

סוקרים ספרים

רווחה בעקבות המלחמה

מיכל אלמוג-בר, מימי אייזנשטדט וג'וני גל (עורכים) (2024)

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד באוניברסיטה העברית בירושלים
קרן מנומדין, 143 עמודים

המאסף *רווחה בעקבות המלחמה* יצא לאור בחלוף פחות מחצי שנה מפרוץ מלחמת "חרבות ברזל". מטרתו לסכם ולקבץ את הידע האקדמי והמקצועי של מחברי הפרקים, לטובת פיתוח מערכת רווחה ושירותים חברתיים שתוכל לסייע ולספק כראוי את צורכי החברה בישראל, תוך כדי המלחמה ואחריה. הפרקים במאסף מאורגנים בשלושה חלקים. החלק הראשון עוסק במערכת הרווחה בעקבות המלחמה. חלק זה עוסק בסוגיות, דילמות ואתגרים מערכתיים המאפיינים, והיכולים לאפיין, מערכת רווחה בעיתות מלחמה וחירום. הפרקים בחלק זה עוסקים במערכת הרווחה במובנה הרחב – כולל ממשקיה עם בריאות הנפש והחברה האזרחית, ומתמקדים במיוחד בעניינים של מגדר, נפגעי מלחמה ומיצוי זכויות. החלק השני עוסק באופן ממוקד ברווחתן של אוכלוסיות ייחודיות בעקבות המלחמה. בין השאר, נסקר בחלק זה מצבם של אנשים עם מוגבלויות, צרכני שירותי בריאות הנפש ומשפחותיהם, חסרי וחסרות בית, ילדים, נוער ומשפחות בסיכון, אנשים בגיל זקנה, קהילות כפריות ופליטים ומבקשי מקלט – כולם דרך פריזמה של מאפייני העת הנוכחית והתקופה שלפנינו. החלק השלישי כולל פרקים על אודות עבודה סוציאלית במערכת הרווחה בעקבות המלחמה, ומציע נקודות מבט על התערבויות בעבודה סוציאלית ביחס למשברים תעסוקתיים עכשוויים – אישיים וקהילתיים, על עבודה סוציאלית קהילתית ועל תפקידה המיוחד במלחמה וכן על הכשרת סטודנטים בעת מלחמה.

מאסף זה מצטרף לרשימה ארוכה של מסמכים, מאמרים וספרים אשר פורסמו בצילם של משברים לאומיים. הוא בונה עליהם ובולט מתוכם כמסמך היברידי – הוא נקרא כטקסט אקדמי, אך מתאפיין לעיתים גם בצורה וסגנון של כתיבה מקצועית איכותית ושל ניירות עמדה ומדיניות. שילוב זה מנגיש את הכתוב ומעמיק חשיבה רב-תחומית ורב-ממדית על הנושאים המופיעים בו. לא פחות מכך, השילוב מאפשר הבנה נוחה של התכנים, גם בעידן של הצפה במידע סותר ובעיתים שבהן הקשב האישי עלול להיות שקוע באווירה לאומית של עצב ופילוג.

חויית העיון במאסף הייתה משולה עבורי לעלעול באלבום תמונות של מדינת הרווחה בישראל. יש בו ייצוג למגוון רחב של אירועים וזירות המתקיימים במציאות דינאמית. מה שהיה ידוע לפני מספר חודשים נתפס כיום אחרת; והעתידי לבוא לוט בערפל. ובכל זאת, בבחירת הפרקים ובמבנה המאסף הצליחו העורכים ליצור תצלום מצב של פרופיל מערכת הרווחה מספר חודשים לתוך מלחמה קשה. תיעוד זה חיוני גם במובנים מעשיים של קביעת סדרי עדיפויות מקצועיים וגם במובנים של השתלבות

ההווה בדברי הימים של מערכת הרווחה. עוד נחזור ונלמד את התקופה הנוכחית, ובסיוע מאסף זה נוכל גם ללמוד ממנה. נושאי כל אחד מן הפרקים משורגים במאסף בתוך הקשרים רחבים יותר של תהליכים שעברה מדינת ישראל בתחום החברתי, כגון חוסר בתקציבים ובכוח אדם, אי-השוויון בין הרשויות המקומיות בנגישות של שירותי רווחה, הפרטה מואצת ושחיקה בשירותים הציבוריים והתגברות קבלת ההחלטות לפי שיקולים פוליטיים במגזר הציבורי. מבנה זה מחזק את היכולת להסיק מסקנות מועילות על בסיסם.

קריאה רוחבית של הנתונים והממצאים המוצגים אינה מבשרת טובות מבחינת מערכת הרווחה, ומציבה תמרור אזהרה לפני כל מי שביכולתם להשפיע על מערכת זו ועל ההיקף, האיכות והנגישות של השירותים הניתנים במסגרתה. מסר צלול וישיר העולה מן המאסף מדגיש את הצורך לזרז ללא דיחוי את השיקום והייעול של מערכת הרווחה. טבח שבעה באוקטובר והמלחמה שהצית, מספרם העצום של המפונים מבתם, העלייה החדה במצוקה הנפשית והפגיעה בכלכלה, אינם יכולים לקבל מענה ראוי ממערכת הסובלת מליקויים רבים כל כך. ברקע המאסף נמצאים כל פתרונות המדיניות שנוסחו והוצעו על ידי רבים (בהם כמובן גם עורכי המאסף וחלק נכבד מכותבי הפרקים) לעדכון המערכת עוד טרם "חרבות ברזל". תוכן המאסף אינו מותיר ספק בנוגע להכרח לשפר שיפור עמוק את מערכת הרווחה לאלתר, ולגבי ההשלכות הקשות של המשך הזנחתה על חוסן החברה.

חשיבותם של מאספים מסוג זה נתמכת במידה רבה ברלוונטיות של המידע המופיע בהם, בעיתוי שבו הם מתפרסמים ובנגישות התכנים. בכל היבטים הללו רווחה בעקבות המלחמה מדייק. כל אחד מן הפרקים במאסף מסכם בתמציתיות היבטים מורכבים של רווחה ומערכות רווחה, פותח צוהר למה שכבר ידוע על היבטים אלו בתקופות חירום בכלל ובמלחמה הנוכחית בפרט, ומסתיים ברשימת תובנות והמלצות. השפה שבה מנוסח המידע היא שפה נגישה, וכך אף העיצוב החזותי של המאסף, המקל את ההתמצאות בו. בשל כך המאסף יכול להיות שימושי למגוון רחב של קהלים - חוקרות וחוקרי רווחה, עובדות ועובדים סוציאליים בשדה, אנשי ונשות מקצוע נוספים במערכת הרווחה ובמערכות המשתפות פעולה עימה, קובעות וקובעי מדיניות חברתית ואף מקבלי ומקבלות שירותי רווחה. בין שהמאסף נקרא ברצף ובין שמלקטים מתוכו פרקים על בסיס תחומי עניין ספציפיים, מדובר בטקסט שראוי שימצא את דרכו לתוך סילבוסים, שמתאים לשמש מצע לשיח בישיבות צוות מקצועיות ושנכון שיהיה מראה דרך לדיונים באשר לעיצוב מדיניות בשנים הקרובות.

לאורך המאסף כולו שזורים מתחים ורעיונות המוכרים היטב לכל העוסקים ברווחה ובעבודה סוציאלית. אלו מציגים התבוננות מערכתית על פרטים, משפחות, קהילות וארגונים, והם כוללים גם מניעה, התמודדות בשעת משבר חריף וחשיבה לטווח ארוך, מחויבות לאוכלוסיות מוחלשות ומודרות וכן שילוב בין החברה האזרחית לבין השירות הציבורי בסיפוק צרכי האוכלוסייה. בראי המלחמה המאסף מאפשר כאמור לזהות את נקודות התורפה של המדיניות הקיימת ואת הרקע ההיסטורי לשלל האתגרים, ובו בזמן מעודד לפעולה ולתיקון. דואליות זו גם היא חוזקו של המאסף המעורר חשיבה ואופטימיות. כל אחד מן הפרקים בספר הוא תזכורת לכך שעל אף הטלטלה האיומה והסבל המתמשך הכרוכים במלחמה ובטרור, יש עדיין מקום ותפקיד חשוב לידע ולניסיון אקדמי ומקצועי.

זו תובנה בעלת משמעות יתרה, בהינתן גלי המצוקה המתנפצים כנגד מערכת הרווחה והצפויים להתרחב ולהעמיק ככל שיחלוף הזמן. קריאת המאסף מזמינה גם להרהר מחד גיסא ב"קונספציה" ובהנחות היסוד שכיוונו את מערכת הרווחה במרוצת השנים ובעמידתן בשעת מבחן, ומאידך גיסא להרהר ביתרונות התשתיות הקיימות.

יש לקוות כי המידע המופיע במאסף יילמד ויופץ באופן רחב, וכי יובא בחשבון בפורומים שבהם נקבעת מדיניות לאומית, מקומית ומקצועית. לקוראיו, כמו לעורכיו ולכותביו, יכול להיות תפקיד מהותי בכך.

סוקרת: ליה לוי

יחיד בִּיחַד: קהילה קיבוצית בין הכלה להדרה

ארנה שמר ומנחם טופל (עורכים) (2023)

מוסד ביאליק, 297 עמודים

הקיבוץ הוא אחד המפעלים החברתיים החשובים ביותר שהוקמו בישראל. החברה הקיבוצית נתנה ביטוי רחב-היקף ומעמיק לערך השוויון. אולם, ערך השוויון, כפי שהתבסס בתחילת הדרך, לא עמד בנטל של משברים כלכליים, ארגוניים וחברתיים. רבים מהקיבוצים הפורטו, ובמקום ערך שוויון שהתבטא ביסודות אידאולוגיים ופרקטיים נוקשים, הכוללים בעלות הכלל על הקניין, חיפשה החברה הקיבוצית דרך חלופית שתאפשר לתת ביטוי מעשי לערך השוויון, גם אם בדרך שונה. כך, הספר *יחיד בִּיחַד* מציג את האתגרים לשמירת צבינו של הקיבוץ כצורת חיים ייחודית. הוא מתאר ומבקר סוגיות של הכלה והדרה בקרב כמה קבוצות זהות. לעורכי הספר, ד"ר ארנה שמר וד"ר מנחם טופל, יש יתרון רב בעריכת הספר. שניהם לא רק חוקרים ותיקים בנושא הקיבוץ, הם גם חברי קיבוץ המכירים מקרוב את תהליכי השינוי בקיבוצים, וניכר בעבודתם שרעיון הקיבוץ והמשכו קרוב לליבם. כך גם רבים מכותבי המאמרים בספר.

כבר בפרק המבוא ארנה שמר ומנחם טופל מיטיבים לתאר את המתח והגבול המתעתע בין הכלה להדרה (עמ' 7-28). מנגנונים של הכלה משמשים גם להדרה. בעניין זה, לדוגמה, תמה חלפין מתארת את הדילמה של ועדות הקבלה שמשמרות את ההון החברתי המלכד, המתמקד בהכלת הזהות ההומוגנית בקיבוץ, אך עשוי לפגום בהון החברתי המגשר, זה שעשוי לאפשר לקיבוץ לפתוח צוהר להתחדשות במגוון רחב יותר המכיל קבוצות הטרוגניות (עמ' 90-109). בהתאם לביקורת שעולה בפרק, כדאי שהקיבוצים יתארגנו לבטל את ועדות הקבלה, ולא רק משום שההון החברתי המגשר תורם להון המלכד - כפי שמצוין בספר - אלא גם כדי לשמור על הליך דמוקרטי.

מספר מאמרים בספר עוסקים באוכלוסיות עם צרכים מיוחדים. ארנה שמר ומנחם טופל מיטיבים לתאר את ההכלה וההזדמנות שהקיבוצים מספקים לאנשים עם מוגבלות, כמו השתתפות באורח חיים קהילתי שיתופי שיש בו כדי להשפיע על תנאי חייהם ובו-בזמן תורמים לאיכות תנאי חייהם של חברי הקיבוץ (עמ' 54-66). אורלי גנני דגן מתארת בדרך מעניינת את סיפורן האישי של ארבע משפחות, סיפור המקפל בתוכו נושאים חברתיים-פוליטיים, תאורטיים ומעשיים הנוגעים לנושא המוגבלות (עמ' 153-175). ברוח דומה חבצלת אריאל ומנחם טופל מתארים, על בסיס סיפורם של שלושה בני קיבוץ עם מוגבלות, כיצד הקיבוצים מחויבים לרעיון הערבות ההדדית (עמ' 67-89). כך, למשל, נקבעו תקנות המגדירות את זכויות האנשים עם צרכים מיוחדים בקיבוץ. עם זאת, ההגדרות הפורמליות אינן מספקות את מגוון הצרכים המיוחדים שלהם. ארנה שמר ואיתן שחר מציינים כי אף שהחברה הקיבוצית עוברת טלטלה, היא שומרת על חלק מרעיונותיה המקוריים על ידי מתן מענים ייחודיים לאנשים אלו, ואף תורמת מרעיונותיה לסביבה הרחבה (עמ' 176-201). הם משתמשים במושג "גנים" כדי להבהיר את ההורשה של הערכים מהקיבוץ המסורתי לקיבוץ היום. מתוך המחקר המחברים מציעים מודל הכלה שעיקרו זיקה בין עצמאות לקהילתיות. נצן אלמוג ונעמי הדס לידור אינן מתמקדות, כפי שמקובל

בספר זה, בחברה הקיבוצית (עמ' 29-53). הפרק מאפשר לדעתי להבין לעומק את תופעת האי-שוויון לא רק כלפי אוכלוסיות עם מוגבלות, אלא להעמיק את התבוננת לגבי קבוצות מיעוט אחרות בחברה.

שני מאמרים בספר עוסקים באוכלוסיית הזקנים. ממחקרה של אילנה מזרחי נאור ניתן ללמוד כי הזקנים מבטאים שביעות רצון מהכלתם גם לאחר התחדשות הקיבוץ, אך בעת ובעונה אחת גם פגועים מהדרתם (עמ' 202-225). למחקר יש מסקנות יישומיות לגיבוש מדיניות הכלה למען זקני הקיבוץ ובעיקר להתאמת קריטריונים לפרישה. מסקנה יישומית נוספת עולה במחקר של שרית אוקון, המראה עד כמה חשוב להקים רשתות מגוונות לזקנים דרך הקמת קהילה דיגיטלית רב-גילית שלא תפריד את הזקנים משאר חברי קבוצת הגיל בתנועה הקיבוצית, וכן להקים קהילות דיגיטליות מכמה מגזרים חברתיים (עמ' 226-250).

אורלי גנני דגן מספרת את סיפורו של קיבוץ הרדוף המשלב, נוסף על אתגרי הקהילה הקיבוצית, מאפיינים של קהילה אנתרופוסופית. המאמר מתאר כיצד היזמויות, המשולבות בתפיסה אנתרופוסופית, מאפשרות לחברי הקיבוץ רמה גבוהה של הכלה והון חברתי ייחודי וחזק (עמ' 110-129).

נורית ברקאי מספרת בדרך מרתקת על המשמעות של היות לסבית בקיבוץ עבורה (עמ' 274-287). מעניין במיוחד לדעתי חלק הפרק שבו היא מספרת על קשייה "לצאת מהארון" בתוך הקיבוץ. מצד אחד הנושא מתקבל בדחק, במיוחד משום שהיא מעורבת בקיבוץ, אך מצד שני נשמעות שיחות על הנושא שלא בפניה. בסוף המאמר, אם כי לא במילים אלו, נורית ברקאי מקנה חשיבות לקבלת האחר לא מתוך התמקדות בפוליטיקה של זהויות אלא בדרך אוניברסלית, קבלת האחר כפי שהוא והיכולת של הפרט להכיר את עצמו בחופשיות. למסר האוניברסלי יש לדעתי חשיבות רבה.

אנג'ליקה עדנה קלו ליבנה, בהשתתפות יובל דרוך, מספרת, על סמך מחקר, גם את סיפור האישי והאידיאולוגי בהקמת תיאטרון קהילתי "ארקובלנו" ("קשת במרום" באיטלקית) (עמ' 251-273). בתיאטרון משתתפים נערות ונערים ערבים ויהודים. אנג'ליקה עדנה מבקשת לבדוק את הסיבה לכך שחברי קיבוץ שיתופי עם אידיאלים הומניסטים מתקשים להכיל ערכים של שלום. ממצאי המחקר מובילים למסקנה שלא דווקא הערכים הם שמקשים, אלא הקושי לקבלה כמייצגת תרבות שונה וקשיים כלכליים.

היה ראוי לכלול בספר מאמר שבוחן את סוגיית ההכלה של ערבים בהיקף גדול יותר. מאידך גיסא, מעניין בהקשר זה לקרוא את המאמר של יעל שדה ואיל לוי על קבוצה של בני קיבוץ אשר לא התגייסו לצה"ל (עמ' 130-152). בניגוד למאמרים קודמים בספר על אנשים עם צרכים מיוחדים, קשישים ולהט"בים, שהחברה הקיבוצית נוטה להכילם, קבוצת הלא-לוחמים, שקוראת כנראה תיגר על האתוס הבסיסי של הקיבוץ - אתוס "הצבר הלוחם" - חשים הדרה רבה יותר. ייתכן שאתוס הצבר הלוחם עשוי להסביר גם חלק מההתנגדות לתיאטרון המשלב, שבו מסר של שילוב אוכלוסיות שאינן משרתות מחוץ לקיבוץ, במאמרה של אנג'ליקה עדנה. אבל כדאי לבחון סוגיה זאת במחקר נוסף.

הספר שופך אור מקיף ומעמיק על התמודדותה של החברה הקיבוצית המתחדשת עם קבוצות זהות ייחודיות. הוא מצליח לתאר היטב כיצד הקיבוץ, שהיה מבוסס על עקרונות שוויון באורח חיים של קומונה, שהיה מעין חברת ביטוח עבור הקבוצות הייחודיות שבו, מספק היום את הצרכים של אותן אוכלוסיות בקיבוץ המתחדש ומכיל אותן. קריאת המאמרים מובילה למסקנה שהחברה הקיבוצית שואפת להכיל קבוצות זהות ייחודיות דרך מסגרות חדשות. לצד הצלחות מרשימות, בספר מתוארים היטב גם האתגרים שחברי הקיבוץ ניצבים מולם.

אמנם הספר מתמקד בקיבוץ, אך גם החברה הרחבה יכולה לקבל השראה מהעקרונות הערכיים והאידיאולוגים שלו. יתרה מכך, אם בעבר מסגרת הקיבוץ הייתה מסגרת נוקשה מדי עבור מי שחי את חייו בעיר, הרי הדיון בהכלה והדרה בקיבוץ המתחדש – שמסגרתו הארגונית משוחררת ומגוונת יותר – יכולים לשמש דגם ליישום בחברה הרחבה, עם סיכויי היתכנות רבים יותר.

המתח בין הכלה להדרה ועצמאות וקהילתיות מובהר היטב כאמור לגבי קבוצות זהות ייחודיות ונושאים ייחודיים בקיבוץ, אך אין משתקפים בו אנשים מן השורה שאינם מתקשרים לייחודיות כזאת או אחרת. היריעה בספר זה קצרה, וסוגיית הייחודיות מקבלת חשיבות בצדק, אך נחוץ ספר נוסף שיאתגר את עורכי ספר זה או אחרים להתייחס גם למישור זה.

הספר יצא לאור מעט לפני שבעה באוקטובר, יום שבו טבח חמאס בקיבוצים רבים ובערים, והמלחמה לאחריו. הספר נכתב אפוא בפרדיגמת חיים שונה. אמנם, ההכלה וההדרה עשויות לקבל ביטוי ועוצמה אחרת, אולם מוקד זה בספר (הכלה והדרה) יכול לשמש נקודת מוצא חשובה לתובנות מעשיות גם בקיבוצים שנדרשים עכשיו להיבנות מחדש. זאת ועוד, בעקבות שבעה באוקטובר הנושאים של הכלה והדרה מקבלים משנה תוקף בקיבוצים שנפגעו ובארץ כולה. הספר מומלץ אפוא לכל מי שמעוניין לקבל תובנות על המתח שבין היחיד לקולקטיב ובין הכלה להדרה בחברה כולה.

סוקר: אמנון בהם

ניהול שירותי רווחה בישראל – הלכה ומעשה

מאיר חובב ואורלי דביר (2023)

כרמל, 323 עמודים

לרוב המנהיגים שלנו הולכים בעקבותינו מלפנים; הם מובילים אותנו בדרך שבה היינו הולכים גם בלעדיהם.

For the most part our leaders are merely following out in front; they do but marshal us the way that we are going.

(Bergen Evans, *The Spoor of Spooks: And other Nonsense*)

על פי ברגן אוונס (1904–1978), סופר, עיתונאי ואיש טלוויזיה אמריקאי, מנהיגות אינה תמיד חדשנית או פורצת דרך. למעשה היא משקפת הבנה של רצונות, שאיפות וצרכים של אנשים או ארגונים, ומובילה אותם בדרך להגשמתם. כלומר, מנהיגות היא תהליך משותף. המנהיג מונהג על ידי אחרים ומתאים עצמו לצורכיהם, ובה בעת מכוון אותם במסלול שבו היו צועדים ממילא.

אילו תכונות וכישורים אישיים ובין-אישיים נדרשים ממנהיגים וממנהלים? כיצד מנהלים יכולים לשתף עובדים ולקוחות בקביעת התוואי שיש לצעוד בו ובד בבד לקבל החלטות מתוך עמדה סמכותית, ולאזן בין שיתופם של אלה ובין אחריותם כמנהלים להצלחת הארגון והגשמת יעדיו? מה מייחד את ההובלה ואת שיטת הניהול של שירותי הרווחה בישראל? שאלות אלו ואחרות נדונות בספרם החדש של מאיר חובב ואורלי דביר, שני אנשי מקצוע שצברו ניסיון אישי ומדעי בניהול והובלה של שירותי רווחה. ד"ר דביר מביאה עימה את ניסיונה בניהול מסגרות חוץ-ביתיות לילדים ובני נוער, בניהול מחלקה לשירותים חברתיים ובהדרכה ופיתוח של צוותי ניהול ופיקוח בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים לשירותי הרווחה. ד"ר חובב מביא עימו תובנות מעבודתו בשירות בתי הסוהר ובמשטרת ישראל, מניסיונו כמנהל שירות המבחן לנוער ואגף התקון במשרד הרווחה, ובהקמת האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית במשרד הרווחה והביטחון החברתי. הספר משלב בין הניסיון המקצועי והניהולי של שני המחברים לבין הידע שהצטבר בספרות על ניהול בכלל ועל ניהול שירותי רווחה בפרט.

בספר שני שערים. השער הראשון דן בהיבטים הכרוכים בניהול ובהובלה של צוות עובדים בארגון ומציע הנחיות מעשיות לפעולה. אחד-עשר הפרקים המרכיבים את השער עוסקים במיפוי של טיפוסים מנהיגים ושיטות ניהול; בדרכים לפיתוח הצוות המקצועי ולהגברת המוטיבציה ותחושת המסוגלות, בהבניית יחסי אמון ושקיפות מול משתמשי השירות; בשיתופי פעולה בין-ארגוניים ובין-מקצועיים; ובניהול הידע המצטבר ותיעודו.

¹ השימוש בלשון זכר נועד להקל את תהליך הקריאה בלבד. הדברים אמורים בכלל המגדרים.

המחברים אף סוקרים עקרונות ניהול כלליים, החל בשלב הכניסה של מנהל חדש לתוך ארגון וכלה בסיום תפקידו והעברת השרביט למנהל הבא. עקרונות אלו כוללים הסכמה על דרישות התפקיד הניהולי, למידה של הארגון והתרבות הארגונית בו, בחירה של דרך הניהול, ניסוח חזון וקביעת מטרות ויעדים לטווח קצר וארוך, קבלת החלטות ומעקב אחר הביצוע שלהן. הסקירה מתייחסת גם להיבטים ניהוליים הנקשרים לחיי הארגון כמו הפעלה של מסגרת חדשה, התמודדות עם שינויים ארגוניים מבניים או צליחה של מצבי משבר וחירום.

השער השני של הספר כולל חמישה פרקים העוסקים בהיבטים הייחודיים של ניהול שירותי רווחה, על רקע המבנה הארגוני ודרכי אספקת שירותי הרווחה בישראל. הניהול מתקיים תחת רשת סבוכה יחסית, היררכית ובירוקרטית, שבה הסמכויות והאחריות נחלקות בין שלושה גורמים עיקריים: השלטון המרכזי, הרשויות המקומיות, עמותות ללא כוונת רווח וחברות עסקיות שמספקות שירותי מיקור חוץ. במערכת כזו על המנהל למצוא את האיזון בין השיקולים הכלל-ארציים ומדיניות הממשלה לבין שיקולים מקומיים, המבטאים את העדפות התושבים ואת צרכי העובדים בשטח. כלומר, הסביבה שבה פועלים שירותי הרווחה רוויה בהכרעות פוליטיות. לא אחת על המנהל לייצג את הפן המקצועי והערכי של פעילות הארגון מול קבוצות בעלי עניין בזירה מרובת ארגונים, ציבוריים ומופרטים.

בניגוד למגזר העסקי, המונע בעיקר משיקולים כלכליים, ארגוני הרווחה מדגישים מערכות יחסים וקשר אישי עם הלקוחות. בארגונים מעין אלו, שבהם "אנשים מנהלים אנשים למען אנשים", נדרשות מיומנויות ניהול המאזנות בין גישה ביצועית, החותרת לעמידה ביעדים ולהערכת הפעילות, לבין גישה טיפולית-תומכת, המבוססת בין היתר על ערכים ואתיקה מקצועית. יתר על כן, העבודה במערכת כזו מזמנת שחיקה גבוהה בגין החשיפה למצבי מצוקה מתמשכים או לאירועים טראומטיים. אזי מנהלים נדרשים לקבל החלטות הקשורות לא רק ללקוחותיהם אלא גם למשאבי ההתמודדות של העובדים ולהגברת התמיכה ותחושת המסוגלות שלהם, מבלי להתעלם מהשפעת הטרומה גם עליהם ומנהלים. דבר וחובב מתייחסים להיבטים ייחודיים אלו, ומציעים מגוון דרכים לניהול יעיל בעניין זה.

הביטוי "הלכה ומעשה" המופיע בשם הספר מלמד על הדוגמאות הרבות השזורות לכל אורכו, ומובאות מתוך הניסיון הניהולי של המחברים ומן הספרות המקצועית. הספר מתובל בחלקו בסיפורים קצרים ומטפוריים הממחישים את התורה ומחיים את עולם התוכן ואת טיעוני המחברים. חלקים אחרים בספר מודגשים בתבליטים ("בולטים"), כמעין מדריך או רשימה מתומצתת, המקילים על הקוראים ומאפשרים להם לחזור ולעיין בהמלצות ובהנחיות המעשיות לפעולה.

ניהול אינו עוד קידום גרידא של אנשי מקצוע ועובדים סוציאליים בכירים המתבססים על אינטואיציה, חיקוי ולמידה תוך כדי תנועה. כיום הולכת וגוברת ההכרה שמלאכת הניהול מצריכה הכשרה, למידה והדרכה ייעודיות, לפני הכניסה לתפקיד ובמהלכו. הספר תורם נדבך ידע נוסף להוראת אנשי מקצוע שעברו לתפקיד ניהולי, והוא מאיר את ההקשר הישראלי ואת המציאות הפוליטית שלאורה פועלים מנהלים בשירותי הרווחה המקומיים. לדעתי, הספר אינו מיועד רק למנהלים או למתמחים בניהול. אין לי ספק שהוא עשוי לתרום גם לעובדים סוציאליים שעוסקים בפרקטיקת מדיניות או בעבודה קהילתית. הוא כולל המלצות להנעה של אחרים לפעולה, להקמה של צוותי משימה בשיתוף הלקוחות

וכן לביסוס של קהילות ידע ומרחבי חשיבה ולמידה הדדית. הספר אף כולל הנחיות לגיבוש מטרות ויעדים, לקבלת החלטות וקביעת סדרי עדיפויות, לתכנון וניהול זמן ולבקרה על הפעילות ותוצאותיה.

הספר נכתב בעת פריחתה של הפרדיגמה הביקורתית בעבודה סוציאלית, היוצאת נגד החלחול של שיח ניהולי ושל תפיסות כלכליות ניאו-ליברליות לשירות הציבורי. השיח הניהולי מבקש להחיל על השירותים החברתיים את עקרונות השוק החופשי ואת דרכי הניהול של המגזר העסקי, ולחזק את הגורם הכלכלי בשיקולי הטיפול וברמתו המקצועית. שיח זה מכוון לחישובי עלות ותועלת, להתייעלות ולחיסכון במשאבים או להפרטה ולקידום תחרות בין ספקי השירות. מושגים כמו הגברת מוטיבציה והנעת עובדים, שביעות רצון הלקוחות, הערכת תוצאות והספק, חדשנות ויזמות, נמנים עם התרומה של השיח הניהולי לשיח המקצועי. חלוקת הסמכויות לאספקת שירותי רווחה בישראל, מיעוט השירותים שהמדינה מספקת ישירות והתרחבות השירותים המופרטים שבאחריות ארגוני המגזר השלישי והעסקי – מדגימים את האופן שבו ההלכה מגולמת במעשה ומיושמת גם בעבודה הסוציאלית. אני מעריכה שהספר מצליח להימנע מליפול במלכודת זו ולחמוק מהנטייה להתמקד בגישה ביצועית ויישומית בלבד של תחומי הניהול. לכל אורכו הוא מדגיש את ההיבטים ההומניים של העבודה הסוציאלית, את הבסיס הערכי של המקצוע ואת הייחודיות של השירותים החברתיים על פני אלה של המגזר העסקי. יתר על כן, חשוב להימנע מעמדה דיכוטומית, ויש לזכור שניהול הוא גם אבן הראשה לקידום איכות השירות, הן עבור הלקוחות וסביבתם והן עבור העובדים במלאכה המקצועית המורכבת כל כך שבחרו לעצמם.

סוקרת: אורית ברשטלינג