

מחזון למציאות – תהליך בניית חזון מקצועי לשירות לנוער וצעירים במשרד העבודה והרווחה*



אברהם לוי

תקציר

מאמר זה מתאר את תהליך בנייתו של החזון המקצועי של השירות לנוער וצעירים, במסגרת האגף לקידום נוער ומבוגרים ושירותי תקון במשרד העבודה והרווחה, וכן מהלכים שנקטו על מנת להטמיעו בשירות ולהופכו מחזון למציאות.

לידתו של התהליך נעוצה בביקורת של מבקר המדינה על הכפילות הקיימת בין משרד החינוך לבין משרד העבודה והרווחה בכל הקשור לטיפול ב"נוער מנותק", וכן בתחושת חוסר שביעות הרצון של מנהל השירות לנוער וצעירים עקב השינויים שחלו באפיונה של אוכלוסיית היעד המטופלת על ידי השירות ולנוכח שיטות העבודה שחלק מעובדיו נוקטים.

תהליכים חברתיים שהתחוללו בחברה הישראלית וכן שינויים ארגוניים שנעשו בשירות מאז הוקם לפני כ-35 שנה הביאו בסופו של דבר לידי סטייה דרגתית מחלק מהאמונות הבסיסיות ומעקרונות הליבה שליוו את דור המייסדים של השירות.

המאמר מתאר תהליך ארגוני שהחל בחודש יולי 2000 ואשר כלל סדנות לכלל העובדים. במהלך הסדנות נבנה חזון השירות, נעשו צעדים להטמעתו, אותרו קשיים בדרך למימושו, הוצעו דרכי התמודדות ונקטו צעדים ראשוניים ליישומם הלכה למעשה.

* ברצוני להודות למנחם וגשל, מנהל האגף לקידום נוער ומבוגרים ושירותי תקון במשרד העבודה והרווחה, ולדוד ציוני, מנהל השירות לנוער וצעירים, על נכונותם לחשוף את השירות, לעמוד בכל האתגרים המתלווים לתהליך של שינוי ארגוני ועל התמיכה שהעניקו לאורך כל הדרך. תודות לעמירם קלאוס, סגן מנהל השירות לנוער ולצעירים, על הסיוע הרב בתהליכי התכנון, הביצוע והמעקב, וכן להרצל קרפ, המפקח הארצי, על הארגון והשותפות בסדנות ברחבי הארץ. תודה מיוחדת לצוות הבכיר של השירות, שהיווה כלי מרכזי בבניית החזון, ולכל עובדי השירות, שמהם למדתי יותר מכל.

מבוא: ביקורת וחוסר שביעות רצון כמניע לעריכת שינוי ארגוני ובניית חזון מקצועי

הכפילות הקיימת בין משרד החינוך לבין משרד העבודה והרווחה בכל הקשור לטיפול ב"נוער מנותק", הביקורת שנמתחה על כך מצד מבקר המדינה, הלחצים של משרד האוצר להגדרת תחומי אחריות ברורים בין שני המשרדים ותחושת חוסר שביעות הרצון של מנהל השירות לנוער וצעירים במשרד העבודה והרווחה (להלן: השירות) כל אלה הובילו בחודש יולי 2000 לתחילתו של שינוי ארגוני שבמוקדו עמדה בנייתו של חזון מקצועי לשירות¹.

הסיבות שהובילו לעריכת השינוי הארגוני היו אם כן מגוונות, אך מאמר זה יתמקד בעיקר בחוסר שביעות הרצון של הנהלת השירות מהשינויים שחלו באפיוניה של אוכלוסיית היעד המטופלת על ידי השירות ומשיטות העבודה שחלק מעובדיו נוקטים. המאמר יצביע על פערים שהתהוו בין האמונות הבסיסיות ועקרונות הליבה שהנחו את דור המייסדים של השירות לבין התמורות שחלו בו במשך כ-35 שנות פעילותו. כמו כן יעשה ניסיון לבחון את הסיבות שהובילו חלק מן העובדים להתנתק מן האידיאולוגיה המקורית, בעיקר בכל הקשור לאוכלוסיית היעד ולשיטות העבודה.

המאמר ידווח על התהליך הארגוני שנדרש על מנת לבנות את חזון השירות, על הצעדים שנקטו על מנת להטמיעו בקרב העובדים, על דרך שיווקו של החזון בקרב שירותים רלוונטיים ועל הצעדים הנוספים הנדרשים על מנת ליישמו הלכה למעשה.

רקע היסטורי ומודל טיפולי מקורי

הטיפול בנוער במצוקה, כעיסוק מקצועי בעל מאפיינים ייחודיים, החל בישראל בתחילת שנות השישים של המאה הקודמת. תחילתו בכמה שכונות מצוקה בתל אביב, לאחר מכן בירושלים (לוי, 1991א), ומכאן הופצה התורה ליישובים רבים בכל הארץ.

הפילוסופיה ודפוסי העבודה התבססו על הניסיון האמריקאי בטיפול ב"נוער מנותק" (שרר, 1989) וכן על נסיונות דומים באנגליה (מוריס, 1967) ובמדינות אחרות ברחבי אירופה.

בישראל של שנות השישים, כמו בארצות הברית ובאירופה, התפתחה תופעה של בני נוער שאינם מקיימים כמעט קשרים עם מוסדות ושירותים חברתיים. נמצא כי יחסם של אותם בני נוער כלפי נציגי השירותים החברתיים התבטא בחשדנות ובעוינות, בעוד שנציגי השירותים החברתיים נטו להגיב כלפיהם בגישה "מפחדת", מתגוננת, דוחה

1 ראו לציין כי השינויים הארגוניים בשירות לנוער וצעירים, המהווה חלק מהאגף לקידום נוער ומבוגרים ושירותי תקון במשרד העבודה והרווחה, נערכו במקביל לשינויים שנעשו בכלל האגף ואשר הדגישו את הרצף הטיפולי בין השירותים השונים שהוא נתון.

ומנוכרת" (לוי, 1991א). גם כאשר הגיעו בני הנוער אל השירותים הטיפוליים, היה המפגש מתסכל לשני הצדדים. המטפלים ציפו כי הנערים יהיו מסוגלים לקיים קשר רשמי ונוקשה למדי, כמקובל במוסדות הציבור המטפלים באוכלוסייה הכללית: תיאום פגישות מראש, עמידה בלוח זמנים, התנהגות שקטה ומסודרת ויכולת לקיים קשר מילולי משמעותי. הנערים, מצידם, התקשו לעמוד בתנאים שהוצבו בפניהם, ובעיקר התקשו ליצור קשר טיפולי שקיב חשיפה של רגשותיהם והתלבטויותיהם לפני מבוגרים זרים הפועלים בתוך משרדים מנוכרים ובסביבה מאיימת ולא מוכרת. הניתוק בין בני הנוער הזקוקים לסיוע לבין המוסדות החברתיים האמורים לספק אותו היה איפוא פועל יוצא מהמפגש הטעון והמתסכל ביניהם.

המצוקה, הבדידות, תחושת הכישלון וחוסר היכולת "להסתדר" עם עולם המבוגרים דחפו את בני הנוער לשוטטות ולהתחברות עם נערים דומים להם, והריכוזים השכונתיים של בני הנוער במסגרת קבוצתית יצרו את מה שקרוי "חבורות רחוב". "החבורה" התאפיינה במגוון של פעילויות, החל בשוטטות לשמה, המשך בביקורים משותפים בקולנוע, בבתי קפה, במסעדות, באולמות ביליארד ובמרכזי הימורים, וכלה בהשחתת רכוש ציבורי, שימוש בסמים ופריצה לכלי רכב, לבתי עסק ולדירות מגורים. תגובותיהם כלפי הסביבה לוו לא פעם בהתנכלויות ובאלימות מילולית ופיזית. ההתכנסות בחבורה הקנתה להם אומנם תחושת עוצמה, וכלפי חוץ הם הפגינו ביטחון והעזה, אך רבים מביניהם חשו בפנימיותם את ההיפך הגמור: חוסר ביטחון ודימוי עצמי ירוד בגלל מצבם המשפחתי המעורער, ותחושת כישלון שליוותה אותם לאורך כל הדרך (כרם, 1977).

מהסיבות שתוארו לעיל פותח מודל עבודה ייחודי ולא שגרתי התואם את מאפייני "הנוער המנותק" ומכוון במיוחד להתמודדות עם העוינות, הניכור והחשדנות. על פי מודל זה, הקרוי "עבודת רחוב", העובד מוותר על המפגש הטיפולי המסורתי הנערך בדרך כלל במשרד, ביוזמתו של המטופל, ואשר כולל דפוסי עבודה פורמליים, כגון פגישות מתואמות מראש, רשימות המתנה ומילוי שאלונים אישיים. במקום זה, העובד יוצא לפעולות "חיזור" (reaching out) יזומות ואינטנסיביות, ולעיתים גם ממושכות מעבר למקובל, אל מקום ההתכנסות הטבעי של בני הנוער. מקום ההתכנסות יכול להיות המגרש השכונתי, אולם הביליארד, הדיסקוטק או כל מקום אחר שבו הם נוהגים לבלות את זמנם הפנוי (שם, ע' 16).

במפגש זה מתהפכים לעיתים היוצרות: העובד הוא זה שמגמיש את שעות עבודתו ומתאימן לשעות הפעילות של בני הנוער – ביום ובלילה. דווקא עליו מוטלת האחריות לפעול בסביבה פיזית וחברתית לא מוכרת ולהתוודע לכללי התנהגות, שפה וקודים שייחודיים לחבורה. עליו ליצור היכרות עם אנשים בהקשרים שנראים בעיניו בעלי משמעות לתהליך הטיפולי, ולאסוף נתונים שסייעו לו ביצירת הקשרים עם בני הנוער. הוא זה שמנסה לפתח יחסים סימטריים, ולפיכך הוא פונה "בגובה העיניים" אל אלה שאמורים להיות מטופליו לעתיד ומבקש להיות שותף בהווייתם ומקובל על ידיהם.

בהדרגה, ברגישות, בתהליך זהיר, עקבי ומבוקר אך גם ספונטני ובלתי אמצעי, תוך נקיטת גישה יזומה, לא פורמלית ובלתי מחייבת, העובד מנסה להתקרב אל בני הנוער, להתוודע אליהם וליצור יחסי אמון. בתהליך זה העובד מציע את שירותיו המקצועיים. הוא מציע פעילויות קבוצתיות אטרקטיביות, כגון ביקור בסרטים, טיולים ומשחקי ספורט, ובמקביל מנסה לאתר חסכים חברתיים ורגשיים, לתת מענים ולסייע בפתרון בעיות אישיות.

יוצא איפוא שהחזון המקורי שליווה את מקימי השירות לנוער וצעירים בראשית דרכו היה להכשיר עובדים ייחודיים, חדורי תחושת שליחות, המוכנים לוותר על נוחות אישית והגנות מקצועיות, ליטול סיכונים ולפעול במצבים של עמימות, דחייה וחוסר ודאות; עובדים המסוגלים לשדר קבלה וחוסר שיפוטיות ולעשות ככל שניתן על מנת לאתר את אלה הזקוקים ביותר לסיוע ולהגיע אל "הנוער המנותק" המצוי בשולי החברה, אשר מסיבות שונות אינו מודע למצבו ואינו מסוגל ו/או אינו מעוניין לפנות ביוזמתו לקבל סיוע על אף היותו בסיכון גבוה (דנון, 1999; כרם, 1977; לוי, 1991; ציוני, 1989).

הנסיגה מהעקרונות של מודל העבודה המקורי

מן הנתונים שנאספו בהנהלת השירות עולה כי עם השנים, בתהליך זוחל אך עקבי, חלה אצל חלק מהעובדים נסיגה מהעקרונות של מודל העבודה המקורי שאפיין את פעילות השירות בשנים הראשונות להקמתו.

במקביל לעבודה המקצועית שנעשתה בחלק מן הסוכנויות ברחבי הארץ ואשר תאמה את המדיניות המוצהרת של השירות, נמצא מספר הולך וגדל של סוכנויות אחרות שחלק מעובדיהן החלו לעסוק במניעה ראשונית. עובדים אלה התרחקו בהדרגה מן הטיפול ב"נוער מנותק" ובמה שמוגדר "הגרעין הקשה" של בני הנוער, והחלו לטפל בבני נוער שהופנו אליהם בגלל בעיות תפקוד בבית הספר. חלק מאלה שהיו קרויים בעבר "עובדי רחוב" נהפכו ל"עובדי משרדים", ובמקום לצאת ולאתר את הנוער חסר ההנעיה שמנותק מהמסגרות הנורמטיביות ומצוי בסיכון גבוה, החלו לטפל בבני נוער המצויים, לפי הגדרת החוק, באחריותה של מערכת החינוך. בני נוער אלה מתאפיינים ברמת מודעות ואנרגיות המספיקות לפנייה עצמאית שלהם לקבלת עזרה וסיוע, או לחלופין, להגעתם בכוחות עצמם לשירותי הרווחה לאחר שהופנו לשם על ידי מוסדות החינוך וגורמים טיפוליים שונים. הדגם הטיפולי שאימצו עובדים אלה דומה במהותו לדגם הטיפולי הנהוג בלשכות הרווחה או לזה הנהוג בתחנות הייעוץ וההכוונה לבני נוער.

הנסיגה ממודל "עבודת הרחוב" המקורי לעבודה בתוככי לשכות הרווחה סימלה יותר מכל את התנתקותם של חלק מעובדי השירות מאלה הקרויים "נוער מנותק", שהותירה אותם כבעבר לחסדי הרחוב. תימוכין לטענות אלה נמצאו במחקר מקיף שנערך לאחרונה ואשר גילה כי עובדי השירות מקדישים כיום רק כחמישית מזמן עבודתם לאיתור בני

הנוער. רק כ-15% מהאוכלוסייה המטופלת על ידי השירות דיווחו שהגיעו לטיפול כתוצאה ישירה של איתור שעשו עובדי השירות. רוב המטופלים דיווחו שהגיעו לטיפול דרך מערכות הרווחה והאכיפה או באמצעות בני משפחה וחברים. עוד מגלה המחקר כי כ-33% מעובדי השירות ציינו כי הם אינם יוצאים לפעולות איתור של בני נוער בקניונים, במרכזי בילוי וב"עומק השכונות" מאחר שמקומות אלה "מסוכנים ומפחידים". כ-30% טענו שהם אינם עושים פעולות איתור במקומות אלה בגלל "השעות המאוחרות", וכ-18% תלו את הקולר ב"עומס העבודה". כ-26% ציינו כי עבודת האיתור "מיצתה את עצמה", וכ-32% טענו כי הם "מעדיפים לפגוש את בני הנוער במשרד" (פרידמן ובנדס-יעקב, בדפוס).

יוצא איפוא שעם השנים, ומסיבות שיפורטו בהמשך, חזרו חלק מעובדי השירות וסיגלו לעצמם אותם דפוסי עבודה שנמצאו כבר בשנות השישים כלא הולמים את נתוני "הנוער המנותק", במקום להעמיק, להשביח ולייעל את דגם העבודה הייחודי שפיתח דור המייסדים של השירות.

תהליכים שתרמו לנסיגה ממודל העבודה המקורי

לנסיגה ההדרגתית של חלק מעובדי השירות ממודל העבודה המקורי תרמו תהליכים אחדים שהתחוללו בחברה הישראלית ובמסגרת השירות החל בשנות החמישים של המאה הקודמת ועד לימים אלה. יש לציין כי תהליכים אלה התרחשו בתקופות זמן שונות והשפיעו זה על זה, ויש להניח שבמשך השנים הייתה להם תרומה מצטברת באשר לשינויים שחלו בשיטות העבודה ובאוכלוסיית היעד המטופלת על ידי עובדי השירות. תהליכים אלה יפורטו בשורות הבאות.

◀ חוק חינוך חובה וחוק חינוך חנם

חוק חינוך חובה משנת 1953 וחוק חינוך חנם משנת 1978 הביאו לידי כך שרבים מבני הנוער שהיו מנותקים בעבר ממסגרות החינוך הפורמליות ואשר היוו קהל יעד ל"עבודת הרחוב" רשומים כיום בבתי הספר ואמורים להיות בפיקוחם. ניתן לשער כי מכיוון שחוק חינוך חובה נחקק בטרם הוקם השירות, השפעתו על ממדי הניתוק של בני הנוער ממערכת החינוך הייתה הדרגתית, ותוצאותיו ניכרו רק כעבור שנים אחדות.

חשוב לציין כי אף שבני נוער אלה נחשבים למשולבים במערכת החינוך ואינם מוגדרים כיום באופן רשמי "מנותקים", הם ממשיכים להוות מטרד רציני למערכות הטיפול. רבים מביניהם אינם מבקרים באופן סדיר בבתי הספר, והתנהגותם בביקוריהם המזדמנים מלווה בדרך כלל בהפרעות ובגילויי אלימות, ומהווה בעיה חברתית קשה. מאחר שקיים מחסור בגורמי טיפול אחרים, רבים מביניהם מגיעים בסופו של דבר לטיפולם של עובדי השירות, ומהווים אחוז ניכר מבני הנוער המטופלים על ידיהם (דנון, 1999).

תופעה זו אף התחזקה עם "החלל המקצועי" שנוצר עקב ביטול משרותיהם של העובדים הסוציאליים שעבדו ב"שירות לילד ולנוער" של משרד העבודה והרווחה. אלה היו ממוקמים בעבר בתוך בתי הספר וטיפלו באוכלוסיית התלמידים שנוזקו לעזרה. שינוי זה, שראשיתו בשנת 1982, יצר חסך טיפולי משמעותי.

כפי שצוין לעיל, הטיפול באוכלוסיית בני הנוער הרשומים כתלמידים בבתי הספר ממלא נפח משמעותי מעיסוקם של עובדי השירות ומשפיע באופן ישיר על הנסיגה ממודל "עבודת הרחוב". המצב הקיים כיום מספק, מחד גיסא, מענה ללחצים המכבידים על מערכת החינוך, על הרשויות המקומיות ועל סוכנויות הרווחה, ומאידך גיסא, משמש "הצדקה" לאי-פניותם של עובדים רבים לאתר ולטפל בבני הנוער שמנותקים באופן מוחלט ממערכות החינוך ואשר מצויים ברמת סיכון גבוהה ביותר.

◀ סיפוחם של עובדי השירות לצוותים של לשכות הרווחה

מלכתחילה היו הבדלים מבניים ביישובים השונים ברחבי הארץ שהכתיבו את דרך הפעלתם של עובדי השירות. בחלק גדול מן היישובים שולבו העובדים בתוך לשכות הרווחה, בחלקם הם הופעלו בתוך מחלקות הנוער, ובחלקם הוקמו מסגרות אוטונומיות לצורך זה.

בדיעבד נמצא כי חלק מן המסגרות הארגוניות, בעיקר המסגרות האוטונומיות, תמכו במודל המקורי של "עבודת הרחוב", בעוד שמסגרות אחרות בלמו את המשך התפתחותו. סיפוחם של עובדי השירות לצוותים של לשכות הרווחה סייע אומנם בהגברת התיאום המקצועי בין כלל עובדי הרווחה הפועלים באיזור נתון, אולם בד בבד עם התועלות הארגוניות שנבעו מצעד זה, נשחקו באופן משמעותי חלק מדפוסי העבודה הייחודיים שהיו אמורים לאפיין את "עבודת הרחוב".

עובדי השירות "נשאבו" אל תוך לשכות הרווחה וסיגלו לעצמם, אם מתוך נוחות אישית ואם מתוך קבלת מרות, את דפוסי העבודה הבולטים הנהוגים בהן. בחלק מן הלשכות העובדים נדרשים לעבוד בשעות עבודה מקובלות, למסד את פגישותיהם עם בני הנוער ולהיות זמינים לקריאות טלפוניות. רוב הלשכות עמוסות בפניות לקבלת עזרה של מערכת החינוך, והיציאה לאיתור בני נוער נוספים, שלא פנו ביוזמתם לבקש סיוע, נתפסת כחריגה ולעיתים אף כמשוללת כל היגיון... השאלה שעולה בוודאי באותם מקומות היא: "מה ההצדקה להשקיע כל כך הרבה זמן ואנרגיות לאיתור ושידול יחידים שאינם פונים ביוזמתם לבקשת עזרה ולעיתים אף אינם מוכנים לשתף פעולה, כאשר באותו פרק זמן ניתן לטפל ברבים אחרים אשר מבקשים סיוע ומגיעים אל לשכות הרווחה בכוחותיהם הם?" סיפוח עובדי השירות אל תוך לשכות הרווחה הביא גם לידי החלשת הזיקה שבין העובדים ליחידת המטה של השירות.

ההדרכה המקצועית של העובדים, שהייתה בעבר בפיקוחו הישיר של מטה השירות, הועברה לאחריותם של גורמים מקצועיים הפועלים בתוך לשכות הרווחה ואשר

אמונים על דרכי ההדרכה המסורתית של העבודה הסוציאלית. עם העברת האחריות להדרכת העובדים לגורמים חיצוניים, איבד השירות את אחד הכלים המרכזיים והמהותיים ביותר להנחלתם של המסורת, דרכי העבודה הייחודיות, הקודים המקצועיים והתרבות הארגונית של "עבודת הרחוב".

סיפוחם של חלק מ"עובדי הרחוב" אל לשכות הרווחה החזיר את העובדים אל אותן מסגרות ממוסדות בעלות דפוסי עבודה שנמצאו כבר בשנות השישים כלא הולמים את המאפיינים ואת דרכי ההתנהלות של "הנוער המנותק".

4 תחלופת עובדים

מתוך רצון לשפר את רמתם המקצועית של עובדי השירות ולהגביר את האחידות המקצועית ביניהם לבין עובדי לשכות הרווחה, הוחלט בשנת 1996, עם כניסת חוק העובדים הסוציאליים לתוקפו, כי אל השירות יתקבלו אך ורק עובדים סוציאליים בעלי תואר ראשון לפחות (דנון, 1999). במקביל הוחלט לסייע לחלק מן העובדים הוותיקים להשלים את לימודיהם ו/או לערוך הסבה מקצועית לעבודה סוציאלית. צעדים אלה, יש להניח, תרמו להעלאת רמתם המקצועית של העובדים והוליכו ליתר אחידות בינם לבין עצמם ובינם לבין יתר העובדים בסוכנויות לעבודה סוציאלית הפועלות במסגרת משרד העבודה והרווחה. אולם בד בבד הובילו צעדים אלה גם להתרחקות מחלק מן האידיאולוגיה והרגלי העבודה שהיו נהוגים בשירות בעבר. עובדים סוציאליים חדשים, שברובם עשו את הכשרתם המעשית בשירותי הרווחה העירוניים והארציים, נטו להעתיק אל עבודתם את דפוסי העבודה שהכירו במהלך הכשרתם, שהיו שונים במהותם מהסגנון המקובל בקרב "עובדי הרחוב". עובדים אלה, שהיו ברובם עובדים פרטניים, חסרו כלים ומכוונות לעבודה קבוצתית עם "חבורות רחוב", והשימוש בתוכניות חברתיות ככלי טיפולי נראה בעיניהם, כמו בעיני עובדים סוציאליים אחרים, זר ואולי גם "לא מקצועי" (Garrett & Berger, 1999). גם העבודה במרחב הפתוח ובשעות לא מקובלות נראתה בעיניהם דבר חריג ומאיים. לעומת זה, ניהול שיחות טיפוליות במשרד, עם בני נוער שהופנו אליהם או פנו ביוזמתם לקבל סיוע, נראה בעיניהם כהתערבות מקצועית, מוכרת ובטוחה יותר.

על תהליך זה יש להוסיף את התחלופה הטבעית של עובדים ותיקים, שבחלקם היו בעצמם בני שכונות המצוקה. עובדים אלה היו חסרי תארים אקדמיים אך היו קרובים ברקעם החברתי לאוכלוסיית היעד ומזוהים איתה. כמו כן נעשתה החלפה של עובדים ותיקים בעלי תארים אקדמיים מפרופסיות שאינן קשורות לעבודה סוציאלית, שהגיעו אל העבודה עם "נוער מנותק" מתוך עניין ומניעים אידיאולוגיים. פרישתם של חלק מהעובדים הוותיקים החלישה את הלהט הספונטני, את תחושת השליחות, את רוח ההקרבה ואת ההזדהות הפוליטית עם שכבות המצוקה, שכה אפיינו את "עבודת הרחוב" בשנותיה הראשונות.

הדרישה לקליטת עובדים סוציאליים בלבד הולכה גם לשינוי הפרופיל המיני של עובדי השירות. בעוד שבראשיתה אופיינה "עבודת הרחוב" כעבודה גברית, בין היתר בגלל הסיכונים הלא מעטים שהיו כרוכים בה, כניסתם של עובדים סוציאליים למערכת הביאה לידי עלייה משמעותית במספר הנשים המועסקות בשירות, שחלקן אף נשואות ואימהות לילדים קטנים.

לשינוי בפרופיל המיני של העובדים הייתה בוודאי תרומה משמעותית לנסיגה ממודל "עבודת הרחוב" ומהנכונות לטפל בבני נוער עבריינים המזוהים עם "הגרעין הקשה". טענה זו מקבלת אף יתר תוקף אם נביא בחשבון את העלייה הדרמתית שחלה בתופעת האלימות בחברה הישראלית בכלל ובקרוב בני נוער בפרט, ובחשש המתלווה לעבודה ביחידות, בשעות חריגות ובסביבה זרה ולא מוגנת. באמירה זו אין בשום אופן רצון להצביע על אי-כשירותן של נשים לאתר "נוער מנותק" ולטפל בו. הימצאותן של נשים במערכת אינה רק רצויה, אלא גם הכרחית. כוונת האמירה היא להצביע על מגבלה אובייקטיבית שמתעוררת אצל חלק מן העובדות ואשר יש למצוא לה מענה הולם, למשל, ביצוע חלק מעבודת האיתור בזוגות.

על כל השינויים שחלו במאפייני העובדים יש להוסיף גם את עובדת התבגרותם של חלק מעובדי השירות הוותיקים ואת הקושי שלהם לצאת לפעולות איתור של בני נוער בשעות לא שגרתיות ובתנאי עבודה קשים.

לסיכום, ניתן לציין כי השינוי שחל בפרופיל האישי של העובדים תרם להעלאת הדימוי המקצועי של השירות, יצר יתר אחידות בין העובדים והוסיף איכויות שהיו חסרות בעבר. אך בד בבד ובמקביל הביא השינוי לידי התרוקנות של חלק מעבודת השירות מלשד הייחודיות המקורית שאפיין אותה בשנותיה הראשונות.

4 כפילות העבודה בין משרדי הממשלה

כפילות העבודה בין משרד החינוך לבין משרד העבודה והרווחה בכל הקשור לטיפול ב"נוער מנותק" הובילה, בין היתר, לתחרות ביניהם. אי-היכולת להגיע להסכם על הגדרת תחומי עבודה וחלוקת אחריות הובילה בסופו של דבר לצמצום ההתייחסות לבני הנוער "המנותקים", חסרי ההגנה, המוגדרים "הגרעין הקשה".

דו"ח מבקר המדינה מה-8 בנובמבר 2000 מתריע על כך בצורה רשמית, גלויה ומפורשת. בסעיף 14, בע' 3, כתוב: "במצב של כפילות בטיפול בנוער יש אוכלוסייה של נוער מנותק שחלק ניכר ממנה השירות לנוער וצעירים לא טיפל בה וגם יחידות קידום נוער² לא טיפלו בה".

2 הכוונה היא ליחידות קידום נוער המופעלות על ידי משרד החינוך ואשר מטפלות גם הן בנוער במצבי סיכון.

לנוכח התחרות, יש להניח כי להנהלות של שני המשרדים ולעובדיהם בשטח היה צורך להצביע על "הצלחות": עבודה עם היקפי אוכלוסייה גדולים ומיזמים חברתיים מגוונים ומרשימים. כל אלה תרמו כמובן להאצת ההתרחקות מטיפול בבני נוער עתירי בעיות אשר, מן הצד האחד, אינם נוטים לשתף פעולה ונתפסים כ"זוללי משאבים", ומן הצד האחר, אינם מאפשרים הצלחות רבות ברמה שניתן להציגן לפני הקהילה.

כדאי גם לציין שחלק מאוכלוסיית "הנוער המנותק", בגלל ניתוקה ומאפייניה המיוחדים, אינה מוכרת כלל למערכות החינוך ולשירותי הרווחה, ובכך גם מקילה את ההתעלמות ממנה. אוכלוסייה זו, הידועה כ"חסרת קול", גם אינה זוכה בדרך כלל בגיבוי פוליטי מצד אישי ציבור ומעצבי המדיניות החברתית, ולכן חסר גם מי שיתריע ויאיץ את הטיפול בה. לעומת זה, הטיפול בבני נוער ברמת סיכון נמוכה יותר מאפשר עבודה עם היקפי אוכלוסייה גדולים ועם רמת הישגים גבוהה יחסית. העיסוק עם אוכלוסייה זו מאפשר גם מתן מענים ללחצים המופעלים על ידי מערכות החינוך, לשכות הרווחה ושדולות ציבוריות הפועלות למענם בקהילה.

נראה כי כל הגורמים שהוזכרו לעיל תרמו בהדרגה לצמצום הטיפול ב"נוער המנותק" ולנסיגה מהאמונות, מהעקרונות ומדפוסי העבודה שאפיינו את עבודת השירות בשנותיו הראשונות. נסיגה זו הובילה לביקורת ציבורית ולחוסר שביעות רצון בקרב הנהלת השירות, והיותה את אחד המאיצים המרכזיים לתחילתו של תהליך הבדיקה העצמית ולבנייתו של חזון השירות.

תהליך העבודה, שהתמקד בתחילה בסגל הבכיר של השירות ולאחר מכן בכלל העובדים, יוצג ויונתח בחלקים הבאים.

עבודת הסגל הבכיר מבנה, מטרות, תהליך ותוכן

בסדרת מפגשים שהתקיימה עם הנהלת השירות, מוינו והוגדרו התחומים המרכזיים הנתפסים בעיניה כמחוללי חוסר שביעות רצון. במהלך מפגשים אלה הודגש בעיקר הצורך בבדיקת הפערים שבין ההגדרה הפורמלית של צרכני השירות והדרכים לאיתורם ולטיפול בהם, כפי שמופיעות בהנחיות התע"ס (תקנות עבודה סוציאלית) של השירות, לבין המצב הרווח בשדה הלכה למעשה. מלכתחילה היה ברור שאכן קיימים פערים משמעותיים וכי צמצומם מחייב שיתוף והידברות עם כלל עובדי השירות ובעיקר עם דרג המנהלים השותף בקביעת המדיניות וביישומה.

על בסיס הנחה זו הוחלט כי אוכלוסיית היעד הראשונה בתהליך השינוי הארגוני תהיה קבוצת "הסגל הבכיר". זוהי קבוצת עובדים בעלי השפעה שחלקם מגלים תסכול וחוסר שביעות רצון מהמצב הקיים ואשר עשויים להיות הכוח המניע לעריכת השינויים הארגוניים שיתבקשו (Benne & Birnbaum, 1969).

מבנה

הסגל הבכיר שהשתתף בתהליך נבנה מעובדים נבחרים שמילאו תפקידי מפתח בכל חלקי הארץ ואשר כונסו באופן מיוחד, כחלק מהתהליך הארגוני, לשמש קבוצת עבודה שתדון בנושאים שהטרידו את הנהלת השירות. צוות זה, לאחר שגובש, הגדיר את חזון השירות, בנה כלים להטמעתו, ועליו הוטלה האחריות המרכזית לסייע בהוצאתו מן הכוח אל הפועל.

הסגל הבכיר הורכב מ-9 חברי הנהלה ומפקחים ומ-14 מרְזָי יחידות מכל חלקי הארץ, בסך הכל 23 אנשי צוות. רוב המשתתפים צורפו לסגל הבכיר מייד עם הקמתו, ורק שניים צורפו במועד מאוחר יותר. 5 משתתפים נשרו במהלך הפעילות מסיבות שונות, ומכאן שניתן לסכם כי הצוות כלל 18 משתתפים קבועים. יש לציין כי בעוד שחברי הנהלת השירות והמפקחים הינם עובדי משרד העבודה והרווחה והיוו צוות עבודה עוד בטרם הוקם הסגל הבכיר, מרְזָי היחידות הינם עובדי רשויות מקומיות, ומידת ההיכרות הקודמת ביניהם הייתה חלקית.

לפני הקמת הסגל הבכיר נבדקה המשמעות של הצטרפותו או אי-הצטרפותו של מנהל השירות כחבר בסגל. לאחר שקילת היתרונות אל מול החסרונות סוכם כי הצטרפותו של מנהל השירות עשויה לתרום לחשיבותם של המפגשים בעיני המשתתפים וכן עשויה לתת יתר תוקף לדיונים ולהחלטות שיתקבלו. ההנחה שעליה התבססה החלטה זו הייתה כי הנחיית המפגשים על ידי מנחה מקצועי, חיצוני למערכת, תמתן (הגם שלא תבטל באופן מוחלט) את הדירוג המדרגי של המשתתפים, תקהה את סמלי המעמד ותקנה תחושה של יתר סימטריות, אובייקטיביות ודמוקרטיזציה של התהליך. תנאים אלה היו הכרחיים על מנת להגביר את מעורבותם של המשתתפים, לאפשר מחלוקות פתוחות, לעודד העזה ויצירתיות מחשבתית וכן לפתח מחויבות והפנמה של התהליכים. שילובם של שני מקורות כוח – מנחה חיצוני המייצג ידע ומיומנות מקצועית ומנהל המייצג עמדה וכוח מקצועי וניהולי – נמצא יעיל ביותר (Schein & Bennis, 1965).

הצוות התחיל את פעילותו בחודש יולי 2000, ועד חודש ספטמבר 2002 נערכו בסך הכל 15 מפגשים בתדירות ממוצעת של מפגש אחד בכל חודש (להוציא הפסקה של כחצי שנה בשנת 2002, שנועדה לאפשר למפקחים מבין הצוות הבכיר להגדיר במהלך סדרת מפגשים את "תפקידי המפקח בשירות", כולל הטמעת החזון ויישום המדיניות). מפגשי הצוות הבכיר התקיימו באחד מבתי המלון במרכז הארץ ונמשכו כ-8 שעות כל אחד, כולל הפסקת צוהריים וארוחה משותפת.

מטרות

הצוות הוצג מלכתחילה למשתתפים כ"סגל הבכיר של השירות", שכונס במתכונתו הקיימת על מנת להיות שותף פעיל בגיבוש מדיניות השירות וביישומה. נאמר למשתתפים כי הצוות נועד לבדוק את המדיניות הקיימת, להצביע על שינויים רצויים ולסייע במימושים.

המשתתפים התבקשו לבחון מחדש את המטרות המוצהרות של השירות, כפי שהן מופיעות בתע"ס, להצביע על כוחות ותפקודים שמסייעים לשירות לממש את מטרותיו ואשר יש לחזקם, ובמקביל, להצביע על כוחות מעכבים שיוצרים פערים בין המדיניות המוצהרת לבין מימושה בפועל ואשר אותם יש לשנות או לבטל כליל. שיתוף הצוות בהערכת המצב ופיתוח מודעות לקיומה של בעיה היו בגדר צעד הכרחי שהיה חייב לבוא לפני הכנת תוכנית התערבות כלשהי (Lippitt, Watson & Westley, 1958).

1. שלב הבנייה של חזון השירות

שלב זה סייע בגיבוש הסגל הבכיר כקבוצת עבודה. במהלכו הוגדרו הפערים בין מדיניות השירות לבין יישומה, עובדו התנגדויות וחילוקי דעות בין אנשי הסגל, נבדקו הנחות היסוד המונחות בבסיסן של גישות העבודה השונות, נערכה התודעות אל המושג "חזון ארגוני" ונבנה חזון השירות. לבסוף נבדקו גם ההשלכות המקצועיות והארגוניות הנובעות מן הצורך לאתר באופן פעיל את אוכלוסיית בני הנוער והצעירים המצויים בסיכון גבוה ולטפל בה. כמו כן הודגשו חשיבותה של העבודה הקבוצתית ותפקידם של המפקחים בשירות.

א. הגדרת הפערים בין מדיניות השירות לבין יישומה

בעקבות הדיונים שנערכו בפגישות הראשונות, הגיע הסגל הבכיר לכמה תובנות שהציפו אל פני השטח את הפערים הקיימים בין מדיניות השירות, כפי שהיא מוגדרת בתע"ס, לבין יישומה הלכה למעשה בכל הקשור לאוכלוסיית היעד ולדרך הטיפול בה.

בעוד שהתע"ס מדגיש את הצורך לאתר באופן פעיל את אוכלוסיית בני הנוער והצעירים המצויים בסיכון גבוה ולטפל בה (תע"ס, אוקטובר 2000), נמצא כי האוכלוסייה המטופלת כיום על ידי השירות כוללת בני נוער וצעירים המצויים בכל דרגות הסיכון האפשריות ללא הבחנה: נוער על סף נשירה ממערכות החינוך, נושרים סמויים, נושרים בפועל, עובדים ולומדים, עובדים שאינם לומדים וכן בני נוער חסרי מסגרת ממגוון רחב של שכבות חברתיות-כלכליות – גבוהות, בינוניות ונמוכות.

במהלך הדיון הובהר כי מצב זה מוגדר על ידי קובעי המדיניות ברשויות המקומיות, הרואים בעובדי השירות את הכתובת העיקרית, ולעיתים גם הבלעדית, לטיפול במגוון הבעיות המתעוררות עם בני נוער וצעירים. הובהר גם כי השינוי באוכלוסיית היעד הוביל לשינוי בשיטות העבודה: יותר עבודה משרדית ופחות יציאה פעילה לאיתור אוכלוסיות שמנותקות מכל מסגרת חברתית ואשר מצויות בסיכון גבוה.

ב. עיבוד התנגדויות ומתחים בין אנשי הסגל

הבלטת הפערים הקיימים בין המדיניות המוצהרת של השירות לבין מימושה הלכה למעשה הביאה לידי ביטוי לא רק את המתח הקיים בין הנהלת השירות לבין חלק מעובדיו, אלא גם את הבדלי התפיסות בין אנשי הסגל הבכיר לבין עצמם. בעוד שחלק מאנשי הצוות דגלו במדיניות המוצהרת של השירות ותמכו באיתור פעיל של אוכלוסיית

בני נוער וצעירים המצויים בסיכון גבוה וטיפול בהם, אחרים צידדו במתן סיוע לכל נער וצעיר הזקוקים לעזרה, ללא הבחנה ביניהם על פי דרגת הסיכון שבה הם מצויים או על פי דרגת ההניעה שלהם להגיע לטיפול. המצדדים בכל אחת מן הגישות עיגנו את דעותיהם בטיעונים ערכיים, ארגוניים ומקצועיים, והדיונים לוו בעימותים ובביטויים רגשיים. אין ספק שחלק מההתנגדויות נבעו גם מן החרדה הכרוכה בשינוי המצב הקיים ומן הקשיים הצפויים מיישומה הממשי של המדיניות המוצהרת של השירות (Lippitt, Watson & Westley, 1958).

המחלוקת בין הדעות השונות חייבה דיונים מעמיקים, שבמהלכם נבדקו ההנחות הבסיסיות, הערכים ומערכת הציודקים המונחים בבסיסה של כל אחת מן הגישות של חברי הסגל.

ג. חזרה אל המקורות

הבהרת המחלוקות והמתחים שבין אנשי הסגל הובילה לבדיקת האידיאולוגיה, האמונות והתפיסות שהנחו את קובעי המדיניות המוצהרת של השירות. דיון זה חידש את המגע של אנשי הסגל עם הרקע ההיסטורי של השירות, עם הסיבות שהובילו להקמתו, כמו גם עם ייחודיותו ויתרונותיו היחסיים. בד בבד נבדקו הסיבות והתהליכים החברתיים שהובילו את השירות להתנתקות הדרגתית מהעקרונות של מודל העבודה המקורי, כפי שהוזכרו לעיל.

הניתוח השיטתי ובדיקת ההשלכות המעשיות של השינוי המתבקש הובילו להעברת הדיון מהמישור הרגשי למישור הענייני ולהפגה הדרגתית של המתחים בין אנשי הסגל. בשלב זה גברה מעורבותם של המשתתפים והיה ניתן להבחין ביתר שיתוף פעולה, הזדהות עם מטרות הארגון, גיבוש והתלכדות קבוצתית.

ד. התוודעות אל המושג "חזון ארגוני" ובניית חזון השירות

הנגיעה בעקרונות, במניעים ובערכים שהנחו את מתכנני השירות בעת הקמתו הובילה לדיון מעמיק בכוחו המניע של החזון בהתפתחותם של ארגונים עסקיים וארגונים חברתיים. בעזרת הרצאה שהתבססה על תיאוריות ומחקרים שנעשו בנושא זה (סנג'י, 1995; צ'ריס, 1994; קולינס ופוראס, 1995) התוודע הצוות למושג "חזון" והתנסה בנייתו מרכיביו השונים. הצוות למד כי המרכיבים היסודיים בארגון בעל חזון הם ערכי הליבה ואידיאולוגיית הגרעין שלו. אידיאולוגיה זו יכולה לכלול מערכת של אמונות וקביעות המהוות בדרך כלל את אבן היסוד של הארגון. קביעות אלה מצהירות מה הארגון רוצה לעשות, איך הוא מגדיר את עצמו, במה הוא דוגל ומה הסיבה האמיתית לקיומו. מה שחשוב יותר הוא שכדי שלעובדים תהיה הניעה חזקה להגשים את חזון הארגון, החזון צריך לייצג את החזון האישי של כל אחד מהם. חזון מוסכם ומשותף עשוי להוות כוח מצית ומרגש, שעשוי להצמיד את הארגון למימוש מטרותיו.

הלימוד התיאורטי של המושג "חזון" שימש גירוי לבדיקה מדוקדקת של האמונות, ערכי הליבה, הפילוסופיה והיעדים הבסיסיים המונחים בתשתית פעולתו של השירות.

תהליך זה, שהיה ממושך, עקרוני ונוקב, הניב מעורבות הולכת וגוברת, בדיקה עצמית, יצירתיות וגאווה יחידה. הבנייה המשותפת של כל סעיפי החזון, הניתוח וחילוקי הדעות הובילו, בסופו של התהליך, להסכמות ולבניית חזון השירות על מרכיביו השונים (ראו נספח 1).

ה. בחינת ההשלכות של איתור וטיפול באוכלוסיות בסיכון גבוה

מאחר שאחד ממרכיביו המרכזיים של חזון השירות הדגיש את חשיבות האיתור הפעיל (reaching out) של אוכלוסיית הנוער והצעירים שמנותקים מהמסגרות הנורמטיביות ואשר מצויים בסיכון גבוה, עלה הצורך לבדוק מחדש את השפעותיה של גישה זו על התהליך הטיפולי. למטרה זו הוצגו מקורות מגוונים מן הספרות ונבדקו היבטים שונים (מזרחי, 1983; Haas, 1959; Levy, 1989; Miller, 1968; Pincus & Minahan, 1973; Sunley, 1968; Toseland, 1981). בין היתר נבדקו הבסיס הערכי המונח ביסודה של הגישה והוויכוח המקצועי המלווה את יישומה. כמו כן נבדקו השלכותיה הטיפוליות, הכלכליות והארגוניות על אוכלוסיית היעד, על המטפלים, על הסוכנויות החברתיות שבמחיצתן היא מופעלת ועל הקהילה הרחבה בכלל.

ו. חשיבותה של העבודה הקבוצתית כהתערבות טיפולית

כפי שכבר צוין לעיל, הנסיגה ממודל העבודה המקורי התאפיינה גם בצמצום העבודה הקבוצתית ובמעבר הדרגתי לניהול שיחות אישיות. שינוי זה בא כתגובה על השינויים שחלו בדפוסים של עבריינות הנוער ובהיעלמותן של חלק מ"חבורות הרחוב" (לוי, 1999). אך חשוב לציין כי המעבר לעבודה פרטנית נבע גם מתחלופת עובדים ומכניסתם של עובדים חדשים חסרי מיומנות בהתערבות ברמה הקבוצתית. אכן, במחקר שנערך על ידי מכון סאלד נמצא כי רק כ-7% מהאוכלוסייה המטופלת על ידי השירות דיווחו שהם משתתפים בפעילות קבוצתית כלשהי, וכ-51% מקרב העובדים שהשתתפו במחקר ציינו שהם זקוקים להדרכה בעבודה קבוצתית (פרידמן ובנדס-יעקב, בדפוס). סוגיה זו העסיקה את הצוות הבכיר, וחלק מן המפגשים התמקדו בהדגשת משמעותה המיוחדת של קבוצת הגיל בתקופת ההתבגרות ואת החשיבות של הקניית מיומנויות בעבודה קבוצתית לכלל עובדי השירות.

ז. הגדרת תפקידי המפקח

הדיונים בקרב הצוות הבכיר הדגישו את תפקידם המרכזי של המפקחים בהטמעת מדיניות השירות בקרב העובדים והסוכנויות הרלוונטיות, ובהעברת משוב מן השטח אל הנהלת השירות. בסיועם של אנשי סגל בכירים מבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל אביב נערכו סדנות מספר להנהלת השירות ולצוות המפקחים, שהתמקדו בהגדרת מכלול תפקידיהם של המפקחים. בנושא זה נעשתה חשיבה מעמיקה, אם כי יש מקום להמשיך ולהשלים את המהלך.³

3 הרבה תודות לפרופ' יוסי קטן ולד"ר משה שרר מבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל אביב, על הסיוע הרב שהגישו בדיונים על הגדרת תפקידי המפקח בשירות.

לסיכומו של חלק זה ניתן לציין כי גיבושו של הצוות הבכיר היווה מסגרת לבחינת הפערים שהתפתחו בין המדיניות המוצהרת של השירות לבין יישומה הלכה למעשה. מסגרת זו אפשרה חשיפת חילוקי דעות, יישוב קונפליקטים וגיבוש הסכמה על חזון משותף לכלל עובדי השירות.

2. שלב הטמעת החזון בקרב עובדי השירות

הגדרת החזון חייבה פיתוח כלים להטמעתו בקרב כלל עובדי השירות. קביעה זו התבססה על ההנחה כי אוכלוסייה זו עשויה להיות מושפעת ביותר מתהליכי השינוי שיתבקשו, ושיתוף פעולה מצידה הינו צורך בסיסי ומחויב המציאות (Benne & Birnbaum, 1969). לצורך זה רוכזו העובדים בסדנות שנערכו בכל רחבי הארץ. לפני המשתתפים הוצגו המטרות שלשמן כונסו, דיווח להם על התהליך הארגוני הפוקד את הסגל הבכיר של השירות, והוצג לפנייהם החזון שנבנה כחלק מתהליך זה. במהלך הסדנות הושקע מאמץ רב בעיבוד חרדות והתנגדויות שהתעוררו בקרב העובדים. חלק מן התחושות השליליות היו תגובה על תהליך השינוי, וחלקן נבעו מהצטברות ממושכת של לחצים הנובעים מאופי העבודה עם "נוער מנותק", שחיפשה הזדמנות לפורקן. העובדים העלו שאלות משמעותיות שדרשו התייחסות בקשר לחזון ומדיניות השירות. בהדרגה התפתח שיח שדמה בחלק ממרכיביו לזה שהתפתח בקרב הסגל הבכיר. לאחר עיבוד ההתנגדויות גברה הזדהותם של העובדים עם מרכיביו השונים של החזון והושג יתר שיתוף פעולה.

במקביל לסדנות שנערכו עם עובדי השירות התקיימו מפגשים אחדים בין נציגי המשתתפים בסדנות לבין חברי הסגל הבכיר. מפגשים אלה אפשרו תהליך של התדיינות והעברת משוב בלתי אמצעי בין נציגי העובדים והנהלת השירות. צעד זה סייע במיתון ההתנגדויות ובהגברת החבירה בין העובדים להנהלת השירות.

אפיקים נוספים שסייעו בהטמעת החזון בקרב העובדים היו פגישות ההדרכה השוטפות של המפקחים עם העובדים וכן הכנס השנתי של עובדי השירות, שהוקדש כולו לצורך זה. מאחר שהסדנות שנערכו היוו את אחד הכלים המרכזיים להטמעת החזון בקרב העובדים, ומאחר שבמסגרתן עלו שאלות מהותיות שדרשו מענים, יש מקום להציגן כאן ביתר פירוט:

מבנה

הסדנות הורכבו מ-10 עד 16 משתתפים. כל סדנה נמשכה שלושה מפגשים עוקבים, שנערכו אחת לשבוע במשך שש שעות כל אחד. בסך הכל נערכו 10 סדנות באזורי הארץ השונים, והשתתפו בהן כ-140 עובדים מ-83 יישובים שונים.

מטרות

1. דיווח על תהליך השינוי העובר על השירות, הצגת החזון ומדיניות השירות, וסיוע בהטמעתם בקרב העובדים;

2. צמצום הפערים בין הנהלת השירות לבין צוות העובדים, ובין התכנון ליישום;
3. יצירת צינור תקשורת נוסף להעברת מידע ומסרים מהנהלת השירות אל העובדים ומהעובדים אל הנהלת השירות;
4. סיוע ביצירת שפה אחידה ומשותפת לכלל עובדי השירות;
5. העברת מידע בין העובדים לבין עצמם וסיוע בפיתוח תחושת השתייכות, הזדהות ולכידות בין עובדי השירות.

תכנים

- רוב הסדנות התמקדו בכמה סוגיות נבחרות מתוך החזון והתע"ס:
- ◀ המפגש הראשון התמקד במושג "חזון" מבחינה תיאורטית, בחזון השירות, בתע"ס ובמאפייניה של אוכלוסיית היעד המטופלת על ידי השירות.
 - ◀ המפגש השני התמקד בנושא האיתור הפעיל והנמרץ – ה"חיצור" (reaching out) ובעבודה עם אוכלוסיית היעד במקום הימצאותה הטבעי.
 - ◀ המפגש השלישי התמקד בחשיבות העבודה הקבוצתית עם בני נוער וצעירים ובמשמעותה של קבוצת הגיל במהלך ההתבגרות.

תהליך

המפגש הראשון התחיל בהצגת מטרות הסדנה ובדיווח על התהליך שאותו עבר הסגל הבכיר, כולל בנייתו של חזון השירות. החברים התבקשו להציג את עצמם לפני האחרים, והתברר כי חלק גדול מן העובדים אינם מכירים זה את זה. המשתתפים גילו עניין רב בנעשה אצל עמיתיהם, והרבו לשאול שאלות ולהעיר הערות. התהליך היה דינמי, סייע ב"שבירת הקרח" ויצר אווירה של עניין, שותפות ומעורבות.

המפגש הראשון התאפיין במידות שונות של התנגדות לשינוי, כעס, ספקנות, חוסר אמון, לעג, ציניות וחרדה, בצד הזדהות-מה וקבלת השינויים המוצעים בהבנה. עיקר התגובות הקשות נסבו סביב השינויים המצופים במאפייניה של אוכלוסיית היעד, בדרישה להתמקד באוכלוסייה ה"מנותקת" ובצורך לצאת אליה ולאחזרה. כמו כן הובעה הסתייגות מכך שהחזון נבנה על ידי הצוות הבכיר של השירות, ולא על ידי כלל העובדים.

התייחסות אמפתית לתגובות ההתנגדות, בדיקת מקורותיהן, מתן הסברים לחלק מן השאלות שהועלו והקניית תחושת שותפות אמיתית הביאו לידי מיתון הדרגתי של תגובות ההתנגדות. שינוי מהותי התרחש כאשר גילו העובדים כי שותפתם בתהליך אכן מתבקשת וכי ניתנת להם האפשרות לרכז את הסתייגויותיהם, להציגן לפני הנהלת השירות ולנהל עימה דו-שיח ישיר.

הרכב המשתתפים בסדנות השונות היה שונה, ולכן גם הדינמיקה בהן הייתה שונה. עם זה, ברוב הסדנות הלכה ההתנגדות ופחתה בהדרגה, והמשתתפים גילו עם הזמן מעורבות רבה יותר והבנה רבה יותר לצדדים החיוביים של החזון, ואף ראו בשינויים אתגר. בחלק מן הסדנות אף נכנסו המשתתפים לתהליך מעשי של הכנת תוכניות אופרטיביות למימוש הדרגתי של החזון.

באופן כללי ניתן לציין כי הסדנות אפשרו לעובדים לפרוק כעסים, לבטא חרדות ולהביע ביקורת והתנגדות. לאחר שעברו שלב זה, התפתחה קרבה אישית ורצון להתחבר אל השירות ואל חזונו.

תהליך הטמעת החזון ניסה לסייע בהפיכת עובדי השירות מקבוצה שמצייתת להוראות ההנהלה לקבוצה שפועלת מתוך שותפות איתה, ומקבוצה שפועלת מחוסר ברירה לקבוצה שפועלת מתוך הניעה פנימית והכרה.

המפגשים בין נציגי הסדנות לבין הצוות הבכיר

אחד הכלים המשמעותיים בהטמעת החזון בקרב העובדים היה סדרת ימי עיון שיועדו להפגשת נציגי העובדים שהשתתפו בסדנות עם צוות הסגל הבכיר.

במהלך מפגשים אלה הציגו נציגי העובדים לפני הצוות הבכיר את התכנים שעלו בכל אחת מן הסדנות, את התהליך שהתרחש בכל אחת מהן ואת תחושות העובדים, שכללו בין היתר חרדות והתנגדויות לתהליך השינוי אך גם הזדהות. כמו כן הציגו נציגי העובדים את הצעדים הראשונים ליישום החזון שנקטו בכל אחד מן היישובים שיוצגו על ידי העובדים. מפגשים אלה נתנו גם הזדמנות בידי העובדים להציג את העבודה הנעשית ברחבי הארץ ואת הקשיים בצד ההצלחות. המפגשים הבלתי אמצעיים בין עובדי השטח לבין הסגל הבכיר של השירות הקנו תוקף ממשי לניסיון לערב את העובדים בתהליך השינוי ולהופכם לשותפים ממשיים. תחושת העובדים כי הסגל הבכיר מתייחס ברצינות לרחשי הלב העולים מן השטח לגבי תהליך השינוי, ויכולתם לשמוע מכלי ראשון את הנימוקים שמחייבים תהליך זה, מיתנו התנגדויות והגבירו את החבירה בין העובדים לסגל הבכיר. גם הסגל הבכיר יצא נשכר ממפגשים אלה, מאחר שדיווחי העובדים על הסדנות המתקיימות בכל רחבי הארץ חיזקו אצלו את התחושה שתהליך הטמעת החזון אכן מחלחל ונהפך למציאות למרות כל הקשיים.

על אף הצעדים שנקטו על מנת להטמיע את החזון בקרב העובדים, תהליך זה דורש טיפוח מתמיד ומעקב אחר השינויים שמתרחשים בשטח.

3. שיווק החזון בקרב שירותים רלוונטיים

מלכתחילה היה ברור שהיכולת לממש את החזון תלויה במידה לא מעטה בשיתוף הפעולה ובתמיכה שתתקבל מסוכנויות ומארגונים חברתיים שעשויים להיות מושפעים מתהליך השינוי המתחולל בשירות. בקטגוריה זו נמנו לשכות הרווחה, הרשויות המקומיות והמועצות האזוריות, שירותי מבחן, רשויות החינוך, משטרת ישראל, צה"ל, שירותי התעסוקה, הרשות למלחמה בסמים, הרשות לשיקום האסיר, מרכזי תרבות, נוער וספורט, וגורמים קהילתיים נוספים.

אופי הקשרים ורמת שיתוף הפעולה בין השירות לנוער וצעירים לבין כל אחד מהשירותים שהוזכרו לעיל הינם שונים, ומכאן שדרך השיווק של החזון לכל אחד מהם אמורה גם כן להיות שונה, החל בהסתפקות בדיווח על השינוי במדיניות ועד לצורך לגבש הסכמות

ולתאם דרכי פעולה ברמה האופרטיבית. לצורך זה הופצו בין השירותים העתקים של חזון השירות, וכן הוכנו דפדפת ומצגת ממוחשבת המכילים פרטים מתוך החזון: מטרות השירות, אוכלוסיית היעד, דרכי העבודה, שיטות ההתערבות ושירותים הניתנים לאוכלוסייה המטופלת. הנהלת השירות באה בדברים עם מנהלי המחוזות של משרד העבודה והרווחה, והמפקחים הפיצו את דבר החזון בקרב נציגי השירותים השונים הנמצאים עימם בקשרי עבודה. כמו כן נערכו כמה ימי עיון משותפים עם הצוותים של לשכות הרווחה ועם קציני מבחן.

על אף הצעדים שננקטו עד כה לשיווק החזון, העשייה המתבקשת בתחום זה רבה עדיין וצריכה להימשך ולהתפרש בעיקר בקרב אותן סוכנויות שיש להן זיקה ישירה ומיידית לעבודת השירות. בקטגוריה זו כלולים הגורמים המעסיקים את עובדי השירות, כגון הרשויות המקומיות ולשכות הרווחה. אין ספק שללא שינויים ארגוניים מקבילים במערכות חברתיות שעשויות להשפיע ולהיות מושפעות מחזון השירות, לא יהיה ניתן לממשו באופן משמעותי (Benne & Birnbaum, 1969).

4. יישום הדרגתי של החזון

הדרך הבלעדית להגדיר הצלחה ביישום החזון תלויה ביכולת לתרגם כוונות ותוכניות לשפת המעשה (Lippitt, Watson & Westley, 1958). המעבר מטיפול בבני נוער וצעירים המצויים ברמת סיכון ראשונית לטיפול הכולל איתור פעיל של אוכלוסיות המצויות בסיכון גבוה מחייב שינויים ארגוניים מעמיקים ומהותיים. שינויים אלה צריכים להביא בחשבון את כל התהליכים החברתיים והארגוניים שצוינו לעיל ואשר גרמו לנסיגה ממודל העבודה המקורי וליצירת המציאות העכשווית.

ראשית, על מערכות החינוך והרווחה לספק מענים טיפוליים לכל אותם בני נוער וצעירים המצויים ברמות סיכון ראשוניות, ולצמצם בכך את הלחצים המופעלים על עובדי השירות להגיש שירותים לאוכלוסיות אלה. יש להניח כי הורדת הלחצים מעל עובדי השירות תגביר את פניותם לטפל באוכלוסיות המצויות ברמות סיכון גבוהות יותר.

עובדי השירות המופעלים באמצעות לשכות הרווחה צריכים להיות מובחנים מיתר עובדי הלשכות הן בדרך התנהלותם הארגונית והן באופי ההדרכה המקצועית הניתנת להם. על מנת שעובדים אלה יהיו מסוגלים לאתר אוכלוסיות המצויות בסיכון גבוה, במקום פעילותן הטבעי ובשעות בלתי מקובלות, יש להעסיקם בשעות עבודה גמישות, בקרבה למקום פעילותם הטבעי של בני הנוער והצעירים ובתנאי נייחות מרביים. יש להעניק לעובדים אלה הכשרה הולמת לאיתור אוכלוסיית היעד, "חיזור" אחריה ולהתמודדות עם מצבים של לחץ, דחייה ועמימות. כמו כן נחוצה הכשרה בעבודה קבוצתית ובניהול פעילות חברתית. נוסף על כך יש להעניק להם הדרכה צמודה ותומכת מאנשי מקצוע שמזוהים עם מדיניות השירות ואשר התמחו בטיפול באוכלוסיית נוער וצעירים המצויים בסיכון גבוה. מומלץ גם לתת להם הדרכה קבוצתית, שבה יוכלו עמיתים לחלוק התנסויות ולתמוך זה בזה. העובדים שיועסקו בשירות, נוסף על כישוריהם המקצועיים, צריכים להיות בעלי הניעה גבוהה וחדורי אמונה ורוח שליחות.

בין יתר נתונייהם האישיים, הם צריכים לגלות נכונות לעבוד באופן עצמאי ויכולת לעמוד במצבי לחץ.

הכפילות ואי-הבהירות בין משרד החינוך ומשרד העבודה והרווחה בכל הקשור לטיפול באוכלוסיית הנוער בסיכון חייבות לבוא על פתרון. חלוקת תפקידים ברורה בין שני המשרדים, שתאפשר לכל אחד מהם לספק לאוכלוסיית היעד את השירותים שבהם יש לו התמחות ויתרון יחסי, עשויה להיות נוסחת העבודה הנכונה. חלוקת עבודה שלפיה משרד העבודה והרווחה יהיה אחראי לשירותי הטיפול, ואילו משרד החינוך יופקד על שירותי החינוך, המניעה הראשונית וההעשרה החברתיים, עשויה להוביל להפסקת התחרותיות ביניהם ולמיצוי מרבי של המשאבים המוגבלים בלאו הכי.

כאן המקום לציין כי השירות התחיל בשנת 2002 לבצע מהלכים אחדים שעשויים לתרום למימושו של החזון. למשל, בית הספר המרכזי של משרד העבודה והרווחה פתח קורס בסיסי דו-שנתי להכשרת עובדים חדשים ברוח החזון המקצועי של השירות. מסקנות המחקר המקיף שנערך בשירות על ידי מכון סאלד (פרידמן ובנדס-יעקב, בדפוס), שבדק מרכיבים שונים הקשורים לגישת ה"חיזור" ואשר את ממצאיו העיקריים הבאנו במאמר זה, אמורות לקדם את המשך הטיפול בנושא.

כפי שהוזכר לעיל, התחילה הנהלת השירות, בשיתוף בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל אביב, להגדיר את מהות תפקידם של המפקחים בשירות. סיום תהליך זה עשוי גם הוא לסייע ביישום מעשי של חלק מסעיפי החזון.

הנהלת השירות קבעה את הדרכת העובדים כנושא שיש להדגישו, וכבר בימים אלה מוקצים משאבים ונעשים מהלכים לחזקו בקרב צוותים שונים ברחבי הארץ. בהקשר זה הסתיימה בימים אלה סדנה לעבודה קבוצתית שניתנה לעובדים באיזור הדרום. כמו כן נערכו מפגשים אחדים בין הנהלת השירות לבין מנהלי המחוזות של המשרד על מנת לדווח על השינויים הארגוניים הנעשים בשירות ולהגביר את שיתוף הפעולה ביניהם.

כל אלה צעדים ראשוניים המעידים על המגמה של יישום הדרגתי של החזון. יחד עם זה, על מנת להבטיח יישום עקבי ומתפתח של סעיפי החזון השונים, אין להסתפק בפעולות אקראיות, אלא יש להכין תוכנית ביצוע מפורטת שתכלול יעדים ברורים, שתפרש על לוח זמנים מוגדר, ואשר תושתת על ראייה לטווח רחוק.

5. בקרת ביצוע

הטמעת החזון בקרב עובדי השירות, שיווקו בקרב השירותים הרלוונטיים ומימוש הדרגתי של סעיפיו השונים – כל אלה מצויים בתחילת דרכם ודורשים כלי בקרה, מעקב וטיפול מתמיד. לצורך זה נערכו מגעים בין הנהלת השירות לבין האגף לתכנון אסטרטגי, ומתוכננים צעדים לקידום הנושא.

סוף דבר

השירות לנוער וצעירים, ששם לו למטרה להגיע ל"מנותקים" ולטפל בהם, באלה המצויים בשולי החברה ובסיכון גבוה, בנה חזון הכולל בתוכו שליחות חברתית ברמה לאומית. הפערים הכלכליים והחברתיים במדינת ישראל, שהגיעו לממדים מדאיגים, דורשים את מימושו של החזון כיום יותר מתמיד.

מימוש החזון דורש תיאום ואיגום משאבים בין השירותים השונים בתוך משרד העבודה והרווחה, בין משרדי הממשלה השונים ובין ארגונים ועמותות ציבוריות רלוונטיות, כגון הגיונט, "עלם" ו"אפשר". במקביל יש להמשיך לפתח את דגם העבודה המקורי בצירוף מסכת התערבויות וכלים ההולמים את רוח הזמן והתקופה. יותר מכל דרושה השקעה בהמשך פיתוחו של צוות מקצועי מובחר בעל כישורים ומיומנויות ייחודיים שיפעל מתוך תחושת שליחות והכרה פנימית (ראו נספח 2).

נספחים

נספח 1 חזון השירות



משרד העבודה והרווחה
האגף לנוער וצעירים
ושרותי תקן
השרות לנוער וצעירים

חזון השרות

• השרות לנוער וצעירים מחייב כלפי בני נוער וצעירים בסיכון גבוה ובמצוקה המנותקים ממסגרות חינוכיות, תעסוקתיות, משפחתיות וחברתיות:



• מחייבות העובדים מבוססת על:

- מתן כבוד והערכה לכל יחיד
- אמון ואמונה בפריצת דרך קדימה
- מימוש הפוטנציאל הגלום בכל פרט
- מעורבות ושיתוף האוכלוסייה בתהליכי הטיפול
- יזומה וחיזור אקטיביים אחר אוכלוסיות היעד בסביבתם הטבעית.

• השרות יקפיד להעסיק אך ורק עובדים מקצועיים שהם בעלי:

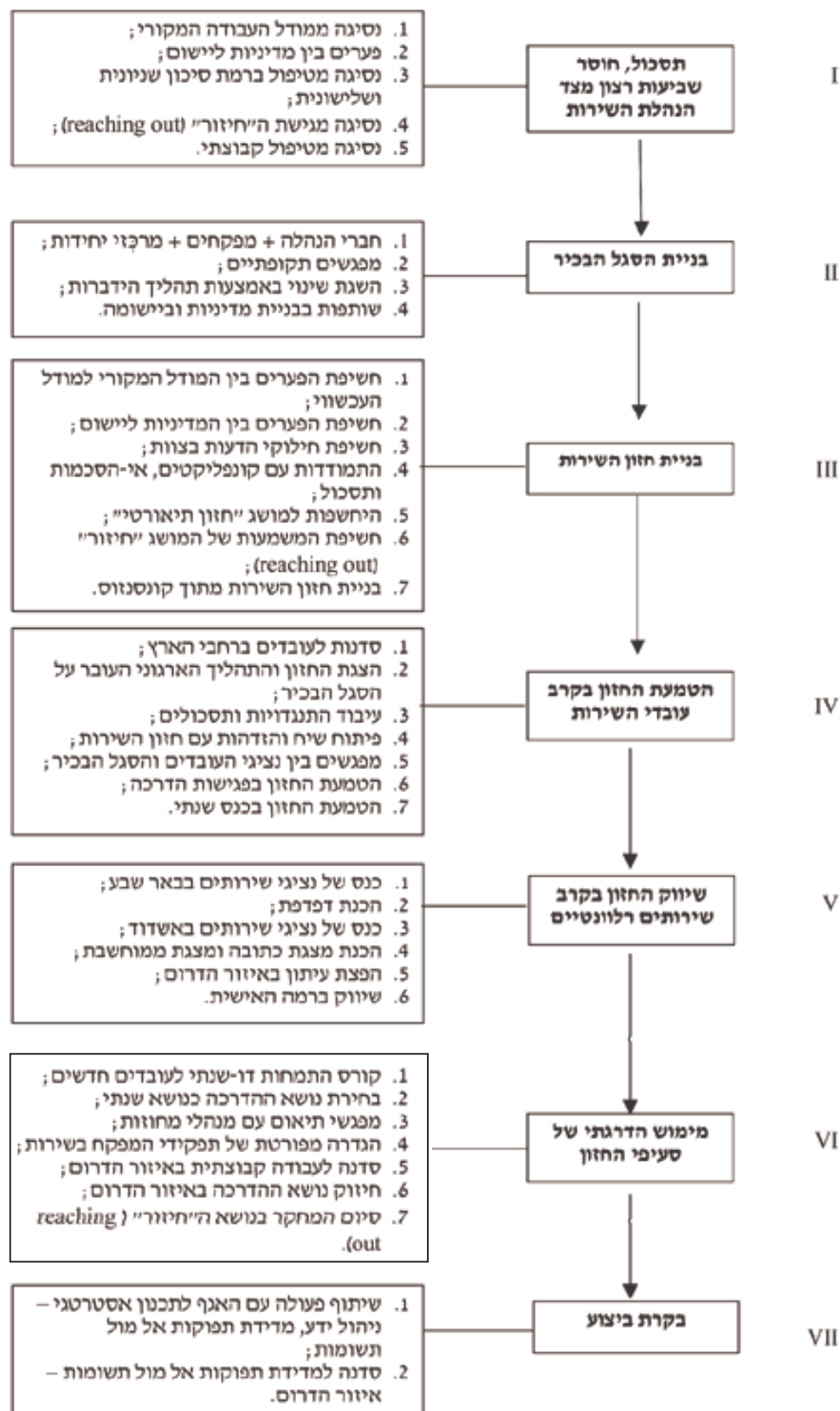
- ✓ אישיות בוגרת, דמות חיובית להזדהות ומודל לחיקוי
- ✓ ערנות ומודעות גבוהה לסביבה
- ✓ נכונות לעבודה בשעות בלתי שגרתיות תוך נקיטת יזומה לגישה פעלתנית
- ✓ זמינות ונגישות, המסוגלים לעמוד במצבים משתנים ובלתי צפויים
- ✓ מחויבות פנימית לאוכלוסיית היעד

• השרות חותר לכך, שהמדינה והחברה יכירו באחריותן להיווצרותן של אוכלוסיות אלו, ומתוך כך, אחריות ומחייבות להקצאת משאבים הולמים (על מנת לטפל בהן ולשקמם).

• השרות יפעל לחקיקה שתגדיר את המשאבים (כח - אדם ותקציבי פעולה) שיש להעמיד לרשות הפרט, החבורה והקבוצה.

• השרות לנוער וצעירים הינו גוף מקצועי מומחה ומוביל לאיתור, טיפול ולעבודה עם אוכלוסיית הנוער והצעירים.





מקורות

- דו"ח מבקר המדינה לשנת 2000, סעיף 14, ע' 3.
 דנון, ד' (1999). **גשר על מים סוערים**. משרד העבודה והרווחה.
 כרם, ב"צ (1977). **הטיפול בחבורות רחוב**. ירושלים: משרד העבודה והרווחה.
 לוי, א' (1991). **מן השוליים אל המרכז**. ירושלים: עיריית ירושלים.
 לוי, א' (1991ב). שינויים ותמורות בעבודת עובדי נוער וצעירים. **מפגש**, 1, 5441.
 מוריס, מ' (1967). **המנותקים**. תל אביב: גומא.
 מזרחי, א' (1983). מתחים ערכיים בתקופת ה"חיזור" בעבודה עם נוער במצוקה. **מפגש**, 1, 2013.
 סנגיי, פי (1995). **הארגון הלומד**. תל אביב: מטר.
 פרידמן, י' ובנדס-יעקב, א' (בדפוס). **עבודת היישוג בשירות לנוער וצעירים במשרד העבודה והרווחה**. ירושלים: מכון סאלד, המכון הארצי למחקר ומדעי ההתנהגות.
 ציוני, ד' (1989). תהליך התפתחות השירות. **בבואה** (ע' 1915). ירושלים: משרד העבודה והרווחה, האגף לקידום נוער ומבוגרים ושירותי תקון, השירות לנוער וצעירים.
 ציריס, ל' (1994). דבר החזון. **משאבי אנוש**, פברואר 1994, 1912.
 קולינס, ג' ופוראס, ג' (1995). **לנצח נבנו**. תל אביב: פקר בע"מ.
 שרר, מ' (1989). התמקצעות עובדי קידום נוער בישראל: הבטחות ומימושן. **חברה ורווחה**, ט(3), 259240.
תע"ס (תקנות עבודה סוציאלית), הוראה 22 לפרק 3, א בחשוון תשס"א, 30 באוקטובר 2000.

- Benne, D.K., & Birnbaum, M. (1969). Principles of changing. In W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (pp. 328–335). New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Garrett, K.J., & Berger, B.E. (1999). Multiple intelligences in group work activities: Reaffirming our roots. In H. Bertcher, L.F. Kurtz & A. Lamont (Eds.), *Rebuilding communities: Challenges for group work* (pp.161–169). New York: The Haworth Press.
- Haas, W. (1959). Reaching out – A dynamic concept in casework. *Social Work*, July 1959, 41–45.
- Levy, A. (1989). Disagio giovanile e interventi di prevenzione e di riabilitazione In Israel. Incontro internazionale, *disagio giovanile e droga esperienze di prevenzione a confronto*. Regione Veneto, unita local, socio-sanitaria N.7 Valle Dell'agno.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. (pp. 71–91, 129–143). New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Miller, H. (1968). Value dilemmas in social casework. *Social Work*, January 1968, 27–41.
- Pincus, A., & Minahan, A. (1973). *Social work practice: Model and methods*. Itasca: Peacock Pub. Inc.

- Schein, E.H., & Bennis, W.G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sunley, R. (1968). New dimensions in reaching-out casework. *Social Work*, April 1968, 68–74.
- Toseland, R. (1981). Increasing access: Outreach methods in social work practice. *Social Casework: The Journal of Contemporary Social Work*, April 1981, 227–234.

