



המוסד לביטוח לאומי

מינהל המחקר והתכנון

תב"ל

תעסוקת בית למרותקים

פרויקט אגודת "יד שרה"

אסריון בלבד

מס' 57

מפעלים מיוחדים

**המוסד לביטוח לאומי
מינהל המחקר והתכנון**

**תב"ל
תעסוקת בית למרותקים
פרוייקט אגודת "יד שרה"**

**מאת
ד"ר הנק הבסי בלהה ז'סלין
מכון אלה**

סיוון תשנ"ו, מאי 1996

ה ק ד מ ה

בשנים האחרונות פעל המוסד לביטוח לאומי למען פיתוח רווחתם ואיכות חייהם של קשישים ונכים מרותקים לבית. נוסף על גימלאות כספיות שהמוסד משלם ישירות לזכאים, הוא שוקד לתרום לפיתוח השירותים הניתנים לאוכלוסייה זו בקהילה.

המודעות לזכותו של המרותק לבית, לחיות חיים מלאים והבנת הקשיים הרבים העומדים בדרכו הביאו את המוסד להיענות בחיוב לבקשת יו"ר אגודת "יד-שרה", מר אורי לופוליאנסקי, לפתח במשותף פרויקט תעסוקת בית למרותקים (תב"ל).

הפרוייקט מציע תחומי תעסוקה מגוונים, יחודיים וחדשניים למרותקים לביתם, תחומים כגון: יצירה אומנותית, סיקור קורות חיים, הכרת המחשב והפעלתו.

באפריל 1994 אושר הפרוייקט, כמפעל מיוחד במסגרת אגף זיקנה ושאיירים במוסד לביטוח לאומי בראשותו של מר בן-ציון ליפשיץ. הפרוייקט פעל במתכונת נסיונית לתקופה של שנה, במימון הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי אשר גם מימנה את הלווי המחקרי המוצג כאן.

הפרוייקט לווח ע"י צוות היגוי משותף ל-3 הערים בהם פעל הפרוייקט, ראשל"צ, יפו ונתניה.

ברצוני להודות לחברי צוות ההיגוי:

חיים וויספיש -	מנהל סניפי אזור המרכז - יד-שרה
לילי זהרי -	עו"ס, מנהלת יחידת המעקב, יד-שרה, ירושלים
שמחה נוימן -	עו"ס, רכזת ארצית של הפרוייקט
רחל בטיטו -	מנהלת מחלקת מתנדבים ופיתוח שירותים לזקן - עיריית ראשל"צ
אילת רחמילוביץ -	מנהלת תחום זיקנה - לשכת רווחה יפו
אתי אביטל-גבע -	מנהלת מדור לקשיש - עיריית נתניה
שלומית יולביץ -	רכזת הפרוייקט ראשל"צ
אסתר מורבר -	רכזת הפרוייקט - נתניה
סיגלית עטיה -	רכזת הפרוייקט, יפו
ד"ר הנק הבסי -	חוקר, מכון אלה
בלהה ז'סלין -	עוזרת לחוקר, מכון אלה
כרמלה קורש-אבלגון -	סגנית מנהלת המחלקה למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי

תודה למנהלי הסניפים של "יד שרה" בהם פעל הפרוייקט - ראובן פרחי (יפו), צירי גינצלר - (נתניה) יעקב ברקוביץ (ראשל"צ), וכן ליוזמים, לעובדים ולמתנדבים המסורים של אגודת "יד שרה".

תודתי לעובדי המח' למפעלים מיוחדים בראשותה של גבי שרית בייץ-מוראי, ובמיוחד לגבי כרמלה קורש-אבלגון, שריכזה את הפרוייקט.

תודה מיוחדת לד"ר הנק הבסי ממכון אלה, עבור המשך שותפות מחקרית נעימה, תומכת ותורמת המתבטאת בדו"ח זה.

אני שמח לציין כי המאמץ המשותף של השנה האחרונה כבר הביא לתנופה בפיתוח שירותי תעסוקת הבית למרותקים ביישובים נוספים, ביוזמת יד-שרה, כגון, בכפר-סבא ובחולון, ובכך הושגה אחת המטרות החשובות של הקרן למפעלים מיוחדים - סיוע לפיתוח שירותים לרווחת אוכלוסיית המבוטחים.

שלמה כהן
סמנכ"ל מחקר ותכנון

תקציר

באפריל 1994 אושר במסגרת הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי, המפעל המיוחד: תעסוקת בית למרותקים (תב"ל) לתקופת נסיון של שנה אחת. אגודת "יד-שרה" יזמה את המפעל והפעילה אותו. הרעיון הבסיסי של תב"ל הינו להכשיר ולהפעיל מתנדבים אשר יבקרו את המרותק באופן סדיר 2-4 פעמים בחודש. בזמן הביקור המתנדב ידריך את הלקוח בתעסוקה שבה יוכל למצוא הגאה וענין. הביקור של המתנדב יספק ללקוח קשר חברתי ופעילות אשר יחזק את הצד הבריא של הלקוח.

יש שני היבטים ייחודיים בתב"ל. האחד - הצעת מגוון תעסוקות לא שגרתיות שניתן להתאימן לאישיותו, השכלתו וכישוריו של הלקוח. התעסוקות המתוכננות היו יצירה (עבודות יד ואומנות), רישום קורות חיים, גידול צמחי בית, הכרת המחשב והפעלת תוכנות מגוונות. השני - הפעלת הפרוייקט באמצעות מתנדבים אשר 'וכשרו ע"י הדרכה הן בתכני התעסוקה והן בעצם העבודה עם חולים כרוניים.

באוקטובר 1994 החל פרוייקט תב"ל לפעול בראשון לציון, נתניה ויפו. בכל עיר היתה רכזת, אך הפרוייקטים המקומיים לא היו עצמאיים. הפרוייקט נועד בתקופת הנסיון לשרת 150 לקוחות. בסיום שנת הנסיון תב"ל הפעיל 59 מתנדבים אצל 67 לקוחות מרותקי בית. המתנדבים, אשר קבלו הכשרה ראשונית והדרכה, ביקרו את הלקוחות באופן שוטף פעם בשבוע וסיפקו להם תעסוקה בתחומי היצירה, סיקור קורות חיים ומחשבים. התחום של גידול צמחי בית לא יצא לפועל.

תוצאות השאלון ומידע אחר שנאסף באמצעות ראיונות ותצפיות מצביעות על שביעות רצון גבוהה מפרוייקט תב"ל בקרב לקוחות ומתנדבים. הלקוחות היו מאוד מרוצים הן מהתעסוקה והן מעצם ביקורי המתנדבים. הגיוון בתעסוקות היה חיובי. הוא איפשר לתב"ל להציע אפשרויות שונות ולנסות להתאימן ללקוח. יחד עם זה תב"ל רק התחיל לגלות את הפוטנציאל הגלום בתחומים אלה. יש צורך לפתח הלאה תחומי תעסוקה אלה ואחרים. כמו כן הנסיון מתב"ל מלמד על המורכבות בניהול של פרוייקט כזה ומכאן הצורך ביכולת ניהולית גבוהה בהפעלתו ופיתוחו. בלטה גם החשיבות של מערכת הכשרה והדרכה למתנדבים ומעורבות של הפרוייקט בקהילה.

סך הכל, תב"ל הוכיח שניתן להפעיל שרות של תעסוקת בית למרותקים באמצעות מתנדבים. תב"ל גם איפשר למידה על הקשיים הרבים בהפעלת פרוייקט כזה, ובכך תרם נדבך בגוף הידע והנסיון בפיתוח שרותים לאוכלוסייה המרותקת לביתה.

תוכן העניינים

1	מושגי יסוד בתעסוקה למרותקי בית	פרק 1:
6	מבנה מחקר ההערכה המלווה	פרק 2:
8	תב"ל - תכנון ראשוני על ידי "יד-שרה"	פרק 3:
	הפעלת תב"ל:	פרק 4:
11	א. התארגנות ארצית	
15	ב. התארגנות והפעלה מקומית	
21	ג. לקוחות ומתנדבים	
25	תכני התעסוקה	פרק 5:
31	שביעות רצון הלקוחות	פרק 6:
34	דיון	פרק 7:
39	מסקנות והמלצות	פרק 8:

פרק 1: מושגי יסוד בתעסוקה למרותקי בית

"פרוייקט תעסוקת בית לאנשים מרותקים" - רעיון מבורך ולכאורה מובן בכוונותיו. אכן, מעת לעת מנסה ארגון כלשהו לפתח שרות של תעסוקת בית על מנת לתת מענה, ולו חלקי, לצרכיה של אוכלוסייה זו. למרות זאת, עובדה היא ששרות תעסוקת בית עדיין לא התפתח, לא התרחב ולא התמסד. ככל הנראה, יש קושי או קשיים יסודיים במתן שרות כזה. מלכתחילה, יש קשיים בהגדרת אותם מושגי יסוד של פרוייקט תעסוקת בית שנראים במבט ראשון כמובנים מאליהם - "מרותקי בית" ו-"תעסוקת בית".

הגדרת המושג "מרותק בית"

לכאורה המושג "מרותק בית" הינו פשוט למדי - אדם שאינו מסוגל לצאת מביתו. אולם כאשר מתעמקים, מתברר שאין הגדרה חד משמעית או מקובלת והמושג לא מוגדר בחוקים או בתקנות של מוסדות מטפלים. אוכלוסייה זו מגוונת מבחינת סיבות הריתוק וחומרתו.

סיבות ל"ריתוק בית"

זיקנה: רוב האנשים שמרותקים לביתם (להלן מרותקים) הינם זקנים. סיבת הריתוק יכולה להיות תשישות פיזית או נפשית עקב תהליך הזיקנה או מחלות כרוניות שפוקדות זקנים. מחלות כרוניות: לא כל המרותקים הינם זקנים. ישנם אנשים מכל הגילים אשר סובלים ממחלות כרוניות אשר פוגעות בניידותם ובעצמאותם. מחלות אלו רבות ומגוונות - מחלות ניווניות, מחלות לב, מחלות נשימתיות ואחרות - ופוגעות באנשים בכל הגילים וחלקו אף במיוחד בצעירים. תאונות: סיבה פחות שכיחה הינה תאונות - תאונות דרכים, תאונות עבודה, או כל תאונה אחרת. להבדיל מהסיבות האחרות שנזכרו, סיבה זו עשויה להיות זמנית. מחלות נפש: סיבה רביעית, שנראה שהיא הפחות שכיחה, הינה מחלות נפש הכוללות הפרעות התנהגותיות קשות, פוביות והפרעות נפשיות פסיכומטיות. מדובר בחולי נפש אשר אינם מאושפדים במוסד פסיכיאטרי, אולם אינם מסוגלים לצאת מביתם ולהשתלב בחברה סביבם.

לסיבת הריתוק משמעות רבה בפיתוח שרותים, לרבות שרותי תעסוקה. סיבת הריתוק משפיעה על הצורך בעזרת הזולת ועל יכולת האדם לבצע פעולות שונות. סיבת הריתוק קובעת לא רק את המגבלות אלא גם משפיעה על ה"צד הבריא" של אותו אדם, הן מבחינה פיזית והן מבחינה נפשית. מצבו של אדם זקן אשר סובל ממחלת "פרקינסון" הינו שונה מאוד מזה של אדם צעיר שסובל מטרשת נפוצה, אשר פגעה בו באמצע החיים. גם יכולת הביצוע וגם ההשפעה של "תעסוקה" תהיה מאוד שונה לשני אנשים אלה.

חומרת הריתוק / מידת הניידות

מעבר לסיבת הריתוק יש היבט של חומרת הריתוק או מידת הניידות בהגדרת המצב של ריתוק לבית. מבין האנשים המשתתפים בתוכניות למרותקי בית, נמצאים אלה שמסוגלים לצאת מביתם בעזרת מקל או הליכון, אך הדבר קשה להם (לעתים בגלל תנאי דיור לא מתאימים), כך שהם ממעטים לצאת; נמצאים גם אנשים שזקוקים לעזרת הזולת אף בתנועה בתוך הבית, ויציאה ממנו מחייבת הרמה והובלה על ידי אחרים. מתוך כך, ניתן לציין שהמצב "מרותק לבית" כורך בו מצב פיזי (או נפשי) של האדם ומידת זמינותה של מערכת תמיכה חברתית, אשר ביחד יוצרים את מידת חומרת הריתוק.

השפעות של ריתוק לבית

לאדם המרותק לביתו יש מגוון של צרכים הדורשים מענה. ראשית ישנם הצרכים הקשורים ישירות לאותה בעיה רפואית הגורמת לריתוק. במדינת ישראל על פי רוב יש מענים לצרכים אלה וגם מענים לצרכים פיזיים נלווים, כגון שרות ארוחות חמות, גימלת סיעוד לטיפול אישי, השאלת ציוד רפואי וטיפול רפואי ופארה-רפואי בבית.

אולם, לריתוק לבית ישנן השפעות נוספות הפוגעות באיכות החיים:

- איבוד קשרים חברתיים.

- איבוד תפקידים חברתיים שפוגע בדימוי העצמי.

- שעמום.

- העדר הגירויים הנובעים ממגע עם אנשים וממגע או מעורבות עם תופעות חברתיות ופיזיות.

- העדר אתגרים.

- העדר הזדמנויות ו/או אפשרויות להמשך התפתחות אישית.

הפגיעות הנ"ל עלולות לגרום לבדידות ולסכנת התנוונות שכלית ונפשית של האדם המרותק לביתו. בנוסף, הן עלולות להוסיף לעומס על המשפחה המטפלת, מעבר לעומס של הטיפול הפיזי. פגיעות אלה עלולות לפגוע באיכות חייו של האדם המרותק לביתו לא פחות מהפגיעה הישירה של סיבת הריתוק. הרעיון של תעסוקת בית בא לתת מענה, ולו חלקי, לפגיעות עקיפות אלה.

הגדרת חמושג "תעסוקת בית"

"תעסוקה" בהקשר של "תעסוקת בית" הינה פעולה או פעולות של עשייה על ידי האדם שמרותק לביתו. בהתאם למצבו של המרותק, אותה תעסוקה יכולה להיעשות לבד, ביחד עם בני משפחה או עם אדם אחר. יש מגוון של עשייה שניתן לספק למרותקים, על אף המגבלות הברורות, אך התחום

ככלל אינו מפותח מאוד. הנושא המפותח והשכיח ביותר הינו מלאכת יד. בנושא זה הותאמו תכנים לקשת רחבה של יכולות וצרכים אישיים - כגון סוגים של אריגה המתאימים לכבדי ראייה ואף לעיוורים, צביעה ביד אחת (ואפילו ברגל), עבודות בפימו, בנייר וכו'. אנשי מקצוע בתחום השיקום פיתחו תכני תעסוקה נוספים כולל ניצול של טכנולוגיות מתקדמות, כמו מחשבים, שיש בהן פוטנציאל לתעסוקת בית. אולם, פוטנציאל זה טרם פותח ד' הצורך. תכני התעסוקה צריכים להיבחר בהתאם למטרות התעסוקה.

המטרות של תעסוקת בית

יש מגוון רחב של מטרות ותכנים אפשריים של תעסוקת בית. ניתן להציע ארבע קטגוריות של מטרות לתעסוקת בית:

1. מילוי זמן והפגת השעמום - דבר שמאוד נחוץ לרוב אם לא לכל מרותקי הבית. התעסוקה יכולה לעזור להסיח את דעתו של המרותק, ולו לזמן מה, מבעיותיו, מכאביו וממחלתו. למטרה זו כמות התעסוקה ומספר השעות שהיא ממלאת חשובים יותר מאשר תוכן העשייה.
2. התפתחות אישית. התעסוקה יכולה להעמיד אתגרים ועניין לאדם המרותק לביתו, לאפשר ביטוי עצמי והזדמנות ליצור דברים, אפילו פשוטים, שיתנו סיפוק מהיצירה ותועלת לאדם עצמו או לזולתו. כאן תוכן התעסוקה והתאמתה ליכולות הקיימות והפוטנציאליות של המרותק הינם חשובים ביותר.
3. שימור או שיקום פיזי - עשייה שמיועדת למנוע הידרדרות או התנוונות פיזית ואולי לשפר או לשקם את מצבו הפיזי של האדם, בהתאם ליכולתו ולמיגבלותיו. מטרה זו דורשת מידה רבה של ידע ומיומנות מקצועית בבחירת התעסוקה ולעתים אף בסיוע למרותק בעשייתה.
4. קשר חברתי. תעסוקה יכולה לספק בסיס לאינטראקציה עם אנשים אחרים, בין אם מתוך המשפחה ובין אם מחוצה לה. במקרה זה, התוכן ואפילו הכמות של התעסוקה הינם פחות חשובים מאשר האפשרויות לשיתוף פעולה ולאינטראקציה שהיא מאפשרת.

מטרות אלה אינן סותרות אחת את השניה. אולם, כל אחת מחייבת התייחסות ספציפית בתכנון ובביצוע תעסוקת בית על מנת להשיגה.

תיאורטית ניתן לציין עוד מטרה אפשרית של תעסוקת בית -- תעסוקה למטרת הכנסה כספית. אולם, מטרה זו אינה נראת רלוונטית בהקשר של "תעסוקת בית". ישנו קושי רב ביצירת תעסוקה כלכלית לאנשים מוגבלים אשר כן מסוגלים להגיע למקום עבודה, אפילו מקום עבודה מוגן. קל וחומר כאשר מדובר באנשים מרותקים לביתם, האפשרות לספק תעסוקה למטרת הכנסה כספית אינה בת ביצוע פרט למקרים יוצאי דופן.

תכנון שרות לתעסוקת בית

תכנון של שרות לתעסוקת בית חייב להתייחס קודם כל לפרמטרים שנדונו לעיל -- הגדרת אוכלוסיית היעד, מטרת התעסוקה ותכניה. נוסף על אלה יש עוד מספר פרמטרים הדורשים התייחסות בעיצוב השרות:

הכשרה והדרכה של כח אדם. לשרות תעסוקה דרוש כח אדם בעל ידע ומיומנות להפעיל את התעסוקה ולעבוד עם אוכלוסיית היעד. ידע ומיומנות אלו נגזרים מהגדרת אוכלוסיית היעד, מטרת ותכני התעסוקה. יש צורך לקבוע איזו הכשרה דרושה מכח האדם, איזו הכשרה אפשר ומעונינים לתת במסגרת השרות ואיזו הדרכה נחוצה תוך כדי ההפעלה. יש להתייחס לידע ולכישורים הדרושים הן בתכני תעסוקה, כגון מלאכת יד או מחשבים, והן בקשר לאוכלוסיית יעד, בין אם זה ידע מקצועי כגון רפוי בעיסוק או יכולת ליצור קשר חברתי ואישי עם האדם המרותק.

כמות התעסוקה: פרוייקט תעסוקת בית יכול לנסות לספק תעסוקה לכל ימי השבוע, או להסתפק בתעסוקה במועד ביקור איש צוות. תעסוקה שממלאת שעות פנאי רבות, יכולה לתרום תרומה גדולה לאדם המרותק לביתו, אולם לחלק מהאנשים יש קושי לעסוק בתעסוקה לבדם או אפילו עם בני משפחה. שרות תעסוקת בית לא חייב להכריע בעד עבודה רק עם איש צוות או בעד עבודה עצמאית בלבד. אולם יש חשיבות רבה שהשרות יקבע את המדיניות שלו לגבי השרות הרצוי מאחר ויש לכך השלכות לגבי א) בחירת התעסוקות, ב) היערכות תקציבית ולוגיסטית לגבי חומרי גלם ומוצרים מוגמרים, ג) הציפיות שיוצרים אצל הלקוח.

דרכי טיפול במוצרים: תעסוקת בית כרוכה בעיבוד חומרים ויצירת מוצרים כלשהם. שרות תעסוקת בית צריך לקבוע כיצד לטפל במוצרים אלה מבחינת גימור (לעתים הלקוח אינו מסוגל לעשות זאת) וייעודם. לנושא זה היבט אישי - השימוש במוצר ומשמעות התעסוקה עבור הלקוח, והיבט כלכלי אפשרות של מכירה בבזארים ליצירת הכנסה כלשהי לשרות.

כל הפרמטרים של השרות קשורים אחד בשני ומשפיעים אחד על השני. יש חשיבות עליונה לעקביות בהחלטות לגבי כל פרמטר, כך שייוצר מכלול משולב שכל חלק תורם ותומך באחרים. כך, למשל, אם אחת המטרות הינה להפיג את השעמום ולמלא את זמנו של הלקוח ככל האפשר, חיוני לבחור בתכני תעסוקה שיאפשרו עבודה לבד או לפחות עם בני משפחה, לדאוג לאספקת כמות נאותה של חומר גלם ולדאוג לטיפול נאות במוצרים המוגמרים. לעומת זאת, אם המטרה הינה גירוי והתפתחות של הלקוח, יש צורך בעבודה עם התאמה אישית מירבית ומשתנה ובכח אדם מקצועי דיו לקבוע את ההתאמה ולסייע בהתמודדות עם עבודה שיש בה אתגר עבור הלקוח.

על רקע דיון זה במושגי יסוד של תעסוקת בית, ניתן להציג ולבחון את הנסיון של פרוייקט תב"ל תעסוקת בית לחולים כרוניים של אגודת "יד-שרה". בפרקים הבאים יוצגו מבנה מחקר ההערכה שליווה את פרוייקט תב"ל ותיאור הפעלת הפרוייקט. בסוף כל פרק של תיאור הפעלת תב"ל יוצגו לקחים עיקריים. בפרקים האחרונים יובא דיון בנסיון של תב"ל והמלצות להמשך.

פרק 2: מבנה מחקר ההערכה המלווה

באפריל 1994 אושר באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים מימון לאגודת "יד-שרה" למפעל תעסוקת בית לחולים כרוניים (תב"ל). פרויקט תב"ל לווה ע"י מחקר אשר העריך את הפרוייקט כמכלול אחד מתוך התייחסות להבדלים בהפעלה בין שלוש הערים.

מטרות ההערכה:

- א. לתעד את תהליך ההקמה וההפעלה של הפרוייקט.
- ב. לבחון את מידת השגת המטרות המוצהרות של הפרוייקט ודרכי ההתמודדות עם קשיים.
- ג. לאתר ולבחון תוצאות נלוות - צפויות ובלתי צפויות.
- ד. לאפשר למידה מתהליך ההקמה וההפעלה של הפרוייקט ודרכי ההתמודדות עם קשיים.
- ה. להסיק מסקנות ולהמליץ על דרכי ההמשך לפיתוח הפרוייקט במסגרת הקיימת ובמסגרות אחרות.

אוכלוסיית המחקר:

המחקר מכסה את כל הלקוחות¹ (67 רשומים בסיום תקופת הנסיון), המתנדבים (59 רשומים בסיום תקופת הנסיון), ואנשי הצוות של הפרוייקט (12 במשך התקופה). נאסף מידע סוציו-דמוגרפי על כל המשתתפים. הראיונות והתצפיות בפעולות כללו את רוב המתנדבים וכל אנשי הצוות. שאלוני שביעות רצון הועברו ליותר מ-50% מהלקוחות הרשומים.

שיטות מחקר:

המחקר מבוסס על שיטות מחקר איכותי שמשלבות נתונים אובייקטיביים יחד עם נתונים סובייקטיביים שמשקפים תפיסות והבנות של המעורבים בפרוייקט ותצפיות של צוות המחקר בפעולות ובאירועים.

איסוף נתונים:

נתונים על הפרוייקט נאספו בדרכים הבאות:

1. מידע סוציו-דמוגרפי:
 - א. שאלוני קליטה של הלקוחות.
 - ב. שאלוני קליטה של המתנדבים.
- שאלונים אלה מולאו על ידי הרכזים של הפרוייקט בשלוש הערים.

¹ בתוך הפרוייקט מקבלי השרותים מכונים לחליפין "לקוחות", "פונים", "מטופלים", או "חולים". בחרנו בדו"ח זה להשתמש במונח "לקוחות".

2. שביעות רצון של לקוחות:
א. שאלון לקוח, מילוי על ידי צוות המחקר (מדגם של לקוחות).
ב. ראיונות עם לקוחות.
ג. תצפיות בזמן ביקורי בית של מתנדבים.

3. אופי השרות הניתן ללקוח:
א. תצפיות בזמן ביקורי בית.
ב. ראיונות עם לקוחות ובני משפחתם, מתנדבים ואנשי צוות מקומיים וארציים.
ג. דו"חות חודשיים ותקופתיים שהוגשו ע"י הרכזת הארצית והרכזות המקומיות.

4. פיתוח תכני תעסוקה:
א. ראיונות עם אנשי צוות מקומיים וארציים.
ב. תצפיות בהכשרת מתנדבים.
ג. תצפיות בישיבות צוות ארציות.

5. ניהול הפרוייקט במישור הארצי והמקומי כולל הכשרה והפעלה של מתנדבים:
א. ראיונות עם מתנדבים ואנשי צוות מקומיים וארציים.
ב. תצפיות בהכשרת מתנדבים.
ג. תצפיות במפגשי מתנדבים.
ד. טפסים ניהוליים.
ה. דו"חות רכזות.
ו. תצפיות בישיבות צוות מקומיות וארציות.
ז. השתתפות בישיבות ועדת ההיגוי.

עיבוד וניתוח נתונים:

1. עיבוד סטטיסטי (תיאורי) של נתוני השאלונים.
2. ניתוח תוכן ותהליכים של מידע שנאסף בתצפיות, ראיונות ודו"חות, בשיטות של הצלבה וזיהוי מגמות ותהליכים.

קשיים ומגבלות:

כפי שידווח בהמשך, בחלק מהזמן לא נערך רישום שיטתי של פעילות הפרוייקט על ידי חלק מהרכזות. אי לכך יש מגבלות בדיוק ובמהימנות של חלק מהדיווחים לגבי מספר הלקוחות והמתנדבים הפעילים. מגבלה זו נלקחה בחשבון בעת ניתוח המידע, ולא נראה שהיא גרמה לעיוות של התמונה הכוללת והמסקנות. אדרבא, עובדה זו מחזקת את המסקנות לגבי הצורך במיומנויות ניהוליות בריכוז פרויקט כזה.

פרק 3: תב"ל - תכנון ראשוני על ידי "יד-שרה"

פרוייקט תב"ל מבוסס על הצעה שהוגשה למוסד לביטוח לאומי ואושרה. להלן תמצית תיאור המפעל על פי הצעתה של "יד-שרה":

בארץ מצויים כיום אלפי חולים המוגבלים לביתם עקב מגבלות פיזיות שונות - קשיי נשימה, קשיי תנועה, קשיי ראייה וכו'. עולמם של חולים אלה מצומצם ביותר וממוקד רובו ככולו במחלתם, בכאביהם ובמסכנותם. כתוצאה מכך לא מתחדש כמעט דבר בשגרת יומם וזמנם הפנוי ארוך למדי, דבר אשר גורם להרגשת בדידות ושעמום.

הנחת יסוד של תב"ל הינה שלרבים מחולים כרוניים אלה יש פוטנציאל של סקרנות, כושר יצירה ורצון ללמוד, אך אין הם יכולים להשתתף בפעילות מועדונים, מרכזי יום וכו'. פרוייקט של תעסוקות חדשניות בבתיהם אמור להעניק לחולים אלו תעסוקה בזמנם הפנוי בתחום חדש ומעניין, אשר יענה על הסקרנות, כושר יצירה ולימוד. הקשר עם מתנדב אמור להיות עבורם כעין גשר לעולם החיצון.

מטרות תב"ל

1. יצירת תעסוקה לנכים וחולים מרותקים לביתם.
2. שיפור תדמית והכנסת עניין לחייהם של המרותקים ע"י לימוד תחום חדש.
3. יצירת "גשר לעולם החיצון" ע"י ביקור מתנדב ותעסוקה.

עיקרי תב"ל

הרעיון הבסיסי של תב"ל הינו לארגן מתנדבים אשר יבקרו את המרותק באופן סדיר 2-4 פעמים בחודש. בזמן הביקור המתנדב ידריך את הלקוח באיזושהי תעסוקה בה הוא יוכל למצוא הנאה ועניין. הביקור של המתנדב יספק ללקוח קשר חברתי ופעילות אשר תחזק את הצד הבריא של הלקוח. על מנת לספק שרות זה, תב"ל צריך:

1. לגייס, למיין ולקלוט לקוחות מתאימים.
2. ליצור תחומי תעסוקה הולמים ליכולתו של כל לקוח בביתו.
3. לגייס ולהכשיר מתנדבים בתחומי התעסוקה השונים.
4. לתת תמיכה מתמשכת למתנדבים וללקוחות.

על פי ההצעה של "יד שרה" ייחודו של תב"ל בשני היבטים: האחד - הצעת מגוון תעסוקות לא שגרתיות שניתן להתאימן לאישיותו, השכלתו וכישוריו של הלקוח בתחומים כגון עבודות יד ואומנות, רישום קורות חיים, עבודה בגידול צמחים, הכרת המחשב והפעלת תוכנות מגוונות; השני - הפעלת

הפרוייקט באמצעות מתנדבים אשר יוכשרו ע"י הדרכה הן בתכני התעסוקה והן בעצם העבודה עם חולים כרוניים.

תחומי התעסוקה:

אמנות יצירתית - עבודות בחומרים יחודיים יותר כגון פימו, צביעת משי, עיסת נייר, עבודות מספוג ושרשראות למיניהן, אריגה לעיוורים, ציפוי בקרעי נייר. עבודות אלו לא קשות במיוחד והתוצאות מפתיעות, מעוררות גאווה בלתי רגילה בפונה ההופך להיות יצירתי ומעניק מתנות.

מחשבים - המחשב הינו כלי עם מגוון רחב מאוד של אפשרויות, הוא חודר לכל תחום בחיינו והפך להיות אביזר חיוני בחיי היומיום. המחשב יכול לענות מבחינה טכנית על מגבלויות של נכים מרותקים ויכול גם להפוך ל"שותף למשחק" במקרים אחרים. בנוסף השימוש במחשב מהווה גורם להערכה בעיני המשתמש בו ובעיני הסובבים אותו. השאלת המחשב ע"י "יד-שרה" מאפשר להתנסות בו ללא הוצאה כספית ולבדוק את ההתאמה אליו.

רישום קורות חיים - תיעוד וסיקור קורות חיי הלקוח באמצעות מכשיר הקלטה, כתיבה, תמונות ואביזרי המחשב השונים. את החומר הנאסף ניתן לכוון לספר או לחוברת וכיו"ב ולקיים סביבו ארועים כמו מסיבה משפחתית. הנושא מהווה גורם להנאה רבה אצל אנשים האוהבים זאת ועונה להם על צורך טבעי בסיפור על עצמם.

גידול צמחים - עבודה ידנית עם שתילים צעירים תוך כדי ריבוי יחורים, גיזום והעברה לעציצים גדולים יותר. העבודה מאפשרת: פיתוח ושיפור כישורים ידניים; חיזוק הבטחון העצמי, אופטימיות וגאווה; הפחתת רגש הבדידות ע"י חשיפה לפלאי הטבע וסיפוק ממגע אישי עם צמחים.

היקף המפעל:

תב"ל נועד בתקופת הנסיון לשרת 150 לקוחות בשלוש ערים בארץ: נתניה, יפו וראשון לציון. ערים אלה נבחרו עפ"י הקריטריונים הבאים:

א. עיר שבה גודל אוכלוסיית מרותקי בית מצדיק הפעלת פרוייקט כזה (נמדד עפ"י היקף השאלת ציוד רפואי מהסניף המקומי של "יד-שרה").

ב. עיר שסניף אגודת "יד-שרה" פעיל מאוד ובקשרים טובים עם השרותים הציבוריים.

ג. עיר שיש בה תחבורה ציבורית בתדירות גבוהה, כדי לאפשר נגישות של המתנדבים לבתי הלקוחות.

ד. לפחות עיר אחת עם אוכלוסייה מעורבת יהודית וערבית. (לא מופיע בהצעה הכתובה, אולם הוכנס בפועל בתהליך בחירת הערים, שיקול שתרים לבחירתה של יפו).

לצורך הפעלת תב"ל הוקם דרג ארצי אשר לו אחריות למדיניות, לפיתוח ולקישור עם גורמי מימון ("יד-שרה" והמוסד לביטוח לאומי), ודרג מקומי אשר לו אחריות להפעלה ישירה ומתן שרות ללקוחות.

פרק 4: הפעלת תב"ל א. התארגנות ארצית

פרוייקט תב"ל נדון משך מספר חודשים בתוך אגודת "יד-שרה" ובין האגודה לבין המוסד לביטוח לאומי. הפרוייקט אושר והחל לפעול באוקטובר 1994 לתקופת נסיון של שנה אחת. אולם, לקראת ההפעלה, מי שהגתה את הרעיון והכינה את ההצעה יצאה ממערכת "יד-שרה". במקומה מונה אחד מרכזי הסניפים של "יד-שרה" כאחראי מטעם האגודה על הפרוייקט.

בתחילת ההפעלה ומשך החודשים הראשונים, מספר מרכיבים של הפרוייקט לא היו מוגדרים וברורים די הצורך, בין אם כתוצאה מחדשנות הפרוייקט, ובין אם מליקויים בתכנון או מליקוי במעבר מתכנון לביצוע. אלה כללו:

1. התכלית העיקרית של הפרוייקט והחשיבות היחסית של מטרות שונות, כמו מילוי שעות פנאי, מענה ליכולות למידה ויצירה של הלקוח, יצירת קשר בין הלקוח לבין המתנדב.
2. הרציונל מאחורי בחירת ארבעת תחומי התעסוקה שנבחרו.
3. תוכן העשייה בכל תחום ומה דרוש מבחינת הכשרה ומיומנות של הצוות והמתנדבים.
4. הציוד הדרוש בכל אחד מהתחומים.
5. משך הקשר עם הלקוח - לזמן מוגבל או מתמשך.

אי הבהירות במרכיבים מרכזיים הקשתה על פיתוח הפרוייקט ועל קצב הפעלתו, במיוחד בתקופה הראשונה שנועדה להתארגנות. הקשיים באו לידי ביטוי בנושאים הבאים:

א. בחירת כח אדם מתאים, כאשר הגדרות התפקידים והכישורים לא היו ברורות די הצורך.
ב. הכנת תחומי התעסוקה מבחינת איסוף הידע הדרוש, בחירת ההכשרה הנחוצה וקביעת דרכי פעולה.

- ג. בניית מערכות הדרכה בתחומי התעסוקה השונים.
- ד. בניית מערכות עבודה, הן פנימיות והן עם הסביבה.

בהמשך ניתנו התשובות הלכה למעשה לשאלות בסיסיות ותפעוליות - אנשים הועסקו, המתנדבות הוכשרו. אולם התשובות לא תמיד היו עקביות או מעוגנות די הצורך בתפיסה בהירה ותכנון קוהרנטי.

הדרג הארצי בחפעלת תב"ל

מבחינה ארגונית-ניהולית, הדרג הארצי כלל את רכז הסניפים של "יד-שרה" באזור ת"א שהיה ממונה על תב"ל מטעם האגודה, ואת הרכזת הארצית שהיתה כפופה לרכז הסניפים.

הדרג הארצי היה אחראי ליצור את התנאים להפעלה מוצלחת של הפרוייקט במישור המקומי, כלומר בכל אחת משלוש הערים.
תנאים אלה כללו:

- תנאים פיזיים - חדר לרכזת, חדר לסדנאות למתנדבים, מקום אחסון לחומרי גלם ומוצרים מוגמרים, נגישות לטלפון, לפקס ולמכונת צילום. הנושא הזה היה בעייתי בראשון לציון ובנתניה משך כל השנה. הדבר נבע הן מבעיות אובייקטיביות של המבנים וגודלם בסניפים של "יד-שרה", והן מניתוק מסוים בין הפרוייקטים לבין ההנהלות המקומיות של הסניפים. על אף מתן הסכמתם של הסניפים לפרוייקטים, והשתתפות מנהלי הסניפים בפגישות הראשונות של ועדת ההיגוי. במצב זה נדרש רכז הסניפים לתווך ולפתור בעיות מקומיות משך כל השנה.

- תקציב פעולה.

- כח אדם מקצועי - רכזת ומורה למלאכה.

- תכני תעסוקה - לצורך העבודה עם הלקוחות והדרכת בהפעלת המתנדבים בתכנים אלה. הרכזת הארצית עסקה באופן ישיר בגיוס ובהדרכת כח האדם המקצועי, ובפיתוח תכני תעסוקה. רכז הסניפים דאג להקצאת תקציבי פעולה ולקשר עם המנהלים של סניפי "יד-שרה" על מנת שיספקו את התנאים הפיזיים.

תפקיד הרכזת הארצית

לריכוז ארצי של תב"ל נבחרה עובדת סוציאלית ותיקה עם נסיון בניהול שרותי רווחה. רכזת הארצית היתה אחריות-על לגבי הנעשה בכל הפרוייקט. ניתן לחלק את התפקיד לשלושה תחומי פעילות עיקריים:

1. הדרכה, תמיכה, ופיקוח על הרכזות המקומיות.

2. קשרים עם "יד-שרה" ברמה אזורית ועם המוסד לביטוח לאומי.

3. פיתוח תחומי תעסוקה באמצעות ארגון הדרכה ויעוץ.

1. הדרכה, תמיכה ופיקוח על הרכזות המקומיות:

הרכזת הארצית קיימה פגישות אישיות עם הרכזות המקומיות באופן שוטף. תכני הפגישות התייחסו לכל תחומי הפעילות של הפרוייקט. הרכזת הארצית היתה שותפה עם הרכזות המקומיות במיון לקוחות לפרוייקט דרך ועדות קבלה. היא גם היתה המקשרת בין הרכזות לבין "יד-שרה". בפועל, הרכזות המקומיות גם פנו באופן ישיר ל"יד-שרה" לצורך פתרון בעיות, בעיקר בנושאים תקציביים והסדרים עם הסניף המקומי של "יד-שרה".

בתחום שיטות ניהול ונהלי עבודה, הרכזת הארצית סיפקה לרכזות המקומיות טפסים של "יד-שרה" לרישום לקוחות ומתנדבים. מעבר לכך לא נקבעו שיטות או נהלים אחידים. הרכזת הארצית לא היתה מעורבת בבחירת כח האדם הראשוני שהתחיל את הפרוייקט בשלוש הערים. אולם במשך השנה, כאשר היתה תחלופה, הרכזת הארצית היתה אחראית לחיפוש וגיוס כח אדם חדש, ולבחירת האנשים ביחד עם רכז הסניפים של "יד-שרה".

2. קשרים עם "יד-שרה" והמוסד לביטוח לאומי:

הרכזת היתה אחראית כלפי שני הגורמים שיזמו ומימנו את הפרוייקט, אגודת "יד-שרה" והמוסד לביטוח לאומי לדיווח שוטף ולפתרון בעיות. היה קשר אישי שוטף וכן ישיבות בפורום ועדת ההיגוי ופורום מצומצם של נציגי שני הארגונים והרכזות.

3. פיתוח תחומי תעסוקה באמצעות ארגון הדרכה ויעוץ:

בתחומי המחשב, סיקור קורות חיים וגידול צמחים לא היו כוחות מקצועיים בפרוייקטים המקומיים והיה צורך לפתח את התחומים ברמה הארצית. הרכזת איתרה גורמים מקצועיים, התייעצה איתם, ביחד עם הרכזות המקומיות וארגנה הדרכות (פירוט בפרק על תחומי התעסוקה). היא לקחה על עצמה ללמוד ולהדריך את נושא סיקור קורות חיים. בתחום היצירה היו כוחות מקצועיים בפרוייקטים המקומיים אשר היו אחראים לפיתוח תחום זה.

בנוסף על תחומים אלה הרכזת הארצית עסקה גם בנושאים הבאים:

- העברת סדנה למתנדבים בכל הפרוייקטים המקומיים כדי להכינם לכניסה לבית הלקוח.
- השתתפות במפגשי משוב של מתנדבים בשלושת הפרוייקטים.
- ארגון ביחד עם "יד-שרה" אזור המרכז, של "יום כיף" עבור כל המתנדבים והלקוחות, שהתקיים ב"גני יהושע" ב"יום ירושלים" - 28.5.95. (הארוע היה מוצלח ביותר).
- ארגון ביקור רכזות מקומיות בתערוכה של מכשירים רפואיים ב"אשל שרה".
- סיוע בקשר של הפרוייקט עם העיריות של הישובים בהם פעל הפרוייקט, בעיקר עם המחלקות לשרותים חברתיים.

מעורבות רכז הסניפים

מעורבותו של רכז הסניפים היתה שוטפת ומועילה - הוא סייע בפתרון בעיות במישור המקומי (בין הפרוייקט לבין הסניף), בקבלת החלטות ובמתן תקציבים לפעולות הפרוייקט, כגון רכישת מחשבים וארגון "יום כיף". ביחד עם הרכזת הארצית, הוא היה אחראי לבחירה וקבלה של כח אדם לפרוייקט.

ועדות וצוותים

בתקופת ההתארגנות נוצרו פורומים לניהול תב"ל. מיד עם הפעלת הפרוייקט הוקמה ועדת היגוי בה השתתפו נציגת המוסד לביטוח לאומי, נציגי "יד-שרה", צוות הפרוייקט, מנהלי סניפים של "יד-שרה", נציגי הישובים שבהם פעל תב"ל, נציג צוות המחקר. ועדת ההיגוי נפגשה בתדירות של פעם ב-4 עד 6 שבועות, בכל פעם בסניף "יד-שרה" בעיר אחרת, שמונה פגישות משך השנה. השתתפות נציגי העיריות לא היתה עקבית, וכשהיתה, לא תמיד היו אותם אנשים. בינואר 1995 הוחלט לצמצם את הוועדה: נציגת המוסד לביטוח לאומי, נציג "יד-שרה", הרכזת הארצית, נציג קבוע מכל עיריה וצוות המחקר. כמו כן השתתפה הרכזת המקומית של העיר בה התקיימה הישיבה.

בנוסף, הוחלט על צוות מצומצם של נציגת המוסד לביטוח לאומי, נציג "יד-שרה" והרכזת הארצית. יעוד צוות זה היה לטפל בנושאי מדיניות ובהבהרת ציפיות ופתרון בעיות ברמה הבין-ארגונית. כמו כן הוקמה מסגרת קבועה של ישיבות צוות הרכזת שנפגשו פעם בחודש. יעוד ישיבות הצוות היה הפריה הדדית וליבון בעיות תפעוליות שוטפות ומשותפות.

סה"כ המבנה הניהולי תיפקד טוב ואיפשר קבלת החלטות וזרימת מידע נחוץ.

לקחים עיקריים

1. מעבר משלב תכנון לשלב הביצוע. המעבר מתכנון לביצוע הינו נקודה קריטית ומוכרת כבעייתית בכל פרוייקט, הן בתחום התעשייה והן בתחום החברתי. הבעייתיות מוגברת כאשר יש אנשים או צוותים שונים בכל שלב. אי לכך יש חשיבות למספר נקודות:
א. בהירות מירבית בתכנון בכלל, ובתרגום התכנון הכללי/רעיוני לתכנון אופרטיבי.
ב. העברה יסודית ומקיפה מצוות התכנון לצוות הביצוע.
ג. מערכת בקרה מתאימה שמאתרת קשיים ומאפשרת ניתוח הסיבות להם, בין אם בתכנון או בביצוע, מציאת פתרונות והפקת לקחים.

2. הכנת משאבים חיוניים. בשלב התכנון יש חשיבות רבה בזיהוי המשאבים החיוניים להצלחת הפרוייקט ובהכנת הדרכים להשגתם. בפרוייקטים חברתיים המשאב האנושי/מקצועי בדרך כלל הינו העיקרי. פרוש הדבר הוא שצריך להגדיר מראש את הידע והמיומנויות הדרושים לביצוע הפרוייקט ולתכנן כיצד ניתן לגייסם ו/או להקנות אותם באמצעות הכשרה והדרכה.

3. בפרוייקטים ארציים בהם הביצוע נעשה בידי גורמים מקומיים, חיוני לדאוג למעורבותו של הדרג המבצע באחריות וב"בעלות" על הפרוייקט. הדרג המבצע צריך להתמודד עם הבעיות בפועל והוא זה שצובר את הנסיון והלמידה באופן ישיר, לכן לדרג המבצע יש עמדת מפתח גם להצלחת הפרוייקט וגם להמשך פיתוחו.

ב: התארגנות והפעלה מקומית

ההתארגנות המקומית בכל אחת מהערים החלה עם העסקתה של הרכזת. הרכזות הועסקו בהיקף של חצי משרה כל אחת. הן באו מרקעים מקצועיים שונים - עבודה סוציאלית (יפו), ריפוי בעיסוק (נתניה) וריפוי בעיסוק ויצירה (ראשון לציון). הרכזות ביפו ובנתניה התחלפו במשך השנה.

הריכוז המקומי של הפרויקט:

בריכוז המקומי היו ארבעה תחומי עיסוק עיקריים: גיוס לקוחות ומתנדבים, הכשרה והדרכה של מתנדבים, ניהול שוטף וקשרים בין ארגוניים.

גיוס לקוחות ומתנדבים:

הגיוס, כולל איתור, מיון והכנה של לקוחות ומתנדבים נמשך לאורך כל שנת הפעילות. הדבר נבע מכך שבאף אחד מהמקומות לא הגיעו להיקף הפעילות הצפוי, וגם בעקבות התחלופה המתמדת של לקוחות ומתנדבים. אולם בחלקו נבע הדבר מאופי אוכלוסיות היעד של הפרוייקט (לקוחות ומתנדבים), ומנסיבות כגון ירידה במצב הבריאות, העתקת מקום מגורים, שינוי במקום עבודה וכו'. סיבות אחרות היו קשורות לדרך הניהול של הפרוייקט בכל מקום. פעולות גיוס, מיון והכנסה לעבודה של מתנדבים ולקוחות הן פעולות מתמשכות ולא חד-פעמיות בפרוייקט מעין זה.

מקורות לגיוס לקוחות: גיוס הלקוחות לתב"ל נעשה באמצעות שרותים הנמצאים בקשר עם אוכלוסיות של מרותקי בית - המוסד לביטוח לאומי, המחלקה לשרותים חברתיים המקומית וקופות החולים. בראשון לציון ובנתניה, רוב ההפניות באו מהמחלקה לשרותים חברתיים ומקופת החולים הכללית. ביפו כמעט כל ההפניות היו מהמחלקה לשרותים חברתיים.

לא היתה בעיה של העדר לקוחות. מקור ההפניות היה במידה רבה פועל יוצא של דרך העבודה של כל רכזת ומערכת היחסים הבין-ארגוניים המקומית, שביחד קבעו עם מי היה לרכזת יותר נוח לעבוד. אולם למקור ההפניות היתה השפעה על אופי אוכלוסיית הלקוחות, בראשון לציון למשל היו יחסית הרבה צעירים, וחולי טרשת נפוצה בפרט. הבעיה בגיוס הלקוחות היתה קשורה בכמות הזמן שהוקדשה לביקורי בית לקראת הגיוס וקליטה - לפעמים התקיים ביקור ראשוני על ידי עובדת סוציאלית מטעם הגורם המפנה, ביקור של הרכזת וביקור נוסף של הרכזת יחד עם המתנדב המיועד לעבוד עם אותו לקוח. בעיה נוספת היתה בגיוס לקוחות בתזמון הגיוס כדי שהלקוח לא יצטרך לחכות זמן רב עד לכניסה של מתנדב.

מקורות לגיוס מתנדבים: גיוס המתנדבים נעשה בדרכים שונות בכל עיר, בהתאם לסגנון של הרכוז ואופי מעורבותה בעיר. ביפו, שבה היה שיתוף פעולה הדוק עם המחלקה לשרותים חברתיים, נעשה נסיון לגייס מתנדבים באמצעות עובדים קהילתיים ועובדי מתנ"סים. כאשר לא הגיעו לתוצאות מספיקות, היתה פניה רחבה בגוש דן דרך מודעות בעתונות מקומית, פניה לארגוני גמלאים ולסטודנטים באוניברסיטת תל-אביב. גם עם מאמצים אלה, מספר המתנדבים ביפו היה מועט. נוסף לכך, התחלופה היתה גבוהה. נראה שאחת הסיבות לתחלופה ביפו היתה שהמתנדבים ביפו שבאו מתל אביב, רמת-גן ובני ברק.

בנתניה נעשה הגיוס הראשוני בין מתנדבי יד-שרה, ובהמשך נוספה קבוצה של מתנדבים מארגון גמלא יוצאי ארגנטינה. גם כאן מספרם היה קטן ולא הספיק לפיתוח הפרוייקט. היתה פנייה לבית ספר לסיעוד בבית החולים "לניאדו" לשבץ תלמידות בפרוייקט, דבר שהיה יכול להוות מנוף לפרוייקט והתנסות מעניינת לתלמידות. על אף ההתלהבות ההדדית, הדבר לא עלה יפה. התלמידות התחילו בפרוייקט בשלב מאוחר של שנת הלימודים, לא היה מעקב אחרי עבודתן מצד בית הספר או מצד הפרוייקט, ובפועל עשו מעט מאוד ביקורי בית אצל הלקוחות.

בראשון לציון הרכוז הפעילה קשת רחבה של קשרים אישיים וארגוניים על מנת לגייס מתנדבים. הגיוס כלל שיחות אישיות והרצאות בפני ארגונים. בקיץ גם פרסמו מודעות בעתון מקומי. בראשון לציון נעשה שימוש בפעולות הכשרה וטיפול המתנדבים להמשך הגיוס. מתנדבים גייסו חברים לפרוייקט, והיו גם כאלה שנמשכו לסדנאות יצירה שניתנו למתנדבים.

הכשרה, הדרכה ותמיכה למתנדבים:

תחומי התעסוקה: ההכשרה וההדרכה למתנדבים בתחומי התעסוקה היו באחריותן של הרכוזות, על אף שלא היו אמורות להעבירן בעצמן (ראה פרק על הכשרה והדרכה בתחומי תעסוקה). הביצוע היה שונה ממקום למקום, בהתאם לדרכה של הרכוז, להיקף הפעילות ולצרכי המתנדבים. בשלושת המקומות תחום היצירה היה הגדול ביותר. בראשון לציון הרכוז עצמה נתנה סדנאות בתחום זה ובהמשך העבירה את התחום למורה למלאכה אשר העבירה סדנאות ועזרה למתנדבים. בנתניה וביפו ההדרכה ניתנה על ידי מורה למלאכה. בתחומי סיקור קורות חיים וגידול צמחים נשענו הרכוזות על הרכוז הארצית. בתחום המחשבים בראשון לציון, גויס כח אדם מקצועי מקומי לסייע בהתנדבות, כאשר בנתניה וביפו נשענו על המערך הארצי גם בתחום הזה.

תמיכה למתנדבים בקשריהם עם לקוחות: הרכוז הארצית העבירה למתנדבים סדנת אוריינטציה על הכניסה לבית הלקוח ועבודה עם לקוחות מרותקי בית. מטרת הסדנא היתה להכין את המתנדבים

לקשיים הרגשיים ולהבהיר גבולות מעורבותם וכללי אחריות חיוניים. התגובות לסדנאות אלו היו חיוביות מאוד.

הרכזות המקומיות נפגשו עם המתנדבים באופן אישי ו/או בקבוצות לצורך לימוד ובעיקר לצורך תמיכה, שחרור לחצים ומתח שנבעו מהמגע עם לקוחות במצבים אנושיים קשים, ולצורך עזרה בפתרון בעיות. בכל המקומות היו פגישות משוב פעם בחודש. בראשון לציון נוצלו פגישות המתנדבים לגיבוש חברתי של המתנדבים. כמה פעמים התקיימו הפגישות בבתים פרטיים, נוספו הרצאות או ארועים להעשרה ועניין, כגון הרצאה על בריחת סידן, שזירת פרחים וערב מאכלי עדות. כמו כן התקיימו גם שני טיולים. כל הרכזות קיימו שיחות משוב אישיות עם המתנדבים, בדרך כלל ביוזמת המתנדבים, שתי הרכזות האחרות דאגו להיות זמינות - נכחו בסדנאות והעבירו מסר ברור של פתיחות וזמינות. ביפו רוב הקשר בין הרכזות והמתנדבים היה באמצעות שיחות אישיות אלו. בנתניה הרכזות נכחה במקום פעם בשבוע בזמן סדנת יצירה. בראשון לציון הרכזות שמרה על קשר במסגרות קבוצתיות, נפגשה עם המתנדבים באופן אישי לפי יוזמתם ואף יזמה פגישה מדי פעם בעקבות הדוחות החודשיים שקיבלה מהמתנדבים.

בפגישות האישיות הרכזות טיפלו בבעיות שהיו למתנדבים - בין אם קשיים בהתמודדות עם המצב של הלקוח ובין אם בעיות לוגיסטיות - בקשיי התאמה בין מתנדב ללקוח (וכתוצאה מכך שונו גם שיבוצים).

גיבוש קבוצת המתנדבים: גיבוש קבוצתי הינו אחד האמצעים הידועים והחשובים בטיפול מתנדבים ושמירתם. גיבוש קבוצת המתנדבים נעשה בראשון לציון, משך כל השנה, ובמידה מסוימת גם בנתניה, במיוחד לקראת סוף שנת הנסיון.

ניהול שוטף: עיקר הניהול השוטף הוקדש לניהול עבודת המתנדבים. הרכזות שיבצו מתנדבים ללקוחות והיו צריכות לעקוב אחרי ביצוע העבודה. במערך כזה יש שני היבטים - זה של המתנדב שמופיע באופן קבוע מצויד בחומרים ובידע הדרושים, וזה של הלקוח - מצבו, התאמת התעסוקה ושביעות רצונו. כמו כן הניהול השוטף כלל רכישת חומרי גלם, תיאום הכשרות בנושאי תעסוקה עם הדרג הארצי ודיווחים לדרג הארצי.

לא נקבעו נהלים, כלים או דרכי עבודה אחידים למעקב הניהולי או התוכני של השרות ללקוח. הרכזות בראשון לציון פיתחה טפסים בהם המתנדבים דיווחו מדי חודש על הביקורים ותוכנם ועל מצבם של הלקוחות. בנוסף היא היתה בקשר טלפוני ישיר עם כל הלקוחות. שיטה זו אפשרה לה לקבל תמונה עדכנית ומפורטת של הנעשה בפרוייקט. ביפו ובנתניה לא פיתחו מערכת מעקב

שיטתית. מספר המתנדבים והלקוחות בשני מקומות אלה היו די קטנים, כך שלכאורה הרכזת יכלה לעקוב באופן בלתי פורמלי באמצעות קשר ישיר עם המתנדבים. למעשה בשני המקומות, הרכזת שיבצה מתנדב ללקוח, ליוותה את המתנדב בביקור הבית הראשון, והניחה שהכל מתנהל כשורה, אלא אם כן שמעה אחרת.

לעתים קרובות לרכזת לא היתה תמונה ברורה או מדויקת על מספר המתנדבים / הלקוחות הפעילים בשטח ממש.

קשרי פנים ("יד-שרה") וקשרי חוץ (קהילה):

הסניף המקומי של "יד-שרה" אמור היה להיות הבסיס וה"בית" של הפרוייקטים המקומיים. אולם הפרוייקט הוקם על ידי "יד-שרה" בדרג הארצי, ועל אף שמנהלי הסניפים המקומיים נתנו את הסכמתם, הם לא לקחו בעלות על הפרוייקטים המקומיים ואחריות להצלחתם. תב"ל נתפס כפרוייקט ארצי ולא סניפי. דבר זה השפיע על הקצאת משאבים מקומיים, ועל שיתוף הפעולה בכלל. לא תמיד היו לסניף אמצעים מספיקים לעזור לפרוייקט, כגון חדרים, והפרוייקט אף התחרה עם צרכים אחרים של הסניף. הכתובת לדיווחים ולמענה לצרכים של הפרוייקט היתה "יד-שרה" ארצית, אולם הקשר היום-יומי היה עם הסניף המקומי - דבר שגרם ללא מעט בעיות וקשיים.

קשרי עבודה עם ארגונים שונים בקהילה היו חיוניים לתב"ל, בעיקר בגיוס מתנדבים ובהפניה של לקוחות. בראשון לציון בלט השימוש של הרכזת ברשת ענפה של קשרים אישיים בתוך הקהילה, כולל עם ארגונים וולונטריים. מעבר לכך, בכל המקומות היה קשר עם המחלקה לשרותים חברתיים, שהוכנסה לפרוייקט באמצעות ועדת ההיגוי הארצית. חשיבות הקשרים עם המערכת העירונית הודגמה בתחילת הפרוייקט על דרך השלילה בנתניה. אי בהירות במערכת היחסים שכללה אלמנטים של בעיות שיווק ואלמנטים של מאבק כח בין-ארגוני גרמו לעיכוב התפתחות הפרוייקט בנתניה. אחרי סידור העניינים והשגת הבנה הדדית, תב"ל בנתניה נהנה משיתוף פעולה תקין עם אגף הרווחה של העירייה.

תפקיד המורה למלאכה

בתכנון הפרוייקט לא הובהר מדוע הוקצו משרות (חלקיות) לתחום תעסוקה זה דוקא, ולא לתחומים האחרים. בפועל היה זה תחום התעסוקה הגדול והמפותח ביותר. כנראה שהסיבות לכך היו שזה התחום שהיה המוכר ביותר, הן לרכזת והן למתנדבים. לאור זה, יתכן שהיה נכון להקצות כך כח אדם לתחום זה. אולם יתכן גם שהיה אלמנט של מעגל סגור - היו ידע וכח אדם בתחום המלאכה, ולכן נמשכו באופן טבעי מתנדבים בעלי עניין בתחום זה, וכך גם היתה דרישה להדרכה וחוזר חלילה. אולי אם היה כח אדם מקביל בתחומים האחרים גם בהם היתה הענות גדולה יותר.

בשלב ההתארגנות ובתחילת ההפעלה, המשרות למורות למלאכה לא נוצלו בצורה מירבית. מורות למלאכה נתנו סדנאות להכשרה ראשונית וסדנאות המשך. התגבשה מתכונת של ארבע סדנאות/מפגשים לפני התחלת העבודה עם לקוחות. בראשון לציון הסדנאות בתחילת הפרוייקט שימשו גם לגיבוש קבוצות מתנדבים, וגם היו מקור משיכה של מתנדבים לפרוייקט.

הסדנאות בהמשך היו שונות בכל מקום. מעבר לסדנאות, המורות עסקו ברכישת חומר גלם, בגימור עבודות, בהכנת מאגר רעיונות ועבודות לשימוש עם הלקוחות, ובהנחיית המתנדבים, על בסיס קבוצתי ואישי. ההנחיה ומתן פתרונות לבעיות נעשו בדרך כלל תוך כדי הסדנאות או בפגישות אישיות, לעתים צמודות לסדנאות. המורות לא יצאו לבתי הלקוחות לצורך פתרון בעיות או התאמת עבודות.

תחלופת כח אדם:

ראוי לציין שבמשך שנת הנסיון היתה תחלופה משמעותית של עובדי הפרוייקט בדרג המקומי. שתי רכזות מקומיות התחלפו, שלוש פעמים התחלפה המורה למלאכה ביפו, ופעם אחת בראשון לציון. נראה שתחלופה זו משקפת אי בהירות בפרוייקט בשלב ההתארגנות וטעויות בבחירת כח אדם, שנבעו בין היתר מהגדרות תפקידים לא ברורות או לא מספיקות דיין. בעיה זו עיכבה את פיתוח תב"ל בשנת הנסיון. כמו כן היתה תחלופה גבוהה של מתנדבים ביפו ובנתניה.

לקחים עיקריים

1. מיומנות ניהולית - הפעלת פרוייקט כזה דורשת מיומנות ניהולית גבוהה. על פניו הפרוייקט אולי נראה קטן בממדיו ופשוט, בהעדר כוונה להיות שרות מקצועי. אולם דוקא אפיונים אלה יוצרים אתגר ניהולי מורכב וקשה. גיוס, הפעלה ושמירה על מתנדבים מחייבים ידע ומאמצים רבים ולא פשוטים. העדר בסיס ידע משותף וגבולות מוסכמים של שרות מקצועי בעל התמחות כלשהי מקשה ומסבך את הניהול. מעבר לכך, בפרוייקט קטן כגדול יש צורך בכלים ונהלים של עבודה ארגונית נכונה, על מנת להבטיח זרימה וניצול של משאבים בצורה יעילה ומועילה ביותר.

2. אוריינטציה קהילתית - הקמה והפעלה של שרות חדש בדרך כלל דורשת שיתוף פעולה עם גורמים שונים בקהילה. אוריינטציה קהילתית ויכולת לעבודה בין-ארגונית הנן חשובות עוד יותר בפרוייקט שמשרת אוכלוסייה שמטבעה מטופלת על ידי גורמים אחרים ובפרוייקט הבנוי על מתנדבים.

3. גיוס והפעלה של מתנדבים - זו משימה בת ביצוע על אף הרתיעה שעלולות לאנשים מחולים כרוניים-אולם היא דורשת ידע, מיומנות ומשאבים. זו השקעה מתמשכת לאורך כל חיי הפרוייקט שמפעיל מתנדבים.

4. הקצאת כח אדם - בפרוייקט מורכב יש חשיבות רבה בהקצאת נכונה של כח אדם בין הנושאים השונים, והקצאת עבודה בין משימות שונות. בכל תפקיד חשוב להגדיר את הקדימויות בין המטרות השונות. יש מקום לשקול את חלוקת משאבי כח אדם בין נושאי ניהול הפרוייקט, פיתוח התכנים והפעלה שוטפת של תחומי התעסוקה.

5. התאמת כח אדם - מובן מאליו שיש חשיבות רבה בגיוס כח אדם מתאים לתפקידים. ההצלחה בזאת מתחילה בהגדרה ברורה ונכונה של המשימות, הידע והכישורים הדרושים מכל בעל תפקיד.

6. הדרכה ותמיכה למתנדבים - מתנדבים בפרוייקט תעסוקת בית זקוקים להדרכה ותמיכה בשני תחומים - תחום התעסוקה ותחום הקשר עם הלקוח, כולל התמודדות עם חולי ואף מוות. רכז הפרוייקט חייב לשמור על האיזון בין שני היבטים אלה.

ג. לקוחות ומתנדבים

לפי התכנון של תב"ל, הפרוייקט היה אמור להגיע להיקף של - 150 לקוחות ו-150 מתנדבים במהלך שנת הנסיון. בפועל, בסיום שנת הנסיון הרכזות דיווחו על 67 לקוחות ו-59 מתנדבים פעילים. בניתוח של אוכלוסיות אלה, נתייחס לכל השאלונים האישיים של לקוחות ומתנדבים, כולל אלה שהתחילו ופרשו משך השנה.

תיאור הלקוחות

מין וגיל: 70% מהלקוחות היו נשים. כשליש מהלקוחות היו מעל גיל 70 ומחציתן היו מעל גיל 60. ההבדל העיקרי בהתפלגות גילאים בין הערים הוא במספר הצעירים עד גיל 50 בראשון לציון. סביר להניח שזו תוצאה מדרכי גיוס הלקוחות ולא תוצאה מההבדל בכלל אוכלוסיית המרותקים בראשון לציון.

לוח 1: גיל לקוחות לפי עיר

סה"כ	+ 71	70-61	60-51	50-41	40-31	עד 30	
36	12	4	6	10	3	1	ראשון לציון
24	12	2	5	3	1	1	נתניה
21	4	6	9	1	1	--	יפו
81	28	12	20	14	5	2	סה"כ

מצב משפחתי:

מתוך 79 לקוחות 34 (43%) היו נשואים והאחרים היו אלמנים (27), גרושים (8), רווקים (10). מתוך 34 הנשואים, ל-9 מהם בן / בת זוג שהינו מוגבל פיזי או מנטלי בעצמו. 50 לקוחות גרו עם בן משפחה, 8 עם אדם אחר ו-21 לבדם.

אם מנסים ללמוד על מצב הבדידות והיכולת להעזר בזולת של המרותקים, רואים שרבע מהלקוחות גרים בגפם והינם לבד רוב הזמן.

סיבות לנכות

פרוייקט תב"ל קבע קריטריון של קבלת נכים פיזיים בלבד, כלומר לא קבלו אלה שסבלו מנכות נפשית. הלקוחות סבלו ממגוון של מחלות ולפעמים יותר ממחלה אחת. לפי הדיווח של הרכזות, לכל המשתתפים הוכרו 100%. המחלות השכיחות ביותר היו:

סכרת - 13 לקוחות.

טרשת נפוצה - 13 לקוחות.

בעיות ראייה - 12 לקוחות.

אירוע מוחי - 10 לקוחות

מחלות אלה, פרט לטרשת נפוצה, הינן שכיחות יותר בקבוצות הגיל המבוגרות. טרשת נפוצה הינה מחלה שפוגעת דווקא באנשים צעירים.

הבדלים בין הערים

באופן כללי לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין הלקוחות בערים השונות. במידה והיו הבדלים, כמו מספר הצעירים בראשון לציון, ניתן לייחסם למקריות או להבדלים בין דרכי גיוס וגורמי ההפניה בערים השונות.

לוח 2: מספר לקוחות לפי עיר וגורם מפנה

סה"כ	יפו	נתניה	ראשון לציון	מח' לשרותים חברתיים
35	18	6	11	
27	3	9	15	קופות חולים
4	-	-	4	ביטוח לאומי
10	-	3	7	יד שרה
5	3	2	-	אחר
4	-	4	-	לא ידוע
85	24	24	37	סה"כ

תחומי תעסוקה

עקרונית כל לקוח בתב"ל עסק בתחום תעסוקה אחד, וכך דווח. בפועל, היו מעברים משך השנה, כלומר אדם שהתחיל ביצירה ועבר לסיקור קורות חיים, או עסק בתקופה מוגבלת בשני התחומים. ניתן לראות שבסוף שנת הנסיון רוב הלקוחות עסקו ביצירה בשלוש הערים. נתון זה משקף כמובן את דרך הפעלת הפרוייקט באותה מידה ואולי יותר מאשר הוא מתאר את אוכלוסיית הלקוחות.

לוח 3: מספר לקוחות לפי תחום תעסוקה ועיר (10/95)

סה"כ	קורות חיים	מחשבים	יצירה	
30	4	6	20	ראשון לציון
24	5	2	17	נתניה
13	1	4	8	יפו
67	10	12	45	סה"כ

תיאור המתנדבים

סה"כ דווח על 100 מתנדבים מאוקטובר 1994 עד אוקטובר 1995. ראוי לציין שבתוך אלה ישנה קבוצה של 12 תלמידות סיעוד שהיו אוכלוסייה צעירה יחסית.

מין וגיל ומצב משפחתי

הרוב המכריע (90%) של המתנדבים הינו נשים. המתנדבים באו מטווח גילים רחב. ללא תלמידות הגיל הממוצע היה בין 51-60, עם התפלגות שווה כלפי מעלה ומטה בגיל. אין זה מפתיע שבהשוואה ללקוחות, בין המתנדבים יש יותר נשים ואנשים יותר צעירים. כמחצית המתנדבים נשואים וכשליש רווקים.

לוח 4: גיל מתנדבים לפי עיר

סה"כ	+ 71	70-61	60-51	50-41	40-31	30-20	
39	4	9	12	9	3	2	ראשון לציון
35	6	9	3	4	1	12	נתניה
26	2	2	9	5	3	5	יפו
100	12	20	24	18	7	19	סה"כ

ממבט על גילאי המתנדבים ברור שרבים מהם לא היו פעילים במקצוע בעת ההתנדבות. אולם מידע זה מראה נטייה ברורה לעיסוק ביצירה ו/או שרותי אנוש (רפואה, הוראה) ליד קבוצה גדולה יחסית של מתנדבים שעסקו במסחר. מתוך הקבוצה האחרונה 13 עסקו בניהול חשבונות ו-11 בפקידות.

תחביבים

המתנדבים נשאלו לגבי תחביבם, כאשר כל אחד היה יכול לציין יותר מתחביב אחד.

59 - תחביבים קשורים לאומנות, יצירה, מלאכת יד.

25 - קריאה.

18 - תחביבים של מוסיקה.

15 - טיולים וספורט.

8 - תחביבים עיוניים (לימוד נושאים שונים).

1 - מחשבים.

שוב, רואים את הזיקה הברורה של המתנדבים ליצירה ולאומנות, עם מעגל עניין נוסף שניתן לכנות תחביבי תרבות (קריאה, לימוד, מוסיקה). בהשוואה לכך, ראוי לציין שגויס רק מתנדב אחד שתחביבו היה מחשבים.

מניעים להתנדבות:

המתנדבים נשאלו למניעיהם להתנדבות, כאשר יכלו לתת יותר ממניע אחד. ניתן לחלק את המניעים

לשלוש קטגוריות:

לעזור לזולת - 51 תשובות.

סיפוק אישי - 36 תשובות.

לימודים/שרות לאומי - 13 תשובות.

פרק 5: תכני תעסוקה

הכנת תחומי תעסוקה

במקביל להתארגנות הראשונית בשלוש הערים ובריכוז הארצי, החל בירור מה המשמעות של תחומי התעסוקה שנבחרו ומה דרוש על מנת להפעיל אותם. באותה עת תוכן התעסוקות היה מוכר לצוות ברמה של כותרת בלבד, פרט לתחום היצירה. גם בתחום זה לא היה ברור מה הכיוונים של תב"ל מבחינת סוגי מלאכות או עבודות, מה נדרש מהצוות ומה נדרש מהמתנדבים. היה צורך להבהיר מספר נקודות בסיסיות:

* מה התכנים של כל תחום, איזה פעולות ניתן או צריך לצפות מהלקוחות, ומה מצפים שהלקוחות יקבלו מהעיסוק בנושא.

* איזה ציוד דרוש, באיזה מידה הציוד יכול/צריך להישאר בבית הלקוחות או להיות מושאל לפרק זמן מוגבל (ומה קורה לאחר מכן), מה העלויות של הציוד.

* איזה ידע ומיומנות דרושים בכל תחום, איזה רמת שליטה דרושה מהרכזות בכל תחום ומה תפקידן בהכשרת המתנדבים? איזו רמת שליטה דרושה מהמתנדבים? איזו הכשרה דרושה על מנת להשיג את רמת השליטה הדרושה? כיצד לארגן את ההכשרה - ארצית או מקומית?

הרכזות הארצית והרכזות המקומיות, ביחד עם האחראי מטעם "יד-שרה" ניגשו לענות על שאלות כאלה תוך כדי הקמת תב"ל בפועל.

מחשבים

לימוד התחום:

מתחילת הפרוייקט ומשך כמה חודשים, אנשי הפרוייקט קבלו יעוץ בנושא המחשוב ממומחה מבית לוינשטיין בשימוש במחשב ככלי שקומי. הוא גם העביר סדנאות לרכזות ולמתנדבים. אחת התוצאות מהלימוד הראשוני היתה הפניית תב"ל לכיוונים של מחשבים מתקדמים ותוכנות יחודיות לאוכלוסיית היעד של הפרוייקט. כיוון זה חייב הן מחשבים מעל הסטנדרט שצפוי היה להתקבל כתרומה ל"יד שרה", והן יותר הכשרה של המתנדבים.

בקיצ, אותו מומחה הוחלף באיש מחשבים אחר, אשר תחילה גויס לפרוייקט בראשון לציון כמתנדב לפתרון אד-הוק של בעיות שהתעוררו בתחום זה. תחלופה זו הביאה לשינוי מסוים גם בכיוון המקצועי, הושם דגש על תוכנות פשוטות יותר, אך זמינות יותר וקלות יותר להפעלה ע"י המתנדבים. היו מתנדבים שקודם לכן "לא ידעו להדליק מחשב" ותוך כדי הפרוייקט רכשו די שליטה על מנת לסייע ללקוחות להנות ממנו.

ביצוע:

ציוד: בפברואר 1995 אגודת "יד-שרה" רכשה עשרה מחשבים לשימוש ע"י לקוחות תב"ל, הוצאה זו חרגה בהרבה מהתקציב המקורי של הפרוייקט, אך נראתה חיונית להפעלת תחום המחשבים. על אף שהלקוחות הוחתמו על טפסים להשאלת המחשב לשלושה חודשים, עדיין היתה (ונשארה) הדילמה לגבי אופן השימוש במחשבים בבית הלקוח - האם זו השאלה ללקוח לזמן קצוב? האם הלקוח אמור לרכוש את המחשב לאחר זמן זה? ואם לא, לכמה זמן יושאל המחשב ומתי יעבור לבית הלקוח הבא? מה תהיה המשמעות עבור הלקוח שלמד תעסוקה במחשב וכעבור כמה חודשים חזר לחיות בלעדיו?

תוכנות: התוכנות שבידי הפרוייקט הנן בעיקר משחקים. אלה ממוינים לפי סוגי הפעולה שהם דורשים קוגנטיבי, מוטורי, קוארדינטציה, זכרון וכו' וגם לפי דרגת קושי. המתנדבים ניסו להתאים את העבודה במחשב ליכולת ועניין של הלקוח, וליצור גירויים לשיפור היכולת.

הכשרה והפעלה: בפברואר 1995 התקיימה סדנא בת שני מפגשים, כל מפגש כ-3 שעות, בו נערכו היכרות עם מבנה המחשב ומגוון השימושים בו, וכן התנסות בהתקנת המחשב בבית הלקוח, התאמות ספציפיות של תוכנות ללקוחות ואביזרים ספציפיים ללקוחות.

בסדנא השתתפו כל שלוש הרכזות ומתנדבים מראשון לציון (7) ומיפו (4). ככלל הוקצו לכל עיר מקומות ל-5 מתנדבים. הסדנא הועברה ע"י המומחה למחשבים שהנחה את התחום בפרוייקט. עם סיום סדנת המחשבים המתנדבים לא חשו בטוחים מספיק מבחינת ידע במחשב, לא היתה להם תחושה שבידע שנרכש יוכלו להכנס לבית הלקוח ולהדריכו. הרכזות לא היו מסוגלות לספק יותר ידע בתחום זה. התכנון הראשוני של הפרוייקט לא לקח בחשבון את הצורך בליווי מתמשך של המתנדבים ע"י איש מחשבים, או הצורך לתחזק את המחשבים בבתי הלקוחות, לתת פתרון לבעיות תפעול ותיקון תקלות ולא היה מענה לכך. בכל עיר פתרו מחסור זה בצורה שונה. בראשון לציון גייסו מתנדב עם ידע בתחום המחשבים שעבד עם המתנדבים האחרים על מנת שירכשו יותר ידע ובטחון עצמי בהפעלת המחשב. בנתניה ויפו ניסו להעזר ביועץ מחשוב של הפרוייקט אך פתרון זה לא ענה על צרכיהם.

שימוש ע"י הלקוחות: הלקוחות שחקו משחקים במחשב. משחקים אלה מתרגלים זריזות, קורדינציה וזכרון. לקוח אחד רכש מחשב ותוכנה ללימוד הדפסה. יש לקוחות ששחקו ביחד עם בני משפחה. לקוחות עם מחשבים בדרך כלל הפעילו אותם גם ללא המתנדב, והיה מי ש"לא עוזב אותו". לעומת זאת, היה לפחות לקוח אחד שלא הסתדר עם המחשב והחזיר אותו לפרוייקט.

גם עבור חלק מהמתנדבים הפרוייקט פתח בפניהם עולם חדש, אלה שקודם פחדו להדליק מחשב, למדו להפעילו, ללמד אחר להפעילו והיו צמאים ללמוד עוד.

גידול צמחים

צוות הרכזות ביקר בירושלים אצל מומחה אשר פיתח שיטה של גידול צמחי בית ככלי שיקומי ומפעיל קבוצה בשיטה זו במסגרת "יד-שרה". קבוצה זו היוותה את מקור הרעיון להכנסת תחום זה לתב"ל. בביקור זה הובהר שאותו מומחה לא יוביל את הנושא בתב"ל ולא ידריך את המתנדבים. הוחלט שהמורה לאומנויות (גרונטולוגית במקצועה) ביפו תשתלם בנושא ותעביר אותו למתנדבים בשלוש הערים. יחד עם זה עלו שאלות לגבי עצם התאמת השיטה לתב"ל, בו העבודה הינה יחידנית ולא קבוצתית כפי שנעשית בירושלים.

סדנאות הועברו למתנדבים בכל עיר באופן נפרד. באף אחת מהערים תחום זה לא נקלט כתחום שיכול לעמוד בפני עצמו לתעסוקה ביתית, אלא תוכן שיכול להתווסף לתחום אחר. לא ברור אם הבעיה העיקרית היתה א) חוסר התאמה בסיסית לתב"ל, ב) העדר ניצול או פיתוח הידע הדרוש להפעלת התחום, ג) אם הידע היה קיים, אך העברתו למתנדבים היתה לקויה - או צירוף של כל האפשרויות הנ"ל. בכל מקרה, אחרי כמה נסיונות להכניס את התחום של גידול צמחים, הוחלט לא לראותו כתחום תעסוקה בפרוייקט.

רישום קורות חיים

לימוד התחום:

התחום של רישום קורות חיים עם קשישים הינו מפותח למדי וקיים גוף ידע ונסיון מוגדר. הוא כולל רישום ו/או הקלטה של סיפור קורות חיים של האדם, איסוף חומר וכריכתו וארגון ארועים משפחתיים. הוחלט לפנות לאחד האנשים המובילים בתחום על מנת לקבל ידע והדרכה.

ביצוע:

הכשרה והפעלה: בפברואר 1995 הועברה סדנא בת שני מפגשים. כל אחד נמשך 4.5 שעות. שני המפגשים כללו מבוא כללי, טכניקות ראיון, טכניקות הקשבה וגם הכנה לכניסה לבית הלקוח. בסדנאות הועבר ידע על התחום ודרכי עבודה להפעיל אותו. השתתפו שלושת הרכזים ומתנדבים מראשון לציון (7) ומיפו (2). עם הכשרה בסיסית זו המתנדבים יצאו לעבודה עם לקוחות. לפי התכנון אמור היה להיות מפגש נוסף לאחר התנסות של המתנדבים עם לקוחות, לצורך משוב, פתרון בעיות והכשרה נוספת להמשך פיתוח העבודה. בפועל מפגש המשוב לא נערך ובמקומו הרכזת הארצית והגרונטולוגית מהפרוייקט ביפו העבירו את הנושא במספר סדנאות קבוצתיות ובאופן פרטני למתנדבים בנתניה, ביפו, ובראשון לציון. במתצית השניה של השנה נערכו שני מפגשים

נוספים עם המומחית לסיקור קורות חיים במתכונת ההכשרה הראשונית ולא במתכונת של המשך ההכשרה. לחלק מהמתנדבים זו היתה הכשרתם הראשונה, כך שהתאים להם. סדנאות אלה לא ענו על הצרכים של מתנדבים אחרים שעברו את הסדנאות הראשונות, התנסו כבר בשטח, והיו זקוקים לחומר מתקדם יותר ולעזרה בפתרון בעיות.

ציוד: בתחום סיקור קורות חיים לא התעוררו קשיים בנושא ציוד. לעומת זאת לא הגיעו לעיבוד הרישום של קורות החיים והפקת מוצר מוחשי.

יצירה:

לימוד התחום:

זה תחום התעסוקה היחידי שבתוך צוות תב"ל היה בו ידע מסוים לגבי תוכנו ויכולת מקצועית לביצוע. יחד עם זה היה צורך להתאים את אלה ללקוחות ולתנאים הספציפיים של תב"ל, דבר שנעשה תוך כדי עבודה. ההכשרה, ההדרכה והפיתוח נעשו בפרוייקטים המקומיים, לא ברמה הארצית.

ביצוע:

הכשרה: בכל עיר הרכזת ארגנה סדרה של ארבע סדנאות, בנות שלוש שעות כל אחת להכשרת המתנדבים. בראשון לציון ובנתניה היו מורות עם נסיון רב בתחום זה. מורות אלו התאימו את סוגי העבודות והחומרים לסוג האוכלוסייה, לעבודה בבתים ולתקציב הפרוייקט - כל אחת לפי הידע והסגנון שלה. בשתי ערים אלה, סדנאות היצירה היוו תשתית לגיוס ולגיבוש קבוצת המתנדבים. ביפו הסדנאות היו פחות מוצלחות. החלפת המורה כמה פעמים משך השנה לא פתרה את הבעיה, ולא אפשרה גיבוש דרכי עבודה בתחום הזה ולא גיבוש קבוצה של מתנדבים.

הדרכה שוטפת: ההדרכה השוטפת של המתנדבים היתה אמורה להעשיר אותן ברעיונות ובטכניקות נוספים בתחום היצירה, לתת מענה לבעיות ספציפיות של לקוחות ספציפיים, לפתור בעיות שהתעוררו בשטח בביצוע העבודות.

בראשון לציון, לאחר תקופה ראשונית של עבודה אינטנסיבית בסדנאות יצירה, תדירות הסדנאות ירדה לסדנא בשבועיים או אפילו שלושה. הנושאים נבחרו ביוזמת המורה ולפי בקשות המתנדבים. **בנתניה** סדנאות יצירה ניתנו פעמיים בשבוע, בכל פעם לקבוצה קטנה אחרת. מספר המתנדבים בנתניה היה קטן, והמקום של הסדנאות עוד יותר, דבר שחייב עבודה בקבוצות קטנות. הנושאים נבחרו ביוזמת המורה ולפי בקשות המתנדבים.

ביפו התקיימו סדנאות פעמיים בשבוע, לפני ואחרי הצהרים לנוחיות המתנדבים. אולם מספר קטן מאוד של מתנדבים הגיע לסדנאות והתהליך הפך להדרכה והנחיה פרטנית.

ציוד: כל פרוייקט מקומי רכש ציוד וחומרים לעצמו. לא היה נוהל קבוע לכך, ולא היה תקציב מוגדר לכל פרוייקט לצורך זה. ניתן היה לרכוש חלק מהציוד והחומרים במרוכז ובכמויות גדולות לשם יעילות וחסכון. אך מאחר ולא היה תכנון ארצי של הנושא, הדבר לא בוצע כך. כמו כן על פי רוב לא נרכשו כמויות מספיקות כדי להשאיר ציוד ו/או חומר גלם בבית הלקוח לעבודה במשך השבוע.

ביצוע עבודות: העבודות שנעשו עם הלקוחות ניצלו מגוון רחב מאוד של חומרים ליצירת מוצרים ברמות שונות של ביצוע, בהתאם ליכולות של הלקוחות. חומרים ועבודות כללו: סיכות, תליונים ועגילים מפימו; מטפחות, צעיפים, פרחים, כריות ממשי; צביעה וציור על משי; אריגה עם רפיה; ריקועים בחמרן; קופסאות קרטון עטופות; הדבקות נייר על צנצנות וקופסאות; עטורים שונים מדאס; קליעה בנצרים; בובות מקשר פרסי. בראשון לציון, חלק מהמוצרים של לקוחות תב"ל נמכרו בבזאר שאורגן ע"י סניף "יד-שרה". הלקוחות נתנו דברים אחרים לבני משפחה, או שמרו אותם לעצמם. בנתניה הלקוחות שמרו מוצרים לעצמם, נתנו לבני משפחה או לפרוייקט. תוכנן לקיים בזאר בחנוכה 1995. ביפו המוצרים נשאר אצל הלקוחות.

לקחים עיקריים

1. **הכשרה והדרכה** - המתנדב הינו חוליית הקשר בין תחום התעסוקה שהפרוייקט מפתח ומציג לבין הלקוח. לכן יש חשיבות מירבית בהכשרה והדרכה של המתנדבים (או כל מי שאמור להעביר את התעסוקה). יש צורך להגדיר את רמת הידע והמיומנות הדרושים להשגת מטרות הפרוייקט ולהבטיח אותם באמצעות הכשרה מקדימה והדרכה תוך כדי עבודה. בכל תחום תעסוקה שהיא, אי אפשר להסתפק רק בהכשרה ויש צורך להמשיך בהדרכות והשתלמויות.
2. **מחשבים** - העבודה עם המחשב ענתה על הציפיות כאמצעי גמיש שניתן להתאימו למגוון רחב של לקוחות ומגוון של מטרות. ניתן להפעיל תוכנות פשוטות שמספקות מילוי זמן מהנה, אתגר מסוים והפעלה של יכולות קיימות אצל הלקוח. קיימות תוכנות נוספות, מתוחכמות יותר שלא נוסו ע"י תב"ל. עם כל היתרונות האלה, הנסיון של תב"ל מלמד שיש צורך בכמה מרכיבים של תמיכה -
 - הדרכה וליווי למתנדבים בשימוש במחשב עם לקוחות, כשרבים מהמתנדבים אינם מכירים מחשבים והם צריכים להתגבר בעצמם על "פחד מחשבים".
 - ליווי העבודה של המתנדב עם הלקוח כדי לסייע בהתאמת תוכנות ללקוח, ופתרון בעיות בהפעלה ותקלות טכניות.

- פיתוח והרחבת התכנים על ידי חיפוש תוכנות מתאימות לצרכים וליכולות של הלקוחות כפי שמתגלים תוך כדי ליווי של עבודת המתנדבים עם הלקוחות.

3. רישום קורות חיים - תעסוקה זו מתאימה לעבודה עם אנשים מרותקים לביתם. ישנן כמה מקודות שיש צורך להתחשב בהן:

- העלאת זכרונות יכולה להיות תהליך בעל עוצמה רבה, עם פוטנציאל רב לתרומה או נזק פסיכולוגי / נפשי. יש חשיבות רבה לליווי מקצועי שיסייע למתנדב להציב גבולות ולמנוע כניסה לתחומים שמעבר ליכולתו להתמודד איתם.

- יש צורך בתשומת לב ולהשקעה בגימור של התהליך, כלומר הפקת ספר, תערוכה משפחתית או ארוע. האפשרויות רבות, ומוגבלות בעיקר ע"י תקציב ודמיון.

4. יצירה - יש מגוון גדול ביותר של אפשרויות עשייה בתחום היצירה. היצירה יכולה לשרת מגוון רחב של מטרות, מהפגת שעמום ועד לריפוי בעיסוק. יש צורך לגייס אנשי מקצוע מתאימים למטרות וציפיות הפרוייקט על מנת שאלה יכוונו וכשירו את מי שיעבוד באופן ישיר עם הלקוחות. מגוון האפשרויות ביצירה מוגבל בראש ובראשונה על ידי הידע והדמיון של המנחים בתחום וכן באפשרויות תקציביות לרכוש חומרים וכלים. הפעלת תעסוקה בתחום זה דורשת כמה מערכות תמיכה:

- קניה מושכלת וחסכונית של חומרי גלם.

- אפשרויות אחסון של חומרי גלם ועבודות מוגמרות.

- טיפול בסיום של עבודות - מגימור ועד לשימוש בהן (מכירה בבזאר, שימוש בבית וכו').

- בקרה מקצועית לצורך התאמת עבודות ליכולת הלקוח והצבת אתגרים הולמים.

פרק 6: שביעות רצון לקוחות

שאלון שביעות רצון לקוחות

בתום שנת הנסיון, הועבר שאלון שביעות רצון למדגם של לקוחות. בהתחלה תוכנן לדגום 20 מתוך 50 לקוחות בכל ישוב. בפועל מספר הלקוחות היה קטן בהרבה, ובעקבות זה, גם מספר הנשאלים. ביפו השאלון הועבר ל-8 לקוחות מתוך ה-13 שהיו אמורים להיות פעילים באותו הזמן. בנתניה השאלון הועבר ל-13 לקוחות מתוך כ-24 שהיו אמורים להיות פעילים (התברר שכ-10 מאלה לא היו פעילים באותה עת). בראשון לציון השאלון הועבר ל-17 לקוחות מתוך 30 פעילים, כאשר 3 לקוחות נוספים לא נכללו בגלל בעיות טכניות - הלקוח היה חולה ביום הביקור או לא הסכים לפתוח את הדלת (למרות תיאום מראש).

סה"כ 36 משתתפים של פרוייקט תב"ל נסקרו. למעשה, בהתחשב בקשיי תקשורת ולוגיסטיקה, ביפו ובנתניה נסקרו כמעט כל הלקוחות הפוטנציאליים, ובראשון לציון כ-57%. השאלון הועבר בעל פה על ידי החוקרים, לעתים בסיוע בני משפחה בגלל בעיות שפה או תקשורת, ללא נוכחות של המתנדב או רכזת הפרוייקט. השאלון התייחס להיבטים של התעסוקה, לקשר עם המתנדב ולשביעות רצון כללי מהפרוייקט.

תעסוקה:

תוכן, מגוון וכמות: הלקוחות נשאלו לגבי שביעות רצונם מהיבטים שונים של התעסוקה, שכללו תוכן, מגוון והכמות. הלקוחות הבחינו רק במעט בין ההיבטים השונים ונתנו תשובות מאוד דומות לכל השאלות האלה. כ-90% (32 - 33 משיבים) היו מרוצים או מרוצים מאוד מהתוכן, מהמגוון ומהכמות של התעסוקה.

היקף הזמן: הלקוחות נשאלו לגבי הזמן שהם מקדישים לתעסוקה וכיצד הם מבצעים אותה. מתוך תשובותיהם ניתן ללמוד:

- רוב המשיבים (20) לא עסקו בתעסוקה של הפרוייקט מעבר לביקור של המתנדב. כלומר מבחינת כמות זמן, הפרוייקט סיפק להם שעה וחצי תעסוקה בשבוע.

- מתוך 16 המשיבים שכן עסקו בתעסוקה בלי המתנדב:

* 10 עסקו בכך 1-3 פעמים בשבוע.

* 12 עסקו בה משך 1-2 שעות בכל פעם.

יחד עם זה, כמעט כל המשיבים (33) ענו שהם מרגישים יותר עסוקים בעקבות הפרוייקט.

קשיים: רק 7 מתוך 36 המשיבים דיווחו שהיה להם קשה מאוד לבצע את עבודת הפרוייקט. 34 דווחו שכאשר היו קשיים, המתנדב הצליח עד מאוד להסביר ו/או לפתור את הבעיה. 30 ענו שהם עשו דברים שלא יכלו לעשות לפני הפרוייקט. כל האחרים (6) עסקו ביצירה כבר לפני התחלת הפרוייקט וגם במסגרת הפרוייקט וחלקם אף מחוץ למסגרת הפרוייקט. 32 מהמשיבים ענו שהם מבצעים את התעסוקה טוב יותר מאשר בהתחלה. אלה שלא ראו שיפור עסקו ביצירה גם קודם. לגבי השאלה אם ירצו ללמוד דברים קשים יותר, מספר זהה (16) ענו בחיוב ובשלילה, 4 ענו שאינם יודעים. 23 ענו שהם מעונינים ללמוד דברים חדשים.

שימוש בעבודות: בתחומי היצירה נוצרו מוצרים ממשיים מהעבודה. כל הלקוחות הביעו נכונות לתת מאלה לפרוייקט לצורך מכירה בבזאר. פרט למכירה בבזאר, רובם העדיפו לשמור את המוצרים לעצמם. אחרים העדיפו לתת לחברים או משפחה, או לתת את הכל לפרוייקט.

היבטים חברתיים: הלקוחות דיווחו שבני משפחה שאינם גרים איתם וחברים יודעים שהם משתתפים בפרוייקט, יודעים מה שהם עושים בו ומתעניינים. - מחצית (18) המשיבים ענו שהיו רוצים לעשות את העבודה בקבוצה במקום לבד. כמעט כל האחרים ענו שלא היו מעונינים. מההערות שנאמרו סביב שאלה זו, הסיבות להעדפת עבודה לבד, כוללות מכשולים להגיע לקבוצה, רתיעה מלהיות עם קבוצה של אנשים מוגבלים והסתגרות מסוימת, השלמה עם הריתוק והמצב של שעות רבות לבד. 24 משיבים הביעו רצון לפעילות קבוצתית בין משתתפי הפרוייקט.

סיכום לגבי תעסוקה:

מתוך כלל התשובות ניתן לראות שהלקוחות היו מרוצים מהתעסוקה שתב"ל סיפק להם. הם לא מצאו בה קושי מיוחד, אולם הרגישו שבמשך הזמן למדו ושיפרו את היכולת לבצע את העבודה. יחד עם זה, התעסוקה סיפקה להם מילוי זמן מוגבל, בדרך כלל רק שעה וחצי בשבוע בזמן הביקור של המתנדב. ראוי לציין שעבור אחדים מהלקוחות, התעסוקה הפכה לחלק מאוד משמעותי מחייהם ומילאה שעות רבות, בין אם בעשייה פיזית ובין אם כחומר למחשבה ותעסוקה מנטלית אלטרנטיבית להתמקדות בכאבים ובצרות.

קשר עם המתנדב:

בתשובות בלטו הקשר החם שנוצר עם המתנדבים והחשיבות שיחסו לו הלקוחות. 31 מהמשיבים היו מרוצים מאוד מהקשר עם המתנדב. 4 נוספים היו מרוצים ורק אחד השיב שהיה לא כל כך מרוצה. כל הלקוחות דיווחו שהם משוחחים עם המתנדב על נושאים שמעבר לנושאים הספציפיים של התעסוקה.

29 משיבים היו רוצים שהמתנדב יבוא לבקר פעם בשבוע גם ללא תעסוקה. ל-10 משיבים היה קשר מדי פעם עם המתנדב מחוץ לביקורים השוטפים, בדרך כלל קשר טלפוני. 6 משיבים דיווחו שקרה שהמתנדב לא הגיע במועד הקבוע, וכמעט תמיד כשזה קרה, המתנדב הודיע על כך מראש.

החשיבות של הקשר עם המתנדב באה לידי ביטוי מיוחד בשיחות ובראיונות עם הלקוחות. הם הרעיפו שבחים על המתנדבים - על החום שלהם, התרומה שהם נותנים בעצם ביקורם ונכחותם והאכפתיות שלהם. אחדים תיארו כיצד הם מחכים בציפייה כל השבוע לביקור המתנדב, שזה ארוץ מיוחד, גם כאשר הוא קורה כל שבוע.

קשרים בין מתנדבים ללקוחות:

היתה חשיבות רבה בעצם הביקור של המתנדב, בקשר שנוצר בין המתנדב והלקוח ובמחויבות ההדדית שהתפתחה בינם. לקוחות דיווחו על ציפייה ליום הביקור של המתנדב ועל דחיית תור אצל רופא על מנת לא לבטל ביקור. מצד שני היו מקרים של מעורבות של המתנדב הרחק מעבר לביקור השבועי. מתנדבת אחת, יחד עם משפחתה לקחו על עצמם לסייע בארגון טקס בר מצוה של בן של לקוחה, אשה יחסית צעירה הסובלת ממחלה כרונית. מתנדבת אחרת שהתה עם הלקוחה בבית חולים כאשר זו אושפזה, לקחה את בתה אליה הביתה לתקופה זו - בנוסף על שעורי עזר שבעלה עוד קודם נתן לבת. מתנדבת אחרת דווחה שדחתה הצעת עבודה בגלל שזאת לא היתה מאפשרת לה זמן להמשיך את ההתנדבות.

סיכום לגבי הקשר עם המתנדבים:

מתוך התשובות נראה שהחלק החשוב ביותר בפרוייקט בעיני הלקוחות הינו הקשר עם המתנדב. הם הביעו התלהבות והערכה למתנדבים ועניין בביקוריהם גם ללא קשר עם התעסוקה.

שביעות רצון כללית:

- 31 משיבים ענו שהם מרוצים מאוד מהפרוייקט, 2 מרוצים ו-3 ענו שאינם מרוצים כל כך. האחרונים כוללים את אלו שלא היו מרוצים מאחר ורצו עוד קשר וזמן עם המתנדב.
- 30 ענו שהיו ממליצים לאחרים להשתתף בפרוייקט, 2 ענו שלא כל כך ואחד השיב שלא היה ממליץ.

פרק 7: דיון

איזון בין פרוייקט תעסוקה לבין פרוייקט חברתי

תוצאות השאלון וכל יתר המידע שנאסף באמצעות ראיונות ותצפיות מצביעים על שביעות רצון גבוהה מפרויקט תב"ל בקרב לקוחות ומתנדבים. תוצאות השאלון אינן מבחינות בין התגובות לתעסוקה לבין התגובות לביקור ועצם הקשר עם המתנדב. יש מקרים בהם התעסוקה מהווה ללא ספק תרומה מאוד משמעותית ללקוח, כפי שבא לידי ביטוי בכמות הזמן שהוא מבלה בתעסוקה ו/או בתאורו את המשמעות של התעסוקה עבורו. יש מקרים בהם הקשר עם המתנדב הוא ללא ספק התרומה העיקרית, והתעסוקה הינה תירוץ לאותו קשר.

החפיפה בין הביקור והתעסוקה - כלומר העובדה שרוב הלקוחות בתעסוקה לא עובדים מעבר לביקור, יוצרת קושי להפריד, לפחות בעיני הלקוחות, בין התרומה של התעסוקה לתרומה של עצם הביקור. נוצר רושם, שהתרומה העיקרית הינה הביקור והקשר עם המתנדב. ראיונות עם הלקוחות מחזקים את החשיבות של הביקורים עצמם. ביקורים אלה הינם הזדמנות ללקוח לשוחח עם מישהו נוסף, להיות בחברת אדם אחר, לעתים מתוך שעות רבות של בדידות. אחד הלקוחות תיאר כיצד השיחה עם המתנדבת, לא רק מסיחה את דעתו מצרותיו בזמן הביקור, אלא נותנת לו חומר למחשבה לכמה ימים, בהם הוא משחזר את השיחה, מנתח אותה ותכניה ומנסה להבין למה כל אחד התכוון, למה התבטא כך וכך וכו'.

ישנם לקוחות שרואים את התעסוקה כתרומה עיקרית. אחד תיאר את התעסוקה כמקור הרגעה בו הוא מוציא את "כל העצבים" ונהיה רגוע יותר כתוצאה מכך. אחרים מראים בגאווה דברים שעשו ושיכולים לתת לילדים או לנכדים. יחד עם זה, התרומה של התעסוקה לעתים בולטת יותר דווקא בעיני המתנדב או הצופה מהצד (במקרה זה צוות המחקר). התרומה כוללת שיפור היכולת של הלקוח, למשל בהפעלת משחקים במחשב, נכונות לנסות עבודה חדשה או קשר עם בני משפחה סביב התעסוקה.

שני ההבטים הללו של הפרוייקט אינם סותרים אחד את השני, אלא ההפך, יכולים להשלים זה את זה. אולם, לצורך פיתוח פרוייקט במציאות של משאבים אנושיים וחומריים מוגבלים חשוב לקבוע סדר קדימויות.

הצד התעסוקתי מחייב השקעה בהכשרה, הדרכה מתמשכת, ציוד וחומרים - גם כאשר הכוונה היא מיצוי יכולת קיימת של הלקוח והפגת שעמום ואין יזמרות של ריפוי או שיקום. ללא מחויבות

לנושא התעסוקה והשקעת משאבים בהתאם, היבט זה עלול להפוך להיות שולי ואף חובבני במובן השלילי.

תחומי תעסוקה

לכל אחד מתחומי התעסוקה היו מעלות (ומגבלות) משלו. תחום היצירה היה הגדול ביותר בהיקפו. העיסוק ביצירה איפשר גמישות רבה בהתאמת התעסוקה ליכולות של הלקוח ולא חייב הוצאות גדולות ברכישת ציוד בסיסי. הוא גם נתן תוצאות מוחשיות שניתן לשמור או לתת כמתנה. יצירה הינה תחום מוכר ובאמצעות הדרכה טובה ניתן למשוך דרכו מתנדבים.

תחום המחשב היה הרבה יותר קטן בהיקפו, והוגבל על ידי העלות של הציוד והעדר זמינות של הדרכה ושל מתנדבים שהרגישו בנוח להעביר תחום זה. יחד עם זה, קליטת המחשב אצל הלקוח אפשרה שעות רבות יותר של תעסוקה ללא המתנדב, וכן היו מקרים של תעסוקה משותפת של הלקוח עם בני משפחה. היה מקרה אחד של פתיחת תחום תעסוקה חדש ללקוח אשר כתוצאה רכש מחשב בכוונה ללמוד הדפסה ועיבוד תמלילים.

תחום סיקור קורות חיים גם הוא היה קטן בהיקף הפעלתו, והיה הפחות מפותח בפרויקט. קשה להסיק מהנסיון מה הפוטנציאל של תחום זה בפרויקט מהסוג של תב"ל. מתנדבים עבדו עם לקוחות, בחלק מהמקרים הגיעו לשלב של עריכת חומר, אבל לא הגיעו להפקה סופית ולא לתערוכות.

מסקנה פשוטה וברורה היא שהגיוון בתעסוקות היה חיובי. הוא איפשר לתב"ל להציע אפשרויות שונות ולנסות להתאימן ללקוח. יחד עם זה תב"ל רק התחיל לגלות את הפוטנציאל הגלום בתחומים אלה. יש צורך לפתח אותם הלאה בכמה כיוונים:

- להרחיב את מגוון תוכנות המחשב בכל הרמות, ממשחקים ועד לתקשורת.
 - לגבש את הנסיון המצטבר של הפעלת המחשב אצל לקוחות ולהפיק לקחים.
 - לפתח דרכים שונות להפקת סיכומים של סיקור קורות חיים המתאימות למרותקים.
 - לנצל את אפשרויות המיחשוב בסיקור קורות חיים.
 - מעבר לכך, יש מקום לפתח בצורה דומה תחומי תעסוקה נוספים.
- מצטבר הרבה ידע ונסיון בפרוייקט כזה. חשוב לפתח דרכי עבודה שיאפשרו גיבוש הלמידה והפקת לקחים שיעזרו באבחון צרכי הלקוח, התאמת תעסוקה ופיתוח תכני תעסוקה.

התעסוקה שסיפק תב"ל מילאה זמן מוגבל עבור רוב הלקוחות. קשה לקבוע אם זה מה שניתן לעשות או שזו תוצאה של דרך ההפעלה. בפועל הפרוייקט לא שם לעצמו כיעד אופרטיבי לספק מיליון זמן מירבי - לא באוריינטציה, לא בהדרכה למתנדבים, לא בהיערכות של עבודות וחומרים.

היקף פרוייקט של מתנדבים

אף אחד מהפרוייקטים המקומיים בתב"ל לא הגיע להיקף הפעולה שציפו לו. השאלה היא אם בכלל ניתן להגיע להיקף של 50 לקוחות ויותר? האם ניתן לעשות כן עם משאבים בסדר גודל שהוקצה לתב"ל? מהנסיין בנתניה וביפו בשנה זו, לא ניתן ללמוד על הפוטנציאל של פרוייקט כזה. בכל אחד מאלה הפרוייקט נשאר קטן בגלל סיבות שכללו תחלופת כח אדם מקצועי, בחירת כח אדם, אפיונים קהילתיים ומערכת קשרים בין-ארגוניים. אולם, גם בראשון לציון, היכן שהפרוייקט התקדם באופן עקבי, אם כי איטי, מספר הלקוחות הגיע בסוף שנת הנסיין רק ל-60% מההיקף הצפוי למשך השנה. נראה שיש שלושה פרמטרים היכולים להגביל את היקף הפרוייקט:

א. מספר לקוחות פוטנציאליים - נראה שבכל עיר בסדר גודל של אלה בפרוייקט יש מספר פוטנציאלי גדול של לקוחות היכולים להנות מפרוייקט תעסוקת בית. לא כל אדם שמרוחק לבית יהיה מעוניין או מוכן להשתתף בפרוייקט כזה, אבל הנסיין של תב"ל איננו מצביע על מחסור הלקוחות כגורם מגביל.

ב. מספר מתנדבים פוטנציאליים - נראה שפרמטר זה אכן יכול להיות הגורם המגביל את היקף הפרוייקט. אין זה קל לגייס מתנדבים לפרוייקטים חברתיים בכלל. פרוייקט של תעסוקת בית מציב דרישות גבוהות יחסית - מוכנות ומחויבות להתנדבות מתמשכת וקבועה, קשר אישי ומתמשך עם אדם אחר. קשר ישיר עם אדם הסובל ממחלה או נכות קשה. פרוייקט תב"ל הוכיח שניתן לגייס מתנדבים לעבודה כזו - דבר שלא היה מובן מאליו קודם לכן. הפרוייקט גם הוכיח את המעלות של הפעלת מתנדבים בעבודה זו - לא בחסכון בכסף כמו באיכות ועומק הקשר שנוצר בין המתנדב לבין הלקוח. אולם נשאר פתוחה השאלה לגבי מספר מתנדבים כאלה שניתן לגייס. יתכן ובראשון לציון מוצה הפוטנציאל של מתנדבים וזה ההיקף שניתן להגיע אליו. אולם יתכן ולא, ודרושים דרכים ומשאבים אחרים ואז נוספים על מנת להרחיב את מעגל המתנדבים.

ג. משאבי ארגון וניהול של הפרוייקט - גיוס מתנדבים וניהול פרוייקט של תעסוקת בית דורשים מיומנות ניהולית, כח אדם וזמן. בראשון לציון, כמו ביתר הערים, הוקצתה חצי משרה לניהול הפרוייקט, כפי שתואר בדו"ח. יתכן ובתוספת זמן ואז כח אדם ניתן להעמיק את פעולות גיוס מתנדבים ולהגדיל את היקף הפרוייקט. תוספת כזו יכולה להתבצע ע"י הגדלת תקנים של כח אדם, או על ידי שיתוף פעולה הדוק יותר של גורמים אחרים כגון יחידה להתנדבות בעירייה או ארגוני מתנדבים למינם. יש לציין שגם פיתוח והפעלה של שיתוף פעולה כזה, דורשים זמן ומאמץ מצד הפרוייקט. לדעת רכזת הפרוייקט בראשון לציון אם יוקצו משרה מלאה לריכוז הפרוייקט וחצי משרה למורה למלאכה, ניתן להכפיל את מספר המתנדבים.

תעסוקת בית כמנוף לפיתוח שרותים

במהלך שנת הניסיון, היתה לתב"ל בראשון לציון התהודה החיובית והורגשה בסניף יד-שרה התוספת במשאבים אנושיים וחומריים שהוא הביא. על בסיס פרויקט תב"ל, יש תכנון לפתוח בסניף ראשון לציון שיקומון אליו יובאו נכים לתעסוקה שיקומית, וחנות למכירת המוצרים של השיקומון והפרוייקט. זו דוגמא לאיך פרויקט כזה יכול להיות מנוף לפיתוח שרותים נוספים לאותה אוכלוסייה או דומה לה. גישה קהילתית בניהול ופיתוח תעסוקת בית יכולה לסייע להשיג לפרוייקט משאבים בתוך הקהילה. באותו זמן בגישה זו ניתן להעלות את מודעות הקהילה להימצאותם ולצרכיהם של המרותקים בקהילה, ולהוות בסיס לפיתוח שרותים נוספים.

תרומת הפרוייקט ללקוחות

אחת ההנחות בבסיס הקמת פרויקט תב"ל היתה שלאוכלוסיית מרותקי בית יש "פוטנציאל של סקרנות, כושר יצירה ורצון ללמוד". לחלק קטן מהלקוחות היו אותם פוטנציאל, כושר ורצון בצורה אקטיבית. בפועל נראה שעולמם של רבים מהלקוחות נסגר סביבם. היה להם קשה מאוד לענות, אם בכלל ענו, על שאלות לגבי מה היו רוצים לעשות, ללמוד או לנסות. לא ברור אם זה כתוצאה מהמוגבלויות או בגלל הסתגרות, או אולי כתוצאה מחוסר גירויים והזדמנויות להתמודד עם דברים חדשים. התשובה השכיחה לשאלה לגבי דברים חדשים או אחרים, היתה "כמו מה?" או "אפשר לנסות" שנאמר בטון אפאתי. לא ניתן היה להוציא מרובם תשובה משלהם. אין זה אומר שהם אינם מסוגלים להתמודד עם דברים חדשים, שהרי עשו זאת במסגרת הפרוייקט - המסקנה היא שמי שבא מטעם הפרוייקט חייב לקחת את האחריות לבחון מה אפשרי, להציע, לגרות ולדרבן, לעתים כאשר הלקוח עצמו נשאר פסיבי.

- אם נבחן את המטרות המופיעות בהצעת הפרוייקט, נמצא שכולן הושגו, במידה זו או אחרת:
- "להעלות את איכות חייהם של חולים המרותקים לבתייהם ע"י הכנסת פעילות מגוונת והולמת ליכולתם הפיזית ורצונם". אין לם מדד של איכות חיים, אולם שביעות הרצון והשבתים של הלקוחות לגבי המתנדבים אינם משאירים ספק שכן היתה תרומה מורגשת לאיכות חייהם של הלקוחות.
- "הזדמנות ללמוד דבר חדש" - כפי שצוין, רבים מהלקוחות למדו דברים חדשים, אולם לא נראה שהלמידה היתה בהיקף המקווה בהצעת הפרוייקט. לא היתה לה אותה משמעות עבור הלקוח, שלה קיוו מתכנני הפרוייקט.
- "תעסוקה שתמלא את זמנם הפנוי" - מילוי זמן פנוי לרוב הלקוחות היה מוגבל לאותן שעות של ביקור המתנדב.
- "קשר קבוע עם מתנדב" - מטרה זו הושגה בראשון לציון, ובמידה פחותה בנתניה וביפו. במקום שהקשר נוצר, הוא היה בעל חשיבות רבה מאוד ללקוח.

- "נושא לתקשורת עם בני המשפחה, ידידים וכדו" - מטרה זו הושגה, אך כשהיקף התעסוקה היה מוגבל ברוב המקרים, נראה שכך גם התקשורת סביבה.

סך הכל, תב"ל הוכיח שניתן להפעיל שרות של תעסוקת בית למרותקים באמצעות מתנדבים. תב"ל גם איפשר למידה על הקשיים הרבים בהפעלת פרויקט כזה, ובכך תרם נדבך בגוף הידע והנסיון בפיתוח שרותים לאוכלוסייה המרותקת לביתה.

פרק 8: מסקנות והמלצות

על סמך הנסיון של תב"ל יש מקום להמשיך לפתח תעסוקת בית למרותקים באמצעות מתנדבים. אנו מציעים את המסקנות והמלצות הבאות להמשיך פיתוח תב"ל ולהקמת פרויקטים חדשים: התכנון והערכות

1. להגדיר בצורה ברורה, הן ברמה הרעיונית והן ברמה האופרטיבית.
 - א. מטרות הפרוייקט - מה רוצים לתת ללקוחות
 - ב. ציפיות, הן מהלקוח והן המתנדב - מה מצפים שהלקוח יעשה, מה מצפים מהמתנדב על מנת לסייע ללקוח בתחום התעסוקה
 - ג. הרציונל מאחורי בחירת תחומי התעסוקה
2. להכין תכני העשייה בכל תחום תעסוקה ולבהיר מה דרוש מבחינת הכשרה ומיומנות של הצוות והמתנדבים בהתאם למטרות ולציפיות.
3. לבנות מערכת הכשרה, הדרכה וליווי למתנדבים בהתאם למטרות ולציפיות.
4. לדאוג לציוד הדרוש בכל אחד מהתחומים.
5. להגדיר משך זמן הקשר עם הלקוח.
6. לנתח את תפקידי ריכוז הפרוייקט, לגייס כח אדם מתאים, לחלק את המשימות בדרך אפקטיבית בין בעלי תפקידים שונים.

ניחול וההפעלה

1. להבטיח ניהול ברמה מקצועית גבוהה להוביל את הפרוייקט. צריך לפתח כלים ונהלים למעקב אחרי עבודת המתנדבים והלקוחות, רכישה, אחסון וארגון חומרי גלם, ארגון הדרכות ומציאת פתרונות לבעיות תכניות וטכניות.
2. להדגיש את טיפוח המתנדבים וגיבושם מקבוצה. היציבות של הפרוייקט והמחויבות של המתנדבים מצדיקים ומחייבים גישה זו, דבר שתואם גם את הנסיון בפרוייקטים אחרים שמפעילים מתנדבים.
3. להשקיע במערכת קשרים בין-ארגוניים. איכות קשרים אלה משפיעה מאוד על היכולת להעזר בארגונים בקהילה לגיוס מתנדבים, לקוחות ומשאבים מסייעים שונים לפרוייקט וללקוחות.
4. להשקיע בצורה מעמיקה במערכת הכשרה והדרכה. לקבוע את הידע והמיומנויות הדרושים לו ולהערך לספק אותם. להבדיל משרות מקצועי שנבנה על בוגרי מסלולי לימוד מוכרים, פרויקט כזה אינו יכול לדעת מראש איזה יכולות יהיו למתנדבים.
5. לדאוג למעקב ותמיכה למתנדבים גם בהתחלת הדרך וגם בהמשך. הקשר בין המתנדב ללקוח הינו דינמי, אין זה מספיק לשדך מתנדב ולקוח ולהניח שהכל יתקדם כשורה.
6. להבטיח תשומה מקצועית בכל תחום לפתח את התכנים ואת ההדרכה.

פיתוח תכנים

1. להמשיך ולפתח את התכנים של תעסוקת בית. תב"ל רק התחיל לגלות את השימושים שניתן לעשות במחשבים ובסיקור קורות חיים. לכל אחד מהתחומים האלה פוטנציאל רב להמשך פיתוח, כולל פיתוח של שילובים בין התחומים - כדוגמא, ניצול מחשב בסיקור קורות חיים.
2. ליצור פורומים בהם העוסקים בתעסוקה בית יוכלו לשתף פעולה וללמוד אחד מנסיונו של השני.
3. לשלב מומחים בתחומי התעסוקה ביחד עם מדריכי המתנדבים והמתנדבים עצמם בפיתוח היישומים לתעסוקה בית. דבר זה יאפשר הפריה הדדית בין ההדרכה, הביצוע והפיתוח. עבודה כזו יכולה לנצל את הנסיון המצטבר הן בפיתוח תכנים חדשים והן בפיתוח אופן הפעלתם והתאמתם ללקוחות ולמתנדבים.

**NATIONAL INSURANCE INSTITUTE
Research & Planning Administration**

**TEVEL:
Occupational Activities for the Homebound**

by
Hank Havassy Bilha Jislin

Elah Institute

Jerusalem, May 1996

Abstract

In April 1994 the Fund for Demonstration Projects of the National Insurance Institute authorized the project, "Occupational Activities for the Homebound" (*Tevel*) for a one-year experimental period. The Yad Sarah organization initiated and implemented the project. The basic idea of *Tevel* is to train and activate volunteers to visit the homebound regularly, 2-4 times a month. In the course of these visits the volunteer teaches the client an activity which will be enjoyable and interesting to him. The volunteer's visits also provide the client with social contact and activity which will help strengthen the healthy aspects of his life .

Tevel has two unique aspects. The first - it offers a variety of non-conventional occupational activities which may be adapted to the specific personality, education and skills of the client. The planned activities are arts and crafts, writing a personal history, growing home plants, becoming acquainted with the computer and operating a range of computer programs. The second - it is operated by means of volunteers trained both in the specific fields of activity and in work with chronic patients.

In October 1994 the *Tevel* project began operating in Rishon LeZion, Netanya and Jaffa. While coordinated and supervised nationally, the local projects operated independently. In the experimental period the project aimed at serving 150 clients. By the end of the experimental year *Tevel* operated 59 volunteers who conducted home visits to 67 homebound patients. The volunteers, who received elementary training and guidance, visited the clients regularly once a week and provided them with activities in the fields of arts and crafts, personal history and computers. The field of growing home plants was not successfully integrated in the project.

Results of the questionnaire and other information gathered by means of interviews and observations indicated a high degree of satisfaction with the *Tevel* project among both clients and volunteers. The clients were very satisfied with the activities as well as with the volunteers' visits themselves. The variety of activities was favorable. It enabled *Tevel* to offer various possibilities and to try to adapt them to the client. At the same time *Tevel* only just began to discover the latent possibility in these fields. These and other fields need to be developed further. Moreover, the experience of *Tevel* shows the complexity of managing such a project; hence the need for a high level of managing capability in its operation and development. Notable too was the importance of training and guidance for the volunteers and the project's involvement in the community.

All in all *Tevel* proved that it is possible to operate a service of home occupational activities for the homebound by means of volunteers. *Tevel* also enabled learning about the many difficulties involved in operating a project such as this, and thus contributed to the store of knowledge and experience in the development of services for the homebound population.



THE NATIONAL INSURANCE INSTITUTE
Research and Planning Administration

TEVEL:
Occupational Activities for
the Homebound

Demonstration Projects

No. 57

Jerusalem, Israel, May 1996

540057.0 9605 .ג.ן