



**הקמתו של מודל שכונתי בגישה קהילתית הוליסטית
לשילוב בין עבודה פרטנית ועבודה קהילתית בדימונה**

כתיבה: ארנה שמר
בשיתוף העובדות המפעילות את "מודל המעטפת"



משרד הרווחה והשירותים החברתיים

האגף לשירותים חברתיים ואישיים
השירות לעבודה קהילתית

**משרד הרווחה והשירותים החברתיים
האגף לשירותים חברתיים ואישיים
השירות לעבודה קהילתית**



**הקמתו של מודל שכונתי בגישה קהילתית הוליסטית
לשילוב בין עבודה פרטנית ועבודה קהילתית בדימונה**

**כתיבה: ארנה שמר
בשיתוף העובדות המפעילות את "מודל המעטפת"**

מעטפת בקהילה

הקמתו של מודל שכונתי בגישה קהילתית הוליסטית
לשילוב בין עבודה פרטנית ועבודה קהילתית בדימונה

ארנה שמר

בשיתוף העובדות המפעילות את "מודל המעטפת"

הוצאה לאור: השירות לעבודה קהילתית

הפקה: לשכת הפרסום הממשלתית

מסת"ב 978-965-91487-1-4 ISBN

נדפס בתל אביב, יוני 2016

© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים

תוכן העניינים

5	הקדמה - ברוך שוגרמן
6	הקדמה - אדו מאנקיטה
7	הקדמה - אילנה אזולאי
9	פתח דבר
11	"מודל המעטפת"
13	הקמת "מודל המעטפת"
16	מהו "מודל המעטפת"?
16	קהלי היעד
16	מטרות של "מודל המעטפת"
18	עקרונות מנחים
	מבנה ארגוני של המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית
21	תשתית "מודל המעטפת"
24	שלבים בהקמת המודל
26	הכשרת צוות
27	עקרונות פעולה ביישום "מודל המעטפת"
36	סוגיות לא פתורות ואתגרים ב"מודל המעטפת"
39	המעטפת - תכניות ודרכי פעולה
41	רמה פרטנית
44	פיתוח קהילתי
48	תכניות בקהילה

הקדמה - ברוך שוגרמן

“החיים האמיתיים הם פגישה” (מרטין בובר).

לפניכם ספר שנולד ממפגש של שתי נשים מיוחדות. האישה הראשונה, המספרת והמעצבת את “מודל המעטפת” הלכה למעשה היא אילנה אזולאי. פגישתי הראשונה עם אילנה הייתה לפני הרבה שנים, בתחילת תפקידי כמפקח מחוזי לעבודה קהילתית במחוז הדרום. הגעתי למועדון שכונתי בדימונה למפגש בין קבוצת מבוגרים לעובדת שכונתית. שם נחשפתי לאישה שידעה להתחבר לאנשים ולמצוקותיהם ולקיים אתם דיאלוג אנושי ומקצועי להפליא. זאת הייתה, כאמור, הפגישה הראשונה שלי עם אילנה ותחילת דרך של מפגשים במשך שנים רבות. אילנה סיימה בינתיים לימודי תואר ראשון ושני בעבודה סוציאלית ובנתה יחידה לעבודה סוציאלית קהילתית בעיר הדרומית דימונה.

יש שלושה סוגים של עובדים שאני פוגש בדרכי המקצועית במשך השנים. הסוג הראשון הוא עובדים מהראש. עובדים כאלה מאורגנים מאוד, ויש להם תכניות כתובות ומפורטות ותהליכי עבודה שמתקדמים בצורה מסודרת שלב אחר שלב. הסוג השני הוא עובדים מהלב. עובדים אלה אכפתיים מאוד, מתחברים למצוקותיהם של האנשים שאִתם הם עובדים, ויש להם תשוקה עזה להביא לשינוי חברתי אמיתי. הסוג השלישי הוא נדיר מאוד. לעובדים מהסוג השלישי יש כל המרכיבים של הסוג הראשון והשני, אך יש להם גם היכולת המיוחדת לחבר ביניהם. מהעבודה שלהם נולדים מודלים חדשים, שמתחברים לאנשים ולצורכיהם האמיתיים ופורצים דרך חדשה לשינוי. אילנה היא אחת העובדות הנדירות האלה.

האישה המיוחדת השנייה היא הכותבת את הסיפור וזיקוקו למודל, ד”ר ארנה שמר. לארנה יש יכולת הקשבה עמוקה לסיפורים של אנשים המאפשרת לה להפיק את המשמעותי ביותר בכל סיפור. יש לה גם יכולת המשגה של עשייה המאפשרת לבנות מודלים יפים העושים סדר מתוך עשייה מקצועית מהשטח. יכולותיה של ארנה כבר באו לידי ביטוי בספרים קודמים שפרסם השירות, כמו הספר **חדשנות חברתית ביזמות קהילתית של תכנית “גישורים” והספר מסע בנתיבי הקהילה**.

כאשר פגשתי את העשייה המיוחדת של אילנה בדימונה לפני כשש שנים באחד הביקורים שלי שם, היה לי ברור צריך לכתוב עליה ולגבש אותה למודל. מאז נעשו כמה ניסיונות שלא צלחו. בשלב מסוים הבנתי שאני צריך להפגיש בין היכולות הייחודיות של שתי הנשים האלה כדי להצליח, ואכן זה מה שעשיתי. לפניכם התוצר של המפגש הזה והעבודה הרבה שהושקעה בהמשך על ידי שתי הנשים הייחודיות האלה וחברות צוות עבודה קהילתית של דימונה.

אני רוצה להודות לאילנה אזולאי ולכל הצוות שלה בדימונה על הנכונות לשתף בעשייה שלהן כדי להעלותה על הכתב. אני רוצה להודות במיוחד לאילנה על החשיפה העצמית המיוחדת שלה, שהופכת את הספר הזה לחיבור מיוחד בין הפן האישי לבין הפן המקצועי. אני רוצה להודות לארנה על היכולת לראות את הייחודיות של המודל כבר מהפגישה הראשונה עם אילנה ועל הסבלנות, אורך הרוח והאמון באילנה ובצוות שלה, שאפשרו להגיע לתוצר הסופי. אני גם מודה לה על יכולתה המיוחדת לספר סיפור ומתוכו לזקק מודל מקצועי ייחודי.

לכם, הקוראים, אני מאחל לא רק קריאה נעימה, אלא גם שתמצאו לנכון לחפש דרך ליישם מודל זה במקומות נוספים בארץ.

ברוך שוגרמן

מנהל השירות לעבודה קהילתית

הקדמה - אדו מאנקיטה

יולי 1997, חום יולי-אוגוסט בנגב מקבל אותי עם כניסתי לתפקיד כמנהל "החדש" באגף הרווחה בדימונה. חם תרתי משמע. בחודשים הראשונים פגשתי קהילה חמה, אנשים הרוצים לשמר הרבה חוזקות, לפתח ולרכוש יכולות חדשות אשר יעצימו אותם, את משפחתם ואת הקהילה שבה גדלו.

בנוף הדימונאי בצבצו ונבטו הרבה אנשים בעלי לב רחב ורצון עצום לתרום לקהילתם, להעצים קבוצות בעיר, לחזק ולרקום רשתות חברתיות חדשות, תומכות, מכילות ומסייעות לגדילה ולצמיחה האישית של החברה.

אגף הרווחה עבר בימים אלו משבר משמעותי. חלק מהעובדות הבכירות עזבו, עובדות אחרות קיוו לשינוי, והנהלת העיר השקיעה מאמצים כנים לייצב את המצב של השירותים החברתיים בעיר.

בין החוסרים הרבים בלט היעדרה של העבודה הקהילתית בארגון כאמצעי שביכולתו לפתח תכניות קהילתיות וחברתיות עבור קבוצות שונות ושכונות בעיר ועבור הקהילה הרחבה. הקמה מחדש של המחלקה לעבודה קהילתית ביישוב הייתה אחד האתגרים הראשונים שאליהם נדרשתי כמנהל חדש בתפקידו. האמונה שלי ביכולת של המתודה הקהילתית לחולל תהליכי שינוי הייתה חלק ממערכת הערכים שבתוכה גדלתי כעובד סוציאלי וחלק מהכלים אשר היו בנמצא בקהילה המקצועית, באקדמיה ובפרקטיקה בהרבה מאוד קהילות בארץ ובעולם. המשימה שעמדה לנגד עיני הייתה כרוכה במציאת אדם, אנשים, אנשי מקצוע, אנשי שכונה אשר יאמינו ביכולותיהם לחולל שינוי במצבם ולקדם את עצמם, את משפחותיהם ואת קהילותיהם למקום טוב יותר.

בין האנשים / הנשים שעבדו באגף באותה עת בלטה אישה שעסקה בעבודה שכונתית זה שנים אחדות בארגון ורצתה לצמוח, להתפתח, ללמוד ולהשקיע מאמצים רבים כדי להגשים את חלומה. חלומה היה לשמש כוח הנהגה בקהילה המקרין על האנשים ומעניק להם אמונה ביכולתם להצליח בחייהם ואמונה ביכולתם להיחלץ ממצוקתם או להתגבר על משבר חיים, כפי שהיא עשתה בעצמה במהלך ילדותה, התבגרותה ובמהלך חייה הבוגרים.

סיפורה של אילנה אזולאי שזור ומחובר באופן ישיר להתפתחות ולצמיחה של המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית באגף לשירותים חברתיים בדימונה. אילנה בנתה חזון משותף אתי ועם חברות לעבודה, עם תושבים בשכונות, עם ארגונים ומוסדות. היא הצליחה בחריצותה, בנחישותה ובאמונתה למצוא בכל אדם יכולות, חוזקות וכוחות רבים אשר עשויים להוביל אותו להתמודד בהצלחה עם קשיים בחייו, בסביבתו ובקהילתו ותמיד להתגבר עליהם או לפחות לבחון ולהסתכל עליהם בעזרת נרטיב חיובי, בונה ומאתגר. במרוצת השנים נבנתה מחלקה לעבודה קהילתית המונה צוות מקצועי נרחב אשר פיתח תכניות, שירותים ותהליכים מרתקים בקהילה. תדריך זה מציג מודל שנבנה והתפתח בפרקטיקה של שנים בשדה העבודה החברתית בעיר דימונה.

לפיתוח ועיצוב המודל היו שותפים רבים וחשובים אשר תרמו, הדריכו, עיצבו, כיוונו, העבירו תשומות, משאבים של ידע, כסף וזמן אשר אפשרו להגיע להישגים רבים המובאים לעיון הקורא בתדריך זה.

אני מבקש להביע הערכה והוקרה לכל מי שתרמו לבניית שירותים קהילתיים מגוונים בעיר דימונה בשנים האחרונות ובפרט לעובדות בתחום העבודה הקהילתית באגף לשירותים חברתיים אשר לא חסכו מאמץ כדי להגיע להישגים המרשימים המתוארים בתדריך.

הוקרה מיוחדת נתונה לאילנה אזולאי אשר בחזונה ובמנהיגותה המקצועית הנחילה לאנשי הצוות ערכים, דרכי עבודה ובעיקר אמונה ביכולותיהם לחולל שינוי אישי, קהילתי וחברתי בעיר דימונה.

בברכה,

אדו מאנקיטה

מנהל האגף לשירותים חברתיים דימונה

הקדמה - אילנה אזולאי

מודל המעטפת המוצג בתדריך זה מעוגן בסיפורי האישי. דרכי העבודה בו צמחו מתוך חוויות של מודרות, בדידות ועוני, חוסר מוטיבציה לצרוך שירותים וחוסר אמון בהם. חוויות המובסות ואי-הנראות כמו גם המאבק ותחושת ההצלחה - מוכרות לי. הן שהביאו אותי שנים לאחר מכן לפעול כעובדת קהילתית מתוך גישה הרואה את האדם בתוך סביבתו בדרכים המאפשרות לתת מענים רחבים המקיפים בו-זמנית את המכלול שכל אדם מביא עמו.

בתהליך העבודה עם ארנה על כתיבת התדריך הרגשתי נעטפת גם אני. כמו בתהליך העבודה שמתואר בהמשך עם אנשי הקהילה, כך בתהליך מקביל חשתי גם אני בטוחה. חוויתי תהליך מעצים שאפשר לי לעלות מדרגה בהתבוננות שלי על הדברים וביכולת להיחשף ולהביא את סיפורי האישי, שמודל זה הוא חלק ממנו. אמיתיות ניתנת לביטוי בסביבה מוגנת, שמאפשרת לגלות את הסיפור ולחבר בין חלקיו.

"מודל המעטפת" התפתח בהדרגתיות מתוך העזה לחשוב ולפעול "מחוץ לקופסה". הוא פועל באופן מובהק מתוך הכוחות של האדם ושל הסביבה בו-זמנית. מתוך היכרות עם סיפורי החיים של אנשי העיר אנו, אנשי צוות היחידה לעבודה קהילתית, מגלים חלומות, כישרונות והצלחות קודמות. סיפורים אלה מובילים אותנו לאמונה בלתי מתפשרת בכוחות של האנשים, גם מי שסיפורם קשה ביותר, מייאש ורצוף אכזבות. אנשי המקצוע הפועלים ברוח המודל יודעים לשמש לא פעם שופר של אנשים, שקולם החרשי אינו מושמע או אינו נשמע, תוך שהם מתעקשים לא לוותר עליו. כפי שאנו יודעים לאתר כוחות ולחברם למשאבים, אנו גם יודעים לזהות פתולוגיות ארגוניות של פטרונות, חוסר נגישות ואי-התאמה של הארגון לקהילה - ובהתאם לסננר על אנשים, לעודד סננר עצמי, להיאבק או ליצור חלופות. אנשי המקצוע ממוקדים במרחב שבין האדם לבין הארגון והסביבה ופועלים לצמצום הפער ביניהם באמצעות יצירת סביבה מיטיבה וחיזוק האנשים שנתפסים כ"שקופים". הם עושים זאת באמצעות סביבה שיש בה שירותים שמותאמים לאנשי השכונה, ארגונים שפועלים בשיתופי פעולה, אנשי מקצוע שיודעים לשתף ולכבד. כך אנו יוצרים מעטפת רבת שכבות סביב האדם, והיא שמספקת תנאים תומכים שונים.

תדריך זה מספר את סיפור המודל ומתאר את עקרונותיו. הקורא בו יבחין במשמעות של פעולות המעטפת הקהילתית; כדי לעטוף את האדם ואת משפחתו אנו מכוונים לעבודה לטווח ארוך ולמוקדי פעולה שונים בו-זמנית. אנו משלבים בין עבודה פרטנית, משפחתית, קהילתית ולפי הצורך גם ארגונית ופוליטית. אנו פועלים בכמה מישורים: תעסוקה, חינוך הילדים במערכות הפורמליות והבלתי פורמליות, הורות, סגנון על זכויות, יצירת סביבה בטוחה, השלמת השכלה, זהות עצמית ועוד. תפקידנו ליצור את הסנכרון ואת המינון הנכון יחד עם האדם עצמו בשבילי חייו. עבודה עם אנשים בדרך זו בונה קהילה שיש בה חוסן רב יותר, תקווה ושירותים מותאמים יותר.

החומר לתדריך נאסף גם מהשותפים שלנו, שכן אנו לא פועלים לבד. ברוח העבודה הקהילתית ובהשפעתה של הגישה האקולוגית הרואה את מצבו של האדם דרך המערכות הרבות המקיפות אותו - אנו מכוונים לתהליכי שינוי יחד עם ארגונים ובעלי תפקידים רלוונטיים, שאיתם אנו יוצרים התערבויות משלימות ותומכות. התהליך הוא מערכתי ומסונכרן, ושילוב זה הופך אותו למשמעותי ומתפתח.

כתיבת התדריך אפשרה לחשוף פן חשוב במודל העבודה, שכן תכניו נלמדו גם מתוך סיפורי החיים של העובדות בצוות. בזאת המשיך התדריך את רוח הקשרים שפיתחנו, שמתחילים מתוך היכרות עם האדם בכללותו ולא עם צרכיו ובעיותיו בלבד. כך הצגנו גם אנו את סיפורנו כדי לספר על המודל. "מודל המעטפת" נסמך על עובדים שגם הם עטופים, שהרי מי שחש עטוף וחווה את משמעות הביטחון הכרוך בכך - יכול גם לעטוף אחרים. העובדים במודל פועלים גם הם להגשמת חלומותיהם ולקבלת טיפול מערכתי בבעיותיהם. עובד שחש דואג ומוטרד - יתקשה ליצור מעטפת עבור אחרים. עובד שחש הצלחה או חווה את חבלי ההתמודדות - יבין את משמעותו של תהליך שינוי וידע לעבוד מתוך הניסיון שרכש. לאור אמונה זו הכרתי כמנהלת וכמדריכה

את עובדי המודל מתוך סיפורי חייהם ועבדתי מתוך הסיפורים, לא פעם כדי לעזור ליצור בהם שינוי. סיפורי חיים אלה הפכו להיות שזורים במודל כידע נוסף וכמשאב בסיסי.

פיתוח "מודל המעטפת" התאפשר הודות לשותפים רבים. ברצוני להודות לכם על תרומתכם לפיתוח המודל ולביצועו ועל כתיבת תדריך זה:

- **לאנשי דימונה:** פתחתם בפנינו את לבכם ונתתם את אמונתכם בנו שיחדיו נוכל ליצור שינוי. אפשרתם לנו להיכנס לביתכם ולקהילותיכם, התגייסתם לתהליכי שינוי וכך העצמתם אותנו ותרמתם למקצועיות שלנו.
 - **אדו מאנקיטה,** מנהל אגף הרווחה בדימונה: תודה על היותך מנהל מאפשר. בזכות האמון וההזדמנויות שאפשרת הצלחנו לפתח שירותים, להפעיל תכניות חדשות ולהשפיע.
 - **ברוך שוגרמן,** מנהל השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים: תודה על שנים של היכרות אישית ומקצועית עוד מעת היותי עובדת שכונתית ועל ההכרה שלך בייחודיות המודל. ידעת לזהות את חוזקות המודל ולהבין כי הוא ראוי להמשגה ולכתיבה. תודה על המשאבים שהוקצו לכך ועל החיבור לעורכת התדריך ולתהליך שעברנו בכתיבתו.
 - **משה נחום,** ראש מנהל חינוך ורווחה בדימונה: תודה על היכולת לחשוב רחוק ולהעז, על הסיוע בגיוס משאבים ועל הנחישות בהשגת המטרות.
 - **דרורה גורדון,** מפקחת עבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים: על תמיכתך, על הקשרים, על מקצועיותך ועל האמון לאורך כל הדרך.
 - **השותפים בתוך דימונה ומחוצה לה:** לשותפינו הרבים ברשות המקומית, בארגוני הממשלה, במגזר העסקי, בחברה האזרחית, בקרנות ובעמותות - באמצעותכם מודל המעטפת מתממש וממשיך לפרוש כנפיים. לכל ארגון תרומה ייחודית של משאבים, ידע ועוצמה, וגם אם לא תמיד הייתה הדרך המשותפת קלה - למדנו כיצד לגשר על פערים ולאגם את כוחותינו למען מטרותינו המשותפות.
 - **אתי וקנין,** מנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בדימונה: תודה על תרומתך האישית והמקצועית לפיתוח המודל. אתי הייתה העובדת הראשונה שהצטרפה ליחידה לעבודה קהילתית ותרמה רבות להקמתה, קיבלה על עצמה את שרביט הניהול וממשיכה כיום את אותו קו של עבודה שאליו היא מביאה את הערך המוסף הייחודי לה.
 - **עובדי המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בדימונה:** בזכות עשייתכם היומיומית על פי עקרונות המודל פיתחתם את הגישה ואת העקרונות המלווים אותו. "מודל המעטפת" תובע עבודה קשה וחשופה וכרוך בליווי המשפחות, בביקורים בבתים, בעבודה בשכונה ובסנגור מול הארגונים. פתיחותכם להיכנס למסע זה, לעבור תהליכים מקבילים ולעבוד במסירות היא שמאפשרת לנו למלא את שליחותנו.
 - **ד"ר ארנה שמר:** תודה על שהצלחת להפוך את התהליכים למודל עבודה, את הרעיונות לאמירות ועקרונות ולהמשיג את העשייה לידע נגיש שניתן לעבוד לאורו. תודה על יכולת ההקשבה הרגישה, על ההכלה ועל החיבור האישי לקצב של כל אחת מאתנו, שהצליח לזקק ולזהות מתוך סיפורי החיים וסיפורי העשייה שלנו עומקים המשפיעים על עבודתנו.
- אני תקווה כי מי שיקרא את התדריך, ייתרם מעקרונות הפעולה, מרוח העשייה ומדרכי הביצוע וידע להתאים אותם לארגונים ולקהילות שעמם הוא עובד. גם אם לא העלינו על הכתב את כל עשייתנו לאורך השנים במסגרת מודל זה - תדריך זה חורט את המסר בדבר ההסתכלות ההוליסטית על האדם והצורך בשילוב עבודה עם הפרט, המשפחה, הקהילה והמערכות שסביבו.

אילנה אזולאי

(לשעבר) מנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בדימונה

מ"מ ראש העיר ומחזיקת תיקי חינוך ורווחה

פתח דבר

במהלך כמה שנים נרקם בדימונה מודל ייחודי של עבודה קהילתית הנסמך על שיתוף פעולה הוליסטי בין עובדות המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית ובין שותפי תפקיד בפועלם עם תושבי הקהילות בעיר ועבורם. המודל, המכונה בשטח "מודל המעטפת" או "מודל דימונה", מדומה ל"מעטפת" העוטפת את האנשים המעוניינים לקבל סיוע. "מעטפת" זו מתבטאת בקשר של האנשים עם שירותים ותכניות בהתאם למצב שבו הם נמצאים ולרצונם ליצור שינוי. המעטפת "נתפרת" בהתאם לכל אדם ולכל משפחה, והיא נסמכת על מגוון אפשרויות פרטניות, קבוצתיות וקהילתיות שיש לעובדות להציע. **במסמך זה נתאר את אופני הפעולה של המודל ואת העקרונות שהוא מבטא מנקודת המבט של המפעילים אותו כדי לאפשר יישומו בדרכים דומות גם ביישובים אחרים.**

תהליך הלמידה של המודל כלל ראיונות עם עובדים ושותפים למודל, ישיבות למידה של הצוות וכתיבה אישית של העובדות. לא פעם מצאתי את עצמי מבקשת ללמוד על אופני הפעולה במודל ומקבלת את התשובות לכך דווקא מתוך תהליכים אישיים שעברו על העובדות. כך, באופן לא מתוכנן, נחשפתי במהלך המפגשים לסיפורי חיים מעוררי השראה ומלאי תובנות של העובדות וגם של האנשים שקיבלו שירות באמצעות המודל. התורה הלא כתובה של העובדות ידועה וברורה להן, והיא עוברת ביניהן הן בעל-פה והן כידע סמוי (שעובר לעתים בדרכים לא מילוליות כמו מעשים ומחוות בין-אישיות). ניכר כי מתוך השפה שלהן והתרבות הארגונית שפיתחו, הן ביניהן יודעות כיצד לפעול זו עם זו ועם האנשים שבאים לבקש את עזרתן. האינטימיות שנוצרה בשיחות, הפתיחות וההשראה מסיפורי השינוי אפשרו לנסח את העקרונות והדרכים שמהם נוצרות העטיפות השונות עבור הזקוקים להן.

הקריאה נפתחת בזיכרונות מסיפור חייה של אילנה אזולאי, יוזמת המודל והמנהלת הראשונה שלו וסגנית ראש העיר בהווה. כמו עם העובדות, גם המפגש עם אילנה נפתח ונשזר בסיפור חייה. כך, כבר מהמפגש הראשון לימדו אותי העובדות כי להקשבה לנרטיב המרכזי שהאדם בוחר לספר יש ערך עצום בתהליך השינוי שאותו יעבור לאחר מכן. כדי להכיר את המודל התבקשתי להכיר את האנשים שפועלים בו - מאין באו, מה עברו במסע חייהם, איך עולמם נקשר למודל וכיצד פועלם ורוחם רוקמים "מעטפות" לאחרים. העולם שנפתח בפניו בדפיו הראשונים של המודל מלמד על עוצמה ושינוי לא פחות משהוא מלמד על מצוקה וקושי. כבר שם, בסיפור המכונן, טמונים שורשי של המודל העוטף את הילדה באנשים ובהזדמנויות. כבר שם ניתן להבין כי למצוקה יש ביטויים שונים, כי היא יכולה להיחצב עמוק שנה אחר שנה, משבר אחר משבר, אך ניתן גם להבין כי קיימים נתיבים פנימיים וחיצוניים להתמודד איתה, וכי שילוב של כמה נתיבים המקיפים היבטים שונים בחיי האדם יכול להביאו למקומות טובים יותר. הקריאה במסמך ממשיכה בתיאור המודל דרך מטרותיו, תהליך התפתחותו ועקרונות הפעולה המרכזיים בו. בהמשך מוצגות דוגמאות של סיפורי שינוי ומפורטות דוגמאות אחדות שכתבו העובדות לתכניות המהוות חלק מהמעטפת שמוצעת.

המודל הקהילתי המוצג בתדריך זה מתאר עבודה קהילתית מקומית משולבת בעבודה כוללת, שצמחה בשכונה הסובלת מעוני ומהזנחה. עבודה קהילתית זו נסמכת על קשר אישי, כמעט נטול תנאים, שהכלה והתכווננות לאדם מבקשות להיות נר לרגליו. לכאורה, מודל זה מדבר בביטויים "פרטניים" של עבודה מתוך סיפור חיים, קשר בין-אישי, הדדיות, חשיפה, היכרות קרובה - לא פחות משהוא מדבר במילים "קהילתיות" כמו יזמות חברתית, שינוי חברתי, התארגנות ושותפות בין-ארגונית. הקשר האישי והליווי הרב-ממדי נעשים בהנחה שקשר פרטני המחזק את האדם הוא חיוני לתהליכים של פיתוח קהילה. באופן זה כל העובדות תורמות את חלקן בדרכים שונות למשימה המשותפת של פיתוח קהילתי.

"מודל המעטפת" נסמך על שילוב בין עובדים סוציאליים מתחומי התמחות שונים, עובדים שכונתיים, ארגונים שותפים ותושבי השכונות - אשר יחדיו משלבים ידיים כדי ליצור לעצמם עיר טובה יותר. הפיתוח הקהילתי נסמך על כוחות מקצועיים וסמך-מקצועיים מהקהילה, על אותנטיות שבני המקום יכולים להבינה טוב יותר מאחרים, על מחויבות ועל מטרה משותפת שמכוונת ליצור מקום שיאפשר רווחה רבה יותר לאנשיו.

בתקופה זו, שבה מוטמעת הרפורמה בשירותים החברתיים ונעשית חשיבה מחודשת על דרכי פעולה, ניתן לאמץ מ"מודל המעטפת" עקרונות פעולה הנוגעים לעבודה עם המעגל המשפחתי ולאופי הקשר הנרקם בו והיבטים של גישה קהילתית ופיתוח קהילתי. ראוי יהיה אף להעמיק את הבנת התהליכים המתרחשים בו באמצעות מחקר שיקיף נקודות מבט נוספות ויבחן את השפעותיו לטווח ארוך. חשוב להבהיר כי מסמך זה מבטא את הניסיון, התפיסות והנרטיב בעיקר של העובדים ב"מודל המעטפת", ובהתאם לכך מוצג המודל. בתהליך למידה זה לא נעשה ניסיון אמפירי לבדוק השפעה ואפקטיביות, אלא לחלץ את דרכי העבודה המרכזיות, כפי שהן נתפסות בעיני המפעילים אותן.

כאשר שאלתי את העובדות באחד ממפגשי הלמידה אם ניתן ליצור "מודל דימונה" ביישוב אחר, תשובתן הייתה: "החכמה היא ליצור את מה שצריך באותו המקום מתוך חיפוש כן ואמיתי לפי הנרטיב המקומי". נראה כי תשובה זו היא המפתח לקריאת המסמך - למידת המודל תוך עמידה על האותנטיות הקהילתית ופתיחות למסריו.

ברצוני להודות לברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה, שהכיר בערכו של המודל וראה לנכון לתעדו, על תמיכתו בתהליך הלמידה, הכתיבה וההוצאה לאור. תודה מיוחדת לאילנה אזולאי שהקדישה שעות רבות כדי לספר על צמיחת המודל ועל אופן התנהלותו, בסבלנות, באמונה ובפירוט רב. תודה לאדו מאנקיטה, מנהל אגף הרווחה בדימונה, על אפשרות התהליך והנכונות לחלוק את הידע. תודה גם לאתי וקנין, מנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בדימונה, על הסיוע בארגון התהליך ובאיסוף הנתונים ועל העבודה המשותפת. תודתי הרבה נתונה גם לכל העובדות שהשתתפו במפגשים הקבוצתיים ובראיונות האישיים וכתבו על עשייתן, וכן לכל המשתתפים האחרים הקשורים להפעלת המודל, שהקדישו מזמנם לאיסוף הנתונים.

מאחלת קריאה מהנה ולמידה מועילה,

ד"ר ארנה שמר



"מודל המעטפת"

תיאור ועקרונות מרכזיים

הקמת "מודל המעטפת"

סיפורה של אילנה אזולאי, יוזמת ומנהלת "מודל המעטפת"

ללא עטיפה

ירוחם. לידה. אימא, עולה חדשה קשת יום, עיוורת, מצליחה לגייס כסף להבאת אישה שתלווה אותה בצאת פרי בטנה ותעניק מברכתה. לילדה האחרים לא היה בידה לגייס סכום כסף זה ולקיים את המנהג מארץ לידתה, ממרוקו. אילו הייתה נשאת שם, ללא ספק היו כל ילדיה זוכים בברכה, אך כאן המציאות כל כך שונה ואכזרית. התינוקת, ליליאן, לימים - אילנה, זוכה בברכה. ברכה שתלווה אותה כל חייה, תנווט את דרכה ותשפיע על חייהם של אנשים רבים, שעמם תבוא במגע ברבות הימים. מכולם רק היא זכתה בברכה, והיא חשה יום-יום את כובד משקלה של הברכה, את משא הציפייה של אמה שחזרה ושיננה באוזניה שעליה לפרוץ את מעטה הקושי.

בת-מודע הרגשתי שהיא מצפה ממני יותר מאחרים. ידעתי שיש לי יותר מקום. הייתי צריכה להילחם כדי להצליח - זה עיצב את החיים שלי.

סיפור חייה של אילנה שזור בחוויות מכוונות של קבלת עזרה ומתן עזרה. בין מרבדי החול בדרום הארץ נטבעו בה חוויות של ילדות בתנאי עוני, מצוקה ובדידות, וכן חוויות של הגשמות חלומות, מציאת כוחות פנימיים ורתימת כוחות חיצוניים מסביבתה. הסיפורים שמלווים את ילדותה והתבגרותה, רצופים באירועים ובמפגשים עם דמויות, שהיוו עבודה השראה ושמעשיהם עיצבו ברבות השנים את פועלה כעובדת סוציאלית וכאשת ציבור.

את אמה עטף החושך, ובסביבה האחרת, של עיירת פיתוח במדינה שהייתה בחיתוליה - החשיך עמו גם את עולם ילדיה.

היינו מאוד בודדים. היה לאימא המון כעס על ההתנהלות של הממסד. הכעס גם הקרין על ההתנהלות שלה מול הבית ועל כך שאנו כעסנו על הדרך שלה. חיינו בעוני מחפיר וקשה.

בצד הקשיים זכורות הצלחות לאורך הילדות - חולמת להשיג, מתחרה ומנצחת בתחרויות עירוניות בתחומים שונים, מרגשת את האנשים, כאילו אומרת לכולם שלמרות הכול גם היא יכולה. בצד זיכרונות אלה היא אינה שוכחת כיצד עמדה בחלק מהתחרויות בבגדים וסנדלים מרופטים, חוששת שמא יבחינו בכך כשתעלה לבמה.

כל הזמן הסיפור של לחלום היה בנפשי. תמיד ידעתי שאני אחלום ואגשים. הייתי לומדת סיטואציה והייתי מגשימה אותה. היה לי גם חשוב להגשים את הרצון של אימא שלי, והחובה שלי לבני משפחה שלא להיות במקום המובס, כמו אבא שלי. הרגשתי שאני צריכה לגייס את המשפחה דרכי.

עטוף בשמיכתו

שעת צהריים. ילדה חוזרת מהגן. אף אחד לא רואה שהיא שם, היא רואה הכול. שנים שאף אחד לא ראה אותו, את מי שהוא היה ומי שהוא כעת. אף אחד לא ידע את כאבו האדיר. מטאטא רחובות הפך להיות כאן. איש יקר ומיוסר, בוער במצוקתו, מכוסה בשמיכה שמוכרת לה. היא מזהה את השמיכה מהבית. שם מתחת לבנין העירייה הצית את עצמו למוות. עוברי אורח כיסו אותו בשמיכתו.

עמדתי והסתכלתי, ואף אחד לא ידע שאני הבת שלו. לא ידעו מי הבת שלו, לא ידעו מי אנחנו...

מודר היה בחייו ומודר היה במותו, בהתאבדותו, בזעקתו. נקבר בקצה בית העלמין, טמון באלכסון אל מול מעט הקברים שכבר היו שם. במשך שנים בכל ביקור בבית העלמין היכו בה הריחוק והשונות של הקבר. יבוא יום

והילדה-אישה הזאת, עם הברכה שקיבלה, תיישר את קבר אביה, תעלה לקברה של אמה המנוחה ותבקש ממנה להשתחרר מהברכה. להמשיך בדרכה שלה.

כשאיילנה מחפשת את מקורות ההשראה ל"מודל המעטפת", היא מספרת **סיפור חיים**. סיפור על חיים, על ילדותה. היא קושרת בין חוויות לחלומות ולמעשים.

לימדו אותנו בבית להיזהר ממה שקורה בחוץ. הבדידות שחיינו בה נתנה לי מושג על מה זה משפחה שהיא מבודדת - ומה היא צריכה לחפש כדי לא יקרה... מכאן למדתי לשדר שיש פה אנשים עם יכולות, שלא יבזו לנו, שלא נשפיל את עצמנו... וזה גורם לי תמיד לחפש איפה אנשים חזקים. המקום הזה אפשר לי לבחון את הסוגיה של עוזר ונעזר... נושא העזרה מדבר אלי - תמיד רציתי להיות מישהי שעוזרת לאחרים. הייתי אוספת תחפושות, מתקנת אותן ומלבישה עניים... מגיל צעיר הייתי עובדת ואוספת כסף ועם זה קניתי לאחי את הטלית והתפילין. הייתי מביאה לאימא שלי כסף.

נעטפות

בסיפור חייה חרוט מפגש עם ליליאן, עובדת שכונתית שליוותה אותה לטיפול רפואי לאחר שהצליחה לטעת אמון באימא. ליליאן הילדה ראתה כיצד ליליאן העובדת השכונתית מגיעה בעקביות, עונה בענייניות, משדרת רכות והבנה. היא הבינה שאישה זו מתייחסת בכבוד לחששות של אימא ונוסכת בה אמון מפגש אחר מפגש עד קבלת האישור מהאם למתן הטיפול הרפואי.

"היא לא עזבה את אימא שלי - הלכה וחזרה והלכה וחזרה עד שהיא בנתה את

האמון אֶתה והיא [אימא] נתנה לי ללכת אֶתה."

הליווי לטיפול הרפואי שהיה רחוק מביתה, היה חם ואנושי. ליליאן הלינה והאכילה אותה בבית הוריה בעיר הגדולה והחזירה אותה בריאה, ובלבה הקטן של ליליאן הקטנה נצורים מראות וחוויות חדשים. הנסיעה הפגישה אותה בעיקר עם מגע אחר, שזור בקשר חדש של דאגה וסיוע. חוויה הצרובה בריחות של אוכל חם ובית חם אשר קירבה אותה לדמות שתצצה להיות ברבות השנים:

ראיתי שם בית נורמטיבי מבחינה כלכלית, ואני עד היום זוכרת את הריח של מרק השעועית. הם קיבלו אותי מאוד יפה והיה שם מאוד חם. אני היום אותה אישה שראיתי. היא אישה מדהימה. ממנה למדתי להיות עובדת סוציאלית. אני לא שכחתי את הסיפור הזה. אימא שלי תמיד אמרה - זו אישה מיוחדת, פשוטה, לא משקרת, ואימא שלי הדגישה שהיא האמינה לה... ראינו שאפשר לסמוך על מישהו מבחוץ, שיש מישהו אחר שאפשר להאמין לו ואפשר לעשות אֶתו. היא מאוד האמינה לנו. כשהיא דיברה על כוחות, היא באמת התכוונה שאפשר להצליח. הצומת הזו אפשרה לנו להיות יותר טוב סביב הנושא של עזרה. זה היה משמעותי למשפחה שלנו - אימא למדה שלא בושה לקבל עזרה.

אילנה מדגישה את הפשטות, הנוכחות, הקשר בגובה העיניים והנחישות של ליליאן שבזכותם לראשונה הסכימה משפחתה לקבל עזרה. כילדה למשפחה שחיה בעוני היא ראתה את השינוי שחל באימא מאי-מוכנות לקבלת עזרה - להסכמה. עם השנים היא התנסתה בחוויות מועילות של עזרה, אך גם בחוויות מתנשאות ולא מסייעות וכן צברה התנסות עצמאית בהתמודדות עם מציאות מורכבת.

כשאיילנה מספרת על "מודל המעטפת", היא חוזרת לחוויות שהשפיעו עליה, לתובנות שרכשה, לחלומות שחלמה, לרגשות שהציפו אותה ולדמויות משמעותיות בחייה. ה"דע מן החיים" שמבוסס על התנסויות בסיפור החיים, הפך לידע ולתאוריות פעולה. ערכה של ההתנסות הוא אחד המאפיינים המיוחדים והמעניינים במודל. כמו סיפורה של אילנה, רוקמים את המודל שהתגבש בדימונה סיפורים של עובדות נוספות - סיפורי חיים של מסעות אישיים, התמודדויות וחלומות. הידע הזה, שנשזר בידע מקצועי מעולם העבודה הסוציאלית ומעולמות ידע אחרים, לפעמים משלים ומחזק אותו ולפעמים מתעמת עמו, אך תמיד יוצר נכס של ידע חדש ואוטנטי.

עוטפת

אנשים יכולים להגיע רחוק, אם יש להם דמויות משמעותיות שיאפשרו להם חלון הזדמנויות אחר מהחווייה שלהם. המקום של האמונה וההקשבה זה אחד המנופים המשמעותיים בהגשמה של אנשים. אני מאמינה בהקשבה, בהכלה ובאמונה בכל אדם. לכל אחד יש יכולות ואמונה להצליח. זה יקרה, אם נשכיל לראות בכל אדם מה הוא יכול... יש משהו במה שאני משדרת לאנשים בשיחה שעושה את זה, כי אני סורקת את מה שהם אומרים לי ומוצאת מילים שמתחברות לכוחות - ושם אני מתמקדת... אין דבר כזה שאין מקום חזק אצל האנשים!

עשרות שנים חולפות. בית הקברות בירוחם גדל, והמון קבריו מעידים שעירת הפיתוח הפכה לעיר. קברי ההורים. אילנה פוסעת לקבר אביה. הקבר כבר אינו בודד, כבר אינו ממוקם באלכסון. הברכה נותרה זיכרון שחרוט בלבה. מרשימה, בטוחה בעצמה, בעלת משפחה, סגנית ראש העיר בדימונה, דוקטורנטית, אשת מקצוע לעבודה קהילתית.

הבטחתי לעצמי שאהיה משמעותית לאנשים אחרים. זו הצוואה של שני ההורים שלי.

מהו "מודל המעטפת"?

"מודל המעטפת" הוא מודל בפיתוח קהילתי מקומי המבוסס על קשר קרוב ומתמשך עם אנשים ומשפחות במטרה לייצר עמם שינוי בחייהם ובסביבתם בעזרת המשאבים הקהילתיים שסביבם. תהליך הליווי מתייחס אל המורכבות של חיי האנשים מתוך שאיפה לעטוף אותם דרך פעולות הנוגעות בהיבטים שונים של חייהם - תחומי חיים (רווחה, בריאות, חינוך, תעסוקה ועוד) ומערכות מסביבם (שכונה, מקום עבודה, משפחה), בתקופה שבה הם זקוקים לעזרה. עובדות המודל פועלות מתוך גישה קהילתית הוליסטית באמצעים של עבודה כוללת - פרטנית, משפחתית, קבוצתית וקהילתית. המעטפת מתגבשת מתוך עבודת תיאום ושיתוף בין העובדות.

הקהילה נתפסת כתשתית חיונית לרווחת חבריה. היא נאספת ומתחזקת הן כתוצר של פעילות קולקטיבית (קבוצות, ועדות וארגונים) של התארגנויות במרחב הקהילתי והן כתוצר של הקשרים האישיים המתמשכים בין אנשי הקהילה לעובדות. תהליכים אלה בונים בהדרגתיות מעטפת קהילתית השואפת לאפשר לאנשיה איכות חיים טובה יותר.

קהלי היעד

קהל יעד ראשוני:

- אנשים מהעיר המבקשים ליצור שינוי בחייהם או בסביבתם.
 - הגדרה כללית זו מבטאת עיקרון מרכזי בפרויקט - מתן שירות אוניברסלי ונטול תנאים.
- על כן רישום ("פתיחת תיק") בלשכה לשירותים חברתיים, מגורים במתחם גאוגרפי, מצב כלכלי או התמדה בהשתתפות בפגישות אינם תנאי לקבלת סיוע.

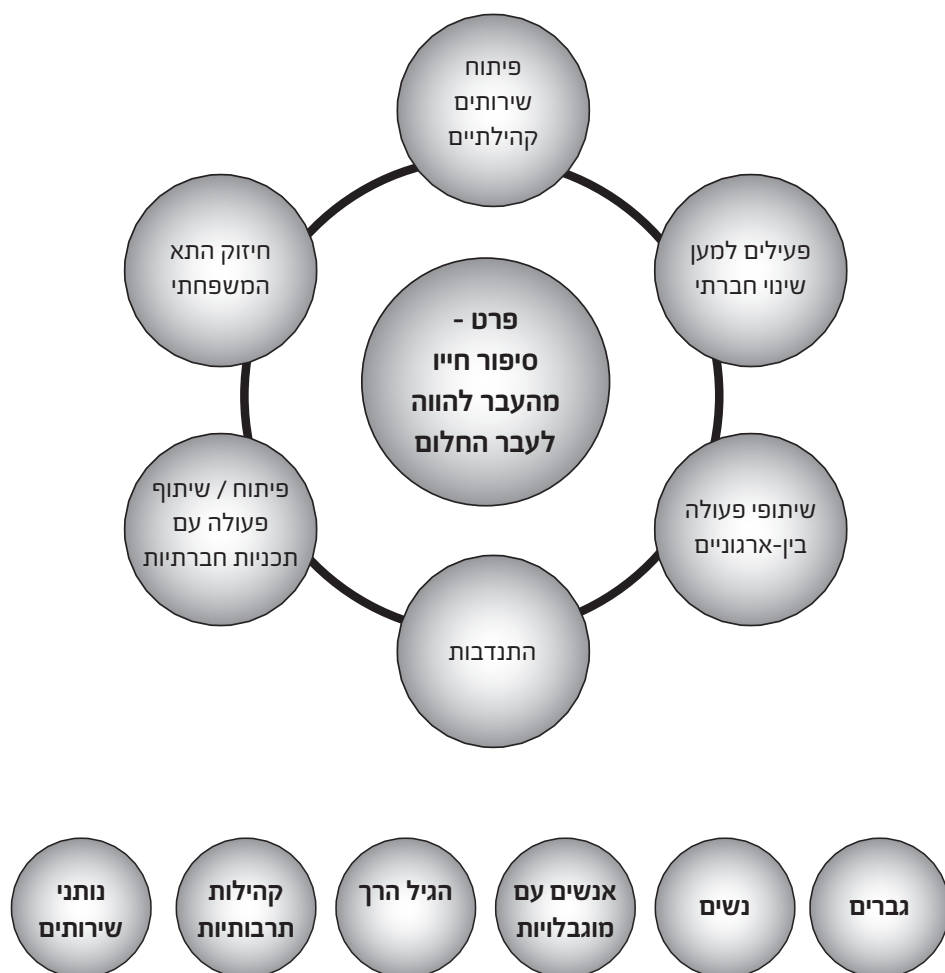
קהל יעד משני:

- הקהילה הרחבה - אנשים מהקהילה הגאוגרפית (שכונה, מתחם, בניין ועוד) או מקהילה פונקציונלית (אנשים עם מוגבלויות, אנשים מאותה קבוצה תרבותית, קבוצה גילית ועוד).
- ארגונים - ארגונים מקומיים וארציים בעלי פוטנציאל לשיתוף פעולה בין-ארגוני לרבות ארגוני מגזר ראשון-ציבורי, מגזר עסקי ומגזר שלישי (עמותות, ארגונים פילנתרופיים, חברה אזרחית וכדומה) מתחומי רווחה, חינוך, תעסוקה ובריאות.

מטרות של "מודל המעטפת"

- מתן מענה אפקטיבי מקיף וארוך טווח למצבים שבהם אנשים נתונים ומניעה של מצבים בעייתיים נוספים;
- עידוד העצמתם הפרטנית והקהילתית של אנשים באופן שישפיע על חייהם ועל שינויים בסביבתם;
- ביסוס פתרונות אישים, משפחתיים, ארגוניים וקהילתיים ארוכי טווח להצמחת קהילות;
- הרחבת היקף האנשים המשתתפים בתכניות הקהילתיות ובשירותים הקהילתיים;
- שינוי מדיניות הסיוע למשפחות החיות בעוני והנמצאות במצבי חיים מורכבים.

פרקטיקות, תחומים וקבוצות מרכזיות של "מודל המעטפת"



עקרונות מנחים

1) לכל אדם זכות להגדרה עצמית

לכל אדם, משפחה וקהילה יש זכות להגדרה עצמית. כל אדם הוא בעל חופש בחירה בנוגע לזהותו ולאורח חייו, וביכולתו להגדיר מחדש את חייו ולפעול כדי לחולל בהם שינוי על פי יכולתו ורצונו. אמונה זו ביכולת האדם להשתנות נמצאת בבסיס המודל ונתמכת על ידי "אפקט פיגמליון", לפיו ציפיותיו של אדם מעצמו או מהאחר משפיעות על התנהגותו שלו ושל האחר (Rosental, 1973).¹

2) המענים הקהילתיים מיועדים לחזק מספר רב יותר של אנשים

עובדות המודל נוטות לעבוד עם כלל האנשים המבקשים ליצור שינוי כלשהו בחייהם, ועל כן הן שואפות להיות נגישות מאוד ולהציע מענים רחבים ויצירתיים בקהילה. מתוך שאיפה לצמצם את תנאי הזכאות לקבלת שירות הן מפתחות קשרים ואינן בודקות כתנאי לכך זכאות פורמלית לקבלת שירות. יתרה מזאת, נעשה ניסיון מתמיד לגייס אנשים נוספים לתהליכים על ידי עבודת שטח. גישה זו מבקשת להתמודד עם החסמים הכרוכים בקבלת שירות ממערכות הרווחה, כמו החוק הקובע כי זכאות לקבלת שירות בלשכת הרווחה נתונה למי שנרשם פורמלית ("פתח תיק"), לרבות הצורך בחשיפת מצב כלכלי (כמו תלושי שכר, קצבאות וחובות), הסטיגמה הכרוכה בקבלת שירות, התמודדות עם ביורוקרטיה ועמידה בתנאים שקשר עם מערכות הרווחה מכתוב (למשל, הגעה קבועה למפגשים, קצב תהליך השינוי).

ההנחה היא שאנשים רבים שזקוקים לתמיכה כדי ליצור שינוי בחייהם, אינם פונים לקבלת עזרה. כאשר חלקם פונים - לעתים הם נמצאים לא זכאים לקבלה או זכאים, אך נושרים מהתהליך הכרוך בכך עם הזמן. הכוונה היא לאנשים שמסתייגים מפנייה לשירותי הרווחה מפאת מבוכה או הימנעות מחשיפה של נימי חייהם, אנשים שאינם מודעים לאפשרויות של קבלת עזרה, שאינם רוצים לבקש, שאינם נותנים אמון במערכות אלה ועוד סיבות. רובם באים ממשפחות החיות בעוני, אנשים שנקלעו למצבי חיים מסכנים או אנשים הסובלים ממצוקות כלשהן ונאלצים לשאת בעול ללא מיצוי הסיוע שיכול להקל עליהם. חלק מהמשפחות המקבלות סיוע מעובדות "מודל המעטפת" הן דווקא משפחות שמשולבות במעגל התעסוקה ומתפרנסות משכר מינימום (כפי שקבוצה זו נקראת - עובדים עניים²). דווקא משום כך מצב הכלכלי קשה ביותר, שכן באופן פורמלי הן אינן זכאיות לסיוע (כמו הנחות בעמית, דיור ציבורי, סנגור ציבורי, קבלת ציוד ביתי, טיפול שיניים), אף שלא פעם הן נושאות בעול קודם של חובות או נאלצות להתמודד עם עול כלכלי בגין מצוקות שונות. אם במהלך הקשר מתגלים היבטים של סיכון, מועבר על פי חוק דיווח לאגף לשירותים חברתיים; אם מתעורר צורך לסיוע חומרי או נפשי, נעשית בהסכמת האדם שפנה פנייה פורמלית לשירותי הרווחה. את שירותי המחלקה לעבודה סוציאלית הקהילתית מקבלים באופן טבעי גם פונים שמוכרים בלשכה לשירותים חברתיים ופונים הנמצאים בקשר עם סטודנטים שעושים בה את הכשרתם המעשית.

3) למידה ופעולה מתוך גישה הוליסטית המכילה את מורכבות חיי הפרט והמשפחה

הקשר עם משפחות כולל הבנה של מורכבות חייהן ומכלול ההיבטים המשפיעים עליהן - בתוכן ובסביבתן. תפיסת יסוד המבוססת במודל רואה את האדם כישות מערכתית שלמה המכנסת לתוכה את מאפייניו האישיים יחד עם תשומות ההקשר הסביבתי שלו. גישה הוליסטית זו נסמכת על ההבנה האקולוגית כי אנשים מושפעים ממערכות יחסים חברתיות קרובות ורחוקות, ממערכות כלכליות, מתנאים פיזיים, מהקשרים

1 Rosental, R. (1973). "The Pygmalion Effect Lives". Psychology Today, 7(4), 56-63
2 שטיינר, ח' (2011). עובדים ועניים. בתוך: ד' בן דוד (עורך). דו"ח מצב המדינה, חברה, כלכלה ומדיניות 2010. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

חינוכיים ותרבותיים, ממערכות החוק ועוד. בכל הנוגע לאנשים ומשפחות החיים בעוני ובהדרה, המורכבות מעמיקה אף יותר בשל הצטלבות של מיקומי השוליים³ שלהם. חייהם מוגבלים מתוך המפגש של המיקומים השוליים השונים של חייהם (לדוגמה, אישה שזהותה מצליבה בין נשים, עוני והגירה). על מנת להתמודד עם המשמעותיות ועם הדינמיקות המתקיימות במערכות מורכבות יש ללמוד את ההקשר הסובייקטיבי של המערכות המקיפות כל אדם ומשפחה, ובהתאם יש לפעול בתוך מערכות אלה. העובדות פועלות בהתאמה ובהשלמה זו עם זו, באופן שיאפשר להקיף את המורכבות המתגלה. המבט המקצועי נעשה ברמה שכונתית במגמה ליצור עם האנשים סביבת חיים טובה יותר.

כל השירותים ניתנים תחת התחום של עבודה קהילתית ובשיתוף פעולה עם עוד ארגונים. לנו זה סוג של שליטה מבחינת לדעת שמטופל מקבל את מה שצריך וזה מאפשר לנו לעקוב. אנחנו עוטפים וזה הייחוד.

4) ליווי נוכח ומקרב מסייע להתמודד עם שינוי

הטיפול המוצע במודל זה ארוך, רצוף, קרוב ובין-אישי ו"כמעט עם אפס ביורוקרטיה" (כדבריה של עובדת סוציאלית מהאגף לשירותים חברתיים). אנשי המקצוע קושרים קשרים מקרבים והופכים לנוכחים בחייהם של האנשים. קשר כזה נובע מתוך ההבנה כי בשל מורכבות מצבם חברי המשפחה מועדים למשברים. ליווי בגישה של נוכחות מקרבת ולא מאיימת מאפשר לאנשי המקצוע להיות זמינים בעת קושי, התלבטות ומשבר. הליווי מתבצע בסביבה הטבעית של המשפחות ונוטה שלא להציב תנאים וקריטריונים ביורוקרטיים, כגון הצגת תלושי שכר או הגעה בזמן לפגישות. עבודה באופן כזה מתבססת על טענותיהם של רבין ואחרים (1989)⁴ כי הדבר מצמצם התנגדות וחשש כלפי המטפלים. כחלק מהמעטפת שמתגבשת סביב הפרט או המשפחה אפשר להצמיד, למשל, מנטוריות שניתן לפנות אליהן כמעט בכל שעות היום, והן מוגדרות כ"אחות גדולה" שתפקידה לתמוך, לסייע ולסגור.

5) פתרונות ארוכי טווח מובילים לעצמאות

ההנחה היא כי במקום לספק פתרונות זמניים יש להציע ידע וכלים להתמודדות בחיי היום-יום ולפתח כישורים אשר יסייעו למצוא פתרונות ארוכי טווח שאינם משמרים תלות במערכות הרווחה. ניתן, למשל, דגש רב לסיוע מעשי במיצוי זכויות, ליווי והדרכת הורים, השגת מלגות לרכישת השכלה גבוהה או הכשרה מקצועית. גישה זו אולי אינה מסייעת בטווח הקצר לפתרון בעיות אקוטיות, כגון תשלום חשבונות, אך בטווח הארוך רכישת ההשכלה מסייעת להעצמת הביטחון העצמי, משפרת את התפקוד ההורי, משלבת בעולם העבודה ומבססת מצב כלכלי טוב יותר.

6) התמודדות עם מציאות מורכבת משלבת בין עבודה פרטנית ובין עבודה קהילתית

המודל מציע טווח רחב של פרקטיקות המותאמות למצב הפרטני. יש הכרה בכך כי שלבים שונים בקשר מבקשים סוגים שונים של קרבה ופרקטיקה. עובדות המודל פועלות לפי הצורך בדרכים פרטניות וישירות כלפי סוגיות פרטיות ופועלות בגישה קהילתית בתחום של פיתוח מקומי-שכונתי ושינויים חברתיים וארגוניים ברמה עירונית. את המודל מובילה הגישה הקהילתית הרואה בסביבה גורם משפיע על חיי הפרט והמשפחה, והתהליכים מרוכזים תחת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית.

3 קרומר-נבו, מ' וקומס, מ' (2012). הצטלבות מיקומי שוליים: מסגרת מושגית לפרקטיקה של עבודה סוציאלית פמיניסטית עם נערות. חברה ורווחה, ל"ב, ג, 347-374.

4 רבין, ק' רוזנברג, ח', ברנע, א', וסנס, מ' (1989). זוגות צעירים, דור שני למצוקה - אפיונים וטיפול בזוגות צעירים רב בעיתיים בעלי הכנסה נמוכה בישראל. חברה ורווחה, ט (3), 260-275.

7) שינויים מצליחים כאשר האנשים המושפעים מהם מעורבים בעיצובם

התהליכים שנעשים עם האנשים, ברמה פרטנית וברמה קהילתית, שואפים לשתף את הנוגעים בדבר ככל האפשר. הם מתבססים על האמונה כי תהליך מיטיב ואפקטיבי מתרחש, כאשר האנשים המושפעים ממנו לוקחים חלק פעיל בהשפעה על התכנים שלו (צ'רצ'מן וסדן, 2003)⁵. ההנחה בבסיס עיקרון זה גורסת כי באנשים טמונים כוחות רבים, גלויים וסמויים, היכולים לקדם את השינוי שבו הם מעוניינים.

השיתוף והשותפות מתבטאים גם ברמה הקהילתית והארגונית בשאיפה לייצר שותפויות בין-ארגוניות ובין-מגזריות (עם מגזר ציבורי, עסקי וחברתי). אחת המטרות של תיאום ושיתוף הפעולה היא הקמה של שירותים חדשים ויעול השירותים הקיימים במטרה ללוות משפחה אשר עוברת רצף של חוויות ושינויים. בכל שלב בחיי המשפחה ניתן לתת מענה הולם לפי הצורך.

המודל מכון לשינוי התנהגויות של חברי הקהילה כקולקטיב מבחינה של קבלת אחריות לחיי חברה, יכולת לזהות מה הן זכויותיהם, מה הם תחומי אחריותם ומה הם תחומי אחריותן של הרשויות. דרך השינויים בסביבה הרחבה מתרחשים תהליכי שינוי בקרב יחידים באמצעות הסביבה הרחבה שהיא הקהילה. המודל נבנה מתוך חשיבה על הקשרים חברתיים ותרבותיים רחבים ובהתאמה לצרכים שזוהו בשיתוף עם המשפחות.

לא אומרים לאנשים שיקחו אחריות, אלא שואלים איך הם רואים את המצב ומה הם מציעים. המטופל הוא חלק מהסטינג.

8) הדדיות כערוץ לשינוי והתפתחות של השותפים לתהליך השינוי

סיפורי שינוי וצמיחה הם מנת חלקם של אנשים שהסתייעו בעובדות המחלקה וכן של העובדות עצמן. ההדדיות מורגשת במערכות היחסים שנקמות עם אנשים המתחילים את הקשר כנעזרים וממשיכים אותו לא פעם כעוזרים לאחרים. ההיכרות הקרובה והמתמשכת, האמון והמחויבות שמבנים עם הזמן, מאפשרים לחלק מהאנשים לקבל תפקידים פורמליים ובלתי פורמליים של מתן עזרה. למשל, אנשים שהפכו למנטורים עבור אחרים, שתורמים בתחזוק פיזי של מבנים קהילתיים, שהופכים לפעילים, שמביאים אנשים נוספים שיכולים להסתייע בעובדות, וגם עובדות שמספרות כי תהליכים מסוימים ואנשים שעמם עבדו, השפיעו על חייהן בדרכים שונות.

9) קהילתיות היא אמצעי לחיזוק הפרט

מערך השירותים שמפותחים באמצעות המודל מייצר מצע למפגש וקשר וכך מחזק את תחושת הקהילתיות בין התושבים. קהילתיות זו מחזקת את השייכות, מפחיתה את הניכור, מעצימה את הביטחון, מגבירה את המעורבות והעזרה ההדדית ומעודדת תהליכי השפעה קולקטיביים וכך משפרת את איכות החיים. המעטפת שנוצרת תוך שיתוף התושבים מפחיתה את הפטרונות והבלעדיות של השירותים ופותחת פתח להשפעה אזרחית של שכנים ואנשים עם מאפיינים משותפים הפועלים למען עצמם וסביבתם. הקשרים שמתהווים באופן בלתי פורמלי בין האנשים, גם לאחר סיום קבלת השירות, הם אחד התוצרים המשמעותיים שאליו עובדות המודל חותרות להגיע.

5 צ'רצ'מן, א' וסדן, א' (2003). השתתפות: הדרך שלך להשפיע. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, קו אדום.

מבנה ארגוני של המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית - תשתית "מודל המעטפת"

המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית כוללת מנהלת, מזכירה ועובדות - חלקן עובדות סוציאליות וחלקן עובדות שכונתיות. בנוסף לכך בכל שנה משתלמים באגף לשירותים חברתיים סטודנטים לעבודה סוציאלית המודרכים על ידי העובדות הסוציאליות. כל עובדת מופקדת על תחום מסוים, ונעשית עבודה משותפת על תכניות ופרויקטים.

ישיבות צוות: אחת לשלושה שבועות מתקיימת ישיבת צוות, ובה מדווחים על התקדמות בתכניות ובמשימות ועל קידום תחומים וכן דנים ומתייעצים על תהליכים שהעובדות עסוקות בהם. ישיבות הצוות הן המקום לפיתוח שיתופי פעולה נוספים בין העובדות, להתעדכנות ולהתייעצות. לעתים המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית עסוקה בקיום אירועים וכנסים שאותם מקדמים בישיבות אלה או בפגישות עבודה של צוותי משימה שקמים בה (לדוגמה, אירוע שנתי של הוקרה למתנדבים). בישיבות הצוות מחליטים על תכנית עבודה ועל חלוקת עבודה. כיוון שחלק מהעובדות הן תושבות השכונות, חושבים יחד אתן מה מתאים להן ומה נוח ואפקטיבי לקהל היעד (על מנת להימנע, למשל, ממצבים חושפניים או ממצבים שעלולים להיות מביכים לעובדות או לתושבים).

פגישות העבודה מבטאות את השפה והרעיונות שהתפתחו ביחידה (כמו עקרונות הפעולה שיתוארו בהמשך העוסקים, למשל, בצמצום תהליכים ביורוקרטיים לאנשים הפונים לאגף לשירותים חברתיים או ב"חיזור" אחרי אנשים מהשכונה).

התארגנות משותפת לפעולה: בעת כניסה לתחומים חדשים או לתכניות חדשות חברות המחלקה מתגייסות לשתף פעולה בתהליך האיתור והמיפוי של אנשים שיוכלו להפיק תועלת מהתהליך. לא פעם יש תהליכי הכנה שבהם, למשל, עושים סימולציות המדמות שיחת טלפון המזמינה לתכנית או לביקור בית לשם מיפוי. את תהליכי הלמידה הכרוכים בביקורי בית העובדות עושות לעתים בזוגות.

"מודל המעטפת" שהתפתח ביחידה לעבודה קהילתית התאפשר הודות ליכולת של העובדות לקיים קשר פרטי עם חלק מהאנשים הלוקחים חלק בתהליכים הקהילתיים שהמחלקה מפעילה. חלק מהקשר מתקיים באמצעות עבודה של סטודנטים המשובצים ביחידה דרך האגף לשירותים חברתיים. באמצעות מחויבות לעבודה פרטנית מגיעים אל המחלקה אנשים ומשפחות, שמסתייעים בתהליכים פרטניים אשר מתוכם מופעל "מודל המעטפת". אנשים אחרים שחווים את "מודל המעטפת", מגיעים אל המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית באופן עצמאי, עקב איתור על ידי העובדות לצורך השתתפות בתכנית קהילתית, או כי מצאו בעובדות אופן קשבת ומקור לעזרה. במקרים אלה הקשר הפורמלי מתבצע דרך תכנית שאליהן הפונה ו/או משפחתו משתייכים ולא דווקא דרך רישום בלשכה לשירותים חברתיים. עבור חלק מהאנשים תהליך זה מנגיש את קבלת העזרה (מונע סטיגמה, מפחית את החשיפה הכרוכה בתהליך, מונע תלות וכדומה). לעתים מתרחש תהליך הפוך, כלומר, לאחר היכרות עם האדם הוא מתבקש להירשם בלשכה לשירותים חברתיים על מנת למצות זכויות, לקבל סיוע או לפעול על פי חוק. "מודל המעטפת" מחייב אפוא את עובדות המחלקה לקיים קשר עם עובדות סוציאליות של המשפחה שאינן חלק מהמחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית. בדרך זו ניתן לחשוף את העבודה הקהילתית בקרב עובדות סוציאליות מהאגף לשירותים חברתיים, שקודם לכן לא הכירו אותה. שיתופי פעולה כאלה הכניסו את העבודה הקהילתית לתוך עבודתן של עובדות סוציאליות ופיתחו באופן כללי את המודעות לפתרון בעיות חברתיות בדרכים שונות.

המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית פעלה רבות בשכונות "הניצחון" ו"נווה דוד" בתהליכים שכללו התערבות פיזית, הקמת מנהלת שכונה, עבודה עם בתי ספר ועוד.

מרכז "אישה לאישה"

מרכז "אישה לאישה" הוא שירות הנותן מענה לצורכי המשפחה ובפרט מעניק התייחסות עיקרית לאימהות. המרכז עוסק בפתרון בעיות חברתיות שמתגלות מתוך קשר פרטני, קבוצתי או קהילתי עם התושבים. מתוך פעולתו צומחים מענים שעונים על צרכים משותפים של אנשים, כמו תכניות חברתיות, שירותים חדשים בקהילה ושיתופי פעולה בין-ארגוניים המאפשרים לפרט ולמשפחה להתמודד עם מצבם.

יכולתו של המרכז לענות על צורכי הקהילה נובעת מהסתמכות על כוחות הנשים המפעילות אותו. את המרכז הקימו נשים מהקהילה, שעד היום מובילות אותו יחד עם נשות מקצוע. חלק מהנשים מסייעות להפעיל תכניות, לארגן פעילויות, לגייס נשים נוספות, לעסוק בליווי בלתי פורמלי לנשים או בתפקיד פורמלי כמנטוריות למשתתפות חדשות. באמצעות תהליכי הליווי העוטף הניתן במרכז, נשים וגם גברים הגשימו שאיפות, כמו רכישת מקצוע, לימודים אקדמיים, רווחה נפשית, חיזוק קשרים חברתיים, שיפור בחיי המשפחה ועוד.

המרכז הוא המקום שממנו מופעלת היחידה לעבודה קהילתית - שבו יושבות המנהלת, המזכירה ועוד נשות צוות, ובו נערכות לרוב ההדרכות ומתקיימים מפגשי הצוות. המרכז עוצב על ידי נשים שהשתתפו בהקמתו, והוא משדר אווירה ביתית וחמה. יש בו חללים סגורים ופתוחים המאפשרים שיחות אישיות או קבוצתיות.

אנשים באים כי זה מקום שיעצים אותם, כי זה יעזור להם לעשות משהו שלא עשו במקום אחר. אין תמיכה חומרית כמעט, אבל יש פה חומר אנושי ייחודי, אמפתיה, אמון, הכלה. זה מקום לא מאיים. אנשים רואים שמישהו מתחיל להיות נוכח בחיים שלהם והם אומרים - יש לנו כתובת. כאן לא ישפטו אותי. מישהו מתעניין בי. אני מוקף.

העובדות מדגישות כי במרכז פיתחו דימוי של שירות שאינו מעניק שירותי רווחה, כיוון שיש תושבים אשר חוששים מכך.

אנחנו מיתגנו את עצמנו כך שכל אחד יכול לקבל פה שירות. אנחנו מקלים על חלק מהמשפחות לא להגיע לרווחה.

העובדות מודעות לחשש של התושבים מרישום בלשכה לשירותים חברתיים, ולפי הצורך מאפשרות קשר ללא התניה של פתיחת תיק. את עבודתן מובילה הפרדיגמה כי מתן עזרה הוא מסע משותף ארוך טווח, שמאפשר לחלום ונוגע בתחומי חיים שונים של האדם.

מוטב יחדיו

"מוטב יחדיו" היא תכנית מיסודו של ג'וינט ישראל-אשלים שמטרתה בניית תשתית חברתית המשלבת תושבים ואנשי מקצוע הפועלים יחד לקידום איכות החיים של הילדים ובני הנוער בשכונתם. פעילות התכנית מתקיימת בשכונה נתונה, המוגדרת לפי נתונים סוציו-אקונומיים מקובלים כשכונת מצוקה. עובדי התכנית פועלים לביסוס עבודה שיתופית ארוכת טווח המשלבת בין אנשים ובין ארגונים שיש בכוחם ליצור שינוי בשכונה.

פרטים נוספים ניתן למצוא באתר ארגון "אשלים".

שיתופי פעולה עם ארגונים בעיר ומחוצה לה

מודל העבודה של המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית התחיל מתוך הבנה שקיים מחסור במשאבים אשר יובילו למימוש החזון המקצועי שלה. על מנת לשפר את היכולת לסייע לתושבי העיר החלו העובדות לפתח תשתית מקצועית המבוססת על שותפויות הן ברמה המקומית והן ברמה הארצית. תשתיות אלה אפשרו לאגם ידע, כוח אדם ומשאבים כלכליים.

הקמתם ואחזקתם של כל התכניות והשירותים שנוצרו במהלך השנים מטעם המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית, מבוססת על שותפויות. התחזוקה של השותפויות באה לידי ביטוי בפגישות עבודה סדירות עם כל השותפים, ובהן נקבעות מטרות ותכנית עבודה. התהליך של יצירת הקשר עם אנשי הארגונים כולל לפעמים אלמנטים של ליווי לאורך זמן או אף של יצירת

מעטפת מקצועית וארגונית המאפשרת לארגון ליצור שינוי ולחבור לתכנית עבודה משותפת. חלק משמעותי בפיתוח המודל התאפשר הודות לכניסתה של התכנית "מוטב יחדיו" (ראו במסגרת להלן), שפעלה לפיתוח תשתיות קהילתיות בגישה שיתופית-קהילתית.

יצירת שיתופי הפעולה בין הארגונים בעיר הביאה לניצול מרבי ויצירתי של המשאבים אשר ברשות כל גורם. למשל, במועדוניות לילדים בסיכון שהוקמו במסגרת המודל, כל גורם לוקח חלק בהפעלה. במועדונית אחת נתן ארגון הג'וינט חוגים ופעילויות העשרה, עמידר הקצתה תקציב לקייטנות ולפעילויות אחרות, אגודת בת עמי סיפקה תקנים לשתי בנות שירות לאומי שמפעילות את המקום וכן הלאה.

עקרון פעולה בסיסי בשיתופי פעולה כגון אלו הוא השוויון הארגוני - מתן קול שווה לכל ארגון, בין שהוא ארגון קטן או גדול, עשיר במשאבים או דל בהם, וכן איגום משאבים תוך הימנעות מפירוט התרומה הספציפית של כל ארגון. הפעילות מוצהרת כתרומה שווה, פרי שיתוף פעולה בין כלל הגורמים.

שלבים בהקמת המודל

המודל התפתח ביחידה לעבודה קהילתית בדימונה באגף לשירותים חברתיים בשיתוף פעולה עם גורמים עירוניים רבים ועם ארגונים מחוץ לעיר.

להלן תיאור כללי של השלבים הראשונים בפיתוח המודל ותפיסת העולם המלווה אותו:

דוגמה לנתונים מרכזיים שנמצאו:

הגירה שלילית שהפכה את השכונה משכונה מבוססת לשכונה המאופיינת ברמת חיים נמוכה ועוני: במהלך שנות האלפיים עזבו באופן הדרגתי את השכונה משפחות שגרו בה ועברו לשכונות אחרות שקמו בעיר או לבאר שבע. חלק מהתושבים מכרו את בתיהם וחלקם השכירו אותם. בשכונה יש דירות רבות של דיור ציבורי, והיא החלה להתאכלס במשפחות חדשות שהיו זכאיות לכך. עם השנים ירדו ערך הדירות בשכונה ואיכות החיים בה על פי מדדים של הזנחה, ביטחון אישי, מתן שירותים, סולידריות חברתית ועוד.

1) למידת השכונה: טרם ביסוס המודל בשנת 2007 נעשתה עבודת שטח לזיהוי הצרכים של התושבים על ידי עובדות סוציאליות קהילתיות, עובדות שכונתיות וסטודנטים לעבודה סוציאלית בשנתם האחרונה לתואר ראשון. התהליך נעשה בשיתוף צוות רווחה שכונתית צפון המטפל בחלק גדול ממשפחות אלו.

הסתובבות בשכונה: העובדים והסטודנטים הסתובבו במשך שעות בשכונות, שוחחו עם התושבים, הקשיבו להם וגם הכילו את זעמם.

סקר צרכים בבתי הספר: בשיתוף פעולה עם בתי הספר השכונתיים הופץ סקר צרכים מקיף אשר איתר ילדים, נוער ומשפחות החיים במצבי סיכון בשכונות המאופיינות בהדרה חברתית.

2) בחירת נושאים לפיתוח קהילתי: הנתונים מתהליך הלמידה הוצגו בפני תושבים באספות דיירים רבות משתתפים, ובד בבד החלה עבודה עם אנשים מהשכונה לפיתוח תכניות. נבחרה נציגות של תושבים והוחלט להציג את הנתונים בפני העירייה ולדרוש סיוע לשינוי המצב הקיים. במפגש שהתקיים באולם המליאה של העירייה נכחו נציגי תושבים, ראש העיר, חברי הנהלת העיר ובעלי תפקידים בעירייה וכמובן צוות המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית. הנתונים המרכזיים הוצגו על ידי העובדת השכונתית, שהיא גם תושבת השכונה, ואחד הנערים שהיה אז בתהליך ליווי הציג את סיפור חייו ואת התהליך שהוא עובר בעזרת העובדת הסוציאלית שמלווה אותו. בדבריהם הם העבירו בנחישות את המסר לראש העיר במילים אלה: "אני רוצה שתחבק אותנו. מה שקורה עכשיו זה לא מספיק!". ראש העיר נתן את מחויבותו לתושבי השכונה, ומאז החלו מפגשים קבועים בינו לבין נציגי השכונה, בין בלשכתו ובין בספורים בשכונה עצמה. קבוצת המנהיגות (שמתנהל כ-25 איש) שעבדה עם ראש העיר, קיבלה ליווי שוטף מצוות העבודה הקהילתית, שאפשר להם לכוון את תהליכי הפיתוח ולקחת חלק בקבלת החלטות בנוגע לסדרי עדיפויות בהשקעות בשכונה. תהליך העבודה עמם כלל גם ביצוע סקר צרכים מקיף יחד עם התושבים, שאפשר לקבל מבט מעמיק יותר על השינוי המתבקש בשכונה.

כינסנו קבוצה של תושבים ושאלנו אותם באמצעות דמיון מודרך: איך אתם רוצים לראות את השכונה עוד כמה שנים? מהתשובות שלהם למדנו שהם תופסים את השכונה כפוגענית, מלוכלכת, מוזנחת ושהם רוצים לראות דשא, ספסלים, סככות...

באותה עת בשנת 2009 הוחלט בג'וינט במסגרת תכנית "מוטב יחדיו" לבחור בשכונה כמתאימה לכניסת התכנית לפעולה בה. הבחירה נעשתה, בין השאר, בעקבות תהליך הלמידה המתואר לעיל ותחילת העבודה שם. במסגרת "מוטב יחדיו", שהיא תכנית הפועלת לפיתוח שירותים עבור ילדים ונוער ומשפחותיהם, הוזרמו לשכונה משאבים רבים, וניתן ליווי מקצועי לפיתוח תהליכים בה. התשתית שאפשרה "מוטב יחדיו" פתחה פתח לשותפויות נוספות וייבאה לשכונה עוד משאבים.

3) **ביסוס תשתית לפעולה:** תהליכי הכניסה לשכונה נעשו מכיוונים שונים של הזדמנויות קיימות ומשאבים שגויסו ולא מתוך תכנית עבודה סדורה. התערבות מסוימת הייתה קיימת בשכונה מאז ומתמיד, אך כאמור בעקבות המיפוי הקהילתי החדש התרחש תהליך עירוני לגיוס הנהגת העיר, וכמו כן תכנית "מוטב יחדיו" חברה לתהליך הפיתוח. כל הצעדים האלה יחד עם הזדמנויות נוספות שזוהו בשטח לגיוס משאבים (למשל, מהמפעלים באזור), אפשרו לקיים תהליך הדרגתי של פיתוח שירותים בתחומים שונים והצמחת הנהגה מקומית.

ברמה עירונית הוקמו ועדות לטיפול בנושאים האלה: הגיל הרך, ילדים בגילאים 6-12, נוער וקהילה ומשפחה. לכל ועדה מונה רכז, והיא כללה בעלי תפקידים מארגונים שעסקו בתחום המטופל ותושבים מהשכונה. כך ניתן היה לבחור נושאים לטיפול, לחבר בין תכניות קיימות, להגביר תיאום, לאגם משאבים ולתכנן תכניות חדשות. חלק מהשירותים נבנו בשיתוף פעולה של סטודנטים לעבודה סוציאלית, שעשו במסגרת זו את הכשרתם המעשית. לחלק מהתכניות גויסו תקציבים חיצוניים מתכניות ארציות (למשל, התכנית הלאומית לילדים בסיכון).

4) **ייצוב והטמעה:** במהלך השנים נמשך בהתמדה גיוס המשאבים לפיתוח שירותים ותכניות נוספות בשכונה, וניתן היה לגייס מחויבות של ארגונים לביסוס הקיים. לאחר עבודה רבת שנים עם נציגי תושבים נוצרו גם קבוצות פעולה שחותרות לשיח עם הנהגת העיר למען שינויים בתחומים שונים ולהשגת משאבים נוספים. ניכר כי מנקודת התחלה של היעדר מעורבות עירונית בפיתוח השכונה יש כיום מודעות והתעניינות רבה יותר מצד ההנהגה.

בזמן כתיבת מסמך זה נעשות פעולות להרחבת "מודל המעטפת" לאזורים נוספים בעיר תוך הרחבת שיתופי הפעולה העירוניים, כמו הגעה למשפחות נוספות באמצעות עבודה משותפת עם בתי הספר בעיר.

הכשרת צוות

ההדרכה היא הזדמנות לשדר למודרכת את האמונה שלי בה. (מדריכה)
אני מרגישה שיש מישהו שבא לעזור לי וזה עושה לי חשק לעשות עוד דברים. (מודרכת)

במהלך השנים שבהן המודל מופעל מושם דגש בהדרכה ובליווי מקצועי ברמה הפרטנית לכל עובדת וברמה המשותפת לכל הצוות המקצועי. יש הכוונה לשינוי תפיסות ודרכי עבודה של חלק מהעובדות לעבר "התורה הלא כתובה" של הצוות. ההדרכות והסוציאליזציה לצוות מאפשרות הבנה של רוח העבודה במודל תוך שאיפה שהעובדות יחושו נעטפות באופן אישי.

בתהליך **מקביל** בין ההדרכה לבין העבודה עם האנשים מהקהילה מוקצה מקום משמעותי גם לסיפור חייהן של העובדות. יש גם חשיבות למודלינג של המדריכה מבחינת אופי הקשר הנבנה בהדרכה כקשר עוטף, זמין ואישי המאפשר תהליכי צמיחה ושינוי. בעת ההדרכה ניתן מקום משמעותי לעולמן האישי של העובדות, לשיחה על מצבי חיים, ערכים, רגשות וחלומות. בהיבט המקצועי כל עובדת בוחרת סוגיות שמטרידות אותה, וזוכה להתייחסות בנוגע לפתרונות אפשריים.

כיצד מתבצעת ההדרכה?

העובדות מקבלות הדרכה מהמנהלות.

עובדות חדשות - פגישת הדרכה פעם בשבוע או פעם בשבועיים בחודשים הראשונים.

במפגש עולים על פי רוב נושאים העוסקים בהשתלבות בצוות, בהבנת המודל, בשלבי עבודה בו ובדרכי הפעולה בו (למשל, איך נערך ביקור בית).

עובדות ותיקות - פגישה אחת כל שלושה או ארבעה שבועות העוסקת בנושאים שבהם העובדת מבקשת לדון.

דוגמה למבנה מפגש הדרכה:

תיאום ציפיות: המפגש נפתח בתיאום ציפיות הדדי באשר לצפוי בהדרכה.

הגדרת נושא מרכזי: מגדירים את הנושאים לשיחה ומתמקדים בהתמודדות עם נושא רלוונטי לעובדת, כגון פתרון בעיות דחופות, התמודדות מקצועית לאורך זמן, היבטים של עבודת צוות, הכוונה בתחומים מקצועיים כמו מתן מידע על תהליכים קהילתיים.

התמודדות עם הנושא: במהלך המפגש ניתנת הזדמנות לברר היכן הנושא פוגש את העובדת באופן אישי, במה היא סבורה שהיא יכולה לקדם או לעכב את התהליך.

פרישת אלטרנטיבת לפעולה: העובדת והמדריכה מעלות אפשרויות שונות להתמודדות תוך בחינת השלכותיהן. לעתים נעשות סימולציות המאפשרות לבחון ולתרגל אפשרויות שונות.

סיכום וסיום: סיכום התהליך שעבר על העובדת והחלטה על פתרונות פרקטיים לקראת יישום בשטח.



עקרונות פעולה ביישום "מודל המעטפת" - הדדיות בפיתוח קהילה של עוטפים ונעטפים

עקרונות הפעולה שמוצגים להלן זהו מתוך שיחות עם אנשים הקשורים ל"מודל המעטפת" (עובדות, שותפים ארגוניים ואנשים שהסתייעו במודל), כפי שהם בחרו להציגם, ומפגישות צוות שהוקדשו ללמידת המודל, לתיאורו ולהמשגתו. כיוון שהעקרונות מציגים סיפור משותף על אודות המודל המתאים לאנשים שלקחו חלק בהצגתו ובלמידתו, ייתכן שהם אינם ממצים את מכלול עקרונותיו או מאפיינים את כל תכונותיו. איסוף הנתונים מעלה גם סוגיות לא פתורות ואתגרים המהווים חלק בלתי נפרד מהצגה של עקרונות הפעולה.

המעטפת שיצרו עובדות המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בדימונה מעניקה הזדמנויות מתוך ארגונים בקהילה ובעיר למתן מענה תמיכתי-נפשי ולמענים נוספים שסייעו בהתמודדות היומיומית. המודל שהתהווה עם השנים מושתת בבסיסו על עקרונות של "תפירת" מעטפת ייחודית לכל אדם המתייחסת **למכלול תחומי חיי לאורך זמן תוך שימוש בכלים פרטניים, קבוצתיים וקהילתיים**. מדובר **במודל גמיש ופתוח המתעצב על בסיס הקשר עם האדם שבמרכזו**. על מנת להיתרם מהמעטפת על האדם להתעטף, כלומר - להיות **אקטיבי**. המעטפת משפיעה, כאשר יש **אינטראקציה הדדית** של תזוזה ופעולה בין האנשים מהקהילה לבין צוות העובדות.

פרט לאדם המסתייע בעובדות המחלקה גם הגורמים המסייעים העוטפים אותו נעטפים ברמות שונות ובהיבטים שונים. במילים אחרות אנשים, משפחות, קבוצות, עובדים, ארגונים וקהילות יכולו לעטוף זה את זה - אם גם הם נעטפים במעטה תמיכתי ומקצועי. המעטפת שמתהווה לכל אחד מהם מאפשרת ביטחון ומצע לשינוי והתפתחות. למעשה נראה כי **ההדדיות ביחסים העוטפים**, שבהם כל אחד נותן ומקבל, היא עיקרון מרכזי של המודל.

המרחב שיצר "מודל המעטפת" אינו גאוגרפי בלבד עבור השותפים בו. זהו גם מרחב רעיוני של גישה קהילתית מקומית-תרבותית, מערכתית והוליסטית. יחד עם שיתופי הפעולה המכוונים את הצלחת המודל יש בו היבטים בלעדיים וריכוזיים המשמרים את רוחו ואת עקרונותיו הייחודיים.

"מודל המעטפת" שהתפתח בדימונה, מושתת על עקרונות פעולה מרכזיים היכולים לשרת מודלים דומים בשכונות וביישובים אחרים ועל כמה עקרונות פעולה ייחודיים המאפיינים את ההקשר והמקום הספציפי. לא ניתן ולא רצוי לתעדף את רשימת עקרונות הפעולה שזוהו המפורטים להלן, אלא מוצע להשאיר לקוראים למצוא מה אפשרי ומתאים בהקשר שלהם, שהרי העקרונות מכוונים לפיתוח מקומי ותהליכי.

העקרונות להלן מוצגים לפי שלושה מרחבי פעולה של המעטפת ומשלבים ציטוטים מהמראיינים השונים:

1. מעטפת לעובדות
2. מעטפת לפרטים ולמשפחות
3. מעטפת לקבוצות, לארגונים ולקהילות

(א) מעטפת לעובדות

1. **ליווי העובדות בגישה קהילתית ואוטנטית למקום:** ייזום וניהול הביצוע של המודל מרוכזים על ידי מנהלת שמציגה תפיסת עולם ודרך עבודה המושתתת על ידע מקצועי בעבודה סוציאלית ובעבודה סוציאלית קהילתית בכלל ועל ידע מקומי-תרבותי של העיר בפרט. העובדות עוברות סוציאליזציה למודל באמצעות הדרכות, ישיבות צוות ו"תורה שבעל-פה" שמועברת ביניהן. תהליכי ההתפתחות והשינוי שהעובדות חוות מאפשרים להן התנסות בתהליכים שלאחר מכן הן יעברו עם מקבלי השירות שלהן. לעובדות יש מידה רבה של חופש פעולה בגבולות הנאמנות ל"מודל המעטפת". רבים מהעקרונות

שיפורטו בהמשך נוגעים גם לעובדות.

נוסף על הליווי האישי מתבססת תשתית ארגונית שמפחיתה את הבדידות המקצועית של העובדת, כפי שקורה לא פעם במצבי משבר. תשתית זו מספקת הכלה בעת משברים, חשיבה משותפת על פתרונות, חיבור למשאבים ועוד, שכן "חשוב לראות שמי שמעז מצליח, והוא גם יכול ליפול וצריך להרים אותו".

2. **איתור עובדות ש"מודל המעטפת" רלוונטי עבורן:** נדרש גיוס עובדות המביעות אכפתיות, מוטיבציה, עניין באנשים וחום אנושי, בעלות יכולת ארגון ותקשורת המוכנות לעבוד במסירות במסגרת המודל. האסמכתה המקצועית אינה בהכרח קריטריון ראשוני לקבלה לעבודה, אך היכולת לעטוף אחרים היא תנאי הכרחי. מצאי העובדות משלים היבטים שונים של ידע ומיומנויות הנדרשים להפעלת המודל - עובדות סוציאליות, עובדות שכונתיות, עובדות שעברו תהליכי שינוי משמעותיים בחייהן ועוד. באופן זה מקצועיות המודל נסמכת על השילוב המיוחד בין סוגי הידע ובין הניסיון שהעובדות השונות מביאות אליו. חלק מ"מודל המעטפת" מופעל על ידי עובדות שיש להן ניסיון חיים וחוכמת מעשה כיצד להיכנס לקהילה ולהתחבר לאנשיה, ידע כיצד להתמודד עם קונפליקטים ועם מצוקות החיים בעוני, יכולת לזהות דמויות מפתח ולהשפיע על הלך הרוח בקהילה. אחדות מהעובדות היו בעצמן מקבלות שירות שהסתייעו במודל, ויש להן ידע חשוב הנובע מהיותן חלק מהקהילה ומהצד הנעזר באנשי מקצוע. חלקן חוות הוקרת תודה על השינוי שחל בחייהן ומעוניינות לתרום לאחרים, וזו הזדמנות עבורן לבטא את הכוחות שלהן - "אני רוצה לתת כמו שקיבלתי".

3. **העצמת העובדות מבחינה אישית ומקצועית:** לעובדות יש לגיטימציה להביא לתפקידן מאישיותן, מתחומי התעניינותן ומניסיוןן האישי. סיפורן האישי מוכר בצוות ולעתים גם למקבלי השירות, והן פועלות מתוכו ומשלבות בעבודתן מניסיון חייהן. נראה לעתים כי הצלחות בקשר עם מקבלי השירות הופכות למשמעותיות עד מאוד ומוטמעות בסיפור האישי של העובדות. באופן זה מתרחבת ההדדיות, והעובדות גם תורמות וגם נתרמות. לעובדות ניתנים תמיכה, גיבוי ואפשרויות לצמיחה מקצועית. הן זוכות להשקעה בהדרכות אישיות ובמענה לצרכים אישיים ואף לחלומות האישיים והמקצועיים שלהן. למשל, עובדת שהגשימה חלום לצאת ללימודים או עובדת ששאפה לפתח בעבודתה תחום חדש. יש עובדות המספרות כי בזכות עבודתן הן שינו את אורחות חייהן ואת תפיסת עולמן וחוללו שיפור במקצועיותן.

יש הכרה בזמן שנדרש לעתים לעובדת כדי למצוא דרך כיצד להשתלב בתפיסת העבודה ולבטא את יכולותיה בשיתוף מקבלי השירות ובתוך הצוות. המקום המועצם נטע ביטחון המאפשר פתיחות ונכונות ללמידה ממקבלי שירות. העובדות נחשפות לגישות ולפרקטיקה בעבודה קהילתית תוך חיבור עשייתן למעגלי מאקרו. יש עובדות החוות העצמה מקצועית בעקבות שינוי בפרדיגמה של מתן עזרה, כמו שימוש בסובייקטיביות שלהן, פיתוח עבודה רלוונטית עם הכוחות של האדם המסתייע, ביסוס שיתופי פעולה עם עובדות אחרות, העמקת ההדדיות בקשר עם האנשים המקבלים שירות. לחברות הצוות יש תחושת שליחות משותפת המחזקת את השותפות ביניהן. בנוסף לכך חברות הצוות חשות כי רואים אותן, מתעניינים בהן ודואגים להן, ונערכות לא מעט שיחות אישיות המאפשרות להן לבטא את מחשבותיהן ותחושותיהן ולעבוד ממקום זה.

השינוי שעשיתי זה שלמדתי להתמקד בכוחות, כי בעבודה סוציאלית שואלים
"למה באת?"

כעובדת התנאים אפשרו לי להביא את עצמי אחרת. יש לי יותר מענים והעניין
של העבודה בקבוצה מאוד משמעותי.

למדתי שיש לי הרבה מה לתת.

4. **תיאום ותכלול בין הגורמים ה"עוטפים" בצוות ומחוצה לו:** שיתוף פעולה סינרגטי בין העובדות המעורבות בבניית תכנית ההתערבות מתבטא בתיאום תדיר ובהיזון חוזר ביניהן המבוסס על זרימה של מידע באופן פורמלי ובלתי פורמלי. מתקיימות ישיבות צוות קבועות, ומתרחשים מפגשים רבים בין העובדות אשר פועלות ברובן באותו מתחם פיזי, לרבות תקשורת באמצעים מקוונים כמו "וואטסאפ" המאפשרים מיידיות ורשתיות. בכל קשר שמתפתח עם אדם מהקהילה יש עובדת המתכללת את כל מערך הטיפול בו ומזרימה מידע בין כל הגורמים, מעין case manager. כל אחד מהגורמים מבין את תפקידו בהתערבות, ובאמצעות מפגשי הערכה מועבר מידע ומבררים מה הגורמים המקדמים בתהליך. בצוות מתקיימות התייעצויות לגבי מציאת מענים מתאימים והתמודדות עם משברים. יש לעובדות בצוות תחושת משפחתיות המתבטאת בנכונות לעזור זו לזו. למשל, נהוג כי בעת הקמת שירות או ביצוע פעילויות מורכבות העובדות נרתמות זו למען זו ורואות בכך משימה משותפת.

תמיד כולנו עוזרות בגיוס לטובת כל קבוצה שנפתחת.

כל פרויקט הוא של כולן. רכזת הפרויקט לא לבד אלא כולן ממוקדות מטרה לעזור לה.

לדבריהן, גם כאשר מתעוררים מתחים ומתגלים חילוקי דעות, קיימים בצוות המשאבים להתמודד עמם ולפתור אותם על הצד החיובי ולהפיק לקחים מכך.

5. **תרומה הדדית בין הסיפורים של העובדות לסיפורים של אנשים מהקהילה:** חלק מהסיפורים על הטיפול מגלים הקבלה והשפעה בין סיפור הצמיחה וההתחזקות של העובדת לבין סיפורו של מקבל השירות. לעובדים יש לגיטימציה לשתף מניסיון חייהם ולהסתייע בו נוסף על הידע המקצועי שברשותם. סיפורי העזרה מפרים את סיפור חייו של העובד בתחושת הצלחה, גדילה מקצועית ומשמעותיות לאחר. עובד המכיר בהצלחתו ומוערך בשל כך, מקבל דרבון להמשיך בגישה הקיימת. כשהעובד נוכח ומכאן לחייו של מקבל השירות, נראה כי גם מקבלי השירות נוכחים בחיים של העובדים - מספקים להם משמעות, מלמדים אותם ומחזקים אותם. במקביל לתהליך שהעובדים עוברים ניתן מקום חשוב מאוד להקשבה לדרך שבה הלקוח מספר את סיפור חייו, לקבלת הנרטיב שלו ולעבודה מתוכו, בעיקר על כוחותיו וחלומותיו. באופן זה המודל מתהווה מתוך הסיפורים השונים המעצבים אותו.

(ב) מעטפת לפרטים ולמשפחות

6. **הבעת אמון ופיתוח שיח של כוחות:**

האמון זו האווירה, זו המנגינה.

מעת המפגש הראשוני עם מקבל השרות העובדת מובילה שיח שבו אפשר ללמוד ולזהות את כוחותיו, הצלחותיו ושאיפותיו. מקבלי השירות, שלא פעם מורגלים בשיח צרכים, בעיות וחולשות - חווים הובלה אסרטיבית של העובדות המבקשות להכיר אותם דרך הצלחותיהם, תעצומות הנפש שלהם ונכסיהם. העובדות מביעות הערכה לדרך שעברו ואמון ביכולותיהם להשתנות, מוקירות את כישוריהם, לומדות את מניעיהם ומתחברות לשאיפותיהם דרך שיחות ומעשים מכונני אמון. הבעת האמון היא מוטיב מרכזי ביותר במודל המוצג, ותוצאותיה מתבטאות באמירות שנשמעות ממקבלי שירות. לדוגמה, "פעם ראשונה משהו האמין בי". מובן שניתן מקום חשוב לשיחה על מצבי הקושי, אך בתוך הקשר הרואה את האדם מזוויות נוספות בחייו. אפשר גם להעביר מסרים קשים, כיוון שיש בסיס של אמון וכוונה משותפת ליצור שינוי. ההקשר החברתי, התרבותי, הכלכלי, הסביבתי והפוליטי נכנס גם הוא כחלק מהשיח תוך איתור הכוחות והניצחונות בזירות חייו של האדם. גם אם גיבשה העובדת על מקבל השירות דעה מוקדמת מהיכרותה עמו בעבר, עמדתה היא: "אם הוא הגיע עד לכאן - תמיד לפרגן!"

7. **למידה מתוך סיפור החיים של מקבל השירות:** האדם המבקש לקבל שירות מתבקש לספר את סיפור חייו כפי שהוא רואה אותו. העובדים מקשיבים לסיפור שהאדם בוחר לספר תוך גילוי התעניינות בו ובירור באמצעות שאלות המכוונות להעצמת כוחות, להבעת אמון והערכה, ליצירת המשך קשר וללמידת כיווני פעולה מתאימים. ניכר מאמץ להקשבה עמוקה ופעילה לתכנים שעולים בשיחות, לחוסר שיפוטיות ולקבלה. נטיית הצוות היא לא לקרוא את תיקי הפונים וכך לאפשר לאדם הגדרה עצמית מחודשת.

חשוב לי לשמוע מה האדם רוצה להגיד על עצמו, מה גרם לו דווקא היום להגיד את זה, ולאחר מכן מה הוא רוצה ממני.

נראה כי לנרטיב המקומי השזור בחיים בעיר, בשכונה ובתרבות יש מקום משמעותי בסיפור החיים. לעיתים חלק מהעובדות מכירות אנשים שמגיעים לקבל סיוע או מכירות את בני משפחתם או את סביבתם הקרובה. חלקן מכירות מקרוב את המציאות שעליה מדובר, מבינות היבטים תרבותיים ומודעות לסוגיות מדוברות ושאינן מדוברות בסיפור. נכס זה של ידע התנסותי (מקומי, תרבותי ולעיתים גם ידע שקשור לנושא המטופל) מיתוסף לא פעם גם לתחושת ההזדהות הקהילתית, הערבות ההדדית ושותפות הגורל.

כך מספרות העובדות על התחושה בעיר בין האנשים: "דימונה זה כמו משפחה. נרתמים אחד לשני, לא נוטשים, הדלתות לא נסגרות". כך מחזק "מודל המעטפת" את הדפוס הקיים בעיר - דפוס קהילתי שעבור חלק מהאנשים לא נחלש ומהווה השראה, לעומת אחרים שחוו חלל נפשי ומעשי בתחושת הקהילתיות, הסולידריות והשייכות וכלפי מנגנוני העזרה ההדדית.

8. **המשפחה במרכז ההתערבות:** האדם מטופל בתוך ההקשר של משפחתו בניסיון ליצור עבורו סביבה קרובה מקדמת. במקרים מסוימים צורפה משפחה מורחבת כדי לגייס תמיכה ומשאבים נוספים לטובת המשפחה הגרעינית. כיוון שהמשפחה נתפסת כמעטפת הראשונית הרלוונטית לאדם, העובדים פועלים כדי לבנות שירותים קהילתיים שימנעו הוצאה מהבית של ילדים, של אנשים עם מוגבלויות, של קשישים או של אנשים במצבי סיכון שונים. קיימים שירותים שונים שמספקים כלים ומיומנויות לחיים משפחתיים, למשל בנושא הורות, תזונה, סיוע בלימודים.

כאמור, גם מודל הליווי מספק היבטים של קשר משפחתי ואף הורי, לא פעם מתוך חוויה מתקנת של קשר משפחתי שנפגם.

9. **המצאת מענים חדשים והתאמת מענים קיימים:** העובדות מיומנות בהקשבה אכפתית לצרכים, לבקשות ולחלומות שאנשים מהקהילה מעלים ובמציאת מענים מתאימים. בנוסף לכך נעשית למידה של הצרכים הקהילתיים, וקיימת היכרות של העובדות עם השכונות והקהילות שבקרבן הן פועלות.

מוטיב הלמידה של סוגיות שעולות חוזר כעקרון מפתח - למידה מהשטח, מחומרים עיוניים, מניסיון של אחרים ועוד. פיתוח המענים נעשה באמצעות הפניה לשירותים קיימים, הקמה של שירותים חדשים או מציאת פתרונות חלופיים לפתרונות שניתנו עד כה: "אנשים באים כי זה מקום שיעצים אותם. שיעזור להם לעשות משהו שלא עשו אותו במקום אחר". ניכרת מוכנות עזה ליצור צורות עזרה חדשות יחד עם אנשים מהקהילה, לא פעם תוך כדי עבודה בתנאים של חוסר ודאות תקציבית, תשתיתית, פוליטית ומקצועית. כך מספרת עובדת לאחר ששמעה את הסיפור של הלקוח מקבל השירות: "הבנתי שאני צריכה לעשות הכול בשבילי". המצאת מענים דורשת מהעובדות כישורי יזמות, כמו יצירתיות, תעוזה ופתיחות וכן גמישות באופן מתן השירות (למשל, בנודע לשעות עבודה, מיקומי מפגשים עם מקבלי השירות ועוד). יש לציין כי מרבית סוגי העזרה אינם חומריים אלא קשר מתקן, דוגמה אישית, התחברות לאנשים במצב דומה, תמיכה ומציאת פתרונות שמעלים את איכות החיים.

אנחנו לא עובדות לפי הספר... אנחנו עושות דברים לא שגרתיים... צריך לחשוב מחוץ לקופסה ולחלום.

10. **הנגשת השירות למקבל השירות:** העובדות מודעות למורכבות ולעומס בחיי האנשים הפונים לקבלת סיוע ועושות ככל יכולתן להנגיש עצמן ולתת מענה ענייני ומעשי: "אנחנו לא קְשָלחות את מי שבא אלינו". נעשים ניסיונות להקל על קבלת השירות מבחינה טכנית, למשל על ידי צמצום נהלים ביורוקרטיים, תיווך תרבותי, שיחות בשפה ברורה, מתן מענים מהירים, פיתוח שירותים בתוך השכונות והמצאת שירותים מגוונים. חלק מההנגשה מתבטאת גם במובן נפשי-רגשי; העובדות מנסות לייצר במקום העבודה תחושת בית (סוג הריהוט, הצבעים, הבדים, צורת הישיבה בחדרים, כיבוד), והן עצמן לא פעם מתנהגות כמארחות או נותנות לאדם הזדמנות לתרום למקום (לסייע בעיצוב המקום, לצבוע, לתקן). השירות הניתן מבטא כבוד כלפי הלקוח מקבל השירות, כפי שניסח אחד העובדים: "אצלנו האוכל מגיע לאדם כמו במסעדה".

11. **עידוד למעורבות אישית בתהליכי השינוי:** מתוך תפיסה שהאדם הוא בעל ההצלחה בתהליך השינוי, החתירה היא לקיים תהליכים אישיים, משפחתיים וקהילתיים בשותפות אקטיבית בין העובדים לתושבים. לתושבים מועבר המסר: "נראה לאן אתה לוקח את המצב", בידיעה כי הבחירה שיעשה תהא מלווה בתמיכה של אנשי מקצוע שמאמינים בו. מסר זה פותח הזדמנות לבחירה מיוחדת ולהגדרה מיוחדת של המצב ושל הפתרונות. "הרעיון של המעטפת הוא שאדם לוקח אחריות ואנחנו מקיפים אותו". תהליך השינוי הפרטי מהווה משאב לשינוי קהילתי, וגם כאן המסר הוא שאנשים מהקהילה מוזמנים ליזום, להשתתף, להוביל: "לכל אחד יש הכוחות מבפנים ולשם מתחברים, עד שמקבל השירות מזהה זאת. יש בו אש בוערת ואנחנו מדליקים את הגפרור וזו האש בוערת בו והוא לוקח אחריות... שהאדם לוקח אחריות - אנחנו מקיפים אותו, זה המעטפת".

12. **הזמנה אינטנסיבית לקשר ושימור קשר שהתחיל:** השאיפה היא שכל אדם שפונה לברר על עזרה או שהגיעו אליו, זוכה להמשך התעניינות ולהזמנות חוזרות להשתתף בפעילויות שונות. העובדות פועלות באסטרטגיות סבלנית ונחושה: "מי שלא מגיע למפגש, מקבל טלפון עם אמירה שחיכו לו", והן מתאמצות לחבר את האנשים לשירותים אפקטיביים עבורם. אדם שאינו מתמיד, על פי רוב ימשיכו להתעניין בשלומם, ייתנו לו את התחושה כי לא מוותרים עליו ויציעו לו אפשרויות עזרה נוספות. כפי שתיארה אחת את העובדות את הקשר: "מה שקורה כאן זה טוטלי". כך סיפר אדם שמקבל שירות: "הפכתי מאדם שלא רואים אותו - לאדם שרואים אותו". עם זאת אין בפעולות אלה משום הפחתת האחריות של האדם לתהליך השינוי שלו. העובדות מעבירות באדיקות את המסר כי תהליך השינוי נתון בידיו של האדם - באחריותו ובהתמסרותו לכך.

13. **הזמנה לקשר קבוע וללקיחת אחריות לשינוי:** יצירת הקשר מאופיינת בלמידה ובתכנון של תכנית התערבות יחד עם האדם. התהליך כולל לרוב ליווי פרטני ומלווה בגישה קהילתית. הקשר בא לידי ביטוי בשיחות תדירות, בהגדרה של מטרת הקשר, באיתור שותפים ובמיקוד סביב תכנית הפעולה. חלק ניכר מהתושבים שלוקחים חלק בפעילויות, עוברים סדנת שינוי שהיא סדנה חד-פעמית העוסקת במשמעות השינוי עבורם ובדרכי התמודדותם עמו. בנוסף לליווי הפרטני לרוב מקבל השירות מוזמן להשתלב בתהליך קבוצתי בהתאם לצרכיו ולצורכי משפחתו.

חשוב שלכל בני המשפחה תהיה זכות לדעה ולאמירה באשר להחלטות הנוגעות לחייהם וכך יוכלו להיות בני ברית של העובדים ולקחת חלק פעיל בשינוי חייהם. קשר מלא הוא ארוך טווח, והמשפחה (ההורים והילדים) מוזמנת להיות שותפה לשינוי בכל מהלך התכנית הטיפולית עד סופה. קשר כזה יכול לא רק להוציא משפחה ממשבר אלא גם למנוע משבר עתידי.

14. **"להיות" עם האדם:** האדם המגיע לשירות חש נוכחות קרובה של הצוות בהווייתו ובחוייתו. העובדת פנויה עבורו ומעבירה בנחישות את המסר שהיא עמו מבחינה נפשית וזמינה לעזור לו בפתרונות שונים: "אני נוכחת לאנשים שאתי גם אם הם מתרחקים. חשובה הידיעה שלו שהדמות שלי משמעותית עבורו ומשפיעה". עבור חלק ממקבלי השירות זוהי התנסות חדשה ומרגשת בקשר מסוג זה. קשר כזה דורש מהעובדות מוכנות לנתינה עמוקה, לקרבה רבה ולמסירות תוך מודעות

רפלקטיבית למשמעות הקשר עבורן. מיומנות זו במיוחד מאפשרת לאדם לחוש כי הוא נעטף ומוקף ברשת ביטחון ללא שיפוטיות.

בתהליך של "להיות" עם האדם - הקשר נרקם באמצעות הקשבה עמוקה, וכך הוא חש שמתעניינים בחייו ומכילים את התכנים שהוא מביא עמו. יש עובדות המדמות את הקשר הזה לקשר של הורות ומציגות ביטויים של אנשים שקיבלו מהן שירות המעידים על כך.

נראה כי גם ההווה הנשית משמעותית ביותר בהבניית אופי הקשר הנוכחי, החם, המכיל, הדואג, המקדם: "כוח נשי זה כוח חזק, כל אחת מביאה את המטען שלה, את תעצומות הנפש, את החיבור בינינו הנשים".

15. **פיתוח קשר הדדי ומכיל המסוגל לתקן קשרים פוגעניים:** האנשים המגיעים לקבל שירות חווים באמצעות הקשרים עם העובדות ועם מקבלי שירות אחרים קשר חיובי אשר מהווה עבור חלקם מודל תיקון לקשרים קיימים או קודמים, לרוב קשרים במשפחה. לא פעם בקשר עם העובדת עולים מוטיבים, כמו אמון, מחויבות, מעורבות, טיפוח, אכפתיות, מסירות, התעניינות, תקווה, גבולות והשקעה. באופן זה האדם לומד באופן חוויתי על קשר אישי ואנושי ועל תחושת משפחתיות וקהילתיות. תחושות אלה מקבלות גיבוי גם ביחס שהאדם מקבל מעובדות נוספות ומאוירת הבית וההורות שמשרים המשרדים והמועדונים.

כחלק מאווירה זו רוב השירותים נפתחים ונסגרים לפני זמן הפעילות הפורמלי ואחריו כדי לאפשר הזדמנויות נוספות לקשר. העובדות מציינות קשר זה בניגוד לקשרים אחרים שחוו שהיה בהם מתחשק הייאוש, המובסות והחולשה. בתוך כך הן מציינות את הנאמנות שהן חשות למקבלי השירות ואת אחריותן כלפיהם:

הנאמנות היא קודם כול למטופלים שלנו. אנו לא צריכים להיות נאמנים אחד לשני. יש בינינו נאמנות בלי שנגיד, וכשמגיע מטופל אנחנו יודעות מה לעשות אתו - להילחם על האינטרסים שלו.

נוסף על קשר עם העובדות קשר כזה מתפתח גם בין מקבלי השירות השותפים לאותן קבוצות, שירותים או תכניות. העובדות מחנכות ונותנות דוגמה לקשר של קבלה ודאגה הדדית. במקרים של אי-קבלה זה את זה או מתח בין מקבלי שירות, הנושא מטופל מתוך מסר שכולם ראויים לאותו יחס.

חלק מהאנשים מגיעים עקב חוויות של בדידות, אי-נראות, תיוג, האשמה והקטנה, ועל כן קשרים אנושיים חיוביים, קבועים ובטוחים מזמנים עבורם למידה חדשה של בניית קשר. הם מוצאים את העובדות מתעניינות בפרטים קטנים, נהנות מההצלחות שלהם, משקפות תהליכי התקדמות, זוכרות תכנים שסיפרו להן ואומרות להם ביטחון ובאותנטיות מה הן חושבות. בתוך כך מתפתחת הדדיות ומתרחשים תהליכים מקבילים של נתינה וקבלה. במקרים רבים יחוש מקבלי השירות מחויבות הדדית לעובדת שתדרבן אותו לפעול בהתאם להצעותיו: "הן (הנשים בקבוצה) יודעות שאני עושה הרבה למענן, ואז הן צריכות להגיע כשאני מבקשת". בד בבד העובדות נתרמות מהקשר ומפתחות את המחויבות שלהן כלפיו.

האדם הנעטף בתשומות המודל מוזמן לקחת חלק במעגלים האנושיים הכרוכים בהפעלתו. דברים שאמרה אומרת לאישה שעמה היא יוצרת קשר: "שאת תרגישי שאנחנו חלק ממך ואת חלק מאתנו."

נראה כי אלמנטים של הורות ומשפחתיות מתחזקים במיוחד מעצם הפעלת המודל בעיקרו על ידי נשים. באופן פעולתן הן מטפחות תחושת ביטחון וקרבה, וכך צוות העובדות מקביל למשפחה, המשרד מקביל לבית, והעובדת המלווה את הקשר מקבילה להורה. עם חלק מהעובדות הקשר נרקם גם באמצעות מחוות בלתי אמצעיות, כמו עובדת שהולכת אחר הצהריים לשבת בפארק עם הנשים

ומביאה עמה את נכדותיה, עובדת שיושבת על המדרגות עם נער מתוסכל, מחבקת אותו ומדובבת אותו לשווח ועוד.

16. **הצעת הזדמנויות חדשות במכלול תחומי חיים:** הצוות רואה את האדם דרך מכלול תחומי חייו, ובהתאם לסיפורו האישי נפרשות בפניו אפשרויות עזרה. השירותים המוצעים נוגעים בו-זמנית או זה אחר זה במגוון התמודדויות שלו (למשל, תעסוקה, הורות, זוגיות) תוך מעקב אחר ההשפעות של הליווי בתחומים אלה והקשר ביניהם. האדם המקבל שירות חווה כמה סוגי עזרה ואנשים שמלווים אותו ומספקים לו משענת רחבה, שמצמצמת את האפשרות "ליפול". יש שותפות בין העובדות בתהליך הליווי מתוך מבט רב-תחומי שלהן וחלוקת אחריות. אחת מהן היא הדמות המרכזית הנמצאת בקשר קבוע עם מקבל השירות לאורך כל התהליך ומביעה בו אמון. עובדת זאת מרכזת את נתיבי התהליך הטיפולי, מכינה את המפגשים עם עובדים נוספים, עוקבת אחר השינויים ומתחזקת את הקשר. גם העובדות חשות בדרך זו שהן מצליחות ומקצועיות יותר, שכן יש בפניהן מגוון אפשרויות סיוע להציע לאדם, והן אינן בודדות בעבודתן.

17. **עבודה להגשמת החלום:** האדם מוזמן לברר עם עצמו מהם חלומותיו ולהתקדם לעבר הגשמתם. צוות העובדות מציע לאדם מסלולי צמיחה וסיוע שעשויים לקדמו לקראת הגשמת משאלותיו. במצבים מסוימים, יחד עם פתיחות ומוכנות למסע אישי, יש גם תהליכי הכוונה והשפעה. באופן כללי מועבר מסר של אמון ביכולת האדם לחולל שינוי בחייו לצד מתן כלים מעשיים לכך ופעולה משותפת מתוכננת להסרת מחסומים בדרך. לא פעם בתהליך המתוכנן לשינוי העובדות פועלות מתוך אינטואיציות ותחושות.

חלומות כמו הורות טובה יותר, לימודים אקדמיים, קבלת עזרה בטיפול בילדים ומציאת פרנסה בתחומים מסוימים הוגשמו בצעדים מדוידים ועקביים של התמסרות למטרה. כך מספרת אישה שנעזרה בעובדות: "אף פעם לא שאלו אותי מה החלום שלך... הוציאו אותי אל האור". התזוזה לעבר החלום סוחפת אחריה גם את העובדות שמוכנות במצבים מסוימים להשקיע מזמן האישי, לקחת סיכונים מקצועיים, להתנסות בפתרונות ייחודיים, להשתמש בקשרים ומשאבים אישיים ולהיכנס למעורבות רגשית.

18. **הפעלת סמכות כדי להניע רצון ופעולה שינוי:** במצבים מסוימים העובדות נוקטות גישה סמכותית באמצעות העמדת גבולות, עימות שאינו מאיים והבעת דעה נחרצת ("אני מעמתת בצורה יפה, אם אנו עומדים על המקום"). שילוב מוטיבים אלה בקשר מכיל ומתמשך מבהיר לאדם כי עליו לעמוד בדרישות מסוימות כדי לחולל שינוי כלשהו בחייו. חשוב לציין כי ברוב המצבים המטרה היא דווקא להוות חלופה לקשרים המבוססים על התניה, אך לעתים ננקטת גישה זו כאמצעי לדרבון וליצירת נקודת מפנה. מקורה של הסמכות מתוקף המקצועיות, האמון והכבוד שאנשים רוכשים לעובדות והחשש לאכזב אותן לאחר ההשקעה המסורה שהשקיעו בקשר. מקור סמכות כזה מעורר מחויבות, מגביר אמונה עצמית ומניע לפעולה.

19. **סגור נגד הדרה:** חלק ניכר מתושבי העיר המסתייעים במודל מתווגים בעקבות התנהגויות קודמות שלהם או חווים הדרה מסוגים שונים, למשל הדרה כלכלית, חברתית, תרבותית, מגדרית או אף הדרה מהשירותים החברתיים. פרט לתחושת השוליות, הבדידות והניכור שיש זה מעורר, מתלוות לכך השלכות של פגיעה בזכויות ומניעת משאבים. עובדות המודל פועלות על מנת לאפשר מבט מחודש על האדם שלא מתוך עברו או שיוכו לקבוצת זהות מסוימת (קבוצה תרבותית, קבוצת גיל, אנשים החיים בעוני). לא פעם נדרשת פעילות סגור וגילויי גיבוי והגנה מול בעלי תפקיד אחרים או אנשים מהסביבה הקרובה החוסמים אפשרות לצמיחה ושינוי. האדם המקבל שירות חווה את נאמנות העובדות כלפיו ועקב כך חש מחוזק ובעל ערך וכן מקבל את זכויותיו או הזדמנויות לשיפור חייו. בשל האמונה המשותפת של העובדות בדרך והיותן צוות הן יכולות גם לעמוד נכוחה מול גילויי פוגענות ולקבל אחריות לפתרונות חלופיים.

20. **מתן סיוע אקוטי:** במקרים של צורך בעזרה מיידית עובדות המודל מגישות אותה באופן ישיר או על ידי תיווך לגורמים מתאימים. לשם כך העובדות זמינות מאוד (רובן גרות בעיר, וזו עבודתן היחידה), ויחדיו יש להן רפרטואר של משאבים מגוונים להציע. הפעילות הבין-ארגונית שנעשתה עם הקמת המודל מעניקה מידע על ארגונים הפועלים בעיר ואפשרות נוחה לתיווך, וכך היא מקדמת את האפשרות לתת פתרונות מהירים ומתאימים בתוך המרחב העירוני. סוגי הידע השונים של העובדות (ידע על טיפול, עבודה קהילתית, השכונה והעיר, התרבות) מאפשרים להבין ולכוון את סוג המענה המתאים.

ג) מעטפת לקבוצות, לארגונים ולקהילות

21. **הצמחה וחיזוק של קהילות ורשתות:** הקהילה הרחבה העוטפת את הפרטים והמשפחות היא משאב חשוב לצמיחה ושינוי. הממדים של הקהילה ניכרים בהיצע השירותים המקומיים, בתחושת השייכות והקהילתיות, בשותפות הגורל וההזדהות, במעורבות פעילה, בקשרים החברתיים הבלתי אמצעיים הנרקמים בין אנשים, ביחסי השכנות ובפעילות להשגת מטרות משותפות. לעתים מדובר ברשת של אנשים עם מכנה משותף או מטרה משותפת. באמצעות השירותים שקמים בתוך השכונות ניתן ביטוי לתפיסה כי קהילה המאורגנת בכל הנוגע לשירותים מתאימים יוצרת תשתית טובה לשיפור איכות החיים. פיתוח הקהילה והרשתות מאפשר לממש את התפיסה ההוליסטית העומדת בבסיס "מודל המעטפת" ואת הפרקטיקה הגנרית וליצור מענים בתחומים שונים (תעסוקה, פעילויות לילדים, העצמת נשים, קידום בריאות, פעילות לאנשים עם מוגבלויות, הדרכת הורים ועוד). תכניות מסוימות נבנו מתחת לכניסות הבתים של אנשי השכונה כדי להנגיש את השירות עבור האנשים מבחינה פיזית, כלכלית ותרבותית ולאפשר לאנשים נוספים מתוך הקהילה לקחת חלק תורם בהפעלת התכניות. תהליכים אלה אף מחזקים את תחושת השייכות, הביטחון והזהות עם המקום על רקע תהליכים חיוניים שמתרחשים בו.

הקהילה זה השתייכות, שירותים, זהות, גאווה במקום שאני נמצא בו... תושבים שתורמים לקהילה יש להם חוויה חיובית לגבי החיים בשכונה.

עבודה עם פעילים מהקהילה ועם ארגונים מקומיים מאפשרת להצמיח מתוכה את המענים. במקרים רבים העובדות פועלות בשיתוף התושבים בכל הנוגע להחלטה על נושאים לשינוי, תכנון של דרכי פעולה, פניות משותפות לגורמים חיצוניים, עיצוב פיזי של השירותים ועוד.

22. **כוללניות - ניעה על פי צורך בין מתודות פרטניות, קבוצתיות וקהילתיות:** תהליך העבודה עם פרט או משפחה משלב במקרים רבים ניעה בין המתודות הפרטניות, הקבוצתיות והקהילתיות. המודל כולו פועל בו-זמנית בשלוש המתודות לאור הגישה הקהילתית, והאנשים מהקהילה משתלבים במענים שייתנו להם את הפתרונות המיטביים בתחומי החיים הרלוונטיים.

הפתיחות לנוע בין המתודות מרחיבה את ההזדמנויות להציע פתרונות ולאורך זמן מאפשרת התערבות מעמיקה יותר. לעתים נוח יותר לאדם להיכנס לקשר מסייע דרך פעילות קהילתית ולעתים דווקא דרך טיפול פרטני. על מנת ליצור את המעטפת סביב האדם נקודת הפתיחה והנתיבים שיבחר להתמודד דרכם הם אמצעי בלבד להשגת המטרות שהוצבו. יש לציין כאן את ייחודו של המודל הפועל מתוך המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בעיר ודוגל בעבודה כוללתית מתוך גישה קהילתית.

23. **טיפוח שותפויות בין-ארגוניות ובין-מגזריות:** היכולת להקים שירותים חדשים ולהרחיב שירותים קיימים וכן להפעיל ארגון מסוים עבור מקבל שירות מושתתת על יחסים טובים שהתפתחו בין הארגונים המעורבים בעשייה בעיר. כחלק מפיתוח המעטפת העירונית הושקע לאורך השנים מאמץ רב בטיפוח שיתופי פעולה בין ארגוני מגזר שלישי בעיר ובחיזוק ארגונים מסוימים (לרבות ארגונים מהמגזרים הראשון והשני) וטיפוח הקשרים עמם. תהליכים אלה התבססו על דיאלוג ממושך לשם היכרות ומציאת הדרכים האפקטיביות לחיבורים בין הארגונים על בסיס מטרות משותפות: "גם כשאין כסף אנחנו

חולמים, מסמנים מטרה, פורצים גבולות, הרבה 'שלח לחמך' - ויש כסף."

ההצלחה של שותפויות אלה תלויה פעמים רבים במציאת משאבים מתאימים, ולכך מוקדש מאמץ רב בעיקר מטעם מנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית. משום כך תהליכי השותפויות נמשכים לעתים על פני חודשים רבים, וניכרת בהם השקעה משותפת או חד-צדדית מול ספקי משאבים פוטנציאליים: "גם כשיש חוסר ודאות (לגבי התרומה), צריך לשלוח נתונים וסקירות ולהזמין לסירות."

יחסים בין-ארגוניים טומנים בחובם מאבקים על שטחי פעולה ומשאבים, ועל כן מדובר בתהליך הדרגתי וזהיר שהיה ועודנו מורכב, כפי שמסבירה מנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית: "יש חשש שניקה נתונים או לקוחות. אני לומדת אותו (את הארגון) בכנות כדי לבנות שותפות. אני אומרת שאני רוצה להביא את האינטרס שלך כדי שלך ולעוד ארגונים יהיה טוב..."

לאור המגמה של פיתוח שותפויות עירוניות חלק מהארגונים עברו מתחרות זה בזה לשיתופי פעולה זה עם זה. קשר ארגוני זה טומן בחובו גם קונפליקטים ומשברים אשר מטופלים ככל האפשר בשיח ישיר מתוך כוונה למצוא פתרונות ולצאת מחוזקים יותר. "אם יש משברים, מתכנסים ופותרים את הבעיות, וכך אנו מפתחים עוד תכניות... אם נכנסו למשבר, ידענו שלא הולכים הביתה, אלא נלחמנו לפתור אותו."

24. **ביסוס שיח בין אנשי הקהילה לעובדים ולקובעי מדיניות:** יצירת תשתיות לגילוי ההון האנושי והחברתי בקהילה על ידי עבודה עם פעילים ומנהיגים באמצעות הכשרה, ייעוץ, מתן משאבים וגיו. מתבצעים תהליכי למידה עם אנשים מהקהילה הן באופן מובנה ופורמלי והן בשיחות לא פורמליות במהלך העבודה עם פרטים וקבוצות. הלמידה מאפשרת לאתר מתוך הנאמר צרכים ובעיות, כוחות ונכסים. העובדות מדגישות גם את הניסיונות להבין את מה שלא נאמר או שנאמר בשפה שאינה ישירה או אינה נהירה.

כהכנה לקשר עם קובעי מדיניות נעשית גם עבודה עם קבוצות מתוך הקהילה וגיבושן כבסיסי כוח שכוונתיים. קבוצה שעוברת הכנה ניתן להפגישה עם קובעי מדיניות לשם קיום שיח לשינוי מצבים בעייתיים. העבודה הקהילתית עם אנשי הקבוצה מאפשרת להתמודד עם בעלי תפקידים בדרגים בכירים מקצועיים ופוליטיים בנושאים הנוגעים לפיתוח הקהילתי.

לעתים השיח הוא בין בעלי התפקידים בלבד, ולעתים נציגים או קבוצות מהקהילה מקיימים שיח זה בתיווך של עובדות המודל. דוגמאות לפעילויות קהילתיות: פעילות של קבוצת אנשים עם מוגבלויות השותפים להקמת שירותים בתחומים שונים והפעלים להגברת הנגישות הפיזית בעיר או קבוצת פעילים שכוונתית המייצגת את התושבים בשיח מול הרשויות.

סוגיות לא פתורות ואתגרים ב"מודל המעטפת"

סוגיות לא פתורות ואתגרים ב"מודל המעטפת" נוגעים להיבטים בתכנית שחשוב לתת עליהם את הדעת. סוגיות אלה מבטאות דילמות, קשיים, מחירים או שאלות שמלוות את העשייה. חלקן יכולות להילמד בתהליכים פנים-ארגוניים שיבקשו להעמיק את ההבנה בסוגיה ולמצוא לה פתרון, ולגבי חלקן ראוי לשקול מחקר מלווה שיאפשר בחינה מעמיקה ותקפה יותר של התהליכים שהתרחשו בקהילה באופן פרטני וקהילתי. להלן סוגיות ואמירות אחדות שהעלו המרואיינים.

כיצד יש להתמודד עם הגבולות המקצועיים המאותגרים בקשרים קרובים?

המודל מושתת בחלקו על קשר קרוב, נוכח ובלתי אמצעי לאורך זמן בין העובדות לבין התושבים. לא פעם יש תחושה כי הקשר הוא אישי וקרוב ועל כן מקשה על הפעלת סמכות מקצועית, שביכולתה לכוון, לשקף, לשים גבולות.

להלן התייחסות של אחת העובדות:

קשה לי לדבר עם אימא על איך שהיא מתנהגת כי היא כבר כל כך חברה... אני צריכה ללמד את עצמי להיות יותר נוקשה.

כיצד יש להיטיב תיאום פנים-ארגוני ובין-ארגוני?

הגשמה של מטרות המודל מתאפשרת באמצעות עבודה רב-מערכתית במתודות שונות בו-זמנית של כמה עובדות או ארגונים חיצוניים. לשם כך נדרשת פעולת תיאום הנסמכת על תיעוד התרחשויות, העברת ידע ותקשורת בדרך של עדכון או התייעצות. נוכח קצב ההתרחשויות ועומס העבודה העובדות חשות כי יש למצוא מנגנונים מוסדרים, נגישים ויעילים של תקשורת.

אני לא יודעת אם אישה באמת עטופה, כי כיום כל אחת מתעדת לעצמה... צריך לייעל את הסנכרון וזה גם יאפשר מעקב ורעיונות אחת מהשנייה. כך גם המעטפת תהיה יותר משמעותית.

העובדות אף מציעות לקיים שולחן עגול באופן קבוע מדי חודש להגברת התיאום הבין-ארגוני וכתשתית לפיתוח פתרונות ורעיונות חדשים. בהקשר זה המפגש המשותף חשוב גם לפיתוח המטרות המשותפות ולהפחתת של תחושת התחרות והחפיפה שעולה מפעם לפעם. בשיח זה עולות סוגיות לא פתורות, כגון כיצד ניתן להבטיח אתיקה מקצועית וסודיות אם ישותפו ארגונים נוספים, או כיצד יש לעורר אמון של חלק מהתושבים שנמצאים בקשר עם ארגונים אחרים (למשל, בתי ספר) באגף לשירותים חברתיים.

כיצד מטמיעים את עקרונות הפעולה שבבסיס "מודל המעטפת" בקרב אנשים וארגונים נוספים?

עובדות המודל חשות מחויבות רבה לאנשים ולדרכי העבודה שפיתחו, אך תוהות לגבי מידת המחויבות וההפנמה לאורך זמן בסביבתן. עולות גם שאלות בדבר דרכי הסוציאליזציה האפקטיביות ל"מודל המעטפת" בקרב עובדות חדשות. בנוסף לכך יש חשש כי עקרונות פעולה מקצועיים אחרים, רפורמות ארגוניות, תכתיבים של מדיניות רווחה ולחץ ההירשדות הארגונית אינם מפנים זמן לפיתוח מודלים כגון אלה. מכאן עולות דילמות לגבי דרכי הפצה, הטמעה והתאמה של המודל או חלקים ממנו בעיר וביישובים נוספים.

זאת ועוד, התשתית שהמודל מספק - תמיכה מקיפה למשפחה שפונה והדרכה קבועה ויותר משאבי זמן ופניות לעובדת המלווה אותה - מעמידה בספק את היכולת שלו להשתלב במציאות האינטנסיבית והעמוסה שבה עובדות סוציאליות נתונות במחלקות לשירותים חברתיים. יש להן הדרכה צמודה, זמן, ליווי, משאבים, אמונה - כך שבבואי שניתן להצליח. זה כמו לתת למורה כיתה יותר קטנה. זה מוכיח שעובדים סוציאליים יכולים לגרום לשינוי, אך אין מספיק משאבים.

האם ניתן להפיץ מודל שמבוסס על עבודה בתנאים של חוסר ודאות?

בשונה ממודלים מקצועיים המושתתים על גישה דיאגנוסטית של תכנון תכנית פעולה ברורה, משאבים ידועים, תוצאות צפויות והתקדמות לוגית, "מודל המעטפת" מבקש ממפעילותיו התמודדות עם היעדר מידע על היבטים רבים. הקרבה לאנשים וההתקדמות עמם מחייבות גמישות ונכונות להתקדמות ספירלית, המכירה בנסיגות, בהתנגדויות ובמחירים כחלק טבעי מהתהליך. היכולת של העובדות לפעול במצבים אלה מצריכה ביטחון ובסיס מנהיגותי חזק שמספק להן עידוד לתעוזה, תמיכה וכלים להתמודדות: "יש ללמוד איך מרוויחים ממצב לא ודאי והופכים אותו לוודאי".

היכולת להכיל מצבים כאלה מתבססת על קיומו של מרחב פעולה בטוח ומצמיח המאפשר אוטונומיה של חשיבה ופעולה. זהו אתגר לא פשוט למערכת ביורוקרטית והיררכית. עקב השותפויות הרבות שעליהן המודל נסמך חשוב כי גם השותפים הארגוניים יהיו כשרים להתמודד עם מצבים כגון אלה ויפחיתו התנגדויות מהאיום הכרוך בכך.

האם המודל תלוי הנהגה ותכניות או מבוסס דיו להתנהל ולהתפתח עצמאית?

המודל הוקם ונוהל שנים רבות על ידי מנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית בדימונה. מנהיגותה, רוחה הכריזמטית, הביטחון, העקביות והאמביציה הגבוהה שלה סחפו אחרים ואפשרו למודל לצמוח. יחד עמה פעלו עובדות נוספות, לרבות עובדות שכונתיות מהשכונה, שתרמו רבות ליכולת לעבוד עם האנשים מהשכונה ממקום אכפתי, אמיתי, אמין ומבין.

עם חילופי תפקידים בניהול המחלקה המודל ממשיך לצמוח ולתת שירותים משמעותיים, ועדיין קיימת המנהיגות המוכרת. המודל גם מתבסס בחלקו על מעורבות של תכניות וארגונים חיצוניים הפועלים לשינוי המצב. יהיה מאתגר לבחון אם עקרונות המודל והתכניות המופעלות הוטמעו ויעמדו במבחן העתים ובחילופי המשאבים האנושיים שיתרחשו עם הזמן.

מה בין עבודה פרטנית לעבודה קהילתית בעטיפה שהמודל מספק?

עקרונות המודל מבטאים עבודה כוללת ומערכתית בתוך שכונה בדגש על גישה קהילתית. הגישה הכוללת הרואה את הזיקה ההדדית בין הפרט והמכלול ואת ההשפעה בין מערכת הפרט, מערכת המשפחה והמערכת הקהילתית מאפשרת לצאת לתהליכי השינוי ממקומות שונים. לא פעם נראה כי מדובר בטיפול פרטני בגישה קהילתית או לחלופין בפרקטיקה של פיתוח קהילה שמשפיעה בעוצמתה על חיי הפרט. נראה כי הקושי בהגדרה בהירה מהו המודל טמון בהימנעותו מכפיפות להגדרות, למושגים, לנהלים ולפרקטיקות מסורתיות ושכיחים בלבד (כמו הימנעות מ"פתיחת תיק" לרישום מבקש השירות): "המודל הצליח לבודד את עצמו וליצור תנאים מאוד מיוחדים. אנשים קיבלו חמש-שש תכניות ותשומת לב מהרבה אנשי מקצוע". המודל מבטא עבודה בסביבה מורכבת, שההתמודדות בה נגזרת מנכונות להיות במקום הנכון ולהשתמש במתודה שנראית יעילה ביותר בשילוב של גורמים רלוונטיים.

כיצד "משילים מעטפת" באופן בטוח?

"מודל המעטפת" נועד לספק ביטחון, קרבה ופתרונות ארוכי טווח. תקופת הקשר עם נשות המקצוע מעודדת העצמה ונוסכת באדם אמונה ביכולתו לבצע שינוי. המפגשים שמזדמנים מתוך השתתפות בתהליכים שונים, פותחים פתח לקשרים חדשים וליצירת שינוי למקום של תקווה. באופן הדרגתי, מתוכנן ובטוח העובדות מסירות את המעטפת המקצועית והפורמלית בניסיון לבסס סביב אנשים מעטפות אחרות - של תעסוקה, לימודים, משפחה שמתפקדת טוב יותר, קבלת מענים משירותים קהילתיים קבועים בקהילה ועוד. תהליך זה הוא שינוי נוסף בחיי האדם - שינוי בריא ומאתגר, אך עדיין שינוי הדורש התמודדות. מדובר בתהליך של "תפירת" מעטפת נכונה בתקווה שתהא יציבה ומזינה ותשמר את השינוי לאורך זמן.



המעטפת - תכניות ודרכי פעולה

מבט פנימה על עשייה
דוגמאות לתהליכי התערבות

רמה פרטנית

הסיפור של אבי⁶

אם אדם מרגיש שמתייחסים אליו אחרת - הוא יכול לעשות שינוי.

אבי הוא גבר בן 50, גרוש, אב לשמונה ילדים מנישואיו הראשונים ואב לשני ילדים מבית זוגתו השנייה. כיום הם פרודים. על גופו של אבי קעקועים רבים, ביניהם - שמות כל אחד מילדיו, והקעקוע - "משפחה לתמיד". אבי התחיל את התהליך, כאשר ביקש להצטרף לקבוצת גברים במרכז "אישה לאישה" לאחר שיחה עם העובדת השכונתית של "מודל המעטפת". עם כניסתו למרכז ראינו גבר חסון שחיפש לדבר עם אשת מקצוע. כבר בפגישה הראשונה הוא סיפר את סיפור חייו. מהסיפור למדנו כי אבי נולד למשפחה בת עשרה ילדים. את אביו ראה רק פעם אחת בחייו. אמו עבדה במפעל לפרנסת ילדיה משעות הבוקר המוקדמות ועד שעות הערב. אבי, שהיה הבכור, קיבל על עצמו אחריות לאחיו הקטנים. כבר בהיותו ילד הוא השגיח על אחיו ועל סבא שלו שהתגורר עמם והיה אלכוהוליסט. במרוצת השנים הכירה אמו בן זוג חדש שעבר להתגורר עמם. בן הזוג היה נוהג לקום בלילות ולהתעלל מינית באחיותיו. אבי, שהיה עד למעשיו המזעזעים של בן הזוג, החליט לרצוח אותו בדקירות. ואכן לילה אחד, כאשר קם בן הזוג לעבר אחיותיו, אבי דקר אותו בסכין וסילק אותו מהבית.

אבי התמודד בחייו עם מצוקות רבות של עוני. הוא נישא בגיל צעיר, והוא מעיד על עצמו שלא קיבל על עצמו אחריות למשפחתו והחל להידרדר לפשע. לאחר שהתגרש עבר לחיות עם בת זוג חדשה, ונולדו להם שני ילדים. גם שם הייתה מערכת יחסים עכורה ומלווה באלומות. עם פרידתם החל מאבק קשה בין בני הזוג על חזקת הילדים אשר היו מועמדים להוצאה מהבית עקב המאבק. בשלב זה הגיע אבי אלינו וביקש להצטרף לקבוצת הגברים על מנת שיוכל להתמודד עם התפרצויות הזעם שלו ובמיוחד כדי לעשות שינוי ולהיות אב טוב יותר לילדיו.

בקבוצה שנפתחה במרכז "אישה לאישה" השתתפו 13 גברים, ואבי היה הדומיננטי ביניהם. במהלך המפגשים הוא חשף לראשונה את סיפורו בכאב רב וקיבל תמיכה רבה. כמעט בכל מפגש הוא בכה ואתו בכו גם חבריו לקבוצה. כחלק מהתהליך הטיפולי דאגנו לשמרטפית לשני ילדיו, שהשגיחה עליהם בעת השתתפותו במפגשי הקבוצה. מתוך ההיכרות שהעמיקה עמו הבנו כי תהליך הטיפול דורש עבודה נוספת לא רק בקבוצה אלא גם באופן פרטני. לפיכך הכנו עבורו תכנית מקיפה שתעטוף את תחומי חייו השונים.

תהליך זה התרחש במקביל לתהליך משפטי קשה ביותר, שהיה כרוך באיום להוצאת ילדיו מביתו. המאפיין הבולט בתהליך זה לתחושתו היה עמדת אנשי המקצוע שנפגשו עמו בבתי המשפט ובמערכת הרווחה וראו בו אדם שלילי: "היתה עלי סטיגמה שלא יכולתי לצאת ממנה. קודם כול היו מבטלים אותי". באבחונים שנכתבו עליו שיקפו העובדים הסוציאליים בעיקר מידע על בעיותיו, ועל כן במסגרת השיקולים הנוגעים לטובת ילדיו פעלו הרשויות להוצאת ילדיו מביתו. לאחר פגישת ועדה קשה במיוחד, אילנה, שראתה את תהליך השינוי שהוא עובר, כתבה מכתב לשופט ובו ציינה את תעצומות הנפש והכוחות הרבים שראתה אצלו. זאת ועוד, היא ביקשה לטפל גם בבית זוגתו לשעבר. לשם כך היא ביקשה לתכלול את התיקים ולטפל בשניהם כדי להבין את הדינמיקה המתחוללת ביניהם. בתגובה החליט השופט שלא להוציא את ילדיו מהבית, וכך נמשך המאבק בין בני הזוג על חזקת הילדים. במאבק זה היו מעורבים גורמים נוספים שליוו את הילדים.

כדי לשקם את המצב המשפחתי במשך כמה חודשים זכו אבי ופרודתו לליווי צמוד ועוטף באופן פרטני ומערכתי. אבי קיבל שיחות פרטניות אחת לשבוע מסטודנטית לעבודה סוציאלית, וכן הוסכם שבני הזוג יקבלו על עצמם אחריות לתיאום ושיתוף פעולה בנוגע להסדרי הראייה. בנוסף לכך אבי קיבל גם הדרכה הורית מדי שבוע מפסיכולוגית קלינית. בני הזוג וילדיהם שולבו בתכניות, כגון תכנית הורים לניהול תקציב הבית, תכנית

6 אבי - שם בדוי. עובד מתוך דברים שכתבו אילנה אזולאי ואיתי וקנין, עובדות המחלקה לעבודה קהילתית, וריאיון אישי עם אבי.

"סופר ממי" (הנחיה של מנטורית בתחום ההורות), שילוב בתכנית לקידום בריאות והדרכה טיפולית בילדים באמצעות טיפול בבעלי חיים. זאת ועוד, שניהם קיבלו ליווי מול בתי המשפט וסנגור מול כל הגורמים הנוגעים לחייהם, וכן ליווי הקשר שלהם כהורים עם בית הספר של ילדיהם. כל שלב בתהליך תועד והגיע לפני שופט. השופטים התרשמו שבני הזוג רכשו כלים ומיומנויות חדשים ואפשרו את המשך הסידור, לפיו כל הורה חי עם אחד הילדים ורואה את שני ילדיו באופן סדיר. כמו כן הם מקיימים ביניהם מפגשים ומגיעים יחדיו להחלטות הנוגעות לחיי ילדיהם.

אבי הפך לפעיל מאוד בתוך שכונתו. הוא מתנדב, למשל, בסיירת הורים למען נוער בסיכון בשכונה ומתנדב לעבודות תחזוקה במרכז "אישה לאישה" שבו הוא מרגיש "כמו משפחה שנייה". זה חמימות שקשה להסביר. זה כמו בית שני שלי. אם אתה צריך את המקום הזה באמת - יעשו כל מה שאפשר לעזור לך". כהוא גם החל לחנוך וללוות בעצמו גבר אחר. מדי שנה הוא מגיע לאוניברסיטת בן גוריון ומספר את סיפור חייו לסטודנטים לעבודה סוציאלית ומסביר מה עזר לו לעשות שינוי בחייו. בשיחות אלה סטודנטים שאלו אותו "מה עזר לך להגיע למצב שבו אתה נמצא בו היום?" תשובתו של אבי לסטודנטים הייתה זאת:

הילדים שלי. אני רואה אותם לנגד עיני, וכל שקל אני רוצה לתת להם. אפילו הפסקתי לעשן בגלל שבתי העירה לי. עשיתי שינוי דרסטי בחיים שלי. עכשיו אני רואה את הרצון שלי ושל הילדים שלי והחיבור עם אשתי הוא חשוב... הגישור של אילנה היה משמעותי מאוד. היא זו שספגה את כל החבטות של שנינו. אתה הבנתי אחרי כל השנים שרבונו שהגיע הזמן לעבור למקום אחר. עד עכשיו בזבזנו המון אנרגיה וצריך להפסיק.

בתגובה לשאלה: "מה עשה את השינוי?" אבי ענה:

התמיכה והאמונה בי שאני יכול. לראשונה [בתהליך הטיפול] חוויתי שיחה שהייתה בגובה העיניים שנתנה לי את הזכות להגדיר את הסיפור שלי מחדש, ממקום מעצים, ממקום שאני גיבור שיכול לנצח הכול... היה דגש על החוזקות שלי ולא על החולשות... הרגשתי שמאמינים בי, שמסנגרים עלי, שאני לומד מיומנויות שלא ידעתי מעולם. לראשונה בכיתי והבעתי רגש וכאב ולא הרגשתי חלש. למדתי לשתף ולהתלבט... כל אלו אפשרו לי לתת אהבה לילדי.

אבי עדיין ממשיך לפתח את כישוריו. הוא למד באוניברסיטת בן גוריון בתכנית הכשרה לקידום נוער בסיכון. קשייו עוד לא תמו, אך תודות לאמון שהוא מקבל, לכלים להתמודדות שרכש, להזדמנות החדשה שקיבל ולתקווה ששינוי אפשרי - הוא משקם את עצמו ותורם מזמנו ומיכולותיו לאחרים.

מעטפת הטיפול באבי



פיתוח קהילתי

שותפויות בין העמותות בעיר

במהלך חמש שנים התקיים תהליך של פיתוח שותפויות מקומיות בין 45 עמותות וארגונים מתחומים שונים בעיר שלא היו מתואמים או שלא שיתפו פעולה ביניהם. ראשיתו של התהליך ביוזמה של הג'וינט בתכנית מתו"ב (מערך לתיאום ותמיכה בהתנדבות ברמה יישובית), אשר סיפקה את המעטפת המקצועית, את ההכשרה ואת המשאבים ובהמשך הייתה שותפה משמעותית בפיתוח השירותים ובליווי השותפויות. לתהליך גויסו משאבים חיצוניים ממקורות נוספים, שהרחיבו את הליווי והקמת השירותים. בתהליך זה השתתפו אנשי העמותות במפגשי סדנה קבועים שנועדו להכשיר אותם לנהל את העמותה ולהגביר את התיאום בינם לבין הרשות ושותפים נוספים ובינם לבין עצמם.

עמותות לא ידעו על עמותות מקבילות להן. ראינו שאין אג'נדה... התחלנו בלמידה מעמיקה, בשמיעת סיפורי החיים... היום יש עזרה הדדית.

תהליך זה אפשר להבין כי התחרות בין העמותות על היקף החלוקה של סלי מזון אינה מועילה לתושבים. מתבונה זו ראשי העמותות הביעו רצון לחולל שינוי בתחום ולקחת חלק בפיתוח שירותים למשפחות נזקקות. באמצעות השיח שנוקם הם החלו לעבוד יחד, וכל עמותה תורמת כיום אוכל לאורך השנה למקום אחר. בעקבות השינוי ראשי העמותות בתחום המזון תיאמו ביניהם את חלוקת הארוחות החמות למועדוניות השכונתיות הפועלות בתוך השכונה בקרב ילדים בסיכון. פעולה זו נותנת מענה הולם ומשמעותי לילדים בסיכון וגם מעצימה את הדימוי של העמותות.

בנוסף לכך קמו בעיר **שולחנות עגולים** המהווים קואליציה של ארגונים ושל בעלי העניין העוסקים באותו התחום, לרבות מקבלי השירות - למשל, בתחום החירום או בנוגע לאנשים עם מוגבלויות.

פיתוח תחום ההתנדבות⁷

העיר דימונה מציגה מודל לפיתוח התנדבות ויזמות שמהווה כיום מרחב משותף לפעולה של מרב הגורמים הפועלים ביישוב ברוח תפיסה מערכתית אינטגרטיבית וחד-שנית. ההתנדבות בדימונה מעניקה לפרט הזדמנות להיות אזרח מעורב, יוזם ומשפיע בקהילה, הן בהיותו מתנדב והן כמשפיע על הרחבת התופעה ההתנדבותית בחברה. ההתנדבות היא מקום שבו תושבים יכולים לפעול כיחידים וכקבוצות כדי לקדם נושאים חשובים להם ולהעלותם על סדר היום בקהילה.

בהחלטה משותפת שהתקבלה על ידי מנהל האגף לשירותים חברתיים ומנהלת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית על הקמת היחידה, הוחלט למנות לפיתוח התחום רכז התנדבות. תפקידו הוא לתכלל את תחום ההתנדבות בעיר ולתאם בין התושבים הרוצים לפעול לבין ארגונים קהילתיים. כמו כן הוא מקשר בין הארגונים השונים ביישוב ומסייע להם לראות תמונה שלמה של הצרכים והכוחות הקהילתיים. לשם כך הוחלט לחבר את המחלקה להתנדבות אל המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית ובריאות, שפועלת בקרב קהילות גאוגרפיות ופונקציונליות. כל זאת מתוך ראייה מקצועית של הזיקה והחיבור בין שלושת התחומים שמזינים זה את זה. גם בתחום החינוך והרווחה, המאוחדים למינהל אחד, תחום ההתנדבות מאפשר לתת מענה ממוקד לצרכים ייחודיים.

התחומים הייחודיים שהוחלט להתמקד בהם בעשור האחרון הם פיתוח שותפויות בתחום המגזר השלישי (התהליך מתואר לעיל), לרבות גיוס, הכשרה ושימור מתנדבים; התערבות בקרב אוכלוסיות פונקציונליות כמו

7 עובד מתוך מסמך מקצועי של המחלקה לעבודה קהילתית, דימונה.



נשים, עולים ואנשים עם מוגבלויות; התערבות בקהילות גאוגרפיות על פי שכונות; והתנדבות של גורמי חוץ כמו צה"ל, השומר הצעיר ומתנדבים מחו"ל בתחום החירום ובתחום הבריאות. ההתנדבות מוקדשת בעיקר לתכניות מניעה וטיפול, כמו שפים צעירים, פרחי רפואה, ליצנות קהילתית ומתנדבים במסגרות בקהילה.

העבודה המגוונת שהתפתחה בתחומי ההתנדבות, יוצרת תהליך משמעותי, ופרטים שעברו תהליכים כאלה, הופכים לסוכני שינוי חשובים בקהילותם. יתרה מזאת, יכולותיהם של האנשים לתרום ולהשפיע בסביבתם מסייעות להם לעתים רבות לגעת בעצמם באופן פרטני וליצור שינוי בחייהם האישיים. תהליכים אלה מגבירים את בניית היכולות וגילוי הכוחות האישיים שנבנו בעשור האחרון ברשתות תמיכה הפועלות בקרב מגוון רחב של אוכלוסיות בעיר.

פיתוח שותפות חינוך-רווחה

"מודל המעטפת" נסמך על גישה הוליסטית ומערכתית-אקולוגית הרואה בפרט ובמשפחתו מערכת המושפעת מסביבותיה, ובשל כך מערכת החינוך היא גורם מהותי בחייהן של משפחות וקהילות.

הצורך להרחיב את ההתערבויות של המחלקה הקהילתית לתחומי החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי הביא ליצירת שיתופי פעולה חדשים עם מערכת החינוך בעיר. שיתופי פעולה אלה התבטאו בקשרים פרטניים עם צוות חינוכי אשר מקיים קשר הדוק עם ילדי המשפחה והוריהם וגם משפיע על חייהם. פן נוסף של שיתוף פעולה התבטא בהקמת שירותים בשטח בית הספר, כמו תכניות משותפות לילדים עם הוריהם, כגון גינה קהילתית, מועדונית לאחר שעות בית הספר או קבוצת כדורגל של אבות ובנים. חלק מהאבות הצטרפו לאחר מכן לקבוצת תמיכה לאבות.

הכניסה לבתי הספר בעיר פתחה בפני המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית פתח להיכרות עם אוכלוסיות נוספות, שלא היו מוכרות לאנשיה קודם לכן. עם הזמן פותח תפקיד המתמקד בקשר עם מערכת החינוך, וכיום יש ביחידה עובדת קהילתית שעובדת עם בתי הספר ומפתחת עמם תכניות העונות על צרכי אנשים מהקהילה.

לקשר שנוצר בין גורמי רווחה וחינוך יתרונות רבים. מלבד התיאום שנוצר בכל הנוגע לקשר עם המשפחה, קבלת השירות דרך בית הספר נתפסת כטבעית יותר, נגישה, קהילתית, מאיימת פחות וסטיגמטית פחות. גם בית הספר מרוויח מכך שירותים נוספים תחת קורתו, ומשפחות המעורבות יותר בבית הספר יוצאות מחוזקות מתחושת השייכות אליו. עם השנים פותחו מגוון דרכים לשיתופי פעולה, שחיצקו את ההיכרות וההוקרה הדדית גם ברמה העירונית המקומית.

קבוצת פעילים שכונתיים

ניידות דו-כיוונית של כוח כגורם המעורר מוטיבציה לשינוי

אילנה אזולאי

במסגרת התערבותנו בשכונת "ניצחון" בתכנית "מוטב יחדיו" אנו עוסקים ביצירת דיאלוג בין התושבים לבין הרשות במטרה לקדם את איכות החיים של התושבים. בשכונה הוקמה קבוצת מנהיגות של תושבים נחשבים, שחוו תהליך העצמה המתואר בהמשך. בתהליך זה אנו אנשי מקצוע היינו עדים לניידות של כוח ולתהליך העצמה של פרטים, קבוצות וקהילה. תהליך זה הפך למוקד משיכה של גורמים פוליטיים אשר שולטים במשאבים ונמצאים במוקדי הכוח. המפגש בנקודה זו אפשר תהליך של שיח, משא ומתן ודיאלוג בין כל הגורמים המעורבים ובסיס הסכמה של שני הצדדים לצאת לדרך חדשה. כל צד הוא חלק משמעותי מתהליך השינוי, ועליו לקבל אחריות ולתרום את חלקו כדי לחולל שינוי.

בתהליך זה אנו משתמשים במגוון כלים ומיומנויות במטרה לחולל תהליך העצמה כגורם חשוב ומשמעותי ביצירת מוקד כוח באמצעות התארגנות של תושבים. תהליך העצמה פירושו מעבר ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה יחסית בחיים, בגורל ובסביבה (סדן, 1997⁸). לפיכך בתחילתו של התהליך נתנו לתושבים מגוון כלים שאפשרו להם ללמוד על מצבם ולתת לו ביטוי, כמו יציאה לשטח לצילום מפגעים בשכונה, הכנת מצגת על צרכי השכונה, עבודה עם התקשורת ועוד. בהמשך סייענו להם לפתח שיח ביקורתי בתהליכי סגנון עצמי, שהעצימו את פעולתם של התושבים ככוח מאורגן המסוגל אף לאיים על הממסד המקומי.

גישה של העצמה מבקשת לעודד שינוי בשלושה ממדים של מצב חברתי נתון: בתחושה וביכולת של האנשים הנתונים במצב, בחיי הקולקטיב המוגדר על ידי המצב ובהתערבות המקצועית. שלושת הממדים מחזקים ומשלימים זה את זה ויוצרים במשולב תהליך של שינוי חברתי הרגיש להשלכותיו על פרטים, על קבוצות ועל קהילות. למעשה זהו שלב שבו אנו מסייעים לפרטים לגלות את העוצמה שלהם. לא פעם תהליך זה מלווה בכעס ובדיסוננס כיוון שאנשים מתחילים להבין שיש סיבות חברתיות למצבם הפרטי, והם מפתחים מודעות חדשה והבנה באשר למקורות החברתיים האחראיים לכך. שלב זה יכול להתאפיין בתחושת ייאוש, קיפוח, השפלה, כעס על הממסד ופגיעה בערך העצמי או לחלופין בפסיביות ובחוסר אונים.

דווקא בעקבות החוויה הקשה שהאנשים מבטאים, שלב זה יכול להוות הזדמנות חשובה להתמודדות עם שינוי. המפגשים עם אנשים נוספים מאפשרים להם לגלות שהם אינם בודדים במצבם ובתחושתם. עקב גילוי זה אנשים מתחילים להתייחס לבעיה הפרטית שלהם כבעיה משותפת לקבוצת אנשים בעלי מאפיין משותף. תחושת הבדידות והעוינות הופכת לרגשי תמיכה וידידות, ומגלים משאבים לגיוס כוחות מחודשים של קבוצה גדולה של אנשים. בקבוצה אנשים מגלים כי יש ביכולתם לזהות את הקשיים של עצמם ושל הקהילה שלהם. הם מנסים להתחבר לכוחות מקצועיים שיכולים לסייע להם בגיוס כוחות נוספים. הם מגלים כי יש ביכולתם לייצג את עצמם ומתחילים לנסח את הקשיים שלהם, לדרג את סדר העדיפויות שלהם, לסמן מטרות לשינוי ולבחון בצורה ברורה מהו תחום אחריותם ומהו תחום אחריותו של הממסד. מכאן מתחיל תהליך של סגנון עצמי, ולמעשה מתחילה לקום קבוצת מנהיגות מטעם הקהילה אשר מעבדת הצעה משלה לניהול עניינה. בשלב זה מתחילה הקבוצה לפנות לנציגים השותפים לבעייתתה של הקהילה, ומתחילים לברר כיצד הממסד מתנהל ומקבל החלטות. בתהליך זה אנשי הקהילה מתחילים לזהות היכן נמצאים מוקדי הכוח וכיצד הם פועלים ומבקשים להשתתף בתהליכי קבלת ההחלטות בנושאים הנוגעים ישירות לחייהם.

תהליך של העצמה מבטא ניידות כוח מלמעלה, ממוקדי הכוח הפוליטי, כלפי מטה לתושבים בשכונה, התרחש בחלקו גם בשכונה. חלק מהתושבים שהתחילו להתארגן ולדרוש דרישות מאנשי הממסד ומבעלי התפקידים, עברו ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה ביכולת, המניעה אותם לקדם את רצונותיהם ולהוביל שינויים

8 סדן, א' (1997). העצמה ותכנון קהילתי. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.



מסוימים בחייהם ובסביבתם. תהליך זה התאפשר בעקבות החלטה נחושה של אנשי הקהילה לסגת מתחושת המובסות, חוסר האונים והייאוש ולעבור למצב של נחישות להשיג משאבים, לפתח יכולות ולהשיג מטרות בעלות ערך בחייהם. מתוקף פעילות זו בעלי הכוח ראו בהם אנשים שיועדים לבטא את רצונותיהם ולעמוד על שלהם. העובדה שלכל מפגש הגיעו עשרות תושבים ביטאה אף היא אמירה כי גובש כוח פעולה שנכון יהיה לחבור אליו ולא לעמוד נגדו.

עבודה עם קהילה ייחודית - דוגמה של פיתוח יחסי אמון וקרבה עם קהילת העבריים

ריאיון עם אילנה

במשך שנים רבות הייתה קהילת העבריים בדימונה קהילה סגורה, שלחבריה לא היה כל קשר עם מחלקת הרווחה. ההנהגה החזקה בקהילה ואורח החיים הייחודי הנהיגו גישה, לפיה ענייניהם של אנשי הקהילה אמורים להיפתר בין כתליה באמצעות המנגנונים החברתיים הקיימים בה ובהתאם לערכים ולאמונות של אנשי הקהילה. במהלך השנים האחרונות ניכרת פתיחות בקהילה, ונוצרו שיתופי פעולה עם המחלקה לעבודה קהילתית ועם שותפים נוספים בעיר.

ראשיתו של השינוי החברתי בתחום הרווחה נעוץ בעבודה הדרגתית ורגישה שנעשתה מתוך המחלקה לעבודה קהילתית באמצעות סוכנת שינוי מהקהילה, שהצליחה בתבונה ובתעוזה לפרוץ ולסלול דרכי קשר חדשות. במהלך השנים האחרונות נסללה הדרך ראשית אל נשות הקהילה באמצעות עבודה קבוצתית ובהמשך דרך מנהיגות הקהילה ואנשים נוספים בה. הקשר נרקם בצעדים קטנים וזהירים של למידת הקהילה, הקשבה לסיפורי חיים של חבריה, פיתוח דיאלוג עם דמויות מהקהילה ובעיקר - בניית אמון. עם הזמן החלו להגיע מתוך הקהילה פניות פרטניות בנוגע למצבים שבהם התבקשה התערבות של העובדות הסוציאליות.

תהליכי ההתערבות נעשו מתוך כבוד לתרבותה וחיפוש נתיבים המתאימים לעבודה מותאמת עם הקהילה. עם השנים התרחבו תחומי ההתערבות של המחלקה בקרב אנשים בקהילה באופן פרטני, קבוצתי ועם ההנהגה; לדוגמה, עבודה על השילוב בין המסורתי למודרני, התמודדות עם בני הנוער שנפתחים למציאות מחוץ לקהילה, עבודה עם נשים ועם ילדים, היבטים של דיור, בריאות ועוד.

קיימים גם יתרונות של המחלקה הקהילתית - ההבנה שזו קהילה קולקטיביסטית שהפרט הוא לא העיקר בה. התחלנו מהכלל ולאט לאט נתנו מקום לפרטים. התפתח דיאלוג, והיום אנו במקום משמעותי עם הרבה כבוד והקשבה. אנו שוקלים איך לשלב אותם בעיר תוך שמירה על התרבות שלהם ועל התזונה המיוחדת שלהם.

תכניות בקהילה

"מודל המעטפת" מפעיל תכניות אחדות בקהילה המאפשרות "לעטוף" את האנשים והמשפחות מכיוונים שונים - קבוצות תמיכה להורים, קבוצות הורים וילדים, מועדוניות לילדים, פעילויות לקשישים, תעסוקה ועוד.

משחקיית "כיף לקטנטנים"

אביבה דהן, רכזת המשחקייה

השינוי בחיי התחיל, כאשר לפני כשנתיים נסגר פרק ראשון בחיי שהיה קשור לעולם העסקים, ונפתח פרק שני הקשור לעולם הרווחה. שינוי זה חשף אותי לעולם חדש ובלתי מוכר של משפחות המתמודדות עם קשיי יום-יום הן מבחינה כלכלית והן מבחינה רגשית.

צעדי הראשונים בתפקיד לוו בהיכרות אישית עם בני המשפחות המשתתפים במשחקייה. הקשבתי להם רבות וניסיתי להכיל ולממש את צורכיהם מבחינה אישית ומשפחתית. התהליך של רכישת האמון ביני וביניהם, ההתמקצעות בתחום החינוך לגיל הרך והלמידה כיצד לחזק את הקשר בין ההורה לילדיו גרמו לי להבין עד כמה תחום חדש זה הנפתח בחיי הוא הבסיס לכל חברה מתוקנת.

הפעילות במשחקייה מתפרשת על פני תחומים רבים ובדרכים שונות: חינוך דרך משחק, משחקי חברה, עבודות יצירה, עיסוי תינוקות, שעת סיפור, הפעלות יצירתיות ועוד. המטרה היא לעודד תקשורת בין-אישית במשפחות שבהן קשיי היום-יום מונעים מההורה והילד בילוי זמן איכות. היעד הראשון של משחקיית "כיף לקטנטנים" הושתת על יסוד זה: הענקת מקום בטוח ורגוע לחיזוק הקשר הבין-אישי בין ההורה לילד.

כיצד הקמנו את משחקיית "כיף לקטנטנים"?

במסגרת מיפוי קהילתי שנערך בשכונת "הניצחון" בדימונה, סטודנטים לעבודה סוציאלית קהילתית, מתנדבים ומנהלת השכונה בדקו מה הם הצרכים של משפחות תושבות השכונה.

אחד מהצרכים שהמשפחות ציינו היה הצורך שלהן במקום נגיש שאליו יוכלו לבוא ולבלות זמן איכות עם ילדיהן. כך נולד הרעיון לפתוח משחקייה בשכונה לילדים מיום לידתם עד גיל שש, שתיתן מענה לצורכי המשפחות בשעות הבוקר ואחר הצהריים.

תהליך השיווק של המשחקייה בקרב אנשי השכונה היה קשה מאוד. צוות המשחקייה הכולל רכזת ומתנדבים עברו מבית לבית על מנת להזמין משפחות עם ילדים להגיע למקום החדש שהוקם. כמו כן חולקו עלוני מידע ברחבי השכונה, הופעל מערך הסברה לתושבים ששהו מחוץ לבתים, ונערכו ערבי חשיפה שהציעו מתקני משחקים וכיבוד קל.

בתחילה ההיענות הייתה מצומצמת, והגיעו מעט משפחות עם ילדים. בהחלטה משותפת לצוות המשחקייה ולמשפחות נקרא המקום החדש "כיף לקטנטנים" על מנת לתת למשפחות מקום לביטוי עצמי והרגשת שייכות, והוחלט יחדיו מהם הימים והשעות שבהם המשחקייה תפעל. על מנת להעניק תחושת שייכות ואופן קשבת למשפחות ישבתי לשיחה אישית עם כל הורה כדי להכיר לעומק את באי המשחקייה, להבין את רחשי לבם וצורכיהם. אט אט הפכו פעילויות המשחקייה לשיחת השכונה, והיא עודדה הצטרפות של משפחות נוספות, שהצדיקו את הרעיון לפתוח מקום משותף להורים ולילדיהם.

כל תכניות המשחקייה נבחרו לאחר מחשבה מעמיקה איך לחזק את הקשר בין הורה לילדיו, איך להעשיר ולפתח את השפה בקרב מבוגרים וילדים, ואיך לאפשר להורה זמן איכות עם הילד. בהחלטה משותפת נקבע כי המשחקייה תפעל ארבע פעמים בשבוע בשעות הבוקר והערב, והפעילויות יהיו מובנות בהתאם לגיל הילדים.

לילדים בגיל הרך מוצעות התכניות האלה:

- עיסוי תינוקות
- חינוך דרך משחק
- ריתמוזיקה
- שעת סיפור

לילדים בוגרים יותר מוצעות, למשל, התכניות האלה:

- שעת סיפור עם יצירה
- ריתמוזיקה
- שפים קטנטנים

כחלק מ"מודל המעטפת" לא פעם אני מפנה אימהות לתכניות או לאנשי מקצוע אחרים שיכולים לסייע להן; למשל, לקבוצה של העצמה נשית, לקבוצות הורות או לאנשי מקצוע כמו קלינאית תקשורת, שתאבחן בעיה שיש לילד שמגיע למשחקייה.

הסיפורים המוצגים להלן ימחישו את הקשר שהמשחקייה הצליחה ליצור בין הורה לילדו ובין צוות המשחקייה להורים:

בשיחה עם אם מהמגזר הבדואי היא הביעה חששות לגבי עתיד בתה בגן ישראלי כיוון שהיא אינה דוברת את השפה העברית על בוריה ולא תוכל להעביר לה את השפה שדוברים ילדים ישראלים בגילה. הסברנו לאם שדווקא המשחקייה תוכל לעזור לבתה להתפתח מבחינת רכישת השפה העברית כי כל התכנים והתכניות מוצעים בשפה העברית. האם קיבלה את ההצעה והגיעה עם בתה לכל הפעילויות. יחד עקבנו אחר ההתפתחות השפתית של הילדה, והסיפוק היה גדול, כאשר הבחנו כיצד הילדה משתלבת ומצליחה לתקשר, לדבר ולשיר כמו כל הילדים.

סיפור הצלחה נוסף נוגע לאם של אחד הילדים במשחקייה שלא הבינה מדוע בנה נוטה להשתמש באלומות וחווה פחדים ולחץ בתקשורת עם ילדים אחרים. לאחר תצפית ומעקב אחר התנהלות האם והילד במשחקייה שמנו לב כי לעתים קרובות האם אינה לוקחת חלק פעיל יחד עם בנה בפעילויות המשותפות, אלא נותנת לו להשתתף לבד. בשיחה עמה דיווחנו לה מה שראינו בתצפית. האם קיבלה זאת בהבנה והחלה ליצור קשר רב יותר עם הילד במהלך הפעילות. כעבור זמן לא רב ראינו כי הילד שינה את התנהגותו והפך רגוע ומתקשר יותר.

יש סיפורים נוספים שיכולים להמחיש את השינוי והתועלת שהמשחקייה הכניסה לחיי המשפחות.

כולי תקווה שהמקום הקטן והחמים שבנינו, אני וצוות המתנדבים היקר שלי, יתרחב ויתמלא במשפחות נוספות שנוכל לסייע להן. המשפחות הבינו כי זה המקום שבו יוכלו לקבל הרבה חום, אהבה, הבנה וביטחון לשנות דרכי תקשורת ומחשבה. באופן אישי אני נתרמת יום-יום מהפעילות עם בני המשפחות. מהמפגשים האלה בעיקר למדתי להסתפק במה שיש לי, להעריך את הקיים ולהודות עליו.

תחום התעסוקה

אביטל אשכנזי

בעבודתי אני מרכזת את תחום התעסוקה במרכז "אישה לאישה" ביחידה לעבודה סוציאלית קהילתית. קהל היעד שלי הוא נשים שאינן עובדות או נשים שעובדות בעבודות שאינן הולמות את יכולותיהן וכישוריהן ומבקשות להשתלב בתעסוקה יציבה והולמת.

גישת העבודה שלי מתמקדת בסיוע לנשים לצאת ממעגל המצוקה והתלות דרך עבודה כוללת המבוססת על העצמת כוחות האישה. בתחום התעסוקה התכנית כוללת סדנה קבוצתית, ליווי אישי ותיווך לגורמים שונים בקהילה הנותנים ייעוץ בנושאי השכלה, תעסוקה, סיוע כלכלי ועוד. בנוסף לכך מוצע לנשים להשתתף במגוון פרויקטים בהתאם לצרכים שעלו ועל פי בניית תכנית אישית המותאמת לכל משתתפת.

תהליך העבודה שלי מתחיל מגיוס נשים לתכנית. לשם כך אני יוצרת קשר עם עובדים בצוותי הרווחה המטפלים במשפחה ובשכונה. מתוך היכרות עם הפונים הם ממליצים על נשים שניתן לגייס לתהליך של שינוי והשתלבות במעגל התעסוקה. תהליך הגיוס הוא עבודה בפני עצמה, שכן לרוב מדובר באוכלוסייה שאינה מאמינה בשירותי הרווחה ואינה מאמינה בשינוי. תחום התעסוקה אינו נחשב אטרקטיבי, ונשים רבות ובעיקר נשים חד-הוריות אשר התרגלו להתקיים מקצבאות הביטוח הלאומי, מתקשות להכיר בערך העבודה ולוותר על קצבת הביטוח הלאומי ועל סל ההטבות שהן מקבלות (הנחות בתשלום תחומים שונים וכדומה). הנשים המשתתפות בתכניות התעסוקה מתמודדות עם אתגרים רבים בשל דימוי עצמי נמוך, פחד משינוי, חוסר אמון, מיעוט משאבים, היעדר כלים מתאימים להשתלבות בשוק העבודה, קושי בהתמדה במסגרות של תעסוקה והכשרה ועוד. מרבית הנשים מתמודדות עם אתגרים נוספים בתוך המשפחה, כגון קשיים בזוגיות, גירושין, קשיים בגידול הילדים וכדומה.

המשך תהליך העבודה מתאפיין בכמה מרכיבים:

1. **התמקדות בכוחות של האישה** - בשיחת ההיכרות עם האישה אני מבקשת להכיר אותה דרך הכוחות והאיכויות שלה. אני עושה זאת דרך בקשה שתספר לי על דברים בחייה שהיא גאה בהם. אני מחפשת לשמוע על ההצלחות שלה ולאחר מכן מבררת עמה אילו כוחות יש בה שאפשרו לה להצליח במה שעשתה. ההתמקדות בכוחות מרוממת את השיחה ומשפיעה מיידית על האישה וגם עלי כמטפלת. בשיחה הזו ניתנת לה הזדמנות לספר את הסיפור שלה מחדש דרך ראיית הטוב שבה. התגובות השכיחות שאני מקבלת הן של השתוממות, שכן זה שיח שרוב המטופלים לא נחשפו אליו. בפגישה זו מתחיל תהליך של בניית אמון, שהוא המצע ההכרחי לכל התפתחות וצמיחה אישית. אני מאמינה שהאמון שלנו בעצמנו מתחיל להיבנות או להתחזק, כאשר מישהו רואה בנו את הטוב שבנו. לכן שיחה זו והמשך ראיית הכוחות של האישה לאורך כל התהליך הם קריטיים להשגת שינוי.

2. **חיפוש החלום** - אני מבקשת לברר עם כל אישה מה החלום שלה, מה הרצון הפנימי ולכן הייתה רוצה להגיע. שאלה זו פעמים רבות קשה למטופלות, והתשובות השכיחות הן: "אין לי חלום"; "מה זה יעזור לי, אם אני רוצה משהו, זה לא אפשרי כי אין לי כסף"; "זה לא אפשרי בגלל הילדים". למרות תשובות כגון אלו אני מתעקשת ומנסה לברר עמן בעזרת הדמיון מה החלום שלהן. כאשר הן מצליחות סוף סוף לחלום, זהו מנוע משמעותי ביותר בכיוון של שינוי. התגובות שאני שומעת לאחר מכן הן: "אף פעם לא שאלו אותי מה החלום שלי..."; "זה היה כיף ומדהים". עם זאת, לא כל המענים מתייחסים לחלום של האישה. יש צרכים שעולים שאינם קשורים ישירות לחלום. לדוגמה, אישה חולמת להיות קונדיטורית, אבל בינתיים היא צריכה למצוא לילדיה מועדונית או להתייחס לקשיים בתפקוד הזוגי וההורי.

3. **רשת מסועפת של מענים** - הנשים שמגיעות אלי מתחילות להשתתף בקבוצת העצמה ותעסוקה ובמקביל מקבלות ליווי פרטני. אני נוכחת במהלך כל מפגשי הקבוצה ומלווה את התהליך הקבוצתי גם באופן פרטני. בפגישות הפרטניות אני קשובה לצרכים של האישה, לומדת דרכה גם על משפחתה ועל הצרכים הרחבים יותר של המשפחה ובהתאם לכך מתאימה תכנית שתקיף חלקים שונים בחייה של האישה ומשפחתה (אני

נזהרת, כמובן, לא להעמיס יותר מדי בו-זמנית). הודות לעבודת הצוות במרכז "אישה לאישה" והתכניות הרבות הקיימות ביחידה לעבודה סוציאלית קהילתית יש באפשרותי לחבר את הנשים לתכניות מגוונות, כגון פעילות של אימהות וילדים ב"משחקייה" שהוקמה בתוך השכונה, מועדונית לילדי בית הספר היסודי, חוגים וטיפולים במרכז י.ה.ב. (ילדים, הורים, בית ספר), פרויקט "אם לאם", פרויקט "ספר עד הבית", סדנאות הורות, ליווי על ידי מנטורית, ייעוץ חינוך מטעם עורך דין במסגרת פרויקט "שכר מצווה" ומרכז גישור. בהתאם לצורך אני מתווכת גם לתכניות ומענים מחוץ ליחידה לעבודה סוציאלית קהילתית, כגון צוותי הרווחה השונים, הרשות מקדמת תעסוקה, לשכת התעסוקה, מרכז "עדים" שמהווה מוקד להכוונה בנושא הכשרות מקצועיות והשכלה גבוהה, שיקום שכונות, מרכז להב"ה (לימוד מחשבים), המוסד לביטוח לאומי, עמידר ועוד. גישה זו משלבת עבודה בשלוש רמות: טיפול פרטני, השתתפות בקבוצה ופיתוח מענים קהילתיים ושימוש בהם לתמיכה ולהעצמה של האנשים המקבלים שירות. אני מאמינה שהשילוב של שלוש רמות העבודה והמעטפת של המענים לאישה ולמשפחתה יחד מאפשרים לאישה לעשות שינוי.

הנשים רואות במרכז "אישה לאישה" מקום שהן יכולות לפנות אליו כל אימת שהן רוצות, ולכן לפעמים גם לאחר סיום ההשתתפות בקבוצה אני נשארת בקשר עם האישה, ולעיתים אין צורך בכך כי היא למדה להיות עצמאית.

מועדונית שושנים

גבעה סילס, רכזת מועדונית שושנים בדימונה

מועדונית שושנים היא מועדונית שכונתית שמופעלת אחר הצהריים, נמצאת בפיקוח שירות הרווחה ומיועדת לילדי קהילת העבריים בדימונה. המועדונית משרתת 16 ילדים בטווח הגילאים של כיתות א-ה. הם מגיעים ישירות מבתי הספר ונמצאים במועדונית שלוש שעות, בימים ראשון עד חמישי. במשך השעות הללו הם עושים את שיעורי הבית שלהם, אוכלים ארוחה חמה שאני מבשלת ועושים פעילויות שונות, כמו עבודות יצירה למיניהן, פעילויות גופניות כמו משחקי כדור, ריצה וכדומה. למועדונית מגיעים גם פעילים אחרים שמפעילים חוגים שונים, כגון אמנות, תאטרון, מוזיקה וחווידע.

אני הרכזת היחידה שנמצאת במועדונית יום-יום, ובכל שאלה או בקשה שמתעוררות לגבי המועדונית יש לי אפשרות לפנות למנהלת הישירה שלי ולמנהלת הכספים של המועדונית. מלבד הקשר עם הילדים אני נמצאת בקשר רצוף עם הורי הילדים.

נולדתי וגדלתי בתוך הקהילה עצמה, ואני גם חלק מהחברה הישראלית. השאיפה שלי היא לקשר בין הקהילה לבין החברה הישראלית ולהבהיר לילדים שאנחנו חלק בלתי נפרד מהחברה הישראלית. בקהילה שלנו יש חוקים, מנהגים ומסורת ייחודית וגם דרך אכילה שונה. אני כרכזת המועדונית מנסה לשמור על הייחודיות הזו. אני מכינה אוכל טבעוני, שומרת על זמני התפילה ועל דברים קטנים שאני עוזרת לילדים לשמור עליהם.

הגעתי למרכז "אישה לאישה" לפני כמה שנים אחרי שעברתי טרגדיה אישית ועזבתי את הלימודים שלי באוניברסיטה. החלום שלי תמיד היה לעבוד עם ילדים. במרכז עברתי תהליך וכחלק ממנו עשיתי קורס מנטורים ובו-זמנית עשיתי קורס מחנכות לגיל הרך, ואילנה נתנה לי את התפקיד.

אני אוהבת מאוד לעבוד עם ילדים ורואה בזה שליחות. בעיני כל ילד הוא מיוחד, ואני נמצאת כאן כדי לעזור להם להוציא את הייחודיות שלהם החוצה ולפרוץ גבולות. אף על פי שכל הילדים רואים את עצמם שונים, אני עוזרת להם להבין שהם גם שווים. אני מנסה לתת להם את המעטפת האימהית ואת האהבה ולהראות לכל ילד שהוא חשוב. אני גם מציבה להם גבולות ונותנת להם את הכוח והרצון להצליח בחיים. אני רואה את הילדים של המועדונית כילדים שלי. אני מדברת אתם "בגובה העיניים" ומנסה להבין אותם. לדעתי כל ילד זקוק למישהי שמקשיבה ומבינה אותו. לי כילדה בקהילה לא תמיד היה עם מי לדבר, ולכן אני מבינה את הילדים היום. אני גם מנסה לקשר בין הילדים, שהם מאוד סגורים בתוך עצמם, לבין החברה הישראלית, כי את שתי החברות אני מכירה ומבינה היטב.

בעבודתי אני רוצה "להבעיר את האש" שנמצאת בתוך כל ילד ולגרום לו לפרוץ החוצה עם היכולות המיוחדות שלו. אני לא מנסה לתת להם דברים חומריים, אלא את הכלים להצליח בחיים, כי לדעתי זה יותר חשוב. אני גם מאפשרת להם להציג את החלום שלהם ועוזרת להם להתחיל לממש אותו, כי כל ילד חולם להיות משהו, ואני עוזרת לו בדחיפה כשהוא צריך.

לדוגמה, יש אצלי במועדונית שני בנים שיודעים לצייר יפה מאוד, אבל הם תמיד פחדו לצייר ולהראות את הדברים שציירו. אני נותנת להם את האמונה, הפרגון והדחיפה. גם נתתי להם חוברת כדי לשמור על הציורים שלהם, ואני אפילו רוצה להציג את הציורים באיזושהי תערוכה.

קידום בריאות

יוכי זריהן, מקדמת בריאות מטעם "אשלים" בשיתוף מפעלות חינוך, שיקום שכונות

במסגרת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית ובשיתוף עם ג'וינט אשלים אנו מקיימים פרויקטים שונים בנושא קידום בריאות בשכונת "ניצחון" א-ב ובשכונת "נווה דוד".

אלה אחדים מהפרויקטים: חוג זומבה לאימהות ובנות, קבוצת כדורגל לאבות ובנים, "מבשלים ואופים בריא", "ספר עד הבית", "חיוכים" (בריאות השן), "גינת מאכל", "אם לאם".

דוגמאות:

חוג זומבה לאימהות ובנות

מטרות הפרויקט:

- הפעלה משותפת של אם ובת בתחום הפעילות הגופנית
- חיזוק קשר אם ובת בפעילות משותפת
- זמן איכות

קהל יעד: הורים גרושים וילדיהם שחווים מתחים במערכות היחסים ביניהם

עקב הצלחה של קבוצת הכדורגל לאבות ובנים מצאנו לנכון לפתוח פרויקט שבו אימהות ובנות ומדריכה מוסמכת לזומבה נפגשות אחת לשבוע במרכז י.ה.ב. לשעת ריקוד.

מטרת הפרויקט היא לחזק את הקשר בין אימהות לבנותיהן. לפרויקט נבחרו משפחות שהקשר בין האם לבת בהן לא טוב עקב גירושי ההורים, מרדנות, גיל ההתבגרות, בעיות בין האחים ועוד.

במהלך השיעור הן לובשות חולצה של הפרויקט ומקבלות לביצוע תרגילי זוגות. האימהות גם מגיעות אחת לשבוע למרכז "אישה לאישה" לתכנית "הורות" שבה הן מקבלות כלים מקצועיים להתמודד עם תפקידן ההורי (מה הבת חושבת עלייך בתור אימא ועוד).

שיחה עם אחת האימהות: "יש לי ילדה בת 12 מרדנית ומסכסכת בני לבין הגרוש שלי (אבא של הילדה). בהמלצה של העובדת הסוציאלית הגענו לתכנית". הילדה קיבלה זמן איכות לבד עם האימא ללא האחים, האבא וללא לחץ של זמן, והתפתחה מערכת אמון חדשה ובריאה בין האימא לבת. הבת מחכה לימי ראשון כדי ללכת לקבוצת הזומבה. הן מגיעות ברגל ומנצלות את הזמן לדבר ביניהן, דבר שלא עשו בעבר. הילדה סיפרה שהאימא מאושרת ומחייכת בחוג זומבה. הילדה כבר לא מרדנית ורגועה יותר, והאימא מאושרת מאוד מהשינוי שחל בבית.

קבוצת כדורגל לאבות ובנים

דרך בית ספר ועובדת סוציאלית התגבשה קבוצה אבות ובנים שבה הקשר של האבות עם בניהם רופף וחלקם לא גרים יחד.

אימון הכדורגל מתקיים פעם בשבוע במשך שעותיים באצטדיון העירוני בדימונה בהדרכת מאמן מקצועי. האבות והבנים קיבלו תלבושת קיץ וחורף ונעלי ספורט (שנתנה להם גאוות יחידה). נעשים הרבה תרגילי זוגות ויש הרבה נסיעות למשחקי חוץ (למשל, לתל אביב ולרמת גן), שאפשרו לאבות ולבנים שעת איכות ופנאי יחד.

אחת לשבוע בשעות ערב הגיעו האבות למרכז "אישה לאישה" לקבוצת הורות המונחית על ידי מנחת הורים מוסמכת. בקבוצה הם קיבלו כלים לשיפור ההורות שלהם וזמן לדבר על עצמם. במפגשים אלה עלו הרבה דברים אישיים וקשים. האבות תמכו זה בזה בזמן שסיפרו על עצמם. בסוף הסדנה התקיים מפגש בין האבות לבנים, ואחד האבות סיפר: "אני הייתי ילד להורים גרושים והתנהגו אלי באותה צורה שאני התנהגתי עם הילד שלי. היום אני סובלני, מבין ובקשר הדוק עם הילד". הבן סיפר שהכיר אבא חדש ושהוא אוהב אותו מאוד. הוא נמצא בקשר טלפוני רצוף עם האבא אחת לשבוע, והאבא מגיע לשעותיים אימון (ולא ב"מרכז קשר" כמו בעבר). הם מדברים, אוכלים ומתעניינים זה בזה.

"מבשלים ואופים בריא"

אל התכנית מגיעות נשים מהשכונה שאינן יודעות לבשל ולאפות אוכל בריא. את 12 המפגשים מנחה שפית מקצועית שגרה בשכונה. הנשים לומדות ממנה על בישול בריא כמו הכנת כריך בריא לילד, בישול ארוחת צהריים בריאה למשפחה, אפיית עוגות קלות ובריאות.

אחת הנשים סיפרה שפחדה לגעת בקמח, והיום היא אופה עוגות לשבת. הילדים שלה סיפרו שיש ריח נעים בבית וזה עורר בה חשק להמשיך לאפות....

מרכז י.ה.ב (ילדים, הורים, בית ספר) - מרכז להעשרה וחיזוק הקשר בין הורים לילדים

עובדת סוציאלית ממרכז י.ה.ב

רקע ומטרה

מרכז י.ה.ב הוקם בעזרת תכנית "מוטב יחדיו" של ג'וינט ישראל ובשיתוף המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית ובית ספר רבין בדימונה. המרכז נותן מענה ייחודי להעשרה, העצמה וטיפול בילדים ובהורים ולחיזוק הקשר בין ההורים והילדים בבית ספר רבין ובשכונות "ניצחון" ו"נווה דוד" בדימונה. במקומות אלה זהו מצבים חברתיים בעייתיים, והתעורר הצורך להנגיש שירותים ולהוסיף תכניות טיפול והעשרה.

במרכז י.ה.ב אנו מנסים ליצור רצף בין פעילות בשעות הבוקר לשעות אחר הצהריים ובין בית הספר לשכונה שבה הוא פועל, וכן ליצור חיבור בין תחום החינוך לתחום הרווחה. התכניות הקיימות במרכז ממומנות על ידי תכנית "מוטב יחדיו" ובעזרת איגום משאבים מגופים שונים הפועלים בעיר (מפעלות חינוך, קידום בריאות, קהילה יוצרת, עיר ללא אלימות, התכנית הלאומית לילדים בסיכון ועוד).

הפעילויות

תכניות טיפול בשעות הבוקר:

- **קבוצת טיפול באמצעות בעלי חיים בבית ספר רבין** שמטרתה העלאת הביטחון העצמי אצל ילדים, חיזוק קשרים חברתיים בין ילדים שזקוקים לכך, הקניית הרגלים של שליטה עצמית, אחריות ועוד;
- **קבוצת טיפול באמצעות דרמה בבית ספר רבין** שמטרתה העלאת הביטחון העצמי, חיזוק יכולת השליטה העצמית, עבודה על גבולות, עידוד ביטוי אישי, חיזוק השפה.

תכניות העשרה בשעות הצהריים / אחר הצהריים:

- **קבוצת תאטרון בובות חינוכי לילדי בית ספר רבין ושכונת הניצחון** שמטרתה עידוד שיח רגשי בנושאים משמעותיים לילדים (פחד, בית, משפחה) דרך חווית יצירה ואמנות;
- **קבוצת תאטרון בובות חינוכי לילדי בית ספר יצחק שדה ושכונת נווה דוד** שמטרתה עידוד שיח רגשי בנושאים משמעותיים לילדים (פחד, בית, משפחה) דרך חווית יצירה ואמנות;
- **קבוצת ביטול בריא לנערות מבית ספר רבין ובוגרותיו** שמטרתה גיבוש הקבוצה, יצירת מסגרת להעשרת הבנות והענקת תחושת בית, עידוד לביטול בריא ותזונה נכונה;
- **פריקט חונכות לילדי בית ספר רבין והשכונה** שמטרתו עזרה בהכנת שיעורי בית ויצירת דמות חונך משמעותית.

תכניות לחיזוק הקשר הורה-ילד:

- **קבוצת זומבה לאימהות ובנות מבית ספר רבין ושכונת הניצחון** שמטרתה יצירת זמן איכות לחוויה משותפת בין האם לבת;
- **קבוצת כדורגל לאבות ובנים מבית ספר רבין ויצחק שדה ומשתי השכונות** שמטרתה יצירת זמן איכות לחוויה משותפת בעניין משותף לאב ולבן;
- **קבוצת אמנות להורים וילדים מבית ספר רבין והשכונות** שמטרתה יצירת זמן איכות לחוויה משותפת סביב אמנות והזדמנות לשיח בנושאים שונים ובאופי הקשר בין ההורה לילד;
- **ביטול משפחתי למשפחות מבית ספר רבין והשכונות** שמטרתו יצירת זמן איכות לחוויה משותפת בין בני המשפחה הנוגעת בנקודות החוזק בביטול ויצירת שיח על התנהלות הבית והדינמיקה המשפחתית בו.

תכניות להורים:

- קבוצת הורות לאימהות מקבוצת הזומבה ולהורים מתכניות אחרות
 - קבוצת אבות להורות והעצמה לאבות שהשתתפו בקבוצת הכדורגל
 - תכניות נוספות שמתוכננות בהמשך:
 - הקמת גינה קהילתית בבית ספר יצחק שדה שבה יופעלו תכניות טיפול ותכניות משותפות להורים וילדים
 - הרצאות העשרה להורים בתחומי חינוך, התנהלות כלכלית ועוד
- בכל התכניות אנו עדים לשיפור משמעותי בתפקוד הילדים, ביחסי ההורים עם ילדיהם ובתפקוד ההורי.

דוגמאות:

בעקבות התכניות הטיפוליות בשעות הבוקר צוות בית הספר מעיד על שינוי משמעותי שחל אצל הילדים: ילדה שהוריה רצו להעביר אותה מבית הספר ורק בזכות תכנית הטיפול השאירו אותה, כיוון שהיה משמעותי מאוד עבורה; ילד שהיה תוסס מאוד בכיתה, וקבוצת הטיפול בבעלי חיים עזרה לו מאוד להירגע ולשלוט בעצמו; ילדים שהביטחון העצמי שלהם עלה; ילדים שהתכנית מחזקת אותם ועוד.

בעקבות פעילות קבוצת הכדורגל אבות ובנים הילדים וההורים העידו שהמפגש תוך כדי משחק חיזק את הקשר ביניהם, נתן להם זמן איכות משותף, הביא להבנה גדולה יותר ביניהם וחיזק את היכולת לתקשר אחרת מבעבר.

גם לאחר התכנית של אמנות להורים וילדים עלו דברים דומים - ההורים למדו להכיר את ילדיהם טוב יותר, קיבלו הנחיה כיצד להגיב וכיצד להציב גבולות לילדים, הילדים נהנו מ"זמן אבא / אימא" אישי וחוו חוויה מחזקת מאוד.

המשתתפות בתכנית זומבה לאימהות ובנות גם דיווחו על שיפור ביחסים בין האימהות לבנות בזכות בילוי מהנה ומשחרר, על יחסים של קרבה ואהבה שנוצרו ועוד.

ההורים מקבוצת ההורות קיבלו כלים והכוונה משמעותית ביותר והתחילו לראות תוצאות כבר במהלך המפגשים. הם למדו לתת עצמאות לילדיהם, למדו מתי להציב גבולות ומתי לשחרר, כיצד להתמודד עם ריבים בין האחים ועוד.

הסנכרון הפנימי הקיים במחלקה: הגישה הכללית במחלקה לעבודה קהילתית גורסת שיש ליצור מעטפת למשפחה המגיעה למחלקה. לכן נשתדל תמיד להפנות את המשתתפים במרכז י.ה.ב לתכניות המשך שמתאימות להם במרכז "אישה לאישה" - ייעוץ משפטי, גישור, ליווי תעסוקתי, משחקייה, ליווי למשפחות עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים ועוד. עם זאת, נשתדל להכניס משפחות המגיעות לליווי במרכז "אישה לאישה" לקבוצות הפועלות במרכז י.ה.ב. למשל, אישה המגיעה לייעוץ בתחום התעסוקה - אם זיהינו אצלה גם קושי להתמודד עם אחד הילדים, ננסה לצרף את הילד לקבוצת הטיפול בבוקר או לקבוצת העשרה בשעות אחר הצהריים. אם, למשל, מתעורר קושי בתחום ההורות - ננסה לצרף אותה לקבוצת ההורות או לקבוצת משותפות להורים וילדים.

בעיניי חשוב לעמול קשה על שיתוף הפעולה עם הגורמים השונים בבתי הספר ולהעמיק את הקשר ואת המעקב אחר התקדמות הילדים והמשפחות. כמו כן הייתי רוצה ליצור מאגר מסודר באמצעות תוכנה כלשהי שבו יהיו רשומים כל המשתתפים בתכניות השונות, וכך נוכל ביתר קלות לדעת מה מצבו של כל מטופל, מה מתאים להציע לו עוד וכדומה. כרגע שיתופי הפעולה נעשים בעזרת הזיכרון בלבד והיכרות אישית עם המשתתפים, ואם התהליך יהיה מסודר ומאורגן יותר - לא נאבד אנשים ונהיה יעילים יותר.

חווייה אישית שלי

באופן כללי אני רואה בתפקיד שלי שליחות גדלה וחשיבות רבה.

קיימים קשיים רבים הכרוכים בעצם הרעיון ליצור חיבורים כאלו בין בית הספר הסגור והשמור לבין השכונה הפתוחה. הרצון להכניס התערבות טיפולית וליווי לתוך כותלי בית הספר מעורר קושי רב, ובכל זאת הרעיון חשוב, ורק על ידי חיבור של כל הגורמים יהיה ניתן אולי להוציא את הילדים והמשפחות הללו מהמעגל שבו הם נמצאים כיום.

חלק משמעותי בעבודתי, כמובן, הוא עבודת הצוות. לא ניתן ליצור תכניות רבות כל כך ללא הירתמות של כל הצוות. כאשר כל אחד מלווה קבוצה אחת, הדבר מתאפשר, וזה נפלא.

גם הליווי המקצועי פה משמעותי ביותר, והאפשרות להתייעץ כיצד ממשיכים, על דברים שצריך להדגיש עוזרת מאוד לתחושה הכללית שלי ולייעול הפעילות.

אילו הייתי בתפקיד הזה לבד, במנותק מהמחלקה ומהצוות, ברור שהיו בידי פחות כלים לתת פחות אפשרויות להציע למשתתפים. כמו במקרים אחרים, "השלם גדול מסכום חלקיו", וניתן לעשות שינוי משמעותי רק כשגופים שונים ואנשים שונים משתפים פעולה ביניהם ולא עוסקים בתחרות.

עבודה עם אנשים עם צרכים מיוחדים

אילנה אזולאי

נועה הורביץ, עובדת סוציאלית, רכזת תחום אנשים עם צרכים מיוחדים במחלקה לעבודה קהילתית, מדריכת צוות מועדוניות

אל תחום האנשים עם הצרכים המיוחדים נכנסה המחלקה לעבודה קהילתית בתחילת דרכה, ומאז ועד היום מתפתחים תהליכים ומתקיימות תכניות שונות.

בראשית הדרך נערך יום עיון בנושא, והוזמנו אליו אנשים עם צרכים מיוחדים שאותרו בעיר. ביום העיון הזה אנשים שיתפו בהתמודדותיהם והעלו את הנושא על סדר היום. לאחר מכן נפתחה הכשרה למנהיגות של אנשים עם צרכים מיוחדים, וממנה צמחה קבוצת מנהיגים שהחלה לפעול בנושא ברמה עירונית. מבין פעילויותיהם ניתן להצביע, למשל, על מיפוי מקומות שאינם נגישים בעיר, העלאת המודעות העירונית לאנשים עם מוגבלויות, טיפול בנגישות לבניינים, הגדלת מספר מקומות החנייה לנכים ופיתוח תכניות שונות. הקבוצה גם מארגנת פעילויות חברתיות קבועות, כגון טיולים נגישים וכנסים. בנוסף לכך הוקם פורום גדול במסגרת המתו"ב (מערך לתיאום ותמיכה בהתנדבות ברמה היישובית), באשכול החירום לאיתור אנשים עם מוגבלויות ולמציאת מענים למצבם במקרי חירום.

לאור צרכים שעלו בקבוצת המנהיגות פותחו תכניות, כמו, למשל, שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במועדוניות עירוניות לילדים רגילים. כיום ילדים עם צרכים מיוחדים זכאים לא להיות מבודדים, לקבל תמיכה וסיוע (למשל, מסטודנטים של פר"ח) ומסגרת המאפשרת להם המשך יום פעיל לאחר הלימודים ומאפשרת להוריהם להמשיך לעבוד בשעות הצהריים.

בעיר הוקמה גם קבוצת נוער עם צרכים מיוחדים הפועלת בבתי ספר תיכוניים לשינוי עמדות בני נוער בנושא. בסיוע ארגון הג'וינט וחברת כיל (כימיקלים לישראל) הוקם מרכז לנוער עם צרכים מיוחדים בתוך אחד מבתי הספר, שאליו מגיעים בני נוער מכמה תיכונים.

בימים אלה של כתיבת התדריך מגובשות תכניות חדשות, כמו בית קפה חברתי שיופעל על ידי אנשים עם מוגבלויות, מועדון לילדים עם אוטיזם ומרכז לילד ולמשפחות עם צרכים מיוחדים בשיתוף בית איזי שפירא. המרכז מיועד לתת שירות, כמו מידע על זכויות ומידע כללי, בקבוצת הכנה לחיים והתייחסות למשפחה המטפלת.

תחום הטיפול באנשים עם צרכים מיוחדים מתפתח עם שותפים שונים כמו קהילה נגישה מהחברה למתנ"סים, אק"ם, האגודה למען העיוור וארגונים נוספים.

אילנה אזולאי

החלק המשמעותי ביותר מבחינתי בעבודה הוא השיתוף בתוך הצוות במרכז "אישה לאישה" והעבודה המקיפה מאוד שנעשית עם פונה שמגיע למרכז. כרכזת תחום צרכים מיוחדים אני נפגשת רבות עם הורים לילדים עם צרכים מיוחדים. לא פעם אני מפנה פונה, אם היא מעוניינת בכך, לרכזת תחום התעסוקה, ושם היא מתחילה תהליך יציאה לעבודה. לדוגמה, טיפולתי באם שעבדה עד שנולדה לה בת עם צרכים מיוחדים, ומאז לא יצאה מהבית כיוון שהיא עסוקה בטיפול בבת. ה"מנדט" שלי הוא להתערב בתכנים הנוגעים להורות שלה, אך עם זאת אין שום סיבה שלא תוכל להתקדם בתהליך היציאה לעבודה. יש גם מסלול הפוך; הורה שהגיע למרכז גישור במחלקה, ותוך כדי שיחה התברר שהוא אב לילדה עם צרכים מיוחדים, וכך בהמשך הוא הגיע אלי.

החווייה הזו שלא נותנים לאף אחד "ליפול בין הכיסאות", שכל מי שנכנס יש לו כתובת - אם אני לא אצליח, קיימת אפשרות לטיפול אצל חברת צוות נוספת - היא נעימה מאוד ונותנת תחושה שאפשר לתת פתרונות ומענים.

נועה הורביץ

מועדון קשישים בית אפרים

רותי ישראל, מנהלת מועדון קשישים בית אפרים

אני מרכזת את המועדון זה כחמש שנים. כאשר נכנסתי לעבוד במקום, היו בו 12 קשישים, וכיום המועדון מונה 62 קשישים שמגיעים מדי יום בשעה 8:30. הקשישים המגיעים מדי בוקר, מקבלים ארוחת בוקר קלה, נהנים מפעילויות שונות ומגוונות, כגון ספורט, אמנות, מלאכה, מוזיקה, ריקודים סלוניים ומשחקי חברה. במועדון אנו חוגגים עם הקשישים אירועים מיוחדים, חגים וימי הולדת. בסוף כל יום הקשישים מקבלים גם ארוחת צהריים חמה מטבחית שמבשלת במקום. יש גם ימי כיף וטיולים שמארגנים עבורם.

עם כניסתי לתפקיד ראיתי לנכון לדאוג למראה הפיזי של המקום על מנת ליצור אווירה משפחתית ביתית וחמה. מעבר לעיצוב הביתי של המקום משמעותי מאוד בעיניי הקשר האישי עם הקשישים שמתקיים "בגובה העיניים" ומכבד מאוד. העבודה מחייבת אותי לדאוג לכל הצרכים של המקום, כגון גיוס משאבים לפעילות השותפות, קניות, גביית כספים, קשר אישי עם הקשישים, ביקורי בית וניהול הצוות. הקשישים שחשו בדידות וניכור לפני הצטרפותם למועדון, הם היום מלאי חיים ובעלי ביטחון עצמי רב יותר. הם יוצאים מהבית למועדון, ויש להם חיי חברה.

אני מאתרת את הקשישים דרך ביקורי בית, הפניות של עובדים סוציאליים מאגף הרווחה ושיטת "חבר מביא חבר". המקום והפעילויות ממומנים בשיתוף אגף הרווחה ושותפויות של המגזר השלישי (מפעלי תובלה בדימונה).

קבוצות במרכז "אישה לאישה"

רותי ישראל, מרכזת קבוצות במרכז "אישה לאישה"

במרכז מופעלות כמה קבוצות המתגבשות בהתאם לצרכים ולבקשות של האנשים שעמם נפגשים תחילה בשטח ואחר כך הם למרכז. לקבוצות יש מטרות פעולה שונות: תמיכה, חברה, מתן מידע, פתרון בעיות מול הממסד.

1. **מתנדבי צה"ל:** הקבוצה כוללת 83 פנסיונרים המחולקים לשלוש קבוצות. הם מתנדבים בבסיס מחנה נתן בבאר שבע בתיקון מכשירים של צה"ל על סמך הדרכה שניתנת להם. ריכוז ההתנדבות של הפנסיונרים מחייב אותי לדאוג להסעתם לבסיס, לגשר בין המתנדבים, לדאוג לביטוח כל מתנדב ולפתור בעיות שונות שמתעוררות. פעם בשבוע אני מרכזת את הקבוצה למפגש ומארגנת עבורם פעילויות תרבות, ימי כיף והרצאות.

2. **אנשים עם צרכים מיוחדים:** הקבוצה מונה 29 איש ונפגשת פעם בשבוע לדון בצרכים ובעיות של אנשים עם צרכים מיוחדים. בעקבות הצרכים שהעלו המשתתפים הייתי שותפה בפיתוח מענים, כגון הרצאות על זכויות נכים, הנחיה והפעלה של המשתתפים להיות פעילים מול הממסד ולדאוג להנגשה של העיר עבור נכים, עבודה על דפוסים רגשיים ועיבוד רגשות שליליים כלפי הממסד. במפגשים התעורר צורך להקים מועדון מיוחד עבור אנשים עם צרכים מיוחדים בעיר. ראש העיר ושר הרווחה לשעבר, מאיר כהן, נענה לבקשת הקבוצה והקצה מבנה למטרה זו. לאחר קבלת המבנה פעלתי לשיפוץ המקום בשיתוף העירייה ולאבזורו על ידי תרומות שגייסתי והנגשה של המקום.

3. **גברים ונשים בני 60+ המעוניינים לחזור למעגל העבודה:** במסגרת תפקיד זה עשיתי עבודת שטח ויצרתי קשר עם מפעלים ועם לשכת התעסוקה לשם גיוס אנשים מתאימים ומציאת מקומות עבודה להשמה.

4. **פעילים בשכונת "כובשי אילת":** במסגרת זו עשיתי ביקורי בית, ובהם מילאתי שאלונים יחד עם התושבים לבירור ומיפוי הצרכים בשכונה. ליוויתי דיירים בשכונה בכל הנוגע לטיפול בבעיות, כמו ניקיון, תרבות הדיור, גישור בין שכנים וכעסים כלפי הממסד.

5. כיום אני פועלת להקמת קבוצה של **אימהות ובנות** בשכונה שתעסוק בפעילות זומבה במטרה לבלות זמן איכות משותף של אם ובת בפעילות ספורט.

העבודה שלי מאופיינת ברובה בעבודת שטח הכוללת קשר אישי עם האנשים, היכרות מעמיקה עמם ועם ארגונים והכנה והכרה של השטח מבעוד מועד כדי לקבל תוצאות טובות. בהתאם לרעיון המרכזי של "מודל המעטפת" אנשים המשתתפים בקבוצות יכולים לקבל מענים נוספים בהתאם לצורכיהם.

עבודה רגישת תרבות בקהילת העבריים של עובדת שכונתית בת הקהילה

שרה סופר, עובדת סוציאלית

אני עובדת סוציאלית המשתייכת לקהילת העבריים ולמעשה העובדת הסוציאלית הראשונה מתוך הקהילה שעובדת עם הקהילה מטעם הלשכה לשירותים חברתיים בעיריית דימונה. העבודה שאני עושה ייחודית בהיותה עבודה סוציאלית רגישת תרבות. היא מאפשרת לי לפתח שיתופי פעולה עם תושבי הקהילה וגם עם המנהיגות בשונה ממצב שהיה נהוג בעבר. עבודתי נוגעת כמעט בכל התחומים של עבודה סוציאלית, בעיקר בהנגשת שירותים ובניית שירותים מותאמים לאנשי הקהילה. אני גם עוסקת בעבודה פרטנית, שבה אני מסייעת לעובדות סוציאליות שעובדות עם אנשים בקהילה בתיווך, בתרגום ובייעוץ וכן בהסברים על אורחות החיים בקהילה כדי לאפשר להן לפעול מתוך רגישות תרבותית.

עבודה רגישת תרבות מתבטאת, למשל, בהתאמת השירות למאפיינים הייחודיים של הקהילה על הגיון שבה. כחלק מהעבודה עם הקהילה על פי "מודל המעטפת" הקמתי לאחרונה משחקייה לגיל הרך, שאינה ממוקמת בתוך הקהילה, כי לא רציתי שאנשים לא ירגישו בנוח להגיע לשם. חוסר הנוחות יכול להיות, למשל, של אימהות שאינן גרות בקהילה, אך רוצות לשמור על קשר. אם המשחקייה תימצא בקהילה, האם לא תוכל להגיע אליה כי היא כבר מתלבשת בצורה אחרת. אם היא נמצאת מחוץ לקהילה, האם יכולה להגיע בלי להיות חשופה לביקורת מצד הקהילה. במשחקייה אנחנו מקפידים על התאמה המיוחדת שלנו, ועלי לדאוג שהקפדה זו תימשך. הרגישות התרבותית מתבטאת גם בדגשים של המשחקייה, שנועדו לפתח תקשורת וקשר בין הורים לילדים בגיל הרך. בשונה ממה שנהוג בקהילה, שבה בדרך כלל הילדים הרכים יותר משחקים לבד ונמצאים באחריות כוללת של אנשים נוספים מלבד האם, במשחקייה מכירים בהרגלים אלה (למשל, שילד משתתף לבד בחוג) וגם עושים פעילויות מותאמות שנועדו ליצור שינוי ולחזק יותר את הקשר בין ההורים לילד שלהם.

עבודתי בתוך קהילת העבריים מורכבת מאוד מכמה סיבות. ראשית, אני עדיין חברה שגרה בתוך הקהילה שלי, אך יש לי תפיסות שונות במקצת לגבי נושאים מסוימים. למשל, אני חושבת שיש הרגלים ותפיסות בנושאי לבוש וחינוך ששינוי בהם יעזור לגשר על הפערים בין הדורות. פערים אלה לפעמים גורמים למרידות ולהרחקת הדורות הצעירים יותר מהנורמות והערכים המקובלים בקהילה. שנית, לעתים יש ניגוד אינטרסים, ואני נתונה באמצע - כיוון שאני חלק מהקהילה אך גם עובדת ממסד ומהווה חלק מהמערכת הממשלתית. המחויבות שלי למשפחת, לאנשי הקהילה, למנהיגות הקהילה ולמערכת מעלה הרבה דילמות בעבודה שלי.

אני רואה שהקהילה נתונה בין תפיסות שמרניות של הדור המבוגר שאינן גמישות לבין הדורות הצעירים שנפתחו לישראליות ומושפעים ממנה. בתפיסותי אני מוצאת שחשוב לבחור בין השימור לבין השחרור, ואני שואלת האם אפשר לשנות בלי להרוס? אני תמיד בודקת עם עצמי ועושה את השיקולים שלי - אילו ערכים שגדלתי עליהם אני רוצה שתמיד יהיו חלק מחיי כי הם מעצבים את מי שאני, ולצד זה יש דברים אחרים שחסרים, והם טובים לי ואני רוצה לאמץ אותם. היום אני חיה על פי הבחירה בין שימור לשחרור.

לגבי עבודתי עם אנשים מהקהילה - אני מכבדת את הדרך של כל אחד. רוב האנשים מכירים את הלב והנשמה שלי ויודעים שאני רוצה רק את טובתם ושלא אסכן אותם. כאשר יש בקהילה חילוקי דעות, אני דורשת מאנשים לכבד זה את זה. אני דורשת שיתייחסו אלי באופן שאני מתייחסת אליהם. אני מדברת עם אנשים מכל שכבות הגיל בקהילה, ואני בדרך כלל מקשיבה כדי להבין איך אחרים רואים את הדברים. חשוב לי לשמור על "ראש פתוח" ולא להשפיע מהמקום של התפיסות שלי וגם לא להיות מושפעת מכל מיני פניות אלי בשאלה איך לנהוג עם אנשים מסוימים. לעתים אני מוצאת את עצמי נלחמת מול הקהילה למען מתן שירות לאנשים שמסוכסכים עם אנשים מהקהילה, שעזבו אותה או שסולקו ממנה. גישה זו עלולה לסכן אותי ולפעמים גם את המשפחה שלי.

בנימה חיובית חשוב לי לציין שעבודתי נותנת גם הרבה סיפוק. היא מאפשרת לי לעזור לתושבי הקהילה, בין בהנגשת שירותים או במתן שירותים, בין במתן אופן קשבת לאנשים שחשים חסרי אונים מול הקהילה או מול המערכת, בין בליווי או גישור במהלך טיפול מסוים, ובין במתן סיוע אחר. כל הפתרונות האלה בלי יוצא מן הכלל ממלאים את הלב בתחושת סיפוק. התושבים נותנים פידבק חיובי רב, הרבה תמיכה והערכה שמעידים על העבודה הקשה שאני עושה בשטח. היחס הזה נותן לי את הכוח לקום כל בוקר ולצאת לדרך, וגם אם זה לפעמים מאתגר, כרוך במחיר או בלחץ חברתי - הכול משתלם בסוף.

מרכז גישור ודיאלוג בקהילה בדימונה

תמי מרגי, רכזת אינטייך ומתאמת גישורים, וברכי ביגמן, עו"ס, רכזת מרכז הגישור

המרכז לגישור ודיאלוג קהילתי הוקם בשנת 2008 במסגרת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית באגף לשירותים חברתיים בעיריית דימונה, בשיתוף ובליווי של פרויקט שיקום שכונות.

מטרת מרכז הגישור היא לאפשר התמודדות עם מחלוקות בעזרת הליכי גישור והטמעת השפה הגישורית בקהילה ובחינוך.

פעילות מרכז הגישור נחלקת לכמה תחומים:

1. **הליכי גישור:** תיקי תביעות קטנות המופנים דרך בית המשפט; גישורים קהילתיים המופנים דרך המוסדות השונים, כגון תרבות הדיור, שיטור עירוני, רשות מקומית וכדומה ופנייה ישירה של תושבים.

2. **הכשרות:** מתקיימים קורסים ותכניות למידה והעשרה למגשרים בנושאים שונים: קורסי גישור בסיסיים לכלל האוכלוסייה; קורסי פרקטיקום; קורס גישור לנוער; קורס גישור לענייני משפחה; קורס לעובדי מערכת החינוך מורים / גננות והכשרת עמיתים - סדנאות העשרה למגשרים.

3. **ייעוץ משפטי:** במסגרת שכר מצווה.

4. **קידום נושא הגישור במערכות החינוך:** במרכז הגישור פועלים חמישה עשר מגשרים שעברו פרקטיקום ומנהלים הליכי גישור בהתנדבות והליכי גישור בבתי ספר יסודיים.

5. **גישור משפחתי:** יש כוונה לפתח את תחום הגישור בענייני משפחה.

במרכז הגישור אנו רואים חשיבות רבה בפעילות יזומה שמטרתה להגיע לאוכלוסיות שונות ולחשוף אותן לנושאי הגישור. איתור הבעיה האמיתית בלב הסכסוך הוא תמצית חכמת הגישור. יתרה מזאת, אין אנו באים רק לפתור את הבעיה, אלא לסייע לצדדים לעבור ממנוולוגים של עמדות לדיאלוג על צרכים ודרכים כדי למצוא את הפתרונות הנכונים. זאת ועוד, כאשר אנו מזהות צורך מסוים העולה בקהילה, אנו מפנות לערוצים נוספים במחלקה הקהילתית, כמו העצמה הורית, מועדוניות לילדים, משחיקה ועוד. בה בעת אם עובדת אחרת מזהה סכסוך או קונפליקט כלשהו, היא מפנה למרכז הגישור. זהו היופי בסנכרון הפנימי במחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית.

לדוגמה, השיטור העירוני הפנה אלינו סכסוך שכנים שנבע מטענת אחת השכנות המתגוררת בקומה הראשונה שאיכות החיים שלה השתנתה לרעה מאוד לאחר שהגיעו דיירים חדשים לבניין. השכנים המתגוררים מעליה מרעישים, לטענתה, במשך כל שעות היום ועד לשעות המאוחרות בלילה. הדברים הגיעו לקללות ואף להרמת ידיים ואיומים, ובעקבותיהם הוזמנה משטרה למקום. בשיחת אינטייק נפרדת עם כל אחד מהדיירים הוחלט להגיע לגישור. גישור זה היה טעון מאוד, והפערים בין הצדדים היו גדולים מאוד. הרעשים היו רק תירוץ שמצאו הדיירים כדי להקניט זה את זה. בסופו של תהליך הגיעו הדיירים לידי הבנה והכרה בצרכים השונים שלהם והצליחו להגיע להסכמה. לאחר הגישור הוצע לאחת הדיירות לצרף את הילדים למועדונית השכונתית, והיא עצמה הצטרפה לקבוצת תעסוקה.

מבחינת החוויה האישית שלי גישור זו שפה ודרך חיים. אני טיפוס של שלום ולכן מחוברת מאוד לתחום הגישור. כמגשרת וכמתאמת גישורים אני מלאת סיפוק מהידע והכלים שרכשתי בתחום, שמאפשרים לי לסייע לאנשים להגיע להסדר ולפתרון קונפליקטים.

תמי

החוויה האישית שלי היא שניתנת כאן הזדמנות לגעת בנושא משמעותי לרווחת אנשים רבים. הרעיון שניתן לפתור מחלוקת בדרך מכבדת ושוויונית חשוב בחברה שבה אנו חיים. הגישור מהווה בעיניי דרך נהדרת לפתרון קונפליקטים ומניעת אלימות, בעיקר בחברה הישראלית שבה שימוש בכוחנות נתפס כדרך לגיטימית, והדרך להידרדרות לאלימות קצרה.

ברכי

תכנית מנטורינג - נשים משמשות מנטוריות זו לזו

עטה זיו ואילנה אזולאי

מנטורינג (mentoring) הוא מושג כללי המסביר מערכת יחסים של אחד לאחד, שבה פרט מסוים - המנטור (mentor) - נותן תמיכה והכוונה לתקופת זמן לפרט אחר - מנטי או מנטורי (mentee or mentoree) על מנת לאפשר למנטורי לקבוע ולהשיג יעדים מסוימים. לרוב המנטורינג מתקיים בתקופת מעבר בחייו של המנטורי.

באופן ספונטני ולא מכוון המושג מיושם במהלך הדורות במסגרות אישיות, חברתיות וממסדיות לאורך כל ההיסטוריה האנושית. בשלושים שנים האחרונות הועמק חקר המושג, והתרחבה ההבנה לגבי התועלת הנשקפת בתהליך המנטורינג ברמת היישום במסגרות שונות, בעיקר חינוכיות וארגוניות ובתחום ההורות.

בדימונה פותחה תכנית התערבות במטרה להגביר ולשפר את איכות השירותים לאימהות ולנשים המטופלות בלשכה לשירותים חברתיים באמצעות ליווי מקצועי ומובנה של מתנדבת, מנטורית, שנועד להעצים את עצמאותן האישית, הכלכלית והמשפחתית. קשר זה מבוסס על מערכת יחסים לא שיפוטית, על יחסי שיתוף ועל עבודה קונקרטיה להגשמת מטרות בנות השגה.

התכנית עוסקת בעיקר בהכשרת מאגר נשים שתוכלנה לשמש כמנטוריות בנושאים, כמו מיומנויות של קשר בין-אישי, תהליכי שינוי, תקשורת, פתרון קונפליקטים, התמודדות במצבי לחץ ועוד. לתכנית התנדבו נשים שעברו משבר כלשהו בחייהן והתמודדו עמו, בעלות נכונות לתרום לזולת ולהתחייב לתהליך הכשרה והתנדבות. התכנית מכשירה אותן להיות מודל לחיקוי, יועצות וידידות של הנשים המסתייעות בהן, החוות שינויים מורכבים בחייהן.

התכנית כוללת שני שלבים עיקריים: 1. לימוד חומר תאורטי בסיסי; 2. עבודה כמנטורית עם שתי נשים לפחות תוך כדי קבלת הדרכה באופן שוטף. התהליך כולו (לימודים ועבודה מעשית) נמשך בין שנה וחצי לשנתיים.

ההכשרה עוסקת בנושאים האלה: פיתוח מיומנויות נדרשות כגון הכוונה, הקשבה, בניית תכנית ממוקדת, קביעת יעדים מעשיים ומדידים; הפנמה של מושגי יסוד מרכזיים כגון אי-שיפוטיות, העצמה; תרגול ואימון בכלים הנלמדים הן ברמת הקבוצה והן הלכה למעשה, הכרת השירותים החברתיים בקהילה ועוד.

נוסף על קיומו של מאגר מתנדבות בקהילה, התוצאות מלמדות שהנשים הנעזרות והעוזרות התפתחו באופן אישי ומשפחתי עקב התהליך. ההתקדמות אצל הנשים הנעזרות התבטאה ביציאה לעבודה, בהתארגנות פונקציונלית משופרת במסגרת המשפחתית, בקבלת אחריות אישית, בהפחתת ההישענות הרגשית על שירותי הרווחה ובהגברת השימוש בשירותים הקהילתיים ועוד.

עבור המנטוריות התוצאות כללו בעיקר העמקת המודעות האישית, גילוי כוחות וחולשות, גילוי תובנות אישיות ומשפחתיות מקדמות והגברת הערך העצמי.

במהלך כמה שנים נרקם בדימונה מודל ייחודי של עבודה בגישה קהילתית הנסמך על שיתוף פעולה הוליסטי בין עובדות המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית ובין שותפי תפקיד בפועלם עם תושבי הקהילות בעיר ועבורם. המודל, המכונה בשטח "מודל המעטפת" או "מודל דימונה", מדומה ל"מעטפת" העוטפת את האנשים המעוניינים לקבל סיוע.

"מעטפת" זו מתבטאת בקשר של האנשים עם שירותים ותכניות בהתאם למצב שבו הם נמצאים ולרצונם ליצור שינוי. המעטפת "נתפרת" בהתאם לכל אדם ולכל משפחה, והיא נסמכת על מגוון אפשרויות פרטניות, קבוצתיות וקהילתיות שיש לעובדות להציע. מסמך זה מתאר את אופני הפעולה של המודל ואת העקרונות שהוא מבטא מנקודת המבט של המפעילים אותו כדי לאפשר יישומו בדרכים דומות גם ביישובים אחרים.

המודל הקהילתי המוצג בתדריך זה מתאר עבודה קהילתית מקומית משולבת בעבודה כוללת, שצמחה בשכונה הסובלת מעוני ומהזנחה. עבודה קהילתית זו נסמכת על קשר אישי, כמעט נטול תנאים, שהכלה והתכווננות לאדם מבקשות להיות נר לרגליו. לכאורה, מודל זה מדבר בביטויים "פרטניים" של עבודה מתוך סיפור חיים, קשר בין-אישי, הדדיות, חשיפה, היכרות קרובה - לא פחות משהוא מדבר במילים "קהילתיות" כמו יזמות חברתית, שינוי חברתי, התארגנות ושותפות בין-ארגונית.

"מודל המעטפת" נסמך על שילוב בין עובדים סוציאליים מתחומי התמחות שונים, עובדים שכונתיים, ארגונים שותפים ותושבי השכונות - אשר יחדיו משלבים ידיים כדי ליצור לעצמם עיר טובה יותר. הפיתוח הקהילתי נסמך על כוחות מקצועיים וסמך-מקצועיים מהקהילה, על אותנטיות שבני המקום יכולים להבינה טוב יותר מאחרים, על מחויבות ועל מטרה משותפת שמכוונת ליצור מקום שיאפשר רווחה רבה יותר לאנשיו.

על הכותבת

ד"ר ארנה שמר: מרצה בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית ובמחלקה לעבודה סוציאלית במרכז האקדמי רופין. עובדת סוציאלית קהילתית ומלוות תהליכי למידה בארגונים וקהילות. חוקרת וכותבת על תהליכי שיתוף ושותפות, עבודה בהקשר תרבותי ועבודה עם קהילות. Ornashemer4@gmail.com

