

## איתמר רוגובסקי מחלוצי הייעוץ הארגוני בארץ, מומחה מדריך בענף הייעוץ הארגוני בחטיבה התעסוקתית חברתית ארגונית

בעריכת שרית ארנון-לרנר



### רקע אישי

איתמר נולד בבואנוס איירס ב-1936. בשורשיו המשפחתיים, סבו, מרדכי רוגובסקי, ברח מפולין לארגנטינה לפני מלחמת העולם הראשונה בזמן הפוגרומים, בהיותו בן 17, ולקח איתו את האחים וההורים וכך הציל אותם ממוות. לימים הפך הסב ליו"ר הקהילה היהודית בארגנטינה ולמייסד רשת בתי הספר היהודיים. הסבא היה מורה וגם פתח חנות שהפכה לעסק משפחתי. אביו של איתמר עבד מגיל 10 בחנות ופיתח ממנה תעשיית טקסטיל שציפה שאיתמר ינהל בבוא היום. בילדותו עבד איתמר, כמו אביו, במחלקות של בית החרושת של אבא. אמו הייתה עקרת בית. במשפחת המוצא איתמר הוא הבכור ולו שתי אחיות - אחת מתגוררת בישראל ועבדה כפסיכולוגית חינוכית והשנייה מתגוררת בבואנוס איירס והיא דוקטור לכלכלה.

איתמר נישא לרות צורפת רוגובסקי ז"ל בגיל צעיר, אותה הכיר בתנועת הנוער דרור הבונים, שבה שניהם היו חברים. שניהם למדו פסיכולוגיה ורות עבדה כפסיכולוגית של ילדים. היא חלתה באלצהיימר בגיל 57 למשך 11 שנים ונפטרה לפני 10 שנים. השניים אימצו 3 ילדים מארגנטינה ומישראל. הבכור עובד כאח מעשי בחדר התאוששות בבית חולים והתגלה כחירש. הבת השנייה (40) עובדת גם היא בבית חולים וסיימה תואר שני במשאבי אנוש והתנהגות ארגונית. הבת הצעירה עובדת כנגנת במשרד החינוך וסיימה תואר ראשון בסוציולוגיה עם תעודת הוראה.

ב-7 השנים האחרונות חולק איתמר זוגיות עם בת זוג חדשה. בילדותו למד איתמר בחדר ואחר כך בבית ספר ממלכתי "ליינז" (לילדים עניים). בית הספר שכן באחד מפרבריה העניים של בואנוס איירס, לא רחוק מביתו. כמו כן, היה ברור להורים של איתמר שהם רוצים שהוא יכיר את החיים ה"אמיתיים", את עניי העיר, ולא רק את בני הטובים היהודיים. בבית הספר שלו למדו עניי השכונה ההיא, עניים מרודים, אנשים על סף רעב או רעבים ממש.

איתמר עלה לארץ ב-1970. הוא התגייס למילואים במלחמה ושירת שנה במסגרת בצו 8 ואחר כך המשיך לשרת במילואים עד גיל 57.

### התחביבים שלי

בשעות הפנאי איתמר הוא נוסע מתמיד מסביב לעולם, בעיקר לארצות הברית, לאירופה, לאוסטרליה, לדרום אמריקה ולסין. בצעירותו נהג לעסוק בספורט, לבלות בקאנטרי קלאב ולעסוק בעבודות עץ. בסופו של דבר, לדבריו: העבודה היא התחביב שלו. הוא מאוהב במה שעושה וממשיך לעבוד.

### סדר יום טיפוס

לפי איתמר אין אצלו יום טיפוס. כל יום מהשבוע הוא משהו אחר כשעד לפני 3 שנים עבד במשרה וחצי.

ב-3 השנים האחרונות אפשר לומר כי סוף השבוע הטיפוסי שלו הוא מיום חמישי עד ראשון שבהם אינו עובד, אבל ביום שישי הוא מרצה בתוכנית לייעוץ ארגוני באוניברסיטת בר-אילן. שבת ויום ראשון מוקדשים למנוחה ולבילוי, ויום שני הוא יום קבלה מהבוקר - פגישות עם לקוחות, מנכ"לים ומודרכים. בשלישי בערב עד השעות הקטנות של הלילה הוא מתחבר באינטרנט לאוניברסיטה AIU בארצות הברית, חוקר ומלמד. יום רביעי מוקדש לסידורים וכתובת פרק בספר שעליו שוקד.

שרית ארנון-לרנר, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית.

המלצות על פסיכולוגים מעניינים או בעלי תפקיד מעניין אפשר להעביר במייל לשרית ארנון-לרנר sarit.arnon@gmail.com



## רקע מקצועי

כבר בילדותו, כאשר עבד בבית החרושת של אביו, נוצרה אצל איתמר ההתעניינות ללמוד פסיכולוגיה.

הוא למד 6 שנים פסיכולוגיה באוניברסיטת רוזאריו (Rosario) שבמרכז ארגנטינה. אחר כך החל לימודי דוקטורט בברצלונה יחד עם אשתו. שניהם הפסיקו את הלימודים כאשר היא חלתה באלצהיימר. לפני 5 שנים השלים איתמר את הדוקטורט באוניברסיטת AIU בארצות הברית וכעת הוא מוכר שם כפרופסור. בארגנטינה השלים פוסט דוקטורט ומאז הוא חוקר ומלמד מהבית בערבים. בבואנוס איירס נהג איתמר ללמד סמינר חודשי בפקולטה למדעי הכלכלה, וגם שם, בפקולטה למדעי הכלכלה, הוא מוכר כפרופסור. כמו כן קיבל איתמר תואר פרופסור באוניברסיטה האוטונומית של ברצלונה. תארים אלו אינם מוכרים בארץ.

בקרב הפסיכולוגים בבואנוס איירס הזרם המרכזי הוא פסיכואנליטי - ובייחוד פסיכואנליזה קלייניאנית. זהו הרקע שבו צמח איתמר, שגם עבר בעצמו פסיכואנליזה ארוכה. בארגנטינה איתמר ביצע מחקר היסטורי על הקהילות היהודיות בחסות האוניברסיטה העברית והקים מכון לחקר הקהילות היהודיות. אחר כך ביצע גם מחקר השוואתי של 5 ארצות בדרום אמריקה מטעם אוניברסיטת תל אביב על הרשת החינוכית. מחקר זה צוין לשבח על ידי המכון ליהדות בת זמננו, האוניברסיטה העברית, ואיתמר קיבל הזדמנות להציגו בחוג הנשיאותי של נשיא המדינה קציר.

איתמר עבד ולימד באוניברסיטת רוזאריו בארגנטינה עד 1970, אז עלה והתקבל לעבודה במכון לפריון עבודה וייצור של משרד עבודה, במשך 3 שנים. שם הכיר את שותפו ד"ר אורי גלוסקינוס, שאיתו הקים ב-1976, אחרי מלחמת יום כיפור, את מכון GR לייעוץ ארגוני, שהעסיק כ-15 יועצים ארגוניים. איתמר היה פסיכואנליטיקאי ארגוני ואורי ביהיוריסטי, ויחד השלימו זה את זה. בארץ הם עבדו עם לקוחות כגון התעשייה האווירית, תדיראן, התעשייה הצבאית, רפאל, סייטקס, רשויות מקומיות ועוד. הם ביצעו גם פרויקטים גדולים בארגונים וגופים כגון ביטוח לאומי ובזק, צים ותנובה. איתמר עבד במקביל גם בחו"ל ושימש יועץ של הבנק הקטלני ושל ארגון דנונה. לדברי איתמר, לתפיסה של GR הייתה הרבה התנגדות, בעיקר של האקדמיה, והיו שהאמינו בו ובה. חברת כתר פלסטיק, שיישמה את התפיסות שלו, נמכרה ב-2 מיליארד אירו.

ב-2009 מכון GR נסגר במתכונתו המקורית ואיתמר החל לנהל את GR במתכונת של רשת שותפים כשכולם מחוברים לכולם, פרטנרים ללא משרד, וכולם מתקשרים באמצעות המחשב. באופן זה הוא מיישם הלכה למעשה את תפיסתו לארגון ביוממטי.

איתמר הוא פסיכולוג ארגוני, מומחה לפיתוח ארגוני וניהול שיוניים, המזוהה עם סדנאות דינמיות, group study, בגרסתו.

הוא שירת כפסיכולוג יועץ ארגוני בצה"ל. לאורך 50 שנות עבודתו

פעל בישראל ברציפות ובצורה כה בולטת, למן הופעתו הראשונה של תחום הייעוץ הארגוני בארץ, ובכל מגזרי הפעילות, בכלל זה הצבא בשנות ה-70, התעשייה, השירותים, ארגונים וולונטריים, אוניברסיטאות. דורות שלמים של מנחים ויועצים ארגוניים השתלמו אצלו.

לאורך כ-50 שנים איתמר לא הפסיק ללמד, להדריך, לחנך, לגדל, להרצות, לחלוק מהידע שלו, להעביר עוד ועוד מהדברים שידע, חווה, למד והמשיג.

איתמר מלמד באוניברסיטת בר-אילן זה 32 שנה בתוכנית לייעוץ ארגוני. השנה היא השנה האחרונה שלו במינוי הזה.

הוא לימד גם באוניברסיטת תל אביב ובמכללה למנהל וממשיך ללמד בספרד סמינר לפיתוח ארגוני לבעלי תואר שני פעם בחודש, שם מיישם עקרונות ביוממטיקה ארגונית.

בזמן מלחמת יום כיפור שירת איתמר לצידין של חווה ברוך וחווה גולדברג בחוליה של פסיכולוגיית שדה. הם החלו לעבוד עם חטיבה 188 באוגדה 36. החטיבה ספגה אבדות רבות במשך קרבות קשים, והם פיתחו **מודל של שחזור רגשי** שכלל ישיבה משותפת של כל מי ששרד מאותו קרב, חיילים ומפקדים, שהיה ניתן לשחררם לכמה שעות מהטנקים. הם ישבו וסיפרו מה היה, מה כל אחד ראה, פירקו את הרשומון של תמונת הקרב, איך כל אחד הבין וחווה את מה שקרה מנקודת מבטו. החיילים יכלו להתאבל, אולי גם להוציא החוצה את רגשות האשם על כך שהם שרדו, לעומת חבריהם שנהרגו. אחרי המלחמה איתמר, עם חווה ברוך וחווה גולדברג, ישבו שעות רבות והעלו את המודל על הכתב באנגלית, לקראת פרסום, אך המאמר אבד ולא פורסם. המודל לא אבד, והוא חי. במבצע צוק איתן, בקיץ 2014, מח"ט הנח"ל סיפר בריאיון ברדיו על מפגש חיילים ומפקדים ממש לפי המתווה הזה.

איתמר משתמש רבות בדימוי של **ליצן החצר** כדי להבהיר, באחת המטאפורות הרבות הנהוגות בפיו, מהו תפקידו של היועץ לפיתוח ארגוני. לליצן החצר בחצרות המלכים באירופה היה תפקיד ומעמד מוגדרים היטב. הוא מונה על ידי השליט, מינוי פורמלי, לשעשע את בעלי השררה. בד בבד היה עליו לבקר ביקורת חדה את בעלי הכוח - החל בשליט וכלה באחרון בעלי השררה. הוא דיבר באופן חופשי, לא מצונזר. על ליצן החצר היה למצוא את דרכי הביטוי שלו, הדרכים שבהן הוא מבקר, עוקץ, מרגיז, מצחיק, מעמיד מחנה אחד אל מול מחנה שני - ולדעת לא להגזים ולעצור בזמן, לפני שסכנה תרחף מעל ראשו. ליצן החצר הוא מי שאומר את האמת למלך, וכך אמור להיות גם היועץ. איתמר עובד עם מודלים ועם מטאפורות שהוא עצמו ממציא יום-יום, זה כלי העבודה המרכזי שלו.

לפני שנים מספר החל איתמר לפתח קורס ברמה אוניברסיטאית למטפלים בחולי אלצהיימר. הקורס פותח בעקבות מחלת

מעט מנהלים וללמד אנשים לנהל עצמם, תוך פיתוח סולידריות ואחריות ארגונית. זאת בהתאם לחוקי הטבע והמדעים החדשים, ארגונים המבוססים על מודלים ביוממטיים וחיקוי הטבע. המודל של "קן הנמלה" שפיתח מייצג זאת: אין מנהלים ואף אחד לא נותן הוראות וגם המלכה לא נותנת הוראות אלא מניחה את הביצים. באופן זה ניתן לדבריו לייצר ארגונים אפקטיביים ורווחיים שייצרו משקל 10 שקלים ולא הפוך.

כך גם "ארגונים מותאמים לבני אדם ולא בני אדם מותאמים למכונות", שזה מה שראה בבתי חרושת בילדותו. בהקשר לכך מזכיר איתמר את הסרט של צ'רלי צ'פלין שעובד על הליון של הייצור ולא מספיק לעמוד בקצב והצינורות יוצאים נקניקים.

האלצהיימר המוקדמת והארוכה של אשתו רות. הוא נכתב עבור Atlanta University International בארצות הברית. פרויקט נוסף שאיתמר מעורב בו בימים אלה הוא פיתוח כיסא שישיע לילדים עם בעיות תנועה להתנועע ביתר חופשיות, בייחוד לבתי הספר, כיסא שיהיה נגיש ושימושי גם במקומות עניים וחסרי תשתית, דוגמת הרשות הפלסטינית, רצועת עזה, דרום אמריקה, אפריקה וכיו"ב.

## חזון

לדברי איתמר, בגיל 82 החזון קצר מועד. עיקר החזון הוא לבנות ארגון עם עיקרון אחר - לא היררכי ולא פירמידה שטוחה, עם



## הפינה המשפטית

המשך מעמוד 59

גם שאלות אחרות שמצריכות השלמה ופרשנות כיוון שהחוק לא התייחס אליהן במישרין, תוכרענה על יסוד עקרון טובת הילד. חוק האומנה לילדים מנחה כי בקביעת טובת הילד יישקל מכלול האינטרסים, הזכויות והצרכים של הילד, ובהם שלומו הנפשי ורגשותיו. שאלת השאלות העומדת בבסיס הדברים היא האם לטובתו היא הוצאתו מבית הוריו הביולוגיים או אם יש להחזירו מהאומן להוריו הביולוגיים.

זכותו של הילד להיות מוגן מפני פגיעה נפשית וזכותו להתפתחות אישית ומימוש יכולותיו והפוטנציאל שלו. ליווי של פסיכולוג יכול וצריך לסייע לילדים ולגורמים המטפלים. שילוב פסיכולוגים במערכות הפועלות לפי החוק יתרום לכך.

האומנה, אם לא הביא את הצדדים השונים לידי הסכמה, רשאי להכריע בעניין הנדון. אם מי מהצדדים לא מקבל את החלטות מנחה האומנה, רשאי הוא לפנות למפקח הפועל לפי חוק. לאור האמור, אני מייעץ לפסיכולוגים לפנות ולהפנות למסלולים אלה ולא ליטול לידיהם את החלטות הקשורות לטיפול שלהן נדרשת הסכמה.

## לסיכום

שאלות נוספות עולות ועוד יעלו, ונראה כי העיקרון המנחה בתשובות לכל השאלות הוא עקרון טובת הילד. לדעתי, זהו עקרון-העל שצריך להיות נר לרגליהם של הפסיכולוגים. ולדעתי,