**פרק 7. לערב את מי שמושפע ביותר מן הבעיה**

בעיות חברתיות או קהילתיות הן בעיות שמעצם הגדרתן נוגעות למספר גדול של בני אדם. למרבה הצער, האנשים שבידם הכוח החברתי והכלכלי, כדוגמת פקידי הממשלה, קבוצות אינטרסים או מנהיגים קהילתיים, הם אלה שמגדירים בדרך כלל את הבעיות האלה - ואת הפתרונות להן. אמנם כולם מושפעים בעקיפין מן הבעיות החברתיות, אבל מי שחווים את הבעיות באופן ישיר נשארים לא פעם מחוץ לתהליכי הזיהוי של מהות הבעיה האמיתית.

למה לערב בני אדם המושפעים מן הבעיות?

נגיד שיש לכם אבן בנעל. אף לא אחד חוץ מכם אינו יודע מהי בדיוק ההרגשה שגורמת לכם האבן. אחרים אולי קראו על אבנים, ראו אבנים, או אפילו חוו חוויה דומה עם חלוק נחל שנלכד בסנדל. אבל, אתם המומחים במצב המסויים הזה, משום שאתם חווים אותו.

אותו רעיון חל על בעיות חברתיות וקהילתיות. לבני אדם החווים את הבעיה ישירות יש נקודת מבט שונה מאוד על הצרכים שלהם מכפי שיש לפוליטיקאי שרק קרא על הבעיה בעיתון או לאדם מן המקצועות המסייעים שפעם כתב עבודה לתואר על הבעיה.

יש שתי דרכים חשובות לגייס בני אדם המושפעים מן הבעיה למעורבות בפתרונה. ראשית, אפשר להקשיב להם כדי לקבל הבנה טובה יותר של הסיבות לבעיה, החסמים שמונעים מהם לנהל או למנוע אותה, והרעיונות שלהם כיצד לפתור אותה. שנית, אם יעזרו להם ויעצימו אותם להתמודד עם הבעיות שלפניהם, הם יוכלו להתערב באמצעות השתתפות ביוזמה או בתוכנית המתגבשת. תמיד עדיף לאנשים להיות מעורבים, אבל אם המושפעים מן הבעיה אינם רוצים בכך, הקשבה להם היא דרך טובה להתחיל לבנות איתם קשר של הבנה וקירבה.

איך יוכלו בני אדם המושפעים מן הבעיה להיות מעורבים?

מעורבות יכולה להתבטא בכמה אופנים - הנה כמה אחדים מהם:

* להתערב בתהליכי תכנון כגון הצבת מטרות או הגדרת הבעיה
* לתרום כסף או לסייע במאמצי גיוס כספים
* להתנדב לאייש את המשרד, לענות לטלפונים, להכין דיוור לתפוצה רחבה, או לעשות שיחות טלפון
* לערוך מחקרים, לכתוב בקשות למענקים, או לטפל בתכתובת
* להשתתף באירועים ציבוריים כגון עצרות, אסיפות קהילתיות או אירועי גיוס כספים
* לכהן בוועדות שמתמקדות בבעיות או פעילויות ספציפיות
* ליטול תפקידים מובילים בשותפות קהילתית

כאשר בוחנים בעיה, נחוצות נקודות מבט של כל מיני בני אדם ומגזרים בקהילה. למשל, לאם של נערה בהריון יש צרכים ורעיונות שונים מאשר לבתה בת העשרה, אף על פי שסוגיית ההריון בגיל העשרה משפיעה על שתיהן. לרוע המזל, פעמים רבות מתעלמים מאלה שחווים את הבעיה באופן ישיר, או, אם משתפים אותם, ההשתתפות שלהם מזערית.

ממי צריך לבקש להשתתף?

המושפעים מן הבעיה או הקושי עשויים להיות שונים מאוד זה מזה במעמד החברתי, המגדר, הגזע, המוצא, הנטייה המינית, הגיל, הדת או התרבות שלהם. חשוב להיות מכלילים. יש בין המושפעים מן הבעיה כאלה שעשויים להיות המשתתפים החשובים ביותר.

למשל, אם אתם עובדים עם יוזמה למניעת התאבדות של צעירים, חשוב יהיה לערב צעירים רבים ככל האפשר. צריך גם לכלול בני אדם שהושפעו ישירות מהתאבדות של צעירים, כמו חברים או בני משפחה של צעירים שהתאבדו, או צעירים שניסו להתאבד וניצלו.

הקפידו במיוחד לפנות אל אוכלוסיות שבדרך כלל מתעלמים מהן, מפלים אותן, ומדירים אותן. בזה כלולה פנייה אל אוכלוסיות מיעוטים ואל בני אדם מן השכבות הכלכליות החלשות.

לפעמים לא קל להביא להשתתפות של המושפעים מן הבעיה, במיוחד עם הבעיה כרוכה בסטיגמה או במעשים לא חוקיים. לפעמים הבעיה עצמה היא מחסום בפני השתתפות אפקטיבית.

יש כמה דברים שאפשר לעשות כדי לגייס בני אדם המושפעים מן הבעיה למאמץ לפתור אותה. תוכלו להיעזר בהם, בין אם רצונכם לערב אותם במפגשי הקשבה ובעבודת ועדות ובין אם רצונכם לעזור להעצים אותם כדי שיהיו מעורבים יותר באירגון ובסינגור. הנה כמה רעיונות שיעזרו לכם:

* כל קהילה היא שונה, לכן, כדי להכיר את הקהילה שלכם, שאלו איפה חבריה עובדים? מתרועעים? מתנדבים? מקבלים שירותים? קונים? נחשפים למידע? לומדים או מתפללים?
* לפעמים בני אדם כבר מעורבים בקבוצות אזרחים כגון הנהלות של גופים, ועדות מייעצות, ועדי שכונות, ארגונים קהילתיים מקומיים, תנועות חברתיות, ואגודות לשיפור השכונה.
* תוכלו לברר מה קיים בקהילה שלכם באמצעות קשר עם משרד ראש העירייה, מנכ"ל העירייה, לשכת המסחר, בעלי תפקידים עירוניים הנוגעים בדבר, שירותי מידע וייעוץ, בעלי תפקידים מובילים בעמותות כגון United Way, YMCA,YWCA וצבא הישע.
* שימועים ציבוריים וישיבות פתוחות לקהל הרחב יכולים גם הם להיות דרכים אפקטיביות להגיע לבני אדם שאינם מעורבים בשום קבוצה. פרסמו בדרכים יצירתיות כדי להגיע לאוכלוסיות היעד וזיכרו לקיים את הפגישות בזמנים ובמקומות נוחים. תכננו בתשומת לב כדי שכמות המשתתפים לא תפגע באפקטיביות - באופן כללי, קבוצות שבהן יותר מ-20 משתתפים עלולות לאבד אפקטיביות.
* מפגשי הקשבה שונים במקצת משימועים וישיבות הפתוחים לקהל בכך שהם מיועדים במפורש לאפשר לאזרחים להשמיע את דברם לגבי הסוגיות והבעיות החשובות להם. קיום פורום ציבורי או מפגש הקשבה היא דרך טובה להעביר לציבור את המסר שבאמת אכפת לכם מה הם חושבים ואיזה רעיונות יש להם, ודרך זו יכולה לעודד אותם להיות עוד יותר מעורבים.

אילו מכשולים פוטנציאליים ימנעו השתתפות?

קל לתלות רמות השתתפות נמוכות באדישות ובחוסר מוטיבציה, במיוחד אם מאמציכם לעודד השתתפות אינם עולים יפה. ייתכן שתמצאו את עצמכם כל כך מתוסכלים עד שתתחילו לחשוב שלהורים לא אכפת מהבריאות של ילדיהם, או שבני נוער לא רוצים להפסיק את האלימות בבתי הספר וברחובות. אבל למעשה, פעמים רבות יש דברים שמונעים מהם להיכנס למעורבות, כגון העדר תחבורה או סידור לילדים.

חלק מאלה שאתם מקווים לערב אולי צריכים ללמוד כמה דברים בסיסיים על עבודה מן הסוג הזה ואיך לעשות אותה. אולי הם צריכים ללמוד לשים לב למה שמתרחש, לרשום כדי שיזכרו מה נאמר, להבין קונפליקטים ולפתור אותם (ולא רק לנסות להתעלם מהם או לקחת אותם באופן אישי), להשמיע את קולם בלי להסיט את הישיבה ממהלכה, וכו'. אחדים מאיתנו למדו את המיומנויות האלה באמצעות הכשרה או עבודה והן מובנות לנו מאליהן, אבל להרבה בני אדם אולי לא הייתה הכשרה שכזו והם עלולים בקלות להתמלא תסכול ולהיעלם מן הארגון שלכם. כדי לעזור להם להתגבר על כך אפשר לקשר אותם עם חונכים בתוך הקבוצה; לקיים הדרכה כלשהי שתעסוק בסוגיות האלה (מוטב להעביר אותה לכולם, לא רק להם), או לנסות למצוא להם תפקיד שחשיבותו תהיה מובנת להם ושאותו ימלאו היטב תוך כדי לימוד מיומנויות אחרות שהם זקוקים להן, וכיו"ב.

לפני שמנסים לערב אנשים, שאלו את עצמכם אילו מכשולים עלולים לעכב את השתתפותם של המושפעים מן הבעיה.

* *גישה ותפיסות מקובעות* בתוך הארגון שלכם: האם יש לכם גישה חיובית או שאתם מוצאים את עצמכם חושבים דברים כמו, "אף פעם לא אצליח לגרום להורים עובדים להיות מעורבים ביוזמה הזאת משום שהם תמיד עסוקים מכדי להתערב במשהו"? גישה פסימית כמעט תמיד ניכרת כלפי חוץ, לא משנה כמה תנסו להסתיר אותה. אם בני אדם לא רואים שאתם מתלהבים או אופטימיים בקשר למעורבות שלהם, סביר שהם לא ישקיעו מעצמם הרבה. מוטב לתת לאנשים ליהנות מהספק ולצפות לטוב ביותר.
* *תקשורת לא מוצלחת עם הקהילה*: אולי בני אדם פשוט לא מודעים להזדמנויות להיות מעורבים בענייני הקהילה. נסו ליצור קשר עם קבוצות העובדות על נושאים דומים לשלכם כדי לגלות איך הן מצליחות לייצר מעורבות. מיצאו דרכים להפיץ בקהילה את השמועה שאתם מחפשים בני אדם שיצטרפו למאמץ שלכם.
* *ניסיון מוגבל*: אולי בני אדם נמנעים ממעורבות פשוט משום שאין להם שום ניסיון בפעולה קולקטיבית, ולכן אינם יודעים מה מצופה מהם, איך הם יכולים לשנות משהו, או אם הם יתקבלו בברכה. בשביל רבים, השתתפות בדרך לא מוכרת, כגון הגעה למפגש שכונתי, יכולה לעורר חרדה. הבהירו לאנשים היטב מה צפוי לקרות במפגשים, איזה תפקיד עשוי להיות להם בארגון, ומה יצפו מהם אם הם יתחילו להיות מעורבים. ודאו שאנשים יודעים שאפשר לגשת אליכם אם יהיו להם שאלות, והקפידו להיות תמיד ידידותיים ולדבר ברור כשאתם עונים על שאלות כאלה.
* *רגילים להתעלמות*: לפעמים בני אדם שמושפעים מן הבעיה חוו התעלמות, או ניסו להשתתף בעבר אבל איפשרו להם לעשות רק עבודה סמלית. אולי רק מנהיגים ומארגנים בודדים הקשיבו להם ברצינות או עירבו אותם באופן פעיל בתכנון, בארגון, בהחלטות ובהערכת התהליכים. אם אנשים רגילים לצפות שיתעלמו מהם, פחות סביר שהם אפילו ינסו להיות מעורבים.
* *מנהיגים מתנגדים*: אולי המושפעים מן הבעיה תופסים את מנהיגיהם כמי שמתנגדים למעורבות מצידם. האם המנהיגים מוכנים לחשוב מחדש על סדר היום שלהם בעקבות המסרים מן האזרחים? האם המנהיגים מסוגלים להקשיב ולהמשיך להתקדם על סמך מה ששמעו? כדי שהאזרחים יישארו מעורבים, חשוב שהם ירגישו שמה שהם אומרים הוא בעל ערך.
* *תחושת חוסר אונים*: המורכבות של הפוליטיקה גורמת לאזרחים לחשוש, מונעת מהם להתערב. ריבוי דרגי המימשל מקשה על כל אדם לדעת איפה להתחיל, אל מי לגשת, ואיך להשפיע. מודעות והסברה בנוגע לתהליכים האלה יעזרו לאנשים לצבור את הביטחון העצמי הנחוץ כדי להתחיל. בני אדם עשויים לפחד לומר את מה שעל ליבם משום שהם אולי לא מבינים את כל מה שקורה וחוששים להיראות טפשיים.
* *חוסר זמן*: חשוב ביותר לקבוע זמנים נוחים שבהם יוכלו בני אדם להיפגש משום שפעמים רבות יש להם לוח זמנים לחוץ. קחו בחשבון מתי פנויה האוכלוסיה שאליה אתם מנסים להגיע כדי לאפשר לה להשתתף. למשל, אם אתם רוצים להשיג מעורבות של הרבה אנשים שעובדים במשמרות לילה, תצטרכו לפנות מועדים שלא יתנגשו בשעות העבודה שלהם. בנוסף לכך, אסור שפגישות ואירועים יתמשכו זמן רב מן הדרוש כדי שבני אדם לא ירגישו שמבזבזים את זמנם.
* *העדר תחבורה*: אם אפשר, ספקו תחבורה לאלה שאין להם כסף או גישה לרכב. מקומות המפגש צריכים גם להיות קרובים ומוכרים למשתתפים ככל האפשר, כגון בתי ספר או ספריות. אם יש תחבורה ציבורית ליד מקום המפגש שלכם, כדאי להודיע לכולם את פרטי הקווים ומיקום התחנות.
* *אין מי שישגיח על הילדים*: חוסר אפשרות למצוא אדם אמין שישגיח על הילדים או הצורך לשלם לשמרטף יכולים להיות חסם גדול בפני הורים שהיו מוכנים להיות מעורבים אלמלא כן. חישבו על דרכים לספק השגחה על הילדים. תוכלו, למשל, לספק שמרטפים במקום המפגש, או לארגן את ההורים המעורבים כך שייתאמו ביניהם וישגיחו על הילדים לפי תור.
* *השקעת-יתר של מנהיגים או חברים בהתארגנות*: אם המעורבים בעניין מנסים לעשות יותר ממה שהמציאות מאפשרת, זה עלול לגרום לאחרים, שאין להם זמן או יכולת להשקיע בעניין כל כך הרבה, לעזוב. אל תפריזו והציבו דרישות מציאותיות לעצמכם ולאחרים.
* *יותר מדי מעורבים*: קבוצות קטנות יותר נוטות להצליח לעשות יותר דברים, ויותר מהר. הפעילו יותר קבוצות עם פחות משתתפים כדי שכל אדם יישמע וירגיש חשוב, במקום להרגיש שלא שמים לב אליו.
* *ארגון לקוי של צוותי פעולה קיימים*: אם כבר ישנם צוותים הפועלים בנושא הנדון, ארגנו את המאמצים והמשאבים שלהם כך שלא תהיה כפילות בהשקעת הזמן והמאמץ. אם הצוותים עצמם אינם מאורגנים והפוטנציאל שלהם אינו מנוצל, עיזרו להם להתארגן מחדש או להצטרף לצוותים אחרים.
* *היסטוריה של פגישות עקרות*: ניסיון קודם עם פגישות עקרות מעורר גישה צינית לגבי האפקטיביות של פגישות באופן כללי. מיצאו דרכים להסביר להם מדוע אתם מאמינים שהפגישות יעזרו ומדוע כל אדם ממלא חלק חשוב.

**זיכרו:** יש לבחון את החסמים בראש פתוח ולחשוב באופן יצירתי על דרכים להתגבר עליהם.

איך להניע אזרחים להיכנס למעורבות ולהישאר מעורבים?

להכיר את הקהל

ישנן כמה דרכים שבהן ניתן להניע אחרים - להחדיר בהם מוטיבציה להיכנס למעורבות ולהישאר מעורבים. המוטיבציה מתחילה מתוך-תוכו של האדם, לכן הגיוני להתמקד בייחודיות של כל אדם. עיזרו לאנשים להבין שמה שיש להם להציע חשוב ומוערך, ושאם יתחילו להיות מעורבים, עשויה להיות בכך תועלת משמעותית להם עצמם.

צריך להכיר ולדעת איך נראים חייהן של הקבוצות שאתם רוצים למשוך לעבוד על היוזמה שלכם. איך הסביבה הפיזית, החברתית, התרבותית, הכלכלית והפוליטית שלהם משפיעה על השתתפותם ועל התגובה שלכם? אם תנסו לדמיין איך זה להיות אנשים אחרים, אולי תבינו אותם טוב יותר ויהיה לכם יותר קל לעבוד יחד כקבוצה.

להכיר בחוזקות

לכל אשה ואיש יש כשרונות, מיומנויות, מסורת תרבותית, חוויות, אמונות וערכים ייחודיים. בגלל התכונות האלה, כל אדם נוטה ללמוד דברים שונים מן ההתערבות בנושאים קהילתיים. אמנם חשוב שכל אדם יתרום, אבל חשוב באותה מידה לשים לב לחוזקות המיוחדות לאותו איש או אשה, לבטא הערכה כלפיהן ולנצלן. זה יאפשר למשתתפים לראות באילו דרכים ההשתתפות שלהם מועילה וחשובה.

בנוסף להכרה בחוזקות של כל אדם כפרט, צריך גם לבטא הכרה בחוזקות של קהילה מסויימת. למשל, אם אתם פועלים כדי להגביר את המעורבות של חברי הקהילה האסייתית-אמריקנית בעיר שלכם, יהיה עליכם לבחון אילו חוזקות יש לקהילה האסייתית-אמריקנית. איך הם מארגנים ועושים דברים כבר עתה? אולי כבר יש להם מערכות פועלות שתוכלו להשתמש בהן. ייתכן שהם אינם מכירים את תחום ההתארגנות הפוליטית, אבל אולי תוכלו לקשר זאת לדבר-מה שהם מכירים ומרגישים איתו בנוח - כמו, למשל, ארגון של אירוע תרבותי גדול או גיוס כספים לכנסיה.

להכיר בצרכים

לבני אדם שונים יש סיבות שונות להיכנס למעורבות. פעמים רבות הסיבות האלה משתלבות עם צרכים בסיסיים שאדם רוצה למלא, או מתייחסות אליהם. בין הצרכים האלה ניתן למנות את:

* הצורך לשפר או לשמר את ההערכה העצמית
* הצורך להרגיש שהתרומה שלך באמת שימושית ומועילה
* הצורך להרגיש שיש לך השפעה על עניין מסויים
* הצורך במידה מסויימת של שליטה על עצמך ועל סביבתך
* הצורך בידידות
* הצורך לקבל הכרה על מאמצים שעשית

לתמוך באינטרסים אחרים של הקבוצות האלה

אם אתם מצפים מבני אדם לתמוך בכם, כדאי שתשיבו להם באותה מטבע. במלים אחרות, אל תצפו מהם לתמוך ביוזמה שלכם אלא אם כן גם אתם מוכנים לתמוך בהם. למשל, אם אתם מקווים לייצר אצל הקהילה האפריקנית-אמריקנית יותר מעורבות ביוזמה שלכם, עליכם להיות מוכנים להשמיע את קולכם לטובת המטרות שלהם. דברו בפומבי נגד גזענות בקהילתכם, דאגו שיראו את הארגון שלכם באירועים של הקהילה האפריקנית-אמריקנית, והוכיחו שאתם והארגון שלכם בני ברית שלהם. השתתפות מדי פעם בעצרת או בגיוס כספים אולי לא נראית רלוונטית לתכלית של הארגון שלכם - אבל אם זה רלוונטי לאינטרסים ולדאגות של מי שאתם מנסים להגיע אליהם, אז זה רלוונטי גם לכם.

להכיר בכך שקבוצות מורכבות מפרטים

אזרחים הממלאים תפקיד פעיל בנושאים קהילתיים מפתחים מיומנויות וידע הדרושים להם כדי להשתתף באופן אפקטיבי. אבל חשוב מכך, יש להם ביטחון עצמי. האמונה שהם יכולים לחולל שינוי מובילה לנכונות להשתתף. כשאתם פונים לאזרחים לבקש את השתתפותם, זיכרו שכל אדם הוא משאב עוצמתי והעבירו לכל אחד ואחת את האמונה הזו. אפילו כאשר אתם פונים לקבוצה, תנו דעתכם על כך שקבוצות בנויות מפרטים שכולם שונים למרות הקשרים המשותפים שלהם.

בקשו אישית מאנשים להשתתף

סקר של מכון גאלופ משנת 1990 הראה שהסיבה העיקרית שבגללה רוב האנשים המעוניינים להתנדב אינם עושים זאת, היא שאף אחד מעולם לא ביקש מהם! אם תזמינו אנשים באופן אישי, תשדרו להם בכך שהם אינם סתם עוד מספר חסר זהות, אחד מני רבים במהלך המוני. כאשר יש אינטראקציה ברמה האישית, במיוחד בין חברים ושכנים, המעורבות נראית פחות מפחידה ומרוחקת.

תוכלו לבקש מאנשים להיכנס למעורבות בעצמכם, באופן ישיר, או לבקש ממעסיקים להזמין את עובדיהם ואת שותפיהם לעבודה, ממורים לפנות אל תלמידיהם ומשפחותיהם, מחברים לפנות אל ידידיהם, משכנים לפנות אל שכניהם שלהם וכן הלאה. שיחות טלפון אישיות יעילות יותר מאשר פירסום כללי.

להתאים כשרונות, מיומנויות, ידע וניסיון של כל אדם לצרכים של הקבוצה

לא זו בלבד שהקבוצה תהיה חזקה יותר כתוצאה מכך, אלא שאנשים יישארו מעורבים משום שהם יראו את עצמם כמביאים תועלת. למשל, בקשו ממישהי בעלת אישיות מוחצנת לדבר בציבור ומאדם שקט שנהנה לכתוב לרשום פרוטוקולים של מה שמתרחש.

לגרום למשתתפים להרגיש רצויים באמצעות הקשבה והתייחסות רצינית לדבריהם

כאשר מגיעים אנשים חדשים לפגישה או לפעילות הראשונה שלהם, עליכם לדאוג לקדם את פניהם בברכה, להודות להם שהגיעו, ולהתעניין בדעותיהם והצעותיהם. השתדלו להכניס אותם לדיון. נסו להכניס אותם למעורבות בפרוייקטים קטנים שיעוררו בהם עניין. והחשוב מכול, הקשיבו למה שיש להם לומר.

הקשבה פעילה תמנע ניכור של אנשים מסויימים. היא גם מסייעת להזדהות עם נקודות מבט ודעות שונות, ולהבין אותן. כישורי הקשבה פעילה כוללים הבהרה של דברים שלא נשמעו הגיוניים, סיכום הדברים שהוצגו, ומתן אפשרות למשתתפים לסיים בלי הפרעות.

**שבעה טיפים להקשבה פעילה**

1. הקשיבו במלוא תשומת הלב. הביטו באדם, והפסיקו כל דבר אחר שאתם עושים. הניחו את העיתון, כבו את הטלפון הנייד, הביטו בדוברת, והתרכזו בהאזנה.
2. הקשיבו לא רק למילים, אלא לתוכן הרגשי. התקשורת האנושית בחלקה הגדול אינה מילולית. היא כוללת את נימת הדיבור, התנועות, שפת הגוף וההנגנה. אלה מגלים לא פעם מסרים שאינם נאמרים בפה מלא - כגון כעס, רוגז, עצב, או פחד - שעשויים להיות הרבה יותר חשובים מאשר המילים שנאמרות. צריך להיות רגישים לכך.
3. התעניינו בכנות בדברים שאומרת הדוברת. זיכרו שתמיד אפשר ללמוד משהו מכל אחד, ושאתם מועילים בכך שאתם מקשיבים באמת.
4. חיזרו במילים שלכם על מה שאמר הדובר. זוהי דרך להראות לדובר שהבנתם לא רק את המילים אלא גם את הכוונה. זה חשוב מאוד במיוחד כאשר יש עימות או כאשר הצד השני הוא עויין. אינסטינקטיבית תרצו אולי להשיב על האשמות מייד, אולם זה רק מוסיף מתח וריחוק.
5. שאלו מדי פעם שאלות הבהרה. כך תדע הדוברת שאתם מקשיבים הקשבה פעילה ושאתם באמת מתעניינים במה שאמרה.
6. היו מודעים לרגשות ולדעות המוצקות שלכם. כשאיננו מודעים לרגשותינו ולדעותינו המוצקות, אנחנו נוטים לבטא את התגובות המיידיות שלנו תוך כדי הקשבה. תגובות אלה עלולות לקטוע את התקשורת היעילה. למשל, אולי מישהו מביע השקפה דתית שאינכם מסכימים איתה. ייתכן שהדחף הראשוני שלכם יהיה לבטא את חוסר ההסכמה שלכם, וזה עלול להצית ויכוח. לכן היו מודעים לכך שגם אם אינכם מסכימים, אולי זה לא הזמן הנכון לומר זאת.
7. אם אתם מרגישים שאתם חייבים לבטא את דעותיכם, אימרו אותן רק אחרי שהקשבתם. הניחו לדובר לסיים תחילה, ואחר כך ספרו על הניסיון שלכם, אם תחשבו שיש בכך תועלת.

להראות הערכה לתרומה של כל אדם

הערכה היא דבר הכרחי כדי לגרום לאנשים להרגיש רצויים, מועילים וחשובים. אפשר להביע הערכה באמצעות תעודות הוקרה, מסיבות או נשפי הוקרה, ציון מיוחד של המשתתפים בעלונים, עיתונים או אמצעי תקשורת אחרים, מכתבי תודה או גלויות, ושיחות אישיות פנים אל פנים או בטלפון כדי לומר תודה ודברי הערכה לנוגעים בדבר.

להבין את עצמכם

חשוב באותה מידה להבין את עצמכם משום שיש לכם השפעה מתמדת על עיצוב התהליך שבו המושפעים העיקריים מן הבעיה מתגייסים למעורבות. כדאי לשאול את עצמכם:

* מה מניע אותי?
* למה אני משתתפת?
* מה אני רוצה להשיג?
* איך אוכל להגיע לאנשים ולמצבים שונים?
* עד כמה אני מחוייב?
* כמה אני מוכנה לעשות?

להישאר מסודרים

כשאנשים נקלעים למצב לא מסודר או לא ברור, הם בדרך כלל מסתלקים מייד. לכן, כדי לשמור על המוטיבציה של כולם, תצטרכו לעזור להם להיות מסודרים, וגם להיות מסודרים בעצמכם. מנהיגים טובים עוזרים למשתתפים להרגיש מוגנים ובטוחים יותר. אם העומדים בראש מבינים מה קורה ומה צריך לקרות, הם יכולים להאציל תחומי אחריות ולכלול את כל המשתתפים באופן אפקטיבי.

להגדיר ולהבהיר את התוכניות, התוצאות המיוחלות והתכליות של הקבוצה בשלב מוקדם

אנשים צריכים להרגיש שיש כיוון ויש משהו לצפות לו כדי שיתחילו להיות מעורבים ויישארו מעורבים. עבודה לטובת מטרות משותפות יוצרת גיבוש מיוחד בין בני אדם, מאפשרת להם לעבוד יחד כצוות וגורמת להם ליותר אכפתיות כלפי הפעילות שהם עושים. הציעו תוכניות ברורות ומטרות מציאותיות.

חשוב גם להציע ציר זמן מעשי, שניתן לעמוד בו. אם אנשים יראו שדבר אינו קורה, או אם ירגישו שמאיצים בהם יתר על המידה - הם יאבדו עניין במעורבות, ולכן עליכם לדעת באיזה קצב לעבוד. יצירת ציר זמן תאפשר לכם לראות מה הושלם והיכן עדיין דרושה עבודה, ובנוסף לכך תיתן לכל אחד ואחת מושג ברור לגבי הקצב המציאותי. הזכירו מעת לעת לחברי הקבוצה את התוצאות המיוחלות ואת ציר הזמן שלהם, כדי שיישארו ממוקדים וחדורי רצון.

לייצר תקשורת טובה בתוך הקבוצה ובין הקבוצות השונות

הסיכוי שקבוצות שונות בקהילה ישתפו אלה את אלה במשאבים ויעזרו אלה לאלה להשיג יעדים שנקבעו גדול יותר אם הן מתקשרות זו עם זו בצורה אפקטיבית. כשנותנים לחברי הקבוצה וגם לחברי קבוצות אחרות מספיק מידע, זה מסייע להם לפעול כדי לתת מענה על הצרכים ולמנוע עבודה כפולה.

להשתמש בחוכמה בזמן המוקצה לישיבות

זמנם של אנשים יקר להם. בכל פעם שבני אדם נכנסים למעורבות בנושא כל שהוא, הם מתחייבים לתרום מזמנם הפרטי, אבל לפעמים, כדי להיות מעורבים, הם מקריבים זמן עבודה או זמן שמיועד למשפחה וחברים. כשאנשים מגיעים לישיבה, הם מצפים בצדק שהזמן שהם מקדישים ינוצל בחוכמה. אם ישיבה נסחבת עוד ועוד ואינה משיגה הרבה, ייתכן שלא יגיעו לישיבות או לאירועים הבאים משום שהם מרגישים שזה בזבוז של זמנם היקר. עליכם לדעת איך לנהל ישיבות אפקטיביות ויעילות, ולדאוג שיהיו קצרות ככל האפשר.

**דוגמה:**

הפגישות המינהליות למתנדבות בקו הסיוע המקומי לנשים מוכות שקיימה יוּקָה היו יסודיות, אבל נטו להתמשך זמן רב מדי. יוקה האמינה שחשוב לעבור בפגישות החודשיות על כל פרט בסדר היום, וכל המתנדבות נדרשו להיות נוכחות. יותר ויותר מתנדבות החלו לפרוש, ויוקה לא ידעה מדוע.

יום אחד בחנות המכולת, נתקלה יוקה במתנדבת שהחליטה לפרוש. הן פטפטו בנימוס כמה זמן, ואז החליטה יוקה לשאול מה גרם למתנדבת לשעבר לעזוב. "תראי", אמרה המתנדבת לשעבר, "לא יכולתי להמשיך להגיע לפגישות; אף פעם לא ידעתי מתי המפגש יסתיים, ופשוט לא היה לי כסף לשלם לבייביסיטר בשביל יותר משעתיים. ומכיוון שאי אפשר להתנדב אם לא מגיעים לפגישות, הייתי צריכה לוותר".

יוקה הבינה שהרבה מן המתנדבות הן אמהות לילדים קטנים, ורבות מהן יחידניות ו/או מתקיימות מקיצבה. היא שינתה את הפגישות, שיפרה את כישורי ההנחיה שלה וקבעה גבולות זמן נוקשים - הפגישות הסתיימו תוך שעה, לא משנה מה - ומותר היה עכשיו למתנדבות להחמיץ מפגש פעם בחצי שנה. היא גם אירגנה כמה מתנדבות שישמרו על הילדים במהלך הפגישות. עד מהרה ראתה יוקה גידול משמעותי במספר האמהות שיכלו להפוך למתנדבות.

מעל לכול, לשמור על גישה חיובית

גישה היא דבר מידבק, כך שאם הגישה שלכם מסוייגת, האנשים שאתם מנסים לגייס למעורבות יקלטו אותה. אם תפגינו גישה חיובית לפעילות שלכם, סביר יותר שאחרים יחושו יותר תקווה ויותר מסוגלות לקבל אתגרים וללמוד מהם.

לסיכום

את הניסיון למשוך למעורבות בני אדם שמושפעים ישירות מן הבעיה צריך לנהל, במובנים רבים, כמו ניסיון לחבר כל אחד אחר למטרה שיש לכם, אם כי אולי זה קצת יותר קשה ומצריך יותר מאמץ מצידכם. בכל זאת, אם יהיו איתכם אנשים שחווים ישירות את הדבר שהארגון שלכם מתמודד איתו, זה יתרום הרבה. אלה האנשים שמכירים את הבעיה הכי מקרוב, שמתמודדים איתה יום יום, ושיוכלו לתרום תרומה מעמיקה יותר, משמעותית יותר ואישית יותר לדיונים ולתכנונים של ארגונכם. עשו כל מה שביכולתכם כדי לגייס את האנשים האלה למעורבות, ובסופו של דבר תשמחו שעשיתם זאת.