



# התערבויות קהילתיות בעבודה סוציאלית



# התערבויות קהילתיות בעבודה סוציאלית

עורכים: ישראל אמיר, ד"ר אהרן יורק, אבי סנדר

עריכה לשונית: ליאורה רובינשטיין

עיצוב והנגשה: [סטודיו ACC](#)

תמוז תשפ"ג, יולי 2023

החברת עברה הנגשה בהתאם לתקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמת נגישות לשירות). כל שינוי או עריכה מחדש עלולה לפגוע בנגישות.

כל הזכויות שמורות לשירות לעבודה קהילתית, יולי 2023.

הנכם מוזמנים/ות להשתמש בכתוב, להדפיס ולהפיץ בתנאי שאין מדובר בשימוש מסחרי ובכפוף למתן קרדיט לכותב/ת.

# רשימת המשתתפים בחוברת

מסודר לפי א'-ב'

## ישראל אמיר (עורך)

פעיל ויזם חברתי; מרכז ההכשרה המקצועית במגמה הקהילתית, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב; מדריך ומנחה תוכניות ממלכתיות בתחומי הע"ס הקהילתית וטיפול באוכלוסיות מודרות ובעוני.

## פרופסור אמריטוס אמנון בהם

ביה"ס לעבודה סוציאלית, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה; מרצה במכללת הדסה.

## ד"ר אתי בהם-טביב

מרצה בכירה ומרכזת מערך תמיכה רגשית בסטודנטים, המכללה האקדמית צפת.

## פרופ' עידית בליט-כהן

ראשת תוכניות מוסמך שוורץ לגיל הרך ולניהול מלכ"רים וראשת המגמה לעבודה סוציאלית קהילתית בתוכנית הבוגר, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש ברוואלד, האוניברסיטה העברית ירושלים.

## ד"ר שי בן-יוסף, סוציולוג

מומחה לפיתוח קהילתי וארגוני; מלמד באוניברסיטת חיפה ובמכללה למינהל; לשעבר מנהל המחלקה לפיתוח קהילתי בחברה למתנ"סים. מחבר הספר ניווט במורכבות - "מסע בעולם מפתיע"

## ד"ר אסתר זיכלינסקי

ראשת בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת אריאל בשומרון; מנהלת קרן דליה ואלי הורביץ. תחומי פעילות ומחקר: עבודה סוציאלית קהילתית, ארגוני מגזר שלישי, התנדבות ופילנתרופיה.

## ד"ר לאה זנבר

מרצה בבית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת אריאל בשומרון ומכללת אשקלון.

## ד"ר אהרן יורק (עורך)

לשעבר מרצה בכיר ומנהל, ביה"ס לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן; עמית מחקר, ביה"ס לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת אריאל בשומרון.

## פרופ' אמריטה חיה יצחקי

לשעבר ראשת בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן; יו"ר המועצה המייעצת לשר הרווחה; יו"ר הקתדרה לפיתוח קהילתי.

## ד"ר איילת מקרוס

מורה בכירה, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש לואיס וגבי וייספלד, אוניברסיטת בר-אילן.

## ד"ר מירב משה-גרודופסקי

מרצה בכירה ולשעבר ראשת בית הספר לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית ספיר.

## ד"ר מרב סולומון-אבן-חן

מרכזת ההתמחות במנהיגות בחוג לחינוך חברתי קהילתי במכללת אורנים.

## אבי סנדר (עורך)

מנהל תחום חוסן קהילתי, השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והביטחון החברתי.

## ד"ר תמר שוורץ-זיו

בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה; רכזת המרכז הבינתחומי לחקר העוני וההדרה החברתית, אוניברסיטת חיפה.

## ד"ר אופיר שפר

ראשת התמחות חינוך בלתי-פורמלי במכללת קיי; מרצה בחוג לחינוך חברתי קהילתי במכללת אורנים.

# תוכן עניינים

5	תודות
6	דבר המערכת
8	דברי פתיחה
9	מודל לעבודה סוציאלית קהילתית בשעת משבר פיתוח חוסן קהילתי דרך אסטרטגיות משתנות בשלבי המשבר בשעת חירום ד"ר אתי בהם-טביב ופרופ' אמנון בהם
22	מנהיגות העובד הקהילתי יתרונותיה של מנהיגות דמוקרטית מבוזרת בתהליכי בינוי ופיתוח קהילה ד"ר מרב סולומון וד"ר אופיר שפר
35	עבודה סוציאלית קהילתית במוסד טוטאלי המקרה של המעון לאנשים עם מוגבלויות פרופ' עדית בליט-כהן וד"ר תמר שוורץ-זיו
56	"קונפליקט הנאמנות" של עובדים סוציאליים במחאה החברתית של קיץ 2011 ד"ר איילת מקרוס וד"ר מירב משה גרודופסקי
73	ריכוז הקהילה התמסדותו של תפקיד חדש במגזר הכפרי בישראל ד"ר שי בן יוסף וד"ר אסתר זכלינסקי
95	פעילים קהילתיים חרדיים בישראל: בין היבדלות למעורבות ד"ר לאה זנבר, פרופ' חיה יצחקי
113	הנחיית קבוצות משימה בהתערבות סוציאלית קהילתית מה בינה לבין התערבות קבוצתית? ד"ר לאה זנבר

# תודות

## ובנימה אישית,

תודות מיוחדות לכותבות/י המאמרים בחוברת זו שנענו בשמחה ליוזמה, וחברו בהתלהבות ובהתמדה יוצאות דופן לכתיבת מאמרים שבהם נחשפנו לשילוב המיוחד בין עבודה סוציאלית קהילתית לבין מקצועות וגישות שמשיקים לפרופסיה.

תוך כדי התלבטות באיזה תחומים להתמקד בחוברת, שוחחתי עם עמיתה יקרה, עו"ד קהילתית, ענת רודינסקי. החלטנו כי קושי זה הוא דווקא הכוח המניע ליוזמה של כתיבת חוברת ערוכה שיהיו בה חומרים תאורטיים ובעיקר יישומיים. השאיפה הייתה כי החוברת תעסוק בתחומים רבים ככל האפשר שיחלחלו לשיח ולעשייה של העוסקים בתחום זה.

פנייתי לעמיתות/ים למיסוד היוזמה ולהתארגנות לכתיבה בתחומים מגוונים אלה נענתה במהירות, וכך התגבשה קבוצה מרשימה של מרצים ואנשי שטח שהתלהבו להיות שותפים בעיצוב דמותה של החוברת, תכניה ואופן הפקתה.

שילוב התפיסות, הגישות התאורטיות והפרקטיקות המעשיות שבהם המאמרים ממוקדים ריתקו אותי באופן אישי, והעיון בתוצרי המאמרים העמיקו את אמונתי שיש לחזק את תחום העבודה הסוציאלית הקהילתית באמצעות חשיפה לתחומים מגוונים וחדשים.

חלקם אולי חדשים ולעיתים אף נסתרים מאיתנו, לפעמים הם פותחים בפנינו אינטראקציות שלעיתים אינן קלות ואינן מיידיות, אבל אין ספק שבכך אפשר יהיה לחזק ולקדם את השפעות הפרופסיה החשובה הזו במעגלים רבים ובתחומים שדרכם אפשר יהיה להניע שינויים משמעותיים בחברה.

**ישראל אמיר**

# דבר המערכת

חוברת זו מביאה לידי ביטוי תוצרי מיזם חקר שהתבצע בשדה בתחום העבודה הסוציאלית הקהילתית (עס"ק) והעבודה בקהילה. המהלך קרם עור וגידים בהובלת צוות מגוון של חוקרות, חוקרים ואנשי שדה שמצאו לנכון להעמיק בנושאים משמעותיים שעד כה לא ניתנו להם באופן מספק במה, חקר וכתובה.

מטרתנו הייתה כתיבה ותייעוד של הנעשה בתחומים אלה בפועל, תוך כדי עיגונם בידע תיאורטי ומחקרי לשם ביסוס והרחבת הידע המקצועי. ביקשנו לתרום להתעצמותה של העבודה הסוציאלית הקהילתית כפרופסיה לומדת, חוקרת, מפתחת תחומי ידע ומיומנויות, ופורסת אופציות מעשיות ליישומם.

תוך כדי תהליך, צפו והתגבשו נושאים משמעותיים שעד כה לא נידונו בספרות, כמו שילוב מתודות בעבודה סוציאלית, שימוש בתהליכים קבוצתיים בעבודה עם קבוצות משימה וחיזוק יכולות קהילתיות של קבוצות אוכלוסייה מודרות. שאיפתנו הייתה כי את המאמרים יכתבו צוותים שבהם ישולבו אנשי אקדמיה לצד אנשי שדה. כך אפשר היה לתת ביטוי לנקודות מבט שונות, להתנסויות ולהשקפות מקצועיות של פרופסיות מגוונות החולקות את תחום ההתערבויות בקהילות מגוונות.

כמקובל בספרות מקצועית שמיועדת להעשרה, להכשרה וליישום, המאמרים נכתבו ואושרו בהתאם לעמידה בסטנדרטים מחמירים, וכדי שהחוברת תזכה להפצה ולהכרה מקצועית וממלכתית, היא נערכה והופקה בשיתוף ובמימון של השירות לעבודה קהילתית.

שבעת המאמרים בחוברת זו עוסקים בתפקידים מגוונים של העוס"ק בזמנים, תהליכים, והתנסויותיהם במצבים שונים, בשיתוף עם אנשי מקצוע משיקים לעס"ק ופעילים קהילתיים.

ארבעת המאמרים הראשונים נותנים תשובות שונות לשאלה "מה בדיוק עושה העוס"ק?" בתחומים שאינם קשורים לשגרה היומיומית של עבודתו. מאמרן של בליט-כהן ושוורץ בוחן את הגדרת התפקיד של עוס"ק במוסד "טוטאלי", מעון לאנשים עם נכויות. מה היו הקשיים וההתלבטויות של עוס"ק שהקימה ועדת דיירים במוסד שאיננו קהילה דמוקרטית? כיצד לסייע לאנשים שאינם רוצים להזדהות כ"עושי צרות" להנהלת המוסד?

במאמר הרלוונטי מאד לתקופת הקורונה, מציעים בהם-טביב ובהם אסטרטגיה לעוס"ק בעת משבר על כל שלביו. המאמר מבוסס על מחקר איכותני ומציג את תגובותיהם והתנהגותם של כמה עוס"ק במצב מדומה למשבר בקהילה.

בזמן שכלכלנים אחדים מנבאים מחאה חברתית חדשה בתגובה לעליות המחירים האחרונות, מקרוס ומשה-גרודופסקי מנתחות את הנאמנות של עו"ס (חלקם עוס"ק) בזמן המחאה החברתית בשנת 2011. המחקר נערך כחצי שנה אחרי סיום פעולות המחאה ומבליט את קשיי העובדים המזדהים עם מטרות המחאה אך המועסקים בשירותים שהנהלותיהם התנגדו לה.

זנבר בודקת את המרכיב הקבוצתי בעבודת עוס"ק עם קבוצות משימה. עד כמה עבודתם בקבוצות דומה לעבודה הסוציאלית הקבוצתית המסורתית? עד כמה על העובדים לשים לב לתהליכים קבוצתיים ולראותם כחלק מעבודתם המשימתית? האם עוס"ק לומדים דינמיקה קבוצתית בהכשרתם ויודעים כיצד לעבוד עימה?

שני המאמרים הבאים בחוברת בודקים מקצועות חדשים יחסית המשיקים לעבודת העוס"ק. סלומון ושפר משוות את עבודת העוס"ק עם זו של עובדי חינוך חברתי קהילתי ומדגישות את המנהיגות של העוס"ק. כיצד העובדים בתחומים אלה יכולים לשתף פעולה? עד כמה מטרות ודרכי העבודה של שני המקצועות דומים ועד כמה ניתן לעבוד בשותפות ברשות מקומית שבה בעלי שני המקצועות נמצאים במחלקות ואף באגפים שונים?

בן-יוסף וזיכלינקי מציגים ריכוז קהילתי כתפקיד משיק לעס"ק במגזר הכפרי. האם הרכיזים הם עובדים פרה-מקצועיים הדומים לעובדים שכונתיים המוכרים לנו או האם הם תושבי ישובים ודומים יותר לפעילי קהילה? מוצגים ממצאי מחקרים שבדקו את עבודת הרכיזים המועסקים לרוב במועצות האזוריות וקשריהם עם העובדים הסוציאליים הקהילתיים.

לסיום, זנבר ויצחקי חקרו פעילים קהילתיים חרדיים, השוו אותם לפעילים מהקהילה הכללית ובדקו את האפיונים המיוחדים שלהם. עד כמה ניתן לשתף פעילים חרדיים בתוך האוכלוסייה הכללית ומהן הדרכים להצלחת שיתוף זה?

תודותינו לצוות שיזם את ההתארגנות לחשיבה ולהבניית חוברת זו והוביל אותה עד להשלמתה:

פרופ' אמנון בהם, ד"ר עדנה בוסטין, ענת הראל, ד"ר ירון יגיל, ד"ר איילה כהן, ד"ר יוסי כורזים, ד"ר דרורית לוי, ד"ר מרב משה-גרודופסקי, ד"ר איילת מקרוס, ד"ר מרב סולומון-אבן-חן ואבי סנדר (חבר המערכת).

תודות נוספות לברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית לשעבר, על תמיכתו העקרונית, הירתמותו ורתימת השירות לעבודה קהילתית ליוזמה; ללימור מוסייל, מנהלת השירות לעבודה קהילתית על היענותה המיידית ועל רתימת השירות והאגף למשאבי קהילה, לקידום היוזמה והבאתה לידי הפקת החוברת; לעו"ד הקהילתית ענת רודינסקי על העידוד המיוחד שהעניקה לעורכים עם תחילת העלאת היוזמה והליווי של פיתוח היוזמה; ולקוראים המסורים שלא חסכו מזמנם ושפטו את המאמרים, עד הבאתם לעמידה ברמה המקצועית הגבוהה.

**ישראל אמיר, ד"ר אהרן יורק ואבי סנדר, עורכים**

# דברי פתיחה

לפיתוח ידע יש משמעות רבה וחלק חשוב ומרכזי בהתפתחותה של פרופסיה. פרופסיה מתפתחת מהשיח המתמיד שבין התיאוריה לפרקטיקה, כאשר היבטים תיאורטיים ומודלים מקצועיים מזינים את העשייה המקצועית, והעשייה המקצועית בשדה מניבה ותורמת לפיתוח נוסף של היבטים תיאורטיים.

לאורך השנים מקדם השירות לעבודה קהילתית, יחד עם העובדים הסוציאליים הקהילתיים במחלקות לשירותים חברתיים, עבודה סוציאלית קהילתית מיטבית אשר מטמיעה בשדה המקצועי היבטים תיאורטיים ועשייה מקצועית מגוונת בקהילות גאוגרפיות ופונקציונליות, בהתבסס על מערכת עקרונות וערכים הרואה בתושבים, במקבלי השירותים, בשותפים במרחב ובמנהיגויות קהילתיות שותפים מובילים ליצירת שינויים חברתיים ברי-קיימא בחברה הישראלית.

השירות לעבודה קהילתית, בפתחו של העשור השמיני לפעילותו במשרד הרווחה והביטחון החברתי ולאורך כל שנותיו, רואה בפיתוח ידע ובשותפות שבין האקדמיה לשדה מרכיב מרכזי בפעילותו ובפעילותם של העובדים הסוציאליים הקהילתיים במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות.

חוברת זו מדגימה ומתארת מגוון היבטים ודילמות המלווים את עבודתם של העובדים הסוציאליים הקהילתיים בישראל, ומאירה את ההיבטים התיאורטיים והיישומיים במגוון תחומי ידע ועיסוק של עבודה סוציאלית קהילתית. יוזמה זו החלה לרקום אור וגידים לפני כמה שנים, ועל כך יבואו על הברכה: ישראל אמיר, עובד סוציאלי קהילתי מזה עשרות שנים, מדריך עובדים סוציאליים קהילתיים ויזם בלתי נלאה שבזכות חזונו ויוזמתו חוברת זו קרמה עור וגידים.

ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית לשעבר, שנתן אור ירוק ליציאה לדרך. ד"ר אהרון יורק, שבמהלך עשרות שנים העמיד דורות של תלמידים בבתי הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטאות בר אילן ואריאל ושימש כעורך האקדמי של החוברת.

אבי סנדר, מנהל תחום בשירות לעבודה קהילתית, שמעל 25 שנים מוביל ומלווה את פיתוח הידע, ההכשרות וההדרכות לעובדים הסוציאליים הקהילתיים במחלקות לשירותים חברתיים, והיה שותף כנציג השירות לעבודה קהילתית כחבר מערכת.

תודה גדולה לנגה אדלר שטרן, מנהלת תחום פיתוח אורבני קהילתי בשירות על קידום הוצאת החוברת לאור, ולעדנה כהן, תקציבנית השירות, על קידום הוצאת קובץ המאמרים לפרסום. תודות רבות לכל הכותבים העוסקים והקוראים שתרמו מהידע שלהם ומניסיונם העשיר לכתובת המאמרים.

בטוחני שמאמרים אלו יתרמו להעשרה מקצועית ויהיו השראה לפיתוח התערבויות קהילתיות נוספות.

**לימור מוסייל**

מנהלת השירות לעבודה קהילתית



# מודל לעבודה סוציאלית קהילתית בשעת משבר

פיתוח חוסן קהילתי דרך  
אסטרטגיות משתנות בשלבי  
המשבר בשעת חירום  
ד"ר אתי בהם-טביב ופרופ' אמנון בהם

## תקציר

מטרת מאמר זה היא לזהות אסטרטגיה מתאימה להתערבות קהילתית בעיתות משבר. נקודת המוצא של המאמר היא הצורך לאתר אסטרטגיות התערבות מובחנות המתאימות לשלבי המשבר השונים – התרעה, הלם, התארגנות ושינוי. המאמר מתבסס על מחקר איכותני בשיטה של קבוצה נומינאלית המאפשרת לחברי הקבוצה להביע את דעתם בנושא נתון (בנושא המשבר במחקר הנוכחי), ואשר מעודדת השתתפות פעילה והעלאת רעיונות. במחקר השתתפו 32 עובדים סוציאליים בארבע קבוצות נומינליות, כולם התנסו קודם לכן בהתערבות בשעת משבר. ממצאי המחקר מצביעים על הצורך לשנות את אסטרטגיית ההתערבות בכל אחד משלבי המשבר במישורים הבאים: הנחות לגבי המצב בכל אחד משלבי המשבר ותגובות האוכלוסייה אליו; מטרות הפרקטיקה בעבודה סוציאלית קהילתית; הפעילות הנדרשת; אוכלוסיות יעד עיקריות; מערכות עיקריות לשינוי; ותפקידם העיקרי של העובדים. המאמר מתאר בפירוט את מאפייני האסטרטגיה הנדרשת להתערבות בכל אחד משלבי המשבר ודן בדרכי היישום שלהם.

## מבוא

הצורך לפתח מסגרת הולמת ליישום התערבות קהילתית בעת משבר ניכרת לנוכח האיומים המתרחשים בעת האחרונה ומאיימים על התפתחותן וקיומן של קהילות (ברנדר וסנדר, 2015; Ellen, Madar, & Weselcouch, 2015). יש סוגים רבים של איומים, כגון הוריקנים (Burton, 2015), שריפות

(Zhou, Wu, Xu, & Fujita, 2018), שיטפונות (Sutton, League, Sellnow, & Sellnow, 2015), רעידות אדמה (Brown, Witt, Fegert, Keller, Rassenhofer, & Plener, 2017), ומגיפות (Jutla, Khan, & Colwell, 2017).

בישראל, הצורך בהתערבות קהילתית בשעת משבר מתייחס בעיקר לאיומים הנובעים מהמצב הביטחוני (להד, רוגל, לייקן וכורזים-קורושי, 2012; שוגרמן וסנדר, 2012). הצורך בהתערבות בשעת משבר ביטחוני בקהילה (ולא רק בחזית) נדרש כבר במלחמת השחרור בעקבות פגיעה באזרחים (יחזקאלי, 2002; שוגרמן, 2014), אך רק לאחר מלחמת המפרץ הראשונה בשנת 1991 התחזקה התפיסה שקהילות בעורף עשויות להיות חשופות לפגיעה בעת מלחמה, בעקבות ירי טילי סקאד על העורף (בן-יוסף, ברנדר, רייסמן וטוב, 2015; סנדר ופלד, 2012). במלחמת לבנון השנייה, בשנת 2006, הותקף העורף הישראלי כבר בשלבים הראשונים של המלחמה בעשרות רקטות שפגעו ביישובי הצפון. מלבד זאת סבלו יישובים אלה ויישובי עוטף עזה מירי טילים ורקטות במשך תקופות ממושכות. הירי על יישובי עוטף עזה נמשך עד היום, ועל האוכלוסייה האזרחית בישראל כולה מרחף איום מתמשך של ירי רקטות וטילים מארצות שכנות וטילים בליסטיים ממדינות רחוקות יותר (Boehm, 2009). לאחרונה יש המשתמשים במושג "חזית אזרחית", כדי לתאר את הסכנה ואת המעורבות הנכפית על אזרחים בעורף, בקהילה, בעת מלחמה. משברים ביטחוניים ואחרים מציבים אתגר בפני קהילות בארץ ובעולם בניסיון להתמודד בהצלחה עם ההשפעות של משברים אלה בתחום הרגשי, החברתי, הכלכלי, הביטחוני והארגוני.

עבודות קודמות העוסקות בהתערבות של עבודה סוציאלית קהילתית בשעת משבר מצביעות על התרומה הפוטנציאלית של הכנה ותכנון ההתערבות מראש (Boscarino, 2015). בדרך דומה מוצע לפתח תיאוריה ומסגרת פרקטית, "ארגז כלים", שיתאים להתערבות בשעת משבר (Matthies & Närhi, 2017).

למאמר זה שתי מטרות מרכזיות. ראשית, לבחון האם אפשר לנצל את הידע שהצטבר בתחום הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית, כדי לגבש מסגרת להתמודדות עם מצבי משבר בקהילה. שנית, לבחון בהתאם לספרות המתארת התפתחות של שלבים שונים בשעת משבר – התרעה, הלם, התארגנות, ושינוי (ברנדר וסנדר, 2015; מרי, 1990; Dodds & Nuerling, 1996; Boehm, 2002; Itzhaky & York, 2005; Masson, 1975; Omer & Nahaman, 1994; Zanbar & Itzhaky, 2013) – אם כדאי להתאים את ההתערבות הקהילתית לכל אחד מהשלבים בדרך מובחנת, וכמו כן מהי האסטרטגיה המתאימה בכל שלב.

ההנחה היא שהתאמה של האסטרטגיה בכל אחד מהשלבים תחזק את החוסן הקהילתי. חוסן משקף את יכולתם של יחידים וקבוצות בקהילה להתמודד עם מצבי משבר ולחץ או להתגבר עליהם. ההתמודדות של הקהילה משקפת חוסן אם היא גמישה, מתאימה עצמה לנסיבות אלה ומאפשרת להמשיך לפעול ביעילות לנוכח מצב משבר או לחץ (פלד וסנדר, 2003; קמחי ושמאי, 2006; Wildavsky, 1991). המודעות לשלבי המשבר והיכולת לעבור ביניהם משקפים חוסן קהילתי, כי הם מונעים קיבעון (כמו בשלב ההלם) ומאפשרים התארגנות יעילה ושינוי.

המאמר מתבסס על מחקר איכותני שנערך בקרב עובדים סוציאליים העובדים באופן ישיר עם האוכלוסייה, עובדים סוציאליים, מנהלים ומפקחים שהתנסו בפרקטיקה קהילתית בעבודה סוציאלית בשעת משבר בישראל.

מאמר זה מתאר מחקר שמטרתו לפתח אסטרטגיות מתאימות להתערבות קהילתית בעיתות משבר קהילתי. אסטרטגיה (המכונה לעיתים מודל) כוללת כמה מרכיבים ומאפיינים, כגון הנחות לגבי הקהילה, תפיסת הסכנות והמצוקות, מטרות ההתערבות, זיהוי קהלי יעד, פעילויות אופייניות ותפקידים של פעילים קהילתיים ומתנדבים (Boehm & Cnaan, 2012; Christens & Speer, 2015; Hardina, 2012; Rothman & Mizrahi, 2014). כל אסטרטגיה היא ייחודית עם מאפיינים שונים: הגדרת הגבול של קהל היעד יכולה להתייחס לקהילה גיאוגרפית כוללת, רק לאוכלוסיית היעד בתוך קהילה גיאוגרפית או לקהילה פונקציונלית ולא גיאוגרפית; מטרות ההתערבות הקהילתית עשויות להתמקד בהשתתפות אזרחים, בשיפור השירותים או בשינוי במבנה הכוח של הקהילה; תפקידו של העובד הסוציאלי הקהילתי יכול להשתנות בשלבי המשבר ולהתמקד בכל אחד מהשלבים כמארגן, מאפשר או מתכנן. הרציונל של כל מודל כזה הוא דיוק במאפיינים היוצרים מסגרת עקבית, כדי למצוא פתרונות פוטנציאליים לבעיות חברתיות-קהילתיות.

## שיטה

המחקר התבצע בגישה איכותנית ותהליך המחקר היה אינדוקטיבי. המידע שנאסף ממשתתפי המחקר הוביל לבניית מודל של 'אסטרטגיות לעבודה סוציאלית קהילתית בשעת משבר'.

## מדגם

המדגם כלל 32 משתתפים עם ידע וניסיון מוקדם בהתערבות במשבר: 10 עובדים סוציאליים קהילתיים (31.25%), 8 מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים (25%), 8 מפקחים (25%) ו-6 עובדים סוציאליים כוללניים (18.75%). כולם עבדו באזורים המוגדרים כאזורים בסיכון גבוה שבהם התושבים היו חשופים לפגיעות של טילים ופיגועי טרור שגרמו לנפגעים בנפש, פציעות ונזק לרכוש. כל המשתתפים היו בעלי ניסיון אחד לפחות בהתערבות מקצועית במשבר (30 - 93.75%), הם הוכשרו לפחות פעם אחת בהתערבות במשבר, וכולם השתתפו בעבר בתהליך הכנת תוכנית התערבות במשבר על בסיס מקומי, אזורי או לאומי. המשתתפים עבדו באזורים עירוניים (19 - 59.37%) ובאזורים כפריים (13 - 40.63%). רוב המשתתפים היו נשים (22 - 69.75%), וכל המשתתפים היו בעלי תואר ראשון (9 - 28.13%) או שני (23 - 71.87%). ותק העובדים היה 6-23 שנים, ממוצע של 12 שנים.

## איסוף נתונים וניתוחם

המחקר השתמש בטכניקה של קבוצה נומינלית המאפשרת לכל חבר בקבוצה להביע את דעתו בנושא נתון לפני שהוא מקיים אינטראקציה עם חברי הקבוצה, מעודדת את השתתפותם הפעילה של כל החברים ומאפשרת זרימה חופשית של רעיונות. התהליך מאתגר לפעילות ומונע דומיננטיות של משתתפים מעטים (Boehm, 2002).

המחקר מבוסס על ארבע קבוצות נומינליות של עובדים סוציאליים שהיו מעורבים בדיונים ובקבלת החלטות על ההתערבות הקהילתית המתאימה בעיתות משבר קהילתי. הקבוצות נפגשו בשנת 2016, כדי לקבוע את ההתערבות האופטימלית עבור ארבעת שלבי המשבר: התרעה, הלם, התארגנות ושינוי.

### התהליך בקבוצות הנומינליות כלל שני שלבים:

בשלב הראשון המשתתפים דנו בנושא משבר קהילתי ובמיוחד בזיהוי שלבי המשבר שחברי הקבוצה התנסו בהם.

בשלב השני נערכו דיונים בארבעה מפגשים נפרדים (שלעיתים נערכו זה אחר זה) שכל אחד מהם התמקד באחד משלבי המשבר: התרעה, הלם, התארגנות ושינוי. מרכיבי הדיון בשלב זה כווננו לאיתור אסטרטגיה מתאימה להתערבות בכל אחד משלבים אלה. הדיונים התבססו על כמה מרכיבים שנוסחו בדיון בשלב הראשון של הקבוצות הנומינליות, וכן על ספרות המשקפת את הגישות התיאורטיות של אסטרטגיות התערבות שונות בהתאמה למצבי משבר (בהם וכהן, 2012; סדן, 2009; Rothman, 1996). להלן מרכיבי האסטרטגיה:

- הנחות לגבי המצב ותגובות האוכלוסייה בכל אחד משלבי המשבר – מהם מאפייני המצב והתגובות האופייניות של האוכלוסייה?
- מטרות הפרקטיקה של עבודה סוציאלית קהילתית – מה התוצאות הרצויות של ההתערבות הקהילתית?
- פעילות אופיינית – מה הפעולות הנחוצות כדי לממש את המטרות?
- מוקד הפעילות – מי הקבוצות הזקוקות לתמיכה המרבית?
- מערכות יעד לשינוי ופעולה – איזה מערכות צריך להפעיל ולפעול עימן בשיתוף פעולה, למשל בעלי עניין נוספים המשפיעים או מושפעים מההתערבות?
- תפקידי העובד הסוציאלי הקהילתי – מהן הפונקציות והתפקידים שעל העובד הקהילתי לבצע, כמו גם איזו גישה צריכה להיות מודגשת – האם גישה מכוונת שלפיה קבלת ההחלטות והפעילות מתרכזת אצל העובד או גישה בלתי מכוונת שלפיה קבלת ההחלטות והפעילות מתרכזים אצל האזרחים?

חברי הקבוצות התבקשו לתעד את תוכן המפגשים ואת מרכיבי האסטרטגיה כפי שסוכמו בכל אחד משלבי המשבר. התייעוד והסיכומים שימשו לתיאור הממצאים בפרק הבא. הן הממצאים המתארים את ההתערבות הקהילתית הנדרשת בכל אחד מארבעת השלבים של משבר קהילה והן הסיבות לכך מבוססים על בחירת המשתתפים בקבוצות הנומינליות. ממצאי המחקר בפרק הבא מבטאים את העמדה הרווחת של מרבית המשתתפים בקבוצות וההסכמות שהתקבלו, בדרך כלל פה אחד, במליאה של הקבוצות בסיום הדיונים.

מהממצאים אפשר ללמוד כי בהתאם לגישה המנחה שפותחה במאמר יש לבנות אסטרטגיות התערבות שונות בכל אחד משלבי המשבר: התרעה, הלם, התארגנות ושינוי (ראו טבלה 1, פרק דיון). כל אחד ממרכיבי הפרקטיקה בעבודה סוציאלית קהילתית משתנה כמה פעמים לאורך מחזור חיי המשבר.

לפני הצגת הממצאים העיקריים, רצוי לציין כמה דגשים רלוונטיים לפיתוח אסטרטגיה שעלו בממצאים, ללא קשר ישיר לשאלות המחקר המרכזיות.

המרוויינים הדגישו שבכל שלבי המשבר עדיף להפעיל את הכוחות המקומיים שיתרונם הוא היכרות ישירה וקרבה לאוכלוסייה. יש לשלב כוחות מחוץ לקהילה בהתאם לעוצמת המשבר והיכולות והמשאבים של כל קהילה, במיוחד שילוב הצבא בפעילות (פיקוד העורף, רשות חירום לאומית). פעילות הצבא נחוצה במיוחד אם האירוע שמתרחש קשה במיוחד והאזרחים מתקשים לתפקד בכוחות עצמם, אך כאמור עדיף כי הכוחות האזרחיים יתפקדו בכוחות עצמם אם הם יכולים. המחקר לא עסק בפירוט בקשרים הנדרשים בין הצבא למערך האזרחי בשעת משבר.

המרוויינים ציינו כי לצד ההתמקדות בפעולות הנחוצות בשעת משבר, רצוי להמשיך גם בפעילות שגרתית עד כמה שאפשר.

בדיון על שלבי המשבר, כמה משתתפים הציעו לפצל את שלב ההתארגנות לשני שלבים – שלב הבלימה ושלב ההתארגנות. אחרים הציעו לשלב את שלב ההתארגנות עם שלב השינוי, אך בסוף הדיון הייתה הסכמה רחבה שארבעת השלבים משקפים היטב את התפתחות המשבר.

כמה משתתפים הציעו שבכל שלבי המשבר, אך במיוחד משלב ההלם, העובדים ימצאו דרך נאותה "לטפל בעצמם". הודגש כי העובדים נמצאים תחת אינטנסיביות פעולה במצבים של איום ולחץ שאותם הם חווים דרך הלקוחות וסכנה של טראומה משנית. מפגשי עמיתים לאוורור רגשות ומתן ביטוי למצבי הלחץ יכולים להיות אפקטיביים במצבים כאלה.

רוב המרוויינים ציינו כי בכל שלבי המשבר, הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית מקבלת משנה תוקף. בשעת שגרה, רוב המשאבים של הארגון (המחלקה לשירותים חברתיים) מתמקדים בעבודה פרטנית, אך בשעת משבר יש להשקיע הרבה יותר באוריינטציה קהילתית. זו נחוצה כמובן גם בשעת שגרה אך במיוחד בשעת משבר. הצורך הגובר בעבודה סוציאלית קהילתית בשעת משבר מחייב גם עובדים פרטניים או כוללניים להפנות יותר תשומת לב למישור של פרקטיקה קהילתית בעבודה סוציאלית.

מסיבה זו הצביעו המרוויינים על הצורך לקיים הכשרה קהילתית לקראת משבר. חלק מהממצאים המתוייחסים לעובד סוציאלי קהילתי בודד לא מרמזים שהוא אמור לפעול לבד, אלא לשקף את אופי הפעולות והתפקידים שעל כל אחד מהעובדים לבצע.

הממצאים מתוארים לפי ארבעת השלבים: התרעה, הלם, התארגנות ושינוי. מאפייני ארבעת השלבים יוצגו בשני חלקים, בהתאם למרכיבי האסטרטגיה. בכל שלב יתוארו תחילה (1) מאפייני המשבר ולאחר מכן (2) המטרות של הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית בהתאמה למצב המשבר ותגובות האוכלוסייה. בהמשך יתוארו (3) הפעילות האופיינית; (4) אוכלוסיות יעד עיקריות; (5) מערכות עיקריות לשינוי; ו (6) תפקידים של העובדים הקהילתיים ביחס למוקד ההתערבות.

## מאפייני המשבר, תגובות הקהילה ומטרות ההתערבות

שלב ההתרעה (אזהרה) – מתחיל בהודעה על איום צפוי. ההודעה עשויה להגיע דרך אמצעי התקשורת ו/או ממקורות פורמליים ובלתי פורמליים בקהילה. לעיתים מתפתחת 'חרושת שמועות' ונוצרים בלבול ואי-ודאות. המידע על האיום יוצר דריכות ומניע רבים לחפש באינטנסיביות מידע על המצב. למרות האיום, לעיתים אנשים נוטים להתייחס אליו בחוסר אמון.

(מנהל מחלקה) "בשלב זה אנשים נוטים לחוסר אמון, להכחשה. הם מעדיפים בשלב זה להמשיך את מסלול חייהם, כך הם מגינים על עצמם מפני אפשרות של סכנה וממשיכים להתמודד עם מטלות היום יום... יתכן כי השמירה על השגרה מונעת כניסה למצב של חרדה במקרים מסויימים, אך מונעת בו זמנית התמודדות יעילה עם הסכנות".

שלב זה מאופיין בהכחשה של המשבר ואי נכונות לפעול בהתאם להנחיות. בקרב חלק מחברי הקהילה, במיוחד בקבוצות מוחלשות (קשישים, סיעודיים ובודדים או אנשים עם צרכים מיוחדים) עשויות להתפתח תחושות קיצונית של חוסר אונים וחרדה.

המטרות של הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית בשלב זה הן: (1) מודעות לאיומים הצפויים ולמשמעויות הנגזרות מהם, דריכות ושמירה על ערנות; (2) תחושת מסוגלות להתמודד עם המטלות הנדרשות והתגייסות לביצוע פעולות הכנה והגנה; (3) העברת מידע אמין וברור; (4) רשת תמיכה באוכלוסיות בסיכון; (5) מערך תמיכה מוכן לטיפול באזור האסון ופינוי כהיערכות לקראת שלב ההלם.

שלב ההלם – מתחיל כאשר יש פגיעה כמו מתקפת טרור, הפצצה או הפגזה. במקום הפיגוע עשויים להימצא הרוגים, פצועים, לכודים וניצולים שחלקם פגוע פיזית ונפשית. שלב זה מאופיין באי-ודאות. רוב האנשים מנסים לבצע פעולות בסיסיות הנחוצות להישרדותם והישרדות בני משפחתם, ומנסים למצוא מחסה. רבים מתקשים להגיב בצורה יעילה, מתלבטים בין הישארות באזור האסון לבין הימלטות וגם בין תגובה פסיבית והסתגרות לבין ניסיון להתמודד עם המצב ולנקוט צעדים אקטיביים, כמו חילוץ עצמי, דאגה לרכוש, איסוף מידע והגשת עזרה. רבים בשלב זה מגיבים בפחד.

(עו"ס) "זה המצב הקשה ביותר, אנשים מבולבלים, חרדים, ובמקרים רבים מאבדים את תחושת ההתמצאות... לעיתים יש מצבים של פאניקה, במיוחד כשהאיום לחיים גובר, וגם במצבים שאנשים בודדים".

במקרים אחדים ציינו המשתתפים יש אי-ודאות ובלבול ואף נטישה של עובדים האמורים לבצע את הפעולות בשלב ההלם (ראו הרחבה בנושא זה, Boehm, 2009).

המטרות של הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית בשלב זה הן: (1) תמיכה רגשית, חברתית וחומרית במוקדי הפיגוע; (2) מערך פינוי מבוקר ומשוחרר מהטחת אשם; (3) ערוצי תקשורת חלופיים המאפשרים הזרמת מידע בין הארגונים לבין חברי הקהילה, הכולל מידע והנחיות ברורות; (4) תקשורת בין בני משפחה במיוחד באזור הפיגוע.

שלב ההתארגנות – מתרחש כאשר אנשים מתחילים להבין את מקור הפגיעה ועוצמתה. אנשים שנפגעו באופן ישיר נושאים בליבם כאב רב. אך כי עדיין ייתכנו פגיעות נוספות וחלק מהאוכלוסייה לא פועל ביעילות, רבים מתאוששים, מנסים לבלום את ההידרדרות, להגן ולצמצם את ממדי הנזק המייד. לצד חרדות לגבי העתיד, עולים כעסים ומרירות, במיוחד על המוסדות, אך גם יש נטייה לקרבה בין האנשים וחיפוש דרכים לפעולה משותפת התורמת לפתרונות אד הוק, ולצמצום הנזק. (עו"ס קהילתי) "מצד אחד לאנשים יש כאב רב, וחלקם נשברים, אך אנשים אחרים מגייסים כוחות מעל ומעבר, תעצומות נפש כדי להתמודד... אנשים מחפשים ופועלים בדרכים של קרבה ושיתוף פעולה, לעיתים, הלוואי בימים של שגרה".

מטרות הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית בשלב זה הן: (1) יכולת להכיר ולהפנים את המשמעויות של המצב החדש וסיכוניו; (2) מודעות לכוחות אישיים וקהילתיים להתמודד עם המצב שנוצר; (3) מעורבות פעילה והתמודדות עם המצב; (4) רשת חברתית של תמיכה הדדית וליכוד חברתי; (5) יכולת שליטה במצב החירום וניהולו.

שלב השינוי – רמת הביטחון הכללי חוזרת, אך עדיין צפויות סכנות נוספות. חלק מחברי הקהילה והארגונים נפגעו קשה ואנשים שונים נמצאים בנקודת מוצא שונה לגבי השגרה. אנשים בדרך כלל מודעים לצורך בתפקוד שונה ובשגרה שונה, אך יש חילוקי דעות ביחס לעיתוי תהליך השינוי ואופיו. מאפיין בולט הוא חיפוש של דרכי פעולה ויוזמות חדשות.

(עו"ס קהילתי) "יש ויכוחים רבים על כיצד צריך לפעול, לעיתים ריב... קבוצות וארגונים מחפשים דרך חדשה כי מסתבר לעיתים שהדרך הקודמת שוב לא מתאימה. יש צורך ביזמות וחשיבה שונה, לשנות את הקונספט הכללי".

המידע זורם עתה במערכת באופן חופשי יותר ומשקף את המציאות בצורה המאפשרת התאמה רבה יותר למציאות.

מטרות הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית בשלב זה הן: (1) תהליך שיקום של פרטים, קבוצות ומשפחות שנפגעו באופן ישיר; (2) יוזמות חדשות לפיתוח חברתי וקהילתי; (3) גיבוש של תפיסה כוללת ומדיניות חדשה הכוללת הצעות מוסכמות וברורות לפעולה להתמודדות עם הנזקים בתחומים השונים; (4) שילוב אפקטיבי של אנשים וארגונים בתוכניות החדשות.

פעולות ותפקידי העובד הקהילתי, התמקדות בקבוצות עיקריות ומערכות לשינוי

שלב ההתרעה (אזהרה) – הפעילות של העובד הקהילתי במשך שלב ההתרעה מתמקדת בהנעה של ערוצי תקשורת והסברה על המצב לאוכלוסייה בשלושה מישורים: מידע הכולל עובדות על המצב, פרשנות, וסקירות; הנחיות לפעולה הכוללות כללי "עשה ואל תעשה"; ותמיכה המדגישה מסרים של מסוגלות להתמודדות.

מערכות פוטנציאליות להעברת המסרים הן אמצעי התקשורת המקומית, מנהיגים מקומיים (פורמליים ובלתי פורמליים, חברי צח"י וצח"ש), מנהלי מחלקות ברשות המקומית, ואנשי מקצוע, כמו מורים,

עובדים סוציאליים, ופסיכולוגים. נוסף לניסוח המסרים, הפעילות של העובד מכוונת לעידוד מערכות אלה להכיר במציאות החדשה, באחריותן ותפקידן. בדרך דומה, העובד יוזם מפגשים קבוצתיים ואישיים עם חברי הקהילה כדי להקל בעיבוד המידע החדש ומשמעותו ולהפנימו. תשומת לב מיוחדת ניתנת לאוכלוסיות בסיכון, כדי לעודד אותן לבצע את פעולות ההכנה המתאימות ולאפשר להן נגישות למענים מתאימים.

(מפקח) "יש לפעול בדרכים שונות של עבודה עם קבוצות ופרטים, כדי לאפשר לאנשים וארגונים להבין את המצב, לזהות את תפקידם, וכיצד לחלקו בין שגרה והכנה... קבוצות בסיכון דורשות הנחיה מיוחדת, וצריך לעודד אותם לבצע את הפעילות הנדרשת, ולעזור להם לאתר דרכים נגישות לאמצעי אזעקה מתאימים".

העובד הקהילתי מקים ומנחה צוותי פעולה, צוותי חירום וחוסן קהילתיים (צח"י) וצוותי חירום וחוסן שכונתיים (צח"ש) אם הם לא הוקמו קודם לכן, כדי לספק תמיכה רגשית, חברתית, וחומרית באזורי האסון. הצוותים יוכנו לפעילות לקראת שלב ההלם, אך לעיתים יופעלו כבר בשלב ההתרעה. העובד מגייס את הצוותים מקרב אנשי מקצוע, פעילים קהילתיים ומתנדבים.

הפעילות כוללת הקניית ידע על משברים קהילתיים, אימון בדרכי התמודדות, כמו גם הגדרה של תפקידי המשתתפים וסמכותם בצוותים ונהלי פעילותם. העובד הקהילתי מכין מערך נוסף לדרכי פינוי האוכלוסיות בסיכון ליישובים אחרים. המרואיינים ציינו כי כאשר המהלומה נוחתת, מתעורר בקהילה (ומחוץ לה) ויכוח נוקב.

(עו"ס) "חלק מהאנשים מתנגדים לפינוי וקוראים לאזרחים להישאר. חלק מהמנהיגים למשל אומרים בלהט כי לאזרח יש מחויבות לקהילה שלו, ושהישארות בקהילה, בניגוד לבריחה, היא מנגנון התמודדות יעיל ביותר המונע תחושת אשם ותחושה של חוסר אונים. לעומתם, אחרים תומכים בפינוי. הם מדגישים את הסכנות לנפש ולרכוש, ושההישארות היא סוג של אטימות".

המתנגדים לפינוי מדגישים את המחויבות של אזרחים לקהילה ואת התרומה של הישארות בקהילה כמנגנון התמודדות שמונע תחושות של חוסר אונים ותחושות אשם. המצדדים בפינוי, לעומת זאת, מדגישים את חוסר התועלת בהישארות ואת הסכנה לחיי אדם.

המרואיינים הגיעו לכלל הסכמה כי הפרקטיקה הקהילתית בעבודה סוציאלית בהקשר זה מתרכזת בשלושה תחומים: לפתח ולהעביר מסרים המעודדים כיבוד של החלטות אישיות שונות; לעזור באיתור מקומות חלופיים לפינוי ולתאם ולחזק היכרות מוקדמת בין המפונים למארחיהם; לעודד קבוצות בסיכון להצטרף למערך הפינוי.

בשלב זה התפקידים העיקריים של העובד הקהילתי הם של דובר ומקדם, תוך שימת לב לשפות המדוברות של אוכלוסיות עולים ותיקים. (עו"ס קהילתי) "יש צורך להבטיח דרכים להעביר את המסרים לקבוצות שונות ובמועד המתאים, במדיה ובאופן ישיר".



תפקידים נוספים הם של מתכנן ומורה. (עו"ס קהילתי) "הפעילות עתה מחייבת גישה של פעילות שיטתית של תכנון לטווח ארוך ונחוצה הכשרה מתאימה, כדי להכין ולהכשיר את מערך החירום", ותפקיד של מתווך "כדי לאפשר קשר בין הקבוצות השונות, במיוחד בין האוכלוסיות המפונות והקולטות".

בתפקידיו השונים העובד סוקר בפני הקבוצות השונות את החלופות השונות ומציע דרכים עדיפות לפתרון. (עו"ס) "לעובד יש אחריות לכוון את האוכלוסייה לקראת הסכנות הצפויות... הזמן והשעה לא מרשים לעובד לזרום עם מצבים של אדישות או התנגדות לפעולה לקראת הסכנות".

שלב ההלם – בשלב זה הפעילות מכוונת ליישוג (reaching out – הנגשת השירות בקרבה ללקוח) ובניית רשת של תמיכה, במיוחד דרך צוותי החירום וחוסן קהילתי (צח"י או צח"ש), במקום/ות הפגיעה. פעילות של הכנה והכשרה מתחלפת עתה בניהול וארגון. העובד מפעיל את הצוותים שהוכשרו, תוך כדי בחינה מחודשת של הרכבם, שכן חלק מחברי הצוות או בני משפחתם עשויים להיות ממעגל קורבנות הפגיעה ולהתקשות בתפקוד. בהתאמה, העובד מגייס עובדים, פעילים קהילתיים ומתנדבים נוספים מקרב קבוצות שלא נפגעו וניצולים ומקל על נגישות הצוותים למקום הפגיעה ואספקת המשאבים הנחוצים לניודם ושהייתם באזור האסון. המרואיינים ציינו את החשיבות בתמיכה רגשית.

(עו"ס) "יש חשיבות עצומה לעודד ביטוי רגשי של מצוקות ומועקות שהמפגש עם הסכנה מעורר... התפקיד של העובד הוא לתת אפיקים של שחרור וביטוי רגשי, מילולי ובלתי מילולי". דוגמה נוספת (עו"ס קהילתי) "יש בראש וראשונה למצוא דרכים כדי להתגונן מפני האיום שבמוות, מפני האימה שהוא מטיל, וצריך לאפשר זאת בקרב האוכלוסייה כמו גם בקרב הקבוצות שעובדות עם האוכלוסייה".

העובד הקהילתי מפעיל, בשיתוף פעולה עם מערכות נוספות ברשות המקומית, גם את מערך הפינוי, תוך כדי תשומת לב מיוחדת לקבוצות בסיכון, כמו אנשים המתמודדים עם בעיות נפשיות, בעלי צרכים מיוחדים, נכים (במיוחד עיוורים וחירשים שקליטת המצב עבורם עלולה להיות בעייתית) וקשישים סיעודיים ובודדים. העובד מסייע בהתארגנות ראשונית של המפונים מאזור האסון למקום קליטתם, ומפתח מסגרות לפעילות עצמאית של האוכלוסייה המפונה.

ערוצי התקשורת שפועלים בזמנים של שגרה והתרעה עשויים בשלב ההלם להיחסם או לקרוס. לפיכך רצוי לנצל את פעילות הצוותים ומערך הפינוי כדי להעביר מידע על המצב, על השירותים שיכולים לספק תמיכה והנחיות ברורות ומתאימות לפעילות. בשלב זה יש להימנע מפרשנות ולמנוע במידת האפשר אי-ודאות. פעילות תקשורתית נוספת היא פיתוח וקידום של ערוצי מידע לקרובי משפחה על נפגעים וניצולים, ועידוד קשר בלתי אמצעי וקשר טלפוני בין בני משפחה, בעיקר בקרב אוכלוסיות בסיכון.

תפקידיו העיקריים של העובד בשלב זה הם של מארגן ומנהל. (מפקח) "גם כאשר נעשו ההכנות המתאימות יש פגיעות בלתי צפויות, ותפקידי העובד כמארגן – מנהל מחייבים עתה אלתור והתאמה תוך כדי ההתרחשות". פעילות מסוג זה תידרש כמובן ביתר שאת אם לא הייתה הכנה והכשרה מוקדמת לצוותים. תפקיד נוסף של העובד הוא של מקשר. (מנהל מחלקה) "כדי להבטיח תקשורת פתוחה ואפקטיבית בין הארגונים שמספקים את השירותים בשעת חירום לבין הלקוחות וכלל האזרחים

בקהילה". בשלב זה, העובד משמש כמכוון ומתעל, הסמכויות והפעולות מרוכזות בידיו. (עו"ס קהילתי) "האוכלוסייה מצפה מהעובד להיות ברור וחד משמעי... בשעה זו של הלם אין לעובד את הזמן כדי לפתח תהליכים ארוכים"...העובד מצופה לספק תשובות".

שלב ההתארגנות – האוריינטציה הארגונית-ניהולית העוסקת בצוותי חירום וחוסן קהילתי (צח"י או צח"ש) ובפינוי ממשכה, אך בהתאמה למצב גם מתחילים בהחזרת המפונים. נוסף לפתרונות מיידיים להתמודדות עם הפגיעה עצמה, העובד מעודד אנשים להבין ולקבל בהדרגה את המציאות החדשה. (עו"ס) "העובד מצופה לתמוך ולעזור לאוכלוסייה להבין, להיות מודע למשבר ולעוצמה שלו, להכיר בכוחות של האוכלוסייה להתמודד עם המצב לחולל שינוי, ולפתור את הבעיות".

העובד מעודד פעילות של ונטילציה, הבעת רגשות ומחשבות, לספר ולשתף על ההתרחשויות במקום האסון. העובד מחזק דפוסים של שיתוף פעולה עם הזולת, תוך כדי קבלה, הקשבה ותמיכה. הוא מכוון למנוע מצב של הטחת ביקורת תוקפנית, עימותים וקונפליקטים לא פתורים. בשלב זה יכולים להיות מועילים במיוחד אמצעים של הפעלה בקבוצות, דיונים חופשיים או משחק, סיפור, כתיבה, מוסיקה וספורט. ככל שאנשים מגלים סימנים של היענות ומוכנות להתמודדות, העובד מעודד אותם לשרטט כיווני פעולה ודפוסי התנהגות במישור האישי והקבוצתי המספקים מענה הולם למצב החירום, לקחת אחריות לשינוי ובהדרגה ליצור שגרה חדשה.

המרוויינים הצביעו על הצורך במעורבות רחבה של תושבים בשלב זה. (עו"ס קהילתי) "הדגש הוא לא רק על השתתפות של נציגים של אזרחים, יש צורך בהשתתפות רחבה מאד של תושבים, בקבוצות ומפגשים קהילתיים הכוללים מסירה ונתינה של ידע מזה לזה, התייעצות ופידבק בינם (התושבים) למוסדות, וכן השתתפות אקטיבית של התושבים בתהליכי קבלת ההחלטות עצמם. ... העובד צריך גם לעודד את האזרחים לפעול בפעולות קונקרטיביות פשוטות וברורות, כדי לקחת חלק בעומס הפעילות, וכדי לשחרר את האנשים מהמתח המצטבר".

לצד רמת השיתוף הגבוהה, המרוויינים הצביעו על:

(מנהל מחלקה) "הצורך שהעובדים יפעלו לבלימה של ההידרדרות, בצורה החלטית ויעילה";

(מפקח) "יבלמו את ההידרדרות";

(עו"ס) "עכשיו אין זמן לדיבורים ממושכים שלא יסתיימו בעשייה";

חלק מהעובדים הציעו אף (עו"ס קהילתי) "שלצוותים ולארגונים יהיו סמכויות חירום".

על העובד הקהילתי לפעול עתה בשתי אוריינטציות מנוגדות, תהליכית ומשימתית. לצד ביצוע תפקידים של מארגן ומנהל המכוון לתפקוד יעיל של מערך החירום והפינוי, על העובד לתפקד כמעריך ומאפשר, המסייע לאנשים להבין ולהכיר באופן מציאותי את כוחותיהם ואת חולשותיהם, כמו גם את הסכנות ואת ההזדמנויות בסביבתם, כנקודת מוצא להתמודדות פעילה עם מצב החירום מחד גיסא והחזרה לשגרה מאידך גיסא.

שלב השינוי – שלב זה מתמקד בשיקום. (מנהל מחלקה) "יש חשיבות לאתר את האזרחים שהאירועים השפיעו עליהם במיוחד". (עו"ס) "נחוץ לעקוב במיוחד אחר קבוצות בסיכון, אך גם בקרב כלל האוכלוסייה לעיתים יש תגובות דיספונקציונאליות קשות". העובד הקהילתי מאתר את המומחים המתאימים, כמו עובדים סוציאליים, פסיכולוגיים ויועצים חינוכיים ומתאם את תהליך השיקום (אם כי הוא עצמו לא עוסק בשיקום הפרטני). כמו כן העובד הקהילתי מניע את חברי הקהילה לחזור לשגרת החיים. (עו"ס קהילתי) "להשתלב במקומות של הפעילות השגרתית, עבודה, לימודים ופעילות חברתית... אם כי לא תמיד אפשר לשוב לדפוס הקודם." (עו"ס) "הנזק שנוצר מהפגיעות הקשות, האימה, והאיומים דורשים לעשות שינוי יסודי מאד... השגרה החדשה מחייבת שינוי בסיסי."

בשלב זה העובד הקהילתי מפתח תהליכי תכנון המכוונים ליזמות והתחדשות, לפיתוח פרויקטים ופרוגרמות במישור החברתי והכלכלי. תהליכי השינוי עשויים להתארך, שכן הם מחייבים לזהות את הצרכים החדשים, להעלות רעיונות חדשים, לתכנן באופן מפורט את דרכי הפעולה, לגייס משאבים, ליישם את התוכניות, ולמסדם. יתרה מכך, התהליך בשלב זה עשוי לכלול שינויים בתחומים מגוונים: שינויים אישיים הקשורים בערכים ועמדות; שינויים חברתיים הקשורים במערכות היחסים; שינויים כלכליים, חלוקת משאבים, יכולות תעסוקה ופיתוח הזדמנויות; שינויים ארגוניים במבנה הארגון, ייעודו, השירותים שהוא מספק ואופן אספקתם; ושינויים פוליטיים בתהליך קבלת החלטות ובמבנה הכוח בקהילה.

בניגוד להשתתפות של כל האוכלוסייה בשלב ההתארגנות, הפעילות עתה מכוונת לשיתוף של נציגים. (מפקח) "עכשיו יש קבוצות שונות בעלות אינטרסים שונים והזדהויות שונות הפועלים על פי אינטרסים והזדהות במישורים פונקציונאליים שונים". בניגוד להתמקדות בפעילות קונקרטית (שלב ההתארגנות), (מנהל מחלקה) "ההשתתפות עתה היא בצומת המרכזית שבה מתקבלות החלטות, ובצמתים של תכנון ופרוייקטים". המרואיינים הוסיפו ואמרו כי בניגוד לשלבים קודמים שבהם הפעילות התמקדה ברשתות חברתיות וארגונים ממשלתיים-ציבוריים, מומלץ כי הפעילות כעת תכלול גם שיתוף ארגונים ללא מטרות רווח הפועלים בחופשיות יחסית ללא נהלים ממוסדים, והסקטור הפרטי שדרכו אפשר לגייס משאבים וליזום פעילות בתחום הכלכלי-עסקי.

אחד התפקידים המרכזיים של העובד בשלב זה הוא של מתווך. (עו"ס קהילתי) "כדי לתאם בין נפגעים מערכות טיפול ושירותים נוספים", וכמו כן (עו"ס) "לקרב את האוכלוסייה לשירותים המתאימים ביותר מצד אחד, ולקרב את השירותים לנפגעים אוכלוסייה". תפקידים נוספים בשלב זה הם של חוקר, מגייס משאבים, מתכנן ומנהל פרויקטים. המרואיינים ציינו כי קיים צורך (מנהל מחלקה) "בתהליך שינוי מן היסוד", יש אף שאמרו (עו"ס) "כמעט מהפכה", כדי להוביל לתשתית ושגרה חדשה.

יש לציין כי לאורך כל השלבים תפקידי העובד הקהילתי נעשים בשיתוף פעולה עם ראש הרשות, עובדים ומנהלים ברשות המקומית כמו מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית, מערכת הבריאות, ההנדסה והתשתיות; שירותי החירום כמו כיבוי אש ומגן דוד אדום וכן פיקוד העורף ורשות חירום לאומית.

## דיון ומסקנות

מחקרים בתחום של פרקטיקה קהילתית בעבודה סוציאלית מצביעים על הצורך לפתח מסגרת מושגית ומעשית להתערבות קהילתית בעת משבר (Boscarino, 2015; Matthies & Närhi, 2017). מספר גדל של איומים ביטחוניים ואיומים אחרים בעת האחרונה מחזק את ההבנה כי יש להקשיב לקריאה זו.

הספרות הרווחת בתחום ההתערבות הקהילתית בשעת משבר וחוסן קהילתי מתייחסת אמנם למשבר כשלב המובחן משגרה, אך ממעטת להתייחס לשלבים במשבר עצמו (קמחי ושמאי, 2006; רותם, 2010; שוגרמן וסנדר, 2011). ברנדר וסנדר (2015) מבחינים בין שגרה למשבר ומפרטים שני שלבים בתוך המשבר: מענה מיידי ומענה משלים ושיקום. יצחקי ויורק (Itzhaky & York, 2005) זיהו שלושה שלבים: הכנה, הלב (כאשר "המכה נוחתת") ותקופת הזמן לאחר מכן (התארגנות ושינוי יחד).

המחקר הנוכחי, המבוסס על ניסיון של עובדים סוציאליים קהילתיים ואחרים, ומנהלי מחלקות לשירותים חברתיים, שופך אור על ארבע אסטרטגיות נפרדות להתערבות קהילתית שיש ליישם בארבעת שלבי המשבר שונים (התרעה, הלב, התארגנות, שינוי). ממצא בולט במחקר מצביע על הצורך בשינוי והתאמה של מאפייני האסטרטגיה הקהילתית בכל שלב מהשלבים השונים של משבר בקהילה, כלומר, השילוב של מאפייני האסטרטגיות שונה משלב לשלב (ראו טבלה 1). לדוגמה, המעבר משלב ההתרעה לשלב ההלב מחייב שינוי בפעילות העובד הקהילתי מהכנה והעלאת המודעות לפעולה וליישוג (reaching out). כך גם המעבר מהתארגנות לשלב השינוי כרוך בשינוי בפעילות שלו מתפקידי מארגן ומנהל למתכנן ומפתח פרויקטים.

התרעה	הלם	התארגנות	שינוי
<b>הנחות לגבי המצב ותגובות האוכלוסיה</b>			
סימנים ראשוניים שמשהו מסוכן עומד להתרחש, דריכות או הכחשה של האיום, העדפה להמשיך בשגרה	פגיעה ממשית – "המכה נוחתת", פעילות להישרדות, אי-ודאות כיצד לפעול, קונפליקט: בריחה – התמודדות, חרדה ולעיתים פאניקה כללית	סכנה של פגיעות נוספות, מתחילים להבין את המצב, כעסים, האשמות הדדיות, כאב ואבל, אנשים שונים פועלים ברמה שונה של יעילות	רמת הביטחון הכללי חוזרת, חלק מהמערכות נפגעו קשה, עדיין ייתכנו פגיעות, שאיפה לחזור לשגרה אך התנאים מקשים, משפחות ומערכות נוספות עדיין סובלות מאובדן
<b>מטרות הפרקטיקה</b>			
העלאת מודעות למצב, תמיכה בתחושת מסוגלות, פעילות הכנה, שיתוף פעולה ותיאום, הנחיות פעולה ותפקידים, הקמת רשת תמיכה, ומערך פינוי לקראת שלב ההלם	תמיכה אפקטיבית במוקדי הפיגוע, מערך פינוי מבוקר, ערוצי תקשורת פתוחים בין ארגונים ואוכלוסיה למשפחות	אבחון של המצב, מודעות ליכולות, השתתפות פעילה בעשייה ובקבלת החלטות, תמיכה הדדית וליכוד קהילתי, שליטה במצב	שיקום נפגעים, השתתפות של ארגונים ונציגי תושבים בתהליכי תכנון, יוזמות ותוכניות ברורות לפיתוח
<b>פעילות אופיינית</b>			
הנעת מערכות קהילתיות להעברת מידע, הנחיות ברורות, פרשנות ותמיכה, הקלה על עיבוד והפנמת המסרים, גיוס והנחיית צוותי פעולה ומערך פינוי לקראת שלב ההלם	הפעלת צוותי חירום, יישוג (reaching out) ותמיכה בחברי הצוות, הפעלת מערך הפינוי, פיתוח ערוצי תקשורת חלופיים בין הארגונים לאוכלוסיה, ובין חברי משפחה	המשך הפעלה של מערך החירום והפינוי, פעילות בקבוצות לעיבוד האסון, וונטילציה והפגת מתח, חלוקת תפקידים לתושבים, יצירת מסגרות לשיתוף תושבים והפעלתם	איתור אזרחים ומשפחות שנפגעו באסון באופן קשה, תיאום טיפול, עידוד חזרה לשגרה חדשה, הקמה והפעלה של צוותי תכנון משותפים לאזרחים וארגונים, פיתוח תהליכי יזמות וחידוש, פיתוח מענים ופרוייקטים בקהילה
<b>אוכלוסיות יעד עיקריות</b>			
קבוצות בסיכון, חברי הקהילה כולה	קורבנות האסון, בני משפחותיהם וחברי הקהילה באזור הנפגע, קבוצות בסיכון, חברי הקהילה כולה	קורבנות האסון, בני משפחותיהם וחברי הקהילה באזור הנפגע, קבוצות בסיכון, חברי הקהילה כולה	נפגעים ומשפחותיהם, קבוצות בסיכון, קבוצות פונקציונליות, חברי הקהילה כולה
<b>מערכות עיקריות לשינוי</b>			
פעילים קהילתיים, מתנדבים, אנשי מקצוע, אמצעי תקשורת, מקבלי החלטות, נציגי ארגונים (ממשלתיים-ציבוריים)	פעילים קהילתיים, מתנדבים, ניצולים, אנשי מקצוע, אמצעי תקשורת, נציגי ארגונים (ממשלתיים-ציבוריים) ברמה המקומית (בעיקר) והארצית	תושבים, נציגי ארגונים (ממשלתיים-ציבוריים), מקבלי החלטות ברמה המקומית והארצית	נציגי ארגונים, (ממשלתיים, מלכ"רים ועסקים), נציגי תושבים, אנשי מקצוע, מקבלי החלטות ברמה המקומית והארצית
<b>תפקידים אופייניים של העובד</b>			
דובר, מקדם, מתכנן, מורה, מתווך	מארגן, מנהל (צורך) מקשר (באלתור),	מארגן, מנהל, מעריך, מאפשר	מעריך, מתווך, מתכנן, מפתח פרויקטים, חוקר, מגייס משאבים

# מנהיגות העובד הקהילתי

יתרונותיה של מנהיגות  
דמוקרטית מבוזרת בתהליכי בינוי  
ופיתוח קהילה  
ד"ר מרב סולומון וד"ר אופיר שפר

## תקציר

כותבות המאמר שייכות לדיסציפלינות מקבילות, ויש אף שיאמרו 'מתחרות', של עבודה סוציאלית קהילתית וחינוך חברתי קהילתי (להלן: חח"ק). תובנה רבת משקל שאליה הגענו לאחר חמש שנות עבודה משותפות נוגעת למרכיב 'המנהיגות' בתפקידו של העובד הקהילתי, והיא זו שהביאה אותנו לכתוב את המאמר הנוכחי. מטרות המאמר הן (א) לטעון כי העובד הסוציאלי הקהילתי הוא למעשה מנהיג ועל כן עליו לאחוז בתפיסה מנהיגותית בביצוע תפקידו; (ב), לבחון את מיומנויות ההתערבות האופייניות לעבודת העובד הסוציאלי הקהילתי ולהציע את סגנון המנהיגות הדמוקרטי-מבוזר כסגנון מיטבי לעובדים סוציאליים קהילתיים.

## על מנהיגות

מנהיגות היא אחד הנושאים הבולטים במחקר ובעיון, ואפשר להצביע על שיח דינאמי ארוך שנים בין תיאוריות שונות. ברנרד באס, מגדולי חוקרי המנהיגות, טען שמספר ההגדרות השונות רב כמעט כמו מספר החוקרים שניסו להגדירה. חפץ ולינסקי (2007) מגדירים מנהיגות כהנעת אנשים להתקדמות במציאות הדורשת שינוי. כלומר פעולה מנהיגותית היא תוצר של מפגש בין הזדמנות, צורך המציאות בשינוי והנכונות של אנשים להשתתף במעשה המנהיגות. על פי תפיסה זו, מנהיג איננו בהכרח אדם בעל תכונות ייחודיות או רצון להנהיג אחרים, כי אם זה המביא אחרים, שותפים ויריבים להתמודד עם הצורך להשתנות ולעשות ויתורים בדרך, כדי להגשים מטרות. מנהיגות היא חלופה לסטטוס-קוו, שינוי המצב הקיים, תוך כדי מתן תקווה לעתיד טוב יותר.

מנהיגות נשענת על הזיקה שבין המנהיגים למונהגים. בתהליך זה יצירת הזדהות בין המנהיגים למונהגים היא תהליך מרכזי וכלי עבודה בידי מנהיגים. במצבים אלו ניכר שהשפעה על אחר כרוכה בהכרח בתפיסת זהות מנהיגותית של המשפיע (DeRue & Ashford, 2010). במילים אחרות, אם ברצונך להצמיח מנהיגים, עליך להיות אחד כזה בעצמך.

העבודה בזירה הקהילתית מכוונת ברוב המקרים לפיתוח והצמחת מנהיגות קהילתית מקומית. עובדים סוציאליים קהילתיים רבים עוסקים בפועל הן בקידום תהליכי הכשרה לפעילים ומנהיגים מקומיים והן בליווי מנהיגות קהילתית לאורך זמן (סדן, 2009; Rothman, 2007). מנהיגות קהילתית היא פעולה תהליכית של הובלת שינוי על ידי בעלי תפקידים, תושבים וקבוצות בזירה הקהילתית המזוהים עם מאפייניה של הקהילה, והמתבססת על נכסיה של הקהילה. המנהיגות הקהילתית נועדה לקדם את רווחת הקהילה ולממש את יכולותיה ומטרותיה (ברפמן, 2010; לוי, יצחקי ושוורץ, 2012; סדן, 2009; שדמי-וורטמן, 2010). תהליכי השינוי בקהילה קשורים ליכולות ולכישורי המנהיגות של מנהיגי הקהילה (לוי, יצחקי ושוורץ, 2012). בהתאמה, היכולת להצמיח מנהיגות קהילתית כרוכה בפיתוח תודעתו של העובד הסוציאלי הקהילתי לתפוס עצמו כמנהיג.

שאלת המנהיגות של העובדים הקהילתיים עצמם, סוכני שינוי בעבודתם, עולה בספרות ובשדה לא פעם. מעטים החוקרים המציבים את מנהיגותם של העובדים הקהילתיים כיסוד מרכזי בזהותם (Wimpfheimer, 2004; Perlmutter, 2006). בנקודת וארליך (Bankhead & Erlich, 2005) סברו שעובדים קהילתיים מנהיגים בשם האפקטיביות, קרי, חלק ניכר בפיתוח מנהיגות של פעילים ועבודה עם מנהיגים קהילתיים כרוך בהפגנת מנהיגות. פישר (Fisher, 2009) דנה במאמרה בנחיצות ההיכרות של עובדים סוציאליים קהילתיים עם תיאוריות על מנהיגות, כדי לסייע להם להגביר מוטיבציה של פעילים ולהצמיחם כמנהיגים. אולם תפיסות אלו מציבות את מנהיגות העובד הקהילתי רק ביחס למטרות המשימה שלפניו, ולא כמרכיב אינהרנטי בזהותו המקצועית. סדן (2009) מציינת כי אולי תפיסתם העצמית של העובדים הסוציאליים הקהילתיים מבוססת על הימנעות ממנהיגות, כי הם מוכוונים להעצמת האחר באמצעות כלים של שיתופיות והכוונה, ולא בכלים של הובלה אקטיבית. תפיסה זו של מנהיגות כמזוהה עם אקטיביות או כריזמה היא תפיסה סטריאוטיפית מיושנת. בשדה המחקר פורחות כיום גישות המציגות מנהיגות כמבוססת פרקטיקות של שיתופיות, ביזור הכוח והצמחת ריבוי מנהיגים באותה הזירה. כדי שהעובד הקהילתי יבסס לעצמו תפיסת זהות מנהיגותית כחלק מזהותו המקצועית, בראש ובראשונה עליו להכיר בעצמו כמנהיג, ולאחר מכן לבחון איזה סגנונות מנהיגות מתאימים לפעולה המנהיגותית שבה הוא לוקח חלק.

במאמר זה נבסס את טענתנו על מנהיגותו של העובד הסוציאלי הקהילתי דרך הצגת מקרה. נמקם את הפרקטיקות שבהן נוקט העובד הסוציאלי הקהילתי כמנהיגותיות, נדון בחשיבות הזדהותו כמנהיג בשדה הקהילתי, ולאחר מכן נעמוד על סגנון המנהיגות המיטבי לעובדים בזירה זו.

## תיאור המקרה

במסגרת הדרכה מקצועית נפגשנו עם נטע (שם בדוי), עובדת סוציאלית קהילתית מסורה המלווה ומקדמת תהליכים בזירה הקהילתית והפועלת למען פיתוח מנהיגות של האוכלוסייה המקומית. אנו מביאות לכאן תיאור תמציתי של אחת מהסוגיות המרכזיות שבהן עסקנו במפגשי ההדרכה ואשר תשמש אותנו בביתוח עבודתו של העובד הסוציאלי הקהילתי ומרכיב המנהיגות שבתפיסת תפקידו.

קריית אמירים (שם בדוי) היא שכונה שבה התיישבה אוכלוסיית עולים מגוונת מאז ראשית שנות ה-50, ועם השנים נוספו לשכונה עולים משנות ה-80 וה-90. כמו שכונות עולים רבות, גם שכונה זו התאפיינה בחום אנושי ושכנות תומכת מחד גיסא, אך בקשיים כלכליים ומראה סביבתי מוזנח מאידך גיסא.

לאורך השנים ניסו עמותות שונות, תנועות נוער ועובדי הרשות המקומית לכנס את בני הנוער הגרים בשכונה לפעילות משמעותית, אך נחלו כישלון חרוץ. מעטים מבני הנוער בשכונה השתתפו בפעילויות או במסגרות אלו ורובם העבירו את זמנם מול המחשב או בשוטטות ברחובות ובגנים הציבוריים. למותר לציין כי פעילות זו הידרדרה פעמים רבות לתקריות אלימות, שימוש באלכוהול או סמים, כתובות גרפיטי ושיעמום מתמשך. בשכונה קיים מועדון נוער, אך הפעילות לא מצליחה למשוך אליה משתתפים רבים.

לצוות המקצועי העובד בשכונה הצטרפה נטע, עובדת סוציאלית קהילתית חדשה שהחליטה להתמודד עם המצב. נטע תפסה את הנוער כחלק מהמרקם הקהילתי השכונתי ולא כקבוצה עצמאית נטולת הקשר. בפגישותינו היא הגדירה את מטרותיה: לתת לנוער הרגשה ש'רואים אותו', לתת מענה לצרכיו, להעצימו כך שיבטא את יכולותיו ולסייע לו להשתלב בצורה בריאה ומיטבית בקהילה. היא יצאה מתוך נקודת הנחה שכאשר הנוער נתפס כשחקן שותף במרקם הקהילתי, הקהילה כולה נהנית מכך (Akiva & Petrokubi, 2016; Jones & Perkins, 2006).

את העבודה המקצועית החלה נטע בסדרת ביקורי בית ושיחות אישיות, ולאחר מכן יצרה קשר עם מנהלי ומורי בתי הספר ועם יחידת הנוער האזורית. היא מיפתה את הצרכים והנכסים של בני הנוער בשכונה והצליחה לקבץ 15 בני נוער מקומיים למפגשים קבועים. נטע השקיעה במפגשים זמן וחישיבה בחיפוש אחר עניין משותף לבני הנוער, וחברי הקבוצה העלו רעיונות שונים כמו מוסיקה, תערוכת צילומים ופיתוח פרויקט. המפגשים והעשייה המשותפת שימשו כהזדמנות להקנות לנוער מיומנויות שונות, כגון קבלת החלטות בקבוצה, תיעודף רעיונות, ניהול שיח מכבד ומאפשר, אופני פנייה לבעלי תפקידים בקהילה, התמודדות עם קונפליקטים וחיכוכים ופיתוח יוזמות ומימושן. נטע חזרה והדגישה שהצלחת המיזמים אמנם חשובה, אך חשוב יותר לחזק את תחושת המסוגלות של בני הנוער שנחלו בעברם כישלון פעם אחר פעם ואיבדו את אמונם במערכת ההורית והקהילתית. על כן היא ניהלה שיחות אישיות רבות וניסתה לקדם כל נער/ה למיצוי יכולותיו/ה והתמודדות עם היבטים מעכבים בחייו/ה.

תיאור המקרה, גם אם אינו משקף בהכרח את כל אפשרויות ההתערבות, מציג תמונת מצב מציאותית שכל עובד סוציאלי קהילתי יכול להזדהות עימה. עבודה סוציאלית מוגדרת בחוק כ"משלח יד לשיפור



תפקודם האישי והחברתי של הפרט המשפחה והקהילה, בדרך של טיפול שיקום, ייעוץ והדרכה" (חוק העובדים הסוציאליים, 1996). המטרות והמיומנויות המוצגות בתיאור המקרה הן חלק מאבני היסוד של העבודה הקהילתית: התמקדות בהעשרת התפתחותם התקינה של פרטים, קבוצות וקהילות, הגברת רווחתם ושיפור תפקודם (Johnson, 1992), שינוי יחסי הגומלין בתוך היחידות המרכיבות כל מערכת קהילתית (Gurin, 1970), קידום אינטרסים של קבוצות לא מפותחות, שיפור תנאים חברתיים, אספקה של שירותים נדרשים, חלוקה מחדש של כוח והשפעה, חיזוק ההשתתפות הקהילתית והקמה וחיזוק הרשת החברתית הקהילתית (אונטרמן, 2012; לאור ובלויט כהן, 2015; אגמון-שניר ושני, 2013). בעשורים האחרונים חלה התפתחות משמעותית בעולמם המקצועי של העובדים הסוציאליים הקהילתיים, למשל מעבר מעיסוק באוכלוסיות 'קצה' מוחלשות בלבד לכלל אנשי הקהילות, שותפות מולטי-דיסציפלינרית לטובת פיתוח מענים אורבניים וחברתיים בערים וביישובים והשתלבות במגוון תפקידים במגזר הציבורי הפרטי והשלישי שאינם כפופים למשרד לשירותים חברתיים (לאור, בלויט-כהן וכהן, 2016; סקירת השירותים החברתיים, 2016). למרות זאת, היסודות המקוריים של העבודה הקהילתית עדיין זוכים להכרה וגיבוי.

עובד סוציאלי קהילתי היוצא מבית מדרשם של בתי הספר לעבודה סוציאלית, פועל ככל יכולתו כדי לסייע לקהילה לקדם באופן עצמאי את האינטרסים שלה ולחזק את 'גאוות היחידה' שלה. הוא יסייע לחברי הקהילה לזהות את הצרכים והמטרות שלהם ולפתח רצון, ביטחון ויכולת לפעול למען מימושם (רוס, 1955). לשם כך הוא זקוק למיומנויות רבות, כמו פיתוח, תכנון, ייעוץ, הוראה, הדרכה, גישור וסנגור (פרידמן, 1984). המשותף לכל דרכי הפעולה שבהן ינקוט הוא החתירה שלו להקנות ידע ומיומנויות לאנשים ולקבוצות שהוא מלווה וטיפוח המנהיגות המקומית. עובדים קהילתיים רבים מעורבים בהפעלה והנחיית קבוצות והכשרות למנהיגות מקומית ומלמדים אחרים 'איך להיות מנהיגים'. הם מכירים את הטרמינולוגיה והתיאוריות בתחום המנהיגות, ומובילים תהליכי העצמה שבמהלכם אנשים עוברים תהליך של הכרה בזכויותיהם וביכולותיהם ומסוגלים להוביל יוזמות ומאבקים בעצמם. לעיתים קרובות מדד ההצלחה של תהליך קהילתי שמוביל עובד סוציאלי קהילתי, יתמקד בפיתוח היכולות ובצמיחה של הפרטים השותפים, ולא בהכרח בהישג בעל נראות פיזית.

במפגשי ההדרכה עם נטע העובדת הסוציאלית הקהילתית, עלתה לא פעם ההתלבטות בין דחיפה וקידום עצמי של הרעיונות והצרכים שזיהתה בשטח לבין המתנה והתקדמות בקצב התואם את היכולות הנוכחיות של חברי הקבוצה. למשל, היא רצתה להקים מועדון חדש, לגייס את המשאבים ולבנות עם בני הנוער את הריהוט שיהיה בו, משום שהיא זיהתה את הצורך של בני הנוער במועדון כזה וראתה כי יש הזדמנות לקדם אותו, אך בחרה לקדם את המטרות שהקבוצה עצמה הגדירה ולהתמקד בהן. סגנון ההתערבות שלה נובע מערכי המקצוע הממצבים את העובדת הסוציאלית הקהילתית לצד הקבוצה, תוך כדי התמקדות בקידום היכולות ופיתוח האנשים, ופחות בהשגת מטרות מוחשיות. נטע הרבתה להשתמש בביטויים כמו 'אני פה בשבילכם', 'תעשו מה שביכולתכם לעשות', 'תבחרו מה הייתם רוצים לקדם ואעזור לכם', 'אל תדאגו, נתקדם צעד צעד'.

במפגשי ההדרכה נטע סיפרה על הבחירה שלה לקדם נושאים שעניינו את חברי הקבוצה ולהתקדם בקצב שהקבוצה הגדירה, גם במחיר של אובדן הזדמנות או טעויות שהיא ידעה שעלולות להתרחש בדרך. כאמור היא חלמה לשפץ את מועדון הנוער בשכונה, אך בני הנוער עצמם העדיפו להתקדם בצעדים קטנים יותר ולקחת על עצמם יוזמות פחות שאפתניות. כשנשאלה האם הדבר מעורר בה תסכול, ענתה בשלילה חד-משמעית: "מה פתאום, אני פה בשבילים ולא כדי להתמקד בחלומות שלי". לאורך השנה נטע תיווכה בין בני הנוער לבעלי תפקידים בקהילה, כגון הורים, מורים, מנהלת המתנ"ס, שיטור קהילתי ובעלי עסקים, וגם כאן נמנעה מלהביע את דעתה או לקדם נושאים שמצאה לנכון אלא רק לשקף את הצרכים והרצונות של חברי הקבוצה. 'אני הרמקול שלכם' נהגה לומר.

כתוצאה מהתהליך, בסיום שנת הפעילות הוצג בערב קהילתי שהתקיים בשכונה סרטון תדמית שבני הנוער צילמו וערכו בעצמם בליווי של הורה מתנדב. אף כי הדבר לא הלם את משאלות ליבה המקוריות, נטע רואה בסרטון הישג, שכן הוא משקף את עצמאותם והעצמתם של בני הנוער ובכך את ייעוד פעולותיה המקצועיות.

### **היעדר תפיסה מנהיגותית בקרב עובדים סוציאליים קהילתיים**

בדרך כלל העובד הקהילתי ימעט לשמש כמוביל או מנהיג הקבוצה בעצמו, ויתרה מכך, הוא כלל אינו חושב על עצמו כמנהיג. 'אני לא מוביל את הקבוצה, אלא מלמד אותה איך להוביל את עצמה וצורכיה'. בדומה לבמאי הוא בורח מהכרה, פרסום ואור הזרקורים, ומעודד את הקבוצות שהוא עובד עימן לתפוס את קדמת הבמה. תפיסתו העצמית של העובד הקהילתי היא כשל סוכן שינוי, 'צינור' המשרת את הקבוצה או הקהילה ומתווך ידע ויכולת. הוא יבצע שינוי מתוכנן בדרך המעוצבת על פי ציפיות ה'לקוחות' שלו (מקרוס, 2006).

אחת הסוגיות הנפוצות שאנו פוגשות בעבודת השטח היא תחושת אמביוולנטיות לגבי הובלה אקטיבית המלווה בחשיפה הנתפסת כביטוי של מנהיגות. בספרות המחקרית מיומנויות העובד הקהילתי מזהות עם סגנון מנהיגות 'משרתת' (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008; Van Dierendonck, 2011). בדיסציפלינות מקבילות, בעלי תפקידים שהיו נוקטים במיומנויות התערבות אלו היו נתפסים כמנהיגים 'משרתים'. אולם שדה העבודה הקהילתית חסר אפילו את ההכרה שמדובר במנהיגות.

קיימות השלכות רבות להיעדר תפיסה מנהיגותית בקרב עובדים סוציאליים קהילתיים. משך הפעולה עד להגשמת המטרה ויצירת השינוי הוא לרוב ארוך, שכן ההתנסות של חברי הקהילה מתבססת על תהליך ניסוי וטעייה שאורך זמן רב ולא על קביעת יעדים וסדרי עדיפויות של המנהיג. נוסף על כך, מתרחשות טעויות רבות בתהליך השינוי שמקורן בהיעדר ניסיון, ידע וקשרים של חברי הקהילה שלעובד הקהילתי יש. חסרונות אלה מתגמדים לעומת היתרון הנעוץ בהתנסות העצמאית של חברי הקהילה.

נתונים אלה מעלים שאלה על גבולות האחריות המקצועית של העובד הקהילתי. האם הרצון לתת לקהילה להתנסות בעצמה ולקדם בעצמה את ענייניה שווה את מחיר הכישלון או ההצלחה החלקית של התהליך? יתר על כן, היעדר מודל מנהיגותי מיטבי פוגע לפעמים במוטיבציה ובנחישות להובלת

השינוי, ואף אינו מאפשר למידה מהצפייה במנהיג. בגלל שהעובד הקהילתי תופס את עצמו כיועץ/מלווה לקהילה, הוא נמנע ממעורבות אינטנסיבית ומנטילת המושכות להובלה אקטיבית של תהליכים קהילתיים נדרשים, בבחינת 'זו הקהילה שלהם, אחריות שלהם'. דפוס התערבות כזה ממצב את העובד הסוציאלי הקהילתי כיועץ, סוג של מיצוב חיצוני המאפשר הימנעות. כמנהיג, לעומת זאת, חוויית השותפות, המחוייבות והשייכות היא רחבה יותר. להימנעות זו עלול להיות מחיר. מחד גיסא, העובד הסוציאלי הקהילתי מפתח ומכשיר תושבים ופעילים כמנהיגים, מעודד אותם ליזום, להוביל שינוי, לקחת אחריות ולהאמין בעצמם. מאידך גיסא, הוא נמנע מכך בעצמו ולכן הוא אינו מהווה מודל זמין וחיובי לסגנון הובלה זה ולא מאפשר למידה מצפייה בפעולותיו.

מחקרה של מקרוס (2006) על תפיסת תפקידו של העובד הסוציאלי הקהילתי בחברה משתנה תומך בנתונים אלו מכיוון ייחודי. מקרוס ניתחה ארבעה תפקידים מרכזיים של העובד הסוציאלי בזירה הקהילתית במרחב הכפרי: תפקידים קהילתיים (ארגון וליווי קבוצות, פיתוח תוכניות ושינוי מדיניות), תפקידי ייצוג וגישור, תפקידי הדרכה ותפקידי איסוף מידע. במחקרה נמצא כי נבדקים במרחב הכפרי הגדירו את התפקידים הקהילתיים כממומשים במידה רבה יותר מהמידה שהגדירו אותה העובדים הקהילתיים עצמם. המחברת סוברת שהדבר נובע מהעובדה שהנבדקים ייחסו צורך גדול מאוד להתערבות ומעורבות בזירה הקהילתית שלהם. נוסף על כך, נמצא כי הנבדקים ייחסו חשיבות רבה מכל לתפקידי ההדרכה של העובדים הקהילתיים. ממצאים אלו מעידים כי לחברי הקהילה יש צורך שהדמויות המקצועיות המשמעותיות המלוות ומנחות אותם בזירה הקהילתית יהיו בעלי תפיסת זהות מנהיגותית.

לעומת תפיסת תפקידו של העובד הקהילתי, במרבית הזירות החברתיות והחינוכיות המקבילות מנהיגותו של איש המקצוע קיבלה הכרה זה מכבר. למשל בזירה של החינוך הפורמלי והחינוך החברתי קהילתי אפשר לראות בשינוי התפיסתי שעבר על בעלי תפקידים, ממנהלים למנהיגים.

הדמיון בין אנשי חינוך העובדים בזירה הקהילתית לבין העובדים הקהילתיים הוא רב. מערכת החינוך נתפסת יותר ויותר כמערכת בשירות הקהילה המצמיחה הצלחות, נותנת מענה לסוגיות קהילתיות וממנפת תהליכים עבור כל השותפים בה, כולל הורים, מורים, ילדים ושחקנים נוספים (Addi-Racah, 2015). היבט זה גם קיים בתוכניות ההכשרה של החינוך החברתי קהילתי (חח"ק). סטודנטים רוכשים מיומנויות עבודה בקבוצה ובקהילה ונחשפים למסגרות חינוכיות חברתיות וקהילתיות, והתהליך עצמו מפתח תפיסת זהות מנהיגותית. זהו אחד ההבדלים המרכזיים בין העובד הסוציאלי הקהילתי לאיש החינוך הפורמלי והחח"ק.

אנשי חינוך גורסים כי על העומד בראש מערכת חינוכית, גדולה או קטנה כאחד, להיות בעל תפיסה מנהיגותית. מנהלי בתי ספר, מנהלי יחידות נוער ברשויות מקומיות, מדריכים בתנועת נוער ורכזי נוער ביישובים הפכו לסוכני מפתח בקהילה ולמנהיגים. במסגרת תפקידם עליהם להוביל מדיניות (Camburn, Rowan & Taylor, 2003), לגשר בין גורמים קהילתיים (Epstein et al., 2018), להדריך אחרים בעבודתם ולהשתמש בסמכות המקצועית שלהם כדי להוביל שינוי (Deal & Peterson, 2016).

בדומה לעובדים סוציאליים קהילתיים, אנשי חינוך שואפים להצמיח מנהיגים שותפים, פועלים בזירה מרובת גורמים ומסייעים לפתח מנהיגות פורמלית ובלתי פורמלית.

### **תומר – עובד חח"ק כמנהיג**

כאמור, נטע התמקדה בהובלה בהתאם לרעיונות של חברי הקבוצה עצמה, קרי הפקת הסרטון. נדגים כעת כיצד מנהיגות מסוג שונה יכולה להביא לתוצאות אחרות, דרך תיאור מעשיו של תומר, דמות שלא הייתה במציאות.

נניח שלזירה הקהילתית שבה פעלה נטע הגיע גם תומר, רכז נוער, עובד חח"ק שקיבל תחת אחריותו את ליווי הקבוצה. מהרגע הראשון תומר שאף לבסס את עצמו כגורם מפתח בקבוצה, עודד את חבריה לפנות אליו בכל שאלה וביקש שהם ישתפו אותו הן בשאיפות והן בקשיים שלהם. תומר הבין שיש צורך אקוטי במקום התכנסות שישמש כבית עבור בני הנוער, ולכן הגדיר עבורם את היעד הזה: "בעוד שנה מהיום יעמוד פה מועדון נוער לתפארת פרי מעשה ידנו. לשם אנחנו חותרים, זו המטרה". הוא הוסיף ושאל את הקבוצה: "מה עלינו לעשות כדי להגיע לשם?" תומר דחק בחברי הקבוצה להירתם ולמצוא אפיקי עשייה כדי לקדם מטרה זו, ובמקביל הוא עצמו קידום יעדים אלה. הוא יצר קשר עם בעלי תפקידים חשובים בקהילה, כגון חברי מועצה וראשי מינהל רלוונטי, עמותות שעובדות באזור עם בני נוער וגופים עסקיים שיוכלו לעזור במימון ומימוש הפרויקט. תומר הבין שבמעשיו הוא עצמו משמש כמודל לחיקוי, ולכן הקפיד לשתף את בני הנוער בפעולות שלו, בהשלכות שלהן ובהישגים שהניבו. מידי שבוע הוא כינס את החבורה למפגש שעסק ביצירת שינוי, התמודדות עם אתגרים, משמעותה של מנהיגות ואף הפגיש אותם עם אנשים מעוררי השראה.

החבורה כולה הייתה רתומה למהלך, נרגשת ומלאת מוטיבציה. היה להם 'המנון' ומוטו קבוצתי שאף הוטבע על חולצה ייצוגית שתומר עצמו הקפיד ללבוש בכל הזדמנות. "אם לא עושים לא טועים", נהג לומר להם. "אנחנו אנשי מעשה, לא מוותרים". הוא הפתיע את בני הנוער, חברי הקבוצה, בביתם ובבית הספר עם צ'ופרים שעליהם כתובים משפטי עידוד, ישב איתם עד השעות המאוחרות של הלילה על כוס קפה וניהל עימם שיח פתוח על חלומות והגשמתם. "אנחנו ביחד בסיפור הזה ואני לא אתן לכם ליפול".

מחויבותה של הקבוצה להגשמת המטרה והקמת המועדון הייתה ללא סייג. הנערים אימצו לעצמם את סגנון הלבוש, הדיבור וההליכה של רכז הנוער ופנו אליו בכל סוגיה אישית וקבוצתית שהייתה להם. חלקם אף בחר להתנדב ולהיות מעורב במסגרות עשייה והדרכה נוספות בשכונה, כפי שמצופה מ'החניכים של תומר'.

מתיאור מקרה זה אנו רואים כי רכז חח"ק בהחלט תופס את תפקידו כציר מרכזי שסביבו תתלכד החבורה ורואה בעצמו מענה אנושי לכל בעיותיה. הוא מרגיש כי נוכחותו משמעותית, ולכן מאמין כי הצלחתו בתפקיד תלויה ביכולתו להנהיג את בני הנוער. אופיו הבלתי פורמלי של השדה החינוכי-קהילתי מכונן את המדריך ליחסים ישירים מול בני הנוער (עם היררכיה מצומצמת), תוך כדי שמירה על מקומו כמודל ודמות להזדהות. דרכי פעולה אלה מעמידות במרכז את מנהיגותו של רכז הנוער,

קרי, יכולתו לסחוף אחריו בני נוער רבים לטובת מטרה מוגדרת. הוא מבסס את מנהיגותו על קשר אישי קרוב, מחויב פחות לקודים של שפה ונימוס, מתלבש בסגנון שאינו לקוח מעולם העבודה (סגנון כמו חולצות של מסלול צבאי), במטרה להישאר אותנטי וקרוב לבני הנוער. כמנהיג הוא קובע את היעדים ואת תוכנית הפעולה הנדרשת לשם מיצוי הפוטנציאל של בני הנוער בכלים העומדים לרשותו (מנדל-לוי וארצי, 2016).

השפעתה של תפיסה מקצועית זו על בני הנוער היא רבה. הקשר שנוצר בין בני הנוער והרכז הוא ישיר ובלתי אמצעי, לעיתים הוא עצמו הופך לדמות הערצה ומודל לחיקוי ולעיתים אף נתפס כ'אח גדול' במובן החיובי, דמות השראה לצעירים ממנו. ביכולתו להניע תהליכים מיידים וארוכי טווח כאחד, בהתלהבות ונחישות. הוא בעל יכולת שכנוע והנעה של אחרים להתאמץ אל מעבר לקיים, ומביא אותם לרמה גבוהה של מעורבות המגבירה את מסירותם, נאמנותם והתלהבותם. בכך הוא מבסס את מקומם בזירה הקהילתית כמחוללי שינוי וכמשפיעים על עתיד הקהילה המקומית (גרוס וגולדרט, 2017).

מניסיונו, תפיסת תפקידו המנהיגותית של רכז חינוך חברתי-קהילתי מביאה להשפעות דרמטיות המצליחות לחולל שינוי מהותי בקרב בני נוער ובקהילה. במהלך הכשרתו מוקדשים משאבים כדי לעצב את תפיסת תפקידו כמנהיג וכדי לחזק את המיומנויות המנהיגותיות שלו. למותר לציין שלא כל דפוסי המנהיגות המתאימים לעבודה של רכז החינוך החברתי קהילתי עם בני נוער מתאימים גם לעובד הקהילתי, ויש לבצע התאמה של סגנון המנהיגות הנדרש לעובד הקהילתי. עם זאת ראוי לאמץ חלק מהיבטים אלו בהכשרתם ובתפיסת תפקידם של העובדים הקהילתיים. לעניות דעתנו, מעבר להיותו מנחה ומלווה, מגשר ומאפשר, העובד הקהילתי הוא גם מנהיג ולכן עליו לפעול במרחב הקהילתי ככזה.

## מנהיגות דמוקרטית מבוזרת כפרקטיקת יסוד בעבודתו של העובד הסוציאלי הקהילתי

משיבסנו את מטרתנו הראשונה, ברצוננו להעמיק בחלק זה של המאמר בסגנון המנהיגות המיטבי לעובד הקהילתי והוא מנהיגות דמוקרטית מבוזרת.

מנהיגות דמוקרטית מאופיינת בשיתוף המונהגים בקבלת ההחלטות ובחלוקת האחריות, ומדגישה את חשיבותה של הובלה משותפת המבוססת על שיתוף פעולה בין מנהיגים בסיטואציה קבוצתית (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000). מנהיגות מבוזרת מבוססת על פרקטיקה של קשרי גומלין בין המנהיגים, המונהגים והנסיבות החברתיות, כלומר הביזור כרוך בתלות הדדית המתקיימת בין שלושת מרכיבים אלו ובחלוקת האחריות בין שותפים להצלחה (Spillane, 2012; Spillane et al., 2004).

עבודתו של העובד הסוציאלי הקהילתי מתאפיינת בפרקטיקות רבות של מנהיגות דמוקרטית במהלך הובלת פעילים וקבוצות בקהילה. לדוגמה שיתוף לקוחות, תהליכי קבלת החלטות, בחירות לנציגות מקומית ועיצוב מבנה ארגוני בקהילה הכולל ועדות תחת מנהיגות נבחרת (אונטרמן, 2012; לאור

ובליט כהן, 2015; אגמון-שניר ושני, 2013). משום כך נתמקד בסגנון המנהיגות הביזוריות, כדי לבסס את טענתנו כי סגנון המנהיגות הדמוקרטית-מבוזרת הוא המיטבי לעובד הקהילה.

מנקודת מבט מבוזרת, חיוני להכיר בעצם קיומם של מנהיגים רבים ולזהותם. לעיתים מדובר במנהיגים שאינם אוחזים בתפקיד רשמי ועל כן אינם חלק ממערכת קבלת ההחלטות הדמוקרטית. העובד הסוציאלי הקהילתי מזהה פעילים קהילתיים מובילים ושואף להצמיחם לתפקידי מנהיגות רשמיים בזירה, כי נקודת המבט המבוזרת מחייבת אותנו להכיר בכך שגם אנשים שאין להם עמדת מנהיגות רשמית עשויים למלא תפקיד מנהיגותי. ביזור המתבצע באופן מתוכנן פירושו פיתוח תכליתי ומכוון של עמדות מנהיגות חדשות או עיצוב מחדש של עמדות קיימות.

בתהליך הקהילתי העובד הסוציאלי הקהילתי פועל לעיתים קרובות לטובת יצירת תפקידים חדשים ועידוד יוזמות קהילתיות. אלה מעניקים לתושבים הזדמנות לפתח כישורי מנהיגות ולקבל עליהם מטלות של הובלה וכוח להשפיע גם לא באמצעות תפקיד פורמלי נבחר. אנו יודעים כי הגברת הסולידריות הקהילתית מתרחשת פעמים רבות באמצעות איתור הזדמנויות להתנדבות ועשייה משמעותית בשכונה ובקהילה. במובן זה המפתח לביזור נמצא לעיתים קרובות בידיהם של סוכני השינוי הקהילתיים, כדוגמת העובדים הסוציאליים הקהילתיים.

כיצד, אם כן, ייראה אימוץ של סגנון מנהיגות דמוקרטית-מבוזר על ידי עובד סוציאלי קהילתי? בקהילה נראה זאת בעבודה עם צוות היגוי הכולל נציגות של ראשי צוותים ועודות קהילתיות, ולצידם פועל העובד הסוציאלי הקהילתי עם מנהיגים בלתי פורמלים בזירה, מעודד את בעלי התפקידים הפורמליים להעביר כוח לידיהם של פעילים מובילים, במטרה לתת משנה תוקף לתהליך ולחזק את התפיסה כי בתהליך קהילתי מיטבי מנהיגות חדשה צומחת גם מלמטה. במצבי הובלה אלו, המנהיגים מושפעים זה מזה ופעולות האחד תלויות באלה של האחר. במאמציהם של עובדים סוציאליים קהילתיים-מנהיגים לטפל בנוער משוטט, הביזור משמעו הפיכת בני הנוער למנהיגים, סוכני שינוי ושחקנים שותפים בזירה. תפיסת יסוד זו של מנהיגות דמוקרטית מבוזרת תתווה את האופן שבו יפעל העובד הסוציאלי הקהילתי בשדה. מעבר לכך, האחריות להוביל אינה רק נחלקת בין מנהיגים רבים, אלא גם מתעצבת מתוך יחסי הגומלין שבין מנהיגים למונהגים.

לא די לזהות מי הם המנהיגים ולהבין כיצד הם חולקים את פרקטיקת ההובלה. יש לבחון גם את תפקידי המונהגים העוזרים להגדיר את הפרקטיקה. פעולת הביזור בסביבה של מבנה ארגוני דמוקרטי כרוכה לפעמים במתח ובחיכוך, כי המנהיגים המעורבים פועלים למימוש יעדים שונים ואף סותרים (ספילין ופרנץ קולדרן, 2016). למשל בעבודה עם בני נוער, הצבתם כשותפים מלאים להנהגה מביאה פעמים רבות לתוצרים לא צפויים בתהליך הקהילתי, לדעתם של מנהיגים אחרים בקהילה. יתר על כן, בתהליך צומחים מנהיגים לא פורמליים שעשויים להתנגד למאמצים שמפעילים המנהיגים הרשמיים לשבירת הסטטוס-קוו, והם עשויים להשפיע על עמיתיהם לדבוק בישן ובמוכר בניגוד להמלצת המנהיגות הרשמית.

התנאי הראשון, אם כך, להצלחתה של מנהיגות דמוקרטית מבוזרת הוא התמקמותו של העובד הסוציאלי הקהילתי בזירה עצמה כמנהיג דמוקרטי, ובשלב השני שימוש בפרקטיקות של ביזור. כך העובד הסוציאלי הקהילתי הוא חלק מהמערכת אשר יצר ואיננו מתבונן מהצד. בהליכותיו ופועלו הוא מגלם את דמות המנהיג החותר למימוש והגשמת יעדי הקבוצה והקהילה, אך בד בבד הוא מקפיד על בניית שותפות וקידום מעורבות והובלה של הרשת הקהילתית שבה הוא פועל. התוצאה היא הכרה בדמותו של העובד הסוציאלי הקהילתי כמוביל ומנהיג, כחלק ממערכת מסועפת אך הדוקה ויציבה של יוזמות וחיבורים של שחקנים שאינם רשמיים בזירה הקהילתית, אשר קשורים זה לזה ומובילים יחד את הקהילה לעבר פתרון בעיות והגשמת חלומות.

נסכם ונאמר שמעבר לביסוס תפקידו ומעמדו של העובד הסוציאלי הקהילתי כמנהיג, ראוי לו שיאמץ סגנון מנהיגות דמוקרטי מבוזר. סגנון מנהיגות זה מבוסס על מיומנויות ביזור שאומנם קיימות בעבודתו של העובד הסוציאלי הקהילתי, אך משלב גם מיצוב דמוקרטי שמעניק סמכות מתוקף הכרה במנהיגים.

## סיכום והמלצות

ניכר שמיומנויות רבות שבהן נוקט העובד הסוציאלי הקהילתי בעבודתו משקפות התנהלות דמוקרטית מבוזרת, אך תפיסתו העצמית אינה כשל מנהיג אלא כשל 'משרת' (סגנון מנהיגות 'משרתת'). כדי לייצר מהפך בצורת חשיבה זו ולהביאה לידי ביטוי, יש להתייחס לכך בשלב מוקדם של תהליך הלימודים וההכשרה של עובדים סוציאליים קהילתיים.

המחשבות שהביאונו לכתיבתו של מאמר זה כרוכות בהיכרותנו עם שתי הזירות המקבילות, העבודה הסוציאלית הקהילתית והחינוך החברתי קהילתי. תהליך ההכשרה בחח"ק במסלול המנהיגות הקהילתית הוא בעל זיקה עמוקה לתחום המנהיגות. הסטודנטים פוגשים את עולם המנהיגות על היבטיו התיאורטיים והמעשיים כאחד. הם חוקרים תיאוריות במנהיגות, לומדים על סגנונות מנהיגות, פוגשים ומראיינים מנהיגים. כמו כן הם מקבלים הזדמנות להתנסות בסביבה מבוקרת ומונחית כיחידים וכקבוצות בפיתוח יוזמות והנעת שינוי בזירות ארגוניות וקהילתיות.

נושא המנהיגות עובר אם כך כחוט השני בהתפתחותו המקצועית של הסטודנט בחח"ק, מהפן האישי לקבוצתי ועד לקהילתי. כל סטודנט זוכה להנחיה אישית המאבחנת ומבססת במידת הצורך את סגנון המנהיגות שלו ומפצחת את הגורמים המעכבים את ביטויה. עם סיום תהליך ההכשרה הפורמלי צוות המסלול מעריך את הסטודנט, בין השאר, על יכולות ההנהגה וההובלה שלו. אף פרזנטציית הסיכום עצמה מבטאת את תהליך גיבוש הזהות המנהיגותית של כל סטודנט. סטודנטים בוגרי החוג המשמשים כמודל לחיקוי עבור עמיתיהם הם מובילי דעה ודרך שמפגינים יוזמה ונחישות במעשיהם ואף קיבלו הכרה על פועלם זה.

ברצוננו להמליץ על עיצובה של ההכשרה של העובדים הסוציאליים גם כזירה להצמחת מנהיגים, ולהציע כי על ההכשרה של עובדים קהילתיים לכלול היבטים מעולם המנהיגות. כך יוכל העובד

הסוציאלי הקהילתי להיפרד מסגנון של מנהיגות 'משרתת', נמנעת, שהיא רק צינור לידע אנרגיה ועשייה ובורחת מאור הזרקורים. במקום זאת הוא יוכל לבסס ולקדם פעולות דמוקרטיות ביזוריות המפתחות את המנהיגות המקומית, הפורמלית והבלתי פורמלית, ולעשות זאת מעצם היותו מנהיג ודמות לחיקוי, שותף מלא להחלטות ולעשייה. כאשר העובד הסוציאלי הקהילתי יתפוס את עצמו כמנהיג, ממילא הפרקטיקות הנפוצות שבהן הוא נוקט יוכרו כמעשה של מנהיגות.

תהליך ההכשרה של העובד הסוציאלי הקהילתי במסגרות השונות מושתת על למידה אקדמית, התנסות והכשרה מעשית בשדה המלווה על ידי אנשי מקצוע מהתחום, ולכן על גיבוש תפיסת המנהיגות להתבצע בכל אחד מהצירים הללו. לצד חשיפה ליסודות טיפוליים, גישות מערכתיות וקהילתיות והתמקצעות במיומנויות קבוצתיות וקהילתיות, אפשר לשלב במהלך הלימודים האקדמיים את עולם המנהיגות, החל מהבנת המושג, דרך היכרות עם סגנונות שונים והשפעתם על הסביבה וכלה באבחון של יכולות הסטודנט להובלה ומנהיגות. בציר המחקרי אפשר לעודד חקר כמותי, איכותני או פעולה הנוגעת למנהיגות קהילתית במאה ה-21, ולבסס הבנה מעמיקה יותר של עולם המנהיגות וחיבור אישי לתהליך גיבוש התודעה המנהיגותית האישית. ההכשרה המעשית מזמנת התנסות והתמודדות אקטיבית עם סוגיות מהשדה הקהילתי והיא כר עשיר לפיתוח תפיסת תפקיד מנהיגותית והתנסות עם המורכבויות וההצלחות שיש בה. לכן כדאי להציב, בין יתר המשימות של העובד הסוציאלי הקהילתי בהכשרתו המעשית, גם משימות של הובלה מוחצנת הכרוכה בבניית אישיות דומיננטית המשפיעה על סביבותיה ומובילה שינויים. על הליווי וההכוונה שניתנים למדריכים בתוכנית ההכשרה להתמקד אף הם במנהיגות זו, כלומר על תהליך ההדרכה המקצועי לכלול שאלות המעוררות חקר עצמי על היכולות ותפיסת המנהיגות של הסטודנט, כמו גם עידוד לנקיטת פעולות שרוח הובלה ומנהיגות מפעמת בהן.

"אחרי המעשים נמשכים הלבבות" (ספר החינוך, ט"ז). ציפיות הסביבה בנוגע לתפקיד העובד הסוציאלי הקהילתי ותפיסת העובד הסוציאלי הקהילתי כמנהיג בפועל יתרחשו ממילא, מתוך פעולותיו ומהותו המקצועית. בכך הוא ימוצב לא רק בעיני עצמו אלא אף בעיני התושבים ובעלי תפקידים המקבילים, כמוביל דעה ודרך.

רובין שארמה, מחבר 'חוכמת המנהיגות' אמר: "המנהיגות עצמה היא הדרך הכי טובה ללמוד להנהיג". התנסות בהובלה אקטיבית של תהליכים בשלבי ההכשרה של העובד הסוציאלי הקהילתי וניתוחם לאור גישות מנהיגותיות שונות, תסייע בפיתוח מאפייני מנהיגותו ותבסס את זהותו כמנהיג.



## רשימת מקורות

- אגמון-שניר, ח' ושני, א' (2013). ארבעה מושגי מפתח שימושיים להתחלת דיאלוג קהילתי. בתוך א' שמר (עורכת): **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. תל אביב: גישורים.
- אונטרמן, י' (2012). **תדריך למפגש עם קבוצות תושבים ובעלי עניין**. תל אביב: התוכנית העירונית לשיתוף הציבור.
- ברפמן, ד' (2010). **ריבוי תפקידים, קונפליקט בין תפקידי והעצמה אצל פעילים קהילתיים משכונות מצוקה בישראל**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת בן גוריון.
- גרוס, ז' וגולדרט, מ' (2017). **השפעת החינוך הבלתי פורמלי על משתתפיו**. ירושלים: משרד החינוך, המדען הראשי.
- חפץ, ד' א' ולינסקי, פ' (2007). **מנהיגות במבחן, להוביל שינוי ולהישאר בחיים**. ידיעות אחרונות: תל-אביב.
- לאור, ג' ובלויט-כהן, ע' (2015). **תדריך לשיתוף לקוחות במחלקות לשירותים חברתיים**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לשירותים אישיים וחברתיים.
- לאור, ג', בלויט-כהן, ע' וכהן, א' (2016). **הטמעת הגישה הקהילתית במחלקות לשירותים חברתיים במסגרת תוכנית הרפורמה: תדריך ליועץ/ת**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- לוי, ד', יצחקי, י' ושוורץ, ח' (2012). תפיסתו של פעיל קהילתי את תרומתם של משאבים אישיים ומשתנים קהילתיים לפיתוח תפיסת יכולת מנהיגות. **חברה ורווחה, ל"ב, 4, 551-535**.
- מנדל-לוי, נ' וארצי, א' (2016). (עורכים). **חינוך בלתי פורמלי לילדים, בני נוער וצעירים בישראל: עדויות מהשדה וסיכום תהליך למידה, דוח פעילות**. ירושלים: היזמה למחקר יישומי בחינוך, האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים.
- מקרוס, א' (2006). תפקיד העובד הסוציאלי בחברה משתנה מנקודת המבט של עובדים סוציאליים ולקוחותיהם. **חברה ורווחה, כ"ו, ג, 152-135**.
- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית שיטת לשינוי חברתי**. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- ספיליון, ג. פ. ופרנץ קולדרן, א' (2016). מנהיגות וניהול בראי הביזור. בתוך נ' מנדל-לוי ומ' בוזו-שוורץ (עורכות), **עושים בית ספר: ידע מעשי על מנהיגות פדגוגית**. ירושלים: מכון אבני ראשה.
- ספר החינוך, **מצווה ט"ז**. ירושלים: הוצאת מוסד הרב קוק.
- וורטמן-שדמי, ש' (2010). **תפיסת שדמות. לשם שינוי ביחד-בינוי קהילה-פתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות מתחדשת**. תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- וורטמן-שדמי, ש. (2010). **ייחודיות הקהילה כמסגרת חברתית. לשם שינוי ביחד: בינוי קהילה - פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות מתחדשת**. תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- Addi Raccach, A. (2015). School principals' role in the interplay between the superintendents and local education authorities: The case of Israel. *Journal of Education Administration, 53*(2), 287-306.
- Akiva, T., & Petrokubi, J. (2016). Growing with youth: A lifewide and lifelong perspective on youth-adult partnership in youth programs. *Children and Youth Services Review, 69*, 248-258.
- Bankhead, T. & Erlich, J. L. (2005). Diverse populations and community practice. In M. Weil (Ed.) *The handbook of community practice* (pp. 59-83). Thousand Oaks: Sage.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in school: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Journal of School Leadership, 13*(5), 539-548.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627-647.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work, 33*(4), 347-367.

- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research, 31* (6), 676-701.
- Jones, K. R., & Perkins, D. F. (2006). Youth and adult perceptions of their Relationships within community-based youth programs. *Youth & Society, 38*(1), 90-109.
- Perlmutter, F. D. (2006). Ensuring social work administration. *Administration in Social Work, 30*(2), 3-10.
- Rothman, J. (2007). Multi models of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice, 15* (4), 11-40.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies, 45* (2), 402-424.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36* (1),3-34.
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership* (Vol. 4). Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228-1261.
- Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and management competencies defined by practicing social work managers: An overview of standards developed by the National Network of Social Work Managers. *Administration in Social Work, 1*, 45-61.

# עבודה סוציאלית קהילתית במוסד טוטאלי

המקרה של המעון לאנשים  
עם מוגבלויות

פרופ' עדית בליט-כהן ד"ר תמר שוורץ-זיו

## תקציר

העבודה הסוציאלית הקהילתית חרטה על דגלה ערכים ועקרונות פעולה, כגון שוויון, שותפות והעצמה והנחת היסוד היא שהם מתקיימים בסביבה דמוקרטית-אזרחית. עם זאת, לעיתים עבודה קהילתית מתרחשת בין כותלי מוסדות טוטאליים המשמשים לקהילת מגורים ובה בעת מתפקדים כארגון פורמלי-בירוקרטי. סביבה זו מאתגרת את העבודה הקהילתית ומציפה את השאלה האם עקרונות וערכי העבודה הקהילתית יכולים להתממש במוסד טוטאלי שאינו זירה דמוקרטית? המאמר עוסק בסוגיה זו ומתבסס על תיאור מקרה של הקמת ועד דיירים במעון לאנשים עם נכויות. הוא שופך אור על המורכבות והאתגרים הגלומים בעבודה קהילתית בזירה זו ומציג קווים ראשוניים להתערבות קהילתית במוסד טוטאלי.

## מבוא

*"חבר ועד במעון זה תפקיד גדול, כי אתה צריך לייצג נאמנה את 'קולות הדממה'. יש פה הרבה דיירים שבעצם לא רוצים או לא מסוגלים או מפחדים לייצג את עצמם". (דוד, דייר במעון לאנשים עם נכויות).*

העבודה הסוציאלית הקהילתית חרטה על דגלה ערכים, מטרות ועקרונות פעולה המהווים מצפן עבור אנשי המקצוע. הנחת היסוד היא כי עקרונות הפעולה והמודלים להתערבות ממומשים בסביבה דמוקרטית אזרחית. דוגמה לכך היא מטרה מרכזית של העבודה הקהילתית, 'שמירה על הדמוקרטיה',

שבמסגרתה שואפת העבודה הקהילתית לחזק יסודות דמוקרטיים ולסייע לאזרחים לעצב את תפקידם האזרחי (סדן, 2009). כמו כן העבודה הקהילתית מבקשת להעצים פרטים, קבוצות וקהילות באמצעות נטילת חלק בקבלת החלטות הנוגעות להם ולסביבתם (שם).

המושג 'מוסדות טוטאליים' נקבע על ידי גופמן בשנת 1961, והוא מגדיר שורת מוסדות בעלי אופי כוללני המשמשים לקהילת מגורים ובה בעת מתפקדים כארגון פורמלי בירוקרטי, כגון בתי חולים לנפגעי נפש, מוסדות חוץ-ביתיים לאנשים עם נכויות וכן בתי סוהר (Rubin, 2017). המוסד הטוטאלי נתפס כאי סגור ומבודד בתוך ים של חברה דמוקרטית, ומאופיין בהסרת המחסומים המפרידים בין תחומי החיים השונים, ניהול בירוקרטי, הבחנה דיכוטומית בין החוסים לבין הסגל ואינו של ה'אני' (גופמן, 2006). אנו סבורות כי המוסד הטוטאלי מאתגר את העבודה הקהילתית על עקרונותיה, ערכיה ודרכי התערבותה ומצריך חשיבה מחודשת על היכולת לממשם. נשאלת השאלה האם עקרונות וערכי העבודה הקהילתית יכולים להתממש במוסד טוטאלי שאינו זירה דמוקרטית? שאלה זו מתעצמת נוכח העובדה כי לעיתים קרובות החוסים במוסדות אלו נתונים להדרה חברתית, כפי שבא לידי ביטוי בקרב אנשים עם נכויות (זיו, 2012; לרנר, 2008).

במאמר נדון בכמה שאלות העולות מעבודה קהילתית בסביבה ייחודית זו. האם עקרונות, כגון שותפות, השתתפות ושיתוף שהעבודה הסוציאלית הקהילתית שואפת לקדם יכולים לבוא לידי ביטוי בקרב חוסים במוסד טוטאלי המכתיב באופן אבסולוטי את אורחות יומם? האם וכיצד אפשר לערוך תהליך של העצמה קהילתית במוסד טוטאלי שבו הקהילה כפויה ומוחלשת? האם העצמת חוסים במוסד טוטאלי משרתת את האינטרסים של ההנהלה או של החוסים? כיצד לגרום לאוכלוסייה מודרת ומוחלשת ליטול אחריות ולהשפיע על קבלת החלטות הנוגעות לחייהם?

הספרות מבחינה בין שני סוגים של מוסדות טוטאליים (Scott, 2010): מוסדות שאליהם דיירים בוחרים להצטרף ויכולים לעזוב (כגון מוסדות דת), ומוסדות שבהם החוסים שוהים מכורח חיוב (כגון בתי סוהר ומחלקות סגורות בבתי חולים).

במאמר זה נתמקד בסוג הראשון, ונבקש לדון בו בשאלות שתוארו לעיל ולהציג קווים ראשוניים להתערבות קהילתית במוסד טוטאלי. המאמר מבוסס על סיפור מקרה ובו מתואר תהליך של הקמת ועד דיירים במעון לאנשים עם נכויות, ראיונות עם דיירי המעון ונציגי הוועד ופרוטוקולים משיבות הוועד. יודגש כי מאמר זה מבוסס על התנסות אישית של אחת הכותבות, קרי על 'מקרה שהיה' והמשגתו, ולכן היכולת להכליל את ממצאיו מוגבלת. המאמר כולל כמה חלקים. ראשית, תוצג ספרות העוסקת בהדרה חברתית, במוסדות טוטאליים וכן בעבודה סוציאלית קהילתית במעון לאנשים עם נכויות. בחלק זה נדון בערכים ועקרונות הפעולה שעשויים להיות מאתגרים בסביבה הייחודית של המוסד הטוטאלי. שנית, יתואר סיפור המקרה של הקמת ועד הדיירים. לבסוף, יוצגו לקחים ומסקנות, כולל מאפיינים ודרכי פעולה ראשוניים להתערבות קהילתית במוסד טוטאלי.

## רקע תיאורטי

### הדרה חברתית

דחיקה לשוליים של קבוצות בחברה מוגדרת כהדרה חברתית. על פי פירסון ומילר, תהליך ההדרה החברתית מנתק את האנשים ממוסדות ושירותים, רשתות חברתיות והזדמנויות שרוב החברה נהנית מהם. הדרה חברתית היא תולדה של חוסר שוויון חברתי וביטוי לכישלון של מערכות חברתיות, פוליטיות, תרבותיות וכלכליות לכלול בחברה קבוצות שונות. הדרה חברתית מתייחסת לבידוד חברתי, חוסר שילוב, צמצום השיתוף, היעדר השפעה וכוח של קבוצות חברתיות שונות וקיפוח רב-ממדי מתמשך הגורם לאובדן תחושת השייכות וההזדהות עם החברה המדירה ועם מוסדותיה (Millar, 2007; Pierson, 2011; Room, 1998). בסיס ההדרה עשוי לשאת אופי חוקי, חברתי, אתני, כלכלי, ביולוגי או אחר (סטריאר, 2000).

המושג הדרה חברתית הסיט את הדיון המסביר אי-שוויון כנובע מחלוקת משאבים לאי-שוויון הנובע ממבנה של מערכות יחסים בין קבוצות בחברה. רעם (2006) טען שבקרב חברי החברה המאורגנת, "האחר" הוא ישות המבוססת על טריטוריאליות המורכבת מהגדרות של תחומים וקווי הפרדה. לדוגמה, אפשר להבחין בהפרדה בין קבוצות ויחידים בחברה על בסיס מקצוע, סטטוס ומצב סוציו-אקונומי. בחברה קיימים מגזרים שאפשר לכנות כחריגים לשוליים החברתיים. אותם אנשים לא זוכים ליחס נאות והם חשים מקופחים ומופלים. מדובר, בין היתר, במהגרים, אנשים עם נכויות, זקנים ונשים. אפליה זו היא על בסיס השתייכות לקבוצות מודרות והיא באה לידי ביטוי בכל תחומי החיים, כולל בנגישות להשכלה, בשוק התעסוקה ועוד.

אטקינסון ואחרים ציינו כי להדרה חברתית שני מרכיבים עיקריים: יחסיות – הדרה מחברה מסוימת בזמן ומקום מסוים, וסוכנות – פעולות שסוכנויות ושירותים קהילתיים מבצעים ואשר מונעות (במודע או כתוצאה של מחדל) שימוש בתוכניות המוצעות על ידם, כלומר אנשים מודרים בעקבות פעילות שאנשים אחרים עושים. תהליך ההדרה הוא תהליך דינמי ולרוב אנשים מודרים לא רק בגלל מצבם הנוכחי, אלא בעקבות העובדה שהם לא רואים עתיד (Atkinson, Marlier & Nolan, 2005).

אנשים מודרים הם לרוב בעלי דימוי עצמי נמוך, סובלים מכעס כלפי החברה המדירה, מדיכאון ומלחץ. אנשים מודרים, ביניהם קשישים ואנשים עם נכויות, סובלים מבריאות לקויה (עקב היעדר משאבים חומריים לממן שירותי בריאות ברמה נאותה), פערים בחינוך, תנאי דיור רעים, היעדר נגישות לשירותי בריאות והיעדר ביטחון תעסוקתי. כפועל יוצא מהכעס, חלקם ייטו להתגייס להתנהגויות מסוכנות, אנטי-חברתיות ולא בריאות (Sheppard, 2006).

לתופעה של הדרה חברתית יש השלכות חמורות על חיי הפרט. ההדרה מאתגרת, בין היתר, את הצורך האנושי הבסיסי לשייכות קהילתית. מקמילן וצ'יוויס הגדירו תחושת שייכות קהילתית כתחושה שיש לחברים של שייכות, תחושה שהחברים משמעותיים זה לזה ולקבוצה, ואמונה משותפת שצרכי החברים יקבלו מענה באמצעות המחויבות שלהם להיות יחד (McMillan, as cited in McMillan & Chavis, 1986). ההגדרה שלהם כוללת ארבעה מרכיבים: (1) חברות (membership), תחושה של

שותפות וקרבה אישית (2); (personal relatedness) השפעה, תחושה של משמעותיות של היחיד ביחס לקבוצה ושל הקבוצה ביחס ליחיד; (3) סיפוק צרכים, תחושה שצורכי החברים יקבלו מענה באמצעות החברות שלהם בקבוצה; (4) קשר רגשי משותף, מחויבות ואמונה שהחברים היו שותפים בעבר ויהיו שותפים בעתיד, בהיסטוריה, במקומות משותפים, בזמן משותף, בחוויות דומות ובקשר רוחני משותף. ארבעת מרכיבים אלה נמצאים בקשרים הדדיים ומשפיעים זה על זה. תחושת השייכות הקהילתית אינה תחושה סטטית, אלא תחושה דינמית שיש בה עליות ומורדות.

מההגדרה של תחושת השייכות הקהילתית שהוצגה לעיל, עולה כי ככל שאנשים מרגישים יותר קרבה אישית זה לזה, חשים שהם משמעותיים יותר עבור הקבוצה והקבוצה משמעותית עבורם, חשים שצורכיהם מקבלים מענה ויש להם תחושת שותפות מתמשכת – כך תגבר תחושת השייכות הקהילתית שלהם ויפחתו התחושות השליליות המלוות את התופעה של הדרה חברתית.

אוכלוסיית בעלי המוגבלות בישראל נאמדת בכ-21% בקרב בני ה-20 ומעלה (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ומכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, 2017), אך אחוז זה אינו מצביע על מרכזיותם או שוליותם בחברה. לא מעט אנשים עם נכויות, בדומה לקשישים ולנשים, שייכים לקטגוריה של אוכלוסיות מודרות. אפשר למצוא אנשים עם נכויות מודרים ממעגלים חברתיים, כלכליים ופוליטיים בחברה (דורון, 2006; מור, 2009; זיו, 2012; לרנר, 2008). מצב זה מביא אנשים עם נכויות לחוש תלויים, שוליים ואף חסרי ערך, במיוחד כשמדובר באנשים עם נכויות המתגוררים במוסד סגור, כגון מעון לאנשים עם נכויות. עצם מקום המגורים שלהם, מעון סגור לאנשים עם נכויות, מחזק את ההדרה ואת הימצאותם בשולי החברה (זיו, 2012; לרנר, 2008). על פי מאפייניו השונים אפשר למנות מעון לאנשים עם נכויות בקטגוריה של מוסד טוטאלי, ולכן המשך סקירת ספרות תתמקד במאפייני מוסדות טוטאליים.

## מוסדות טוטאליים

המושג 'מוסדות טוטאליים' הוגדר על ידי גופמן בשנת 1961, והוא מפרט שורת מוסדות בעלי אופי כוללני המשמשים לקהילת מגורים ובה בעת מתפקדים כארגון פורמלי-בירוקרטי (Rubin, 2017). גופמן הגדיר מוסדות אלו כ"מקום למגורים ולעבודה, שבו מספר רב של אינדיבידואלים בעלי סטאטוס חברתי דומה מורחקים מהחברה הרחבה [...] ונכפה עליהם לחיות חיים משותפים המובנים באופן פורמלי-בירוקרטי" (Goffman, 1961, p. 11). המושג מאגד תחתיו מוסדות שעל פניו עשויים להיתפס כשונים במהותם אלה מאלה, אך הוא מאפשר לזהות דמיון במאפייניהם, כמו גם ביחסי הכוח ובתהליכים המתחוללים בין כותליהם (Becker, 2003). אפשר לחלק מוסדות אלו לחמישה סוגים: מוסדות אשפוזיים שמספקים סיוע לאלו שלא מסוגלים לדאוג לעצמם ומהווים סכנה בריאותית לחברה, מוסדות סיעודיים שמטרתם לדאוג למי שנתפס כחסר יכולת וכלא מזיק, מוסדות כליאה, מוסדות יצרניים, ומוסדות מפלט או פרישה (רם, 2006).

בניגוד לסדר החברתי הבסיסי הנהוג בחברה המודרנית, המוסדות הטוטאליים מתאפיינים בהיעדר הבחנה בין תחומי החיים השונים. קרי, כל היבטי החיים מתנהלים תחת קורת גג אחת, בסמיכות

לחוסים נוספים ותחת אותה הסמכות. במובן זה חוסי המוסד מקיימים את שגרת חייהם (ישנים, עובדים ועורכים פעילות פנאי וחברה) באותו מקום, לצד חוסים נוספים שזוכים ליחס זהה, תחת אותה הנהלה (גופמן, 2006; Wallace, 2017). אורח החיים במוסד הטוטאלי קפדני מאוד, נקבע על ידי מערכת חוקים פורמליים ומונע מהחוסה את יכולת התנועה, הבחירה והשליטה בחייו, במרחב ובזמן (רם, 2006; Giddens, 1984); הגבלת האוטונומיה של החוסה וההסתגלות לתנאי חיים אלו מלווים בתהליך שעלול להיות משפיל ומבזה של דה-קונסטרוקציה של הזהות העצמית (Giddens, 1984). במובן זה המוסדות הטוטאליים מעצבים את התנהגותו של האינדיבידואל ומחוללים תהליך של פירוק זהותי ונישול תפקידי. עם כניסתם אל כותלי המוסד, החוסים עוברים תהליך סוציאליזציה מחדש ונאלצים לקבל על עצמם זהויות ודפוסי התנהגות המובנים על ידי ההנהלה (גופמן, 2006; Dennis & Martin, 2005; Scott, 2010). כמו כן מוסדות טוטאליים לרוב משלבים 'מוות אזרחי': איבוד הזכות להצביע ולעסוק בצורות נוספות של השתתפות פוליטית, להרוויח כסף או לאמץ ילדים (Giddens, 1984).

סוגיה מרכזית הניצבת בלב התנהלות המוסד הטוטאלי עוסקת בצביון היחסים שבין אנשי הצוות לבין החוסים (גופמן, 2006). במוסדות אלו מתקיימת הפרדה דיכוטומית בין קבוצה מצומצמת של אנשי צוות העוסקים בפיקוח והשגחה לבין קבוצת חוסים גדולה, קונפורמית ונשלטת. יחסים אלו מתאפיינים בחוסר אמון הדדי, וכל קבוצה תופסת את האחרת באמצעות סטריאוטיפים צרים ועוינים. כמו כן המוביליות החברתית בין שתי הקבוצות הללו מזערית, וההפרדה מתוחזקת היטב באמצעות נהלים וחוקים. כך למשל החוסה מודר מתהליכי קבלת החלטות המשפיעות על צביון התנהלות המוסד, ונבצר ממנו להיחשף לידע באשר להחלטות על גורלו. במובנים רבים, ההבחנה הדיכוטומית בין הגורמים מייצרת מעין שני עולמות תרבותיים וחברתיים מקבילים עם ממשק פורמלי מועט (גופמן, 2006; Shiloh, 2017).

קיימת מחלוקת בשאלה האם המושג 'מוסדות טוטאליים' הוא מודל להבנת החברה בכללותה או שמא מקרה חריג (רם, 2006). גידנס (Giddens, 1984) טוען כי מוסד טוטאלי הוא מקרה מובחן שבו הטריטוריה הפרטית של האדם מופרת בעוצמה שלא מתרחשת מחוץ למוסדות אלו, והוא מצביע על ארבעה היבטים מבחינים: (1) מידע על תכונות של חוסים והתנהלותם בעבר זמין לאנשי צוות, לעיתים קרובות החוסים חווים חשיפה זו כחדירה לפרטיות ופגיעה במוניטין שלהם; (2) במוסדות טוטאליים מטשטשים הגבולות שבין המרחב האישי של החוסה לבין הסביבה החיצונית לו ובכך נפגמת תחושת הביטחון האישי; (3) במוסדות אלו על החוסה לקיים קשרים כפויים וסדירים עם הסובבים, ואין לו אפשרות ליצירת חיים חברתיים נטולים פיקוח מוסדי; (4) כל הפעולות של החוסים בטווח הקצר והארוך נתונות לפיקוח ולשליטה.

לסיכום, המוסד הטוטאלי מהווה זירה פורמלית שאינה דמוקרטית במהותה והמתאפיינת במנגנונים המשמרים את הדרת החוסים מתהליכי קבלת החלטות על חייהם. אפשר לראות במעונות לאנשים עם נכויות מוסדות טוטאליים, כיוון שהללו מאגדים תחת קורת גג אחת היבטים שונים בחיי החוסים (מגורים, עבודה, הסעדה ופנאי), ויש בהם יחסי תלות עמוקה בין צוות העובדים לחוסים. בחינת תהליך

העבודה הקהילתית במעון לאנשים עם נכויות מבעד לפרספקטיבה תיאורטית של מוסדות טוטאליים מעלה שאלה כבדת משקל. האם וכיצד עקרונות וערכי העבודה הקהילתית (כגון שותפות, שיתוף והשתתפות, העצמה פרטנית וקהילתית, פיתוח יכולות והכרה בכוחם של הדיירים) יכולים להתממש במוסד טוטאלי שהוא זירה שאינה דמוקרטית? המשך המבוא התיאורטי יתמקד בסוגיה זו, ידגים כיצד עקרונות וערכים אלו מאתגרים במוסד כוללני ויתווה קווים מנחים לעבודה קהילתית במוסד טוטאלי.

### **עבודה סוציאלית קהילתית במסגרת מעון לאנשים עם נכויות**

עבודה קהילתית היא אחת משלוש שיטות העבודה (לצד הפרטנית והקבוצתית) הנהוגות בעבודה סוציאלית. עובדים קהילתיים מעודדים התארגנות של אנשים ולקיימת חלק פעיל בתהליכי קבלת החלטות הנוגעות לחייהם. הם מסייעים לאנשים להתארגן לקבוצות ולקהילות במטרה להשיג משאבים הנחוצים לשפר את איכות חייהם ולענות על צורכיהם. עובדים קהילתיים רואים את האנשים שאיתם הם עובדים כשותפים לדרך ומזמינים אותם להצטרף למאמצי השינוי והשיפור (Gamble & Weil, 2010). העבודה הקהילתית מבוססת על ערכים דמוקרטיים הומניסטיים של צדק חברתי ושוויון, כבוד האדם, אחריות חברתית, מחויבות לחירויות הפרט, פיתוח מודעות חברתית ושיתוף אזרחים (Rubin & Rubin, 2008).

מטרותיה העיקריות של העבודה הקהילתית הן להביא לכך שצרכים משותפים של קבוצות אוכלוסייה יזכו למענה מתאים, לחזק ולהגביר את יכולתם של האנשים לפתור בעיות ולתפקד באופן עצמאי, לחזק את השתתפותם של התושבים בארגונים כדרך להעצמתם ולהשתלבותם בחברה ובקהילה ובכך לצמצם את תחושת הניכור שלהם, ולהגביר את מעורבותם בקבלת החלטות המשפיעות על חייהם (אברמי, גל ווייס-גל, 2008; יצחקי ובוסטין, 2012; ישי, 2005; סדן, 2009). בהמשך המאמר נבחן באיזו מידה מטרות אלה מאתגרות בבואנו לממשן במוסד טוטאלי, וכיצד הן באות לידי ביטוי בעשייה המקצועית.

תהליך העבודה הקהילתית כולל כמה שלבים. על העוסק להכיר את עצמה, למשל התפיסות שלה והתחושות שהמפגש עם מוסד טוטאלי והחוסים המתגוררים בו מעורר בה. תהליך זה מפגיש את העובדת הקהילתית עם הדעות הקדומות והסטריאוטיפים שלה עצמה ומחייב אותה להתמודד עם הרגשות שמעורר המפגש עם אנשים עם מוגבלויות ועם חוסים הדורים במעון לאנשים עם נכויות (סדן, 2009).

במקביל, על העוסק להשקיע מאמצים ללמוד על האנשים והתרבות של הקהילה שבה היא עובדת, בניית קשרים ויחסי אמון עם האנשים, יחסים שוויוניים, התחלקות בכוח ותהליך של בניית שותפויות (Hardcastle, Powers & Wenocur, 2004). לימוד הקהילה נועד גם למקד כיווני פעולה לעבודה. בשלב זה על העוסק לאסוף אומדנים כמותיים (לדוגמה התפלגות גילאית של הדיירים, ותק במקום, סוגי נכויות וכו'), לצד מידע איכותני, כגון תפיסותיהם של האנשים את עצמם, המוגבלויות והיכולות שלהם, רגשותיהם, משאלותיהם, התמודדותם עם הבעיות והמצבים השונים בחיי המעון, התארגנותם ואורח חייהם במעון, כמו גם נתונים על סביבתם, כגון השירותים הקהילתיים העומדים (או לא) לרשותם בתוך ומחוץ למעון, המדיניות של אותם שירותים, היחס שהמשפחות והחברה מפגינים כלפיהם ועוד. תהליך לימוד הקהילה מזמין התמודדות עם שאלות מהותיות, כגון מהם גבולות הקהילה: מי הם חברי



הקהילה ומי לא, האם הקהילה כוללת את דיירי המעון בלבד או גם את בני משפחותיהם, כיצד נחווים היחסים בין נותני השירותים בתוך ומחוץ למעון לאנשים עם נכויות לבין הדיירים, כיצד נתפסים הדיירים בעיני צוות המעון והקהילה הרחבה, האם דרך צורכיהם ובעיותיהם כאנשים חלשים וחסרי יכולת או כבעלי כוחות ונכסים (Kretzmann and McKnight, 1993).

לאחר תהליך לימוד הקהילה, עובדים קהילתיים יחתרו ליצור קהילתיות שהיא כאמור תחושת השתייכות, סולידריות וערבות הדדית. תחושות אלה הן הבסיס ליצירת מוטיבציה לשינוי. על פי מינקלר וסטייפלס, אנשי מקצוע יכולים לעשות את עבודתם נאמנה רק אם יגלו ענווה תרבותית, אותנטיות וכבוד לכוחם של אנשי המקום ולחוכמתם (Minkler, 2005; Staples, 2016). עמדה ערכית זאת חיונית להצלחה בעבודה עם דיירים חוסים במעון לאנשים עם נכויות, כי לעיתים הם תופסים את עצמם כאנשים מוחלשים שאין ביכולתם לתרום תרומה משמעותית לתהליך של שינוי הסביבה שבה הם חיים. הכבוד לאנשי המקום וההכרה בכוחם הם ערכים שחייבים להיות מתורגמים לעקרונות פעולה מעשיים בתהליך העבודה עם דיירי מעון לאנשים עם נכויות. מדובר בפעולה עם האנשים, ובהסכמתם המודעת ובהרשאתם המפורשת לפעול איתם ולטובתם. אולם הסכמה מודעת היא שיתוף פורמלי בלבד. בעבודה עם חוסים במעון לאנשים עם נכויות יש להשתתפותם הפעילה חשיבות מיוחדת, כי המטרה של העבודה היא לאפשר לאנשים להצליח לבצע שינויים בעצמם וכך לפרוץ את מעגל ההדרה החברתית.

עקרון שותפות, השתתפות ושיתוף אנשים עם נכויות מבטיח כי הם ישותפו בקבלת החלטות הנוגעת לרווחתם ושלומם. בעוד מושג 'השיתוף' מכוון לרוב ליוזמה מצד אנשי מקצוע או אחרים בעלי עוצמה חברתית "מלמעלה-למטה", הרי שמושג 'השתתפות' מדגיש את יוזמת האנשים לפעול למען עצמם בתהליך "מלמעלה-למעלה" (צ'רצ'מן וסדן, 2003). לעומת שני מושגים אלה, 'שותפות' מוגדרת כמיזוג בין שיתוף והשתתפות. במקום גישה ליניארית להבנת היחסים, התפיסה של קשרי גומלין בשותפות היא דינמית ואף מעגלית. השותפות משקפת את יוזמת שני הצדדים ומבטאת את שוויון הזכויות והחובות שלהם בתהליך. השותפות מושתתת על הדדיות המוסכמת על שני הצדדים ושליטת פטרונות והיררכיה (לאור ובלויט-כהן, 2015). השתתפות החוסים מאפשרת להעלות את צורכיהם האמיתיים, להבנות יכולות וביטחון להעלאת דרישות וכן יכולת ייצוג של מגוון השקפות (Pierson, 2010). עיקרון זה הוא מהותי בבואנו לעבוד עם דיירי מעון לאנשים עם נכויות. ראוי שהאנשים עצמם יניעו את השינוי, כי חייהם יושפעו ממנו. בעיקרון זה טמונה האמונה כי זכותם של אנשים להשפיע על חייהם וכי ביכולתם לתרום לשינוי. השתתפות של הדיירים בקבלת ההחלטות הנוגעות לחייהם פירושה שהם פועלים יחד עם העובד הקהילתי, מבינים את הנעשה ואת הסיבות לכך.

גיל מציין את הקשר ההדוק הקיים בין הדרה חברתית לבין דיכוי (Gil, 1998). מצב של דיכוי מביא את הקורבנות לתפוס את המצב כטבעי ובלתי ניתן למניעה, במיוחד כשהקורבנות חיים באשליה שהם אזרחים חופשיים. דיכוי הוא סוג של יחסים בין-אישיים שיש בהם ניצול ושליטה כלכלית, חברתית ופסיכולוגית. מדיניות חברתית וכלכלית יכולה להדיר קבוצות אוכלוסייה שלמות, אם במכוון ואם מתוך מחדל, ובכך לדכא אותן לא פחות מהשיטות השקופות של דיכוי ישיר.

העצמה פרטנית וקהילתית הם עקרונות חשובים נוספים בעבודה עם אנשים מודרים בכלל ועם חוסים במעון לאנשים עם נכויות בפרט. חלק מהאנשים המודרים ייטו להתנהגות תוקפנית כתוצאה מאיבוד שליטה על חייהם. העצמה פרטנית היא תהליך אינטראקטיבי המתרחש בין הפרט לסביבתו, ובמהלכו הפרט עובר ממצב של חוסר אונים לשליטה בחיים שלו (סדן, 2007). להעצמה פרטנית מרכיב פסיכולוגי המתייחס לדרך שבה האנשים מרגישים עם עצמם, מרכיב תרבותי הכולל תחושות משותפות ביחס ליכולת לפעול, ומרכיב מבני שהוא היכולת להיאבק באלה שנמצאים בעמדות מדכאות (Rubin and Rubin, 2008). במחקרו על תהליך העצמה של מנהיגים קהילתיים, מצא קיפר כי בתהליך העצמה פרטני משתנה תחושת העצמי של הפרט ממצב של חוסר ערך למצב של קבלת העצמי כאזרח אסרטיבי בעל יכולות סוציו-פוליטיות. תוצאת התהליך היא רכישת מודעות פוליטית ביקורתית, למידת מיומנויות שקשורות ליכולת לפעול בשיתוף עם אחרים במסגרות חברתיות ואפשרות להתמודד בתנאי תסכול ולהיאבק לשם השגת השפעה על הסביבה (Kieffer, 1983).

העצמה קהילתית היא תהליך התקדמות של קהילה ליכולת רבה יותר לשלוט בתפקודיה, ולקבל החלטות הנוגעת לחיי חבריה בסביבה הרלבנטית לאיכות החיים שלה. אנשים עוברים ממצב של חוסר אונים ליכולת לשלוט בחייהם, בסביבתם ובעתידם. התהליך משלב פיתוח יכולות, פיתוח קהילה, כמו גם פיתוח מנהיגות. המטרה היא שהאנשים עצמם יביאו לשינוי בחייהם ובסביבתם ולא אנשי המקצוע. תהליך העצמה קהילתית כרוך בכמה אלמנטים שהראשון הוא התארגנות (סדן, 1996, 2009; Bohem & Staples, 2004). כשמדובר באנשים מודרים וחוסים במעון לאנשים עם נכויות ההתארגנות קשה במיוחד.

פיתוח יכולות הוא עקרון פעולה שמשלים את הקודמים. הכוונה היא ללמד את האנשים לייצג את עצמם כדי לקדם את עניינם. פיתוח יכולות כרוך בפעולה קולקטיבית, כלומר התנסות בלמידה ועשייה חברתית. האנשים המעורבים בפעולה קולקטיבית פועלים לשיפור איכות חייהם, מתארגנים לחיפוש פתרונות קולקטיביים והופכים את הסוגיות האישיות שלהם לציבוריות, תוך כדי חיפוש פתרונות באמצעות השפעה ושינוי על המדיניות הקיימת (Labonte, 1997).

## תיאור המקרה: הקמת ועד דיירים במעון לאנשים עם נכויות

בפרק זה נסקור סיפור מקרה המתאר הקמה של ועד דיירים במעון שבתאי (שם בדוי) שבו מתגוררים בעלי נכויות בישראל. התהליך בוצע במסגרת ההכשרה המקצועית של סטודנטית לעבודה קהילתית, במסגרת לימודיה לתואר בוגר בעבודה סוציאלית קהילתית בבי"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית באוניברסיטה העברית. נציג את השתלשלות האירועים באופן כרונולוגי, תוך כדי הדגשת המאפיינים הייחודיים של מוסדות טוטאליים, הדילמות שעלו מעבודה קהילתית בתנאים אלו וכיצד מאפיינים ייחודיים אלו משתקפים בסוג ההתערבות הנדרשת.

### נקודת המוצא: נתק בין הנהלת המעון לדיירים

מעון 'שבתאי' מופעל על ידי עמותה, פועל מזה עשרות שנים באחת משכונות ירושלים ומשמש כבית לכ-70 דיירים בוגרים בעלי מוגבלויות פיזיות קשות לצד מוגבלויות נפשיות, חושיות וקוגניטיביות.

מחציתם מתגוררים בו מאז היווסדו. שירותי המעון מקיפים תחומי חיים נרחבים וכוללים דיור, רפואה, שיקום, טיפול פסיכו-סוציאלי, תעסוקה ופנאי. כדי להבין את תהליך הקמתו של ועד הדיירים, נסקור בקצרה את השתלשלות מערכת היחסים המורכבת שבין מנהל המעון לדיירים טרם הקמת הוועד.

בראשיתו של המעון פעל בו ועד דיירים שנבחר מדי שנה וייצג את הדיירים מול ההנהלה. לפני כמה שנים התחלף מנהל המעון והיחסים בין הוועד למנהל החדש עלו על שרטון. אף כי הפגישות בין נציגי הוועד לבין מנהל המעון החדש המשיכו להתקיים, חברי הוועד חשו שהשפעתם על קבלת ההחלטות פחתה, והם היו אך ורק 'עלה תאנה'. כך למשל אומר דייר שהיה פעיל בוועד: "שמעו אותנו אבל לא הקשיבו לנו, אלה היו פגישות שבהן הוצאנו קיטור". לפני כמה שנים התרחש במעון אירוע אלים בין דיירים, וטיפול ההנהלה באירוע עורר זעם רב בקרב הדיירים. כתגובה לכך פנתה נציגות הדיירים למנגנונים אזרחיים חיצוניים למעון, כגון תקשורת, נציגים מטעם משרד הרווחה וארגונים חברתיים. אירוע זה הותיר משקעים והיה נקודת שבר שהלכה והעמיקה לסכסוך של ממש בין הדיירים לבין ההנהלה הנוכחית. מאז פרשייה זו חדלה נציגות הדיירים להיפגש עם מנהל המעון באופן ישיר, והנוהג לערוך בחירות לוועד הדיירים פסק. נציגות הדיירים שאפה להחליף את הנהלת המעון, אך מאמציהם העלו חרס. מאז נוצר נתק מוחלט ולא הייתה כל הידברות מוסדרת בין הדיירים להנהלת המעון.

### **ראשיתו של התהליך: חוסר אמון והתנגדות**

הסטודנטית לעבודה קהילתית ('עובדת קהילתית' בהמשך) התחילה את הכשרתה במעון כמה חודשים לאחר תקרית זו. בתהליך האוריינטציה שערכה התוודעה לכך שסוגיית הנתק בין הדיירים להנהלה, היעדר גוף המייצג את הדיירים והיעדר יכולת הדיירים להשפיע על חייהם הן סוגיות מרכזיות בקרב קהילת דיירי המעון. היא ראתה בהקמת ועד הדיירים פרויקט העשוי לספק מענה לסוגיות אלה, אך התרשמה כי הדיירים איבדו את האמון ביכולתם לשנות את המצב ולהשפיע על מדיניות המוסד. כך למשל תיאר דייר במעון: "אין כל סיכוי להידברות אמיתית עם ההנהלה, אם נסכים להידברות איתה זה יגרום למנהל להאמין כי הצדק היה עמו לאורך כל הדרך". כאשר העובדת הקהילתית הציגה בפני דיירי והנהלת המעון את רעיון הקמת הוועד נגלתה בפניה מורכבות מלאכת הגיוס. הרוב המוחלט של הדיירים טען כי ועד דיירים במעון הוא חיוני, כפי שמומחש בציטוט הבא: "במעון כזה צריך ועד, כי מישהו צריך לתרום לייצוג האינטרסים של הדיירים מול ההנהלה. ההנהלה מנסה תמיד ככה, לא יודע איך להגדיר את זה, לא לדכא אבל כאילו... כמו בכל מקום השלטון תמיד מנסה להשתלט על האזרחים". יחד עם זאת, דיירים רבים התנגדו לכך שהוועד ישיג את מטרותיו באמצעות הידברות עם ההנהלה וניסו להפעיל לחצים רבים כדי למנוע את הקמת הוועד. הם טענו כי אין להם אמון בהנהלה ובכוננותה לשתף את הדיירים, וסברו שההנהלה תאפשר רק ועד נטול כוח ממשי. כמו כן חלק ניכר מהדיירים ראו בעובדת הקהילתית נציגה של ההנהלה וחששו שהיא תשרת את האינטרסים של מנהל המעון.

משיחות שערכה העובדת הקהילתית עם אנשי הצוות, נראה היה כי הגישה המקצועית הרווחת במעון אינה מבוססת על שיח של זכויות וקבלת הדייר כאדם אוטונומי, אלא על תהליך פתולוגיזציה הנוטל מדיירי המעון את הלגיטימציה לפעולה ורואה בתלונותיהם ביטוי נוסף לחוליים (Arnstein, 1969).

תפיסת עולם זו הביאה להתנגדות נרחבת מצד אנשי הצוות לרעיון הקמת הוועד. כך למשל, בשיחה שערכה העובדת הקהילתית עם אשת צוות בתפקיד ניהולי טענה האחרונה כי הדיירים אינם מסוגלים לפעול במסגרת ועד וכי תלונותיהם כלפי ההנהלה והמטפלים נובעות באופן ישיר ממצבם הפסיכו-סוציאלי ומהחמרה במצבם הפיזי. העובדת הקהילתית שוחחה עם בעלי תפקידים במעון ואיתרה את מנהיגי הדיירים ואנשי הצוות. לאחר איתור המנהיגים החל תהליך ממושך שנועד לרכוש את אמונם הן של מנהיגי הדיירים והן של מעצבי המדיניות בקרב אנשי הצוות.

### **הקמת ועד הדיירים: שיכון התנגדויות וקבלת לגיטימציה לפעולה**

קבלת מנדט לפעולה מצד מנהל המעון – כדי לשכך את התנגדות ההנהלה, נפגשה העובדת הקהילתית עם מנהל המעון במטרה ליצור עימו יחסי אמן ולקבל לגיטימציה להקמת הוועד. בתחילה המנהל התנגד באופן נחרץ לרעיון הקמת הוועד וטען כי הדיירים לא יחפצו בהידברות עימו. נוסף על כך הוא טען כי לוועד ייבחרו הדיירים הדומיננטיים שהיו פעילים במאבק שתואר לעיל, ולפיכך אינו בטוח כי הוא מעוניין לשאת בתוצאות של הקמתו. הוא אמר בנחרצות שהוא מבקש שהוועד לא יקום. בתגובה שיקפה העובדת הקהילתית את העובדה שפעילות מעון בסביבה שאינה דמוקרטית ושיתופית מביאה לתוצאות שליליות הן להנהלת המעון והן לדייריו. כדוגמה הביאה את מאבק הדיירים נגד ההנהלה שכלל בעבר פנייה לגורמים חיצוניים למעון וגרם לנתק בין ההנהלה לדיירים. טענות אלו היו נקודת מפנה בגישתו של המנהל. השתלשלות השיחה הביאה לשינוי עמדתו וקבלת לגיטימציה רשמית ממנו להקמת הוועד.

רכישת אמונם של דיירי המעון – לאחר קבלת הלגיטימציה מהנהלת המעון ערכה העובדת הקהילתית אסיפת דיירים. מטרת האסיפה הייתה לעורר שיח בנושא הקמת ועד דיירים במעון, ולגייס ועד המבוסס על התנדבות פעילים. הדיירים שנכחו באסיפה החליטו כי הוועד ייבחר בבחירות דמוקרטיות, אך לאחר ההכרזה על הבחירות לוועד הדיירים גויסה רק מועמדת אחת. דיירים נוספים התלבטו.

בעקבות ההכרזה על הבחירות, דיירים שונים פנו אל העובדת הקהילתית ואמרו כי שוחחו ביניהם והחליטו שהם אמנם מסכימים שהיא תערוך את הבחירות לוועד, אך לאחר הקמתו עליה להתחייב שלא תלווה אותו בפעולתו. חלקם אף התנו את מועמדותם בכך. בשיחותיה עימם גילתה שכולם היו שליחיו של ת', דייר המרותק למיטתו ללא יכולת תזוזה, דמות דומיננטית במעון. יש לציין כי ת', שנטל בעברו חלק בוועד דיירים, עמד בראש מאבק הדיירים להביא להחלפת ההנהלה. היא יזמה שיחה עם ת' במטרה להבהיר את תפקידה ואת מניעיה להקמת ועד הדיירים, וגם עודדה אותו להגיש מועמדות לבחירות מתוך הבנה שללא ברכתו הוועד יתקשה לקום. בחלקה הראשון של הפגישה עימו, חשף ת' את חששותיו מפעילות העובדת הקהילתית במעון. הוא אמר כי הוא מודע לכך שהיא הגיעה למעון כ'אשת שלום', אך הוא אינו מעוניין בהידברות עם ההנהלה. הוא הדגיש כי גורלם של הדיירים מונח על כף המאזניים, ולכן לא יאפשר לה להקים ועד נטול כוח ממשי. בחלקה השני של השיחה חשפה העובדת הקהילתית בפני ת' את השקפת עולמה ומניעיה ואמרה שאינה מודדת עצמה כעובדת קהילתית ביחס לשביעות רצונה של ההנהלה, אלא במעורבותם של כמה שיותר דיירים בקבלת החלטות המשפיעות

על חייהם. נוסף על כך אמרה שכל החלטה שהוועד יקבל תהיה תקפה, כי הוא ועד יציג. בתום השיחה אמר ת' שיחשוב על כך ושדיירים יעדכנו אם הם מגישים מועמדות.

שלושה ימים לאחר השיחה נרשמו עשרה מועמדים לוועד, ות' ביניהם. הבחירות נערכו באמצעות קלפי נייד והשתתפו בהן כ-90% מכלל דיירי המעון. לוועד הדיירים נבחרו חמישה נציגים.

### **גיבוש קווים ראשוניים לפעילות הוועד: בחירת אסטרטגיות פעולה והגדרת תפקיד הוועד**

לאחר שוועד הדיירים קיבל את המנדט לפעולה, פגישותיו הראשונות הוקדשו לעיצוב אופיו ודרכי פעולתו. יש לציין כי תפקיד העובדת הקהילתית בפגישות הללו היה להנחות וללוות את הוועד, אך ההחלטות שהתקבלו היו פרי בחירתם.

פגישות הוועד הראשונות עסקו בגיבוש אסטרטגיית הפעולה של הנציגות. האם יש לנקוט בהידברות עם הנהלת המעון או בעמדה מיליטנטית שלא מכירה בהנהלה ומשתפת פעולה רק עם גורמים חיצוניים? עיון מעמיק בפרוטוקולים של פגישות הוועד וניתוח שיחות עם נציגיו מגלה כי מנקודת מבטם הם ניצבו אך ורק מול שתי חלופות דיכוטומיות: שיתוף פעולה מלא או התנגדות נחרצת. אופני פעולה בין קטבים אלו נדחו על הסף. כך למשל, כאשר התקשו להכריע כיצד לפעול והעובדת הקהילתית הציעה לבחון את אופן פעולתם בהתאם לסוגיה ספציפית העומדת על הפרק, הם הדפו את ההצעה. יתכן כי תפיסת החלופות כדיכוטומיות נעוצה בתפיסה שלפיה אנשי הצוות והדיירים נחלקים לשתי קבוצות נפרדות 'שאינן מתערבבות'. אמירתו של נציג ועד משקפת הבחנה זו: "כדי להבין באמת נכה אתה צריך להיות באמת נכה. יש כאן שני עולמות. העולם של הבריאים והעולם של הנכים ואני מתנהג בהם אחרת לגמרי".

הדיון על אופי פעולתו של הוועד ליווה את הפגישות הראשונות והדעות בין הנציגים היו חלוקות. חלקם טענו כי ניסו בעבר גישה מיליטנטית, אך המצב לא השתפר ואולי זוהי הזדמנות לנסות לפעול בדרך אחרת. אחרים סברו כי הידברות עם הנהלה משמעה הסכמה עם שיטת ניהול המעון וויתור על עקרונותיהם. כדי להכריע במחלוקת, ערכו הנציגים הצבעה דמוקרטית שבה הוחלט כי הוועד ידגול בהידברות. סוגיה נוספת שליוותה את פגישות הוועד הראשונות הייתה הגדרת תפקידו של ועד הדיירים. ההגדרה שהתעצבה לאורך הפגישות הייתה 'להוות קול לקהילת דיירי המעון בכלל ולדיירים שלא מסוגלים לדבר בפרט, בתחומים שבין כותלי המעון'. החברים החליטו כי הוועד יתכנס לפגישות שבועיות וכי במפגשי הוועד ידונו בנושאים שונים, יקבלו החלטות בצורה דמוקרטית ורק לאחר החלטה קולקטיבית אפשר יהיה לפעול.

### **ראשית ההידברות: גישור על פערים, תיאום ציפיות והאצלת סמכויות**

הידרשות הוועד לסוגיה מרכזית במעון, היעדר שקיפות בטיפול בתלונות דיירים, התרחשה ימים ספורים לאחר החלטת הוועד לנקוט בהידברות. לאחר תקרית של טיפול לקוי בדייר במצב סיעודי שנותר שעות רבות בחדרו ללא יכולת לקום וללא טיפול, שלח ועד הדיירים מכתב למנהל המעון ובו תלונה על כך שהם לא יודעים את תוצאות הטיפול באירוע. מכתב זה הביא להתכתבות בין מנהל המעון לבין ועד הדיירים, ובמסגרתה טענו הדיירים כי אין במעון מנגנונים שקופים וברורים לטיפול

בתלונותיהם. מכתבם מרמז כי הדיירים משוועים להחדרת יסודות דמוקרטיים למבנהו של המעון וכי הצורך במנגנונים שקופים אלו הוא צורך חיוני. בתגובתו, הציע מנהל המעון לדון בנושא זה בפגישות בלתי אמצעיות בין ההנהלה לוועד.

לאחר כשלוש שנים של היעדר תקשורת בין הגורמים נקבעה פגישה משותפת בין ועד הדיירים למנהל המעון. פגישה זו והפגישות שבאו בעקבותיה עסקו בגישור על פערים, תיאום ציפיות, יצירת הסכם עבודה משותף והאצלת סמכויות לנציגי הוועד.

### **תיאום ציפיות: העובדת הקהילתית כמגשרת**

בחינת נקודות המוצא של ההידברות מגלה כי שררו בין הנהלת המעון וחברי הוועד פערים מהותיים, והניסיון לגשר עליהם עיצב את תפקיד העובדת הקהילתית בפגישות המשותפות. פערים מרכזיים היו חלוקת הכוח באופן א-סימטרי ותלות ממשית של נציגי הוועד בצוות המעון ובמנהל, נוסף על רמת השיתוף הרצויה של דיירי המעון בעיצוב המעון ובהתנהלותו. בעוד נציגי הוועד סברו כי על דיירי המעון להיות שותפים מלאים בתהליך זה, כפי שאמר נציג ועד "בכזה מקום אנחנו צריכים לנהל את העניינים שלנו. אנחנו צריכים להיות חלק מהממשל", סבר מנהל המעון כי על שיתופם להיות מינורי. כדי לגשר על הפער הזה, ערכה העובדת הקהילתית לפני הפגישות המשותפות שיחות הכנה הן עם ועד הדיירים והן עם מנהל המעון והם דנו במטרות הפגישה. העובדת הקהילתית ניסתה לכוון את שיחות ההכנה כך שתיווצר לפחות התאמה חלקית בין רצונותיהם ותכנוניהם של הגורמים. למשל, בשיחת ההכנה עם מנהל המעון סוכם כי יציע לוועד לקיים מפגשים חודשיים ולשלב נציגי ועד בוועדה המכשירה את עובדי המעון.

פער נוסף בין הגורמים היה הפער השפתי שבא לידי ביטוי בשימוש במשלב, באינטונציה ובעולם מושגים שונים, מה שגרם לקצר תקשורת בשיחות. כדי לגשר על פער זה במהלך השיחות המשותפות, שימשה העובדת הקהילתית כמעין 'מתורגמנית'. כשמנהל המעון אמר באינטונציה זועפת בפגישה משותפת עם הוועד 'מצידי תשבו בוועדה', ובדרך זו הציע להם תפקיד משמעותי בהתנהלות המעון, התקשו הדיירים להבחין בין טון הדיבור הרוגז ובחירת המלים הלא מזמינה לבין משמעות הנאמר. כדי לגשר על כך, הסבירה להם העובדת הקהילתית כי הכוונה היא להשתתף באופן פעיל בהכשרת עובדי המעון, תהליך שבו רצו מאוד להשתלב.

### **האצלת סמכויות לחברי הוועד**

בפגישות המשותפות הרבו נציגי הוועד ומנהל המעון לדון בשני תחומים מרכזיים: פונקציות שונות שבהן חברי הוועד יכולים להשתלב ודרך פעולה משותפת. בפגישה מסוימת הציע מנהל המעון לשלב את חברי הוועד בוועדה המכשירה את אנשי הצוות. חברי הוועד היו נלהבים מההצעה להשתתף בוועדה, אולם היו להם השגות על הרכב הוועדה. בפגישה הבאה נוהל משא ומתן בתיווך העובדת הקהילתית על קביעת חברי הוועדה. נציגי הוועד יצאו מהפגישה במצב רוח מרומם, ואחד מהם אמר כעדות להעצמה הכרוכה בעצם תהליך ההידברות: "אני חושב שהמנהל משתנה עם הזמן, כי הוא מתחיל להבין שהוא מתעסק עם בני אדם אינטליגנטיים לא סתם מטומטמים כאילו... שהוא יגיד להם

דברים וזה יעבור כמו שהוא רוצה. הוא התחיל להבין שפה יש אנשים לא פחות חכמים ממנו, לא פחות ערמוניים ממנו, לא אנשים שישתקו על דברים. לא... אנחנו נכים אבל יש לנו אינטליגנציה... אז לא כל מה שהוא מכתוב יעבור בשקט".

בפגישות הבאות החל להתגבש מנגנון לטיפול בתלונות הדיירים בשיתוף פעולה בין אשת צוות בתפקיד ניהולי במעון לבין נציגי הוועד. הוסכם כי אם דייר יעדכן חבר ועד על תלונה מסוימת וזו לא תטופל באופן משביע רצון על ידי ההנהלה, ייצגו אותו נציגי הוועד מול ההנהלה ויעקבו אחר תהליך הטיפול בתלונות ובתוצאותיו.

### **אתגרים הנקשרים למיזוג תחומי החיים השונים במוסד טוטאלי**

אחת מהפגישות המשותפות התרחשה לאחר שאחת מחברות הוועד הגישה תלונה במשטרה כנגד איש צוות במעון בשל הטרדה מינית. חברת הוועד טענה כי טיפול הנהלת המעון באירוע היה לקוי. בפגישות שקיימה העובדת הקהילתית עם מנהל המעון והדיירים, היו שני הגורמים נסערים מאוד ושקלו לבטל את הפגישה המשותפת.

אירוע זה מציג בפנינו סוגיה מעניינת. אפשר לראות בהשתלשלות אירועים זו ביטוי למיזוג בין התחומים השונים, קרי תחום העבודה ותחום הבית של הדיירים, ולקושי לערוך הבחנה ביניהם במוסד כוללני. הן מנהל המעון והן חברי הוועד התקשו לערוך הבחנה בין חייה הפרטיים של הדיירת לבין תפקידה כנציגת וועד. העובדת הקהילתית ערכה שיחות עם שני הגורמים שבהן הוצפה השאלה האם אפשר להפריד בין התחומים השונים? לאחר ניתוח של המצב החליטו הגורמים כי על אף המורכבות הם מעוניינים לקיים את הפגישה.

### **יחסיה של העובדת הקהילתית עם אנשי הצוות**

חשוב לציין כי מכלל אנשי הצוות, עיקר עבודתה של העובדת הקהילתית היה עם מנהל המעון. כיוון שהוועד היה בשלבי הקמה ראשוניים והמנהל היה מוקד הכוח העיקרי במוסד, היא ראתה בעבודה עימו מפתח להאצלת סמכויות ולמיסוד פעילות הוועד. במקביל לעבודה עימו, הייתה העובדת הקהילתית חלק בלתי נפרד משיבות הצוות של סגל המעון ובהן נהגה לעדכן על תהליך הקמת הוועד. בתחילה אנשי הצוות הביעו פקפוק ואף התנגדות לקידום התהליך, אולם עם ההצלחות הראשונות העוינות התפוגגה.

נציגי הוועד היו בקשר מתמיד עם אנשי צוות שונים במסגרת הסמכויות שניתנו להם. כיוון שעם הזמן הפעילות המשותפת של נציגי הוועד עם אנשי הצוות הייתה פורייה, ליוותה העובדת הקהילתית את הפעילות ממרחק. בפגישות האישיות והקבוצתיות של העובדת הקהילתית עם נציגי הוועד דנו בתקשורת עם אנשי הצוות, אך בפועל זו נעשתה באופן בלתי אמצעי. בחירה זו סייעה לחברי הוועד לסגל דפוסי פעולה ברי קיימא, מתוך שאיפה שהללו ימשיכו לפעול גם לאחר עזיבתה של העובדת הקהילתית.

### **מיסוד פעילות הוועד: יצירת דפוסי פעולה ברי קיימא**

במהלך הפגישות המשותפות ניסתה העובדת הקהילתית להתוות מבנה קבוע לפגישה, בשאיפה שיישאר גם לאחר עזיבתה. בתחילת הפגישה עדכנו הגורמים השונים זה את זה. בעוד מנהל המעון

עדכן על התנהלותו של המעון בנושאים אדמיניסטרטיביים, דיירי המעון עדכנו על פעילותו של הוועד והחלטות שקיבל. כך למשל, חברי הוועד עדכנו על שיתוף הפעולה שיצרו עם המפקחת על התזונה מטעם משרד הרווחה שבמסגרתו נקבע נוהל עבודה משותף. לאחר העדכונים התנהל דיון על הסוגיות שעל סדר היום במעון. למשל, באחת מהפגישות נערך תהליך חשיבה משותף כיצד למזער את תופעת הגניבות בין כותלי המעון. לאחר מכן נערך משא ומתן על שיתופם של נציגי הוועד בפונקציות שונות במעון, כגון השתתפות בוועדה המכשירה את עובדי המעון, יצירת תפקיד מרכזי במנגנון לטיפול בתלונות דיירים ושיתוף פעולה עם המפקחת על המזון מטעם משרד הרווחה.

בציטוט הבא מתארת אחת מהנציגות את המשמעות שהיא מייחסת להישגים ולפעילותו של ועד הדיירים במעון: "עצם העובדה שכשאנחנו צריכים לדבר שומעים אותנו זה הישג. אנחנו עכשיו מקור יותר רשמי, זה אחרת. זה לא כמו סתם דייר שאפשר להגיד לו 'לא היום, תבוא מחר' שוב ושוב. לי ולוועד לא יכולים להגיד את זה". במובן זה פעילותו של ועד הדיירים כוננה בקרב הנציגים תהליך העצמה ותחושת ערך, ובה בעת אפשרה להם ליטול חלק פעיל בתהליך קבלת ההחלטות ולעצב את סביבת החיים במעון. עם עזיבתה של העובדת הקהילתית את המעון, דפוסי העבודה המשותפת הוטמעו ונציגי הוועד המשיכו לקיים פגישות קבועות עם הנהלת המעון ולמלא סמכויות בין כתליו.

## דיון ומסקנות

מאמר זה מבקש להבין את המורכבות בקיום עבודה קהילתית במוסדות טוטאליים ועוסק בשאלה האם ובאיזה אופן עקרונות וערכי העבודה הקהילתית יכולים להתממש במוסד טוטאלי שאינו זירה דמוקרטית. תיאור המקרה שהוצג במאמר חושף את המורכבות הקיימת בעבודה קהילתית עם אנשים מודרים בכלל ועם כאלה המתגוררים במוסד טוטאלי בפרט.

מעון לאנשים עם נכויות הוא מרחב ריבוני שאינו דמוקרטי-אזרחי. תהליך הקמת ועד הדיירים התרחש בקרב קהילה שיכולת ההשפעה שלה על אורחות חייה מוטלת בספק. במסגרת הנתונה הקהילה לא בחרת את מנהלה, ויתרה מכך הוא המכריע והמעצב את התנהלות המעון וכלליו ויש לו את האפשרות לשנותם בכל עת. כמו כן לא היו במעון מנגנונים מובנים לביקורת על ההנהלה ואנשי הצוות. לדוגמה, הקשר היחיד בין מנהל המעון לבין הדיירים התבסס על שיחות אקראיות במסדרונות המעון או על שיחות אישיות שיזמו הדיירים או המנהל. לפני הקמת ועד הדיירים לא היה הסדר שבו הדיירים נפגשו עימו כקבוצה וגם לא שעות קבלה קבועות שבהן הדיירים יכלו לפנות אליו. עובדות אלו בולטות במיוחד לאור העובדה שמעגלי חיים שונים, כגון משפחה, חברה ותעסוקה מתלכדים למציאות אחת במוסד הכוללני. מכאן כי מידת ההשפעה והשליטה הארגונית על חיי החוסים נרחבת. מצב זה, בשילוב העובדה שמוגבלותם הקשה של דיירי המעון אינה מאפשרת להם בחירת מסגרת חיים אחרת, יוצר פערי כוחות מובנים ותלות עזה בין חוסי המעון לבין מנהל המעון. תהליך הקמת הוועד מציג ניסיון לייצר ממדים של אזרחות ודמוקרטיה במעון ולרסן את הכוח בתוך המערך המוסדי, באמצעות יצירת שקיפות, השתתפות ושיתוף וחלוקת כוח בין מוקדים שונים. אין ספק שתהליך הקמת הוועד ושיתוף הדיירים לווה בקשיים רבים, ביניהם גישור על משבר האמון העמוק בין הנהלת המעון לדייריו, קבלת



לגיטימציה לפעולה של העובדת הקהילתית, האצלת סמכויות לחברי הוועד והפיכתם לשותפים בתהליכי קבלת החלטות.

בהתבסס על סיפור המקרה, יוצגו להלן מאפיינים וקווים ראשוניים להתערבות קהילתית במוסד טוטאלי.

קשר שוויוני – עבודה שמושלתת על קשר שוויוני עם האנשים במקום כזה ניצבת בפני אתגר. על פי מטייני ואחרים (Mattaini, Lowery and Meyer, 2002), העובדה כי קיימים הבדלים במעמד ובכוח בין אנשי המקצוע לבין האנשים המודרים (במקרה זה חוסי המעון) אינה צריכה למנוע את ההידברות בין המעורבים לטובת פיתוח, קידום תוכניות והכלתם לתוך החברה. במעון לאנשים עם נכויות אחד התפקידים של העובדת הקהילתית היה להנגיש את המידע לאנשים, לדבר בשפה מובנת ולקיים מפגשים במקומות ובזמנים נגישים לדיירים. לשם כך נדרשה עבודה שיטתית עם כל השותפים. נוסף על כך חשוב ליצור מנגנונים קבועים, כגון אסיפה קבועה בין ועד החוסים לבין הנהלת המעון, שיאפשרו את קיום הקשר השוויוני ופחיתו את הבדלי ההיררכיה ופערי הכוח בין הצדדים.

יצירת אמון – החוסים במעון התקשו בתחילה לקבל את העובדת הקהילתית. כמי שחייהם נשלטו על ידי הנהלת המעון, הם הורגלו להיות חסרי כוח ולתפוס את אנשי המקצוע כאנשים בעלי עוצמה מרובה. הדיירים סיווגו את העובדת הקהילתית באופן אוטומטי כנציגת הנהלה, בשל פערי הכוחות המובנים בין אנשי צוות והנהלה לדיירי המעון. יתרה מכך, הדיירים התנהלו בסביבה שבה המנגנונים והנהלים לקבלת החלטות לא היו ברורים ושקופים להם, ולכן הם התקשו להבין מה תפקידה של העובדת הקהילתית ומה הקשר בינה לבין הגורמים השונים במעון.

אמונה ביכולת לחולל שינוי – התפיסה שצריכה לעמוד בבסיס העבודה עם חוסי מעון היא היכולת של אנשים לפתור את הבעיות שלהם, להשפיע על הקהילה שלהם ואף לחולל בה שינויים. בפועל, מערכות חברתיות מורגלות לתפיסה שעל פיה לאנשי מקצוע יש התמחות וללקוח יש בעיה. אם החוסים מוקפים באנשי מקצוע שמגדירים אותם כצרכנים בלבד, הם מפתחים כלפיהם תלות ומצמצמים את יכולותיהם לקבל החלטות (McKnight, 1991). לכן עוצמתם של אנשי קהילה קשורה במישורן ביחסיהם עם אנשי מקצוע. חרף הקשיים, תהליך הקמת ועד הדיירים מלמד כי אפשר לחולל שינוי גם בסביבה המתגרת של מוסד טוטאלי.

סינגור, תיווך, וגיבור – עקב פערי הכוח בין הדיירים לאנשי המקצוע במעון, בשלב ראשון על העוס"ק לגשר בין הגורמים ולהתמקד בסינגור ובפיתוח יכולות של הוועד. לאחר מכן יש לתווך בין הדיירים לבין צוות המעון ולאפשר לדיירים להשמיע קול שלא נשמע לפני כן (Ife, 1995; Popple, 2015). בדרך זו הנהלת המעון מכירה בקיום הוועד ובזכות הדיירים להשתתפות. במקרים רבים דיירים במוסדות טוטאליים התרגלו להיות צרכני שירותים, ונדרש להם זמן לעבור שינוי ולקחת חלק פעיל בתכנון או ביישום תוכניות לקידום האישי ולקידום קהילתם. בשלב זה יש להתמקד בעבודה שעניינה העלאת מודעות לסוגיות מטרידות וכואבות.

שותפות ומנהיגות קהילתית – הדיירים, בסיוע העובדת הקהילתית, החליטו על הנושאים שבהם יהיו מעוניינים לפעול ועל הדרך שבה הם יפעלו כדי להשיג את מטרותיהם. מטרת העבודה הקהילתית הייתה לייצר מסגרת שבה החוסים יכלו להיות שותפים בנושאים החשובים להם והיא וועד דיירים. במסגרת הזו החוסים תרגלו מנהיגות קהילתית ולמדו להיעזר בעובדת הקהילתית בהתאם לצרכים שהם עצמם זיהו והגדירו.

שיתוף וחשיבה ביקורתית – לאחר הקמת הוועד, הדיירים הבינו כי נדרשת מהם אחריות חברתית ופעולה קולקטיבית אם ברצונם לראות שינוי במצבם. בשלב הזה התמיכה והליווי של העובדת הקהילתית היו נחוצים ועלו בו שתי סוגיות מרכזיות: החשיבה הביקורתית והשיתוף. העשייה הקהילתית הייתה רוויה במכשולים ובאתגרים, ולכן נדרשה בו חשיבה ביקורתית. זה היה הרגע שבו חברי הוועד קבעו מטרות ועבדו מול הדיירים הנוספים ומול הנהלת המעון כדי לממשן. הישיבות השונות שהתקיימו, שליחת המכתבים והשיחות עם הדיירים היו עבור חברי הוועד תרגול של המיומנויות שהם רכשו והוכחה לכך שאפשר לפעול ביחד ולהשפיע על הסביבה. במובן זה המשמעות של הקמת וועד הדיירים היא שיתוף וקבלת לגיטימציה מצד הסביבה לעובדה שהחוסים הם בעלי קול וזכות להשמיע את דעתם. דיירי המעון קיבלו לגיטימציה להגדיר את הסוגיות המעסיקות אותם ולקבוע דרכים להתמודד איתן.

תחושת שייכות והבנת תהליכים חברתיים-פוליטיים – מעורבות חברי הוועד בתהליך למידה של פיתוח יכולות, כגון שיחות עם הדיירים ועם ההנהלה, אפשרה להם לחוש שייכות לקהילה ולחשוב יחד על הסוגיות שמשפיעות על חייהם כפרטים וכקבוצה ועל שיפור איכות החיים בקהילה שבה הם חיים. פיתוח היכולות כלל הבנה של תהליכים חברתיים-פוליטיים והדרך שבה מתקבלות החלטות בתחומים שונים הנוגעים לחייהם.

פיתוח חשיבה ביקורתית של העובדת הקהילתית – על העובדת הקהילתית לעבור תהליך של פיתוח חשיבה ביקורתית על החברה, אנשים עם נכויות בכלל וחוסים המתגוררים במוסד סגור בפרט. צריך להקשיב לתוכן הדברים ולרגש שהם מעוררים, ללמוד לקחת סיכונים ובעיקר ללמוד ליהנות מהתהליך. תהליך למידה ביקורתית הוא קוגניטיבי ורגשי כאחד וכרוכים בו סיפוק על הגילוי וההבנה, כמו גם תקווה לאור ההתקדמות והיכולת להצליח בביצוע השינוי. העבודה של העובדת הקהילתית עם אנשים מודרים ועם דיירי מוסד טוטאלי התבססה על היכרות הדדית בלתי אמצעית, נטולת סטיגמות ועל עבודה משותפת לשיפור פני המוסד והפיכתו למקום צודק יותר עבור הדיירים.

התמודדות עם פחד מפני התארגנות – במוסדות טוטאליים כמו במעון לאנשים עם נכויות, האנשים מפחדים שההתארגנות תיתפס כחתינה נגד אנשי הצוות המנהלים את המוסד. ואכן, בתחילת התהליך רק דייר אחד נרשם כמועמד לוועד. הליך העצמה קהילתית של אנשים מודרים קשור בהתגברות על מחסומי עוצמה חברתיים (ישירים ועקיפים) האחראיים לכשל ההעצמה המתמשך של אותם אנשים. כדי שהתהליך יתקיים, הדיירים היו צריכים להיות מסוגלים להתמודד עם מבנה סמכותי-היררכי ועם דמויות סמכותיות, קושי שהיה בולט במיוחד מעצם שהותם במוסד טוטאלי. לעיתים הריחוק הפיזי וההסתגרות של האנשים במוסד מקשה על אנשי מקצוע להגיע אליהם ולהתחיל בתהליך ההעצמה. כדי שתהליך העצמה עם אנשים מודרים יתאפשר וכדי ליצור איתם יחסי אמון, יש לפעול באמצעות

מבנים שטוחים, לא היררכיים, במנותק מאנשים בעמדות הכוח ודרך עבודה ישירה ללא תיווך (Hirsch, 2003). כך עבדה העובדת הקהילתית כשניהלה שיחות אישיות עם כל אחד מהדיירים ורכשה את אמונם.

העלאת מודעות ביקורתית – תהליך ההתארגנות של הדיירים במעון סייע לאתגר את המבנה החברתי המדכא שהיה נהוג במעון ולקרוא תיגר על המדיניות המפלה. בהתארגנות מומש הפוטנציאל ליצור קהילה ולפתח מנהיגות קהילתית. אולם התהליך היה כרוך בעבודה מקדימה של העלאת מודעות. תפקידה של העובדת הקהילתית היה לגרום לדיירים להבין שהבעיות נוצרו עקב המבנה החברתי ולא באשמתם. לשם העלאת מודעות נפגשו דיירי המעון, הכירו זה את זה ובעזרת העובדת הקהילתית זיהו צרכים, דפוסים ומאפיינים משותפים שעזרו להם להבין את מצבם המשותף ואת האינטרסים המשותפים שלהם (Rubin and Rubin, 2008). כשהאנשים במעון התארגנו יחד, הם גילו שהבעיות שהם חוו כאישיות היו בפועל משותפות לרבים מהם. הצעת דרכים להתמודדות עם הבעיות המשותפות חידדה אצלם את הידיעה שהכאבים וההתנסויות שהם חשו בחייהם האישיים אינן גורל אישי, אלא תוצר של עיצוב והגבלה של המדיניות השלטת במעון.

שליטה עצמית – העשייה המשותפת מחזירה לאנשים המודרים את הכוח והשליטה בחייהם ואת האפשרות להיות פעילים לשיפור הקהילה שבה הם חיים. העובדת הקהילתית והאנשים שאיתם היא עובדת מרוויחים שיפור באיכות חייהם, הזדמנות למעורבות בחיים הציבוריים ורכישת כוחות והעצמה. תהליך של מעורבות חוסי המעון בעיצוב ופיתוח מקום מגוריהם אפשר להם לרכוש מיומנויות חדשות, לפתח תחומי עניין נוספים ולפעול בשותפות עם דיירים אחרים, עם צוות המעון ועם שירותים נוספים הפועלים ברמה המקומית וברמה הארצית.

השתתפות והעצמה קהילתית – הקשר בין השתתפות קהילתית להעצמה קהילתית ולתהליכים של התארגנות הוא גלוי לעין. אם הדיירים במעון לאנשים עם נכויות מבודדים זה מזה, אין להם מבנה מאורגן של פעולה במרחב ואין להם מנהיגות קהילתית, הם יישארו מודרים ולא יאבקו להשיג משאבים לשיפור מצבם. לכן הקמת ועד דיירים במעון הייתה משימה חיונית להעצמת הדיירים הגרים בו.

דיאלוג – דיאלוג הוא מרכיב משמעותי בתהליך ההעצמה. הכוונה לשיחה שמונחית באמצעות עקרונות של שוויון, צדק וחמלה. בעבודה עם אנשים מודרים הדיאלוג חייב להיות מושתת על כללים של כבוד הדדי, תוך כדי הקפדה לא להפוך את השיחה לעימות מכאיב ומשפיל. באמצעות הדיאלוג שהתקיים בינם לבין עצמם ובינם לבין העובדת הקהילתית, החוסים במעון לאנשים עם נכויות למדו להתגבר על האדישות ועל הכעס שהיו שרויים בהם ואשר נבעו מההדרה החברתית שבה הם חיו. חשיפת סיפורים אישיים היא אחד הכלים המסייעים לניהול דיאלוג ומעבר מהעצמה אישית לקהילתית. הסיפורים נקשרים למצבים חברתיים קולקטיביים, וכך נוצר חיבור ביקורתי של התמונה הרחבה יותר (סדן, 2008; Banks, 2007; Butcher, 2007). ואכן, הדיירים במעון הבינו שהסיפור האישי הוא הסיפור הקולקטיבי-פוליטי של כלל הקבוצה.

חוזה חברתי – העבודה הקהילתית במעון הייתה מעין 'חוזה חברתי' בין העובדת הקהילתית לבין הדיירים. הוסכם בו כי העובדת הקהילתית תעשה כמיטב יכולתה כדי לשכלל את היכולות של חברי הוועד לקחת אחריות על סוגיות שמעסיקות אותם בחיי המעון. משמעות החוזה במושגים של עבודה קהילתית היא לתת לחברי הוועד כלים מסודרים לפעולה חברתית, למשל ללמד אנשים עם נכויות לייצג את עצמם ולספק להם מידע וידע רלבנטיים להשתתפות אפקטיבית, בדגש על הזכויות הרלבנטיות להם, פיתוח יכולתם לתכנן, להציג את עצמם, לדבר עם כלל הדיירים, לעבוד בצוות, לקבל החלטות, לנהל משא ומתן עם ההנהלה, לקבוע מטרות ולתכנן תוכנית למימושן (סדן, 2009, Rubin and Rubin, 2008). הדיירים התחייבו ליישם את הנלמד ולעדכן את העובדת הקהילתית מהם האתגרים שאיתם התמודדו במהלך פעילותם הקהילתית כדי לקבל כלים נוספים.

עבודה קהילתית עם החוסים לצד מקבלי החלטות במוסד הטוטאלי – המוסד הטוטאלי מתאפיין בהפרדה דיכוטומית בין הנהלת המוסד אשר עוסקת בפיקוח לבין קבוצת חוסים נשלטת (גופמן, 2006; Shiloh, 2017). מהמקרה המתואר אנו למדים כי בעבודה קהילתית במוסד טוטאלי יש חשיבות רבה לעבודה הן עם ההנהלה והן עם החוסים. כדי לחולל שינוי ולאפשר לחוסים ליטול חלק בקבלת החלטות המשפיעות על צביון המוסד, על העובדת הקהילתית לעבוד גם עם מקבלי החלטות. במסגרת עבודתה עם מנהל המעון ערכה העובדת הקהילתית תיאום ציפיות, קיימה פגישות קבועות כדי לדון בתהליך הקמת הוועד ויצרה עימו יחסי אמון שהיו בסיס לעבודה המשותפת וסייעו לוועד לפעול ולמלא חלק שוטף בהתנהלות המוסד. אנו סבורות כי לולא העבודה המשותפת, יכול להיות שמנהל המעון היה אוסר על תהליך הקמת הוועד ואף מבקש מהעובדת הקהילתית להפסיק את עבודתה במעון. לפיכך אפשר לראות בעבודה משותפת זו אבן דרך בעבודה קהילתית במוסד טוטאלי בכלל ובתהליך הקמת ועד דיירים בפרט.

תפיסת החוסים כמומחים לחייהם – המקרה המתואר במאמר זה מדגים שלדיירי המעון, אשר עד העבודה עם העובדת הקהילתית נתפסו כחלשים ומודרים, יש ידע שהוא חשוב וייחודי. הידע הזה קיים בקרב אנשים מודרים והם יכולים להשפיע על מדיניות לא מתאימה ולשנותה (ישי, 2005). הניסיון שלנו והמחקר מצביעים על כך שהאחריות של האנשים גדלה עם הסמכות שהם מקבלים, וכי עשייה חברתית גורמת לאנשים להיות אחראים יותר לפתרון הבעיות שאיתן הם מתמודדים. כאשר דיירים המעון הבינו שיש להם כוח להשפיע ולשנות דברים, הם הרגישו מועצמים ופעלו לטובתם ולטובת כל דיירי המוסד.

קונפליקטים כמנוע לשינוי – השתתפות דיירי המעון בשיפור איכות חייהם מושתתת על זכותם של אנשים להיות שותפים להחלטות הנוגעות לחייהם, ללא קשר למצבם הבריאותי או למוסד או לקהילה שבה מתקיימת השותפות, במוסד פתוח או טוטאלי. נראה כי גם במוסדות טוטאליים, שבהם עשויים להתעורר קונפליקטים וחילוקי דעות בין הצוות המקצועי לבין הדיירים, יש לראות בקונפליקטים אלה אמצעי לחיזוק השותפות ולא סיבה לפרקה. חילוקי דעות וקונפליקטים הם בלתי נמנעים, אך הניסיון המשותף של דיירי המעון והצוות המקצועי לפתור אותם מסמל את המעורבות ואת המחויבות של כל הצדדים לתהליך הכלתם של אנשים מודרים בקהילה והפיכתה של הקהילה לצודקת יותר.

אנו סבורות כי למרות א-סימטריה מובנית הקיימת ביחסי הכוח במוסדות טוטאליים, אל לחוסים להיות פסיביים. תיאור המקרה הדגים כיצד עבודה קהילתית מקצועית ורצופה עשויה לסייע ביצירת דיאלוג שיכול לערער את מושג החוסים כנעדרי שליטה בחייהם ואף לשנות את אופיים הטוטאלי של המוסדות.

## סיכום

תיאור המקרה של הקמת ועד הדיירים במעון לאנשים עם נכויות מלמד כיצד המטרות והעקרונות של העבודה הקהילתית באים לידי ביטוי ומאותגרים בסביבה שאינה דמוקרטית. חוסי המעון הרגישו כיצד המוסד הטוטאלי מנהל את חייהם ואינו משאיר מקום לרצונותיהם ולהבעת דעה. הקמת הוועד ביטאה את הצורך של האנשים בייצוג עצמי. החוסים שסבלו מהדרה כפולה, גם כאנשים עם נכויות וגם כדיירים במעון סגור, הקימו וועד כדי לדרוש את זכויותיהם ולקחת חלק פעיל בניהול חייהם.

הקמת וועד הדיירים ופעילותו קידמו תהליך של החדרת יסודות דמוקרטיים למעון, כגון הרחבת השקיפות והפיכת חלק מהסמכויות וההחלטות לשיתופיות. אמנם תהליכים אלה עודם מוגבלים ומדודים, אך הם מהווים אבני יסוד למטרה זו. בתהליך הקמת הוועד התקיים שיח על חלוקת הכוח האי-שוויונית והדיכטומית במעון. יתרה מכך, שילובם של הנציגים הנבחרים בהחלטות הקשורות לחייהם במעון ערער על חלוקה מדירה ואי-שוויונית זו וכלל ניצנים ראשוניים של אלמנטים דמוקרטיים-אזרחיים.

## רשימת מקורות

- אברמי, ש', גל, ג'. ווייס-גל, ע' (2008). ועדות הכנסת כזירה לעיצוב מדיניות על ידי עובדים סוציאליים. **חברה ורווחה, כ"ח**, 103-122. גופמן, א' (2006). **על מאפייני המוסדות הטוטליים**. תל אביב: רסלינג.
- דורון, א' (2006). **נייר עמדה: קבוצת מחקר במדיניות חברתית, בין הדרה חברתית למדיניות חברתית**. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, משרד הרווחה.
- זיו, נ' (2012). אנשים עם מוגבלות ושיח זכויות האדם: סתירה או פוטנציאל לשינוי? **פרלמנט, 74**. המכון הישראלי לדמוקרטיה. <https://www.idi.org.il/parliaments/7796/7892>
- יצחקי, ח', ובוסטין, ע' (2012). עבודה סוציאלית קהילתית בישראל: בין עבר לעתיד. בתוך מ' חובב, א' לונטל וי. קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 228-234). תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- ישי, י' (2005). **בין גיוס לפיוס: החברה האזרחית בישראל**. ירושלים: כרמל.
- לאור, ג' ובליט-כהן, ע. (2015). **תדריך לשיתוף לקוחות במחלקות לשירותים חברתיים**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לשירותים אישיים וחברתיים.
- לרנר, נ' (2008). **ארץ האפשרויות המוגבלות, זכותם של אנשים עם מוגבלות שכלית לחיות בקהילה**. ירושלים: בזכות, המרכז לזכויות אדם של אנשים עם מוגבלויות, עמותת מיסודה של האגודה לזכויות האזרח.
- מור, ש' (2009). בין המשגה פוליטית להכרה משפטית: חסמים במימוש זכויות אנשים עם מוגבלויות. בתוך ג' גל ומ' אייזנשטדט (עורכים), **נגישות לצדק חברתי בישראל** (עמ' 79-134). ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ומכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. (2017). **אנשים עם מוגבלות בישראל 2017**. ירושלים: משרד המשפטים.
- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סדן, א' (2008). העצמה כמושג מפתח בשיח ההומניזציה בזמננו. בתוך נ' אלוני (עורך), **דיאלוגים מעצימים בחינוך ההומניסטי** (עמ' 48-67). תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סדן, א' (1997). **העצמה ותכנון קהילתי: תיאוריה ופרקטיקה של פתרונות חברתיים אנושיים**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סדן, א' (1996). העצמה ועבודה קהילתית. **חברה ורווחה, ט"ז** (2), 143-162.
- סטריאר, ר' (2001). מן השדה: מהדרה למעורבות חברתית. **חברה ורווחה, כ"א** (2), 213-232.
- צ'רצ'מן, א' וסדן, א. (2003). רוח הדברים. בתוך א' צ'רצ'מן וא. סדן (עורכות), **השתתפות: הדרך שלך להשפיע** (עמ' 7-22). בני-ברק: קו אדום, הקיבוץ המאוחד.
- רם, א' (2006). **המיקרו סוציולוגיה של ארווינג גופמן: קריאה מחדשת, הקדמה. על מאפייני המוסדות הטוטאליים**. תל-אביב: רסלינג.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Atkinson, A. B., Cantillon, B., Marlier, E., & Nolan, B. (2005). *Taking forward the EU social inclusion process*. Luxembourg Ministry for Family and Integration. [www.fm.etat.lu](http://www.fm.etat.lu).
- Banks, S. (2007). Becoming critical: Developing the community practitioner. In H. Butcher, S. Banks, P. Henderson, & J. Robertson (Eds.). *Critical community practice*. Chapter 8 (pp. 133-151). Bristol: Policy Press.
- Becker, H. S. (2003). The politics of presentation: Goffman and total institutions. *Symbolic Interaction*, 26(4), 659-669.
- Boehm, A., & Staples, L. (2004). Empowerment: The point of view of consumers. *Families in Society*, 85(2), 261-280.
- Butcher, H. (2007). Towards a model of critical community practice. In H. Butcher, S. Banks, P. Henderson, & J. Robertson (Eds.). *Critical community practice*. Chapter 8. Bristol: Policy Press.

- Dennis, A., & Martin, P. J. (2005). Symbolic interactionism and the concept of power. *British Journal of Sociology*, 56(2), 191-213.
- Gamble, D. N., & Weil, M. (2010). *Community practice skills: Local to global perspectives*. New York: Columbia University Press.
- Garcia, B., & Melendez, M. (1997). Concepts and methods in teaching oppression courses. *Journal of Progressive Human Services*, 8(1), 23-40.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structure*. Berkeley: University of California Press.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Gil, D. G. (1998). *Confronting injustice and oppression*. New York: Columbia University Press.
- Hirsch, E. (2003). Generating commitment among students. In J. Goodwin, & J. Jasper (Eds.). *The social movement reader: Cases and concepts* (pp. 105-114). Oxford: Blackwell.
- Ife, J. (1995). *Community development: Creating community alternatives: Vision, analysis and practice*. Chapter 9-10 (pp. 201-225). Community work skills. Melbourne: Longman.
- Mattaini, M. A., Lowery, C. T., & Meyer, C. H. (Eds.). (2002). *Foundations of social work practice: A graduate text* (3rd. ed.). Washington: NASW Press.
- McMillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.
- McKnight, J. (1991). *Organizing. "Services are bad for people: You're either a citizen or a client"* (pp. 41-44). Evanston: Regional Council of Neighborhood Orgs.
- Millar, J. (2007). Social exclusion and social policy research: Defining exclusion. In D. Abrams, J. Christian, & D. Gordon (Eds.). *Multidisciplinary handbook of social exclusion research* (pp.1-17). Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Minkler, M. (2005). Introduction to community organizing and community building. In M. Minkler (Ed.). *Community organizing and community building for health* (2nd ed., pp. 1-21). New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Pierson, J. (2010). *Tackling social exclusion* (2nd ed.). London: Routledge.
- Popple, K. (2015). *Analysing community work: Theory and practice*. Chapter 8 (pp. 115-13). New York: McGraw-Hill Education.
- Room, G. (1998). *Social exclusion, solidarity and the challenge of globalization*. Jerusalem: Hebrew University, Paul Baerwald School of Social Work.
- Rubin, J. H. (2017). Total Institutions. *The Wiley-Blackwell encyclopedia of social theory*, 1-2. Hoboken NJ: Wiley-Blackwell.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2008). *Community organizing and development* (4th ed.). London: Pearson Education.
- Scott, S. (2010). Revisiting the total institution: Performative regulation in the reinventive institution. *Sociology*, 44(2), 213-231.
- Sheppard, M. (2006). *Social work and social exclusion: The idea of practice*. Farnham UK: Ashgate.
- Shiloh, A. (2017). Sanctuary or prison. In *Total Institutions* (pp. 18-33). Routledge.
- Staples, L. (2016). *Roots to power: A manual for grassroots organizing* (3rd ed.). USA: Praeger Publishers.
- Wallace, S. E. (Ed.). (2017). *Total institutions*. London: Routledge.

# "קונפליקט הנאמנות" של עובדים סוציאליים במחאה החברתית של קיץ 2011

ד"ר איילת מקרוס וד"ר מירב משה גרודופסקי

## תקציר

מאמר זה מבוסס על מחקר איכותני שבחן את חוויותיהם של עובדים סוציאליים שהיו מעורבים במחאה החברתית שפרצה בישראל בקיץ 2011. המחקר נערך כחצי שנה לאחר סיום המחאה והתבצע באמצעות ריאיון קבוצתי (Focus group). המדגם כלל 11 עובדים סוציאליים שהיו מועסקים ב-11 מחלקות לשירותים חברתיים ברחבי הארץ. הממצאים מדגישים את המורכבות והדילמות שחוו העובדים הסוציאליים שהיו מעורבים במחאה שהעלתה ביקורת חריפה כנגד המערכת הממסדית. המאמר מציג היטב את סוגיית "קונפליקט הנאמנות" שחווים עובדים סוציאליים שרוצים לסייע ללקוחות ולפעול למען צדק חברתי, אך מוצאים עצמם תומכים במי שיוצא כנגד המערכת שמעסיקה אותם.

\*מחברות המאמר מבקשות להודות מקרב לב לעו"סית מיה חסקל שלה תרומה מרכזית למחקר זה, הן מבחינת הצעדים הפרקטיים הקשורים לביצוע המחקר והן בהקשר למרכיבים קונצפטואליים של המאמר.

\*מאמר זה התפרסם באנגלית ותורגם לפרסום בספר זה.

Makaros, A., & Moshe-Grodofsky, M. (2016). "Social workers' conflict of loyalty in the context of social activism: The case of the 2011 social protests in Israel". *Journal of Community Practice*, 24 (2), 147-165.



בשנים האחרונות היינו עדים לפריצתן של מחאות חברתיות, פוליטיות וכלכליות ברחבי העולם. בשנת 2010 העולם צפה בפרוץ ה”אביב הערבי”, גל של מחאה כנגד משטרים רודניים במצרים, בטוניסיה, לוב ועוד (Burton, 2011; Gordon, 2012). בשנת 2011, תנועת ”כיבוש וולסטריט” החלה בפעולות התנגדות ומחאה והתפשטה בלמעלה מ-100 ערים ברחבי ארה”ב ומעל 1500 ערים ברחבי העולם, במחאה כנגד מדיניות קפיטליסטית שפוגעת בציבור (Occupy Wall Street, 2014).

בדומה לגלי מחאה אלו, גם בישראל פרצה מחאה רחבת היקף שבה השתתפו אזרחים רבים במהלך קיץ 2011 (יונה וספיבק, 2012; פבל ואברמי, 2012). המחאה העלתה לדיון ציבורי נושאים הקשורים ליוקר המחיה בישראל בכלל ולדיוור בר השגה בפרט. במרכז הדיון הציבורי עלתה קריאה לרסן את מדיניות הממשלה הניאו-ליברלית שהביאה ל”מחירי דירות מרקיעי שחקים, משק ריכוזי והפרטה בלתי מבוקרת של שירותים ציבוריים, משאבי טבע ועוד” (Harel, 2012, p.81). מחאת האוהלים נמשכה כשישה שבועות, ובמהלכה הקימו אלפי ישראלים קהילות אוהלים במרחבים ציבוריים בערי ישראל ברחבי הארץ, מאות אלפים השתתפו בצעדות שבועיות והפגנות אשר הגיעו לשיאן ב-4 בספטמבר 2011 בעצרת שבה השתתפו כ-430,000 מפגינים (Sherwood, 2011).

האוהלים סימלו את חוסר היכולת הגובר של מעמד הביניים בישראל להרשות לעצמו רמת חיים סבירה, כולל היכולת לגייס את המשאבים הדרושים כדי לרכוש בית. המפגינים תבעו סדר עדיפויות לאומי חדש שיתמקד בהבטחת צדק חברתי וייתן מענה לקבוצות מגוונות בחברה ישראלית. כמו כן הם דרשו מתן זכויות סוציאליות בסיסיות, כגון הזכות לדיוור, הזכות לחינוך והזכות לרשת ביטחון חברתית. לדברי אלימי (Alimi, 2012), ”זעם המפגינים היה בעיקר כלפי הנסיגה ההדרגתית והעקבית של המדינה ממדיניות הרווחה וצעידה מהירה אל עבר הפרטה ניאו-ליברלית מסיבית” (עמ' 1).

על אף הצעדות השבועיות שמשכו אליהן מאות אלפי מפגינים, דווקא הפעילויות היומיומיות שהתקיימו במחנות אוהלים הזינו את המחאה ועוררו את ההתארגנויות כנגד הממשל. במסגרת קהילות המחאה, ניהל הציבור הישראלי דיון באמצעות ”שולחנות עגולים” על המטרות של המחאה החברתית ועל האמצעים המתאימים להשגתן. קהילות המחאה יצרו מרחב שבו אזרחים מרקעים מגוונים וממעמדות סוציו-אקונומיים שונים נפגשו יחד וקיימו דיונים. גורדון (Gordon, 2012) ציין כי ”ערי האוהלים היו לאתרים של ניהול עצמי של דמוקרטיה ישירות, שיתוף פעולה מעשי ודיון ציבורי על ענייני רווחה” (עמ' 349).

המסרים של המפגינים לאורך המחאה החברתית בישראל נוגעים ללב מקצוע העבודה הסוציאלית. למעשה, עובדים סוציאליים היו בין הראשונים להצטרף למחאה (Alimi, 2012). אף כי רובם הצטרפו בתחילה כאזרחים פרטיים, הם ראו בהשתתפותם חלק בלתי נפרד מהחובה המקצועית שלהם. תופעה זו הייתה יוצאת דופן, כי רוב העובדים הסוציאליים שהיו מעורבים במחאה עבדו במגזר הציבורי והועסקו על ידי המערכת שהייתה היעד של המחאה החברתית. אף כי הם היו קבוצה קטנה, עצם השתתפותם במחאה סיפקה הזדמנות לחקור את החוויות של עובדים סוציאליים העובדים במגזר הציבורי ובכל זאת בוחרים לעסוק באקטיביזם חברתי ולהיות מעורבים במחאה חברתית-כלכלית.

## עובדים סוציאליים, אקטיביזם חברתי והדילמות שביניהם

המונח אקטיביזם חברתי מתייחס למאמצים המכוונים ליצירת שינוי חברתי, פוליטי, כלכלי או סביבתי ואשר באים לידי ביטוי בפעולות כגון קמפיינים פוליטיים, עצרות, מחאות, תהלוכות רחוב ושבתות (מנוחין, 2010; King, 1963). אקטיביזם חברתי נמצא בקצה הרצף של המונח 'פרקטיקת מדיניות' הכולל קשת רחבה ומגוונת יותר של פעולות המכוונות לעצב מדיניות חדשה או לשפר מדיניות קיימת, החל מפעולות מתונות ואינטגרליות, כגון איסוף מידע, כתיבת מסמכים, העלאה למודעות וייצוג בוועדות (Segal & Brzuzy, 1998; Wyers, 1991; Weiss Gal & Gal, 2011) ועד לפעולות המאופיינות באסטרטגיות של עימות וקונפליקט, כגון מחאות, שבתות וחשיפת שחיתות (Hamilton & Fauri, 2000; Rome & Hoechstetter, 2010; Jansson, 2001).

סקירת הספרות התיאורטית בנושא עבודת הסוציאלית ואקטיביזם חברתי חושפת את הציפייה המקצועית מעובדים סוציאליים לעסוק בפעולות של אקטיביזם חברתי ובפרקטיקת מדיניות. הדברים באים לידי ביטוי במסמכים מקצועיים פורמליים של משרד הרווחה (איצקוביץ וצבע, 2011; הרמל, מאיר וקופפר, 2011; מושיב, 2011; צבע כורזים ופרקנבורג, 2012) המלמדים על כך שמשרד הרווחה רואה חשיבות רבה בפעולות לקידום מדיניות חברתית ומציע לנקוט בצעדים שישפיעו על מקבלי החלטות בדרגים הפוליטיים ומעצבי מדיניות בשירות הציבורי. במסמכים של איגוד העובדים הסוציאליים אפשר לראות כי האיגוד פעל בעבר בנושאים של אקטיביזם חברתי וקידום מדיניות חברתית בתקופות שונות (מלר, 1993; קאופמן ומנסבך, 2002; שפירו, שרר, קורין-לנגר וויס, 2002). גם היום האיגוד מביע את עמדתו בנוגע לסוגיות חברתיות-כלכליות שעל סדר היום הציבורי, כגון פרסום דוח העוני בישראל ומאבק האחיות והאחים בישראל (איגוד העובדים הסוציאליים, 2012).

גם בקוד האתיקה של ארצות הברית (קוד האתיקה, 2006, פרק 2, א, 6-7; NASW, 1999) אפשר לראות התייחסות לערכים של צדק חברתי כחלק אינטגרלי מעבודתו של העובד הסוציאלי ודרישה לפעול לקידום של ערכים אלו. כך למשל מתייחס קוד האתיקה האמריקאי (NASW) לציפייה מעובדים סוציאליים לפעול לשינוי מדיניות ואקטיביזם חברתי: "עובדים סוציאליים צריכים לעסוק בפעילות חברתית ופוליטית השואפת להבטיח שלכל האנשים תהיה גישה שווה למשאבים... עובדים סוציאליים צריכים להיות מודעים להשפעה שיש לפוליטיקה על המקצוע וצריכים לתמוך בשינויי מדיניות וחקיקה כדי לשפר את התנאים הסוציאליים, וכדי שאלה יענו על הצרכים האנושיים הבסיסיים ויקדמו צדק חברתי" (NASW, Sec. 6.04, 1999). כמו כן מודלים תיאורטיים שונים מכוונים את העובד הסוציאלי לפעול ולהשפיע על הזירה הפוליטית (Weil, 1996; Rothman, 1996, 2007; Jeffries, 1996).

למרות כל זאת, קיים פער בין האתיקה והערכים המוצהרים של מקצוע העבודה הסוציאלית לבין מעורבותם של עובדים סוציאליים באקטיביזם חברתי בפועל. המציאות מלמדת כי רמת העיסוק של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות בכלל ובאקטיביזם חברתי בפרט נמוכה מאוד. מחקר שבחן את מעורבותם הפוליטית של עובדים סוציאליים מצא כי עובדים סוציאליים בארה"ב היו אמנם מעורבים ברמה פוליטית יותר מהאוכלוסייה הכללית

(Rome & Hoehstetter, 2010), אך הדבר התבטא בעיקר בפעולות של הצבעה בבחירות, התעניינות בדיונים פוליטיים וקיום קשר עם נציגי הקונגרס, ופחות בפעולות אקטיביסטיות, כגון השתתפות במחאות, צעדות וקמפיינים (Hamilton & Fauri, 2001; Ritter, 2007; Rome & Hoehstetter, 2010). גם הפעילות בזירה של בית המחוקקים נתפסת כזירה חלשה ועובדים סוציאליים ממעטים להשתתף בה ולהשפיע עליה (וייס גל, גל ואברמי, 2009; Figueira-McDonough, 1993).

מעניין כי על אף שעובדים סוציאליים מבצעים פעולות של אקטיביזם חברתי באופן מועט (וייס גל, גל ואברמי, 2009; Reisch & Andrews, 2001), הם חושבים כי זהו חלק אינטגרלי מתפקידו של העובד הסוציאלי ושעל העובדים הסוציאליים לנסות ולהשפיע על מדיניות חברתית (וייס גל, 2007; 2014; Rome & Hoehstetter, 2010; Makaros & Weiss-Gal). המציאות מלמדת כי עובדים סוציאליים פעלו לשינוי מדיניות והיו מעורבים באקטיביזם חברתי בעיקר מתוך ארגונים חוץ-ממסדיים (אפשטיין, 2009; Schmid, Bar & Nirel, 2008), ובפרט ארגונים שלא קיבלו מימון מהממשל והיו משוחררים ממחויבות כלשהי לשלטון (Schmid, Bar & Nirel, 2008) או באופן עצמאי וכפעילות התנדבותית (וינטר, 2009; לוין וקאופמן, 2012).

### מערכת הרווחה הממסדית ואקטיביזם חברתי – שאלת הפער

במהלך השנים הוצעו הסברים שונים לפער שבין החשיבות המיוחסת לאקטיביזם חברתי לבין מידת העיסוק בנושא זה בפועל במערכת הרווחה. למשל, הסברים הקשורים למאפייני מדיניות הרווחה, דפוסי העסקה, ערכים חברתיים, מאפייני הכשרה לעבודה סוציאלית, אידאולוגיה מקצועית של העובד ומדיניות הארגון שבו עובד העובד הסוציאלי (Weiss Gal & Gal, 2011; Jordan, 2004; Haynes, 2003; Mickelson, 2003). מאחר שמאמר זה עוסק במערכת הרווחה הממסדית, נתמקד בהסברים הקשורים באופן ישיר למערכת הרווחה הממסדית ולארגון שבו עובד העובד הסוציאלי.

גורם מרכזי המוכר בספרות הוא גורם המכונה ”קונפליקט הנאמנות” (ארטמן, 2005; Korazim-; Korosy, 2000), המתייחס לסיטואציה שבה העובד הסוציאלי מרגיש חובה לגלות נאמנות ללקוחות שזכויותיהם נפגעו ולסייע להם לפעול נגד השלטון, אך מנגד חש חובת נאמנות לשלטון שמעסיק אותו ומממן את משכורתו. סיטואציה של מחאה היא למעשה סיטואציה של מחלוקת בין אזרחים לבין השלטון. בעת מחלוקת העובד הסוציאלי נדרש לברר עם עצמו ולהחליט האם הוא תומך בצד של השלטון או תומך בצד של האזרחים. אם המחלוקת זוכה לחשיפה ומקבלת ”זרקור” בדמות מחאה חברתית המונית, הפער מתעצם ומציף את ”קונפליקט הנאמנות” ביתר שאת (ארטמן, 2005; Buchbinder et al, 2004; Abramson, 1996). דוגמאות מהעבר מלמדות כי נקיטת עמדה או פעולה המבטאת התנגדות לשלטון בארגון ממסדי עלולה לסכן את מעמד העובד הסוציאלי בארגון (Dietz-; Domanski, 1998), וכי היו עובדים סוציאליים שנקטו בפעולות של אקטיביזם חברתי והתמודדו עם פעולות ענישה או פיטוריו (קאופמן ומנסבך; 2002; Glazer, 1983).

גורם שני התורם לפער בין החשיבות המיוחסת לאקטיביזם חברתי לבין העיסוק בתחום זה בפועל הוא צמצום משאבים מתמיד בשירותי הרווחה (סבירסקי וחסון, 2008). בעשור האחרון מתמודד העובד הסוציאלי עם עומסי עבודה גבוהים במיוחד, וכשעולה השאלה האם יוכל לקחת על עצמו משימה

נוספת הדבר נתפס כלא סביר. העובד הסוציאלי מוצא עצמו קורס תחת עומס התפקידים והמטלות הקיימות (מרגליות 2012; שרביט, 2007), דבר המשפיע על יכולתו להתפנות לעיסוק במשימות של אקטיביזם חברתי. "ועדת אלאוף", שהקים שר הרווחה והשירותים החברתיים בניסיון לספק מענים לעלייה בהיקף העוני בישראל, התייחסה אף היא לצורך בהגדלת מספר העובדים הסוציאליים כדי שניתן יהיה לענות על אתגרי הרווחה שעימם מתמודדת החברה הישראלית (הוועדה למלחמה בעוני, 2014).

הגורם השלישי לפער בין תפיסת החשיבות לבין העיסוק בפועל של אקטיביזם חברתי הוא היעדר הוראות פורמליות בתקנון העובדים הסוציאליים (תע"ס) ומיעוט דרישה לעיסוק בפרקטיקת מדיניות (וייס-גל וליון, 2008). להגדרות הפורמליות ותיאורי תפקיד מסודרים חשיבות רבה בהבהרת הציפיות מהעובד וקביעת סדר עדיפויות מקצועיות (Sidani & Irvine, 1999; Hussein & Huber, 2006; Stenmark, 2000). הגדרות פורמליות נותנות לגיטימציה לפעול, מבהירות מה מצופה מהעובד ומגדירות את גבולות העיסוק בנושא. כל עוד אין משמעות מעשית וביטוי בתוכניות עבודה מסודרות, בנהלי עבודה, בהוראות כתובות, בהקצאת תקני עבודה ומשאבים לנושא, ההתייחסות לנושא תישאר ברמת הצהרות ולא תאפשר למנהלים לתת לגיטימציה לעובדיהם לעסוק בתחום של אקטיביזם חברתי.

לבסוף, ההחלטה של העובד הסוציאלי להשתתף או להימנע מעיסוק באקטיביזם חברתי אינה קשורה רק לאתיקה ומשאבים מקצועיים, אלא גם למעמדו ומצבו האישי. הספרות מתייחסת לגורמים אישיים שונים, כגון מגדר, גיל, אידאולוגיה, מוצא אתני ומצב חברתי-כלכלי, כיכולים לעודד או לעכב מעורבות של עובדים סוציאליים באקטיביזם חברתי (Verba, Schlozman, & Brady, 1995; Weiss-Gal & Gal, 2011).

למרות החסמים הרבים הקיימים ומשפיעים על הגבלת העיסוק של עובדים סוציאליים באקטיביזם חברתי, עיון בספרות מלמד כי יש גישות שונות שיכולות להקל על העיסוק בתחום. לדוגמה, לפעול על רצף של אקטיביזם חברתי שנע בין פעילויות שמאופיינות בהסכמה לבין פעילויות שמאופיינות בקונפליקט. לאורך הרצף הזה אנשי מקצוע יכולים לבחור את הגישה שהם רוצים לאמץ ואת המידה שבה הם עוסקים באקטיביזם חברתי.

למיטב ידיעתנו, בחינת הנושא בספרות המחקרית באה לידי ביטוי בעיקר במחקרים כמותיים שבחנו את מידת ההתערבות של עובדים סוציאליים באקטיביזם חברתי (Hemilton & Fauri, 2001; Jansson, 2000; Rome & Hoechstetter, 2010). לעומת זאת, מעטים המחקרים בעלי מתודולוגיה איכותנית שבחנו את מעורבותם של העובדים הסוציאליים באקטיביזם חברתי.

מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את חוויותיהם של עובדים סוציאליים המועסקים במגזר הציבורי שבחרו להשתתף במחאה חברתית, ולהבין את הפער בין הרצון להיות מעורבים לבין המעורבות בפועל. ממצאי המחקר מאפשרים להבין בצורה מעמיקה יותר מדוע עובדים סוציאליים נמנעים ממעורבות במחאות ומתקשים לקחת בהן חלק.

## מתודולוגיה

### מטרת המחקר

מחקר זה נועד לשפוך אור על החוויות של העובדים הסוציאליים המועסקים במגזר הציבורי, אשר השתתפו באופן פעיל בתנועת המחאה החברתית של שנת 2011 בישראל.

מטרת המחקר הספציפית הייתה לבחון את החסמים, הקשיים והדילמות שעימם התמודדו העובדים הסוציאליים שהשתתפו במחאה.

### מדגם

במחקר השתתפו 11 נחקרים, מהם 9 נשים ו-2 גברים. 10 מהם עבדו במחלקת רווחה של הרשות המקומית, אחת לא עבדה בתקופת המחאה. 6 מהם הגדירו עצמם כעובדים סוציאליים קהילתיים, 3 עובדים סוציאליים פרטניים ו-2 נוספים הגדירו עצמם גם פרטניים וגם קהילתיים. הוותק במקום העבודה היה בין 1-20 שנים (ממוצע 6 שנים) והוותק במקצוע היה בין 1-40 שנים (ממוצע 11 שנים). 9 מהנחקרים היו בגילי 33-40 (ממוצע 39 שנים). 6 מהם נשואים ו-5 רווקים. 6 בעלי תואר ב.א. ו-5 בעלי תואר מ.א.

### הליך

לצורך איתור הנחקרים פנינו לעובדת סוציאלית שהכרנו ואשר ידענו כי לקחה חלק פעיל בתנועת המחאה החברתית. העובדת פנתה לעובדים סוציאליים אחרים שעימם עבדה לאורך כל המחאה והם נתנו לנו אישור לפנות אליהם. לאחר שיחה טלפונית הם הסכימו להשתתף בקבוצת המיקוד. המחקר נערך בהתאם לסטנדרטים האתיים של איגוד הפסיכולוגים האמריקאי.

המידע נאסף בריאיון פתוח באמצעות קבוצת מיקוד Focus Group (Morgan, 1997) שהתקיים כחצי שנה לאחר סיום המחאה ונמשך שעתים וחצי. הריאיון הקבוצתי אפשר למשתתפים להגיב באופן פתוח. התגובות והדיאלוגים שהתפתחו בקבוצה היו משמעותיים, העשירו את הממצאים ותרמו להבנת החוויה ועוצמתה (Fontana & Frey, 2000). את המפגש הנחו החוקרות (שהן גם עובדות סוציאליות) והן אפשרו לכל אחד מהמשתתפים לבטא את עצמו. הריאיון הוקלט ושוכתב על ידי חברה מקצועית.

המשתתפים התבקשו להציג את עצמם ולתאר את החוויה שלהם כעובדים סוציאליים שהיו מעורבים במחאה החברתית. מבחינת שמירה על כללי האתיקה, כל המשתתפים השתתפו במחקר מתוך הסכמה. הם קיבלו מהחוקרות הסבר על מטרת המחקר ועל השימוש שיעשה בממצאים גם בעת הזימון לריאיון וגם לפני תחילת הריאיון, וחתמו על טופס הסכמה. בהסבר נאמר להם כי הם יכולים לפרוש בכל עת וכי מובטחת להם אנונימיות. בדיווח הממצאים הוחלפו השמות לשמות בדויים.

### ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים התבסס על עקרונות השיטה הפנומנולוגית כפי שמתוארת על ידי ליבליך, תובל-משיח וזילבר (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998) ולאחרונה גם על ידי לוין (Levin, 2015). בהתאם לשיטה זו, ניתוח הנתונים התבצע בשלבים (Levin, 2015; Starks & Trinidad, 2007).

בשלב הראשון כל אחת מהחוקרות קראה בנפרד את הטקסט באופן חופשי ורשמה לעצמה הערות וציון קטגוריות ייחודיות בעלות משמעות (למשל "תחושת כעס ותסכול", "קושי לקבל את הסכמת המנהל"). בשלב השני זוהו תמות מרכזיות שהתייחסות אליהן עולה לאורך הטקסט (למשל "חויית העובד הסוציאלי מול ההנהלה", "חויית העובד הסוציאלי מול העמיתים", "קשיים שהתעוררו בשלב היציאה"). בשלב השלישי החוקרות נפגשו וניתחו ביחד את התמות המרכזיות שעלו, תוך כדי המשגת התמה בהתאם למאפיין הבולט והמשמעות שלה (למשל "החלום ושברו" – מתאר את האכזבה של העובד בסוף התהליך למול הציפייה הגבוהה להשפיע בתחילת התהליך או "איפה העמיתים שלי" – מתאר את החיפוש אחר השותפים לדרך במהלך המחאה). התמות השונות אורגנו לתמונה אינטגרטיבית וקוהרנטית שהקשרה הכולל הוא החוויה של העובד הסוציאלי כאקטיביסט מתוך מערכת הרווחה הממסדית.

## ממצאים

המשתתפים במחקר תיארו את "קונפליקט הנאמנות" שעימו התמודדו לאורך השתתפותם במהלך המחאה החברתית, בארבעה הקשרים שונים: (1) ההקשר האישי – "רק תנו לי לצאת" (ההחלטה האישית של העובד לצאת למחאה והתמודדות עם קבלת אישור ולגיטימציה); (2) ההקשר הקולגיאלי – "איפה העמיתים שלי?" (הקשר עם עמיתים לעבודה במהלך תקופת המחאה); (3) ההקשר המנהלי – "האם זה הבוס שלי?" (הקשר עם ראשי צוותים ומנהלים במהלך תקופת המחאה); (4) "החלום ושברו" (אקטיביזם מתוך מערכת הרווחה הממסדית). להלן יפורטו ממצאי כל אחד מקונפליקטים אלה.

### ההקשר האישי – רק תנו לי לצאת!

ההחלטה לצאת למחאה ולהיות מעורב בה הייתה בכל המקרים החלטה אישית של העובד שחש כי מבחינה מצפונית הוא צריך לפעול. בשלב ההחלטה לצאת למחאה ניסו חלק מהעובדים לקבל אישור פורמלי ממקום העבודה. החוויה הכללית העולה מדיווחי העובדים הסוציאליים היא חוויה קשה ומתסכלת שדרשה התמודדות רבה עם התנגדות של המנהלים ליציאה למחאה, וצורך ב"הפעלת מרפקים" של העובדים הסוציאליים.

יואב היטיב לבטא קושי זה: "זה היה להיכנס לשם במלחמה מאוד מאוד קשה עם מי שאחראים עלי, שיתנו לי להיכנס לעשות משהו, לפעול בשכונה. אמרתי חברים, זה קורה אצלנו בבית, לא יכול להיות שאנחנו לא נפעל. אם נתעלם, זה לא יעלם. וזה היה מאוד, מאוד קשה לשכנע".

גם שרון ציינה: "וגם רציתי לעשות איזה שהוא מפגש בזמנו עם הלשכה, ואז הבנתי שאסור לעובדים הסוציאליים להגיע למאהלים, שזו איזה שהיא הוראה של ראש העיר".

הלשכה שבה עבדה שרון היא חלק מהרשות המקומית שכפופה לראש העיר. תמונה זו, של מערכת הרווחה הממסדית והרשות המקומית שמתקשות לתת לגיטימציה לפעולות אקטיביסטיות, עומדת בקנה אחד עם הספרות התיאורטית ועם מחקרים שמהם אפשר ללמוד כי עיקר הפעילות

האקטיביסטית מתבצעת מארגונים חוץ-ממסדיים שאינם ממומנים על ידי הממשל (אפשטיין, 2009; שמיד, אלמוג ונירל, 2008; Korazim, 2000) או באמצעות פעילות התנדבותית (וינטר, 2009; לוין וקאופמן, 2012).

הציטוט הבא של יואב מלמד כי גם כאשר ניתנת לגיטימציה לפעולה, היא מוגבלת ומעבירה מסר שאפשר להסתובב במאהל אך לא לפעול: ”הייתי שמח וטוב לב ביום הראשון שאישרו לי לצאת. כשיצאתי, תפסה אותי אישיות מאוד בכירה שם, שאני לא אזכיר את שמה, ואמרה לי תשמע, אני רק רוצה לתדרך אותך, בדיוק, לפני שאתה יוצא... והיא אמרה: רק תסתובב, רק תסתובב, תשמע, תראה, ואם אתה רואה ילדים בסיכון, אז תדווח. אמרתי כן, בטח, אבל...אף אחד לא היה שם בסיכון, זה קשקוש”.

לתחושתו של יואב, בפועל המערכת ציפתה ממנו להשתתף בהפגנות כעובד סוציאלי פרטני ולא כעובד סוציאלי אקטיביסט המסייע להתארגנות האזרחים. תופעה זו כבר מוזכרת בספרות, ובאה לידי ביטוי בצורה משמעותית במחאת האימהות החד-הוריות בישראל בשנת 2003. עובדים סוציאליים נשלחו למצוא פתרונות דיור לכל אם חד-הורית, דבר שפגע למעשה במטרות וביעדים הכוללים של המחאה (Korazim-Korosy & Benish, 2011).

אף כי העובדים הסוציאליים היו מכוונים לארגון חברתי והפעלה קהילתית רחבה כפי שמתואר במודלים התיאורטיים (Weil, 1996; Rothman, 1996, 2007; Jeffries, 1996), המסרים שהם קיבלו מהמערכת שידרו להם לא להיות אקטיביסטים אלא להיפך, להיות פאסיביים ושקטים. בדרך זו מועבר להם מסר כפול שמבלבל ויוצר אי-בהירות לגבי תפקידם במחאה.

### **ההקשר הקולגיאלי – איפה העמיתים שלי?**

התמה השנייה קשורה לניסיונות ליצור שיתוף פעולה עם הקולגות במקום העבודה והרצון לרתום אותם לפעילות ולמעורבות אקטיבית במאהלים. שירה מתייחסת לניסיונות לפתח את שיח המחאה בקרב שאר העובדים הסוציאליים.

”אנחנו מנסים באמת להוציא עובדים סוציאליים, להפוך את ההתרעה החברתית כחלק אינטגרלי מהתפקיד של העובד הסוציאלי ומאוד מאוד קשה... גם המנהלים נכון להיום אינם מצליחים להוציא את העובדים מהרמה של הפרט, לראייה יותר מערכתית”.

הנחקרת הבאה, מרים, מיטיבה לתאר את חווית התסכול שלה מהניסיון שלה להעלות למודעות את הנושא במקום עבודתה. ”וכלי כזה אש... ועשיתי ברוב טמטומי איזה שהיא ישיבה בנושא המחאה לעובדים של המחלקה. זה היה פשוט קטסטרופה. תוך שנייה מהרגע שהתחלתי לדבר, זה היה כאילו, למה אנחנו צריכים עכשיו לדאוג לפונים, תמיד אנחנו דואגים לזה, זה סוף סוף מחאה של מעמד הביניים, למה צריך להכניס אותנו לזה, ולמה בכלל הישיבת מחלקה הזאת נוכחות חובה?”

חוסר הרצון של העובדים הסוציאליים להירתם ולפעול סביב המחאה וחוסר הנכונות לצאת מרמת הפרט והקבוצה ולפעול ברמת מדיניות, יצרו בקרב העובדים הסוציאליים אכזבה מאוד גדולה מהקולגות

שלהם, דבר שניכר היטב בדבריה של מרים: "יחד עם זאת, המון אכזבה. המון אכזבה מהמסד. איפה העובדות הסוציאליות שלך את שואלת כל הזמן? כן, גם אכזבה מהעובדות הסוציאליות ואיזה שהיא אמת בפרצוף שידעתי אותה הרבה זמן, אבל היא ממש הייתה בפרצוף, אני זוכרת שהייתי באה לעבודה ומרגישה שזה לא מעניין אף אחד".

התנהגות זו של הקולגות מפתיעה, כי במחקרים קודמים נמצא שעובדים סוציאליים רואים חשיבות בפעילות לשינוי מדיניות ואקטיביזם חברתי (וייס גל, Makaros, 2010; Weiss-Gal, 2012); ואפשר היה לצפות לרמה מסוימת של התעניינות אותמיכה במעורבות העובדים הסוציאליים במחאה החברתית. יחד עם זאת, קונפליקט הנאמנות (ארטמן, 2005; Buchbinder; Abramson, 1996; et al, 2004), עומס העבודה (מרגליות, 2012; שרביט, 2007) והיעדר הוראות פורמליות (וייס-גל וליון, 2008) שהוזכרו בפרק התיאורטי יכולים לתת הסבר לאי-רצונם של העובדים הסוציאליים להיות מעורבים במחאה.

אף כי מרבית החוויות מול העמיתים היו מאכזבות, אפשר היה לראות מציטוטי הנחקרים כי היו גם מעט תחושות חיוביות. הן באו לידי ביטוי בעיקר בהקשר של התגבשות קבוצת העובדים הסוציאליים שפעלה במחאה ושהייתה עבורם מקור תמיכה עיקרית. מרים מציינת: "אני חושבת שזו הייתה חוויה מאוד, מאוד מחזקת מהבחינה הזאת שפגשתי סוף סוף את העובדים סוציאליים שרואים את המציאות כמוני, והבנתי שאני לא בודדה במקום הזה... באמת לפגוש את ה-my fellows, עובדים סוציאליים שבאמת איכפת להם, שעדיין זוכרים את התשוקה הזאת, מחוברים אליה, ומוכנים לשלם מחיר בשבילה, זה נתן לי ממש חוויה מאוד, מאוד משמעותית".

### ההקשר המנהלי - האם זה הבוס שלי?

תחושת האכזבה בלטה בקרב משתתפי המחקר בהקשר לאופי התגובה של ראשי הצוותים והמנהלים, ואצל חלקם נחוה הקשר עם ראשי הצוותים והמנהלים אף כבגידה. הם חשו כי לאחר שיצרו אמון וקשר עם הפעילים במאהלים, המערכת ניצלה קשרים אלה לטובת האינטרסים שלה באופן שהיה מנוגד לאינטרסים של הפעילים במאהל. איילה מציינת: "המנהלת שלי גילתה שאני שם, ובאותו הרגע הפכתי להיות הזרוע שלה שם, שהיא אח"כ נתנה לי שעות, אבל אני לא התכוונתי להיות במקום הזה, אבל ככה זה יצא".

גם שרון התייחסה לנקודה זו: "וזהו, הייתי כאילו מאוד במקום של לסנגר על הרווחה, עד חוויה ספציפית של פינוי המאהל שנעשתה בשיתוף פעולה מלא של הרווחה, ששמה כבר באמת נותרתי בלי מילים. זה היה מבחינתי, כאילו, זו הייתה נקודה שהייתה לי מאוד, מאוד קשה. אני פשוט לא האמנתי שזה קורה. עם כל הביקורתיות שלי ועם כל זה שאני יודעת שהמערכת היא כזאת. כל פעם שאני רואה את זה מחדש, אני כל פעם בשוק כאילו שאני רואה את זה פעם ראשונה. כאילו לא יכול להיות, זה לא יכול להיות".

שרון ציפתה ממערכת הרווחה שבה היא עובדת לסנגר על הלקוחות יחד עימה, אך במקום זאת מצאה אותה חוברת למשרד ממשלתי במטרה להשיג פתרונות אישיים ובכך להביא לסיום מהיר יותר של המחאה.



גם יואב הדגיש את תחושת ה-abuse שחש מהמערכת: ”לקראת הסוף הייתי עם תחושה של ניצול מהמערכת שניצלה חלק מהפעילות שלי, ההיכרות שלי והקשרים שלי לטובתה האישית של המערכת”.

ספרות תיאורטית ומחקרית מתייחסת לתגובת המערכת כלפי עובדים סוציאליים המשתתפים בפעולות מחאה נגד השלטון, ומדגישה בעיקר את פעולות הענישה, השפלה, האשמה או פיטורין כלפי אותם עובדים (קאופמן ומנסבך, 2002; Domanski, 1998; Glazer, 1983). למעשה עובדים סוציאליים שהיו מעורבים במחאות חברתיות שילמו מחיר אישי ומקצועי גבוה על מעורבותם.

כפי שניתן לראות מהציטוטים המובאים במחקר זה, מצאנו היבט של ניצול הקשרים וההישגים של העובד לטובת המערכת. המערכת אומנם לא הענישה או פיטרה את העובדים שהיו מעורבים במחאה, אבל ניצלה את האמון והקשרים שפיתחו עם פעילי המאהל באופן שהיה מנוגד לאינטרסים של הפעילים, מה שיצר אצל העובד הסוציאלי תחושת ניצול ובגידה קשה של המערכת.

### החלום ושברו

כמעט כל משתתפי המחקר חוו תהליך של אכזבה עמוקה, תחושת שבר והתפקחות מהציפיות שהיו להם מהמקצוע. ההתפקחות הובילה להבנה כי קיימת סתירה מובנית בין פעילות לשינוי מדיניות ומחאה חברתית לבין פעילות ממסדית, ושהשניים אינם יכולים לדור בכפיפה אחת. יעל מציינת: ”אני הרגשתי שמחאת הקיץ משקפת באופן מאוד טוב את הטרגדיה או את הסתירה שיש בעצם המקצוע שלנו, שמצד אחד הרבה אנשים שיושבים מסביב לשולחן הזה, ועוד הרבה אחרים סבורים שמדובר במקצוע שהוא מקצוע של שינוי חברתי, של השפעה על מדיניות... לי זה מאוד מאוד ברור שיש פה איזה שהיא סתירה, אני לא יודעת איך לפתור אותה, אבל היא סתירה מובנית”.

גם גלית אמרה: ”תראו, הקונפליקט אני חושבת הכי חזק שאני חוויתי, זה הקונפליקט של הממסדי והחוץ ממסדי, זה היה באמת הקונפליקט הכי חזק. אני הבנתי כמה חופש הפעולה משכר אבל כמה הוא נחוץ. כדי שאתה תוכל לפעול וליישם פרקטיקת מדיניות אתה חייב להיות משוחרר מכבלי הממסד”.

על אף הקונפליקט, היו שחשבו שהממסד יכול לעשות הרבה יותר ממה שהוא עושה ושיש צורך להתעקש ולמצוא את הדרך לפעול לשינוי מדיניות גם במסגרת הממסד, כפי שמציין יואב: ”אני מאמין שהממסד יכול לעשות הרבה, אפילו בתחום של שינוי חברתי, עד כמה שהפעילות חותרת תחת גבולות הממסד היא צריכה להיות שמה, הממסד גם צריך היה לאפשר את זה. הממסד צריך לתת תשובות”.

אפשר לראות כי רוב העובדים הסוציאליים שפעלו לאקטיביזם חברתי פעלו באופן התנדבותי. הבחירה לפעול באופן התנדבותי בתחום של מחאה חברתית היא דרך התמודדות מוכרת בספרות (וינטר, 2009; לוי, 2012), והיא מסייעת ליישב את הקונפליקט שנוצר לעובד הסוציאלי סביב מעורבותו במחאה חברתית. כפי שניתן לראות בספרות התיאורטית (Buchbinder et al, 2004; Abramson, 1996), השתתפות העובדים הסוציאליים במחאות שנויה במחלוקת, מה שבא לידי ביטוי גם בממצאי מחקר זה כשחלק מהנחקרים בחרו לפעול בהתנדבות ולא כחלק מתפקידם הפורמלי. חיזוק לדברים

אלו מצאנו בדבריה של גלית: "עם כל הכבוד לשליחות ולעבודה הסוציאלית וכל זה, בסופו של דבר אנשים פה מתפרנסים, זאת עבודה שלהם... אני אגב באופן מכוון הייתי מחתימה כרטיס יציאה לפני שאני מגיעה לפגישות כאלה, אפילו בתחושה שלי שאני עושה את זה באופן וולנטרי, זה חלק שהוא לא חלק מהגדרת התפקיד שלי, אף אחד לא יגיד לי אם להגיע לכאן או לא להגיע, אם לשלם את השעות או לא. זה משהו שהוא שלי, נקודה".

במקרים בודדים אפשר לראות כי על אף המורכבות מצאה הרשות המקומית את הדרך לפעול ולאפשר לעובדים שלה להיות מעורבים בפעולות המחאה, כמו בדוגמה של מיטל: "בנוסף להצטרפות להפגנות הגדולות, מתוך 600 עובדות הייתה הקבוצה של העשרים, והקבוצה של השש עובדות שצוותו, ועבדנו בשכר, היתר בהתנדבות... אבל כן מאורגן, וכן, המנכ"ל לא אישר, אבל מנהלת האגף בשקט כאילו כן אפשרה את זה. וכל הכבוד לה. באמת, אפרופו גדולה ופרסונלי, זה באמת היה שם. גם הנושא שבאמת ערכנו ביקור, כן ניסינו להביא בשיתוף עם האיגוד איזה 40 עובדות סוציאליות... לשיח אמיתי, שזו גם הייתה יוזמה".

בדוגמה זו ניתן לראות כי המנהלת לא יכלה לתת לעובדים הסוציאליים אישור פורמלי למעורבות במחאה, אך הסכימה לפעילות התומכים במחאה באופן לא פורמלי. היא אפשרה פעילות "בשקט" ו"מאחורי הקלעים", וכך חלק מהעובדים יכלו להשתתף במחאה גם על חשבון שעות העבודה במחלקה. במקומות עבודה שבהם נמצאו לנחקרים שותפים אפילו באופן חלקי, העובדים הסוציאליים חוו תמיכה, עידוד והערכה לפעולותיהם, דבר שיצר אצלם תחושה חיובית והרגשה שמילאו את תפקידם המקצועי, למרות הקשיים. זאת לעומת העובדים הסוציאליים שלא קיבלו עזרה או תמיכה מהמערכת ויצאו כואבים ומתוסכלים.

## דיון

ממצאי מחקר זה מסייעים להבין את החוויה של העובדים הסוציאליים שפעלו במחאה החברתית של קיץ 2011 בישראל. מהממצאים אפשר ללמוד כי העובדים הסוציאליים חוו קושי רב בקבלת לגיטימציה וכי המערכת בלמה אותם לצאת למחאה ולסייע לפעילים בהתארגנות. כאשר קיבלו לגיטימציה לצאת למאהל, המסר שקיבלו היה כפול "צאו אבל אל תפעלו, רק תסתובבו ותאספו מידע". ברוב המקומות העובדים הסוציאליים חוו את העמיתים כמי שלא רוצה להיות שותפים ומעורבים במחאה החברתית, ואף הביעו הסתייגות והתרסה על עצם הניסיון לדון עימם בנושא המחאה. חלק מהעובדים בחרו להגיע למחאה כעובדים סוציאליים מתנדבים ולא כמייצגים את מקום העבודה הפורמלי. כאשר התגלתה זהותם, הם הפכו להיות זרוע של המערכת והתבקשו לטפל בעיקר בבעיות ברמה פרטנית (סידור דירה, טיפול בילדים בסיכון וכד') ולא הצליחו לממש את תפקידם כמסייעים לארגון המחאה. קבוצת העובדים הסוציאליים שפעלה במחאה התארגנה כפורום שנפגש באופן קבוע והוא הפך למקור התמיכה היחיד במהלך המחאה.

אף כי ממצאי המחקר משקפים היעדר תמיכה בפעולות של אקטיביזם חברתי, אפשר לומר כי למרות המכשולים הרבים, בסופו של דבר אף אחד מהעובדים הסוציאליים לא פוטר מעבודתו במחלקה

לשירותים החברתיים ברשויות המקומיות. אולי זה, כשלעצמו, יכול להצביע על הצלחה קטנה. למעשה, בעקבות המחאה ואחרי ביצוע מחקר זה הוקמה ”ועדת אקטיביזם” על ידי השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, כדי לבחון את המעורבות של עובדים סוציאליים בפעילות אקטיביסטית ולגבש נהלי עבודה. הוועדה הגישה נייר עמדה למשרד הרווחה והשירותים החברתיים, במטרה לקדם את הנושא (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2014).

המונח ”החלום ושברו” משקף את החוויה הכוללת שחוו העובדים הסוציאליים כפי שבאה לידי ביטוי במחקר זה. הפער בין משימתה ההיסטורית של העבודה הסוציאלית לקדם צדק חברתי לבין החוויה של העובדים הסוציאליים בזמן אמת מעלה שאלות חשובות על קונפליקט הנאמנות בקרב אנשי מקצוע של העבודה הסוציאלית שבחרו לעסוק באקטיביזם חברתי המכוון כלפי הממשלות המעסיקות אותם.

הפער הגדול בין החלום להיות עובד סוציאלי מעורב במחאה ואשר מצליח לממש את המחויבות המקצועית ללקוחות לבין חוסר היכולת לפעול בשטח יצר כעס, תסכול, אכזבה ותחושה של אובדן דרך. תחושה זו של חוסר יכולת לממש את השליחות המקצועית באה לידי ביטוי בצורה בולטת בספר ”Unfaithful angels” של ספכט וקורטניי (Specht & Courtney, 1994). הם מתייחסים לכך שעובדים סוציאליים אינם מממשים את שליחותם המקצועית, בעקבות הזנחה של תחומי התערבות הקשורים לרמת המקרו ולעיצוב מדיניות.

ממצאי המחקר מלמדים כי העמיתים והמנהלים היו שחקן מרכזי שהשפיע על החוויה של העובדים הסוציאליים. הם התריסו על כך שמנסים לרתום אותם לשיח על המחאה, מנעו או אישרו את היציאה למחאה והשתמשו בעובדים כזרוע שמשרתת את צורכי הממסד ולא את הצרכים והאינטרסים של פעילי המחאה.

הממצאים מספקים תובנות משמעותיות על החוויה של עובדים סוציאליים המעורבים במחאה חברתית, ומדגישים את הצורך לבחון מחדש את התמיכה שמספק המקצוע לעובדים הסוציאליים המעורבים באקטיביזם חברתי.

מדגם המחקר הספציפי כלל עובדים סוציאליים שהיו במעורבים במחאה בלבד ולא כלל ראשי צוותים ומנהלים. לפיכך מומלץ לערוך מחקר מעקב ולבחון כיצד מנהלי שירות העבודה הסוציאלית התייחסו לנושא של אקטיביזם חברתי בכלל ובהקשר של המחאה החברתית בפרט. ברמת המחקר אנו ממליצים כי מחקרים עתידיים יבחנו את נקודת המבט של המנהלים וראשי הצוותים ויבררו את עמדותיהם בנושא. מחקר כזה יאפשר לזהות את הקשיים שעמם התמודדו המנהלים וראשי הצוותים ויוכל לבחון דרכי התמודדות מתאימות. נוסף על כך, אנו ממליצים לבצע מחקרים בקרב עובדים סוציאליים בישראל, בדומה למחקרים שנעשו בארה”ב (Hamilton & Fauri, 2001; Ritter, 2007; Rome & Hoechstetter, 2010) ואשר בחנו את עמדותיהם של עובדים סוציאליים כלפי מעורבות פוליטית ואת מידת מעורבותם.

אף כי פעילות בזירה הפוליטית ודאגה לצדק חברתי מוגדרים בתיאוריה ובקוד האתיקה כחלק מתפקידו של העובד הסוציאלי, תוצאות המחקר מראות כי יש קושי ברמת היישום הלכה למעשה.

ממצאי המחקר מעידים על היעדר מדיניות ברורה בנוגע למעורבותם של עובדים סוציאליים בפעולות אקטיביסטיות ברמה הלאומית וברמה המקומית. לפיכך חשוב לקיים שיח מקצועי וליצור לגיטימציה לעיסוק בנושא, לזהות את הקשיים והקונפליקטים הכרוכים בהתמודדות זו ולהצביע על כיווני פעולה שיכולים לסייע בקידום העיסוק בנושא.

ברמה הפרקטית אנו ממליצים שמשרד הרווחה יפעל לגיבוש מדיניות ברורה ביחס להשתתפות עובדים סוציאליים במחאה חברתית. מדיניות ברורה תאפשר למנהלים ולראשי צוותים להעביר מסר ברור לעובדיהם בעת מחאה ולהגדיר את גבולות ההתערבות. גיבוש המדיניות צריך לקבל ביטוי פרקטי באמצעות הוספת הוראות ונהלים פורמליים בתע"ס (תקנון העובדים הסוציאליים) והגדרות מפורטות הנוגעות לסמכויות ותחומי הפעילות של העובד הסוציאלי המעורב במחאה חברתית. כמו כן אנו ממליצים להקצות משאבים לקידום הנושא, כגון תקנים, תגמול לעובדים, הכשרה, ליווי והדרכה.

כדי לקדם את מעורבותם של עובדים סוציאליים במחאות חברתיות אנו ממליצים על שני כיוונים עיקריים. האחד, שימוש באסטרטגיות פעולה מתונות (Weiss-Gal & Gal, 2011; Wyers, 1991). אף כי סיטואציה של מחאה היא סיטואציה של עימות, העובדים הסוציאליים יכולים לסייע ללקוחותיהם לפעול בדרכים מתונות יותר שיפחיתו את "קונפליקט הנאמנות" ואת התנגדות המערכת לפעולותיהם (Korazim-Korosy, 2000, p. 286). הכיוון השני הוא שיתוף פעולה עם המגזר השלישי. מומלץ לעובדים סוציאליים העובדים במערכות רווחה ממשלתיות לפעול בשיתוף פעולה עם ארגוני המגזר השלישי שאינם תלויים בממשל (Schmid et al., 2008). בזמן מחאה חברתית הם יוכלו לתת לארגונים אלו תפקיד מרכזי יותר בתמיכה בלקוחות והם יקבלו תפקיד משני יותר בפעולות המחאה ויפחיתו את הקונפליקט עם המערכת שבה הם עובדים.

אנו מאמינים כי קידום הנושא בשדה המחקר ובשדה הפרקטי יאפשר להפחית את העמימות והקונפליקטים סביב מעורבותם של עובדים סוציאליים באקטיביזם חברתי, ויאפשר גם לעובדים סוציאליים העובדים במערכת הרווחה הממסדית למצוא דרך לגיטימית לממש את חזונם המקצועי והשליחות החברתית לשמה הגיעו למקצוע העבודה הסוציאלית.

## רשימת מקורות

- איגוד העובדים הסוציאליים (2012). **תמיכה במאבק האחיות והאחים בישראל**, 11.12.12.
- איגוד העובדים הסוציאליים (2012). **תגובת איגוד העובדים הסוציאליים בישראל לפרסום, דוח העוני בישראל 29.11.12**.  
<http://www.socialwork.org.il>
- איצקוביץ, נ' וצבע, י' (2011). **אמנה חברתית-כלכלית חדשה לישראל עקרונות וצעדי מדיניות בעקבות המחאה החברתית**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- אפשטיין, ב' (2009). **המאבק על הדיור הציבורי**. בתוך א' סדן (עורכת), **עבודה קהילתית שיטות לשינוי חברתי** (עמ' 269-297). תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- ארטמן, ב' (2005). **היבטים חוקיים בדילמת הנאמנות של עובדים סוציאליים בין המטופל לממסד**. בתוך א. קרניאלי-מילר (עורכת), **בין ה"פסיכוי" ל"סוציאלי" – לאן פני העובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים**. **במת הסגל הבכיר למדיניות רווחה, מס' 3**, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.  
<http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/PersonnelForums/Pages/bama3.aspx>
- הוועדה למלחמה בעוני** (2014). משרד הרווחה והשירותים החברתיים.  
<http://www.milhamabaoni.org>
- הרמל, י', מאיר, א' וקופפר, ח' (2011). **מדיניות הטיפול בנשים, צעירות ונערות המנוצלות במעגל הזנות**. האגף למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.  
<http://www.molsa.gov.il>
- וייס-גל, ע' (2007). **"גישת האדם בסביבתו – הביטוי באידאולוגיה המקצועית ובפרקטיקה של עובדים סוציאליים בישראל"**. **חברה ורווחה, כ"ז** (4), 567-596.
- וייס-גל, ע', גל, ג' ואברמי, ש' (2009). **פרקטיקת מדיניות הלכה למעשה: עובדים סוציאליים בוועדות הכנסת**. **ביטחון סוציאלי, 81**, 74-39.
- וינטר, מ' (2009). **המאבק על הקהילה**. בתוך א' סדן (עורכת), **עבודה קהילתית – שיטות לשינוי חברתי** (עמ' 241-256). תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- יונה, י' וספיבק, א' (2012). **אפשר גם אחרת – מתווה לכינונה של חברה מתוקנת**. המחאה החברתית 2011-2012. תל אביב, ישראל: הקיבוץ המאוחד.
- לוי, ש' (2008). **המחסור בעובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות**. מרכז המחקר והמידע של הכנסת. 25/5/2008.  
<http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m02054.pdf>
- לוין, נ' וקאופמן, ר' (2012). **דוח מחקר פעולה: עבודה סוציאלית ואקטיביזם לשנוי חברתי: עמדות עובדים סוציאליים בארגונים לשינוי חברתי ותנועות מחאה**. המחלקה לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בן גוריון בנגב, באר שבע.
- מושיב, ד' (2011). **מדיניות הטיפול בעולים יוצאי אתיופיה במסגרת שירותי הרווחה – יישום תוכנית החומש במשרד הרווחה**. בתוך **סקירת השירותים החברתיים 2011**. האגף למחקר, תכנון והכשרה, ירושלים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.  
<http://www.molsa.gov.il>
- מלר, י' (1993). **פרויקט שיתוף והפעלת לקוחות**, בתוך **איגוד העובדים הסוציאליים, מידעו"ס, 15** (אפריל), 28-29.
- מנחין, י' (2010). **אקטיביזם ושינוי חברתי**. ירושלים: ספרי נובמבר.
- מרגליות, נ' (2012). **שיטות לקביעת עומסים ולתקינת כוח אדם בשירותי הרווחה**. אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה. משרד הרווחה והשירותים החברתיים. ירושלים.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים (2014). **דוח ועדת אקטיביזם, 9.1.14**. ירושלים.
- סבירסקי, ש' וחסון, י' (2008). **שירותי רווחה אישיים בעידן של צמצום תקציבי**. תל-אביב: מרכז אדוה.
- פבל, ט' ואברמי, ש' (2012). **המחאה החברתית והרשתות החברתיות – מהעולם המקוון לעולם הממשי ובחזרה**.  
[www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m03096.pdf](http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m03096.pdf)

- צבע, י', כורזים, י' ופרקנבורג, ר' (2012). **עיקרי המדיניות ומבחר נתונים של משרד הרווחה והשירותים החברתיים לשנים 2018-2013**. האגף למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים. <http://www.molsa.gov.il>
- קאופמן, ר' ומנסבך, א' (2002). על הקשרן של החלטות ערכיות בעבודה סוציאלית: חקר מקרה של "התרעה בשער" של עובד סוציאלי קהילתי. **חברה ורווחה, כ"ב**, 185-198.
- קוד האתיקה של העובדים הסוציאליים (2006)**. פרק 2, א, 6-7. [http://hw.haifa.ac.il/social/hebrew/3rd\\_men\\_bb-Ethics\\_2009\\_code.pdf](http://hw.haifa.ac.il/social/hebrew/3rd_men_bb-Ethics_2009_code.pdf)
- שפירו, ש', שרר, מ', קורין-לנגר, נ' ווייס, ע' (2002). התפתחות מקצוע העבודה הסוציאלית בישראל. **חברה ורווחה, כ"ב** (2), 135-152.
- שרביט, ר' (2007). **התמודדות עם סוגיית העומס. במה 17 - עומסי עבודה של עובדים סוציאליים, מיתוס או מציאות בלתי נסבלת?** משרד הרווחה והשירותים החברתיים. 21.10.07. <http://ccfisrael.org/pdf>
- Abramson, M. (1996). Reflections on knowing oneself ethically: Toward a working framework for social work practice. *Families in Society, 77*, 195-201.
- Alimi, E. (2012). "Occupy Israel": A tale of starting success and hopeful failure. *Social Movement Studies, 11*, 1-6.
- Buchbinder, E., Eisikovits, Z., & Karnieli-Miller, O. (2004). Social workers' perceptions of the balance between the psychological and the social. *Social Service Review, 78*, 531-552.
- Burton, G. (2011). Reflections on contemporary social protests and governance. *International Affairs at LSE*. <http://blogs.lse.ac.uk/ideas/2011/08/reflections-on-contemporary-social-protests-and-governance>
- Dietz-Domanski, M. D. (1998). Prototypes of social work political participation: An empirical model. *Social Work, 43*, 156-167.
- Figueira-McDonough, J. (1993). Policy practice: The neglected side of social work intervention. *Social Work, 38*, 179-188.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Glazer, M. (1983). Ten whistleblowers and how they feared. In J. C Callahan (Ed.), *Ethical issues in professional life* (pp. 322-331). New York, NY: Oxford University Press.
- Gordon, U. (2012). Israel's "tent protests": The chilling effect of nationalism. *Social Movement Studies, 11*, 349-355.
- Hamilton, D., & Fauri, D. (2001). Social workers' political participation: Strengthening the political confidence of social work students. *Journal of Social Education, 37*, 321-332.
- Harel, A. (2012). "The people! demand! social justice!" About social change in Israel and Palestine. *Journal of Contemporary Anthropology, 3*, 79-85.
- Haynes, K. S., & Mickelson, J. S. (2003). *Affecting change: Social workers in the political arena* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hussein, T., & Huber, D. L. (2006). The CCMC's national study of case manager job descriptions: An understanding of the activities, role relationships, knowledge, skills, and abilities. *Lippincott's Case Management, 11*, 127-144.
- Jansson, B. S. (2000). Policy analysis. In J. Midgley, M. B. Tracy, & M. Livermore (Eds.), *The handbook of social policy* (pp. 41-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jeffries, A. (1996). Modeling community work: An analytic framework for practice. *Journal of Community Practice, 3*, 107-111.

- Jordan, B. (2004). Emancipatory social work? Opportunity or oxymoron. *British Journal of Social Work, 34*, 5-19.
- King, M. L. (1963). *Why we can't wait*. New York, NY: Penguin.
- Korazim-Korosy, Y. (2000). Toward a new balance between governmental and non-governmental community work: *The case of Israel. Community Development Journal, 35*, 276-289.
- Levin, L. (2015). Involvement as inclusion? Shared decision-making in social work practice in Israel: a qualitative account. *Health and Social Care in the Community, 23*, 208-215.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Makarov, A., & Weiss-Gal, I. (2014). Comparison of the social and professional ideology of caseworkers and community social workers in Israel. *British Journal of Social Work, 44* (1), 100-116.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- National Association of Social Workers (1999). *Code of ethics*. Washington, D.C.: Author.  
<http://www.nasw.org/pubs/code/code.asp> on 2/10/2012
- Occupy Wall Street. Organization web site.  
[http://www.democracynow.org/topics/occupy\\_wall\\_street](http://www.democracynow.org/topics/occupy_wall_street)
- Reisch, M., & Andrews, J. (2001). *The road not taken: A history of radical social work in the United States*. Ann Arbor: Sheridan Books.
- Ritter, J. A. (2007). Evaluating the political participation of licensed social workers in the new millennium. *Journal of Policy Practice, 6* (4), 61-78.
- Rome, S. H., & Hoehstetter, S. (2010). Social work and civic engagement: The political participation of professional social workers. *Journal of Sociology and Social Welfare, 37*, 107-129.
- Rothman, J. (1996). The interweaving of community intervention. *Journal of Community Practice, 3* (3/4), 69-99.
- Rothman, J. (2007). Multi models of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice, 15* (4), 11-40.
- Schmid, H., Bar, M., & Nirel, R. (2008). Advocacy activities in nonprofit human service organizations: Implications for policy. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 37*, 581-602.
- Segal, E., & Brzuzy, S. (1998). *Social welfare policy: Programs and practice*. Itasca, IL: Peacock Publishers.
- Sherwood, H. (4 September 2011). Israeli protests: 430,000 take to streets to demand social justice. *The Guardian*.  
<http://www.guardian.co.uk/world/2011/sep/04/israel-protests-social-justice>
- Sidani, S., & Irvine, D. (1999). A conceptual framework for evaluating the nurse practitioner role in acute care settings. *Journal of Advanced Nursing, 30*, 58-66.
- Specht, H., & Courtney, M.E. (1994). *Unfaithful angels: How social work has abandoned its mission*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis and grounded theory. *Qualitative Health Research, 17*, 1372-1380.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems, 17* (3), 9-24.

- Verba, S., Schlozman, K. L., & Brady, H. E. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weil, M. (1996). Model development in community practice: An historical perspective. *Journal of Community Practice*, 3 (3/4), 5-67.
- Weiss-Gal, I., & Gal, J. (2011). *Policy practice in social work*. Jerusalem: The Hebrew University, Magnes Press.
- Wyers, N. L. (1991). Policy practice in social work: Models and issues. *Journal of Social Work Education*, 27, 241-250.



# ריכוז הקהילה

התמסדותו של תפקיד חדש  
במגזר הכפרי בישראל  
ד"ר שי בן יוסף וד"ר אסתר זכלינסקי

## תקציר

במאמר זה מוצגים ממצאי מחקרים הפותחים חלון להכרת תפקיד רכז הקהילה בהתיישבות הכפרית. תוצג בו התפתחות תפקיד ריכוז קהילה וסקירת ספרות, לאחר מכן יפורטו המחקרים שעליהם התבסס מאמר זה ואשר נערכו בגישה משולבת איכותנית וכמותית ובסופו יעלו הממצאים המפרטים את מאפייני ההתערבות ומאפייני התפקיד והתפקוד. המסקנה העיקרית של המחקר היא כי לרכזות הקהילה תרומה משמעותית לפיתוח הון חברתי וחוסן קהילתי ביישובים קהילתיים. תובנות נוספות העולות ממנו הן עיסוק הרכזות בתחום הפרט והמשפחה ונחיצותו של קוד אתי מחייב. בסיום הפרק מוצגות המלצות לשיפור העשייה בשדה ונושאים להמשך מחקר.

## מבוא

פרק זה מביא סיכום מחקרים ראשוניים על דרכי הפעילות של רכזות קהילה במגזר הכפרי, על הדרך שבה הן נתפסות בעיני הקהילות וממלאי תפקידים ועל הקשר שלהן לפיתוח הקהילה והחוסן הקהילתי. במבוא נתאר את השינויים במגזר הכפרי שהובילו להתפתחות התפקיד, את צמיחת תפקיד 'רכז הקהילה' ואת המחקרים שעליהם התבססנו.

## רקע - שינויים במגזר הכפרי

היישובים הכפריים בישראל עברו שינויים דרמטיים בשלהי המאה העשרים. עיקר המעבר היה מהתיישבות חקלאית שיתופית להתיישבות קהילתית המבוססת על משקי בית.

קהילות כפריות עוברות בעשורים האחרונים שינוי ניכר המתבטא בהגדלת מגוון האוכלוסייה והתרופפות המגגנונים הקהילתיים הקלסיים. ההתרופפות באה לידי ביטוי בתהליך שכונה "הבניה קולקטיבית מחדש" ושכלל שלושה שלבים: פירוק מסגרת, התגבשות דפוסים חדשים ויישומם. התהליך הדגיש בעיקר את ההפרדה בין מגגנונים כלכליים וחברתיים ומתן חופש פעולה רב יותר לפרט באמצעות

צמצום התלות של הפרט בקולקטיב (Sofer & Applebaum, 2006). הביטויים העיקריים לכך בישראל הם מעבר מהתיישבות חקלאית שיתופית ליישובים קהילתיים המבוססים על משקי בית, מגוון עיסוקים וקהילתיות שאינה כורכת באופן נוקשה מנגנוני שותפות כלכלית וחברתית (בן רפאל וטופל, 2009). השינויים מחוללים פרדוקס: הקשרים הקהילתיים סביב העיסוק החקלאי, השיתוף הכלכלי וחיי קומונה מתרופפים, אך רבים מן המצטרפים להתיישבות הכפרית מחפשים דווקא חיי קהילה (טופל, 2005; מקרוס, 2006; Sofer & Charney & Palgi, 2013; Greenberg, Cohen, & Mosek, 2016; Applebaum, 2006). הפער בין הרצון לחיי קהילה לבין התרופפות המנגנונים הקהילתיים הוביל לארגון מחדש של חיי הקהילה הכפרית בישראל. בתוך כך צמחו מנגנונים חדשים, כגון הפרדה בין אגודה שיתופית לוועד מקומי ועמותות קהילתיות, והתפתחו תפקידים חדשים, כגון מנהלי קהילות ורכזי קהילה. במקביל לתהליכים אלו חלה התרופפות במנגנון התנועתי (תנועה קיבוצית, תנועת המושבים, אמנה) המלווה את היישובים. משנות ה-90 ואילך החלו המועצות האזוריות למלא תפקיד פעיל בחיזוק חיי החברה והקהילה ביישובים (מכון לחקר הקיבוץ, 2006).

השינוי החברתי, הדמוגרפי, הכלכלי והתרבותי יצר זעזועים ומשברים. המועצות האזוריות והגורמים המיישבים פעלו כדי להתאים את המנגנונים הקהילתיים למציאות המתהווה.

### **ריכוז קהילה - פיתוח והתפתחות העיסוק**

במהלך שנות השמונים הוקמו יישובים קהילתיים רבים במועצה האזורית בנימין ובמקומות אחרים, מה שהעלה את הצורך להמציא מודל הפעלה חדש ליישוב כפרי שאיננו חקלאי. הצעד הראשון היה הקמת מרכז קהילתי אזורי שדאג לפעילויות תרבות, ספורט, פנאי, חברה וחינוך לא פורמלי באזור וביישובים. למרכז הקהילתי האזורי בבנימין היו רכזות מתנ"ס ביישובים, שתפקידן העיקרי היה ניהול הרשמה לפעילות אזורית וארגון פעילות תרבות יישובית.

החל משנת 1990 הוביל מתנ"ס בנימין מהלך רחב לחיזוק הקהילות היישוביות. ליבו של מהלך זה היה יצירת שותפות עם היישובים ביצירת תפקיד רכזי קהילה יישוביים (בן יוסף, 1999), על בסיס שלוש נקודות מוצא:

1. חברתית - הבנה כי פיתוח קהילה הוא לב ליבה של בניית יישוב קהילתי, ועל כן זו המשימה העיקרית של המרכז הקהילתי האזורי.
2. דמוגרפית - צמיחת היישובים אפשרה יצירת תשתית לפעילות פנאי, תרבות והעשרה ביישוב.
3. ביטחונית - לקחי האינתיפאדה הראשונה הובילו ליצירת תשתית פעילות יישובית שאינה מחייבת נסיעה בצירים מסוכנים.

הרעיון המארגן היה ההבנה כי את פיתוח הקהילה יעשו תושבי היישוב ומוסדותיו, וכי למנגנונים האזוריים והארציים נועד תפקיד מסייע. לכן נוצר מודל שבו המתנ"ס האזורי וההסתדרות הציונית שותפים במימון הרכז והדרכתו, אך הוא חלק מצוות היישוב ומועסק על ידו.

לתפקיד רכזות הקהילה (רוב מבצעי תפקיד ריכוז הקהילה הן נשים) נבחרו בדרך כלל נשים בעלות ניסיון בפעילות קהילתית, הנהנות מאמון בקהילה. לא הוגדרו דרישות פורמליות כגון השכלה או ניסיון

תעסוקתית. להערכתנו, היה כאן תהליך מיסוד פורמלי של תפקיד לא פורמלי, תופעה נפוצה בהתיישבות הכפרית, כאשר תפקידים שנוהלו בהתנדבות הפכו לתפקידים שעבורם מקבלים שכר, כגון מנהלי הקהילה בקיבוצים (טופל, 2005). רכזות הקהילה הן עובדות בשכר המתגוררות בדרך כלל ביישוב שבו הן עובדות. במסגרת תפקידן הן אחראיות לפיתוח חוסן קהילתי והן חברתי באמצעות פיתוח מנגנונים ושירותים קהילתיים, ועדות ומתנדבים, פעילות עזרה הדדית, חינוך לא פורמלי ותרבות פנאי.

הרקע המקצועי שלהן מגוון, ורובן לא באות מרקע של עבודה סוציאלית. רכזות הקהילה נתמכות במערכת הכשרות וליווי אישי מאנשי מקצוע בתחום הקהילה במועצה האזורית. את שכרן של הרכזות משלם לפעמים היישוב, לפעמים במשותף עם המועצה (בן יוסף, 1999). מאז שנות התשעים התפתח מודל של 'ריכוז קהילה יישובי' שנפוץ בין מועצות אזוריות נוספות. כיום פועלות כ-150 רכזות קהילה יישוביות, ולאור הצלחת התפקיד רובן מועסקות במשרה מלאה.

בחיפוש אחר הגדרת העיסוק של רכזות הקהילה מצאנו כי הגדרת משרד הרווחה לעובד סמך-מקצועי "עובד אשר מבצע משימות שונות אשר הוגדרו ע"י עובד סוציאלי במחלקה לשירותים חברתיים" (הוראה 3.3 בתע"ס), והגדרת השירות לעבודה קהילתית "עובד סמך-מקצועי מקרב קהילת היעד המסייע לעובד הסוציאלי הקהילתי בגיוס פעילים קהילתיים ובהתארגנות הקהילה לפעילות" (שוגרמן 2014:665) – אינן מתאימות לרכזות קהילה הממלאות תפקיד עצמאי תחת ועד היישוב. העיסוק בריכוז קהילה ודאי אינו ממלא את התנאים הנדרשים ליצירת 'פרופסיה' מקצועית, הכוללים גם "הליך ממושך ומבוקר של הסמכה מקצועית" (אלוני, 1997). לכן לא מדובר בפרופסיה וגם לא בעובד סמך-מקצועי, אלא בתפקיד יישובי לצד תפקידים אחרים שנוצרו עם השנים, כגון רכז חינוך, מזכיר ורכז תרבות.

בן יוסף (2010) מצא כי רכזות קהילה מילאו תפקיד מרכזי בשיקום קהילות גוש קטיף לאחר ביצוע תוכנית התנתקות. התפקידים העיקריים שהן מילאו היו:

- חיזוק החוסן הקהילתי באמצעות הפעלת הקהילה לעזרה עצמית ועזרה הדדית, ותיווך שירותי סיוע חיצוניים לפרט, למשפחה ולקהילה;
- שמירת רצף תפקודי של מנגנונים קהילתיים ופעילות פנאי ותרבות;
- יצירת אירועי זיכרון;
- הובלת התמודדות עם אתגרים וקונפליקטים בקהילה;
- תיווך וגיבור המציאות הקהילתית (בוסטין, 2004; Checkoway, 2009) אל מול המנהיגות הקהילתית וגורמי חוץ.

תפקיד רכזת הקהילה מלווה בהתמודדות עם אתגרים מקצועיים ואישיים. עיקרו של האתגר המקצועי הוא פיתוח שירותים, חיזוק ההון החברתי והחוסן הקהילתי, והתמודדות עם משברים ומתח בקהילה. ברמה האישית אופי התפקיד מחייב התמסרות מלאה מעבר לשעות הפורמליות, וכרוך בדילמות של נאמנות ויחסים דואליים עם אנשי הקהילה שהם גם לקוחות וגם חברים (זיכלינסקי ובן יוסף, 2014).

## המחקרים שעליהם מתבסס מאמר זה

מחקרי החלוץ שעליהם מתבסס פרק זה נערכו במטרה לעמוד על מאפייני התפקיד של רכזות הקהילה, דרכי פעולתן, מיצוב תפקידן בקהילות שונות.

המחקר הראשון (זיכלינסקי ובן יוסף, 2013) נפתח בחלק איכותני שכלל ראיונות וקבוצות מיקוד וניתוח מסמכים במטרה לזהות מגמות שהתפתחו בשדה, לצורך העמקת שאלות המחקר והרחבתן. החומרים שהתקבלו בראיונות ובקבוצות הוקלדו בהמשך ואושכלו על ידי החוקרים. בשלב השני, על בסיס ממצאי השלב הראשון, פותח שאלון שהועבר לרכזות קהילה, ממלאי תפקידים ביישובים ובאזור ולתושבים באמצעות סקר אינטרנטי. אוכלוסיית המחקר במחקר הכמותי הראשון הייתה בעיקרה יישובים דתיים, והשתתפו בו 270 משתתפים (57 רכזות קהילה, 120 תושבים, 49 תושבים ממלאי תפקיד ביישוב, 44 ממלאי תפקידים במועצה אזורית).

המחקר השני (זיכלינסקי, בן יוסף וקגן, 2015) נערך ביישובים חילוניים ומעורבים בהשתתפות 134 משתתפים (29 רכזות קהילה, 105 תושבים). השאלון בשני המחקרים היה דומה, למעט תוספת שאלות ייחודיות הנוגעות לאוכלוסייה החילונית, כגון האם הרכזת מכירה את צורכי האוכלוסייה חילונית והאם המועצה מקיימת שירותי תרבות וחברה המותאמים לאוכלוסייה החילונית.

למרות ההשערה כי ימצאו הבדלים משמעותיים בין קהילות דתיות וחילוניות, הממצאים העידו על הבדלים מזעריים, ולכן הם לא יפורטו בפרק זה.

ברקע שני המחקרים הללו עמדה עבודת מחקר מוקדמת על היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף, באמצעות שיטת מחקר איכותנית (בן יוסף, 2010). במחקר נמצא, בין היתר, כי רכזות קהילה מילאו תפקיד חיוני בתהליכי השיקום הקהילתי של עקורי גוש קטיף. בשלושת המחקרים השתתפו רכזות קהילה, תושבים ובעלי תפקידים ביישוב ומחוצה לו. פרטים על שיטות המחקר אפשר למצוא בכל אחד מהמחקרים ואת שאלון המחקר אפשר לקבל מהמחברים.

## סקירת ספרות

חלק זה מציג את הספרות המרכזית שבה נעשה שימוש בשלושת המחקרים, אך לא את כולה. הספרות מחולקת לשני חלקים. הראשון עוסק במאפייני ההתערבות (אסטרטגיות התערבות, פיתוח יכולות קהילתיות, חוסן קהילתי, הון חברתי). החלק השני עוסק במאפייני התפקיד והתפקוד (הרכזות כמנהיגות, יחסים דואליים, נאמנות כפולה, אתיקה).

## א. מאפייני ההתערבות

### א.1. אסטרטגיות התערבות

העוסקים בתחום העבודה הקהילתית במגזר הכפרי מציבים בדרך כלל את הקהילה כלקוח מרכזי (Cheers, Darracott, & Lonne, 2005; Mason, 2011; Riebschleger, 2007; Turbett, 2006). באשר לאסטרטגיות פעולה במגזר הכפרי, פול אפיין, בעקבות רותמן, שלוש אסטרטגיות פעולה קהילתיות במגזר הכפרי (Rothman, 1968; Poole, 2005):

תכנון קהילתי (community planning) – תכנון הוא תהליך של עיצוב התשתיות, המוסדות והפעילויות בקהילה. אפשר לעשות זאת בשתי גישות שונות: גישת המומחיות-דיאגנוסטית וגישת השותפות-דיאלוגית. בתפיסה הדיאגנוסטית התכנון נעשה בעיקר על ידי מומחים וממלאי תפקידים, תוך כדי התייעצות עם אנשי הקהילה. בתפיסה הדיאלוגית התכנון נעשה בשותפות עם התושבים ומחזיקי העניין לאורך כל שלבי התכנון ובכל צומתי קבלת ההחלטות (Block, 2008; Bushe & Marshak, 2015; Dellemain & Warbuton, 2013).

פיתוח קהילתי (community development) – תהליך אשר באמצעותו מאמציהם של התושבים עצמם חוברים לאלו של אחרים (כגון אנשי מקצוע מארגונים שונים), כדי לשפר את התנאים הכלכליים, החברתיים והתרבותיים של הקהילה. הדגש הוא על בניית היכולות הקהילתיות בשיתוף פעולה עם גורמי חוץ (Poole, 2005).

ארגון קהילתי (community organizing) – המושג המרכזי הוא עוצמה (Poole, 2005). ארגון קהילתי או סגור חברתי, כפי שמוגדר על ידי סדן (2009), עוסק בשינוי יחסי העוצמה בתוך הקהילה. יישום אסטרטגיה זו יכולה להיות בשלוש דרכים: עימות, טקטיקות של בניית הסכמים, ושילוב של שתיהן בהתאם להקשר שאליו מתייחסים.

אסטרטגיות אלה נועדו לפתח ולחזק יכולות קהילתיות, תוך כדי העדפה ברורה להתבססות על כוחות פנימיים. הדרך המעשית שבה אפשר לפתח יכולות אלו מתוארת בסעיף הבא.

## 2.א. פיתוח יכולות קהילתיות והסתמכות עצמית

מורס (Morse, 1998) תיארה חמש אבני בניין ליכולות קהילתיות: מנגנונים לקבלת החלטות, התארגנות עצמית סביב מוקדי עניין, הנגשת חיי הקהילה לכולם, הרחבת מעגלי המנהיגות, ודאגה לדורות הבאים. בלוק (Block, 2008) ראה בבניית יחסים, פתיחת ערוצי תקשורת ותחושת אחריות משותפת את הבסיס לפיתוח יכולות קהילתיות. מקנייט (McKnight 2016) ראה בבניית יכולות קהילתיות תהליך מתמשך המבוסס על יכולת של אנשי הקהילה לזהות את יכולותיהם, להתארגן מתוך אחריות משותפת אל מול אתגרים, למען קהילה טובה יותר (Kretzmann & McKnight 1993; McKnight 2016). הסתמכות עצמית משמעותה העצמת הקהילה, העדפת פיתוח יכולות פנימיות וסיוע עצמי, על פני תלות בגורמי חוץ. תכונה זו נמצאה כמנבא מובהק של חוסן קהילתי (בן יוסף, 2010; סדן, 1997; Helbok, 2003; Kretzmann & McKnight 1993). פיתוח היכולת הקהילתית והסתמכות עצמית מבוססים על יצירת נורמות של התנדבות, מנגנוני תכנון וקבלת החלטות (Bohem, 2002; Cheers, Darracott, & Lonne, 2005; Mason, 2011; Riebschleger, 2007; Turbett, 2006).

## 3.א. חוסן קהילתי

חוסן קהילתי הוא תהליך שבו קהילה מגייסת את יכולותיה כדי להתמודד עם מצב מסכן חיים או משבש את דרכי החיים ואיכות החיים (כהן 2015; Adger, 2000; Norris, Stevens, Pfefferbaum, 2008; Wyche, & Pfefferbaum, 2008). מחקרים מצאו שחוסן קהילתי קשור במידה רבה לתרבות של

הסתמכות עצמית, לכידות ואופטימיות, לרמת ההון החברתי וליכולת של המנהיגות לקיים תרבות של הכלה ודיאלוג (אמית ופליישר, 2005; ביליג, 2008; בן יוסף, 2010; פויון, 2007; Adger, 2000).

בן יוסף (2010, 2018), מצא כי חוסן קהילתי נבנה מארבעה יסודות:

(1) משאבים חומריים – המשאבים החומריים, המרחב הפיזי, היבטים של תכנון ובנייה, שימושים, עיצוב, הון פיננסי, טכנולוגיות וציוד.

(2) מסוגלות – הדרכים שבהן אנשים מתארגנים כדי להשפיע על מה שחשוב בעיניהם, כולל ארגונים, ועדות, צוותים אד הוק וכולל הנהלים, התהליכים והמטרות שאנשי הקהילה ומוסדותיה פועלים לאורם. זרז משמעותי למסוגלות הוא קיומה של מנהיגות קהילתית. מנהיגים הם אנשים המסוגלים להניע את אנשי הקהילה לפעולה. לכל אדם בקהילה פוטנציאל להשפיע, להיות מנהיג בעניין כלשהו. הדרך שבה אנשים לוקחים אחריות להוביל עשייה זוכה לתהודה ומשפיעה רבות על דמות הקהילה.

(3) קהילתיות – רשת היחסים ודפוסי התקשורת בין חברים וקבוצות בקהילה. הקישוריות מתבטאת בנכסים כגון הון חברתי ואמון מוכלל, תחושת הזדהות וסולידריות, ויכולות להתמודד עם קונפליקטים בדרך מכבדת ומועילה.

(4) משמעות ותכלית – שמר ושחר (2013) תיארו את הקהילה כ"הווייה נוכחת בממד התודעתי, התפיסתי, הסימבולי והרגשי" (עמ' 21). הווייה זו נוצרת מתוך מכלול הסיפורים, דמויות, ערכים, נורמות ותקוות המשותפים לאנשים וקבוצות בקהילה (בן יוסף 2018; זוהר ומרשל, 2014; Jha, ; 2013; Antonovsky, 1979; 1989; Maharani, Troena, & Noermijati, 2014). תרבות של חוסן נשענת על תחושת מסוגלות עצמית, לכידות ושייכות, ועל רמות של מחויבות ותקוותיות (יעקבי, 1989; Antonovsky, 1979; 1984; Bandura, 1997; Kobasa, 1979 Lazarus, & Folkman, 1984).

נוריס ואחרים (Norris et al., 2008) זיהו ארבעה תהליכים מרכזיים לקידום חוסן קהילתי: פיתוח כלכלי, פיתוח יכולות חברתיות, חיזוק ההון החברתי, וניהול המידע והתקשורת.

מודל Conjoint Community Resiliency Assessment Measure – CCRAM – למדידת החוסן הקהילתי פותח על ידי צוות חוקרים ישראליים והוא מתבסס על חמישה רכיבים מרכזיים: מנהיגות, אמון חברתי, יעילות קולקטיבית, מוכנות וקשר למקום (Leykin, Lahad, Cohen, Goldberg, & Aharonson-Daniel, 2013).

#### א.4. הון חברתי

הון חברתי מתייחס לאפיונים של ארגון חברתי, כגון רשתות תקשורת, נורמות ואמון. מההיבט הנורמטיבי הון חברתי נשען על אמון. רמת האמון יכולה לנוע מאמון ברמה הנמוכה ביותר והיא 'אמון נקודתי' המבוסס על אמון בין-אישי הקשור לאדם מסוים ואירוע מסוים, לרמת אמון ברמה הגבוהה ביותר והיא 'אמון מוכלל' המתייחס לאמון בין רבים מחברי הקהילה בסוגיות רבות, גם ללא קשר או היכרות אישית (סטריער, 2014; Paxton, 2002).

מההיבט המבני מקובל להבחין בשלושה סוגים של הון חברתי: מלכד, מגשר ומקשר (גדרון, בר וכץ, 2003; Onyx, Edwards, & Bullen, 2007; Putnam, Feldestein, & Cohen, 2003):

- הון חברתי מלכד מתייחס לרשתות אופקיות בעלות קשרים בין אישיים ואינטנסיביים, ברמת מחויבות ואמון גבוהה. הון חברתי מלכד חיוני לתחושה של זהות אישית ושייכות. מטבעו, הוא מחבר בעיקר קבוצה מצומצמת של אנשים ומבדל אותם מאחרים.
  - הון חברתי מגשר מתייחס לרשתות אופקיות המתבססות על קשרים בין-אישיים רופפים. אלו הם קשרים מעבר לקשרי משפחה וחברים קרובים. הון חברתי מגשר מסייע לאנשי הקהילה להרחיב את טווח הסולידריות, להשיג מידע ומשאבים הנמצאים מחוץ לטווח הקשרים המיידיים שלהם ולאפשר שיח בין קבוצות שונות.
  - הון חברתי מקשר מתייחס לרשתות אנכיות שבהן הקשרים הם חוצי סטטוס חברתי. הוא כרוך ביחסי עוצמה א-סימטריים ומתבסס על כבוד הדדי. הון מקשר יכול לאפשר מצד אחד נגישות למקורות עוצמה ותמיכה חוץ-קהילתיים ומצד שני להיות ערוץ להשפעה חיצונית מניפולטיבית.
- הון חברתי מכל הסוגים הוא משאב קריטי לקהילות בכלל ולקהילות כפריות בפרט, מאחר שקיומן של קהילות ביישובים קטנים מושגת על פעילות התנדבותית, שיתופי פעולה וסיוע הדדי, יותר מאשר על מערכות פורמליות ותקציבים. לדעת חוקרים בתחום הקהילה, קיימת חשיבות לפיתוח שלושת סוגי ההון החברתי כדי לאזן בין היתרונות לחסרונות של כל אחד מהם (בן יוסף, 2010; זיכלינסקי, 2010; Woolcock & Narayan, 2000; Flora, Sharp, & Flora, 1997).

## ב. מאפייני התפקיד והתפקוד של רכז קהילה

### ב.1. מנהיגות

שתי הסוגיות המרכזיות באפיון דפוסי מנהיגות קהילתית הן הכלה והובלה. הכלה היא היכולת להתחבר לאנשים, לתחושותיהם ולתקוותיהם. הובלה היא היכולת לגרום לאנשים לפעול כדי לשנות את מצבם, להתמודד עם אתגרים ולממש תקוות (לוי, 2008; פופר, 2001). חפץ ולינסקי (2007) הדגישו את הגמישות הנדרשת ממנהיגות לנוע בין 'הרחוב', החיבור לכאן ועכשיו של הקהילה, לבין 'המרפסת', היכולת לאמץ מבט מרוחק כולל המאגד את המציאות הנוכחית. בלוק (Block, 2008) תיאר כי מנהיגות קהילתית אפקטיבית היא זו המסוגלת לאפשר לאנשים ליצור הקשר ולהוביל שיח כדי לאפשר להם למצות יכולותיהם אל מול אתגר משותף. בספרות העוסקת בעובדים סוציאליים המתערבים במגזר הכפרי, מצופה מהם להיות גמישים, יצירתיים, חדשניים, אוטונומיים ובו בזמן רגישי תרבות (Mason, 2011; Riebschleger, 2007).

גונן (2010) טוען כי ליצירת הון חברתי נדרשת 'מנהיגות מעצבת' היוצרת מרחב ודרכי שיח המאפשרים הנעת יוזמות קהילתיות. על פי מתיוס (1996, אצל גונן 2010), משימתם של מנהיגים היא ליצור 'קהילה עתירת הנהגה' שבה פועלים אלו לצד אלו מנהיגויות שונות. בן יוסף (2010) מצא שלושה דפוסי מנהיגות קהילתית: מנהיגות מעשית ממוקדת 'פרויקטים' המובילה אנשים דרך עשייה משותפת; מנהיגות חברתית הקשובה לאנשים, לצורכיהם ותקוותיהם, ומובילה אותם דרך תחושת השייכות והחיבור; ומנהיגות רוחנית המובילה אנשים באמצעות מתן משמעות ותכלית. דפוסי המנהיגות השונים טומנים בחובם פוטנציאל לעימות בין המנהיגויות. דיאלוג מכבד בין מנהיגויות אלו תורם לחוסן הקהילתי.

## ב.2. יחסים דואליים

יחסים דואליים שכיחים מטבע הדברים בסביבה כפרית יותר מאשר עירונית (Dellemain & Warbuton, 2013; Jervis-Tracey, Chenoweth, McAuliffe, & O'Connor, Stehlik, 2012). מגורים של איש מקצוע ביישוב כפרי עשויים לעורר דילמות אתיות הקשורות להיותו תושב של המקום ובה בעת איש טיפול (Dellemain & Warbuton, 2013; Jervis-Tracey et al., 2012). מעורבות אישית בחיי הקהילה לצד מעורבות מקצועית, טומנת בחובה סכנה ליצירת מתחים, הטיה, קושי לשמור על 'ריחוק מקצועי' בעת ההתערבות, ואף לפגוע בעובדים עצמם החשופים ללחצים וסובלים מעומס רב עקב הנגישות הרבה של התושבים אליהם (בוסטין, 2004; Pugh, 2003; Galbreath, 2005; Green, 2003). ליחסים דואליים יכולים להיות גם יתרונות. ההיכרות האינטימית עם אנשי המקום ותרבותו עשויה לקדם יחסי אמון ולזרז תהליכים, ואף עשויה לספק תועלות מקצועיות, כגון תחושת שביעות רצון רבה מהעבודה, עצמאות ואוטונומיה רבות יותר (אלוני, 1997; Checkoway, 2007; Helbok, 2003; Helbok, Marinelli, & Walls, 2006; Pugh, 2003, 2007).

## ב.3. נאמנות כפולה

אפשר להגדיר נאמנות כפולה "כניגוד תפקידים קליני בין חובות המקצוע ללקוח לבין החובות המפורשות או המשתמעות כלפי האינטרסים של צד שלישי, כגון מעסיק או המדינה" (Pont, Stover, & Wolf, 2012, p. 475). נאמנות כפולה בעבודה הסוציאלית מתייחסת לא רק לחובות כלפי המעסיק לעומת המקצוע, אלא גם בין ערכי המקצוע לבין רצון התושבים, ובין רצון התושבים לבין רצון המעסיק (רפטוב, 2008). למעשה הנאמנות הכפולה מציבה דילמה אתית בפני אנשי המקצוע שאותה אפשר להגדיר "כבעיות שבהן יש קונפליקט בין שניים או יותר ערכים, כאשר קיימות שתי דרכי פעולה 'נכונות' או יותר" (Heikkinen, Wickstrom, Leino-Kilpi, & Katajisto, 2007, pp. 675).

## ב.4. אתיקה

במקצועות שירותי אנוש, כגון מורים, עורכי דין, עובדים סוציאליים, יועצים ארגוניים ופסיכולוגים, מקובל לאמץ קוד אתיקה המגדיר עקרונות להתנהלות מקצועית ראויה (אלוני, 1997; כורזים-קורושי, כ"ץ וכרמון, 2009). במקרה של רכזות הקהילה אין קוד אתי מקובל, ולמרות זאת הן הרכזות והן התושבים מתייחסים לחשיבות של קוד אתי בתפקידן. התושבים והרכזות ציינו את שמירת הסודיות כאחד העקרונות המרכזיים למתן אמון ברכזות הקהילה. שמירה על סודיות כאשר אין קוד אתי ברור מדגישה אף יותר את סוגיית היחסים הדואליים והנאמנות הכפולה.

## דפוסי התערבות, תפקיד ותפקוד רכזות הקהילה

בפרק זה נדון בדפוסי התערבות והשפעה של רכזות הקהילה, ולאחר מכן במאפייני התפקיד והתפקוד של רכזות הקהילה.



## א. דפוסי התערבות והשפעה של רכזות קהילה

בסקירת דפוסי ההתערבות והשפעתן של רכזי הקהילה נתמקד בסעיפים הבאים: אסטרטגיות להתערבות בקהילה, פיתוח יכולות קהילתיות, חוסן קהילתי, הון חברתי, ועבודה עם סוגיות רגישות ברמת הפרט והקהילה.

### א.1. אסטרטגיות להתערבות בקהילה

ממצאי המחקרים (זיכלינסקי ובן יוסף, 2013; זיכלינסקי, בן יוסף וקגן, 2015) מלמדים כי רכזי הקהילה משלבים שתי אסטרטגיות מרכזיות להתערבות בקהילה: תכנון בתפיסה דיאלוגית ופיתוח קהילתי. נראה כי הרכזות משלבות בעיסוקן בין תכנון קהילתי (כגון הקמת הוועדות ויזום פרויקטים) לבין פיתוח קהילתי שעיקרו קידום יכולת המנהיגות של חברי הקהילה באמצעות הקמת שירותים ומנגנונים ע"י אנשי הקהילה. דפוס זה מכונה על ידי רותמן (Rothman, 2007) 'תכנון משתף'. המודל של 'ארגון קהילתי', במובן של ארגון 'לעומתי' של תושבים נגד הממסד, לא בא לידי ביטוי באף אחד משלושת המחקרים. חשוב לציין כי השאלון הכמותי נבנה על בסיס האיכותני שכלל רק את רכזות הקהילה. היות שנושא זה לא הופיע בתמות האיכותניות הוא לא נכלל במחקר הכמותי. יחד עם זאת, נכללה בשאלון הכמותי שאלה פתוחה לגבי מאפיינים נוספים של תפקוד רכזת הקהילה, וגם שם לא היו עדויות לאסטרטגיה של ארגון קהילתי.

ייתכן כי הדבר נובע מהיעדר הכשרה בתחום זה או עקב העובדה שהרכזות הן גם תושבות של היישוב, והעיסוק באסטרטגיה זו עלולה להכביד עוד יותר על היחסים הדואליים שלהן. נקודה זו דורשת המשך מחקר.

דוגמה ל'תכנון משתף' אפשר לראות בסיפורים הבאים.

בריאיון במחקר האיכותני סיפרה רכזת: "הכול התחיל ממקרה של מישהו שנזקק לעזרה ביישוב. גייסתי את אנשי היישוב לגיוס משאבים כספיים. התושבים תרמו שעות עבודה, מכרו כיבוד באירוע וארגנו פעילויות יצירתיות שונות. הבנתי שיש ביישוב רצון לקדם עזרה הדדית. תפסתי את המומנטום והוקם צוות מתנדבים (ביניהם אנשי מקצוע עו"ס ורו"ח) והם למדו מיישובים אחרים. היה גם שיתוף פעולה עם העו"ס מהרווחה והעוס"ק המלווה מהמתנ"ס. גם המזכירות שלחה נציג ונתנה גיבוי, וכך הוקמה קרן סיוע בתחום החינוך, מקרי חירום, וגם המזכירות הקצתה משאבים של עצמה".

רכזת קהילה נוספת במחקר האיכותני אמרה: "המשמעות עבורי היא שגם במציאות של קשיים טכניים אמיתיים, הוועדה פועלת וממשיכה לפעול מתוך הקהילה לקידום אינטרסים קהילתיים, ואפשר ליצור ולתת תחושה נעימה ואווירה טובה – האווירה בקהילה חשובה יותר מפתרונות טכניים".

### לוח 1 – דפוסי התערבות (ממוצעים וסטיית תקן)

היגדים	אסטרטגיה	ממוצע	סטיית תקן
תפקיד הרכזת לארגן ועדות, צוותי משימה ומתנדבים יותר מאשר לבצע את הפעילות בעצמה.	תכנון משתף	5.3	1.7
רצוי שהרכזת תתחזק לכידות חברתית גם במחיר הקטנת פעילות פנאי, חוגים ותרבות ביישוב.	פיתוח קהילתי	4.1	1.8
תפקיד רכזת הקהילה הוא קודם כל לייצור קשרים אישיים עם אנשי הקהילה ולרכוש את אמונם.	פיתוח קהילתי	4	1.6
רכזת הקהילה צריכה לייצג את הקול של הקהילה בפני הוועד.	מתייחס לנאמנות כפולה	3.8	2
רכזת הקהילה נדרשת קודם כל לארגן פעילות פנאי ותרבות בהתאם לצורכי היישוב.	תכנון קהילתי	3.5	1.9
רכזת הקהילה צריכה לפעול בהתאם להנחיות הוועד.	מתייחס לנאמנות כפולה	3.1	1.8

\*סולם של 7 מדדים: 1 במידה נמוכה ביותר ו-7 במידה רבה ביותר. כלל המשיבים (N)=270 ענו על אותו שאלון. המשיבים חויבו לדרג את ההיגדים ולכן אי אפשר היה לבחור פעמיים באותו ציון (זיכלינסקי ובן יוסף, 2013, עמ' 25).

מאפיינים בולטים לאסטרטגיות פיתוח קהילתי ותכנון משתף אשר באו לידי ביטוי במחקרים הם שיתוף תושבים ומאמץ משולב.

שיתוף תושבים – כלל המשיבים במחקרים סוברים כי תפקיד הרכזת לארגן ועדות, צוותי משימה ומתנדבים הוא יותר מאשר לבצע בעצמן את המשימות (לוח 1), ומאמינים שהן עושות זאת היטב.

ציטוטים מדברי רכזות קהילה במחקר האיכותני:

"הוקמה ועדת היגוי והמוטו היה לשתף כמה שיותר שכבות בקהילה. אני הייתי המובילה והצלחתי למנות ראשי צוותים אחראים. התושבים יצאו מהערב בהרגשה מרוממת ושהם שמחים להיות חלק ולגור במקום כזה".

רכזת נוספת אמרה: "הקמתי ועדת חינוך שמורכבת ממתנדבים ומחולקת לתת-ועדות. תת-קבוצה אחת לקחה פרויקט של הסעות לבי"ס ותת-קבוצה אחרת את נושא גנים וצהרונים. נכנסו לפיילוט בשיתוף המועצה. העצימו תלמידים להיות אחראי הסעות. זו קבוצה מתנדבת שפועלת מתוך צורך. המשמעות היא שיש מישהו מתוך הקהילה שמכיר את השטח, פועל ומקדם נושאים בוערים. המשמעות עבורי היא עצם זה שוועדה פועלת וממשיכה לפעול מתוך הקהילה לקידום אינטרסים קהילתיים".

מאמץ משולב – הרכזות פועלות להשגת מטרות חברתיות, כגון העצמה קהילתית, עזרה הדדית, קשר למקום וסולידריות, תוך כדי שימוש במגוון אמצעים. הם משלבים בין פיתוח תשתיות חברתיות (מנגנונים להתארגנות קהילתית), תוכניות פנאי ותרבות ופיתוח מענים לצרכים חברתיים, על בסיס הצרכים המשתנים והמגוונים של הקהילה. כל זאת תוך כדי יצירת שיתופי פעולה עם גורמי המועצה האזורית, כגון מח' לשירותים חברתיים, מח' נוער, מתנ"ס, מח' חינוך ומח' ביטחון. פעולה זו מהווה

דוגמה ליישום מודל 'קולקטיב אימפקט' להשגת אג'נדה משותפת בפעולה סימולטנית של גורמים שונים (Cabaj & Weaver, 2017; Kania & Kramer, 2011).

## א.2. פיתוח יכולות קהילתיות והסתמכות עצמית

במחקרים נמצא כי פעילויות אלו הן ליבת העבודה של הרכזות. פיתוח תשתיות קהילתיות זכה לניקוד הגבוה ביותר בשאלות על תחומי פעילות הרכז (לוח 2). כך גם בראיונות. למשל:

הסתמכות עצמית: "בפעם הראשונה במקום לצאת ליישוב אחר) הפעילות הייתה עצמאית ביישוב. הילדים, ובעקבותיהם ההורים התעניינו, ביקשו ושאלו והיה חשוב להם לעזור שיגיעו מרצים וכדומה".

הקמת ועדות: "המשמעות עבורי היא שגם במציאות של קשיים טכניים אמיתיים, הוועדה פועלת וממשיכה לפעול מתוך הקהילה לקידום אינטרסים קהילתיים".

פיתוח יכולות ומגננונים: "הספרייה זה הבייבי שלהן [מתנדבות]. אבל הספרייה גם הייתה לא יותר מדי פעילה, חוץ מהפעם בשבוע שפותחים. כמו כל תהליך גישתי את דרכי אליהן ונוצר חיבור מאד יפה ועניינתי אותן במשהו, פרויקט שקשור לספרייה, אבל מבחינתי זה קשור לעוד נקודת מפגש של תושבים. הרמנו מעגל קוראים ברמה גבוהה עם הירתמות מלאה שלהן. הן כאילו לגמרי תפסו על זה בעלות ואני מקווה שזה יישאר, כרגע זה מוצלח".

נראה שהיותן של הרכזות תושבות המקום מגבירה את תחושת התושבים שפעילותן היא פעילות מקומית ותשמור על הקהילה, כולל בסוגיות רגישות (לוח 3). הצד השני של ההסתמכות העצמית הם הממצאים על המעטת ערכה של התמיכה האזורית (הדרכה מהמלווים המקצועיים) בעיני רכזות הקהילה. ממצא זה תואם את הידוע על נטייתם של עובדים במגזר הכפרי לייצר שיתופי פעולה מקומיים שיסייעו להם להתמודד טוב יותר עם אילוצי המערכת המקצועית (Munn & Munn, 2003).

## לוח 2 – תחומי פעילויות רכזת הקהילה (ממוצעים וסטיות תקן)

היגדים	ממוצע	סטיית תקן
רכזת הקהילה מפתחת תשתיות חברתיות ביישוב (כגון ועדות, צוותים...)	6.1	4
רכזת הקהילה מפתחת פעילות פנאי ותרבות העונה על צרכי היישוב	6.1	1.2
רכזת הקהילה מפתחת מענים לצרכים משתנים בקהילה	5.9	1.4
רכזת הקהילה מצליחה לקדם מענה למגוון הצרכים החברתיים ביישוב	5.8	1.3
רכזת הקהילה אמורה להוביל תהליך לבניית חזון בקהילה	5.6	1.5
רכזות הקהילה עובדות לפי תוכנית שנתית הכוללת יעדים ומטרות	5.3	1.5
תפקיד רכזת הקהילה כולל סיוע לפעילות אזורית	5.2	1.6
רכזת הקהילה מהווה כתובת לטיפול בבעיות הפרט	5	1.8
רכזת הקהילה מפתחת שירותים ביישוב (כגון מגננוני סיוע, גמ"חים, תלמוד תורה)	4.9	1.8
תפקיד רכזת הקהילה כולל שותפות בטיפוח קהילות עניין מעבר לגבולות היישוב (כגון 'רוכבי אופניים', חד הוריות...)	4.2	1.9

\*סולם של 7 מדדים: 1 בכלל לא ו-7 במידה רבה מאוד. (N=270) (זיכלינסקי ובן יוסף, 2013; עמ' 19).

### א.3. חוסן קהילתי

פעילות רכזות הקהילה בתחום החוסן הקהילתי תואמת את מרכיבי החוסן שזיהו בן יוסף (2010) ונוריס ואחרים (Norris et al., 2008):

משאבים חומריים (כולל פיתוח כלכלי על פי נוריס) – מהממצאים בשלב האיכותני עלה שהרכזות מסייעים לארגן מנגנונים לתמיכה באוכלוסייה נזקקת בקהילה (כגון פיתוח עמותה יישובית), אך למעשה מעורבותן בפיתוח תשתיות חומריות היא נמוכה.

מסוגלות (כולל כשירות קהילתית על פי נוריס) – תפקידן המרכזי של רכזות הקהילה על פי הממצאים הוא לסייע לקהילה להתארגן. הסיוע שלהן להתארגנות קהילתית באה לידי ביטוי פעמים רבות בדוגמאות אישיות, למשל מקימות ומתחזקות מנגנונים קבועים כגון ועדות, מקימות צוותי משימה אד-הוק לטיפול בצרכים מזדמנים. נוסף על כך רכזות הקהילה ממלאות תפקיד משמעותי בהקמת צוותי החוסן היישובי (צח"י) ותחזוקתם.

קהילתיות (כולל מידע ותקשורת והון חברתי על פי נוריס) – הרכזות משמשות זרז לפיתוח הון חברתי ביישובן (מצופה מהן לתת מענים לצרכים שונים, להקים ועדות ולקדם את מעורבות התושבים בפעילות). נוסף לכך בממצאים האיכותניים תואר גם תפקידן ביצירת תשתיות תקשורת פנים-יישוביות, כגון דפי מידע, עלונים וכלים אינטרנטיים.

משמעות ותכלית – התרומה הכוללת של פעילות הרכזות היא בעידוד התנדבות ופעילות קהילתית, בחיזוק הלכידות וביצירת חזון מכוונת לטפח תרבות של חוסן בקהילה. פעילותן של הרכזות לקידום תרבות של 'הסתמכות עצמית', ליצירת 'גאוות יחידה', פיתוח מנגנוני תמיכה חברתיים ומסורות קהילתיות תורמת לגיבוש נרטיב של השראה ותקווה בקהילות, המהווה אף הוא נדבך חשוב לחיזוק החוסן הקהילתי.

### א.4. הון חברתי

ניתוח תשובות התושבים בשני המחקרים (לעיל סעיף א.4.225N) מלמד כי רכזות הקהילה נתפסות כזרז לפיתוח הון חברתי ביישוביהן. ההיגד "רצוי שהרכזות תתחזק לכידות חברתית גם במחיר הקטנת פעילות פנאי, חוגים ותרבות ביישוב" – זכה לדרוג גבוה בשאלונים (לוח 1). ממצאי הראיונות מלמדים אף הם כי הרכזות פועלות לחיזוק מרקם הקשרים החברתיים והגברת האמון. הן מטפחות קשרים פנים-קבוצתיים (הון מלכד) ובין-קבוצתיים (הון מגשר) בקהילות (Onyx, Edwards, & Bullen, 2007). כך לדוגמה, מעידה רכזת:

"ועדת התרבות קיבלה את התפיסה שיש כמה קבוצות באוכלוסייה ולגיטימי לתת לכל אחד את מה שמתאים לו, לכן החליטו שלצד מסיבת הפורים המסורתית יתאפשר להרים מגוון מסיבות נוספות, ועל ידי כך ישמרו על הקיים אך גם ייפתחו לסגנונות חדשים".

הקשר של רכזות הקהילה עם גורמי המועצה האזורית מהווה במידה מסוימת הון מקשר. יחד עם זאת, התושבים מדגישים את תפקיד רכזות הקהילה כמקדמות את ההון החברתי המלכד והמגשר בתוך

היישוב, פחות את ההון החברתי המגשר מחוץ ליישוב וכלל לא את ההון החברתי המקשר בין המועצה לבין היישוב. יתכן שאינם מודעים לפעילות הרכזות עם גורמי חוץ.

א.5. עיסוק משמעותי ברמת הפרט ובסוגיות רגישות

מהמחקרים עלה שרכזות הקהילה ממלאות תפקיד משמעותי בטיפול בתחום הפרט, כולל הפעלת מנגנוני סיוע קהילתיים ותיווך הסוגייה לעובדים סוציאליים ובעלי מקצוע אחרים (ראו לוח מס' 3). דוגמאות לטיפול הרכזות בסוגיות רגישות, מתוך ראיונות עם רכזות:

"אחד הילדים בגן טרום חובה אצלנו ביישוב הוטרד מינית והאימא שלו פנתה אלי. עבדתי עם ועדת החינוך של היישוב, הייתי גם בקשר עם מחלקת החינוך של המועצה... המשכתי ללוות את שתי המשפחות עד שמצאנו פתרון הולם לכל הצדדים".

"התקשרה אלי הביתה אחת מהתושבות, [בבקשה] לעזור לה מפני שבעלה מכה אותה. זה כמובן היה מאוד קשה בשבילי, מצד אחד ליבי, ליבי עם האישה, ומצד שני היא תושבת היישוב, אני גם מכירה את בעלה. איך דבר כזה מתחולל גם אצלנו? כמובן שבאתי לעזרתה ועירבתי לאחר הסכמתה גם את העובדת הסוציאלית. היה לי חשוב מאוד לעזור לה להתמודד ולמצוא פתרון מתאים".

ממצא זה מפתיע, לאור העובדה שהטיפול בפרט ובמשפחה אינו חלק מהגדרת התפקיד של הרכזות. כניסת הרכזות לסיוע לפרט ולמשפחה אינה בהיבט הטיפולי, אלא בפיתוח מנגנוני תמיכה הקהילתיים ופעילות התיווך בין הפרט לעובדת הסוציאלית. במקרים רבים, הפכו רכזי הקהילה עם הזמן גם לאחראים על פעילות תכלול המתבצעת עבור הפרט.

**לוח 3 – טיפול בסוגיות רגישות (ממוצעים וסטיות תקן)**

היגדים	ממוצע	סטיית תקן
תנאי בסיסי להצלחת רכזת הקהילה היא היכולת לשמור על סודיות, צנעת הפרט.	6.2	1.1
על רכזת הקהילה לשמור על אובייקטיביות בכל הקשור לסוגיות רגישות ביישוב.	5.7	1.5
רכזת הקהילה צריכה להיכנס לתחום הפרט, לסכסוכים וסוגיות רגישות בכלל.**	4.7	2
תושבי היישוב נוקטים מידה רבה של פתיחות בפנייה לרכזת הקהילה בסוגיות רגישות.	4.6	1.7
העובדה שרכזת הקהילה מתגוררת ביישוב מקלה עליה את הטיפול בסוגיות רגישות.	4.4	2
לעיתים קשה לרכזת הקהילה לסמן את הגבול בין מערכות יחסים אישיות לבין יחסים במסגרת התפקיד.	4.3	1.8
הקהילה תרכוש יותר אמון בסוגיות רגישות לרכזת קהילה המתגוררת מחוץ ליישוב.	2.5	1.7

\* סולם של 7 מדדים: 1 במידה נמוכה ביותר ו-7 במידה רבה ביותר. אי אפשר היה לבחור פעמיים באותו ציון (N=270)  
 \*\* במקרה זה נעשה היפוך סקאלות – ההיגד כאן מתייחס לכיוון החיובי (זיכילינסקי וכן יוסף, 2013, עמ' 24).

## ב. מאפייני התפקיד והתפקוד של רכזות הקהילה

במישור התפקודי, המחקרים בחנו כיצד מתמודדות רכזות הקהילה עם מיצוב התפקיד בעיני הסביבה ועם דילמות ואתגרים מקצועיים המלווים גם עובדים סוציאליים קהילתיים בכלל ובמגזר הכפרי בפרט, כגון מנהיגות, יחסים דואליים, נאמנות כפולה ואתיקה.

### ב.1. מנהיגות

תפקיד ריכוז הקהילה הוא תפקיד מנהיגותי הכולל, בין השאר, השפעה על סדר היום הקהילתי, הנעת מתנדבים, פיתוח פרויקטים וטיפול הנרטיב המקומי.

במחקרים עלו כמה סוגיות הקשורות לתפקיד המנהיגותי של הרכזת, כמו דימוי סוג המנהיגות, מנהיגות חברתית, מנהיגות מקצועית ותחושה של היעדר הערכה.

דימוי סוג המנהיגות: 'המושכות בחוטים' – בקרב התושבים שוררת הערכה רבה והבנה עמוקה על תפקידן המנהיגותי של ריכוז הקהילה. אנשי הקהילה וממלאי תפקידים מאמצים באופן מובהק דימוי של רכזת הקהילה כ'מושכת בחוטים' ו'מרובת כובעים' המפעילה צוותים, ועדות, מתנדבים למגוון רחב של מטרות בתחומי עניין שונים. עמדת המנהיגות של הרכזים באה לידי ביטוי במשקל הרב שקיבלו בשאלונים ההיגדים הבאים: הן נתפסות כמי שאמורות להוביל תהליך לבניית חזון בקהילה; יש להן מיומנות להובלת שינוי; הרכזת יוזמת ועצמאית בקביעת תוכניות פעולה. הנשאלים במחקר סוברים כי תפקיד רכזי הקהילה הוא לחזק את הלכידות גם במחיר של הקטנת פעילות הפנאי, ולפעול כמארגנים קהילתיים יותר מאשר כמפיקי אירועים. כך לדוגמה בהיגד אופייני מן הראיונות:

"הסיפור הזה מבטא שינוי תפיסה של הקהילה שרכזת קהילה היא לא רק תרבות וחוגים. פתאום יש יותר רצון לשותפות מטעם התושבים".

מנהיגות חברתית – ניכר שתפקיד הרכזות ודפוס ההתערבות שלהן ממקם אותן כמנהיגות חברתית (בן יוסף, 2010). מנהיגות חברתית היא מנהיגות המסוגלת להוביל סדר יום קהילתי מתוך רגישות וקשב לרוח הקהילה ולאנשיה. אפשר ללמוד על רגישות תרבותית ויצירתיות מדברי רכזת קהילה:

"ערב שבועות – לימוד לגברים בלבד ומדי שנה ושנה הנשים רצו להעביר את השיעור, כמובן שקמה התנגדות גדולה, כאשר אני באמצע מחפשת פתרון ביישוב מאוד מגובש. החלטתי יחד עם מספר תושבים והגענו למסקנה. שבת לפני כניסת החג עשינו מרתון עשרת הדיברות (חמישה גברים וחמש נשים), כל אחד העביר 6 דקות על כל אחת מהדיברות, הקריאו שירים מסיפורי המדרש והיה פתוח לכולם, היה מוצלח ביותר והוחלט שמפה תצא מסורת".

מנהיגות מקצועיות – הממצאים מעידים כי הנשאלים (אנשי הקהילה, ממלאי תפקידים והרכזות עצמן) מייחסים לרכזות הקהילה תכונות המצופות מאיש מקצוע המתערב בקהילה כפרית: גמישות, יצירתיות, חדשנות, עצמאות, ורגישות תרבותית (Mason, 2011; Riebschleger, 2007). ואכן הן נתפסות בעיני הציבור וממלאי התפקידים כמבצעות את תפקידן על סמך תוכנית סדורה הנשענת על קוד אתי (למרות שעדיין אין קוד אתי רשמי לרכזות קהילה) המבטיח סודיות ואובייקטיביות (ראו לוחות 2, 3, 4).

#### לוח 4 – התפלגות משתנה מיומנויות תפקיד רכזת הקהילה (ממוצעים וסטיות תקן)

היגדים	ממוצע	סטיית תקן
עבודת הרכזת מחייבת אתיקה מקצועית, כגון הבנת גבולות המקצוע, שמירת סודיות.	6.4	1
ריכוז קהילה ביישוב דורש אישיות מתאימה וגמישות תפעולית יותר מאשר מקצועיות ועבודה סדורה.	5.5	1.5
הכשרה והדרכה מקצועית הם חיוניים לתפקוד רכזת הקהילה.**	5.5	1.8
הרכזת זקוקה למיומנות בגיוס והפעלת מתנדבים.**	5.5	1.7
הצלחת רכזת הקהילה נשענת על עבודה על פי נהלים בכל הקשור לתקצוב, תכנון, שימוש בציוד ומתקנים.	5.4	1.6
הרכזת מיומנת בהפעלת ועדות וצוותי משימה.	5.2	1.5
הצלחת הרכזת נשענת על דפוסי עבודה סדורים, בעיקר ביצוע על פי תכנון.	5.2	1.4
לרכזת הקהילה יש את המיומנות להובלת שינוי בקהילה.	5.1	1.5
רכזת הקהילה מקיימת מיפוי קהילה ואיתור צרכים באופן שיטתי עם כלים מקצועיים.	5	1.5

\*סולם של 7 מדדים: 1 בכלל לא ו-7 במידה רבה מאוד (N=270).

\*\* בהיגדים אלו נעשה היפוך סולמות. ההיגד כאן מתייחס לכיוון החיובי (זיכלינסקי ובן יוסף, 2013; עמ' 22).

תחושה של היעדר הערכה – בד ובד עם הממצאים לגבי רכיבי המנהיגות של הרכזות וההערכה של התושבים כלפיהן, הרכזות חשות שהתושבים לא מעריכים אותן מספיק. נראה שהסיבות לתחושת אלו יכולות לנבוע מכמה מקורות: דימוי עצמי נמוך של הרכזות, שכר לא הולם והיעדר מיסוד פרופסיונאלי של התפקיד.

#### ב.2. יחסים דואליים

בין הרכזות לקהילה מתקיימים יחסים דואליים. מצד אחד הן חברות הקהילה, שכנות ובעלות עמדה ומצד שני הן ממלאות תפקיד מקצועי רגיש הכרוך בטיפול בקונפליקטים ומצבי משבר שבהם נדרשת יכולת התבוננות מרוחקת (זיכלינסקי ובן יוסף, 2014; Helbok et al. 2006). לאור זאת אפשר להניח כי אנשים יעדיפו לשטוח סוגיות רגישות ומצבים טעונים בפני אנשי מקצוע חיצוניים, יותר מאשר בפני רכזת מתוך הקהילה שבדרך כלל אינה עו"ס מקצועי. הספרות נוטה להתייחס בעיקר למתח האישי שחווה איש המקצוע ביחסים דואליים (בוסטין, 2004; Green, 2005; Galbreath, 2007; Pugh, 2007; Riebschleger, 2007), ופחות לדרך שבה יחסים אלו נתפסים בעיני הלקוחות שלהם. במחקרים שעליהם מתבסס המאמר הנוכחי, מעידים אנשי הקהילות במפתיע כי באופן גורף הם מעדיפים להיפתח בפני רכזת חברת הקהילה על פני גורמים מקצועיים חיצוניים (לוח 3). חברי הקהילה רוצים לראות ברכזת אחת משלהם, אך בה בעת הם מצפים ממנה להתנהגות מקצועית. הם סבורים כי לצורך כך חיוני שהגורם הפנים קהילתי יפעל על בסיס מקצועי ואובייקטיבי, ובעיקר ישמור על סודיות המעורבים (לוח 3). ממצאי המחקרים על רכזי הקהילה מלמדים כי יחסים דואליים יכולים להיות נכס לממלא התפקיד ולקהילה ולא רק מכשלה, אך יש צורך שבעל התפקיד (רכזת הקהילה במקרה הנוכחי) יהיה מודע להם וידע לנהל אותם. היבט זה זקוק להמשך מחקר.

## ב.3. נאמנות כפולה

במקרה של רכזות הקהילה, הנאמנות הכפולה יכולה לבוא לידי ביטוי בשני צמתים: (א) בין הגוף המעסיק (ועד היישוב) לבין הגוף המספק הנחיה מקצועית (מתנ"ס/מועצה); (ב) בין מחויבותו לתושבי היישוב לבין היותו חלק מצוות עובדי היישוב הפועל תחת הנהגה והנחיות של מזכיר היישוב וועד היישוב.

מצופה מרכזת הקהילה להפנים קוד מקצועי שטרם נכתב אך מועבר באמצעות תהליכי סוציאליזציה והכשרה לתפקיד, ואשר המקדם את העדפת האינטרסים של אוכלוסיית התושבים כמקור מרכזי לפיתוח דרכי ההתערבות שלו בקהילה. בה בעת מצופה ממנו לעמוד בציפיות ועד היישוב ממנה (לוח 4). הבדלים מהותיים עלולים לבוא לידי ביטוי בין השניים, לדוגמה בין סדרי העדיפויות התקציביים של הוועד לעומת סדרי העדיפויות החברתיים של התושבים. מצב דומה עשוי להתרחש גם בין הגוף המעסיק לבין הגוף המנחה. בעוד הגוף המנחה עשוי להיות מעוניין בקידום דרכי התערבות שעשויות לצרוך השקעת זמן רבה יותר, עקב הצורך לשתף את התושבים, הגוף המעסיק עשוי להיות מעוניין בהוכחת תוצאות בטווח הקצר ביותר.

## לוח 5 – התפלגות משתנה נאמנות כפולה (ממוצעים וסטיית תקן)

היגדים	ממוצע	סטיית תקן
הרכזת פועלת בתגובה לצרכים בשטח	5.3	1.5
הרכזת יוזמת, עצמאית בקביעת תוכניות הפעולה שלה	5	1.6
קול התושבים מנחה את עבודת הרכזת	4.4	1.8
הרכזת מונחית בפעילותה ע"י קודים מקצועיים	3.6	1.8
ועד היישוב מנחה את הרכזת בעבודתה	3.4	1.6
מדריך/ה מהמועצה מנחה את הרכזת בעבודתה	3.3	2.1
מזכיר/ת היישוב מנחה את הרכזת בעבודתה	2.6	1.6

\*סולם של 7 מדדים: 1 בכלל לא ו-7 במידה רבה מאוד. אי אפשר היה לבחור פעמיים באותו ציון (N=270) (זיכלינסקי ובן יוסף, 2013; עמ' 23).

ממצאי המחקרים מלמדים כי הרכזות נהנות מאמון התושבים והממסד כאחד. במחקרים אלו נראה שרכזת הקהילה והקהילה עצמה, כולל בעלי תפקידים ביישוב, משוכנעים שהפעילות מתבססת בעיקר על נאמנות לצורכי התושבים, ופחות על השפעתם של בעלי תפקידים ביישוב או במועצה. בקרב הרכזות יש הבנה גורפת בדבר חשיבות יחסי אמון קרובים בינן לבין ועד היישוב. התושבים ובעלי תפקידים ביישוב מציינים אף הם את חשיבות יחסי האמון, כך שנראה כי לכלל הגורמים המעורבים יש יכולת להבדיל בין הצורך ביחסי אמון בין הרכזות לממסד היישובי, לבין מחויבותן לפעול לפי צורכי הקהילה (לוח 5). הסבר אפשרי לממצא זה בכך שהקרבה בין מנהיגות מתנדבת העומדת בראש היישוב לבין הקהילה, מצמצמת את דילמת הנאמנות הכפולה בקהילה כפרית קטנה, כאשר למעסיק (היישוב) ברור כי תפקיד הרכז הוא לפעול בשם התושבים ולמענם.



## ב.4. אתיקה

עיסוקן של הרכזות בתחום החברתי ובסוגיות רגישות מחייב אמון רב מצד אנשי הקהילה (פורט לעיל). אמון מושתת בין השאר על בהירות כללי הטיפול במידע. לא קיים קוד אתי רשמי לרכזות הקהילה, אך התושבים וממלאי התפקידים מצפים מהן לדיסקרטיות ולהתנהלות עניינית בנושאים רגישים (לוחות 3,4). יתכן כי יש התפתחות של כללים שבעל פה בעניין זה, אך נראה כי הגיעה העת למסד כללי אתיקה פורמליים לרכזי הקהילה.

## סיכום

אוכלוסיות המחקר השונות (תושבים, ממלאי תפקידים, רכזות), בעלי דפוסים חברתיים שונים (דתיים, חילוניים ומעורבים), תופסים בדרך כלל באופן דומה את תפקיד ותפקוד רכזות הקהילה. ממצאי המחקרים מלמדים כי תפקיד ריכוז הקהילה שהיה ניסיון חברתי-חדשני, הוכיח את עצמו, הוטמע בקרב התושבים וזוכה ללגיטימציה ציבורית רבה.

דפוסי העבודה של רכזות הקהילה המתבססים על מודלים של התערבות קהילתית עם דגש על תכנון משתף ופיתוח קהילתי, נראים כמתאימים לפיתוח וטיפול הון חברתי וחוסן קהילתי. יש מקום למחקר המשך בנוגע להיעדר שימוש במודל לעומתי.

ממצאי המחקרים מלמדים כי למרות קיום מתחים עקב קיומם של יחסים דואליים וחשש לנאמנות כפולה, אין לבטלם במגזר הכפרי אלא לנהלם כדי לזכות בתועלות הרבות שבהם ולצמצם את חסרונם.

רשת הקשרים המגוונת שהן מפתחות והאמון שלו הן זכות, כנראה פתח הן בפניהן והן בפני הקהילה גם נתיב לסיוע לפרט. גילוי המעורבות הרבה של רכזות הקהילה בטיפול בפרט ובסוגיות רגישות היה מפתיע, אך הוא תואם את העדפת הקהילה במגזר הכפרי לטיפול באמצעות גורמים פנים קהילתיים. נקודה זו היא אכן בעייתית ונוגעת למידת המקצועיות של הטיפול וכאמור גם ביחסים הדואליים המתקיימים בין הרכזות לבין התושבים. מהמחקרים עולה שרכזות הקהילה משתדלות לא להיות מעורבות בתכנים מקצועיים עמוקים, אבל הן בהחלט מעורבות בתכנים שיכולים להשפיע על הטיפול, כגון סיוע לאישה מוכה, התערבות במצב של פגיעה מינית בילד ביישוב, בריחה של ילדים מבית אב גרוש ומכה בתוך היישוב ועוד. תפקיד זה התפתח באופן לא מכוון, אינו מופיע בהגדרת התפקיד של רכזת הקהילה, אך נראה שלא ייעלם. למרות הקשיים שהוא מעלה, גם עובדים סוציאליים במועצות האזוריות נעזרים באופן שוטף ברכזות הקהילה במקרים שונים המטופלים על ידי המחלקות לשירותים חברתיים, וכך גם מחלקת החינוך. לכן לדעתנו חשוב כי אנשי המקצוע (עובדים סוציאליים ואחרים) יתנו את דעתם למשמעות העיסוק של רכזות הקהילה בסוגיות רגישות הנוגעות לפרט, ויבחנו את הדרך הנכונה להתנהל בתחום זה. הנושא מצריך העמקה של ההכשרה המקצועית וחיזוק דפוסי העבודה עם העובדים הסוציאליים הפועלים ביישוב ואף מבליט את הצורך בקוד אתי.

מן המחקר עולים כיווני התפתחות לתפקיד רכזות קהילה: פיתוח קוד אתי, יצירת תוכניות הכשרה ושיפור מערך התמיכה המקצועית, תוך כדי בחינת סוגיית היחסים בין הצוות המקצועי המלווה את הרכזות (כגון עובדים סוציאליים קהילתיים) לבין הרכזות. סוגיה אחרונה זו זקוקה להמשך מחקר.

לצד התועלות הרבות של התפקיד עבור הקהילה, נראה שצריך למצוא דרכים להגביר את תחושת ההערכה העצמית של רכזות הקהילה ואת תחושת ההכרה וההוקרה מצד הממסד היישובי והאזורי, בין היתר קידום מיסוד תפקידן באמצעות הכשרות מוכרות והתייחסות לשכרן.

חשוב לזכור שהמחקר בתחום רכזות הקהילה הוא התחלתי והתקיים בעיקר ביישובים ביהודה ושומרון. לאור אימוץ מודל רכזות הקהילה כיום במועצות אזוריות נוספות, מן הראוי לבחון איך הוא בא לידי ביטוי שם, האם אפשר יהיה לחזור ולשכפל את התוצאות? האם יעלו סוגיות אחרות שלא באו לידי ביטוי כאן?

אין ספק כי יש צורך במחקרי המשך, במידת האפשר מחקרי אורך ולא רוחב, שיוכלו גם להצביע על שינויים בתפקיד ו/או בהערכת התפקיד על ידי הרכזות, התושבים ובעלי התפקידים.

לדעתנו המודל של ריכוז הקהילה הכולל גם את מערכת התמיכה והליווי המקצועי ברכזות, עשוי להתאים לכלל המגזר הכפרי בישראל וגם בעולם. המודל משלב בעלי פרופסיות מקצועיות המתמחים בהתערבויות קהילתיות (כגון עובדים סוציאליים קהילתיים), בתפקידי ייעוץ ברמת מטה, עם ממלאי תפקידים יישוביים בשכר הנגישים לכלל הקהילה. היותן של רכזות הקהילה תושבות היישוב, נותן מענה למיעוט אנשי המקצוע באזורים כפריים (Saltman, et al, 2004), ומבליט את יתרונן כמעורות בתרבות המקומית. התמיכה המקצועית של המטה מאפשרת לתת מענה קהילתי הולם המותאם למאפייני הקהילה הייחודית. לתפיסתנו, השילוב בין אנשי מקצוע בתחום הקהילה המספקים תמיכה ברמת מטה אזורית לבין רכזות הקהילה, מאפשר התמודדות טובה יותר עם מיעוט שירותים עקב היקפי אוכלוסייה קטנים ועם מרחקים גיאוגרפיים גדולים המאפיינים את המגזר הכפרי (Saltman, et al, 2004). כמו כן, הוא מעודד שימוש בהון האנושי המפותח שיש ביישובים כפריים מודרניים לשם קידום פתרונות קהילתיים המתאימים לצרכים הייחודיים של כל יישוב.

## רשימת מקורות

- אלוני, נ' (1997). אתיקה מקצועית למורים ותפקודם כאלוהים משרתת. בתוך א. פלדי (עורך), **החינוך במבחן הזמן** (עמ' 383-391). תל אביב: רמות.
- אליס, א' (2012). כשאת אומרת פרופסיה למה את מתכוונת? **אנליזה ארגונית**, 17, 12-28.
- אמית, ק' ופליישר, נ' (2005). **חוסן חברתי, הון חברתי ומה שביניהם**. חיפה: מוסד נאמן בטכניון.
- בוסטין, ע' (2004). **לנצל את ההזדמנות מערכת הרווחה וקליטת העלייה**. ירושלים: ג'וינט ישראל ומשרד העבודה והרווחה.
- ביליג, מ' (2006). **ההון החברתי ותרומתו להתמודדות עם מצבי משבר ביישובי חבל עזה**. ירושלים: מכון פלורסהיימר.
- ביליג, מ' וסורקראוט, ש' (2008). **החוסן הקהילתי של יישובי בנימין**. מוא"ז מטה בנימין, משרד הרווחה ומו"פ שומרון ובקעת הירדן.
- בן יוסף, ש' (1999). חיזוק התמיכה בפעילות יישובית. בתוך אנגל, ע. (עורכת), פיתוח קהילה **מהלכה למעשה** (עמ' 289-300). ירושלים: החברה למתנ"סים.
- בן יוסף, ש' (2010). **יש פתרון לכל מתיישב: היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. המחלקה לסוציולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן.
- בן יוסף, ש' (2018). **קהילה, שייכות וזהות**. נדלה ב 14/2/19 מאתר בינ"ה.
- בן רפאל, א' וטופל, מ' (2009). **הקיבוץ על דרכים מתפצלות**. רמת אפעל: הוצאת יד טבנקין.
- גונן, י' (2010). מנהיגות ליצירת הון חברתי ובניין קהילה. בתוך **שדמות, לשם שינוי ביחד: בינוי קהילה - פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות מתחדשת** (עמ' 149-168). ירושלים: השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- הוברמן, ח' (2008). **כנגד כל הסיכויים - 40 שנות התיישבות ביש"ע**. ספריית נצרים.
- הלמן, א' (1987). התפתחותם של 'מנהלים מקצועיים' בקיבוץ. **רבעון לכלכלה**, 131, 1031-1038.
- זהר, ד' מרשל, א' (2001). **אינטליגנציה רוחנית**. ירושלים: כתר.
- זיכלינסקי, א' (2010). השפעת תהליכי הפרטה החלקית והמסחור על ההון החברתי בקרב ארגוני המגזר השלישי בישראל. **חברה אזרחית והמגזר השלישי בישראל**, 1 (ג), 9-32.
- זיכלינסקי, א' ובן יוסף, ש' (2013). **תפקיד רכז/ת הקהילה: מרכיביו, אתגרים אישיים והשפעתו על ההתארגנות הקהילתית ביישובי יהודה ושומרון**. דו"ח מחקר שהוגש למו"פ יו"ש, אוניברסיטת אריאל.
- זיכלינסקי, א' ובן יוסף, ש' (2014). נאמנות כפולה ויחסים דואליים בתפקידי רכז קהילה ביהודה ושומרון. בתוך מ. ביליג (עורכת), **מחקרי יהודה ושומרון, קובץ כ"ג** (עמ' 345-366). אריאל: אוניברסיטת אריאל.
- זיכלינסקי, א' בן יוסף, ש' וקגן, מ' (2015). **תפקיד רכז/ת הקהילה ביישובים חילוניים ומעורבים**. דו"ח מחקר שהוגש למו"פ יו"ש, אוניברסיטת אריאל.
- חפץ, ר' ולינסקי, מ' (2007). **מנהיגות במבחן**. תל אביב: ידיעות אחרונות.
- טופל, מ' (2005). **המנהלים החדשים - הקיבוץ על דרך אחרת**. באר-שבע: אוניברסיטת בן גוריון ויד טבנקין.
- יעקובי, ר' (1989). דיון תיאורטי במושג "התקווה". **שיחות**, ג (3), 165-169.
- כרדים-קורושי, י', כ"ץ, ח' וכרמון, א' (2009). **פיתוח קהילתי בין תחומי - מהות, עקרונות ודרכי פעולה**. ירושלים: משרד הרווחה ומרכז ציפורי.
- מכון לחקר ולימוד הקיבוץ והרעיון השיתופי (2006). **המערכת הארגונית הפנימית של כפר בישראל וקשריה עם המועצה האזורית**. חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- מקרוס, א' (2006). תפקיד העובד הסוציאלי בחברה משתנה מנקודת המבט של עובדים סוציאליים ולקוחותיהם. **חברה ורווחה, כ"ו** (2), 135-152.
- פויון, א' (2003). **הון חברתי בקיבוצים בפריפריה**. רמת אפעל: יד טבנקין, מרכז מחקר, רעיוני ותיעודי של התנועה הקיבוצית.

- פווין, א' (2007). **חוסן הקהילה**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית – שיטות לשינוי חברתי**. תל אביב: סדרת קו אדום, הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- שוגרמן, ב' (2014). השירות לעבודה סוציאלית קהילתית, בתוך משרד הרווחה ושירותים החברתיים: **סקירת השירותים החברתיים 2014** (עמ' 663–681). ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- שוגרמן, ב' וסנדר, א' (2011). מדיניות פיתוח חוסן קהילתי. בתוך משרד הרווחה ושירותים החברתיים: **סקירת השירותים החברתיים 2011** (עמ' 591–619). ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- שמר, א' ושחר, א' (2013). **מסע בנתיבי הקהילה**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- שקדי, ש' (2003). **מילים שמנסות לגעת – מחקר איכותני תיאוריה ויישום**. תל-אביב: רמות.
- Adger, N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24 (3), 347-364.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping: New perspective on mental and physical well-being*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy the exercise of control*. New York: W.H.Freeman and co.
- Block, P. (2008). *Community: The structure of belonging*. SF: Bret-Koheler Publishers.
- Bohem, A. (2002). Participation strategies of activist-volunteers in the life cycle of community crisis, *British Journal of Social Work*, 32, 51-69.
- Bushe, G. R., & Marshak R. J. (Eds.) (2015). *Dialogic organization development*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Castelloe, P., & Gamble, D. N. (2005). Participatory methods in community practice: Popular education and participatory rural appraisal. In M. Weil (Ed.), *The handbook of community practice* (pp. 261-275). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Cabaj, M., & Weaver, L. (2017). *Collective impact 3.0 an evolving framework for community change*. Waterloo, Ontario: Tamarack Institute.
- Charney, I., & Palgi, M. (2013). Sorting procedures in enclosed rural communities: Admitting 'people like us' into renewing kibbutzim in northern Israel. *Journal of Rural Studies*, 31, 47-54.
- Checkoway, B. (2009). Community change for diverse democracy. *Community Developmental Journal*, 44 (1), 5-21.
- Cheers, B., Darracott, R., & Lonnie, B. (2005). Domains of rural social work practice. *Rural Society*, 15 (2), 234-250.
- Chenoweth, L., & Stehlik, D. (2001). Building resilient communities: Social work practice and Queensland. *Australian Social Work*, 54 (2), 47-54.
- Dellemain, J., & Warbuton, J. (2013). Case management in rural Australia: Arguments for improved practice understandings. *Australian Social Work*, 66 (2), 297-310.
- Flora, J. L., Sharp, J., & Flora, C. (1997). Entrepreneurial social infrastructure and locally initiated economic development in the non-metropolitan United States. *The Sociological Quarterly*, 38, 623-645.
- Galbreath, W. (2005). Dual relationship in rural communities. In N. Lohmann, & R. Lohmann, (Eds), *Rural social work practice* (pp. 105-123). New York: Columbia University Press.
- Green, R. (2003). Social work in rural areas: A personal and professional challenge. *Australian Social Work*, 56, 209-219.
- Greenberg, Z., Cohen, A., & Mosek, A. (2016). Creating community partnership as foundation for community: Building the case of the renewed kibbutz. *Journal of Community Practice*, 24 (3), 283-301.

- Heikkinen, A. M., Wickström, G. J., Leino-Kilpi, H., & Katajisto, J. (2007). Privacy and dual loyalties in occupational health practice. *Nursing Ethics, 14*(5), 675-690.
- Helbok, C. M. (2003). The practice of psychology in rural communities: *Potential ethical dilemmas. Ethics & Behavior, 13* (4), 367-384.
- Helbok, C. M., Marinelli, R. P., & Walls, R. T. (2006). National survey of ethical practices across rural and urban communities. *Professional Psychology: Research and Practice, 37* (1), 36-44.
- Herbert-Cheshire, L. (2000). Contemporary strategies for rural community development in Australia: A governmentality perspective. *Journal of Rural Studies, 16* (2), 203-215.
- Jervis-Tracey, P., Chenoweth, L., McAuliffe, D., O'Connor, B., & Stehlik, D. (2012). Managing tensions in statutory professional practice: Living and working in rural and remote communities. *Australian and International Journal of Rural Education, 22* (2), 97-111.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research, 3*(1), 18-35.
- Jordan, E., Javernick-Will A., & Amadei, B. (2011). *Pathways to community recovery and resiliency*. 2011 EPOC Conference. Estes Park, Colorado, August 2011.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). "Collective impact" In *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.
- Kobasa, Suzanne C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 168-177.
- Kretzmann J. P., & McKnight J. L. (1993). *Building community from inside out*. Chicago, IL: ACTA Publications.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. N.Y.: Springer.
- Le Grand, J. (2007). *The other invisible hand: Delivering public services through choice and competition*. Princeton, University Press.
- Lohman R. A., & Lohman, N. (2005). Introduction, In N. Lohmann, & R. A. Lohmann, (Eds), *Rural social work practice* (pp. Xi). New York: Columbia University Press.
- Maharani, V., Troena, E.A., & Noermijati. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management, 8* (17), 1-12.
- Manthorpe, J., & Livsey, L. (2009). European challenges in delivering social services in rural regions: A scoping review. *European Journal of Social Work, 12*, 5-24.
- Manthorpe, J., & Stevens, M. (2010). Increasing care options in the countryside: Developing an understanding of the potential impact of personalization for social work with rural older people. *British Journal of Social Work, 40*, 1452-1469.
- Mason, R. (2011). Confronting uncertainty: Lessons from rural social work. *Australian Social Work, 64* (3), 377-394.
- McKnight, J. (2016). A basic guide to ABCD community organizing. [www.nurturedevelopment.org](http://www.nurturedevelopment.org).
- Michael, S. (2005). The promise of appreciative inquiry as an interview tool for field research. *Development in Practice, 15*, 222-230.
- Mitleton-Kelly, E. (2006) *Guidelines for analysis*. London: LSE Complexity Research Programme.
- Morse, S. W. (1998). Five building blocks for successful communities. In Hesselbein, F. et al. (Eds.) *The community of the future* (pp. 229-236). SF: Jossey Bass.
- Munn, P., & Munn, T. (2003). Rural social work: Moving forward. *Rural Society, 13* (1), 22-34.

- Norris, F., & S. Stevens, Pfefferbaum, B., Wyche, R., & Pfefferbaum, L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.
- Onyx, J., Edwards, M., & Bullen, P. (2007). The intersection of social capital and power: An application to rural communities. *Rural Society*, 17 (3), 215-230.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.) Newbury Park, CA: Sage.
- Paxton, P. (2002). Social capital and democracy: An interdependent relationship. *American Sociological Review*, 67, 254-277.
- Poole, D. L. (2005). Rural community – building strategies. In N. Lohmann, & R. A. Lohmann, (Eds), *Rural social work practice* (pp. 124-143). New York: Columbia University Press.
- Pont, J., Stöver, H., & Wolf, H. (2012). Dual loyalty in prison health care. *American Journal of Public Health*, 102 (3), 475-480.
- Pugh, R. (2003). Considering the countryside: Is there a case for rural social work? *British Journal of Social Work*, 33, 67-85.
- Pugh, R. (2007). Dual relationships: Personal and professional boundaries in rural social work. *British Journal of Social Work*, 37, 1405-1423.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Putnam, R. D, Feldstein, L. M., & Cohen, D. (2003). *Better together: Restoring the American community*. Simon & Schuster.
- Riebschleger, J. (2007). Social workers' suggestions for effective rural practice. *Family in Society*, 88 (2), 203-213.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15 (4), 11-40.
- Saltman, J., Gumpert, J., Allen-Kelly, K., & Zubrzycki, J. (2004). Rural social work practice in the United States and Australia. *International Social Work*, 47 (4), 515-531.
- Sofer, M., & Applebaum, L. (2006). The rural space in Israel in search of renewed identity: The case of the moshav. *Journal of Rural Studies*, 22, 323-336.
- Turbett, C. (2006). Rural social work in Scotland and eastern Canada. *International Social Work*, 49 (5), 583-594.
- Woolcock, M., Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research and policy. *The World Bank Research Observer*, 15, 225-249.

# פעילים קהילתיים חרדיים בישראל: בין היבדלות למעורבות

ד"ר לאה זנבר, פרופ' חיה יצחקי

## תקציר

עובדים סוציאליים קהילתיים פועלים לקידום מענים לצרכים הסוציאליים של חברי הקהילות שעימן הם עובדים ולשיפור איכות חייהם. כדי להבטיח את התאמתם ואיכותם של המענים הסוציאליים לצרכים ולבעיות המאפיינים את הקהילות השונות, העובדים הסוציאליים עובדים עם פעילים קהילתיים, מתנדבים שהם נציגים של אותן הקהילות ומעורבים בשלבי העשייה השונים.

בחברה החרדית יש מצד אחד פוטנציאל גדול למעורבות הפעילים הקהילתיים, מאחר שחברה זו מאופיינת בנורמות של עזרה הדדית וסולידריות חברתית. אך מצד שני, העבודה עם העובדים הסוציאליים הקהילתיים מחייבת עבודה עם הממסד המזוהה עם הציבור החילוני או הדתי-לאומי, דבר שעלול להוות קושי לחברה החרדית המאופיינת בהסתגרות מפני ציבורים אלו. זאת ועוד, גם כאשר העובדים הסוציאליים הקהילתיים משיגים את שיתוף הפעולה של האוכלוסייה החרדית ואת מעורבותה בפעילות הקהילתית, נשאלת השאלה האם פעילות זו אכן מגשימה את פוטנציאל מעורבותם והשתלבות של הפעילים הקהילתיים מקרב האוכלוסייה החרדית בחברה הכללית או שמא פעילות זו משרתת את הציבור החרדי בלבד, ורק מקדמת הסתגרות בתוך החברה החרדית.

מאמר זה נועד לתת מענה לסוגיות אלו ולדון באלמנטים של מעורבות הפעילים הקהילתיים והשתלבותם בעשייה הציבורית, לצד היבדלותם ממנה. התובנות העולות מניתוח הספרות בנושא וממצאי מחקרים קודמים מעשירים את הידע התיאורטי על העבודה הסוציאלית הקהילתית עם האוכלוסייה החרדית, ומתורגמים להמלצות פרקטיות בשדה. המלצות אלו מאפשרות את התאמת ההתערבויות המקצועיות לצורכיה הייחודיים של האוכלוסייה החרדית ולערכיה, תוך כדי שימוש ברגישות תרבותית ובאופן המגביר את המוטיבציה של חברי האוכלוסייה החרדית להשתלב בפעילות הקהילתית, ומשם אף פותח פתח להשתלבות ומעורבות משמעותית בחברה הכללית.

עובדים סוציאליים קהילתיים פועלים לקידום מענים לצרכים הסוציאליים של חברי הקהילות שעמן הם עובדים ולשיפור איכות חייהם. הם מאתרים את הצרכים של הקהילות השונות, בין אם אלו קהילות מקומיות-גיאוגרפיות ובין אם מדובר בקהילות בעלות מכנה משותף, כדוגמת אנשים עם מוגבלויות, הורים לנוער בסיכון, נפגעי התמכרויות ונשים חד-הוריות; והם יוצרים מענים עבור אותם צרכים. לרוב מדובר בהקמת שירותים חדשים או בייעול השירותים הקיימים (סדן, 2009; Boehm & Cnaan, 2012; Rothman, 2007, 2013).

כדי להבטיח את התאמתם ואיכותם של המענים הסוציאליים לצרכים והבעיות המאפיינים את הקהילות השונות, העובדים הסוציאליים הקהילתיים שואפים לעבוד עם נציגי הקהילות ולערב אותם בשלבי העשייה המקצועית עד כמה שאפשר, החל משלב איתור הצורך ותכנון המענים לבעיות הסוציאליות, ועד לשלב היישום ואף שלב הבקרה שלאחריו, וההערכה של הצלחת המענים שנוצרו (מזרחי, 2005; סדן, 2009; Sadan, 2004; Chaskin et al., 2007; Mizrahi, 2006). בשל כך העובדים הסוציאליים עסוקים בסוגיה כיצד אפשר להגביר את מעורבותם של אותם חברי קהילות בפעילות הקהילתית שהם מקדמים.

עובדים סוציאליים קהילתיים העובדים עם האוכלוסייה החרדית עסוקים בשאלה קריטית זו אף יותר. מצד אחד, בחברה החרדית יש פוטנציאל גדול למעורבות התושבים המתבטא בנורמות של עזרה הדדית וסולידריות חברתית המעוגנות במגוון ערוצי סיוע קהילתיים כמענה לצורכי הרווחה השונים (Roos, 2015). מצד שני, העבודה עם העובדים הסוציאליים הקהילתיים מחייבת שיתופי פעולה עם הממסד (מזרחי, 2005; Mizrahi, 2006), כשלרוב מדובר בממסד המזוהה עם הציבור החילוני או הדתי-לאומי. גם ברשויות שהן חרדיות, העובדים הסוציאליים הקהילתיים משתייכים לרוב לציבור החילוני או הדתי-לאומי, ונוצר קושי של תושבי קהילות אלה להשתתף בפעילות הקהילתית למען קידום הצרכים הסוציאליים שלהם.

גם כאשר העובדים הסוציאליים הקהילתיים משיגים את שיתוף הפעולה של האוכלוסייה החרדית ואת השתתפותה בפעילות הקהילתית, נשאלת השאלה האם פעילות זו מגשימה את פוטנציאל מעורבותם והשתלבותם של הפעילים הקהילתיים מקרב האוכלוסייה החרדית בחברה הכללית או שמא פעילות זו משרתת את הציבור החרדי בלבד, ורק מקדמת הסתגרות בתוך החברה החרדית עצמה.

זאת ועוד, חרף ההבנה על חשיבות עבודה רגישת תרבות המותאמת לצורכי הייחודיים של האוכלוסייה החרדית, עובדים סוציאליים מוצאים את עצמם פעמים רבות חסרי ידע וכלים מתאימים לעבודה עם אוכלוסייה זו, מאחר שהמודלים הקיימים נבנו עבור האוכלוסייה הכללית, ולרוב הם אינם כוללים התאמה ודגשים רלוונטיים לעבודה עם אוכלוסיות דתיות/מסורתיות, ובכללן האוכלוסייה החרדית (בן-דוד ועמית, 1999; קורין-לנגר ונדן, 2012). לפיכך ייחודיותו של מאמר זה היא בתרומתו התיאורטית וביכולת להציע דרכים להתאים את הידע הקיים בספרות המקצועית לעבודה עם האוכלוסייה החרדית.



מכאן גם תהיה נובעת תרומתו הפרקטית של המאמר וההמלצות היישומיות לעבודה בשדה. הממצאים המוצגים במאמרו והתובנות העולות מהן יתורגמו להשלכות פרקטיות והמלצות לעבודה סוציאלית קהילתית עם האוכלוסייה החרדית. המלצות אלו תאפשרנה מצד אחד עבודה רגישת תרבות ומותאמת למאפייניה הייחודיים של האוכלוסייה החרדית, ומצד שני עבודה המאפשרת את הגברת ההשתלבות והמעורבות של חברה זו באוכלוסייה הכללית.

בפרקים הבאים נתייחס לסוגיות האלו, באמצעות התבססות על ממצאים מחקרניים כפי שעלו מסדרת מאמרים שפרסמנו בשנים האחרונות, פרי חקר מקיף של מאפייני פעילים קהילתיים מקרב האוכלוסייה החרדית.

טרם הצגת הממצאים והדין בהם, נפתח בהסברים וברקע תיאורטי על העבודה הסוציאלית הקהילתית בכלל ובחברה החרדית בפרט, ועל פוטנציאל המעורבות של האוכלוסייה החרדית בחברה הכללית בעקבותיה.

### **עבודה סוציאלית קהילתית**

שתי ההתמחויות המרכזיות של העבודה הסוציאלית הן העבודה הסוציאלית הפרטנית והעבודה הסוציאלית הקהילתית. בדומה לעבודה הסוציאלית הפרטנית, העבודה הסוציאלית הקהילתית מסייעת לאוכלוסיות שיש להן צרכים ובעיות בתחומי הרווחה השונים, אלא שהעבודה הסוציאלית הקהילתית מציעה עבורם פתרונות ברמה הקהילתית וברמת המאקרו, המערכתית (Rothman & Mizrahi, 2014). הדבר נעשה לא רק מתוך תפיסה והבנה שכך אפשר בו-זמנית להגיש סיוע לעשרות, מאות ואפילו אלפי תושבים (ולא רק ליחידים), אלא בעיקר מתוך הבנה שאם הבעיות הסוציאליות שהפרטים חווים הן חברתיות במהותן, קהילתיות או תרבותיות באופיין, זו גם צריכה להיות הדרך המרכזית להתמודד איתן, כלומר להציע עבורן מענה ברמה החברתית והקהילתית (בוכבינדר, 2012; לונטל, 2012; סדן, 2009; Reisch, 2016).

לדוגמה, כאשר העובדים הסוציאליים מלווים אוכלוסיות עם נכויות ומוגבלויות, ההבנה היא שאין די בסיוע פרטני, הכלה רגשית ומתן כלים להתמודד עם המציאות רצופת המכשולים, אלא שיש לעשות כל שניתן להסיר את המכשולים מסביבת האנשים עם מוגבלויות, להנגיש עבורם מרחבים ציבוריים ואף לפעול למען 'הנגשה חברתית', קרי העלאת המודעות לצורכיהם של האנשים עם המוגבלויות ושבירת סטיגמות ובידול חברתי ותעסוקתי (קלדרון ועמיתיה, 2010; קמינסקי, 2010; Ginis et al., 2010; Hammel et al., 2008; Kulik, 2018; Kulik, 2019; Milner & Kelly, 2000).

לצורך כך נדרשת מעורבות מרכזית של התושבים או של נציגי הקהילות שיש להם מאפיין קריטי משותף שההתערבות הסוציאלית הקהילתית נוגעת אליו. ראשית, ההנחה היא שהתשובות נמצאות אצל האנשים עצמם. אי אפשר לתכנן התערבות סוציאלית בלי לאבחן תחילה את הבעיות והמצבים החברתיים המאפיינים את הקהילות, ולכן מעורבותם של התושבים ונציגי הקהילות נדרשת כבר בשלב האבחון ואיתור הצרכים, והלמידה המרכזית של העובדים הסוציאליים על הבעיות החברתיות מתבצעת באמצעות איסוף מידע מאותם תושבים ונציגים. שנית, גם בשלב הבא של תכנון המענים

הסוציאליים, ההנחה היא שהתושבים או חברי הקהילות מיטיבים לדעת יותר מכל מה טוב ונכון עבורם ומה יהיה סיוע משמעותי לבעיה שהם חווים, ולכן שיתוף התושבים מתקיים גם בשלב זה. לבסוף, בשלב של יישום התוכניות דרושה מעורבותם של נציגי הקהילות, כדי לסייע בהוצאת הדברים לפועל וכדי לשמש כשגרירים בקהילותיהם בהטמעת התוכניות החברתיות בקרב חברי הקהילה ועידוד ההשתתפות בהן (Higham & Totkington, 2009; Littell et al., 2001; Mizrahi, 2006).

נציגים אלו, הנוטלים חלק בשלבי ההפעלה השונים של התוכניות הסוציאליות הקהילתיות, נקראים פעילים קהילתיים (סדן, 2009). רמת המעורבות שלהם בהתערבויות הסוציאליות הקהילתיות יכולה לנוע ממעורבות נמוכה ובסיסית, כגון מסירת מידע לעובדים הסוציאליים שנלקח בחשבון בעת תכנון ההתערבויות, ועד לרמות גבוהות של מעורבות בתכנון ויישום הדברים, ולעיתים אף השפעה ושליטה על הדברים וניהולם (יצחקי, 1988; Turner & Arnstein, 1969; Levin & Weiss-Gal, 2009; Balloch, 2001).

כדי למקסם את מעורבות הפעילים הקהילתיים בהתערבויות הסוציאליות הקהילתיות, על העובדים הסוציאליים לספק להם ליווי מקצועי. בתהליך זה העובדים הסוציאליים הקהילתיים מנחים את קבוצות הפעילים ומקנים להם מיומנויות שונות, כגון כישורי מנהיגות; מיומנויות עבודה קבוצתית, כמו ניהול דיונים, קבלת החלטות, חלוקת אחריות וסמכויות; ויכולת ניהול משא ומתן מול גורמים עירוניים, פוליטיים ומקצועיים (Boehm, 2003; Chaskin, et al., 2007; Checkoway, 2011; Staples, 2012; Zanbar, 2018). כך הפעילים הופכים מלקוחות נזקקים של ארגוני הרווחה המקבלים שירותים לתושבים בעלי יכולת לספק שירותים ומענים לצורכי כלל התושבים (Austin, 2004; Kirk & Shutte, 2004; Pippard & Bjorklund, 2003; Smock, 2004), עד לרמה שבה לעיתים הם מנהלים חלקים מרכזיים בהתערבויות הסוציאליות הקהילתיות, מתוך אחריות וסמכות בלעדית (יצחקי, 1988; Arnstein, 1969).

### **פעילות קהילתית כמקדמת השתלבות חברתית**

מטבע אופייה, הפעילות הקהילתית שאותה מנחים עובדים סוציאליים קהילתיים מקדמת השתלבות חברתית. ראשית, היא מקדמת סולידריות חברתית ולכידות חברתית, מעצם העובדה שהיא מפגישה תושבים ונציגי קהילות עם מאפיינים ייחודיים לצורך קידום מטרות משותפות, באמצעות עשייה קולקטיבית אינטנסיבית (לאור ובלית-כהן, 2015; Levy, Itzhaky et al., 2015; Itzhaky et al., 2012). כך גם אזרחים שאינם במוקדי העשייה החברתית יכולים להשתתף במסגרת המאפשרת אינטראקציות חברתיות והעמקה של קשרים חברתיים.

שנית, מעבר לכך שהפעילים הקהילתיים פועלים למען הצרכים שלהם, הם מתפקדים כנציגים של קהילות רחבות יותר ופועלים עבורן באופן התנדבותי. הם מקדמים עשייה ומענים סוציאליים שכל חברי הקהילה נתרמים מהם (מוניקנדס-גבעון ובלית-כהן, 2012; Chaskin et al., 2007).

לבסוף, מעורבות אזרחים בפעילות הקהילתית מפתחת בהם אחריות ציבורית והיא כלי מרכזי לחינוך אזרחי לדמוקרטיה ולהשפעה חברתית. מעורבות זו גם מאפשרת להגביר את כוחן הפוליטי של קבוצות חסרות השפעה שלעיתים זהו ערוץ ההשפעה המרכזי או אף היחיד שלהן, בייחוד כאשר מדובר

בקבוצות מוחלשות (לאור ובלויט-כהן, 2015; Mizrahi, 2006). את ההישגים הללו ואת המיומנויות שהפעילים רכשו הם יכולים בהמשך ליישם באפיקים נוספים של השפעה חברתית ועשייה ציבורית, ולקדם השתלבות חברתית במגוון תחומי חיים נוספים.

### פעילים קהילתיים בחברה החרדית

אוכלוסיית הפעילים הקהילתיים מקרב החברה החרדית הפועלים עם עובדים סוציאליים קהילתיים טרם נחקרה בארץ, פרט למחקרן של כותבות מאמר זה שהיה מחקר חלוץ בתחום. ואולם גם בהיעדר ספרות ספציפית על עבודה סוציאלית קהילתית עם החברה החרדית, אפשר להבין את הרקע לממצאי מחקרנו תודות לספרות העוסקת במאפייני העבודה הסוציאלית (בכללותה) עם האוכלוסייה החרדית.

רוב העובדים הסוציאליים בישראל והעובדים הסוציאליים הקהילתיים בכללם הם מהאוכלוסייה החילונית או הדתית-לאומית (Band-Winterstei & Freund, 2015). הסיבה היא הימנעות האוכלוסייה החרדית להשתלב בהשכלה הגבוהה במסגרת הממסד החילוני. למרות שבשנים האחרונות יש מגמות של השתלבות האוכלוסייה החרדית במוסדות השכלה המאפשרים רכישת מקצועות כדוגמת עבודה סוציאלית (לרוב על-ידי נשים), עדיין מדובר בהיקפים קטנים של השתלבות במוסדות אלו. יתרה מכך, לרוב מדובר בנשים שאינן מהוות את ה-"mainstream" של החברה החרדית, כי הדבר עדיין נתפס כיציאה מהמסגרת החרדית ושבירת השמרנות החברתית-דתית (מלחי, 2017; Foscarini, 2014). לכן בפועל הרוב המכריע של העובדים הסוציאליים, לרבות אלו העובדים עם המגזר החרדי, אינם משויכים למגזר זה.

עובדים סוציאליים מקרב הציבור החילוני והציבור הדתי-לאומי העובדים עם האוכלוסייה החרדית עמלים רבות על בניית אמון עם אוכלוסיית המטופלים שלהם, ועליהם לצלוח חשדנות והתנגדות לשיתוף פעולה. הרתיעה של האוכלוסייה החרדית משיתוף הפעולה עם אנשי מקצוע מהחברה החילונית או מהחברה הדתית-לאומית נובעת מחשש לדה-לגיטימציה של אורחות חייהם. האוכלוסייה החרדית מאופיינת באורח חיים שמרני המקיף את כל תחומי החיים, החל ממסגרות החינוך ועד למרכזי המסחר והצרכנות שלהם (Coleman-Brueckheimer, 2009), וחוששת מהשפעות חיצוניות שיאיימו על צביון החיים שלהם. בהקשר של אנשי טיפול בפרט, החשש הוא שהם ימתחו ביקורת על אורח חיים זה וישאפו לשנות אותו, כפי שהם מבינים את רווחת החיים הרצויה עבור האוכלוסייה החרדית (ויצטום, 1999; ויצטום וגודמן, 2003; Popovsky, 2010; Freund & Band-Winterstein, 2013). הדבר אף עשוי לגרום לכך שהאוכלוסייה החרדית לא תפנה כלל לאנשי מקצוע ותנסה לפתור את בעיותיה באמצעות גורמים פנים-קהילתיים שאינם אנשי טיפול מקצועיים, כדוגמת רבנים ואנשי חינוך (Goodman & Witztum, 2002; Popovsky, 2010). עם זאת, בשנים האחרונות נראה כי החברה החרדית עוברת תהליכים של פתיחות גוברת לאנשי מקצוע, ובכללם לעובדים הסוציאליים המציעים עבורם התערבויות מקצועיות כמענה לצרכים השונים. זאת, בין היתר, בשל המודעות העולה לצרכים של האוכלוסייה החרדית ולתופעות כדוגמת ילדים בסיכון וגירושין שהחלו להתרחב וזקוקות לסיוע זה (Band-Winterstei & Freund, 2015; Fontes & Plummer, 2010).

כפי שחשוב שהעובדים הסוציאליים הפרטניים יבנו אמון ויחסים של שיתופי פעולה עם המטופלים שלהם, כך חשוב לא פחות שהעובדים הסוציאליים הקהילתיים יצרו יחסים מעין אלו עם הפעילים הקהילתיים שאיתם הם עובדים (Sadan, 2004), ובפרט כשמדובר בעבודה עם החברה החרדית (Zanbar & Itzhaky, 2013a). נוסף על הקושי של החברה החרדית לעבוד עם אנשי מקצוע מחוץ לאוכלוסייה שלהם ובכללם העובדים הסוציאליים הקהילתיים, קיימים בחברה זו שני ערכים מנחים העלולים להקשות על התגייסות לפעילות קהילתית בחברה החרדית, ערך הצניעות וההפרדה המגדרית וערך לימוד התורה.

גם כאשר נשמרת ההפרדה המגדרית בין קבוצות של פעילים גברים לקבוצות של פעילות נשים, עולה קושי נוסף כי רוב העובדים הסוציאליים בישראל הן למעשה עובדות סוציאליות נשים (ארזי ועמיתיה, 2020). גברים חרדיים צפויים לחוש קושי להתגייס לפעילות קהילתית ולעבוד בצורה משותפת עם העובדות הסוציאליות הקהילתיות, מחשש שעבודה אינטנסיבית זו לא תעלה בקנה אחד עם ערך הצניעות וההפרדה המגדרית הנשמרים בצורה חזקה בכל רובדי החיים (Finkelman, 2011; Kalagy & Braun-Lewensohn, 2019). קושי נוסף נוגע לחשש של הגברים החרדיים מ'ביטול תורה'. הערך המנחה את הציבור החרדי הוא התגייסות ללימוד התורה בכל זמן פנוי, "והגית בו יומם ולילה" (יהושע א', ח'), באופן המנחה לתעדף את הקדשת הזמן המירבי ללימוד התורה על פני כל עיסוק אחר (Finkelman, 2011; Kalagy & Braun-Lewensohn, 2019; Muchnik, 2014).

כדי לבחון האם שני מאפיינים אלו באו לידי ביטוי בשיעור נמוך של התגייסות גברים חרדיים לפעילות קהילתית, השונו את ההתפלגויות המגדריות של 163 פעילים קהילתיים מקרב האוכלוסייה החרדית עם אלו של 188 פעילים מקרב האוכלוסייה הכללית שהיו קבוצת ביקורת. יש לציין כי בציבור הכללי נשים נוטות להתגייס לפעילות קהילתית במסגרת העבודה הסוציאלית הקהילתית, בשיעור גבוה יותר מגברים (Zanbar, 2019), לכן בדקנו אם שיעורי התגייסות לפעילות קהילתית של הגברים יהיו נמוכים יותר בצורה מובהקת בקרב האוכלוסייה החרדית.

השוואת התפלגויות מגדריות בקרב פעילים מהחברה החרדית לעומת פעילים מקרב האוכלוסייה הכללית (באמצעות מבחן Chi-square) העלתה כי אין הבדלים מובהקים בשיעור ההתגייסות לפעילות קהילתית לכל מגדר בקרב המגזרים השונים. בקרב האוכלוסייה הכללית ההתפלגויות היו 66.5% נשים ו-33.5% גברים; ובקרב האוכלוסייה החרדית 64.2% נשים ו-35.8% גברים. במילים אחרות, ממצאים אלו לא תמכו בחשש שערכי ההפרדה המגדרית ולימוד התורה פוגעים בשיעור ההתגייסות של גברים מקרב האוכלוסייה החרדית לפעילות קהילתית. ייתכן כי משמעות הדבר היא שהם מייחסים ערך רב לפעילות זו ורואים בה כלי להגשמת ערכים ומטרות חשובות בחייהם, ולכן הדבר לא נתפס כ'ביטול תורה', כשם שדאגה לפרנסה וליתר צורכי היום-יום אינה נתפסת כך. נוסף על כך, הדבר גם עשוי להעיד על כך שהעבודה הסוציאלית הקהילתית עם הגברים החרדיים נעשית מתוך רגישות תרבותית גבוהה שמאפשרת להם להשתלב בפעילות זו, מבלי לחוש שהיא מתנגשת עם הערכים המרכזיים בחייהם.

## השתלבות הפעילים החרדיים בחברה הכללית באמצעות הפעילות הקהילתית

במסגרת הפעילות הסוציאלית הקהילתית נדרשים הפעילים הקהילתיים מהחברה החרדית לשתף פעולה עם גורמים מקצועיים ומוניציפליים מהממסד החילוני או הדתי-לאומי. עליהם להפגין נכונות לעבוד יחד ולמצוא את עמק השווה בעבודה משותפת שלא תאיים על ערכי הציבור החרדי ועל אורחות חייו (Band-Winterstei & Freund, 2015; Freund & Band-Winterstein, 2013).

יחד עם זאת, כדי לבחון את השאלה האם פעילותם של הפעילים הקהילתיים החרדיים מקדמת את השתלבותם בחברה הכללית או להפך את הסתגרותם אל תוך קהילותיהם פנימה וקידום של צרכי החברה שלהם בלבד, יש לבחון מיהי אוכלוסיית היעד המקבלת מענה באמצעות פעילות זו. שאלה זו מתחדדת בייחוד על רקע ספרות קודמת המעידה כי התנדבות בקרב האוכלוסייה החרדית מופנית בעיקר לסיוע פנים-קהילתי בחברה החרדית עצמה (מלחי, 2014).

באופן מפתיע, התפלגויות המשתתפים במחקר שערכנו העידו על כך שבעוד 33.1% מהפעילים הקהילתיים החרדיים דיווחו שאוכלוסיית היעד של הפעילות שלהם היא האוכלוסייה החרדית בלבד, 63.8% השיבו שמהפעילות הזו נתרמת כלל האוכלוסייה ו-3.1% אף השיבו שהאוכלוסייה המרכזית הנהנית מהפעילות הקהילתית היא האוכלוסייה החילונית. כלומר, רוב הפעילים הקהילתיים החרדיים (כשני שלישי) פועלים למען האוכלוסייה הכללית. הם אמנם מקדמים את צרכי הרווחה השונים שמעסיקים אותם, אך פועלים כך שכל האוכלוסייה נתרמת מכך.

ייתכן כי ההסבר לממצאים אלו נעוץ בהבדלים שבין פעילים קהילתיים למתנדבים. כאמור, פעילים קהילתיים הם סוג של מתנדבים המקדמים את צרכי הקהילות שלהם, אך בשונה ממתנדבים רגילים הם גם מקדמים את הצרכים שלהם עצמם (מוניקנדם-גבעון ובלויט-כהן, 2012). יכול להיות שמתנדבים חרדיים שלא נתרמים בעצמם מתחומי עשייתם יעדיפו לרכז את מאמצי ההתנדבות אל קהילותיהם פנימה, מתוך אותם מאפיינים של הסתגרות וסולידריות קהילתית גבוהה שציינו. לעומתם, אם הפעילים הקהילתיים החרדיים יזהו הזדמנות לקידום מענים לבעיות ולצרכים המעסיקים אותם עצמם, אינטרס זה יגבר על נטיות של עשייה פנים-קהילתית, והמוטיבציה שלהם להשתלב בתחומי עשייה קהילתיים המשרתים את רווחת כלל הציבור תגבר.

אפשר לראות זאת כשמתבוננים על תחומי העשייה השונים שעליהם דיווחו הפעילים הקהילתיים החרדיים. תחומים אלו כללו למשל פעילות במסגרת התוכנית "קהילה נגישה", תוכנית העוסקת בהנגשת מבני ציבור ומרחבים ציבוריים עבור אנשים עם מוגבלויות; פעילות למען איכות הסביבה; ו"אם לאם", תוכנית המסייעת לנשים החוות קשיים לאחר לידה. מאחר שתחומים אלו הם חוצי מגזרים, יש בכוחם של פעילים מכל מגזר לקדם את המענים לצרכים השונים בתחומים הללו באופן שבו כלל האוכלוסייה תיתרם מכך.

ממצאים אלו חשובים בפרט משום שהספרות מראה שכאשר הציבור החרדי משתלב בפעילות התנדבותית חוץ-קהילתית, היא מזמנת הזדמנויות לחשיפה הדדית עם המגזר החילוני וביכולתה אף להגביר את האמון והסולידריות ביניהם. יתרה מזו, בכוחה של אינטראקציה זו לחזק את זיקת האנשים

החרדים המשתלבים בפעילות זו למדינה ומוסדותיה (מלחי, 2014). כלומר נטיית הפעילים הקהילתיים החרדיים להשתלבות במרחב העשייה הציבורי ותרומה לחברה בכללותה במסגרת הפעילות המלווה על-ידי עובדים סוציאליים קהילתיים, צפויה להמשיך ולהיות מיושמת בתחומי עשייה ציבוריים נוספים.

### **הבדלים בין מאפייני פעילים חרדיים למאפייני פעילים מכלל האוכלוסייה**

מחקרנו על פעילים קהילתיים מקרב החברה החרדית כלל בחינה השוואתית של מאפייני הפעילים הקהילתיים החרדיים מול אלו של מקביליהם מקרב האוכלוסייה הכללית, בכמה קטגוריות החיוניות להצלחתה של הפעילות הקהילתית שהפעילים מקדמים (Zanbar & Itzhaky, 2018). המשתנים שנבחרו להשוואה זו מתוארים בספרות כמשתנים מרכזיים הנוגעים לפעילות הקהילתית המלווה על-ידי עובדים סוציאליים: רמת הפעילות הקהילתית, שיתוף לקוחות, ייצוג ושייכות קהילתית.

רמת הפעילות הקהילתית משקפת את האינטנסיביות של העיסוק בפעילות למען הקהילה. משתנה זה בוחן עד כמה הפעילים הקהילתיים עוסקים במגוון תחומים למען קידום צרכי הקהילה, כמו תכנון פעילויות לטובת תושבי השכונה, פנייה לבעלי תפקידים שונים לשם קידום צרכי התושבים/חברי הקהילה, גיוס מתנדבים נוספים לקידום הפעילות הקהילתית, השפעה על מוקדי קבלת החלטות, ואף הפעלת לחץ על גורמים פוליטיים/מוניציפליים שיקדמו את צרכי חברי השכונה/הקהילה (Zimmerman & Rappaport, 1988).

שיתוף הלקוחות מתייחס למידה שבה העובדים הסוציאליים הקהילתיים מערבים את הפעילים בשלבים השונים של הפעילות הקהילתית ונותנים להם מקום דומיננטי יותר אל מול פסיבי. כאמור, שיתוף הלקוחות יכול לנוע מרמות נמוכות של שיתוף ועד לרמות גבוהות ביותר. ברמות הנמוכות השפעת הפעילים היא מינורית. הם נשאלים לדעתם, אך אין התחייבות לפעול בהתאם לאינפורמציה שמסרו, וכמו כן הם לרוב שותפים בהתערבות הסוציאלית הקהילתית כממלאי משימות ללא השפעה ממשית על ההחלטות המתקבלות; ברמות הגבוהות של השיתוף יש לפעילים הקהילתיים השפעה על ההחלטות בתחומים הנוגעים להם ולקהילתם ועל קידום צרכי הרווחה הקהילתיים. לפעמים הם שוי ערך לעובדים הסוציאליים בסמכות ובאחריות שלהם, ולעיתים ברמות הגבוהות ביותר של השיתוף הם אף מקבלים זכות וטו על הכרעה בסוגיות קהילתיות שונות והפעילות הנחוצה לקידומן (יצחקי, 1988; Arnstein, 1969; Levin & Weiss-Gal, 2009; Turner & Balloch, 2001).

ייצוג הוא המידה שבה הפעילים הקהילתיים מייצגים נאמנה את צרכי הקהילה בפני גורמים מקצועיים, פוליטיים או מוניציפליים, ופועלים לקידום של צרכים אלה לא רק מתוך אינטרסים אישיים שלהם. מקובל להתייחס לשני היבטים של ייצוג, תיאורי ומהותי. ייצוג תיאורי הוא המידה שבה הפעילים הקהילתיים דומים במאפייניהם לחברי הקהילה שהם מייצגים, כדוגמת מצב סוציו-אקונומי או מאפיינים דמוגרפיים. ייצוג מהותי הוא המידה שבה הפעילים הקהילתיים חולקים אינטרסים דומים עם יתר חברי הקהילה. דמיון רב יותר בין הפעילים לבין חברי קהילתיהם בשני היבטים הללו צפוי לאפיין ייצוג יותר מהימן של הקהילה וצורכיה, ולהבטיח שהפעילים יפעלו לקדם אותם נאמנה (Checkoway, 2013).

שייכות לקהילה משקפת את המידה שבה הפרטים מרגישים חלק מקולקטיב שמספק את צורכיהם הרגשיים והמעשיים (Newbrough & Chavis, 1986). עם הזמן תחושה זו מעמיקה תודות לחוויות משותפות והיסטוריה שחברי הקהילה חולקים אלו עם אלו, תחושות של אמון והשפעה הדדית, נורמות ומסורות קהילתיות ותחושה שהקהילה נמצאת עבור הפרטים ומספקת את צורכיהם (McMillan, 1996, 2011).

ממצאי המחקר שלנו העלו כי הפעילים הקהילתיים מקרב החברה החרדית דיווחו על רמות נמוכות יותר של כמעט כל המשתנים הקשורים לפעילות קהילתית, בהשוואה לפעילים מקרב האוכלוסייה הכללית. הדבר בא לידי ביטוי ברמות הפעילות הקהילתית שלהם, שיתוף הלקוחות והייצוג. המשתנה יוצא הדופן שבו לא נמצאו הבדלים מובהקים בין פעילים קהילתיים מהמגזרים השונים הוא משתנה השייכות לקהילה.

הרמות הנמוכות יותר של פעילות קהילתית בקרב הפעילים החרדיים מעלות כמה סברות. ייתכן כי העבודה עם המגזר החילוני עדיין עשויה להיות מורכבת עבורם, על אף הנכונות הגבוהה לכך הנובעת מעצם ההתגייסות לפעילות הקהילתית. נוסף על כך, ייתכן כי הפעילים החרדיים חשים מראש שיש להם רמות השפעה נמוכות יותר (בשל ההשתייכות למגזר החרדי), ולכן הם לא פועלים ברמות אינטנסיביות של פעילות קהילתית, מחשש שהן לא יניבו תוצאות משמעותיות. בדומה לכך, ייתכן כי הפעילים הקהילתיים חשים רמות שיתוף נמוכות יותר מצד העובדים הסוציאליים הקהילתיים המלווים אותם, בשל אינטראקציות פחות אינטנסיביות עימם ויחסי אמון שטרם התבססו בצורה מעמיקה וטרם הובילו לרמת שיתוף משמעותית.

באשר לרמות הייצוג הנמוכות יותר בקרב הפעילים הקהילתיים החרדיים, מצד אחד, החברה החרדית מאופיינת בהומוגניות רבה יותר (מלחי, 2014) ולכן הייתה צפויה להבטיח לפחות את מדד הייצוג התיאורי, אך מצד שני, בחברה זו מתקיימות רמות נמוכות יותר של תהליכים דמוקרטיים, למשל נציגי ציבור לא נבחרים על פי רצון קהל היעד שעבורו הם פועלים, אלא על-ידי המנהיגות הרבנית (Carmeli et al., 2008). ייתכן שאפיונים אלו הכריעו גם את רמות הייצוג הנמוכות של הפעילים החרדיים.

באשר למשתנה השייכות לקהילה, הממצאים המורים על כך שאין הבדלים בין פעילים קהילתיים מקרב החברה החרדית לפעילים מקרב החברה הכללית מפתיעים, אל מול המאפיינים של קהילתיות וסולידריות בקרב החברה החרדית והון חברתי מלכד גבוה המופנים לערוצים של עשייה פנים-קהילתית (מלחי, 2014; Roos, 2015). להשערתנו, אילו הייתה נערכת השוואה בין תושבים רגילים (שאינם פעילים) מקרב המגזרים השונים, היה צפוי שההבדלים בין אורח החיים של המגזרים ישתקפו ברמת שייכות לקהילה גבוהה יותר בקרב האוכלוסייה החרדית. מאחר שבדקנו פעילים קהילתיים, יש להביא בחשבון שעצם ההתגייסות לפעילות הקהילתית (בין אם במגזר החרדי ובין אם במגזרים אחרים) מעלה לרוב את תחושת השייכות של הפעילים לקהילותיהם. הדבר נובע מכך שהפעילות הקהילתית מזמנת עבורם אינטראקציות משמעותיות עם חברים נוספים בקהילה, וגם מעצם הידיעה שהם משמעותיים עבור הקהילה ומסייעים לה. גם אלמנט החוויות המשותפות במסגרת הפעילות הקהילתית ויחסי האמון הנבנים מתוך העבודה המשותפת יכולים, כפי שראינו על פי הספרות, להגביר

תחושת שייכות זו. משום כך פעילים קהילתיים, באשר הם, צפויים להיות בעלי רמות שייכות גבוהות לקהילותיהם במידה משמעותית. נתון זה לא מאפשר להבחין בהבדלים בין המגזרים במשתנה זה. מבט על ההתפלגויות בקרב משתתפי המחקר בנוגע לממוצעי ציוני השייכות לקהילה שלהם חיזק השערה זו. בסולם דרגות של 1-5 (כאשר 1 = רמת שייכות לקהילה נמוכה מאד; ו-5 = רמת שייכות לקהילה גבוהה מאד), גם הפעילים מקרב האוכלוסייה הכללית וגם הפעילים מקרב האוכלוסייה החרדית דיווחו על רמות גבוהות של שייכות, מעל לממוצע של 4 (4.16, ו-4.08, בהתאמה).

### **גורמים המשפיעים על הצלחת הפעילות הקהילתית בחברה החרדית**

בשלב הבא ביקשנו לבדוק מה מביא להצלחת הפעילות הקהילתית בקרב הפעילים החרדיים, הן ברמת הפרט והן ברמת הפעילות כולה. ברמת הפרט בדקנו מה מגביר את מסוגלותם (competence) כפעילים, כלומר מה מגביר את יכולתם להוביל את כלל קבוצת הפעילים ולהנהיגה, כמו גם את יכולתם לנהל קשרים טובים עם גורמים פוליטיים ומקצועיים ולהשיג את המבוקש לטובת קהילותיהם (Zanbar & Itzhaky, 2013b). ברמת הפעילות הקהילתית עצמה בחנו מה מגביר את אפקטיביות הפעילות הקהילתית והשגת מטרותיה (יצחקי וזנבר, 2014; Zanbar & Itzhaky, 2013b).

כל אחד מהמדדים האלו נובא באמצעות גורמים שונים. מבחני רגרסיה היררכית (הבודקים לאיזה מבין המשתנים הבלתי-תלויים של המחקר יש תרומה מובהקת להסבר השונות של המשתנה התלוי), העידו כי ברמת הפרט מסוגלותם העצמית כפעילים של משתתפי המחקר מקרב האוכלוסייה החרדית גברה תודות לכל המדדים הקשורים בפעילות קהילתית: שיתוף לקוחות, ייצוג, ושייכות לקהילה. ככל שהפעילים החרדיים שותפו במידה רבה יותר על-ידי העובדים הסוציאליים שעמם הם עובדים, ייצגו נאמנה את קהילותיהם והרגישו שייכים להן, כך גברה מסוגלותם כפעילים ויכולתם להגיע למקום דומיננטי יותר ובעל השפעה, הן מול חברי קהילותיהם והן מול גורמים פוליטיים ומקצועיים.

באשר לגורמים המנבאים את אפקטיביות הפעילות הקהילתית והשגת מטרותיה, מבחני הרגרסיה העידו כי רק לגורם השייכות לקהילה נמצאה תרומה מובהקת להגברת אפקטיביות הפעילות הקהילתית. ככל שהפעילים חשו מחוברים יותר לקהילותיהם, כך גברה מידת הצלחתה של הפעילות הקהילתית שהם הובילו. משתני שיתוף הלקוחות והייצוג לא נמצאו כמנבאים את אפקטיביות הפעילות הקהילתית. ייתכן שההסבר נעוץ בממצאים הקודמים שהעידו על רמות נמוכות יותר של שיתוף לקוחות וייצוג בקרב הפעילים הקהילתיים החרדיים, לעומת הפעילים מקרב האוכלוסייה הכללית. ייתכן כי דינמיקת היחסים בין העובדים הסוציאליים המלווים קהילות אלו והמייצגים את המגזר החילוני או הדתי-לאומי, כמו גם מידת הייצוג של הפעילים את קהילותיהם שעשויה להיות נגזרת מכך, לא גבוהות דיין כדי להגביר את אפקטיביות הפעילות הקהילתית.

לבדיקת הגורמים המשפיעים על אפקטיביות הפעילות הקהילתית, בחרנו להוסיף גורם נוסף על אלו שנבחנו במסגרת ההשוואה בין הפעילים מקרב המגזר החרדי לאלו מהאוכלוסייה הכללית. גורם זה לא היה רלוונטי להשוואה בין המגזרים, מאחר שהוא ייחודי לפעילים החרדיים בלבד ומתייחס למידת תמיכת הרבנים בפעילות הקהילתית. בחינת גורם זה הייתה חשובה, נוכח הבנת המקום המרכזי



שהרבנים תופסים בחיי חברי קהילותיהם והשפעתם על ההחלטות שחברי הקהילות מקבלים ברמה היום-יומית (Freund & Buchbinder & Shoob, 2013; Band-Winterstein & Freund, 2015; Band-Winterstein, 2013).

בחינת השפעתו של משתנה תמיכת הרבנים על אפקטיביות הפעילות הקהילתית העלתה ממצאים מובהקים. ככל שהרבנים תמכו במידה רבה יותר בעשייה זו, כך גברה מידת הצלחתה. מעניין היה להיווכח שאף כי למשתנה תמיכת הרבנים הייתה שונות מספקת כדי לנבא את משתנה אפקטיביות הפעילות הקהילתית (כלומר התקבלו תשובות שונות בנוגע לרמות תמיכת הרבנים על-ידי הפעילים החרדיים, משתתפי המחקר), שונות זה הקיפה בעיקר את הרמות היותר גבוהות של משתנה תמיכת הרבנים. המשתתפים נשאלו מה הייתה עמדת הרבנים כלפי הפעילות הקהילתית שבה הם לוקחים חלק, כפי שהובאה בפניהם טרם שקיבלו את ההחלטה להצטרף אליה. הסקלה של משתנה זה כללה את מגוון רמות התמיכה (או אי-התמיכה) האפשריות:

1 = הרבנים התנגדו לפעילות; 2 = לא נודעה לי דעתם בנושא; 3 = הרבנים הביעו הסכמה לפעילות; 4 = הרבנים הביעו תמיכה בפעילות; 5 = הרבנים יצאו בקריאה לקחת חלק בפעילות זו. איש ממשתתפי המחקר לא השיב כי התשובה הייתה "1", כלומר שהרבנים התנגדו לפעילות זו. נראה כי לא קיימת כלל אופציה כזו, להצטרף לפעילות קהילתית בידיעה שהרבנים מתנגדים לה. 27.6% מהמשתתפים בלבד דיווחו שלא ידעו מהי עמדתם של הרבנים כלפי הפעילות, ויתר המשתתפים, 72.4%, דיווחו על כך שהרבנים הביעו רמות שונות של תמיכה בפעילות, ומתוכם אחוז לא מבוטל של משתתפי המחקר, 26.8%, דיווחו על כך שהם הצטרפו לפעילות הקהילתית לאחר שהרבנים אף עודדו את הציבור לעשות זאת.

בעקבות הספרות על השפעתם המרכזית של רבני הקהילות החרדיים על חיי חברי קהילותיהם ועל החלטות חשובות הננקטות על-ידם, שיערנו מראש שלתמיכת הרבנים תהיה השפעה רבה על הפעילים הקהילתיים. מאחר ששיעורנו שההשפעה תהיה רחבת היקף, הפנינו לפעילים אלו שאלות נוספות על מידת השפעתם של הרבנים על כל רובדי חייהם. ראשית, ביקשנו לדעת עד כמה המשתתפים מדווחים על כך שהם נועצים עם הרבנים באופן כללי בתחומים שונים בחייהם. התפלגויות תשובותיהם של משתתפי המחקר העידו על רמות גבוהות של פנייה לרבנים להיוועץ בתחומי החיים השונים. 2.8% בלבד דיווחו על כך שהם אינם פונים להתייעץ עם הרבנים כלל, 34.5% דיווחו על כך שהם מתייעצים עם הרבנים בעניינים שהם תופסים אותם כנצרכים להכרעה הלכתית, 'פסיקה', 21.4% דיווחו על כך שהם מתייעצים עם הרבנים בתחומים שהם 'בתפר' בין נושאים הלכתיים לענייני היום-יום שאינם בהכרח הלכתיים, ושיעור גבוה במיוחד, 41.4%, דיווחו על כך שהם מתייעצים עם רבניהם בנושאים הקשורים לכל תחומי החיים.

שנית, שאלנו את משתתפי המחקר על מידת התייעצותם עם הרבנים בנושאים יותר ספציפיים הקשורים למגוון תחומי החיים. הנתונים העלו כי 59.2% מהמשתתפים מתייעצים עם רבניהם בענייני פרנסה/תעסוקה, 58.5% מתייעצים איתם בנושאי שידוכים, 50.3% מתייעצים עם רבניהם לגבי החלטות הקשורות ללימודים, ו-50.3% מתייעצים עם רבניהם בנוגע להחלטות הנוגעות לבחירת

מקום המגורים. נתונים אלו השלימו את התמונה על כך שבכל תחומי החיים המרכזיים, מעל מחצית הפעילים הקהילתיים יוזמים ופונים להיוועץ ברבניהם, טרם שהם מקבלים החלטות חשובות לגביהם. תודות לממצאים הללו, אפשר להבין מדוע לתמיכת הרבנים יש השפעה רבה כל כך על מידת אפקטיביות הפעילות הקהילתית בחברה החרדית, בעוד שדווקא למשתנים הקשורים ישירות לפעילות הקהילתית לא הייתה השפעה דומה.

לבסוף, ביקשנו לדעת האם יש הבדלים בין פעילים מתת-המגזרים השונים של החברה החרדית: ליטאים, ספרדיים/בני עדות המזרח וחסידים, בנוגע לרמות השונות של המשתנים הקשורים לפעילות הקהילתית. נציין שההתפלגויות התת-מגזריות במחקרנו כללו 25.5% פעילים קהילתיים מהזרם הליטאי; 47% מהזרם הספרדי/עדות המזרח; ו-28.5% אחוז מהזרם החסידי. אין בישראל נתונים מדויקים על ההתפלגויות של שלושת המגזרים הללו, אך מקובל להעריך את משקלו של כל מגזר בשליש בערך מהציבור החרדי, עם טווח סטייה של כמה אחוזים (מלחי, 2017).

ההשוואה בין הקבוצות העלתה כי אין הבדלים מובהקים בין פעילים מקרב המגזרים החרדיים האלו בנוגע למגוון המשתנים הנוגעים לפעילות הקהילתית, וביניהם שיתוף הלקוחות (הפעילים) על-ידי עובדים סוציאליים, רמת (אינטנסיביות) הפעילות הקהילתית, ייצוג, שייכות לקהילה, ואפקטיביות הפעילות הקהילתית. כמו כן לא נמצאו הבדלים מובהקים בנוגע לרמות המשתנה תמיכת הרבנים, שיש לו כאמור אפקט משמעותי על הגברת אפקטיביות הפעילות הקהילתית. לפיכך, מנתוני המחקר לא עולה הצורך לתת מענה או התייחסות שונה לכל תת-מגזר של האוכלוסייה החרדית. ממצא זה חשוב נוכח העובדה שלא מתקיימת הפרדה בין תת-המגזרים בכל הנוגע לפעילות הקהילתית. קבוצות הפעילים החרדיים הן הטרוגניות, והפעילים מכל תת-המגזרים עובדים יחד, בליווי העובדים הסוציאליים הקהילתיים.

## סיכום והמלצות

ממצאי מחקרנו שנסקרו לעיל מציעים תשובות שונות לשאלת ההיתכנות של השתלבות האוכלוסייה החרדית בעשייה הציבורית, באמצעות הפעילות הקהילתית. בחלקם הם ממחישים את הפערים שעוד קיימים בין פעילים מקרב האוכלוסייה החרדית לפעילים מקרב האוכלוסייה הכללית, במדדים שלרוב מצביעים על השתלבות משמעותית בעשייה הציבורית, כדוגמת שיתוף הלקוחות על-ידי העובדים הסוציאליים הקהילתיים ורמות האינטנסיביות של הפעילות הקהילתית בקרב הפעילים. הדבר עשוי להיות קשור לקושי של החברה החרדית להיפתח לשיתופי פעולה מעמיקים עם נציגי הממסד החילוני (או אף הדתי-לאומי), מחשש לפגיעה בצביונם. קושי זה משמעותי כי רוב העובדים הסוציאליים בארץ משתייכים למגזר החילוני או הדתי-לאומי, ורק שיעור קטן שלהם משתייך (בשנים האחרונות) למגזר החרדי. בחלקם האחר, מצביעים הממצאים על מגמות השתלבות של האוכלוסייה החרדית באוכלוסייה הכללית, הבאות לידי ביטוי בעובדה שמרביתם הגדולה בוחרים לפעול למען מטרות שיקדמו את רווחתה של האוכלוסייה כולה.

במובנים האלו, ממצאים אלו מהווים תרומה תיאורטית ייחודית לחקר העבודה הסוציאלית הקהילתית עם האוכלוסייה החרדית, ובתוך כך קידום מעורבותה והשתלבותה בחברה הכללית, באמצעות זיהוי הגורמים המגבירים זאת. ספרות קודמת, תיאורטית ואמפירית, אמנם דנה בשאלת השתלבותן של אוכלוסיות מסורתיות ודתיות בחברה הכללית, ומהם מאפייני הפעילות הקהילתית המקדמים זאת, כדוגמת העבודה עם המנהיגות הדתית של האוכלוסייה (ראו Chaskin et al. 2007; Checkoway, 2011), אך סוגיות אלו טרם נחקרו בקרב החברה החרדית. הממצאים המוצגים במאמר הנוכחי ממחישים את חשיבותה של העבודה עם המנהיגות הרבנית ואת הגישה לעבודה זו ממקום של רגישות תרבותית, ולצידה את קידום העקרונות המקצועיים של העבודה הסוציאלית שיאפשרו את רווחתה של האוכלוסייה החרדית, כמו גם את השתלבותה באוכלוסייה הכללית.

הממצאים המדווחים במאמרנו מעידים כי החשש העולה מן הספרות על חוסר התאמת המודלים הקיימים של העבודה הסוציאלית הקהילתית לעבודה עם האוכלוסייה החרדית (בן-דוד ועמית, 1999; קורין-לנגר ונדן, 2012) אכן עלול לבוא לידי ביטוי במאפייני הפעילים הקהילתיים החרדיים. כפי שנוכחנו לראות, כמעט בכל אחד מהמשתנים המאפיינים את הפעילות הקהילתית המלווה על-ידי עובדים סוציאליים קהילתיים, הפעילים הקהילתיים החרדיים דיווחו על רמות נמוכות יותר של המשתנים הללו (פעילות קהילתית, שיתוף לקוחות, וייצוג), לעומת פעילים קהילתיים מקרב האוכלוסייה הכללית. הדבר מחזק את הצורך להתאים את המודלים לעבודה עם האוכלוסייה החרדית שתגביר את שיתופה של האוכלוסייה על-ידי העובדים הסוציאליים, את האופן שבו הפעילים הקהילתיים ייצגו את קהילותיהם נאמנה ואת רמות הפעילות הקהילתית שהפעילים יפגינו.

שני ממצאים הציגו מגמות של השתלבות בהיבט של התגייסות האוכלוסייה החרדית לפעילות הקהילתית. הממצא הראשון קשור לשיעורי ההשתתפות של גברים בפעילות הקהילתית. מעיון בספרות עלה החשש שהעבודה האינטנסיבית של הפעילים הקהילתיים עם העובדות הסוציאליות הקהילתיות (שכן לרוב מדובר בנשים במקצוע זה), תיתפס כמאיימת על ערך הצניעות וההפרדה המגדרית. חשש נוסף שעלה הוא מכך שההשתתפות בפעילות זו תיתפס כ"ביטול תורה" וכמאיימת על הערך העליון של לימוד התורה. שיעורי ההשתתפות של הגברים החרדיים בפעילות הקהילתית, שתאמו לאלו של מקביליהם מהאוכלוסייה הכללית, לא סיפקו תמיכה לחששות אלו.

הממצא השני נוגע לאוכלוסיית היעד של ההתערבות, כלל הקהילה הנתרמת מהפעילות הקהילתית. נוכח ממצאים קודמים בספרות המעידים על נטייתה של האוכלוסייה החרדית להפנות את מאמצי ההתנדבות אל תוכה פנימה, היה מעניין לראות שמרבית הפעילים החרדיים מדווחים על עשייה קהילתית לטובת כלל האוכלוסייה. שיערנו כי הדבר נובע מכך שהפעילות הקהילתית, בשונה מפעילות התנדבותית רגילה, משרתת את צורכיהם של המתגייסים למענה (שהם צרכים סוציאליים ולא בהכרח קשורים לאורח חייהם החרדי). נראה כי שיקול זה, של קידום הצרכים האישיים, מקבל עדיפות על פני התנדבות למען הקהילה החרדית. ממצאים אלו נותנים פתח להאמין כי ביכולתה של הפעילות הקהילתית המונחית על-ידי עובדים סוציאליים קהילתיים והמקדמת צרכי רווחה, לגשר על הפערים שבין המגזרים ולסייע להם למצוא את השווה, אשר רב על השונה, ולקדם השתלבות חברתית.

המלצותינו לפרקטיקה הן לפעול להגברת הגורמים שנמצאו כתורמים להצלחתה של הפעילות הקהילתית הן ברמת הפרט והן ברמת הפעילות הקהילתית: שיתוף לקוחות, ייצוג, שייכות לקהילה ותמיכת הרבנים בפעילות הקהילתית. על העובדים הסוציאליים הקהילתיים לחזק גורמים אלו, בפרט לאור העובדה ששיתוף הלקוחות והייצוג נמצאו נמוכים יותר בקרב הפעילים החרדיים, בהשוואה למקביליהם מהאוכלוסייה הכללית.

מקומם הבלתי-מעורער של הרבנים בקהילות החרדיות והשפעתם על כל אורחות חייהם של חברי קהילותיהם לא נעדר גם מתחום הפעילות הקהילתית, והוא מחייב עבודה צמודה עם הרבנים, מנהיגי הקהילות, תיאום ושיתופי פעולה. על העובדים הסוציאליים להביא בפני הרבנים את הצרכים הסוציאליים הקהילתיים, באופן המלווה בנתונים על היקפי הבעיות ומידע על חומרתן והשלכותיהן הקשות. לצד זאת, יש לפעול מתוך רגישות תרבותית ומתן כבוד לדמויות ההנהגה הרבנית, בייחוד לנוכח השפעתן, ולהקפיד על עבודה נטולת שיפוטיות אל מול הערכים המנחים אותן. כך גם יהיה אפשר להגיע לשיח אמיתי ושיתופי פעולה משמעותיים.

חשוב לסייג את התובנות העולות ממצאי המחקר ולזכור כי ייתכן שניתוח הפעילות הקהילתית בקרב האוכלוסייה החרדית ומגמות ההשתלבות בעשייה הציבורית העולות ממנה, עשוי להיות רלוונטי לציבור מסוים שמלכתחילה הוא בעל מאפיינים שונים ופתיחות רבה יותר לעומת כלל הציבור החרדי. ייתכן כי זרמים אחרים בתוך הציבור החרדי לא היו גוברים על הקושי הנובע מעצם העבודה עם אנשי מקצוע המשויכים לרוב לציבור הכללי או הדתי-לאומי, ובמקרה של הפעילים הגברים, על הקושי לעבוד עם נשים ולהתמודד עם סוגיית 'ביטול התורה'. יש מקום להניח כי חברי קהילה חרדית המאופיינים ברמות גבוהות מאד של סגירות כלל לא יתגייסו לפעילות קהילתית מסוג כזה. השערה זו עשויה לקבל תיקוף באמצעות הממצא שהעיד על רמות נמוכות יותר של ייצוג בקרב הפעילים החרדיים. לתחושתם הם לא תמיד משקפים את מאפייני חברי הקהילות שלשמן הם פועלים. אם כך הם אכן פני הדברים, המשמעות היא שיש לפעול עוד יותר לגיוס תמיכת הרבנים בפעילות הקהילתית כדי לעודד את הרחבת שורות הפעילות למגוון תתי-המגזרים החרדיים, ובנוסף יש לפעול להגברת הייצוג של הפעילים את כלל קהילותיהם. זאת ועוד, גם אם הרכב הפעילים בפועל לא ייצג את כלל האוכלוסייה באופן 'תיאורי', יש לפעול לייצוג 'מהותי' שיוודא שהפעילים הקהילתיים יהיו קשובים לצורכי כלל חברי קהילותיהם וידאגו לכך שיעדי הפעילות הקהילתית ותוצריה יתאמו את הצרכים של מגוון שכבות האוכלוסייה.

בהתאם לכך, יש להגביר את מיומנויות הרגישות התרבותית בהתערבות הסוציאלית עם האוכלוסייה החרדית. מעבר לכך שכך נכון לפעול מתוך ערכיו המקצועיים של מקצוע העבודה הסוציאלית, בכך גם יעלה הסיכוי להרחיב את שורות הפעילות הקהילתית לזרמים נוספים באוכלוסייה החרדית.

התמקדות בתהליכים המכוונים לבניית אמון עם האוכלוסייה החרדית, הסרת חשדנות, וחשיבה מעמיקה על התאמת ההתערבויות המקצועיות לצרכיה הייחודיים של האוכלוסייה החרדית ולערכיה, תאפשר להגביר את המוטיבציה של חברי האוכלוסייה החרדית להשתלב בפעילות הקהילתית, ומשם אף לפתוח פתח למעורבות משמעותית בחברה הכללית.

## רשימת מקורות

- ארזי, ט', מורן-גלעד, ל', נמר-פורסטנברג, ר', הרן, ד', כהן, י', ואורן, י' (2020). **מעמדו של העובד הסוציאלי: סקירה בין-לאומית**. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- בוכבינדר, א' (2012). מהי עבודה סוציאלית? הגדרות, מרכיבים ודילמות. בתוך מ' חובב, א' לונטל וי' קטן (עורכים). **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 27-49). הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- בן-דוד, ע', עמית, ד' (1999). האם עלינו ללמד רגישות תרבותית? הניסיון הישראלי. **חברה ורווחה, י"ט**(2). 235-244.
- ויצטום, א' (1999). טיפול אינטגרטיבי אסטרטגי רגיש תרבות באוכלוסיות דתיות וחרדיות. בתוך ק' רבין (עורכת), **להיות שונה בישראל: מוצא עדתי, מגדר וטיפול** (עמ' 83-93). רמות.
- ויצטום, א', וגודמן, י' (2003). הפרעה, סיפור, טיפול; התערבות אסטרטגית נרטיבית רגישת תרבות באוכלוסייה החרדית. בתוך א' לשם וד' רואר-סטריאר (עורכים). **שונות תרבותית כאתגר לשירותי אנוש** (עמ' 275-310). האוניברסיטה העברית בירושלים. מאגנס.
- יצחקי, ח' (1988). **תדריך שיתוף תושבים לשלב קבלת החלטה**. אלכ"א.
- יצחקי, ח' וזנבר, ל' (2014). תפיסת אפקטיביות ההתערבות הקהילתית בקרב פעילים בחברה החרדית: תרומתם של משאבים אישיים וחברתיים. **חברה ורווחה, ל"ד**(1), 73-100.
- לאור, ג', ובליט-כהן, ע' (2015). **תדריך לשיתוף לקוחות במחלקות לשירותים חברתיים**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- לונטל, א' (2012). עבודה סוציאלית פרטנית. בתוך מ' חובב, א' לונטל וי' קטן (עורכים). **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 115-144). הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- מוניקנד-גבעון, י' ובליט-כהן, ע' (2012). מניעים, תפיסת מדיניות חברתית ומאפייני פעילות של פעילים קהילתיים. **חברה ורווחה, ל"ב**(4), 513-534.
- מזרחי, ט' (2005). **דגמים לשיתוף לקוחות ואזרחים בתוכניות רווחה בארה"ב**. אגף מחקר תכנון והכשרה, משרד הרווחה.
- מלחי, א' (2014). מתנדבים חרדים בשירות אזרחי בישראל: הון חברתי ומניעים לבחירת מסגרת ההתנדבות. **כתב עת לחקר החברה החרדית, 1**, 21-41.
- מלחי, א' (2017). **בין השתלבות להיבדלות: עמדות הציבור החרדי כלפי לימודים אקדמיים**. סקר עמדות. המועצה להשכלה גבוהה.
- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי**. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- קורין-לנגר, ל', ונדן, י' (2012). עבודה סוציאלית בחברה מגוונת ומרובת תרבויות. בתוך מ' חובב, א' לונטל וי' קטן (עורכים). **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 506-526). הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- קלדרון, ק', סלע-צדקה, ע', וצוק, ר' (2010). **"קהילה נגישה" מחזון למציאות. נגישות למען שוויון הזדמנויות לאנשים עם נכויות בקהילה. החברה למתנ"סים**, המחלקה לנכים ואוכלוסיות מיוחדות.
- קמינסקי, ש' (2010). קהילה נגישה נגישות למען שוויון הזדמנויות לאנשים עם נכויות בקהילה תדריך למיפוי קהילתי. החברה למתנ"סים, המחלקה לנכים ואוכלוסיות מיוחדות.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Austin, M. J. (2004). *Changing welfare services*. Case studies of local welfare reform programs. Haworth.
- Band-Winterstein, T., & Freund, A. (2015). Is it enough to 'speak Haredi'? Cultural sensitivity in social workers encountering Jewish ultra-orthodox clients in Israel. *The British Journal of Social Work*, 45(3), 968-987.
- Boehm, A. (2003). Managing the life cycle of a community project: A marketing approach. *Administration in Social Work*, 27(2), 19-37.
- Boehm, A., & Cnaan, R. A. (2012). Towards a practice-based model for community practice: Linking theory and practice. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 39(1), 141-168.

- Buchbinder, E., & Shoob, T. (2013). Essential partnership: Child welfare officers' perceptions of cooperation with Rabbis in the Ultra-Orthodox Jewish community in Israel. *Journal of Social Service Research, 39*, 204-217.
- Carmeli, A., Yitzhak, Y., & Vinerski-Peretz, H. (2008). Fiscal distress in local authorities in Israel: The convened committee as a method and a solution. *Local Government Studies, 34*(3), 323-347.
- Chaskin, R. J., Brown, V., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2007). *Building community capacity*. Aldine Transaction.
- Checkoway, B. (2011). Community development, social diversity, and the new metropolis. *Community Development Journal, 46*(2), ii5-ii14.
- Checkoway, B. (2013). Social justice approach to community development. *Journal of Community Practice, 21* (4), 472-486.
- Coleman-Brueckheimer, K., Spitzer, J., & Koffman, J. (2009). Involvement of Rabbinic and communal authorities in decision-making by haredi Jews in the UK with breast cancer: An interpretative phenomenological analysis. *Social Science & Medicine, 68*, 323-333.
- Finkelman Y. (2011). Ultra-Orthodox/Haredi education. In H. Miller, L. Grant & A. Pomson (Eds.), *International handbook of Jewish education. International handbooks of religion and education, vol 5* (pp. 1063-1080). Springer.
- Fontes, L. A., & Plummer, C. (2010). Cultural issues in disclosures of child sexual abuse. *Journal of Child Sexual Abuse, 19*, 491-518.
- Foscarini G. (2014). Ultra-orthodox Jewish women go to work: Secular education and vocational training as sources of emancipation and modernization. *Annali di Ca' Foscari, 50*, 53-73.
- Freund, A., & Band-Winterstein, T. (2013). Between tradition and modernity: Social work-related change processes in the Jewish ultra-orthodox society in Israel. *International Journal of Intercultural Relations, 37* (4), 422-433.
- Ginis, K. A. M., Evans, M. B., Mortenson, W. B., & Noreau, L. (2017). Broadening the conceptualization of participation of persons with physical disabilities: a configurative review and recommendations. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 98* (2), 395-402.
- Goodman, Y., & Witztum, E. (2002). Cross-cultural encounters between care providers: Rabbis' referral letters to a psychiatric clinic in Israel. *Social Science & Medicine, 55* 1309-1323.
- Hammel, J., Magasi, S., Heinemann, A., Whiteneck, G., Bogner, J., & Rodriguez, E. (2008). What does participation mean? An insider perspective from people with disabilities. *Disability and Rehabilitation, 30* (19), 1445-1460.
- Higham, P., & Totkington, C. (2009). Partnerships with people who use services and carers. In P. Higham (ed.), *Post-qualifying social work practice*. Sage Publications.
- Itzhaky, H., Zanbar, L., Levy, D., & Schwartz, C. (2015). The contribution of personal and social resources to well-being and sense of belonging to the community among community activists. *The British Journal of Social Work, 45*(6), 1678-1698.
- Kalagy, T., & Braun-Lewensohn, O. (2019). Agency of preservation or change: Ultra-Orthodox educated women in the field of employment. *Community, Work & Family, 22*(2), 229-250.
- Kirk, P., & Shutte, A. M. (2004). Community leadership development. *Community Development Journal, 39*, 234-251.
- Kulik, L. (2018). Through adversity comes strength: Volunteering and self-esteem among people with physical disabilities. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 29*(1), 174-189.
- Kulik, L. (2019). Volunteering and subjective well-being among individuals with disabilities: A multivariate model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48* (2\_suppl), 174S-200S.

- Levin, L., & Weiss-Gal, I. (2009). Are social workers required to engage in participatory practices? An analysis of job descriptions. *Health & Social Care in the Community, 17*(2), 194-201.
- Levy, D., Itzhaky, H., Zanbar, L., & Schwartz, C. (2012). Sense of cohesion among community activists engaging in volunteer activity. *Journal of Community Psychology, 70*(6), 735-746.
- Littell, J. H., Alexander, L. B., & Reynolds, W. W. (2001). Client participation: Central and under-investigated elements of intervention. *Social Service Review, 75*(1), 1-28.
- McMillan, D.W. (1996). Sense of community. *Journal of Community Psychology, 24*, 315-325.
- McMillan, D. W. (2011). Sense of community, a theory not a value: A response to Nowell and Boyd. *Journal of Community Psychology, 39*(5), 507-519.
- Milner, P., & Kelly, B. (2009) Community participation and inclusion: People with disabilities defining their place. *Disability & Society, 24*(1), 47-62.
- Mizrahi, T. (2006). *Models of client and citizen participation in welfare programs in the U.S.* Israeli Ministry of Social Affairs.
- Muchnik, M. (2014). *The gender challenge of Hebrew*. E-book. Brill. <https://doi.org/10.1163/9789004282711>
- Newbrough, J.R., & Chavis, D.M. (1986). Psychological sense of community. *Journal of Community Psychology, 14*, 3-5.
- Pippard, J. L., & Bjorklund, R.W. (2003). Identifying essential techniques for social work community practice. *Journal of Community Practice, 11*, 101-116.
- Popovsky, M. A. (2010). Special issues in the care of Ultra-Orthodox Jewish psychiatric in patients. *Transcultural Psychiatry, 47*, 647-672.
- Reisch, M. (2016). Why macro practice matters. *Journal of Social Work Education, 52*(3), 258-268.
- Roos L. (2015) If I am only for myself, who am I?. In L. Hustinx, J. von Essen, J. Haers & S. Mels (Eds.), *Religion and volunteering. Complex, contested and ambiguous relationships* (pp. 41-57). Springer.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice, 15*(4), 11-40.
- Rothman, J. (2013). *Association for community organization and social administration*. University of California.
- Rothman, J., & Mizrahi, T. (2014). Balancing micro and macro practice: A challenge for social work. *Social Work, 59*(1), 91-93.
- Sadan, E. (2004). *Empowerment and community planning*. E-book. [http://www.mpow.org/elisheva\\_sadan\\_empowerment.pdf](http://www.mpow.org/elisheva_sadan_empowerment.pdf)
- Smock, K. (2004). *Democracy in action: community organization and urban change*. Columbia University Press.
- Staples, L. (2012). Community organizing for social justice: Grassroots groups for power. *Social Work with Groups, 35*(3), 287-296.
- Turner, M., & Balloch, S. (2001) Partnership between service users and statutory social services. In S. Balloch & M. Taylor (Eds.), *Partnership working* (pp. 165-179). The Policy Press.
- Zanbar, L. (2018). Can community task groups learn from the principles of group therapy? *Community Development, 49*(5), 574-588.

- Zanbar, L. (2019). The effect of volunteering for community activity on the community resources of low-SES residents: Differences between volunteer community activists and other residents. *Voluntas, 30* (1), 164-174.
- Zanbar, L., & Itzhaky, H. (2013a). Community activists' competence: The contributing factors. *Journal of Community Psychology, 41*(2), 249-263.
- Zanbar, L., & Itzhaky, H. (2013b). Effectiveness perception: Contributing resources among community activists in a traditional society. *Social Development Issues, 35*(2), 70-92.
- Zanbar, L., & Itzhaky, H. (2018). Community activists from different cultures Implications for social workers. *Journal of Social Work, 18*(6), 732-751.
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology, 16*, 725-750.



# הנחיית קבוצות משימה בהתערבות סוציאלית קהילתית

מה בינה לבין  
התערבות קבוצתית?  
ד"ר לאה זנבר

## תקציר

אחד החלקים המרכזיים בעבודתם של עובדים סוציאליים קהילתיים הוא הנחיית קבוצות משימה. קבוצות אלו מורכבות בדרך כלל מנציגי הקהילות שעומדים נערכת ההתערבות, ומטרתן לקדם מענים לרווחת הקהילה כולה. הגם שהתערבות זו איננה מוגדרת כהתערבות קבוצתית, עצם הבניית הקבוצה והנחייתה צפויות להעלות סוגיות הנוגעות להתפתחות הקבוצה, תפקידים בקבוצה, מיומנויות הנחייה ועוד. על אף שרכישת ידע וכלים הקשורים להתמודדות עם הסוגיות הללו מצד מנחה הקבוצה נחוצה להצלחתה של ההנחיה, סקירת הספרות מעלה כי סוגיות אלו כמעט ולא נידונות בהקשר של התערבויות קהילתיות. מטרת המאמר הנוכחי היא לבחון סוגיות מעין אלו בספרות הנחיית הקבוצות, ולעמוד על חשיבות יישומן בהתערבויות סוציאליות קהילתיות ועל האדפטציה הדרושה לשם כך, בליווי מתן המלצות יישומיות.

## מבוא

עבודה קבוצתית היא אחת משלוש שיטות ההתערבות המרכזיות בעבודה סוציאלית, נוסף על העבודה הטיפולית-פרטנית (ומשפחתית) והעבודה הסוציאלית הקהילתית (לוי, 2012). מעבר לתרומתו של מנחה הקבוצה לתהליכים הקבוצתיים, ההתערבות הקבוצתית מכירה בכוחה של הקבוצה עצמה להיות גורם מסייע. כוח זה טמון ביכולתה של הקבוצה להקנות לחבריה תחושה של שותפות גורל ולחזק את הלכידות הקבוצתית שלהם, ובכך להקל על הבידוד החברתי שאותו עלולים חבריה לשאת

בשל הבעיות שמהן הם סובלים (Salas et al., 2008; Yalom & Leszcz, 2005). כוחה של הקבוצה טמון גם בכך שחבריה יכולים לחלוק דעות, ידע וניסיון עשיר הנמצא ברשותם בהקשר של אותן בעיות ומצוקות, ובכך הם יכולים לתרום זה לזה בפתרון בעיות וקבלת החלטות (Johnson & Johnson, 2017; Toseland & Rivas, 2017). בשל כך, שיטת ההתערבות הקבוצתית מאפשרת לכל אחד מחברי הקבוצה להיות גם במקום של מסייע ומעניק עבור אחרים, דבר שהוא גורם מעצים עבורם (Yalom & Leszcz, 2005).

לצד הייחודיות של כל אחת משלוש שיטות ההתערבות בעבודה סוציאלית והשימוש המובחן בהן, קיימים גם אופני השילוב הייחודיים ביניהם המשרתים מטרות התערבות שונות. פרק זה יתאר את השימוש בעבודה קבוצתית במסגרת שיטת ההתערבות הסוציאלית הקהילתית, תוך כדי תיאור ההקשר שבו הוא מתקיים, מאפייניו והמיומנויות המקצועיות המרכזיות הדרושות לעובד/ת הסוציאלית/ת, מנחה הקבוצה. תחילה, יוצגו סוגי הקבוצות הקיימות במסגרת העבודה הקבוצתית. לאחר מכן, באמצעות ניתוח סוגיות מרכזיות מעולם העבודה הקבוצתית, אפשר יהיה לבחון האם וכיצד קבוצת המשימה בעבודה הקהילתית 'מאמצת' עקרונות מעולם עבודה זה, ולבחון השלכות יישומיות לכך.

### סוגים שונים של התערבות קבוצתית טיפולית

מרבית התיאוריות העוסקות בסיווג התערבות קבוצתית טיפולית מתייחסות למטרותיה של הקבוצה, בהיבט של הדגשים שהיא נותנת לתהליך הקבוצתי מול התוכן הכלול בה. אחד הסיווגים המרכזיים בהקשר הזה כולל שלושה סוגים של קבוצות (זיו ובהרב, 2011).

סוג הקבוצה הראשון הוא קבוצת פסיכולוגיה חינוכית (P.E= Psycho Educational Group) שמטרתה להקנות ידע ומיומנויות לחברי הקבוצה, לצד תהליכים של העצמה אישית ושיפור התקשורת הבין-אישית. מנחה הקבוצה אחראי הן על אלמנט התוכן, כלומר הבאת ידע חיצוני על-פי הנושא שבו בחרה הקבוצה לעסוק, והן על אלמנט התהליך שבמסגרתו עליו לשקף עבור הקבוצה את התהליכים המתרחשים בה ולאפשר שיח נכון ומצמיח אודותיהם. שיח זה נוגע לאופן שבו חברי הקבוצה מתייחסים זה לזה, מתקשרים ומכילים האחד את דבריו ומעשיו של הזולת (זיו ובהרב, 2011; Preston-Shoot, 2007).

סוג הקבוצה השני הוא קבוצת צמיחה אישית (P.G= Personal Growth Group) שמתייחס לתהליך הקבוצתי בלבד, במטרה לאפשר לחברי הקבוצה תהליכי התפתחות אישיים, לרכוש או לחזק מיומנויות תקשורתיות וחברתיות שונות (זיו ובהרב, 2011; Preston-Shoot, 2007). תהליכים אלו כוללים התמקדות בדינמיקה הקבוצתית, כאשר השיח בקבוצות אלו מתבסס על תוכני ה"כאן ועכשיו" בהתרחשות הקבוצתית עצמה, קרי, פרשנויות של דברים שאמר חבר קבוצה לרעהו, האופן והסיבות לכך שדברים נאמרו כפי שנאמרו והחלטות שהתקבלו בקבוצה. אלה התכנים שהקבוצה תדון בהן והם משמשים כחומרי הגלם לעבודה הקבוצתית. הרעיון העומד מאחורי שיטת התערבות זו הוא ההבנה שהקבוצה מהווה 'מיקרוקוסמוס' לעולם שבחוץ. ההנחה היא שאת התנהגויות שהיחיד מגלם בקבוצה הוא מגלם גם בחייו האמיתיים (Bieling et al., 2009). לכן אם ברצונו להעמיק בתובנות ביחס לעצמו, לראות כיצד הוא משתקף בעיני זולתו ובעקבות זאת לעבוד על חלקים באישיותו, ביכולתו לעשות זאת

גם מבלי חקירת העבר והשפעתו הנוכחית על אישיותו, כפי שמתרחשת רבות בהתערבות הפרטנית (Northen & Kurland, 2013). יש לאפשר את יצירת הקשרים במרחב הקבוצתי, ואלו כבר יספקו לפרט הזדמנויות ללמידה על עצמו, למשוב מצד חברי הקבוצה ולעשייה אישית כפי שיבחר (Yalom & Leszcz, 2005).

סוג הקבוצה השלישי הוא קבוצת משימה (T.O= Task Oriented Group) שמבוססת על מערכי מפגש בעלי מטרות ותוצאות מצופות. המפגשים משרתים את מטרת העל שהקבוצה הטיפולית הציבה לעצמה, במטרה לקדם נושאים ואינטרסים משותפים. לרוב יהיו אלו למידה ותרגול של מיומנויות בין-אישיות וחברתיות המקדמות את העבודה הטיפולית, כמו התמודדות עם לחצים, ניהול זמן והתמודדות עם חרדות. בקבוצות אלו הדגש אמנם הוא על התוכן שלרוב מנחה הקבוצה הוא אשר מביא אותו למפגשים, כגון מקורות ידע חיצוניים וכלים נוספים הדרושים לה להשגת מטרותיה, אך עם הזמן גם חברי הקבוצה מביאים תכנים רלוונטיים (זיו ובהרב, 2011; Preston-Shoot, 2007). בקבוצות אלו הנטייה היא לתפוס את התהליכים הקבוצתיים כמשניים לקידום ההתערבות הקבוצתית, ולעיתים אף להתעלם מהם לחלוטין (Martsch, 2005; Peled & Perel, 2012).

### **יישום התערבות קבוצתית-משימתית בעבודה סוציאלית קהילתית**

בהתערבות סוציאלית קהילתית הצורה השכיחה ביותר שבה מתבצעת הנחיית קבוצות משימה היא הנחיה של קבוצות פעילים-מתנדבים, וכך נוצר שילוב בין שיטות ההתערבות הקבוצתית והקהילתית שנסקרו לעיל. קבוצות הפעילים הקהילתיים בהנחיית העו"ס מתאגדות לרוב לשם קידום נושא או אינטרס משותף (Hardcastle et al., 2011). הן מורכבות מנציגי הקהילות שלמענן נערכת ההתערבות המקצועית, למשל תושבי שכונות (אם מדובר בקהילות גיאוגרפיות) או חברי קהילות בעלות מאפיין קריטי משותף (נשים חד-הוריות, בעלי מוגבלויות, עולים חדשים), ולעיתים משולבים בהן גם אנשי מקצוע הקשורים לתחומים הרלוונטיים (Boehm & Cnaan, 2012; Hardcastle et al., 2011; Kirk & Shutte, 2004; Kirst-Ashman, 2008; Mondros, 2001; Pippard & Bjorklund, 2003; Smock, 2004). העובד הסוציאלי הקהילתי, מנחה קבוצת המשימה, מדריך את הפעילים ומסייע להם לגבש רעיונות למענים עבור הצרכים שברצונם לקדם, ולהביא אותם לקראת תוכנית פעולה אופרטיבית (Hardcastle et al., 2011).

לכן, כפי שמקובל להתייחס להתערבות הפרטנית ככזו החוקרת את אירועי ה'שם ואז' בעברו של הלקוח, ולעבודה הקבוצתית-הדינמית ככזו העוסקת בהווה המתרחש 'כאן ועכשיו' בחדר הקבוצתי (בנימין, 1978), כך אפשר לומר שההתערבות הקבוצתית-קהילתית מתמקדת במבט ל'שם', אל מחוץ לחדר הקבוצתי, ואשר מכון לחולל שינוי בעתיד.

התערבות זו כוללת היערכות, למידה ורכישת כלים שיכשירו את העשייה שתבצע מול גורמים נוספים שמחוץ לקבוצה ושצולם צפוי להתרחש השינוי המיוחל העתידי (אנגל ושבאר, 2004; Zastrow, 2015). גורמים אלו יכולים להיות גורמים פוליטיים בקהילת חברי הקבוצה, נותני שירותים או כלל הקהילה שאליה משתייכים חברי הקבוצה (סדן, 2009). בשונה מקבוצת המשימה-הטיפולית המוזכרת לעיל כאחד מסוגי ההתערבות הקבוצתית הדינמית ושבה התכנים הנדונים משרתים

תהליכים קבוצתיים פנימיים, קבוצת המשימה בהנחייתו של העובד הסוציאלי הקהילתי נועדה להיות אחד הגורמים המרכזיים שבאמצעותו אפשר להניע תהליכי שינוי קהילתיים (צ'קאווי, 2005) מחוץ לחדר הטיפול הקבוצתי. לאחר איתור הצרכים השונים הנוגעים לרווחתם של חברי הקהילה, קבוצת הפעילים הקהילתיים אמונה על זיהוי מטרות הנגזרות מהן, 'תרגומן' ליעדים אופרטיביים ומימושם באמצעות תוכנית פעולה מפורטת, אשר גם על ביצועה אחראים הפעילים (Chaskin et al., 2007).

לצורך הוצאתם לפועל של שלבי עשייה אלו, חוזר ומתייחס ה"כאן ועכשיו" ללמידה הנערכת בקבוצת הפעילים. זו כוללת את חקירת הצרכים השונים, דירוגם על פי סדרי עדיפויות ולאחר מכן רכישת ידע, כלים ומיומנויות שיסייעו בידי הפעילים בהגשמת המענים הקהילתיים שהגו. ה"שם ובעתיד (הקרוב)" מתייחס אפוא לביצוע ההתערבות בשטח, יצירת קשרים בין הפעילים לגורמים מקצועיים, קשר עם חברי הקהילה והפעלת התוכניות הקהילתיות. ה"כאן ועכשיו", וה"שם ובעתיד", מזינים זה את זה כל הזמן: הפעילים רוכשים כלים שהם מיישמים בשדה, ואילו השדה חוזר ומגדיר נושאים שעליהם ללמוד ולפתח בקבוצת המשימה (אנגל ושבאר, 2004; Chaskin et al., 2007).

שלבי העשייה של הפעילים בשדה משפיעים, אם כך, על הכלים שבהם הם נדרשים לעשות שימוש, למשל כלים לזיהוי ואיתור צורכי הקהילה, כלי תכנון התערבות קהילתית, מיומנויות משא ומתן עם גורמים פוליטיים (מקומיים או נציגי ארגונים) וכלי הערכת התערבות (Rubin & Boehm, 2003; Rubin, 2008; Staples, 2012). כלים אלו נרכשים לרוב בשיטות יישומיות, כגון סימולציות ומשחקי תפקידים שבהם הפעילים מתבקשים לדמות את הסיטואציה שבה יפגשו למשל אנשי שירותים או דיון בתסריטים אפשריים הצפויים להם בשטח (Kaner et al., 2014; Zastrow, 2015). ב'מעבדת התנסות' קבוצתית כזו הפעילים יכולים להתנסות במצבים מלחיצים וקונפליקטואליים ולגלות כיצד יש לצלוח אותם, מהי הדרך הנכונה לשטוח את טענותיהם מול הנציגים העירוניים ועוד. לאחר מכן אפשר במליאת הקבוצה לנתח מה עבד בהתנסות, מהן התובנות לשימור ולשיפור וכך להגיע מוכנים יותר למפגש האמיתי בשדה. מעבר לכלים וללמידה מעצם ההתנסות, ערך חשוב נוסף הוא הביטחון הנרכש בסימולציות אלה. הפעילים חשים שהם מגיעים מוכנים לעמוד מול הגורמים השונים ולנהל משא ומתן עם מקבלי ההחלטות כנדרש, וכך גובר הסיכוי שכך אכן יהיה (גולדשטיין, 1991; Johnson & Johnson, 2017; Kaner et al., 2014; Staples, 2012; Zastrow, 2015).

אולם לא בכך מתמצית העבודה על ה"כאן ועכשיו" בקבוצת המשימה. עצם יצירה של פלטפורמת עבודה קבוצתית מזמנת בהכרח תכנים קבוצתיים. יחסים בין חברי הקבוצה מתקיימים גם באווירת עבודה אינטנסיבית על משימה, ומחייבים את מנחה הקבוצה להצטייד במיומנויות הנחיה בסיסיות ולהכיר את הדינמיקה המאפיינת קבוצות ואת התהליכים הייחודיים להן (Hardcastle et al., 2011).

במובן הזה "קבוצה – היא קבוצה – היא קבוצה". במילים אחרות, גם אם קבוצה מוגדרת כקבוצת משימה-קהילתית ולא כקבוצה העוסקת בתכנים דינמיים, הרי שבהכרח היא תהיה בעלת מאפיינים בסיסיים הקשורים לדינמיקה קבוצתית: תכיל מרכיבים תרפויטיים מעצם מסגרת ההבניה שלה; תעבור שלבים דומים בהתפתחות הקבוצה מבחינת אינטימיות, פתיחות ובשלות החברים; תכיל בתוכה מגוון תפקידים שבהם מחזיקים החברים; תציב בפני מנחה הקבוצה את הדילמה המרכזית

האם לנקוט בגישה מכוונת או בלתי מכוונת ובכלל – תדרוש מהמנחה בקיאות במיומנויות הנחיה מגוונות; ותסגל לעצמה נורמות של דיון קבוצתי ושיטות קבלת החלטות.

בפרקים הבאים נפרט כיצד מאפייני הדינמיקה הקבוצתית שנסקרו לעיל, יבואו לידי ביטוי גם בקבוצת הפעילים, וכיצד על מנחה הקבוצה לנתב אותם לטובת העבודה בקבוצת המשימה. בתחילת כל פרק תוצג המסגרת המושגית המאפיינת את שיטת ההתערבות הקבוצתית-דינמית ולאחר מכן יפורטו הדרכים ליישום העקרונות המרכזיים שלה בהנחיית קבוצות משימה בעבודה הקהילתית. לסיום, יידונו הגורמים המעכבים את יישומם של עקרונות העבודה הקבוצתית במהלך הנחיית קבוצה משימתית-קהילתית ויינתנו המלצות להפחתתם.

### מאפיינים טיפוליים בקבוצת המשימה

מעבר למטרות הטיפוליות המציבה לעצמה כל קבוצה ודרכי העבודה הנדרשות לממשן, שיטת ההתערבות הקבוצתית-דינמית עצמה נתפסת ככזו המכילה בתוכה גורמים טיפוליים (תרפויטיים), מעצם ההבניה שלה (Garvin, 2001; Johnson & Johnson, 2017; Salas et al., 2008).

יאלום ולשץ (Yalom & Leszcz, 2005) מונים כמה גורמים טיפוליים מרכזיים שמתקיימים בהתערבות הקבוצתית, ביניהם אוניברסליות, הקניית מידע, הפחת תקווה, זולתנות, פיתוח טכניקות חברות ולכידות קבוצתית.

כאשר חברי הקבוצה הטיפולית חולקים מכנה משותף ובעקבותיו מתוודעים לתחושה של "כולנו באותה הסירה", הם מיד זוכים להקלה, לאישור ולגיטימציה ממשתפי הקבוצה האחרים. תחושת אוניברסליות זו מאפשרת לחברי הקבוצה להרפות מתחושות של סטיגמה, בושה והאשמה עצמית המאפיינות את הבעיות שמהן הם סובלים ולהתפנות לטיפול בהן. העובדה שחברי הקבוצה חולקים מאפיין משותף, מאפשרת גם את התפתחותו של גורם הקניית המידע שמאופיין בהדרכה דידיקטית, עצות והנחיות מצד המנחה או חברי קבוצה אחרים ולמידת דרכי התמודדות. בשלב הבא, העצות ההדדיות שחולקים חברי הקבוצה מכילות גורם טיפולי בפני עצמו והוא הפחת תקווה. כאשר חבר קבוצה משתף בקושי שצלח ואת הדרך להתמודדות עימו הוא נוסך תקווה משמעותית בקרב חבריו. מעבר להיותה גורם מחזק, התקווה גם מכילה את 'אפקט הציפיות המתממשות' (או 'נבואה שמגשימה את עצמה') שיכול להגביר את סיכויי הצלחתם של שאר המשתתפים להתגבר בעצמם על קשיים דומים. גם חבר הקבוצה ששיתף את סיפורו עם אחרים ונסך בהם תקווה, מרוויח עבור עצמו את תחושת הזולתנות. עצם הידיעה והתחושה שיש לחבר הקבוצה דבר מה להעניק לאחרים הוא מרכיב טיפולי בפני עצמו שמפתח תחושת מועילות ומשמעותיות. תוך כדי קיומן של האינטראקציות החברתיות הללו, מתאפשר גורם נוסף והוא פיתוח טכניקות חברות או פיתוח כישורים חברתיים. יש קבוצות שבהן גורם זה הוא מטרה מוצהרת והעבודה עליו תיעשה בצורה ישירה (סימולציות, משחקי תפקידים), אך גם בקבוצות אחרות שבהן גורם זה לא הוגדר כמטרה, הוא מתקיים מעצם השיח והאינטראקציות בין החברים. למשל, במהלך השיח הקבוצתי מקבלים חברי הקבוצה משוב על התנהגותם והתנהלותם בקבוצה, כמו אי יצירת קשר עין בשיחה, התנהגות מתנשאת וביקורתית או שיחה מלאה באינפורמציה שולית. לבסוף, האינטראקציות החברתיות מחזקות גם את גורם הלכידות הקבוצתית הנחוץ להצלחת

ההתערבות הקבוצתית. הלכידות הקבוצתית באה לידי ביטוי בגילויי הכלה, הערכה, תמיכה והשתייכות קבוצתית המגבירים את ביטחוננו העצמי של הפרט ומסייעים לו בעבודה על המטרות שעבורן הצטרף לקבוצה (Yalom & Leszcz, 2005).

מעניין להיווכח שגם בקבוצת המשימה, קבוצת הפעילים, יופיעו גורמים טיפוליים. מעצם הגדרת המטרה של קבוצת משימה לקדם מענים לצרכים משותפים של חברי הקבוצה (Boehm, 2002); (Boehm & Cnaan, 2012), מתקיימים הגורמים הטיפוליים הקשורים למאפיין הקריטי המשותף שלשמו הוקמה. לכן, למעשה, גורם האוניברסליות יכול להיות משמעותי דווקא בקבוצת המשימה. חבריה מגלים שהמאפיין שגרם להם עד כה רק סבל ובידוד הוא בסיס ליצירת קשרים, משמש כזרז לקידום מענים חיוניים לשיפור מצבם, ולעיתים הקבוצות מצליחות אף להביא לביטול הסבל אם ישיגו את מטרתן לקידום זכויות או שינוי מדיניות (סדן, 1997, 2009).

כך גם גורם הקניית המידע רלוונטי לקבוצת משימה. חבריה דנים בפתרונות אפשריים לבעיות המשותפות, ובתוך כך הם נוכחים לדעת עד כמה מידע זה הוא משמעותי עבורם. נוסף על כך, היכולת של קבוצת המשימה לאמץ מודלים שונים של התערבות ולמידה ממקומות אחרים (התערבויות דומות וקבוצות שונות שעסקו בנושאים דומים) מאפשרת את הפחת התקווה והאמונה שגם הקבוצה הנוכחית תצלח במשימותיה. גורם הפחת התקווה כלול בעבודתה של קבוצת המשימה, גם במובן שבו הישגיה נבנים על בסיס הצלחות קטנות ההולכות וגדלות המאפשרות את המשך צליחת אתגרי הקבוצה.

מעבר לכך שגורם הזולתנות מתרחש בקבוצת המשימה מעצם הסיוע ההדדי של חברי הקבוצה זה לזה בעבודתם על קידום המשימה, עצם העובדה שחברי קבוצת משימה בעבודה סוציאלית קהילתית הם לרוב מתנדבים-פעילים המשרתים את טובת הקהילות שאליהן הם משתייכים, מחזקת את הגורם הטיפולי הזה.

באשר לגורם פיתוח טכניקות החברות, קבוצת משימה לא צפויה להגדירו כמטרה (בשונה מקבוצות טיפוליות אשר עשויות להציב גורם זה כמטרתה המרכזית של הקבוצה). עם זאת, גורם זה בהחלט מתקיים גם בקבוצות שלא נוצרו לשם כך, מעצם הדינמיקה הקבוצתית המתקיימת בהן. גם בקבוצות משימה צפויים חברי הקבוצה לתת משוב האחד לרעהו על אופן התנהלותם בקבוצה, על אמירות שנאמרות ועל הדברים המתעוררים בעקבותיהן. על מנחה קבוצת המשימה לעודד שיח על נקודות אלו שאומנם אינן מטרת התכנסותה של הקבוצה, אך הן כן תובעות את התייחסותה. לכן טיפוח יחסים חברתיים וחיוזוק לכידות קבוצתית נחוצים גם בקבוצות משימה, לטובת השגת האתגרים שהציבו לעצמן (Hardcastle et al., 2011; Jones & Bearley, 2001).

ההבנה כי מאפייניהם של חברי קבוצת המשימה, בין אם מדובר במאפיין קריטי משותף, מצב סוציו-אקונומי או כל מאפיין משמעותי אחר, מזמנים גורמים ותכנים טיפוליים, מציעה כיוון נוסף בהסתכלות על קבוצות אלו. אין זה מן הנמנע שחברי הקבוצה יגיעו עם מטען רגשי-אישי כתוצאה מאותו מאפיין קריטי והם ירצו לפרוק ולקבל עבורו תמיכה מחברי הקבוצה והמנחה, בייחוד אם ההתנסות כפעילים מעוררת חשיפה גבוהה לתכנים רגשיים קשים (לדוגמה הורים לנוער בסיכון, נפגעי התמכרויות). לכן

גם אם מטרתה של הקבוצה מתמקדות בקידום מענים לצרכים מוגדרים, יש להתייחס גם לצרכים הרגשיים של חברי הקבוצה. צרכים אלו מחייבים את מנחה הקבוצה להכיר תופעות העשויות לעלות בקבוצה כזו ולדעת כיצד יש להתייחס להן.

אין פירושו של דבר שמנחה הקבוצה המשימתית יהפוך למטפל קבוצתי. אם אינו מצוי בארגז הכלים הטיפולי-קבוצתי לא נכון יהיה שיתיימר לעסוק בכך, וודאי שלא יהיה נכון שיצור את הרושם שהוא זה שאחראי להתמודד עם תופעות אלה. עם זאת, למידת הגורמים הטיפוליים המתרחשים בקבוצה והיכרות עם התופעות האופייניות לה יאפשרו לו לספק את תגובת ההנחיה המתאימה בזמן אמת. למשל, התופעה המכונה 'הצפה רגשית' המתרחשת בקבוצות והמאופיינת בסערת רגשות של אחד מחברי הקבוצה המנסה להשליט סערה זו על הדיון הקבוצתי, במטרה לקבל את התמיכה וההכלה שהוא זקוק להן (Orbach, 2003; Hromek, 2007, 2013), צריכה לקבל מענה הולם גם בקבוצת המשימה. על המנחה לסייע תחילה לאותו חבר קבוצה לארגן את מחשבותיו ורגשותיו ולהשיב לו את מיקוד השליטה. בשלב הבא, אם הקרקע בשלה (לרוב רק בשלבים מאוחרים יותר של פעילות הקבוצה), ניתן גם לאפשר לחברי הקבוצה להפגין אמפתיה והכלה ולהציע דרכי תמיכה אפשריות (זיו ובהרב, 2011; Hromek, 2007, 2013). כפי שתהיה זו טעות מצד מנחה הקבוצה הטיפולית לצאת כנגד הצפה זו בטענה שאירוע זה אינו על סדר יומה של הקבוצה, גם אם הוא נחוה ככזה, תהיה זו טעות חמורה לא פחות מצד מנחה קבוצת המשימה לטעון כך רק בשל העבודה שמדובר בקבוצת משימה, ולסבור שלפיכך זהו השיח היחיד הלגיטימי בה.

### **שלבי התפתחות קבוצת המשימה**

תיאוריות העוסקות בהגדרת שלבי הקבוצה הדינמית מתארות התפתחות בממד עצמאותה של הקבוצה ויכולתה לקדם את מטרתיה בכוחות עצמה. לרוב עצמאות זו מושגת לאחר תהליך בירור אינטנסיבי המאופיין בקונפליקט הנתפס כצפוי ואף חיובי בשל התוצרים שעולים בו (Drumm, 2006; Tuckman, 2001; Smith, 1980; Poole & Hollingshead, 2005).

ברוח זו מציג פורסיית' (Forsyth, 2014) מודל של חמישה שלבים של התפתחות קבוצה דינמית החוזרים ונשנים בספרות: אוריינטציה, קונפליקט, לכידות, ביצוע ופרידה. בשלב האוריינטציה הקבוצה מבררת ומגדירה עבור עצמה את כללי היסוד להתנהלותה, כגון מטרת משותפת, נורמות התנהגות ושיח בקבוצה, ציפיות הדדיות ומידת המחויבות של חברי הקבוצה אליה. גם כאשר שלב זה יתבצע על הצד הטוב ביותר, תביא התפתחות תקינה של קבוצה לשלב הקונפליקט המאופיין במאבקי כוח ושליטה גם בין חברי הקבוצה עצמם וגם בינם לבין המנחה. שלב זה הוא בסיס לצמיחתה של הקבוצה, כי הוא נובע מרצונם של חברי הקבוצה להשפיע על המהלכים המתקיימים בה, להביא את עצמם לידי ביטוי ולהיות שותפים בתהליך. לאחר שנרגעו מאבקי הכוחות, תוך כדי ויסות ושמירה על אוטונומיית החברים, הקבוצה פנויה לעבור לשלב הלכידות. בשלב זה הקבוצה מאופיינת בשיתופי פעולה ויחסים הרמוניים, לעיתים אף כאלו הדורשים ממנחה הקבוצה זהירות מפני לכידות יתר אשר תפגע ביחידים שאינם מאמצים את הנורמות הקבוצתיות. הקבוצה מסוגלת לחתור לעבר השגת היעדים שהציבה עבור עצמה ולטפח את היחסים החברתיים בתוך הקבוצה, תוך כדי העמקת האינטימיות, החשיפה

האישית והתמיכה ההדדית. התבססות זו מאפשרת לקבוצה מעבֵר לשלב הביצוע. בשלב זה הקבוצה נמצאת ברמת בשלות גבוהה לאחר שהוכחה כי היא מסוגלת להפגין לכידות קבוצתית גבוהה לצד השגת מטרות ויעדים, וביכולתה אף להגיע לרמות עצמאות המפחיתות את התלות במנחה הקבוצה. כל אלו מובילים את הקבוצה לשלב החמישי והאחרון שלה, שלב הסיום, שיהיה מותאם לכך שהקבוצה השיגה את מטרותיה. עם זאת, ייתכן סיום מתוכנן בהתאם ללוחות זמנים שנקבעו מראש או לפי משאבים העומדים לרשותה של הקבוצה, גם ללא השגה מלאה של המטרות שהציבה לעצמה. גם במקרים כאלו על המנחה לאפשר סיום מיטבי, עיבוד של התהליכים שהתרחשו וציוד חברי הקבוצה בכלים לטובת המשך ההתפתחות שלהם.

תיאוריות ומודלים העוסקים בשלבי התפתחות של קבוצת משימה מדגישים אספקטים אחרים בדרך שהקבוצה עוברת, הנוגעים ישירות למשימה, החל משלב הגדרת המטרות שברצונה של הקבוצה לקדם ועד ליישומן בפועל, ובאופן רצוי עד לסיומו של תהליך הערכה משלים (Toseland, & Rivas, 2017).

וונדרסמן ועמיתיו (Wandersman et al., 1998) מציעים כשלב ראשון הגדרה וגיבוש של מטרות התוכנית, תוך כדי בירור שאלות כמו האם וכיצד התוכנית נותנת מענה לצרכים שעלו, עדיפותה על-פני תוכניות אחרות, סיכויי ההיתכנות של יישומה והאם נוסתה ועבדה במקומות אחרים. רק לאחר בירור מטרות ושאלות אלה תוכל קבוצת המשימה לעבור לשלב הבא והוא הגדרת התוצאות המצופות (או היעדים). בשלב זה מוודאים כי אפשר יהיה להגדיר האם וכיצד השיגה התוכנית את מטרותיה ויעדיה (לכשתסתיים). בשל כך, בשונה ממטרות המנוסחות באופן כללי כמענה לצרכים שעלו, על תוצאות אלה להיות מוגדרות בהיבטים מדידים, כמיתים ומעוגנים בזמן ועליהם להיות ריאליים וברי-השגה (ויסמן וסויה, 2004; Linney, & Wandersman, 1993). רק לאחר מכן אפשר לעבור לתכנון ההתערבות עצמה. בשלב זה יש להגדיר את שלבי הפעולה הנדרשים, תחומי האחריות של כל אחד מחברי הקבוצה, המשאבים הדרושים להפעלת התוכנית, לוחות הזמנים של התוכנית (תוך כדי פירוט שלבי ביניים ולא רק יעדים סופיים) ושיתופי פעולה נדרשים עם גורמים נוספים. לבסוף, כדי לוודא את הצלחת התוכנית יש להבנות עבודה מנגנוני הערכה ובקרה שיאפשרו למדוד את הצלחתה ולהסיק מסקנות לטובת ייעול התוכנית ותוכניות עתידיות.

על הפער בין התיאוריות המתארות את התפתחותה הדינמית של הקבוצה לבין אלו המתארות את שלבי התקדמותה לאורך המשימה, מגשרים ג'ונס וברלי (Jones & Bearley, 2001) באמצעות מודל שלבים דו-ממדי המספק 'מבט על' על התהליכים שעוברת קבוצת המשימה. אמנם המודל מדגים את שלבי קבוצת המשימה באמצעות ניתוח של המתרחש בצוותי עבודה, אך הוא תוקף ונעשה בו שימוש גם בהנחיית קבוצות משימה (ראו למשל, Funk & Kulik, 2012; Shaw et al., 2010; Stewart, 2006). בבסיס המודל עומדת הקביעה כי קבוצת משימה מהווה הן קבוצה והן צוות משימה. לכן ניתוח המתרחש בה מתייחס גם לציר היחסים וגם לציר המשימה לאורך שלבי התפתחות הקבוצה. ציר היחסים כולל שלבים דומים לאלו המוצגים בספרות העבודה הקבוצתית הדינמית: תלות, קונפליקט, לכידות ותלות הדדית. במקביל, גם ציר המשימה כולל ארבעה שלבים: אוריינטציה (התכווננות), ארגון, זרימת מידע ופתרון בעיות.



ההתקדמות לאורך ארבעת השלבים מקבילה בשני צירים אלה (יחסים ומשימה) ואיננה מקרית, שכן ההנחה של המודל היא כי התקדמות בציר אחד כרוכה בהכרח בהתקדמות בציר השני. למשל, ההנחה היא שכדי לעבור לשלב השלישי המכיל את זרימת המידע בציר המשימה (שלב שבו חברי הקבוצה נדרשים להציע כל אינפורמציה אפשרית ונחוצה, דעות ומחשבות באשר לכיווני הפעולה הרצויים), עליהם לצלוח תחילה את שלב הקונפליקט המופיע בשלב השני בציר היחסים. רק לאחר שהקבוצה מרפה ממאבקי הכוחות, ביכולתה לשתף פעולה לטובת סיעור מוחין שהצלחתו תלויה בהתגייסותם של חברי הקבוצה. באופן דומה, רק כאשר הקבוצה צולחת את השלב השלישי בציר היחסים, שלב הלכידות, יהיה ביכולתה לעבור לשלב הרביעי גם בציר המשימה, שלב פתרון הבעיות. ללא לכידות קבוצתית תתקשה הקבוצה להגיע לעמק השווה ולפתרון בעיות המקובל על כל חבריה (Jones & Bearley, 2001).

כל מאפיין היוצר תקיעות בממד היחסים, כדוגמת חברי קבוצה משתלטים או חוסר יכולת לגשר על חילוקי דעות, יאיים על מוטיבציית החברים להמשיך ולהתאגד לשם קידום המשימה ואף עלול ליצור רגרסיה בתהליך הקבוצתי. לכן מנחה הקבוצה, משימתית ככל שתהיה, חייב לתת את דעתו גם על המתרחש בציר היחסים והשפעתו על ציר המשימה, יכולת ההתקדמות לאורכו והאופן שבו הקבוצה צולחת את המעבר משלב לשלב, ועליו להציע התערבויות מתאימות אם הקבוצה לא צולחת שלבים אלו כנדרש (Hardcastle et al., 2011; Ito & Brotheridge, 2008; Jones & Bearley, 2001). על התערבויות אלו לשקף לחברי הקבוצה את התקיעות או הקושי בהתקדמות לאורך השלבים, כמו גם את השלכותיהם. עליהם להבין שגם אם הם שואפים להתמקד רק בקידום המשימה ורק לשם כך התאגדו כקבוצה, הרי שהתנהלות לא נכונה על ציר היחסים עלולה להאט את קידום המשימה ואף לחבל בה. יתרה מכך, על המנחה לזהות איזה שלבים לא מולאו כנדרש ולאפשר לקבוצה את השלמתם, כמו למשל ביסוס נורמות של קבלת החלטות בקבוצה, וביניהן הגדרת דרכים לפתרון קונפליקטים (ראו הרחבה בהמשך) והגברת לכידות קבוצתית.

### תפקידים בקבוצה

אחת ההנחות המרכזיות הנובעות מהתפיסה שלפיה קבוצה דינמית מהווה 'מיקרוקוסמוס של החיים שבחוץ' היא הנחת 'הקבוצה כשלם', כלומר שהקבוצה צפויה לכלול בתוכה דינמיקות והתנהגויות קבוצתיות המתרחשות בכל קבוצה (Wells, 1980). הנחה זו תואמת את הגישה האקולוגית, ובדגש על תיאוריית המערכות המהווה חלק מרכזי מגישה זו, ואשר מתייחסת למערכת של קבוצה כיחידת ניתוח שסך מאפייניה עולה על אלו של כלל החברים המרכיבים אותה, ולעיתים אף שונה מהם (Toseland, & Rivas, 2017; Wanlass et al., 2005). יכול אף להיות מצב שבו בהקשר הקבוצתי חבר קבוצה יגלם תפקיד שונה בתכלית מזה שהוא מגלם בחייו האישיים, משום ש'הקבוצה כשלם' דואגת למלא תפקידים מרכזיים בה ולא להשאיר אותם מיותרים, מאחר שהם משרתים את צרכיה. למשל אם חבר קבוצה גילם תפקיד מרכזי כמו 'המנהיג החברתי', 'הביקורתי' או אפילו 'השתקן' והוא יעזוב את הקבוצה, חבר קבוצה אחר צפוי למלא את ה'וואקום' שנוצר. זאת מפני שלקבוצה יש צורך במגוון 'תפקידים' שאותם ממלאים חבריה: מי שיקדם אותה אך גם מי שיקרא תגר על הנחות היסוד שלה ויתבע ממנה להתעכב ולברר אותן; מי שישרה אווירה נעימה וחיונית, אך גם מי שיגן עליה מפני

קונפורמיות קבוצתית. לכן תהליכים אלו, שבחלקם הגדול אינם מודעים (לא ברמת הקבוצה ואף לא ברמת החברים הממלאים את התפקידים), יביאו את הקבוצה לאיזונים הרצויים מבחינתה. בחינה מעמיקה מדוע חבר קבוצה מגלם תפקיד כזה או אחר תספק לרוב תשובה ברמת חבר הקבוצה – מהן התועלות שהוא מרוויח מכך (Barker, Wahlers, & Watson, 2001), אך לא פחות חשוב מכך גם ברמת הקבוצה עצמה – כיצד תפקיד זה משרת את התהליכים הקבוצתיים לטוב ולרע, מקדם או מעכב אותם ומדוע יש לה צורך בכך (Garvin, 2001; Livesley & Mackenzie, 1983). איוש התפקידים עשוי גם להיות מושפע משלב ההתפתחות שבו נמצאת הקבוצה. לדוגמה שלב הקונפליקט עשוי לזמן, יותר מכל שלב אחר, תפקידים המביעים התנגדות לתהליך הקבוצתי (Barker, et al., 2001; Wanlass et al., 2005).

תובנות אלו חשובות עבור מנחה הקבוצה כי הן מאפשרות לו להרפות מהניסיון להילחם בתפקידים הנתפסים כשליליים ואפילו לעיתים הרסניים. זאת גם מפני עצם הידיעה שזהו טבעם של תהליכים קבוצתיים, וגם אם חבר קבוצה 'יזוז מהמשבצת' שבה בחר היא עשויה להתמלא על-ידי חבר קבוצה אחר; אך בעיקר משום שהתובנות הללו מביאות את מנחה הקבוצה להכיר בנחיצותם של התפקידים ה'בעייתיים' ותרומתם לקבוצה, לצד הקושי והאתגר שהם מביאים איתם. רצוי עם זאת כי מנחה הקבוצה ישקף לחבריה את ההשלכות של התפקידים הללו ויעילותם ויאפשר לקבוצה להגיב לכך בעצמה (Garvin, 2001). למשל, האם ההתנגדויות שמעלה חבר הקבוצה ברגע נתון הן ענייניות ותורמות לשיח הקבוצתי ולקידום הדיון או שהן משרתות את הצורך התמידי שלו לקרוא תגר על המתרחש בקבוצה? האם חבר קבוצה המנסה להסיט את השיח הקבוצתי והתכנים הנידונים לאלו הנראים בעיניו כרצויים, פועל מתוך השקפה שזה מה שהקבוצה זקוקה לו כעת או מתוך צורך עצמי בשליטה והנהגה? נוסף על כך, השאלות שיש להפנות לכלל הקבוצה אינן רק מדוע חבר קבוצה ספציפי בחר, למשל, לשמש כמתלונן הסדרתי של הקבוצה, אלא מה בתהליך הקבוצתי מעורר את הצורך בתפקיד שכזה? מדוע הוא מופיע דווקא אצל אותו חבר קבוצה ולא אצל אחרים? מה יוצר קושי לקבוצה ומדוע היא בוחרת 'לנקז' סוג מסוים של תלונות דרך אותו חבר קבוצה?

בין התפקידים המרכזיים המופיעים בספרות כמאפיינים את הקבוצה הדינמית נמנים 'המנהיג הסוציו-אמוציונלי/חברתי'. הוא אחראי על שמירה על אווירה חיובית בקבוצה, טשטוש מתיחויות ומתן תמיכה ונטיילציה לחברי הקבוצה, תוך כדי רגישות לתהליך הקבוצתי. לצידו נמצא 'המנהיג המשימתי' האמון על מיקוד הקבוצה במטרותיה ושמירה על פרודוקטיביות הקבוצה, באמצעות מיקוד בסוגיות קוגניטיביות וביצועיות. איזון אחר מגיע לקבוצה מכיוונו של תפקיד 'הנזהר'. בתפקיד זה מקפיד חבר הקבוצה לשמור על אוטונומיה אישית ומהווה בלם לקונצנזוס הקבוצתי המנסה להירקם. 'הנזהר' ממעט להיחשף ומביע ספקנות על התועלות הפוטנציאליות של הקבוצה, ובכך תובע ממנה לברר אותן. באופן דומה חבר קבוצה, הממלא את תפקיד 'השונה', דואג להבליט את עמדותיו האינדיבידואליות וקורא תגר על העמדה הבין-אישית ועל הלכידות הקבוצתית. הוא מעמיד את הקבוצה בפני מבחן: האם תצליח להכיל בתוכה חברים אשר השקפותיהם שונות מאלו של מרבית חבריה? (Livesley & Mackenzie, 1983). השפעה משמעותית נוספת לקבוצה נוצרת על-ידי תפקיד 'המניפולטור'. חבר קבוצה זה נוטה לכוון את האינטראקציות הקבוצתיות לצרכיו, למשל לעסוק

בתחומים הרצויים מבחינתו או לזכות ביחס מועדף ממנחה הקבוצה (זיו, ובהרב, 2011). תפקיד נוסף מגלם חבר הקבוצה 'השתקן' העשוי להפגין שתיקה רועמת, הן בשל חרדה מחשיפה וגילוי עצמי והן בשל הצורך ביצירת מרחק מהקבוצה, מה שמקנה לו שליטה (זיו, ובהרב, 2011; Yalom & Leszcz, 2005).

לעומת תפקידים אלו, תפקידו של 'השעיר לעזאזל' הוכתב לו דווקא על-ידי הקבוצה. ההנחה היא שהקבוצה מחפשת משהו להטיל עליו את כישלונותיה, לצד פחדיה וחששותיה. היא צפויה לבחור בצורה מודעת או לא בחבר קבוצה שהביע התנגדות זו או אחרת, ולהטמיע את תפיסתו כגורם המפריע ואף מחבל בהתפתחותה, ובכך להימנע מעיסוק בפחדים אלו בעצמה, כמו גם בבעיות האמתיות המעכבות את התפתחותה (זיו, ובהרב, 2011; Northen, & Kurland, 2013; Moreno, 2007).

תפקידים אלו, המאפיינים את הקבוצה הדינמית, צפויים להתרחש גם בקבוצת המשימה. גם חבריה עשויים להחזיק באמביוולנטיות של התהליך הקבוצתי-המשימתי. כלומר מצד אחד, לרצות בהצלחתו ובמימושו של השינוי הקהילתי הצפוי כתוצאה מהתהליך, אך מצד שני, להירתע מההשלכות הכוללות של תהליך השינוי, מהפרידה מהמציאות הקיימת ומההשלכות ששינוי זה יתבע מהם ברמה האישית או הכלל קהילתית-פוליטית (קמינסקי, סדן וגלעד, 1987; Zastrow, 2015). לכן, גם בקבוצה זו עשויים להתקיים בו זמנית מגוון התפקידים המקדמים אותה, לצד אלו שלכאורה מסיגים אותה לאחור.

בין אם מדובר בקבוצה דינמית ובין אם מדובר בקבוצת משימה, ההכוונה המומלצת עבור מנחה הקבוצה המתמודד עם תפקידים הנתפסים כהרסניים לקבוצה היא להזמין את יתר חברי הקבוצה להגיב לכך בעצמם. מיומנות ההנחיה הנדרשת כאן היא שיקוף המצב לחברי הקבוצה, הדברים שהיא מפיקה מכך והדרך שבה היא מתנהלת אל מול חברי קבוצה הממלאים תפקידים אלו. כאשר חברי הקבוצה, וביניהם אלו הממלאים תפקידים אלו בעצמם, ייטיבו להבין מה מניע את קיומם של התפקידים הללו ומה הם משרתים, הם יוכלו לגבש עמדה רצויה כלפיהם שבסופו של דבר תשפיע על דרך התנהלותם (אנגל ואדרעי, 1997; Yalom & Leszcz, 2005).

נוסף לתפקידים החברתיים, ההתייחסות המרכזית בספרות לתפקידי החברים בקבוצה המשימה היא לתפקידים האופרטיביים (מעשיים) המבטיחים את קיומה וקידומה של המשימה. תפקידים אלו משקפים סוגי אחריות שונים שחברי הקבוצה לוקחים על עצמם, כדי להבטיח את השגת מטרותיה. למשל תכנון וביצוע תוכניות קבוצת המשימה, למידת צורכי הקהילה שלמענה פועלת הקבוצה, ייצוג הקבוצה בפני גורמים חיצוניים וניהול הערכת יעילות ומועילות פעילות הקבוצה (אנגל ואדרעי, 1997).

יש זיקה בין התפקידים החברתיים הממלאים חברי קבוצת המשימה לבין תפקידיהם המשימתיים כפעילים. פעיל עשוי לחוש מתוסכל, להבליט שונות ולהפגין התנגדויות או להיאחז בתפקיד ה'שעיר לעזאזל', אם הוא חווה חוסר התאמה או מיצוי בתפקידו המשימתי או לא חש מחובר אליו. מנחה הקבוצה יכול לתת מענה ל'בעיית התפקידים' (החברתיים) באמצעות תפקידים (משימתיים). למשל אם יש חבר קבוצה הממלא תפקיד חברתי שפוגע בו או בחברי הקבוצה וגורם להחמצת התהליך הקבוצתי, המנחה יכול לכוונו לתפקיד משימתי התואם לכישורים ולאינטרסים שלו ובו יחוש סיפוק. כך חבר הקבוצה יהיה גם יותר מגויס לתהליך הקבוצתי ויוכל להרפות מתפקידים חברתיים הרסניים.

## הגישה המכוונת והבלתי מכוונת

אחת הסוגיות המרכזיות בהנחיית קבוצות דינמיות היא רמת מעורבותו הרצויה של מנחה הקבוצה. מנחה הקבוצה שואל עצמו תכופות האם ועד כמה להתערב בדיונים הקבוצתיים? להביע עמדה כאשר יש חילופי דברים בוטים בין חברי הקבוצה? להשפיע על קבלת החלטות (גלויות או סמויות) בקבוצה? לשתף בעמדתו האישית בדבר סוגיות שונות שעולות? (Benson, 2019). דילמות אלו צפויות להביא את מנחה הקבוצה לגבש אסטרטגיית הנחייה כוללת ולבחור בהנחיה מתערבת יותר או מתערבת פחות. לעיתים דילמת מידת המעורבות הרצויה תתעורר מחדש ברגע נתון, בהתאם לכובד המשקל של הסוגיות הקבוצתיות הנידונות (Shaw et al., 2010).

יאלום ולשץ (Yalom & Leszcz, 2005) נוטים להציע רמת מעורבות מאד נוכחת, אך לא כזו המשפיעה או מטה את הדיונים הקבוצתיים, אלא כזו הדואגת תמיד לשקף את הדברים בפני חברי הקבוצה, כך שהם יוכלו לקבל החלטות בעצמם על הדינמיקות המתקיימות בקבוצה והשלכותיהן על הקבוצה וחבריה. למשל בהקשר של התייחסות לאינטראקציות הקבוצתיות הם מכנים אופן הנחיה כזה כ"הארת התהליך", כלומר מנחה הקבוצה מספק לחבריה כלים לחשוף את הרובד הסמוי מבעד לדברים הנאמרים והפעולות הננקטות. הוא משתמש במיומנויות של זיהוי התהליך באמצעות ריבוי שאלות "מדוע?", כלומר מפני מה דברים מתנהלים כפי שהם מתנהלים? המנחה מביא את חברי הקבוצה להכיר בדברים שהם עושים ובהשפעה שיש לדברים הללו על יתר חברי הקבוצה ועל תפיסתם העצמית. לאחר מכן חברי הקבוצה יכולים לקבל החלטה האם הם מרוצים מדרך התנהלות זו או מעוניינים לשנותה. לסיום, על חברי הקבוצה לבסס את השינוי בקבוצה כמו גם בחייהם האישיים.

את קצוות הרצף של הדילמה עד כמה העובד הסוציאלי צריך להשפיע על מהלכי קבוצת המשימה במסגרת ההתערבות הסוציאלית הקהילתית מגדיר יורק (יורק, 1988; York, 1984), באמצעות המשגה דיכוטומית של 'הגישה המכוונת' אל מול 'הגישה הבלתי מכוונת'. בהתערבות מכוונת העובד הסוציאלי משפיע על בחירת מוקדי ההתערבות, מתוך הגדרה שלו על צרכי הלקוחות ומתוך הידע והניסיון המצויים ברשותו המעצבים הגדרה זו. הוא מקבל החלטות על מטרות ההתערבות והפעולות הננקטות בעקבותיהן, ונוקט בתפקידי תיווך וסנגור עבור הלקוחות. בהתערבות בלתי מכוונת העובד הסוציאלי מעודד את הלקוחות להגדיר בעצמם את צרכיהם ובעקבותיהם את מטרות ההתערבות והצעדים שבהם יבחרו לפעול, ונוקט בתפקידי אֶפְשור (ראו גם: Mullender & Gambrell, 2013; Ward, 1991). ההחלטה אם לנקוט בגישה מכוונת או בלתי מכוונת מושפעת מטבע הדברים מאופיו ונטיותיו של העובד הסוציאלי עצמו (כמו למשל צורך בשליטה) ומרצונו להגשים את מטרות ההתערבות כפי שהוא רואה אותן, אך גם מאופייה של ההתערבות עצמה. כך למשל התערבות קצרת טווח וכזו אשר מכוונת להגשים בתוך זמן קצר מטרות משימתיות ספציפיות קריטיות, צפויה להביא את מנחה הקבוצה לבחור בגישה המכוונת. מנגד, התערבות ארוכת טווח המדגישה תהליכי התפתחות שעוברים חברי הקבוצה והמיומנויות הנרכשות על-ידם, תאפשר בחירה בגישה הבלתי מכוונת, בידיעה שזו תכלול תהליכי ניסוי וטעיה (יורק, 1988; York, 1984; Preston-Shoot, 2007).

הדילמה אם לנקוט בגישה המכוונת או הבלתי מכוונת עולה בסוגיות נוספות בעבודה סוציאלית, כמו למשל סוגיית העצמת הלקוחות. העובד הסוציאלי נדרש להכריע עד כמה לנקוט בפעולות מסייעות עבור לקוחותיו כדי להיטיב את מצבם ולענות על צורכיהם הקריטיים, על אף הידיעה שהוא יוצר אצלם תלות בו (תהליך הנקרא בספרות המקצועית 'כשל העצמה?'); או לחלופין, עד כמה לעודד אותם לפעול למען עצמם תוך כדי שהוא מספק להם כלים הנדרשים לשם כך, על אף הידיעה שלעת עתה הצרכים הקריטיים לא יקבלו מענה? (סדן, 1999; Rothman, 1996, 2007; Rappaport, 1981). מסיבה זו דילמה מורכבת זו מאפיינת כל התערבות בעבודה סוציאלית (פרטנית, קבוצתית וקהילתית), אך בהנחיית קבוצות היא הרבה יותר ישירה ונוכחת. בכל רגע נתון על מנחה הקבוצה לבחור האם להתערב ולכוון את הדברים למקום הנראה בעיניו כנכון על בסיס הידע המקצועי והניסיון העומדים לרשותו או לאפשר לקבוצה לבחור את בחירותיה העצמאיות, לרבות אלו השגויות, אשר עשויות לגרור התמודדות מורכבת עם השלכותיהן הרבות.

אלא שבהנחיית קבוצות משימה בקהילה מי שצפוי לשאת בתוצאות הם לא רק חברי הקבוצה הפעילים. בדרך כלל יהיו אלו כל חברי הקהילה שאותה הם מייצגים. להחלטה אם לתת לחברי הקבוצה לחוות את הלמידה בעצמם, ללמוד מטעויות ולהתמודד עם הבחירות שהם יצרו עבור עצמם, יכולות להיות השלכות מחוץ לחדר הקבוצתי, לעיתים השלכות פוליטיות ואף גורליות (Toseland & Rivas, 2017). לכן דרושה כאן הבחנה באשר לכובד המשקל של ההחלטות הננקטות. בסופו של דבר הפעילים, כמו בכל פלטפורמה דמוקרטית, מייצגים את קהילותיהם ומקבלים את המנדט לפעול עבורם (Chaskin et al., 2007; Staples, 2012; Swindel, 2000), לדוגמה, נשים חד-הוריות הפעילות לקידום מענים לצרכים המאפיינים את כלל הנשים החד-הוריות בקהילה, פעילים שהם אנשים עם מוגבלות האמונים על פיתוח שירותים שיהלמו את צורכי כלל אוכלוסיית האנשים עם נכויות ומוגבלויות ועוד. לפיכך אופן הפעולה המשאיר את ההשפעה בידי הפעילים מאפשר את שותפות קהילת הלקוחות בכללותה, תוך כדי שמירת עקרון הייצוג (מוניקנדם-גבעון ובלויט-כהן, 2012; Chaskin et al., 2007; Staples, 2012; Swindel, 2000). בשגרת העבודה על מנחה קבוצת המשימה (המכוון או הבלתי מכוון) להביא בפני החברים את האינפורמציה הדרושה, לעודד למידה ממקומות אחרים (שביצעו התערבויות דומות), לחשוף את חברי הקבוצה לאנשי מקצוע שיוכלו לסייע להם בקבלת החלטות ועוד (Drysedale & Purcell, 1999), וכך יהיו להם הכלים לקבל החלטות בדרך המיטבית. אך כמו בכל פלטפורמה דמוקרטית, אם ההחלטות שיתקבלו בקבוצה יהיו הוות גורל על כלל הקהילה, על מנחה הקבוצה לעודד את הקבוצה להביא אותן להכרעתם הרחבה של חברי הקהילה באמצעות 'משאלי עם' או בשיטות הנהוגות בפרקטיקת העבודה הסוציאלית הקהילתית, כגון סקרים, שאלונים, ראיונות חברי קהילה, וקבוצות מיקוד (ויסמן ואנגל, 1999; Ohmer et al., 2005; Mizrahi, 2005; Chow & Crowe, 2005; Weil, 2005; al., 2013). בכך למעשה מוכרעת דילמת הגישה המכוונת והבלתי מכוונת מכיוון קולו של ציבור לקוחות רחב יותר.

### מיומנויות הנחיית השיח הקבוצתי

מודלים שונים בהתערבות קבוצתית דינמית מציעים למנחה הקבוצה להעשיר את רפרטואר כלי ההנחה שלו באמצעות מיומנויות ניהול דיון וטכניקות הנחיה שונות. מטרתן של מיומנויות אלו לסייע

לתהליכים הקבוצתיים, בין אם מדובר בבניית הלכידות הקבוצתית, הגברת הפתיחות של חברי הקבוצה ושיקוף תהליכים קבוצתיים שונים, או בהעשרת הדיונים הקבוצתיים ובעקבותיהם קבלת ההחלטות בקבוצה (Benson, 2019; Ephross & Vassil, 2005).

באופן זה גם אפשר לקדם את השיח הקבוצתי או להוציא אותו ממצבים של 'תקיעות' באמצעות תגובות של המנחה לדברי החברים. למשל שיקוף דברי חברי הקבוצה – שחזור תגובתי של התקשורת המילולית או הבלתי מילולית באופן שמבהיר את הדברים ומאפשר ליתר חברי הקבוצה להתחבר אליהם ולהגיב; 'בחינה', חקירה ודרישה' – העמקת הדיון באמצעות שאלות פתוחות החוזרות ומתייחסות להיגדים שנאמרו בצורה צרה מדי והנחיה להרחיבם ולפרטם כך שהשיח הקבוצתי יוכל להתפתח; העלאת השערות – דיון בתסריטים אפשריים שבאמצעותם אפשר לבחון את השלכותיהם של כיווני החשיבה וההצעות השונות המועלות על-ידי חברי הקבוצה; חלוקת הקבוצה לתתי-קבוצות – אם הקבוצות מתקשות לקדם דיון מרובה היבטים או אם השיח הקבוצתי נתפס כעיון מדי או אדיש מדי, ניתן לאפשר שיח בקבוצות קטנות שיאפשר פרודוקטיביות רבה יותר ולאחר מכן לכנס את הדברים חזרה במליאת הקבוצה; ולבסוף סיכום – שבו יש התייחסות לתמות המרכזיות שהועלו, ההחלטות שהתקבלו והדגשים המרכזיים שניתנו בפגישה. הסיכום משמש 'גשר' לפגישה הבאה, יוצר רציפות והמשכיות ומאפשר קביעת סדר יום רלוונטי עבורה. הוא מגביר את יעילות ואפקטיביות הפגישה ומונע החמצה של נקודות מרכזיות וחשובות שעלו בה (Ephross & Vassil, 2005).

נוסף על מיומנויות דיון אלו, לרשותו של מנחה הקבוצה עומדים גם כלי הנחיה מגוונים הכוללים למשל משחקי תפקידים וסימולציות, הבאת חומרי אמנות שונים לחברי הקבוצה שבאמצעותם יגלמו רעיון זה או אחר שהם מייצגים ושיח באמצעות קלפי תמונות שונים (Benson, 2019; Ephross & Vassil, 2010; Shechtman & Leichtentritt, 2010; Salas et al., 2008; 2005). כך אפשר להשיג מטרות שיקדמו את הקבוצה: העמקת הלמידה של הנושאים הנדונים מבחינה תיאורטית ומעשית כאחד (כמו במקרה של משחקי תפקידים); הגברת היצירתיות של חברי הקבוצה, בייחוד כשזו נדרשת לפתרון בעיות וקבלת החלטות וצורך לפרוץ את הדיון לכיווני חשיבה חדשים; ואפשרות לדון בצורה עקיפה בנושאים שיש לגביהם רגישות או חוסר נכונות לדון בהם כקבוצה או כפרטים (Benson, 2019).

בהנחיית קבוצות משימה ארגז הכלים השכיח מכון לכלים שיקדמו את הדיונים הקבוצתיים ויסייעו לקבוצה להגיע לקבלת החלטות. כך למשל, בקבוצות אלה נפוצות מיומנויות של ניתוב דיון, כמו העלאת השערות או חלוקה לתתי-קבוצות, נוסף על מיומנויות הנחיה יצירתיות, כמו סימולציות ומשחקי תפקידים (גולדשטיין, 1991; Staples, 2012). לעומת זאת שימוש במיומנויות של ניהול דיון, כמו שיקוף או 'בחינה', חקירה ודרישה' והשימוש בכלים המסייעים לקבוצה להגיע לחשיפה אישית והעמקה בתהליכים הקבוצתיים הוא פחות מקובל, כי הוא לא נתפס כמשרת את מטרותיה המרכזיות של קבוצת המשימה. זאת כאמור לאור הגישה המאפיינת את קבוצת המשימה כקבוצה שבה ההתייחסות לתוכן ולמשימה היא המטרה העיקרית, ואילו ההתייחסות לתהליכים הקבוצתיים נתפסת כמשנית או אף מיותרת (Martsch, 2005).

העמקה חוזרת בשלבי התקדמות קבוצת המשימה, כפי שנוכחנו לראות במודל הדו-ממדי (Jones & Bearley, 2001), מחייבת לתת את הדעת לתהליכים הקבוצתיים, גם אם הקבוצה מגדירה עצמה אך ורק מכוונת-משימה. ללא צליחת שלבים תהליכיים כדוגמת תלות, קונפליקט ולכידות, תתקשה הקבוצה גם לצלוח שלבים משימתיים כדוגמת ארגון, זרימת המידע ופתרון הבעיות (Jones & Bearley, 2001).

באופן דומה, קבוצה שהשיח בה לאורך שלבי עבודתה הוא בעיקר שיח משימתי, ללא העמקה בשיח הקבוצתי או ללא התייחסות למתיחויות בקבוצה, קונפליקטים ויחסים בין החברים, תגלה עד מהרה שגם עבודתה המשימתית נפגעת. חברי קבוצה הנושאים איתם מרמור ותסכול על חלוקה לא הוגנת של הנטל המשימתי בקבוצה או כיווני פעולה שאינם לרוחם, יביאו זאת עם הזמן לידי ביטוי בהתנגדויות שונות, מוחצנות או סמויות, ולצמצום עשייתם למען הקבוצה ומשימותיה.

יכול להיות כי בקבוצות משימה (לעומת קבוצות דינמיות-תהליכיות) השימוש בטכניקות הנחיה מגוונות רלוונטי אף יותר למנחה הקבוצה, דווקא משום העובדה שהקבוצה מכוונת-משימה. אם הנורמות הקבוצתיות חותרות בצורה מרכזית לשיח משימתי, יהיה קשה למנחה הקבוצה להסיט שיח זה ליצירת דיון פתוח על תהליכים קבוצתיים שונים מבלי להסתייע בטכניקות מובחנות. טכניקות אלו עשויות להקל על הקבוצה להתכוון לשיח אחר מזה שהיא רגילה בדרך כלל, ויתנו לה עזרים לשיח שונה, פתוח ומשתף שמאפשר לחבריה לעצור ולבחון את התהליכים הקבוצתיים באור אחר.

### דרכי קבלת החלטות

לאחר שהקבוצה סיגלה לעצמה את אופני הדיון הרצויים מבחינתה, הסוגיה הבאה שעל מנחה הקבוצה לסייע לה לברר היא כיצד יתקבלו ההחלטות הקבוצתיות השונות? קבוצות טיפוליות-דינמיות ניצבות בפני שאלה זו כאשר הן נדרשות להחליט על מטרות הקבוצה ויעדיה, התוצאות המצופות, הנושאים הנידונים ונורמות קבוצתיות המוסכמות על כל חברי הקבוצה, כמו גם התייחסות למי שמפר אותן (Benson, 2019; Johnson & Johnson, 2017).

ארבע דרכים מרכזיות מוצעות לשם כך כאופני קבלת החלטות בקבוצה הדינמית: (1) הכרעת הרוב באמצעות הצבעה, השיטה השכיחה ביותר והנתפסת כדמוקרטית ביותר, כמו גם הקלה ליישום; (2) קונצנזוס, הגעה להסכמה של כל הקבוצה. במצב כזה הקבוצה לא פונה מיד להצבעה בין החלופות שעלו, אלא ממשיכה ומבררת את הסוגיות השנויות במחלוקת. כל הצדדים מסבירים את טענותיהם ומנסים להגיע להבנות הדדיות, עד לצמצום חוסר ההסכמה. לאחר תהליך זה, גם חברי הקבוצה שלא מסכימים עם ההחלטה שלבסוף התקבלה מסוגלים יותר לתמוך בה לאחר שהיו ערים ליתרונותיה ולאחר שנוצרה התחושה שנעשו כל המאמצים להגיע אל עמק השווה; (3) החלטה של בעלי המומחיות הרבה ביותר בקבוצה, כלומר חברי הקבוצה שנתפסים כמומחים ביותר לעניין המדובר מקבלים את הלגיטימציה להחליט עבורה; (4) החלטה של בעלי הסמכות הרבה ביותר בקבוצה, כלומר הקבוצה מאפשרת למנהיגיה (הרשמיים או הלא רשמיים), לקבל עבורה החלטות במקרים של חוסר הסכמה בין חברי הקבוצה (Barker, et al., 2001; Benson, 2019; Johnson & Johnson, 2017; Zastrow, 2015).

בספרות המקצועית על קבוצות משימה מוצגים אופני קבלת ההחלטות האלו אף הם כמרכזיים, אך מתווספות אליהם חמש דרכים נוספות (אנגל ואדרעי, 1997): (1) התמקדות ברעיון אחד בלבד – דרך זו מאפיינת את נטייתה של הקבוצה להיתפס לרעיון מסוים שהועלה, לעיתים הראשון, ולא דווקא ההולם ביותר. מכאן ואילך ממשיכה הקבוצה ומפתחת את הרעיון ומתעלמת מרעיונות נוספים; (2) החלטת המיעוט – קבוצה קטנה בקבוצה אך דומיננטית מאד מכריעה את ההחלטה, לעיתים בטכניקה של 'זירוז והשתקה', ללא אפשרות להעלות רעיונות נוספים. ההבדל בין אופן זה לבין החלטה 'מתוקף סמכות' המוצגת לעיל היא שאותם חברי קבוצה נוטלים את המנדט להחליט עבורה בעצמם ולא מקבלים אותו מהקבוצה; (3) שיטת הממוצעים – כל חבר קבוצה מדרג את ההצעות העומדות על הפרק בסדר עדיפויות, ולבסוף משכללים את הציונים שהתקבלו לכל הצעה. ההנחה היא ששיטה זו איננה רק מתמטית או סטטיסטית, כי כל הצעה מדורגת על-ידי כל חברי הקבוצה באמצעות קריטריונים איכותניים; (4) 'פה אחד' – בשיטה זו, בדומה לשיטת הקונצנזוס, חברי הקבוצה מנהלים דיונים מעמיקים וממושכים במטרה להגיע לעמק השווה. אולם בשונה משיטת הקונצנזוס לא מתרחש רק 'צמצום חוסר ההסכמה', אלא ההחלטה לא מתקבלת עד שאין לה הסכמה מלאה מצד כל חברי הקבוצה, כלומר לא יישארו חברי קבוצה המתנגדים להחלטה שהתקבלה. נדיר להגיע להחלטה כזו והדרך אליה רצופה בקושי רב ומהלכים ארוכים ומייגעים, אלא אם מדובר בנושאים שחברי הקבוצה מסכימים עליהם מראש; (5) בדומה להחלטת בעלי המומחיות בקבוצה, אופן ההחלטה האחרון הוא החלטת מומחה, אולם הוא יועץ חיצוני לקבוצה שחבריה פנו אליו לאחר שהתקשו לקבל את ההחלטה בעצמם.

ריבוי שיטות אלו מותיר את השאלה בעינה – כיצד מחליטים כיצד להחליט?

קיימים שני פרמטרים בסיסיים המבחינים בין השיטות השונות והמאפשרים למנחה קבוצת המשימה לסייע לה לבחור את אופן קבלת ההחלטות הרצוי עבורה. הראשון הוא פרמטר הזמן העומד לרשותה של הקבוצה והשני הוא פרמטר איכות ההחלטה, כלומר האפשרות לדון בכמה שיותר נתונים, היבטים ושיקולים, ולשמוע את מגוון הדעות של חברי הקבוצה (אנגל ואדרעי, 1997). לדוגמה, שיטות ההחלטה של הסכמה 'פה אחד' ו'קונצנזוס' עונות על פרמטר 'איכות ההחלטה', מתוך הנחה שנעשו לקראתן עבודות ההכנה והלמידה היסודיות ביותר והן נדונו באמצעות השיח המעמיק ביותר. מנגד, הן נתפסות כנפסדות לעומת כל יתר השיטות בפרמטר הזמן. לכן אם הקבוצה כפופה לתכתיבי זמן, בעיקר מגורמים חיצוניים, לא תהיה לה הפריבילגיה לבחור בשיטות אלו (פה אחד או קונצנזוס).

פרמטר נוסף שאותו בדרך כלל הקבוצה איננה מביאה בחשבון בשיקולי אופן קבלת ההחלטות, בין היתר כי היא איננה מודעת אליו, אך מנחה הקבוצה כן מודע אליו, הוא השלב שבו הקבוצה נמצאת. שלב ההתפתחות של הקבוצה ובהתאם אליו האינטימיות, הלכידות והאמון שנוצרו בין חברי הקבוצה, משפיעים על יכולתה של הקבוצה לבחור בשיטות ההחלטה המתאימות לה. שיטות החלטה המצריכות שיח פעיל בין החברים (למשל קונצנזוס, ממוצעים או 'פה אחד') מחייבות את מעורבותם הפעילה של חברי הקבוצה, לכן שיטות אלה לרוב מאפיינות שלבים מאוחרים יותר של הקבוצה. לעומתן קבוצות הנמצאות בראשית הדרך, בשלבים המאופיינים בתלות בגורמים חיצוניים, יתקשו לבחור בשיטות אלו.



הן צפויות להעדיף שיטות קבלת החלטות שאינן מחייבות תלות הדדית בין חברי הקבוצה ומעורבות פעילה, לדוגמה החלטה שמתקבלת בעזרת בעלי הסמכות, מומחים או יועץ חיצוני או אפילו 'הצבעת הרוב' שאיננה כרוכה בתהליך משמעותי (Jones & Bearley, 2001; Johnson & Johnson, 2017; Kaner et al., 2014).

לבסוף, פרמטרים נוספים המסייעים בבחירת אופן קבלת ההחלטות המועדף הם המשאבים ואפשרויות הלמידה הזמינים עבור חברי הקבוצה. לדוגמה, השיטות של קבלת החלטות 'פה אחד' או על בסיס קונצנזוס נחשבות כדורשות השקעת משאבים כספיים (בעיקר בשל משך הזמן הרב הנדרש לקבל את ההחלטה), וכמוהן הבאת יועץ חיצוני לקבוצה (אנגל ואדרעי, 1997). באשר לפרמטר הלמידה, הדבר תלוי בתוכנית הנדונה עצמה. למשל, האם זוהי תוכנית ראשונית או שהיא נוסתה כבר במקומות אחרים ולכן אפשר ללמוד מהם? האם זמינים עבור חברי קבוצה (המפתחת למשל מענים עבור אוכלוסיית אנשים עם צרכים מיוחדים) נתונים על הבעיות המרכזיות, היקפי האוכלוסייה הסובלת מהן וסדרי העדיפויות שהאוכלוסייה מציבה לעצמה בתוך מגוון הבעיות או האם עליה לערוך למידה מעמיקה על כך בכוחות עצמה?

מלבד הפרמטרים שנסקרו לעיל ואשר מהווים שיקולים לבחירה בין אופני קבלת ההחלטות, פרמטרים נוספים שיש לקחת בחשבון הם מחויבות והזדהות החברים עם ההחלטה. מטבע הדברים, החלטות שהתגבשו על בסיס קונצנזוס או 'פה אחד' יזכו להזדהות של רוב או כל חברי הקבוצה, וממילא גם למחויבות לשאת בהשלכות ההחלטות בהמשך. גם שיטות נוספות, כמו החלטת בעלי המומחיות או בעלי הסמכות, והחלטת מומחה (חיצוני), עשויות לזכות להזדהות ומחויבות גבוהות, במיוחד אם אלה קבוצות שמייחסות חשיבות רבה למומחיות (פנימית או חיצונית) או לבעלי הסמכות, קרי הדמויות המנהיגותיות בקבוצה.

אפשר לומר שיש קונצנזוס על יתרונותיה של שיטת הקונצנזוס לעומת השיטות האחרות (אנגל ושבר, 2004; 2011; Hardcastle et al., 2005; Davidson et al., 2019; Benson, 2019). זאת כי מצד אחד היא מושתתת על ההנחה שהסכמה אחידה ומלאה (בשיטת 'פה אחד') כמעט בלתי ניתנת להשגה, ומצד שני היא מאפשרת תהליך שיתופי של כל חברי הקבוצה, בירור וצמצום חוסר ההסכמות מתוך דיון מעמיק ויסודי. ברוח זו יש להדגיש כי כפי שחשוב שהחלטות מכריעות ייקבעו כהלכה על-ידי חברי קבוצת המשימה, חשובה גם ההסכמה על אופן קבלת ההחלטות. כלומר לפני שחברי הקבוצה ניגשים לקבלת החלטה על הסוגיות השונות בקבוצה באמצעות שיטה זו או אחרת (הצבעה, קבלת דעתם של מומחים בנושא, הגעה לקונצנזוס וכדומה), עליהם להסכים ככל האפשר מה תהיה דרך קבלת ההחלטות הרצויה לכולם, והם יכולים להיעזר בפרמטרים שנמנו כאן. כך הם יוכלו בהמשך לתמוך בהחלטות שיתקבלו.

יהיה אופן קבלת ההחלטות הנהוג בקבוצה אשר יהיה, ההכוונה עבור מנחה הקבוצה היא להגיע לנקודת קבלת ההחלטות כסופו של תהליך מברר ולא כתחילתו. בתחילת התהליך ולאורכו על המנחה לסייע לקבוצה בכמה היבטים: למידה על הבעיות שלמען פתרון הקבוצה פועלת ואיסוף מידע רלוונטי, כגון הערכת המצב והסיבות שהובילו אליו; נתונים כמותיים על הבעיות והיקפיהן; היועצות עם מומחים;

למידה במידת האפשר ממקומות אחרים; הערכת המשאבים הדרושים ליישומה של כל אלטרנטיבה; ובחינת סיכויי ההיתכנות של כל אלטרנטיבה בהתחשב בגורמים נוספים, ביניהם פוליטיים (אנגל ואדרעי, 1997; Wandersman et al., 1998; Toseland, & Rivas, 2017).

הכוונה נוספת עבור מנחה הקבוצה נוגעת לאופן שבו חברי הקבוצה יביאו עצמם לידי ביטוי בתהליך. על המנחה לעודד את חברי הקבוצה להציג את ההחלטה שבה הם תומכים ולתאר את יתרונותיה וחסרונותיה על הצד הטוב ביותר, תוך כדי המחשה מרבית של היבטיה השונים. על המנחה לוודא שגם חברי קבוצה חלשים יקבלו הגנה מסוימת, כך שיוכלו להביע את דעתם. בדרך זו יוכל להימנע האפקט הלא רצוי של שיטות קבלת החלטות כמו 'החלטת המיעוט' או 'התמקדות ברעיון אחד בלבד' (Hardcastle et al., 2011).

בהמשך חשוב כי מנחה הקבוצה יעודד את תהליך קבלת ההחלטות וימנע את האפשרות של 'חשיבה קבוצתית' או 'קונפורמיות קבוצתית'. קבוצות שצלחו את שלב הלכידות הקבוצתית עלולות 'ליפול' בחשיבה קונפורמית ואחידה במסווה של שמירה על לכידות החברים. הן ישתדלו להימנע מדיון טעון בסוגיות שנויות במחלוקת, כי הוא עלול להיתפס כמאיים על היחסים בין חברי הקבוצה (Johnson & Johnson, 2015; Zastrow, 2015; Yalom & Leszcz, 2005; Salas et al., 2008; Johnson, 2017). נוסף על כך, רצוי שההחלטה תתקבל בצורה שקולה ולא תחת לחץ או רצון להגיע להישגים משימתיים בטווח המיידי.

לבסוף, על מנחה הקבוצה לעודד את כל חברי הקבוצה להפגין מחויבות לתהליך הקבוצתי ולגלות תמיכה בהחלטה שהתקבלה, גם אם לא בחרו בה מלכתחילה (Hardcastle et al., 2011; Kaner et al., 2014). הדבר חשוב עוד יותר בקבוצת משימה שתידרש להסביר את החלטותיה ודרישותיה בפני גורמים מקצועיים או פוליטיים. אם עמדתה השסועה תצוץ ותעלה, יהיה קל יותר לגורמים אלו לדחות את החלטותיה ודרישותיה של חברי הקבוצה.

## **גורמים מעכבים ביישום שיטות התערבות קבוצתיות, בהנחיית קבוצת המשימה: דיון והמלצות**

הספרות על הנחיית קבוצות משימה בהתערבויות הסוציאליות הקהילתיות מצביעה כי העובדים הסוציאליים הקהילתיים נוטים להתייחס פחות לתהליך הקבוצתי ('being') או ליחסים הנרקמים בין חברי הקבוצה, ותחת זה הם מתמקדים במשימה ('doing') (אנגל ושבאר, 2004; Kaplan, 2002; Martsch, 2005; Mondros, 2001; Peled & Perel, 2012; Toseland & Rivas, 2017). נושאים כמו זיהוי תפקידים חברתיים בקבוצה, השפעתם עליה וההתייחסות הנדרשת לכך; אבחנה של שלבי הקבוצה המאפשרת לזהות האם יש 'תקיעות' באחד או יותר מביניהם ומדוע; וגיבוש עמדת הנחיה רצויה ותואמת בהתאם לגישה המכוונת או הבלתי מכוונת – עשויים להיתפס ככאלו שאינם משרתים ישירות את קידום המשימה שעל הפרק. נושאים אלה לא יזכו תמיד לקבל את ההתייחסות של מנחה הקבוצה וליצור את ההשפעה הרצויה על ההתערבות.

כפי שמאמר זה סקר, סוגיות אלה מאפיינות במובהק את התהליכים הקבוצתיים ועל מנחה הקבוצה להתייחס אליהן במהלך ההנחיה, להבין את חשיבותם ולפתח מיומנויות להתמודד איתם. הדברים הללו מעלים את השאלה מהם הגורמים העשויים לעכב את יישומן של שיטות התערבות קבוצתיות-תהליכיות בהנחיית קבוצות המשימה?

גורמים מעכבים אלו עשויים להיות מקבילים לגורמים מעכבים בתהליכים קהילתיים נוספים הקשורים לאופי ההתערבות, לציפיות הלקוחות מקבוצת המשימה, ליחסם של הממונים על מנחה הקבוצה (העובד הסוציאלי) וכמובן למנחה הקבוצה עצמו.

אופייה של ההתערבות הקבוצתית-קהילתית עשוי להכתיב אילו זמן, כך שהתייחסות לתהליכים קבוצתיים תיתפס כעומדת בסתירה לעיסוק בתהליך המשימתי, מאטה את קידומו ו/או פוגעת בו (אנגל ושבאר, 2004). הציפיות של חברי הקבוצה מהתכנים שעל קבוצת המשימה לספק עשויות להיות רק תוצאות מעשיות המקדמות את פיתוח המענים לצורכיהם השונים. הם יכולים להעביר את המסר למנחה הקבוצה שלשם כך התגייסו לפעול בהם לא פנו לשירותיו לשם ניתוח תהליכים קבוצתיים שאין להם עניין בהם (Kaplan, 2002). נוסף על כך, הם עשויים להביע התנגדות וחששות מעיסוק בתהליך הקבוצתי שבו ייחשפו דברים אישיים. גם מעסיקיו של מנחה הקבוצה עשויים לחשוש מכך שעיסוק בתהליכים הקבוצתיים יבוא על חשבון קידום המשימה. יתרה מכך, אם הם מחויבים לתפוקות (בפרט מיידיות) או לא מכירים ברווחים שתקבל קבוצת המשימה בעקבות התעמקות בתהליך הקבוצתי עצמו, הם צפויים לנסות למנוע ממנחה הקבוצה מלעסוק בכך או לכל הפחות, ודאי לא להדריכו ולכוונו בתחום זה (אנגל ושבאר, 2004).

כל הגורמים הללו צפויים ליצור בקרב מנחה קבוצת המשימה תחושה שאין לו מנדט או לגיטימציה לעסוק בתהליכים הקבוצתיים, ואם יעשה זאת ייתקל בהתנגדויות הן מצד חברי הקבוצה והן מצד הגורמים המעסיקים. כמובן שגם אם אין התנגדויות מטעם חברי הקבוצה או המעסיקים, מנחה הקבוצה עצמו עלול לחשוש מאותם שיקולים בדיוק, כגון שיקולי זמן, קושי בחשיפה אישית של החברים או חוסר התאמה לציפיותיהם מהקבוצה (Kaplan, 2002). לאלו עשויות להצטרף תחושותיו של מנחה הקבוצה, העובד הסוציאלי הקהילתי, שכלל לא הוכשר להנחיית קבוצות-תהליכיות ושהוא חסר את הידע, הכלים והמיומנויות הדרושים לשם כך. כך למשל עולה מדיווחיהם של עובדים סוציאליים קהילתיים בסקר שדגם כרבע מהעובדים הסוציאליים הקהילתיים במחלקות לשירותים חברתיים בארץ. הם מתארים כי חסרים להם כלים להנחיית קבוצות, ובמרכזן קבוצות משימה, ידע על עבודה קבוצתית וגיבוש קבוצתי. בשל כך הם מדווחים כי הם נאלצים להיעזר במנחי קבוצות חיצוניים בעבודתם השוטפת (גורבטוב ועמיתיה, 2013).

זיהוי הגורמים המעכבים מאפשר לגלות כיצד אפשר להתגבר עליהם. על מחסור בידע, כלים ומיומנויות אפשר לפצות באמצעות השתלמויות ולמידה מעמיקה בנושא, אך אין די בכך אם המערכת הארגונית עצמה איננה מכירה בחשיבות הנושא. הכשרת עובד סוציאלי קהילתי צריכה להיות מוטמעת בהדרכות שוטפות ובמסרים המועברים אליו מצד הממונים, ולכן המלצה זו מחייבת שינוי תפיסתי גם במערכות הארגוניות עצמן.

יתרה מכך, יש לספק הכשרות בנושא כבר בשלב הלימודים לתואר הראשון של העובדים הסוציאליים הקהילתיים, ויש לשלב בתוכנית הלימודים תכנים הקשורים להנחיית קבוצות משימה, תוך כדי פיתוח מודעות וזיהוי המאפיינים התהליכיים שלה. בחינת תוכניות הכשרת העובדים הסוציאליים הקהילתיים בארץ מעלה התרשמות זהירה שאכן יש 'ספליט' מסוים בנוגע להכשרת הסטודנטים לתפקידים של עובדים סוציאליים קהילתיים ולהכשרתם להנחיית קבוצות. במרבית המקומות ניתנת הכשרה לתלמידי ההתמחות הקהילתית להנחיית קבוצות טיפוליות, אך חסרים בה דגשים ואדפטציה לעולם הנחיית קבוצות המשימה. לעומת זאת, בחלק מהמקומות יש התייחסות לכלים הדרושים להנחיית קבוצות משימה, אך עם פחות דגש להיבטים התהליכיים המאפיינים אותן. השילוב בין השניים ודיוק התכנים כבר בשלב הכשרת הסטודנטים יעניק לעובדים הסוציאליים הקהילתיים 'ארגז כלים' רחב יותר שיעלה את ביטחונם לעסוק בכך בעתיד.

כאמור, הביטחון לעסוק בתהליכים הקבוצתיים מבוסס בעיקרו גם על תחושת ה'מנדט' שהעובד הסוציאלי הקהילתי מקבל מחברי קבוצת המשימה. לכן חשוב כבר בשלבי בניית הקבוצה, הגדרת מטרותיה ובניית 'חוזה העבודה' ותיאום הציפיות עם חברי הקבוצה, לחדד את חשיבות טיפוח החלקים החברתיים בקבוצה, הגיבוש והלכידות בין משתתפיה. כמו כן חשוב לתת מראש לגיטימציה להנחיה הבונה חלקים אלו מההתחלה ואשר יוצרת מרחב דיון פתוח ודיאלוג משמעותי בהמשך על היחסים הנרקמים בין חברי הקבוצה והשפעתם על התהליכים הקבוצתיים (אנגל ושבאר, 2004). נכון יהיה לקבוע בשלב 'החוזה הקבוצתי' הראשוני כי הקבוצה היא גם קבוצת למידה לצורך ביסוס עבודה יעילה להשגת המטרות שאליהן היא חותרת, ולכן חלק מההנחיה יכלול תהליכים קבוצתיים כמו הסכמה על שיטות של קבלת החלטות.

כמו בכל שיטת התערבות, אם מנחה הקבוצה עצמו יהיה סבור כי אלה הכלים הדרושים לקבוצה ושיכולתו להשתמש בהם, הוא יוכל בהמשך להיטיב להתמודד עם התנגדויות מצד חברי הקבוצה. כך אפשר יהיה להפוך את השיח התהליכי לשיח לגיטימי העולה לצד השיח המשימתי ואף תורם לו.

## סיכום

מאמר זה סקר את הסוגיות המרכזיות המאפיינות הנחיית קבוצות כפי שהן מתוארות לרוב בשדה תיאוריות העבודה הקבוצתית-הטיפולית, וכיצד הן באות לידי ביטוי בהנחיית קבוצות משימה. בחינה זו כללה המחשה מדוע סוגיות אלו חשובות ורלוונטיות למנחה קבוצת המשימה ותורמות להצלחתה של הקבוצה. נסקרו מיומנויות הנחיה שבהן עליו להצטייד לשם כך, כולל זיהוי וניתוח היבטים תהליכיים בקבוצה וקשת התערבויות אפשריות.

מטבע הדברים נגענו רק בכמה סוגיות שכיחות, ולכן נדרשת העמקה בסוגיות נוספות מעולם הנחיית הקבוצות. למשל נושא ההתנגדויות בקבוצה הוא נושא נרחב שעומד בפני עצמו שכולל התנגדות למטרות הקבוצה, לחבריה, למנחה או לתהליכים שונים המתרחשים בה. היבטים אלו ואחרים הנוגעים לסיבות של התנגדויות בקבוצה והטיפול בהן אמנם קיבלו התייחסות במאמר זה בהקשרים שונים, אך נושא זה מחייב עיון ודיון בפני עצמו.

ראוי להעמיק את הידע על הנחיית קבוצות, מאפייני הדינמיקה הקבוצתית ותהליכים קבוצתיים, תוך כדי בחינת האדפטציה של היבטים אלה להתערבויות קהילתיות. נכון יהיה אם מנחה קבוצת המשימה יעשיר עצמו גם בכלים המיוחסים להתערבות קבוצתית ויסגל לעצמו את היכולת לקדם באמצעותם תהליכים משימתיים חשובים.

## רשימת מקורות

- אנגל, ע' ואדרעי, ד' (1997). **מי עדיין מפחד מוועדות?** החברה למתנ"סים, מרכזים קהילתיים בישראל.
- אנגל, ע' ושבאר, ו' (2004). דיאלוג בין תרבויות בוועדות ובקבוצות משימתיות. בתוך ח' אגמון-שניר, ע' אנגל וו' שבאר (עורכים), **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי** (עמ' 125-221). המרכז הבין תרבותי לירושלים והסוכנות היהודית.
- בנימין, א' (1978). **התנהגות בקבוצות קטנות**. ספריית פועלים.
- גולדשטיין, ש' (1991). **ערכת לימוד לבתי-ספר לפעילים לקידום מנהיגות מקומית**. השירות לעבודה קהילתית, משרד העבודה והרווחה.
- גורבטוב, ר', שור, י', שוגרמן, ב' וסנדר, א' (2013). **סקר צרכים בקרב עובדים סוציאליים קהילתיים**. האגף לשירותים חברתיים, השירות לעבודה קהילתית ושיקום שכונות, ובית-הספר המרכזי לעובדים בשירותים החברתיים.
- ויסמן, מ' ואנגל, ע' (1999). שותפות תושבים. בתוך ע' אנגל, (עורכת), **פיתוח קהילה מהלכה למעשה** (עמ' 31-56). החברה למתנ"סים.
- ויסמן, מ' וסויה, ר' (2004). מדריך להערכת תוצאות בפרויקטים של דיאלוג. בתוך ח' אגמון-שניר, ע' אנגל וו' שבאר (עורכים), **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי** (עמ' 298-323). המרכז הבין תרבותי לירושלים והסוכנות היהודית.
- זיו, י' ובהרב, י' (2011). **מסע קבוצתי: המדריך למנחה קבוצות** (מהדורה שנייה). הוצאת גל.
- יורק, א' (1988). הגישות המכוונות והבלתי מכוונות בעבודה קהילתית ומדידתן. **חברה ורווחה, ט', 35-44**.
- לוי, א' (2012). עבודה סוציאלית בקבוצות עם פונים לשירותי רווחה. בתוך מ', חובב, א', לונטל וי' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 172-212). הקיבוץ המאוחד.
- מוניקנד-גבעון, י' ובליט-כהן, ע. (2012). מניעים, תפיסת מדיניות חברתית ומאפייני פעילות של פעילים קהילתיים. **חברה ורווחה, ל"ב(4), 513-534**.
- סדן, א' (1997). **העצמה ותכנון קהילתי: תיאוריה ופרקטיקה של פתרונות חברתיים אנושיים**. הקיבוץ המאוחד.
- סדן, א' (1999). **העצמה ועשייה קהילתית**. בתוך ע' אנגל (עורכת), **פיתוח קהילה מהלכה למעשה** (עמ' 57-77). החברה למתנ"סים.
- סדן, א. (2009). **עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי**. הקיבוץ המאוחד.
- צ'קאווי, ב' (2005). **שינוי בקהילה למען דמוקרטיה מגוונת**. האוניברסיטה העברית בירושלים.
- קמינסקי, ש', סדן, א' וגלעד, ח' (1987). **עוד דרך: פיתוח גישה קהילתית**. השירות לעבודה קהילתית, משרד העבודה והרווחה.
- Barker, L. L., Wahlers, K. J., & Watson, K.W. (2001). *Groups in process: An introduction to small group communication* (6th ed.). Allyn & Bacon.
- Benson, J. (2019). *Working more creatively with groups* (4th ed.). Routledge.
- Bieling, P. J., McCabe, R. E., & Antony, M. M. (2009). *Cognitive-behavioral therapy in groups* (2nd ed.). Guilford Press.
- Boehm, A. (2002). Participation strategies of activist-volunteers in the life cycle of community crisis. *British Journal of Social Work, 32*, 51-70.
- Boehm, A. (2003). Managing the life cycle of a community project: A marketing approach. *Administration in Social Work, 27* (2), 19-37.
- Boehm, A., & Cnaan, R. A. (2012). Towards a practice-based model for community practice: Linking theory and practice. *Journal of Sociology & Social Welfare, 39*, 141-168.
- Chaskin, R. J., Brown, V., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2007). *Building community capacity*. Aldine Transaction.
- Chow, J. C., & Crowe, K. (2005). Community-based research and methods in community practice. In M. Weil (Ed.), *The handbook of community practice* (pp. 604-619). Sage Publications.

- Davidson J., Strongman, J., Berg, A., McPhail, K., Braithwaite, J. A., & Digby, C. (2005). "Monitoring and evaluation tools", Community development toolkit: An introduction to the 17 tools. *ESMAP formal report series*, Report No 310/05.
- Drumm, K. (2006). The essential power of group work. *Social Work with Groups*, 29(2-3), 17-31.
- Drysdale, J., & Purcell, R. (1999). Breaking the culture of silence: Groupwork and community development. *Groupwork*, 11(3), 70-87.
- Ephross, P. H., & Vassil, T. V. (2005). *Groups that work: Structure and process* (2nd ed.). Columbia University Press.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Gambrill, E. (2013). *Social work practice: A critical thinker's guide*. Oxford University Press.
- Funk, C. A., & Kulik, B. W. (2012). Happily ever after: toward a theory of late stage group performance. *Group & Organization Management*, 37(1), 36-66.
- Garvin, C. (2001). The potential impact of small-group research on social group work practice. In T. B. Kelly, T. Berman-Rossi, & S. Palombo (Eds.), *Group work: Strategies for strengthening resiliency* (pp. 51-70). Haworth Press.
- Hardcastle, D. A., Powers, P. R., & Wenocur, S. (2011). *Community practice: Theories and skills for social workers* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hromek, R. P. (2007). *Emotional coaching: A practical programme to support young people*. Paul Chapman.
- Hromek, R. (2013). Facilitation of trust in gaming situations. In C. Gonzalez (Ed.), *Student usability in educational software and games: Improving experiences* (pp. 161-173). IGI Global.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management: An International Journal*, 14 (5/6), 214-232.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2017). *Joining together: Group theory and group skills* (12th ed.). Pearson Education.
- Jones, J. E., & Bearley, W. L. (2001). Facilitating team development: A view from the field. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 3, 56-64.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Kaplan, C. (2002). The purposeful use of performance in groups: A new look at the balance of task and process. *Social Work with Groups*, 24(2), 47-67.
- Kirk, P., & Shutte, A. M. (2004). Community leadership development. *Community Development Journal*, 39, 234-251.
- Kirst-Ashman, K. (2008). *Human behavior, communities, organizations, and groups in the macro social environment: An empowerment approach* (2nd ed.). Thomson, Brooks/Cole.
- Linney, J. A., & Wandersman, A. (1993). *Prevention plus III: Assessing alcohol and other drug prevention programs at the school and community level: A four-step guide to useful program assessment*. Diane Publishing.
- Livesley, W. J., & Mackenzie, R. K. (1983). Social roles in psychotherapy groups. In R. R. Dies, & R. K. Mackenzie (Eds.), *Advances in group psychotherapy* (monograph 1) (pp. 117-135). Madison CT: International Universities Press.
- Martsch, M. D. (2005). A comparison of two group interventions for adolescent aggression: High process versus low process. *Research on Social Work Practice*, 15 (1), 8-18.

- Mizrahi, T. (2005). *Models of client and citizen participation in welfare programs in the U.S.* Israeli Ministry of Social Affairs.
- Mondros, J.B. (2001). Building resourceful communities: A group worker guide to community work. In T. B. Kelly, T. Berman-Rossi, & S. Palombo (Eds.), *Group work: Strategies for strengthening resiliency* (pp. 35-50). Haworth Press.
- Moreno, J. K. (2007). Scapegoating in group psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 57(1), 93-104.
- Mullender, A., & Ward, D. (1991). *Self-directed groupwork: Users take action for empowerment*. Whiting & Birch.
- Northen, H., & Kurland, R. (2013). *Social work with groups* (3rd ed.). Columbia University Press.
- Ohmer, M. L., Sobek, J. L., Teixeira, S. N., Wallace JR, J. M., & Shapiro, V. B. (2013). Community-based research: Rational, methods, roles, and considerations for community practice. In M. Weil, M. Reisch & M. Ohmer (Eds.), *The handbook of community practice* (2nd ed., pp. 791-808). Sage Publications.
- Orbach, I. (2003). Suicide prevention for adolescents. Suicide in children and adolescents. In R. A. King & A. Apter (Eds.), *Suicide in children and adolescents* (pp. 227-250). Cambridge University Press.
- Peled, E., & Perel, G. (2012). Can a structured model for group intervention be responsive to group process? A proposal. *Clinical Social Work Journal*, 40 (4), 391-400.
- Pippard, J. L., & Bjorklund, R.W. (2003). Identifying essential techniques for social work community practice. *Journal of Community Practice*, 11, 101-116.
- Poole, M. S., & Hollingshead, A.B. (2005). *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Sage Publications.
- Preston-Shoot, M. (2007). *Effective groupwork* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1-25.
- Rothman, J. (1996). The interweaving of community intervention. *Journal of Community Practice*, 3 (3/4). 69-99.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15 (4), 11-40.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2008). *Community organizing and development* (4th ed.). Macmillan.
- Salas, L. M., Roe-Sepowitz, D., & LeCroy, C. W. (2008). Small Group Theory. In B. A. Thyer, K. M., Sowers & C. N., Dulmus (Eds.), *Comprehensive handbook of social work and social welfare* (Vol. 2) (pp. 397-429). John Wiley & Sons.
- Shaw, E., Looney, A., Chase, S., Navalekar, R., Stello, B., Lontok, O., & Crabtree, B. (2010). 'In the Moment': An analysis of facilitator impact during a quality improvement process. *A Research and Applications Journal*, 10, 4-16.
- Shechtman, Z., & Leichtentritt, J. (2010). Training group therapists to work with children in the school system. *Group*, 34(3), 199-214.
- Smith, P. B. (1980). *Group processes and personal change*. Harpercollins College Div.
- Smock, K. (2004). *Democracy in action: Community organization and urban change*. Columbia University Press.
- Staples, L. (2012). Community organizing for social justice: Grassroots groups for power. *Social Work with Groups*, 35, 287-296.



- Stewart, J. A. (2006). High-performing (and threshold) competencies for group facilitators. *Journal of Change Management, 6*, 417-439.
- Swindel, D. (2000). Issue representation in neighborhood organizations: Questing for democracy at the grassroots. *Journal of Urban Affairs, 22*, 123-137.
- Toseland, R. W., & Rivas, R. F. (2017). *An introduction to group work practice* (8th ed.). Allyn & Bacon.
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal, 3*, 66-81.
- Wandersman, A., Morrissey, E., Davino, K., Seybolt, D., Crusto, C., Nation, M., Goodman, R., & Imm, P. (1998). Comprehensive quality programming and accountability: Eight essential strategies for implementing successful prevention programs. *Journal of Primary Prevention, 19*(1), 3-30.
- Wanlass, J., Moreno, J. K., & Thomson, H. M. (2005). Group therapy for eating disorders: A retrospective case study. *The Journal for Specialists in Group Work, 30*(1), 47-66.
- Wells, L. (1980). The group as a whole: A systematic socio-analytic perspective on interpersonal and group relations. In C. P. Alderfer & C. L. Cooper (Eds.), *Advances in experimental social processes* (vol. 2) (pp. 165-199). John Wiley & Sons.
- Weil, M. (2005). Social planning with communities. In M. Weil (Ed.), *The handbook of community practice* (pp. 215-243). Sage Publications.
- Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5th ed.). Basic Books.
- York, A. S. (1984). Towards a conceptual model of community social work. *British Journal of Social Work, 14*, 241-255.
- Zastrow, C. H. (2015). *Social work with groups* (9th ed.). Brooks/Cole Empowerment Series.