

דגם עבודה למקימי קבוצות פעילים

רם כנען והרסה אדר*

הקמת קבוצות פעילים אשר יעשו למען פתרון בעיותיהם הינה משימה מרכזית בתחום העבודה הקהילתית. בעקבות סקירת הספרות המקצועית בנושא זה וראיונות עם חמש קבוצות של עוברים קהילתיים אשר הצליחו לבצע משימה זו, פותח דגם כללי המתאר את השלבים הבסיסיים והתכנים העיקריים שעל כל קבוצה לעבור בדרך התפתחותה מאוסף של יחידים הסובלים מבעיה מסויימת — לארגון המסוגל לפעול לפתרון בעיות. הדגם מוצג במאמר, והוא יכול לשמש עובדי שרה, מדריכים ומפקחים, ומורים לעבודה קהילתית.

מבוא

יצירת קבוצות של תושבים פעילים, אשר ייטלו על עצמם את האחריות לפתרון בעיותיהם שלהם ושל הקהילות בהן הם חיים, תופסת מקום נכבד בין משימותיהם של העובדים הקהילתיים. מדובר בוועדי שכונות, ועדי בתים, ועדי הורים, ועד של נפגעים מבעיה מסוימת, או קבוצות המתארגנות לצורך השגת שינוי כלשהו. על העובדים הקהילתיים מוטל לסייע בארגון קבוצות אלו, בגיבושן ובהפעלתן (בראגר וספכט, 1969; הנדרסון ותומאס, 1980; יורק, 1976).

עם זאת, בספרות המקצועית אין התייחסות מספקת להיבטים המעשיים של נושא זה. בחוברת שיצאה לאור לפני מספר שנים, המרכזת מקורות ביבליוגרפיים רבים בתחום העבודה הקהילתית (ינוב, 1981), לא נמצאו עבודות העוסקות בתיאור ובניתוח הדרכים המעשיות בהן יכולים עובדים קהילתיים לסייע בארגון קבוצות תושבים, בגיבושן ובהפעלתן. גם הנדרסון ותומאס (1980) מציינים בהקשר זה, כי בספרות המקצועית ישנה התייחסות רבה

* דר' רם כנען הוא מרצה בכיה"ס לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל-אביב. בעת כתיבת המאמר שימש כמ"מ מנהל מחלקת התכנון במשרד העבודה והרווחה.

הדסה אדר, תלמידת מוסמך בעבודה סוציאלית באוניברסיטת בראילן, היא מתכננת מחוזית, במחוז תל-אביב והמרכז במשרד העבודה והרווחה.

יצירת הדגם נעשתה בשיתוף פעולה ובעידודה של שרה זילברשטיין, המפקחת המחוזית של השירות לעבודה קהילתית במחוז תל-אביב והמרכז. תודתנו נתונה לעובדים הקהילתיים בלשכות לשירותים חברתיים בפתח-חקה, בהוד השרון, ברמת-גן, באור יהודה וברמת השרון, שניסיונם הרב כשטח והצלחתם בעבודתם סייעו לנו בגיבושו ובפיתוחו הסופי של דגם עבודה זה.

לפילוסופיה של העבודה הקהילתית, להדגשת חשיבותה ולהצגת תאוריות שונות, אך אין בה חומר רב על שיטות העבודה הספציפיות בהן יכולים עובדים קהילתיים להשתמש במהלך עבודתם. מטרתו של המאמר הינה להתגבר על חלל זה בידע העומד לרשות העובדים הקהילתיים, על-ידי הצעת דגם אופרטיבי כללי להקמת קבוצות פעילים. הדגם שאוב הן מהניסיון המעשי של מספר עובדים קהילתיים מנוסים, והן מהידע התאורטי שהצטבר בספרות המקצועית בתחום העבודה הקהילתית.

ההנחה העומדת בבסיס הצעת הדגם הינה שקיימים שלבים מסוימים, אליהם צריך להתייחס עובד המסייע בהקמתה ובגיבושה של קבוצת פעילים (ראה לדוגמה: בטן, 1967; בראגר וספכט, 1973; ובוטצ'ר ואחרים, 1980). שלבים אלו קשורים לדינאמיקה החברתית אשר קבוצות שונות עוברות במהלך התפתחותן, התגבשותן והפיכתן לקבוצות אינטרומונטליות. לדגם האופרטיבי המוצע מספר מטרות עיקריות: ראשית, הוא יכול לשמש לעובדים קהילתיים ככלי עבודה פרקטי ונוח בעבודתם השוטפת, ולסייע להם הן בהבנת הדינאמיקה של ארגון קבוצה חדשה והן בויהוי ואבחון איפויניהן של קבוצות קיימות. שנית, הדגם יכול לסייע למדריכים בעבודה קהילתית לבחון את התקדמות העובדים העוסקים בארגון קבוצות, ולתכנן עמם את המשך העבודה. שלישית, הדגם יכול לסייע לסטודנטים המתמחים בעבודה קהילתית בהבנת המוטל עליהם. מעבר לסייע האופרטיבי שצוין לעיל, יכול דגם זה להביא ליתר אחידות, שיטתיות וניצול הזמן בצורה הולמת בעבודת השדה של העובדים הקהילתיים. שימוש בדגם מעין זה עשוי גם לקדם עובדים קהילתיים מפעילות בדרך של תגובה ספונטנית על מצבים משתנים, לתכנן וקידום של העבודה ויעדיה. עובדים קהילתיים העוסקים בארגון קבוצות פעילים, פועלים כיום באלתור רב ובשיטת "ניסוי וטעייה". אך אם עובדים אלו יכירו את הדינאמיקה של יצירת קבוצה והתגבשותה, ואת השלבים אותם היא עוברת בתהליך זה — הם יוכלו לפעול בצורה יעילה ושיטתית יותר.

בדגם שיוצג להלן מתוארים חמישה שלבים עיקריים בהתפתחות ובהתגבשות קבוצה. בכל אחד מהשלבים מצוינים ארבעה מימדים של התייחסות. לגבי כל מימד מתואר דפרטואר של משימות ספציפיות אותן על עובדים קהילתיים וחברי קבוצה לממש, על מנת לקדם את הקבוצה משלב אחד למשנהו. הדגם המוצע מתאר את ארגון הקבוצה של יחידים הסובלים מבעיות משותפות ומבקשים להתמודד עימן כתהליך מתמשך שיש לו התחלה וסיום, ואשר ניתן לתארו בצורה כוללת. מדובר איפוא בדגם התפתחותי, המאפשר לעובדים קהילתיים ולפעילים לכוון את התפתחות הקבוצה, משלב שבו היא מורכבת מיחידים חסרי זהות, עד לשלב שבו היא הופכת לגוף פעיל המשיג את מטרותיו, ולהעריך את התקדמותה בהתאם לתכנית עבודה מוגדרת.

במגמה למנוע אי בהירות ברצוננו להבהיר שתי נקודות. ראשית, כמונח קהילה בו אנו עושים שימוש בעבודה זו, הכוונה היא הן לקהילה גאוגרפית, הן לקהילה פונקציונלית והן לכל קהילה אחרת, כמו קהילה מקצועית, אתנית, וכדומה (וורן, 1973). שנית, למרות שהרעיון לדגם המוצע נבע מעבודה עם עובדים קהילתיים בשכונות, הרי שנעשה ניסיון מכוון להתאימו לסוגים שונים של קבוצות הפועלות במסגרות קהילתיות שונות, כולל קבוצות כמו ועדים שכונתיים, ועדי הורים, קבוצות אד-הוק שהוקמו למטרות ספציפיות, וקבוצות לעזרה עצמית. מדובר איפוא בקבוצות המאגדות אנשים אשר סובלים בצורה זו או אחרת מבעיה או מספר בעיות המשותפות להם, ומתארגנים כדי לנסות ולהתמודד עימן בכוחות משותפים.

ההנחה העומדת מאחורי ראיית החשיבות שבהתארגנות קבוצות שונות אלו היא שדווקא בעלי הבעיה הם אלה שעשויים לרעת כיצד להתמודד עמה בצורה הטובה ביותר, ולעתים אף כיצד לפתור אותה; וזאת בשל נגיעתם ומודעותם לבעיה, היכרותם הישירה עימה, והעניין הרב שיש להם בפתרונה.

המאמר יחלק לשני חלקים עיקריים. כחלק הראשון תואר דרך בניית הדגם, ויצוינו מרכיביו המרכזיים. כחלק השני תואר הדגם עצמו.

דרך בניית הדגם

כאמור, במסגרת העבודה של העובדים הקהילתיים ברשויות המקומיות בישראל כלולה גם הדרישה להקמת קבוצות חושבים מקרב אנשי השכונות, או במסגרות חברתיות אחרות (וינטר, 1979). יישום העבודה הקהילתית בצורה שיטתית, תוך התייחסות לגישה המערכתית אשר אומצה על-ידי השירות לעבודה קהילתית, הינו תהליך קשה ותובעני, אשר דורש עיבוד מוקדם.

גיבוש דפוסי עבודה והצגת יעדי עבודה ברורים בנושא קבוצות פעילים בוצע על-ידי מחברי מאמר זה במסגרת עבודתם ביחידה לתכנון במשרד העבודה והרווחה, בשיתוף עם השירות לעבודה קהילתית, אשר יזם נושא זה וליווה את שלבי העבודה מראשיתם.

שיטת העבודה לצורך בניית דגם זה הייתה דו-כיוונית: מצד אחד ננקטה גישה אינדוקטיבית, שעיקרה שימוש בניסיון הרב שנרכש על-ידי עובדים קהילתיים שהצליחו בעבודתם ויצרו קבוצות פעילים. המתכרים נפגשו עם עובדים קהילתיים כחמש רשויות מקומיות שבהן עסקו בהקמת קבוצות פעילים מסוגים שונים ולמטרות שונות (כאור יהודה, הוד השרון, פתח-תקוה, רמת-גן ורמת השרון). עובדים קהילתיים אלו נתבקשו לתאר את התנסותם בסוג זה של עבודה, לפרט את שלבי ההקמה השונים של הקבוצות ואת דרך פעילותם הן ופעילות המשתתפים האחרים בכל שלב.

במקביל ננקטה גם גישה דדוקטיבית, שעיקרה שימוש בדגמים תאורטיים המצויים בספרות, ועניינם דינאמיקה של יצירת קבוצות והפעלתן (בעיקר אליסי, 1980; פיינברג, 1980; הרטפורד, 1971; ילוס, 1975). ובדרישות המיוחדות של קבוצה אינסטרומנטלית כמערכת פתוחה. בהקשר זה מדובר הן בשלבי היצירה של הקבוצה והן בשלבי המיסוד שלה כחלק ממערכת-על רחבה יותר, שעליה יש להשפיע ובה יש לפעול (כמיוחד: אנדרסון וקרטר, 1978; הירן, 1969).

נוסף על כך נסקרו מספר ספרים המתארים את עבודתם של עובדים קהילתיים ופעילים חברתיים העוסקים בארגון חברתי, וזאת כדי לזהות כמה תיאורים אלו מסייעים לאיתור דרכי הפעלת קבוצות חברתיות. במיוחד נעזרנו בגרטנר ורייסמן (1977). בהנדרסון והומאס (1980), בהנפלד (1970) ובורן וורן (1977). על כסיס גישות שונות אלו ניסינו ליצור דגם עבודה, שיהיה גם שימושי וגם אנליטי.

הדגם המוצע בנוי מחמישה שלבים עיקריים של התארגנות קבוצתית, הדורשים השקעת זמן ומאמץ שונים. ראשיתו באוסף של יחידים, וסופו בקבוצת עבודה מגובשת. בכל שלב ישנה חלוקת-מישנה, לארבעה מימדי התייחסות, הנוגעים למשתתפים ולסביבתם: א. מימד

רעיוני וערכי. ב. מימד ארגוני ואדמיניסטרטיבי. ג. מימד ביצועי ומקצועי. ד. מימד בין-אישי וחברתי. משקלו של כל אחד מן המימדים בשלבים השונים אינו דומה, וישנם אף שלבים שבהם מימד זה או אחר אינם רלוונטיים. בכל מימד החייחסות מפורטים יעדים ומשימות, המורים מה יש להשיג כדי לקדם את התפתחות הקבוצה. פירוט היעדים נובע מגישת הניהול לפי יעדים (קרול וטוסי, 1973). הגורסת שבכל שלב בעבודתו על העובד לדעת את מטרות עבודתו ומה יש לעשות על מנת לממשן. במגמה להקל על הקוראים להבין את הדגם ולעשות בו שימוש, הוחלט שלא לרדן בהערכת הפעילות או בבדיקת מידת השגת היעדים, למרות שניתן היה להביא אמות-מידה להערכת מידת השגת היעדים (מרקוס וכנען, 1975). עם זאת יש לציין שביצוע ההערכה הינו קל יחסית לפי דגם זה. מאחר שהיעדים פורטו באורח קונקרטי ובר מדידה, ניתן לגזור מכל יעד אמות-מידה ברורות להערכה. מובן שיהיה קל יותר להעריך את פעילותן של קבוצות אינסטרומנטליות שיש להן יעדים ברורים, מאשר את פעילותן של קבוצות שאין להן יעדים כאלה.

תיאור הדגם

כאמור לעיל, אנו מניחים שכל קבוצה, ובמיוחד קבוצה המתגבשת במגמה להביא לשינוי חברתי בסביבתה או אצל חבריה, עשויה לעבור חמישה שלבי התפתחות יסודיים. אולם בניגוד לשלבי גדילה והתפתחות ביולוגיים, קבוצה חברתית יכולה להיות בעת ובעונה אחת בכמה שלבים, ואף יכולה לחזור אחורה או לדלג על שלב זה או אחר. סוגי הקבוצות אשר בהם אנו דנים הם רבים. כל קבוצה אשר יש בה מימד התפתחותי, נכללת בדיוננו. ניתוח סוגי הקבוצות השונות עשוי לסייע למארגן להכניס לדגם את הגוון הייחודי המתייחס לקבוצה הספציפית עימה הוא פועל. השלבים שנפרט להלן מתארים מצבים שרוב הקבוצות עוברות, אך לא כולן. הדגם מציג איפוא אב-טיפוס כללי בלבד.

השלב הראשון בהתפתחות הינו יצירת בסיס ראשוני לקראת הקמת קבוצה של אנשים הסובלים מבעיה או בעיות מסוימות. שלב זה כולל את איתור האנשים ויצירת מודעות לקיום הבעיה. על המשתתפים בכוח בקבוצה להיות ערים לכך שהמצב אינו כפי שהיו רוצים שיהיה; שהם נפגעים ממנו בצורה זו או אחרת, ושקיימת דרך לשיפורו. בשלב זה גדלה העירנות של הסובלים מהבעיה והם מחפשים שותפים לבעיה, שכן "צרת רבים חצי נחמה". וכך נוצרת תשחית פוטנציאלית לקבוצה.

בשלב השני, אלה הסובלים מהבעיה מתגבשים לכדי קבוצה ומקבלים זהות ראשונית של קולקטיב. זהו השלב שבו נעשה מיסוד ראשוני של הקבוצה. סיומו במועד בו חברי הקבוצה יוצרים מסגרת פורמאלית, ומחליטים (עורכים חוזה) על פעילות משותפת (פינקוס ומינהן, 1973). קיימת אפשרות שבשלב זה חלק מהפעילים יפרשו או יצמצמו את היקף פעילותם, ואחרים יתפסו את מקומם.

השלב השלישי הינו שלב המיסוד הפנימי ותכנון הפעילות. לאחר שהונח יסוד לבסיס הכללי, הקבוצה מגיעה לידי מיסוד שעיקרו חלוקת תפקידים וקביעת נהלים ודפוסי עבודה. באותה עת מתגבשת הקבוצה סביב תכנון הפעולה שלשמה הוקמה: הצגת היעדים, הבהרת משמעותם והצבת אלטרנטיבות לפעולה. שלב זה מעלה מטבעו חיכוכים וקונפליקטים. מן הראוי לציין, שלמרות ההדגש הפורמאלי שיינתן בהמשך לשלב זה, הוא יכול להעשות בצורה

לא-פורמאלית, כאשר כל הפעולות הנדרשות נעשות מתוך הסכמה שבשחיקה וללא רישום כלשהו. הספרות המקצועית ממליצה עם זאת להדגיש את המרכיבים הפורמאליים, שכן מצב דיפוזי עלול לפגוע במיסוד הקבוצה והמשכיותה. (דיון על כך ראה אצל בראגר וספכט, 1973, ואצל הנדרסון ותומאס, 1980, עמ' 176-178).

השלב הרביעי הינו שלב הפעילות של הקבוצה. עד שלב זה היו לקבוצה יחסים מוגבלים עם סביבתה, מידע זרם בשני הכיוונים, אך הקבוצה טרם פעלה כגורם פעיל. בשלב זה נוצר קשר עם תומכים בכוח, האויבים מזוהים ומופעלת אסטרטגיית ההפעלה שנבחרה מראש. שיטות הפעולה בהן נוקטת הקבוצה שונות במהותן מקבוצה אחת לאחרת בהתאם למטרות. לסביבה ולאופי המשתתפים, והן נעות ממאבק רדיקאלי המלווה לעתים באלימות (אלינסקי, 1972) דרך יצירת קואליציות, ועד שכנוע והטפה (רוטמן, 1974).

השלב החמישי הינו שלב חשבון הנפש, או השלב שלאחר הפעילות. לאחר שהקבוצה פעלה והשיגה את מה שרצתה, היא מגיעה לשלב שבו היא תוהה אם להיות או לחדול. האופציות שעומדות בפני החברים הן: חיסול הקבוצה, שינוי מטרותיה, המשך פעילותה למאבק מחודש להשגת אותן מטרות, הפיכתה למוקד פעילות חברתית, ועוד.

תיאור חמשת השלבים מתייחס, כמובן, לקבוצות פעילים אשר עוברות את התהליך המלא של התגבשות-פעולה-סיום. ייתכנו קבוצות אשר עברו רק חלק משלבים אלה: יש קבוצות שהתפרקו לפני שהגיעו לשלב הפעילות, וקבוצות אחרות שהתפרקו וחזרו לפעילות; יש קבוצות שהתחילו באמצע הדרך, ואחרות שסטו מהדגם. עם זאת, כל הקבוצות ניתנות לאבחון על-פי מקומן כדגם זה, והעובדים העוסקים בגיבוש קבוצות עשויים לנווט את עצמם על-פי שלבים אלו.

כפי שצוין לעיל, בכל שלב משלבי ההתפתחות של הדגם יש ארבעה מימדי התייחסות. בכל מימד יש גם רשימת תכנים שעל הקבוצה למלא. תפקידו של איש המקצוע או היוזם הוא לאבחן את מצב הקבוצה על-פי התפתחותה, ולנווט לקראת ביצוע מטרחה על-ידי גיבושה כמפורט להלן:

שלב ראשון: יצירת בסיס ראשוני לקראת הקמת קבוצת פעילים

- א. פעולות במימד הרעיוני והערכי:
 1. הבהרת המשמעות של אחריות היחיד לסביבתו.
 2. הבהרת המשמעות של מעורבות אישית של יחידים בפתרון בעיותיהם.
 3. הבהרת חשיבותה של התארגנות משותפת.
 4. הבהרת מושג הרעיון של ארגון המייצג את הסובלים מהבעיה.
 5. עידוד הסובלים מהבעיה להבין, כי הם יודעים על בעייתם דרכי פתרון לא פחות מאנשי מקצוע.
 6. גיבוש התפיסה והאמונה כי את הבעיה המשותפת ניתן לפתור באמצעות שינוי ארגוני, כלכלי, פוליטי או אחר.
 7. חינוך לצרכנות.

8. הבהרה של תפקידי האזרח.
9. הבהרת תפקידו של העובד הקהילתי בתהליך.
- ב. פעולות במימד הארגוני והאדמיניסטרטיבי :
 1. זיהוי מנהיגים בכוח.
 2. גיבוש ראשוני של מסגרת פעילים.
 3. עריכת חוזה אישי עם כל פעיל לגבי מה שהוא יכול ומוכן לעשות לפתרון הבעיה.
 4. הכנה אישית של החבר לקבלת תפקידים בקבוצה.
- ג. פעולות במימד הביצועי והמקצועי :
 1. לא להתחייב ו/או להצהיר על פעילויות ספציפיות בשלב זה, כי אם להתמקד בעניין הכללי.
 2. בחינה עניינית האם הנושא המרכזי סביבו אמורה לקום קבוצה, עשוי למשוך אנשים : מהו הסיכוי לגייס מספר מספק של חברים להקמת קבוצה.
 3. יצירת היכרות וידידות בין יחידים אשר עשויים להשתתף בקבוצה.
 4. פרסום פורמאלי (בעיתונות) ולא-פורמאלי (בשיחות) של ההתארגנות הצפויה.
- ד. פעולות במימד הבין-אישי והחברתי :
 1. יצירת בסיס אמן בין העובד הקהילתי לבין המשתתפים.
 2. היכרות בין המשתתפים.
 3. עידוד אנשים לעבוד כצוות.
 4. קיום מפגשים קבוצתיים ראשוניים לא-פורמאליים.
 5. זיהוי פחדים אצל יחידים מפני התארגנות בקבוצה, ועיבוד הפחדים.

שלב שני : יצירת הקבוצה הראשונית (הגרעין הבסיסי של הפעילים)

- א. פעולות במימד הרעיוני והערכי :
 1. הגדרת מטרות הפעולה והעלאתן בכתב (יצירת מצע רעיוני).
 2. עיבוד עקרון המעורבות האישית והקולקטיבית של הסובלים מהבעיה (ברמה מעמיקה יותר מזו של שלב א').
 3. החדרת האמונה בדבר אפשרות השגת השינוי הספציפי הרצוי לקבוצה.
- ב. פעולות במימד הארגוני והאדמיניסטרטיבי :
 1. קביעת נוהל של פגישות קבועות וממוסדות (הכנת לוח-זמנים, זכות דיבור, כבוד הדדי, וכו').
 2. מציאת מקום פיזי מתאים לפגישות.
 3. הכנת רשימת חברים מחייבת, שיש להם זכות הצבעה (להבדיל מאוהדים, מתנדבים ושאר משתתפים ארעיים).
 4. ארגון מערכת כספים (מסים, תרומות, קבלות, וכו').
 5. הכנת נוהל (פורמאלי או לא-פורמאלי) בדבר קבלת חברים חדשים.

6. בחירת ועד פעולה מייצג, המורכב מ-3-9 אנשים (זמני או קבוע).
7. בחירת בעלי תפקידים מרכזיים (יושב ראש, גזבר, מזכיר, וכו').
8. קביעת נוהל קבלת החלטות על-פי דעת הרוב (הצבעות לסוגיה, וכו').

ג. פעולות במימד הביצועי והמקצועי :

1. למידת תרבות קיום ישיבות וקבלת החלטות.
2. ניצול קשרים אישיים וידע מקצועי במגמה לנסות ולהביא לפתרון הבעיה מבלי להגיע לשלבים מתקדמים יותר.
3. בדיקה ראשונית זהירה של הגורמים שעשויים להתנגד להתארגנות ומניעת חיכוכים עמם על-ידי אי חשיפת מגמות הפעילות בשלב זה.
4. איתור קבוצות אחרות בקהילה או מחוצה לה, אשר מתייחסות לנושא בחיוב ובחינת האפשרויות להגיע עימן לשיחוף פעולה.

ד. פעולות במימד הבין-אישי והחברתי :

1. הגברת המימד של כיבוד הדדי ועבודת צוות.
2. פיתוח חקשורת אפקטיבית בין חברי הצוות (הקשבה, מתן אפשרות לתגובה, אי החפרצות, וכו').
3. איתור נושאים משותפים לחברי הקבוצה הראשונית, כדי ליצור בסיס הומוגני לפעילות משותפת (הדגשת המשותף).
4. עידוד אנשים לבחור בעלי תפקידים על בסיס אוניברסליסטי ולא פרטיקולריסטי.
5. מניעת התפתחותה של אליטה משעבדת שחטה את הקבוצה לפי רצונה.
6. בדיקה האם הקבוצה וחבריה בשלים לעבור מהשלב החברתי הלא-פורמאלי הזה לשלב פורמאלי ומשימתי.

שלב שלישי : מיסוד פנימי ותכנון הפעולות

א. פעולות במימד הרעיוני והערכי :

1. גיבוש עקרון האחרייות המשותפת למטרות, ולפעילויות הספציפיות הנגזרות מהן.
2. השגת קונסנזוס בין חברי הקבוצה לגבי המטרות והלגיטימיות של הפעילות.
3. יצירת לגיטימציה למטרות הקבוצה בקרב תושבי השכונה או קהילת הסובלים מהבעיה.
4. יצירת לגיטימציה למטרות הקבוצה ולעצם קיום ופעילות הקבוצה, בקרב גורמי חוץ.

ב. פעולות במימד הארגוני והאדמיניסטרטיבי :

1. קביעת סדר-יום לפגישות.
2. רישום פרוטוקולים קבועים.
3. גיבוש תקציב ראשוני והצגתו.
4. ארגון, תיוק ושמירת תכתובות וסיכומי פגישות.
5. הקפדה על הופעה סדירה לישיבות (פורום מלא, קוורום, ביטול זכות הצבעה בכל אי הופעה, וכו').
6. גיוס ציוד משרדי בסיסי (טלפון, מכונת-כתיבה, הדפסות, שכפולים, וכו').

7. קביעת נוהל זימון ישיבות.
 8. קביעת נוהל הוצאת משאבים (כולל פיקוח ורישום).
 9. קביעת נוהלי דיווח (למי מדווחים באופן קבוע ומתי ולמי מדווחים בשעת חירום).
 10. קביעת נוהלי מעקב אחר ביצוע ההחלטות.
 11. בחירה בפועל וקביעת נוהלי בחירה של בעלי תפקידים קבועים וממלאי משימות ספציפיות.
 12. הגדרת תחומי האחריות והביצוע של כל אחד מבעלי התפקידים.
 13. יצירת וקביעת נוהל לבחירת תחזועדות ותחזוקות.
 14. קביעה מי מייצג את הקבוצה בנסיבות שונות.
 15. קביעת בעלי זכות התחייבות וחתימה בשם הקבוצה.
 16. קביעת ריכוז נושא מתנדבים לפעילויות ספציפיות.
- ג. פעולות במימד הביצועי והמקצועי:
1. איסוף מידע על הסביבה (האופי והיקף הבעיות, ארגונים אחרים, אנשים, תקציבים, תומכים ומתנגדים- בכוח, וכו').
 2. יצירת קשרים פורמאליים ולא-פורמאליים עם ארגונים ויחידים בסביבה (במיוחד עם מנהיגים לא-פורמאליים), העשויים לסייע בהשגת המטרה (הכנת חוזים כתובים או בעל-פה, גיבוש קואליציות, תכנון פעילות, וכו').
 3. הפצת הידע (מכירה) על הבעיה בפני הסובלים ממנה ובפני אלה המסוגלים לסייע (עלונים, הרצאות, מכתבים, מפגשים וניצול כלי התקשורת).
 4. רכישת ידע ומידע בנושא איתור צרכים ובעיות רלוונטיות לקבוצה.
 5. הקניית מיומנויות ספציפיות (כתיבת מכתבים, נשיאת נאומים, ניהול ישיבות, וכו'), כסיוע מומחים מבחוץ, או על-ידי השתלמויות שונות (ימי-עיון, סדנאות וקורסים).
 6. זימון מומחים ובעלי ניסיון לשיחות גיבוש והכנה עם הפעילים.
 7. גיוס בעלי ידע בתכנון פעילויות.
 8. תכנון שלבי הפעולה (אסטרטגיות, אלטרנטיבות, וכו').
 9. תכנון מערכת יחסי-ציבור.
- ד. פעולות במימד הבין-אישי והחברתי:
1. יצירת איזון בין אינטרסים אישיים (טובת הפעילים) לבין אינטרסים כלליים (טובת אלה הסובלים מהבעיה).
 2. מחן ביטוי מתאים לנכונות וליכולת של כל הפעילים, מבלי לקפח פעילים מסוימים על חשבון אחרים.
 3. מניעת היכוכים על בסיס אישי.
 4. קביעת דרכי קבלת החלטות, כדי שלא יפגעו באלה שדעתם לא תתקבל.
 5. קביעת נוהל ערעורים.
 6. מניעת היווצרות קליקות על בסיס שאינו רלוונטי (ואולי אף סותר) לפעילות הקבוצה.
 7. הבנה וקבלת תפקיד יושב הראש (או בעלי תפקידים אחרים) כבעל סמכות ארגונית ומקצועית להובלת הקבוצה.
 8. מניעת הטלת עומס-יתר על מספר חברים (חלוקת מעמסה מאוזנת ככל האפשר).

שלב רביעי: ביצוע אופרטיבי של המטרות

א. פעולות במימד ההעיוני והערכי:

1. הדגש רב על האחריות המשותפת והצורך באחדות בשעת מאבק.
2. ניתוח המרכיבים והשיקולים שמאחורי כל בעיה/נושא/החלטה.
3. קבלת גיבוי ולגיטימציה לקבוצה ולמטרותיה על-ידי עצם הפעולה (אני פעיל משמע אני מוכר בשטח).

ב. פעולות במימד הארגוני והאדמיניסטרטיבי:

1. קביעת נוהלי קבלת החלטות ודיווחים במקרים הדורשים תגובה מהירה (במצבי-חירום ולחץ).
2. חתימת חווי עבודה עם כח-עזר מתנדב או בשכר.
3. קיום נוהל סנקציות (מה מחליטים ומי מחליט לגבי פעולות חריגות).
4. קיום נוהל מיוחד לשיבות שאינן רוטיניות ונועדו להאצת קצב הפעילות.
5. קביעת נוהלי פרסום לגבי הפעילויות להשגת המטרה.
6. קביעת ממלאי-מקום הן לקבלת החלטות והן לייצוג.
7. בקרה שוטפת על ביצוע התכניות.
8. גיוס חברים חדשים בעיתוי נכון.
9. הטלת תפקידים חדשים על חברים ישנים וחדשים בהתאם להתפתחויות.

ג. פעולות במימד הביצועי והמקצועי:

1. קביעת סדרי עדיפויות לפעולה (כשלב משלים להצגת האלטרנטיבות שנעשתה בשלב הקודם).
2. התקשרות בכל צורה ריאלית עם גורמים העשויים לסייע, תוך מניעת היטמעות הקבוצה בארגונים גדולים בסביבה אשר מטרותיהם שונות.
3. הבאת הבעיה למודעות הכלל (מפגשים, הפגנות, פרסומים וכו').
4. הצגת הדרישות בפני הגורמים הרלוונטיים.
5. משא ומתן עם הגורמים הרלוונטיים לגבי האחריות לשינוי.
6. הפעלת לחץ (פוליטי, חברתי, כלכלי, מוסרי וכו') על הגורמים אשר פתרון הבעיה בידיהם.
7. דיווח שוטף לכל הסובלים מהבעיה על ההתפתחויות, ודרבונם לסייע (באמצעות שיחות בטלפון או בכתיבה).
8. התגוננות ומניעת ניסיונות של השפעה מבחוץ להפסקת הפעילות.
9. הכנת מערכת הגובות אלטרנטיביות להתפתחויות בלתי צפויות מראש.

ד. פעולות במימד הבין-אישי והחברתי:

1. הכנת החברים המעורבים בדבר לקראת המשא-ומתן עם גורמי החוץ (נוהל דיונים, השהיית תשובות, טכניקות של זלזול, וכו').
2. הכנת הפעילים למאבק אישי הדורש סבלנות, אורך-רוח ומוראל גבוה.
3. איתור ומניעת שחיקה הן של יחידים והן של תת-קבוצות.
4. הפעלת סנקציות נגד חברים מסוימים אשר פעולתם מסכנת את המאבק.

5. התייחסות בקבוצה לניסיונות השמצה והפרדה שמקורם בגורמי חוץ עויינים.
6. חיזוקה של מנהיגות חיובית שתמריץ ותעודד את החברים האחרים לפעולה.
7. אבחון הזהות הקבוצתית שנוצרה תוך כדי תהליך העשייה, ובחינת הצורך בגיבושה או שינויה.

שלב המישי: הערכה מחדש

- א. פעולות במימד הרעיוני והערכי:
 1. עיבוד המשמעות של הצלחה או כישלון בהתארגנות הקולקטיבית.
 2. הבהרת המשמעות של שינוי ארגוני, פירוק ארגוני, החלפת מטרות, וכו'.
 3. בדיקה מחודשת של מטרות הפעולה ועריכת מצע רעיוני חדש במידת הצורך כאשר האפשרויות הן: המשך פעילות, שינוי מטרות, או פירוק. אם הוחלט על המשך פעילות, יש מקום לחזור לשלב ג'. אם הוחלט על שינוי מטרות, יש לחזור לשלב ב'.
- ב. פעולות במימד הארגוני והאדמיניסטרטיבי:
 1. שימור החומר הרשום שנאסף במשך זמן עבודת הקבוצה בגנוך מיוחד ואצל פעילים לשעבר.
 2. ארגון מחדש של הנהלים השונים, והתאמתם לכיוון החדש בו בחרה הקבוצה.
 3. בחירה מחדש של בעלי תפקידים (הבטחת המשכיות פעולה לפי הצורך).
 4. קביעת תחזויות חדשות בהתאם למטרות החדשות.
 5. קביעה מחדשת של תחומי אחריות וביצוע של בעלי תפקידים על סמך ההתנסויות הקודמות.
 6. החלטה על פירוק הקבוצה וסיום הפעילות.
 7. חלוקה ופירוק של הרכוש הקיים.
 8. שחרור (פיטור) הצוות השכור והעודף (אם יש כזה).
- ג. פעולות במימד הביצועי והמקצועי:
 1. הערכת התוצאות (איתור צרכים חדשים, השוני שאירע ומידת השגת היעדים, ניתוח דרכי הפעולה ואסטרטגיות שונות שננקטו).
 2. ארגון מחדש של מערכת העבודה.
 3. תכנון פעילות חדשה.
 4. לימוד נושאים חדשים שבהם היתה הקבוצה חלשה בעבר.
 5. הפצה מחודשת של ידע על פעילות הקבוצה ודרכה לעתיד.
 6. זימון מומחים ובעלי ידע וניסיון לפורומים של חשיבה ותכנון מחודשים.
- ד. פעולות במימד הבין-אישי והחברתי:
 1. הכנת טקס סיום ו/או טקס תחילת עבודה (ארוחת-ערב משותפת, מסיבה, חלוקת תעודות וכו').
 2. פיוס יחידים וקבוצות שבמהלך הפעילות נוצרה ביניהם מתיחות.
 3. השגת המחויבות של הפעילים השונים למאבק חדש להשגת מטרות שונות או זהות.

4. יצירת תרבות צוות חדשה, המבוססת על לקחי ההתנסויות הקודמות.

5. מניעת השתלטותם של יחידים המונעים על-ידי אינטרסים אישיים, על המוניטין שהקבוצה רכשה לעצמה.

סיכום

מטרתו של מאמר זה היא להציג דגם פעילות שעשוי לסייע למי שמבקשים להקים קבוצות פעילים כדי לפתור בעיות. הדגם שהוא כעין מפת עבודה, מבוסס בקוויו העיקריים על שלבי התפתחות טבעיים ועל מימדי התייחסות אחידים בכל שלב. הדגם בנוי כך שכל שלב התפתחות מפורט למימדי התייחסות, וכל מימד התייחסות כולל פעולות שונות שעל הקבוצה לבצע על מנת להשיג אח מטרתה.

דגם זה בא להציג את הקשר בין האירועים הרבים (case studies) המופיעים בספרות והמתארים הקמת קבוצות של פעילים, לבין התאוריות השונות אשר נמצאות בבסיס העבודה הקהילתית. המגמה היתה לסייע לעובדים בשדה על-ידי התוויית כיוון פעולה מסויים. ישנן ותהינה קבוצות אשר דרך פעילותן תסטה מכיוון זה, ואין הדבר מעיד על בעייתיות בקבוצה או על חולשה מיוחדת של הדגם. הדגם מתאר אב-טיפוס אשר יש להחאימו לקבוצות ולמצבים שונים.

דגם זה אמור לשרת בראש ובראשונה בעלי מקצוע ופעילים שכונתיים העוסקים בהקמת קבוצות. כמו כן הוא יכול לסייע בהוראת הנושא ולשימוש ככלי לפיקוח וייעוץ מקצועיים. יחד עם זאת, אין המחברים מתיימרים להקיף את כלל הנושאים והפעילויות הכרוכים בעבודה עם קבוצות פעילים. המגמה היתה לנוע צעד אחד קדימה, מרמת האלחור המיידית השלטת כיום, לרמה של פעילות מקצועית מבוקרת בתוך מסגרת עבודה ברורה ולוגית.

מקורות

- וינר, מ. ראשי פרקים להכנת תכנית עבודה שנתית לעובדים הקהילתיים. ירושלים: משרד העבודה והרווחה, השרות לעבודה קהילתית, 1979.
- יורק, א. אנדוזה ולונטריות בקרב אוכלוסיות מצוקה: הלכה למעשה. סדר, 1976, 20, 6, עמ' 31-38.
- ינוב, ב. לקט ביבליוגרפי בעבודה קהילתית — מס' 20, ירושלים: משרד העבודה והרווחה, השרות לעבודה קהילתית, 1981.
- ליטוויץ, ה. הכוונת אנשי שכונות בתפקיד הפעיל הקהילתי. סדר, 1976, 20, 3, עמ' 51-54.
- מרקס, י. וכנען, ר. שרונים סוציאליים: הערות לגבי הערכתם, מתוך: המלצות הועדות לבדיקת ארגון שרותי הסעד המקומיים, ירושלים: משרד הסעד, האגף למחקר לתכנון ולהכשרה, 1975.
- קטן, י. לקראת שיתוף לקוחות בשרותי רווחה בישראל: בחינת הרעיון ומניעיו, בטחון סוציאלי, יולי 1974, 7-6, עמ' 63-50.
- קרמר, ר. מ. עבודה קהילתית עירונית בישראל, מתוך: פרדס, י. (עורך), כ"ה שנים לעבודה קהילתית בישראל חשי"ד — תש"ל"ח (לקט מאמרים מס' 14), ירושלים: משרד העבודה והרווחה השרות לעבודה קהילתית, 1979, עמ' 123-137.

Alinsky, S., *Rules for Radicals*. New York: Random House, 1972.

Alissi, A.S., *Perspectives on Social Group Work Practice: A Book of Readings*. New York: The Free Press, 1980.

- Anderson, R.E. & Carter, I., *Human Behavior in the Social Environment: A Social Systems Approach* (2nd ed.). New York: Aldine Pub. Co., 1978, pp. 51-83.
- Arnstein, S., A Ladder of Citizen Participation. *Journal of American Institute of Planners*, 1979, 35, 4.
- Batten, T.R., *The Non-directive Approach in Group and Community Work*. Oxford: OV 8, 1967.
- Brager, G. & Specht H., Mobilizing the Poor for Social Action. In: Kramer, R.M. and Specht, H. (eds.), *Readings in Community Organization Practice*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1969, pp. 223-232.
- Brager, G. & Specht H., *Community Organizing*. New York: Columbia University Press, 1973.
- Butcher, H. et al., *Community Groups in Action: Case Studies and Analysis*. London: Routledge & Kegan Paul, 1980.
- Carroll Jr. S.J. and Tosi, H.L., *Management by Objectives*. New York: the Macmillan Co., 1973.
- Community projects foundation, *Community Groups Handbook*. London: C.P.E., 1977.
- Feinberg, N., A Study of Group Stages in a Self-help Setting. *Social Work with Groups* 1980, 3, 1, pp. 41-49.
- Gartner, A. & Reissman, F., *Self-help Groups in Human Services*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.
- Hariford, M., *Groups in Social Work*. New York: Columbia University Press, 1971.
- Hearn, G. (ed.), *The General Systems Approach: Contributions Toward and Holistic Conception of Social Work*. New York: C.S.W.E., 1969.
- Henderson, P. & Thomas D.N., *Skills in Neighborhood Work*. London: George Allen and Unwin, National Institute Social Services Library No. 39, 1980.
- Huenefeld, J., *The Community Activist's Handbook*. Boston: Beacon Press, 1970.
- Kahn, A.J., Service Delivery at the Neighborhood Level: Experience, Theory and Fads. *Social Service Review*, March 1976, 50, 1, pp. 23-56.
- Katz, A.H. & Bender, E.I. (eds.), *The Strength in Us: Self Help Groups in the Modern World*, 1976.
- Mogulof, M.B., *Citizen Participation: A Review and Commentary on Federal Policies and Practices*. Washington D.C.: The Urban Institute, 1970.
- Pincus, A. & Minahan, A., Forming Action System. In: *Social Work Practice: Model and Method*. Itasca, Ill.: Peacock, 1973, pp. 194-226.
- Rothman, J., Three Models of Community Organization Practice. In: Cox, F.M., et al. (eds.), *Strategies in Community Organization*, 2nd ed., Itasca, Ill.: Peacock, 1974, pp. 22-39.
- Warren, R.L., *The Community in America* (2nd ed.). New York: Rand McNally and Co., 1973, pp. 21-51.
- Warren, R.L. & Warren, D., *The Neighborhood Organizer's Handbook*. Notre Dame: the University of Notre Dame Press, 1977.
- Yalon, I.D., *The Theory and Practice of Group Psychotherapy* (2nd ed.). New York: Basic Books, 1975.