

מאיירס - ג'זינט - מכון ברוקדייל
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE
مایرس - جوینت - معهد بروکدیل



היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת
במערכות חברתיות

"למידה מהצלחות"
והשלכותיה על תכנית "אורות לתעסוקה"
בחברת "אמין"

תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה
למען הקידום התעסוקתי 2008-2006
יונה רוזנפלד ♦ ליאור רוזנברג ♦ פרידה אלק

הדוח יצא לאור בסיוע קרן מרשל ויינברג
לשיתוף פעולה ופיתוח מקצועי



09-535-דמ

"למידה מהצלחות" והשלכותיה על תכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין"

תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי
2008-2006

פרידה אלק

ליאור רוזנברג

יונה רוזנפלד

הדוח יצא לאור בסיוע קרן מרשל ויינברג לשיתוף פעולה ופיתוח מקצועי

יוני 2009

ירושלים

סיון תשס"ט

מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
ת"ד 3886
ירושלים 91037

טלפון : 02-6557400
פקס : 02-5612391

כתובת באינטרנט : www.jdc.org.il/brookdale
דואר אלקטרוני : brook@jdc.org.il

תמצית

דוח זה מסכם שלב ראשון בשותפות עם חברת "אמינ", המפעילה את תכנית "אורות לתעסוקה" בירושלים. מטרת התכנית היא שילוב אנשים בעבודה, למען קידום המוביליות החברתית שלהם, תוך צמצום השענותם על קופת המדינה. בעבור אנשים שאינם מועסקים, ההשתלבות בעבודה אינה פשוטה, ועל כן יש חשיבות מרובה לדרכי הפעולה ועשייה בתחום.

תכניות מסוג זה מופעלות בארצות רבות בעולם, ומכונות תכניות "מרווחה לעבודה". בדרך כלל תכניות אלה מופעלות על-ידי מערכות הפועלות למטרות רווח. בישראל, החלה התכנית לפעול באוגוסט 2005, ונקראה בתחילת דרכה "תכנית מהל"ב" (מהבטחת הכנסה להכנסה בטוחה), וכיום "אורות לתעסוקה". התכנית נחקקה במסגרת חוק ההסדרים לשנת 2003, והיא מופעלת כתכנית ניסיונית בארבעה אזורים בארץ: ירושלים, אשקלון ושדרות, נצרת (כולל נצרת עילית) וחדרה (כולל נתניה, אור עקיבא, פרדס חנה, כפר קרע, ערערה, באקה-אל-גרבייה ויישובים נוספים מהאזור). התכנית היא מנדטורית, וההשתתפות בה היא תנאי זכאות לגמלת הבטחת הכנסה. את המרכזים מפעילות שותפויות המורכבות מחברות עסקיות בינלאומיות וישראליות למטרות רווח.

באזור ירושלים מופעלת התכנית באמצעות חברת "אמינ", שהיא צירוף של חברה בריטית בשם "A4E" וחברה ישראלית בשם "אמנט". בשנת 2006 החלה שותפות בינה לבין "היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות" במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, על מנת לקדם ולשפר את טיב השילוב בעבודה. "היחידה ללמידה מהצלחות" פועלת על בסיס שלוש מתודות שפיתחה, תוך מתן חשיבות מרובה להנחלת הלמידה המתמשכת במערכות חברתיות.

לשותפות זו שני שלבים: השלב הראשון כולל את המתודה הראשונה: "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית"; ושלב ההמשך כולל את המתודה השנייה: "המסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית"; ואת המתודה השלישית: "הלמידה על הלמידה". זאת, כדי להניח את הבסיס להנחלת הלמידה המתמשכת במערכת "אמינ".

בשלב הראשון יושמה המתודה ה"למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית" בחברת "אמינ" בשנים 2006-2008. המטרה המרכזית הייתה לזהות את הפעילויות העיקריות של אנשי מקצוע ושל שותפים אחרים, אשר תרמו להצלחות בעשייתם. הפעילות של הפיכת ידע זה מסמוי לגלוי, וכתיבתו בלשון מכוונת לפעולה, הינם הבסיס להגדרת "עקרונות הפעולה" אשר תרמו להחזרה לעבודה, ושיכולים לשמש את עבודת החברה בעתיד. חשיפת עובדי החברה לתהליכי למידה אלה מהווה "טעימה" ראשונה של למידה-תוך-ארגונית, כדרך לפיתוחה של למידה מסוג זה, וכבסיס לשלב ההמשך שלקראתו יבדקו הדרכים להנחלת הלמידה המתמשכת בארגון.

במוקד השותפות בין "היחידה ללמידה מהצלחות" לבין חברת "אמינ" עמד זיהוי עבודת החברה עם אוכלוסיית היעד שלה, במקרים בהם הייתה הצלחה, הן מבחינה אובייקטיבית, המשתתפים חזרו לעבודה; והן מבחינה סובייקטיבית, החזרה לעבודה הייתה לשביעות רצונם של המשתתפים. לצורך כך, התקיימו 17 מפגשי למידה עם חמש קבוצות עובדים בתפקידים שונים. בכל קבוצת למידה השתתפו 8-10 עובדים אשר נפגשו במשך חודשיים 2-5 פעמים למשך שלוש שעות. המפגשים הונחו על-

ידי "מלווה למידה" ומתעד המלווה את הלמידה. בכל מפגש העובדים הוזמנו לאתר סיפורי הצלחה ולתאר את הפעילויות הספציפיות שתרמו להצלחה בהם ולתעדם.

במהלך הלמידה תועדו עשרים סיפורים, שסופרו על-ידי העובדים. הסיפורים כוללים, למשל, סיפור על צוענייה צעירה שהחלה לעבוד; על איש חרדי מיואש קרוב לגיל פרישה שחזר לעבודה ולשמחת החיים; על אם חד-הורית שהיו לה חובות רבים אשר הסדירה אותם והחלה לעבוד; על אישה ערבייה ללא השכלה ואם לתשעה ילדים שלא עבדה מעולם המשתכרת כיום בכבוד; על עולה מאתיופיה שהחל לעבוד וללמוד עברית לאחר שבע שנות אבטלה, ועוד.

במסמך המלא מופיעים תיעודים של 17 סיפורי הצלחה ו-3 אירועי הצלחה. **סיפורי הצלחה** מתארים תהליך עבודה שלם עם משתתף, מעת הגעתו למרכז ועד להשתלבותו בעבודה. **אירועי הצלחה** מתארים אירוע שהיווה שלב קריטי בדרך העבודה עם המשתתף, ללא התייחסות לתהליך השלם של שילובו בעבודה. התיעודים כתובים בפורמט של מתודת "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית" (סייקס, רוזנפלד ווייס, 2006). השאלה המרכזית העומדת ביסודה של המתודה היא "מה היו הפעולות שעשית שתרמו להצלחתך"? סיפורי הצלחה שנחשפו בתהליך עובדו, ונגזרו מהם עקרונות פעולה. עקרונות פעולה אלה מהווים את "הידע הסמוי" של עובדי החברה, שיש בו כדי לתרום לעשייה מוצלחת להשבת אנשים למעגל התעסוקה.

מתוך כלל העקרונות שנגזרו מעשרים הסיפורים, נוסחו ארבעה-עשר עקרונות פעולה כלליים המשותפים לרבים מהסיפורים, ושישה עקרונות ייחודיים לסיפורים ספציפיים. את העקרונות ניתן לחלק לשני סוגים: פעילויות המוגדרות במסגרת החוק ונוהלי התכנית, ודרכי פעולה וצורות התייחסות שאינן מוכתבות בחוק.

ארבעה-עשר עקרונות הפעולה המשותפים שזוהו כוללים:

1. הצבת גבולות תוך שימוש מושכל בסמכות.
2. הפעלת שיקול דעת לטובת הפונים במסגרת הנהלים.
3. ליווי אישי צמוד מתוך תחושה חזקה של אחריות אישית.
4. לב הקשר של היועץ עם המשתתף מאופיין בהדדיות, בשוויוניות וביחס אישי למשתתף.
5. זמינות גבוהה.
6. התעניינות בסיפור חייו של המשתתף.
7. רגישות לרקע התרבותי של המשתתף.
8. יצירת מפת חלופות ופרישתה בפני המשתתף.
9. מתן זכות בחירה למשתתפים.
10. גילוי נקודות החוזק של המשתתף והתמקדות בהן.
11. אי-ויתור על המשתתף.
12. התמקדות במשתתף והיענות לצרכיו החומריים.
13. שיתוף פעולה של הצוות למען משתתף יחיד.
14. גיוס כלל המערכות למען המשתתף.

עקרונות הפעולה הייחודיים שזוהו כוללים:

1. יידוע בנושאי זכויות.
2. הבהרת דברים לא מובנים ופישוט תהליכים.
3. פתיחת "דף חדש" עם משתתף שהעבודה הקודמת איתו לא צלחה.
4. שילוב עבודה אישית עם עבודה קבוצתית.
5. התייחסות למכלול המערכת המשפחתית.
6. עבודה מקדימה ל"ריכוך" המשתתף.

הלמידה בקבוצות התאפיינה באווירה פתוחה ובלתי פורמלית, ומרבית המשתתפים בה הביעו עניין ונכונות להמשך הלמידה בדרך זו. במהלך המפגשים, כאשר נשאלו העובדים על תגובתם לדרכי הלמידה ולנלמד, הם הביעו את שביעות רצונם באמירות, כגון "זה יצר אצלי רצון לתעד את מה שאני חווה בעבודה, ואני מנסה לדמיין איך לעשות זאת", "יש דברים שנראים מובנים מאליהם אבל הם לא מובנים לאחרים", "עד לפגישות לא שמנו לב מה אנחנו עושים, ועכשיו התחלנו לשים לב לפרטים וללמוד אחד מהשני. זו שיטת לימוד מצוינת".

תהליך הלמידה שהתרחש היה רק **שלב ראשון** בדרך להפיכת המערכת למערכת הלומדת באופן מתמשך. יש עוד הרבה מקום ופוטנציאל להמשך הלמידה, בדרך ליצירת בסיס ידע רחב שיהווה את "תורת העשייה", בסיס שיתפתח ויתרחב עם התקדמות הלמידה. לקראת **שלב ההמשך**, צוינו כיוונים אפשריים להמשך של תהליך הלמידה הן בטווח הקצר והן בטווח הרחוק, הן במסגרת "אמין" והן מחוצה לה.

כיוונים להמשך קידום תהליך הלמידה:

1. הצגת דרכי הלמידה וממצאיה בפני כלל העובדים ב"אמין".
2. כינון פורום של למידה מתמשכת ב"אמין".
3. הנחלת תכנית ה"למידה מהצלחות" במערכות נוספות העוסקות בקידום תעסוקתי, הן מערכות הדומות ל"אמין", והן השונות ממנה.

עם סיום שלב זה, מתחילות ההכנות לקראת השלב השני, שעיקרו הנחלת הלמידה המתמשכת לכלל המערכת. המוקד בשלב השני יהיה פיתוח ושיפור דרכי העבודה המכוונות להחזרה לתעסוקה. במשך הזמן שלב זה עשוי להיחשב רלוונטי לארגונים אחרים, העוסקים בסוגיות דומות או קשורות.

דברי תודה

אנו מודים לשותפינו ללמידה למען עשייה בחברת "אמין"; לד"ר אלי בן אליעזר - מנהל החברה, לעליזה רוז, עליזה שבו-חיות ולמישי שרייבר. בנוסף, לכל צוותי העובדים שהשתתפו בתהליך הלמידה, ושיתפו אותנו בידע הרב שברשותם.

אנו מודים לשותפינו במאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל; לפרופ' ג'ק חביב מנהל המכון, ליהודית קינג ושרית אלנבוגן-פרנקוביץ' על הערותיהם המחכימות; ולבתי זיסמן על עבודתה עמנו במקצועיות רבה. אנו מודים ליהודה צור ולנתי בוכניק על העזרה בתיעוד חלק מהמפגשים.

תוכן עניינים

- 1 **חלק א': ה"למידה מהצלחות" עם חברת "אמין" והידע שנחשף בעקבותיה**
- 1 1. הקדמה: האתגר - קידום תעסוקתי
- 2 2. שיתוף הפעולה בלמידה בין חברת "אמין" לבין "היחידה ללמידה מהצלחות"
- 3 3. הפעלת תכנית "למידה מהצלחות" בחברת "אמין"
- 4 4. הלמידה בכל אחת מחמש הקבוצות
- 5 5. התייחסויות של העובדים לתהליך הלמידה
- 7 6. תוצרי הלמידה: עקרונות פעולה משותפים ששימשו את היועצים ושתרמו להחזרה לעבודה
- 10 7. המשך תהליכי הלמידה
- 10 7.1 אפשרויות להמשך הפעלת תכנית "הלמידה מהצלחות" בתוך חברת "אמין"
- 10 7.2 הנחלת תכנית "הלמידה מהצלחות" למערכות העוסקות בקידום תעסוקתי מחוץ ל"אמין"

חלק ב': "מאויב לאוהב" - תיעוד העבודה עם משתתפת שהתנגדה לתכנית ואשר מצאה את דרכה לעבודה

- 11 1. הגרסה הסיפורית-תיאורית
- 11 2. הגרסה בלשון ה"מתודה ללמידה מהצלחות"
- 13

חלק ג': "למידה מהצלחות" - במה וכיצד תרמו עובדי חברת "אמין" למשתתפים שחזרו לעבודה

- 15 עשרים תיעודים מחמש קבוצות הלמידה - מארס 2006-יוני 2008
- 15 **קבוצה ראשונה: שני אירועים ושלושה סיפורים של הצלחה**
- 15 1. אירוע הצלחה - צוענייה צעירה התחילה לעבוד
- 16 2. אירוע הצלחה - אקדמאית למדה להכיר בערך התכנית בעבודה
- 17 3. סיפור הצלחה - אקדמאית "מבולבלת" נעתרה להשתלב בחיפוש עבודה
- 18 4. סיפור הצלחה - איש חרדי מיואש קרוב לגיל פרישה חזר לעבודה ולשמחת חיים
- 18 5. סיפור הצלחה - אם ערביה שבעלה ביזה אותה, נכנסה לראשונה לחיי עבודה ולימודים
- 20 **קבוצה שנייה: אירוע וסיפור הצלחה של הקבוצה השנייה**
- 20 6. אירוע הצלחה - משתתפת מבוגרת החולה 15 שנים במחלת עור החלה לחזור לעבודה
- 20 7. סיפור הצלחה - אישה שחזרה בתשובה, התאלמנה בארצות-הברית וחזרה לארץ כשהיא מדוכאת, וכעת החלה לעבוד
- 21
- 22 **קבוצה שלישית: ארבעה סיפורי הצלחה של הקבוצה השלישית**
- 22 8. סיפור הצלחה - מבוגר שלא עבד 8 שנים חזר לעבודה ולשלום בית
- 22 9. סיפור הצלחה - אישה ערביה ללא השכלה ואם לתשעה ילדים, שלא עבדה מעולם, החלה להשתכר בכבוד
- 24
- 26 10. סיפור הצלחה - מחוסר עבודה מתפרע חזר לעבודה ולשלווה משפחתית
- 26 11. סיפור הצלחה - בעל שעבר תאונה ואישה לא עובדת, עולים מאתיופיה, החלו לעבוד ולחיות
- 28
- 29 **קבוצה רביעית: שני סיפורי הצלחה**
- 29 12. סיפור הצלחה - אישה חרדית גרושה ואם לשניים משתכרת, שכרה דירה, היטיבה עם ילדיה ועם עצמה, ותכננה להקים עסק
- 29 13. סיפור הצלחה - רווק שסבל מקשיים ומאיים על אחרים, התקבל לעבודה והוא שבע רצון ממנה ומחיו
- 31

32	קבוצה חמישית : 2 אירועים ו-5 סיפורים של הצלחה
32	14. אירוע הצלחה - משתתף שהתנהג באופן אלים נרגע ומביע אמון
33	15. אירוע הצלחה - משתתף מעל גיל 45 שלא עבד וצבר חובות, התחיל לעבוד והסדיר את חייו
34	16. סיפור הצלחה - אם חד-הורית שלא עבדה מאז לידת בתה שבה למעגל העבודה בהיקף מלא
34	17. סיפור הצלחה - אם חד-הורית בעלת חובות רבים הגיעה להסדר חובות והחלה לעבוד
35	18. סיפור הצלחה - עולה מאתיופיה התחיל לעבוד וללמוד עברית אחרי שבע שנות אבטלה
36	19. סיפור הצלחה - עולה מברית-המועצות לשעבר שהתייאש ורצה לעזוב את הארץ, עובד ובונה את חייו בישראל
37	20. סיפור הצלחה - ערבי שלא התמיד בעבודה בהיקף חלקי, החל להתמיד בעבודה בהיקף מלא
39	ביבליוגרפיה

חלק א': ה"למידה מהצלחות" עם חברת "אמין" והידע שנחשף בעקבותיה

1. הקדמה: האתגר - קידום תעסוקתי

בעבור אנשים שאינם מועסקים, המעבר מהסתמכות על קופת המדינה לעבודה יצרנית אינו פשוט. מדובר במעבר מדרך חיים שסימני ההיכר שלה הם חיים בתנאים של דלות משאבים חיצוניים ואישיים-משפחתיים, לחיים העשויים להרחיב את אפשרויות הבחירה ולהעלות את מה שמכונה "רמת החיים". ההשתלבות בעבודה עשויה לאפשר את אותה המוביליות החברתית, החייבת להיות מנת חלקם של כלל האזרחים בחברה המודרנית.

בארצות עולם רבות מופעלות תכניות כלל-ארציות או מקומיות שמטרתן קידום תעסוקתי לאנשים שאינם עובדים תקופה ארוכה, או שלא עבדו כלל. יש שתכניות אלה מופעלות על-ידי המדינה עצמה, יש שהן מופעלות על-ידי ארגונים ללא כוונת רווח, ויש שעל-ידי חברות הפועלות למטרות רווח כמו, למשל, תכניות ויסקונסין (גל ובראון, 2007).

בישראל, החלה לפעול באוגוסט 2005 תכנית "מרווחה לעבודה", שנקראה בתחילת דרכה תכנית מהל"ב (מהבטחת הכנסה לתעסוקה בטוחה). לאחר שעברה שינויים משמעותיים, היא נקראת כיום "אורות לתעסוקה". התכנית נחקקה במסגרת חוק ההסדרים לשנת 2003, והיא מופעלת כתכנית ניסיונית בארבעה אזורים בארץ: ירושלים, אשקלון ושדרות, נצרת (כולל נצרת עילית) וחדרה (כולל נתניה, אור עקיבא, פרדס חנה, כפר קרע, ערעה, באקה אל גרבייה ויישובים נוספים מהאזור).

המרכזים מופעלים על-ידי תאגידים המורכבים מחברות עסקיות בינלאומיות וחברות ישראליות למטרות רווח. החברות (אחת אמריקאית, אחת בריטית ושתיים הולנדיות) מפעילות את המרכזים לפי גישות שונות המשקפות את ניסיון בהפעלת תכניות דומות בארצות מוצאן. באזור ירושלים מופעלת התכנית על-ידי חברת "אמין" שהיא צירוף של חברה בריטית בשם "A4E" וחברה ישראלית בשם "אמן".

התכנית היא תכנית מנדטורית, וההשתתפות בה מהווה תנאי לזכאות לגמלת הבטחת הכנסה. מידע מחקרי על הפעלת התכנית בכל ארבעת האזורים ועל השפעתה, ניתן לקרוא בחמשת דוחות המחקר המלווה את התכנית¹ (קינג ואחרים, 2006; אחדות ואחרים, 2007; אחדות ואחרים, 2007; אחדות ואחרים, 2007).

אין אנו נכנסים כאן לסוגיות הערכיות, הכלכליות והמעשיות, המתייחסות לבעלי החסות של תכניות אלה. מטרתו של מסמך זה היא זיהוין של פעילויות ושל עקרונות פעולה התורמים לקידום המקצועי

¹ את חמשת הדוחות הללו ניתן למצוא בקישור הבא:

<http://brookdaleheb.jdc.org.il/default.asp?catid=%7B33A6AD36-2235-4FC2-89B2-CCBE1729ED58%7D>

של אנשים שאינם עובדים תקופה ארוכה, או שלא עבדו כלל. זאת מאחר שידע זה עשוי לקדם את העשייה בתחומי התעסוקה, לא רק בתוך חברת "אמין" כי אם גם בחברות נוספות, ובמערכות חברתיות אחרות העוסקות בקידום תעסוקתי.

יש לציין כי הלמידה לצורך כתיבת מסמך זה, התרחשה בין השנים 2006-2008, ומתייחסת לסיפורי הצלחה שהתרחשו במסגרת חוקי ונהלי התכנית בשנים אלה. מאז, עברה התכנית שינויים שהשפיעו על אופי העשייה, ואין בכוונת הכותבים להכליל את הממצאים על הפורמט המשתנה שלה.

2. שיתוף הפעולה בלמידה בין חברת "אמין" לבין "היחידה ללמידה מהצלחות"

המטרה המרכזית של תכנית ה"למידה מהצלחות" היא לזהות את הפעילויות העיקריות של אנשי מקצוע ושל אחרים, אשר תרמו להצלחות בעשיותיהם. הלמידה נעשית באמצעות המתודה של "למידה מהצלחות - המתודה הרטרופקטיבית" (סייקס ואחרים, 2006), העוסקת בלמידה מהצלחות העבר. השאלה המרכזית העומדת ביסודה של המתודה היא "מה היו הדברים שעשית שתרמו להצלחתך?" ההנחה הסמויה היא שהידע נמצא בשדה העשייה ואינו תמיד גלוי. חקר ההצלחה בא להפוך ידע זה מסמוי לגלוי, על מנת שניתן יהיה לפרסמו וכדי שיוכל לשמש גם אנשי מקצוע נוספים ואחרים.

הצידוק לכך הוא ההנחה שדרך הלמידה מהצלחות מגלים כי פעמים רבות אנשים יודעים לעשות ולהפעיל מיומנויות מקצועיות ואחרות, מבלי שידעו לתרגם למילים את מה שעשו; זאת, מכיוון שהידע נמצא בעשייה עצמה (סייקס וגולדמן, 2000). הלמידה מהצלחות מתמקדת ב"ידע בפעולה" (knowing in action) (Argyris & Schon, 1974). על מנת ללמוד עם, ומאנשי המקצוע, את מה שתרים להצלחותיהם בעבר, משתמשים בתהליכי בוננות (reflection) שלהם ושל אחרים על הפעולות בהן נקטו. מטרת הלמידה הינה לאפשר לכל אלה לשפר את עשייתם באופן שיטתי, מכיוון ומועיל (רוזנפלד, 1997; Schon, 1976; Whitaker, 1982). ואכן, כאשר ידע סמוי זה הופך לגלוי ומוצג בלשון של ידע המכוון לפעולה (actionable), ניתן לא רק לתאר את העולם, אלא אף לפעול לשינויו.

חברת "אמין" מעסיקה סוגים שונים של יועצים האחראים ישירות להחזרה לעבודה של אלה שלא עבדו. אולם, במערכות חברתיות רבות, כמו גם במערכות העוסקות בהחזרה לעבודה, לא עומד לרשות העוסקים במלאכה מספיק ידע תורתי. כפועל יוצא מכך, חייבים היועצים ליצור ולהמציא בעצמם דרכי פעולה תוך כדי התמודדותם עם האתגרים בהם הם נתקלים בפועל. לאור זאת, מטרת ההתחברות של "אמין" ל"יחידה ללמידה מהצלחות" היא לזהות ולתעד את סוגי הידע הסמוי שברשות המערכת ושותפיה על מנת להופכו לידע גלוי, שימושי, וניתן להפצה.

השותפות בין חברת "אמין" לבין "היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות" במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל נוצרה בשנת 2006. הלמידה במסגרת אותה שותפות התקיימה בשנתיים האחרונות בחמש קבוצות של יועצים תעסוקתיים ובעלי תפקידים נוספים בחברת "אמין".

במסמך זה מוצגות הן דרכי הפעלתו של תהליך הלמידה מהצלחות והן תוצרי הלמידה בלשון המאפשרת את השימוש בהם.

3. הפעלת תכנית "למידה מהצלחות" בחברת "אמין"

מוקד הלמידה של התכנית היה לזהות את עבודת החברה עם אוכלוסיית היעד שלה, ה"משתתפים", במקרים בהם הצליחה במימוש שליחותה. במקרים שנלמדו מדובר הן בהצלחה מבחינה אובייקטיבית - המשתתפים חזרו לעבודה, והן מבחינה סובייקטיבית - כאשר ההחזרה לעבודה הייתה רצויה ומשביעת רצון בעיני המשתתפים. לצורך כך, זוהו הפעילויות ועקרונות הפעולה שתורמו להצלחות בעבר כבסיס להפעלה בהמשך. על מנת לזהות "פעילויות" אלה, התקיימו במשך השנתיים האחרונות שבעה-עשר מפגשי למידה עם חמש קבוצות של כ-48 עובדי "אמין" לסוגיהם. פרטים על המפגשים ותוצריהם ניתן למצוא להלן בחלק ג'.

בכל קבוצת למידה השתתפו בין 8-10 עובדים אשר נפגשו בין 2-5 פעמים למשך שלוש שעות, במשך חודשיים. במפגשים אלה הוצגו סיפורי הצלחה של היועצים בעבודתם עם המשתתפים ונלמדו במשותף בדרך ה"בוננות" (reflection) (Schon, 1982). המפגשים הונחו על-ידי מלווה למידה מהיחידה ללמידה מהצלחות, אשר סייע ללימוד סיפורי הצלחה ולתיעודם. כל אחד מהמשתתפים הוזמן לספר סיפור ולתרום לזיהוין של הפעילויות הספציפיות אשר תרמו ל"הצלחה", כלומר הפעילויות שקידמו את תהליך השילוב בעבודה על שלביו. תיעוד הפעילויות נעשה בלשון ה"מכוונת לפעולה" (actionable). בכל אחד מ-20 הסיפורים שתועדו, נוסחו על בסיס הפעילויות "עקרונות פעולה" משותפים וייחודיים, שתורמו לתהליך שילובם של המשתתפים בעבודה. מתוך כלל העקרונות שנגזרו מ-20 הסיפורים שתועדו, נוסחו ארבעה-עשר עקרונות פעולה כלליים, אשר היו משותפים לרבים מהסיפורים, והם בבחינת תורת העשייה. בנוסף לאלה יש מספר עקרונות ייחודיים שתורמו לעשייה, וככאלה - תרומתם חייבת להיבדק בהמשך.

העובדים בחברת "אמין" מחולקים לצוותים המורכבים מבעלי תפקידים שונים. בסדנאות השתתפו עובדים המחזיקים באחד מארבעת התפקידים הבאים:

- ♦ **יועץ תעסוקתי:** כל משתתף משובץ ליועץ אחד, המלווה את התהליך אותו המשתתף עובר מתחילתו ועד סופו.
- ♦ **מפתח קשרי מעסיקים (מק"מ):** אחראי ליצירת קשרי עבודה עם מעסיקים פוטנציאליים, ועל חיפוש מקומות תעסוקה בהתאם לבקשות המשתתפים והיועצים.
- ♦ **מנחה סדנאות:** איש צוות המנחה סדנאות הכשרה בתחומים שונים.
- ♦ **עובדי מינהלה:** מנהלים בחברה, עובדי מחלקות קבלה, כספים, מחשוב וכללי.

בלמידה השתתפו 30 יועצים תעסוקתיים, 8 מנחי סדנאות, 5 מפתחי קשרי מעסיקים ו-5 עובדי מינהלה. בחלק מהקבוצות נכח ראש הצוות של הקבוצה, שהוא יועץ תעסוקתי הממונה על-ידי החברה כראש צוות, ובאחד מהמפגשים השתתף מנהל החברה.

4. הלמידה בכל אחת מחמש הקבוצות

במסגרת הלמידה בקבוצות, תועדו הן אירועי הצלחה והן סיפורי הצלחה:

- א. **אירועי הצלחה** - מתארים אירוע שהיווה שלב קריטי בדרך העבודה עם המשתתף, ללא התייחסות לתהליך השלם של שילובו בעבודה.
- ב. **סיפורי הצלחה** - מתארים תהליך עבודה שלם עם משתתף, מעת הגעתו למרכז ועד להשתלבותו בעבודה.

קבוצה ראשונה - מפגשי הקבוצה התקיימו במארס 2006 והשתתפו בהם כ-10 יועצים תעסוקתיים. בסדנה זו תוארו אירוע הצלחה אחד וארבעה סיפורי הצלחה (ראה חלק ג'). יועצים אלה תיארו כולם מקרים בהם אנשים שולבו בשוק העבודה, או עשו צעדים משמעותיים לקראת שילובם.

קבוצה שנייה - מפגשי הקבוצה התקיימו בחודשים מארס-מאי 2007 והשתתפו בהם כ-10 עובדים מתחומים שונים בחברת "אמין": יועצים, מפתחי קשרי מעסיקים, שני עובדי מינהלה בחברה, עובד מחלקת לוגיסטיקה ומנהלת מחלקת ההדרכה. מפגשים אלה נערכו לאחר שינויים משמעותיים שחלו בחברת "אמין", ולאחר חילופי ההנהלה הבכירה. לאור השינויים, הוקדש חלק מן השיח להיערכות המחודשת. בסדנה זו מתועדים אירוע הצלחה אחד וסיפור הצלחה אחד (ראה חלק ג').

קבוצה שלישית - מפגשי הקבוצה התקיימו בחודשים אוקטובר 2007-ינואר 2008, והשתתפו בהם כ-10 יועצים תעסוקתיים. בסדנה זו תוארו ארבעה סיפורי הצלחה (ראה חלק ג'), המתארים הצלחות בשילובם של אנשים בעבודה לאחר תקופות ארוכות בהן לא עבדו כלל.

קבוצה רביעית - מפגשי הקבוצה התקיימו בחודש פברואר 2008. סדנה זו הופסקה לאחר שני מפגשי למידה, עקב שינויי צוותים שנערכו בחברה. בשני המפגשים שהתקיימו השתתפו כ-8 יועצים תעסוקתיים, ותוארו בהם שני סיפורי הצלחה (ראה חלק ג'), אשר נוגעים לשילובם בעבודה של משתתפים עם רקע אישי-נפשי קשה.

קבוצה חמישית - מפגשי הקבוצה התקיימו בחודשים אפריל-יוני 2008, והשתתפו בהם כ-10 יועצים תעסוקתיים. בסדנה זו תוארו שני אירועי הצלחה וחמישה סיפורי הצלחה (ראה חלק ג'). הסיפורים עוסקים בשילובם של אנשים בעבודה לאחר תקופות ארוכות בהן לא עבדו כלל. בנוסף, במפגש המסכם עם קבוצה זו, תואר סיפור הצלחה אחד באופן מקיף ושלם, ששילב עשייה של מספר יועצים ושל מפתח קשרי מעסיקים (ראה חלק ב').

הקבוצות התאפיינה באווירה פתוחה ובלתי פורמלית, וניכר היה כי מרבית היועצים שהשתתפו בה אכן מוכנים לשתף זה את זה בעשייתם וללמוד זה מזה. רבים מהם הדגישו את העניין שלהם בלמידה המבקשת ללמוד מהעשייה בפועל ולא מהתיאוריה, גם אם רבים מהם חוו גם קושי כאשר התבקשו להתמקד בפעולות שתרמו להצלחות ולא בהסברים. מרביתם הביעו רצון להמשיך במפגשים אלה,

והדגישו את חשיבותם, את תרומתם לעבודתם, ואת חשיבות תיעודם של עקרונות הפעולה ושל התיאוריות הסמויות שהפכו לגלויות, המנחות אותם.

ניתן לומר כי בעקבות מפגשים אלה נוצרו בקבוצה עניין ונכונות להיערך ללמידה מתמשכת במערכת שלהם. הלמידה המשותפת נתפסה על-ידי כלל המשתתפים כהזדמנות שאין להחמיצה. מן הראוי לציין כי תוך כדי קיומן של סדנאות למידה אלה התקיים שיח בין מלווה הלמידה לחברי ההנהלה של "אמין". מפגשים ומגעים אלה אפשרו את קיומן של הסדנאות והבטיחו את המשכיות הלמידה גם בזמנים של שינויים בחברה.

5. התייחסויות של העובדים לתהליך הלמידה

במהלך המפגשים, נשאלו העובדים על תגובתם לדרכי הלמידה ולנלמד. תגובותיהם מתועדות להלן:

- ◆ לבוא ולפרוט את הדברים זה לא פשוט, בהתחלה דיברת על מתכון, ובסוף פירטת את המרכיבים של המתכון. זה מחייב אותי לחשיבה שונה.
- ◆ דרך "הבוננות" אפשר להגיע לתשובות. אולי כי מאחורי האינטואיציה יש רציונל שעוזר לנו.
- ◆ הלמידה היא בעיקר על-ידי הדוגמאות האישיות, הפירוט לפרטים, עיסוק בדברים שנראו לנו מובנים מאליהם ושנאנחנו מכירים אותם, כאשר הלכה למעשה אותן הדוגמאות הבהירו במה מדובר.
- ◆ זה יצר אצלי רצון לתעד את מה שאני חווה בעבודה ואני מנסה לדמיין איך לעשות זאת. גיליתי שהרצון הזה היה טבוע בי קודם, ועכשיו אולי זה יהיה קל יותר. אכן יש תורה סמויה וכעת היא הופכת לשימושית למען מימושה.
- ◆ זה נשמע מאוד פשוט, לקחת מתכון ולהצליח, ולדעת כי בבישול זה תמיד יוצא שונה. על פניו זה פשוט, אבל מחייב אותנו ללמוד ממה שמישהו אחר עשה.
- ◆ לנו מאוד לא מובן מאליו שנדבר על ההצלחות שלנו ולא על בעיות. זה קורה מדי פעם בישיבות צוות, אבל זה יפה כשמדברים על הצלחות במכוון וזה נותן הרגשה טובה. מעניין לראות איך כל אחד עובד בחדר שלו.
- ◆ יש משהו יפה בלהגיע בסוף ל"ספר בישול" ולרדת מהפילוסופיות שאנחנו אוהבים אותן. יש פה משהו מאוד מחנך ויש פה ענווה. לעתים הפשטות עושה זאת יותר מכל דבר אחר.
- ◆ אני נהנית לראות איך הראש של מישהו אחר עובד. הייתה הפתעה אל מול המונוטוניות, כל פעם הייתה לי הפתעה אחרת. כמו-כן אני משתאה מהקושי שיש לנו לפרגן לעצמנו. ההפתעות הן מהמקום שנורא התפעלנו ממנו. כל הצלחה שינתה חיים של מישהו ולפעמים משפחה שלמה מסביב. זה גם משנה אותנו.
- ◆ אין לנו הרבה זמן לעצמנו ביום-יום והיכולת לשים דברים על השולחן עם כולם, יכולה לעזור לנו ולאחרים. יש דברים שנראים מובנים מאליהם אבל הם לא מובנים לאחרים, כגון שאנשים אומרים "על זה לא חשבת"; "זה יכול לעזור גם לי". חשוב גם לקבל שכל אחד עובד בדרך שלו ושלפעמים משהו שטוב לאחרים אינו טוב לי.

- ◆ המשכנו לדבר בינינו על הפגישה הקודמת. זה מעניין. אנחנו עובדים ולא רואים תמיד מה אנחנו עושים. אתה הכרחת אותי לעצור ולחשוב על מה אני עושה. לי זה נראה רגיל אבל זה באמת לא מובן מאליו. חשבתי - מתי מישהו במשרד ממשלתי הביא לי קפה? פתאום המובן מאליו אינו מובן מאליו. פתחנו מה אנחנו נותנים, קודם לא הבנו את המשמעות של מה שאנחנו נותנים לאנשים. היינו אולי מודעים אבל לא תפסנו.
- ◆ הלכנו מעבר להסתכלות על המשתתפים, את זה אנחנו עושים כבר שנתיים ורגילים לזה. עכשיו אמרת לנו "תתבוננו על מה אתם עושים", זה מיוחד וזה עושה אותנו לאחרים, למיוחדים. זה מכוון אותנו לחשוב על דברים אחרים נוספים. בהתחלה חששתי פעמים רבות כי יש לי כוח מפחיד בידיים. אני קובע למשפחה אם תביא אוכל הביתה. זה זעזע אותי בהתחלה לעבוד במסגרת עם כזה כוח. כאן הבנו את הדברים הקטנים: הקפה, הטפיחה, החיוך, מים, זה הערך המוסף.
- ◆ זה כמו להסתכל, תחילה מרחוק ובהמשך במעבר לפרטי פרטים, להתבוננות בצורה מעמיקה. עד לפגישות לא שמנו לב מה אנחנו עושים, ועכשיו התחלנו לשים לב לפרטים וללמוד אחד מהשני. זו שיטת לימוד מצוינת.
- ◆ המתודה שמה ראי מול הפנים, מראה את השונה, משקפת את העשייה שאנחנו לא תמיד מודעים אליה.
- ◆ אני שמחה לשמוע את הסיפורים ואת העקרונות של אחרים, ה"סודות" שהם משתמשים בהם, ולראות באלה את התורה הסמויה שלי, שאני משתמשת בה. דבר נוסף - ישיבה כזו, שיחות כאלה, שיתוף פעולה והקשבה כאלה מאוד חסרים לי ביום-יום במרכז. הייתי רוצה להכניס פגישות כאלה לצוות, שיאפשרו לשתף, להקשיב, לקבל. זה כל-כך קשה בתוך הבלגן שאנחנו נמצאים בו וזה מפריע לי אישית שאין לנו זמן לכך.
- ◆ בעזרתך, באופן הניהול, בדוגמאות האישיות, ובאינטימיות שאתה בונה. אני מנסה ללמוד מכל אחד מהסיפורים ומנסה לחשוב מה הייתי עושה אם הייתי בנעליו.
- ◆ למדתי בעקיפין להכיר את הצוות יותר טוב. המסגרת כאן אינה פורמלית ומאפשרת לך להכיר את הצוות. הבנתי בצער שאיני יודע מה כל אחד מהיועצים עושה. זה מדהים ולעתים זה נראה לי כפספוס.
- ◆ אנחנו מדגישים פרטים שאנחנו לא שמים לב אליהם. יש דברים קטנים שאנחנו רואים כמובנים מאליהם, והם מאוד חשובים לאחרים- למשתתפים.
- ◆ הרבה פעמים כשאמרתי "ברור", נתת לי להבין שזה לא ברור. אתה עזרת לנו לגלות את עוצמותינו, הראית לנו שאנחנו עושים הרבה דברים, נותנים הרבה מעבר.
- ◆ למדנו איך להתייחס לסיפור הצלחה מהיבט אחר, ולא להמשיך ולהתייחס בעיקר לכישלונות. מכך אנחנו יכולים לטפוח לעצמנו על השכם.
- ◆ למדתי לשים לב לפרטים הקטנים בעשייה עם המשתתפים החדשים. אני שם לב שיש אנשים שלא יודעים עדיין מה מגיע להם ושאיני צריך להסביר להם.
- ◆ מעבר לסיפורי הצלחה, הפגישות ממחישות לנו מה זו הצלחה ומבהירות את המובן מאליו. הדיבור על הדברים שוב ושוב, משאיר את הסיפורים בראש שלנו ומבהיר איך אנחנו מצליחים. למשל, מה שאנו עושים מעבר לתפקיד שלנו.

- ♦ זווית הראייה שלי השתנתה מאז שהגעתי למפגשים. אני מקשיב יותר, נכנס ללב של הפונה שלי ומנסה להבין מה הבעיה שלו, מה חוסם אותו ממצאת לעבוד.
- ♦ אני משוויצה. אני גאה שאני עובדת ב"אמין", שמדברים עם אנשים ולא עם מספרים. זה יפה שלכל אחד מאיתנו יש שיטות עבודה שונות, אבל כולנו בסופו של דבר מגיעים למטרה. למדתי פה איך לעזור ולהיעזר בידע של החברים לעבודה.
- ♦ בדיבור איתך, פה בחדר, אני רואה שהדברים משותפים ושונים וזה מעניין לראות מה דומה ומה שונה.
- ♦ המפגשים עבורי הם יציאה מהשגרה, הזדמנות לחשוב קצת.
- ♦ אני מגיע למפגשים בשאיפה לשמוע עוד הצלחות וללמוד מהן.
- ♦ עבורי זוהי יציאה מהשגרה, הזדמנות לשמוע מהניסיון של אחרים וללמוד. אני יוצא מכאן עשיר יותר.
- ♦ הפגישות עבורי הן סוג של רגיעה, אני מרגיש שזו מתנה מהחברה עבורי. אין לנו הרבה הזדמנויות ביום-יום לשבת בנחת וללמוד אחד מהשני, להתעמק בחשיבה על העשייה.
- ♦ אני לומד איך ללמוד מהצלחות ב"אמין", ובהשוואה למשרדים ממשלתיים אחרים אני מבין מה שונה ב"אמין", במה אנחנו ייחודיים. גם ללמוד איך ליישם את הצלחות זה לא טריוויאלי. אתה מצליח להאיר את עינינו איך להסתכל על העבודה שלנו.

6. תוצרי הלמידה: עקרונות פעולה משותפים ששימשו את היועצים ושתרמו להחזרה לעבודה

כאמור, במסגרת מפגשי הלמידה, תועדו במסגרת כל אחד מהסיפורים הפעילויות שתרמו להשתלבות בעבודה אשר מוצגות בפירוט בחלק ג' בלשון מכוונת לפעולה. על בסיס הפעולות זוהו עקרונות פעולה אשר השימוש בהם עשוי לתרום רבות להצלחת הטיפול במשתתפים בתכנית.

עקרונות אלה חולקו לשני סוגים:

א. פעילויות המוגדרות במסגרת החוק ונוהלי התכנית:

פעילויות שהן פועל יוצא מסל האפשרויות העומדות לרשות החברה על מנת לקדם את השילוב בתעסוקה, כולל שירותי ניהול-טיפול. מדובר בפעילויות של הכשרה, מתן שירותים תומכי עבודה, סיוע בתחבורה, ואף מתן מענק התמדה. בנוסף, עומדת לרשות העובדים הסמכות לחייב את הפונים בהיקף מוגדר של שעות פעילות ולהפעיל סנקציות במידה שהם אינם משתפים פעולה עם תכנית הפעילות ועם ניצולן של הזדמנויות העבודה. במסגרת תיעוד הסיפורים הייתה התייחסות לאופן השימוש באמצעים אלה כחלק מתהליך הסיוע למשתתף. הידע הסמוי הנוגע לפעילויות מסוג זה מתייחס להתאמת אמצעים אלה תוך רגישות לעיתוי ולמצבו האישי של המשתתף בתהליך.

ב. דרכי פעולה וצורות התייחסות שאינן מוכתבות בחוק:

קטגוריות של עשייה שאינן מוגדרות בחוק: פעילויות אלו כוללות דרכי פעולה של עשייה ממשית, כגון הכנת כוס קפה למשתתף, חיבוקו, התעניינות בסיפור חייו וכדומה; כמו גם פעילויות הנוגעות לאופי ההתייחסות למשתתף, כגון מתן זכות הבחירה למשתתף, מציאת נקודות החוזק שלו, עידודו וכדומה.

פעילויות אלה חשובות לא פחות, מאלה שמצאו ביטוי מלא בסיפורים שהוצגו. רוב העקרונות שעלו מהסיפורים נפלו בקטגוריה זו.

כל העקרונות שיובאו להלן משותפים לכלל העובדים שהשתתפו בקבוצות הלמידה. עם זאת, ישנם מספר עקרונות פעולה שעלו בסיפורים ספציפיים, ותרמו בצורה משמעותית להצלחה. אלה, יצוינו להלן. בהמשך, יהיה זה נכון להעמיק בעקרונות פעולה ייחודיים אלה ולברר את תרומתם, שכן בהם טמון שורש המצאת דרכי פעולה חדשות.

להלן פירוט העקרונות:

- 1. הצבת גבולות תוך שימוש מושכל בסמכות** - ככלל, ביישום הכללים קיים מרכיב של שיקול דעת, שהיועץ חייב להפעיל. בסיפורי ההצלחה ניתן למצוא דוגמאות להפעלת סנקציות שונות במקרים של סירוב לקבלת עבודה או להשתתפות בפעילויות. עם זאת, העובדים ניסו בהחלט להימנע מהפעלת הסנקציות באמצעות אזהרות וניסיונות שכנוע של המשתתף, ונתנו ביטוי להפעלת שיקול הדעת לטובתו.
- 2. הפעלת שיקול דעת לטובת הפונים במסגרת הנהלים** - למרות שקיימים חוקים ונוהלי עבודה ברורים בחברה, בסיפורי ההצלחה שהוצגו, כאשר הדבר הוא לטובת המשתתפים, הצוות נוטה להגמיש כללים במסגרת הניתן על-ידי החוק. הדבר מתבטא בהגמשת שעות התכניות האישיות להן מחויבים המשתתפים על פי הכללים; ובנכונות להתאים, ככל האפשר, את דרישות העבודה לצרכי הייחודיים של המשתתף.
- 3. ליווי אישי צמוד מתוך ערבות אישית** - בסיפורים שהוצגו, עקרון זה מוצא את ביטויו בצורות שונות, כגון ליווי אישי לראיונות עבודה, למוסדות חיצוניים ולמערכות אחרות. אחד היועצים, למשל, התלווה למשתתף לריאיון עבודה כשהוא מזמין מונית לשם כך. יועץ אחר התקשר לאחד המעסיקים ואמר כי הוא ערב באופן אישי להצלחת המשתתפת בעבודה אם יקבלה. אחד היועצים התקשר למשתתף ביום עבודתו הראשון לוודא שהגיע בזמן, והתקשר שנית לאחר מספר שעות לבדוק כיצד הוא מסתדר.
- 4. קשר המאופיין בהדדיות, בשוויוניות וביחס אישי למשתתף** - הקשר שיצרו אנשי הצוות עם המשתתפים בסיפורים שהוצגו מתאפיין בהדדיות, יחס שוויוני, קשב רב ויחס אישי כלפי המשתתף. הדבר מוצא את ביטויו, למשל, בכך שאחד היועצים הקשיב במשך שעות רבות לבעיותיה של משתתפת; יועץ אחר הכין קפה למשתתף ולעצמו והם שתו אותו יחד; אחד היועצים הביא מביתו צעצועים בעבור ילד שהתלווה אל אמו לפגישות; ורבים מהיועצים מבקרים בבתי המשתתפים. כל זאת, מעבר למחויב על פי הנהלים.
- 5. זמינות גבוהה** - בסיפורים שהוצגו, העובדים זמינים למשתתף מעבר למתחייב מעבודתם. רבים מהם מוסרים למשתתף את מספרי הטלפון האישיים שלהם (טלפון נייד, טלפון בבית), מעודדים ומזמינים אותו ליצור עמם קשר בכל עת, ואף מקבלים כל משתתף ללא קביעת זמן מראש, על פי יוזמתו.
- 6. התעניינות בסיפור חייו של המשתתף** - בסיפורים שהוצגו מתעניינים העובדים בסיפור חייו המשתתף על פרטיו, ושואלים אותו שאלות רבות על עברו. במצבים רבים, מהווה צעד זה שלב

משמעותי בבניית האמון הראשוני בין העובד למשתתף, אשר לעתים אינו זוכה להתעניינות מסוג זה במסגרות אחרות. בנוסף, סיפור החיים הנפרס, מעמיק לעתים את היכולת לזהות יכולות, כישרונות ורצונות אשר המשתתף יכול לתת להם ביטוי בעבודתו.

7. **רגישות לרקע התרבותי של המשתתף** - בסיפורים שהוצגו, השתדלו להתאים למשתתף עובד הבא מרקע תרבותי דומה. עולה מאתיופיה יטופל על-ידי יועץ דובר השפה; נשים ערביות יטופלו על-ידי דובר ערבית; חרדים יטופלו על-ידי יועצים דתיים, וכן הלאה. מעבר להתאמת העובד למשתתף, היועצים פועלים מתוך רגישות לניואנסים התרבותיים של המשתתף. אחד היועצים, למשל, הלך עם אישה ערבייה לריאיון עבודה כשהוא צועד כמה מטרים לפנייה על מנת שלא לפגוע ברגשותיה הדתיים.

8. **יצירת מפת חלופות ופריסתה בפני המשתתף** - במקרים רבים בסיפורים שהוצגו, אנשי הצוות מציגים בפני המשתתפים אלטרנטיבות שונות לפעולה. מתוך התמקדות במשתתף, ועל מנת לתת לו מענה ספציפי ומכוון ו"לתפור חליפה" שתתאים למצבו בשלבים השונים של הטיפול. היועץ משרטט בפני המשתתף "מפת דרכים" עם חלופות, שהיא כעין תכנית אישית המפרטת את הצמתים הצפויים במעבר מחיים של היעדר עבודה למצב שונה וחדש. זאת, תוך הצגת ההשלכות הטמונות בבחירות שיעשה להמשך דרכו.

9. **מתן זכות בחירה למשתתפים** - בסיפורים שהוצגו, לאחר שהיועץ פורס בפני המשתתפים את מפת החלופות, הוא מאפשר להם להשמיע את קולם ואינו מכריח אותם לבחור בדרך מסוימת. התכנית האישית נבנית יחד עם המשתתף, תוך מתן מקום לרצונותיו.

10. **גילוי נקודות החוזק של המשתתף והתמקדות בהן** - בסיפורים שהוצגו, הצוות מנסה לעזור למשתתף לגלות את העוצמות הגלומות בו ואינו מתמקד בחולשותיו וקשייו. לשם כך, למשל, כתבה אחת המנחות יחד עם המשתתפת את קורות חייה מחדש ובדרך זו גילתה המשתתפת, לתימהונה, נקודות חוזק שלא חשבה שיש בה. יועץ אחר זיהה אצל משתתפת יכולת שיח עם בני נוער במצוקה, ושילב אותה ב"שירות בקהילה" בקידום נוער, שם השתלבה בעבודה בשכר לאחר זמן מה.

11. **אי-ויתור על המשתתף** - בסיפורים שהוצגו, היועצים עושים ככל יכולתם על מנת שהמשתתף לא ינשור מהתכנית. הם אינם מתייאשים בקלות כאשר המשתתף מנסה להימנע מהמשך הקשר. גם במצבים קיצוניים כמו אלה בהם נקט משתתף באלימות פיזית או מילולית כלפי היועץ, ממשיכים היועצים להתקשר למשתתף, לשאול לשלומו ולבקש שיבוא.

12. **התמקדות במשתתף והיענות לצרכיו החומריים** - בסיפורים שהוצגו, צרכים חומריים המזוהים על-ידי הצוות או בקשות המועלות על-ידי המשתתף זוכים ככל הניתן למענה מידי, בהתאם לשיקול הדעת של העובד. כאשר אחד המשתתפים, למשל, טען כי הוא סובל מפטרייה ברגלו, הביא לו היועץ כסף לרכישת משחה טיפולית; וכאשר אחת המשתתפות סבלה מחובות מרובים שילמה החברה חלק מהחוב וכדומה.

13. **שיתוף פעולה של הצוות למען משתתף יחיד** - בסיפורים הוצגו שיתופי פעולה הדוקים בין חברי הצוות. הדבר מתבטא ביידוע, בהתייעצויות, בפגישות משותפות ובעשייה משותפת של מספר עובדים עם משתתף אחד. למשל, בסיוע לאחת המשתתפות, שיתף היועץ את מנהלת המרכז ונפגש

עם המשתתפת בנוכחותה. במקרה אחר, יועץ ושני מפתחי קשרי מעסיקים, פעלו יחד לטובת משתתפת אחת.

14. גיוס כלל המערכות למען המשתתף - בסיפורים שהוצגו, היועץ פועל עם, ומפעיל את, כלל מערכות התמיכה הבלתי פורמליות והפורמליות. אחד היועצים גייס, למשל, את אחד מחבריו של משתתף כדי לעזור לו לשכנע את המשתתף להצטרף לעבודה איתו באותו מקום. בנוסף, היועצים מגייסים מערכות כגון לשכת הרווחה וארגוני מגזר שלישי לעזרת המשתתף.

מעבר לארבעה-עשר העקרונות שהוצגו כאן, ישנם מספר עקרונות ייחודיים, שהיו משמעותיים להצלחה במקרים בודדים: יידוע בנושאי זכויות, הבהרת דברים לא מובנים ופישוט תהליכים, פתיחת "דף חדש" עם משתתף שהעבודה הקודמת איתו לא צלחה, שילוב עבודה אישית עם עבודה קבוצתית, התייחסות למכלול המערכת המשפחתית, עבודה מקדימה ל"ריכוך" המשתתף, ועוד. בהמשך יהיה זה נכון לברר את תרומתם של עקרונות ייחודיים אלה.

7. המשך תהליכי הלמידה

לאחר סיום שלב זה בתהליך "הלמידה מהצלחות", ממנו ניתן היה להפיק עקרונות עשייה משותפים שהם בבחינת אבן דרך בנושא פיתוח תורת העשייה בתחום הקידום התעסוקתי, נציין כיוונים אפשריים להמשך של תהליך הלמידה הן בטווח הקצר והן בטווח הרחוק, הן במסגרת "אמין" והן מחוצה לה.

7.1 אפשרויות להמשך הפעלת תכנית "הלמידה מהצלחות" בתוך חברת "אמין"

על בסיס זיהויים של עקרונות פעולה שעשויים לקדם את עבודת הקידום התעסוקתי בחברת "אמין", ועל בסיס שביעות הרצון של המשתתפים בתכנית מדרכי הלמידה שלהם ותוצריה, יהיה זה מן הראוי לשקול את אפשרויות ההמשך כדלקמן:

(1) הצגת הממצאים בפני המשתתפים בלמידה, על מנת לאשש את תקפותם של עקרונות הפעולה שזוהו.

(2) הצגת דרכי הלמידה מהצלחות והממצאים שהופקו בפני כלל העובדים בחברת "אמין".

(3) כינון פורום של למידה מתמשכת בחברת "אמין" שיעסוק בנושאים הבאים:

1. סוגיות בלתי פתורות בנושאים בהם נתקלים היועצים ושאינן לגביהם דרך התמודדות ברורה.

2. סוגיות בלתי פתורות הקשורות לעבודה מול החוק והתקנות.

3. הנחלת הלמידה המתמשכת בחברת "אמין".

7.2 הנחלת תכנית "הלמידה מהצלחות" למערכות העוסקות בקידום תעסוקתי מחוץ ל"אמין"

בעקבות חומר זה, מן הראוי לשקול כיצד ניתן להפוך מרכזי תעסוקה במסגרת תכנית "אורות לתעסוקה" העוסקים בקידום תעסוקתי, לקולקטיבים של לומדים אשר יכולים להפיק האחד מן השני, ולתרום במשותף לפיתוחה של תורת הקידום התעסוקתי במסגרותיהם ומעבר להם.

חלק ב': "מאויב לאוהב" - תיעוד העבודה עם משתתפת שהתנגדה לתכנית ואשר מצאה את דרכה לעבודה

כאן מובא סיפור הצלחה שתואר במפגש אליו הגיעו כל העובדים שהיו בקשר עם המשתתפת במהלך שהייתה בחברה. סיפור זה מובא בשתי גרסאות:

1. הגרסה הסיפורית-תיאורית, בה מובא הסיפור כפי שסופר על-ידי העובדים. זוהי הדרך לשמר ולהראות את הייחודי הטמון בסיפור על היבטיו השונים.
2. הגרסה בלשון "מתודת הלמידה מהצלחות", בה מודגם תהליך חשיפת הידע המכוון לפעולה, הטמון בעשייתם של עובדי "אמין" שעל בסיסה מוצגים עקרונות הפעולה שלהם אשר הם בבחינת "הידע הסמוי" והתיאוריות בשימוש.

1. הגרסה הסיפורית-תיאורית

מהרגע שהיא נכנסה אל משרדי החברה, פנינה (שם בדוי) תויגה באופן מיידי ברשימת האתגרים הלא פשוטים. נדמה שמקומה ברשימה זו היה משוריין. היא תוארה כ"מלאה בקעקועים, שיער צבוע, מין פנקיסטית כזאת שכל ישותה מתריסה מי אתם ומה אתם בכלל!" כך תיאר ג' שהיה מפתח קשרי מעסיקים בצוות (מק"מ) את הרושם הראשוני שנצרב ממנה בזיכרונו. סביר להניח שהרושם של שאר העובדים לא היה שונה בהרבה. נשים כמוה נכנסות למשרדי חברת "אמין" בירושלים כמעט מדי יום ביומו, מאז תחילת תכנית "מהל"ב", או כפי שהיא מכונה "תכנית ויסקונסין".

פנינה היא אישה באמצע שנות ה-40 לחייה. "היה קשה מאוד לחזור את השריון שלה ולהגיע אליה" מסכם ג' בתמציתיות. סיפור חייה אינו פשוט: אם חד-הורית לארבעה ילדים, בעלת רצון חזק מאוד לא להזניח את ילדיה, ועם זאת למצוא עבודה עם מקסימום עצמאות. למעשה, פנינה עבדה בניקיון, "בשחור" ובמשכורת מצומצמת. מן הפגישות הראשונות היא לא הסתדרה עם היועצת האישית וזאת הוחלפה ביועץ (א') שקיבל אותה כ"אתגר". הפגישה הראשונה איתו עברה באופן די חלק. הוא הבהיר לה את נקודת המוצא שלו, מבלי ליפות את המצב: "אני יודע שאת 'אנטי', אבל אני בא בראש פתוח ועם כוונה אמיתית לעזור לך".

לאחר שבוע נערכה פגישה שנייה בין היועץ א' לפנינה אשר בה דובר על יציאה לעבודה. פנינה עברה לטונים יותר גבוהים: "יש לך ילדים בכלל שאתה מבין? מה אתה רוצה בדיוק שאני אעשה איתם בזמן שאני בעבודה? בייביסיטר עולה יותר ממה שמשלמים לי...!!!" א' הקשיב והתחיל להרכיב לה תכנית אישית. לדבריו, מה שהנחה אותו היה הרצון ליצור לה עתיד - מקום לשאוף אליו, חזון שיצדיק את המאמצים הנדרשים בהווה. התכנית האישית אמורה להוות מעין "מפת דרכים" לעתיד טוב יותר ונוסחה בלשון ברורה ומחייבת.

פנינה קיבלה את התכנית האישית שלה והשתתפה בסדנה לחיפוש עבודה. מנחת הסדנה תיארה אותה כמי ש"עושה טובה" כשהיא באה למפגשים. עם סיום הסדנה, פנינה סירבה לשלוש הצעות העבודה

שהוצעו לה. ההצעה למסד את העבודה בניקיון שבה עבדה לפני שהגיעה ל"אמין" נתקלה בצחוק סרקסטי "מי אתם שתגידו לי מה לעשות?" - כך אמרה, סגרה את הדלת ויצאה.

א' לא ויתר לה, והעלה מחדש את בעיית ההשגחה על הילדים, אשר מעולם לא נפתרה. הוא הציע לה סיוע חלקי במימון ההשגחה עליהם. בד בבד, עקב סירוביה להצעות העבודה שהוצעו לה, נשללה קצבת הבטחת ההכנסה שלה לחודשיים. א' המשיך להציב לה גבולות וכעבור חודש הוצעה לה סדנה נוספת. "הבנתי אותך, אתה לא משחק, תן לי עבודה וזהו" אמרה. למחרת הלכה לריאיון עבודה והתחילה לעבוד במלונית משפחתית. היא חשה שיש לה מה לתרום מניסיונה. במקביל, היא קיבלה מחברת "אמין" שירותים תומכי עבודה, כגון כרטיסיות נסיעה, תלושי מזון, תלושי ביגוד לילדים ועזרה בכתובת מכתב לרשויות.

הקשר בין פנינה לא' הלך והתהדק. הטלפונים ממנה נהיו יותר תכופים ואופטימיים, כאילו הבינה שחברת "אמין" ועובדיה מתכוונים לפעול לטובתה. עובדי "אמין" סבורים כי תפקדו כמו המשפחה שתמיד הייתה חסרה לה, וא' שימש כגבר שניתן להישען עליו ולהיעזר בו. הרשת החברתית של פנינה התרחבה. או כפי שא' ניסח זאת: "היינו אז בשלב הבישול, טרם הגענו לארוחה עצמה", אך אפשר היה להריח את הניחוחות שיוצאים מהמטבח.

לאחר שבעה חודשי עבודה, פנינה הרגישה שהיא "מחזיקה את המקום" אבל לא מתוגמלת מספיק. למרות ההבטחה של בעלי המקום להעלות שכר, הדבר לא יצא אל הפועל, ופנינה התפטרה וחזרה ל"אמין". בנוכחותה, ניסה ג' המק"מ לשכנע את המעסיק לקיים את הבטחתו, והיא הרגישה שיש לה "סיגור" שדואג לה. הוא אומר לה מפורשות: "אל תהססי להיעזר בנו". מסביר ג': "אני מקפיד על חוקי המשחק, אך מהרגע שאת משתתפת, אני מפעיל גם את החוקים שעובדים לטובתך".

התהליך חוזר לנקודת ההתחלה, ופנינה אינה עובדת. ב', המק"מית החדשה שלה, אומרת כי התרגשה לראות את הרצינות והאכפתיות, הן של פנינה והן של ג'. לשניהם היה חשוב שתימצא עבודה טובה, ללא התפשרות, עם שעות נוחות שלא יפגעו בילדיה. ג' לא פסק מלחפש בשביל פנינה עבודה שתתאים לה, ושתנאי העבודה בה יהיו הולמים. הוא אמר לה: "המעסיקים צריכים להיות הוגנים, אם זה אינו כך, אנחנו מגבים את המשתתפים שלנו".

כעבור זמן מה, מצא ג' אפשרות שנראתה לו מתאימה: "דיברתי עם המעסיק, תיארתי לו את פנינה, היא נראתה לו מתאימה". ג' שוחח עם פנינה: "תיארתי לה את מקום העבודה ואופי התפקיד ואמרתי לה שתבדוק, ואם זה לא מתאים נמצא משהו אחר". פנינה אהבה את העבודה בניקיון שהייתה ממש בשבילה. "מהות העבודה כמק"מים היא שדכנות" ב' מוסיפה, ובמקרה הזה השידוך עלה יפה. פנינה מאוד מרוצה ממקום העבודה הנוכחי, משדרת הרבה יותר שלוה, שומרת על קשר עם "אמין" ואפילו שוקלת לקחת קורס מקצועי.

עם הזמן, העזרה שסיפקה חברת "אמין" בדמות תלושי קניות, כרטיסיות וכדומה, הייתה צריכה להצטמצם. לרוב זהו שלב קשה, כי לא קל להתחיל ללכת לבד. בתחילה פנינה התנגדה ופנתה להנהלת

החברה. בפגישה משולשת שהתקיימה בין פנינה, א' והמנהלת, הוחלט על תכנית הדרגתית של הפחתת העזרה, ובמקביל, הוחלט שב"אמין" יסייעו לפנינה ברכישת מקצוע. בפגישה משותפת לא', פנינה וג', הועלו רעיונות שונים לקורסים אפשריים, בעיקר במקצועות שבהם אפשר לעבוד לבד, בצורה עצמאית. לבסוף, נבחרו על-ידי פנינה שני כיוונים מרכזיים: צורפות ועיסוי.

פנינה כבר לא מגיעה למשרדי החברה לעתים תכופות, אולם גם א' ממשיך לשמור איתה על קשר חודשי, ושומר על שולחנו את מיני המתנות הקטנות שהביאה לו. ענייני העבודה כמעט שאינם עולים יותר. א' מאמין שפנינה נמצאת בדיוק בשלב שבו היא יכולה "לשדרג את עצמה", אך מהססת לעשות כן, וחושב כי הסיפור ממשיך להיכתב מדי יום.

2. הגרסה בלשון ה"מתודה ללמידה מהצלחות"

רקע: אם חד-הורית כבת 45, מגדלת ארבעה ילדים, הצעירה בהם בשנות העשרה, ללא קשר עם אבי הילדים. חוותה תהפוכות בחייה. מראה החיצוני הוא: קעקועים, שיער צבוע, והתנהגות לא רגועה ומתריסה. הגיעה לתכנית עם תחילתה, והיועצת הראשונה שטיפלה בה לא הצליחה להתמודד עם ההתנגדויות ולכן הועברה ליועץ אחר.

לפני: הגיעה לתכנית ללא אמון בעצמה וביכולת של "אמין" לסייע לה. עבדה "בשחור" בניקיון, ולא הייתה מוכנה לוותר על כך. הפגינה התנגדות רבה לתכנית ולהצעות העבודה שהוצעו לה

אחרי: עובדת במשרה מלאה בניקיון (מרוויחה יותר משכר מינימום), מרגישה שהיא תורמת ומרוצה מאוד ממקום העבודה. רגועה יותר, ומלאת הכרת תודה ל"אמין" על הליווי בתהליך. שוקלת ללמוד קורס מקצועי בעזרת "אמין".

סוגיה בלתי פתורה:

למרות שהאישה בשלה ללמוד קורס מקצועי ולשדרג את עבודתה והכנסתה, בשלב זה היא מהססת לעשות זאת.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ האישה הועברה מהיועצת הראשונה ליועץ אחר. היועץ החדש ציין בפני האישה כי הועברה אליו בשל היותה "מתנגדת".
- ♦ היועץ החדש הגדיר מפת דרכים להמשך, תוך ציון זמנים ברורים ושלח את האישה לסדנה לחיפוש עבודה.
- ♦ תוך כדי הסדנה היועץ המשיך בפגישות האישיות בהן הקשיב לבעיות שהאישה העלתה, בעיקר לגבי הילדים, וניסה למצוא להן מענה.
- ♦ לאחר שהאישה סירבה לעבודות שהוצעו לה, היועץ רשם לה סירוב וקצבתה נשללה לחודשיים. בעקבות השלילה האישה ביקשה מהיועץ שימצא לה עבודה.

- ◆ מק"מ בחברה מצא לאישה עבודה במטבת, והיא התמידה בה במשך שבעה חודשים, לאחרים התפטרה וחזרה לחברה בטענה שהמעסיק לא עומד בהתחייבותו להעלות את שכרה.
- ◆ מק"מ החברה ניהל משא ומתן עם המעסיק בבקשה שיעמוד בהבטחתו.
- ◆ כשהמעסיק לא הסכים, גיבה המק"מ את האישה, והתאמץ למצוא לה עבודה שתתאים לה מבחינת הימים והשעות.
- ◆ כעבור זמן מה, מצא המק"מ עבודה מתאימה, והאישה מתמידה בה עד היום.
- ◆ המק"מ שמר על קשר רצוף עם האישה ועזר לה גם בבעיות שאינן קשורות לתכנית.
- ◆ היועץ נתן לאישה שירותים תומכי עבודה: כרטיסיות, תלושי מזון, תלושי ביגוד גם לילדים, וכדומה.
- ◆ כעבור זמן, היועץ, בגיבוי ההנהלה, הודיע לאישה על צמצום השירותים תומכי עבודה בצורה הדרגתית. לאור התנגדות האישה לכך ולבקשתה, קיים היועץ פגישה משותפת שלהם עם מנהלת החברה, בה הגיעו להסכמה על הפחתה הדרגתית יותר של ההטבות.
- ◆ היועץ והמק"מ הציעו לאישה לצאת לקורס מקצועי במימון "אמין".

נקודות מפנה/אירועים מכוונים :

- המעבר מהיועצת הראשונה ליועץ החדש.
- שלילת הקצבה של האישה לאחר סירובה למספר הצעות העבודה.
- העזרה של המק"מ בהתנהלות מול המעסיק הראשון, ונכונותו למצוא לה עבודה אחרת.
- הפחתה הדרגתית של שירותים תומכי עבודה.
- הצעה לצאת לקורס לימודי מקצועי.

עקרונות פעולה :

- הצבת גבולות תוך שימוש מושכל בסמכות
- הגדרת כללים ברורים
- התמקדות במשתתף והיענות לצרכיו החומריים
- קשר אישי (עם המק"מ והיועץ)
- גיבוי המשתתפת אל מול המעסיק
- מתן בחירה למשתתפת בתוך "חוקי המשחק"
- הדרגתיות בהפחתת העזרה

חלק ג': "למידה מהצלחות" - במה וכיצד תרמו עובדי חברת "אמין" למשתתפים שחזרו לעבודה

עשרים תיעודים מחמש קבוצות הלמידה - מארס 2006-יוני 2008

בחלק זה יובאו תיעודי סיפורים ואירועים של הצלחה של עובדי חברת "אמין", המורים על הפעילויות והעשיות העיקריות של העובדים, שתרמו ל-20 משתתפים לחזור לעבודה. התיעודים כתובים בהתאם למתודה הראשונה: "למידה מהצלחות - המתודה הרטרוספקטיבית".

קבוצה ראשונה: שני אירועים ושלושה סיפורים של הצלחה

1. אירוע הצלחה - צוענייה צעירה התחילה לעבוד

תאריך הדיון: 22.3.06

רקע: בחורה בשנות ה-20 לחייה, צוענייה מהרובע המוסלמי, שהפסיקה ללמוד בכיתה א'. הגיעה לתכנית והשתתפה בסדנת חיפוש עבודה.

לפני: הבחורה לא למדה ולא עבדה מעולם.

אחרי: הבחורה החליטה שהיא רוצה להתחיל לעבוד וגם ללמוד באופן פרטי לבגרות.

סוגיה בלתי פתורה: הבחורה חזרה לעבודה, אך אין מעקב על המשך התקדמותה.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ המנחה שאל לדעתה של הבחורה בנושאים שעלו בפעילות הקבוצתית.
- ♦ בפעילות בה חולקה הקבוצה לתת-קבוצות, בחר בה המנחה כמנהיגת אחת הקבוצות.
- ♦ בדיונים על נושאים תרבותיים המנחה אמר שיש בקבוצה אנשים מרקעים תרבותיים שונים, וביקש לשמוע את דעתה כאישה שגרה ברובע המוסלמי.
- ♦ במהלך הפעילות בקבוצות אמר לה שהיא פועלת נכון, וציין את כישוריה ואת ערכה.

נקודות מפנה/אירועים מכוונים:

- ♦ מתן תפקיד בקבוצה
- ♦ התייחסות לקול הייחודי

עקרונות פעולה:

- ♦ מתן קול לשונה
- ♦ חיזוקים חיוביים ועידוד
- ♦ זיהוי נקודות החוזק של המשתתפת והתמקדות בהן באמצעות מתן תפקידים

2. אירוע הצלחה - אקדמאית למדה להכיר בערך התכנית בעבודה

תאריך הדיון: 7.3.06

רקע: אקדמאית שעבדה בעבר כמתכנתת והרוויחה סכומים גבוהים, פוטרה מעבודתה, ולא הצליחה להשתלב מחדש בשוק העבודה. הבחורה שולבה בסדנת חיפוש עבודה והביעה התנגדות לתכנית.

לפני: הבחורה המעיטה בערכה, התנגדה לפרויקט ולמנחה של הסדנה בתכנית, החסירה מפגשים ותקפה את המנחה.

אחרי: לאחר חודש וחצי של השתתפות בתכנית כתבה הבחורה קורות חיים, הגיעה להכרה שהיא אינה יודעת כיצד להתראיין נכון בראיונות עבודה, הכירה בכך שיש לה בעיה וביקשה עזרה מצוות התכנית. ביוזמתה היא הגיעה יותר פעמים ממספר הפעמים שהייתה חייבת להגיע. כעבור זמן מה, החלה לעבוד במחשוב.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ המנחה ביקשה מהבחורה לתאר את החלום המקצועי שלה.
- ♦ המנחה ביקשה מהבחורה לחזור לתקופת ילדותה, שאלה אותה מה היא רצתה להיות כשתהיה גדולה, וערכה השוואה בין החלום לבין המציאות.
- ♦ המנחה הקפידה לשבת בשקט בזמן שהבחורה תיארה את החלומות שלה.
- ♦ המנחה זימנה את הבחורה לפגישה ויחד כתבו קורות חיים.
- ♦ הבחורה סיפרה את קורות החיים למנחה, וזו סגננה וכתבה אותם במחשב.
- ♦ כאשר הבחורה התנגדה לשתף פעולה אמרה לה המנחה שהיא זו אשר מתי שהוא צריכה למצוא לעצמה עבודה, ושזו המומחיות שלה לעזור לה, ולכן כדאי שתקשיב.
- ♦ המנחה השוותה בין קורות החיים שהיא כתבה, לבין קורות החיים שהבחורה כתבה בעבר, ושאלה אם התוצר מתאים לה.
- ♦ המנחה שינתה את קורות החיים בהתאם לבקשת הבחורה.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ♦ סיפור החלום המקצועי.
- ♦ כתיבה משותפת של קורות חיים.

עקרונות פעולה:

- ♦ הקשבה
- ♦ התעניינות בסיפור חייה של המשתתפת
- ♦ בניית שותפות באמצעות קשר אישי
- ♦ שימוש מושכל בסמכות המקצועית ליצירת שיתוף פעולה
- ♦ הצבת מראה של רצוי מול מצוי

3. סיפור הצלחה - אקדמאית "מבולבלת" נעתרה להשתלב בחיפוש עבודה

תאריך הדיון: 22.3.06

רקע: רווקה מעל גיל 30, אקדמאית בעלת תואר ראשון במדעי הרוח, עבדה בעבר במספר מקומות כמורה מחליפה והחלה לימודים לתואר שני. היא הגיעה לסדנת חיפוש עבודה במקביל למפגשים עם יועץ תעסוקתי, וכיום נמצאת במסגרת של הנחיה אישית פעמיים בשבוע עם מנחה הסדנה.

לפני: הבחורה לא עבדה והייתה מבולבלת וחסרת ביטחון לגבי כישוריה המקצועיים.

אחרי: לאחר כחודש וחצי בתכנית, הבחורה החלה לעבוד כמורה מחליפה, היא חיפשה עבודה קבועה והייתה ממוקדת בחיפושיה.

סוגיות בלתי פתורות: הבחורה עדיין חשה בלבול מקצועי.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ במפגש הראשון הקפיד המנחה שלא להגיב למילות הבלבול של הבחורה.
- ♦ המנחה שאל את הבחורה מה היא עשתה כדי לחפש עבודה, וכאשר אמרה שלא עשתה כלום, ביקש ממנה לעשות רשימה של בתי-הספר בשכונה בה היא גרה וללכת אליהם לחפש עבודה.
- ♦ המנחה המשיך לבקש מהבחורה את הרשימה, למרות שלא הביאה אותה.
- ♦ במפגשי הקבוצה קיים המנחה סבב בו שאל את המשתתפים על התקדמותם. כאשר הכינה לאחר שבוע וחצי את הרשימה החמיא לה.
- ♦ המנחה שאל את הבחורה מה עשתה עם הרשימה, ונתן לה טבלה מפורטת יותר למלא.
- ♦ לאחר שמילאה את הטבלה, הזמין אותה למפגש משותף עם היועץ להציע לה תכנית אישית.
- ♦ לאחר הפגישה עם היועץ המנחה הורה לבחורה להגביר את קצב חיפוש העבודה ולהקדיש את כל זמנה הפנוי לחיפוש עבודה.

נקודות מפנה/אירועים מכוונים:

- ♦ הכנת רשימת בתי-הספר.
- ♦ מתן הוראות ברורות להמשך.

עקרונות פעולה:

- ♦ התייחסות אישית לכל אחד מחברי הקבוצה
- ♦ פישוט תהליכים ויצירת סדר
- ♦ אי-ויתור למשתתפת
- ♦ שיתוף פעולה של הצוות
- ♦ הגדרת כללים
- ♦ בניית חוזה עבודה
- ♦ שימוש מושכל בסמכות

4. סיפור הצלחה - איש חרדי מיואש קרוב לגיל פרישה חזר לעבודה ולשמחת חיים

תאריך הדיון: 22.3.06

רקע: איש חרדי קרוב לגיל הפנסיה, עבד בעבר בתפקיד בכיר במועצה מקומית. השתתף בסדנת "שער לעבודה" (חמישה ימים בשבוע, ארבע שעות ביום) במסגרת התכנית.

לפני: האיש לא עבד ואיבד את אמונתו בסיכוי לצאת ממעגל האבטלה לפני הפנסיה. דחה כל אפשרות עבודה שהוצעה לו, בטענה שהיא לא ראויה למעמדו.

אחרי: לאחר 3-4 שבועות בתכנית החל האיש לעבוד כמשגיח כשרות במפעל, עבודה שהוצעה לו בעבר אך נדחתה על-ידו. הוא התמלא שמחת חיים, אמונה בעצמו ופתיחותו לעולם גדלה.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ במהלך הפעילות בסדנה בה השתתף סיפר המנחה למשתתפים סיפור שהמציא על יחסיו עם אחד מילדיו.
- ◆ המנחה כתב על הלוח את עיקרי הסיפור האישי ואת תגובות המשתתפים לסיפור.
- ◆ המנחה שאל את המשתתפים היכן לדעתם הוא טעה באופן בו התייחס לילד שלו, והראה להם את שני המעגלים בהתאם ל"אפקט פיגמליון", לפיו אנשים מתנהגים בהתאם להתנהגות כלפיהם.
- ◆ כאשר האיש החל להתייחס למנחה, המנחה החל להסתכל עליו יותר ולדבר אליו. המנחה הדגיש בשבילו שוב את החיובי בהתנהלותו, וברוח זאת עיצב בעבורו את הסיפור.
- ◆ בתום הסדנה שוחח המנחה עם המשתתף על המשפחה שלו ועל רגשותיו.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ◆ שיחה אישית עם מנחה הסדנה.

עקרונות פעולה:

- ◆ שיתוף אישי של המנחה בחוויותיו
- ◆ יחס שוויוני
- ◆ הסברה באמצעות ידע חיצוני
- ◆ התעניינות בסיפור חייו של המשתתף

5. סיפור הצלחה - אם ערביה שבעלה ביזה אותה, נכנסה לראשונה לחיי עבודה ולימודים

תאריך הדיון: 29.3.06

רקע: אישה ערביה, בגיל בין 20-30, אם לילדים, גרושה בשל ניסיון של בעלה לשדל אותה לזנות. האישה, ללא השכלה גבוהה ומעולם לא עבדה, השתתפה בסדנה במסגרת התכנית, במקביל לפגישות עם היועץ התעסוקתי.

לפני: האישה לא עבדה ולא ניתן היה לדבר איתה על עבודה, לא רצתה לחיות והייתה בודדה.

אחרי : לאחר ארבעה חודשים בתכנית, היא עבדה בעבודה ברמה שהיא נמוכה מיכולותיה וכישוריה, אחראית על צוות עובדים, למדה לפסיכומטרי, ורכשה חברים חדשים.

סוגיות בלתי פתורות:

- ♦ העבודה בה היא עוסקת אינה הולמת את כישוריה.
- ♦ יש לה קשיים בלימודים בקורס הפסיכומטרי.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ המנחה דיבר בסדנה על נבואה שמגשימה את עצמה ועל כוחו של האני, הבליט את זכויותיהן של נשים בחברה הערבית ואמר באופן ברור בקבוצה שיש קיבעון בתפיסת הנשים בחברה הערבית.
- ♦ כאשר האישה פנתה אליו בהפסקה בבקשת עזרה בנושאים אישיים הוא הקשיב לה והפנה אותה ללשכת הרווחה לקבלת עזרה. המנחה הקפיד לא לדבר על סיפורה האישי בתוך הקבוצה.
- ♦ המנחה אמר לאישה שאצלם בחברה הערבית מסגרת נישואין מאוד חשובה, וכואב לה שאיננה נשואה, ושזה נכון שמאוד קשה להתחתן שוב בחברה הערבית, אבל מה שחשוב זה העתיד שלה והחלום על הבעל צריך להתפוגג. על כך הוא רמז בדבריו בקבוצה.
- ♦ המנחה המליץ עליה ליועצה האישי, ואמר לו שהיא בשלה להשתלב בעבודה.
- ♦ כאשר החלה לעבוד אמר המנחה לאישה שכל עבודה מכבדת את בעליה.
- ♦ כאשר האישה הגיעה עם ילדיה למרכז, התייחס המנחה לילדים.
- ♦ האישה הזמינה את המנחה ומנחה נוסף לבוא לארוחה לכבוד יום ההולדת של בתה והם סירבו.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ♦ שיח קבוצתי על מעמד האישה בחברה הערבית.
- ♦ הפניית האישה לקבלת עזרה מלשכת הרווחה.
- ♦ המלצת המנחה על הבחורה ליועץ.

עקרונות פעולה:

- ♦ יידוע בנושאי זכויות
- ♦ עיסוק קבוצתי בנושאים רלוונטיים למשתתפים
- ♦ התייחסות אישית למשתתפים בסדנה
- ♦ שמירה על סודיות בקבוצה
- ♦ שילוב בין מערך קבוצתי לאישי
- ♦ התייחסות למכלול המערכת המשפחתית
- ♦ גיוס מערכות תמיכה נוספות למען המשתתפת
- ♦ שיתוף פעולה של הצוות

קבוצה שנייה: אירוע וסיפור הצלחה של הקבוצה השנייה

6. אירוע הצלחה - משתתפת מבוגרת החולה 15 שנים במחלת עור החלה לחזור לעבודה

תאריך הדיון: 1.5.07

רקע: אישה מעל גיל 45, חולה במחלת עור ומוגדרת על-ידי ביטוח לאומי כאישה עם למעלה מ-50% נכות. עבדה בעבר כמנהלת מטבח, עד שהתגלתה המחלה. הפסיקה לעבוד לפני 15 שנה. הגיעה לתכנית והייתה בטיפול של יועצת תעסוקתית.

לפני: האישה לא עבדה, נאבקה במדינה, בסיוע עו"ד והעמותה לנפגעי המחלה, להכרה כנכה ולא שיתפה פעולה עם היועצת.

אחרי: לאחר חודשיים בתכנית ניגשה האישה לאבחון ב"וועדת תמיר" (ועדה בה ניתן לערער על ההשתתפות בתכנית). היא הפכה להיות פחות כועסת, נאבקה פחות עם המנחה, והייתה מוכנה יותר להקשיב ולשתף פעולה. הוועדה החליטה שאינה כשירה לעבודה בשל מחלתה, והיא הוצאה מהתכנית.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ היועצת הקשיבה לאישה למרות צעקותיה, ואמרה לה שחבל על האנרגיה שהיא מוציאה.
- ♦ היועצת אמרה לאישה שהיא יכולה לעזור לה להילחם אל מול המדינה והמערכות הגדולות.
- ♦ היועצת הציבה בפני האישה כיוונים תעסוקתיים, אחרי חשיבה משותפת על תחום התעסוקה.
- ♦ היועצת שוחחה עם האישה על עברה ועל משפחתה.
- ♦ היועצת הביאה בפני האישה דוגמאות של אנשים החולים במחלה זו שהיא מכירה והצליחו בחיים, וסיפרה לה על אנשים שוועדת תמיר החליטה להוציא מהתכנית.
- ♦ היועצת שמרה עם האישה על קשר טלפוני רציף, והתקשרה גם כשהאישה טרקה לה את הטלפון.
- ♦ כאשר היועצת יזמה פגישה משותפת בין ראש הצוות שלה והמשתתפת, האישה כעסה והלכה אחרי חמש דקות.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ♦ התמודדות היועצת עם הצעקות בדרך של ריכוך.
- ♦ שיחה אישית עם המשתתפת.

עקרונות פעולה:

- ♦ "ריכוך" מקדים
- ♦ חיזור וקשר רציף
- ♦ אי-ויתור על המשתתפת
- ♦ התעניינות בסיפור חייה של המשתתפת
- ♦ התייחסות בלתי אישית להתקפות אישיות
- ♦ צמצום שלילת קצבה

7. סיפור הצלחה - אישה שחזרה בתשובה, התאלמנה בארצות-הברית וחזרה לארץ כשהיא מדוכאת, וכעת החלה לעבוד
תאריך הדיון: 19.4.07

רקע: אישה ישראלית במקורה, שבעבר עבדה במשרה מכניסה בארצות-הברית, חוותה אובדן של בן-זוג, חזרה בתשובה ועלתה לישראל. מאז שעלתה ארצה לא עבדה. היא הגיעה למרכז וטופלה על-ידי יועצת תעסוקתית ומפתחת קשרי מעסיקים.

לפני: האישה לא עבדה, הייתה מדוכאת, הלכה לראיונות עבודה אבל לא הצליחה להתקבל לעבודה.

אחרי: האישה עובדת ושבעת רצון ממקום העבודה החדש, שמחה ופעילה.

תוצר לוואי שלילי: בתקופת ביניים, בתחילת עבודתה, נאלצה לחיות בדלות גדולה יותר מבעבר.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ בשלב ראשון היועצת לא שיבצה את האישה מיידית במסגרת.
- ◆ היועצת שלחה את האישה חזור ושלוח לראיונות עבודה, וליוותה אותה אל הראיונות "יד ביד". היא הקפידה לבחור ראיונות שיתאימו ליכולותיה.
- ◆ היועצת דיברה בשבח האישה עם מעסיקים פוטנציאליים.
- ◆ היועצת שוחחה עם האישה מדי יום בטלפון בתקופת ההמתנה לתשובות מהראיונות עד קבלתה.
- ◆ היועצת ומפתחת קשרי המעסיקים ביקשו מהאישה להגיע מדי יום למרכז וקיימו עמה שיחות עידוד.
- ◆ האישה התקבלה לעבודה בשכר נמוך בתחילת הדרך.
- ◆ כאשר החלה לעבוד הייתה בעיה עם השכר, והיועצת פנתה למנהלת "אמין" בבקשה לתמוך באישה מבחינה כלכלית בתקופת המעבר.
- ◆ היועצת קיימה עם האישה שיחות תמיכה שכללו גם נגיעה בנושאים אישיים (כגון שיח על אמה).
- ◆ היועצת דאגה לכך שלאישה תהיה תמיכה חומרית, כגון מקלדת למחשב, כרטיס נסיעות "חופשי חודשי" וכרטיס טלפון.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ◆ הגמשת הנהלים לטובת המשתתפת.
- ◆ ליווי אישי לראיונות עבודה.
- ◆ מתן תמיכה כלכלית בנקודת משבר.

עקרונות פעולה:

- ◆ שימוש מושכל בסמכות
- ◆ הרחבת תחושת החופש
- ◆ זיהוי צרכים רגשיים של המשתתפת

- ♦ התמקדות בנקודות החוזק של המשתתפת
- ♦ היענות מיידית לצרכיה החומריים של המשתתפת
- ♦ ליווי אישי צמוד מתוך ערבות אישית

קבוצה שלישית: ארבעה סיפורי הצלחה של הקבוצה השלישית

8. סיפור הצלחה - מבוגר שלא עבד 8 שנים חזר לעבודה ולשלוש בית

תאריך הדיון: 18.10.07, 25.10.07

רקע: איש מבוגר, גרוש עם שמונה ילדים, שלא הסכים לשלם מזונות לאשתו. לאחר שפוטר מעבודה כמנהל מטבח לא עבד כשמונה שנים, איבד את הרצון לעבוד ושקע בדיכאון. האיש הועבר מטיפול של יועצת תעסוקה שעבדה עמו זמן רב, אותה נהג לרמות באמצעות שקרים ותחבולות.

לפני: האיש לא עבד בשמונה השנים שלפני הגעתו למרכז, יחסיו עם משפחתו היו שליליים.

אחרי: האיש יצא לעבוד כמנהל חדר אוכל. הוא מתמיד בעבודתו כבר שנה וחצי, ומרוצה ממנה. יחסיו עם בני משפחתו השתפרו אף הם.

תוצר לוואי (חיובי): האיש החל בתהליך ליצירת שלום בית במשפחתו.

סוגיה בלתי פתורה: בשלב מסוים האיש הלך לדרכו ואין כיום מידע על מה שקרה לו בהמשך הדרך.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ בפגישה הראשונה שלו עם היועץ החדש, קילל האיש את היועצת הקודמת.
- ♦ היועץ הזמין שוטר שהוציא את האיש מהבניין.
- ♦ היועץ אמר לאיש שאסור לו לשוב למקום עד שישנה את התנהגותו.
- ♦ כשהאיש חזר (כעבור מספר ימים) היועץ ביקש ממנו לשמור על יחסים של כבוד הדדי, ולהפסיק לשקר.
- ♦ היועץ ביקש מהאיש להתנצל בפני היועצת.
- ♦ כשהאיש סירב, שלח אותו היועץ להמתין בחדר ההמתנה.
- ♦ האיש התנצל בפני היועצת וחזר ליועץ.
- ♦ היועץ שוחח עם האיש על רצונותיו, וביקש שיפסיק לשקר.
- ♦ היועץ הפנה את האיש לסדנת חיפוש עבודה והסביר לו מה צפוי לקרות בה.
- ♦ האיש אמר "אני לא מאמין שתצליחו לעשות משהו, אני מבוגר, בלי שיניים ובלי רגליים".
- ♦ היועץ הציע לו להיות אמין ואז הוא יצליח להשתלב בעבודה.
- ♦ ביום הראשון לסדנה התלונן האיש עליה וביקש להפסיק להשתתף בה.

- ◆ האיש כעס על חברת "אמיץ" וטען שהיא שוללת קצבאות
- ◆ היועץ אמר לאיש שהוא ידוע כיועץ שאינו שולל קצבאות.
- ◆ האיש חזר להשתתף בסדנה.
- ◆ כשהאיש הציג בפני היועץ בעיה אל מול המוסד לביטוח לאומי, היועץ ליווה את האיש לביטוח לאומי עד להשגת הנדרש.
- ◆ האיש סיפר ליועץ את סיפור חייו.
- ◆ היועץ הקשיב ואמר לו "הבאת ילדים לעולם - קח עליהם אחריות".
- ◆ כשהאיש הגיב בבכי ושתיקה, היועץ הכין לו קפה והם שתו יחד.
- ◆ האיש הגיע אל היועץ מדי יום מבלי לתאם פגישה וטען שהסדנה משעממת.
- ◆ היועץ הציע שימצאו לו עבודה, וכשהראה האיש ליועץ פצע ברגלו, נתן לו היועץ 100 ₪ לקניית משחה.
- ◆ היועץ ליווה את האיש למק"מ (מפתח קשרי מעסיקים), שסידר לו ריאיון עבודה לתפקיד מנהל מטבח במלון.
- ◆ לקראת הריאיון הביאו לאיש בגדים וחומרי בישום.
- ◆ האיש הגיע מגולח ונאה, והביא עמו תעודות הצטיינות מן העבר.
- ◆ היועץ ויועצת נוספת קיימו עם האיש ריאיון הכנה.
- ◆ לאחר שהאיש לא התקבל לעבודה, שיתף אותו היועץ בכישלונות העבר האישיים שלו בראיונות עבודה, וסידר לו ריאיון נוסף.
- ◆ האיש התקבל לעבודה כמנהל מטבח בבית אבות, וכעבור מספר ימים הגיע המק"מ לבקרו במקום העבודה.
- ◆ בתגובה לקבלת תלוש משכורת ראשון, טען האיש שעובדים עליו ורצה להפסיק לעבוד.
- ◆ היועץ הוכיח לו כי המקום עמד בהסכם, והסכום נמוך רק מפני שהחל לעבוד באמצע החודש.
- ◆ בתגובה להתעקשות האיש להפסיק לעבוד, אמר לו היועץ "אתה יודע מה, תעזוב, תחזור לחיים שלך, ואף תחזור לסדנה".
- ◆ כעבור שעתיים של שיחה הסכים האיש להמשיך לעבוד.
- ◆ בתגובה לתלונה של האיש על ראייה לקויה, השיג לו היועץ משקפיים.
- ◆ היועץ קבע עם האיש פגישה שבועית לחיזוקים.
- ◆ עם קבלת תלוש המשכורת השני חזר האיש מאושר, והראה ליועץ שקיבל אחריות נוספת בעבודה בצורת מפתח למחסן.
- ◆ האיש קנה לעצמו רצועה לשעון אחרי שמונה שנים, ואמר ליועץ שהוא רוצה למחוק את העבר ולהפסיק להיפגש איתו.
- ◆ היועץ דחה את רצונו של האיש לנשק את רגליו, והאיש לקח בכוח את ידיו ונישק אותן.
- ◆ מאז לא ראה אותו היועץ.

נקודות מפנה/ אירועים מכוננים:

- ◆ הוצאת האיש מהבניין על-ידי שוטר.
- ◆ האיש התנצל.
- ◆ האיש מספר את סיפור חייו ליועץ.
- ◆ ריאיון העבודה הראשון, וההכנה אליו.
- ◆ קבלת האחריות הנוספת בעבודה.
- ◆ התנתקות האיש מהיועץ.

עקרונות פעולה:

- ◆ שימוש מושכל בסמכות
- ◆ שבירת אנונימיות (היועץ סיפר על עצמו)
- ◆ ליווי אישי צמוד ומתמיד לטווח ארוך
- ◆ התעניינות בסיפור חייו של המשתתף
- ◆ זמינות גבוהה - דלת פתוחה
- ◆ התמקדות בפתרון בעיות המשתתף
- ◆ היענות לצרכים חומריים ללא פרשנות שלהן
- ◆ דיאלוג בין שווים
- ◆ יצירת מפת חלופות ופרישתה בפני המשתתף
- ◆ מתן זכות בחירה למשתתף

9. סיפור הצלחה - אישה ערביה ללא השכלה ואם לתשעה ילדים, שלא עבדה מעולם, החלה

להשתכר בכבוד

תאריך הדיון: 25.10.07

רקע: אישה נשואה ערביה, בסביבות גיל 40, אם לתשעה ילדים. אנאלפביתית, שמעולם לא למדה במסגרת מסודרת ומעולם לא עבדה. האישה סובלת ממחלת נפש, ולפני כעשר שנים ניסתה להתאבד. הגיעה ל"אמין" בעבר, נפגשה עם היועץ כפעמיים והפסיקה להגיע. היא חזרה לגור במשך חצי שנה עם הוריה בצפון הארץ; זאת, לאחר שעזבה את בעלה בעקבות ריב. לבעלה יש עבר פלילי, לא מתמיד בעבודה, אלים ובעל השכלה נמוכה. כעת האישה חזרה אל "אמין".

לפני: אישה שלא עבדה מעולם, הסובלת ממצב נפשי מעורער.

אחרי: לאחר כחודש וחצי של עבודה עם היועץ, השתלבה בעבודה כמטפלת בקשישה בירושלים, שבעת רצון מעבודתה ומתמידה בה.

תוצרי לוואי (חיוביים): מצבה הנפשי והמשפחתי של האישה השתפר.

סוגיות לא פתורות:

- ◆ האישה עדיין אנאלפביתית.
- ◆ בעל בעייתי.
- ◆ אין ביטחון שהילדים מקבלים מסגרת מתאימה ומתפתחים בתקינות.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ בפגישה הראשונה, לפני חצי שנה, היועץ, איש ערבי מבוגר, ביקש פרטים ראשוניים, וכשהאישה אמרה שהיא סובלת ממחלת נפש ביקש ממנה מסמכים המעידים על כך.
- ◆ היועץ הסביר לאישה על התכנית, ואמר לה שלפי הדת המוסלמית מותר לנשים לצאת לעבודה.
- ◆ כאשר האישה עזבה את המקום ושבחה אליו רק כעבור כחצי שנה, אמר לה היועץ בפגישה המחודשת שהוא יודע שבחודשים האחרונים עזבה את בעלה, ושהוא כיועץ רוצה לסייע לה.
- ◆ היועץ ביקש מסמך שיעיד על בעייתה הנפשית, והסביר שאם לא יקבלו היא תחויב לצאת לעבודה.
- ◆ היועץ אמר לאישה שאם תעבוד, תשלם החברה בעבור השמת הילדים במעון.
- ◆ בתגובה לתלונת האישה שמישהו ב"אמין" נגע בה, הציע לה היועץ להגיש תלונה במשטרה.
- ◆ כעבור מספר ימים ביקשה האישה לעבוד, והיועץ ליווה אותה למק"מית וביקש ממנה שתמצא לה עבודה בהיקף מצומצם של חצי יום, בהתאם ליכולותיה.
- ◆ המק"מית הציעה עבודה של טיפול בקשישה דוברת ערבית ועברית.
- ◆ היועץ ביקש ממישהו מהמשתתפים ללוות את האישה לריאיון בחברה המספקת טיפול בקשישים, וכשלא נמצא מלווה ביקש אישור ללוותה בעצמו.
- ◆ היועץ ליווה את האישה לריאיון, כאשר הם צועדים במרחק של כ-10 צעדים אחד מהשני בהתאם לתרבות.
- ◆ היועץ הצטרף לריאיון כמתרגם והאישה התקבלה לעבודה, וקיבלה את כתובתה של הקשישה.
- ◆ היועץ הלך עם האישה אל בית הקשישה, והסביר לה איך להגיע למחרת.
- ◆ אחרי שהיועץ דפק על דלת הקשישה, הוא ערך היכרות ביניהן.
- ◆ הקשישה התקשרה להודות ליועץ על שהביא אליה את האישה, וביקשה זכויות נוספות לאישה.
- ◆ היועץ הפנה את הקשישה למנהלת המרכז שהסבירה לה על זכויות האישה.
- ◆ בביקור של האישה עם בנה במרכז, צייר הילד נשר עם לב גדול שכתוב בתוכו "אמין".

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ◆ עזיבתה של האישה את "אמין", ואי-חזרתה במשך כחצי שנה.
- ◆ בקשת האישה לעבוד.
- ◆ קבלת האישה לעבודה והיכרותה עם הקשישה.

עקרונות פעולה:

- ◆ פתיחת דף חדש בתחילת הדרך
- ◆ שימוש באמירות דתיות

- ◆ מתן זכות בחירה
- ◆ רגישות לרקע התרבותי של המשתתף
- ◆ ליווי אישי צמוד
- ◆ שימוש מושכל בסמכות
- ◆ גיוס מערכות חברתיות ומקצועיות נוספות למען המשתתף

10. סיפור הצלחה - מחוסר עבודה מתפרע חזר לעבודה ולשלווה משפחתית

תאריך הדיון: 22.11.07

רקע: איש המתגורר בצפון ירושלים, נמצא בחברה כמעט שנתיים, ידוע כבעייתי. לא עבד כבר 4 שנים. החליף 4-5 יועצים, הגיש שלושה עררים ושלוש פעמים תביעה לבית דין לענייני עבודה. האיש נהג להגיע מדי יום למרכז ולשגע את כולם. אשתו הייתה מטופלת אף היא בחברה.

לפני: איש שלא עבד 4 שנים, והיה ידוע כבעייתי ומתפרץ על הסובבים אותו.

אחרי: כבר מספר חודשים שהאיש מתמיד בעבודה בבית אריזה, מצליח שם מאוד ומרוצה מעבודתו. הוא עתיד בקרוב לקבל שירותים תומכי עבודה שיסייעו לו בתחומים נוספים. האיש הפסיק להתפרץ והפך להיות שקט ושלו.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ האיש הועבר לטיפול ראש צוות במרכז, שהתנה את עבודתו עמו בכך שאף אחד אחר לא יטפל באיש במקביל לטיפולו בלי אישורו.
- ◆ הוא פנה ליועץ של אשת האיש, ביקש שיתייחס אליה רק לפי הכתוב בחוק, והבטיח לו כי הוא לא יתערב בטיפול בה.
- ◆ היועץ אמר לאיש כי הוא פותח עמו דף חדש, וביקש שיספר את סיפור חייו.
- ◆ בתגובה לסיפור אשר תיאר פיטורין לא מוצדקים, וניסיון של האיש לחזור לעבוד במקום, אמר לו היועץ שעליו להסתכל על העתיד.
- ◆ לאור טענות האיש על טיפול החברה באשתו, הבהיר היועץ לאיש שהוא אינו מטפל במקרה של אשתו.
- ◆ היועץ השיח את האיש ב"שירות בקהילה" כמלווה לילד נכה, והאיש התמיד בעשייה בשמחה.
- ◆ היועץ פנה למק"מ בבקשה לסדר לאיש ראיונות עבודה.
- ◆ המק"מ סידר לאיש מספר ראיונות, והאיש דחה את ההצעות בטענות שונות.
- ◆ היועץ סרב לבקשת האיש לקבל כרטיסיות אוטובוס, והאיש פנה בתלונה אל מנהלת המרכז.
- ◆ מנהלת המרכז סירבה להתייחס אל האיש, אם לא יבוא אליה יחד עם היועץ, אשר לא הסכים להצטרף.
- ◆ בתגובה לכעסו ולהתפרצותו של האיש, ביקש היועץ להוציא אותו מהבניין.

- ◆ המק"מ מצא לאיש עבודה נוספת וקרא לו לריאיון בתיאום עם היועץ.
- ◆ האיש סירב להתראיין בטענה שהוא מחויב לילד הנכה אותו הוא מלווה.
- ◆ היועץ נתן הוראה שלא לאפשר לאיש להיכנס לבניין עד שלא יסכים להתראיין. הוא התקשר בנוכחות האיש ל"שירות בקהילה", ואמר להם שהאיש לא אמור להמשיך להגיע.
- ◆ המק"מ עדכן את האיש שהתפנתה עבודה על מלגה.
- ◆ האיש סיפר למק"מ שהוא בעל רישום פלילי והמק"מ אמר לו שכדאי לו לעבוד ולפרנס את ילדיו.
- ◆ המק"מ שוחח עם חבר מהשכונה של האיש, שעובד במקום המוצע, וביקש שיעודד את האיש להצטרף לעבודה.
- ◆ האיש ניסה במשך שלושה ימים להיכנס למרכז ולא אפשרו לו.
- ◆ האיש ביקש מהמק"מ את מספר הטלפון של העבודה והחל לעבוד.
- ◆ המק"מ ראה אותו במקום העבודה, והאיש ביקש שימסור ליועץ שהחל לעבוד ויבקש ממנו שיתקשר.
- ◆ היועץ התקשר אל האיש והזמין אותו לקחת כרטיסיות לאוטובוס.
- ◆ היועץ והאיש נפגשו והתחבקו, והיועץ ביקש מהאיש שיביא את תלושי המשכורת, כדי שיוכל לתת לו "שירותים תומכי עבודה".
- ◆ היועץ פנה ליועץ המטפל באשת האיש, וסיכם עמו שינסו להביאה לפגישה.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ◆ מעבר לטיפול על-ידי ראש צוות בחברה, וסיפור חייו לו.
- ◆ השמה ב"שירות בקהילה".
- ◆ סירוב להכניסו לבניין עד להסכמתו להתראיין לעבודה.
- ◆ בקשת האיש את מספר הטלפון של מקום העבודה.
- ◆ קבלת כרטיסיות מהיועץ.

עקרונות פעולה:

- ◆ הצבת גבולות תוך שימוש מושכל בסמכות
- ◆ יחסים הדדיים
- ◆ פתיחת "דף חדש"
- ◆ התמקדות במשתתף והיענות לצרכיו החומריים
- ◆ דיאלוג מתמיד

11. סיפור הצלחה - בעל שעבר תאונה ואישה לא עובדת, עולים מאתיופיה, החלו לעבוד ולחיות

תאריך הדיון: 24.1.08

רקע: איש כבן 40, נשוי ואב לשישה ילדים. עלה לארץ מאתיופיה לפני כשבע שנים, שם עסק בחקלאות. האיש רכש דירה, אך הדירה לא הייתה מרוהטת כלל. לפני שהגיע למרכז עבר תאונת עבודה וביקש קצבת נכות. הוא לא קיבל קצבה במשך כשלושה חודשים, והגיע לתכנית כועס.

לפני: איש שהוא ואשתו לא עבדו, ביתם היה ריק מריהוט ומחפצים, והם פרנסו את משפחתם בדוחק מקצבה שהופסקה.

אחרי: האיש עובד כבר כחצי שנה במפעל היי-טק ומרוויח שכר חודשי גבוה משכר המינימום. אשתו עובדת כטבחית ומרוויחה למעלה משכר המינימום. הדירה מרוהטת וכל איכות החיים בבית השתנתה. המשפחה מתכננת לעבור דירה.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ היועץ שלח את האיש ללמוד עברית בסדנה.
- ♦ היועץ שלח את האיש לסייד בית-ספר במסגרת "שירות בקהילה".
- ♦ האיש הגיע אל בית-הספר עם מקל ובלוויית בנו, וטען שאינו יכול לעבוד.
- ♦ מנהלת בית-הספר כתבה ל"אמין" מכתב כועס על שליחת האיש לעבודה.
- ♦ כשחזר האיש לרכזת "שירות בקהילה", עלתה וירדה איתו במדרגות כביכול על מנת למצוא את היועץ.
- ♦ הרכזת סיפרה ליועץ בנוכחות האיש מה קרה בבית-הספר, ואמרה לו שהאיש עלה וירד איתה במדרגות והוא מסוגל ללכת.
- ♦ היועץ ביקש מהאיש שהתבייש במעשיו לחשוב על מה שקרה ולשוב למחרת.
- ♦ האיש שב למחרת וביקש לעבוד, והיועץ ליווה אותו אל המק"מית.
- ♦ היועץ סיפר למק"מית על מה שהתרחש, וביקש שתמצא לאיש עבודה.
- ♦ המק"מית קבעה לאיש ריאיון עבודה ליום המחרת.
- ♦ היועץ ביקש מהאחראית שתאשר לו להתלוות אל האיש לריאיון וקיבל את הסכמתה.
- ♦ היועץ הזמין את האיש להגיע למרכז לפני הריאיון, והם נסעו אליו יחד במונית.
- ♦ היועץ הצטרף לריאיון והאיש התקבל. היועץ והאיש חזרו אל המרכז יחד במונית.
- ♦ היועץ הסביר לאיש כיצד מגיעים למקום העבודה, ביקש שיסע לשם יום קודם כדי שיכיר את הדרך ונתן לו כרטיסיה.
- ♦ היועץ התקשר אל האיש לפני העבודה לוודא שהגיע בזמן.
- ♦ כמה שעות אחר-כך, התקשר היועץ לשאול איך האיש מסתדר והאיש אמר שהכל בסדר.
- ♦ כעבור שבוע היועץ התקשר להזמין את האיש לקבל תקציב לשירותים תומכי עבודה, וביקש מהאיש לרכוש באמצעותם בגדים לילדיו.

- ◆ האיש ביקש שהיועץ ימצא עבודה מתאימה (קרובה לבית) לאשתו.
- ◆ המק"מית מצאה עבודה לאשתו, היועץ הסביר לה מה נדרש ממנה, והם נסעו יחד לקחת אותה למקום העבודה. האישה החלה לעבוד באותו יום.
- ◆ היועץ התקשר לאישה מספר ימים לאחר מכן לשאול כיצד היא מסתדרת, והאישה אמרה שהיא מסתדרת טוב.
- ◆ היועץ הזמין את המשפחה לקבל כרטיס נסיעות "חופשי חודשי", והם ממשיכים להיות איתו בקשר.
- ◆ כשהיועץ הזמין את האישה לקבל "מענק התמדה", והאיש ביקש לבוא לקחתו במקומה, אמר לו היועץ שהאישה צריכה להגיע בעצמה.
- ◆ האיש הזמין את היועץ לבקר בביתו וביקש סליחה על כל התהליך.
- ◆ בביקורו, ראה היועץ שהבית כבר מרוהט ומאובזר כראוי.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ◆ האחראית על "שירות בקהילה" הבהירה לאיש שהוא מסוגל לעבוד, והיועץ ביקש ממנו לחשוב על מה קרה כאשר טען שאינו מסוגל.
- ◆ ליווי האיש לריאיון העבודה.
- ◆ בקשת האיש למצוא עבודה לאשתו.
- ◆ מציאת עבודה לאשתו.

עקרונות פעולה:

- ◆ חשיפת "בלופים"
- ◆ ליווי אישי צמוד
- ◆ היענות לצרכיו החומריים של המשתתף
- ◆ יחס שוויוני
- ◆ מתן זכות בחירה

קבוצה רביעית: שני סיפורי הצלחה

12. סיפור הצלחה - אישה חרדית גרושה ואם לשניים משתכרת, שכרה דירה, היטיבה עם

ילדיה ועם עצמה, ותכננה להקים עסק

תאריך הדיון: 7.2.08

רקע: אישה חרדית, גרושה שבחזקתה נותרו רק שניים מארבעת ילדיה (שני הילדים האחרים בחזקת הגרוש). הילדים, הצעירים מגיל 10, סבלו מטראומה בעקבות הגירושין. במהלך הנישואין קיבלה מכות מבעלה, ובעקבות הגירושין נותרה ללא רכוש. היא משלמת על הדירה בעצמה, והוריה נמצאים בחו"ל ואינם מסייעים לה. האישה הגיעה לתכנית בספטמבר 2005, והועברה לטיפול של יועץ דתי מיועצת אחרת.

לפני: האישה לא עבדה, הייתה מבודדת ומבוזת בחברה בה חיה ונטולת ביטחון עצמי. לא היו סידורי חינוך קבועים לילדיה, והיא שקלה לוותר עליהם. הבית לא היה מרוהט.

אחרי: האישה עובדת במשרה מלאה, משתכרת מעל הממוצע במשק, ויש לה תכניות להקים עסק משלה. יש לה חברים והיא מאושרת ובעלת ביטחון עצמי. הילדים מסודרים במסגרות חינוך והעשרה, והיא רכשה ריהוט לביתה.

תוצר לוואי שלילי: האישה איבדה תמיכה נוספת שניתנה לה מהמדינה.

סוגיה בלתי פתורה: האישה עדיין לא נמצאת בקשר עם שני ילדיה הנוספים הנמצאים אצל הגרוש.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ היועצת הקודמת הפגישה את האישה עם היועץ, הציגה אותו בפניה ואמרה לה שאומנם הוא גבר אך הוא דתי ולכן יבין אותה.
- ♦ היועצת הקודמת אמרה שאם תרצה תוכל לפנות אליה בעת הצורך.
- ♦ היועץ הציג את עצמו, פרס מפת דרכים להמשך, וקבע פגישה נוספת.
- ♦ היועץ הסביר שיש לקבוע מסגרת שעות השתתפות בתכנית כמחויב בחוק, אך הגמיש את היקף השעות.
- ♦ היועץ אמר לאישה שחלק מהמפגשים יכללו חיפוש עבודה, שהוא יפנה אותה למקומות והיא תיתן לו משוב על התהליך.
- ♦ האישה אמרה שאינה רוצה להיות עם המשתתפים האחרים במרכז, והיועץ אמר שהיא חייבת להיות במרכז, אבל בינתיים לא תשתתף בסדנה.
- ♦ היועץ קיים עמה פגישות מדי שבוע בימים ובשעות שנקבעו מראש, ללא הגבלת זמן על משך המפגש.
- ♦ לאחר תקופה ארוכה של מפגשים, אמר היועץ לאישה שהיא צריכה להשתתף בסדנה. כאשר האישה סירבה, אמר היועץ שכל האנשים שווים וחייב אותה להשתתף. בסדנה התחברה האישה למנחה ולמשתתפות ומעגלה החברתי התרחב.
- ♦ בפגישה של כ-3-4 שעות אמר לה היועץ שהגיע הזמן שיפסיקו להיפגש ושתצא לעבוד.
- ♦ מנחת הסדנה והיועץ התאמצו והצליחו במשותף למצוא לאישה עבודה, תוך שהיועץ אומר למעסיקים שהוא ערב לאישה באופן אישי.

נקודות מפנה/אירועים מכוונים:

- ♦ מעבר האישה מיועצת קודמת ליועץ הנוכחי.
- ♦ הגמשת הכללים בתחילת הדרך.
- ♦ השמת האישה בסדנה.

עקרונות פעולה:

- ♦ יצירת המשכיות טיפול

- ◆ רגישות לרקע התרבותי של המשתתפת
- ◆ הצבת גבולות תוך שימוש מושכל בסמכות
- ◆ בניית יחסי גומלין
- ◆ ערבות אישית מתוך דאגה למשתתפת

13. סיפור הצלחה - רווק שסבל מקשיים ומאיים על אחרים, התקבל לעבודה והוא שבע רצון

ממנה ומחיי

תאריך הדיון: 14.2.08

רקע: בחור רווק בסביבות גיל 40, סבל מהפרעות נפשיות. הגיע אל המרכז בתחילת הפעלת התכנית, נהג לכתוב מכתבי איום וקללה לעובדי המרכז, ועבר מיועצת ליועצת. הבחור עזב את התכנית וחזר כאשר לא היה לו ממה לחיות, והוא הוצא מהדירה אותה שכר מכיוון שלא הצליח לעמוד בתשלומי שכר הדירה.

לפני: בחור שלא עבד במשך שנים, ללא מקום מגורים, סובל מהפרעות נפשיות.

אחרי: הבחור עובד כבר שלושה חודשים ועסוק בשיפור יחסיו עם המעסיק, מצבו הנפשי השתפר והוא שבע רצון מחייו.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ במפגש הראשון עזרה לו היועצת למצוא מקום מגורים זמני בעזרת העירייה.
- ◆ היועצת אמרה לו שהוא חייב לשתף פעולה, ושאלה אותו שאלות על ילדותו.
- ◆ הבחור הביא מכתבים מהפסיכיאטר המעידים על הפרעה נפשית, והיועצת שאלה אותו מה הוא רוצה לעשות עם עצמו בחייו.
- ◆ כשהבחור סיפר שטיפל באביו בתקופת מחלתו, היועצת חשבה להציע לו לטפל בקשישים והוא סירב.
- ◆ כשהבחור שלח ליועצת מכתבי קללה, היא אמרה לו שזה לא מעניינה, ביקשה שיפסיק והוא הפסיק.
- ◆ היועצת ניסתה לשלב את הבחור ב"שירות בקהילה" וכשזה לא הסתדר החזירה אותו לטיפול.
- ◆ היועצת שלחה את הבחור לריאיון עבודה, והוא כעס ושבר את הטלפון הנייד שלו כדי שלא תוכל להתקשר אליו.
- ◆ הבחור אמר יום אחד שהוא רוצה לעבוד והשיג לעצמו עבודה בניקיון. כדי שלא יאבד את קצבתו שוחחה היועצת בידיעתו עם המעסיק על התנאים.
- ◆ לאחר שהחל לעבוד, היועצת השאירה לו הודעה שהיא מבקשת בשבילו תלושי מזון, וכאשר בשל כך השאיר לה הודעה לא נעימה, אמרה לו שהיא אינה מוכנה לשמוע הודעות כאלה והוא התנצל על כך.
- ◆ מאז שהחל לעבוד היועצת נפגשת עמו לפי הצורך, כאשר הוא מעוניין ובא, ללא קביעת זמן מראש.
- ◆ בשיחות האחרונות היועצת סייעה לו להגדיר את גבולות יחסיו עם המעסיק.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים :

- ◆ הבחור כתב מכתבי קללה ליועצות שטיפלו בו ועזב את התכנית.
- ◆ איבוד מקום המגורים וחזרה לתכנית.
- ◆ מציאת מקום מגורים בעזרת היועצת.
- ◆ מציאת מקום עבודה.

עקרונות פעולה :

- ◆ מתן כבוד למשתתף
- ◆ התעניינות בסיפור חייו של המשתתף
- ◆ התייחסות לדברי המשתתף
- ◆ שימוש מושכל בסמכות
- ◆ מתן מקום בטוח
- ◆ גמישות לפי הצורך
- ◆ גילוי נקודות החוזק והתמקדות בהן
- ◆ מתן דוגמה אישית למשתתף

קבוצה חמישית: 2 אירועים ו-5 סיפורים של הצלחה

14. אירוע הצלחה - משתתף שהתנהג באופן אלים נרגע ומביע אמון

תאריך הדיון : 10.4.08

רקע: משתתף חדש בתכנית, המשתמש באלימות מילולית כלפי סביבתו.

לפני: המשתתף הגיע לתכנית יחד עם בנו, השתולל, צעק ורב עם כולם, כולל עם מנהלת המרכז, עד להבאת שוטר. הוא הביע חוסר אמון במערכת.

אחרי: המשתתף נרגע, משוחח ברוגע עם המק"מית, ומביע את אמונו בה. בהמשך, החל האיש לעבוד, והוא אינו זקוק יותר לשירותי החברה.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ המק"מית אמרה לו: "מה אתה צועק? בוא נדבר בשקט", ובתגובה אמר המשתתף שהוא יכול לעבוד, שיש לו כוחות, וציין את מה שהוא מסוגל לעשות.
- ◆ המק"מית דיברה אליו בשקט, ואמרה לו: "בוא נלך ללוח הצעות עבודה שיש במרכז ונחפש ביחד".
- ◆ המק"מית נתנה לאיש תכנית עבודה לשלושת הימים הקרובים, עד לפגישתם הבאה.
- ◆ אחת המשימות שהמק"מית הציבה בפני המשתתף היא הוצאה של תעודת יושר מהמשטרה. לצורך כך, היא ציידה אותו בכסף הנדרש להוצאת התעודה.
- ◆ המשתתף אמר למק"מית: "את בסדר, אני סומך עליך, את כמו אימא שלי".

נקודות מפנה/אירועים מכוננים :

- ◆ הזמנת האיש לחפש עבודה ביחד.
- ◆ הצבת תכנית עבודה לשלושת הימים הבאים.

עקרונות פעולה :

- ◆ שימוש מושכל בסמכות (הבאת שוטר)
- ◆ תגובה שקטה לאלימות
- ◆ יצירת המשכיות
- ◆ הצבת משימות/הגדרת תכנית פעולה
- ◆ היענות לצרכים החומריים של המשתתף

15. אירוע הצלחה - משתתף מעל גיל 45 שלא עבד וצבר חובות, התחיל לעבוד והסדיר את

חייו

תאריך הדיון: 10.4.08

רקע: משתתף מעל גיל 45, שהגיע לתכנית במסגרת הרחבת התכנית לאנשים מעל גיל 45. בעבר עבד האיש באחת העיריות באזור כגון. לא עבד במשך כשנה.

לפני: האיש לא עבד תקופה ארוכה, צבר חובות, והתבייש בפני משפחתו.

אחרי: האיש עובד בהיקף יותר גבוה ממשרה מלאה, הסדיר את חובותיו ויחסיו עם משפחתו השתפרו.

תוצר לוואי (חיובי): לאיש יש חברים חדשים מהעבודה.

סוגיה בלתי פתורה: הוא עובד במשמרות של 12 שעות ביום, ואשתו חולה במחלה קשה.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ היועצת הסבירה לו כי בגלל גילו הוא ישתתף בתכנית רק לתקופה קצרה, האיש הביע את רצונו לעבוד.
- ◆ היועצת סידרה לו ריאיון עבודה.
- ◆ לקראת הריאיון סידרה היועצת למשתתף כלי גילוח, תספורת ובגדים הולמים.
- ◆ האיש התקבל לעבודה, והוא עובד מאז.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים :

- ◆ סידור ריאיון העבודה.

עקרונות פעולה :

- ◆ היענות לרצון המשתתף
- ◆ היענות לצרכים החומריים של המשתתף

16. סיפור הצלחה - אם חד-הורית שלא עבדה מאז לידת בתה שבה למעגל העבודה בהיקף מלא

תאריך הדיון: 10.4.08

רקע: משתתפת כבת 35, עולה מברית-המועצות לשעבר, אם חד-הורית לילדה בת שנתיים וחצי. בעבר עבדה במשרה מלאה, לא עבדה מלידת בתה. נמצאת בתכנית כחצי שנה.

לפני: המשתתפת לא עבדה, לא האמינה שביכולתה לעבוד במקביל לטיפול בילדה. היא הביעה עוינות כלפי התכנית.

אחרי: המשתתפת עובדת במשרה מלאה, ואף גייסה עובדים נוספים מהתכנית למקום עבודתה החדש.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ היועץ הציע למשתתפת למצוא מעון לילדתה לשעות הצהריים, שימומן על-ידי חברת "אמין".
- ♦ לכל בעיה שהמשתתפת העלתה בדרך, למשל, שעבודה עם קשישים סיעודיים מגעילה אותה, היועץ והמק"מית ניסו למצוא פתרון, כגון הצעה לעבוד עם קשישים לא סיעודיים.
- ♦ היועץ פרס בפני המשתתפת את המסגרת אליה היא מחויבת על פי החוק.
- ♦ המשתתפת עברה סדנאות שונות במרכז, כולל סדנת "זכויות-חובות".
- ♦ גם לאחר שהחלה לעבוד, מגיעה המשתתפת אחת לחודש למרכז, מביאה תלוש משכורת, מקבלת "חופשי חודשי" ו"מענק התמדה".

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ♦ מציאת מעון לשעות הצהריים לילדתה, במימון החברה.

עקרונות פעולה:

- ♦ היענות לצרכים חומריים של המשתתפת
- ♦ שקיפות - "יידוע על זכויות וחובות"
- ♦ אי-ויתור על המשתתפת

17. סיפור הצלחה - אם חד-הורית בעלת חובות רבים הגיעה להסדר חובות והחלה לעבוד

תאריך הדיון: 10.4.08

רקע: אישה בשנות ה-40, אם חד-הורית לשלושה ילדים, בעלת חובות רבים למקומות שונים. עברה אל היועץ מטיפול של יועצת אחרת שעזבה את השירות.

לפני: אישה לא עובדת, בעלת חובות רבים, ללא הסדר משפטי לתשלום.

אחרי: האישה עובדת, יש הסדר חובות משפטי.

סוגיה בלתי פתורה: לא בטוח שתצליח לעמוד בהסדר החובות.

פעילויות מרכזיות:

- ◆ כאשר המשתתפת סיפרה על חובותיה, הציע היועץ עזרה בהגעה להסדר חובות.
- ◆ כאשר המשתתפת אמרה שהדיון המשפטי בהסדר יתקיים שבוע לאחר מכן, גייס היועץ את עורכת הדין של המרכז, והציע לה שהחברה תשלם חלק מחובותיה. בנוסף, שלח היועץ את המשתתפת לנציג "ידיד" הנמצא בחברה, על מנת שיסייע לה בהליכים המשפטיים.
- ◆ היועץ הפגיש את המשתתפת עם מנהלת המרכז, שהציעה אף היא תשלום של חלק מהחוב. המשתתפת לא הסכימה לכך, ולא הגיעה לדיון המשפטי על ההסדר.
- ◆ היועץ אמר למשתתפת שהוא מאוכזב מכך שלא הסכימה להיענות להצעת העזרה של "אמין", ושלח אותה ל"שירות בקהילה" במחסן בגדים של קידום נוער.
- ◆ כעבור זמן מה, בקידום נוער ביקשו להעסיק את המשתתפת בשכר.
- ◆ בעקבות התגייסות היועץ, הגיעו עורכת הדין של המרכז ועורך הדין של קידום נוער להסדר תשלומים בבית המשפט. חברת "אמין" שילמה את הסכום הראשון, אשר אותו המשתתפת אינה חייבת להחזיר לחברה.

נקודות מפנה/אירועים מכוונים:

- ◆ שילוב האישה ב"שירות בקהילה".
- ◆ תשלום ראשוני של החברה והגעה להסדר החובות.

עקרונות פעולה:

- ◆ גילוי נקודות החוזק של המשתתפת
- ◆ גיוס מערכות נוספות והרחבת רשתות חברתיות
- ◆ פריסת מפת חלופות בפני המשתתפת
- ◆ מתן זכות בחירה

18. סיפור הצלחה - עולה מאתיופיה התחיל לעבוד וללמוד עברית אחרי שבע שנות אבטלה

תאריך הדיון: 5.5.08

רקע: עולה מאתיופיה כבן 50, נשוי, עבד באתיופיה בחקלאות ולא ידע קרוא וכתוב בעברית. מכיוון שהאיש היה מעל גיל 45, הוא הגיע ליועץ בתכנית למשך חודשיים שלאחריהם הוא אמור היה לחזור לאחריות שירות התעסוקה.

לפני: האיש לא עבד מאז עלה לארץ לפני 7 שנים, ולא למד עברית.

אחרי: לאחר חודש וחצי בתכנית, האיש עבד במשרה מלאה והתחיל לדבר מעט עברית. הוא הרוויח למעלה משכר מינימום בחודש.

סוגיה לא פתורה: החברה אינה מפעילה אולפן עברית בשעות אחר-הצהריים, ולכן האיש לא יכול היה להשתתף בו וללמוד עברית.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ האיש סיפר ליועצת שלא עבד אף פעם, והיא הסבירה לו שהוא מסוגל לעבוד.
- ♦ השיחות עם האיש התקיימו באמהרית.
- ♦ היועצת אמרה לאיש שיש לו רק חודשיים להיות בתכנית, וזה תלוי בו אם ילך לאחר מכן ללשכת התעסוקה. לאחר היסוסים אמר האיש שכל עוד הוא בתכנית הוא ינסה למצוא עבודה.
- ♦ האיש החל לחפש עבודה דרך שכנים וחברים, והחל לעבוד בניקיון.
- ♦ היועצת לימדה אותו מילים בסיסיות בעברית, כהכנה למפגש עם המעסיק.
- ♦ היועצת נתנה לאיש החזרי נסיעות והוא עמד לקבל מענק התמדה.
- ♦ מדי חודש היועצת קבעה פגישה עם האיש באמצעות פתק זימון והם נפגשו ושוחחו.
- ♦ בעת הצורך, למשל, כשהילד חלה, האיש התקשר ליועצת, והיא תמכה בו רגשית והרגיעה אותו.

נקודות מפנה/אירועים מכוונים:

- ♦ היועצת הסבירה לאיש שאם לא ימצא עבודה בחודשיים בהם ישתתף בתכנית הוא יחזור לטיפול לשכת התעסוקה.

עקרונות פעולה:

- ♦ הגדרת מסגרת זמן
- ♦ אי-ויתור על המשתתף ושמירה על קשר רציף
- ♦ יצירת קשר אישי
- ♦ רגישות לרקע התרבותי של המשתתף (שימוש בשפתו)

19. סיפור הצלחה - עולה מברית-המועצות לשעבר שהתייאש ורצה לעזוב את הארץ, עובד

ובונה את חייו בישראל

תאריך הדיון: 5.5.08

רקע: עולה מברית-המועצות לשעבר, נשוי, בסוף שנות העשרים לחייו, שברוסיה היה בעיצומם של לימודי הנדסה. בארץ עבד בשמירה וישב לאחרונה שלושה חודשים בכלא על עבירות נהיגה.

לפני: האיש לא עבד, עמד לעזוב את הארץ ולפרק את נישואיו.

אחרי: האיש עובד ומרוויח יפה, שיקם את נישואיו ונשאר בארץ.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ היועץ שכנע את האיש לבוא לסדנה למציאת עבודה.
- ♦ בסדנה כתב האיש מסמך קורות חיים, אותו שלח לחברות שונות ולא קיבל תשובה. הוא התייאש והתכוון לקנות כרטיס טיסה חזרה לארץ הולדתו.
- ♦ היועץ הקל על האיש ואפשר לו לא להגיע לכל הסדנאות.
- ♦ היועץ התקשר אל האיש כל כמה ימים לשאול לשלומו.

- ♦ היועץ העביר לאיש הצעת עבודה מחברה גדולה באזור ירושלים והאיש החל לעבוד, שיקם את נישואיו ונשאר בארץ.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ♦ ויתור היועץ על השתתפות האיש בכל הסדנאות.
- ♦ קבלת הצעת העבודה.

עקרונות פעולה:

- ♦ שימוש מושכל בסמכות
- ♦ אי-ויתור על המשתתף וזמינות גבוהה
- ♦ הבעת דאגה אישית ואכפתיות

20. סיפור הצלחה - ערבי שלא התמיד בעבודה בהיקף חלקי, החל להתמיד בעבודה בהיקף מלא

תאריך הדיון: 5.6.08

רקע: ערבי, נשוי עם שני ילדים. הגיע לתכנית בדצמבר 2007.

לפני: האיש עבד באופן חלקי, לא התמיד בעבודתו ולא היה מרוצה ממנה.

אחרי: האיש עבר לעבוד במקום חדש במשרה מלאה והוא מרוצה מעבודתו.

פעילויות מרכזיות:

- ♦ בפגישות הראשונות, היועץ שוחח עם האיש על כך שחלקיות עבודתו לא מספיקה, ואמר לו שהוא יכול לעבוד יותר. בתגובה, האיש הבטיח לחפש עבודה נוספת/אחרת.
- ♦ לאחר חודשיים בהם האיש לא עשה מאמץ להרחיב את היקף עבודתו, אמר לו היועץ שמעתה בכל יום בו הוא אינו עובד הוא מחויב להגיע לסדנה במרכז.
- ♦ המק"מית שוחחה עם המעסיק של האיש שסיפר שהוא לא מתמיד בהגעתו לעבודה.
- ♦ בהתייעצות של היועץ עם ראש הצוות הוחלט לא לתת לאיש כרטיס נסיעות "חופשי חודשי", אלא כרטיסיות בהתאם לנסיעותיו לעבודה.
- ♦ בתגובה לטענת האיש שמכיוון שהוא עובד חלקית הוא אינו מחויב בסדנה, אמר לו היועץ שהוא מוזמן לערער על כך בוועדת ערר.
- ♦ כשהאיש החל להשתתף בסדנה אמר היועץ למאמן הסדנה שלא ייכנס איתו לוויכוח על מחויבותו להגיע, וביקש שינסה לשכנע אותו לעבוד בהיקף מלא.
- ♦ במפגשו הראשון בסדנה, מאמן הסדנה התעניין בו ובא לראותו בפורום קבוצתי ולשוחח איתו על מעשיו ועל הרקע שלו.
- ♦ המאמן וחברי הקבוצה אמרו לאיש שכדאי לו לעבוד בהיקף מלא.

- ◆ כשהאיש הביע התנגדות להשתתפות בסדנה, הסביר לו המאמן שהוא מחויב לכך, ואמר לו שאם יעבוד בהיקף מלא, הוא והיועץ יסייעו לו ככל שניתן.
- ◆ המאמן אמר לאיש שיחשוב על כך יומיים-שלושה ויגיד לו מה הוא חושב.
- ◆ האיש הגיע בערך יומיים כן, יומיים לא, והמאמן לא בדק אם בימים שאינו מגיע הוא עובד.
- ◆ המאמן שאל את האיש אם חשב על דרכי התנהלותו, והאיש אמר שהוא עובד באופן חלקי וזה מספיק.
- ◆ המאמן אמר לאיש שאם ישנה את דעתו וירצה לעבוד במשרה מלאה הוא יוכל למצוא לו עבודה, ושהוא והיועץ יעזרו לו בכך.
- ◆ מאמן אחר בחברה אמר למאמן של האיש שמחפשים מסדר סחורה ב"סופר" וביקש מישהו שיוכל לעבוד שם.
- ◆ המאמן פנה לאיש והציע לו את העבודה. הוא הציע לאיש לנסות, ואמר שאם לא יהיה לו טוב הוא יוכל לחזור לסדנה.
- ◆ האיש החליט לנסות ונשלח לעבודה עם חבר שלו מסדנה אחרת.
- ◆ בשעות אחר-הצהריים ביום עבודתו הראשון, התקשר אליו המאמן לשאול איך היה, והאיש סיפר שהיה מצוין, ואמר שזו עבודה טובה שהוא רוצה להמשיך בה.
- ◆ האיש עובד כבר חודשיים ומגיע מעת לעת למרכז לקבל "חופשי חודשי" ולהתייעץ עם היועץ לגבי ההמשך.
- ◆ מאמן הסדנה שואל אותו לשלמו כשהוא מגיע.

נקודות מפנה/אירועים מכוננים:

- ◆ חיוב האיש להשתתף בסדנה.
- ◆ הצעת העבודה בהיקף מלא, יחד עם חבר מהסדנה.

עקרונות פעולה:

- ◆ יצירת מפת חלופות ופריסתה בפני המשתתף
- ◆ ניהול משא ומתן עם המשתתף
- ◆ הצבת גבולות ברורים
- ◆ הבטחת עזרה וסיוע
- ◆ שיתוף פעולה של הצוות למען המשתתף
- ◆ גיוס כלל המערכות - הרחבת הרשת החברתית
- ◆ ליווי אישי צמוד ומתמשך ושמירה על קשר

ביבליוגרפיה

גל, ג.; בראון, פ. 2007. **נייר עמדה: מה אפשר ללמוד מהניסיון של תכניות "מרווחה לעבודה" בעולם?** האוניברסיטה העברית בירושלים ומרכז המחקר והמידע של הכנסת, ירושלים.

סייקס, י.; רוזנפלד, י.מ.; וייס, צ. 2006. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית. תכנית פיילוט 2005-2002** - דמ-06-473-00. מאיירס-גיוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

סייקס, י.; גולדמן, מ. 2000. **לימוד מהצלחות: הפקת ידע מכון לפעולה מהרהור על עבודת מרכז קשר**. דמ-00-337-00. גיוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

רוזנפלד, י.מ. 1997. **לימוד מהצלחות - כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיועדיה**. דמ-97-304, גיוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

Argyris, C.; and Schon, D.A. 1974. *Theory in Practice*. Jossey Bass, San Francisco.

Schon, D.A. 1982. *The Reflective Practitioner*. Basic Books, New York.

Whitaker, J.M. 1976. "The Hindrance of Theory in Clinical Work". In: *Family Therapy: Theory and Practice*. Guerin, P. (ed.), Pp. 154-164. Gardner, New York.

דוחות מחקר ההערכה של תכנית מהל"ב:

קינג, י.; נוימן, פ.; וולדה-צדיק, א.; נאון, ד.; שמלצר, מ.; ברקלי, נ. 2006. **דוח מס' 1: דפוסי עבודה של מנהלי היעדים התעסוקתיים, קשייהם והגורמים המסייעים להם בעבודתם - דוח לאחר חצי שנה של הפעלת תכנית מהל"ב**.

אחדות, ל.; שמלצר, מ.; היילברון, ג.; גאליה, א.; אליאב, ת.; טולידנו, א.; ברקלי, נ.; נאון, ד.; חביב, ג'.; בן-שוהם, א.; פישמן, נ.; וולדה-צדיק, א.; נוימן, פ. 2007. **דוח מס' 2: המופנים לתכנית מהל"ב: מצב תעסוקתי, קבלת גמלה, השתתפות בפעילויות המרכז והערכת התכנית בעיני המשתתפים. ממצאים לתקופה של שישה עד תשעה חודשים מתחילת התכנית**.

אחדות, ל.; היילברון, ג.; נאון, ד. 2007. **דוח מס' 3: דפוסי הכניסה למערכת הבטחת הכנסה ויציאה ממנה: השוואה בין אזורי הניסוי של תכנית מהל"ב לבין אזורי ביקורת ושאר הארץ - ינואר 2005-פברואר 2006**.

אחדות, ל.; שמלצר, מ.; היילברון, ג.; גאליה, א.; אליאב, ת.; טולידנו, א.; ברקלי, נ.; נאון, ד.; חביב, ג'.; בן-שוהם, א.; קינג, י.; פישמן, נ.; וולדה-צדיק, א.; נוימן, פ. 2007. **דוח מס' 4: ממצאי מעקב אחרי השפעת תכנית מהל"ב על הזכאים בתחילת התכנית (המלאי) - לאחר 15 חודשי הפעלתה ועל הפונים החדשים (הזרם) - לאחר 6 חודשים מהגשת התביעה**.

קינג, י.; נוימן, פ.; היילברון, ג.; שמלצר, מ. 2007. **דוח מס' 5: השותפות בין המרכז והמעסיקים**.