

“לשחות במים סוערים”: התמודדות של ארגונים חברתיים במצבי אי-ודאות – סגר הקורונה הראשון כמקרה מבחן

איילת מקרוס¹ וחבצלת אריאלי²

ניהול ארגון בעת משבר היה מאז ומתמיד אתגר עצום. בעידן הנוכחי – עידן המורכבות, המאופייין באי-ודאות, בכאוס ובשינויים מואצים ובלתי צפויים – האתגר גדול עוד יותר. עם פרוץ מגפת הקורונה בינואר 2020 נאלצו ארגונים חברתיים להתמודד עם “הלא ידוע”, ומצאו עצמם בשעת מבחן: אתגר המוכנות לשעת משבר ולמצבי אי-ודאות. מאמר זה בוחן את התמודדותם של ארגונים חברתיים עם מצבי אי-ודאות, ומתבונן בהתמודדותם עם הסגר הראשון של הקורונה כמקרה מבחן. בחינת ההתמודדות התבצעה באמצעות מחקר איכותני שכלל ריאיון עומק מובנה למחצה עם 12 מנהלי ארגונים חברתיים מהמגזר הציבורי ומהמגזר השלישי בישראל. בניתוח תמטי זהו שבעה תחומים מרכזיים שמהם אפשר ללמוד על דרכי ההתמודדות של הארגונים עם הסגר הראשון, ועמדו בקנה אחד עם העולה מן הספרות התאורטית. הכותבות מנתחות את הממצאים בשבעת התחומים הללו, ומציגות המלצות שיסייעו לארגונים חברתיים להיערך למצבי אי-ודאות ולמצבי חירום עתידיים נוספים.

מילות מפתח: סגר ראשון, אסטרטגיות התמודדות, התמודדות עם שעת משבר, אי-ודאות, ארגונים חברתיים, עידן המורכבות

1 דוקטור, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש לואיס וגבי וייספלד, אוניברסיטת בר-אילן
<https://orcid.org/0000-0003-0770-1339>

2 דוקטור, בית הספר לעבודה סוציאלית, המרכז האקדמי רופין

מבוא

תחילת המאה ה-21, המכונה "עידן המורכבות", מאופיינת בתהליכי שינוי מואצים, באי-ודאות ובמורכבות רבה (בן יוסף, 2021; יחזקאל וקוזלובסקי, 2020; Snowden & Boone, 2007; Stacey et al., 2000). משבר הקורונה, שפרץ בשנת 2020, הציב אתגר עצום בפני חברות וארגונים, והיווה שעת מבחן ליכולתם להגיב במהירות ולהתמודד עם השינויים, המגבלות וחוסר הודאות. המשבר שהגיע לפתחם התברר כייחודי מסוגו. אף שהיה זה משבר בריאותי ביסודו, היתה לו השפעה רחבת היקף, דמוית "נפילת מגדל קלפים", על פרטים, משפחות, קהילות וחברות עסקיות, וכן על ארגונים חברתיים, עמותות וארגוני החברה האזרחית (ברון וגת, 2020; מרגלית, 2020; נבון, 2020). תוכניות החירום הוכנו לתרחישים רבים, אך לא לתרחיש כמו זה שזימנה הקורונה; תרחיש שדרש ריחוק חברתי והביא לפגיעה בחיים הרגילים במשך תקופה ממושכת (דביר, 2020; מגן, 2021).

מחקרים שנעשו עד כה על התמודדותם של ארגוני רווחה עם משבר הקורונה דנו בעיקר בזיהוי התופעות המרכזיות שהארגונים התמודדו עימם (הגני ואח', 2021; הראל ואח', 2021; Ashcroft et al., 2021; Truell & Crompton, 2020). מאמר זה מתמקד בדרכי ההתמודדות של ארגונים חברתיים (עמותות ומחלקות לשירותים חברתיים) עם מצבי אי-ודאות, ומתבונן בהתמודדותם עם הסגר הראשון של הקורונה כמקרה מבחן. בחינת ההתמודדות התמקדה בשבעה תחומים מרכזיים, תוך הדגשת הדמיון והשוני בין העמותות לבין המחלקות לשירותים חברתיים.

סקירת ספרות

משבר גלובלי על רקע המאה ה-21

משבר הקורונה פרץ בינואר 2020 בסין כמגפה שאין לה חיסון, ובטווח של כחודשיים היא התפשטה במרבית מדינות העולם. המגפה הביאה למשבר בריאות חריף, ונחשבת למגפה העולמית החמורה ביותר בעשור האחרון (UNFPA, 2020). למגפת הקורונה היו השלכות רחבות היקף בתחומי הכלכלה, החברה, התרבות, הביטחון, התחבורה ועוד (ברון וגת, 2020; מרגלית, 2020; נבון, 2020). עוד היא השפיעה על שיעורי האבטלה, האלימות, הלחץ והחרדה בקרב הציבור בישראל (אחדות, 2020; Bareket-Bojmel et al., 2020).

סקירת הספרות מלמדת שארגונים ומערכות מקומיות התקשו מאוד להתנהל עקב השינויים היום-יומיים בהנחיות ובהוראות, ואופן ניהול המשבר ברמה הלאומית (ברון וגת, 2020; דקל, 2020; טרכטנברג, 2020). השינויים התכופים בהנחיות ובהוראות יצרו תחושת אי-ודאות, לחץ ובלבול בקרב מנהלים ועובדים (דביר, 2020; מגדסי בריקמן ואח', 2020; סמסון, 2021).

התמודדות של ארגונים חברתיים במצבי אי-ודאות: סגר הקורונה הראשון כמקרה מבחן | 3

עיתוי פריצתו של המשבר מעניין במיוחד משום שהוא התרחש בתחילתה של המאה ה-21, תקופה המאופיינת בסביבה סוערת ומורכבת שזכתה לכינוי VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). לתופעה זו ארבעה מאפיינים מרכזיים שבמסגרתם פרטים, ארגונים וקהילות צריכים להתנהל: תנודתיות, חוסר ודאות, מורכבות ועמימות (יחזקאל וקוזלובסקי, 2000; Stacey et al., 2000; Snowden & Boone, 2007; 2020). VUCA World התפתחה לצד תופעות נוספות המגבירות את אי-הודאות, ובהן **הגלובליזציה, המשילות הרב-שלבית** (Multi-Level Governance) והמעבר לעולם הדיגיטלי.

הגלובליזציה הפכה את העולם לכפר קטן אחד שבו הקשרים, יחסי הגומלין ושינופי פעולה מערערים לעיתים את היציבות במרחב המקומי של מדינות (גרונאו, 2003; Friedman, 2007). המשילות הרב-שלבית הכניסה מגוון רחב של שחקנים מהמגזרים הציבורי, העסקי והשלישי לתהליכי יישום המשילות (Piattoni, 2009; Schiller, 2018). המעבר לעולם הדיגיטלי הגביר את השימוש ברשתות החברתיות (גפן, 2021; Poushter, 2016), ובעקבותיו גברו תופעות של אקטיביזם ומחאה (פבל ואברמי, 2012), ירידת האמון במוסדות המדינה, ועלייה בקיטוב בין עמדות של קבוצות חברתיות ופוליטיות (הרמן ואח', 2012; הרמן ואח', 2019).

התופעות הללו ואחרות מייצרות סבך של מורכבויות ומעצמות תחושות של כאוס ואי-ודאות. אומנם תופעות אלו התגברו במאה ה-21, לאור המגמות והשינויים שתוארו, אך כבר במאה ה-20 זיהו קולינס ופוראס (Collins & Porras, 1994) שני רכיבים קריטיים להתמודדות של ארגונים עם מהפכות ושינויים. במחקרם, שהפך לקלאסיקה, בחנו קולינס ופוראס חברות עסקיות שהצליחו לגדול ולהתפתח במאה ה-20, על כל המהפכות והשינויים שהתחוללו בה. מחקרם העלה שארגונים הצליחו להתמודד עם השינויים באמצעות **שימור הליבה** (Core Ideology), כלומר היכולת ליצירת סדר, בהירות וארגון שמאפשרים יציבות וביטחון, ובאמצעות עידוד **הקדמה** (Envisioned Future) – גמישות והסתגלות המאפשרות לנוע ולהתפתח בהתאם לשינויים המתרחשים בסביבה.

ליבה וקדמה של ארגונים: התמודדות עם אי-ודאות ומצבי משבר

כדי שארגונים יצליחו להתמודד עם מצבי אי-ודאות, בשגרה ובמשבר, עליהם לשמר את **ליבת הארגון**. בבסיס שימור הליבה עומדים העקרונות המרכזיים, הערכים, שהם עמוד השדרה של הארגון, ושמירתם מעניקה לארגון ולעובדיו סדר, יציבות וביטחון (Collins & Porras, 1994). פיטרסן (2010) מתייחס ליכולת ליצור סדר בתהליך קבלת ההחלטות, לקבוע סדרי עדיפויות, ולא לנסות לעשות הכל. עוד הוא מציע לייצר בהירות באמצעות פעולות שיסייעו לפשט ולצמצם משימות והוראות כדי להקל על חברי הארגון לפעול, ולחזור על מסרים כך שיובנו היטב. קולינס ופוראס (Collins & Porras, 1994) מתייחסים

גם לתהליכים מסודרים ושיטתיים לבדיקת המגמות והשינויים החלים בסביבה ולהיערכות מסודרת לקראתם, כדי שהארגון לא ימצא עצמו לא רלוונטי.

אשר למשברים, תהליך הכנה למצבי חירום הוא אחד הדברים המקובלים בעולם (EPA, 2022; KENYON, 2022) וקשור לעוגן שימור הליבה. בשל האופי המשתנה והבלתי צפוי של תקופה זו, תאורטיקנים מדגישים כי ארגונים אינם צריכים להתעורר לתגובה בזמן משבר בלבד, אלא להתאמן דרך שגרה בפיתוח תכונות של עמידות, איתנות וחוזק פנימי שיסייעו להם להתמודד עם המגמות החדשות ולהיות מוכנים למצבי משבר (בנימין, 2021; פיטרסון, 2010; Pearson & Clair, 1998).

רובינסון ורואסו (Robinson & Rousseau, 1994) ממליצים לחזק במצבי משבר את הבהירות והסדר באמצעות יצירת חוזה פסיכולוגי הכולל הסכמות בין מנהלים לבין צוות העובדים שלהם, ולהגדיר את אופן ההתנהלות במהלך המשבר. כך למשל ניתן להגדיר את הציפיות של ההנהלה מעובדיה, דוגמת עבודה בשעות לא מקובלות, קבלת תפקידים חדשים, ומידת הגמישות המתאפשרת אל מול הצרכים האישיים והמשפחתיים. כרמלי (2021) מציע להקים לצורך ניהול המשבר צוות ייעודי שיהווה מנגנון אופרטיבי, ירכז ויתכלל את הפעולות המגוונות הדרושות, וישים דגש על יצירת בהירות והעברת מסרים מדויקים.

ההיבט הרגשי מהווה גם הוא ביטוי ליכולת הארגון להבניית סדר, ביטחון ויציבות. בזמן משבר גם העובדים יכולים למצוא עצמם כקורבנותיו (Pearson & Clair, 1998), ועל כן חשוב לפתח בקרבם חוסן פנימי ועמידות באמצעות התייחסות לתהליכים רגשיים בזמן שגרה. עובדים שמקבלים מהנהלת הארגון מסר של רגישות לצרכים ולחששות שלהם, ירגישו ביטחון לשתף בחולשתם ולבקש עזרה גם בעת משבר (פיטרסון, 2010). כדי לחזק את יכולת הצוות להתמודד עם מצוקות ממושכות ומשברים ואירועים קשים (ביליג ופרידמן, 2017; קמחי ואשל, 2010), על המנהיגות המובילה לדאוג לחיזוק ההיבט הרגשי, לתחזק קשרים בצוות, לייצר הזדמנות לשיח משותף ולנסות להגביר את היציבות, המקצועיות ותחושת הרווחה (Well-being) (כרמלי, 2021; קורן-לורנס, 2020). חיזוק ההיבט הרגשי יכול לקבל ביטוי באמצעות חיזוק ההון החברתי, המתבטא בפעולות התנדבות, עזרה הדדית ושיתוף פעולה.

לצד שימור הליבה ממליצים קולינס ופוראס (Collins & Porras, 1994) להשקיע **בעידוד הקדמה**. בבסיס עידוד הקדמה עומדת היכולת של ארגונים לצעוד קדימה, להתפתח ולהשתנות בהתאם לשינויים בסביבה, ולאמץ תכונות של גמישות והסתגלות. לקיומן של תכונות אלה בארגונים מיוחסת חשיבות מתמשכת ותמידית, כדי שיוכלו לצלוח את אתגרי התקופה (בן יוסף, 2021; גפן, 2021). בן יוסף מתייחס ל"מלכודות" העוללות לגרום לארגונים להישאר באזור הנוחות שלהם ולהקשות עליהם לנווט בתוך מורכבות ולהיערך לשעת משבר. אחת המלכודות הללו היא **החשיבה הליניארית**, המחפשת את הקשר בין

סיבה לתוצאה ומתקשה לראות את ריבוי הגורמים המשפיעים על המצב. מלכודת נוספת היא **חשיבת המדף**, הנוטה להניח כי פתרון שהתאים למצב אחד יתאים גם למצב אחר (בן יוסף, 2021). כיום ארגונים נדרשים להבין כי השינוי המתמיד הוא המאפיין הקבוע ביותר, ולסגל יכולת להתנהל בתוך כאוס ואי-ודאות (גפן, 2021; Hansen, 2013). בעבר ארגונים נהגו לשתף פעולה רק עם ארגון אחד, אך כיום שיתופי הפעולה מאופיינים בריבוי שותפים. מציאות זאת דורשת הסתגלות והתאמה לארגונים מסוגים שונים, ונכונות לוותר על עצמאות, להשקיע בבניית יחסים, ליזום, להתמודד עם סביבה תחרותית (Provan & Brinton-Milward, 2010) ולבסס מנהיגות שתצליח להתמודד באפקטיביות עם השינויים הרבים בסביבה (Elkington et al., 2017).

נקודת המבט **הטכנולוגית-מבנית** נתפסת אף היא כמשמעותית ליכולת של ארגונים להשתנות, והיא באופן סמלי הביטוי הבולט ביותר ליכולת של הארגון להתאים עצמו לקדמה (Pearson & Clair, 1998). הטכנולוגיה היא למעשה מכונת הפעילות של הארגון, וכוללת את המדיניות המוטמעת בארגון, דוגמת שירותי מחשוב ואמצעי תקשורת. הטמעה של מערכות דיגיטליות חדשות מאפשרת ריכוז מידע ויכולת להפצתו במערכת לגורמים המטפלים. כמו כן, פיתוח מערכות טכנולוגיות יאפשר מענה מהיר וזמינות של שירותים ואנשי מקצוע ללקוחות בעת משבר (ארזי וסבג, 2020; שמיד ומורלי שגיב, 2018).

רכיב נוסף הקשור ליכולת הגמישות וההסתגלות הוא **השטחת היררכיה**. המושג מתייחס לצורך לגלות גמישות באשר להיררכיית התפקידים המקובלת בארגון, ולפתח בעת המשבר מנגנוני תקשורת רוחבית ולא היררכית. היכולת "להגמיש" את גבולות התפקיד וההיררכיה המקובלים, ולעבוד ללא "מחיצות" בין מנהלים, ראשי צוותים ועובדים, מאפשרת לממש את הפוטנציאל הטמון באינטליגנציה רוחבית, ולייצר חשיבה יצירתית שתתרום להתמודדות עם המשבר במהירות וביעילות (Golikova & Kuznetsov, 2016). גישה זאת מגדילה את היכולת לאסוף נתונים ולבנות "תמונת עולם" של המצב החדש, לנתח ולזהות את הצרכים שנוצרו ולתת להם מענים (בנימין, 2021; פיטרסן, 2010; Schoenberg, 2005). בהקשר זה, גולדפיין ורנדליך (2022) טוענות כי הידע אינו נמצא בהכרח אצל המומחים המחזיקים בידע "פורמלי", והפתרונות לבעיה אינם נמצאים במקום אחד. לכן יש יתרון לחשיבה כאוטית, יצירתית ואינטואיטיבית.

עבודה בשותפויות נמצאה אף היא קריטית להתמודדות בשעת משבר, ומשלבת בתוכה היבטים של שימור הליבה ועידוד הקדמה. עבודה בשותפויות מכונה גם **מנהיגות רשתית** (Network leadership) – מנהיגות המשתמשת בבסיסי השפעה הקשורים לשיח, לשותפות, לעבודת צוות ולעזרה הדדית. מנהיגות רשתית יוצרת ומטפחת סביבת עבודה המושתתת על פרגון, אוטונומיה, התייעצות, אמון ושקיפות, מעצימה את הסביבה ומקדמת שותפויות בתוך הארגון ומחוצה לו. היכולת לעבוד בשיתוף ובהקשבה למגוון השותפים, לעובדים וללקוחות מאפשרת זיהוי צרכים מהיר יותר ומעמיק יותר (פיטרסן, 2010; Cantalops & Salvi, 2014), ומגבירה את היכולת לנתח ולעבד בעיות בעת משבר

(Mailitis & Sonenshein, 2010; Schoenberg, 2005). כיום יש חשיבות רבה לשותפויות בין-מגזריות המאפשרות חיבור בין השחקנים השונים: המגזר הציבורי, העסקי והשלישי (Almog-Bar & Zychlinski, 2014; Schmid & Almog-Bar, 2016). לצד היתרונות הרבים של העבודה בשותפויות, היא מזמנת מורכבות רבה ואתגרים הקשורים ליכולת להגדיר מטרות משותפות, להגיע להסכמות בדבר שיטות הפעולה ולהתמודד עם תרבות ארגונית שונה (Andrews & Entwistle, 2010; Schmid & Almog-Bar, 2016). אתגרים נוספים כרוכים בצורך להתגבר על חשדנות ולבנות אמון כדי שהשותפות תצליח ולהתמודד עם קשיים בתקשורת (גפן, 2021). גפן מתייחס לחסמים מגוונים המקשים על שיתופי הפעולה ומדגיש את תופעת ה**סילואים** (Silos), המקבלת ביטוי בחסמים של בירוקרטיה ובחוסר תקשורת בין יחידות בתוך המבנה הארגוני; מצב שבו כל יחידה בארגון נוטה לעבוד לבד ולא לשתף פעולה עם היחידות האחרות. העבודה בשותפויות קשורה גם ליכולת לייצר סדר ובהירות תוך תיאום הפעולות בין הארגונים, וגם ליכולת להתבסס על מנהיגות רשתית המאופיינת ביכולת לגמישות רבה ולהקשבה לאחר.

המחקר

מטרת המחקר

מטרת המחקר היתה לבדוק את דרכי ההתמודדות של הארגונים החברתיים (העמותות והמחלקות לשירותים חברתיים) עם האתגרים שהציבה תקופת הסגר הראשון של משבר הקורונה. השאלה שעמדה בבסיס המחקר היתה כיצד התמודדו הארגונים עם האתגרים, תוך כדי התמקדות בשבעת המשתנים המרכזיים שנמצאו בספרות כקריטיים להתמודדות במצבי משבר: מוכנות לחירום, יכולת גמישות והסתגלות, מוכנות טכנולוגית, התייחסות להיבטים הרגשיים, יצירת סדר ובהירות, השטחת היררכיה ועבודה בשותפויות.

שיטת המחקר

המחקר היה מחקר איכותני. הוא התבסס על ראיונות עומק מובנים למחצה עם 12 מנהלי ארגונים חברתיים מהמגזר הציבורי והשלישי בישראל, בתקופת "הגל הראשון". הראיונות התקיימו בזום, נמשכו בין שעה לשעה וחצי, וכולם הוקלטו ותומללו. שיטת מחקר זו אפשרה למנהלים להציג את הנושא מנקודת מבטם ולהתבטא בצורה חופשית. השאלות שהוצגו בריאיון התייחסו לשלושה תחומים מרכזיים:

התמודדות של ארגונים חברתיים במצבי אי-ודאות: סגר הקורונה הראשון כמקרה מבחן | 7

1. **האתגרים המרכזיים של הארגונים במהלך הסגר הראשון**; שאלות כגון:

- אילו אתגרים הציבה בפניכם הקורונה ברמת הארגון?
- אילו אתגרים הציבה בפניכם הקורונה בהתמודדות עם העובדים?

2. **דרכי ההתמודדות עם הקשיים והאתגרים**; שאלות כגון:

- באילו דרכים התמודדתם עם האתגרים? הסבירו ותנו דוגמאות.
- מה היו השיקולים בבחירת הדרכים להתמודדות?
- מהם התובנות והלקחים שאתם לוקח מתקופה זו להמשך תפקידך?

3. **שיתופי הפעולה עם השחקנים בסביבה**; שאלות כגון:

- האם היו לך שותפים בתהליך ההתמודדות? מי הם?
- מה היה תפקידם עבורך ותפקידך עבורם במהלך המשבר?
- תאר את השותפות: תדירות, נושאי שיחה.

אנלוסיית המחקר

במחקר השתתפו 12 מנהלים בארגונים חברתיים שהיו בתפקידי ניהול בזמן שפרץ המשבר: מנהלי עמותות, מנהלי מחלקות רווחה, מנהלי יחידות קהילתיות או מנהלי יחידות התנדבות. שבעה מהם מילאו תפקיד במחלקות לשירותים חברתיים, וחמישה מהם בעמותות בתחום הרווחה. איתור ממלאי התפקידים נעשה דרך ארגונים שהחוקרות נמצאות עימם בקשר, או בשיטת "כדור שלג" – מנהל אחד המליץ על מנהל אחר. מתוך 12 המרואיינים, תשע היו נשים ושלושה גברים, 11 בעלי תואר שני ואחת בעלת תואר ראשון. ממוצע הגילים היה 47. תשעה מהמרואיינים היו בעלי תארים בעבודה סוציאלית (לפחות תואר ראשון), והשאר בעלי תארים ממדעי החברה. ממוצע הוותק המקצועי עמד על 21 שנים, וממוצע הוותק בתפקיד שמילאו בעת המשבר – שבע שנים. הארגונים הם מאזורים שונים ברחבי ישראל: חמישה מהמרכז, שניים מהצפון, שניים מירושלים וסביבתה ושלושה בעלי סניפים בפריסה ארצית. בין הארגונים היו שניים מהמגזר הערבי, ואחד מהמגזר החרדי.

הליך

המחקר נערך בתקופה שבין הסגר הראשון לסגר השני, בחודשים יוני-יולי 2020. בשלב הראשון נעשתה פנייה אישית ישירה לבעלי התפקידים באמצעות דוא"ל ו/או הטלפון כדי לגייסם להשתתפות במחקר. הוסברו להם מהות המחקר ומה יידרש מהם. לאחר שהסכימו להתראיין נקבע מועד לריאיון שהתאים הן לחוקרת הן לנחקר. לפני הריאיון חתמו הנחקרים על טופס הסכמה מדעת.

ניתוח הנתונים

הנתונים נותחו בשלושה שלבים: בשלב הראשון החוקרות קראו את הראיונות פעמים מספר, כדי להגיע להיכרות מעמיקה עם התכנים שהעלו המרואיינים. בשלב השני זוהו קטעי הריאיון ומוינו ל"יחידות משמעות" בהתאם למטרות המחקר ולשאלותיו. בשלב השלישי קובצו אמירות דומות וחולצו מהן תמות מרכזיות (Strauss & Corbin, 1998). כחלק מתהליך הניתוח נבחנה מידת התאמתן של התמות שעלו לשבעת המשתנים המרכזיים שהספרות התאורטית ייחסה להם משמעות בהיערכות של ארגונים לשעת משבר.

אתיקה

המחקר נעשה תוך שמירה על כללי האתיקה ואושר על ידי ועדת האתיקה של בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בר-אילן. ההשתתפות במחקר נעשתה מתוך הסכמה ומתוך הבנה של מטרת המחקר ושל השימוש שייעשה בממצאים. הדיווח נעשה תוך שמירה על האנונימיות של הנחקרים ושימוש בשמות בדויים.

אמינות המחקר

במהלך הראיונות התאפשר למרואיינים לבטא את עצמם באופן חופשי וללא מסרים שיפוטיים מצד המראיינות. הקפדנו לשאול שאלות פתוחות ולהתמקד בנושאים שנראו לנחקר משמעותיים. ניתוח הממצאים נעשה בתהליך שכלל קריאה מעמיקה של כל אחת מהחוקרות בנפרד וזיהוי מסרים עיקריים. בשלב מאוחר יותר נעשה ניתוח נוסף, לזיהוי התמות המרכזיות.

מגבלות המחקר

מגבלות המחקר קשורות לכך שהוא מציג את נקודת המבט של מנהלי הארגונים בלבד, ולא של העובדים, השותפים או הלקוחות. נוסף על כך, בחרנו להתמקד בשבעה משתנים מרכזיים, אף שיש משתנים נוספים שהיו ראויים לבחינה ולהתייחסות. זאת ועוד, המדגם של המחקר כלל מספר קטן של ארגונים ממסדיים וחוף-ממסדיים, ואף לא התייחס לכל אחת מקבוצות המחקר בנפרד.

ממצאים

בפרק זה יוצגו המשתנים שבהם בחרנו להתבונן כדי לבחון את ההתמודדות של הארגונים עם הסגר הראשון. נתייחס לשבעה משתנים מרכזיים: מוכנות לחירום, יכולת גמישות והסתגלות, מוכנות טכנולוגית, התייחסות להיבטים הרגשיים, יצירת סדר ובהירות, השטחת היררכיה ועבודה בשותפויות. מאחר שברוב המשתנים הממצאים העידו על תהליכים דומים במחלקות לשירותים חברתיים ובעמותות, בחרנו להציג את הממצאים משני סוגי הארגונים במשולב. רק בשניים מהמשתנים (מוכנות לחירום ועבודה בשותפויות) עלתה תמונה שונה בשני סוגי הארגונים, והם יוצגו בפרקים הרלוונטיים תוך הדגשת המאפיינים השונים.

מוכנות לחירום

רבים מהארגונים הנחקרים תרגלו התנהלות בשעת חירום עוד בתקופה שקדמה למשבר הקורונה. חלקם עברו תהליכים ארגוניים ובנו מערך חירום ונהלים המתבססים על עוגנים קיימים בארגון ובקהילה. שירה מספרת: "העיר נכנסה לפיילוט לפני שלוש שנים [טרם הקורונה] ... מנהיגות קהילתית בשגרה ובחירום [...] הבינו שאי אפשר להכשיר אנשים רק לחירום [...] צריך להתבסס על עוגנים קיימים".

למרות ההכנה לחירום, ההיערכות היתה לאירועים קצרים יחסית, ולא לאירועים ממושכים. יצחק מסביר: "עד עכשיו תרגלנו [...] לאירועי חוסן [...] קרובים, לטווח הקצר. תרגלנו את זה עד רמת השבוע. אף פעם לא תרגלנו מגפה או [...] אירוע שמייצר שגרת חוסן של תקופה ארוכה".

עוד הבדל התבטא בפער בין מה שתורגל לבין מה שהתרחש בפועל. דוגמה לכך היתה הקשר עם המוסד לביטוח לאומי. בראיונות עלה כי בעת התרגול לזמן חירום הוצג נוהל "כספת נצורה", ולפיו בעת מצב חירום המוסד לביטוח לאומי יעביר את הנתונים על אודות האזרחים לרשויות המקומיות. הנתונים, השמורים בשגרה ב"כספת הנצורה", יאפשרו לרשויות ליצור קשר עם האזרחים במהירות ולתת להם מענה. נוהל זה לא עמד במבחן המציאות בעת משבר הקורונה:

בתרגילים של החירום מדברים איתנו על "כספת נצורה". שכשיהיה חירום ביטוח לאומי תוך שניות שולף לך את הנתונים ואתה יודע בדיוק למי להתקשר. אז זה לא היה כזה פשוט, זה לא היה תוך שניות, זה גם לא היה תוך ימים (מעין).

הבדל נוסף בין המוכנות בשגרה לבין אופן ההתמודדות בפועל של מנהלי הארגונים קשור בכך שבחלק מהעמותות ממלאי תפקידים שהוכשרו לשמש כעוגנים לעבודה בחירום הוצאו

לחל"ת. שירה נזכרת: "שנתיים וחצי פמפמתי לכולם: קבוצות חוסן [...] שגרה, חירום, חוסן קהילתי [...] ואז הגיע ה-money time ושלחו את כולם הביתה" (שירה).

בחלק מהעמותות סוגיית הקיום וההמשכיות הוטלה בספק. ערן נזכר: "מאחורי הקלעים של כל המשבר הזה עמדה גם באמת השאלה: איך זה ישפיע? [...] מתחילים להוציא אנשים לחל"ת בכל מיני עמותות מסביבנו [...] כמה העבודה שלנו חשובה [...] ואפשר להמשיך ולעשות אותה? [...] יצטרכו לפטר אנשים? לסגור את העמותה?"

בעמותות המתקיימות בעיקר מתרומות לא היה ברור אם התורמים ימשיכו לתרום לארגון, וכיצד, מתי ואם הארגון יצליח להמשיך להתקיים. דורית, המנהלת עמותה המתקיימת מתרומות, מספרת: "ההבנה שהמקורות התקציביים שלי יתמססו [...] אני צריכה לדעת איך להתארגן [...] לסגור אולי את הדירות אולי לחבר אותן ביחד [...] נשארתי תלויה".

לסיכום, אף שבתקופה שלפני המשבר הארגונים הנחקרים התכוננו לשעת חירום, כולל תרגול תרחישים ותיאום מול גורמים להתמודדות בחירום, לא היתה מוכנות להתמודדות עם משבר מסוג מגפה. איום כלכלי ואף קיומי בלט בעמותות המתקיימות מתרומות, ונח פחות במחלקות לשירותים חברתיים, הנשענות בעיקר על תקציבים ציבוריים.

גמישות והסתגלות לשינוי

עם ההכרזה על הסגר הראשון חלחלה ההבנה ולפיה הארגונים החברתיים ממלאים תפקיד קריטי בסיפוק צרכים ראשוניים דוגמת מזון ותרופות. הארגונים התגייסו למשימה מייד, שינו את תפקידי העובדים והתמקדו במתן המענים הנדרשים, כפי שמתארת רונית: "את כל הצוות שלי הפכתי. ביטלנו את כל התפקידים הקיימים [...] גם במטה וגם באגפים. כולם היו ממוקדי קורונה".

ההתאמה לסיטואציה החדשה קיבלה ביטוי גם בשינוי זמני העבודה. המנהלים והעובדים עברו לעבודה "סביב השעון", ללא גבולות זמן, והתמודדו עם עייפות גדולה. פאולה נזכרת:

התחלנו לעבוד בלי סוף [...] מלא פניות. אני בחיים, בחיים לא עבדתי ככה [...] עוצמות אינטנסיביות [...] הייתי מגיעה בשבע בבוקר, הולכת בשמונה וממשיכה בסופי שבוע [...] היה מתיש, מתיש, אני באמת לא זוכרת תקופה כזאת בחיים [...] העבודה היתה כל כך אינטנסיבית, שהייתי מגיעה בלי כוח.

כדי שהארגונים יצליחו להמשיך להעניק שירות מותאם לצורכי הלקוחות נדרשו מצד העובדים גמישות ומסירות. שירן מתארת כיצד נראה יום עבודה של עובדת בארגון שהיא עובדת בו:

התמודדות של ארגונים חברתיים במצבי אי-ודאות: סגר הקורונה הראשון כמקרה מבחן | 11

אתה מנסה לסיים יום עבודה בחמש, אבל המתמודד שצריך אותך, כי הוא במצוקה, בשעה שש מתקשר אליך [...] אנחנו צריכים להתאים את עצמנו לסדר היום שלהם [...] פתאום אנחנו מוצאים את עצמנו עובדים 11–12 שעות ביום, ללא שום גבול.

שינוי נוסף שהתרחש היה מעבר משפת הטיפול לשפת הצרכים הבסיסיים, כפי שמתארת רונית: "העובדים היו צריכים ללמוד שפה [...] של תביא את התרופות ותשים את האוכל ותשמור ובוזה ותשים את המסכה [...] האנשים היו מאוד מרוכזים ב'מאסלו'". היו מנהלים שראו בעיסוק בסיפוק הצרכים הבסיסיים פגיעה בתפקידם המקורי: לסייע ללקוחותיהם ולקדם תוכניות אחרות. עבאד מסביר: "עניין האוכל הוא לא העניין העיקרי [של העבודה שלנו], יותר לבנות את החוסן ולתת את ההרגשה של ביטחון ושנחנו יוזמים את הקשר עם האנשים האלה".

השינויים וההסתגלות למצב החדש דרשו מהעובדים, נוסף על שינוי מהות העבודה, גם שינוי בסביבת העבודה. רבים מהעובדים עבדו מהבית, וחלקם חשו כי המעבר היה "צעד אחד יותר מדי". נראה כי המנהלים והעובדים התקשו לייצר מסגרת וגבולות מתאימים. מספרת שירן: "ופתאום הכול משתנה [...] אתה צריך לנהל את שגרת הטלפונים מהבית [...] אנחנו לא מדברים בוואטסאפ [עם לקוחות במסגרת העבודה], ואז פתאום אומרים לך: 'לא רק ואטסאפ – ואטסאפ וידאו'. כלומר [...] אני מכניס את המתמודד אלי לחדר שינה, לסלון".

היו עובדים שהדרישה למלא תפקיד מקצועי ותפקיד הורי בד בבד היתה מאתגרת. יצחק מסביר: "ניסיתי לעשות כמה שיחות זום וכמה ישיבות גדולות בבית ואז ילד דופק ו'אבא בוא רגע למקלחת ובוא רגע לפה ולך לשם וארוחת ערב'. לי זה היה מאוד מורכב".

למרות הניסיונות של העובדים בארגונים החברתיים לתת מענה ללקוחותיהם, היו מקרים שבהם היתה פגיעה בכללי האתיקה המקצועית ובמיוחד בשמירה על סודיות. הדבר בלט בניסיונות לתת מענים באמצעות הוואטסאפ, שם הועברו שמות של מטופלים ומתנדבים במערכת טכנולוגית חשופה לכל. הדברים עולים בדבריה של שירה:

לא נתקענו, אבל זה היה בין לא יעיל לעקום [...] הכנסנו את האנשים לקבוצות ואטסאפ בעצמנו ותקשרנו איתם ככה. במצב מתוקן אני אגיד, אנחנו לא עושים [...] כאילו [...] גוגל אין לו אישור אבטחת מידע. זה לא מאגר מידע מאושר. כאילו אז זה אפור פה מה שאנחנו עושות. עשינו ואחר כך ברגע שנגמר סבב א' של הקורונה אז העתקנו את הקבצים ל-hard copy ומחקנו את הדבר הזה כדי לא להסתבך פה ולא לחשוף, חלילה, אף אחד.

לסיכום, ניתן לומר כי עם תחילת המשבר המנהלים והעובדים גילו גמישות והסתגלות מהירה למצב החדש. בתוך זמן קצר הם השעו את תפקידיהם המקוריים והחלו למלא משימות

שנועדו לספק את צורכי הלקוחות באותה עת. הגמישות קיבלה ביטוי גם בהיקף העבודה ובזמניה, וגם במסגרת הקשר הטיפולי הנדרש, וזאת למרות תחושות עייפות, התשה וחוסר נוחות שליוו את חלקם. על אף ההיבטים החיוביים של הגמישות, חלק מהמוראיינים חשו שהיו מצבים של "גמישות יתר", שהיו מנוגדים לאתיקה המקצועית. אלה באו לידי ביטוי בחשיפת יתר ובאי שמירה על סודיות של מטופלים, מתנדבים ועובדים כאחד.

מוכנות טכנולוגית

ההנחיות בתקופת "הגל הראשון" דרשו שמירה על ריחוק חברתי. כדי לאפשר לארגונים למלא את תפקידם ולקדם מענים ללקוחותיהם, רבים מהם נאלצו לעבור לעבודה באמצעים דיגיטליים. חלק מהמנהלים ראו במעבר זה הזדמנות, כפי שתיאר יצחק: "זה לקח את העולם למקום מאוד מעניין [...] ההזדמנות בדבר הזה שהגעתי למספר פגישות שכמלווה קהילתי או כמנהל המחלקה לא הצלחתי להגיע אליהן". עבור אחרים, האילוץ לעבור לעבוד מרחוק, באמצעות הדיגיטל, בתוך זמן קצר, היה מורכב יותר. היו עובדים שלא ידעו כיצד להשתמש במכשירים הדיגיטליים או בתוכנות השונות. רנא מתארת את הקושי: "פתאום להתמודד עם כל הטכנולוגיה: לעשות ליביים בפייסבוק ולנהל עכשיו אינסטגרם שאף פעם לא ידעתי איך זה מתופעל".

קושי נוסף שהעובדים והמנהלים התמודדו איתו היה התשתית הטכנולוגית. קושי זה עלה בקרב כל הארגונים, אך ביטויו היה שונה בעיקר בארגונים שעובדים בחברה הערבית ובחברה החרדית. בארגונים אלה הקושי הטכנולוגי התבטא בהיעדר תשתיות אינטרנט בסיסיות ובהיעדר מחשבים לתושבים ולעובדים עצמם. רבקה, מנהלת ארגון בעיר חרדית, מתארת את היעדרם של מכשירים דיגיטליים בידי העובדים או בביתם כחלק מסביבת עבודה כשרה: "אין לנו פה מחשבים ניידים [...] מצלמות 'זום' ואין גם אינטרנט. חלק מהעובדים לא היו מוכנים שייכנס להם מחשב הביתה [...] לרוב האנשים לא היה אינטרנט, לא היו סמארטפונים".

התשתיות הלא מותאמות והיעדרם של מכשירים דיגיטליים הקשו את התקשורת השוטפת, גם בין העובדים וגם עם הלקוחות. רבקה מוסיפה:

היה פה נפילות קשות מאוד גם של קליטה קווית וגם באינטרנט. כי בכלל לא ערוכים פה בעיר לכמויות כאלה [...] הייתי מתקשרת לעובדים שנשארו בבית [...] הם לא עונים לי [...] לא חוזרים אליי!!! [...] איזה תסכולים וכעסים [...] אני לא מצליחה להשיג עובדים, עובדים כועסים עלינו שאנחנו לא עונים [...] זה היה קשה מאוד [...] כי זה נופל. זה היה קטסטרופה [...] בשיחה של עובד עם לקוח יכול היה חמש פעמים בשיחה להתנתק.

בארגונים האחרים הקושי הטכנולוגי התבטא בהיעדר תוכנות ואפליקציות לריכוז מידע, לארגון תהליכי עבודה, למעקב אחר התערבויות ולתיאום בין הגורמים המעורבים. מעין מספרת: "היתה לנו רשימה מהנתונים של משרד הפנים אבל בלי טלפונים. לא הצלחנו לאתר את הטלפונים [...] זה בעצם משבית לך את כל המחלקה, לסנכרן רשימות". ושירה מוסיפה:

יש דבר שנקרא CRM, תשתית של ניהול לקוחות [...] יש לך, בעצם, מין "תיק לקוח" כזה, עם המידע על כל הפניות [...] ואז העבודה, הממשקים בין הגופים השונים, היא הרבה יותר יעילה. אין לנו את זה [...] התנהלנו עם דפי אקסל בגוגל ודרך הוואטסאפ האישי שלנו.

היו ארגונים שתוך כדי המשבר החלו להשתמש, לצד התשתיות קיימות, גם בתוכנות חדשות. רונית מתארת: "ה'טריביו' זה מערכת התנדבות, אפליקציה. המתנדב בוחר מה הוא רוצה, והוא מגיע ישירות בלחיצה שלו לרכז. פתחנו את 'טריביו', נרשמו שם 1,500 איש [...] זה עזר לנו, ומיסדנו כלים. גם עשינו טפסים אלקטרוניים [...] עבדנו בכל מיני ממשקים".

לסיכום, ניתן לראות שהעבודה מרחוק הציבה בפני העובדים ובפני המנהלים אתגר סביב הדרישה למעבר לעולם הדיגיטל ולשימוש באמצעים טכנולוגיים. בחברה הערבית והחרדית הקושי הטכנולוגי התבטא בהיעדר תשתיות אינטרנט ובהיעדר אמצעים טכנולוגיים לתושבים ולעובדים. בשאר הארגונים עלתה תמונה של היעדר תשתיות טכנולוגיות מותאמות לריכוז נתונים, לניהול מערך מתנדבים, למיפוי צרכים, לניהול הקשר עם התושבים, ולניהול ממשקי העבודה עם הגורמים השונים המטפלים במשבר.

היבטים רגשיים

ההתמקדות באספקת הצרכים הבסיסיים, השינוי במסגרת הקשר הטיפולי והעבודה בעומס במשך זמן רב יצרו בקרב חלק מהעובדים מצוקה רגשית. היו עובדים שעבדו מהבית, אחרים עבדו מהמשרדים. אלו ואלו חשו בדידות ותסכול, ואלה תורגמו לעיתים לכעסים ועוררו קונפליקטים. מעין נזכרת: "זה יצר עומס רגשי על אחת העובדות שהיא הרבה פעמים היתה לבד במחלקה והרגישה שהכל עליה. כי כל הטלפונים שהגיעו למחלקה, וכל הבלת"מים שצריך לטפל, וכל הפניות שהיו במשמרת הראשונה – הכול עליה". ומוסיפה רבקה: "העובדים שבבית היה להם כל מיני תסכולים וכעסים [...] זה יצר פה גם פערים בתוך האגף עצמו".

המנהלים היו ערים למצוקות העובדים. חלקם תיארו קושי להתפנות ולתת מקום לתחושות ולרגשות, עקב העומס ואינטנסיביות העבודה:

לא באמת היה את הזמן ואת הפניות להגיד: "או.קיי. בואו נעצור ונראה איך אנחנו מרגישים עם זה". זאת המשימה, וצריכים לעשות אותה [...] בלי הרבה

מקום ל"וואי מה יהיה?" וחששות עכשיו מתפקדים [...] עכשיו חירום, לא מקשקשים [...] קודם בואו נעשה, אחר כך נדבר (מעין).

היו מנהלים שניסו להתייחס לפן הרגשי בשלבים מוקדמים יחסית, אך הרגישו שהעובדים אינם פנויים לכך. דבורה מתארת: "מאוד רציתי לעשות הפוגה בהיבט של רגע להתכנס ב'זום' כללי ולהגיד 'תודה', ואולי לעשות איזה משהו של גוף ונפש לשעה [...] וכשדיברתי על זה עם המדריכות הן אמרו: 'לא, לא, העובדים כרגע לא פנויים'".

בחלק מהארגונים התייחסו לפן הרגשי רק לאחר החזרה מתקופת הסגר, ואז נחשפו כולם לכאב הרגשי שליווה את התקופה. ערן מתאר: "רק אחרי שחוזרים [מתקופת הסגר] עושים שיחה עם המנהל, המנהלת, המנכ"ל, המנכ"לית ובעצם פותחים את הפצע שכאב [...] הכאיב מאוד לכולם". היו גם מנהלים שניסו לתמוך בעובדים באמצעות חיזוק תחושת ה"ביחד", האכפתיות והלכידות, ובכך סייעו להם בהתמודדות עם העומס הרגשי שחוו: "הכוח שלנו [...] זה הלכידות החברתית, התמיכה ההדדית, השותפות, העזרה ההדדית, האכפתיות" (רבקה).

לסיכום, העובדים והמנהלים התמודדו עם עבודה בעומס, תחת לחץ ושינוי מסגרת הקשר הטיפולי, ואלה עוררו מתחים ולעיתים קונפליקטים בין העובדים. אף שהמנהלים זיהו את המצוקה הרגשית, הם לא התייחסו אליה באופן מספק בתקופת הסגר הראשון, בשל היעדר פניות שלהם ושל העובדים. היו מנהלים שניסו לתת מענה רגשי לעובדים, במסגרת האפשרויות, באמצעות חיזוק תחושת ה"ביחד" והלכידות.

יצירת סדר ובהירות בתוך הבלבול והכאוס

בניסיון להתמודד עם חוויות אי-הוודאות והבלבול שנוצרו עקב ההוראות המשתנות, המנהלים ניסו לייצר חוויית סדר ובהירות. בציטוט הבא ניתן לראות שרבקה הנחתה את עובדיה להתייחס להנחיות כאל הנחיות זמניות, העשויות להשתנות בהמשך: "אז אני אומרת: רגע, חכו. שב ואל תעשה, עדיף. רגע [...] ואז, את מבינה [...] עד שהבנו שזו השיטה [...] לגבי ההנחיה אמרתי: 'נכון לרגע זה זאת ההנחיה. אנא תפעלו עד שנקבל הנחיה אחרת'".

מעין, שחששה שהעובדות לא ישימו לב לחלק מההנחיות, בחרה להדגיש את עיקריהן בחומר הכתוב ששלחה להן ובהסבר בעל פה, ולוודא שהבינו. היא מסבירה: "פחדתי שהעובדות יראו כל כך הרבה מסות של חומר ולא יקראו [...] נהגתי למרקר את הדברים החשובים [...] בישיבה [...] נהגתי לחזור על זה בעל פה, לראות שכולם קראו, הבינו, לא שכחו ולא התעלמו ולא נפל בין הכיסאות".

דרך נוספת להתמודדות היתה לקבל החלטות פנימיות המאפשרות דחייה של דיונים, קבלת החלטות בזמני העבודה המקובלים והפחתת הלחץ בסופי שבוע. מהמראיינים עלה שדרך זו התאפשרה רק בעמותות שתפקידן לא כלל סיוע מידי לאוכלוסייה.

בהצהרה אחת של ביבי, בחמישי בשבע בערב, פתאום אסור התקהלות, פתאום זה אז פתאום צריך לשנות הכל [...] והעמותה באה ואמרה: רגע, רגע, אנחנו לא נהרוס לכם סופשבוע, אנחנו לא מבקשים מאף אחד לעבוד יום שישי בבוקר להתארגן. אתם תצאו לסוף שבוע וביום ראשון נעשה ישיבה, נתארגן, הכל בסדר (שירן).

אחד הקשיים המרכזיים בחוויית אי-הוודאות הוא להבין לאילו צרכים יש להתייחס. מנהלי הארגונים החברתיים הבינו שכדי שיוכלו לתת מענים מדויקים עליהם לזהות ולהבין את צורכי הלקוחות. בהתאם לכך, ברבים מהארגונים הקדישו זמן רב לשיחות טלפון אישיות עם לקוחות ועם גורמים בקהילות, כפי שמתארים המראיינים: "להרים טלפונים לכל יישוב, פעם ביום-יומיים: 'מה שלומכם? מה המצב? אתגרים בקהילה, מה קורה אצלכם? ספרו קצת על המצב רוח של האנשים'" (יצחק). ומוסיפה מעין:

דרשתי מהעובדות שלי [...] טלפונים לכל פונה ופונה, ולעשות אבחון מצב על מה רמת הפגיעות שלו כרגע. הילדים בבית? יש ילדים בסיכון? חזרו מפנימייה? לא חזרו מפנימייה? העובדים היו כל הזמן בטלפונים ובבדיקת תמונת מצב מהפונים – כדי לא להגיע למצבי קיצון (מעין).

לסיכום, המנהלים בארגונים החברתיים התמודדו בתחילת המשבר עם מצב לא מוכר ועם הנחיות לא ברורות ומשתנות שיצרו תחושת אי-ודאות וחוסר בהירות, וניסו לייצר סדר ולהגביר את תחושת הוודאות בתוך הארגון בדרכים שונות: הבהרת הנחיות, חזרה, וצמצום האינפורמציה למידע הרלוונטי. הם ניסו לזהות את הצרכים הדורשים מענה, ולהבין כיצד הם יכולים להמשיך ולהתקיים.

השטחת היררכיה

רוב המנהלים פעלו בצורה מיידית בסגנון המאופיין בביטול מחיצות היררכיות ומעמד מקצועי, כפי שניתן לראות בציטוט הבא: "כולנו עשינו [...] למיין ירקות, לעמוד בחלוקה של הארגונים, להכין רשימות, להיות כונן במוקד העירוני. ללכת ולהביא אוכל ושתייה או כפפות למי שנמצא בחוץ וממיין [...] אני המנהלת וכולנו וגם ראשי הצוותים, עשינו כל מה שאפשר" (רבקה). דבורה הסבירה שהתגייסות המנהלים לסיוע, גם בעבודות הבסיסיות ביותר, שימשה דוגמה אישית, ושידרה לעובדים שהמנהלים איתם ורואים אותם: "העובדים ראו שאנחנו לא מנותקים. אנחנו חלק מזה [...] אנחנו לא רק מפעילי מתנדבים, בואו ניתן דוגמה שאנחנו גם מתנדבים עד לרמה של חלוקת מזון לקשישים. דפקנו על דלתות [...] זה נתן הרגשה שכולנו באותה סירה" (דבורה).

העבודה המשותפת של העובדים ושל המנהלים, באותן משימות, סביב אותה מטרה, חיזקה את מערכות היחסים בין העובדים עצמם ובין העובדים לבין המנהלים. פאולה מסבירה: "החלק הזה שיוואלה, כולנו ביחד בדבר הזה" [...] כולנו ידענו צריך עובד – הגיע עובד. צריך מישוהו שיעזור לזה – יהיה. אין מי שיחלק משהו – אנחנו נחלק. ההתגייסות והתחושה שכולנו פה [...] הביחד ושל אנחנו".

אף שהעובדים והמנהלים שינו את תפקידם, מדרג האחריות והסמכות נותר כשהיה. "ההיררכיות נשארו היררכיות [...] ההיררכיה לא בוטלה, פשוט באותם שלבים [...] באותה היררכיה השתמשנו" (רונית).

לסיכום, נראה כי בתקופת "הגל הראשון" רבים מהמנהלים ביטלו את "מחיצות ההיררכיה" והתגייסו למלא תפקידים שהיו נחוצים, כמו שאר העובדים. המנהלים עשו את המעבר בצורה טבעית, ובתחושה ברורה שזה הדבר הנכון לעשות. בד בבד, בהיררכיה הארגונית המנהלים הוסיפו למלא את תפקידי ניהול והובילו את ביצוע המשימות.

עבודה בשותפויות

ניהול המשבר דרש מהארגונים ומהמנהלים עבודה בשותפויות עם גורמים שונים. ברשויות המקומיות מנהלי הארגונים החברתיים היו חלק מהעוגנים לניהול המשבר, כפי שהתכוננו ותרגלו בשגרה. שירה מתארת: "פורום אוכלוסייה נפגש כל יום בשעה 14:00 ביזום, וכולם עדכנו, כולם ישבו שם, היו עדכונים מהתרבות, מהרווחה, מהחינוך, מהשפ"ח, אנחנו [עמותה] והביטחון".

העבודה בשותפויות הבליטה את ההבדלים בין תפקידים של מנהלי העמותות לבין תפקידים של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים. המנהלים שעבדו במחלקות לשירותים חברתיים הפכו פעמים רבות לגורם מתכלל ואף לגורם מוביל: "בסופו של דבר הובלנו [...] זה היה ברור שאצלנו – הידע בנושא התנדבות, הנהלים, השאלות, הביטוחים הם אצלנו וגם האוכלוסייה היא שלנו" (רונית). מוסיף יצחק: "ההזדמנות או המהות של התפקיד שלנו בתקופה של הקורונה היתה בעיקר לקחת את הידע שנאסף, לדברר לשותפים הטבעיים שלנו [...] לתת כל יום שיקוף של תמונת המצב [...] של המציאות שבתוך המציאות הזאת" (יצחק).

המנהלים דיווחו על כך שהשותפים להתמודדות עם המשבר היו השותפים הטבעיים שעמם היו יחסי עבודה עוד לפני פרוץ מגפת הקורונה: "אלו השותפים הטבעיים שלי, משרד הרווחה שיותר בהתייעצויות ונהלים, עמותות, עסקים [...] כל מי שבשגרה [...] הרחבה של מה שהיה קיים" (רונית).

היחסים עם השותפים, עוד לפני פרוץ הקורונה, עיצבו את מערכות היחסים גם במהלך הסגר הראשון. שירן מסבירה: "אם מנהלת רווחה מסוימת היא בעד השילוב הזה, לא

התמודדות של ארגונים חברתיים במצבי אי-ודאות: סגר הקורונה הראשון כמקרה מבחן | 17

חוששת מהשילוב הזה [...] אני בשטח ארגיש הרבה יותר שיתוף פעולה [...] המורכבות הזאת של יחסי העבודה, היא הרבה מעבר לקורונה”.

בניגוד למקומות שבהם העבודה בשותפות התנהלה בתיאום, או בהתאמה ליחסים שאפיינו את השותפות טרם פרוץ המשבר, כשלכל אחד מהשותפים ברור מה תפקידו, היו מקומות שבהם היה חוסר תיאום בין הגורמים שהיו מעורבים בניהול המשבר:

היה בלגן. בעיקר היה בלגן [...] ומי שיכול היה לעבוד בין כל הטירוף של ה”תיאור רשימות כאלה רשימות כאלה” [...] היה חוסר תיאום. אנחנו יושבים להערכות מצב עם האלוף, הוא מבקש משהו, מישהו אחר מבקש ממני משהו, ואני בטוחה שהם עובדים בסנכרון, ואז אני מקבלת על הראש מהאלוף: ”למה לא הגשתי?” – הגשתי. אבל בקיצור היה בלבול שפות (רבקה).

קושי נוסף בעבודה בשותפות היה בהעברת מידע ובסנכרון בין חלק מהארגונים השונים. מעין תיאור קושי בעבודה מול המוסד לביטוח הלאומי: ”זה לקח להם זמן [...] לקח זמן לשכנע את ביטוח לאומי שזה לא יכול לעבור בצורה של שנות החמישים ושה צריך לעבור אלינו במחשב” (מעין).

מתחים ומורכבויות ביחסים בין הארגונים עלו גם סביב הגדרת התפקידים וחלוקת העבודה, בעיקר בין העמותות לבין מחלקות הרווחה. ניתן לראות זאת בדבריה של שירה: ”בגלל הבלגן שהיה, קשה לי להגיד שהיה סנכרון מלא בדבר הזה. זה לא עבד בצורה אידיאלית. היה צריך לעבוד, ’הקו החס’ היה צריך לעבוד בתיאום הרבה יותר גדול עם הרווחה ועם תחום התנדבות [...] היו כל מיני דברים שחוקו”.

לסיכום, ההתמודדות עם ניהול המשבר התאפיינה בשיתופי פעולה בין הארגונים השונים, והמנהלים במחלקות הרווחה היו גורם מתכלל. שיתופי הפעולה התבססו על קשרים ויחסי עבודה שקדמו למגפת הקורונה. סביב הגדרת התפקיד וחלוקת העבודה עלו מורכבות ומתחים, בעיקר בין העמותות לבין מחלקות הרווחה.

דיון

ממצאי המחקר מלמדים ששבעת המשתנים שבחרנו להתבונן בהם היו נוכחים ומשמעותיים בתהליך ההתמודדות, גם בקרב העמותות וגם בקרב המחלקות לשירותים חברתיים. ברוב המשתנים היו לדרכי ההתמודדות מאפיינים דומים, אך בשניים מהם – המוכנות לחירום והעבודה בשותפויות – ההתמודדות היתה שונה.

כמקובל בעולם כולו (EPA, 2022; KENYON, 2022), המנהלים בכל הארגונים סיפרו כי היו מעורבים בתהליכי הכנה לשעת חירום. למרות זאת, התקופה שבה פרצה הקורונה

לוותה בכאוס גדול, בפחד מסיטואציה לא מוכרת ובחוויה של "סוף העולם". החוויה הכללית היתה של היעדר מוכנות לסוג המשבר המיוחד הזה. למרות החוויה הכללית הדומה ניתן היה לראות כי בעמותות היציבות התערערה עד כדי כך שבחלקן עלו סימני שאלה בדבר המשך קיומן, צורך להתמודד עם סוגיית הוצאת עובדים לחל"ת, והתעורר חשש לפיטורין. כל אלה לא התרחשו בקרב המחלקות לשירותים חברתיים. נקודה זאת מדגישה את חוסר היציבות הכלכלית של העמותות הנסמכות, בין השאר, על תרומות או על תקציבי מדינה מיוחדים, ומעלה את הצורך לפתח את העמידות והחוסן הכלכלי בזמן שגרה – נוסף על ההיבטים האחרים של מוכנות לשעת חירום (פיטרסן, 2010; Collins & Porras, 1994).

מהממצאים עולה גם כי למרות תחושת הכאוס וחוסר ההיכרות עם מאפייני המשבר החדש, מנהלי העמותות והמחלקות לשירותים חברתיים הצליחו, כפי שמומלץ בספרות (פיטרסן, 2010), לייצר מהר למדי בהירות וסדר, ונקטו פעולות ייחודיות ומגוונות שסייעו להפחתת תחושת חוסר הוודאות: הבהרת הנחיות, חזרה וצמצום מידע. נוסף על כך, הם הנחו את העובדים "לרדת לשטח" ולקיים קשר ישיר עם הלקוחות, וכך הצליחו לאסוף מידע על הצרכים החדשים ולספק מענים מתאימים (גולדפיין ורנדליך, 2022).

היכולת של המנהלים ליצור סדר, ארגון ותחושה של שליטה (פיטרסן, 2010) היתה מורכבת וקריטית כאחד. רבים מהעובדים נדרשו לזנוח את תפקידים המקורי ואת תחום מומחיותם, ולהתגייס למשימות שנתפסו פחות מקצועיות ויותר טכניות: חלוקת חבילות מזון ותרופות, ארגון ערכות הפגה, מענה לטלפונים, ארגון רשימות צרכים וכו'. הם גילו מחויבות רבה ללקוחות וביצעו את המשימות הללו, אף שאצל חלק מהעובדים בארגונים החברתיים הן נחו כלא משמעותיות דיין, ואצל אחרים כלא מקצועיות דיין. אימוץ התפקידים החדשים יצר מתח בין התפקיד המקורי שלהם, שנתפס כ"טיפולי" או "שיקומי", לבין התפקידים החדשים שהיו צריכים לסגל לעצמם ונתפסו כ"טכניים". במובן מסוים, ייתכן שהעובדים הסוציאליים חוו תחושה של חזרה לימי הסעד (יפה, 1973; שפירו, 2012), וחשו "נסיגה" בתהליכי ההתמקצעות שלהם. יש להניח כי אורכו של המשבר הוסיף לתחושה של עשייה שאינה תואמת את הגדרת התפקיד המקצועי.

כאמור, כרמלי (2021) הציע להקים צוות ייעודי לניהול המשבר כדרך נוספת להגברת היכולת של הארגון והצוות להתמודד עם משבר, וכך אכן נעשה ברשויות המקומיות. הארגונים החברתיים ברשויות השתתפו בקביעות בישיבות, והשפיעו על קבלת החלטות ועל דרכי הניהול וההתנהלות. בהקשר זה ניתן לראות הבדל בין העמותות לבין המחלקות לשירותים חברתיים: האחרונות מילאו ברשויות תפקיד שתכלל את ההתמודדות עם המשבר, ושימשו גורם מתאם לפעולות שביצעו כל הארגונים ברשות. העמותות היו בתפקיד שותף, חלקן לקחו חלק פעיל בפורום של הארגונים שהיו מעורבים בהתמודדות עם המשבר, והיו מעורבות בתהליכי קבלת החלטות ובאחריות למתן מענים לצרכים של האזרחים. אף שבאופן כללי ניכרו שיתוף פעולה וגמישות של הצדדים, התגלעו מתחים שביב חלוקת התפקידים ותיאום הציפיות – מצב שאפיין את היחסים גם בתקופת שגרה

(Andrews & Entwistle, 2010; Schmid & Almog-Bar, 2016). ממצא זה מחזק את הצורך לעבוד על מערכות היחסים בין עמותות לבין מחלקות לשירותים חברתיים בזמן שגרה, ולחזק את שיתוף הפעולה ביניהן ואת יכולתן לעבוד יחד בזמן משבר (בנימין, 2021; פיטרסן, 2010).

להבדיל מהשותפות שהתקיימה בין הארגונים ברמה המקומית, במחקר עלה שהקשר של הארגונים עם גורמים מחוץ לרשות המקומית הקשה לעיתים על מתן מענים מהירים. במקרים אלה הפער היה בהבנת חלוקת התפקידים, בתיאום ציפיות בדבר לוחות הזמנים הנדרשים, וכן בהבנת התלות של גורם אחד באחר. דוגמה לכך היא הקשר עם המוסד לביטוח לאומי: התכנון הקשור לקבלת רשימות מעודכנות עם פרטי האזרחים לא עמד במבחן המציאות. אירוע זה מזכיר את תופעת ה"סילוואים" (Silos) שגפן מציין (גפן, 2021), המתאייסת לחסמים של ביורוקרטיה וחוסר תקשורת בין יחידות בתוך המבנה הארגוני. אומנם הביטוח הלאומי אינו חלק מהמבנה הארגוני של הרשות המקומית, אך בהכנות שעשתה המדינה להתמודדות עם מצבי חירום התייחסו אל הביטוח הלאומי ואל הרשויות המקומיות כאל יחידות שצריכות לתפקד ולפעול בשיתוף פעולה וזרימה. שיתוף הפעולה היעיל דרש העברה של מידע בין הביטוח הלאומי לרשויות, דבר שחייב "שחרור" של חסמי הביורוקרטיה. הפער בהבנת השותפות הוביל לעיכוב ביכולת להגיע לאזרחים, לתת להם מענה ולספק את הצרכים שלהם בעת המשבר.

ממצאי המחקר מצביעים גם על כך שהעובדים והמנהלים גילו גמישות רבה בתגובה למשבר, היו נכונים לקבל את השינויים הדרושים בהגדרת תפקידים, והסתגלו לביצוע המשימות החדשות. ניתן לומר כי בהקשר זה הם הפגינו יכולת הסתגלות והשתנות בתוך הכאוס (Hansen, 2013), כמצופה מהתנהלות מותאמת לעת משבר. הם לא "נפלו" למלכודת החשיבה הליניארית, המתעלמת מריבוי הגורמים המשפיעים על המצב, וגם לא למלכודת חשיבת המדף, הנוטה לראות פתרון אחד כמתאים לכמה סיטואציות (בן יוסף, 2021), אלא חתרו לשיתוף פעולה עם הגורמים השונים ומצאו פתרונות יצירתיים למצבים החדשים שנוצרו. יכולת זאת היתה משמעותית וקריטית ביותר להתמודדות עם המשבר.

הגמישות שגילו העובדים והמנהלים עם פרוץ המשבר באה לידי ביטוי בכך שחלקם עבדו מהבית, ואחרים עבדו במשמרות "סביב השעון". עובדים הגמישו את ערוצי התקשורת עם הלקוחות, שוחחו עם לקוחותיהם בשיחות וידאו והשתמשו באינטרנט בביתם, גם בניגוד לאורחות חייהם. הגמישות התאפיינה גם בהשטחת ההיררכיה וביצירת "אינטליגנציה רוחבית". זו התבססה על חשיבה יצירתית, איסוף נתונים והצפת רעיונות חדשים שסייעו להתמודדות עם המשבר במהירות וביעילות (Golikova & Kuznetsov, 2016). כפי שמציינות גולדפיין ורנדליך (2022), החוכמה אינה מצויה רק אצל המומחים (מנהלי הארגון), אלא נאספת ומצטברת מתוך שיתוף של כל הגורמים במערכת. השיתוף מגביר את התיאום ומאפשר לאגם את הידע המצוי ברשות כל השחקנים בזירת ההתמודדות עם המשבר.

במקרים מסוימים ניתן היה לראות גם "גמישות יתר", למשל היעדר שמירה על סודיות – בניגוד לאתיקה המקצועית (חוק העובדים הסוציאליים, 1996). הפגיעה בסודיות באה לידי ביטוי בחשיפה החדית של בית העובד ובית המטופל, ללא הגדרה של אזורים בבית המתאימים לשיחה מקצועית. זאת ועוד, בהיעדר תשתיות טכנולוגיות מתאימות, עיקר ההתנהלות סביב ארגון מערך המתנדבים ומתן מענים ללקוחות נעשה בקבוצות הוואטסאפ, תוך פריצת גבולות אתיים ומקצועיים. נקודה זאת ראויה למחשבה נוספת ולהפקת לקחים באשר לסוגיות דוגמת גבולות הפגיעה באתיקה מקצועית, האחריות לשמירתם בעת משבר, וביצוע פעולות מקדימות שימנעו פגיעה מסוג זה.

אשר להיבט הרגשי, נראה כי המנהלים היו ממוקדים ברובד התפקוד והמשימות יותר מאשר ברובד הרגשי. אף שהתאורטיקנים מדגישים את החשיבות שיש להתייחסות למצב הרגשי של העובדים בעת משבר (ביליג ופרידמן, 2017; קורן-לורנס, 2020), נראה כי קושי זה היה משותף למנהלים בעמותות ובמחלקות לשירותים חברתיים. ההתייחסות למקום הרגשי נתפסת כחלק קריטי ביכולת לספק את החוסן הפנימי והעמידות של הארגון (כרמלי, 2021; פיטרסון, 2010), אך היא הגיעה בשלב מאוחר יחסית, והשאירה תחושת פספוס והחמצה אצל המנהלים. ייתכן שהיא ביטאה חוסר גמישות ואף נוקשות. התנהלות זאת מחזקת את הצורך בהעלאת מודעותם של המנהלים לחשיבות ההיבט הרגשי ובחיזוק יכולתם לתת לו מענה בזמן שגרה ובזמן חירום. בד בבד, חשוב לחזק את ההון החברתי בארגון (ביליג ופרידמן, 2017; קמחי ואשל, 2010) באמצעות תחזוקת הקשרים בצוות, יצירת הזדמנות לשיח משותף וניסיון להגביר את היציבות, המקצועיות ותחושת הרווחה והשייכות – שהן רכיבים בחוסן הרגשי של העובדים בארגון.

מוכנות של ארגונים לשינויים ולהתמודדות עם הקדמה קשורה גם ליכולת הטכנית ולהטמעת העבודה במערכות דיגיטליות (ארזי וסבג, 2020; מור, 2019). מערכות אלה מאפשרות ריכוז מידע והפצתו במערכת, זמינות של שירותים ואנשי מקצוע ללקוחות בעת המשבר, ותיאום המאפשר לגורמים המטפלים לספק מענה אנושי ורגשי מהיר (ארזי וסבג, 2020; שמיד ומורלי שגיב, 2018). ממצאי המחקר מצביעים על הצורך בשיפור המערכות הטכנולוגיות בארגונים החברתיים, כדי שיוכלו לעשות את כל אלה. עוד יש לשפר את תשתיות האינטרנט במגזרים או באזורים גיאוגרפיים שהן חלשות בהם. היעדר השקעה בתשתיות אלה משמעותו הפקרה והזנחה של אוכלוסיות פריפריאליות, והן עלולות להיות חשופות ופגיעות יותר בשעת משבר. בעידן הנוכחי, שבו כמעט כל שירות ניתן באמצעות האינטרנט, לרשת התקשורת האינטרנטית יש השפעה רבת-עוצמה על יחסים חברתיים, והיא מהווה מפתח למשאבים משני סוגים עיקריים: משאבי מידע ומשאבים חברתיים-קהילתיים (מור, 2019).

משבר הקורונה, כפי שעולה מממצאי המחקר, הציף בצורה קיצונית את הקושי של רשויות שבהן רשת התקשורת היתה חלשה לספק מענים מידיים לתושבים. רשויות באזורים גיאוגרפיים פריפריאליים, או כאלה שבחרו ממניעים דתיים להימנע מהרחבת רשת

התקשורת, התקשו בתהליך המעבר לאספקת שירותים מרחוק. אופי המשבר, שדרש ריחוק חברתי וחייב מעבר מהיר לשימוש באמצעי תקשורת טכנולוגיים, העלה שאלות בדבר יכולתן של אותן רשויות לספק שירותים בעת משבר, ובדבר יכולתן להשתלב באופן כללי בחברה המודרנית.

כפי שצוין בפרק השיטה, מגבלות המחקר קשורות לכך שנקודת המבט המוצגת היא של רק של מנהלי הארגונים, ולא של העובדים, השותפים או הלקוחות. זאת ועוד, המדגם של המחקר כלל מספר קטן של ארגונים ממסדיים וחוף-ממסדיים ולא התייחס לכל אחת מקבוצות המחקר בנפרד. עם זאת, לממצאי המחקר כמה השלכות משמעותיות.

השלכות לתאוריה, למחקר, למדיניות ולפרקטיקה

המחקר הנוכחי חיזק את התפיסה התאורטית שמאמר זה נשען עליה, והדגיש את החשיבות שיש להשקעה בזמן שגרה בחיזוק ההיבטים הקשורים לסדר ולבהירות, ובאלו הקשורים לגמישות ולהסתגלות.

ברמת המחקר אנו ממליצות להמשיך לחקור דרכי התמודדות של ארגונים עם מצבי משבר ואי-ודאות, בדגש על הבחנה בין ארגונים מסוגים שונים: ארגונים ציבוריים, עמותות, חברות עסקיות וכדומה.

ברמת המדיניות אנו ממליצות לפעול לפיתוח החשיבה הפיננסית של עמותות כחלק מחיזוק החוסן הכלכלי והמוכנות שלהן למשברים ולמצבי אי-ודאות. חשיבה מסוג זה צריכה לקבל ביטוי ברמה מדינית. על המדינה לנקוט פעולות ולהשקיע משאבים שיסייעו למנהלי עמותות לחזק את היציבות הפיננסית שלהן, לשמור תקציבים כרוזבה לשעת משבר, להשקיע ב"הון עתידי" כחלק מההיערכות ובניית העמידות של הארגון ועוד.

עוד אנו ממליצות שהמדינה והרשויות המקומיות יקצו משאבים לרכישת מערכות טכנולוגיות ולהטמעתן בארגונים חברתיים, במטרה לשפר את היכולות לריכוז נתונים, לניהול מערך מתנדבים, למיפוי צרכים, לניהול הקשר עם תושבים ולניהול ממשקי העבודה עם הגורמים השונים המעורבים בטיפול במשבר. מערכות טכנולוגיות אלה קיימות, אך נדרשים מימון והשקעה בהטמעתן כתהליך ארצי כולל ורחב.

ברמה הפרקטית אנו ממליצות כי בזמן שגרה יינקטו פעולות לחיזוק המיומנויות של המנהלים לפעול בגמישות ולהסתגלות למצבים משתנים. פיתוח הגמישות וההסתגלות ייעשו באמצעות אימון ותרגול הצוות להתמודדות עם משימות מעורפלות, לחשיבה יצירתית ולגמישות מחשבתית, אימון בתהליכי ניטור וזיהוי צרכים שמעוררים מצבים חדשים, ואימוץ כלים למיפוי צרכי לקוחות וקהילות.

אנו ממליצות למנהלי עמותות ומחלקות לשירותים חברתיים להגביר את שיתופי הפעולה ביניהם בזמן שגרה, בדגש על חידוד הגדרת התפקידים והבניית תהליכי העבודה הנוגעים למתן שירות ללקוחות, כך ששיתופי הפעולה יתאפיינו ביותר השלמה ובפחות תחרות. ההתנסות בהעברת הרשימות של הביטוח הלאומי מלמדת כי הגדרת התהליכים הכרוכים בשותפויות צריכה לכלול גם הגדרה של נוהלי העבודה והאחריות של כל אחד מהצדדים: מי אחראי להעברת הרשימות? למי יש הרשאות להעברה? איך מועברים הנתונים – בקובץ מודפס או דיגיטלי? אילו פרטים צריכים להופיע ברשימות? ועוד.

עוד אנו ממליצות לרכוש ולהטמיע מערכות טכנולוגיות ולפעול לשיפור תשתיות התקשורת, במטרה לחזק את יכולתם של הארגונים לתפקד בשעת משבר ולתת מענה מהיר.

המלצה נוספת קשורה לחיזוק היכולת של המנהלים "להחזיק" את ההיבטים הרגשיים גם בתקופות של לחץ, שבהן המערכת נדרשת לעבודה משימתית אינטנסיבית, כחלק אינטגרלי מתהליכי ההכשרה למנהלי ארגונים חברתיים.

סיכום

משבר הקורונה יצר בקרב הארגונים החברתיים תחושת אי-ודאות גדולה ותחושת כאוס. למרות זאת, הם הצליחו די מהר לייצר סדר ובהירות, תוך שימוש בטכניקות שונות. הם גילו יכולת רבה להסתגלות ולגמישות, וזו באה לידי ביטוי בהשטחת ההיררכיה ובהתגייסות למשימות טכניות שנדרשו בעת הסגר הראשון. גמישות זאת, אף שהתאימה לסיטואציה, יצרה מתח וחוויה של נסיגה מהתפקיד הטיפולי, וכן הביאה לפגיעה מסוימת בסודיות ובאתיקה המקצועית. התערבות המנהלים היתה ממוקדת ברובד התפקודי-משימתי יותר מאשר ברובד הרגשי. ניהול המשבר ברשויות נעשה באופן כללי תוך שיתוף פעולה בין המחלקות לשירותים חברתיים לבין העמותות, אך לא נעדרו ממנו המתחים שאפיינו את היחסים ביניהן בזמן שגרה. באופן כללי, המוכנות ברמה הטכנולוגית היתה נמוכה.

לאור כל זאת, כדי שארגונים חברתיים יהיו ערוכים טוב יותר למצבי אי-ודאות ולמשברים עתידיים עליהם להיערך ולהתכונן אליהם בזמן שגרה, תוך התייחסות להיבטים רגשיים, בין-ארגוניים, כלכליים וטכנולוגיים. חלק מהאחריות ליצירת המוכנות מוטלת על כתפי הארגונים עצמם, וחלק על קובעי מדיניות ברמה הארצית והמקומית. אנו מקוות כי ממצאי מחקר זה וההמלצות יסייעו בהבנת הדגשים החשובים בפיתוח יכולת זאת בקרב הארגונים החברתיים ובגיבושה לטובת ההתמודדות עם אתגרים עתידיים.

מקורות

- אחדות, לי (2020). משבר הקורונה ושוק העבודה בישראל. **ביטחון סוציאלי**, 110, 1–20.
- אריז, ט' וסבג, י' (2020). **מיצוי זכויות ושירותים חברתיים לאזרח: הבניית קונספט ותורת עבודה**. דמ-842-20. מכון מאיר-גוינט-ברוקדייל.
- ביליג, מ' ופרידמן, נ' (2017). שילוב בני נוער מתנדבים בצוות חירום יישובי (צח"י) כתהליך לשינוי והעצמה קהילתית: חקר מקרה ביישוב בר-שם. **סוגיות חברתיות בישראל**, 23, 62–90.
- בן יוסף, ש' (2021). **ניווט במורכבות: מסע בעולם מפתיע. מדריך להובלת חברות, ארגונים וקהילות במציאות מורכבת**. ספרי ניב.
- בנימין, א' (2021). חדשנות בזמן משבר: לחזק או לוותר? **חידושים בניהול**, 8, 116–125.
- ברון, א' וגת, י' (2020). **משבר הקורונה והביטחון הלאומי: סיכום דיון מיוחד**. INSS המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- גולדפיינר, נ' ורנדליך, ש' (2022). **ארגון מבוסס מיומנויות ומנהיגות רשתית**. HRPortal.
- גפן, ע' (2021). **עוצמת השיתופיות: מאגו-סיסטם לאקו-סיסטם**. ניהול אפקטיבי של שותפויות ממשקים ושיתופי פעולה. מטר.
- גרונאו, ר' (2003). **הגלובליזציה: כלכלת ישראל בצל תהליכים בכלכלה העולמית**. הכנס הכלכלי העשירי. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- דביר, א' (2020). השירותים החברתיים ברשויות המקומיות בהתמודדות עם מגפת הקורונה – שותפים מרכזיים להחזקת ציר הפגיעות והחוסן של הקהילה: האם זו עמדה זמנית או מגמה של שינוי? **חברה ורווחה**, מ, 229–232.
- דקל, א' (2020). **התמודדות עם משבר נגיף הקורונה: גישה מערכתית**. INSS – המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- הגני, נ', זאבי, ש' וסמיק, ל' (2021). שינויים ואתגרים בעבודת העובדים הסוציאליים בבית חולים במהלך תקופת התפרצות הקורונה. **מידעו"ס**, 96, 19–27.
- הראל, נ', אברבנאל-כנעני, ל', קום, י', איתן-גוטמן, נ', כץ, ט' ופרגר, מ' (2021). ניהול שירותי עבודה סוציאלית במערכת הבריאות בקהילה בתקופת מגפת הקורונה. **חברה ורווחה**, מא, 191–205.
- הרמן, ת', אנבי, א', קביסון, ו' והלר, א' (2019). **מדד הדמוקרטיה הישראלית 2019**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- הרמן, ת', הלר, א' ואטמור, נ' (2012). **מדד הדמוקרטיה הישראלית 2012**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- חוק העובדים הסוציאליים** (1996). פרק ג, סעיף 8.
- טרכטנברג, מ' (2020). **ניהול משבר הקורונה ברמה הלאומית: לא רק "מה" אלא "איך"**. INSS – המכון למחקרי ביטחון לאומי.

- יחזקאל, א' וקוזלובסקי, ב' (2020). "והארץ הייתה תוהו ובוהו": ארגונים מסורתיים בעולם של מורכבות, חידוש ושיבוש (VUCA WORLD). **חידושים בניהול**, 6, 4–23.
- יפה, א' (1973). ניסיון להפריד בין תפקידים הקשורים בתמיכה כספית לבין שירותים סוציאליים אחרים בעיריית ירושלים. **ביטחון סוציאלי**, 4–5, 137–145.
- כרמלי, א' (2021). ניהול משברים: הערות אחדות על ההתמודדות עם וירוס הקורונה בישראל. **חידושים בניהול**, 8, 4–17.
- מגדסי בריקמן, ט', בראל, ל', בלה, א', אנגל-היינצין, א' ודפנה-תקוע, ש' (2020). משבר הקורונה, תמיכה בצוותים ומה שביניהם: טיפולים והתערבויות לטובת צוותי בית החולים במהלך משבר הקורונה. **מידעו"ס**, 92, 26–29.
- מגן, א' (2021, 13 באפריל). **נזכור תמיד את שהיה, אבל אנחנו עם הפנים קדימה**. דה מרקר.
- מור, נ' (2019). רשתות חברתיות מקוונות כזירות לעיצוב זכויות והקצאתן: לקראת החלתן של חובות מן המשפט הציבורי. **דין ודברים**, יד, 127–196.
- מרגלית, ל' (2020, 10 באפריל). **משבר הקורונה: סופה של החברה האנושית כפי שהכרנו אותה? מעריב**.
- נבון, ע' (2020, 22 במרץ). **השלכות הקורונה על הכלכלה העולמית**. גלובס.
- סמסון, ש' (2021). אז מה זה להיות עו"ס מלונות הקורונה? **חברה ורווחה**, מא, 174–175.
- פבל, ב' ואברמי, ש' (2012). **המחאה החברתית והרשתות החברתיות: מהעולם המקוון לעולם הממשי ובחזרה**. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
- פיטרסן, ו' (2010). **למידה אסטרטגית: כיצד להיות חכם יותר מהמתחרים ולהפוך תובנות מפתח ליתרון תחרותי**. דיונון.
- קורן-לורנס, נ' (2020). ניהול צוות בגישה קהילתית. **בית**, 12, 2. אורנים – המכללה האקדמית לחינוך.
- קמחי, ש' ואשל, י' (2010). חוסן אישי וציבורי והתמודדות עם תוצאות ארוכות טווח של מלחמה. **סוגיות חברתיות בישראל**, 9, 29–52.
- שמיד, ה' ומורלי שגיב, ד' (2018). רפורמה במחלקות לשירותים חברתיים: תמונת מצב, הישגים וקשיים ביישום שינויים בשירותי הרווחה. **חברה ורווחה**, לח, 175–203.
- שפירו, ש' (2012). ההיסטוריה של מקצוע העבודה הסוציאלית. בתוך מ' חובב, א' לוונטל וי' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 50–67). הקיבוץ המאוחד.
- Almog-Bar, M., & Zychlinski, E. (2014). Collaboration between philanthropic foundations and government. *International Journal of Public Sector Management*, 27, 201–221. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2013-0036>

- Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679–701. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup045>
- Ashcroft, R., Sur, D., Greenblatt, A., & Donahue, P. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on social workers at the frontline: A survey of Canadian social workers. *British Journal of Social Work*, 52(3), 1–23. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab158>
- Bareket-Bojmel, L., Shahar, G., & Margalit, M. (2020). COVID-19-related economic anxiety is as high as health anxiety: Findings from the USA, the UK and Israel. *International Journal of Cognitive Therapy*, 14(3), 566–574. <https://doi.org/10.1007/s41811-020-00078-3>
- Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Collins Publishing.
- Elkington, R., Steege, M., Glick-Smith, J., & Breen, J. M. (2017). *Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context*. Emerald Publishing.
- EPA. (2022). *Preparing for emergencies*. United States Environmental Protection Agency.
- Friedman, T. L. (2007). *The world is flat 3.0: A brief history of the twenty-first century*. Picador.
- Golikova, V., & Kuznetsov, B. (2016). *The role of innovation and globalization strategies in post-crisis recovery*. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 123/EC/2016. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2722482>
- Hansen, M. (2013). *Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground and reap big results*. Harvard Business Review Press.
- KENYON. (2022). *Emergency Services*. U. K.
- Mailitis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Provan, K. G., & Brinton-Milward, H. (2010). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human services as complex organizations* (pp. 161–191). Sage Publications.

- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Piattoni, S. (2009). Multi-level governance: A historical and conceptual analysis. *European Integration*, 31(2), 163–180. <https://doi.org/10.1080/07036330802642755>
- Poushter, J. (2016). *Smartphone ownership and internet usage continues to climb in 2 emerging economies but advanced economies still have higher rates of technology use*. Pew Research Center.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Schiller, M. (2018). *Local governance of immigrant integration in Europe: The state of art and a conceptual model for future research*. Routledge.
- Schmid, H., & Almog-Bar, M. (2016). Cross-sector partnerships in the human services: An international perspective. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 40(3), 188–193. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1165029>
- Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 2–6.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 1–9.
- Stacey, R. D., Douglas, G., & Patricia, S. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage.
- Truell, R., & Crompton, S. (2020). *To the top of the cliff: How social work changed with COVID-19*. International Federation of Social Workers.
- UNFPA (United Nations Population Fund). (2020). *Coronavirus disease (COVID-19): Pandemic UNFPA global response plan*.