

בקרת איכות

אודי לוי

אדם עולם 9

בקרת איכות לאור האנתרופוסופיה

דרישת משרד הרווחה הפדרלי בשווייץ, שהמוסדות הסוציאליים במדינה יקיימו בקרת איכות כתנאי למימון ממלכתי, הולידה את "נתיבים לאיכות" – שיטה לבקרת איכות מבית היוצר האנתרופוסופי. כיצד ניתן לאבחן ולפתח איכות במערכות חברתיות המושתתות על ערכים כגון התפתחות, יחסים בין אישיים וסיעוד נפשי?

מאת אודי לוי

העוסקים בחינוך מרפא או בתי הורים אינם מבקשים להשיג יעדים כלכליים-חומריים, אלא שוקדים לעצב "מוצר" שאינו גשמי. מוסדות אלה מחויבים ל"שירותי יחסים בינאישיים": פעולות וכוונות של תמיכה ועזרה, המבוססות על מערכות יחסים בין בני אדם. לכן אי אפשר לבדוק בהם את האיכות בקני מידה כמותיים.

במחצית שנות התשעים הודיע משרד הרווחה הפדרלי בשווייץ, שהמוסדות הסוציאליים במדינה יחויבו לקיים בקרת איכות כתנאי למימון ממלכתי. הדרישה הזאת טלטלה את מערכת הרווחה במדינה. בקרת איכות כרוכה בהשקעה של זמן ומשאבים רבים. מעבר לכך, מוסדות רווחה מתקשים להיכנס לסד של מערכות מוכרות לבקרת איכות (כגון ISO). מוסדות



ד"ר אודי לוי

בשישים השנה האחרונות
 התפתח בעולם תחום
 הטיפול באוכלוסייה בעלת
 ליקויי התפתחות והתעשר
 בגישות טיפול חדשות. עם
 זאת, בעקבות ההתפתחות
 הייחודית של המוסדות
 האנתרופוסופיים, הקשר
 המקצועי בין המטפלים
 מתוך הידע האנתרופוסופי
 ובין גישות הטיפול,
 האחרות נדחק לשוליים,
 וה"שדרוג" המקצועי של
 המטפלים הוחמץ לעתים



התעוררות לבקרת איכות

כללו של דבר, הסתמן צורך לבחון את הבסיס החברתי, המבני והמקצועי של המוסדות הקיימים, והצורך הזה נפש עם הדרישה של הרשויות בשווייץ לנסח את אופני הפעולה ותיאורי התפקיד ברהיטות ובשקיפות. במדינה זו פועלים 45 מוסדות אנתרופוסופיים לחינוך מרפא ותרפיה סוציאלית, ורובם מאוגדים באיגוד מקצועי פעיל. אנשי מקצוע מתחום הריפוי החברתי האנתרופוסופי הבינו, שעליהם למצוא פתרון לאתגר ולפתח שיטה שלא תפגע בקיים אלא אפילו תקדם אותו. לאחר עבודה נמרצת פותחה במסגרת האיגוד שיטה לבקרת איכות שנקראה "נתיבים לאיכות" (Wege zur Qualität). כיום, עשר שנים מאז פותחה השיטה, היא מיושמת כמעט בכל המוסדות האנתרופוסופיים במדינה זו ובכמאתיים מוסדות ברחבי העולם. השיטה מוכרת רשמית כמערכת לבקרת איכות, ובמקביל קיימת חברה לביצוע ביקורות איכות על-פי דרישות מכון התקנים הרשמי. תו תקן מטעמה מציין איכות ומאפשר למוסדות לקבל מימון ממשלתי.

כיצד מקדמת השיטה את העבודה הטיפולית? שיטת "נתיבים לאיכות" מבקשת לפתח את התודעה הקולקטיבית של צוות העובדים, ולמצוא את התנאים האופטימליים להתפתחות. בשיטה זו מתחקים אחר התנאים החומריים, הארגוניים והבינאישיים של המערכת הארגונית, ומעריכים באיזו מידה מתאפשרת התפתחות איכותית של יחסי האנוש בארגון – וממילא של הארגון כולו – שתממש את כוונת היסוד. השיטה בודקת את ההשפעות המתרחשות במוסדות טיפוליים, ומתמודדת עם המשמעות שלחן. לשם כך היא מנסה לזהות את המחסומים להתפתחות ולהסיר אותם בדרכים המקדמות הן את הלקוחות והן את הצוות. תהליך האבחון נעשה על ידי הצוות עצמו בסיוע של מלווה, התומך בתהליך ומסייע בניסוח התוצאות. זאת ועוד,

הבעיה הזאת ניכרת אף יותר במוסדות אנתרופוסופיים. מוסדות אלה פועלים לפי ההבנה, שהפעילות המתחוללת היא תהליך שהנסיבות להתהוותו חורגות משערי הלידה והמוות, וכי ידע-האדם האנתרופוסופי יוצק איכויות ייחודיות לתוך העבודה הטיפולית (ששטיינר מכנה אותה "סיעוד נפשי"). בקהילה שבה איכות היחסים היא המוליך המרכזי של התהוות ה"מוצר", אין אפשרות לכמת את המוצר או לקבוע לגביו תקן מחייב. טקס חג, רגע של דומייה, ברכה לפני תחילת הארוחה, מעגל בוקר שבמרכזו מכתם ושיר – כל אלה אינם ניתנים לקידוד ולרישום.

מבחינה היסטורית, מוסדות אנתרופוסופיים לחינוך מרפא ותרפיה סוציאלית היו מהראשונים שעסקו בקידום של אנשים עם ליקויים התפתחותיים, והפרידו בין אלה לבין אנשים הלוקים במחלות פסיכיאטריות. במוסדות אלו התחוללו מספר תהליכים במקביל. במהלך השנים התפתחו המוסדות האלה לקהילות בעלות אופי ייחודי; לעתים תוך הסתגרות מסוימת מהחיים שמחוצה להן – בין השאר, כדי להגן על האוכלוסייה המטופלת. ואולם לא תמיד נוצרה הסכמה משותפת, כיצד יש לנהל חיי קהילייה ולשלב חיים משותפים עם פעילות מקצועית. מההיבט המקצועי, אנשי הצוות במוסדות האלה פיתחו אופני תקשורת והתנהלות מקצועית ייחודיים, וגם אנשי צוות מ"הדור השני" קיבלו על עצמם את הסגנון השגור.

בשישים השנה האחרונות התפתח בעולם תחום הטיפול באוכלוסייה בעלת ליקויי התפתחות והתעשר בגישות טיפול חדשות. עם זאת, בעקבות ההתפתחות הייחודית של המוסדות האנתרופוסופיים, הקשר המקצועי בין המטפלים מתוך הידע האנתרופוסופי ובין גישות הטיפול האחרות נדחק לשוליים, וה"שדרוג" המקצועי של המטפלים הוחמץ לעתים.

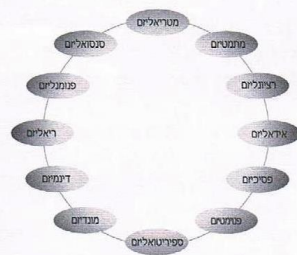
השיטה ממסדת אמצעים המונעים מתחים ושחיקה, ומבקשת לשפר את תנאי העבודה.

הנפש הפרטית והמערכת הקוסמית

בשנת 1914 נשא שטיינר ארבע הרצאות תחת הכותרת "המחשבה האנושית והמחשבה הקוסמית" (GA 151); ראה אור בעברית בהוצאת "אסטרולוג". בהרצאות האלה הוא קישר בין 12 האספקטים של מעגל המזלות ובין 12 השקפות עולם, המכתיבות במידה רבה את תגובתו של האדם לאירועים ולאתגרים בחייו. שטיינר הבהיר, שבכל אדם נטועה השקפת עולם כזאת, ועדיין עומדת בפניו האפשרות לנוע מהשקפה אחת לאחרת. תיאור זה מביע אתגר מרכזי ורב-משמעות בתחום התקשורת הבינאישית: הנכונות לנטוש עמדות מולדות ולהשקיף על שדה תקשורתי או על משימה מעמדה אחרת, ובעיקר כששוררת מחלוקת או כשנטוש סכסוך בינאישי או מערכתי.

מפת השקפות העולם של יחידים לאור המערכת הקוסמית במפה זו האידיאליסט רואה את העולם כמקום שבו האידיאלים קובעים את ההתרחשויות. הוא מלא התלהבות, ובטוח שאין מטרה שאינה ניתנת להשגה. לעומתו, הרציונליסט נמנע מאמירות מחייבות. גישתו למשימות שעומדות לפניו היא איטית ומחושבת. המתמטיסט משוכנע שהכול ניתן לחישוב, והמטריאליסט מסרב לראות בעולם השפעות שאינן חומריות – בניגוד לספיריטואליסט, שעברו הרוח היא המקור לכל הקיום. כל השקפת עולם ותכונותיה שלה; וכאמור, האיכויות של כל מזל משתקפות בהשקפת העולם. למשל, מזל טלה, הפותח את מחזור המזלות באביב, מתאפיין באיכויות הקשורות להשקפת עולם אידיאליסטית.

שדות איכות



שיטת "נתיבים לאיכות" נטועה במפת השקפות העולם. שיטה זו מושתתת בן השאר על ההנחה, שתהליכים רבים – הן בחיי האדם הבודד והן בהתנהלות החברתית – מושפעים מ-12 איכויות קוסמיות. איכויות אלה באות לידי ביטוי הן ב-12-

שיטת "נתיבים לאיכות" מושתתת על ההנחה שתהליכים רבים – הן בחיי האדם הבודד והן בהתנהלות החברתית – מושפעים מ-12 איכויות קוסמיות. איכויות אלה באות לידי ביטוי ב-12 המזלות וב-12 השקפות העולם

המזלות והן בהשקפות העולם. השיטה מתארת 12 אספקטים שמעצבים מבנים חברתיים, 12 איכויות, שאותן ניתן לזהות במבנה חברתי נתון. התבוננות במבנה חברתי בעזרת התחומים האלה מאפשרת לאבחן תהליכים והקשרים המאפיינים את המערכת ולאתר אפשרויות להתפתחות חברתית ומקצועית. התחומים האלה נקראים "שדות העיצוב" (ראו תרשים).

השדה הראשון משדות העיצוב נקרא "משימה", והוא מתאר ומגדיר את משימת היסוד של הגוף החברתי. המשימה מגשרת בין יזמות ובין צורך שמתעורר בפלח מסוים של החברה. כך הוקמו יוזמות אנתרופוסופיות רבות בארץ. בצד האחד של המשימה נמצאים אנשי מקצוע, שמבקשים לפעול בתחום מקצועי כלשהו – חינוך, ריפוי וכיו"ב; בצדה השני עומדת אוכלוסייה של נזקקים; ומולם רשויות ממלכתיות, שתפקידן לתת מענה לצרכים מיוחדים. שבעת שדות העיצוב העליונים (ראו תרשים) מכוננים אל התפקוד המקצועי והמבני של הארגון. חמשת השדות התחתונים עוסקים ביחסי האנוש ובקשר שבין היחיד ובין הכלל.

יש קשר הן בין שדות שכנים והן בין שדות שנמצאים במיקום נגדי על המעגל. למשל, מימוש המשימה מותנה ביכולת לקחת אחריות אישית, ביכולת המקצועית ובתודעת הקשר בין אלה שיוצאים להרפתקת מימוש של משימה (שדה 12, "הקהילה כמרקם של גורלי"). המשימה עצמה היא ביטוי לאידיאלים, ומצד שני היא תלויה במשאבים כלכליים ובניהולם הראוי. לשון אחר, במשימה מתבטאות שתי השקפות עולם מנוגדות: אידיאליזם וריאליזם.

(לפירוט 12 שדות העיצוב ראו עמוד 47-46)

שדות העיצוב של מבנים חברתיים





"המלאך הפצוע", הוגו זימברג, 1903

שליש תהליכיים

כל אחד מ-12 שדות העיצוב מכיל שבע רמות פעילות. רמות אלו נקראות שלבים תהליכיים. שבעת השלבים האלה מתארים את הדינמיקה שנוצרת בתחום כל אחד מהשדות. השדות עצמם הם תחומים קבועים, שדרם אפשר להתבונן במערכת ובאמצעותם ניתן לברר מגמות והתפתחויות שמתרחשות במערכת, ואילו השלבים התהליכיים מאפשרים לתכנן מגמות מראש. רודולף שטיינר מתאר את עקרון השנים-עשר כעיקרון של כוחות מעצבים: עיקרון של כוכבי שבת, בעוד הכוחות הדינמיים המשפיעים על האדם אנלוגיים להשפעת כוכבי הלכת, שבעה במספר. שבעת השלבים התהליכיים מתארים את המעבר מהכלי אל התוכן, מההתבוננות והאבחון אל העשייה המעשית. את שבעת השלבים התהליכיים ניתן לראות גם בהקשר לשבעת תהליכי החיים ששטיינר מתאר: נשימה, חימום, תזונה, הפרשה, שימור, גדילה והתרבות (ראו למשל "חידת האנושות", 170GA, ראה אור בעברית בהוצאת בדולח). להלן נבחן את שבעת השלבים התהליכיים ביחס לשדה מס' 1 – "משימה".

1. להכיר מצוקה או תחום שבו יש לפעול: לפתח התעניינות באנשים ובעולם, לפתח הבנה למצב נתון, להבחין בחסד, בצורך.
2. לחוש באחריות: להקשיב לשאלות שהמצב הנתון מציב, ליצור יחס בין המצב הנתון לבין עצמך, לברר את הסמכות העצמית במתן המענה.
3. להפוך את המשימה לעניין אישי: להבהיר לעצמך את המשימה, להחליט החלטה, להכשיר את עצמך למשימה.
4. לזום פעולה: לעבד יוזמה מתוך הבנת המשימה, לקחת יוזמה, להגדיר מטרות.
5. לממש את היוזמה: להתחבר לעמדות המוצא, להפוך את האימפולס לפעילות יצירתית מעשית, לשלב את הקהילה במימוש.
6. לממש את המשימה: להוביל את העניין המבוצע דרך חיי היומיום, להביא את האימפולס למטרה לידי הבשלה – להשלים אותו, לבחון את ההישגים, להעלות לתודעה את העשייה.
7. להתמיד בנאמנות: לחוש מחויבות למשימה, למצות את כושר הפעולה העצמי, לקחת אחריות על ההתפתחות.

יישום השיטה

מטבע הדברים, כאשר מדובר ב-12 "פרקים", שלכל אחד מהם שבעה "פסוקים", האפשרויות לפרשנות וליישום מעשי הן אינסופיות, והפיתוי לקבע שיטות עבודה והבנות תוך כדי יישומה המעשי של השיטה הוא גדול. המאמר הזה אינו אלא בבחינת היכרות ראשונה עם עקרונות השיטה. יישום השיטה מחייב מעבר תודעתי מעיקרון אחד למשנהו. היישום מחייב נכונות לקיים גמישות תודעתית גבוהה, ואמור לפתח יכולת להתבונן בתופעות ותהליכים מנקודות מבט שונות, שאינן מקובעות וממוסמרות מראש.

מהמכלול המגוון המוצע בשיטה, ישנם אספקטים שהם מובנים ונגישים יותר, וניתנים ליישום מידי וכמעט יומיומי.

שניים מהם הם מכשירים רבי עוצמה למניעת "הסתידויות" והפרעות בזרימה בתחום החברתי והמקצועי: "התבוננות לאחור" ו"מסירת דין וחשבון". ההתבוננות לאחור מתרחשת תוך כדי ניסיון לאבחן אילו תוצאות נגרמו כתוצאה ממעשים ופעולות שהתרחשו, והיא תשובה לשאלה בגוף ראשון יחיד: "מה עשיתי בזמן האחרון, ואילו תוצאות היו לכך במערכת או אצל מי שטיפלתי בו?" זהו ניסיון ליצור קשר מודע, המבוסס על ניסיון מהעבר הקרוב, בין סיבה ומסובב. יש כאן מבט רטרואקטיבי של הפרט על פעילותו שלו, והוא מתרחש בתוך הצוות שבו הוא פועל (או בכל הרכב שהוסכם עליו בארגון). מתן דין וחשבון: הכוונה בכלי הזה היא, שתוך כדי המסירה האדם יהיה מודע לאופן שבו ביצע המשימה פעל עליו: "איך חוויתי את הפעילות? מה היא עשתה עמי? איך היא שינתה אותי?" מסירת "חשבון הנפש" נעשית בפני השותפים למשימה. שני הכלים האלה יוצרים תשתית איתנה בכל מערכת של שיתוף פעולה מוסדי.

התחום החברתי הוא אחד האתגרים המרכזיים של העידן הנוכחי. רודולף שטיינר ביטא לעתים מזומנות את הרעיון, שגם השטח החברתי הוא שדה פעולה אמנותי. ראייה זו עשויה להיות אמצעי להגשת מרפא לשיבושים חברתיים רווחים בתקופתנו.

מאמר זה מציין ארבעים שנה להקמת בית אורי בנבעת המורה ובית אליהו בבאר שבע. מוסדות אלה קמו על מנת ליישם את ידע האדם האנתרופוסופי לטובת ילדים מעוכבי התפתחות.

לעיון נוסף:

www.wegezurqualitaet.info

www.confidentia.info

אודי לוי, יליד ירושלים 1952. למדעים באוניברסיטת פריז. עסקת
כפר רפאל. כיום מנהל מרכז אנתרופוסופיה למרכז התפתחות
בשווייץ. leudar@blawwin.ch

12 שדות העיצוב

שיטת "נתיבים לאיכות" מתארת 21 איכויות שאותן ניתן לזהות במבנה חברתי נתון וקוראת להן "שדות עיצוב". הרשימה להלן מגדירה את שדות העיצוב, ומביאה קווים לדמותן

1. משימה

הערכת ההישגים של מוסד תלויה במגמות העבודה שנבחרו ובמטרות שמבקשים להשיג. נקודת המוצא לכך היא הבנה נכונה של צורכי הלקוח, שהמוסד מתכוון לפתח ולשפר. "אמנת הכוונות" (תיאור המגמות, שיטת העבודה, דרך הניהול וכו') מכילה מתווה, שמחייב את כל מי שמשתתף במתן השירות ובפיתוחו. העבודה המתמדת של מרב העובדים על יסוד המתווה הזה משפיעה משמעותית על התנהלות מערכת השירות; היעדרו מביא לידי הפרעות בהתנהלות דרך קבע.

2. אחריות אישית

לא תמיד קיימת הנכונות לקחת אחריות, ועם זאת מוסכם, שהעשייה של קהילת עבודה היא באיכות מוחשית יותר ככל שהנכונות והיכולת לקחת אחריות מתעצמות. תרבות העבודה וארגון העבודה צריכים ליצור תנאים לכך. "השליחות הדינמית" היא דוגמה שממחישה כיצד אחריות נוצרת וכיצד ניתן לטפח אותה.

3. יכולת מקצועית

בשדה זה עוסקים בשאלות ההכשרה של העובד. כאן עוסקים בשאלות ההתאמה המקצועית, ההכרה של מסלולי הכשרה והשתלמות מקצועית. דגש מושם על מסלולי השתלמות ולימוד פנים-מוסדיים, בעיקר ניצול פוטנציאל הניסיון שנאגר. המטרה היא, שהעובדים יהיו בעלי כישורים שמתאימים למשימות המקומיות, ושיפתחו אותם בהתמדה.

4. חירות

במוקד נמצאת יכולת ההתנהלות של הפרט ושל הצוות בתחום הפעילות המקצועית במסגרת המטרה (המשימה) הכללית. "שירות בינאישי" אינו אפשרי ללא שדה פעולה פתוח. החירות בעיצוב המסגרת לא נובעת מחדף לחירות של איש הצוות נותן השירות, אלא מציפיותיו של מקבל השירות שההתנהלות תיתן מענה לצרכיו הייחודיים.

5. אמון

בשדה זה נבחנים התנאים שמאפשרים עבודה תוך חלוקה של אחריות. למשל, אמצעים לבניית אמון ולהחזקתו – כגון מידע, פתיחות תקשורתית ותרבות הביקורת – ולצדם אמצעים למניעת הפרעות באמון או טיפול בהן. מדובר באמון לא רק מנקודת המבט של העובדים, אלא גם ביחס אל ועם הלקוח ועם שותפים אחרים לעבודה, עם רשויות ועם מקורות מידע.

6. הגנה

דווקא בתחום מתן שירות בתחום היחסים הבינאישיים יש חשיבות מרכזית לשיתופם של אלה שהשירות מוגש להם. בלי שיתוף פעולה מצדם, ההשפעות שאליהן מתכוונים אינן מתקיימות. ככל שהשיתוף נוגע למעמדו המשפטי של מקבל השירות, מציבה "נתיבים לאיכות" את ההתחייבות החוזית בראש ובראשונה כמחויבות אישית. השילוב הקונקרטי של מקבל השירות בתהליך מתן השירות הוא האופן האקטיבי ביותר למתן הגנה, ומוביל למניעת עמדה של קבלת שירות פסיבית. בתחום שדה זה נכללות גם כל דרכי מתן המשוב מצדם של מקבלי השירות, קרובי המשפחה שלהם או אנשי קשר אחרים (רופאים מפנים, מוסדות אחרים).

ד. אמצעים כלכליים

שדה זה מכיל את האספקטים השונים של זרמי המשאבים הכספיים במוסד. מדובר הן בהנהלת החשבונות והן בשיתופם של העובדים בקבלת האחריות הכלכלית שנובעת מהשפעת השירות על המשאבים הכלכליים. חלק אחר מתייחס להסכמות עם שותפים לחוזה מחוץ למוסד. המשימה היא לספק שירות שהוסכם עליו באיכות וברמה שעליהן הוסכם. כאן נוטשים את התחום שבו המוסד אחראי להתנהלותו באופן בלעדי ועצמאי, כיוון שהמשאבים הכלכליים אינם תלויים בו בלבד.

8. אחריות מתוך תודעה

הניסיון מלמד, שתוך כדי ההתנהלות השגרתית בעבודת היומיום, העיסוק במקורות התודעתיים נזנח. הדבר תקף במיוחד במתן שירות בתחום היחסים הבינאישיים, שכן הכול תלוי כאן במידה שבה מדייקים בהיכרות כללית ואינדיבידואלית עם האדם שבו יש לטפל. יצירת תמונה שלמה של המטופל על פי התבוננויות והתרשמויות של מטפלים רבים היא עניין שחורג מפעילותו של הבודד. לשם כך יש ליצור את הכלים והחללים המתאימים.

9. התפתחות אישית

בשדה הזה יש התייחסות לעובדה, שרמת האיכות בפעילותו של מוסד אינה בלתי תלויה בתהליך התפתחותו האישית של הפרט. התפתחות זו אינה מתרחשת בשל דרישה חיצונית דווקא. ארגון העבודה עצמו צריך שיקדם וימריץ התפתחות כזאת. בו בזמן מדובר גם בהתפתחותו של הזוכה לשירות, שכן התקדמותו משפיעה באופן משמעותי על אופי השירות בעתיד.

10. פעילות בתיאום עם נסיבות ההווה

מערכת נותנת שירותים נתונה תמידית לשינויים ותמורות: אנשים משתנים, צרכים חדשים מתהווים (למשל מחלות חדשות), הניסיון מלמד דברים חדשים, ידע חדש מיושם. משום כך, גם אבחון השינויים בהתפתחות וגם תחזוקת הנכונות לחידוש מערכתי הם תנאים הכרחיים לאיכותה של המערכת לטווח ארוך. העיסוק בהשפעות האלה הוא תוכן השדה הזה.

11. האינדיבידואל והקהילה

ארגון שפעיל בתחום מתן שירות בינאיש צריך ללמוד להתקיים גם תחת השפעתו של מתח: מצד אחד רצוי לתת שירותים אישיים ואינדיבידואליים ככל האפשר כדי לתת מענה למצבם האישי הקונקרטי של הלקוח ושל העובד, ומצד שני על מערכת השירות ועל הארגון כולו להתנהל במסגרת של החוזים וההתקשרויות הקיימים. לכן מורגשים גם גבולות ומגבלות. בכך בא לידי ביטוי פוטנציאל מתח, שאותו יש להעריך כפוטנציאל חדשני, וניהולו מחייב תהליכי התאמה תמידיים.

12. הקהילה כמרקם של גורל

חיי העבודה מדגישים, ובצדק, בראש ובראשונה ובאופן אובייקטיבי את הצרכים של המטופל ופחות מכך את אלה של המטפל. אבל בשל כך המטפל עלול להישכח לאור המצב האובייקטיבי הזה. חשיבה מערכתית מופרות עלולה להחשיד את הצד האנושי בסיכון היעילות הארגונית. גם כאן יש למצוא איזון נכון. השדה הזה עוסק במשמעות שתיתכן לחיי העבודה מעבר לעשייה היומיומית הן ללקוח והן למטפל. ●

תרגום הטקסטים הנוגעים ל"שלבם תהליכיים" ול"יחדות העיצוב": © א.ל.