



מדור ראיונות

העבודה הפכה אותי לאדם עצוב יותר,

אבל עם רצון עז להשפיע ולשנות

ראיון עם עדי מקל ראש מינהל הרווחה בעירית עכו



ראיון: אריה רשף

עדי מקל מנהלת את מינהל הרווחה בעירית עכו, שהיא עיר מורכבת ומגוונת שמאתגרת בכל היבטיה. מקל, נשואה ואם לשלושה ילדים, בוגרת תואר ראשון בעבודה סוציאלית מאוניברסיטת חיפה, עובדת במינהל הרווחה משנת 1995 ומונתה לתפקיד ראש מינהל הרווחה בשנת 2012. תחת הנהגתה של עדי גדל מינהל הרווחה בעכו בשנים האחרונות לאין שיעור הן במספר העובדים והן במספר השירותים שנפתחו ובאיכותם, לאור העובדה שמדובר בעיר פריפריאלית. עכו נחשבת לעיר פרו חברתית ורווחתית שבה הנהלת העיריה מבינה את חשיבות מינהל הרווחה ואינה חוסכת בתקציבים לגיוס כח אדם חדש או לפיתוח שירותים חדשים. תחת הנהגתה של עדי מקל זכה מינהל הרווחה בעכו בחמש השנים האחרונות בשני פרסים חשובים האחד- פרס עיר מתנדבת והשני פרס רווחה מצטיינת בפיתוח שירותים לטובת בעלי צרכים מיוחדים

איך הגעת לעסוק בעבודה סוציאלית?

למדתי עבודה סוציאלית לפני יותר מ-25 שנים. משך אותי התחום של העבריינות, רצון להבין מה גורם לאנשים להגיע למקומות האלה ולסייע להם לצאת משם. האם יש תקווה? האם אנשים יכולים לצאת מהעולם הזה?

מדוע לא הלכת ללמוד קרימינולוגיה?

אתה לא יכול לעשות עם תואר ראשון בקרימינולוגיה כלום. לא עניין אותי לעבוד במשטרה אחרי סיום התואר הראשון, ובחרתי ללמוד עבודה סוציאלית. למדתי את נושא ההתמכרויות. הגעתי לעכו הייתה מקרית לחלוטין. המרצה שלי באוניברסיטת חיפה המליץ לי על משרה פנויה בתחום ההתמכרויות בעכו. בתחילה לא נראה לי הרעיון לנסוע כל יום מחיפה לעכו. הגעתי לעכו בשנת 1995 והתחלתי לעבוד כעובדת התמכרויות בשני המגזרים - המגזר היהודי והמגזר הערבי. עניין אותי התחום של התמכרויות מבוגרים. השתתפתי בהשתלמויות מקצועיות רבות בתחום, זה משך אותי יותר מאשר צבירת תארים וביצוע מחקרים. רציתי פרקטיקה. לא אהבתי להיות במשרד וכשהייתי צעירה הסתובבתי ברחובות כל הזמן. הייתי מעורבת בהמון עבודת שטח. למדתי את כל התחום של טיפול משפחתי ועבריינים טיפול זוגי, טיפול דינמי. רוב הטיפול שנעשה בעבריינים היה טיפול דינמי. ב-15 השנים האחרונות נכנס יותר לשטח טיפול התנהגותי קוגניטיבי. הסיבה שעוסקים כיום יותר במתמכרים צעירים שהם פחות מתחברים לטיפול הדינמי שמתמקד על חזרה

לעבר ובדיקה מה קרה להם. השינוי קרה גם בגלל העלייה הרוסית, שלא התאים לעבוד איתה בשיטת פרויד ודומיו. אהבתי את התחום הזה ועד היום כמנהלת זה עדיין הבייבי שלי. למרות שאני כבר שבע שנים מנהלת האגף, מטופלים שהיו מתמכרים לסמים שלי נכנסים אלי לשבת ולשפוך את הלב. אני עדיין אוהבת את התחום הזה אבל השנים עושות את שלהן. חלק מהתקוות שהיו לי נגוזו לצערי. פעם האמנתי באמונה שלמה שאנשים יכולים לצאת לגמרי מההתמכרות ולהשתנות לחלוטין. היום אני רואה שצריך להאמין בשינויים קטנים יותר. כי אין ברירה אתה לא יכול להסתכל על זה בתפישה של 'הכל או לא כלום'. כיום אנחנו מנסים לעשות שינויים יותר קטנים בחיים שלהם ועובדים גם עם הסובבים אותם, אך עדיין זה לא מייצר ניקיון מוחלט. בדור שלי, אם אתה נקי מסמים אז אתה גם לא שותה בירה, אצל המתמכרים יש עדיין דפוסים מסוימים שקשה להם להתגבר עליהם, היום כבר לא מסתכלים על זה ככה. היום גם משרד הרווחה מתמקד במזעור נזקים. הייתי צריכה לשנות בעצמי את התקווה הגדולה שברגע שאדם משתקם אז זהו. לצערי זה לא קורה לגמרי.

מה אחוז ההצלחה?

זה לא מדיד כל כך. מה זה אחוז הצלחה. אם מישהו נקי שנה זה גם הצלחה. זאת אומרת שגם אם אחר כך הוא יחזור לצורך סמים, הוא יזכור את הניסיון שעבר וישאף להגיע אליו בחזרה. לכן, השאלה מה אחוזי הצלחה היא קצת בעייתית. האם הם נשארים נקיים עד סוף החיים? יש כאלה שפיתחו התמכרויות חדשות כמו משחקי קלפים והתמכרות למין בצורה קשה מאד שזה גם התמכרות, התמכרו להימורים, התמכרו לאלכוהול התמכרו להרבה דברים, ששלחו אותם למקומות לא טובים.

אחרי כ-10 שנים מונית להיות ראש צוות וקבלתי אחריות גם על עובדי נוער וצעירים, אסירים משוחררים, תחום האלימות במשפחה, כל תחום ההתמכרויות, נערות במצוקה. הייתי ראש צוות במשך 7 שנים שמסגרתו הייתי ממונה על 10 עובדים.

איך הרגשת במעבר ממצב שאת אחראית לעצמך למצב שבו את מנהלת עובדים?

זה מעבר לא פשוט. אבל הוא הרבה יותר מזערי מהמעבר לניהול כל המחלקה. הניהול היה בעיקר ניהול מקצועי. הצוות ידע לעבוד והכיר את העבודה שלו אז לא הייתי צריכה לנהל אותם באופן צמוד. הם היו עובדים ברמה, אנשים עם משמעת עבודה ומוסר עבודה, שידעו היטב איך לבצע את עבודתם. כל אחד מהם עבר את ההכשרה בתחום שלו ומה שהייתי צריכה לעשות זה בעיקר להדריך אותם, לנסות לגבש אותם כצוות ולארגן פעילויות משותפות כמו לדוגמא, יום לציון מאבק באלימות נגד נשים. הייתי מעורבת בזה מאד כמנהלת של הצוות. לקדם את הפרויקטים של נערות במצוקה ושל בית חם לנערים. זה עדיין לא דומה בכלום ללהיות מנהל.

האם עברת הכשרה לניהול?

עשיתי את זה באופן אינטואיטיבי בעיקר עזר לי הניסיון המקצועי שלי. לאחר 5 שנות ניהול עברתי קורס לניהול רווחה, אבל הרגשתי שפחות היה לי צורך בכך. התרומה העיקרית הייתה בלמידה מעמיתים שהשתתפו בקורס.

אהבת את זה?

זה היה בסדר תמיד אהבתי את התחום הטיפולי. הסתדרתי עם זה בסדר. הטראומה הייתה כשהייתי צריכה לעבור לניהול המחלקה כולה. שזה משהו שאף פעם לא חשבתי עליו. מראש צוות עברתי להיות מנהלת. זה לא דומה לכולם ממה שהכרתי. המנהלת הקודמת שלי עזבה ואז ביקשו ממני רק למלא את מקומה. התפקיד אמנם הוצע לי בעבר אך אמרתי "בשום פנים ואופן". זה לא התאים לי גם ברמה האישית שלי- היו לי ילדים מאד קטנים ובעל שעובד מחוץ לעיר וזה לא נראה ריאלי. אבל, מעבר להיבטים האישיים, לא חשבתי שתחום הניהול זה משהו שמעניין אותי. לא רציתי לעסוק בניהול, ברחתי מזה כמו מאש וזה היה נראה לי סיוט. כשהמנהלת שלי עזבה ב-2012 ראש העיר ומנכ"ל העיריה ביקשו ממני רק למלא מקום. ואתה יודע כשאתה נקרא לדגל כעזרה אתה מסכים והסכמתי. מאוחר יותר ביקשו ממני לגשת למכרז ולא הסכמתי. היו לי המון שיחות עם מנכ"ל העיריה, שאמר שהוא חושב שאני יכולה להיות מתאימה לנהל את המחלקה. היה לי אז חוסר אמונה בעצמי ברמה שהייתי בטוחה שלא אצליח להחזיק מעמד אפילו שבוע. המנכ"ל היה איתי בסיוור עם המנהלת הקודמת בעיר העתיקה והוא ראה את היכולת שלי לגשת לאנשים וראה כיצד אני מדברת עם סוחר סמים בעייתי, שהרמתי אותו מהרצפה. אז הוא אמר: "אם את מסוגלת להתמודד עם דבר כזה אז לא תהיה לה בעיה להתמודד עם שום דבר". זה לא נכון, הרבה יותר קל להתמודד עם מכורים מאשר עם ניהול.

נניח שהוא לא היה הולך איתך לסיוור?

הוא הציע לי גם בקדנציה הקודמת. אני לא יכולה להגיד למה. אני מתנסחת טוב ואני מסורה לעבודה. זה חלק ממה שעזר לי בניהול. הגישה של נאה דורש ונאה מקיים. אנשים מכירים אותי כאן הרבה שנים מעולם לא היה מצב שבו דרשתי מהעובדים משהו שלא דרשתי מעצמי. זו לא התייפיופת הם הכירו אותי כעובדת וכך נהגתי.

איך קיבלו אותך?

הרוב קיבלו אותי יפה מאד. יחד עם זה, ואני אומרת זאת בכאב, מעט מאד חברויות שהיו לי נגמרו. כנראה שהייתה איזושהי ציפייה, שברגע שאני חברה של מישהו, אני אקדם אותו לא על סמך כישורים מקצועיים אלא על סמך קשרים אישיים. כשזה לא קרה, התפרץ המון כעס בקרב אנשים מסוימים.

זה לא שהיו אנשים מתוסכלים שציפו לקבל את התפקיד, משום שאף אחד לא הגיש מועמדות בניגוד לשנים קודמות. אני חושבת שחלק אמרו: "מזל שזאת היא כי אנחנו מכירים אותה וחלק אמרו אוי ואבוי היא מכירה אותנו". משום שכשאתה מכיר אז אי אפשר לעבוד עליך. לא הוצנחתי מהאולימפוס אני מכירה את סגנון העבודה אני יודעת מי עובד ומי לא. אלו דברים שרואים מכאן ולא רואים משם. עובדים אצלי כיום למעלה מ-95 עובדים ואני מצליחה לנהל אותם טוב לטעמי.

איך נראית לך במבט לאחור השאלה האם צריך לקדם לניהול מבפנים או להביא מנהל מבחוץ?

כשאתה בא מבפנים בדברים מסוימים זה הרבה יותר קל לך כי אתה מכיר את כל המערכת, את הקולגות מסביב ואת כל המערכות המציקות. אתה לא צריך להתחיל מאפס. אתה גם מכיר את האנשים ואתה יודע ממי לצפות וממי לא. ואני אומרת זאת עם סייג מאד גדול. אנשים, שכעובדת חוויית אותם כעובדים מצוינים,

כמנהלת לא ראיתי את זה כך, ודווקא אנשים שחוויתי אותם כמרובעים כאלה, פתאום כמנהלת ראיתי אותם אחרת לגמרי. אני חושבת שאם זה היה מישהו מבחוץ זה היה לוקח לו יותר זמן להתחיל לעבוד בשטח.

איך החוויה הכללית שלך מהניהול?

בהתחלה היא הייתה טראומטית. היו שלושה או ארבעה מכרזים, שאנשים התראיינו והמנכל וראש העיר אמרו לי שהם לא יקבלו אף אחת. "אנחנו רוצים שאת תהיי בתפקיד הזה. זה לא יעזור לך". הטקטיקה שלהם הייתה מאוד נכונה חכמה וזה לתת לי את התחושה שהשד לא נורא. נכנסתי כמ"מ לא תליתי שום תמונה על הקיר, על אף שהיו המסמרים, שהשאירה המנהלת הקודמת כשלקחה את התמונות שלה. ישבתי שם כמו בעונש. בהתחלה זה מלחיץ אותך ללא כל פרופורציות, ואז אחרי כחודשיים הבנתי שבאמת זה לא עד כדי כך איום ונורא. אחת החרדות הכי קשות שלי היו לנהל תקציב והיום אני אומרת בגאווה גדולה שהעליתי את תקציב הרווחה ב-18 מיליון שקל מאז שנכנסתי לתפקיד.

לא ידעתי כלום בענייני תקציב. אנשי כספים, שלא רצו בהתחלה לעזור לי היום כבר יד ימיני. אני אומרת בכנות, כשעסקתי בדו"ח תקצוב והתחשבות רוב הזמן בכיתי כי לא הבנתי כלום ממה שכתוב. ואז אמרתי לעצמי מספיק ליילל ולרחם על עצמך ועל מר גורלך או שאצטרך לעזוב וזו חרפה ובושה, או שתעשי משהו עם עצמך. נסעתי למחוז במשרד הרווחה, ישבתי עם התקציבאית, שהיא אדם מקסים, והיא לימדה אותי שורה שורה ואני מדברת על 500 600 שורות ומאות סעיפים תקציביים שלא ידעתי עליהם כלום.

האם הזדמן לך לעבור השתלמויות בניהול שרותי רווחה?

מה שאני אומרת למנהלים חדשים, שאני מדי פעם חונכת: "תלמדו את זה על הבשר שלכם". אם אתה לא לומד את זה על הבשר שלך את לא יכולה לדעת כלום. אתמול הייתי בישיבה - פירקו את המחוז לנפות מה שלא היה קודם לכן - והרבה מנהלים אומרים תעזרו לנו בענייני תקציב, תכניסו מישהו שיילמד אותנו את נושא התקציב. אני לא מבטלת את זה, צריך להכניס מישהו שיעזור אבל אם אתה לא יושב ולומד את זה ממש על הבשר שלך אתה לא תדע. הגישה שלי ללמוד כל דבר בהתנסות עצמית.

אם הייתה לך אפשרות שהיו נותנים לך פסק זמן היית הולכת ללמוד ניהול?

עכשיו אני לא מרגישה שאני צריכה. הלמידה העצמית הייתה הכי טובה. הכי חשוב זה יכולת למידה עצמית. מה שעזר לי שהייתה למנהלים שלי המון אמונה בי. נתנו לי קרדיט. המנכ"ל אמר לי: "אל תדאגי את תדעי תוך שלושה חודשים את הכל". הגבתי שבטוח שלא אדע כלום, אבל הוא סמך עלי והצלחתי.

מה ההמלצות שיש לך למנהלים אחרים?

דבר ראשון ללמוד את כל התחומים כמו שצריך. דבר שני, שזה פועל יוצא, זה להאציל סמכויות כמו שצריך לראשי הצוותים ורכזי התחומים שגם ידעו את הנושא התקציבי אין כזה דבר אני ראש תחום אבל אני לא יודע כלום. אתה צריך לדעת.

אתה כל פעם משתפר ומנסה דברים אחרים ואתה רואה שהם לא נכונים. בהתחלה הייתי נורא נוחה לכולם ואישרתי הכל והישיבות היו ממש לא ניהוליות. לא השתמשתי ביועץ ארגוני. למדתי הכל על עצמי. בהתחלה לא ישבתי בישיבות מאחורי השולחן, בכדי שלא יהיה דיסטנס, ומאוחר יותר ראיתי שזה מיותר וכן צריך

להיות מישהו שמוביל. גם אם אתה יכול להיות מאד אמפתי ורגיש אתה צריך להיות מנהל. אתה לומד להציב גבולות ואתה כן מציב גבולות. ואתה צריך לומר גם לא. אני מסוגלת להסתכל לעובד בעיניים ולומר לו את מה שצריך לומר. כמנהל אתה לוקח תכונות מהחיים האישיים מנהל לא הופך להיות אושיה נפרדת ואני לא צבועה. אין לי את המשחק הזה של להיות נחמדה ולהגיד משהו מאחורי הגב וזה לא היה לי לפני כן כעובדת. לכן אנשים יודעים בדיוק מתי אני שבעת רצון ממה שהם עושים ומתי לא. אבל, זה אבל גדול מאד, אם כעובדת יכולתי להחליט עם מי אני מתקשרת או לא כמנהל אני לא יכולה לעשות כזה דבר כי אני צריכה לתקשר עם כולם. אני מנהלת של כולם ואין לי הפריווילגיה להפסיק לדבר עם מישהו אם "הוא לא בא לי טוב". בהתחלה זה היה גורם להם לחרדה ענקית. לאט לאט הם הבינו שגם אם אני כועסת עליך ביום ראשון כי עשית משהו שאני לא אוהבת זה לא אומר שלמחרת אני לא אומר לך בקר טוב בחיך ואנחנו ממשיכים הלאה. ככה לומדים.

כשאני מגיעה בבקר אני עוברת בין כל החדרים לומר "בקר טוב". אני כבר שבע שנים מקפידה לעבור חדר חדר. בהתחלה הם היו בטוחים שאני עוקבת אחריהם כדי לראות אם הם עובדים, עד שאמרתי חברים תפסיקו להיות בהיסטריה, אני מגיעה בבקר ורוצה לראות שכולם הגיעו ולהגיד שלום לכל אחד בבקר. משהו שהיה מאד חסר להם בעבר. קודם כל אתה רואה את המנהלת שלך ואתה אומר שלום ואם יש משהו דחוף להציג לי. לדוגמא, החרדה הגדולה שלי מענייני תקציב, אז הייתי קוראת לכל עובדות הזכאות ולחשבת והייתי יושבים חודש בחודשו על דוח תקצוב והתחשבות, שהתקבל מהמשרד ובודקים מה ההוצאות וכו'. הישיבות האלו היו הסיט של החיים זה לקח המון שעות, הביא לעקיצות בין עובדות הזכאות שכל אחת מנסה להראות כמה היא בסדר. אז אמרתי זה גרוע אני לא רוצה לעשות את זה ככה, כי זה לא עובד טוב אז החלטתי לשנות. החשבת חייבת להימצא כי היא אחראית על כל התקציב. כל עובדת זכאות קיבלה את הסכומים שלה ועושה את כל החישובים ואיתה יושבת רכזת התחום הסוציאלי שממונה על התחום המקצועי.

בסופו של דבר זה היה לא פשוט בכלל. כל פעם היו דברים שחזקתי ודברים אחרים שהחלשתי. שמתי דגש על דברים מסוימים ועל אחרים פחות. אמרתי לקואצ'רית, שעבדה כאן, שאחד הדברים שחששתי מהם זה להיכנס לקונפליקטים. אני נעזרת בקואצ'רית, שכיום משמשת כמדריכת עובדים. הכרתי אותה לפני שנכנסתי לתפקיד ניהולי ואני נעזרת בה בלשתף אותה במתרחש זה עושה לי ונטילציה. זה נוח לי כי היא יכולה לשקף לי מה מצב הרוח של העובדים שמגיעים אליה להדרכות, לא מי אמר מה. היא יכולה לתת טיפים כמו למשל התייחסות לעובדה שהעובדים העלו שמאד חשוב שיהיה להם זמן אישי איתי. היא הציעה שאקבע עם העובדים פגישות עבודה ולא רק עם ראשי הצוותים.

יש כמה דברים שאני מאד גאה בהם שהם נשמעים בנאליים אבל הם לא. במיוחד בשיפור השרות כל טלפון שנכנס למזכירות שולחים לי במייל מי התקשר ולמי. גם ראש הצוות מכותב ואז העובד צריך לחזור ולדווח שהוא דיבר עם מי שפנה ואני בודקת את זה. היום כל מי שמתקשר לעובדים יודע שהם יחזרו אליו. אני חוזרת לכל מי שפנה אלי שנכנס למזכירות, מי שמתקשר אלי. אני מעבירה מסר לעובדים. היום כל מי שמתקשר יודע שיחזרו אליו, בניגוד לעבר שאנשים היו מתקשרים ולא היו חוזרים אליהם.

זה נשמע כמו האח הגדול ?

ממש כך. בהתחלה הם מאד נעלבו מזה וכל פעם אמרתי שמי שנעלב מזה זה מי שלא חוזר. שואלים אותי מה את עונה לטלפון ואני עונה שכן.

מה את לא סומכת עליהם?

חלק מגיב ללא בעיה חלק לא ובגלל שאני חייבת לבדוק את כולם ולא לבדוק רק חלק. יש המון דברים שהכנסתי שבהתחלה היה להם מאד קשה לקבל ואחר כך הם הבינו, שזה בכדי לשפר את השרות ומשפר את המקצועיות שלנו. דבר נוסף שהכנסתי זה ביקורי מושמים במוסדות. אנחנו שולחים אנשים למוסדות, הוא יכול להיות שם 20 שנה. אני רוצה שיבקרו אותו לפחות פעם בשנה. אנחנו מממנים את זה אבל זה לא הכסף. נכון שהוא מטופל נכון שהוא מוקף באנשי מקצוע אבל אתה הוא זה ששלחת אותו מהקהילה לך תראה מה מצבו, לך תדבר עם הצוות הטיפולי. בהתחלה זה התקבל בקשיים מה לנסוע לירושלים ולעוד מקומות רחוקים. הם נוסעים כי אין להם ברירה, הם צריכים להכניס את הביקורים לתוכנית עבודה שנתית.

איך את מעריכה את המחוברות של העובדים?

אני חושבת שמאד גרמתי למחוברות של העובדים במחלקה בדרך הניהול שלי, כי הדרישות הן לא דרישות מופרעות, הדרישות מגיעות עם רציונל מאחוריהן. אם אני יכולה להשוות בין הישיבה שערכתי לפני שלוש שנים בקשר לביקורי מושמים, שכתוצאה הביעו תרעומת שלא בפני אבל מאחורי הגב על הדרישות שלי והיה כעס מאד גדול, לבין הישיבה, שהייתה ביום ג' האחרון, שבה מגישים תכנית עבודה עם הנסיעות. אנשים אמרו לי את לא מבינה אילו תגובות טובות אנחנו מקבלים. אנחנו מגיעים למחוזות וגם אנשי המקצוע מאד מעריכים את זה. אחת העובדות הערביות נסעה לבקר ילד בפנימייה בדרום. היא חזרה בוכה ממצבו הגרוע של הילד, ללא אוכל וללא תנאים סובל מאלומות. היא הביאה את זה לפני העלנו את זה למחוז והעברנו אותו לפנימייה אחרת. איך היינו יכולים לדעת אם לא היינו מבקרים אותו? זה מעודד את המחוברות. כשאדם מרגיש משמעותי בעבודה גם כשעובד קשה הוא מרגיש מחויב. מתי אני רואה את זה הכי חזק? כשקורים מצבי חרום. כשביום שישי ב-2 בצהריים מתקשרים אלי, יש איזה אסון ואני כותבת בקבוצה של הרווחה "מי יכול לגבות אותי עד שאני מגיעה לעכו?" ועד שאני מגיעה לעכו אני מקבלת עשרות פניות של עובדים שמבקשים להגיע לאירוע. זה לא בגלל שהם מפחדים ממני זה כי הם באמת מחויבים. הם לא מפחדים ממני, כי הם יכולים על אותו משקל לגשת אלי ולומר לי יש לי תור עם הילד ולא הצלחתי לקבוע אותו אחה"צ האם אני יכול לעשות זאת על חשבון העבודה הם יודעים שהתשובה תהיה חיובית.

האם את מרגישה שהם אומרים לך את האמת ושהם לא חוששים ממך?

הם אומרים לי את האמת.

גם ביקורת אישית?

כן, מי יותר ומי פחות. אבל אני חייבת לומר לך שאני גם מבקשת גם בישיבות צוות. יש הרבה דברים שהכנסתי כמשהו מאד קבוע שזה יהיה מאד ברור. כל יום ראשון בבקר יש ישיבה של ראשי צוותים. כל יום ראשון אחת לחודש יש ישיבת צוות כללית. בישיבה אני מבקשת מהם לדבר. אני מבקשת שיתנו לי פידבק אני לא יכולה להישאר בחלל אטום. אז בהתחלה היה יותר חשש ואח"כ לאט לאט אנשים כן דיברו כי הם יודעים שזה לא סוף העולם. אנשים ביקרו את הדרך שלי בדברים מסוימים והסכמתי איתם. אני מוכנה לקבל ביקורת.

האם אתם עושים סקרי שביעות רצון?

זה לא סקרים זה בעיקר הסתמכות על טופס הערכת עובד. זה כמעט בלתי אפשרי לדעתי לעשות סקר שביעות רצון בקרב מטופלי רווחה.

איך את יודעת שאיכות השירות עלתה?

כי אתה שומע את האנשים, יש הרבה פחות צעקות, הרבה פחות פניות אלי וברגע שאין פניות אלי זה מראה שהם קיבלו את השרות כמו שצריך. אם הם היו מתייאשים, לא היו פונות 5000 משפחות לטיפול. פתחנו הרבה שירותים אני רואה שפעילויות, שאנחנו מארגנים אחה"צ ובערב הן מלאות. סימן שאנשים רוצים לבוא, שהם כן מאמינים בשרות הזה. דוגמא: באחד הימים ארגנו ערב מיצוי זכויות במתנ"ס והיה גשם שוטף מטורף, והיה מלא מפה לפה. הייתי בשוק שאנשים הגיעו. זה מראה שיש אמון במערכת.

מה המשמעות בניהול אגף רווחה בעיר מורכבת כמו עכו?

ניהול זה גם ניהול של השירותים וגם פיתוח השירותים, כמוכן אחרי בדיקת צרכים, לא סתם כך וזה גם מאד מלמד את העובדים. בסוף אתה גם מן עובד סוציאלי של העובדים שלך זה משפיע עליהם. כי אנחנו כל הזמן עובדים בלחץ זה מביא לשחיקה. אל תשכח שאלו אנשים שעובדים כל הזמן עם מצוקות. אמרתי רק שלשום לילדים שלי, שהעבודה הזו בהרבה מובנים עשתה אותי הרבה יותר עצובה. אתה רואה את כל העוולות של העולם, וזה משפיע. לכל אחד יש את הקשיים שלו כשאתה מהנדס ויש בעיות עם קבלן א או ב' זה ומרפסת נפלה זה באמת משבר גדול. אני לא משווה, אבל מהנדסת העיר אמרה לי, שהיא לא הייתה מסוגלת להתמודד עם הדברים שאנחנו מתמודדים - לשמוע שאבא אנס את הבת שלו ופה מישוהו נטש ילד ואנחנו שומעים את זה כל יום. אנחנו מתמודדים עם הזנחת ילדים ובעיות קשות שאנחנו שומעים עליהן כל היום. יש המון ונטילציה בין העובדים. אני משתדלת להיות סופר עדינה לעובדים. הייתה לנו טרגדיה לפני שבועיים שילדה בת 15 התאבדה, אחרי שאמה שלה נרצחה לפני 13 שנים ע"י אבא שלה. כשעובדת מלווה משפחה 13 שנה והיא מכירה את הילדה מגיל שנתיים ובסוף והילדה מתאבדת בגיל 15 זה כואב זה קשה. אז אני מקשיבה המון יש בינינו שיח עמיתים וזה מאד עוזר.

זה ישמע שחצנות. המצב בעכו אינו דומה לערים אחרות. אני שומעת את זה מהקולגות שלי מנהלים במקומות אחרים. לפעמים אני אומרת להם החירום שלכם זה מה שאצלנו בשגרה. זו עיר קשה וזו עיר מעורבת. מצב סוציו אקונומי 4, גם העברה בין דורית קשה של מצוקות. אני עובדת פה 25 שנה אתה לא יודע כמה נכדים יש לי פה שאני מכירה את הסבים שלהם, שגם הגיעו אלינו עם אותן מצוקות. זה מתסכל ואתה מתחיל לחשוב מה אני עושה לא נכון ויכולתי לעשות אחרת. אתה מנסה לכוון לחשיבה תוצאתית יותר בעבודה כאן. אני משתדלת להיכנס יותר לוועדות התכנון-טיפול בכדי לוודא שההחלטות שנלקחות תהיינה אחר כך במעקב. אי אפשר לקחת החלטות סתם כך מבלי להמשיך לעקוב.

דחפתי לקשר עם אגף החינוך שהוא לא היה כך בעבר, וגם מצד אגף החינוך יש התקדמות לעברנו. אנחנו מזינים אחד את השני. מאד חשוב לי שיתוף הפעולה עם אגפים אחרים. מאד חשוב לי, שלא רק אני, שעומדת בראש, נמצאת בקשר עם מחלקות אחרות. אני מבקשת מהעובדים לעלות לוועדות ולהשתתף בישיבות של מחלקות אחרות. חשוב לי שיכירו את העובדים שלי. זה חשוב ומוסיף ליכולת שלהם לקדם את הנושאים שחשובים להם והם אחראים עליהם.

יש לנו למעלה מ-10000 מטופלים וזה המון. אין כמעט תחום שאין לנו המון שירותים בו. בתור עיר פריפריאלית ויחסית לא גדולה, יש לנו היקף שירותים ענק זה בגלל שטיפחנו במהלך השנים עוד ועוד שירותים. **במרכז הגישור** אני גאה ברמה ארצית. הוא עוסק בתחום ישוב סכסוכים בין משפחות בין שכנים אפילו בין שוטרים לבין אזרחים הם גילו יוזמה נהדרת לארגן כמה קורסי גישור לעובדי העיריה ואז עובדי עירייה למדו טכניקות גישור. כל הרשת של המועדוניות שלנו. קודמתי פתחה את התחום של מועדוניות לילדים ואני הוספתי שתיים נוספות. זה משמעותי מאוד. אלו ילדים שבמקום לצאת מהבית למסגרות חוץ קהילתיות הם נשארים בקהילה ומטפלים בהם עד שבע בערב ואז הם חוזרים לביתם וגם מטפלים בהורים שלהם. פתחנו **יחידת מניעה להתעללות בקשישים**. אנחנו מסתייעים בבני המשפחה שלהם בעיקר. פתחנו **מועדון לניצולי שואה** שמגיעים כל יום ומקבלים ארוחת צהרים ומשולבים בכל מיני פעילויות. פתחנו **מרכז עוצמה שמשמש כעזרה במיצוי זכויות טיפול** בכמות קטנה יותר של מטופלים ועם מלווה משפחתית שמלווה את המשפחות לגופים כמו ביטוח לאומי, בתי משפט כל הדברים האלה שהמשפחות אינן יודעות כיצד להתמודד איתם. **עזרה לעסקים קטנים**, למשל תופרת שעבדה בבית ועזרנו לה להפוך לעוסק זעיר.

אם אתה שואל אותי מה זה לנהל? זה לפתח עוד שירותים, זה גם לכוון את העובדים שלך שירגישו שבעי רצון בתוך המערכת ולגרום להם להיות משמעותיים. אני אומרת עוד פעם, בניגוד למה שאנשים שחושבים שהם רק באים להדפיס כרטיס ולא לעשות כלום, זה לא נכון. עובד שעובד קשה גם יותר מסור לעבודה ואני רואה את זה. יש גם את הרעות החולות, שאתה לא יכול להיפטר מהם, וגם את זה בתור מנהל אתה צריך ללמוד לעשות. זה מאוד קשה לפטר עובדים, זה אחד הדברים הכי קשים זו חוויה, זה סיוט. אתה מרגיש רגשות אשם. למדתי לשים את רגשות האשם שלי בצד. אמרתי לעצמי או שאת מרגישה רגשות אשם או שאת שמה את רגשות האשם בצד כי העובד לא מתפקד. אני מבינה שאני חוטאת לאוכלוסייה ומפקירה בידיו אוכלוסייה, שצריכה לקבל שירות. כשאני מגינה על העובד, למרות שהוא עשה את התפקיד שלו לא כמו שצריך, אני מפקירה בידיו הרבה אנשים שצריכים את עזרתו והם לא מקבלים אותה. בטח שיש לי בעיה עם זה. הוצאתי לא מעט עובדים, שלא תפקדו ומה שחשוב לי שהיו כאלה שיצאו בלי שהצטרפתי לפטר אותם עובדים שלא הצליחו להתאים את עצמם לדרישות העבודה שלי. אם זה כאלה שיצאו לחל"ל והיו בטוחים שהמקום מחכה רק להם, כי הם מורמים מעם. ואין בעיה שהם יכולים לנסות את מזלם במקומות אחרים וישמרו את המקום שלהם. לא נתתי להם לחזור ואז הייתה גם התערבות פוליטית ועמדתי על שלי.

את נתקלת בבעיות פוליטיות?

אני חייבת להגיד שהיו איתי יותר מבסדר בבעיה הפוליטית ולא התערבו לי כל כך. בטח יש כאלה שאין לך ברירה ואתה לא יכול לפטר. אני פחות סובלת מהתערבות פוליטית אני פחות סובלת מזה.

האם את נלחמת עבור העובדים שלך?

אני מגינה מאוד על העובדים - למי שמגיע. אני תמיד אומרת להם אני תמיד אעמוד בפרונט לפניכם. אני אלך וקודם כל אספוג את האש. אבל, אם עובד לא עושה את העבודה כמו שצריך אז אקרא אותו לסדר. אני משתדלת שלא יהיה מצב של מנכ"ל ראש עיר מול עובד, אני תמיד אעמוד באמצע. גם אם ראש העיר יבוא בטענות נניח כנגד עובדת מסוימת אז אסביר לו ואגן עליה אם כמובן מגיע לה. לפעמים יש טענות מוצדקות

ואז אני אומרת לעובדת. זה לא חייב להגיע דרך ראש העיר זה יכול גם להגיע דרך מורה בבית ספר, שמתלוננת שהעובדת הסוציאלית לא נתנה לה שרות כמו שציפתה.

האם יש קונפליקט בית עבודה?

אמא שלי מכה על חטא שהפסיקה לעבוד כשנולדתי. הייתה גננת שנראה לה שחבל לה לפספס את הגידול. הבת שלי תמיד מטיחה בי את האמת. רב האימהות של החברות שלה לא כל כך עובדות אני מגיעה בשעות הערב הביתה ופחות מעניין אותי ללכת איתה לקניון. שאלתי אותה האם היית רוצה שלא אעבוד? היא אמרה בשום אופן לא. לא רוצה שתהיי כמו כל האימהות שלא עובדות ונמצאות כל הזמן בבית.

אז מה כן?

הייתי רוצה שתעבדי במינון קטן יותר שכשאני אתקשר אליך תוכלי לענות לי ולא תגידי אני בישיבה ושאת חוזרת הביתה שיפסיקו להיות לך טלפונים ושלא תהיי עצבנית מהעבודה.

כמה זמן יהיה לך כוח להמשיך?

אני מאד אוהבת את העבודה אני מאד אוהבת את העיר עכו. יש בעיריית עכו משהו מאוד מצית ברמה האנושית שאני לא רואה בעיריות אחרות, יש פה אחוה כזו. למרות שאני גרה בחיפה אני לא מחוברת אליה, כל דבר שקורה בעכו אני קופצת זה משהו שזה לגמרי שלי. זה משהו שהנחילו ראש העיר והמנכ"ל, שגורם לאנשים להיות מכוונים ומחברים לעיר.