



"הולכים יד ביד": סיפורי לקוחות

תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה
והשירותים החברתיים בבאר שבע



"הולכים יד ביד": סיפורי לקוחות

תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה
והשירותים החברתיים בבאר שבע

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ'

עיריית איזיק

נובמבר 2017

ירושלים

כסלו תשע"ח

עריכת לשון: רונית בן-נון
עיצוב והבאה לדפוס: ענת פרקו-טולדנו
איורים: אורי פנחסי

מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות
ת"ד 3886
ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
פקס: 02-5612391
כתובת האינטרנט: brookdaleheb.jdc.org.il

פרסומים נוספים של המכון בנושאים קשורים

אייזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ' ש. 2017. עקרונות לעבודה עם ילדים נפגעי התעללות והזנחה בני הקהילה האתיופית: חילוץ ידע על עבודה מיטבית מותאמת תרבות באמצעות המתודה "למידה מהצלחות". מ-148-17. מכון חרוב ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. ירושלים.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; אייזיק, ע. 2016. עלה והצלח: סיפורי הצלחה על שילובם וקידומם של דיירים ברשת מרכזי עלה. פמ-74-16

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; רוסו, ל.; רוזנפלד, י.מ. בשיתוף אלק, פ., ווינשטיין, ג. 2011. "כזה ראה והתחדש" ... - דפוס הפצה והטמעה בגף ניסויים ויזמות ומרכזי הפצה, באמצעות המתודה הרטרוספקטיבית - "למידה מהצלחות". פמ-68-11, משרד החינוך ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. ; שמר, א.; רוזנפלד, מ. 2011. קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תהליך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-138-11.

גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ. 2008. למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה. דמ-520-08. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בשיתוף מחוז מרכז במשרד החינוך, ירושלים.

וייס, צ.; גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; סייקס, י. 2007. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תכנית פיילוט 2002-2005. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית. דמ-489-07. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בשיתוף האגף לחינוך על יסודי במשרד החינוך. ירושלים.

סייקס, י.; רוזנפלד, י.מ.; וייס, צ. 2006. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תכנית פיילוט - 2002-2005. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרוספקטיבית. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך, בשיתוף מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

סייקס, י.; גולדמן, מ. 2000. למידה מהצלחות: הפקת ידע מכון לפעולה. מהרהור על עבודת מרכז "קשר". דמ-337-00.

רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; טל, ד. 2010. למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

את הפרסומים במלואם ניתן להוריד מאתר המכון: brookdaleheb.jdc.org.il

תמצית

אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפני ארגונים הוא שמירה על יכולת התחדשות ועל היערכות מתמדת למציאות ולתנאים המשתנים תדיר, בדרך שתמשיך לשרת כראוי את קידום מטרותיהם. בעידן הנוכחי, שבו קצב השינויים מהיר ולעיתים לא צפוי, הופכת העמידה באתגר זה למורכבת ולחיונית לצורך שמירה על המשך פעילותם של הארגונים ויכולתם לספק מענים מיטביים לאוכלוסיות שעבורן הם פועלים.

היחידה ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל מסייעת לארגונים להתמודד עם אתגרים אלה על ידי כך שהיא מפתחת ומטמיעה פרקטיקות לימוד חדשניות, שיוכלו לסייע לארגונים להעניק לאוכלוסיית היעד שלהם שירות ראוי, מועיל ואיכותי. גישת הלמידה מהצלחות שואפת ליצור סביבה המעודדת למידה משותפת ומתמשכת בארגונים.

אחת המתודות שפותחו ביחידה היא "הלמידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית". מתודה זו מתמקדת בפיתוח יכולתם של ארגונים ללמוד מהצלחות העבר. למידה זו מאפשרת לזהות את הידע הסמוי אשר נצבר בארגונים, באמצעות רפלקציה לאתר פעולות ועקרונות פעולה אשר הובילו להצלחות, ובכך להפוך את הידע הנצבר בתהליך הלמידה לידע הניתן ליישום גם בעתיד.

בשנת 2016 פנתה אתי כהן, מנהלת אגף הרווחה והשירותים החברתיים בעיר באר שבע, ליחידה ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, בבקשה לסייע בתהליך של איתור ותיעוד סיפורי הצלחה בעבודתם של העובדים הסוציאליים באגף. המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית" שימשה כלי מתודולוגי בתהליך תיעוד הסיפורים.

במהלך שנת 2017 התבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד הסיפורים. תהליך העבודה, אשר תוצריו נכללים בספר זה, כלל כמה שלבים:

1. **הקמת צוות היגוי.** הוקם צוות היגוי בהובלתה של מנהלת אגף הרווחה והשירותים החברתיים. הצוות כלל גם את מנהלות המחלקות השונות באגף הרווחה וכן את עיריית אייזיק, מלוות למידה, ואת שרית אלנבוגן-פרנקוביץ', ראש היחידה ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. עו"ס לילך שגיב, מדריכה ראש צוות, נבחרה להיות רפרנטית אגפית אשר תוביל את מהלך הלמידה מהצלחות בשיתוף עם עיריית אייזיק. כמו כן, נבחרו ארבע מחלקות מתוך האגף אשר מתוכנן יאותרו עובדים סוציאליים אשר ישתפו בסיפורי ההצלחה שלהם.

2. הדרכת סטודנטיות לעבודה סוציאלית לביצוע תיעוד סיפורי הצלחה. לצורך תיעוד הסיפורים נבחרו סטודנטיות לעבודה סוציאלית מאוניברסיטת בן-גוריון. הן בחרו להשתתף בפרויקט זה כחלק מן הדרישות לסיום התואר. הסטודנטיות למדו את עיקרי המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית", ולאחר מכן קיימו תשאולים עם העובדים הסוציאליים ועם הלקוחות ותיעדו את סיפוריהם על פי שלבי המתודה.
3. בחירת הסיפורים. הסיפורים נבחרו על פי אמות המידה שנקבעו. להלן כמה דוגמאות לאמות המידה: גם הלקוח וגם העובד הסוציאלי חושבים שמדובר בסיפור הצלחה; העובד הסוציאלי מעריך שהלקוח יסכים להתראיין; הסיפורים ייצגו את האוכלוסייה המגוונת של לקוחות האגף. לאחר קביעת אמות המידה התקיימו כמה פגישות עם הרפרנטיות המחלקתיות, יחד עם לילך שגיב, עירית אייזיק והסטודנטיות. בפגישות אלה בחרו המשתתפות את סיפורי ההצלחה לתשאול ולתיעוד.
4. התשאול והתיעוד של סיפורי ההצלחה נעשו, כאמור, על ידי הסטודנטיות לעבודה סוציאלית שהוכשרו לכך. להלן כמה דוגמאות לסיפורי הצלחה שתועדו בספר זה:
 - סיפור הצלחה בעבודה עם משפחה במשבר בעקבות תהליך דמנטי מואץ של האם הקשישה.
 - סיפור הצלחה בעבודה עם משפחה המטופלת במחלקת השיקום. הבת הבכורה במשפחה בעלת נכות פיזית קשה ומוגבלות שכלית התפתחותית קשה וההורים התקשו לתפקד ולהתמודד עם מצבה.
 - סיפור הצלחה בעבודה עם לקוח שעקב נסיבות חיים היה נתון במשבר חמור.
5. עיבוד סיפורי ההצלחה וחילוץ עקרונות פעולה משותפים. לאחר שלב התיעוד עובדו הסיפורים על ידי עירית אייזיק ושרית אלנבוגן-פרנקוביץ'. נוסף לכך נכתב פרק המסכם את עקרונות הפעולה המשותפים לכל סיפורי ההצלחה או לרובם. להלן דוגמאות לעקרונות פעולה אלה:
 - א. אמונה ביכולתו של הלקוח להוביל את תהליך השיקום שלו ושל בני משפחתו. כל העובדים הסוציאליים שרואיינו האמינו ביכולתם של הלקוחות להתמודד בהצלחה עם הקשיים בחייהם. אין ספק כי הלקוחות זקוקים לסיוע, להכוונה, לחיזוק ולידע, אך עם זאת יש בהם את הכוח הדרוש להביא בסופו של דבר לשינוי.

ב. פניות של העובד הסוציאלי לליווי לקוח בזמן משבר דורשת תמיכה מצד כל המחלקה. העובדים הסוציאליים מלווים לקוחות רבים ונתונים בעומס עבודה רב. עם זאת, כשלקוח פונה בעת משבר חמור, חשוב לפנות זמן למתן מענה הולם. העובדים הסוציאליים שרואיינו ציינו את החשיבות של המערך המקצועי התומך בתוך המחלקה, המאפשר להם להתפנות בעת הצורך לליווי אינטנסיבי של לקוח הנתון במצוקה.

ג. אקטיביות של הצדדים במהלך הטיפול והליווי. כדי להתמודד עם קשיים מורכבים, על העובדים הסוציאליים וכן על הלקוחות להיות פעילים, יוזמים ולפעול במלוא המרץ למציאת פתרונות. העובדים הסוציאליים מאמינים כי יש חשיבות רבה לכך שהלקוחות שלהם יפעלו בעצמם כדי לקדם את פתרון מצוקותיהם. מן הצד האחר, הלקוחות אף הם צריכים לראות שהעובד הסוציאלי פועל למענם, מניע מהלכים ומקדם את הטיפול בהם. כאשר שני הצדדים מגלים מוטיבציה ועשייה פעילה, הדבר תורם רבות להצלחת הטיפול.

ד. סיוע בתעדוף הצרכים וקביעת סדר פעולות נכון. לקוחות רבים מגיעים לאגף לשירותים חברתיים עם בעיות מורכבות ביותר ותחושה שהם טובעים וזקוקים לגלגל הצלה. תפקידו של העובד הסוציאלי הוא ליצור סדר בתוך התוהו ובוהו, ולבחור, בשיתוף הלקוח, באילו נושאים יש לטפל תחילה ואילו נושאים יכולים להמתין. תעדוף הטיפול בבעיות מקל על תחושת העומס ומאפשר התחלה של פרימת הקשרים והקשיים.

ה. אי ויתור. הקשיים בדרך לפתרון בעיות הם רבים. הן העובדים הסוציאליים והן הלקוחות לא מוותרים ומחפשים כל העת דרכים נוספות לפתרון הבעיות.

ו. עבודה מקיפה בנושא של מיצוי זכויות סוללת את הדרך להצלחה. לקוחות רבים אינם מודעים לזכויותיהם ולתחומים שבהם הם יכולים לקבל סיוע מן המחלקה לשירותים חברתיים וממשרדי ממשלה ועמותות שונות. העובדים הסוציאליים מהווים מקור חשוב עבורם לידע ולהכוונה בנושא מיצוי הזכויות.

בספר זה מובאות תובנות על הפרקטיקות שזכו להצלחה והביאו לשיפור משמעותי בקרב הלקוחות ובקרב בני משפחותיהם. התובנות ישמשו בסיס לימי למידה וימי עיון, ויהיו משאב ללמידה הדדית ולפיתוח מקצועי של העובדים במחלקות לשירותים החברתיים, ושל בעלי תפקידים נוספים העובדים עם אוכלוסיות מגוונות בישראל.

תודות

אנו רוצים להודות לכל בעלי התפקידים שהשתתפו בתהליך כתיבת ספר זה.

תודה גדולה לעו"ס אתי כהן, מנהלת אגף הרווחה והשירותים החברתיים בבאר שבע, על שהגתה את הרעיון וליוותה אותו משלב החזון ועד המימוש, ולעו"ס לילך שגיב, רפרנטית אגפית ומדריכת סטודנטים בתכנית, על שבמרץ בלתי נלאה ובחיוך תמידי קידמה את תהליך כתיבת הספר.

תודה מיוחדת ללקוחות אגף הרווחה והשירותים החברתיים, על שהסכימו לשתף אותנו בסיפורי ההצלחה שלהם ולחשוף בפנינו את סיפוריהם האישיים. הם מהווים מקור השראה לכולנו.

תודה לחברי הסגל במחלקה לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בן גוריון, על שיתוף הפעולה המקצועי: לפרופ' דורית סגל אנגלצ'ין, ראש המחלקה לעבודה סוציאלית, לעו"ס ורד דייטשמן, ראש היחידה להכשרה מעשית, לעו"ס קרן צורף, רכזת היחידה להכשרה מעשית.

לסטודנטיות לעבודה סוציאלית מאוניברסיטת בן גוריון: לענבל ברמן, ענבר גלפנד, הילה לוין, אופיר פרי וקרן פנחס, על שלקחו חלק פעיל בתהליך הלמידה ולאחר מכן תיעדו את סיפורי ההצלחה של הלקוחות והעובדים הסוציאליים. הרצינות והמסירות שלהן היוו רכיב חשוב בהצלחת הפרויקט כולו.

למדריכות הסטודנטיות: עו"ס תמי אובה ועו"ס לילך שגיב.

לעובדים הסוציאליים ששיתפו אותנו בידע המקצועי הרב שלהם: עו"ס אברהם בידגלין, עו"ס עינב בלאס, עו"ס נעמי דואק, עו"ס דני וקס, עו"ס מיכל חדד קריאף, עו"ס תמרה פייגלין, עו"ס איילה צור, עו"ס סמדר קרפל ועו"ס יעל שביט.

לרפרנטיות המחלקות שליוו את התהליך כולו, וסייעו באיתור ובחירת סיפורי ההצלחה: עו"ס אורית בוזנח, עו"ס אורית גולדנברג, עו"ס דני וקס ועו"ס ליאת ממון.

למנהלות המחלקות, שתרמו מהידע והניסיון הרב שלהן ותמכו בתהליך כולו מתחילתו ועד סופו: עו"ס מירי בן זיקרי, עו"ס דניאלה דרורי, עו"ס מיכל כהן ועו"ס דורית מזוז.

אנו מודות גם לרונית בן-נון על עריכת הלשון של הספר, לג'ני רוזנפלד על הערותיה המועילות, לענת פרקו-טולדנו על העיצוב וההבאה לדפוס ולאורי פנחסי על האיורים.

תוכן עניינים

11	דברי פתיחה
13	מבוא
15	פרק א: רקע
16	1. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
20	2. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת הספר
23	פרק ב: עקרונות פעולה משותפים שעלו מתוך תשעת סיפורי ההצלחה
35	פרק ג: סיפורי ההצלחה
	1. "צער גידול הורים": עבודה עם משפחה המתמודדת עם תהליך דמנטי מואץ של האם הקשישה
37	
49	2. "להיות שם עבורם": בניית רשת תומכת למשפחה במצוקה קשה
53	3. "הקשבה היא חצי פתרון": מחזירים את החיים לסדרם
61	4. "אישה לוחמת": סיוע למשפחה במשבר עקב מצב כלכלי קשה
65	5. "עושים סדר": התמודדות של בת עם אגרנות כפייתית של אביה
	6. "נתרמת מכל מה שמציעים לה": סיוע בשיפור תפקוד הורי ואיכות חיי המשפחה
77	
85	7. "אישה חדשה": ליווי ארוך טווח של משפחה עם קשיים מורכבים
93	8. "חזרה לדרך המלך": השבת משפחה לתפקוד תקין
99	9. "עתיד ורוד": השמת בת עם צרכים מיוחדים במסגרת מתאימה

דברי פתיחה

העיר באר שבע הולכת וצומחת מדי יום, מתפתחת ומשתנה, והיא מטרופולין רביעי במדינת ישראל. בעיר עצמה מתגוררים כ-220,000 תושבים, והיא מספקת שירותים לכ-750,000 תושבי אזור המטרופולין כולו. העיר חרטה על דגלה להיות "בירת ההזדמנויות" של מדינת ישראל, ומתוך כך נגזר חזון העיר.

על פי חזון זה, אגף הרווחה והשירותים החברתיים פועל מתוך אמונה בערכו של כל אדם באשר הוא, ושואף להעניק הזדמנות שווה לכל אדם לחיות את חייו בכבוד ובעצמאות. האגף יוזם, מפתח ומספק שירותים ומענים חברתיים, כדי להגביר את רווחת הפרט והמשפחה ולשפר את איכות חיי הקהילה בעיר. באמצעות המחלקות והיחידות השונות האגף מספק שירותי אבחון, טיפול ומניעה אינטגרטיביים, בעבודה ממוקדת לקוח, חדשנית, איכותית ומקצועית, המבוססת על ערכי שוויון וצדק חברתי.

עובדי האגף פועלים לפי מדיניות ממלכתית ועירונית, באמצעות מתודות שונות בעבודה סוציאלית - פרטנית, קבוצתית וקהילתית. הם פועלים בשותפות עם עמותות, ארגוני התנדבות, המגזר העסקי והפרטי בעיר. לצד קידום הפן המקצועי של העובדים וטיפוחם, האגף שואף להגביר בקרב לקוחותיו את תחושת הכבוד והערך העצמי שלהם ואת יכולתם לחיות חיים פרודוקטיביים.

ברוח זו, אנו פועלים להטמעת התפיסה של למידה מהצלחות שהיא פועל יוצא של גישת הכוחות.

גישת הכוחות גורסת כי בכל אדם קיימים כוחות שאותם הוא מפעיל כדי לשרוד ולהתמודד עם אתגרים. ההתמקדות בחיובי, בהצלחותיו ובכוחותיו של האדם, תורמת לשיח הטיפולי, מגבירה את שיתוף הפעולה בין המטופל למטפל, מביאה להעצמתו ומובילה להישגים טובים יותר.

בספר שלפניכם תועדו תוצרי תהליך הלמידה שהתמקד בהצלחת לקוחות האגף. כל סיפור הצלחה תועד מזווית הראייה של הלקוח וכן מזו של העובד הסוציאלי. אני מאמינה כי תהליך למידה זה יאפשר לאנשי המקצוע ללמוד מן הסיפורים ולהטמיע את התובנות העולות מהם בשגרת העבודה מול הלקוחות. הידע שתועד ומופיע בספר זה יהווה מקור להמשך למידה והשראה לכל עובד סוציאלי המבקש להיטיב את השירות שהוא נותן ללקוחותיו. כמו כן, בטוחני כי הלקוחות עצמם יוכלו לשאוב מסיפורי ההצלחות כוח והשראה להמשך חייהם.

לסיום דבריי, חשוב לי להודות לגורמים המקצועיים השותפים שליוו את כל התהליך החל משלב הלמידה וכלה בהוצאת ספר זה. תודה לשרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ולעיריית איזיק מן היחידה ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'ונט-ברוקדייל; למחלקה לעבודה סוציאלית, היחידה להכשרה מעשית באוניברסיטת בן גוריון; ולעובדי אגף הרווחה והשירותים החברתיים, על שהיו שותפים בתהליך.

תודה ללקוחות האגף ששיתפו אותנו בסיפוריהם האישיים, בחוויותיהם וביכולתם לעשות שינוי מתוך מקום של למידה מהצלחות. בזכות שיתוף הפעולה שלהם, בזכות האמון שלהם בעצמם ובמערכת, הרעיון הייחודי והמשמעותי של כתיבת ספר זה קרם עור וגידים.

תודה מיוחדת לראש העיר, מר רוביק דנילוביץ', המוביל ותומך בעשייתנו. ראש העיר מוביל תפיסה של מתן הזדמנויות, של מיצוי כישורים ופוטנציאל, תפיסה שלמעשה מתחברת לתפיסת "הלמידה מהצלחות". האמונה המשותפת בכוחותיהם של בני האדם משולבת בתפיסתה של העיר והאגף כאחד.

תודה לכולם, וזכרו כי "בלב ליבו של הקושי שוכנת ההזדמנות" (אלברט איינשטיין)

"הצלחה גוררת הצלחה" (עממי)

אתי כהן, עו"ס

מנהלת אגף הרווחה והשירותים החברתיים

עיריית באר שבע