



יספרא האגודה הישראלית לשיקום פסיכיאטרי (ע"ר)
ISPRA Israel Psychiatric Rehabilitation Association (R.A) ispraisrael.org.il

סיכום מאמר: ראיון מוטיבציוני בדיור-קבע נתמך: תפקידה של תרבות ארגונית

קריסה ואן דן ברק-קלרק, דיויד פטרסון סילבר וולף ואלכס רמזי

ארה"ב, 2015

van den Berk-Clark, C., Patterson Silver Wolf, D. A., & Ramsey, A..(2015).
Motivational interviewing in permanent supportive housing: The role of
organizational culture. *Administration and Policy in Mental Health*, 42, 439–448.

נכתב במסגרת פרויקט חומר מקצועי בעברית של אתר יספרא - ispraisrael.org.il

סוכם על-ידי אילה פרידלנדר כץ בהמלצת דר' מקס לכמן

קריאת הסיכום אינה מהווה תחליף לקריאת המאמר המלא!

מבוא

לעתים קרובות מטפלים משתמשים באופן בלתי יעיל בטיפולים שזכו לתמיכה אמפירית, בהם ראיון מוטיבציוני – התערבות שבה אנשי מקצוע יוצרים קשר להנעת המוטיבציה של לקוחות לשיפור התנהגויות לא-בריאות. ראיות מצביעות בבירור על כך שראיון מוטיבציוני משפר את המחויבות לטיפול ותוצאותיו בקרב מגוון אוכלוסיות, כולל מחוסרי דיור. עם זאת, מחקרים הראו כי סביבה ארגונית עשויה להשפיע על יעילות ההתערבות. תפישת העובד לגבי היתרונות והתועלת של טיפולים מבוססי-ראיות תלויה ביכולת ההתאמה שלהם לערכים, למשימות ולסביבה הארגונית בעבודה. מטרת המחקר הנוכחי לבחון את תפקיד הסביבה הארגונית בתפישת העובדים לגבי ראיון מוטיבציוני, בסוכנות המספקת שירותי דיור ושירותים סוציאליים למתמודדים מחוסרי דיור.

ראיון מוטיבציוני

הראיון המוטיבציוני הוא שיטה לתקשורת מנחה (דירקטיבית) ממוקדת-אדם, לשיפור המוטיבציה הפנימית לשינוי, באמצעות גילוי ויישוב אמביוולנציה. ראיון מוטיבציוני דורש מעורבות רגשית ושימוש באמפתיה כדי לעזור ללקוחות לנהל את האמביוולנציה לעבר שינוי. היבטים מרכזיים של ראיון מוטיבציוני כוללים תמיכה במעורבות ומחויבות הלקוח באמצעות ביסוס יחסי אמון וכבוד הדדי, הסכמה בין העובד לבין הלקוח על התוצאות שאליהן מכוון הקשר, מטרות שנקשרות לתוצאות אלה וצעדים להשגתן. מטפלים המשתמשים בראיון מוטיבציוני מדגישים תמיכה רגשית באמצעות ביטויים מילוליים, הבעות פנים ובאמצעות שיקוף של ביטויים ומילים של הלקוח. שיטות אלה מפחיתות את ההגנתיות של הלקוח וכך משפרות את יכולתו של המטפל להשתמש כראוי באסטרטגיות של מיקוד והכוונה לשינוי. חשוב להבחין כי בתהליך זה העובד מבקש להתיישר עם האגינדה של הלקוח (למשל, הסיבות לבקשת העזרה, תקוות, פחדים וכד') יחד עם האגינדה שלו עצמו, בהתאמה לערכיו של הלקוח ולשלב השינוי שבו נמצא: טרום-הרהור על שינוי (Pre-contemplation) - שבו אינו מכיר בצורך בשינוי; הרהור על שינוי

(Contemplation : מודעות לקיומה של בעיה); פעולה (Action : התחלת הנעת שינוי); שמירה על שינוי שהושג (Maintenance); או הישנות הבעיה (Relapse).

ראיון מוטיבציוני בדיור קבע נתמך

השימוש בראיון מוטיבציוני נעשה בשירותי דיור נתמך משום שההתערבות מחזקת אלמנטים בולטים בתכניות אלה. שירותים אלה מציעים דיור קבוע לאנשים מחוסרי דיור הבאים ישירות מהרחוב, מבלי שנדרש מהם קודם טיפול בהתמכרות או דיור מעבר. לאלו שמתמודדים עם חוסר דיור כרוני, גישה זו מסירה מחסומים להשגת דיור מסובסד ולקבלת שירותים בהדגשת בחירת הלקוח והכוונה עצמית.

המבנה הארגוני של דיור קבע נתמך והשפעתו על התרבות הארגונית

המבנה הארגוני של דיור נתמך בדרך כלל דומה למבנה של מיזם חברתי. סוכנויות לדיור נתמך צריכות להישען במידה ניכרת על תשלומי שכירות כדי ליצור כמויות מספיקות של דירות, שנתפרות באופן ספציפי לאנשים מחוסרי דיור. לכן הן מחויבות הן למשימה החברתית והן לכוחות השוק. מיזמים חברתיים בוחרים אם לצרף את משימת השירות החברתי אל המשימה העסקית (וכך לאפשר למשימה העסקית לשלוט באג'נדה של השירות) או ליצור הפרדה המחלקת בין שיקולי השירות החברתי לבין השיקולים העסקיים, ביחידות ארגוניות אוטונומיות או מחלקות נפרדות. סוכנויות לדיור נתמך לרוב יוצרות הצמדה רופפת של שתי הזוויות כדי לפתור את המתח בין שירות חברתי לבין שיקולים עסקיים, אך אסטרטגיה זו לעתים קרובות אינה מצליחה להתחשב בהשפעה ההדדית של פעולות שמבצעות יחידות ארגוניות שונות. לכל יחידה ארגונית יש תרבות ארגונית או סדר-יום משלה, הכורך אנשים יחדיו. כאשר תרבויות ארגוניות אלה מעורבות, יכול להיווצר קונפליקט. בסוכנויות לדיור נתמך תפקיד מנהלי הנכסים, המייצגים את "הצד העסקי" של הסוכנות (כמו רווחים והפסדים), הוא קריטי ומנוגד לאג'נדה של מתאמי הטיפול, המייצגים את הצד של "השירות החברתי" (כמו מתן מענה לצרכי הלקוח). בסוכנויות כאלה משא ומתן על הטיפול ומתן השירות מעורב במתח תמידי בין שתי האג'נדות השונות.

תפקידה של הסביבה הארגונית ביישום טיפולים מבוססי-ראיות כמו ראיון מוטיבציוני

מחקרים על יישום טיפולים מבוססים אמפירית מראים כי התרבות הארגונית ממלאת תפקיד חשוב בנכונות של העובדים לאמץ וליישם בצורה ראויה התערבויות אלה. בסביבות הנחשבות כקונסטרוקטיביות (שבהן נורמות ארגוניות הומאניסטיות ותמיכתיות, המעודדות שוויון וכבוד באינטראקציה בין אנשי הצוות) יש סבירות גבוהה יותר להכיל חברי צוות שמעוניינים לאמץ ולקדם טיפולים מבוססי ראיות. יצירת סביבה כזו בסוכנויות לדיור נתמך היא מאתגרת, בשל השיקולים המעורבים המאפיינים אותן. כדי לקבוע האם שיקולים אלה משפיעים על יישום של ראיון מוטיבציוני, שאלנו שתי שאלות מחקריות: (א) כיצד מבנה משולב המורכב מיחידה עסקית ויחידה של שירות חברתי משפיע על התרבות הארגונית? ; (ב) מהו הקשר בין התרבות הארגונית הזו לבין יישום של ראיון מוטיבציוני? נתונים אתנוגראפיים שנאספו על פני שלוש שנים מספקים מבט על יישום ההתערבות בהקשר ארוך-טווח.

שיטה

המחקר בוצע בסוכנות לדיור-קבע נתמך הממוקמת בשכונה המאופיינת בעוני ופשעה בארה"ב. מאז הקמתה, הצליחה הסוכנות לבנות או לשפץ יותר מ-1000 יחידות דיור ביותר מ-20 אתרי מגורים. כל אתר מכיל בין 40 לבין 150 יחידות דיור. בשלושה מהאתרים הגדולים יש גם שירותי תמיכה, בהם שירותים רפואיים, פסיכולוגיים, פסיכיאטריים, משפטיים, שירותים למתמכרים ו/או שירותי סיעוד. בנוסף, בכל אתר ישנו מנהל-נכס המתגורר במקום, שניים או שלושה פקידים וכן ב-14 אתרים מועסקים 1-4 מתאמי טיפול.

בתקופת המחקר עסק מנהל הסוכנות במאמץ לשפר את מערכת השירות הסוציאלי באמצעות העסקת מתאמי טיפול בעלי יותר הכשרה ותואר שני ומתן הכשרה לשימוש בראיון מוטיבציוני. המנהל עצמו השלים הכשרה נרחבת ומקיפה בראיון מוטיבציוני, היה בעל ניסיון רב בעבודה עם אנשים עם מחלות נפש מחוסרי דיור ופעל ליישום ראיון מוטיבציוני בסוכנות. כמנהל של מתאמי טיפול ומנהלי נכסים, הוא קיים קשרים משמעותיים עם שתי קבוצות העובדים. המנהל שר לעבודה מתאמי טיפול בהתבסס על יכולתם להראות אמפתיה כלפי לקוחות ולסגור לטובתם בעבודה עם מנהלי הנכסים, שהכתיבו האם לקוחות יקבלו דיור, האם יינקטו כלפיהם סנקציות והאם ניתן לפנות לקוחות מהדיור. מנהלי הנכסים אחראים לאיסוף דמי שכירות, לתחזוקת הבניינים ובטיחותם. לעתים קרובות היו בעברם מחוסרי דיור ולרוב הם חסרי השכלה על-תיכונית.

דגימה, גיוס ואיסוף נתונים

החוקרת הראשונה שהתה במשך 3 שנים בתצפיות בסוכנות (2009-2012) ויצרה קשרים לאורך זמן עם לקוחות, מתאמי טיפול ומנהלי נכסים. תצפיות שדה התקיימו בפעילות יומיומית, בשיבות צוות, בהכשרות לצוות, בקבוצות ללקוחות, בפגישות של לקוחות עם מתאמי טיפול ומנהלי נכסים, באירועים, מפגשי קהילה ובאזורים משותפים שבהם שהו לקוחות. ראיונות בלתי פורמאליים עם אנשי צוות (מתאמי טיפול, מנהלי נכסים, מדריכים ואחרים) ועם לקוחות התרחשו במהלך התצפיות. ראיון חצי-מובנה בוצע עם 15 אנשי צוות והתמקד בניסיון החיים של המשתתפים, תפקידם בסוכנות, סביבות עבודה, צרכי הכשרה, יכולת למלא אחר ציפיות הסוכנות והרגשתם לגבי שימוש בראיון מוטיבציוני. בנוסף, התקיימו ארבע קבוצות מיקוד: שתי קבוצות של לקוחות, קבוצת מנהלי נכסים וקבוצת מתאמי טיפול. בסך הכל רואיינו 93 משתתפים. נתונים ארכיוניים שימשו להבנה טובה יותר של הסוכנות (כגון: תיעוד, דיווחי הערכה ועוד).

ניתוח הנתונים

קידוד-פתוח באמצעות תוכנה בוצע בכל רישומי התצפיות, תמלולי הראיונות והמסמכים הארכיוניים. מתוך כלל הניתוחים נוצרו 185 קטגוריות שאומתו במהלך מפגשי דיון ותשאול בצוות המחקר. ממצאי הניתוח הופרדו לשתי תמות: (1) תהליך היישום של ראיון מוטיבציוני; (2) תפקידן של תפישת יעילות ההתערבות, ניסיון החיים והמרצת ההתערבות על נכונות העובד לאמצה.

ממצאים

שימוש בראיון מוטיבציוני לצורך קטגוריזציה ו"שינוי" של לקוחות על-פי האג'נדה של הסוכנות

הסוכנות מפעילה מערכת שירות סוציאלי רחבה, אך מיקודה העיקרי מתרכז בהפעלת בנייני מגורים. לכן נדרש מהארגון לקבוע: (א) מיהם מחוסרי הדיור שיכולים להיות דיירים בשירות; (ב) האם ניתן לסווג דיירים אלה כ"דיירים טובים" או "דיירים גרועים"; (ג) מתי להתערב וללמד דיירים כיצד להיות "דיירים טובים". דייר טוב הוא דייר שיכול לחיות באופן עצמאי לאורך תקופה ממושכת (משלם שכר-דירה, מתחזק את החדר, שומר על כללי הבית). הראיון המוטיבציוני ממלא תפקיד חשוב בקביעה האם לקוח הוא דייר "טוב" או "רע" ובתכנון צעדים לשינוי כך שדיירים "רעים" יהיו ל"טובים". ישנה חשיבות להכשרת הצוות והלקוחות כדי להבין מה נדרש כדי להיות דייר טוב, שכן לקוחות מוחזקים בסוכנות לטווח ארוך ומשפיעים על לקוחות אחרים. הכשרות בסוכנות הדגישו את "שלבי השינוי", כמנגנון המאפשר קטגוריזציה של לקוחות וקבלת החלטות לגבי התערבויות מתאימות הקשורות לסינון ופינוי לקוחות. בהכשרות אלה השתתפו מתאמי טיפול וארבעה מדריכים של מנהלי נכסים. ההכשרה ניתנה בידי מנהל השירות ובשילוב מומחים אחרים בראיון מוטיבציוני. בהכשרות ניתן דגש לשלבים של טרום-שינוי ונסיון, הנקשרים לעתים קרובות לדיירים גרועים, בעוד שהרהור על שינוי, פעולה ושמירה על שינוי מקבלים הדגשה מופחתת בהקשרם לדיירים טובים שאינם דורשים התערבות מיידית. במסגרת ההכשרה, תיאורי מקרים הדגימו כיצד לסווג לקוחות לפי קטגוריות אלה של שלבי שינוי. כמו כן ההכשרה עסקה בהבנה כי יחסי עובד-לקוח הם כלי מרכזי בשינוי התנהגותי של הלקוח. אחד ממנחי ההכשרה הסביר כיצד אנשי צוות יכולים להשתמש ביחסים עם הלקוחות כדי לעורר שינוי:

בקש ממנו להתייחס למה שהביא אותו לבניין, כיצד הוא היה בעבר בהשוואה לעומת איך שהוא היום. חשוב לעשות את זה – אפילו אם הוא לא מקשיב – בגלל שאדם צריך להישען על מבנים פנימיים, לכן לקוחות יכולים לקלוט שהם מזיקים לעצמם.

המנחים מעבירים מסר לצוות שערכיו של לקוח מחוסר דיור הם תמיד דומים (להשיג דיור ולשמור עליו) ושערכים אלה והאג'נדה שנובעת מהם דומים לאג'נדה העסקית של הסוכנות (החזקת דיור והכנסה יציבה משכירות). המנהל מיקד את ההכשרות בחיזוק האג'נדה העסקית של הסוכנות משום שעבודתו מוערכת בהתבסס על השגת המטרות העסקיות, שהן הרבה יותר קונקרטיות מאשר המטרות החברתיות היכולות להיחשב "מעורפלות" (כמו מחויבות הלקוח, סיפוק עצמי ואמון). מיקוד הלקוחות על ערך הדיור הוא קריטי, על-פי עובדים בסוכנות. בתהליך ההיכרות עם לקוחות והניסיון להכשירם להיות דיירים טובים, רבים מאנשי הצוות חשים כי עליהם ללמד את הדיירים להעריך את הדיור. הדגשת ערכו של הדיור משרתת את האג'נדה העסקית ואת האג'נדה החברתית של הסוכנות גם יחד: מבחינת מנהלי נכסים היא תורמת להגברת ההיענות לכללים ומונעת פינוי יקר שפוגע ביציבות ההכנסות. מבחינת מתאמי טיפול תרומתה ללקוחות בכך שעוזרת להם להבין טוב יותר כיצד להתאים את עצמם לאג'נדה של הסוכנות ולהשיג לעצמם דיור ארוך-טווח. לכן נעשה שימוש עקבי בדגש על "ערך הדיור" הן מצד מנהלי נכסים והן מצד מתאמי טיפול, שכן אין לגביו הרבה מחלוקות והוא מאפשר לעובדים ליצור שיתוף פעולה וליישב בין אג'נדות מתחרות.

שימוש בראיון מוטיבציוני על-ידי מתאמי טיפול

מחוץ להכשרה ובאינטראקציות היומיומיות עם לקוחות, ראיון מוטיבציוני מיושם בפרקטיקה החל מהמפגש הראשון עם הלקוח בביצוע הערכה נרטיבית. ראיון מוטיבציוני משמש ליצירת

מסגרת עבודה המבססת את הקשר בין מתאם הטיפול לבין הלקוח ואת פרוצדורת הטיפול. הערכה נרטיבית מדגישה סוגים שונים של מטרות אישיות ומתאמי הטיפול לרוב ממליצים ללקוחות לכלול בהן שמירה על הימנעות מחומרים, בריאות נפשית ודיור. לרוב מתעלמים ממטרות אחרות. גם בישיבות צוות מודגשות שיטות אלה ונעשה שימוש בדפי עבודה בעזרתם ניתן לציין שלבי שינוי ולמקם את מטרות הלקוח בשלב ספציפי. דפי-העבודה נחתמים במהלך הפגישה הראשונה כחלק מחוזה עבודה בין הלקוח לבין מתאם הטיפול. מתאמי טיפול משתמשים בדפים אלה כדי ללמד את הלקוחות על הדרכים להיות דיירים טובים, באמצעות מסגור המפגשים הבאים בהתאם לקטגוריות מוסכמות של שלבי השינוי. תוך כדי כך, העובדים יוצרים עם לקוחות דיאלוג על יתרונות וחסרונות של התנהגויותיהם.

תפקידם של מנהלי נכסים

מנהל השירות פיקח על תיקי לקוחות וביצע מידי פעם ביקורות בתיקים, בעיקר במיקוד על עקביות בין מטרות הלקוח לבין המטרות החברתיות של הסוכנות ובשלב השינוי העכשווי. המנהל מיקד את העבודה על התערבות במצבים שנחשבו כ"משבר", כלומר, כאשר לקוחות התנהגו בצורה שמשפיעה ישירות על תפעול הבניין או שעלולה לגרום נזק ללקוח עצמו או לאחרים. מנהלי נכסים לרוב זיהו לקוחות שדורשים השגחה נוספת, לאחר שאיחרו בתשלומים, לא שמרו על הדירה או הפרו את כללי הבניין. התנהגויות שליליות אלה יכלו להשפיע באופן משמעותי על הסוכנות משום שלקוחות גרים במרחבים משותפים ומשפיעים האחד על השני. לדוגמא, אם לקוח חווה השלכות שליליות מעטות בעקבות הפרת כללים, לקוח אחר רואה כי התנהגות כזו עשויה להיות נסלחת. לפי אנשי הצוות, הדבר יכול לעודד אי-ציות לכללים ולפגוע במטרה להיות "דייר טוב". מנהלי נכסים עורכים באופן רוטיני רשימות של לקוחות כאלה ומתאמי הטיפול מתייחסים במפגשים השבועיים לסטאטוס שלהם כ"דיירים גרועים". המנהל מנחה את מתאמי הטיפול להעריך את הטענה לסטאטוס של "דייר גרוע", את שלב השינוי העכשווי ואסטרטגיות לעידוד שינוי התנהגותי. לקוחות שנקבע כי הם מצויים בשלב של הרהור על שינוי קיבלו תשומת לב נוספת ממתאמי הטיפול. הציפייה ממתאמי הטיפול להוביל לקוחות ליישר מחדש כוון של הרהור על שינוי, באמצעות הערכת ההשלכות החיוביות והשליליות של התנהגותם.

טכניקות אלה שימשו גם כאשר לקוחות היו בנסיגה. עם זאת, במקרים של נסיגה (לרוב עם הישנות בעיית סמים או מחלת נפש), הסוכנות ביססה פרוצדורות שמטות את ההחלטה לכוון של השלכות שליליות, עם יותר שימוש בשיטות של כפייה. הדבר נעשה כאשר התנהגות הלקוח נעשתה חמורה יותר וגרמה לסיכון גדול יותר לסוכנות. לדוגמא, בנסיגה התנהגותית של הלקוח, מתאם טיפול עובד עם מנהל הנכס כדי לקבוע אולטימאטום להמשך הליך פינוי מהדירה. אולטימאטומים נשענים על ההנחה שלקוחות מעריכים ומתעדפים את הדיור וכי הם יכולים לעשות שינויים במהירות כדי לשמר את הדיור. שיטות אלה מאיימות ויכולות להוביל לכפייה בשל המצב הפגיע של הלקוחות. אובדן הדיור עלול להוביל להתנהגות ממושכת, עם עיכוב בכניסה לרשימות המתנה ובהשגה מחדש של דיור מסובסד. אחד ממנהלי הנכסים דיבר על האופן שבו דיירים טובים יכולים לעשות את ההקשר הזה: "הם פשוט מעריכים את הדיור שלהם, ואולי הם גרמו הרבה נזק אבל הם הגיעו לנקודה שבה החליטו לשנות את חייהם, והם התחילו לעשות משהו אחרת". מתאם טיפול הסביר כיצד ראיון מוטיבציוני שולב יחד עם הצבת אולטימאטום:

"זה עוזר להם להתעורר ולהבין איפה הם טועים. כשיש לאדם רמה כלשהי של תובנה לגבי בעיית התנהגות שלו, והוא יכול לראות שההתנהגות או הפעולות שלו גורמות להשלכות. אפילו אם הם לא יכולים לפתור את הבעיה, זה לפחות עושה אותם יותר מודעים".

ראיון מוטיבציוני משולב בגישות שיש בהן יותר כפייה (כמו איום באובדן הדיור) נועדו כדי לשים את המשקל של חסרונות השימוש בסמים או התנהגויות הרסניות אחרות ולהפחית סיכונים עסקיים לסוכנות. אחד ממתאמי הטיפול אמר:

"...לקוחות מבינים שהדרך שהם לוקחים יכולה להיגמר במצב לא טוב. עלולים לפנות אותם. אבל, הם רשאים לעשות את הבחירה הזאת. מה האפשרויות שלך כמתאם טיפול? אתה יכול לנסות לעזור ללקוחות לקבל את ההחלטה הנכונה".

ראיון מוטיבציוני בתפישות העובדים

תפישת יעילות ההתערבות

מתאמי טיפול לעתים קרובות התקשו להשתמש בראיון מוטיבציוני ומצאו את המודל כפשוטו, לעומת המורכבויות במציאות של הלקוחות. מתאמת טיפול התייחסה למגבלות הראיון המוטיבציוני:

"ראיון מוטיבציוני עוסק בעיקר בשימוש בסמים ושימוש בסמים הוא לא הדבר היחידי שם, אני אפילו לא חושבת שזו הבעיה הגדולה ביותר. כמו מה אנחנו עושים בקשר לאנשים שנמצאים שם לגמרי לבד בשכונת עוני...הילדים שלהם לא רוצים שום קשר איתם בגלל שהם לא היו שם בשבילם כשהיו ילדים, או המשפחות שלהם הפנו להם את הגב בגלל שהם רגילים שהם משקרים, גונבים, מרביצים, מלפני 15 שנה. זה כמו, איך אנחנו מתייחסים לנושאים האלה? ראיון מוטיבציוני לא מתייחס לסוגיות האלה".

לראיון מוטיבציוני יש פוטנציאל לעזור ללקוחות עם קשת רחבה של בעיות שדורשות הערכת מטרות ושינוי התנהגותי, כולל בעיות במערכות יחסים. עם זאת, ההכשרה והבקרה בסוכנות לא הבהירו איך ניתן לעשות זאת. במקום זאת, ראיון מוטיבציוני שימש רק למניעה או לתגובה במצבי משבר ולא התייחס למטרות הוליסטיות יותר. במילים אחרות, האגינדה של הסוכנות (ולא של הלקוח) קיבלה עדיפות בכל הנוגע לשימוש בהתערבות, לכן היא נראתה לרוב פשטנית מידי ובעלת יתרונות מוגבלים בעיני מתאמי טיפול.

רקע, ניסיון חיים והערכת סכנה

רקע של גזע ומעמד הציב חסמים משמעותיים לרבים ממתאמי הטיפול. חוסר ניסיונם בעבודה ובחיים בשכונות שבהן האוכלוסייה בעיקרה אפרו-אמריקאית, עם הכנסה נמוכה ושיעורי פשיעה גבוהים, פגע ביכולתם לקבוע אם הם מאוימים מצד לקוחות, אם הלקוח באמת יכול לפגוע בהם וכיצד להגיב לתחושת איום. מתאמי טיפול לבנים לעתים קרובות הגיבו בצורה מוגזמת לתפישת איום. הפחד הפחית את האמפתיה שלהם כלפי לקוחות והקשה עליהם להבין את הלקוחות או את יכולותיהם. כך, לדוגמה, רבים ממתאמי הטיפול הלבנים הגיבו כלפי לקוחות "לא יציבים" בהתרחקות, היו פאסיביים באופן מוגזם או עירבו מנהל נכס (שלו רוב מאיים על הלקוח) משום שהטילו ספק ביכולתם שלהם להתדיין עם הלקוח. מנהלי נכסים (רובם גברים אפרו-אמריקאים

ובעבר מחוסרי דיו, כמו רוב הלקוחות) לעתים קרובות ראו את גישת מתאמי הטיפול כפוגעת בלקוחות:

"מתאמי טיפול אמורים לעזור להם. אם הם עוזרים להם צריך שיקרה שינוי. אין שום שינוי. נראה לי שיש להם גישה תבוסתנית. אנחנו לא יכולים לעזור לאנשים האלה – בואו רק נעשה את מה שאנחנו עושים. אבל אני חושב שאפשר לעזור לאנשים האלה...".

יחד עם זאת, בכמה בניינים היה צוות מגוון יותר של מתאמי טיפול שהצליחו לנהל ביתר יעילות הרגשת איום ומנהלי נכס הכירו בכך. מנהלי נכס ייחסו חשיבות מכרעת להימנעות מסמים וציות לכללים, על בסיס ניסיונם האישי. הזדהותם עם לקוחות ותפישתם האישית הובילו אותם לראות את יכולתם לתרום מניסיונם ולעזור ללקוחות. ההבניה הנוקשה יחסית של מנהלי נכס בנוגע לשימוש בסמים קיבלה עדיפות גם בקרב מתאמי טיפול באימוץ הראיון המוטיבציוני בזמן משבר, משום שהיא מסגרה את הדיון ואת האסטרטגיות להתמודדות עם "דיירים גרועים". ההתמודדות של מתאמי טיפול עם תגובותיהם הרגשיות כלפי לקוחות, אל מול מנהלי נכסים ותפישותיהם הייתה מאתגרת, שכן לקיחת הצד של הלקוח יכולה לגרום למתאם טיפול להתפוש כמי שמתייחס בביטול לניסיון של מנהל הנכס. אחד ממתאמי הטיפול התייחס לדומיננטיות של תפישות מנהלי הנכסים: "זה גורם לי להרגיש כאילו – למה טרחת ללכת ללימודים- למה השקעת את כל הזמן והכסף- הייתי יכול באותה מידה להיות פשוט מכור לקראק". הצהרה זו מלמדת כי לעתים קרובות ראו מתאמי טיפול את האינטראקציות עם מנהלי נכסים כמלכודת ומצאו שקל יותר לאפשר לעמדת מנהלי הנכסים ולעצתם לגבי תגובת הסוכנות לשלוט בדיון.

דיון

המחקר מעלה כי לסוכנות שנחקרה תרבות ארגונית של אי-התאמה, בשל חלוקה ברורה בין שני סוגים של עובדים: שירות עסקי מול שירות סוציאלי, עם אגידות נפרדות בלתי תואמות. הסוכנות נתנה עדיפות למשימה העסקית שלה (הגדלת ההכנסה משכירות ושמירת הבניינים כדי לפתח עוד דיון בר-השגה) על-פני המשימה החברתית של השירות (מענה לצרכים של אנשים עם מחלות נפש מחוסרי דיו). חלוקה ארגונית הייתה גם בהבדלים של גזע, מעמד וגינדר בין שתי קבוצות העובדים. ראיון מוטיבציוני שימש בו-זמנית כמענה למטרות העסקיות והחברתיות, אך המטרות העסקיות קיבלו עדיפות.

הכשרה והדרכה בראיון מוטיבציוני עודדו מתאמי טיפול ליצור קשר עם לקוחות כדי לעורר שינוי של התנהגות שלילית בדרך שדרשה מהם הקשבה לצד של הלקוח בסיפור, הבעת אמפתיה והערכת השלכות חיוביות ושליליות של התנהגות. במקביל, ראיון מוטיבציוני סיפק למנהלי נכס יכולת לבצע קטגוריזציה ולפרש לקוחות בדרך שנראתה יותר הומאנית, יותר יעילה ויותר שיטתית. ההתערבות נתנה למתאמי הטיפול ולמנהלי הנכסים כלים לשינוי התנהגות הלקוח ששניהם יכלו להסכים עליהם, בלימוד הלקוח כיצד להיות "דייר טוב" ולהטמיע בו הבנה לערך הדיון.

התאמה בין ערכים, מטרות, נורמות וצרכים של היחידות הארגוניות השפיעה על זמינות כלי ההתערבות עבור עובדים, על הלגיטימיות של כלים אלה ועל הנכונות של העובד להשתמש בהם. למנהל המומחה לראיון מוטיבציוני הייתה יכולת מסוימת להשפיע הן על מתאמי הטיפול והן על מנהלי הנכסים, אך הוא היה נתון להערכה על בסיס הביצוע של מנהלי הנכסים (הצד העסקי). לפיכך, היה עליו לצמצם אלמנטים מסוימים של ראיון מוטיבציוני שהגבירו את הסיכון לסוכנות,

משום שסיפקו לעובדים יכולת לשחרר הגבלות על לקוחות המעורבים בהתנהגות מפריעה ואיימו על הגדלת ההכנסות ושמירת הבניינים. במצבים כאלה לא ניתן למתאמי טיפול מספיק זמן כדי "לזרום" עם התנגדות הלקוח ולעתים קרובות היו צריכים לשמור על תפקיד נוקשה יותר ולהבהיר ללקוח כי אם לא יעשה שינויים במהרה, יהפוך שוב למחוסר בית. כאשר לשתי היחידות הארגוניות הייתה אותה אגינדה והסיכון בעיני מנהל הנכס נחשב נמוך, יותר אלמנטים של ראיון מוטיבציוני נשמרו, בהם: הערכת המטרות והערכים של הלקוח (במיקוד על שימור הדיור) ובקשה מהדיירים לשקול השלכות חיוביות ושליליות של התנהגות. גבולות ארגוניים והתרבות הארגונית הבלתי תואמת התרחשו גם בהתאם להבדלי מעמד, גזע וג'נדר והובילו לאי-שוויון. מתאמי טיפול והתערבויות הראיון המוטיבציוני שבהן השתמשו קיבלו רמת לגיטימיות נמוכה יותר והדגישו את חוסר הניסיון שלהם עם עוני ושימוש בסמים. מתאמי טיפול ראו מגבלות בראיון מוטיבציוני בעזרה להתמודדות עם בעיות מרובות. כמו כן, גם כאשר ההתערבות הייתה מועילה, למתאמי טיפול לא היה המינוף הארגוני כדי להתעקש על השימוש בה. מנהלי נכס התייחסו ללקוחות יותר כ"עמיתים" אבל, בו זמנית, שפטו את התנהגותם בהתבסס על ניסיון החיים והפרספקטיבות שלהם עצמם לגבי הימנעות מסמים והצורך לעמוד בציפיות העסקיות. שימוש במודל עסקי למטרות רווח דרש כי מנהלי הנכסים ישמרו על מרחק רגשי ושיפוט שמעדיף את השורה התחתונה של הסוכנות, דבר שהקשה עליהם להתקשר עם לקוחות בצורה אפקטיבית.

למרבה הצער, יכולתם של מתאמי טיפול ליישם ראיון מוטיבציוני הייתה מוגבלת משום שלא היה להם מספיק מינוף ארגוני. מודלים של דיור המספקים יותר מינוף מוסדי לשירותים הסוציאליים (בניגוד לדיור כעסק) עשויים להיות יותר תואמים להתערבויות של ראיון מוטיבציוני. בשירות כזה, יכולים עובדים "לזרום" יותר עם התנגדויות של לקוחות במקום לכפות עליהם שינוי מידי.

המלצות לפרקטיקה

סוכנויות כמו זו שנחקרה אשר משתמשות באופן בסיסי במבנה ארגוני היברידי, שכיחות למדי. היענות מכל אנשי הצוות ובעלי העניין היא חיונית לשימוש בטיפולים מבוססים אמפירית כמו ראיון מוטיבציוני. בסוכנות שנחקרה, התנגדות של מנהלי נכס הייתה מחסום מרכזי ליעילות השימוש בראיון מוטיבציוני. למרות מומחיותו של המנהל, מחויבותו להתערבות וגיוס מתאמי טיפול ליישומה, הסוכנות סיפקה הכשרה מדוללת, שהדגישה את המשימה העסקית של הסוכנות על פני משימת השירות הסוציאלי והמעטה במאמצים להגברת הלגיטימיות של תפקידי השירות הסוציאלי. מעורבות בהכשרה לראיון מוטיבציוני יכלה הייתה לתרום למנהלי נכס, אשר לעתים קרובות התקשו לגלות אמפתיה כלפי התנהגות של לקוחות המנוגדת לערכים שלהם, לניסיון החיים שלהם ולציפיות הסוכנות. שילובם בהכשרה יכולה הייתה לאפשר להם ללמד מתאמי טיפול אסטרטגיות להערכת סיטואציות המעוררות תחושת איום וכיצד להגיב כלפיהן. חוקרים המליצו על תהליך תכנון מבוסס-קהילה כצעד קריטי ביישום ושימור טיפולים מבוססים אמפירית, על-מנת לקבל תשומות מבעלי עניין שונים המייצגים מטרות ואג'נדות שונות. העוסקים ביישום התערבויות חייבים לשקול גיוס עובדים הנאמנים ליישום על פני הארגון כולו, אפילו ביחידות ארגוניות מנוגדות שהקשר ביניהן רופף.