



המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים



בראשית יישום מודל קלבהאוס לנפגעי נפש בחדרה

פרופ' דיוויד רועה
ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין

מפעלים מיוחדים 162
סיוון התשע"ו, יולי 2016



המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים

בראשית יישום מודל קלבהאוס לנפגעי נפש בחדרה

פרופ' דיוויד רועה
ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין

מפעלים מיוחדים **162**

סיוון התשע"ו, יולי 2016

www.btl.gov.il

פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם **דוח הערכה שלישי לתוכנית לפיתוח התערבויות שיקום והחלמה של נפגעי נפש**. עד כה פורסמו שני דוחות – תוכניות שיקום של צעירים עם פגיעה נפשית (מס' 154) ותיאור מודל של סינגור עצמי לבוגרים נפגעי נפש (מס' 156). בסך הכל סייע המוסד לביטוח לאומי באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים ל-20 תכניות בשנים 2008-2014, ובכך תרם תרומה של ממש להרחבת שירותי סל השיקום והתאמתם לאוכלוסיית היעד.

הקלאבהאוס - מודל שיקום והחלמה בינלאומי לנפגעי נפש שפותח בשנות ה-60 בארצות הברית, התעצב והתחזק בהקמת ארגון בינלאומי לפיתוח קלאבהאוסים (International Center For - ICCD Clubhouse Development). כיום פועלות כ-350 קהילות קלאבהאוס ב-35 מדינות, והארגון פועל באמצעות תוכניות הכשרה ולימוד לצוותים ולחברים בקלאבהאוסים. בנוסף, הארגון מקיים תהליכי הסמכה (אקדמיטציה) לקלאבהאוסים בהתאם לעקרונות המודל.

התוכנית להקמת קלאבהאוס בראשית בחדרה הוגשה לקרן למפעלים מיוחדים של הביטוח הלאומי על ידי חברת בית אקשטיין לתעסוקה בע"מ בשנת 2007 ופעלה כתוכנית חדשנית משנת 2008. מערך השיקום של בריאות נפש במשרד הבריאות והקרן היו שותפים לפיתוח, למימון ולהפעלה הניסיונית. הקלאבהאוס הראשון בארץ הוקם בנצרת עילית בשנת 2005 על ידי יובל טלר מעמותת **עמית שיקום**, ועל בסיס הלמידה והקשיים בשנים הראשונות הופקו הלקחים למודל בחדרה.

מודל הקלאבהאוס מבוסס על תפיסה של שיקום ולא טיפול, כך שהצוות הופך ממומחה לשותף, ממורה ללומד ומיודע לשואל. הסביבה השיתופית מעניקה שירות במגוון תחומי חיים - תעסוקה, השכלה, חברה ופנאי, והיא בעלת השפעה על "שפת השיקום" והפנמת עקרונות החלמה של המודל. הקלאבהאוס פועל על-פי 36 עקרונות יסוד המאפשרים להעריך את איכות השירותים ואת מידת התאמתם לסטנדרטים של המודל.

תחומי העיסוק של המודל מתחלקים לשבע קטגוריות עיקריות:

(1) חברות והשתייכות - על בסיס התנדבות וללא הגבלת זמן; (2) מערכות יחסים טבעיות - על בסיס שוויוני בין הצוות לחברים; (3) מרחב פיזי - נגיש לכולם ומותאם ליחידות העבודה; (4) סדר יום - מאורגן סביב העבודה ומבוסס על כוחות ויכולות של החברים; (5) תעסוקה - מגוונת, בקלאבהאוס ומחוצה לו; (6) תפקידי הבית - פעילות ביחידות עבודה, חיבור לשירותים בקהילה, שותפות בין חברים לצוות וקיום קשר שוטף עם החברים וביניהם; (7) ניהול ומינהל - ניהול עצמי ושותפות בהחלטות המתקבלות בהסכמת החברים.

המחקר המלווה של התוכנית בחדרה נעשה בידי צוות בראשותו של פרופ' דיוויד רועה ובסיוע של רכזת המחקר, דר' פאולה גרבר-אפשטיין מהחוג לבריאות נפש קהילתית באוניברסיטת חיפה. הצוות ליווה את גיבוש המודל תוך למידה משותפת, יצירת ידע ומתן משוב מתמיד, וסייע בהמשגת המודל והפעלתו. ממצאי המחקר – היחיד שנעשה עד כה על מודל הקלאבהאוס בישראל – מלמדים כי התוכנית עמדה ביעדים וכי התחומים והיחידות שתוכננו פעלו.

על-פי התייעוד, הקלאבהאוס הוא מקום דינמי ומשתנה, שבו ממדים של התחדשות לצד קביעות ורציפות. יש להדגיש כי ממצאי המחקר היוו את הבסיס לתוכנית ההטמעה של המודל בישראל, בידי הקרן ובסיוע משרד הבריאות. תוכנית ההטמעה אושרה בביטוח הלאומי וכללה פתיחת מרכזים נוספים בארץ, ובסך הכל פועלות היום חמש קהילות קלאבהאוס. עמותת **עמית שיקום** הקימה ומפעילה, מלבד בנצרת עילית, את הקלאבהאוס בטבריה (מ-2012) ובירושלים (מ-2014). חברת **גשר לקהילה** (לשעבר **בית אקשטיין**) מוסיפה להפעיל ולפתח את הקלאבהאוס בחדרה והקימה את קלאבהאוס גלים בחיפה (מ-2013).

במסגרת פיתוח המודל ותוכנית ההטמעה השתתפו ב-2013 נציגי הארגונים המפעילים ונציגת הקרן למפעלים מיוחדים בכנס בינלאומי בסנט לואיס שבארה"ב והציגו בו את המודל בישראל. בנוסף, הוקמה ב-2014 קואליציה של הקלאבהאוסים בארץ, העוסקת בתחומים האלה: למידה משותפת והמשך פיתוח המודל בארץ; הוצאה לאור של חוברות מאמרים מהארץ ומחו"ל המציגים את הפעילות המרכזית של הקלאבהאוס בארץ ודילמות מקצועיות של השותפים לעשייה; גיבוש סטנדרטים ותעריף לשירות המותאמים לשירותי סל השיקום בבריאות הנפש; והפצת המודל בקרב הקהילה המקצועית, מקבלי החלטות והמתמודדים.

קהילת הקלאבהאוס בישראל מונה כיום יותר מ-600 חברים בחמישה מרכזים, והיא מתפתחת וגדלה בהתמדה. הוחל ביצירת קשרים מקצועיים עם נציגי הארגון העולמי שהגיעו לארץ ב-2014 לביצוע תהליך הסמכה של הקלאבהאוס בנצרת עילית, והשנה, ב-2016, יחל התהליך גם בחדרה. במקביל, נציגים מהארץ משתתפים בהכשרות בקלאבהאוסים מורשים בחו"ל, קהילות הקלאבהאוס ממשיכות להתפתח, ולאחרונה אישרה הקרן לפיתוח שירותים לנכים בביטוח הלאומי גם בקשות לסיוע בשיפור תשתיות וציוד.

אנו מבקשים להודות לחברי ועדת ההיגוי שליוו את התוכנית בחדרה: למנהלת הראשונה, גבי לימוריה שפירא, שעסקה בפיתוח הקהילה במקצועיות ובמסירות במשך שבע שנים; לרונית דודאי, הממונה הארצית על השיקום במשרד הבריאות, שהיתה שותפה מקצועית של הקרן בפיתוח יוזמות חדשניות בבריאות נפש; ולגיתית רינות, רכזת סל שיקום מחוזית שליוותה ותמכה בהתפתחות הקהילה בשנות עיצוב המודל בחדרה. תודה מיוחדת לכל חברי הקלאבהאוס בחדרה ולאנשי הצוות שבזכותם התאפשר המחקר המלווה, ותודה לצוות המחקר שכלל את החוקר המשני דר' מרק גלקופף, איילה פרידלנדר-כץ ויערה זיסמן אילני - שפעלו במקצועיות וברגישות.

תודה למנהלת התוכנית מטעם הקרן למפעלים מיוחדים, כרמלה קורש אבלגון, שהובילה את פרסום הקול קורא הראשון של הקרן בבריאות נפש ב-2006 ומאז פועלת ללא לאות לקידום תוכניות לשיפור איכות החיים של אנשים עם מוגבלויות בישראל. במהלך 2016 יפורסמו שני דוחות נוספים המציגים מודלים שפותחו במסגרת קול קורא זה.

איציק סבטו

שרית מוראי

מנהל קרנות הביטוח הלאומי

מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

מנהלת קלאבהאוס בראשית (לשעבר בית אקשטיין) גשר לקהילה	לימוריה שפירא
נציג חברי קהילת הקלאבהאוס	יעקב שטרית
נציג חברי קהילת הקלאבהאוס	יוסי חיים
נציג חברי קהילת הקלאבהאוס	אחמד מסאלחה
סמנכ"ל בית אקשטיין בתעסוקה בע"מ (לשעבר)	יואב לוי
רכזת מחוזית, סל שיקום, משרד הבריאות	גיתית רינות
ממונת שיקום ארצית, שירותי בריאות הנפש, משרד הבריאות	רונית דודאי
חוקר ראשי, החוג לבריאות נפש קהילתית, אוניברסיטת חיפה	פרופ' דיוויד רועה
רכזת המחקר, החוג לבריאות נפש קהילתית, אוניברסיטת חיפה	ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין
סגנית מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי	כרמלה קורש אבלגון

תמצית

מודל הקלאבהאוס נועד ליצור קהילה מעצימה ומקדמת החלמה עבור אנשים עם מחלת נפש חמורה. לצד ההוכחות בנוגע ליעילותו, יישום המודל עשוי להיות מאתגר. מטרת המחקר הנוכחי הייתה להעריך את תהליך פיתוח ויישום תכנית קלאבהאוס "בראשית", כמו גם תוצאות אובייקטיביות וסובייקטיביות, בין השנים 2009-2012. איסוף הנתונים וניתוחם נעשה בשיטות כמותיות ואיכותניות, מתוך גישה של מחקר משתתף.

הממצאים בנוגע לתיאור התכנית מצביעים על עלייה במספר החברים ואנשי הצוות במהלך תקופת המחקר, עד למספר כולל של 66 חברים בגילאי 23-70 ושבעה אנשי צוות קבועים. בנקודת סיום המחקר, התכנית פעלה חמישה ימים בשבוע ופעילותה התחלקה לחמש יחידות: תפעול וקייטרינג; התחום החברתי; יזמות עסקית; תקשורת; ותעסוקה. היקף הפעילות גדל במהלך תקופת המחקר, בפרט ביחידות התקשורת והתעסוקה. מספר החברים המועסקים גדל במהלך תקופת המחקר, וכשליש מחברים היו מועסקים בשוק החופשי בסוף התקופה. בנוסף, הממצאים מצביעים על התאמה גבוהה לעקרונות מודל הקלאבהאוס העולמי בתחומים כגון חברות בקלאבהאוס; יחסים בין צוות וחברים; מקום הפעילות; סדר יום; תעסוקה; השכלה וניהול המקום.

הממצאים הכמותיים מצביעים על שיפור משמעותי באיכות החיים ובמדדי ההחלמה של החברים, ובמידה מסוימת גם במדד התמיכה החברתית, במהלך תקופת המחקר. בתחומים שביעות רצון מסביבת מגורים; עיסוק בפעילות פנאי; עבודה; ולימודים, לא נמצא הבדל בין הזמנים, למעט ירידה מסוימת בשביעות הרצון מפעילויות פנאי.

הממצאים האיכותניים מהראיונות עם החברים העלו ארבע תמות מרכזיות. המרואיינים, ובפרט חברי הגרעין המייסד, דיברו על *התחלה חדשה* במובן של שותפות בתכנון והקמת הקלאבהאוס, ותהליך אישי והדרגתי של למידת המודל ובניית תחושת שייכות והערכה למקום ולהזדמנויות שהוא מגלם בתוכו. החברים התייחסו *להגדרות ומשמעויות של הקלאבהאוס* עבורם, וניכרה התייחסות משולבת לתחומי התעסוקה והפנאי, אף שלעיתים קרובות תחום אחד היה משמעותי יותר מהאחר. בלטה ההתייחסות למושג החופש כאלמנט מרכזי בחוויית החברים את המקום, במובן של חופש בבחירת פעילויות ומשימות וחופש להגדרה עצמית. הייתה גם התייחסות לאלמנט העזרה לאחרים כמשמעותי בחוויית החברים את הקלאבהאוס. *היחסים עם הצוות* נחווים על-ידי החברים כמכבדים וחיוביים, והם מרגישים כי הצוות סומך עליהם כשותפים לאחריות הניהולית וההחלטות היומיומיות בקלאבהאוס, מה שתורם לתחושת המסוגלות וההעצמה שלהם. מצבים בהם הצוות נתפס כדומיננטי ומוביל יותר מהחברים קיימים ומובילים לשאלות ותהיות מצד החברים, אך מתקיים דיאלוג תמידי בסוגיות אלה. לסיום, החברים התייחסו *לעתיד התפתחות הקלאבהאוס* ולתוכניותיהם האישיות במסגרת עתיד זה. שאיפות להגברת מעורבות החברים ולהמשך מגמת השילוב הקהילתי ופיתוח קשרים עם הקהילה בלטו בהקשר זה.

הממצאים מהראיונות עם אנשי הצוות העלו שלוש תמות מרכזיות. סוגיית *היחסים בין צוות וחברים* עמדה בלב העשייה מבחינת הצוות, והמרואיינים ציינו לחיוב את הגמישות והדינמיות המאפיינים את היחסים. *תהליכי הלמידה בצוות* היוו אף הם תמה מרכזית בראיונות, ותוארה המורכבות שבהשתלבות בצוות, וכן התמיכה ההדדית בתהליכי הלמידה וההתפתחות המקצועית של כלל אנשי הצוות. עקרונות מודל הקלאבהאוס תוארו כמנחים את תהליך הלמידה. ניתן ללמוד על *המימד הניהולי בקלאבהאוס*

מתוך הראיונות עם מנהלת המקום. מנקודת מבטה, ישנה הקבלה בין תהליכי הלמידה של החברים והצוות, ושניהם כוללים התפתחות וצמיחה אישית לצד דיאלוג מתמשך עם המנהלת והעברה הדרגתית של סמכויות ניהוליות לידי החברים. עבודת הניהול נעשית מתוך איזון מתמיד בין גישה של שותפות לבין גישה של סמכות והצבת גבולות, ומתואר מצב של ערנות ובדיקה מתמדת לגבי הצורך לעבור בין שתי הגישות כלפי החברים, הצוות והקהילה כולה. העבודה הניהולית כוללת גם את הובלת תהליכי הגדרת הזהות והתפקיד של אנשי הצוות על רקע המפגש הייחודי בקלאבהאוס, המטשטש גבולות היררכיים. ניכר כי המנהלת, והצוות בכלל, מתמודדים באופן יומיומי עם דילמות הקשורות לתפקידם הכפול כמאפשרי חופש פעולה מצד אחד ומציבי גבולות מצד שני.

לבסוף, הממצאים לימדו על תהליכי שינוי וצמיחה שעברו חברים בקלאבהאוס מאז הצטרפותם לתוכנית, שהתבטאו במעבר מתקיעות, פסיביות והימנעות לאקטיביות, רצון לפעול, והשגת מטרות. קיימות דוגמאות הן לתהליכי שינוי מהירים יחסית, והן לתהליכים ממושכים יותר, וכמו כן לתהליכים שבהם היה סיוע משמעותי של עמיתים.

לסיכום, הממצאים מעידים על תהליך של התפתחות רב מימדית שעברה קהילת הקלאבהאוס במהלך תקופת המחקר, ועל היותה קהילה לומדת וצומחת באופן תמידי. מערכת היחסים בין צוות לחברים והדיאלוג בין השניים עמדו בלב העשייה היומיומית ותהליכי גיבוש הזהויות והתפקידים בקהילה. התגבש מודל עבודה מקצועי המבוסס על עקרונות הקלאבהאוס כשירות מכוון החלמה, ושבן מודעות, ערנות, הקשבה, וידע מקצועי משמשים למציאת האיזון בין צרכי החברים, הצוות והקהילה כולה. נכרו שלבי התפתחות, משלב הגילוי וההקמה בשנה הראשונה, דרך התמקדות בעיקר בתחום התעסוקה בשנה השנייה, ועד למודל עבודה יותר בשל ובטוח בעצמו בשנה השלישית. בנוסף, הממצאים הכמותיים והאיכותניים מלמדים כי לקלאבהאוס הייתה השפעה חיובית על החברים והצוות. מספר החברים והיקף הפעילות גדל במהלך התקופה, והיה שיפור מובהק במדדי החלמה ואיכות החיים. המרחב הפיזי והחברתי של הקהילה הצליח ליצור אצל החברים והצוות תחושת שייכות, חופש בחירה, ויצירה משותפת.

תוכן עניינים

1	מבוא
2	רקע ומטרות המחקר
2	הגדרה
3	היסטוריה וציוני דרך
3	עקרונות המודל
5	פעילויות ותכנים בקלאבהאוס
5	מודל הקלאבהאוס בהשוואה לתוכניות שיקום אחרות
6	ממצאי מחקרים על מודל הקלאבהאוס
9	מודל הקלאבהאוס בישראל
10	מטרות המחקר
12	שיטה
12	משתתפים
12	כלי המחקר
12	המערך הכמותי
13	המערך האיכותני
14	ניתוח הנתונים
15	סוגיות אתיות
16	ממצאים
16	תיאור התכנית
16	נתונים מספריים ודמוגרפיים
17	התפתחות מבנה התכנית והצוות
17	צוות, עובדים ומתנדבים
18	מבנה סדר היום ושינויים במהלך תקופת המחקר
19	לוח-זמנים יומי
23	יחידות העבודה בקלאבהאוס
30	התאמה לעקרונות מודל הקלאבהאוס העולמי ICCD
31	ממצאים כמותיים
32	ממצאים איכותניים
32	ניתוח ראיונות עם חברים
37	נקודת מבט של אנשי צוות הקלאבהאוס

49	דיון וסיכום
55	ביבליוגרפיה
59	נספחים
59	נספח 1: שאלון תמיכה חברתית
60	נספח 2: שאלון איכות חיים
61	נספח 3: שאלון הערכת החלמה
62	נספח 4: מדריך ראיון עומק חצי-מובנה
63	נספח 5: לוח זמנים שבועי קלאבהאוס "בראשית", יוני 2012
64	נספח 6: לוגו קהילת בראשית
65	נספח 7: קורס הכנה לעבודה קלאבהאוס "בראשית"
66	נספח 8: תכנית יעדים 2012
68	נספח 9: טופס הסכמה להשתתפות במחקר

מבוא

מסמך זה מסכם מחקר הערכה של תכנית קלאבהאוס "בראשית": תהליכי פיתוח התכנית ותוצאותיה. בין השנים 2009-2012 עסק צוות המחקר באיסוף ועיבוד נתונים לאורך שלבי התפתחות התכנית בשלוש השנים הראשונות מפתיחתה. הערכת שירותים בשיקום פסיכיאטרי דורשת תיאור מלא ומפורט של יישום רכיבי המפתח של המודל, על מנת לעגן את הממצאים בפעולות שהתבצעו בהתאם למודל, והיעדרן של פעולות שאינן מופיעות במודל (McGrew, Bond, 1994; Dietzen, & Salyers, 1994). צעד נוסף וחיוני הוא ביצירת הגדרות אופרציונאליות שיאפשרו מדידה מהימנה של מרכיבים קריטיים במודל (McGrew et al., 1994). לפיכך, עקרונות מודל הקלאבהאוס שפותחו על-ידי ארגון הקלאבהאוס העולמי ICCD (טלר, 2008) מהווים מוקד מרכזי להשוואה. הלימת מרכיבי המודל לשירותים מכווני החלמה (Farkas & Anthony, 2010) אפשרה לבחון מימדים של החלמה כבסיס להשערות לגבי יעילות התכנית. נציג להלן את הרקע המדעי של המחקר ושל מודל הקלאבהאוס, את שיטת המחקר ותוצאותיו. ממצאי המחקר יפתחו בתיאור מפורט של התפתחות הפעילות בתכנית לאורך תקופת המחקר, ולאחר מכן יוצגו ממצאים כמותיים ואיכותניים העולים מניתוח הנתונים. לבסוף נדון בממצאים ובמשמעויותיהם, בהיבטים מחקריים ותיאורטיים ובהיבטים יישומיים.

רקע ומטרות המחקר

הגדרה

הקלאבהאוס הינו מודל שיקום פסיכו-סוציאלי, הבנוי כקהילה של אנשים המתמודדים עם הפרעות נפשיות (להלן "מתמודדים"), בעלי מטרה משותפת להביא שינוי חיובי בחייהם (Norman, 2006). המודל מאפשר סביבה מעצימה, שיחד עם יחסים משמעותיים והזדמנויות תעסוקה, מסייעים ל"חברים" (הכינוי של חברי הקלאבהאוס) "לקבל בחזרה" את חייהם ולהתחיל תהליך של החלמה (Wang, Macias, & Jackson, 1999).

החברות בקהילה מסייעת לאנשים להשתלב מחדש בתחומי החיים השונים כגון: חברה, תעסוקה, השכלה, ולצורך שירותים בהתאם למטרותיהם האישיות, לחיות חיי קהילה מלאים תוך כדי קבלת תמיכה מתאימה, זמינה ויציבה ותוך שימת דגש על פיתוח מיומנויות נדרשות (Macias, Barreira, Alden, & Boyd, 2001; Anthony, Cohen, Farkas & Gagne, 2002; Mowbray, Lewandowski, Holter, & Bybee, 2006). המודל מבוסס על עקרונות השיקום, דוגל בקידום תהליכי ההחלמה ושיפור איכות חיים, והוכח כיעיל מבחינת עלות-תועלת בתחום השיקום (Cowell, Pollio, North, Stewart, McCabe, & Anderson, 2003). כאמור, לקוחות הקלאבהאוס מוגדרים כחברים והחברות הינה על בסיס התנדבותי וללא הגבלת זמן (Wang et al., 1999).

סדר היום בקלאבהאוס בנוי סביב יחידות עבודה, באמצעותן החברים רוכשים ומפתחים את המיומנויות לחזור לעולם התעסוקה. למרות שסדר היום הינו ליבת המקום, מטרתו הינה להוות קטליזאטור לתחילת תהליך ההחלמה ולא כמקום עבודה לאורך זמן (Macias et al., 2001). בסופו של דבר המטרה המרכזית של מרכיב התעסוקה היא שאנשים ישתלבו בשוק החופשי בשכר המקובל במשק (Andres, 2008 ; Wang et al., 1999). הרמן ועמיתיה (Herman, Onaga, Pernice-Duca, Oh, & Ferguson, 2005) מדווחות כי לפי תפיסת החברים עצמם, האספקטים המרכזיים בקלאבהאוס הם החיבור החברתי, ההחלמה, השייכות, התפקידים והמשימות שבמקום. Wang ועמיתיו (Wang et al., 1999) טוענים כי קלאבהאוס טוב מורכב מפרדוקס: הוא יוצר קהילה קוהסיבית, תומכת ומוגנת ובו בזמן מעודד את החברים בו לפתח עצמאות ולפעול להישגים אישיים מחוץ למקום.

היסטוריה וציוני דרך

ניתן לראות את התפתחות מודל הקלאבהאוס דרך ארבע תקופות עיקריות:

- א. פתיחתו על ידי מתמודדים כהתארגנות לעזרה עצמית בשנת 1948;
- ב. כניסתו של ג'ון בירדס החל משנת 1955 כעו"ס שפיתח את מודל יום העבודה (Work ordered day) בקלאבהאוס וגייס אנשי צוות;
- ג. פתיחתן של תכניות קלאבהאוס רבות ברחבי ארה"ב, ופיתוח מתמשך של המודל, הביאו להכרה בקלאבהאוס מצד הרשויות בשנת 1976, כולל מלגה להכשרת עובדים לפי המודל;
- ד. פיתוח ועיצוב הדרגתי של המודל: 1988 - תוכנית ההכשרה הופכת להיות התוכנית הלאומית להכשרת והרחבת תכניות קלאבהאוס. 1989 - מנהיגי ה-Fountain House מציעים סטנדרטים אחידים המשרטטים קווים מרכזיים למודל. 1994 - מוקם ארגון ה-ICCD (The International Center For Clubhouse Development), שמטרתו חיזוק ופיתוח מודל הקלאבהאוס ברחבי העולם (טלר, 2008; Macias et al., 2001; Probst, 1997).

כיום פועל ארגון ה-ICCD כארגון-גג בינלאומי המוביל את ההכשרה למודל, עדכון המודל, ליווי הקמת תכניות קלאבהאוס חדשות וניהול תהליכי ההסמכה של תכניות. כיום ניתן למצוא מעל 350 תכניות קלאבהאוס החברות בארגון ה-ICCD מכ-30 מדינות ברחבי העולם (טלר, 2008; Norman, 1999; Wang et al., 2001; Macias et al., 2006).

עקרונות המודל

מודל הקלאבהאוס מתבסס על 36 עקרונות מוגדרים שהם ערכי הליבה המנחים את עבודת תכניות הקלאבהאוס בעולם. מטרת הסטנדרטים להוות אבני יסוד של התוכנית ולאפשר הערכת יישומה ותוצאותיה (Macias, et al., 2001; Mowbray et al., 2006). כל קלאבהאוס יכול לבחור להצטרף לתהליך הסמכה (פנימי וחיצוני) על מנת להעריך את איכות השירותים ואת נאמנותו לסטנדרטים (Probst, 1997). לפי Norman (2006) העקרונות מעניקים מדריך מעשי לחברים ואנשי צוות והם מתפרשים על-פני 7 התחומים הבאים:

א) החברות (Membership) (סטנדרטים 1-6)
לקוחות הקלאבהאוס מוגדרים כחברים, כיוון שהתוכנית הינה בראש ובראשונה "מועדון" (Club) עם זכויות מוגדרות של חברות (Wang et al., 1999). החברות הינה על בסיס התנדבותי וללא הגבלת זמן, פתוחה לכל אדם שמתמודד עם מחלה נפשית, ואינה כרוכה בעלות מצד החבר. רעיון החברות משקף את העובדה כי המקום שייך לחברים והצלחתו תלויה בהם. כל חבר בוחר באיזה אופן ייעזר בקלאבהאוס.

ב) היחסים בקלאבהאוס (7-10)

מאפיין ייחודי של המודל הינו היחסים השוויוניים בין חברים לבין חברי צוות (Pernice Duca & Onaga, 2009). במהותו הקלאבהאוס בנוי על השתתפות של החברים, ומכוון לכך שמספר אנשי הצוות לא יספק את מלוא כוח האדם הדרוש להפעלת המקום לבדם. מרכיב קריטי בהעצמת החברים הוא בניית מערכת יחסים משמעותית בין כל האנשים הקשורים לקלאבהאוס (טלר, 2008). כל הפגישות המתקיימות בקלאבהאוס פתוחות לכל - חברים ואנשי צוות.

ג) מרחב (11-13)

לקלאבהאוס מרחב משלו, כולל כתובת ושם. המרחב הפיסי משקף את המטרה הקהילתית. לכן, למשל, אין חדרי סגורים או קטנים, אין משרדים לצוות בנפרד מהחברים, וכל מרחב נגיש לכולם (Herman et al, 2005).

ד) פעילות יום-יומית (work-ordered day) (14-18)

סדר היום מגייס את הצוות והחברים יחד במטרה לנהל את יום-העבודה. כדי להשיג מטרות אלו הקלאבהאוס מתמקד בכוחות ויכולות החברים ולא במחלה (Andres, 2008). במקום אין טיפול ולא מחלקים תרופות. הקלאבהאוס משמש כמקום משמעותי לחברים ועל כן הוא פתוח גם בסופי שבוע ובחגים.

ה) תעסוקה

תעסוקה, בין אם בעבודה התנדבותית בתוך הקלאבהאוס, ובין אם בתעסוקה מעברית ונתמכת בשוק החופשי, הינה מרכיב מרכזי בקלאבהאוס (Di Masso et al, 2001; Norman, 2006). לפי Wang ועמיתיו (Wang et al., 1999), תוכנית שלא מציעה שירותי תעסוקה נתמכת או מעברית, איננה קלאבהאוס. כל הפעילות בקלאבהאוס בנויה על בסיס התנדבותי, כך שהמוטיבציה לעבוד או להשתתף בפעילות כלשהי מגיעה מהחבר. כאשר החבר מעוניין להשתתף בפעילות, הוא יפעל בצורה טובה יותר מאשר אם הדבר ייעשה בכפייה (טלר, 2008).

ו) תפקידי הבית

שירותי התמיכה ניתנים על ידי הצוות והחברים. פעילויות התמיכה של הבית בנויות סביב יחידות העבודה, תמיכה בדיוור, פעילות של מיצוי זכויות וסנגור. על הקלאבהאוס לסייע בחיבור של חברים למענים אחרים כגון טיפול, מעקב רפואי ועוד. הצוות והחברים בוחרים יחד את תוכנית הקלאבהאוס. לכל קלאבהאוס צוות מוביל, המורכב מחברים, צוות מקצועי, ואנשי מפתח מהקהילה המקומית. תהליך קבלת החלטות נעשה בפורומים שונים כגון מפגשי בוקר (משימות יומיות), פגישות חודשיות או ישיבות צוות מוביל (תכנון-על) (Norman, 2006).

בנוסף לאפשרויות עבודה, לקלאבהאוס תוכניות פנאי וחברה: אלו מתקיימים בשעות הערב, סופי שבוע וגם בחגים. כמו כן הקלאבהאוס מפעיל מנגנון של מעקב והזמנה עבור החברים שלא מגיעים למקום, מתבודדים או מתאשפזים.

ז) ניהול ואדמיניסטרציה

לקלאבהאוס מפתח ומתחזק את התקציב בעצמו. עם זאת, עליו להיעזר ביעוץ פיננסי, משפטי וסנגורי שינתן על ידי בעל תפקיד נפרד המתמחה בנושא. לצד זאת, הקלאבהאוס מקיים פורומים פתוחים לחברים, בהם דנים על החלטות לגבי מדיניות, ניהול, פיתוח ועתיד המקום.

פעילויות ותכנים בקלאבהאוס

במטרה לקדם תחושת אחריות קולקטיבית, מבנה הבית מתחלק ליחידות עבודה המקבילות לסביבות עבודה בחוץ (Pernice-Duca, & Onaga, 2009). ה- Work ordered day מכיל את המשימות המרכזיות הכרוכות בניהול התפקוד היומיומי של הקלאבהאוס, ובנוי על שיתוף של חברים וצוות כאחד בכל היחידות. ישנן יחידות שעל כל קלאבהאוס לקיים ואחרות שתלויות בבחירת כל קלאבהאוס לעצמו. היחידות על-פי המודל כוללות:

- עבודה משרדית וקבלה (Clerical unit)
- יחידת מטבח, חדר אוכל וקפיטריה.
- יחידת השכלה - מטרתה לאפשר לחברים המעוניינים בכך להשלים השכלה תיכונית וכן להשתלב בלימודים מתקדמים. ביחידה זו ניתנים גם קורסים משלימים לחברים, חוגים וקורסים שבחלקם מועברים על ידי החברים בעצמם.
- יחידת דיור (Housing) - ביחידה זו תומכים בחברים אשר גרים בביתם.
- יחידת תעסוקה - לקלאבהאוס יחידות תעסוקה פנימיות כמו: יחידת גינון, בנק, דואר וכד' ובנוסף על כל קלאבהאוס לבנות מערכת של תעסוקה מעברית ותעסוקה נתמכת בשוק החופשי מתוך אמונה בשילוב תעסוקתי נורמטיבי (טלר, 2008; Wang et al., 1999; Pernice-Duca, & ; Macias et al., 2001 ; Onaga, 2009).

מודל הקלאבהאוס בהשוואה לתוכניות שיקום אחרות

המאפיינים הייחודיים של הקלאבהאוס המבדילים אותו ממודלים אחרים הם (טלר, 2008):

- בקלאבהאוס כולם שווים (אין היררכיה בין חברים וצוות).
- כל הפעילות בקלאבהאוס הינה התנדבותית. החברים מתבקשים להתנדב למשימות ולעזור בתפעול ובניהול הפעילות.
- הקלאבהאוס מאפשר שוויון הזדמנויות לכל חבר בכל נושא.
- כל הפגישות בקלאבהאוס פתוחות בפני כל חבר ואיש צוות כאחד.
- ניהול הקלאבהאוס והאחריות על פעילותו נעשים ע"י החברים והצוות במשותף.

- לעולם לא יהיו בקלאבהאוס מספיק אנשי צוות כדי לתפעל אותו ללא השתתפות החברים.
- הקלאבהאוס מעודד את החברים לקחת על עצמם מנהיגות ולהיות מובילים ומשמעותיים (Leadership).
- החברות בקלאבהאוס פתוחה לכל אדם בעל הפרעה נפשית מוכחת והיא אינה תלויה בזמן. לכל חבר עומדת הזכות להגיע לקלאבהאוס ולהשתתף בכל פעילות גם לאחר תקופת היעדרות ממושכת.
- בקלאבהאוס ישנה מערכת תמיכה בחברים אשר אינם מופיעים. הקלאבהאוס מחויב לייצור קשר עם חברים אלו בין אם הם באשפוז ובין אם לא (Reaching out).
- הקלאבהאוס רואה בהפחתת הסטיגמה בנוגע למחלות הנפש ובסנגור על חבריו מרכיב משמעותי בפעילותו.
- העבודה בקלאבהאוס מאורגנת כיחידות עבודה אשר מספקות לחברים פעילות משמעותית המקבילה לתעסוקה בשוק החופשי. כל החברים ואנשי הצוות של היחידה (כגון מטבח או יחידה משרדית) מקיימים פגישות יום יומיות על מנת לתכנן את המטרות ואת ביצוע העבודה כמו גם לטפח את היחסים שבין כלל העובדים (חברים וצוות) באותה היחידה.
- לכל חבר ישנה הזכות להתנסות בעבודה בשוק החופשי דרך תעסוקה מעברית או תעסוקה נתמכת, ולקבל שכר הולם על עבודתו.
- לכל קלאבהאוס מועצת מנהלים (Board of directors), הפועלת למען הקלאבהאוס בדרכים שונות.

ממצאי מחקרים על מודל הקלאבהאוס

מודל הקלאבהאוס נחקר רבות בעיקר בעשור האחרון. להלן סקירה של מחקרים מרכזיים שנערכו: Wang ועמיתיו (Wang et al., 1999) ביצעו מחקר מקיף שמטרתו לזהות את עקרונות הליבה של המודל והמידה שבה תכניות קלאבהאוס שונות נאמנות למודל. מחקר זה הוביל לגיבוש 36 הסטנדרטים של ICCD. לשם כך ניתחו החוקרים 15 דוחות הסמכה של הארגון לפיתוח קלאבהאוס, ותיארו בדיוקנות את תהליך ההסמכה הנדרש מתוכנית המבקשת הכרה. החוקרים הסבירו כי חלק מהקריטריונים פשוטים יותר למדידה (כמו היחס בין מספר חברי צוות וחברים, היקף של תעסוקה מעברית, מסי' יחידות עבודה ועוד) לעומת אחרים שהם פחות אובייקטיביים ויותר מורכבים למדידה (כגון המידה שבה העבודה הינה משמעותית, או מידת השוויון בין הצוות לבין החברים). החוקרים הגדירו שבעה תחומים מרכזיים כקריטיים לבדיקת הנאמנות למודל: (1) חברות (2) מרחב (3) יחסים (4) פעילות יום-יומית (5) תעסוקה (6) תפקוד הבית (7) ניהול תקציבי ואדמיניסטרטיבי. ממצאי המחקר העלו כי ככל שקלאבהאוס נבנה תוך הקפדה על הסטנדרטים, כך הסיכוי שיקבל הסמכה מ-ICCD גבוה יותר.

מאסיאס ועמיתיה (Macias et al., 2001) ערכו מחקר שבדק האם ישנו הבדל בתפקוד ובאיכות של תכניות קלאבהאוס שעברו בהצלחה את תהליך ההסמכה לעומת תכניות קלאבהאוס ללא הסמכה מארגון ה-ICCD. הם חקרו 71 תכניות בעלות הסמכה ו-48 תוכניות ללא הסמכה. מדדי ההשוואה היו נאמנות התוכניות לסטנדרטים ולמטרות המוצהרות של הארגון. נמצא כי למרות ששתי קבוצות הקלאבהאוס דומות במבנה הארגוני שלהן ובמשאבים, ניכרים כמה הבדלים ביניהן: תכניות הקלאבהאוס בעלות הסמכה נמצאו כאפקטיביות יותר במתן שירותי תעסוקה מעברית ונתמכת; תכניות קלאבהאוס בעלות הסמכה שירתו יותר חברים באופן יחסי ויכלו לנהל את עצמן תקציבית באופן עצמאי יותר מאשר תכניות קלאבהאוס ללא הסמכה; חלק מתכניות הקלאבהאוס ללא הסמכה עסקו בהערכה תעסוקתית הנוגדת את אידיאולוגיית ה-ICCD; לטענת החוקרים תפקודן של תכניות הקלאבהאוס בעלות הסמכה גבוה יותר מאלה שללא הסמכה. לכן, לדעת החוקרים ניתן להיעזר בסטנדרטים של ICCD כאמות מידה לאיכות השירותים המתארים עצמם לפי המודל.

Mowbray, Lewandowski, Holter, & Bybee (2006) ביקשו לבדוק הלימה בין קלאבהאוס לבין פרקטיקה מכוונת החלמה, בעיקר סביב מושג ההעצמה, כערך ליבה של תהליך ההחלמה. העצמה מתייחסת ליכולת וההזדמנות לניהול עצמי של החיים, זיהוי מטרות ובחירת יעדים אישיים באופן עצמאי. נמצאה הלימה בין עקרונות הקלאבהאוס לבין העצמה: למשל, הקלאבהאוס שייך לחברים, והם נתפסים כחיוניים ורצויים בקהילה (Warner, Huxley, & Berg, 1999) וכתורמים משמעותיים לקידום הקלאבהאוס ומטרותיו (Mowbray et al., 2006). החוקרים ביצעו ראיונות ותצפיות ב-30 תכניות קלאבהאוס שכללו כ-4000 לקוחות, על מנת לבדוק האם הקלאבהאוס מהווה מסגרת המקדמת העצמה. ממצאי המחקר היו מעורבים: מחד דיווחו מרבית החברים על כך שקיבלו סיוע ותמיכה במטרותיהם, ומאידך דיווחו על מעורבות נמוכה בהחלטות הקשורות בתפעול וניהול הקלאבהאוס, כגון קביעת נהלים, בחירת אנשי צוות, נושאים תקציביים וכד'. המחקר מסיק כי לקלאבהאוס ישנו הפוטנציאל לקדם העצמה, אך הוא לא מממש אותו במידה מספקת.

מחקר נוסף ביקש ללמוד כיצד נעזרים החברים במודל הקלאבהאוס על מנת להביא לשינוי בחייהם (Norman, 2006). במסגרת מערך מחקר איכותני בוצעו ראיונות עומק עם שבעה חברי קלאבהאוס בשוודיה. שלושה תחומים מרכזיים זוהו כמשמעותיים עבור הנחקרים: יחסים משמעותיים, משימות תעסוקה משמעותיות וסביבה תומכת. כמו כן, מהראיונות עלתה החשיבות ביצירת קשר בין האנשים על בסיס של אמון, עזרה הדדית, הרגלי שיתוף וסולידריות.

הרמן ועמיתיה (Herman et al., 2005) ערכו מחקר במטרה להבין באיזו מידה החברים הנמצאים בקלאבהאוס מגדירים אותו כקהילה ומה מידת תחושת השייכות שלהם אליה. זאת מתוך נקודת מוצא המביאה בחשבון מצבים של בדידות חברתית וניכור שעיימם מתמודדים לעתים קרובות אנשים הסובלים ממחלות נפש. המחקר נערך על פי מתודולוגיה של "Concept mapping" במטרה ללמוד על רעיונות ותפיסות של חברים ואנשי צוות לגבי תחושת קהילתיות. אוכלוסיית המחקר

כללה 22 חברים ו-21 אנשי צוות השייכים ל-12 תכניות קלאבהאוס. המשתתפים דווחו כי תחושת ההשתייכות מתפתחת בזכות ההתחלקות ברגשות, רמת ההשקעה הרגשית, איכות הקשר החברתי וההשתתפות באירועים משותפים.

מספר מחקרים השוו בין יעילות הקלאבהאוס כמסגרת תעסוקתית לעומת תוכניות תעסוקתיות אחרות. במחקר משנת 2006 השוו מאסיאס ועמיתיה (Macias, Rodican, Hargreaves, Jones, Barreira, & Wang, 2006) בין תוכניות המשלבות תעסוקה ותאום טיפול אינטנסיבי (ACT) לבין תוכניות קלאבהאוס מוסמכות. במדגם היו 58 חברים בקלאבהאוס ו-63 אנשים שהשתתפו בתוכניות האחרות. מדדי ההשוואה היו: רמת השילוב של המשתתפים בעבודה בשוק החופשי, מספר שעות העבודה, וגובה ההכנסה. לאחר מכן נבדקו מידת המחויבות, התמדה, ותוצאות התעסוקה לאור מאפייני רקע של האנשים, העדפות ושירותים שהתקבלו. נמצא כי חברי קלאבהאוס עבדו יותר ימים בשנה, יותר שעות שבועיות וקיבלו שכר גבוה יותר לעומת הנבדקים בקבוצה השנייה. עוד נמצא כי נבדקי הקבוצה השנייה גילו רמת מחויבות והתמדה גבוהים יותר. ממצאים דומים דווחו ע"י שוננבאום ועמיתיו (Schonebaum, Boyd, & Dudek, 2006) שביצעו מחקר דומה ולא מצאו הבדלים משמעותיים בין הקבוצות לגבי מדדי הצלחה בשילוב תעסוקתי, למעט שכר גבוה יותר בקרב חברי קלאבהאוס.

מחקר מאוחר יותר (Pernice-Duca & Onaga, 2009) התמקד בקשר בין רשת חברתית לבין תהליך ההחלמה עבור משתתפים בתוכנית קלאבהאוס. אוכלוסיית המחקר הייתה 221 חברים, השייכים ל-15 תכניות קלאבהאוס. המשתתפים רואיניו פעמיים בהפרש של 14 חודשים. תוצאות המחקר מדגישות את חשיבות המבנה והאיכות של הרשתות החברתיות לקידום תהליכי החלמה של חברי קלאבהאוס. המחקר הראה כי מאפייני הרשת החברתית, בהם גודל הרשת, מידת התמיכה ובמיוחד ההדדיות בקשרים הבינאישיים נמצאו קשורים להחלמה. מחקר חדש יותר (Biegel, Pernice-Duca, Chang & D'Angelo, 2012) הצביע על מרכזיותה וחשיבותה של רשת חברתית של עמיתים-מתמודדים בקלאבהאוס, במדגם אקראי של 126 חברי קלאבהאוס. המחקר העלה כי מעל 60% מהנחקרים כללו עמיתים ברשת החברתית הכללית שלהם. אנשים אלה הראו שביעות רצון גבוהה יותר ממוצע עם עמיתים לעומת לא-עמיתים, והעידו על איכות גבוהה יותר של חיים חברתיים. שליש מהנחקרים כללו ברשת החברתית שלהם חברים ו/או צוות מהקלאבהאוס עצמו. בקרב חברים שכללו ברשת החברתית שלהם אנשי קלאבהאוס נמצא מספר גבוה פי שניים של ביקורים בקלאבהאוס, תקופת חברות ארוכה יותר ומידת הסתמכות גבוהה יותר על אחרים. ממצאים אלה, לצד ממצאים ממחקרים נוספים (Coniglio, Hancock, & Ellis, 2012; Carolan, Onaga, Pernice-Duca, & Jimenez, 2011), מוסברים בכך שהקלאבהאוס נתפס כמקום המספק תמיכה חברתית ותמיכת עמיתים מבלי שיזוהו בו בהכרח אלמנטים ספציפיים או אנשים ספציפיים: מבנה הסביבה של הקלאבהאוס, השייכות הרחבה לקהילה ולמערכת של תמיכות, היא

שמאפשרת תחושת לכידות ואחוזה. מחקרים אלה תורמים להבנת חשיבותה של רשת-חברתית ותמיכה בתהליכי החלמה, כמרכיבים מאפיינים מרכזיים במודל הקלאבהאוס.

ניתן לסכם כי מחקרים ראשוניים הצליחו לזהות ולהמשיג את מרכיבי המפתח של מודל הקלאבהאוס, העידו על נאמנות לעקרונות ה-ICCD כמדד לסיכויים לזכות בהסמכה (Wang et al., 1999) והעידו על כך שהסטנדרטים שהוגדרו יכולים לשמש מדד לאיכות השירותים המבקשים לפעול לפי המודל ולרמת התפקוד שלהם (Macias et al., 2001). מחקרים מאוחרים יותר עסקו בבדיקת תוצאות מבחינת מרכיבי החלמה, האיכויות המיוחסות לתכנית על ידי משתתפים, והמימדים החברתי והתעסוקתי: נמצא כי לקלאבהאוס פוטנציאל לקידום העצמה אישית, לצד אתגרים במימושה בפועל (Warner et al., 1999; Mowbray et al., 2006), ונמצאו שלושה מרכיבים שנתפסו כמשמעותיים בתרומתם לחברים: יחסים משמעותיים, משימות תעסוקה משמעותיות וסביבה תומכת. מחקרים נוספים תמכו בממצאים אלו, בהם הודגשה חשיבותן של מערכות יחסים המבוססות על אמון, עזרה הדדית וסולידריות (Norman, 2006), ודווח כי תחושת ההשתייכות מתפתחת בזכות התחלקות ברגשות, רמת השקעה רגשית, איכות הקשר החברתי והשתתפות באירועים משותפים (Herman, et al., 2005). תמיכה נוספת לקידום מרכיבים חברתיים של החלמה בעזרת הקלאבהאוס ניתן למצוא במחקרים שהעידו על חשיבות המבנה והאיכות של הרשתות החברתיות לקידום תהליכי החלמה של חברי קלאבהאוס. מאפייני הרשת החברתית, בהם גודל הרשת, מידת התמיכה ובמיוחד ההדדיות בקשרים הבין-אישיים נמצאו קשורים להחלמה (Pernice-Duca & Onaga, 2009). מרכיב מרכזי בהשפעה החברתית של הקלאבהאוס הוא המגע עם עמיתים ומימד של שייכות רחבה לקהילה המספקת תמיכות (Coniglio et al., 2012; Carolan et al., 2011). בהיבט התעסוקתי ממצאים מצביעים על יתרון לקלאבהאוס לעומת תכניות אחרות, בעיקר במדדים של מספר ימי עבודה בשנה, מספר שעות שבועיות וגובה שכר (Macias et al., 2006; Schonebaum et al., 2006).

מודל הקלאבהאוס בישראל

במהלך עשרים השנים האחרונות נעשו מאמצים של קבוצות רבות של אנשים מישראל לפתח קלאבהאוס בישראל (טלר, 2008). בשנת 2000 יצאה משלחת ישראלית לביקור ב-Fountain House בניו-יורק והוחלט כי יש לנסות ולהביא את המודל לישראל. בתחילת שנת 2004 הוקמה קבוצת עבודה שכללה מתמודדים, אנשי עסקים, אנשי מקצוע, נציגת משפחות ונציגת משרד הבריאות, שמטרתה לבצע את ההכנות הנדרשות לקראת פתיחת תכנית קלאבהאוס. הוקמה עמותה ציבורית כתשתית ארגונית והקבוצה עסקה בלמידת המודל, חיפוש מקום מתאים, שיווק המודל במעגלים שונים, קבלת החלטות בנוגע לתקציב, קבלת חברים, אנשי צוות, אדמיניסטרציה, תרומות וכד'. בשנת 2004 נפתח הקלאבהאוס הראשון, "עמית" בנצרת עילית שמונה כיום כ-90 חברים (מהם כ-25 במסגרת חברתית במיקום נפרד בעפולה). החברים והצוות מובילים את הקלאבהאוס לקראת

המשך פיתוחו על מנת לאפשר לחברים ולמצטרפים חדשים מקום משמעותי ומאתגר לעתיד טוב יותר. כמו כן הקלאבהאוס נמצא בקשר מתמשך עם ארגון ה-ICCD ומקבל ממנו הדרכה.

בסוף 2007 החלה חברת בית אקשטיין, כארגון המפתח שירותי שיקום בקהילה, לפתח קלאבהאוס במימון המוסד לביטוח לאומי ומשרד הבריאות. לצורך כך גויסה מנהלת לתכנית ורואיינו 20 מתמודדים זכאי סל שיקום שהיו מעוניינים לקחת חלק בהקמת המודל והובלתו יחד עם אשת-מקצוע, מתוכם 12 חברים הצטרפו לצוות המוביל של פיתוח הקלאבהאוס. 10 מהם סיימו את השלב הראשון בתהליך שארך 9 חודשים, וכלל פגישות שבועיות בנות 3 שעות. הצוות המוביל שם לעצמו למטרה ללמוד מהמודל הבינלאומי ולפעול לקראת יישומו. בשלב הראשון הם עסקו בהבניית הקבוצה ובהמשך בלמידה של המודל עצמו, בעזרת קריאת חומרים תיאורטיים ומחקריים, במקביל לפעילויות שנועדו לגיבוש הקבוצה. בסוף 2008 החלו להיקלט חברים, והוצב יעד מספרי ראשוני של 48 חברים. הצוות המוביל היה שותף לבחירת המבנה עבור הקלאבהאוס ותכנונו, אשר שופץ על-ידי חברת בית אקשטיין. לאחר שיפוץ המבנה המיועד חלו עיכובים בפתיחת המקום שמקורם בהדרה קהילתית: אנשי השכונה, בעלי עסקים שטענו כי פתיחת המקום תפגע בפרנסתם, ועיריית חדרה הביעו התנגדות להפעלת התכנית במקום המיועד. במהלך פברואר 2009 אישרו שתי ערכאות משפטיות את פתיחת המקום: בית המשפט לעניינים מקומיים בחדרה קבע כי ההתנגדות לפתיחת המקום היא פסולה ואישר את פתיחתו. בהמשך לכך דחה גם בית המשפט המחוזי את בקשת הועדה המקומית וראש העיר לעכב את פתיחת המקום (אזרחי, 2009). ב- 1/1/2009 נכנס הקלאבהאוס למבנה שיועד לו במרכז העיר חדרה, שם הוא פועל עד היום.

עם פתיחת קלאבהאוס "בראשית" החל הליווי המחקרי להערכת התכנית. צוות מחקר הערכה בניהולו של פרופ' דיויד רועה מאוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, החוג לבריאות נפש קהילתית, המרכז להכשרה ולחקר שירותים ומדיניות בתחום בריאות הנפש הקהילתית, מלווה את התכנית מאז פתיחתה במהלך שלוש השנים האחרונות.

מטרות המחקר

מטרת מחקר ההערכה הינה ללמוד על התהליך והתוצאות של הקלאבהאוס. מטרה נוספת של המחקר הנוכחי, המלווה פרויקט שנמצא בראשיתו, הינה ללוות את גיבוש המודל, תוך כדי למידה משותפת, יצירת ידע ומתן משוב מתמיד. גישה מחקרית זו מקורה במחקר משותף (Participatory action research), הרואה בהערכת המחקר תהליך דינאמי, שבו איסוף הנתונים נעשה בשיתוף פעולה עם השירות וכך גם מתקבל מידע, ונוצר ידע המסייע לשירות להתאים את עצמו תוך כדי התהליך. במחקר מסוג זה הנחקרים הינם שותפים אקטיביים ביצירת הידע ובמקרים רבים הם גם פעילים באיסוף הנתונים (George, Daniel & Green, 1999).

מידע זה חשוב הן לעיצובו של הפרויקט והן ליישום עתידי של השרות, על מנת לספק מידע מבוסס מחקרית על התאמות שצריכות להיעשות לשיפור אפקטיביות השרות כמו גם כדי להבנות את המשך ההערכה של השרות ולבדוק האם התכנית הנוכחית יכול להוות מודל לתכניות עתידיות. המחקר שבוצע במהלך שלוש שנות פעילותו הראשונות של הקלאבהאוס התמקד בשלושה מימדים: יישום, תהליך, ותוצרים של הקלאבהאוס:

- יישום: האם הפרויקט ישים - האם הצליח לקום ולתפקד?
- תהליך: איתור תהליכים משמעותיים, דילמות, גורמים מעכבים ומסייעים בתהליך ההקמה והפיתוח.
- תוצרים: מהי השפעת הקלאבהאוס על מימדי תוצאה מרכזיים ורלוונטיים מבחינת החברים: תעסוקה, שיעור משתתפים פעילים, תמיכה חברתית, איכות חיים והחלמה. תוצאות נוספות נובעות מניתוח איכותני ומתייחסות לתהליכים אישיים של משתתפי התכנית וזיהוי המרכיבים המיוחסים לקלאבהאוס אשר תרמו לתהליכים אלו.

שיטה

המחקר הנוכחי נערך בשיטה של מחקר-פעולה משתף (Denzin & Lincoln, 1998), הרואה במחקר תהליך דינמי, במסגרתו כל בעלי העניין הם שותפים אקטיביים בכל השלבים, כולל הגדרת המדדים להצלחה, איסוף הנתונים ויצירת הידע, ושימוש בידע זה לשיפור יישום התכנית והתאמתה לתנאים בשדה (George, Daniel & Green, 1999). ניתן לראות תהליך מקביל בהתפתחות הקלאבהאוס ובתהליך המחקר המלווה, מבחינת חשיפה לדינאמיקה של למידה והתבוננות תוך עשייה (Schon, 1983), גילוי מתמשך המוביל להעמקה בסוגיות שמתבררות כמרכזיות בעשייה ובפיתוח התכנית. כך, דו"חות הביניים שפורסמו שיקפו נקודות ציון בהתפתחות התכנית וחיידו סוגיות להתמקדות בשלבים הבאים של המחקר. למשל, ההכרה ההדרגתית בחשיבות סגנון העבודה בקלאבהאוס, המלווה באתגרים ודילמות מקצועיות, הובילה להעמקת הלמידה מנקודת המבט של אנשי הצוות.

משתתפים

כל משתתפי התכנית ואנשי הצוות בקלאבהאוס לאורך תקופת מהווים את אוכלוסיית המחקר, ולקחו בו חלק בדרכים שונות. ההיענות להשתתפות בריאיונות האישיים הייתה גבוהה, וניכר כי המרואיינים שיתפו בחווייתם ברצון ומתוך גילוי לב. בסך הכל רואיינו 26 חברי קלאבהאוס, וותיקים וחדשים, ו-4 אנשים סירבו להתראיין. בנוסף, רואיינו כל אנשי הצוות, אם בריאיונות פרטניים (מנהלת השירות, מדריכים), שיחות עדכון (מנהלת השירות), או דיונים בקבוצות של שלושה (מדריכים).

ההיענות למילוי השאלונים הייתה נמוכה יותר בהשוואה להשתתפות בריאיונות, בין השאר מתוך חשש לפגיעה בפרטיות, קושי להתרכז, או מצב נפשי כללי של הימנעות. המשתתפים מילאו שאלונים בשני מועדים, אך הייתה היענות נמוכה יותר במועד השני, מסיבות אלה ובגלל היעדרות או יציאה לעבודה, ובסופו של דבר התקבלו 50 שאלונים בזמן 1, ו-29 שאלונים בזמן 2. כמו כן, תהליך מילוי השאלונים התבצע במספר שלבים בהם אנשים חדשים הצטרפו לקלאבהאוס.

כלי המחקר

הערכת הקלאבהאוס נעשתה באמצעות מערך משולב של איסוף וניתוח הנתונים: מערך כמותי ומערך איכותני.

המערך הכמותי

המערך הכמותי העריך באמצעות סולמות סטנדרטיים את השפעת ההשתתפות בתכנית על מדדי התוצאה החלמה, איכות חיים, ותמיכה חברתית. השאלון כלל גם ארבע שאלות ספציפיות לגבי השתתפות בקלאבהאוס, שנוסחו לצורך מחקר זה בנושאים פנאי וחברה, עבודה, מגורים, ולימודים. בנוסף, נאספו נתונים כמותיים לגבי מספר חברים ואנשי צוות; שיעורי עזיבה; שיעור המועסקים;

שיעורי השתתפות בפעילויות הקלאבהאוס בתחומי תעסוקה, פנאי, ולימודים; ונתונים סוציו-דמוגרפיים. להלן תיאור מדדי התוצאה בהם התמקד המערך הכמותי:

מדדים סוציו-דמוגרפיים: שאלון זה כולל את המשתנים מין, גיל, מצב משפחתי, דת, ארץ לידה, מקום מגורים, השכלה ומצב סוציו-אקונומי.

תמיכה חברתית: התמיכה החברתית הוערכה באמצעות השאלון Multidimensional Scale of Perceived Social Support (MSPSS. Cecil, Stanley, Carrion & Swann, 1995) הבודק את התמיכה החברתית על פני שלושה מימדים- משפחה, חברים ואחרים משמעותיים (ראה נספח 1). השאלון כולל 12 פריטים שנמדדו על סולם בן 7 רמות. מהימנותו הכללית של השאלון המקורי נמצאה גבוהה (אלפא של קרונבך = 0.91-0.94), וכך גם המהימנויות של מימד המשפחה (0.92-0.95); מימד החברים (0.89-0.95); ומימד האחרים המשמעותיים (0.85-0.93) (Cecil et al., 1995).

איכות חיים: שאלון זה (MANSA. Priebe, Huxley, Knight & Evans, 1999) הינו גרסה מקוצרת לשאלון לנקסטיר לפרופיל איכות חיים (LQLP) (ראה נספח 2). השאלון מורכב מ-12 פריטים המעריכים את איכות חייו של האדם בתחומי חיים שונים כגון עבודה או מגורים, בסולם הנע בין 1 (לא יכול להיות יותר גרוע) ל-7 (לא יכול להיות יותר טוב). מהימנות אלפא של קרונבאך היא 0.74 והתוקף נמצא מעל 0.83 כאשר הממוצע היה 0.94 (Priebe et al., 1999).

החלמה: החלמתם של החברים הוערכה באמצעות גרסה מקוצרת בת 20 פריטים של "שאלון הערכת החלמה" (Recovery Assessment Scale:RAS. Corrigan, Giffort, Rashid, Leary, & Okeke, 1999) (ראה נספח 3). השאלון מדרג את ההסכמה עם היגדים כגון "יש לי רצון להצליח" או "אני אוכל להתמודד אם אחלה שוב" על סולם בן חמש דרגות (1=מאד לא מסכים, 5=מסכים ביותר), והוא נמצא מהימן ותקף (Corrigan et al., 1999).

המערך האיכותני

המערך האיכותני במחקר מתבסס על פרדיגמת הפנומנולוגיה, שלפיה אין אמת אחת או מציאות אובייקטיבית אחת, אלא שהעולם האנושי מורכב מריבוי של מציאויות סובייקטיביות (Lincoln & Guba, 1985; Van Manen, 1997). המחקר האיכותני מנסה להבין את המציאות או התופעה הסובייקטיבית על ידי בחינת תהליכים, אינטראקציות, קשרי גומלין ומשמעויות כפי שהם נחוים ומתפרשים על ידי משתתפי המחקר. התמקדות זו של השיטה האיכותנית בתהליכים שעוברים המשתתפים, בחווייתם האישית ובנקודת מבטם, מאפשרת להשלים ולהעשיר את המידע הנאסף בשיטות כמותיות. המחקר הנוכחי עשה שימוש בשיטה האיכותנית של ראיון עומק חצי-מובנה, על מנת ללמוד על חווייתם של חברי הקלאבהאוס, להבין את משמעות הקמת הקלאבהאוס

וההשתתפות בו עבורם ולחשוף את נקודת מבטם של חברים ואנשי צוות לגבי תהליכים מרכזיים בתהליך ההקמה והפיתוח של התכנית. לצורך איסוף הנתונים נבנה מדריך ראיון ובו מספר שאלות פתוחות עיקריות וכן שאלות המשך המיועדות להרחבת התשובה (ראה נספח 4). המדריך כלל שאלות לגבי שלבים במהלך ההשתתפות בקלאבהאוס; מניעים וסיבות לבחירה בתכנית; הזמנה להתייחס לסוגי פעילות שבהן לוקחים חלק; תחושת המשתתפים לגבי השייכות למקום; מטרותיהם; גורמים שמסייעים, מעכבים ומשפיעים על התהליך האישי שלהם בקלאבהאוס; ורצונות לעתיד לגבי עצמם כמשתתפים ולגבי התכנית עצמה.

הראיונות התקיימו בקלאבהאוס. בתחילת הראיון הוסברו מטרות המחקר והראיון והתקבלה הסכמה להקלטת הראיון. בנוסף, איסוף הנתונים במערך האיכותני כלל ראיונות עם אנשי צוות, תצפיות, ניתוח תוצרים, תיעוד פעילויות ושיחות עם גורמים משמעותיים המלווים ומעורבים בתהליך (ביטוח לאומי, משרד הבריאות, בית אקשטיין), כולל השתתפות בפגישות ועדת ההיגוי. הראיונות עם החברים תומללו במלואם והושמטו מהם פרטים מזהים, וכן תועדו מאפיינים לא מילוליים של הראיון. הראיונות עם אנשי צוות הוקלטו ותומללו או סוכמו בכתב.

מלבד הראיונות עם חברים ואנשי צוות, התקיימו במסגרת המערך האיכותני 17 תצפיות באספות קהילה; 2 תצפיות בקורס הכנה לעבודה; תצפית בקורס סינגור עצמי; כ-30 תצפיות בפעילויות יום העבודה; ביקורים ושיחות עדכון; וכן עיון בתוצרים כגון עיתון קהילה, לוח מודעות, וסיכומי אספות ודיונים. נערך תיעוד מפורט של הפעילויות והתהליכים הנצפים.

יצוין כי איסוף הנתונים האיכותניים והכמותיים במסגרת מחקר משתתף מסוג זה, מאפשר מעקב לאורך זמן גם דרך שיחות אקראיות, הכרות ושיח עם חברים וצוות במהלך ביקורים. נוכחות החוקרים בקלאבהאוס הפכה אותם לדמויות מוכרות עבור חלק מהחברים, עימם נוצר קשר בלתי פורמאלי שאפשר מבט מתמשך על תהליכים אישיים. גם חברים חדשים התעניינו לעתים קרובות בתפקידם של החוקרים ושיתפו בהתנסותם עם הקלאבהאוס. האפשרות להיות חלק מההוויה של הקלאבהאוס, ותוך כך לצפות, לשמוע, ולהכיר את ההתנהלות מבפנים, היוותה בסיס לשיתוף פעולה חיובי ותרמה תרומה ממשית למחקר ולידע הנאסף.

ניתוח הנתונים

נעשה שימוש בסטטיסטיקה תיאורית (לדוג' חישובי שכיחויות או ממוצעים) עבור הנתונים הכמותיים ביחס למספר החברים ומאפייניהם הדמוגרפיים; שיעורי עזיבה וסיבות לעזיבה; שיעורי השמה, ועוד. הנתונים מהשאלונים נותחו באמצעות תוכנת SPSS להפקת סטטיסטיקה תיאורית ולבדיקת הבדלים בין שני זמנים.

הנתונים האיכותניים שהתקבלו מהראיונות עם החברים והצוות ומהתצפיות נותחו באמצעות ניתוח תוכן, ותהליך הניתוח, שתוקף בעזרת טריאנגולציה בין חוקרים שונים בצוות, הוביל לזיהוי

תמות מרכזיות העוסקות בסוגיות שונות הנוגעות לפעילות הקלבהאוס. בפרט, התמות עוסקות בתהליכים וסוגיות ברמה הפרטנית, הצוותית והקהילתית; בדילמות, גורמים מעכבים ומסייעים, וכן בהשפעת התהליך על החיים מחוץ לקלבהאוס. התמות יוצגו בפרק הממצאים בליווי ציטוטים רלוונטיים, המעגנים את התמה בנתונים ומדגימים את הפרשנויות השונות.

סוגיות אתיות

במחקר השתתפו אנשים שהביעו נכונות והסכמה להתראיין ו/או למלא שאלונים. צוות המחקר הוצג והציג עצמו פעמים רבות באסיפות קהילה, לטובת הכרות עם חברים ואנשי צוות שהצטרפו לאורך תקופת המחקר. הודגשה השתתפות וולונטרית, האפשרות להפסיק השתתפות בכל שלב והוצג דף הסבר לגבי המחקר המפרט נושאים אלה ואפשרות ליצירת קשר עם צוות המחקר. המשתתפים שהסכימו להשתתף התבקשו לחתום על טופס הסכמה מדעת (ראה נספח 9). לשמירת הפרטיות והסודיות, כל הנתונים נאספו בצורה אנונימית וזאת על ידי שימוש בשמות בדויים או מספרים בזמן כתיבת ופרסום עבודת המחקר. המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה הפקולטטית.

ממצאים

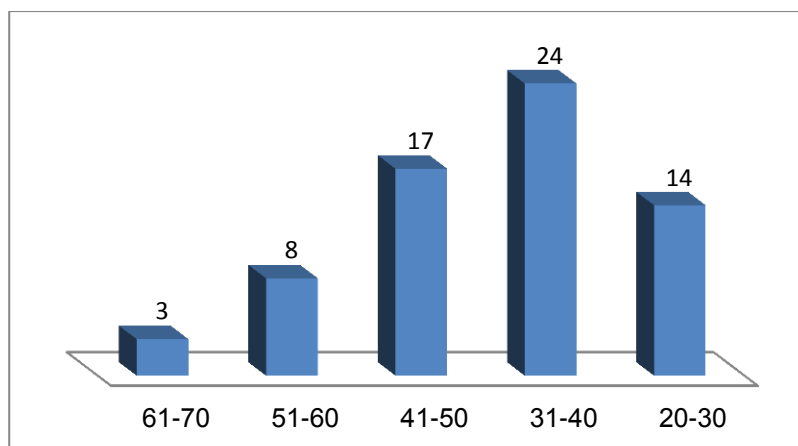
פרק הממצאים מתייחס לנתונים שנאספו לאורך כשלוש שנים וחצי, במהלך תקופת ליווי הקלבהאוס. הממצאים מובאים בשלושה חלקים: חלק תיאורי, חלק כמותי וחלק איכותני. **בתיאור התכנית** יובאו נתונים מספריים ודמוגרפיים, ותיאור התפתחות מבנה התכנית והצוות, קרי צוות עובדים ומתנדבים; מבנה סדר היום; לוח זמנים יומי; פעילויות נוספות; ויחידות העבודה. לאחר מכן יוצג ניתוח יישום התכנית על-פי התאמה למודל הקלבהאוס. במסגרת **הממצאים הכמותיים** יוצגו תוצאות השוואת מדדי התוצאה השונים על פני שני הזמנים. **הממצאים האיכותניים** יכללו תמות מרכזיות שעלו מתוך הראיונות עם חברים ועם אנשי צוות.

תיאור התכנית

נתונים מספריים ודמוגרפיים

התפתחות הקלבהאוס נעשתה באופן הדרגתי, הן מבחינה מספרית, והן מבחינת גיבוש מבנה התכנית והצוות. בתום שנת הפעילות הראשונה מנה הקלבהאוס 40 חברים וארבעה עובדים, בתום השנה השנייה היו 69 חברים ושבעה עובדים וכיום (יוני 2012) עומד מספר החברים על 66, מתוכם 37 גברים (56%) ו-29 נשים (44%) ושבעה אנשי צוות. מרבית חברי הקלבהאוס (51%; 77%) הם תושבי חדרה, ו-15 (23%) מתגוררים בישובים אחרים, מהם 6% בקיבוצי הסביבה. טווח הגילאים נע בין 23-70, ומפורט לפי קבוצות גיל **בתרשים 1**. ניתן לראות כי רוב החברים נמצאים בטווח הגילאים 31-50.

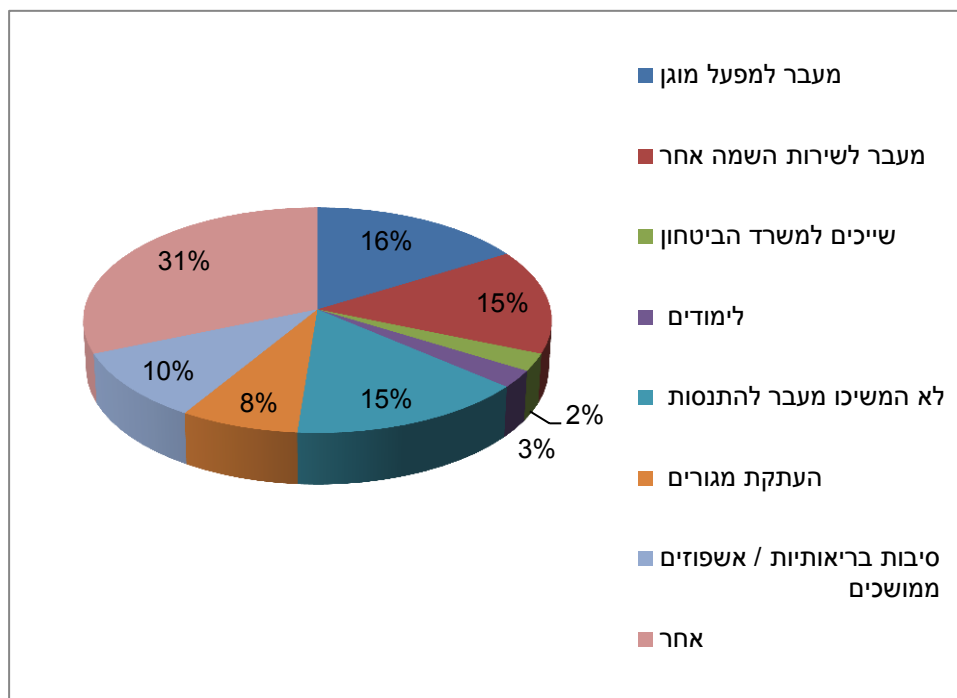
תרשים 1: חברי הקלבהאוס לפי קבוצות גיל, יוני 2012



רובם המוחלט של חברי הקלבהאוס (49%; 73%) הם רווקים, והיתר גרושים (9%; 14%) או נשואים (8%; 13%). חברי הקלבהאוס הופנו לתכנית על-ידי גורמים שונים. רובם (38%; 57.5%) הופנו על-ידי צוותי מסגרות דיור בקהילה (דיוק מוגן או הוסטל). 18 (27.3%) הופנו על ידי בתי חולים או מרפאות בריאות הנפש, 4 (6.1%) הופנו על ידי משרד הבריאות במסגרת ועדת סל שיקום, 4 (6.1%) הופנו ע"י קיבוצים, והשאר (2%; 3%) פנו באופן עצמאי.

רוב החברים בקלבהאוס (44% ; 67%) מוגדרים כ"פעילים", כלומר הם מגיעים למסגרת באופן קבוע. 14 חברים (21%) הם "פעילים חלקית", כלומר מגיעים לקלבהאוס בתדירות מופחתת, ו-8 (12%) מוגדרים כ"לא פעילים", כלומר נמצאים בתקופת היעדרות מסיבות שונות ונשמר עימם קשר קבוע בהיעדרם. מספר לא מבוטל של אנשים נקלטו בקלאבהאוס בתקופת המחקר ולאחר מכן עזבו (כ-80 אנשים). **תרשים 2** מציג את הסיבות לעזיבה.

תרשים 2: סיבות לעזיבת הקלאבהאוס



ניתן לראות כי כשליש מהחברים עזבו כיוון שעברו למסגרת תעסוקתית או לימודית אחרת; 15% לא המשיכו מעבר להתנסות; 10% עזבו מסיבות בריאותיות; והשאר עזבו מסיבות אחרות.

התפתחות מבנה התכנית והצוות

הפעילות בקלאבהאוס התארגנה החל מינואר 2009 סביב שש יחידות המרכזות תחומי פעילות מסוגים שונים (לפירוט היחידות ופעילותן, ראה סעיף 7.א.3.). נציג להלן את השלבים בהתפתחות הרכב הצוות, מבנה סדר היום ולוח הזמנים היומי לאורך תקופת המחקר.

צוות, עובדים ומתנדבים

תהליכי גיוס עובדים השתנו עם המעבר בין שלבים בהתפתחות הקלאבהאוס. בשלב הראשון ראיין הגרעין המייסד באופן קבוצתי מועמדים לעבודה, יחד עם מנהלת התכנית. הצוות הכין שאלות וקיים דיון יחד עם המועמד/ת. דרך זו התגלתה כבעייתית, הן עבור חברים שחשו לא בנוח עם האחריות לגיוס עובדים, והן עבור מועמדים שנחשפו למפגש רב-משתתפים שבו כל אחד מתעניין בהיבטים שונים ומתבטא בצורה שונה. לפיכך הוחלט ליישם שיטה שונה, שבה מנהלת התכנית

מראינת מועמדים יחד עם אחד מנציגי החברים, ולאחר מכן מעבירים את ההכרעה לאסיפת הקהילה. בשלב השלישי, לאור הלמידה בהכשרה בלונדון, הוחלט לעבור לשיטה המקובלת בתכניות קלאבהאוס אחרות: המועמד/ת מופיע בפני אסיפת קהילה ומציג את עצמו בדרכו האישית, יש מקום לדיון ושאלות ולבסוף הקהילה מכריעה בהצבעה על קבלת המועמד/ת. יצוין כי מנהלת התכנית מקיימת "סינון" ראשוני של מועמדים לפני הופעת מועמד בפני הקהילה.

הקלאבהאוס נפתח עם צוות שכלל מנהלת ומדריכה. במהלך השנה הראשונה התרחב הצוות וכלל ארבע מדריכות: אחראית יחידת השמה ושלוש מדריכות המתחלקות באחריות על שאר היחידות. עם גדילת המקום והרחבת הפעילות בשנה השנייה והשלישית עלה צורך בגיוס עובדים נוספים ובחלוקת פעילות היחידות בין המדריכות. כיום הצוות כולל 5.5 משרות, כל מדריך/ה בצוות אחראי על אחת היחידות, וחברים קבועים ומתחלפים פעילים ביחידות השונות על פי בחירתם. בנוסף השתלב בקלאבהאוס מדריך מתנדב המנחה שלוש קבוצות החל מהשנה הראשונה ועד היום, שולבו ארבעה מנחים חיצוניים בפריילנס וכן מנחים בהתנדבות, בהם חברי קלאבהאוס. רוב אנשי הצוות, למעט אחת, אינם מגיעים מרקע של מקצוע טיפולי, ולמעשה הוכשרו במקום. תפקידי צוות הקלאבהאוס כיום מתחלקים כיום באופן הבא:

מנהלת (במשרה מלאה)

מדריכה, אחראית תחום תעסוקה (היקף: 75% משרה)

מדריכה, אחראית השמה (היקף: 75% משרה)

מדריכה, אחראית יח' תקשורת (היקף: 75% משרה)

מדריכה, אחראית יח' תפעול וקייטרינג (היקף: 75% משרה)

מדריכה, אחראית יח' עסקית ופעילות חברתית (היקף: 100% משרה)

מדריכה, אחראית שיווק והסברה (50% משרה)

סה"כ: 5.5 משרות.

בנוסף מועסקים בשכר בתנאי פריילנס 4 מנחים חיצוניים: מדריכה במוסיקה (פעם בשבועיים); מנחה קב' תיאטרון זוגיות ומיניות (פעם בשבועיים); מדריכה בציור (הדרכה לסירוגין על ידה ועל-ידי מדריך מהקלאבהאוס); מנחה קב' חשיבה חיובית (פעם בשבועיים).

פעילים בהתנדבות כיום שני אנשים: מתנדב שמלווה את הקלאבהאוס קרוב לשלוש שנים, מנחה שלוש קבוצות (תקשורת בין-אישית, אקטואליה וכלכלה, ורפואה משלימה) ומדריך בטיולים. מתנדבת שהצטרפה השנה (2012) היא אמו של אחד המדריכים בקלאבהאוס. היא מסייעת ומדריכה בבישול ביחידת הקייטרינג ומסייעת בפיתוח קשרי קהילה (גיוס מנחים בהתנדבות ועוד).

מבנה סדר היום ושינויים במהלך תקופת המחקר

סדר היום בקלאבהאוס נקבע על ידי חבריו יחד עם הצוות (ראה נספח 5. סוגי הפעילויות השונים יפורטו בהמשך). המקום נפתח בשעה 9:30 על-ידי איש-צוות. במהלך השנה הראשונה פתיחת

הקלאבהאוס נעשתה על-ידי אחד/ת החברים, לפני הגעת הצוות. עקב חיכוכים ומאבקים בין חברים הוחלט שאיש צוות יפתח את המקום, אך כי ניתן להחזיר את תפקיד הפתיחה לחבר, כך שתיעשה בשעה שבה מגיעים גם אנשי הצוות. נראה כי יש משמעות לכך שחבר קהילה יהיה אחראי לפתיחת המקום.

סדר היום עבר כמה שינויים לאורך תקופת המחקר, הן מבחינת שעות הפתיחה והן מבחינת לוח הזמנים היומי. בשלב ראשוני המקום נפתח במשך חמישה ימים בשעות הבוקר ויומיים גם אחר הצהריים. בשלב הבא התווספה פעילות גם בימי שישי (כ-3 שעות). פעילות זו הייתה חברתית בעיקרה, וכללה משימות סביב הכנת חלות וקבלת שבת, פעילות חופשית ואסיפת סוף היום. בפועל לא הגיעו אנשים רבים בימי שישי, ונוצר דיון בקהילה סביב הקושי לקיים פעילות עבור משתתפים מעטים (3-5), שעבורם יש לה חשיבות רבה. לאורך דיונים ממושכים התקשו חברי קהילה לקבל את עמדת המנהלת, שלא ראתה אפשרות להמשיך לשאת בהוצאות הפעלת המקום וההשקעה הנדרשת בהשתתפות כה דלה. למרות שלא הושגה הסכמה, הוחלט לאחר כשנה להפסיק את פתיחת המקום בימי שישי. צוין כי ההחלטה לוותה בכעס והאשמה, במיוחד כלפי מנהלת התכנית. כיום המקום פועל חמישה ימים בשבוע, עם שלושה ימים ארוכים (עד השעה 18:00) ויומיים קצרים המסתיימים ב- 14:00 וב- 15:00 בהתאמה.

מימד מרכזי שהשתנה בשנה השלישית במבנה לוח הזמנים של הקלאבהאוס נוגע לשילובה של ארוחת צהריים, המהווה מוקד של תעסוקה (תכנון תפריט, בישול והכנה, קבלת הזמנות וגביית כספים, הגשה, ארגון וניקוי המטבח) ושל התכנסות לא פורמאלית. בשלב ראשון החלו לקיים ארוחת צהריים פעמיים בשבוע, ולמרות חששות הצוות לא דווח על קשיים בהטמעה. כעבור מספר חודשים, עם התפתחות המסגרת ובעקבות הצלחת הניסיון, הוחלט לקיים ארוחת צהריים מידי יום, שינוי שהתקבל בברכה ותמיכה באספת הקהילה. ארוחה יומיומית מספקת תעסוקה לחברים רבים, וכן הזדמנות למפגש משותף לכלל החברים והצוות. בנוסף, מיקומה של ארוחת הצהריים בלוח הפעילות, כנקודת מעבר בין סוגי פעילויות שונים, משמעותי במיוחד מכיוון שהיא מאפשרת לאמץ הרגלים של יום עבודה רגיל, שבו נהוג לאכול רק בשעת הצהריים. ניתן לראות את השינוי כמשקף תהליכי נורמליזציה של סדר היום בקלאבהאוס והתקדמות לקראת התאמה למודל ICCD.

יום ניקיון : מתקיים אחת לחודש, ומטרתו ניקיון כללי של הקלבהאוס. במשך כשעה וחצי לא מתקיימות פעילויות אחרות. החברים תוארו כמי שעברו תהליך הדרגתי לגבי ההשתתפות ביום הניקיון, מרתיעה והימנעות להשתתפות פעילה, בעלות ואחריות, ואף הנאה.

שבוע מכבד : יוזמה חדשה בקלאבהאוס שהוצעה על ידי אחד המדריכים היא שבוע מרכז המתקיים אחת לחודש, שבמהלכו פעילויות סביב נושא נבחר כגוןמוסיקה, עדות, או ספרים. החברים המעוניינים בכך שותפים להכנת הפעילות לאורך אותו שבוע יחד עם מדריך ולוקחים חלק פעיל בהפעלתו.

לוח-זמנים יומי

ההשתתפות בכל הפעילויות המופיעות בלוח-הזמנים נתונה לבחירתו האישית של כל חברי קהילה, והפעילויות פתוחות לכולם. חלק מהפעילויות פתוחות (בתשלום) גם למשתתפים חיצוניים. קבוצות בעלות מבנה של למידה לאורך שלבים דורשות התחייבות להשתתפות רציפה, ושתי קבוצות כללו גם תשלום סימלי של החברים, על-מנת להשלים את תקצוב הקבוצה וכדי ליצור מחויבות.

אסיפת בוקר : מונחית בכל יום על-ידי חבר קהילה ביחד עם מדריך, אשר מכינים אותה במשותף. אסיפת הבוקר מהווה מוקד של התכנסות בתחילת יום וכוללת דיון על נושאים שבהם עוסקת הקהילה, תכני העשרה (נגינה בגיטרה, הקראת בדיחות ועוד), עדכונים לגבי פעילויות מתוכננות, שינויים בלוח וכד'. האסיפה מסתיימת בשיבוץ מתנדבים לעבודה במילוי המשימות היומיות. לעיתים מתקיימת באספה פעילות בהנחיית חברים, כגון דיון בפרשת השבוע. חברים רבים ציינו כי הנחית אסיפת בוקר היוותה עבורם גשר למעורבות והזדמנות לביטוי עצמי ולחיזוק תחושת מסוגלות.

פעילויות בוקר מתמקדות בתעסוקה ובהשכלה. שעתיים ורבע מוקדשות לעבודה ביחידות ושעה נוספת מוקדשת להשכלה והעשרה בקבוצות, וכן לישיבות עבודה של היחידות (פירוט העבודה ביחידות וקבוצות הלמידה בהמשך). עד לשנה האחרונה פעילויות הבוקר כללו פעילויות של חברה ופנאי לצד פעילויות ההשכלה. לוח הזמנים החדש מנסה ליצור הפרדה בין שני התחומים, ופעילויות החברה והפנאי הועברו לשעות אחר הצהריים. כאשר ישנה פעילות העשויה להיות מסווגת הן כהשכלה והן כפנאי, קובעים את מיקומה בלוח לפי שיקולים פרקטיים ואחרים. בפועל לעתים קרובות ההבחנה בין פעילות פנאי לפעילות השכלה אינה חדה ובהירה, כפי שעולה גם מחוברת ההסברה של הקלאבהאוס, המגדירה את פעילות החברה וההשכלה תחת כותרת אחת, כ"בית ספר להשכלה ופנאי".

פעילויות אחר הצהריים : פעילויות הפנאי נפתחו בשלב הראשון פעמיים בשבוע וכיום שלושה ימים בשבוע מהשעה 14:00 עד 18:00. מתקיים מגוון של קבוצות המוקדשות לתחומי חברה ופנאי, כגון: תקשורת בין-אישית, סנגור עצמי, קורס זוגיות ומיניות, תיאטרון קהילתי, יוגה ועוד (פירוט בהמשך). בשעות אלו משולב "קפה האוס" בין הפעילויות, שבו יחידת הקייטרינג מציעה לכל הנוכחים בילוי משותף בפורמט של בית קפה, הכולל שתייה חמה וכיבוד קל. כמו כן מתקיימים בשעות אחר הצהריים פרום עובדים, ישיבת יחידת הקייטרינג, ואספת הקהילה השבועית (פירוט בהמשך). לאורך תקופת המחקר התקיימו פעילויות נוספות, כגון קבוצת החלמה והעצמה או קבוצת אקטואליה וכלכלה, שהסתיימו לאחר שנה או שנתיים, והונחו בחלקן על ידי מנחים בשכר ובחלקן על-ידי מתנדבים. כמה מהפעילויות בהתנדבות נעשו בהנחיית חברי קהילה, כגון קבוצת "חברים מקשיבים", שפתחה לחברים בלבד ללא נוכחות מנחה חיצוני או איש צוות, ופועלת מזה כ-3 שנים בהשתתפות רבים מהחברים. סיום פעילות היה לרוב מתוכנן, עם השלמת מספר מפגשים שנקבע מראש, אך היו פעילויות שהופסקו עקב מיעוט משתתפים או שינוי בנוכחות המנחים. סביב פעילויות הפנאי וההשכלה מתקיים לעיתים דיון לגבי תכני הפעילות או עצם קיומה. לדוגמה, מיעוט

משתתפים בקבוצת התיאטרון מחד, והיותה מענה משמעותי עבור חמשת החברים שכן השתתפו מאידך, היווה מוקד לדיונים באספת קהילה סביב שאלת קיום פעילות מעוטת משתתפים. מנהלת התכנית הציגה עמדה שמבקשת לאזן בין צרכים של מיעוט לבין צרכי הקהילה כולה במימון פעילויות ובבחירת פעילות הפתוחה גם למשתתפים מתחלפים, ולבסוף הוכרע לטובת סגירת קבוצת התיאטרון ופתיחת קבוצת מוסיקה שמושכת משתתפים רבים. רעיונות לפעילויות חדשות מגיעים הן מצד חברי הקהילה והן מאנשים חיצוניים. הרעיון מוצג באספה, ובמידה ומתעורר עניין מתקיימת הרשמה. כאשר היוזמה היא של חבר קהילה, החבר משתתף בעבודת התיאום וההכנה, וכאשר מדובר באדם חיצוני מנהלת התכנית מתאמת את הפרטים.

קורס מיניות וזוגיות מהווה מוקד משיכה לחברים רבים. ניתן לראות בפתיחתו תוצר של תהליך משוב ולמידה עם צוות המחקר, שהצביע על צורך במענה לתחום כעולה מממצאי המחקר, קרי, ביטויים של מיניות בערוצים בלתי לגיטימיים בתקשורת הבינאישית נתפסו כאינדיקציה לצורך של חברים בהזדמנויות ללמוד ולעבד את נושא המיניות והזוגיות. קורס המיניות והזוגיות נועד ליצור מרחב של ביטוי, למידה ומציאת ערוצים חיוביים למימוש צרכים אלה.

להלן דוגמאות נוספות לפעילויות שהתקיימו בשנה האחרונה בתחום ההשכלה והפנאי:

- ◆ קורס הכנה לעבודה: עוסק ברכישת מיומנויות תעסוקה באמצעות ידע תיאורטי וכלים פרקטיים להתמודדות בראיון עבודה ובדילמות מקצועיות. נעשה שימוש במשחקי חשיבה, סימולציות ועזרים מקצועיים. בהנחיית הקורס שותפים חברי קהילה מועסקים, מומחים חיצוניים, וצוות ההשמה (אחת לשבוע במשך 3-4 חודשים, בוקר) (ראה נספח 7).
 - ◆ קורס שיווק: מקנה מיומנויות שיווק – חשיבה יצירתית, כתיבה פרסומית, ביטוי עצמי, העלאת ביטחון עצמי, הכנת פרזנטציה שיווקית ועוד (אחת לשבוע במשך 3 חודשים בשעות הבוקר).
 - ◆ קורס בתקשורת ושפת גוף: פיתוח מודעות לתקשורת המועברת באמצעות שפת הגוף. קריאת שפת גוף של הסביבה ושלי, השפעת שפת הגוף על הרושם הראשוני, שיפור תקשורת באמצעות שפת גוף, חשיבות שפת הגוף בתעסוקה ועוד (אחת לשבוע, בוקר).
- בנוסף לפעילויות אלה מתקיימים בקלאבהאוס אירועים ופעילויות חברתיות מיוחדות, כגון: טיולים, יציאה לבילוי ולחוף הים, "יצירה למען הקהילה", מסיבות חג ועוד. לקראת אירועים מיוחדים מתגבשת קבוצת חברים האחראית על הפקת האירוע.

פעילויות נוספות

אסיפות קהילה: אסיפות של קהילת הקלאבהאוס מהוות מוקד של התכנסות, שיתוף והשתתפות, ומתאפיינות במתן מרחב של הזדמנות לשמוע ולהשמיע, כאמצעי לטיפול המעורבות של חברי קהילה. כאמור, באופן יומיומי מתכנסת הקהילה לאסיפת בוקר, ובימים ארוכים מתקיימת גם אספת צהריים המהווה גשר בין שני חלקי היום. במקביל, אסיפת קהילה מתקיימת אחת לשבוע על מנת למקד דיון בסוגיות ספציפיות (בנושאים שוטפים ועקרוניים כאחד) שדורשות שיתוף, משוב וקבלת החלטות בהצבעה על-ידי כלל החברים. אסיפת הקהילה מונחית ע"י חברי קהילה בשיתוף

הצוות. דוגמאות לנושאים שבהן עסקו אסיפות קהילה ניתן למצוא בסעיף הבא המתאר את צוות החשיבה.

צוות חשיבה : צוות החשיבה מהווה גלגול חדש של "הצוות המוביל" (או בהמשך - "הועד המנהל) – קבוצה של חברים שהיו פעילים בהקמת הקלבהאוס והיוו פורום קבלת החלטות בתקופה הראשונה לקיומו, ובהמשך העלו סוגיות, הצעות לפעילויות והמלצות בפני אספת הקהילה. הצוות המוביל הפסיק את פעילותו בשנה השנייה עקב חוסר נוחות מצד החברים, שהרגישו כי קיומו פוגע בשוויוניות בין החברים. בהמשך הוחלט בקהילה להקים מחדש צוות שהוגדר כצוות חשיבה, עקב צורך של קבוצת חברים פעילים להתכנס באופן מצומם לחשיבה משותפת לגבי המשך פיתוח המקום ושימור הקיים. צוות זה היה פעיל במשך כשנה ועבודתו הניבה שלושה ערוצי פעילות: 1. יצירת תכנית טיולים וסיורים עצמאיים – במטרה להכיר מקומות, מסגרות, לפתח קשרים קהילתיים ולטייל. הכוונה לטיולים שבהם כל חבר מצטרף באופן עצמאי לנסיעה משותפת בתחבורה ציבורית, ונושא בעלויות הוצאתו האישית בטיול (ארוחות וכד'). התקיימו שני טיולים: טיול ליפו, שהוזכר כמשמעותי ומיוחד על-ידי חברי קהילה וצוות, וביקורים הדדיים עם קהילת הוסטל מכפר קרע, שהוזכר כחוויה ייחודית ומרחיבת אופקים. 2. בניית חוזה קהילתי: צוות-החשיבה גיבש רעיון ליצירת חוזה קהילתי והביאו לאסיפת קהילה. נוצר תהליך של קבלת משובים מהאספה והמשך דיון בסוגיות שנוגעות להגדרת הקשר ההדדי בין חברי קהילה לבין הקלאבהאוס. תהליכים אלה הובילו לבחירת צוות מיוחד המשלים בתקופה זו את העיצוב הסופי של החוזה הקהילתי, ונרחיב לגביהם בפרק הדיון. 3. תכנית יעדים: צוות החשיבה הוביל מהלך שעסק בקביעת יעדים לקלאבהאוס בשיתוף כלל הקהילה. קבוצת עבודה שנבחרה לקידום נושא זה, הכוללת חברים וצוות, הובילה דיונים לגבי רעיונות ויעדים לאורך כמה אסיפות קהילה. תהליך זה הוביל לניסוח מסמך רחב היקף, המבטא את היעדים שקבעה הקהילה לשנת 2012 שלגביהם הושגה הסכמת כלל הקהילה. מלבד הצבת שלט גדול של היעדים שנבחרו, פועלת קבוצת העבודה באופן אופרטיבי בהגדרת אחראים הממונים על ביצוע כל אחד מהיעדים, חברים ואנשי צוות, וחלוקת האחריות לביצוע. בהמשך התהליך מתוכננת הגדרת מועדים וזמנים לשלבי הביצוע (ראה נספח 8).

אף שמתוכננת פעילות נוספת של צוות החשיבה, פעולתו צומצמה לאחרונה בשל שינויים בנוכחותם של חלק מהחברים. פעילותו של צוות חשיבה נדונה גם במסגרת ועדת ההיגוי של התכנית (ינואר 2010), הדיון לגבי פעילותה מצביע על שלבים ההתפתחותיים שעוברת הקהילה בנוגע לתפיסת מושגים של שותפות, שוויון וניהול-עצמי, ועל דינאמיקה המושפעת גם משינויים בהרכב החברים הפעילים בקלאבהאוס. חשיבותה של פעילות מסוג זה מודגשת גם בעקרונות המודל, המתאייחסים להשתתפות פעילה של חברים בתהליכי קבלת ההחלטות, ובאופן ספציפי לקבוצות חברים שהן שותפות מלאות בניהול הקלבהאוס וקביעת מדיניות.

נסיעות השתלמות והכשרה בחו"ל: במהלך שנת הפעילות הראשונה נסעו נציגי הקלאבהאוס (מנהלת התכנית, חבר קהילה, ומדריכה) ללונדון לצורך השתלמות והכשרה במודל. מטרת הנסיעה הייתה ללמוד מהניסיון והדילמות שלמודל ותיק ומקומי. הנסיעה, בת שלושה שבועות, היוותה נקודת

מפנה משמעותית. הנסיעה הצריכה את המשך הפעלת המקום בהיעדרן של דמויות מפתח, מה שהצריך תהליך הכנה ממושך וליווי חיצוני מבית אקשטיין. במהלך תקופת היעדרות הנציגים, הקלבהאוס חווה משבר ברמה הקבוצתית והאישית שהתבטא בהתנגדויות וירידה בפעילות אצל חלק מהחברים; במשברים אישיים עד כדי אישפוז אצל חברים מובילים; ובפיטורי עובדת. החודש לאחר חזרת הנציגים אופיין בארגון מחדש ויציאה הדרגתית מהמשבר.

על אף משבר זה, ניתן לתאר את הנסיעה והתהליכים שסביבה כנקודת מפנה חיובית שהובילה לצמיחה ולהגדרה טובה יותר של מטרות, תפקידים ומסגרת. בפרט, בעקבות ההשתלמות הושפעו שלושה מוקדים מרכזיים:

1. **ארגון היחידות והבניית מסגרת פעילות:** חל שינוי משמעותי בנוגע לארגון והגדרת היחידות. תחומי עיסוק היחידות, דרכי העבודה ותוכן המשימות הוגדרו באופן בהיר יותר, ונבנתה תוכנית עבודה מפורטת הכוללת את כל תחומי העיסוק של הקלאבהאוס. התוכנית הובאה בפני החברים באסיפה מיוחדת לאישור, ובפני ועדת ההיגוי לשיתוף. כתוצאה מהתוכנית נבנו שלבי פעולה שיושמו בשטח.
2. **תחום התעסוקה:** בעקבות הנסיעה חוזק תחום התעסוקה באמצעות הוספת איש צוות, על מנת לקדם חלוקת עבודה וסנכרון מירבי בין תהליכי הכנה לעבודה לבין השמה וליווי תעסוקתי.
3. **עבודת הצוות:** ביסוס והבנה של דרכי העבודה של הצוות בקלאבהאוס, ובפרט תפקידה של מנהלת הקלאבהאוס. השהות בקלאבהאוס ותיק וההתבוננות מהצד על דרכי העבודה תרמה להבנה של מנהלת התכנית לגבי מהות תפקידה, ונבנתה היכולת להגדרת תפקיד ברורה יותר, ולתיחום סמכויות הניהול, מתוך תפיסה של מתן תמיכות והגנות לצד מתן מרחב לעצמאות וחופש פעולה לחברים. בפרט, הובהר כי אכיפת המשמעת והצבת הגבולות הן תפקידו של הצוות, מה שמאפשר לחברים להתפנות למעורבות בפעילות השוטפת של המסגרת ומאפשר מתן ביטוי ליכולות ולכישורים באופן בטוח יותר.

בנוסף לנסיעה ללונדון, מנהלת התוכנית נסעה לכנס בינלאומי בשבדיה בשנת 2012. הנסיעה תוארה כהזדמנות מפרה ומעשירה וכביטוי חשוב של שייכות לקהילה בינלאומית לומדת ומתפתחת. יש חשיבות להמשיך ולאפשר השתתפות של נציגי הקלאבהאוס בפעילות בינלאומית כזו כדי להיתרם ברעיונות וכיווני חשיבה, ולקחת חלק בתהליכי התפתחות במסגרת "קבוצת השוויים" של הקלאבהאוס כקהילה עולמית.

יחידות העבודה בקלאבהאוס

יחידות העבודה בקלאבהאוס מהוות בסיס לרכישת מיומנויות עבודה ותעסוקה והזדמנות לקחת חלק בעיסוק המשלב תרומה לקהילה ולעצמי. דרכן מתבצעת בפועל ההחזקה היומיומית של המבנה ושל הפעילויות המתקיימות בו. חמש יחידות העבודה הפועלות כיום הוקמו במקור מתוך שאיפה להתאמה מירבית למודל העולמי, עם שינויים מסויימים שנעשו בתוכן הפעילות או בשם היחידה, כגון ההחלטה לא לקיים יחידת השכלה המתמקדת בהשלמת השכלה פורמלית, אלא

לקיים פעילויות השכלה והעשרה הנוצרות מתוך יוזמות פרטניות, ולסייע בחיפוש מסגרות פורמליות להשלמת השכלה לחברים המעוניינים בכך. בנוסף, הוקמו גם יחידות שאינן מופיעות במודל הקלבהאוס, קרי יחידת קליטת חברים חדשים (ששולבה בהמשך ביחידת התקשורת); יחידה עסקית המכוונת לפיתוח יזמות עסקית במסגרת הקלבהאוס; ויחידה חברתית. יחידת הדיור, שקיימת במודל המקורי, לא הוקמה עקב חוסר ההתאמה עם מבנה מערכת השיקום הנוכחי. רכזי היחידות אינם חברים אלא אנשי צוות, וזאת על מנת לאפשר לחברים לקחת חלק בפעילות עצמה, לאפשר גיוון ושינויים בתחומי הפעילות, ולהימנע מיצירת היררכיה בין חברים. כל יחידה נמצאת באחריות אחת המדריכות, וכוללת חברים פעילים על בסיס קבוע או מתחלף. הפעילות המתקיימת בכל יחידה ושינויים שחלו בתקופת המחקר יתוארו להלן בהתבסס על נתוני הריאיונות, התצפיות, ניתוח התוצרים, ודיווחי הצוות.

יחידת קייטרינג

תפקידה העיקרי של "יחידת התפעול והקייטרינג" הוא הפעלת בית קפה לצד אחריות לאחזקה ותפעול יומיומי של המבנה. העבודה סביב הפעלת בית הקפה הניבה כמה פעילויות משניות: יצירת תפריט שבועי וחודשי, פתיחת קבוצת למידה בנושא תזונה והרכבת תפריטים, ימי בישול ואפייה. אחזקת המבנה כללה גם יצירת יום ניקיון קהילתי אחת לחודש, ופרויקטים לטיפול חזות המבנה והגג. במהלך השנה השנייה התקבלה באסיפת הקהילה החלטה על שילוב ארוחת צהרים פעמיים בשבוע, בשעה 14:00, באחריות יחידת הקייטרינג. בפועל היה קושי לממש את ההחלטה עקב נוכחות מעטה של חברים בשעה זו ועקב פגיעה בפעילויות אחרות בגלל התמשכות העבודה סביב הארוחה עד לשעה 16:30. מבדיקה של הצוות בעקרונות המודל עלה כי הקדמת ארוחת הצהריים תאפשר קיום סדר יום טוב ופורה יותר, ולאחר דיון באספת הקהילה הוחלט להקדים את ארוחת הצהריים ל-13:00 ולהתאים את שאר סדר היום לכך. יחידת הקייטרינג עמדה באתגר הכנת הארוחה לצד פעילויות הבוקר של היחידות האחרות, תוך הגדלת צוות העבודה ותרגול מיומנויות העבודה. השינוי השפיע על המקום כולו, בהעלאת אחוזי הנוכחות וביצירת מה שהוגדר על ידי המדריכה האחרית כ "ימים ארוכים, אסופים ומלאי עשייה ואנרגיות טובות".

הפקת ארוחת הצהריים מתוארת גם כיצירת מזון טרי, מזין ובריא וכהזדמנות לקידום תזונה בריאה בפרט וחיים בריאים בכלל. החברים ביחידה שותפים בהיבטים של תכנון וחשיבה לגבי התפריט, תוך הפעלת שיקולים של תזונה בריאה ושל עלויות, ושיתוף הקהילה כולה (באספות) בשינויים. עצמאות של חברי היחידה הודגמה באחת התצפיות, כאשר המדריכה נעדרה מהקלאבהאוס והחברים הכינוללא ליווי את ארוחת הצהרים על כל שלביה והיבטיה. יחידת הקייטרינג מעורבת גם בהפקת אירועים חברתיים בקלאבהאוס, במיוחד בהיבט של תפריט וארגון החלל. בהתאם למתואר התרחבה היחידה גם מבחינת מספר החברים הלוקחים חלק בעשייה. ניכר שיחידת הקייטרינג מהווה מוקד שהצליח למשוך לעשייה חברים חדשים, גם כאלה שבעבר התקשו לקחת חלק בפעילות השוטפת.

יחידה חברתית

היחידה החברתית פועלת בקלאבהאוס מזה כשנתיים. פתיחתה נבעה מהרצון ליצור מרחב שבו חברי הקלאבהאוס יבחרו וירכזו את פעילויות החברה והפנאי, וידאגו ליצירת תכנית פעילויות

ויישומה. במהלך תקופת המחקר התקיימו מגוון פעילויות בתוך כותלי הקלאבהאוס ומחוצה לו, חלקן פתוחות למשתתפים מתחלפים, חלקן למשתתפים קבועים וכן פעילות חברתית המכוונת לכלל חברי הקהילה. הפעילויות מתקיימות בחלקן אחת לחודש ובחלקן אחת לשבועיים, וכיום כוללות: קבוצת זוגיות ומיניות; קבוצת אסטרולוגיה; קבוצת חשיבה חיובית; קבוצת ציור ורישום; קבוצת מוסיקה. פעילויות לכלל הקהילה כוללת: יציאה לבילוי בבית-קפה, יציאה לבאולינג; בילוי בחוף הים; טיול; הקרנת סרט בקלאבהאוס; מסיבת מנגל; ציון ימי הולדת; ופעילויות מיוחדות לחגים. כאמור, שינויים בלוח פעילות הפנאי נבעו מסיום מתוכנן של קבוצות מסוימות; הפסקת פעילויות עקב מספר מועט של משתתפים; ופעילויות חדשות שהוצעו. שינויים עשויים לנובע גם ממשב לגבי פעילויות וניסיון לאזן בין מגוון של רצונות והעדפות.

יחידה עסקית

מטרת היחידה העסקית לטפח הן את תחומי היזמות של קהילת הקלאבהאוס והן את היזמות העסקית הפרטית של חברים שאימצו אותה כערוץ תעסוקתי. היזמות הקהילתית מהווה מקור להכנסות הקלאבהאוס, המאפשרות מימון של פעילויות מיוחדות. לקלאבהאוס שני מוקדים של פעילות עסקית: חנות יד שנייה וקיוסק, וכיום חבר אחד נמצא בפעילות עסקית עצמאית. להלן תיאור שני מרכיבי היחידה.

א. פעילות עסקית של הקלאבהאוס

קיוסק: ה"קיוסק" הינו חנות הפתוחה לכל אורך היום בקלאבהאוס ומספקת אפשרות לרכישת מוצרי-מזון (חטיפים ומתוקים) ושתייה קלה. החברים פעילים ברכישת המוצרים מספקים, מכירה לחברים ואנשי צוות והעברת ההכנסות לקופת הקהילה. בשנה האחרונה, עקב בקשה שעלתה לגוון את רשימת המוצרים הנמכרים בקיוסק, הוקם צוות מיוחד שתפקידו לגבש רשימת מוצרים מיוחדת, שתיתן מענה למרב הרצונות בקהילה, ולהעלות אותה להצבעה. בסוף התהליך הוסכם על רשימת מוצרים חדשים שיתווספו לסחורה הנמכרת בקיוסק. הסחורה נמכרת במחיר של כ- 50 אגורות מעל למחיר הסיטונאי, מה שמאפשר שמירה על מחירים נמוכים במיוחד אך עדיין רווח קטן לקהילה.

חנות יד שנייה: חנות בגדים יד שנייה נפתחה בקלאבהאוס כבר במהלך שנת הפעילות הראשונה, והייתה מתוכננת עוד לפני כן. למעשה, בתכנון המבנה על-ידי הצוות המייסד כבר הופיע מיקום מיועד לחנות. הפעלת החנות, כולל סידור הבגדים, סיוע ללקוחות וגביית כסף, נעשית על-ידי חברי-קהילה. גם כאן המחירים נמוכים מאד, אך בהיעדר הוצאות להפעלת החנות נכנסים במלואם לקופת הקהילה. מידי פעם, סביב שינויים עונתיים וקבלת כמות נכבדה של סחורה, נערכות מכירות מיוחדות במחירי "חיסול" (למשל, שני שקלים לפריט), ופעם נוספת נערך בזאר בגדים בחינם לחברים.

ב. פעילות עסקית של חברי קהילה

במסגרת היזמות העסקית השתתפו לאורך תקופת המחקר חמישה אנשים שהביעו רצון לפתח פעילות עסקית כעצמאים, ומקבלים תמיכה וליווי פרטני בפיתוח העסק על ידי המדריך האחראי. רובם אינם פעילים באופן מלא בערוץ זה, עקב אילוצים סביב עיסוקים אחרים (עבודה כשכיר או

לימודים); תפיסת העיסוק יותר כתחביב; חוסר מוטיבציה להתפתח בתחום; או שינויים במצב הנפשי. בפועל כיום חבר אחד פעיל כבעל עסק עצמאי. הוא פיתח בסיוע המדריך האחראי פעילות שיווקית באינטרנט ובהפקת עלון פרסומי, נעזר ביחידה העסקית להרחבת הפעילות למקומות נוספים וניתן לראות צמיחה ושגשוג בפעילות העסקית שלו, לצד פרנסה נוספת במסגרת עבודה קבוצתית. יצוין כי הליווי העסקי אינו ליווי-מומחה, ועושה שימוש בידע וכישורים של המדריך האחראי שלו ניסיון בשיווק ופיתוח עסק עצמאי.

יחידת תקשורת

יחידת התקשורת נמצאת באחריות מדריכה וחברי קהילה שמובילים אותה יחד, ומשתתפים בה חברים נוספים, קבועים ומתחלפים. מתקיימות ישיבות יחידה שבועיות שבהן מתחלקות המשימות בין המשתתפים, מועלים רעיונות, נדונים אתגרים ומתקבלות החלטות לגבי ביצוע הפעילות. בחלק מהפעילויות שותפים כלל החברים בקלאבהאוס על בסיס התנדבותי. יחידת התקשורת התפתחה באופן ניכר במהלך השנה השנייה והשלישית, ופעילותה התמקדה בשישה תחומים עיקריים: תקשורת עם חברים; אדמיניסטרציה; ספרייה; עיתון קהילה; קליטת פניות מועמדים; פעילויות מיוחדות.

תקשורת עם חברים: שמירת קשר רציף עם החברים שאינם מגיעים לקלאבהאוס (עובדים, חולים, מתאשפזים, או כל סיבה אחרת) כדי לדרוש בשלומם ולמסור הודעות ועדכונים. חברים התבקשו לצרף את תמונתם לרשימת הקשר, על מנת שחברי יחידת התקשורת יוכלו לזהות אנשים שטרם הכירו בשמם. את המשימה מבצעים חברים שונים על פי שיבוץ יומי באסיפת הבוקר (במקביל לפעילות היחידה שמתבצעת על ידי חברים קבועים). צוין כי תפקיד זה מעורר לעתים מאבק בין אנשים שונים המעוניינים לבצע אותו, ונראה כי תרומתו משמעותית לחייהם בהיבטים של תקשורת בין-אישית והעצמה, כעבודה המתקשרת לניהול הקלאבהאוס.

אדמיניסטרציה: היחידה מבצעת את כל העבודה המשרדית של הקלאב האוס: צילומים, הקלדות והדפסות, דואר, שליחת מיילים, טלפונים, טיפול בחוזים של חברים חדשים. היחידה אחראית גם על ארגון טקס יום הולדת אחת לחודש, טקס קבלת חברים חדשים, סיכומי אסיפות קהילה ופרסומם, הכנת שלטים ועוד.

ספרייה: הספרייה עברה תהליך של הרחבה וארגון, והושקעה בכך עבודה רבה במיוחד מצד אחת מחברות הקהילה. היא מושכת מגוון חברים הנהנים מקריאה והחלפת ספרים, ועלה אף רעיון להרחיב את פעילותה לאנשים חיצוניים, בפרט צרכני מסגרות דיור בחדרה, אך לפי שעה ללא תוצאות. בנוסף, מתקיימות פעילויות נוספות סביב הספרייה, כגון יריד ספרים; המלצות על ספרים בעיתון הקהילה; ואספות בוקר בנושאים ספרותיים.

עיתון קהילה: עיתון הקהילה יוצא לאור אחת לחודשיים במאה עותקים. במהלך תקופה זו מתבצעת הפקת העיתון על ידי חברי היחידה בעזרת חברים נוספים, תהליך שכולל איסוף חומרים,

עריכה, גרפיקה והדפסה. חברי קהילה רבים כותבים לעיתון, ועבור חלק מהם מדובר בצעד אישי משמעותי המבטא נכונות למעורבות ולחשיפה אישית מול הקהילה והמעגלים סביבה. העיתון מופץ בקרב חברי הקהילה, ובנוסף במסגרות השיקום בסביבה, במרפאות לבריאות הנפש, בעיריית חדרה ובקלאבהאוס עמית. מבחינה זו העיתון משמש לא רק לתקשורת בין חברי הקלאבהאוס אלא גם ככלי לשמירת הקשר עם הקהילה מחוץ לקלאבהאוס וככלי שיווקי. שאלת הצנזורה של תכנים בעיתון מעסיקה את חברי היחידה. הנושא עלה סביב תכנים בעלי אופי מיני שאחד החברים רצה לפרסם ושנראו בלתי ראויים לפרסום בפורמט של עיתון הקהילה. התנהל ויכוח על התכנים על רקע השאלה למי ניתנת המילה האחרונה בנושא. לבסוף נעשה שימוש בסמכותה של המנהלת, והודגש כי הדבר מאפשר ליחידה להימנע מעימותים סביב נושאים כאלה ומסייע להמשך עבודה משותפת עם החבר. כעת ישנה חברה קבועה ביחידת התקשורת שמרכזת את נושא הצנזורה.

קליטת פניות מועמדים לחברות: יחידת התקשורת החליפה את מנהלת השירות בתהליך קבלת פניות מועמדים לחברות, אותו היא ביצעה בשנתיים הראשונות בשיתוף חברים. כיום כל פנייה של מועמד נעשית ישירות למדריכה וחבר אחראים מהיחידה, אשר מקבלים את המועמד והאדם המלווה, נותנים הסבר בעל-פה, סרטון הסברה וחומרים כתובים ומסיירים עם המועמד בקלאבהאוס. עם הבעת נכונות להתנסות נקבע מועד התחלה וחיבור לחבר-חונך שתפקידו לסייע למועמד בתקופת ההתנסות, שבסופה מסתיים תפקידה של יחידת תקשורת. המועמד מוזמן לפגישת קליטה עם מנהלת התכנית וחבר קהילה, וחברים המעוניינים בכך מוזמנים להצטרף. בפגישה זו נשאל המועמד לגבי בחירתו בקלאבהאוס, מטרותיו, כישוריו, העדפותיו בתוך הפעילויות הקיימות, ונחתם חוזה חברות בקלאבהאוס. עם הקבלה לחברות מוצע לחבר לפנות למדריכה האחראית לתכניות אישיות לבניית תכנית יעדים אישית.

פעילויות מיוחדות: לאורך תקופת המחקר עסקה יחידת התקשורת בכמה פעילויות מיוחדות, שהבולטות שביניהן היו יצירת לוגו לקהילת בראשית, ועבודה פרטנית של לימוד עברית. במהלך השנה השלישית עלה הרעיון ליצור לוגו לקהילה, והחל עיסוק בשאלות של זהות ואמירה סביב נושא הלוגו. הוקמה קבוצת חברים בהובלת מדריך גרפיקאי בהכשרתו, שמטרתה ללמוד את הנושא (בין השאר בהתייחס לקהילות קלאבהאוס אחרות) ולהגבש הצעות. בסיום התהליך, הקבוצה הביאה שתי אפשרויות ללוגו לאסיפת קהילה ומהן נבחר לוגו של עץ שבשורשיו כתובה המילה "בראשית" ומעליו עלים מלבליים (ראה נספח 6), ששאב השראה מתמונה של החברים מטיוול הקהילה ליפו.

יחידת התקשורת הייתה מעורבת בפעילות של עבודה פרטנית על שיפור השפה העברית אצל חברים שיש להם קושי. המדריכה והמנהלת העלו את הרעיון, ושיתפו חברת קהילה בעלת יכולות גבוהות בתחום זה. חברה זו ביחד עם המדריכה נפגשו באופן פרטני אחת לשבוע עם שניים מחברי הקהילה שמתקשים בעברית, לעבודה על אוצר מילים, כתיבה והגייה נכונה, תחביר וכד'. עבודה פרטנית דומה נעשית גם עם אנשים שלקחו על עצמם תפקיד ייחודי, למשל אחראית לעיצוב הגרפיקה של כלל תוצרי הקלאבהאוס, ועם חברים הזקוקים לליווי בתחום התקשורת החברתית. פרויקטים

מיוחדים נוספים של יחידת התקשורת כוללים לוח אקטואליה שבועי; בניית ספר מתכונים קהילתי; הפקת חוברת עצות לחיים טובים; הקמת עמדת סוכריות עם עצות ואמרות בקבלה; פרויקט ספריה במחשב; והכנת קלפי משחק.

יחידת תעסוקה

יחידת התעסוקה התפתחה בהדרגה, ולאחר כחצי שנה לפעילות התכנית החלה התמקדות בהשמה בעבודה בשוק החופשי. במהלך השנה השנייה נעשתה הבחנה בין שלושה סוגי תעסוקה, יחידנית, שיתופית וקבוצתית.

תעסוקה יחידנית הינה עבודה עצמאית בשוק החופשי, בליווי המדריכה האחראית. קיים ליווי גם בתהליך חיפוש עבודה עצמאית. תעסוקה שיתופית הינה משרה בתוך הקלאבהאוס המתחלקת בין שני חברים, כל אחד מהם אחראי לגיבוי האחר בעת הצורך. תעסוקה קבוצתית היא עבודה מחוץ לקלאבהאוס כקבוצה, מעין תעסוקה מעברית, שבה ההתקשרות עם המעסיק מתבצעת בתיווך הצוות. ההעסקה מתבצעת בתנאים של שוק חופשי, לצד תמיכה של הצוות וגיבוי הדדי בין חברי הקבוצה.

במהלך השנה השנייה התרחב משמעותית מעגל מחפשי העבודה בקרב החברים, ונעשתה הבחנה בין אנשים שעדיין נמצאים בשלבים של הבשלה לקראת תעסוקה מחוץ לקלאבהאוס ומעוניינים בהכנה לכך, לבין אנשים שנמצאים בשלב של חיפוש עבודה פעיל ומוכנים להתחיל בהשתלבות תעסוקתית מחוץ לקלאבהאוס. בהתאם, היחידה החלה להתמקד (בסיוע מדריכה נוספת) הן בהכנה לעבודה והן בהשמה וליווי תעסוקתי והתנדבותי, ובנוסף בליווי חברים ביזמות עסקית כעצמאים (בהמשך עבר לאחריות היחידה העסקית). בהמשך נוספה גם פעילות של שיווק אל מול הקהילה העסקית (פירוט של כל התחומים להלן).

מספר האנשים המועסקים בשוק החופשי גדל בצורה משמעותית בעיקר בין השנה הראשונה לשנייה, משבעה ל-18. בתום השנה השלישית המספר עלה ל-20, כאשר 19 אנשים מועמדים להשמה (9 נשים ו-10 גברים), מהם 15 מועמדים להשמה פרטנית, ו-4 מועמדים לעבודה קבוצתית במפעל. ניתן לייחס את ההאטה בגידול במספר המועסקים בין השנה השנייה לשלישית לעזיבה של אנשים שהיו בתהליכי השמה, קושי בקבלה לעבודה, וקושי בשיתוף פעולה עם מעסיקים. להלן פירוט ארבעת מוקדי הפעילויות המתקיימים תחת יחידת התעסוקה: הכנה לעבודה; ליווי תעסוקתי ושימור קשר עם עובדים; התנדבות; ושיווק.

הכנה לעבודה: כאמור, תחום ההכנה לעבודה נפתח במהלך השנה השנייה כמענה לאנשים אשר מעוניינים לצאת לעבודה עצמאית בשוק החופשי אך אמביוולנטיים לגבי מסוגלותם וזקוקים לתהליך הכנה. ההבחנה בין אנשים בשלב הכנה לעבודה לבין אלה שבתהליכי השמה נעשתה באמצעות הערכה של הצוות בשיתוף החבר, מתוך גישה הרואה ב"השמה מוצלחת" יעד מרכזי. בשנה האחרונה, נוכח פניות של חברים להשמה ללא שלב הכנה, ונוכח חשיבה מחודשת בצוות, הוחלט לשנות את הגישה ולאפשר השמה לכל אנשים המעוניינים בכך, מתוך ההכרה בכך שהבחירה

לחפש עבודה צריכה להיות של הלקוח, כביטוי של אוטונומיה והגדרה עצמית. הדבר משקף, כפי שנראה בהמשך, תהליכי צמיחה מקצועית בצוות. תהליך ההכנה לעבודה נעשה עם המדריכה האחראית וכולל שיחות אישיות להגדרת ציפיות ורצונות, כתיבת קורות חיים, עידוד החבר לחיפוש עבודה אקטיבי מצידו והיעזרות בחברים ובצוות, והכנה לראיונות עבודה. חיפוש העבודה נעשה גם כחלק מהמטלות היומיומיות בקלאבהאוס כאשר במהלך השיבוץ היומי באסיפת הבוקר מתנדב אחד החברים לבצע חיפוש עבודות לחברים, על פי רשימת מחפשי העבודה והתחומים המבוקשים על ידם. במקביל, נפתח לראשונה בסוף 2010 קורס הכנה לעבודה וכיום מתקיים המחזור השלישי. תכנית הקורס כוללת שורה של נושאים, בהם תקשורת בינאישית, כנות ואמון מול מעסיקים, הכנה לראיון עבודה, בניית קורות חיים ועוד (ראה נספח 7: קורס הכנה לעבודה). הקורס משלב בחלק מהמפגשים חברי קלאבהאוס בעלי ניסיון תעסוקתי שתורמים מנסיונם, למשל בסוגיות של התמודדות עם ראיון עבודה, חשיפה אישית מול מעסיק, התמודדות עם ירידה במצב הנפשי בהקשר התעסוקתי, ועוד.

ליווי תעסוקתי: כיום (יולי 2012) מלווים במסגרת היחידה התעסוקתית 20 חברים המועסקים בשוק החופשי, מהם שלושה מעוסקים בהיקף 75% משרה, והשאר במשרות חלקיות עד חצי משרה. החל משנת 2011 חמישה חברים עובדים במשרה קבוצתית בחנות רשת, משרה קבוצתית חדשה נפתחה בשנת 2012 עבור שלושה עובדים, בתפקיד טלמרקטינג. דוגמאות למשרות פרטניות הן: עבודה במכבסה, עבודה במפעלים ובתי-מלאכה, שטיפת כלים בבית קפה, עבודה במשתלה, בחוות סוסים, מדריך בהוסטל, ליווי דיירים לשירותי בריאות ועוד. כל המשרות הן בשכר מינימום. הצוות המלווה מעביר לעובדים מידע לגבי זכויות סוציאליות, ומוודא שמתקבלות כחוק בהסדר עם המעסיקים.

מודל הליווי התעסוקתי בקלאבהאוס נשען על תמיכת עמיתים ותמיכת צוות. תמיכת עמיתים מתבטאת בהשתתפות ב"מעגל תעסוקה" של חברים העובדים, המציע דיון ותמיכה הדדית סביב אתגרי עולם העבודה; עדכון בלוח המודעות ובאספות קהילה על תחילת עבודה ועל תום שנה של עבודה קבועה, מה שמאפשר קבלת תמיכה וחיזוק מהחברים והצוות; שיתוף בניסיון התעסוקתי האישי במסגרת קורס הכנה לעבודה, שמהווה הזדמנות להכרה בהשגים ולהוות מודל של תקווה והצלחה; ושמירה על קשר שוטף עם הקלאבהאוס באמצעות אנשי קשר עם חברים מועסקים. תפקיד זה נפתח עבור שני אנשים בשנה האחרונה, ומהווה עבור בעלי התפקיד הזדמנות ללמוד מיומנויות תעסוקה כגון עבודת צוות, תקשורת בינאישית ועמידה ביעדים ובלוח זמנים, וכן הזדמנות לתרום לקהילה המעוניינת בשמירת הקשר עם החברים שנוכחותם פחתה. הקשר עם חברים עובדים נעשה באמצעות טלפונים, אימייל, ודואר, והם מקבלים עלון שבועי המעדכן על המתרחש בקלאבהאוס ועדכונים נוספים.

תמיכת צוות מתבטאת בליווי אישי המותאם למצבו של כל חבר מועסק ולהעדפותיו. במקרים מסוימים מדובר בליווי במקום העבודה עצמו, קשר עם המעסיק, וזמינות גבוהה לתמיכה והכוונה

במצבי קושי. במקרים אחרים הליווי נעשה "מאחורי הקלעים", בפגישות מחוץ למקום העבודה שמתקיימות בתדירות פוחתת, ועם זאת קיימת זמינות לפי הצורך.

התנדבות: שלושה חברים מתנדבים כיום על בסיס קבוע בארגון חב"ד, ומבצעים שם עבודות שונות לפי הנדרש, לשביעות רצונם של הצדדים. חלקם רואים בכך בעיקר הזדמנות לתרום מעצמם, ועבור אחד מהם ההתנדבות מהווה חלק מתהליך הכנה לעבודה, כשלב של לימוד והתנסות. התנדבות בעמותת "חדרה אוהבת חיות" החלה אך הסתיימה לאחר קשיים בשיתוף פעולה עם העמותה. **שיווק:** תחום השיווק, שנכנס בשנה השלישית, מתמקד באיתור ופנייה יזומה למעסיקים חדשים עבור מחפשי העבודה, ובהעברת קורס אסטרטגיות שיווק עצמי לחברים. האיתור והפנייה למעסיקים פוטנציאליים מתבצע ברובו על ידי המדריכה האחראית, תוך הסברה על הקלאבהאוס ומטרתו, והדבר הביא לשורה של משרות חדשות כגון מוכר בתחנת דלק, משרה קבוצתית בתחום הטלמרקטינג, ועוד.

כמו כן, נבנו קשרים עם גורמים בכירים בתחום משאבי אנוש וקשרי קהילה בכמה עסקים גדולים, בהם קניון לב חדרה. קשרים אלה מניבים שיתופי פעולה לאורך זמן, למשל, הצבת דוכן ללא תשלום אחת לחודש במסגרת היזמות העסקית, חיבור לחברת מק'דונלדס לטובת העסקת עובדים ועוד. קורס שיווק לחברי קהילה נפתח בתחילת 2012, במהלכו החברים לומדים מהו שיווק עצמי, דרכי ואסטרטגיות שיווק וחשיבותו של ביטחון עצמי בשיווק. במהלך הקורס תוכננו יציאות משותפות להתנסות בשיווק הקלאבהאוס במקומות שונים, בעיקר במסגרות שיקום. הקורס מיועד במיוחד לצורך מעורבות החברים בשיווק הקלאבהאוס מול מתמודדים וצוותים במסגרות שיקום. ההסתכלות בתחום השיווק הנה "עם הפנים לקהילה שמחוץ לקהילה", כלומר מעודדת את קשרי הקלאבהאוס עם הקהילה הכללית, מתמודדים ולא מתמודדים כאחד. קשרים אלה עשויים לתרום להפחתת מחסום הסטיגמה, כאשר נוצר שיח על תחום בריאות הנפש בהיבטים חיוביים.

התאמה לעקרונות מודל הקלאבהאוס העולמי ICCD

ככלל, ניתן לראות כי מרבית העקרונות של מודל ה-ICCD אכן מיושמים בקלאבהאוס "בראשית". עם זאת, יישום של עשרה מתוך 36 העקרונות הוא חלקי, ושני עקרונות אינם מיושמים. ניתן לפרש יישום חלקי או אי יישום כנובעים מאילוצי המערכת בישראל וההבדלים התרבותיים, או לראותם כמשקפים הדרגתיות בהתפתחות המודל. לדוגמה, החברות בקלאבהאוס, שאינה אמורה להיות מוגבלת בזמן (עיקרון 1), מושפעת מאילוצים הקשורים למערכת סל השיקום בישראל ושיטת תקצוב המשתתפים שלה, ומתקיים דיאלוג מתמשך עם משרד הבריאות בנושא, כשלמעשה לא כל חבר קלאבהאוס מוכר ככזה ע"י משרד הבריאות. דוגמה נוספת נוגעת לקיומן של ישיבות צוות ללא נוכחות חברים, דבר הנוגד את עקרון מס' 8. הישיבות מתקיימות במקום חיצוני (עקב הקושי התרבותי לקיימן בקלאבהאוס ללא הפרעה) ונועדו לענות על הצורך בדיון פנימי לגבי תפקידים ודרכי עבודה. עקרונות נוספים המיושמים באופן חלקי הם התפקיד הכללי של אנשי הצוות (עקרון מס' 10) (בפועל ישנה חלוקת אחריות); אחריות משולבת לחברים וצוות בתפעול המקום (11)

(בהיבטים ספציפיים מרכזי הכובד עובר לצוות); השתתפות החברים בכל עבודות הקלאבהאוס (20) (מעורבות פחותה בהחלטות ניהוליות); תעסוקה מעברית (22) (אפשרויות מוגבלות במציאות הישראלית); שמירת זכויות לחברים עובדים (24) (לא כל תחומי הסיוע המצויינים כלולים בתחומי השירות של הקלאבהאוס); סיוע בהשכלה (25) (מענה חלקי כרגע להשכלה פורמלית); הערכה אובייקטיבית (29) (יידון לאחר סיום המחקר); פעילות בערב ובסופי שבוע (31) (אינו פתוח בסופי שבוע). בנוסף, ועדה מייעצת, שתפקידה לספק תמיכה ולפקח על התקציב (עקרונות 32-33) אינה קיימת כעת, אך מתוכננת לקום עם פיזור ועדת ההיגוי בתום השנה השלישית, אולי בשיתוף עם תכניות קלאבהאוס נוספות.

ממצאים כמותיים

הממצאים הכמותיים מתייחסים לניתוח סטטיסטי של שאלוני המחקר ומצביעים על שיפור במימדים מרכזיים, כמפורט להלן:

א. לצורך ניתוח שאלונים סטנדרטיים הבודקים תמיכה חברתית, איכות חיים והחלמה בוצע מבחן t למדגמים מזווגים. הממצאים מופיעים בלוח 1.

לוח 1: הבדלים באיכות חיים, החלמה ותמיכה חברתית עבור שני הזמנים

t	זמן 2 (N=29)		זמן 1 (N=50)		טווח ערכים	משתנה
	ממוצע	ס.ת.	ממוצע	ס.ת.		
$t_{(27)}=-2.53^*$	4.66	.95	4.37	.96	1 לא יכול להיות יותר גרוע 7 לא יכול להיות יותר טוב	איכות חיים
$t_{(28)}=-4.45^{**}$	4.16	.53	3.81	.65	1 לא מסכים 5 מסכים מאוד	החלמה
$t_{(26)}=-0.68$	4.81	1.53	4.44	1.55	1 כלל לא מתאים 7 מתאים במידה רבה מאוד	תמיכה חברתית

$p<.05^*$, $p<.001^{**}$

ניתן לראות כי בין תקופת הזמן הראשונה לתקופת הזמן השנייה חל שיפור בשלושת המדדים שנבדקו: איכות חיים, החלמה ותמיכה חברתית. השינויים במדד איכות החיים ובמדד החלמה נמצאו מובהקים, ואילו השינוי במדד התמיכה החברתית לא נמצא מובהק. עבור שלושת השאלונים נמצאה מהימנות אלפא של קרונבך גבוהה (0.8-0.9) בשני הזמנים.

ב. שאלות שנוסחו לצורך המחקר הנוכחי התייחסו לארבעה נושאים: עיסוק בפעילות פנאי, שביעות רצון מסביבת המגורים, עבודה ולימודים. בניית סטטיסטי (שיפורט להלן) לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הזמנים, למעט תחום הפנאי, בו נמצאה ירידה מובהקת בשביעות הרצון. לא נמצא הבדל מובהק בין שיעור אלו שעסקו בפעילות פנאי בזמן 1 (N=22, 73.3%) לבין שיעור אלו שעסקו בפעילות פנאי בזמן 2 (N=20, 66.7%) [$\chi^2_{(1)}=4.18$, $p=.08$]. נמצאה ירידה בשביעות הרצון מפעילות פנאי בין זמן 1 (M=2.04, SD=0.99) לבין זמן 2 (M=1.75, SD=0.68), $t_{(23)}=2.07$, $p=.05$. נמצא

שיפור בשביעות הרצון ממגורים בין זמן 1 ($M=1.83, SD=0.81$) לבין זמן 2 ($M=2.21, SD=1.21$), אך השיפור אינו מובהק [$t_{(28)}=-2.01, p=.054$]. מבחן חי בריבוע לא מצא הבדל מובהק בין אלו שדיווחו שעובדים בקלאבהאוס בזמן 1 לבין אלו שדיווחו שעובדים בזמן 2 [$\chi^2_{(1)}=1.23, p=.41$]. לגבי לימודים, שלושה אנשים למדו בזמן 1 ו-4 אנשים למדו בזמן 2 אך לא ניתן לבצע חישוב סטטיסטי עקב גודל מדגם קטן. ככלל, יש לציין כי הבדלים בגודל המדגמים לגבי שאלות שונות מגבילים את מהימנות הניתוחים הסטטיסטיים.

ממצאים איכותניים

הממצאים האיכותניים שיוצגו להלן מתבססים על ראיונות עם חברים ואנשי צוות בקלאבהאוס לאורך תקופת המחקר. הראיונות עם חברים הוקלטו, תומללו ונותחו בתהליך של ניתוח תוכן איכותני. הראיונות עם אנשי צוות בחלקם הוקלטו ותומללו ובחלקם סוכמו על-ידי המראיינים ונותחו. בחלק הראשון יוצגו ממצאים מניתוח ראיונות עם חברים, ובחלק השני יוצגו ממצאים מניתוח ראיונות עם אנשי צוות.

ניתוח ראיונות עם חברים

במהלך תקופת המחקר התקיימו 26 ראיונות עומק עם חברי קלאבהאוס ונראתה היענות גבוהה להתראיין. ניתוח הראיונות הניב מגוון תמות המייצגות את המימדים שנתפסו כמשמעותיים על-ידי המראיינים בהקשר של הקלאבהאוס. ניתוח התוכן העלה ארבע תמות המייצגות שלבים שונים בהתפתחות הקלאבהאוס ובהתפתחות האישית של חברים: התחלה חדשה; הגדרות ומשמעויות של הקלאבהאוס; יחסים וחלוקת תפקידים בין צוות וחברים; מבט לעתיד.

תמה ראשונה: "התחלה חדשה"

המראיינים מתייחסים לשני סוגים של התחלה חדשה ביחס לקלאבהאוס: חברי הגרעין המייסד מתייחסים לחווייתם ולתהליכים שעברו כחלק מהקבוצה שהקימה את הקלאבהאוס; החברים האחרים מתארים את תקופת ההיכרות עם הקלאבהאוס והקליטה בו. חברי הגרעין המייסד מתארים חוויה של יצירה וגילוי של משהו חדש. הם מתייחסים לתהליך אישי הדרגתי של הזדהות ראשונית עם רעיון הקלאבהאוס, למידה והבנה של משמעויות המודל בפועל, ובנייה של תחושת שייכות ומחויבות כלפי הקלאבהאוס. מתואר תהליך הקמה בן שלושה שלבים: ראשית, למידה, תכנון וגיבוש הצוות המוביל, שלב המתואר כתהליך של בניית זהות קבוצתית מצד אחד, ותהליך בו קיימת הזדמנות להשפיע אישית על כל פרט ושלב מצד שני. שנית, תקופה של משבר נוכח התנגדויות מבחוץ לכניסה למבנה ועזיבת מספר חברים כתוצאה מכך, חוויה שתוארה במונחים של כאב והחמצה. ושלישית, פתיחתו של הקלאבהאוס ותחילתו של שלב מימוש החזון והתכניות.

"נתנו לנו את ההרגשה שאנחנו יוצרים פה משהו...נתנו לנו את האפשרות ליצור משהו מאוד מאוד גדול מבחינה ערכית גם, משהו נהדר, משהו שבהתחלה לא הבנתי מה הוא ועכשיו אני מבין איפה אני נמצא ואני מבין שאני רוצה לשפר את המקום הזה ולהפוך אותו לטוב...".

ניכר כאן תהליך הדרגתי של הכרה והערכה של ההזדמנות להיות חלק מתהליך יצירה של משהו שנחוה כמשמעותי ובעל ערך. בסופו של התהליך מתוארת חוויה של הזדהות עם הקלאבהאוס, המיתרגמת לרצון במעורבות פעילה בשיפור המקום.

“קודם כל אמרנו מה אנחנו רוצים שיהיה במבנה- חדר מוזיקה, חדר מחשבים, משרד..חנות יד שנייה, וכל

אחד לקח את העסק הזה ונתנו לנו לשרטט, כל אחד שרטט את החלל של המבנה איך שהוא רואה, איך שהוא רוצה אותו ומתוך זה הוציאו את התוכנית לאדריכלית”.

“אנחנו היינו בשליטה מלאה על מה שקורה פה ושום דבר לא זו בלי הסכמה שלנו כולל צבע, איזה צבע

של הקיר מדובר, אפילו על זה הוחלט, אני אומר לך זה נתן טעם לכל הפגישות, פתאום נתן טעם”.

תיאורים אלה ממחישים את רמת המעורבות הגבוהה שהייתה לחברי הגרעין המייסד בקבלת ההחלטות הנוגעות לתוכן ועיצוב המקום, מרמת התכנון הכללי ועד לרמת הפרטים הקטנים. לא רק שהחברים שותפים לבחירות, אלא שההחלטה לא יכולה להתקבל בלעדיהם, מה שמתואר כנותן משמעות ומעצים.

החברים שלא היו חלק מהגרעין המייסד מתארים את תהליך הקליטה בקלאבהאוס כתהליך של בדיקה וחיבור הדרגתי למקום. המפגש הראשוני עם הקלאבהאוס מתואר כמפתיע, בשל השונות ממסגרות אחרות, וישנו תיאור של בלבול וקושי להסתגל ולהבין את מהות המקום, כמו גם התלבטות לגבי עצם ההתאמה למקום. עם זאת, מתוארת גם חוויה של קבלה, תמיכה, וסבלנות בתקופת ההסתגלות, המסייעת להחלטה להישאר במקום. ישנו חיבור ומשיכה לעקרונות השיתוף והחופש, מציאת מכנה משותף עם החברים, ותחושה של שייכות, המביאים לבחירה להישאר בקלאבהאוס.

“בהתחלה לא כל כך הבנתי מה זה המקום הזה. קצת נבהלתי. הכול היה פה גם מוזר [...] בימים

הראשונים בכיתי הרבה. לא כל כך הבנתי מה אני עושה פה [...] אבל הרגשתי שמבינים אותי כאן, סבלניים כלפי. מקבלים אותי, עם כל הקושי”.

“הייתי בא, מסתכל והולך. מסתכל והולך. מצא חן בעיני איך שזה מתנהל. אהבתי ועדיין לא הייתי שייך.

דיברתי עם לימוריה הרבה ו... המסגרת היחידה שמתאימה לי..יש דמוקרטיה, חופש, חופש ביטוי, אהבה, חום. תחושה שאנחנו יחמים, אחראים, מחליטים. וזו הנאה עצומה”.

תחושת הבלבול ואפילו הפחד הראשוני נוכח הדרך המיוחדת בה פועל הקלאבהאוס משתקפת בצורה ברורה כאן, כמו גם האמביוולנטיות בין חיבור ראשוני לחוסר תחושת שייכות. ישנו תהליך של החלטה לגבי הישארות בקלאבהאוס, המלווה בתמיכה והכלה מצד הצוות והחברים. הבחירה בסופו של דבר להישאר במסגרת נעשית מתוך הכרה אמיתית ביתרונות המקום ובהתאמה האישית למקום.

תמה שנייה: הגדרות ומשמעויות של הקלאבהאוס

בריאינות עם החברים הייתה התייחסות לתפקידו ומקומו של הקלאבהאוס בחייהם, ולמרכיבי יסוד בפעילות המקום שיש להם חשיבות מיוחדת עבורם, כגון מושג החופש על מימדיו, ועיקרון העזרה לאחרים. החברים הגדירו את הקלאבהאוס כמקום המשקם הערכה עצמית; מקום המעניק תחושת יציבות וביטחון, הן בסביבתו הפיזית והן בתכני העשייה; מקום המעניק תקווה ומאפשר עצמאות. יש המדגישים את תחושת השייכות והמחויבות שלהם למקום, בעוד אחרים מתייחסים לקלאבהאוס כאל שלב ביניים ומקום המאפשר התארגנות מחדש לאחר משבר:

בסדר, היו התלאות.. החיים שלך היו בזבל, שב תנוח רגע כדי לסדר את המחשבה, יש ספות נוחות, יש אוכל טוב, תנוח, תירגע, מפה תמשיך הלאה, הקלאב האוס זה לא.. תחנה סופית".
האווירה התומכת והמרגיעה בקלאבהאוס בולטת בדבריו של מרואיין זה, והוא רואה את המקום כמעין עיר מקלט, המאפשרת מנוחה וחשיבה מחדש לקראת מעבר לשלב הבא.

המרואיינים מתייחסים לשני תחומי הפעולה העיקריים של הקלאבהאוס, קרי תחום התעסוקה והתחום החברתי, וניכר שהם משתמשים ונתרמים משני התחומים. מצד אחד, בולט הדגש שהמרואיינים שמים על תחום אחד מבין השניים כמשמעותי יותר עבורם, ומצד שני ניכרת ההתייחסות המשולבת לשני התחומים כאחד ולקשרי הגומלין ביניהם. בתחום התעסוקה, המחוייבות לתפקיד מסויים מתוארת כמניע עיקרי לקום בבוקר ולצאת מהבית למרות הקושי, והקלאבהאוס מתואר כמסגרת תומכת ב"מלחמה" בחוסר המוטיבציה לצאת מהבית. בתחום החברתי, מתוארת האפשרות ליצור קשר עם אחרים באופן מדורג וסלקטיבי, והאפשרות להיות מעורב ולהרגיש שייך למרות הבחירה להישאר במרחק מסויים מאחרים.

בריאונו עלו לעיתים קרובות התייחסויות למושג החופש כאלמנט מרכזי בחוויית החברים את הקלאבהאוס. החברים מתארים חוויה חיובית משמעותית של חופש בחירה, כלומר זמינות של מגוון פעילויות ומשימות, והשתתפות בהן מתוך התנדבות מלאה ובחירה אישית. בהקשר לחופש הבחירה, עולות גם תהיות לגבי גבולותיו והצורך להציב דרישות סף להשתתפות, לצד עקרון כיבוד בחירתו של האחר. ישנה גם התייחסות לחופש להגדרה עצמית, כלומר החירות "להיות מי שאני", ללא ציפיות מוקדמות ומתוך אווירה תומכת, מקבלת ומזמינה. בנוסף, חופש מיחסי מרות בין צוות וחברים תואר כמשמעותי במיוחד אצל אנשים שהכירו מסגרות שיקומיות אחרות. היחסים עם הצוות מתוארים כיחסי שותפות, קרבה ואמון, בניגוד ליחסי דיכוי וחוסר אמון אותם חוו בעבר (עוד על היחסים עם הצוות בהמשך).

"יש דמוקרטיה, חופש, חופש ביטוי, אהבה, חום. תחושה שאנחנו יוזמים, אחראים, מחליטים. וזו הנאה עצומה. אנחנו שותפים, יכולים לעצב את הגורל שלנו. זה נותן הרגשה נפלאה. זה מדהים.. אני מרגיש שפה זה הבית שלי. אני אוהב חופש. דמוקרטיה. שונא דיכוי".

ניתן לראות כי תחושת החופש נגזרת למעשה הן מרגשות (קבלה, אהבה) ומרעיונות וערכים (דמוקרטיה, יוזמה, אחריות, ניהול עצמי) שקשורים לסוג היחסים בתוך הקלאבהאוס בכלל, ובין חברים לצוות בפרט. נראה כי עבור מרואיין זה, תחושת חופש זו משמעותית במיוחד, ותורמת לתחושת השייכות שלו לקלאבהאוס.

היבט נוסף בהתנהלות הקלאבהאוס שקיבל ביטוי בולט ברבים מהריאונונות הוא העזרה והנתינה לאחרים, שנתפסת כחלק מהותי מהחברות בקלאבהאוס. מהתיאורים ניכר כי הקלאבהאוס יוצר באופן מובנה ויומיומי סביבה המזמינה את חבריו לתרום לאחרים ולהיתרם מכך בעצמם, הן דרך מרכיבי הפעילות והן דרך הגישה הכללית והמסרים הקיימים במקום. העזרה לאחרים נתפסת כחוויה הדדית שבה האדם פעם בצד העוזר ופעם בצד הנעזר, והכרת התודה מצד האחר מביאה לתחושת סיפוק והעצמה. הסיוע לעמיתים מתואר אף כתחושת שליחות -

"אני רוצה כנפגע נפש לעזור לאוכלוסיה כמה שיכול. אני מבין את הבעיות שלהם. צריכים עזרה ותמיכה. אני בא לפה בשביל לתרום. קיבלתי הרבה עזרה. קיבלתי אור. אני רוצה להחזיר לאנשים שצריכים עזרה".
ההערכה והתודה על מה שקיבל מהקלאבהאוס מיתרגמים לרצון לעזור לאחרים ולהעביר את התרומה הלאה. הנתונה נעשית מתוך הניסיון האישי כמתמודד.

תמה שלישית: יחסים וחלוקת תפקידים בין צוות וחברים

ככלל, המרואיינים מתארים יחס מאוד מכבד מצד אנשי הצוות, המאפשר מקום להתלבטות והתייעצות "בגובה העיניים". היחסים מתוארים במונחים רגשיים חיוביים כגון: תומך; פרגון; חום; אהבה; אוזן קשבת; הדרכה; אמפתיה; חמלה, ויש המתארים אותם כשותפות וחברות. הקשר מתואר אצל רבים כגורם משמעותי מאוד בהתגברות על קשיים אישיים לאורך הדרך.

תפקידים ומקומם של החברים ביחס לצוות הם נושא בולט בריאיונות. החברים מתארים את עצמם כשותפים לאחריות הניהולית וקביעת הפעילויות בקלאבהאוס, ומרגישים כי הן הצוות והן החברים האחריים סומכים עליהם בכך, מה שמוביל לתחושת מסוגלות והעצמה אישית. ביחוד המנהלת נתפסת מצד אחד כבעלת יכולת גבוהה להוביל תהליכים קדימה, ומצד שני כמי שסומכת על כוח החברים:

"..יום אחד באתי ואמרתי ל'..מ-14:30..אני אקח עד שעה 16:00 את האחריות. את מסכימה? היא אומרת: אותי את שואלת? אמרתי, אני שאלתי את כל החברים הם כן מסכימים. אז היא אומרת, אם החברים מסכימים, אם את לוקחת, אני מסכימה, סומכת. סומכת. ואז כבר שבועיים ככה זה פועל".

המנהלת מתוארת כמי שמחזירה את האחריות וההובלה לחברים ומחזקת אותם בכך. סיטואציה זו גם חושפת את המורכבות והאתגר ביחסים שיתופיים בין צוות וחברים, שחלקם מחזירים לעיתים את האחריות וההובלה לצוות או מפתחים עימו יחסי תלות הדומים ליחסי מטפל-מטופל, מה שגורם באופן טבעי גם לאיש הצוות לקחת מקום יותר סמכותי. סיטואציות בהן אנשי צוות נתפסים כדומיננטיים יותר מהחברים, למרות המסר השיתופי הקיים בקלאבהאוס, מעוררות שאלות ותהיות אצל חלק מהאנשים.

"את האסיפה של הקלאבהאוס, ר' היה צריך..לנהל [...], לא היא (מדריכה), זה דבר אחד שצורם לי. בשביל זה אני רציתי להיות שמה כדי גם להעלות את הבעיה הזאת ולהגיד לה שלדעתי כי קלאבהאוס זה חולים למען חולים, זה לא מקבלי שכר שניהיגו את החולים. רוב הפעמים באמת עושה את זה חבר. בחוקים של הקלאבהאוס כתוב במפורש שחברי הצוות לא יעלו על מספר מסוים כדי שלא הם ינהלו ויארגנו את הניקיון ואת השירותים ואת הכול, אלא יהיו יותר חברים, יותר חולים מאנשי צוות כדי שאם במידה ויצמרכו לבצע משהו חברי צוות לבד לא יוכלו לפתור את זה".

עקרונות המודל משמשים עוגן המסייע בהמשגה של יחסי הגומלין והרציונאל שעומד מאחוריהם. המודל הרעיוני משמש נקודת התייחסות אל מול המציאות, כאמצעי להשוואה ולגיבוש כיווני פעולה כדי לנסות לשנות מצבים של חלוקת תפקידים בין צוות לחברים שלהערכתם מתנגשים עם דרך הפעולה של הקלאבהאוס. עם זאת, חלק מהחברים ציינו כי מצבים בהם הצוות הוא זה שאומר את המילה האחרונה הם מצבים רצויים, בשל הצורך לדעתם בגורם מפקח ומארגן. הם ציינו כי הדבר אינו פוגע עבורם בתחושת השותפות והיכולת להשפיע.

לסיכום, היחסים הייחודיים בין החברים לצוות בקלאבהאוס מתוארים דרך ההשוואה למקומות ויחסים אחרים. לרוב הם מאופיינים בפתיחות, שותפות וכיבוד האדם כבעל דעה והשפעה. עם זאת, סוגיות של יחסי כוחות ויכולת השפעה מעסיקים את החברים, ובחלק מהראיונות עולה תמונה מודגשת של "הם" ו"אנחנו".

ניתן לומר כי קיים דיאלוג קבוע העוסק במהות הקשר ומאפייניו, חלוקת התפקידים ויחסי הכוחות בין צוות לחברים. כפי שנראה בהמשך, סוגיות אלו מעסיקות גם את אנשי הצוות.

תמה רביעית: מבט לעתיד

בהתייחס לעתיד, המרואיינים מעלים נושאים שונים הקשורים בפיתוח הקלאבהאוס לכיוונים חדשים והמשך פיתוח ושימור הקיים; התפתחות אישית בעתיד במסגרת הקלאבהאוס; ודרכים להתגברות על בעיות וקשיים בתוך הקלאבהאוס. רוב המרואיינים ציינו כי יש ביכולתם להשפיע על הכיוונים הרצויים בעיניהם בעתיד, דרך ערוצים שונים במסגרת הקהילה.

במסגרת שיפור הקיים, צוינו רעיונות כגון הרחבת מגוון הפעילויות התעסוקתיות והחברתיות ושיפור תרבות הדיבור וסגנון השיח בקלאבהאוס. רעיון מרכזי, שעלה במיוחד אצל מרואיינת אחת, הוא השאיפה ליותר מעורבות ולקיימת חלק פעיל יותר, הן אצל חברים ותיקים והן אצל מצטרפים חדשים. לפי מרואיינת זו, ניתן להשיג זאת באמצעות דגש על כוחות וחזרה משותפת אל העקרונות.

"שיהיה דגש על היכולות של האנשים. אולי חברים ייזמו יותר פנייה, אולי ללמד אנשים. גם מידי פעם לרענן את העקרונות של הקלאבהאוס. יש חברים חדשים שמצטרפים, שיידעו איפה הם נמצאים. פעם היה 1 לשבוע דיון על עקרונות. י' הנחה את זה. הוא בחר כל פעם 2 עקרונות והיה דיון איך כל אחד מבין את זה. איך זה צריך לבוא לידי ביטוי, כדי שחברים יפנימו ויבינו את הציפיות".

הדיון בנושא הציפיות מחברים חדשים וותיקים כלל גם את השאיפה לדרוש בצורה יותר ברורה אכפתיות וכבוד לכללים וגבולות, ונקשר לתחושה שחלק מהאנשים מגיעים ונהנים מהקיים מבלי שיהיו שותפים לעשייה. כאן עולה שוב הדילמה בנושא חופש הבחירה מול הרצון לבנות קהילה של חברים מעורבים, ורצונם של החברים לשמור על עצמם אל מול התנהגויות המפריעות להם.

מרואיינים אחרים, חברים ואנשי צוות, התייחסו לשאיפות לעתיד בהיבט חברתי רחב יותר, ובעיקר מהיבט השילוב בחברה והמלחמה בסטיגמה, שמוזכרת בנושא שבוער בעצמותיהם של חלק מהחברים. מוזכרים רעיונות כגון חיזוק הקשר עם גורמים חיצוניים בקהילה והסברה למעסיקים. אחד המרואיינים דיבר על הקלאבהאוס כפלטפורמה לשינוי חברתי מכמה היבטים-

"מאוד חשוב לי להפגיש את הצד הערבי והיהודי. רוצה שזה יהיה בכל הארץ. נתחיל מכפר ק' ואחר כך נראה. אולי נעביר למגור הערבי את הניסיון הזה של הקלאבהאוס. [...] חשוב להיות מעורבים בחיים הפוליטיים, לדרוש זכויות: עדכון קצבה, סיוע בשכר דירה- לא מספיק. לאנשים שלא יכולים לעבוד. אני לא מדבר על עצמי. אני עכשיו דווקא מרוויח יפה, לא חסר לי כלום. אני דואג לאנשים אחרים. צריכים מנהיגות שתילחם למענם. להוציא את האנשים האלה להפגין. צריך לפעול למען זה, בקלאבהאוס".

הרצון להנחיל לאחרים את מודל הקלאבהאוס משתלב כאן עם חזון להידברות יהודית-ערבית דרך ההתמודדות הנפשית כמכנה משותף, ועם המלחמה למען זכויות נפגעי נפש. יש לציין כי אותו חבר הצליח כפעיל בצוות חשיבה להוציא לפועל את רעיון המפגש הדו-לאומי, וחברי הקלאבהאוס ערכו מפגש וסיור משותף עם דיירי הוסטל ערבים, ובהמשך אירחו אותם בקלאבהאוס.

גם מרואיינת אחרת מתייחסת לנושא הפצת הקלאבהאוס, ובפרט להקמת מסגרות נוספות כאלה בארץ -

"אני מאוד רוצה שיבואו עוד אנשים, עוד חברים. שייחשפו לדבר המדהים הזה בעיני. שייפתחו עוד כאלה בארץ. כי זה באמת מיוחד. ואני לא אומרת את זה ממקום של שחצנות כי אני פה רק חלק. אני פשוט חושבת שזה כל כך טוב. שזה עושה כל כך טוב להרבה אנשים. הייתי רוצה לראות את זה גדול יותר ורחב יותר החוצה".

לסיכום:

התמות שעלו מניתוח תוכן של הראיונות משקפות התייחסויות של המרואיינים לשלושה מימדים סביב מעורבותם בקלאבהאוס: א. מימד רגשי (קבלה, עידוד, תמיכה, ביטחון, הכלה, שייכות) ב. מימד ערכי (חירויות אישיות, חופש מיחסי מרות, בחירה, הגדרה עצמית, דמוקרטיה) ג. מימד של מימוש והגשמה (מרעיון ורצון ליוזמה וביצוע; השתתפות ועשייה; תרומה דו-כיוונית). מתקבלת תמונה של הקלאבהאוס כמקום המאפשר מערכות יחסים חיוביות עם דמויות משמעותיות (מתוך הצוות והחברים); עיסוקים משמעותיים במובן החברתי והתעסוקתי; ועשייה משותפת בעלת חשיבות וערך, המשתקפת במילים החוזרות, ושתופ"אצלנו", "שלנו", "אנחנו". הראיונות חושפים את מעורבותם היומיומית החברים בתהליכי חשיבה ופיתוח, תוך דיאלוג עם עקרונות המודל ועם ערכים אישיים. לצד זאת עולה עיסוק בשאלות ודילמות לגבי יכולת השפעה והחלטה ושאלת האיזון ביחסי הכוחות ובחלוקת התפקידים עם הצוות. דילמות נוספות קשורות לאחריות ומחויבות מול פעילות וולונטרית, ולהלימה לכללים, עקרונות וערכים. המבט קדימה לעבר העתיד מגלם רצונות ושאיפות אישיים וקהילתיים כאחד בנוגע להמשך התפתחותם והתפתחות המקום בעתיד.

נקודת מבט של אנשי צוות הקלאבהאוס

בתקופת המחקר התקיימו כ-20 ראיונות עם שבעת אנשי צוות, כולל שני מפגשים בפורמט של דיון קבוצתי עם שלושה מדריכים. לאורך תקופת המחקר נערכו שיחות רבות נוספות סביב עדכונים וסוגיות שבהם עסקה הקהילה. ניתוח הנתונים מעלה שלושה היבטים מרכזיים בהסתכלות הצוות על עבודתם בקלאבהאוס: יחסים בין צוות לחברים; תהליכי למידה בצוות; והמימד הניהולי בקלאבהאוס.

יחסים בין צוות לחברים

כמו בראיונות עם החברים, גם בראיונות עם אנשי הצוות עולה סוגיית היחסים בין צוות לחברים כמשמעותית וכעומדת בלב העשייה. הקשר עם החברים מתואר כפתוח, טבעי, גמיש ושיוויוני, מתוארים כללים גמישים ועמומים, יחסית לכללים במקומות עבודה קודמים של הצוות, בכל הנוגע להתנהלות מול החברים, לדוגמה האפשרות ליצור מגע פיזי כשזה מתאים. אחת העובדות תיארה זאת כקשר שיותר "מדמה את החיים האמיתיים", וציינה ש"אפשר להרגיש חופשי בהתנהלות כמו שמרגישים בחוץ". אם כן, מציאות זו בקלאבהאוס מהווה מקור לתחושת חופש, וקרקע פורייה לתהליכים משותפים של צמיחה והתפתחות:

"אני חושבת שדווקא המקום הזה של השיתוף הוא בסיס מאוד גדול של צמיחה. משותפת. גם שלי וגם של החברים..משהו שהוא נטול קצת את הדיסטנס הזה שקורה במקומות אחרים ונותן מקום במיוחד

לחברים להביע את עצמם יותר. [...] זה מדהים כי זה אפילו השפיע עלי. אני מרגישה שהמקום פתח אותי מאוד. פתח לי את המחשבה, את היצירתיות... ואפשר גם להגיע לקשרים מאוד עמוקים כי אין הרבה חסימות וחומות. הרבה חומות ונפלות כאן”.

מתואר כאן קשר אמיתי וטבעי שאינו מוגבל על ידי כללים נוקשים והיררכיה, מה שמאפשר עומק והתפתחות הדדית. לצד הסרת המחיצות ההיררכיות, עלות, כאמור, דילמות סביב גבולות וסביב מקומו של איש הצוות כחבר קהילה מן המניין מצד אחד וכמקור סמכות מצד שני. הצוות עסוק באופן יומיומי בשאלות כגון מתי נכון להציב גבול ומתי נכון להסיר גבול, מתי לפעול כמקור סמכות ומתי לפעול כחבר.

“...הקונפליקטים הם יומיומיים..אפילו בעניין של המגע שאמרתי קודם..אני יכולה לחבק עכשיו את ה' ורגע אחרי זה להצליח להסביר לא' למה איתו אני עכשיו לא יכולה להתחבק. מאד כן צריך לשמור על הגבול, והרבה פעמים זו דילמה..זה משחק. וזה מבלבל אותם מאוד. [...] הדילמות היומיומיות. של עד כמה אתה באמת עושה פה את הסדר ואת המשהו מלמעלה בכובע של המדריך. ועד כמה אתה משתתף וחלק כמו חבר קהילה כאן. כאילו, מה מקדם יותר בכל סיטואציה”.

דווקא כפל ה"כובעים", כמדריך בעל סמכות וכחבר קהילה, והגמישות והדינמיות ביחסים הם שמאפשרים להגיב למצבים מורכבים ולבצע התערבויות שיקומיות סביב סיטואציות יומיומיות. מתקיים "משחק" יומיומי של זיהוי האיזונים הנדרשים בכל סיטואציה. לעיתים כפל התפקידים מבלבל, אך בסך הכל כן קיימת הבנה הדדית של מהות התפקידים. העיסוק בדילמות הללו סביב היחסים הוא חלק מתהליך הבניית התפקידים והגדרתם, שניתן לתיאור כעשייה תוך התבוננות. זהו תהליך שחלקו נעשה יחד עם חברי הקלאבהאוס וחלקו בחשיבה והתדיינות בתוך הצוות.

תהליכי למידה בצוות

הקלאבהאוס מתואר כמקום בו מתרחשת למידה מתמשכת ורב-מימדית של אנשי הצוות. הלמידה מתוארת כמאפיין ארגוני נרחב וכמרכיב מרכזי בעבודתם. מצבים מאתגרים בעבודה היומיומית מול החברים מעוררים פעמים רבות תהליכי למידה מתוך ניסיון, כגון למידה לזהות את המקום ממנו מגיעה התנהגות של חבר, או למידה לגבי גבולות התפקיד. ניתן לראות את העבודה בקלאבהאוס כמיומנות מתפתחת לאורך זמן ותוך כדי פעילות.

השתלבות של עובדים חדשים בקלאבהאוס, הן מקצועיים והן חסרי רקע מקצועי, חושפת תהליכי הסתגלות ולמידה הדורשים ליווי, הכלה והדרכה שמתרחשת הן במהלך הפעילות היומיומית, והן במסגרת הדרכות פרטניות ושיבות צוות אחת לשבוע. בריאיונות עלתה המורכבות בהשתלבות של עובדים חדשים, בעיקר כאלה ללא ניסיון או הכשרה מתאימה, שחוו הצפה בשל המפגש עם האוכלוסייה הלא מוכרת ובשל טיב היחסים בקלאבהאוס. גם בנושא זה התבצעה למידה, וכיום לכל עובד חדש ממונה איש צוות ותיק שתפקידו לתת מענה במקרה של שאלות או בעיות. באופן כללי מתוארת זמינות גבוהה לתמיכה וליווי בעובדים חדשים, בעיקר מצד עובדים מקצועיים.

כמו כן, מתוארים יחסים קרובים ותמיכה הדדית חזקה בתוך הצוות, המלווה את העשייה היומיומית:

“איילת מלווה אותי זה מאוד עוזר. בהתחלה זה היה עשרות טלפונים ביום.. “הצילו”..(צוחקת)..אנחנו מדברים בינינו כל הזמן. גם על דברים אישיים וגם כל הזמן בקשר. כשרואים את היחסים הטובים בצוות, משהו מגן, תומך, בטוח. החברים גם רגישים לכל מה שקורה בצוות. אם יש קושי או מתח בצוות- הם באים לשאול מה קרה. רגישים לקלום כל דבר..”.

המשפט האחרון לגבי השפעת היחסים בצוות על החברים משקף מודעות לעקרונות משותפים המתקיימים הן ברמה הארגונית והן ברמה של יחסי עובד-לקוח. יחסי שותפות ועזרה הדדית בצוות מהדהדים ביחסים בינם לבין החברים ובאווירה הכללית בקלאבהאוס.

באופן מקביל, כל עובד בתהליך ההדרכת עוסק בהתפתחותו האישית בתפקיד שהוא ממלא, כאשר ההדרכה המקצועית (Supervision) עוסקת ביעדים של המדריך הן עבור היחידה שבאחריותו והן עבור עצמו. גישה כזו מזמינה התמקדות באתגרים אישיים וביכולות אישיות של העובד, פיתוח תחושת מסוגלות ומרחב לביטוי כישוריו.

הלמידה המתמשכת בקלאבהאוס משתקפת גם בשינויים בתפיסה המקצועית לגבי מתן השרות בתכנית. דוגמא לכך ניתן לראות בשינוי תפיסת ההשמה בעבודה:

“בעבר היינו יוחר מגוננים ומוציאים אדם לעבודה רק כשהוא בשל. עכשיו נותנים לאנשים להתנסות. מפרסמים הצעות עבודה לכל מי שרוצה. לפעמים יש פגישת הכנה אחת והבנאדם רוצה לנסות. אנחנו רואים שבנאדם יכול להצליח גם בתהליך קצר, וגם זה בסדר אם לא מצליח..”.

שינוי זה מתאפשר דרך מיקוד בלקוח, העדפותיו ובחירתו האישית, גם כאשר אינם בהכרח עולים בקנה אחד עם תפיסת העובד המקצועי (Mancini, 2008; Farkas & Anthony, 2010). ניתן לראות בכך מעבר מתפיסה מגוננת ופטרנליסטית לעבר תפיסה שמכירה בזכות להגדרה ובחירה עצמית, בזכות להתנסות ואף להיכשל (Farkas, 2007). שינוי נוסף בתפיסה המקצועית מתבטא כאמור בהצבת גבולות דיפרנציאלית בהתאם לצרכים אינדיבידואליים, זאת בניגוד למסגרות אחרות, בהן הגבולות אחידים. תפיסה מקצועית כזו דורשת מהעובדים מיומנות גבוהה ורגישות להבדלים בין אנשים ומודעות רפלקטיבית לגבי תפקידם מול כל חבר ומול הקהילה. גם זה מהווה דוגמה להעברת הפוקוס מהשירות (המכתיב גבולות אחידים ביחסים) ללקוח (המחייב התאמה אינדיבידואלית של הגבולות ביחסים).

תהליכי הלמידה מתוארים כמשאב המספק חוויית עבודה בעלת עוצמה, התורמת לתחושת שביעות רצון של העובדים ומסוגלות בהתמודדות עם קשיים לאורך זמן. משמעות חוויית הלמידה אף חורגת מגבולות עולם העבודה עצמו.

“העבודה פה זו חוויה מאוד עוצמתית. תהליכים מאוד מלמדים. לאורך זמן את יכולה לראות שבנאדם הוא אחר לגמרי. יש ערכים שמחללים. אני לא רואה את עצמי במקום אחר. אין יום אחד אותו הדבר. בכל סיטואציה ומכל אדם אני לומדת. עם כל אחד זה לגעת במקומות אחרים. באמת כיף גדול. זה מעבר למקום עבודה שלנו”.

מימד חשוב התומך בתהליכי הלמידה בקלאבהאוס הוא מסמך עקרונות המודל. 'העקרונות' מהווים כעין עוגן שמסייע לתת מענה להתלבטויות שעולות בעבודה היומיומית, ומכוון את תהליכי

קבלת ההחלטות. ברמה הניהולית ישנה מגמה של אימוץ מדורג של עקרונות אשר טרם יושמו, מה שדורש למידה נוספת.

בהקשר זה, עקרונות המודל מעוררים לעתים התלבטות לגבי מידת הבשלות או ההתאמה לקלאבהאוס המקומי:

“העקרונות עוזרים אבל גם יוצרים בלבולים: למשל בחו"ל ישיבת צוות מתקיימת במקום ובאמצע היום. יש אופן מסוים שחברים לא יתערבו, אבל זה פתוח. אצלנו ישיבות צוות לא בקלאבהאוס אלא בחוץ. לפעמים עוקפים מקומות שלא מתאימים לנו במודל, ובהקשר הזה לא בטוח שנוכל לעמוד על המודל. באנגליה הם אנשים מנומסים ומכבדים, אבל פה אם נעשה ישיבות בקלאב באמצע היום...”

ניתן לראות בכך למידה דרך התבוננות פנימה והחוצה: האם וכיצד ניתן להתקדם ליישום מלא של המודל, אילו עקרונות דורשים התאמה תרבותית או התאמה לשלבים בהתפתחות הקלאבהאוס.

המימד הניהולי בקלאבהאוס

על מנת להבין לעומק את התהליכים הניהוליים בקלאבהאוס, גיבוש דרכי העבודה והכשרת הצוות, נערכו מספר פגישות וריאיון עומק עם מנהלת המקום. הממצאים שיתוארו לעיל מאפשרים לשים את תהליכי הלמידה של הצוות בהקשר ניהולי ומקצועי רחב יותר.

הסתכלות ניהולית על תהליכי למידה: על פי המנהלת, ישנם תהליכים מקבילים בארגון ואצל הצוות והחברים של למידה ושינויים מתמשכים, ובעקבותיהם צמיחה מקצועית ואישית. תהליכי למידה אלה מוזנים על ידי דיאלוג מתמשך והקשבה מתמדת ל"מה הקול הקהילתי הזה אומר? מה הצוות אומר? איך הדיאלוג ביניהם?". אחד התחומים בהם מתבטאים תהליכים אלה הוא העצמאות של הצוות והחברים, ובפרט – העברת סמכויות ניהוליות לידי צוות וחברים. לדוגמה, נושא ההסברה והסיוע למועמדים המתעניינים בקלאבהאוס בוצע עד לשנה האחרונה עם המנהלת ואחד החברים. כיום תפקיד זה מתבצע על ידי ועדת תקשורת, עם מדריכה וחברים שמלווים מועמדים בביקור ראשון במקום. הטמעת המודל בצוות נתפסת כגורם העיקרי שמאפשר העברת סמכויות:

“היום אני סומכת על הצוות באופן מלא שהוא מבין.. הצוות, היום, מבין קלאבהאוס..ואז אתה יודע שאתה יכול לשחרר את זה ושזה יעבוד קלאבהאוס ולא פתאום יהפוך להיות איזה מין משהו אחר...”

כלומר, הטמעת המודל והתפיסה בצוות חיונית לשמירה על המקום כקלאבהאוס, מפני הפיכתו למסגרת רגילה.

ניהול בין שותפות לבין סמכות: עבודת הניהול וההכוונה של הצוות נעשית מתוך הקשבה לאיזונים בין שותפות לבין סמכות. השותפות והמעורבות של החברים מביאים לא אחת לבדיקה של הגבולות מצד החברים, וניתן לראות בכך ביטוי לשאלות השייכות והשליטה במקום המעסיקות אותם. בדיקה זו עשויה להיות מאתגרת מבחינת תגובת אנשי הצוות, שלעיתים נדרש לנוע מעמדה שיתופית לעמדה סמכותית המציבה גבולות.

“יש הרבה מצבים שיש התפרקות. משמעתית או..מדד הטידוף עולה. ואז צריך..את הגבולות ואת האיסוף. ואז אוספים ואני יודעת שזה איסוף במטרה להרחיב שוב”.

כלומר, העמדה הסמכותית לא מבטלת את העמדה השיתופית אלא מאפשרת ומחזקת אותה.

במצב שיש חשש להידרדרות במצב נפשי של חבר, העמדה הסמכותית כוללת, לאחר שיחה עם החבר בנוגע למצבו, גם עדכון של גורמים מטפלים מחוץ לקלאבהאוס, זאת מתוך גישה של שיתוף ודיאלוג עם הגורמים המלווים את האדם – למעט גורמים רפואיים. מצבים קיצוניים הביאו את מנהלת הקלאבהאוס להפעיל סמכות עד כדי הרחקה זמנית של חבר מהקלאבהאוס. מצבים אלו של שינוי תפקיד משותפה למציבת גבולות תוארו כמאתגרים ביותר וכרוכים במעבר רגשי עבור המנהלת.

“הוא ישב איתי, והייתה פה אינטראקציה מדהימה עם מישהי שראינו ביחד. ושבוע אחרי זה הוא בא וצריך להרחיק אותו חודש. מה?! זה הרי..דילמות בלתי אפשריות לפעמים..כשאני מרגישה שזה נכון אז זה נכון. אני עושה את זה כי אני חושבת שזה נכון..לו ולקהילה ולצוות. אם (אני) לא שומרת על (המדריכה) עכשיו, אחרי שהוא פורר אותה..אני מחויבת גם לשמור עליה. זה..אחת הדילמות באמת הקשות..שאתה עובד ככה בשיתוף עם מישהו מאוד צמוד ושוויוני..אתה יוצא החוצה ואתה לוקח תפקיד אחר. זה גם טראומתי בשבילם. זה קשה להם. לראות את זה. את המעברים האלה. זה מתענתע.”

ניכרת כאן מודעות גבוהה לתפקיד והערנות הנדרשת ממנו לאחריות כלפי שלושת המימדים: החבר, הצוות והקהילה. מצבי קונפליקט בין מימדים אלו דורשים לא אחת נקיטת עמדה סמכותית, אשר כשלעצמה נחוות כעמדה שאינה מקיימת הלימה לתפיסה הרחבה של המודל. כלומר, התפקיד הניהולי דורש יכולת להכיל עמדות מנוגדות, ולבחור דרכי פעולה שיתנו את המענה הטוב ביותר כלפי שלושת המימדים.

הגדרת זהות והגדרת תפקיד: התהליכים המתוארים סביב למידת המודל תוך כדי היענות לאתגרים יומיומיים, לוו, כאמור, בהדרכות פרטניות וישיבות צוות שהיוו מרחב לשיתוף, משוב, עיבוד וגיבוי דרכי עבודה במסגרת הכשרת הצוות. המפגש הייחודי בין צוות לחברים, המטשטש במכוון גבולות היררכיים, העלה שאלות ודילמות סביב זהות והגדרת-תפקיד של הצוות, שהיו דומיננטיות ביותר במיוחד בתקופת בנייה ופיתוח הקלאבהאוס, ובמידה מסוימת גם כיום. המנהלת מתארת התעסקות מתמדת עם שאלות אלה ועם החוויה והמקום של המדריכים שהם “ לא מדריכים רגילים, אבל הם כן מדריכים ” בתוך הקהילה.

בעוד שבתחילת הדרך שאלות אלו היו לעתים מוקד של קונפליקט, הרי שתהליכי הבשלה ועיבוד מכוונים הביאו להפחתת הקונפליקט ולתחושה שהסוגיות פתורות יותר וישנה בהירות רבה יותר לגבי היחסים בין צוות לחברים. דוגמא לתהליך הדרכתי המכוון לעיבוד הגדרת התפקיד והזהות בצוות ניתנה בתרגיל מונחה בו התבקשו המדריכים לצייר את מעגל הצוות ומעגל החברים ולמקם עצמם במערכת היחסים בין השניים.

“בסופו של דבר ההגדרה שהסכמו עליה.. שהקהילה היא בצורה כזו שהחברים הם במרכז, ואנחנו המעטפת..ויש מפגשים פתוחים בתוך שני המעגלים האלה שהם דיפוזיה-אוסמוזה, שנכנסים ויוצאים. אבל..הם המרכז. בשבילם אנחנו פה. הם בעצם המהות של המקום, אנחנו נותנים את המעטפת. שתומכת ב background של הדבר הזה. ושמה הגענו להסכמה. זה רק לקח זמן..בעצם להרגיש נוח עם המקום שלי ולהבין אותו. מי אני, בתוך זה..והיום זה..יותר ברור לצוות שהם באמת ב background והקהילה היא במרכז. ו..אפשר לראות את זה אפילו ב..אסיפת קהילה. שהחבר הוא בפרונט והצוות..דואג..שתוכל

לצאת קדימה ולהנחות ולהוביל ולעשות ואני אהיה פה מאחורה כשחצטרך. ואם לא תצטרך אז אני פשוט אהיה פה בשקט..”.

תהליך הלמידה דרך התלבטות ושיח משותף הניבו הסכמה על תפיסת האדם במרכז, ועל מקומו של הצוות כתומך בתהליכים שמובילים החברים עבור עצמם.

דילמות של גבולות ואחריות: כאמור, לצד תהליכים שסייעו להבהיר את היחסים בין צוות לחברים דרך הגדרות של זהות ותפקיד, ישנן דילמות קבועות בהתמודדות עם טשטוש הגבולות ההדדי שמזמן המפגש הבינאישי הישיר והממושך בעשייה היומיומית בקלאבהאוס, לדוגמה אמירות פוגעניות כלפי הצוות המשקפות רצון לשלוט בסיטואציה (“את לא תגידי לי מה לעשות”), ומאבק על בעלות (“זה מקום שלי”). כלומר, היחסים עם הצוות הם אמצעי לבדיקת גבולות של כוח ויכולת: “צוות בסיטואציות כאלה זה קשה כי..המון פעמים הצוות, הוא שק חבטות של האנשים..כי הרי מה, הם באים ומגלים פה את המקום שלהם. ואומרים להם שהם יכולים לבחור ולעשות וליצור זה שלהם. אז הצוות, זה בדיוק המקום שבו הם מתחככים כדי לגלות את הכוחות שלהם. במה הם יתחככו?.. עליהם הם בודקים את הכוח שלהם..”.

הבנת המניעים להתנהגויות אלה בעזרת ההדרכה המקצועית, והפנמה של עקרונות המודל בהקשר של היחסים בין צוות לחברים מהווים כלים עבור מדריכים בהתמודדות עם מצבים אלה. מודגשת החשיבות במציאת האיזון בין הצבת גבולות חיוניים מצד אחד ושחרור לחופש מרבי מצד שני, ובעירנות לשמירה על איזון זה במציאות היומיומית בקלאבהאוס. ניתן להבין כי סביב דילמות מסוג זה, עולה צורך משמעותי לתמוך בצוות בעת קושי ומשבר ולתת לו כלים להתמודדות. ההנחייה מתמקדת בשימת גבולות באמצעות הדגשת ערכי יסוד משותפים ובסיסיים המשדרים ציפיות נורמטיביות מהחברים, כגון כבוד הדדי:

כל הזמן אני..מנווטת..לרמה האנושית. לבוא ולהגיד, ככה אנחנו לא מתקשרים כבני אדם. תוציא את העוקץ של התפקיד. אני לא רבה איתך עכשיו על מקום. ככה אני מנחה את הצוות.. אני לא מסכימה שאף אחד ירים עלי את הקול. אני לא מסכימה שאף אחד ידבר אלי בצורה לא מכבדת”.

אנשי הצוות לא אחת מייצגים עבור חברים את המסרים של הקלאבהאוס, שעשויים להיות שונים ממסרים שקיבלו במקומות אחרים או מהיבטים בתפיסת העצמי. מסר של אחריות אישית וקהילתית עשוי להתנגש עם תחושות אמביוולנטיות לגבי מסוגלות אישית, או לעורר בלבול בכל הקשור לציפיות של האדם מעצמו וציפיות הסביבה ממנו. במצב של קונפליקט, חזרה לערכי יסוד של התנהגות בין-אישית מאפשרת לצוות להכיל קושי, תסכול או רגשות מעורבים, באופן שמתמקד באדם ולא בתפקיד.

במקביל להתפתחות והצמיחה בצוות, תוארו תהליכים של צמיחה והתפתחות של חברים ושל הקהילה עצמה, על כך נדון בחלק הבא.

סיפורי הצלחה: תהליכי צמיחה של חברים מנקודת מבט של הצוות
ממצאי המחקר מלמדים על תוצאות חיוביות של תהליכי שינוי וצמיחה בקרב חברי הקלאבהאוס, הקשורים באופן ישיר למעורבותם בתכנית, ובאים לידי ביטוי גם בתחומי חיים אחרים, מה שיכול להעיד על קשר והשפעה הדדית. הלמידה על תהליכי התפתחות אישית אלה נעשתה דרך תיאוריהם

של הצוות והמנהלת, התיאורים של החברים עצמם, והתרשמות אישית של צוות המחקר מתוך התצפיות והביקור במקום. בכל התהליכים שתוארו קיים שינוי בולט וניכר המתואר כמעבר מחסימה לתנועה, כתהליך התנהגותי הנע משלבים של הימנעות/התבוננות/הססנות, לעבר גילויים של רצון, בחירה ופעולה. כך, לפי מנהלת הקלאבהאוס: "אנשים מפעילים את המנועים שלהם.. זה כמו להפעיל מנועים כבויים, חלודים, שלא עבדו הרבה זמן". השינוי מתבטא בהשגת מטרות מרחיקות לכת ביחס לנקודת הפתיחה של האדם, ובמעברים מפתיעים מבחינת קצב או תוכן. אחת מנקודות השינוי הוא השינוי במוטיבציה הפנימית -

הרי כל הסיפור הזה של לרצות עבור עצמי הוא אחד האישויים (issues) הכי גדולים פה. אנשים לא רוצים. אני רוצה שתצרי עבורי. תנוטי לי, תעשי לי, קחי לי, כי אני את החיים האלה לא לגמרי רוצה, תעשי לי מעין מה שאת רוצה, ואני.. אלך איתך, או שלא. זה כמו לרצות מחדש לבחור. לרצות מחדש להיכנס למנוע הזה של החיים, להפעיל את המנוע הפנימי הזה. ולהניע את עצמי..".

הצלחות ושינויים אלה מיוחסים לאקלים שמפית תקווה ומעניק תמיכה כך שלא המקום או השירות במרכז, אלא האדם בנקודת המפגש עם המקום. מנהלת השירות מסבירה:

"אחד הדברים הכי יפים שהמקום מאפשר, המודל.. זה להיות מי שאתה.. אנחנו לא רוצים עבורם יותר ממה שהם רוצים עבור עצמם. שתיים, היכולת הזאת לבחור כל יום בכל רגע נתון מה אני עושה, אם אני עושה, מתי אני עושה, עם מי אני עושה למה אני עושה.. זה קודם כל מעודד את ה.. מנוע הזה. מקום שנאמת באווירה שלו הוא החלמה. הוא מחבק, הוא.. הוא נותן תקווה. [...] סומכים עליך, ומאמינים שאתה יכול ואתה לאט-לאט לומד לסמוך על עצמך ואתה בוחר עוד פעם ועוד פעם.. אז אתה מגלה, לאט לאט את.. את עצמך, בתוך הדבר הזה. [...] כמו בית ספר, אתה לומד את עצמך, כל הזמן. ואז.. זה מאפשר את הגדילה הזאת..".

בדברים משתקפת גישת העבודה המקצועית של הצוות: לגיטימציה וחופש להיות בכל שלב אינדיבידואלי, עם הנגשת גירויים והזדמנויות לפעולה. היעדר מסגרת מוכתבת למשתתפים, לצד הזדמנויות רבות להשתתפות, יוצרים גירוי להגדרה עצמית הדרגתית להנעה ממקום אוטונומי, ולזהות מסוגלות בעזרת יצירת קשרים עם אחרים (עמיתים ו/או אנשי צוות). מנסיני (Mancini, 2008) התייחס לקשר ההדוק בין החלמה לבין צרכים פסיכולוגיים בסיסיים המתווים את תיאוריית ההגדרה העצמית, והם: אוטונומיה (Autonomy), מסוגלות (Competence) וקשר לאחרים (Relatedness to others). לדבריו, שירותים מכווני-החלמה מתאפיינים בתנאים התומכים במרכיבים אלו, שהם חיוניים לצמיחה אישית ורווחה נפשית.

נציג להלן כמה סיפורי-מקרה (בשמות בדויים) שמספקים מבט על תהליכים אישיים של חברים לאורך תקופת חברותם בקלאבהאוס. נתאר תהליכים רב-שלביים של שינוי מהיר ושינוי ממושך, וכן תהליכים שהסתייעו בתמיכת העמיתים בקלאבהאוס.

דוגמאות לתהליכים מהירים של שינוי

בין הדוגמאות לתהליכים מהירים ניתן למצוא אנשים שתיארו תחושת תקיעות ממושכת בחייהם טרם כניסתם לקלאבהאוס, ממצא שהבליט את עוצמת השינוי. אצל חלקם יציאה ללימודים היוותה יעד ראשוני שהציבו לעצמם והסתייעו בקלאבהאוס להשגתו:

מבדידות למעורבות: סיפורו של צרכן נותן שירות: דניאל (שם בדוי) תואר ותיאר עצמו בראיון אישי כאדם שבמשך שנה טרם כניסתו לקלאבהאוס היה כלוא בביתו, ללא מוטיבציה לצאת מהמיטה. עם הגיעו לקלאבהאוס החל במהרה להשתלב ולקחת חלק במשימות היומיות. לאחר מכן הביע רצון להשלים לימודים מקצועיים, בסיוע הצוות נרשם, ולאחר מכן התקבל והשלים את לימודיו. עם תום הלימודים פנה לעבודה בשוק החופשי והצטרף לתעסוקה הקבוצתית באחת מחנויות הרשת. במקביל המשיך להשתתף בפעילות הקלאבהאוס, יזם והוביל פעילות קהילתית של הקלאבהאוס, אשר זכתה להדים חיוביים. בעקבות זאת פנה לתחום חדש וכיום הוא מועסק כמדריך-צרכן-נותן שירות בהוסטל שיקומי. תהליכים אלו שארכו כשנתיים, אופיינו בשינויים מהירים יחסים והיו כרוכים בהתגברות על קשיים והשקעה של מאמצים עצומים מצידו של דניאל. ניתן להבחין כי בכל שלב סומן היעד הבא, תוך התאמה לשינויים שחלו בהעדפותיו ורצונותיו, אשר נבעו מחשיפה להזדמנויות חדשות. מקומו של הקלאבהאוס היה מרכזי מנקודת מבטו של דניאל בתהליך השינוי שעבר: בראיון האישי הוא תיאר את הקלאבהאוס כמקום שנתן לו לראשונה אפשרות להרגיש שיש לו השפעה על חייו, ולהכיר מחדש בכוחות שוויתר עליהם בעבר. האמונה בו מצד הצוות, המשוב החיובי מכלל הקהילה על כל צעד של התקדמות, ההכוונה והאזון הקשבת בצמתים השונים, הם שאפשרו לפי תפיסתו בנייה מחדש של ביטחון עצמי ותחושת מסוגלות. האופן שבו דניאל ממשיך להשתתף ולהיות מעורב בקלאבהאוס גם מאז שעובד בשוק החופשי, מלמדת על תחושת שייכות וחיבור עמוק למקום, ועל האפשרות לצמוח ולהמשיך להיתמך ולתרום במסגרת הקלאבהאוס, מעבר לליווי התעסוקתי עצמו.

להחזיר את האמונה באפשרות לגדול ולגדל: סיפורו של גנן: בדוגמא אחרת, אדם שהתראיין למחקר ותואר גם על-ידי אנשי צוות, הגיע למקום לאחר שנים ללא עבודה, בתחושה של אדם אבוד, מריר ומתקשה להאמין בעצמו. הוא עשה שימוש בקלאבהאוס כבסיס ליצירת השתלמות עבור עצמו בתחום מקצועי של גינון בו עסק שנים רבות בעבר. פרויקט שהוביל בשיתוף משרדים אחרים במבנה הקלאבהאוס ובתמיכת הצוות, אפשר לו לממש תכנית שבנה בעצמו, לרכוש ביטחון ומוטיבציה ולבסוף להתקבל למקום עבודה במשתלה, שם הוא מועסק מעל שנה לשביעות רצונו.

ניתן לראות את מרכזיותם של תהליכי למידה בדוגמאות אלו: בחירה והצטרפות ללימודים פורמאליים בדוגמא הראשונה, ולמידה דרך התנסות בתוך הקלאבהאוס בדוגמא השנייה. התנסות בלמידה מהווה עבור אנשים מסוימים קרש קפיצה, בסיס לרכישת ביטחון במיומנויות אישיות, תרומה לחיזוק הדימוי העצמי ותחושת המסוגלות, המניבים תוצאות סובייקטיביות ואובייקטיביות של הצלחה אישית.

תהליכים ממושכים של שינוי

כפי שעלה גם בשלבים קודמים של המחקר, לא אחת אנשים המצטרפים לקלאבהאוס רואים בו לפני הכל את המקום שגורם להם "לא להישאר במיטה". שלב זה, שניתן להגדירו כ"טרם שיקום", הוא הכרחי לתחילת ההתקדמות לעבר מטרות. אצל אנשים שהתחילו כך, ניתן לראות תהליך ממושך יותר של התקדמות, שעם זאת מביא לתוצאות מרשימות.

להרים את הראש: הזדקפות, גילוי והתגלות - שלומית (שם בדוי) מתוארת כאישה שלא הצליחה להשתלב ולהתמיד בשום מסגרת בעבר, סבלה מחרדות ואף הייתה מגלה לעתים תוקפנות ואלימות. כך היא תוארה עם הגיעה לקלאבהאוס:

"..(היא) הגיעה לפה כשהצוואר שלה [...] בגלל שהיא הייתה במצב נפשי כל כך קשה, הגוף שלה

התקבע ונסגר והיא פשוט הייתה ככה. היא לא יכלה ליישר את הראש פיזית.."

בהמשך הדרך החלה שלומית להנחות אסיפות בוקר ולעבוד בבית הקפה בקלאבהאוס:

"..פתחה פה את הבית קפה ומתקתקת, ולאט לאט הקול שלה התחיל להישמע והתחילה להנחות אנשים,

והתחילה להניע ולגלות את הכוחות שלה ונכנסה לתהליך של תעסוקה.."

בהמשך נכנסה להשמה שהוגדרה "לא מוצלחת", ולאחריה להשמה מוצלחת לתקופה של מספר חודשים. לאחר מכן הצטרפה שלומית לעבודה הקבוצתית בסופרפארם, כאשר במשך 3 חודשים מלווה מטעם הצוות שהתה איתה במשך ימים ושעות על מנת לתמוך בתהליך ההשתלבות שלה, שהיה מלווה בחששות וקשיים רבים. כיום שלומית עובדת על-פי המשמרות הנקבעות בסופרפארם וממשיכה להיות מעורבת בפעילות הקלאבהאוס:

"..היישור של הראש נוצר רק כשהיא הזדקפה, והביאה את עצמה. זה היה מדהים לראות את זה, פיזית.

עוזבי נפשית, פיזית! היא התיישרה. היא מדהימה היום. היא נותנת עבודת שירות בקהילה..שמחה

ומאושרת..היא עומדת בזכות עצמה..והיא מאוזנת, ויש לה חברים פה והיא מרגישה פה בית. יש עבודה

והיא משתכרת ו..הערכה מצד המשפחה.."

מפסיכיות לנוכחות ואחריות - דוגמא נוספת לתהליך ממושך שמניב תוצאות מרשימות נראה אצל יורם (שם בדוי), אשר בחודשים הראשונים בקלאבהאוס תואר כך:

"..הוא היה פה כמו לווין..כמעט שנה. אני קוראת לווין למי שבא לפה עובר אורח. בא, מעשן, שותה

קפה, והולך. [...] בזה נגמרה החברות שלו בקלאבהאוס.."

במהלך השנה האחרונה החלה להתרחש תפנית בהתנהגותו. הוא החל להיות מעורב בתהליכים שונים, "נעשה חי ומשמעותי" ואפילו "אחד מעמודי התווך" של הקלאבהאוס. התפנית, על פי תיאור המנהלת, התרחשה כאשר יורם החליט בוקר אחד לקחת אחריות על גג הקלאבהאוס:

"..הוא אמר- הגג לא נראה טוב..הוא כל הזמן ישב שם ועישן, זה הפריע לו.. זה היה המקום שלו. שנה

שלמה זה היה הבית שלו. הגג. ואז הוא החליט לעשות מעשה עם הגג. והוא בא אלי והציע והלכתי איתו

לגמר, חיברתי אותו לאיש אחזקה הוא עשה איתו תכנית איך לחבר צינור..כדי להשקות. הוא בנה שם

תכנית ולקח עליה בעלות. אני אומרת שברגע שאתה עושה משהו משמעותי ואתה מנכיח את עצמך,

קורה שם משהו."

ניכר כאן מעבר מעמדה של נוכחות חלקית ופאסיבית לנוכחות מלאה יותר הנמצאת באינטראקציה עם הסביבה, שהתרחש ברגע שהאדם היה מונע ממוטיבציה פנימית לפעולה. בעקבות תפנית זו הגיעו שלבים נוספים של התפתחות ותרומה לעצמי ולסביבה:

“זה.. יכול להיות משהו קטן, אבל [...] הוא תרם לקהילה הזאת משהו מאוד.. משמעותי. הוא שיפץ את הגג שלה.. הוא השאיר חותם.. הוא התחיל לתפקד בגג ולתפעל אותו ולקח עליו אחריות. ואז כשאנשים היו באים, הוא היה גם אומר להם- תקפידו ותשמרו...ואז הם עשו שם.. פרויקט של שתילה..ואז לאט-לאט הוא ירד למטה והתחיל לעשות במטבח..ואז הוא לקח את התפקיד של המנגל עם י', והיום הוא המנגליסט של הקהילה..ונהיה לו מעניין בחיים, הוא נהיה משמעותי. ונהיה שם היפוך. אין יותר יורם עב"מ. יש יורם נוכח. נמצא, יוצר, אכפתי”.

דוגמא זו ממחישה כיצד החופש להיות מי שאתה בהגיעך לקלאבהאוס, מאפשר לאנשים את פרק הזמן וההתבוננות הנחוצים להם עד שיוכלו לשנות עמדה ביחס לעצמם, לחייהם ולקהילה סביב. מנהלת הקלאבהאוס תיארה מעבר מעמדה של הימנעות ממגע עם החיים, לעבר נקיטת עמדה והשפעה. הנכחת העצמי מעניקה משמעות בחיים ומוטיבציה להמשיך בעשייה ויצירה. פעולות פשוטות עשויות לקבל משמעות עצומה בחיי הפרט, מכיוון שהיא מהווה הטבעת חותם ונוכחות.

“אתה מצביע בידיים על איזושהי נקודה ומטביע את החותם שלך ואתה נוכח, יש לך משמעות בחיים. אז כדאי, יש בשביל מה לקום, יש בשביל מה לעשות..אנשים עושים פה מהפך..פתאום אתה נכנס לאסיפת בוקר. פתאום אתה כותב בעיתון והשם שלך מופיע בעיתון..פתאום אתה מכין סנדביצ'ים ומחלק לכל החברים שלך סנדביצ'ים באותו בוקר..”

דוגמא זו ממחישה גם כי מטרות חיים אינן בהכרח מתמקדות בעבודה לשם פרנסה, וכי הגשמת העצמי יכולה לקבל מגוון של ביטויים ותוצאות. המשותף להן הוא בשינוי של חוויית העצמי וחוויית החיים של האדם בקהילה. עבור אנשים שהיו פאסיביים וחוו עצמם כחסרי משמעות ותלויים באחרים במשך תקופות ממושכות בחייהם, השתתפות בעשייה בתוך הקלאבהאוס מהווה הזדמנות לשינוי עמוק בתפיסה העצמית ומאפשרת חוויית-עצמי בעל ערך, בעל תפקיד בסביבה שבה אני חי. פרקש ואנתוני (Farkas & Anthony, 2010) מתמקדים בהקשר זה בהשגת תפקיד בעל ערך חברתי (Valued social role) כמרכיב מרכזי בשיקום ממוקד-אדם ומכוון החלמה, המאפשר לאדם לחוות עצמו כבעל ערך ותורם לעצמו ולסביבתו.

תהליכי שינוי בסיוע של עמיתים

תהליכי שינוי שהופיעו בממצאי המחקר התרחשו כולם בקונטקסט של הקלאבהאוס, ומבחינות רבות הסתייעו בתמיכת עמיתים לצד תמיכת הצוות. תמיכת העמיתים בקלאבהאוס באה לביטוי במגוון דרכים, בהן ניתן למנות, למשל, את פעילות יחידת התקשורת, העוסקת בין השאר בשמירת הקשר עם חברים שאינם נוכחים; ופעילות יחידת התעסוקה המציינת הישגים של חברים שהחלו לעבוד או אחרים שהשלימו שנה של התמדה בעבודה, סיוע לחברים אחרים בחיפוש עבודה ועוד. מבחינה זו הצוות וכלל חברי-הקהילה שותפים ליצירת אווירה מעודדת, שמפגינה אהדה והערכה להישגים אישיים. כך נוצר למעשה מגוון של מודלים להצלחות עבור כלל הקהילה. במקרים אחדים נראה כי תמיכה וליווי ישיר על-ידי חברי-קהילה מהווים ערוץ מרכזי בשינוי. כך למשל מתואר גלעד (שם בדוי):

להיתמך בידי עמיתים ולתמוך בעמיתים :

"הוא בא לפה, הוא ישב חודש וחצי על הספה, לא זו. לא נכנס לאסיפות. לא רוצה, 'תעזבו אותי', [...]
אל תרצי ממני כלום. את רוצה ממני משהו, זהו. אני מת. אני לא רוצה שירצו ממני. אמרתי לצוות, עזבו
אותו. אל תרצו. גם אל תציעו לו. [...]. כי יש הרבה אנשים שדווקא להציע כל הזמן, כן מציעים להם. הוא-
בדיוק הפוך. תנו לו. לפני..שלושה שבועות הוא החליט שהוא בא עם ג' (למועדון חברתי) הוא
התחיל..להיות חונך..בהתנדבות כהכנה לעבודה".

בדוגמא זו קשר של חברות גרם לגלעד להצטרף לעבודת התנדבות כתומך-עמית במועדון חברתי,
יחד עם חבר שמתנדב במועדון. בתחילה לביקור אחד ובהמשך כמתנדב על בסיס קבוע. הצעד הזה
נראה לאנשי הצוות כתפנית חדה :

"זה פשוט מהפך. הבנאדם התהפך לגמרי. הוא בא לשם למועדון, הוא מתקתק, מסדר, מכין.. מארגן. אני
רואה אותו בעשייה. הוא ישב פה ככה, חודש וחצי הוא לא זו מהספה מילימטר. מסתכל. תקופה ארוכה
לא עשה כאן אבל כלום..קפה הוא לא שתה פה. אבל הוא בא. ישב. פתאום הוא עשה שם את השינוי".

נראה כי האפשרות להצטרף לחבר נראתה לגלעד כאלטרנטיבה אפשרית לעומת הצטרפות להצעה
של מדריכה, שעל פי התיאור נחווה כאובייקט למרדנות והשלכת כעסים :

"הוא הלך עם ג', זה מה שהניע אותו. עם מדריכה זה לא היה קורה. כי אחד המדריכים היה מבחינתו
מישהו לבעוט בו [...], הוא רוצה לבעוט בכל המערכת. 'מדריך מבחינתי זה אזעקה. לא רוצה להתקרב'.
ועם ג' הם עושים פה את המעקפים אחד עם השני מה שאף אחד מאיתנו לא יכול לעשות..כמה שנהיה
מקסימים, חכמים ויפים. אנחנו לא נצליח לעשות את זה. וזה היופי. זה נקודה מאוד מאוד חשובה..שהם
מעבירים דרך את עצמם, מדהים. אנחנו כמו המעטפת שמאפשרת את זה ומלווה ותומכת ונותנת את ה
base הזה".

בהמשך לדוגמא זו, התרחש תהליך נוסף, כאשר גלעד החל לסייע לחברה אחרת בקלאבהאוס :
"גלעד, מתוך זה שהוא נעזר בג', הוא עכשיו עוזר למיכל (שם בדוי) ..היא חדשה יחסית פה. המשבר שלה
הוא לפני שנה וחצי סך הכל. אינטליגנטי, תואר ראשון. מצטיינת. למדה. פתאום..נכנסה לפסיכוא, היא
לא מקבלת את זה..שהיא חולה..ו..היא נמצאת במצב של..קושי עם הצוות..קושי גם בהגדרה עצמית, היא
עוד בכאוס הזה של ההתחלה. וגלעד עוזר לה שמה בצורה בלתי רגילה. ספונטאנית. עכשיו שניהם, היא
הצטרפה אליו גם, והם עכשיו שלושה חונכים. ג', גלעד ומיכל. והם יושבים שם על הקפה, והוא
פשוט..משחרר המון דברים אצורים בתוכה, מדבר איתה על זה, עוזר לה, מחזק אותה על המקום שבו היא
נמצאת, מדהים. [...]. זה קורה המון. המון פה. התמיכה הזאת והעזרה..".

תיאורי מקרה אלו מדגימים מימד של תמיכת עמיתים שמתרחש באופן טבעי וספונטני, מעצם
הנוכחות המשותפת בקלאבהאוס, בתנאים שבהם התערבות מקצועית אינה נתפסת כמענה רצוי,
ואף עשויה להחוות כמאיימת בשלבי ההחלמה של אותם אנשים. תנאים אלה התאפשרו דרך
תפיסה מקצועית בקלאבהאוס שזיהתה את אי-ההתערבות כ'התערבות' המתאימה ביותר במצבים
מסויימים. על פי גישה זו, הדגשת הבסיס ההתנדבותי לעשייה, לצד יצירת סביבה עשירה בגירויים
והזדמנויות לפעולה, מאפשרים לאדם להצטרף לעשייה המתאימה לו כאשר הוא מוכן לכך. השהות
במקום שאינו מחייב הצטרפות ומאפשר זמן ומרחב התבוננות והסתגלות, ובהמשך – בחירת ערוץ

מועדף לעשייה ולתמיכה, הם אלה שאיפשרו את תהליכי השינוי שתוארו כאן, שהתרחשו הן בתמיכת אנשי הצוות והן בתמיכת חברים.

ניכר כי בקלאבהאוס, הבחירה להיות לא אקטיבי היא לגיטימית ונתפסת כעוד שלב של שינוי: "הזרע הזה יוצא החוצה מהאדמה כל אחד בשלב אחר. ואנחנו צריכים לאפשר את זה. [...] יש פה קבוצה גדולה של לוויינים אבל יש גם המון לוויינים שהפכו להיות אקטיביים. [...] פעילים זה כאלה שעושים תהליכים עם החיים שלהם. משולבים בתוך החיים, [...] יש להם תכניות. יש את הלא-פעילים. וגם להם יש את הדרך שלהם.. זו הדרך שלהם כרגע, לא להיות אקטיביים, ולהיות במעטפת החיצונית. מלווים, טועמים, מתבוננים, נוגעים, הולכים, חוזרים..".

הסבר זה של מנהלת הקלאבהאוס מציג את הסובלנות להכיל אנשים בשלבים שונים של מוכנות לשינוי, באופן שבו מימוש החברות מתאפשר על פני רצף, החל ממעורבות מינימאלית ועד להשתתפות מלאה.

דיון וסיכום

תכנית קלאבהאוס "בראשית" עברה תהליך של התפתחות רב-ממדית במהלך תקופת המחקר. ממצאי המחקר סיפקו מידע עשיר ומפורט לגבי תהליכי פיתוח התכנית בהיבטים שונים ועדויות לתרומה חיובית של הקלאבהאוס לחבריו. מעל 120 אנשים התנסו בתכנית לאורך תקופת המחקר, וכיום התכנית מונה 66 חברים, מהם 8 שהצטרפו בעת פתיחת התכנית, שש מדריכות ומנהלת. ניתוח הממצאים הכמותיים מלמד על שיפור מובהק סטטיסטית בשני מימדים מרכזיים שנבדקו: החלמה ואיכות חיים. ממצא מעניין שהתקבל לגבי ירידה בשביעות רצון מתחום הפנאי, עשוי להיות מוסבר בכך ששיפור בתחומים מסוימים מעורר חוסר שביעות רצון ושאיפה לשפר תחומים נוספים בחיים. מכלול הממצאים מבליטים כמה סוגיות מרכזיות בתהליכי פיתוח התכנית, שיתוארו להלן.

מערכות יחסים: מהממצאים עולה כי מערכות היחסים בין חברים לצוות בקלאבהאוס נמצאות בלב העשייה ומרכזיות בתהליכי השיקום וההחלמה של החברים, דבר העולה בקנה אחד עם הספרות המחקרית, המתארת מערכות יחסים מכוונות החלמה כקשר שיתופי ממוקד אדם, המכבד את בחירותיו והגדרתו העצמית, והמשאיר מסר של תקווה ואמונה ביכולות האישיות (Farkas, 2007; Farkas & Anthony, 2010; Russinova et al., 2011). ניכר כי צוות הקלאבהאוס מחוייב לעקרונות אלה, המופיעים גם במודל, וצירוף מחוייבות זו עם האינטנסיביות של העשייה המשותפת משפיעים על היחסים באופנים ייחודיים ומאתגרים, כגון יצירת גבולות דיפרנציאלים עם כל אחד מהחברים, או התאמה של היחסים והגבולות המוצבים לשינויים במצבו של האדם ובמקומו בתכנית. האתגר שביצירת גבולות גמישים אלה בסביבה קהילתית-קבוצתית וחשופה, והדילמות שתפקידם הצדדי ועם זאת מרכזי של העובדים מציב בפניהם, דורשים מהם מיומנות ורגישות גבוהה להבדלים בין-אישיים, ומודעות רפלקטיבית לגבי תפקידם. התמיכה ההדדית בצוות וההדרכה המקצועית האישית והקבוצתית מסייעים להתמודדות עם כל אלה.

מודל עבודה מקצועי: הממצאים מצביעים על התגבשותו של מודל מקצועי ייחודי בקלאבהאוס. רק למיעוט מצוות העובדים יש רקע מקצועי רלוונטי, וגם עבור אלה, הקלאבהאוס היווה מודל חדש ליחסים בין צוות וחברים. בהכשרת הצוות הושם דגש על למידה תוך כדי עבודה, מה שאיפשר עיבוד של אירועים מורכבים ותהליכי רפלקציה. המודל המקצועי שהתגבש בקלאבהאוס מיישם את ארבעת ערכי החלמה: מכוונות כלפי האדם, מעורבות של האדם, הגדרה עצמית ופוטנציאל לצמיחה (Farkas, Gagne, Anthony & Chamberlin, 2005), בכך שהוא מאפשר השתלבות בקצב אישי, ובחירה מלאה וחופשית של אופן ומידת המעורבות, לצד ריבוי הזדמנויות וערוצים אפשריים לפעולה. מודל זה עולה בקנה אחד גם עם עקרונות של פסיכולוגיה חיובית, הגורסים כי פעולה מתוך מוטיבציה פנימית ובחירה אקטיבית מהווים מרכיבים מרכזיים בחוויית צמיחה ושביעות רצון (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005). סוגיה נוספת הנוגעת למודל העבודה היא דומיננטיות יחסית של הצוות לעומת החברים בפעילויות השונות. למשקל-יתר זה של הצוות גורמים שונים, כגון נטייה לגונן על החברים והחשש מלקיחת סיכונים; חשש מחוסר סדר או אי-

בהירות במסרים; ושאיפה ליעילות ועמידה בלוח הזמנים. הממצאים מעלים כי מנהלת התכנית ערה למצבים אלה ומסייעת לצוות במציאת גישה מאוזנת יותר שתאפשר להם לסגת מעט ולתת לחברים מרחב גדול יותר לפעולה.

סוגיות בנושא התעסוקתי: הממצאים מעידים על תהליכים חיוביים של השתלבות בשוק החופשי אצל החברים בליווי צוות הקלאבהאוס, וניכר כי לאורך זמן מושגת הפחתה מדורגת של אינטנסיביות הליווי, מה שיכול להצביע על הגברת תחושת מסוגלות, ביטחון, וכן שייכות ומחויבות לעבודה. תהליכים אלה מהווים מהווים לרוב צומת של שינוי בקשר שבין החבר לקלאבהאוס. הממצאים מבחינים בין שתי קבוצות עיקריות: חברים שממשיכים להגיע לקלאבהאוס ולקחת בו חלק פעיל על בסיס קבוע בזמנם הפנוי, וחברים עבורם המשך הקשר עם הקלאבהאוס התבטא בעיקר סביב הליווי התעסוקתי, אף שחלקם המשיכו לשמור על קשר עם חברי קלאבהאוס אחרים מחוץ לקלאבהאוס, מה שמצביע על הפוטנציאל לקשרים משמעותיים ותמיכת עמיתים לא פורמלית. כמו כן, ישנם חברים שהחלו תהליך תעסוקתי ללא תוצאות, ולבסוף הפסיקו את התהליך. חלק מחברים אלה השתלבו בפעילות היחידות ומצאו את מקומם כחברי קהילה פעילים, וחלק אחר פרש מתכנית הקלאבהאוס לאחר מיצוי תהליך ההשמה. נראה כי חברים אלה אופיינו באמביוולנטיות והססנות לא רק בתהליך ההשמה אלא גם בחברות בקלאבהאוס בכלל. במקרים כאלה צוין כי גורמים במסגרת הדיור היו מעורבים לא אחת בהחלטה על עזיבת הקלאבהאוס לטובת תעסוקה מוגנת, וכי לעתים נקטע תהליך ההשמה ממש בעת התרחשותו, בשל ראיית הגורם המקצועי את הקלאבהאוס כ"בזבז זמן" או "חוסר מעש", מה שגרם לתסכול רב בקרב צוות הקלאבהאוס. אלמנט נוסף במודל התעסוקתי של הקלאבהאוס היה ניסיון ליצור מודל עבודה שבו מוצע גיבוי הדדי לעובדים בהיעדרם, אך בפועל לא הייתה אפשרות מעשית ליישם מודל זה, בעיקר במשרות יחידניות. באופן כללי ניתן ללמוד מהממצאים כי החשיבות המודגשת של עבודה בשוק החופשי, ההשקעה הרבה של הצוות ביחידת התעסוקה, הצבתה כיעד מוצהר ומרכזי, כמודל להצלחה והחלמה, יוצרת ציפיות ומושכת אנשים רבים לתהליך תעסוקתי. לצד זאת יש לראות את המחסומים הרבים להשתלבות תעסוקתית, המקבלת ביטוי הן במיתון העלייה במספר ההשמות והן בעזיבת חברים.

שילוב קהילתי: שילוב קהילתי מהווה מרכיב מרכזי בפרקטיקה מכוונת החלמה (Farkas & Anthony, 2010), ומחקרים עדכניים תומכים בגישה של הפחתה הדרגתית של תמיכות מקצועיות לטובת תמיכות טבעיות וניהול מרחב החיים במעגל הקהילתי הכללי (Bond, 2004). (Salyers, Rollins, Rapp, & Zippel, 2004). בהקשר הנוכחי, הממצאים מעלים מתח בין שתי

מגמות המתקיימות במקביל: מחד שמירה על מוגנות, המתבטאת בריכוז מירב הפעילות בתוך המרחב הפיזי של הקלאבהאוס, ומאידך שאיפה ופעילות להגדלת ההזדמנויות לשילוב קהילתי ומגעים עם הקהילה הרחבה. ממצאים אלה תומכים בתפיסה פרדוקסלית של הקלאבהאוס כמסגרת המאופיינת בלכידות ומוגנות יחד עם עידוד להישגים ועצמאות מחוץ לתכנית (Wang et al., 1999; Gumber, 2011). סוגיית קשרי הגומלין עם הקהילה ליוותה את הקלאבהאוס לכל אורך תקופת המחקר, ונראה כי כיום, עם הבשלת תהליכי גיבוש הזהות, יש מקום לבחון אפשרויות וערוצים נוספים להגברת ההשתלבות עם האוכלוסייה הכללית בחדרה, מעבר לערוצי ההשתלבות הקיימים כגון עבודה בשוק החופשי, פעילות חברתיות מחוץ לקלאבהאוס, ושיווק למעסיקים. הגדלת המגעים של הקלאבהאוס עם הקהילה גם עשויה לתרום להפחתת מחסום הסטיגמה, כאשר נוצר שיח על תחום בריאות הנפש בהיבטים חיוביים (טל, 2007).

תמיכת עמיתים: בהלימה לממצאי מחקרים אחרים, נמצא כי הקשרים ההדדיים בין החברים לבין עצמם נתפסים כמשמעותיים ומרכזיים בתרומת הקלאבהאוס לתהליכי החלמה (Norman, 2011; Carolan et al., 2012; Coniglio et al., 2009; Pernice-Duca & Onaga, 2006). הזדמנויות לעזרה הדדית מובנות בהתנהלות היומיומית, ומתקיימות הן באופן ספונטני והן ביוזמת הצוות להציע שילוב של חברים בפעילות הנחיה או סיוע לאחרים. יש מקום להמשיך טיפוח ערוץ זה של תמיכת עמיתים במגוון הפעילויות של הקלאבהאוס.

אפיונים ומשמעויות של הקלאבהאוס: ממצאי המחקר משקפים תמונה חיובית, בה הקלאבהאוס מאופיין על ידי מושגים כגון חופש; רגשות חיוביים; קבלה על ידי הסביבה וקבלה עצמית; אוטונומיה; שייכות ואפילו בית. ניתן לראות כי לחברים שונים ישנן דרגות שונות של חיבור לקלאבהאוס והשתתפות בפעילויות, לדוגמה חברים אשר מפחיתים את השתתפותם בעקבות תחילת עבודה בשוק החופשי. כלומר, הקלאבהאוס ממלא תפקיד אחר עבור כל אחד מהחברים. עבור אלה בשלבים ראשונים של החלמה או לאחר משבר, הוא מהווה הזדמנות לנוכחות ללא שיפוטיות או דרישות מוגדרות, ועוגן לכניסה מדורגת למעורבות ופעילות. עבור אחרים הקלאבהאוס מהווה מרחב של הזדמנויות לבטא כישורים, לקחת חלק בעיסוק בעל משמעות, ולתרום מיכולותיהם למען אחרים. קבוצה אחרת של חברים הרואה ביציאה לעבודה בשוק החופשי יעד מרכזי, מוצאת בקלאבהאוס מענה של ליווי ותמיכה בתהליך. ההתאמה של סביבת הקלאבהאוס למגוון תהליכים מוטיבציוניים אישיים, לצד גמישות וריבוי הזדמנויות עולה בקנה אחד עם ערכים כגון הגדרה עצמית, מוכנות ואוטונומיה, שהוכחו כחיוניים לסביבה מקדמת החלמה (Farkas, Sullivan-Soydan, & Gagne, 2000; Mancini, 2008). כמו כן, ממצאי המחקר מעלים כי נושא ההשתתפות והמעורבות של חברים מעסיקים את כלל החברים, כחלק

מתפיסת הקהילה כמסייעת ליחיד כשם שהיחיד חיוני לפעילותה. בדיונים בסוגיה זו ניתן למצוא מגוון של דעות, לדוגמה אי נוחות לנוכח חברות שאינה ממומשת בפועל או חברות פסיבית, לצד רגישות לשלבי הסתגלות.

תהליכי קבלת החלטות: סוגיית קבלת ההחלטות ליוותה את תהליכי התפתחות הקלאבהאוס מראשיתו. הקהילה התנסתה בדרכים שונות של קבלת החלטות, בהתאם לעקרונות השייוון והניהול העצמי, עד לגיבוש דרך פעולה לפיה ההחלטות יתקבלו על בסיס הצבעת הרוב, אך תוך מאמץ להגיע לקונצנזוס של כל החברים והצוות. משמעות הדבר היא שכאשר חלק מהחברים אינם מסכימים, הנושא נשאר על סדר היום עד הגעה להסכמה, שיכולה להיות גם הסכמה עם החלטת הרוב, תהיה אשר תהיה. כתוצאה מכך, דיונים עשויים להתמשך לאורך שבועות אחדים, בהם נפרשים טיעונים ועמדות של הצדדים.

הסמכה: בשלב הנוכחי תכנית קלאבהאוס "בראשית" עדיין לא קיבלה הסמכה רשמית מארגון ה-ICCD. הסמכה כזו תדרוש ככל הנראה את צמצום הפערים בין עקרונות המודל העולמי ויישומם בתכנית הנוכחית. ההסמכה דורשת ביקור של צוות הסמכה בינלאומי, כרוכה בעלויות גבוהות, ולפי הארגון, מומלץ לגשת להליך הסמכה בתום חמש שנים לפעילות הקלאבהאוס והתייצבותו לפי עקרונות המודל. הממצאים בנוגע להתאמה לעקרונות המודל מצביעים על כך שיש מקום ליצירת הגדרה מקצועית ותעריפית לקלאבהאוס במסגרת סל השיקום, באופן שיאפשר מימוש מירבי של העקרונות.

היבטים ארגוניים: הממצאים מצביעים על היות הקלאבהאוס ארגון דינמי ולומד, ועל תהליכי למידה הדדיים בתוך הצוות, כאמצעי התמודדות עם מצבים מורכבים ודילמות שהן חלק מפעילות הקלאבהאוס. הלמידה משמשת לא כאמצעי ליצירת אחידות כי אם אמצעי לעידוד פתיחות, נוכחות וביטוי אישי של כל עובד. התמהיל של עובדים מקצועיים ולא מקצועיים מחייב התאמה של תהליכי הלמידה ויצירת מסגרות לתמיכה הדדית, במיוחד עבור עובדים חדשים, שלרוב חווים הצפה, בלבול ואתגרים בתהליכי ההסתגלות לעבודה. לאור מרכזיות זו של תהליכי הלמידה, מומלץ לנסות ליישם אותם גם בתכניות קלאבהאוס עתידיות, ולהמשיך לפתח את דרכי ההכשרה והחניכה של הצוותים. יש לציין שהעקרונות של עזרה הדדית, תמיכה, שיתוף ושותפות משתקפים לא רק ביחסים בין אנשי הצוות אלא בקהילה כולה, ומכאן החשיבות לטפחם בכל מימדי התכנית. בנוסף, עולה מהממצאים כי ניהול מתוך שילוב של למידה והתבוננות תוך כדי עשייה (Schon, 1983), ומתוך ערנות לכך שקולם של החברים, לצד ניסיון לאזן בין צרכי החבר, הצוות והקהילה כולה, מהווים את התפיסה הניהולית בקלאבהאוס, ונתפסים כמאפשרים הטמעה מוצלחת של המודל בצוות ובקהילה.

בנוסף, הממצאים מצביעים על יכולת לעבודה, חשיבה ולמידה משותפת עם ועדת ההיגוי וגורמי החוץ, בליווי צוות המחקר, וכולל השתתפות של חברים במפגשים. ניסיון חיובי זה, יחד עם עקרונות המודל העולמי, מצביעים על חשיבותו של גוף מייעץ, אותו יש לגבש מחדש לנוכח השינויים

שהתרחשו במעגלים הארגוניים הרחבים (שינוי בהגדרות העבודה מול משרד הבריאות; סיום הליווי של הביטוח הלאומי; ומעבר לניהול של חברת 'גשר לקהילה' מבית ק.ט.ב.). בנוסף, המעבר למימון בלעדי של משרד הבריאות מחדד את הצורך בהגדרה רשמית של הקלאבהאוס כשירות המשלב חברה ותעסוקה, ובמסגרת המאפשרת את שמירת חברות לאורך זמן גם בתקופות של השתתפות נמוכה, שכן נושאים אלה נוגעים להגדרת הזהות הייחודית של הקלאבהאוס לעומת תכניות אחרות, ולשרידותו הכלכלית.

מגבלות המחקר: אחת ממגבלות המחקר נוגעת לאיסוף הנתונים הכמותיים, ובפרט להיענות הנמוכה למילוי שאלונים לעומת ריאיונות. עלתה השערה כי אנשים חוו את השאלון כאמצעי לבדוק אותם, לעומת ראיון שנתפס כמיועד ללמוד מהם. בנוסף, קושי באיתור אנשים שמילאו שאלון לצורך מילוי שאלון המשך לאחר שנה נבע מדפוסים נוכחות מגוונים בכל ביקור של צוות המחקר בקלאבהאוס; עזיבה של אנשים את הקלאבהאוס ואובדן הקשר עימם; או הוצאת שני אנשים מהתכנית עקב התנהגות חריגה ואדם אחד שלצערו נפטר. היענות נמוכה זו למילוי שני שאלונים מגבילה את היכולת להסיק מסקנות מהממצאים הכמותיים. מגבלה אחרת של המחקר קשורה לקושי ללמוד לגבי יעילות השירות כאשר מדובר במסגרת שנמצאת בתהליכים אינטנסיביים של גיבוש דרכי עבודה במגוון רמות (הניהולית, הצוותית, הקהילה, הפרטנית). עם זאת, המחקר הצליח לתעד ולתאר תהליכים מתמשכים, רב-שלביים ורב-ממדיים בהתפתחות התכנית, ובהתפתחות של תוצאות מנקודת מבטם של החברים.

סיכום, המלצות ומבט לעתיד: המחקר מלמד על השפעה חיובית של הקלאבהאוס על האנשים המשתתפים בו, וניכר כי הוא משמעותי בחייהם של חברים רבים. החברים מהווים אוכלוסייה מגוונת מבחינת שלב במוכנות לשיקום, סגנון ההשתתפות בתכנית וסוגי מטרות אישיות, ובהתאם הם משתמשים בתכנית בדרכים שונות. השפעות מרכזיות נראו בהיבט של כניסה למעורבות בעיסוק משמעותי; מעבר מפסיביות לאקטיביות דרך בחירה בפעילות ומימושה; ושיפור בתחום החברתי והתעסוקתי. היבטים אלה השתקפו גם בתוצאות כמותיות המלמדות על שיפור בדיווח על מימדי החלמה ואיכות חיים. קלאבהאוס "בראשית" מצטייר מתוך המחקר כארגון לומד, מתפתח ונכון לאתגרים המובנים ביחסים הנוצרים בתכנית מסוג זה, וניכר כי גישה זו היא גורם משמעותי בהצלחת התכנית. המחקר העלה גם שהתכנית פועלת בהלימה גבוהה עם עקרונות של שירות מכוון החלמה וממוקד אדם, כתוצאה מתהליך הטמעה ולמידה מתמשך של עקרונות מודל הקלאבהאוס, ששימשו כמצפן ועוגן אל מול ההתמודדות עם הדילמות והאתגרים. גם הליווי המחקרי נעשה מתוך גישה לומדת, ומתוך שיתוף פעולה ופתיחות לקבלת משוב מצד הצוות, החברים וחברי וועדת ההיגוי.

התייחסות אישית לפיתוח מוכנות לשינוי, ניהול איזונים בין צרכים ושיקולים פרטניים וקהילתיים, והעברת מרכז הכובד בעשייה לחברים, אף הם נמצאו משמעותיים בהתפתחות והתנהלות התכנית. מומלץ להמשיך לעודד השתתפות של חברים במימדים השונים של התכנית ותהליכי קבלת החלטות, וכן להמשיך ליצור הזדמנויות לשילוב קהילתי. יש מקום גם להמשיך לפתח את

ההשתלבות התעסוקתית בשוק החופשי ואת תחום ההשכלה והלמידה הפורמלית, תחומים שנמצאו בעלי ערך לקידום האישי של חברים. נוכח המשך מעורבות של חברים רבים המועסקים בשוק החופשי, הרואים בקלאבהאוס מוקד של שייכות קהילתית, יש מקום להמשיך ולקדם את מושג החברות לטווח ארוך וללא הגבלה. ולבסוף, נוכח הספרות המלמדת על הסמכת תכנית קלאבהאוס כאינדיקציה לתוצאות חיוביות, ונוכח ממצאי המחקר הנוכחי לגבי תרומתה של הישענות מירבית וקבועה על עקרונות המודל, יש לשאוף בעתיד להשלמת הליך הסמכה מטעם הארגון העולמי ICCD. ניתן לסכם כי קלאבהאוס "בראשית" במגוון פעילויותיו וההזדמנויות להשתתפות, בסגנון העבודה של הצוות, בעקרונות המיושמים בו, ביחסים ובאווירה, מהווה סביבה שביכולתה לקדם העצמה והחלמה של מתמודדים. בכך ניתן לראות בתכנית תרומה ממשית למארג המגוון של שירותי השיקום בקהילה.

ביבליוגרפיה

אזרחי, מ. (2009). עיריית חדרה נגד נפגעי הנפש. אתר Mynet, פורסם: 26/2/09. אוחזר ב- 2/8/12

מ- <http://www.mynet.co.il/articles/0,7340,L-3678009,00.html>

טל, א. (2007). הסטיגמה כלפי אנשים עם מוגבלות פסיכיאטרית. בתוך: נ' הדס-לידור ומי לכמן (עורכים). שיקום והחלמה בבריאות הנפש, קריאה מנקודות מבט שונות: פרקטיקה, מדיניות ומחקר. כפר יונה: ליתם. עמ' 273-289.

טלר, י. (2008). מודל הקלאבהאוס ויישומו בישראל. עבודת גמר לתואר מוסמך, הפקולטה ללימודי רווחה ובריאות, החוג לבריאות נפש קהילתית, אוניברסיטת חיפה.

Andres, b. (2008). *Relationship among leadership skills and program effectiveness in the implementation of clubhouse rehabilitation programs*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of Philosophy. Capella University. Minneapolis.

Anthony, W.A, Cohen, M., Farkas, M. & Gagne, C. (2002). *Psychiatric rehabilitation*, (2nd ed). Boston: Center for Psychiatry Rehabilitation, Boston University.

Biegel, D.E., Pernice-Duca, F., Chang, C.W., & D'Angelo, L. (2012). *Correlates of Peer Support in a Clubhouse Setting*. Community Mental Health Journal. Published online: 25/3/12. DOI 10.1007/s10597-012-9502-5. Retrieved from:

<https://ssl.haifa.ac.il/content/c2505t7731370185/,DanalInfo=.awxyCwuxpvpo2xv1zPt65+fulltext.pdf>

Bond, G.R., Salyers, M.P., Rollins, A.L., Rapp, C.A., & Zipple, A.M. (2004). [How evidence-based practices contribute to community integration](#). *Community Mental Health Journal*, 40(6), 569-588. DOI: 10.1007/s10597-004-6130-8

Carolan, M., Onaga, E., Pernice-Duca, F., & Jimenez, T. (2011). A place to be: The role of Clubhouses in facilitating social support. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 35(2), 125–132.

Cecil, H., Stanley, M.A., Carrion, P.G., & Swann, A. (1995). Psychometric properties of the MSPSS and NOS in psychiatric outpatients. *Journal of Clinical Psychology*, 51(5). 593-602.

Coniglio, F. D., Hancock, N., & Ellis, L. A. (2012). Peer support within Clubhouse: A grounded theory study. *Community Mental Health Journal*. 48, 153–160.

- Corrigan, P. W., Giffort, D., Rashid, F., Leary, M. & Okeke, I. (1999). Recovery as a psychological construct. *Community Mental Health Journal*, 35(3), 231–239.
- Cowell, A., Pollio, D., North, C., Stewart, A., McCabe, M. & Anderson, D. (2003). Deriving service costs for a clubhouse psychosocial rehabilitation program. *Administration and Policy in Mental Health*, 30(4), 323-340.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1998). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Farkas, M. (2007). The vision of recovery today: What it is and what it means for services. *World Psychiatry*, 6(2), 68-74.
- Farkas, M., & Anthony, W.A. (2010). Psychiatric rehabilitation interventions: A review. *International Review of Psychiatry*, 22(2), 114–129.
- Farkas, M., Gagne, C., Anthony, W., & Chamberlin, J. (2005). Implementing recovery oriented evidence based programs: Identifying the critical dimensions. *Community Mental Health Journal*, 41(2), 141-158.
- Farkas , M. D. Sullivan-Soydan , A. Gagne , C. (2000). *An introduction to rehabilitation readiness*. Boston, MA: Boston University, Center for Psychiatric Rehabilitation.
- Gumber, S. (2011). Living in the community with serious mental illness: Community integration experiences of Clubhouse members. A Dissertation submitted to the graduate college of Bowling Green state university.
- Herman, S.E., Onaga, E., Pernice-Duca, F., Oh, S.M., and Ferguson, C. (2005). Sense of community in clubhouse programs: Member and staff concepts. *American Journal of Community Psychology*, 36(3/4), 343-356. doi: 10.1007/s10464-005-8630-2
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Macias, M., Barreira, P., Alden, M., & Boyd, J. (2001). The ICCD benchmarks for clubhouses: A practical approach to quality improvement in psychiatric rehabilitation. *Psychiatric Services*, 52 (2), 207-213.

- Macias, C., Rodican, C.F., Hargreaves, W.A., Jones, D.R., Barreira, P.J., & Wang, Q. (2006). Supported employment outcomes of a randomized controlled trial of ACT and clubhouse models. *Psychiatric services*, 57(10), 1406-1415.
- Mancini, A.D. (2008). Self-determination theory: A framework for the recovery paradigm. *Advances in Psychiatric Treatment*, 14, 358-365.
- McGrew, J.H., Bond, G.R., Dietzen, L., & Salyers, M. (1994). Measuring the fidelity of implementation of a mental health program model. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(4), 670-678.
- Mowbray, C.T., Lewandowski, L., Holter, M., and Bybee, D. (2006). The Clubhouse as an empowering setting. *Health and Social Work*, 31(3): 167-179.
- Norman, C. (2006). The Fountain House movement - an alternative rehabilitation model for people with mental health problems: Members descriptions of what works. *Scandinavian Journal of Caring Science*, 20, 184-192.
- Pernice-Duca, F. & Onaga E. (2009). Examining the contribution of social network support to the recovery process among Clubhouse members. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 12: 1-30.
- Priebe, S., Huxley, P., Knight, S., & Evans, S. (1999). Application and results of the Manchester short assessment of quality of life (MANSA).
- Prospt, R. (1997). Stages in realizing the international diffusion of a single way of working: The Clubhouse model. *New Directions in Mental Health Services*, 74, 53-66.
- Russinova, Z., Rogers, E.S., & Ellison, M.L., & Lyass, A. (2011). Recovery-promoting professional competencies: Perspectives of mental health consumers, consumer-providers and providers. *Psychiatric Rehabilitation Journal* (34) 3, 177-185.
- Schon, D. (1983). *The reflective practitioner: How professional think in action*. New York: Basic Books.
- Schonebaum, A.D., Boyd, J.K., & Dudek, K.J. (2006). A comparison of competitive employment outcomes for the Clubhouse and ACT models. *Psychiatric Services*, 57(10), 1416-1420.
- Van Manen, M. (1997). From meaning to method. *Qualitative Health Research*, 7, 345-369.

- Wang, Q., Macias, C., & Jackson, R. (1999). First step in the development of a Clubhouse fidelity instrument: Content analysis of clubhouse certification reports. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 22(3), 294-301.
- Warner, R., Huxley, P., & Berg, T. (1999). An evaluation of the impact of clubhouse membership on quality of life and treatment utilization. *International Journal of Social Psychiatry*, 45, 310–320.

נספחים

נספח 1: שאלון תמיכה חברתית

אנו מבקשים לדעת מהי הרגשתך לגבי המשפטים הבאים. קרא/י בעיון כל משפט וצייני/י באיזו מידה הוא מתאים להרגשתך ברגע זה. התשובות האפשריות נעות מ – 1 עד 7, כאשר הספרה 7 מציינת התאמה רבה מאד של המשפט להרגשתך, והספרה 1 מציינת אי התאמה. אנא סמך/י בעיגול את התשובה המתאימה ביותר להרגשתך ברגע זה.

מתאים במידה רבה מאוד						כלל לא מתאים		
1	2	3	4	5	6	7	יש אדם קרוב לי הנמצא בקרבתני כאשר אני נזקק/ת לו	.1
1	2	3	4	5	6	7	יש אדם קרוב שאני יכול/ה לשתף בצער ובשמחה	.2
1	2	3	4	5	6	7	משפחתי מנסה באמת לעזור לי	.3
1	2	3	4	5	6	7	אני מקבל/ת ממשפחתי את העזרה והתמיכה הרגשית שאני זקוק/ה לה	.4
1	2	3	4	5	6	7	יש אדם קרוב אלי המהווה לגבי מקור עידוד ממשי	.5
1	2	3	4	5	6	7	חברי מנסים באמת לעזור לי	.6
1	2	3	4	5	6	7	אני יכול/ה לסמוך על חברי כאשר מתעוררות בעיות	.7
1	2	3	4	5	6	7	אני יכול/ה לשוחח על בעיותיי עם משפחתי	.8
1	2	3	4	5	6	7	יש לי חברים שאותם אני יכול/ה לשתף בשמחתי ובצערי	.9
1	2	3	4	5	6	7	יש אדם קרוב לי שרגשותיי חשובים לו	.10
1	2	3	4	5	6	7	משפחתי מוכנה לעזור לי לקבל החלטות	.11
1	2	3	4	5	6	7	אני יכול/ה לדבר על בעיותיי עם חברי	.12

נספח 2: שאלון איכות חיים

השאלות הבאות יהיו לגבי דעותיך על איכות החיים שלך. כאשר אתה עונה על כל שאלה סמן את התשובה המשקפת בצורה הטובה ביותר את דעתך. אין תשובות נכונות או שגויות. ענה/י על כל השאלות, וסמן/י אך ורק תשובה אחת בכל שאלה. יש לציין כי זהותך ותוכן תשובותיך לשאלון יישארו אנונימיים לחלוטין. השאלון מנוסח בלשון זכר אך מיועד לשני המינים.

7 לא יכול להיות טוב יותר	6 מרוצה	5 בעיקר מרוצה	4 מעורב	3 בעיקר לא מרוצה	2 לא מרוצה	1 לא יכול להיות יותר גרוע	
7	6	5	4	3	2	1	1. כמה אתה מרוצה מחייך באופן כללי?
7	6	5	4	3	2	1	2. כמה אתה מרוצה מעבודתך (עבודה או עבודה מוגנת, או ההכשרה/לימודים שמהווים את עיסוקך הראשי)? אם אינך עובד או שפרשת לגמלאות, אז כמה אתה מרוצה מכך שאינך מועסק/שאתה גמלאות?
7	6	5	4	3	2	1	3. כמה אתה מרוצה ממצבך הכלכלי?
7	6	5	4	3	2	1	4. כמה אתה מרוצה ממספר החברים שיש לך ומאיכות הקשר שלך איתם?
7	6	5	4	3	2	1	5. כמה אתה מרוצה מהפעילויות שלך בשעות הפנאי?
7	6	5	4	3	2	1	6. כמה אתה מרוצה ממקום המגורים שלך?
7	6	5	4	3	2	1	7. כמה אתה מרוצה מביטחונך האישי?
7	6	5	4	3	2	1	8. כמה אתה מרוצה מהאנשים איתם אתה גר?
7	6	5	4	3	2	1	9. כמה אתה מרוצה מחיי המין שלך?
7	6	5	4	3	2	1	10. כמה אתה מרוצה ממערכת היחסים שלך עם משפחתך?
7	6	5	4	3	2	1	11. כמה אתה מרוצה ממצב בריאותך?
7	6	5	4	3	2	1	12. כמה אתה מרוצה ממצב בריאותך הנפשי?

נספח 3: שאלון הערכת החלמה

להלן רשימה של היגדים המתארים כיצד אנשים מרגישים לפעמים כלפי עצמם וכלפי החיים. אנא, קרא/י כל אחד בעיון וסמן/י את התשובה הקרובה ביותר למידה שהינך מסכים/ה או לא מסכים/ה עם ההיגד. אנא סמן/י (הקיף/י בעיגול) (1) אם את/ה לא מסכים/ה בכלל, (2) לא מסכים/ה, (3) לא בטוח/ה, (4) מסכים/ה, ו- (5) מסכים/ה מאוד.

מסכים מאוד	מסכים	לא בטוח	לא מסכים	לא בכלל מסכים		
5	4	3	2	1	יש לי רצון להצליח	1.
5	4	3	2	1	יש לי תוכנית משלי כיצד להמשיך או להתחיל להרגיש טוב	2.
5	4	3	2	1	יש לי יעדים בחיים שאני רוצה להשיג	3.
5	4	3	2	1	אני מאמין/ה שאוכל להשיג את יעדי האישיים	4.
5	4	3	2	1	יש לי מטרה בחיים	5.
5	4	3	2	1	אפילו כשלי לא אכפת מעצמי, יש אחרים שאכפת להם ממני	6.
5	4	3	2	1	אני יכול/ה להתמודד עם מה שקורה בחיי	7.
5	4	3	2	1	אני אוהב/ת את עצמי	8.
5	4	3	2	1	אם אנשים היו מכירים אותי באמת, הם היו מחבבים אותי	9.
5	4	3	2	1	בסופו של דבר, משהו טוב יקרה	10.
5	4	3	2	1	יש לי תקווה לגבי העתיד שלי	11.
5	4	3	2	1	ההתמודדות עם המחלה הנפשית שלי כבר אינה המוקד של חיי	12.
5	4	3	2	1	הסימפטומים מפריעים לחיי פחות ופחות	13.
5	4	3	2	1	הסימפטומים מהווים בעיה בשבילי לתקופות קצרות יותר בכל פעם שהם מופיעים	14.
5	4	3	2	1	אני יודעת/ת מתי לבקש עזרה	15.
5	4	3	2	1	אני מוכן/ה לבקש עזרה	16.
5	4	3	2	1	אני מבקש/ת עזרה כשאני צריך/ה אותה	17.
5	4	3	2	1	יש לי אנשים שאני יכול/ה לסמוך עליהם	18.
5	4	3	2	1	אפילו כשאני לא מאמין בעצמי, יש אחרים שמאמינים בי	19.
5	4	3	2	1	חשוב שיהיה מגוון של חברים	20.

נספח 4: מדריך ראיון עומק חצי-מובנה

מחקר הערכה קלאבהאוס "בראשית"

מדריך ראיון חצי-מובנה

שלום _____, תודה שהסכמת להתראיין. הראיון הזה מתקיים במסגרת מחקר שמלווה את התפתחות הקלאבהאוס ומעוניין ללמוד מניסיונם של החברים בקלאבהאוס. הראיון יוקלט ויתומלל, קטעים שישולבו במחקר יופיעו באופן אנונימי ללא פרטים מזהים. אין תשובה נכונה או לא נכונה, משום שאנו מתעניינים בנקודת המבט האישית שלך. את/ה לא מחויב לענות על שאלות שלא תרצה/ה להשיב עליהן. תוכלי להפסיק את הראיון בכל שלב, אם תרצה/י בכך.

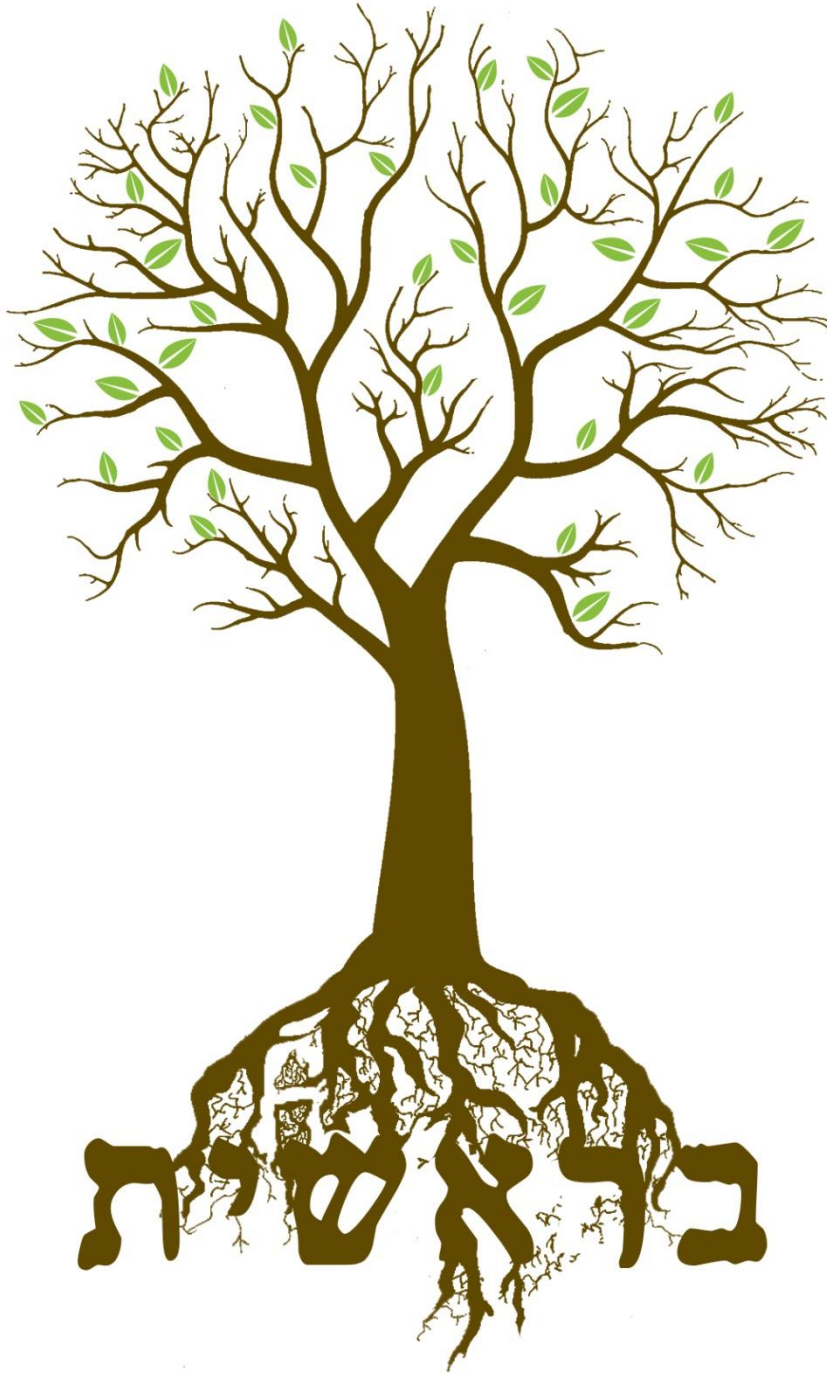
1. ספרי לי איך שמעת לראשונה על הקלאבהאוס, ולמה באת לכאן?
2. ספרי לי על התקופה הראשונה שלך בקלאבהאוס, איך זה התחיל מבחינתך?
3. באיזה פעילות אתה משתתף
 - a. שיבוץ לעבודות בוקר?
 - b. פעילות ביחידות? קבועה/משתנה?
 - c. השתתפות בקבוצות בוקר?
 - d. השתתפות בקבוצות אחה"צ?
 - e. השתתפות בפעילות חברתית? איזה?
4. איך את/ה מרגישה ביחסים שלך עם חברים אחרים בקלאבהאוס?
5. איך את/ה מרגישה ביחסים עם הצוות בקלאבהאוס?
6. מה התכנית שלך להמשך מבחינת הפעילות בקלאבהאוס? (השתתפות פעילה ביחידות? צוות חשיבה? שיווק? יציאה לעבודה? התנדבות? תכניות המשך מחוץ לקלאבהאוס?).
7. האם יש קשיים או בעיות שאתה מוצא בפעילות של הקלאבהאוס?
8. האם יש לך מטרות שאותן את/ה מעוניין/ת להשיג בעתיד במסגרת ההשתתפות בקלאבהאוס?
9. האם יש משהו שתרצה/ה להוסיף?

תודה רבה!

נספח 5: לוח זמנים שבועי קלאבהאוס "בראשית", יוני 2012

ראשון	שני	שלישי	רביעי	חמישי	
ארוחת בוקר	ארוחת בוקר	ארוחת בוקר	ארוחת בוקר	ארוחת בוקר	9:30-10:00 פתיחת קלאב האוס
אסיפת בוקר	אסיפת בוקר	אסיפת בוקר	אסיפת בוקר	אסיפת בוקר	10:00-10:45 אספת בוקר בהנחיית חבר קהילה
עבודה ביחידות	עבודה ביחידות	עבודה ביחידות	עבודה ביחידות	עבודה ביחידות	10:45-13:00 עבודה ביחידות
חברים מקשיבים החדשה אסטרולוגיה	אקטואליה	אספת קהילה	קורס הכנה לעבודה רפואה סינית	חוג קולינרי קורס שיווק	12:00-13:00 קבוצת השכלה
ארוחת צהרים משימות יומיות אספת גשר	ארוחת צהרים משימות יומיות	ארוחת צהרים משימות יומיות אספת גשר	ארוחת צהרים משימות יומיות	ארוחת צהרים משימות יומיות אספת גשר	13:00-14:00 ארוחת צהרים אספת גשר לאחה"צ
תקשורת בינאישית	קורס סינגור עצמי	קבוצת אומנות והכנת מתנות קהילתיות		בינגו קהילתי ומשחקי חברה	14:00-15:00
עבודה ביחידות		עבודה ביחידות		עבודה ביחידות	
קורס אפייה		סרט עם פופקורן ושתיה		קורס ציור	15:00-16:00
שיעור מחשבים		ישיבת יחידת קייטרינג		פרויקט "שבוע בנושא"	
קורס זוגיות ומיניות		תיאטרון קהילתי / קורס מוזיקה		חשיבה חיובית	16:00-17:00
קפה האוס		יציאה לבית קפה		קפה האוס	
קורס זוגיות ומיניות		תיאטרון קהילתי / קורס מוזיקה		חשיבה חיובית	
קפה האוס		פורום עובדים		משחקי חברה	

נספח 6: לוגו קהילת בראשית



נספח 7: קורס הכנה לעבודה קלאבהאוס "בראשית"

מספר משתתפים : 6-10

אורך הקורס : 22 מפגשים.

הקבוצה מתקיימת אחת לשבוע בימי רביעי

מהות הקבוצה: קבוצת העבודה מיועדת לחברי קהילה הנמצאים בתהליך השמה, או עובדים בשוק החופשי. ייחודה של הקבוצה הוא בנייתה בשיתוף החברים על פי צורכיהם ובקשותיהם. חברי הקבוצה יחד עם רכזת התעסוקה מנחים את התכנים והסדנאות בעבודה משותפת. הקבוצה מאפשרת ביטוי אישי לכל אחד מחברי הקבוצה ומהווה במה להובלת תהליכים אישיים וקבוצתיים. החברים עובדים בשיתוף פעולה, תומכים זה בזה ולומדים זה מזה. הקבוצה תומכת בכל תהליכי ההשמה, החל מבניית קורות חיים, הכנה לראיון אישי, חיפוש עבודה וליווי. כמו כן הקבוצה דנה בסוגיות ובדילמות יומיומיות העולות בעבודה בשוק החופשי ומציעה דרכים להתמודדות. הקבוצה מארחת אנשי מקצוע שונים התומכים בתהליך ההשמה, כמו: הרצאה בנושא סטיגמה עם מעסיקים אשר הונחתה על ידי אמיר טל "רואים מעבר" וברק הר-לב עו"ס מתמודד. הרצאה בנושא תקשורת ושפת גוף- ככלי להתמודדות בראיון עבודה, תתקיים עם שמוליק, מדריך מתנדב.

סילבוס הקורס

תכונות בהקשר תעסוקתי	תקשורת בינאישית מילולית
תכונות – פעילות חוץ	תקשורת בינאישית בלתי מילולית
אמון וכנות במקום העבודה	הכנה לראיון עבודה
דרכים לחיפוש עבודה- עיתון, אינטרנט מודעות	תקשורת בינאישית-"טאקט"
בניית קורות חיים	קבלת סמכות
חבר אורח- סיפור מהשטח	פעילות בנושא משוב
גמישות מול נוקשות	מבנה ארגוני והיררכיה
תקיפות /אסרטיביות- חלק א'	התמדה בעבודה
תקיפות /אסרטיביות- חלק ב'	רגשות ותעסוקה
הבנת האחר- "תיאוריית המינד"	יחסי מועסק מעסיק והתמודדות עם סטיגמה
חבר אורח- סיפור מהשטח	חוק לרון

נספח 8: תכנית יעדים 2012

יעדים 2012: קבוצות עבודה חברים + צוות
יעדים בתהליך עבודה

תאריך ביצוע	תהליך ביצוע וחלוקת אחריות	אחראים לביצוע*	יעד
		חברים : צוות :	הפקת טיול קהילתי
	קביעת לוח פעילות חלוקת אחריות בין חברי הצוות תיאום מנחים הפעלת קורסים פנימיים ע"י חברים וצוות	חברים : צוות :	פיתוח פעילות אחר הצהריים
	איסוף מתכונים וידע תיאורטי בניית חוברת קורס ניהול תקציב הקורס פרסום בקהילה בניית קבוצה	חברים : צוות :	פיתוח קורס אפייה
	פתיחת הזדמנויות עסקיות- דוכנים , השתתפות בימי עיון, כנסים ועוד פרסום העסק ניהול תקציב חשיפה לקהילת בריאות הנפש	חברים : צוות :	שיווק עסקי של חברים
	פגישה לדיון בנושא כתיבת החוזה הצגת החוזה באספת קהילה	חברים : צוות :	חוזה קהילתי
	פגישות אישיות להתאמת תוכנית לכל חבר פגישת צוות עם חברים עדכון עו"ס מעקב על ביצוע התוכנית	צוות :	בניית תוכניות אישיות
	קיום מערך הסברה פנימי "חיזור" אחרי מתנסים שיבוץ אנשי קשר למתנסים התאמת חונך מהקהילה במקרה הצורך שמירה על קשר עם העו"ס	חברים : צוות :	הגדלת מספר חברי קהילה (80-85)
	בחירת נושאים באספת קהילה מערך חצי שנתי לקיום התוכנית קביעת לוח- אספות, בוקר, קבוצות בנושא, שיתוף מנחים מקצועיים קישוט הקלאב האוס	חברים : צוות :	תוכנית שנתית- נושא ליבה חודשי
	חשיבה על נושאי הקורס בניית חוברת קורס בניית קבוצה	צוות :	פיתוח קורס שיווק
	פגישת תכנון מסיבה חלוקת אחריות בין יחידות העבודה , חברים וצוות פרסום קביעת תאריך	חברים : צוות :	מסיבת שלוש שנים לקלאב האוס
		חברים : צוות :	פיתוח מערך שיווק לבתי חולים ומסגרות בריאות נפש

* השמות הוסרו מטעמי שמירת פרטיות

יעדים לביצוע

תאריך לביצוע	אחראים לביצוע*	יעד
	חברים : צוות :	קורס תיאוריה
	חברים : צוות :	פעמונים קורס כלכלי
	חברים : צוות :	פיתוח הקיוסק בנושא בריאות
	חברים : צוות :	פרויקט פיתוח גג
	צוות :	ביסוס הקלאב האוס כבית ספר
	חברים : צוות :	בניית קבוצות הנחייה חברים וצוות
	צוות :	התמקצעות צוות אימון אישי

* השמות הוסרו מטעמי שמירת פרטיות

נספח 9: טופס הסכמה להשתתפות במחקר

הנדן מוזמן/ת לקחת חלק במחקר הנועד להעריך השפעתו של הקלאבהאוס והתאמתו לצורכים אותו. שאלון זה מתייחס להיבטים שונים בחיידך. מילוי השאלון לוקח כחצי שעה, ואנו מבקשים שתמלא אותו בשלמותו בשתי נקודות זמן, כעת ובעוד כשנה וחצי.

ההשתתפות במחקר היא אנונימית. אנו מבטיחים לך שהחומר שייאסף יישאר חסוי, כלומר שמך לא יופיע בו ולא ניתן יהיה לזהות אותך. המידע שימולא על ידך לא יועבר לשום גורם טיפולי או מקצועי אחר ככלל. לפיכך, המידע שתמסור/י לא יפגע בשירותים להם אתה זכאי.

אם תרצה תוכל/י להפסיק את השתתפותך במחקר בכל שלב מבלי שהדבר יפגע בתנאי הטיפול שלך. נודה לך מאד אם תסייע בידינו להבין את איכותה ויעילותה של המסגרת עבורך, כך שניתן יהיה להעריך ולשפר את השירות הניתן לך ולאחרים בעתיד.

הנני מוכן להשתתף במחקר הבודק את יעילות השירות שאני משתתף בו, ומבין/ה שהמידע יועבר לצורכי מחקר בלבד.

שם _____ ת.ז. _____
תאריך _____ חתימה _____

היות והמחקר מתבצע בשתי נקודות זמן נבקש ממך להשאיר לנו דרך להתקשרות עמך בעוד שנה וחצי

טלפון _____ פלאפון _____
טלפון של אדם נוסף _____
כתובת _____
מייל _____@_____

ניתן להפנות שאלות לחוקרים: פאולה גרבר אפשטיין טל: 0528418292

פרופ' דיוויד רועה טל: 0544661352

דרי' מרק גלקופף טל: 0545714344

שם ממלא (ימולא ע"י המראיין) _____

between the two approaches in relation to clubhouse members, staff, and the community as a whole. The management work includes also leading the processes of defining the identity and roles of staff within the unique context of the clubhouse, where hierarchical boundaries are vague. It is evident that the director and the entire staff experience on a daily basis dilemmas regarding their dual role as enabling freedom of choice on one hand and setting boundaries on the other hand.

Finally, findings point to change and growth processes experienced by clubhouse members since joining the program, manifested in the shift from being passive and avoidant to being active and working toward one's goals. Exemplary processes include relatively quick processes as well as more prolonged processes, as well as processes significantly facilitated by peers.

In conclusion, findings reveal a process of multi-dimensional development undergone by the clubhouse community during the study period, and show it as a continuously learning and growing community. The relationship between members and staff and the dialogue between them were at the heart of daily activities and identity and role-defining processes in the community. A professional work model based on clubhouse standards as a recovery-oriented service was consolidated, in which awareness, listening, and professional knowledge were used to find balance between the needs of members, staff, and the community as a whole. Developmental stages were recognized, starting from the discovery and establishment stage in the first year, through focusing mainly on the employment domain in the second year, and until the consolidation of a solid and mature work model in the third year. Additionally, quantitative and qualitative findings show that the clubhouse had a positive effect on members and staff. The number of members and activity span expanded during the study period, and there was a significant improvement in recovery and quality of life measures. The physical and social space of the community succeeded in creating a sense of belonging, freedom of choice and shared creation in both members and staff.

planning the program, and a gradual personal process of learning the model and building a sense of appreciation and belongingness to the place and its embedded opportunities. Members referred to *definitions and meanings of the clubhouse* for them, and referred to the domains of both employment and leisure, though one domain was often more meaningful to them than the other. The concept of freedom was found to be a central element in members' experience of the clubhouse, in terms of the freedom to choose activities and tasks, and the freedom for self-determination. The element of helping others was also significant in members' experience of the program. *Relationship with the staff* were experienced by clubhouse members as positive and respecting, they feel the staff trusts them as partners in the responsibility to manage and make everyday decisions in the clubhouse, which contributes to their sense of empowerment and self-efficacy. Situations in which staff was perceived as more dominant and leading than members do exist, and raise questions and issues among members, which are discussed through shared continuous dialogue. Finally, members referred to the *future development of the clubhouse* and their personal plans within this future. Aspirations to increase members' involvement in the program and continue working toward community integration and the development of connections in the community were mentioned within this context.

Findings from interviews with staff members revealed three main themes. According to members of the staff, the *relationship between staff and members* is at the center of activity at the clubhouse, and they referred to its flexible and dynamic nature. *Learning processes among the staff* were also a central theme, and the complexity of joining becoming a part of the team, as well as the mutual support in learning processes and professional development of the entire team were described. The clubhouse model standards were described as guiding the learning process. The *management aspect of the clubhouse* can be learned from the interviews with the program director. According to her, the learning processes of members and staff are parallel, and both include personal development and growth along with a constant dialogue with the director and a gradual transference of administrative responsibilities to members. The director's work is described as a balancing act between partnership and an authoritative, boundary-setting approach, and there is constant awareness of the need to switch

Abstract

The clubhouse model is meant to create empowering and recovery-promoting community for people with serious mental illness. While there is much evidence regarding its effectiveness, implementation of this model can be challenging. The purpose of the current study was to evaluate the development and implementation process of the “bereshit” clubhouse program, as well as objective and subjective outcomes, during the years 2009-2012. Data collection and analysis was performed using quantitative and qualitative methods, within a participatory action research approach.

Findings regarding program description point to a growth in the number of members and staff during the study period, culminating to 66 members aged 23-70 and seven permanent staff members. At the end of the study period, the program was active five days a week in five units: operation and catering; social; business; communication; and employment. Activity span expanded during the study period, particularly in the communication and employment units. The number of employed members grew during the study period, and about a third of the members were employed in competitive jobs at the end of the study. Additionally, findings suggest high compatibility with clubhouse model standards in areas such as clubhouse membership; relationship between members and staff; space; work-ordered day; employment; and management/administration.

Quantitative findings show a significant improvement during the study period in members’ quality of life and recovery measures, and to some extent also in social support. No significant difference was found in the domains of satisfaction from residential environment; leisure activities; work; and studies, apart from a certain decline in leisure activities satisfaction.

Qualitative findings based on interviews with clubhouse members revealed four main themes. Clubhouse members, and particularly members of the founding team, spoke about a *new beginning* in terms of participation in the process of establishing and



The National Insurance Institute
Funds for Service Development – Demonstration Projects

Bereshit
Clubhouse program: final research report

By

Prof. David Roe, Dr. Paula Garber-Epstein

Jerusalem, July 2016