

# לאסוף את השברים: התמודדות קהילתית עם משבר

## ניהול פעילים קהילתיים בתחום החירום ושימורם

### שירה רייניץ

#### הקדמה

המצב הביטחוני באזור עוטף עזה מוגדר "שגרת חירום". כל נפילת רקטה או פצצה מלווה באזעקת "צבע אדום", שהיא עצמה מעוררת תגובות חרדה. הימשכותו של המצב הביטחוני הרעוע הזה ב-12 השנים האחרונות הפכה את האוכלוסייה לפגיעה בכל מרקם החיים, ברמת החוסן הנפשי ובתחושת הביטחון האישית של התושבים, במצבם התעסוקתי, במערכות היחסים המשפחתיות, ברמת הקשב והריכוז של הילדים בכיתות ועוד. חמשת מרכזי החוסן הקיימים בשדרות וביישובי עוטף עזה (בארבע המועצות האזוריות: חוף אשקלון, שדות נגב, שער הנגב ואשכול) נותנים מענה פסיכולוגי וסוציאלי לכ-80,000 תושבים הסובלים מאיום קיומי משנת 2000. המרכזים עובדים בשיתוף פעולה זה עם זה ונותנים מענה בשלושה תחומים מרכזיים: היערכות לחירום, מענה פסיכו-סוציאלי פרטני וקבוצתי וחיזוק החוסן הקהילתי. מרכזי החוסן פועלים בשותפות מלאה עם חמש הרשויות המקומיות כדי להכין את הרשות לשעת חירום ולהתמודד עם מצבי החירום בזמן אמת. חלק מרכזי בעבודה הוא כאמור חיזוק החוסן הקהילתי וניהול הפעילים הקהילתיים: צח"י (צוות חירום יישובי), צח"ש (צוות חירום שכונתי), יחידות הסע"ר (סיוע ראשוני) וקבוצות נוספות שהוקמו במטרה לתת תמיכה לעובדי הרשות בשעת חירום ומתוך חשיבה הן על העצמת התושבים בעזרת הפעלתם והן על ידי מתן מענה לצורך אקטי של עזרה לקהילות וכמערך תומך לרשות.

הספרות המקצועית מגדירה "פעילים קהילתיים" כמתנדבים שפעילותם מכוונת לשינוי חברתי ומבטאת את רצון התושבים לשינוי בחייהם או בסביבתם (מוניקדם-גבעון ובלויט-כהן, 2012). הם עומדים בחזית העשייה החברתית המבוססת על פעילות התנדבותית בקהילה (לוי, יצחקי ושוורץ, 2012). מתנדבים ממלאים תפקיד חשוב בהגשת סיוע במצבי חירום, אולם עליהם להיות מוכנים לכך מראש. אם המתנדבים אינם מוכנים לתפקידים שהם צפויים לבצע, הם עלולים לגרום לאנשים שלהם באו לסייע וגם לעצמם יותר נזק מתועלת. הכנה מתאימה והולמת של המתנדבים נחוצה כדי למנוע או להקטין את הסיכונים ואת הבעיות הכרוכות בתעסוקת מתנדבים במקרי חירום (Tan Ming Kirk, 2006).

במאמר זה אסקור תחילה את משמעות ההתנדבות של הפעילים הקהילתיים בשעת חירום. לאחר מכן אציג סקירת ספרות בנושא ניהול ושימור המתנדבים, ולבסוף אדון בחשיבותם, באופן שבו הם שזורים זה בזה ובסיבות שבגללן על כל מנהל בתחום החירום לראות בניהול ובשימור של מתנדבים מקשה אחת.

## התנדבות פעילים קהילתיים בתחום החירום

**המשמעות החברתית, הנפשית והקהילתית של מציאות טרור מתמשכת והמענה הקהילתי-התנדבותי**

טרור שונה מטרומות אחרות משום שהוא פעולה מכוונת בידי אדם ומטרתו לייצר איום ולשבש את שגרת החיים התקינה של יחידים ושל קהילות (& North Pfefferbaum, 2002). הטרור מכוון לפגיעה בקבוצה השלמה ולערעור הנחות היסוד החברתיות והתרבותיות שבבסיסה (תובל-משיח, 2008). הוא מהווה פעמים רבות מציאות מתמשכת ובלתי פוסקת, בשונה מאירועים טראומטיים חד-פעמיים. לעתים די בעצם האיום על פיגוע נוסף כדי לייצר את חוויית הטרומה המתמשכת. ניתן לטעון כי מציאות של טרור מוסיפה רכיב של דריכות וציפייה לרכיבי החוויה הטרומטית שכבר התרחשה (Süsser, Herman & Aaron, 2002). בלייך, גלקוף וסולומון (Bleich, Gelkopf & Solomon, 2003) הצביעו על כמה אסטרטגיות התמודדות יעילות בהקשר לטרור מתמשך: תמיכה חברתית ורגשית, הסחת הדעת בעזרת פעילויות שונות וחיפוש אקטיבי אחר תמיכה חברתית.

**התנדבות** מתוארת בספרות כהתנהגות פרו-חברתית ארוכת טווח ומתוכננת, המכוונת להיטיב את מצבם של אנשים ומתרחשת בסביבה ארגונית (Penner, 2002). פעילות קהילתית מוגדרת כעשייה למען הגשמת מטרת משותפת לחברי הקהילה. הפעילות יכולה להשפיע על חברי הקהילה עצמם, על ארגונים בסביבתם או על קובעי מדיניות ברמות שונות (צ'רצ'מן וסדן, 2003; Rothman, 2007). פעילים קהילתיים הם מתנדבים התורמים מזמנם וממרחם כדי לשפר את איכות החיים שלהם ושל חברי הקהילה שהם חיים בה. החברה האזרחית כיום היא מרחב משמעותי שבו יש לאזרחים הזדמנות לפעול ולהשמיע את קולם. טווח פעילותם רחב, החל בפעילות לשיפור פני השכונה וכלה בפעילות לשינוי מדיניות ממשלתית (מוניקנדס-גבעון ובלייט-כהן, 2012).

הספרות מדווחת בהרחבה על המניעים להתנדבות, ועולה ממנה כי למתנדבים מוטיבציה רחבה ומגוונת להשתתף בפעילות ההתנדבות. מתנדבים רוצים לתרום לקהילה, לתקן את ליקוייה ואת אורחותיה, לשוחח עם אנשים, להכיר חברים ולהרגיש נחוצים. חלקם רוצים לממש כישורים ולקבל הדרכה מקצועית. הם באים להתנדב מתוך רצון להרגיש טוב בנוגע לעצמם ושואפים למלא זמן פנוי בהתנהגות שיש בה תרומה לחברה ולעצמם (Wardell, Lishman, & Whalley, 2000; Wilson, 2000). מימוש מטרת אלו תלוי בהחלטה של פרטים להיות מעורבים בפעילות קהילתית (מוניקנדס-גבעון ובלייט-כהן, 2012).

לפי פרדס (Pardess, 2005), נוכחותם של מתנדבים מעבירה מסר של ערבות הדדית ושייכות. תחושת השייכות חשובה מאוד **כמרכיב של חוסן**. בעקבות פיגועי טרור, כמו גם אסונות אחרים, מופנים לא אחת ביטויי תסכול ואכזבה כלפי הרשויות הממשלתיות. הכעס על שהמוסדות נכשלו באספקת הגנה עלול לפגוע בבניית יחסי אמון עם נושאי משרות ברשויות הסיוע הרשמיות (כמו המוסד לביטוח לאומי). המסתייע יכול להרגיש נוח יותר להיחשף ולהיפתח מול המתנדב שלא נתפס "בתפקיד". קורה במצבים אלה שהעזרה שמציעים מתנדבים מתקבלת בפתיחות רבה יותר מהעזרה מצד הרשויות, ובפרט כשזו מתפרשת כביטוי של שותפות גורל והכרה ציבורית.

קיומם של מתנדבים, המהווים ביטוי לסולידריות הקהילתית, עשוי להפחית את הבדידות המהווה גורם סיכון להתפתחות דיכאון וסימפטומים פוסט-טראומטיים במצבי אסון. כמו כן מתנדבים יכולים להעניק סיוע מיוחד לאוכלוסיות נזקקות, כגון קשישים, חולים ואנשים עם צרכים מיוחדים. התגייסות זו משקפת חוסן קהילתי ובו-זמנית מאפשרת צמיחה פוסט-טראומטית הן ברמת הפרט והן ברמת הקהילה (Rosse, 1993).

מכאן ניתן להבין את חשיבות המתנדבים בעבור הקהילה השרויה באיום מתמשך של טרור ושגרת חירום. כאשר מבקשים להעריך השפעה של אירוע טראומטי, ניתן לבחון את השאלה משתי נקודות מבט השונות זו מזו אך קשורות זו בזו: (1) ההיבט הפסיכולוגי-רפואי, המתייחס ליחיד ומעריך את רמות המצוקה והתפקוד שלו בתגובה לאירועי דחק, שטרור הוא אחד מהם; (2) ההיבט החברתי, הבוחן את הפגיעות או את החוסן הקהילתי של הקבוצה השלמה. הסתכלות כזאת מאפשרת התבוננות בטראומה והבנתה בהקשר החברתי.

## התפתחות השירותים הציבוריים לחיזוק החוסן הקהילתי

באזור עוטף עזה פועלים צוותי חוסן וחירום יישוביים (להלן: צח"י) בחסותם של מרכזי החוסן, בהפעלת הקואליציה הישראלית לטראומה, המהווה קואליציה של תאגידים ויחידים, ביניהם משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משרד הבריאות, המשרד לאזרחים ותיקים ועוד. המרכזים הוקמו בהחלטת ממשלה בשנת 2006 בעקבות המצב הביטחוני באזור, ועוסקים בתחום החוסן, בהיערכות לחירום ובמתן מענה פסיכו-סוציאלי. הם פועלים בהובלת משרד הבריאות ובשותפות הדוקה עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים ועם משרדים נוספים.

באזור פועלים חמישה מרכזי חוסן: בעיר שדרות, במועצות אזוריות אשכול, בחוף אשקלון, בשער הנגב ובשדות נגב. המרכזים בארבע המועצות האזוריות עובדים בשיתוף פעולה מלא עם הרשויות ונמצאות מבחינת המבנה הארגוני תחת האגף לשירותים חברתיים, כפועל יוצא מהתפיסה הרואה ברשות המקומית אבן יסוד בכל הקשור להיערכות לחירום ולטיפול בקהילה ובפרטים שבתוכה.

מרכזי החוסן במועצות האזוריות פועלים תחת האגפים העוסקים בשירותים חברתיים ובשיתוף פעולה עם כל אגפי הרשויות בכל הנוגע להיערכות לחירום, לפיתוח משאבי התמודדות ולחיזוק החוסן. הדגש בעבודתם הוא הדאגה לפרט, למשפחה, לקהלי יעד ספציפיים ולקהילה מבחינת מוכנות והיערכות לחירום, טיפול באוכלוסייה הנמצאת באיום ביטחוני מתמיד והתייחסות אליה.

הנסטרה (Henstra, 2010) היטיב לתאר זאת כאשר כתב שהרשויות המקומיות ממלאות תפקיד מרכזי בניהול החירום על ידי פיתוח המדיניות הנדרשת והנהלים הקונקרטיים כדי להגיב ביעילות למצבי חירום קהילתיים ולהשלכותיהם. באחריותן להעריך איומים על בטיחות הציבור, לזהות נקודות פגיעות ולהבטיח שניתן יהיה לגייס משאבים לתגובה יעילה ולהחלמה מהירה. משום שמצבי חירום מתרחשים בפתאומיות, יעילות התגובה של הקהילה תלויה במידה רבה בהכנות המוקדמות של הרשות המקומית (Perry & Lindell, 2003).

בעבור ארגונים רבים, המתנדבים מהווים נכס יקר מאוד מכוח השפעתם על הביצועים, על המוניטין ועל מתן השירות של הארגון, וחיוני לנהל אותם כראוי כדי להגביר את המוטיבציה שלהם ולשמרם (Falasca, Zobel & Ragsdale, 2011); (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts & Jegers, 2011).

תפיסת החוסן היישובי והקהילתי גורסת שחוסנה של קהילה בנוי על סך הכוחות הפועלים בה, ושיש לארגנם ולהביאם לידי ביטוי. הסיוע הראשוני והחשוב ביותר יינתן, בעת משבר, על ידי התושבים עצמם, מתוך סך הכוחות המצויים ביישוב. כדי להבטיח איגום של הכוחות והבאתם לידי ביטוי, יש למפות את הקהילות ביישוב, לזהות בהן את הכוחות הדומיננטיים, לארגנם, להכשירם ולהפעילם בעת מצוקה. פעולות אלו ייעשו בשעת שגרה ויניבו פירות בשעת המשבר. זוהי פעילות של תושבים למען תושבים, שתוצאותיה מכריעות בעת לחימה ובעת משברים נוספים, כגון רעידות אדמה, שבהם כוחות ההצלה החיצוניים מגיעים רק אחרי זמן רב (פלד, 2002).

צח"י, לדוגמה, הוקמו כדי לסייע לרשויות המקומיות במועצות אזוריות וביישובים עירוניים להיערך ברמה הקהילתית להתמודדות עם מצבי משבר וחירום. השירות לעבודה קהילתית בשיתוף משרדי ממשלה נוספים פיתח את תפיסת ההפעלה והפעולה של צוותים אלו, המשלבים פעילות של אנשי מקצוע, פעילים מתנדבים ופעולות להיערכות קהילתית במצבי משבר וחירום. הצוותים מורכבים מפעילים קהילתיים העוזרים לתושבים ולאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים להתמודד עם מצבים אלו, ומסייעים לעובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים ולאנשי מקצוע נוספים ברשות המקומית בפעילותם עם תושבים ואוכלוסיות יעד שונות בקהילה (שם, 2002).

## ניהול מתנדבים ושימורם

### ניהול מתנדבים כפרופסיה בפני עצמה

ניהול מתנדבים הוא תחום מאתגר ומורכב הדורש שימוש בפרקטיקות אפקטיביות. שלא כמו עובדים בשכר, אין המתנדבים מקבלים תגמול כספי או תמריצים חומריים. לכן חוויית השירות, הניסיון הנרכש ומערכות היחסים המתפתחות בין המתנדבים לארגון שבו הם מתנדבים חשובים ביותר (Shin & Kleiner, 2003). ניהול אפקטיבי הוא כזה המעורר מוטיבציה במתנדבים ומחזק את רוח התנדבותם, וכן מטפח ומחזק את יכולתם לגלות ולעצב כישורים. ניהול מתנדבים כולל פעולות שונות ובהן: תכנון התנדבות, גיוס, מיון, הכשרה, קליטה איכותית לתפקיד, פיתוח זהות מקצועית, הערכת תפקוד ומשוב (Stedman & Rudd, 2004).

בעבר הוגדרו אלו שתפקידם בארגון/במערך הקהילתי הוא הקשר עם המתנדבים "רכזי מתנדבים" או "אחראי מתנדבים" - תיאור כללי שאינו מביא לידי ביטוי את מיומנות הניהול המורכבת שהם נדרשים לה. כיום הולכת וגדלה ההבנה כי עבודת ניהול הרכזים היא פרופסיה ייחודית (חסקי-לוונטל, 2007). יותר ויותר מחקרים כיום מדווחים שהפעלת מתנדבים דורשת לא רק ריכוז או אחריות משנית אלא גם ניהול מבוקר ומקיף, המותנה בהקצאת משאבי זמן, במבנה ובמסגרת ארגונית יציבים (Bremer & Graeff, 2007; Gay, 2000). עוד עולה מן הספרות כי אין דומה ניהול עובדים בשכר לניהול מתנדבים. לפי ינאי-ונטורה וליבנה (2010), במבט ראשון נראה שכדי להצליח בניהול מתנדבים יש לנהלם באותה דרך שבה מנהלים עובדים בשכר, הן מבחינת הארגון (ראיית מקרו, יכולת הבנת השדה, יכולת ניהול עסקית) והן מבחינת המתנדבים (לדרוש מהם מחויבות, משמעת, עמידה בזמנים). מבט מעמיק יותר מגלה כי אף שכלי הניהול דומים (פיקוח, הערכת ביצועים, משוב, חוזה עבודה), השיטות עצמן יכולות להיות שונות ואף רכות יותר, שיטות המדגישות את הצד הרגשי בעבודתם של מתנדבים. באין משאבי תגמול חומריים, עולה חשיבותם של התגמולים הלא-חומריים: הבעת הערכה, הוקרה וחביבה. בסופו של דבר, סמכותם העיקרית של מנהלי מתנדבים נובעת מהיחסים האישיים שהם רוקמים עמם.

השדה האמפירי תומך במסגרת התיאורטית הזו של ניהול מתנדבים. במחקר שבו נבחנו תפיסות ניהול בקרב מנהלים, נמצא שסגנון ניהול המאפשר יוזמה ועצמאות של מתנדבים נתפס כניהול נכון של מתנדבים. ניהול כזה, לדעת המנהלים שנשאלו, כלל תקשורת פתוחה, גמישות בלוחות זמנים, מעורבות מתנדבים בקבלת החלטות ארגונית וניהול עצמי של המתנדבים בעבודה ההתנדבותית. ניהול המנהיג מתנדבים באמצעות חזון משותף נמצא יעיל בטיפוח יכולות אישיות ובשימור מתנדבים (Leonard, Onyx & Hayward-Brown, 2004).

## ניהול מתנדבים במצבי חירום וטראומה

במחקר גדול שערך הבנק העולמי (World Bank, 2008) נמצא שתגובה מיידית

לאסון המתעלמת מכוחות מקומיים ומקבוצות חברתיות שונות עלולה להביא להתאוששות ארוכה וקשה יותר. שיתוף הפעולה של המגזר הציבורי עם המתנדבים והארגונים השונים בהכנה לפני האסון הוא משמעותי ביותר, וחשוב לשתף בתרגילים ובתכנון את המנהיגים המקומיים ולעודד מתנדבים מקומיים לקחת חלק בתהליך.

הספרות המתארת אסונות מלמדת עד כמה הסיוע הראשוני המציל חיים והקריטי ביותר נעשה על ידי מתנדבים מן הקהילה (Arlkatti, Bezboruah & Long, 2012; Drabek & McEntire, 2002). באשר לניהול מתנדבים בתחום החירום, דגש רב מושם בספרות על הצורך בתכנון מקדים שיאפשר שליטה אפקטיבית במתנדבים בזמן אירוע החירום עצמו וכן ביכולתם של המערכת הציבורית ומנהליה לנצל כראוי את זמנם ואת מרצם של המתנדבים (Fernandez, Barbera & Van Dorp, 2006; Gazley & Brudney, 2005).

ברמה המעשית מודגש הצורך בהתאמת מרכיבי ניהול המתנדבים לתחום החירום. הכנת התשתיות הארגוניות כוללת בין השאר קביעת נהלים ומדיניות להפעלת המתנדבים בחירום, ניתוח התפקידים הנדרשים וקביעת מקום הכינוס והאמצעים להפעלתו. גיוס המתנדבים צריך להיעשות בעילות מרבית ובפרק זמן קצר. הארגון צריך להבנות פרוצדורות מיון ושיבוץ מהירות ולספק אוריינטציה מהירה לאופי המשימה. לאורך האירוע חייב להישמר קשר עם המתנדבים לשם העברת מידע וקבלת עדכונים מהמצב בשטח. מנגנונים אלו נחוצים גם כדי לפקח על שלומם הפיזי והנפשי של המתנדבים. לאחר האירועים נדרש תהליך סגירה הכולל סיכום ומשוב למתנדבים, התייחסות לצרכים פיזיים או נפשיים ושחרור המתנדבים לביתם (כרמל, 2007).

הפעלת מערכת ארגונית להתמודדות עם מתנדבים בזמן חירום דורשת יכולת שמירה על מכוונות ומומונטיות גם בזמן השגרה, אתגר גדול במיוחד בעבור מנהלי המתנדבים. לרוב מוצע לשמר צוות מתנדבים קטן העובר הכשרות קבועות ומתאמן בזמן השגרה, כך שבזמן החירום יוכל להפעיל את מסת המתנדבים שגיבו לאירוע האסון. שמירה על חיוניותו של צוות מעין זה דורשת ממנהל המתנדבים פעילות הסברתית מתמשכת ויכולת עמידה בפני שחיקה לטווח ארוך (שם).

## שימור מתנדבים

אחד המודלים המרכזיים בתחום חקר ההתנדבות הוא "תהליך ההתנדבות" של אומוטו וסניידר (Omoto & Snyder, 1995). על פי המודל, כדי להבין את תופעת ההתנדבות יש לבחון את מאפייני האישיות של האדם הפונה להתנדב ואת מניעיו. לדעת שני חוקרים אלו, משתני האישיות ומניעי ההתנדבות מנבאים את שביעות רצונו של האדם מן הפעילות ההתנדבותית ומסייעים לניבוי משך השירות שלו. מודל "תהליך ההתנדבות" מניח כי קיים קשר בין שביעות הרצון מן ההתנדבות ובין ההתמדה בה, וממצאים אמפיריים שונים אכן הצביעו על קשר כזה (דריהם ויורק, 2002; Davis, Hall; Penner, 2002; Penner & Finkelstein, 1998; Meyer, 2003).

מאחר שהשקעה רבה נעשית באיתור המתנדבים ובהכשרתם כדי שיוכלו לתפקד בשעת חירום ולהועיל לתושבים, יש חשיבות מכרעת לשימורם לאורך זמן. מסיבות אלו חשוב להבין את מניעי המתנדבים בבואנו לבחון את סוגיית הישארותם לאורך זמן בארגון (ינאי-ונטורה, 2004).

מחקר על נשירה מהתנדבות הראה שלא רק סוג המניע חשוב, אלא גם עצם מודעותם של המתנדבים: האם הם מודעים בכלל למה שמניע אותם. מהמחקר עלה שמתנדבים מבינים בדרכים שונות את המניע אותם, ועשויה להיות לכך השפעה על יכולתם להתמיד בהתנדבות ולהתמודד עם הקשיים הכרוכים בה (שם). מאותה סיבה הומלץ, מההיבט הניהולי, להגדיר מראש עם המתנדבים את תקופת התנדבותם ולא להשאיר סוגיה זו פתוחה. הגדרת תקופת ההתנדבות עשויה להפחית נשירה כיוון שכך המתנדבים יודעים בדיוק מה עומד מולם ולאיזה פרק זמן התחייבו (Starnes & Wymer, 2001).

במחקרה של רייזר (2007) על מתנדבים למשמר האזרחי נמצא קשר חיובי ומובהק בין שביעות הרצון מן ההתנדבות ובין ההתמדה בה. כמו כן מודגשת בו חשיבותם של מניעי המתנדב לניבוי היבטים שונים בהתנדבות. נמצא כי מניעים הממוקדים בעצמי תורמים לניבוי שביעות רצון והתמדה. ייתכן שמניעים אלטרואיסטיים הם תנאי הכרחי לכניסה לפעילות ההתנדבותית, אך אין הם תנאי מספק לשביעות רצון ולתפקוד ארוך טווח. כדי שהמתנדב יהיה שבע רצון ויתמיד בפעילות ההתנדבותית, הוא צריך לחוש שהפעילות תורמת לו באופן אישי. נוסף על כך נמצא כי מאפיינים ארגוניים תורמים לניבוי שביעות הרצון מההתנדבות וההתמדה בה. נמצא כי איכות תהליכי הגיוס וההכשרה, השקעה במתנדבים, מתן תגמולים וביצוע תפקיד ניהולי מסייעים לטיפוחם של המתנדבים ולשימורם.

בשלב הבא לאחר הבנת מניעי ההתנדבות כתנאי הכרחי לשביעות הרצון של המתנדב ולהישארותו לאורך זמן, על המנהל לבחון את **תהליכי המיין וההכשרה** של המתנדבים והאם הם מיטיבים עם המתנדבים כך שהם תורמים לשימורם לאורך זמן בארגון (Dawis & Lofquist, 1969).

## דרכי העצמה ותגמול למתנדבים: ניהול המתנדבים במרכזי החוסן בעוטף עזה כדוגמה

בחלק זה אציג פרקטיקות לשימור מתנדבים ולתגמולם, אסקור את הבסיס התיאורטי ואדגים כיצד הן מיושמות הלכה למעשה במרכזי החוסן בעוטף עזה.

### ליווי שוטף של המתנדבים ותמיכה בהם לאורך כל הדרך

לפי פרדס (Pardess, 2005), מתנדבים שואלים פעמים רבות, "האם אני עושה את הדבר הנכון?". מפגשים, סדנאות וסמינרים יכולים לספק להם משוב חיוני, אישור והכרה בערך הפעילות. הכרה זו חשובה מאוד כשמדובר בליווי נפגעי טראומה, שכן

אף שרבים מהמתנדבים זוכים להכרה ולהערכה רבה מצד המסתייעים, יש מצבים שבהם האנשים שהם מלווים, מתוך המצוקה החריפה שבה הם נתונים, יתקשו להביע את הערכתם.

### **טיפוח עבודה בקבוצה**

עבודת צוות יכולה לעזור למתנדבים בהעלאת רמת המודעות ולתרום לרמת הסיפוק ותחושת המשמעות סביב השתתפותם בעבודת הסייע בעת אסון. קבוצת המתנדבים נותנת תוקף לעבודה שנעשתה בשטח ועשויה לעזור להפוך את החוויה לחוויה מעצימה שמעניקה הזדמנויות להתפתחות אישית ולצמיחה.

### **גיוס תמיכת המשפחות של המתנדבים**

איזון בין הפעילות ההתנדבותית לבין דרישות המשפחה ודרישות העבודה אינו דבר קל. מתנדבים עשויים לחוש שהמשפחות והחברים שלהם אינם ממש יכולים להבין מה הם עוברים. אפשר לגייס תמיכה משפחתית על-ידי קיום פגישות או פעילויות משותפות. בני המשפחה צריכים לדעת מהם האתגרים וגורמי הלחץ, כמו גם מהי החשיבות של מאמצים אלו. הדבר יכול לתת להם הבנה וקבלה טובות יותר כלפי תגובות המתנדב עם חזרתו הביתה מחוויות קשות (שם).

### **יצירת תחושת מעורבות וחיוניות אצל המתנדבים**

תחושת השייכות של האדם לארגון קובעת במידה רבה את הישירותו בארגון לאורך זמן. מתנדבים שאינם מכירים את הארגון, את מטרותיו, את תרבותו ואת העומדים בראשו עלולים לחוות תסכול ותחושה שאינם "מוכנסים" כראוי בגבולות הארגון. מסיבה זו חשוב כי המתנדב ירגיש שאינו רק "בורג" במערכת כי אם חלק ממערך פעילות שהוא שותף לה ומעודכן לגבי המתרחש במסגרתה. יצירה ושימור תחושות שייכות, משמעות ותכלית הם חיוניים למניעת שחיקה. כאשר מתנדבים חשים חלק מצוות, מקבלים הכרה על מאמצייהם ומעורבים בקבלת החלטות, מועצמת הנעתם הראשונית וקטן הסיכון לשחיקה ולטראומה משנית (שם). ג'ודית הרמן (Herman, 1992) היטיבה להביע חשיבות זו של תחושת השייכות באומרה כי "הסולידריות של הקבוצה היא ההגנה החזקה ביותר מפני אימה וייאוש והסם החזק ביותר נגד חוויה טראומטית".

### **מתן כלים למתנדבים במסגרת הכשרות**

כדי לשמר ולהעצים את המתנדבים בארגון, על מנהלי המתנדבים להעניק להם כלים וידע (על הארגון, על התפקיד ועל הלקוחות), לפתח אצלם את הכישורים הנדרשים לביצוע המשימה ולסייע להם להפוך לחלק אינטגרלי מהארגון ומקבוצת העבודה, כדי שיוכלו להעניק שירות אפקטיבי יותר ללקוחות וכדי להפחית אצלם עמימות תפקידית וארגונית, תסכול ורצון לעזוב. לפי חסקי-לוונטל (2007א), מנהלי מתנדבים תופסים פעמים רבות את המתנדבים כמי שמעניקים מזמנם וממרחם לארגון ללא תמורה, ועל כן על הארגון להכיר להם תודה וטובה ולהמעיט ככל



האפשר את הדרישות מהם. הם מתקשים לבקש ממתנדבים להקדיש שעות להכשרה ולהדרכה ובכך מתעלמים משתי נקודות חשובות: הראשונה היא שהצורך של המתנדבים בהכשרה ובהדרכה הוא רב ואינו נופל מהצורך הארגוני לקבל מתנדבים בעלי כישורים ומיומנויות מפותחים. העמימות התפקודית והארגונית יוצרת תסכול וחרדות ופוגעת בהנעה של המתנדבים.

בהתאם לתפיסה זו, ניתנות במרכזי החוסן לצח"י הכשרות לאורך כל השנה. הצוותים מקבלים הכשרות עזרה ראשונה נפשית ופיזית, משתתפים בתרגילים מועצתיים בשיתוף עם גורמים בצבא, וכן מתקיים אחת לחודש פורום ראשי צח"י שבו מעלים סוגיות הקשורות לתחום החירום ומקיימים למידת עמיתים בנושאים שונים. לערבי ההוקרה מוזמנים גם בני/ות הזוג של המתנדבים כדי לחברם לעשייה ולגייס את תמיכתם. כמו כן נערכים ימי גיבוש צוותיים שבהם ניתן מקום לעבודת צוות בנושאי שיתוף פעולה, מנהיגות והובלה ועבודה בשעת חירום.

## סיכום

ניהול של פעילים קהילתיים בתחום החירום קיים ופועל בישראל זה כעשור, ובכל זאת מדובר בתחום שיש עוד רבות ללמוד כדי להצליח בו כהלכה. דיונים רבים מתקיימים בפורומים שונים של מרכזי החוסן בשותפות עם גורמים בצה"ל והרשויות המקומיות כדי "לפצח" את שיטת ההפעלה הנכונה ביותר לניהול ולשימור פעילים אלו, כאשר לכל השותפים ברורה נחיצותם הרבה בשעת חירום.

הפעיל הקהילתי מהווה אבן יסוד בקיום חברה המאפשרת לחבריה לממש את יכולותיהם, את רצונותיהם ואת תקוותיהם. הפעיל הקהילתי נדרש למעורבות בקהילתו הן למען עצמו והן למען אחרים. הפעילים תורמים ממרצם ומזמנם כדי להיטיב עם החיים של עצמם ושל הסובבים אותם. למרות חשיבות פעילותם אין לנו ידע מספק המסביר מדוע דווקא אנשים אלו בוחרים לפעול, מה מניע אותם ומה מאפיין אותם (מוניקדם-גבעון ובלית-כהן, 2012). פעילים חברתיים הפועלים לתת מענה במצב של "שגרת חירום" מתמשכת הם אוכלוסיית מתנדבים העומדת בפני עצמה ומהווה נדבך חיוני במערך מתן הסיוע לקהילות הסובלות מתקופות משבר מתארכות על רקע פעולות טרור המופנות נגדן.

תחום ניהול מתנדבים הוא תחום רחב ומגוון הדורש ניהול אפקטיבי לשם שימור המתנדבים. בקהילות החיות באיום טרור מתמשך, משמעותם של המתנדבים היא עצומה הן בעבור הקהילה, המקבלת מענה מידי וישיר מחבריה, והן בעבור הפעילים עצמם. עצם ההתנדבות תורמת לחוסנם האישי של המתנדבים ולחוסן הקהילתי של היישוב. פעילות ההתנדבות מסייעת לפעילים הקהילתיים בהסחת הדעת בעזרת פעילויות שונות וחיפוש אקטיבי אחר תמיכה חברתית (Bleich, Gelkopf & Solomon, 2003). שתי מסקנות מתבקשות מתוך התבוננות בסקירת הספרות בתחום הארגוני של הפעלת המתנדבים. המסקנה הראשונה היא שחשוב כי המתנדב ירגיש שותף למערכת הארגונית ומעודכן לגבי המתרחש. כאשר מתנדבים

חשים חלק מצוות, מקבלים הכרה על מאמציהם ומעורבים בקבלת החלטות, מועצמת הנעתם הראשונית וקטן הסיכון לשחיקה ולטראומה משנית (Pardess, 2005).

המסקנה השנייה היא שמנהלי המתנדבים מתעלמים מהעובדה שהצורך של המתנדבים בהכשרה ובהדרכה הוא רב ואינו נופל מהצורך הארגוני לקבל מתנדבים בעלי כישורים ומיומנויות מפותחים, וכן שעמימות תפקודית וארגונית יוצרת תסכול, חרדות ופוגעת בהנעה של המתנדבים (חסקי-לוונטל, 2007).

אם כך, על מנהלי המתנדבים להשקיע זמן ומחשבה בפיזור מסך הערפל השורה על תפקידו של הפעיל הקהילתי המתנדב ולתת לו מידע רב ככל האפשר על תהליך ההכשרה, על משך זמן ההתנדבות ועל תפקידו בשעת חירום ובשעת שגרה. התפיסה שכיוון שמדובר באנשים שאינם מקבלים תשלום בעבור שעות התנדבותם אין "להטרידם" יתר על המידה, אינה נכונה מאחר שאנשים אלו רוצים לתרום ולהשפיע ולעתים דווקא חוסר ההסתייעות בהם יוצר אצלם תסכול ומחשבה כי אינם מועילים, מה שפוגע במערכת היחסים ומעמיד בספק את רצונם להירתם בשעת אמת, בחירום.

קשר חזק וחיובי קיים בין הון חברתי לחוסן קהילתי. הון חברתי מאפשר הסתמכות עצמית המובילה להתאוששות מהירה יותר ממצבי אסון ולחוסן קהילתי (Chamlee-Wright & Storr, 2011; Murphy, 2007). ניהול נכון ומקצועי של פעילים קהילתיים בתחום החירום יוכל להבטיח שיקום וצמיחה של קהילות מתוך המשבר.

## מקורות

בן דוד, ב', חסקי-לוונטל, ד', רונאל, נ', ויורק, א' (2004). ההתנדבות עובדת: מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע וייעוץ לנוער - "הפוך על הפוך". ירושלים: האגף לפיתוח שירותים, המוסד לביטוח לאומי.

דריהם, ר', ויורק, א' (2002). גורמים המשפיעים על מסירותם של מתנדבים. חברה ורווחה, 22(3): 345-360.

חסקי-לוונטל, ד' (2007א). מודל המעברים: תהליכי סוציאליזציה ארגונית בקרב מתנדבים בניידות ילדי הלילה של על"ם. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור בפילוסופיה. ירושלים: בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית באוניברסיטה העברית.

חסקי-לוונטל, ד' (2007ב). ניהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת בארגוני שירות. ביטחון סוציאלי, 74: 121-144.

ינאי-ונטורה, ג' (2004). דעיכתה של מוטיבציה: הגורמים הקשורים בנשירת מתנדבים. עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך. באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

- ניאי-ונטורה, ג', וליבנה, ט' (2010). ניהול מתנדבים יעיל: נקודת מבטם של המנהלים. *ביטחון סוציאלי*, 84: 129-157.
- כרמל, א' (2007). *סוגיות נבחרות בהפעלת מתנדבים בשעות חירום*. המכון לניהול התנדבות ע"ש לר.
- לוי, ד', יצחקי, ח', ושוורץ, ח' (2012). תפיסתו של פעיל קהילתי את תרומתם של משאבים אישיים ומשתנים קהילתיים לפיתוח תפיסת יכולת מנהיגות. *חברה ורווחה*, ל"ב(4): 535-551.
- מוניקדם-גבעון, י', ובלויט-כהן, ע' (2012). מניעים, תפיסת מדיניות חברתית ומאפייני פעילות של פעילים קהילתיים. *חברה ורווחה*, ל"ב(4): 513-534.
- פלד, ד' (2002). *צוות חירום יישובי (צח"י)*. ירושלים: משרד העבודה והרווחה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השירות לעבודה קהילתית.
- צ'רצ'מן, א', וסדן, א' (2003). רוח הדברים. בתוך: א' צ'רצ'מן וא' סדן (עורכות), *השתתפות: הדרך שלך להשפיע (עמ' 7-21)*. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- רייזר, א' (2007). מה מנבא שביעות רצון והתמדה בהתנדבות למשמר האזרחי? *סוגיות חברתיות בישראל*, 3: 76-102.
- תובל-משיח, ר' (2008). השפעת הטרור המתמשך: מצוקה וחוסן באוכלוסייה הישראלית. *סוגיות חברתיות בישראל*. המרכז האוניברסיטאי אריאל.
- Arlkatti, S., Bezboruah, K. C., & Long, L. (2012). Role of voluntary sector organizations in Post-tsunami relief: Compensatory or complementary? *Social Development Issues*, 34(3): 64.
- Bleich, A., Gelkopf, M., & Solomon, Z. (2003). Exposure to terrorism, stress related mental health symptoms, and coping behaviors among a nationally representative sample in Israel. *Journal of the American Medical Association*, 290(5): 612-620.
- Bremer, S., & Graeff, P. (2007). Volunteer management in German national parks. *Human Economics*, 35: 489-496.
- Chamlee-Wright, E. & Storr, H. V. (2011). Social capital as collective narratives and post-disaster community recovery. *The Sociological Review*, 59(2): 266-282.
- Davis, M. H., Hall, J. A., & Meyer, M. (2003). The first year: Influences on the satisfaction, involvement, and persistence of new community volunteers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 248-260.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1969). *Adjustment to work: A psychological*

- view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Drabek, T., & McEntire, D. (2002). Emergent phenomena and multi-organizational coordination in disasters: Lessons from the research literature. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 20: 197-224.
- Falasca, M., Zobel, C., Ragsdale, C. (2011). Helping a small development organization manage volunteers more efficiently. *Interfaces*, 41(3): 254-262.
- Fernandez, L. S., Barbera, J. A., & Van Dorp, J. R. (2006). Strategies for managing volunteers during incident response: A systems approach. *Homeland Security Affairs*, 2(3): 1-15.
- Gay, P. (2000). Delivering the goods: The work and future direction of volunteer management. *Voluntary Action*, 2(2): 45-57.
- Gazley, B., & Brudney, J. L. (2005). Volunteer involvement in local government after September 11: The continuing question of capacity. *Public Administration Review*, 65(2): 131-142.
- Henstra, D. (2010). Evaluating local government emergency management programs: What framework should public managers adopt? *Public Administration Review*, 70(2): 236-246.
- Herman, J. L. (1992). *Trauma and Recovery*. New York: Basic books.
- Leonard, R., Onyx, J., & Hayward-Brown, H. (2004). Volunteer and coordinator perspectives on managing women volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, 15: 205-219.
- Murphy, B. L. (2007). Locating social capital in resilient community-level emergency management. *Natural Hazards*, 41: 297-315.
- North, C. S., & Pfefferbaum, B. (2002). Research on the mental effects of terrorism. *Journal of the American Medical Association*, 288: 633-636.
- Omoto, A., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68: 671-681.

- Pardess, E. (2005). Training and mobilizing volunteers in the aftermath of terrorist attacks. *Journal of Aggression, Maltreatment and Trauma*, 9(3/4), 10(1): 23-46.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58: 447-467.
- Penner, L. A., & Finkelstein, M. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Social Psychology*, 74(2): 525-537.
- Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process. *Disasters*, 27(4): 336-350.
- Rosse, W. (1993). Volunteers and post-disaster recovery: A call for community self-sufficiency. *Journal of social behavior and personality*, 8: 261-266.
- Rothman, J. (2007). Multi models of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15(4): 11-40.
- Stedman, N. L. P., & Rudd, R. (2004). Volunteer administration: Theoretical dimensions of discipline. *Journal of Leadership Education*, 3(1): 4-13.
- Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organizations. *Management Research News*, 26(2-4): 63-71.
- Süsser, E. S., Herman, D. B., & Aaron, B. (2002). Combating the Terror of Terrorism, *New Scientist*, 287(2): 54-62.
- Tan Ming Kirk, R. (2006). The preparation of volunteers for deployment in emergencies. *Australian Journal of Emergency Management*, 21(4) : pp.54-60.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G. & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *Voluntas*, 22: 639-657.
- Wardell, F., Lishman, J., & Whalley, L. (2000). Who volunteers? *British Journal of Social Work*, 30: 227-248.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26: 215-

240.

World Bank (2008). *Building resilient communities: Risk Management and Response to Natural Disasters through Social Funds and Community Driven Development Operations*. Washington, DC: Author. Retrieved from:

[http://siteresources.worldbank.org/INTSF/Resources/Building\\_Resilient\\_Communities\\_Complete.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTSF/Resources/Building_Resilient_Communities_Complete.pdf)

Wymer, W. W., & Starnes, B. J. (2001). Conceptual foundations and practical guidelines for recruiting volunteers to serve in local nonprofit organizations. Part I. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1-2): 63-96.