



ג'וינט ישראל תבת | יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



שירותי בריאות הנפש  
משרד הבריאות  
מחוז דרום

# העסקת צרכנים נותני שירות חוברת למעסיק



מרץ 2012  
ב' באדר תשע"ב

## תוכן עניינים

עמוד	
	דברי פתיחה
3	רונית דודאי - ממונה שיקום - שירותי בריאות הנפש - משרד הבריאות
4	אלי בנטאטה - ראש תחום צעירים ונכויות - תבת - ג'וינט ישראל
5	גילה רשף - מנהלת חברת ח.צ שיקום בקהילה
6	ורד מרזר-ספיר - מנהלת תכנית "צרכנים נותני שירות"
7	פתיחה
9	רגע לפני...
10	שלב טרום-העסקה
12	תהליך המיון והקבלה
14	החלטה על העסקה
15	העסקה שוטפת
17	סיום העסקה
19	ביבליוגרפיה
	נספחים
21	- נספח א: ממשקים
23	- נספח ב: חשיפה
25	- נספח ג: ניהול משברים
28	למידע נוסף

"חזון ללא פעולה הוא חלום;

פעולה ללא חזון סתם מעבירה את הזמן;

חזון עם פעולה יכולים לשנות את העולם"

ג'ק וולש

## מעסיקים יקרים,

אנו עומדים בפתחו של העשור השני לחוק שיקום, עשור מאתגר ומרגש שבו מערכת השיקום עסוקה בהעמקה ובביסוס הידע שצברה, ביסוס תפיסת ההחלמה, העצמה, סנגור ושילוב לכל קהל לקוחותיה. בעשור זה עלינו לפעול ביתר שאת לקיום האמרה "נאה דורש נאה מקיים", ולכם חלק חשוב ומרכזי בכך.

אנו רואים בשילובם של צרכנים בכל שדרות העשייה ובקביעת המדיניות של מערכת השיקום תנאים הכרחיים להמשך דרכנו. שילוב צרכנים כנותני שירות הוא חזון המתגשם יום-יום מזה שנים אחדות, ומוכיח, בעזרתכם, כי הערך המוסף שלו לשירותי השיקום אינו בר ויכוח. הצרכנים מביאים עמם ידע ייחודי, איכות ומוסר עבודה שאין להם תחליף. כמו כן הם מביאים משב רוח רענן של אמונה ושל תקווה לשורות השיקום, שהוא חיוני להצלחתנו.

ציבור המעסיקים שנענים לאתגר ההעסקה הוא חוד החנית, הן בהובלת תהליכי השיקום בארץ הן בהפחתת הסטיגמה כלפי אוכלוסיית נפגעי הנפש בישראל. אין ספק בלבי כי העסקה זו תתגמל אתכם ותטיב עם השירותים שאתם מעניקים ללקוחותיכם. כולי תקווה כי הצלחתם תביא עמה בשורה למעסיקים רבים נוספים אשר ילכו בעקבותיכם.

אני מאחלת לכולנו הצלחה ושגשוג בהגשמת מודל זה.

בברכה,

רונית דודאי

ממונה שיקום



## למעסיק ולמעסיקה שלום,

מי כמוכם יודע כמה מורכב יכול להיות תהליך הקליטה של עובדים. עם זאת אתם יודעים כי קליטה נכונה של אדם לעבודה משתלמת מאוד לארגון, ומנגד קליטה לא נכונה עשויה לגרום לנזק כלכלי וחברתי, ותהליך הפרידה מלווה לא אחת בעלויות ובאי-נעימויות מיותרות.

אם תבחנו את מודעות הדרושים שפרסמתם או מודעות דרושים בכלל, תוכלו לזהות שתי דרישות סף הקשורות לתחום המקצועי שהעובד מתעתד לעבוד בו: הכשרה מקצועית מתאימה וניסיון. צרכנים נותני שירות הם אנשים המתמודדים עם פגיעה נפשית ועושים שימוש מקצועי בידע ובניסיון הייחודי אשר מקנה להם התמודדותם, וכן משתלמים במקצוע "אנשי שיקום במסגרות השיקום בתחום בריאות הנפש".

השתתפותם של צרכנים נותני שירות בצוותים של מסגרות השיקום הוכיחה את עצמה מזה שנים ברחבי העולם, ומתחילה להוכיח את עצמה גם בארץ. לפיכך אנו מאמינים כי שילובם הוא תהליך שילך ויתרחב, וכי יש לו יתרון ברור בכל הקשור לשיקום, לסינרגיה של הצוותים ולשיפור השירות ללקוחות עצמם.

אנו מזמינים אתכם להיות יוצרי מציאות, ולשלב צרכנים נותני שירות בצוותים שלכם במטרה לחזק ולשפר את עשייתכם. אנו מעמידים לרשותכם חוברת זו: "העסקת צרכנים נותני שירות - חוברת מנחה למעסיק" בתקווה שתסייע לכם בקליטת עובדים ובהעסקתם.

בברכה

אלי בנטאטה

ראש תחום צעירים ונכויות

תבת - ג'וינט ישראל

העסקת צרכנים בחברת ח.צ שיקום בקהילה נוצרה בתהליך טבעי. השתלבות מתמודדים בתפקידים שונים בארגון (מדריכים שיקומיים, עובדים סוציאליים, אנשי שירות) הייתה חלק בלתי נפרד מגדילתה, מהתפתחותה ומהתמקצעותה של החברה זמן רב לפני שנטבע המושג "צרכנים נותני שירות", שאפשר את השיח הציבורי בדבר חשיבות תהליך זה.

תוך כדי התהליך זכינו להכיר ולגלות את הערך המוסף של בעלי הניסיון; נחשפנו לתובנות הנלמדות באמצעותם על אודות השיקום; ראינו כיצד הכבוד ההדדי בינם לבין עמיתיהם למקצוע משפיע ישירות על השפה של הצוותים ועל הכבוד שהם רוכשים כלפי מקבלי השירותים; וכן הועשרנו מהחתימה המתמדת להקשבה, להתבוננות ולמציאת מענים ראויים למצבים שונים.

עם זאת לא אחת נקלענו למצבים מורכבים בהעסקת צרכנים אשר הותירו אותנו נבוכים ומבולבלים, וחייבו אותנו לחשוב בפתיחות ובגמישות, ללמוד, להתפתח ולגדול. הצרכנים העובדים בח.צ היו ועודם שותפים לזיהוי הצרכים והקשיים ולבניית המענים המתאימים עבורם ועבורנו, המעסיקים. כמו כן בשנתיים האחרונות אנו נהנים משיתופי פעולה, מהדרכה ומהכוונה הניתנים לנו על-ידי תכנית "צרכנים נותני שירות" באזור הדרום.

אנו רואים כיום בשילוב צרכנים בתפקידים שונים בשירותים אתגר מקצועי ממעלה ראשונה, ומחויבים לאחריות המקצועית ללמוד, להעמיק ולפתח את הידע המצטבר מתוך ניסיונו בתחום.

בברכה,

גילה רשף

מנהלת

חברת ח.צ שיקום בקהילה

מעסיקים, מנהלים, אנשי שיקום יקרים,

When one has finished building one's house, one suddenly realizes that in the process one has learned something that one really needed to know in the worst way - before one began. **Friedrich Nietzsche**

העסקת אדם בעל ניסיון בהתמודדות כנותן שירותים למתמודדים אחרים כדי לשפר, לייעל, להעשיר ולהיטיב את שירותינו, היא תפיסה אשר רבים מאתנו יכולים להבין ואף לאמץ כאחראים על מתן שירותי שיקום בתחום בריאות הנפש. יחד עם זאת פעמים רבות הנושא מעלה חששות ושאלות, ומעמת אותנו עם ציפיות, עם ערכים ועם אמונות של לקוחותינו, של הצוות שלנו ובעיקר שלנו עצמנו.

מסיבה זו נוכחנו לדעת שמעסיקים רבים בוחרים להימנע מהעסקה שכזו; אלו שכן מחליטים להתנסות מתארים לרוב חוויה של שיטוט בחשיכה - מגששים, נתקלים, לעתים נופלים, נסוגים, נאחזים, עוצרים - וישנם גם כאלו שמגיעים אל האור. כדי לסייע במסע הזה, ומתוך אמונה גדולה בתהליך ובפרותיו, גובשה ונכתבה חוברת זו, אשר מציעה לכם ליווי בכל אחד משלבי ההעסקה.

בחוברת שלל נקודות להתייחסות, המלצות לנקודות מבט שונות והפנייה לגופי ידע מגוונים ואף לכתובות להתייעצות. החוברת היא פרי עבודה של נציגי כל הגורמים ובעלי העניין בתהליך ההעסקה: החל מהצרכן נותן השירות עצמו, דרך המסגרת המעסיקה וגורם הליווי המומחה, וכלה במשרד הבריאות - מתווה המדיניות ומטמיע החזון.

אנו תקווה שחוברת זו אכן תשרת אתכם; שתמצאו בה כיוונים ומענים בתהליך ההעסקת צרכנים נותני שירות, ושהיא תצליח, ולו במעט, לקדם עולם שיקום מלא יותר, מגוון יותר, ובעיקר מותאם יותר לצרכי לקוחותינו.

בברכה

ורד מרזר-ספיר

מנהלת

תכנית "צרכנים נותני שירות"

## פתיחה

צרכן נותן שירות (צנ"ש) הוא אדם המתמודד עם פגיעה נפשית או עם תיוג נפשי אשר צורך שירותי שיקום, או צרך שירותים כאלו בעבר, ומועסק במערך השיקום כעובד מן המניין (ראו נספח א). העסקת צרכנים נותני שירות כאנשי שיקום במסגרות בתחום בריאות הנפש היא מגמה הולכת ורווחת בארץ ובעולם. לפי דרישת משרד הבריאות, כחלק מתהליך ה-FIDELITY כ-10% מהמועסקים בכל מסגרת שיקום צריכים להיות צרכנים נותני שירות.

"הספקטרום של המגבלות הפסיכיאטריות רחב, ובתוכו ישנם אנשים רבים המוגדרים כ"מתמודדים"; רמת התפקוד שלהם גבוהה והם יכולים לשאת בנטל העבודה כשוויים בין שווים.

כמעסיק אני דורש את אותה רמת תפקוד מכל המדריכים, בין אם הם "מתמודדים", בין אם לאו. נטל העבודה מתחלק בצורה שווה בין המדריכים כדי לא ליצור מתחים הנובעים מאי שוויון. היכולת לעבוד כשווה בין שווים היא תנאי ראשוני לקבלה לעבודה."

### מנהל הוסטל המעסיק צרכנים נותני שירות כמדריכים

במחקרים נמצאו יתרונות רבים להעסקה של צרכנים כנותני שירות:

- א. לקוחות השירותים - הלקוחות זוכים לקשר מיוחד עם אדם שמתמודד בעצמו עם קושי דומה, ומקבלים מסר מוחשי של תקווה ומודל לתהליכים של שיקום, של החלמה ושל שילוב בקהילה.
- ב. המסגרת המעסיקה - מנהלים וצוותים נחשפים לעובדים בעלי ידע ומומחיות ייחודיים שתורמים ללמידה, לחיזוק ולהטמעה של מודל ההחלמה, להתפתחות שירות שהלקוח עומד במרכזו ולשינוי עמדות ותפיסות של הצוות. כמו כן נמצא כי ישנו יתרון עסקי להעסקה של אוכלוסייה מגוונת (diversity): גיוס כוח אדם מגוון יוצר מאגר רחב יותר של עובדים איכותיים בעלי איכויות ייחודיות, ותורם לשיפור תדמית הארגון, לחדשנות ולהתרחבות לשווקים נוספים (European Commission, 2005).
- ג. הצרכנים נותני השירות עצמם - הצנ"ש מקבל הזדמנות להגדרה עצמית ולבניית זהות מקצועית משמעותית, זוכה לצמיחה ולהעצמה אישית וכן למקום עבודה מכבד ומאפשר. בישראל כיום מועסקים צרכנים נותני שירות בתפקידים המסורתיים של עולם השיקום: מדריכים, חונכים, עובדים מקצועיים ואף מנהלים. הצרכנים מביאים עמם לעבודתם מגוון של חוויות מההתמודדות האישית ומתהליך ההחלמה שלהם, וכן עושר של נקודות מבט ומיומנויות ייחודיות.

"להפוך לצרכן נותן שירות משמעו לשנות כיוון חשיבה, או ליתר דיוק להיות שני דברים בו-זמנית:

גם להתמודד וגם לעזור לאנשים. זה לא אומר שאתה מפסיק להתמודד...

כשאחד הדיירים בהוסטל שאני עובד בו אומר שהוא מפחד להתאשפז, אני יודע על מה הוא מדבר. מנגד אני יכול להבין גם את הדיירת שמחפשת את השלווה באשפוז - לשכב ולא לעשות כלום. היות שאני יודע על בשרי למה הם מתכוונים, היחסים בינינו אנושיים יותר, ויש קרבה הדדית ושפה משותפת."



חוברת זו נוצרה מתוך הכרה בערך המוסף העצום הגלום בהעסקת צרכנים נותני שירות, מתוך אמונה בתרומתם הייחודית ומתוך הבנה כי נוכחותם כחלק מהמערך חיונית לקיום שירותים שמקדמים את חזון ההחלמה. זוהי חוברת מנחת-תהליך, שנועדה להוביל את המעסיק הפוטנציאלי במסלולי החשיבה, ההיערכות והעשייה הנוגעים להעסקת צרכנים נותני שירות.

החוברת היא יוזמה משותפת של שני ארגונים: חברת ח.צ. שיקום בקהילה, המעסיקה צרכנים נותני שירות, ותכנית "צרכנים נותני שירות", אשר עוסקת בליווי תעסוקתי מומחה של מתמודדים המעוניינים לעבוד כאנשי שיקום. בתהליך כתיבת החוברת לקחו חלק נציגי משרד הבריאות ונציגים משני הארגונים, וביניהם צרכנים נותני שירות ואנשי מקצוע נוספים.

המעבר מחוויה של "צרכן" ל"נותן שירות" מצריך לרוב שינוי תודעתי ניכר היות שמדובר במעבר מעמדה פסיבית לאקטיבית, מזהות חד-ממדית של "חולה" לזהות רב-ממדית ורב-פונקציונאלית. בדומה לכך מעבר ממסגרת שמטרתה מתן שירותי שיקום למתמודדים למסגרת שגם מעסיקה צרכנים דורש שינוי תפיסה והכנה של הארגון לשינוי, בדומה לכל שינוי ארגוני אחר. לפיכך מטרת חוברת זו להנחות תהליכי חשיבה ולמידה מפרים בנוגע לסוגיות השונות שעולות בדרך כדי ליצור העסקה מוצלחת, אשר תבטיח את ניצול הערך המוסף שבהעסקת צרכנים כנותני שירות.

אנו מאמינים כי שימוש בחוברת זו יכול להכין, להנחות וללוות את המסגרת המעסיקה בתהליך ההעסקה, ולצמצם את הבעיות והלבטים אשר עשויים לצוץ בדרך. החוברת בנויה על-פי שלבי ההעסקה, ובכל שלב מוצעות התייחסויות לגורמים השונים המעורבים בו.

הגישה המנחה של החוברת היא לאפשר לכל מעסיק לעבור תהליך אינדיבידואלי המותאם לו אישית ומתייחס למסגרת הייחודית שבה הוא פועל. בחוברת תמצאו שאלות שחשוב לשאול, דוגמאות מומלצות מהנעשה בארץ ובעולם והפניות למקורות רלוונטיים.

אנו מקווים שהחוברת תשמש אתכם, ושתמצו את האפשרויות הגלומות בה. כמו כן נשמח לקבל מכם התייחסויות לחוברת ומשובים עליה, ולהוסיף נקודות נוספות שלא מופיעות בה במידת הצורך.

חשוב לציין כי נוסף על חוברת זו אנו ממליצים להיעזר בשירות לליווי מנהלים וצוותי שיקום אשר פועל במסגרת תכנית "צרכנים נותני שירות". שירות זה מספק ליווי, ייעוץ והכוונה למעסיקים פוטנציאליים ולמעסיקים פעילים של צרכנים נותני שירות, הן באופן פרטני הן לצוותים, באמצעות סדנאות, פורומים וערוצי תקשורת ומידע מגוונים. לפרטים נוספים אנא צרו קשר עם נטע אדרי, רכזת ליווי מעסיקים: 050-3772127.

שתהיה לכולנו העסקה מוצלחת, נעימה ופורה

בברכה,

תכנית "צרכנים נותני שירות"

## רגע לפני...

עוד לפני שפרסמתם משרה, עוד לפני שהתחלתם לקבל קורות חיים או להכין את השטח, קחו רגע ורשמו לפניכם:

- מהן המטרות שלכם בהעסקת צרכן נותן שירות?
- למה דווקא צנ"ש? מה מייחד אותו?
- מה הרווח שבהעסקה כזו? מה הערך המוסף שלה? מה יכול להשתנות בעקבותיה?
- למי עשויה העסקה כזו להיות משמעותית?
- ולבסוף - למה לא כדאי לכם להעסיק צרכן נותן שירות?

התשובות לשאלות אלו יעזרו לכם לקבל החלטות בהמשך ולהתמקד בדרך הטובה ביותר להעסקה מוצלחת של צרכנים נותני שירות.

שמי ערן, אני בן 38 ומתגורר במרכז הארץ.

מגיל 18 אני מתמודד עם קושי / בעיה נפשית / מחלת נפש (כל אחד מוזמן לבחור את ההגדרה שמועדפת עליו, לי זה ממש לא משנה...)

לאחר סיום שירותי בצה"ל עברתי תהליך שיקומי ארוך וקשה אך לבסוף משתלם (!), שכלל בין היתר אשפוז בבית חולים פסיכיאטרי וקבלת טיפול תרופתי.

במסגרת השיקום עבדתי בעבודה חרושתית במפעל מוגן, למדתי הנהלת חשבונות ועבדתי בעבודות מגוונות בשוק החופשי. לבסוף, כשנודע לי על תכנית "צרכנים נותני שירות", החלטתי לנסות - ועולם חדש נגלה בפניי... למדתי דברים רבים על עצמי, ועד כמה אני "שווה" מבחינה ערכית, למשל, כמה הידע והניסיון שלי בהתמודדות עם המחלה יכולים לתרום לאחרים.

העבודה בתחום בריאות הנפש היא עבודה מלאת אחריות שדורשת המון מחשבה והתחשבות במצב המתמודדים, שלעתים לא מרגישים טוב. נדרשת השקעה רבה של משאבים, פיזיים ונפשיים כאחד.

כיום מזה למעלה משלוש שנים אני עובד כמדריך שיקום בדיוור מוגן יחידני. אני מאוד שבע רצון מהעבודה שאני עושה וכן ממקום העבודה עצמו, שבו מתייחסים אליי כשווה בין שווים, ללא סטיגמה וללא יחס מיוחד.

אני מאחל בהצלחה לכולנו, למי שכבר נמצא בעשייה ולי, שמתעד לעסוק בתחום בריאות הנפש.

## שלב טרום-העסקה

שלב זה מתרחש עוד לפני תהליך המיון והקבלה, עם קבלת ההחלטה לקלוט צרכנים נותני שירות. שאלות שעל הארגון (יזם, מנהל, מנהל מקצועי, צוות בכיר וכדומה) להתייחס אליהן:

### ברמת הארגון

האם התפקיד פתוח בפני כל אדם או רק בפני צנ"ש?

- כיצד מצוינת עובדת היותו של העובד צנ"ש בהגדרת התפקיד, אם בכלל?
- מהם הערך המוסף והייחודיות של צנ"ש בהגדרת התפקיד הנדרש?
- האם צריך להיות קשר בין הגדרת התפקיד לבין היות העובד צנ"ש?
- האם התפקיד הוא ייחודי לצנ"ש?
- האם חשיפה של צנ"ש חשובה לי? (ראו נספח ב)
- לאיזה צורך?
- מה חשוב לי לדעת במסגרת אותה חשיפה ולמה?
- חשיפה בפני מי? (מנהל, מדריך, צוות, לקוחות, משפחות וכדומה)
- מהו השלב המיטבי לחשיפה ובאילו תנאים?
- האם יכולה להתקיים חשיפה של העובד שלא מבחירתו?
- האם יכולה להתקיים חשיפה שלא מבחירתי כמעסיק?
- כיצד עליי להיערך ולמנוע חשיפה שכזו?
- האם יש דרישות מיוחדות שעליי למלא בעת העסקת צנ"ש? (כגון הדרכה, שכר, חופשות, התאמות ייחודיות)
- האם יש פעילויות מיוחדות שביכולתי להציע לצנ"ש? (כגון קורס, חניכה של צנ"ש אחר בארגון)
- מהי מדיניות הארגון לגבי ליווי, הדרכה והכשרה של צנ"ש?
- האם על הצוות בארגון להיות שותף בהחלטה להעסיק צנ"ש? האם יש לידע אותו על כך?

### ברמת המסגרת

- האם המסגרת, בעיתוי הנוכחי או בעתיד, יכולה לשלב צנ"ש בצוות?
- האם המסגרת, הצוות והלקוחות יכולים להתמודד עם חשיפה של צנ"ש? מהן המשמעויות הנלוות?
- מה הניסיון הקיים בתחום?
- האם דרושות הכנות לצוות? ללקוחות? למדריכים?

## ברמת הצוות

- עד כמה נושא הצנ"ש מוכר בצוות?
- עם מי מבין אנשי הצוות עשויים להיות יותר חיכוכים? עם מי עשוי להיות קושי?
- מיהם גורמי ההדרכה המיועדים, אם ישנם כאלו?
- האם הצנ"ש עתיד להיחשף בפני עובד סוציאלי / מדריכים אחרים / הצוות המקצועי?
- מהי מדיניות הארגון לגבי חשיפת הצנ"ש בפני הצוות המקצועי כולו? בפני המדריכים?

**חוקרים מצאו כי שיתוף הצוות ורתימתו להחלטה להעסיק צרכן נותן שירות מקדמים תהליך קליטה אפקטיבי (Chinman et al., 2010).**

## ברמת יחסי עובד-מעביד / מנהל-עובד

- עד כמה אני יכול להתגמש בכל הנוגע לתנאי העסקה מן המניין? חוקים רלוונטיים: חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998; חוק שכר מינימום, התשמ"ז-1987; תקנות שכר מינימום (שכר מותאם לעובד עם מוגבלות בעל יכולת עבודה מופחתת), התשס"ב-2002; חוק זכויות לאנשים עם מוגבלות המועסקים כמשתקמים, התשס"ז-2007.
- מהן ההתאמות שביכולתי לעשות? למשל בנושא המשמרות: האם אפשר לקצר משמרות / לוותר על משמרות לילה לשם הפחתת עומס / לצמצם את נפח העבודה וכדומה.
- האם אפשר, במידת הצורך, לקיים תהליך כניסה לתפקיד / תהליך למידה מותאם, למשל מבחינת קצב התהליך? האם אפשר להצמיד לעובד חופף וכדומה.

## ברמת הלקוחות המשתמשים בשירות

- לאילו מעגלים משתייכים הלקוחות שלי, ולמי מהם עשוי להיות עניין בעובדת העסקתי צנ"ש?
  - האם עליי ליידע את הלקוחות במגמה הקיימת בשירות של העסקת צנ"שים כעובדים?
  - אם הוחלט ליידע את לקוחות השירות על העסקת צנ"ש, כיצד הדבר יתבצע (אמירה כוללת של הארגון, יידוע לקוח על איש צוות ספציפי)? על-ידי מי?
- חשוב לשוב ולציין שבשלב זה כדאי ואף מומלץ להיעזר בשירות לליווי מנהלים וצוותי שיקום מטעם תכנית "צרכנים נותני שירות".

**במחקרים נמצא כי העסקת צרכן נותן שירות באותה המסגרת שבה הוא מקבל שירות מעצימה את קונפליקט התפקיד שלו, ומקשה על שילוב מוצלח במסגרת (Carlson et al., 2001).**

**כך גם על-פי נוהלי משרד הבריאות - יש להימנע מהעסקת מתמודדים כצרכנים נותני שירות במסגרת שבה הם מקבלים שירות.**

## תהליך המיון והקבלה

שלב זה מתרחש עם קבלת קורות החיים של המועמד והזמנתו לריאיון.

### ברמת הארגון / המסגרת

קליטה נכונה של **עובד בכלל** ושל צנ"ש בפרט יכולה לקדם העסקה מוצלחת ופורייה הן מצד הארגון הן מצד העובד. כמו כן קליטה נכונה עשויה למנוע או לפחות לצמצם במידה ניכרת משברים ניהוליים ואישיים (ראו נספח ג). ריאיון העבודה הוא האינטראקציה הראשונה של המעסיק עם העובד הפוטנציאלי, ובמהלכו נבדקת האפשרות ההדדית להמשיך שיתוף פעולה. הרושם הראשוני של המעסיק ושל המועמד לעבודה הוא מהותי להמשך התהליך.

אנו מציעים לקיים ריאיון עם המועמד הפוטנציאלי באופן שיהווה הזמנה מצד המעסיק לשיח פתוח, מכין ומפחית חרדות במטרה להזמין את המועמד לעבודה לשתף את המעסיק בצרכים שלו; יש לערוך את הריאיון באווירה פתוחה שתאפשר העלאה של נושאים אישיים ושל מגבלות. שאלה כמו "מה אתה צריך כדי למלא את התפקיד באופן מיטבי?" מבטאת רצון של המעסיק לספק לעובד את התנאים הנדרשים לו, ומקטינה את הסיכוי שהמועמד יסתיר מידע שלדעתו עלול לסכן את קבלתו לעבודה.

יש לשקול מי יהיו הגורמים המראיינים בכל שלב (אם ישנם כמה שלבים). במהלך ריאיון הקבלה על המראיינים להציג בפני המועמד את מבנה הארגון, את עקרונותיו ואת מדיניותו השיקומית. כמו כן יש לתאר את המסגרת, את התפקיד, את ההדרכה ואת השכר. במסגרת הריאיון כדאי להקפיד לספק פרטים מלאים על מהות המשרה ועל דרישותיה.

**במחקר נמצא כי בעת תהליך הקליטה חשוב להיות ברורים לגבי המשימות הנדרשות במסגרת התפקיד, ולהקפיד להעסיק צרכנים נותני שירות שיכולים לעמוד בקריטריונים אלו, בין אם בעזרת התאמות או בלעדיהן (Chinman et al., 2006).**

בסיום הריאיון המראיינים יכול להסביר למועמד את פשר רצונו להעסיק צנ"ש, ולתאר בפניו את חשיבות הגיון של אנשי מקצוע במסגרת ואת השאיפה להרחיב תחומי הידע. בנקודה זו אפשר לשאול את המראיינים על ידע ייחודי / מקצועי שהוא מביא עמו לתפקיד; יש לשאול שאלות הקשורות להיבטים מקצועיים ולא שאלות אישיות, אלא אם הן נוגעות במישרין לאופי התפקיד.

**יש להימנע משאלות חודרניות שעשויות לגרום אי נוחות למראיינים, כגון "איפה היית מאושפז?"; "מי המטפל שלך?".**

לאחר הריאיון תתקבל החלטה לגבי **קבלה / אי קבלה** של המועמד לעבודה.

**יש להקפיד ליידע את המועמד על ההחלטה.**

אם המועמד התקבל לעבודה, ובמהלך הריאיון אף נחשף כמתמודד, אפשר לערוך עמו שיחה / דיון במטרה לכוון לחוויית העסקה טובה, חלקה ופורה יותר בעבורו ובעבור המסגרת. אם הוחלט לקיים שיחה כזו, היות שנדרשת בה מידה של חשיפה, חשוב מאוד להסביר למועמד בתחילתה:

- מהו הרציול שעומד מאחוריה - מדוע חשוב לנו להתייחס להתמודדות של האדם וללמוד עליה (כדי למצות את המומחיות שלו כצנ"ש; כדי להכיר צרכים מיוחדים / התאמות שייתכן ויידרשו בעבודתו; כדי להיערך יחד עמו מבחינת ההדרכה והצוות; כדי לתכנן חשיפה ולמנוע מצבים שעשויים לפגוע בו או בלקוחות השירות וכדומה).

- מהו חזון הארגון לגבי העסקת צנ"ש, ומהן מטרותיו בהעסקה כזו.

- מהן השאלות שיידרש לענות עליהן בשלב זה.

לאחר הסברים אלו נבקש את רשותו של המועמד להמשיך בשיחה. דוגמאות לשאלות שאפשר לשאול בשיחה זו:

- אילו מהדברים שעמם אתה מתמודד עשויים להשפיע על עבודתך? באיזה אופן?

- למה אתה זקוק כדי לעשות את עבודתך בצורה הטובה ביותר?

- מה משמעות היותך "צרכן נותן שירות" בשבילך?

- האם לדעתך יש תרומות / ערכים ייחודיים שהבאת לעבודתך מתוך ההתמודדות שלך?

- אם אינך יש בטוב, איך תרצה שנתייחס למצב?

- האם יש מישהו שחשוב ליידע כשאינך חש בטוב? מתי ואיך יש ליצור עמו קשר?

- תיאום ציפיות בנושא חשיפה (חשיפה כן או לא? את מי היא משרתת? לפני מי להיחשף? מתי להיחשף?)

- מה עוד חשוב שאדע / שאהיה מודע אליו?

**יש לציין כי אין הכרח לקיים שיחה זו בשלב הקבלה לעבודה, ואפשר בהחלט לשלבה גם בהדרכה שמקבל העובד או במהלך העסקתו.**

חשוב ליידע את המועמד על זכאותו לקבל ליווי במסגרת השירות לליווי צנ"ש מטעם תכנית "צרכנים נותני שירות".

יש לתעד את השיחה בכתב; חשוב לכתוב מסמך מסכם שייחתם על-ידי שני הצדדים.

## החלטה על העסקה

### ברמת הארגון / המסגרת

אם הוחלט להעסיק צנ"ש, על הארגון / המסגרת לעשות את הפעולות הבאות:

- להחליט על התאמות נדרשות, במידת הצורך.
- לאסוף פרטים רלוונטיים לניהול משברים, ובכלל זה אנשי קשר. שלב זה יכול להיעשות לאחר היכרות מעמיקה יותר, במסגרת ההדרכה.
- להחליט במשותף בנוגע לחשיפה, ובהתאם לכך לתכנן ולבנות תכנית חשיפה מתאימה.
- להכין את מסגרת ההדרכה, במידת הצורך.
- להגדיר את הקשר עם תכנית "צרכנים נותני שירות" אם העובד מלווה על-ידיה ומוכן לקשר של המעסיק עמה.
- להחליט אם וכיצד להכין את לקוחות השירות לכניסת צנ"ש לעבודה במסגרת או ליידע אותם על כך.
- לכתוב הסכם עבודה הכולל נספח הודעה לעובד בדבר תנאי העסקתו.

### ברמת הצוות

שאלות חשובות להתייחסות:

- האם נדרשת הכנה לצוות? למה? לאיזו מטרה? (חינוך לרוח הארגון; התנהלות שוטפת מכבדת; הנחיות מיוחדות לאנשי הצוות; הגנה על הדייר / העובד / הצוות וכדומה)
- את מי מחברי הצוות יש להכין?
- כיצד להכין? האם באמצעות סדנה, הכרזה בהרמת כוסיית, הדרכות פרטניות, במסגרת ישיבת צוות?
- מתי להכין את הצוות? האם באופן כללי? עם כניסת צנ"ש לארגון ו/או סמוך למועד החשיפה?
- מהם החסרונות האפשריים בהכנת הצוות? (יצירת קושי שאינו קיים בהכרח; התמקדות בחולשות / בקשיים וכדומה)
- יש לחשוב על שינויים שעשויים להתחולל בצוות בעקבות כניסתו של צנ"ש למסגרת ולהיערך אליהם.

### ברמת יחסי עובד-מעביד / מנהל-עובד

- יש לחתום על חוזה עבודה הכולל נספח הודעה לעובד ולבחון הכנסת התאמות לחוזה
- יש לקבוע נוהלי הערכה ומשוב שוטפים בין המנהל לצנ"ש.

**לידיעתכם: אדם אינו מחויב לסמן בטופס 101 שהוא מקבל קצבת נכות.**

**חוקרים מצאו כי תהליך קליטה מיטבי של צרכנים נותני שירות צריך לכלול את השלבים האלה:**

1. הערכה מוקדמת של מוכנות הארגון לקליטת צנ"ש.
2. הדרכה של הצוות המקצועי ושל לקוחות השירות בעניין תפקידו של הצנ"ש ותרומתו לארגון.
3. תכנון אסטרטגיה לגיוס צנ"ש ואפיון התפקידים במסגרת (תפקידים ייעודיים לצנ"ש וכן תפקידים מסורתיים).
4. תמיכה מתמשכת בצוות המקצועי לשם שילוב הצנ"ש בצוות ושיתופו המלא.

(Gates & Akabas, 2007)

## העסקה שוטפת

עם השתלבותו של צרכן נותן שירות במסגרת השיקום כעובד מן המניין, מומלץ לתת את הדעת על כמה נקודות / המלצות הנוגעות לעבודה השוטפת.

### ברמת הארגון / המסגרת

כדאי ליזום פגישה משולשת בין המנהל והמדריך האישי (supervisor) לצנ"ש עם תחילת ההעסקה ואחת לחצי שנה לשם הערכה, משוב וחיבה משותפת על הערך המוסף של הצנ"ש בתפקיד.

**ממצאים מורים שבתקופת ההעסקה הראשונה, תדירות גבוהה יותר של מפגשים כאלו תורמת להעסקה מוצלחת ופורייה יותר.**

הדרכה מקצועית (supervision) תורמת לשילוב מוצלח של צרכן נותן שירות בתפקידו. חשוב להתייחס לסוגיות שמעלה הצנ"ש בהדרכה (סוגיות רגשיות או תפקודיות) באופן שווה ערך למודרך שאינו צנ"ש. כמו כן יש להיזהר שלא לתייג את התנהגותו של הצנ"ש כסימפטומטית (Carlson et al, 2001).

### ברמת הצוות

חשוב להיות קשובים לאינטראקציה הבין-צוותית אשר נוצרת במהלך העבודה המשותפת.

### ברמת יחסי עובד-מעביד / מנהל-עובד

- חשוב לאפשר מקום לשיח פתוח, ולספק משוב מלווה לעובד למשך התקופה הנדרשת.
- יש להקפיד על מתן הדרכות בהתאם לנהלים.
- חשוב לוודא העסקה הוגנת, מכבדת ומקצועית כפי שסוכמה עם הקבלה לעבודה ובהתאם לחוק.
- יש לעמוד בדרישות החוקיות להעסקת עובדים עם מוגבלות (במיוחד לאור העובדה שהצנ"ש לא תמיד מודע לזכויותיו ולכן לא מסוגל לשמור עליהן בעצמו).

### ברמת לקוחות השירות

- יש לחשוב על אופן החשיפה של הצנ"ש ועל שיתוף **לקוחותיו** בהתמודדות שלו; כמו כן יש לבחון את מאזן התגובות לחשיפה
- יש להיות קשובים ללקוחות ולבחון שינויים אפשריים בעקבות העסקת הצנ"ש, לחיוב או לשלילה.

גם בשלב זה אפשר ואף מומלץ להיעזר בשירות לליווי מנהלים וצוותי שיקום מטעם תכנית "צרכנים נותני שירות". יחד עם זאת לא יתקיים קשר בין המעסיק לרכזת מלווה של הצנ"ש מטעם התכנית ללא אישורו ושלא ביזמתו. אם מעסיק מעוניין ליצור קשר עם השירות, הפנייה תיעשה דרך הצנ"ש, באישורו ובתיאורו.



כדי להיות צרכן נותן שירות, קודם כל צריך להיות צרכן, כלומר נפגע נפש... אך מה משמעות הדבר להיות "נפגעת נפש" בשבילי?

המשמעות היא לחיות עם המחלה ברקע יום-יום, מחלה שקיימת שם כל הזמן, חיה אתי, נושמת אתי, חלק ממני אבל לא כולי. לי ולמחלתי יש מערכת יחסים מורכבת: מצד אחד היא מפריעה לי לחיות כמו שהייתי רגילה, אך מצד שני היא האיצה את ההתפתחות האישית שלי... להיות נפגעת נפש משמעו גם להיות חשופה לדעות קדומות של אנשים שמעולם לא היה לי קשר אתם.

כצרכנית נותנת שירות, כל הקשיים האלה באים לידי ביטוי גם אצל מקבלי השירות שלי, ולכן אני האדם המתאים לדבר אתם על כך. אני מביאה עמי את הידע שרכשתי בקורס, את ניסיון ההתמודדות האישי שלי עם המחלה ואת היכרותי עם מערכת בריאות הנפש.

## סיום העסקה

סיום העסקה של עובד הוא חלק בלתי נפרד מחיי הארגון. כמו מיון, קליטה, הערכת עובדים וקידום, כך גם עובדים יוצאים לגמלאות, מחליפים מקום עבודה או מפוטרים. סיום העסקתו של צרכן נותן שירות עשוי להתרחש ממגוון סיבות; תהליך סיום העסקה ייעשה כפי שהוא נעשה עם כל עובד אחר במסגרת, בהתאם לנוהלי הארגון. שלב זה כולל שימוע מקדים טרם קבלת החלטה, וכן תשלום זכויות שנצברו על-ידי העובד / שמגיעות לו על-פי חוק.

אם סיום העסקה נעשה לאחר חופשת מחלה, חופשה ללא תשלום (חל"ת) או חופשה אחרת, יש לדאוג לקיים עם העובד שיחת שימוע טרם החלטה בדבר סיום העסקתו. כמו כן יש להגדיר את אופן הפרידה הרצוי למסגרת ולצנ"ש הן מלקוחות השירות הן מהצוות.

נקודה חשובה: פיטורי עובד עם מוגבלות, כמו פיטורי עובד רגיל, מחייבים עריכת שימוע מקדים. במקרה של עובד עם מוגבלות יש להקפיד על כך ביתר שאת, כמו גם על מתן ייצוג הולם לעובד כדי שידע להציג את טיעונו ולשמור על זכויותיו. כמו כן יש לשאוף כי סיום העבודה הרשמי של העובד ייעשה כאשר מצבו הנפשי מאפשר זאת, ולא תוך כדי משבר.

לאחר סיום העסקתו של צרכן נותן שירות, מומלץ ללמוד מניסיון העסקתו ולהסיק מסקנות לטוב ולרע. כדאי שלמידה זו תסתיים בסיכום תובנות שעשויות לסייע בתהליכי העסקה נוספים של צרכנים נותני שירות ושל עובדים בכלל.

### מה עליי להביא בחשבון בעת פיטורין של עובד עם מוגבלות?

- הכלל הוא כי מעסיק רשאי לפטר עובד בכל עת כל עוד לא נקבעה לכך מגבלה בחוק, בהסכם קיבוצי או בחוזה אישי.
- המעביד רשאי לפטר אדם עם מוגבלות אשר ביצעו אינם עומדים בסטנדרט המצופה.
- אם התקבלה החלטה לפטר עובד, על מנהל משאבי אנוש לערוך את התהליך באופן הדרגתי ולא להפתיע את העובד; עליו לקיים הליך הערכה תקופתי, או לכל הפחות ליידע את העובד על חוסר שביעות רצון מתפקודו כדי שזה יוכל להגיב על הטענות כלפיו ולהשתפר.

(אמזלג-באהר, סבו והכהן וולף, 2006)

### מהם הקשיים בפיטורין של עובד עם מוגבלות?

מנהלים רבים מעידים כי יש להם קושי לפטר עובד עם מוגבלות, ומתלבטים בסוגיה זו כבר בתהליך הגיוס. הקושי לפטר נובע מכמה סיבות עיקריות:

- נורמות חברתיות והצורך להגן על החלש
- מודעות לקושי של אדם עם מוגבלות במציאת עבודה
- חשש מפגיעה בתדמית הציבורית של הארגון
- חשש לתביעות מצד העובד עם המוגבלות. פרק ד בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998, קובע: "לא יפלה מעביד בין עובדיו או בין דורשי עבודה מחמת מוגבלותם, ובלבד שהם כשירים לתפקיד ולמשרה הנדונים, בכל אחד מאלה: קבלה לעבודה לרבות מבדקי קבלה, תנאי עבודה, קידום בעבודה, הכשרה או השתלמות מקצועית, פיטורין או פיצוי פיטורין, הטבות ותשלומים הניתנים לעובד בקשר לפרישה מהעבודה."

בתהליך הפיטורין יש להביא בחשבון שיקולים ענייניים בלבד: על הארגון לדאוג להכין את העובד, ללוות את התהליך בביסוס עובדתי ולגלות רגישות לתחושות העובדים הנוותרים. באופן זה יש סבירות גבוהה יותר שמורל העובדים ושתדמית הארגון, כלפי פנים וכלפי חוץ, לא ייפגעו.

(אמזלג-באהר, סבו והכהן וולף, 2006)

## ביבליוגרפיה

### צרכנים נותני שירות

אורן, א. (2007). מצרכנים לנותני שירות - סיפורו של גשר. מתוך: ג. הדס-לידור, ומ. לכמן (עורכים). שיקום והחלמה בבריאות הנפש. כפר יונה: הוצאת ליתם.  
מרזר-ספיר, ו., הר-לב, ב., ומאונטר, ס. (2009). תכנית "צרכנים נותני שירות" - חזון ישן הופך למציאות חדשה. כתב עת ישראלי לריפוי בעיסוק, 18 (3), 211-231.

Carlson, L., & McDiarmid, D. (1999). Consumers as Providers of Mental Health Services. Lawrence, Kansas: University of Kansas, School of Social Welfare.

Salzer, M. S. (2002). Best practice guidelines for consumer-delivered serviced. Pennsylvania: Mental Health Association of Southeastern Pennsylvania.

### חשיפה

ציון, א. (2008). דיילמת החשיפה. פסיכיאטריה - Medicine, 9, 10-12.

Goldberg, S. G., Killeen, M. B., & O'Day, B. (2005). The disclosure conundrum: How people with psychiatric disabilities navigate employment. *Psychology, public policy, and law*, 11 (3), 463-500.

Hyman, I. (2008). Self-disclosure and its impact on individuals who receive mental health services. Rockville, Maryland: Center for mental health services, substance abuse and mental health services administrations.

### העסקת אוכלוסיות מיוחדות

אמזלג-בהאר, ח., סבו, ב., והכהן-וולף, ח. (2006). "זה עובד" - מדריך למעסיקים ולמנהלי משאבי אנוש לשילוב של עובדים עם מוגבלות במגזר העסקי. הוכן על-ידי "מתווה ייעוץ הערכה ומיון" עבור ג'וינט ישראל ו"מתן".

דודאי, ר., לייטנר, ר., ווקס, ס. (2007). העבודה כמפתח להחלמה. מתוך: ג. הדס-לידור, ומ. לכמן (עורכים). שיקום והחלמה בבריאות הנפש. כפר יונה: הוצאת ליתם.

Dunn, E. C., Wewiorski, N. J., & Rogers, E. S. (2008). The meaning and importance of employment to people in recovery from serious mental illness: results of a qualitative study. *Psychiatry Rehabilitation Journal*, 32 (1), 59-62.

#### העסקה של צרכנים נותני שירות

Carlson, L. S, Rapp, C. A., & McDiarmid, D. (2001). Hiring consumer-providers: barriers and alternative solution. *Community Mental Health Journal*, 37 (3), 199-213.

Chinman, M., Young, A. S., Hassell, J., & Davidson, L. (2006). Toward the implementation of mental health consumer provider services. *Journal of behavioral health services & research*, 33 (2), 176-195.

Chinman, M., Shoai, R., & Cohen, A. (2010). Using organizational change strategies to guide peer support technician implementation in the veteran administration. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 33 (4), 269-277.

Gates, L. B., & Akabas, S. A. (2007). Developing strategies to integrate peer providers into the staff of mental health agencies. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 34 (3), 293-306.

#### העסקה מגוונת

*The business case for diversity – Good practices in the workplace. Available at:  
<http://www.maala.org.il/he/home/a/view/Default.aspx?ContentID=573&Q=diversity>*

## נספח א: ממשקים

בנספח זה יובהרו ההתייחסויות המופיעות בחוברת לבעלי תפקידים ולתארים שונים הנזכרים בה; כמו כן יובהרו הממשקים ביניהם.

### **צרכן נותן שירות**

אדם המתמודד עם פגיעה נפשית או עם תיוג נפשי אשר צורך שירותי שיקום, או צרך שירותים כאלו בעבר, ומועסק במערך השיקום כעובד מן המניין.

ההתייחסויות בחוברת:

המועמד ← העובד ← צרכן נותן שירות

### **הארגון**

חברה / עמותה / מוסד / יזם אשר מספקים שירותי שיקום לנפגעי נפש או לאוכלוסיות מתמודדות אחרות.

### **המסגרת**

השירות השיקומי המסוים שאותו מפעיל הארגון, למשל הוסטל, דיור מוגן, מועדון תעסוקתי, מועדון חברתי, מפעל מוגן, שירותי תעסוקה נתמכת, שירותי חונכות, סומכות.

### **המעסיק**

מנהל הארגון / היזם / מנהל המסגרת.

### **צוות המסגרת**

הצוות השיקומי המועסק במסגרת יכול לכלול בעלי תפקידים שונים: מקצועיים, אדמיניסטרטיביים ומנהלתיים / תחזוקתיים.

### **לקוחות השירות**

המשתקמים / המתמודדים / המשתתפים אשר מקבלים שירות שיקומי במסגרת שבה מועסק הצנ"ש. לעתים בלקוחות השירות נכללים גם מעגלי התמיכה של המתמודדים, כמו משפחות ואפוטרופוסים (בהתאם להגדרת המסגרת).

### **מלווה מטעם תכנית "צרכנים נותני שירות"**

איש מקצוע האמון על מתן ליווי תעסוקתי מומחה לצרכנים / למתמודדים, אשר מעוניינים לקבל ליווי בתהליך גיבושם המקצועי והפיכתם לצרכנים נותני שירות. הליווי יינתן לצנ"ש באופן פרטני לאחר קבלת אישור מרכזי השיקום המחוזיים של משרד הבריאות לקנות שירות זה דרך סל שיקום.

במסגרת הליווי יבחן המלווה עם הצנ"ש את הסיבות ואת המניעים שמביאים אותו לתחום, וכן את ציפיותיו, יכולותיו ואף את הקשיים הצפויים לו בהשתלבות בתחום. כמו כן יוגדרו עם הצנ"ש תפקידים פוטנציאליים מבחינתו ומסלולי ההכשרה המומלצים לו לשם מילוי התפקיד שבו הוא מעוניין.

נוסף על כך תיעשה עם הצנ"ש עבודה על מיומנויות חיפוש עבודה, ובכלל זה כתיבת קורות חיים, הכנה לראיונות, דרכי חיפוש ומעקב ועוד. תהליך זה יתמקד בסוגיות ייחודיות לצנ"שים, כדוגמת חשיפה, התאמת ועוד.

לאחר מציאת העבודה יעמוד המלווה לרשות הצנ"ש לצורך המשך גיבוש זהותו המקצועית, לשם מתן ייעוץ ותמיכה וכן לעזרה בעיבוד של דילמות ושל נושאים ייחודיים לתפקידו ולמעמדו אשר עשויים לעלות בעבודתו. יש לציין שלאורך כל התהליך יעמוד המלווה בקשר עם הגורמים השיקומיים האחרים המלווים את הצנ"ש.

כל קשר של המלווה עם המעסיק, משלב ההפנייה לתפקיד ועד להעסקה עצמה ולעתים אף לסיומה, ייעשה רק ביזמתו של הצנ"ש, באישורו, ומוטב שגם בשיתוף עמו.

#### **רכזת ליווי מנהלים וצוותים מטעם תכנית "צרכנים נותני שירות"**

אשת מקצוע הממונה על מתן ליווי למנהלים של ארגונים ושל מסגרות ולצוותים שיקומיים בנושא העסקתם של צרכנים נותני שירות. במסגרת ליווי זה מוצעות לפונים פגישות ליווי פרטניות, חומרים רלוונטיים לתחום מהארץ ומהעולם, ימי עיון וסדנאות למעוניינים וכן כלים שונים, שפותחו כדי לסייע בתהליך הקליטה וההעסקה השוטפת של צנ"שים.

השירות לליווי מנהלים וצוותים מוצע למסגרות המעסיקות צנ"ש או לכאלו שמעוניינות להעסיק צנ"ש, בין אם הוא מקבל ליווי תעסוקתי מהתכנית, בין אם לאו.

## נספח ב: חשיפה

חשיפה או אי חשיפה של התמודדות עם מחלה נפשית היא סוגיה מורכבת. סוגיה זו מלווה את האדם מרגע אבחון המחלה, ומשפיעה על כל תחומי החיים ועל היחסים עם בני משפחה, עם חברים ובמקום העבודה. הבחירה אם להיחשף או לא מושפעת מגורמים רבים: סטיגמה, סטיגמה עצמית, היסטוריה משפחתית ועוד. כמו כן החשיפה דורשת התמודדות של האדם עם תפיסותיו ביחס לעצמו.

נושא החשיפה מקבל ממד ייחודי כשדנים בו בהקשר של צרכנים נותני שירות, ויש כלפיו גישות שונות. בעוד שבעולם נמצא כי לרוב חשיפת סיפור ההתמודדות האישי היא חלק בלתי נפרד מהגדרת התפקיד של הצרכן נותן השירות, לפי גישות אחרות, מומחיותו הייחודית של הצנ"ש קיימת גם אם אינו נחשף בפועל ככזה (צין, 2008).

חשוב שחשיפה של צנ"ש בעבודה תיעשה מתוך ידע ומומחיות, ועל הצרכנים נותני השירות ללמוד להשתמש בסיפורם האישי ככלי מקצועי. מכאן שאין מצב שבו חשיפה היא תמיד נכונה, או להבדיל מצב שבו היא אסורה. יש לבחון כל תהליך העסקה לפי מאפייניו הייחודיים, ולבחור בדרך המתאימה; ההחלטה בנוגע למידת החשיפה צריכה להתקבל בשיתוף עם הצרכן, ועל המעסיק לגבש לעצמו עמדה בנושא חשיפה.

בנספח זה נבקש לתת דגשים למעסיק באשר לחשיפה של צרכן נותן שירות:

- לפני חשיפה חשוב להעריך את מוכנותם של המערכת, של הלקוחות ושל הצוותים להתמודדות עם חשיפה. מוכנות זו תושפע רבות מחזון הארגון, מהתפיסות השיקומיות הרווחות, מקיומן של סטיגמות כאלו או אחרות, מרמת התקשורת והפתיחות הקיימים במסגרת ומפניית המערכת להתמודד עם שאלות ותהיות שעשויות לעלות על אודות חשיפה.
- **הובלה של תהליך חשיפה תהיה תמיד ביזמתו של המתמודד הנחשף.**
- חשוב לתכנן ולנהל את תהליך החשיפה, ולקבוע את רמת החשיפה - לפני מי, מתי וכיצד.
- חשוב לשים את סוגיית החשיפה "על השולחן", ולקבל את ההחלטה מתוך דיאלוג פתוח שמשלב את צרכיו של האדם הצנ"ש עם צורכי המערכת בנקודת הזמן המסוימת.
- עיתויים שונים של חשיפה ישפיעו על דרך ניהול התהליך:
  - א. בריאיון עבודה - החשיפה המוקדמת מאפשרת תכנון מוקדם / הכנה של הצוות ושל הלקוחות לקליטת העובד; הדבר מוביל לדיאלוג פתוח ומשתף באשר לכוחות ולחולשות.
  - ב. מיד לאחר קבלה לעבודה - על-ידי הצנ"ש.
  - ג. תוך כדי עבודה - במסגרת הדרכה מקצועית, ישיבות צוות / עבודה, פעילות מתוכננת; כחלק מהקשר השיקומי עם הלקוח ועוד.
- סוגים של חשיפה:
  - א. חשיפה מתוכננת - ביזמת הנחשף ומבחירתו, תוך תיאום בין הנחשף למסגרת
  - ב. חשיפה ספונטנית - לא מתוכננת על-ידי הנחשף / על-ידי הצוות המקצועי / על-ידי הלקוח וכדומה.



## שאלות מנחות לתהליך החשיפה:

- מהי מטרת החשיפה?
- איזה צורך היא משרתת? (מטרה אידיאולוגית, שינוי עמדות, כדוגמה ללקוחות, למערכת ועוד)  
של מי הצורך?
- מהי מידת החשיפה הרצויה?
- מהו עיתוי החשיפה המתאים?
- חשיפה לפני מי? (צוות מקצועי, צוות כללי, לקוחות, מעגלי התמיכה של הלקוחות)

כשהגעתי לעבוד בהוסטל בפעם הראשונה לא ממש רציתי להיחשף כמתמודדת, לא לפני הדיירים ולא לפני הצוות... אבל כמעט מיד לאחר שהתחלתי לעבוד, התברר שכל הצוות וחלק מהדיירים יודעים שאני גם בטיפול. כאשר זה נודע לי לא הייתי מרוצה... עד היום אני לא יודעת בדיוק איך הדבר נודע להם. אבל העובדה נשארה עובדה: כולם ידעו עליי את מה שרציתי מאוד להסתיר.

אבל מעניין לראות שהעובדה הזאת לא הפריעה כמעט לאף אחד. אולי בהתחלה היו אנשים שהטילו ספק בערך של העבודה שלי, אבל ככל שהזמן עבר ואנשים ראו כיצד אני עובדת ומתפקדת, התחלתי (ואני ממשיכה) לקבל משוברים טובים מאוד.

בסופו של דבר החשיפה הייתה טובה: סוף סוף לא נאלצתי לסחוב אתי משהו שלפני כן הרגשתי שהוא "סוד נוראי". זו הייתה הקלה עצומה בשבילי, והיום אני שמחה שהדברים התגלגלו כך. החשיפה גם מאפשרת לי להתערב בהחלטות הצוות בדרך שונה, טובה יותר.

העבודה נתנה לי המון... הודות לה גם אני השתנית... לטובה, אני מקווה...

## נספח ג: ניהול משברים

בנספח זה נציע דרך לניהול משברים בעבודה הקשורים להעסקת צרכן נותן שירות. כל עובד יכול לעבור משבר, וכך גם צרכנים נותני שירות המועסקים בארגונכם. לפיכך ההמלצות המופיעות בנספח נכונות לניהול משברים של עובדים באשר הם; יחד עם זאת נדגיש גם נקודות ייחודיות למשבר של צרכנים נותני שירות.\*

ישנן הגדרות שונות למשבר. הנה ההגדרה שמנחה אותנו בכתיבת נספח זה:

משבר הוא הפרה של האיזון המאפשר ניהול חיי יום-יום תקינים. מצב משברי עשוי להתבטא בהיבטים רגשיים, התנהגותיים וגופניים. הוא אינו מאופיין כחלק מהתמודדות עם אירוע שלילי, אלא בקריסת מערכות ההתמודדות היום-יומיות של האדם. באופן שמתבטא במצוקה רגשית או בפגיעה תפקודית משמעותית (<http://www.betipulnet.co.il/lexicon/Crisis>).

בהעסקה של צרכן נותן שירות יש לשים דגש על מידת ההשפעה של המשבר על התפקוד בעבודה. ישנם משברים שלא יבואו לידי ביטוי בעבודה, ואף נמצא שבמקרים כאלו העבודה תשמש קרקע יציבה להתגברות על המשבר. על כן בבואנו להעריך משבר עלינו להתייחס למרכיבים תפקודיים והתנהגותיים כאחד, ולבחון את מעגלי ההשפעה השונים במקום העבודה (לקוחות השירות, צוות העובדים והצנ"ש עצמו).

**שלבם להתמודדות עם משבר:**

### 1. זיהוי והערכה

הכרה בקיומו של משבר, איסוף מידע והערכת המשבר. שלב זה יכול פנייה ישירה של צרכן נותן שירות, שישתף במצב המשברי שהוא נמצא בו, או להבדיל זיהוי של שינוי התנהגותי / תפקודי של הצרכן על-ידי המעסיק. שאלות מנחות בשלב זה:

- האם קיים משבר?
- עד כמה הוא חמור?
- מי בעל פוטנציאל להיות מושפע מהמשבר?
- האם ישנם קווים אדומים שעליו לשים לב אליהם?

### 2 פעולות שיש לנקוט

**א. בדיקה של מעגלי ההשפעה השונים:**

**אחריות כלפי לקוחות:**

האם טיב השירות נפגע?

באיזו מידה?

האם ישנן השפעות נוספות על לקוחות?

### **אחריות כלפי צוות המקום:**

האם המשבר גרם לשינוי בתפקוד הצוות?  
האם ישנן השפעות נוספות / אחרות על הצוות?

### **אחריות כלפי העובד:**

האם אני מזהה מצב סכנה? \*\*

### **ב. פעולות הנוגעות לעובד:**

יש לשאוף לקיים תקשורת פתוחה בין העובד למעסיק. שאלות מנחות:

- מהם הכוחות של העובד?
- מהן החולשות של העובד?
- האם ישנם גורמי תמיכה שיקומיים / טיפוליים לעובד?
- בדיקה של התאמות אפשריות / רצויות בתקופת המשבר
- בחינה של המשך העסקה בתקופת המשבר
- קבלת אישור מחלה / היעדרות מהעבודה
- קביעת לוח זמנים להערכה מחודשת של תפקוד העובד ולחזרה לעבודה סדירה.

### **ג. פעולות הנוגעות המערכת:**

יש לתת מענים לצורכי המערכת. שאלות מנחות:

- אילו פעולות יש לנקוט כדי לשמור על תפקוד תקין של המערכת? (משמרות, גיבוי כח אדם ועוד)
- מה אפשר לספר לצוות / ללקוחות השירות על המשבר? (חשיפת מידע בתאום עם העובד, שמירה על פרטיות ועל סודיות רפואית)
- האם עולה צורך נוסף בקרב העובדים / הלקוחות שיש לשים לב אליו? \*\*\*

### **3. הערכה מחודשת לאחר משבר**

יש לשתף את העובד ולנהל אתו שיחה פתוחה על אודות תהליך חזרתו מהמשבר. שאלות מנחות:

- האם האדם מרגיש שהוא יכול לחזור לעבודה סדירה?
- הערכת כוחות מחודשת באשר למשימות העבודה ולמידת העומס בה
- האם ישנו צורך להכין את המערכת לחזרת האדם לעבודה? (לקוחות / צוות)
- בדיקת אופן ניהול המשבר; בדיקת אפשרות לקביעת דרך התנהלות מתאימה למשבר פוטנציאלי עתידי
- קבלת החלטה בנוגע לחזרה לעבודה / לסיום העסקה
- אם התקבלה החלטה על סיום העסקה - תכנון מהלך העזיבה והפרידות הנדרשות.

## הערות

### \* יש להבחין בין תהליך ניהול סיכונים לתהליך ניהול משבר

בניהול סיכונים הכוונה היא לתהליך מתמשך לפני משבר, כאשר אין וודאות שאכן יתרחש משבר. זהו חלק מתהליך ניהול מחלה והחלמה של האדם, הכולל מתן דעת על מצבים שיכולים להוביל למשבר, זיהוי נקודות להתייחסות וסימני היכר, קביעת גורמי תמיכה ועוד. תהליך זה נידון רבות במהלך הליווי של צרכן נותן שירות בתכנית. בניהול משבר, לעומת זאת, אנו מתייחסים למצב שבו יש משבר בפועל.

\*\* בשל השייך המקצועי של אנשי שיקום ובשל הרגישות הקיימת לזיהוי קשיים שעלולים להתפתח למשבר, במצבים שבהם עולה חשש על המנהל / צוות המסגרת לנסות לעזור לעובד לפנות לגורמי תמיכה שיכולים לתמוך בו ולמזער או למנוע כליל את התפתחות המשבר. חשוב להתייחס למצב מהמקום האנושי, ולא מהמקום המשקם.

\*\*\* סוגיות ייחודיות למשבר של צרכן נותן שירות:

- סיכוי לחשיפה לא מתואמת במקום העבודה לפני הצוות / הלקוחות
- חשיפה של מידע רפואי סודי
- מפגש עם סטיגמה / סטיגמה עצמית
- מפגש עם תגובה לדוגמה שלילית
- הזדהות של לקוחות המסגרת עם המשבר של הצנ"ש

## למידע נוסף

### יוזמה דרך הלב - תכנית "צרכנים נותני שירות"

רחוב התע"ש 10, כפר סבא

משרד 09-7656475

ת"ד 2240, מיקוד 44641

פקס' 09-7663108

דוא"ל [Yozma-07@smile.net.il](mailto:Yozma-07@smile.net.il)

שם	תפקיד	טלפון	דוא"ל
ורד מרזר-ספיר	מנהלת התכנית	050-3772138	yoyma-22@smile.net.il
נטע אדרי	רכזת ליווי מנהלים וצוותי שיקום	050-3772127	netaedri@gmail.com
בני כהן	רכזת הסברה	050-3772139	yoyma.Benny@gmail.com
בלה יופה	רכזת ליווי מרכז ושרון	050-3772129	blablabella@gmail.com
עדי נעמן	רכזת ליווי מרכז	050-3772145	Adi_naaman@hotmail.com
מיכל רונאל	רכזת ליווי ירושלים ושפלה	050-3772130	Michal.ronel@gmail.com
אדווה גפן	רכזת ליווי חיפה והצפון	050-3772128	advagefen@hotmail.com
יעל שביט שוטלנד	רכזת ליווי דרום	050-3772126	yaelshot@gmail.com
איילת צוקרמן	רכזת ליווי דרום	050-3772146	eyaethz@gmail.com

עריכה: שירלי מרום

יעוץ משפטי: כהן, וילצ'יק, קמחי ושות'

כל הזכויות שמורות תכנית "צרכנים נותני שירות"