



# מנהיגות מתנדבת

## מתנדבים בונים קהילה

הדרה גורפינקל, מנכ"לית המועצה האזורית בני שמעון



קהילה של קהילות

**תיבת נוח**  
נבנתה על ידי  
מתנדבים.  
**הטיטניק**  
על ידי מקצוענים.



# איך גדלים ונשארים קהילה ?

המועצה האזורית בני שמעון דוגלת בחיזוק "אוטונומיות ניהוליות" ביישובים.  
**שירותים המותאמים לצרכים ולאורחות החיים של הקהילה.**

## האתגר הגדול - מציאת האיזון

במסגרת התהליך האסטרטגי

**עסקנו בשאלת חיזוק הקהילה מכמה כיוונים במודל של "שולחנות עגולים"**



# נושאי השולחנות העגולים

מעבדת חינוך

קהילה  
מתכנת

המערך  
השירותים  
בראייה  
סביבתית

## קווים מנחים לדין

\* איך "לעשות יותר בפחות"

\* מעורבות ויוזמה פעילה

\* ראייה רחבה

\* שיתוף ציבור

\* המענה הקצר ביותר  
לתושב / ישוב

קהילה של  
קהילות

פיתוח אזורי

# שולחן "קהילה של קהילות"

אפיון הקהילתיות העתידית וגיבוש דרכים לחיזוקה ברמת המועצה והישובים, תוך קידום מודלים של שיתופי פעולה בין המועצה לישובים ובין הישובים לבין עצמם בתחומי הקהילה.

## נושאים לדיון:

- תרבות הפנאי
- רווחה
- בריאות
- התנדבות
- תעסוקה
- שיתוף ציבור וניהול קהילתי פנים יישובי.

# שולחן: "פיתוח אזורי"

הגדרת מקום המועצה בקידום הכלכלה המקומית ביצירת מקורות הכנסה ליושבים ובגיבוש שיתופי פעולה ויזמויות כלכליות בתחומי החקלאות, התיירות, ענפי השירותים ועסקים קטנים.

## נושאים לדיון:

- תחום החקלאות, התיירות, הפנאי והנופש; העסקים, היזמויות ונותני השירותים;
- דרכים לחיזוק החוסן הכלכלי של היושבים, כולל יצירת מקורות הכנסה עצמאיים לוועדים המקומיים



# שולחן: "קהילה מתכננת"

גיבוש עקרונות לתכנון המרחב הפיזי בתוך הישובים בראיה קהילתית. הגעה להסכמה על כללים לתכנון ועיצוב עתידי, מגובה בהנחיות מרחביות.

## נושאים לדיון:

- תכנון עיצובי
- שטחי ציבור
- גיבון ואזורי תפעול
- שימור מורשת היסטורית



# שולחן: שירותים מוניציפאליים בראיה סביבתית

שיפור וייעול תפיסת העבודה של מערך השירותים המוניציפאליים הניתנים ע"י המועצה והיישובים, גיבוש עקרונות לסביבה מקיימת בתחומים אלה, בהתאם לערכי המועצה ותוך שמירה על המסגרת התקציבית.

## נושאים לדיון:

- אחזקת תשתיות
- אחזקה חשמל ותאורת רחוב
- פינוי פסולת ואשפה, תברואה, ניקיון וגיבון
- תחזוקת מבני ציבור
- פיקוח, ביטחון ובטיחות.



# כבר במפגש הראשון

עלו שלושה נושאים משותפים שהגיעו מכל השולחנות

**והוגדרו כסוגיות רחב:**



# שיתופי פעולה

טיפוח הנהגה יישובית

פרויקט דגל התנדבותי מועצתי



## הנהגה יישובית: הרחבת בסיס הדיון

- בחינה מעמיקה של תקציבי הישובים שקפה מיד - את הפער הגדול בסעיף **"הנהלה וכלליות"**.
- בחינה נוספת הבהירה שהפער טמון **במספר בעלי התפקידים בשכר**.
- הלכה והתחדדה המסקנה: ישובים רבים שינו את אופי הניהול **ומסתמכים על מתנדבים כמנהיגי ישוב**.



## חששות...

- **"מנהיגות מתחרה"** המאיימת על בעלי התפקידים, עלולה להפריע.
- קושי בשמיעת **דעות שונות** ולפעמים אף מנוגדות.
- פער בין המוטיבציה והרצון להשפיע אל מול היכולת (**זמן מקצועיות...**)
- האם המתנדב **באמת מייצג** ציבור?
- **אינטרסים** אישיים..
- **"אין נביא בעירו"**



# היכן טמון חוזקו של היישוב?

ההצדקה והמשיכה של חיים קהילתיים היא היכולת של החברים בה **להשפיע** על מה שקורה בה. בסוף החיים בקהילה מספקים כאשר אתה מרגיש שותף פעיל.

האם בישובים שבהם סעיף זה מצומצם **לא קיימת הנהגה יישובית?**

האם יש פער בין ההשקעה בבעלי תפקידים שעובדים ב**קיבוץ** לבין ישוב מוצלח?  
מהו אותו **איזון** נדרש?

## דוגמאות:

- ועד מקומי
- ראשי צח"י
- יו"ר אגודה קהילתית
- יו"ר וועדה מוניציפאלית/קליטה/תכנון/חינוך

# למה נכון לעודד מנהיגות מתנדבת?

- ההתנדבות המנהיגותית היא **סימן לכוח** ולבריאות של קהילה
- הדרך לממש ולחדד את ערכי הקהילה וה**חזון** שלה
- מובילי דעה קהילתיים, **מנהיגות** בלתי פורמאלית
- קבלת החלטות ב**הסכמה** רחבה
- מנהיגות מתנדבת **נבחרת** בבחירות
- **תקציב**
- **גיוון** – הון אנושי.



# שאלת השקיפות

הנהגות רבות נתקלות לא פעם  
בטענה שעולה מהקהילה – חוסר שקיפות  
טענה שנתפסת כקנטרנית

**ההצעה במודל המשולב מאפשר מענה לתחושת הניכור שמוצאת את  
ביטוייה באמירה הפשוטה של חוסר שקיפות.**



# מה היתרון של מציאת מודל מוצלח בין בעלי תפקידים בשכר לבין מנהיגים בהתנדבות?

איזון בין המודל המבוסס על תפקידים בשכר ומתנדבים. המאפיין העיקרי הוא היכולת של חברי הקהילה להשפיע על עד כמה קהילה שיש בה מנהיגות מתנדבת הופכת להיות יותר בריאה.

## מה עושה קהילה לחזקה ?

- דוגמא – שביל שובל, הקמת בריכה קהילתית בית קמה
- מטרה משותפת – חיבור בין כולם והשלם גדול מסך חלקיו
- ליוצר אינטרסים משותפים ככל הניתן (כלכליים, חברתיים..)



# האתגר הגדול:

שילוב הנהגה המתנדבת במנגנון הניהול

## זה מורכב...

"יכולת ההשפעה" היא מצרך מבוקש, והיא יכולה לייצר מתח ותסכול גדול;  
הנבחרים/מתנדבים - משקיעים ממרצם לטובת הישוב ועלולים להרגיש כחסרי  
השפעה, מסונדלים, מאבדים את האמון של הקהילה.  
מנהלים חזקים אותם בחרנו, אנשי מקצוע אנשי חזון, בעלי יכולות ניהול והנהגה  
שתפקידם לקדם את הישוב נדרשים לראות תמונה כוללת – לנתק "אגו" ככל הניתן  
ובעיקר לקדם, נדרשים לעבוד במנגנון מורכב.

# איך מעודדים הנהגה בלתי פורמאלית בישוב?

- מתן **סמכויות** אמתיות – יצירת מוטיבציה ומחויבות
- האתגר להתגבר על תחושת ה**ניכור**
- גיבוי ונתינת **מרחב לטעויות**..
- פיתוח **מסורות** יישוביות
- העברת מקל **מסודרת** (המועצה)
- הקניית **ידע** מקצועי וליווי, **תגמול**, הכרה, קידום אישי.
- עידוד מנהיגות **צעירה**



# מנהיגות רשתית

1. להנהיג – לא לוותר על היכולת להוביל **קדימה**
2. לפתוח **מעגלים** ככל הניתן – לאפשר טווח השפעה
3. לא לזלזל ב**זמן** שמושקע
4. לאפשר יכולת לשנות ו**להוביל** לא רק ברמה של שיח
5. תמהיל - **שילוב** בין גיוס הנהגה יישובית חזקה לצד מתנדבים
6. תפקידה של **המועצה** בגיוס מתנדבים הוקרה ותמיכה מקצועית ותהליכית
7. התייעצות **ושיתוף** כבר בתחילת הדרך – יצירת מוטיבציה ומחויבות.
8. הסכמות רחבות: בסוף **הדרך הארוכה היא הדרך הקצרה.**



# דוגמא: ועד משותף גבעות בר

- **לווי**, מקצועי
- **רצף הנהגתי** לא להחליף את כולם ביחד..
- הרחבת מעגלים כל הזמן.. **חשיבות הוועדות**
- בניית **הסכמות** רחבות
- **שילוב** עם בעלי תפקידים בשכר לתקופה יו"ר מתנדב
- יצירה אקטיבית של **אינטרס משותף** – בית היזמים



לאמריקאים מעטים, מעטים מאוד, עדיין יש משפחות מורחבות. לבני שבט הנבאחו. לבני שבט קנדי.

אבל רוכנו – אם אנחנו מתחתנים היום – הופכים להיות רק עוד אדם אחד לאדם האחר. החתן מקבל עוד חבר אחד, אבל זו אישה. האישה מקבלת עוד אדם אחד לדבר איתו על הכול, אבל זה גבר.

כיום, כשבני זוג מתווכחים, הם יכולים לחשוב שזה על כסף או כוח או סקס או חינוך הילדים או מה שלא יהיה. מה שהם באמת אומרים זה לזו, אם כי בלי להבין את זה, הוא: "את/ה לא מספיק אנשים!"

בעל, אישה וכמה ילדים זה לא משפחה. זו יחידת הישרדות פגיעה להחריד.

פעם פגשתי מישהו בניגריה, בן שבט האיגבו, שהיו לו שש מאות קרובים שאותם הכיר טוב למדי. אשתו בדיוק ילדה, החדשות הכי טובות בכל משפחה מורחבת.

הם התכוונו לקחת את התינוק כדי להציג אותו בפני כל קרוביו, בני איגבו מכל הגילים, הגדלים והצורות. הוא גם היה פוגש תינוקות אחרים, דודנים שאינם מבוגרים ממנו בהרבה. כל מי שהיה גדול דיו ויציב דיו זכה להחזיק אותו, לפנק אותו, לעשות לו קולות ולהגיד כמה הוא יפה או מקסים.

לא הייתם מתים להיות התינוק הזה?

הלוואי שיכולתי להניף שרביט ולהעניק לכל אחד ואחת מכם משפחה מורחבת, להפוך אתכם לבני איגבו, נבאחו – או קנדי.