



## גישות סוציולוגיות למצבי אסון - שי בן יוסף

### **מבוא**

שאלת היסוד בתחום הידע המכונה סוציולוגיה של מצבי אסון (Disaster Sociology) או במסגרת תחום

הפסיכולוגיה החברתית העוסק, בין היתר, בחקר תגובות פוסט-טראומטיות, היא :

כיצד מגיבים אנשים וארגונים לאסון?

שאלה זו עמדה במרכז מחקר החלוץ שערך סמואל פרינס (Prince 1920) על פיצוץ ענק בנמל האליפקס בדצמבר 1917 שנספו בו כ 2000 איש. מסקנותיו של פרינס היו מפתיעות: אין פאניקה! אנשים-פרטים מגיבים לאסון באופן מחושב, ודווקא ארגונים הם אלה המתקשים לתפקד. התנהגות אנטי-חברתית כגון ביזה אינה נפוצה. הקהילה מהווה מקור תמיכה. מאז מחקרו של פרינס ועד היום ממשיכה הסוציולוגיה להפריך מיתוסים על התגובה החברתית למצבי טראומה ולתת כלים בידי המתמודדים עם תוצאות אירועי אסון להבין טוב יותר את זירת פעילותם (Drabek 2005, Dynes & Quarantelli 2008).

לסוציולוגיה של מצבי אסון שלושה תחומי עניין (Marshall 1998:162, Drabek 2005:5):

1. התגובה לאירועים - הבנת השפעתם של אסונות על דפוסי התנהגות של פרטים וקבוצות
2. אירועי אסון כהזדמנות ללמידה על התנהגות חברתית של יום יום – ההתנהגות החברתית במצבי אסון חושפת תרבות, תהליכים ומבנים חברתיים שבחלקם סמויים מן העין בימים רגילים. לפיכך חקר התנהגות חברות לאחר פגיעה מרחיב את הידע על החברה בכלל.
3. ניהול התמודדות במצבי חירום (Emergency Management) – חקר התגובה של אוכלוסיות וארגונים לאירועי חירום כבסיס לפיתוח פרקטיקות לניהול התמודדות אפקטיבית במצבי אסון  
בסקירה שלהלן אעמוד תחילה על הקריטריונים להגדרת אסון, לאחר מכן ייסקרו המגמות המרכזיות שהובילו את המחקר, גישות לניהול אסון ומושגים מרכזיים בתחום, כגון שילוביות, קישוריות, פתיחות וגמישות וחוסן.

### **מהו 'אסון'**

הוריקן, מלחמה, רעידת אדמה, שרפת יער ומפולת כלכלית, אינם אסונות. אסון הוא כאשר כתוצאה מארוע כזה או אחר נגרם נזק לאנשים ולרכושם (Drabek 2010). ההתייחסות הסוציולוגית ל'אסון' נשענת על מגוון פרמטרים – בכללם: מאפייני האירוע, הסיבות להיווצרותו, היקף הנזק ועצמתו וטווח הזמן הנדרש להתאוששות ולשיקום. קרנטלי (Quarantelli 1999:1) מדגיש כי לא כל אסון הוא בהכרח 'ארוע חברתי'. הקריטריונים להגדרת אסון כארוע חברתי מייצגים קשת של פרספקטיבות סוציולוגיות.

הגדרת 'אסון' קהילתי על בסיס גישה מטראליסטית ופונקציונאלית ניתנה ע"י דראבק: "אירוע שנגרם בו נזק לרכוש ולאדם אשר אין לקהילה הנפגעת המשאבים הנדרשים כדי להתמודד עמו" (Drabek 2005:4). גישה זו הביאה להכרה כי התמודדות אוכלוסייה עם אסון היא חלק ממשחק הכוח החברתי הרחב (גישת הקונפליקט). גישה זו מדגישה את יכולתה של הקהילה כקולקטיב להתארגן ולהשפיע. פילס (Pyles 2007) תיארה כיצד עובדים סוציאליים סייעו לקהילות נפגעות הסופה 'קטרינה' להתארגן לשיקום לאחר האירועים.

דיינס (Dynes 1970:162) פיתח מודל פונקציונאלי-סטרוקטוראלי, לפיו מצב אסון הוא מצב הדורש היערכות מבנית מיוחדת כגון הקמת צוותים מיוחדים למשימות לא שגרתיות כמו למשל שיקום פיזי או טיפול בנפגעים (יוצג בהמשך).

ישנן גישות המתמקדות בעצמת הנזק. לפי בריטון (Britton 1987), אירוע ייחשב לאסון קהילתי אם הוא מתאפיין בלחץ מתמשך על כלל אוכלוסיית הקהילה. פישר (Fischer 2003) הציע סולם לדירוג אסונות קהילתיים ובו שלושה מדדים: (1) היקף המערכת הנפגעת (גודל אוכלוסייה, שטח גאוגרפי וכו') (2) עצמת הנזקים לאדם ולרכוש (3) משך תהליך התאוששות הצפוי. בשלב הנמוך בסולם מצויים אירועי חירום יום יומיים (רמה 1) ובשלב הגבוהים - פגיעה מאסיבית בערים גדולות (רמה 8) והשמדה המונית (רמה 10).

אנריקו קרנטלי (Quarantelli 1998) מייצג את גישת האינטראקציה הסימבולית. לטענתו, 'אסון קהילתי' אינו רק עניין כמותי המוגדר על פי תוצאותיו או על פי הסוכנים שחוללו אותו. קרנטלי טוען כי הפרשנות המתקבלת בחברה, היא המעניקה את התיוג 'אסון' לאירוע או לתבנית אירועים קונקרטיים. כך ניתן לדעתו להסביר את ההתגייסות הרחבה לסיוע לנפגעי טורנדו לעומת רתיעה מפני סיוע לנפגעי איידס.

חוקרים הנוטים לגישות מבניות, נוטים להגדיר אסון כ'קהילתי' על פי התהוותם של מבנים ומוסדות, והיווצרות קשרים ומשימות חדשות בעקבות התרחשותו (Kreps & Drabek. 1996, Petterson, 1999; Stallings 1995, Tierney 2003:3).

החל משנות התשעים החלה להתפתח גישה ביקורתית המדגישה את העובדה של'אסון' יש השפעה שונה על אוכלוסיות שונות. בדרך כלל אוכלוסייה במצב סוציו-אקונומי נמוך תיפגע קשה בעוד שאוכלוסיות חזקות נפגעות פחות ולעתים אף מפיקות רווחים ממקרי אסון. כך שהגדרת 'אסון' היא סובייקטיבית ותלויה האוכלוסייה הנפגעת ולא אובייקטיבית ותלויה בעצמת הפגיעה (Hewitt 1998, Tedeschi & Calhoun 1996, Millety 1999, Wisner). חסידי גישה זו קוראים להגדיר 'אסון קהילתי' לא על פי עצמת הנזק אלא על פי רמת הפגיעות (Vulnerability) של האוכלוסייה הנפגעת ושל רגישותה.

בנקוף (Bankoff 2003: 6) הציע כי ככל שיחסי התלות ההדדית בחברה מורכבים יותר כך תגדל רמת פגיעותה. המחשה לכך ניתן לראות באפקט הרחב של התמוטטות שוק ההלוואות בארה"ב בשנת 2008.

לסיכום, ראינו כי בדיון הסוציולוגי יש הסכמה בין רוב החוקרים על כך שהגדרת אירוע כאסון אינה תלויה בסיבות להיווצרותו אלא בהשפעותיו על סביבה, רכוש ואנשים, ובדרך שהחברה בוחרת להתייחס אליו. הגישה הביקורתית במחקר הסיטה את המוקד מעצמת האירוע לרמות הפגיעות השונות של אוכלוסיות שונות כך שיש לבחון את רמת ההשפעה של אירוע בהתאם לאופיה של כל אוכלוסייה בנפרד.

## גישות לניהול אסון

לאחר מלחמת העולם השנייה החלה בארה"ב התייחסות ממשלית שיטתית לנושא התמודדות עם אירועי אסון. התייחסות זו עוררה גל מחקרים אקדמיים (Quarantelli 1999). בסקירה שלהלן תוצג התפתחות הגישות המרכזיות בסוציולוגיה של מצבי אסון משנות החמישים ואילך: גישת הפיקוד והשליטה, גישה מבנית-תפקודית, גישה משלבת, גישת הקיימות, גישת הפגיעות והגישה המורכבת.

**גישת פיקוד ושליטה** - בייקר וצ'פמן (Baker & Chapman 1962) מתארים כיצד אומצו, לאחר מלחמת העולם השנייה, דפוסי התנהלות ושליטה צבאיים לניהול אירועי אסון. ההנחה הייתה כי מצב אסון עיקרו הפרת הסדר החברתי הקיים. ההתמודדות עם אסון מחייבת החזרת השליטה במצב ועשיית סדר בטווח הקצר (Buckle 2000: 9-10, קרנטלי ודיינס 1972: 30) ושיקום פיזי בטווח הארוך (Mileti 1999:315).

מחקרים שיטתיים שנערכו על ידי המרכז לחקר אסונות באוהיו החל מ-1963, הובילו להכרה במרכזיות המרכיב החברתי בתהליכי שיקום ובצורך למקצע את תחום 'ניהול החירום'. המסקנות המרכזיות של מחקרים אלו כפי שסוכמו על ידי קרנטלי ודיינס (1972: 30) היו:

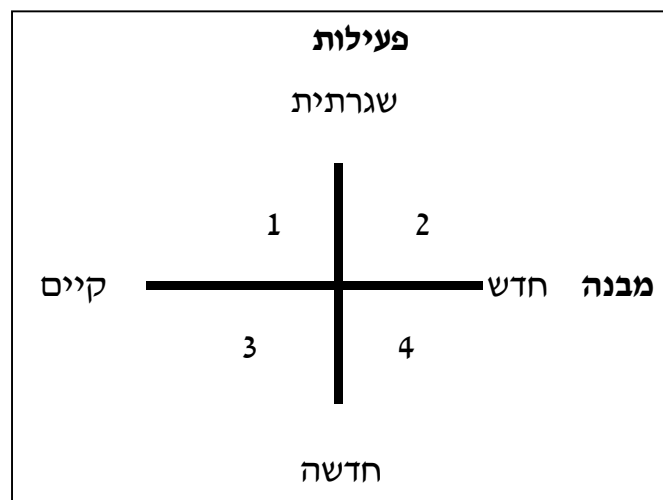
1. קהילות מגלות מידה רבה של יכולת התארגנות עצמית במצבי אסון. שיעור ההתנהגות האנטי חברתית זניח.
2. לקהילות יש קושי להסתייע במומחים ובארגונים חיצוניים. אנשי המקום חשים כי זהו האסון 'שלהם' ורואים בסוכנויות הממשל ובארגוני סיוע חיצוניים גופים מנוכרים וחסרי רגישות לצורכיהם.
3. שיטות של פיקוד ושליטה בסגנון הצבאי אינן יעילות לטיפול במכלול האתגרים הכרוכים במצבי חירום.

**גישה מבנית-תפקודית** - לאור הביקורת על גישת 'פיקוד ושליטה' הציע דיינס גישה המשלבת בין שמירת רציפות תפקודית של המערכות האזרחיות לבין ההתאמות הנדרשות בתחום המבנה והפעילות (Dynes 1970:162).

דיינס מסווג את ההיערכות לטיפול במצבי חירום לארבע קטגוריות (תרשים 1):

(1) המשך פעולות שגרה במבנה קיים (2) התאמת המבנה לצורך המשך פעילות שגרה (3) שימוש במבנה קיים למשימות המיוחדות לחירום (4) הקמת מבנה ייחודי לצורך משימות לא שגרתיות.

**תרשים 1 : טיפולוגיית (Dynes 1970) מבנה / פעילות :**



כך למשל המשך אספקת מים לאזור אסון על ידי ספק המים הרגיל תהיה בקטגוריה 1; המשך הפעלת מוסדות חינוך על ידי צוותי מתנדבים יתאים לקטגוריה 2; הפעלת פקחים עירוניים לסיוע לאוכלוסייה נפגעת יהיה בקטגוריה 3, והפעלת מתקני שהייה לחסרי בית תתאים לקטגוריה 4.

גישת משלבת - השלב הבא בהבנת תהליכי התמודדות ושיקום קהילות היה תוצר של פרויקט מחקר רב משתתפים באמצע שנות השבעים בריכוזם של ווייט והאס (Mileti 1999:14, Haas et al.1977, Drabek & Evans 2005:4, White & Haas 1975). התובנות המרכזיות של פרויקט זה היו:

- מעבר מהתמודדות בתיקון הנזק הפיזי להכרה במרכיב החברתי כחלק מגישה רב ממדית לשיקום
  - תהליך התמודדות עם אסון הוא "סדר, מודע וחזוי" (Petterson 1999:6) ומתאפיין בשלבים
  - הכנה ראויה ותגובה שיטתית עשויות להקטין באופן משמעותי נזקי אסון
- מחקרים שנערכו מתחילת שנות התשעים הראו כי תהליכי ההתמודדות והשיקום אינם סדורים, בלתי צפויים ומושפעים מגורמים רבים (Berke et al 1993, Rolfe, & Britton 1995, Kreps & Drabek. 1996).
- מכאן ואילך החלו לאמץ שתי תפיסות חדשות כלפי קהילות נפגעות אסון:

גישת הקיימות (Sustainable Hazards Mitigation) - גישה אקולוגית השמה דגש ביכולת הקהילה להשתלב בהתאמה לסביבותיה (טבעית, טכנולוגית, אנושית) בטרם אסון ולאחריו (Mileti 1999, Drabek 2005:9, Wisner, & Adams 2002:71-82).

גישת הפגיעות (Vulnerability) - גישה המסיטה את הדגש מהנזקים (הצפויים או הממשיים) של אירוע אסון אל השוני בין רמות פגיעותן של קהילות שונות ואוכלוסיות שונות למצבי אסון (Buckle 1998, Petterson 1999, Flint and Luloff 2005:401). חוקרים מאסכולה זו מדגישים את השפעתם של הבדלים סוציו אקונומיים, תרבותיים ופוליטיים על פגיעותן של קהילות ועל שיקומן (Rolfe and Britton 1995, Hartman & Squires 2006). המחשה להשפעתה של גישה זו היא התפתחות המודעות לטיפול באנשים בעלי צרכים מיוחדים במצבי חירום (ברנדר 2009).

גישת המורכבות - המפנה הבא בהבנת הדינמיקה של התמודדות חברות עם אירועי אסון חל במהלך שנות האלפיים. תקופה זו התאפיינה בתשומת לב מחקרית רבה לחקר אירועי אסון כגון פיגועי טרור של ה 11/9/2001 בניו יורק ואסונות טבע בקנה מידה רחב כגון הצונאמי באוקיינוס ההודי בדצמבר 2004, סופת 'קטרינה' בדרום ארה"ב באוגוסט 2005 ועוד. על פי מחקרים אלו, הצלחת ההתמודדות והשיקום היא תוצאה של השפעות גומלין ויחסי הגומלין המתפתחים בין בעלי העניין המעורבים, כגון: שירותים ממשליים, ארגוני סיוע אזרחיים (NGO's) והקהילות הנפגעות (Benini 1998, Scillio 2002:59, Tierney 2003, Kirchsbum 2004, Tootley 2007:8). התפתחות זו עולה בקנה אחד עם התפתחות המחקר על התנהגות חברתית בתנאי כאוס ומורכבות (Luhmann 1984, Battram 1998, Gharajedaghi 2006, Bar-yam 2004). עיקרי גישת המורכבות להיבטים חברתיים של מצבי אסון הם (על פי Benini 1998, Tierney 2003, Flint & Luloff. 2005, Dynes & Quarantelli 2008):

- ההתנהלות במצבי אסון ותהליכי השיקום היא תוצר של דפוסי התקשורת והשפעות גומלין בין המעורבים לא פחות מאשר חלוקת התפקידים והמשימות ביניהם.

- בעלי העניין המעורבים במצבי אסון (כגון: קהילות נפגעות, גורמי סיוע מקומיים וחיצוניים, מחוקקים, תקשורת ההמונים, מערכת המשפט, קבלנים, ארגוני חברה אזרחית ועוד) הם סוכנים מסתגלים. כל אחד מהם משפיע על התנהלות האחרים ומושפע ממנה.
- בתהליך ההתמודדות והשיקום נוצרת 'מערכת חברתית' (כהגדרתו של Luhmann 1995). מערכת זו מפתחת דפוסים ייחודיים לה המשפיעים באופן ניכר על התפתחות תהליך השיקום.
- מהלך התמודדות ושיקום הוא דינמי ומפתיע, נושא אופי של 'מערכת בהתארגנות עצמית' ומחייב התאמה מתמדת של תכניות למציאות המשתנה.

נראה כי רשימת המאפיינים שנסקרו כאן מתארת מצב שבו קשה מאוד להגיב באופן אפקטיבי למצבי אסון, אך למעשה אין הדבר כך. קרפס וחבריו (Kreps et al., 1994) ניתחו 1062 עדויות על אסונות ומצאו כי לאחר אסון מתהוות התארגנויות ספונטניות לפעולה משותפת על בסיס תחום עיסוק, פעילויות משותפות, משאבים זמינים ומשימות נדרשות. מחקרים מלמדים כי התמודדות עם אסון מבוססת במידה רבה על התארגנויות "מלמטה למעלה" (בן יוסף, 2010; Dynes, 2002; Bolin & Stanford, 1998; Tierney, 1989). התארגנויות אלו מקיימות קשרי גומלין מועילים עם ארגונים ממוסדים, חלקן ממשיכות להתקיים לאורך זמן ותורמות לניהול חירום בתקופות שאינן חירום (Drabek, 2004; Stallings & Quarantelli, 1985). כך למשל ארגון 'לב אחדי' שקם בעת מלחמת לבנון השנייה וממשיך מאז, להיות גורם סיוע במצבי חרום.

בעשור האחרון מתפתחות גישות ופרקטיקות המאפשרות יצירת סינרגיה בין המעורבים בתהליכי שיקום. כך לדוגמה: התארגנות רשתות פעולה בין ארגוניות שנמצאה כיעילה ברעידת אדמה באפגניסטן (Benini, 1998) וגמישות מבנית שנמצאה כמפתח לחוסן קהילתי וארגוני בניו יורק שאחרי הפיגוע במגדלי התאומים (Tierney, 2003). פלינט ולולאוף (2005) הציעו את **גישת היכולת המשולבת** (Interactional Capacity) בין 'השחקנים' בכלל והקהילה הנפגעת בפרט להתמודדות, במצבי חירום. סנאודן ובון (2007) הציעו מודל המאפשר למקבלי החלטות לנקוט אסטרטגיות פעולה שונות המותאמות לרמת המורכבות של סוגי האתגרים: פשוטים, מסובכים, מורכבים וכאוטיים:

1. מצב פשוט – מצב בו יש בארגון את הידע, המשאבים והיכולת להתמודד – תפקיד המנהלים לוודא פעולה לפי נהלים ותרגולות
2. מצב מסובך – מצב בו יש ידע, משאבים ויכולת להתמודד מחוץ לארגון. תפקיד המנהלים לזהות את הצורך, לאתר את המענה ולפעול לכך שיגיע למקום ולזמן הנדרש.
3. מצב מורכב – מצב בו אין מענה סדור. תפקיד המנהלים לאפשר שיח מפרה בין בעלי העניין ולגבש מענה ייחודי.
4. מצב כאוטי – מצב בו נדרשות החלטות מהירות וקריטיות במצב אי ודאות גבוה. תפקיד המנהל לקבל החלטות בידיעה שהסיכון הנלקח, הוא מיטב שיקול דעתו בתנאים הידועים.

## המסקנות המרכזיות העולות מכאן להכנת ארגונים לתפקוד במצבי חרום הן:

1. 'הכרת הדפוסים' – הכרה מוקדמת של התנהגות אופיינית במצבי חרום המבוססת על ידע מחקרי מהווה נדבך חיוני למנהיגות מועילה במצבי חרום.
2. 'ספונטני מאורגן' - גישה ניהולית המאזנת בין תכנון שליטה ובקרה לבין, התאמה למצב, והתארגנות עצמית
3. 'רפרטואר מגוון' – ניהול חרום מיטבי מחייב יכולת התאמת הסגנון הניהולי לצרכי האוכלוסייה ולרמות המורכבות במצבים שונים.
4. 'שבירת החומות' - הכנת תשתית קשרים ודרכי תקשורת בשגרה מאשר תהווה בסיס ליצירת רשת שיתופי פעולה בחרום.

## קישוריות, שילוביות והון חברתי

התמודדות יעילה עם מצבי חרום מורכבים מושתת על רשת של יחסי גומלין בין גורמים רבים (בן יוסף, 2010 ב'). במהלך ההכנות, ההתמודדות, ההתאוששות והשיקום, נוצרות ומתפרקות רשתות יחסי גומלין המשפיעות באופן משמעותי על יכולת ההתמודדות של פרטים וארגונים עם מצבי חרום. **מודל ממש"ק** (בן יוסף, 2010 ב') מתאר כיצד לצד חשיבות חלוקת התפקידים והמשימות בחרום יש חשיבות לקישוריות ושילוביות, בין הגורמים הפעילים.

**שילוביות** היא הדרך בה מוסדות מתאימים ומתאמים את פעילותם ואף מסייעים אלו לאלו במילוי משימות. המונח 'שילוביות' (Jointness) מתייחס ליכולת לשלב יתרון יחסי של מוסדות שונים לפעולה משותפת. " יכולת שילוביות נדרשת במיוחד במצב חירום בו אין יכולת לנהל באופן ריכוזי את כלל הפעילות (קרנטלי ודיינס, 1972; Tierney, 2003). במצב זה אין די בכך שכל גורם יבצע את תפקידו בצורה מיטבית, אלא נדרשת תמיכה הדדית והתאמה מתמדת לסביבות הפעולה המשתנות (Drabek, 2005; Benini, 1998; Buckle, 2000; Baucom et al., 2006). "שילוביות מלאה היא היכולת להשתמש ביתרון היחסי של האחר, כאילו היא שלך" (אלטמן, פרסבורגר ורוזנשטיין, 2005). יכולת זו היא תוצר מצטבר של תחושת אחריות להשגת מטרות משותפות, תחושת הצורך בשיתוף פעולה וקיום אמצעים טכנולוגיים, מנגנונים ותהליכים מקדמי שיתוף פעולה. משמעותה של המלה **קישוריות** (Connectivity) היא תקשורת המידע. איסוף מידע עיבודו והפצתו לבעלי העניין, הם תנאי לקיום 'מדיניות ברת שליטה' במצבי חרום (ברזניץ וכרמיל, 1995; Sylves, 2004; Swamy, 2005). קישוריות גבוהה מתאפיינת בזמינותו של מידע, אמין, בזמן ובאופן המאפשר שימוש בו. שקיפות המידע מאפשרת ליצור קשרים מועילים ולגבש תמונת מצב משותפת מה שמכנה וייק: "Collective sense making" (Weick, 1996, p.21). קישוריות טובה היא במידה רבה תוצר של אמון בין הגורמים המעורבים (Quarantelli, 1997; Wisner, 2002; Cordasco, 2006). גם לדפוס העברת המידע יש השפעה משמעותית על רמת הקישוריות. רשת 'צפופה' של העברת מידע שוטפת במינימום תיווך

משפרת מאד את יכולתם של ארגונים רבים להבין טוב יותר את משמעות המצב בו הם פועלים (Tierney, 2003; ברבאשי, 2004).

וורן (Warren, 1972) מתאר שילוביות וקישוריות **בהיבט 'אנכי' ו'אופקי'**. ההיבט האנכי מבטא את יחסי הגומלין עם המערכת הרחבה כך למשל, קשריו של מוסד עם מערך הפיקוח, עם הארגון המפעיל ועם הרשות המקומית. ההיבט האופקי מתאר יחסי גומלין עם גורמים הפעילים בסביבתו כגון: גורמי חרום והצלה, מוסדות שכנים, וכדומה. מודלים מתקדמים יותר מתארים את מארג הקשרים על פי שני מדדים: עוצמת הקשר ומהותו, מארג זה קיבל את הכינוי **'הון חברתי' (Social Capital)**. מושג ההון החברתי הפך בשני העשורים האחרונים למושג מפתח בשיח הסוציולוגי (מנחם, 2006; Bourdieu, 1986; Coleman, 1990). פקסטון (Paxton, 2002) מבחינה בין הון חברתי אוֹבֵיִקְטִיבִי המתבטא ברשתות חברתיות ובהתארגנויות לבין הון חברתי סוֹבֵיִקְטִיבִי הנוגע לתחושת האמון והמחויבות לנורמות. תנופה משמעותית לעיסוק בהון חברתי בהקשר הקהילתי נתן רוברט פטנאם (Putnam, 1995; Putnam & Feldstain, 2003), שחקר את התופעה באיטליה ובארה"ב ואיתר את תרומתו של ההון החברתי כגורם לשגשוגן של חברות או לדעיכתן. פטנאם הבחין בין שלוש תצורות מבניות של הון חברתי:

1. **הון מלכד (Bonding)**: קשרים היוצרים לכידות פנים קבוצתית ומאפשרים לקבוצות להשיג את מטרותיהן. ההון המלכד קשור באופן הדוק למושג העוצמה בתוך רשתות תקשורת אופקיות בין שווים. יחד עם זאת הוא עלול להקשות על פיתוח יחסי גומלין עם קבוצות וארגונים אחרים. כך למשל מוסד המהווה 'בועה' סגורה בשגרה עלול למצוא עצמו ללא קשרי חוץ חיוניים בעת חרום.

2. **הון מגשר (Bridging)**: קשרים בין קבוצות המאפשרים להן להיות משאב זו לזו. יחד עם זאת הגורמים בארגון המחזיקים בקשר החיצוני ('מחברים') עלולים להשתמש בו באופן מניפולטיבי שלא בהכרח מועיל תפקוד המערכת. מוסד המפתח קשרי קהילה וקשרים עם ארגונים בסביבה בשגרה יוכל להסתמך על קשרים אלו בחרום, אך אם כל הקשר תלוי במנהל, קטנה אפשרות השת"פ בחרום.

3. **הון מקשר (Linking)**: קשרים חוצי מעמד חברתי. קשרים אלו הם למעשה ה'ציר האנכי' שתיאר וורן שהוכחו כמסייעים לקהילות וארגונים להשיג משאבים חיצוניים במצבי חירום (Victoria, 2003; Berke et al., 1993). המחיר של שימוש יתר בהון מקשר עלול להיות פיתוח יחסי תלות שבסופו של דבר יפגעו ביכולת ההתמודדות בחרום. מצד אחד קשרים עם משרד הרווחה, בעלויות פרטיות ורשות מקומית מרחיבים את טווח אפשרויות ההתמודדות בחרום ומצד שני התבססות על הנחה כי גורמים אלה הם שידאגו לנו בעת הצורך, עלולה להתברר כמוטעית.

ככל שרמת הנוכחות של שלושת סוגי ההון החברתי גבוהה יותר כך הם מאזנים זה את מגבלותיו של האחר ומגדילים את נגישות הארגון למשאבי התמודדות לקראת ובעת חרום.

התפקיד המשמעותי של רשתות חברתיות והון חברתי בהתמודדות בחרום אושש במחקרי שדה רבים ( Nakagawa & Shaw, 2004; Hurlbert et al., 2005; Buckland & Rahman, 2002; Haines et al., 1999; Clason, 1983) הראה כי לאנשים המעורבים באופן פעיל במערכות יחסים קרובות היה סיכוי גבוה יותר להתמודד בהצלחה בארועי חרום ביפן, מלאחרים. Maskrey (1989) הראה כי המפתח להצלחת יוזמות סיוע הוא חיבור מוצלח למוסדות הקהילה. קורדסקו (Cordasco, 2006), מצאה כי בעוד שבתקשורת ההמונים שודרו מסרים ברורים על הצורך לפנות את ניו-אורלינס לקראת סופת 'קטרינה', רבים העדיפו להאמין למסרים הפוכים שהועברו ברשתות החברתיות על ידי שכנים וחברים ונמנעו מלנקוט פעולה חיונית בטרם אסון. בן ויזנר ערך מחקר השוואתי על היערכות לאסונות בערים גדולות (Megacities) בעולם ומצא כי המפתח להיערכות אפקטיבית של הרשויות טמון במיצוי ההון החברתי של ארגונים אזרחיים הנהנים מאמון האוכלוסיות הפגיעות ביותר (Wisner, 2002).

**מכאן עולה כי היכולת של ארגונים לפתח רשת מגוונת של קשרים בשגרה ובחירום חיונית להצלחתם להתמודד עם ארועי חרום ואסונות.**

## **פתיחות וגמישות**

כאמור לעיל, היכולת לפעול על פי תכנית מוכנה מראש, אינה מספקת, מאחר שאירועי החרום מחייבים תגובה מותאמת למצבים לא צפויים. לצורך כך נדרש הארגון לקדם תרבות של פתיחות וגמישות. Valikangas (2010) מדגיש כי ארגונים שיש להם תרבויות מסתגלות, המעודדים חדשנות ובעלי עוצמה פנימית, משגשים גם אל מול סביבות בלתי צפויות. קבוצת מומחים אוסטרליים (Australian Resilience Expert Advisory Group, 2012) סקרה מגוון רחב של אירועי חרום ומצאה כי גמישות ויכולת יצירת קשרים הם מפתח להתמודדות מוצלחת. מתוך כך הגדירו שלושה מאפיינים עיקריים התורמים להתמודדות מוצלחת במצבי חרום ואסון:

### **1. מנהיגות ותרבות ארגונית**

- מעודדת תרבות ארגונית של התלהבות מאתגרים, גמישות ארגונית, יכולת הסתגלות, חדשנות וזיהוי הזדמנויות.
- מעודדת מחויבות ארגונית עקבית ובהירה לתרבות, ערכים וחזון של חוסן, כולל ההבנה כי 'אם אחד בעסק – כולם בעסק'
- מטפחת סביבה שתומכת בגמישות ארגונית וביוזמה בקבלת החלטות באמצעות אמון, יעדים ברורים, והעצמה של העובדים
- מעודדת חוסן אישי גבוה של העובדים
- מנהלים בכירים מעודדים מנהיגות לחזק חוסן אישי וארגוני.



## 2. רשתות חברתיות/ארגוניות ?

- מייצר מערכות יחסים, סידורי עזרה הדדיים ושותפויות רגולציה
- מבין את הקשרים ההדדיים בין הקהילה והארגון ונקודות התורפה שלה על פני כל ההיבטים
- מקדם תקשורת פתוחה בארגון .

## 3. מוכנות לשינוי

- מקדמת ציפייה פרואקטיבית והערכות לאתגרי עתיד
- זיהוי מוקדם של משברים ושל ההשפעות שלהם דרך שימוש במגוון דעות, הגדלת הרגישות והערנות והבנת הפגיעות החברתית.
- עידוד מסוגלות עצמית ארגונית ואישית, כמו גם התלהבות למציאת פתרונות יעילים לאתגרים מורכבים.
- גישה לקבלת החלטות העושה שימוש ביכולות רציונאליות ואינטואיטיביות כאחד.
- ארגון לומד – הפקת לקחים, שיקוף פנימי, שימור למידות, שיתוף הידע ושיפור מתמיד.

## חוסן (Resilience)

לצד ההבנה הגוברת על מורכבות ההתמודדות במצבי חרום, חשיבות הקשרים וההון החברתי, גוברת ההכרה כי קיים רכיב בסיסי המנבא במידה רבה את יכולתם של ארגונים להתמודד. רכיב זה קיבל את הכינוי ה'חוסן ארגוני' (או קהילתי). המונח 'חוסן' הגיע לשדה החברתי מתחום האקולוגיה - יכולת של מינים לשרוד שינויים קיצוניים ומתחום הפסיכולוגיה - היכולת האנושית להתמודד עם מצבי לחץ. מתוך כך הוגדרו שני היבטים של חוסן קהילתי (Adger, 2000):

- **עמידות** - היכולת להקטין את הפגיעה בתפקוד לאחר שיבוש הסדר הקיים.
- **התאוששות ושיקום** - היכולת לחזור בזמן קצר ביותר לתפקוד מלא ואף משופר לאחר השיבוש.

השירות לעבודה קהילתית, במשרד הרווחה, מגדיר חוסן קהילתי במונחי פעולה: "סך כל המאמצים של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת, המשלבת את היכולת האישית והקולקטיבית של תושביה ומוסדותיה ומגיבה ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי כדי להשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה" (שוגרמן וסנדר, 2011, ע"מ 503).

פיקוד העורף (2011) מגדיר 'חוסן': "יכולת לתפקד גם במצבי לחץ נוכח הפרעות, שיבושים, חסרים, קונפליקטים פנימיים וכדומה. היכולת להתמודדות מוצלחת ותפקוד חיובי גם במצב של חוסר ודאות, מתח מתמשך ואפילו טראומה חמורה." (ע"מ 30). להד פיתח את מודל החוסן הרב-ממדי המכונה Basic Ph באנגלית או גש"ר מאח"ד בעברית (Lahad, 1997; אילון ולהד, 2000). זהו מודל פסיכולוגי, אינטגרטיבי המתאר ששה מרכיבי חוסן התורמים ליכולת ההתמודדות של פרטים ומערכות, במצבים משבשי תפקוד: **מציאת משמעות (אמונות וערכים), עיבוד רגשי, תמיכה חברתית, שימוש בדמיון, מיסגור מחדש של תמונת המצב (שימוש בהגיון) ופעילות גופנית.**

מחקרים מצאו שחוסן קהילתי קשור במידה רבה לתרבות של **הסתמכות עצמית, לכידות ואופטימיות** (אמית ופליישר, 2005; Chenoweth & Stehlik, 2001; Adger, 2000); לרמת **ההון החברתי** (תואר לעיל) בארגון או בקהילה (אמית ופליישר, 2005; ביליג, 2008; פוין, 2007; Adger, 2000); וליכולת של **מנהיגות** לשלב יסודות של **מיקוד שליטה פנימי, השתתפות פעילה של הקהילה ודיאלוג** (בן יוסף, 2010).

בסופו של דבר, חוסן הוא תוצר של יכולת התמודדות רב מקצועית ורב מגזרית (מְשָׁל, חב' אזרחית, מגזר עסקי) המשלבת ידע ויכולות של מומחים ואנשי המקום (אמית ופליישר, 2005; בן נשר, להד ושחם, 2002; זיגלמן, שחם, להד ושחם 2006).

נוריס וחברותיה מסכמות עשרות מחקרים בנושא 'חוסן' הפרושים לאורך ארבעה עשורים. מתוך כך הן מגדירות את החוסן הקהילתי כ"תהליך המקשר רשת יכולות לנתיב של הסתגלות ותפקוד מיטבי, של קהילה לאחר הפרעה" (Norris et al., 2008, pp.130). רשת זו מבוססת על המשאבים הבאים: פיתוח כלכלי, מידע ותקשורת, הון חברתי וכשירות קהילתית

במחקר שערך בן יוסף (2010), על התמודדות ושיקום קהילות מפונות מגוש קטיף, הורחב סיווג משאבי החוסן להיבטים נוספים, במחקר זה הוגדרו ארבעה יסודות לחוסן:

1. **משאבים חומריים** – תשתיות פיזיות, משאבים פסיים, ציוד וטכנולוגיה.
2. **יכולות התארגנות** – התנדבות, התארגנות עצמית ומוסדת, מנהיגות.
3. **קשרים ותקשורת** – הון חברתי, אמון, רשת יחסים בין פרטים, קבוצות ומוסדות, איסוף והפצת מידע.
4. **יצירת משמעות** – תרבות, ערכים, רגשות, מיתוסים וסמלים, נורמות, אמונות, קבוצת חוקרים ישראלים בהשתתפות משרד הרווחה ובראשות לימור אהרונוסון, אודיה כהן, מולי להד ודימה לייקין ערכה מחקר רחב יריעה ומרובה מתודות שבסופו הוגדר מדד להערכת חוסן קהילתי (CCRAM) המבוסס על חמישה רכיבים מרכזיים (Leykin D. et al. 2013):

- **מנהיגות** – אמון במקבלי החלטות, אמון במנהיגות המקומית, אמונה בהוגנות חלוקת המשאבים ואספקת השירותים
- **אמון חברתי** - איכות הקשרים בין חברי הקהילה והאמונה באיכות הקשרים הללו.
- **יעילות קולקטיבית** - מעורבות בקהילה ועזרה הדדית. תמיכה ויכולת להשיג מטרות.
- **מוכנות** – היכרות של המשפחה והקהילה עם מצבי חירום בקהילתם, תפיסת המוכנות של הקהילה לחירום.
- **קשר למקום** - קשר למקום המגורים, תחושת שייכות, גאווה במקום המגורים, הזדהות אידאולוגית עם הקהילה.

**על סמך האמור כאן נראה נכון להציע כי היכולת של ארגונים וקהילות לפתח חוסן מושתת על המשאבים והיכולות הבאים:**

1. **מנהיגות** – אמון במנהיגות הלאומית, המקומית, הקהילתית ובגורמי החרום, אמון בדרכי קבלת ההחלטות של מנהלים וממלאי תפקידים. מנהיגות המקדמת יכולת קהילות וארגונים לייצור קשרים, לקדם חשיבה פתוחה ולהגיב באופן גמיש ומתאם בעת חרום. פעולות המשקפות שליטה, תכליתיות, נחישות בצד גמישות, רגישות ושיתוף, דוגמא אישית מעורבות ויזמות.
2. **יכולות התארגנות** – קביעה והפעלת צוותי חירום וחוסן. הגדרת כשירויות נדרשות ויעדי פעולה ומשימות לחירום לפי אופי הקהילה / ארגון המוסד, נהלים לשגרה ולתרחישים/מצבי חירום שונים, ריכוז מידע הנדרש בדרך הזמינה לחרום, מיומנויות הנדרשות מבעלי התפקידים, יכולת חבירה ושיתוף פעולה עם גורמי החרום וארגונים חברתיים בקהילה וברשות המקומית, יכולת התארגנות עצמית, סיוע הדדי, משאבי התנדבות בקהילה, במשפחות ובקרב אנשי מקצוע זמינים לחרום.
3. **משאבים חומריים** – עמידה בתקני הבטיחות והחירום של הרשויות המוסמכות (משטרת ישראל, כיבוי אש, הגנה אזרחית) רמת נגישות פיזית, משאבים כספיים, ציוד כגון אמצעים רפואיים, תקשוב וטכנולוגיה
4. **קשרים ותקשורת** – הון חברתי (בתוך הארגון/קהילה ומחוצה לו), אמון חברתי, רשת יחסים. ערוצי איסוף, תאום, והפצת מידע בשגרה ובחירום, בין פרטים, קבוצות ומוסדות, איסוף והפצת מידע.
5. **תרבות ארגונית/קהילתית** – חיזוק המחוייבות לתכלית העמידה וההתמודדות במצבי חרום ואסון. יצירת נורמות של מחוייבות לקהילה ולארגון ולאנשים, אמון, גאווה בהשתייכות למקום, נורמות של אחריות התגייסות וסיוע הדדי, תרבות של מוכנות.

## מקורות

- אילון, ע., ולהד, מ. 2000. חיים על גבול: התמודדות במצבי לחץ, אי ודאות, סיכונים ביטחוניים, צמצום האלימות ומעבר לשלום. קרית טבעון: הוצאת נורד בשיתוף עם פיקוד העורף.
- אילון, ע., ושחם, י. 2000. מי יתמוך בתומכים? בתוך קלינגמן, א., רביב, ע., ושטיין, ב. (עורכים) ילדים במצבי חרום ולחץ (עמ' 462-484). ירושלים: משרד החינוך, השירות הפסיכולוגי-ייעוצי.
- אלטמן, א., פרסבורגר, ק., ורוזנשטיין, מ. 2005. שילוביות רב תחומית בארגונים. משאבי אנוש, יוני 2005, 68-71.
- אמית, ק., ופלישר, נ. 2005. חוסן חברתי, הון חברתי ומה שביניהם חיפה: מוסד נאמן בטכניון.
- אמיתי, ג. 2010. גורמי סיכון לסטייה חברתית בקרב נערות עם לקווי למידה או קשיי למידה חמורים. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- ביליג, מ., וסורקראוט, ש. 2008. החוסן הקהילתי של יישובי מטה בנימין. משרד הרווחה, המרכז האוניברסיטאי אריאל, מוא"ז בנימין.
- בן יוסף, ש. 2010. יש פתרון לכל מתיישב - היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", רמת גן: אוניברסיטת בר אילן.
- בן יוסף, ש. 2010. 'מודל ממש"ק להערכות ופעולה בסביבה מורכבת'. אנליזה ארגונית, 15, 66-57.
- בן נשר, א., להד, מ., ושחם, י. 2002. דו"ח תוצאות סקר עבור משרד הרווחה: ארגונים, פעילויות ומרכיבי חוסן קהילתי בפרוייקט שח"ק. קרית שמונה: המרכז לפיתוח משאבי התמודדות.
- בנבנישתי, ר. 2007. צעירים הבוגרים ממסגרות של השמה חוץ-ביתית: אתגרים ושירותים. האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- בראבשי, א.ל. 2004. קישורים-המדע החדש של הרשתות. ת"א: ידיעות אחרונות.
- ברזניץ, ש., וכרמיל, ד. 1995. השפעת מידע על רמת תפקוד העורף. חיפה: אוניברסיטת חיפה – מרכז לחקר לחץ פסיכולוגי.
- ברנדר, מ. 2008. אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים לחירום – היבטים התנהגותיים וארגוניים, משרד הבטחון ההוצל"א, בשיתוף עם מפקדת פיקוד העורף.
- ברנדר, מ., וגרנות, ח. 1993. ערכת הדרכה בנושא חילוץ ופינוי אנשים עם מוגבלות, עמ' 28.
- וגשל, מ. ומשעלי, ל. 2009. היערכות לחירום של שירותי הרווחה. בתוך: צבע, י. (עורך), סקירת השירותים החברתיים. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, אגף בכיר למחקר תכנון והכשרה.
- זיגלמן, י., שחם, מ., להד, מ., ושחם, י. 2006. פיתוח חוסן קהילתי וארגוני באמצעות מודל החוסן הרב ממדי, משאבי אנוש, פברואר 2006, 42-36.
- מנחם, מ. (עורכת). 2006. התמודדות עם מצבי לחץ וחירום מתמשכים. ירושלים: משרד החינוך, שירות פסיכולוגי ייעוצי.
- פויון, א. 2007. חוסן הקהילה – הון חברתי בקיבוץ. אפעל, יד טבנקין.
- פיקוד העורף. 2011. התנהגות אוכלוסייה בחירום.

קרנטלי, א.ל., ודיינס, ר.ר. 1972. כאשר מכה האסון אין הוא דומה לזה ששמעת אודותיו. בתוך: הפרט והקהילה בשעת חירום האגף לש"ח ות"מ, ירושלים: משרד הפנים, אוגוסט 1976.

- Adger, Neil. 2000. Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
- Baker, G.W. & Dwight W., (Eds.). 1962. *Man and Society in disaster*. New York: Basic Books.
- Bar- yam, Y. 2004. *Making things work*. MA: NECSI Knowledge press.
- Batram, A. 1998. *Navigating Complexity*. London: The industrial society.
- Baucom, J., Bekerman, E., Iavaron, D., Rhodes, P., Weisberg, D. & Zielinski, E. 2006. *An Evaluation of the Community Emergency Response Team Program*. New York: NYU
- Benini, A. 1998. *Network Without Center? A Case Study of an Organizational Network Responding to an Earthquake*. University of Colorado at Boulder, Natural Hazard Center working paper Nr. 100.
- Berke, P.R., Kartez, J.D., & Wenger, D.E. 1993. Recovery after Disaster: Achieving Sustainable Development, Mitigation and Equity. *Disasters* 17(2): 93-109.
- Bolin, R. & Stanford, L. (1998). The Northridge Earthquake: Community-based Approaches to Unmet Recovery Needs. *Disasters*, 22, 21-38.
- Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. in: Richardson J.G (ed.), *The handbook of theory and research of the sociology of education* (pp. 241-258). NY: Greenwood press.
- Buckland, J. & Matiur, R. 1999. Community-based disaster management during the 1997 Red River flood. *Disasters*, 23(2): 174-91.
- Buckle, P. 2000. Community Based Management: A New Approach to Managing Disasters. *Australian Journal of Emergency Management* (winter): 8-14.
- Chenoweth, L. I. & Stehlik, D. 2001. 'Building resilient communities: Social work practice and rural Queensland', *Australian Social Work*, 54(2), 47-54.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundation of Social theory*, Cambridge MA: Belknap press of Harvard university.
- Cordasco, K.M. 2006. *The Paradox of Social Capital as a Liability in Disaster Management: Understanding the Evacuation Failure of Hurricane Katrina*, Colorado: Natural Hazard Center.

- Drabek T.E. 2005. *Sociology, Disasters and Emergency Management: History, Contributions, and Future Agenda*. Denver CO: Denver university
- Drabek, T.E. 2004. *Social Dimensions of Disaster 2<sup>nd</sup> ed.: Instructor Guide*. Emmitsburg, Maryland: Emergency Management Institute, Federal Emergency Management Agency.
- Drabek, Thomas E. 2010. *The Human Side of Disaster* Boca Reton, FL: CRC press
- Dynes, R.R. 2002. *The Importance of Social Capital in Disaster Response*. Preliminary Paper #322. Newark, Delaware: Disaster Research Center, University of Delaware.
- Dynes, R.R. 1970. *Organized Behavior in Disaster*. Lexington, Mass.: Heath Lexington Books
- Dynes, R.R.& Quarantelli, E.L. 2008. *A Brief Note on Disaster Restoration, Reconstruction and Recovery: A Comparative Note Using Post Earthquake Observations*. Colorado: Delaware University, Disaster Research Center
- Flint, C.G. & Luloff, A.E. 2005. Natural Resource Based Communities, Risk and Disaster: an Intersection of Theories. *Society and Natural Resources*, 18, 399-412.
- Gharajedaghi, J. 2006. *Systems Thinking, Maneging Chaos and Complexity*, MA: Elsevier.
- Haines, V.A., Beggs, J.J. & Hurlbert, J.S. 2002. Exploring the Structural Contexts of the Support Process: Social Networks, Social Statuses, Social Support, and Psychological Distress. *Advances in Medical Sociology*, 8, 269-292.
- Hurlbert, J.S., Beggs, J.J. & Haines, V.A.. 2005. *Bridges Over Troubled Waters: What are the Optimal Networks for Katrina's Victims?* Social Science Research Council .
- Kirchsnbum, A. 2004. *Chaos Organization and Disaster Management*. NY: Marcel Dekker.
- Kirchsnbum, A. 2004. Measuring the Effectiveness of Disaster Management Organizations. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22(1), 75-102
- Kreps, G.A. & Drabek, T.E.. 1996. Disasters Are NonRoutine Social Problems. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 14, 129-153
- Kreps, G.A., Bosworth. S.L., Mooney, J.A., Russell, S.T., & Myers, K.A.. 1994. *Organizing, Role Enactment, and Disaster: A Structural Theory*. Newark, Delaware: University of Delaware Press.
- Lahad, M. 1997. BASIC Ph The story of coping resources. In Lahad, M. & Cohen, A. (Eds.), *Community stress prevention* (pp. 117-145). Kiryat Shmona, Israel: Community Stress Prevention Centre.

- Leykin, D., Lahad, M., Cohen, O., Goldberg, A., & Aharonson-Daniel, L. (2013). Conjoint Community Resiliency Assessment Measure-28/10 Items (CCRAM28 and CCRAM10): A Self-report Tool for Assessing Community Resilience. *American journal of community psychology*, 52(3-4), 313-323
- Luhmann, N. 1984. Complexity and meaning. In: Aida S. et al. *The science and the praxis of complexity*. (pp. 99-104). Tokyo: UN University.
- Maskrey, A. 1989. *Disaster Mitigation: A Community Based Approach*. Oxford, Oxfam.
- Mileti, D.M. 1999. *Disasters by Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States*. Washington, D.C.: Joseph Henry Press.
- Nakagawa, Y. & Rajib, S. 2004. Social Capital: A Missing Link to Disaster Recovery. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22 (1), 5-34.
- Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., & Pfefferbaum, R.L. 2008. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127–150
- Petterson, J. 1999. *A Review of the Literature and Programs on Local Recovery from Disaster*, Colorado: Natural Hazard Center Colorado University.
- Putnam, R.D. & Feldstain, L.M. 2003. *Better together*. New York: Simon & Shouster.
- Putnam, R.D. 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Quarantelli, E.L. 1999. *Disaster related social behavior: Summary of 50 years of research findings. Preliminary Paper #280*. Colorado: Delaware University, Disaster Reaserch Center.
- Quarantelli, E.L. 1997. *Research Based Criteria for Evaluating Disaster Planing and Managing*. Colorado: University of Delaware
- Resilience Expert Advisory Group (2012). Organizational Resilience Position Paper for Critical infrastructure.
- Paxton, P. 2002. Social Capital and democracy: an interdependent relationship. *American sociological review*, 67, 254-277 .
- Rolfe, J. & Britton, N. 1995. Organisation, Government and Legislation: Who Coordinates Recovery. In: Gregory, G.( Ed.). *Wellington After the Quake: The Challenge of Rebuilding Cities* (pp. 23-34). Wellington, New Zealand: Wellington Earthquake Commission and the Centre for Advanced Engineering.

- Snowden, D. & Boone, M.E. 2007. A leader Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November 2007, 1-8.
- Stallings, R.A. & Quarantelli, E.L. 1985. Emergent Citizen Groups and Emergency Management. *Public Administration Review*, 45 (Special Issue), 93-100.
- Swamy, G. 2005. Knowledge communities and the tsunami response: experience from the Crisis Prevention and Recovery Community of the UNDP. *KM4D Journal*, 1(1), 57-61
- Sylves, R.T. 2004. A Précis on Political Theory and Emergency Management. *Journal of Emergency Management*, 2 (No.3), 27-32.
- Tierney, K. 2003. *Conceptualiznig and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the world trade center*, preliminary paper 329, Colorado: DRC University of Delaware.
- Tierney, K.J. 1989. Improving Theory and Research on Hazard Mitigation: Political Economy and Organizational Perspectives. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 7(3), 367-396.
- Tootle, D.M. 2007. Disaster recovery in rural communities: A case study of southwest Louisiana. *Southern rural sociology*, 22(2): 6-27.
- Välikangas, L. 2010. *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*, McGraw-Hill Professional.
- Victoria, L. 2003. *Community based disaster management in the Philippines: making a difference in people's life*. Asian Disaster Preparedness Center (ADPC)
- Warren, R. 1972. *The Community in America*. Chicago: Rand McNally.
- Weick, K.E. 1996. *Sensemaking in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- White, G.F. & Eugene J.H.1975. *Assessment of Research on Natural Hazards* Cambridge, MA :MIT Press.
- Wisner, B. 2002. Disaster risk reduction in megacities: Making the most of human and social capital. In: Kreimer, A., Arnold, M. & Carlined A. *Building safer cities: The future of disaster risk*. Washington, DC : The World Bank.