

לטפל בילדים בסיכון: המסע ללמידה ארגונית במחלקה לשירותים חברתיים ברמלה

ד"ר אמתי ניב

אוקטובר 2000

בהכנת הדו"ח לקחו חלק פעיל רונית עופר, נאוה אדרת, דלית אור, סיגל בר-לב, יפעת המר, שרון חדד, אלעזר צור וחנה רינת – כולם עובדים סוציאליים במחלקה לשירותים חברתיים ברמלה. מנהלת המחלקה, גלית חיון, תרמה מזמנה ומניסיונה. ד"ר אמתי ניב, שליווה את הפרויקט כיועץ חיצוני, כתב את הגרסה הסופית והוא גם אחראי לתוכנה

נקודת המוצא.

התופעה הכואבת של ילדים בסיכון תופסת מקום חשוב בתודעה הציבורית ובסדר היום הלאומי. מאפיינים אותה סבלם של הקורבנות -- הילדים ובני משפחתם -- והקושי לתת לה מענה מספק. כדי להתמודד עם המצוקות האלה צריכים שירותי הרווחה לפתח יכולות חדשות, האופייניות לתחומי פעילות שונים בכלכלה ובחברה של המדינה המודרנית: הם צריכים לגייס את הקהילה על מרכיביה השונים למאמץ משותף ולהפעיל בייעילות ואפקטיביות את המשאבים של מחלקות הרווחה. מורכבות הבעיה של הילדים בסיכון אינה מאפשרת להעתיק פתרונות. יש לפתח הבנה וכלים מקומיים כתנאי הכרחי לפעולה מושכלת. זהו מסע נפתל של ניסוי ותעיה.

ברמלה עשינו את המסע הזה במסגרת הפרויקט לניהול הידע שיזם והוציא אל הפועל משרד העבודה והרווחה. בפרקים הבאים נתאר מה עשינו ונפרט את הלקחים שהפקנו מההתנסות הזו. נתחיל, כמובן בתיאור הרקע, נספר על החקירה שניהלנו (האבחון), על השינויים שהצענו לשיפור תפקודה של המחלקה, על הדרכים שהתווינו למימוש ההצעות האלה, ועל מה שלמדנו על איך שמערכות כמו זו שלנו יכולות ללמוד ולהתפתח. כל זאת במסגרת מאמץ של שבע לשכות רווחה נוספות שנסינון אמור להתווסף לבניית תיאוריה וכלים לפעולה בבעיות מורכבות.

בדפים הבאים מובא סיפורו של הפרויקט ברמלה. זהו סיפור של מסע: לא היתה לנו תכנית ואפילו את השאלות היינו צריכים להמציא. כל מה שרצינו הסתכם ביצירת הבנה חדשה של בעיה מורכבת, הבנה שתאפשר לנו בעתיד לתת שירות טוב יותר ללקוחותינו. בדפים הבאים אנחנו מתארים את המסע, מתעכבים בתחנות שונות לאורכו. את נתוני הרקע ובעיקר את הגייגנו (רפלקציות, בלע"ז) הנחנו בתיבות הפזורות לאורך המסע.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

המחלקה לשרותים חברתיים ברמלה: כרטיס ביקור

ברמלה 67,000 תושבים. 64% מהם הם יהודים ותיקים, 2% הם יוצאי אתיופיה, 16% באו מחבר העמים ו-18% בני מיעוטים. הילדים מהווים פחות משליש מכלל האוכלוסיה כ-20,000. כמחציתם, 10,067 מוגדרים כילדים בסיכון. בדרוג הארצי של חתך סוציו-אקונומי ממוקמת רמלה בדרגה 4 מתוך 10.

המחלקה מטפלת ב-5,000 משפחות ואוכלוסיה קשישה, כ-1,000 מהן בטיפול אינטנסיבי. בצד עובדי המשפחה (הכוללנים) קיימים במחלקה 18 תחומי התמחות (פונקציות)

על הקשר בין מחצית הכוס הריקה לניהול הידע

לשכת הרווחה של רמלה הייתה מועמדת מצויינת לפרויקט ניהול הידע. המארג הדמוגרפי, קשיי הקיום והיסטוריה של אי-הצלחות מצטברים לתמונה של עיר 'קשה' לתושביה. על הרקע הקשה הזה נבנתה לשכת רווחה המהווה כתובת עיקרית לטיפול ביחידים, במשפחות ובקבוצות הזקוקים לסעד שיציב אותם במסלול המוביל לעתיד טוב יותר. עשרות עובדי הרווחה הפועלים במסגרת הלשכה מייצגים קשת רחבה של נסיון, השקפה מקצועית ותחומי עיסוק מתמחים. בצד האחוריות, המחויבות והעניין האישיים אצל העובדים נבנתה בלשכה מערכת ניהולית מגובשת המתווה כיוונים ומספקת תמיכה מקצועית ורגשית לעובדי השדה. כל אלה ממלאים את מרביתה של הכוס.

פרויקט ניהול הידע, מעצם טבעו, התמקד בחלק הריק של הכוס: אותם עניינים, שאלות וקשיים המחייבים טיפול שיטתי כדי לאפשר ללשכה להמשיך ולשפר את השרות שהיא נותנת לפונים אליה. חשוב שהקורא ישים לבו לעובדה שסיפור המסע הוא על רקע של מערכת מנוסה ובעלת תרומה ייחודית לקהילה של רמלה.

אין זה מקרה ששני הנושאים שטופלו במהלך הפרויקט תופשים מקום נכבד בספרות המקצועית העכשווית: גיוס הקהילה לטיפול בבעיות אנושיות וחברתיות מורכבות ושימוש אפקטיבי במשאבים האנושיים של הלשכה בהתמודדות עם המציאות הזו. הקשיים בשני התחומים הם אוניברסאליים. 'מנהל המקרה', לדוגמא, תופש, כבר כמה שנים, מקום מרכזי בעבודות מדעיות בקשת רחבה של תעשיות, מערכות שרות וקהילות שלמות. העובדה שברמלה מתקשים לנהל מקרים מורכבים מהווה אישור נוסף למורכבות המצב, לא על הניהול והתהליכים בתוך הלשכה. המאמץ של ניהול הידע כוון להתמודדות מקומית עם בעייה אוניברסלית.

אנחנו מקווים שההערות האלה יעזרו לך, הקורא, להתייחס למה שנראה כביקורת חריפה כאל התייחסות לתופעות אוניברסליות או כשאלות נוקבות המצויות על סדר יומה של הפרופסיה של העבודה הסוציאלית. אחד ההישגים של פרויקט ניהול הידע ברמלה בא לידי ביטוי בחשיפה ובהתמודדות עם השאלות העקרוניות האלה.

מאין יצאנו, לאן התכוונו להגיע ואיך עשינו את זה

- התמודדות אפקטיבית עם בעיה מורכבת כמו זו של הילדים בסיכון אפשר לעשות בשני מסלולים:
1. על ידי רתימת הקהילה על מרכיביה השונים לגיוס המשאבים – מידע ומומחיות, עבור בתמיכה ציבורית ועד לתקציבים.
 2. על ידי תאום המאמצים הנעשים בתוך הלשכה. התאום נדרש כדי לאפשר להתמחויות השונות לטפל בבעיות ספציפיות ובאותו הזמן לראות תמונה מלאה של המערכת המטופלת – הפונה היחיד, משפחתו וגורמים שונים בקהילה. במרכזו של המסלול הזה מצוי מנהל המקרה (case manager).
- במסע שנמשך יותר משנה עברנו בשני המסלולים במטרה להבין את הפוטנציאל הגלום בהם בטיפול בילדים בסיכון ולפעול ליישומם המוצלח במציאות שלנו. הם יושמו בקונטקסט המיוחד של שירותי הרווחה ברמלה, ניתחנו את הקשיים המתלווים להליכה בהם והערכנו את תרומתם להתמודדות עם בעיית הילדים בסיכון. לאורך הדרך פיתחנו תובנות חדשות, הצענו ויישמו שינויים משמעותיים בעבודת הלשכה, בנינו כלי עבודה, למדנו על הדרכים השונות ללמוד מההתנסויות לאורך המסע ושיתפנו עמיתים בלשכה ובקהילה המקצועית בידע שרכשנו.

המסגרת המושגית והמתודולוגיה

כדי שלפרויקט הפיילוט ברמלה תהייה תרומה משמעותית ביצירת ידע חדש בתחום ילדים בסיכון, הוא היה חייב להתנהל, בדומה לשאר הלשכות המעורבות, באמצעות מתודולוגיה התואמת את הנושא ואת התוצאות הצפויות. בשונה מהחופש המוחלט שניתן ללשכה בתכנון הפרויקט ובביצועו, את המתודולוגיה בה הוא נעשה עיצבו אנשי מטה במשרד ויועצים חיצוניים. עיקריהם הם:

מאמץ ליצירת שינוי. לא מחקר המתמקד באיסוף נתונים ובגיבוש מסקנות והמלצות אלא תהליך היוצר שינויים בשרות הניתן לפונים.

מלמטה למעלה. הנחת העבודה בפרויקט היא שהמידע הרלבנטי והידע המעשי מצויים בידיהם ובראשם של אנשי השטח הזוטרים, אלה הבאים במגע יומיומי עם הפונים ועם הקשיים המתלווים לטיפול בהם. מרבית העובדים הזוטרים הם חדשים במערכת ומשורררים מאמונות והסכמות המהוות את הפרדיגמה ה'ישנה'. העובדים האלה יצטרכו לממש בהמשך הדרך את השינוי הצפוי. כאשר מתכנני השינוי שותפים בעיצובו, גדל הסיכוי שההמלצות לא תשארנה במגירתו של ראש הלשכה.

במתכונת של מחקר פעולה. ייחודו של מחקר-פעולה action-research הוא בחיבור ההדוק שהוא יוצר בין ידיעה לפעולה. הידע החדש נוצר מתוך הפעילות של איתור ופתרון בעיות. ההשערות והמסקנות, פרי הלמידה בגישה הזו, מועמדים בהמשך, לבחינה מחודשת באמצעות התנסות נוספת בפעולה. יתרונו של מחקר הפעולה הוא בראיה המערכתית שהוא מצריך. לא 'בידוד המשתנים' הרלבנטיים וניתוח מדוקדק שלהם אלא התמודדות עם המורכבות של המכלול בשלמותו ויצירת מפה קוגניטיבית המאפשרת הבנה מעמיקה של הסיטואציה הספציפית ומצבים דומים במערכות אחרות.

שינוי

מחקר-פעולה

תוך שימוש במודל המאפשר למידה מתוך העשייה. עבודה במתכונת של מחקר-פעולה יוצרת מעגלי למידה. מתחילים 'לתקוף את הבעיה' בהיקף קטן וסביב שאלה או השערה ספציפיים. את אלה שמים במבחן אמפירי. זהו ניסוי טבעי. למשל, להפעיל גישה שונה מהמקובל בטיפול בילד שנשר מביה"ס. עריכת הניסוי מצריכה עבודה שיטתית: הגדרת מטרה טיפולית במונחים הניתנים למדידה (למשל צמצום ימי ההיעדרות בחצי לתקופה של שלשה חדשים לפחות), מיפוי כל הגורמים המעורבים (המשפחה, ביה"ס, שירותים מקצועיים שונים ועובדים של הלשכה) ותכנון צעדי הפעולה (מה, מי, איך, עד מתי, עם איזה תוצאות). הלימוד מתוך העשייה בניסוי מתבטא בהתבוננות (רפלקציה) בניסוי ובתוצאותיו. פירותיה של התבוננות כזו הם מושגים, כלים, מודלים ותיאוריות רלבנטים למצבים בעתיד. התיקוף שלהם נעשה באמצעות ניסויים נוספים, בהיקף יותר רחב, סביב שאלות דומות. במקרה של הילד שנשר מביה"ס, ניסוי מוצלח יביא אותו לכתה לשלשה ימי לימוד בשבוע. אם התוצאה הזו הושגה באמצעות יצירת קואליציה מגובשת של האם, המורה וגורם נוסף, תשמש הגישה של יצירת קואליציות גם במקרים אחרים בהם מחייב הטיפול בבעיה המוצהרת שת"פ של גורמים שונים.

מעגלי למידה המבוססים על ניסוי פעיל, התבוננות, הכללה ובניית השערות המועמדות לבחינה בניסויים נוספים מהווים כלי עיקרי בלמידה שלנו עצמנו (גם אם איננו מודעים לתהליך עצמו) ולמידה של ארגונים. למידה זו מתרחשת בשלוש רמות. בראש ובראשונה למידה על הבעיה עצמה: מה בדרך הפעולה שלנו הביא לתוצאה בפועל? למשל, מהי המשמעות של נשירה, את מי צריך לערב בפתרון ואיזה מהלכים וטכניקות הם בעלי ערך בהחזרת הילד לביה"ס. במקרים רבים צוברים העוסקים בכך ידע חדש על התנאים היוצרים את הבעיה הספציפית; זוהי למידה ברמה השנייה: מהי תרומתם של השירותים השונים לפתרון הבעיה? בדוגמא שלנו, מה -- במדיניות של ביה"ס, של תפקוד המורים, מקומם של ההורים ותרומתם של גורמים אחרים בקהילה -- מגדיל או מקטין את נטייתם של ילדים לנשור. למידה כזו מאפשרת לפעול על מקורות הבעיה ולא רק על תוצאותיה, כלומר - התנהגות הילד הנושר. הרמה השלישית מתמקדת בדרך בה לומדים האנשים והארגונים המעורבים: מה איפשר לנו ללמוד מתוך מה שעשינו ומה היקשה על הלמידה.

המסע

התחנה הראשונה: איך לגייס את הקהילה?

ב-2 לדצמבר 1998 התכנסנו לראשונה כצוות לניהול הידע. ראש צוות - מנהלת תחום מנוסה ומקובלת, ושבעה נוספים. ארבעה עובדים כוללניים ושלשה המוגדרים כפונקציונאליים. הפגישה הוקדשה להבהרת הרציונאל של הפרויקט ומטרותיו, שיטת העבודה והנדרש מהחברים בצוות. באותה פגישה גם הוגדר הנושא לפרויקט: גיוס הקהילה על חלקיה השונים לטיפול בתופעה של הילדים בסיכון.

למידה ברמה השנייה: המשאבים

הבחירה ב'השגת משאבים' כנושא מצביעה על החשיבות המיוחדת לסוגיה הזו בלשכות המשתתפות בפרויקט. כמה לשכות התמקדו בפרויקט שלהן בגיוס משאבים מבחוץ. אחרות התמקדו בניצול יותר טוב של המשאבים המצויים בלשכה עצמה.

נדרשו שתי גישות נוספות להבהרת המתודולוגיה שתשמש אותנו בפרויקט. היה קשה להפנים מתודולוגיה של מחקר פעולה הדורשת מעבר מהכרזות כלליות בדבר הצורך לגייס את הקהילה לצורך ההתמודדות עם התופעה של ילדים בסיכון לניסוח מטרות ספציפיות, מטרות שניתן להשיגן במסגרת הפרויקט. היה ברור שהגישה של מחקר-פעולה זרה לחברי הצוות. הם התקשו למצוא את הקשר בין פעולה ללמידה ואת הקשר בין שלש הרמות של הלמידה.

למידה ברמה שלישית: איך יוצרים ידע חדש?

עבודה סוציאלית מקובל ללמוד מפי היודעים (הפרופסורים) ומקריאה בספרים. תוך כדי כך מתרגלים (מיישמים את הנלמד בכתה לשדה). במהלך העבודה השוטפת מצטבר הרבה נסיון ולא בהכרח למידה חדשה, נצבר מידע רב השמור בעיקר בתיקי הפונים. רק חלק זעיר מהמידע הזה מעובד והופך לידע התורם לקידום הפרופסיה..

במהלך הניסיונות החדשים לנסח מטרות בהירות ומדידות, התפתחו בצוות שתי גישות מנוגדות למושג 'גיוס הקהילה'. חברה אחת בצוות עסקה באותו זמן בגיוס דמויות מפתח ברמלה לוועדה רבת משתתפים שתתמוך במאמצים הקשורים בילדים בסיכון. היא השקיעה מאמץ רב בניסיונות להגיע אל דמויות המפתח בעיר – ראש העיר, מפקד המשטרה, מנהל מחלקת החינוך, מנהלים של שירותים ונציגים של שכונות. מטרתה הייתה לכנס פורום לדיון בנושא, דיון שיוביל לעשייה משותפת בתחום. בהיותה עובדת צעירה ולא מנוסה היא לא התיימרה להכתיב את סדר היום של הפגישה המיוחלת או להציע צעדי פעולה שיינקטו בעקבותיה. את כל אלה השאירה לדיון בפורום לכשיתכנס.

למידה ברמה ראשונה: איך פותרים את הבעיה?

מה הם התנאים המאפשרים לרתום אנשי ציבור לעשייה מתמשכת ואפורה? עד כמה הם פתוחים ללמידה חדשה? כמה מהם שבויים בקונצפציות שלהם ובמאמץ לשמור על כוחם בתוך המערכת? עד כמה הם פתוחים ללמידות חדשות. בעיקר, למידה מתוך אי ההצלחות שלהם עצמם?

חברים אחרים בצוות 'חשבו בקטן'. הם חפשו מקום בו יוכלו ללמוד, במתכונת של ניסוי טבעי, מהי התערבות אפקטיבית בעזרה לילדים בסיכון. המסגרת הטבעית למטרה זו היה יכול להיות גן ילדים בו מצויים ילדים החשופים לסיכונים שונים. חברי הצוות טרחו, שבועות רבים, באיתור גן כזה ובשכנוע המופקדים עליו לשתף פעולה. המחשבה הייתה שניתן ללמוד יחד על הסיכון בו מצויים חלק מהילדים ועל דרכים אפשריות להבטחת ביטחונם. הניסיון הזה לא עלה יפה. חברים בצוות אבדו עניין. לאחר חמשה חדשים של תהיות וחיפושים עצרנו. היה ברור שכך אין טעם להמשיך..

למידה ברמה שניה: התנאים הארגוניים.

הפרויקט ברמלה יצא לדרך סמוך לפרישתו של ראש הלשכה וכניסת המנהלת החדשה לתפקידה. שניהם לא היו מעורבים בקביעת הנושא ובמינוי צוות הפרויקט. חלק מאי ההצלחה של הצוות צריך לייחס לעובדה שהחברים בו פעלו מבלי שמישהו הציב להם דרישה ברורה לתוצאות. כפי שיתברר בהמשך, דרישה ברורה כזו מהווה תנאי הכרחי להצלחה. נכון שהמתח הקיים במצבים אלה בין הדרישה הפורמלית (מה שרוצה המנהל) לחופש הפעולה (של הצוות) הנדרש ללמידה מתוך העשייה הוא בלתי נמנע. במחשבה שניה, זהו מתח בריא ופורה.

התחנה השניה

מגיוס הקהילה לשימוש מרבי במשאבים באמצעות מנהל המקרה

כאן נכנסה ראש המחלקה לתמונה. למרות העובדה שבחמשת החדשים שחלפו מאז השקת הפרויקט לא הצליח הצוות להתניע אותו, היא המשיכה להאמין בפוטנציאל הטמון במסגרת הזו כמכשיר לטיפול בבעיות המורכבות של הלשכה. היא החליטה לבחור בנושא שונה המצוי כבר זמן רב על סדר יומה של הלשכה – בניית מודל אשר יסדיר את העבודה המשותפת של העובדים הכוללניים עם המתמחים בתחומים מקצועיים (פונקציונאליים). להלן כמה קטעים מהמסמך ששימש כנקודת המוצא לחלקו השני של המסע:

"רקע: הפרויקט המקורי, בשכונת גיורא, לא 'המריא' ולאחרונה החלטנו שלא להמשיך בו. לצורך הלמידה שלנו חשוב לציין את הסיבות העיקריות:

הנושא הכללי (איגום הון אנושי וקהילתי לטיפול טוב יותר בילדים בסיכון) כמו גם

המטרה הספציפית (יצירת מעורבות הורים וגורמים מהקהילה באחד הגנים של שכונת גיורא) לא 'הוטמעו' על ידי חברי הצוות ולא ספקו את האנרגיה הדרושה להפעלת הפרויקט. ההרכב של הצוות (ניסיון קודם, יכולות ונכונות) ודרך הפעלתו יצרו אך מעט מחויבות להצלחה וללמידה.

עיקר תשומת הלב הוקדשה **לתשומות:** החל בהקצאת חלקי תקנים, עבור בדרישות לציווד ואמצעים וכלה בייזום פעילויות 'תשומתיות'. למשל, חדשים של עבודה לכינון וועדת היגוי עירונית ללא הבנה של התפוקות שוועדה כזו צריכה לייצר.

הסיכוי להצליח וללמוד מהצלחות (מטרתו העיקרית של פרויקט ניהול הידע) בתנאים האלה הוא מזערי ולכן הוחלט להפסיק את הפרויקט.

הרצון להמשיך, אם כי במתכונת שונה, נובע מהעניין שיש בנושא של הילדים בסיכון ובפוטנציאל המצוי בו ללמידה על ושיפור של מערכות עבודה אחרות במחלקה בפרט ובקהילה המקצועית בכלל.

הפרויקט במתכונתו החדשה מכיל את הנקודות הבאות:

הנושא: להפעיל את המשאבים העומדים לרשות המחלקה לטיפול בילדים בסיכון בדרך שתאפשר להגיע לתפוקה מרבית במונחים של כמות המטופלים ואיכות הפתרונות.

השאלה: מערכת הרווחה העירונית פועלת לאורך שני צירים ארגוניים: מחד, שלשה צוותים המהווים כתובת כללית לחמשת אלפי פונים לערך, ומאידך שירותים מתמחים בתחומים מקצועיים ממוקדים כמו סמים, אלימות, חוק הנוער מועדוניות ובי"ס. מבנה כזה מאפשר הנאה משני העולמות: טיפוח והעמקת היכולת המקצועית בשירותים המתמחים בצד קיומה של כתובת הלוקחת אחריות כוללת על הפונה ועל צרכיו (העובד הכוללני, או, במינוח אחר עו"ס משפחה). מערכות דומות המשלבות התמחויות שונות סביב משימה או לקוח ספציפיים צמחו בשני העשורים האחרונים בשורה ארוכה של מערכות מורכבות – בתעשייה (ארגון על פי פרויקטים), בבריאות (רופא המשפחה ואחיות בטיפול בחולה השלם מול ההתמחויות השונות) בבנקים (טיפול על ידי גורם אחד בקשת רחבה של צרכים של הלקוחות המועדפים). בהכללה, ככל שמעמיקה הדיפרנציאציה – ההתמחות – נדרשת יותר אינטגרציה – תאום ושילוב – כדי להגיע לתוצאה המרבית. רשימה חלקית של הקשיים הכרוכים בשילוב הזה כוללת הבדלי גישה מקצועיים, מחיצות ארגוניות, הבדלי סטאטוס, 'שפות' אחרות ומאבקי כוח אישיים. השאלה שהפרויקט אמור לתת לה מענה היא איך ליצור אינטגרציה של יכולות ומאמצים במערכת הקיימת בדרך שתאפשר למצות את הפוטנציאל הקיים בה.

תכנים: בפרויקט המוצע יפעל אחד הצוותים יחד עם הגורמים המקצועיים הרלבנטיים לשיפור התפוקה של המערכת הקיימת.

- יוגדרו **מדיניות ועקרונות** למתן הטיפול
- ייקבעו **סדרי עדיפויות** מוסכמים
- ביצוע אפקטיבי של המשימות על פי סדר עדיפויות מוסכם מחייב הגדרת **נהלים ותהליכים** להסדרת פעילות הגומלין של הגורמים השונים. למשל, הקשר בין עו"ס המשפחה לעמיתיה בתחום האלימות.
- ניהול אפקטיבי של המשאבים מצריך גם שיפור משמעותי **במערכת המידע**. במצב של היום יורדים הרבה משאבים ומאמצים לטימיון בגלל מחסור כרוני במידע רלבנטי.
- לבסוף, הפעלה אפקטיבית של המערכה מחייבת אצל העוסקים בכך, **גישה והתנהגויות** המשלבים את העניין ה'מקומי' או ה'מקצועי' עם ראייה כוללת של צרכי הלקוחות.

מסגרת: אחד מצוותי העובדים הכוללנים ונציגי הגופים הרלבנטיים – אלימות, חוק הנוער, מרכז לילד ולמשפחה, ומועדוניות.

החזרה: ההצטרפות לצוות ניהול הידע הייתה וולונטרית. מי שהצטרף התחייב להתמיד בהשתתפות.

תפוקות: שיפור השרות מול מדדים שייקבעו מראש
הגדרת מבנה וקביעת נהלים שיבטיחו הטמעת השיפור ברמת השרות
מוצרי למידה על יצירת מערכות משולבות לטיפול אפקטיבי בילדים לסיכון.

בעלות: הפרויקט הוא ברמת הלשכה והעומדת בראשה היא מציבת הדרישה ומפעילת התהליך.
בגיוס המשתתפים יושם דגש על העניין והמחויבות האישיים".
עד כאן המסמך המקורי.
הצוות שנקבע על ידי ראש הלשכה כלל ראש צוות כוללני, שלשה עובדים כוללניים, אחד מהם השתתף בצוות הראשון, וארבעה עובדים פונקציונאליים: סדרי דין, מועדוניות, מרכז הורים וילדים ואלימות.

למידה ברמה שלישית: איך יוצרים ידע חדש?

המתודולוגיה של מחקר-פעולה והלימוד בשלש הרמות של ההכללה (ראה פרק הפתיחה) שימשה את הצוותים בשני חלקיו של הפרויקט. ניתן לסכם אותה כך: "אנחנו פועלים על פי סדר היום הטבעי שלנו ומשתמשים בדפוסי הפעולה המוכרים לנו. מדי פעם אנחנו עוצרים ומתבוננים במעשים ובתוצאות (רמת הלמידה הראשונה). מהלקחים שאנחנו מפיקים אנחנו גוזרים השערות לגבי עולם התוכן בו אנחנו עוסקים. במקרים מסוימים מובילה ההתבוננות במה שעשינו להבנה טובה של מקורות הבעיה (הרמה השנייה). התבוננות נוספת היא לגבי הדרך בה אנחנו לומדים (הרמה השלישית).

בחלקו הראשון של הפרויקט השתמשנו במתודולוגיה הזו ללמידה לאורך תהליך של גישוש וטעיה. מלבד הגדרה כללית של מטרת הפרויקט לא היתה לנו דרך ברורה או תוצאות ספציפיות שרצינו להשיג. בחלקו השני של הפרויקט אמצנו גישה יותר מובנית. הפעם הוספנו למתודולוגיה של הלמידה כלי תכנון להגדרה ממוקדת של תוצאות רצויות, מיפוי המערכת שבתוכה מצויים הילדים שבסיכון ותוכנית פעולה המפרטת את הצעדים הנדרשים כדי להגיע למטרה. ההבדל בין שתי הגישות הוא מהותי ומבטא את השוני בין הלמידה מתוך התנסות טבעית לבין הפקת לקחים בניסוי טבעי אך מובנה.

מודל של
ארגון לומד

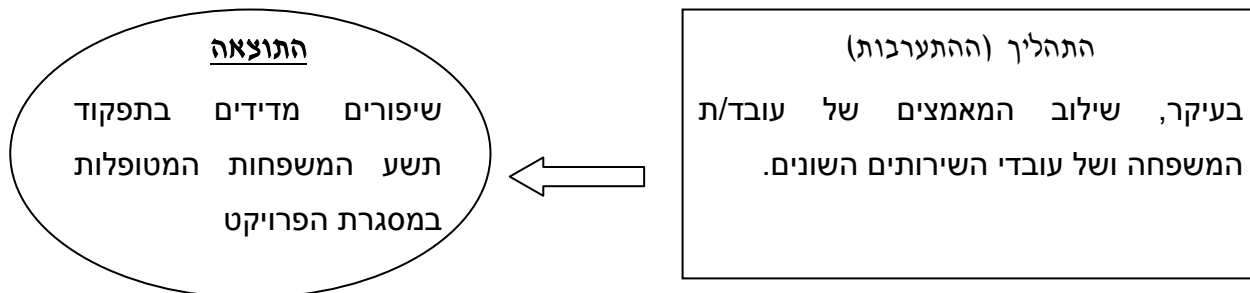
התחנה השלישית: ההכנות

בפגישה הראשונה של הצוות הוצגה המטרה: "שימוש מרבי במשאבי הלשכה בטיפול במקרים מורכבים כמו אלה של הילדים בסיכון". המטרה הזו תושג, כך הוסכם, מתוך לימוד מקרוב של תשעה תיקים של מקרים של משפחות רב-בעייתיות שבמרכזן ילדים בסיכון. התיקים, כך נקבע, צריכים להיות תיקים פעילים. חברים בצוות קיבלו על עצמם איתור תיקים כאלה. נקבעה גם מסגרת פורמלית לניהול הידע שיצטבר במהלך המסע. הכלי נראה כך:

הוראות לשימוש ב'מגרפת הידע'

הטופס המצורף ישמש אותנו לאיסוף מידע במהלך הפרויקט. להלן הסבר קצר.

ה'מערך' המחקרי שלנו נראה כך:



את התוצאה נעריך על פי הנתונים של כל משפחה בסוף ינואר 2000 (סיום הפרויקט) לעומת נתוניה באוגוסט (תחילת הפרויקט). את התהליך נתעד באמצעות הטופס המצורף כאן. הוא ימולא אחת לשבועיים, טופס לכל משפחה.

הדיווח יהיה במתכונת של יומן המרכז רשמים והתרשמויות בהתייחסות לגורמים התורמים להצלחת מאמץ משולב של גורמים מקצועיים שונים:

- האם יש לנו **מדיניות ועקרונות** המנחים אותנו בעבודה מהסוג הזה? איזה שינויים ותוספות צריך לעשות בהם כדי לשפר את העבודה המשותפת שלנו?
- האם יש לנו **סדרי עדיפויות** מוסכמים? האם אנחנו פועלים על פיהם? האם צריך לשנות אותם?
- האם יש לנו **נהלים ותהליכים** להסדרת פעילות הגומלין של הגורמים השונים? למשל, עד כמה מוסדרים הקשרים בין העו"ס הכוללני לעמיתיה בתחום האלימות?
- האם יש לנו את **המידע** הדרוש? איזה שינויים צריך לעשות במערכת המידע כדי לאפשר לנו עבודה יעילה?
- לבסוף, הפעלה אפקטיבית של המערכה מחייבת אצל העוסקים בכך, **גישה והתנהגויות** המשלבים את העניין ה'מקומי' או ה'מקצועי' עם ראייה כוללת של צרכי הלקוחות. מה אנחנו לומדים על הקשיים ועל ההצלחות בעבודה המשותפת במסגרת הפרויקט.

זוהי רשימה ראשונית של גורמים. היא, וודאי, תתרחב ותשתכלל במהלך הפרויקט.

כאמור, החומר שייאסף באמצעות השאלון הזה יעסוק באפקטיביות של הצוות המשולב. למותר להדגיש את חשיבותו.

האבחון

התחנה הרביעית: מה מספרים התיקים

נדרשו ארבעה חדשים, ממאי עד לספטמבר 1999, להשלמת ההכנות: מציאת התיקים המתאימים וריכוז המידע המצוי בהם. התכנית המקורית היתה לבחור 9 תיקים, לבנות לכל תיק תכנית טיפול במתכונת החדשה, תכנית המכוונת לתוצאות, במבנה המשלב את הפונקציות הטיפוליות. הלמידה על ניהול המשאבים היתה צריכה להעשות תוך כדי טיפול במשפחות. בדיעבד, התברר לנו שעיקר הפעולה והלמידה בפרויקט התמקדו בלימוד התיקים והבנת המורכבות שלהם. השאלות, עקרוניות ופרקטיות, שעלו בצוות ספקו חומר למידה עשיר ומגוון. בדיעבד, לא התפנינו לבדוק מה קרה בפועל בתהליך הטיפול ותוצאותיו. נקודה מעניינת: למרות שלא עקבנו אחר הטיפול בפועל באותם תיקים, התרחשה בתקופה ההיא למידה אינטנסיבית שכוונה להעמקת ההבנה של המתודולוגיות של מחקר-פעולה על המסקנות הנובעות ממנו. כתוצאה הלכה והסתמנה, כבר בסוף יולי, מפה מורכבת לטיפול בילדים בסיכון. בפגישה שנערכה אז, בהשתתפות אנשי הלשכה, מפקחים, וצוות ניהול הידע, הגדירו את נושא הפרויקט (תאום בין הגורמים בניהול מקרה מורכב), את התוצאה הצפויה (נהלים להסדרת חלוקת התפקידים בין המטפלים השונים), ואת הכלים הניהוליים הדרושים לשם כך (קביעת נוהלי עבודה, שימוש בכלי תכנון, מדידת והבנת ההצלחה בטיפול).

כלים
שפותחו

איך מודדים תוצאות?

בהכנת תכניות הטיפול בתשע המשפחות שנבחרו לפרויקט נתקלנו בבעיה מתודולוגית המאפיינת את העבודה הסוציאלית כפרופסיה. התברר לנו שבמרבית המקרים נקבעת תכנית טיפול בה מוגדרות מטרות והתהליכים להשגתן. בפועל, כך נראה, מעריכים את ההצלחה השתי צורות: התנהלות התהליך הטיפולי ובמידת המאמץ המושקע בו. בגלל קשיים אוביקטיביים ומטעמים של נוחות נמנעים במקרים רבים מהגדרה מדידה ומחייבת של תוצאות. העיסוק של העבודה הסוציאלית הוא בנושאים קשים להגדרה כמותית או ברת מדידה. למשל, מהי משפחה מתפקדת היטב? יתירה מזאת, גם כאשר יש הגדרה כזו, לא מצויה בהכרח שיטה בדוקה להשגתה. בהעדר מטרות ברורות וברות מדידה צופנה עיקר המאמץ לתהליכים ולגיוס משאבים נוספים. למימצא הזה השפעות מרחיקות לכת, מהתכנון והערכת התוצאות בטיפול במקרה ספציפי ועד לדרך בה מנוהל הפרויקט הלאומי לטיפול בילדים בסיכון. אם איננו מגדירים תוצאות רצויות במונחים מדידים, כיצד נתכנן את הפעולות הנדרשות ואיך נדע שהצלחנו? בהעדר מדדים ברורים להצלחה, איך נלמד מתוך מה שאנחנו עושים? יתירה מזאת, העדר מטרות ברורות מדידה אינו מאפשר ניהול שיטתי. לעובד לא ברור מה צריך להשיג ולממונה עליו אין כלי להעריך את ביצועיו. מקובל

כלים
שפותחו

להסביר את התופעה בעצם מהותה של העבודה הסוציאלית העוסקת בבעיות מורכבות ובלתי ניתנות למדידה כמו יחסים משפחתיים או שיפור התפקוד ההורי. למעשה, כאשר אין מגדירים את

התוצאות שאנחנו מתכוונים להשיג, משתחררת המערכת מהמחויבות להשגתן והמצויים בה מוערכים על פי המאמץ שהם משקיעים ולא על פי התוצאות שהם משיגים. כאשר המוקד הוא תשומות הופכת הדרישה למשאבים נוספים (הם תמיד במחסור) לכיסוי טוב לכל המערכת, החל בעובד הזוטר וכלה במנכ"ל המשרד.

על הקשר בין תכנון לאבחון

תכנון הטיפול בתשעת המקרים חייב התייחסות מיידית של הצוות למרבית השאלות העקרוניות המתלוות לטיפול במקרים הרב בעייתיים. בראשית אוגוסט, תוך כדי דיון בתכנית לטיפול בתיק מסוים, נחשף הקונפליקט המבני בין הגיון ההתמחות (אותו מייצג העובד הפונקציונלי) לבין הצורך לשלב את המאמצים השונים לכלל תוצאה אופטימלית. נראה היה שזהו גורם קריטי בחלוקת העבודה בטיפול במשפחות רב-בעייתיות. כאן בלט מעמדו הנחות של העו"ס הכוללני - המועמד הטבעי לניהול המקרה. מצאנו שבמקום מנהל מקרה (case manager) - שהוא התפקיד שהעובד הכוללני אמור למלא, הוא ממלא בפועל תפקיד של עובד מקרה (case worker).

טיפול
בקונפליקטים

הגדרה
מחודשת של
הכוללני

למשל, דיון אופייני במרכז למניעת אלימות העלה את הנקודות הבאות המדגישות את התמחות המרכז מחד ואת השאלות מסביב לתפקיד העובד הכוללני מאידך:

- במקרה של טיפול באלימות בין בני זוג בלבד המוקד הוא באלימות. במקרים האלה צריך כל התיק בידי המרכז למניעת אלימות.

- במידת הצורך נותן המרכז ייעוץ לעו"ס הכוללני בנושא אלימות.

- לא מקבלים חולי נפש, אלכוהוליסטים ונרקומנים.

-
- תתכנה פניות חדשות מגורמי חוץ, ישירות למרכז.
- במצבי חירום יטפל המרכז, במידה ואין תיק במחלקה.
- כאשר הפונה אינו משתף פעולה, או שהטיפול הסתיים, מוחזר התיק לעו"ס הכוללני.
- על העו"ס הכוללני להפנות מקרים מתאימים ולעדכן עו"ס המרכז באירועים משמעותיים.
- צריך לקבל את השוני בין המרכז כתחום התמחות בטיפול באלימות לעומת עו"ס המשפחה..
- עו"ס המשפחה מתקשה במתן מענה לאישה מוכה ומבקש כי עו"ס המרכז יקבל.
- עו"ס המרכז אינו מקבל בחירום. ההחלטה תואמת את תפיסתו המקצועית.
- לגבי התחום האפור, יש מחלוקת בין הכוללני לאלימות. למשל, על מי מוטלת האחריות לטיפול במצבי חירום
- מהו תפקיד ה-C.M ? לעו"ס הכוללני אחריות לראיה כוללת.
- לעו"ס הכוללני אין זמן להתערבות יזומה. למי יש ?
- הגדרות העו"ס הכוללני והפונקציונלי תלויות זה בזה.

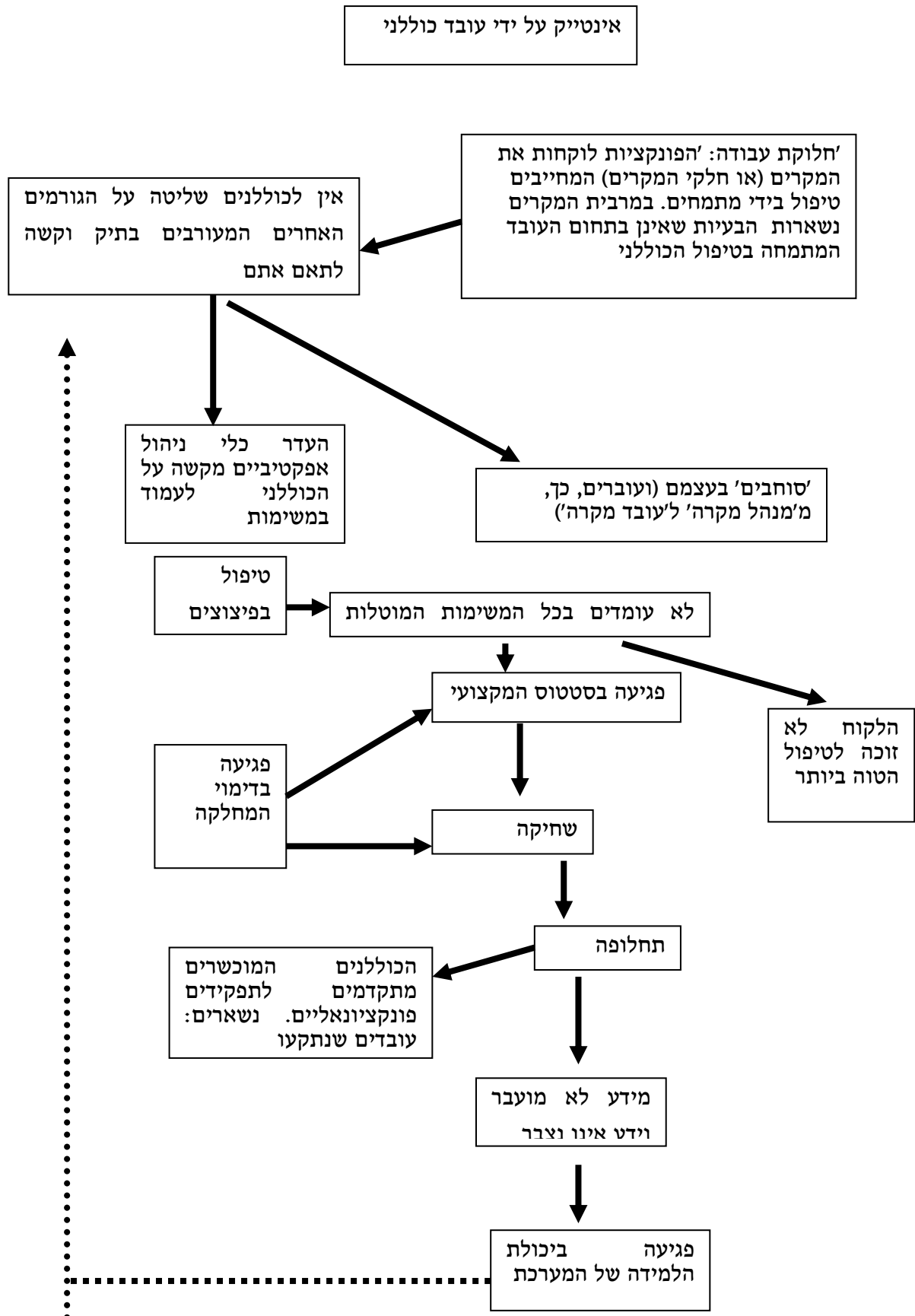
התחנה החמישית: הדיאגנוזה

התפקיד המורכב של העובד הכוללני עמד במרכז התמונה שהתקבלה מהדיון בתשעה התיקים. כדי לשפר את הבנתנו את התמונה המורכבת הערנו שאלון קצר בין העובדים הכוללנים. השאלות מסביב להגדרת התפקיד של העו"ס הכוללני היו:

- מי מתקבל אצלו לטיפול ? מי לא מתקבל ?
 - מי צריך לטפל בפניות של חירום ?
 - מי מבצע את האינטייק ?
 - איזה שליטה יש לכוללני על זמנו ?
 - מה הם המאפיינים של תהליך העבודה הרצוי של העו"ס הכוללני ?
 - האם הוכשר העובד הכוללני לטיפול קצר מועד ולניהול מקרה ?
- את התשובות שקבלנו סכמנו במודל המפורט בעמוד הבא. כדרכם של מודלים, הוא מנוסח בהכללה ובלשון חדה. עיקר תכליתו היא להגדיר את הגורמים והתהליכים המקשים על ניהול אפקטיבי של המקרים המורכבים.

דיאגנוזה

תרשים 1. איך מתחלקת ומתבצעת העבודה עם לקוחות רב-בעייתיים?



מה אומר התרשים? במהלך הקליטה של מקרה מורכב נקבעת חלוקת עבודה בין העו"סים הנוגעים בו. בעיות המזוהות כבעיות פונקציונליות כמו אלימות, סמים, או הופעה בבית המשפט מועברות לטיפול של העובד המתמחה בתחום הפונקציונלי. כאשר הבעיה הפונקציונלית מהווה את עיקרו של התיק, לוקח על עצמו העובד המתמחה את האחריות הכוללת. בגלל מורכבותם של התיקים של ילדים בסיכון נדרש טיפול בבעיות שהעובדים המתמחים לא לקחו על עצמם. במקרים כאלה גם נדרשת ראייה ואחריות כוללות לתיאום המאמצים של המטפלים השונים. זהו תפקידו של מנהל המקרה. המועמד הטבעי לתפקיד הזה הוא העובד הכוללני.

ניהול התפקיד מהווה משימה קשה לעובד הכוללני המצוי. הוא, בד"כ, צעיר עם ניסיון מוגבל וסטטוס מקצועי נמוך יחסית לעובדים הפונקציונליים המופעלים על ידו בתיק. האחריות הכבדה המוטלת עליו אינה מגובה בסמכות לתאום והפעלה של הגורמים המקצועיים המעורבים. התוצאה היא קושי בתאום, קושי המשאיר את מרבית האחריות בידי העובד הכוללני. כך יוצא שעיקר הטיפול במקרים המורכבים והרב בעייתיים מופקד בידי עובד חדש במערכת ובעל ניסיון מצומצם.

מנקודה זו ואילך מתגלגלים הדברים במסלול צפוי: העובד הכוללני הופך בהדרגה לעובד של המקרה ולא המנהל שלו. הוא משקיע מאמצים רבים בגיוס תשומות נוספות של תקנים וכספים ואינו מתפנה לתכנון שיטתי של עבודתו. בהעדר דרישה לתוצאות מדידות מופנית עיקר תשומת הלב שלו לתהליכים (פגישות, בירורים, גיוס תקנים). במקרים רבים לא נקבע סדר עדיפות לגבי הטיפול בתיקים השונים. העובדה שהוא מופקד על מאה תיקים מקשה על עבודה שיטתית. תוצאות בלתי נמנעת של אי העמידה במשימות וטיפול אין סופי במקרים דחופים פוגעת ביכולתו של העובד לתת לפונים שלו את הטיפול המרבי.

המרוץ המתמשך אחר הבעיות הדחופות והעדר תמיכה מספקת מגבירים את קצב השחיקה של הכוללניים. התחלופה הנוצרת כתוצאה מהשחיקה המתמשכת משאירה במערכת עובדים לא מנוסים או כאלה שלא הצליחו להתקדם לתפקידים 'מקצועיים'. התחלופה המהירה לא מאפשרת צבירת ידע והמערכת כולה מתקשה ללמוד מתוך מה שהיא עושה..

התחנה השישית: תיקוף והפצה

לאחר ארבעה חדשים של מסע ויותר מעשר פגישות של הצוות הבשיל הצורך לצאת אל מחוץ לחדר הישיבות ולשתף את כל העובדים בלשכה בהבנות שרכשנו בכל הנוגע לניהול מקרים מורכבים. הפגישה הראשונה הייתה עם ראשי הצוותים והתחומים בלשכה. עיקרה של הפגישה הוקדש לדיווח שלנו על מטרות הפרויקט, שיטת העבודה שלנו והאבחון שעשינו בנושא של ניהול המקרה. הדיון שהתפתח לאחר המצגת שלנו סבב, כצפוי, סביב חלוקת העבודה בין התחומים המתמחים לבין העובדים הכוללניים. מרבית הדוברים חדדו את הקונפליקטים המאפיינים את הניהול של מקרים מורכבים והגנו על התפקיד הייחודי שהתחום שלהם ממלא בתהליך. כמעט ולא נתרמנו בפגישה הזו ברעיונות ודרכים לטיפול אפקטיבי בקונפליקט הבלתי נמנע.

על מנת להתגבר על הקושי שב'עייכול' האבחון שלנו חלקנו את כל עובדי הלשכה לשלוש קבוצות בנות 20 איש לערך וקיימנו פגישה עם כל קבוצה. חלקה הראשון של כל פגישה הוקדש לסימולציה של מקרה מורכב. המשתתפים התוודעו באמצעות משחק תפקידים לעולם התוכן בו

קישור
לכלים

קונפליקטים

עסקנו בחדשים האחרונים. הצגת המודל של מילכוד העובד הכוללני הזמינה דיונים ערים שעיקרם היווה תיקוף של המודל. מחד, הייתה תחושה בצוות ש"המסר עבר". מאידך, הפגישות הסתיימו מבלי שנקבע להן המשך.

למידה ברמה שלישית: כיצד נוצר ידע חדש?

היציאה אל מחוץ לחדר הישיבות סמלה את שתי פניו של הפרויקט. הפן האחד הוא זה של פתרון 'מקצועי', שימושי, לבעיה: איך לשפר את הטיפול במקרים מורכבים בלשכה? הפן השני הוא זה של חקירה משותפת של שאלה ארגונית קשה: כיצד להתארגן על מנת להפעיל את משאבי הלשכה בצורה אפקטיבית מול מקרים מורכבים? הפגישה הראשונה עם ראשי הלשכה הבליטה את המוכנות לקבל פתרון מקצועי מול הקושי 'לעכל' צורך להתארגנות חדשה. החיבור שנעשה בפגישות ההמשך, כאשר הפתרון הארגוני נבע מתוך הקונטקסט המקצועי, איפשר קבלה של שני הלקחים כאחד.

בנוסף, המפגשים עם עובדי הלשכה לימדו אותנו שיעור חשוב בניהול שינויים: לעובדים בדרגי הביניים הבנה טובה של המצב הקיים על חולשותיו ועל ההזדמנויות הגלומות בו. יש להם גם גישה למשאבים הדרושים לעריכת השינוי. כאשר הם מעורבים באופן פעיל באבחון מטשטשים הגבולות בין חקירה, לבין מציאת פתרונות לבין יישום בעבודה היומיומית. ואכן, באותו זמן עבר מרכז הכובד של עבודת הצוות מאבחון המצב הקיים לגיבוש פתרונות ולהטמעתם במערכת. זהו מעבר מתפיסת תפקיד של חוקר לשליחות של סוכן שינוי.

ניהול
שינויים

פרוגנוזה

התחנה השביעית: הפרוגנוזה והפעולה

המפה המורכבת שנוצרה תוך כדי האבחון של תהליכי הטיפול אפשרה לנו להגדיר את המשך המסע כשלוש 'רגליים' הדורשות שינוי:

1. שדרוג הסטטוס המקצועי של העו"ס הכוללני.
2. הטמעה של כלי תכנון בעבודת הלשכה.
3. הסדרת היחסים התפקידיים בין העובדים הפונקציונליים לבין עמיתיהם הכוללניים.

1. שדרוג הסטטוס ששל העובד הכוללני. מנהל המקרה מצטרף לשורה ארוכה של תפקידים שעיקרם תאום מאמצים ולקיחת אחריות על המכלול - אלה המופקדים על האינטגרציה. בתעשייה זהו מנהל הפרויקט, בחינוך ממלא את התפקיד מחנך הכיתה, ברפואה -- רופא המשפחה. כולם צריכים להתמודד עם אתגר המהווה חלק בלתי נפרד של התפקיד שלהם: הפער בין האחריות המוטלת עליהם להביא תוצאות מוגדרות מראש לבין הסמכות המוגבלת להפעיל עובדים ומשאבים אחרים שאינם נמצאים בשליטתם. במקרה של מנהל המקרה מופקד העובד הכוללני על התיק כולו. כדי לעמוד באחריות הזו הוא נעזר בעובדים מתמחים (סמים, אלימות, זקנה וכו') ובגורמים שונים בקהילה ומחוצה לה. לגבי אף אחד מאלה אין לו סמכות פורמלית. נהלים כתובים הם אמנם כלי חשוב בניהול היחסים והתרומות המקצועיות. יחד עם זאת, ברור שהגורם החשוב ביותר בהצלחת הטיפול הם כישוריו ומעמדו של מנהל הפרויקט (או התיק). במכלול גורמי ההצלחה בטיפול במקרים מורכבים יש למעמדו, פורמאלי ובלתי פורמאלי, משקל

שדרוג
תפקיד
הכוללני

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

רב. במצב הקיים, הסטטוס שלו נחות ביחס למה שנדרש ממנו. אכן, כל החברים בצוות הסכימו שכדי לחזק את מעמדו של העובד הכוללני מול שותפיו למאמץ צריך 'לשדרג' את הסטטוס שלו. מדובר בשורה של צעדים שהנהלת הלשכה צריכה לנקוט: החל בהקצאה אחרת של חדרים, עבור ביצירת הזדמנויות ללמידה ולהתפתחות מקצועית וסיים בהשתתפות באירועים סמליים. ראש הלשכה לקחה על עצמה את הטיפול בשדרוג הסטטוס של העובד הכוללני.

2. **הטמעת כלי תכנון בעבודת הלשכה.** צעד ראשון בתכנון הוא הגדרת מטרות בדרך שתאפשר למדוד או להעריך עד כמה השגנו אותן. טבלה מס 1 מסכמת את שתי הגישות לתכנון: האחת מקובלת בניהול פרויקטים בענפים שונים במשק. השניה מאפיינת את עבודת הלשכה. לצורך ההמחשה מוצג ההשוני בין שני העולמות כשוני דיכוטומי. מובן שהמציאות מורכבת יותר ובכל חלק של הטבלה מוטבעים גוונים ובני גוונים.

טבלה מס' 1: 2 שיטות תכנון

בלשכת הרווחה	בענפים שונים במשק
בחלק מהמקרים ובהתאם לנסיין קודם	
הגדרת המטרה	ספציפית, ניתנת למדידה ולהערכה
רחבה, במונחים כלליים המקשים על מדידה והערכה	
טווח הזמן	קצר, שבועות וחדשים
מיפוי הגורמים הרלבנטיים לנושא	נעשה
תכנית פעולה	הגדרת הפעולות הספציפיות במונחים של מי, מה, איך, באחריות מי, עם מי, עד מתי.
בקרה	בפרקי זמן קצרים וקבועים, מול לעתים מזדמנות, בהתייחסות כללית לתכנית הפעולה
המוקד	תפוקות
	תפוקות
	תשומות

השימוש בכלי התכנון שהתקיימו בלשכה הקשה במיוחד על העובדים האמורים לנהל את המקרים המורכבים:

- בהעדר הגדרות ברורות של המטרות קשה להעריך את התוצאות. קשה גם לקבוע סדר עדיפויות הגיוני ולשבור את המיתוס שהכוללני מופקד על למעלה ממאה תיקים, מה שמשחרר אותו מאחריות ישירה אף לאחד מהם.

- מורכבות הבעיות וריבוי המטפלים בהן אינם מאפשרים קביעת לוחות זמנים מחייבים. מדובר בתהליכים שקשה לצפות מראש את התפתחותם. כאשר אין הגדרה מחייבת, ולו גם טנטטיבית, של ציר הזמן קשה לתכנן ולהוציא אל הפועל.

- מיפוי הגורמים הרלבנטיים. ידיעת הגורמים המעורבים במצב, בתוך הלשכה ומחוצה לה, היא חיונית לבניית תכנית הפעולה. מטרה מוסכמת ומפה נכונה של השותפים הפוטנציאליים מהווים את נקודת המוצא בבניית התכנית. העובדים המנוסים בלשכה מכירים את המפה הרלבנטית. לא כך העובדים החדשים והפחות מנוסים. בהעדר כלי ברור וידידותי למיפוי, ימשיכו מנהלי המקרים לגשש באפילה בחלק נכבד של זמנם.

- תכנית הפעולה מכוונת להשגת המטרה ולקחת בחשבון את הגורמים הרלבנטיים במפה של המקרה, במיוחד את אלה המקשים על השגת המטרה ואת אלה העשויים לתרום להשגתה. מכאן נגזרים צעדי פעולה המנוסחים במונחים של מה צריך לעשות (גם על מנת לגייס גורמים רלבנטיים), מי אחראי, באיזה לוח זמנים. בתכניות הטיפול הנהוגות היום נהוג לתאר את הפעילות במונחים של תהליך דינאמי ולא בצעדי פעולה ספציפיים.

- בהעדר תכניות פעולה בהירות וממוקדות, קשה לקיים בקרה שוטפת. אכן, קשה להגדיר הצלחה במאמץ שאין לו מטרה ברורה, ולא תכנית מוסכמת.

- לבסוף, בהעדר דפוסים קבועים ומוסכמים לתכנון ההתגברות על קשיים ולגיוס תמיכות מופנה מרבית הזמן למאבק מזדמן על משאבים – תקנים, תקציב, תשומת לב ניהולית – ולא על תוצאות ברורות מדידה. מערכת המכוונת להשגת התשומות ולא מתרכזת בתפוקות שהיא אמורה ליצור היא, על פי ההגדרה, מערכת לא אפקטיבית.

כדי שמנהל המקרה יצליח בתפקידו צריכה המערכת כולה לאמץ דפוסי תכנון וניהול אפקטיביים: יחד עם ראש הצוות הממונה עליו צריך מנהל המקרה להכין תכנית פעולה במתכונת של העמודה השמאלית. תכנית כזו תקבע סדרי עדיפויות, תציין מטרות לפרקי זמן קצרים, תפרט צעדי פעולה הקיימים ותגדיר מדדים להצלחה. מתכונת עבודה כזו:

- תאפשר יצירת חוזה משותף למנהל המקרה, לשותפיו בפרויקט ולממונים עליו.
- תשמש את העובד ככלי ניהולי בניהול המקרים הנמצאים בתחום אחריותו.
- תהווה מסגרת ללמידה מתמשכת מתוך העשייה היומיומית.

המעבר לעבודה מתוכננת יותר בקפידה חייב להקיף את כל עובדי הלשכה -- ראשי הצוותים מול ראש וגם מול העובדים שלהם.

החברים בצוות ניהול הידע ידעו שהמעבר לדפוסי ניהול שונים מאלה הנהוגים היום מחייב, בראש וראשונה, הסכמה ולקיחת בעלות על השינוי בידי ראשי הצוותים והתחומים. בשתי הפגישות שהוקדשו לצורך כך הביעו מרבית ראשי הצוותים והתחומים התנגדות, ישירה ובעיקר עקיפה, לשינוי המוצע. בנקודה הזו עמדנו בפני שתי אפשרויות: לערוך בירור מעמיק על תפקידו של הסגל הבכיר בעיצוב דפוסי עבודה שישפרו את השרות הניתן לפונים במסגרת המשאבים הקיימים; או, לרכז את המאמץ בהשלמת האוגדן להסדרת קשרי העבודה בין הגורמים השונים בלשכה. ראש

ניהול
השינוי

הלשכה בחרה באפשרות השניה ולקחה לאחריותה את המשך הטיפול בסטטוס של העובדים הכוללנים ובהטמעת כלי תכנון בעבודת הלשכה. צוות הלמידה נשאר עם בעיית התאום.

למידה ברמה שלישית: תרומת הגורמים והתרבות הארגונית ללמידה.

חלוקת עבודה והגדרות תפקיד בחיבור העדין בין הצורך במומחיות לבין הדרישה לאינטגרציה הם תהליכים עתירי קונפליקטים. מעורבים שיקולים רציונליים בדבר שימוש מרבי במשאבי הלשכה, אינטרסים אישיים, מאבקי כוח על משקלן וחשיבותן של הפונקציות השונות, חשש מהלא ידוע והנחות יסוד בדבר מהות השרות הנדרש מהלשכה. בצוות בחנו שלוש גישות שונות לטיפול בקונפליקט הזה. זו של מנצח-מפסיד (win-lose) מגייסת את כל האמצעים כדי להכריע את הצד השני. הגישה השניה, מכוונת להשגת פשרה, מונעת עימותים קשים על ידי הסכמות להתחלקות של שני הצדדים בכוח ובהשפעה. הוויתורים שכל צד צריך לעשות לשם כך הם נושא למו"מ המאפשר לצדדים להפגש במחצית הדרך. משותפת לשתי הגישות ההנחה בדבר גודל נתון של עוגת הכוח וההשפעה. מה שהולך לצד אחד נלקח מהשני. הגישה השלישית זו של מנצח-מנצח (win-win) מניחה שמאמץ משותף של שני הצדדים עשוי להביא להגדלת העוגה ולהעצמת שני הצדדים. הבחירה באחת מהאפשרויות האלה מותנית במטרותיהם של שני הצדדים, בהשקפת עולמם של המעורבים, ביכולתם להשפיע על התוצאה הסופית ובקיומם של גורמים חיצוניים בעלי ענין.

הפרויקט עסק בשאלות טעונות ובקונפליקטים מהותיים סביב עניינים של תוכן, של מעמד בתוך הלשכה ומחוצה לה ושל הכוח שכל צד שומר בידיו. הקונפליקטים נגזרים מחלוקת העבודה בפרופסיה בכלל ובתוך הלשכה בפרט. אלה הם קונפליקטים בלתי נמנעים וטיפול בהם בגישה של מנצח-מנצח עשוי להביא לתרומה בונה. הגישה של מנצח-מנצח באה לידי ביטוי בפרויקט בעיקר במפגשים האינטימיים בין עובדים כוללנים לבין עו"סים מתמחים. במסגרות אחרות נמנעו הצדדים מעימות בונה והעדיפו המנעות מעימות ישיר או שהשתמשו בכוח הסמכות הפורמלית כדי 'לסגור ענין'. יש מקום לשאלה העקרונית הבאה: אם אכן מעדיפים העובדים שימוש בשני הדפוסים האלה – הימנעות או הפעלת סמכות וכוח – איזו השפעה יש לתופעה זו על יכולתם לתת עזרה ממשית לפונים עתירי הבעיות והקונפליקטים?

הסדרת היחסים התפקידיים בין העובדים הפונקציונליים לבין עמיתיהם הכוללניים:
המפגש הראשון עם הקונפליקט הבין תפקידי התרחש בתוך הצוות הלומד בו ישבו חברים משני

קונפליקטים

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הסוגים. בחרנו לעסוק במימשק שבין העובד הכוללני לבין העובד המתמחה בטיפול באלימות במשפחה.

הדיון היה פתוח, סדר היום גמיש. עסקנו, בעיקר במיפוי הגורמים הרלבנטיים לתפקיד העו"ס הכוללני. בשונה מנהלים אחרים המעצבים את תפקודו של עובד הרווחה, חפשנו מתכונת יותר דינאמית. כזו שתגדיר בצד הפעולות וההתנהגויות הנדרשות גם את התהליך וצמתי ההחלטה הפזורים לאורכו – מעין מפת הדרכים של הטיפול במקרה. הנחנו שבאמצעות הכלי הניהולי הזה יוכלו הצדדים המעורבים לחלק את האחריות בדרך שתאפשר שימוש אופטימלי במשאבים העומדים לרשותנו. נוכל גם לטפל בצורה רציונלית בקונפליקט הבלתי נמנע בין ההתמחות (דיפרנציציה) לבין האחריות הכוללת למשפחה המטופלת (אינטגרציה).

שיטות

לאחר שהועלו הסוגיות היה צורך להחליט האם להמשיך, להעמיק ולטפל בקונפליקטים הקיימים בתוך הצוות, כמייצג את הקושי שעל הפרק, או להעביר את הטיפול אל מחוץ לצוות. הצוות בחר באפשרות השניה. הוחלט להיפגש עם כל פונקציה בנפרד ולבחון יחד אתה את מערכת היחסים עם הכוללנים. היה ברור שחשוב לקיים את המפגשים האלה בתפישה של win-win ולא בדפוס המוכר של win-lose. נשאלה שאלה בדבר יכולתם של חברי הצוות לנהל בעצמם את הפגישות. למרות הסיכון הכרוך בכך החליטו חברי הצוות לקחת על עצמם את תפקיד המנחים. בעיקר משום שההתנסות הזו מהווה ניסוי חשוב בתהליך הלמידה. יתרת הזמן באותה פגישה הוקדשה לתכנון המפגשים. כדי להמנע מדיונים בהם כל צד מנסה להתיש את השני הוחלט להתחיל את הפגישה בסימולציה של מקרה אמתי ולבחון בצורה חיה את חלוקת העבודה וניהול התהליך בין הגורמים השונים. מה שהתחיל כברור בין הנוכחים בחדר הפך עד מהרה לתכנון הפריצה החוצה, אל כל עובדי הלשכה, להצגת הקונפליקט ולדיון בדרכים לניהולו האפקטיבי. כך נוצר הרקע לעבודה מפורטת להגדרת היחסים (הממשק) הזוגיים בין כל פונקציה לבין העובד הכוללני במקרה נתון.

כדי להקל על התהליך וכדי ליצור פורמט אחיד ניסחנו שאלון בו השתמשו חברי הצוות בבניית ההגדרות ליחסים בין העובד הפונקציונלי לבין עמיתו הכוללני. (נספח מס 1). השאלות בחנו את עמדות שני הצדדים לגבי חלוקת העבודה ביניהם לאורך שבעה שלבים אופייניים כמעט בכל מקרה של משפחה רב בעייתית עם ילדים בסיכון. חברי הצוות התארגנו בזוגות ובמשך כחודש 'כיסו' כך את כל הפונקציות הפעילות בלשכה. הסדרת היחסים 'הזוגיים' נועדה ליצור סביבת עבודה שתאפשר שימוש אופטימלי במשאבי הלשכה בטיפול בתיקים רב-בעייתיים.

הפגישות הראשונות אופיינו בהרבה אי הסכמות, במיקוח ותפוקות מועטות. המתכונת היתה של של מנצח-מפסיד או, במקרים היותר מוצלחים, של ניסיון להגיע לפשרה. היסטורית, הגדירה תפישת המצב של שני הצדדים גודל נתון ל"עוגת ההשפעה". בצוות אמנם דברנו שוב ושוב על טכניקות לניהול קונפליקטים, אך לא מצאנו שיטה או כלים לשינוי כללי המשחק במפגשים הזוגיים.

את פריצת הדרך עשה הפונה. עד ש'גילינו' אותו עסקנו רבות בשאלה של חלוקת אחריות וסמכות בין המטפלים. הקריטריון הקובע היה התועלת של כל צד. ואז, במהלך דיון מתיש, הציג

בניית המודל

בניית התהליך והארגון

שיטות

אחד המשתתפים לבחון את האפשרויות על פי טובתו של הפונה ולא על פי שיקולי כוח או נוחות של המטפלים. מכאן ואילך עסק הדיון בפרטים הטכניים....

תחנה שמינית ולא סופית: מה קורה

חלוקת העבודה והגדרת יחסי הגומלין בין המטפלים במקרה רב-בעייתי ומורכב רוכזו באוגדן. דוגמא מצויה (בנספח 2) מוצגים בו עשרים מתווים של הטיפול האופטימלי במקרה רב-בעייתי בו מעורבים שני עובדים או יותר. מבחנו הראשון היה בקבלת הפנים שערכו לו ראשי הצוותים והתחומים. בנוסף להיותם הגוף המנהל את הלשכה, מופקד כל אחד מהם על צוות או על תחום. הטמעה טובה של השינוי המוצע מותנית בתפקיד הפעיל שהם ימלאו בהפעלת העובדים שלהם במתכונת החדשה. בשתי פגישות ארוכות הציגה ראש הלשכה כל תרשים בנפרד. הדיונים לאחר כל מצגת היו ענייניים והתרכזו בשיפור ההצעות המקוריות. במשאל קצר שנעשה בסמוך לסיום הדיונים העריכו המשתתפים שיש סיכוי גבוה להטמעה של האוגדן.

במקביל לאשור האוגדן זימנה ראש הלשכה שורה של דיונים בשני המרכיבים האחרים של השינוי: שדרוג הסטטוס של העובד הכוללני והטמעת כלי תכנון בעבודת הלשכה. המתווה לשינוי בלשכה נעשה על ידי הצוות. הטמעתו מצויה בידי הסמכות הבכירה.

ביוני 2000, כשנה לאחר ההתכנסות הראשונה, הגיע מסענו לנקודת הסיום שלו.

התשומות

בפסקה הבאה נפרט את התפוקות של המאמץ – מה יצא לנו מזה. כדי להעריך את התוצאה צריך להתייחס לתשומות – כמה זה עלה לנו? מלבד רצון טוב וסקרנות בריאה השקענו זמן. רשימת הפגישות שקיימנו בשלב השני של הפרויקט:

מי השתתף; לשם מה

כמה

פגישות

חברי הצוות בליווי היועץ	32
עם קותי צבע המופקד על הפיילוט	2
עם הנהלת המשרד. לדיווח ולדיון בדיאגנוזה ומאוחר יותר – בפרוגנוזה.	4
עם רכזי נושאים	1
קבוצות דיון עם קבוצות הטרוגניות, פגישות שהקיפו את כל עובדי הלשכה	4
מפגשים קבוצתיים של נציגי הכוללנים עם צוות ניהול הידע	2
נציגי ניהול הידע עם נציגי פונקציות להבהרת הגדרות התפקיד ולהגדרה מחודשת של הממשקים.	17
רוב הפגישות נערכו בשעות העבודה. המשתתפים בהן נאלצו, במקרים להשלים את המשימות המוטלות עליהם מעבר לשעות העבודה הרגילות.	

ניב יונצ'ים - יעוץ ארגוני למעט כותני נמוך כבוד

תחנה תשיעית ואחרונה, בינתיים.

התפוקות המיידיות של המאמץ הזה הן בתוכן ובתפישה של תהליכי שינוי אפקטיביים בפתחו של האלף השלישי.

בתחום התוכן, נוצרה תשתית רחבה ועמוקה של תפישות מקצועיות, הסדרים ארגוניים ושיטות עבודה המאפשרת 'עליית מדרגה' בתפקוד המערכת בטיפול במקרים מורכבים ובמשפחות בעייתיות. במרכז השינוי יש:

תפוקות

1. הגדרה מחודשת של חלוקת העבודה (האחריות והסמכות) בטיפולים מורכבים;
2. שדרוג הסטטוס של העובד הכוללני, אותו עובד המופקד של האינטגרציה של המאמצים המקצועיים;
3. תפישה ניהולית המתמקדת בתפוקות (ולא רק בתשומות), מבוססת על סדר עדיפויות, מציבה דרישות ברורות לכל עובדי המערכת ומאפשרת מעקב והערכה שוטפים. האפקט המצטבר של שלשת ההישגים האלה הוא מודל חדש לעבודת לשכת רווחה תואמת את הצרכים והאפשרויות של המאה ה-21.

בתחום התהליכי, גובשה במהלך הפרויקט מתודולוגיה המאפשרת:

שיטות

לימוד מתוך העשייה. לא רק ניסיון מצטבר אלא עבודה שיטתית המתחילה בניסוח שאלה או בעיה מורכבות שאין להן פתרונות-מדף מוכנים; תכנון וביצוע ניסוי אמיתי בחלק מעולם התוכן המיידי; התבוננות בתוצאות הניסוי והכללה. התפוקה היא שיפור ושכלול מתמשכים של התיאוריות והכלים המשמשים את העובדים בעבודתם היומיומית.

למידה

למידה בשלוש רמות של הכללה. הלמידה המיידית היתה בתכנים הספציפיים בהם עסקנו. למשל, מה צריך לעשות כדי לתת מענה לבעיה ספציפית באחת ממשפחות המדגם. מתוך המקרים הספציפיים אפשר היה להכליל לא רק לגבי מקרים אחרים של ילדים בסיכון. ניתן להרחיב את ההבנה לשאלות אחרות האופייניות לטיפול במקרים מורכבים. ברמה השלישית למדנו להתבונן בתהליך הלמידה שלנו. איזה תנאים אנחנו צריכים ליצור כדי שנוכל ללמוד מתוך מה שאנחנו עושים.

למידה מלמטה למעלה. הלשכה מהווה מרכיב אחד בתוך מערכת ביורוקרטית – בהקשר של העירייה ושל משרד העבודה והרווחה. במערכות ביורוקרטיות, מצוי הראש בפסגת המערכת. העובדים מן השורה הם הידיים והרגליים. הראש, בזכות מעמדו ויכולותיו הוא המופקד על יצירת התורה המקצועית, הפצתה ושכלולה במרוצת הזמן. בפרויקט ברמלה פעלנו על פי הנחה הפוכה: מי שפועל בשטח ומכיר את המציאות המורכבת מקרוב יכול וצריך למלא תפקיד מרכזי בגיבוש תפישה מקצועית וכלי עבודה עדכניים.

העצמה והטמעה. מי שלקח חלק פעיל בפרויקט למד על תכנים ותהליכים במערכות מורכבות כמו זו של לשכה גדולה: לקרוא את ה'מפה', לאתר תהליכים קריטיים (למשל, דיפרנציציה ואינטגרציה), להעריך את העוצמה הנובעת משיתוף פעולה, לחוות את מערכת הכוח, להבין את הדינמיקה של תהליכי שינוי ולקחת אחריות אישית לתוצאות. זהו תהליך מעצים ובי"ס-שדה למנהיגות. בצד ההערכה שפיתחו המשתתפים לקשיים המתלווים להטמעת שינויים, גדלה מחויבותם האישית לשינוי. זהו סממן נוסף של הלמידה הארגונית: הקשר ההדוק בין זיהוי הצורך בשינוי לבין הרצון והיכולת לפתח פתרונות יצירתיים לבין המחויבות ליישום ולהטמעת השינוי

למידה וניהול הידע. יש הבדל משמעותי בין צוות לומד ומחלקה לומדת. עיקר הלמידה בפרויקט ברמלה הייתה במסגרת הצוות לניהול הידע. הצוות אמנם הקפיד לדווח על עבודתו להנהלת הלשכה כמו גם לכלל העובדים. ימים יגידו עד כמה חלחל הידע שנוצר ברחבי המערכת. אין ספק שהרחבת המסגרת הלומדת צריכה לבוא ביוזמת ובאחריות העומדים בראש הלשכה. עד לכאן על למידה 'מקומית'.

למידה צריך לנהל

מדובר בפרויקט עתיר עבודה ומאמץ. יותר משלושים פגישות עבודה של הצוות, עשר פגישות עם קבוצות שונות בתוך הלשכה, עבודת הכנה אינטנסיבית בין הפגישות. השקעה גדולה של זמן, מאמץ ותשומת לב. מאין באה האנרגיה הדרושה, או, מה הריץ את המשתתפים למשך תקופה ארוכה כל כך? התשובות לשאלה הזו הן רבות ומגוונות: החל בסקרנות אינטלקטואלית, עבור ביוקרה שנקשרה בפרויקט ועד לרצון לקחת חלק בניסוי בעל חשיבות לאומית. כל אלה הם הסברים חלקיים בלבד. המניע העיקרי מצוי, ככל הנראה, בתהליך עצמו – בעובדה שהידע שנצבר ועובד במהלך הפרויקט היה מוצר של עבודת צוות ולא הברקה של יחידים. היחידים, החברים בצוות, מייצגים קשת רחבה של גילים, יכולות ועניין מקצועי. עצם הרעיון לבנות את הצוות כמדגם מייצג של המציאות בלשכה הזמין אי הסכמות, קונפליקטים ומאבקי כוח. הפיכת הניגודים ואי ההסכמות למקור של למידה ולקיחת אחריות כוללת, מעבר לעניין ולאינטרס האישיים התאפשרה בזכות הבגרות האישית והמקצועית של כל חברי הצוות ובזכות המסגרת שעיצבה רונית עופר שרכזה וניהלה את הפרויקט. הדרך בה ניהלה רונית את המאמץ שופכת אור על עניין מרכזי בתהליכים של הפקת ידע מתוך העשייה.

למידה כזו מתרחשת בתנאים של אי ודאות קיצונית: עצם התהליך הוא בעל אופי של ניסוי ותעיה, והסיכויים להשגת שתי המטרות העיקריות של המאמץ – לגרום לשינוי ושיפור בתפקוד המערכת ובמקביל ליצור ידע חדש על עולם התוכן הספציפי – אינם גבוהים. פעולה בתנאים של אי ודאות מחייבת מנהיגות המשלבת תפקודים מנוגדים לכאורה. מצד אחד צריך לאפשר לחברים בצוות מרחב פעולה וחשיבה. צריך להציב, במקביל, מטרות ולקבוע כיוון; צריך ללמוד לכבד את אי הוודאות ויחד עם זאת לייצב את הקרקע כדי שהצוות לא יתפורר. צריך לטפח תהליך משתף המבוסס על דמוקרטיה אמיתית ובאותו זמן להציב אתגרים ודרישות ולעמוד על כך שחברי הצוות: אכן יעמדו בהם. השימוש הרב במונח "צריך" מצביע על אופיו של הניהול הנדרש במצבים כאלה:

זהו תפקיד מורכב המחייב בגרות ניהולית, הבנה טובה של התהליכים הקריטיים בעבודת הצוות, ראייה רחבה וכוללת של הפרויקט וכישורים בין-אישיים היוצרים את בסיס הסמכות המקצועי והניהולית. רונית הביאה לפרויקט ניסיון ניהולי מצטבר, בגרות מקצועית, שאיפה לתוצאות ומסירות רבה לעניין. כל אלה איפשרו לה לעמוד בהצלחה בדרישות המנוגדות, לכאורה, המאפיינות את תפקידו של ראש צוות לומד.

הלשכה של רמלה הייתה אחת משמונה הלשכות שנבחרו לפיילוט. השאלות הכרוכות בלמידה ובהפצה במערכת הארצית באו לידי ביטוי בשאלות שהעסיקו אותנו ברמה המקומית: במעגל הפנימי של לשכות הפיילוט נפגשנו כמה פעמים לאורך המסע המשותף. במפגשים האלה היו חילופי מידע רבים אך לא ברור עד כמה הייתה בהם למידה הדדית. נציג המשרד יוזם הפרויקט, קותי צבע ליווה אותנו מקרוב ומרחוק. הוא מילא תפקיד בעיצוב הפרויקט ובהובלתו. אין לנו אינדיקציה לגבי הנהלת המשרד. לבסוף, השימוש באינטרנט כאמצעי הפצה לידע שנצבר בשמונה הלשכות מתבקש מאליו. השימוש בו מותנה בסקרנות ובעניין שיש במערכת ללמוד מאחרים ומהיכולות הטכנולוגיות לעשות זאת באמצעות האינטרנט.

על הקשר בין למידה ושינוי

הקשר בין למידה ושינוי, כמו הקשר בין מחקר לפעולה, הוא קשר מורכב. מצד אחד, ברור שלמידה באה לידי ביטוי, בדרך כלל, בשינויים בחשיבה ובהתנהגות של הלומד כמו שמחקר טוב אמור להביא לפעולה שונה במשהו מזו שהייתה בעבר. בפועל קיים, במקרים רבים, נתק בין השניים. כך, למשל, מקנה ביה"ס בחברה המערבית ידע חדש. מהתלמיד נדרש לקלוט את מה שלמד ולהשתמש בידע הזה כאשר יידרש לכך. רק תשומת לב מועטה מוקדשת לשאלה כיצד משתנים תלמידי ביה"ס בעקבות תוספת הידע שרכשו. כך גם לגבי הקשר בין מחקר לפעולה. המתודה המדעית המצויה בבסיס המחקר המקובל במערב מחייבת הפרדת החוקר מהתכנים אותם הוא חוקר. ההפרדה הזו היא, על פי הגישה הזו, תנאי הכרחי למחקר אובייקטיבי ותקף. מחקרים כאלה מתקשרים לעולם המעשה באמצעות המסקנות וההמלצות שהם מציעים ללקוחותיהם. כאשר אלה מנסים ליישם את פרות הלמידה של החוקרים הם נתקלים בתופעה של 'התנגדות לשינויים'. לא די שהשינוי הוא הגיוני ונחוץ. מי שצריך ליישם אותו ולחיות על פיו בעתיד צריך גם לרצות בו. אימוץ הגישה של מחקר-פעולה יצר, בתוך הצוות הלומד, חיבור חזק בין הידע החדש לבין השימוש בו בייזום שינויים בעבודת הלשכה. לא כך לגבי הסגל הבכיר של הלשכה או העמיתים בצוותים ובתחומים. שני הקהלים האלה שותפו במידע על פעילותו של הצוות ועל מה שהעלה בעבודתו. לגבי מנהלי הצוותים והתחומים ברור שנדרש יותר מדיווח מפורט. קרוב לוודאי שזה המצב גם בקרב העובדים האחרים בלשכה. אחת החברות בצוות סיכמה כך את התמונה המורכבת: "יצאנו לדרך עם מטרה ברורה של פיתוח ידע חיוני לניהול אפקטיבי של המשאבים שלנו בניהול מקרים מורכבים. נושא הפרויקט שלנו היום הוא איך עושים שינוי בלשכה גדולה ומרכבת כמו זו שלנו".

