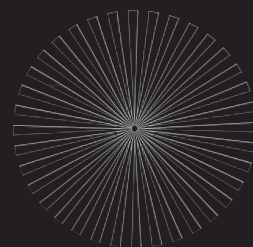


פסיכואקטואליה

www.psychology.org.il

2007



פסיכולוגיה חברתית-תעסוקתית-ארגונית

- 6 מעבר לקבלת החלטה: ייעוץ פסיכולוגי-תעסוקתי ארוך טווח כהליך תומך ביישום שינוי תעסוקתי אורלי צדוק-לויטן ונמרוד בליך
- 13 כולנו ביחד או כל אחד לחוד: תיאור מאפיינים של ייעוץ קריירה קבוצתי – מסקנות מעבודה מעשית אורלי צדוק וחמדה לוי
- 17 אימון אישי והכנה פסיכולוגית של לקויי-למידה לקראת הגיוס לצה"ל ד"ר דבורה שני
- 23 יזמים ומנהלים – דיוקן משפחתי: אתגרי אבחון וייעוץ ד"ר אורנה יפה-ינאי, דב ינאי וד"ר תמר מילוא
- 31 אבחון פסיכולוגי ופסיכיאטרי בהערכת כשירות נהיגה במרב"ד רויטל ארד, ד"ר איתן חבר ופרופ' יוסף ריבק
- 36 הטלפון בשירות הייעוץ התעסוקתי שרית ארנון-לרנר
- 41 הפסיכולוגיה התעסוקתית "עולה על מדים" סא"ל ברוך קאירי וד"ר ג'ודי גולדנברג

תוכן עניינים

48	פסיכולוגים יוצרים	3	דבר המערכת
	צילה טנא מראיינת את ד"ר מיכאל שושני רוזנבאום עם צאת ספרו:		יוכי בן-נון, צילה טנא, נחמה רפאלי, איריס ברנט, שרית ארנון לרנר
	Dare to be HUMAN – Contemporary Psychoanalytic journey	4	חדשות הפ"י והחטיבות
		5	דבר הפסיכולוגית הארצית במשרד הבריאות
51	בחירות בהפ"י – שינוי לוח הזמנים והבהרה בדבר הזכות לבחור ולהיבחר		ימימה גולדברג
52	ספרים, רבותי, ספרים		מעבר לקבלת החלטה: ייעוץ פסיכולוגי-תעסוקתי ארוך טווח כתהליך תומך ביישום שינוי תעסוקתי
	ד"ר יוכי בן-נון	6	אורלי צדוק-לויטן ונמרוד בליך
55	משולחנה של ועדת האתיקה		כולנו ביחד או כל אחד לחוד: תיאור מאפיינים של ייעוץ קריירה קבוצתי – מסקנות מעבודה מעשית
56	פינת הייעוץ המשפטי	13	אורלי צדוק וחמדה לוי
	עו"ד ברוך אברהמי, יועץ משפטי להפ"י		אימון אישי והכנה פסיכולוגית של לקויי-למידה לקראת הגיוס לצה"ל
57	פינת ייעוץ מס	17	ד"ר דבורה שני
	רו"ח אריה דן, רואה-החשבון של הפ"י, משרד רואי-חשבון סנדק, דן ושות'		יזמים ומנהלים – דיוקן משפחתי: אתגרי אבחון וייעוץ
57	דרושים	23	ד"ר אורניה יפה-ינאי, דב ינאי וד"ר תמר מילוא
58	מן האקדמיה		אבחון פסיכולוגי ופסיכיאטרי בהערכת כשירות נהיגה במרב"ד
	תקצירי מחקרים נבחרים	31	רויטל ארד, ד"ר איתן חבר ופרופ' יוסף ריבק
59	תגובות		הטלפון בשירות הייעוץ התעסוקתי
	התאהבות והאהבה, האומנם חד הם? תגובה למאמרה של דפנה הומינר – על זוגיות וזיקת זולתעצמי – פסיכואנליזה של התהוות הדדית	36	שרית ארנון-לרנר
	הדסה לכמן	41	הפסיכולוגיה התעסוקתית "עולה על מדים"
			סא"ל ברוך קאיירי וד"ר ג'ודי גולדנברג

פסיכו-אקטואליה

רבעון הסתדרות הפסיכולוגים

טל: 03-5239393 פקס: 03-5230763
 ת"ד: 11497 תל-אביב 61114
 דוא"ל: psycho@zahav.net.il

חברי המערכת:

יוכי בן-נון:

טלפון עבודה: 09-7472745, בית: 09-7718307
 דוא"ל: jbennun@netvision.net.il

צילה טנא:

טלפון נייד: 054-7933195, טלפקס: 09-9566711
 דוא"ל: tene_a@macam.ac.il

נחמה רפאלי:

טלפון נייד: 054-3976394
 דוא"ל: nechamaraph@gmail.com

איריס ברנט:

טלפון נייד: 054-6876801
 דוא"ל: berenti@012.net.il

שרית ארנון-לרנר:

טלפון נייד: 050-7446484
 דוא"ל: sarit.arnon@gmail.com

דבר המערכת

שלום חברים,

הקיץ כבר פה, החום כבר מכה בנו, אך מאידך – החופשה בפתח. יש לקוות כי כאנשי טיפול, נדע לנצל את זמן המנוחה כדי לטפל גם בעצמנו, להתרענן ולהיטען באנרגיות חדשות.

החוברת מוקדשת הפעם לתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית, על היבטיה המגוונים. אין ספק כי התחום פרץ והתרחב לאחרונה, והחידושים היישומיים בו רבים. יש מה לקרוא וללמוד.

ועוד חדשות עמנו: שתי עורכות שהצטרפו אלינו, ויזרמו אנרגיה ורעיונות רעננים: איריס ברנט ושרית ארנון-לרנר. קבלו אותן באהבה!

באמתחתנו גם נסיונות לשדרוג נוסף של החוברת: עריכה שונה של חומרים, ופינות חדשות, כגון: "חדשות הפ"י והחטיבות", "מן האקדמיה" – תקצירי מחקרים נבחרים, בכל פעם ממוסד אקדמי אחר. בעקבות זאת, נצפה למשובים שלכם. אנא, כתבו לנו! החוברת הבאה, שתצא באוקטובר, תהיה מוקדשת לפסיכו-טראומה. אתם מוזמנים לשלוח מאמרים בנושא!

שיהיה לכולנו קיץ קל ומהנה.

המערכת

יוכי בן-נון ♦ צילה טנא ♦ נחמה רפאלי
 ♦ איריס ברנט ♦ שרית ארנון-לרנר

WWW.PSYCHOLOGY.ORG.IL



חדשות הפ"י והחטיבות

❖ **יום עיון מדעי** – אחד היעדים של הוועד הנוכחי היה לחדש את המסורת של הכנסים המדעיים. לאחר שנים ארוכות שלא התקיים כנס מדעי, הוחלט לפתוח במתכונת מצומצמת של יום העיון המדעי. ב- 2/7/09 נערך יום העיון המדעי בשיתוף עם המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת תל-אביב. יום העיון כלל תכנית עשירה ומגוונת בנושאים שונים, וזכה למשוב חיובי ביותר.

❖ **אסיפה כללית שנתית לשנת 2009** – התקיימה במסגרת יום העיון. האסיפה אישרה את הדוחות הכספיים לשנת 2008, את המלצות ועדת הביקורת ואת הארכת תקופת כהונתו של רו"ח לשנה נוספת. כן אושר שינוי בתקנון, שעניינו הארכת הקדנציה של מוסדות הפ"י הנבחרים לארבע שנים, החל בקדנציה הבאה.

❖ **הקן ע"ש חנה גולדמן** לסיוע בשירותים הקהילתיים לפסיכולוגיה קלינית של הילד והנוער בישראל, חילקה השנה מענקים באסיפה הכללית לשני גופים: עמותת מוט"ב בחיפה, המטפלת בטרואמה ודחק בילדים, קיבלה מענק לתמיכה בתכנית של קידום המשחק הסימבולי בקבוצות הורים וילדים, והתחנה בעמק הירדן קיבלה מענק לתמיכה בתכנית של טיפול רגשי בילדים ומתבגרים עם קשיים מילוליים.

❖ **בחירות בהפ"י** – הפ"י עומדת בפני אתגרים במישור המקצועי, הארגוני, הקהילתי ועוד. יש לכם הזדמנות להשפיע, ומעורבותכם חשובה להמשך העשייה וההתחדשות. אנא הגישו מועמדותכם לוועד המרכזי, ועדת האתיקה, ועדת הביקורת ויו"ר הפ"י.

❖ **מפגשים עם סטודנטים לתארים מתקדמים בפסיכולוגיה** – לקראת סיום שנת הלימודים האקדמית קיימה הפ"י מפגשים עם סטודנטים באוניברסיטאות: תל-אביב, בר-אילן, חיפה וירושלים. השתתפו בהם כ- 240. במפגשים ניתנו כלים בסיסיים לעומדים בפני כניסה למקצועות הפסיכולוגיה. אנחנו מודים למנחי המפגשים – ציפי חייקין, דן זכאי ורימון לביא וכן לפסיכולוגיות הארציות, ימימה גולדברג, שהשתתפה במפגש בתל-אביב. אנו מקווים להפוך מפגשים אלו למסורת.

❖ **הפ"י ותיאטרון הקאמרי השיקו לאחרונה מועדון תרבות הפ"י** – במועדון מגוון הצגות של תיאטרון הקאמרי במחירים מיוחדים לחברי הפ"י. בין ההצגות – "ג'וני הלך" מאת יהונתן גפן, "היה או לא היה" – סיפור אהבתם של אלכסנדר פן וחנה רובינא, "אמדאוס" – סיפור חייו של מוצרט ועוד. פרטים נוספים באתר הפ"י בכתובת: www.psychology.org.il

❖ **פרויקט קהילתי נוסף של הפ"י בשיתוף המרכז האוניברסיטאי באריאל המסלול לפסיכולוגיה ארגונית** – הסתיים בהצלחה. סטודנטים לפסיכולוגיה ארגונית-תעסוקתית, בהנחיית מיכל פוני, חברת הפ"י ופסיכולוגית ארגונית, קיימו מפגשי הכוונה תעסוקתית עם נשים השבות למעגל העבודה באזור שדרות כחלק מפרויקט העצמה לנשים מובטלות. תודה רבה למיכל פוני על התרומה וההשקעה וכן – לד"ר הדסה ליטמן-עובדיה מהמרכז האוניברסיטאי באריאל על התגייסותה לפרויקט זה ופרויקטים נוספים של הפ"י בתחום הקהילתי.

❖ **אתר הפ"י קורא לכם לשלוח מאמרים לפרסום באתר**. נשמח לקבל מאמרים המיועדים לפסיכולוגים כמו גם לקהל הרחב. מידי חודש מצטרפים מאות גולשים חדשים לאתר בחיפוש אחר על תופעות פסיכולוגיות המעניינות את הציבור הרחב. אנא פנו לאסתר לפרסום yadgare@gmail.com

❖ **פסיכולוגיה רפואית** – לתשומת לבכם, בימים אלה מתקיימות בחירות החטיבה הרפואית.

❖ **פסיכולוגיה חינוכית:**

- ❖ **כנס ispa השנתי** התקיים השנה במלטה ושני חברים שלנו, ד"ר שרונה מי-טל וד"ר אליעזר יריב הציגו paper בפני המשתתפים. אנו שמחים על כל הזדמנות לחשוף את העשייה הפסיכולוגית שלנו בבתי-הספר בפני עמיתים מהעולם מתוך אמונה שהרמה המקצועית אצלנו היא מן הגבוהות והמפותחות. אנו גאים בהם.
- ❖ **הסמינר ארצי השנתי יתקיים השנה בטבריה בתאריכים 30/11/09 – 3/12/09, וקדם סמינר יתקיים ב- 29/11/09 – 30/11/09.** ההכנות לסמינר בעיצומן ונשמח לקבל הצעות ורעיונות – בבקשה פנו לציפי חייקין, יו"ר ועד החטיבה לפסיכולוגיה חינוכית.

המיועדים לפסיכולוגים כמו חומר הנותן רקע מאמרים:

לוועד



דבר הפסיכולוגית הארצית במשרד הבריאות גב' ימימה גולדברג

לציבור הפסיכולוגים שלום רב,

הקיץ בפתח. אמנם מייבש כל חלקה טובה אך למרות זאת אנחנו ממשיכים בפעילות שלנו. ברצוני ליידע אתכם במקצת נושאים העומדים על סדר יומנו:

ראשית, אני חוזרת ומזכירה לכם שחומר הגלם של מבחנים פסיכולוגים, הוא חומר עבודה של הפסיכולוג המאבחן ואין להעבירו לאף גורם אחר שאינו פסיכולוג, אלא אם ניתנה הוראה מפורשת של בית-משפט. גם אז, יש לבקש מהשופט להעביר את החומר לידי פסיכולוג בלבד. לאחרונה, רבו המקרים בהם נדרש חומר הגלם ע"י עו"ד ולאיש לא היה ברור מה לעו"ד ולחומר גלם של מבחנים. הנושא מעוגן גם בקוד האתיקה של הפסיכולוגים ומגובה ע"י חוות-דעת מפורשת של הלשכה המשפטית במשרד. אנא, דאגו לשמור על כלי עבודתנו ולא לחשוף אותו לציבור.

כידוע לכם, הרפורמה בברה"נ נעצרה לפי שעה. לא רק שעובדי האגודה לבריאות הציבור לא פוטרו (בהתאם לחוק פרץ), הרי שבצו בימ"ש – המדינה אולצה לקלוט אותם על תקני מדינה. בימים אלו נקלטים כל אותם עובדים במסגרת המרפאות לברה"נ. יחד עם זאת יוצא המשרד במכרזים להרחבת השרותים בברה"נ באמצעות ספקי שירותים.

לצערי הרב, מועצת הפסיכולוגים סיימה את הקדנציה שלה בדצמבר 2008 ומאז אין לנו מועצה חדשה. מועצת הפסיכולוגים הינה גוף המקדם יוזמות חקיקה ונושאים חשובים אחרים הנוגעים לציבור הפסיכולוגים. בהיעדר מועצה, חלק מהפעילות שלנו עומד להיות מוקפא: אין אישור חברים לועדות השונות – ועדת הרישום, ועדות מקצועיות, וגם חלק מהפעילות ומהנושאים שטופלו וקודמו במועצה הקודמת נותרו באוויר. אני מקווה שהנושא ייפתר בזמן הקרוב.

הצעת חוק המאמנים האישיים נדונה במשרד ובמועצה הלאומית לברה"נ. הוחלט שהמשרד יתנגד להצעה ולא ישלח אף נציג מטעמו לוועדה (אם וכאשר תקום) שאמורה לדון בחוק.

לסיום, אני מאחלת לכולנו קיץ נסבל וחופשות נעימות.

בברכה,

ימימה גולדברג
פסיכולוגית ארצית



מעבר לקבלת ההחלטה:

ייעוץ פסיכולוגי-תעסוקתי ארוך טווח כהליך תומך ביישום שינוי תעסוקתי

■ אורלי צדוק-לויטן ונמרוד בליך

מבוא:

מטרת מאמר זה לדון בתפקידו של הייעוץ הפסיכולוגי התעסוקתי ארוך הטווח, כהליך תומך ביישום שינוי תעסוקתי. זאת, לאחר שהחלטה בנוגע לבחירה תעסוקתית או לימודית, התקבלה כבר בשלבים מוקדמים יותר. במקרים רבים מכוונים תהליכי הייעוץ התעסוקתי והכלים התומכים בתהליכים אלה, אל עבר שלב קבלת ההחלטה (גתי, 1986 ; Amir & Gati 2006). במקרים רבים מכוונות זו מספיקה בהחלט ולנועצים שעברו את התהליך יש מספיק משאבים נפשיים, חומריים וידע על עולם העבודה והלימודים, בכדי לממש את ההחלטה שהתקבלה. Healy (2001) מציג מחקר מעקב אחרי נועצים שלקחו חלק בשתי תוכניות לייעוץ תעסוקתי. הראשונה כללה 3 מפגשים ואבחון, השנייה כללה 5 מפגשים ואבחון. 78% מהנועצים דיווחו כי הם שבעי רצון מהתהליך שעברו, 85% דיווחו כי נקטו בפעולות שונות (לימודים, שינוי עבודה, חיפוש מידע) בכדי לממש את ההחלטה שקיבלו. החשש שהביע Crites (1981) שיייעוץ תעסוקתי מסוג זה עלול להפוך בנסיבות מסוימות ל"שלוש פגישות וענן של אבק", לא התממש במקרה הנדון. תהליך הייעוץ שהציג Healy דומה מאד לתהליכים המתבצעים ביחידות לייעוץ תעסוקתי באוניברסיטאות ובמכוונים הפרטיים השונים בישראל. קרי, הפונה לייעוץ משלם מראש על מספר ידוע ומצומצם של פגישות וכן על אבחון פסיכולוגי-תעסוקתי, וזו המסגרת שבה פועלים. המאמר הנוכחי אינו בא לטעון כנגד תהליכי ייעוץ אלה, אלא להציג מקרים ותנאים בהם מסגרת זו אינה מספיקה, ונדרש ליווי פסיכולוגי-ייעוצי בכדי לאפשר את מימוש ההחלטה שהתקבלה. Healy מציין כי אוכלוסיית המחקר כללה מבוגרים משכילים (ליותר מ- 74% מהמשתתפים היה לפחות תואר B.A) ומזהיר מפני הכללה לא מושכלת של הממצאים. אכן, אפשר להניח שמרביתם של המבוגרים המשכילים, שהשלימו תואר ראשון או יותר, מייצגים פלח אוכלוסייה המתאפיין במסוגלות עצמית טובה, לפחות בהקשר הלימודי. המקרה המוצג במאמר זה מתייחס לנועץ שהגיע מרקע לימודי, תעסוקתי וסביבתי חלש בהרבה. קראו (1981) בדק האם קיימים הבדלים המבחניים בין פונים לייעוץ אישי, פונים לייעוץ תעסוקתי וכאלה שלא פנו לייעוץ כלל. הוא מצא כי מבחינת מבנה האישיות וחומרת הבעיות, אוכלוסיית הפונים לייעוץ תעסוקתי נמצאת בעמדת ביניים בין אלה שפנו לייעוץ אישי ובין אלה שלא פנו לקבלת ייעוץ מסוג כלשהו. הוא מציין עם זאת כי: "ברוב התכונות הנועצים הפונים לייעוץ מקצועי קרובים יותר לנועצים הקליניים מאשר לאנשים שאינם מבקשים ייעוץ" (ע' 100). במסקנות המחקר כותב קראו: "המסגרת הנוקשה המסורתית, שבה מתבצע כרגיל הייעוץ המקצועי, אין בה פתרון של ממש לבעיותיהם של רבים מהנועצים הפונים לייעוץ מקצועי..." (ע' 100) וקורא לשילוב מתודולוגיות קליניות בתוך הייעוץ התעסוקתי. תהליך הייעוץ התעסוקתי המוצג במאמר הוא דוגמא לאותם מקרים עליהם מצביע קראו. ללא פריצת המסגרת המסורתית ושימוש במגוון שיטות התערבות פסיכולוגיות, וללא שיתוף פעולה עם גורמים מטפלים נוספים, לא ניתן היה לסייע לנועץ להתקדם לעבר מימוש ההחלטה שקיבל. גם Nadeau (2005) קוראת לשלב בין שיטות התערבות קליניות ותעסוקתיות, כאשר המוקד במאמרה הוא הצורך באנשי טיפול המשלבים בין ידע קליני ותעסוקתי, לבין ידע אודות הפרעות קשב וריכוז ולקויות למידה. שילוב זה לדבריה נדיר, אך נדרש באופן תדיר בשדה. אחד התנאים שנדרשו לעבודה הייעוצית במקרה המתואר בהמשך, היה היכרות מקצועית עם עולמות תוכן אלה. Yost & Corbishley (1988) הציגו מודל ייעוצי בן שמונה שלבים. בשלב השישי במודל (Making the Choice) ההתמקדות היא בקבלת ההחלטה. זהו כאמור השלב בו מרבית תהליכי הייעוץ התעסוקתי הנעשים בארץ נעצרים. בשלבים השביעי (Making Plans) והשמיני (Implementing Plans) ההתמקדות היא בהכנת תוכנית ליישום ההחלטה וביישום התוכנית

מאמר זה יפורסם בגליון הקרוב של המגזין "אדם ועבודה"

אורלי צדוק-לויטן
פסיכולוגית חברתית-תעסוקתית-ארגונית
מדריכה

נמרוד בליך:
פסיכולוג חברתי-תעסוקתי-ארגוני
מומחה

"כשאנחנו, כפסיכולוגים תעסוקתיים, פועלים בתוך מסגרת זמן קצרה ונוקשה, אם כתוצאה מאילוץ, אם כתוצאה מבחירה או הרגל, סוגי המסעות והנוסעים שאנו יכולים ללוות מצטמצמים בצורה ניכרת. כשאנחנו נמנעים מלעודד, מלהקרין תקווה, ומשקפים מציאות באור "קר" ואובייקטיבי, אנו עלולים להפוך לאבן רחיים על צוואר הנוסע ולא למלווה שבעת הצורך מושיט יד"



בקבוצה, הוא פוטר מעבודתו בענף הנוי. אלי פנה לעבודה נוספת בנוי, בקבוצה אחר, ופוטר גם משם.

לאחר ה- intake נערך אבחון פסיכולוגי-תעסוקתי. הממצאים הצביעו על כישורים שכליים (חשבוניים, מילוליים, צורניים, פקידותיים) בטווח בינוני-נמוך (מ- 5.4 עד- 1.2 בסולם תשיעוניות, נורמות כלל-אוכלוסייה). בציונים לא חל שיפור משמעותי כתוצאה ממתן תוספת זמן. בשאלוני נטיות תעסוקתיות בלטה נטייתו של אלי לתחומי הטכנולוגיה והחץ. בייעוץ נידונו אפשרויות תעסוקה שונות, שאת כולם פסל. הוא לא האמין ביכולתו ללמוד נושאים חדשים ולא גילה עניין מעמיק בשום אפשרות אחרת, מלבד גינון. הוחלט על העשרת אפשרויות העבודה בגינון, דרך התמקצעות בתחום. הוצע לאלי לחתור לקבלת תעודה רשמית בתחום והוצעו אפשרויות להתמחות בתחומים חדשים בגינון (התמחות משנית) כגון ייעוץ השקיה, התמחות בחממות או התמחות בשימוש בצמחייה ארץ-ישראלית בגינות נוי. כוונים אלו לקחו בחשבון את הימצאותו של אלי באמצע החיים ואת הצורך במעבר מהסתמכות על כוח פיזי בעבודה, אל הישענות על הידע שצבר. בשלב זה הסתיים למעשה הייעוץ שכונן לקבלת החלטה. הוצע לאלי להמשיך בתהליך ליווי שמטרתו סיוע במימוש ההחלטה שקיבל, וקידומה אל עבר המטרה של פתיחת עסק עצמאי. אלי קיבל את ההצעה.

בשלושת החודשים הראשונים עסק תהליך הליווי ב:

1. ניסיונות למצוא קורסים דרך ארגון הגננים – שלא צלחו.
2. בדיקת אפשרות ללימודי הנדסאות אדריכלות נוף – שהתבררה כקשה מדי עבורו.
3. ניסיונות להשתלבות בעבודה חינוכית בקבוצה – שנדחו על הסף על ידי המערכת.

בשלב זה עלו בפגישות הייעוץ תסכול רב, כעס וחוסר אונים. אלי שאל את עצמו בשביל מה הוא בא. הוא התקשה להאמין ביכולתה של הפסיכולוגיה התעסוקתית לעזור לו או באפשרותו לממש את עצמו בתוך החברה הקיבוצית שבה הוא חי. בשלב זה היה עיסוק בהעלאת פתרונות ורעיונות (שהלכו ואזלו), בהכלת התסכול ועיבודו ובניסיון ליצור תחושת אופטימיות ותקווה. מה שאפשר לצלוח שלב מתסכל זה, הייתה התמיכה הרבה של הפסיכולוגיה השיקומית בתהליך והלחץ שהיא הפעילה על אלי להמשיך ולנסות. אפשר לומר שבאותה תקופה הייעוץ התעסוקתי הסתמך על האמון העמוק שנוצר בקשר הטיפולי בין אלי, לבין הפסיכולוגיה השיקומית. בשלב זה הייעוץ התעסוקתי היווה כעין שלוחה של הטיפול. בנוסף, שיתוף הפעולה וההתייעצות ההדדית בין שתי הפסיכולוגיות, ובעיקר תהליך ההכלה ההדדי של שתיהן (הן כלפי אלי, הן אחת כלפי השנייה) אפשרו להמשיך למרות הקושי.

לאחר שלושה חודשים נעשתה פריצת דרך. אלי השתתף לראשונה בכנס מקצועי של ארגון הגננים ונענה להפצרות להתחיל לעבוד מחוץ למערכת הקיבוצית, לראשונה מזה 18 שנה. שלב זה התאפשר גם עקב חוסר ברירה. אלי היה מובטל מזה כמה חודשים וקיבל אולטימטום מהמערכת הקיבוצית כי עליו להתחיל לעבוד בכל עבודה. מכיוון שמלבד

עצמה. בשלב האחרון הנועץ, בליווי הפסיכולוג המייעץ, נוקט בצעדים הכרחיים ליישום התוכנית, בין אם מדובר בהכשרה או לימודים, בין אם בהכנה לראיון עבודה או כתיבת קורות חיים. במהדורה מעודכנת של המודל (1997) הקדימו המחברות לשלב הכנת התוכנית ויישומה שלב נוסף: "Overcoming Roadblocks and Solving Problems" (התגברות על חסמים ופתרון בעיות). כלומר, לפני שניגשים להכנת תוכנית מעשית וליישום התוכנית, יש לעיתים להתגבר על מכשולים ובעיות "החוסמים" את היישום. החסמים יכולים להיות קוגניטיביים (למשל ציפיות לא רציונאליות ביחס לעבודה או מקצוע), התנהגותיים (למשל חוסר יכולת להתגמש למול מציאות משתנה) או רגשיים (למשל רמת חרדה גבוהה המאפיינת את הנועץ). המקרה המוצג במאמר הוא דוגמא לתהליך ייעוצי בו הוקדשו זמן ומאמצים ניכרים להתגברות על חסמים וקשיים, לאחר שכבר התקבלה ההחלטה התעסוקתית והלימודית. זאת על מנת שיישום ההחלטה יהיה אפשרי, או בכדי להתאימה להבנה מחודשת של המציאות, הפנימית והחיצונית, שהתהוותה תוך כדי תהליך היישום. הדיון עוסק ביחס שבין תהליך הייעוץ המתואר לבין טיפול קליני, תוך הסתמכות על אבחנותיהן של קלמר-גומא ובנו (1999) בסוגיה זו. כמו כן, מוצגות בו שיטות התערבות ספציפיות ומאפייני עבודה, שתרמו להתפתחות הייעוץ.

תיאור המקרה:

אלי [שם בדוי] בן 47, הופנה לייעוץ ע"י הפסיכולוגיה השיקומית שליוותה אותו תקופה ארוכה. סיבת ההפניה, כפי שהוגדרה ע"י הפסיכולוגיה, הייתה פיטורים שהיוו קטליזטור למשבר דיכאוני. כמו כן, נוצר צורך לבדוק אפשרויות תעסוקה שיאפשרו ביטחון תעסוקתי בטווח בינוני וארוך. סיבת הפניה כפי שהוגדרה ע"י הנועץ הייתה: "הגעתי למסקנה שאני אצטרך להחליף מקצוע... אין לי כלום, אני לא יודע כלום, אני רוצה להיות עצמאי... זה תמיד היה ברור לי, אבל אין לי מושג איך לעשות את זה..."

ב-intake התבררו הפרטים הביוגרפיים הבאים: אלי, נשוי+2, למד בעבר טכנאות אלקטרוניקה, כיום עוסק בגינון. הוריו ילידי אירופה ולו שלושה אחים. אביו עבד כחייט, ואימו הייתה עקרת בית, שנפטרה כשאלי היה בן 9. אלי מתאר עצמו כ"כבשה שחורה" – בילה הרבה בילדותו מחוץ לבית, לבד, כשהוא בונה בתים על עצים ומשחק משחקי דמיון. הגדיר עצמו כתלמיד "בסדר", אהב לכתוב ולצייר. לא אהב חשבון וגיאומטריה. אלי עלה לארץ בגיל 13, כ-4 שנים לאחר מות אימו. באותה שנה נפטר אביו. הוא ואחיו עברו בין כמה קיבוצים ולבסוף הוא השתלב בפנימייה חקלאית ושם גילה את אהבתו לגינון. לדבריו – "זה הבית". בצבא שירת בנח"ל ואח"כ עבד כטכנאי אלקטרוניקה.

באותה תקופה הכיר את אשתו שהייתה מתנדבת בקבוצה. הוא נישא ועבד בחדר-האוכל של הקיבוץ כשנתיים. מאז, שמונה עשרה שנה הוא עובד בגינון. לדבריו: "רק הטבע יכול לתת אהבה". בתקופה האחרונה, בעקבות שינויים מבניים





נוספים, כמו כן, הסכימו להמשיך ולתמוך בתקופה זו בניסיונו של אלי לעבוד כעצמאי.

בהמשך מצא אלי עבודה כשכיר בארגון מוסדי גדול, כשאופי העבודה עצמאי והוא אחראי על עובד אחד שהוגדר על ידו כ"מוגבל". לאחר כמה חודשים הוא פוטר, אך הפעם לא שקע בדיכאון ומיד מצא עבודה חליפית, גם היא מחוץ לקיבוץ, שוב כשכיר, וגם בה ניהל והדריך בחור צעיר בעל ליקויי-למידה חמורים. באותו זמן התחילה להתגבש אצל אלי ההכרה בכך שהוא אוהב ללמד ולהדריך ושהוא נמשך לעבודה עם אוכלוסייה פגיעה. הפרשנות של מוטיבציה זו בתוך פגישות הייעוץ עזרה לאלי להבין כי יש לו למעשה עניין בפיתוח הצד הטיפולי באישיותו.

בסוף השנה השנייה הגיעו אלי והפסיכולוגית התעסוקתית להחלטה על לימודי גננות טיפולית, רעיון שהועלה ע"י אלי. הדרך לשם הייתה ארוכה ואיטית ולוותה בהתמודדות עם חוסר ביטחון ביכולת הלימודית ופחד מכישלון. בפועל, פחד זה צץ לפני כל התקדמות לשלב נוסף בתהליך.

במישור הגלוי קיבל אלי עידוד מהפסיכולוגית התעסוקתית, אך בינה לבין עצמה היו לה חששות כבדים ביחס לסיכויי ההצלחה. היא תהתה אם אינה "דוחפת" אותו "רחוק מדי ומסוכן מדי", בעיקר לאור משברי העבר. פעם נוספת, התמיכה ושיתוף הפעולה עם הפסיכולוגית השיקומית המטפלת בו, עזרו להתקדם אל עבר ההתנסות החדשה, תוך היערכות לאפשרות כי יתקל בדחייה מצד מוסד הלימודים או יתקל בקושי לימודי שלא יוכל לעמוד בו, ותוך הכנת אלטרנטיבה למקרה ויתממש התרחיש הפסימי. אלי פנה למספר מקומות והתקבל לתוכנית יוקרתית, לאחר שהרשים את ועדת החריגים. עם הקבלה והיציאה ללימודים, צצו ועלו קשיים.

השנה השלישית התחילה בנסיגה. שוב הציפו הפחדים והייאוש. אלי סירב לקבלת עזרה ונמנע מפניה למרכז התמיכה ללקויי-למידה השייך למכללה אליה התקבל. הוא היה בטוח שאם יחשוף את הלקות "יזרק" מהלימודים. הוא הרגיש שכולם חכמים יותר ושסור לו להתבטא. אלי לא הצליח לסכם את השיעורים. קושי זה נחוות על ידו כקריטי והיווה חסם בהפנמת זהות של סטודנט. עקב כך הוא התחיל להיעדר מהלימודים. הייתה הרגשה שיש מקום להתערבות מסוג אחר. הפסיכולוגית התעסוקתית פנתה למרכז התמיכה בעילום שם ושאלה לעצתם. לשמחתה הם נתקלו בבעיה דומה בעבר. במרכז התמיכה הציעו שתלמידה המקבלת עזרה אצלם והלומדת באותה תוכנית, תפנה לאלי, תספר לו על המרכז ותציע לו לפנות לקבלת תמיכה, ללא ידיעת המערכת והמרצים. אלי לא הסכים להצעה, אבל הסכים כי אותה סטודנטית תסייע לו. הקשר שנוצר עם הסטודנטית עלה יפה ואף היווה גשר בין אלי, לבין סטודנטים נוספים. בהדרגה התחיל אלי לצבור ביטחון, אותה סטודנטית צילמה עבורו את סיכומי ההרצאות שלה, ואלי, בחריצותו, הפך אותם למצגות מרשימות. בכך הפך למעין "כוכב" הקורס והסטודנטים בקשו ממנו כי יעביר אליהם את המצגות שיצר. הטרנספורמציה בדימוי העצמי מ"נכשל", ל"נותן" ו"עוזר", חיזקה מאוד את

גיבון שום עבודה לא נראתה לו מתאימה, הוא היה מוכן לנסות ולהתמודד עם הפחד הכרוך ביציאה לעבודה מחוץ לקיבוץ. בכדי לאפשר בפועל את היציאה מהקיבוץ, היה צורך בתהליך הכנה. במסגרתו הייתה התייחסות לקשיים אובייקטיביים (לדוגמא: משא ומתן על שכר) וסובייקטיביים (פחדים וחששות לא רציונאליים, לדוגמא: חשש שלא יצליח למצוא את דרכו בעיר קטנה). ניסיון העבודה הראשון אצל קבלן גינון עירוני, היה קצר. אלי לא סבל את היחס הסמכותי, התעמת עם עובדים אחרים וסירב למלא הוראות בטענה ש"הוא מבין יותר" (עובדה שבפועל הייתה נכונה). למרות זאת, ההתנסות יצרה שני יסודות שנדרשו לשלבים הבאים בליווי: היסוד הראשון – הגדלת הביטחון הדרוש בכדי לנסות את מזלו מחוץ לקיבוץ, כעצמאי (למרות שעזב עבודה זו לאחר תקופה קצרה, אלי למד כי הוא מסוגל לעבוד מחוץ לקיבוץ "ולהישאר בחיים"), היסוד השני – הכרה בקישור למול העיסוק בכספים, מספרים, התמצאות בשטח וכו'. החיבור בין קשייו, לבין קשיי ילדיו, שהוכרו כלקויי-למידה, קידם נכונות מצידו לבחינה עצמית. האבחון שנערך הצביע על קשיים בולטים בתחומי הקשב והריכוז, דיסלקציה ובעיות התמצאות במרחב. כמו במקרים רבים, תוצאות האבחון היוו הקלה. הן עזרו לו להבין שהוא אינו "טיפש". הוצע לאלי לבחון את הצורך בטיפול תרופתי והוא נענה לכך במהירות. הוא סיפר לפסיכולוגית התעסוקתית שבעבר לקח מהכדורים של ילדיו והרגיש "שזה עובד", אך לא חשב שיש לו לגיטימציה לקבלם בעצמו. בשלב זה החליט אלי לנסות לעבוד כקבלן גינון עצמאי, למול לקוחות פרטיים בעיר. הפסיכולוגית התעסוקתית ואלי עסקו בשלב זה בגיבוש אסטרטגיות התמצאות בכתובת מספרים ושמות לקוחות ובהתמודדות עם התסכולים וחוסר הוודאות הכרוכים במהלך עליו החליט. ההצלחה במימוש ההחלטה הייתה מוגבלת. אלי התחיל לעבוד כעצמאי אבל הפסיק לאחר כ-3 חודשים: הוא רב עם לקוחות, התקשה לעמוד בלוחות זמנים ולשמור על רווחיות. מאידך, הוא "התאהב" בתחושת העצמאות והחופש ובאוטונומיה שהייתה לו בניהול הזמן. גורמים אלה הגבירו את המוטיבציה שלו למצוא דרכים אחרות למימוש עצמאותו.

לשנת הליווי השנייה הגיע אלי מחוזק יותר. הוא היה מודע בצורה טובה יותר לכוחותיו ומגבלותיו. השפעתה של הפרעת הקשב הצטמצמה עקב הטיפול תרופתי והוא רכש מספר אסטרטגיות התמודדות משמעותיות בדרך. הוא והפסיכולוגית התעסוקתית הגדירו שעבודה עצמאית כקבלן, הפועל למול לקוח גדול אחד, תהיה שלב נכון עבורו בהתפתחותו התעסוקתית, מכיוון שעבודה מסוג זה דורשת התארגנות פשוטה יותר ובכך מעמיסה פחות על התחומים בהם הוא חלש. כשבא עם תוכנית זו לקיבוץ, נתקל אלי בהתנגדות. היה צורך להתמודד עם לחץ מצד הקיבוץ לשלבו בעבודה ברפת, עבודה אותה חווה כהשפלה. בשלב זה היה על הפסיכולוגית התעסוקתית לעבוד מול הגורמים הרלוונטיים בקיבוץ, להיפגש עמם ולהבהיר להם את ההשלכות של החלטתם. ההתערבות הייתה מוצלחת. במוסדות הקיבוץ גילו הבנה למורכבות המצב, הסכימו להמתין מספר חודשים





בעידוד וביצירת תקווה, בחיזוק החלקים המתפקדים, במציאת פתרונות לחסמים התנהגותיים או רגשיים ובתיווך בין הנועץ לבין סביבתו. במובן זה התהליך שתואר הינו ייעוץ תעסוקתי. האם לפי הקריטריונים שמצאו קלמר-גומא ונבו בספרות, נועץ זה התאים לייעוץ תעסוקתי? לפי רוב התיאורטיקנים – לא. מדובר בנועץ עם מצבור בעיות בתחום הרגשי, המשפחתי והחברתי, שאובחן כסובל ממספר בעיות פסיכולוגיות. לפי רוב התיאורטיקנים עליו לעבור פסיכותרפיה מוצלחת לפני שיתחיל ייעוץ תעסוקתי. המציאות מתברר חזקה מהתיאוריה. הנועץ היה במסגרת טיפולית, אך זו לא הספיקה בכדי להתמודד עם הבעיות שנוצרו במישור התעסוקתי. אלו לא נגרמו רק כתוצאה מהמבנה האישיותי ודפוסי ההתנהגות של הנועץ, או רק כתוצאה מהשינויים בסביבה אליהם היה עליו להסתגל. כפי שבדרך כלל קורה, שני הגורמים, האיש והסביבה, תרמו גם יחד לקשיי ההסתגלות של הנועץ, והיה צורך בשני סוגי ההתערבויות בכדי להתמודד עמם. Brown (1985) המתנגדת לעמדה כי פסיכותרפיה היא תנאי מוקדם לייעוץ תעסוקתי, טוענת כי סביבת העבודה עצמה עלולה להיות סיבה לבעיות פסיכולוגיות שונות כגון דיכאון או תופעות פסיכוסומטיות. לכן, ייעוץ תעסוקתי שייסע לנועץ להשתלב בסביבה תעסוקתית הולמת יותר, יוכל להקל על מצבו, בין אם הוא מתבצע לפני, אחרי או במקום פסיכותרפיה. כאמור, במקרה המתואר, פיטורים היוו לפי קביעתה של הפסיכולוגית השיקומית המטפלת, קטליזאטור למשבר דיכאוני. השתלשלות אירועים זו דומה למצב שמתארת Brown בכדי לנמק את עמדתה. Super (1993) מתנגד לקטגוריזציה ברורה, המפרידה בין ייעוץ תעסוקתי ופסיכותרפיה, ומציע לראות את סוגי הייעוץ והטיפול השונים כרצף הנע מייעוץ מצבי, בו ההתמקדות בסיטואציה עימה מתמודד האדם, ועד ייעוץ אישי, בו ההתמקדות בדפוס ההתמודדות האיש של הפרט עם מגוון סיטואציות. רוב הנועצים לדעתו אינם נמצאים בקצה זה או אחר של הרצף ויכולים להסתייע הן בהתמקדות מצבית והן בהתמקדות אישית. יועץ טוב נע לדעתו של Super בגמישות על פני הרצף הנ"ל ומשנה מיקוד בהתאם לצרכי הנועץ. עמדה זו מתאימה לעמדתנו. ההבחנה בין ייעוץ תעסוקתי ואישי הינה מלאכותית ופעמים רבות אינה בהלימה עם הצרכים אותם מביאים הנועצים לסיטואציה הייעוצית. לפסיכולוג התעסוקתי צריכים להיות הכלים המקצועיים והידע לנוע בביטחון על פני הרצף שהציג Super והיכולת להציע לנועץ התערבות גמישה, העונה על צרכיו. בתהליך ההכשרה וההתמחות של פסיכולוגים תעסוקתיים יש לדעתנו לדאוג לכך. מצב בו פסיכולוג תעסוקתי אינו יכול להציע מגוון התערבויות, ומוגבל, בין אם בשל הכשרתו, בין אם בשל היצמדותו הנוקשה לתהליך סכמאטי וסטנדרטי, הינו חסם מהותי ביכולתו להעניק לנועצים מענה מקצועי הולם.

ביטחון ועזרה לו להשתלב בקבוצה. במקביל ללימודים שוב פוטר מעבודתו כשכיר, אך בפעם זו החזיק מעמד באותה עבודה יותר משנה. בנוסף, הוא הצליח להיפרד מאותו מעסיק בצורה סבירה, ללא הרס של היחסים. דבר זה אפשר בהמשך לקבל מהמעסיק הנ"ל פרויקט נוסף בגינון, כפרילנס. בפעם השנייה היה מדובר בפרויקט הקמה, שכלל תכנון הגינון. התנסות זו חיזקה את אלי והוא החליט כי הוא מוכן להעז ולנסות לפתוח עסק עצמאי.

הוחלט על תהליך הכנה שיכלול קורס הדרכה בהנהלת חשבונות והכנת תוכנית עסקית. פעם נוספת היה צורך להרחיב את הליווי ולשלב בו גם את הגורמים הרלוונטיים בקיבוץ, תוך גיוס תמיכתם ונכונותם להשקעה כספית ראשונית. היה צורך לחשוב יחד עמם על גיוס גורמים נוספים, כגון מועצה אזורית, לתמיכה במיזם העסקי. המהלך לקח זמן אך היה מוצלח, והניסיון יצא לדרך. בתחילה היו כישלונות רבים. התמיכה שנדרשה מהפסיכולוגית התעסוקתית בשלב זה הפכה למסיבית יותר וכללה שיחות טלפון עם אלי מעבר לפגישות הייעוץ הקבועות, וכן שיחות עם בעלי תפקידים בקיבוץ לשם גיוס שיתוף פעולה מצדם. הוחלט שאיש כספים קבוע מטעם הקיבוץ ילווה את אלי. במקביל, נעשתה עם אלי עבודה על מיומנות ניהול וגיוס עובדים, ניהול תקציבי וכו'. לאחר תקופה של כארבעה חודשים, משהתייצב המצב, החליטו אלי והפסיכולוגית התעסוקתית על סיום התהליך וקיום פגישות עתידיות בהתאם לצורך (לא היה צורך).

דיון וסיכום:

א. ייעוץ תעסוקתי או טיפול?

האם ניתן להתייחס למקרה שתואר להלן כייעוץ פסיכולוגי תעסוקתי או שמדובר בטיפול קליני עם פן תעסוקתי? האם אפשר וצריך כלל, להבחין בין השניים?

קלמר-גומא ונבו (1999) סוקרות את הספרות בסוגיה זו. למרות הבדלי גישות בין תיאורטיקנים בתחום, מרביתם שמים דגש על התייחסות לסביבה החיצונית (הצורך בהלימה בין אדם וסביבה), או לגורמים מצביים (פיטורין, פרישה, סיום תיכון, סיום אוניברסיטה וכו') כגורם מבחין בין ייעוץ תעסוקתי, ובין ייעוץ אישי ופסיכותרפיה (ע' 10). בעוד שבייעוץ התעסוקתי ניתנת שימת לב מיוחדת למגבלות שמטילה הסביבה על האדם ולצורך בהלימה בין האדם לבין סביבתו, הרי שבייעוץ האישי ובפסיכותרפיה המוקד נוטה להיות בעולם הפנימי. בעוד הייעוץ התעסוקתי מונע פעמים רבות ע"י גורמים מצביים (פיטורין למשל), ומתכוון אל עבר נקודת זמן קונקרטית בעתיד (הרשמה ללימודים, היערכות לפרישה מוקדמת למשל), הרי שמימד הזמן בייעוץ האישי דיפוזי ורציף יותר.

במקרה שתואר הנועץ הופנה לייעוץ עקב פיטורין והליווי עסק רובו ככולו בבעיית ההלימה בינו, לבין הסביבה הקיבוצית המשתנה והסביבה התעסוקתית העירונית הלא מוכרת. הפסיכולוגית התעסוקתית נמנעה ככל האפשר מניתוח התנהגויות פתולוגיות והסיבות להן, והתמקדה בהכלה,



ב. שיטות התערבות ומאפייני עבודה שתורמו ליעילות התהליך הייעוצי

1) setting קבוע:

זהו מרכיב משמעותי ביותר ויש להדגיש את חשיבות תרומתו לקיום התהליך, התפתחותו והצלחתו. סטניג דרוש ליצירת מרחב בטוח שבתוכו ניתן לעבוד. בתוך "הכאוס" שבו נתון היה הנועץ, הוא אפשר לקיים "אי של יציבות", שלא נהרס גם כשהסביבה החיצונית הפכה, בחוויה הסובייקטיבית של הנועץ, מאימת, לא מוכרת, דוחה, מכאיבה וכו'. בתוכו לא צריך להתחיל כל פעם מחדש מכיוון שיש בו המשכיות וזיכרון. לכן, אפשרית במסגרת עבודה והתפתחות.

2) הכלה ועיבוד:

אין צורך להכביר מילים על תפקידן של שתי פונקציות פסיכולוגיות אלו בתהליך ה"ל", ובתהליכים פסיכולוגיים ככלל. בקצרה, האפשרות שהייתה לנועץ לפרוק תחושות קשות מאד שעלו תוך כדי ההתמודדויות השונות, העובדה כי אלו הוכלו ולא הוטחו בו בחזרה (החוויה שאליה הורגל ע"י הסביבה), אפשרה הקלה רבה. עיבוד החוויה (בדיקת המצבים בהם מתעוררות תחושות שונות, עוצמתן, ההתנהגויות הנגזרות מהן) אפשר התפתחות ביכולות המטה קוגניטיביות. חשוב לציין כי בתהליך שתואר ניתן מקום מצומצם לפרשנות המכוונת להבנת המקורות הפנימיים לתחושות ולהתנהגויות הפתולוגיות. משמעות השימוש בהתערבות כזו במקרה ה"ל" הייתה חיבור לחוויות עבר קשות, כלומר מתן דגש לשלילי ולבלתי מתפקד. עבודה מסוג זה אינה מתאימה לכל נועץ ויש לשקול האם הוא יכול להפיק ממנה תועלת. ההעדפה הייתה להדגיש כמה שיותר את החלקים המתפקדים ולנסות ו"לעקוף" את הבלתי מתפקדים.

3) תיחום קשיים ע"י הגדרות מקצועיות:

הסוגיה הבולטת ביותר בתהליך שההתמודדות עמה נעשתה באמצעות טכניקה זו, הייתה קשיי הקשב והריכוז ולקות הלמידה. היכולת של הפסיכולוגית לתת פשר ו"שם" לקשיים אלה, להסביר לנועץ את התופעה ואת השלכותיה, לקשור אותה לקשיים מהם סובלים ילדיו, אפשרה לקחת תחושות דיפוזיות וכלליות ("אני טיפש", "אני לא מוצלח") ולתחום אותן בגבול של תופעה מוגדרת ומצומצמת. מהלך זה אפשר להפחית חרדה ביחס לקושי. ההבנה הפחיתה גם אשמה ובושה ואפשרה חיזוק הדימוי העצמי באזורים שמעבר לגבול התופעה ("קשה לי ללמוד בגלל הבעיה, זה לא אומר שאני טיפש"). העובדה שבמקרה ה"ל" ניתן היה באמצעות פרוצדורה מהירה יחסית (אבחון נוירולוגי, מתן טיפול תרופתי) להביא לשיפור מהיר בתפקודים שנחשבו ע"י הנועץ כחלשים מאד במשך שנים, הקלה כמובן על תיחום הדימוי השלילי והתחושות הנלוות אליו. אך גם במקרים בהם תיחום של תחושות והתנהגויות נעשה ע"י הגדרתן הפסיכולוגית בלבד (מתן שם) והסבר המנגנון הנפשי שמאחוריהן, מופיעה פעמים רבות הקלה ויורדת רמת החרדה. למעשה מדובר בטכניקה ספציפית של הכלה. כשתוחמים תופעה שגורמת סבל בגבול מוגדר, יוצרים עבורה "מיכל".

4) אופטימיות ותקווה:

קיים גבול עדין בייעוץ בין עיסוק בתחושות של ייאוש, חוסר אונים, חרדה – דרך הכלתן, שיקופן וכו', ובין שקיעה משותפת, של הנועץ והיועץ גם יחדיו, ב"עיסוק אובססיבי" בתחושות השליליות. הישגיות בעמדה "אובייקטיבית", משקפת, מרוחקת, עלולה במקרים מסוימים להביא לשם. לעיתים, בכדי להניע תהליך של עבודה, היועץ צריך להחזיק בצורה אקטיבית את "האופטימיות בחדר". הדבר נעשה ע"י reframing לחוויות שנתפסו ע"י הנועץ כשליליות והדגשת כוחותיו בהן, אמירות מעודדות בנוסח "גם אם קשה הדרך, יש לך כוחות להגיע ליעד", הדגשת הסמכות המקצועית של הפסיכולוג ומתן תוקף ע"י כך לעמדתו כי יש לנועץ תקווה (עזרתי כבר לרבים, ראיתי אנשים במצבים מסובכים שהתקדמו והצליחו וכו'). יש בעמדה זו פן מניפולטיבי שצריך להיזהר ממנו. אסור כמובן ליצור אשליות מנותקות מהמציאות, אך כשהתחושות השליליות משתקות את היכולת לעבוד, העידוד האקטיבי-אופטימי, יכול להועיל.

5) קישור דפוסי התנהגות אופייניים, לסביבות תעסוקתיות הולמות:

דוגמא אופיינית להתערבות זו אפשר למצוא בתחילת שנת הליווי השנייה, כשאלו והפסיכולוגית הגיעו למסקנה כי עבודה עצמאית כקבלן, הפועל למול לקוח גדול אחד, תהיה נכונה יותר עבורו. ההנחה הייתה כי ההתארגנות שתידרש בעבודה מסוג זה תהיה פשוטה יותר ביחס לפעילות מול לקוחות רבים, ובכך תעמיס פחות על התחומים בהם אלי חלש. ההתערבות מבוססת על אחד "ממוקדי הכוח" העיקריים של הייעוץ הפסיכולוגי התעסוקתי, הקישור בין הבנת האדם, על כוחותיו ומגבלותיו, ובין דרישות עולם העבודה. היא נשענת על היכולת לפרוט מקצועות ותפקידים למאפייני אישיות וכישורים, תוך שימוש בידע הנוגע לניתוחי עיסוקים. היא דורשת מיומנויות דיאגנוסטיות מחד, והיכרות עם כמה שיותר ניתוחי מקצועות, עיסוקים ותפקידים, מאידך.

6) תיווך בין הנועץ, לבין המציאות מחוץ לקיבוץ:

פן זה בתהליך התבסס ברובו על ידע ביחס למציאות התעסוקתית מחוץ לקיבוץ שהיה לפסיכולוגית ולא היה לנועץ. הוא נוגע לתהליך חיפוש העבודה (איך לאתר מקומות עבודה פוטנציאליים בעיתון, אינטרנט, דרך קשרים, גופים מקצועיים, חברות כ"א וכו'), הגשת מועמדות (איך לכתוב קו"ח, מה להגיד בטלפון ומה לא, מיומנויות ראיון), תנאי העבודה (מה כדאי לברר עם המעסיק הפוטנציאלי ביחס לשכר, נסיעות, שעות וכו') והנורמות המקובלות ביחסי עובד-מעביד (מה תהיה תגובה נורמטיבית במקרים שונים, מתי ואיך לומר דברים, סגנון האינטראקציה וכו').

7) אסטרטגיות התארגנות:

בנקודות ספציפיות בתהליך, בעת היערכות לצעדים מעשיים (יציאה ראשונה לעבודה מחוץ לקיבוץ, תחילת עבודה כפרילנס, הקמת העסק), ניתנה הכוונה למענה קונקרטי ולפתרונות מעשיים-טכניים, עבור נקודות שנחוו ע"י הנועץ כחסמים בדרך ליישום. למשל, למול החשש כי לא ידע איך להגיע למקום העבודה בעיר, הוצע הפתרון של



גמישות, והם מסתגלים לתרבות חדשה לאחר תקופת מעבר קצרה. במקרה שתואר להלן איבד הנועץ את שני המתווכים העיקריים – ההורים – בגיל צעיר. אובדן זה אירע לפני ובמהלך החלפת תרבות (הגירה לישראל). השנים הראשונות בתוך תרבות הישראלית התאפיינו בחוסר יציבות ומעברים רבים. ניתן לשער כי התמודדות טראומטית זו פגמה בגמישות ללמידה הן בהקשר העיוני-אקדמי, הן בהקשר התעסוקתי. היעוץ התעסוקתי שקיבל אלי שימש לא רק כזירה לפיתוח הזהות התעסוקתית. בנקודות מסוימות, ללא כוונה מוקדמת או תכנון מראש, הוא היווה חווית למידה מתקנת באמצעות מתווך, שכוונה לעולם העבודה.

11 נסיבותיות "ומזל":

המשאבים שהשקיע הקיבוץ בנועץ היו רבים מאד וחריגים בהיקפם (שתי התערבויות פסיכולוגיות ארוכות טווח, לימודים, הכלה של תקופות אבטלה לאחר פיטורים, השקעה בהקמת עסק ועוד). בזמן אחר, בסביבה חברתית אחרת, התהליך שתואר לא היה יכול להתרחש. היכולת להבין את ההקשר הסביבתי, על יתרונותיו וחסרונותיו, ולעבוד בתוכו, היא לטעונותינו אחד מכוחותיה של ההתערבות התעסוקתית. בנוסף, התרחשויות מקריות, שלא ניתן היה לכוון או לחזות את השפעתן, התבררו כבעלות משקל רב בהתפתחות התהליך והצלחתו. אפשר להזכיר בהקשר זה את ההתנסות בהפעלת נער פגוע בעבודה, שהניעה את פיתוח החלק הטיפולי בזהות התעסוקתית, וכן את הימצאותה של סטודנטית לקוית-למידה בין תלמידי התוכנית לגננות טיפולית ועזרתה הקריטית בתחילת הלימודים. ללא התרחשויות מקריות אלה ואחרות, סביר להניח כי התהליך היה מפתח ומסתיים בצורה שונה. אפשר כמובן לטעון ששרשרת אחרת של אירועים הייתה מובילה למקום לא פחות טוב או למקום דומה דרך מסלול שונה. הנקודה המהותית היא כי שינוי קטן בנסיבות יכול היה לקחת את התהליך למקום אחר. הצלחה או כישלון מושפעים במידה רבה מאירועים שהשליטה שלנו עליהם, מוגבלת.

ג. סיכום:

כבר בפגישת ה-intake שרטט אלי את קווי המתאר של העתיד התעסוקתי הרצוי, שבו הסתיים בסופו של דבר תהליך היעוץ, שנתיים וחצי לאחר שהתחיל: **א.** הקמת עסק עצמאי **ב.** עיסוק בגינון. אפשר להניח כי השאיפה לממש שתי נקודות מרכזיות אלה התגבשה לפני תחילת היעוץ. למרות שלאלי הייתה תמונה ביחס לעתיד הרצוי, הרי שנקודת הפתיחה ממנה יצא לדרך הצביעה על סיכויי מימוש נמוכים. מוקד התהליך שתואר לא היה בקבלת החלטה ביחס לעתיד רצוי או בהבחרת השאיפות התעסוקתיות, אלו היו ידועים מלכתחילה. הסוגיה המרכזית הייתה ההתקדמות איטית, העיקשת, לעבר מימושם. לשם כך נדרשו שני מרכיבים עיקריים "שנכחתם ריחפה" מעל התהליך ואפשרה את קיומו גם בנקודות השפל אליהן נקלע. זמן ותקווה. זמן שאפשר הבשלה של תהליכים פסיכולוגיים בתוך היעוץ, שהניעו בהמשך התפתחות אישית, ותקווה שהחזיקה את אלי בתהליך גם נוכח הקשיים הרבים

סיור מקדים, למול קשיי ההתארגנות בעבודה עם לקוחות פרטיים, הכנת כרטיסיית לקוחות, לפני הקמת העסק, קורס הנהלת חשבונות והכנת תוכנית עסקית. פתרונות אלה אינם התערבויות פסיכולוגיות קלאסיות. במקרים אחדים הם דומים לטכניקות של הוראה מתקנת, באחרים הם נוגעים לרכישת מיומנויות וידע הדרושים כצעד מקדים ליישום. קיימת הקבלה ביניהם, לבין הצעדים המתוארים ע"י Yost & Corbishley (1988) בשלב השמיני (Implementing Plans) של המודל היעוצי שפיתחו.

8 תיווך בין הנועץ, לבין מוסדות הקיבוץ ומוסדות לימודיים:

במספר מקרים יזמה הפסיכולוגית התעסוקתית, לעיתים יחד עם הפסיכולוגית השיקומית, פנייה ישירה לגורמים חיצוניים שההתנהלות למולם השפיעה על התקדמות התהליך (למשל מוסדות הקיבוץ ומקבלי החלטות בקיבוץ, מוסד הלימודים). בדומה למתואר בסעיף הקודם, גם כאן הייתה המטרה להסיר חסמים בדרך למימוש צעדים שהוחלט עליהם. בשונה מהמתואר בו, ההתערבות הנ"ל התבססה על כוחותיהם של הגורמים המטפלים ולא על כוחותיו של הנועץ. התערבות מסוג זה משמשת בדיסציפלינות שיקומיות ושיתוף הפעולה עם הפסיכולוגית השיקומית הניע את הפעלתה. כאשר ברור כי אין בכוחותיו של נועץ להסיר חסם כלשהו העלול להכשיל את התהליך (למשל בהתדיינות למול מוסדות הקיבוץ, עקב ההיסטוריה שלו במערכת הקיבוצית) התערבות ישירה בסביבה, ע"י הגורם המקצועי המטפל, יכולה להיות מאד אפקטיבית.

9 שיתוף פעולה בין שתי פסיכולוגיות:

שיתוף הפעולה בין שתי הפסיכולוגיות אפשר לקיים ולייצב את התהליך בתחילתו (כאשר היעוץ התעסוקתי היה "שלוחה" של הטיפול), להיערך לנקודות משבר צפויות במהלכו (לפני היציאה ללימודים למשל) ולתת מענה למגוון צרכים של הנועץ, תוך הישענות על שתי דיסציפלינות (קלינית-שיקומית, תעסוקתית) שנקודות הכוח שלהן שונות. שיתוף הפעולה אפשר גם התייעצות מקצועית הדדית ותמיכה רגשית בעת משברים.

10 למידה באמצעות מתווך (הפסיכולוג) אודות עולם העבודה:

אנסטאזי, בספרה "מבחנים פסיכולוגיים" (עמ' 327) מתארת את עבודתו של ראובן פוירשטיין (1979, 1980), פסיכולוג ישראלי שפיתח תיאוריה ושיטות אבחון וטיפול ייחודיות, בעת עבודתו עם נוער טעון טיפוח במסגרת עליית הנוער. פוירשטיין נתן משמעות מיוחדת למושג חסך תרבותי. הוא תופס מושג זה כמצב של חוסר גמישות קוגניטיבי הנגרם מהיעדר חווית למידה באמצעות מתווך. העברת ידע מצטבר מדור לדור הינה תופעה אנושית מובהקת. בתהליך זה, ההורה, המורה, המטפל – פועל כסוכן מתווך הבוחר את הגירויים בהם נתקל הילד ומארגן אותם. פוירשטיין מאמין שלמידה באמצעות מתווך חיונית להתפתחותו הקוגניטיבית של הילד. ילדים שמסיבה כלשהי לא התנסו בלימוד ע"י מתווך, חסרים את התנאים המוקדמים לתפקוד קוגניטיבי ברמה גבוהה. אלו שזכו לכך מפתחים מיומנויות והרגלים המאפשרים שימור



ביבליוגרפיה:

- אנסטאזי, א. (1990). **מבחנים פסיכולוגיים** (ע. 327). תל-אביב: בית ההוצאה לאור של האוניברסיטה הפתוחה.
- גתי, א. (1986). בחירת מסלול לימודים ומקצוע כהליך קבלת החלטות. **פסיכולוגיה וייעוץ בחינוך**, 82-101.
- קלמר-גומא ט., ובנו ע. (1999). הקשר שבין ייעוץ תעסוקתי לייעוץ אישי. **אדם ועבודה**, 9, 7-28.
- קראו, א. (1981). הייעוץ המקצועי לאן? **חוות דעת**, כתב עת לענייני פסיכולוגיה וייעוץ בחינוך, 14, 92-103.
- Amir, T., & Gati, I. (2006). Facets of career decision-making difficulties. **British Journal of Guidance and Counseling**, 34, 483-503.
- Brown, D. (1985). Career counseling before, after, instead of personal counseling. **Vocational Guidance Quarterly**, 33, 197-201.
- Crites, J. O. (1981). **Career Counseling**. New York: McGraw-Hill.
- Feuerstein, R. (1979). **The dynamic assessment of retarded performers: the learning potential Assessment Device, theory instruments and techniques**. Baltimore: University Park Press.
- Feuerstein, R. (1980). **Instrumental enrichment: An intervention program for cognitive modifiability**. Baltimore: University Park Press.
- Healy, C. C. (2001). A Follow-Up of Adult Career Counseling Clients of a University Extension Center. **The Career Development Quarterly**, 49, 363-373.
- Nadeau, K. G. (2005). Career Choices and Workplace Challenges for Individuals with ADHD. **Journal of Clinical Psychology: In Session**, 61(5), 549-563.
- Super, D. E. (1993). The two faces of counseling or is it three? **The Career Development Quarterly**, 42, 132-136.
- Yost, E. B., & Corbishley, M. A. (1988). **Career Counseling: A Psychological Approach**. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Yost, E. B., & Corbishley, M. A. (1997). **Career Counseling: A Psychological Approach**. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- בהם נתקל. התפתחות היא לרוב תהליך הדרגתי. כשנדרשת התפתחות משמעותית, נדרש פעמים רבות גם זמן רב. אמירה זו נשמעת טריוויאלית במקרה של התפתחות רגשית, בין-אישית, קוגניטיבית, פיזית. היא נכונה באותה מידה גם להתפתחות תעסוקתית. הזמן שניתן לתהליך (ע"י המערכת הקיבוצית המממנת, הפסיכולוגית התעסוקתית, הנועץ) אפשר תנועה על פני רצף התפתחותי. אפשר לדמות זאת למסע ארוך בשטח מדברי. ברור כי נועץ שהיה מגיע למסע עם רכב שטח חדיש היה מסיים אותו בחלק מזערי מהזמן, ספק כלל אם היינו נדרשים להתלוות אליו. התהליך של אלי היה כמו מסע רגלי בשטח, שעושה אדם המתמודד לראשונה עם מגבלה פיזית. מטבעו הוא איטי, דרש עצירות רבות, סיוע אינטנסיבי של צוות המדריכים, אך גם הוא, בדומה למסע 1000 המילין של מאו, התחיל בפסיעה והסתיים כי הצועדים בו הקפידו להמשיך ללכת. התקווה שנשמרה בחדר שימשה "כדלק" למסע, הייתה "הארץ המובטחת" שנתנה כוח להמשיך בנקודות משבר, כשהשרירים ברגליים היו תפוסים או כשהעלייה הבאה נראתה תלולה וארוכה מכל קודמותיה. כשאנחנו, כפסיכולוגים תעסוקתיים, פועלים בתוך מסגרת זמן קצרה ונוקשה, אם כתוצאה מאילוץ, אם כתוצאה מבחירה או הרגל, סוגי המסעות והנוסעים שאנו יכולים ללוות מצטמצמים בצורה ניכרת. כשאנחנו נמנעים מלעודד, מלהקרין תקווה, ומשקפים מציאות באור "קר" ואובייקטיבי, אנו עלולים להפוך לאבן רחיים על צוואר הנוסע ולא למלווה שבעת הצורך מושיט יד. תהליך הייעוץ שתואר היה יכול להיחשב כבלתי מוצלח אם היה מופסק ברבות מהנקודות המשבריות שהוזכרו בתיאור המקרה. גם לאחר שהסתיים כביכול בהצלחה, אין וודאות כי העסק שפתח אלי יעלה על דרך המלך. יש תקווה, יש מקום לאופטימיות זהירה, לא יותר מכך. התחושה כי התהליך תקוע, במידת מה חסר סיכוי, אפיינה את חודשיו הראשונים וגם תקופות מסוימות לאחר מכן. היכולת להכיל תקופות אלו ועדיין להקרין כלפי חוץ אופטימיות מספקת בכדי לתחזק את התהליך, הייתה נקודת מפתח ביציאה מהפאזות המשבריות. הוויה מסוג זה, של תקיעות ומשבר ובהמשך פריצת דרך, מובנת לגמרי בהקשר הקליני. היא צפויה גם בתהליכי ליווי ארוכי טווח בתחום התעסוקתי. זהו "טבעו" של תהליך פסיכולוגי ארוך טווח. יש נועצים שטווח הבעיות שהם מתמודדים עמם בהקשר התעסוקתי, מחייב תהליך מסוג זה. כפסיכולוגים תעסוקתיים אנחנו "הכתובת" לסיוע. צריכים להיות לנו הכלים בכדי להעניק אותו למזקקים לו, צריכה להיות לנו הרשות הפנימית לעשות זאת. הנועצים הנזקקים לסיוע זה הם לרוב החלשים ביותר, מתאפיינים בפרוגנוזה השלילית ביותר, "הפיתוי" לדחות אותם גדול. הוא מוזן בעיקר מפחד מכישלון וגם מנימוקים רציונאליים (חוסר ידע, היעדר ניסיון, העדפה מקצועית וכו'). אנחנו מאמינים, וזו עמדה ערכית, לא תפיסה מקצועית מנומקת, כי סיכויי הצלחה אינם סיבה מהותית בשיקול האם לקבל אדם לייעוץ או לדחות את פנייתו. השיקול המרכזי לפי תפיסתנו הוא מוקד המצוקה. במידה וקיים מוקד תעסוקתי (והוא לא חייב להיות המוקד היחיד), יש להיענות לפנייה.



כולנו ביחד או כל אחד לחוד: תיאור מאפיינים של ייעוץ קריירה קבוצתי מסקנות מעבודה מעשית

אורלי צדוק, פסיכולוגית
חברתית-תעסוקתית,
מדריכה

חמדה לוי, פסיכולוגית
חברתית-תעסוקתית,
מדריכה

■ אורלי צדוק וחמדה לוי

מטרת מאמר זה הינה לתאר ולהציג את אפיוניו של הייעוץ התעסוקתי הקבוצתי. המאמר מבוסס על עבודה מעשית של הכותבות עם קבוצות שעסקו בייעוץ ופיתוח קריירה. לקבוצות אלו היו:

1. מטרה מוגדרת ומשותפת לכל המשתתפים.
2. פרק זמן מוגדר מראש לכול פגישה ולמספר הפגישות הכולל.
3. נושא מוגדר לכל פגישה.
4. משימות בין הפגישות.

יש לציין שהכותבות עבדו עם קבוצות שונות מבחינת רקע, השכלה, משתנים סוציו-אקונומיים ודמוגרפיים. למרות זאת נמצאו מאפיינים דומים בכל הקבוצות.

הייעוץ התעסוקתי הקבוצתי מוצג במאמר זה כאופציה נוספת לייעוץ התעסוקתי הפרטני. במאמר נסקרים שבעה משתנים המהווים את מקור הכוח של הייעוץ הקבוצתי והם: פידבק ממגוון של אנשים, למידה סדורה, השתייכות וחשיפה הדדית, השוואה חברתית, משובים חוזרים ומהדהדים, עזרה פרקטית ומעשית, מחויבות לשינוי והפחת תקווה. כמו כן ידון המאמר באפיוני האוכלוסייה המתאימה לסוג התערבות זה.

הייעוץ הקבוצתי הינו "אחיו הצעיר" של הייעוץ התעסוקתי הפרטני, המהווה התערבות יסוד בפסיכולוגיה התעסוקתית (Spokane, 1991). התהליכים הקבוצתיים שהתפתחו בשטחי פסיכולוגיה אחרים, נכנסו בהדרגה גם לתחום של הפסיכולוגיה התעסוקתית. לפי יאלום (2006) הקבוצות הטיפוליות הראשונות התקיימו ב- 1946. מדינת קונטיקט בקשה מקורט ליון – פסיכולוג חברתי מוביל, להכשיר מנחים שיוכלו להתמודד ביעילות עם מתחים אתניים. במהלך השנים בעיקר בשנות הששים והשבעים התפתחה הטכניקה של הייעוץ והטיפול הקבוצתי. הטיפול הקבוצתי על גווניו, הינו בעל יסודות דומים: מספר משתתפים ומיקום קבוע, מוגבלות בזמן, התמקדות בכאן ועכשיו ואינטראקציה מעודדת כנות וחשיפה עצמית. ייעוץ תעסוקתי קבוצתי בנוי על עקרונות דומים שתוארו לעיל, בד"כ הקבוצה כוללת 8-15 משתתפים שנפגשת במועד קבוע אחת לשבוע, עם מנחה או מנחים מתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית, ובה משוחחים המשתתפים על הקשיים והבעיות בחיי הקריירה שלהם.

יאלום (2006) מדבר על כמה יתרונות משמעותיים בתהליך הקבוצתי. בחרנו להתייחס לכמה מהן ולהדגים איך הם באים לידי ביטוי בקבוצות מופנות קריירה.

1. פידבק ממגוון של אנשים

הקבוצה חושפת את האדם למגוון האופציות האפשריות להתייחסות לחומר שהוא מביא. ריבוי התגובות וההתייחסויות, יכול להיות מנוף ליציאה מקיפאון והעצמה תוך חשיפה לנקודות מבט אפשריות (רב-גוניות של הסתכלות) על אותה סיטואציה/בעיה וכן הרב-גוניות של אפשרויות הפתרון. מגוון התגובות, מוביל את האדם מתקיעות שבסיסה בתפיסת העולם שלו, לחשיפה לאפשרויות שונות, אותן הוא התקשה לראות לבדו. החשיפה עשויה להוביל ממצב של קיפאון למצב של תנועה. הפידבק יכול להיות בצורה של מתן עצות, עידוד, חיזוק וביקורת.

"לכאורה קיימת סתירה
בין ייעוץ קבוצתי
לייעוץ תעסוקתי
פרטני. התפיסה של
ייעוץ תעסוקתי היא
היותו אישי ושעליו
להתייחס באופן מעמיק
וספציפי לכישורים,
לנטיות ולערכים
האינדיבידואליים של
הנועץ תוך הדגשת
הצורך בהלימה מרבית
ומיטבית בין הנועץ
למקצוע בו הוא בוחר.
סתירה זו יכולה להיות
מיושבת ע"י הבנה
שייעוץ אישי הינו אחת
האלטרנטיבות ומתאים
במיוחד לאנשים
המתמודדים עם בעיות
אישיות וייחודיות
המקשות על מימוש
והתפתחות הקריירה"



לעתים תכופות הקבוצה יכולה להשתמש במומחים שבאים להרצות בפניה כדי להעשיר את הידע שלה. דוגמא לכך: בקבוצה הועברה הרצאה פרונטלית בעזרת מצגת על מרכיבי הזהות התעסוקתית (כישורים, נטיות וערכים), בעקבותיה המשתתפים היו צריכים לבנות את הפרופיל האישי שלהם. הסביבה הלימודית שקבוצה מספקת היא משמעותית. באווירה של שותפות ושיתוף פעולה יש אפשרות לחומר להיקלט באופן אחר ועמוק יותר, הלמידה במצב כזה היא בד"כ למידה "סוקרטית" תוך כדי דיון, שאלות, מתן דוגמאות. המנחה אינו רק בעל הידע שמעביר חומר ומידע אלא יש שיתוף של המידע וההתנסות של כל חברי הקבוצה. באופן כזה יש אפשרות ליצור ידע גשטלטי שהשלם גדול מכלל חלקיו.

לדוגמא: בקבוצה של ייעוץ תעסוקתי נעשה שימוש בפסיכודרמה, בצילומי משחקי תפקידים ובהבניה ברורה של כיצד תכתוב קורות חיים, כיצד תציג את עצמך על קשיוך ויתרונותיו וכל זאת לעיני כל משתתפי הקבוצה. שימוש בכלים אלו גורם לתהליך מיידי של למידה הדדית.

אחת המשתתפות בקבוצה חוותה כשלון חוזר ונשנה כאשר שלחה את קורות החיים שלה ולא קבלה שום מענה. לאחר שנלמד בקבוצה באופן שיטתי האופן הנכון של כתיבת קורות חיים התברר שהדרך בה בחרה בעבר להציג את עצמה לא הייתה יעילה ולאחר שהשתמשה בכלי שלמידה קבלה הזמנה מיידיה לראיונות בשני מקומות עבודה. במקרה אחר הציגה משתתפת חשש גדול מסיטואציה של ראיון. החוויה של צילום ותרגול סיטואציה של ראיון עם מספר מראיינים, הן שלה והן של אחרים בקבוצה, הגביר בה את המודעות לעצמה ולאופן בו היא מציגה את עצמה ותרם לשיפור ניכר מיידי בדרך בה היא התמודדה עם ראיונות עבודה.

3. השתייכות וחשיפה הדדית

Ellis (1962) טען שאנו מונחים ע"י אמונות קונטיביטיות מוטעות שמשפיעות על יעילות ההתמודדות. נבו (1984) טענה שאמונות אלה משפיעות גם על התמודדותנו בתחום התעסוקתי. הקבוצה "מטפלת" ומשנה אמונות אלו. הקבוצה מאפשרת לכל משתתף להרגיש שהוא לא לבד. היחד מטפל בתפיסה הקמאית שמטרידה רבים ש"אני יחיד באומללותי וזה הופך אותי לשונה וחריג ולכן אני אדחה...". הקבוצה מאפשרת יציאה מהבידוד החברתי, שילוב ייחודי של חשיפת הקושי וקבלתו, שעומד בסתירה לתפיסה החברתית שאומרת "עלי להסתיר את קשיו כדי להיות מקובל...". העמדה שבבסיס האמרה: "צרת רבים חצי נחמה" עוזרת לעיתים לשחרר את המתח והכאב שנבנו סביב הבעיות והקושי. בנוסף לתחושה של המשתתף שהוא לא לבד, האווירה של חום, קבלה ותמיכה מהווה כוח בונה נוסף. לדוגמא אחד המשתתפים שחוה משבר נפשי במהלך חייו התבייש בכך, לא דיבר על המשבר אף עם חבריו הקרובים והתקשה להתמודד עם השאלה כיצד או האם לתאר את המשבר או תקופת "האבטלה" בעיני מעסיק פוטנציאלי. בקבוצה המשתתף הסכים לחשוף את "הסוד" וגילה להפתעתו שרבים מחברי

דוגמא להתערבות מעצימה: משתתפת בקבוצה שתפסה את עצמה באור שלילי, והציגה את עצמה כ"מי שאין לה הרבה מה להציע לעולם". לדבריה שנים רבות הייתה עקרת בית. כאשר התאלמנה והיה עליה לקחת על עצמה את עול פרנסת המשפחה חשה שאין לה מה להציע לעולם העבודה. המנחה והקבוצה עודדו אותה והציגו בפניה את תפיסתם אותה כאישה מוכשרת, נעימת הליכות, אינטליגנטית וככזו שיכולה להשתלב בעולם העבודה. בעידודם ואיתם חשבה באילו תחומי עיסוק היא נהנית ומצליחה בחייה כעקרת בית. האישה סיפרה על חיבתה העזה לספרים. בעידוד הקבוצה ובצעד של תעוזה פנתה ומצאה עבודה כמוכרת בחנות ספרים ומאוחר יותר למדה קורס ספרנות והשתלבה חלקית גם בעבודה בספרייה.

כאמור, נמצא כי בתחילת תהליכים קבוצתיים יש נטייה של חברי הקבוצה לנקוט בפתרון של מתן עצות ישירות לגבי המטרות. מחקרים הראו שטכניקה אינה יעילה, במובן זה שאנשים אינם נוטים לעשות שימוש בעצות אלו. לעומת זאת עצות שהציעו אלטרנטיבות פעולה נמצאו יעילות (Flowers, 1979). יאלום (2006) טען שהעצות נתפסות גם שהן לא עוזרות כסימן לאכפתיות, למעורבות ורצון לעזור מצד חברי הקבוצה ותפיסה זו מקדמת את הפרט ואת הקבוצה. עצות אלו הן חשובות כיוון שהן משדרות עניין ואכפתיות וככאלו הן מעודדות את הדימוי העצמי ובהמשך הדרך יש מעבר להתייחסות אישית יותר המאפשרת מגוון בחירה.

לדוגמא בסדנה שהעברנו אחת המשתתפות הביעה רצון עז לעשות שינוי ממעמד של שכירה למעמד של עצמאית. יחד עם זאת הביעה חשש רב מפני השינוי "הגדול" כפי שהיא חוותה אותו ולא ראתה שום אפשרות לפתרון הקונפליקט. חברות הקבוצה הציעו לה מגוון של רעיונות כגון: להישאר שכירה ולנסות באופן הדרגתי לבנות עסק עצמאי, להישאר שכירה על בסיס תפוקה ואחוזים, להשתלב בעסק של בעלה שהוא יציב ובטוח ולפתח בו אגף משלה וכדומה. מגוון אפשרויות אלו עודדו אותה לראות אחרת את הפער בין החלום לבין אפשרויות המימוש. סביר להניח כי בייעוץ פרטני יכולה הייתה להגיע לאפשרויות אלו בעצמה אך לצורך כך הייתה זקוקה לזמן רב יותר כדי להגיע לשינוי בתהליכי החשיבה, בנוסף לכך סביר להניח כי הפסיכולוג הייעוצי היה מחפש איתה את הסיבה לפחדים ולחששות ופחות נוטה לפתרונות מיידיים שאותם היא חיפשה.

2. למידה

בקבוצה אפשר להשתמש בלמידה (psychoeducation). בתהליך של העברת ידע, יש אפשרות ללמד בצורה מסודרת ומובנת תוך שימוש במגוון כלים כגון: משחקים, סרטים, וכו'. בקבוצה אפשר לתרגל את האסטרטגיות החדשות שנלמדו ולשפר את השימוש בהם (Brooks & Boyle, 1985). בנוסף, Lieberman & Borman (1979) אומרים כי





רבים שעזרה פרקטית ומיידית אינה מחלישה, נהפוך הוא, היא מהווה מנוף לשינוי מידי להעצמה. רוב המשתתפים יכולים לקחת עזרה זו ולהשתמש בה ביעילות. הרבה פעמים זהו שלב הכרחי כדי לצאת לדרך.

לדוגמא: באחת הקבוצות העלה משתתף את רצונו לעסוק במכירות ומיד אחת המשתתפות הציעה את האופציה לפנות לחברה של אביה שחיפשה באותם ימים איש מכירות. דוגמא נוספת: אחת המשתתפות בקבוצה שהביעה רצון להתקדם בעבודה קשרה בין הופעתה ולבושה כילדה, לבין חוסר יכולתה להתקדם. היא שמה לעצמה מטרה להתלבש כאשת קריירה אך לא ידעה כיצד לממש זאת. משתתפת אחרת שעברה קורס לעיצוב תדמית, אך הרגישה חוסר בטחון להציע את עצמה כיועצת בתשלום שמחה להזדמנות להציע את שירותיה ללא תשלום וכך לחוות לראשונה ניסיון בעבודה. הקבוצה כולה התגייסה ובכל מפגש הייתה התייחסות לאופן ההופעה ולתרומה של ההופעה לתפקיד בו חשקה.

6. מחויבות לשינוי

נועץ שפונה לייעוץ קבוצתי או פרטני מעוניין בשינוי. תהליך השינוי דורש התגברות על חסמים, פחדים וקשיים. בייעוץ פרטני על הנועץ להסתמך בעיקר על כוחותיו. המטפל נתפס כהורה מקבל ולכן הבושה באי-ביצוע של המשימות שהוגדרו אינה מהווה גורם משמעותי. לעומת זאת בקבוצה בשל המחויבות, האכפתיות והלכידות הקבוצתית נוצרים כשרי התמודדות חדשים (יאלום, 2006). המחויבות לאנחנו ולא רק לאני נותנת עוצמה נוספת. לדוגמא, אישה שרצתה לפתוח עסק אך נמנעה מהתהליכים הקשורים לכך התחייבה בפני הקבוצה להכין ברושור המתאר את עיסוקה ואת מטרותיה. לאחר מספר מפגשים בהם המשיכה להימנע מפעולה זו. הקבוצה הגבירה את הלחץ, תוך הצעה לעזרה במטלה. תחושת האכפתיות העמוקה ריגשה אותה נתנה לה כוח לצאת מהקיפאון ולעשות את הצעד הנדרש.

במקרה אחר במטלה שניתנה בקבוצה לחפש תיאורי עיסוק בספריית מקצועות, כמה מחברות הקבוצה הודו שהמשימה איימה עליהן והן עשו אותה רק כיוון שקבעו ללכת יחד עם חברות קבוצה אחרות. הן דיווחו שהיחד אפשר להן להתגבר על הפחד לבצע את המשימה ולחוש הצלחה.

7. הפחת תקווה

יאלום (2006) מציין שהפחת תקווה היא גורם מרכזי בכל טיפול, והוא נדרש כדי להשאיר את המטופל מספיק זמן בטיפול ויותר מזאת, הוא מציין שאמונה מהווה כלי טיפולי בפני עצמו. מחקרים רבים מראים כי קיים קשר בין האמונה בתוצאה ליעילות הטיפול. לעיתים תכופות משתתפים בקבוצה מציינים ששאבו עידוד מכך שאחרים משתפרים ומוצאים דרך גם אם הם עצמם התעכבו. כדי להפיח תקווה בקבוצה חשוב כמובן שהמטפל יאמין בקבוצה, ביכולתם של חבריה להשתנות ובאפשרות שלו לעזור.

בקבוצה של נשים באמצע החיים ציינו רוב המשתתפות שלמרות שלא עמדו במטרה המוצהרת של הקבוצה, לבנות תוכנית

הקבוצה חוו משברים כאלו ואחרים בחייהם ולמעשה לכל אחד היה "סוד" משלו. השיתוף בסוד הביא להקלה ותחושה של יכולת התמודדות. המנחה והקבוצה חוו עימו יחד את החרדות ועם זאת הציעו אלטרנטיבות להצגה עצמית תוך תאור המשבר בצורה שלא תאיים על המעסיק.

כמו-כן העבודה מאפשרת השוואה חברתית, לדוגמא: בקבוצת מנהלות סיפרה אחת מהמשתתפות שיחס הבוס אליה השתנה לאחרונה. הבוס שדאג תמיד לגדל אותה ולהאדירה מתנכר לה לאחרונה ומתייחס אליה בצורה משפילה. לדבריה התחושה המרכזית היא כעס על עצמה, על כך שהיא מרכינה ראש ולדבריה "משתפת פעולה" עם יחס פוגע. שהתברר לה שעוד כמה מחברות הקבוצה עברו ועוברות חוויות דומות, היא השתחררה מעט מתחושת הבושה והדיכאון שליוו אותה ואף יכלה להיעזר בעצות חברותיה כיצד להתמודד עם המצב.

4. משוברים חוזרים ומהדהדים

פעמים רבות הטענה המופנית כלפי הטיפול הפרטני כלפי המנחה/פסיכולוג בדומה לפידבק כלפי הורה הינה: "אתה לא אובייקטיבי". לעומת זאת בקבוצה, המשתתף נחשף למשוברים חוזרים ונשנים הזוהים בתוכם ממספר משתתפים. למשתתף יהיה קשה מאד להתעלם מהמשוב שהוא מקבל. הדבר יעיל במיוחד כאשר מדובר בדפוס יחסים בין-אישיים לקוי העלול להיות מכשול בחיי העבודה. לדוגמא משתתפת ששתקה לאורך רוב מפגשי הקבוצה והעירה הערות סרקסטיות. כאשר קבלה מסרים מהמנחות שקיים פער בין רצונה להשתלב בתחום טיפולי לבין חוסר האמפטיה שגילתה כלפי שאר משתתפות הקבוצה, התנגדה לראות את הקשר בין הדברים. כאשר מסרים אלו חזרו ונשנו ע"י רוב חברות הקבוצה שהוסיפו לכך את צערן שהן אינן יכולות להכירה עקב חומות ההגנה שלה, התקשתה המשתתפת לדחות את התגובה כלפיה כלא רלוונטית והיא שקלה שוב את בחירתה. בעקבות כך חל שינוי בתפיסתה את זהותה המקצועית והיא הגיעה למסקנה שמתאים לה יותר תחום עיסוק חקרני שתואם את כישוריה האינטלקטואליים ופחות דורש כישורים חברתיים. במקרה אחר בחור עם סגנון תגובה תוקפני התקשה להבחין בסגנון התגובה שלו למרות הערות חוזרות ונשנות של המנחה. כאשר הקבוצה כולה הגיבה לתוקפנות שלו ו"העמידה" לו גבולות לפתע חלה תובנה ולפחות הכרה בסגנון התגובה התוקפני, אותו סיגל לעצמו משך השנים תוך תשלום בלתי מודע של פגיעה ביחסיו החברתיים. בקבוצה הבחור תרגל סגנונות תגובה שונים אפשריים וזכה לפידבקים מידיים על כל ניסיון.

5. עזרה פרקטית ומעשית

לעיתים תכופות נוצרת רשת חברתית שמתפקדת גם מחוץ למפגשים הפורמאליים של הקבוצה. פונקציה זו אינה קיימת בייעוץ הפרטני. בו אנו מתרכזים בשינוי העמדות ובהעצמת הנועץ כך שיוכל לעשות דברים בעצמו. הכניסה של המטפל לעשייה קונקרטית נחשב לסוג של כישלון. נוכחנו במקרים



תעסוקתית בזמן הקבוצה, העובדה שראו שתיים או שלוש מחברות הקבוצה עושות את תהליך השינוי נתנה להן אמונה ביכולתן לבצע תהליך כזה ועתה הן בשלות להמשיך ולחפש את הדרך לבניית תוכנית תעסוקתית לעצמן באמצעים אחרים – אפשרות שדחו לפני תחילת הקבוצה. בקבוצה של אנשים המתמודדים עם מגבלה כאשר חלק מחברי הקבוצה הצליחו למרות המגבלה למצוא עבודה הדבר השפיע על יתר חברי הקבוצה שחששו מפניה למעסיקים וחזרה לעולם העבודה, עקב מגבלותיהם. התקווה ששררה בקבוצה כי הדבר אפשרי עודדה את כולם להעזיז ולנסות ובהדרגה גם להצליח.

דין

מחקרים מצביעים על הייחוד של הייעוץ התעסוקתי הקבוצתי. במטה-אנליזה שנערכה ע"י ויסטון ושות' (Whiston, Brecheisen, & Stephens, 2002) נבחנו יעילותן של צורות שונות של ייעוץ קריירה. נמצא כי ייעוץ קבוצתי המתבצע כסדנה מובנית מביא לשיפור רב יותר יחסית לצורות ייעוץ אחרות, סקירה זו מצביעה על היתרונות שיש בפגישה קבוצתית לפרטים בעלי רקע דומה המתמודדים עם בעיות התפתחות דומות.

לכאורה קיימת סתירה בין ייעוץ קבוצתי לייעוץ תעסוקתי פרטני. התפיסה של ייעוץ תעסוקתי היא היותו אישי ושעליו להתייחס באופן מעמיק וספציפי לכישורים, לנטיית ולערכים האידיבידואלים של הנועץ תוך הדגשת הצורך בהלימה מרבית ומיטבית בין הנועץ למקצוע בו הוא בוחר. סתירה זו יכולה להיות מיושבת ע"י הבנה שיייעוץ אישי הינו אחת האלטרנטיבות ומתאים במיוחד לאנשים המתמודדים עם בעיות אישיות וייחודיות המקשות על מימוש והתפתחות הקריירה. מאידך, בעבודה המעשית בשטח מצאנו כי נושאים כלליים כגון: חיפוש עבודה, תהליכי קבלת החלטות, תהליכי פרידה ושינוי, הינם שלבים הכרחיים ונורמטיביים במהלך החיים ובהיותם כאלו תמיכת הקבוצה החווה תהליכים דומים יכולה להיות מקור לכוח, ללמידה ולתמיכה הדדית. כמו כן האפיונים שתיארנו בגוף העבודה מצביעים על כך שעבודה קבוצתית של ייעוץ תעסוקתי מתאימה במיוחד כאשר יש הומוגניות קבוצתית סביב בעיה מסוימת כגון: קבוצת פורשים, קבוצת מבוגרים עם בעיות קשב, קבוצת נשים מנהלות, יעילה לקידום תהליכי שינוי. בנוסף הייעוץ הקבוצתי נמצא יעיל לאנשים חברותיים, משתפים, בעלי יכולת תקשורת בין-אישית ויעיל פחות לאנשים בעלי תחושת ניכור, רמת תוקפנות גבוהה או הגנתיים השומרים על פרטיותם. שיקול נוסף אליו צריך להתייחס הינו רמת הבשלות התעסוקתית של הפרט. התהליך הקבוצתי מתאים יותר לאנשים מפותחים ומכווני מטרה ברמה סבירה ומתאים פחות לאנשים גרסיבים הזקוקים ליחס אישי והורי.

קשיים נוספים שמצאנו בעבודה הקבוצתית הוא בכך שאין מקום רב בקבוצה לעבודת עומק פסיכולוגית, משמע לא ניתן ולא נכון מקצועית ללוות את המשתתפים בנושאים אחרים שאינם הנושא המוצהר של הקבוצה, ו/או נושאים הדורשים עבודה טיפולית מעמיקה. בנוסף יש לחלק את זמן הקבוצה בצורה הכי שווה והוגנת בין כל משתתפי הקבוצה. אם נדמה את הייעוץ והקבוצה

לסעודה, הרי שהייעוץ הפרטני דומה למסעדת גורמה בה הסועד בוחר בקפידה את התנהלות הארוחה לטעמו הייחודי, לעומת קבוצה שבה אפשר לדמות את הסעודה למזנון בו יש עושר של הידע המוצע בו-זמנית ללא התאמה אישית, כשהסועד יכול לבחור מהיצע נתון כמה ואיך הוא לוקח, כשהיתרון הוא ההיצע נתון גיוון ואפשרויות להתנסות עליהן לא חשב מראש. לכן המיון לקבוצה הינו חשוב ביותר כיוון שמשתתפים שאינם מתאימים יכולים להזיק ולהיזק.

נוכחנו במהלך העבודה כי אנשים שבחרו להשתתף בתהליך קבוצתי מצאו בו בנוסף למטרה המוצהרת של ייעוץ תעסוקתי גם חוויה מתקנת לבידוד חברתי תרבותי המאפיין את תקופתנו, והשתייכות המאפשרת להם חזרה למקומות האנושיים הראשונים. הקבוצה מהווה כעין קהילה זמנית הנותנת אפשרות להתמודד עם מה שנתפס כבלתי אפשרי באופן אישי.

ביבליוגרפיה:

יאלום, א. (2006). **טיפול קבוצתי: תיאוריה ומעשה**. אור יהודה: כנרת.

נבו, ע. (1984). גישה הכרתית לייעוץ: ציפיות לא הגיוניות בייעוץ מקצועי. **פסיכולוגיה וייעוץ בחינוך**, 70-54.

Brooks, K. A., Boyle, K. K. (1985). **Counsel individuals and groups. Module CG C-1 of category C Implementing**. Competency-based career guidance modules. Bell and Howell, Publication Systems division, Old mansfield road, Wooster, OH.

Ellis, A. (1962). **A reason and emotions in psychotherapy**. N.Y. Lyle Stuart.

Flowers, J. (1979). The Differential Outcome Effects of Simple Advice, Alternatives, and Instructions in Group Psychotherapy. **International Journal of Group Psychotherapy** 29: 305-15.

Lieberman, M. A, Borman, L.D. (1979). **Self-Help Groups for Coping with Crisis**. Jossey-Bass Inc., San Fransisco.

Spokane A. R. (1991). **Career intervention**. Englewood Cliffs, NJ: prentice hall.

Whiston, S. C., Brecheisen, B. K., & Stephens, J. (2002). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? **Journal of Vocational Behavior**, 62, 390-410.



אימון אישי והכנה פסיכולוגית של לקויי-למידה לקראת הגיוס לצה"ל

ד"ר דבורה שני,
המרכז ללקויי-למידה
מתבגרים ומבוגרים

שירתה כ- 20 שנה כפסיכולוגית בצבא ושימשה ראש ענף המיון במח' מדעי ההתנהגות. במסגרת עבודת הדוקטורט בחוג לפסיכולוגיה באוני' חיפה חקרה את ההסתגלות של חיילים לקויי-למידה. כיום מרצה במגמה לתואר שני בפסיכולוגיה תעסוקתית, המכללה האקדמית ת"א-יפו, מנהלת את 'המרכז ללקויי-למידה מתבגרים ומבוגרים' בכ"ס ומקיימת סדנאות הכנה לגיוס עבור לקויי-למידה.

שיבת ציון 14'א', כ"ס,
טל' 09-7420303, 054-
2020129

www.drdebby.co.il

■ ד"ר (סא"ל מיל') דבורה שני, פסיכולוגית חברתית-ארגונית מומחית ומדריכה

מבוא

מתבגרים לקויי-למידה זקוקים להכנה מנטאלית לקראת השלב שבו יהפכו להיות חיילים בשירות חובה. ההכנה נדרשת להם על מנת שהמעבר לחיי הצבא יוכל להתקיים ללא משברים, או טראומות. ההכנה מאפשרת להם להביט קדימה ולתכנן כיצד יוכלו לתפקד באופן המיטבי ולהסתגל לדרישות המערכת הצבאית.

בנוסף, במהלך תהליך ההכנה לגיוס, הופכים לקויי הלמידה מודעים יותר ויותר להזדמנויות הטובות שהשירות הצבאי פותח בפניהם ולחוויה שיכולה להיות חיובית ומתקנת, לעומת תקופת בית-הספר התיכון שלעיתים מלווה בתסכול רב עבורם.

מאמר זה מתאר שיטת הכנה לגיוס שפותחה באופן ייחודי עבור לקויי-למידה בישראל ופועלת כאימון אישי או קבוצתי. השיטה לוקחת בחשבון מצד אחד את מאפייניהם של לקויי הלמידה לסוגיהם (לקות שפתית, לקות מרחבית, קשיי קשב וריכוז וכו') ואת הקשיים השכיחים המאפיינים את תקופת הטיחות מן הצד השני. תהליך ההכנה לגיוס מאפשר ללקויי הלמידה הסתגלות הדרגתית לשינויים אלו והבנת המצופה ממנו זמן רב מראש, מה שמונע תחושה של הלם וחוסר אונים ומזרז הסתגלות נאותה למצב החדש.

בשיטת ההכנה לגיוס שתוצג במאמר, התגייסו בשנים האחרונות כבר עשרות לקויי-למידה, כולם עברו בהצלחה את הטיחות (חלקם אף סיימו בהצטיינות), מרוצים משירותם ומגיעים להישגים טובים. חלקם מגיעים מדי פעם לקליניקה לצורך התייעצויות נקודתיות, או על-מנת לקבל סיוע כיצד להתמודד עם דילמה זו או אחרת במהלך השירות. תחושת הסיפוק חוזרת על עצמה בכל פעם שהם נזכרים בספקות ובחששות, שהיו להם ולהוריהם בתחילת האימון האישי לגבי יכולתם להתגייס ולתפקד כחיילים מוערכים.

ההסתגלות לשינויים החריפים המתרחשים בחיי המתגייס לקוי הלמידה

השינויים הכרוכים במעבר מחיי אזרחות לחיי צבא הינם דרמטיים ורחבי היקף. כל מתגייס שמתקשה להסתגל לשינויים, יחווה קושי משמעותי שעלול להשפיע על תפקודו הכולל, ובעיקר על מצבו הרגשי והנפשי. ההסתגלות למעברים ושינויים חדים עלולה להיות קשה ומלווה בתחושות דיכאון וחוסר אונים.

עבור המתגייסים לקויי הלמידה, קשיי ההסתגלות מתבטאים לעתים קרובות בעוצמות גבוהות יותר ודורשים התייחסות מיוחדת (מרגלית וטור-כספא, 1998; Roffman, 2000).

ניתן לציין מספר תחומים מרכזיים הרלוונטיים לשינויים ולמעברים בחיי המתגייס לקוי הלמידה:

◆ **התאמות והקלות** – מעבר ממצב שבו היו לקויי הלמידה תלמידים בבתי ספר וקיבלו התאמות בדרכי הלימוד וההיבחות שלהם, למצב חדש שבו הם נדרשים לתפקד ולעמוד בסטנדרטים כמו כל חיל אחר. לעתים קרובות לא יקבלו הקלות כלשהן ולא יבואו לקראתם, אין בצבא 'כרטיס התאמות' כפי שהיה נהוג בבית-הספר ולרוב סרגל הדרישות זהה לכולם.

◆ **התמודדות עם מצבים חדשים** – מעבר ממצב של 'מטריית הגנה הורית', סביבה מוגנת ותומכת כאשר ההורים ממלאים גורם מתווך אינטנסיבי ביותר למול הסביבה, למצב חדש שבו הם נדרשים להתמודד בעצמם עם כל בעיה שצצה חדשות לבקרים. לעתים חסרים להם הכלים להתמודדות זו, הם מרבים להתקשר להורים כדי שינחו

אותם מה לעשות ומתקשים לפתור דילמות בעצמם, או לקבל החלטה כיצד לפעול. לקויי-למידה רבים למדו לסמוך על הוריהם יותר מאשר על עצמם במצבי קונפליקט, לעתים חסרות להם מיומנויות הישרדותיות והם אינם מורגלים לדאוג לעצמם.

♦ **התארגנות** – מעבר ממצב של הסתייעות יומיומית בהורים לצורך התארגנות ועמידה בדרישות ובציפיות המסגרת, למצב שבו לקוי הלמידה נדרש בבת-אחת לתפקד באופן עצמאי, להתארגן בעצמו, לקום בזמן ולהיות מוכן בזמן, מבלי שיעירו אותו או יזכירו לו מה עליו לעשות.

♦ **דרישות המסגרת** – מעבר ממצב שבו מסגרת השייכות שלו מגלה כלפיו הבנה וסבלנות והדרישות אינן מחמירות, למצב שבו עליו להתמודד עם משמעת לבוש והופעה צבאית, משמעת זמנים מוגדרת, משמעת של ציות לפקודות. במצב החדש יהיה עליו ללמוד שאם אינו פועל כנדרש, יתכן שיינזף וייענש בהתאם, ללא היחס הסלחני והסבלני שקיבל בעבר במסגרות קודמות.

♦ **סמכות פיקודית** – מעבר ממצב שבו לקוי הלמידה היה מורגל לדמויות סמכות בבית ובביה"ס, למצב שבו ישנו מפקד שצריך להישמע לפקודותיו, מפקד הדורש ציות ללא עוררין ואיננו מסביר או מתחשב. מצב חדש זה מהווה קושי עבור כל המתגייסים ובעיקר עבור לקויי-למידה עם רגישות ובטחון עצמי נמוך המתקשים בקבלת סמכות מסוג זה ונוטים להיפגע ולהיעלב.

אפיונים מרכזיים של לקויי-למידה המשפיעים על תפקודם כחיילים

לקויי הלמידה הינם קבוצה הטרוגנית הכוללת סוגים מגוונים של הלקויות השפתיות, הלקויות המרחביות, הלקויות הקשביות ועוד (שני, 1999; שני ונבו, 2003; שני ונבו, 2006). כל לקוי למידה בהתאם למאפיינים האישיים שלו נתקל בקשיים מעט שונים בחייו (וינקלר, 1997; 2001; Levine & Reed), גם בתוך המסגרת הצבאית, לא ניתן להתייחס לקשייהם של לקויי הלמידה כמקשה אחת, אצל כל אחד שונות נקודות החוזק והחולשה. עם זאת, ניתן גם לראות מכנה משותף רחב ביניהם.

מאפיינים קוגניטיביים ותפקודיים המקשים על הסתגלות לצבא:

♦ **לקויי-למידה עם קשיים שפתיים** מתקשים לעתים להסביר את עצמם ולמצוא את המילים הנכונות כדי לפרט ולשכנע, לעתים קרובות הם חשים שלא מבינים אותם כראוי ומגיעים לתחושות תסכול וחוסר אונים. הקשיים השפתיים פוגעים ביכולת הקומוניקציה ועלולים לגרום לעתים לענישה לא מוצדקת, משום שהמפקד לא הבין אותם נכון. כמו כן, הקשיים השפתיים עלולים להביא למצב של דחייה חברתית אשר מקשה מאד על הסתגלות נאותה.

♦ **לקויי-למידה הסובלים מקשיים במחזורי שינה ועירות** יתקשו להתרגל למצב חדש, שבו הם מקבלים 6 שעות שינה בלילה (ובשעות קבועות) ולאחר מכן לתפקד במשך יום שלם. סביר להניח שתידרש תקופת הסתגלות גופנית לזמני השינה החדשים ועד אז הם יחוו מותשים במהלך יום פעילות אינטנסיבית.





בארגון לוחות זמנים או תכנון שלבים בביצוע לקראת השגת מטרות ועוד. הם יתקשו ללמוד להתארגן בבוקר ולבצע במהירות וביעילות את שרשרת הפעולות הנדרשת (לקום בזמן, להתרחץ, ללבוש מדים, לצחצח נעלים, לסדר את המיטה והחפצים האישיים ולעמוד מחוץ לאוהל בשלוש למסדר המפקד בזמן). עלולים להיות מצבים הכרוכים גם בענישה כגון שכחה של הכומתה, הפקרה של הנשק וכדומה.

מאפיינים רגשיים וחברתיים המקשים על הסתגלות לצבא:

מחקרים רבים עוסקים בעולמם הרגשי של לקויי הלמידה המתבגרים (Estell, Jones, Pearl, VanAcker, Farmer & Rodkin 2008; Lackaye, Margalit, Ziv & Ziman, 2006; Silver, 1993; Margalit, 1994).

◆ לקויי הלמידה בני ה-18 לעתים קרובות פחות בוגרים מהאחרים שעמם הם מתגייסים, שלבי ההתבגרות אצלם מתאחרים והם נחשבים Late bloomers. לעתים הם מתקשים לתפקד באופן עצמאי, ילדותיים ועדיין זקוקים להורים בגיל זה.

◆ בין מאפייניהם הבולטים ניתן למצוא אצל לקויי-למידה דימוי עצמי נמוך ותחושות בושה ואשמה. נטייתם תהיה לנסות להסתיר את ההפרעה, לא לשתף את המפקד בקשיים הנובעים מן ההפרעה, למרות שיתקשו מאד לתפקד כרגיל. במצבים מסוימים לקויי הלמידה אף יהיו מוכנים להיענש על ביצוע בלתי תקין ובלבד שלא ייחשפו כלקויי-למידה. ואכן תקלות תפקודיות מאפיינות אותם בצבא, הם נוטים לשכוח דברים, מתקשים לעמוד בלוחות זמנים וכדומה. בהתאם לכך העונשים המוטלים עליהם – ריתוק לבסיס, אזהרה, מזיפה ועוד יותר מכך. למעשה הם נענשים על תקלות שנגרמו שלא באשמתם, אולם לא בקלות יודו בכך כתוצאה מתחושת הבושה והאשמה.

◆ לקויי-למידה רבים אינם מיטיבים לעמוד על שלהם ולהיות אסרטיביים, הם עלולים להגיע למצבים של התעללות וניצול מצד גורמים שליליים.

◆ בטירונות נדרשת לעתים קרובות התמודדות עם חוסר ודאות ועמימות, לא ידוע למשל מתי יוצאים הביתה, לא ידוע לאיזה תפקיד יגיעו ובאיזה בסיס, לא ידוע עם איזה אנשים ישרתו ומי יהיה המפקד, לא ידוע בדיוק איזו עבודה תידרש מהם. כל זאת עלול לגרום למצב של חוסר שקט וחרדות אשר יגבירו את הסימפטומים של ההפרעה.

◆ לקויי-למידה בעלי קשיים בהפרעות קשב וריכוז וכן קשיים בזיכרון שמיעתי יתקשו לקלוט, לעבד, להבין ולזכור הוראות הנאמרות פעם אחת וללא חזרות והסברים ע"י המפקד, או תכנים חדשים המועברים בשיעור. בקונטקסט הצבאי נושא זה מקבל מורכבות גדולה יותר ביחס לתקופת ביה"ס. בתרבות הארגונית הנהוגה ביחידה צבאית (למשל בבסיס טירונים או בבסיס הדרכה) הפקודות נאמרות במהירות ובסגנון תמציתי צבאי ואין פנאי לחזור על הפקודה. אלו שלא הספיקו לקלוט נותרים עם תחושת בלבול וחוסר ודאות לגבי מה שעליהם לעשות. על אחת כמה וכמה, קשה הסיטואציה הזו כאשר מדובר במצב קרב שבו כל החמצה של פקודה עלולה להשפיע על חי"אדם.

◆ לקויי-למידה בעלי קשיים במהירות וקצב העיבוד וכן קשיים במהירות התגובה יתקשו לתפקד על-פי לוח הזמנים הנדרש ויגלו נטייה לתפקד באופן איטי יחסית לאחרים. נושא זה יכול להיות גורם לכעס ולהטלת אשמה מצד חבריהם לצוות, במיוחד כאשר עמידה בזמנים מהווה לעתים קרובות מדד להצלחה צוותית, בטירונות ובשירות הצבאי בכלל. האיטיות שלהם איננה עוד משפיעה רק עליהם עצמם, אלא על קבוצת השייכות שלהם כולה.

◆ ההתמודדות עם הנשק עלולה להוות איום עבור אלה הסובלים מקשיים פסיכו-מוטוריים וקואורדינציה של תיאום עין-יד גרועה. נושא זה עלול להיות אף קריטי וכרוך בסיכון כשמדובר למשל בסיטואציה של ירי במטווח או של תורנות שמירה.

◆ לקויי-למידה הסובלים מסרבול גופני וקואורדינציה חלשה, עלולים להיות מאוימים במצבי פעילות גופנית, במבחנים פיזיים שונים, בניוטים בשטח ועוד. תחום הפעילות הגופנית מקבל דגש רב במהלך הטירונות, מה שגורם להם להרגיש מבוכה עזה והדימוי העצמי שלהם נפגע עוד יותר כאשר הם חשים שלא תרמו להישגי הצוות שלהם.

◆ לקויי-למידה הסובלים מהפרעות בהתמדה הקשב ובבקרת הקשב עלולים להתקשות במצבי שמירות ארוכות ורוטיניות. הם זקוקים לגרייה על מנת לשמור על מיקוד ובמצבים כאלו חשים אי נוחות רבה הגורמת להם לעתים סבל של ממש. לעתים קרובות הם מתקשים להירדם לאחר השמירה ולאחר מכן יתקשו לתפקד כראוי במשך יום שלם.

◆ לקויי-למידה בעלי קשיי התארגנות וקשיים בתפקודים ניהוליים נוטים לשכחה, פיזור-דעת, קושי



מיפגשי הכנה לקראת הגיוס לצה"ל

הכנה לפני ההתייצבות הראשונה

למעשה, ההתכוננות לקראת הגיוס מתחילה עוד לפני ההתייצבות הראשונה בלשכת הגיוס. זאת על מנת להימנע ממצבים שבהם לקוי הלמידה לא יתפקד באופן מיטבי מפאת חוסר הבנת החשיבות של שלבי המיון השונים שעוברים המועמדים לשירות הביטחון. שלבי מיון אלו, הם שקובעים בסופו של דבר את נתוני האיכות אשר ילוו את המתגייס וישפיעו על אופי התפקיד הצבאי שאליו ישובץ (שני, 2001). הנקודה הראשונה שבה ניתן להשפיע על מהות התפקיד הצבאי הינה הכנה לקראת ההתייצבות הראשונה. באותה ההתייצבות מתקיים מפגש קריטי בין המועמד לבין גורמי האבחון בצה"ל והוא נדרש לבטא את כישוריו בתחומים שונים – אינטלקטואלים ורגשיים. לקוי למידה שאינו מוכן לקראת מעמד חשוב זה עלול לחוש חרדות במצב של חוסר-ודאות, הוא אינו יודע מה מצופה ממנו ומגיב בתגובות לחץ, רתיעה או אף אימפולסיביות וחוסר-סבלנות. הוא עלול לחוש חוסר רצון להתאמץ ולשמור על ריכוז בזמן הבחינות הפסיכוטכניות, הוא עלול לנחש במספר רב של שאלות או אף להקיש באופן מכוון על מקש 'המשך' על מנת לסיים במהירות האפשרית את הסיטואציה הבלתי-נוחה עבורו ואשר גורמת לו מועקה ומתח רב. כמובן שבמצב כזה לקוי הלמידה איננו מבטא את יכולתו השכלית כראוי והוא עלול להשיג ציון נמוך מאד במבחנים אשר לא ישקף כהלכה את הפוטנציאל שלו. ציון המבחנים משפיע במידה קריטית על נתוני האיכות הצבאיים אשר יש להם קשר ישיר לתפקיד שאליו ישובץ לקוי הלמידה (שני, 2001). ככל שנתוני האיכות נמוכים יותר, כך יוצעו למתגייס פחות ופחות תפקידים אטרקטיביים מהם יוכל לבחור את העדפותיו.

גם על הפרופיל הצבאי ניתן להשפיע מראש דרך הכנה מתאימה והדרכה. לקוי-למידה רבים הסובלים מהפרעות קשב וריכוז (עם או בלי תרופות) או הפרעות בתפיסה חזותית, בקואורדינציה או בהתמצאות במרחב ובכיוונים, אמורים לדווח על כך לגורמים הרפואיים בלשכת הגיוס. לרבים שלא עשו כן, מסיבות של חוסר ידיעה או חוסר בהדרכה מתאימה, נקבע פרופיל גבוה שמשמעו כשירות לתפקידי לחימה. לעתים קרובות, לאחר הגיוס לאחת היחידות הקרביות, מסתבר מהר מאד עד כמה שירות קרבי איננו הולם את יכולתם והם מתקשים מאד בתפקוד יום-יומי ומגיעים למצבים של ייאוש, תסכול ואף דיכאון.

כדי להימנע מהידרדרות בלתי נחוצה זו, יש לדאוג ולוודא שהפרופיל הרפואי שנקבע אכן לוקח בחשבון את מגבלותיו של לקוי הלמידה ואינו גבוה מדי.

הכנה לגיוס

ההכנה לגיוס מתבצעת על פי שיטה ייחודית שפותחה על ידי עבור לקוי-למידה ופועלת כאימון אישי או במתכונת של סדנאות קבוצתיות. השיטה לוקחת בחשבון את מאפייניהם

לקוי-למידה בעלי קשיים חברתיים יתקשו ביצירת קשרים חדשים, בהתערות חברתית בצוות שלהם, בהשגת תמיכה מקבוצת העמיתים ועוד. כל זאת עלול לגרום לחוויית ניכור, בדידות ואף ייאוש.

לקוי-למידה הנוטים להיות רגישים ופגיעים, בעלי חוסן נפשי נמוך עלולים להתקשות בהתמודדות עם סמכות בעלת דרישות גבוהות. מפקד שאינו תמיד קשוב, מבין והולך לקראת החיל, מפקד שאינו מוותר ואינו נותן הקלות או התאמות במשימות לביצוע, מפקד שאף כועס, נותן תלונות ומעניש – כל זאת עלול ליצור חוויה מאיימת, פוגעת ומשפילה עבור לקוי הלמידה.

הסתגלות תקינה ולקויה לשירות הצבאי אצל חיילים לקוי-למידה

מרבית לקויי הלמידה עוברים באופן תקין את השירות הצבאי, גם אם בתחילת הדרך הם נאלצו להתמודד למול קשיים יוצאי-דופן. רובם מגיעים להישגים בקורסים הדומים לחיילים שאינם לקוי-למידה, לרובם תפקוד משמעותי שאינו נופל מזה של חיילים שאינם לקוי-למידה ורובם מסיימים את השירות הצבאי במלואו מבלי לנשור במהלכו (שני, 1999).

עם זאת, ידוע כי לקוי-למידה נמצאים בסיכון יותר מאוכלוסיה רגילה מבחינת קשיי ההסתגלות שלהם (צדוק-ליותן וברונז, 2004; Sellars, 2002; Morrison & Cosden, 1997). ישנם מצבים רבים שבהם לקויי הלמידה אינם מצליחים להסתגל למערכת הצבאית באופן תקין (בעיקר כאלה שלא עברו כל הכנה מוקדמת לשלב הגיוס).

סיבות מרכזיות לאי-הסתגלות יכולות להיות קשורות לתפקיד, למפקד או לסביבת השירות החברתית.

מצבי חוסר הסתגלות בשל תפקיד הינם שכיחים יחסית ויכולים להיגרם כאשר לקויי הלמידה משובצים לתפקידים שאינם מסוגלים לבצע באופן תקין בשל מגבלותיהם האובייקטיביות או תפקידים שבהם הם חשים שלא ניתנת להם כל אפשרות להביא לידי ביטוי את כישוריהם.

מצבי חוסר הסתגלות בשל מפקד קשורים לקושי בהתמודדות עם סמכות מחד ולדמות פיקודית שאינה תומכת או קשובה מאידך.

מצבי חוסר הסתגלות בשל סיבות חברתיות גם הם שכיחים וקשורים לקושי ניכר להתחבר ולהרגיש שייך, נטייה להרגיש מנוצל ולהגיע למצבים של חוסר-אונים.

לקוי-למידה המגיעים למצבים קיצוניים של חוסר הסתגלות עלולים להגיע למצבי תסכול וייאוש קיצוני וישנם אף המבצעים נפקדות ומסרבים לחזור לבסיס בשל הסבל הנפשי הנגרם להם שם. ישנם הנשפטים לעונשי מאסר בבית-כלא צבאי וגם לאחר ריצוי העונש משובצים שוב לתפקיד שאינו מתאים להם. אלה אינם עומדים בלחצים הנפשיים, מופנים למערכת בריאות הנפש הצבאית ולעתים נפלטים מהצבא מסיבות נפשיות.



והמפקדים כלפי חיילים לקויי-למידה ועל שכיחות התופעה. מוסבר כיצד לדווח ולעדכן את המפקד הישיר, בעת הצורך, כאשר לקוי הלמידה חש שאינו יכול לעמוד בהצלחה במשימה שהוטלה עליו, או כאשר קיים קושי קבוע הכרוך בתפקוד בהתאם לסטנדרטים המוצבים.

היכרות עם הגורמים המשפיעים על התמודדות והסתגלות מוצלחת לצבא – מוסבר כיצד ניתן לשפר את הסיכוי להצלחה בצבא דרך קבלת סמכות, פתיחות לשינויים, הבנת מצבים חדשים, תמיכה חברתית, תפיסת המסוגלות העצמית ואף חוש-הומור.

איך לשפר את החוסן הנפשי לפני הגיוס – כל משתתף בהכנה עובר תהליך של שיפור החוסן הנפשי ויכולת העמידות בפני קשיים מנטאליים.

איך לשפר מיומנויות חברתיות לפני הגיוס – במהלך ההכנה מתקיימת הקנייה של טכניקות התחברות לאנשים חדשים, העמקת קשרים ויצירת יחסי שיתוף ואמון.

עם איזה תובנות כדאי להגיע לגיוס על מנת להימנע ממשברים – תובנות שלמעשה המשתתף בהכנה מגיע אליהן בעצמו קשורות בציפיות ריאליות מהשירות הצבאי, גישה חיובית כללית, הבנת המנטאליות של המערכת התורמת לפירוש נכון וניטרלי יותר שהטירון נותן למצבים קשים עבורו, הבנת חשיבות העזרה ההדדית בצוות, הבנת המציאות שעליו להתאים את עצמו למצב החדש ולהתגמש בהתאם.

סיכום

השילוב של הידע רב השנים על המסגרת הצבאית, ביחד עם הידע על הפרעת לקות הלמידה הוביל לפיתוח של מערך אימון אישי וקבוצתי ייחודי עבור לקויי הלמידה בישראל שעומדים לקראת שלב הגיוס. מטפלים ומאבחנים העוסקים באוכלוסיית לקויי הלמידה מכירים היטב את מאפייניהם ונוכחים לעתים קרובות בקשיים שחווים נערים ונערות אלו בשלב המעבר מחיי אזרחות לחיי הצבא.

על מנת שתקופת השירות הצבאי תוכל להוות עבורם תקופה מיטיבה ושהם יוכלו להצליח ולהגיע להישגים, לקויי הלמידה זקוקים לשלב של הכנה מקדימה שבה ילמדו וירכשו ידע לגבי השינוי העומד להתחולל בחייהם ולגבי שיטות ההתמודדות שתעזורנה להם ברגעי הקושי השכיחים בטירונות וגם לאחר מכן.

שיטת ההכנה שפותחה מופעלת על-ידי זו השנה השלישית ובמסגרתה כבר התגייסו לקויי-למידה רבים לשירות מוצלח, חוו חוויה של סיפוק והתמודדו באופן יעיל וטוב עם אתגרים לא פשוטים.

של לקויי הלמידה לסוגיהם מחד ואת הקשיים השכיחים המאפיינים את תקופת הטירונות מאידך כפי שפורטו לעיל. המפגשים הינם דינאמיים ונערכים במתכונת של שיחות המתנהלות במהלך כ- 3 חדשים. בתקופה זו לקויי הלמידה עובר תהליך של העלאת המודעות העצמית, מיקוד במטרות, התחברות לתחושותיו, הבעה של מחשבות, חששות ורעיונות באופן פתוח יותר ויותר.

תכנים המהווים ציר מרכזי בתהליך ההכנה לגיוס:

הבנה של המניעים להתגייס – המשתתף מתבקש להתייחס לסיבות המביאות אותו לרצות להתגייס. תובנות אלו מחזקות את לקויי הלמידה לקראת האתגרים המצפים לו.

גיבוש המטרות והייעדים האישיים לתקופת השירות הצבאי – המשתתף מגבש לעצמו תוך כדי תהליך ההכנה, את המטרות האישיות שהוא שם לעצמו כאתגר להשתפרות ולהתפתחות בזמן השירות.

הבנה של כל השינויים הכרוכים במעבר מחיי אזרחות לחיי צבא – המשתתף בתהליך ההכנה מבין את משמעות המעבר החד שהוא עומד לחוות. מוסברים מושגים כמו 'הפרידה מהחופש', 'אני לא אדון לעצמי', 'מטריית ההגנה ההורית' הנשארת מאחור, מוסברים השינויים החברתיים, דרישות המשמעת של הצבא, משמעות המושג 'סמכות פיקודית', ציות לפקודות, הופעה אחידה ולבישת מדים, 'עמידה בזמנים', משמעות של אי-מילוי פקודה וענישה בצבא.

היכרות עם מושגים צבאיים, מנטאליות צבאית, שיגרת יום צבאית – המשתתף מתחיל להתרגל לסגנון הסלנג של הצבא, לאופן ההתנהלות, למושגים ייחודיים למסגרת הצבאית.

הבנה של מצבי לחץ שכיחים בטירונות – מוסברים המצבים הנפוצים הגורמים לטירון לחץ נפשי. מצבים הקשורים למפקד, לסביבה החברתית, לתנאים הפיזיים בבסיס (תנאי מגורים, שינה, רחצה ומזון), לגעגועים לבית ולמשפחה, לחוסר הוודאות ועוד.

דרכי התמודדות יעילות עם מצבי הלחץ – המשתתף מבין את המושג הסובייקטיבי של לחץ ואת היכולת שלו לשלוט במצב ולפרש אותו באופנים שונים כדי לחוש הקלה. כמו כן ניתנים כלים להתמודדות עם מצבים היפותטיים שונים שעלולים להתרחש בסבירות גבוהה לאחר הגיוס.

עדכון המפקדים בקשיים הנובעים מלקות הלמידה ובקשה לסיוע – ניתן הסבר מקיף על מדיניות הצבא





Lackaye, T., Margalit, M., Ziv, O. & Ziman, T. 2006. Comparisons of self-efficacy, mood efforts and hope between students with learning disabilities and their non-LD matched peers. **Learning Disabilities Research and practice**, 21(2), 111-121

Levine, M.D. & Reed, M. (2001) **Developmental Variation and Learning Disorders** (Second Edition), Educators Publishing Service, Inc. Cambridge and Toronto.

Margalit, M. (1994). **Loneliness among Children with Special Needs: Theory, Research, Coping and Intervention**. New York: Springer-Verlag.

Morrison, G. M., & Cosden, M. A. (1997). Risk, resilience and adjustment of individuals with learning disabilities. **Learning Disabilities Quarterly**, 20, 43-60

Roffman, A.J. (2000). **Meeting the Challenge of Learning Disabilities in Adulthood**. Baltimore, Maryland: Brookes

Sellars, C. (2002). **Risk Assessment in People with Learning Disabilities**. Oxford: Blackwell.

Silver, L.B. (1993). The secondary emotional, Social, and family problems found with children and adolescents with learning disabilities. **Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America**, 2, 295-308.

ביבליוגרפיה:

וינקלר, י. (1997) ליקויי למידה והכוונה מקצועית. **פרספקטיבה – בטאון אורטון דיסלקציה ישראל**.

מרגלית, מ. וטור-כספא ח. (1998). ליקויי למידה: מודל ניורו-התפתחותי רב-ממדי. **פסיכולוגיה ז**(1), 64-76.

צדוק-לויטן, א. וברונז, ר. (2004). מבוגרים בעלי לקות למידה: מאפייני הצלחה בעולם התעסוקה. **אדם ועבודה**, כרך 13 מס' 1-2, עמ' 44-60.

שני, ד. (1999). **סוגיות בחקר ליקויי-למידה אצל מבוגרים – אבחון והסתגלות**. חיבור לשם קבלת תואר 'דוקטור לפילוסופיה', אוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי החברה.

שני, ד. (2001). לקויי-למידה המתגייסים לצה"ל. **פרספקטיבה, אורטון דיסלקציה ישראל**, בטאון מס' 19.

שני, ד. ונבו, ב. (2003). אבחון לקויי-למידה אצל בוגרים: הצעה למערכת אבחון. **פרספקטיבה, אורטון דיסלקציה ישראל**, בטאון מס' 27.

שני, ד. ונבו, ב. (2006). סוגיות מרכזיות באבחון פסיכולוגי של לקויי-למידה. **מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית**, גליון 24.

Estell, D.B., Jones, M.H, Pearl, R., VanAcker, R., Farmer, T.W., Rodkin, P.C. (2008). peer groups, popularity, and social preference: Trajectories of social functioning among students with and without learning disabilities. **Journal of Learning Disabilities** , 41 (1), 5-14



יזמים ומנהלים – דיוקן משפחתי אתגרי אבחון וייעוץ

■ דר' אורניה יפה-ינאי, דב ינאי, ודר' תמר מילוא

תקציר

בהסתמך על שנים של ניסיון בייעוץ ופיתוח קריירות של יזמים בעלי עסקים ושל מנהלים בחברות אלו, מוצג פרופיל פסיכולוגי של היזם הטיפוסי אל מול המנהל הטיפוסי. המאמר מתייחס ליחסיהם המובחנים לעסק, לעצמם, ליועצים שלהם ולמסע שלהם בדרך להגשמת חלומם. הוא מנתח את הצרכים השונים שלהם, הדינאמיקה המשפחתית המובדלת והמוטיבציות השונות שלהם.

כל פרופיל שכזה, מתואר על שפתו ומניעיו השונים. יזמים טיפוסיים שואלים "מדוע" ובכך חותרים למהותם של דברים, מתוך שאיפה להותיר אחריהם חותם. מנהלים, לעומתם, שואלים "כיצד", מתוך גישה פרגמטית ומעשית, הנובעת משאיפה להיות יעילים ולעשות עבודה טובה. לסיכום הדעות מתייחסים המחברים לסוג הדיאלוג שיש בכוחו להניע את תהליך הייעוץ באופן תקשורתי, יעיל ומשכנע, עם היזם ועם המנהל.

במשך כשלושה עשורים עזרנו לארגונים לקבל החלטות בנושאי השמה וקידום אנשים. כמו כן, סיפקנו ייעוץ לאלפי אנשים בשלבי קריירה שונים ובמגוון רחב של מקצועות. בין אם הלקוח הוא ארגון ציבורי, עסק בבעלות משפחתית, מנהל בכיר, או בוגר אוניברסיטה צעיר, המפתח להשמה מוצלחת נותר זהה – מציאת ההתאמה הטובה ביותר בין דרישות התפקיד (במונחים של כישורים, סביבה עסקית ותרבות ארגונית), אפיוני הארגון ואישיות המועמד (במונחים של מקורות אנרגיה, דינאמיקה משפחתית, מקום המועמד במשפחת המקור שלו, פצעי עבר ושאיפות ילדות). מקור נוסף לתובנות לגבי קשרי הגומלין בין תעסוקה, אישיות, ודינאמיקה משפחתית, הוא עבודתנו הנרחבת עם יחידים, זוגות ומשפחות, על החזון, או הייעוד שלהם. בעשור האחרון, עבודתנו עם עסקים בבעלות משפחתית, העניקה לנו תובנות חשובות לגבי האינטראקציה רווית הקונפליקטים בין יזמים ומנהלים בתוך העסק, וכן כלים לקיום דיאלוג מוצלח ביניהם, אשר יוביל לפתרון אותם קונפליקטים.

למדנו בהדרגה שעל ידי למידת הרקע המשפחתי והדינאמיקה המשפחתית נוכל לזהות, להבין ולייעץ ללקוחותינו בצורה טובה יותר. תהליכי הלמידה וההבנה מתבצעים ביחד עם לקוחותינו וכוללים חשיפה, למידה והבנה של המניעים, הרצונות, מקורות החוזק, הפחדים ומורשות משפחתיות בין דורות. כך אנחנו מגדירים ומזהים את ה"שפה" ואת "אוצר המלים" של לקוחותינו, ולומדים "לשוחח" איתם בשפתם. הדבר מאפשר לנו להיות יעילים יותר בדיאלוג איתם, ובפתירת קצרים תקשורתיים בינם לבין שותפיהם השונים (בני משפחה ועובדים) ומעל הכול, בינם לבין עצמם.

מניסיונו, דינאמיקה משפחתית חושפת את הכאב הרגשי הבסיסי של כל אדם, אשר מכתוב את המניעים והחיפושים בחייו, ומוביל אותו אל הדרכים בהן הוא ממשיך לפתח את מורשת הדורות הקודמים. יחד עם לקוחותינו למדנו שזיהוי מקורותיה של התשוקה הוא אחד מכלי הייעוץ העיקריים. כפי שאמר ביל גייטס: "הפוטנציאל שלכם הוא התשוקה שלנו". התשוקה היא מקור המשמעות לעצם קיומו ועשייתו של האדם. כאשר מזהים את המכשולים והמחסומים בחייו של אדם ומסירים או עוקפים אותם, התשוקה מניעה אותו בחופשיות אל עבר הגשמת ייעודו. בשל כך, חשיפת הדינאמיקה המשפחתית מלמדת על מקורותיהם של האנרגיות, ועל משמעות החיפושים הנמשכים לאורך כל החיים. היא גם חושפת מלכודות וקשיים צפויים. מודעותו והבנתו של האדם לסיפורו הפנימי, הן תחילתו של השינוי. או בלשון חז"ל: "הכול צפוי והרשות נתונה" (רבי עקיבא, אבות, 3, 39), כלומר המודעות לתסריט על פיו אדם "משחק" בחייו היא תנאי מקדים הדרוש על מנת לשנותו.

"לא קל להתמודד ולשאת את התשוקה. כמה מלקוחותינו שאינם יזמים אמרו שהם מפחדים לגלות את התשוקה שלהם, כי "אם אגלה אותה, איך אוכל להכיל אותה?". אבל אצל היזם הדאגה הזו לא קיימת, כיוון שעבורו – ככל שיש יותר תשוקה, כך טוב יותר. הוא משקיע את עצמו בתשוקה, ובעשותו כן עלול לאבד עניין בשאר תחומי החיים: משפחה, בריאות, או חדשות. הוא עלול למות בוער מתשוקה"

אחרי שנים של מעורבות בבחירות קריירה, קבלת החלטות, ופתרון קונפליקטים בארגונים ועסקים משפחתיים, למדנו כיצד:

- א. לחפש התאמה בין אישיות האדם לבין דרישות התפקיד.
 - ב. להבין את המשתנים, המקורות והגורמים ההתפתחותיים היוצרים יזם, לעומת אלה שיוצרים מנהל
 - ג. לגלות את השפה שבה משתמשת כל קבוצה, על מנת לקדם דיאלוג יעיל ביניהן, בעבודה משותפת ובמהלך הייעוץ.
- הפרק שלפנינו מציג כמה מהתצפיות והתובנות שחשפנו, בנוגע לתפקידי היזם והמנהל, והאנשים המאיישים אותם, בהקשר של ארגונים בבעלות משפחתית. קל לזהות יזם או מנהל כאשר אתה נתקל בהם. עליך רק לדעת מה צריך לחפש. במילים אחרות, מה כל אחד מהם משדר ואיך הוא נראה. המאפיין הראשון מבין אלה הוא התשוקה המניעה אותם.

התשוקה

יזמים באים על סיפוקם רק לעתים רחוקות. הרעב שלהם מזין באופן מתמיד את התשוקה הבווערת בהם. צפייה ביזם מזכירה את השקפתו של לאקאן, לפיה, תשוקה נובעת מחוסר שלא יכול להתמלא. מכאן, שהיא לעולם לא יכולה לבוא על סיפוקה (לאקאן, 1977). מי שהזדמן לו לעבוד עם יזמים מוצלחים חווה את עיניהם הבורקות ואת התשוקה הבווערת בתוכם. כששומעים את ביל גייטס אומר "אנחנו חייבים לעשות משהו לגבי גוגל, אחרת..." מבינים שעבורו זהו עניין של חיים ומוות, על אף העוצמה והעמדה המובילה של מייקרוסופט. ניתן לראות דוגמא נוספת לכך בדבריו של יזם מוצלח מלקוחותינו, שניסח זאת בצורה בוטה אף יותר. הוא אמר כי "התשוקה היא 'פראית'..." ו"הוא לא מסוגל לרסן אותה". הוא הודה שבעצם הוא כלל לא רצה לרסן אותה – הוא אהב את הריגוש ואת התחושה של הדחף הבווער לחתור אל אופקים שקשה לדמיין!

יזמים משתוקקים ליצור עולם חדש מתוך כאוס. העולם החדש הזה צריך תמיד להיות גדול יותר, נפלא יותר, וחזק יותר, ולהשפיע השפעה עצומה על היקום. עבור יזמים מצליחים רק השמיים הם הגבול, ולעיתים אף לא הם.

תשוקתם של מנהלים היא תשוקה מסוג שונה. היא מותאמת למצב נתון. היא מאופקת וניתנת לריסון. מנהלים רוצים להשליט סדר בכאוס הקיים. הם מכוונים למטרות מדירות ביקום קיים. הם מובילים אנשים להשגת פתרונות חכמים ויעילים. הם מבקרים את הישגיהם באופן תמידי ותמיד מחפשים אחר פתרונות טובים ויעילים יותר, רק על מנת לגלות פתרונות טובים עוד יותר בהמשך. מנהלים רוצים להשיג תוצאות ראויות לציון, אבל בגבולות החוקים והסדר של העולם הקיים. ואכן, הם מקדישים את עצמם ליצירת סדר, שליטה, והנעת אנשים לנהל עולם קיים ההולך וגדל.

התמודדות עם התשוקה

לא קל להתמודד ולשאת את התשוקה. כמה מלקוחותינו שאינם יזמים אמרו שהם מפחדים לגלות את התשוקה שלהם, כי "אם אגלה אותה, איך אוכל להכיל אותה?". אבל אצל היזם הדאגה הזו לא קיימת, כיוון שעבורו – ככל שיש יותר תשוקה, כך טוב יותר. הוא משקיע את עצמו בתשוקה, ובעשותו כן עלול לאבד עניין בשאר תחומי החיים: משפחה, בריאות, או חדשות. הוא עלול למות בוער מתשוקה. לעתים קרובות יזמים הופכים עבדים ליצירותיהם. ניתן לכנות אותם אינדיבידואלים רדופי תשוקה. כתוצאה מכך הם תחרותיים באופן קיצוני, חותרים לתוצאות בלתי צפויות, ומחפשים באומץ אחר שיטות יצירתיות, חדשות ולא קונוונציונליות. הם מקדישים את כל כולם להגשמת החזון שלהם.

מנהלים, מאידך, נוטים להשקיע את האנרגיה שלהם בבניית "תשתית" אישיותית פנימית, שתוכל להכיל ולקיים תשוקה עזה. הם לא מאפשרים לעצמם ללכת לאיבוד בתוכה. מנהלים הם זהירים, שמרנים, ולהוטים להיות חדשניים, תוך שהם שומרים כל הזמן על מסגרת הכללים. הם מודאגים לגבי ההשפעה שעלולה להיות לפעולות שלהם על הסובבים אותם ועל הארגונים שלהם; הם מחפשים שיתופי פעולה, צירופים ועבודת צוות. הם לוקחים ברצינות את אחריותם לרווחתם של הסובבים אותם ושל עצמם.

הקשר לעסק

ליזמים אין בדרך כלל תחושת בעלות חזקה (גם להוריהם לא הייתה כזאת כלפיהם כילדים). הם לא מקבלים את הנכסים החומריים כנתון, אלא כדבר שעליהם להלחם עבורו כל הזמן. גישתם כלפי מה ששייך להם באופן רשמי עשויה להיראות פרנואידית, כיוון שהם תמיד חוששים שיילקח מהם. עם זאת, אין משמעות הדבר שיחסם לעסק הוא רופף – ההיפך הוא הנכון. יזמים מרגישים שהעסק "הוא אני". הוא שלוחה של העצמי, ללא גבולות ביניהם. כפי שיזם אחד, מייסדו של עסק משפחתי גדול, אמר לנו פעם: "העסק הוא הציור שציירתי. לא ארשה לאף אחד, גם לא לילדי, לקשקש על הציור שלי". כמו כל כך הרבה יזמים אחרים, הוא הרגיש שהוא עומד ברשות עצמו ויכול (או מחויב) לעשות כל מה שחשב לנכון.

מנהלים, מאידך, חשים שהדבר שאותו הם מנהלים הוא שלהם, גם כאשר מבחינה חוקית אין זה המצב. הם רכשו תחושה של בעלות בשלב מוקדם בילדות, כאשר הישגיהם זכו להערכה וחפציהם זוהו כשייכים להם. כך הונחו היסודות ליחסי אובייקט בסיסיים שניתן לתארם כ"זה שלי" של המנהל, לעומת ה"זה אני" של היזם. המנהל מרגיש שהעסק הוא שלו, ומשתף פעולה עם הסביבה במטרה לקדם אותו ולהגן עליו. בעשותו כן הוא לוקח בחשבון עובדות, כללים, אפשרויות, סיכונים והשלכות.

אדיג'ס (2004), מומחה לניהול בעל שם עולמי, נותן תובנה מעניינת על ההבדלים בין מנהלים ויזמים באומרו שמנהלים מכבים שריפות שהוצתו על ידי יזמים. במלים אחרות, עסק במצב של סדר ושליטה הוא הישג של המנהל, בעוד שעבור היזם הוא מצב "עייף" ומשעמם בצורה בלתי נסבלת. האחרון נמצא בחיפוש מתמיד אחר הזדמנויות חדשות ואפשרויות חדשות הדורשות פעולה מיידית. בשל כך, ברור למדי, כי הכאוס הפנימי בקרבו של היזם הוא הגורם לחוסר מנוחה ודאגה אצל המנהל, והופך את שיתוף הפעולה והשיח ביניהם למאתגר ביותר.

מנהלים, יזמים, ועסקים בבעלות משפחתית

הבלבול בין תפקידי היזם והמנהל נפוץ במיוחד בעסקים משפחתיים. בלבול זה מהווה מקור לקונפליקטים בין הבעלים לבין מנהלים מחוץ למשפחה, ולעתים קרובות גם בין מייסדים וממשיכיהם. להלן מספר דוגמאות אשר יבהירו את הטענה הזאת. היזם המייסד מביא את בנו, בוגר אוניברסיטה טרי, אל העסק. הוא חולם על כך שבנו יהיה לצדו, יגשים ויוציא אל הפועל את משאלותיו (גם הסמויות שבהן), וישגיח על העסק שבנה. המשיכה שבתואר, במעמד ובכוח הנלווים לתפקיד, יחד עם תחושת המחויבות העמוקה כלפי העסק המשפחתי, גורמות לבן לקבל את המשרה. אולם, במהרה הוא מגלה שאביו נאבק בכל יזמה חדשה שהוא מציע ומצפה ממנו להיות המנהל השמרני, שהוא עצמו לא היה מעולם. במצב נפוץ אחר, שני בני דודים מקבלים עליהם לנהל במשותף את העסק המשפחתי. בעוד שהאחד מחפש ללא הרף אחר

אפשרויות התרחבות ומוצרים ושוקים חדשים, השני מבועת מרמת הסיכון שמיזמים כאלה יגרמו, ונאבק לצמצם את בזבז הכסף ולייצב את מערכות השליטה בחברה. לא לוקח זמן רב עד שמתחילות להישמע האשמות הדדיות, כאשר שאר בני המשפחה משמשים כדוברים של הנצים.

בדוגמא שלישית, הבעלים של עסק בבעלות משפחתית מחליט לשכור מנכ"ל מן החוץ. הוא בוחר במנהל מנוסה שעל פי הציפיות יכניס שגרות ניהול חדשות לחברה. אבל החיכוכים בין השניים מופיעים אחרי תקופת ירח-דבש קצרה מאד. ניסיונו של המנכ"ל ליצור היררכיה ניהולית מתנגש עם מנהגו של הבעלים – לעקוף את ההיררכיה ולפנות ישירות אל העובדים. מדיניות קבלת החלטות והליכי אישור מסודרים שמנסה להכניס המנכ"ל נרמסים שוב ושוב על ידי הבעלים. גרוע מכך, הבעלים מעלה יוזמות ומשימות חדשות מדי יום, והופך בכך את התכניות וסדרי העדיפויות של אתמול למיושנים ולא רלוונטיים. יש לו סבלנות מועטה לבחינתן של תכניות ושל התקדמות, ובכך הוא מותיר את המנכ"ל ללא משוב. תסכול ואכזבה מתפתחים אצל שני הצדדים, עד שאחד מהם מחליט לוותר ולעזוב.

יזמים מצליחים, אשר הנם המייסדים של עסק משפחתי, מוצאים את עצמם בתפקיד המנהל כאשר העסק גדל. לרוב הם גרועים בהשלטת סדר והיררכיה ולכן משתוקקים שמישהו יעשה זאת עבורם. עם זאת, כאשר המנהל המיוחל נכנס לארגון ומנסה להשליט סדר ונהלים, ה"קרב" ביניהם מתחיל. התופעה דומה לזו המתרחשת כאשר לאורגניזם זר חודר לגוף וגורם לכל ה"נוגדים" של מערכת החיסון לפעול. זו יכולה להיות מלחמה של "חיים או מוות", כפי שמנהל מקצועי מחוץ למשפחה סיפר לנו פעם. פגשנו אותו בכנס עסקים משפחתיים, והקשבנו לחוויותיו המרתקות בארבעה עסקים משפחתיים שונים. הוא סיפר כיצד המעסיקים שלו שכרו אותו במטרה שיכניס סדר, מערכות בקרה וכללים לעסק. אך הוא מצא את עצמו על סף פיטורים ברגע בו החל לבצע את מה שביקשו. הוא סיפר על נטייתם לחצות את קווי ההיררכיה, לאשר הוצאות מבלי לספר לאף אחד, לפטר מנהלים מדרג זוט מכלי להתייעץ עם הממונים הישירים עליהם, ולחתום על עסקאות חדשות, שקודם לכן נחשבו לא כדאיות, וכרוכות בהשקעות גדולות. כיוון שהוא ידע שהוא על מסלול בלתי נמנע לקראת התנגשות עם מעסיקיו, הוא פיתח מדיניות של שמירת מרחק מהם. הוא סירב להזמנות לביקורים בביתם, לא הסכים לקבל מניות בחברה, וקיבל תגמולים במזמון בלבד. חלק נוסף במדיניות שלו היה החלפת תפקיד כל ארבע עד שש שנים. כשהקשבנו לסיפורו, תהינו לגבי המוטיבציה ולגבי הצורך המוסווה שלו, שחיפש סיפוק באמצעות הקריירה יוצאת הדופן הזו. "מה יוצא לך מזה?", העזנו לשאול. המנהל ענה מיד: "בשבילי זה להרוג את אבא שלי כל יום, רק כדי להתעורר בבוקר הבא ולהרוג אותו שוב." אכן, שורשיהם של ההבדלים, וכתוצאה מכך הקונפליקטים, בין יזמים ומנהלים, נעוצים בסביבה המשפחתית שבה גדלו.



המערכת המשפחתית

תצפיותינו הרבות לימדו אותנו שיזמים לעתים קרובות מגיעים ממשפחות כאוטיות, שבהן סדר, הגדרת תפקידים, הירארכיה ויציבות רגשית הם לקויים ולעיתים אף אינם קיימים לחלוטין. המשפחה שלהם בקושי מתפקדת כמשפחה, ואף אחד בה לא שעה מעולם אל הילד – לא האם ולא האב. מניסיוננו, היעדר האב של היזם לעתיד (בין אם העדר פיזי ממש, או העדר רגשי) הוא מאד נפוץ. מבחינה רגשית, ילד זה הוא "יתום". לפיכך, בחייו הבוגרים, הוא יטה ליצור שוב ושוב מצבים חסרי אב. יהיה לו קשה לתפקד בארגון היררכי, אלא אם הוא עצמו עומד בראש ההיררכיה. הוא יטה לחצות את קווי ההיררכיה ולהתעלם מחוקים ומדיניות, תוך יצירת חוקים חדשים במקומם. במקרים קיצוניים, היזם ינהג לא רק כאילו אין לו אב, אלא גם כאילו אין לו אלוהים. לעתים הוא אף עשוי לחוות את עצמו כאלוהים.

כילדים, יזמים אלו נעזבו לנפשם ונאלצו ליצור בעצמם חוקים, לפעול על פיהם, ולהיות אחראים לאכיפתם. הם היו חופשיים לבחור, ליצור ולעשות. חירות היא הצד השני של מטבע חוויות הכואבת בילדות שלא הייתה מסופקת רגשית. בבגרותם, דרך הפעולה שלהם מתאפיינת בשבירת כללים ויצירת חדשים תחתיהם, פירוש המציאות בדרך חדשה, גילוי הזדמנויות עסקיות שאחרים לא חשבו עליהן, וצורך בריגושים מתמידים. הכאב שנולד במשפחה הגרעינית נותר מקור של כאב ובו בזמן מקור של אומץ.

המצב הכאוטי בבית יצר הזדמנות נוספת עבור הילד – היכולת לחיות בעתיד. ההווה הוא בודד וכואב. קשה לו לסבול את הקיום בהווה, אך הוא יכול לברוח למקום אחר על ידי יצירת סיפור פנימי המתרחש בעתיד, ואשר נוצר על ידו בלבד (Kets de Vries, 1989; Lapierre, 1991). לכן הנוהג "לשחק" בעתיד ולחוות אותו כמעט כמציאות קיימת מופיע לעתים קרובות בגישותיהם וסיעוניהם של יזמים. הם בונים את מגרש המשחקים שלהם בעתיד, שהוא המקום שבו הם חשים בנוח לשחק. חשוב לציין גם שבילדותם הם לא היו תחת השגחתה של דמות הורית ולכן גם לא הוגדרו להם לוחות זמנים. הם נאלצו לייצר לעצמם את רף הביצועים שלהם. לא פלא לכן שבבגרותם הם מציבים לעיתים קרובות רף ביצועים תובעני, קיצוני ואף קפריזי.

באופן לא מפתיע, הילד הפנימי של היזם לעתיד הוא בעל דמיון מפותח ביותר. הילד חי בעיקר כשהוא מתמודד עם אפשרויות וחלומות עתידיים, ושוכח בקלות שאלו אינם המציאות. כמבוגרים רובנו אוהבים לתכנן ולדמיין, אבל היזם צריך לשחק את המשחק כל הזמן, ולחיות בחלום שלו, שבו הכול אפשרי. חוויית הילדות צובעת גם את יחסו של היזם לנטילת סיכונים. כיוון שבילדותו "לא היה לו מה להפסיד", היזם הבוגר פחות פחד מכישלון או אובדן. הוא תופס את משפחתו כענייה וממילא לא מאושר. ולכן הוא יכול לקחת סיכונים. למעשה, לעתים קרובות הוא כלל לא תופס את פעולותיו האמיצות כלקיחת סיכונים.

מנהלים, מאידך, מגיעים לרוב ממשפחות יציבות יחסית. הוריהם הקשובים דואגים להם, בדרך כלל יודעים מה הם עושים ומפתחים עבורם ציפיות. הביקורת, שהיא בת הזוג הנלווית של ציפיות, מצויה גם היא בשפע. השילוב הזה של דאגה, פיקוח, ציפיות, ביקורת ומשוב, מביא לכך שהטעויות שהם עושים כואבות במיוחד. החוויה הפנימית שלהם היא שיש להם הרבה להפסיד, ולכן עדיף להיות זהיר ולהימנע מלקיחת סיכונים.

אמהות של יזמים ואמהות של מנהלים

מאפיין נוסף שבו יזמים ומנהלים נבדלים זה מזה באופן בולט הוא המקום שתופסת האם בחייהם. לרוב אמו של היזם מרוכזת בעצמה ו"בקושי" רואה את בנה". היא חולמת חזקה ונלהבת, בדרך כלל של חלומות לא ממומשים. יש לה שאיפות עבור בנה אבל רק לעתים נדירות היא עושה משהו לטובתן. חלומותיה הלא ממומשים מועברים אל בנה ככמיהה כואבת וכמקור להשראה. כיוון שחלומות הם שם המשחק עבור האם והילד, קיימת גם מידה רבה של תקוות שווא, שאם חלומה של הילד יהפוך למציאות, אמו תראה אותו כפי שהוא באמת. הכמיהה הזו הופכת למקור הפנימי של מוטיבציה אינסופית אצל הילד. כך, אפילו כמבוגר מצליח, ליזם יש חוויה רגשית מתמדת של היותו לא נראה, והוא ממשיך לתדלק שאיפות אינסופיות להישגים, פרסים, והכרה.

המצב מאד שונה אצל מנהלים הבאים ממשפחות מתפקדות, בעלות היררכיה ומבניות ברורה, אשר בהן יש שמירה של חוקים וסדר. למנהלים הייתה דמות אב נוכחת בחייהם. לעתים

"היעדר האב של היזם לעתיד הוא מאד נפוץ. מבחינה רגשית, ילד זה הוא "יתום". לפיכך, בחייו הבוגרים, הוא יטה ליצור שוב ושוב מצבים חסרי אב. יהיה לו קשה לתפקד בארגון היררכי, אלא אם הוא עצמו עומד בראש ההיררכיה. הוא יטה לחצות את קווי ההיררכיה ולהתעלם מחוקים ומדיניות, תוך יצירת חוקים חדשים במקומם"





הצעיר יותר, לקח על עצמו אחריות מלאה על אחרותו הקטנה מאז היה בן שמונה. הוא לקח אותה לבית הספר, האכיל אותה, הלך איתה לגן השעשועים והגן עליה מילדי השכונה. גם כמבוגר הוא התקשה להרפות מתחושת האחריות העמוקה שחש כלפי אחרותו, שבשלב זה כבר הייתה מסוגלת בהחלט לדאוג לעצמה. כילד הוא פיתח חלומות בהם הוא מתעשר ומפרנס את כל משפחתו. פגשנו אותו כיום אנרגטי בעל רעיונות עסקיים מקוריים, ונראה היה שהוא בדרכו להצלחה כלכלית.

מייסדה של חברה גדולה למתן שירות היה הבן הרביעי במשפחה של מהגרים חדשים, שנולד אחרי שלוש בנות. אביו נפטר בפתאומיות כאשר היה בן 14. בשנות העשרים המאוחרות שלו, הוא ואשתו עזבו את משרותיהם, לקחו את כספי הפיצויים והשתמשו בהם כהשקעה הראשונית להקמת חברה. הוא התגלה כאיש עסקים ממולח ויזם מוכשר, והעסק שגשג. במקביל הוא לקח על עצמו את תפקיד המנהיג והמושיע של כל המשפחה, סייע לאחיותיו כלכלית וסיפק תעסוקה לאחיינים ואחייניות שנזקקו לכך. מבחינה פסיכולוגית, הוא הפך לבן הבכור. התופעה של "גניבת הבכורה" המוכרת לנו מסיפורם של יעקב ועשיו בספר בראשית, יכולה להסביר את הפער בין ממצאיה של קפלן, לפיהם יזמים בחברות היי-טק בישראל הם בעיקר בכורים, "מבחינה פיזית או פסיכולוגית", לבין אלו שלנו שלפיהם יזמים הם במקרים רבים בנים שניים או צעירים במשפחה.

ראוי לציין כי בעוד שתצפיותינו עומדות בקו אחד עם מחקרים קודמים (Kets de Vries, 1996), הן מבוססות בעיקר על חברות בהחזקה משפחתית שיכולות להיות מסווגות כשייכות ל- "כלכלה ישנה". מחקרים אחרים, כמו זה של קפלן (פרק 6 בכרך זה), היסריך ובראש (Hisrich and Brush, 1986), פינס ונוספים (2002), שנערכו בארגוני היי-טק, מצאו כי רוב היזמים בכלכלה החדשה היו בכורים. ייתכן כי ההסבר לממצאים המנוגדים טמון באופיים המיוחד של היזמים של הכלכלה החדשה. ראשית, מיזמי היי-טק הם מבוססי טכנולוגיה. המנהיגים שלהם צריכים להכיר באופן העדכני ביותר את ההתפתחויות בתחום, וצריכים לבסס את הפיתוחים שלהם על בסיס מדעי וטכנולוגי יציב. הדבר דורש דפוס חשיבה לוגי, של שלב אחר שלב, אשר תמיד מקושר היטב למציאות, אפילו כאשר הוא ממשיך צעד אחד קדימה מעבר להווה הקיים. כדי להיות חדשן בכלכלה החדשה, יש להיות אדם שפועל על פי הכללים. יעילות, שיטתיות וחזרתיות צריכות לעמוד בראש מעייניו. במלים אחרות, לאנשים המסוגלים להקים מיזם היי-טק חדש צריכות להיות הרבה מתכונות המנהל המסורתי: הם חיים במציאות, רוצים ואף צריכים להיות קשורים אליה היטב. הם פחות מוטרים מהצורך להותיר השפעה על העולם. במקום זאת, הם מעוניינים בעובדות: כמה, איך ועם מי. סדר, חוק ונהלים הם התחום בקרבו הם פועלים ושאותו הם שואפים לשפר. הם לוקחים בחשבון עובדות ומשאבים. הם מובילים את המצב הקיים אל השלב הבא, במקום להתעמת איתו.

קרובות גם האב היה מנהל בעצמו והיה מעורב, יחד עם האם, בהקניית כישורים ניהוליים לילד. על אף שהאב לקח חלק פעיל בהשכלת הילד בשיתוף עם האם, האמביציה באה ללא ספק ממנה. ההורה (האב עבור מנהלת אישה, והאם עבור מנהל גבר), לעולם אינו מרוצה מההישגים של הילד, כפי שאינו מרוצה מההכנסה המשפחתית שאף פעם אינה מספקת. בבגרות, זהו אחד מהקשרים הסמויים בין המנהל ובין היזם: האחרון לעולם אינו מרוצה מהמנהל, ובכך גורם לו לרצות להיות טוב יותר.

לאימותיהם של מנהלים אחיזה טובה במציאות. היא לרוב אם יעילה המספקת מודל טוב לחיקוי עבור הצאצא הנבחר, שהופך ל"סגן" שלה. היא מפקחת עליו ומבקרת או מחזקת אותו ביד רחבה. היא משמשת מורה טובה לילדה הנבחר, המנהל לעתיד. היא לא אדם מתוסכל אלא מציאותי, ומקושרת באופן מעשי ותכליתי למציאות. יש לה הגיון בריא ואינטואיציה, ולרוב היא מלאת אמביציה עבור ילדה, לוקחת אחריות ומשקיעה אנרגיה בגידולו. מסיבה זו, המנהל מרגיש נוח לגדל מנהלים צעירים חדשים וללמד אותם לגדול ולהשתפר.

סדר הלידה

תצפיותינו מאששות באופן כללי את מחקרו של סאלוואיי (Sulloway, 1997), שלפיו ילדים בכורים מזדהים עם סמכות, בעוד שילדים צעירים יותר מורדים בה. בעסקים המשפחתיים המסורתיים של "הכלכלה הישנה" רוב היזמים שפגשנו לא היו ילדים בכורים. עם זאת רבים מהם נטלו על עצמם את תפקיד הבן הבכור. נראה כי אפילו במשפחות בעלות תפקוד לקוי, ילדים בכורים זוכים לתשומת לב רבה יותר מההורים. לפני הולדתם של אחים נוספים, ילדים בכורים חשופים בעיקר לשיחות מבוגרים. שיחות אלה מטמיעות אצלם דרך חשיבה קונוונציונאלית, כללים והגבלות שנקבעו על ידי המבוגרים, ולהם הם מנסים לציית, כדי לזכות בהכרה מצד ההורים ולהימנע מביקורת כואבת. ילדים שניים או צעירים יותר במשפחות בעלות תפקוד לקוי אינם קשורים כל כך לקונבנציות של עולם המבוגרים, ובכך ניתן להם החופש להמציא חוקים משל עצמם וליצור את העולם הדמיוני שלהם.

עם זאת, מבחינה פסיכולוגית, יזמים לעתיד לעתים קרובות לוקחים על עצמם אחריות כלפי שאר האחים במשפחה, וחשים שהם צריכים להיות המטפלים או המושיעים שלהם. אחד מלקוחותינו היה השני מתוך ארבעה ילדים במשפחה שבה שני ההורים היו קורבן להתעללות בילדות. האב נעדר הרבה מהבית והאם עבדה קשה כדי לפרנס את המשפחה. האח הבכור השביע את רצונם של ההורים בהיותו תלמיד מצטיין ובהתנהגותו הטובה. דרך ההתמודדות שלו עם הסביבה הלא מתפקדת בבית הייתה לתעד באופן מנטאלי את חוויות הילדים וזיכרונותיהם. כשפגשנו את האחים כבוגרים, התברר כי האח הבכור שימר זיכרונות מפורטים של ילדותם, בעוד שהאחים האחרים מחקו את רובם מהזיכרון המודע שלהם. באופן לא מפתיע, הוא היה לרואה חשבון מצליח. לעומת זאת, האח





שנית, סוג הבעלות של חברות היי-טק שונה גם הוא מזה הנהוג ברוב התעשיות המסורתיות. קצב הצמיחה המהיר של חברות היי-טק נתמך על ידי השקעות מקרנות הון-סיכון ומוסדות פיננסיים אחרים. לפיכך, הבעלות מחולקת בין שותפים המנהלים את השותפות כפי שמנהל היה עושה. לכן, יזמי היי-טק מוצלחים זקוקים למשמעת של מנהלים ולמוכנות נפשית לגנוז את חלומותיהם האישיים בהתאם להחלטות מועצת המנהלים. מחקר מעמיק יותר של נושא סדר הלידה של יזמים בסוגי תעשייה שונים עשוי לתת תובנות מעמיקות יותר בנוגע לדיוקן המשפחתי של יזמים ומנהלים.

שני ניתוחי אירוע

מייסדו של ארגון גדול ומצליח היה הצעיר מבין שלושה אחים. אמו הייתה חולמת נועזת, שעזבה את מולדתה כשהבן היה בן חמש, ולקחה את הילדים איתה. האח הבכור לקח על עצמו את תפקיד האב, אבל דווקא הצעיר הפך ל"שותף" הרגשי של אמו ולשותפה לחלומות. ילדותו התלושה הייתה קשה. הצטיינות בספורט האגרוף הייתה דרכו לפצות על הנחיתות שחש. כוחו הפיזי אפשר לו להגן על אחיו במצבים לא נעימים, והפך אותו גם למנהיג המשפחה. חלומות הילדות שלו וכמיהתו לדמות אב הזינו את הדחף להשפיע ולהיות גדול ומצליח. הוא תיאר את עצמו כשאמר: "נולדתי יזם. ניסיתי נואשות להיות מנהל, אבל לא הייתי מוצלח בזה. ואז הגיע האתגר הגדול ביותר – להיות בעלים." ואמנם, ניהול היה זר ומאתגר עבורו. לא הייתה לו שום תחושת היררכיה והוא בלבד תכופות את סדר הכפיפות כשחתך בין דרגות ההיררכיה, או כשנתן הוראות סותרות. תהליך הייעוץ סייע לו להגביל את עצמו לסוגיות ה"למה", ולהאציל את סוגיות ה"מה" ו"איך" למנהליו. כשילדיו בגרו והחלו להשתלב בעסק, הוא נעשה מודע לתחושת הבעלות שלהם כלפי המוצרים ומפעלי היצור, תחושה שלא הייתה קיימת אצלו. לראות אותם בפועל, עזר לו להבין את תפקידו כבעלים והבהיר לו שוב שמבחינתו לא נכון להתערב בסוגיות ניהוליות, אפילו כאשר האינסטינקט שלו היה לעשות זאת – בין אם ידע מה לעשות ובין אם לא. ללמוד כיצד להיות אבא לילדיו, למנהליו, ולמפעל החיים שלו – העסק, היה האתגר הגדול והמתגמל ביותר שהתנסה בו.

המנכ"ל השכיר של עסק בבעלות משפחתית, שאיתו עבדנו, היה הבכור מבין שלושה, בן לאב שהיה מנהל בדרג בינוני ואיש משפחה מסודר. שני ההורים היו מסורים. האב נהג לקחת אותו למדבר ולימד אותו לנהוג בגיל צעיר יחסית, ובכך פיתח את האומץ שלו. לאם היו ציפיות גבוהות ממנו, היא האצילה עליו כמה מתחומי האחריות לטיפול באחיו הצעירים יותר, והעניקה לו משוב על מעשיו. הציפיות והביקורת שלה כיוונו את שאיפותיו וכיסו כל תשוקה או חלום אישיים – באשמה. כמנכ"ל הוא היה מסור ביותר למייסד היזם, אותו העריץ בגלל האמביציה, דרך הפעולה השיטתית והמוטיבציה האינסופית שלו לעבודה. עובדיו יכלו תמיד לסמוך עליו ובטחו בשיפוט שלו. בתהליך הייעוץ התמקדנו במתן הרשות הפנימית לשמור על החלומות של עצמו, לחשוב "מחוץ לקופסא", ובסופו של דבר, להרשות למנהלים סביבו לגדול גם הם.

מערכת היחסים בין היזם למנהל

הכרת הרקע המשפחתי של יזמים יכולה לעזור לנו להבין מדוע לעיתים כה קרובות הם רואים את עצמם כמנהלים מצוינים, כאשר בפועל יש להם כישורים ניהוליים לקויים ביותר. המערכת המשפחתית שבה גדלו, לא לימדה אותם היררכיה, סמכות, שליטה או יציבות. לעיתים קרובות הם טיפלו באחיהם, לקחו על עצמם את תפקיד "המושיע" של המשפחה, ונטו להיות מגוננים ובשליטת יתר. בהיעדרו של מודל לחיקוי, רבים מהם לא למדו את מושגי היסוד של הניהול, כגון הגדרת מבנה, הצבת ציפיות הגיוניות מאחרים ומתן משוב. לעיתים קרובות הם חסרי גישה ניהולית ומבלבלים בין ניהול לבעלות. הם חושבים שכיוון שהם בעלי העסק, הם גם מנהלים אותו. האמת במקרה זה היא, שלעיתים קרובות הם חסרי כשרון הן בתחום הניהול והן בתחום הבעלות. כאשר הארגון גדל ומשגשג היזם מתחיל להרגיש שהוא זקוק ל"סגן", במילים אחרות, למנהל. משה, היזם התנ"כי, היה זקוק לאהרון, ממש כפי שדון קישוט, היזם הספרותי, היה זקוק לסנצ'ו פנשה. ניתן לפקפק ולבקר את הדמות הזו של המנהל היעיל והנאמן, אבל השורה התחתונה היא שהיזם תלוי במנהל שלו, ממש כפי שהאחרון תלוי בביקורת של ה"בוס" שלו למען קבלת משוב.



ניהול הייעוץ ליזמים ומנהלים

יזמים מונעים על ידי החזון המשכנע שלהם. הם שואפים "לברוא עולם" ולהשאיר חותם אחריהם. העניין שלהם הוא במטרה וברעיון שבשמם הם פועלים. כשאדיג'ס (2004) מתאר יזמים, (E), הוא מצביע על כך שהשפה שלהם כוללת בעיקר את השאלה "מדוע?" "מדוע עלי לעשות...?" או "למה שלא אעשה...?" בנחישותם לממש את תשוקתם ו"לברוא עולם" הם עסוקים במטרה או בחזון של העשייה (מדוע). האופן הראוי שבו יש לפעול (מה, איך, ומתי), מעסיק אותם הרבה פחות. במחקר הביוגרפיות של ממצאים דגולים, מדינאים, ואילי הון, אי אפשר שלא להשתאות מול חוסר האכפתיות שלהם מביקורת ציבורית ומאזהרות מפני קשיים ומכשולים. נראה כי בגלל היותם מונעים על ידי האנרגיה הפנימית של החזון והתשוקה, הם "מחוסנים" בפני ביקורת חיצונית ובדיקות מציאות. התנהגות כזאת מובנת טוב יותר כאשר מתייחסים גם לרקע המשפחתי, שלעיתים קרובות חושף את היעדרן של דמויות סמכות, של מערכת משפחתית מובנית ומסודרת, ושל ציפיות ומשובים ברורים.

כדי לזכות בתשומת לבו של היזם, היועץ צריך להשתמש בשפה ה"נכונה". עליו להתמקד בחזון, במניעים, ובהשפעה שעשויה להיות לו ולפעולותיו. כדי להיות יעיל בתהליך הייעוץ, היועץ צריך לקחת על עצמו תפקיד שהיזם מכיר וחש איתו בנוח. כיוון שיזמים רבים היו "ילדים חסרי אב", מומלץ שהיועץ יתנהג כשותף, חבר צוות, או איש סוד, ולא כ"סופר-הורה" או "גורו". יזמים מעולם לא למדו את השפה של כפיפים, הכוללת הקשבה וקבלת ביקורת, ולכן התקשורת שלהם עם דמויות סמכות, לקויה. יתרה מכך, בהיותם שקועים בחזון שלהם, המסרים שלהם לארגון עלולים להיות לא ברורים ואף מבלבלים. יועץ המסוגל להשתמש במגוון סגנונות תקשורת יכול להיות מועיל בהבהרת חזונו של היזם, בהסברתו כראוי לארגון, ובגילוי והגדרה – יחד עם המנהל – של היבטי ה"איך", "מה", "מתי", ו"מי" של החזון.

ארבעת סוגי השאלות האלה הם מרכיבי המפתח של שפתו של המנהל. כבנים ובנות של משפחות מתפקדות כהלכה, מנהלים פועלים בתוך מכלול ידוע של ציפיות ויעדים. השאיפה שלהם היא לא רק להגיע אל היעדים שנקבעו עבורם, אלא גם לעשות זאת ביעילות, ברווחיות, ובאופן מדויק. הם שואפים לזכות בהערכה על כך. מנהלים שואבים סיפוק מתכנית טובה שבוצעה כהלכה. הם מתעניינים ברווחת העובדים, דואגים לתדמיתם כמנהלים, ושואפים למנוע ביקורת. כילדים, הם ראו את הוריהם בוחנים תכניות, מבצעים שיקולי בעד ונגד, ומשנים מסלול פעולה בהתאם. כתוצאה מכך, יועצים שעובדים עם מנהלים מוצאים שהם באופן כללי פתוחים לקבלת ביקורת ועצות, ומשתפים פעולה בשיפור הגדרת החזון, או בתיקונו. הם בדרך כלל מוכנים להשקיע משאבים בשיתוף החזון שלהם עם שאר הארגון, כדי להכשיר את הקרקע לביצוע אפקטיבי.

המלצות

מה הן ההשלכות המעשיות של ההבדלים הללו בשפה ובתקשורת על עבודתו של היועץ? ראשית, הדיאלוג מול המנהל סובב סביב נושאים של היתכנות (האם), הוצאה לפועל (איך, מתי, איפה, מי), ביצועים (כמה) וביקורת (איך אחרת). בדיאלוג זה, מצופה מהיועץ לקחת על עצמו תפקיד הורי ולהתנהג כדמות סמכות, כמנטור, ולפעמים אפילו כגורו. הוא יכול לצפות לכך שיאזינו לו בכבוד ומשמעת, גם אם לא תמיד יישמו את עצותיו. יועץ ליזם דורש טרמינולוגיה ומערכת יחסים שונה לחלוטין, של שותף או של הד. דרושה מידה רבה של יצירתיות ואופטימיזם מצד היועץ כדי לדון בהיבטי ה"מדוע" ו"מדוע לא" של החזון, וכן כדי להתמקד בחשיבה לטווח הארוך. ספקנות עשויה להיות מזיקה במיוחד. תפקידו של היועץ הוא כתפקידו של אח בעל כישורים משלימים שתורמתו מוערכת אבל אינה חיונית – יזמים בדרך כלל אינם אוהבים להרגיש תלויים ביועצים שלהם.

חלק מהיועצים יכולים לעבור בגמישות מתפקיד אחד לשני ולאמץ את הטרמינולוגיה המתאימה עבור כל לקוח, ובכך לעבוד ביעילות עם המייסד והמנהל של הארגון. במקרים אחרים, מומלץ להשתמש בצוות של שני יועצים, שביחד יכולים לספק את הפרטואר המלא של דפוסי התקשורת וההתנהגות הדרושים לייעוץ.

שנית, יועצים נקראים לעתים קרובות לגשר בין מייסדים ומנהלים, ונוטים לעשות זאת על ידי פגישות דמויות משפחה בין שלושה. אולם, לאור הרקע המשפחתי של יזמים, רבים מהם לא רגילים לאסיפות משפחתיות ועלולים להרגיש לא בנוח בסוג כזה של פגישות. פגישה נפרדת עם כל לקוח, כאשר היועץ משמש כצינור תקשורת ביניהם, היא לעתים יעילה בהרבה. כמו כן, נחלנו הצלחה בפתרון קונפליקטים בין מייסדים למנהלים בנוכחות שני יועצים, אחד לכל לקוח. אנו רואים בשיטה זו אלטרנטיבה אפשרית נוספת. בעבודת צוות, היועצים יכולים לספק קשת מלאה של סגנונות ולשמר את אמונם של שני הלקוחות לאורך תהליך פתרון הקונפליקט.

לסיום, היועץ יכול לחזק את מנהיגותו של היזם על ידי העצמת תפקידו כמקור ההשראה, תוך שהוא מנמיך את הציפיות שהיזם ינהג כמורה. ההבחנה הזו בין השראה ולימוד חשובה במיוחד במצבים של עסק בבעלות משפחתית, כשהצאצאים מצפים מאביהם להיות המנטור העסקי שלהם. האכזבה לרוב מובילה לכעס ועוינות בין הדורות. יועצים, אשר מודעים לדיוקן הפסיכולוגי של שתי הקבוצות, צריכים לנהל את הציפיות וליצור סביבה מתאימה למנהיגותו של המייסד. עבדנו עם מייסדים שלמדו לבטא את ההשפעה והמנהיגות שלהם דרך תרומתם במועצת המנהלים, נאומיהם בפגישות של החברה, והפרזנטציות המרשימות למנהלים שלהם. בו בזמן, הם הסמיכו את הדירקטורים החיצוניים להכשיר את הדור הבא לבעלות וניהול. הם היו במיטבם כשהעבירו את התשוקה והחלומות שלהם באופטימיות והתלהבות, לטובתו המירבית של הארגון.

Lacan, J. (1977), **Ecrits: A Selection** (A. Sheridan, trans.), New York and London: W.W. Norton.

Lapierre, L. (1991), 'Exploring the dynamics of leadership', in M.F.R.Kets de Vries et al. (eds), **Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 69 93.

Pines, A.M., Sadeh, A., Dvir, D. and Yanai, Y.O. (2002), 'Entrepreneurs and managers: similar yet different', **International Journal of Organizational Analysis**, 10(2): 172 90.

Pines, A.M. and Yanai, O. (2000), 'Unconscious influences on the choice of a career: implications for organizational consultation', **Journal of Health and Human Services Administration**, 21: 502 11.

Sulloway, F.J. (1997), **Born to Rebel**, New York: Vintage Books.

Adizes, I. (2004), 'Management/mismanagement styles: how to identify a style and what to do about it', in **Leadership Trilogy**, Vol. 2, Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publishing.

Hisrich, R.D. and Brush, C. (1986), 'Characteristics of the minority entrepreneur', **Journal of Small Business Management**, 24: 1 8.

Kaplan, G. (2006), **Background and Personality Variables of Serial High-technology Entrepreneurs in Israel**, PhD dissertation, Beer Sheva: Ben Gurion University.

Kets de Vries, M.F.R. (1989), **Prisoners of Leadership**, New York: Wiley.

Kets de Vries, M.F.R. (1996), 'The anatomy of the entrepreneur', **Human Relations**, 49: 853 83.





אבחון פסיכולוגי ופסיכיאטרי בהערכת כשירות נהיגה במרב"ד

■ רויטל ארד, פסיכולוגית ראשית
■ ד"ר איתן חבר, פסיכיאטר מומחה
■ פרופ' יוסף ריבק, מנהל המרב"ד
המכון הרפואי לבטיחות בדרכים של משרד הבריאות

הגורם האנושי נחשב לגורם משמעותי לתאונות דרכים, אשר מהוות סיבה מרכזית לתמותה. ברוב התאונות שסיבתן היא הגורם האנושי, מדובר בגורם מהתחום הקוגניטיבי והנפשי, הפסיכולוגי והפסיכיאטרי. כאשר דנים בגורם האנושי לתאונות דרכים, דנים למעשה בעיקר בהתנהגויות של נהיגה מסוכנת. התנהגויות אלה מתרחשות או עקב מגבלה (כגון ליקוי קוגניטיבי או ליקוי בבקרת התנהגות) או עקב ביצוע עבירות תנועה רצויות (כגון מהירות מופרזת, נהיגה בהשפעת אלכוהול), לא רק עקב טעות או מגבלה, אלא עקב חוסר מוטיבציה, ברמות מודעות שונות, לנהיגה בטיחותית. ברקע יכולות להיות הפרעות שונות בתחום הפסיכיאטרי ובאפיונים פסיכולוגיים כגון ליקויים בשיפוט, תובנה ואחריות, אפיונים אנטי-סוציאליים, ליקויים בקונפורמיות לחוקים ולחוקי התנועה בפרט.

המרב"ד פועל תחת משרד הבריאות ומהווה ה"רופא המוסמך" של משרד התחבורה בנושא רישוי נהיגה. מטרת העבודה באגף הפסיכולוגי והפסיכיאטרי במרב"ד היא מניעת תאונות דרכים על ידי אבחון והערכת כשירות לנהיגה הן של אוכלוסיות מסוימות הנמצאות בסיכון גבוה למעורבות בתאונות דרכים והן ביחס לכלי רכב מסוימים. נקודת המוצא הבסיסית היא של התאמה בין נתוני האדם לבין דרישות עיסוק הנהיגה בדרגת הרישוי המבוקשת. זוהי הגישה המקובלת בתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית.

האוכלוסיות העוברות בדיקות פסיכולוגיות ו/או פסיכיאטריות במרב"ד נחלקות לשתי קבוצות עיקריות:

1. מבקשי רישיונות לרכב ציבורי (אוטובוס, אוטובוס ציבורי זעיר, מונית) ולרכב משא כבד (מעל 12 טון) – אוכלוסייה זו, האמורה להיות בריאה על פניה, עוברת מיון על פי חוק.
2. אוכלוסיות שהופנו עקב בעיות:
 - * בעיות בנהיגה, כגון תאונות, עברייני תנועה רצידיביסטים, נהיגה בהשפעת אלכוהול או סמים
 - * בעיות סמים / אלכוהול
 - * רקע נפשי – בדגש פסיכיאטרי, פסיכולוגי או קוגניטיבי

הבדיקות המקצועיות שעובר הנבדק נקבעות בהתאם לסוג הבעיה בעטיה הופנה. סוגי הבדיקות האפשריים כוללים בדיקות פסיכולוגיות בדגש קוגניטיבי, אישיותי, או פסיכו-פתולוגי, בדיקה פסיכיאטרית, בדיקת רופא מתחום הנרקולוגיה, ובדיקות לסמים. לפי הצורך המעריכים מסתייעים במידע חיצוני, כגון: רישומי עבירות תנועה, רישומים פליליים, רשימת אשפוזים פסיכיאטריים, סיכום מחלה מבית-חולים, אישורי רופאים מטפלים: פסיכיאטר, רופא משפחה, רופא אחר, ואישורי מטפלים נוספים: פסיכולוג, עובד סוציאלי, עובד שיקום, קצין-מבחן, מרכז גמילה.

תהליך האבחון וההערכה הפסיכולוגי כולל סוללת מבדקים, המותאמת לסוג הבעיה בעטיה הופנה הנבדק. הכלים האבחוניים הפסיכולוגיים כוללים: ראיון פסיכו-דיאגנוסטי תעסוקתי, שאלוני פרטים אישיים ומידע לגבי נהיגה, מבדקי אישיות ומבדקי עמדות כולל עמדות ביחס

"המבדקים הפסיכולוגיים המשמשים לאבחון במרב"ד הם כלים מהימנים ותקפים, שפותחו ונחקרו על ידי חוקרים מובילים בעולם. בנוסף, נעשה שימוש בכלים ייעודיים שפותחו במרב"ד. הבדוק עושה אינטגרציה של כל המידע שלפניו. השיקולים להמלצה על כשירות נהיגה מתבססים על הידע המקצועי הנצבר בספרות המקצועית העדכנית"



לנהיגה, מבדקים קוגניטיביים ונוירו-פסיכולוגיים, מבדקים להערכת התייחסות לסיכוני נהיגה. המבדקים הפסיכולוגיים המשמשים לאבחון במרב"ד הם כלים מהימנים ותקפים, שפותחו ונחקרו על ידי חוקרים מובילים בעולם. בנוסף, נעשה שימוש בכלים ייעודיים שפותחו במרב"ד.

הבודק עושה אינטגרציה של כל המידע שלפניו. השיקולים להמלצה על כשירות נהיגה מתבססים על הידע המקצועי הנצבר בספרות המקצועית העדכנית. בקבלת ההחלטה לגבי ההמלצה מופעל שיקול דעת מקצועי לגופו של כל מקרה.

השיקולים בקבלת ההחלטה לגבי ההמלצה מתייחסים אל היבטי סוג הרישיון המבוקש ונתוני האדם, בהתאם לגישה המקובלת בפסיכולוגיה התעסוקתית – גישה של התאמת אדם-עיסוק:

מצד אחד נשקלות **דרישות עיסוק** הנהיגה כפי שמוגדר באמצעות **סוג הרישיון** המבוקש: רישיונות נהיגה פרטיים, מקצועיים או ציבוריים לסוגיהם. מושם דגש על פוטנציאל הנזק העלול להיגרם עקב כשל בנהיגה. הגורמים העיקריים לגודל הנזק הפוטנציאלי בתאונה קשורים לנתונים הבאים:

- * מימדים פיסיים של הרכב – הנזק הפוטנציאלי גדל ככל שהמימדים גדולים יותר
- * כמות הנוסעים – הנזק הפוטנציאלי גדל ככל שכמות הנוסעים גדלה
- * הובלת חומרים מסוכנים – הנזק הפוטנציאלי גדל ביחס ישר לסיכוני החומר (כגון גזים רעילים, דליקות, פוטנציאל לפיצוץ).

מצד שני נשקלים **נתוני האדם**. מובאים בחשבון נתונים הרלבנטיים לדרישות העיסוק. נתונים אלה נשקלים תוך התייחסות לנדרש בעיסוק הנהיגה בדרגת הרישיון הספציפית הנדונה. כך, גם כאשר נתונה אבחנה פסיכיאטרית, כשירות הנהיגה לא נקבעת באופן אוטומטי לפי אבחנה מסוימת. אלא, ההתייחסות היא אל היבטים הרלבנטיים לנהיגה ואל המצב העדכני של האדם. זאת, תוך התייחסות דיפרנציאלית לרישיונות נהיגה השונים המבוקשים.

לדוגמא, אדם בעל אבחנה פסיכיאטרית של סכיזופרניה יכול בתקופות שונות בחייו להימצא כשיר או לא כשיר לנהיגה פרטית, בהתאם ליציבות במצב הרמיסיה שלו.

במכלול השיקולים להמלצה מובא בחשבון הצורך לאזן בין זכות הפרט לחופש התנועה והעיסוק, לבין זכות הציבור (כולל הפרט) לחיים ולבריאות.

באבחון והערכה תעסוקתיים של מועמדים לעבודה בארגונים, נהוג לתור אחר המועמדים בעלי הכישורים הגבוהים ביותר. כאשר מדובר ברישוי ממשלתי, מערך השיקולים מביא בחשבון את זכויות הפרט בתחומי התנועה והפרנסה. בהתאם לכך, "נקודת החיתוך" בקבלת ההחלטות היא נמוכה יותר מאשר

במיון וברירה של מועמדים לעבודה בארגונים, תוך התמקדות בדחיית בעלי הסיכון הגבוה בנהיגה.

בעקבות מערכת הבדיקות המקיפה והשיקולים המופעלים, ניתנות ההמלצות לגבי רישיונות הנהיגה. ההמלצות האפשריות הן:

- * אישור כשירות לנהיגה ברישיונות המבוקשים (או חלקם), עם או בלי בקורת.
- * דחיית הרישיון המבוקש, מוגבלת בזמן, בדרך כלל לשנה, שלאחריה האדם רשאי לפנות מחדש.
- * התליית רישיון: פסילה זמנית עד לסיום הבדיקות, המומלצת כאשר: התקבל דיווח על מצב סיכון חמור ומיידי לנהיגה, או כאשר נבדק לא מגיע לבדיקות או לא ממציא מידע שנדרש.

במידה והומלץ על בקורת על הרישיון, מופעלת בקורת כעבור תקופה שנקבעה. בקורת מאפשרת מעקב אחרי צורת הנהיגה באמצעות מידע המתקבל מהנהג דרך שאלון בקורת, מידע משטרתי על עבירות תנועה ולפי צורך מידע נוסף.

הידע המקצועי המצטבר העדכני בתחומי הפסיכיאטריה והפסיכולוגיה התעבורתית מצביע על כך, כי התנהגויות נהיגה מסוכנות קשורות לאפיונים ומצבים מסוימים:

- * אפיונים דמוגרפיים: גיל הנהג – צעיר ומבוגר – נמצא כגורם הקשור לבטיחות הנהיגה.
- * בגיל צעיר ובייחוד אצל גברים צעירים נמצאו יותר בעיות בנהיגה בכלל ונהיגה תחת השפעת אלכוהול בפרט. לצערנו, בישראל הולך ומתרחב השימוש באלכוהול בכלל ובקרב בני נוער בפרט. העלייה היא ברמה מעריכית, כאשר בשנת 2006 נתפסו פי 3 נהגים שנהגו בהשפעת אלכוהול בהשוואה לשנה שקדמה לה. מוערך כי כ-5% מהתאונות הקטלניות הינן עקב נהיגה תחת השפעת אלכוהול.
- * בגיל המבוגר נמצאה ירידה בבטיחות הנהיגה, הנובעת מירידה קוגניטיבית.
- * ליקויים בתפקודים קוגניטיביים ואקזקוטיביים בתחומים הרלבנטיים לנהיגה עלולים להוות סיכון לנהיגה.
- * מחלות נפש לא מהוות סיכון רב לנהיגה כאשר קיים איזון ותחת טיפול פסיכיאטרי מתמשך, אך במצב לא יציב ובהיעדר תובנה ושיתוף פעולה עם טיפול עלול להיווצר סיכון משמעותי לנהיגה.
- * בהפרעות אישיות מסוימות, ובפרט בהפרעת אישיות אנטי-סוציאלית והפרעות דומות, עלולות להופיע רמות גבוהות מאד של אפיונים העלולים לסכן את הנהיגה.
- * שימוש לא מבוקר באלכוהול או סמים קשור עם סיכוני נהיגה. יש לציין, כי נהיגה בהשפעת אלכוהול או סמים, המהווה גורם סיכון גבוה לתאונות דרכים, הינה התנהגות השכיחה לא רק בקרב אוכלוסיית המתמכרים אלא בקרב בעלי הפרעת אישיות אנטי-סוציאלית והפרעות דומות.



תמצית ממצאים מרכזיים ממחקרים מרובים לגבי אפיונים הקשורים לסיכוני נהיגה:

Arthur Jr., Doverspike D., Predicting motor vehicle crash involvement from a personality measure and a driving knowledge test. **J. Prev. Interv. Commun.**, 2001, 22, 35-42.

Arthur Jr., Graziano W.G., The five-factor model, conscientiousness, and driving accident involvement, **J Pers**, 1996, 64, 593-618.

Bulent Alparlan, Cigdem Dereboy, S. Oner Savk, Hadiye Kaynak, I. Ferhan Dereboy, Emre Cullu, Lihan Ozkan, Sevel Ayaz, The relationship of traffic accidents with personality traits, **Journal of Traffic Medicine**, 1999, 27, No.1-2, 25.

Cavaiola A.A., Strohmets D. B., Wolf J. M., Lavender N. J., Comparison of DWI offenders with non-DWI individuals on the MMPI-2 and the Michigan Alcoholism Screening Test, **Addict.Behav.**, 2003, 28, 971-977.

Dahlen E.R. Martin R.C., Ragan K., Kuhlman M.M., Driving anger, sensation seeking, impulsiveness, and boredom proneness in the prediction of unsafe driving. **Accident Analysis and Prevention**, 2005, 37, 341-348.

Cremona, Mad drivers: psychiatric illness and driving performance. **British Journal of Hospital Medicine**, 1986, March, 193-195.

Determining Medical Fitness to Operate Motor Vehicles, **CMA- Driver's Guide** Canadian Medical Association, 7th Ed. 2007

ליקויים קוגניטיביים: בערנות, בריכוז, בתפיסה חזותית, במהירות תגובה, בתפקודים אקזקיוטיביים.

ליקויים בשיפוט, בתובנה לגבי מגבלות, באחריות, בשיקול דעת, בלמידה והפקת לקח מהניסיון.

נטיות א-נורמטיביות: חוסר קונפורמיות, חוסר נורמטיביות, קשוי הסתגלות למסגרות וכללים, חוסר אחריות, זלזול בחוקי תנועה.

נטיות דיס-אינהיביטריות: אימפולסיביות, אגרסיביות, נטייה לכעס, נטייה לרוגז ולסף תסכול נמוך, ליקוי בבקרת התנהגות.

נטייה לחיפוש ריגושים (Sensation Seeking), נטייה לנטילת סיכונים לא שקולים.

תפיסת מיקום שליטה בנהיגה Locus of Control

Driving (in): ייחוס

השליטה בצורת

הנהיגה לגורמים

פנימיים התלויים בנהג

ונמצאים באחריותו

לעומת גורמים חיצוניים

שאינם תלויים בו ואינם

באחריותו.

עמדות כלפי נהיגה:

תפיסת יעילות עצמית

במניעת תאונות,

סלחנות לעבריינות

תנועה.

אצל כל נהג קורה שמופיעות מגבלות זמניות או מצביות לנהיגה, כגון מצבי מחלה חולפת, עייפות, צמא ורעב, מצב זמני של ריכוז וערנות מופחתים, התרגשות מיוחדת, או מצב

שאחרי שתיית אלכוהול. באחריות הנהג להכיר במגבלותיו, לדעת להתמודד עימן ולדעת מתי להימנע מנהיגה.

מגבלות מתמשכות מחייבות פיתוח דרכי התמודדות קבועות. אלה כרוכות בפיתוח מודעות ותובנה טובות לגבי אותן מגבלות, השלכותיהן לגבי נהיגה ודרכי ההתמודדות עימן. בתחום זה, יכול המטפל לייעץ ולהדריך מטופלים או הורי מטופלים צעירים לגבי סיכוני נהיגה הכרוכים במגבלות מסוימות, הגברת המודעות אליהן והדרכים להתמודד עימן. מקרים בהם קיים חשש לסיכון גבוה לנהיגה מופנים למרב"ד לצורך הערכת כשירות הנהיגה.



Michon JA, **Dealing with danger**. Traffic Safety Research Center, State University, Groningen, The Netherlands, 1979; VK-79-1.

Montag I.(1994). The five factor model and psychopathology in nonclinical samples, **Personality and individual differences**, Vol. 00, No. 00, 587-593.

Montag I., Comerey A.L., (1987). Internality and Externality as correlates of involvement in fatal driving accidents, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72, No.3, 339-343.

Montag I. (1977). The Tel Aviv MMPI: Some validation studies, Abstracted by Butcher and Clark in J.N. Butcher (Ed), **New Developments in the use of the MMPI**, 1979 Minneapolis: University of Minnesota Press, 71-72.

Petch E., Mental disorder and fitness to drive, **The Journal of Forensic Psychiatry**, 1996, 7, No 3, 607-618.

Rothengatter T., Huguenin R. D., Eds., (2004). **Traffic and Transport Psychology Theory and Application, Proceedings of the ICTTP 2000**, Elsevier, Amsterdam.

Rosenbloom, T., Wolf Y., Sensation seeking and detection of risky road signals: a developmental perspective. **Accident Analysis and Prevention**, 2002, 34, 569-580.

Reason, J., Manstead A.S., Stradling S., Baxter J., Campbell K., Errors and violations on the roads: a real distinction?, **Ergonomics** 1990, 33, 10/11, 1315-1332.

Shinar D., **Traffic safety and human behavior**, 2007, Elsevier.

Schmidt C.W., Shaffer J.W., Zlotowitz H.I., Fisher R.S., Suicide by vehicular crash. **Am J Psychiatry**, 1977, February, 134:2, 175-178.

Schwebel D.C., Severson J., Ball K.K., Rizzo M., Individual difference factors in risky driving: the roles of anger/hostility, conscientiousness, and sensation-seeking. **Accident Analysis and Prevention**, 2006, 38, 801-810.

מוקדאס ד., עבריינות תנועה, 2003, טרפיק.

DSM VI – Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 1994, rev 2000

DOT-Dictionary of Occupational Titles, revised fourth edition, www.occupationalinfo.org

Evans, L., **Traffic Safety and the Driver**, 1991, New York: Van Nostrand Reinhold.

Fergenson E.P., The relationship between information processing and driving accident and violations record, **Human Factors**, 1971, 13, 173-176.

Fernandes R., Job R.F.S., Hatfield J., A challenge to assumed generalizability of prediction and countermeasure for risky driving: Different factors predict different risky driving behaviors, **Journal of Safety Research**, 2007, 38:1, 59-70.

Gidron Y., Gal R., Desevilya H. S., Internal locus of control moderates the effects of road-hostility on recalled driving behavior. **Transportation Res.** 2003, F, 6, 109-116.

Golias I., Karlaftis M.G., An international comparative study of self-reported driver behavior. **Transportation Res. F**, 4, 243-256.

Iversen H., Rundmo T., Personality, risky driving and accident involvement among Norwegian drivers. **Personality and Individual Differences**, 2002, 33, 1251-1263.

Jonah, B., Sensation seeking and risky driving: A review and synthesis of the literature. **Accident Analysis and prevention**, 1997, 29, 651-665.

Lapham S.C., Smith E., Baca J.C., Chang I., Skipper B.J., Baum G., Hunt W.C., Prevalence of psychiatric disorders among persons convicted of driving while impaired, **Arch Gen Psychiatry**, 2001, 58, 943-949.

Lawton R., Parker D., Stradling S. G., Manstead S.R., Predicting road traffic accidents: the role of social deviance and violations. **Brit. J/ Psychol.** 1997, 88(2), 249-262.

Menendez A.G., Psychiatric Illness and Driving Performance, **Journal of Traffic Medicine**, 1994, 22: 145-152.

מסלול ללימוד טיפול דיאדי

לפי גישת מרים בן-אהרון



בשנת הלימודים תש"ע יפתח מחזור נוסף במסלול דו שנתי ייחודי, הכולל הכשרה תיאורטית ומעשית בטיפול הורה-ילד שיאפשר הסמכה ועבודה עצמאית על פי הגישה הדיאדית. הלימודים יתקיימו בימי חמישי במקביל לשנת הלימודים האוניברסיטאית, ב"תחנת העמקים" (סמוך לקיבוץ עין חרוד) בשעות הבוקר והצהריים.

ההרשמה מיועדת לפסיכולוגים מתחומים שונים העובדים עם ילדים והורים וכן למטפלים ממקצועות אחרים שסיימו ביה"ס לפסיכותרפיה.

המעוניינים להירשם יפנו למזכירות תחנת העמקים 04-6533333/239

הסתדרות הפסיכולוגים בישראל מודיעה לכל חברה



השנה החלטנו להפיק עבורכם יומן עבודה שנתי (2009/10). מלבד תיארוך ימי עבודה, יכלול היומן אינפורמציה שהיא רלבנטית לציבור הפסיכולוגים. היומן יישלח לכל חברינו חינם, לקראת השנה העברית החדשה.

חברים המעוניינים לפרסם בזמן מודמנים
לפנות אלינו



הטלפון בשירות הייעוץ התעסוקתי

■ שרית ארנון-לרנר

פסיכולוגית
מומחית באבחון ויעוץ
תעסוקתי, עובדת באופן
עצמאי עם ארגונים שונים
(ביניהם שירות התעסוקה)
ועם לקוחות פרטיים.
Sarit.arnon@gmail.com

ייעוץ במרחק (distance counseling) מזוהה היום עם התפתחות האינטרנט, אך גם לשימוש במכשיר הטלפון בייעוץ כללי ותעסוקתי תרומה משמעותית וחיונית על הנועצים. להלן תוצג סקירה של השימוש בטלפון בייעוץ, תוך דגש על השלכותיו על הייעוץ הפסיכולוגי התעסוקתי והדגמת היישום ב"קו קריירה" של שירות התעסוקה הישראלי.

עזרה ראשונה נפשית

תחילת ההיסטוריה של היעוץ בטלפון אופיינה בשירותי חירום טלפוניים באוריינטציה של מניעת התאבדות. הטלפון אפשר התערבות בזמן משבר בתנאים של מיידיות ואנונימיות, שהינם קריטיים במצבי סיכון. בפועל הפניות שהתקבלו במוקדי החירום, התפרסו על פני קשת רחבה של מצוקות ולפיכך הורחב היעוד הרשמי שלהם מעבר להתערבות בזמן משבר. בארה"ב התפתחו בשנות החמישים שירותי החירום הטלפונים לצורך עזרה נפשית, והחלוץ של שירותים אלו בישראל הוא ארגון ער"ן [עזרה ראשונה נפשית] שנוסד בשנות ה-70. במסגרת השירותים שמציע ער"ן, הטלפון משמש כערוץ תקשורת בלעדי.

בהתאם לכך, כל שיחה בין הפונה לבין התורן בער"ן מהווה יחידה פסיכולוגית עצמאית ולא מתקיים קשר מתמשך בין הפונה לבין תורן מסוים, על רקע התפיסה שהשירות מיועד להגיש עזרה ראשונה נפשית ולא טיפול מתמשך ומעמיק בבעיות נפשיות.

הסיוע הנפשי הטלפוני במסגרת העזרה הראשונה מתייחס למספר מרכיבים:

1. **הקשבה**, המאפשרת ונטילציה של לחצים פנימיים מצטברים, משדרת קבלה ואמפתיה ויוצרת סביבה תומכת.
2. **יצירת שינוי באמצעות הרגעה**, מתן לגיטימציה לרגשות, ייעוץ בקבלת החלטות, הכנה להתמודדות במצבי לחץ, התערבות התנהגותית תוך דירבון לביצוע משימות, והתערבות במצבי חירום תוך הפעלת גורמים קהילתיים.
3. **הפניה לשירותים מקצועיים וקהילתיים רלבנטיים**, כך שהייעוץ הטלפוני משמש גשר המקל את דרכו של הפונה לשירותים מקצועיים של ייעוץ וטיפול. זאת, כאשר הפונה עלול להירתע מפנייה ישירה או אינו מודע לצורך בקבלת עזרה מקצועית (גילת, 2007).

ייעוץ טלפוני תהליכי מתמשך

לעומת השימוש בטלפון לעזרה ראשונה נפשית, ייעוץ טלפוני בתהליך מתמשך הפך אלטרנטיבה משמעותית לאנשים שאחרת לא היו מקבלים כלל ייעוץ. הייעוץ הטלפוני הוא למעשה דרך לספק שירותים לאלו שמתקשים לצרוך אותם בשל מרחק גיאוגרפי ולוחות זמנים, ולאילו שיסרבו לפנות לייעוץ כיון שחשים מאוימים ע"י אינטראקציות פנים אל פנים עם המטפל.

במחקר שערכו Kenny & McEchern (2004) נמצא כי ייעוץ טלפוני בתהליך מתמשך נמצא שימושי ומועיל לטיפול במגוון בעיות נפשיות כגון דיכאון, חרדה, הפרעות אכילה, אובדן וקשיים בעבודה. ממחקר זה עולה כי מטופלים בעלי קשיים נפשיים שונים יכולים לשפר את מצבם בזמן קצר יחסית באמצעות ייעוץ טלפוני. בדומה, בסקירה שערכו Leach & Christensen (2006), נמצא כי התערבויות טלפוניות עשויות להיות אפקטיביות בצמצום סימפטומים של מחלות נפשיות כגון; דיכאון, חרדה, הפרעות אכילה ושימוש באלכוהול. עוד נמצא כי התערבות טלפונית אפקטיבית משלבת פגישות טיפוליות טלפוניות מובנות יחד עם משימות לשעורי בית. לפי Watts & Dent (2002) אינטראקציות טלפוניות הן אף יותר ממוקדות ומכוונות למטרות

ברצוני להודות לד"ר בני בנימין,
הפסיכולוג הראשי של שירות
התעסוקה, על הסיוע באיסוף
החומר הביבליוגרפי והערותיו
המועילות.



הטיפוליות, מאשר המגע הפרונטלי.

במחקרם של Reese, Conoley &

Brossart (2006) נמצאו רמות

דומות של שיפור ושיעור רצון

מתהליך הייעוץ הטלפוני,

בהשוואה לייעוץ הפרונטלי.

יחד עם זאת, גם נמצא כי

96% מהפונים דיווחו כי יפנו

שוב לייעוץ טלפוני בהשוואה ל-

63.1% שיעדיפו ייעוץ פרונטלי.

ממצא מעניין נוסף הראה

שהמטופלים בייעוץ הטלפוני דרגו את

היועצים באופן דומה לדרוג של המטופלים

את היועצים בטיפול פרונטלי. לפיכך היועץ

הטלפוני נחווה כמשפיע ומשמעותי רגשית בתהליך,

שאינו נראה. הדבר חשוב, כיוון שהיחסים בין היועץ למטופל הינם המנבא הקריטי

לתוצאות הטיפול. מחקר זה מאשר שיחסים תרפויטיים יכולים להיווצר בין יועצים

ומטופלים המשתמשים בטלפון כמדיום טיפולי (Kenny & McEachern 2004).

יחד עם זאת, ממחקרם של Reese Conoley & Brossart (2006) עולה, כי

ייעוץ טלפוני אינו מתאים למטופלים שמעדיפים לראות את המטפל או למטופלים

בעלי בעיות חמורות במיוחד.

יתרונות וחסרונות הייעוץ בטלפון

לפי גילת (2007) לקשר הטלפוני יש כמה **יתרונות** חשובים בתהליך של עזרה

נפשית:

1. השימוש בטלפון מקנה לפונים תחושה של **שליטה** בתהליך, שעשויה

להגביר את הביטחון שבפניה לעזרה.

2. הקשר הטלפוני הוא מאד **זמין** – כאשר בקו חם כדוגמת ער"ן, אדם הזקוק

לעזרה יכול לקבל אותה בכל שעה ללא צורך בתיאום מראש ובהמתנה.

3. הקשר הטלפוני מאד **נוח** הן מבחינה פסיכולוגית והן מבחינה טכנית כשהפונה יכול

לנהל את השיחה מביתו בתנאים הנוחים לו ביותר.

גם במחקר שערכו Reese Conoley & Brossart (2006) נמצא כי

האטרקטיביות של הייעוץ הטלפוני בעיני הפונים מתייחסת למספר

מאפיינים-הנוחות, הנגישות, השליטה, והפרטיות. לדבריהם, **אנונימיות**

מורידה את החששות של הפונה האמביוולנטי לגבי הייעוץ, כי

הטלפון מאפשר לפונה לדבר עם המטפל בלי להראות ולהישאר

באיזשהו אופן לא מוכר, תוך הידיעה שהייעוץ לא יוכל לזהותו

אם במקרה יפגשו מחוץ למפגש הייעוצי.

פונה שהינו אנונימי ישוחח גם יותר ברצון על הבעיות,

כשהא-פורמאליות של התקשורת הטלפונית

משחררת אותו להיות יותר אקספרסיבי. האנונימיות

גם מפחיתה רגשות אשמה או מבוכה, כי הפונה

אינו עסוק ברושם שחזותו עלולה ליצור, או הפניה

לעזרה, ועסוק יותר בתכני השיחה, בהשוואה

לייעוץ הפרונטלי כמו כן, הפונים יכולים בייעוץ

הטלפוני להנות גם **מהפרטיות** בביתם ולא

להסתכן בלהראות ע"י אחרים. הפרטיות של הבית

עוזרת לשחרר את הפונה להיות יותר פתוח בדבריו.

"תחילת ההיסטוריה של היעוץ בטלפון אופיינה בשירותי חירום טלפוניים באוריינטציה של מניעת התאבדות. הטלפון אפשר התערבות בזמן משבר בתנאים של מידיות ואנונימיות, שהינם קריטיים במצבי סיכון. בפועל הפניות שהתקבלו במוקדי החירום, התפרסו על פני קשת רחבה של מצוקות ולפיכך הורחב היעוד הרשמי שלהם מעבר להתערבות בזמן משבר"

התקשורת בטלפון גם עוזרת לפונה לחוש שיש לו שליטה בתהליך היעוץ וברגשותיו, יותר מאשר ביעוץ פרונטלי. הטלפון עשוי לאזן את היחסי הכוחות הבין-אישיים בין היועץ לפונה כך שהפונים חשים יותר בשליטה על האינטראקציה ע"י הידיעה שהם יכולים פשוט לנתק את השיחה כרצונם.

גם במאמר של Wang (2000) מצויין כי פחות מאמץ בין-אישי נדרש לסיים שיחה טלפונית מאשר נדרש לצאת [פזיזת] מחדר היעוץ. בנוסף, העלאת תחושת השליטה ביעוץ הטלפוני עשויה להיות קשורה להתנהלותו בסביבה הביתית שיותר נוחה ופחות מאיימת.

הנוחות של הטלפון חשובה גם בשל לוחות זמנים של עבודה, קשיי נידות, ומחסומים גיאוגרפיים.

למעשה נמצא שהסיבה העיקרית להעדפת היעוץ הטלפוני היא הנוחות. הפונים היו מרוצים מכך שהיעוץ היה מהיר וקל לנגישות כשעלה צורך דחוף, כשהטלפון אפשר להם גם לחוש יותר בנוח ולהיפתח (Reese, Conoley & Brossart, 2006).

לעומת זאת, **חסרונות** השימוש הבלעדי בטלפון כערוץ תקשורת לעזרה ראשונה נפשית מתמקדים בכך שלא ניתן לעשות שימוש בערוץ העיקרי של התקשורת הלא מילולית – הראיה, שדרכו עובר מידע משמעותי מאד לתהליך שבין הפונה לעונה (גילת, 2007).

היעדר ערוצים לא מילוליים הינו בעלת השלכות על התנהלות היעוץ. לדוגמה, ביעוץ פרונטלי יועצים יכולים לעמת את המטופלים ביחס לפערים בין התנהגויותיהם הלא מילוליות לאמירות המילוליות, אך ביעוץ הטלפוני יכולת זו מוגבלת למדי. בנוסף, היועצים לא יכולים לצפות בתגובות לא מילוליות של המטופלים, כמו הבעות פנים ושפת גוף. מצב זה מחייב להגיע למיצוי מרבי של התקשורת בערוץ השמיעתי, כמו פיתוח רגישות גבוהה לקולות ולשתיקות מצדו של הפונה תוך דגש על הפרעות בדיבור, שטף, ריתמוס, טון, מהירות הדיבור וכמות הדיבור.

מצד שני, עבור המטופל, היעדר מאפיינים ויזואליים ביעוץ יכול להוות יתרון. המטופל שאינו יכול להשתמש בערוץ הויזואלי, יכול להתמקד יותר במה שהמטפל אומר, כי אינו מוסח מההיבטים הויזואליים. בנוסף, מטופלים מסוימים יכולים להיות מושפעים באופן שלילי ע"י מראה היועץ או המשרד. ביעוץ טלפוני גורמים אלו לא ישפיעו על המטופלים בגלל שהם רק שומעים את קולו של היועץ (McEachern, 2004 Kenny &).

יתרונות נוספים להיעדר השימוש בחוש הראיה הינם בכך שהיועצים נמנעים מלבצע שיפוטיות על סמך מראה, ונדרשים לשכלל את יכולות ההקשבה שלהם (Watts & Dent, 2002).

שיקולים אתיים בשימוש בטלפון ביעוץ

Kenny & Mceachern (2004) מדגישים את נושא **הפרטיות**. לדבריהם יועצים צריכים להיות זהירים כאשר הם משוחחים על מידע סודי או אישי בטלפון. חשוב להבטיח שהייעוץ אכן משוחח עם המטופל המיועד ושהשיחה אינה מוקלטת או מואזנת ע"י משהו אחר מאשר המטופל.

בנוסף, ה-APA ניסח מספר שאלות עבור יועצים טלפוניים בבואם לשקול מתן שירות זה:

1. האם בחירה זו בטיפול תורמת למטופל או שטיפול פרונטלי מומלץ, במידה וניתן לספקו?
2. האם אפשר לנהל הערכה מספקת של מצבו הפסיכולוגי של המטופל? האם היועץ ער למגבלות הדיאגנוזה, השיפוט או הניבוי שנעשה באמצעות ההערכה הטלפונית?
3. האם המטפל והפונה פנויים מהסחות בתקשורת וקשובים? האם היועץ דואג להבטיח את פרטיות וסודיות ההערכה ו/או הטיפול הטלפוני?
4. האם ליועץ יש את ההכשרה המתאימה והנחוצה והניסיון או הטמפרמנט, להציע שירותים בטלפון?
5. האם ליועץ יש מערכת לשמירת רישומי המטופל? מה התכנית לשמירת רישומי המטופל אם היועץ עוזב את שירותי הטלפון?
6. האם היועץ יודע איך שירותי היעוץ הטלפוני מתוארים למשתמש הפוטנציאלי?
7. מהם שיתופי הפעולה ומחויבויות היועץ לספק טיפול עם עזיבה שלו את השירותים הטלפוניים?
8. האם היועץ מבין את ההתקשרות הפיננסית עם שירותי הטלפון ודואג שהם יהיו הוגנים ויוסברו למטופל הפוטנציאלי? (Wang, 2000).

ייעוץ לקריירה

Watts & Dent (2002) מתארים את התפתחות השימוש בטלפון בהכוון לקריירה באנגליה, בשנות ה-90, עם ניצנים שקדמו לכך בארה"ב ובאנגליה. התפתחות קו עזרה ["help-lines"] בתחום הקריירה קשורה לשינויים בדפוסי קבלת עזרה בסקטורים אחרים. שינויים אלו מעצבים את ציפיות הנועצים ובהתאם לכך, הם רוצים שהשירות יהיה זמין כאשר הם חשים בצורך, עם מינימום עיכוב ומינימום מאמץ, כאן ועכשיו! לדבריהם, בהקשר ייעוצי, הטלפון עשוי לשמש למגוון התערבויות הנעות מקבלת מידע ועצה, דרך תמיכה ועד לייעוץ.

שירותי הייעוץ הטלפוני בתחום הקריירה התפתחו גם בקנדה, בניו זילנד, ובסקנדינביה כשחלקם הדגישו שירותי מידע ואחרים שירותי ייעוץ לקריירה. חלק התמקדו בעיקר בלימודים או בעבודה, אחרים בקריירה או בשילוב של שניהם. חלק התמקדו בצעירים ואחרים במבוגרים או בכל הגילאים. הרעיון בבסיס הייעוץ הטלפוני בתחום הקריירה היה לעזור לענות על צורך ברגע קריטי כאשר האדם מונע לערוך שינוי. לצורך כך נעשה שימוש גם טכנולוגיות נוספות כגון אינטרנט או דואר אלקטרוני, בעיקר בתחום של הדרכה בקורות חיים, בו נעזרים במדיה זו כדי לסייע בנושא.

"קו קריירה" בשירות התעסוקה הישראלי

בשירות התעסוקה הישראלי נעשו במהלך השנים האחרונות מספר ניסיונות לסירוגין להפעיל "קו קריירה" טלפוני. אחד הפרוייקטים האחרונים [2005-6] שירת את אוכלוסיית הורים יחידים, במימון משרד התמ"ת, ובמעקב בקרב הפונים לאחר מספר חודשים זכה להערכה מרשימה. בשנה האחרונה השירות חודש והוצע לכלל האוכלוסייה ובפרט למובטלים. מטרת "קו קריירה" הינו ייעוץ פסיכולוגי תעסוקתי חד-שיחתי דרך הטלפון. הקו נוסד 'כקו חם' לענייני תעסוקה ומיועד לתת מענה לפונים בעלי מצוקה תעסוקתית באמצעות שיחה זמינה וקצרה (כ- 30 דקות) עם פסיכולוג תעסוקתי. תחומי המצוקה העיקריים אליהם כוון הקו מתייחסים לקשיים בחיפוש עבודה, קשיים בתקופת אבטלה ממושכת וקשיים בהתמודדות במקום עבודה. הדגש הוא על מתן אוזן קשבת לצורך ארגון המחשבות ותכנון הצעדים הבאים בעולם העבודה. הפסיכולוג התעסוקתי נכון לסייע בארגון והגדרת הבעיות, בדיקת סדר העדיפויות ובהתארגנות לקראת עבודה, כדי לנסות ולקדם את יכולותיו של הפרט לקראת השתלבות בעולם העבודה ולמצוא יחדיו דרכים לצמיחה מקצועית תעסוקתית וכלכלית. מוקדים בייעוץ נוגעים בשיפור הדימוי והביטחון העצמי, חיזוק האמונה ביכולת למצוא עבודה, שיפור מיומנות בכתיבת קורות חיים, שיפור ביכולת לעבור ראיון עבודה וסיוע בבחירת מקצוע או הכוונה לתחום מקצוע.

בדומה לשירות של ער"ן הנטייה היא לכוון לשיחה חד-פעמית (יחידה פסיכולוגית עצמאית) ולכל היותר כפולה לצורך תוספת פרקטית של הדרכה בקורות חיים, תוך שימוש בפקס או דואר אלקטרוני. יחד עם זאת, בדומה לשירות שער"ן מציע הפונה יכול לפנות יותר מפעם אחת.

במקרים בהם יש צורך בתהליך מתמשך הקו עשוי לשמש כגשר לייעוץ הפרונטלי בשירות התעסוקה, כאשר הפונים יכולים להיפגש עם הפסיכולוג הטלפוני במידה והוא מקבל באיזור מגוריהם, או לחילופין עם פסיכולוג תעסוקתי אחר. בנוסף הפונים יכולים גם לקבל המלצה לפנות לסדנאות בחיפוש עבודה באיזור מגוריהם.

כפסיכולוגית ייעוצית תעסוקתית האסוציאציה של ייעוץ טלפוני התקשרה אצלי בעבר עם שירותי חרום טלפוניים כדוגמת ער"ן, או עם תהליכי קואצ"נג בהם זהו ערוץ מקובל. על רקע התוצאות החיוביות של המחקרים שנעשו בתחום הטיפול הטלפוני בבעיות נפשיות מגוונות ובעקבות ניסיוני בייעוץ הטלפוני ב"קו קריירה" נוכחתי לראות הלכה למעשה את ההשפעה החיובית של המדיום הטלפוני על נועצים. התברר לי שלמרות המגבלות של הטלפון והיעדר היכולת היוזמאלית, אכן נוצר קשר בין-אישי משמעותי שמשמש גשר לייעוץ פרונטלי, כך שנועצים הביעו רצון להמשיך לייעוץ פרונטלי וגם אלו המתגוררים רחוק התאמצו להגיע לייעוץ. בד בבד גם עלו קשיים של פרידה וגבולות של הייעוץ הטלפוני, כאשר נועצים שהסתייעו בשיחה הכפולה לצורך הדרכת קורות חיים ולא התאפשר להם להגיע לייעוץ הפרונטלי, ניסו לשמר את הקשר הטלפוני דרך ערוץ הדואר האלקטרוני שיועד למשלוח קורות החיים.

על רקע המשבר הכלכלי העולמי ותקופת המיתון הערך המוסף של שירות יעוצי תעסוקתי נגיש וזמין, משמעותי ביותר. בתקופה בה לעיתים על רקע פיטורין אנשים נקלעים למצוקה כלכלית ונפשית, מענה זמין של פסיכולוג תעסוקתי המעודד ומחזק את הנועץ מבחינה מורלית ובד בבד מעניק כלים פרקטיים מתוך פרספקטיבה מקצועית תעסוקתית, מסייע להתמודדות אפקטיבית של הפונים עם מצבם התעסוקתי.

להלן מספר מקרים לדוגמה הממחישים דילמות תעסוקתיות מאפיינות של פונים לקו קריירה עם מענה וכלים מקצועיים רלבנטיים:

מקרים לדוגמה

* ג' בעל משפחה מהצפון פוטר לפני מספר חודשים, עומד לסיים את קבלת דמי האבטלה ואינו מצליח למצוא עבודה, חווה חרדה וחשש מהעתיד לבוא בהיותו מפרנס יחיד. ג' הפגין בתחילת השיחה חרדה ומצוקה בשל המצב הכלכלי אליו נקלע ולאחר שקיבל עידוד וחיזוק לצד כלים פרקטיים של טכניקות בחיפוש עבודה אליהן לא התוודע קודם, נשמע מעודד בסיום השיחה וציין "לא צריך להתייאש, צריך להמשיך קדימה ויהיה טוב".

* בדומה ד', מאיזור הדרום פוטר לפני חודשיים מעבודתו וחווה לחץ נפשי וקשיי שינה. הוא קיבל המלצה לפנות לטיפול נפשי בד בבד להדרכה בחיפוש עבודה תוך הגדלת איזור החיפוש, והרשים בתום השיחה כיותר רגוע ובעל תחושת שליטה על מצבו התעסוקתי.

ביבליוגרפיה:

גילת, י. (2007). **עזרה ראשונה נפשית בטלפון-עקרונות ודרכי פעולה**, ער"ן.

Leach, L.S. & Christensen, H. (2006). A systematic review of telephone-based interventions for mental disorders. **Journal of Telemedicine and Telecare**, 12, 9-122.

Kenny, M.C. & McEachern, A.G. (2004). Telephone Counseling: Are offices becoming obsolete? **Journal of Counseling and Development**, 82, 199-202.

Reese, R.J. & Conoley, C.W. & Brossart, D.F. (2006). The Attractiveness of telephone counseling: An empirical investigation of client perceptions. **Journal of Counseling and Development**, 84, 54-60.

Wang, V.O. (2000). Commentary: What is and is not telephone counseling? **Journal of Genetic Counseling**, 9, 73-82.

Watts, A.G. & Dent, G. (2002). 'Let your fingers do the walking': The use of telephone helplines in career information and guidance. **British Journal of Guidance & Counselling**, 30, 17-35.

* לעומת זאת, נ' מאיזור המרכז שהתיימש מהקושי למצוא עבודה, חשב לעבור הסבה מקצועית, אך התלבט לגבי כיוון ההסבה. בשיחה איתו התברר שהוא בעל זיקה חזקה ומוערך בתחום עיסוקו, קיבל עידוד להתמיד בחיפוש עבודה במקצועו, תוך ניתוח והפקת לקחים מהראיונות בהם כשל, יחד עם הדרכה בכתיבת קורות חיים שהיו מלאים במושגים מקצועיים מסורבלים.

* מאידך ס' מאזור ירושלים, מתקשה למצוא עבודה במשרת אם על רקע תקופת המיתון ומתלבטת להפוך לעצמאית בתחום עיסוקה. בעקבות ברור צרכיה בעבודה של ס' והעמקה במשמעות היותה עצמאית, תוך דגש על היתרונות והחסרונות, וידיי שלא מדובר 'בברירת מחדל' בשל הקושי בחיפוש עבודה, שאין מאחוריו חיבור 'אמיתי', קיבלה ס' חיזוק וברכת הדרך לבדוק את הרעיון העסקי בצורה מקצועית. הנועצת הביעה מתחילת השיחה התלהבות ונחישות ליישם את חלום העצמאות והייתה למעשה זקוקה ל'דחיפה' להיכנס לתהליך בדיקה עם גורם מקצועי ניטרלי. בסיום השיחה ציינה ס' "מחר בבוקר אני פונה לייעוץ העסקי".

* ל', מובטלת בחודשים האחרונים, חשה בלבול לגבי הכיוון המקצועי לחיפוש עבודה על רקע חוסר סיפוק בעבודתיה האחרונות. בשיחה העמקנו בחוסר הסיפוק בעבודות, תוך שיקוף צרכיה ויכולותיה בעבודה, והעלאת האפשרות להישאר בתחום עיסוקה בסביבה מתאימה יותר. מתוך הדברים עלה שהלחץ של האבטלה יצר בלבול גדול יותר מהגיבוש המקצועי בפועל ולמעשה היא מכוונת לתחום עיסוקה, אך זקוקה ליותר דינאמיות וחברה בעבודתה. בסיום השיחה היא הפגימה זאת וציינה "לא בטוח שאני כל כך מבולבלת, אלא הלחצים בגלל הפרנסה גורמים לי לפיזור".

לסיכום

שירותי ייעוץ תעסוקתי טלפוני זמין ונגיש לקהל הרחב משמעותיים ביותר בתקופה זו של מיתון כלכלי. מענה של איש מקצוע המסייע לעשות סדר בדילמות התעסוקתיות ובקבלת החלטות בצומת דרכים המעוררת לחצים ומצוקות קיומיות, תורם להתמודדות אפקטיבית עם פיטורין, אבטלה, ושאלות קריירה ומונע טעויות בבחירות המקצועיות. להערכתי הסיוע הטלפוני הפרקטי בחיפוש עבודה תוך הדרכה בכתיבת קורות חיים וראיון עבודה, יחד עם עידוד תמיכה, והפניה לשירותים משלימים, מתבקשים מאליהם ב"קו קריירה". לעומת זאת, האתגר המקצועי בייעוץ בטלפון הינו במיקוד התעסוקתי בשאלות קריירה ויש לנהוג בכך משנה זהירות ולשקול בהתאם לצורך הפניה לתהליך פרונטלי מלא, מאחר ומדובר לא רק בשימוש בטלפון, אלא גם בייעוץ של פגישה אחת מקוצרת.





הפסיכולוגיה התעסוקתית "עולה על מדים"

■ סא"ל ברוך קאירי ודר' ג'ודי גולדנברג

יחידת מדעי התנהגות בהקשר הצבאי

ממד"ה – המרכז למדעי-ההתנהגות, הינה יחידה צבאית כלל צה"לית באגף כוח האדם של צה"ל, הכוללת קצינים לובשי מדים, אזרחים עובדי צה"ל, עתודאים ומאבחנויות מדעי-התנהגות. ממד"ה הוקמה כבר בתחילת שנות ה-50, עם מיסודם של תהליכי ניהול כוח האדם בצבא והצורך לאתר, למיין לגייס ולשבץ באופן שיטתי היקפי אוכלוסייה גדולים למגוון רחב של תפקידים, כחלק מהקמתו וביסוסו של צה"ל כצבא העם. לאורך השנים ממד"ה ביססה את מעמדה והרחיבה את תחומי פעילותה. כיום היא מונה מאות אנשי מקצוע ממגוון דיסציפלינות ופרקטיקות בתחומי מדעי-ההתנהגות, אשר פועלים ביחידות המטה, ביחידות השטח ובכלל הזרועות והחילות: האוויר, המודיעין, הים והיבשה. תחומי העשייה של ממד"ה מגוונים וכוללים תהליכי אבחון ומיון בשערי הכניסה לארגון לתפקידי חוגרים וקצונה זוטרה, הפעלת תהליכי אבחון והערכה לקצונה הבכירה, ביצוע מחקר סוציולוגי וסקרי עמדות להבנת היבטים חברתיים-מבניים של עולם החובה, הקבע והמילואים ועיצוב תהליכים לפיתוח ארגוני ולשיפור האפקטיביות המבצעית של צה"ל.

קיומה של פרופסיה פועלת ומשפיעה **בתוך** הארגון הצבאי **ומתוכו** ושנאנשה נמנים עם דרגי הפיקוד של הארגון, מייצרת תפיסת הפעלה ומרחבי השפעה שהינם ייחודיים לגוף מדעי-התנהגות הפועל בתוך ההקשר הצבאי.

בבסיס פעולתה של ממד"ה עומדים 3 הגיונות פעולה מרכזיים **המשתלבים זה בזה** ומעצבים את ייחודה ואת אופי פעילותה **כיחידת מדעי-התנהגות צבאית**:

פרופסיה – קציני מדעי-ההתנהגות מוגדרים כאנשי-מקצוע בתחומם ומחויבים לחוקים, לערכים ולקוד האתיקה של העוסקים בתחומי הפסיכולוגיה התעסוקתית והארגונית. פעולתם הינה על פי אמות-מידה מקצועיות, תוך שימוש בכלים מהימנים ותקפים, הנמצאים במעקב ובבקרה מקצועית מתמדת לאורך שנים, ובביצוע של מחקר יישומי העומד בקריטריונים מתודולוגיים ואתיים של הוגנות, צנעת הפרט, כבוד האדם וחיסיון נתונים. קציני מדעי התנהגות מצויים בתהליכי הכשרה ושכלול מקצועי מתמשך וכגוף פרופסיונאלי מפעילה ממד"ה תהליכי התמחות בפסיכולוגיה תעסוקתית-חברתית וארגונית, למעמד מומחה ומדריך בהתאם להנחיות מועצת הפסיכולוגים.

צבאיות – העובדה שממד"ה הינה יחידה צבאית הפועלת ומשפיעה **בתוך** ההקשר הצבאי, מחייבת אותה לעסוק בנושאים שהינם בליבת העשייה הצבאית – המלחמה, ההכנה למלחמה וכנגזר מכך עיסוק בתהליכי בניין הכוח. על כן, קציני מדעי ההתנהגות בצבא, מפתחים מומחיות ייחודית בתחומי עשייה פרופסיונאליים שהם ייחודיים להקשר הצבאי. מבין התחומים ניתן לציין את ההתמחות בביצוע תהליכי אבחון ומיון לבני נוער הנמצאים בעיצומו של תהליך התבגרות וגיבוש האישיות למגוון רחב של תפקידים, בתוך מסגרת מרובת חוקים ואילוצים, הפעלת תהליכי מיון לאלפי נבחנים, בצד ביצוע תהליכי מיון ספציפיים ליחידות מבצעיות בעלות מאפייני פעילות ייחודיים, תוך הפעלת לחץ מנטאלי ופיזי במגבלות אתיות ורפואיות, ביצוע מחקרים איכותניים וכמותיים, להבנת תופעת המוטיבציה לשירות בצד ההשתמטות ממנו, לניתוח תהליכי ריבוד ושילוב מגדרי, ביצוע הכנות מנטאליות כחלק מהסיוע לכוחות לקראת לחימה ולאחריה, ומתן ייעוץ לפיתוח מנהיגות וייעוץ אישי למפקדים בסביבת הלחימה ובמטה.

חשיבה מערכתית – אחת ההבנות המרכזיות המאפיינת את פעילותה של ממד"ה בשנים האחרונות מתבססת על עקרונות החשיבה המערכתית, המזהה את יחסי הגומלין בין חלקי

סא"ל ברוך קאירי
פסיכולוג תעסוקתי
מומחה, רע"ן פיתוח
מערכות מיון,
ממד"ה
צה"ל

דר' ג'ודי גולדנברג
פסיכולוגית
תעסוקתית מדריכה,
חוקרת בכירה,
ענף פיתוח מערכות
מיון – ממד"ה
צה"ל





המערכת, את ההשפעות ההדדיות המתקיימות בין כוחות שונים הפועלים במערכת ויצירת השפעה דרך הבנת השלם הארגוני. ההיבט המשלים לתפיסה זו הוא עקרון **הסינרגיה**, המהווה בסיס לפעולה והשפעה. עקרון זה מבטא יצירת ראייה אינטגרטיבית אינטר-דיסציפלינארית של כלל תחומי מדעי-ההתנהגות לשם ניתוח, הבנה ופעולה בארגון הצבאי. כביטוי לכך, ניתן לציין כי מהלכים מערכתיים בתחומי המיון של מועמדים לשירות, מתבססים על הבנות עמוקות ביחס להנחות היסוד לגבי הפעולה של צבא החובה, כמודל צבא העם, מייצרים השפעות על מבנה העיסוקים בצבא, על תהליכי ריבוד וסטאטוס ונתמכים בתהליכי פיתוח ארגוני לליווי השינויים ולהטמעתם בארגון.

שלושת עקרונות פעולה אלו משתלבים זה בזה ויוצרים את הגוון הייחודי לעשייה של העוסקים בתחומי מדעי ההתנהגות בצבא. **כביטוי לשילוב של עקרונות אלו יוצג בהמשך מחקר אורך שבחן את התחנות המיוניות השונות, המאתרות ומעצבות את שדרת הפיקוד של צה"ל ומבטאות למעשה שלבים בעיצובה וגיבושה של זהות תעסוקתית מובחנת וייחודית – המפקד בצבא.**

המחקר מתאר את העקרונות המקצועיים העומדים בבסיס תהליכי האבחון והמיון של הקצונה הזוטרה בצה"ל, תוך הצגת הפרוצדורות המחקריות השיטתיות, התומכות בתהליכי המיון ומהוות בסיס לבדיקת יעילותן ולשילובם של קריטריונים ייחודיים לתיקוף – כלי הערכה בשלבים מאוחרים והערכות ביצוע בתפקידי היעד. המחקר מבטא גם הסתכלות רחבה ומערכתית של תחומי הפסיכולוגיה התעסוקתית בצבא, דרך שילובן של הבנות ברמה המערכתית, לגבי דמות הקצין הרצויה ע"י הארגון, חוזקם של מאפייני פרט כמשפיעים על הסיכוי להתפתחות לתפקידי קצונה, בצד מהלכים לשילובן של אוכלוסיות מגוונות יותר להעשרת קבוצת הקצינים בצה"ל.

אבחון והערכת ההתאמה לתפקידי פיקוד בצה"ל – רציונאל ועקרונות פעולה תעסוקתיים

שדרת הפיקוד בצה"ל, מדרגת הסג"ם ועד לדרגת רב-אלוף, הינה הבסיס שעליו מושתת כל הפעילות של הצבא, בשגרה ובחירום. בחירת האנשים הטובים ביותר והצבתם בתפקידים המתאימים להם ביותר, הינם אתגרים חשובים ומרתקים בעלי השפעה אדירה להצלחת הצבא לעמוד במשימותיו. לענף פיתוח מערכות מיון בממד"ה תפקיד מכריע בפיתוח והפעלה של מערכות המיון שמובילות, בסופו של דבר, לסימון וניתוב של המועמדים לשירות ביטחון (מתגייסים טריים) ושל החיילים במהלך ההכשרות הבסיסיות לקראת תפקידי הקצונה.

ניתן לדמות את מערכת המיון לקצונה בצה"ל **לכדור שלג** המתחיל עם אבן אחת קטנה, שמתגלגלת במורד ההר. ככל שהאבן מתגלגלת ונעטפת בשכבות נוספות של שלג, הכדור נעשה גדול יותר וחזק יותר. בסוף נוצר כדור שלג עגול ויציב, ולמרות שכבר אי אפשר לראות את האבן המקורית הטמונה בתוכו, היא עדיין נמצאת בלב כדור השלג, וביחד עם כל שכבה ושכבה היא תורמת ליציבות הכדור. כך גם במערכת המיון לקצונה בצה"ל. ההתאמה לקצונה של המועמדים לשירות בטחון נמדדת לראשונה בלשכת הגיוס על-ידי מערכת מיון מאד וותיקה ומקיפה. הציונים הסופיים שנוצרים בתום שלב זה משמשים לבסיס המיון והשיבוץ לצה"ל, בדומה לאבן שבבסיס כדור השלג. במהלך השירות הצבאי, החייל נמדד שוב ושוב בתחנות השונות של השירות בכלים שונים ומגוונים, כגון הערכת עמיתים בטירונות ובקורסים, חוות-דעת מפקדים, ציוני קורסים וכו'. כל מדידה מתווספת לציון הניבוי הראשוני של החייל לקצונה, בדומה לשכבות השלג שמרפדים ומרחיבים את כדור השלג. בכל שלב מחושבת נוסחת מיון חדשה, שכוללת את כל הציונים הקודמים, בתוספת המדדים החדשים. ציוני לשכת הגיוס לא נעלמים מנוסחת המיון, אולם משקלם הולך ופוחת ככל שמתווספים ציונים נוספים לנוסחה. לבסוף, לאחר שלב מבדקי הקצונה, נוצר ציון ניבוי עשיר ויציב, שכולל עדיין את הגרעין המקורי (האבן הראשונית) מלשכת הגיוס, בתוספת ציונים מכל שלבי ההכשרה והשירות (טירונות, אימון מתקדם, קורסי פיקוד זוט, קורס מ"כים, וכו').



"דרכו של קצין" המחקר בשירות הפסיכולוגיה התעסוקתית

דוגמא לעבודת מחקר מסוג זה שהתבצעה ע"י ענף פיתוח מערכות מיון בממד"ה בשנים האחרונות, הינה מחקר "דרכו של הקצין"¹. מחקר זה עקב אחר הצלחתם של קבוצה של עשרות אלפי חיילים שהתחילו את ההכשרה לקצונה בבה"ד-1 ותיעד את ההצלחה של חיילים אלה כקצינים בכל תחנות המיון בהמשך הקריירה הצבאית שלהם, דרך קורס קצינים, השלמה חיילית, קורס מ"פ, תפקוד במהלך השירות ועד מרכז ההערכה לדרג סגני-אלוף ולאלופי-משנה. לגבי הקצינים שהשתחררו מהצבא, נבדקה תרומת הקצין למערך הצבאי באמצעות נתונים מתוך השירות במילואים. במחקר זה נבדק הקשר בין מרכיבי מערכת המיון לקצונה המפורטים לעיל, לבין הצלחת הקצינים בכל אחת מהתחנות של דרכו של הקצין.

תחנות המדידה ששימשו במחקר זה כקריטריונים להצלחת הקצין כללו שלושה סוגי הערכות: הערכות ביצוע בשטח ע"י מפקדים ועמיתים, הערכות במרכזי הערכה ע"י אנשי מקצוע ומפקדים בכירים, ומדד של תרומה ומחויבות למערך המילואים. להלן פרוט של כל אחד מסוגי הקריטריונים הללו:

1. הערכות ביצוע בשטח: הערכות אלה כללו ציונים המשקפים את הצלחת הקצין בתפקיד בעיני מפקדיו ובעיני עמיתיו. עבור כל קצין במדגם נאספו ציונים מתוך שלושה סוגי הערכות: חוות-דעת תקופתית לקצין (הערכה שנתית של הקצין על גבי טופס חוות דעת מובנה שממולא ע"י מפקדיו הישירים), ציון הערכת עמיתים לקצינים (הערכה סוציומטרית של כל קצין היחידה המעריכים זה את זה לגבי תכונות שונות של תפקוד ופיקוד), והערכה מקצועית של פוטנציאל הקידום ע"י מפקדים בכירים.

2. הערכות במרכזי הערכה: בצה"ל מתקיימים שני מרכזי הערכה לקצינים בכירים, לקראת דרגת סגן-אלוף ולקראת דרגת אלוף-משנה. מרכז ההערכה לסגני-אלופים הוא תחנת מיון לקצינים בדרגת רב-סרן, המועמדים לקידום לדרגת סגן-אלוף, ומרכז ההערכה לאלופי-משנה הוא תחנה של סגני-אלופים המועמדים לקידום לדרגת אלוף-משנה. מרכזי ההערכה כוללים סדרה של מבחני מצב, מבחנים בכתב וראיונות. המועמדים מוערכים ע"י קבוצת מעריכים הכוללת מפקדים בכירים ופסיכולוגים.

3. התרומה והמחויבות למסגרת המילואים: עבור קצינים שלא נשארים בשירות הקבע ומשתחררים מהצבא, הוערכה תרומתם למערך הצבאי באמצעות מדדים מגוונים מהשירות במילואים, המשקפים את מידת המחויבות של הקצין למסגרת המילואים.

בבסיס דימוי זה של כדור השלג עומדים מספר עקרונות אבחון חשובים בראיית הפסיכולוגיה התעסוקתית שמנחים את מערכת המיון לקצונה:

1. ריבוי כלים וריבוי מעריכים – מערכות המיון בצה"ל מתבססות על **עקרון הרחב**, דהיינו מדידת החייל ממספר רב של בחינות וזוויות, במגוון כלי-אבחון והערכה, לגבי תכונות ומאפיינים הרלוונטיים לקצונה. ציון הניבוי לקצונה כולל הישגים אישיים של החייל, שנמדדים במבחני יכולת או בהישגים בהכשרה, הערכות של ממונים בשלבים שונים של השירות וכן הערכות של עמיתים. עקרון זה מבטא ריבוי מעריכים וריבוי סוגי כלים.

2. מדידות עיתיות ומעקב לאורך זמן – עקרון האורך משמעותו הערכה לאורך זמן, בתחנות שונות במהלך השירות. ההערכה מתחילה טרום גיוס, בשלב לשכת הגיוס, ממשיכה בטיירות ובהכשרות הבסיסיות (בחודשים הראשונים של השירות), בפיקוד זוט וקורס מ"כים (כשנה לאחר הגיוס) ומסתיימת בתחנת מבדקי הקצונה (בין 6-14 חודשים לאחר הגיוס). עקרון זה מבטא בין השאר את האמונה **בהתפתחות של הפרט** לאורך תחנות שונות ויצירת תחושת מסוגלות, יכולת ומוטיבציה, תוך כדי התנסות תעסוקתית הרלבנטית לתפקיד היעד.

3. אבחון דיפרנציאלי מותאם לאוכלוסיות שונות – מערכות המיון כוללות כלים שונים בהתאם למסלולי השירות של החיילים (למשל, ציוני קורס מ"כים נכללים בציון הניבוי לקצונה רק עבור חיילים במסלול לחימה), סקאלות הציונים מותאמים לאוכלוסיות מגוונות (למשל, ציוני מבדקי קצונה דיפרנציאליים עבור עתודאים או נגדים שיוצאים לקורס קצינים), והתאמות מיוחדות לעולים חדשים או בעלי ליקויי למידה.

4. אלמנט הפיצוי ושכלול כלי הערכה – קיימת הבנה שהפרופיל של הפרט הינו ביטוי לאינטגרציה של כלל מאפייניו ויכולותיו ואשר מתקיים ביניהם עקרון הפיצוי כך שחוזק בתחום אחד, יכול לפצות על תחום אחר. לאור עיקרון זה, מרבית מציוני הניבוי לקצונה, מורכבים מאינטגרציה של תת הציונים שנמדדים בתחנות השירות השונות על פי נוסחאות ניבוי משוקללות.

5. מחקר מעקב מיוני יישומי – ההיבט המשלים והתומך ברציונאל שהוצג לעיל, הינו המעקב המחקרי המהווה חלק מהותי בתחומי הפסיכולוגיה התעסוקתית בכלל ובעיסוק של גורמי ממד"ה האחראים על פיתוח והפעלה של תהליכי מיון בצבא בפרט. כחלק מההכשרה האקדמית והשייכות הפרופסיונאלית של העוסקים בתחום, מתקיימת מחויבות לעמידה באמות מידה מקצועיות, לשם הבטחת רמת מהימנות ורמת תוקף הניבוי של כלי המיון המופעלים במערכות המיון בצבא. ניתן להדגים פעולה על פי עקרון זה באמצעות המעקבים המחקריים המתבצעים לגבי ציון הניבוי לקצונה שתואר לעיל.

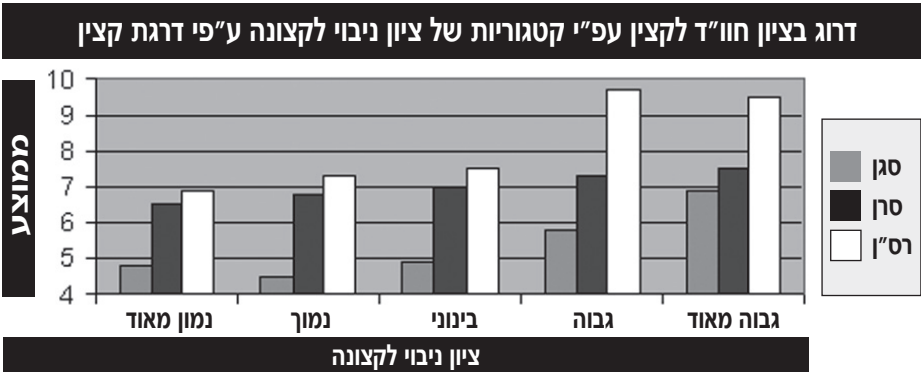
¹ מתוך: גולדנברג, ג' (2005). דמות הקצין בצה"ל על פי "דרכו של הקצין", בין הזירות - כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל, 4, 50-66.

ממצאים

ממצאי המחקר כוללים בדיקות רבות של כל הניבויים מול כל אחד מהקריטריונים המפורטים לעיל. להלן יוצגו נתונים של שלוש בדיקות מתוך ממצאי מחקר תוקף ציון הניבוי לקצונה, לצורך הדגמת מערך המחקר וממצאיו.

תרשים מספר 1 מציג את הקשר בין ציוני הניבוי לקצונה לבין חוות דעת קצינים, בתקופות שונות של זמן (בין 3-9 שנים) לאחר חישוב ציון הניבוי. ניתן לראות כי קיים קשר ברור בין ציון הניבוי לקצונה ולהישגים בחוות דעת התקופתית לקצין באוכלוסייה זו.

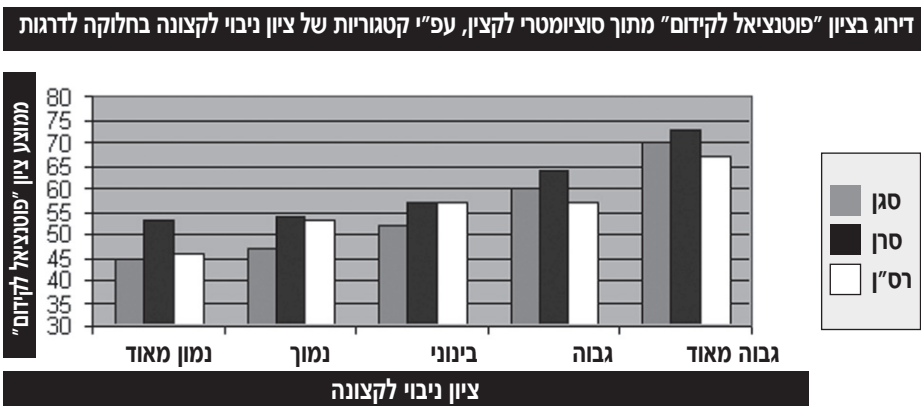
תרשים 1 : ממוצע ציון חוות דעת קצינים על פי קטגוריות של ציון ניבוי לקצונה ועל פי דרגת הקצין



על סמך תרשים זה ניתן לראות את הקשר בין ציון הניבוי לקצונה לבין הערכת הקצין לאחר שלוש עד תשע שנים. ככל שציון הניבוי עולה, כך עולה ההערכה הממוצעת של הקצינים בחוות הדעת התקופתית. התרשים מייצג מתאמי פירסון שנעים בין 0.13 ל-0.26 לאוכלוסיות השונות (בסיסי, אג"ם וח"ר).

התרשים השני מציג את ציוני הערכת העמיתים היחידתית (סוציומטריה) בקרב קצינים בדרגת סגן, סרן ורס"ן (3-9 שנים לאחר חישוב ציון הניבוי) מול ציון הניבוי לקצונה.

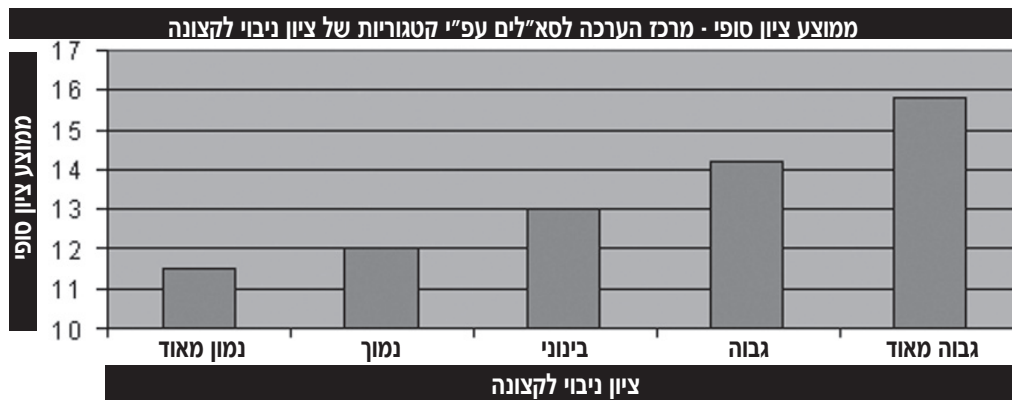
תרשים 2 : ממוצע ציון סוציומטריה קצינים יחידתית על פי חלוקה לציון הניבוי לקצונה של החיילים ולפי דרגת הקצין



גם מתוך תרשים מספר 2 ניתן לראות את הקשרים הקיימים בין ציון הניבוי לקצונה לבין הערכת הקצין לאחר תקופות שירות שונות. ככל שציון הניבוי עולה, כך עולה ההערכה הממוצעת של הקצינים בציוני הערכת עמיתים במהלך השירות. מתאמי פירסון נעים בין 0.17 ל-0.31 לאוכלוסיות השונות.

הממצא השלישי המוצג כאן לדוגמא, הינו תרשים של ציוני מרכז הערכה לסא"ל, שנערך כ-10 שנים אחרי חישוב ציון הניבוי לקצונה.

תרשים 3: ממוצע ציוני מרכז הערכה לסא"ל בחלוקה לקטגוריות של ציון ניבוי לקצונה



שוב ניתן לראות את הקשר בין ציוני הניבוי לקצונה, שחושבו בשנה הראשונה של השירות הצבאי, לבין הישגי הקצינים במרכז הערכה לסגן אלוף. (מתאמי פירסון נעים בין 0.25 ל-0.46 לאוכלוסיות השונות (בסיסי, אג"ם וח"ר)).

מסקנות המחקר וסוגיות מערכתיות למחשבה ודיון

המחקר שהוצג בדק את הקשרים הקיימים בין ציוני הניבוי לקצונה לבין ההצלחה בדרכו של הקצין משלב ההכשרה הבסיסית לקצונה ועד דרגת הסא"ל והמיון לדרגת האל"ם. הממצאים מראים את הקשר בין מערכת המיון לקצונה לבין הצלחת הקצין בתחנות שונות של השירות הצבאי. מן הממצאים ניתן לראות כי: לקצינים בקבוצת ציון הניבוי ברמת ליבת הקצונה (הגבוהים ביותר) הסתברות גבוהה יותר לקבל הערכות גבוהות בהשוואה לקצינים בקבוצת ציון הניבוי הנמוכים. קשר זה הוא עקבי. ניתן בבירור לזהות קבוצה של בעלי ציוני ניבוי לקצונה גבוהים, שהישיגיהם הממוצעים מצטיינים עוד בעודם בשלב החוגרים בשנתיים הראשונות של השירות הצבאי. ההסתברות בקבוצה זו לקבל הערכות מצטיינות לאורך כל הדרך כקצינים ובכל הקריטריונים הנבדקים גבוהה ביותר. כמו כן, ניתן לזהות קבוצת מחקר בעלי ציונים נמוכים שנכנסו לקורס קצינים על פי קריטריונים נוספים ובתהליכי אישור ייעודיים. קבוצה זו זכתה להתקדם לאורך השנים לפתח קריירה צבאית ולהגיע להישגים, אך עדיין ברמת הצלחה נמוכה יותר משאר קבוצות המחקר.

ממצאי מחקר זה מראים כי הישיגים הממוצעים של הקצינים בקבוצות השונות של ציון ניבוי לקצונה יציבים ועקביים בכל סוגי התפקוד שנבדקו: הן בהכשרות, הן בהערכות "השטח", הן בתחנות המיון המקצועיות והן בתרומתם ובמידת מחויבותם לשירות המילואים. דפוס זה גם יציב בכל סוגי מקורות המידע: בעיני מפקדים, בעיני עמיתים, וגם בעיני מעריכים מקצועיים במרכזי ההערכה.

מחקר זה, הינו דגם של עבודה מקצועית בתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית הנעשה בהקשר יישומי ומתנהל בתוך מערכת צבאית רחבת היקף עם צרכים ואילוצים ארגוניים רבים.

כפי שהוצג בתחילה, מחקר זה מבטא את השילוב בין הפרופסיה, הצבאיות, והחשיבה המערכתית. **הפרופסיה** מנחה את הרציונאל לפיתוח והפעלת מערכת המיון, לאיסוף שיטתי ושוטף של נתונים ולביצוע מחקרי מעקב ותוקף. **הצבאיות** מגדירה את עולם התוכן של העבודה, את המומחיות בהבנת הנחות היסוד לפיתוח הקצונה ביעדי הלחימה ותומכי הלחימה ואת הצרכים הייחודיים של המערכת. **חשיבה מערכתית** באה לידי ביטוי בפרשנות של מסקנות המחקר ובדגשים שהוצגו למקבלי ההחלטות. מסקנות אלה שילבו בין ראייה מערכתית רחבה לגבי דמות הקצין בצה"ל, מידת הגיבוש של ה"אני מאמין" של הצבא לגבי התכונות והאיכויות הרצויות מן הקצונה הזוטרה והבכירה, ההלימה הרבה בין מסגרות ההכשרה בצבא, מסגרות הביצוע, מסגרות ההערכה, והקשר בין כל אלה למסגרות המיון והבירה. על סמך מחקר זה הוצגה גם תמונה סוציולוגית לגבי תפיסה חברתית ביחס לדמות הקצין בצבא, ובחברה ככלל.

מחקר זה, והסוגיות המועלות בעקבותיו, הוא דוגמא אחת לסוג הפעילות הרחבה המתקיימת בענף פיתוח מערכות מיון בהקשר לפסיכולוגיה התעסוקתית בצבא. מצד אחד, מתקיימת פעילות מתמדת של תהליכי אבחון הכוללים כלים מגוונים – מבחנים קוגניטיביים, שאלונים, סימולציות וראיונות, להערכת הפוטנציאל הפיקודי של החיילים המתגייסים והמשרתים בצבא. יחד עם הפעילות השוטפת לבחינת אוכלוסיות אלה, קיימת עבודה מקצועית לפיתוח כלי המיון, תיקופם מול הצלחות הקצינים במהלך שרותם הצבאי ולהטמעת הכלים הקיימים והחדשים בתודעה הצה"לית. ממצאי המחקרים משמשים ליצירת ראייה מערכתית ולשילוב זוויות ראייה שונות להבנת התופעה הרחבה של פיתוח הקצונה בצה"ל.

התוכנית התלת שנתית לפסיכותרפיה בגישה דינאמית



פסיכיאטר/ית, פסיכולוג/ית, עובד/ת סוציאלי קליני, קרימינולוג/ית, מוסמך/ת בטיפול משפחתי, מטפל/ת באומנות

רוצה להתעמק בתיאוריות קלאסיות ובנות ימינו ולחוש את הקשר בין לבין החוויות המתעוררות
בקליניקה? רוצה להתעכב על אופן ההקשבה הטיפול? לבחון אפשרויות שונות להתערבות טיפולית?

אם כן, בוא/י ללמוד איתנו!

הקורסים הנלמדים בתוכנית

קריאה מחודשת בפריד, יחסי אובייקט מוקדמים, מרחב המעבר בטיפול הויניקוטאיני, הצורך באחר על פי קוהוט, הגישה
ההתייחסותית, ה-setting כמסגרת ורקע לתהליך התוך נפשי, תהליכי העברה ותהליכי העברה נגדית, הקצה הפרימיטיבי של
החוויה, 'אנליזה סופית ואינסופית' - סיומים ופרידות, אתיקה בפסיכותרפיה, אובדנות, הערכה ואבחון כחלק בלתי נפרד מתהליך
טיפול, שתיקות ועוד...

המרצים הינם אנשי מקצוע בכירים, מהמובילים בתחומם. התלמידים בעלי הכשרה וניסיון קליני בתחומים טיפוליים שונים.
הלימודים נתמכים בהדרכה ובחברתא אישיות. כל אלה מאפשרים חיפוש יצירתי אחרי הקול האישי ומהווים מצע
להעשרת ההתפתחות ולהמשך גיבוש הזהות המקצועית.

מיקום השלוחות: ירושלים - ימי ראשון בבוקר, תל-אביב - ימי שישי בבוקר ומגידו - ימי חמישי אחר הצהריים.

ההרשמה לתוכנית מסתיימת ב-31 באוגוסט, 2009.

לפרטים וטפסי הרשמה היכנסו לאתר האינטרנט שלנו בכתובת: www.magid.huji.ac.il

מ.צ. מואר ל. יפא
ככה זה כשיש אוניברסיטה מאחוריך

לביחרים נוספים ניתן לפנות:
קמפוס הר הצופים, ירושלים 91905,
טל' 3070 * 02-5881564, פקס 02-5881761,
magid@savion.huji.ac.il

התוכנית לטיפול משפחתי וזוגי בגישה דינאמית-מערכתית



עובד/ת סוציאלי, פסיכולוג/ית, יועצ/ת חינוכי, מטפל/ת באומנויות, מטפל/ת ביצירה והבעה, קרימינולוג/ית קליני
חצה להעמיק בתיאוריות הקלאסיות ובתיאוריות בנות זמננו, לתרגם מושגים תיאורטיים מופשטים לשפה
קלינית יישומית, ולבחון את הרלבנטיות של התפיסות הטיפוליות למציאות שבה המבנה של המשפחה,
ערכיה וזכויותיהם המשפטיות של המרכיבים אותה משתנים במהירות וללא הרף?

אם כן, בוא/י ללמוד איתנו!

בין הקורסים בתוכנית

מודלים בטיפול משפחתי, תיאוריות ושיטות בטיפול זוגי, בעיות מיניות בזוגיות, דיני משפחה, אתיקה, מיומנויות טיפול במשברים
חריפים, טכניקות טיפוליות שונות, סוגיות בטיפול משפחתי ועוד...

סגל המרצים מושתת על אנשי מקצוע בכירים, מהמובילים בתחומם. התלמידים הינם בעלי הכשרה וניסיון קליני בתחומים
טיפוליים שונים. הלימודים נתמכים בהדרכה בחברותא ובהדרכות אישיות. כל אלה מהווים מעטפת המאפשרת חיפוש יצירתי
אחרי הקול האישי ומהווים מצע להעשרת ההתפתחות ולהמשך גיבוש הזהות המקצועית.

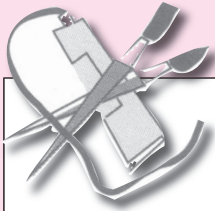
מיקום השלוחות: ירושלים - ימי ראשון בבוקר, תל-אביב - ימי שישי בבוקר ומגידו - ימי חמישי אחר הצהריים.

ההרשמה לתוכנית מסתיימת ב-31 באוגוסט, 2009.

לפרטים וטפסי הרשמה היכנסו לאתר האינטרנט שלנו בכתובת: www.magid.huji.ac.il

מ.צ. מלואה ל. יפא.
ככה זה כשיש אוניברסיטה מאחוריך

לביחרים נוספים ניתן לפנות:
קמפוס הר הצופים, ירושלים 91905,
טל' 3070 * 02-5881564, פקס 02-5881761,
magid@savion.huji.ac.il



ראיון עם ד"ר מיכאל שושני רוזנבאום עם צאת ספרו Dare to be HUMAN Contemporary Psychoanalytic Journey

Routledge, New-York, 2009

ראיינה וכתבה – צילה טנא

בפתיחה למאמר ביקורת שכתב פרופ' אבשלום אליצור על ספרך הוא כינה אותו "אירוע חשוב בפסיכואנליזה בת-זמננו." גם אתה מביע דאגה לאפשרות היעלמותה של הפסיכואנליזה אל מול הגישות הרפואיות (התרופות הפסיכיאטריות) וכן הגישות הקוגניטיביות ביהיוריסטיות. אתה מדגיש את הצורך להחיות את הפסיכואנליזה בדרך חדשה, גם על-ידי הגמשת התהליך הטיפולי והתאמתו למטופל וגם על-ידי מיתון הז'רגון הפסיכואנליטי וזאת על-מנת שתגיע לקהל רחב יותר. מה עומד מאחורי דאגה זאת שלך ועד כמה אתה מזדהה עם האופן שבו מגדיר אליצור את דרך המקצועית?

אני סבור שקרנה של הפסיכואנליזה נמצאת בירידה מתמדת כתוצאה משינוי גורמים עיקריים. האחד הוא גורם חברתי-תרבותי: אנו חיים בעידן שבו הדרישה לקבלת תוצרים מיידים הועלתה על נס בכל תחומי החיים. דוגמאות לכך אנו

רואים בתחום האוכל המהיר, צריכת סמים מוגברת, הרדיפה אחרי סיפוקים וריגושים מיידים וכד'. עקרונות אלו עומדים בניגוד לתהליך המעמיק והארוך שהפסיכואנליזה פועלת לפיו. לדעתי, תהליכים חברתיים אלו גורמים לדעה-הומניזציה ולהפיכתנו ליצורים ממוכנים ורובוטיים, תפקידה של הפסיכואנליזה הוא לשמר את הרוח האנושית ואת המורכבות האנושית, על כל רבדיה כולל הלא-מודע. הגורם האחר קשור לדרך התנהלותה של הפסיכואנליזה בחברה ובתרבות. אני סבור שניתן, ובצדק, להאשים את הפסיכואנליזה שהיא גדלה ובנתה את עצמה במגדל שן והפכה עם השנים לכת אלטיסטית וסודית, מה שיצר אנטגוניזם כלפי בקרב קהלים רבים. אני סבור שיש לפתוח את הבית הפסיכואנליטי ולהגדיל את מספר החדרים בו ולהתאים את הכלים שלנו למטופלים ולא לדרוש שהמטופלים יתאימו את עצמם לשיטות ולמושגים שעבר זמנם. במילים אחרות, אנו מחויבים להתאים את המסגרת לתמונה ולא את התמונה למסגרת.

אני חושב שפרופ' אליצור התכוון בדבריו שקיימת בספר פתיחות שאינה אופיינית כלל ועיקר לכתבים פסיכואנליטיים. בנוסף לכך, בספר מופיעים שני פרקים שנכתבו על ידי המטופל בעצמו. שני גורמים אלו הופכים את הספר לייחודי בנוף הפסיכואנליטי שלרוב אינו נגיש וסגור לקהל הרחב.

ספרו של מיכאל שושני רוזנבאום מביא בפנינו את מסעם הפסיכואנליטי המשותף של מטופלו דניאל ושל פירוט רב ובצורה המאפשרת לנו יותר מהצצה גרידא לחדר הטיפול ולמתרחש בו.

הספר נחלק לשלושה פרקים עיקריים: הפרק הראשון מכיל הצגה כרונולוגית של הטיפול; הפרק השני מפתיע אותנו בהצגה עצמית של המטופל דניאל ובסיפור הטיפול מזווית הראייה שלו בשתי נקודות זמן שונות; הפרק השלישי מסכם עבורנו את הרקע התיאורטי שממנו שואב המחבר את הבנתו ועליו הוא מבסס את דרכו הטיפולית.

מחבר הספר הינו פסיכולוג קליני בכיר ופסיכואנליטיקאי מדרוך ומנחה. ד"ר שושני הינו היוזם, ההוגה והיו"ר המייסד של מכון תל-אביב לפסיכואנליזה בת-זמננו. מיכאל שושני רוזנבאום לימד והדריך בבתי-ספר לפסיכותרפיה באוני' ת"א ובאוני' בר-אילן

במשך שנים רבות. כיום ד"ר שושני הוא חבר סגל ההוראה וההדרכה של מכון תל-אביב לפסיכואנליזה בת-זמננו וכן חבר סגל ומדריך ב-New York University Post Doctorate Program in Psychoanalysis and Psychotherapy. בנוסף לכך הוא מדרוך דוקטורנטים בפסיכולוגיה קלינית באוני' CUNY ובאוני' RUTGERS. ד"ר שושני פרסם מאמרים רבים בכתבי עת פסיכואנליטיים, זהו ספרו הראשון. פילוסופיה וספרות הם תחומי עניין מרכזיים שלו והוא מנסה לשלב בין הדיסציפלינות השונות בכתביו ובעבודתו. ד"ר שושני מטפל ומדריך בפסיכואנליזה ובפסיכותרפיה בקליניקה פרטית בתל-אביב.

לפני הצגת הפרק האחרון אתה פוטר אותנו מן המחויבות לקרוא בו. אני מבקשת שתסביר מעט מה עמד מאחורי ההצעה הזאת.

הספר פונה אל קהל רחב של קוראים מתוכם מטפלים ואנשי מקצוע וכן קוראים שמתעניינים בטיפול כפרקטיקה ולא אמונים על המושגים והתיאוריה. לקורא הלא מקצועי אפשרתי לקרוא את הטיפול כפי שהוא בלי להיות מועמס במונחים ומושגים תיאורטיים. תקוותי היא שהקורא המקצועי יועשר וילמד גם מהפרקים התיאורטיים.



של דניאל והן בדיאלקטיקה שכולנו כבני-אדם מתמודדים איתה בקיום האנושי שלנו בחיי היום-יום. סוגיה שהיא במחלוקת עמוקה בין הפסיכואנליזה הקלאסית (פרוידיאנית, קליינאנית) לבין הפסיכואנליזה בת-זמננו (וינקוט, קוהוט, ג'סיקה בנג'מין, סטיבן מיטשל). השאלה שעולה היא איך אנחנו שומרים על עצמנו כבעלי mind of our own ומצד שני איך אנחנו נמצאים באינטראקציה, במיוחד אינטימית, מתמסרים לאינטראקציה ולזולת ומאפשרים איזה סוג של "ביחד" שמעשיר ומפרה אותנו ויחד עם זאת לא מבטל את האינדיבידואליות שלנו. זו אולי הדילמה העמוקה ביותר בקיום האנושי שלנו שניתן למצוא לה מופעים גם באמרות חדל: למשל, "אם אין אני לי, מי לי וכשאני לעצמי מה אני". בספר שלי ביטאתי את הדילמה הזאת ע"י הניסוח של togetherness of one לעומת togetherness of two. ושוב בלשון אחר, הדיאלקטיקה הזאת באה לידי ביטוי בחדות ובתמציתיות באמרה הבאה: "I am because I am and I am because you are"

המעבר מן הסטיג הראשון של הטיפול לסטיג אחר השפיע במידה רבה על אופיו ועל הקשר שבינך לבין מיכאל. הרחב מעט בנושא זה.

המעבר מהסטיג של פסיכותרפיה פנים אל פנים פעמיים בשבוע לסטיג של פסיכואנליזה על הספה בתדירות של ארבע פעמים בשבוע, אכן היה בעל השפעה משמעותית בתהליך הטיפולי. אני מתאר בפרוטרוט בספר את המעבר הזה ואת הסיבות הן לשינוי של הסטיג והן להשפעה בסטיג הפסיכואנליטי לעומת הפסיכותרפויטי ולכן אני לא מוצא לנכון לחזור על דבריי גם פה (הדיון בנושא זה מופיע בפרק 2 מעמוד 31 ואילך). בנושא זה גם כן ישנה מחלוקת בין הפסיכואנליזה הקלאסית לבין הפסיכואנליזה בת-זמננו, הראשונה מבדילה ומייחדת את הסטיג הפסיכואנליטי בצורה חדה מהסטיג הפסיכותרפויטי, לעומת הפסיכואנליזה בת-זמננו שרואה בשתי צורות הסטיג כנקודות על הרצף ולא כבעלות שוני איכותי זו מזו. אני אישית חושב, שהתשובה "הנכונה" תלויה במטופל, יש מטופלים שהשינוי הזה הוא בעל משמעות עמוקה עבורם, ויש מטופלים שראשית הסטיג הפסיכואנליטי לא מתאים להם ושנית השינוי לגביהם אינו מורגש כדרמטי וכבעל השפעה מכרעת.

עניין מיוחד יש בכל התחלה של טיפול ולא פחות – בדרך שבה הוא מסתיים. אודה לך אם תשתף את קוראני בהתלבטות שהייתה לך עם קבלת דניאל לטיפול, בעיקר לאחר שנדחה כמה וכמה פעמים על-ידי מטפלים אחרים. פרט גם את הגורמים המסבירים את השנים הארוכות שבהן התנהל הטיפול וכן – את תהליך הפרידה והסיום שלו.

לעיתים נראה כאילו מסעו של דניאל המטופל הוא במידה רבה גם מסעו של מיכאל המטפל וחוויות-עבר של האחד משחזרות את חוויותיו של האחר. גם ההתאמה בצליל שמותיהם של המטפל ושל המטופל אינה נראית מקרית. במקום כלשהו בספר אתה גם כותב כי: "המטפל חייב להיות מספיק 'חולה' כדי להבין את המטופל שלו ומספיק 'בריא' כדי למשוך אותו החוצה מתוך מצוקתו." מה מהות החיבור הזה בינך לבין המטופל שלך ומהי ההשפעה שהייתה לזה על מהלך הטיפול.

תפיסת העולם שלי היא שהמסע הטיפולי, במיוחד בפסיכותרפיה ובפסיכואנליזה, הוא מסע משותף של המטפל והמטופל, כאשר שניהם משפיעים ומושפעים האחד מהשני. אני סבור שמטפל שנותן לעצמו את הפתיחות להיות מושפע מהמטופל שלו, מאפשר לעצמו לגדול ולצמוח ומאפשר למטופל שלו תהליך דומה. וכן, נותן למטופל את ההרגשה שהמטופל הוא בעל Agency והיא מתבטאת ביכולת שלו להשפיע (אין ילד שלא זקוק להרגשה ולידיעה שיש לו יכולת להשפיע על ההורים שלו). כמו סירלס במאמרו פורץ הדרך The Patient as the Therapist of his analyst, אני מאמין שהמטופל ברבדים עמוקים שבד"כ לא מתומללים ומדוברים הוא גם המטפל של המטפל שלו. אני אכן סבור שדניאל השפיע עליי בדרכים ובשבילים, לרוב סמויים מן העין, ואפשר לי לעבד מחדש טראומות שעברתי.

אני סבור שהמטפל חייב "להגיע" למטופל באמצעות הפציעה האישית שלו שהוא חווה בחייו, וזה הוא הכלי העיקרי לאמפטיה עם המטופל. כפי שאת מציינת בשאלתך, אני גם סבור שהמטפל צריך היה לעבד את הטראומות שלו, מה שמאפשר לו מצד אחד גישות מיידית לטראומה של המטופל ומצד שני, עמדה חיצונית שמאפשרת לו "להעלות" את המטופל מהתהום שבה הוא נמצא. כלומר, המטפל חייב להציב את עצמו עם רגל אחת בתוך החוויה הטראומטית של המטופל ועם רגל אחת לעמוד מבחוץ, מה שנותן לו אפשרות לתת יד למטופל ו"להעלות אותו".

לאורך כל הספר עולה הדואליות שבין אינדיבידואליזם סובייקטיבי לבין סולידאריות בין-אישית ואינטר-סובייקטיביות. הדואליות הזאת היא מקור לקושי ולתסכול לאלה המתקשים לשלב בין השניים ולמצוא את האיזון הנכון שבין הלבד לבין הביחד, בין האגואיזם לבין ההדדיות. סכם עבורנו, בבקשה, את מהות הקונפליקט הזה, כפי שאתה תופס אותו בכלל וכפי שהוא בא לידי ביטוי באישיותו ובחייו של דניאל בפרט. אכן השאלה שאת מעלה היא ציר מרכזי הן בספר עצמו, באנליזה





בצורה משמעותית, מה שחזק אצלי את ההערכה שדניאל יודע לשמור על עצמו.

נושא נוסף טעון ולא פשוט הם התגובות של המטופלים והאנליזנדים שלי בהווה לקריאת הספר, החל מפרגון וגאווה שיש להם מטפל שכתב ספר מעניין וחשוב לקהילה המקצועית, דרך קנאה ותסכול בדניאל שרק עליו כתבתי את הספר ולא עליהם ועד לתגובות שמבטאות קשיים כאלה ואחרים. בכל מקרה, ישנה פה סוגיה חשובה שעולה ששוב מבדילה בין הפסיכואנליזה הקלאסית והפסיכואנליזה בת-זמננו שהיא "האנונימיות" של המטפל. עד כמה זה נכון וטוב למטפל לגלות כזאת פתיחות כפי שאני גיליתי בספר ועד כמה זה משהו שיכול לפגוע באנונימיות שלי, ככלי חשוב (לפחות בעיניי הגישה הקלאסית) בתהליך האנליטי.

ולסיום – אציג את דבריו של פרופסור אבשלום אליצור המייצגים נאמנה את הספר ואת כותבו.

אירוע חשוב בפסיכואנליזה בת-זמננו

האנליזה שפורש בפנינו ד"ר שושני היא אירוע חשוב בפסיכולוגיה בת-זמננו. היא מציעה הזדמנות מיוחדת הן להתוודע מחדש אל אמיתות ישנות והן לתהות ולערער על כמה מהן.

כמו בכל טיפול, מפגישה אותנו האנליזה עם אדם שמשהו השתבש בחייו. אבל דניאל, מטופלו של שושני, על פניו, אינו אדם מיוסר מאוד. הכאב שלו עמום, ספקותיו אינם ברורים אפילו לעצמו ונראה כי רופא הנפש שלו, בניגוד לרופא הגוף, מלמד אותו תחילה להרגיש יותר סבל לפני שיוכל להציע לו ארוכה. ובאמת, תיבת הפנדורה הנפתחת בהדרגה, תוך התנגדות מתמדת, מאלצת תחילה את המטופל להכיר במחיר של צורת הקיום הקפואה אותה בחר כדי להימנע עד עתה מכאב. ההורות המעוותת, הילדות החסוכה, הבדידות, והמיניות הילדית והנוגעת-ללב - כל אלה יוצאות ונפרשות בחלל החדר, ממש כמו במיתוס, לפני הגחתה האיטית של התקווה. זו באה דרך החוויה-מחדש והקשר ההולך ונרקם בין השניים. התהליך בו הופך גבר בתול באמצע חייו לבעל ואב גאה לילדה יוצר את אחת מפרשות-המקרים המרגשות ביותר שקראתי.

הייחוד בספר הוא שהקורא מתוודע בו לא רק אל המטופל אלא גם אל מטפלו. שושני מביא למפגש סקרנות ללא-גבול, אכפתיות וענווה. והוא חולק איתנו, בפשטות ובישירות, הן את תובנותיו המבריקות והן את ההתלבטויות ולעיתים אף את הטעויות, הדאגות והספקות הנותרים עד הסוף. לצד כל אלה הוא עושה שימוש מרהיב בידע מעורר-הקנאה שלו בספרות הפסיכואנליטית הקלאסית כמו גם העכשווית ביותר, ובהשכלתו הספרותית והפילוסופית הרחבה. כך לומד

דניאל הגיע אליו לאחר שנפגש עם מטפלת אחת בלבד שמתוך אצילות ונדיבות אמרה לו שעדיף שהוא יטופל על ידי פסיכואנליטיקאי ולא על ידי (אינני מכיר את המטפלת הזאת). ההפניה לטיפול פסיכואנליטי לא נחוותה לא ע"י דניאל ולא על ידי כדחייה. בפגישות ההיכרות של דניאל ושלי, הערכתי שמדובר באדם עם כוחות אגו גדולים ויכולת אינטלקטואלית מרשימה ויחד עם זאת עם self רמוס ולא מפותח. הפער בין אגו שמתפקד לעילא ולעילא ו-self גולמי ולא מפותח הוא לדעתי אינדיקציה לטיפול פסיכואנליטי ולעיתים קרובות תהליך פסיכואנליטי ארוך-טווח. לעיתים, אנו כמטפלים מסוחררים מיכולות אינטלקטואליות וכוחות אגו אחרים של המטופל ואז אנו עשויים לטעות ולא לראות שמרבית חלקיו של ה-self נמצאים הרחק מאחור. אם לא נשים לב לתהום בין שני החלקים האלה, אנו עלולים לטפל אך ורק במעטפת ולא בליבה.

כפי שכתבתי בספרי, הטיפול הסתיים לפני שכל הקשיים בחייו של דניאל נפתרו. למרות שאני מניח שהגישה הקלאסית לא הייתה רואה איתי עין בעין, ההחלטה על עיתוי הסיום נבעה מתוך אמונתי שהדבר שאנו, כמטפלים, אמורים "לעשות" בטיפול הוא להצית את המצבר הנפשי של המטופל באמצעות כבלים (כפי שאנו עושים עם המכונית שלנו בבוקר קר), מתוך הנחה שלכל אחד מאיתנו יש מצבר נפשי והוא במובן הזה, ובמובן הזה בלבד, אינו זקוק לשיפוץ כללי אלא לניצוץ שיפעיל מחדש את הפוטנציאל הטמון בנו. באותה נקודת זמן באנליזה סברתי שדניאל התחיל לחיות ולהיות באמצעות המצבר הנפשי האישי שלו והנחתי שהחיים, שהם בעיניי גורם תרפויטי ממדרגה ראשונה, ימשיכו את תהליך הריפוי שאנחנו התחלנו בו. ואכן, לשמחתי, כך היה.

אשמח אם תוכל לספר לנו מעט על התהליך שעברת עם המטופל שלך מן השלב שבו החלטת לשתפו ככותב בספר ועד השלב שבו הספר הופיע. כיצד התמודדת עם השאלות האתיות השונות שצפו ועלו מן הסתם במהלך שיתוף-הפעולה ביניכם לגבי כתיבת הספר ומה היו התגובות שקיבלתם על כך?

בפרק ההקדמה בספרי אני דן בהרחבה בנושא כתיבה על מטופלים ושיתופם בהחלטה לכתוב אודותיהם. נוסף על כך גם נידונה ההחלטה לשיתופו הפעיל של דניאל בכתיבת שני פרקים בספר. שוב, זהו נושא חשוב וסבוכ מאין כמוהו, מאחר והטרספרנס כולל האידיאליזציה והרצון לרצות את המטפל, הם כוחות משמעותיים בקשר, מה שמכביד מאד על ההחלטה לכתוב ספר מאין זה. יחד עם זאת, מאחר והספר נכתב שנים מספר לאחר סיום האנליזה ובמספר שיחות לא קטן שקיימנו דניאל ואני בנושא האפשרות לפרסם ספר מעין זה, הערכתי שהסכמתו של דניאל לפרסום הספר היא **בעיקר** פרי החלטתו ורצונו החופשי. דניאל עזר לי בהסוואה של הפרטים האישיים שלו ולעיתים אף עמד על כך שפרטים שאני חשבתי שחשובים לתיאור התהליך האנליטי, ישונו





בחירות בהפ"י – 2009

שינוי לוח הזמנים והבהרה בדבר הזכות לבחור ולהיבחר

לחברי הפ"י שלום,

א. ועדת הבחירות מודיעה על שינויים בלוח הזמנים של הבחירות על מנת לאפשר לחברים נוספים להגיש מועמדות לתפקידים השונים. הנכם מוזמנים לקחת חלק פעיל בתהליך זה ולהשתתף בקביעת מדיניות ההסתדרות ובניהולה.

הגשת טפסים על-ידי המועמדים לתפקידים	קבלת מידע על מועמדים וחומרי הצבעה	"יום הבחור" ומועד אחרון לתשלום מסי 2008 למשתתפים בבחירות
עד 17.9.09	ספטמבר-אוקטובר 2009	19.11.09

ב. זכות הבחירה ניתנת לחברים המשתייכים להסתדרות לא פחות מ-3 חדשים והזכות להיבחר – לחברים המשתייכים להסתדרות לא פחות מ-6 חדשים.

ג. כל חבר המשתייך להסתדרות במשך התקופה הנדרשת והמשלם דמי חבר לשנת 2008 ואילך רשאי לבחור ולהיבחר. (חברים חדשים, שהצטרפו בשנת 2009, אינם נדרשים לשלם את מסי 2008). המועד האחרון לתשלום מסי החבר לשנת 2008 לצורך מימוש הזכות לבחור ולהיבחר הוא יום הבחירות – 19.11.09.

נוהל הבחירות המפורט מופיע באתר הפ"י:

www.psychology.org.il

ד"ר רננה לוקס
יו"ר ועדת הבחירות

הקורא לא רק על מהלך הטיפול אלא גם על צמיחתו בד-בבד של פסיכואנליטיקאי מקורי ובעל קול ייחודי.

כצפוי, החלק המכריע באנליזה הוא התפתחות ההעברה וההעברה-הנגדית בין שני הגברים, כה שונים זה מזה ועם זאת כה נקשרים זה בזה בכורח הנסיבות. כאן מגייס מיכאל שושני את מיטב הידע הקליני והתיאורטי שרכש, יחד עם הנכס השני שלו, דהיינו, אישיותו. מבלי לחרוג מהגבולות המקצועיים הוא מציע לדני את עצמו, לחילופין, כהורה, מורה וחבר, לומד ממנו, מתנצל לפניו, משתפו בהתלבטויותיו ומאפשר לו להכירו כאדם. לא אגזים אם אומר כי לצד האהדה הגוברת והולכת כלפי המטופל, מוצא הקורא את עצמו מפתח העברה של ממש, מהסוג הבונה והנעים, כלפי המטפל.

ואז, כבדרך-אגב, אנו למדים כי לשתי ההתהוויות - זו של הגבר המגלה את מיניותו בטיפול וזו של האנליטיקאי שלו - נוספה התהוות שלישית, קרי התהוותו של מכון פסיכואנליטי חדש שד"ר שושני הוא ההוגה, היוזם והמייסד שלו. גם במובן זה, אנליזה זו מספקת לקורא חוויה מיוחדת בספרות העולמית.

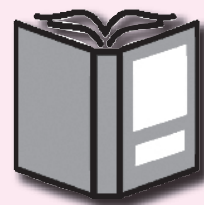
ייחוד נוסף ובולט של הספר הוא שני הפרקים הכתובים על-ידי המטופל עצמו. במובן זה מעניק הספר למונח "אינטרסובייקטיביות" תוספת מקוריות וכוח-שכנוע.

"העז להיות אנושי" ממזג ביד אמן פסיכואנליזה אמיצה עם סיפורת משובחת, ולכן מיועד לקהל מגוון מכל הרמות והשפות. אסתכן בניבוי כי עד מהרה יתפוס את מקומו כתרומה ישראלית מעוררת-גאווה לשורת החיבורים המובילים בפסיכואנליזה המודרנית.

פרופ' אבשלום אליצור

The Israeli Institute for Advanced Research
Associate Editor, Journal of Mind and Behavior

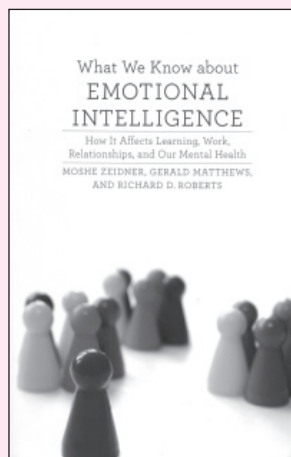
לא נותר לי אלא להודות לד"ר שושני על תשובותיו המאלפות והממצות בתקווה שיעוררו את סקרנותם של הקוראים ואת רצונם לקרוא בספר עצמו.



ספרים רבתי ספרים

המסגרת התיאורטית היא תיאורית יחסי אובייקט, בתוכה מוצג מהלך הטיפול הזוגי שלב אחר שלב, בפירוט, תוך התאמת הטיפול למטרה ספציפית. הספר כתוב היטב, מובנה מאד, מנוסח בבהירות. מומלץ!

Zeidner Moshe, Matthews Gerald, and Richard D. Roberts / What We Know about EMOTIONAL INTELLIGENCE / The MIT Press 2009



כבר סקרתי ספר זה לפני כשנה, אך מאחר שהגיע לשולחני שוב, מטעם ההוצאה, ככל הנראה בזכות אחד מעורכיו, פרופ' משה זיידנר מאוני' חיפה, אני מזכירה אותו בשנית.

הספר כולל פריסה רחבה של המחקר בתחום האינטליגנציה הרגשית, תוך בידוד מרכיבים ממנה, ובחינת השפעתם על היבטים שונים של חיינו, בעבודה, בבניית מערכות יחסים ובבריאות הנפשית. לכל העוסקים בתחום – כדאי.

ד"ר חנית פלוטניק / לגדול אחרת (עולמם הרגשי והחברתי של ילדים בעלי לקויות למידה, קשב וריכוז) / הוצ' יסוד 2009.



בתוך שפע הספרים המוצע לנו בנושא לקויות-למידה והפרעות ריכוז וקשב – הפרעות נפוצות ונחקרות הרבה – ספרה של ד"ר פלוטניק מציג זווית ייחודית. ראשית, הוא מתמקד בהסתכלות על הלקויות בציר ההתפתחותי, לאורך הגדילה ועד ההתבגרות.

שנית, מתוך כלל ההיבטים, נבחרה ההתמקדות על ההיבטים הנפשיים, ההשלכות המשפחתיות והחברתיות. ושלישית, הספר מתייחד בהצעת מודלים להתערבות, המדגישים את הצורך ביצירת אחדות בגישה הטיפולית בין מטפלים, למחנכים ולהורים, כך שההתערבות מבחינת הילד תהיה אינטגרלית. זוהי השפה החדשה: "לקויות מדוברת" ו-"הוראה מתקנת חברתית".

את ד"ר פלוטניק אין צורך להציג. ספרה, לא הראשון בכתביה, כתוב היטב. מומלץ!

ערמת הספרים שלפני הפעם מרשימה, או מאיימת, כל אחד כמידת יחסו לקריאה. חלקם נשלחו אלי, את חלקם קניתי, מטעמי האישיים. מבחינתי, זו הייתה "שחייה" באוקיינוס רחב ועמוק של ידע מגוון מאד מתחומים שונים זה מזה ומגישות שונות. אשתדל להביא את ייצוגו הנכון בפניהם.

רוברט מור, דאגלס ג'ילט מלך, לוחם, מכשף, מאהב (לגלות מחדש את הארכיטיפים של גבריות בוגרת) הוצ' הקיבוץ המאוחד 2009.



כפי שאומרת תמר קרון במבוא לספר זה, הספר מתאר את המסע ההתפתחותי של הזכר, העובר תוך התבגרותו, "תפקידים" שונים, עד שהוא מתגבש ל'טיפוס' מסוים. המודל מתבסס, כמובן, על תורתו של יונג, תוך מיפוי הנפש

הגברית על פי הארכיטיפים השולטים בה בתקופות שונות. הדגש העיקרי הוא על תקופת המעבר מן הנערות לבגרות, בחברה המערבית, לדברי המחברים, הוא הוצאת הפוטנציאלים (בלשון הספר: האנרגיות הפוטנציאליות) של הארכיטיפים מן הכוח אל הפועל, תוך הדגש של אחד מהם, המאפיין בסוף התהליך את הפרט כ'טיפוס'.

במהלך הספר, כל ארכיטיפ נפרש, מבחינת מקורותיו התרבותיים, והתבטאותו בהתנהגות האנושית. המחברים מפרידים בין צורות התבטאות 'בוגרות' (היינו, חיוביות) לבין צורות שאינן 'בוגרות', ויש מקום לשפרן, כדי להגיע לידי מימוש אישי נכון. הספר מציג מספר טכניקות, המיושמות בטיפול, כדי להגיע למימוש זה.

מילה על המחברים: רוברט מור הוא אנליטיקאי יונגיאני, פרופסור באוניברסיטה התיאולוגית של שיקגו. דאגלס ג'ילט הוא חוקר מיתולוגיה, אמן וכומר-יועץ. מעניין.

ג'ודית סיגל / סוד הזוגיות / הוצ' דביר 2009



כתרתו של הספר באנגלית היא: REPAIRING INTIMACY. זהו כותר המשקף בעיני טוב יותר את מהותו של הספר, שעוסק בטיפול זוגי. החידוש בספר זה (שאיננו כבר חידוש לדעתי), הוא הסתת הדגש מן ההתייחסות הפרטנית לאחד, או כל אחד, מבני הזוג, אל הקשר הזוגי, כמוקד הטיפול.

**מוניץ חנן, (עורך מדעי)
פסיכיאטריה (אסופת מאמרים)
הוצאת MEDICINE, פורום מדיה
בע"מ 2009**

הספר הוא אסופת גיליונות של MEDICINE על פסיכיאטריה, כל גיליון מוקדש לנושא נפרד, ומאגד מקבץ של מאמרים בנושא זה: סכיזופרניה, דיכאון, מחלות נפש של גיל הינקות והילדות, תרופות, שיקום, ומדיניות חברתית.

הספר מומלץ, בהיותו מקור מוסדר ומאורגן לקריאה ראשונית בנושאים מרכזיים בתחום. כדאי להוסיף לספריה.

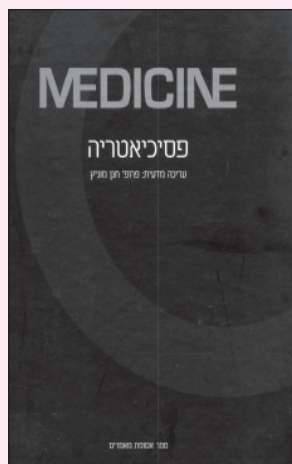
**פול ברוקס / לתוך ארץ הדממה
(מסעות בניורופסיכולוגיה)
הוצ' דביר 2009**

פול ברוקס הוא ניורופסיכולוג, שכתביבתו היפהפייה מזכירה במידה רבה את סגנונו של אוליבר סאקס. דרך הפריזמה של תיאור מקרים מיוחדים ומעניינים, הוא מנסה לחדור ולהאיר את מסתרי המוח, והקשר מוח-התנהגות. קראתי את הספר בנשימה עצורה, בשקיקה. קשה

לתמצתו, שכן כל פרק הוא סיפור מקרה, אדם, המגלם בעיה. אין בו מסקנות מרעישות, אפילו לא סיכומים או הכללות מאלפות. הוא פשוט מרתק, סמל ותזכורת לגדלות היצירה האנושית, ולמידת אי-ידיעתנו ואי-הבנתנו אותה. מומלץ מאד!

**מתילבליך / האדם שבקצה האגו
(פסיכולוגיה טרנספרסונלית)
הוצ' כתר 2009**

החיבור שבין פסיכולוגיה לתורות אחרות, בעיקר הבודהיזם, ותורת הקבלה, הופך "טרנדי" יותר ויותר לאחרונה. ואכן, לעניות דעתי האישית, ההשוואה מגלה עקרונות, והיבטים של חשיבה, המשותפים לתורות כה שונות בזמן ובמקום,



**Midgley Nick et. Al. (Eds.)
CHILD
PSYCHOTHERAPY
and RESEARCH (New
approaches, Emerging
Findings) / Routledge 2009.**

הטיפול בילדים, במיוחד בגיל הצעיר, היה מאז ומעולם נושא קונטרברסיאלי, כמו גם האבחנות, שניתן, או לא ניתן לטעון לגביהן.

עם זאת אין ספק בכך, שהטיפול הדינאמי בילד שונה

מאד מן הטיפול באדם הבוגר, הן מבחינת הטכניקה, הן מבחינת סביבת הטיפול (SETTING) והן מבחינת התהליכים.

התחום התפתח בהדרגתיות לאורך השנים, כאשר בעשור האחרון מושם דגש הולך וגובר על גישות נתמכות מחקר (evidence-based).

בספר, שלחיבור פרקיו חברו מהמובילים בתחום, אנשים כמייקל ראסטין מטאוויסטוק, מרים סטיל ממרכז אנה פרויד, אן אלווארז, מארי טארד'ה ופיטר פונאגי, סוקרים את ההיסטוריה של התחום, מאז תחילת המאה ה-20 ועד ימינו, ומציגים את מגוון הגישות המקובלות.

בסיכום (ההקדמה, עמ' 9), נשארת התמיכה בגישה מגוונת ופלורליסטית, החל מפסיכואנליזה במשמעותה המסורתית, וכלה בדישות דינאמיות שונות. אפשר לקרוא. לא חובה.

**ענת רימון-אור / מבנה הנפש בין
ניטשה לפחיד / הוצ' פרדס 2009**

הסתקרנתי מן הכותרת, וקניתי שלוש חוברות קטנות שכתבה ד"ר ענת רימון-אור, מרצה לפילוסופיה וחינוך.

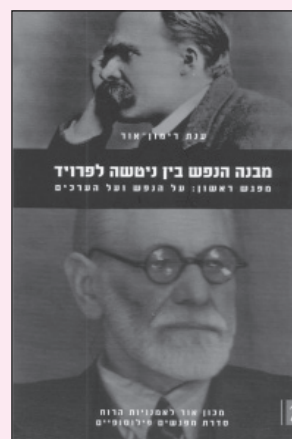
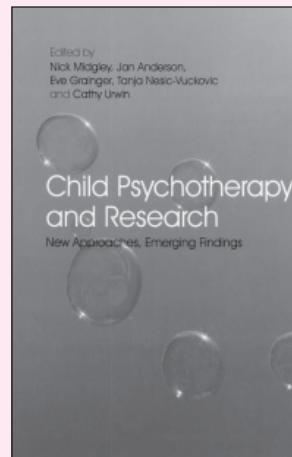
החוברות מתעדות שלושה "מפגשים", המוקדשים לנקודות הממשק בין ניטשה לפרויד.

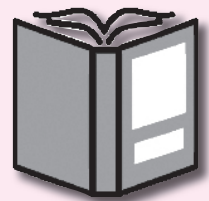
מפגש ראשון – "על הנפש ועל הערכים": בעיקר – ערך המחויבות, למשפחה

ולחברים.

מפגש שני – היבטים שליליים של קשרים חברתיים: תופעת האכזריות, והפיתוי.

מפגש שלישי – יצר החיים, יצר המוות, עקרונות הסדר. נשמע מלהיב, אך התאכזבתי. הכתיבה מסורבלת, התכנים לא רציפים, הקשר בין דמויות הענק ותורות העומק לא נהיר ולא משכנע. מותר לוותר.





חדשים על המדף ספרים מומלצים בעריכת ד"ר יוכי בן-נון

יחסים חד-מיניים בחברה, עמדת היהדות (פרק הכתוב ע"י יששכר עשת, ומתאר את עמדת הדת היהודית כלפי הפסיכולוגיה: למן הכרזת המלחמה ע"י פרויד, ועד לפיוס המתרחש בדורנו, באמצעות החסידות והקבלה), עמדת הקתוליות, הפרוטסטנטיות, המורמונים, האיסלם והבודהיזם. שער אחרון של הספר, על שני פרקיו, משקף את תקופתנו, בעיקר העשור האחרון, המתאפיין בניסיונות הפשרה, הפיוס והאינטגרציה. התמזגות זו מתקיימת הן במסגרות התיאורטיות, בחשיבה, והן במסגרות הטיפוליות.

האם נשמעים פעמי משיח ???

גיליתי בספר שאלות מרתקות ומאתגרות. חוויתי טעמו של עניין אינטלקטואלי, שכבר נדיר בגילי בתחום המקצוע הפרקטי. נהיתי מאד.

לכל מי שעתותיו כבר בידו, ומחפש הרפתקה שכלית זה ספר מאד רלבנטי.

בדרך המצביעה לנו, אולי, על בסיסים תרבותיים ואוניברסליים מוצקים וראשוניים.

ספר זה, אשר נכתב בידי מתי ליבליך, בתם של פרופ' ישראל ליבליך ז"ל ופרופ' עמיה ליבליך, תיבדל לחיים ארוכים, עוסק אף הוא באותו ניסיון אינטגרציה, בכישרון ובהצלחה, הראויים לכותבת ולמשפחת מוצאה.

ליבליך מציגה את עקרונות הפסיכולוגיה הטרנספרסונלית, השונה מן הפסיכולוגיה האינדיבידואלית המוכרת לרובנו, והמתמקדת בראייה שמעבר לפרט, במקום אדם הבודד, ועורכת את ההשוואות המתבקשות לגישות האחרות, כדרך של גיבוש ראיית עולם טיפולית אחרת: בתפישת העצמי, בהתמודדות עם מצוקות החיים והסבל, בטכניקות הטיפוליות שיבחר המטפל כדי לסייע.

אין ספק כי היריעה מתפרשת מעבר לכך, ומדובר בסגנון-חיים, שהוא הרבה מעבר לחדר-הטיפוליים.

ברור כי למרות הפופולאריות של דרך ה'פסיכו-דהרמה' והפסיכולוגיה ביהדות (ובמיוחד בקבלה), יהיו רבים שירימו גבה וידרשו וויכוח.

אך בתוך הוויכוח, קולה של ליבליך הוא ברור ומשכנע בהצגת תפישת עולמה.

הספר כתוב היטב: מאורגן ומבוסס על מקורות מוכרים, רצף הפרקים הגיוני, השפה קולחת.

מאתגר למחשבה !

Nicholas Cummings, William O'Donohue, & Janet Cummings (Eds.)

PSYCHOLOGY'S WAR ON RELIGION

Zeig, Tucker & Theisen 2009

עוד ספר שכותרתו סקרנה אותי. ועוד יותר הסתקרנתי, כאשר גיליתי בין כותביו ידיד ותיק, מוכר אולי לחברים נוספים בקהלו: יששכר עשת, הידוע לי כעוסק זה שנים רבות בממשק שבין פסיכולוגיה ליהדות.

התיזה המוצגת בספר מפתיעה קמעה, למרות שהיא ותיקה בשנים: מאז ימי פרויד, מנסה הפסיכולוגיה לדחוק את רגלי הדת כתורת-חיים, ואת אנשי-הדת כמטפלים.

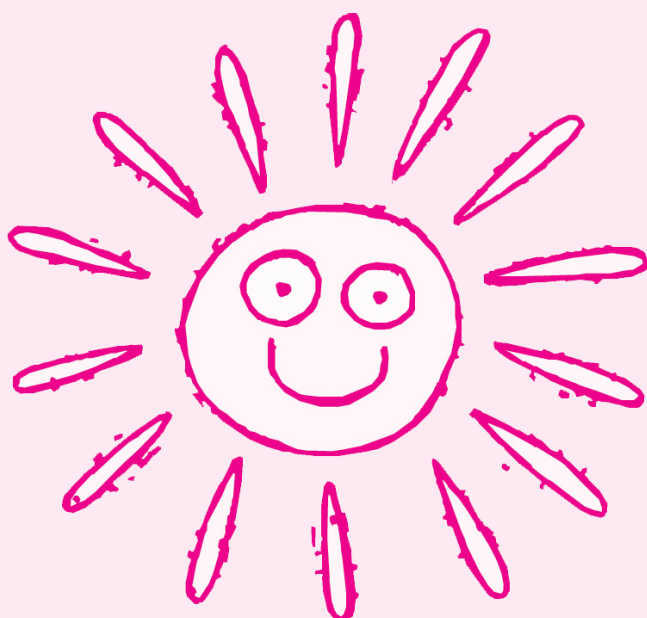
מאידך, כך טוענים רבים, מנסה הממסד הפסיכולוגי להציג את הפסיכולוגיה כמדע "מקודש", האמור לתפוס את מקום הדת בניהול חיי אדם וחברה.

וכך, מציג ספר זה בפרקיו השונים, את המאבקים שנוהלו בין שני העולמות לאורך ההיסטוריה, ובמיוחד בתקופה האחרונה.

פרק ראשון סוקר את מלחמות התרבות ומקומה של הפסיכולוגיה בהן.

פרק שני סוקר את ההיסטוריה של מערך היחסים המתמשך בין פסיכולוגיה לדת, יחסים אשר היו צפויים להיות חיוביים, והפכו למאבק על קיום חד-צדדי.

בהמשך, נסקרים נושאים ספציפיים והיחסים של הפסיכולוגיה עם דתות ספציפיות: העמדה כלפי מיניות, ובמיוחד כלפי





משולחנה של ועדת האתיקה

צו בית המשפט למסור חומר גלם של כלי-אבחון פסיכולוגיים

מסירת חומר גלם מאבחון הינה אחת מהסוגיות עליה מתייעצים אנשי מקצוע שוב ושוב. התייעצויות אלו נושאות טעם חשוב מאחר ומדובר בשמירה על כלי עבודתנו, הן לטובתם של המטופלים והן לכבודו של המקצוע. לפיכך מצאנו לנכון להרחיב בנושא זה ואף להוסיף המלצות.

קוד האתיקה המקצועית של הפסיכולוגים בישראל, (2004) מציין בתת-פרק 7.5 "שמירה על ביטחון מבחן", סעיף ג' את המובאה הבאה: "אם לקוח מבקש את חומר הגלם של מבחנים שעבר על מנת לקבל חוות-דעת שנייה אפשר לספק את החומר רק לפסיכולוג המוסמך חוקית בשם הלקוח והוא בעל מומחיות באותם מבחנים". משתמע מכך וכנוהל שיגרתי, שאין למסור את החומר הגולמי ללקוח או לנציגו שאינו פסיכולוג, וזאת אף במסגרת חוק זכויות החולה המורה על זכות הלקוח לקבל העתק התיק שלו. בדומה קבעה גם עו"ד שרונה עבר הדני (יועצת משפטית במשרד הבריאות). במכתבה מ-5/2/03 לגורמים שונים, כולל ועדת אתיקה של הפ"י, היא כתבה: "ניתן להצדיק סירוב למסור חומר גלם לנבדק", והוסיפה: "כפי שלמטופל זכות לקבל מכול מטפל את מלוא המידע אודות הטיפול בו לצורך העברת ביקורת על איכותו, הוא הדין לקבלת מידע מפסיכולוג. ניתן לתת מענה לזכות זו של הנבדק על ידי העברת חומר הגלם על ידי הפסיכולוג הבודק לעיון פסיכולוג אחר". הנימוק לכל אלה הוא כאמור חובתנו לשמור על חיסיון המבחנים הפסיכולוגיים בכדי לשמור על מהימנותם. אמנם, בתי המשפט לעיתים לא מתחשבים בהיבט זה ודורשים לקבל את חומר הגלם של מבחנים פסיכולוגיים והוא מגיע ללא פסיכולוגים, כמו, שופטים, או עורכי-דין של אחד הצדדים.

לנוכח הוראות בית-משפט שלא תמיד מתחשבות בכללי האתיקה שלנו, ומתוך הבנה כי הוראת בית-משפט גוברת על הנחיות קוד-האתיקה, פנינו בדון לגב' ימימה גולדברג, הפסיכולוגית הארצית של משרד הבריאות וביקשנו דרכה הבהרות מהיועצת המשפטית של משרד הבריאות בקשר לסוגיה זו.

להלן תשובת היועצת המשפטית של משרד הבריאות עו"ד שרונה עבר הדני **(שהונחה על שולחנה ב-10.04.2009)**

"לשאלתך – כידוע על פי חוות-דעתי אין מקום לכך שפסיכולוג יעביר חומר גלם של מבחנים לנבדק או לעורך דין מטעמו, אלא יש לעשות כן לפסיכולוג בלבד. זו חוות-דעתי, אך ברור שהיא אינה מחייבת את בתי המשפט ולצער ידוע לי על מקרים בהם בית המשפט חייב פסיכולוג למסור המידע.

מקום שבית המשפט הוציא צו מפורש שכזה, הפסיכולוג יכול לנסות ולפנות לבית המשפט ולבקש שקילה חוזרת של הדברים, תוך הישענות על הטיעונים שבחוות דעתי, אך אם בסופו של יום בית המשפט עומד על הצו – חובה לקיימו. איש מאיתנו אינו מעל צו בית המשפט."

לאור הנאמר גיבשה ועדת האתיקה את עמדתה המובאת להלן:

✦ במקרה בו פסיכולוגים נדרשים על-ידי בית המשפט למסור חומר גלם של אבחון לאיש שאינו פסיכולוג עליהם לעשות כל שביכולתם לעמוד על כך שיימסר רק לאיש-מקצוע. כסימוכין לעמדתם עליהם לנסות לשכנע את בית המשפט תוך הבאת מקורות מקוד האתיקה, שצוטטו להלן.

✦ במקרה ובית המשפט לא קבל את דעתם ומחייב להעביר את

חומר הגלם בניגוד לרשום בקוד:

- רצוי להעבירו במעטפה חתומה ולרשום על גבה למסירה רק לפסיכולוג.
- רצוי ליידע את העו"ד של הצד הנפגע ולהפעילו למען יסייע במניעת העברת החומר.

פסיכולוגים המעוניינים להוסיף מניסיונם בסוגיה זו מוזמנים לקחת חלק בדיון ולפנות לוועדת האתיקה.

חובת הזהירות בפסיכו דיאגנוסטיקה ועיקרון הבטרייה

חברת סייקטק המפיצה את תוכנת ה-MMPI2 גרסה עברית הודיעה לאחרונה (20/03/09) בחוזר כי "במהלך פיתוח גרסה משודרגת של תוכנת המבחן התגלתה טעות בגרסה שקדמה לה. מכתב זה בא להתרע על הטעות ולהציע דרך לתיקונה". על החתום דניס ברנשטיין, מנהל סייקטק וד"ר משה אלמגור – המעבדה לאישיות שבאוניברסיטת חיפה.

טוב עשו המכובדים כי טרחו להודיע על הטעות המצערת אך משמעות הדבר היא שפסיכולוגים העובדים עם התוכנה הסתמכו במשך כמה שנים על נורמות לא תקינות.

לאור האמור נראה שיש להזכיר שוב את הכללים שבקוד האתיקה המקצועית של הפסיכולוגים בישראל (2004).

7.1 הערכה ואבחון פסיכולוגי

א. בהכנת הערכות, המלצות, ודו"חות פסיכולוגיים, יתבססו הפסיכולוגים על איסוף מידע שיטתי ועל טכניקות אבחון מקובלות המספקים בסיס הולם לממצאיהם. סיכום הממצאים והמסקנות המקצועיות הנובעות מהם ייקבעו רק על-פי שיקול דעתם המקצועית של הפסיכולוגים ובאחריותם.

7.2 שימוש הולם באבחון

א. הפסיכולוגים יקפידו על שימוש במבחנים רלבנטיים שידועים מהימנותם, תקפותם והסטנדרטיזציה שלהם, ויבחרו במבחנים המתאימים לנבדק בהתאם לגורמים אישיים (גיל, מין, וכדומה) ו/או תרבותיים-חברתיים של הנבדק."

המסקנה ממקרה עצוב זה היא, שאכן כפי שאף כתב פרופ' אלמגור ביחס לשימוש בתוצאות ה-MMPI כי אין להסתמך על המבחן ככלי יחיד. בנוסף סוברת הוועדה כי יש לעשות את המיטב על מנת שתהיה בטרייה של מבחנים שונים והסתמכות על איסוף מידע שיטתי הכולל גם את האנמזה, והאנמזה הקולטורלית הכוללת חקירת ההיסטוריה של הנבדק גם על ידי מקורות חוץ כמו בני משפחה, בית-ספר, מקום עבודה וכל מקור רלבנטי אחר שהמידע ממנו התקבל על-פי אמות המידה המקובלות.

יש להדגיש שעל הפסיכולוגים לציין בפירוט בכל דו"ח באילו כלים השתמשו (ר' פרק 7 בקוד האתיקה, סעיף ג'), וכן מה היו מקורות המידע שהיה ברשותם ובו השתמשו להפקת הדו"ח.

ועדת האתיקה

ד"ר רבקה רייכר-עתי, יו"ר

גב' חנה בן-ציון

ד"ר גבריאל וייל

גב' יהודית להט

גב' נגה קופלביץ'



ייעוץ משפטי עו"ד ברוך אברהמי, היועץ המשפטי של הפ"י

התנועה בצומת בין פסיכולוגיה לבין משפטים

אלא גם פסיכולוג חברתי שיקומי וחברתי יוכלו לתת חוות-דעת שתעמוד על השלכות התאונה על נפשו של האדם, כל אחד בתחום מומחיותו וניסיונו.

בתי המשפט סטו כבר מהתנאי שתובע הפיצוי יהיה עד ראיה ממש לתאונה. נפסקו פיצויים גם לבני משפחה שהועמדו במצב של חרדה לגבי ביטחונם האישי בתאונת דרכים ולאנשים שעמדו בסכנה פיזית אך לא נפגעו ממש בעצמם. לימים נפסקו פיצויים גם למי שלא נכחו באזור התאונה אך לקו בנפשם בעת שחזו בתוצאותיה.

פסיקת בתי המשפט הכירה בזכותם לפיצויים של בני משפחה מדרגה ראשונה של אלה שנפגעו פיזית. פוצו אלה שהייתה להם התרשמות ישירה מן האירוע וזאת לא רק כאשר ראו את תאונת הדרכים במו עיניהם אלא גם אלה ששמעו עליה וקלטו את האירוע מכלי שני. זירת האירוע אשר גרם לנזק הנפשי אינה רק מקום התאונה עצמו. גם מי שנפגע בנפשו כשראה את תוצאות התאונה באמבולנס או בבית חולים זכה לפיצויים.

ואולם, חשיבות מיוחדת נודעת למהות הפגיעה הנפשית ולרצינותה. לא יזכו להכרה פגיעות נפשיות קלות שאדם יכול להתגבר עליהן בכוחות עצמו. בית המשפט קבע כי יש עילת תביעה בפסיכוזות ובנוירוזות קשות. בדרך כלל ימנה בית משפט מומחה רפואי אשר יזמן לתת חוות-דעתו שתעיד על עצמת הנזק הנפשי המהותי שנגרם עקב תאונות הדרכים.

בסיכומי של דבר: נראה כי יזכו לפיצויי נזיקין אנשים שהיו מעורבים פיזית בתאונה גם אם הנזקים הנפשיים שלהם היו קלים.

אנשים שהם נפגעי משנה והם עצמם לא היו באירוע התאונה אך נזקיהם הנפשיים נגרמו להם בגלל שהושפעו מתוצאותיה המיידיות או מפגיעת יקירם מקרבה משפחתית ראשונה הוכרו כזכאים לפיצויים רק בשל נזקים נפשיים מהותיים וקשים.

שתהיו בריאים וזהירות בדרכים.

ברשימה זו נעסוק בנושא שמעטים שמים לב אליו – תאונות דרכים. תאונות דרכים מותירות בנפשו של אדם עקבות עמוקים. הכוונה לא רק למי שנפגעו בתאונה עצמה אלא גם לאלה שלא נפגעו גופנית ואפילו היו רק עדי ראיה לתאונה. התאונה היא אירוע קיצוני שמתרחש בפתאומיות ויוצר לחץ נפשי מיידי שאדם לא נערך אליו. הלחץ הזה גורם לפגיעות ולנזקים מתמשכים.

למרבה הפלא כל אחד ואחד וכל סוכן בטוח יודע לתבוע בשל כל נזק שנגרם לרכב עצמו. כל נזק לפח, כל נזק לצבע, כל שריטה וכל קלקול מקבלים כיסוי ופיצוי של חברת הביטוח. אך מה לגבי נזק גדול ועמוק פי כמה והוא הנזק לנפשו של אדם? לא רק הפח של הרכב מתקמט אלא גם הנפש, והנזק לנפש עלול להיות גדול וחרף מנזקי הגוף. אך אין לכך מודעות מספקת, לא מצד פסיכולוגים ולא מצד ניזוקים. יעיד על כך מיעוט התביעות בתחום.

הפגיעות הפיזיות בתאונה ניכרות לעיין וגלויות למצלמת הרנטגן. לא כך פגיעות הנפש שהן חבויות וסמויות ומצריכות מומחיות ופענוח. התאונה היא אירוע מזעזע שיש לו מראות קשים, קולות וריחות והם משאירים שברים ועקבות עמוקים גם למי שרק צפו בה. פסיקת בתי המשפט בחו"ל ובעקבות זאת גם בארץ הכירה בכך. הנזק הזה הוא בר תביעה ומזכה בפיצוי הולם.

המעגל השוטה יכול להיסגר: אם תהיה מודעות לנושא, יוכל הפסיכולוג לסייע לנפגע ולייעץ לו וכך יהיה לנפגע מקור מימון לטיפול פסיכולוגי דרוש. ניתן לחייב את חברת הביטוח הנושאת באחריות לפיצוי נפגעי תאונות הדרכים לשאת באחריות גם לנזקים הנפשיים ולצורך טפול בהם ולהשתקם.

עיינו בתקדימים ומצאנו כי, פסיקת בתי המשפט זיכתה בפיצויים אנשים שלא נפגעו פיזית בתאונה, אם היו בזירת התאונה, או אם קרובי משפחתם הם שנפגעו פיזית. חוות-דעת של פסיכולוג תוכל להיות בסיס להוכחת ההלם הנפשי והשבר שנגרם בעקבותיו. לא רק פסיכולוג קליני או רפואי,

WWW.PSYCHOLOGY.ORG.IL



ייעוץ מס ח"ח אריה דן, חאה החשבון של ה.פ.י – משרד חאי חשבון סנד"ק, דן ושו"ת

עדכוני מיסים

אישורים על ניכוי מס במקור

לأחרונה פורסם פס"ד נוסף נגד רשות המסים שבו נקבע שבני זוג העובדים / מנהלים יחדיו באותו העסק רשאים לבצע חישוב נפרד.

בניגוד לשנים קודמות החל משנת 2009 אישורי ניכוי מס במקור מוצגים רק באתר האינטרנט של רשות המסים (ולא נשלחים בדואר כפי שהיה נהוג).

בפסק הדין קבע השופט "שכאשר משולמת משכורת למי מבני הזוג בגין עבודתו, בגין תפקיד המוכח כנחוץ ואשר אלמלא היה ממלא בן הזוג תפקיד זה או משרה זו, היה נדרש לשכור את שירותיו של אחר לשם ביצוע המטלות ובאותו שכן, מתקיימת אי תלות במקור ההכנסה".

כל עסק / משלם החייב לנכות במקור, צריך לבדוק באתר רשות המסים לגבי כל תשלום – מה אחוז הניכוי או הפטור המאושר לנישום.

תיאומי מס באמצעות האינטרנט

לדעתי, בדומה למקרה הקודם (הכרה בהוצאות השגחה על ילדים) תערער רשות המסים על פסק דין זה ותנסה לבטלו בחקיקה.

רשות המסים מאפשרת לשכירים העובדים אצל יותר ממעביד אחד מתחילת שנת 2009 לערוך תיאום מס באמצעות אתר רשות המסים באינטרנט. שירות חדש זה מהווה הקלה גדולה לשכירים המבקשים לערוך תיאום מס, ובמקום לבזבז שעות המתנה במשרדי השומה, הם יכולים לבצע את התיאום ישירות ממחשבם האישי.

קיזוז הפסדים מניירות ערך

ברצוני להבהיר ולהדגיש שוב כי עפ"י שיטת המיסוי כיום מנוכה מס במקור בגין רווחי הון בניירות ערך באופן שוטף וברמה חודשית, כך שעקב המגבלה הטכנית הזו, אנו נתקלים במקרים שבחישוב השנתי קיימים הפסדים מהפעילות בני"ע והמס שנוכה אינו מוחזר אלה באם נדרש בדו"ח השנתי.

הכרה בהוצאות השגחה על ילדים

בית המשפט העליון אישר את פסיקת בית המשפט המחוזי (למעשה דחה את ערעור מס הכנסה) וקבע שוב כי הוצאה שהוציא אדם בגין השגחה על ילדיו בעת שהותו בעבודה – תוכר כהוצאה המותרת לצורך מס הכנסה.

עקב המשבר בשוק ההון בסוף שנת 2008 המלצתי אליכם לבדוק האם אתם זכאים להחזר של המס שנוכה במקור, ובמידה שקיימים הפסדים שמומשו בתיק ניירות הערך שלכם, להקפיד לכלול אותם בדו"ח השנתי אחרת לא יהיה ניתן לקזזם בשנים הבאות.

תוקף תחילת הפסיקה תהיה החל משנת המס 2010.

ברצוני להדגיש כי רשות המסים רשאית לשנות בחקיקה את העקרון העולה מפסק דין זה ועפ"י נסיון העבר, כפי הנראה גם תצליח.

חישוב נפרד – בני זוג העובדים באותו העסק

לאחר שנים של מאבקים ופסיקות בנושא יכולים כיום על פי החוק בני זוג העובדים / מנהלים יחדיו עסק ליהנות מחישוב נפרד על הכנסותיהם בתנאים מגבילים ביותר, ועדיין מרבית הכנסתם תמוסה בכל מקרה בחישוב מאוחד שמשמעותו מס מלא.

לוח המודעות



דרושים:

- למועצה אזורית "יואב" דרושה/ה פסיכולוג/ית חינוכי/ת בהיקף של 60% משרה. לפרטים ניתן לפנות למחלקת החינוך בטלפון: 08-8500727 או בדוא"ל zipi@yoav.org.il



המערכת בשיתוף נציגים מן האקדמיה שמחים להביא בפניכם פינה חדשה, שתשמש במה למחקרים חדשים ולעשייה במוסדות האקדמיים.

והפעם תקצירים של שני מחקרים מהמרכז הבינתחומי הרצליה.

הערכת סיכונים אינטואיטיבית

ד"ר אורית טיקוצינסקי

בין מציאות לדמיון: חקר השפעת איום על הקשר הזוגי על תכני

פנטזיות מיניות בראי תיאוריית ההתקשרות

ד"ר גורית בירנבוים

מהו הסיכון שלנו ללקות בהתקף לב? להיות מעורבים בתאונת דרכים? ניתן לענות על שאלות אלה בעזרת איסוף מידע סטטיסטי וניתוח מושכל ומעמיק. ניתן גם לערוך שיפוטם כאלה בקלות ובמהירות על בסיס אינטואיציה ו"תחושות בטן". שיפוט סיכונים על בסיס חשיבה אינטואיטיבית נשען לעיתים על מידת החרדה המתעוררת אצלנו כאשר אנחנו מדמיינים את הסכנה. אם חשיבה על מאורע שלילי מעוררת אצלנו תחושת חרדה חזקה אנחנו ניטה להניח שלמאורע יש סיכוי גבוה להתרחש. מפאת האופי האינטואיטיבי של התהליך, הערכת הסיכון מושפעת לעיתים מגורמים בלתי רלבנטיים. למשל, רובנו מקשרים את מושג ה"ביטוח" עם תחושת בטחון ושלווה נפשית. לכן, אנשים המבטחים כנגד סכנה כגון מחלה גניבה או תאונה, נוטים להאמין שההסתברות לסכנה כזאת קטנה יותר, בהשוואה לאנשים שאינם מבטחים. הקשר בין ביטוח להערכת סיכונים אינטואיטיבית נתמך במספר מחקרים שערכתי לאחרונה. למשל, במחקר שבו נתבקשו אנשים להעריך מה הסיכוי שיסבלו מבעיות רפואיות שונות בעתיד, הנבדקים דרגו את הסיכון הרפואי שלהם כקטן יותר, אם נתבקשו קודם לכן לציין את שמה של תוכנית הביטוח הרפואי שלהם. בדומה, בניסוי תרחיש נמצא שאנשים שלא הספיקו לרכוש ביטוח נסיעות לפני טיסה האמינו שהסיכוי שמזוודותיהם יאבדו גבוה יותר מכאלה שרכשו את הביטוח. ממצאים אלה מאירים פן נוסף בתופעה הבעייתית של חוסר זהירות אצל מבטחים. אנשים שרכשו ביטוח נגד גנבה מקפידים פחות על נעילת דלתות והסתרת חפצי ערך. המחקר שלי מראה שחוסר זהירות זה איננו נובע רק מהידיעה שאם תהיה פריצה חברה הביטוח תישא בנזק, אלא גם מהתחושה האינטואיטיבית שאם יש לי ביטוח הסיכוי לפריצה קטן יותר. התניית הכיסוי הביטוחי בהשתתפות עצמית נועדה כדי להלחם במניע הראשון, אך השתתפות עצמית לא תשפיע על העיוות בהערכת הסיכון האינטואיטיבית של המבוטח.

המחקר הנוכחי בחן את השפעת מצבי איום על הקשר הזוגי על המערכת המינית, תוך מיקוד בתכני פנטזיות מיניות, המהוות פן ייחודי של מערכת זו. איום על שלמות הקשר הזוגי מלווה ברגשות שליליים עזים, הגוררים דרכי התמודדות שונות עם המצוקה הפסיכולוגית, הנחווית על ידי הפרט. חקר הפנטזיות המיניות מאפשר התבוננות ייחודית בהתמודדות המינית-מערכתית עם איום על שלמות הקשר הזוגי, מתוך היות הפנטזיות בכללותן כלי התמודדות עם מצוקה נפשית ומקור מפלט ופיצוי, המשוחרר ממגבלות המציאות ומכבלים חברתיים ונורמטיביים. שני ניסויים בחנו, כיצד איומים על הקשר הזוגי משתקפים בתכני הפנטזיות המיניות, המלוות את התעוררותם. בכל אחד מהניסויים, דמיינו המשתתפים אחד מהתרחישים המוצגים להלן: במחקר 1, הנחקרים דמיינו איום משמעותי על הקשר הזוגי, איום "ניטראלי" (כשלון במבחן) ומצב ביקורת, ובמחקר 2, הנחקרים דמיינו מיני על הקשר הזוגי, איום רגשי על הקשר הזוגי ומצב ביקורת. ממצאי המחקר עולה, כי התגובה הפנטזמטית לאיום משקפת את האינטראקציה בין תפיסת האיום לאסטרטגיית ההתקשרות ולמינו של הנחקר; כך למשל, נמצא, כי בעוד שאיום רגשי על הקשר הזוגי מעורר פנטזיות, שמתמקדות בניסיון לשמר הן את הערך העצמי והן את הקשר הזוגי, איום מיני מעורר בעיקר פנטזיות, שמעידות על ניסיון לשמר את הערך העצמי. באופן כללי, פנטזיות של נשים ואנשים הגבוהים בממד החרדה-ההתקשרותית מתמקדות יותר בשימור הקשר הזוגי. ממצאי המחקר מעלים את האפשרות, כי השימוש, שנעשה בפנטזיות המיניות בהתמודדות עם איום על הקשר הזוגי, תלוי בתפקידים השונים, שממלאת המערכת המינית בקשרים זוגיים-רומנטיים

תגובות / מכתבים למערכת

התאהבות ואהבה, האומנם חד הם?

תגובה למאמרה המרגש של ד. הומינר, **"על זוגיות וזיקת זולתעצמי – פסיכואנליזה של התהוות הדדית"**, פסיכואקטואליה, אפריל 2009.

הדסה לכמן מ.א.,
פסיכולוגית קלינית מדריכה,
חיפה.

הומינר במאמרה (2009) הצביעה על תרומתה המרפאת של התאהבות/אהבה לחיי הזוגיות. היא ניגשה לנושא מנקודת ראות קוהוטיבית והדגישה את השפעתה המתמירה של התאהבות/אהבה על הבניית העצמי של כל אחד מהשותפים. מצב זה לדבריה מתאפיין בכך שבני הזוג משמשים האחד לשני כזולתעצמי דהיינו "ויתור זמני שמוותר הזולתעצמי על האחיזה בנרציזם האישי שלו, כדי לכונן עצמי של אחר המאפשר לו התמרה של עצמיותו הוא". בהמשך היא מוסיפה כי במקביל מאפשרת ההתאהבות הזרמתו של חומר חיוני נוסף – האידיאליזציה. תשומה נפשית זו מאפשרת שיקום העצמי של היחיד, אשר מואדר דרך הזדהות והשתייכותו אל האהוב המושלם.

הומינר השתמשה לסירוגין במונחים "התאהבות" ו"אהבה" כאילו מדובר במלים נרדפות. נשאלת השאלה: האומנם מדובר במנגנונים זהים, או שמא באפנויות רגשיות שונות שהשפעתן על השותפים שונה.

מקוויליאמס (1994), אשר הסתמכה בהקשר זה על א. מילר (1975) ועל וויניקוט (1960a), תארה יחסי הורה-ילד כבנויים משתי אפנויות רגשיות הפועלות במקביל:

א. האפנות האמפאטיות. שעיקרה הזנת האחר בתחושת זהות וערך בעזרת אישור, התפעלות וקבלה.

ב. האפנות האגוצנטריות-נרציסטיות. שעיקרה דרישה מהאחר להיות: הן בתפקיד של זולתעצמי המתחזק את הערך העצמי, והן כאקסטנציה נרציסטית נהדרת של העצמי. במצב זה לייחודו של האחר כמות שהוא, אין כל חשיבות.

לדברי מקוויליאמס, שיווי המשקל העדין בין שני התהליכים הללו, קובע את מאפייני הקשר. ככל שהמרכיב האמפאטי יותר דומיננטי: הקשר מיטיב עם הילד, מבנה תחושת ערך חיובית, וחווייה של אותנטיות ותקווה. לעומת זאת ככל שהמרכיב האגוצנטרי-נרציסטי יותר דומיננטי: לקשר השפעה שלילית. הוא מוביל לירידה בערך העצמי של הילד, ליצירת עצמי-שקרי כדי לזכות בתשומת לב, ומבסס חוויה של בדידות וריקנות.

דינאמיקה דומה מתרחשת לדעתי גם בקשר הזוגי. שיווי המשקל בין הדפוס האמפאטי לדפוס האגוצנטרי-נרציסטי, ישפיעו משמעותית על איכות הקשר. נחזור כעת למאמרה של הומינר הן בזוגיות. הומינר השתמשה במונחים אהבה/התאהבות לסירוגין כאילו מדובר במלים נרדפות, ואילו אני דווקא רוצה להבחין ביניהם:

א. המונח "התאהבות" נראה לי מתאים יותר לתיאור הלך-רוח: בו המרכיב האגוצנטרי-נרציסטי עולה על המרכיב האמפאטי, ותחושת הריגוש האופורי שלטת. מצב רגשי זה מתאפיין בכך שרואים את האחר בעיקר בתפקיד הזולתעצמי (הן כמוסות ערך עצמי והן כאקסטנציה נרציסטית של כל מה שחלמתי להיות), בלי כמעט מקום לצרכיו של האחר כמו שהוא. ברגע שהאחר חורג מתפקידו זה עלולה להופיע אכזבה, ירידה בערך העצמי, פחד מרחיבה ובדידות.

ב. המונח "אהבה" לעומת זאת נראה לי מתאים יותר לתיאור הלך-רוח: בו המרכיב האמפאטי עולה על המרכיב האגוצנטרי-נרציסטי, ובולטת תחושת השמחה והסיפוק. במקרה זה בשונה מקודמו בני הזוג אומנם משמשים האחד לשני בתפקיד זולתעצמי, אך קיים גם רובד ריאלי של תפיסת האחד את השני כאנשים בפני עצמם עם צרכים ורצונות משלהם. כאן הקשר הזוגי דווקא משתבח עם הזמן ובכוחו להוביל את הזוג לחוויה אותנטית של ריפוי וצמיחה כפי שהומינר כה היטיבה לתאר.

יש קשרים זוגיים שנעים משלב ההתאהבות לשלב האהבה. לעומתם יש קשרים שנתקעים בשלב ההתאהבות האופורי וכשהוא מסתיים וצריך להתמסר גם לצורכי האחר, הקשר נגמר ועוברים לבן-זוג חדש. הגדיר זאת בפשטות מטופל שלי "מתאהב-סדרתי" שאמר: "להתאהב זה ממש כיף חיים!". אהבה לעומת זאת מורכבת יותר. יש בה אומנם תבלין של "כיף", אך היא בעיקר "חיים": לתת חיים ולקבל חיים. ניתן אפוא להבחין ולומר כי בהתאהבות: הפרט נותן/נוטל לעצמו מן האחר; בעוד שבאהבה האדם נותן מעצמו לאחר. הומינר, לדעתי, כוונה במאמרה לתאר דווקא את נפלאות האהבה.

ביבליוגרפיה:

הומינר ד., (2009), "על זוגיות וזיקת זולתעצמי פסיכואנליזה של התהוות הדדית", **פסיכואקטואליה**, אפריל, 40-32.

McWilliams, N. (1994). **Psychoanalytic Diagnosis**. Guilford Press, ch:8.

Miller, A. (1975). **Prisoners of Childhood: The Drama of The Gifted Child and The Search for The True Self**. New York: Basic Books.

Winnicott, D. (1960a). "Ego Distortion in Terms of the true and false Self". In **The Maturation Processes and the Facilitating Environment**. London: Hogarth Press, pp. 140-152.



הסתדרות הפסיכולוגים בישראל

רח' פרישמן 74 א' תל-אביב 64375 טל: 03-5239884, 03-5239393, פקס: 03-5230763

מען למכתבים: ת.ד. 11497 ת"א 61114

E-mail: psycho@zahav.net.il

*עמותה רשומה