



על רשות,  
ראשות  
ורישות

# עם השדה

כתב עת בנושא ילדים, נוער וצעירים  
במצבי סיכון ובני משפחותיהם

ג'וינט ישראל אשלים | יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון

גיליון 16 | ינואר 2016

## ג'וינט-אשלים

אשלים הוקמה בשנת 1998 כשותפות אסטרטגית בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל כדי להתמודד עם אתגרי הפיתוח ובניית מענים ושירותים למען אוכלוסיות ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם. אשלים שואפת לקדם שוויון הזדמנויות, סולידריות חברתית וערבות הדדית למען רווחתה ושלמותה של אוכלוסייה זו, כדי להביא למוביליות חברתית ולשילובה המיטבי בחברה הישראלית. כדי לממש את חזונה אשלים יוזמת, מפתחת ומטמיעה מיזמים חדשניים בשירותים החברתיים בשותפות עם משרדי הממשלה ועם רשויות מקומיות, חברה אזרחית והמגזר העסקי, שישיעו על המדיניות הממשלתית ויחוללו שינוי במצבם של ילדים, בני נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון.

## מרכז ידע ולמידה אשלים

גוף תמך מקצועי בין-תחומי בעבור אנשי מקצוע באשלים ומחוצה לה, העובד עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם. המרכז, מוסד המוכר לגמול, מפעיל מסגרות למידה מגוונות ליישום ידע תיאורטי, להנעת שיח עמיתים בשדה ולהפצה מודלים מקצועיים חדשניים.

## עט השדה

"עט השדה" הוא כתב עת בהוצאת ג'וינט-אשלים בנושא ילדים ונוער במצבי סיכון ובני משפחותיהם. כתב העת יוצא לאור פעמיים בשנה ומפורסמים בו מאמרים עיוניים ומחקרים במגוון נושאים ותחומים מקצועיים הנוגעים לפיתוח, ללמידה ולמחקר על מצבי סיכון והדרה שונים.

# עם השדה

כתב עת בנושא ילדים, נוער וצעירים  
במצבי סיכון ובני משפחותיהם

# עט השדה

כתב העת של אשלים  
מרכז ידע ולמידה אשלים  
גיליון מס' 16, ינואר 2016

**הוועדה להוצאה לאור, אשלים**

ד"ר רמי סולימני  
טוביה מנדלסון  
ד"ר ענת פסטה-שוברט  
אושרית שבת

**עורכים**  
**עריכת לשון**  
**עיצוב גרפי והפקה**  
**כתובת המערכת**  
**דוא"ל**

שירה זיוון ודניאל קרני  
גילת עירון-בהר  
דפוס איילון  
אשלים גבעת ג'וינט ת"ד 3489  
ירושלים 91034  
lemida@jdc.org

**ג'וינט ישראל אשלים** |    
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון

**מרכז ידע ולמידה אשלים**

© כל הזכויות שמורות

[www.ashalim.org.il](http://www.ashalim.org.il)

## תהליך הגשת מאמרים לעט השדה

מערכת "עט השדה" מקבלת מאמרים מחוקרים, מאנשי מקצוע ומכותבים ממגוון תחומים ושדות מקצועיים. אנחנו נותנים במה גם למאמרים מתורגמים לעברית של כותבים ישראלים ובינלאומיים שפורסמו במרחב מקוון או בכתבי עת בחוץ לארץ וטרם קיבלו חשיפה בישראל. המאמרים המוגשים אלינו עוברים תהליך של הערכה ובחינה על ידי הצוות המקצועי ממרכז ידע אשלים. תהליך זה עשוי להימשך חודשים מספר. בסופו של התהליך אנחנו מודיעים על החלטתנו בדבר פרסום התוכן ב"עט השדה".

## כללי ההגשה של טיוטת המאמר

- ◆ המאמר יכיל 15 עמודים מודפסים לכל היותר ויוגש למערכת בקובץ word.
- ◆ המאמר מודפס בגופן דוד 12 בעברית ובגופן arial 12 באנגלית.
- ◆ רווח בין השורות שורה וחצי, טקסט מיושר לשני צדדים ומרווח בין הפסקאות 6 (לפני ואחרי).
- ◆ המאמר יועבר אלינו באמצעות כתובת הדואר האלקטרוני [lemida@jdc.org](mailto:lemida@jdc.org) חמישה חודשים לפני פרסום כתב העת (בתחילת החודשים אפריל ואוקטובר בהתאמה).
- ◆ יציוני בעמוד נפרד שם המחבר, תפקידו, מקום עבודתו ופרטי התקשרות (מס' טלפון ודוא"ל).
- ◆ שמות מחברים לוועזיים הנזכרים בגוף המאמר ייכתבו בתעתיק לעברית, ובסוגריים ייכתבו השמות בלועזית ושנת הפרסום.
- ◆ כל ההפניות במאמר יסודרו לפי א"ב של שמות המחברים - תחילה בעברית ואחר כך בלועזית. כמו כן תצוין רשימת מקורות מלאה בסוף הטיוטה המוגשת (רשימה זו תתפרסם בעותק האלקטרוני של כתב העת, באתר המרשתת של אשלים).
- ◆ כשיש שני מחברים לפריט, שניהם יוזכרו בכל ההפניות. ארבעה או חמישה מחברים מוזכרים כולם בהפניה ראשונה, ומן ההפניה השנייה ואילך ייכתב שם המחבר הראשון בתוספת "ועמיתים" (et al.) כבר בהפניה ראשונה.
- ◆ הערה חשובה: מרכז ידע ולמידה אשלים שומר לעצמו את הזכות להכניס תיקוני עריכה וסגנון.

מאמר שלא יעמוד בכללים יוחזר למחבר והוא יתבקש להתאימו אליהם. כמו כן, כותבי מאמרים מקבלים תדפיסים אלקטרוניים של מאמריהם לאישור הסופי.

## אופן רישום המקורות

### ספר:

שם משפחה, שם פרטי, ושם משפחה, שם פרטי (שנה). שם הספר. מקום הוצאה: שם ההוצאה לאור.

### כתב עת:

שם משפחה, שם פרטי (שנה). שם המאמר. שם כתב העת מספר כרך (מספר החוברת), עמודים.

פרק בתוך ספר ערוך: שם משפחה, שם פרטי, ו-שם משפחה, שם פרטי (שנה). שם הפרק. בתוך: שם העורך (עורך הסדרה) ו-שם העורך (עורך הכרך), שם הסדרה: מספר הכרך. שם הכרך בסדרה (מהד', עמ'). מקום ההוצאה: שם ההוצאה לאור.

### מקור ממרחב מקוון:

שם משפחה, שם פרטי, (שנה), כותרת, [גרסה אלקטרונית], שם אתר המרשתת, תאריך, קישור.

# תוכן העניינים

8	על הכותבים
	פתח דבר
10	רמי סולימני, מנכ"ל אשלים
	מבוא
	על מה ששלי ומה ששלך - איפה מתחילה ואיפה נגמרת רשות הפרט ורשות הרבים?
11	שירה זיוון ודניאל קרני
	העט
	ההתנדבות החדשה - המתנדבים החדשים במאה ה-21
14	רונית בר וליאורה ארנון
	"תנו לי נקודת אחיזה, ואזיז את העולם ממקומו": הנעה לקידום שינוי משמעותי ובן-קיימה בעבור צעירים במצבי סיכון בגישת הקולקטיב אימפקט
28	ענת פסטה-שוברט
	פני הצבא כפני החברה: שיח חינוכי-חברתי בצה"ל: סוגיית גיוסם של צעירים הנמצאים במצבי סיכון בישראל
50	רונן קנסקי
	שיחה בגובה המקלדת: ניתוח ארבעה דפוסים של פניית צעירות לעזרה ברשת
63	ניר ויטנברג
	השדה
	בשביל הרוח: התפתחות הליווי הרוחני כתפיסה וכלים לסייע לאוכלוסיות במשבר, במצוקה ובסיכון
80	נאוה זוהר-סייקס
	מדור פיתוח ידע
	למידה מקוונת באשלים
93	צופיה אינהורן ודניאל קרני

# על הכותבים (לפי סדר הופעת המאמרים)

**שירה זיון:** מנהלת הדרכה ופיתוח ידע במרכז הידע והלמידה של אשלים. בוגרת המסלול המחקרי לתואר שני של מדעי הלמידה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב. מגיעה מעולם הפיתוח והמחקר בתחומי תרבות ושפה, מגדר, התפתחות וקוגניציה, הערכה ומדידה.

**דניאל קרני:** עוזר מנכ"ל ומנהל פיתוח ידע באשלים. בעל תואר בוגר בהיסטוריה כללית מהאוניברסיטה העברית בירושלים ובוגר התכנית לתואר שני למצטיינים בבית הספר למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן באוניברסיטה העברית בירושלים. את הניסיון בפיתוח ידע וייעוץ אסטרטגי למקבלי החלטות רכש דניאל בעבודתו במכון "ראות", העוסק בתהליכי חשיבה, בחדשנות חברתית ובתכנון אסטרטגי.

**רונית בר:** ראשת תחום התנדבות, משפחות וחינוך משלים באשלים ומנהלת מיזם ההתנדבות הישראלי. אשת חינוך וקהילה ויזמת חברתית המתמחה בתחום הנוער והתנדבות בין-מגזרית. בעלת ניסיון רב שנים בתחום הנוער במצבי סיכון, בעבודה מול נוער בעולם הפנימיים והחינוך. ניהלה את עמ"ן - עיר מתנדבת נוער, תכנית לקידום ולפיתוח של התנדבות הנוער בישראל. יזמת של תכנית בין-מגזרית של התנדבות משפחתית. דוקטורנטית לנושא תעסוקה והתנדבות, בעלת תואר מוסמך בניהול מצבי חירום ואסון, מוסמכת מטעם מכון מנדל למנהיגות בניהול בתי ספר וייעוץ ארגוני. שותפה בצוות המייסדים של "עמותת המודל החברתי הישראלי", מתנדבת עם משפחתה בעמותת "החלמה חלומית".

**ליאורה ארנון:** מנהלת פיתוח ידע, ג'וינט התנדבות. עוסקת בחילוף ובהמשגה של מודלים לעבודה אפקטיבית בתחום התנדבות נוער, התנדבות משפחות ובכלל. מפתחת ידע על סוגיית התנדבות נוער ומשפחות במצבי סיכון ודרכים לשימור מתנדבים. עובדת כחלק מהצוות המוביל את מיזם ההתנדבות הישראלי. פועלת להנגשת תכנים מקצועיים בפלטפורמות מגוונות בתחום ההתנדבות.

**ד"ר ענת פסטה-שוברט:** מנהלת את מרכז הידע והלמידה של אשלים משנת 2011 - בית מקצועי בין-תחומי לאנשי המקצוע מתחומי דעת שונים העוסקים בשדה העשייה של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם. לפני עבודתה בג'וינט הרצתה באוניברסיטאות ובמכללות ופרסמה מאמרים בכתבי עת אקדמיים. בעלת תואר דוקטור בסוציולוגיה של החינוך מהאוניברסיטה העברית בירושלים, השתלמה ב-Leslie College in Boston, Massachusetts, והשלימה את הפוסט-דוקטורט באוניברסיטת בן-גוריון בנגב. מומחית בפיתוח ידע, למידה וכתובה לקידום יוזמות של קולקטיב אימפקט.



**רונו קנסקי:** מנהל ומפתח תכניות לצעירים באשלים. בעל תואר בוגר בפסיכולוגיה ותואר מוסמך בסוציולוגיה בהתמחות בתחום ההגירה. עבד כ-11 שנים במסגרת שונות בעבודת רחוב עם בני נוער הנמצאים במצבי סיכון גבוה. עבד בתכנית "חותם" להכשרת מורים מצטיינים בפריפריה החברתית והגאוגרפית בישראל. במסגרת תפקידו הנוכחי עובד בשיתוף פעולה עם צה"ל על פיתוח תכניות לאוכלוסיות ייחודיות כדי לשפר את שירותן הצבאי ולאפשר להן מוביליות חברתית לאחר השחרור.

**ד"ר ניר ויטנברג:** עובד סוציאלי טיפולי, מתמחה בפסיכותרפיה ומרצה לעבודה סוציאלית באוניברסיטת אריאל במסלול לקידום נוער, במכללה האקדמית בית ברל ובחוג לחינוך חברתי קהילתי במכללת אורנים. עוסק במחקר ובפיתוח מקצועי באגף לחינוך ילדים ונוער במצבי סיכון במשרד החינוך. יועץ וחוקר התערבויות טיפוליות במרשתת וברשתות החברתיות ומומחה להתנהגויות בני נוער בעידן הדיגיטלי.

**נאוה זוהר-סייקס:** עובדת סוציאלית, מטפלת משפחתית, מלווה רוחנית מוסמכת, מדריכה ומנחה. בעלת ניסיון רב שנים בעבודה עם הורים וילדים בגיל הרך, הדרכת אנשי מקצוע בתחום והדרכת סטודנטים לעבודה סוציאלית במסגרת הכשרה מעשית. מדריכה מלווים רוחניים בעבודתם, כולל בתחום של הורים לילדים עם צרכים מיוחדים בארגון "קשר", שבו היא מרכזת את תחום הליווי הרוחני. עובדת באשלים, בועסקה בפיתוח עבודה מיטבית עם הורים לגיל הרך וכיום מפתחת תכניות חדשניות בליווי הרוחני בעבודה עם אוכלוסיות במשבר, במצוקה ובמצבי סיכון.

**צופיה אינהורן:** רכזת למידה דיגיטלית באשלים. בעלת תואר בוגר במדעי החברה מאוניברסיטת בר-אילן, וסטודנטית לתואר מוסמך בלימודי תרבות וניו-מדיה באוניברסיטה העברית בירושלים. כעשר שנים בתחום ההדרכה והלמידה המקוונת, בעיקר בתחומי החינוך והחברה. במסגרת תפקידה אחראית על פיתוח תוצרי למידה דיגיטליים לאנשי המקצוע העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון.

# פתח דבר

## ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל אשלים

אשלים, כעמותה משותפת לג'וינט ישראל, לממשלת ישראל ולפדרציה היהודית של ניו יורק, עוסקת בתכנון ובפיתוח שירותים למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם, ובחיזוק המערכות התומכות בהם. אחת הדרכים שאשלים משפיעה בהן על אנשי מקצוע וקובעי מדיניות מן המרחב הציבורי היא הוצאת כתב עת מקצועי לנושא ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון.

ייחודו של גיליון 16 מתבטא בעיסוק בסוגיות מקצועיות חדשות העולות על סדר היום בעקבות שינויים חברתיים, כלכליים וטכנולוגיים תכופים הפוקדים את עולמנו בשנים האחרונות, כגון מודל חדש להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות במציאות משתנה (קולקטיב אימפקט), קידום תפיסה רלוונטית ומרעננת להתנדבות במאה-21 או ערוצי למידה מקוונים הקוראים תיגר על שיטות למידה פרונטליות מסורתיות. בגיליון זה יש ניסיון להציף כיווני חשיבה ועשייה חדשניים הצפויים להשפיע על אוכלוסיות היעד של אשלים בשנים הקרובות.

בהזדמנות זו אני מבקש להודות לכל שותפינו במשרדי הממשלה, בעמותות, באקדמיה ובשדה שחולקים אִתנו את הידע והניסיון המקצועי שצברו, ומעמידים אותם לשימוש של כלל אנשי מקצוע הפועלים לקידום ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם.

## על מה ששלי ומה ששלך - איפה מתחילה ואיפה נגמרת רשות הפרט ורשות הרבים?

### שירה זיוון ודניאל קרני

אַרְבַּע מִדּוֹת בְּאָדָם:

הָאוֹמֵר: שְׁלִי שְׁלִי וְשֶׁלְךָ שֶׁלְךָ - זוּ מִדָּה בִּינּוֹנִית. וַיֵּשׁ אוֹמְרִים - זוּ מִדַּת סְדוּם,

[האומר] שְׁלִי שֶׁלְךָ וְשֶׁלְךָ שְׁלִי - עִם הָאֶרֶץ,

[האומר] שְׁלִי שֶׁלְךָ וְשֶׁלְךָ שֶׁלְךָ - חֲסִיד,

[האומר] שְׁלִי שְׁלִי וְשֶׁלְךָ שְׁלִי - רְשָׁע.

(משנה, מסכת אבות, פרק ה, משנה י)

עיון במשנה שלמעלה, המדרגת את מידותיהם של אנשים בסולם של נתינה ומעורבות חברתית, מעלה תהיות שמקורן דווקא במידה הראשונה הפותחת את המשנה: אין חולקים על כך כי אלו המבקשים לנכס לעצמם את רכושו (הפיזי או הרוחני) של האחר, נמצאים בדרגה הנמוכה ביותר בסולם ("רשעים"), ואילו אלו המעניקים משלהם לאחר, בלי לצפות לתמורה שוות ערך ממנו, נמצאים ברמה הגבוהה ביותר בסולם ("חסידים"), אך מדוע אין דעתם של חלק מן החכמים ("ויש אומרים") נוחה כלל מאלו שאינם נותנים אך גם אינם מצפים לתמורה, עד כי הם מכנים זאת "מידת סדום"? - האין זאת הגזמה והחמרה בדין? האין כולנו בוחרים לעתים להיות במקום שבו "שלי - שלי, ושלך - שלך"? מה מקור הפער בתפיסות העולם בין החכמים השופטים מידה זו כ"בינונית" ובין אלו המחמירים ורואים בה "מידת סדום"?

ואולי אין הפער בין "בינונית" ל"סדום" גדול כל כך? אולי באה הערת ה"יש אומרים" לכוון אותנו לסכנה שבבינוניות, היוצרת חציצות אטומות בין הרשות הפרטית - ה"שלי" ובין הרשות הציבורית - ה"שלך"?

בגיליון זה מכוונסים מאמרים העוסקים כולם בהיבטים שונים של רשות, ראשות, וקרישות - רשות הפרט אל מול רשות הכלל, תפיסה ראשונית (של הראשות, ההובלה) מרושתת, רשות ארגונית חברה עם ארגוני מגזר ראשון וצבא, רשתות חברתיות במרשתת (אינטרנט) וטווייט רשת תמיכה רוחנית. בחלקו הראשון של הגיליון - "העט" - יבוא מאמרי מחקר וסקירות, ובחלקו השני - "השדה" - יוצגו

יומני עשייה ולמידה בתחומים מקבילים. את הגיליון יסגור מדור חדש - "המדור לפיתוח ידע".

מאמרן של רונית בר וליאורה ארנון על ההתנדבות החדשה נותן סימנים במאפייני המתנדבים החדשים ומאתגר את ההנגדה שבין רשות הפרט לרשות החברה, בטענה שכדי לייצר רשת מתנדבים מעורבים בחברה אין להקריב את צורכי הפרט האנוכיים על מזבח המעורבות החברתית. להפך - סיפוק צרכים אלו יעצים את יכולתו של הפרט לתרום מזמנו ומכישוריו למען האחר. מכאן עולה כי לנו כמתנדבים יש הרשות להתנדב למען האחר בתנאים שאינם מבטלים את צרכינו האנוכיים, וכי על ארגונים המבקשים להעלות ברשתם מתנדבים מסורים להיות מודעים לכך.

מאמרה של ד"ר ענת פסטה-שוברט עוסק בנקודת ארכימדס, נקודת המוצא שממנה ניתן לצאת בגישה מערכתית להתמודדות עם בעיות חברתיות וסביבתיות מורכבות. המאמר ממחיש, צעד אחר צעד, כיצד מקדמת גישת הקולקטיב אימפקט (collective impact), המובילה רשת של אֶחָרְיוּתִית (accountability) משותפת, פתרון לבעיות מערכתיות של צעירים במצבי סיכון בלא רשת חברתית תומכת ומקדמת. לפי גישה זו, המעלה על נס שיתופיות וחלוקה בידע ובמשאבים - אין ספק כי החציצות בין "שלי" ל"שלך" נעלמות לטובת בניית מערך ארגוני רציף והוליסטי, וכי ראשות (הובלה) משמעה התבוננות משותפת בבעיה מורכבת וסלילת דרך לשינוי מדיד ומקיים (sustainable).

שאלת המרחב "שלי" אל מול "שלך" מקבלת גוון נוסף כשהיא נשאלת בהקשר של תפקיד הצבא כלפי העם, וליתר דיוק - כלפי כל חייליו - גם אלו שלא יובילו בהכרח את מערך ההגנה והלחימה. האם מוטלת על הצבא האחריות החברתית לגייס צעירים במצבי סיכון ולטפל בהם, או שמא בראש ובראשונה חובה עליו לשמור על "שלו" ולהתמקד בשירות מטרות ההגנה והלחימה? מהי אחריות ארגוני החברה מול אותם צעירים, אם בכלל? רונן קנסקי סוקר במאמרו גישות הדנות באחריות הצבא כלפי מגויסים ומועמדים לשירות הנמצאים במצבי סיכון. בוחן את היחס בין החברה האזרחית ובין הצבא, ומסמן את נקודות ההשקה באחריות של החברה והצבא כלפי צעירים במצבי סיכון. מן המאמר עולה כי פיתוחן של נקודות השקה אלו משמעו יצירת רשת משותפת של ארגוני חברה וצבא, שתתמוך בצעירים במצבי סיכון ותמנע מהם נשירה והדרה חברתית.

את חלקו הראשון של הגיליון, "העט", יסגור מאמרו של ד"ר ניר ויטנברג, המתאר מחקר על דפוסים של פנייה לעזרה של צעירות במרשתת. מאמר זה מייצר מסגרת ראייה אחרת לשאלת יחסי הפרט והחברה. מצד אחד, המרשתת מעניקה אפשרויות, בלתי מוגבלות כמעט, של פנייה אנונימית לעזרה, גם בנושאים אישיים מאוד, ומצד אחר, יש בדידות גדולה מאוד בחיפוש העזרה בחלל הווירטואלי. במאמר מוצג ניתוח של דפוסים הפנייה לעזרה, הגוזר משמעויות באשר לאוכלוסייה שיכולה להיתרם

במיוחד מן הסיוע הזה - צעירות וצעירים הבוחרים/ות להיוועץ ולהישאר אנונימיים/ות, שעבורן/ם מייצרת המרשתת ערוצי תמיכה חלופיים ואף מספקת השתייכות לקהילה. מסקנות הניתוח המוצג במאמר רלוונטיות עבור אנשי מקצוע ונשות מקצוע המבקשים/ות לתת מענה כולל לצעירים/ות החווים בדידות והדרה, שכן ניתן ללמוד ממנו על החשיבות של התאמת שירותי העזרה והידע המקצועי ("מה ששלי") לצורך, לידע ולניסיון של קהל היעד ("מה ששלך").

ומן ה"עט" אל ה"שדה". יומן השדה של נאוה זוהר-סייקס מתאר את תהליך הפיתוח והלמידה של הליווי הרוחני הנעשה באשלים. על ציר הזמן מתאר היומן את התקדמות התהליך, את התובנות שעלו ממנו ואת ניצי פרותיו - קדם-תכניות הרצה (פרה-פיילוט) ראשוניות שפותחו במהלך הלמידה עם כלל השותפים. גם בניצנים אלו אפשר להתבונן מבעד לעדשת יחסי רשות הפרט עם רשות הרבים, שכן הם מייצגים את התובנה כי אין מקומו של הליווי הרוחני רק במישור הפרטי, האישי, בין המלווה למלווה. התפיסה והכלים של הליווי הרוחני יכולים לשמש אנשי מקצוע הנפגשים עם אוכלוסיות במצבי סיכון בצמתים רחבים ואוניברסליים יותר. יתרה מכך, הליווי הרוחני, מעצם היותו מערכת תומכת לאדם שאינה שופטת או מצפה לתמורה מידית, יכול לייצג במיטבו את מעלת ה"שלי - שלך ושלך - שלך".

צופיה אינהורן ודניאל קרני מדגימים במדור פיתוח הידע, שיסגור את הגיליון, תהליך של למידה הנבנית ומתעצבת במהלך הפיתוח של הלמידה המקוונת באשלים. עקרונות העבודה של הלמידה המקוונת הדוגלים בפיתוח משותף, אפשרויות למידה לכל אדם ותכנים איכותיים ובני-השגה, מאתגרים את התפיסה האומרת "שלי - שלי ושלך - שלך", ומאפשרים חיבור בין המרחב הפרטי-ביתי למרחב הרשת.

לקוראים ולקוראות נאחל שיעלו ברשת הקריאה עניין וכיווני מחשבה שאולי אף יובילו לניצני עשייה.

## ההתנדבות החדשה - המתנדבים החדשים במאה ה-21

### רונית בר וליאורה ארנון

במאמר זה נסקור את התמורות שחלו בשדה ההתנדבות בעשורים האחרונים ונציג את מאפייני ההתנדבות החדשה בהשוואה להתנדבות הקלאסית. לצד ההיכרות עם מאפייניהם של "המתנדבים החדשים", תפיסת עולמם וציפיותיהם, נעלה תובנות באשר להעסקת מתנדבים במאה הנוכחית, נטיל ספק בגישה הדיכטומית הרואה באלטרואיזם ובאגואיזם הפכים שאינם יכולים לדור בכפיפה אחת, ונציע פרדיגמה אחרת שיש לפעול להטמעתה.

## ההתנדבות החדשה - שינויים ותמורות בהתנדבות במאה ה-21

שינויים חברתיים, דמוגרפיים, פוליטיים וכלכליים רבים משפיעים על ההתנדבות. תוחלת החיים הארוכה, הפיכתנו לחברה צרכנית המורגלת במגוון אפשרויות בחירה, ההתפתחות המואצת של הטכנולוגיה ושל הרשתות החברתיות, שינוי תפיסת הפנאי שלנו, שינוי בדפוסי המשפחה והתעסוקה - לכל אלה ועוד יש השפעה מכרעת על ההתנדבות.

ייתכן כי השינוי המכריע והמשמעותי ביותר בהקשר של ההתנדבות הוא המעבר של החברה המערבית מערכים קולקטיביים לערכים אינדיבידואליסטיים. יש שיטענו כי מעבר זה אמור להוות מכה ניצחת על ההתנדבות, היות שמעצם מהותה היא מתבססת על קהילתיות, אלטרואיזם וקולקטיביזם. עם זאת, אנו מגלים כי לא רק שההתנדבות לא ספגה מכה ניצחת, אלא היא דווקא נמצאת במגמת עלייה בעשורים האחרונים ברחבי העולם. אולם העלייה שאנו עדים לה היא עלייה של התנדבות אחרת, חדשה, כזו שלא הכרנו קודם לכן.

אנשי מקצוע רבים הפועלים בשדה ההתנדבות ברחבי העולם, טוענים זה כשני עשורים כי הם חשים "רוח של שינוי". לפתח ארגוניהם מגיעים מתנדבים "אחרים" להגדרתם, מתנדבים עם ציפיות ודרישות שלא הכירו קודם לכן, שדורשים מהם לשנות באופן דרמטי את פרקטיקות ניהול המתנדבים שלהם. לטענתם ניהול מתנדבים כיום הוא הרבה יותר מורכב מפעם.

ממחקרים שנערכו בשנים האחרונות, לצד עבודת שדה משמעותית, מתקבל הרושם שאכן המתנדב במאה ה-21 אינו המתנדב של המאות הקודמות. השינויים והתמורות שחלו על החברה השפיעו גם על תהליכים רבים הרלוונטיים להתנדבות: האופן שבו אנשים בוחרים להתנדב, הארגונים שבהם הם בוחרים להשתלב, התפקידים שהם מעוניינים לבצע וסוג המחויבות שהם מוכנים ונכונים לקחת על עצמם.

התפתחות מסקרנת זו מביאה עמה משמעויות רבות לכל מי שעוסק בניהול התנדבות כיום, היות שקיים צורך לפענח את הדרכים האפקטיביות ביותר לעבוד עם המתנדבים במאה ה-21. אך לשם פיתוח פרקטיקות שכאלה יש ראשית להבין לעומק מיהם המתנדבים החדשים, מהי ההתנדבות החדשה. היכרות מעמיקה זו תאפשר לנו לייצר את ההתאמות הנדרשות ולהבטיח חוויית התנדבות מיטיבה לכל המעורבים.

מתנדבים רבים במאה ה-21 מוכנים להתנדב אך לעשות זאת לפי החוקים והכללים שלהם ולא לפי כללי הארגון. בין שבארגון אוהבים את השינויים הללו ובין שלא, אין לו ברירה אלא להכיר אותם ולהתאים את עצמו במידת האפשר למציאות החדשה, למתנדבים החדשים.

## השוואה בין ההתנדבות הקלאסית להתנדבות החדשה

כבר בשנת 1997 זיהו חוקרים את השינוי המהותי שמתפתח בהתנדבות. שלושה חוקרים מהולנד היו הראשונים שסימנו את ההבדלים בין ההתנדבות ה"קלאסית" להתנדבות ה"חדשה", או יותר נכון - בין המתנדב הקלאסי למתנדב החדש. טיפולוגיה זו עברה תמורות ושיפורים לאורך השנים, וכיום מקובל לראות בהתנדבות פעילות הנעשית על פני רצף רב-ממדי שנע בין ההתנדבות הקלאסית להתנדבות החדשה, כשבמרבית המקרים מדובר בשילוב רב-שכבתי של מרכיבים משני סוגי התנדבות אלה.<sup>1</sup>

חוקרים השוו בין שני המודלים הללו, של ההתנדבות הקלאסית ושל ההתנדבות החדשה, על פי כמה קריטריונים: תרבות, בחירת הארגון, בחירת תחום ההתנדבות, בחירת סוג הפעילות, משך המחויבות ועומקה ומערכת היחסים עם המוטבים. את השוואה בין שני המודלים של ההתנדבות על פי ממדים אלה מסכם הסטינקס (Hustinx, 2001), בלוח שבעמוד הבא:

---

1 המידע בחלק זה מתבסס על המאמרים האלה:

Eisner, D., Grimm Jr, R. T., Maynard, S., & Washburn, S. (2009). *The new volunteer workforce*. Retrieved October, 3, 2011 from: [http://ssir.org/articles/entry/the\\_new\\_volunteer\\_workforce](http://ssir.org/articles/entry/the_new_volunteer_workforce); Evans, E., & Saxton, J. (2005). *The 21st century volunteer*. London, The Scout Association; Hustinx, L. (2001). Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration. *Voluntary Action*, 3(2), 57-76; <http://vannw.org/professional-development/creating-volunteer-opportunities-for-21st-century-volunteers>

## מאפייני ההתנדבות הקלאסית לעומת מאפייני ההתנדבות החדשה

ההתנדבות החדשה	ההתנדבות הקלאסית	
אינדיבידואליזם	הזדהות עם נורמות תרבותיות מסורתיות - קולקטיביזם	תרבות
מבוססת על: עניין אישי העדפה של מבניות מבוזרת	מבוססת על: זהויות תרבותיות מסורתיות העדפה של מבניות היררכית ברורה	בחירת הארגון
קשרים רופפים מותנה מבוסס על חיבור לפרויקט/תכנית	קשרים חזקים - נאמנות גבוהה בלתי מותנה מבוסס על "חברות" ארגונית	הקשר עם הארגון הנבחר
מבוססת על: דמיון ביוגרפי דיאלוג בין לוקלי לגלובלי	מבוססת על: זהויות תרבותיות מסורתיות הכלה והדרה	בחירת תחום ההתנדבות (שדה הפעולה)
מבוססת על: איזון בין העדפות אישיות והצרכים של הארגון ניתוח עלות/תועלת פרגמטי	מבוססת על: זהויות תרבותיות מסורתיות הצרכים של הארגון אידיאליזם	בחירת סוג הפעילות
קצרת טווח לא קבועה/אפיזודית	ארוכת טווח קבועה	משך המחויבות ועומקה
הדדית	חד-צדדית, אלטרואיסטית	מערכת היחסים עם המוטבים

כעת נפרט את ההבדלים בין המודלים השונים על בסיס קריטריונים אלה.

באופן כללי ניתן להגדיר את ההתנדבות הקלאסית כיציבה וקוהרנטית, בעוד שההתנדבות החדשה היא בלתי צפויה, מקוטעת ולא עקיבה. ההתנדבות הקלאסית שואבת את השראתה מזהויות קולקטיביות ומתפקידים מסורתיים, ואילו ההתנדבות החדשה מתמקדת בהעדפות ובאינטרסים אישיים.



**תרבות המתנדבים:** הרקע התרבותי שממנו מגיעים המתנדבים הקלאסיים אל ההתנדבות הוא רקע קולקטיבי, הקשור קשר חזק לקהילתיות, אידאולוגיה, דת, מעמד ומגדר. מתנדבים אלה מגיעים מתפקידים קהילתיים מסורתיים ומזהויות קבועות ומוגדרות מראש. הם מתנדבים כי זהו חלק מתפקידם בקהילה והם מתנדבים היכן שהקהילה זקוקה להם.

המתנדבים החדשים גדלו בתרבות שמקדשת את האינדיבידואליזם ולכן הם כבר אינם מזדהים עם מסגרות תרבותיות קבועות שמאפיינות את המתנדבים הקלאסיים. על כן, חופש בחירה והעדפה אישית הם שמחליפים את האידאולוגיה והקהילתיות והם שיגדירו את תהליך ההתנדבות בעבור מתנדבים אלה.

**בחירת הארגון:** כפועל יוצא של ההקשר התרבותי, גם בחירת הארגון של המתנדב הקלאסי מושפעת רבות מזהותו התרבותית הקולקטיבית. המתנדב הקלאסי יבחר ארגון בעיקר על פי צורכי הקהילה ועל פי האמונות הדתיות והאידאולוגיות שאליו הוא מחובר. נוסף על כך, ההקשר התרבותי הוא פועל יוצא של האופן שבו חונכו מתנדבים אלה; חינוך סמכותי והיררכיה משפחתית ברורה הם חלק משמעותי מהרקע שממנו באו. על כן מתנדבים אלה יעדיפו ארגונים המתאימים לתפיסותיהם הדתיות והאידאולוגיות וכאלה המייצגים בעבורם מבניות מוכרת - היררכיה ברורה ומנהיגות סמכותית. לארגונים שאליהם יתחברו יגלו המתנדבים הקלאסיים נאמנות גבוהה.

גם המתנדבים החדשים הם נאמנים, אך לא לארגון מסוים אלא למטרה מסוימת. בדומה לצרכנים, הם בוחרים ארגון לפי תחומי העניין שלהם ומעדיפים ארגון שיציע להם את סוג הפעילות המעניין ביותר בעבורם. בהתאם לכך, כשהעניין שלהם משתנה, הם יחליפו את הארגון שבו יבחרו להתנדב. המתנדבים החדשים סולדים מהיררכיה ביורוקרטית ונוקשה ומעדיפים ארגונים מבוזרים המתאפיינים בהיררכיה שטוחה יחסית ובמעורבות גבוהה של כל אחד מחברי הארגון בתהליכי קבלת החלטות.

**הקשר עם הארגון הנבחר:** המתנדבים הקלאסיים מגלים נאמנות גבוהה לארגון שבו בחרו. החיבור שלהם לארגון הוא לעתים קרובות על בסיס "חברות" ארגונית - השתייכות מעמיקה לארגון ואימוץ השייכות לארגון כחלק מזהותם האישית. "חברת ויצ" או "חבר רוטרי" הם דוגמאות לכך. השייכות על בסיס חברות מדגישה מאוד את החשיבות של ההתנדבות כחלק ממרקם חברתי ומעמדי. נאמנות גבוהה זו מתבטאת גם ביחסים בלתי מותנים בין המתנדב ובין הארגון: הקשר אינו מותנה במידת העניין או במערכת היחסים ביניהם, המתנדב יישאר נאמן לארגון מעצם שייכותו אליו וחברותו בו.

לעומתם, המתנדבים החדשים מעדיפים קשרים רופפים עם הארגונים שבהם הם מתנדבים, המתבססים על מחויבות מזדמנת. אין הם חפצים בחברות הארגונית

ומכיוון שהם מתחברים יותר למטרות מאשר לארגונים; שייכותם היא בעיקר לתכנית או לפרויקט הספציפי שבהם הם פועלים ופחות לארגון. מסיבה זו, היחסים בינם לבין הארגון הם מותנים: אם הם יחוו שהארגון אינו עונה על ציפיותיהם, אם יחוו כי התפקיד שהם מבצעים אינו מסייע להם לקדם את המטרה שלשמה הם באו או שאינם זוכים ליחס הוגן, הם יקומו ויעזבו ללא מחשבה נוספת לארגון אחר שייטיב לענות על ציפיותיהם.

**בחירת שדה הפעולה ואוכלוסיית היעד:** גם תהליך הבחירה של שדה הפעולה של המתנדבים הקלאסיים מושפע מהתרבות הקולקטיבית ומהקודים הדתיים, הפוליטיים והמסורתיים המניעים אותם - קודים סוציו-אקונומיים, פוליטיים ודתיים מסורתיים. התנדבות קלאסית מתבססת על הכלה או על האתוס שכולנו שווים בפני האל ועל הדרה - אדם זה מוחלש בגלל מוגבלותו ולכן מתפקידנו לסייע לו.

בניגוד לכך, בקרב המתנדבים החדשים הזהויות הקולקטיביות המסורתיות מפנות את מקומן לזהויות אינדיבידואליסטיות, המתבססות על תחושת דמיון והזדהות. המתנדבים החדשים יבחרו להתנדב עם מהגרים כי בקרב בני משפחתם יש מהגרים והם מכירים מקרוב את החוויה, או להתנדב עם נפגעי אלימות כי בעברם חוו אלימות שכזו. מתנדבים חדשים אחרים יבחרו בנושאים שקרובים ללבם ובתשוקות המניעות אותם, ויעדיפו שדות פעולה מקומיים שבהם יוכלו להשיג השפעה חזקה על התחום שמעניין אותם. התנדבות למען איכות הסביבה היא דוגמה טובה לכך. לצד זאת, התקשורת הגלובלית מאפשרת אינטראקציה בין אזרחים לוקליים לאזרחים גלובליים מעבר לרשתות הסולידריות המסורתיות, ועל כן אפשר להבחין כי בקרב המתנדבים החדשים הפעילות המקומית שזורה ומשולבת באתגרים גלובליים וכי הסולידריות האוניברסלית היא חלק ממה שמניע אותם: "חשוב גלובלי, פעל לוקלי".

**בחירת הפעילויות:** המתנדב הקלאסי יבחר בראש ובראשונה פעילות התנדבותית המשרתת את המטרות והצרכים של הארגון ושל הקהילה, היות שהנאמנות לארגון והחיבור למטרותיו הם נר לרגליו.

לעומת זאת, מתנדבים חדשים מחפשים כל הזמן איזון בין מטרות הארגון להעדפותיהם האישיות. מכיוון שהם מושפעים מתהליך האינדיבידואליזציה, מתנדבים חדשים שואפים לבצע פעילויות שיתרמו במקביל גם להתפתחותם האישית - כולל הגשמה עצמית, קידום קריירה עתידית ועוד, וגם לקידום מטרות החשובות להם. מתנדבים אלה יתמידו בפעילותם כשיחוו כי הרווח מהפעילות ההתנדבותית **גדול מהקשיים** ומהמחיר שההתנדבות גובה. לכן נהוג לומר שהם מתבוננים בהתנדבות דרך שיקולי עלות-תועלת. חלק משיקולי התועלת הם גם שיקולים פרמטיים מבחינתם, הם לא רק בוחרים פעילות על בסיס אידיאולוגי, אלא גם על בסיס של נוחות, התאמה לאורח חייהם ועוד.

**משך המחויבות ועומקה:** כיוון שנאמנות היא ערך מהותי בעבור המתנדבים הקלאסיים, הם לרוב מחויבים לארגון אחד, על בסיס ארוך טווח ומחויבותם היא אינטנסיבית וקבועה.

מתנדבים חדשים, לעומתם, מחפשים הזדמנויות קצרות טווח להתנדב, המאפשרות להם את הגמישות לנוע בין פעילויות ובין ארגונים. אין הם מעוניינים במעורבות אינטנסיבית לארגון אחד בלבד, אלא מעדיפים מחויבות מוגדרת מראש, שניתן לסיימה בקלות יחסית.

**מערכת היחסים עם המוטבים:** מתנדבים קלאסיים מונעים, כאמור, בעיקר מאידיאולוגיה אלטרואיסטית, שקשורה פעמים רבות לאתוס הדתי של הקרבה עצמית למען האחר. על כן, מערכת היחסים עם המוטבים היא חד-צדדית; המתנדבים אינם מצפים לתמורה על מאמציהם. יחסי העוזר-נעזר מוגדרים וברורים.

המתנדבים החדשים רואים במערכת היחסים עם המוטבים מערכת יחסים הדדית, שבה שני הצדדים נותנים ומקבלים ובמהלך ההתנדבות מתרחש מעין חליפין, שכל הצדדים מרוויחים ממנו.

## מתנדבים חדשים - ציפיות חדשות

בחלק הקודם ערכנו השוואה מעמיקה בין ההתנדבות הקלאסית להתנדבות החדשה. אם כך, מהן המשמעויות לגבי המתנדבים של היום? למה למעשה הם מצפים בבואם להתנדב?

ניתן לומר כי התפיסה המרכזית שהשתנתה מתמקדת במקצועיות: המתנדבים של היום מצפים לארגונים מקצועיים יותר, ובמקביל, הארגונים מצפים למתנדבים מקצועיים יותר. למעשה מדובר בתהליך דו-צדדי של נתינה וקבלה, הכרוך במחויבות הנובעת מהצורך של הארגון במתנדב מתמיד, שמסוגל לספק שירות רציני ומשמעותי ובמתנדב, שזקוק לארגון שישקיע בו, שיראה בו הון אנושי שמעוניין להתפתח ולצמוח בעודו מספק שירות ללקוחות הארגון (McKee & McKee, 2008). כדי שהארגון יוכל להשקיע במתנדב החדש, עליו להכיר בציפיות החדשות שזה מביא עמו:

- ♦ המתנדב החדש עמוס מאוד במשימות ומצמצם בזמן פנוי: הוא מורגל בריבוי משימות בחייו ועל כן זקוק לגמישות, לגיוון ולהשתלבות של ההתנדבות באורח חייו.
- ♦ המתנדב החדש אינו מעוניין "למלא חורים" בארגון - הוא מעוניין בתפקיד משמעותי, שבמסגרתו יוכל הן לייצר השפעה ושינוי חברתי משמעותי והן לזכות בהעצמה ובצמיחה אישית.

- ♦ המתנדב החדש מכיר בערך שהוא מביא לארגון ורואה בהתנדבותו תרומה של זמן, מומחיות וידע לארגון. על כן הוא מצפה מהארגון לזהות את חוזקותיו ואת יכולותיו ולאפשר לו להביאן לידי ביטוי בהתנדבותו.
- ♦ בהמשך לנקודה הקודמת, המתנדב החדש רוצה עצמאות תפקידית וזקוק לה; אין הוא רוצה שיתערבו לו בפרטים הקטנים (micro-management) ומעוניין שיאפשרו לו להשתמש בחשיבה היצירתית המאפיינת את המאה הנוכחית - חשיבה מחוץ לקופסה ושיטות "היי-טקיות" חדשניות לפתרון הבעיות שעמן עליו להתמודד בהתנדבותו.
- ♦ המתנדב החדש זקוק לתוצאות יחסית מיידיות וגם אם אינן מיידיות, הוא מצפה מהארגון שישקיע בתהליכי הערכה ומדידה של פעולתו שלו ושל פעולת הארגון בכלל. הציפייה היא להתנדבות בארגון יעיל ואפקטיבי, המתיעל כל הזמן.

## השלכות ההתנדבות החדשה

עד כה סקרנו את ההתנדבות החדשה על מאפייניה והיבטיה השונים. ניתן להניח כי אנשי מקצוע רבים שקראו שורות אלה, חשו כי אף שהמאפיינים שנסקרו נשמעים להם מוכרים, יש קושי רב ליישם את השינוי הנדרש במקומות המפעילים מתנדבים.

חלק משמעותי מהדרך להתמודדות עם קושי זה טמון בהבנה כי השינוי מתרחש, ולא ניתן להתעלם ממנו. ארגונים שמעוניינים להמשיך ולגייס מתנדבים ואף לשמרם לאורך זמן, נדרשים לאמץ אסטרטגיות חדשות כדי להתמודד עם שינוי זה. אסטרטגיות אלה הן נרחבות וקשורות קשר ישיר לתהליכי ניהול המתנדבים בארגון, שעליהם יפורט בהמשך מאמר זה. בחלק זה נבקש להתמקד בכמה תהליכי מאקרו שחשוב שיוטמעו, כדי להתמודד היטב עם המתנדבים החדשים - המתנדבים של המאה ה-21. תהליכי מאקרו אלה כוללים התמקצעות, שינוי התדמית של ההתנדבות, גמישות ושינוי פרדיגמה.

## התמקצעות

בתחילת המאמר, כשהתייחסנו לציפיות של המתנדבים החדשים, ציינו כי התפיסה המרכזית שהשתנתה היא הציפייה של מתנדבים לארגונים מקצועיים והציפייה של הארגונים למתנדבים מקצועיים. אין כל ספק כי התמקצעות היא אחד התהליכים ההכרחיים כדי להתמודד עם ההתנדבות החדשה, וכי התמקצעות זו נוגעת הן למתנדבים עצמם והן לארגונים שמנהלים אותם.

כדי להתמודד עם מגוון הציפיות, השונות הרבה של הציפיות והמאפיינים הייחודיים של המתנדבים החדשים בכלל ושל בני הדורות השונים בפרט, יש לראות בניהול ההתנדבות מקצוע לכל דבר. ניהול התנדבות מקצועי משמעותו התייחסות

מקצועית למתנדבים כאל משאב אנושי שיש לנהל אותו ולהקדיש לו את מרב תשומת הלב, לבנות תהליכי עבודה עם מתנדבים ולהתייחס באופן כוללני לתהליכי ניהול ההתנדבות בארגון.

במקומות רבים בעולם יש מעבר ברור מהתייחסות לניהול מתנדבים כאל משימה שניתנת לאחד מהעובדים בשכר, כמשימה נוספת שעליו לבצע, אל ההבנה כי בכל ארגון שמפעיל מתנדבים צריך להיות איש מקצוע, שתפקידו העיקרי לנהל את ההתנדבות בארגון. הבנה זו נובעת מתפיסה כי כדי שמתנדבים יהיו יעילים בתפקידם, הם זקוקים לניהול ולתמיכה אפקטיביים, ואלה בתורם דורשים הכשרה והתמקצעות.

התמקצעות של מנהלי ההתנדבות כוללת התאמה של תהליכי ניהול ההתנדבות, קרי הגדרת המשימות, הגיוס, הקליטה והשימור המתאימים ביותר למתנדבים החדשים. עם זאת, אין הכוונה למקצועיות יתר המונעת ממתנדבים גמישות, יצירתיות או אוטונומיה. יש לספק למתנדבים את כל אלה בתוך מסגרת מנהלתית, המבהירה היטב את התהליכים והתוצאות הנכללות בכל סיטואציה.

נקודה חשובה נוספת היא שהתמקצעות המתנדבים וניהול ההתנדבות אינם מכוונים להפיכת ההתנדבות לשווה לעבודה בשכר; המשמעות היא שמתנדבים יהיו מנוהלים בדרכים המותאמות להיותם מתנדבים בכלל ומתנדבים חדשים בפרט, שיגבירו את האפקטיביות שלהם ויקטינו את הסיכון להשפעה שלילית או לנשירה.

## שינוי התדמית של ההתנדבות

במחקרים רבים שנערכו בשנים האחרונות במדינות מערביות שונות, נמצא כי התדמית של ההתנדבות לא השתנתה, כשם שהמתנדבים השתנו (Evans & Saxton, 2005). בקרב הציבור הרחב ההתנדבות עדיין נתפסת במקרים רבים כפעילות חד-צדדית של "צדקה" למען נזקקים, שנעשית על ידי אנשים משכילים ממעמד הביניים ומעלה, שיש להם זמן פנוי ונכונות לתרום.

ככל שזו התדמית הקיימת של ההתנדבות, כך קשה ל"מתנדבים החדשים" הפוטנציאליים להאמין שהם יצליחו למצוא את מבוקשם בקרב ארגוני ההתנדבות הקיימים. לתפיסתם, יש להם ציפיות רבות מההתנדבות, אך המציאות אינה יכולה להכיל ציפיות אלה.

חוקרים ואנשי שדה כאחד מסכימים, אם כן, כי יש למתג מחדש את ההתנדבות וכי היא נזקקת לתדמית חדשה, והוויכוח העיקרי הוא על אופייה של תדמית זו; האם חשוב להתמקד בקהל היעד הצעיר ולהעביר מסרים שההתנדבות היא גמישה, נעימה ומסייעת לקדם קריירה, או שמא להעביר מסרים המתמקדים בגמלאים הצעירים, המציגים את היכולת של ההתנדבות לשנות את פני החברה, בעודה מספקת סביבה

חברתית מתגמלת? או שאולי בכלל על השינוי התדמיתי להתרכז בהעברת מסרים לקהלי יעד שאינם מתנדבים כיום?

נדמה כי התשובה ברורה מאליה: על השינוי התדמיתי להכיל את כל המסרים האלה גם יחד. במציאות הרב-ממדית של היום לא ניתן להעביר מסר אחד ויחיד ולצפות שהוא יכוון לכלל האוכלוסיות, הגילים והתרבויות. המיתוג של ההתנדבות צריך לשקף דינמיות ומגוון, יותר מכל דבר אחר.

אין ספק כי שינוי תדמיתי ומיתוגי הוא תהליך כוללני ומקיף שצריך להיות מוביל מלמעלה - מארגוני הגג והתשתית במגזר השלישי, כמו גם מהממשלה. מיזם ההתנדבות הישראלי, שהחל בשנת 2013, כולל פורום העוסק בהעלאת מודעות וטכנולוגיה שמטפל בדיוק בנושא זה (להרחבה ראו: [www.hitnadvut-israel.org](http://www.hitnadvut-israel.org)). עם זאת, חשוב לזכור כי התפקיד החשוב של קידום של מותג דינמי וקוהרנטי נמצא לא רק בידי ארגוני הגג והממשלה, אלא גם בידי ארגוני המתנדבים ומנהלי ההתנדבות שבתוכם, שיכולים לתרום משמעותית להצלחת השינוי התדמיתי.

תרומתם של מנהלי ההתנדבות תהיה בכך שהם יפתחו מגוון של תפקידים, מבוססי חזון, המאפשרים גמישות ושמים דגש על מיומנויות קיימות ומיומנויות שניתן לפתח. בכך יתרמו מנהלי ההתנדבות באופן ממשי לקידום התדמית של ההתנדבות בעיני האוכלוסייה, שמחפשת הזדמנויות כאלה. נוסף על כך, למנהלי ההתנדבות יש ההזדמנות לתרום גם להצגת מוטבי ההתנדבות באור שונה. בעוד ההתנדבות נתפסת עדיין בקרב חלקים גדולים בציבור כתרומת זמן למען לקוח חסר אונים, קיימת הזדמנות להציג את ההדדיות שמקדמת ההתנדבות החדשה: את המוטב כשותף לדרך, שבמסגרתה מתנדבים ומוטבים יחד הם שני צדדים של אותה מטבע וכי למוטבים עצמם יש הרבה מה לתרום ויכולים בקלות להפוך מעמדה של נעזרים לעמדה של עוזרים.

## גמישות

אחד החסמים הגדולים ביותר לגיוס מתנדבים כיום הוא זמן. כמעט בכל סקר ברחבי העולם "אין לי זמן" היא הסיבה הראשונה שמציינים אנשים שאינם מתנדבים כיום כסיבה מספר אחת לכך שהם אינם עושים כן. חסם נוסף שנמצא הוא החשש של אנשים כי הדרישות מהארגונים גבוהות ממה שהם מסוגלים לספק.

אחת המגמות המשמעותיות בעולם ההתנדבות שנוצרה בעקבות שינויים אלה היא ההתנדבות האפיזודית: אפשרויות התנדבות קצרות טווח או אפילו חד-פעמיות המאפשרות למתנדבים גם גיוון רב בפעילותם ההתנדבותית וגם גמישות רבה. עם זאת, עולה כי ההתנדבות האפיזודית אינה הפתרון היחיד להתמודדות עם בעיית הזמן של המתנדבים החדשים. יש מתנדבים שעדיין מעוניינים להתנדב בארגון אחד לאורך זמן, אך זקוקים לגמישות ולכך שההתנדבות תשתלב באורח חייהם העמוס.

מהסקירה שהצגנו על ההתנדבות חדשה, כמו גם ממחקרים שנערכו בשנים האחרונות, עולה כי ככל שהארגון הקולט מתנדבים מציע אפשרויות גמישות יותר להתנדבות, כך עולים סיכויי לגייס מתנדבים לשורותיו.

**התנדבות גמישה** היא אפשרות התנדבות המעוצבת כך שתתאים עצמה לפניות, למיומנויות ולנסיבות חייו של המתנדב עצמו. ההתנדבות הגמישה מפיקה את המרב ממה שהמתנדב יכול ומסוגל לתרום לארגון בהתאם לנסיבות חייו. האתגר הוא בכך שהתנדבות כזאת דורשת ממנהלי ההתנדבות שינוי בדפוסי חשיבה ותכנון: משמעותה של ההתנדבות הגמישה היא עיצוב תפקידים שניתן להתאים ו"לתפור" למתנדב שמגיע לארגון עם מערך ציפיות. הדבר דורש להתבונן בתפקיד הפנוי ולבחון אם וכיצד ניתן להגמישו.

אימוץ גישה גמישה להתנדבות יכול לפתוח הזדמנויות רבות בעבור מתנדבים שרוצים להשתלב בפעילות. בדיוק כשם שנסיונות אישיות הן ייחודיות לכל מתנדב, אין גישה אחת שמתאימה לכולם בהתנדבות. התפקיד צריך להיות מותאם למניעים, למיומנויות ולזמן של המתנדב הפוטנציאלי. חשיבה גמישה לגבי מה שהפרט צריך ורוצה לקבל מההתנדבות והמיומנויות שיש לו או שהוא רוצה לפתח, משמעותה שהתפקיד יתאים למתנדב יותר. אחד המנבאים המשמעותיים להישארותו של מתנדב בתפקידו הוא: "המתנדב הנכון בתפקיד הנכון".

## מגוון אפשרויות ליישום התנדבות גמישה

**"אני מוכן לבוא בכל שבוע, אבל לא באותו יום ובאותה שעה"**

אלה הם מתנדבים המעוניינים במחויבות ארוכת טווח, אך מעוניינים שההתנדבות תשתלב באורח חייהם ותתאים את עצמה ללוח הזמנים העמוס שלהם, ולא ההפך. הם מוכנים להתחייב להגיע לפחות פעם בשבוע ולעתים אף יגיעו יותר, כל עוד אין הם מחויבים לשעה וליום ספציפיים, אלא יכולים לבוא ולהתנדב, בכל פעם שיש להם זמן פנוי לכך במהלך כל שבוע. מתנדבים אלה יכולים לבצע משימות מתמשכות, תהליכיות, אך שאינן כובלות אותם לזמן ולמקום. יש מספר אפשרויות בסוג זה של התנדבות גמישה: **עבודה במשמרות**, שבה מתאפשר למתנדב להשתבץ למשמרת אחת בכל שבוע בהתאם לפניותו, או **עבודה בתפקיד עצמאי**, שבו המתנדב יכול לפעול ולבצע את תפקידו בזמנו החופשי, בלי להיות מחויב ליום ושעה קבועים, לדוגמה: מתנדב שאחראי על יחסי ציבור/ שיווק של הארגון, או מתנדב בספרייה שמגיע ותורם מזמנו לסידור ספרים בכל עת שיש לו זמן לכך. מובן שמתנדבים אלה לא יתאימו לתפקידים הדורשים תיאום עם אנשים נוספים על בסיס קבוע: חונכות, התנדבות בקבוצה וכיו"ב.

**"אני עובד כל השבוע, לכן אוכל להתנדב רק בשישי-שבת"**

יש מתנדבים שסדר יומם במהלך השבוע עמוס מאוד ואין הם יכולים לפנות זמן להתנדבות ומחפשים הזדמנות להתנדב דווקא בסופי השבוע - בשישי או בשבת. מרבית ארגוני ההתנדבות נכון להיום אינם מציעים אפשרויות שכאלה, היות שהם מבוססים בעיקר על פעילות במהלך שבוע העבודה עצמו. חשוב להביא בחשבון שהרחבת פעילות לסופי שבוע יכולה למשוך קהל מתנדבים שבדרך אחרת לא יתנדב. מדובר במתנדבים שייתכן מאוד כי יסכימו להתנדב על בסיס קבוע (אנו מניחים שלא כל סופשבוע, אבל אחת לחודש למשל, בהחלט). כך, ניתן להחליט שפעילות כלשהי של הארגון מתקיימת אחת לחודש בסופי שבוע, בהנחה שהדבר תואם את מטרות הארגון וכן את צורכי המוטבים ובהנחה שהוא מתאפשר מבחינת משאבים. הגמשה זו עשויה למשוך מתנדבים חדשים לארגון.

**"אני עמוס מאוד בשגרה, לכן מתאים לי להתנדב בזמן החופשה"**

בדומה למתנדבי סוף השבוע, גם מתנדבים אלה מחפשים הזדמנויות להתנדב שישתלבו בזמנם הפנוי בלבד, רק שכאן מדובר במספר פעמים בשנה שבה יש חופשות סביב חגים, למשל. מתנדבים אלה מחפשים הזדמנויות להתנדבות חד-פעמית, אפיזודית, שתתקיים בזמן חופשות (שבהן לרוב לא מוצעות הרבה הזדמנויות התנדבות). למתנדבים בעלי משפחה יתאים מאוד לשלב בחופשות התנדבות משפחות, שתאפשר לבלות זמן איכות בחופשה בפעילות ערכית חינוכית ומשמעותית.



## ”אני רוצה לבצע את התפקיד הקיים, אבל לחלוק בעומס עם מתנדב נוסף”

יש מתנדבים המעוניינים לקחת על עצמם תפקידים קיימים בארגון שמעניינים אותם מאוד, אך נרתעים מכמות הזמן שהם יידרשו להשקיע. חשיבה יצירתית יכולה לסייע בחלוקת תפקידים קיימים לביצוע על ידי מספר מתנדבים. חלוקת העומס יכולה להביא לא מעט מתנדבים המעוניינים בתפקיד משמעותי שיכול לספק תוצאות, אך שאינם מסוגלים להשקיע את הזמן הנדרש למלא את התפקיד במלואו. דוגמה לכך יכולה להיות תפקיד המבוצע ברוטציה בין מתנדבים (העברת מערכי שיעור בכיתות, כל פעם על ידי מתנדב אחר הממשיך בתהליך הלמידה שהחל המתנדב שלפניו), או תפקיד שבו אנו מפצלים את האחריות על כמה מתנדבים, שכולם חותרים להגיע לאותה תוצאה.

## שינוי פרדיגמה: אלטרואיזם ואגואיזם בכפיפה אחת

הנקודה האחרונה בתהליכי המאקרו להתמודדות עם ההתנדבות החדשה היא שינוי פרדיגמה. עושה רושם שגם אנשי המקצוע בתחום ההתנדבות לעתים אוחזים בתפיסות התואמות יותר את ההתנדבות הקלאסית ולא את זו החדשה.

ראשית, נאתגר את התפיסה כי אינדיבידואליזם, והאגואיזם שנתפס כמאפיין אותן, סותרים את האלטרואיזם ואת הנכונות של אנשים לתרום לקהילה. לאור כל מה שנכתב על ההתנדבות החדשה, עלינו לחשוב מחדש על הקוטביות הזאת שבין אגואיזם לאלטרואיזם. למעשה, יש לראות באגואיזם ובאלטרואיזם שני קצוות של אותו רצף. מתנדבים לא “נולדים אלטרואיסטים”, הם יכולים לסגל לעצמם כל מיקום על הרצף שבין אלטרואיזם טהור לאגואיזם טהור. והאחד אינו סותר את האחר. להפך, למעשה נמצא כי כאשר מתנדב מסופק ומקבל מענה למניעיו האגואיסטיים, מניעיו האלטרואיסטיים רק ילכו ויתחזקו לאורך זמן. שינוי פרדיגמה זה מכתוב שינויים מרחיקי לכת בהתייחסותנו אל המתנדבים ובמידת הנכונות שלנו לראות בהם קהל יעד שמעוניין לספק את צרכיו בהתנדבות, ולא רק לספק מענה לצרכים קהילתיים וחברתיים. הכרה זו תפתח את הדרך להרבה מאוד מתנדבים חדשים, שמעוניינים להשתלב בארגונים שמבינים את נקודת מבטם.

שינוי פרדיגמה נוסף נדרש מארגונים שרואים במתנדבים החדשים מתנדבים שלא ניתן להסתמך עליהם לתהליכים ארוכי טווח. אין כל ספק, כי לאור כל מה שנכתב על ההתנדבות החדשה, ארגונים שמסתמכים על מתנדבים ארוכי טווח או מתנדבים קבועים, נאלצים לחשוב מחדש על הדרכים שבהן הם מעצבים אפשרויות התנדבות. עם זאת, חשיבה מחדש זו אין משמעותה שמתנדבים מחויבים וקבועים עומדים להיעלם לחלוטין מהמפה. לא כך הדבר. למעשה, המחקר וניסיון השדה מוכיחים שעבודה נכונה עם מתנדבים חד-פעמיים תוליד ותייצר מתנדבים קבועים

ומחויבים, כל עוד לאלה מוצבים יעדים קצרי מועד ומסלול התפתחות וצמיחה שיאפשר להם גיוון.

מחויבויות קצרות ומוגבלות בזמן עשויות להבנות מעגל מעורבות ולהוביל למחויבויות משמעותיות הרבה יותר מצד המתנדב. הסיבה לכך היא שאנשים נוטים להבין "מי הם" באמצעות התבוננות על התנהגותם שלהם. ברגע שאדם מסכים לבצע פעילות חד-פעמית בעבור ארגון, הוא עשוי להתחיל לראות את עצמו כ"אדם שמעניק" או "אדם שמתנדב". במידה שמתנדב נקלט לבצע פעילות חד-פעמית בארגון וחווה חוויה חיובית, הוא עשה את הצעד הראשון לקראת ראיית עצמו כתומך של הארגון. המשמעות היא שפעם הבאה שהארגון יזדקק לעזרתו, הוא יזכור את הזהות שלו כתומך של הארגון וירגיש נכון יותר להגיד כן.

## מקורות

Eisner, D., Grimm Jr., R. T., Maynard, S., & Washburn, S. (2009). *The new volunteer workforce*. *Stanford Social Innovation Review*, **Winter**, 32–37

Evans, E., & Saxton, J. (2005). *The 21st century volunteer*. London, The Scout Association.

Hustinx, L. (2001). Individualization and new styles of youth volunteering: An empirical exploration. *Voluntary Action*, 3(2), 57–76.

McKee, J. R., & McKee, T. W. (2008). *The new breed: Understanding and equipping the 21st-century volunteer*. Group.

[www.hitnadvut-israel.org.il](http://www.hitnadvut-israel.org.il)

<http://vannw.org/professional-development/creating-volunteer-opportunities-for-21st-century-volunteers>

# “תנו לי נקודת אחיזה, ואזיז את העולם” ממקומו: הנעה לקידום שינוי משמעותי ובן- קיימה עבור צעירים במצבי סיכון בגישת הקולקטיב אימפקט

ענת פסטה-שוברט

## רקע

גיל הבגרות הצעירה (18-30) מהווה צומת מרכזי בכל מה שנוגע לקבלת החלטות אישיות, שיש להן השלכות נרחבות לגבי עתידם של אנשים צעירים כמעט בכל תחומי החיים, למשל רכישת השכלה גבוהה, תעסוקה, דיור, יחסים בין-אישיים והקמת משפחה משל עצמם. בכל התחומים הללו הצעירים זקוקים לעצה ולהדרכה. באופן טבעי, ההורים הם אלה שמלווים צעירים בשלב חיים זה, אולם יש צעירים שהן מבחינת הרקע המשפחתי והן מבחינת המשאבים האישיים הם חלשים יותר וצריכים למצוא מקורות אחרים שעליהם יוכלו להישען כדי להגיע להחלטות הטובות ביותר בעבורם. לכן דרושה מדיניות ברורה הנוגעת לקבוצת גיל זו, שתתייחס לתת-קבוצות הרבות שבתוכה (זעירא, בנבנישתי ורפאלי, 2012: I).

גישת הקולקטיב אימפקט כגישה מערכתית, בין-מגזרית ומובנית, מתאימה ביותר להתמודדות עם בעיות חברתיות וסביבתיות מורכבות (Kania, Hanleybrown & Juster, 2014). גישה זו אינה מהווה מענה לבעיה החברתית, אלא מקדמת תהליך פתרון בעיות ייחודי (problem solving process) (פסטה-שוברט, 2015).

המאמר הנוכחי משלב בין שני נושאים: הראשון, אתגרים בחייהם של צעירים בכלל ובמצבי סיכון בפרט; השני, גישת הקולקטיב אימפקט (collective impact) כתפיסת עבודה לקידום שינוי חברתי משמעותי במצבים מורכבים, כגון אלו שאיתם מתמודדים צעירים במצבי סיכון. נעשה כאן חיבור מעניין בין תפיסה מקצועית המתפתחת כיום בארץ ובעולם - התהוותה של תקופת גיל חדשה וייחודית הדרשת תשומת לב מקצועית - ובין תפיסת עבודה של שיתופי פעולה תלת-מגזריים מובנים ומוסדרים להתמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים.

במאמר אני מציעה את גישת הקולקטיב אימפקט כתהליך עבודה המתאים להתמודדות עם האתגרים המורכבים של צעירים במצבי סיכון, תוך התמודדות עם שאלות כגון האם האסטרטגיה לקידום שינוי משמעותי בחייהם של צעירים במצבי סיכון בישראל צריכה להשתנות? מדוע יש הרבה תכניות ומעט הצלחה? כיצד ניתן לקדם ולשמר הצלחה לאורך זמן? וכיצד אפשר לוודא אחריות משותפת לקידום שינוי זה?

## מבוא

בעולם המערבי מכירים בחשיבות של מתן מענה לצורכיהם של צעירים המנסים להשתלב בחברה בהגיעם לגיל 18. בשנים האחרונות דומה כי הכרה זו מחלחלת גם לישראל. בשנים האחרונות צומחת בישראל ובעולם ספרות ענפה העוסקת בהיבטים הפסיכולוגיים, הסוציאליים והחברתיים של צעירים ללא תמיכה (פינצי-דוּתן ושרון-גרטי, 2010; Courtney, Charles, Okpych & Halsted, 2014), והיא עוסקת בשאלה האם תקופת חיים זו מובחנת ודורשת התייחסות והתערבות נפרדת מצד הגורמים המטפלים (Arnett, 2007). ככלל, הספרות העוסקת בתקופת החיים של בגרות מתהווה (emerging adulthood) בישראל מדגישה שני כיוונים מרכזיים: הראשון - אתגרים מורכבים במעבר של צעירים לחיים עצמאיים; השני - הצורך במדיניות סדורה וכוללת לפיתוח מענים ושירותים בעבור אוכלוסיית יעד זו. שני כיוונים אלו כרוכים זה בזה ומכאן נובע הצורך לעסוק בשניהם גם יחד בבואנו לדבר על הצורך בקידום שינוי בעבור אוכלוסיית יעד זו.

### א. אתגרים מורכבים במעבר של צעירים לחיים עצמאיים

מחקרים מצביעים על כך שילדים הגדלים במצבי סיכון מפתחים שוליות חברתית וקשיי התמודדות והסתגלות למסגרות למיניהן (דודזון-ערד, 2010). כיוון שקיים קשר הדוק בין רווחת האדם ובין סביבתו התרבותית, הכלכלית, ההתנהגותית והנפשית, ערעור של אחת מהסביבות האלו פוגע גם במערכת הרגשית של האדם ומשליך על שאר תחומי החיים (לנדר וסלונים-נבו, 2010). נכון הדבר במיוחד בעבור אותם צעירים היוצאים לחיים עצמאיים ללא תמיכה מסודרת. על פי סקירה משנת 2011, בישראל חיים קרוב למיליון צעירים וחצי בני 18-30, ולפניהם עומדים אתגרים רבים, כגון יציאה לחיים עצמאיים, רכישת השכלה, התבססות כלכלית וכן פיתוח של מיומנויות לניהול חיים בוגרים, כמו חיפוש עבודה ומגורים, ניהול תקציב אישי ויכולת בין-אישיות וחברתיות. הנתונים מלמדים כי יש קושי רב להבין את מצבם של צעירים חסרי עורף משפחתי מכיוון שהם מהווים אוכלוסייה מבוזרת ומפוזרת שאין עליה מידע מחקרי מסודר ואין דרך להקיף את כל פלחיה, במיוחד מאחר שאין נתונים מסודרים על צעירים שלא שהו במסגרות השמה (אברהם, דיניסמן וזעירא, 2012; אמיתי, רענן, כאהן-סטרבצ'ינסקי וריבקין, 2011; גנדר, 2012; פסטה-שוברט, 2011, 2014, בדפוס).

האחריות למציאת פתרון לבעיות אלו אינה יושבת רק לפתחו של ארגון זה או אחר או של משרד ממשלתי כזה או אחר, אלא מחייבת עבודה מערכתית של כלל המגזרים, שנכרו ותיאום במטרה לקדם פיתוח מענים יעילים. נקודה זו מחברת אותנו לכיוון השני העולה מהסקירה התיאורטית.

### ב. מדיניות סדורה וכוללת לפיתוח מענים ושירותים בעבור צעירים בני 18-30

כיוון זה של המחקר מעלה מספר סוגיות מרכזיות ברמת הגדרת הצורך, איתור והגדרה של אוכלוסיית היעד, פיתוח מדיניות, הובלה ואפיון של המענים הקיימים ובניית שיתופי פעולה (זעירא, בנבנישתי ורפאלי, 2012; סולימני-אעידן, 2012; קרן גנדיר, 2012). בהקשר זה הספרות מציינת את הנקודות המרכזיות הבאות:

- ◆ קיימת הבנה בקרב מקבלי ההחלטות וקובעי המדיניות כי זהו תחום חדש שהמדיניות לגביו נמצאת בתהליכי גיבוש.
- ◆ נדרשת חשיבה ומדיניות מסודרת לגבי תפיסת העבודה ופיתוח שירותים בעבור אוכלוסיית היעד לצד ההבנה כי יש מצבים הדורשים מתן פתרונות מידיים.
- ◆ יש צורך ברור בשיתוף פעולה בין כלל הגופים המפתחים ומספקים שירותים בהובלה של הממשלה ברמה של בניית תכנית לאומית.
- ◆ נדרשים הליכי חקיקה הנוגעים לטיפול באוכלוסייה זו ולבניית מערך מענים ממשלתי בעבורה.
- ◆ יש מיעוט שירותים ולשירותים הקיימים יש יכולת מוגבלת לסייע לצעירים. יש להעריך את תרומתם של השירותים הקיימים כיום, ונדרשת למידת עומק לטובת פיתוח רצף שירותים על הפלטפורמה הקיימת או החדשה.
- ◆ יש בעיות בהנגשת השירותים לצעירים פגיעים רבים שאינם מוכרים למערכת ואינם מטופלים.
- ◆ יש הבחנה בין התכנים השונים של המענים - חינוך, טיפול, תמיכה נפשית, פיזית וכדומה.
- ◆ יש הבחנה בין צעירים חסרי עורף משפחתי ששהו במסגרות השמה לכאלו שלא שהו בשום מסגרת קהילה.

שני כיוונים אלו מצביעים על הפער הקיים בין האתגרים המורכבים שאיתם מתמודדים צעירים ובין הפתרונות שמציעים הממשלה והארגונים החברתיים. ייתכן כי לעתים על ארגונים שונים לפעול באופן עצמאי כדי לפתור סוגיה דחופה כזו או אחרת, ועם זאת המציאות מחייבת את כלל המגזרים להתלכד סביב מטרה משותפת להשגת שיפור מתמשך. שיתוף פעולה בין-מגזרי מתאים היכן שיש בידי שחקנים ממגוון המגזרים היכולת להשפיע ולקדם עשייה שאילולא שיתוף הפעולה ביניהם לא תתממש. אף שפעולות אלו של שיתופי פעולה מתקיימות גם בתחום של צעירים במצבי סיכון בישראל, עדיין לא ניתן לציין הישגים מערכתיים משמעותיים ותוצאות משופרות בחייהם של האחרונים. מדוע זה קורה ומה נדרש כדי לקדם שינוי משמעותי ובן-קיימה? מהי הדרך האפקטיבית ביותר לצמצום הפער בין

האתגרים המורכבים שאיתם מתמודדים צעירים ובין דרכי הפתרון שמציעים הממשלה והארגונים החברתיים הפועלים לשינוי המצב? כדי לענות על שאלות אלו אציג את תפיסת הקולקטיב אימפקט, מתוך הנחה שהיא תיאוריית השינוי הנדרשת כדי להניע תהליכים מקדמי שינוי משמעותי ובן-קיימה בעבור צעירים במצבי סיכון.

## קולקטיב אימפקט - מה, מתי, למה?

בחלק זה של המאמר אשלים בעבור הקוראים את הפער בהיכרותם עם גישת הקולקטיב אימפקט, ואשיב על שלוש שאלות מרכזיות - מה, למה ומתי.

בשנים האחרונות מתפתחת בעולם ההבנה כי המודלים המסורתיים של שיתופי פעולה - שיתוף במידע, רישות, איגום משאבים ומדדים משותפים - אינם מקדמים השפעה חברתית משמעותית דיה, וכי יש לרתום בעלי עניין ולהניח תשתית עבודה מערכתית להתמודדות עם מצבים מורכבים (Kania & Kramer, 2011). האם הגיעה העת להטיל ספק במודלים המסורתיים של דרכי העבודה והתמודדות עם מצבים מורכבים בישראל? זו העת "לחשב מסלול מחדש" ולשאול למשל, האם האסטרטגיה לקידום שינוי משמעותי בחייהם של צעירים במצבי סיכון בישראל צריכה להשתנות? מדוע יש כל כך הרבה תכניות ומעט הצלחה? כיצד ניתן לקדם ולשמר הצלחה לאורך זמן? כיצד אפשר לוודא אחריותיות משותפת לקידום שינוי זה?

זה מכבר נתפסת גישת הקולקטיב אימפקט כגישה מערכתית, בין-מגזרית ומובנית המתאימה ביותר לפתרון בעיות חברתיות וסביבתיות מורכבות (Kania, Hanleybrown & Juster, 2014). גישה זו מציעה דרך פעולה מובנית הכוללת מערך של כללים פשוטים לתהליכי התערבות במצבים מורכבים. לשם כך נדרשים מובילי יוזמה ברוח הקולקטיב אימפקט להיות ערים לשינויים בנסיבות, בתנאים ובסביבה שבה מתקיימת היוזמה. אמנם גישה זו אינה חדשה ורווחה במקומות שונים בעולם, אך ב-2011 הייתה פריצת דרך: בהמשגתה של גישת עבודה זו, ביצירת מתווה עבודה ובבניית שפה אחידה, שהתקבלה באהדה על ידי אנשי מקצוע שחוו כישלונות ואכזבות מגישות עבודה שונות לפתרון בעיות חברתיות מורכבות (Kania & Kramer, 2011).

ממשלות, ארגונים חברתיים וגופים ממגזרים שונים מתמודדים עם אתגרים חברתיים מורכבים ובערים: ממצאת פתרונות הולמים לחסרי דיור, קידום ושיפור מערכות החינוך, בעיות עוני ועד לבעיות תעסוקה ואיכות הסביבה (Kania & Kramer, 2013; Kania, Hanleybrown & Juster, 2014; Preskill & Gopal, 2014). המציאות בישראל ובעולם הופכת מורכבת יותר מיום ליום, החברה במאה ה-21 מתמודדת עם יותר בעיות מערכתיות ורב-ממדיות מאשר אי-פעם; עוני, פערי השכלה, שקיעת אזורים עירוניים ומגפת השמנת יתר הם רק דוגמאות לכך.

האין בעיותיהם של צעירים במצבי סיכון מורכבות ולכן דורשות פתרון מורכב, היינו עבודה מערכתית?

ואכן, קהילות שבהן נרשמה הצלחה בקידום שינוי חברתי משמעותי הן אותן קהילות שהשכילו ליטול סיכון, "לצאת מהקווים" ולשנות את שיטות העבודה שלהן בהתמודדות עם אתגרים חברתיים מורכבים באמצעות שלושה שינויים מרכזיים: מעבר משיח על מענים ("מה המענה?") לשיח על תהליך עבודה שיתופי ושיטתי ("איך עושים זאת בעילות ובאפקטיביות?") ולשיח על שינוי חברתי מדיד וברור (הגדרת תוצאות) (Edmonson & Hecht, 2014); בניית שותפות מערכתית בין-מגזרית מובנית להתמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים, המשתנים עתות לבקרים; אימוץ גישות חדשניות ומובנות של מנהיגות מערכתית והובלה לקידום השפעה חברתית רחבה ובת-קיימה (Heiftz, Kania & Kramer, 2004).

קולקטיב אימפקט, כתפיסת עבודה המיועדת להתמודדות עם סוגיות חברתיות מורכבות, מתחילה לחלחל אל עולם העשייה החברתית בישראל. גופים שונים בישראל, בעיקר מהמגזר החברתי, מגלים עניין בתפיסה, שפותחה בארצות הברית ומיושמת שם במגוון אזורים ותחומי עשייה. גישת הקולקטיב אימפקט בישראל נמצאת בתחילת הדרך, ורבה השונות במידת ההיכרות, ההבנה וההטמעה של הנושא בין הגופים השונים המתעניינים בתפיסת עבודה זו. בעוד חלק מהארגונים כבר מנסים להטמיע וליישם יוזמות של קולקטיב אימפקט (בר, 2015; הורוביץ ואלון, 2015; פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2015), אחרים מצויים רק בשלבי הבחינה של הנושא או בשלבי היכרות ראשוניים עמו.

♦ מה - מהו קולקטיב אימפקט, מה מאפיין אותו ומה בינו ובין שותפות בין-מגזרית אחרת?

♦ מתי - באילו מקרים מתאים קולקטיב אימפקט כתשתית עבודה לפתרון בעיות מורכבות?

למה - מהם יתרונותיה של גישת עבודה זו, מהם מפתחות ההצלחה שלה ומדוע כדאי לאמצה לפיתוח מענים בעבור צעירים במצבי סיכון?

גישת הקולקטיב אימפקט היא תשתית עבודה המיושמת בהצלחה בכמה מקומות בעולם. קניה וקרמר (2011) ניסחו את תפיסת הקולקטיב אימפקט והגדירו חמישה תנאים מרכזיים לקיומה של יוזמה זו: (1) גיבוש סדר יום משותף המבוסס על הסכמה של כל השותפים לגבי מהות הבעיה החברתית; (2) מדידה משותפת - הסכמה של כל בעלי העניין לגבי אופן ההגדרה של ההצלחה, תהליכי המדידה והדיווח; (3) תקשורת פתוחה ורציפה בין השותפים המבוססת על אמון ביניהם ומאפשרת תהליכי למידה והתקדמות משותפים; (4) פעולות ארגוניים עצמאיות המחזקות זו את זו. כיוון שהמיקוד של השותפות הוא לא במיזם או בתכנית מסוימים, הכוח של היוזמה הוא



בכך שכל ארגון שותף ימשיך לפעול עצמאית בהתאם לערך המוסף היחסי שלו לשותפות ובכך שכל הפעולות העצמאיות האלה מתואמות, מסונכרנות ופועלות מתוך ראייה אחידה ומשותפת של המטרה; (5) היצע של תפקודי שדרה - לניהול השותפות המורכבת בהקשר של תהליכי העבודה, המדידה והלמידה המשותפים.

ככלל, לארגון תשתית שישה תפקידים מרכזיים: (1) יצירת פעולה מתואמת ומסונכרנת של כל השותפים על ידי גיבוש חזון וסדר יום משותף; (2) תמיכה בפעולות המתאימות; (3) הבטחה של הקצאת משאבים; (4) ביסוס מערכת מדידה משותפת; (5) קידום מדיניות; (5) בניית מעורבות ציבורית.

קולקטיב אימפקט דורש יותר מאשר שיתוף פעולה מתמשך. רק שילובם של כל חמשת התנאים לקולקטיב אימפקט מאפשר בניית תשתית עבודה רחבת היקף ועמוקה הנדרשת לקידום תוצאות וליצירת שינוי משמעותי. בהקשר זה חשוב לציין כי התנאי החמישי הוא מרכזי וחשוב במיוחד להבחנה בין שותפות "מסורתית" ובין שותפות ברוח הקולקטיב אימפקט. אף כי בהגדרה פועל היצע של תפקודי שדרה מאחורי הקלעים, הרי שהוא אמון על קידום היוזמה. ככלל, מטרתם של ארגוני תשתית המציעים תפקודי שדרה שונים היא לקדם תוצאות ברמת הקהילה שבה פועלת היוזמה ולוודא שיפור בתוצאות חברתיות.

זה נשמע אולי פשוט, אבל יישום של יוזמת קולקטיב אימפקט והצלחה בקיום חמשת התנאים כרוכים בראש ובראשונה וקודם כול בשינוי תפיסתי, בהטלת ספק ובערעור על המוכר והידוע.

## מתודולוגיה

כפי שצינתי, נתגלה פער בין האתגרים המורכבים שאיתם מתמודדים צעירים ובין דרכי הפתרון שמציעים הממשלה והארגונים החברתיים הפועלים בשדה. ברוח תפיסת הקולקטיב אימפקט, בחנתי פער זה מנקודות מבט של מרואיינים ומרואיינות מארבעה מגזרים - אוכלוסיית היעד (צעירה); ממשלה (חברת כנסת, נציגת משרד הרווחה בממשלה); מגזר שלישי (ארבעה בעלי תפקידים בג'וינט ישראל, ארגון חברתי המפעיל שירותים בעבור צעירים במצבי סיכון); פילנתרופיה (קרן התומכת בתכניות לצעירים במצבי סיכון).<sup>2</sup> לראיונות היו שתי מטרות: הראשונה, ללמוד כיצד המרואיינים מבינים ומפרשים את האתגרים של צעירים במצבי סיכון, והשנייה, ללמוד על תהליכי העבודה של פיתוח המענים הקיימים בהתמודדות עם האתגרים המורכבים של אוכלוסיית יעד זו. בסך הכול ראינתי תשעה נשים וגברים. בהנחה שיש תשתית עבודה מערכתית כבסיס ליוזמת קולקטיב אימפקט, עניין אותי לבדוק

---

2 תודה שלוחה לכל המרואיינים שנתנו את הסכמתם לצטט מדבריהם ולהציגם כאן בשם אומרם.

מה ניתן לשנות כדי לקדם דרך פעולה מובנית ומערך של תנאים בסיסיים לשיתופי פעולה אפקטיביים במצבים מורכבים.

איסוף המידע באמצעות ראיונות מובנים למחצה והניתוח נשענים על שתי מתודות. המתודה הראשונה נשענת על הפרדיגמה הנרטיבית (פסטה-שוברט, 2005; Pessate-Schubert, 2005), המאפשרת לי כחוקרת ללמוד את מורכבות הבעיות שאיתן מתמודדים צעירים במצבי סיכון ולצד זה להבין את תהליך פיתוח המענים בעבורם.

המתודה השנייה שאובה ממודל ההערכה ליוזמות של קולקטיב אימפקט שגובש ופורסם על ידי הפורום של קולקטיב אימפקט. מודל זה נשען על ההבנה כי יש רמת מוכנות שונה של ארגונים המבקשים לקדם יוזמות של קולקטיב אימפקט. הטיפולוגיה של מוכנות לקידום יוזמה של קולקטיב אימפקט בוחנת חמישה פרמטרים: (1) מוכנות לעבודה על פי חמשת התנאים; (2) מוכנות מעשית של כל אחד מהשותפים; (3) הערכת המשאבים והמיומנויות האישיות של שותפי מפתח בתהליך; (4) מיפוי מענים ומערכות קיימות; (5) הערכה של מפתחות להצלחה בעבודה המשותפת.

במאמר זה אעסוק בפרמטר הראשון - עבודה על פי חמשת התנאים, ובסיכום אתייחס לארבעה מפתחות להצלחה של יוזמת קולקטיב אימפקט.

## **גישת הקולקטיב אימפקט לקידום שינוי משמעותי בחייהם של צעירים במצבי סיכון**

הצלחתן של יוזמות קולקטיב אימפקט נובעת מהמבנה הייחודי שלהן ומאפייניהן הייחודיים. רק שילובם של כל חמשת התנאים - סדר יום משותף, תקשורת רציפה, מערך מדידה משותף, פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו ותפקודי שדרה - מאפשר לייצר השפעה רחבת היקף ועמוקה הנדרשת ליצירת שינוי משמעותי ובן-קיימה. חמשת התנאים הם מרכזיים בעבודה במצבים מורכבים, אבל לכשעצמם אין הם מסבירים כיצד קולקטיב אימפקט מתקיים, אלא רק מניחים את התשתית המאפשרת ומקדמת שינוי חברתי.

בחלק זה של המאמר אברר האם בשלו התנאים וניתן לקדם יוזמות של קולקטיב אימפקט לצעירים במצבי סיכון בישראל לאור חמשת התנאים היסודיים. עד כה נערכו אפיונים של יוזמות הקיימות ופועלות בישראל על פי מודל ההערכה שגיבש ופרסם ארגון FSG (בר, 2015; הורוביץ ואלון, 2015; פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2015. על הארגון ראו <http://www.fsg.org/about>). החידוש במאמר הנוכחי הוא בהתמודדות עם אתגר עתידי - תהליך פיתוח מענים לקידום איכות חייהם של צעירים במצבי סיכון.

בחלק זה יהוו חמשת התנאים בסיס לניתוח דברי המרואיינים (פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2015).

## התנאי הראשון: בניית סדר יום משותף - common agenda

סדר יום משותף פירושו הסכמת כל השותפים על הגדרת הבעיה החברתית, על הדרכים המתאימות להתמודדות עם בעיה זו ועל התוצאה הרצויה. כדי להגיע לסדר יום משותף נדרשים תהליכי חשיבה ובניית הסכמות.

ארגון FSG קובע ארבעה מדדים לבחינת הצלחה ביצירת סדר יום משותף:

1. בתהליך הגדרת הבעיה משתתפים כל בעלי העניין, מכל המגזרים הרלוונטיים, כולל נציגי אוכלוסיית היעד.

2. הגבולות הגיאוגרפיים והדמוגרפיים של התכנית ברורים.

3. כלל השותפים והקהילה מכירים את הגדרות הבעיה המוסכמת ומבטאים אותה באותו אופן.

4. השותפים משתמשים במידע (כמותי ואיכותני) לשם בחירה מושכלת של אסטרטגיה ופעולות.

מהראיונות עולה בבירור כי אף שיש הסכמה לגבי האתגרים שאיתם מתמודדים צעירים במצבי סיכון, הרי שבפועל אין הגדרה אחידה ולא נראה כי מיושם סדר יום משותף לכלל השותפים המרכזיים מכלל המגזרים.

לשאלתי מהי הבעיה המרכזית שאֵתה מתמודדים צעירים במצבי סיכון משיב ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל אשלים: "בעיה מרכזית - הולכים לאיבוד".

מוסיפה נעמי פרוינד, מנכ"לית קרן גרוס: "הם ממודרים, גם ברמה החברתית וגם ברמה המקצועית".

מחזק את דבריהם יואב בוקעי, ראש היחידה לילדים, נוער וצעירים באשלים: "הם שקופים, לא רואים אותם, לא מתייחסים אליהם והם בעצם לא קיימים. הם שקופים בעיני המערכות השונות. [...] אני חושב שזו הבעיה המרכזית - ההיעלמות של התקופה הזאת, תקופה נעלמת בעבור צעירים במצבי סיכון".

לדעתו של נתן גלמן, המנהל המקצועי בתכנית "למרחב": "הבעיה המרכזית - מחסור בתיווך כלפי השירותים וגם מחסור בשירותים".

לשאלה זו נדרש גם עמיצור דמרי, מנהל מרכזי צעירים בג'וינט ישראל: "דקה אחרי שהוא מגיע לגיל 18, במקרה הטוב לוחצים לו את היד ואומרים לו בהצלחה.

ברוב המקרים הוא פשוט נעלם מהספרים ומהמחברות [...] ומאותו הרגע זה בן אדם שקוף".

מוסיף על כך רונן קנסקי, מנהל תכניות לצעירים במצבי סיכון באשלים: "הבלבול הוא רב, בפרט של צעירים במצבי סיכון שאין להם מי שיכוון אותם, מי שידריך אותם, ולכן הצורך שלהם הוא הרבה יותר גדול בהכוונה, בעיקר בהכוונה ובמודלים שהם לא כל כך קיימים".

כך מסבירה ציפי נחשון גליק, מנהלת השירות לנוער, צעירות וצעירים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים: "אנחנו רואים בעיה של שייכות. [...] מתפתח אצלם תסכול ואנטי כלפי החברה, כלפי המוסד. הם לא מרגישים שייכות".

מסכמת הילה, צעירה שהוגדרה במצב סיכון: "יש לי כל כך הרבה בעיות שאני מתקשה להתמקד בבעיה אחת, אבל אשתדל להתמקד בבעיות הרלוונטיות. לפי דעתי, הצעירים מתמודדים היום עם בעיה של חוסר הזדמנויות וגם אם יש את ההזדמנות, הם מתמודדים עם מצב של חוסר ידיעה".

מדברי המרואיינים ניתן ללמוד על הצורך לעבוד בשלושה היבטים העונים על השאלות מה, למה ואיך:

**מה** היא הגדרה אחידה מוסכמת ומה הן דרכי הטמעתה במגזרים השונים? מהי ייחשב כהצלחה בעבור אותם צעירים?

**למה** אנשי המקצוע, הארגונים השונים, משרדי הממשלה הרלוונטיים והצעירים עצמם אינם משתמשים בהגדרה אחידה ומוסכמת?

**איך** נקדם פיתוח מענים אפקטיבי בעבור השינוי הנדרש בחייהם? אילו מתודולוגיות עבודה נדרשות לקידום עבודה מערכתית מיטבית על פי הפרמטרים הבאים:

1. הגדרה אחידה של המונח צעירים במצבי סיכון

2. עקרונות עבודה מוסכמים לפתרון ברמה הלאומית וברמה המקומית

3. הסכמות על אסטרטגיית הפעולה ועל הדרכים המתאימות ביותר להתמודדות עם הבעיה

4. הסכמה משותפת על מה תיחשב הצלחה בעבור צעירים וצעירות המוגדרים במצבי סיכון.

אין ספק שהתנאי השני מאפשר הנחת בסיס מוצק להמשך הדרך.

## התנאי השני: תקשורת רציפה - continuous communication

קידום תהליכי עבודה ולמידה משותפים מחייב בניית תקשורת פתוחה ומתמשכת בין כל בעלי העניין הנחוצה לשם בניית אמון הדדי, ליבון יעדים משותפים, בניית מדדי הצלחה ויצירת תחושת דחיפות והנעה לפעולה. תקשורת פתוחה היא גם הבסיס ליצירת תרבות עבודה, שבה הלמידה המשותפת מוטמעת בהתנהלות היומיומית של יוזמת קולקטיב אימפקט.

ארגון FSG קובע שלושה מדדים לבחינת הצלחה ביצירת תקשורת פתוחה ותרבות למידה:

1. ועדות ההיגוי וקבוצות עבודה נפגשות על בסיס קבוע ומשתתפות בהן באופן פעיל.
2. בעלי עניין חיצוניים מוזמנים לשיבות עבודה משותפות. המשוב והתשומות שלהם מובאים בחשבון בקביעת האסטרטגיה ואופן היישום.
3. השותפים מתקשרים זה עם זה באופן קבוע, גם ללא תיווכו של צוות ארגון השדרה.

מהראיונות עולה בבירור כי אף שיש תקשורת בין הגורמים המרכזיים, זו בדרך כלל תקשורת מזדמנת ולא רציפה שאינה מקדמת תהליך עבודה מוסדר הנשען על סדר יום משותף ועל אסטרטגיית הפעולה המתאימה ביותר לפיתוח מענים בעבור אוכלוסיית הצעירים. חיזוק לכך ניתן למצוא בדבריהם של כלל המראיינים.

כך זה נראה מנקודת מבטה של הילה: "לדברים כאלו אין הרבה מוקדים שיוכלו לתת מענה ומה שחשוב יותר זה לרכז את כל הנושאים במקום אחד שיוכל לתת מענה על מנת לא להגיע למצב שמי שרוצה לקבל מענה יטורטר ממקום למקום מה שיוכל לגרום לו להתייאש [...] מה שמרתיח אותי, הכי מרתיח אותי, במיוחד כצעירה, זה העובדה שאנשים כדי לקבל את הזכויות שלהם צריכים להתמודד עם כל כך הרבה ביורוקרטיה [...] הרבה פעמים זה מביא אותי למצב של ייאוש".

הנוער בגר והפך לצעיר או צעירה במצב של סיכון. מדוע הייאוש? מדוע זה קורה? והאם העובדה שאין תקשורת פתוחה בין הגורמים המרכזיים משפיעה על מציאות זו? מדוע ממעטים הגורמים הרלוונטיים לדבר ביניהם ולסנכרן בין כלל המענים הקיימים?

מתייחס לכך יואב בוקעי בנוגע לקשר בין המערכות הצבאיות והמערכות האזרחיות, לדוגמה: "החומות נפלו ברמת הפרט [...] הן לא נפלו ברמת המערכת. משקית ת"ש לא יודעת לדבר עם העובדת הסוציאלית בלשכת הרווחה, היא אפילו לא מכירה אותה. היא לא יודעת שהיא קיימת. אין שום קשר בין המערכות".

מוסיף עמיצור דמרי בדבריו הבאים: "אף אחד לא מצליח לראות את ה-added value של לשבת יחד ולדבר יחד [...] תמיד אין לנו זמן לאחר".

רוגן קנסקי מסמן את הפתרון המתבקש: "זה מין דיאלוג כזה שאנחנו מקיימים כל אחד והשותפים שלו [...] פשוט שותפות ומין דיאלוג על צרכים, על רצונות, ובדרך כלל הצבא או גוף אחר בא ואומר יש לנו בעיה ואז מחליטים ומקיימים שיח על פתרונות".

כלל המרואיינים הציפו את החסר ואת הצורך בדיאלוג ושיח מתמשך בין כלל בעלי העניין. ניצנים לכך קיימים בפועל, כפי שמסביר נתן גלמן, שהתייחס באופן ספציפי לניסיונות לקדם דיאלוג ושיח על בסיס קבוע בין הארגונים המספקים מענים: "אנחנו יושבים כמעט פעם בחודש, פורום ארגונים למען צעירים במצבי סיכון. הוא נוסד למעשה על ידי אנשי מקצוע של הארגונים של המגזר השלישי, שבו אנחנו מנסים - אל"ף, לייצר שפה משותפת, ובי"ת, לדבר על הכשרה לעובדים עם צעירים כמקצוע [...] לא פלא שלא הזכרתי קובעי מדיניות".

בעוד שברמה הבין-ארגונית קיימים ניצנים של הידברות, רוב המרואיינים מציינים כי התקשורת בין כלל השחקנים ברמה הבין-משרדית והבין-מגזרית לוקה בחסר. מדברי המרואיינים ניתן ללמוד על הצורך לעבוד בשלושה היבטים חשובים להמשך הלמידה וקידום דרכי התקשורת: מה, למה ואיך.

**מה** ניתן לעשות כדי לשפר את מנגנוני התקשורת כך שיהפכו את תהליכי הפיתוח העתידיים למערכתיים, מסונכרנים ואפקטיביים?

**למה** תקשורת פתוחה ורצופה היא כל כך מרכזית בתהליכי עבודה אלו?

**איך** ניתן להפוך את הידע הקיים לכל גורם בנפרד זמין ללמידה הדדית ולקידום תקשורת אפקטיבית?

התנאי השלישי עונה על אתגר זה.

## התנאי השלישי: מערך מדידה משותף - shared measurement

בניית סדר יום משותף והגדרה משותפת של האתגרים העומדים לפתחם של צעירים במצבי סיכון חייבות להישען על הסכמה של כל בעלי העניין לגבי הגדרת הצלחה, דרכי המדידה והדיווח. מרכיב זה של קולקטיב אימפקט מאפשר לכל בעלי העניין ללמוד יחד את ההתקדמות הכוללת ואת הנקודות הדורשות תשומת לב ולגבש תחושת אחריותיות (accountability) משותפת. לשם כך צריכה יוזמה של קולקטיב אימפקט להקים ולהטמיע מערך מדידה משותף, המבוסס על הגדרת הסוגיות המרכזיות והתוצאות הרצויות, המאפשר נגישות וזמינות מרביות של

הנתונים לכלל השותפים. מערך מדידה זה יהווה בסיס לקבלת החלטות מונחית נתונים ביוזמה.

ארגון FSG קובע חמישה מדדים לבחינת הצלחה בבניית מערך מדידה משותף:

1. יש מערכת מדידה משותפת הכוללת מערך של מדדים ושיטות מדידה מקובלות על כלל השותפים, ומציגה מדדים המספקים אינדיקציה בזמן אמת על מידת ההתקדמות בהשגת מטרות היוזמה.

2. יש תהליכי עבודה ברורים לגבי אופן השימוש במערכת המדידה המשותפת.

3. השותפים אוספים בשיטתיות מידע באיכות גבוהה בהתאם למדדים וללוחות הזמנים שנקבעו.

4. המערכת מציגה נתונים ומידע איכותיים, זמינים ונגישים לפי דרישה.

5. השותפים מנתחים, מפרשים ומעבדים מידע באופן שוטף, כבסיס להתאמה של התכניות ודרכי הפעולה המשותפות.

בפועל, לא רק שאין בידי שום גורם מרכזי נתונים קשים על צעירים אלו, יש קושי רב באיסוף נתונים על מספרם של הצעירים ועל הקשיים שאיתם הם מתמודדים. דבריו של יואב בוקעי מצביעים על תסכול בהקשר זה: "התקנות של משרד הרווחה מאוד ברורות בעניין הזה. אם אתה רווק אתה מקבל שירות במקום אחד. ברגע שהתחתנת או הגעת לגיל 25 אתה עובר למקום אחר. אתה הופך כבר להיות במחלקה של הבוגרים. [...] כשאני אומר דרך אגב שהצעירים לא קיימים, ה'תענוג' בנוער זה שהם קהל שבוי, מה זה בנוער? מגיל 0 עד 18 הקהל הוא קהל שבוי, הוא קהל שנמצא במערכת, אם הוא לא נמצא עדיין חייב ברישום. [...] אנחנו כן יודעים לבוא ולהגיד היום שצעירים הם נוער שהיו במצבי סיכון וממשיכים להיות צעירים במצבי סיכון. אנחנו לא יודעים להגיד את הדבר השני שאני אומר אותו - שיש צעירים במצבי סיכון חדשים".

מחזק תסכול זה גם עמיצור דמרי, המסביר כי "צעירים זה לא אוכלוסיית יעד שהוגדרה על ידי מדינת ישראל. [...] אוכלוסייה רדומה שאף אחד לא ראה ולא טיפל בה. יש בעיה שקשורה למערכתיות, לשיתופי פעולה בתוך מערכות, והדוגמה הכי פשוטה שיכולה להיות זה שמדינת ישראל לא מוכנה להעביר בין משרדי הממשלה שעוסקים באותו נושא, על אותן אוכלוסיות, את הפרטים שלו כי זה חיסיון".

מוסיפה ציפי גליק, מנהלת השירות לנוער, לצעירים ולצעירות: "אנחנו יוצאים לאתר אותם לטובת התכנית. מחפשים בניירת, בארכיונים, בשמות של אלה שהיו מטופלים, וכך מגייסים אותם".

מחזק את דבריהם ד"ר רמי סולמני: "השינוי הגדול צריך להיות בהכרה בעובדות, להכיר בתופעה הלאומית, לחקור אותה ולהבין אותה היטב. עבודת מחקר יסודית, כי המספרים כאן לא מקובלים על כולם. [...] אנחנו לא מבינים עד הסוף את הבעיה".

"צעירים לא קיימים", "לא מעבירים פרטים", "חיסיון", "מחפשים בניירת ובארכיונים", "המספרים לא מקובלים על כולם". התייחסות זו מצביעה על עובדה פשוטה: לא רק שאין הגדרה אחידה לבעיה ולהצלחה, אין נתונים מדויקים על מספרי הצעירים במצבי סיכון בישראל ועל שיעורם בהקשר של הבעיות שאיתן הם מתמודדים, ולכן כל המגזרים עובדים עם משוואה נעלמת, או בלשוננו של יואב בוקעי, "אין מה לעשות מבחינת נתונים".

ניתן לומר בוודאות כי לא מספיק שכל ארגון יגדיר את מטרותיו ויבדוק את המידה שבה השיג אותן. "על ארגונים להגדיר מטרות משותפות, מתוך ראייה מערכתית ורחבה של הסוגיה, ולפעול באופן מתואם לקידום התמודדות יעילה עמו. בהתאם, שיתוף הפעולה הבין-ארגוני מצריך שינוי של פרדיגמת המדידה הנפרדת ומעבר לפרדיגמה של מדידה משותפת המאפשרת לבחון את המידה שבה השותפות הבין-ארגונית השיגה את מטרותיה המשותפות" (אלמוג, 2015).

זהו המצב האידאלי והנכון בתהליכי עבודה משותפים. מדברי המרואיינים עולה כי נדרשת עבודה מקדימה של איסוף הנתונים ובניית תהליכי למידה משותפים המאפשרים את הצעדים שאותם מגדיר אלמוג בדבריו.

כדי שכל אלו אכן יתרחשו במציאות נדרש להבין ולקדם את התנאי הרביעי.

## **התנאי הרביעי: פעילויות עצמאיות המחזקות זו את זו - mutually reinforcing strategies**

בתהליך מורכב זה חשוב שכל ארגון שותף ימשיך לפעול עצמאית, בהתאם לערך המוסף היחסי שלו לקידום שינוי במצבם של צעירים במצבי סיכון ובהתאם ליכולותיו ולחזקותיו הייחודיות. עם זאת, הפעולות העצמאיות הללו חייבות להיות מתואמות ומנוהלות מתוך ראייה כוללת של צעירים במצבי סיכון ובהתאם לסדר יום משותף.

השתייכות בעלי התפקידים למשרדים שונים ולמגוון ארגונים מצריכה מצד אחד, איתור והבנה של הערך המוסף הייחודי של כל אחד מהשותפים למהלך, ומצד אחר, בניית תכנית פעולה המביאה לידי ביטוי ערכים מוספים ייחודיים, תוך סנכרון והשלמה הדדית. זהו אתגר מורכב המצריך הובלה ומנהיגות גמישה אך חזקה המאפשרת ביטוי לנבדלות ולשיתוף בין בעלי התפקידים השונים.

ארגון FSG קובע שלושה מדדים לבחינת קיומן האפקטיבי של פעולות עצמאיות המחזקות זו את זו:



1. קיימת תכנית פעולה ברורה המפרטת מהן הפעילויות שהשותפים השונים התחייבו ליישם.

2. קיימים מנגנונים ותהליכי עבודה לתיאום הפעילות בין השותפים.

3. לכל אחד מהשותפים הבנה של הערך המוסף הייחודי שלו להשגת מטרות התכנית והבנה אילו פעולות שלו יתמכו בהן.

בהתייחס למדדים אלה ניתן לומר כי כל המרואיינים, ללא יוצא מן הכלל, הדגישו את הצורך לשבת סביב שולחן אחד ולקדם דרכי עבודה משותפות ומסונכרנות, אך הדבר אינו מתקיים בפועל ואין תכנית פעולה סדורה, מסונכרנת. לא פלא כי העיניים כולן נשואות למשרדי הממשלה כגורם שאמור לסמן ולהוביל מהלך מובנה ומסודר.

חסר זה מוצא ביטוי במציאות היומיומית של הצעירים, כפי שמסבירה הילה: "המענה לא תמיד בהישג יד, כלומר לא מודעים אליו [...] לא הכרתי הרבה מקומות שאפשר לקבל שם מענה. [...] התסכול הזה כתוצאה מהמצב, מחוסר ידע, מהייאוש, מהביורוקרטיה".

גם עמיצור דמרי מביע תסכול ומחזק את דבריה של הילה: "בוא נשים אותם יחד - נביא את האג'נדות, נבנה קולקטיב אימפקט, נדבר יחד, נראה איך אנחנו נותנים מענים. נכניס את כל האינטרסים של כולם פנימה. קורה בדיוק ההפך. ככל שמגלים שעולם הצעירים הוא עולם שיש בו נראות ויש בו כלכלה ושיש לו ביקוש, אנחנו רואים פתאום שיש הרבה מאוד פרויקטים".

מתייחס לכך גם רונן קנסקי בדבריו אלה: "כל אחד מושך לצד שלו ואז מגיעים למשהו מקשר. למשל חבירה של ביטוח לאומי ורווחה, הצענו משהו מאוד מאוד דומה כל אחד מהזווית שלו והתכנסנו לתכנית אחת. אז סך הכול זה היה במקביל ששלושה גורמים שהגיעו עם רעיון דומה ושוחחנו על הפתרון, וזה היה די דומה".

מתייחסת לכך חברת הכנסת יפעת קריב, הפועלת לקדם מדיניות משותפת בהקשר של צעירים במצבי סיכון: "היעד שלי קידום מדיניות לצעירים. [...] יעדים מאוד ברורים. הוקם צוות מאוד גדול יחד עם השלטון המקומי [...]. הם כותבים נייר מכל החומרים שנאספו, נייר שאמור להיות מוצג לממשלה, שלוקח את החומרים שהצטברו בשנים האחרונות וגם מראיינים ארגונים, עושים את הכול".

אסטרטגיות הפעולה הנפרדות מוזכרות גם בדבריה של ציפי גליק: "יש צעירים שמכורים לסמים אז יש את השירות להתמכרויות, יש צעירים שהם עוברי חוק אז יש את השירות למבחן מבוגרים. אז למשל בשירות המבחן סביר להניח שרוב הצעירים, 18-25, הם פשוט באים בדיוק מאותן משפחות שאנחנו מדברים עליהן [...] בדיוק כמו האוכלוסייה שלי, רק למשל בשירות המבחן האקסטרנה שלהם שהם עברו עבירה ולכן מנותבים לשם. או העומק של הבעיה הוא כל כך גדול בקרב

חסות הנוער בתור נער או נערה שאנחנו מפנים אותם כי אין לנו את הכלים בקהילה להתמודד עם איכות וכמות הקשיים [...]. השירות שלנו הוא מטרייה למקסימום מענים, שחלקם לאותם צעירים שאנחנו מאתרים [...] וחלקם עבור צעירים שהיו או עדיין מטופלים בשירותים אחרים אצלנו באגף, ואז הם מפנים אלינו”.

מוסיף עמיצור דמרי: “אם אנחנו מדברים על 2004, היו 15, 20 ארגונים שעסקו בנושא צעירים. היום אנחנו מדברים על קרוב ל-200-300 ארגונים שהגדרת הליבה שלהם זה צעירים. [...] תראי, אין ואקום. ברגע שהמדינה לא נמצאת בצורה ממלכתית, משילות, הגדרות, החלטות, אז נכנסים הרבה מאוד ארגונים. כל אחד מהאג'נדה שלו, או ממהוה שהוא חווה בילדות שלו ורוצה לתקן. [...] ויש משרדים שיגידו - סליחה, קודם כל זה לא באג'נדה שלנו”.

הקושי לקדם שיח, תקשורת ושיתופי פעולה מיטביים עולה בביורר וללא היסוס בדבריה של מנכ"לית קרן גרוס, נעמי פרוינד: “בעבר היה יותר מדי אגו, הנושא של האגו גבר על הכול. אני רוצה שזה ייזקף לזכותי, אני רוצה להיות המוביל, במיוחד שמדובר גם בעמותות וגם במשרדי הממשלה. אני חשובת שזה פחות הגורמים הפילנתרופיים. היום יש הרבה יותר מוכנות לשיתופי פעולה [...] התחילו ללמוד שיח יתרונות לעבוד בשיתופי פעולה”.

פרגמנטציה של שירותים ומענים, חוסר תקשורת בין כלל בעלי העניין, עבודה ללא נתונים מסודרים וסדר יום רב פנים - זה המצב. אחד מהמפתחות המרכזיים והקריטיים להצלחה נמצא בתנאי החמישי.

## **התנאי החמישי: תפקודי שדרה - backbone support**

הצלחתה של יוזמה קולקטיבית תלויה בקיומם של צוות תשתיות שדרה (backbone infrastructure) המאפשר את ניהול התהליך והובלתו. תכנון, יצירה והתנעה של יוזמת קולקטיב אימפקט רבת משתתפים מחייבים את קיומו של צוות נפרד, בעל ידע ויכולות מתאימות, המשמש עמוד שדרה למהלך המשותף כולו. ארגון השדרה הוא הגורם המוביל את היוזמה ואחראי לתכלול סך הפעולות של בעלי העניין במסגרת השותפות. תפקידיו של צוות השדרה מכוונים ליצירת פעולה מתואמת ומסונכרנת של כל הגופים על ידי גיבוש חזון וסדר יום משותף, תמיכה בפעולות מתואמות, הקצאת משאבים, ביסוס מערכת מדידה משותפת, קידום מדיניות ובניית מעורבות ציבורית.

ארגון FSG קובע חמישה מדדים לבחינת קיומם של תפקודי שדרה אפקטיביים:

1. קיימת תשתית ארגונית יעילה לתפקודי השדרה, המנהלת בהצלחה את מערכות הקשרים בין השותפים.

2. צוות תשתיות השדרה מקובל על כלל השותפים כצוות מקצועי וניטרלי המקדם את מטרות היוזמה.

3. צוות תשתיות השדרה מעניק לשותפים מנהיגות, הנחיה והכוונה באשר לאסטרטגיות הפעולה ותמיכה בעשייה בשטח, והשותפים מקבלים עליהם את מנהיגותו.

4. צוות תשתיות השדרה מכוון ומתאים את פעולות היוזמה בשטח למדיניות ולאסטרטגיה שנקבעה, ומפעיל מנגנוני מעקב ובקרה תוך דיון מתמיד ומתמשך עם השותפים.

5. צוות תשתיות השדרה מאפשר ומקדם שימוש בנתונים ומידע לשם למידה ושיפור מתמשך.

מסביר עמיצור דמרי: "אם אני מדבר במונחים של קולקטיב אימפקט, אם אנחנו מסתכלים במונחים של שיתופי פעולה [...] יש הרבה מאוד פרויקטים בנושא של צעירים במצבי סיכון. כמעט בכל זווית - נשים חד-הוריות, עולים ועוד. ואם צריך, אז איך מייצרים מנגנון, פלטפורמה שיכולה לקדם דברים. הרבה פעמים כשמייצרים פלטפורמות כאלו, שותפים או משרדים לא מתחברים לפלטפורמות האלה מטעמים לא אובייקטיביים ולא מקצועיים [...] ואז יש שני מנגנונים שעובדים במקביל, שני מנהלים, הרבה עובדים שעובדים בשני ארגונים שונים והם לא מדברים ביניהם [...] ויש כאן איזו שהיא היררכיה התנהגותית מקצועית שבאה ואומרת שאי-אפשר לשתף פעולה [...] אם הרווחה אמונה, או משרד החינוך אמון על נוער בישראל והאחריות שלהם של נוער בסיכון, צריכה להיות מערכת אחת שיודעת לתכלל את כל המידע הזה עם צעירים [...] כשנכנס מסד קליטה בגוינט וזיהה את הצורך הזה לתת מענה לצעירים עולים, הוא גם זיהה חלק מהכשלים, ועם חלק מהם הוא ידע להתמודד מאוד יפה כי הוא בעצם יצר שולחן משותף של הרבה משרדי ממשלה וקרנות שהתחילו לדבר".

מתייחס לסוגיה המערכתית ד"ר רמי סולימני ומסביר: "המערכת לא התאימה את עצמה לצרכים הללו של הצעירים. גם במקומות בהם הם חיים הם לא מטופלים עם שום גורם - כי אין כזה. מדוע הממשלה שהשקיעה שנים עד גיל 18 לא משקיעה היום? [...] יש תכנית או פרויקט אבל לא תשתית".

כך מתארת נעמי פרינד את התהליך בפועל: "מהניסיון שלי יש שני שלבים. יש את הגוף שאומר אני רוצה לטפל בסוגיה X ואז הוא מחפש מי יכול להיות שותף רלוונטי, ובדרך כלל השותפים הראשונים שהוא מחפש זה שותפים שייתנו כסף [...] ואז הוא עושה פגישה אישית אִתּו, הוא אומר אוקיי - מעניין, לא מעניין, האם אתה מצטרף? ואז מתחילות מספר פגישות של מספר גופים שאותו גוף מוביל ויוצרים שולחן. לפעמים קוראים לזה ועדת היגוי ולפעמים ועדה מתכללת, ואז בדרך כלל הגוף שמוביל שם על השולחן: 'זה מה שאנחנו רוצים לעשות'".

תשתית שדרה אפקטיבית צריכה לתת מענה לשישה תפקודים מרכזיים: גיבוש חזון וסדר יום משותף, תמיכה בפעולות מתואמות, הקצאת משאבים, ביסוס מערכת מדידה משותפת, קידום מדיניות ובניית מעורבות ציבורית. מן הראיונות עולה חסר משמעותי במענה לששת התפקודים האלו וכי נדרשות העמקה והרחבה בכל אחד מששת התפקודים המרכזיים: אין חזון וסדר יום משותף מוסכם על כל בעלי העניין, אין תהליכי עבודה מוסדרים ברמת התכנון וההפעלה של מענים, בהתאמה ליעדים משותפים הנשענים על מדדי הצלחה משותפים ועקרונות פעולה וסדרי העדפה מוסכמים.

יתרה מכך, נראה כי המדינה אינה "רואה את הצעירים", ודבר זה בא לידי ביטוי הן בהקצאת משאבים מסודרת והן בקידום מדיניות בשדה החקיקה, במשרדים המקצועיים לשינוי נהלים ומדיניות משרדית או בבניית מעורבות ציבורית. אז מה עושים? על כך בחלק האחרון של המאמר.

## דברי סיכום

"לפי דעתי, הרבה מהצעירים כיום מתמודדים עם בעיה של חוסר הזדמנויות, וגם אם יש את ההזדמנות, הם מתמודדים עם מצב של חוסר ידיעה" (הילה).

"הסיפור הזה של לבוא לתת מענה לצעירים במצבי סיכון, ולהגיד, אוקיי, צעירים בסיכון, אני אפתור להם את הבעיה באמצעות קורס במתמטיקה ואני אתן להם לימודים, היא מערכת לא נכונה. צריך להסתכל על צעירים - 360 מעלות" (עמיצור דמרי).

"יש התחלות של שותפויות מעניינות. ספורדיות. אין תכנית לאומית לצעירים כמו לילדים בסיכון. זה לא באג'נדה של המשרדים. יש תכנית או פרויקט אבל לא תשתית" (נעמי פרוינד).

המעבר מדרכי העבודה בהווה לפיתוח מענים כיוזמה של קולקטיב אימפקט בעתיד מחייב, ראשית, אימוץ ויישום של כמה עקרונות המהווים בסיס להתמודדות עם האתגרים המרכזיים. אימוץ גישה זו מחייב שינוי תודעתי; הבנה כי קידום שינוי חברתי אינו מהלך לינארי, או צפוי וידוע מראש. פתרון בעיות חברתיות מורכבות אינו יושב לפתחו של ארגון או גוף אחד, אלא צומח בעבודה מערכתית מובנית תוך סנכרון בין הפעולות השונות. ולכן, בהתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות, האתגרים המרכזיים מתמקדים בארבעה היבטים: מי רואה את הבעיה, איך עובדים יחד, מהי הצלחה, וכיצד משיגים הצלחה ופיתוח מנהיגות מערכתית לקידום המהלך כולו (Kania, Hanleybrown & Juster, 2014; Preskill & Gopal, 2014).

שנית, תהליכים של שיח בין-מגזרי דורשים חשיבה תהליכית, וקיים מתח מתמיד בין התהליך ובין התוצאה. אין ספק שעצם השיח הוא חשוב מאוד ובונה גם תשתיות

וחוסן לטווח הארוך, אך מה במרכז - עצם השיח או התוצאה הסופית? אנו כל הזמן חושבים איך עושים תהליך נכון ומשתף שבו השותפים נשארים רתומים ומחויבים לאורך זמן, אך עדיין מציבים את התוצאה במרכז. לפיכך חשוב לזכור כי אחד מעקרונות המעבר משותפות לקולקטיב אימפקט הוא התמקדות בפרקטיקות של שינוי - "במה שעובד", בניגוד לייבוא ולשכפול של רעיונות ותכניות שלמות מקהילה לקהילה (Edmondson, 2012).

מדברי המרואיינים עולה כי יש עושר של תכניות ולא ברורים לגמרי הערך והאפקטיביות שלהן, שלא לומר שלא נעשה תהליך בדיקה של מה עובד ומה פחות עובד. מסתמן כאן אתגר מרכזי של בניית הסכמה רחבה בקרב כלל בעלי העניין על הגדרה אחידה, אסטרטגיית פעולה מוסכמת ועל הדרכים המתאימות ביותר להתמודדות עם הבעיות העומדות לפתחם של צעירים במצבי סיכון.

לאור ניתוח התהליכים של פיתוח המענים דרך הפריזמה של חמשת התנאים ובהמשך לפרשנות הנלווית, חשוב לציין את מפתחות ההצלחה המרכזיים בקידומה של יוזמת קולקטיב אימפקט בפיתוח מענים לצעירים במצבי סיכון.

## **המפתח הראשון להצלחה: הבאת כל מי "שרואה את הבעיה" אל החדר**

עיקרון מנחה כאן הוא שכל מי שיש לו עניין בפתרון הבעיה החברתית הוא שותף ליוזמה - האוכלוסייה, מי שעובד עם האוכלוסייה, קובעי המדיניות שמשפיעים על האוכלוסייה, נציגי הקרנות התומכות, הארגונים הרלוונטיים הפועלים בקהילה וכדומה. בתהליך העבודה המשותף מקשיבים לכל בעלי העניין ולאופן שבו הם רואים את הבעיה ומבינים כיצד כל שותף תורם בפעולתו לפתרונה. המשמעות של עיקרון זה היא כפולה: הראשונה, יוצאים לדרך כשכל השותפים רואים אותו דבר, מבינים את הסוגיה החברתית באותו אופן ופועלים להשגת אותה מטרה, והשנייה, מתכנסים סביב סדר יום משותף לקידום תוצאות ולשינוי מוסכם על כל בעלי העניין, במקום להתכנס סביב בניית פרויקט או תכנית. יש כאן שאלות מהותיות שכל בעלי העניין נדרשים להן - כיצד מקדמים סדר יום משותף; מה רוצים לקדם, למה עושים את מה שעושים, ובעיקר איך עושים זאת היטב; וכיצד יוצרים מחויבות ואחריות משותפת לקידום התוצאה הרצויה.

זהו המפתח הראשון להצלחה - בניית מערכת מתואמת, מסונכרנת וממוקדת ככל שניתן, המקבלת על עצמה אחריות ומחויבות לקידום התוצאות המוסכמות על כל בעלי העניין. זהו מהלך מאוד מורכב ומסובך אך הוא מהותי לקידום תוצאות משמעותיות. אציין שתי דוגמאות להתמודדות מוצלחת עם אתגרים כגון אלו - יוזמת מערכת המשפט לנוער בניו יורק (NYC Juvenile Justice Progress Report, 2014) ו-U-Turn בפילדלפיה לקידום תוצאות בקרב בני נוער מנותקים על ידי שילובם בבית הספר ובעבודה (Jolin, Schmitz & Seldon, 2012).

## המפתח השני - קביעת אופן ניהולה של היוזמה

אחרי שהתאספו כל השותפים הרלוונטיים, נבנה סדר יום משותף והוגדר מה נחשב הצלחה, אנו נדרשים למפתח השני, המתמקד באופן שבו תתנהל יוזמת קולקטיב אימפקט כדי ליצור את התוצאות הרצויות (פסח-גלבוע ופסטה-שוברט, 2014). לפיכך יש כאן אתגר כפול: קידום שני מהלכים המתנהלים במקביל. המהלך הראשון - קידום עבודה בשטח להשגת תוצאות משמעותיות, והמהלך השני - קידום עבודה מערכתית והחזקת השותפות בין כל בעלי העניין כך שכולם יעבדו על אותו וקטור, יראו עין בעין את הבעיה ויפעלו למען אותה מטרה. לפיכך, גם אם היישום של יוזמת קולקטיב אימפקט נראה הגיוני ופשוט, הוא כרוך ביצירת שינוי תפיסתי אצל כל השותפים טרם היציאה לדרך. מדובר בעיקר בשינוי נקודת המוצא של כל בעלי העניין בבואם להתמודד עם בעיות חברתיות מורכבות: שינוי בדרך שבה הם תופסים עבודה חברתית - עבודה מערכתית לקידום תוצאות של אוכלוסיית היעד, ולא קידום תפוקות של מגוון ארגונים; שינוי בדרך שבה הם מסתכלים על שיתופי פעולה - בניית רשת של ארגונים הפועלים יחד למען מטרה משותפת שעליה מתחייבים באופן קולקטיבי ותוך למידה משותפת מתמדת; שינוי בדרך שבה הם מסתכלים על הגדרת המטרות של הפעולות הננקטות ועל הפעולה עצמה - היינו פעולה למען קידום תוצאות בקרב האוכלוסייה.

## המפתח השלישי - הגדרה משותפת של הצלחה

מהי הצלחה? מה יהווה באמת שינוי חברתי משמעותי ובן-קיימא? בקולקטיב אימפקט מגדירים הצלחה בכמה רמות. ראשית, השינוי שיתחולל יהיה מערכתי, בין-מגזרי ומשמעותי מעבר להצלחה נקודתית בבית ספר או בשכונת מגורים; שנית, השינוי יתבטא בתוצאות מדידות ובנות-השגה; ושלישית, ואולי חשוב ומאתגר מכול, ההצלחה היא הצלחה משותפת של כל בעלי העניין, ולא של שותף כזה או אחר או פרויקט כזה או אחר. מורכב אך אפשרי. האתגר השלישי מקדם מעבר של השותפים משיח אינטואיטיבי - "אני מאמין שזה מה שצריך לעשות", לשיח שעונה על השאלה - למה **אנחנו** עושים את מה שאנחנו עושים; למה אנחנו צריכים לעשות את מה שאנחנו עושים; איך אנחנו יודעים שעושים זאת **טוב**; ואיך זה יקדם את **התוצאות הרצויות**. עבודה מערכתית הנשענת על תהליך שיפור תוצאות מתמיד המשלב את כל בעלי העניין.

## המפתח הרביעי - מנהיגות מערכתית

התמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות דורשת פתרונות יצירתיים ויכולת להתאים פתרונות המתעדכנים בהתאם למציאות המשתנה, וזה מביא אותנו למפתח הרביעי להצלחה - מנהיגות מערכתית: מנהיגים הרואים את תמונת העתיד, בעלי ראייה

מערכתית רחבה ולא של חלקים ממנה ובעלי יכולת רפלקטיבית גבוהה. לא קל, אך אפשרי. על פי הספרות העוסקת במושג חדש זה, מנהיגים מערכתיים נדרשים לשלוש חוזקות: הראשונה - ראייה מערכתית, המקדמת פתרונות מערכתיים ועבודה קולקטיבית; השנייה - יכולת רפלקטיבית, בניית דיאלוג; והשלישית - בניית תמונת העתיד ויכולת להניע אנשים ממתן תגובה לבניית פתרונות יצירתיים וחדשניים במצבי אי-ודאות. מנהיגות מסוג זה אינה פשוטה, שכן לאורך שנים רבות דבקו כלל הארגונים והמגזרים בפתרונות ידועים מראש ועל פי סדר יום בודד; כל ארגון עבד בנפרד ועל פי סדר העדיפות שלו. אם בעבר נהגו ארגונים לדבוק בפתרון אחד ויחיד, הרי שעל פי גישת הקולקטיב אימפקט נדרשת הבנה כי הצלחה היא תוצאה של שילוב וסנכרון בין מספר התערבויות ופתרונות הניתנים על ידי ארגונים שונים (Kania & Kramer, 2013).

היכולת להטיל ספק במוכר ובידוע לנו על פיתוח מענים בעבור צעירים במצבי סיכון, ולהתנסות במה שנדמה מוכר וידוע - המשגה מחדש של תפיסת עבודה - היא לדעתי סוד ההצלחה שלנו כשאנו מבקשים ליישם קולקטיב אימפקט לקידום שינוי חברתי משמעותי.

קולקטיב אימפקט אינו תרופת פלא למיגור בעיות חברתיות מורכבות, אבל במקומות שבהם הוא מיושם הוא מצליח לקדם שינויים משמעותיים ולהביא לתוצאות במקומות שבעבר היו כישלונות צורבים. אנו נמצאים בעידן שבו רבים מבין אנשי המקצוע, מנהלי קרנות, קובעי המדיניות וקהילות רבות מבינים כי הבשילה העת לקידום יוזמות מערכתיות בין-מגזריות המתמודדות עם השאלה - למה אנו עושים את מה שעושים וכיצד מה שאנו עושים יקדם תוצאות משמעותיות.

אז בואו נעשה את זה עם צעירים במצבי סיכון ולמענם!

## מקורות

אמית, ג', רענן, ר', כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ', וריבקין, ד' (2011). מעבר לבגרות בקרב אוכלוסיות במצבי סיכון - צרכים והתערבויות. ירושלים: מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

אברהם, ש', דיניסמן, ת', וזעירא, ע' (2012). בוגרי פנימיות חינוכיות בישראל: תפיסתם את הגורמים התורמים להצלחה והמעכבים הצלחה במעבר לחיים עצמאיים. *חברה ורווחה, לב(1), 9-37*.

בר, ר' (2015). בין תיאוריה לפרקטיקה: מיזם ההתנדבות הבין-מגזרי לקידום התנדבות והשתתפות חברתית בראי תפיסת הקולקטיב אימפקט. *עט השדה, 15, 66-78*.

דודזון-ערד, ב' (2010). איכות החיים של ילדים במצבי סיכון שהוחלט להשאירם בבית בהשוואה לילדים שהוחלט להוציאם מהבית. *חברה ורווחה, ל(3-4), 397-421*.

הורוביץ, ע', ואלון, ש' (2015). יוזמת 2015 - הרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי. יישום מודל קולקטיב אימפקט: תובנות מהשנה הראשונה. *עט השדה, 15, 78-91*.

זעירא, ע', בנבנישתי, ר', ורפאלי, ת' (2012). *צעירים פגיעים בתהליכי מעבר לבגרות: צרכים, שירותים ומדיניות*. דוח מחקר מסכם.

לנדר, י', וסלונים-נבו, ו' (2010). לקראת סליחה: מבט תיאורטי וטיפול. *חברה ורווחה, ל(3-4), 477-502*.

סולימני-אעידן, י' (2012). *מעברים לחיים עצמאיים של בוגרי פנימיות: גורמים אישיים (מגדר ואופטימיות) ובינאישיים (תמיכה חברתית) המנבאים את מצבם על סף היציאה מהפנימייה ושנה לאחר היציאה*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן.

פינצי-דותן, ר', וגרטי-שרון, ר' (2010). צעירים במצבי סיכון עם יציאתם לחיים עצמאיים: תרומתם של מאפייני התקשרות ותפיסת מסוגלות עצמית לבריאות נפשית ותפיסת עתיד. *חברה ורווחה, ל, 423-453*.

פסח-גלבוע, ש', ופסטה-שוברט, ע' (2015). 360 התכנית הלאומית לילדים ונוער במצבי סיכון: משותפות לקולקטיב אימפקט - הישגים ואתגרים. *עט השדה, 15, 91-105*.

פסטה-שוברט, ע' (2005). "אני יוצאת וכאילו ממששת את העולם, רואה את הדברים ברור יותר": נשים, השכלה גבוהה והחברה הבודאית בנגב. *מגמות, מג(4), 659-681*.

פסטה-שוברט, ע' (2011). הפוך, אבל אותו דבר: בוגרי השמות-חוץ-ביתיות מדברים שילוב והשתלבות. *עט השדה, 6, 23-29*.



פסטה-שוברט, ע' (2014). לווניסקי כמשל: ההבדל בין מה שנעלם למה שאבד בחיי נערות המוגדרות חסרות עורף משפחתי. *עט השדה*, 14, 51-76.

פסטה-שוברט, ע' (2015). "מחשבים מסלול מחדש": קולקטיב אימפקט כפלטפורמה לקידום שינוי חברתי משמעותי. *עט השדה*, 15, 23-32.

פסטה-שוברט, ע' (בדפוס). פליטים בעל כורחם: מעברים, אי-שייכות, כאב ואובדן בחייהם של בוגרי השמות חוץ-ביתיות. בתוך: ע' גרופר וש' רומי (עורכים), *ילדים ומתבגרים במצבי סיכון בישראל*. כרך ב': *קולם של בני הנוער וסוגיות מעולמם של עובדים בשדה החינוכי-טיפולי*.

קרן גנדיר (2012). צעירים במצבי סיכון לאחר שירות צבאי/לאומי: הגדרת צרכים והצעות למענים באמצעות הקרן להכוונת חיילים משוחררים.

Edmondson, J., & Hecht, B. (2014). Defining quality collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 7, Fall.

Heifetz, R. A., Kania, J. V., & Kramer, M. R. (2004). Leading boldly: Foundations can move past traditional approaches to create social change through Imaginative – and even controversial – leadership. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 21–31.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter.

Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing emergence: How collective impact addresses complexity. *Stanford Social Innovation Review*, January.

Pessate-Schubert, A. (2005). Retelling her story: To be a female Bedouin teacher differently. *Comparative Education*, 41(3), 247–267.

Preskill, H., Gopal, S., Mack, K., & Cook, J. (2014). *Evaluating complexity: Propositions for improving practice*. FSG.

Kania, J., Hanleybrown, F., & Juster, J. S. (2014). Essential mindset shifts for collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, Fall.

[http://www.philasocialinnovations.org/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=547:collaborating-across-sectors-to-increase-opportunity-for-youth-and-young-adults&catid=21:featured-social-innovations&Itemid=35](http://www.philasocialinnovations.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=547:collaborating-across-sectors-to-increase-opportunity-for-youth-and-young-adults&catid=21:featured-social-innovations&Itemid=35)

[http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/resources/FSG\\_Collective\\_Impact\\_for\\_Opportunity\\_Youth\\_Report.pdf](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/resources/FSG_Collective_Impact_for_Opportunity_Youth_Report.pdf)

# פני הצבא כפני החברה: שיח חינוכי-חברתי בצה"ל: סוגיית גיוסם של צעירים הנמצאים במצבי סיכון בישראל

## רוח קנסקי

מוטל על החינוך לא רק לחבוש פצעים אלא גם למנוע, ככל הניתן, מצבים המסכנים את קיומה של החברה ואת הווייתו התקינה של היחיד. מצבים כאלה נוצרים מכוח גורמים המצויים בתוך החברה ובתוך תרבותה. תפקידו של החינוך בתור מנגנון לתיקונה העצמי של החברה, יכול להתמלא רק על ידי יצירת תנאים להתפתחותם של בני אדם לקראת בגרות אינטלקטואלית, מוסרית וחברתית, שמכוחה יהיו מסוגלים לפקח על גורמי ההרס העצמי שבתוכם ובחברתם (צבי למ, מלחמה וחינוך).

אשלים עוסקת בשנים האחרונות, יחד עם שותפיה, בסוגיית גיוסן ושילובן של אוכלוסיות במצבי סיכון בצה"ל. אשלים שמה לה למטרה לפתח ידע, כלים ופרקטיקות, בשיתוף משרדי ממשלה, צה"ל והארגונים הרלוונטיים בחברה האזרחית, שיאפשרו שילוב מיטבי של צעירים במצבי סיכון בצה"ל, תוך יצירת חלופות אופרטיביות מותאמות לאוכלוסיות ייחודיות ומציאת דרכים למניעת נשירה מהשירות.

תופעת הנשירה מצה"ל היא תופעה חברתית בעלת השפעות מרחיקות לכת על האוכלוסייה הנפלטת ממערכת כה משמעותית במרקם החיים בארץ ואשר מעמיקה את תופעת ההדרה חברתית ומרחיבה את הקיטוב בחברה הישראלית.

מאמר זה עוסק בשאלת אחריותם של גורמי צה"ל והחברה האזרחית בגיוסם של חיילים הנמצאים במצבי סיכון ובטיפולם של אוכלוסיית הנושרים מהשירות. תחילה יוצגו תפיסות וחלופות אופרטיביות לקידום מעמדם של אוכלוסיית הצעירים הנמצאים במצבי סיכון בצה"ל, ובהמשך יידונו צעדים ראשונים לפתרון הבעיה דוגמת יוזמות לפיתוח שותפויות בין-מגזריות בין צה"ל, משרדי הממשלה וגופים אזרחיים.

## צבא העם - האומנם?

מראשית קום המדינה נדרש הצבא למשימות לאומיות-חברתיות והיה שותף פעיל בעיצוב ובבנייה של דור חלוצים שעתידיים לבנות את הארץ. וכה אמר בן-גוריון, 1948: "הצבא הוא המסגרת היחידה בארץ שבה נפגשים כשוים עם שווים ובתנאים חיים שווים יוצאי כל הגלויות, כל העדות, כל המעמדות. וכאן יש הזדמנות יחידה ויקרה לתקן את הפגימה הקשה ורבת המכשולים בחיינו הלאומיים: את ההתפצלות

והמחיצות המרובות [...] כוונתי בעיקר הפעם להתפצלות אחרת שמקורה במחיצות חברתיות, כלכליות, עדתיות ושוני עמוק בהווי ובהבדלים יסודיים בחינוך" (אצל אלרן וכן מאיר, 2012).

בן-גוריון ראה בצה"ל הכוח המעצב את דמותה של המדינה ואת אזרחיה. הצבא נתפס בעיניהם כישות המלכדת את העם, ממזגת גלויות ונושאת את הלפיד בחינוך ובהנחלת ערכים לדור הצעיר, שאכן זהו "צבא העם". צבא של העם. צבא היוצא מהעם, שייך לעם ואשר כולם משרתים בו. גברים ונשים כאחד, שווים כשווים. צבא הנלחם ומגן על העם אך גם פועל על פי ערכיו, מושפע מעברו, מתרבותו, מהשפה ומן האקלים בחברה האזרחית. החיילים המשרתים בצבא משתייכים לו ולחברה בו-זמנית. הם "מושאלים" מהחברה האזרחית לשנים ספורות וחוזרים לחיק הקהילה בתום השירות.

חוזה זה, ש"נכתב" בין הצבא ובין החברה, מתבסס על שתי הנחות יסוד:

1. תפקידו העיקרי של צה"ל הוא הגנה על קיומה של המדינה ושמירת ביטחונה.
2. חובת הגיוס של כל צעיר וצעירה חלה על פי חוק שירות הביטחון, התש"ט - 1948 (אך לא חלה בפועל באופן שווה על מגזרים שונים באוכלוסייה: חרדים, ערבים, נשים ואוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון).

מהנחות בסיס אלו ניתן להסיק כי על צה"ל לגייס לשורותיו אך ורק חיילים שימלאו תפקידים להשגת מטרת הביטחון. ולכן עולה השאלה - מה משמעות הצבא בישראל כ"צבא העם"? מהי אחריות הצבא כלפי העם כולו?

## **גישות שונות לשאלת גיוסם של צעירים במצבי סיכון לצה"ל ושילובם במערך הלחימה והתמיכה**

לאחרונה, בעקבות שינוי מדיניות, צה"ל מדווח על עלייה במספר המגויסים מקרב בני הנוער. אוכלוסייה זו, שבעברה לא צלחה את סף הגיוס וקיבלה פטור מהשירות, כיום מגויסת לשירות ומשובצת בתפקידים שונים, לרבות בתפקידי לחימה. מהלך זה, לטענת צה"ל, יאפשר לאותם בני נוער הזדמנות לשילוב מיטבי בחברה האזרחית לאחר שחרורם. עם זאת, במקביל להגדלת מספר גיוסם של בני הנוער, עולה בהתמדה, על פי דיווח צה"ל, מספר החיילים שאינם מסיימים את שירותם הצבאי מסיבות שונות (כהן, 2014).

במקביל, בחודשים אלו נכנסת לתוקפה הוראה שבה כל חייל שמתגייס בשנתון גיוס זה יקוצר שירותו ל-32 חודשים (במקום 36 חודשים שהיו נהוגים עד היום). על פי החישובים והתחזיות של צה"ל, מהלך זה יביא למחסור גדול של כוח אדם כבר בשנת 2020, דבר שיגרום לקושי בביצוע המשימות השוטפות בצה"ל. על פי הערכות

אכ"א, יוביל מהלך זה לירידה במקצועות מבוקשים כמו 20% בהיקף הקצינים, 12% בתחום הסייבר, 7% במערך הקורסים ו-10% בתחום הטכני. במקביל תהיה ירידה של 8% בגיוס למקצועות המנהלה ו-22% בהיקף הנהגים (שם).

במקביל לתחזיות אלה, על פי נתוני צה"ל יש עלייה ניכרת באחוז החיילים שאינם מסיימים את השירות: אחד מכל שישה חיילים נושר במהלך השירות. בשנת 2013 נשרו משירות צבאי כ-16.5% מהחיילים ו-7.5% מהחיילות, בהשוואה לשנת 2010, שבהם נשרו כ-14.7% מהגברים ו-6.6% מהנשים (שם).

כמו כן, מתרבים הדיווחים של צה"ל המצביעים על ירידה בסף הגיוס בקרב אוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון. בשנת 2014 קיבלו 3.5% מהגברים פטור מגיוסם לצה"ל כיוון שהם בעלי רישום פלילי כזה או שלא עמדו בנתוני הגיוס. לשם השוואה, בשנת 2012 עמד הנתון על 2.8% (לפני כעשור 4% קיבלו פטור משירות). כמו כן, נמצא מתאם בין סיום השירות לפני תום השחרור לבין דירוג בריאות האישי (צד"כ - ציון דירוג כללי שנקבע בצו הראשון): ככל שהדירוג היה נמוך יותר, כך הסיכויים לנשור היו גבוהים יותר (שם).

בהתייחס לנתונים אלה, ובעיקר בגלל הצפי במחסור במקצועות המבוקשים, הציעו באגף כוח האדם בצה"ל הצעות שונות להתמודדות עם מחסור בכוח אדם העתידי בצה"ל: ביטול ההכנה לבה"ד 1, החתמת נשים לחתום עוד שנה בתחום הסייבר, נבחנות אפשרויות של צמצום מספר פרחי הטיס, שילוב נשים בגדודי הלחימה, המשך גיוס בני הישיבות לצה"ל והרחבת הקריטריונים לגיוס אוכלוסיות במצבי סיכון. אף לא אחת מההצעות שהועלו אינה כוללת התייחסות תפיסתית ואופרטיבית לעצירת הנשירה של אוכלוסיית החיילים הנמצאים במצבי סיכון.

חשוב להדגיש כי נשירה מצה"ל או אי-גיוסן של אוכלוסיות מסוימות נתונים בידי הצבא. משמעות הדבר היא שצה"ל יכול להחליט אם להשאיר אזרח "מחוץ" למערכת או להכניסו, משיקוליו הוא. החלטה זו היא החלטה לאומית אסטרטגית המשפיעה על צה"ל ועל מרקם החברה הישראלית כולה.

נושא נשירתן של אוכלוסיות ייחודיות מצה"ל, ובראשן אוכלוסיית החיילים והחיילות הנמצאים במצבי סיכון, מצריך חשיבה מחודשת.

יש הסבורים כי אין זה מתפקידו של צה"ל לעסוק בגיוסן של אוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון, במיוחד בימים שבהם צה"ל נדרש לקיצוצים בתקציב ובכוח אדם. מצדדי גישה זו טוענים כי מתפקידו של צה"ל לדאוג להגנה על אזרחי מדינת ישראל. מנגד, לא מעט אחרים סבורים כי צה"ל מחויב לפרדיגמת "צבא העם", הדוגלת בגיוס כלל האוכלוסיות בעלות יכולת גיוס, וזאת מתוך תפיסה חברתית ערכית כוללת ועמוקה.

עוד מראשיתו עסק צה"ל, במקביל לייעודו הטבעי והראשוני - הגנה על המדינה, בסוגיות חינוכיות, ערכיות ולאומיות - הקניית השכלה, שפה, קליטת עלייה, עזרה לשכבות חלשות, התיישבות ותרבות, והיה חלק ממפעל החינוך של דורות רבים על בסיס ערכי-ציוני-צבאי בארץ ישראל.

במסגרת זו, של התגייסות הצבא לחינוכו של הדור הצעיר, עלתה לא אחת סוגיית גיוסם של בני הנוער הנמצאים במצבי סיכון. בשנים הראשונות להקמת המדינה פטר צה"ל מגיוס בני נוער "מקבוצות אוכלוסייה חלשות" שלא התאימו לשירות מסוג זה. אולם מראשית שנות השמונים החלו להתגייס בני נוער הנמצאים במצבי סיכון לפרויקט המכונה "נערי רפול". מהלך זה צמח כחלק מלקחי מלחמת יום הכיפורים ומהאירועים החברתיים ופוליטיים שהתחוללו בישראל במהלך שנות השבעים והיווה למעשה, במידה רבה, ביטוי לשינוי מדיניות חברתית-חינוכית בתוך צה"ל.

מחקרים על מיקומו של הצבא בחיי הצעירים הישראלים מצביעים על כך שלשירות הצבאי יש תרומה חשובה, גם היום, להתפתחות הצעירים המשרתים בו, ובמקרים רבים השירות הצבאי הוא מעין "כרטיס ביקור חברתי" המלווה את האזרח בחייו בארץ (מייזלס, 1993).

עם זאת, המעבר מאזרחות לשירות בצה"ל מלווה באחד המשברים המשמעותיים שצעירים מתמודדים עמם ומהווה איום גדול ביותר על יכולת ההסתגלות חברתית שלהם. מצב זה מגדיל את הסיכון שבחשיפתן של אוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון. המאפיינים שאליהם נדרשים הצעירים להסתגל בעת הגיוס לצה"ל כוללים: טשטוש ייחודיות, תנאים מתמשכים של לחץ פיזי, נפשי וחברתי, מערכת נוקשה הכופה נורמות וסטנדרטים חדשים להתנהגות ולביצוע, שימוש בענישה ותביעה לנאמנות בלתי מסויגת (ישראלשווילי, 1992).

על פי קלינסקי (2009), רוב האוכלוסייה במצבי סיכון שגויסה בשנות השמונים שובצה ביחידות החימוש, דבר שהוביל לריכוז גדול של חיילים בעלי נתונים נמוכים (מספר קטן של שנות לימוד ושפה עברית לקויה), וכך בעקיפין נגרם נזק ליחידות עצמן וגם לחיילים. המפקדים לא ידעו כיצד להתמודד עם הצרכים המיוחדים של החיילים, והחיילים הרגישו כי הם משרתים שירות לא משמעותי - מה שגרם לתסכול רב ולתחושת ניכור וקיפוח כלפי המדינה ומוסדותיה.

## **קשיים בהיקלטות צעירים במצבי סיכון בצה"ל הנובעים מפערים בהגדרת הסיכון**

בבואנו לעסוק באוכלוסייה הנמצאת במצבי סיכון בצה"ל, יש צורך להבין את מרכיביה של אותה אוכלוסייה. המושג "אוכלוסייה" מתייחס לבני נוער הנמצאים לרוב בקשיים רבים, עוד משחר ילדותם, ו"סוחבים" איתם במהלך השנים תחושת

כישלון תמידי באינטראקציה עם הסביבה הנורמטיבית אלו הנקראים היום "בני נוער הנמצאים במצבי סיכון".

הגדרת המונח "סיכון" נדונה רבות בפורומים ובאקדמיה. ועדת שמיד,<sup>3</sup> שהתכנסה לדון במצבם של ילדים ונוער במצבי סיכון ב-2006, נתנה הגדרות מקיפות למונח "סיכון" ומצאה כי כ-15% מכלל הילדים ובני הנוער בישראל נמצאים במצבי סיכון ומצוקה.

הגדרתו של צה"ל למושג "סיכון" אינה תואמת את הגדרותיה של ועדת שמיד. לצה"ל קריטריונים שונים להגדרת חיילים הנמצאים במצבי סיכון, המתבססים על מבדקי המיון הנערכים כחלק מתהליך הגיוס לצה"ל של מלש"בים (מועמד/ת לשירות ביטחון).<sup>4</sup>

אי-סנכרון זה בין ההגדרות מוביל לכך שמספר רב של חיילים הנמצאים במצבי סיכון אינם זוכים להתייחסות ייחודית בצה"ל ונמצאים בדיספוזיציה לנשירה. מעבר לכך, להחלטה<sup>5</sup> על אי-גיוסם של מלש"בים המשתייכים לפי מבדקי המיון לקבוצה נמוכה מאוד, יש השלכות מהותיות, שכן השירות בצה"ל אינו רק חובה על פי חוק אלא נורמה חברתית בישראל, ונתפס כזכות לתרום למדינה ולחברה. לכן אי-גיוסם או נשירתם של בני הנוער הנמצאים במצבי סיכון, שאינם עומדים בקריטריונים שהצבא גיבש, עלולים להיחווות כדחייה נוספת ולייצר דחיקה לשולי החברה, כפי שיוצג בהמשך.

---

3 הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון (2006).

4 מטרת המבדקים היא לבדוק את התאמתם של המלש"בים להמשך השירות ולהתאמתם לתפקידים ספציפיים, לרבות תפקידי לחימה. המבחנים הגופניים כוללים מבדקים פיזיים, בעיקר של כושר. המבחנים הנוספים כוללים מבחני אינטליגנציה, מבחנים פסיכוטכניים וראיונות אישיים שמבוצעים על ידי מאבחנות ייעודיות. התוצאה הסופית מתקבלת על ידי שכלול כל הנתונים וגיבושם לכדי מדד הקב"א (קבוצת איכות). מי שנתוניהם נמוכים מהמינימום, על פי הקב"א, מוגדרים על ידי צה"ל כ"אוקלוסיות חלשות" ומגויסים לתכנית ייחודית או מקבלים פטור.

5 חשוב לציין כי ההחלטה על גיוס או אי גיוס בני הנוער הנמצאים במצבי סיכון מבוססת בסופו של דבר על שקלול של מספר רב של נתונים ועל החלטה של המאבחנת הייעודית. על פי מבקר המדינה, דוח 56 א', לשנת 2005, חלק מהמועמדים לגיוס קיבלו בעבר פטור מהשירות על אף שנתוניהם אפשרו לגייסם לשירות בצה"ל (לתכנית "איתן" - תכנית לחיילים המוגדרים על ידי צה"ל כ"אוקלוסיות מיוחדות"). יחד עם זאת, על פי מדיניות צה"ל אין הגבלה גורפת על אי גיוסם של בני נוער עם רישום פלילי. הגיוס נבחן פרטנית ובהתאם לחומרת העברה.

## אי-גיוס לצה"ל כביטוי להדרה חברתית

הדרה חברתית היא תהליך שבו קבוצות מסוימות באוכלוסייה נדחקות לשוליים, חוות מרגינליזציה ונמנעת מהן היכולת להשתתף בחיי החברה שבתוכה הם חיים. תופעה זו מרחיקה אותן ממקומות עבודה, מהיכולת להשיג הכנסה ומהתקדמות במסלול החיים. כמו כן, היא גם מונעת מקבוצות אלה לקחת חלק פעיל ברשתות החברתיות והקהילתיות, היא מקרינה על מעמד האזרחות שלהן ויש לה השלכות מרחיקות לכת על האינטגרציה החברתית של קבוצות מוחלשות בזרם המרכזי של חיי החברה (דורון, 2006). במקרים רבים ההדרה היא ביטוי של הידרדרות הסולידריות החברתית, ערעור על ערכות חברתית, הכלה ואחריות כלפי הזולת. מנקודת מבט זו, בעיית ההדרה היא עניינו של הכלל שהזיקה שלו לפרט התערעה (Silver, 1994). גישות ביקורתיות רואות בהדרה החברתית תוצר של משחק חופשי של יחסי כוחות סביב המעמד של האדם וכוחו הפוליטי. הדרה חברתית במובן זה אינה נוצרת במקרה; היא תוצאה של מאבק מתמשך המתנהל בחברה בת זמננו בין קבוצות חברתיות בעלות רקע אתני, עדתי, מעמדי, אינטרסים כלכליים שונים, מגדר, גיל וכדומה, וזאת על חלוקה של משאבי כוח ושל משאבים אחרים.

### מחיר ההדרה החברתית

מחיר ההדרה מן הפרט ומשפחתו:

- ♦ אבטלה - הימצאות מחוץ למעגל העבודה
- ♦ תוחלת חיים נמוכה יותר
- ♦ תזונה לקויה, שימוש גובר יותר בסמים ובאלכוהול
- ♦ התנהגות עבריינית וסחר בסמים מגבירה מודרות.

מחיר ההדרה ביחס לכלכלת המדינה:

- ♦ מחסור של עובדים בעלי כישורים ומיומנויות נדרשים משפיע על היכולת לאייש מקומות עבודה
- ♦ רמה ירודה של כוח העובדים גורמת לפער בפרינן העבודה ובכושר התפוקה של המשק
- ♦ תלות של אוכלוסייה מודרת במוסדות המדינה
- ♦ הורדת כוח הקנייה מקטין את כלל הביקוש לסחורות ולשירותים במשק
- ♦ עלות הסיוע לאנשים במצוקה בקבוצת האוכלוסייה המודרת - הבטחת הכנסה, סיוע בדיור, הנחות בתשלומים

♦ לכידות חברתית מצביעה על יכולתה של החברה להבטיח את הרווחה של כל האנשים החיים בתוכה על ידי צמצום פערים ומניעת קיטוב בין חבריה. חברה בעלת לכידות חברתית גבוהה היא קהילה שמתקיימים בה זיקות גומלין ויחסי תמיכה הדדיים בין חבריה. לכידות זו נפגעת כשקבוצות באוכלוסייה גדולות מוצאות את עצמן מודרות ממנה, וכך החברה הופכת להיות פחות יעילה הן בפעילות הכלכלית והן בעתות משבר ומלחמה.

אוכלוסיות רבות סובלות בחייהן מהדרה. אחת הקבוצות הבולטות היא בני נוער וצעירים במצבי סיכון. התופעה של הדרת בני נוער וצעירים מתבטאת פעמים רבות בהגיעם למצבי סיכון ומצוקה, כגון נשירה וניתוק ממסגרות חינוכיות. תהליכי הדרה חברתיים שמכוונים כלפי בני נוער וצעירים מועצמים כתוצאה מיחסי גומלין בעייתיים בין בני הנוער ובין מערכות המדינה בכלל וצה"ל בפרט.

לא קל לזהות את התהליכים הכלכליים, החברתיים, הפוליטיים והתרבותיים היוצרים את תופעת ההדרה. בבסיסם של שינויים חברתיים רבים יש מחיר ערכי או גולמי שעל החברה לשלם כדי להיטיב עם החלשים החיים בקרבתה. הדיון המתקיים בתוך צה"ל (מחוצה לו), בדבר מהות השתתפותו במשימות חברתיות-אזרחיות הולך ומתעצם בעיקר בעידן של קיצוצים בתקציב הביטחון ובכוח אדם.

## **"עם בונה צבא בונה עם" (אלעזר שטרן): יחסי הגומלין בין ארגוני חברה אזרחית לצבא למען שילוב צעירים במצבי סיכון ומניעת הדרתם**

אין ספק כי שילוב מיטבי של אוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון מצריך התייחסות של הממשלה וגורמי צה"ל לסוגיית ההדרה החברתית, שכן הצלחת המהלך כולו תלויה גם בשיתוף פעולה הדוק ומובנה בין הגורמים האזרחיים לבין צה"ל. לא ניתן יהיה לשלב את אוכלוסיית החיילים הנמצאים במצבי סיכון בצה"ל בלי להכיר ולהבין לעומק את התהליכים המתרחשים בחברה האזרחית והתמורות החלות בה. תהליכים אלו חודרים, היום יותר מתמיד, לשורתיו של הצבא, בעיקר בעקבות התפתחות "החברה האזרחית" ותחושת אחריותה על הנעשה בתוך צה"ל, וזאת כתוצאה ישירה מהתפתחות הטכנולוגיה ותקשורת זמינה המקשה על החייל להתנתק מקהילתו ומסביבתו האזרחית.

אך מהי אותה "חברה אזרחית" שמשפיעה ישירות על החייל ב"שדה הקרב"? ארגוני החברה האזרחית מיוצגים כיום על ידי שני מגזרים: המגזר הראשון, הכולל את



מוסדות המדינה (משרדי הממשלה וגורמי הרשות המקומית), והמגזר השלישי, הכולל עמותות (שהוקמו לא למטרות רווח) והתארגנויות אזרחיות שונות.

על פי ניסן (2010), תכליתם של ארגוני החברה האזרחית היא לגשר בין הרצונות והצרכים של האזרחים ובין הרצונות והצרכים של החברה ושל המדינה. במובן הזה, הארגונים הללו נוטלים על עצמם יוזמה ואחריות, ונוסף על פעילותו של המגזר הראשון או יחד עמו, מעצבים את עתידן של החברה ושל המדינה. במדינה דמוקרטית, שבה נשמרות זכויות הביטוי וההתארגנות, מתאפשר כר פעולה נרחב לקיום שיח ציבורי, עיצוב נורמות, חינוך לערכים משותפים, יצירת אמון, סולידריות ואכפתיות, המהווים בסיס לשיתוף פעולה. משלהי המאה העשרים אנו עדים ליוזמות מדיניות חדשות במדינות שונות בעולם בהתייחסות למגזר השלישי וליחסי חברה-מדינה: (1) ההבנה של השלטון כי אין ביכולתו לתת לבדו מענה לכלל הציפיות והצרכים החדשים ההולכים וגדלים של האזרחים; (2) התחזקות ארגוני המגזר השלישי ורצונם להשפיע על תהליכי קבלת החלטות, ליזום ולפתח שירותים ופטרונות חדשים לצורכי האוכלוסייה; (3) התגברות כוחה של הביורוקרטיה ורצון המערכת הפוליטית להיעזר בגורמים חברתיים כדי לאזן תהליך זה; (4) התפתחות הטכנולוגיה, טכנולוגיית המידע והפצת הידע; (5) ביקורת ציבורית הקוראת לבחינה מחדש של הארגונים, מעמדתם ומידת הפיקוח עליהם.

### טיפולוגיית היחסים בין צבא לחברה בישראל - ארבע גישות תיאורטיות

בראשית דרכה הייתה הנחת העבודה בישראל כי המערכת הצבאית והחברה האזרחית נמצאות מקבילות אחת לשנייה, כשתי ישויות נפרדות שביניהן לא מתקיימים קשרי גומלין. בהמשך התפתחו תיאוריות שונות העוסקות ביחסים בין החברה האזרחית לצבא ושהצביעו על הקשר בין השניים. תאוריות אלו צמחו בעיקר בראשית שנות השישים של המאה הקודמת בדמוקרטיה ליברליות. גבריאל שפר ואורן ברק מבחינים בין ארבע גישות להבנת היחסים בין הצבא לבין החברה האזרחית:

1. **"הגישה המסורתית"**: מאופיינת בהבחנה אנליטית בין ה"צבאי" ל"אזרחי" כשני גופים נפרדים המקיימים ביניהם שותפות. השותפות נשמרת על ידי עליונות הדרג האזרחי במטרה לצמצם את השפעת קבלת החלטות של הדרג הצבאי וכדי לשמור על צבא חזק למלא את הנחיות הדרג המדיני. גבריאל ואורן מניחים על פי גישה זו, במסגרת העליונות ה"אזרחית" על ה"צבאית", ומתוך תחושת האיום הקיומית התמידית בישראל, כי לצבא יש השפעה הן על ההיבטים הביטחוניים והן על תחומים אזרחיים כמו התיישבות, חקלאות וחינוך. כמו כן, בין אנשי הצבא לחברה האזרחית נוצרים קשרים טבעיים ורשתות חברתיות. תהליך זה גורם דווקא ל"איזרוח" הצבא ולשמירה על עליונות האזרחית (מיכאל, 2012).

2. **"הגישה הביקורתית"**: מדגישה גם היא כי הצבא והחברה האזרחית נפרדים זה מזה, וטוענת כי החברה האזרחית מפעילה מנגנונים במטרה לשמור על עליונות ושליטה אזרחית על המנגנון הצבאי. עם זאת, לפי גישה זו הגבולות בין השניים יותר דיפוזיים, נזילים ומשתנים כל העת. התיאוריה מדגישה את ההטרורגניות של כל תחום ואת חשיבותם של אנשי הצבא ושל הפוליטיקאים כאחד. מכך מתפרש כי המנגנון הביטחוני משפיע על תחומי חיים רבים בישראל: פוליטיקה, כלכלה, טרמינולוגיה, שפה, חינוך ועוד. התיאוריה מעלה היבט נוסף שבו לובשי המדים זוכים ליוקרה רבה בחברה האזרחית בכלל ובמערכת הפוליטית בפרט (שם).

3. **"הגישה הביקורתית החדשה"**: מושפעת מתפיסות פוסט-מודרניסטיות ומדגישה את ההיבט התרבותי של הפוליטיקה בישראל. הגישה מותחת ביקורת ו"מאשימה" את החברה האזרחית בכך שאינה מצליחה לספק סדר יום אזרחי חי ובעט ומאפשרת בכך למגזר הביטחוני למלא תפקיד מכריע בקביעת מדיניות ובעיצוב השיח במדינה. החברה האזרחית מאופיינת בחולשה ובאנמיות מערכתית ביחס לכוחו של הצבא. חולשה זו נעוצה במבנה החברתי המיליטריסטי בישראל: זהו "צבא שיש לו מדינה".

4. **"הרשת הביטחונית"**, מדגישה כי בישראל אין הפרדה אמתית בין התחום הצבאי לתחום האזרחי. לפי גישה זו, מדובר ברשת בלתי פורמלית המורכבת משחקנים שונים במערכת הביטחון, בפוליטיקה ובחברה האזרחית, שלהם ערכים ואינטרסים משותפים והשפעה ניכרת על קביעת מדיניות (שפר, ברק ואורן, 2009).

על כן, לחברה האזרחית, כמו לצה"ל, יש האחריות והחובה המלאה לגייס ולשלב את אוכלוסיית החיילים הנמצאים במצבי סיכון. גיוסן או אי-גיוסן של אוכלוסיות במצבי סיכון הם תוצאה של מדיניות חברתית-כלכלית המשותפת הן לחברה האזרחית והן למערכת הצבאית. החיילים הנמצאים במצבי סיכון נמנים עם אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, הדורשות התייחסות מיוחדת ושירותים אישיים ומערכתיים תוך שיתוף פעולה של הצבא עם הגורמים האזרחיים המתמחים באוכלוסייה זו.

לא משנה באיזו מהתיאוריות שלעיל נאמין, המציאות הביטחונית במדינת ישראל, הנמצאת בעימות אלים מתמיד ובמלחמות, מציבה את צה"ל בקדמת הבמה ובמרכז השיח הציבורי ומעצימה את השפעתו על החברה האזרחית. לא אחת צה"ל מכתוב נושאים על סדר היום האזרחי ושותף מלא בחינוכם של הדור הצעיר במערכות הפורמליות והבלתי-פורמליות. זה שנים רבות מפעיל צה"ל תכניות ייחודיות בתוך בתי הספר ובמערכות החינוך הבלתי-פורמלי על ידי חיל החינוך, להכנת בני הנוער לשירות הצבאי תוך כדי שיתוף פעולה של משרד החינוך ומשרד הביטחון. תכניות

אלו שמות דגש על "הכנת כלל בני הנוער [כולל בני נוער הנמצאים במצבי סיכון] לצה"ל על ידי חיזוק נכונותם לשירות משמעותי ותורם, תוך הדגשת חשיבותו של המערך הלוחם" (מינהל חברה ונוער, 2007) והן נכתבות על ידי גורמי צה"ל. כמו כן, צה"ל מפעיל בבתי הספר השונים בארץ פרויקטים ללימוד מקצועות טכנולוגיים ומדעיים וזאת במטרה לאתר אוכלוסיות ייעודיות בכיתות י'-י"ב שישרתו ביחידות עלית בצה"ל (סייבר ועוד), וזאת כדי להילחם במספרם ההולך ויורד של חיילים איכותיים שמתגייסים ליחידות אלו. צה"ל מפעיל בכיתות ט'-י"ב בבתי הספר השונים בארץ מערך "שוחרות" המכשיר עשרות תלמידים למקצועות האלקטרוניקה. השוחרים/תלמידים מגיעים לבית הספר לבושי מדי צה"ל ובמקביל למחנך הכיתה מקבלים מ"כ שאחראי עליהם מבחינה "צבאית". תכניות כאלו ואחרות מופעלות גם על ידי חיל הים, האוויר והחימוש, ורובן מופעלות בבתי ספר הנמצאים בפריפריה של מדינת ישראל.

כמו כן, צה"ל מפעיל בעבור אוכלוסיית בני הנוער הנמצאים במצבי סיכון ובקצה הרצף, תכניות שונות במרכזי קידום נוער בערים השונות, בפנימיות ברחבי הארץ ובהוסטלים (כולל חסות הנוער).

לצה"ל יש, אם כן, משקל רב בהפעלת תכניות במערכת החינוך הפורמלית (בתי ספר) ובמערכות הבלתי-פורמליות ברשויות המקומיות. לצבא יש מקום בתוכן, בתהליך ובמרחב בקשר שבין בית הספר והרשות המקומית לבין האוכלוסייה האזרחית - התלמידים, הוריהם והקהילה הקרובה.

נשאלת אפוא השאלה מהי השפעתה של החברה האזרחית על הצבא בכלל ובתחום החינוכי-ערכי בפרט, בהתייחס לשאלת גיוסה של אוכלוסיית המלש"בים הנמצאים במצבי סיכון?

שנים רבות צה"ל משתף פעולה עם עמותות שונות ומגוונות מהמגזר השלישי כדי שיספקו לו שירותים בתחומי חינוך והכשרות מפקדים. כמו כן הוא חושף את חייליו לערב רב של החברה הישראלית על ידי סיורים וימי תרבות שהוא מפעיל. עם זאת, בכל הנוגע לשיתוף פעולה עם משרדי הממשלה - משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומשרד החינוך (פנימיות, עמותות שעובדות עם אוכלוסיית הצעירים הנמצאים במצבי סיכון) - הפער גדול. חיילים המתגייסים לצה"ל ונמצאים במצבי סיכון, לרוב (אם אינם עונים על הקריטריונים של חיילי תכנית "איתן") משרתים בצה"ל בלי עורף משפחתי ובלי יכולת לעבור את השירות בצורה טובה. כמו כן, המפקדים של אותם חיילים לא מקבלים הנחיה, הדרכה וכלים בעבודה מולם, דבר היוצר מפח נפש אצל שני הצדדים שלעתים מסתיים בסיום שירותו של החייל.

## מכאן והלאה...

באין קול שיזעק את זעקתם של צעירים וצעירות הנמצאים במצבי סיכון - אלו המתגייסים לצה"ל ואלו שנשרו במהלך השירות הצבאי, ובאין תכניות ממשלתיות מאסיביות המטפלות באוכלוסייה שאינה מגויסת לצה"ל, יש צורך בבניית שותפות רחבת היקף ובמתן מענה לבעיות אלו. השותפות תתאפשר תוך כדי שיח בין קודקודי המשולש - צה"ל, משרדי הממשלה (הרלוונטיים) וארגוני המגזר האזרחי - תוך פיתוח תהליכי העבודה על ידי אשלים.

אין עוררין על חשיבותו הערכית, החברתית והקיומית של השירות בצה"ל, בעיקר של האוכלוסייה הנמצאת במצבי סיכון. טענתי העיקרית העולה מן הכתובים מייחסת חשיבות לגיוס אוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון לצה"ל כערך מרכזי בתחושת הלכידות והסולידריות החברתית. על צה"ל לקדם מדיניות של גיוס אוכלוסיות הנמצאות במצבי סיכון לצה"ל. במקביל יש צורך לפתח מענים ייחודיים לאוכלוסייה הנושרת מהשירות, בשיתוף פעולה בין החברה האזרחית, צה"ל והגופים האזרחיים. רק שיתוף פעולה זה יביא לשינוי מדיניות ולירידה באחוזי הנשירה והכליאה בצה"ל וייתן מענה לאותן אוכלוסיות שרוצות לשרת את המדינה ולא התאפשר להן.

רכיב נוסף בפתרון בעיית הנשירה מצה"ל הוא אוכלוסיית המפקדים. לדעתי יש צורך להעמיק ולחזק את השפעת המפקדים האישיים על אוכלוסיית החיילים הנמצאים במצבי סיכון. מפקדים אלו הם המפתח להצלחת הישרדותם בצה"ל. היכולת לפתח מנהיגות "שונה" בקרב המפקדים נחוצה לצה"ל בהתמודדות עם אוכלוסייה ייחודית זו, אך גם נחוצה בהתמודדויות עם משימות השונות שצה"ל מציב. מקומו של המפקד משנה גורלות, בעיקר מול אוכלוסייה במצבי סיכון. המסקנה היא שיש צורך להשקיע בתפיסת מנהיגות של המפקד בהתמודדותו מול אוכלוסיית אלו.

כאמור, אוכלוסיות שאינן משרתות בצה"ל (מהחברה החרדית והערבית) או כאלו הנושרות מהשירות, מתקשות אף יותר בשילוב החברתי בישראל. צעירים אלו לרוב אינם מאותרים בקהילה ונשארים ללא מענה.

יש צורך להרחיב מאסיבית את השירות האזרחי-ממשלתי המקביל לשירות בצה"ל, שיהווה חלופה עיקרית לאוכלוסייה שרוצה לשרת את המדינה ולא עשתה זאת בצה"ל.

מסמך זה בא להדגיש את חשיבותו של שיתוף הפעולה בין צה"ל לגורמי החברה האזרחית כמערכות המשלימות זו את זו. תפיסת צה"ל לגבי שילוב אוכלוסיות במצבי סיכון צריכה להיות הוליסטית ומערכתית ולערב גורמים טיפוליים אזרחיים, מתוך הבנה כי רק כך אפשר יהיה להתמודד עמן. מן הצד השני, על החברה האזרחית להיות שותפה מלאה בהבניית תהליכים תוך-צה"ליים ולהוות קול לאוכלוסייה זו, כדי "למנוע מצבים המסכנים את קיומה של החברה ואת הווייתו התקינה של היחיד" (לם, 1976).

## מקורות

אברהם, ד' (2006). קבוצת המחקר במדיניות חברתית: בין הדרה חברתית למדיניות חברתית. נייר עמדה. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד ומשרד הרווחה, האגף למחקר, תכנון והכשרה.

אורן, ע', ומיכאל, ק' (2013). הפיקוח האזרחי במבחן הממד הטריטוריאלי של הבטחון בישראל, מסגרת מושגית ביקורתית במבחן המעשה. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, מחקרי פלורסהיימר.

אלגזי, ג' (2002). לימוד הטבע הנלמד: עיצוב מושג ההביטוס בעבודתו של בורדייה. סוציולוגיה ישראלית, ד (2), 410-401.

אסף, ד' (2010). היחסים הצבאיים-אזרחיים בישראל: המחלוקת והחוליה החסרה. ירושלים: מכון טרוסון והמחלקה למדע המדינה, האוניברסיטה העברית בירושלים.

גל, מ' (1982). שילוב חיילים מאוכלוסיות חלשות בצה"ל - תמצית שיקולים. מערכות, 283, 44-36.

דברי הכנסת, מושב ראשון, כרך 1, ישיבה ד', י"ז שבט תש"ט (16 פברואר 1949).

ישראלשוילי, מ' (1979). תהליך ההסתגלות לצבא - אופיו וגורמים בהצלחתו. מערכות, 269, 45-43.

ישראלשוילי, מ' (1992). סיבוב חד: מודל למעורבות היועץ החינוכי בהכנת תלמידים לשירות הצבאי. תל אביב: רמות.

ישראלשוילי, מ' (1995). המעבר אל השירות הצבאי. בתוך: א' זיו (עורך), הגיל הלא גליל. תל אביב: פפירוס.

כהן, ג' (8.12.2014). הצבא מרחיב את מעגל המתגייסים, אבל החלשים מביניהם נושרים בדרך. נדלה מתוך: <http://www.haaretz.co.il/news/politics/>. premium-1.2506482.

לוי, י' (2010). מי שולט על הצבא? בין פיקוח על הצבא לשליטה בצבאיות. ירושלים: מאגנס.

לימור, נ' (2010). חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה, פורום קיסריה.

לם, צ' (1976). מלחמה וחינוך. ספריית מן המוקד. תל אביב: עם עובד.

- מבקר המדינה (2005). השירות בצה"ל של חיילים מאוכלוסיות חלשות. *דוח ביקורת שנתי*, 56 א', עמ' 145.
- מבקר המדינה (2012). צבא הגנה לישראל - היבטים בנושא החינוך בצה"ל. *דוח ביקורת שנתי*, 62.
- מייזלס, ע' (1993). השירות הצבאי כמרכיב מרכזי ב"חוויה הישראלית". *סקירה חודשית*, 9-8, 3-20.
- מנהל חברה ונוער (2007). *הסכם פעילות הכנה לצה"ל*. הוצאת מפקדת קצין חינוך ונוער ראשי, מערך מג"ן.
- נבו, ב', ושור, י' (2002). החוזה בין צה"ל לחברה הישראלית: שירות חובה. מתוך: *פרויקט "צבא-חברה"*. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- מיכאל, ק' (2012). *הפיקוח האזרחי במכלול יחסי צבא ומדינה יחסי צבא חברה - מהות הפיקוח האזרחי - תהליכים ועקרונות בפרספקטיבה השוואתית*. ביטחון לאומי - מבט השוואתי. מרכז ש', המכללה האקדמית נתניה.
- נשר, ט' (12.06.2012). כשצה"ל מחנך את בתי הספר. נדלה תוך אתר "הארץ" המקוון <http://www.haaretz.co.il/news/education/1.1729437>
- קלינסקי, ר' (2009). *צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי: נקודת מבטו של איש חינוך*. בן שמן: מודן.
- קרומר-נבומי, וקומס, מ' (2012). הצטלבות מיקומי שוליים: מסגרת מושגית לפרקטיקה של עבודה סוציאלית פמיניסטית עם נערות. *חברה ורווחה*, לב (ג), 374-347.
- רבינוביץ, מ' (2009). *גיוס בני נוער עם נתונים ויכולת הסתגלות ברמה נמוכה ושירותם בצה"ל*. ירושלים: הכנסת - מרכז המחקר והמידע.
- רום, ג' (1999). הדרה חברתית: סולידריות ואתגר הגלובליזציה. *ביטחון סוציאלי*, 53, 5-15.
- שלם, מ' (2008). ערכי צה"ל בראי החברה הישראלית. בתוך: *כנס מנדל לחינוך*, 60. *שנות חינוך בישראל - עבר, הווה, עתיד* (עמ' 55-61). ירושלים: מכון מנדל למנהיגות.
- שמידט, ה' (2006). *דוח הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ונוער במצוקה*. ירושלים.
- שפר, ג', ברק, א', ואורן, ע' (עורכים) (2009). *צבא שיש לו מדינה? מבט מחודש על יחסי התחום הביטחוני והאזרחי בישראל*. ירושלים: כרמל.
- Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity. *International Labor Review*, 133, 5-6, 531-578.

# שיחה בגובה המקלדת: ניתוח ארבעה דפוסים של פניית צעירות לעזרה ברשת

## ניר ויטנברג

במוקד מאמר זה מתוארים ארבעה נרטיבים קצרים של צעירות שפנו למרשתת לצורך קבלת מידע ותמיכה נפשית בעת התמודדותן עם קשיים אישיים. כל נרטיב ממחיש דפוס של חיפוש עזרה בולט, המאגד את הבעיות שעמן מתמודדים הפונים, צורכי העזרה שלהם, ערוצי הסיוע השונים ברשת והיעילות המיוחסת לעזרה.

**דפוס המתאפיין בחיפוש מידע אישי** מתאר פונים החותרים לפתרון לבעיה ממוקדת, לרוב בנושאים שכיחים בתקופת ההתבגרות; **דפוס מכוון חקירה של הזהות העצמית** משקף את השימוש ברשת ובשיח הטקסטואלי כאמצעי לבחינת רכיבים שונים בזהות; **דפוס היעזרות בדמות השתתפות והשתייכות חברתית**, משקף משתתפים הזקוקים במיוחד לתמיכה במסגרת קבוצת השווים; לבסוף, **דפוס המכוון ברצון לקשר טיפולי**, מאפיין משתתפים בעלי מצוקה נפשית עמוקה, הזקוקים להפניה של צרכים פסיכולוגיים לדמות מכילה.

שרטוט דפוסי העזרה הללו עשוי להקנות אוריינטציה ראשונית לאנשי מקצוע המבקשים להבין את הפסיכולוגיה של המשתמשים ברשת, הנעזרים בה כאסטרטגיה להתמודדות עם מצוקות אישיות, בסביבה נוחה המקנה חוויית אנונימיות ושליטה גדולה יותר בתהליך.

## מבוא: הרשת כמרחב לקבלת ייעוץ ותמיכה נפשית

חיים בתרבות מדיה דיגיטלית הם אחד המאפיינים של הילדות בעידן הנוכחי, כאשר ריבוי המסכים מהווה חלק אינהרנטי מחיי היומיום (Lemish, 2015). בעשרים השנים האחרונות חדרה המרשתת לחיינו באופן עמוק, תחילה ככלי תקשורתי אינפורמטיבי ובהמשך כאמצעי לתיווך פעולות תקשורת בין-אישיות שונות. סקרים שנערכו בישראל מלמדים כי 92% מבני 12-17 משתמשים ברשתות החברתיות, כאשר 73% מהם משתמשים ברשת מדי יום (דרור וגרשון, 2012). זאת ועוד, סקר מטעם ארגון הבריאות העולמי (HBSC - Health Behaviour in School Children) המשווה בני נוער ביותר מ-40 מדינות בנושאים הקשורים לבריאות, רווחה נפשית והתנהגויות סיכון, העלה כי בשנת 2011 כ-30% מבני הנוער בישראל השתמשו במחשב ובמרשתת למשך ארבעה שעות ביום או יותר, נתון הממקם אותם במקום הראשון בדירוג הבינלאומי של מדד זה (הראל-פיש ואחרים, 2013). לפיכך, אין תמה כי חוקרים שונים בוחנים את המרחב האינטרנטי כסביבה חברתית מקבילה ליצירת קשרים בין-אישיים (בוניאל-ניסים וברק, 2009) ובעלת השפעה רבה על

המטלות התפתחותיות והצמתים המרכזיים שבהם ניצב המתבגר (ברק, 2012). בעוד שהתהליכים הפסיכולוגיים המתרחשים בשלבי ההתפתחות של המתבגר נותרו ללא שינוי מהותי, נראה כי ההתפתחות המוקדמת נעשית כיום לאורה של הטכנולוגיה הדיגיטלית, בייחוד עיצוב הזהות העצמית, תפקידה המרכזי של קבוצת השווים והדרכים לקבלת תמיכה רגשית (Clarke, 2009). המתבגרים פועלים במרחבים דיגיטליים לאינטראקציה חברתית ולביטוי זהות. המרחב המקוון מאפשר את התפתחותן של קבוצות ואינטראקציות הנרקמות על בסיס תחומי עניין, סגנונות חיים, בעיות וצורכי מידע משותפים, ומהווה צוהר לחציית גבולות של זמן, מרחק, אתניות, גיל ואף מגדר (Mesch & Talmud, 2010).

שירותי הדור השני של המרשתת (Web 2.0) מאופיינים בכך שהם מזמינים את הגולשים לייצר בעצמם תוכן, להעלותו אל אתרי המרשתת השונים ולשתפו עם גולשים אחרים (דרור וגרשון, 2012). שיח שיתופי זה מתבטא לעתים בתוכן אישי ובחשיפה רגשית, ומסמן תופעה הולכת ורווחת בעשור האחרון של פנייה לקבלת מידע ותמיכה רגשית כפעולה מתאגדת-מחשב. ניתוח טקסטואלי של מרחבי המרשתת מגלה פעילות ענפה של בני נוער רבים החושפים מצוקות, דאגות, סיפורים אישיים של התמודדות ממושכת עם קשיים במסגרת המשפחה והסביבה, ורצון בקבלת עזרה מקבוצת העמיתים ומגורמים מקצועיים בקהילה. לתכנים הללו משמעות רבה לאור העובדה שמתבגרים רבים מסתייגים מקבלת עזרה ממקורות מקצועיים ושואפים לפתור את קשייהם בכוחות עצמם (פברשטיין, ישראלי ושדה, 2007; Bordello & Fallon, 1995).

ההימנעות מפנייה לעזרה ניתנת להבנה באמצעות מודל "האיום לדימוי העצמי" (Nadler, 1990, 1997), המצביע על מערך השיקולים המובאים בחשבון בתהליך הפנייה לעזרה, כמאזן בין הרווח האינסטרומנטלי הצפוי מהעזרה המוצעת ובין המחיר הפסיכולוגי הנלווה, המתבטא בעיקר בפגיעה בדימוי העצמי. מודל זה הולם במיוחד גישות תיאורטיות פסיכו-סוציאליות הבוחנות את הפנייה לעזרה של מתבגרים על רקע הימנעותם מקשרי תלות וסיוע, ונטייתם לבסס את עצמאותם (Bloss, 1966; Tishby et al., 2001). על כן, בתקופת ההתבגרות המחיר הפסיכולוגי הנלווה לחיפוש העזרה עלול להיות גבוה במיוחד (Tishby et al., 2001). מקובל להניח, כפי שנמצא במחקרו של המחבר שיפורט בהמשך, כי בקרב חלק מבני הנוער הגולשים באתרים המציעים תמיכה וסיוע נפשי, הפנייה לרשת, בפרט בקהילות לעזרה עצמית, מתוארת כפנייה למקור עזרה נגיש וטבעי, ועם עלות פסיכולוגית נמוכה יותר מפנייה למקורות מקצועיים ואף למקורות בלתי-פורמליים.

הפנייה לעזרה בגיל ההתבגרות עשויה להיות אסטרטגיית התמודדות חשובה ונדרשת, שכן ידוע כי בגיל ההתבגרות יש פוטנציאל גבוה להתעוררות מצבי דחק ומצוקה נפשית בשל השינויים הרבים המתחוללים בתקופה זו. לפי ההערכות, במחקר הקליני כ-20% מהמתבגרים מתמודדים עם הפרעה רגשית או התנהגותית



כלשהי (Offer, Howard, Schonert & Ostrov, 1991), שלהן נדרש מענה מקצועי (Bordello & Fallon, 1995). אולם דווקא בגיל זה קיימת הסתייגות מפנייה לעזרה (Dubow et al., 1990), שעשויה למנוע את החרפת הלחצים והמשברים (גרינשטיין-וויס, 2003). לפיכך, היכולת לפנות לעזרה של גולשים אחרים בקבוצות תמיכה מקוונות ובמסגרת באתרי עזרה פורמליים, עשויה להיות משמעותית במיוחד בקרב חלק מהמתבגרים.

השימוש ברשת לצורכי מידע ותמיכה בריאותית ונפשית מושפע במיוחד מטיבו האנונימי של המרחב המקוון (O'Keefe & Clarke-Pearson, 2011). המקדם עיסוק בסוגיות אינטימיות המלוות בסטיגמה ובבושה. לכן, מתבגרים רבים מוצאים במרשתת סביבה חברתית נוחה ולא מאיימת לתקשורת עם אחרים (ברק ובוניאל-ניסים, 2011). תכונותיה הנוספות של הטכנולוגיה המקוונת, ביניהן הנגישות והתקשורת באמצעות טקסט מוקלד, מסייעות בשמירה ובטיפול האוטונומיה של הפונה, ומאפשרות לו לשלוט באופן מלא יותר בשיחה ובתהליך ההסתייעות. הטכנולוגיה מאפשרת לפונים לעזרה ברשת לעשות זאת בתנאים הנוחים להם, מהתחום הבטוח של סביבתם, בזמנים מרבית וללא ידיעת הוריהם. מאפיינים אלו מבטיחים עבורם פרטיות ושמירה על סודיות, ובכך עשויים לעודד פתיחות ושיתוף רגשי. לפיכך, אין ספק שתכונות הרשת מקנות ביטחון פסיכולוגי לפנות ולנצל את המרחב בעבור עיסוק בתכנים, שבמפגש פנים אל פנים מסיבות שונות אינו מתאפשר לחלק מהמתבגרים השרויים במשבר או במצוקה נפשית.

הימצאותם הרבה של בני נוער ברשת ומאפייניה של המרשתת מזמנים כר נרחב ואטרקטיבי לשירותים ולהתערבות בשימוש הטכנולוגיה המקוונת (ואזן-סיקרין, 2011) ובן סימון, 2011). ואכן, הרשת משופעת במשאבי עזרה מגוונים הפועלים באופן פרטני או קבוצתי. אפשרויות העזרה הללו מוצעות בפורמטים שונים של ייעוץ ותמיכה על ידי קבוצת העמיתים, על ידי שירותים פרא-מקצועיים, לרוב באמצעות מתנדבים, לצד שירותים הניתנים על ידי אנשי מקצוע הפעילים ברשת, ובהם רופאים, יועצים ופסיכולוגים (ברק, 2006; גילת ורוזנו, 2004; Lehdonvirta et al., 2012). מבין התחומים העיקריים שבהם ניתנים שירותים לילדים ולבני נוער ניתן למנות מתן מידע בתחומי הבריאות, בתחום האקדמי ובהפניה לשירותים רלוונטיים נוספים, תמיכה וייעוץ באופן פרטני. יתר על כן, בעמותת "סהר" (סיוע והקשבה ברשת) החלו בשנים האחרונות לבצע פעולות יישוג (outreach), שבמסגרתן מאותרים במרחבי רשת איתותי מצוקה של בני נוער המביעים מצוקה נפשית קשה וביטויי אובדנות (ואזן-סיקרין, 2011).

## פנייה של צעירים לקבלת עזרה במרשתת: שיטת המחקר ותמצית הממצאים

אף שרבים מהפונים לעזרה באמצעות המרשתת הם מתבגרים, לא נערכו עד כה מחקרים רבים הבוחנים את דפוסי התנהגותם ואת חווייתם. במאמר מתואר מחקר שנערך בקרב צעירים (12-25) שפנו לסיוע ברשת, כדי לבחון את התנהגותם ברשת ואת מידת האפקטיביות שהם ייחסו לסיוע. המחקר נערך באמצעות ניתוח תוכן של שיחות אמתיות בצ'אט אישי והודעות בפורום קבוצתי, סקר אנונימי שהופץ ברשת וראיונות עם פונים לעזרה ברשת, שהשאירו את פרטיהם.

המרשתת מקובלת כנוחה יותר לשיתוף בנושאים אינטימיים (מיניות, זהות מינית, התבגרות מינית) שאותם מצניעים מגורם מקצועי. נושאים אחרים שיש העדפה לשתף בהם ברשת, מצריכים חובת דיווח להורים, כגון פגיעה עצמית או אובדנות. בנושאים הללו, כדי להימנע מהעברת מידע להורים, יעדיפו בני הנוער לקבל עזרה ברשת. הדבר המפתיע הוא חוסר האמון כלפי הגורמים המקצועיים בסביבה הפיזית של הנער, שלדבריהם, במידה שיפנו לטיפול פנים אל פנים, הם ישתפו במידע מצומצם ויסוו חלק מהותי מקשייהם, זאת בניגוד לדיווח המלא והמפורט ברשת. המשתתפים ביטאו הסתייגות רבה כלפי מקורות עזרה מקצועיים, אף ש-38% מבין המשיבים לסקר (149 בני נוער) פנו גם לעזרה מקצועית בלתי מקוונת. מקצתם הצביעו אף על קשר משמעותי עם המטפל.

גם בני נוער "נורמטיביים", בעלי תמיכה חברתית ושביעות רצון מהחיים ברמה ממוצעת ומעלה, דיווחו כי רמת השיתוף והחשיפה שלהם ברשת גבוהה יותר, זאת גם בהשוואה לשיח שהם מנהלים עם חבריהם ועם קבוצת בני הגיל. נמצא כי באופן פרדוקסלי, התקשורת הכתובה, האנונימית למחצה, שנעדרת שפת גוף ומידע נוסף המשמעותי במפגש בין-אישי, מאפשרת ריחוק שמחזק את תחושת השליטה, ובכך מסייע להביע רגשות ולהיחשף.

ממצאי המחקר מצביעים על הפוטנציאל החיובי של סיוע מקוון, שיכול להגיע לאוכלוסיות מרוחקות שמסיבות סובייקטיביות ואובייקטיביות מתקשות לקבל תמיכה באופנים אחרים. כך לדוגמה, בני נוער שחווים מצוקה אובדנית, בני נוער המתמודדים עם שאלות ביחס לזהות המינית או המגדרית, בני נוער שמתמודדים עם דימוי גוף שלילי והפרעות אכילה, ובני נוער שחוו טראומה אישית, נמנעים לשתף את סביבתם, נוכח חשש מהתייחסות שיפוטית, לא רגישה, או בשל סטיגמה. רבים מהם מסבירים כי הם נמנעו לפנות ליועצת בבית הספר, לעובד הסוציאלי, לפסיכולוג, למדריך נוער ואף לחבריהם, גם כשחוו מצוקה שפגעה בתפקודם היומיומי. בעבורם, הרשת אפשרה "שער כניסה" ראשון לשיח המאפשר להתייחס לקשיים אישיים עם אחר משמעותי, תוך הסרת מסכות וללא הסתרה. הם מעידים

כי ניצלו את המרחב האופטימלי של הרשת, באופן המותאם לצורכיהם, שכן הם מקבלים תמיכה ללא עלות כספית ובמחיר פסיכולוגי נמוך מאחר שהם לא נדרשים לחשוף את זהותם האישית.

## **ארבעה סיפורי היעזרות נפשית ברשת**

בפרק זה יוצגו חלקים נבחרים מהראיונות שנערכו במסגרת המחקר. סיפורי ההיעזרות הללו מסייעים בהבנת המבע האישי של צעירים, ובמקרה הזה - צעירות, הנעזרים ברשת, מאפשרים מבט עומק קרוב לחוויה, משרטטים את היתרונות והחסרונות של המדיום המקוון כמקור עזרה, ומספקים היכרות עם אסטרטגיות ההתמודדות שנוקט הצעיר במענה למצוקות הפוקדות אותו. הסיפורים אינם מייצגים בהכרח את כלל משתתפי המחקר, אך כל אחד מהם מייצג מגמה אחרת הבאה לידי ביטוי בדפוס מובחן של פנייה לעזרה. סיפורי ההיעזרות הותרו לפרסום על ידי המרואיינים. עם זאת, לצורך שמירה על פרטיותם, הושמטו פרטים מזהים והם מוצגים בשמות בדויים.

עיון בדרכי ההיעזרות של הצעירים והצעירות במחקר מגלה טיפולוגיה ייחודית המורכבת מארבעה דפוסים מובחנים של חיפוש עזרה ברשת, המתוארים בלוח שלמטה. בהמשך יפורט כל דפוס, יוצג המענה הרלוונטי וינתן סיפור דוגמה לכל דפוס.

## ארבעה דפוסים לחיפוש עזרה מקוונת

דפוס 1: איתור מידע	דפוס 2: הקירת הזדהות האישית	דפוס 3: השתתפות והשתתפות	דפוס 4: קשר טופולי
<p><b>מאפייני הרקע האישי</b> תחום הביעה; רמת המצוקה המדווחת; המצאות מקורות תמיכה</p>	<p>קיימים אוניברסליים, דילמה קונקרטיית או שאלה מביכה; תוכן גלוי. לעתים גלויות לשאלה מצוקה רגשית, המתבטאת בעיקר בבקשה למענה מהיר; הימנעות מפינויה למקורות התמיכה מחוץ לרשת</p>	<p>עיסוק בדימוי העצמי ובהזדהות העצמית; רמת שביעות רצון מהחיים מומצעת ונטה; הימנעות מפינויה למקורות תמיכה מחוץ לרשת</p>	<p>בעיות בכל המישורים, לרבות המתודדות עם הפרעות נפשיות או התנהגויות סיכון</p>
<p><b>צורכי העזרה הסמויים והמדווחים</b></p>	<p>מידע או ייעוץ לפתרון בעיה; פיתוח היכולת להתמודדות אישית</p>	<p>מרחב לחשיפה אישית, "הסרת מסמתי" ומשתתף זרות</p>	<p>מרחב אינטרסטי לשיח מעמיק והפניית צרכים פסיכולוגיים לדמות סבוגרת</p>
<p><b>מאפייני ההקשר המקוון</b> ואסטרטגיות הפניה ערוץ העזרה, מאפייני העזרה, אסטרטגיות חיפוש עזרה בולטות</p>	<p>פורומים ומאגרי מידע; פניה בעיקר לגורמים מוסמכים או תומכים פרה-מקצועיים</p>	<p>הכתיבה כאמצעי לביטוי עצמי; השתתפות פסיבית, ניהול בלוג, או פניה לפורום בעיקר באמצעות מנוולוג פנימי ועמום</p>	<p>ציאת עם תומך מודפס או קבוע</p>
<p><b>משמעות העזרה ומידת יעילותה</b> <b>הסביבקיטבית</b> שביעות הרצון המוצהרת; שניו רגשי, תפיסתי או התנהגותי</p>	<p>מענה המותאם לסאפיינים האישיים, יכולת קבלת החלטות או פתרון לבעיה שדווחה</p>	<p>הקלה רגשית, שליטה במתשבת וברשות ובהתנהגויות סיכון; יצירת קשרי חברות</p>	<p>ראון בקשר מיטוב, בהתנת העצמי וביצירת מכל להזנה רגשית</p>

## 1. חיפוש מידע אישי

צעירים הפונים לרשת לצורך איתור מידע, מחפשים עצה או פתרון מעשי לרוב כמענה לנושאים שכיחים ונורמטיביים בגיל ההתבגרות: תפקוד בלימודים, קונפליקטים במישור חברתי, שאלות בתחום הבריאות מינית והשינויים הגופניים, היחסים במערכת המשפחתית והיחסים במישור הרומנטי. הפונה טרוד בשאלה אישית או בסוגיה מביכה שהפרה את שגרת היומיום שלו, ולכן פנייתו מאופיינת בדפוס ארעי. היא מאופיינת ברצון להצליב מידע ממקור אחר, ולעתים לשם קבלת חוות דעת נוספת פונים אלה מנצלים את הנגישות הרבה של הרשת למאגרי מידע, פורומים לייעוץ וכתובה חווייתית של גולשים אחרים, כדי לקדם פתרון לפנייתם. פונים אלו נמנעים ממסירת פרטים אישיים שעלולים לזהותם, ומסתפקים בדרך כלל בקריאת התכנים. עם זאת, פנייה ישירה עשויה להתבצע בפורום אנונימי, או בשאלתא הנשלחת למנהלי הקהילה והאתר. אף שהפנייה תכלול לרוב בקשה לקבלת מידע או הכוונה מעשית, ניתן לעתים לזהות מצוקה רגשית ודאגה המתעוררות מעצם ההתמודדות האישית.

## מהו המענה המתאים?

רבים מהפונים הללו מתמודדים עם קשיים ארעיים ונזקקים לעזרה ממוקדת. לפיכך, פונה מסוג זה לרוב לא ישייך עצמו לאתרים המותאמים ל"נוער במצבי סיכון", המתמקדים במענה למצוקות נפשיות או למשברים. נוסף על כך, בשל ההתמקדות במצבי חירום, נלווית לאתרים הללו סטיגמה שעלולה להוות חסם מהיעזרות בהם. לכן ראוי לבחון פיתוח מענה אישי לאוכלוסייה זו, הזקוקה לתיאור המידע ולניסוחו באופן מהימן, ממוקד ומעשי. כמו כן, לעתים הפנייה טומנת בחובה צורך במענה רגשי על אף הניסוח הקונקרטי, ולכן יש לבחון גם התייחסות לרכיבים הרגשיים. לבסוף, משום שלעתים מצוי צורך רגשי סמוי שקשה לזהותו או לקיים עמו דיאלוג בתקשורת מקוונת מושהית, ראוי לבחון אפשרות למענה אישי באמצעות צ'אט.

## סיפורה של מיטל: חיפוש מידע אישי ברשת כהליך גישוש לטיפול

### פסיכולוגי

מיטל היא תלמידה בת 17 המתגוררת במושב במרכז הארץ. בתפיסת העצמי שלה כילדה וכנערה מתבגרת חוותה מיטל שוני ולעתים תחושת אי-שייכות לקבוצה החברתית שסבבה אותה, כפי שעולה מתיאורה: "בכל היסודי הייתי ילדה לא מקובלת, עם דימוי עצמי נמוך. גם מבחינת מראה הייתי שונה [...] אני גרה במושב. כולם שם בהירים, בלונדינים [...] אני הייתי מתולתלת וכהה".

המעבר לתיכון הוביל להתרגשות חיובית לאור ציפיותיה לשינוי בסטטוס החברתי ולהשתלבות בקבוצת השווים. אך לדאבונה, עד מהרה התבשרה מיטל כי הקשרים החברתיים שהצליחה לרקום דעכו והיא נותרה פגועה ומאוכזבת. "ואז באמצע כיתה 'ה' הכול התפוצץ". בתקופה זו חוותה משבר נפשי שבגינו פנתה לטיפול פסיכולוגי שסייע לה מאוד. כמו כן, מיטל מתארת מערכת יחסים חיובית עם הוריה, המשמשים לה מקור עזרה בעתות מצוקה, ומדבריה ניתן להתרשם כי קשייה מקבלים מענה הולם, הן על ידי תמיכת ההורים והן בקשר מיטיב עם המטפלת ועם יועצת בית הספר.

פנייתה של מיטל לתמיכה ברשת נועדה בעיקרה לצריכת מידע ממומחים ולקריאת "טיפים" וכתבות בסוגיות שמעסיקות אותה, ביניהן דימוי הגוף, בעיות דימוי עצמי, שיפור ההישגים הלימודיים והתמודדות עם לחץ במבחנים. תפיסתה של מיטל את עולם המרשתת משקפת אוריינות דיגיטלית מפותחת, בהיותה מודעת לצורך בהערכת אמינות המידע והבחנה בין מידע ממקור ידוע מוסמך לבין תכנים הכתובים בקהילות השונות על ידי ציבור הגולשים. מיטל מרחיבה את הדיון על החשש לאובדן הפרטיות ברשת ועל הקפדתה גם כנערה צעירה להימנע מלחשוף פרטים מזהים על עצמה. כך היא מתארת את חוויית השימוש ברשת עת הייתה תלמידה בחטיבת הביניים:

"אז האינטרנט היה בשבילי כמו דף חלק. הרי אף אחד לא יודע מי את, אז את יכולה לשאול כל דבר שעולה לך בראש [...] בגלל האנונימיות שהאינטרנט מספק לך אתה מרגיש בנוח לשאול הכול, מקסימום לא יענו לך [...] יכולתי להיות מאוד גלויה בלי שישפטו אותי על הדברים שאמרתי [...] וגם אם יצאת מטומטמת, מי בכלל יודע מי את? את מרגישה חופשי לקבל מידע על הכול [...] מידע שמגיע תוך כמה מאיות של שנייה בגוגל".

כאמור, צורכי העזרה של מיטל ברשת הם בעיקר תמיכה אינפורמטיבית ותמיכת שייכות חברתית, כפי שעולה מדבריה: "יותר לראות ולהבין שלא רק לי קשה - אלא גם אחרים עוברים את זה. פחות פריקה [...] זה לא עזר". מיטל מבקשת להדגיש כי מידת ההיכרות של המטפלת עם קשייה ועם לבטיה האישיים גבוהה לעין שיעור מהתכנים שבהם היא משתפת ברשת, שכן עמה מתבצע תהליך יסודי ואמתי של שיתוף רגשי: "ה'שיתוף' שהגעתי אליו עם האתרים האלה לא הגיע ל-1% אחד מתוך כל מה ששיתפתי את הפסיכולוגית שלי [...] עזרה ושיתוף פנים מול פנים עדיף בהרבה מהעזרה באינטרנט".

## 2. חקירת הזהות העצמית

משתתפים שפנייתם לרשת מתבטאת בחקירת הזהות העצמית, חווים לבטים ושאלות יסוד ביחס לעצמם ולחיסיהם עם אחרים משמעותיים. פנייתם עשויה

לחשוף רבדים עמוקים של העצמי, מתוכם בולטים תכנים של עיסוק בזהות מינית, בזהות דתית, בדימוי הגוף ובמחשבות לגבי המימוש העצמי ומשמעות החיים. האסטרטגיה המרכזית שמאפיינת את המשתתפים הללו היא היכולת לנהל דיאלוג באמצעות כתיבה. התקשורת הכתובה מהווה בעבור פונים אלו אמצעי נוח לביטוי עצמי, לעתים אף יותר מתקשורת דבורה, ולכן חלקם בוחרים לנהל בלוג אישי. יש שהדגישו את משמעות הכתיבה אף ללא הצורך במשוב, אלא כפריקה המשולה לכתיבה ביומן. עיקר האינטראקציה מתאפיינת במתווה של מונולוג פנימי הכתוב בשפה אישית עמומה ולעתים מטאפורית. ההימנעות משיח בהיר וישיר עם האחר יכולה לנבוע מהקפדה רבה על הפרטיות וחשש מחסיון המידע, או בשל עומס רגשי ומחשבותי שאינו מאפשר למשתתף לפנות בצורה ישירה. הפונים חווים את אתרי הסיוע האנונימיים כמרחב בטוח, מוגן מביקורת ומשיפוטיות. ניתן לדמות את המשמעות שניתנת לערוץ התמיכה המקוון בעבור החקרן, כמרחב פוטנציאלי (potential space), במונחי של ויניקוט (1995), המייצג את התיווך בין עולם המציאות הממשי ובין העולם הפנימי, המאפשר לו לגבש ולבטא את "העצמי האמיתי".

הכינויים שבוחרים הנתמכים ברשת מייצגים על פי רוב את מצבם הנפשי. חלק גדול מהכינויים בעלי סמנטיקה שלילית, המבטאת חולי, אבדן ומצוקה. הפונה מאמץ זהות מקוונת שאינה חושפת את זהותו ה"אמיתית" אך מאפשרת לו להסיר "מסכות", לבחון רכיבים שונים בזהותו, להחצין תכונות ורצונות אישיים ולבחון את תגובות הקהל. פונים הטרודים בתכנים מתויגים מעוררי מחלוקת, כגון זהותם המינית או עיסוק במחשבות אובדניות, ציינו כי הם נאלצים במציאות הפיזית לשקר או להפגין מצג שווא ועצמי כוזב באופן שיטתי, בשל חששות מהפעלת סנקציות שעלולים להפנות נגדם, ביקורת חריפה ונידוי. אתרי הסיוע האנונימיים משמשים בעבורם מרחב בטוח ומוגן ומאפשרים להם לפעול באופן כן ומשוחרר יחסית, מתוך הבנה כי המחיר החברתי שהם עלולים לשלם ברשת נמוך באופן משמעותי. יתר על כן, מספר מרואיינים המתמודדים עם לבטים בזהות המגדרית, הדגישו את יכולתם לפעול במרחב המקוון כאמצעי מעצים המאפשר להם להיות משוחררים מהחזות הגופנית ומהמראה החיצוני ועקב כך להציג עצמם בהסתמך על השפה הכתובה בלבד.

## מהו המענה המתאים?

פונים אלו מבקשים לנצל את המרחב האנונימי של הרשת כדי לבטא מחשבות ותחושות ולבחון את תגובות הגולשים. לעתים הדיאלוג שמנהלים הפונים מקוטע, אינו בהיר ומטאפורי, וכך מקשה על המשכיותו. עם זאת, ניתוח ההודעות בפורומים מלמד כי קיימת חשיבות רבה למענה אמפתי ולהפניית שאלות התעניינות להמשך הדיאלוג עם הפונה, שכן פעמים רבות התייחסות זו הובילה להמשך שיתוף והבהרת מניעי הפנייה. נראה כי אף שהפנייה ברשת נוחה ופחות מאיימת, יש פונים

שמגששים את דרכם ומתנסים לראשונה בשיום ובניסוח של תחושותיהם ומצוקתם. התקשורת המקוטעת היא חלק מתהליך חשוב שמעודד את הגולשים להיפתח ואף לפנות להתערבות מקצועית בהמשך.

## סיפורה של ויקי: עימות ואימות הגדרת הזהות העצמית בתיווך ברשת

סטודנטית בת 24, המתגוררת במרכז הארץ. מתמודדת עם הפרעת קשב וריכוז, לחצים וקשיים אקדמיים ולבטים בזהות המגדרית והמינית. ויקי משתמשת רבות ברשת כאמצעי תמיכה בעבור קשיים ודאגות בחייה, בעיקר סביב הדיספוריה המגדרית.<sup>6</sup> היא מצביעה על נקודת מפנה דרמטית בחייה שהתחוללה בהיותה תלמידה בחטיבת הביניים, כשעברה התעללות פיזית קשה וממושכת על ידי תלמידים בבית ספרה, שלוותה בהמשכה בנידוי חברתי. בעקבות זאת הופנתה לטיפול פסיכולוגי, אם כי לא העלתה את הקשיים הללו בפני המטפל, חרף מצבה הנפשי הירוד.

בהמשך שנות התבגרותה החלה לעסוק בחקירה עצמית ובהתמודדות עם לבטים בזהות המגדרית. תחילה החלה להיחשף ולשתף בתכנים אישיים דווקא בפורומים ובצ'אטים כלליים שאינם מזוהים עם תמיכה נפשית. בדרך זו חשה נוח יותר לקיים אינטראקציות במרחב חברתי (מקוון) כללי שאינו מזוהה ישירות עם קשייה. הגילוי העצמי על תחושת השונות המגדרית החל לאחר צפייה בסרט תיעודי בטלוויזיה והוביל בהמשכו לחקירה מקוונת מתמשכת: "הנושא היה רוב הזמן על אש קטנה, ולא עלה אלא עד לאחרונה באינטרנט. שתקתי בנושא הרבה זמן".

ויקי מתארת את תהליך חיפוש הזהות ההדרגתי שחוותה בשנים האחרונות, עד להגדרת עצמי קוהרנטי יותר מבחינתה: "התחלתי באיזה שלב באינטרנט לכתוב בלשון מעורבת של זכר ונקבה [...] באיזה שלב מישהי בפורום [...] הכירה לי את המושג [דיספוריה מגדרית]. יצא לי להכיר אותו קודם שטחית, אבל לא רציתי להזדהות תחתיו. [אחר כך] קראתי את ההגדרה ב'ויקיפדיה', ומשם כבר התחלתי יותר לצאת עם התחושות שלי".

ויקי מציינת כי בין המעלות הגבוהות של התמיכה במרשתת, קיימת האפשרות להיחשף לטווח רחב יותר של דעות והבנה מצד אנשים המתמודדים עם בעיה דומה, דבר המפיג את תחושת הבדידות. היא מעלה את החשש מחשיפה נושאים בפני גורמי טיפול פרונטליים, "במיוחד אם אינם רלוונטיים לעניין הטיפולי או המידע שעלול להיחשף עשוי לזלוג למקומות אחרים".

---

6 דיספוריה מגדרית היא חלק מהפרעת זהות מגדרית ומתייחסת לתחושה ממושכת של חוסר התאמה של אדם למינו.



### 3. השתתפות והשתייכות חברתית

חוויות העצמי של משתתפים מדפוס זה נעוצה בהתמודדות עם מצוקה מתמשכת וריבוי בעיות הנוגעות בעיקרן ליחסים במשפחה, לתחום החברתי, להיבטים בדימוי העצמי וכן לבעיות במישור הנפשי. משתתפים מדפוס התנהגות זה פונים לקהילות בפייסבוק ובעיקר לפורומים אנונימיים לצורך פרקן רגשי ואוורור התחושות הקשות המלוות אותו, וכדי לנהל אינטראקציה עם קבוצת העמיתים.

זמינות הרשת מאפשרת לפנות בכל עת וללא השהיה ולבטא את המצוקה גם בלילות, מועדים שבהם שירותי סיוע פורמליים אינם פועלים ונגישותם של מקורות עזרה בלתי פורמליים נמוכה. האסטרטגיה המרכזית של טיפוס זה מבטאת את הרצון להפיג את חוויית הבדידות והחריגות וללמוד מניסיונם של אחרים. בדרך זו משתקפים גורמי הטיפול המאפיינים קבוצות טיפוליות שזיהה יאלום (Yalom, 1995), בעיקר חוויית האוניברסליות, הלמידה הבין-אישית, הקתרזיס והחדרת התקווה.

הפנייה לאתר היא חלק מאסטרטגיה של הרחבת מעגלי התמיכה ובמקרים מסוימים - כינום. כך נרקמת מסגרת חברתית אלטרנטיבית המקנה להם שייכות, ומשמעות התמיכה לעתים מתקבלת מעצם ההשתייכות לפורום ויצירת קשרים בין-אישיים.

### מהו המענה המתאים?

פונים אלו מתמודדים עם מצוקה שמניעה אותם להכיר גולשים שעמם יוכלו להזדהות, ללמוד מהתנסותם ולהעניק תמיכה הדדית. עם זאת, מקומו של מנהל הפורום או התומך הפעיל בקהילה המקוונת נותר משמעותי ביותר, כמי שאחראי על גבולות השיח ודואג כי כל פונה יקבל מענה הולם. שביעות הרצון של פונה מסוג זה מבוססת על היכולת לקבל מענה מהיר וסדיר, לכן בעת הפעלת קהילה או פורום ברשת נדרשת היכולת למתן מענה ללא עיכוב ועל יידוע מראש בעת היעדרות. יש גולשים המדווחים על קושי להיחשף לתכנים הנפשיים העולים על ידי עמיתיהם, עד לכדי הצורך לעזוב את הפורום או את הקהילה. לפיכך, יש להיות מודעים ליכולת של חלק מהגולשים לחוות טראומטיזציה משנית בגין שיתוף כן ומפורט של קשיים ומצוקות של עמיתיהם, ולשמור על שיח המכבד את צרכיו של האחר ועל כללי התנהגות, כגון יידוע מראש על הודעה בעלת תכנים שעלולים לעורר רגשות עזים.

## סיפורה של ניצן: התרת סודות, ביטוי עצמי ויצירת קשרים חברתיים במרחבי הרשת בלבד

ניצן היא תלמידת תיכון בת 18 הלומדת בכיתה י"ב בעיצומן של בחינות הבגרות. בהיותה בת 11 הוצאה ניצן מביתה בהתערבות שירותי רווחה, והועברה לפנימייה טיפולית בשל תפקוד הורי לקוי ותנאים סביבתיים שלא אפשרו רווחה נפשית מיטיבה. במהלך שבע השנים הבאות התגוררה ניצן במסגרות חוץ-ביתיות שונות וכיום היא שוהה בפנימייה טיפולית לנערות. ניצן מתמודדת לדבריה עם "התקפי זיכרונות שקרו בעבר", והייתה עד לאחרונה במעקב פסיכיאטרי. בשיחות עם הפסיכולוג שניתנו לה עת קליטתה בפנימייה לפני כשלוש שנים, עולה כי לא התפתחה ברית טיפולית: "הייתי יושבת שם, מסתכלת ברצפה ושותקת".

ניצן מתמודדת עם קשיים חברתיים בפנימייה ומתארת ביקורת כלפיה וחויית זרות ואי-שייכות לקבוצת השווים. אין היא מקובלת מבחינה חברתית, וכפועל יוצא היא חווה בדידות והיעדר תמיכה חברתית. יתרה מזאת, על אף היותה חניכה בפנימייה טיפולית, המאופיינת בזמינות למדריכים ובדמויות ייעוציות וטיפוליות, אין היא מזהה את צוות הפנימייה כמקור לקבלת עזרה, ויחסיה עמם מתוארים כשיפוטיים, פיקוחיים, מלווי חשדנות הדדית ולעיתים אף כמעוררי מצוקה משנית. כפועל יוצא, עולמה הפנימי, הכולל מצוקות רגשיות, מתנהל רובו ככולו במרחב המקוון, כפי שעולה מתיאורה: "אני גולשת המון, האינטרנט זה המקום שאני מרגישה בו הכי נוח". השימוש הגבוה והמגוון שלה ברשת, בעיקר דרך הטלפון הסלולרי, מאפיין את שגרת יומה, מהווה בעבורה אמצעי תעסוקה בשעות הפנאי ומאפשר לה לקיים אינטראקציות עם קבוצת השווים שמחוץ לפנימייה וכן עם גורמי תמיכה אנונימיים.

ניצן ניהלה עד לאחרונה בלוג אישי שבמסגרתו שיתפה באופן יומיומי במאורעות שונים בחייה, שאותם היא מקפידה להסתיר מצוות הפנימייה, מעמיתיה ומהוריה. ניהול הבלוג היה בעבורה פעילות חשובה בשגרת היום, אסטרטגיה באמצעותה יכלה לפתח קשרים חברתיים ברשת ולהיות שייכת לקהילה של גולשים היכולים להזדהות עמה ולתמוך באופן הדדי. ניצן נוהגת לפרוק את רגשותיה במרשתת ולשתף במצוקותיה, בעיקר בעתות מצוקה עזה בתארה את האנונימיות כגורם המניע אותה ומאפשר לה לעשות זאת: "בלי האנונימיות לא הייתי אומרת כלום". אך על אף מקומה המרכזי של המרשתת בחייה כמקור עזרה, נראה כי קשר התמיכה המקוון אינו מצליח לפצות על הצורך בתמיכה רגשית במרחב שמחוץ לרשת: "יש כל מיני קשיים, גם טכניים, אבל גם לפעמים זה קשה קצת ואז כאילו יש רצון שזה לא יהיה וירטואלי, שלפעמים זה לא כזה מספיק ולפעמים כאילו הייתי מעדיפה פשוט לעזוב את זה ולחזור לחיים האמיתיים".

## 4. רצון בקשר טיפולי

דפוס זה מאפיין לרוב משתתפים המתמודדים עם בעיות בתחומים רבים ועם מצוקה נפשית עמוקה וממושכת. פונים אלה חותרים לשיח אינטימי ולקשר אישי כדי לעבד מחשבות, תחושות ואירועי חיים שונים, בצורה מעמיקה ובמסגרת מרחב בטוח ואינטימי. ציפיותם היא לקיים שיח עם דמות שתוכל לקדם את ההבנה שלהם לגבי עצמם ובעייתם, ולבסס מערכת יחסים מכילה. המענה המרכזי של המשתתפים לדפוס זה ניתן באמצעות שיחת אישית בצ'אט סינכרוני. יחסי העזרה בצ'אט מהווים בעבור הפונה פונקציה טיפולית, המתאפשרת באמצעות יצירתה של ברית טיפולית. חלק מהמניעים של המשתתפים הללו לפנות לרשת, נובע מאכזבה מצד גורמי טיפול קודמים או בגין חששות לפנות אליהם מלכתחילה. לפיכך, חלקם נעזרים ברשת כחלופה לקבלת סיוע מקצועי, אחרים כהשלמה, ויש משתתפים הנעזרים ברשת לאחר סיומו של תהליך טיפולי, לצורך תחזוקה נפשית. השיח עם התומך בצ'אט מתבטא בחשיפה רגשית גבוהה ואף בחשיפת פרטים ביוגרפיים מזהים.

### מהו המענה המתאים?

פונים אלו חותרים לפתח קשר אישי עם דמות אמפתית. חלקם נתונים באותה עת בטיפול עם גורם מקצועי מחוץ לרשת, ולכן יש לבנות חוזה ברור המגדיר את מטרות השיחות בצ'אט ושמירה על גבולות הקשר. ראוי להיות מודעים לאפשרות כי הפונה יפעל ל"פיצול" בין התכנים שבהם ישתף את התומך ובין אלו שישתף בהם את המטפל. הנוחות בפנייה לתומך בצ'אט והיכולת לשמור על שליטה גבוהה בתהליך עלולות להוביל למצבי תלות שיפגעו ברווחתו של הצעיר ואף בתהליך הטיפולי שמחוץ לרשת. בדרך זו, אותם גורמים שעודדו והקלו עליהם את הפנייה (כגון האנונימיות, האוטונומיה הרבה בתהליך והזמינות), כעת מעכבים אותם בתהליך ההסתייעות ובפנייה לטיפול מקצועי. לפיכך, ראוי לנצל את האמון ואת הקשר שנוצר עם התומך, שבחלק מהמקרים מעידים על התהוות של ברית טיפולית איתנה, כדי לקדם את הגולש לפנות לעזרה מקצועית מחוץ לרשת, או כאמצעי תומך ומלווה לצורך העשרת התהליך הטיפולי וחיזוק הקשר עם המטפל.

### יפעת: ביסוס קשר תמיכה מטיב ומשמעותי ברשת, במקביל לטיפול

#### פסיכולוגי

צעירה דתייה בת 22 המתגוררת עם משפחתה ביישוב קהילתי במרכז הארץ. יפעת היא חיילת משוחררת ללא מסגרת עיסוק כיום, ונמצאת בטיפול פסיכולוגי ממושך ובטיפול פסיכיאטרי. נוסף על כך, יפעת נוהגת לפנות למקורות תמיכה מגוונים בעתות מצוקה, לרבות ערוצים מקוונים, קו סיוע טלפוני ושיתוף חברה קרובה. יפעת מעידה על רווחה נפשית נמוכה ועצב קיומי כתוצאה מפגיעה מינית ממושכת

שעברה בילדותה, כפי שמשתקף מדבריה: "התמודדתי מאז שאני זוכרת את עצמי עם עצבות ובדידות מאוד גדולים".

בעיצומה של שנת הלימודים בתיכון חוותה יפעת משבר חריף כתוצאה מפתיחה בהליכים משפטיים נגד אדם שפגע בה מינית בילדותה. תקופה זו אופיינה בהתמודדות עם תחושות קשות וזיכרונות שהציפו אותה ודלדלו את כוחותיה הנפשיים. מאחר שחשה בושה ואי-נוחות לשוחח על כך, היא פנתה לרשת באופן אינטואיטיבי, תחילה דרך קריאה באתרי מידע לנפגעות תמיכה מינית ואט-אט צברה כוחות לשתף בצורה גלוית לב וישירה.

מעני התמיכה הנפשית ברשת מהווים בעבורה רשת הצלה של ממש ברגעים שבהם היא מוטרדת מחרדה וממחשבות אובדניות, כפי שעולה מדבריה: "הייתי במצוקה כלשהי, ניסיתי להתאבד מוקדם יותר מהתיכון אך אז המחשב לא היה נגיש כמו היום". יפעת פונה כיום לעזרה ברשת למטרות שיתוף רגשי, מידע ועזרה מיידית: "זה יכול להיות פעם בשבוע ויכול להיות מספר פעמים ביום".

יפעת משתפת את המטפלת שלה בפעילותה ברשת, אך מסתירה זאת משאר הסובבים אותה. אמנם הפנייה האנונימית לרשת מקלה עליה בעת החשיפה העצמית, אך נראה כי גם במרחב זה, יכולתה לשתף התפתחה בהדרגה: "לקח לי כמה שנים לשתף בפורום, וגם בעיקר במין קודים שכאלה. היום יותר קל אבל עדיין במסגרת מוגבלת. בצ'אט היה יותר נוח, במיוחד מהרגע שהייתה לי תומכת קבועה שידעה מה קורה איתי, ולא כל פעם לספר מחדש".

במסגרת השיחות בצ'אט עם התומכת הקבועה נרקם קשר משמעותי, עם תחושת קבלה והבנה גבוהה של קשייה ובכלל זה רגישות לתגובות פסיכוסומטיות המאפיינות נפגעות תקיפה מינית: "היא הבינה את הפגיעה ואת הסימפטומים שעברתי, או לפחות ככה זה הרגיש [...]". היא ידעה מה לעשות ברגעים של 'התנתקות', או תגובות פיזיות של ממש כשהיו לי [...] וזה מדהים כי הכול דרך הצ'אט".

הפנייה למרשתת קדמה לטיפול מקצועי ויש לה איכויות ייחודיות בעבור יפעת: "עוד לפני שקיבלתי טיפול מגורמים מטפלים, או שהיה פחות טוב בטיפול, חיפשתי מקום לשתף, להוציא, ובאינטרנט יש משהו אנונימי שלא מכירים אותי". יפעת מכירה בתרומתה של הרשת לחייה והיא מבטאת שביעות רצון גבוהה: "אני מרוצה מאוד מהעזרה. כשלא היה אף אחד עבורי שם, פניתי גם לעידוד, וגם במצבי קיצון אובדניים".

## סיכום ומסקנות מרכזיות

ממצאי המחקר מבליטים את מקומה המרכזי של העזרה המקוונת בפניות לסיוע נפשי בקרב מתבגרים וצעירים, כמענה מהיר ונוח לצרכים רגשיים, אינפורמטיביים וחברתיים שונים, שחלקם לעתים אינם מסופקים בדרכים אחרות, או ששביעות

הרצון מהם נמוכה. הממצאים מעשירים את תחום התמיכה החברתית והסיוע הנפשי ברשת בעבור בני נוער וצעירים. חידושו של המחקר הוא בהצגת זווית התבוננות רחבה על צורכיהם של מתבגרים, כיצד הם פועלים ברשת בעת פנייתם לקבלת מידע אישי וסיוע למצוקה רגשית, ומהי שביעות רצונם מתהליך ההיעזרות ברשת. מן המחקר עולים ארבעה "טיפוסים" של בני נוער המחפשים עזרה במרשתת המצביעים על המוטיבציה שלהם, על התנהגותם באתרי הסיוע והתמיכה ברשת ועל התרומה שהם מייחסים לעזרה.

ממצאי המחקר מצביעים על גישתם של גורמי העזרה הפרה-מקצועיים ברשת כמי שמטפחים שיח המעודד פנייה לקבלת עזרה מקצועית ובעת הצורך נוהגים להפנות לשירותים בקהילה. ערוצי הסיוע המקוונים הם בבחינת שומרי סף, המהווים במקרים רבים מקור ראשוני לקבלת סיוע לפני פנייה לגורם מקצועי. על כן, קיימת חשיבות רבה כי אנשי מקצוע העובדים עם נוער וצעירים ינקטו צעד דומה ביחס לשירותים המקוונים. מוטב כי אנשי מקצוע כגון עובדים סוציאליים, יועצים חינוכיים, עובדי קידום נוער ופסיכולוגים במערך החינוכי, יכירו את פוטנציאל התמיכה ברשת ויהיו מיועדים עם אתרי סיוע רלוונטיים, כדי להפנות בני נוער רלוונטיים בעת הצורך. ערוצי הסיוע המקוונים הם בבחינת שומרי סף, המהווים במקרים רבים מקור ראשוני לקבלת סיוע בטרם פנייה לגורם מקצועי. על כן, הצוות החינוכי והטיפול נדרש להכיר את המרחבים השונים המציעים תמיכה וייעוץ ברשת ולעודד את המתבגרים לשימוש מושכל ומועיל באתרים אלה. שרטוט ארבעת דפוסי הפנייה השונים, ותיאור הסיפורים האישיים מחדדים את רבגוניותה של התופעה, מייצגים מוטיבציות שונות וסגנונות התנהגות שונים ואת הצורך במציאת מענים ההולמים את ההבדלים האינדיבידואליים. אף שהדפוסים אינם דיכטומיים ויכולים לדור בכפיפה אחת אצל פונה מסוים, ממצאי המחקר מצביעים על התנהגות חיפוש עזרה בולטת המאפיינת את הפונה המסוים, לפחות בזמן נתון.

מתיאור הדמויות בסיפורי ההיעזרות, ניתן להצביע על אוכלוסיות בולטות שעשויות להיתרם במיוחד מסיוע ברשת. המחקר האיר על חוויית הבדידות ותחושת חוסר השייכות של צעירים רבים, המוצאים ברשת מענה חלקי להיעדר התמיכה החברתית ההולמת בחייהם וחווים תמיכה רגשית מעצם ההשתייכות לקהילה.

בעבורם, ראוי לבחון את קיומם של ערוצי תמיכה המבוססים על שיח שיתופי של קבוצת השווים, בהדרכתם של גורמים מקצועיים, שיוכלו לבסס מסגרת שייכות רגשית-חברתית. צעירים המעדיפים להישאר אנונימיים, החשים נוח בניהול תקשורת כתובה או נמנעים מלפנות לעזרה פנים אל פנים, עשויים להיתרם ממענה רגשי מקוון. צעירים הנמצאים בקשר ייעוצי או טיפולי, המתמודדים עם ריבוי קשיים אישיים וזקוקים לליווי ולהחזקה בין הפגישות השבועיות עם המטפל ולשיח עם קבוצת השווים, עשויים להיתרם מסיוע מקוון. לבסוף, ממצאי המחקר מלמדים כי צעירים המתמודדים עם דיכאון, חרדה, תכנים אובדניים ומצבים נפשיים מורכבים, וכן בני נוער המתמודדים עם הדרה חברתית על רקע זהות מינית או מגדרית, בייחוד כשהוריהם אינם מיועדים, עשויים לחוות את הרשת כאמצעי נוח ומעצים.

## מקורות

בוניאל-ניסים, מ', וברק, ע' (2009). "פרו-אנה": נערות עלומות באינטרנט. *מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית*, 29, 171-190.

ברק, ע' (2006). מחקר והתנסויות בהתערבויות בקבוצות מקוונות: הזדמנויות ואתגרים לצד קשיים וסיכונים. *מקבץ*, 10(2), 33-56.

ברק, ע' (2012). תפסיקו לפחד תחילו לחנך. *אודיסקאה*, 16, 54-61.

גילת, י', ורוזנו, ש' (2004). "איך להשתחרר ממלתעות החיים?" שיח מקוון עם מתבגר על התאבדות. *מפגש לעבודה סוציאלית חינוכית*, 20, 61-84.

גריןשטיין-וייס, מ' (2003). גורמים הקשורים לנכונותם של בני נוער לבקש עזרה. *פורום חיפה לעבודה סוציאלית*, 1. נדלה מתוך <http://hw.haifa.ac.il/social/hebrew/haifaforum/causes3.pdf>

דרור, י', וסער, ג' (2012). ישראלים בעידן הדיגיטלי 2012. תל אביב: המסלול האקדמי המכללה למנהל. נדלה מתוך:

[http://www.colman.ac.il/research/research\\_institute/Israel\\_project\\_Digital/Documents/Israelis\\_digital\\_.pdf](http://www.colman.ac.il/research/research_institute/Israel_project_Digital/Documents/Israelis_digital_.pdf)

הראל-פיש, י', וולש, ס', בוניאל-ניסים, מ', דז'אלובסקי, א', אמית, ש', טסלר, ר', וחביב, ג' (2013). *נוער בישראל: בריאות רווחה נפשית וחברתית, ודפוסי התנהגויות סיכון בקרב בני נוער בישראל. דו"ח HBSC ישראל*. רמת גן: בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן, תכנית המחקר הבינלאומי על רווחתם ובריאותם של בני נוער.

ואזן-סיקרין, ל', לפי, י', ובן סימון, ב' (2011). *האינטרנט - דפוסי שימוש, הזדמנויות וסיכונים בקרב ילדים ובני נוער במצבי סיכון או עם צרכים מיוחדים*. ירושלים: ג'זנט ישראל - אשלים.

ויניקוט, ד"ו (1995). *משחק ומציאות*. תל אביב: עם עובד.

ויניקוט, ד"ו (2009). *עצמי אמיתי, עצמי כוזב*. תל אביב: עם עובד.

פרבשטיין, א', ישראלי, א', ושדה, ח' (2007). סוגיות אתיות בטיפול במתבגרים. בתוך ג' שפיר, י' אכמון וג' וייל (עורכים), *סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי* (מהדורה שלישית מעודכנת ומתוקנת, עמ' 278-286). ירושלים: מאגנס.

Bloss, P. (1966). *On adolescence: A psychoanalytic interpretation*. New York: Free Press.

Boldero, J., & Fallon, B. (1995). Adolescent help-seeking: What do they get help for and from whom? *Journal of Adolescence*, 18, 193-209.

- Clarke, B. H. (2009). Early adolescents' use of social networking sites to maintain friendship and explore Identity: Implications for policy. *Policy & Internet, 1* (1), 55–89.
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*, 653–663.
- Dubow, E. F., Lovko, K. R., Jr., & Kausch, D. F. (1990). Demographic differences in adolescents' health concerns and perceptions of helping agents. *Journal of Clinical Child Psychology, 19*, 44–54.
- Lehdonvirta, M., Nagashima, Y., Lehdonvirta, V., & Baba, A. (2012). The stoic male: How avatar gender affects help-seeking behavior in an online game. *Games and Culture, 7*(1), 29–47.
- Mesch, G. S., & Talmud, I. (2010). *Wired youth: The social world of adolescence in the information age*. London and New York: Routledge.
- Nadler, A. (1991). Help seeking behavior: Psychological costs and instrumental benefits. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology* (vol. 12, pp. 290–311). New York: Sage.
- Nadler, A. (1997). Personality and help seeking: Autonomous versus dependent seeking of help. In G. Pierce, B. Lakey, I. G. Sarason & B. Sarason (Eds.), *Sourcebook of theory and research on social support and personality* (pp. 379–408). New York: Plenum.
- Offer, D., Howard, K. I., Schonert, K. A., & Ostrov, E. (1991). To whom do adolescents turn for help? Differences between disturbed and non disturbed adolescents. *Journal of American Academy Child and Adolescence Psychiatry, 30*, 623–630.
- O'Keeffe, G. S., & Clarke-Pearson, K. (2011). Clinical report of the Impact of Social Media on children, adolescents, and families. Retrieved from: <http://www.longislandweb.com/peachykeen/pdf/PediatricsClinicalRpt..ImpactOfSocialMedia.pdf>.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tishby, O., Turel, M., Gumpel, O., & Pinus, U. (2001). Help-seeking attitudes among Israeli adolescents. *Adolescence, 36*, 249–264.

## בשביל הרוח: התפתחות הליווי הרוחני כתפיסה וכלים לסיוע לאוכלוסיות במשבר, במצוקה ובסיכון

### נאוה זוהר-סייקס

במסמך זה אתאר את אבני הדרך בתהליך הלמידה והפיתוח שהתרחש באשלים בתחום הליווי הרוחני כתפיסה וככלי בעבודה עם אוכלוסיות במצבי סיכון. תחום חדש זה, המתפתח בארץ בתאוצה, נבדק בשלוש וחצי השנים האחרונות, ונבחננו התאמתו והרלוונטיות שלו לעבודה עם אוכלוסיות היעד של אשלים - ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון, בני משפחותיהם ואנשי המקצוע העובדים איתם.

המסמך פורס את התהליך החל בהחלטת אשלים להיכנס ללמידה ראשונית על מהות הליווי הרוחני, דרך הזמנת השותפים מהממשלה ומהמרחב הציבורי ליטול חלק בתהליך זה, וכלה בתכנון וביישום של קדם-תכניות הרצה ("פרה-פיילוטים") ראשוניות שפותחו במהלך הלמידה ביחס לאוכלוסיות היעד ומעברם לשלב תכניות ההרצה (הפיילוטים) בתכניות נבחרות בשותפות הממשלה.

עם סיום תכניות ההרצה (השנה) הסתיים החלק הראשון של המסע. נכון לרגע זה, אשלים ושותפיה יוצאים לדרך להעמקת השירות והלמידה לפי התפיסה והכלים של הליווי הרוחני, בתקווה לתת ערך מוסף לשירותים ולמענים מיטביים לאוכלוסיות שאנו מחויבים להן.

### רקע

לפני שנתיים וחצי כתבתי מאמר ל"עט השדה" על תחילת המסע של פיתוח תחום הליווי הרוחני לאוכלוסיות היעד של אשלים (זוהר-סייקס, 2013). כעת נתבקשתי לשתף בתהליך ולעדכן מה התרחש מאז.

במדיטציה נעשה שימוש במושג "equanimity", המהווה "מקום" מדיטטיבי להגיע אליו. המושג מתורגם במילון ל"קור רוח, שלווה, איזון", ובמדיטציה היהודית הוא מתורגם לעתים למושג "שיוויות". בעבר למדתי כי אחת הדרכים לדמיין את האיזון ושלוות הנפש האלה היא התמקדות של גם וגם: גם מתוך החוויה עצמה כאן ועכשיו בתוך ההווה, וגם מנקודת מעוף הציפור, אי-שם במרחב. אחזקה בו-זמנית של שתי הוויות אלו מביאה לאיזון ולשלווה, לתודעה של ה-equanimity.



שיוויוני...

תודעה זו מאפשרת, מצד אחד, לא להיות "עם הראש באדמה", כפי שקורה לנו לעתים קרובות בתוך העומס והעשייה האינטנסיבית, שם הזמן קצר והמלאכה מרובה, ומצד אחר, לא להסתכל רחב מדי, בראייה של החזון והחלום בלבד, ללא חיבור למציאות ולפרטים.

לעתים קרובות הסתכלות כזו היא סוג של מתנה, כי אם נקדיש זמן לתשומת לב, ייתכן שנזכה לגלות כי חלומות שחלמנו כבר החלו להתגשם וכי המקום שבו היינו כבר נשתנה לבלי הכר.

מצאתי את עצמי מנסה לעשות בדיוק את זה, בהקשר של תהליך הפיתוח של הליווי הרוחני לאוכלוסיות במצבי משבר, מצוקה וסיכון, שהן בלב העשייה של אשלים: להרים את הראש מתוך פרטי העשייה, ולראות ממעוף הציפור את כל המרחב - איפה היינו, מה התפתח ולאן הולכים.

בקריאה חוזרת באותו מאמר שכתבתי, מצאתי לקראת סופו את שתי הפסקאות המסכמות הללו:

כחלק מהרצון לקדם ולפתח את הנושא גם לאוכלוסיות במצבי סיכון, יתקיים בחודש ינואר סמינר בנושא, מטעם מרכז ידע אשלים. הסמינר מיועד למספר נציגי ממסלה העובדים עם אשלים, ללמידה, פתיחת החשיבה והלב לעיון בנושא, לקראת אפשרויות הפיתוח והיישום בהמשך [...]

אני מייחלת שדברים טובים ימשיכו לקרות בתחום, לא רק מעבר לים ולהרים, אלא כאן בארץ קרוב אלינו, [...] השיחה שנוצרת בין מה שבאפשרותנו ממש לעשות, לבין מה שייפתח בפנינו פתאום - כששניהם כאחד קרובים כל כך - היא הצידה שאני לוקחת איתי להמשך ההליכה בדרך...

הסמינר שתוכנן אז - אכן התקיים.<sup>7</sup> הוא כלל קבוצה של 20 משתתפים, ביניהם נציגי תחומים מאשלים ומקבלי החלטות ומפקחים משלושה משרדי הממשלה (בריאות, רווחה וחינוך) שחברו יחד לתהליך למידה, שיתוף, סיעור מוחות, תכנון ועשייה יצירתית חדשה. התהליך, שהתחיל כסמינר מרוכז של יומיים בחורף מושלג בהרי ירושלים והמשיך בשילוב של למידה וקבוצות פיתוח במשך שנתיים, היה מרתק ומשמעותי. כיוון שנושא הליווי הרוחני כתפיסה וככלי לעבודה עם האוכלוסיות שלנו באשלים היה כה חדש ובלתי מוכר, נעשה התהליך בהדרגה ובשפותפות מבורכת. משתתפי הסמינר - נציגי פיקוח בכירים ממשרדי החינוך, הבריאות והרווחה, יחד עם נציגי אשלים מהיחידות ומהתחומים השונים - למדו יחד מהו הליווי הרוחני, ואז חשבו

---

7 ראו תיאור בגיליון המקוון של "עט השדה" (8)  
<http://www.ashalim.org.il/files/Meyda/sg.pdf>

במשותף: באיזה אופן ובאילו מקומות, אם בכלל, יכול ליווי רוחני להתאים לעשייה המקצועית בשדה בהקשר של ילדים, בני נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון?

בהובלת ענת פנסו, המשנה למנכ"ל אשלים, והליווי של דניאל קרני ממרכז ידע ולמידה אשלים, הוקדשו משאבים לתהליך הלמידה של הקבוצה, וכן לפיתוח וליישום קדם-תכניות הרצה שיווצרו מתוך החשיבה המשותפת של אנשי המקצוע. הרציונל בבסיס מהלך זה היה לזכות ב"טעימה" של שנה אחת קצרה וללמוד מהתנסות ראשונית של שימוש בכלים המקצועיים של ליווי רוחני בעבודה עם אוכלוסיות במצבי סיכון. האם הדבר מתאים בכלל לאוכלוסיות הללו?

עם התכווננות זו נוצרו במסגרת הסמינר מספר קבוצות עבודה לפי אוכלוסיות יעד, שבהן התכנסו השותפים לחשיבה ולתכנון של העשייה לשנת ה"בדיקה" שתכלול כמה תחומים וצורות התערבות, עם מחקר הערכה מלווה. בסוף השנה (2015), כך תוכנן, יתברר האם אחת או שתיים מתוך חמש הקדם-תכניות הרצה - כאלה שפותחו ויושמו - חוללו השפעה והטביעו את חותמן על אוכלוסיות היעד ועל אנשי מקצוע כאחד. אז גם יוחלט האם יש הצדקה להמשיך את המיזמים הללו ולפתח תכניות הרצה של שלוש שנים באשלים בשותפות עם משרד/ים שותף/ים על פי המהלך המקובל.

## מהו ליווי רוחני?

במקרים רבים של תקופות מצוקה קשות והתמודדות עם משבר, בני האדם מחפשים את האפשרות להתחבר למה שהם שמעבר לעצמם ולמקורות הפנימיים ביותר שלהם כדי למצוא משמעות, תקווה ונחמה: פילוסופיה ותפיסת עולם, זיכרונות ממסורת בית אבא, שירים ומנגינות עתיקות, סיפורים, ערכים תרבותיים, אמונות, תפילות, התבוננות ביקום, בטבע ובאדם עצמו. כשאדם שקוע בבדידותו ובמצוקתו, הוא נדרש לסביבתו, לסייע במציאת מקורות אלו.

בחברות המסורתיות בעבר וגם בהווה, הפנייה למנהיגים רוחניים בזמן מצוקה ומשבר היא טבעית. לעומת זאת, בעולם המערבי הטיפולי, הממד הרוחני נשאר לרוב "מחוץ לתחום". גם כשהתפיסה המערכתית מסתכלת על האדם בצורה הוליסטית הכוללת גוף-נפש, אישיות, משפחה, חברה וקהילה, לעתים קרובות הממד הרוחני של האדם אינו בא לידי ביטוי. ניתן להבין זאת בין השאר משום שמבחינה היסטורית, הגישה בקרב גורמים מקצועיים טיפוליים רואה בפנייה ל"רוחניות" דבר שאינו מקצועי, ובמקרה הטוב, כלי שמתאים בעיקרו לאוכלוסיות המתמודדות עם סוף חיים.

בראייה מערכתית הוליסטית ניתן לראות כי בעולמו הרוחני של אדם קיימים משאבים רוחניים משמעותיים היכולים לסייע לו בכלל, ובשעתו הקשה בפרט. יצירת המרחב

והשפה הרוחניים המתאימים לכל אדם ואדם, מונחת בבסיס התפיסה של הליווי הרוחני ומאפשרת הנגשת משאבים אלו על פי אישיותו ותרבותו.

לב הליווי הרוחני הוא בעצם הנוכחות עם האדם הנמצא במצוקה, מתוך תפיסה כי הנוכחות המשותפת, הבנויה על הקשבה עמוקה לעולם הרוח של האדם שאותו מלווים, מביאה לחוויה אישית משמעותית, מתמשכת ומרפאת. המלווה הרוחני אינו מוביל לרוחניות מסוימת אלא מתכוון ופועל למציאת הנכונה והמתאימה לאדם שאותו הוא מלווה, תוך שימוש בכלים רבים ומגוונים, בהתאמה אישית ותרבותית לאדם. השימוש בכלים אלה נוצר מתוך השיח המשותף וכחלק מהקשבה לסיפור חיים, מקריאת טקסטים בחברותא, ממציאת משמעות אישית בשירים אהובים, מכתובה, מיצירת תפילה אישית, מתשומת לב לגוף, מנשימות ועוד. כלים אלו מיושמים בתשומת לב, בהתאמה אישית ותרבותית ובניסיון "לדייק" לאדם המלווה - להתאים לו את הליווי כמה שאפשר מבחינה אישית ותרבותית ולהיות אֶתוּ במקום שהוא נמצא, יהיה זה עצב, ייאוש, תקווה או שמחה.

הליווי הרוחני יכול להתקיים גם באופן קבוצתי, עם התאמות לתהליכים ולמרחב קבוצתי ובאופן מובנה יותר.

## המרחב הרוחני בליווי מקצועי של אדם לאדם

הליווי הרוחני כתחום מקצועי מתפתח בעולם בשני מסלולים מקבילים:

- ♦ **כמקצוע ייחודי** בפני עצמו, המשתלב בתוך צוותים טיפוליים רב-מקצועיים - מלווה רוחני (chaplain) מצטרף לצוות רב-מקצועי ופועל בעבודה משותפת ובהפניות הדדיות ולפי הצורך. מסלול זה התחיל בליווי של אנשי דת לאנשים בתקופות מצוקה אקוטית של מחלה, לקראת סוף החיים, בתקופות מלחמה ואסונות וכן בבתי סוהר, וכיום הוא מעוגן כמקצוע עם מסלולי הכשרה מוכרים ומסודרים. הוא גם נלמד כמקצוע חובה לפרחי כהונה נוצריים ובבתי מדרש לרבנות, ולאחרונה נפתח גם לאנשים עם רקע רוחני מגוון שאינם אנשי דת.
- ♦ **כתחום התמחות המשתלב** בתוך מקצוע טיפולי קיים - כשהעובד הסוציאלי, המחנך בכיתה, הרופא, הצוות הסיעודי משלב את התפיסה הרוחנית והכלים בתוך עבודתו. כיום יש ספרות מקצועית ואקדמית ענפה שמלווה בדוגמאות ובפרקטיקה מהשטח, המצביעה על שילוב ההתייחסות למרחב הרוחני של האדם במקצועות העבודה הסוציאלי, החינוך, הפסיכולוגיה, הסיעוד והרפואה.

## התפתחות הליווי הרוחני בארץ - הרחבת מעגלים מקצועיים

תהליך החשיפה והלמידה של אשלים ושותפיה בממשלה לתחום הליווי הרוחני, החל כעשור לאחר כניסת הליווי הרוחני לארץ בכלל, כתחום מקצועי הכולל גם הכשרה מקצועית. באופן טבעי התמקד הליווי הרוחני מתחילת דרכו בליווי חולים ובליווי לקראת סוף החיים וכן בעבודה עם קשישים בבתי אבות ובקהילה. בהתאם לכך, חלק מההכשרות שפותחו מבוססות מבחינה מקצועית על מודל ההכשרה ל-chaplain - מלווה רוחני דתי. ואולם, כבר בתחילת השיח של המלווים הרוחניים הראשונים בארץ הוסכם לא למקד את התחום לאנשי דת בלבד, אלא לפתוח אותו גם לאנשים עם רקע רוחני מגוון המעוניינים לעבור הכשרה ולעסוק בתחום.

הפדרציה היהודית של ניו יורק מקדמת תחום מקצועי זה בארץ ותומכת בו, מתוך היכרות עמו ורצון לפתחו ולהרחיבו גם בישראל. כיום יש התעניינות הולכת וגוברת בלימוד ליווי רוחני, ובשנתיים האחרונות קיבלו המלווים הרוחניים הראשונים תעודת "מלווה רוחני מוסמך" המבוססת על קריטריונים מקצועיים מוסכמים אלו. כמו כן הוקם איגוד מקצועי של מלווים רוחניים בישראל, כולל ועדות מקצוע, קוד אתי, שיתוף ידע ופעילות לקידום הנושא. הליווי הרוחני משתלב בצוותים רב-מקצועיים במרכזים רפואיים שונים (דוגמת שערי צדק, תל השומר, רמב"ם, בית החולים בנהריה). במרפאות של קופות חולים, בבתי אבות ומרכזי יום לקשישים ברחבי הארץ וזאת גם בשותפות ג'וינט אשל ובלוויית מחקר הערכה.

בארץ מתקיימות הכשרות למלווים רוחניים כמקצוע ייחודי בכמה מרכזי הכשרה לליווי רוחני וכן השתלמויות לצוותים מטפלים - אחיות, רופאים, עובדים סוציאליים ומגוון אנשי טיפול, לשם חשיפה לתחום והרחבת המיומנויות.

מעבר למיקוד בהתמודדות עם מחלות מסכנות חיים וליווי לקראת סוף החיים, מתפתח בשנים האחרונות בארץ ליווי רוחני למצבי קושי מתמשך, משבר וטראומה. כראשון מסוגו, התפתח בארגון קשר תחום של "ליווי רוחני - הורה להורה", שבו הורים לילדים עם צרכים מיוחדים עוברים הכשרה בליווי רוחני ומלווים הורים אחרים כמותם.

## כניסת אשלים לתחום הליווי הרוחני



### תרשים 1: קבוצת פיתוח ליווי רוחני

למרות התפתחויות אלו בעשור האחרון בארץ, כניסתה של אשלים ללמידת התחום הייתה כניסה לתחום בלתי מוכר, הדורש חקירה והעמקה. לאחר למידה ארגונית ופנימית קצרה, התגבשה כאמור בתחילת חודש ינואר 2013 קבוצה בין-תחומית ובין-משרדית שהורכבה מכ-20 אנשי מקצוע מאשלים וממשרדי הממשלה (החינוך, הרווחה והבריאות). הקבוצה התכנסה לשבעה מפגשי למידה וחשיבה אינטראקטיביים, לצורך בחינה משותפת של ליווי רוחני ככלי רלוונטי בעבודה עם אוכלוסיות במצבי סיכון.

תהליך הלמידה בסמינר היה מרתק, משמעותי ומפרה: הכול היה פתוח ואפשרי, ובבחינת נעלם ממש. לא ידענו כמה קדם-תכניות הרצה יתפתחו בשנה הראשונה, מה נלמד בתהליך והאם תהיה קדם-תכנית הרצה שתפותח בהמשך, או שמא נגלה שאף לא אחת תימצא מתאימה, אפשרית או ישימה...

הנחו אותנו כמה עוגנים אסטרטגיים ועקרונות מקצועיים:

- ◆ לשלב סוגים שונים של עשייה כדי "לטוות רשת רחבה" שממנה נלמד למידה מגוונת ככל האפשר בזמן הקצר העומד לרשותנו
- ◆ ללכת לפי מה שאנשי המקצוע במשרדים מאמינים שמתאים לאוכלוסיות בטיפולם
- ◆ לנסות לענות על צורך אקטי הקשור לאוכלוסיות היעד של אשלים - ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון, בני משפחותיהם וכן אנשי המקצוע העובדים עמם
- ◆ לפעול ולהתנסות בשני הערוצים במידת האפשר על פי שתי האסכולות של ליווי רוחני: הראשון, באמצעות מלווה רוחני שעבר הכשרה מקצועית בתחומו, והשני, באמצעות אנשי מקצוע ממקצועות הטיפול הלומדים את הנושא ושוזרים בעבודתם את התפיסה ואת הכלים של הליווי הרוחני
- ◆ לקיים ליווי רוחני באופן פרטני וגם באופן קבוצתי - כקבוצת תמיכה רוחנית - וכך ללמוד על מאפייניהן של שתי צורות אלו.

במהלך הסמינר הוקמו חמש קבוצות פיתוח למען אוכלוסיות היעד שזוהו כרלוונטיות בהקשר של ליווי רוחני: נוער בקצה רצף סיכון, הורים לילדים עם צרכים מיוחדים, משפחות מתמודדות עם מוות, שכול ואובדן פתאומי, הורים לילדים בגיל הרך ואנשי מקצוע. עבודת הפיתוח האינטנסיבית הניבה קדם-תכניות הרצה המשלבות בין תחום הליווי הרוחני ובין העבודה עם אוכלוסיות במצבי סיכון (ראו תרשים 1).

נוסף על כך, ובהמשך לרתימה הראשונית שנעשתה עם בכירי המשרדים במסגרת הסמינר של אשלים, הוקמה קבוצת למידה ל-21 בעלי תפקידים בעמדות מנהיגות, השפעה ופיקוח שמכהנים בתפר שבין הרמה האסטרטגית/ניהולית לרמה האופרטיבית במשרדיהם. כל זאת לשם יצירת פלטפורמה מקצועית שתאפשר הכנסה מיטבית של תחום הליווי הרוחני לעבודה של כל משרד ומשרד, בהתאם למאפייניו הייחודיים.

## **שתי נקודות נוספות חשובות שליוו את התהליך:**

1. **תיעוד והערכה** - קיום תיעוד לגבי התהליך, התכנים, ההצלחות והאתגרים, פיתוח והבניה של תהליך הערכה מותאם ללמידת המשך.

**המשך חשיפת הנושא והיכרותו לצוותים בתוך אשלים, בניית ובמשרדי הממשלה** - הבניית תהליך כולל כדי לקיים ולאפשר את למידת הנושא למעגלים נוספים, תוך שיתוף פעולה גם עם אשל ללמידה הדדית.

## מלמדה לעשייה: מה היה לנו?

בהסתכלות ממעוף הציפור מצטיירת תמונה של הנעשה מאז התקבל האישור בוועדה המקצועית ובוועד המנהל של אשלים בחורף 2013 (ראו תרשים 2).

הגדרת התכניות לקדם-תכנית הרצה לשנה אחת בלבד, ללא אופק ברור להמשך, השפיעה מראש על אופי התהליך: מצד אחד התרגשות של ראשוניות וחידוש, מצד אחר הרבה תהייה ואף חשדנות, וכל זאת בחלון זמן מאוד מסוים שאינו מאפשר הבשלה איטית. אף לא היה ברור אילו גורמים ישפיעו על הצלחת התהליך, האם הם קשורים למהות או לגורמים טכניים, ומה ייחשב להצלחה.

התהליך כולו לווה על ידי הערכה מלווה, שקרוב לתחילתה התגבשה התובנה כי המתרחש יבוא לידי ביטוי במיוחד בראיונות עומק איכותניים: עם המפקחים המגבשים את התכניות, עם המשתתפים בהשתלמות, המלווים הרוחניים, אנשי המקצוע בשטח וכמובן מקבלי הליווי הרוחני.

במקביל לכך, המלווים הרוחניים הנכנסים לתחום חדש זה הוכשרו בדרך כלל בליווי רוחני בעת מחלה שמאיימת על חייהם. עד כה, רוב המלווים הרוחניים לא התמחו בסוגיות של נוער במצבי סיכון, אובדן ושכול, הורים לילדים עם צרכים מיוחדים או התאמת הליווי הרוחני להתמודדות עם הזיכרון והאובדן שנושאים בלבם יוצאי המסע מאתיופיה דרך סודן בעלייה לארץ. כמו כן, רובם ככולם טרם הוכשרו בליווי רוחני קבוצתי, השונה באופיו מהליווי הרוחני הפרטני.

ואולם, כמו שנאמר, זה מה שיש ועם זה ננצח. התכניות יצאו לדרך עם מלווים רוחניים שענו למודעת הדרושים ונמצאו מתאימים לעבוד בתכניות שחלמו ויצרו השותפים בממשלה עם נציגי אשלים, למען אוכלוסיות היעד המוגדרות.

האוכלוסיות שנבחרו כבעלות פוטנציאל לליווי הרוחני הן אוכלוסיות הנושאות משא כבד של כאב, מתמודדות עם מורכבות חיים ולעתים עם בדידות רבה. להלן יתוארו כמה מהאוכלוסיות שזוהו כמתאימות לקדם-תכניות הרצה.

**שלוש אוכלוסיות קיבלו ליווי רוחני על ידי מלווה רוחני שעבר הכשרה בתחומן:** אוכלוסיית נוער בקצה הרצף, אוכלוסיית בני משפחה המתמודדים עם אובדן פתאומי ושכול בעקבות תאונת דרכים או רצח, והורים לגיל הרך שעברו בילדותם את המסע מאתיופיה דרך סודן לישראל.

באוכלוסיית הנוער הצטרף מלווה רוחני לצוות היחידה לקידום נוער של משרד החינוך במעלות, ובמקביל הצטרפה מלווה רוחנית לצוות הוסטל לנערות בירושלים.

החוויה של מלווים רוחניים אלו בכניסה למסגרת קיימת, שיש בה נוער, צוות עובד, דרכי עבודה מוכרות ומסוימות - לא הייתה פשוטה. תפקיד המלווה הרוחני, החדש לחלוטין, לא היה מוגדר, וכדי ללמוד את הצרכים וההתאמות הנכונות גם לא הוגדרו

מראש יחידות הזמן ודרכי העבודה בפועל. כן הוגדרו מספר השעות השבועיות ודרכי פעולה בסיסיות ביותר, ונקבע כי המלווה הרוחני/ת י/תהיה חלק מהצוות. המילה שתיארה את התקופה הראשונה במסגרות אלו הייתה "לשהות". "פשוט" להיות, מה שכמובן לא פשוט כל כך... במהלך השנה התמודדו המלווים הרוחניים בשתי מסגרות אלו עם הלא-נודע, עם גישושים ובניית יחסי אמון עם הצוות, וכמובן עם הנוער. במהלך העבודה - גם ביחידה לקידום נוער וגם בהוסטל לנערות - נלמד לאט-לאט מהו המרחב הרוחני של הנוער בטווחי גיל אלו, מהן הסוגיות הרוחניות שאיתן הוא מתמודד, אילו דרכים אפשריות לפתיחת המרחב הזה באופן מסייע ותומך. לדוגמה, הקשבה עמוקה למילים בשירים שנער שומע, תמיכה במציאת הקול הנפלא של נערה לשייר, שיחה מפתיעה לפני יום כיפור על האפשרות לכפרה ולמחילה, הכמיהה לסדר והכלה עם הדלקת נרות שבת בהוסטל, הבחירה במוות או בחיים למול פגיעות, אובדן וכאוס.

בתחום האובדן הפתאומי והשכול, התאפשר לבני משפחה במרכזי סיוע העובדים עם משרד הרווחה לקבל ליווי רוחני: בכרמיאל ליווי רוחני ביתי לבני משפחה שקרוביהם נהרגו בתאונות דרכים, בירושלים ליווי רוחני לבני משפחה של נפגעי המתה (רצח), ובכפר מנדא קבוצת תמיכה פסיכו-רוחנית לאלמנות ולאמהות שכולות בעקבות תאונות דרכים, בהנחיה משותפת של מלווה רוחנית ועובדת סוציאלית. התגלה שהליווי הרוחני הביתי מאפשר אינטימיות מיוחדת במינה, לשבת עם האם/בן הזוג/הבת של מי שנהרג בתאונת דרכים בתוך ביתם, מול תמונות ההרוג ולעתים בחדרו, להיות איתם ממש בתוך החיים שלהם. הליווי הרוחני לבני משפחה של מי שנרצח מביא אֶתו גם התמודדות עם שלל התחושות הקשות של אובדן אמון בצלם אנוש ומסייע למצוא משמעות בתוך הבלתי-נתפס. ההתמודדות בקבוצת תמיכה רוחנית במגזר הערבי, לנשים בטווחי גיל ובמצבים שונים, הביאה אֶתה את הכמיהה והאומץ להסתכל גם על האובדן הקשה וגם על הרצון להמשיך לחיות, למצוא את נקודות האור והשמחה בקצב הפנימי המתאים מבחינה תרבותית וחברתית.

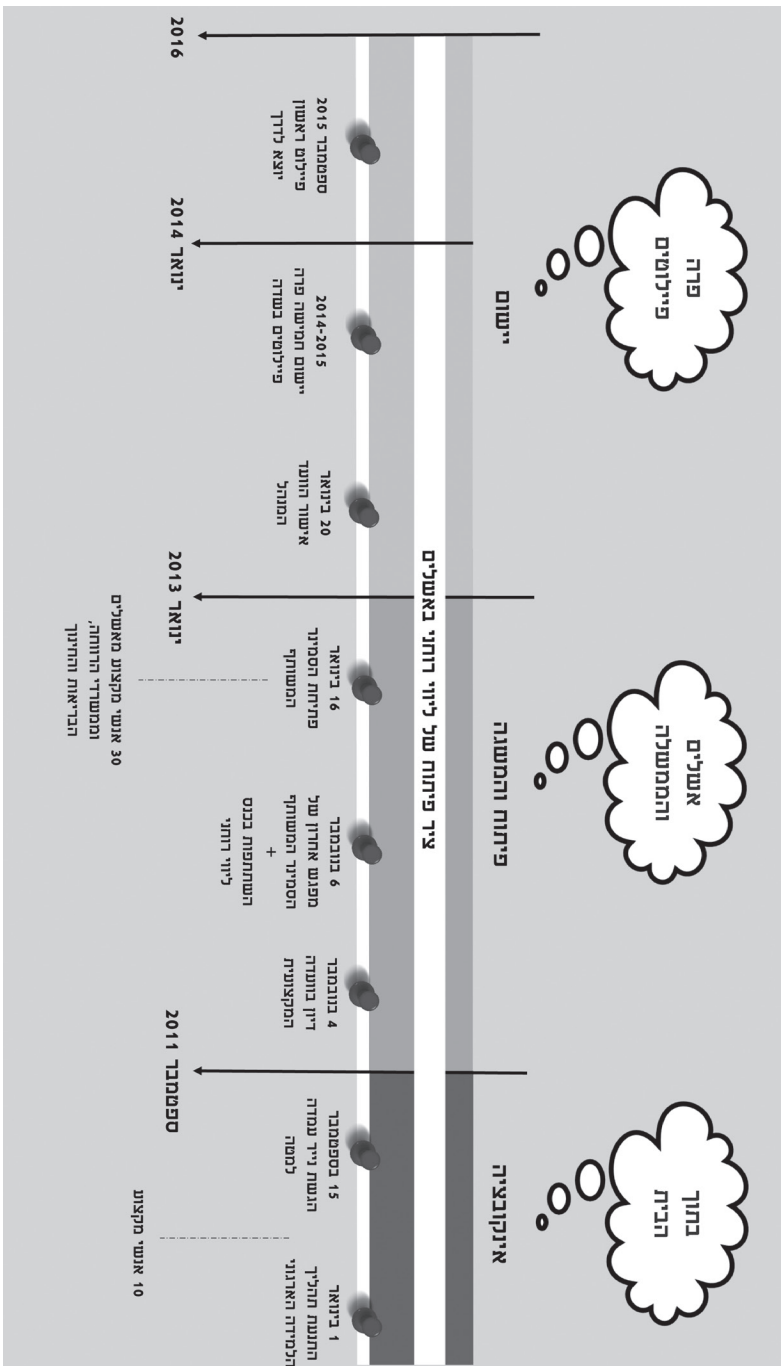
בעפולה התקיימה קבוצת תמיכה רוחנית להורים לילדים בגיל הרך שעברו בילדותם את המסע דרך סודן לארץ, וזאת בהנחיה משותפת של מלווה רוחנית ומנחה קבוצות שעבר בעצמו את המסע. מורכבות הנושא התגלתה ברמות שונות: החל ברמה ה"טכנית" של קיום קבוצה להורים לילדים בגיל הרך בשעות המתאימות להם ולילדים, דרך פרסום הקבוצה להורים שעברו בילדותם את המסע, וכלה בצורך בהתאמה תרבותית של נושא הרוחניות בכלל והנגיעה בנושא כה כאוב בפרט - נושא שהיה לעתים סגור מאחורי מנעול ובריאח אך "הסיפור רצה להיות מסופר" עד כדי כך, שאחת המשתתפות הטיחה כלפי המנחים בתחילת המפגשים את השאלה: "למה חיכתם עד עכשיו???"

**אוכלוסייה נוספת - הורים לילדים עם צרכים מיוחדים - קיבלה ליווי רוחני באמצעות הערוץ השני של שזירת התפיסה והכלים של הליווי הרוחני בעבודת איש מקצוע**



**טיפול.** בקדם-תכנית הרצה זה השתתפו עובדים סוציאליים העובדים במעונות יום שיקומיים ובמחלקות רווחה עם הורים לילדים עם מוגבלות. בהשתלמות לאורך השנה הם למדו ותרגלו בפרקטיקום את שזירת התפיסה והכלים של הליווי הרוחני במסגרת עבודתם עם ההורים בשטח. קבוצה זו לוותה על ידי מפקחת ארצית מתחום השיקום במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, שתרמה רבות להתמודדות עם שאלה מרכזית שנשאלה רבות בתחילת השנה: מהו ליווי רוחני ביחס לעבודה סוציאלית וביחס לטיפול? המנחות והמשתתפים סיפרו כי ככל שהתקדמה ההשתלמות, הוצגו המקרים ונלמדו ה"תמלולים" המהווים חומר למידה בקורס - הלכה ופחתה חשיבות השאלה הזאת, והתובנות נשזרו בתוך הלמידה והתודעה המקצועית.

נוסף על כך הוקמה כאמור קבוצת למידה בין-משרדית למפקחים ממשרדי הבריאות, הרווחה והחינוך לחשיפה, להכשרת לבבות לליווי הרוחני ולחשיבה על כיווני פיתוח אפשריים במרחבים המקצועיים שלהם. החוויה בקבוצה זו הייתה מרגשת משתי בחינות עיקריות: ראשית, המשתתפים נתרמו מאוד מההוויה המשותפת - להיות עם מפקחים מקבילים ממשרדי ממשלה אחרים, ושנית, חלקים מהליווי הרוחני הדהדו לדבריהם במקצועות שלהם עצמם במהויות שלעתים היו מה שהביאו אותם לבחור במקצוע הזה מלכתחילה, מהויות שהלכו והתמססו עם הזמן, המטלות, העומסים וההתמקצעות ושהמשתתפים נזכרו בהן בגעגעוע.



תרשים 2: ציר הזמן לפיתוח תחום הליווי הרוחני

## סגירת מעגל

ביולי 2015, בתום שנת הקדם-תכנית הרצה, נערך מפגש מסכם של "סגירת מעגל", שבו הוצגו הממצאים של מחקר ההערכה המלווה לתכניות (טרם פורסם). השתתפו ביום הזה נציגים מהשלבים השונים של תהליך הפיתוח: נציגים מקבוצת הלמידה הראשונית, שהתכנסה ב-2012, לפני שהכול התחיל, וניסתה להבין מה זה בכלל הליווי הרוחני, האם ואיך הוא יכול להתאים לנו. אותה קבוצה ראשונית טבעה את ה"הגדרה" למי מתאים הליווי הרוחני, וקבעה כי "הליווי הרוחני מתאים למי שנושא, בבדידות רבה, על הכתפיים". אותה קבוצה גם יצרה את החלום של "סמינר בוטיק" לנציגי משרדי הממשלה ואשלים, שילמדו את הנושא ויתכננו מה שנראה להם נכון ומתאים לאוכלוסיות שבטיפולם. נציגים מהסמינר הזה השתתפו אף הם במפגש המסכם, שיתפו בראיית התהליך כולו וסגרו את המעגל, על כל ההתרגשות הנובעת מכך. השתתפו חלק מהמלווים הרוחניים שעבדו במהלך השנה בתכניות, ושבלעדיהם לא הייתה יכולה להתקיים שום תכנית. השתתפו גם מבצעי מחקר ההערכה, ששיתפו במה שלמדו מהתהליך, בראיונות איכותניים עם מפקחים, מנהלי מסגרות, עובדים סוציאליים, מלווים רוחניים ומקבלי ליווי רוחני. הם דיווחו כי הליווי הרוחני הוא משמעותי, תורם וייחודי, שהוא מתקיים בתפיסה ובכלים המיוחדים לו ומשפיע עמוקות על כל הנוגעים בדבר, ודיברו גם על האתגרים, החסמים והלקחים לעתיד.

סגירת המעגל לוותה בתחושות של גם וגם: שמחה המהולה בעצב, שיש עמו תקווה.

שמחה - על תכנית ההרצה הראשונה ה"אמיתית" שנוצרה מתוך התהליך, נולדה מההיכרות של היחידה לאובדן פתאומי ושכול במשרד הרווחה עם תחום הליווי הרוחני, זוהתה כבעלת פוטנציאל ממשי להתאים לאנשים המתמודדים עם אובדן יקיריהם, תוכנה, נכתבה ואושרה על ידי הוועד המנהל של אשלים לשלוש השנים הבאות. שמחה גם על התכנון המתקדם לתכנית ההרצה לתמיכה בילדים, בהורים ובצוותים חינוכיים, באמצעות שילוב הליווי הרוחני בעבודת היועצות במסגרות חינוך, והחשיבה על שילוב ליווי רוחני בעבודת משרד הרווחה עם אוכלוסיות קצה.

עצב - על הפיילוטים שהיו משמעותיים אך לא נמצאה להם עדיין דרך להמשיך, בתחום העדות והנראות לסיפור המסע דרך סודן לישראל, ובתחום הליווי הרוחני להורים לילדים עם צרכים מיוחדים. עצב גם על סיום תפקידם של המלווים הרוחניים במסגרות הנוער ועל פרידתם בתחושות מורכבות מהיחידה לקידום נוער ומההוסטל לנערות, לשם הביאו בשנה האחרונה את נוכחות הרוח, ההקשבה, התודעה והקצב האחרים אל תוך ההווה עם הנוער.

תקווה - לאור המשוב המשמעותי, העניין והרצון של הנוגעים בדבר וכן ממצאי המחקר המלווה, מתקדמת במשרד הרווחה החשיבה על שילוב הליווי הרוחני במסגרות לנוער קצה ולחשיפה והכשרה לעובדים סוציאליים.

סגירת מעגל היא תמיד אבן דרך: מה שהיה הסתיים, וכעת מתחיל משהו חדש. בראשונות מורגשים החלום, היצירתיות, זריעת הזרעים, "הכול פתוח ואפשרי". בשלב הבא מתחילה ההגשמה - המציאות, העבודה, הצמיחה.

וכמו בתחילת התהליך, אני שוב נושאת תפילה: לכוחות, למציאת המרחבים הנכונים, לשותפים טובים באמצע הדרך, ומעל הכול, להכוונה נכונה למתן מענים מיטביים לאנשים, הנושאים בבדידותם משאות כה כבדים על הכתפיים. אמן.

## מקורות

זוהר-סייקס, נ' (2013). סיפור מסע - אל ליווי רוחני ועבודה סוציאלית. *עט השדה* (10), 62-69. גרסה מקוונת: [http://www.ashalim.org.il/files/magazin\\_heb.pdf](http://www.ashalim.org.il/files/magazin_heb.pdf)

"עט השדה", גיליון 8 [גרסה מקוונת]:

<http://messages.responder.co.il/424943/37561463/706e545b616f992f943b50c52475b1e0>

# מדור פיתוח ידע

## למידה מקוונת באשלים

### צופיה אינהורן ודניאל קרני

*Learning organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.*

(פטר סנג'י, מומחה בתחום הניהול ומנהל המרכז ללמידה ארגונית ב-MIT)

### מבוא

בגיליון הקודם של "עט השדה", שעסק כולו בגישת הקולקטיב אימפקט, הוקדש מאמר לפיתוח ידע בגישה זו (קרני, 2015). במאמר תוארה מציאות חברתית וארגונית חדשה שבה הכלים והמתודולוגיות מעולם פיתוח הידע פוגשים את המבנה, את הערכים ואת הרוח של גישת הקולקטיב אימפקט. המאמר התמקד בזיהוי ובאפיון של מצבים תודעתיים המאפשרים לארגונים להניע תהליך מתמשך של פיתוח ידע ולמידה וסימן את האתגרים המרכזיים העומדים בפני אנשי מקצוע בביצוע משימה זו.

הפעם בחרנו להתמקד במושג "למידה מקוונת", שחולל מהפכה תודעתית ומעשית ניכרת במהלך שני העשורים האחרונים. על רקע שינוי פרדיגמטי זה, המאמר שלפניכם פורס את המסגרת התפיסתית של למידה מקוונת כפי שהיא נתפסת במרכז ידע ולמידה אשלים. זאת, תוך תיאור העקרונות המנחים, הפלטפורמות המקצועיות הקיימות ולסוגי התוצרים שפותחו עד כה.

### רקע

אין ספק שהמהפכה הטכנולוגית והמצאת המרשתת נמנות בין אבני הדרך המכוננות בתולדות האנושות. הכניסה של הרשת המקוונת לחיינו יצרה זירת התרחשות נוספת ומקבילה למציאות החומרית של היומיום, אך חשוב מכך, היא שינתה את כללי המשחק ואת אופן החשיבה בכל תחומי הדעת והעשייה. כך גם בתחום הלמידה, שבו לצד מקורות הידע האקדמיים ה"ישנים", הכיתה המסורתית

ודפוסי הלמידה הפרונטליים, נוספו אפשרויות נוחות יותר לרכישת ידע ולהשתתפות בתהליך יצירתו. הממד הטכנולוגי שהתווסף למשוואה (מחשבים, מכשירים אלקטרוניים, תוכנות וכו') יצר תקשורת שיתופית ונגישה, כיוון שאינה תלויה בזמן ובמקום. זו מצידה תרמה לקיצור המרחקים הגיאוגרפיים, להפצה של תכנים ומידע, להתנעת שיח מקצועי, ובעיקר לשיפור דפוסי הלמידה המסורתיים.

הלמידה המקוונת היא למידה המתקיימת בזירה האינטרנטית בזכות הפלטפורמות השונות שהיא מציעה. המושג הוא חדש יחסית, ושורשיו במושג אחר המכונה "למידה אלקטרונית" (e-learning), המתייחס למגוון צורות הלמידה הנעזרות במכשירים אלקטרוניים. למידה אלקטרונית החלה להתפתח בעולם המערבי באמצע שנות השישים של המאה הקודמת, כפועל יוצא מהופעתם של המחשבים הראשונים באוניברסיטאות בארצות הברית.<sup>8</sup> מאז, הלכה והתפתחה הלמידה האלקטרונית לכדי שלוש קטגוריות למידה:

1. למידה ממוקדת מחשב (CBT - Computer Based Training) - שבה הלמידה נתפסה בעיקר כלמידה מרחוק לצורכי הכשרה. חומרי הלמידה מוגשים למתלמידים באמצעות המחשב, והלמידה עצמה מתקיימת בתיווך אישי (דוגמה בולטת - לומדות).

2. למידה משותפת באמצעות מחשב (CSCL - Computer Supported Collaborative Learning) - למידה שיתופית ואינטראקטיבית יותר (לא רק הכשרה), שבמסגרתה נעשה שימוש במחשב או בכל מכשיר אלקטרוני אחר לצורך הנגשה מרבית של ידע, שיתופו ועדכונו (דוגמאות בולטות - אתר הוויקיפדיה וקורסים מקוונים).

3. למידה מונחית מחשב (CMC - Computer Mediated Communication) - למידה שבה האינטראקציה הבין-אישית מתקיימת באמצעות המדיום הטכנולוגי (המחשב). בסוג למידה זה כמעט תמיד יש חלוקה למרצים ולמתלמידים, כאשר הפלטפורמה הטכנולוגית מאפשרת את ההנחה המיטבית של השיח (דוגמאות בולטות - וובינרים והרצאות מקוונות).<sup>9</sup>

עם הופעתה של המרשתת קיבלו כל שלוש קטגוריות הלמידה האלקטרונית תאוצה משמעותית ונכנסו לארגוני המגזר העסקי, למוסדות להשכלה גבוהה ולבתי ספר מסביב לעולם, כשהן גורמות למהפך תפיסתי הרואה בלמידה אחת

---

8 כיום יש מושג מקביל וחדש יותר המכונה "mobile learning" (m-learning). מושג זה מתייחס ליכולת למידה על פני מספר רב של הקשרים חברתיים ואינטראקציות בין-אישיות (רשתות חברתיות) על ידי שימוש במכשירים אלקטרוניים אישיים (מחשבים, טלפונים חכמים ומחשבי לוח [טאבלטים]).

9 דוגמה נוספת לכך ניתן למצוא ב-google hangout.

הפעולות החשובות ביותר בחברה.<sup>10</sup> השילוב בין הלמידה האלקטרונית למרשתת יצר אפשרויות חדשות ללמידה, הרחיב את יכולות הפריסה, התקשורת, הנגישות והמיקום של הלמידה האלקטרונית, ובעיקר הוליד מושג חדש - "למידה מקוונת".

## למידה מקוונת באשלים

בשנה האחרונה, לצד מגוון שירותי ידע ולמידה במסלול המוכר (קורסים לגמול השתלמות, סמינרים מקצועיים, כנסים, ימי למידה וימי עיון), פיתח צוות מרכז ידע ולמידה אשלים את "אשלים online" - קמפוס וירטואלי המציע חוויית למידה דיגיטלית למנעד רחב של אנשי מקצוע העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ועם בני משפחותיהם. מטרתו של הקמפוס הווירטואלי היא להוות תשתית ללמידה מקוונת תוך הנגשת הידע היישומי, התפיסות המקצועיות ודרכי העבודה העדכניות בתחומי תוכן הרלוונטיים לעשייתה של אשלים.

ב"אשלים online" מפותחים שלושה סוגים מרכזיים של תוצרי ידע: הרצאות קצרות (ashalim2go), לומדות וקורסים מקוונים. מטבע הדברים, כל תוצר ידע מבין השלושה מותאם לתוכן ולצרכים של תחומי העשייה באשלים, תוך שימוש בכלים ובפלטפורמות טכנולוגיות נגישות, ידידותיות ופתוחות הקיימות ברשת.

## הרצאות קצרות - ashalim2go

ממחקר שנעשה בנושא סרטונים ברשת עולה כי צופים יעדיפו לצפות בסרטון שאורכו אינו עולה על שש דקות (Strangelove, 2010). נתון זה תואם את המציאות שבה רמת הקשב והרגלי הצפייה הפסיבית בסרטונים נמצאים במגמת ירידה מתמדת.

בהתאם לכך, ניתן לראות כיצד ענקית ההרצאות המקוונות - TED - מתאימה את אורך ההרצאות ואת מתכונתן לתנאי השדה המשתנים. מניתוח נתונים שנדלו מאתר המרשתת של TED, שבחן את אורך ההרצאות בו בשנים 2006-2015, התברר כי בשנת 2006 היה אורך הרצאה 19 דקות בממוצע, ואילו בשנת 2015 הוא התייצב על 13 דקות.<sup>11</sup>

על רקע מגמות אלו פותחה סדרת הרצאות מצולמות קצרות (כשבע דקות) שמטרתן להפנות זרקור אל סוגיה מקצועית ורלוונטית המעסיקה את אנשי המקצוע

---

10 למידע נוסף ראו מודל המכונה "The Flipped Classroom" או בקרו בערוץ ה-youtube של Khan Academy. ליישום המודל "הכיתה ההפוכה" בחינוך בישראל, מומלץ לצפות בהרצאתו של אביב צמח, מורה לאזרחות.

11 עבודת החקר מסתמכת על נתוני הרצאות שנדלו מאתר <https://www.ted.com> בתאריך 30.9.2015.

בשדה. משום שיש מעט מאוד זמן להעביר מסרים מורכבים בסרטונים הקצרים, תהליך הפיתוח וההנגשה של תכנים מתמקד במסר המרכזי, בעל חשיבות רבה יותר לאנשי המקצוע. חשוב לציין כי תהליך הפיתוח של הסרטונים מתקיים בשיתוף פעולה עם מומחי תוכן באשלים ועם מרצים מובילים בתחומם מחוצה לה.

כדי למקסם את חוויית הלמידה ולחולל השפעה מרבית על הצופים, בסרטוני Ashalim2go אנו שואפים להגביר את רמת האינטראקטיביות ולאפשר לצופה לנתב את התוכן ולהתאימו אישית לצרכיו ולנקודות שבהן הוא מעוניין להעמיק.<sup>12</sup>

## לומדות

לומדה היא תוכנת מחשב המאפשרת למידה עצמאית. הלומדות נועדו לאפשר את סדר הלמידה הליניארי כשהלומד שולט בקצב הלמידה, אם על ידי אישור קריאה ואם על ידי ביצוע משימות בהצלחה. במרכז ידע ולמידה אשלים הלומדות מפותחות כך שיעלו סוגיה מסוימת לסדר היום המקצועי ויעוררו אינטראקציה מקצועית מעניינת ומאתגרת אצל הלומד, תוך שימוש ביכולות ההמשגה העיצוביות המדייקות ביותר, כל זאת כדי לדמות ככל האפשר את סביבת העבודה הטבעית של אנשי המקצוע ו/או לתאר מצבים מקצועיים שכיחים אך מורכבים שבהם הם עלולים להיתקל בעבודתם היומיומית.<sup>13</sup>

## קורסים מקוונים

כשחושבים על קורסים, האינסטיטוט הראשוני לוקח אותנו למקום של קורסים פרונטליים, שאליהם המשתתפים מגיעים בזמן ולמקום שנקבעים מראש. אל מול ערוץ למידה זה ובהמשך למגמות המתפתחות בעולם הלמידה, מעמיד מרכז ידע ולמידה אשלים קורסים במרשתת באמצעות אתר ייעודי לניהול הלמידה (moodle). קורסים אלה מתקיימים במתכונת מקוונת למחצה (מכונים גם קורסים משולבים), המשלבת בין יחידות למידה פרונטליות ומפגשים קבוצתיים בכיתה ובין למידה א-סינכרונית המתקיימת בתיווך אישי ומרחוק.<sup>14</sup>

---

12 לצפייה בסרטוני <http://ashalimklc.wix.com/ashalim2go>.

13 לצפייה בלומדות: <http://www.ashalim.org.il/index.php?dir=category=op&articles=page&site=dir> &category=op&articles=page&site=dir?php.index/il.org.ashalim.www//:http heb=language&3127=s

14 בעולם הלמידה המקוונת מתקיימים גם קורסים במתכונת מקוונת מלאה (קרי, שכל המפגשים מתקיימים ברשת). הדוגמה הטובה ביותר לפרטל שתכליתו לרכז ולהנגיש קורסים מקוונים היא הכיתה הווירטואלית של [coursera](https://www.coursera.org).



צוות המרכז מאמין בתהליך למידה שמוגדר מראש ובתנועה על הרצף שבין נוכחות בכיתה לבין השתתפות בקורס שכולו ברשת, תוך ניצול היתרונות היחסיים של כל אחד מסוגי הלמידה. מן הניסיון והידע שנצברו עד כה, המתכונת שמשלבת בין הלמידה הפרונטלית ובין זו המקוונת יוצרת חיבור טוב יותר בין אנשי מקצוע מדיסציפלינות ומערכות שונות, ותורמת להתנעה של שיח למידה משותף. מנגד, המתכונת המקוונת המלאה מתאימה יותר למשתתפים המתגוררים באזורים מרוחקים יותר ומותאמת יותר לאנשי מקצוע, שכן היא יכולה להתקיים בזמן ובמקום המתאימים להם: בבית או במשרד, בשעות הבוקר, הערב או אף בלילה.<sup>15</sup>

במהלך הקורס הלומדים צופים בסרטונים, קוראים תכנים רלוונטיים, מבצעים פעילות אינטראקטיבית ומשתתפים בשיח הקבוצתי בפורום המקוון המתנהל סביב סוגיה שעלתה בחומר התיאורטי. בימים אלה מפותחים שלושה קורסים משולבים חדשים בשיתוף פעולה הדוק עם מנהלי התכניות השונות באשלים:

1. ביחידה לגיל הרך - קורס בנושא דיאדה הורה-ילד

2. ביחידה לילדים, נוער וצעירים - קורס במסגרת תכנית מנטורים בצבא

3. ביחידה לקהילה ומשפחה - קורס בנושא התנדבות קהילתית.

## עקרונות מנחים

להלן העקרונות המנחים את תפיסת העבודה של מרכז ידע ולמידה אשלים בפיתוח ובהעברה של תוצרי ידע במרחב המקוון:

**פיתוח משותף עם אנשי אשלים** - כל תוצר ידע במרחב המקוון של המרכז מפותח בהקשר של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם ובשיתוף פעולה הדוק ומלא עם התחומים ועם יחידות הביצוע באשלים.

**זמינות התכנים** - הפיכת כל תוכני הלמידה לווייראליים ושימוש בפלטפורמות למידה חינוכיות וידידותיות למשתמש.

**הנגשה** - אשלים רואה חשיבות רבה בהנגשת החומרים מבחינה תרבותית ושפתית, ולפיכך מרבית התוכן המופץ בזירה המקוונת מתורגם בכתוביות לשפות עברית וערבית.

**למידה מהנה בגישת ה-fun theory** - מושג הלקוח מעולם העסקים ומתבסס על ההנחה כי שילוב יסודות בעלי אופי מהנה בתהליך למידה תורם לחשיבה יצירתית, מגביר את המוטיבציה הכללית ובסופו של דבר מוביל ללמידה אפקטיבית יותר

---

15 נכון להיום המרכז אינו מציע קורסים במתכונת המקוונת המלאה.

של תכנים. תוצרי הידע של המרכז מביאים זאת בחשבון ושואפים לשלב תכנים מגוונים, משחקים ומשימות מאתגרות ולעודד חשיבה מחוץ לקופסה.

**פיתוח והעברה של תכנים מבוססי נתונים** - עיקרון זה מתקיים בשלוש רמות בעת ובעונה אחת: כמצע לקבלת החלטות בזמן אמת, ככלי עבודה המסוגל למקסם את יכולת הלמידה ומקנה ידע רלוונטי ועדכני, וכחלק מתרבות ארגונית הדוגלת בשיפור מתמיד של תוצאות (continuous improvement).

**אינטראקטיביות** - בעולם הווירטואלי, שבו יש ריבוי סרטונים ותמונות, תכנים אינטראקטיביים מזמינים אקטיביות של הלומד ותורמים למעורבות אישית בתהליך יצירת הידע והתאמתו אליו.

## נתוני צפייה של ashalim2go

לפי ניתוח נתוני צפייה מחודש נובמבר, ניתן לראות כי משך הצפייה הממוצע בכלל מכשירי הצפייה עומד על 3:24 דקות (42% מכל התוכן בסך כל הסרטונים).

מפילוח נתונים אישי עולה כי 32% מהצופים הם גברים, ואילו 68% הם נשים.

מבחינת הגיל יש עקומת פעמון כשהרוב נמצא בקבוצת הגיל 44-35 (31%). בקבוצה הבאה נמצאים בני ה- 54-45 (26%), ואחריה קבוצת הגיל 34-25 (21%). הקבוצה שצפתה הכי הרבה בסרטונים היא נשים בטווח הגיל 54-45 (29%).

מבין כל מכשירי הצפייה (מחשב, טלפון חכם ומחשב לוח [טאבלט]) רוב הצפיות הן במחשב (ראו פירוט בלוח למטה). עם זאת, משך הצפייה הממושך ביותר בממוצע הוא במחשב לוח.

### צפייה בסרטוני ashalim2go לפי סוג המכשיר, מספר הצפיות ומשך הצפייה

צפייה / סוג המכשיר	מספר הצפיות	משך הצפייה בסרטון (אחד בממוצע (בדקות))	אחוז זמן הצפייה מסך זמן הסרטון בממוצע
מחשב	1,048 (69%)	3:24	43%
טלפון חכם	397 (26%)	3:09	36%
מחשב לוח	69 (4.5%)	4:17	51%
לא ידוע	10 (0.7%)	5:00	64%

## לעיון וקריאה נוספת

קרני, ד' (2015). תרבות הלמידה ופיתוח ידע בקולקטיב אימפקט. *עט השדה*, 15, 157-152. גרסה מקוונת: <http://www.ashalim.org.il/files/Meyda/KtavEt/9024all.pdf>

Bishop, J. L., & Verleger, M. A. (2013). The flipped classroom: A survey of the research. *American Society for Engineering in Education*, 6219, 1–18.

Rosenberg, M. (2001). *E Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: The McGraw Hill Companies.

Strangelove, M. (2010). *Watching YouTube: Extraordinary videos by ordinary people*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

Khan Academy: <https://www.khanacademy.org>.

TED – Ideas worth spreading: <https://www.ted.com>.

also be viewed from the prism of the private and public spheres, as they represent the insight that spiritual care belongs not only in the individual or in private sphere, between the one who accompanies and the one who is accompanied. The perceptions and tools of spiritual care can be useful to professionals in much broader and more universal contexts who meet with populations at risk. Moreover, spiritual care, by definition is a mode of support that neither judges nor expects return, and it can, at its best, embody the characteristic of "What is mine is yours, and what is yours is yours".

In the concluding section on Knowledge Development, Zofia Einhorn and Daniel Kerenji demonstrate a learning process designed and constructed in the course of Ashalim's on-line learning project. The work principles of on-line learning, including joint development, learning possibilities for every individual, and high-quality, accessible content, challenge the view that says "What is mine is mine, and what is yours is yours", and connect between facilitate connection between the private space and the network space.

To all our readers, may your reading provide you with interest, stimulate new directions for thinking about your work, and lead to the beginnings of action.

people, or more specifically, towards its soldiers – including those who will not necessarily take on defense and combat roles. Does the army bear a social responsibility to draft and care for youth at risk, or does the army need primarily to protect "its own", to focus on its defense and combat mission? To what extent are civil sector organizations responsible for these young people, if at all? In his article, Ronen Kanski surveys different approaches to the army's responsibility toward at-risk draftees and candidates for service, examines the relations between the army and the civil sector, and delineates the points at which the responsibilities of the two interface. From the article, we learn that developing these interfaces would require creating a joint network of military and social organizations that support youth at risk and prevent their dropping out and social exclusion.

This first section, "The Pen", concludes with an article by Nir Wittenberg that describes patterns in the help-seeking behavior of girls on the internet. This article produces a different frame of reference for the question of the relations between the individual and society. On the one hand, the internet makes available almost unlimited possibilities for turning anonymously for help, even with regard to the most personal issues. On the other hand, looking for help in virtual space is a very lonely experience. The article presents an analysis of help-seeking patterns that point to a population that can particularly benefit from this modality – male and female youth who choose to consult while remaining anonymous, for whom the internet provides alternative channels of support as well as the possibility of belonging to community. The article's conclusions, relevant for professionals who seek to provide solutions for young people experiencing loneliness and exclusion, demonstrate the importance of adapting services and professional knowledge ("what is mine") to the need and experience of the target population ("what is yours").

From "The Pen" we move to "The Field". Naava Zohar-Sykes's field diary describes Ashalim's learning and development process in the area of spiritual care. The diary describes how the process progressed through time, the insights garnered from it and its first fruits – preliminary pre-pilot programs developed together with all the partners in the course of joint learning. These first fruits can

barriers between the private sphere – what is mine, and the public sphere – what is yours?

All of the articles included in this issue of Et Hasadeh revolve around the concepts of spheres, leadership and networking – the private sphere versus the public sphere, a conceptualization of networked leadership, civil sector organizations networking with governmental organizations and the army, social networks on the internet, and spinning a web of spiritual support. The issue's first section – "The Pen" – includes research articles and literature surveys, while the section – "The Field" – presents field diaries and learning in parallel fields. The issue will close with a new "Section for Knowledge Development".

Ronit Bar and Liora Arnon's article on the new voluntarism outlines characteristics of the new volunteers. It challenges the contrast often made between the private and public spheres, claiming that the sacrifice of selfish individual needs on the altar of social involvement is not a prerequisite for the development of a network of committed volunteers. Quite the opposite – satisfying these needs enhances the volunteer's ability to contribute his time and abilities to others. We learn from this that we too as volunteers are entitled to conditions that take our needs into account, and organizations that wish to cultivate devoted volunteers need to be aware of this.

Dr. Anat Pessate-Schubert's article deals with the Archimedes point, the point of departure from which one can adopt a systemic approach to complex social and environmental problems. The article concretizes, step by step, how the Collective Impact approach, which leads a network of shared accountability, promotes solutions for the systemic problems of young adults at risk who lack supportive social networks. In this approach, with emphasis on collaboration and knowledge and resource sharing, the barriers between "mine" and "yours" are erased and replaced with an holistic organizational continuum. Similarly, leadership in Collective Impact efforts requires looking together at a complex problem and paving the way for measurable and sustainable change.

The question of "my" versus "your" space takes on an additional nuance when asked in the context of the responsibility of the army towards the

# Introduction

---

## On What is Mine and What is Yours – Where do the Private Sphere and the Public Sphere Begin and End?

Shira Zivan and Daniel Kerenji

*There are four types of people: One who says, What is mine is mine, and what is yours is yours - this is mediocre; others say that this is the character of a Sodomite. One who says, What is mine is yours, and what is yours is mine is a Boor [mediocre]. One who says, What is mine is yours, and what is yours is yours is a chassid [pious person]. And one who says What is mine is mine, and what is yours is mine is wicked.*

(Ethics of the Fathers, Chapter 5 Mishna 10)\*

The above Mishna, from Ethics of the Fathers, ranks people's virtues with regard to giving and social involvement. Readers may find the response of the rabbis to the first type that opens the Mishna very surprising. No one disputes that one who seeks to take ownership of another's (physical or spiritual) property, is at a low end of the scale ("wicked"), while those who give what is theirs to others, without expecting to receive something of equal value in return, are at the highest level of the scale ("chassid"). However, why do some of the rabbis ("others say") so disapprove of those who neither give nor expect to receive that they call them "Sodomites". Is this severe verdict not exaggerated? After all, is it not true that we all sometimes choose a mindset of "What is mine is mine, and what is yours is yours"? What is the source of the gap in worldviews that separates those rabbis who judge this stance as "mediocre", and those who are more severe in judging it "the character of a Sodomite"?

Perhaps the gap between "mediocre" and "Sodomite" is not so great. Maybe the comment made by the "others" comes to direct our attention to the danger of mediocrity that creates impenetrable

---

\* Translation from [http://www.chabad.org/library/article\\_cdo/aid/682520/jewish/English-Text.htm](http://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/682520/jewish/English-Text.htm)

# Foreword

---

Dr. Rami Sulimani, Director General, JDC-Ashalim

Ashalim, as a strategic partnership of JDC-Israel, the Israeli government, and UJA-Federation of New York, plans and develops services on behalf of children, youth and young adults in situations of risk and their families, and strengthens the systems that support them. One of the means through which Ashalim impacts upon professionals and policymakers in the public sphere is publication of a professional journal focusing upon children, youth and young adults at risk.

This 16th issue is unique in that it deals with new professional issues that have arisen to the agenda as a result of frequent social, economic and technological changes we face in recent years. Innovative directions for thinking and action are brought to light in this issue that we expect will have an impact on Ashalim's target populations in the years to come. These include a new model for coping with complex social problems in a changing reality (Collective Impact); promotion of a relevant and refreshing conceptualization of voluntarism in the 21st century; and e-learning channels that challenge traditional frontal learning methods.

I would like to take this opportunity to thank all of our partners in government ministries, non-profit organizations, the academy and the field who, by sharing their professional knowledge and experience with us, make them available for use by all professionals who work to promote the wellbeing of children, youth and young adults in situations of risk and their families.



**Naava Zohar-Sykes** is a social worker, family therapist, accredited spiritual care provider, supervisor and group facilitator. She has many years of experience in work with parents of young children, supervising professionals in this area, and supervising social work students in their field placement. Naava supervises spiritual care providers in their work, including in the area of parents of children with special needs through the "Keshet" organization, where she developed the area of parent-to-parent spiritual care. Naava works in JDC-Ashalim, where she promoted optimal work with parents of young children. Today she leads the effort to develop innovative spiritual care programs in work with populations in crisis, distress and risk.

**Zofia Einhorn** is coordinator of digital learning at JDC-Ashalim. She has a Bachelors Degree in Social Sciences from Bar Ilan University, and studies for her Masters Degree in Cultural and New Media Studies at the Hebrew University. She has about ten years of experience in the area of on-line instruction and learning, especially in educational and social areas. In the context of her job, Zofia is responsible for developing digital learning products for professionals working in children, youth and young adults in situations of risk.

for working effectively in the areas of youth voluntarism, family voluntarism, and more. She develops knowledge on issues related to the voluntarism of youth and families at risk, and on ways to promote volunteer retention. Liora is a member of the team that leads the Israel Voluntarism Venture. She makes professional content in the area of voluntarism accessible on diverse platforms.

**Dr. Anat Pessate-Schubert** has directed, since 2011, the JDC-Ashalim Knowledge and Learning Center – an interdisciplinary home for professionals from a variety of disciplines working in the field of children, youth and young adults in situations of risk and their families. Prior to her work at JDC, she taught in universities and colleges and published articles in academic journals. Anat has a doctorate in the Sociology of Education from the Hebrew University in Jerusalem, studied at Leslie College in Boston, Massachusetts, and completed post-doctoral studies at the Ben-Gurion University in the Negev. She is an expert in Knowledge Development, learning and writing to promote Collective Impact initiatives.

**Ronen Kanski** manages and develops programs for young adults in JDC-Ashalim. He has a Bachelors Degree in Psychology and a Masters Degree in Sociology specializing in the area of migration. For eleven years, in multiple settings, he did street work with youth in situations of high risk. He worked in "Teach First Israel" (Chotam) program for training excelling teachers to work in Israel's social and geographical periphery. In the context of his current role, Ronen works in collaboration with the IDF to develop programs for special populations in the army, both to improve their military service and to enhance their social mobility following release.

**Dr. Nir Wittenberg** is a clinical social worker specializing in psychotherapy. He lectures in Social Work at the Ariel University in the Advancement of Youth at Risk track, at the Beit Berl Academic College, and in the Department of Social Communal Education at the Oranim College. He performs research and professional development at the Ministry of Education's Division for the Education of Children and Youth at Risk. He is a consultant and researcher of therapeutic intervention on the internet and in social media, and is an expert on youth behavior in the digital age.

# About the Authors (in order of appearance)

---

**Shira Zivan** is a training development manager in JDC-Ashalim's Center for Knowledge and Learning. She graduated with a research track Masters Degree in Learning Sciences from Ben Gurion University in the Negev. She brings experience in research and development in the areas of culture and language, gender, development and cognition, evaluation and measurement.

**Daniel Kerenji** is assistant to the executive director and manager of Knowledge Development in JDC-Ashalim. He has a B.A. in General History from the Hebrew University in Jerusalem, and is a graduate of the Honors Program in the Federmann School of Public Policy and Government of the Hebrew University in Jerusalem. His experience in Knowledge Development and strategic consulting to decision-makers earned Daniel his work in the Reut Institute that deals with thought processes, social innovation and strategic planning.

**Ronit Bar** directs the Voluntarism, Families and Supplementary Education Unit in JDC-Ashalim, and heads the Israel Voluntarism Initiative. She is an educator, community developer and social entrepreneur who specializes in the area of youth and inter-sectorial voluntarism. Ronit has worked for many years in the area of youth at risk, including work opposite youth in dormitories and schools. She directed Aman, a program for promoting and developing youth voluntarism in Israel, and initiated Family Volunteering, an inter-sectorial program. She is doing her doctoral studies on the issue of employment and voluntarism, has a Masters Degree in Crisis and Disaster Management, and is accredited by the Mandel Institute for Leadership as a school principal and organizational consultant. She is a partner in the founding team of the Amutah "The Israeli Social Model", and volunteers with her family in the Amutah "Hachlamah Chalomit" that supports hospitalized children and their families.

**Liora Arnon** is head of knowledge development, JDC-Voluntarism. She deals with the explication and conceptualization of models

## **Ha'Sadeh**

On the Path of the Spirit: The Development of Spiritual Support as a Conceptual Framework and Toolkit for Assisting Populations in Crisis, Distress and Risk

**Naava Zohar-Sykes** ..... 80

## **Knowledge Development Section**

E-Learning in Ashalim

**Zofia Einhorn and Daniel Kerenji** ..... 93

# Table of Contents

<b>About the Authors</b> .....	6
--------------------------------	---

## **Foreword**

<b>Rami Sulimani, Director General, JDC-Ashalim</b> .....	9
---	---

## **Introduction**

On What is Mine and What is Yours – Where do the Private Sphere and the Public Sphere Begin and End?

<b>Shira Zivan and Daniel Kerenji</b> .....	10
---	----

## **Ha'Et**

The New Voluntarism – The New Volunteers in the 21st Century

<b>Ronit Bar and Liora Arnon</b> .....	14
--	----

"Give me the place to stand, and I shall move the earth":  
The Collective Impact Approach to Promoting Significant and Sustainable Change for Youth in Situations of Risk

<b>Anat Pessate-Schubert</b> .....	28
------------------------------------	----

The Face of the Army is like the Face of Society: A Social-Educational Discourse in the IDF on Issues related to Drafting Youth in Situations of Risk in Israel

<b>Ronen Kanski</b> .....	50
---------------------------	----

Talking at Keyboard Level: An Analysis of Four Types of Young Girls' Internet Help-Seeking Behaviors

<b>Nir Wittenberg</b> .....	63
-----------------------------	----

Mayda Peer Learning Programs and educational activities are being provided by a generous gift of the **Ken and Erika Witover Family**  
Oyster Bay Cove, New York

## ET HASADEH

Published by Ashalim - The Association for Planning  
& Development of Services for Children,  
Youth and Young Adults at Risk & their Families  
The Ashalim Knowledge and Learning Center - Mayda  
Issue No. 16, January 2016

### **The Publication Committee, Ashalim**

Dr. Rami Sulimani  
Tuvia Mendelson  
Dr. Anat Pessate-Schubert  
Oshrit Shabat

### **Editors Language Editor Graphic Design and Production**

Shira Zivan & Daniel Kerenji  
Gilat Iron-Bahar  
Ayalon Print

Ashalim, JDC Hill, P.O. Box 3489  
Jerusalem 91034  
lemida@jdc.org



The Ashalim Knowledge and Learning Center  
© All rights reserved

**[www.ashalim.org.il](http://www.ashalim.org.il)**

# ET HASADEH

Ashalim Journal of Children, Youth and  
Young Adults at Risk and Their Families



**Where  
do the Private  
Sphere and the  
Public Sphere  
Begin and  
End**

**ET HASADEH**  
Quarterly Journal of Children & Youth  
In Situations of Risk & Their Families