

מודל ירוחם

מחלקה לשירותים חברתיים מודעת-עוני עקרונית ופרקטיקות



משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים



מודל ירוחם

מחלקה לשירותים חברתיים, מודעת-עוני, עקרונות ופרקטיקות

מודל ירוחם

מחלקה לשירותים חברתיים מודעת – עוני עקרונות ופרקטיקות

מיכל קרומר-נבו,¹ יובל סער-הימן,² מור נהרי³

באר שבע - מאי 2021

כל הזכויות שמורות

- 1 **מיכל קרומר-נבו**, פרופ' במחלקה לעבודה סוציאלית ע"ש שפיצר ובמרכז הישראלי למחקר איכותני של האדם והחברה, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- 2 **ד"ר יובל סער-הימן**, עמית מרי קירי ומכון חרוב ב-Royal Holloway College, University of London. הוא שימש רכז אקדמי של המרכז הישראלי למחקר איכותני של האדם והחברה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- 3 **מור נהרי**, עובדת סוציאלית וסטודנטית לתואר שני במחלקה לעבודה סוציאלית ע"ש שפיצר, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

עיצוב כריכה ועימוד החוברת:
שלך - 052-762-4943

דברי פתיחה, צוות המחלקה לשירותים חברתיים, ירוחם

הייתה לנו הזכות וההזדמנות לעצור, להתבונן ולחקור את העשייה שלנו כמחלקה לשירותים חברתיים, ולחלץ את הפרקטיקות והידע העצום שנצבר במפגש עם הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני.

כשנשאלנו בתחילת המחקר מה אנחנו עושים, ענתה אחת העובדות "זה כמו לבקש מתכון ממרוקאית". את אותו מתכון ניסינו לפרוט בהנחייתם של פרופסור מיכל קרומר-נבו, ד"ר יובל סער-הימן ומור נהרי, שהעלו את הדברים על הכתב בתהליך של מחקר איכותני משתף, בו נוצר חיבור מיוחד ומרגש בין אנשי אקדמיה, עובדים סוציאליים בשדה ופונים.

החשיפה לפרדיגמה התחילה לפני שש שנים ובדרך ליוו אותנו שותפים יקרים שהתוו לנו את הדרך ולהם אנו מוקירים תודה. לצוות המחלקה לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בן-גוריון בנגב בהובלת פרופ' מיכל קרומר-נבו יחד עם ד"ר יובל סער-הימן, סיון רוסו-כרמל, ד"ר עינת וגר-אטיאס וד"ר שחר תימור-שליון. לעובדי מטה משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ובראשם איריס פלורנטין, איילה מאיר ונורית וייסברג-נקאש ולמפקחים המחוזיים המסורים שמלווים אותנו. לאיריס סוקולובר-יעקובי ולג'וינט-אשלים.

לראשת המועצה שלנו – הגב' טל אוחנה – שהיא בעצמה ראשת עיר מודעת-עוני.

ולסיום, אנחנו רוצים להודות באופן מיוחד לעובדים ולפונים על המסע הארוך המשותף. לעובדי המחלקה שנתנו לעצמם להיפתח לגישות ביקורתיות ולפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני, התמסרו והשקיעו לילות כימים בהפיכתה לשימה ופרקטית. הם מביאים מדי יום בדרכים יצירתיות וחדשניות עבודה סוציאלית אחרת.

לפונים היקרים שבזכותם למדנו כמחלקה איך מתמודדים במצבי דחק ועוני. שאפשרו לנו להתקרב, להיות שותפים שלהם בדרך הארוכה והפתלתלה שהם צועדים בה, וביחד להרכיב את המתכון של התבשיל המיוחד שיצרנו ומובא לפניכם.

להיות עו"ס בירוחם

זה לתת שרות אוהב וחם.
זה להשאיר את ה"דלת פתוחה"
ולשתות קפה עם המשפחה.
זה להתייצב לצד ולא מקדימה
ולזכור שהידע אצל האדם פנימה
זה לפעול בכל דרך למצות זכויות
ואת המושג "מגיע לי" לשנות
זה להאמין בכל אחד שיעשה התקדמות
גם אם לפעמים עולה בו התנגדות
זה להתמודד עם סיכון בחיל ורעדה
ולפעול תמיד בענווה גדולה
זה לייצר שותפויות וקרבה
עם כל הגורמים בקהילה
זה ליצור רשתות חברתיות להמונים
ולפעול ביחד במרחבים הקהילתיים
זה לכעוס ולהיאבק לצדק חברתי
ולחבר חיבורים בין הפיזי לרגשי
זה ללמוד תרבות, להנגיש שירותים
ולהרחיב הזדמנויות לכל הפונים
זה לדעת שתהליך זה לא קלישאה

ולהצליח לנשום אורך רוח וסבלנות רבה
זה לנהל דיאלוג עמוק ולשים סימני שאלה
ולדייק תמיד את הדרך הרחבה והגמישה
זה לשנות את מיתוג הרווחה
ולבנות נרטיב שמחזיק תקווה

עובדים אהובים ברחשי הוקרה והערכה
שתמיד דלתנו תהיה "פתוחה לרווחה"

אהרון חמו, הילה בר-דנינו ותהילה רובינס,
המחלקה לשירותים חברתיים, ירוחם

תודות, צוות המחקר

אנו מודים לכל צוות המחלקה לשירותים החברתיים בירוחם על יחסי עמיתות קרובים, על הידע שהסכימו לחלוק אתנו ועל שאפשרו לנו לראות אותם ואת עבודתם וכן לפונים שהשתתפו בימי הלמידה.

תודה חמה לצוות של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ובמיוחד לאיריס פלורנטין, אילה מאיר ונורית וייסברג־נקאש ולצוות הפיקוח במחוז דרום, וכן לצוות של ג'וינט־אשלים ובמיוחד לאיריס סוקולובר-יעקובי, על הובלה של תוכניות הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני בירוחם. לבסוף, אנו מודים לסיון רוסו-כרמל, עינת וגר־אטיאס ושחר תימור-שליון, על שותפות ארוכת שנים ולסיון ועינת על השתתפותן בימי הלמידה.

אנו תקווה שחוברת זו תאפשר היכרות מעמיקה עם דרכי העבודה של המחלקה לשירותים חברתיים בירוחם, וניתן יהיה להפוך אותן למודל עבודה בהקשרים וזירות אחרות.

מיכל קרומר־נבו, יובל סער־הימן, מור נהרי

תוכן

13. תמצית מנהלים

21. הקדמה

חלק א:

24. מבוא

24. הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני

25. המחלקה לשירותים חברתיים בירוחם

27. שאלות המחקר ומערך המחקר

חלק ב:

המחלקה לשירותים חברתיים בירוחם – תפיסה מארגנת

31. בשלוש זירות עבודה

32. תפיסה מארגנת – הוליזם התייחסותי

37. זירת העבודה עם פונים: עקרונות ופרקטיקות

37. התייצבות לצד הפונים

40. יצירת גשרים בין החומרי והרגשי – הכל טיפולי

42. חיפוש חלופות – לא הצלחנו בדרך הזאת, ננסה בדרך אחרת

43. דיאלוג על מורכבות

44. התנגדות להאחרה

47	עמיתות
50	זירת העבודה עם הקהילה: עקרונות ופרקטיקות.....
50	עבודה עם גורמים בקהילה תוך הובלת שיח מקצועי מודע-עוני.....
53	פיתוח שירותים בקהילה.....
55	זירת העבודה הפנים-מחלקתית: עקרונות ופרקטיקות
56	תרבות ארגונית לומדת וגיבוש זהות מקצועית מובחנת
	התגייסות של כלל הצוות ותיאום כדי להחזיק מצבים מורכבים:
59	”אף אחד אף פעם לא לבד”
60	מתן הכרה לעבודה היום-יומית.....

חלק ג:

64	התנאים להתקיימות של מחלקה לשירותים חברתיים מודעת-עוני
70	ריכוז מקורות על עבודה סוציאלית מודעת-עוני.....

תמצית מנהלים

בשנים האחרונות התפתח במחלקה לשירותים חברתיים (להלן מש"ח או המחלקה) בירוחם מודל עבודה ייחודי. התפתחותו של המודל היא תוצאה של תהליכים שונים, ביניהם כניסתן בשנת 2015 של תוכניות "נושמים לרווחה" ו"משפחות פוגשות הזדמנות" (מפ"ה), המבוססות על הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני. השילוב של מנהיגות מחלקתית, מבנה ארגוני יציב, יכולת לגיוס משאבים כספיים והדרכתיים, יצירתיות וגיבוי פוליטי לצד הגישה התאורטית של עבודה סוציאלית מודעת-עוני הביאו לפיתוח פרקטיקות ייחודיות בכל רמות המחלקה – מהצוות המנהל ועד הצוות המנהלי. מכיוון שמדובר במודל חלוצי שהתפתח בצורה אורגנית מהשטח, חלק גדול מדרכי העבודה שפותחו התקיים ללא תיעוד והמשגה. על רקע זה יזם הצוות המנהל של המש"ח את עריכת המחקר המובא בזאת.

מטרת המחקר, אם כן, היא לתאר ולהמשיג את הפרקטיקות של המש"ח בירוחם על ידי בחינת השאלות הבאות:

1. כיצד מתארים וממשיגים עובדי המחלקה את עבודתם האישית ואת העבודה של המחלקה כמכלול?
2. כיצד, אם בכלל, מתארים וממשיגים עובדי המחלקה והפונים את הייחודיות של המחלקה?
3. כיצד מתארים וממשיגים העובדים הצלחות ואי-הצלחות בעבודתם?
4. כיצד מתארים וממשיגים העובדים את האתגרים הכרוכים בעבודה במחלקה?

שיטת המחקר

מערך המחקר, אשר פותח במיוחד עבור מחקר זה, כלל שילוב ייחודי של מחקר אתנוגרפי ומחקר פעולה משתף שהתקיימו בשני שלבים, שביניהם הזנה הדדית.

ברוח עקרונות השותפות וההשתתפות שמובילה המחלקה בירוחם, מערך המחקר נועד לאפשר לכלל העובדים וכן לפונים להשתתף באופן פעיל בפיתוח הידע. בשלב הראשון, בחודשים פברואר-מאי 2020 התקיימו תצפיות בעבודה השוטפת של המחלקה ובאירועים ייחודיים, ובחודשים אפריל-מאי נערכו תצפיות מקוונות בשל מגפת הקורונה והסגר שהגיע בעקבותיה. במקביל לאיסוף התצפיות נותח החומר על ידי צוות המחקר לצורך תכנון השלב השני של המחקר. בשלב השני – מחקר הפעולה המשותף – התקיימו שלושה ימי למידה שתוכננו במיוחד לצורך המחקר. שלב זה התקיים בין החודשים מרץ-אוגוסט 2020, בהשתתפות כל עובדי המש"ח (כ-33 עובדים) וכן קבוצה של שמונה פונים. בכל אחד מהימים התקיימו דיונים במליאה ובקבוצות בשלושה נושאים: היום הראשון עסק בתיאור הפרקטיקות הנקוטות במחלקה; היום השני התמקד בהגדרות העובדים והפונים להצלחה/אי-הצלחה בעיניהם; והיום השלישי עסק בניסיון לנסח מדדים להצלחה. על בסיס החומרים שנאספו, תועדו והומשגו העקרונות המנחים והפרקטיקות הנקוטות על ידי העו"סיות.

עיקרי הממצאים

הממצאים כוללים התייחסות לתפיסה המארגנת של עבודת המחלקה – הוליזם התייחסותי, וכן תיאור והמשגה של פרקטיקות העבודה של הצוות בשלוש זירות פעולה שזוהו: זירת העבודה עם הפונים; זירת העבודה עם הקהילה; וזירת העבודה הפנים-מחלקתית.

תפיסה מארגנת – הוליזם התייחסותי

ממצא ראשוני הוא קיומה של תפיסה מקצועית משותפת, אשר מבוססת על הנחות יסוד מקצועיות, ובאה לידי ביטוי בכלל הפעולות המקצועיות של העו"סים בזירות הפעולה השונות. קיומה של תפיסה אחת, אשר באה לידי ביטוי בזירות שונות, לא רק מייצרת שפה מקצועית אחידה ומגובשת; היא גם מאפשרת לסוגי מענים שונים, בזירות עבודה שונות, לתמוך ולהזין אלו את אלו. קראנו לתפיסה זו הוליזם התייחסותי, כדי להדגיש שני עקרונות מרכזיים: העיקרון הראשון נוגע לכך שהתפיסה מבוססת על הכרה עמוקה בכך שכל המערכות השונות בחיי האדם ובחיי הקהילה קשורות זו

בזו, על בחינה מתמדת של צורכי הקהילה ביישוב ועל מחויבות לחזק את הקהילה תוך הובלה של שיח מקצועי; העיקרון השני הוא שהמחויבות לפונים ולקהילה כרוכה בפיתוח יחסים המבוססים על קרבה, אכפתיות ודאגה לאורך כל שלבי החיים של האדם, וכן מבוססת על ערעור של יחסי הכוח החברתיים.

תפיסה זו באה לידי ביטוי בכך שצוות המש"ח רואה את תפקידו כמלווה של הפונים לאורך כל החיים ובמרחבי החיים השונים, תוך כדי שהוא מספק הן מענים חומריים והן מענים רגשיים. בניגוד למחלקות לשירותים חברתיים אחרות, המחלקה מחזיקה במדיניות של "דלת פתוחה", אשר מאפשרת לפונים להגיע לפגישה עם העו"סים במחלקה בצורה ישירה, וכן ליצור איתם קשר טלפוני באמצעות הטלפון הנייד האישי שלהם. זאת ועוד, הקבלה לטיפול במחלקה אינה מותנית בתנאים כלשהם, כך שפונים יכולים לקבל טיפול במספר שירותים במקביל, וכן יכולים לקבל סיוע חומרי, מבלי להשתתף בשיחות טיפוליות. לבסוף, תפיסה זו מאתגרת את התפיסה השמרנית של גבולות בין פונים לבין אנשי מקצוע ובין אנשי מקצוע לבין עצמם. המחויבות ליחסים של קרבה ולקידום צורכי הפונים, דורשת מהעו"סיות התבוננות וחשיבה מתמדת על הגבולות האישיים והמקצועיים שלהן ושל עבודתן עם הפונים. מהמחקר עולה שבמקום "הצבת גבולות" העו"סיות עוסקות ב"יצירת גבולות נוסמים". הן תיארו כי רכיב אחרון זה של הוליזם התייחסותי, מאפשר להן מרחב פעולה דינמי ויצירתי, אך עם זאת, הוא מזמן גם חוויות רגשיות ומקצועיות קשות, והשגת איזון בין השניים היא אתגר מקצועי מתמיד.

זירת העבודה עם הפונים: עקרונות ופרקטיקות

בזירה זו נמצאו שלושה עקרונות עבודה ייחודיים: התייצבות לצד הפונים; התנגדות להאחרה; ועמיתות.

התייצבות לצד הפונים: השאיפה להתייצב לצד הפונים על בסיס קרבה אליהם, זוהתה כעיקרון מוביל בעבודת העו"סיות וביחסים שהן יוצרות עם פונים. מדובר בעמדה אתית, מערך רגשי ואתי של נכונות להתמקם לצד הפונים, מתוך הכרה במיקום החברתי השולי שלהם ובעוול החברתי שנגרם להם. באופן פרקטי מדובר בעיצוב יחסים המושתתים על התעניינות ברצונותיהם ובצורכיהם של הפונים, קבלה

וחוסר שיפוטיות, תמיכה, כבוד, יוזמה אקטיבית ליצירת קשר והיענות לצרכים. הפונות שהשתתפו בימי הלמידה תיארו תחושת קבלה של יחס אישי מצד העו"סיות הדואגות להן ומתעניינות בהן. העו"סיות תיארו כי הן מבססות את יחסיהן עם הפונים על תמיכה בלתי מתפשרת בהם, בבחירות וברצונות שלהם.

בתוך העמדה הכוללת של "התייצבות לצד", זוהו שלוש פרקטיקות ישירות:

יצירת גשרים בין החומרי לרגשי – הכל טיפולי: כל מה שעולה במפגש המקצועי בין העו"סיות לפונים – כולל נושאים חומריים או קונקרטיים – נושא גם הוא משמעות טיפולית. כך תופסות העו"סיות את ההתנהגות של הפונים כקשורה באופן הדוק לעולמם הרגשי. תפיסה זו באה לידי ביטוי באופן ניהול השיחות והיחסים הטיפוליים, כאשר העו"סיות נעות בין התייחסות ישירה להתנהגות לבין התייחסות לצרכים הרגשיים העומדים בבסיס ההתנהגות.

חיפוש חלופות – לא הצלחנו בדרך הזאת, ננסה בדרך אחרת: מחויבות גבוהה מצד העו"סיות ליצירת קשר עם המשפחות, גם אל מול חוויות של דחייה, התנגדות וחוסר הצלחה, ונכונות לחפש באופן מתמיד אחר דרכים שונות להתערבות כדי להצליח להתייצב לצד הפונים.

דיאלוג על מורכבות: יכולת לנהל דיאלוגים בנושאים קונפליקטואליים, בהם מתקיימים יחסי כוח ברורים בין העו"סית לפונה, כמו לדוגמא, סביב בקשות חוזרות לסיוע חומרי או טיפול לא נאות של הורים בילדיהם. בדיאלוגים אלה בולטת היכולת של העו"סית שלא לכפות פתרונות על הפונים, אלא לקיים על הבעיות דיאלוג משמעותי, שיש בו אמון, תמיכה והכרה.

התנגדות להאחרה: צוות המש"ח פועל באופן מודע ואקטיבי על מנת להתנגד לתהליכי האחרה של הפונים, כלומר להתנגד לתהליכים בהם פונים נתפסים כ"בעייתיים" או כפחותי ערך. הדבר בא לידי ביטוי בהגשת מענים איכותיים ומכבדים לכלל הקהילה, כדי להימנע ממענים סטיגמטיים, ותדירות גבוהה של שימוש בפרקטיקה של סגור אקטיבי. כמו כן, פועלים אנשי צוות המש"ח להתנגד להאחרה כאשר הם מציעים לאנשי מקצוע אחרים נרטיב מורכב על אודות הפונים, כזה שמציב את התנהגותם בתוך הקונטקסט של מצבם הכלכלי והחברתי.

עמיתות: ביסוס תהליכי העבודה על הדדיות בין העו"סים לבין הפונים, כאשר הפונים נתפסים כשותפים הכרחיים ובעלי ידע ייחודי. הדבר מתבטא לדוגמה ביצירת קבוצות עבודה משותפות לעו"סים ולפונים, וכן בהזמנה של פונים להעביר ישיבות צוות, כדי לשתף לא רק מניסיונם האישי אלא מהתובנות וההמלצות שלהם לגבי עו"סים. בנוסף לכך הפונים יכולים לפתח בעצמם יוזמות ולהוביל תהליכים ופרויקטים בקהילה, תוך כדי קבלת משאבים ותמיכה מקצועית מהעו"סיות.

זירת העבודה עם הקהילה: עקרונות ופרקטיקות

צוות המש"ח מקיים קשרים מתמשכים עם מגוון רחב של שירותים בקהילה – שירותי חינוך, בריאות ושירותי פנאי – ותפקידו בקשרים אלה הוא של מוביל דרך מקצועי. היקף היחסים עם השירותים הוא ייחודי, שכן מדובר בפורומים מקצועיים הנפגשים בקביעות. גם אופי היחסים הוא ייחודי, שכן הדיונים המתקיימים במפגשים אלה עוסקים לא רק במשפחות מוכרות למש"ח, אלא בכלל המשפחות שהצוותים המקצועיים מתקשים בהתמודדות איתם. בנוסף לכך המחלקה מעורבת בתכנון ותיאום פעילויות לכלל התושבים יחד עם השירותים השונים. בזירת העבודה עם הקהילה אופיינו שתי פרקטיקות מרכזיות: עבודה עם גורמים בקהילה תוך הובלת שיח מקצועי מודע-עוני ופיתוח שירותים.

עבודה עם גורמים בקהילה תוך הובלת שיח מקצועי מודע-עוני: מעמדה של המחלקה בקהילה המקצועית בירוחם הוא של מובילת דרך מקצועית. באופן ספציפי, מוביל צוות המש"ח שיח מקצועי מודע-עוני, אשר מאפשר לאנשי המקצוע האחרים נקודת מבט חדשה על האופן בו הם מבינים את הפונים לשירותיהם, וכן מאפשר להם לנקוט בפרקטיקות חדשות. בשיח זה בולטת היכולת לראות את הפונים כאנשים מורכבים ובעלי סובייקטיביות, תוך יישום עקרונות של שקיפות וכנות ביחסים עם הפונים והדדיות בין אנשי הצוות השונים.

פיתוח שירותים: צורכי הפונים ויצירת מענים נגישים וקרובים ככל האפשר לצרכים, הם שעומדים בבסיס יוזמות המש"ח לפיתוח השירותים בקהילה. פיתוח היוזמות נעשה תוך כדי ראיית הקהילה כמשאב, שיתופי פעולה מורכבים עם גורמים פורמליים ובלתי פורמליים ושימוש יצירתי במשאבים קיימים.

זירת העבודה הפנים-מחלקתית: עקרונות ופרקטיקות

מודל העבודה במחלקה דורש מהעו"סיות השקעת משאבים רגשיים וקונקרטיים רבים. ואכן, העובדות תיארו את הקשיים הרבים הכרוכים ביישום הפרקטיקה: קשיים פיזיים וקונקרטיים הכרוכים בהשקעת זמן מעבר לשעות העבודה ובטשטוש הגבולות בין העבודה לבית; וקשיים רגשיים הכרוכים בתחושת אחריות ועומס ניכרים, בהתמודדות ישירה עם הכאב של המשפחות ועם זעמן, ועם חוויות רגשיות בעלות עוצמה רגשית גבוהה.

נדרשים תנאים ייחודיים על מנת שצוות המחלקה יוכל ליישם את העקרונות והפרקטיקות הייחודיים. בהתאם לכך הצוות המנהל יחד עם כלל הצוות פיתחו בזירה הפנים-מחלקתית עקרונות ופרקטיקות ארגוניות שמטרתם לאפשר את העבודה עם פונים ולספק לעו"סיות החזקה והכלה שייצרו את המרחב הנדרש ליישום הפרקטיקה. באופן ספציפי זוהו הפרקטיקות הבאות:

יצירת תרבות ארגונית לומדת וגיבוש זהות מקצועית מובחנת:

העו"סיות מתארות כי יש להן אג'נדה מקצועית ברורה ומשותפת, "מצפן", בזכות תרבות ארגונית שבה כל התרחשות זוכה לעיון ולמידה של מספר אנשי צוות, והעבודה מנוהלת באמצעות בחינה מתמשכת של אלטרנטיבות מקצועיות ובחירה ביניהן, ולא באמצעות פיקוח וציות. קיומה של תרבות ארגונית לומדת מתאפשר באמצעות יצירה של פורומים קבועים ומתמשכים של הדרכה פרטנית וקבוצתית לכלל העו"סיות וכן למדריכות-ראשות צוותים (מדר"ציות), דיונים מקצועיים פתוחים בדילמות ומצבי קונפליקט, קיומם של ימי למידה ועידוד של העו"סיות לצאת ללימודים והשתלמויות.

התגייסות של כלל הצוות ותיאום בין עו"סיות כדי להחזיק מצבים מורכבים: צוות המש"ח חזר שוב ושוב על האמירה כי "אף אחד אף פעם לא נשאר לבד". המודעות הגבוהה לכך שהקושי הרגשי שנלווה לעבודה יכול להיות בלתי נסבל ושאת הדרכים המרכזיות להתמודד איתו היא תחושה עמוקה של ביחד, מביאה להתכוונות של כל הצוות לכך שעובדים לא ירגישו לבד כאשר הם מתמודדים עם קושי. הדבר בא לידי ביטוי הן באמצעות החזקה מתמשכת של טיפול במשפחות על ידי מספר אנשי צוות, שמתקיים ביניהם תיאום מתמשך, והן באמצעות התגייסות אד-הוק במצבי משבר.

מתן הכרה לעבודתן היום-יומית של העו"סיות: הצוות המנהל פועל ליצירת חוויה של הכרה בעבודתן היום-יומית של העו"סיות. הדוגמה הבולטת ביותר לפרקטיקה כזו היא "תמונת השבוע" – תכתובת דוא"ל שמוציאות המד"רציות מדי שבוע, ובה מתוארים אירוע או סוגיה משמעותית שקרו באותו השבוע. את הטקסט יכולה לכתוב אחת המד"רציות או אחת העו"סיות. הרעיון העומד מאחורי "תמונת השבוע" הוא לתת הכרה לרגעים משמעותיים שהעובדים יוצרים וחווים ולסמן אותם ככאלו.

התנאים להתקיימות של מחלקה לשירותים חברתיים מודעת-עוני

בחינת המודל בירוחם מצביעה על כך שבהינתן תנאים הולמים, יכולה מחלקה לקיים פרקטיקות מיטיבות המבוססות על עקרונות של עבודה סוציאלית מודעת-עוני. למרות הקשיים והאתגרים מפגין צוות המש"ח רמה גבוהה של לכידות, אשר באה לידי ביטוי גם בכך שמדובר בצוות גדול, בו תחלופת העו"סים היא נמוכה מאד.

להלן התנאים להתקיימות של מחלקה מודעת-עוני:

מבנה ארגוני ופיסי: קידום מבנים ארגוניים אזוריים או מבנים ארגוניים משולבים, המבוססים על השתייכות גאוגרפית של הפונים, המעניקים שירותים במתכונת של service stop one וממוקמים באתר נגיש אך דיסקרטי. מבנים כאלה מאפשרים לפונים נגישות למגוון שירותים, וכן מאפשרים מידה גבוהה של תיאום מתמשך בין אנשי הצוות.

יחסים עם הרשות המקומית ועם משרד העבודה, הרווחה ושירותים החברתיים: תמיכה וגיבוי של הרשות המקומית ושל משרד העבודה, הרווחה ושירותים החברתיים ברמה הארצית והמחוזית.

ניהול מחלקה מודעת-עוני: צוות מנהל המעוניין ביישום הפרדיגמה, אשר עובר הכשרה ומוכן להשתתף באופן פעיל בתהליכי הדרכה מתמשכים.

מעמסת עבודה: מעמסת עבודה של כ-60 משפחות לעו"ס משפחה במשרה מלאה, בהתאם להמלצות ועדת לביא (2008) וועדת אלאלוף (2014).

תקציב גמיש: סל מענים גמיש מחלקתי, הכולל סכום כסף המוקצה למש"ח שמשמש

את הצוות המקצועי להנהיג סוגי התערבויות ייחודיים ולפתח תוכניות סיוע ייחודיות. בנוסף לכך יש לתמוך ביצירת אווירה המעודדת את העו"סים לעסוק בגיוס משאבים ולראות בסיוע חומרי רכיב חשוב של ההתערבות המקצועית.

סיוע בעבודת מיצוי זכויות: הקצאת עו"סיות מיצוי זכויות ייעודיות ועורכת דין, אשר יפעלו מתוך המש"ח ובקרבה לכלל הצוות כדי להוות כתובת נגישה וזמינה.

הכשרה בעבודה סוציאלית מודעת-עוני והדרכה מתמשכת: הכשרה לכלל צוות המש"ח בעבודה סוציאלית מודעת-עוני, כולל הצוות המנהל והמדריך, וקיום הדרכות קבועות לאורך זמן לכלל הצוות, כולל למדר"ציות.

הקדמה

בדצמבר 2019, פנה אלינו (למיכל יובל מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב) הצוות המנהל של המחלקה לשירותים חברתיים (להלן מש"ח או המחלקה) בירוחם וביקש עזרה בהמשגת דרכי העבודה של המחלקה. הם חשו שהם נוקטים בפועל בדרכי עבודה לא שגרתיות, המבוססות על הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני והצהירו כי מחלקתם הינה "מחלקה מודעת-עוני", אך חסרה להם המשגה של דרכי העבודה הללו, והם התקשו לתארה לאחרים. החוברת שאתם מחזיקים בידיכם היא התוצר של תהליך העבודה המשותף של צוות המש"ח והצוות האקדמי, שנועד לתאר ולהמשיג את דרכי העבודה של המש"ח.

לצד מגמות נאו-ליברליות ושיח שמרני, אשר מאפיינים את שירותי הרווחה בישראל בשלושת העשורים האחרונים, ובניגוד אליהם, אימץ משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בשנת 2016 את הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני.⁴ הפרדיגמה, המבוססת על תאוריות ביקורתיות, אומצה כפרדיגמה מובילה במספר תוכניות חדשניות הפועלות במחלקות לשירותים חברתיים בפריסה ארצית. בין השנים 2014-2018 שולבה הפרדיגמה ביותר ממאה מחלקות לשירותים חברתיים בתוכניות "משפחות פוגשות הזדמנות" (מפ"ה), "נושמים לרווחה", "משפחה מיטיבה קבועה", "בשביל הצמיחה" ו"מפגש".

ירוחם היה אחד אחד היישובים אליהם נכנסו התוכניות "נושמים לרווחה" ומפ"ה כבר בשנת 2015. באותה שנה השתתפו תהילה רובינס, שהייתה אז המדריכה-ראשת צוות (מד"ר צית) היחידה במש"ח בירוחם, וחמש עו"סיות משפחה מצוותה בקורס ההכשרה של תוכנית מפ"ה. בתום קורס ההכשרה הן החלו לקבל הדרכה קבועה מיובל, אשר נמשכה לאורך השנים 2015-2020. זמן קצר לאחר שהתוכניות החלו לפעול בירוחם, החליט הצוות המנהל כי עקרונות הפרדיגמה עולים בקנה אחד עם עקרונות העבודה הרצויים בעיניו והחל בתהליכים שונים של הכשרות והדרכות לכלל אנשי הצוות וכן

4 תימור-שליון, ש. (2019). בין השמרני, הניהולי והביקורתי: מאבק על פרופסיונליות בעבודה הסוציאלית בישראל. **ביטחון סוציאלי**, 106, 189-219.

בפיתוח של דרכי עבודה, שנשענו על העקרונות התאורטיים והאתיים של עבודה סוציאלית מודעת-עוני. תהליך מתמשך זה הובל על ידי הצוות המנהל של המש"ח, אשר גייס לפי הצורך את עזרתנו, כמובילים האקדמיים של פיתוח הפרדיגמה. לאורך השנים העברנו מספר ימי הכשרה בנושא הפרדיגמה לכלל צוות המש"ח. בנוסף לכך במשך השנים צוות המש"ח התייעץ אתנו באופן נקודתי לפי הצורך. הפנייה אלינו בדצמבר 2019 לסייע להם במחקר וחשיבה על המשגת הפרקטיקות שלהם, הייתה המשך טבעי של התפתחויות אלה.

בדומה לתהליך שהתפתח בירוחם באופן אורגני, הצלחת ההטמעה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני בתוכניות החדשות הביאה את משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים לבחון את היתכנותו ויעילותו של מודל העבודה של הפרדיגמה מעבר לתוכניות הייעודיות, כלומר, בעבודה הכוללת של המחלקות לשירותים חברתיים. ואכן, בימים אלה מצוי המשרד בבחינה של מודלים אפשריים להחלת עקרונות העבודה של הפרדיגמה בכלל עבודת המחלקות לשירותים חברתיים. מכיוון שעד כה הפרדיגמה נוסתה בתוכניות ייעודיות, בהן הופעלו פרקטיקות שפותחו במיוחד והותאמו לאוכלוסייה הספציפית של משפחות החיות בעוני, נוצר צורך בפיתוח והמשגה של דרכי עבודה שיהיו רלוונטיות לכלל העובדים במש"ח ולכלל אוכלוסיות הפונים⁵. אנו מקווים כי המשגת הפרקטיקות שהתפתחו בירוחם, שנועדה לשרת במקור את צוות המש"ח המקומי, תסייע להטמעת הפרדיגמה גם במחלקות לשירותים חברתיים אחרות ותהפוך את ירוחם לחלוצה של מהלך ארצי בעל השלכות רחבות לעיצוב מעמדן ותפקידן של המחלקות לשירותים חברתיים בישראל.

חוברת זו מציגה את ממצאי המחקר שנערך במהלך שנת 2020 והיא כוללת את החלקים הבאים: חלק א: מבוא המציג תיאור קצר של הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני, וכן תיאור של המש"ח בירוחם והמהלך שהביא לעריכת המחקר. חלק זה מסתיים בהצגת שאלות המחקר ומערך המחקר.

חלק ב: המחלקה לשירותים חברתיים בירוחם – תפיסה מארגנת בשלוש זירות עבודה

5 אנו משתמשים בכינוי "פונים" בהתייחס לאנשים המשתמשים בשירותי המש"ח. אנו מעדיפים כינוי זה, למרות שחלק ממשתמשי השירותים אינם פונים מרצון, על פני הכינוי "לקוחות" – בשל המשמעויות הכלכליות שהוא נושא, ועל פני הכינוי "משתמשי השירותים" – בשל המסורבלות שלו.

מכיל ארבעה פרקי ממצאים: הראשון מציע את זירות העבודה והתפיסה המקצועית המארגנת של פעולת המש"ח; השני מציג את העקרונות והפרקטיקות המאפיינים את זירת העבודה עם הפונים; השלישי מציג את העקרונות והפרקטיקות המאפיינים את זירת העבודה עם הקהילה היישובית; והרביעי מציג את העקרונות והפרקטיקות המאפיינים את זירת העבודה הפנים-מחלקתית.

חלק ג: התנאים להתקיימות של מחלקה לשירותים חברתיים מודעת-עוני מציג את התנאים הנדרשים למימוש של מחלקה מודעת-עוני בהתבסס על פרקי הממצאים.

חלק א: מבוא

הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני

הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני (עוסמד"ע) מבוססת על תאוריות של עבודה סוציאלית ביקורתית ועל תאוריות פסיכודינמיות עכשוויות והיא מציעה משנה סדורה של עקרונות תאורטיים, אתיים ועקרונות לפרקטיקה עם משפחות בעוני.^{6,7} על-פי המסגרת התאורטית שהפרדיגמה מציעה, עוני הינו הפרה של זכויות אדם, ביניהן זכויות המתגשמות או מופרות בזירת המקרו, כמו הזכויות לדיור, חינוך, בריאות, תעסוקה ורווחה וכן זכויות שמתגשמות או מופרות בזירה הסימבולית והבין-אישית, כמו הזכות לכבוד והזכות להשתתפות מלאה בחיים החברתיים. עקרון מרכזי נוסף של הפרדיגמה הוא כי אנשים נאבקים בעוניים באופן יום-יומי. תפקידם של העו"סים הוא, אם כן, לייצר קרבה ולזהות את מאבקם של אנשים בעוניים כדי להתייבב לצידם ולהפוך את מאבקם לבעל הישגים.

ייחודה של הפרקטיקה, הנובעת מהמסגרת התאורטית של הפרדיגמה, טמון בכך שהיא מבקשת לערער על יחסי הכוח המעצבים את האינטראקציות בין אנשי מקצוע לבין אנשים בעוני. מדובר בדרכי עבודה המבוססות על אמון באנשים בעוני, ברצונם לחיות חיים טובים יותר ובידע שלהם על הנסיבות שהביאו אותם לעוני ועל הדרכים להיחלץ ממנו. כמו כן מבוססות דרכי העבודה של הפרדיגמה על יצירת ידע מתוך קרבה, ביסוס סולידריות בין עו"סים לבין לקוחותיהם (התייבבות לצד) ועל יחסים של טיפול (therapy) ודאגה (care), במקום יחסים של עיצוב התנהגות או פיקוח. מעקרונות אלה נגזרות פרקטיקות מגוונות, וביניהן: עבודה בהקשר החיים הממשי,⁸

6 על עקרונות הפרדיגמה ניתן לקרוא אצל קרומר-נבו, מ. (2015). עבודה סוציאלית מודעת-עוני: פרדיגמה חדשה לפרקטיקה עם משפחות בעוני. **חברה ורווחה**, לה' (3); Krumer-Nevo, M. (2020) Radical Hope: Poverty-Aware Practice for Social Work, Policy Press.

7 ריכוז הפניות לפרסומים נוספים על הפרדיגמה מופיע בסוף החוברת.
8 סער-הימן, י., קרומר-נבו, מ. ולביא-אג'אי, מ. (2018). התערבות בהקשר החיים הממשי: מסגרת פעולה וחיבה על אודות המרחב הטיפולי בעבודה סוציאלית מודעת-עוני. **חברה ורווחה**, ל"ח (3), 301-321.

מיצוי זכויות אקטיבי,⁹ תפיסה משולבת של סיוע חומרי וטיפול רגשי,¹⁰ עבודה מבוססת יחסים, וקרבה כבסיס לידע מקצועי.

כדי לקיים את עקרונות הפרקטיקה, ננקטו בכל התוכניות בהן יושמה הפרדיגמה אותם מאפיינים ארגוניים, הכוללים את הרכיבים הבאים:¹¹ התוכנית יועדה למספר משפחות מצומצם, כך שכל עו"סית טיפלה במספר מצומצם של פונים בתוכנית, כדי לאפשר לה לקיים איתם קשר טיפולי קבוע; העו"סיות שעבדו בתוכנית קיבלו הכשרה ייעודית וכן הדרכה מתמשכת ברוח הפרדיגמה; לרשות העו"סיות עמד תקציב גמיש לצורך סיוע מייד למשפחות; וכן ניתנה להן תמיכה של עו"ס מיצוי זכויות.

המחלקה לשירותים חברתיים בירוחם

כאשר יצאנו לדרך כלל צוות המחלקה את מנהל המחלקה, אהרון חמו, שתי מדריכות ראשות צוותים (מד"רצ"יות) – תהילה רובינס והילה בר-דנינו, ו-22 עו"סיות – שמונה עו"סיות בתחומי המשפחה (לרבות תוכניות משפחתיות שונות), שבע עו"סיות בתחומי הילדים והנוער (לרבות תוכניות המיועדות לילדים ונוער וחוק נוער), שני עו"סים בתחומי ההתמכרויות, עו"ס אחד בתחום של מוגבלות שכלית התפתחותית, עו"סית אחת בתחום אזרחים וותיקים ארבע עובדות קהילתיות (לרבות תוכניות קהילתיות). בנוסף לכך עובדות במש"ח שלוש מלוות משפחות ורכזת מתנדבים שאינן עו"סיות, שתי עובדות זכאות, מזכירה ומאבטחת. מרבית העו"סיות הן נשים. ממוצע הוותק שלהן עומד על 9 שנים. העובדה שביישוב פריפריאלי ומרוחק בן כ-10,000 תושבים,

9 רוסו-כרמל, ס., סוקולובר-יעקובי, א. וקרומר-נבו, מ. (2019). מה בין מיצוי זכויות למיצוי זכויות אקטיבי? מיצוי זכויות אקטיבי בתוכנית מפ"ה (משפחות פוגשות הזדמנות). **ביטחון סוציאלי**, 106, 99-122.
Saar-Heiman, Y. & Krumer-Nevo, M. (2020). Recognition and redistribution in social work 10 practice: Lessons learned from providing material assistance in child protection settings, American Journal of Orthopsychiatry. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/ort0000525>

11 רכיבים אלה קיבלו צורות שונות בתוכניות השונות, כך לדוגמה בחלק מהתוכניות גויסה עו"סית ייעודית אשר טיפלה במספר מצומצם של משפחות, ולעומת זאת במפ"ה השתתפו בתוכנית עו"סיות המשפחה שעבדו במחלקה טרום כניסתה של התוכנית, והן טיפלו במספר גדול של משפחות אך הפעילו את צורת העבודה של מפ"ה רק לגבי 3-5 משפחות. יש לשים לב, כי חלק מן הרכיבים הארגוניים שירתו את כל העו"סיות והמשפחות (לדוגמה, המשאב של עו"ס מיצוי זכויות ובאופן חלקי גם ההכשרה וההדרכה) וחלק שירת רק את משפחות התוכנית (כמו התקציב הגמיש). עוד על הרכיבים הארגוניים ניתן לקרוא אצל קרומר-נבו, מ., מאיר, א. ווייסברג-נקש, נ. (2019). עבודה סוציאלית מודעת-עוני: הנהגת הפרדיגמה במחלקות לשירותים חברתיים בשנים 2014-2018. **ביטחון סוציאלי**, 106, 9-32.

פועלת מחלקה לשירותים חברתיים, אשר מצליחה לאייש מספר כה גדול של משרות של עו"סים וכן הוותק הגבוה שלהם במקום, מעידים על כוח המשיכה של המש"ח בירוחם עבור עו"סים, ועל סביבת עבודה המעודדת התמדה ויציבות. זוהי תופעה ייחודית, במיוחד בהשוואה למצב הקיים במחלקות לשירותים חברתיים ברחבי הארץ, אשר לטענת נציגי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בשנת 2020, קיימות בהן מאות רבות של משרות של עו"סיות שלא מצליחים לאיישן.¹²

בפגישה עם הצוות המנהל של המש"ח בירוחם בדצמבר 2019, בה ביקשו את עזרתנו בהמשגת הפרקטיקה שלהם, תיארו אנשי הצוות את המבנה הארגוני שלהם, אשר מאפשר להם לקיים דרכי עבודה המבוססות על קרבה לפונים והתייצבות לצידם. רכיבי המבנה הארגוני שהם תיארו כללו:

- **מעמסת עבודה מוגבלת** – מספר המשפחות המופקד בידי עו"סית במשרה מלאה בירוחם עומד על כ-60 משפחות¹³, בהתאם להמלצות דו"ח ועדת לביא¹⁴ ודו"ח הוועדה למלחמה בעוני.¹⁵ מדובר במספר נמוך ביותר בהשוואה לממוצע הארצי, אשר עמד בשנת 2020 על 149 משפחות ו-405 פרטים לעו"ס במשרה מלאה.¹⁶
- **הכשרה והדרכה מתמשכת בעוסמד"ע** – כלל העו"סים במחלקה עברו הכשרה כלשהי בעוסמד"ע לאורך השנים וכולם מודרכים בהדרכה קבועה על-פי העקרונות של עוסמד"ע, כפי שמומלץ בעקרונות המתודולוגיים של הפרדיגמה.
- **סיוע תקציבי** – לצד המש"ח פועלת ביישוב קרן צדקה, אשר מעמידה תקציבים מכספי התרומות שהיא מגייסת לטובת פרויקטים שונים שהמחלקה מבקשת לקדם, וכן לטובת סיוע חומרי נקודתי למשפחות לפי הצורך.

12 בדיון בוועדה ליקידום מעמד האישה בכנסת, נדלה מתוך: <https://m.knesset.gov.il/news/pressreleases/pages/press21072020e.aspx>

13 מעמסת העבודה של עו"ס מוגלות שכלית התפתחותית ועו"סית אזרחים הוותיקים גבוהה יותר.

14 דין וחשבון הוועדה לבחינת מדיניות רווחת המשפחה בישראל (2008) נדלה מתוך <https://www.molsa.gov.il/About/OfficePolicy/Documents/296b5e786b9e4989950375a5f34bb574FamilywelfarecommitteeLAVI.pdf>

15 דו"ח הוועדה למלחמה בעוני בישראל (ועדת אלאוף). (2014), נדלה מתוך <http://molsa.gov.il/focus/documents/%D7%93%D7%95%D7%97%D7%94%D7%A2%D7%95%D7%A0%D7%99%2022.6.14.pdf>

16 נתונים שנמסרו על ידי נציגי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בדיון בכנסת, שהתקיים ב-21.7.2020. נדלה מאתר חדשות הכנסת: <https://m.knesset.gov.il/news/pressreleases/pages/press21072020e.aspx>

- **מיצוי זכויות** – ביישוב פועל מרכז עוצמה ועו"סית מיצוי זכויות, שמובילה, מאז פרוץ מגפת הקורונה, פיתוח של מרכז מיצוי זכויות. המחלקה מעסיקה גם עורכת-דין חברתית בהיקף של שלוש שעות שבועיות בממוצע (על פי צורך), אשר מסייעת ביעוץ משפטי במקרים בהם הדבר נדרש. כמו כן, כלל העו"סים מודעים מאד לסוגיות של מיצוי זכויות.
- **גיבוי פוליטי** – צוות המש"ח זוכה בשנים הללו לתמיכה וגיבוי של ראשי הרשות המקומית.

בתיעוד הפגישה המשותפת הראשונה שלנו עם צוות המחלקה על המחקר כתבנו:

הצוות הביע רצון שכלל עובדי ועובדות המחלקה ואפילו הלקוחות ייקחו חלק במחקר. הם הביעו רצון לתרגם אם העבודה היום-יומית למודל סדור שניתן יהיה להפיץ כמודל עבודה. הם היו עסוקים גם בשאלה האם הפרקטיקות שהם נוקטים בהן הן יעילות, עבור מי הן יעילות במיוחד, ומתי הן לא יעילות ויש לחפש פרקטיקות אחרות. עלו מספר היבטים למדידת אפקטיביות של המחלקה: מידת האלימות של לקוחות, מידת הקהילתיות, תחושת שייכות של הלקוחות, איכות חיים של הלקוחות, שביעות רצון של הלקוחות, מספר ההוצאות החוץ-ביתיות ואופיין. עלו קשיים במדידת האפקטיביות מי קובע האם הטיפול הוא אפקטיבי, העו"ס או הפונה? סוגיות שהועלו ככאלה שבהן המחלקה פחות טובה היו: העדר תיעוד וזיכרון ארגוני מספק של עבודת המחלקה; מחסור במענים בתחום ההתמכרויות ובתחום הצעירים; וכן צורך בטיפול בחובות של משפחות. הם ציינו כי הגדרת מדדים לאפקטיביות תאפשר כתיבת תוכנית עבודה שנתית מסודרת ותכנון עתידי (12.12.2019).

שאלות המחקר ומערך המחקר

מטרתה של חוברת זו היא לתאר ולהמשיג את דרכי הפעולה של המש"ח בירוחם. באופן ספציפי ביקשנו להשיב על השאלות הבאות:

1. כיצד מתארים וממשיגים עובדי המחלקה את עבודתם האישית ואת העבודה של המחלקה כמכלול?
2. כיצד, אם בכלל, מתארים וממשיגים עובדי המחלקה והפונים את הייחודיות של המחלקה?

3. כיצד מתארים וממשיגים העובדים הצלחות ואי-הצלחות בעבודתם?

4. כיצד מתארים וממשיגים העובדים את האתגרים הכרוכים בעבודה במחלקה?

תיאור מפורט והמשגה של דרכי פעולה מקצועיות אינם משימה פשוטה. לבקשתנו לתאר את הפרקטיקה שלה, אמרה לנו נטי, אחת העו"סיות, כי "זה כמו לבקש מתכון ממרוקאית". כמו בישראל שנלמד מראייה וחקי, ונעשה באמצעות תיאום מקסימלי של התכונות רגשית וקוגניטיבית ופעולות הגוף, כך גם הפרקטיקה המקצועית בעבודה סוציאלית – אינטואיטיבית, מבוססת על ידע, ניסיון ומסירות. כדי להצליח לחקות את מכלול הפעולות הללו ולעשות זאת בהשתתפות של צוות המש"ח ובהשתתפותם של פונים, פיתחנו מערך משולב של מחקר אתנוגרפי ומחקר פעולה משתף. המחקר לונה על ידי ועדת היגוי, שכללה את הצוות המנהל של המש"ח (מנהל המש"ח, שתי מדר"ציות ושתי עו"סיות בכירות) וצוות המחקר (מיכל, יובל ומור, החתומים מטה).

מערך המחקר כלל שני שלבים שנערכו זה אחר זה והייתה ביניהם הזנה הדדית. בשלב הראשון – המחקר האתנוגרפי שבוצע במהלך החודשים פברואר-מרץ 2020 – קיימה מור תצפיות אתנוגרפיות בפעילויות המש"ח, וכן שיחות לא פורמליות וראיונות עם תושבים ועם עו"סים. כלל העובדים במש"ח וכן כל הפונים שהשתתפו בשיחות, בראיונות או בפגישות טיפוליות, שנערכה בהן תצפית, חתמו על הסכמה מדעת. התקיימו עשר תצפיות (כ-70 שעות תצפית) בעבודה השוטפת של המש"ח ובאירועים ייחודיים (כגון, אירועים קהילתיים), עבודה קהילתית בשכונות, ועדת "עיר ללא חובות", ישיבות צוות, פגישות של קבוצות פעולה מועצתיות, שיחות עם פונים ופונות ופגישות עבודה עם גורמים שונים בקהילה (לדוגמה, בית ספר תיכון וטיפת חלב). עם פרוץ מגפת הקורונה והסגר שהגיע בעקבותיה, הותאם מערך המחקר לנסיבות המשתנות ובחודשים אפריל-מאי 2020 התקיימו תצפיות מקוונות בישיבות מקוונות ובאירועים חברתיים תרבותיים בחיי המחלקה, כמו הרמת כוסית לכבוד חג הפסח.

במקביל לאיסוף התצפיות נותח החומר על ידי צוות המחקר. הניתוח שימש אותנו לבניית השלב השני של המחקר – מחקר הפעולה המשתף. שלב זה כלל שלושה ימי למידה לעובדי המחלקה, שתוכננו במיוחד לצורך מחקר זה. מטרתו של שלב זה של המחקר הייתה לייצר הזדמנויות לכלל העובדים לתאר את עבודתם, לבצע לגביה רפלקציה שתעודד הבנה טובה יותר של העשייה השגרתית, לנסח את הדברים

בקול ולהרהר על הפרקטיקה שלהם. ימי הלמידה שימשו גם כדי להעמיק את איסוף הנתונים, וכן ככלי לבחינת אמינות המחקר. כל ימי הלמידה תועדו ותומללו.

כל אחד מימי הלמידה הוקדש לנושא אחר, בהתאם לשאלות המחקר, ולשלושתם היה מבנה דומה – מפגש מליאה, חלוקה לקבוצות דיון, ארוחת צהריים ומפגש מליאה מסכם. יום הלמידה הראשון התקיים במרץ 2020 ועסק בתיאור והמשגת פרקטיקות העבודה. השתתפו בו כלל העובדים במחלקה (כולל עובדות הזכאות והמזכירה) וכן שמונה פונים. מליאת הבוקר נפתחה בהסבר קצר על תוכנית היום, הוצג הרציונל של יום הלמידה ועקרונות הפעולה של מחקר פעולה משתף. בהמשך התחלקו כלל המשתתפים לחמש קבוצות דיון בהנחיית איש צוות אקדמי¹⁷ – שלוש קבוצות של עו"סיות, קבוצה אחת של פונים וקבוצה אחת שכללה את הצוות המנהל – מנהל המש"ח ושתי המדר"ציות. בכל קבוצה התבקשו המשתתפים לכתוב בקצרה סיטואציה משמעותית שעולה בזיכרונם מתוך הפרקטיקה או החוויה שלהם. לאחר שכל משתתף כתב לעצמו בקצרה את הסיטואציה שבחר, התבקשו מתנדבים שיסכימו לקרוא את מה שכתבו. לגבי כל סיטואציה שהוקראה בקול נערך דיון. הדיון כלל התייחסות לשאלות:

- איזו פרקטיקה אני שומעת בסיפור?
- אילו משאבים נדרשו מהעובדת בסיפור?
- מה יכול לעזור לעובדת בסיפור?
- אילו דילמות אני שומעת בסיפור?
- אילו רגשות של העובדת אני שומעת בסיפור?

בתום הדיונים בקבוצות והפסקת הצהריים התקיים דיון מסכם במליאה. הדיון נסב סביב השאלות: "מה למדתם מהמפגש הזה? האם מישהו יכול לחשוב על משהו שהוא למד, או משהו שהוא ידע קודם אבל התחדד לו, או משהו שהפתיע אותו?"

על בסיס ניתוח הדיונים בקבוצות ביום הלמידה הראשון נבנה יום הלמידה השני, אשר עסק בשאלה "מהי הצלחה בעיני עובדות המחלקה?". יום למידה זה התקיים במאי

17 בנוסף למיכל, יובל ומור גויסו לצורך הנחיית הדיונים בימי הלמידה גם עינת וגר-אטיאס וסיון רוסו-כרמל, שתי מנחות בכירות של עבודה סוציאלית מודעת-עוני.

2020 לאחר פרוץ מגפת הקורונה. למרות המגבלות שנבעו מהמשבר הבריאותי, מרבית עובדי המחלקה השתתפו ביום זה. היום נפתח בהצגה במליאה של התובנות מהתצפיות ומיום הלמידה הראשון. הוצגו בו באופן ראשוני עקרונות העבודה במש"ח. בדיונים בקבוצות התבקשו המשתתפים לתאר סיפורים של הצלחה ואי-הצלחה מתוך הפרקטיקה שלהם ולדון בהם, במגמה לזהות את הממדים באמצעותם הם מגדירים הצלחה. בסיכום היום התייחסו המשתתפים במליאה לממדים שנראים להם מרכזיים בהגדרת הצלחה.

יום הלמידה השלישי, שהתקיים ביולי 2020, בהשתתפות עו"סים ללא פונים, הוקדש לדירוג מדדי ההצלחה שנדלו בעקבות יום הלמידה השני. יום זה שימש כיריית פתיחה לעיסוק בנושא המדידה. מכיוון שהניסיון לייצר מדדי הצלחה וסרגלי מדידה דורש המשך פיתוח נרחב, ממצאי יום הלמידה השלישי אינם נכללים בחוברת זו.

חלק ב:

המחלקה לשירותים חברתיים בירוחם – תפיסה מארגנת בשלוש

זירות עבודה

בבואנו לאפיין את עקרונות העבודה של המחלקה זיהינו כי פעולתה מתרכזת בשלוש זירות מרכזיות. בפרק זה נתמקד בתיאור שלוש הזירות ובתפיסה המארגנת אשר עוברת כחוט השני בכולן.

תיאור התפקיד של המחלקות לשירותים חברתיים, כפי שהוא מופיע באתר משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, הוא כללי למדי. בנוסף לתכנון תקציבי של שירותי הרווחה המקומיים, תפקידן של המחלקות לשירותים חברתיים כולל "מתן שירותים מקצועיים ומיומנים בתחומי האבחון, הטיפול, התמיכה, האיתור, המניעה, ההגנה והשיקום, במגוון דרכי טיפול התערבות ובשיטות העבודה השונות של העבודה הסוציאלית – פרטנית, קבוצתית וקהילתית"¹⁸.

התבוננות קפדנית בפעולת הצוות המקצועי של המש"ח בירוחם העלתה כי שגרת העבודה מורכבת מפעולה בשלוש זירות מרכזיות, שמשותפת לכולן תפיסת עבודה כוללת, המושתתת על ערעור של יחסי הכוח החברתיים ומציבה במרכז את הקרבה אל הפונים ואת ההתייחסות אליהם כאנשים מלאים ומורכבים, הנאבקים למען חיים טובים יותר. **הזירה הראשונה** היא זירת **העבודה עם הפונים** באמצעות המתודות המקובלות בעבודה סוציאלית – פרטנית, משפחתית, קבוצתית וקהילתית. בהקשר זה בולטות הפרקטיקות של התייצבות לצד פונים, התנגדות להאחרה ועמיתות. **הזירה השנייה** היא זירת **העבודה עם הקהילה היישובית** בירוחם. בהקשר זה בולט מעמדו הייחודי של צוות המש"ח ביישוב כמוביל שיח מקצועי מודע-עוני בעבודה עם גורמים בקהילה, וכן חלקו של המש"ח בפיתוח שירותים בקהילה. **הזירה השלישית** היא זירת **העבודה הפנים-מחלקתית**, כלומר, דרכי ניהול הצוות, אשר כוללות תרבות ארגונית

¹⁸ משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, נדלה מתוך: <https://www.gov.il/he/Departments/dynamiccollectors/molssa-social-departmentsd-list?skip=0>

לומדת וגיבוש זהות מקצועית, התגייסות של כלל הצוות ותיאום כדי להחזיק מצבים מורכבים ומתן הכרה לפעולות יום-יומיות. הפעולות לניהול הצוות תומכות בפרקטיקות בזירות האחרות ונגזרות מהן.

עצם קיומה של תפיסת עבודה כוללת, שבאה לידי ביטוי בזירות עבודה שונות של מחלקה לשירותים חברתיים, ומבוססת על הנחות יסוד מקצועיות משותפות, היא מצב ייחודי. קיומה של תפיסה אחת, אשר באה לידי ביטוי בזירות שונות, לא רק מייצרת שפה מקצועית אחידה ומגובשת, היא גם מאפשרת לסוגי מענים שונים, בזירות עבודה שונות, לתמוך ולהזין אלו את אלו לטובת הפונים והקהילה. להלן יפורטו עקרונותיה של התפיסה.

תפיסה מארגנת – הוליזם התייחסותי

המחקר בארץ ובעולם מצביע על תהליך פרגמנטציה מתמשך שעובר על מקצוע העבודה הסוציאלית בשירותי רווחה ציבוריים.¹⁹ המבנה הארגוני של המקצוע מבוסס על חלוקה לקטגוריות ויצירת הבחנות וגבולות ביניהן. כך מבוסס המקצוע על התמחויות בהתאם למצבי בעיה שונים (אנשים עם התמכרות, מתמודדים בבריאות הנפש, נשים מוכות וכו') או התמחויות המבוססות על זכויות ושיוך ארגוני (מטופלי סל שיקום, מטופלי שירות-מבחן וכו'). גם אנשי המקצוע מקוטלגים בהתאם להתמחות שהם אוחזים בה – זו יכולה להיות מומחיות בטיפול באוכלוסייה מסוימת, לדוגמה, עו"סית קשישים, עו"ס מוגבלויות או עו"סית נערות, או מומחיות בטיפול במתודות מסוימות, לדוגמה, עו"ס חוק נוער או עו"סית קהילתית.

החלוקה לקטגוריות מגינה על העובדים מפני הצורך להתמודד עם מגוון רב של בעיות שאינן בתחום מומחיותם. עם זאת, היא מייצרת גבולות קשיחים, שמחייבים פונים המתמודדים עם מגוון של מצבי בעיה להזדקק לשירותיהם של עובדים רבים, שאינם מתקשרים זה עם זה ואינם מתואמים די הצורך. במצבים אחרים עלול הדבר להביא לכך ששירות אחד אינו מוכן לספק טיפול למטופלים ה"שייכים" לשירות אחר, גם אם השירות השני אינו מספק את המענה הדרוש. כך התיחום והפירוק מובילים פעמים

19 Carey, M. (2014). The social and work fragmentation of care and social care: Some ramifications and critique. *The British Journal of Social Work*, 45(8), 2406-2422.

רבות לנתק בין תפיסות ערכיות ומקצועיות לבין הפרקטיקה היום-יומיות של עו"סים, ולפיצול בין סוג, אופי ואיכות המענים הניתנים לפונים בחלקים שונים של הארגון.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שדרכי העבודה במש"ח מבוססות על מה שאנחנו מכנים **הוליום התייחסותי**. מדובר בתפיסה הוליסטית-כוללת אשר מדגישה שני עקרונות העוברים כחוט השני בכל זירות העבודה: הראשון, **אחריות מערכתית** – המחלקה רואה עצמה כציר לעבודה משותפת של המערכות השונות ביישוב, ופועלת מתוך בחינה מתמדת של צורכי הקהילה ביישוב ומחויבות לחזק את הקהילה, תוך הובלה של שיח מקצועי המבוסס על הכרה עמוקה בכך שהמערכות השונות בחיי האדם ובחיי הקהילה קשורות זו בזו; השני, **ערעור יחסי כוח ופיתוח יחסי קרבה** – המחויבות כלפי הפונים והקהילה כרוכה בפיתוח יחסים המבוססים על קרבה, אכפתיות ודאגה לאורך כל שלבי החיים של האדם, ומושתתת על ערעור של יחסי הכוח החברתיים.

תפיסה זו מאפשרת לאתגר קטגוריות מקצועיות שונות, כמו הגבולות שמבחינים בין מי שזכאים לשירות המש"ח ומי שלא זכאים לו, או המיין של הפונים לפי סוגי אוכלוסיות או לפי סוגי הטיפול השונים בהתאם למתודות, חומרת הבעיה וסוגי המענים. אנשי המקצוע בצוות אמנם נחלקים, כמקובל, לתפקידים שונים – כמו עו"ס משפחה, עו"ס התמכרויות, עו"סית קהילתית וכו' – אולם הם תופסים את עצמם כמי שיכולים ורוצים לסייע לכל אדם בכל תחום בחייו. כך אמרה אחת העובדות בתשובה לשאלה מי אוכלוסיית היעד של המש"ח:

אנחנו מטפלים מלפני לידה, עד אחרי המצבה. גם מצבה אנחנו דואגים שתהיה! גם טווח הגילים וגם טווח העבודה מאוד גדול. יש אצלנו התייחסות לכל המעגלים של האדם וההסתכלות מאוד רחבה ומערכתית (6.2.20).

כפי שבא לידי ביטוי בציטוט, צוות המש"ח תופס את ההתערבות הסוציאלית כנמשכת חיים שלמים – "מלידה עד אחרי מצבה". אין פרק זמן בחייו של הפונה ששירותי המש"ח אינם רלוונטיים עבורו. אין הכוונה לכך שהפונים חייבים להיעזר במש"ח לאורך חייהם, אלא שהמחלקה תופסת את תפקידה כליווי של הפונים לאורך חייהם בהתאם לצרכים המשתנים שלהם. יותר מכך, צוות המש"ח תופס את עצמו כמי שמספק מענים בכלל מרחבי החיים השונים או הזירות השונות בחייו של הפרט, גם בהיבטים הרגשיים וגם בהיבטים החומריים ("גם למצבה אנחנו דואגים"), לפי הצורך. בהתאם לכך, צוות

המש"ח מעורב בהיבטים רבים בחייהם של הפונים ונמצא ביחסי עבודה עם מגוון רחב מאוד של שירותים ואנשים בקהילה.

זאת ועוד, מתוך תפיסה כוללת זו, הקבלה לטיפול במש"ח אינה מותנית בתנאים כלשהם או "מבחני קבלה". צוות המש"ח מכיר בצורך של הפונים בריבוי שירותים ובמענה מקיף וכוללני ככל הניתן. פונים יכולים להיות מטופלים במספר תוכניות בו-זמנית ולקבל מענים שונים עבור סוגיות שונות בחייהם, בהתאם לצורך, כאשר מה שמנחה את העו"סיות הוא הרצון לבנות לכל פונה סל מענים מקיף וכוללני כדי לסייע לו להגשים את מטרותיו. כך לדוגמה העידה אחת הפונות כי היא פונה למחלקה "כשצריך. כי הם יתנו מענה. זה לא שאם עזרו פעם אחת, אחרי זה לא יעזרו".

בניגוד לתפיסה הפרופסיונלית המבקשת לצמצם את גבולות תפקיד המש"ח ולראות אותו כקשור לאוכלוסיות במצוקה בלבד, מצאנו שהיבט מרכזי של ההוליזם ההתייחסותי הוא גישה אוניברסלית, המתבטאת באחריות של צוות המחלקה כלפי כלל הקהילה ביישוב. בניגוד לתפיסה הרואה במש"ח כתובת לפתרון בעיות בלבד, ניתן לראות כאן תפיסה לפיה המחלקה היא שירות חברתי אוניברסלי, התורם לחוזקה ולחוסנה של הקהילה, בדומה למתנ"ס המקומי, אשר מעניק שירותים לאנשים בגילים ומצבי חיים מגוונים. התפיסה ההוליסטית באה לידי ביטוי גם ביחס לתחומי האחריות והתפקיד של העו"סים. העו"סיות במחלקה לא מצטמצמות רק לתפקיד שלהן ולתחום ההתמחות שלהן (כמו למשל עו"סית משפחה, עו"ס התמכרויות ועוד). במקום זאת, כלל העובדות, ללא קשר לתפקידן, לוקחות חלק פעיל באירועים שהמחלקה יוזמת בקהילה, כמו יריד פורים, אירוע קהילתי לבעלי צרכים מיוחדים או טיול לחרמון להורים וילדים המטופלים במש"ח. מדובר בהשתתפות פעילה כנשות מקצוע בצוות המארגן של האירועים, אך גם כמשתתפות-שותפות, שבאות ליהנות יחד עם הפונים בטיולים ומסיבות. כך נוצרות סיטואציות של קרבה בלתי אמצעית שלא יכלו להיווצר בהקשרים אחרים.

האתוס של הוליזם התייחסותי חורג לא רק מהמרחב המקובל של עבודת המש"ח, אלא אף ממרחב גבולות הקהילה הפיסית. כך לדוגמה, שמענו בראיונות כי אנשי המש"ח נוסעים באופן קבוע לבקר את תושבי ירוחם המושמים בפנימיות או במוסדות מחוץ לירוחם במשך שנים, כשהם מצוידים במתנות קטנות. בביקורים אלה הם

מבקשים לבטא את המחויבות והדאגה שלהם לתושבים, ולהוכיח לצוות במוסד כי יש מי שמשגיח על הטיפול שהם מעניקים. במקרים מסוימים, כפי שנראה בציטוט הבא, הדבר תורם לשינוי והתפתחות אצל הפונה:

הצוות במוסד אמרו "תשמעו, אנשים פה אף אחד לא בא לבקר אותם, ומתנות זה בכלל לא מתאים, אנחנו ממש לא רוצים פה לייצר פערים". ומצאנו את עצמנו ממש משכנעים אותם, "זה חשוב, זה חלק מההליך שלה", באמת מהתחושה שאנחנו המשפחה שלה, אין לה משפחה, אין לה מי שיבוא, אנחנו ממש ראינו את עצמנו כממש משפחה וכעורך מאד מאד משמעותי, ובאמת היא הצליחה גם לעבור כברת דרך.

במקרה אחר שמענו כי עו"סית נסעה לבקר את אחת הפונות שלה, אם יחידנית, לאחר שזו החליטה בהתקף של זעם לעזוב את ירוחם עם ילדיה ולעבור לגור ביישוב אחר. ביקורה של העו"סית בביתה החדש של הפונה נועד לראות מה מצבה, כיצד היא מסתדרת ולסייע לה ביצירת קשרים מתאימים עם מקורות סיוע מקצועיים ביישוב החדש. ביקורים כאלה הם ביטוי מרחיב של טיפול ודאגה לבני הקהילה מעבר לגבולות הקהילה הפיסית.

הולזים התייחסותי בא לידי ביטוי גם בעיצוב המרחב הפיזי של המש"ח. המחלקה נמצאת במרכז היישוב ומירב השירותים מוצעים תחת קורת גג אחת, במתכונת של service stop one. במרחב זה פועלים אלו לצד אלו יחידות ומענים שונים, ובהם: היחידה להתמכרויות, היחידה הקהילתית, היחידה לטיפול באלימות במשפחה, עו"סיות הנוער והצעירים, עו"סיות המשפחה, עו"סיות חוק הנוער ועו"סיות מוגבלות שכלית התפתחותית. מבנה זה מאפשר לצוות ולפונים לחוות את המחלקה כשלם שניתן לנוע בתוכו. זאת ועוד, למרות שהמבנה הינו מבנה ישן מאוד, ניתן לראות עם הכניסה כי הושקעה מחשבה רבה בעיצובו כדי להפכו למזמין ונעים.

גם מדיניות הכניסה למש"ח – מה שהעו"סיות מכנות "עקרון הדלת הפתוחה" – מבטאת את מיצובו של המש"ח כשירות קהילתי לא סטיגמטי ומזמין. בעוד שברבות מהמחלקות לשירותים חברתיים יש מספר מצומצם של שעות קבלה שבועיות, שבהן פונים יכולים להגיע למחלקה, בירווחם דלתות המש"ח פתוחות לכל – גם ברמה הקונקרטי – הדלת נשארת פתוחה לאורך היום, וגם ברמה העקרונית – כל פונה יכול

להגיע ולבקש לפגוש את העו"סית שלו. הדבר מתאפשר מכיוון שרוב הפונים מגיעים לפגישות שנקבעות להם מראש. אם הם רוצים לדבר עם העו"סית מבלי שקבעו פגישה, הם לרוב מתקשרים אליה טלפונית ויכולים לשוחח איתה או לתאם פגישה (העו"סיות נותנות לרוב הפונים את מספרי הטלפונים הניידים האישיים שלהן). במקרים הבודדים בהם מגיעים פונים ללא כל תיאום מראש, הם מתקבלים על ידי העו"סית לביור קצר של סיבת פנייתם ונקבעת להם פגישה לפי הצורך.

תפיסה של הוליזם התייחסותי מאתגרת את תפיסת הגבולות השמרנית, אשר הפכה את השמירה על גבולות – בין פונים לאנשי מקצוע ובין אנשי המקצוע לבין עצמם בהתאם לתפקידם ושיוכם הארגוני – להיבט שהוא כביכול תמיד חיובי, ואין צורך להרהר אחריו. במקום **"להציב גבולות"**, נראה שהמחלקה בירוחם פועלת **"ליצור גבולות נושמים"**, או כמו שתיארה זאת אחת העו"סיות **"יש משהו במילה גבול שמגביל את האדם שממול, שם חיץ בין אנשים. אני מעדיפה את המילה תיחום, היא משרטטת בעדינות את המרחב האישי שמתוכו מתאפשרים יחסים של קרבה וחום"**. זאת ועוד, במקום תפיסה קבועה וא-פרוירית של גבולות, המחלקה בירוחם פועלת ליצירת **גבולות נושמים** – גבולות שניתן וצריך להרהר אחריהם, להזיזם ולשנותם כל הזמן במהלך העבודה, בהתאם לצורכי הפונים וליכולות האישיות והמקצועיות של העו"סית.

לצד הסכמה רחבה על כך שתפיסת העבודה שלהם מאפשרת לעו"סים מרחב פעולה דינמי ויצירתי, תיארו העו"סיות גם את המורכבויות והמתחים הנובעים ממנה:

איפה שנמצא הכוח שלנו, שם נמצא הקושי, בדיוק בעניין של הגבולות. אנחנו יכולים להגיע לכל מיני מקומות שמחלקות אחרות לא מגיעות אליהם ולהרגיש שהשמיים הם הגבול, אבל אם זה ככה אז איפה אני נאבדת בין הארץ לשמיים.

ממצאי המחקר מצביעים על הרווחים הנובעים מתפיסת ההוליזם התייחסותי לצד המחירים הכרוכים בה. העו"סיות תיארו כיצד התפיסה מאפשרת להן לייצר סולידריות עם הפונים והקהילה, ליצור יחסים קרובים ומעמיקים עם פונים, לצמוח ולהתפתח כנשות מקצוע ולהיות יצירתיות מאידך, באותה נשימה, הן גם תיארו כיצד המוכנות לצאת מגבולות העבודה המסורתיים עלולה לשחוק, לטלטל, לעורר חוויות של חודרנות וכעס כלפי עצמן, כלפי הפונים וכלפי המערכת. היכולת של העו"סיות ושל

המערכת הארגונית של המחלקה להחזיק את הדואליות הזו בנוגע לגבולות היא ביטוי נוסף לייחודיות שבה צוות המש"ח מצליח לנסח עמדה אינטגרטיבית, דיאלוגית ולא מפצלת בנוגע למורכבות העבודה המבוססת על הולזים התייחסותי.

לסיכום, השאלה כיצד תופסת המחלקה לשירותים חברתיים את הבסיס המקצועי והאתי שלה ואת תפקידה במרחב הקהילתי בו היא פועלת לא זוכה לרוב לעיסוק מקצועי או אקדמי מעמיק. בהקשר זה המחלקה בירוחם היא דוגמה יוצאת דופן, מכיוון שהצוות עוסק בשאלות של זהות ותפקיד המש"ח, ומציע לשאלות אלה תשובות ייחודיות.

זירת העבודה עם פונים: עקרונות ופרקטיקות

ניתן לזהות בזירת העבודה עם הפונים עקרונות עבודה רבים המקובלים בעבודה סוציאלית – כמו העצמה, שותפות, ניהול התערבות ועוד. אולם אנו מבקשים להתמקד בשלושה עקרונות ייחודיים, אשר יפורטו להלן: התייבבות לצד הפונים; התנגדות להאחרה; ועמיתות.

התייבבות לצד הפונים

השאיפה להתייבב לצד הפונים על בסיס קרבה אליהם, זוהתה כעקרון מוביל בעבודת העו"סיות וביחסים שהן יוצרות עם פונים – "כמו מצפן, גם כשלא יודעים איפה אנחנו, זה שם", נאמר באחד מימי הלמידה. "התייבבות לצד" היא עמדה אתית בסיסית, מערך רגשי ואתי של נכונות להתמקם לצד הפונים, מתוך הכרה במיקום החברתי השולי שלהם ובעוול החברתי שנגרם להם. עמדה זו באה לידי ביטוי ביחסי קרבה גדולה עם הפונים. יחסים אלה מתאפיינים בהתעניינות בפונים, ברצונותיהם וצורכיהם, קבלה וחוסר שיפוטיות, תמיכה, כבוד, יוזמה אקטיבית ליצירת קשר והיענות לצרכים.²⁰

הפונים אשר השתתפו בימי הלמידה תיארו במילים ברורות כי מה ששייך להם לחולל שינוי בחייהם היו יחסים של קרבה, אכפתיות ודאגה. אחת הפונות אמרה: "כל פעם שאני נכנסת לרווחה אני יוצאת כאילו מתעניינים בי ודואגים לי. זה יכולת של כל אחת

20 ברנד-לוי, א. ומלול, מ. (2019) תפיסת מקבלות שירות את הטיפול הסוציאלי במחלקות לשירותים חברתיים: הבדלים בין טיפול שגרתי לטיפול מודע-עוני. **בטחון סוציאלי**, 106, 157-187.

ואחת מהעו"סיות". ופונה אחרת תיארה: "אם שואלים מה מיוחד בירוחם, זה שעוטפים באהבה... את הולכת ואת לא מרגישה שאת מגיעה לרווחה. כל עו"סית מלווה אותך כמו אחות גדולה. את לא מאוימת". מהתיאורים עלה כי עמדה זו מאפיינת את כל העו"סיות והיא מגיעה ממנהל המחלקה, אהרון חמו, אשר מעורב באופן אישי בעבודה ישירה עם פונים:

חוויות מרגשות שמלוות אותי זה שאהרון חמו עשה לי ביקור בית כשהייתי חדשה. הביקור בית היה "ואוו". גרתי בהרבה מקומות ואני לא זוכרת כשגרתי במרכז שהיה אפילו ביקור. הוא עזב את כל העבודה ובא. הוא יכול לשלוח מישהי אחרת ובכל זאת בא. זה היכולת של אדם לראות את האחר. זה היה לפני תשע וחצי שנים ואני מתרגשת כאילו זה היה אתמול. בירוחם היו לי רק חוויות מגדילות, מעצימות, מפתחות... זכיתי לשקם את החיים שלי בזכות היכולת [של העו"סיות] לראות מה חסר ומה הצרכים שלי ולתת לי את מה שצריך. לא מה שהעו"סית חושבת שצריך.

העו"סיות תיארו בדוגמאות רבות יחסים של קרבה גדולה אל פונים במצבי בעיה קשים, ועמדה ברורה לגבי מיקומן ותפקידן ביחסים אלה. בתיאורים אלה בולטת הנכונות של העו"סיות לברר בקפדנות רבה מהם החלומות של הפונים ולהציע תמיכה אקטיבית במימוש החלומות הללו. כך לדוגמה, עו"סית תיארה נערה המתמודדת עם קשיים משפחתיים ניכרים, שהיא מלווה אותה מספר שנים: "נתתי לה המון כוח בצדקת הדרך שלה, והיא ממש הרגישה שאני גב שלה. שלא משנה איזה צעד היא תעשה, אני אהיה מאחוריה". יש לשים לב, כי למרות שלעו"סית הייתה העדפה לגבי הכיוון הרצוי בעיניה, היא מדגישה שהיא העניקה תמיכה לנערה בכל כיוון שתבחר. עמדה זו עומדת בסתירה לעמדה החינוכית-התנהגותית, אשר נהוגה בניהול התערבות, כאשר העו"סית קובעת מהו מקור הבעיה של הפונים ודורשת מהם שינוי התנהגותי בהתאם.

העמדה של "התייצבות לצד" נתקלת פעמים רבות בקשיים כאשר מדובר בפונים המבקשים סיוע חומרי. מצבים כאלה יכולים לאתגר את הנכונות של העו"סיות להתייצב לצד הפונים, שכן הן עלולות להרגיש מנוצלות או חסרות אונים. הן גם עלולות לחוש שהן חוטאות לתפקיד המקצועי הטיפולי שלהן בהיענותן לצרכים החומריים של משפחות. גם בהקשר זה העו"סיות תיארו עמדה בסיסית של אמון בדיווח של משפחות על אודות צרכיהן החומריים ונכונות גבוהה למצוא משאבים כדי להיענות לצרכים אלו.

אחת העו"סיות תיארה כי זו העמדה הרווחת והמקובלת בקרב כלל העובדות במחלקה "זו מחלקה מיוחדת. כולם עם לב רחב, כולם". עוד הסבירה כי היא עושה זאת, שכן אם לא תפעל כך, תחוש כאב שהוא בלתי נסבל עבורה:

אומרים שעם הזמן זה פחות כואב, אני חושבת שלהיפך. היום אני לא יכולה לשמוע שלילד אין מה לאכול. כאן בירוחם אנחנו לא ניתן להם להישאר בלי אוכל. ניתן להם לאכול ... נעליים במחסן. אין אצלנו להיות בהמתנה. אין. כולם מקבלים.

במקרים אחרים העמדה של "התייצבות לצד" באה לידי ביטוי בליווי של הפונים ובייצוגם מול אנשי מקצוע אחרים. כך לדוגמה, תיארה עו"סית כיצד ליוותה את אחת הפונות שלה לוועדה רפואית בביטוח הלאומי, לאחר שהוועדה דחתה את בקשותיה מספר פעמים קודם לכן. ניתן לראות בתיאור כי העו"סית שמה לב לכך שהרופא נוקט בזלזול כלפי הפונה, והיא מסנגרת עליה במילים ברורות:

בוועדה הרופא אומר בנימה מזלזלת: "עוד פעם את פה? יש משהו שהשתנה? כי אם לא, אז חבל על הזמן שלנו". היא גם מגמגמת וגם חסרת ביטחון וסיכמנו מראש שלא תדבר, כי כשהיא מדברת היא יוצרת אנטי. בפעמים הקודמות היא התחצפה לרופא, קיללה ויכול להיות שבגלל זה דחו אותה. סיכמנו שתענה על שאלות ולא מעבר, עשינו תדריך וסימולציה כיצד לעבור את הוועדה. היא הייתה מעבר למצופה ועשתה בדיוק מה שסיכמנו. אמרתי לרופא: "אני חייבת להגיד משפט אחד. נכון שלא השתנה כלום, אבל הבעיה שלה מאד מקשה עליה ביום-יום מבחינת תעסוקה". תיארתי את מה שהיא מרגישה ואיך היא נראית כלפי חוץ. הזמינו אותה לוועדת סיכום. היא בכתה בדיון וזאת שעשתה את הריאיון כמעט בכתה. הצלחתי להעביר את מה שהיא מרגישה. בסוף היא קיבלה את הזכאות וכסף רטרו. עכשיו מזמנים אותה לאבחון מקצועי והיא תלמד ותשתלב בתעסוקה מותאמת.

העמדה של "התייצבות לצד" מקבלת ביטוי גם במקרים הקשים ביותר, בהם הורים מסכנים את ילדיהם ונדרשת החלטה על הוצאת הילדים מהבית. במקרים כאלה "התייצבות לצד" היא אתגר מקצועי קשה ביותר, שכן לא ניתן להתעלם מחילוקי הדעות הברורים בין הפונים לבין העו"סיות, ויש צורך בהפעלת יחסי כוח בצורתם הבוטה ביותר.

עו"סיות ותיקות תיארו כי חל שינוי מהותי בפרקטיקות הנהוגות במחלקה בנושא זה. בעוד שבעבר נזקקו לגיבוי משטרתי כדי לתמוך בהן במקרים קשים של הוצאה מהבית בניגוד לרצון המשפחה, הרי שכיום הן לא נדרשות לכך, מכיוון שכל הוצאה מהבית נתמכת ביחסים קרובים, גם כאשר מדובר באי-הסכמות ברורות. אחת העו"סיות סיפרה על עבודתה עם אם שגידלה ילד אחד לאחר שארבעת ילדיה הוצאו מחזקתה. האישה סבלה מהתמכרות חמורה לסמים ואלכוהול.

ידענו שהיא צריכה שנשדר לה שאנחנו אוהבים אותה בלי תנאים. זה היה מין מנטרה כזאת... כל ההוצאה של הילד זה היה נורא. מצאנו אותה שתויה בדירה, מתחבאת מהמשטרה. אבל אוהבים אותה בלי תנאים. עם זה שהוצאנו את הילד, הצלחנו לגייס אותה לגמילה. היינו בסבב של ביקורים בקהילה הטיפולית, היינו מביאים לה קרם מסוים. הם לא אהבו את זה שמבקרים אותה כל כך הרבה והיינו צריכים לשכנע אותם. ראינו את עצמנו כמשפחה.

בתוך העמדה הכוללת של "התייצבות לצד", זיהינו שלוש פרקטיקות ישירות שתוארו על ידי העו"סיות והפונים: חומרי ורגשי – הכל טיפולי; חיפוש חלופות – לא הצלחנו בדרך הזאת, ננסה בדרך אחרת; דיאלוג על מורכבות.

יצירת גשרים בין החומרי והרגשי – הכל טיפולי

נקודת המוצא של עבודת המחלקה היא שכל מה שעולה במפגש המקצועי בין העו"סיות לפונים נושא גם משמעות טיפולית, ובכלל זה גם מפגשים העוסקים בהיבטים חומריים כמו חובות, תעסוקה או בקשה לסיוע חומרי. קיימת הבנה כי כל שיחה יכולה לתרום לביסוס היחסים הטיפוליים או להחלישם. ביסוס היחסים הטיפוליים קשור בהבנה כי ההתנהגות – ושינוי התנהגות – קשורים בעולם הרגשי, וכי העולם הרגשי הוא עולם סבוך ומלא סתירות, שהעבר האישי ממלא בו תפקיד משמעותי. הצרכים המניעים את העולם הרגשי הם צרכים רגשיים: צורך בהכרה – "אני קיים", "קיימים בי חלקים שונים"; צורך בקבלת תוקף – "זה מה שאני חושב/מרגיש/צריך ויש לזה היגיון בנסיבות בהן זה מתקיים"; צורך בקבלת ערך – "אני ראוי", "אני טוב", "אני בעל ערך"; צורך בהכרה הדדית – "אני משפיע על סביבתי", "ההכרה שאני מעניק או נמנע מלהעניק לשני היא בעלת ערך". כדי להניע תהליכים של שינוי על הפונה לחוש שהוא זוכה להכרה ולתוקף ושהוא בעל ערך ומסוגל להשפיע על סביבתו. עמדה זו משמעותית במיוחד בעבודה

עם אנשים שעברו טראומות בילדותם, ומתמודדים בהווה עם הטראומות הכרוכות בעוני ומצוקה. מצאנו שבמקרים אלו מבקשות העו"סיות להעניק לפונים הכרה בכאב הרגשי הנלווה לחייהם, בידע שלהם ובדרכים השונות בהן הם נוקטים כדי להתנגד למצוקה.

הבנת הקשר ההדוק בין התנהגות של פונים לבין עולמם הרגשי מביאה לתפיסה כי היחסים מתפתחים בדרכים סבוכות. כך, לדוגמה, מתארת עו"סית כי קיימה קשר טיפולי קבוע ומתמשך עם שני בני זוג במשך שמונה חדשים ורק לאחר תקופה זו התוודתה בפניה הבעל כי הוא מכור להימורים. עובדה זו שפכה אור חדש על קשיי המשפחה. עם זאת, היא גרמה לעו"סית לחוש פקפוק במידת הקרבה שלה לבני הזוג עד אז. היחסים בין העו"סית לבין הפונים הפכו להיות נושא לשיחה ביניהם, ולא רק סוגיית ההתנהגות של הבעל, במטרה להבין את מעגלי ההשפעה הרחבים של ההתמכרות.

במקרה אחר תיארה עו"סית את טיפולה במשפחה שעברה תהליך חיובי, ששיאו היה בכך שהאישה התמידה בעבודה מכניסה, ונדמה היה שהיא אינה זקוקה עוד לטיפול. למרות זאת, האישה לא חוותה את בקשתה של העו"סית לסגור את התיק שלה כפונה במש"ח כתוצר של הצלחתה אלא כניסיון "לזרוק אותה מהלשכה", והגיבה לכך בחרדה. העובדה שהעו"סית לא הציגה זאת כדרישה או כהתנהגות מחייבת, אלא כהצעה, וקיומם של יחסים מיטיבים עוד קודם לכן, איפשרו להן לקיים על כך שיחה מתמשכת, ובירור של אירועי טראומה שלא נחשפו קודם לכן:

הסתבר שיש אלימות, הקשר הציף עוד המון טראומה שהיא לא פתחה. טראומות קשות מאד על ילדים שנפטרו כשהייתה בהריון וכשהבן זוג שלה בעבר הרביץ לה קשות והרג לה שני ילדים בבטן ... טראומות של עלייה לארץ, אובדן אימא בנסיבות דומות, של רצח בתוך המשפחה... וכל זה קורה בזמן שהיא מבשלת מרק ואני עומדת ורק נמצאת שם. ואני שמחה שהייתי שם בשבילה ושהצלחתי ליצור אמון בי.

ההתנגדות של פונים לציפייה של העו"סית "לסגור תיק" – נושא שהוא כביכול התנהגותי בלבד – הופכת להיות נושא לשיחה שיש לה משמעות רגשית. העו"סית יכולה לנסח במילים את הסיבות השונות לכך. היא יכולה להתייחס לסיבות מודעות להתנגדות של הפונה "לסגור תיק", כמו, לדוגמה, "אתה רוצה להשאיר לך אופציה לקבל סיוע חומרי כשתזדקק". היא יכולה גם להתייחס לסיבות לא מודעות – "אתה חושש שלא תצליח

להתמודד לבד" או "אתה חושש מכך שתאכזב אותנו אם תצטרך שוב עזרה ותרצה לחזור ולקבל מאתנו סיוע". התייחסויות מעין אלה הופכות שיחה, שהתוכן שלה הוא כביכול קונקרטי, לשיחה בעלת משמעות רגשית, שמחזקת את היחסים הטיפוליים.

חיפוש חלופות - לא הצלחנו בדרך הזאת, ננסה בדרך אחרת

ביטוי נוסף להתייבבות לצד הפונים, הוא המחויבות של הצוות ליצירת קשר עם המשפחות, גם אל מול חוויות של דחייה, התנגדות וחוסר הצלחה. בעוד שמושגים כמו "בלתי ניתנים לטיפול", "לא משתפים פעולה" ו"לא פנויים לתהליך טיפולי" מהווים חלק בלתי נפרד מהשיח המקצועי שמצדיק הפסקת טיפול או ניתוק קשרים עם פונים,²¹ צוות המחלקה הדגיש דווקא את ההתעקשות שלא להשתמש במושגים אלו.

אין דבר כזה שנגיד "לא הצלחנו להגיע למשפחה". אנחנו כל הזמן נגיד "לא הצלחנו בדרך הזאת, ננסה בדרך אחרת". מושקעת המון מחשבה על פונים שלא מצליחים... כל הזמן אנחנו עוד ועוד ועוד. זה מעמיס גם. יכול להיות שנגיד "ניסינו הכל ולא הצלחנו", אז נשחרר. ואז נחשוב שוב ונמצא דרך אחרת שעוד לא ניסינו.

המחויבות ליצירת קשר וההתעקשות על החזקת התהליך עם המשפחות גם כשמגיעים למבוי סתום, מבוססת על תפיסה שמאמינה במשפחות וביכולת שלהן להשתנות. אך יותר מכך היא מבוססת על תפיסה עמוקה שמתעקשת להבין את הפונים כמי שנאבקים לשפר את מצבם, גם אם הם עושים זאת בדרכים לא אפקטיביות. יתרה מזו, היא מבוססת על תפיסת תפקיד המחלקה כמי שאמורה למצוא את הדרך להצטרף למאבקם של הפונים. במקום לראות בקשיים של הפונים, ואפילו בהתנגדות שלהם, ביטוי לחוסר מסוגלות לשינוי, צוות המחלקה מתייחס לכך כאיתות לאי-ההתאמה של המענים שהוצעו למשפחה ולכך שיש צורך עדיין להמשיך לחפש את הדרך המתאימה לעזור למשפחה.

Ferguson, H., Disney, T., Warwick, L., Leigh, J., Cooner, T. S., & Beddoe, L. (2021). Hostile 21 relationships in social work practice: Anxiety, hate and conflict in long-term work with involuntary service users. *Journal of Social Work Practice*, 35(1), 19-37

דיאלוג על מורכבות

דיאלוגים על מורכבות הם רכיב קריטי בביסוס יחסים מיטיבים, המבטאים עמדה של "התייצבות לצד". דיאלוגים על מורכבות הם דיאלוגים בנושאים קונפליקטואליים, כמו לדוגמה, סביב בקשות חוזרות לסיוע חומרי או סביב טיפול לא נאות של הורים בילדיהם. אנו מכנים שיחות שכאלו "דיאלוגים על מורכבות" כדי להדגיש כי למרות קיומם של יחסי כוח ברורים בין העו"סית לפונה – כאלו שבהם לעו"סית יש את הכוח לנקוט בצעדים אופרטיביים שיש להם השלכה על מציאות חייהם של הפונים – כמו לדוגמה, לא לאשר סיוע חומרי או להמליץ על צמצום זכויות הוריות – העו"סיות מנסות שלא להפעיל את כוחן כדי לכפות פתרונות על הפונים אלא כדי לקיים דיאלוג משמעותי על הבעיות. קיום דיאלוג משמעותי כזה דורש מיומנות מקצועית גבוהה והוא מתאפשר בזכות יחסים קרובים של אמון, תמיכה והכרה.

דיאלוג על מורכבות מחייב את העו"סית למעורבות אישית עמוקה. הוא מצריך ערנות גבוהה לטון בו נאמרים דברים ולעוצמתם. כדי להציג את עמדתה – לא כביטוי של ביקורת חיצונית אלא כביטוי של דאגה לפונה, העו"סית יכולה לעגן את דבריה במה שהיא חשה. היא יכולה לשוחח עם הפונה על חוסר הנחת שהיא חשה, כמו במקרה בו סיפרה עו"סית כי אמרה לפונה שהיו לה יחסים מאד קרובים איתה כי קשה לה לשבת על כיסא בדירתה, בשל הלכלוך הרב מסביב. הערה כזו יכולה להיתפס כהערה שיפוטית ומתנשאת ויכולה להיתפס כמבטאת קרבה ודאגה. מה שיקבע כיצד ההערה תיתפס הוא ההקשר ההתייחסותי בו היא נאמרת, כלומר, מידת הקרבה והאמון שהפונה חשה כלפי העו"סית, וכן מידת הכנות בה נקטה העו"סית בעבר. כאשר היחסים מבוססים על קרבה ואמון, והעו"סית רגישה שלא לנצל את כוחה העדיף לרעה, אלא להעמידו לרשות הפונה, העו"סית יכולה לשוחח עם הפונה גם על הפחדים והדאגות שהיא חשה לשלום הפונה או לשלום ילדיה, תוך כדי התעקשות על בירור של עמדת ההורים לגבי הפחדים והדאגות הללו ולגבי הפתרונות הרצויים.²² השמירה על קיום דיאלוג שבו העו"סית עושה מקום לעמדת הפונים ומתעניינת בה באמצעות סקרנות חמימה, מאפשרת לעמדה של "התייצבות לצד" לבוא לידי ביטוי גם בדיאלוגים בנושאים קונפליקטואליים. כך לדוגמה בתיאור של אישה שנהגה בתוקפנות מילולית:

22 סער-הימן, י. וקרומר-נבו, מ. (2019). "יובל, תחליט אתה": חקר מקרה על קבלת החלטות בעבודה סוציאלית מודעת-עוני עם משפחות במשבר וילדים במצבי סיכון. **חברה ורווחה, ל"ט** (1), 98-79.

העמדנו לה גבול, אבל מולה השיח היה של "תגידי, את רוצה שנתייחס אלייך כמי שעשתה תהליך והיום נורמטיבית, או כאישה שמטופלת ברווחה וחלשה?... ואנחנו להיפך, הציפייה שלנו ממך היא דווקא בגלל שעשית תהליך, שאת תוכלי לשלוט בפה שלך, ושלא יצא לך דברים כאלה מהפה". והשיח הזה כל כך העצים אותה, שזה היה מדהים, זה פשוט עשה סוויץ'. כי היא מאוד כעסה עלינו הרי, על זה ששמנו לה את הגבול. והיא חצתה גבול. אבל לצד החציית גבול זה לא נשאר שם, אלא באמת המשיך שיח מאוד מעצים.

דיאלוג על מורכבות אפשרי כאשר הפונה יודעת שהעו"סית לוקחת אחריות על הכוח שבידיה, כמו בתיאורה של עו"סית ותיקה, אשר מתארת שינוי בעמדותיה המקצועיות וביחסה אל הפונים:

היינו גרות יחסית בסמיכות, ולי הייתה תינוקת עם משקפיים והייתי מפחדת שהפונה תפגע לי בילדה. הייתי רואה אותה, משקשקת ומפחדת שיפגעו לי בילדים. היא הייתה מגיעה עם בלוני גז וחמישה ילדים והיא אמרה שתפוצץ... והיא אומרת [היום]: "איך הבהלתי אותך". ואני אמרתי לה: "איך הפחדתי אותך? איזו רעה אני", כי אני הייתי מסתכלת על החשבון שלה. פעם ראיתי שהיא קנתה שלושה קרמים של גוף ואמרתי לה: "שלושה סוגי קרם?!". והייתי מצמצמת לה אחד.

כפי שניתן לראות, העו"סית מכירה בכך שעשתה שימוש בעבר בכוחה המקצועי בדרך שמאפשרת לה לשוחח עם הפונה בכנות על מורכבות היחסים ביניהן ועל השינוי שחל בהם במשך הזמן.

התנגדות להאחרה

המחלקה בירוחם פועלת באופן מודע ואקטיבי על מנת להתנגד לתהליכי האחרה כלפי הפונים, כלומר, להתנגד לתהליכים בהם פונים נתפסים כ"בעייתיים" או פחותי ערך. בבסיס עקרון זה עומדת ההכרה כי החיים בעוני לא כרוכים רק במחסור חומרי, אלא כוללים גם מחסור בהון סימבולי, כלומר, בחוויות של חוסר כבוד, הדרה, בושה וזלזול מצד החברה. צוות המש"ח מודע מאוד לאופנים שבהם מחסור בהון סימבולי משפיע על חייהם של הפונים, ופועל בצורות שונות על מנת להתנגד לתהליכי האחרה שעיימם מתמודדים הפונים.

בניגוד לתפיסות שראות אנשים שחיים בעוני כמי שצריכים להסתפק בכל סיוע שמוצע להם, צוות המחלקה תופסת את הפונים כמי שזכאים למענים ותנאים חומריים איכותיים, בדומה לאלו שקבוצות סוציאקונומיות גבוהות יותר בחברה נהנות מהם. על מנת לעשות זאת, הצוות משקיע מאמצים רבים במציאת מענים איכותיים ומכבדים למשפחות, אם על ידי חיפוש מענים איכותיים בקהילה, ואם בהשקעת כספים ברכישת ציוד איכותי כאשר מספקים סיוע. יצירת מענים חומריים ברמה גבוהה היא חשובה, מכיוון שבאופן סמלי המענים החומריים מבטאים את ערכו של הפונה בעיני העו"ס. הפונה מבין מה ערכו בעיני העו"ס מתוך היחס של העו"ס כלפיו. כאשר העו"ס מספק לפונה מענים ברמה ירודה, הוא כאילו אומר לפונה שהוא אינו ראוי ליותר, או שהוא אמור להסתפק במשהו נחות. אין הכוונה לכך שהעו"סים אמורים להצליח תמיד לספק מענים ברמה הגבוהה ביותר, אלא לכך שהם מתכוונים ומשתדלים לספק מענים איכותיים, ומודעים להשלכות הרגשיות והסמליות של המענים שהם מספקים.

ניתן לראות דוגמה טובה למודעות זו ביריד הפורים שעורכת המחלקה מדי שנה. יריד זה, שמתוכנן ומופק בשיתוף פונים של המחלקה, נועד לכלל תושבי היישוב ומבטא כמה דרכים שבהן ניתן להתנגד להאחרה. אחת הדרכים היא הבחירה למכור תחפושות חדשות במחירים נמוכים במהלך היריד. הדבר נובע מן ההכרה בחשיבות הסמלית של הגעה לבית ספר עם תחפושת מכבדת וחדשה, שנרכשת מבעוד מועד. לשם כך היריד נערך שבועיים לפני פורים, בניגוד לרשויות רבות שבהן חלוקת תחפושות בתרומה נערכת כמה ימים לפני החג. זאת ועוד, ההכנות ליריד מתחילות כשנה קודם לכן. הצוות קונה תחפושות מספקים מיד לאחר החג, כדי שכעבור שנה התחפושות האלו יימכרו למשפחות במחיר מוזל. דרך נוספת של התנגדות להאחרה ניתן לראות בהשקעה היתרה של כסף וזמן כדי שהפעלות והפעילויות השונות ביריד יהיו באיכות גבוהה, וימשכו את כלל האוכלוסייה ביישוב. כך למשל רכשה המחלקה מכונת פופקורן, מכונת ברד ומכונת צמר גפן מתוק לצורך אירועים אלו. בתצפית ביריד כתבה מור: "הכל יפה ממש, מכבד, וכל האירוע לא מרגיש כמו אירוע של נזקקות, אלא כיריד תחפושות כיפי".

היבט נוסף של התנגדות להאחרה שבא לידי ביטוי ביריד פורים הוא האוניברסליות שלו. העובדה שהאירוע נועד לכלל הקהילה, וכל משפחה שמעוניינת יכולה לבוא ולרכוש בו תחפושות מונעת תיוג של האירוע, ומונעת תיוג של הפונים עצמם כמי

שזקוקים לאירוע שונה מזה של שאר תושבי היישוב. כפי שאחת העובדות מתארת:

מגיעים מאות אנשים וזה מביא אנשים שאנחנו לא רואים באירועים אחרים שלנו, כי לא מחברים את הרווחה לדבר הזה, וזה מטורף הלוגואים שלנו שם... אנשים באים כי זה טוב וזה משרת אותם, ההורים כל הזמן אומרים "יש פה פעילות ברמה, סגרנו תחפשות, סגרנו ערב [עם הילדים]". הרבה באים לא רק מהמחלקה, באים פונים שאפילו לא רוצים להיות מזהים עם המחלקה!

ממד נוסף של התנגדות להאחרה בא לידי ביטוי בתדירות השימוש של העו"סיות בפרקטיקה של סגור אקטיבי. ההכרה בחשיבות ההון הסימבולי מגייסת את העו"סיות להשקיע משאבי זמן בליווי המשפחות במגיעיהן עם גורמים אחרים בקהילה, ולהשתמש בהון הסימבולי שלהן לקידום צורכי הפונים. כך למשל מתארת אחת העו"סיות את המשמעות של השתתפותה בשיחות טלפון עם בעלי דירות, בניסיון לסייע לפונה שלה שלא הצליחה לשכור דירה:

אי אפשר להתחמק מזה שכשעשינו את הטלפונים, היא נשמעת מבוגרת עם שפה לא ברורה, דיבור שהוא גמגום, אולי בחוסר ביטחון. בשיחת טלפון, בשני המשפטים הראשונים ישר אמרו לה "לא רלוונטי". זו דילמה, ברגע שאני הצגתי את עצמי ולא אמרתי שזה בשבילי, אמרתי שזה בשביל מישהי אחרת, פתאום כן דיברו, כי אני צעירה ויודעת להתנסח.

לבסוף, התנגדות להאחרה באה לידי ביטוי באופן שבו מייצגות העובדות את הפונים באינטראקציות עם נותני שירותים, גם בהעדרם של הפונים. פעמים רבות הנרטיב של אנשי מקצוע בנוגע לפונים והאופן שבו הם מתנהגים מבוסס על האחרה, כלומר, רואה את התנהגותם הבעייתית של הפונים כמגדירה אותם וכנובעת מתכונותיהם השליליות. במקום זה מצליח צוות המש"ח להציע לאנשי מקצוע שונים נרטיב נגדי על הפונים, הרואה אותם כאנשים מורכבים, בעלי תכונות חיוביות ושליליות, ומציב את התנהגותם בתוך הקשר של מצבם הכלכלי והחברתי. כך למשל עלה בשיחה משותפת של נציגות המש"ח והצוות המנהל של בית הספר ביישוב:

צוות בית הספר מתארים אימא לא יציבה, שלא מאפשרת תהליך מקדם. המדר"צית מתארת סיפור יותר מורכב "אני לא נופלת מהכיסא ממה שאתם מספרים עליה" אבל בהמשך דבריה היא מתארת אישה מלאת כוחות. העו"סית נותנת מקום

לצד של בית הספר ונותנת תוקף לתחושה שלהם שאכן מדובר באישה מורכבת, אבל מציינת שיש פער באופן שבו בית הספר חווה אותה לאופן שבו צוות המש"ח חווה אותה. היא מדברת על ההתקדמות והתהליך שהאישה עברה, מדגישה שיש עוד דרך, אבל שהיא נמצאת היום במקום יותר טוב בהשוואה לעבר, מתארת את האימא הזו כאישה חזקה. היא גם מתארת שהקשר הקרוב שהם יצרו איתה מאפשר להם לדבר על הכל, וגם לעמת אותה עם מצבים שמערערים אותה, ולהדגיש איתה חלקים בעולמה שדורשים עוד עבודה. העו"סית מתארת שהאימא לוקחת חלק בפעילויות של המש"ח, לדוגמה, היא משתתפת בסיירת הורים [במסגרתה הורים מסיירים בגינות ציבוריות כדי לאתר צעירים בסיכון ולהציע להם מענה ראשוני], היא מובילה דיונים על תהליכים קהילתיים, התנדבה בתקופת הקורונה במחלקה ועוד. צוות בית הספר מופתעים מרמת מעורבותה של האימא.

עמיתות

עמיתות מתייחסת לסוג יחסי העבודה הנרקמים בין פונים של המחלקה לבין הצוות, מעבר ליחסים הפרטניים. בניגוד למושגים כמו שותפות והשתתפות, שעלולים לטמון בחובם מרכיב של יחסי כוח או של תועלתנות מצד הצוות המקצועי, המושג עמיתות מבקש להדגיש את ההדדיות של תהליכי העבודה שבהם הפונים הם שותפים הכרחיים ובעלי ידע ייחודי בסוגיות והיבטים שונים של תהליכי העבודה במש"ח. זוהי גישה בה אנשי המקצוע אינם תופסים את עצמם כמחזיקי הידע הבלעדיים, אלא כנדבך אחד בתוך תהליך עבודה גדול יותר. לצוות המש"ח יש כבוד רב לידע ולניסיון החיים שהפונים מביאים עימם – הפונים נתפסים כבעלי ידע בזירות שונות, כמובילי תהליך ההתערבות, וכמי שיכולים לשפוך אור בהיבטים שונים של בנייתם והוצאתם לפועל של תהליכים שונים בקהילה.

צוות המש"ח מעודד ומאפשר יחסים שחורגים מיחסי עובד-פונה מסורתיים, על ידי מתן אפשרות לפונים להשתתף באופן פעיל בפעילויות ואירועים של המש"ח. מבחינת הצוות, נוכחות של פונים בפעילויות היא מובנת מאליה, והצוות רואה בכך חשיבות רבה. כך למשל פונים לקחו חלק במחקר זה, הם מגיעים להכשרות שונות שמעביר צוות המש"ח, הם נוכחים בכל מפגש עם קובעי מדיניות, ואף הגיעו מיוזמתם לדבר בהפגנת תמיכה בשירותי הרווחה ביישוב. הפונים נתפסים כשותפים הכרחיים לעבודת

המחלקה, והם הופכים לאלו שמעניקים למחלקה מזמנם ויכולותיהם. התפיסה של הפונים כבעלי ידע ייחודי וכעמיתים הכרחיים לפיתוח המש"ח באה לידי ביטוי גם בהזמנת פונים להעביר הרצאות בישיבות צוות. הנה כמה דוגמאות: פונה הרצתה לכל הצוות על תהליך סגירת החובות שעשתה; פונה אחרת שחוותה אלימות זוגית הרצתה לפני הצוות, ותיארה את התמודדותה תוך הדגשה של המלצותיה לגבי דרכי העבודה הרצויות שעו"סים צריכים לנקוט; ושני פונים הגיעו ללוות ולהנחות שתי ישיבות צוות שעסקו בדרכים לשפר ולפתח את השכונה שבה הם חיים, שנחשבת לאחת השכונות המוחלשות בירוחם.

עמיתות באה לידי ביטוי פרקטי גם בכך שנוצרות קבוצות עבודה בהשתתפות פונים, תושבים אחרים מהיישוב ועו"סים לשם תכנון והוצאה לפועל של פעילויות שונות של המש"ח. קבוצות אלו כוללות את סיירת ההורים המועצתית, קבוצת "עוצמה" בה הפונים מובילים תהליכים קהילתיים, קבוצת פעולה לקיום אירוע פורים של המחלקה, קבוצת היגוי לערב של המחלקה בנושא צרכים מיוחדים, ויוזמות התנדבות בתקופת סגר נגיף הקורונה. בתוך קבוצות אלו מתקיים תהליך הדדי ומשתף שמתנגד ליחסי הכוח בין אנשי מקצוע לבין הנזקקים לשירותיהם ומאתגר אותם. כך לדוגמה הוקמה קבוצת עבודה משותפת של עו"סיות ושל נשים שעוסקות במקצועות היופי, חלקן פונות של המחלקה. מטרת הקבוצה היא לחשוב ביחד על האופן שבו הנשים האלו, שפוגשות נשים בקהילה באופן יום-יומי, יכולות לקחת חלק במאמץ הקהילתי למניעת אלימות במשפחה. הקבוצה מונה שלוש עו"סיות, שתי סטודנטיות לעבודה סוציאלית ושבע נשים מהקהילה, והוגדרה בשלב ראשון כקבוצת למידה וחשיבה משותפת. הגדרה זו מבוססת על ההנחה שפיתוח היוזמה מחייב שילוב של סוגי ידע שונים ולא יכול להישען רק על תכנון של אנשי המקצוע.

בתוך יחסי עמיתות הפונים נתפסים כמי שיכולים לפתח יוזמות ולהוביל בעצמם תהליכים ופרויקטים בקהילה. לדוגמה, כאשר פונים מעלים הצעות או רעיונות ליוזמות קהילתיות, צוות המחלקה תופס את עצמו לא כמוציא לפועל של היוזמה או כמי שצריך לקחת עליה אחריות, אלא כעמית שתומך ומסייע. השילוב של ההון החברתי של צוות המחלקה – הקשרים, הסמכות המקצועית, הידע על המתרחש ביישוב, עם הקשר הקרוב וההכרה ביכולות הייחודיות של כל פונה, מאפשר לעו"סיות ליצור חיבורים בין הפונים של המש"ח לבין הקהילה בירוחם. כך למשל אחת הפונות, שבעצמה נהגה

בעבר באלמות כלפי אנשי מקצוע ובנה היה קרבן להצקות מצד חבריו, פנתה למורה של בנה בהצעה שהיא תיתן הרצאה לכיתה על תופעת הבריונות. כדי להכין את הרצאתה, היא פנתה לעו"סית כדי שתעזור לה להתכונן, ושמחה מאד על הצעתה של העו"סית להתלוות אליה להרצאה.

במקרה אחר יחסי העמיתות אפשרו לפונה להפוך ליוזמת של פרויקט קהילתי מתמשך וממומן שאינו קשור להיותה פונה של המחלקה:

ישבתי עם העובדת סוציאלית בפגישה הקבועה שלנו. התחלנו לדבר על הילדים והיא אמרה לי "הילדים בסדר גמור, מה איתך? מה את רוצה לעשות?" ואז דיברנו ועלה לי הרעיון: "כריך למי שצריך". ואמרתי "אני רוצה לעשות פרויקט, להכין כריכים למי שצריך". מיד היא פנתה ליועץ של בית ספר עם הרעיון ושיתפה את המנהלים במחלקה. התחלנו את הפרויקט. יש לי עזרה מהרווחה, מקבלת תקציב חודשי. בלעדיהם זה לא היה קורה. הילדים משכבה כיתת ד' וכיתה קטנה עוזרים לנו להכין את האוכל. חותכים ירקות, מכינים את הכריכים. הפרויקט מיועד לילדים שבאים בלי אוכל או הילד שלא אוהב מה שהביא מהבית ורוצה להחליף, או שהוא אכל ועדיין רעב.

העמיתות מאפשרת לפונים לנצל את יכולותיהם ולתרום לקהילה, תוך אתגור יחסי הכוח בין הפונים לבין אנשי המקצוע. כך למשל במהלך משבר הקורונה, אחת מהפונות, המטופלת במש"ח לאורך שנים, התגייסה לעזור לצוות המש"ח שהתמודד עם עומס לא רגיל:

הייתה פונה שעכשיו בקורונה נתתי לה את המשרד שלי לשלושה ימים, עשתה לנו עבודה משרדית. יעקב [העו"ס] ריכז את מיפוי הקשישים, והיא התקשרה ואמרה שהיא מתחרפנת ושניתן לה להתנדב.... בית הספר אמר עליה שהיא הרסנית ופוגענית. אמרתי לה "בואי". הבחורה דפקה לבוש, באה מתוקתקת. ישבה במשרד, שלושה ימים היא עבדה אצלי במשרד. החתמתי אותה כמו את כל המתנדבים על שמירת סודיות, אמרתי לה שיש פה חומרים רגישים. החתמתי אותה ומבחינתי אני סומכת עליה.

חשוב להדגיש שהמשמעות של יחסי העמיתות והפרקטיקות הנלוות להם לא מסתכמים רק בשיפור חוויית המסוגלות של הפונים. יחסי העמיתות מאפשרים לפונים לקחת חלק

פעיל בעיצוב הקהילה שבה הם חיים, ומאפשרים לקהילה ליהנות מהיכולות והידע של הפונים. האופן שבו פונים וחברי קהילה נתפסים כעמיתים מחזק את היכולת של פונים לנוע בתוך הרשת הקהילתית ולהשפיע עליה. במובן הזה, פיתוח יחסי עמיתות מהווה פרקטיקה של שינוי חברתי ותרומה לקהילה המקומית.

זירת העבודה עם הקהילה: עקרונות ופרקטיקות

העבודה של צוות המש"ח עם הקהילה המקומית ייחודית בשני מובנים. ראשית, המחלקה פיתחה ומתחזקת תשתית של שיתופי פעולה בין מערכות שונות ביישוב, מתוך תפיסה מכלילה של השירותים החברתיים הניתנים ביישוב ומתוך רצון לבנות לחזק את הקהילה כולה, ולא רק בנוגע לפונים ספציפיים ובהקשר של מצוקה או בעיה. ייזום ופיתוח שותפויות נמצא בעדיפות גבוהה של צוות המש"ח. התיאום ההדוק וזרימת המידע והידע בין המערכות השונות ביישוב מאפשרים לבנות רצף של מענים בתחומי הרווחה, הבריאות והחינוך, ואלה מתגבשים יחד לכדי טיפול קהילתי כוללני. שיתופי הפעולה מאפשרים גם יצירת סביבות למידה משותפות והפריה מקצועית הדדית.

שנית, היקף היחסים עם הגורמים השונים ביישוב, תדירותם ואופיים הם יוצאי דופן. מצאנו כי צוות המש"ח מקיים קשרים מתמשכים עם מגוון רחב של שירותים בקהילה – שירותי חינוך, בריאות ושירותי פנאי – ותפקידו בקשרים אלה הוא תפקיד של מוביל דרך מקצועי. למשל צוות המש"ח שותף בפורומים קבועים עם הנהלת בית הספר התיכון ביישוב, לצורך התייעצות קבועה על תלמידים אשר מתקשים בבית הספר, ובדומה לכך מקיים פגישות מקצועיות קבועות עם צוות הגיל הרך. כמו כן מתקיימים שיתופי פעולה ברמות אינטנסיביות שונות עם מערכות החינוך הבלתי פורמלי, וכן מתקיימים קשרים ענפים עם גופים בהקשרים של טיפול בחובות או התערבות רפואית. העבודה בזירת הקהילה כוללת שני מרכיבים מרכזיים: האחד, עבודה עם גורמים בקהילה תוך הובלת שיח מקצועי מודע-עוני; והשני, פיתוח שירותים חדשים ביישוב.

עבודה עם גורמים בקהילה תוך הובלת שיח מקצועי מודע-עוני

העבודה עם הגורמים השונים בקהילה מתאפיינת בהובלה של צוות המש"ח את השיח המקצועי ברוח התפיסה המקצועית של עבודה סוציאלית מודעת-עוני. הדבר

מתאפשר בזכות תשומת לב ליצירת יחסים בין-אישיים בין העו"סיות במש"ח לבין העובדים בשירותים השונים.

אחד החסמים המוכרים לעבודה משותפת ורב-מקצועית הוא פערי גישה ושפה בין אנשי מקצוע מדיסציפלינות שונות.²³ צוות המש"ח תיאר כיצד בעבר פערי השפה והגישה בין צוות המחלקה לגורמים אחרים בקהילה יצרו מתחים וחוסר הבנות. במשך הזמן אימוץ הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני כבסיס מקצועי, איפשר לעו"סיות להמשיג את הפרקטיקה שלהן בצורה מקצועית ומנומקת בקשר מול גורמים אחרים בקהילה, ולאטגור את האופן שבו פונים נתפסים על ידי אנשי מקצוע בשירותים האחרים. כך הפך צוות המש"ח לכתובת להתייעצות ולדיון מקצועי עבור אנשי מקצוע אחרים.

בפועל מעמדו המקצועי המוביל של צוות המש"ח בא לידי ביטוי בהשתתפות בפורומים מקצועיים קבועים עם שירותים חברתיים ביישוב. לדוגמה, במפגשים עם הנהלת בית הספר התיכון עולים לדיון תלמידים והורים שצוות בית הספר מתקשה לעבוד איתם, וצוות המש"ח מחווה את דעתו לגבי הדרכים השונות להבין את הסיטואציה המשפחתית ולפעול מולה. במפגשים אלה העו"סיות מציעות המשגות מודעות-עוני גם ביחס לפונים ספציפיים וגם ביחס לתפיסות חברתיות על אודות אנשים שחיים בעוני. כך למשל כאשר צוות בית הספר מתאר בכעס אימא שפרסמה תלונה על בית הספר בפייסבוק, מציעות העו"סיות לראות בתלונה ביטוי לאקטיביות של האם ולמאבק שלה למען ילדיה. במקרה אחר כאשר נציגים מהמועצה מתלוננים על תרבות "המגיע לי" של משפחות ביישוב, צוות המש"ח, בהתבסס על תפיסה של עוני כפגיעה בזכויות אדם, ממסגר מחדש את ההתנהגות הזו כניסיון למיצוי זכויות. מכיוון שהשיחות הללו נעשות באווירה של אמון והן מובילות לפרקטיקות ספציפיות, ההצעות של צוות המש"ח לא נתפסות כעצות תאורטיות, אלא מאפשרות לאנשי מקצוע אחרים לחשוב מחדש על הפרקטיקות שהם נוקטים בהן ולתכנן אותן מחדש.

שיתופי הפעולה משמשים גם לצורך יישום של גישה מניעתית למצבי סיכון לילדים. לדוגמה, כאשר משפחה שהתמודדה עם בעיות דיור קשות הגיעה לוועדת תכנון טיפול, הוזמן גם נציג של עמידר לוועדה על מנת לשלב בדיון גם את ההיבט הזה

White, S., & Featherstone, B. (2005). Communicating misunderstandings: multi-agency work as social practice. *Child & Family Social Work*, 10(3), 207-216

במצב הסיכון של המשפחה. במקרה אחר בשיתוף פעולה עם טיפת חלב העלה צוות המש"ח את החשיבות של ביקורי בית שעורכות אחיות טיפת חלב, שכן אלו לא נתפסים כביקורי בית המעוררים פחד וחשש, ויכולים להוות משאב חשוב של תמיכה לאימהות צעירות. יתרה מזו, בשיתופי הפעולה הללו מודגשת גם ההדדיות, כלומר הצורך של צוות המש"ח בעזרה מצד אנשי מקצוע אחרים. כך לדוגמה, בפגישה עם טיפת חלב התייעץ צוות המש"ח עם האחיות לגבי סוגיות התפתחותיות של תינוקות ופעוטות, כדי להבין ולהעריך טוב יותר מצבים בהם מצויות משפחות המטופלות במש"ח.

צוות המש"ח מדגים לאנשי מקצוע אחרים באופן ההתנהלות שלו את ה"אני מאמין" המקצועי המנחה אותו, ואת החשיבות של יחסים טיפוליים שיש בהם כבוד ואמון. כך לדוגמה, באותה שיחה עם צוות טיפת חלב, הסבירו העו"סיות לאחיות את החשיבות של שקיפות מול פונים שיש חשש שהתנהגותם מסכנת את ילדיהם, ושל שותפות איתם. אחיות העלו את השאלה כיצד לדבר עם אימהות על מצבי סיכון וכיצד לנהל מולן את הצורך לדווח על סיכון לעו"סית חוק נוער. עו"סית חוק נוער, שנכחה בפגישה, הציעה לאחיות על סמך ניסיונה דרכים אופרטיביות לקיום שיחות מורכבות עם אימהות צעירות. הוצע לאחיות להזמין את הפונה לפנות ביחד איתן לרווחה כדי לקבל סיוע. כמו כן הוצע לאחיות לציין את החוזקות של ההורים ולהגיד שהחוזקות הללו יעברו גם בדיווח עצמו. ההסבר שהציעו המדר"צית ועו"סית חוק נוער שנכחו מטעם המש"ח בפגישה עם טיפת חלב היה כי "אם אין שקיפות וכנות מול הפונה זה בסופו של דבר פוגע באמון שלו ובשם של השירות שלכם. כל הסיפור של שקיפות וכנות עד הסוף היא המפתח הראשון לדבר הזה. אין פה טריקים אחרים".

לבסוף, המחלקה מזמינה שותפים שונים למפגשי למידה על עבודה סוציאלית מודעת-עוני שבהם מועבר לצוותים אחרים ידע תאורטי. כך למשל מתוך הפגישות החודשיות עם צוות בית הספר, שנועדו לפיתוח תוכניות עבודה משותפות ודיון על תלמידים ומשפחות ספציפיים, עלה הרעיון לבנות תוכנית הכשרה משותפת של בית הספר עם המש"ח בנושא עבודה מודעת-עוני, על מנת לסייע לצוות בית הספר לעבוד עם משפחות ולהתחבר לגישת העבודה במש"ח. צוות המש"ח יזם גם הרצאות לכלל עובדי ומנהלי המועצה, צוות המועדוניות, צוות המרכז לגיל הרך ולמכינות הפועלות ביישוב. מפגשים אלו איפשרו לצוות המש"ח למסגר את עבודתו בתוך הקשר אקדמי, ובכך לעגן את המקצועיות שלו ולהעניק הון סימבולי לעבודתו.

ברוח התפיסה הרואה חשיבות גדולה בגורם האנושי ובקיומם של יחסים בין-אישיים, רואה צוות המש"ח בפיתוח קשרים עם גורמים שונים בקהילה מפתח לקידום הטיפול בפונים של המחלקה ולקידום האג'נדה המקצועית. העו"סיות תיארו קשרים בין-אישיים בלתי אמצעיים עם מרבית נציגי רשויות המינהל בקהילה – מראשת המועצה ועד העובדת בסניף הביטוח לאומי. קשרים אלו מאפשרים לעו"סיות לגייס את גורמי המקצוע לטובת הפונים שלהן בשגרה ובמצבי חירום. דוגמאות לכך ניתן לראות בפנייה של עובדת אל נציג של חברת החשמל באמצעות הטלפון הפרטי שלו כדי למנוע ניתוק החשמל בביתה של משפחה עימה היא עובדת, או בפנייה ישירה של המדר"צית לנציגה של ביטוח לאומי ביישוב כדי לקדם פתרון עבור משפחה, שנדחה לאורך זמן.

יחסים אלו מאפשרים לעו"סיות לייצר דיאלוג מתמשך ומעמיק עם גורמי המקצוע ביחס למקרים ספציפיים, אך גם בנוגע לתפיסות רחבות יותר. בתוך הקשרים האלה צוות המחלקה הופך שותף של אנשי מקצוע נוספים בשדה המקצועי של ירוחם. למרות שלמש"ח יש תפקיד פיקוחי בתוך הקהילה, נראה כי הקשרים שנוצרים עם הגורמים השונים הנם קשרים הדדיים ולא בעלי אופי סמכותני. קשר הדדי ומכבד עם גורמים מקצועיים מאפשר לעו"סיות לייצר מרחבים של התייעצות ושל שיח פתוח, שחורגים מגבולות חובת הדיווח. כפי שמתאר אחד העו"סים:

משהו שמאוד חשוב לי שעוזר לי במקרה הזה זה יצירת קשר משמעותי עם קולגות מחוץ למחלקה, לגרום שיהיה קשר טוב ומשמעותי שבסוף משרת את העבודה. העבודה שלי גם עם הגננת, גם עם הצוות של המרכז לגיל הרך, שגם מעורבים בתחום ההתפתחות וגם בתחום האלימות. העבודה מתואמת ודברים שהם יבקשו ממני מאוד יהיה חשוב לי לתת מענה מהיר וזמין, ואני מרגיש שזה גם המענה שאני אקבל מהם.

פיתוח שירותים בקהילה

השותפות הקרובה עם גורמים אחרים בקהילה מאפשרת לצוות המש"ח לראות את הקהילה כמשאב וליזום פיתוח פרויקטים ייחודיים שדורשים שילוב ידיים של גורמים שונים ביישוב. כאן באים לידי ביטוי יצירתיות ותעוזה בשימוש במשאבים קיימים לצורך פיתוח של שירותים המתאימים לאג'נדה המקצועית של המש"ח, כלומר שירותים

שמטרתם להעניק מענים שיהיו נגישים וקרובים ככל האפשר לצורכי הפונים. דוגמה לכך ניתן לראות בתשומת הלב שניתנה במש"ח לצורך של פונים, אשר קיבלו תרומה של רהיטים, אך אינם מסוגלים לממן את הובלת הרהיט לביתם. כתשובה לכך יזמו במש"ח הקמת שירות הובלות, בהתבסס על משאבים קיימים בקהילה:

המצאנו שירות הובלות. זה נורא נחמד שיש לנו הרבה תרומות, אבל אפילו אם מישהו רוצה לתרום מכונת כביסה, אז הרבה הפעמים אין איך להעביר. אז הקמנו משהו שאנחנו קוראים לזה "יעקב שירותי הובלה בע"מ". זה מבוסס על התנדבות והתגייסות. פשוט יעקב, אחד העובדים שלנו, יש לו אוטו עם פתוח כזה מאחורה, שאפשר להלביש עליו עגלה נגררת. ויש לנו פונה שמתנדב לפרק ולהרכיב את המוצרים, וגייסנו את הישיבת הסדר, שהם נותנים לנו את העגלה נגררת שלהם כשאנחנו צריכים. ויש פה ארבעה חבר'ה תיכוניסטים מתנדבים, שיש להם כבר קבוצת ואטסאפ, שכל פעם שאנחנו צריכים איזו הובלה אז כותבים בקבוצה, ישר מתגייסים כאן להוביל ולסחוב.

דוגמה נוספת לפיתוח שירות בקהילה שנועד לענות לצורכי הפונים, הוא הקמת "ועדת עיר ללא חובות". שירות זה בא לענות על הקשיים של משפחות המטופלות במש"ח להתמודד עם חובות, ועם הקשיים של עו"סיות המשפחה בבואן לסייע למשפחות בעלות חוב. הוועדה כוללת עו"סית המטפלת במשפחה, עו"סית משפחה נוספת, עו"סית קהילתית, מדר"צית, נציג של קרן הצדקה היישובית, עורכת דין למיצוי זכויות והמשפחה הפונה. מטרת הוועדה היא לבחון באופן משותף את בעיית החובות, ולעמוד על הדרכים השונות להתמודד איתה. הטון בוועדה הוא טון ידידותי ותומך ולא טון מאשים, ובפגישות מוסכם ונאמר במפורש כי מטרת הישיבה המשותפת היא התמקדות בחובות ולא בכלל הסיפור המשפחתי.

העו"סית הוסיפה שהם כולם התכנסו פה כי חובות זה באמת דבר מאוד שואב ומאוד מאיים, והם אולי ביחד יצליחו קצת להקל עליהם ולהיות איתם בזה. כי באמת חובות זה דבר מאוד מאוד כבד, ו"אולי אם כולנו נצליח להחזיק איתכם ביחד את החובות, זה יהיה קצת יותר קל".

פיתוח מענים ושירותים אינו מתמצה באוכלוסיית המשפחות המטופלות במחלקה. במקום זה, צוות המש"ח תופס את עצמו כמי שאחראי ישירות על פיתוח מענים

מותאמים לצורכי כלל הקהילה בירוחם. דוגמה לשירות כזה הוא מרכז מיצוי זכויות יישובי. כאשר פרצה מגפת הקורונה, זיהו במש"ח שתושבים רבים זקוקים לסיוע במיצוי הזכויות שלהם ולכן הקימו מרכז מיצוי זכויות בבניין המועצה המקומית, שנועד לשרת את כלל תושבי היישוב שזקוקים לליווי וסיוע בתהליכים אלה. הצוות תיאר דוגמאות רבות לאופן שבו המחלקה יוזמת ומפתחת שירותים חדשים בקהילה. כך למשל מתאר מנהל המש"ח את האופן שבו יזם ופיתח מועדון חברתי לאזרחים ותיקים, שמתקיים בפועל במתנ"ס:

אני הרבה זמן החלום שלי זה להקים פה מועדון חברתי לאזרחים ותיקים. יש לנו כל מיני מועדונים, אבל אין לנו מועדון שמגיעה אליו אוכלוסייה אחרת, לא של הרווחה, כלומר, מועדונים שאנשים באים לא בשביל לאכול. וזה חלום שאני הולך איתו. השגתי כסף דרך החלטת הממשלה והמשרד לשוויון חברתי. נתנו לי לקבוע מה אני הולך לעשות עם הכסף הזה. ואני התעקשתי שאני רוצה שהדבר הזה יעשה על ידי המתנ"ס. לא תחת הרווחה. אני גייסתי את הכסף. אז הייתה לי השבוע הישיבה, שאני לוקח עובדת שלי, משאיל אותה למתנ"ס. מנהל המתנ"ס מקבל את העובדת והוא נותן את המבנה, השגנו כסף לשיפוץ ולפעילות של שנתיים. אחרי זה נתחיל להריץ ואנחנו אוטוטו הולכים לעשות את זה. הקימו מועדונים כאלה לזקנים עניים ואני רציתי משהו חברתי תחת הטייטל של המתנ"ס, שישתמשו במשאבים של המתנ"ס. יש להם כל כך הרבה, זה המקום. זה מבחינתי סיפור של הישג, של שותפות.

כפי שניתן לראות בדוגמה זו, הפרקטיקה של פיתוח מענים אוניברסליים מבוססת על שתי הנחות יסוד של עבודת המחלקה: ההנחה הראשונה היא שיש לה אחריות כלפי כלל האוכלוסייה ביישוב ולא רק כלפי מי שנחשבים אוכלוסיית היעד שלה; ההנחה השנייה היא שחלק מתפקיד המחלקה הוא להרחיב את השירותים שגורמי מקצוע אחרים בקהילה נותנים לתושבי היישוב. בכך צוות המש"ח משפיע על המענים החברתיים שניתנים ביישוב תוך כדי קידום תפיסה רב-ממדית של רווחה חברתית ביישוב.

זירת העבודה הפנים-מחלקתית: עקרונות ופרקטיקות

מודל העבודה במחלקה כפי שהוצג עד כה דורש מהעו"סיות השקעת משאבים רגשיים וקונקרטיים רבים. ואכן, העובדות תיארו בפנינו את הקשיים הרבים הכרוכים ביישום

הפרקטיקה: קשיים פיזיים וקונקרטיים הכרוכים בהשקעת זמן מעבר לשעות העבודה; שטטוש הגבולות בין העבודה לבית; וקשיים רגשיים הכרוכים בתחושת אחריות ועומס ניכרים, בהתמודדות ישירה עם הכאב של המשפחות ועם זעמן, ועם חוויות בעלות עוצמה רגשית גבוהה.

נדרשים תנאים ייחודיים על מנת שצוות המחלקה יוכל ליישם את העקרונות והפרקטיקות הייחודיים שתיארנו עד כה. בהתאם לכך מצאנו שהצוות המנהל יחד עם כלל הצוות פיתחו בזירה הפנים-מחלקתית עקרונות ופרקטיקות ארגוניות שמטרתם לאפשר את העבודה עם פונים ולספק לעו"סיות החזקה והכלה שייצרו את המרחב הנדרש ליישום הפרקטיקה. להלן נתאר כיצד נעשה הדבר בשלושה אופנים: יצירת תרבות ארגונית לומדת וגיבוש זהות מקצועית מובחנת; התגייסות של כלל הצוות ותיאום בין עו"סיות כדי להחזיק מצבים מורכבים; ומתן הכרה לעבודתן היום-יומית של העו"סיות.

תרבות ארגונית לומדת וגיבוש זהות מקצועית מובחנת

כדי להתמודד לאורך זמן עם הקשיים והאתגרים בעבודה עם המשפחות, מתקיימת במש"ח תרבות ארגונית לומדת. מדובר בתרבות ארגונית שבה כל התרחשות זוכה לעיון ולמידה של מספר אנשי צוות, והעבודה מנוהלת באמצעות בחינה מתמשכת של אלטרנטיבות מקצועיות ובחירה ביניהן, ולא באמצעות פיקוח וציות. כך לדוגמה, כאשר היה אירוע של אלימות מילולית מצד אחת הפונות, התקיימו במש"ח מספר רב של שיחות עם כלל הצוות לגבי דרך התגובה הנדרשת, כאשר מה שהנחה את הדין הייתה המחשבה על הצרכים של העו"סיות ועל הצרכים של הפונה גם יחד. התגובה שהוחלט עליה לא הייתה תגובה אוטומטית ומוכנה מראש, אלא תגובה מקצועית ומותאמת למקרה הספציפי. מטרת הדיונים המתמשכים הייתה לברר את האפשרויות השונות להבנת הסיטואציה, ולבחור מביניהן את התגובה הראויה.

התפיסה שלנו היא שכל הזמן אנחנו רוצים להתכוון אל, ולא להיות כל הזמן במין עמדה כזאת של "ראיתם איזה חוצפן הוא, איך הוא דיבר אליי". וכן, יש הרבה חוצפה ושיח קשה. זה מאוד עניין של איך אנחנו תופסים את זה. היה מקרה של אלימות מילולית, על הגבול. והיה שיח שלם במחלקה איך לתפוס את הדבר הזה ואיך לראות את זה. וכשאתה נותן לזה פרשנות קצת אחרת, ומבין שהפונה באה ממקום כזה

שהיא חוותה את העו"סית שדיברה איתה כמזלזלת בה ומתנשאת מעליה, אז יצא לה בלי סינונים, אז אתה מגיב אחרת ולא אומר ישר "אני אלך למשטרה להגיש תלונה על זה". היה לנו דיונים קשים, זה גרם לנו לחשוב. בסופו של דבר, הצלחנו לקיים שיח מול הפונה.

ההכרה בקיומן של אפשרויות שונות להבין סיטואציות טיפוליות קשורה גם בעובדה כי המחלקה מחזיקה בזהות מקצועית מובחנת, אשר מנחה את סך דרכי העבודה ומשמשת משען בסיטואציות של קונפליקט. נראה שגם אם קיימת שונות בעמדות של העובדים ביחס לאג'נדה הקיימת, לכל הצוות ברור מהם העקרונות המשותפים שמובילים את העבודה. ניתן לראות זאת בדבריהן של שתי עו"סיות:

יש לנו אג'נדה, יש למחלקה כיוון, דרך, רחבה יותר, רחבה פחות, זה כן הצלחה שלנו כמחלקה, עובדים בדרך שהולכים. אפשר גם לראות שמי שלא הולך בדרך הזאת, נורא קשה לו במחלקה.

יש אמירה שהיא ערכית, שהיא מקצועית, אנחנו עובדים לפי ערכים מסוימים. נראה לי שכל מקום צריך שתהיה לו עמדה, אז קל וחומר שמחלקה לשירותים חברתיים צריכה שיהיה לה מצפן.

העובדה שיש אג'נדה מקצועית ברורה ומשותפת, המבוססת על הולזם התייחסותי ומדגישה את חשיבות היחסים הבין-אישיים, את ההתייחסות לצד פונים ואת המשמעות של עוני והדרה על חיי הפונים, מאפשרת לעו"סיות להרגיש בטוחות בעשייה שלהן גם כשהיא יוצאת מגבולות העבודה המסורתית. יותר מכך, העובדות מתארות כיצד האג'נדה מאפשרת להן להרגיש בטוחות יותר בעשייתן: "עצם ההמשגה, שאנחנו יודעים להגיד מה אנחנו עושים. עשיתי את זה גם קודם אבל זה מומשג לי היום. למה אני נותנת את הטלפון, זה לא רק מהבטן שלי, זה גם המקצועיות".

התרבות הארגונית הלומדת באה לידי ביטוי גם בקיומו של מערך הדרכות קבוע, בו משתתפות כלל העו"סיות במחלקה. מדובר בהדרכות פרטניות של המדר"ציות ובנוסף לכך הדרכות קבוצתיות, המתקיימות אחת לשבועיים בהשתתפות כמעט כל העו"סיות בצוות והמד"רצית ובהנחיה של מדריכה חיצונית, מומחית לעבודה סוציאלית מודעת-עוני. מטרתן של הדרכות אלה היא לעודד רפלקציה ביקורתית ולשאל שאלות על ה"למה" וה"איך" של הפעולה המקצועית. לא מדובר בהדרכות

ניהוליות או בירוקרטיות, אלא במרחב בו העו"סיות מביאות את עצמן ואת ההתמודדויות המקצועיות והרגשיות שלהן. בצורה זו הצוות מקבל מרחב לעיבוד החוויות מהעבודה עם הפונים, אך גם לעיבוד חוויות תוך-צוותיות ויצירת יחסים קרובים ומעמיקים בין העובדים. החשיבות של למידה ויצירת מרחבי למידה מנחים את עבודת המש"ח גם מעבר להדרכות. בנוסף להדרכות הקבועות המתקיימות במש"ח, ניתנת לעו"סיות כל התמיכה הנדרשת כדי שילמדו לימודים מתקדמים במסגרות אקדמיות או מקצועיות. ואכן, בזמן המחקר כשליש מעובדות המחלקה למדו יום אחד בשבוע במסגרת חיצונית. בנוסף לכך המחלקה יוזמת ימי למידה כמו אלו שערכו בנושא עבודה סוציאלית מודעת-עוני, בהשתתפות כל הצוות והצוות יוצא להשתלמויות חד-יומיות מספר פעמים בשנה. מלבד אלו גם ישיבות צוות מחלקתיות, שמתקיימות אחת לשבועיים באופן קבוע, וכוללות מרחבי למידה שונים. כך, לצד ישיבות שמוביל הצוות המנהל וכוללות מרכיבים רפלקטיביים, מתקיימות לאורך השנה גם ישיבות שבהן עובדים מציגים היבטים שונים מעבודתם, וישיבות שאליהן מגיעים אנשי מקצוע או פונים כדי לדון בנושאים שונים שרלוונטיים לעבודת המש"ח.

ימי הלמידה שאנחנו היינו שותפים להם היוו רק דוגמה אחת להזדמנויות של כלל העו"סים להתפנות מעבודתם השוטפת ולהיות מעורבים בתהליכי למידה. ימי הלמידה שקיימנו הדגימו התגייסות מלאה, שיש בה גם השתתפות פיסית לאורך כל שעות היום וגם השתתפות מנטלית. העו"סיות השתתפו בימי הלמידה עד סופם, לא היה צורך להיאבק על תשומת ליבן והן לא ביקשו לצאת "כדי לטפל במצב חירום או לסגור דברים במשרד". העובדה שהעו"סיות יכלו להרשות לעצמן להשתתף בלמידה בצורה מלאה כזו למרות המעורבות הגבוהה שלהן בחיי משפחות, הדורשות תשומת לב יום-יומית וקבועה, מעידה על היכולת של העו"סיות לחוש מוחזקות בעבודתן. נראה כי כלל הצוות רתום לרעיון כי השקעה בקידום הידע המקצועי של העו"סיות חשובה לפיתוח המיומנויות המקצועיות לטובת הפונים והעו"סיות כאחד, וכן למניעת שחיקה ולקידום חוויה של צמיחה של העו"סיות. הסביר זאת מנהל המחלקה:

יש יישובים שאומרים שלעובד יש שני ימי השתלמויות בשנה, לנו יש הרבה יותר. יש מנהלים שמאשרים רק לשניים לצאת, אבל אני עושה את החשבון שלי... אני מאפשר וגם המערכת שמעליי מאפשרת. זה שלמעלה לא עוצרים אותי, זה מאד

חשוב. רק מנהלת משאבי אנוש אומרת לי: "למה העובדים שלך יוצאים כל כך הרבה ללימודים?" ואני אומר לה "אנחנו רוצים עובדים מקצועיים וטובים, זה חשוב עובדים שמרוצים מהעבודה שלהם".

התגייסות של כלל הצוות ותיאום כדי להחזיק מצבים מורכבים: "אף אחד אף פעם לא לבד"

לאורך כל שלבי המחקר צוות המש"ח חזר על המשפט "אף אחד אף פעם לא נשאר לבד" כמעין מוטו שהתפתח בכל הנוגע להתמודדות של עובדים עם קושי. העו"סיות תיארו את המודעות הגבוהה שיש במחלקה לכך שהקושי הרגשי שנלווה לעבודה יכול להיות בלתי נסבל, ושאת הדרכים המרכזיות להתמודד איתו הוא תחושה עמוקה של ביחד. כלומר, עוד לפני שתיארו פרקטיקות ספציפיות, הן תיארו התכוונות של כל חלקי המחלקה לכך שעובדים לא ירגישו לבד כאשר הם מתמודדים עם קושי. העיקרון של התגייסות כלל אנשי הצוות כדי ש"אף אחד אף פעם לא יהיה לבד" בא לידי ביטוי הן באמצעות החזקה מתמשכת של טיפול במשפחות על ידי מספר אנשי צוות, שמתקיים ביניהם תיאום מתמשך, והן באמצעות התגייסות ייחודית של אנשי צוות אד-הוק, לצורך החזקה של מצבי חירום.

באופן שגרתי לצד העו"סית שהיא המטפלת הראשית במשפחה, יש מעורבות גבוהה של כל גורמי הטיפול, כולל הצוות הניהולי, בתהליכי הטיפול של משפחה. כלומר, הליווי של משפחות מורכבות מוחזק תמיד על ידי עוד גורם מלבד עו"ס המשפחה. במקרים מורכבים יותר יש התעדכנות והתייעצות קבועות. אחת העובדות תיארה זאת כך:

קודם כל זה שלא הייתי עם זה לבד זה היה הכי משמעותי, לאורך כל הדבר הייתה התכתבות רציפה במייל שהייתי מעדכנת ומקבלת פידבק מכל מי שמחזיק את הסיפור הזה על מה כדאי ומה נכון לעשות, איך להתקדם ותהיי חזקה וכו'.

במצבי חירום או מצבי קיצון שבהם עובדים נדרשים להתמודד עם סיטואציות לא שגרתיות, נהוג ומקובל שהעו"סית האחראית תזכה לעו"סית נוספת שתלווה אותה. מכיוון שהליווי בשעת חירום שמציעות העו"סיות למשפחות הוא ליווי קרוב ואישי, ואינו מתמצה בקבלת עדכון מהמשפחה או בליווי בירוקרטי, הרי שהעו"סית שמלווה את המשפחה זקוקה לתמיכה קרובה בעצמה כדי לעשות זאת. מצבי חירום יכולים להיות

פציעה של מטופל בתאונה, הוצאת ילד מהבית, או חוויות קשות מול פונה. העובדות תיארו כיצד במצבים אלו ברור לכל כי יש צורך להצטרף לעובדת ולא להשאירה לבד.

זה בראש ובראשונה מתחיל מהמקום של ההיכרות והמקום של לא להיות לבד בתוך סיטואציות כאלה. כשיש חירום העובדים נלחמים מי יגיע. כל אחד רוצה להגיע ולעזור בתוך הסיפורים והסיטואציות, ולא להשאיר אף אחד לבד. חמישה עובדים מתייצבים וכל אחד אומר "לא, את תלכי הביתה", "לא, אני אסתדר, אנחנו, מספיק שתיים". "לא, לא. מה פתאום? נראה לכם שתעשו את זה לבד?", זה בדיוק, העו"ס נערות, עו"ס משפחה, עו"ס אלימות.

מתן הכרה לעבודה היום-יומית

העבודה במש"ח היא עבודה אינטנסיבית, מורכבת ולא מתוגמלת כלכלית, ובנוסף לכך היא לא זוכה להכרה ונחווית על ידי עו"סים כשקופה ולא יוקרתית.²⁴ הצוות המוביל במחלקה מודע לכך ופועל ליצירת חוויה של הכרה בעבודתן היום-יומית של העו"סיות. הדוגמה הבולטת ביותר לפרקטיקה כזו היא "תמונת השבוע". "תמונת השבוע" היא תכתובת דוא"ל שמוציאות המד"רציות מדי שבוע, ובה מתואר אירוע או סוגיה משמעותית שקרו באותו שבוע. את הטקסט יכולה לכתוב אחת המד"רציות או אחת העו"סיות. הרעיון העומד מאחורי "תמונת השבוע" הוא לתת הכרה לכל אותם רגעים משמעותיים שהעובדים יוצרים וחווים ולסמן אותם ככאלו. כך לדוגמה, כתבה עו"סית חוק נוער תיאור מפורט ואישי של כל הקורות אותה בשבוע עבודה אחד, ובתיאור זה ניתן היה לראות את ההתמודדויות המקצועיות שלה, את הקשיים הרגשיים, את העומס ואת הקושי לשלב את עבודתה עם טיפול במשפחתה שלה. במקרים אחרים, משמשת "תמונת השבוע" את המד"רציות כדי להביא לידיעת כל הצוות אירוע שמהווה שיא או הצלחה מעבודתה של אחת העו"סיות ובכך להאיר פעולות מקצועיות ולהפיח תקווה בצוות כולו:

תדמיינו שאתם נוכחים בוועדה לתכנון טיפול ובתום הדברים יו"ר הוועדה מבקש למחוא כפיים לנערה. אז היום חלקנו היינו נוכחים בוועדה שכזו.

מדובר בנערה שהקשר עימה התחיל עוד כשהייתה ילדה צעירה שזועקת לעזרה

24 תימור-שליון, ש. (2019). בין השמרני, הניהולי והביקורתי: מאבק על פרופסיונליות בעבודה הסוציאלית בישראל. **ביטחון סוציאלי**, 106, 189-219.

ומוציאה את כל הקוצים האפשריים. מה עבר על הילדה והמשפחה? יציאה למרכז חירום לילדים כאשר היא הילדה הראשונה שמרכז החירום הפסיק את השהות שלה באמצע מחשש להתפרקות נפשית, קשר מורכב עם האימא ודחייה של האימא אותה, קשיים חברתיים, ועדות, פגישות, טיפולים ועוד פגישות, גורמי טיפול וחינוך שרק חושבים איך לעזור לה ונערה אחת שזעקה תניחו לי תתנו לי להיות ילדה "רגילה".

אז זה לקח זמן, אבל היום בוועדה ראינו נערה שיודעת בדיוק מה היא צריכה ויודעת להביע את עצמה בצורה מדהימה. חברי הוועדה שומעים את ההורים, שמעולם לא הביעו רגשי חיבה לביתם, אימא מחבקת ומנשקת ממקום אמיתי וכנה, ואבא שאומר ליד הנערה שזו התקופה הכי טובה בחיים שלה. גורמי החינוך שזעקו והתריעו בשנים האחרונות, מדברים היום על רגיעה, ועל למידה ובעיקר על נערה נעימה לעצמה ולסובבים אותה.

ואוו, בתוך הטירוף שאנחנו עובדים ההצלחות האלו הן הדלק שממשיך לתת אמונה וכוח להמשיך. לסיפור שכזה ולנערה כזו מגיעות מחיאות הכפיים הגדולות שבקעו היום מתוך הוועדה. מבחינתי המשפחה והנערה הם למידה על נחישות, על עבודה קשה ובעיקר אמונה. מורן, נועה ועדי הייתן שם גם ברגעים שנזרקו לעברכן חצים ושאלו אחד לא האמין בנערה, לא ויתרתם לנערה, למשפחה ועליהם, האמנתן בהם והלכתם איתם יד ביד. בתום הוועדה אמרנו שזה הזמן לקחת את התיק ולצאת לסוף שבוע עם התקווה והדבר המופלא הזה. הלוואי שנחווה בעבודתנו עוד הצלחות ושיעורים שכאלו. שבת שלום. (6.2.2020)

תמונת השבוע יכולה להוות מקום למתן הכרה לא רק להצלחות אלא גם לקשיים הניכרים והדילמות עימן מתמודדים העובדים:

אחת האמירות שמאד שומרות עליי בעבודה שלנו זה שאנחנו לא מחזיקי חיים. בשביל זה יש את מד"א והמשטרה, אבל אנחנו ממש לא מחזיקי חיים. מצאתי את עצמי השבוע מטילה ספק באמירה הזו ומעיזה לשים סימן שאלה עליה. למילה "חיים" יש רבדים שונים: מהרמה הבסיסית הפיזית ועד לרמה העמוקה יותר הרגשית, כשאנחנו רואים פעמים רבות קשר ישיר ביניהם. כשפונה אומר לנו "הרסתם לי את החיים" או לחילופין "הצלתם אותי" למה הוא מתכוון?

יגאל המדהים שניסה להציל פונה שלו, בכל הרבדים, עבר חוויה כל כך מטלטלת. הפונה התדרדר לשתיית אלכוהול מופרזת ויגאל תיאם איתו שייקח אותו לבדיקות רפואיות. ביום למחרת כשבא לקחת אותו לקופ"ח הוא מצא אותו נטול רוח חיים, ונאלץ גם להתמודד עם הגילוי והמחזה של אדם שנפטר וגם להיות זה שמקבל את המשפחה בבשורה המרה. ואוו, כמה קשה.

שולחת חיבוק ענק ליגאל ונראה שנמשיך לתהות בשאלת מה לנו ולהחזקת החיים של הפונים שלנו. שבוע טוב ובשורות משמחות (22.2.2020)

לבסוף, תמונת השבוע יכולה גם להוות מרחב שבו מודגמות תפיסות מקצועיות שונות של אותה תופעה, מתוך מחשבה שיכולה להיות תנועה בין תפיסות שונות. הדגמה כזו היא תרגיל חשוב עבור העו"סיות שכן היא נותנת תוקף לכך שקיימות תפיסות שונות, וכן לכך שהבחירה ביניהן צריכה לשרת את המטרות של טובת הפונה והתהליך הטיפולי:

לראשונה מאז שאני עו"ס במחלקה לא נתקלתי בתופעה שנתקלתי בה השבוע. התכתביות עם פונים במיילים זה דבר שעם הזמן מתפתח יותר ויותר. תמיד שמחה שיש פונים שמביעים נכונות לתקשר במייל או ללמוד איך לפתוח תיבת מייל כדי לייעל ולהוסיף עוד דרך תקשורת בינינו. אז השבוע קיבלנו מייל מאחת הפונות בו היא שולחת לנו דו"חות על הבן שלה שאספה מגורמי טיפול שונים לקראת ועדה לתכנון טיפול שמתקיימת בקרוב לגביו. התגובה הראשונית שלי הייתה "ואוו, איזה מופרעת!!!" ובהמשך גם עלתה התבדחות בינינו שאולי היא גם תכתוב את הדו"ח הסוציאלי לוועדה. שיתפתי את הילה בתופעה והיא בלי לדעת את ההקשר או מי זאת אותה אימא אמרה לי: "זה מהמם". לקח לי כמה רגעים לחבר בין המילה "מהמם" לסיטואציה שהייתה הזויה מבחינתי, אבל אחרי שחיברתי בחרתי לאמץ את זווית הראייה האחרת שהילה פתחה לי.

אז כן, זה מהמם, בעיניי, שאימא לוקחת כל כך הרבה אחריות על הילד שלה ועושה עבודה שאנחנו רגילים כשגרה לעשות במקומה. זה מהמם שיש לה הון סימבולי שמאפשר לה להיות מובילה ו-case manager של הטיפול בבן שלה. וכן אם היינו יכולים שהיא תהיה שותפה מלאה בכתיבת הדו"ח הסוציאלי ואפילו תרכז את הוועדה זה היה מהמם. מרגישה שעברתי השבוע עוד שיעור דרך אותה פונה שבשגרה מאד

מאתגרת אותנו. בוחרת לראות את הדברים שעושה בזווית חיובית יותר שמעצימה את החלקים היפים והכוחות הרבים שיש בה, בחירה שתוביל רק להתקדמות מולה. שבוע נפלא לכולם. (15.2.2020)

חלק ג:

התנאים להתקיימות של מחלקה לשירותים חברתיים מודעת-עוני

הספרות המקצועית מטילה ספק ביכולת לכונן שירותי רווחה ממוסדים אשר נשענים על הנחות תאורטיות ביקורתיות, כמו עבודה סוציאלית מודעת-עוני, הן מסיבות אידיאולוגיות והן מסיבות פרקטיות.²⁵ מבחינה אידיאולוגית, הטענה היא שהמערכת הממוסדת של השירותים המדינתיים מאוימת מרעיונות ביקורתיים, אשר תולים את האחריות לפתרון בעיותיהם של פרטים במצבים חברתיים של אי-שוויון ואי-צדק שהמדינה מייצרת. מבחינה פרקטית, נטען כי לא ניתן לבסס פרקטיקות ביקורתיות בשל הצורך שהן מציבות בהגדלת כוח האדם והתקציבים, מה שעומד בניגוד גמור למגמות הנקוטות בעשורים האחרונים במרבית מדינות הרווחה ובכללן ישראל. כמו כן הספרות מצביעה על כך שכאשר עו"סיות נוקטות פרקטיקות ביקורתיות, הן לרוב נתפסות כיוצאות דופן וסופגות ביקורת מצד עמיתותיהן,²⁶ כך שהן מוותרות על הניסיון להציע דרכי עבודה אלטרנטיביות או נפלטות מהמערכת.

עם זאת, בחינת המודל בירוחם מצביעה על כך שבהינתן תנאים הולמים, יכולה מחלקה לשירותים חברתיים לקיים פרקטיקות מיטיבות המבוססות על רעיונות ביקורתיים. נראה כי צוות העו"סיות מפגין רמת לכידות גבוהה וכי למרות הקשיים והאתגרים, כאשר המערכת כולה מאמצת גישה ביקורתית, העו"סית לא נדרשת לשאת על כתפיה את עול האידיאולוגיה, ולא משלמת את המחירים הכרוכים בכך.

בפרק זה אנו מבקשים להציע מספר קווים מנחים לגבי התנאים ליישום מודל ירוחם בעוד מחלקות לשירותים חברתיים.

25 סטריאר, ר., ובנימין, ש. (2013). שילוב עבודה סוציאלית ביקורתית אנטי-דכאנית בשירותי הרווחה הציבוריים: מרטוריקה לפרקטיקה. **חברה ורווחה, ל"ג** (ד), 615-633.

26 תימור-שליון, ש. (2020). מרחב מבוקר: פרקטיקות ביקורתיות במחלקות לשירותים חברתיים. בתוך מ. קרומר-נבו, ע. וייס-גל ור. סטריאר (עורכים), **ביקורת בפעולה: פרקטיקות ביקורתיות בשדה החברתי בישראל**, רסלינג. Weinberg, M., & Banks, S. (2019). Practising ethically in unethical times: Everyday resistance in social work. *Ethics and Social Welfare*, 13(4), 361-376.

1. המבנה הארגוני והפיסי

הצלחת המש"ח בירוחם יכולה להיות מוסברת בעובדה שמדובר ביישוב בן כ-10,000 תושבים ובמבנה הארגוני והפיסי של המחלקה בה יושבות כל העו"סיות תחת קורת גג אחת, במבנה אחד הממוקם במקום נגיש אך אינטימי במרכז היישוב. ריכוז השירותים במקום נגיש אחד מקל על התושבים לצרוך את השירותים. אך מעבר לכך, הוא מאפשר תקשורת יום-יומית בין העו"סיות ועבודת צוות ברמה גבוהה בין עובדות בתחומים שונים. בפנייה של פונה למש"ח ניתן להסדיר מספר מענים בביקור אחד, ניתן לקיים שיחות כלל מערכתיות בתיאום מינימלי, וניתן לקבל הקשרים רחבים יותר על מציאות חייהם של הפונים. המבנה הארגוני תורם לעבודה המערכתית השוטפת ומאפשר עבודה הוליסטית ורציפה.

השלכות לפרקטיקה: קידום מבנים ארגוניים אזוריים או מבנים ארגוניים משולבים, המבוססים על השתייכות גאוגרפית של הפונים.

2. תמיכה וגיבוי של הרשות המקומית ושל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים

מודל העבודה במחלקה לא יכול היה להתקיים ללא תמיכה וגיבוי של ראשת המועצה. הקשר של הצוות עם כלל גורמי המועצה הוא רציף ומתאפיין בפתיחות רבה. קשר דומה התפתח לאורך השנים עם שכבת הניהול והפיקוח של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

הגיבוי שניתן למש"ח בשתי הזירות הללו בא לידי ביטוי בכמה אופנים:

ראשית, המחלקה נתפסת כעוגן מקצועי מרכזי ביישוב, ועל כן צוות הניהול נתפס כגורם הכרחי בניהול ופיתוח היישוב, ועמדותיו מקבלות משקל בתהליכים אלו. ההערכה המקצועית למש"ח באה לידי ביטוי גם ביחסים עם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים – צוות המחלקה מוזמן להרצות בימי עיון ומתבקש לארח עובדים ממחלקות אחרות באופן תדיר. בנוסף לכך צוות המש"ח זוכה להכרה פורמלית, שבאה לידי ביטוי בתמיכה תקציבית, ארגון הפגנת תמיכה יישובית בעו"סים במהלך שביתתם, או זכייה בפרסים על עשייה חברתית, וכן בהכרה לא פורמלית בפורומים שונים ובתוך הקשר היום-יומי עם המועצה ואנשי המשרד.

שנית, צוות המש"ח מקבל גיבוי להחלטות המקצועיות שלו. מכיוון שראש רשות מהווה כתובת לתלונות תושבים על שירותי הרווחה, יחסי עבודה בין מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים לבין ראשי רשויות עלולים להפוך ליחסים פיקוחיים וכוחניים שבהם ראש הרשות חוזר למרחב המקצועי של המש"ח. בירוחם ניכר שהיחסים של הצוות עם ראשת המועצה מאפשרים מרחב דיאלוגי והדדי. גם הקשר של מחלקות לשירותים חברתיים עם הפיקוח המחוזי והארצי במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים יכול להפוך בקלות לקשר מפקח ומצמצם. במקום זאת מצליח צוות המש"ח לקיים דיאלוגים בונים עם צוות המשרד ועם השנים נוצרו יחסי שותפות שמאפשרים קידום ופיתוח של המודל.

שלישית, מודל העבודה של המש"ח דורש גם גיבוי תקציבי. ברמת המועצה גיבוי זה בא לידי ביטוי במתן מרחב פעולה תקציבי למחלקה בכל הנוגע למתן סיוע חומרי, וברמת המשרד הגיבוי בא לידי ביטוי בתקצוב של יוזמות ייחודיות וגילוי גמישות בכל הנוגע לאופן שבו מנוצל התקציב.

השלכות לפרקטיקה: יש צורך בתמיכה וגיבוי של הרשות המקומית ומשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

3. ניהול מחלקה לשירותים חברתיים מודעת-עוני

אחד מהאתגרים הגדולים בהטמעת הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני הוא גיוס של מנהלות המחלקות לשירותים חברתיים להאמין במשפחות בעוני, ליצור את הגשרים בין תפיסת העוני כמצוקה כלכלית-חומרית לבין תפיסת העוני כמצוקה רגשית ובין-אישית. כמו כן נדרש המנהל להנהיג את הצוות בסגנון ניהולי שהולם את עקרונות הפרדיגמה, כלומר בדרך המדגישה את חשיבותם של יחסים בין-אישיים עם העו"סיות ושל שותפות שלהן בתהליכי קבלת החלטות.

מודל העבודה של הצוות המנהל בירוחם (המנהל ושתי המדר"ציות) אכן עולה בקנה אחד עם הדרישות הללו. דרך הניהול שלהם מבוססת על עמדה רפלקסיבית, תוך הדרכה מקצועית אשר שואפת לבחון את המיקום האישי של הצוות המנהל מול העו"סיות, ומאפשרת מרחב רב לדיון מקצועי עם העו"סיות במקום השתה של כוח

ניהולי. הם שואפים באופן יום-יומי להתייבב לצד העו"סיות, להיענות לצורכיהן, להכירן מקרוב ולעמוד על חוויותיהן בשטח. כך נוצר אפקט של מודלינג עבור הצוות – העבודה שמצופה מהעו"סיות לקיים אל מול הפונים שלהן, ובעיקר, העמדה הפנימית אותה הן מצופות להחזיק, מתקיימת גם כלפיהן כעובדות מצד המנהלות שלהן. תהליכים אלה מתעצמים בעקבות ההכשרה וההדרכה המקצועית השוטפת. בתהליך מקביל זה מתאפשרות רמות גבוהות של התנגדות להאחרה, והערכים המנחים בעבודה עם הפונים הם אותם ערכים המנחים את העבודה גם בתוך הצוות המקצועי עצמו.

השלכות לפרקטיקה: נחוץ צוות מנהל המעוניין ביישום הפרדיגמה, אשר עובר הכשרה ומוכן להשתתף באופן פעיל בתהליכי הדרכה מתמשכים.

4. מעמסת עבודה

במש"ח בירוחם מעמסת העבודה של עו"סית משפחה במשרה מלאה עומדת על כ-60 משפחות. דבר זה מאפשר לעו"סיות את הזמן הדרוש ליצירת יחסים של קרבה, להיכרות עם כמה בני משפחה (ולא רק עם הפונה המגיעה למש"ח), לקיום ביקורי בית באופן שוטף לפי הצורך, להענקת טיפול הוליסטי ולקיום קשרים עם אנשי מקצוע אחרים לטובת קידום הטיפול בפונה. חשוב שלא לטעות בנקודה זו. העו"סיות מתארות תחושה סובייקטיבית של עומס רב, הן מבחינת בשעות העבודה והן מבחינה רגשית, והן גם חשות פעמים רבות שלא הצליחו לעשות את כל מה שרצו או שראוי שיעשו. אולם ברור כי צמצום מספר המשפחות הוא הכרחי כדי שיוכלו לעבוד האינטנסיבית והמקיפה בצורה בה הן עובדות. ניתן לשער כי האפשרות לעבוד בצורה קרובה עם הפונים, למרות העומס הרגשי הניכר הכרוך בה, גם מאפשרת לעו"סיות להתמיד בעבודתן לאורך שנים, כפי שבא לידי ביטוי בוותק הגבוה הממוצע של הצוות, וכן מחזקת את המוטיבציה שלהן להתחדש ולהעמיק את עבודתן.

השלכות לפרקטיקה: יש לשאוף למעמסת עבודה של כ-60 משפחות לעו"ס במשרה מלאה, לפי המלצות הוועדה לבחינת מדיניות רווחת המשפחה בישראל, בראשות פרופ' יואב לביא (2008) והוועדה למלחמה בעוני בישראל, בראשות מר אלי אלאוף (2014).

5. תקציב גמיש

מן הממצאים ניתן לראות כי המשאבים השונים העומדים לרשות המחלקה בירוחם מאפשרים לעו"סיות תחושה ש"הכל אפשרי", ומייצרים תחושת מסוגלות ויצירתיות בתכנון וניהול ההתערבויות. חשוב לשים לב כי מדובר כאן בשני רכיבים: מחד, קיומו של תקציב גמיש כלשהו – שמקורו בתקציבי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים או בקרן הצדקה היישובית, אשר תומכת במש"ח – הוא הכרחי כדי לייצר את התחושה הסובייקטיבית ש"הכל אפשרי". מאידך, התקציב תמיד אינו מספיק, והתחושה הסובייקטיבית מתקיימת גם מעבר לתקציב. למעשה התקציב הגמיש מאפשר קיומה של תרבות ארגונית שבה יש ערך מוסף למשאבים חומריים, ופעילות יצירתית של פיתוח משאבים נתפסת כחלק מעבודת העו"סיות.

השלכות לפרקטיקה: סל מענים גמיש מחלקתי, הכולל תקציב המוקצה למש"ח שאינו מיועד לצרכים ספציפיים ומוגדרים מראש, אלא יכול לשמש את הצוות המקצועי להנהיג סוגי התערבויות ייחודיים ולפתח תוכניות סיוע ייחודיות, יסייע לעובדות לייצר תהליכי התערבות משמעותיים ולענות על צורכי הפונים.

6. סיוע בעבודת מיצוי זכויות

כדי לסייע לעבודה השוטפת, יש צורך בסיוע לעו"סיות בעבודת מיצוי הזכויות. מיצוי זכויות מאפשר להגדיל את סל המענים עבור הפונים, מסייע להם לפתור בעיות קונקרטיות ומשפר את האמון שלהם במערכת. עם זאת, כדי שעו"סיות יישמו פרקטיקות של מיצוי זכויות עליהן לקבל סיוע מעו"ס מיצוי זכויות ומעורכת דין שיוכלו לסייע בפתרון בעיות קונקרטיות, בתיאום בין גופים, ביידוע של צוות המש"ח לגבי זכויות באופן שוטף, בפיתוח מענים ותכלול של כלל הצרכים וביישום של פרקטיקות מדיניות.

השלכות לפרקטיקה: יש צורך בהקצאת עו"סיות מיצוי זכויות ייעודיות ועורכת דין, אשר יפעלו מתוך המש"ח ובקרבה לכלל הצוות כדי להוות כתובת נגישה וזמינה.

7. הכשרה בעבודה סוציאלית מודעת-עוני והדרכה מתמשכת

הטמעה של תוכנית כלל מחלקתית מחייבת הכשרה מקדימה לכל צוות המש"ח, כולל הצוות המנהל. התפתחות הדברים בירוחם מעידה על חשיבותה של ההכשרה המקדימה וכן של פורומים קבועים של הדרכה מתמשכת. לא מדובר בהדרכה לעו"סיות חדשות או הדרכה בזמני משבר, אלא על הדרכה קבועה המלווה את העבודה, שכן ההתמודדות עם הכאבים הרגשיים ועם הבעיות הסבוכות שהמשפחות מציבות מחייב מרחב של שיתוף ורפלקציה. מן הניסיון בירוחם נראה כי ההכשרה וההדרכה אפשרו לצוות לייצר שפה מקצועית משותפת וקו ערכי משותף, וכן אפשרו להם לאמץ פרקטיקות עבודה שוטפות, שסייעו לסנכרון ולעבודה המשותפת של העובדות בתפקידים השונים, כיחידה אחת כלל מערכתית.

השלכות לפרקטיקה: נדרשות הכשרה מקדימה לכלל צוות המש"ח בעבודה סוציאלית מודעת-עוני וכן הדרכות קבועות לאורך זמן לכלל הצוות.

ריכוז מקורות על עבודה סוציאלית מודעת-עוני

ברנד-לוי, א. ומלול, מ. (2019). תפיסת מקבלות שירות את הטיפול הסוציאלי במחלקות לשירותים חברתיים: הבדלים בין טיפול שגרתי לטיפול מודע-עוני. **ביטחון סוציאלי, 106**, 157-187.

ליסטר, ר. (2019). יכולת פעולה ועוני: מ"להסתדר" ל"להתארגן". ביטחון סוציאלי, 106.

סטריאר, ר. (2021). פרקטיקה קהילתית ביקורתית מודעת עוני: מסגרת מושגית. **ביטחון סוציאלי, 112**, 615-633.

סער-הימן, י., לביא-אג'אי, מ. וקרומר-נבו, מ. (2017). פרקטיקה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני: נקודת המבט של משתמשות השירותים. **ביטחון סוציאלי, 101**, 9-39.

סער הימן, י. וקרומר-נבו, מ. (2019). "יובל, תחליט אתה": חקר מקרה על קבלת החלטות בעבודה סוציאלית מודעת-עוני עם משפחות במשבר וילדים במצבי סיכון. **חברה ורווחה, ל"ט** (1), 79-108.

סער-הימן, י., קרומר-נבו, מ. ולביא-אג'אי, מ. (2018). התערבות בהקשר החיים הממשי: מסגרת פעולה וחשיבה על אודות המרחב הטיפולי בעבודה סוציאלית מודעת-עוני. חברה ורווחה, ל"ח (3), 627-659.

סער-הימן, י. ורוסו-כרמל, ס. (2019). התיתכן עבודה פרטנית לשינוי חברתי? דיון ביקורתי והצעות לפרקטיקה. **ביטחון סוציאלי, 106**, 75-98.

קרומר-נבו, מ. (2006). **נשים בעוני: סיפורי חיים: מגדר, כאב, התנגדות**. הקיבוץ המאוחד.

קרומר-נבו, מ. (2017). **עבודה סוציאלית מודעת עוני בתוכנית מפ"ה – מושגים, כאבים ותקוות**. ג'וינט ישראל-אשלים, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, הקרן למפעלים מיוחדים המוסד לביטוח לאומי ואוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

קרומר-נבו, מ., מאיר, א. ווייסברג-נקש, נ. (2019). עבודה סוציאלית מודעת-עוני: הנהגת הפרדיגמה במחלקות לשירותים חברתיים בשנים 2014-2018. **ביטחון סוציאלי, 106**, 9-38.

קרומר-נבו, מ., שמעי, נ. ותימור-שליון, ש. (עורכים) (2015). **אם זה לא מספיק לכם: מיצוי**

זכויות וסינגור אקטיבי. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב: עבודה פרטנית לשינוי חברתי.

רוסו-כרמל, ס., סוקולובר-יעקובי, א. וקרומר-נבו, מ. (2019). מה בין מיצוי זכויות למיצוי זכויות אקטיבי? מיצוי זכויות אקטיבי בתוכנית מפ"ה (משפחות פוגשות הזדמנות). **ביטחון סוציאלי, 106**, 99-122.

תימור-שליון, ש. (2019). בין השמרני, הניהולי והביקורתי: מאבק על פרופסיונליות בעבודה הסוציאלית בישראל. **ביטחון סוציאלי, 106**, 189-219.

תימור-שליון, ש. (2020). מרחב מבוקר: פרקטיקות ביקורתיות במחלקות לשירותים חברתיים. בתוך מ. קרומר-נבו, ע. וייס-גל ור. סטריאר (עורכים), **ביקורת בפעולה: פרקטיקות ביקורתיות בשדה החברתי בישראל**, רסלינג.

Krumer-Nevo, M. (2020). *Radical Hope: Poverty-Aware Practice for Social Work*. Bristol: Policy Press.

Krumer-Nevo, M. & Refaeli, T. (2021). Poverty awareness and Covid-19. *American Journal of Orthopsychiatry*.

Roets, G., Van Beveren, L., Saar-Heiman, Y., Degerickx, H., Vandekinderen, C., Krumer-Nevo, M., ... & Roose, R. (2020). Developing a Poverty-Aware Pedagogy: From paradigm to reflexive practice in post-academic social work education. *The British Journal of Social Work, 50*(5), 1495-1512.

Saar Heiman, Y. (2019). Poverty aware social work in the child protection system: A critical reflection on two single case studies. *Child & Family Social Work, 24*(4), 610-618.

Saar-Heiman, Y. & Gupta, A. (2020). The poverty-aware paradigm for child protection: A critical framework for policy and practice. *The British Journal of Social Work, 50*(4), 1167-1184.

Saar-Heiman, Y. & Krumer-Nevo, M. (2020). Recognition and redistribution in social work practice: Lessons learned from providing material assistance in child protection settings, *American Journal of Orthopsychiatry*. Advance online publication <https://doi.org/10.1037/ort0000525>

Steinberg, S., & Krumer-Nevo, M. (2020). Poverty-aware teacher education. *European Journal of Teacher Education*. Advance online publication <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827390>.

Timor-Shlevin, S. (2020). Contextualized resistance: The mediating power of paradigmatic frameworks. *Social Policy & Administration* Advance online publication <https://doi.org/10.1111/spol.12660>

Timor-Shlevin, S. (2021). The controlled arena of contested practices: Critical practice in Israel's state social services. *The British Journal of Social Work*, 51(1), 279-296.

Timor-Shlevin, S. & Benjamin, O. (2020). The tension between managerial and critical professional discourses in social work. *Journal of Social Work*. Advance online publication <https://doi.org/10.1177/1468017320949359>

Timor-Shlevin, S. & Benjamin, O. (2020). The struggle over the character of social services: Conceptualizing hybridity and power. *European Journal of Social Work*.

Weiss-Dagan, S. & Krumer-Nevo, M. (2021). Poverty awareness: Development and validation of a new scale for examining attitudes regarding the aetiology and relational-symbolic aspects of poverty. *British Journal of Social Work*. Advance online publication <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa228>