

מנהלים במלכוד: פרקטיקת מדיניות במחלקות לשירותים חברתיים

סיון לוי¹, איילת מקרוס² ונחמי באום³

ישראל כמדינת רווחה מתמודדת עם אתגרים חברתיים רבים. העובדים הסוציאליים שמכירים מקרוב את צורכיהן של האוכלוסיות המוחלשות מצופים לעסוק בפרקטיקת מדיניות כדי לשפר את מצבם. אף שהם עדים להשלכותיה החיוביות והשליליות של המדיניות החברתית, רק מעטים עוסקים בפרקטיקת מדיניות בפועל. מחקרים בודדים שבחנו סוגיה זו מראים כי אחד הגורמים המשפיעים על מעורבותם בפרקטיקת מדיניות הוא תמיכתם של מנהלים במחלקות לשירותים חברתיים ומתן לגיטימציה לעסוק במדיניות. מטרת המחקר היתה לבחון את תפיסתם של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים בנוגע לתפקיד המחלקות ולמעורבות של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות. הממצאים התבססו על ניתוח תמתי של ראיונות מובנים למחצה שנערכו עם 13 מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים בישראל. מן הראיונות עלו ההסברים של המנהלים למיעוט העיסוק של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות, ונחשפו גורמים המקשים עליהם לעסוק בתחום. התמונה שהתקבלה חושפת מלכוד מבני המקשה הן על עובדים סוציאליים במחלקות הן על מנהלים לקחת חלק בפרקטיקת מדיניות כדי לקדם שינויים שהם מעבר לרמת הפרט והמשפחה. לאור המחקר החוקרות ממליצות על הקמה של פורום חשיבה ארצי שיכלול נציגים של מנהלי המחלקות, של השלטון המקומי ושל משרד הרווחה, וידון במשמעות העיסוק של המחלקות בפרקטיקת מדיניות. עוד מוצע לפתח הכשרות ייעודיות למנהלים ולעובדים במטרה לספק להם ידע ומיומנויות בנושא.

1 עובדת סוציאלית קהילתית, אוניברסיטת בר-אילן

2 דוקטור, היחידה להכשרה מקצועית, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן

3 פרופסור, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן

מילות מפתח: פרקטיקת מדיניות, מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים, עובדים סוציאליים, משרד הרווחה, רשויות מקומיות

1. מבוא

שלושת העשורים האחרונים בישראל התאפיינו בשינויים ניכרים במדיניות החברתית-כלכלית, כחלק מתפיסה נאו-ליברלית. עם השינויים הללו נמנים הפרטת שירותי הרווחה, היחלשות האיגודים המקצועיים, עלייה במספר עובדי הקבלן, ועלייה ביקור המחייבה ובעלויות הדיוור. שינויים אלה הגבירו את הפגיעה באוכלוסייה הכללית, ובמיוחד באוכלוסיות מוחלשות (דורון, 1999; השירות לעבודה קהילתית, 2014; וייס-גל וגל, 2011), והעלו את הצורך להגדיל את מעורבותם של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות.

המושג **פרקטיקת מדיניות** הוגדר לראשונה על ידי ג'נסון (Jansson, 1984) כ"מאמצים לשנות מדיניות של ארגונים, מסגרות קהילתיות או מדיניות המעוגנת בחקיקה, על ידי יצירת מדיניות חדשה, שיפור מדיניות קיימת, או מניעת ניסיונות לשינוי מדיניות קיימת באופן שעלול להרע את המצב הקיים". פרקטיקה זו ייחודית לעבודה סוציאלית, וחשיבותה נעוצה בכך שהיא משלבת את הסיוע ברמת הפרט עם פעולות המכוונות להשפיע על מדיניות, ומדגישה את הקשר שבין מצוקת הפרט והמשפחה לבין היבטים חברתיים, מבניים ופוליטיים (וייס-גל וגל, 2011; שוורץ-טיירי, 2014; Mendes, 2007). הציפייה שעובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים המטפלים באופן ישיר באוכלוסיות עניות וחלשות יעסקו בפרקטיקה זו מבוססת על התפיסה ולפיה עובדים אלה נחשפים יום-יום למצוקות הפרט, ועל כן דווקא הם יכולים לזהות את הסוגיות הקשורות להיבטים של מדיניות וחקיקה שיש לשנות (השירות לעבודה קהילתית, 2018; מקרוס ואחרים, 2016).

למרות החשיבות שיש לעיסוק בפרקטיקת מדיניות, מחקרים מראים כי מרבית העובדים הסוציאליים אינם עוסקים בכך, ממגוון רחב של סיבות (וייס-גל וגל, 2011). לאור הפער בין הצורך בהגברת מעורבות עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות לבין מימושו המוגבל בשטח, מחקר זה שם לו למטרה לבחון אילו גורמים תורמים למעורבות של עובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים בישראל בפרקטיקת מדיניות, ואילו גורמים מעכבים אותה.

הגורמים המשפיעים על מעורבותם של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות

סקירה מקיפה של הספרות מלמדת על גורמים רבים ומגוונים המשפיעים על העיסוק או היעדר העיסוק של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות (וייס-גל וגל, 2011; וייס-גל ולוין, 2008; וייס-גל ופילוסוף, 2012; מקרוס ווייס-גל, 2012; שוורץ-טיירי, 2015; Gal & Weiss-Gal, 2016; Makaros & Grodofsky-Moshe, 2016; Mendes, 2007; 2014). וייס-גל וגל (2011) מיפו את הגורמים המופיעים בספרות כחסבר למעורבותם של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות, וגיבשו לאורם מודל המחולק לשלוש רמות: רמת המקרו – גורמים כלל-חברתיים; רמת המזו – גורמים ברמת המקצוע וגורמים בסביבה הארגונית; ורמת המיקרו – גורמים ברמת הפרט (וייס-גל וגל, 2011, עמ' 61).

סקירת המחקרים מראה כי בישראל המדיניות החברתית-כלכלית אינה קשורה לעיסוק של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות (Gal & Weiss-gal, 2014). לעומת זאת, מחקרים שנעשו במדינות המתאפיינות במדיניות ניאו-ליברלית מלמדים שעובדים סוציאליים מצויים בקונפליקט ערכי בין המדיניות שהם נדרשים לבצע לבין מחויבותם ללקוח ולערכי המקצוע. קונפליקט זה מביא אותם לפעול לשינוי המדיניות בסתר (Greenslade et al., 2015).

גם לערכים החברתיים יש קשר לעיסוק של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות. במדינות המערב, המאופיינות בערכים של ליברליזם, אינדיבידואליזם ואחריות של הפרט לגורלו, ההתערבות של העובד הסוציאלי ממוקדת יותר בטיפול בפרט ובפיקוח חברתי (וייס-גל וגל, 2011; Jordan, 2004). לעומת זאת, במדינות המתאפיינות בערכים מרקסיסטיים ורדיקליים, העיסוק של עובדים סוציאליים באקטיביזם חברתי וההשתתפות שלהם במחאות חברתיות הם נרחבים (Chi-Leung & Hoi-Kin, 2013; Yazbek, 2014).

התבוננות בגורמים ברמת המקצוע מלמדת שהמגמות המקצועיות לאורך ההיסטוריה של מקצוע העבודה הסוציאלית חיזקו את ההתמחות וההתמקדות בתחום ספציפי, והחלישו את יכולת הראייה הרחבה והעיסוק בהיבטים אידאולוגיים ופוליטיים (וייס-גל וגל, 2011). נוסף על כך, בבתי הספר לעבודה סוציאלית, רוב תוכניות הכשרה העוסקות בשינוי מדיניות הן מצומצמות, ואינן מקנות מיומנויות פרקטיות (וייס-גל וגל, 2011; Mendes, 2003; Zubrzycki & McArthur, 2004). ההתנסות הפרקטית היא קריטית, שכן ככל שהעובד הסוציאלי צובר הכשרה רבה יותר בתחום פרקטיקת המדיניות, כך גדלה רמת המיומנויות שלו, ובעקבותיה מעורבותו בפרקטיקת מדיניות (שוורץ-טיירי, 2015).

התבוננות בגורמים בסביבה הארגונית מלמדת שבארגון הרואה בפרקטיקת מדיניות חלק אינטגרלי מתפקידו, ומצהיר כי חלק ממטרות הארגון הן להשפיע על מדיניות ולשנות אותה, יגבר עיסוקם של העובדים בתחום (וייס-גל וגל, 2011; וייס-גל ולוין, 2008; קאופמן, 2012; שוורץ-טיירי, 2014). דוגמאות לכך הן תהליך גיבוש החזון הארגוני שעבר **בית איזי שפירא**, ובעקבותיו החלו העובדים הסוציאליים לעסוק בתהליכים של שינוי מדיניות וקידום חקיקה

(קמינסקי ואחרים, 2006), והעידוד שנותן אגף הרווחה בעיריית ירושלים לעובדיו לעסוק בסגור, במיצוי זכויות ובהשפעה על מדיניות (אמסלם וליפקין, 2018). במחקר שעסק בנושא נמצא כי ליחסה של התרבות הארגונית למעורבות בפרקטיקת מדיניות יש תרומה מובהקת למסוגלות פוליטית ולמיומנויות של עיסוק בפרקטיקת מדיניות (שוורץ-טיירי, 2015). תמיכת מנהלים ומדריכים מהווה אף היא גורם חשוב בעידוד העובדים הסוציאליים לעסוק בפרקטיקת מדיניות (וייס-גל וגל, 2011; קרניאלי-מילר, 2012; Makaros & Grodofsky-Moshe, 2016). יחסם של עמיתים יכול להיות גורם לחץ חברתי לעידוד לעסוק בפרקטיקת מדיניות, או לחלופין – גורם המדכא ומונע עיסוק בתחום (וייס-גל וגל, 2011; Makaros & Grodofsky-Moshe, 2016). זאת ועוד, תמיכה מוחשית של הארגון, הכוללת הקצאת משאבים, קיום ישיבות צוות, הדרכה, תגמול וכיוצא באלה, מהווה גורם מכריע המשפיע על העיסוק בפרקטיקת מדיניות (Katz, 2008; Makaros & Grodofsky, 2016; Pivan, 2006; Weiss-Gal & Gal, 2018). דפוסי העסקה ומאפייני החברה האזרחית נמצאו גם הם קשורים למעורבות העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות. במדינות שבהן רוב העובדים הסוציאליים מועסקים על ידי המגזר הציבורי, העיסוק בפרקטיקת מדיניות מועט ואף מלווה בהיעדר לגיטימציה ובהתנגדות (Gibelman, 2000; Makaros & Moshe-Grodofsky, 2016). רוב הפעילות של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות מתרחשת במסגרת ארגוני המגזר השלישי, ובפרט באלו שאינם תלויים בממשל (שמיד ואחרים, 2008; Taylor et al., 2008; Pivan, 2006; Katz, 2008; Hoefler, 2014; Ioakimidis et al., 2013; Moth et al., 2015).

ולבסוף, התבוננות בגורמים הקשורים לרמת הפרט מלמדת שלמגדר יש השפעה על עיסוק בפרקטיקת מדיניות, וכי אף שמקצוע העבודה הסוציאלית הוא מקצוע נשי, עובדים סוציאליים מעורבים בתהליכים של שינוי מדיניות יותר מאשר עובדות סוציאליות (Gibelman & Schervish, 1993), ומידת ההשתתפות הפוליטית שלהם גבוהה יותר (Verba et al., 1995). מחקרים אחרים מצאו השפעה של משתנה הגיל: עובדים סוציאליים מבוגרים היו מעורבים ברמה הפוליטית יותר מאשר צעירים (ליון וקאופמן, 2012; Makaros & Mary et al., 1993; Mary, 2001; Moshe-Grodofsky, 2016). אשר לסטטוס במקום העבודה, נמצא כי עובדים בעמדות ניהול מעורבים בפרקטיקת מדיניות במידה רבה יותר מעובדים שאינם בעמדות ניהול (שוורץ-טיירי, 2015; Weiss-Gal & Gal, 2018), וכי עובדים הנהנים מקביעות בעבודתם מעורבים במידה רבה יותר מעמיתיהם שאינם נהנים מקביעות (שוורץ-טיירי, 2015). מחקרים אחרים מלמדים שעובדים סוציאליים העוסקים בפרקטיקת מדיניות עושים שימוש נרחב ברשתות חברתיות ונעזרים בהן כפלטפורמה ליצירת שיתופי פעולה, להעלאת מודעות ציבורית לסוגיות חברתיות ולקידום מדיניות (Ferguson & Lavalette, 2007; Fronck & Chester, 2016). עוד מראים מחקרים שעובדים סוציאליים שיש להם עניין רב יותר בפוליטיקה, השתתפותם ברשתות גיוס מקצועיות, חברתיות ופוליטיות היא רבה יותר, וכי ככל שהשתתפותם רבה יותר גם מעורבותם בפרקטיקת מדיניות גדלה (שוורץ-טיירי, 2015; Weiss-Gal & Gal, 2018).

נוכח העובדה שמנהלי המחלקות לשירותים חברתיים מהווים גורם מרכזי שיכול להשפיע על העיסוק בפרקטיקת מדיניות, בחרנו במחקר זה להתמקד בנקודת המבט שלהם.

מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים כגורם מרכזי בקידום פרקטיקת המדיניות

סקירת הספרות מלמדת על מקומם המיוחד של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים בעיסוק בפרקטיקת המדיניות (Bäck et al., 2016). העמדה הניהולית נתפסת כעמדת מפתח המלווה בגישה אל בעלי כוח וקובעי מדיניות, ומאפשרת התערבות ברמת מדיניות כחלק טבעי מהתפקיד הניהולי. העמדה הניהולית מספקת גם לגיטימציה להתערבות ברמת מדיניות, שכן מצופה ממנהלים לעסוק ברמת המקרו, לראות את הארגון ב"מבט על" ולעסוק בסוגיות ובתופעות רחבות (Koeske et al., 2005; Mosley, 2013). הסטטוס התעסוקתי של המנהל גם מלווה בדרך כלל במעמד גבוה, בקביעות ובביטחון תעסוקתי, ובשל כך מהווה תשתית בטוחה וקרקה יציבה יותר לעיסוק בפרקטיקת מדיניות. במחקרה של שוורץ-טיירי (2015) נמצא כי עובדים בעלי עמדת ניהול מעורבים בפרקטיקת מדיניות יותר מעובדים מהשורה, וכי ההבדל בין שתי הקבוצות הוא מובהק. בהתאמה לכך, במחקרים אחרים נמצא כי עובדי שטח שדרגתם נמוכה, ואינם נהנים מביטחון תעסוקתי, נמנעים מעיסוק בפרקטיקת מדיניות (וייס-גל וגל, 2011; קאופמן ומנסבך, 2002; Makaros & Moshe-Grodofsky, 2016).

גורם משמעותי נוסף המשפיע על הציפייה מהמנהלים לעסוק בפרקטיקת מדיניות הוא היותם הגורם המרכזי המצוי בקשר עם ארגונים חיצוניים למחלקה. ברשות המקומית, המנהל הוא בדרך כלל הגורם המייצג את המחלקה בדיונים עם פוליטיקאים ובכירים, ומנהל קשר עם מנהלי מחלקות אחרות; ברמה הארצית הוא הגורם המקשר בין המחלקה לבין משרד הרווחה, ומשתתף בפורומים של מנהלי המחלקות בכל הארץ. קשרים אלו מהווים קרקע מתאימה להצפת נושאים ולקידום פעילות ברמת מדיניות, ומאפשרים למנהל המחלקה לפעול באופן מפורש ואוטונומי הרבה יותר מכל גורם אחר במחלקה (Koeske et al., 2005; Mosley, 2013). מחקרים אחדים מדגישים את הדינמיקה שבין הפוליטיקאים המקומיים לבין מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים, ומציינים כי הדינמיקה ביניהם משפיעה מאוד על הובלה של תהליכי שינוי מדיניות ברמה המקומית וברמה הלאומית (Bäck et al., 2016; Ellis, 2015). כדי ששירותים ברשות המקומית יינתנו באופן מותאם ללקוחות, מצופה מהמנהלים לבנות מערכת יחסים של שיתוף פעולה ועבודה שוטפת עם הפוליטיקאים ברשות המקומית, בהיותם גורם כוח מרכזי בהובלת תוכניות חברתיות מקומיות ולאומיות. בהקשר זה, יש מחקרים המדגישים את ההיבט של האפקטיביות במתן שירותים, וטוענים שכדי להגיע ליישום אפקטיבי של מדיניות שירותי הרווחה, יש חשיבות לשיתוף פעולה בין מנהלי השירותים, עובדי השטח ופוליטיקאים (Breit et al., 2016; Johnson et al., 2016).

תפקידם של המנהלים נתפס כמשמעותי גם בעידוד העובדים הסוציאליים לעסוק בפרקטיקת מדיניות. מעורבותם הפוליטית עשויה לשמש מודל ודוגמה לעובדים הסוציאליים העובדים אצלם, ולעודד אותם לעסוק גם הם בתחום (Mendes, 2007; Mosley, 2013). דרישה מפורטת פורמלית וברורה המעוגנת במסמכים פורמליים, ותיאורי תפקיד או ציפיה המלווים בסממנים מוחשיים של לגיטימציה, הכרה ותגמול, גם הם מקור עידוד משמעותי, ויכולים להגביר את העיסוק של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות (Makaros & Weiss-Gal & Levin, 2010; Moshe-Grodofsky, 2016).

מחקרים שבחנו את תפיסותיהם של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים ואת עיסוקם בפועל בתחום זה מלמדים כי הם רחוקים מלמלא את הציפיות הללו. כך למשל, מחקר שבחן את ההתמודדות של המחלקות לשירותים חברתיים עם תופעת העוני המתרחבת (כך ואחרים, 2009) הראה שהתפיסה שהנחתה את מנהלי המחלקות היתה שארבעה גורמים אחראיים להתמודדות עם תופעת העוני, על פי הסדר הבא: הפרט העני, הממשלה, הרשות המקומית והמחלקה לשירותים חברתיים. המנהלים ייחסו לעצמם את האחריות המעטה ביותר לטיפול בסוגיית העוני ברמת המדיניות. תפיסה זו הובילה אותם להתמקד באספקת סיוע פרטני וקונקרטי לעני יותר מאשר בקידום פתרון לבעיה מבחינה מדינית. בהערכתו את התוכנית **שותפות חיפה להתרת שרשרת העוני** מציין סטריאר (2012) כי השאיפה לפתור את בעיית העוני בעיר העמידה את ראשי המערכת לשירותים חברתיים בקונפליקט נאמנות חריף, וכי לנוכח המתחים הרבים היה עליהם להימנע מעימות ישיר עם הגורמים העירוניים.

למרות מקומם המרכזי של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים בכל הקשור למידת העיסוק במחלקות לשירותים חברתיים בפרקטיקת מדיניות, סקירת הספרות מלמדת כי עד כה עיקר המאמץ המחקרי והתאורטי התמקד בעובדים הסוציאליים עצמם. העיסוק בתחום מנקודת המבט של מנהלי המחלקות נעדר, או שתפיסתם נבחנה רק בדרך אגב. מחקר זה מבקש להבין כיצד תופסים מנהלי המחלקות את העיסוק בפרקטיקת מדיניות במחלקתם, במטרה לזהות אילו גורמים מקדמים את מעורבות העובדים והמנהלים, ואילו גורמים מעכבים אותה.

2. שיטת המחקר

במטרה ללמוד לראשונה כיצד תופסים מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים את העיסוק שלהם ושל עובדיהם בפרקטיקת מדיניות נבחרה שיטת המחקר האיכותנית. מדריך הריאיון (Padgett, 1998) התבסס על סקירת הספרות, וכלל שאלות מגוונות: חלקן היו כלליות, לדוגמה: כשאני אומרת עיצוב מדיניות מה עולה לך בראש? מה המשמעות של המושג "עיצוב מדיניות" בשבילך? מהי דעתך באשר לטענה שעובדים סוציאליים במחלקות לשירותים

חברתיים צריכים לעסוק בעיצוב מדיניות כחלק מעבודתם? וחלקן היו ספציפיות ונגעו במישרין בעבודת העובדים הסוציאליים במחלקתם, לדוגמה: האם תוכל לשתף בדוגמאות המלמדות על מעורבות העובדים במחלקתך בעיצוב מדיניות? השאלות נוסחו כשאלות פתוחות, והן אפשרו למרואיינים להציג את תפיסותיהם בדבר מידת המעורבות הרצויה של המחלקות בכלל, ושל מחלקתם בפרט.

אוכלוסיית המחקר: אוכלוסיית המחקר כללה 13 מנהלים במחלקות לשירותים חברתיים בישראל המונות 30 עובדים סוציאליים או יותר, מאזורים שונים ברחבי הארץ. כדי לקבל תמונה מגוונת נעשתה פנייה למנהלי מחלקות לשירותים חברתיים שהביעו בעבר התעניינות בנושא, ולכאלה שמידת מעורבותם בנושא אינה ידועה. לאחר שהתקיימו 13 הראיונות התחושה היתה שהמידע שנאסף היה מספק.

הליך: הפנייה למנהלי המחלקות נעשתה בדוא"ל ובטלפון. לאחר שהתקבלה הסכמתם להתראיין למחקר נקבע עימם מועד לריאיון במקום עבודתם. כל הראיונות הוקלטו ותומללו מילה במילה.

כלים: המחקר נעשה באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה (in-depth semi-structure interview), המאפשרים להשיג תיאורים פתוחים של היבטי התופעה כפי שזו נתפסת מנקודת מבטו של המרואיין ומתוארת בשפתו (Fontana & Frey, 2000). הריאיון נמשך בין 45 דקות לשעה וחצי והתנהל באופן אינטראקטיבי, כך שהשאלות וסדר הצגתן השתנו מריאיון אחד לאחר, דבר אשר אפשר לחוקרת לנוע עם המרואיין בין נושא לנושא על פי הקצב והרצון שלו (Rubin & Rubin, 1995).

ניתוח הנתונים: בשלב הראשון נעשתה קריאת חופשית של הראיונות על ידי שלוש החוקרות שהיו מעורבות במחקר. כל אחת קראה את הטקסט בנפרד, עברה עליהם שורה-שורה ורשמה לעצמה הערות וציון קטגוריות ייחודיות בעלות משמעות (למשל: "תחושת כעס ותסכול מול משרד הרווחה", "לחץ מול הרשות המקומית"). בשלב השני זוהו תמות מרכזיות שהתייחסות אליהן חזרה לאורך הטקסט (למשל: "הקשר עם הרשות המקומית", "תדמית המקצוע", "ייחסים בין המנהל לעובדים"). בשלב השלישי החוקרות נפגשו וניתחו יחד את התמות המרכזיות שעלו, והמשיגו את התמה בהתאם למאפיין הבולט ולמשמעות שלה. החוקרות זיהו חמש תמות מרכזיות הנוגעות לגורמים המשפיעים על מיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות.

היבטים אתיים: למרואיינים הובטחה שמירה על סודיות בעת הצגת הממצאים, כדי שהם לא יחששו לדבר בחופשיות ולהביע גם עמדות וטיעונים המותחים ביקורת על מערכות וארגונים שהם מקיימים קשרי עבודה עימם. כל הנבדקים קיבלו הסבר מפורט על המחקר ועל מטרתו, ולפני הריאיון חתמו על טופס הסכמה להשתתף במחקר. בתחילת כל ריאיון

הודגש בפני המרואיינים שהם אינם מחויבים לענות על כל שאלה, ויש בידיהם הזכות לבקש להפסיק את הריאיון בכל רגע.

כדי לשמור על האנונימיות של המרואיינים ולהבטיח סודיות, בציטוטים שיוצגו הוסר כל מידע שיכול לאפשר זיהוי שלהם, דוגמת גודל המחלקות, אזור בארץ, פרטים דמוגרפיים של המנהלים או אירועים ספציפיים.

3. ממצאים

התמונה המרכזית העולה מעדויות המנהלים היא שהעיסוק בפרקטיקת מדיניות במחלקות לשירותים חברתיים מוגבל ביותר. החסמים המקשים על עיסוק עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות שונים מאלה המקשים על המנהלים עצמם לעסוק בכך. בתחילה יוצגו החסמים המקשים על העובדים הסוציאליים, ובהמשך יוצגו החסמים המקשים על המנהלים עצמם. בהמשך יוצגו החסמים הקשורים למשרד הרווחה והחסמים הקשורים למצב המקצוע.

גורמים הקשורים לעובדים

המנהלים העלו שלוש סיבות עיקריות למיעוט העיסוק של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות: אישיות העובדים, תחושת חוסר מסוגלות של העובדים, והפרדה בין תפקידי העובדים במחלקות לשירותים חברתיים.

אישיות העובד

רבים מהמנהלים רואים את אישיותו של העובד הסוציאלי כגורם בעל השפעה ניכרת על עיסוקו בפרקטיקת מדיניות:

אני חושבת שזה יותר אישיות... יש את אלה שיותר יזמים וחושבים קדימה, יש לי כאן כאלה, כל הזמן באים עם עוד ועוד רעיונות. ויש את אלה שרק תניחי להם (אביבה).

בסוף זה מאוד אינדיבידואלי, כל אחד בסוף עושה פחות או יותר את מה שליבו, איך אומרים... מושך אותו. אבל תמיד יהיו כאלה שיהיה להם את הראייה היתרה הזאת, ינסו לעשות את השינויים ויבואו למנהל ויגידו לו למה שלא נעשה ככה ולמה שלא נעשה ככה (מיכאל)

מדבריהם עולה כי כדי לעסוק בפרקטיקת מדיניות חיוני שהעובד יתאפיין ביוזמה שהיא מעבר למה שנדרש ; שתהיה לו מה שמיכאל כינה "ראייה יתרה".

תחושת חוסר מסוגלות

מנקודת המבט של המנהלים, העיסוק המועט של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות נעוץ גם בכך שהם מאופיינים בתחושה של חוסר מסוגלות : "עיצוב מדיניות זה מבחינתי כוח, זה... עמדות מפתח, זה... יכולות מאוד גבוהות. ואני חושבת שהעובדים הסוציאליים זה סוג אוכלוסייה שלא רואה את עצמה שם" (אורית). מדבריה של אורית משתמע כי העובדים הסוציאליים אינם תופסים את עצמם כבעלי כוח ו/או כבעלי יכולות גבוהות. גם חיים מדגיש את חוסר האמון של העובדים הסוציאליים ביכולתם לעסוק בפרקטיקת מדיניות, ואת היעדר החיבור האישי שלהם לתחום : "העובדים שלי, אני יכול להגיד שהם ממש, הם לא מחוברים לזה [לפרקטיקת מדיניות] לא מבחינת ה... אה... הרצון שלהם להתעסק עם זה, מבחינת חוסר האמונה שמהו יוז" (חיים).

מנהלים אחרים קושרים את מיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות לכך שהעובדים פועלים ממקום רגשי, ומתקשים לנסח אגידה ברורה בסוגיה שנדרש בה שינוי ולהוציאו מהכוח אל הפועל :

אני חושבת שהרבה פעמים הם יגידו את הדברים מהבטן ורגשי יותר ולא משהו שהוא אסוף, מגובש... מתוך איזשהו כעס, מתוך איזשהו רצון שישמעו אותם אבל לא ממקום אסוף ומסודר ויודע למה. מאיפה הוא מתחיל ולכן הוא רוצה להוביל את הדברים (אורית).

רועי, לעומת זאת, מייחס את החסר להיעדר ידע, מיומנויות, ניסיון וליווי מקצועי בדמות הדרכה מקצועית רלוונטית.

אני לא חושב שיש להן [לעובדות] את המיומנויות... לא יודעות איך עושים את זה... לא חושב שיש להן את הידע, את המידע, את הניסיון, את הליווי המקצועי... איך אפשר לפעול, איך אפשר לגייס... מה נכון לעשות, מה לא נכון לעשות... כולן פה עובדות מקצועיות, יש ותיקות בתחום שלהן, אלופות, אבל בתחום הזה, אני... ספק רב (רועי).

הפרדה בין תפקידים

חסם משמעותי נוסף למיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות נעוץ, לדעת המנהלים, בהפרדה המאפיינת את העבודה במחלקות לשירותים חברתיים. ההפרדה על פי תחומים ותפקידים

יוצרת, לדעתם, מצב שבו כל עובד מושקע בתחום התמחותו. את העיסוק בפרקטיקת מדיניות מייחסים העובדים הסוציאליים אך ורק לעובדים הקהילתיים.

אם אני עובד קשישים ופתאום אני נתקל בבעיה של חוק נוער, אני מייד מעביר לעובדי חוק נוער, הם יטפלו. אם אני עובד חוק נוער ופתאום יש פה איזה נכה, טוב נכים זה שמה... אם אני עובד נכים ופתאום יש פה משהו קהילתי, נעביר לקהילה נגישה, למה אנחנו? את זה העובדת הקהילתית תעשה. רגע סליחה, זה האנשים האלה שלכם, זה הקליינטים שלכם שיבואו לקהילה נגישה. אז למה עכשיו... למה לעשות הפרדה פנימית ולהגיד אוקי זה לא אנחנו זה העובדת הקהילתית, למה? (מיכאל)

אפשר לומר כי מנקודת המבט של המנהלים, החסמים המעכבים עובדים סוציאליים מלעסוק בפרקטיקת מדיניות נעוצים באישיותם, בתחושת חוסר המסוגלות וחוסר הביטחון שלהם על רקע היעדר ידע, מיומנויות וניסיון, ולכך מתלווה ההפרדה בין התפקידים שגורמת לעובד הסוציאלי להרגיש שהעיסוק בפרקטיקת מדיניות נתון אך ורק לאחריותו של העובד הסוציאלי הקהילתי.

גורמים הקשורים למנהלים

מעדויות המנהלים עולה שהעיסוק המועט בפרקטיקת מדיניות אינו מאפיין רק את העובדים הסוציאליים. רבים מהם התייחסו גם לגורמים המעכבים אותם עצמם כמנהלים מלעסוק בכך, וקשרו את העיסוק המוגבל שלהם בפרקטיקת מדיניות לעומס שהם מצויים בו וליחסים המורכבים שיש להם עם ראשי הרשות המקומית. רוב המנהלים הדגישו כי העומס וריבוי הבעיות שעליהם לתת להן מענה אינו מותיר להם זמן ומרחב כמנהלים לעסוק בפרקטיקת מדיניות, למרות ידיעתם הברורה שראוי היה שהם יעסקו גם בכך.

רק פתאום תוך כדי הבנתי עד כמה... אנחנו המנהלים... אנחנו די מיואשים, אנחנו עסוקים בכל כך הרבה בעיות שעכשיו איזה זמן יש לי להתעסק עם מדיניות... אבל בסוף אני צריכה להבין שהמדיניות היא... עדיף שאני אשתתף בלהשפיע מאשר שיכתיבו לי מדיניות שלא מתאימה לי (רבקה)

נוסף על עומס העבודה המוטל על מנהלי המחלקות, והצורך לרצות גורמים רבים בסביבת עבודתם, המנהלים הצביעו על עוד גורם משמעותי המקשה עליהם לעסוק בפרקטיקת מדיניות – מצבים פוליטיים מורכבים ברמה המקומית. רועי מתאר זאת כך: "אני גם ככה נמצא בפינה מול ראש רשות, מול לחצים, מול עניינים, מול מטופלים... בכלל להכניס איזה שהיא סוגיה חברתית שבסוף יכולה להסתובב מול ראש הרשות... סוגיות הן פוליטיות הרי, נכון, זה לא סוגיות חברתיות טהורות" (רועי). רחל מתארת זאת באופן דומה, ומציינת שכמנהלת נדרשת ממנה זהירות רבה בעבודה מול הרשות: "אנחנו כל הזמן, בעבודה מאוד זהירה מול הרשות. לא ללכת נגד הרשות. צריכים להיות מאוד זהירים ולהפעיל את

התושבים. אני מדברת בתוך העיר שלי איך אני משנה דברים שקורים כאן, איך אני מפעילה פעילים כאן כדי לגרום לשינוי ברשות" (רחל).

חששם של המנהלים מהעלאת נושאים טעונים הדורשים שינויים ברמת מדיניות נעוץ גם בתחושת חוסר הביטחון שלהם נוכח מיקומה השולי והנחות של מחלקת הרווחה בהשוואה לשאר המחלקות ברשות, כמו שאומר רועי: "פוליטית, אם החינוך יהיה טוב, הוא [ראש הרשות] יגזור את הקופון, אם החינוך לא יהיה טוב, הוא יאכל את הקופון. לגבי הרווחה זה לא עובד ככה. כלומר צריך להיאבק כל הזמן בשביל להישאר בעניינים" (רועי). רועי מוסיף ואומר כי המנהלים אינם מחוברים לנושא של פרקטיקת מדיניות, ולהוכחת דבריו מציין את מיעוט ההרשמה של המנהלים לקורס שעוסק בפרקטיקת מדיניות: "ניסו לעשות קורס למנהלים בנושא סוגיות חברתיות, והוא לא נפתח כי לא היתה מספיק הרשמה... אני בטוח שאם זה היה קורס בנושא תקציב, או קורס בנושא סוגיות ניהוליות, הוא היה מתמלא במהירות" (רועי).

גורמים הקשורים למשרד הרווחה

לצד התייחסות ספציפית לחסמים המעכבים את העובדים ואת עצמם כמנהלים מלעסוק בפרקטיקת מדיניות, כולם התייחסו בהרחבה למשרד הרווחה כגורם משמעותי למיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות. המנהלים הדגישו את היעדר העניין של משרד הרווחה בפרקטיקת מדיניות. חלקם ציינו שהמשרד אינו מעודד עובדים סוציאליים לעסוק בפרקטיקת מדיניות, ואף אינו פועל בעצמו לעיצוב מדיניות.

אין להם [לאנשי המשרד] עמדה ממוסדת, אין להם עמדה, זה לא מעניין אותם. זה לא בהסתכלות שלהם בכלל... זה לא באגינדה שלהם... אין להם כלום. כלום, כלום, כלום, כלום, כלום. אין להם. לא מעניין אותם, לא מעניין אותם. זה חבל, אבל זה לא מעניין אותם... מה אכפת למשרד הרווחה? אולי יש כמה מפקחים שהיו רוצים לעשות שינוי כזה או אחר. אבל זה לא מעניין אותם (מיכאל).

מעדויות המנהלים מתבהר שהעיסוק המוגבל בפרקטיקת מדיניות קשור לחסמים שקיימים בהתנהלות משרד הרווחה עצמו, ונובע מהם. חסמים אלה כוללים ביורוקרטיה המאפיינת את ההליכים בתוך המשרד, נתק בין המשרד לבין המתרחש בשטח, רצון של המשרד לקבוע מדיניות בלי לשתף את הגורמים הרלוונטיים במחלקות לשירותים חברתיים, והיעדר תקציבים ותקנים, המותיר את המחלקות חסרות יכולת לעסוק בשינוי מדיניות.

מנהלים אחדים ציינו שהציפייה ממשרד הרווחה לעסוק בפרקטיקת מדיניות באופן שיטתי אינה מותאמת למציאות, בשל הביורוקרטיה המסורבלת המאפיינת אותו. כך למשל תיארו זאת רועי ומיכאל:

משרד הרווחה הוא ספינה ענקית, כמו מובילת נפט כזאתי, וכל תזוזה שלה היא מאוד מאוד מורכבת... וכל שינוי הוא תהליך ארוך (רועי).

יש דברים שאתה לא צריך לצפות מגופים מסוימים. אתה לא צריך לצפות ממשרד ממשלתי, ממסדי, אחד הביורוקרטיים ביותר שיש... אתה לא יכול לצפות ממנו שהוא יתחיל להתעסק באופן שיטתי, במה שבסופו של דבר זה שינויים, תכופים (מיכאל).

אשר תיאר כיצד חוסם ההליך הביורוקרטי בתוך משרד הרווחה את האפשרות ליצור שינוי ברמת המדיניות: "אתה צריך לבוא למשרד הרווחה ולהגיד להם תשמעו... בואו ננסה דבר חדש, לשכנע אותם והם צריכים לשכנע את המפקחים ואת המחוזות ורק אם הם ישתכנעו אז עושים איזה ניסיון לשניים או שלושה מקומות וזה סיפור מההפטרה" (אשר).

חלק מהמנהלים טוענים כי המשרד מעדיף לקבוע ולעצב את המדיניות בעצמו, ללא התערבות של העובדים והמנהלים בשטח. ויותר מכך, הם מרגישים שהמשרד מנותק מהם.

המשרד מנותק מאיתנו. הוא קובע לעצמו דברים ולא שואל אותנו. אמרתי לך אף פעם לא שאלו אותי מה דעתי על משהו. אני מקבלת הנחיות (רבקה).

המשרד לא מעודד עיצוב מדיניות, מה שהוא מעודד הרבה פעמים... מה שהם מאוד מעוניינים זה להנחיל את המדיניות של המשרד, אבל הם לא... לא בקטע של בואו נבחן ביחד אם צריך לשנות משהו (חיים).

הדוגמאות שלהלן ממחישות את עומק הנתק. גם כאשר העובדים בשטח מותחים ביקורת על מדיניות מסוימת, המשרד ממשיך לקדמה ואינו מתייחס למסרים שלהם.

כולם יודעים שזה לא עובד טוב, והמשרד הנחיל את זה והוא ממשיך עם זה והמפקחים שלו אומרים "אנחנו יודעים שזה לא..." וממשיכים. למה אתם ממשיכים? כי השקענו וחשבנו. תפסיקו... אפילו לא מודעים לדברים שהם עושים שהם ממש לא טובים בקיצוניות, בקצוות, ממשיכים עם זה, כי עד שהחליטו עד שיעדו לזה כסף (חיים).

רצו שנהיה בפילוט [במשרד]... והתוכנית הזאת מאוד לא אהבנו אותה... ולא הסכמנו להיכנס לפיילוט הזה וכתבנו והסברנו למה אנחנו לא יכולים להיות שותפים לזה ובמשרד זה התפרש כעצלנות (רחל).

אשר טוען כי העובדים אינם משותפים וכי המשרד משתף גורמים חיצוניים רק בלית ברירה, כמו שיתוף מרכז השלטון המקומי בקבלת החלטות:

אין להם מדיניות של שיתוף עובדים... הם פונים למרכז השלטון המקומי ולארגון המנהלים ומבקשים שישלחו נציגים של השלטון המקומי לוועדות האלה אבל זה לא שהם מבקשים עובדים... זה לא שהם אומרים אנחנו ניקח היום עובדת סוציאלית ונביא אותה לדיונים... זה לא המצב (אשר).

רועי ניסח את הדברים בהירות מסוימת, ואמר כי אולי כלפי חוץ משרד הרווחה מדבר על עיסוק בפרקטיקת מדיניות ועל חשיבות הנושא, אבל בפועל הוא אינו מעוניין באמת לעודד את העובדים הסוציאליים לעסוק בפרקטיקת מדיניות, ומעדיף להימנע משינויים.

המשרד גם אין לו אינטרסים, בינינו. אם המשרד היה אומר מחלקה שתיקח את הנושא הזה, אני מתקצב אותה ב-20 אלף שקל בשנה לטובת פעילות כזאת, המשרד לא יעשה את זה, את יודעת למה, כי זה יסתובב נגדו בסופו של דבר. כי אם היא תיקח סוגיות ועובד יתחיל לחפור למשרד הרווחה בדברים זה יעשה להם סתם בלגאנים. אני לא חושב שלמשרד יש אינטרס שהעובדים שלו יעסקו בזה... בסופו של דבר שר הרווחה הוא השר, המנכ"ל, כל הנהלת המשרד, הם יודעים מה טוב הם יודעים מה לא טוב, הם לא רוצים שמישהו יתהפך להם. יעשה להם שינויים (רועי).

אלישבע אומרת כי כאשר משרד הרווחה מחליט לקדם תחומים מסוימים, כמו הקמת קבוצות או תוכניות ספציפיות, הוא נותן למנהלים את הכלים לפעול. אף שהמחלקות אינן מחויבות לעיסוק בנושאים אלה, משרד הרווחה משקיע בהכשרה, והפיקוח מוודא שהמנהלים מטמיעים את הכלים בשטח – ובכך משודרת ציפייה מהם לעיסוק בנושא. לטענתה, בכל הנוגע לעיצוב מדיניות אין עשייה דומה מצד המשרד.

אני כן מקבלת מסרים של "אתם חייבים לטפל בזה ובוזה", "אתם חייבים להקים קבוצות"... נותנים לנו את הכלים, נותנים לנו את ההכשרה, אה... מצפים מאיתנו, מבקשים מאיתנו בקרה על הדברים... אני לא חושבת, אני לא רואה שיש משהו מקביל בנושא של עיצוב מדיניות (אלישבע).

טלי היתה היחידה שנתנה דוגמאות למקרים שבהם המשרד עודד או אפשר מעורבות של עובדים סוציאליים מהשטח בחשיבה על שינוי מדיניות.

ממש עכשיו יש ועדה שיושבת... והם [המשרד] בפירוש ביקשו שני עובדי שטח. יש לי שתי עובדות... שהתנדבו לסייע לוועדה המשרדית הזאת לחשוב על הנושא הזה והן יושבות שם כחלק מהוועדה הזאת. זה מאוד חשוב כי הן מכירות את השטח, הן יודעות עם איזה קשיים אנשים נתקלים (טלי).

עדות זו בולטת על רקע שאר העדויות, המלמדות על נתק של ממש בין השטח לבין המשרד בכל הקשור לעיצוב ולשינוי מדיניות.

נושא נוסף שעלה אצל חלק מהמנהלים הוא הנושא התקציבי. טלי הדגישה שהמחלקות לשירותים חברתיים תלויות בתקציבים הן של הרשות הן של המשרד.

אנחנו יכולים לחלום על המון דברים ובלי תקציב לא נוכל לממש אותו אז אנחנו מנסים לעשות איזה איזון בין התקציבים שניתנים לנו, שבעצם דרכם מכוונת המדיניות של המשרד לבין הצרכים הפנימיים שלנו בתוך העיר כשזה עולה גם ברמת משרד (טלי).

חיים מוסיף כי פרקטיקת המדיניות המשמעותית ביותר היא חקיקת חוקים שיש בגינם תוספות תקציביות. אלה דורשים הרבה כסף, וזה יוצר קשיים: "החוקים שלדעתי הכי חשובים זה חוקים מעניקים. וחוקים מעניקים זה כסף, שם מתחיל ונגמר פחות או יותר הכול" (חיים).

ניתן לראות כי הגורמים הקשורים למשרד הרווחה תפסו נפח משמעותי מאוד בהתייחסויות המנהלים ליכולת של העובדים הסוציאליים ושל המנהלים במחלקות לשירותים חברתיים לעסוק בפרקטיקת מדיניות. התמונה המתקבלת מראה כי לתפיסתם, גורמים אלה מחבלים ביכולתם לעסוק בשינויים ברמה זו.

גורמים הקשורים למצב המקצועי: עומס העבודה ותדמית המקצוע

בראיונות עלו עוד שני גורמים המשפיעים על מיעוט העיסוק בשינוי מדיניות וקשורים למצב הכללי של מקצוע העבודה הסוציאלי: עומס העבודה היום-יומי ותדמית המקצוע.

שלא במפתיע, סוגיית העומס מילאה תפקיד משמעותי בסיבות שהמנהלים ציינו למיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות.

יש יותר מדי דיונים שנמצאים בכל מיני מקומות ואנחנו לא שותפים בהם. לא בגלל שאנחנו לא רוצים אלא בגלל שהחיים המקצועיים השוטפים שלנו... פה מקרה חירום, פה זה... מי בכלל? יש לי זמן להתעסק עם מדיניות? תעזבי אותי מהשטויות האלה. כאילו אני יכולה לשנות משהו (רבקה).

אני חושבת שזה [עיסוק במדיניות] קורה היום פחות כי יש גם ככה עומס מאוד גדול, העובדים כאן עובדים שעות נוספות גם מבלי לפתח שירותים, בלהחזיק את הקיים (טלי).

רחל מדגישה את הקושי לעזוב את עבודת היום-יום במשרד ולפנות זמן לעסוק בפרקטיקת מדיניות, משום שזה יטיל על העובד לחץ נוסף על זה הקיים בעבודתו גם ככה: "נורא קשה להניע עובד ולהגיד לו אתה, במקום יום עבודה, במקום לעשות 'וי' על עשר משימות שאף

אחד לא יעשה את זה בשבילך, תעצור רגע. עובדים מאוד לחוצים במטלות היום-יומיות שלהם" (רחל). גם רבקה מתייחסת לנושא ואומרת כי השטח פחות נמצא בכנסת, וכי לשם מגיע בעיקר הפיקוח. היא מציינת כי הסיבה העיקרית לכך היא הקושי לעזוב את המשרד ליום שלם.

מי שנמצא כל הזמן [בכנסת] זה הפיקוח והמטה אבל לא השטח ובעיניי זה לא צריך להיות ככה. ואני מודה שגם אני חוטאת בתפקיד הזה כי יש כל כך הרבה הזמנות מהכנסת ואני לא יכולה... אני חושבת עשר פעמים לפני שאני יוצאת מהמשרד. כי לשם אני הולכת יום שלם ואחר כך מי יעשה את העבודה? (רבקה)

חיים אומר כי אם הוא, כמנהל, אינו יכול להתפנות לעסוק בפרקטיקת מדיניות, הוא אינו יכול לצפות מהעובדים לעשות זאת. הוא נותן דוגמה לקושי של המנהלים לעסוק בפרקטיקת מדיניות, ומספר על פורום המנהלים ועל כך שבכל פעם עולה סוגיה חדשה ועד שמספיקים להתמודד איתה עולה סוגיה חדשה, נוספת: "כל פעם שעולה איזו סוגיה [בפורום מנהלים] זה עולה. אה... ואחרי זה, זה יורד. את יודעת למה זה יורד? כי יש סוגיה אחרת. כי משהו אחר מתפוצץ לנו מול הפנים, ו... או מסיבות פוליטיות אחרות" (חיים).

טלי מרגישה כי העומס משפיע על העובדים וגורם להם לאבד את ההתבוננות הרחבה בתהליכים חברתיים: "תהליכים חברתיים, צרכים חברתיים... זה הולך לאיבוד בגלל העומס, הלחץ שנמצאים בו בעבודה" (טלי).

היו מנהלים שהתייחסו לנושא התקינה, ואמרו כי אין תקינה מסודרת והגדרת מכסות עבודה. המשרד גם אינו פועל לקבוע תקינה, ועל כן העובדים קורסים תחת העומס ואינם יכולים להתפנות לחשוב על עיצוב מדיניות.

אחת הדוגמאות שאנחנו לא מצליחים לשנות במקצוע שלנו אה... זה הגדרת תחיקה, חוק מסוים שיגדיר מכסות לעובדים סוציאליים בשירותי הרווחה... אנחנו עובדים פה עם ממוצעים של 150 לקוחות לעובד, זה מטורף, כמה אפשר לתת בעומסים כאלה? (חיים)

אנחנו עסוקים הרבה עכשיו על... הנושא של מעמסות של עובדים סוציאליים... שאין תקינה ואין מעמסות. אין בכלל נוסחה שמחייבת עובד סוציאלי בלשכות הרווחה... להערכתנו זה חייב להיות, אם רוצים לתת שירות ראוי (אלישבע).

רועי מספר כי זה שנים לא הגדילו את התקנים ברשויות, וזאת למרות הגידול באוכלוסייה: "בעשר שנים לא גדלנו במשרה אחת, מהמשרד. העירייה כן הגדילה משרות, המשרד לא הגדיל פה כלום" (רועי). טלי מוסיפה כי גם כאשר המשרד מתקן תקן לעובד עבור שירות חדש שנפתח, הוא אינו מלווה אותו בתקן לניהול, מה שמעלה מאוד את הלחץ של המנהלים וראשי הצוותים.

המדיניות של המשרד זה לפתח שירותים. אוקי? שירותים דורשים כוח אדם, זמן, כחול. אז המשרד אומר טוב. אבל בתוך התקציב שאני נותן לפיתוח השירותים אני נותן גם כוח אדם. אבל אתה לא נותן את ראש הצוות או המדריך... אתה נותן לי את העובד הסוציאלי להפעיל את השירות וזה גם אף פעם לא מכסה את עלות העובד כי העירייה משלימה (טלי).

חלק מהמנהלים מתייחסים להשפעה שיש לתדמית המקצוע על מיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות. חיים מדגיש, למשל, את ההשפעה של מעמד המקצוע ושכר העובדים: "אני חושב שבאמת היכולת שלנו להשפיע... היא קשורה למעמד המקצועי שלנו, היא קשורה ליכולת שלנו אה... להרוויח וללכת הביתה, ולא לדאוג... אי אפשר לעבוד כמו שאנחנו עובדים פה בתנאים כאלה" (חיים).

טלי מדגישה את היעדר היכולת להתמודד עם סוגיות מורכבות, למשל תביעות של עובדים סוציאליים, כשלמעשה איש אינו לא מלמד כיצד להתמודד עם סוגיות אלה:

אנחנו נדרשים היום לדברים שלא נדרשנו בעבר כמו להתמודד עם בתי משפט, עם תקשורת... להתמודד עם הורים שכל יום מאיימים בתביעות משפטיות ופנייה לשר... אנחנו מתמודדים עם דברים מורכבים שאנחנו לא לומדים איך להתמודד איתם. אף אחד לא מלמד אותנו (טלי).

ניתן לראות כי סוגיית העומס וסוגיית התקינה הן גורם משמעותי מאוד בעיסוק של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות. נושא זה נתפס כ"אקסטרה", והעיסוק בו אינו אפשרי לאור היקף ההתמודדויות והמשימות של המחלקות לשירותים חברתיים. נוסף על כך, מעמדה של העבודה הסוציאלית והתדמית של המקצוע יוצרים תקיעות וחוסר יכולת לקדם דברים ברמת זכויות העובדים הסוציאליים, ומשפיעים על תחושה של היעדר יכולת לקדם גם את זכויות הלוקחות.

4. דיון

ממצאי המחקר מצביעים על הסיבות הרבות שציינו המנהלים למיעוט העיסוק בפרקטיקת מדיניות: גורמים הקשורים לעובדים, ובהם תחושת חוסר מסוגלות, אישיות העובד, ההתמחות בתחומים ספציפיים והפרדה בין התפקידים השונים במקצוע; גורמים הקשורים למנהלים, ובהם עומס העבודה שמנהלי המחלקות מתמודדים עימו, הצורך לרצות גורמים רבים בסביבת העבודה והיעדר הפניות שלהם להשקיע בלימודים הקשורים לפרקטיקת מדיניות; גורמים הקשורים לרשות המקומית: מערכת היחסים הרגישה עם ראש הרשות המקומית, הלחצים הפוליטיים והמעמד הנחות של המחלקה לשירותים חברתיים בתוך

הרשות (הן הפיזי – מחלקות הרווחה הן לרוב המחלקות המוזנחות ביותר ברשויות, הן התודעתית – מחלקות הרווחה אינן זוכות להערכה); גורמים הקשורים למשרד הרווחה, ובהם היותו גוף ממסדי וביורוקרטי, העדפת המשרד לקביעת המדיניות בעצמו ללא שיתוף המנהלים או העובדים, מיקוד המשרד בהנחיות ליישום המדיניות שהוא קובע, ולא בהנעת תהליכים של שינוי מדיניות בסוגיות חברתיות, ומיעוט תקציבים; לבסוף, המנהלים דיברו על גורמים הקשורים למצב המקצועי, ובהם עומס העבודה היום-יומית, התקינה ותדמית המקצוע.

הממצאים מאירים את חשיבותו של המודל להסבר העיסוק של עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות על רכיביו השונים (וייס-גל וגל, 2011, עמ' 61), ומדגישים את מורכבות הנושא עקב ריבוי הגורמים המשפיעים עליו. בד בבד מדגישים הממצאים את המלכוד שהמנהל מצוי בו. מנהל המעוניין לעודד את העיסוק בפרקטיקת מדיניות בקרב עובדי מחלקתו צריך להתמודד עם מגוון קשיים: עובדים שאינם מיומנים לעסוק בתחום זה, עומסי עבודה גבוהים, תקינה שאינה תואמת את צורכי העבודה ומקשה על הוספת משימות חדשות, ומתחים עם הרשות המקומית ועם משרד הרווחה. נראה כי הקשיים, בחזיתות רבות כל כך, מציבים את המחלקות בעמדה של הימנעות ואי עשייה בתחום. יש בכך משום פגיעה בנאמנות ובמחויבות לעיסוק בשינוי מדיניות שיביא לקידום זכויותיהם של לקוחות המחלקות לשירותים חברתיים.

בתוך שלל הסיבות שהעלו המנהלים, בלטו בהיקפם ובעוצמתם גורמים הקשורים למשרד הרווחה: מערכת היחסים עם המשרד מלווה במתחים, ביחסים רגשיים וטעונים, בביקורת ובתחושת ייאוש. ייתכן שמתחים אלו נובעים מהתסכול שחווה מנהל המחלקה. מצד אחד הוא מרגיש שהגדרת התפקיד שלו כמנהל כוללת את העיסוק בפרקטיקת מדיניות (Menefee, 2009), ומצד אחר ההגדרה של משרד הרווחה את תפקידו מדגישה יותר את האחריות שלו ליישום מדיניות המשרד (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2014), ומתעלמת מהיבטים של השפעתו על פרקטיקת מדיניות. נראה גם כי מתחים אלו קשורים לאכזבה של המנהלים מטיפולו של משרד הרווחה בסוגיות רחבות הקשורות לרמת מדיניות שהם מתמודדים איתן, ובהן תדמיתם של העובדים הסוציאליים, היקף התקנים, ומיעוט תקציבים שאינם תואם את העלייה במשימות ובדרישות מהעובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים (איגוד העובדות והעובדים הסוציאליים, 2018; גולדמן, 2017; Mendes, 2007). כל אלו יוצרים תסכול רב בקרב המנהלים. הם חווים תחושת חוסר אונים ורואים עצמם חלק מתרבות של דיכוי, השתקה וקבלת המצב (סדן, 2012; Freire, 1998). מציאות זו תואמת את הספרות המלמדת כי מרבית הפעולות לשינוי מדיניות מתבצעות על ידי האיגודים המקצועיים של העובדים הסוציאליים (איגוד העובדות והעובדים הסוציאליים, 2018; Australian Association of Social Workers, 2018; International Federation of Social Workers, 2018) או על ידי ארגונים שאינם תלויים בממשל (שמיד ואחרים, 2008; Katz, 2008; Pivan, 2006), ולא על ידי ארגונים חברתיים במגזר הציבורי.

מערכת היחסים עם ראש העיר אף היא מצטיירת מדבריהם של מנהלי המחלקות כמערכת רגישה ומורכבת, המעמידה אותם ואת עובדי המחלקה בקונפליקט סביב העיסוק בפרקטיקת מדיניות. מצד אחד הם מנהלים מחלקה שהיא אחת ממחלקות הרשות המקומית ואחראית לספק מענים לתושבי הרשות המקומית, ובהתאם לכך כפופים למדיניותו של ראש הרשות; מצד אחר הם מנהלים את אחת המחלקות לשירותים חברתיים של משרד הרווחה וכפופים גם לנהליה (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2014). לא זאת בלבד, אלא שהתקנים של העובדים הסוציאליים עצמם ממומנים בדרך כלל מתקציבי הרשות המקומית, ועל כן הציפייה היא שעובדי המחלקה יתמקדו בעבודתם בסוגיות מקומיות ולא בסוגיות של מדיניות ארצית (מקרוס ואחרים, 2016). גם מעמדה של המחלקה לשירותים חברתיים נחוה על ידי המנהלים כנחות מהמחלקות האחרות בעירייה. מצב זה מחייב אותם לשמור על מעמדה במחיר של "שקט תעשייתי" ולהימנע מעיסוק בפרקטיקת מדיניות – שמטבעה מייצרת ביקורת והתנגדות.

הסבר זה תואם את ספרות המחקר, ולפיה עובדים סוציאליים מאופיינים פעמים רבות בגישה קונפורמיסטית (קאופמן ועמוס, 2012; שמיד, 2012; שמיד ואחרים, 2008). בהקשר זה, **התאוריה הניאו-מוסדית** (Meyer & Rowan, 1997) **ותאוריית התלות במשאבים** (Aldrich & Reuf; Aldrich & Pfeffer; Pfeffer & Salancik, 2008) גורסות כי ארגונים אשר תלויים במשאבים ציבוריים ורוצים לשרוד נאלצים לאמץ ערכים ונורמות של הגורמים הממסדיים כדי לזכות בלגיטימציה לפעילותם. לכן הם מאמצים גישה קונפורמיסטית ומתאימים עצמם לציפיותיה של הסביבה המוסדית (שמיד, 2012; שמיד ואחרים, 2008). משמעות הדברים היא כי ארגונים התלויים בתקציבי הרשות המקומית מתקשים בדרך כלל להעביר ביקורת ולקדם תוכניות שהם מזהים כחיוניות לרווחת לקוחותיהם. במצב זה מנהלים נאלצים לתת עדיפות לתוכניות ולממש מדיניות שקבעה הרשות המקומית, גם אם משמעות הדבר היא שהם נמנעים מלקדם את האינטרסים של האוכלוסיות שהם אמורים לייצג.

לסיכום, נראה כי כדי לקדם את העיסוק של המחלקות לשירותים חברתיים בפרקטיקת מדיניות יש להתמודד עם אתגרים רבים ומגוונים, אך בראש ובראשונה יש לזהות אינטרסים משותפים למחלקות לשירותים חברתיים, לרשות המקומית ולמשרד הרווחה לעיסוק בפרקטיקת מדיניות. ללא זיהוי אינטרסים משותפים יתקשו מאוד הצדדים השונים לראות את הכדאיות והרווחים שיכולים לצמוח מעיסוקן של המחלקות לשירותים חברתיים בפרקטיקת מדיניות.

5. מגבלות והמלצות למחקר ולפרקטיקה

מחקר זה מציג לראשונה את העיסוק בפרקטיקת מדיניות מנקודת המבט של מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים. עם זאת, יש להתייחס לממצאיו בזהירות, שכן הם מבוססים על עדויותיהם של 13 מנהלים – שיעור קטן ולא מייצג מתוך 256 רשויות ברחבי הארץ שקיימות בהן מחלקות לשירותים חברתיים.

הממצאים הראשוניים שמחקר זה מציג שופכים אור נוסף על הגורמים המעכבים ואף חוסמים עובדים סוציאליים ומנהלים מלעסוק בפרקטיקת מדיניות. על בסיס התמונה המתקבלת אנו ממליצות לפעול בשתי רמות. ברמה הפרקטית, להקים פורום חשיבה ארצי שיכלול נציגים של שלושת הגורמים – מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים, השלטון המקומי ומשרד הרווחה – וידון במשמעות העיסוק של המחלקות לשירותים חברתיים בתחום זה, ואף יעלה סוגיות לאומיות הדורשות התערבות ברמת מדיניות. אנו ממליצות גם לקיים בפורום זה דיון על אודות העיסוק של המחלקות בפרקטיקת מדיניות, כדי שהמנהלים יגבשו לעצמם את "האני מאמין" שלהם ויזהו גורמים וצעדים שיכולים לקדם את הנושא. עוד אנו ממליצות לפתח הכשרות ייעודיות למנהלים ולעובדים בנושא זה במטרה לספק להם ידע ומיומנויות, דבר שעשוי להגביר את תחושת הביטחון והמוטיבציה שלהם לעסוק בפרקטיקת מדיניות.

ברמה המחקרית, אנו ממליצות לערוך מחקרים נוספים כדי ללמוד יותר על העיסוק של העובדים הסוציאליים בפרקטיקת מדיניות. אנו מציעות לערוך מחקר שישווה בין תפיסות מנהלים לבין תפיסות עובדים, ויברר אם יש בין שתי הקבוצות הבדלים שיש לתת עליהם את הדעת. עוד אנחנו מציעות לערוך מחקר רחב היקף שישרטט תמונה מבוססת יותר של נקודת המבט של מנהלים.

נראה אפוא כי העיסוק בפרקטיקת מדיניות במחלקות לשירותים חברתיים אינו פשוט, ויש מחסומים אובייקטיביים רבים להגברת המעורבות של עובדים סוציאליים בנושא. עם זאת, למקצוע העבודה הסוציאלית יש מחויבות לסייע לפרטים, למשפחות ולקהילות להתמודד עם מצוקתם, לא רק באמצעות סיוע פרטני או משפחתי אלא גם באמצעות התערבות ברמת מדיניות. אנו מייחסות חשיבות רבה להגברת עיסוקם של העובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים בפרקטיקת מדיניות, כדרך לחזק את יכולתם לסייע בקידום זכויות של אוכלוסיות מוחלשות ובדאגה לצדק חברתי ולשוויון הזדמנויות.

מקורות

- איגוד העובדות והעובדים הסוציאליים (2018, יוני). **איגוד העובדות והעובדים הסוציאליים – הקבוצה הסגורה**. פייסבוק.
- אמסלם, ח' וליפקין, ש' (2018, נובמבר). **פרקטיקה לשינוי מדיניות במנהל לשירותי קהילה בפרספקטיבה של עשור** (הרצאה). כנס השירות לעבודה קהילתית, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, מלון שפיים.
- גולדמן, ר' (2017). אלימות כלפי עובדות ועובדים סוציאליים: ממצאי סקר. **מידע"וס**, 82, 13–10.
- דורון, א' (1999). חמישים שנות עיצוב מדיניות ביטחון סוציאלי: מסע של משתתף. **ביטחון סוציאלי**, 56, 21–11.
- וייס-גל, ע' וגל, ג' (2011). **פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית**. מאגנס.
- וייס-גל, ע' ולוין, ל' (2008). האם עובדים סוציאליים נדרשים לעסוק בפרקטיקת מדיניות? ניתוח תיאורי תפקיד. **ביטחון סוציאלי**, 77, 29–58.
- וייס-גל, ע' ופילוסוף, ר' (2012). מהותה של פרקטיקת המדיניות בעבודה סוציאלית. בתוך מ' חובב, א' לונטל וי' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 285–306). הקיבוץ המאוחד.
- כץ, ח', מוניקדם, מ' וקטן, י' (2009). **הרשות נתונה – מחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות למול התרחבות תופעת העוני: ציפיות, תפיסות ומציאות**. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- לוין, נ' וקאופמן, ר' (2012). **דוח מחקר פעולה: עבודה סוציאלית ואקטיביזם לשינוי חברתי: עמדות עובדים סוציאליים בארגונים לשינוי חברתי ותנועות מחאה**. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המחלקה לעבודה סוציאלית.
- מקרוס, א', גבאי, א', מלאך, י' והיימן, ג' (2016). מחזון למציאות: מעורבות עובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים בעיצוב מדיניות. **מידע"וס**, 80, 46–50.
- מקרוס, א' ווייס-גל, ע' (2012). אידיאולוגיה חברתית ומקצועית של עובדים סוציאליים ופרטניים בישראל. **חברה ורווחה**, לב(4), 487–511.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים (2014). **שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות: אוגדן למנהל**.
- סדן, א' (2012). **עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי**. הקיבוץ המאוחד.
- סטריאר, ר' (2012). **שותפות חיפה להתרת שרשרת העוני**. שותפויות קהילתיות לשינוי חברתי.
- קאופמן, ר' (2012). עשור למאבק למען צדק חברתי: היבטים ארגוניים של אקטיביזם קהילתי בבית ספר לעבודה סוציאלית. **חברה ורווחה**, לב(4), 579–600.
- קאופמן, ר', ומנסבך, א' (2002). על הקשרן של החלטות ערכיות בעבודה סוציאלית: חקר מקרה של "התרעה בשער" של עובד סוציאלי קהילתי. **חברה ורווחה**, כב(2), 185–197.

קאופמן, ר', ועמוס, א' (2012). עבודה סוציאלית אקטיביסטית בישראל: חסמים, אתגרים ואפשרויות. בתוך מ' חובב, א' לונטל, ו' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל (עמ' 271–284)**. הקיבוץ המאוחד.

קמינסקי, ש', יודס, ג' וגודס-גרינבאום, ע' (2006). קואליציות ארגונים לשם השפעה על חקיקה ויישום חקיקה. בתוך מ' חובב ופ' גיטלמן (עורכים), **מבדול לשילוב: התמודדות עם מוגבלויות בקהילה (עמ' 361–396)**. כרמל.

קרניאלי-מילר, א' (2012). **בין ה"פסיכו" ל"סוציאלי": לאן פני העובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים?** משרד העבודה והרווחה.

שוורץ-טיירי, ט"מ (2014). האם יש ברשותם של עובדים סוציאליים בתפקיד הגנה על ילדים את הנדרש למעורבות בתהליכי השפעה על מדיניות. **מידעו"ס**, 74, 38–47.

שוורץ-טיירי, ט"מ (2015). **מעורבות עובדים סוציאליים בפרקטיקת מדיניות: גורמים ברמת הפרט וברמת הארגון (חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה)**. אוניברסיטת תל-אביב.

השירות לעבודה קהילתית (2018). **הצעה למסמך מדיניות בנושא אקטיביזם ושינוי חברתי בקרב עובדים סוציאליים קהילתיים**.

שמיד, ה' (2012). דפוסי ניהול בארגוני רווחה. בתוך מ' חובב, א' לונטל ו' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל (עמ' 285–306)**. הקיבוץ המאוחד.

שמיד, ה', אלמוג-בר, מ' וניראל, נ' (2008). פעילות סנגור פוליטי של ארגוני שירותי אנוש ללא כוונת רווח המספקים שירותי רווחה. **ביטחון סוציאלי**, 78, 11–38.

Australian Association of Social Workers (2018, September 24). *Position papers and policy statements*.

Bäck, A., Ståhl, C., von Thiele Schwarz, U., Richter, A., & Hasson, H. (2016). Walking the tightrope-perspectives on local politicians' role in implementing a national social care policy on evidence-based practice. *International Journal of Mental Health Systems*, 10(1), 75.
<https://doi.org/10.1186/s13033-016-0107-1>

Breit, E., Andreassen, T. A., & Salomon, R. H. (2016). Modification of public policies by street-level organisations: An institutional work perspective. *Journal of Social Policy*, 45(4), 709–728.
<https://doi.org/10.1017/S0047279416000246>

Chi-Leung, L., & Hoi-Kin, T. (2013). Adversity and resistance: Neoliberal social services and social work in Hong Kong. *Critical and Radical Social Work*, 1(2), 267–271. <https://doi.org/10.1332/204986013X673335>

Ellis, K. (2015). Personalisation, ambiguity and conflict: Matland's model of policy implementation and the "transformation" of adult social care in England. *Policy Politics*, 43(2), 239–254.

- Ferguson, I., & Lavalette, M. (2007). "Dreaming a great dream": Prospects for a new, radical social work. *Canadian Social Work Review/Revue Canadienne De Service Social*, 24(1), 55–68. <http://www.jstor.org/stable/41669860>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 645–672). Sage.
- Freire, P. (1998). *Pedagogy of freedom: Ethics, democracy and civic courage*. Rowman & Littlefield.
- Fronek, P., & Chester, P. (2016). Moral outrage: Social workers in the third Space. *Ethics and Social Welfare*, 10(2), 163–176. <https://doi.org/10.1080/17496535.2016.1151908>
- Gal, J., & Weiss-Gal, I. (Eds.) (2014). *Social workers affecting social policy: An international perspective*. Policy Press.
- Gibelman, M. (2000). Structural and fiscal characteristics of social service agencies. In R. J. Patti (Ed.), *The handbook of social welfare management* (pp. 113–154). Sage.
- Gibelman, M., & Schervish, P. H. (1993). *Who we are: The social work labor force as reflected in the NASW membership*. NASW.
- Greenslade, L., McAuliffe, D., & Chenoweth, L. (2015). Social workers' experiences of covert workplace activism. *Australian Social Work*, 68(4), 422–437. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2014.940360>
- Hofer, R. (2014). Social workers affecting social policy in the US. In J. Gal & I. Weiss-Gal (Eds.), *Social workers affecting social policy: An international perspective* (pp. 161–182). Policy Press.
- International Federation of Social Workers. (2018, September 24). *Refugees*.
- Ioakimidis, V., Martinez-Herrero, I., Yanardağ, U., Farrugia-Bennett, C., & Teloni, D. (2013). Austerity and social work in Europe: Listening to the voices of resistance. *Critical and Radical Social Work*, 1(2), 253–261. <https://doi.org/10.1332/204986013X673317>
- Jansson, B. S. (1984). *Theory and practice of social welfare policy*. Wadsworth.
- Johnson, J. E., Kulmala, M., & Jäppinen, M. (2016). Street-level practice of Russia's social policymaking in Saint Petersburg: Federalism, informal politics, and domestic violence. *Journal of Social Policy*, 45(2), 287–304. <https://doi.org/10.1017/S0047279415000689>
- Jordan, B. (2004). Emancipatory social work? Opportunity or oxymoron. *British Journal of Social Work*, 34, 5–19. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch002>

- Katz, C. (2008, September). *To be and not to be – Advocacy organizations and public policy net: Lessons learned from the “Wisconsin Watch” case in Israel*. Paper presented at the 14th Researching the Voluntary Sector Conference, University of Warwick, UK.
- Koeske, G. F., Lichtenwalter, S., & Koeske, R. D. (2005). Social workers' current and desired involvement in various practice activities: Explorations and implications. *Administration in Social Work, 29*, 63–84.
https://doi.org/10.1300/J147v29n02_05
- Makarov, A., & Grodofsky-Moshe, M. (2016). Social workers' conflict of loyalty in the context of social activism: The case of the 2011 social protests in Israel. *Journal of Community Practice, 24*(2), 147–165.
<https://doi.org/10.1080/10705422.2016.1164784>
- Mary, N. L. (2001). Political activism of social work educators. *Journal of Community Practice, 9*(4), 1–20. https://doi.org/10.1300/J125v09n04_01
- Mary, N., Ellano, C., & Newell, J. (1993). Political activism in social work: A study of social work educators. In T. Mizrahi & J. Morrison (Eds.), *Community organization and social administration: Advances, trends and emerging principles* (pp. 203–223). The Haworth Press.
- Mendes, P. (2003). Social workers and social action: A case study of the Australian association of social workers Victorian Branch. *Australian Social Work, 56*, 6–27. <https://doi.org/10.1046/j.0312-407X.2003.00053.x>
- Mendes, P. (2007). Social workers and social activism in Victoria, Australia. *Journal of Progressive Human Services, 18*(1), 25–44.
https://doi.org/10.1300/J059v18n01_03
- Menefee, D. C. (2009). What human services managers do and why they do it. In R. J. Patti (Ed.), *The handbook of social welfare management* (pp. 101–116). Sage.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*, 340–363.
- Mosley, J. (2013). Recognizing new opportunities: Re-conceptualizing policy advocacy in everyday organizational practice. *Social Work, 58*, 231–239.
<https://doi.org/10.1093/sw/swt020>
- Moth, R., Greener, J., & Stoll, T. (2015). Crisis and resistance in mental health services in England. *Critical and Radical Social Work, 1*(3), 89–102.
<https://doi.org/10.1332/204986015X14223580546546>
- Padgett, D. K. (1998). *Qualitative methods in social work research: Challenges and rewards*. Sage.

- Pivan, F. F. (2006). *Challenging authority: How ordinary people change America*. Rowman & Littlefield.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing*. Sage.
- Taylor, M., Howard, J., & Lever, J. (2010). Citizen participation and civic activism in comparative perspective. *Journal of Civil Society*, 6, 145–164.
<https://doi.org/10.1080/17448689.2010.506377>
- Verba, S., Schlozman, K. L., & Brady, H. E. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Harvard University Press.
- Weiss-Gal, I., & Gal, J. (2018). Explaining the policy practice of community social workers. *Journal of Social Work*, 20(2), 216–233.
<https://doi.org/10.1177%2F1468017318814996>
- Weiss-Gal, I., & Levin, L. (2010). Are social workers required to engage in policy-practice? An analysis of job descriptions. *Journal of Policy Practice*, 9(3), 183–200. <https://doi.org/10.1080/15588742.2010.487248>
- Yazbek, M. C. (2014). Changes in capitalism and challenges to social work: a view from Brazil. *Critical and Radical Social Work*, 2(3), 275–285.
<https://doi.org/10.1332/204986014X14096556089490>
- Zubrzycki, J., & McArthur, M. (2004). Preparing social work students for policy practice: An Australian example. *Social Work Education*, 23, 451–464.
<https://doi.org/10.1080/0261547042000245044>