

אלימות כנגד ספקי שירותי הברתיים והתמודדות מולה בשטח – המקרה של מורות ועובדות סוציאליות

מעין דוביץ' וניסים כהן²

אילו גילויי אלימות חווים בירוקרטים ברמת השטח מצד לקוחות? האם סוגים שונים של בירוקרטים ברמת השטח חווים גילויים אלה אחרת? האם שיקול דעתם גורם להם לשנות את דרכי התמודדותם עם גילויי אלימות אלה? בחנו שאלות אלה באמצעות ראיונות עומק וקבוצות מיקוד עם 101 עובדים ברמת השטח, המספקים שירותים חברתיים בישראל: מורים ועובדים סוציאליים. ממצאי המחקר שלנו מלמדים שגילויי אלימות מילוליים ופיזיים הם תופעה שכיחה בעבודתם ושהם נוקטים כלפי הלקוחות האלימים אסטרטגיות התמודדות שונות: בחירת מילים קפדנית; הבעת אמפתיה ותמיכה; היענות לדרישות; הצבת גבולות; ניתוק קשר; גיוס תמיכה של נושאי תפקידים בארגון. ההשוואה בין שתי הקבוצות – המורים והעובדים הסוציאליים – מלמדת שאין ביניהן הבדלים בולטים, לא בגילויי האלימות שמפנים כלפיהן ולא בדרכי ההתמודדות שהם נוקטות. לאור הבנותינו אנו מציעים מספר כיווני מחקר אפשריים בעתיד, כמו גם המלצות מעשיות לצמצום התופעה.

מילות מפתח: אלימות, התמודדות, שיקול דעת, בירוקרטים ברמת השטח, ספקי שירותים חברתיים, מדיניות חברתית

1 המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה.
2 מרצה בכיר, המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה.

1. מבוא

בירוקרטים ברמת השטח (המכונים גם בירוקרטים ברמת הרחוב; Street-Level Bureaucrats) הם עובדי קו החזית של המנהל הציבורי. עובדים חשובים אלה, הכוללים בין היתר עובדים סוציאליים, רופאים, אחים, שוטרים ומורים, מוציאים לפועל מדיניות ציבורית ומנהלים עם אזרחים יחסי גומלין יומיומיים, שעניינם הענקת שירותים ציבוריים לאלה האחרונים. מיקומם של עובדים אלה, המצויים בתווך שבין המדינה לקבוצות המטרה (Thomann, 2015), מאפשר להם לתרגם את יעדי המדיניות שקבעו מקבלי החלטות לצורכיהם האמיתיים של האזרחים, כפי שהם מזהים אותם בקו החזית (Lipsky, 2010) ולקבוע הלכה למעשה את דרך מימושה של מדיניות חברתית (Gofen, 2014).

אחד המאפיינים הבולטים של עבודת בירוקרטים ברמת השטח הוא שיקול הדעת הנרחב שיש בידם. מרווח אוטונומי זה מאפשר להם לאמץ אסטרטגיות התמודדות המסייעות להם לצמצם קונפליקטים ולהפחית לחצים, כדי לספק שירותים בתנאים ארגוניים מאתגרים במיוחד (Davidovitz & Cohen, 2020). כך, למשל, הם מבחינים בין לקוחות באופן מסירת השירותים וקובעים מי מהם יזכה לשירות מועדף ולמי יש לקצוב שירותים (Jilke & Tummers, 2018). מחקרים קודמים הראו שהם עושים זאת באמצעות סיווג סובייקטיבי סטריאוטיפי של לקוחות, היוצר מדרג של מי "ראוי" יותר מאחרים, שעל בסיסו הם קובעים את אופי הקצאת השירותים הציבוריים (Kallio & Kouvo, 2015). אם כן, יש לתפקידם השפעה כבדת משקל על רווחה, על צדק חברתי ועל שוויון (Davidovitz & Cohen, 2021a; Lavee, Cohen, & Noumann, 2018; Maynard-Moody & Musheno, 2012).

במקרים מסוימים, מפגשיהם של עובדים אלה עם לקוחות עלולים להגיע למצבי אלימות, בעיקר כשאין הלקוחות שבעי רצון מהשירות הניתן להם או מתוצאותיו (Davidovitz & Cohen, 2020). סביר להניח שגילויי אלימות אלה הם תגובה למדינת הרווחה ההולכת ומצטמקת בעשורים האחרונים (אבירם, גל וקטן, 2007; אסיסקוביץ, 2007; גל ווייס-גל, 2011; דורון, 2013; קטן, 1998; Gal, 2010), תהליך המתבטא, בין היתר, בירידה בגובה הקצבאות המוענקות לאזרחים (קורא, 2004), בטיב הטיפול בעוני ובפערים מגדריים (סמבול ובנימין, 2006; קרומר-נבו וברק, 2006), בצמצום תקציבי ובהעמקת האי-שוויון (סבירסקי וחסון, 2008). מצב דברים זה עשוי להפוך את סביבת העבודה, המורכבת ממילא (Brodkin, 2011) של עובדים ברמת השטח, עוינת ומאתגרת במיוחד; עליהם להחליט החלטות באווירה של פחד, איום וחשש מפגיעה. המחקרים מלמדים, שאלימות כלפי עובדי קצה, ובכללם מורים ועובדים סוציאליים, היא תופעה בינלאומית שכיחה מאוד (Koritsas, 2019; Littlechild, 2005; Longobardi et al., 2010; Coles, & Boyle, 2010). מכאן אפוא חשוב להבין גם בהקשר הישראלי את ביטויי התופעה ואת דרכי התמודדותם של עובדי הקצה עימה.

מטרתו העיקרית של מחקר זה היתה לקבל מענה לשאלות אלה: אילו גילויי אלימות חווים בירוקרטים ברמת השטח מצד לקוחות? האם סוגים שונים של בירוקרטים ברמת השטח חווים גילויים אלה אחרת? האם שיקול דעתם גורם להם לשנות את דרכי התמודדותם עם גילויי אלימות אלה? בחרנו להתייחס לשאלות דרך שיטת המחקר האיכותנית, וערכנו ראיונות עומק מובנים למחצה וקבוצות מיקוד עם 101 בירוקרטים ברמת השטח משני סוגים (מורים ועובדים סוציאליים) ומשני תחומי מדיניות חברתית (חינוך ורווחה). מורים ועובדים סוציאליים נחשבים ספקי שירותים חברתיים מובהקים, הנדרשים להפעיל שיקול דעת נרחב בבואם להוציא לפועל את המדיניות החברתית שקבעו מוסדות הממשל (Lipsky, 2010).

להלן נציג את סקירת הספרות, שתתייחס לבירוקרטיה ברמת השטח ולאלימות כלפי עובדי קצה בכלל ובישראל בפרט. לאחר מכן נעבור לפרק שיטת המחקר, ונציג בו את כלי המחקר ואת שיטת ניתוח הנתונים. בפרק ממצאי המחקר נביא את חוויות המפגש של בירוקרטים ברמת השטח עם לקוחות אלימים ואת דרכי ההתמודדות שלהם עימם. נחתום בדיון ובהמלצות מעשיות למקבלי החלטות.

2. סקירת ספרות

בירוקרטיה ברמת השטח

בירוקרטים ברמת השטח קובעים הלכה למעשה איך תיושם מדיניות חברתית, והחלטותיהם בהחלט עשויות לסתור את עמדתם הרשמית של מקבלי החלטות (Davidovitz & Cohen, 2021b; Gofen, 2014). מורים, למשל, עשויים לקבוע את אופיו של השיעור שהם מעבירים לתלמידים על פי תפיסת עולמם (דיאב, 2020), ועובדים סוציאליים עשויים לספק ללקוחות הראויים בעיניהם משאבים לא פורמליים (Lavee, 2021). מאז עבודתו פורצת הדרך של מייקל ליפסקי (Lipsky, 2010) התחקו מחקרים רבים אחר הגורמים המעצבים את שיקול הדעת של עובדים אלה, שהשפעת החלטותיהם על גורלם של אזרחים רבים מרחיקת לכת.

שיקול הדעת של בירוקרטים ברמת השטח נחשב המאפיין הדומיננטי ביותר המבדיל אותם ממשרתי ציבור אחרים. כפי שמלמדת הספרות, שיקול דעת זה מושפע ממגוון רחב של גורמים. יש מחקרים שהתמקדו בהשפעת מאפייניהם האישיים: האידיאולוגיות שלהם (Stensöta, 2011), ערכיהם (Keiser, 2010) ועמדותיהם (Baviskar & Winter, 2017). מחקרים אחרים התמקדו בהשפעות הגורמים והמאפיינים הארגוניים עליהם: השפעות של מנהלים

(Destler, 2017) ועמיתים (Keulemans & Van de Walle, 2020), השפעות התמיכה הארגונית (Davidovitz & Cohen, 2020) והחברות הארגוני (Borrelli, 2021). נמצאה גם השפעה של גורמים סביבתיים, ובהם שליטה פוליטית (Davidovitz & Cohen, 2021a; May & Winter,) , דעת הקהל (Cohen & Golan-Nadir, 2020) ורפורמות ניהול ציבורי חדש, כפי שבאות לידי ביטוי בזירת מסירת השירותים הציבוריים (Brodkin, 2011).

בירוקרטים ברמת השטח עובדים בתנאים ארגוניים מאתגרים במיוחד – מחסור גדול במשאבים, לחצים ועומסים כבדים ודרישת קובעי המדיניות מהם להוציא לפועל את היעדים העמומים שקבעו (Tummers et al., 2015). מתוך מצב הדברים הזה הם נאבקים להתגבר על הפער בין המדיניות שנקבעה לבין מה שנדרש בשטח. ומאבקם עשוי לעורר אצלם תחושת ניכור כלפי המדיניות ולגרוע ממידת נכונותם ליישם אותה (Tummers, Bekkers, & Steijn, 2009).

גם מערכות היחסים הנרקמות בין בירוקרטים ברמת השטח לבין לקוחותיהם ממלאות תפקיד מרכזי בשיקול דעתם, כשהם מוסרים שירותים. מחקרים מצאו שבמקרים מסוימים הם פועלים כ"סוכני אזרחים" (Citizen Agents), שמטרתם העיקרית היא לדאוג לשיפור רווחת לקוחותיהם, ולכן גם אם ייאלצו לשלם מחיר אישי, ינקטו דרכי התמודדות המסייעות לאותם לקוחות (Maynard-Moody & Musheno, 2000). למשל: הם עשויים לכופף או לשבור נהלים וחוקים כדי "לתקן" את המדיניות הנוהגת ולסייע ללקוחות (Cohen, 2018) או לתת עדיפות ללקוחות המפגינים מוטיבציה גבוהה, כדי לתת להם הזדמנות להצליח (Jilke & Tummers, 2018). לעומתם יש כאלה ש"עובדים לפי הספר" ועושים את המינימום הנדרש מהם או אף פועלים נגד לקוחות ולא נענים לבקשותיהם, תוך היצמדות נוקשה לנהלים ולכללים (Maynard-Moody & Musheno, 2000; Tummers et al., 2015).

דרכי התמודדות אלה, המוגדרות כמאמצים התנהגותיים שעובדי קו החזית מאמצים במגעייהם עם לקוחות, כדי לווסת, לספוג או לצמצם דרישות וקונפליקטים פנימיים וחיצוניים, המאתגרים את סביבת עבודתם היומיומית (Tummers et al., 2015), עשויות להפוך רלוונטיות במיוחד, כשהם נתקלים בגילויי אלימות מצד לקוחות. אז הם עשויים לחוש מאוימים ופגיעים, ותחושותיהם עשויות להשפיע על התנהלותם עם אותם לקוחות. למשל: הם עשויים לפעול מתוך מוטיבציה למזער נזקים וקונפליקטים ולהיענות לדרישות הלקוחות האלימים, כדי "להשתיק בעיות" (Davidovitz & Cohen, 2020). כאשר ההתנהגות האלימה הופכת דבר שבשגרה ומקבלת לגיטימציה בסביבת השירותים החברתיים, עלולות להיות לה השלכות מרחיקות לכת על איכות עבודתם של עובדי קו החזית.

עם זאת, הספרות העוסקת בבירוקרטים ברמת השטח טרם בחנה את הדרכים שבהן הם מפעילים שיקול דעת, כשהם נתקלים בלקוחות אלימים, ואם שיקול דעתם משפיע על דרכי התמודדותם עם לקוחות אלה. את זאת ביקשנו לעשות במחקר זה.

אלימות כלפי עובדי קצה

גילויי תוקפנות ואלימות במקום העבודה מוכרים בעולם כולו וזוכים לתשומת לב רבה בספרות (Barling, Dupré, & Kelloway, 2009; Baron & Neuman, 1996; Magnavita & Heponiemi, 2011). לנוכח ההבדלים הגדולים בין תרבויות שונות והנורמות הנהוגות בהן, קשה לנסח הגדרה אחידה של אלימות במקום העבודה (Zhang et al., 2017). ובסטר ועמיתים (Webster et al., 2004) הגדירו אלימות, במובנה הרחב, כניסיון ממשי לפגוע ביחיד או ברבים או כאיום לעשות זאת. גקי-סמית ועמיתים (Gacki-Smith et al., 2009) הגדירו אלימות במקום העבודה כמעשי תוקפנות נגד עובדים, הכוללים תקיפה פיזית, איום בתקיפה והתעללות מילולית, אשר נודעות להם השלכות מרחיקות לכת על בריאות העובדים ועל בטיחותם.

אלימות מתבטאת בצורות שונות וכוללת, בין היתר, תקיפות, עלבונות, גילויי גזענות, גניבה, הטרדות מיניות והתעללות מילולית (Cheung, Lee, & Yip, 2017). אלימות עשויה להתבטא באופן מילולי, פיזי או נפשי, ולעיתים השלכות האלימות המילולית עלולות אף להיות חמורות מהשלכות האלימות הפיזית (Carmi-Iluz et al., 2005; Spector et al., 2007). אלימות מילולית היא תקיפת הזולת במילים קשות, דיבור תוקפני ומאיים או כל ביטוי אחר של דיבור שאיננו מקובל, אבל אין היא כרוכה בפגיעה פיזית; אלימות פיזית היא כל צורת תקיפה שיש בה יסוד פיזי (Carmi-Iluz et al., 2005).

הספרות בעולם מדגישה את שכיחותה של תופעת האלימות בסביבת עבודתם של עובדי קצה, ואף מבחינה בהשלכות מרחיקות הלכת של חשיפתם של עובדים אלה לאלימות. במחקרם של וילסון, דאגלס וליון (Wilson, Douglas, & Lyon, 2011) נמצא שרוב המורים משתתפי המחקר חוו בבית הספר אלימות, שעוררה אצלם מצוקה פיזית ורגשית והשפיעה על תפקודם בכיתה. למות ועמיתים (Lamothe et al., 2018) מצאו שעובדים סוציאליים שנחשפו לאלימות של לקוחות סבלו מהשלכות פסיכולוגיות, ארגוניות וקליניות. ואולם יש לציין גם מחקרים שמצאו שעובדים רתמו אירועי אלימות לתהליכי שינוי; הם למדו מהם והשתמשו בהם כדי לקדם מדיניות (Robson, Cossar, & Quayle, 2014).

אלימות כלפי עובדי קצה בישראל

אלימות כלפי עובדי קצה בישראל, ובפרט כלפי עובדים סוציאליים, אף היא תועדה רבות בספרות. אנוש, צפרייר וגור (Enosh, Tzafir, & Gur, 2013) מצאו שעובדים סוציאליים שנחשפו לתוקפנות לקוחות סבלו מהשלכות רגשיות, קוגניטיביות והתנהגותיות, הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך. עוד הם מצאו שהשלכות אלה אינן נעצרות באדם המותקף, אלא מהדהדות ומתפשטות ברחבי הארגון. גולדמן (2016) מצאה, בין היתר, שאחד מכל חמישה עובדים סוציאליים חווה אלימות פיזית בעבודתו ושרוב העובדים הסוציאליים חוו אלימות מילולית או איומים. מחקרם החשוב של צפרייר, אנוש וגור (Tzafir, Enosh, & Gur, 2015)

התמקד בדרכי התמודדותם של עובדים סוציאליים עם תוקפנות מצד לקוחות. החוקרים מצאו שתהליך ההתמודדות מורכב מארבעה שלבים: (1) רציונליזציה, מזעור, הכחשת ההתנהגות האלימה והאשמה עצמית; (2) תגובה רגשית והבעת תחושות כמו כעס, חוסר אונים ובושה; (3) הערכה מחדשת של האמונות, הערכים והעמדות; (4) טרנספורמציה התנהגותית.

גם אלימות כלפי מורים היא תופעה שכיחה בישראל, ולכן זכתה לתשומת לב רבה בספרות המקומית. זעירא, אסטור ובנבנישתי (Zeira, Astor, & Benbenishty, 2004) מצאו, בין היתר, שמורים רבים בישראל נחשפים למידה לא מבוטלת של אלימות מילולית ופיזית ושלמרות זאת רובם תופסים את תופעת האלימות כבעיה לא מהותית בעבודתם; עוד דיווחו המורים על חסרונה של הכשרה להתמודדות עם אלימות. ברקוביץ, צפרייר ואנוש (2017) סקרו את הידע המצוי אודות תופעת האלימות כלפי מורים בבתי הספר ומצאו, שמורים בישראל ובעולם נחשפים למגוון מופעי אלימות בסביבת עבודתם ושאלמות נקשרת לבעיות רגשיות, חברתיות וגופניות שפוגעות בבריאותם, בתפקודם בעבודה ואף ברווחת התלמידים. מחקרם של דולב-כהן ולבקוביץ (Dolev-Cohen & Levkovich, 2020) התמקד בגילויי בריונות של הורים ותלמידים כלפי מורים, פנים-אל-פנים וברשתות החברתיות. על פי הממצאים דיווחו 93% מהמורים, משתתפי המחקר, שהיו עדים לבריונות שהופגנה כלפי עמיתיהם לעבודה, ו-85% מהם דיווחו שהיו עדים לבריונות ברשת. עוד נמצא שכל גילויי האלימות היו קשורים למצוקה רגשית של המורים.

ואולם במחקר זה ביקשנו, כאמור, להתמקד בשיקול הדעת של בירוקרטים ברמת השטח כדי להבין כיצד גילויי אלימות מצד לקוחות עשויים להוביל לשינוי דרכי ההתמודדות שלהם עימם. מקווים שנתרום להבנה טובה יותר של השלכות גילויי האלימות של לקוחות על שיקול הדעת בעת מתן שירותים חברתיים, כמו גם להבנה טובה יותר של תוצרי המדיניות החברתית.

3. שיטת המחקר

מתוך שאיפה להציע לספרות המחקר חידוש תיאורטי, שאינו מתבסס על הנחות מוקדמות, בחרנו בשיטת המחקר האיכותנית ובתיאוריה המעוגנת בשדה (Strauss & Corbin, 1997). השימוש בשיטה זו סייע לנו להתמקד בהקשבה למשתתפים עצמם, ועל בסיסה לבנות בדרך האינדוקציה את יסודות התיאוריה המוצעת. המחקר נערך תוך "פינג פונג" בין דוקציה לאינדוקציה ושיקוף חוזר ונשנה של אופן איסוף הנתונים, אופן ניתוחם וגיבוש המסקנות העולות מהם. ביקשנו לבחון אילו גילויי אלימות חווים בירוקרטים ברמת השטח מצד לקוחות, אם שיקול דעתם גורם להם לשנות את דרכי התמודדותם עם גילויי אלימות אלה

ואם סוגים שונים של בירוקרטים ברמת השטח – מורים ועובדים סוציאליים – חווים גילויים אלה אחרת. התמקדנו בהבנת השימוש של בירוקרטים ברמת השטח בשיקול דעתם, כשהם נתקלים בלקוחות אלימים. מיקוד זה סייע לנו להבחין בין המחקר שלנו למחקרים קודמים שבחנו את ההתמודדות של עובדי קצה עם לקוחות אלימים. נתוני המחקר שלנו נאספו בין החודשים יולי 2019 לנובמבר 2020 באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה וקבוצות מיקוד בהשתתפות 101 בירוקרטים ברמת השטח משני מגזרים (חינוך ורווחה).

ראיונות עומק

בראיונות העומק ביקשנו ללמוד באופן מעמיק אודות חוויותיהם האישיות של בירוקרטים ברמת השטח הנחשפים לאלימות מצד לקוחותיהם. ראיינו 44 מורים ו-35 עובדים סוציאליים. למעט 17 ראיונות שנערכו באמצעות תוכנת ה-ZOOM, בהתאם לתקנות המדינה להתמודדות עם נגיף הקורונה, נערכו כלל הראיונות אחד על אחד, פנים אל פנים. כולם הוקלטו ותומללו. כל ראיון נמשך בין שעה לשעתיים, והובטחה למראיינים אנונימיות וסודיות מלאה. המראיינים נבחרו על בסיס נכונותם להשתתף במחקר ונדגמו באמצעות דגימת נוחות. מדגם המחקר הופך כך שיהיה ייצוג לקבוצות גיאוגרפיות וחברתיות שונות בחברה הישראלית. כלל המשתתפים היו בירוקרטים ברמת השטח המוציאים לפועל מדיניות חברתית באמצעות מגעיהם השוטפים עם לקוחות. הקשר הראשוני עם המשתתפים הפוטנציאליים נעשה דרך הטלפון, ורובם הביעו נכונות להשתתף במחקר.

הסברנו שהמחקר בוחן את יחסי הגומלין של בירוקרטים ברמת השטח עם לקוחותיהם ועם מנהליהם, כמו גם את תחושותיהם כלפי המדיניות שהם נדרשים ליישם. המשתתפים התבקשו לספר אם הם נחשפו בעבודתם לאלימות מצד לקוחות, אם כן, לאילו סוגי אלימות וכיצד התמודדו עם לקוחות אלימים. עוד הם התבקשו לספר על גילויי אלימות שחוו עמיתיהם לעבודה וכיצד הארגונים שהם עובדים בהם מתייחסים לסוגיית האלימות מצד לקוחות. אלה השאלות שהנחו אותנו במהלך הראיונות: האם נתקלת באלימות מצד לקוחות בעבודתך? האם תוכלי לספק דוגמה? אילו סוגי אלימות מבטאים לקוחותיך? האם תוכלי לספק דוגמה? כיצד את/ה מתמודד/ת עם לקוחות אלימים? תוכלי להסביר מדוע? תוכלי לציין דוגמה להתמודדות כזו? האם יש דרכי התמודדות ייחודיות שאת/ה מאמץ/ת במקרים אלה? תוכלי להסביר מדוע? תוכלי לספק דוגמה? האם את/ה מרגישה מוגן בעבודתך? האם המוסדות/הארגון תחתיו את/ה עובד/ת משחקים תפקיד בהתמודדות עם אלימות מצד לקוחות? תוכלי להסביר מדוע?

קבוצות מיקוד

ערכנו מפגשים בני שעה (כל אחד) עם שתי קבוצות מיקוד. בקבוצה אחת השתתפו עשרה מורים ובשנייה 12 עובדים סוציאליים. כלל המשתתפים בקבוצות המיקוד היו בירוקרטים ברמת השטח המוציאים לפועל מדיניות דרך מגעיהם היומיומיים עם לקוחות. מטרת קבוצות המיקוד היתה לאשש ולהצליב באמצעות דיון קבוצתי את המידע שנאסף בראיונות. את קבוצת המיקוד הוביל מנחה אחד שסייע לדיון קבוצתי פורה וספונטני. נשאלו שאלות פתוחות שסיפקו למשתתפים הזדמנות להציף מידע ורעיונות חדשים. בדומה לראיונות, ניסינו להבין אם בעבודתם נחשפו המשתתפים לגילויי אלימות של לקוחות וכיצד השתמשו בשיקול דעתם כדי לבחור דרך התמודדות עם אותם לקוחות אלימים.

ניתוח הממצאים

ניתוח הנתונים נערך בתוכנת אטלס (ATLAS.ti 8.4.4 edition) על בסיס תיאוריה מעוגנת בשדה (Strauss & Corbin, 1997). בשלב הראשון נעזרנו בקידוד פתוח, וסיווגנו את הנתונים לקטגוריות ראשוניות, הנוגעות לשאלות המחקר. למשל: את הקטגוריה "איומים כלפי בירוקרט ברמת השטח" קודדנו מתוך תשובות כמו זו: "אמא מסוימת ניסתה לאיים עליי יותר מפעם אחת; היא אמרה לי שאם לא אתן לה את מה שהיא רוצה, אז היא תפנה להנהלה ותדאג לזה שכל ההורים יהיו נגדי." ואת הקטגוריה "התמודדות עם לקוחות אלימים" מתוך תשובות דומות לזו: "[במקרה של] אלימות פיזית זה טלפון הביתה ומכתב השעיה, אין שאלה בכלל. בשאר המקרים זו שיחה עם ההורים, מזמינה אותם לבית הספר. כשמזמינים הורים במהלך יום העבודה שלהם, זה קצת כואב, וזו אחת הדרכים להשפיע על יחס ההורים לחינוך הילד. גם מכתב בתיק האישי והמון שיחות עם הילדים – מאוד חשוב." השלב הבא היה קידוד צירי (axial coding), שנועד לקבץ את הקטגוריות הראשוניות סביב צירים מסוימים (Glaser, 1978). בשלב האחרון יצרנו נרטיב שתיאר את סוגי האלימות שבירוקרטים ברמת השטח נחשפים אליהם ואת דרכי ההתמודדות שהם אימצו כנגדם.

נקטנו מספר צעדים כדי להבטיח את איכותו המתודולוגית של מחקרנו: (1) במהלך המחקר נענו כל העת בין הפרספקטיבה המושגית שלנו לבין מסגרת איסוף הנתונים וניתוחם. (2) כדי לחדד את שאלות הריאיון ולוודא שנמנעת הטיה באופן השימוש בהן במהלך הראיונות, כתבנו הערות שדה במהלך כל ריאיון ואחריו. (3) על מנת להבטיח מהימנות בין שופטים, היו שני חוקרי המאמר שותפים לתהליך הקידוד. חלק מהראיונות נשלחו לעוזר מחקר הבקיא בנושא המחקר, כדי שסייע גם הוא בזיהוי הטיות אפשריות באופי הניתוח.

4. ממצאים

ממצאינו חושפים מספר תובנות עיקריות מעניינות: (א) גילויי אלימות מצד לקוחות הם תופעה שכיחה בעבודתם של בירוקרטים ברמת השטח בישראל. להפתעתנו דיווחו כמעט כל המרואיינים שלנו (N = 76, 96%) וכל משתתפי קבוצות המיקוד שנאלצו להתמודד במהלך עבודתם עם לקוחות אלימים. (ב) בירוקרטים ברמת השטח נחשפים לשני סוגים של אלימות מצד לקוחות: אלימות מילולית ואלימות פיזית. (ג) בבואם להתמודד עם לקוחות אלימים, שיקול הדעת של בירוקרטים ברמת השטח מוביל אותם לשנות את התנהגותם ולאמץ שני סוגים של אסטרטגיות התמודדות: התמודדות ישירה, כלומר עם הלקוחות עצמם, והתמודדות עקיפה, כלומר גיוס נושאי תפקידים אחרים בארגון. ממצאינו מלמדים שבירוקרטים ברמת השטח מאמצים חמש אסטרטגיות התמודדות ישירות: (1) בחירת מילים קפדנית במגע עם הלקוח האלים; (2) הבעת אמפתיה כלפיו ותמיכה בו; (3) היענות לדרישותיו; (4) הצבת גבולות ללקוח האלים; (5) ניתוק הקשר עימו. הם מאמצים גם אסטרטגיית התמודדות עקיפה של גיוס תמיכה מבעלי תפקידים בארגון. (ד) לאחר שהשוונו בין מורים לעובדים סוציאליים בתופעות הנבחנות, לא מצאנו הבדלים בולטים בין הקבוצות. לוח 1 מציג את שכיחות סוגי האלימות, תוך הבחנה בין מורים לעובדים סוציאליים. לוח 2 מציג את אסטרטגיות ההתמודדות הישירות, את אסטרטגיית ההתמודדות העקיפה ואת התיאור של כל אסטרטגיה.

לוח 1: שכיחות סוגי האלימות בהתייחס למורים ולעובדים סוציאליים (N ו-% מהמרואיינים)

סוג האלימות	מורים	עובדים סוציאליים	סך הכל
אלימות מילולית	41 (93%)	35 (100%)	76 (96%)
אלימות פיזית	12 (29%)	7 (20%)	19 (24%)

לוח 2: אסטרטגיות ההתמודדות הישירות והעקיפות

סוג ההתמודדות	הסבר	אסטרטגיות התמודדות
אסטרטגיות התמודדות ישירות עם לקוחות אלימים	אסטרטגיות התמודדות שבירוקרטים ברמת השטח מאמצים במהלך מגעיהם עם לקוחות אלימים	<ul style="list-style-type: none"> בחירת מילים בקפידה באינטראקציה עם הלקוח האלים הבעת אמפתיה ותמיכה כלפיו היענות לדרישותיו הצבת גבולות ללקוח האלים ניתוק הקשר עימו
אסטרטגיות התמודדות עקיפות עם לקוחות אלימים	אסטרטגיות התמודדות שבירוקרטים ברמת השטח מאמצים בעקיפין לנוכח מגעיהם עם לקוחות אלימים	גיוס תמיכה מנושאי תפקידים אחרים בארגון

סוגי אלימות

ממצאינו מלמדים ש-76% (96%) מהמרואיינים נחשפו לאלימות מילולית מצד לקוחותיהם במהלך יחסי הגומלין עימם; 41% (93%) מהם מורים, ו-35% (100%) עובדים סוציאליים. עוד מצאנו ש-19% (24%) מהמרואיינים נחשפו לאלימות פיזית מצד לקוחותיהם במהלך יחסי הגומלין עימם; 12% (29%) מהם מורים ו-7% (20%) עובדים סוציאליים. כשהשוונו בין מורים לעובדים סוציאליים, לא מצאנו הבדלים בולטים בין שתי הקבוצות בשיעורי החשיפה לסוגים השונים של אלימות.

אלימות מילולית מצד לקוחות

המשתתפים שלנו סיפרו שאלימות מילולית מתבטאת באיומים, בצעקות, בקללות ובדיבור תוקפני; "בעיקר צעקות, עלבונות ומילות גנאי," תיארה אחת המורות את ביטויי האלימות שהפגינו כלפיה תלמידים והורים. ומורה אחרת אמרה ש"יש תלמידים שמראים חוסר כבוד כלפיי, מתחצפים, הורים שמדברים בצורה לא יפה". והוסיף אחד המורים: "כן, לצערי ראיתי איומים וחילופי דברים שגובלים באלימות כלפי מורים אחרים, וזה מאוד מצער. כל מיני הורים שארבו למורים מאחורי הדלת בכיתה, ואז ישר צעקו עליהם, שמבחינתי זה גם סוג של אלימות. תודה לאל, לי זה לא קרה." תיאור דומה הציגה אחת העובדות הסוציאליות: "בן של פונה הגיע למרכז שלום המשפחה ואיים על עובדת. [...] השכנים גם עודדו אותו. במזל זה לא נגמר באלימות פיזית קשה."

במקרים רבים, כשחשו הלקוחות אי שביעות רצון מהשירות הניתן להם או מתוצאותיו, ספגו בירוקרטים ברמת השטח ביטויי אלימות מילולית, כמו דיבור תוקפני ומאיים. מתיאורי המשתתפים מצטיירת תמונה ולפיה כאשר אין החלטותיהם עולות בקנה אחד עם דרישות הלקוחות, עלולים אלה להפגין כלפיהם זעם עד כדי איום על חייהם:

קרה לי מקרה עם הורה של לקוחה שלי שהוא שוטר והבת שלו במצב אובדני ומאוד רגישה. ההורים גרושים. עשיתי שיחה [בנושא; מ"ד] עם האמא. האבא כל הזמן אמר שהוא לא יכול להיפגש. בגלל שהוא שוטר הלכתי לבד לביקור בית. ואז בביקור הוא לא אהב את מה שהוא שמע והוא אמר: "עוד מילה אחת שאני שומע ואני יורה בך" (עובדת סוציאלית).

כך סיפרה עובדת סוציאלית אחרת:

היתה לי לקוחה חולת נפש שסירבה לקבל את האזהרה מהלשכה שאם היא לא תשתף איתנו פעולה, ילדיה יילקחו מהמשפחה. היא תמיד התלוננה על הטיפול שלי, למרות שהסברתי לה שכל עוד היא תשתף איתי פעולה, הילדים יישארו בבית. יום אחד אותה מטופלת לא רצתה לשתף איתי פעולה וסירבה למלא אחר הוראותיי לקבל טיפול מיועץ, ולכן העברתי את הדוח בנושא לעובדת סוציאלית שמטפלת

במשפחות. כשפניתי אליה טלפונית, היא [הלקוחה; מ"ד] איימה עליי שהיא תשלח אנשים שיפגעו בי, שיירו בי ויהרגו אותי.

אחד המורים סיפר: "אמא מסוימת ניסתה לאיים עליי יותר מפעם אחת; היא אמרה לי שאם לא אתן לה את מה שהיא רוצה, אז היא תפנה להנהלה ותדאג לזה שכל ההורים יהיו נגדי." והוסיף מורה אחר: "יש הורים שבאים בתוקפנות ומאשימים את אנשי החינוך ואת המערכת, שמאשימים אותי, למרות שאני מנסה לתת לכן שלהם הכל. הסתרתי דברים כדי שלא ישלחו את הילד הביתה ויוציאו אותו מבית הספר ואחרי כל זה הם חוזרים ותוקפים אותי."

במקרים מסוימים הופנו גילויי האלימות של לקוחות כלפי קרובי משפחותיהם של משתתפי המחקר. כך תיארה זאת אחת העובדות הסוציאליות: "אנחנו מקבלים איחולים כאלה ואחרים, [...] אמירות קשות ופוגעות, איחולים על הילדים שלנו; 'אני מאחלת לך שהילדים שלך גם יחוו את זה.' היו גם לקוחות שהרחיקו לכת ואיימו לפגוע בקרובי משפחתם של משתתפי המחקר, כדי לעורר אצלם פחד. כך סיפרה אחת העובדות הסוציאליות: "אחד הלקוחות התקשר אליי והתחיל לתאר לי פרטים על המראה החיצוני של הילדות שלי, באיזה בית ספר הן לומדות."

המשתתפים שלנו תיארו גם אלימות מילולית המתבטאת בהטרדות מיניות, הן פנים אל פנים והן ברשתות החברתיות. "פעם היתה תלמידה שהתאהבה בי," סיפר אחד המורים, "והפכה להיות סטוקרית שלי, והיא אפילו הטרידה אותי מינית. וזה עמד כמעט להגיע למשטרה. בקיצורו של דבר, היא חקרה לי את הפייסבוק ופנתה לחבריי בפייסבוק ושאלה כל מיני שאלות על חיי הפרטיים." עובדת סוציאלית סיפרה ש"יש מישהו שבשבוע שעבר כתב לי הודעות שהוא נמשך אליי". והוסיפה אחת המורות: "יש תלמידות ותלמידים שהטרידו אותי מינית; תלמידה אמרה לי [בשיעור שנערך בזום; מ"ד]: 'המורה, אני יודעת שאת רוצה אותי.' או תלמיד שאמר לי בזום: 'המורה, איזו שאפה את.'"

אלימות פיזית מצד לקוחות

משתתפי המחקר תיארו גילויי אלימות פיזית, כמו דחיפות, השלכת חפצים, נשיכות והשחתת רכוש. בגילויי אלימות אלה ראו המשתתפים אירועי קיצון טראומטיים.

הנה עדויות של מספר עובדות סוציאליות:

שפכו עליי בקבוק מים. היה לי פעם חשש שמישהו ירצה להרוס לי את האוטו, פחדתי לנסוע עם האוטו שלי.

נער יכול לעמוד מולי בבית משפט, לאיים עליי, להכות אותי.

יש מקרים שלקוחות מרביצים לעובדים סוציאליים.

פעם אחת, אחד המטופלים הרביץ לאחת העובדות הסוציאליות [אצלנו; מ"ד] ולילדים שלה.

יש צעירים שבאים ועושים רעש ושוברים דברים מול עובדים סוציאליים אצלנו.

היו פעמים שהאחת העובדות טענה שהקשישה [המטופלת; מ"ד] סטרה לה.

וכך סיפרו מורות ומורים:

כמות הפעמים שנכנסתי והפרדתי מכות מטורפת. תלמיד בכיתת חינוך מיוחד שחיבקתי אותו כדי לעצור את ההתפרצות האלימה שלו. יש לי צלקת של שן של תלמיד שנשך אותי.

יש גם אלימות פיזית. תלמידים מרימים שולחן, זורקים כיסאות. יש גם אלימות מצד הורים; [...] אני הפרדתי [פיזית; מ"ד] בין שתי אימהות.

קרה לי עם ילד שהפריע לי בשיעור. הוא בעט בכדור סל [בתגובה לכעס; מ"ד], וזה געגעי לי בפרצוף. הילדים האחרים ממש נבהלו, כי התכופפתי לרגע.

שרטו למורה בכוונה את הרכב וירקו על הרכב גם. זה נתפס במצלמות האבטחה.

חבר טוב שלי שלימד בקרית מלאכי חווה ממש מקרה אלימות פיזית שזרקו עליו כיסא ואיימו על חייו בגלל נטייתו המינית.

משתתפי המחקר שספגו גילויי אלימות פיזית מצד לקוחות תיארו את תחושות הפחד, החרדה, המצוקה וחוסר האונים שליוו אירועים קיצוניים אלה:

נגיד כשהייתי באומנה, היו ביקורים של ההורים עם הילדים שלהם. [...] הייתי [בסיטואציה מסוימת; מ"ד] לבד עם הורה מאוד אלים, [...] עם הורה שלקחו לו את הילד ומבחינתו אני הכתובת. שברו לי את הווישרים, פינצ'רו לי את הגלגלים. אנחנו לא מוגנים מאוד. זה אנשים שהם מראש עם קשיים נפשיים והסיטואציה בלתי אפשרית (עובדת סוציאלית).

במקרים מסוימים [של אלימות פיזית; מ"ד] הפכתי ממטפל-מנהל למטפל צמוד. [...] לדוגמה: אצל עובדת שקיבלה התמוטטות עצבים היה צריך לאשפז אותה בסופו של דבר (עובד סוציאלי).

אסטרטגיות התמודדות ישירות של בירוקרטים ברמת השטח עם לקוחות אלימים

ממצאי המחקר שלנו מלמדים שבירוקרטים ברמת השטח מאמצים חמש אסטרטגיות עיקריות להתמודדות ישירה עם לקוחות אלימים: (1) בחירת מילים קפדנית במגע עם הלקוח האלים; (2) הבעת אמפתיה כלפיו ותמיכה בו; (3) היענות לדרישותיו; (4) הצבת גבול ללקוח האלים; (5) ניתוק הקשר עימו.

בחירת מילים קפדנית במגע עם הלקוח האלים

אסטרטגיית ההתמודדות הראשונה שאימצו משתתפי המחקר בעת מגע עם לקוחות אלימים היתה בחירת מילים זהירה. נוכח הסיטואציה המאיימת, הם הפעילו שיקול דעת, כדי לבחור את סגנון התגובה שיאפשר להם להרגיע את הרוחות ולהימנע מפגיעה. אסטרטגיה זו סייעה להם לנהל סיכון באופן שקול ולהתמודד עם הפגיעות והפחד שחוו. כך תיארה זאת אחת העובדות הסוציאליות:

יש פה אבא מאוד אגרסיבי שמחבל בסידור החוץ הביתי של הבן, והוא מחבל גם בפנימייה. [...] שמת לי לב שאני מודדת את המילים שלי, שוקלת כל מילה שאני אומרת, משנה את האינטונציה שלא יהיה משהו פסקני. עוברת גם יותר לשאלות פתוחות.

ואחד המורים סיפר: "השיחה שלי עם הורים [אלימים; מ"ד] כאלה שונה. אני נוהר שלא לחשוף את עמדותיי בנוגע לאופן שבו הארגון מטפל בהורים ותלמידים." ובדומה אמרה אחת העובדות הסוציאליות ש"הרבה פעמים יש נושאים שאני לא אעלה אותם במהלך פגישות מסוימות". המשתתפים שלנו נקטו אסטרטגיה זו, כשחשו שהלקוחות עשויים לפרש את דבריהם בצורה שגויה ולהגיב באלימות. הנה עדותה של עובדת סוציאלית:

אבא של ילד אצלנו שיש לו רקע של אלימות, כאשר הוא צועק, אני מנסה לא להתערב או להוציא אותו החוצה ולצעוק עליו. [...] אני נותנת לו לצעוק, ואני לא מוציאה מילה. במקרים אחרים אני לא מתנהגת ככה, אבל ספציפית במקרה הזה אני מכירה את הרקע שלו, אז התנהגתי בזהירות כדי שלא יתפוצץ העניין, כי אני יודעת מה עלול לקרות, אם הייתי מגיבה בצורה חדה וגסה.

הבעת אמפתיה כלפי לקוחות אלימים ותמיכה בהם

משתתפי המחקר אימצו אסטרטגיה זו כדי להעביר ללקוחות האלימים את המסר שהם מבינים את הקושי שלהם ומזדהים עם מצוקתם. זה סייע להם להרגיע אותם ולהפחית את עוצמת הלהבות. בהלימה עם ממצאי מחקרם של צפריר, אנוש וגור (2013, 2015), הם נטו

להכיל את ההתנהגות האלימה של לקוחותיהם. הם עשו זאת באמצעות הקשבה לבעיותיהם והבעת תגובה אמפתית, תומכת ומכילה כלפיהם. "אני מנסה להרגיע את הלחץ שלהם. אני מקשיבה להם ונותנת להם הזדמנות. אני מראה להם שאני מבינה אותם ושמה את עצמי במצבם," סיפרה אחת המורות, וכך סיפר מורה אחר:

אני מקשיב להם ונותן להם הזדמנות, וככה אני מבין אותם טוב יותר. [...] אני שם את עצמי במצב שלהם. במקרה שקרה לי אתמול ניסיתי יותר לעזור לאמא הזאת [שהתנהגה בתוקפנות; מ"ד]. דיברנו בטלפון למעלה משעה כדי שהיא תירגע, וניסיתי לעזור לה מול ההנהלה כדי שהם יפתרו את העניין איתה.

אחת העובדות הסוציאליות אמרה ש"אני באמת מאמינה שהאוכלוסייה הזאת זקוקה לטיפול והכלה כי הם חסרי אוניס ואנחנו צריכים להתחשב במצב שלהם."

חלק מהמשתתפים אמרו שהאמפתיה שלהם כלפי אלימות הלקוח נובעת מההבנה שהתנהגות זו היא תולדה של מצוקה והיסטוריה של חוויות קשות, ולכן יש לקבל אותה בחמלה והכלה. כך תיארה זאת אחת העובדות הסוציאליות:

אני לא מפחדת בקלות, ואני לא חוששת כשאנשים צועקים עליי. ברגע שמישהו צועק עליי [...] אני לא יכולה לסבול את העובדה שיש כאלה [עובדים סוציאליים] שסוגרים עליי את הדלת. יש לי את היכולת להתייחס אליו בשקט, להבין שהוא נמצא במצוקה; [...] אני מאוד סומכת על עצמי, אני לא אגיד [ללקוח; מ"ד] "תצא מהחדר". אנחנו צריכים להבין עם איזו אוכלוסייה אנחנו מתעסקים.

שיקוף דומה הביאה אחת המורות:

היו תקופות שתלמידים קיללו אותי, אבל מעולם לא התייחסתי לזה כאל אלימות, בגלל שמעולם לא הרגשתי שזה מכוון כלפיי באופן אישי. כל תלמיד שקילל אותי, עשה את זה כי אני הייתי זאת שנמצאת מולו. זה קרה בגלל שהתלמיד היה במצב קשה וזה היה קשה לו. [...] יש יכולת הכלה גבוהה בבית הספר שלנו.

היענות לדרישות של לקוחות אלימים

המשתתפים שלנו התמודדו עם לקוחות אלימים גם באמצעות מילוי דרישותיהם. ממצאינו מראים שהם נטו לנהוג כך, כשפחדו מהתנהגותם האלימה. בדומה לממצאי מחקר קודם שערכנו (Davidovitz & Cohen, 2020), ולפיהם בירוקרטים ברמת השטח נוטים לתת עדיפות ללקוחות שמידת האמון בהם נמוכה, לכופף ולשבור למענם חוקים ונהלים, כדי להימנע מפגיעתם, גם במחקר זה מצאנו שהמשתתפים הפעילו שיקול דעת והחליטו שיש לספק את דרישות הלקוח כדי להימנע מפגיעה. הם תיארו מצבים שבהם התהפכו יחסי הכוחות בין

הצדדים, והברירה היחידה שנותרה להם היתה להיכנע לדרישות הלקוח. כך סיפרה אחת המורות: "אמא של תלמידה שלי שבאה וצרחתה. לא אהבתי את הדרך [של ההתנהגות שלה; מ"ד], אבל היא צדקה בדברים שלה, אז ניסיתי 'לפייס' את הבת שלה." מורה אחרת סיפרה ש"לא הענשתי את הילד, כדי שהילד יעבור ועדה שהוא צריך לעבור, כדי לא להסתבך עם ההורים". וכך סיפרה אחת העובדות הסוציאליות:

עם אנשים אלימים, לפעמים עובדות פוחדות ונותנות להם מה שהם רוצים; כותבות דברים מסוימים או מעלימות דברים מסוימים מתוך פחד. הן לא מרגישות מוגנות, ולכן הן עושות את זה. אנשים שיש להם ילדים קטנים ומאיימים על הילדים שלהם, הן אפילו פוחדות להתלונן במשטרה. קורה לא מעט אגב.

עובדת סוציאלית אחרת תיארה את דרכי ההגנה שפיתחה: "פיתחתי שיטות להתמודד עם המטופלים [האלימים; מ"ד]. קודם כל, הפסקתי להיות עקשנית כלפיהם – אני לא אאלץ אותם להגיע לפגישה [שהיא חובה; מ"ד] או שאוותר על דברים אחרים. [...] למה שאני אסכן את עצמי?"

חלק מהמשתתפים סיפרו שבמקרים מסוימים הם קיבלו מסר מהארגון המעסיק אותם שעליהם להכיל התנהגות זו מצד לקוחות ואף לפייס לקוחות אלימים. בשונה מממצאיהם של גיילק וטמרס (Jilke & Tummers, 2018), ולפיהם שיקול הדעת של בירוקרטים ברמת השטח מוביל אותם להעדיף לקוחות "הראויים" לשירות מועדף, נאלצו משתתפי מחקרנו לעשות כן בעל כורחם, כשהם נכנעים ללחצי הארגונים המעסיקים אותם. כך אמרה אחת המורות בהקשר זה: "אני לא מרגישה שמציבים גבולות ברורים להורים [במקרי אלימות; מ"ד]. כלומר לפעמים [הארגון; מ"ד] מפרש 'הכלה' באופן שאומר שצריך לקבל הכל ולשמוע הכל." והוסיף אחד המורים: "לצערי הרב יש הרבה אנשים בהנהלה שנותנים רוח גבית להורים ותלמידים. זו רוח גבית שאולי לא מעודדת את האלימות באופן גלוי, אבל בגלל שהם נותנים גיבוי להורה, כשהוא יוצא על מורה מסוים, זה יכול לגרום לאלימות כלפי מורים."

הצבת גבול ללקוח אלים

היו משתתפים שהעזו לנקוט אסטרטגיית התמודדות שיש בה הפגנת אסרטיביות וסירוב לשתף פעולה עם לקוחות אלימים. הם דיווחו שכאשר נחצה קו אדום, הם הביעו התנגדות, הציבו ללקוחות גבול ברור ואף התעמתו עימם ובה בעת דבקו בעמדתם. כך אמר אחד המורים:

בתור התחלה, אני כמובן דורש מהם להפסיק באופן מיידי. בדרך כלל זה עובד. אם לא, אני מאיים לשלוח למנהלת. היה מקרה אחד ששלחתי [את התלמיד; מ"ד] למנהלת, והיא טיפלה בזה. ויש תלמיד אחד מסוים, שאני משתמש איתו במנוף של

הורים; אני מתכוון שאני אומר לו: "אתה רוצה שאני אערב את ההורים שלך או שאתה תפסיק את ההתנהגות הזו?" ואז הוא מפסיק באופן מיידי.

מורה אחר סיפר ש"אם הורה צועק עליי, אני מפנה אליו את הגב. אני לא מדבר עם אנשים שצועקים עליי. תלמידים שמגלים אלימות מורחקים מהכיתה, ואני מתעד את הנושא בשדה הנתונים שלנו. אני כמובן מעדכן את המחנכת ואת מנהל השכבה." ובאותו עניין הוסיפה מורה אחרת: "אני שומרת על גבול מאוד ברור בינינו. אם התלמיד עובר את הגבול הזה, [אני מבהירה לו; מ"ד] 'אתה לא תדבר אליי ככה'."

אחת העובדות הסוציאליות סיפרה איך היא שומרת על עצמה: "אני אומרת לעובדים שלי 'עד גבול מסוים'. גם אם צריך פיזית לפעמים לעשות משהו, [...] להגיע לביקור בית למשפחה מסוימת, לא לבד ולא בלילה. להגיע ללקוח שאיים עלייך – לא. עד הקו האדום, אנחנו לא שק אגרוף שלהם."

מספר משתתפים תיארו אירועים שבהם נתקלו באלימות של לקוחות, ואז באחת התהפך אצלם רגש ההכלה והסובלנות. הם שינו לאלתר את דרך התנהלותם והעבירו ללקוח מסר חריף וחד משמעי שנחצה קו אדום. כך סיפר אחד המורים:

הייחודיות שלי זה שבדרך כלל אני עונה יותר מכולם. אני קצת מגיב בילדותיות ונגרר למשחק הזה, אבל למרבה הצער צריך להראות שאתה יודע להיות לא פחות חזק מהם, ואז הם חוזרים לממדים הרגילים שלהם. קרה לי שהיתה התערבות הורית בוטה מדי, כמו איום, אז הגבתי. למשל: אבא [של תלמיד] מהכיתה שלי שרצה לבוא לבית הספר מסיבה כלשהי ולא הסכמתי. הסכמתי רק לשוחח בטלפון. הודעתי ליושב ראש ועד ההורים ולמנהל בית הספר, ואז אותו אב חזר לממדים הרגילים שלו ולא התעסק איתי יותר.

ניתוק מערכת היחסים עם לקוחות אלימים

כשלקוחות אלימים חצו את הקו האדום והפרו את נורמות ההתנהגות הלגיטימית, היו מקרים שבהם חשו משתתפי המחקר שעליהם לנקוט "יציאה" (Exit) ולהימנע מכל המשך מגע עימם. ממצא זה דומה לממצאיהם של למות ועמיתים (Lamothe et al., 2018), שחקרו כיצד עובדים סוציאליים נוטים להימנע מלקוחות אלימים. כך העידו משתתפים שונים: "ברגע שזה קרה [איום מצד לקוח; מ"ד], אני סיימתי לתת שירות לאבא הזה וגם לבן שלו" (מורה). "כשיש אלימות מילולית, זה דווח בהתאם לפיקוח אצלנו וטופל. גם הפסקנו את השירות באותו הרגע" (עובדת סוציאלית). "במקרים של מטופלים אלימים ואגרסיביים, כשיש מידת סיכון, אז אין ברירה אלא לשמור על עצמי. [...] כשאני עסוקה בעצמי ובביטחון שלי, אז אני לא מסוגלת להיות עם המטופל באותו המקום" (עובדת סוציאלית).

אסטרטגיית התמודדות זו ננקטה כשהגיעו משתתפי המחקר לקצה יכולת ההכלה, ולא היו יכולים אלא לנתק מגע מהלקוח האלים. הם דיווחו שהם חשים שהם נסחטים עד תום וראו ב"יציאה" מהמצב הנתון את המוצא היחיד. כך סיפרה אחת המורות: "היתה לי תלמידה שהביאה אותי ממש לטראומה. זה היה כבר ממש אישי. כבר לא יכולתי לראות אותה. נכנסתי ללחץ כשראיתי אותה והבנתי שאני לא יכולה יותר. היא הביאה אותי לקצה." והוסיפה עובדת סוציאלית: "יש אצלנו עובדים שלא מסוגלים להתמודד עם זה [עם אלימות; מ"ד]. למשל עובד שאומר 'אני כבר לא יכול לטפל יותר במשפחה הזאת, קחו ממני את התיק שלהם'."

אסטרטגיית התמודדות עקיפה עם לקוחות אלימים

על פי ממצאי המחקר שלנו בירוקרטים ברמת השטח מאמצים גם אסטרטגיית התמודדות עקיפה עם לקוחות אלימים: גיוס תמיכה מבעלי תפקידים נוספים בארגון, כמו גורמי אבטחה, עמיתים וצוות ההנהלה. פעולה זו מסייעת להם להגביר את תחושת הביטחון במגע ימים ולשכך את תחושת הפגיעות. כך סיפרו עובדות סוציאליות שונות:

היו מצבים שהעברנו ביקורים [עם לקוח; מ"ד] למרכז קשר עם שומר, אחרי שדברים [אלימים; מ"ד] קרו, כי היתה תחושה לא טובה; או שביקשתי מעובדי סוציאליים אחרים שיהיו בסביבה בשביל גיבוי.

היה מקרה אחד שפחדתי [מהלקוח; מ"ד], וישבתי קרוב לשומר וביקשתי [ממנו; מ"ד] שישים לב.

עם אחת האימהות שהיו לה דפוסי אלימות, כשתיאמנו ועדת תכנון טיפול והיא איימה שאם היא תבוא, היא תפגע בנו. [...] במקרה הזה עדכנתי את המנהלת וארגנו שומר.

אם אותו אדם איים, הרים את הקול, אני אבקש מהשומר ומהקולגות שיהיו ערים לזה. [...] בוועדות תכנון טיפול אנחנו אומרים לשומר לשבת קרוב או לאחד העובדים הסוציאליים הגברים: "תהיה דרוך ומוכן."

אחדים ממשותתפי המחקר סיפרו שבמקרים מסוימים נעזרו במעגלי התמיכה המקצועיים העומדים לרשותם, כדי לשתף בחוויות האלימות שחוו מצד לקוחות: "אני משתפת את היועצת, את רכזת השכבה, את המנהלת ואת סגנית המנהלת. יש הרבה גורמי תמיכה בבית הספר" (מורה). "היו לי יום יומיים שבהם הרגשתי פגועה. [...] סיפרתי על זה למנהלת כדי לקטר על זה" (מורה). אסטרטגיית התמודדות זו סייעה להם לחוש שהם לא לבדם במערכה ולהתמודד טוב יותר עם אירועים מעין אלה.

5. דיון

במחקר זה ביקשנו לבדוק אילו גילויי אלימות חווים בירוקרטים ברמת השטח מצד לקוחות ואם שיקול דעתם גורם להם לשנות את דרכי התמודדותם עם לקוחות אלה. עוד ביקשנו להבין אם מורים ועובדים סוציאליים חווים אחרת גילויים אלה. קודם כל, הממצאים שלנו מראים שאלימות לקוחות היא תופעה רווחת בסביבת השירותים החברתיים, שמשפיעה מאוד על שיקול הדעת של בירוקרטים ברמת השטח ומובילה אותם לשנות את התנהגותם עם לקוחות אלה, כשהם מוציאים לפועל מדיניות חברתית. ההשוואה בין שתי הקבוצות מלמדת שאין הבדלים בולטים ביניהן, לא בגילויי האלימות שחבריהן סופגים ולא בדרכי ההתמודדות שהם נוקטים עם גילויים אלה.

בהתאמה עם ממצאי מחקרים קודמים, שהבחינו בין סוגי אלימות שונים שסופגים עובדי קצה המוציאים לפועל מדיניות ציבורית (Lemothe et al., 2010; Koritsas, Coles, & Boyle, 2010; Zeira, Astor, & Benbenishty, 2004), מצאנו גם אנחנו אלימות מילולית ופיזית. עוד מצאנו שכאשר הם נתקלים באלימות, שיקול הדעת שלהם מוביל אותם לנקוט חמש אסטרטגיות התמודדות ישירות: (1) בחירת מילים קפדנית במגע עם הלקוח האלים; (2) הבעת אמפתיה כלפיו ותמיכה בו; (3) היענות לדרישותיו; (4) הצבת גבול ללקוח האלים; (5) ניתוק הקשר עימו. הם אף נוטים לנקוט אסטרטגיית התמודדות עקיפה: גיוס תמיכה מבעלי תפקידים נוספים בארגון.

מחקרים קודמים שעסקו בבירוקרטים ברמת השטח הדגישו את חשיבות שיקול הדעת שהם מפעילים בעבודתם כבסיס להבנת תהליכי יישום המדיניות (Cohen & Gershgoren, 2016; Golan-Nadir, 2020). מחקרים אחרים הדגישו גם את חשיבות שיקול הדעת שלהם כבסיס להבנת דרכי התמודדותם עם לקוחות (Tummers et al., 2015) ולתפקיד של אופי מערכות היחסים עם אותם לקוחות בדרכי התמודדות אלה (Davidovitz & Cohen, 2020). עם זאת, הספרות העוסקת בבירוקרטים ברמת השטח טרם התייחסה לאופן שבו עובדים אלה חווים אלימות מצד לקוחות וכיצד הם מפעילים את שיקול הדעת שלהם, כשהם מוסרים ללקוחות אלה שירותים. המחקר שלנו ממלא פער זה בספרות ומשפר את הבנתנו בנוגע לאופן השימוש של בירוקרטים ברמת השטח בשיקול הדעת העומד לרשותם כבסיס להבנת השינוי בהתנהגותם לנוכח לקוחות אלימים.

ממצאי המחקר שלנו דומים בחלקם לממצאי מחקרים של צפרי, אנוש וגור (Tzafir, Enosh, & Gur, 2015), ולפיהם עובדים סוציאליים נוטים להכיל התנהגות אלימה מצד לקוחות, להציב גבולות ללקוחות אלימים ואף לשנות את התנהגותם כלפיהם. עם זאת, ממצאינו מוסיפים על הידע הקיים ומראים כיצד, באורח פרדוקסלי, לקוחות אלימים עשויים לסחוט מספקי שירותים, המבקשים לרצות אותם לאור שיקול הדעת שלהם, שירות "משופר". הממצאים מחזקים את ממצאי המחקר הקודם שערכנו (Davidovitz & Cohen, 2020), שהראו שבירוקרטים ברמת השטח נוטים לתת עדיפות ללקוחות שמידת האמון

בהם נמוכה ואף לכופף בגינם כללים ונהלים, כדי להימנע מתגובות שליליות שלהם או של הארגונים המעסיקים אותם. ממצאינו דומים גם לממצאיהם של למות ועמיתים (Lamothe et al., 2018) שחשפו, בין היתר, שעובדים סוציאליים נוטים לחוש נתק מלקוחות אלימים ואף להימנע מהם. גם המקרה שלנו מלמד שבמקרים מסוימים הוביל שיקול הדעת את משתתפי המחקר לנתק כל אינטראקציה עם לקוחות אלימים ולבחור לסרב לספק להם שירותים. עוד מראה מחקרנו שתחושות הפחד והחשש שלהם מפני פגיעה אפשרית אף דחפו אותם לגייס סיוע מחברי הארגון שהם עובדים בו. ממצאים אלה מחזקים עדויות קודמות בספרות שהדגישו כיצד אלימות מצד לקוחות מגבירה את תחושות הפחד, החשש והחרדה של עובדי קצה המחילים מדיניות ציבורית ומובילה אותם לאמץ התנהגות זהירה בניסיון לצמצם סיכונים (Virkki, 2013).

בהמשך למחקר שלנו ראוי שמחקרים בעתיד יבחנו אם אלימות של לקוחות כלפי עובדי קצה עשויה לאותת ללקוחות אחרים שהתנהגות זו "משתלמת", ובכך לעודד גם אותם להפגין אלימות כדי לקבל את "מבוקשם" ולשפר את השירות המוענק להם. עוד מומלץ לבחון במחקרי המשך את השאלות האלה: מדוע בירוקרטים ברמת השטח נתפסים כ"שק האגרוף" של החברה בסביבת השירותים החברתיים? כיצד הקשרים סביבתיים וארגוניים רחבים יותר, כדוגמת סוג הארגון (ציבורי, פרטי או שלא למטרות רווח), עשויים לשחק תפקיד בהישנות גילויי אלימות של לקוחות, בהשוואה בין סביבות ארגוניות שונות? האם סיווגים שונים של אלימות (כדוגמת אלימות פיזית קלה וחמורה, תוקפנות מינית וביוש באמצעות רשתות חברתיות) עשויים לסייע בבניית מסגרת תיאורטית להבנת אופן ההתמודדות של בירוקרטים ברמת השטח עם כל סוג של אלימות?

6. המלצות מעשיות למקבלי החלטות

המלצות מעשיות למקבלי ההחלטות רלוונטיות במיוחד. מעצבי מדיניות נדרשים לגבש רפורמה למיגור גילויי אלימות של לקוחות באמצעות הקשחת התקנות הנוגעות למקרים אלה והחמרת הענישה. עמדה ברורה של מקבלי ההחלטות כלפי מקרים אלה וטיפול ביד קשה במפרי התקנות עשויים להרתיע לקוחות ולמנוע איומים פוטנציאליים. בד בבד על גורמי הפיקוח בדרג השלטון המקומי והמרכזי לספק מענה ותמיכה ראויים לעובדי קצה הנתקלים באלימות לקוחות: ניתן להפעיל קו חם לדיווח על מקרי אלימות. יש לאפשר לספקי שירותים חברתיים לקבל ייעוץ ותמיכה של גורמי מקצוע, שהוכשרו לסייע בהתמודדות עם מקרי אלימות. יש לערוך לצוותים של עובדי קצה סדנאות הכשרה בנושא התמודדות עם אירועי אלימות. סדנאות אלה עשויות להאיר את התופעה, להעלות את המודעות אליה ולאפשר לעובדי הצוותים לרכוש כלי התמודדות מעשיים. ראוי גם למנות חבר סגל במחלקת הרווחה או בבית הספר, האמון על טיפול בסוגיית האלימות. מינוי כזה

יאותת למורים ולעובדים סוציאליים שיש מענה פנים-ארגוני לתופעות אלה ויגביר את נכונותם לפנות לקבלת סיוע מיידית. גם הסברה באמצעי התקשורת עשויה להגביר את המודעות לתופעה, לאותת לציבור שמקבלי ההחלטות שמים דגש על מיגורה ואף לחזק את מעמדם הציבורי של עובדי הקצה בדעת הקהל.

בסביבת בית הספר ראוי לקדם מפגשים בין צוות המורים להורי התלמידים, כדי לשפר את התקשורת בין הצדדים. מפגשים אלה עשויים להגביר את מידת האמון ושיתוף הפעולה בין הצדדים, כמו גם למנוע עוינות וניכור, וכך לשכך את התגובות האלימות של ההורים. גם תוכניות לימוד המעודדות חינוך לסובלנות ומניעת אלימות בקהילת בית הספר ייתנו במה לסוגיה זו בסדר היום החינוכי ויסייעו בהטמעת ערכים אלה בקרב התלמידים.

בסביבתם של עובדים סוציאליים ראוי להגביר את אמצעי הביטחון הארגוניים שיספקו לעובדים תחושת מוגנות. יש להקפיד על הצבת מאבטחים ומצלמות אבטחה במקומות שבהם עובדים סוציאליים פוגשים אוכלוסיות יעד רגישות, הכוללות פונים שעלולים להגיב באלימות. נדרש גם שיתוף פעולה בין עובדים סוציאליים למנהליהם בנוגע לאופן התגובה לגילויי אלימות, כדי לספק מענה פנים-ארגוני מיידית לאלה הנתקלים באלימות. תמיכה ארגונית תאפשר לעובדים להרגיש שיש להם כתובת ושהארגון עומד מאחוריהם, כשהם עוברים אירוע אלימים.

מקורות

אברם, ג', גל, ג', וקטן, י' (עורכים). (2007). **עיצוב מדיניות חברתית בישראל מגמות וסוגיות**. ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

אסיסקוביץ, ש' (2007). גישת הפוליטיקה הבירוקרטית ומדינת הרווחה הישראלית. **ביטחון סוציאלי**, 75, 39-64.

ברקוביץ, ר', צפריר, ש', ואנוש, ג' (2017). חשופים בצריח: אלימות כלפי מורים בבית הספר. **רבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי**, 12(1), 7-30.

גולדמן, ר' (2017). אלימות כלפי עובדות ועובדים סוציאליים – ממצאי סקר. **מן האיגוד**, 10-13.

גל, ג' ווייס-גל, ע' (2011). **פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית**. ירושלים: מאגנס.

דורון, א' (2013). פריחתה ונסיגתה של מדינת הרווחה – מה נשתנה? **גרונטולוגיה וגריאטריה**, מ(1) 11-29.

דיאב, ה' (2019). **אופני התנהגויות שאינן עולות בקנה אחד עם המדיניות הרשמית בקרב בירוקרטים ברמת הרחוב בחברה רב-תרבותית: המקרה של מורי אזרחות ערביים בישראל** (עבודת תזה במחלקה למנהל ומדיניות ציבורית). חיפה: אוניברסיטת חיפה.

סבירסקי, ש' וחסון, י' (2008). **שירותי רווחה אישיים בעידן של צמצום תקציבי**. תל אביב: מרכז אדוה.

סמבול, ש' ובבנימין, א' (2006). אימהות ועוני בישראל: מקומה של אימהות בחייהן של עובדות עניות. **סוגיות חברתיות בישראל**, 1, 31-63.

קורא, מ' (2004). שינויים במבנה מדינת הרווחה – מביטוח סוציאלי לשירות ממשלתי. **ביטחון סוציאלי**, 67, 62-82.

קטן, י' (1998). שירותי הרווחה האישיים בישראל: סוגיות ודילמות מרכזיות. **ביטחון סוציאלי**, 53, 39-58.

קרומר-נבו, מ' וברק, ע' (2006). מחקר פעולה משתף: מערכת הרווחה מנקודת מבטם של צרכני שירותי הרווחה. **ביטחון סוציאלי**, 72, 11-38.

Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.

Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.

Baviskar, S. & Winter, S. C. (2017). Street-level bureaucrats as individual policymakers: The relationship between attitudes and coping behavior toward vulnerable children and youth. *International Public Management Journal*, 20(2), 316-353.

Borrelli, L. M. (2021). The border inside-organizational socialization of street-level bureaucrats in the European migration regime. *Journal of Borderlands Studies*, 36(4), 1-20.

Brodkin, E. Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new anagerialism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl_2), i253-i277.

Brodkin, E. Z. (2012). Reflections on street-level bureaucracy: Past, present, and future. *Public Administration Review*, 72(6), 940-949.

- Carmi-Iluz, T., Peleg, R., Freud, T., & Shvartzman, P. (2005). Verbal and physical violence towards hospital-and community-based physicians in the Negev: An observational study. *BMC Health Services Research*, 5(1), 1-6.
- Cohen, N. (2018). How culture affects street-level bureaucrats' bending the rules in the context of informal payments for health care: The Israeli case. *The American Review of Public Administration*, 48(2), 175-187.
- Cohen, N. & Gershoren, S. (2016). The incentives of street-level bureaucrats and inequality in tax assessments. *Administration & Society*, 48(3), 267-289.
- Cohen, N. & Golan-Nadir, N. (2020). Why do street-level bureaucrats risk themselves for others? The case of Israeli police officers. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 480-494.
- Davidovitz, M. & Cohen, N. (2021a). Politicians' involvement in street-level policy implementation: Implications for social equity. *Public Policy and Administration*.
- Davidovitz, M. & Cohen, N. (2020). Playing defence: The impact of trust on the coping mechanisms of street-level bureaucrats. *Public Management Review*, 1-22.
doi: 10.1080/14719037.2020.1817532.
- Davidovitz, M. & Cohen, N. (2021b). Alone in the campaign: Distrust in regulators and the coping of front-line workers. *Regulation & Governance*, 1-17.
doi.org/10.1111/rego.12396.
- Davidovitz, M., Cohen, N., & Gofen, A. (2021). Governmental response to crises and its implications for street-level implementation: Policy ambiguity, risk, and discretion during the COVID-19 pandemic. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 23(1), 120-130.
- Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 517-534.
- Dolev-Cohen, M. & Levkovich, I. (2020). Teachers' responses to face-to-face and cyberbullying of colleagues by others in Israeli schools. *International Journal of School & Educational Psychology*, 1-13.
doi: 10.1080/21683603.2020.1772159.
- Enosh, G., Tzafrir, S. S., & Gur, A. (2013). Client aggression toward social workers and social services in Israel – A qualitative analysis. *Journal of Interpersonal Violence*, 28(6), 1123-1142.
- Gacki-Smith, J., Juarez, A. M., Boyett, L., Homeyer, C., Robinson, L., & MacLean, S. L. (2009). Violence against nurses working in US emergency departments. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 39(7-8), 340-349.

- Cheung, T., Lee, P. H., & Yip, P. S. (2018). The association between workplace violence and physicians' and nurses' job satisfaction in Macau. *PloS One*, *13*(12), 1-9.
- Gal, J. (2010). Is there an extended family of Mediterranean welfare states? *Journal of European Social Policy*, *20*, 283-300.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gofen, A. (2014). Mind the gap: Dimensions and influence of street-level divergence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *24*(2), 473-493.
- Golan-Nadir, N. (2020). The role of interorganizational competition in motivating street-level bureaucrats to adopt policy entrepreneurship strategies: The case of Israeli Rabbis in government hospitals. *The American Review of Public Administration*, *5*(2), 107-120.
- Jilke, S. & Tummers, L. (2018). Which clients are deserving of help? A theoretical model and experimental test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(2), 226-238.
- Kallio, J. & Kouvo, A. (2015). Street-level Bureaucrats' and the general public's deservingness perceptions of social assistance recipients in Finland. *Social Policy & Administration*, *49*(3), 316-334.
- Keiser, L. R. (2010). Understanding street-level bureaucrats' decision making: Determining eligibility in the social security disability program. *Public Administration Review*, *70*(2), 247-257.
- Keulemans, S. & Van de Walle, S. (2020). Street-level bureaucrats' attitude toward clients: A study of work group influence in the Dutch and Belgian tax administration. *Public Performance & Management Review*, *43*(2), 334-362.
- Koritsas, S., Coles, J., & Boyle, M. (2010). Workplace violence towards social workers: The Australian experience. *British Journal of Social Work*, *40*(1), 257-271.
- Lamothe, J., Couvrette, A., Lebrun, G., Yale-Soulière, G., Roy, C., Guay, S., & Geoffrion, S. (2018). Violence against child protection workers: A study of workers' experiences, attributions, and coping strategies. *Child Abuse & Neglect*, *81*, 308-321.
- Lavee, E. (2021). Who is in charge? The provision of informal personal resources at the street level. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *31*(1), 4-20.
- Lavee, E., Cohen, N., & Nouman, H. (2018). Reinforcing public responsibility? Influences and practices in street-level bureaucrats' engagement in policy design. *Public Administration*, *96*(2), 333-348.

- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Littlechild, B. (2005). The stresses arising from violence, threats and aggression against child protection social workers. *Journal of Social Work*, 5(1), 61-82.
- Longobardi, C., Badenes-Ribera, L., Fabris, M. A., Martinez, A., & McMahon, S. D. (2019). Prevalence of student violence against teachers: A meta-analysis. *Psychology of Violence*, 9(6), 596.
- Magnavita, N. & Heponiemi, T. (2011). Workplace violence against nursing students and nurses: An Italian experience. *Journal of Nursing Scholarship*, 43(2), 203-210.
- May, P. J. & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453-476.
- Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2000). State agent or citizen agent: Two narratives of discretion. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 329-358.
- Maynard-Moody, S. W. & Musheno, M. C. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. Michigan: University of Michigan Press.
- Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2012). Social equities and inequities in practice: Street-Level workers as agents and pragmatists. *Public Administration Review*, 72(s1), S16-S23.
- Robson, A., Cossar, J., & Quayle, E. (2014). Critical commentary: The impact of work-related violence towards social workers in children and family services. *British Journal of Social Work*, 44(4), 924-936.
- Spector, P. E., Coulter, M. L., Stockwell, H. G., & Matz, M. W. (2007). Perceived violence climate: A new construct and its relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potential consequences. *Work & Stress*, 21(2), 117-130.
- Stensöta, H. O. (2011). Political influence on street-level bureaucratic outcome: Testing the interaction between bureaucratic ideology and local community political orientation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 553-571.
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a new public management context. *Public Management Review*, 11(5), 685-706.

- Tummers, L. L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126.
- Thomann, E. (2015). Is output performance all about the resources? A fuzzy-set qualitative comparative analysis of street-level bureaucrats in Switzerland. *Public Administration*, 93(1), 177-194.
- Tzafirir, S. S., Enosh, G., & Gur, A. (2015). Client aggression and the disenchantment process among Israeli social workers: Realizing the gap. *Qualitative Social Work*, 14(1), 65-85.
- Virkki, T. (2008). Habitual trust in encountering violence at work: Attitudes towards client violence among Finnish social workers and nurses. *Journal of Social Work*, 8(3), 247-267.
- Webster, C. D., Bailes, G. B., & Hollon, C. R. (2004). Assessing violence risk in mentally and personality disordered individuals. *The Essential Handbook of Offender Assessment and Treatment*, 17-30.
- Zeira, A., Astor, R. A., & Benbenishty, R. (2004). School violence in Israel: Perceptions of homeroom teachers. *School Psychology International*, 25(2), 149-166.
- Zhang, L., Wang, A., Xie, X., Zhou, Y., Li, J., Yang, L., & Zhang, J. (2017). Workplace violence against nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 72, 8-14.

