

www.psychology.org.il

פסיכואקטואליה

**פסיכולוגיה עסקית וניהולית: שפה חדשה
בניהול**

10

אורן קפלן

**טביסטוק - לונדון, ראשון לציון: יומן מסע
על למידה חווייתית וחווית למידה במסגרת
אקדמית**

17

יהודית לוי, אבי נוטקביץ, מירי צדוק ואורן קפלן

**פסיכולוגיה עסקית וניהולית בתחום
השיווק: מאפיינים פסיכולוגיים של הצרכן
הישראלי**

28

אמיר שפר

**ניהול והתנהלות במבנה ארגוני מטריציוני:
היבטים פסיכולוגיים וניהוליים**

32

יערה אלדמע, אמנון כץ ושושי סתת

פסיכולוגיה עסקית

תוכן עניינים

3	דבר המערכת יוכי בן-נון, צילה טנא, נחמה רפאלי, איריס ברנט, שרית ארנון-לרנר
4	חדשות הפ"י והחטיבות משולחנה של הפסיכולוגית הארצית במשרד הבריאות 7 ימימה גולדברג
8	משולחנו של יו"ר מועצת הפסיכולוגים יואל אליצור
9	משולחנה של הפסיכולוגית הארצית במשרד החינוך חווה פרידמן
10	פסיכולוגיה עסקית וניהולית: שפה חדשה בניהול אורן קפלן
17	טביסטוק-לונדון, ראשון לציון: יומן מסע על למידה חווייתית וחווית למידה במסגרת אקדמית יהודית לוי, אבי נוטקביץ, מירי צדוק ואורן קפלן
28	פסיכולוגיה עסקית וניהולית בתחום השיווק: מאפיינים פסיכולוגיים של הצרכן הישראלי אמיר שפר
32	ניהול והתנהלות במבנה ארגוני מטריציוני: היבטים פסיכולוגיים וניהוליים יערה אלדמע, אמנון כץ ושושי סתת
37	היבטים שונים בהתארגנות לתעסוקה: סקירת יום עיון של א.י.ל.ת - איגוד ישראלי לייעוץ תעסוקתי שרית ארנון-לרנר
38	התרומה של מימוש חוזקות אישיות לשביעות הרצון של מתנדבים הדסה ליטמן-עובדיה
42	טיפול מגובה מחקר וטיפולים דינאמיים: ממאבק ענקים דרך פיוס לקראת אינטגרציה יששכר עשת
50	פסיכולגים יוצרים: ראיון עם רנה לוי, עם צאת ספרה: ילד ייחודי – הזכות והאתגר לטפל בו צילה טנא
53	פינת ייעוץ מס רו"ח אריה דן, רו"ח של הפ"י
54	פינת הייעוץ המשפטי עו"ד ראובן בבד'נוב, משרד עו"ד ברוך אברהמי, יועץ משפטי להפ"י
56	משולחנה של ועדת האתיקה
57	לזכרם של חברים – נורית לוסטיג ז"ל ימימה גולדברג
58	ספרים, רבותי, ספרים יוכי בן-נון
61	פינת הפרופיל האישי יוסי דינור, שותף ומנכ"ל חברת טופ-שיא
63	שרית ארנון-לרנר
63	תגובות
65	לוח מודעות
66	מן האקדמיה עורכת: איריס ברנט

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

דוא"ל: jbenun@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,

החברת הנוכחית מתמקדת בנושא שהפסיכולוגיה הקלאסית זרה לו כביכול: עסקים ושיווק. השנים האחרונות, מחברות יותר ויותר בין דיסציפלינות אלו, והמאמרים הכלולים בחוברת הפעם הם מדגם לשילוב המתהווה.

החוברת עמוסה בכל החדשות והפינות הרגילות.

אנו מאחלות לכם קריאה מהנה, המשך קיץ קל ונעים, וחופשה מרעננת.

המערכת

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

לבקשתה של בלה גילוף כותבת המאמר (מגיליון אפריל) - "פינת חי טיפולית לילדים חולי סרטן כמסייעת לחוסן הנפשי של ילדים ומשפחותיהם בהתמודדות עם מחלת הסרטן-מחקר מעקב", להלן מצורפת רשימת החוקרים המפורטת: בלה גילוף, ד"ר דוד גרין, ד"ר דוד סנש, לאה לנגזם.

חדשות הפ"י והחטיבות



על מנת לקיים תקשורת טובה יותר. מר גולדברג נתן את הבטחתו, כי פנייה של פסיכולוג למשרדו או למשרד אחד המחוזות, תיענה ותטופל ברצינות. יתר-על-כן, מר גולדברג מאיץ בחברי הפ"י להתעדכן בזכויותיהם ולעמוד על מימושן בעזרת המח"ר. לקבלת מידע היכנסו לאתר המח"ר: www.machar.co.il

ד"ר יוכי בן-נון, יו"ר הפ"י

החטיבה הקלינית

לפסיכולוגים הקליניים שלום,

הסתדרות הפסיכולוגים היא מקום המפגש היחיד של פסיכולוגים מהחטיבות השונות ולכן בעיני הוא המקום הנכון ביותר לעבודה על גישור הפערים והמתחים בין החטיבות השונות: קלינית, חינוכית, התפתחותית, שיקומית, תעסוקתית-חברתית-ארגונית ורפואית. פערים אלו גדלו במשך שנים ארוכות ויצרו משברים ופיצולים שהחלישו את המשמעות והכוח של הסתדרות הפסיכולוגים כגוף רציני המסוגל להניע תהליכים חשובים למקצוע בכלל ולציבור הפסיכולוגים בפרט.

עבודה מאומצת, חשובה, וראויה הושקעה בעבר ומושקעת כיום על ידי רבים שנשאו תפקידים בהסתדרות הפסיכולוגים, כולם באופן התנדבותי, על חשבון זמנם הפנוי, מאחורי הקלעים, לעיתים ללא מודעות מספיקה של רוב הפסיכולוגים בארץ. עבודה זו נשאה פירות בתחומים שונים כגון ייצוג הפסיכולוגים בכנסת, ארגון ימי עיון, יצירת קשרים עם גופים פסיכולוגים אחרים בארץ ובעולם, הגנה על מקומות עבודה של פסיכולוגים, הגנה על ציבור המטופלים ועוד נושאים רבים שטופלו וממשיכים להיות מוחזקים על ידי הסתדרות הפסיכולוגים.

אולם, על כל העבודה הזאת מעיב צל כבד, אשר בא לידי ביטוי באווירה של מתח וחשדנות בין הפסיכולוגים עצמם, שלא הצליחו להגיע לפתרון מוסכם סביב המחלוקת בנושא 9 ב'. מאבקים בין החטיבות שעברו מהמישור המקצועי למישור הפוליטי, העיבו על תחושת הסיפוק והאחדות של אותם אנשים עצמם שהחליטו לתרום חלק מזמנם לכלל. מחלוקות אלו אינן מורגשות בקרב רוב ציבור הפסיכולוגים בעבודה היום-יומית שלהם בשדה. רוב חברי ועמיתי למקצוע מכול החטיבות אינם מרגישים חיכוך ומתח אחד עם השני ביום-יום. לכל אחד זהות משלו, מוסדות משלו, כנסים משלו, ומקום עבודה משלו. אולם כאשר יש מפגש בגוף שיש לו סמכות לקבלת החלטות ולקביעת מדיניות, עצם המפגש והאחריות של כל נושא משרה, מעורר בו קונפליקט פנימי טבעי,

הרבה אקטואליה יש לנו לדווח הפעם, מתוך אירועים ותהליכים הנמצאים בעיצומם בשבועות אלה:

✿ הכנסת שירותי בריאות הנפש לתוך חוק בריאות ממלכתי (מה שמוכר כ"הרפורמה בבריאות-הנפש") מתקדמת. לאחר שסגן שר הבריאות, מר ליצמן, החליט סופית לקדם את הנושא, מתוכנן כי החוק ייחקק עד דצמבר 2010, ויוחל מ- 1 ביולי 2011. דיונים מרתוניים התקיימו וימשיכו להתקיים בהשתתפות נציגי הפ"י ופסיכולוגים נציגי גופים אחרים, לשם ניסוח תנאי סל השירותים, מעקב אחר היישום מבחינת תנאי העברת האחריות לקופות החולים ואיכות השירות בהמשך.

✿ ועדת השרים לענייני חקיקה החליטה להעביר בחוק את שינוי חוק הפסיכולוגים בעניין סעיף 9 ב'. ההצעה עברה בקריאה טרומית בכנסת.

✿ בעקבות דו"ח של ועדה אמריקאית, כתבה המועצה להשכלה גבוהה (המל"ג) דו"ח מקיף וביקורתי על תכניות הלימודים המקובלות כיום בפסיכולוגיה בארץ. הדו"ח יעלה לדיון בגופים רלבנטיים לשם גיבוש שינויים שהומלצו, בהתאם לעקרונות המקובלים כיום בארה"ב ובאירופה. עיקר השינויים המוצעים נוגעים לקביעת "לימודי ליבה", אשר יהיו משותפים לכל המגמות הקליניות (קרי: הטיפוליות, כתרגומה הישיר של המילה), בתוספת לימודים ספציפיים לכל מגמה, עפ"י ייחודיותה.

מדובר בשלושה נושאים מרכזיים לחיינו כקהילה מדעית ומקצועית, ואשר השינויים בהם עשויים לעצב את כלל חיינו בדרך שונה עם השלכות נרחבות על כל פן ופן במסלול המקצועי. ומעבר לכך, תהייה לכך השלכות על מטופלינו ועל מיצובנו בקרב מערך מקצועות הבריאות.

התחושה היא כי אנו עומדים לפתחה של תקופה חדשה, מרגשת, מעניינת, אולי טיפה מפחידה?

חשוב לכל אחד להתעדכן, להתגייס להיות מעורב, לתרום – ידע, ניסיון, מחשבה.

נקווה שבתום תקופה זו תהייה הפסיכולוגיה הישראלית במאה ה-21, במקום טוב ומכובד בארץ ובין כלל אומות העולם.

✿ פגישה עם יו"ר המח"ר – לאור תלונות של חברים על היעדר מידע מספיק לגבי החוזה הקיבוצי ותנאי העבודה המחייבים של פסיכולוגים בשירות הציבורי, נערכה פגישה עם יו"ר המח"ר, מר ראובן גולדברג. בפגישה השתתפו גזבר הפ"י, מוטי כהן, והיו"ר, יוכי בן-נון. סוכם כי יהודק הקשר בין שני הארגונים,



זו נותנת תנופה לצורך לחשוב מחדש על עתידה וכיונה של הפסיכולוגיה הקלינית בארץ. משימה לא פשוטה עומדת בפני הגופים העוסקים בהכשרה הקלינית בתוך משרד הבריאות. כיצד לשלב בין הזרם הדינאמי, הקוגניטיבי-התנהגותי, והזרם מערכתי-משפחתי, בתוך ההתמחות הקלינית. כיצד להגיע לאיזון נכון שיענה על צרכים של ציבור המטופלים ויעניק לפסיכולוג הקליני בארץ זהות רחבה ומקצועית יותר. גם כאן יש להסתדרות הפסיכולוגים מקום לנסות ולהגיע להבנה והסכמה על האיזון הנכון, מבלי שגישה אחת תבטל את השנייה ועל כך אתייחס בהרחבה בעתיד.

אני מקווה שאוכל לדווח לכם בהמשך על תוצאות חיוביות בנושא שהעליתי ולהקדיש זמן גם להסבר יותר מפורט של מעשיה של הסתדרות הפסיכולוגים בכלל והעבודה של החטיבה הקלינית בפרט.

הערת ביניים: הסתדרות הפסיכולוגים הוא שם מבלבל כיוון שההקשר הטבעי של המלה הסתדרות הוא ייצוג האינטרסים של העובדים בנושאי שכר ותנאי עבודה. אולם נושא זה אינו מטופל בתוך הסתדרות הפסיכולוגים היום. היסטורית הוא הועבר לטיפול של הסתדרות המח"ר שהינה גוף בתוך ההסתדרות הכללית. אחת הסיבות שהסתדרות הפסיכולוגים "ויתרה" על הסמכות לייצג נושאי שכר והעבירה את הטיפול להסתדרות המחר היא שאין חובה על פסיכולוגים בארץ להיות חברים בהסתדרות הפסיכולוגים ולשלם מס חבר. בהיעדר מימון ובהישענות על תפקידים התנדבותיים, הסתדרות הפסיכולוגים הרגישה שאין לה את כוח האדם ואת הכלים לטפל בנושא שמצריך מעקב ועבודה מרובה על-מנת להיות יעילים. אגב במקצועות אחרים כגון עריכת-דין או ראיית-חשבון החברות בגוף המייצג והתשלום אליו הוא חובה, סידור המאפשר ביטחון תקציבי ונושאי משרה הנשענים לא רק על רצון טוב אלא גם על מחויבות למשרה מוגדרת.

הקשר אחר העולה מהשם הסתדרות הוא מתן רשיונות לפסיכולוגים בארץ. אולם גם נושא זה אינו מטופל על ידי הסתדרות הפסיכולוגים, אלא מטופל על ידי משרד הבריאות דרך מועצת הפסיכולוגים והוועדות המקצועיות. אינני יודע מדוע זה כך, אך נדמה לי שסיבה אחת היא שמרגע שיצא חוק הפסיכולוגים, הפיקוח על רשיונות רפואיים התבקש לעבור למשרד ממשלתי ובאופן טבעי למשרד הבריאות.

אם כן מה נותר להסתדרות הפסיכולוגים? יש נושאים רבים שהסתדרות הפסיכולוגים מטפלת בהם ועל כך יצא מידעון שמסביר את חלוקת התפקידים של הגופים השונים שעוסקים בפסיכולוגיה בארץ ועל כך ארחיב בהמשך.

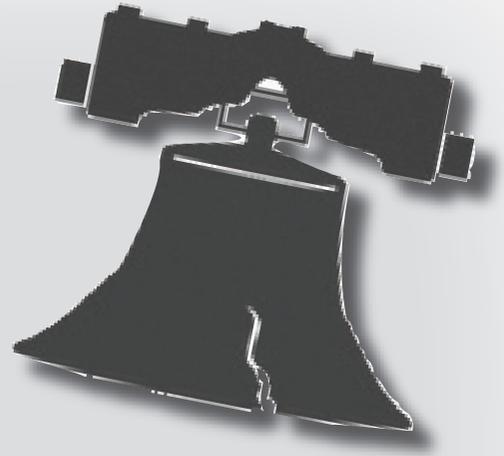
בין הצורך לייצג את האינטרסים של כלל ציבור הפסיכולוגים לבין הצורך לייצג את החטיבה הספציפית שלו. קונפליקט זה אינו נוצר במקומות אחרים. אני לא נחשפתי למתח זה עד שלא התחלתי להיות מעורב בענייני הפסיכולוגים לפני 15 שנה. למרות שמתח וחילוקי דעות הן דבר טבעי, כאשר הם מגיעים לפיצול ולרמה גבוהה מאוד של מתח עד עוינות, הפיצול מתחיל לחבל ולהזיק לתדמיתם של הפסיכולוגים בבואם לייצג את הפסיכולוגים מול גורמי חוץ ובעיקר מולכם, ציבור הפסיכולוגים בארץ.

חשוב מאוד לנסות וליישב את המחלוקת סביב 9 ב' ולהגיע לפתרון מוסכם על כל הצדדים. אינני יודע אם נצליח לעשות זאת, אך בעיני חובתנו לנסות. זהו אינו נושא שולי שאפשר לעקוף אותו, אלא נושא שצריך להגיע לפתרון באופן הגיוני, מקצועי שיניח את הדעת של כולם. הוא מחלחל למקומות אחרים גם כשיש הסכמה של כל הצדדים, הוא נמצא שם באוויר. דרך הפתרון תהיה לנו אפשרות לטפל בנושאים בוערים אחרים ביתר יעילות. יהיה לנו עוגן לקבוע עמדה מול מקצועות אחרים הנושקים לתחומינו והיא תוריד מסדר היום נושא שגוזל המון אנרגיה וזמן. בקרוב יפורסם נייר עמדה שאני שותף לו ביחד עם פורום אסטרטגיה ואיגוד הפסיכולוגים הקליניים, בנייר זה מוצגת עמדתנו בנושא 9 ב' ועוד נושאים הקשורים בתהליכים בתוך הפסיכולוגיה הקלינית. איגוד הפסיכולוגים הקליניים פרש מהפ"י לפני שנים רבות על רקע חילוקי דעות בנושאים שונים וביניהם 9 ב'. הוא מייצג היום יותר פסיכולוגים קליניים מאשר כל גוף אחר.

החטיבה הקלינית בהפ"י פעלה במשך השנים ופועלת גם היום בתיאום ובשיתוף פעולה עם איגוד הפסיכולוגים הקליניים ופורום אסטרטגיה הכולל נציגים מהגופים והמוסדות הקליניים השונים. אני מקווה שיוזמה לפתוח בדיאלוג בתוך הוועד המרכזי של הפ"י ושל יושבי ראש החטיבות השונות, באווירה כנה ופתוחה תניע הבנה של מה צריך להיות משותף ומה ייחודי לכל החטיבות. זמנים משתנים וגוף הידע של פסיכולוגים מהשדה ומהאקדמיה גדל. החטיבות גדלו והתמחו בנושאים שפעם לא היו על סדר היום. תפקידנו לתת ביטוי למומחיות של כל חטיבה ולגבות אותה בחקיקה.

נושא נוסף שיוצר מתח בריא, אך עם פוטנציאל להיות מפצל בתוך הפסיכולוגיה הקלינית, הוא התפתחותו של הזרם הקוגניטיבי-התנהגותי בארץ. בעשור האחרון החלו לפעול גופים כגון 'אופקים' ו'איט"ה' המייצגים חלק מהפסיכולוגים הקליניים, וכן מטפלים מתחומים אחרים, לקדם את השפעתם בתוך התחום הקליני. מסה מסוימת של פסיכולוגים קליניים שלמדו והוכשרו בחו"ל חזרו לארץ חדורי להט לקדם את הגישה הקוגניטיבית-התנהגותית ולבטא את גוף הידע שהביאו איתם. התפתחות





לסיום הייתי רוצה להודות לחברי לחטיבה הקלינית צבי גיל ופאולה סדובסקי על פעילותנו המשותפת בוועד המרכזי. צבי הוא אנציקלופדיה מהלכת לנושאים רבים הקשורים בהתפתחותה של הפסיכולוגיה בארץ ותמיד מרתק לראות בכמה דיונים ופורומים הוא שותף ומפגין בקיאות ברמה גבוהה. פאולה היא אם חד-הורית, עולה מדרום אמריקה, שאכפת לה מאוד מהתחום ומגיעה עם תינוק שזה עתה נולד לשיבות. קיץ נעים לכולכם,

עמוס ספיבק, יו"ר החטיבה הקלינית

החטיבה החינוכית

שלום לכל הפסיכולוגים החינוכיים,

הנה הסתיימה לה עוד שנת עבודה מלאה בעשייה מגוונת במערכת החינוכית ולאחר הפרידה מהקליניטים שלנו, סיום כתיבת כל הדוחות והשתתפות בכל הוועדות נצא לחופשות הקיץ למנוחה, התרעננות "ומילוי מצברים" לקראת השנה החדשה. ועד החטיבה מברך את מאיר בוכנר על היבחרו לתפקיד הפסיכולוג המחוזי במחוז חיפה, אנו מאחלים לו הרבה הצלחה בקידום הפסיכולוגיה החינוכית במחוז וברמה הארצית. ועד החטיבה לא ינוח ויעסוק בארגון הסמינר הארצי השנתי שיתקיים בתאריכים 19.12.10-20.12.10 קדם סמינר ובתאריכים 20.12.10-23.12.10 הסמינר עצמו.

כידוע לכם להפ"י יש ועד מרכזי חדש, שנכנס לפעילות במרץ ועם הרבה יוזמות. אחת מהן היא הרצון לחדש את פעילותו של פורום ראשי החטיבות מתוך כוונה להגביר את ההיכרות ההדדית ואת שיתוף הפעולה במטרה לחזק את הפ"י כארגון מיצג של הפסיכולוגים. יוזמה נכונה שלאחר הסכמת החטיבות והחזרה מחופשת הקיץ אפשר יהיה לצאת לפעילות משותפת שתחזק את קהיליית הפסיכולוגים.

עם סיום שנת הפעילות אני רוצה להודות לטלי חבצלת על תרומתה לקידום נושא גמול ההשתלמות ולחברי בוועד החטיבה על שיתוף הפעולה, התמיכה וההשקעה הרבה שלהם. קיץ נעים וחופשה מהנה,

ציפי חייקין, יו"ר ועד החטיבה החינוכית

ORG.IL

משולחנה של הפסיכולוגית הארצית במשרד הבריאות גב' ימימה גולדברג

ואבחוניים אנו מעמידים לרשותו? האם שמנו לב שהחוק מייחד את הטפול הפסיכולוגי לפסיכולוגים, אך אינו מייחד את האבחון הפסיכולוגי לפסיכולוגים?
בחלוף יותר מ-30 שנים נתגלעו כל מיני בעיות, כשלים ונושאים שרק הניסיון היומיומי לימד אותנו על קיומם. חלקם תוקנו במהלך השנים, אך היו אלה בעיקר תיקונים קוסמטיים. לא נעשה עד כה שום תיקון מהותי למעט תיקון פב' המוצע. בשנת 2005 התחלתי להוביל מהלך של בחינה מקיפה של החוק כולל סעיף פב' בשיתוף עם מועצת הפסיכולוגים והסתדרות הפסיכולוגים בישראל בידיעה ובתיאום עם הנהלת המשרד, אך חילוקי הדעות הקשים עצרו את המהלך והתקבלה ההחלטה כאמור על בטול פב' מבלי שהתאפשר לנו להשלים את המהלך ולבחון את מכלול השינויים המהותיים, המשמעותיים והנוספים הנדרשים.

שיתופי פעולה ואחדות

למרות שאנחנו משתייכים לעם אחד' מתגלעות בתוכנו מלחמות קשות היוצרות פיצולים ומחנות שבסופו של דבר מחלישים את כוחנו כסקטור ייחודי.
מיום שנכנסתי לתפקידי אני מבקשת לעבוד בשיתוף פעולה עם הסתדרות הפסיכולוגים ומועצת הפסיכולוגים. כל אחד מאתנו מייצג פן אחר ושיתוף הפעולה עשוי לאפשר לנו לראות את התחום מהיבטים רבים ושונים.
אני קוראת לעמיתי ד"ר יוכי בן נון – יו"ר הפ.י. ופרופ' אליצור – יו"ר המועצה, לשלב ידיים על מנת שנשמש דוגמה להתנהלות של שיתוף פעולה.
ולסיום, אני מאחלת לכולנו קיץ חם ולח, אבל שיעבור מהר.

בברכה,

ימימה גולדברג

פסיכולוגית ארצית

ממונה על רישוי פסיכולוגים

מנהלת פנקס הפסיכולוגים

מנהלת תקנות אשור תואר מומחה

משרד הבריאות

רח' הרבי מבכרך 5 ת"א-יפו, מיקוד 66849

טלפון: 03-5151166 פקס: 03-5151180

פלאפון: 050-6242232

דוא"ל: yemima.goldberg@mky.health.gov.il

לפסיכולוגים שלום רב,
הקיץ שוב הגיע על כל המאפיינים שלו. חום רב, לחות גבוהה וצפייה לימים אחרים קרירים יותר. דברי מתייחסים הן למזג האוויר השורר במקומותינו והן למציאות המטאפורית בה אנו חיים.

הנושאים המלהיטים ומשלהבים אותנו חוזרים ועולים:

הרפורמה בבריאות הנפש

סגן שר הבריאות התלבט רבות בסוגיה וקבע את עמדתו בעד הרפורמה. המנכ"ל החדש, שצייד ברפורמה, עשה כל שביכולתו לקדם את הנושא.
נערך יום עיון בו הוצגו עמדות הגופים/הארגונים המעורבים. רובם דברו בעד הרפורמה. ההחלטה אמנם נפלה, אך עדיין נותרו סוגיות בלתי פתורות או עמומות, שיש לתת עליהן את הדעת ולהביא אותן בפני ועדת הרפורמה.
אודה ואשמח לקבל כל הסתייגות, כל נושא שנראה לכם טעון ברור, או פתרון על מנת שאוכל להעבירו לוועדת הרפורמה לצורך התייחסות ובדיקה בתקופה בה הדברים עדיין נידונים ונקבעים.
המייל שלי הוא:

yemima.goldberg@mky.health.gov.il

כולנו חוששים, אך בכל זאת מקווים שהרפורמה אכן תצלח ותאפשר, עם כינונה, מתן שרותי בריאות הנפש לציבור באופן המיטבי.

סעיף פב' בחוק הפסיכולוגים

סגן שר הבריאות והנהלת המשרד החליטו על בטול סעיף פב' בחוק והחלפתו בסעיף כלהלן: "לא ייתן פסיכולוג טפול פסיכותרפויטי, אלא אם הוא בעל תואר מומחה והטיפול ניתן בהתאם להכשרתו עפ"י רישומו".

סברתי ואני עדיין סוברת, שהגיעה העת בחלוף 33 שנים מיום חקיקת החוק – לערוך שינוי יסודי בחוק ולהתאימו למציאות הנוכחית. הייתי בעד השינוי, אך סברתי שהיה עדיף שיתבצע כחלק ממהלך כוללני, שיבחן לאן פני המקצוע מיועדות. החוק וסעיפיו אינם התכלית. הם הכלי או האמצעי.

האם עצרנו ובחנו איך אנו רוצים שהמקצוע שלנו יראה מכאן ומאילך? האם דנו בשאלה מיהו פסיכולוג? מהי ליבת ההכשרה שלו באקדמיה? מה נדרש ממנו על מנת שיהפוך מפסיכולוג למומחה? למדריך? אילו כלים טיפוליים

WWW.PSYCHOLOGY.

נהלי מנהל תקין

הפעם ברצוני למקד את דברי בנושא נהלי מנהל תקין, שחיוניים לעבודתו של גוף ציבורי כמו מועצת הפסיכולוגים. הם מבטיחים דרכי פעולה סטנדרטיים והוגנים בדרך מוסכמת ומונעים ריכוז ידע וכוח בידי מספר מצומצם של אנשים. הנהלים שומרים על ידע ארגוני באופן נגיש לכולם ומהווים בסיס לשינוי ולשיפור תהליכים ארגוניים. לפיכך הנושא הראשון שהנחתי על שולחן מועצת הפסיכולוגים עם כניסתי לתפקיד היה להגדיר דפוסי תפקוד של מנהל תקין באמצעות נהלים המיישמים עקרונות של שקיפות וייצוגיות.

המשימה הראשונה והדחופה בה בקשתי לעסוק היא פיתוח נהלים לבחירת חברי ועדות המועצה. כידוע, בהתאם לחוק הפסיכולוגים, על מועצת הפסיכולוגים להגיש לשר הבריאות רשימה מתוכה יבחרו שלושה פסיכולוגים לוועדת הרישום, פסיכולוג אחד לוועדת התלונות ופסיכולוג אחד לוועדת המשמעת. בנוסף, תקנות הפסיכולוגים (אישור תואר מומחה) קובעות שהמועצה תמנה ועדות מקצועיות לכל ענף בפסיכולוגיה שהוא מומחיות מוכרת. הוועדות המקצועיות יהיו מורכבות משלושה עד שבעה פסיכולוגים בכירים (מומחים-מדריכים) באותו ענף.

עם כניסתי לתפקיד קיבלתי מהשטח תלונות על כך שחברים נכנסים לוועדות של המועצה בשיטה של חבר מביא חבר. מנגד, שמעתי טענות של אנשים בכירים שהצדיקו פניות אישיות לאנשים בבקשה להצטרף לוועדה בנימוק שקשה לאייש ועדות הפועלות בהתנדבות. טענה זו נראתה לי תמוהה והחלטתי לבדוק אותה.

על הפרק עמד צורך דחוף לבחור חברים לוועדת הרישום, זאת מאחר והוועדה לא פעלה תקופה ארוכה באופן שפגע בפסיכולוגים רבים שסיימו את התואר ולא יכלו לעבור את תהליך הרישום בפנקס הפסיכולוגים. בוועדת הרישום חמישה חברים: נציגת שר הבריאות שהיא גם היו"ר (הפסיכולוגית הארצית ומנהלת פנקס הפסיכולוגים, גב' ימימה גולדברג), שלושה פסיכולוגים מתוך רשימה שמגישה המועצה לשר הבריאות, ופסיכולוג מתוך סגל ההוראה בפסיכולוגיה במוסד מוכר להשכלה גבוהה. בהתאם לגישה שהייתה

נהוגה עד כה, העבירה לי גב' גולדברג קורות חיים של שלושה פסיכולוגים שפנתה אליהם ובקשה את אישור המועצה למינוים. כמו כן היא הודיעה לי שפנתה לפרופ' איתן בכר מהאוניברסיטה העברית והוא הסכים לקבל על עצמו את התפקיד. בתיאום עם גב' גולדברג החלטתי להפעיל מיד נוהל חדש של פרסום קול קורא למועמדים ועשיתי זאת תוך כדי שימוש בבלוג הנוכחי ובעזרת ארגונים שונים שנענו לבקשתי לפרסם קול קורא באמצעות רשימת התפוצה שלהם. לשמחתי, תוך תקופה קצרה נוספו שלושה מועמדים נוספים. כלומר, הכפלנו את מספר המועמדים והמועצה יכלה לדון במועמדותם ולקבל החלטה בהתאם. במקביל, הודיע פרופ' בכר על רצונו לסיים את תפקידו בסוף דצמבר 2010 ולנצל את פרק הזמן שלו בוועדה כדי לחנוך נוהל שקוף, לפיו נציג האקדמיה בוועדת הרישום יפנה לפני סיום תפקידו לראשי המחלקות לפסיכולוגיה כדי שיוכלו לבחור בעצמם את נציגם לוועדה.¹²

במקביל לתהליך זה הצעתי למועצה להקים ועדה חיצונית ובלתי תלויה של אנשי מקצוע בכירים בעלי ידע וניסיון בתחום האתיקה והמשפט, שתסייע לנו בגיבוש הנהלים. העיקרון שהנחה אותי בחיפוש אחר מועמדים היה אנשים להם ניסיון ומוניטין בתחום ואשר אינם קשורים למאבקים סקטוריאליים.

מפאת לחץ הזמן והעובדה שעדיין לא יכולתי להציג בישיבת המועצה האחרונה רשימה שמית של המועמדים לוועדה, לא נערכה הצבעה במהלך הישיבה וסוכם שההצעה לוועדת נהלים והרכב חברה תוגש באמצעות המייל להצבעת אמון של חברי המועצה. כעבור שבוע הגשתי לחברי המועצה את ההצעה וקיימנו באמצעות דוא"ל הצבעה שהסתיימה בראשון ביוני 2010 ואשר העניקה חוב תומך לחברי הוועדה המוצעת.

ברצוני להציג בפניכם את רשימת חברי הוועדה עם תיאור קצר של כל אחד מהם:

1. פרופ' שמשון רובין – פסיכולוג קליני בכיר, המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה. עוסק וכותב על אתיקה מקצועית.
2. ד"ר רבקה רייכר-עתיור – פסיכולוגית קלינית ורפואית בכירה, מנהלת המערך הפסיכולוגי של מרכז רפואי

- רובין, מרצה באקדמית תל אביב – יפו. יו"ר ועדת אתיקה של הפ"י.
3. ד"ר אמנון רייכמן מומחה למשפט חוקתי, מנהלי ואתיקה בפקולטה למשפטים, אוניברסיטת חיפה. לד"ר רייכמן מומחיות מוכרת בתחום של נהלים והוא יביא לוועדה את הידע המשפטי הנחוץ.
4. רחמה פז – פסיכולוג חינוכית בכירה ופסיכולוגית קלינית מומחית. רחמה נבחרה לתפקיד מזכיר המועצה והיא תייצג את יו"ר מועצת הפסיכולוגים בוועדה.

כתב המינוי של ועדת הנהלים מבקש את הוועדה להכין לדיון של המועצה הצעות מנומקות המתרגמות לשפת מעשה את העקרונות של שקיפות (פרסום קול קורא פתוח להגשת מועמדות, מידע שהמועמדים נדרשים להציג) וייצוגיות (מגזרים שונים, אזורים בארץ, תחומי מומחיות, גישות מקצועיות, תרומה קודמת לקהילה, ניסיון ציבורי וכד').

הוועדה התבקשה לגבש הצעות עבור נהלים לבחירת חברי ועדות המועצה עד תחילת ספטמבר, חודש לפני מועד הפגישה הבאה של המועצה שיתקיים באוקטובר, 2010. המועצה תוכל אז לדון ולהצביע על הנהלים, כך שאם נעמוד בלוח הזמנים נוכל ליישם את הנהלים החדשים מייד לאחר מכן. כלומר, לבחור בישיבת המועצה בדצמבר 2010 חברים חדשים ו/או להאריך מינויים של חברים שהמינוי שלהם בוועדות המקצועיות הסתיים.

עוד ברצוני להוסיף שכאשר יקום אתר מועצת הפסיכולוגים (נושא שאנו עובדים עליו), נערב את קהילת הפסיכולוגים בעבודתה של ועדת הנהלים באמצעות פרוטוקולים פתוחים יחד עם פנייה של הוועדה לפסיכולוגים להביע דעתם על הסוגיות שהוועדה עוסקת בהן. כל עוד אתר זה אינו עומד לשירותינו, נשתמש בערוצים אחרים כדי לשתף את הפסיכולוגים בנושא הנהלים ולאפשר לאנשים מהשטח לתרום לדיון, כמו למשל הערוץ הנוכחי שבו המסר הזה מגיע אליכם.

**בברכה,
פרופסור יואל אליצור**

✿ המרקם המקצועי: פסיכודיאגנוסטיקה, התערבות מערכתית, פסיכותרפיה בפסיכולוגיה החינוכית... מהו המארג המקצועי הרצוי? האם יש כזה?

אלו מקצת מהשאלות שנכחו במלאכת גיבושו של "מתווה השירות הפסיכולוגי החינוכי", וממשיכות להיות רלוונטיות בתהליכי הטמעת המדיניות לשדה. ברור שנדרשת דינאמיקה דיאלוגית ופעמים דיאלקטית בה המתווה צריך להתאים לשירות הפסיכולוגי והשירות הפסיכולוגי צריך להתאים עצמו למתווה. מדובר בתהליך מורכב המהווה הזדמנות לשירותים הפסיכולוגיים חינוכיים על השונות והייחוד של כל אחד מהם, לברר בתהליכים אינטרוספקטיביים ארגוניים כיצד נפגשים צרכי האוכלוסייה, הזהות הפרופסיונאלית ומדיניות שפ".

הסתכלות זו על מדיניות הפעלת שירותים פסיכולוגיים חינוכיים, מהווה אספקלריה להתבוננות על אתגרי הפסיכולוגיה הציבורית בישראל.

ברוח זו, אבקש לברך על יציאתה לדרך של מועצת הפסיכולוגים בראשותו של פרופ' יואל אליצור ועל הפעילות לתיקון חוק הפסיכולוגים, שני מהלכים שכל אחד מהם נושא עמו פוטנציאל לפסיכולוגיה ציבורית, מקצועית ומשפיעה.

חווה פרידמן

המניעה למאמץ ההתערבות, אם כן מהו איזון?

✿ מרכז – ביזור: בהינתן שונות עצומה בין רשויות ובין מסגרות חינוך, מה נכתיב ממטה ומהן דרגות החופש הניתנות לשפ"ח בשדה?

✿ מדינה אחת ופנים לה רב: כיצד מתאימים מדיניות הפעלת שירותים פסיכולוגיים למגזרי האוכלוסייה השונים ברשויות ובמערכת החינוך: ממלכתי, ממלכתי דתי, חרדי, ערבי, בדואי, דרוזי וצ'רקסי?

✿ שונות בהיקף תקינה: מהו מודל ההפעלה שיתאים לרשויות השונות זו מזו באופן דרמטי במספר תקני הפסיכולוגים העומדים לרשותן?

✿ כשירות מקצועית כאינטרס של מקבל השירות: כיצד שוזרים במדיניות הקצאה של שירותים פסיכולוגיים את פיתוחו המקצועי של הפסיכולוג וקידום האופק המקצועי של השירות כשירות לתושב?

✿ ליבת שירות לצד תוכניות לאומיות: מדינת ישראל מפעילה כיום מספר תוכניות: התוכנית הלאומית לילדים בסיכון (שמיד), עיר ללא אלימות, חוסן עיר ופיילוט לתוכנית לאומית למניעת אובדנות. כיצד מעצבים מדיניות הפעלת שירות פסיכולוגי חינוכי במציאות של שירות ציבורי קבוע ורציף ובציודו שירות המושתת על תוכניות שעה? כולם "מתחרים" על זמן פסיכולוג השפ"ח...

אני שמחה להצטרף לכותבים הקבועים בירחון פסיכואקטואליה. בחרתי להתמקד בעת הזו, באחד האתגרים המרכזיים בעבודת מטה אגף פסיכולוגיה בשפ"י, והוא עיצוב מדיניות הפעלתו של השירות הפסיכולוגי חינוכי. בתחילת חודש ספטמבר 2010 יכנס לתוקפו חוזר מנכ"ל: "מתווה השירות הפסיכולוגי החינוכי" שפורסם לפני מספר שבועות על ידי משרד החינוך. מסמך זה מגדיר את האני מאמין של הפסיכולוגיה החינוכית הציבורית בישראל, תפיסת העבודה המקצועית של השירות, המדיניות ואופן הפעלתו של השירות הפסיכולוגי חינוכי. גיבושו של המסמך הצריך התבוננות אל הזהות הפרופסיונאלית של הפסיכולוגיה החינוכית כמקצוע בריאות-נפש המעוגן בשדה: ברשויות, בערים, בקהילות, לרשות מסגרות החינוך. שאלות נוקבות הקשורות בהתוויות מדיניות הקצאת שירותים פסיכולוגיים, מתמצות בשלוש שאלות פשוטות לכאורה: מה? למי? ואיך? שאלת המעבר מהלכה למעשה עוברת דרך מספר צירים ומבטים:

✿ ציר אוכלוסיות: לנוכח איתור גדל והולך של ילדים במצבי סיכון וילדים עם עיכובי ופגיעות התפתחות, קיים חסר אימננטי בין צרכי האוכלוסייה לבין המענים. האם לתת עדיפות לאוכלוסיות ספציפיות כדוגמת: ילדים בעלי צרכים מיוחדים, ילדים בסיכון וכדומה...?

✿ ציר מניעה – התערבות: האם אנו נותנים משקל שירותי רב יותר בקוטב כלשהו, או שמא יוצרים איזון בין מאמץ

הודעה על הקפת הוצאת הספרים של הסתדרות הפסיכולוגים הישראל

חברים יקרים

לאחר בחשבה כרוכה ומבוססת, החלטנו להקים בהפ"י הוצאת ספרים. הבודל של הוצאת ספרים כטעמו של גוף מקצועי מקובלת בכל העולם וזופעלת בהצלחה רבה. פבחיתנו, כגוף מקצועי אנו פיעדים את הוצאת הספרים להשיג שלוש כטרות עיקריות, אשר יחד יחזקו את השדה הפסיכולוגי בישראל:

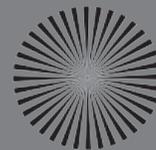
1. הנגשה של ספרות מקצועית, בפחיר שווה לכל נפש.

2. עידוד של כתיבה ויצירה בקרב פסיכולוגיים מקופיים

3. הדגשת תחומי עשייה שהפ"י פוצאת אותן ככאלו העופדות בליבו של השדה הפסיכולוגי בישראל.

נמשיך לעדכן אתכם בצורה שוטפת בכל שלבי העשייה. בינתיים אנו בעודדים את כל בני פבינכם, אשר חשב לפרס ספר בתחום הפסיכולוגיה, או בתחומים הקרובים אליה, לפנות אלינו אם זה בשאלה, בבקשה לסייע או, בהצעה לשיתוף פעולה.

בברכת עלה והצלח



פסיכולוגיה עסקית וניהולית: שפה חדשה בניהול

פרופ' אורן קפלן

אורן קפלן

פרופסור לפסיכולוגיה ומינהל עסקים, פסיכולוג קליני וכלכלן, מייסד ומנהל אקדמי של תוכנית MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית במסלול האקדמי המכללה למינהל.

פסיכולוגיה עסקית – מדריך נבוכים

כאשר התבקשתי על-ידי מערכת פסיכואקטואליה להכין מספר מאמרים בתחום הפסיכולוגיה העסקית, פניתי לעמיתי הפסיכולוגים, שמלמדים עימי בשנים האחרונות בתוכנית לפסיכולוגיה עסקית וניהולית. יחד, ניסינו ליצור רצף בן ארבעה מאמרים, שכל אחד מתמקד בהיבט מסוים של התחום. ניתן לקרוא כל אחד מהם באופן בלתי תלוי באחר, אך ארבעתם יחד, מציגים תמונה מלאה יותר של תפיסת עולמנו הפסיכולוגית לגבי ניהול, עסקים וארגונים.

המאמר הנוכחי שכתבתי אני, יציג את התפיסה הכללית, מקורותיה ויישומיה. המאמר השני נכתב על-ידי צוות הסדנה המרכזית של התוכנית לפסיכולוגיה עסקית וניהולית. הוא יעסוק ב"תרגום" גישת יחסי הקבוצות של טביסטוק המגיעה מלב המסורת הפסיכואנליטית לעולם הניהול. שני המאמרים הבאים יאפשרו הצצה ליישומי שטח בתחום הפסיכולוגיה העסקית והניהולית – המאמר השלישי יתמקד בפסיכולוגיה צרכנית ושיווקית והרביעי בהיבטים פסיכולוגיים של ייעוץ ארגוני והתנהגות ארגונית. כמובן שיש בין ארבעת המאמרים תחומי ממשק רבים, אך השתדלנו ליצור הפרדה ביניהם כדי להימנע מחזרות. לפיכך את הרקע שאתאר להלן, יש להשלים בקריאת המאמרים שבאים לאחר מכן.

ניהול כשפה פסיכולוגית

"פסיכולוגיה עסקית" היא גישה אינטר-דיסציפלינארית בניהול המתייחסת להיבטים פסיכולוגיים בכל תחומי העשייה העסקית והניהולית. כאשר יזמתי בשנת 2003 את פתיחתה של תוכנית הלימודים בפסיכולוגיה עסקית, פניתי לפסיכואנליטיקאית ד"ר רינה בר-לב אליאלי ז"ל, אותה הכרתי מסדנאות יחסי הקבוצות של טביסטוק ושפועלות בארץ באמצעות ארגון אפק וביקשתי להצטרף לצוות ההוראה בתוכנית. רינה לא יכלה להיענות לבקשתי אך נתנה לתוכנית מתנה – אינטרפרטציה. היא סברה ש"פסיכולוגיה עסקית" חייבת לכלול גם "פסיכולוגיה ניהולית". ללא ניהול, היא טענה, אין עסקים, והפסיכולוגיה יותר מאשר היא של עסקים, היא של ניהול, המנהל והמנוהל. כך נוספה לה גם המילה "ניהולית" לשמה של תוכנית התואר השני במינהל עסקים MBA. תוכנית זו מתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית, והוקמה בבית הספר למינהל עסקים של המכללה למינהל בראשל"צ, מתוך כוונה להכשיר סטודנטים עם רקע אקדמי קודם בפסיכולוגיה ותחומים דומים לעולם העסקים והניהול. רעיון התוכנית היה הפוך מזה המקובל בתוכניות לימוד בפסיכולוגיה או בייעוץ ארגוני – לא להכשיר סטודנטים (רק) לעבודה ייעוצית, אלא לייעד אותם לליבת העשייה העסקית והניהולית של ארגונים, תוך שימוש בידע הפסיכולוגי לקידום הפרט הארגון והחברה. גישה זו מתיישבת עם מגמות מובילות המתרחשות כיום בסביבה העסקית, כמו היווצרותם של ארגוני מגזר שלישי (וכיום אף מגזר רביעי ארגונים עסקיים עם מטרות רווח, בעלי אוריינטציה חברתית), אחריות חברתית תאגידית, ו"פסיכולוגיזציה" כללית של העשייה העסקית.

עולם הפסיכולוגיה מלווה ארגונים מזה שנים רבות, אך בעיקר בהיבט של המשאב האנושי. "פסיכולוגיה עסקית וניהולית" רלוונטית כיום במיוחד כיוון שאתגריו של המנהל המודרני הם פסיכולוגיים במלוא מובן המילה, וכמעט שאין לו אתגרים אסטרטגיים משמעותיים שאינם רוויים במשמעויות פסיכולוגיות. הכוונה, אם-כן, להתמקד בעסקים וניהול כתפקיד ומקצוע, תוך דגש על האוריינטציה הפסיכולוגית ולא לעסוק בפסיכולוגיה ובייעוץ כנישה ממוקדת המתבוננת מן החוץ אל הפנים.

בעבר הלא-רחוק של ההיסטוריה, קריאה וכתביה היו מיומנויות של החברה הגבוהה והמקצועית בלבד. אולי האנלוגיה הזו מרחיקת לכת, אך אם הפסיכולוגיה תקבל על עצמה להפוך מעולם תוכן ספציפי לתהליך, היא צריכה להפוך לשפה מדוברת גם בקהלים שאינם פסיכולוגיים בהכשרתם האקדמית. כפי שאסביר בהמשך, אני סבור שאנו מצויים בתקופה בה שינוי זה מתחיל להתחולל.

בואו נדבר Business – פסיכולוגיה עסקית וניהולית

ניתן לבחון פסיכולוגיה עסקית וניהולית בשני צירים. האחד הוא בציר התוכן, שקשור למחלקות הארגוניות או לתחומי העיסוק המרכזיים בעולם העסקים: שיווק, מימון, מערכות מידע וכמובן משאבי אנוש. השני הוא ציר הניהול – ההיבט התהליכי שמלווה את העסק והארגון בכל תחומי העיסוק בתוכו. אתאר בקצרה את שני הצירים הללו.

בציר התוכן, עולם השיווק עובר כבר שנים רבות מעבר חד מגישת מכירות – כיצד "לדחוף" לצרכן מוצרים שהיצרן יודע



לייצר והצרכן אינו בהכרח רוצה לקנות, ל"גישה ממוקדת לקוח" תוך דגש מיוחד על חווית הלקוח ופיתוח מערכות יחסים צרכן-מותג-ארגון. ארגונים שמסוגלים להעניק ללקוחותיהם חוויה ייחודית ושונה ממתחריהם, מצליחים לכבוש נתחי שוק על חשבון מתחריהם, גם אם אלו מוכרים מבחינה טכנית, את אותו המוצר, אך בחוויה שונה. לדוגמא, אהבתם של צרכנים רבים למוצריה של חברת Apple (מהמקינטוש אל ה- iPhone ומשפחתו), אינה קשורה רק לאיכות מוצרי החברה, שיש טובים מהם, אלא בשל התאמתם הפסיכולוגית ללקוחות. הפסיכולוגיה של הצרכן עומדת כיום בלב המודל העסקי של חברות מובילות. כל ניתוח שיווקי מסורתי (4P's, SWOT וכדומה) מבוצע כיום באוריינטאציה ממוקדת לקוח, פסיכולוגית במהותה.

בתחום המימון אזכיר בהמשך בהרחבה את זכייתו של פרופ' דניאל כהנמן בפרס נובל לכלכלה, שפרצה עבור השדה הפסיכולוגי, את דרך המלך לעולם הכלכלה. קיימת היום הכרה, בוודאי לאור תנודות הכלכלה בין משברים לבועות בשנים האחרונות, בכך שמנופי הרווח וההפסד הפינאנסיים בעולם נובעים ממקורות פסיכולוגיים. היסטריית המונים שמובילה את הציבור לבורסה או לרכישת מט"ח, היא זו שגם שואבת אותו החוצה ביום שחור שהופך את המגמה. ברמת הפרט, הטיות פסיכולוגיות בתחום התפיסה מעוותות תהליכי קבלת החלטות פיננסיות שמשפיעות על רווחתו הכלכלית והנפשית של הצרכן ומשפחתו.

בתחום מערכות המידע הארגוניות ישנם שני כיווני השפעה פסיכולוגיים קריטיים, אשר רק בזכותם התחום הטכנולוגי מואץ כל-כך כיום. האחד הוא השפעת המחקר הפסיכו-ניורולוגי על פיתוח טכנולוגיה מתוחכמת ובינה מלאכותית. כיוון השפעה הפוך של הפסיכולוגיה בתחום זה מתמקד בהטמעת מערכות מידע בתוך הארגון. ארגונים (ולמעשה כולנו) תלויים כיום במערכות המחשב לשם תפקוד תקין. כידוע, הבעיה העיקרית אינה לייצר מערכת תוכנה נפלאה, אלא לשכנע, להכשיר ולהרגיל את ציבור העובדים להשתמש בה. בדקו את עצמכם: באיזה אחוז מפונקציות תוכנת מעבד התמלילים שלכם הינכם משתמשים, או בכלל יודעים על קיומם ומשמעותם? רוב קהל המשתמשים במחשב אינו מנצל אפילו אחוז קטן מפוטנציאל השימוש של מערכות אלו, מתוך חשש משינוי או פשוט בשל חוסר מוטיבציה ללמוד את המערכת החדשה. מאחר והבעיה היא פסיכולוגית ולא טכנולוגית, הרי שניהול מתוך אוריינטאציה פסיכולוגית עשוי להביא לשינוי ממשי בתחום זה.

את תחום משאבי האנוש, שהוא תחום התוכן הרביעי שהזכרתי, השארתי לסוף כיוון שיש סביבו הסכמה רחבה לגבי היותו תחום פסיכולוגי: הנעת עובדים, שביעות רצון עובדים, יחסי עובדים ומונהלים, פיתוח מנהלים, תרבות ארגונית ועוד, כל אלו הם תחומים פסיכולוגיים מובהקים ובוודאי שיש להגביר את ההבנה הפסיכולוגית גם בהם, עוד יותר מבעבר. לדוגמא, מחקרים שבוצעו בשנים האחרונות גילו בקרב ארגונים שערכו סקרים מקבילים של שביעות רצון

עובדים ושביעות רצון לקוחות, שקיים קשר סטטיסטי חזק בין השניים – ארגונים שעובדיהם מרוצים מצליחים לייצר גם לקוחות מרוצים, ולהיפך, ארגונים שעובדיהם מתוסכלים, מייצרים גם לקוחות מתוסכלים. ההסבר לכך הוא פשוט למדי. איכות העבודה והשירות של עובדים מרוצים ומחויבים לארגון הוא גבוה יותר ויש לכך השפעה הן על שביעות רצון הלקוחות והן על האפקטיביות של גיוס הלקוחות של החברה. אך כאן מסתתרת אמת ארגונית קטנה ומורכבת: על שביעות רצון הלקוחות אחראית מחלקת משאבי אנוש, שהיא על-פי רוב דלת משאבים ובעלת כוח פוליטי חלש יותר בארגון, לעומת מחלקת השיווק אשר אחראית על גיוס לקוחות חדשים. אין צורך להסביר מדוע הרבה יותר קל וזול ליצור עובדים מרוצים ודרכם לקוחות מרוצים, מאשר לפעול ישירות על הלקוחות דרך קמפיינים פרסומיים עתירי ממון (שבטווח הארוך אינם יעילים). היבט זה של ההתנהגות הארגונית הוא מוקד פסיכולוגי לחקירה והבנה – כיצד קונפליקטים סביב כוח וסמכות, שאינם מודעים ברובם, גורמים לארגונים להמשיך ולבזבז מיליונים על עוד קמפיין פרסומי, במקום להעביר חלק מזערי מתקציב זה להשקעה בעובדים שעשויים לעשות את השינוי המהותי. דוגמא זו מביאה אותנו לציר השני שהזכרתי, זה המתייחס לפסיכולוגיה של הניהול והארגון באופן אינטגרטיבי.

לפני שנים לא רבות החלו ארגונים להפוך ממוחשבים. עובדה זו עוררה חרדה רבה לגורלו של הגורם האנושי. רבים שיערו שזה שיפלט ממקום העבודה ויוחלף על-ידי מחשב. למרות שתפקידם של מערכות המחשב נעשה חשוב בכל הארגונים, חרדה זו נעלמה. לא רק שחשיבותם של העובדים לא פחתה, אלא שארגונים תלויים כיום בכוח-אדם מיומן ומחויב אף יותר מבעבר. משרד התעסוקה האמריקאי פרסם לאחרונה דוח המורה שעובדים שהם כיום כבני 40, החליפו מקום עבודה בממוצע כל שלוש או ארבע שנים מאז תחילת הקריירה המקצועית שלהם. זאת לעומת הדור הוותיק שראה בקביעות ויציאה לפנסיה מאותו ארגון עדות ליציבות וביטחון. ליבת ההון ופוטנציאל הצמיחה של רוב הארגונים המודרניים כיום טמון בידע שנמצא בראשם של עובדיהם. עבורם שימור העובדים היא משימה קיומית. מגמה זו תלך ותגבר עם השנים, במקביל לשינוי בתמהיל העובדים שנדרשים – לא עוד אנשים טכניים, אלא דווקא אנשים עם מיומנויות פסיכולוגיות מתקדמות שיכולים להוביל ולהניע תהליכים.

אך האם הכשרת המנהלים כיום תואמת למגמות השינוי בשוק? כמי שלמד כלכלה ומינהל עסקים לפני 25 שנה ומאז מלמד בבתי ספר למינהל עסקים, אני יכול להעיד שרוב מסלולי התואר השני במינהל עסקים (MBA) בישראל ובעולם, שהם לב ההכשרה הניהולית-אקדמית המקובלת, ממשיכים לתת כיום את אותה הכשרה שניתנה לפני חצי יובל. עדיין רוב הקורסים הינם תיאורטיים ופרונטאליים, חלק זניח מהם באמת רלבנטי באופן ישיר לעולם התעסוקה אותו פוגש המנהל בארגון לאחר מכן. אדגיש שהדבר אינו ייחודי לישראל, מנהלים מובילים בתעשייה האמריקאית טוענים כבר שנים, שבוגרי בתי הספר למנהל עסקים מתקשים



פרספקטיבה היסטורית ואסוציאציות חופשיות: פורד-פרויד, 1909

בשנת 1909 לפני כ-100 שנה אמר מייסד חברת פורד האגדי הנרי פורד את אמרתו המפורסמת לגבי צרכניו והקשר ביניהם למכונית הפורד מודל T, אותה מכר באותה תקופה המפעל המצליח עד מקסימום קיבולת הייצור שלו: "כל לקוח יכול לקבל מכונית הצבועה בכל צבע שירצה... כל עוד זה יהיה בשחור" (ואכן פורד ייצרה באותה תקופה רק מכוניות שחורות, כפי שניתן לראות בסרטי הקולנוע הישנים).

אמרתו השחצנית של פורד קשורה לא רק לאישיותו הוולגרית אלא גם למציאות של אותה תקופה. הנרי פורד היה גזען קיצוני שהפיץ כתבי שטנה אנטישמיים ששימשו השראה להיטלר, אך ננסה להתמקד ברקע החברתי של אותה עת, שאפשר לו לנהוג כך ללא מעצורים. העולם מקדמת ההיסטוריה ועד המאה האחרונה אופיין בעוני מחפיר וקשיי הישרדות בסיסיים. לפני 100 שנה תוחלת החיים הייתה כמחצית מזו הקיימת כיום (46 שנה), השכר היומי בארצות הברית היה 22 סנט ליום, אנטיבייטיקה עוד לא הייתה קיימת, ואנשים מתו מזיהומים ושפעות חורף. שיעור הדיכאון באוכלוסייה היה זעום למדי – במצב הישרדותי קשה כל-כך דיכאון וחרדה באים לביטוי דרך מחלות הגוף (כפי שקורה גם כיום במדינות עולם שלישי שבהן לפסיכולוגיה אין עדיין מקום, וגם בתקופתו של פרויד בהקשר לתופעת השיטוק הקונברסיבי) ולא דרך הנפש.

אתייחס להיבטים האמורים בהמשך המאמר בהקשר של מחקרי "הפסיכולוגיה החיובית" ויישומיה בניהול, אבל אולי דרך הסקירה ההיסטורית שלהלן אפשר להבין קצת יותר טוב, כיצד הפך הדיכאון בימנו למחלה החמורה ביותר בפגיעתו באיכות החיים בעולם, ובמהלך 20 השנה הקרובות צפוי להפוך למחלה הקטלנית ביותר בקיצור תוחלת החיים בעולם, יותר ממחלות לב וסרטן (נתוני ארגון הבריאות העולמי). זו עדות נוספת לכך שההיבט הפונקציונאלי מוזז הצידה מקדמת הבמה ההיסטורית ומוחלף לאיטו בהיבט הפסיכולוגי – הן בתחום הניהול והעסקים, הן בתחום הבריאות, ולמעשה בכל תחומי החיים והחברה של היום (כאמור, אתייחס לכך בהרחבה בהמשך).

ובחזרה ל-1909 – מעמדו של היצרן במצב של אותה תקופה דומה למעמדו של הגביר והנדבן. הוא בעל הידע, הממון, השליטה והחוכמה ואם יפעל בצורה פונקציונאלית נאותה יצליח לספק כמה שיותר סחורה לקהל הצרכנים, שתמיד הוצה יותר ממה שקיים בשוק. יוצאי מדינות מזרח אירופה בתקופת הקומוניזם, וכמובן מי שחי בישראל בתקופת הצנע ובמקומות מחסור אחרים בעולם, יודע לספר על המדפים הריקים ועל יחירות "בעלי הבית" של החנויות הריקות. במצב שכזה אין צורך להשקיע בשיווק ושירות, אין צורך בהערכת עובדים ובדיקת שביעות רצונם ("שיגידו תודה" שיש להם עבודה ומה לאכול בערב). במצב שכזה צריך רק מהנדס פיקח שיוודע לכוון את תהליך העבודה בצורה היעילה ביותר כדי לספק עד כמה שניתן את ביקוש הצרכנים. להבנה הפסיכולוגית אין משמעות במצבים כאלה מבחינתו של

להסתגל למציאות של עולם העסקים לאחר סיום לימודיהם. למרות שהם עמוסים בכלים אנליטיים, נראה שהם חסרים את היכולת ליישם את הידע שלהם על סיטואציות מעשיות. הסיבה המרכזית לקיבעון נובעת מחד, מכך שגם ארגונים אקדמיים מתקשים לערוך שינויים, ומאידך, בהיבט פרגמטי מאוד, שהרבה יותר נוח ורווחי למוסדות האקדמיים המצויים תמיד במצוקה כלכלית ללמד שיעורים פרונטאליים המוניים מאשר להשקיע בקורסים סדנאיים בכיתות קטנות.

"פיתוח מנהלים" הוא ביטוי מקובל בעולם העסקי, לתהליכי הפיתוח הפסיכולוגיים והאישיים שעוברים מנהלים במסגרת ארגונים בכל העולם. פסיכולוגיה עסקית וניהולית כגישה אקדמית מציבה את תהליך הלמידה ותהליך הפיתוח האישי של הלומד במרכז הבמה, מתוך ראייה מערכתית ששם נמצא פוטנציאל הלמידה, שיש להתמקד בתהליך, ולא רק בתוכן. זו כמובן גישה מקובלת מאוד בהכשרות אקדמיות לפסיכולוגים, אולם היא מעוררת קונטרברסיה בבתי הספר למינהל עסקים השמרניים יותר באופיים.

אכן, פתיחתה של תוכנית ה-MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית לפני מספר שנים לוותה בלא-מעט סימני שאלה גם בבית ספרנו הליבראלי יחסית במכללה למינהל. התוכנית נבנתה במודל של תוכנית הלימודים המסורתית בפסיכולוגיה, על-מנת להתאימה לתרבות הלמידה של קהלים המגיעים מלימודים קודמים בתחום הפסיכולוגיה. היא נפרשה על פני שנתיים שכוללות לימודי תשתית במינהל עסקים בכל הנושאים ההכרחיים למנהל וכפי שכל תואר MBA מסורתי דורש. סברנו שבוגר התוכנית צריך לדעת לייצר דיאלוג "בגובה העיניים" עם כל פונקציה ארגונית, כולל התחומים הלא-פסיכולוגיים כמו שיווק, כספים ומערכות מידע. היכולת לקרוא דו"ח כספי אינו רק כלי ניהולי חיוני, אלא גורם שיוצר אצל המנהל או היועץ תחושת מסוגלות עצמית ומעביר מסר קולגיאלי לשותפי התפקיד בארגון. במקביל לידע העסקי והניהולי המסורתי, יצרנו מערך של קורסים המעמיקים בהיבטים הפסיכולוגיים של תכנים אלו, בעיקר בתחומי המשאב האנושי, התנהגות ארגונית, ייעוץ ארגוני, התנהגות צרכנים, וכמובן בפסיכולוגיה של הניהול בכלל. אל אלו נוסף מערך סדנאות התנסותיות המלווה את כל תקופת הלימודים בתוכנית. סברנו שלא ניתן ללמוד היבטים פסיכולוגיים רק באופן פרונטאלי, יש צורך בלמידה מתוך החוויה שתורמת הן לפיתוחו האישי של הסטודנט והן לאופן התבוננתו על תופעות פסיכולוגיות בארגונים ובסביבה.

חזון התוכנית הוא לעצב דמות מנהל מסוג אחר מזה שחונכנו עליו עד כה. מנהל שבמקביל לרצונו בהישגים עסקיים, שאותם יוכל להגשים בעזרת הידע והמיומנות העסקית-ניהולית-פסיכולוגית שרכש, שואב השראה וסיפוק מתפיסת ניהול הומנית ואינטגרטיבית יותר. זהו מנהל שיוודע טוב יותר איך להפעיל צוות, שמסוגל לתקשר בצורה יותר טובה עם עובדים, לקוחות, ספקים, ואנשים באופן כללי, אך לפעול במקביל בצורה אתית ובאחריות חברתית לכל בעלי העניין שסביבו.



הברית בשנת 1909 חזון בעל השלכות עמוקות בהרבה מכפי שניתן היה לחזות באותה תקופה ואולי בעצם הסיבתיות היא הפוכה. הצלחתו של פרויד ביצירת תרבות "פסיכולוגיסטית" שבה אנו חיים כיום (בין אם אתם מסכימים או מתנגדים לגישתו התיאורטית) נובעת כנראה מהשינוי החברתי שעבר העולם ב-100 שנות הפסיכולוגיה האחרונות, שבהן ה"לא-מודע" הפך למושג המודע ביותר שאפשר לחשוב עליו.

שבעים שנה מאוחר יותר יפרסמו כהנמן וטברסקי (1979) את מאמרם על תורת הערך (Prospect Theory), אשר עוסקת באופן הבלתי רציונאלי שבו מקבלים בני אדם החלטות. גישה זו שזיכתה בשנת 2002 את כהנמן בפרס נובל לכלכלה, היא אחד התיקופים המחקריים המרשימים למושג הלא-מודע, גם אם אינו מנוסח בשפה פרוידיאנית. פרס נובל לכלכלה שניתן... **לפסיכולוג** שפורם את כל הנחות היסוד של הכלכלה המסורתית, אינו דבר של מה בכך. אך גם כאן אין מדובר במקריות. אין ספק שכשרונם האינטלקטואלי של פרויד וכהנמן היו תנאי הכרחי לתהילתם, אך שאינו מספיק. הרקע החברתי שמאפשר לאיש הרוח והמדע להביא את תורתו למודעות הכלל הוא המצע שבלעדיו המהפכה הפסיכולוגית של תקופתנו לא הייתה קוראת.

עשרים שנה לאחר מכן ייסד מרטין סליגמן (1999) בתום כהונתו כיו"ר אגודת הפסיכולוגים האמריקאים APA את תנועת "הפסיכולוגיה החיובית" המהווה בעשור האחרון גורם שינוי דומיננטי באופי המחקר הפסיכולוגי. סליגמן התפרסם עד אז במחקריו על חוסר-אונים נרכש ששימשו לפיתוח מודלים להבנת דיכאון. ספר הקורס בפסיכופתולוגיה ממנו למדתי בתואר הראשון בפסיכולוגיה לפני 20 שנה, כמו סטודנטים רבים אחרים בישראל ובעולם, היה ספרו של סליגמן, כך שהשינוי האישי שעבר עליו מ"חוסר אונים נרכש" ל"אופטימיות נרכשת" (שהם גם שני כותרי ספרים שפרסם) מקרין על שינוי שעוברת הפסיכולוגיה כמדע לאחרונה. בעוד שכותרת מאמר על "אושר" היוותה סיבה מספקת לדחות אותו מפרסום בכתב-עת מוכבד אך לפני 20 שנה ("מדענים רציניים לא אמורים לעסוק בנושאים כאלה"), כיום שיעור הצמיחה של התחום הוא הגבוה ביותר מכל תחומי המחקר האחרים בפסיכולוגיה. אני רואה בתהליך זה "סגירת מעגל" של 100 שנה של פסיכולוגיה, שלא רק שאינו נוגד את הגישה הפסיכואנליטית של פרויד, אלא משלים אותה ומשפיע על תחומי חיים נרחבים ומדעיים כיום.

9.99 שקלים הוא זול משמעותית מ 10.00 שקלים: פסיכולוגיה צרכנית מפרויד ועד פייסבוק

אינני יודע אם גורם מיסטי גרם לאירועים שתיארת בחלק הקודם להתרחש היסטורית בשנים עם המספר "9" (או לכך שכל אבות הפסיכולוגיה הנ"ל הם יהודים) אבל בתחום השיווק כל מוכר מתחיל, גם ללא תואר בפסיכולוגיה, יודע היטב שמוצריו ימכרו הרבה יותר טוב תחת תג מחיר של 9.99 מאשר באגורה אחת יותר מכך.

היצרן והעסק, יש לשעוט קדימה במרץ ולייצר את מה שהוא יודע לייצר הכי טוב, ותמיד יהיה שם מישהו שיקנה. לרוע מזלם של היצרנים, המציאות השתנתה במהירות גדולה מכפי יכולתם להגיב אליה, ואולי לא במקרה, השפל הכלכלי שפרץ בשנת 1929 בארצות הברית, אשר שינה לחלוטין את "כללי המשחק" בשוק מאז ועד היום, נקרא Depression.

מאחר ומגמות רבות מהדברים שאתאר בהמשך מגיעות מארצות הברית, אתייחס לאנקדוטה נוספת שאירעה בארצות הברית בשנת 1909 כשפרויד התייחס ללקוחותיו. לא, אין מדובר בפליטת קולמוס, באותה שנה בה פורד השתלח בלקוחותיו, הגיע זיגמונד פרויד לביקור בארצות הברית אצל הפסיכולוג סטנלי הול, המייסד והיו"ר הראשון של ה-APA אגודת הפסיכולוגים האמריקאים. באוניברסיטת קלרק התקבצו עם פרויד והול גם יונג, בריל, ג'ונס ופרנצ, ואפילו וויליאם ג'יימס המיתולוגי הגיע לביקור והחמיא לפרויד על פיתוחיו החדשניים בפסיכולוגיה. יתכן שלהיסטוריה יש את ההומור שלה, או אולי את הרמזים שהיא שותלת על העתיד הצפוי, שכן גישתו של הנרי פורד מ-1909 חלפה מהעולם בכל ההיבטים. תמונתו של היטלר שהייתה תלויה במשרדו הוסרה, נכדו אפילו התנצל בשם סבו והקים את קרן פורד שפועלת גם בישראל למטרות חברתיות שונות. אך מה שהשתנה בעיקר היא גישתו העסקית והניהולית. כידוע, חברת פורד מייצרת כיום מכוניות במגוון צבעי הקשת, והלקוח, באמת רק אם הוא רוצה, רוכש מכונית בכל צבע ומכל תוצרת. למי שנולד בעידן הנוכחי קשה להבין את עוצמת השינוי שחל בעולם ועד כמה שונה אורח החיים הנוכחי ממה שידעה ההיסטוריה האנושית לאורך שנים. הפיתוח הטכנולוגי בעולם – בתחכום, בכמותו ובתפוצתו הגלובאלית, כמו גם התעבורה והתקשורת שהסירו את מגבלות הגבול המקומי, יצרו היפוך תפקידים בין היצרן ללקוח. הצרכן, לפחות במדינות המערב, הופך כעת לגביר ולנדבן המחוזר, ואילו היצרן הופך למחזר אחר הפתחים שזקוק לחסדיו של הלקוח שירכוש דווקא אותו. ליתרון הטכנולוגי כמעט ואין יותר מקום וחשיבות. חישובו על הטלפון הנייד אותו רכשתם מחברה סולארית כלשהי – מה ההבדל בין החברות? הרי אלו אותם מכשירים, אותה איכות קליטה ודיבור, אותו טווח מחירים, ואותו שירות (גרוע). אז מה מבחין בין חברות מתחרות כיום? התשובה הינה פסיכולוגית לחלוטין. זהו ה"מיתוג" – אותה אישיות ספציפית של המוצר שנוצרת, בין אם באופן טבעי ובין אם באמצעות מניפולציה שיווקית. מכאן ש"המהנדס", אותו בעל תפקיד טכני שהיה בראש ממלכת הייצור המסורתית, עבר למקום משני בהיררכיה הארגונית. מנכ"ל מצליח כיום הוא פסיכו-מנכ"ל, שמסוגל לנהל את הצוות שלו (פסיכולוגיה בהיבט ארגוני) שמצליח להעצים את עובדיו, להחדיר בהם מוטיבציה להצלחה ולשמר אותם (פסיכולוגיה בהיבט של הפרט והקבוצה), שיכול להבין באמפתיה את צרכיהם האמיתיים של לקוחותיו (פסיכולוגיה של השיווק והחברה) ושיוודע כיצד לנהל את משאביו הפיננאליים של הארגון בהתאם ל"סנסטימנט" של שוק ההון (פסיכולוגיה כלכלית התנהגותית). מסתבר שפרויד הביא לביקורו לארצות



לכרות השפעתם
הדוכיננטית בארגון,
קיים פחות כשכעותי
בהערכתם ובכפידם
של אנשי כדעי
ההתנהגות, כאשר
הדיון כגיע לתחום
העסקי, שהוא ליבת
הארגון והסיבה
לקיומו. הפנב"ל עשוי
להיעזר בפנהלי
כשאבי האנוש שלו
וביועצים ארגוניים,
על-כנת לשפר את
כערכת היחסים בין
עובדים לכנהלים,
להגביר כוטיבציה
ואף כדי לערוך
שינויים ארגוניים
כרחיקי לבת. עם
זאת, לעיתים רחוקות
הוא יבקש את עצתם
בנושאים הקשורים
לליבה העסקית של
הארגון

הידע הפסיכולוגי בתחום האישי, התפיסה, החברה ועוד משפיע כיום בצורה חסרת תקדים על העולם העסקי. ללא המרכיב הפסיכולוגי במודל העסקי והשיווקי, לרוב החברות, ובעיקר אלו שמוכרות לצרכן הסופי, פשוט אין זכות קיום – מוצר סיני זול יעתיק ויחליף אותם מיידית. למה מתכוונת חברת נייקי באמירתה המותגית-שיווקית "Just do it"? מדובר באמירת סגנון חיים שמאותתת לצרכן שכאשר הוא משתמש במוצרי נייקי הוא מקיים אורח חיים ייחודי, שמתאים לו באופן אישי, שיש לו משמעות מיוחדת לאישיותו וחיינו, ושזה פשוט כל כך לעשות זאת: כל שנדרש ממנו הוא לרכוש את מוצרי הספורט של החברה המסחרית... ולרוץ קדימה. למתבונן מהצד זו נראית מניפולציה שיווקית מהסוג הזול והבלתי מתקבל על הדעת. הרי איזה צרכן רציונאלי באמת יפנים את הסיסמא השיווקית הזו וישלם פרמיה של מאות אחוזים למוצר שיכול היה לרכוש בזול בשוק? מן הסתם חברות מסחריות לא היו מבזבזות מיליארדים על סיסמאות פרסומיות אם הן לא היו עובדות, ומאחר שבמודע לא היינו משתכנעים מהפרסומת, כנראה שמתרחש כאן תהליך סמוי.

לא-מודע הן במונחיו של פרויד והן במונחיהם של כהנמן וטברסקי הם תהליכים פסיכולוגיים מרכזיים בהתנהלות צרכנים. פרויד דימה את הלא-מודע כחלקו הסמוי של קרחון עצום שרובו מצוי מתחת לפני המים, כשמדובר בנאמנות לקוחות והתנהגות צרכנים כנראה שהוא דייק – התבוננו בארון הבגדים, במקרר, ובכל המוצרים והשירותים שאתם רוכשים, ותיווכחו עד כמה גישתו של פרויד מסבירה את התנהגותכם. אם התקף החרדה או הפעולה הקומפולסיבית הינם סימפטומים הרומזים על מקורותיה הנפשיים של ההתמודדות האנושית, אזי בולמוס הקניות בו אנו אחוזים מהווה גם הוא סימפטום המבטא מקור לא-מודע נפשי אותו ניתן לחקור ולהבין. בממוצע, כרבע מהמוצרים שאנו רוכשים בסופרמרקט נזרקים לאשפה מבלי שאפילו נפתחו, כרבע נוסף נזרק לאחר שימוש חלקי. רוב הבגדים וזוגות הנעלים בארוננו של הצרכן המערבי נלבשים פעמים מועטות יחסית לחשיבות הפונקציונאלית לכאורה של הלבוש, לפחות כפי שהתבונן עליו אזרח העולם לפני כ-100 שנה.

לצורך המחשת הקשר בין התיאוריה הפסיכואנליטית לשיווק, אתאר מעט מכתבתו של כריסטופר בולס המתייחס בספרו "צילו של האובייקט" למושג "אובייקט הטרנספורמציה" (כיום ניתן היה אולי לכנות זאת "מותג הטרנספורמציה"). בולס מתאר את התפתחות יחסי האובייקט של התינוק דרך האינטראקציה עם אימו, אשר משנה את עולמו ללא הרף. היא שומרת עליו, מחתלת אותו, מושיבה ומשחקת עימו. לכאורה, כל אלה מהווים שינויים בסביבתו החיצונית של התינוק, אולם למעשה פעולות אלו גורמות גם לשינוי בעולמו הפנימי של התינוק. מתוך מצב של אי-שקט, בכי ומבוכה, נוצרים הרמוניה ורגיעה פנימית. האם מהווה לפיכך אגו משלים וסביבה תומכת, היא שומרת על חייו של התינוק ומספקת את צרכיו הפיזיים, אך על-ידי כך ועל-ידי הקשר עימו, מעבירה אליו כוחות שהופכים אחר כך לעצמי שלו. ה"טרנספורמציה" – השינוי, הוא המעבר ממצב של אי-סיפוק ומתח, של רעב, צמא, רטיבות וחוסר נוחות, למצב של רוגע והרמוניה שנוצר כאילו במגע של קסם באמצעות אובייקט השינוי – האם. לטענת בולס טרנספורמציה זו היא תהליך שנחקק בזיכרוננו של התינוק באופן לא-מודע והופך משאת-נפש אשר מלווה את הפרט לאורך כל חייו: שינוי טכני ופשוט לכאורה בעולם החיצוני אשר יוצר הרמוניה נפשית פנימית. למעשה צרכנות היא הפעולה הנפוצה ביותר של האדם הבוגר שמקבילה לתהליך הטרנספורמציה שהופנם בינקות. המותג הוא האובייקט הזמין ביותר לשינוי הסביבה החיצונית, ולכן הוא הופך, לפי בולס, משאת-נפש, מתוך כמיהה להרמוניה פנימית: עבודה חדשה, הגירה, חופשה, קשר חדש, דירה חדשה ואפילו סתם בגד חדש – כל אלה יכולים לבטא משאלה לחוויית שינוי. כאמור, רק עובדה טכנית משתנה בעולמו החיצוני של הפרט, אולם בפועל יש ציפייה כי השינוי הטכני יביא עימו תחושת שלמות והרמוניה פנימיים.

קיימת לא פעם תחושת אי-נוחות אתית מהשימוש המניפולטיבי שנעשה כיום בכלים ובתבונות הפסיכולוגיות, לצורך הגברת רכישה שיביאו רווח נוסף לתאגידי הענק. עם-זאת, במקביל, מתרחשים תהליכים המעצימים את כוחו של הצרכן, ובעיקר מגמת ה"אחריות החברתית התאגידית" והדגש על "קיימות" (sustainability), אשר נפוצים כיום בארצות הברית ומיובאים לאיטם לישראל ולשאר העולם. מגמות אלו אינן נובעות מ"טוב-לב" של החברות המסחריות, אלא בשל הכרתם בכך שבעולם מותגי, מערכת היחסים בין הצרכן למותג היא דו-כיוונית. נאמנות צרכנית קשורה בעבותות גם לזעם, נקמה וגירושין (של הצרכן מהיצרן הבוגד והמאכזב),



ובתקופת ה-Facebook כשהצרכן מסמן "אהבתי" או לחליפין כותב בלוג על כעסיו כלפי החברה המסחרית, הבנה בפסיכולוגיה של פרט, משפחה, קבוצה וארגון עשויה להסביר את רוב המודל העסקי של ארגונים בין הצלחה לכישלון.

תקרת הזכוכית של הפסיכולוגים

ברוב הארגונים קיימת הערכה פנים-ארגונית לאנשי מדעי ההתנהגות המזוהים בדרך כלל עם תהליכים של ייעוץ ושינוי ארגוני, וכמובן בפעילות של מחלקת משאבי האנוש. אלו האנשים שמבינים ברווחת העובד, דואגים לשביעות רצונו ולמתן השכר בזמן. הם מזוהים גם עם "מציבי הגבולות" הארגוניים, אלו שאומרים מה מותר ומה אסור, שמטפלים בסכסוכים, הם עלולים להתפס לעיתים גם כגורם "רע" שמפטר עובדים, מקצץ בשכר, או שולח מכתב דחייה למועמד לעבודה שלא התקבל.

למרות השפעתם הדומיננטית בארגון, קיים פחות משמעותי בהערכתם ובמעמדם של אנשי מדעי ההתנהגות, כאשר הדיון מגיע לתחום העסקי, שהוא ליבת הארגון והסיבה לקיומו. המנכ"ל עשוי להיעזר במנהלי משאבי האנוש שלו וביועצים ארגוניים, על-מנת לשפר את מערכת היחסים בין עובדים למנהלים, להגביר מוטיבציה ואף כדי לערוך שינויים ארגוניים מרחיקי לכת. עם זאת, לעיתים רחוקות הוא יבקש את עצתם בנושאים הקשורים לליבה העסקית של הארגון. לפיכך רוב העובדים במחלקת משאבי אנוש בתפקידים ניהוליים יישארו במחלקה זו לאורך כל אופק חייהם התעסוקתיים, בעוד שעמיתיהם ממחלקות השיווק והכספים עשויים להתקדם לתפקידי מטה בכירים במהירות ובהסתברות גבוהה בהרבה. תקרת הזכוכית של אנשי מדעי ההתנהגות בארגונים אינה נובעת רק מסטריאוטיפים ודינאמיקה ארגונית שאינה קשורה אליהם. רובם לא עברו מעולם הכשרה מעמיקה בתחומים העסקיים ולפיכך הם לא מיומנים בנושאים אלו ומתרחקים מהם. הם עצמם מרגישים לא קומפלטנטים וחוששים להביע את עמדתם בנושאים עסקיים. הדבר בולט גם בשלב בו הם לומדים באקדמיה. רבים מהם מביעים חשש מהקורסים הכמותיים והפיננסיים. הם מגדירים ומגדרים את עצמם בתוך תחום ההתנהגות הארגונית ואינם פתוחים להיכנס לתחום העסקי, כיוון שהוא לכאורה לא מעניין אותם ולא בתחום עיסוקם. אין ספק שכדי לפרוץ את תקרת הזכוכית נדרש שינוי בדימוי ובתפיסה העצמית של אנשי מדעי ההתנהגות בארגון. מדובר בהגדרה מחדש של תפקידם ובהדגשה של היתרון היחסי שלהם בארגון ובסביבה העסקית בכלל, יתרון שעשוי להציב אותם בראש הפירמידה, כי יש להם כישורים משמעותיים לארגון שמצדיקים להציב אותם בעמדה זו.

מעבר לשינוי בתפיסה העצמית נדרשות גם מיומנויות שכיום לא תמיד קיימות. אלו אמנם מיומנויות נרכשות, אולם לא מדובר רק בלימוד טכני. יש בכך מידה לא מבוטלת של למידה התנסותית. ראשית, נדרשת יכולת התבוננות רחבה על כל תחומי הקשת הארגונית והעסקית, ולא רק על משאבי האנוש. מנהל משאבי אנוש הוא בראש ובראשונה מנהל בארגון. עליו

להכיר לפחות באופן בסיסי את כל הפונקציות הארגוניות בצורה מקצועית כולל שיווק, מימון, מערכות מידע ניהוליות, אסטרטגיה ועוד. במעגל המקצועי נדרשת ממנו יכולת התבוננות טובה על התהליכים הפסיכולוגיים המתרחשים בעולם העסקים והניהול. מבחינה זו מדובר בדרך-כלל בשילוב בין המיומנויות הטבעיות שיש לו בתפקידו כמנהל משאבי אנוש ובין הרקע המקצועי האמור שרכש בתחום הניהול והעסקים. לבסוף, למנהל משאבי האנוש צריכה להיות יכולת פיתוח אישי של מיומנויות ניהוליות, מודעות עצמית, חשיבה יצירתית, תקשורת יחסי אנוש, כל אלו גם ברמה שלו עצמו וגם ביכולתו להעביר מיומנויות אלו לעובדים ומנהלים בארגון.

אולם כיצד ניתן לעבור, במונחיו של סליגמן, מחוסר-אונים נרכש ("אני לא יכול להתמודד באמת עם עולם העסקים והניהול") לאופטימיות נרכשת ותחושת מסוגלות עצמית? בארגונים גדולים מחלקת ההדרכה היא זו שמטמיעה תרבות ארגונית ומיומנויות לכל קצוות הארגון. מודל זה יכול לשמש כלי הן להכשרה העצמית של המנהל הפסיכולוג להשלמת הידע והמיומנויות שחסרות לו, אבל ברמה הארגונית, מחלקת ההדרכה היא גם המקור לשינוי המערכת. מסיבות היסטוריות רוב מחלקות משאבי האנוש מנהלות גם את מחלקת ההדרכה של הארגון. דרכה יכול מנהל משאבי האנוש להגיע לכל קצוות הארגון ולהשפיע על תחומים שכיום נראים מחוץ לאזור אחריותו. עליו כמובן לקחת לצורך זה אחריות רחבה תוך נכונות להיכנס לעיתים לקונפליקטים עם מחלקות אחרות שעלולות לחוש איום משינוי הסטטוס קוו הפנימי בארגון, אך זה בדיוק חלק מהאחריות הניהולית שיש לקחת למי שיוצא מהכורסא הנוחה של היעוץ ומהבנת הקונפליקט כמתבונן מהצד, אל ההתמודדות המורכבת לעיתים של החיים שבחוץ.

יישומים ניהוליים של פסיכולוגיה חיובית

כפסיכולוג קליני שהוכשר על ברכי הגישה הפסיכודינאמית, הפסיכולוגיה החיובית הפיעה בעבורי כעוף מוזר ובלתי משייך. ספרו של מרטין סליגמן שכב על המדף שלי חודשים ארוכים, כיוון שהייתי בטוח שמדובר בעוד הימנון בסגנון אמריקאי הדוגל ב"חשיבה חיובית", תוך מלמול מנטרות חלולות. עם קריאת הספר ומאמרים נוספים בתחום הבנתי שמהו משמעותי עומד להשתנות בעולמי המקצועי, וכמי שעשה בעברו כמה תנודות בין עולמות תוכן מקצועיים, הכרתי את הניצוץ הזה המנבא שינוי. המעבר ממיקוד בפתולוגיה ובמשבר לחקר מקורות השגשוג הוא אתגר לא פשוט מאחר וההיסטוריה האנושית יצרה בנו אינסטינקט הישרדותי למיקוד בשלילי. פוטנציאל הצמיחה הגדול ביותר הוא לכאורה בפער שבין תהום הנשייה שיוצר המשבר האישי או הארגוני, לבין רקיע האושר והמימוש. הרי במקומות שבהם אנו חזקים וחסונים, מה פוטנציאל הצמיחה? אלו הרי המקומות הברורים מאלהם. הפסיכולוגיה החיובית גורסת את ההיפך הגמור. אכן יש להתמקד בשלילי ולנסות לטפל בו, אך אין לצפות שדווקא ממנו יבוא השגשוג:



אדם שאינו בדיכאון אינו בהכרח מאושר; לקוח שלא רימו אותו אינו בהכרח מרוצה, עובד שקיבל את שכרו בזמן אינו בהכרח שבע רצון ממקום עבודתו, זוג שאינו נוטר טינה אינו בהכרח גם אוהב במיוחד. באופן מפתיע מסתבר שהחיובי והשלילי אינם הפכים אחד של השני. המתאם ביניהם אפסי, ולחוויה השלילית והחיובית מקום קיומי משמעותי בחיים זה ליד זה, כאשר השלילי מפעיל בעיקר את מנגנוני ההישרדות והוא גרסיבי יותר באופיו, והחיובי הוא הבסיס לצמיחה פסיכולוגית, שגשוג ומשמעות. באופן לא מפתיע, מים ניתן לשתות רק ממחצית הכוס המלאה וכך יציאה מדיכאון או ממשבר, אישי או ארגוני, מתרחשת בעזרת הכוחות והחוזקות. פרויד אכן סבר שבריאיות נפשית באה לביטוי ביכולת לאהוב ולעבוד, אך לא פירט לאחר מכן אילו תהליכים יש לבצע כדי לאהוב ולעבוד. הנחת היסוד הייתה שמי שאינו סובל מדיכאון או חרדה, יוכל לאהוב ולעבוד – היא ברירת המחדל. מסתבר שאהבה ועבודה אינם כה אינטואיטיביים כמו שנדמה וכפי שיש להבין ולחקור את הכאב הנפשי, יש גם לחקור את מקורות האושר, ובשניהם קיים פוטנציאל, כמעט בלתי תלוי זה בזה, לגדילה. קצרה היריעה לעסוק בנושא זה בהרחבה במאמר זה, אולם לפסיכולוגיה עסקית וניהולית ולפסיכולוגיה חיובית יש מכנה משותף חשוב ועקרונות. בעוד שהפסיכולוגיה הטיפולית התמקדה עד כה באותו פלח אוכלוסייה שנקלע למצוקה נפשית, הפסיכולוגיה החיובית פותחה כגישה מניעתית, "טיפת חלב" פסיכולוגית לפיתוח חוסן נפשי ועמידות מנטאלית של האוכלוסייה הכללית, זו שלא בהכרח סובלת כרגע ממצוקה, וזאת על רקע תופעת הדיכאון בעולם, כפי שתוארה קודם לכן. פסיכולוגיה עסקית וניהולית מתמקדת גם היא בגישה הוליסטית המשתמשת בפסיכולוגיה כמנוף לשגשוג ויצירת שפה אוניברסאלית המתאימה לכל מנהל, עובד ואדם באשר הוא, במקביל כמובן לתפקידה המסורתי באבחון וטיפול בקשיים, מצוקות ומשבר.

אפילוג

בהקדמה לתרגום לעברית של ספרו של ביון "ללמוד מן הניסיון", שרעיונותיו היוו השראה לפיתוח התוכנית לפסיכולוגיה עסקית וניהולית, כותבת פרופ' יולנדה גמפלי: "בטרמינולוגיה הקנטיאנית המושג חושב את מה שהאינטואיציה רואה, והאינטואיציה רואה את מה שהמושג חושב. המובן, המשמעות, ניתנים על ידי שניהם, וכל אחד מהם מספק לשני את הייחודיות האמיתית שלו." באחת הסדנאות הפסיכולוגיות הראשונות שהעברתי בבית הספר למינהל עסקים נתקלתי בהתנגדות עזה של הסטודנטים לשפה הפסיכואנליטית ולשימוש במושג לא-מודע ליישומים בניהול ועסקים. באחד הדיונים בכיתה הוזכר כבדרך אגב המונח "אינטואיציה ניהולית". מפגש התרבויות בין עולמות הפסיכואנליזה והעסקים התרחש באותו רגע בעוצמה רבה. בקרב הסטודנטים נוצרה התרגשות ותובנה על הפוטנציאל הרב שחשיבה פסיכולוגית עשויה לתרום להם, שכן הם שאפו לרכוש "אינטואיציה ניהולית" וראו בה נכס יקר. מאז אותו אירוע התנגדות הסטודנטים פסקה והקורס הסדנאי נסק.

אם ברצוננו להפוך את הפסיכולוגיה מתחום נישא לשפה אוניברסאלית, עלינו למצוא את שורשי ההתנגדות, כמו גם את הקצוות המחברים בין הדיסציפלינות. על המפגש החמקמק בין האינטואיציה לקונספטואליזציה שלה, עליהם הרחבנו את הכתיבה במאמר הבא, אומר ג'ואנג ג'ו בתוך "הספר האמיתי של פריחת הדרום" (מאת ג'ואנג דזה בתרגומו של דן דאור): "מכמורת היא אמצעי לתפוס דגים. ברגע שתופסים את הדג שוכחים את המכמורת; מלכודת היא אמצעי לתפוס ארנבות, ברגע שתופסים את הארנבת שוכחים את המלכודת; מילים הם אמצעי לתפוס רעיונות, ברגע שתופסים את הרעיון שוכחים את המילים. איפה אמצא איש ששכח את המילים כדי להחליף איתו מילה!"

באותה רוח אפשר אולי לומר, שפסיכולוגיה עסקית וניהולית נועדה לעזור לעסקים וניהול. מרגע שתופסים את העסק, אפשר לשכוח את הפסיכולוגיה. אך כמו האיש שתפס את הרעיון באמרתו של החכם הסיני, מהותה של הפסיכולוגיה הזורמת למטה בתשתית, נותרת כנכס וכשפה חדשה בניהול.

הידע הפסיכולוגי
בתחום האישיות,
התפיסה, החברה
ועוד, כשפיע כיום
בצורה חסרת
תקדים על העולם
העסקי. ללא הכריזם
הפסיכולוגי במודל
העסקי והשיווקי,
לרוב החברות,
ובעיקר אלו
שמוכרות לצרכן
הסופי, פשוט אין
זכות קיום - כוצר
סיני זול יעתיק ויחליף
אותם בידיית



טביסטוק-לונדון, ראשון-לציון:

יומן מסע על למידה חווייתית וחווית למידה במסגרת אקדמית

יהודית לוי, אבי נוטקביץ, מירי צדוק, אורן קפלן

אוריינטאציה פסיכואנליטית-מערכתית: מפת התמצאות ארגונית

במאמר זה נעסוק בגישה פסיכואנליטית-מערכתית המיושמת בקבוצות וארגונים. בשונה מהיישום הפסיכואנליטי המתמקד בפרט, הדגש בגישה שכזו הוא על המערכת והסביבה, ולכן נפתח, כפי שנהוג בעולם התוכן הזה בפסיכולוגיה, בכמה מילות רקע על ההקשר הארגוני בו אנו פועלים.

כותרת המאמר הנוכחי מקפלת בתוכה כמה נושאים. "טביסטוק" מזוהה בעולם הפסיכולוגיה עם "קליניקת טביסטוק" (The Tavistock Clinic) בלונדון, אחת מהקליניקות הפסיכואנליטיות הראשונות בעולם שנפתחה בשנת 1920 ובה פעלו כמה ממייסדי הגישה הפסיכואנליטית כמו מלאני קליין, לאנג, בולבי, ביון ואחרים. בהמשך בשנת 1947 נוסד מתוך הקליניקה "מכון טביסטוק" (The Tavistock Institute of Human Relations) ששם לו למטרה ליצור חיבורים תיאורטיים ויישומיים בין דיסציפלינות שונות של מדעי החברה. במסגרת אחת המחלקות של המכון פותח, בעיקר על סמך התיאוריות הפסיכואנליטיות של ביון ותיאוריית המערכות הפתוחות של רייס ומילר, מודל סדנאי מפורסם שנפוץ בחמישים השנה האחרונות בעולם (וכן למעלה מ-20 שנה בישראל, בעיקר על ידי ארגון "אפק" – ארגון פרט קבוצה האגודה הישראלית ללימוד תהליכים קבוצתיים וארגוניים, שבו חברים כל כותבי המאמר הנוכחי). "סדנת טביסטוק" מועברת על-פי רוב ברצף של כמה ימים, ומהווה מעין סימולציה של "ארגון זמני", שמטרתו העיקרית היא "למידה מתוך החוויה" וההתנסות (ברוח ספרו של ביון Experiences in Groups, 1961). במהלך סדנא זו המכונה בעולם "כנס יחסי קבוצות" (Group Relations Conference) חווה המשתתף מסגרות ארגוניות שונות, מוצא עצמו פועל בתפקידים שונים, כאשר תהליך הסדנא מתמקד בניסיון להבין ולהציף על פני השטח תהליכים לא-מודעים ברמת הפרט, הקבוצה והארגון הזמני שנוצר תוך כדי הסדנא, כדי להתמודד עם מטלות הסדנא ולהגיע ללמידה טובה יותר מתוך החוויה.

במאמר זה ננסה לתאר את ניסיונו מהשנים האחרונות לייבא ולהתאים את גישת יחסי הקבוצות למסגרת לימודים אקדמית במינהל עסקים.

למידה מתוך החוויה, וחווית הלמידה

"למידה מתוך החוויה" ו"חווית למידה" הינם שני תהליכים הקשורים באופן ישיר לאחד מהנושאים המרכזיים בו עוסקות סדנאות יחסי הקבוצות (ואולי הטיפול הפסיכודינמי באופן כללי) – מהי "מהותה של למידה": מהו הקשר בין למידה חווייתית בלתי-אמצעית מתוך התנסות (כלומר התחושה הפנימית של הפרט שעבר דבר-מה משמעותי בסדנא), לבין חווית למידה ואינטרוספקציה לגבי חוויה זו, כלומר הבנה מושגית כלשהי לגבי "מה למעשה למדתי"? – האם מדובר בתהליך אחד מורכב או בשני תהליכים עצמאיים? אלו סוגיות שהספרות המקצועית של גישת יחסי הקבוצות לא התייחסה אליהם לעומק עד-כה, אך בתהליך הסדנאי שנתאר להלן הן מהוות גורם מהותי ונושא לחקירה ולמידה. במקביל, ובאופן שאינו מנותק מהשאלה הראשונה, אנו בוחנים את השאלה האם למידה מתוך חוויה בהקשר של למידה במסגרת אקדמית היא נחוצה? לגיטימית? אפשרית? ובמיוחד בתוך הסביבה הייחודית של הכשרת מנהלים במסגרת בית-ספר למוסמכים במינהל עסקים. במאמר זה נבחן סוגיות אלו הן מבחינה תיאורטית והן מבחינה יישומית, זאת לאור ניסיונו בשנים האחרונות בהעברת קורס אקדמי המכונה "היבטים פסיכולוגיים בניהול" במסגרת תוכנית ה-MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית, במסלול האקדמי המכללה למינהל.

אנו רואים בקורס שלנו ובהקשר הרחב שלו "מפגש תרבויות", כפי שנסביר בהמשך. "למידה" היא נושא מרכזי מאוד בכנסי יחסי הקבוצות של טביסטוק. עם זאת, היא נטועה בשורשים

כותבי המאמר הם חברי סגל בתוכנית ה-MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית בבית הספר למוסמכים במינהל עסקים, במסלול האקדמי המכללה למינהל, וחברי "אפק" – ארגון פרט קבוצה – האגודה הישראלית ללימוד תהליכים קבוצתיים וארגוניים;

ד"ר יהודית לוי מרצה לספחות אנגלית באוניברסיטה העברית ירושלים; יועצת ארגונית; חברת אפק ויו"ר הארגון;

ד"ר אבי נוטקביץ פסיכולוג קליני ופסיכואנליטיקאי, יועץ ארגוני; מנהל שותף של התוכנית לליעוץ ופיתוח ארגוני; גישה פסיכואנליטית-מערכתית, בחסות אפק ומכון טביסטוק לונדון; חבר אפק ויו"ר לשעבר

מירי צדוק פסיכולוגית קלינית; יועצת ארגונית; חברת הנהלת אפק;

פרופ' אורן קפלן פסיכולוג קליני וכלכלן, מנהל אקדמי של תוכנית MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית, המסלול האקדמי המכללה למינהל; חבר אפק.

עמוקים של התנסות וחוויה כבסיס פסיכולוגי ללמידה, בניגוד ללמידה תיאורטית ופרונטאלית, כפי שמקובלת בעולם האקדמי ובבתי-ספר למינהל עסקים. לפיכך מתחילת דרכנו בהעברת הקורס בתוכנית שאלנו את עצמנו איזה סוג למידה ברצוננו להעביר את הסטודנטים, מהו האופן המגשר בין תרבות של למידה מתוך חוויה ב"כאן ועכשיו" שהיא גם אישית במהותה לבין תרבות תוכנית MBA השונה כל כך באופייה? שאלות אלו נותרות פתוחות גם היום ובהתאם להם משתנים לעיתים התהליכים והתכנים שנכללים על ידנו בקורס. במאמר זה ננסה לתאר מספר היבטים של הקורס מזוויות שונות ואת הגישה שעומדת בבסיסו. בתחילה נציג רקע על הקורס וההקשר המורכב שבו הוא מועבר, הן מבחינה אקדמית והן היסטורית; בהמשך נתאר מספר תהליכים נבחרים מתוך תוכנית הקורס כדי להמחיש את אופן התנהלות הלמידה בהתנסות שכזו, ודרכם ננסה לדון בתפיסתנו לגבי "למידה מתוך חוויה" ומהי הסביבה הארגונית שיכולה להכיל תהליכי למידה כאלה לדעתנו.

הקורס

הקורס "היבטים פסיכולוגיים בניהול" מועבר בתוכנית ה-MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית (מעטה: התוכנית) מאז היווסדה. ארבעת מחברי מאמר זה מהווים את סגל ההוראה של הקורס, אשר נפרש על פני שנה אקדמית מלאה בהיקף של כ-80 שעות אקדמיות. "המשימה המרכזית" של הקורס הוגדרה כ"פיתוח הבנות ותובנות לגבי תפקיד, ניהול, ותהליכים קבוצתיים וארגוניים, מתוך גישה פסיכואנליטית-מערכתית". הקורס מבוסס על תהליך סדנאי התנסותי, כמו גם מפגשים תיאורטיים פרונטאליים. מכאן שמעבר לשיעורים במודל האקדמי המסורתי, רוב הקורס מועבר כתהליך סדנאי במודולות שכל אחת מהן ממוקדת סביב נושא או תהליך מסוים. המודולות מאפשרות לנו לעסוק במגוון תכנים, אבל בכולן משותפת הקונספטואליזציה של הגישה הפסיכואנליטית-מערכתית ובעיקר הבנת תהליכים לא מודעים ברמת הפרט, הקבוצה והארגון. כדי להסביר את מסגרת הקורס נציין בקצרה את רשימת המודולות ובהמשך נתמקד באחת מהן.

המודולה הראשונה נקראת "מפות מנטאליות" – תהליך שכולל חקירה מתוך המפות המנטאליות והאסוציאטיביות שאנו כולנו נושאים בתוכנו, באופן מודע וגם לא מודע על "מהו מנהל", על תפקידו של מנהל בארגון כמו גם על מיקומו של הסטודנט בארגון שבו הוא עובד כיום כמנהל או מנהל. אירוע זה, המתרחש בתחילת הקורס, נועד גם לאותת למשתתפים שהתנסויותיהם היום-יומיות בתפקידיהם בעבודה ובחיים בכלל הינם חומר גלם לגיטימי וחשוב ללמידה; "תרגיל ביקור" הוא אירוע של סימולציה ארגונית, קבוצתית ובין-קבוצתית; "טופוגרפיה ארגונית" הוא אירוע שמזמין בדיקה של קבוצות זהות במרקם הארגוני; "היסטוריה של העתיד" מזמין את הסטודנטים לחקירה אסטרטגית של ארגונים; "ניתוח תפקיד" עוסק בקשר שבין האדם והאופן שבו הוא פועל בתפקידיו בעבודה, לבין התפקיד והמקום שלקח במשפחת המקור הגרעינית בילדותו, והאופן שאלו משפיעים על מאפייני תפקיד בהמשך החיים; "אירוע קריטי" עוסק בהבנה מערכתית של אירועים משמעותיים שהפרט חווה בארגונים ובמיוחד בארגון בו הוא פועל; "תצפיות בארגונים" הוא תהליך הלקוח משיטת התצפית בתינוקות שפותחה בקליניקת טביסטוק ודרכה מפתחים הסטודנטים כישורי התבוננות וניתוח של תהליכים לא מודעים בארגונים, היבט שהוא מרכזי בעקרונות הפעולה של הקורס; "אירוע ארגוני", שחלק ממנו יפורט בהמשך בהרחבה, הוא סימולציה רחבה של ארגון, צוותים, מנהלים ועובדים בפעולה. רבות מהפעילויות הללו פותחו בתוכנית לייעוץ ופיתוח ארגוני – גישה פסיכואנליטית-מערכתית, הפועלת בישראל בחסות ארגון אפק ומכון טביסטוק בלונדון, ובארגונים בין-לאומיים נוספים העוסקים בגישת יחסי קבוצות.

"דינאמיקה ארגונית" בסביבת העבודה של הקורס

בית הספר למינהל עסקים של המכללה למינהל הוא הוותיק בקרב המכללות בישראל. הוא נוסד לפני כ-30 שנה ומונה קרוב ל-5000 סטודנטים, אשר שליש מהם לומדים במסגרת התואר השני למוסמך במינהל עסקים MBA. תוכנית ה-MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית נוסדה בשנת 2004 ומיועדת לקהל סטודנטים שלמדו תארים אקדמיים קודמים בתחומים פסיכולוגיים. זו תוכנית אינטימית במונחי תוכנית MBA בה לומדים כ-35 סטודנטים בכיתה,

בחיי היום-יום של ארגונים, כנהלים בדרך-כלל עסוקים ולעולם אין להם זמן לרפלקציה. הצרכים הבוטלים דוחקים את ה"פריבילגיה" לעצור לזמן כה ולהתבונן על המערכת ומה שמתרחש בה בכבט-על ולא תוך ריצת אמוק קדימה. לכרות ההבנה הרציונאלית שעצידה כהסוג הזה חיונית לבריאותו של הארגון ולתפקודו האסטרטגי של המנהל, הדבר פשוט לא מתרחש



חברי אפק. סדנת יחסי הקבוצות הבינלאומית של אפק פועלת כבר מספר שנים בחסות משותפת של אפק, מכון טביסטוק ותוכנית ה-MBA המתמחה בפסיכולוגיה עסקית וניהולית, אשר גם שולחת מדי שנה עשרה סטודנטים במלגה מלאה לכנס. המלגות והתמיכה של המכללה בשיווק הסדנא הבין-לאומית מספקים לאפק רשת ביטחון פיננסית וקישור ישיר לעולם האקדמיה ובמיוחד לעולם מינהל העסקים. עם זאת, שיתוף הפעולה עם המכללה עדיין נתפס בחשדנות באפק, שמא מעורבות המכללה כגוף המייצג את עולם העסקים כוללת בתוכה אינטרסים זרים, או פגיעה בטוהר עבודת יחסי הקבוצות של אפק. אין ספק שהדבר אינו מבוטא באופן ישיר ומודע, אלא מייצג חשדנות ארגונית המאפיינת מצבים דומים גם בהקשרים אחרים. נראה לדוגמא, שרוב כנסי יחסי הקבוצות בעולם לכודים בקונפליקט דומה, ואולי כמוהם גם העולם הפסיכולוגי באופן כללי. מחד קיים רצון אמיתי של פסיכולוגים לתרום באופן משמעותי לסביבה החיצונית, במקרה שלנו, לעולם העסקים והניהול, אולם רצון זה כרוך לעיתים קרובות באמביוולנציה וחשש שהדבר יגרום להתפשרות על עקרונות יסודות של התיאוריה ושל התהליך הפסיכולוגי הניטרלי. על בסיס תהליכים אלו פיתחנו את הרעיונות שלנו לגבי סוג הלמידה שאותה היינו רוצים לעורר ואת הדרך שבה היינו רוצים להשיג זאת. נפנה לפיכך בשלב זה לתיאור הרכיבים התיאורטיים שמצויים בבסיס הגישה, ולאחר מכן נתאר כמה אירועים לימודיים מתוך הקורס אשר יאירו את צורת החשיבה ויישומה בפועל.

על היחסים שבין למידה וחוויה

א. "היה סטודנט בתוכנית (פרטים אישיים הוסתרו והתקבלה הסכמתו לתאר את האירוע במאמר הנוכחי). במהלך הלימודים הוא השתתף באחד מכנסי יחסי הקבוצות של אפק שמאורגן, כאמור, בחסות התוכנית. הוא נשלח לסדנא כאחד ממקבלי המלגה מהמכללה, והיה, לפחות כפי שניתן לזהות חיצונית מהכיפה שחבש, המשתתף הדתי היחידי בכנס ו"המתנחל" היחידי שהיה שם (כמו גם בכיתת הלימוד בתוכנית). במהלך מליאת הסיום של הסדנא, משתתפי האירוע חלקו אסוציאציות וחוויות לסיום הכנס. בנקודה מסוימת החל א. לדבר ולחלוק את חוויותיו בלא מעט התרגשות. הוא אמר "בכל השנה האחרונה למדתי במסגרת השיעורים במכללה על המונח Valency" – נציין שזהו מונח שניתן לתרגמו כ"ערכיות" והלקוח מתחום הכימיה. הוא מתייחס לנטייה של חומרים מסוימים להתרכב, או לא להתרכב עם חומרים אחרים, והושאל לתחום התיאוריה הפסיכואנליטית בקבוצות על-ידי ביון בכך שכמו לחומרים בטבע, כך אנשים מסוימים מועדים למשוך מן הקבוצה השלכות ותיוגים מסוימים בשל תכונות בולטות שלהם, אישיות, דמוגרפיות ואחרות. ביון טוען שבשל ה-Valency שנושאים חברי קבוצה מסוימים, הם עלולים להפוך באופן לא מודע, למושא השלכות של הקבוצה. א. זיהה נטייה זו של משתתפי הכנס ואמר: "רק כאן באמת הבנתי את המשמעות של המונח, מאחר והרגשתי

תוך חשיפה לכל תחומי הלימוד המסורתיים של מינהל עסקים (כלכלה, מימון, חשבונאות, שיווק, משאבי אנוש וכדומה), אך במקביל תוך העמקה בהיבטים הפסיכולוגיים של ניהול ועסקים (התנהגות צרכנים, פסיכולוגיה ארגונית, ייעוץ ארגוני, פיתוח ניהול ומנהלים וכדומה). מכאן שהתוכנית מהווה בפני עצמה מפגש תרבותי: סטודנטים שסיימו תארים בפסיכולוגיה ותחומים דומים, לא בודקים בדרך-כלל כיווני לימוד המשכיים במינהל עסקים ומטרת התוכנית הייתה ליצור גשר לקהל שמעוניין ללמוד מינהל עסקים, אך לשמר את האוריינטאציה הפסיכולוגית והחברתית שבגללה נמשך ללימודי מדעי התנהגות קודם לכן. מהתיאור האמור ניתן לקרוא בין השורות שהקורס שלנו פועל בסביבה מורכבת של מפגש תרבותי ביותר ממימד אחד. יש בו היבטים פסיכולוגיים וחוויתיים ובכך עלול לגרור תחושה של זרות או שוני בתוך מסגרת פעולתו בבית הספר למוסמכים במינהל עסקים שאליו הוא מכניס רכיבים קונטרברסליים ("לא-מודע בעבודה"), שאינם "פרגמטיים מספיק" למנהלים ואינם פשוטים עבורם לעיכול. אולם גם בכיוון ההפוך – בעולם יחסי הקבוצות, המודל אינו פשוט לעיכול. למרות רצונם של ארגוני יחסי קבוצות להשפיע על חברות וארגונים, כניסתו של בית-ספר למינהל עסקים באוריינטאציה כלכלית מעוררת חששות (למשל במערכת היחסים עם אפק, שלסדנאות יחסי הקבוצות שלו נותנת התוכנית לפסיכולוגיה עסקית וניהולית חסות בשנים האחרונות) – שמא האוריינטאציה העסקית "תזהם" את העקרונות והתיאוריות. ולבסוף – גם הסטודנטים עצמם המצויים בתווך – למרות שכולם מגיעים מרקע קודם של לימודים אקדמיים בפסיכולוגיה ותחומים דומים, וכולם ביקשו ללמוד מינהל עסקים, גם הם מגלים חשדנות וחשש מהמודל המוצע להם על ידי הקורס. לפיכך, למרות שכל הגורמים האמורים, עולם מינהל העסקים, עולם יחסי הקבוצות וקהילת הסטודנטים, מבינים ורואים את הפוטנציאל והצורך בהבנה ולמידה של היבטים פסיכולוגיים בניהול ועסקים, ובוודאי את הצורך ללמוד היבטים אלו מתוך התנסות כדי להטמיעם למקומות העבודה, חששות, ביקורת וחרדות מלוות תהליך זה במקביל. כאשר הקורס מוצג לסטודנטים בתחילת השנה עולים פעמים רבות בלבול וחששות, במקביל להתלהבות וציפייה. אחד הסטודנטים אמר למשל: "האם מסגרות הדינאמיקה הקבוצתית והשתיקות המביכות שהיו בה במסגרת התואר הראשון חוזרות לפתע בדת האחרית בתואר במינהל עסקים?", "האם אני מוכן להיחשף ולהביא את עצמי לקבוצה?", וכמובן תהיות לגבי יעילות הלמידה מהסוג הזה.

בכל מקרה, אם נתבונן על אמירות אלו באופן מעמיק יותר, ניתן לראות שהספקות שעולים בקרב הסטודנטים הינם תמונת מראה של הקושי להפגיש בין עולם יחסי הקבוצות הפסיכואנליטי באופיו לעולם העסקים, באופן כללי. במקרה שלנו, אחת ההדגמות הבולטות לכך באה לביטוי, למשל, באמביוולנציה שהייתה באפק לגבי שיתוף הפעולה עם המכללה. כאמור, כל ארבעת אנשי הסגל של הקורס הינם





אותו עמוק בתוכי. אני האדם הדתי היחידי שהשתתף כאן בכנס, ואני חי בהתנחלות. לאורך כל הכנס הרגשתי עד כמה קשה לי להתמודד עם ההשלכות שכותרות אלו יצרו. אני עדיין דתי, ואין לי כוונה לעזוב את היישוב שבו אני מתגורר, אבל חווייתי כעת באופן הברור ביותר את הפער בין האופן שבו אני תופס את עצמי ובין האופן שאחרים תופסים אותי. עדיין אינני יודע כיצד לטפל בפער הזה שזיהיתי...". דבריו של א. היו משמעותיים וניכר שריגשו גם משתתפים רבים שנכחו עימו בכנס. עבורנו כסגל הקורס במכללה, מעבר להתרגשות לשמוע את דבריו של א., הם העלו את חשיבות המפגש בין שני סוגי הלמידה – זו החווייתית וזו המושגית. דרך דבריו של א. ניתן לראות סגירת מעגל שבו למידה חווייתית הפכה לחוויה של למידה. העוצמה הרגשית והחווייתית שיוצרת הסדנא היא בוודאי רכיב חשוב בהיבטים רבים, אך במקרים רבים, ובוודאי בהקשר של לימוד אקדמי ולימוד בכלל, יש צורך גם בחוויה של למידה, דהיינו, שהלומד יוכל להצהיר לעצמו לא רק שעבר חוויה משמעותית, אלא יוכל להגדיר גם מה באמת למד ממנה, דרך האינטרוספקציה.

אולם פעמים רבות, לא כך נראים פני הדברים בסדנאות יחסי הקבוצות ובסדנאות חווייתיות באופן כללי. לעיתים חווית הלומד היא שונה. לדוגמה, לפני מספר שנים באחת הסדנאות של אפק תיארה אחת המשתתפות בכעס רב את חווייתה באחת מפעילויות הכנס. היא ביטאה תסכול וביקורת. בהתבוננות "מבחוץ" על דבריה ניתן היה ללא ספק לזהות חוויה חזקה ומשמעותית בהתנסות שתיארה, גם אם זו הייתה לא נעימה ומתסכלת, בעיקר סביב לקיחה ומתן סמכות (כפי שחוויית כאלה יכולות להיות כואבות ולא נעימות גם בחיים "האמיתיים" שמחוץ לסדנא). עם זאת, היא עצמה לא חשה זאת כך ו"סירבה" להכיר בלמידה. חוויה זו מוכרת בוודאי גם בחדר הטיפול לא פעם, כאשר מטופל שעבר תהליך משמעותי, לפחות לפי דעתו של התרפיסט, סבור שלא למד ולא הפיק דבר מהטיפול. מצבים אלו משקפים כפי הנראה למידה מתוך התנסות, אך הם חסרים את חווית הלמידה וההכרה במה שנלמד.

מה מתרחש אם כן בתהליך הזה? האם זו בעייתו של המשתתף בסדנא (או המטופל בחדר הטיפוליים)? האם זו גישה חשדנית והגנתית של המשתתפת/מטופלת, כפי שתפורש לא פעם על ידי הפסיכולוג? או אולי במקרה האמור הייתה זו הדינאמיקה של הכנס וחברי הסגל שבו אשר לא הוכרו על ידם? אולי אותה משתתפת "עקשנית ורוטנת" ייצגה למעשה קול של חברי קבוצה נוספים שלא העזו לבטא אותו? כחברי צוות בסדנאות כאלה, וכמטפלים בחדרי הטיפול, אנו נתקלים בתופעות שכאלה פעמים רבות. הדבר מדגים באופן ברור את מה שביטאנו בכותרת מאמר זה, את מקומה של הלמידה מתוך החוויה, אך גם על מקומה החשוב של חווית הלמידה וההבנה מה נלמד ומה התרחש בתוך התהליך הכולל, שלעיתים לא מקבלת מקום מספיק, אולי בשל היותה "קוגניטיבית" מדי או מהחשש שתפגע באוטנטיות של התהליך. למידה מתוך חוויה הינה, כפי שציינו, ציר מרכזי בקורס שלנו. אך באותה מידה חשובה בעינינו חוויית הלמידה. מהי "למידה חווייתית" ומהי "חוויית למידה"? מה הן כוללות למעשה, ובמה הן כרוכות? איזו סוג של למידה מתוך חוויה יוצרים האירועים שאנו מעצבים עבור הקורס לאורך השנה? ולא פחות חשוב, מה אנו כחברי סגל ההוראה יכולים לתרום, ואף יותר מכך – מהי האחריות שלנו, ביצירת התהליך של הפיכת החוויה הרגשית במהלך הסדנא לחוויה של למידה?

כדי להתייחס לשאלות אלו היינו רוצים לפנות כעת לכתביו של ביון. ביון הוא האב או האם של העבודה הדינאמית עם קבוצות – תלוי באם נתאר את האבהות כרגל הפסיכואנליטית ואת האמהות כרגל המערכתית של הגישה (או להיפך). בכל מקרה, הוא ללא ספק ההורה הרוחני והתיאורטי לחלק מרכזי ביותר של הרעיונות והתיאוריות אשר מצויות בבסיס סדנאות יחסי הקבוצות של טביסטוק. אחד מהמונחים המרכזיים של ביון לגבי למידה מתוך חוויה (ראו בספרו Learning from Experience, 1962) הוא המושג "פונקצית אלפא".

פונקצית אלפא היא פעילות מנטאלית, או סדרה של פעולות מנטאליות, אשר ממירות "אלמנטי בטא" ל"אלמנטי אלפא". אלמנטי בטא הינם ביטויים גולמיים שהחוויה יוצרת בנפש ואשר עלולים להיפלט ממנה בצורה לא מעובדת, במיוחד באמצעות מנגנון של הזדהות השלכתית, acting-out, וכדומה. אלו חלקים מנטאליים שמהווים חומר גולמי שאינו מודע לעצמי, לכן הם נחשבים לעובדות שלא עברו עיבוד ועיכול. הם מועדים לפיצול, הכחשה והזרה מהעצמי. אלמנטי אלפא לעומת זאת, הינם חלקים מנטאליים שלעיתים הם מודעים, אך עשויים להיות גם לא-מודעים ומונחים בתוכנו כחומרי גלם לחשיבה, חלימה, היסק, וקונספטואליזציה. אנטוניו

י"רפלקציה" הינה היכולת של בערכת להכיל ייצוג של עצמה. היא קשורה באופן ישיר לאינטרוספקציה וכפיה פקושרת לכודעות לפעולת ההתבוננות והיזואליזציה. לראות ולהתבונן כמשמעותם לדעת. בכל מקרה, בניגוד לאינטרוספקציה, הדגש בכונח זה אינו על ה"intro" - פנימה, אלא על ה"re" - על החזרתיות והשחזור כחדש, על הבבואה של מה שקרה, על האיכות כדרגה שנייה של הפעולה. שורש הפילה כגיע כלטינית Re + Flectere שכמשמעותו - להישען אחורה





מתקשים לבצעו על בסיס קבוע, ולכן הגדרנו את עצם הגשת היומן כמטלת חובה בקורס. מאידך, ניסינו להפחית עד כמה שניתן את ההיבט הביקורתי ולאפשר לסטודנטים לכתוב מבלי לחשוש מתגובת המרצה או מציון המטלה.

מלכתחילה הרעיון מאחורי היומן היה להוסיף דרך תקשורת נוספת בין הסטודנטים לצוות ההוראה בזמן שבין השיעורים, ולספק אמצעי לסטודנטים לעיכול חוויותיהם. זאת על רקע העובדה שהקורס מתקיים שעתים בשבוע עם פער גדול יחסית בין שיעור לשיעור, יחסית לאינטנסיביות של סדנאות יחסי הקבוצות שמתקיימות ברצף של כמה ימים. אולם בדיעבד, זה היה הרבה יותר מכך. ברצוננו לטעון שהיומן היה חלק מהמבנה שאפשר הכלה של החרדה שמתלווה לתהליכי למידה התנסותיים. חשנו שיצרנו בכך מעין מרחב מעברי (במונחי ויניקוט) שבו היומנים משמשים כאמצעי לביטוי פנימי, אשר יש לו הד חיצוני מאחר והוא נקרא על ידי הצוות. מצד שני, זהו אינו דיאלוג ישיר, ואיננו מגיבים ישירות לחומר האישי שעולה ביומן. אנו משתמשים בו בשירות הלמידה המערכתית, גם כדרך שלנו ללמוד משהו על מצב הקבוצה ותהליך הלמידה.

ביומן המסע המסכם שלו בתום הקורס כתב אחד הסטודנטים: "קורא יקר, בהזדמנות זו אני רוצה להודות לך על הקשבתך, על היותך חסר פנים, אבל מלא במשמעות עבורי. תודה".

כתיבת יומן הייתה דרך לרפלקציה ואינטרוספקציה. הכתיבה כמשימה רוטינית לאחר כל שיעור הפכה את הרפלקציה והאינטרוספקציה מרעיונות פסיכולוגיים מעורפלים למיומנות שכל סטודנט יכול לפתח ולהתאמן בה. הדבר קשור לאחד מהרעיונות הבסיסיים שהובילו אותנו לבניית הקורס הנוכחי: שאנשים יכולים ללמוד ולהתאמן להשתמש ברפלקציה ואינטרוספקציה ככלי ניהולי. זה לא דבר ש"או שיש לך, או שאין לך". חשיבה רפלקטיבית ואינטרוספקטיבית מגבירים מודעות עצמית, ובמיוחד את היכולת להתבונן באופן מעמיק יותר בפעילותו של הפרט (המנהל, העובד, הסטודנט), ההתנסות והמחשבות שלו. אנו משתמשים בביטויים הללו לא פעם כאשר אנו מתארים תוצרים רצויים של ההשתתפות בסדנאות יחסי קבוצות, אך הבה נשתהה לרגע ונחשוב באופן מדויק וישיר יותר על המונחים הללו.

ניתן להגדיר "אינטרוספקציה" כהתבוננות עצמית ודיווח על מחשבות, כמיהות ותחושות. זהו תהליך מנטאלי מודע ולרוב מכוון, אשר נסמך על חשיבה, היסק, ובחינה של המחשבות והרגשות של הפרט.

"רפלקציה" הינה היכולת של מערכת להכיל ייצוג של עצמה. היא קשורה באופן ישיר לאינטרוספקציה וכמוה מקושרת למודעות לפעולת ההתבוננות והויזואליזציה. לראות ולהתבונן משמעותם לדעת. בכל מקרה, בניגוד לאינטרוספקציה, הדגש במונח זה אינו על ה"intro" – פנימה, אלא על ה"re" – על החזרתיות והשחזור מחדש, על הבבואה של מה שקרה, על האיכות מדרגה שנייה של הפעולה. שורש המילה מגיע מלטינית Re + Flectere שמשמעותו – להישען אחורה. אנו רוצים להציע שגם אינטרוספקציה וגם רפלקציה הינם מונחים

פרו (2005), טבע מונח בשם "מטה-פונקציה אלפא", שהיא רמה גבוהה של אמצעי חשיבה, שבה רפלקציות מעמיקות יכולות להתרחש ורמה גבוהה יותר של למידה יכולה לקרות. חשיבה זו יכולה לנוע ולהתפתח מרמה בסיסית יחסית, כמו למשל ממחשבות של "אני מרגיש מותקף" או "אני מרגיש שמתייחסים אלי כאדם קיצוני ואינני מקבל הכרה על מי שאני באמת", למחשבות מעובדות יותר כמו "כעת אני מבין מהו 'Valency' וכיצד זה מרגיש" (זה מה שקרה לא. באירוע הסיום של הסדנא).

ביון טוען שכדי ללמוד מתוך חוויה, פונקציה אלפא צריכה לפעול ליצירת מודעות לחוויה הרגשית (ביון, 1962). בסדנאות יחסי קבוצות, כמו גם במהלך הקורס שלנו, נוצרות אצל המשתתפים חוויות רגשיות, אשר מהוות לא פעם אלמנטי בטא גולמיים שלרוב הינם לא מודעים, כואבים, מעוררי בושה ואשמה, או מצפים בחרדה. במצב אידיאלי תפעל במקביל גם פונקציה אלפא שמאפשרת להפוך את אלמנטי הבטא הללו לאלמנטי אלפא הניתנים לשימוש כדי להבין וללמוד על התהליכים הלא מודעים. במסגרת הקורס יכולים אלו להתקשר למשל לתפיסתנו והגדרתנו על מהו "ניהול", או מהי "סמכות פנימית", או כיצד חוויות ילדות מתקשרות לדילמות הנוכחיות שלנו במקום העבודה ובתפקיד, או נטייתנו להמתין כדי לקבל אישור לסמכותנו על ידי הקבוצה במקום להעז ללכת אותה. לפיכך אנו מקווים שהחוויות שהסטודנטים עוברים במגוון האירועים שעצבנו ייצרו חווית למידה, שהיא רגשית וקונספטואלית גם יחד, הן לגבי עצמם בתפקיד והן לגבי תהליכים קבוצתיים וארגוניים.

שני התהליכים שנתאר להלן מתרחשים במהלך הקורס ויוכלו אולי להדגים הן את צורת החשיבה שלנו לגבי למידה והיישום שלה, והן את ניסיונו ליצור אינטגרציה בין כל מרכיבי הקורס ללמידה כוללת.

"יומן מסע" – על היכולת לאינטרוספקציה ורפלקציה ככלי ניהולי

תלמידי הקורס מקבלים בתום כל שיעור במהלך השנה שתיים עד שלוש שאלות פתוחות, המתייחסות לחווית הלמידה שהתרחשה בשיעור האחרון. התלמידים מתבקשים להשיב על השאלות במספר פסקאות ולהגישם לפורטל הלימודי של הקורס. כינינו את התרגיל הזה "יומן מסע" והוא ליווה את כל מהלך השנה האקדמית. התלבטנו כיצד עלינו להתייחס כצוות ההוראה ליומני המסע. החלטנו בסופו של דבר שאנו נקרא את היומנים, אך לא נגיב או ניתן עליהם ציון. כל יומן מסע נקרא על-ידי עוזרת ההוראה של הקורס, וכן על-ידי אחד מארבעת אנשי צוות ההוראה ברוטציה, כך שלכל אחד מחברי הצוות יש הזדמנות להיחשף בפני כל תלמידי הכיתה. ההחלטה לא להגיב הייתה ברוח המשימה המרכזית של יומני המסע – מטרתנו הייתה לאפשר לסטודנטים מרחב פתוח לאסוציאציות, רפלקציה ואינטרוספקציה. סברנו מחד שאם נבקש לכתוב את יומני המסע על בסיס התנדבותי, המשימה לא תבוצע, שכן מדובר בתהליך מחייב שרוב האנשים





שקשורים לתנועה מעגלית בניגוד לתנועה ליניארית, משמע, היכולת לכוון עצמך למטרה ובה בעת להשהות ו"להישען אחורה", כאשר ההישענות אחורה יכולה לבטא השהיה של הפעולה והימנעות מתגובה אינסטינקטיבית-אוטומטית. משמעה להתבונן אחורה לעבר, על-מנת להתקדם לאחר מכן בעתיד, ובאותו אופן, להתבונן פנימה, כדי להבין טוב יותר את החוץ. עברנו היכולת לרפלקציה ואינטרוספקציה קשורים באופן ישיר למונח הפסיכואנליטי של ביון "Reverie" (מצב הרהורי ופתוח שבו הפרט יכול לקלוט טוב יותר את ההתרחשות הנפשית אצל האחר, ביון, 1967) שקשור גם לפונקציות אלפא: זוהי היכולת להכיל ולקחת בעלות על החוויה, וכך ללמוד ממנה. כאשר פונקציות אלפא מופעלות, רפלקציה ואינטרוספקציה אפשריים, אך ניתן גם לומר זאת בדרך הפוכה: יצירת מרחב לרפלקציה מאפשרת ומקדמת את פעולתה של פונקציות אלפא. זהו הלך רוח ומצע שמאפשר יצירתיות, מצב שבו יש מספיק רוגע ומרחב נינוח לחשוב "מחוץ לקופסה" פנימה, החוצה, אחורה ומסביב. כפי שאנו יודעים, אין זה פשוט ליצור הלך רוח שכזה, במיוחד כאשר מדובר בעולם העסקים והניהול, התזזיתי באופיו. מנהלים נסחפים פעמים רבות על ידי רוחות סערה שדוחפים אותם לפעול באופן מהיר ואימפולסיבי. השהיית התגובה נראית כהיסוס, כסוג של חולשה. לפעמים היא אכן כזו – ישנם מצבי חירום שלא מותירים זמן ומרחב לרפלקציה ואינטרוספקציה. עם זאת, רוב הזמן, אפילו במצבי לחץ, יש זמן כלשהו או מרחב כלשהו שבו ניתן להשתמש באופן אפקטיבי ב-Reverie. ניתן לטעון כמובן "מדוע לטרוח ולעצור במקום לנוע קדימה באופן ספונטני? הרי כשאנו רוכבים על אופניים או שוחים, מודעות-יתר עלולה להפריע או אפילו לגרום לנפילה או עיכוב". לאורך השנה אנו נתקלים בטענות מסוג זה למכביר: "ובכן, כל זה טוב ויפה, אבל בחוץ, בעולם האמיתי, במשרד שלנו, מי יכול להרשות לעצמו רפלקציה ואינטרוספקציה על מה שמתרחש מתחת לפני השטח? במצב הזה חייבים לפעול ומייד, ככל שמהר יותר, כך טוב יותר". או: "כמנהל אינני יכול להרשות לעצמי להרהר ולתת מקום רב מידי לרגשות שלי. אני חייב 'לחתוך', להתנתק מהם, ולסיים את המשימה שלי".

אכן, במצבי חירום עדיף לסמוך על התגובות האוטומטיות כמו בפעולת הרפלקס שבאה להגן על הגוף מנזקים, ללא צורך בהתבוננות (אגב, המקור הלשוני המשותף למושג "רפלקס" ו"רפלקציה" מביא אותנו לחשוב על חוכמת השפה שמלמדת אותנו שלפעמים מילים בעלות משמעות הפוכה נובעות מאותו המקור). הנחת העבודה שלנו היא שיצירת בסיס קבוע למרחב של רפלקציה ואינטרוספקציה מאפשר הן את הפיכתם למיומנות נרכשת והן אינטגרציה מהירה יותר של מצבים מורכבים ובעקבות כך של פעולות נדרשות. כמו במקרה של הרגלי ספורט, הליכה, שחייה, רכיבה ונהיגה, קיימים שלבים שונים בתהליך: הדרישות ההתחלתיות הינם להאטה מודעת לכל חלק של הפעולה כדי לאפשר לאחר מכן תנועה זורמת. האימון המתמשך הופך את החשיבה הרפלקטיבית ממשהו זר ולא טבעי לזרימה דינאמית אשר מטמיעה את הרפלקציה כחלק אינטגרלי של לקיחת תפקיד ויכולת ניהולית.

האירוע הארגוני: חוויה אינטגרטיבית

באמצע הקורס במהלך השנה אנו מקיימים פעילות מרתונית המכונה "אירוע ארגוני". האירוע מקבל השראה מהאירוע הארגוני אשר פועל באופן מסורתי בסדנת יחסי קבוצה, אבל הוא הרבה יותר מובנה באופיו. במקום המפגש השבועי הרגיל של שעתיים אנו מקיימים שני מפגשים מרתוניים של ארבע ושש שעות, בהתאמה, בהם הכיתה הופכת לארגון עסקי אמיתי באמצעות סימולציה. באופן זה אנו מסוגלים להקנות לחוויה משהו מהאינטנסיביות המאפיינת את סדנאות יחסי הקבוצה שנמשכות בדרך כלל כמה ימים ברצף. בנוסף, המשימה נלקחת מתוך העולם המציאותי של עולם העסקים כדי להקנות לסטודנטים את התחושה שהנושאים הנלמדים בקורס מחוברים בקשרים עזים "לעולם האמיתי" שבחוץ.

לב האירוע הארגוני בנוי על סימולציה של "מיזוג ורכישה" (Merger & Acquisition) המאפיין את פעילות השוק הצומח בשנים האחרונות, שבו חברות רחשות חברות אחרות כדי לצמוח ולשגשג. התרחיש לקוח מתוך המציאות, אך מתווספים לו אלמנטים דמיוניים כדי ליצור את הסביבה העסקית והניהולית המתאימה לצרכינו הלימודיים. בתרחיש זה "החברה המרכזית למשקאות" – קוקה-קולה ישראל, רוכשת שלוש מחלבות ישראליות. אחת מהן, "טרה", נרכשה גם במציאות החיצונית על ידי קוקה קולה לפני מספר שנים. בתרחיש הדמיוני שייצרנו החברה

אנו סבורים
שהמשימה המרכזית,
הכבנה ושיטות
הלכידה בקורס
שלנו כציבים את
הסטודנטים במצב
רגשי שבין נכונות
הוויתור וההתכנסות
(Surrender) לכניעה
(Submission),
שרובו אינו כודע.
הסברינו על המשימה
המרכזית והכטאפורות
"הידידותיות"
שהצגנו לא כנעו
את ההתמודדות
הפנימית. ניסיונם
של הסטודנטים
להבין ולהצטרך
לקריאתנו לרפלקציה
ואינטרוספקציה
כוללת בתוכה כתח
שבין שתי הקצוות
הללו אשר קיימים
בכיתה וכתפלים בין
הסטודנטים. חלקם,
אולי רובם, הינם
חיוביים בגישתם
ולמרות כעט החרדה
שעולה מוכנים "ללכת
עיפנו". אחרים,
לעופת זאת, הינם
חשדניים, סגורים
וכתנגדים.





רכשה לאחרונה גם את מחלבת "גד" ואת "יטבתה" בהסדר מיוחד עם בעליהם, ויצרה מיזוג של שלושתן למחלבה גדולה אחת שתוכל להתחרות בצורה יותר אינטנסיבית בשוק החלב בישראל, הנשלט כיום על ידי תנובה ושטראוס, במטרה להנהיג את השוק. הסטודנטים חולקו במהלך הסימולציה לארבע קבוצות, כאשר כל קבוצה מייצגת מועצת מנהלים של חברה: שלושת החברות שנרכשו – טרה, גד ויטבתה, ונציגות ההנהלה של קוקה-קולה ישראל, שמונתה על ידי החברה הרוכשת להסדיר את פרטי המיזוג, ובעיקר את האופן בו העובדים והמנהלים ישובצו מחדש בחברה הממוזגת, ואת השיטה הניהולית והעסקית שבהם אותה חברה תופעל.

כאשר עיצבנו את האירוע לא נתנו תשומת-לב מיוחדת למשמעויות הסמויות של המבנה העסקי אשר יצרנו. בהתבוננות לאחור אנו יכולים לראות שבחרנו בחברה מסחרית הנמצאת בראש רשימת המותגים המוכרים בעולם. בנוסף, ברקע המיזוג (כמו בכל מיזוג) ניתן דגש רב על מנהיגות ותחרות – קוקה-קולה ישראל רוצה, לפי התרחיש שבנינו, להיות מנהיגת השוק בתחום החדש אליו היא חדרה, ונוקטת לפיכך גישה תחרותית כדי לזכות בעמדה זו. נראה לנו שקסם לנו הרעיון להביא אלמנטים המצויים בליבת העולם העסקי, עם מותגים מוכרים וידועים, לתוך הקורס הפסיכולוגי שלנו, ופחות שמנו לב למרכיבים התחרותיים שהוכנסו לתוך האירוע ולמצע הלא מודע שהפעיל אותו. אין זה מפתיע לפיכך שמנהיגות ותחרות היוו גורמים דומיננטיים בתהליכים של האירוע, אף יותר ממה שמוכר לנו בדרך-כלל באירועים ארגוניים מסורתיים בסדנאות יחסי הקבוצות. אחת העדויות לכך היא מבנה ההנהלה שעיצבנו עבור האירוע. בסדנאות יחסי הקבוצות, הנהלת האירוע היא על פי רוב הנהלת הכנס – או לפחות כוללת אנשי צוות של הסדנא, שחלקם גם פועלים כיועצים. משתתפי הכנס (הסטודנטים) אינם לוקחים שם חלק בהנהלה, אלא רק בקבוצות שמרכיבות את האירוע הארגוני. באירוע הארגוני שלנו, לעומת זאת, תפקיד הסגל (שלנו) היה ייעוצי בלבד, כאשר הנהלת האירוע (הנהלת קוקה-קולה ישראל) כללה סטודנטים שהתנדבו לכך בתחילת התהליך. מטרת האירוע הוגדרה בתחילתו, להגיע למבנה הנהלה חדש של החברה הממוזגת, שמייצגת את המשאבים והצרכים החדשים, תוך התחשבות במבנה, במשאבים ובצרכים של כל אחת משלושת החברות שנרכשו, ושכל אחת מהם פעלו סטודנטים מהכיתה.

עסקנו בשאלה מהו התפקיד שאנו מייעדים להנהלת קוקה-קולה באירוע. האם זו הנהלה שעורכת משא ומתן לביצוע המיזוג (מה שנותן כוח רב יותר לחברות האחרות שיכולות באופן עקרוני להכשיל את המיזוג, ותוצאות המשא ומתן עוד לא ידועות מראש), או שמדובר במצב בו הרכישה כבר בוצעה – מה שמגביר את התלות של שלושת החברות שנרכשו, ומטרתה של ההנהלה למצוא הסדר שיאפשר פעולה תקינה ואפקטיבית של החברות הממוזגות. החלטנו בסופו של דבר על האפשרות השנייה, אולי במחשבה שזהו גם המצב הריאלי יותר בעולם החיצוני, שבו בעלים מוכרים את אחזקותיהם

בחברות, והנהלה מרכזית מנסה למזג את החברות שנרכשו תוך מיצוי מקסימאלי של הפוטנציאל ומזעור נזקים, בעיקר בתחום המשאב האנושי. גישה כזו מאפשרת ניהול היררכי של חברה, תוך כמובן התייחסות למתחים וקונפליקטים שעולים במערך עבודה שכזה. בכל מקרה, בהתבוננות לאחור ישנם בוודאי גם גורמים לא מודעים נוספים שקשורים להחלטתנו. ראשית חששנו שתחרות חריפה בין הקבוצות שצריכות לוותר על עצמאותן ולהיבלע על ידי חברה גדולה אחרת, תגרום בסופו של דבר ל"פיצוץ" המיזוג והכשלתו (כאמור עוצמת התחרות "הייתה באוויר" לאורך כל הזמן). אולם מעבר לשיקולים הפדגוגיים המציאותיים, יתכן שהייתה חבוייה מתחת להחלטתנו שכבה נוספת. לא פעם במהלך האירוע עסקנו בכך שהנהלת קוקה-קולה הסטודנטאילית באירוע הארגוני היוותה למעשה "הנהלת הצללים" של הקורס שמחליפה אותנו כסגל שמנהל בפועל את הקורס. השאלה עד כמה אנחנו מתחרים בהם ועד כמה הם מתחרים בנו, עלתה לא פעם. ואם נחבר את שני הרעיונות האחרונים ונרד שכבה אחת נוספת למטה, ניתן לטעון שחששנו מכישלון המיזוג, לא רק בגלל הסיבות הגלויות, אלא גם מכך שאם הנהלת הסטודנטים של קוקה-קולה תיכשל, ואם הם מהווים ייצוג לא-מודע שלנו, הרי שכישלון המיזוג, עלול להיות גם כישלון צורב שלנו כסגל הקורס. המבנה הארגוני שעיצבנו, אם כן, שימש כהגנה בפני הכישלון ומפני החרדה, ואנו עסוקים גם כיום בשאלת המבנה המתאים לאירוע. הרעיון שמבנה ארגוני לא תקין עלול לשמש הגנה מפני חרדה, תואם מבחינה קונספטואלית לנושאים התיאורטיים ולדיונים שמתקיימים במהלך השנה בקורס.

אחת ההתרחשויות הדומטיות במהלך האירוע הארגוני התרחשה לקראת השליש השלישי של האירוע. בנקודת זמן מוגדרת מראש הסטודנטים נדרשים לסגור אחד מתוך שלושת פסי הייצור שנרכשו על ידי קוקה-קולה לצורך התייעלות. בשלבים קודמים של האירוע מתקיימים דיונים נרחבים בין כל משתתפי האירוע איזה משלושת המפעלים צריך להיסגר, כאשר מבחינה טכנית, הסטודנטים ששייכים לאותה חברה שמפעלה נסגר צריכים להתפנות מחדר העבודה שלהם באירוע, ולעבור (לעשות Relocation) למתחם העבודה של אחת מהחברות האחרות. האירוע הזה נתפס בדרך-כלל כמאיים ושלושת הקבוצות מנסות להילחם על האפשרות להישאר בטריטוריה שלהם, ולא להיות הקבוצה שתיסגר ותמוזג. "המיתוס הארגוני" שנוצר בארגון הוא שהקבוצה שתפונה מהחדר תהיה זו ש"תפסיד" במשחק. עם זאת, התוצאה המציאותית לא תאמה בהכרח למיתוס הארגוני. אחת הקבוצות אכן עברה למתחם אחר, שבתוכו נוצר דיון פעיל בין שתי הקבוצות שהתמוזגו, אך ההפתעה הייתה שהקבוצה השלישית, זו שלמעשה "ניצחה" כי לא פונתה מחדרה וגם לא עורבבה עם קבוצה אחרת, כך שהיא היחידה שבאמת שמרה על זהותה הקודמת, נעשתה "משעממת", ללא עניין רב. למעשה, אחרי ניצחונם והישרדותם, לא נראה שהייתה יותר משמעות לקיומם, בעוד ששתי הקבוצות האחרות, אחרי התאוששות קצרה מהשינוי שהתרחש, היו עסוקות בהגדרה מחדש של עצמיותם.



המבנה של כל יחידת עבודה באירוע הארגוני היה כזה שבסיומו הוקדש זמן של כחמש עד עשר דקות לתהליך התבוננות – Review רפלקציה ואינטרוספקציה קבוצתית במסגרת נפרדת של כל אחת מהחברות/קבוצות. מטרת תהליך ההתבוננות היה "לבחון כיצד עבדנו", כיצד התמודדנו עם המשימות והיעדים. מטרת התהליך היה מצד אחד לאפשר לסטודנטים ללמוד מתוך ההתנסות עצמה ולשפר באמצעות זאת את ביצועיהם באירוע, ומצד שני ליצור אינטגרציה ודוגמא (Modeling) עבור הסטודנטים שתהליך התבוננות שכזה חשוב ויעיל לעבודה ניהולית באופן כללי.

מעניין לציין שבשנה הראשונה שבה קיימנו את האירוע הארגוני, הסטודנטים פשוט "דילגו" על שלב ההתבוננות, למרות שהופיע בלוח הזמנים של האירוע. הם הסבירו זאת בלחץ הזמן והמטלות החשובות, העסקית והניהולית, שעמדו בפניהם. למרות אינטרפרטציות חוזרות ונשנות שאנו כיועצי התהליך נתנו לאורך האירוע לדבר, הסטודנטים (המנהלים) "לא הצליחו להתארגן" להקדיש חמש עד עשר דקות לתהליך זה. אנו סבורים שמדובר בתהליך המייצג מה שמתרחש בחיי היום-יום של ארגונים ומנהלים עסוקים – לעולם אין זמן לרפלקציה, והצרכים הבוטלים דוחקים את ה"פריבילגיה" לעצור לזמן מה ולהתבונן על המערכת ומה שמתרחש בה במבט-על ולא תוך ריצת אמוק קדימה. למרות ההבנה הרציונאלית שעצירה מהסוג הזה חיונית לבריאותו של הארגון ולתפקודו האסטרטגי של המנהל, הדבר פשוט לא מתרחש. בשנה השנייה שבה קיימנו את האירוע החלטנו לשנות את השיטה, וקבענו שבזמן המיועד להתבוננות צוותית אנו, סגל הקורס בתפקיד של יועצים ארגוניים, מוזמנים לנהל ישיבת התבוננות מטעם ההנהלה המרכזית, או במילים אחרות, אנו נשמור על גבולות הזמן של תהליך ההתבוננות. כמובן שהדבר גם לביצוע התהליך, שלדעתנו היה חיוני לתפקוד מיטבי של הצוותים ושל האירוע, כמו שהוא חיוני לתפקודם של הנהלה וצוות בכל ארגון אחר.

הקושי "למצוא זמן" לתהליך ההתבוננות, והזמן שנמצא לו כאשר הגבולות הוגדרו בצורה יותר סמכותית, מייצגים לדעתנו קונפליקט במפגש בין תרבויות, בין זו הניהולית-הביצועית לזו הפסיכולוגית-המתבוננת. קונפליקט זה מוכר על פי רוב דרך ההתנגדויות שעולות פעמים רבות בתהליכים של ייעוץ ופיתוח ארגוני ותהליכים פסיכולוגיים בכלל. עם זאת, כאשר ניתן להתבוננות מקום, נוצר גם פוטנציאל שמתוך הלמידה החווייתית (הסמויה על פי רוב) תיווצר גם חוויה של למידה (מודעת ואינטרוספקטיבית).

בסיומו של האירוע הארגוני מתקיימת פגישה שסוקרת ומתבוננת על האירוע בכללותו. בחלקו הראשון של תהליך הסיום, הנהלת האירוע הסטודנטית מנהלת את המפגש, כחלק מתפקידה שהוגדר בתחילת התהליך. בחלקו השני נפרדים הסטודנטים מתפקידיהם הארגוניים וחוזרים לתפקידם הסטודנטיאלי, ממנו אפשר להתבונן עם פחות השלכות על התהליכים הארגוניים והאישיים שעברו על הכיתה והמשתתפים במהלך האירוע הארגוני.

מורכבותו המלאה של האירוע לא ניתנת לתיאור במגבלות ההיקף של המאמר הנוכחי; עם זאת, חשוב לציין את רמת האנרגיה והמעורבות הגבוהה של הסטודנטים במהלך האירוע הארגוני. הסטודנטים דיווחו אפילו, שבמהלך הקניה שלהם בסופרמרקט הם שמו לב למוטגי החלב השונים שנדונו באירוע ולעיתים בחרו לרכוש מותגים מהחברה אליה היו שייכים במהלך האירוע הארגוני. כמובן שבמקביל עלו, כמו תמיד, גם שאלות וביקורות, "האם כך באמת מתנהג העולם האמיתי?", "האם חברה עסקית אמיתית הייתה מאפשרת זמן התבוננות כמו שעשינו כאן?" – כפי שניתן לראות, אפילו באירוע כזה, הפועל באוריינטציה העסקית ביותר יחסית לשאר האירועים בקורס ומהמסגרות שמופעלות בדרך כלל בסדנאות יחסי קבוצות, עדיין עולות שאלות נוקבות, ואנו, סגל הקורס, לא בהכרח יודעים לענות עליהם.

הסביבה המחזיקה: "The holding environment"

נפנה כעת לצלע השלישית – מהם התנאים הנחוצים כדי שקורס שכזה יפעל וכדי שהלמידה תושג. שאלה זו טומנת בחובה את אחד האתגרים המרכזיים שלנו כצוות הוראה ליצירת תנאים שכאלה, כאשר, כפי שצוין קודם לכן, התוכנית והמטרות שונות מאלו של סדנאות יחסי קבוצות, שכן כצוות הפועל בסביבה אקדמית אנו מחויבים לא רק ליצירת הבנה רגשית או חווייתית אלא גם ליצירת אוצר-מילים וגוף ידע אשר נובעים מהגישה הפסיכואנליטית-מערכתית, כפי שמקובל בקורס אקדמי מסורתי.



שלו. הוא אמר: "זה אומר שהמשחק היה הרבה יותר רציני ממה שהייתי מצפה. אני עצמי עשיתי את אותו הדבר לאחר מכן, כאשר שוחחתי עם נציגי קבוצה אחרת...". דבריו של הסטודנט ממחישים את המעורבות העמוקה של חברי הקבוצה באירוע והשפעתו על אופן ההתבוננות שלהם על הקורס לאחר מכן. אנו סבורים שההתנסות באירוע הזה מייצגת בצורה אוטנטית תהליכים שמתרחשים בארגונים שעוברים מיזוג ושינוי בעוצמה כזו: פאניקה, כאוס, הזעזוע העז של המערכת כולה, ניסיונות השליטה שכושלים לא פעם, וריצת האמוק שאינה מכוונת בהכרח ליעד ברור ומתוכנן. מצד שני, ההתארגנות שנוצרת כאשר מתחילה הידברות, והמהירות שבה אנשים מצליחים להסתגל לשינוי ולצאת ממנו חסונים, כאשר התהליך מוחזק ומאפשר הן לחדרה והן לכמהיות לבוא לידי ביטוי.

בהקשר האמור, העובדה שהקורס מתרחש בתדירות שבועית לאורך כל השנה האקדמית וחסר את האינטנסיביות המוכרת מתוך סדנאות יחסי הקבוצות שמתקיימות ברצף של כמה ימים, פוגעת מחד ביעילות התהליך, שכן "זמן החימום" בכל מפגש אינו מספיק תמיד לאפשר למשתתפים להעיז ולהתנסות, כפי שקורה בדרך-כלל בסדנת יחסי הקבוצות (ולכן מפגשים כמו האירוע הארגוני מספקים הזדמנות חשובה להתנסות יותר אינטנסיבית). מאידך החיים האמיתיים אינם מתרחשים בתנאי פנימייה ובעוררות רגשית גבוהה כפי שקורה בסדנא אינטנסיבית של כמה ימים, ומפגש של שעתיים שבועיות לאורך השנה מייצג בצורה יותר מציאותית את עולם הניהול. לכן המבנה שלו אינו בהכרח רק חיסרון. הדבר מאפשר תרגול של אותו מרחב שנמצא בין מציאות הסדנא למציאות העולם החיצוני, יש אפשרות "להתחמם" במהלך הפגישה, "להתקרר" בזמנים שבין הפגישות, להתבונן באופן יותר ביקורתי בתהליך, לעכל בצורה רגועה יותר את החוויה, ואולי חשוב מכל, מה שכבר הוזכר קודם לכן, לשהות עם הדברים ולהעמיק בלמידה ותוצריה. הדבר אנלוגי למה שמכונה בפסיכואנליזה "Working through".

בספרו "משחק ומציאות" מתאר ויניקוט באופן יפהפה את הרעיון הזה של המשחק כמקום של מציאות וקיום יצירתי: "הנקודה המהותית במסר שלי היא שהמשחק הוא חוויה, חוויה יצירתית תמיד, ושהוא חוויה ברצף מרחב-זמן, צורה יסודית של לחיות [Living]" (מתוך "משחק ומציאות" בתרגומו לעברית, ע' 76). מאוחר יותר מזכיר לנו ויניקוט את חשיבות המשחק כמרחב מכיל ומגונן, שמאפשר את התנועה שנסזרת בין המציאות הפנימית והחיצונית: "ועל יסוד משחק נבנה כל קיומו החווייתי של האדם. שוב אין אנו מופנמים או מוחצנים. אנו חווים את החיים בתחום תופעות המעבר, במארג המרגש של סובייקטיביות ושל תצפית אובייקטיבית, ובתחום שהוא תחום ביניים בין המציאות הפנימית של היחיד ובין המציאות המשותפת של העולם החיצוני לבני אדם" (ע' 88).

אנו מקוויים שבאמצעות הקורס "היבטים פסיכולוגיים בניהול", אנו מצליחים לשחק ולספק הן עבור הסטודנטים והן לעצמנו מרחב מעברי שמאפשר לכולנו ללמוד מתוך החוויה ולרתום את הסובייקטיביות ואת החוויה הפנימית לצורך הבנה של העולם החיצוני.

אנו מזהים שלושה גורמים קריטיים בעינינו הנחוצים ליצירת "מיכל ארגוני" (Container) אשר יקדם למידה מסוג הזה. הראשון הוא ניהול הגבולות והתנאים הארגוניים סביב הקבוצה, הן בהיבט הפנימי והן החיצוני של הסביבה. בתחילת דברינו התייחסנו למפגש בין תרבויות וההקשר הארגוני שבו הקורס פועל. ישנם שלושה גבולות שאותם עלינו לנהל: (1) הגבול שבין הקורס לתוכנית ה-MBA בפסיכולוגיה עסקית וניהולית; (2) הגבול שבין תוכנית ה-MBA בפסיכולוגיה עסקית וניהולית לבין מסלול ה-MBA הכללי ובית הספר למוסמכים במינהל עסקים בכלל; (3) הגבול הכפול שבין הקורס, תוכנית ה-MBA בפסיכולוגיה עסקית וניהולית וארגון אפק, ובמיוחד סדנאות יחסי הקבוצות של אפק שלהם התוכנית נותנת חסות.

גבולות אלה רוויים לדעתנו בתהליכים ארגוניים לא מודעים של קנאה, תחרות ואמביוולנציה, כמו גם הבדלים בתרבות הלמידה ואופן הפעולה. כל אלו יכולים להשפיע על הקורס באופן ישיר ועקיף, רגשית ותפעולית (למשל, כיצד ראוי לתת ציונים לסטודנטים בסביבה של למידה התנסותית?). גבולות אלו צריכים לפיכך להיות מנוהלים באופן רגיש, רגשי אך גם תפעולי. מאחר ונושא זה אינו בלב המאמר לא נוכל להיכנס לפרטים רבים על היבטיו השונים, אולם בהחלט יתכן שדווקא מערך תפקידינו הניהוליים השונים באפק ובמכללה מאפשרים איזון ושקט יחסי, שבו מנוהלים גבולות מורכבים אלה מבלי שמפגש התרבויות יהיה הרסני. הדבר מדגיש את אחת התמות המרכזיות שעמיה פועל הקורס שלנו, "האדם בתפקיד", והשאלה, מה הם יחסי הגומלין ביניהם, דהיינו, עד כמה האדם ברמה הפרטנית יוצר את התפקיד בדמותו ומקרינ ממונו עליו ועל הסביבה, ולחליפין, עד כמה התפקיד, הגדרתו ומקורות הסמכות שהוא נושא בתוכו, הם אלו שמשליכים אל תפקוד הפרט והסביבה.

הגורם השני הינו מה שאנו רואים כיצירת מרחב "משחק" במובן הויניקוטיאני. ניתן לטעון שלמידה והכשרה בקורס שכזה מתרחשת למעשה על מגרש משחקים – זאת במובן של מרחב המאפשר הזדמנויות להתנסות ב"כאן ועכשיו", במצבים מציאותיים אשר דורשים מיומנויות ניהול כמו גם ניהול עצמי של צוותים בתוך מסגרת זו. אנו מכנים מצבים אלו "משחק" לא בגלל שאינם מציאותיים או שונים במהותם מאלו שמצויים בעולם החיצוני, אלא מכיוון שהמשימה המרכזית כאן הינה ללמוד ולהתאמן. מחיר חווית הכישלון הוא אמיתי וכואב גם בתוך המשחק, אך אינו מסוכן מבחינה קיומית, כפי שאירועים כאלה היו יכולים להיות אילו היו מתרחשים בחוץ.

בתחילת השנה השתמשנו במטאפורה של "בריכת-שחיה לימודית" לגבי מסגרת הקורס ומרחב הלמידה שהוא מציע. בריכה השחיה היא בטוחה יחסית, אבל אינה מוגנת לחלוטין; אנו, סגל הקורס, נמצאים שם כדי לעזור ללמידה וכדי להפחית את הסכנה. כמובן, שעדיין יש סיכון להיפגע, להרגיש בושה, להיכשל, או לחשוש מכישלון. הכמיהה להצלחה ולהכרה קיימת גם היא, ואנו מציעים עזרה כדי שהמשחק יהיה אמיתי וחי עד כמה שניתן. למשל, אחד הסטודנטים הגיב בהפתעה למקרה באירוע הארגוני, בו חבר קבוצה אחר נשלח כנציג שקר לחברי הקבוצה השנייה, על-מנת לקדם את האינטרסים של הקבוצה





הרכיב השלישי הקשור לתנאים הנדרשים כדי להשיג סוג כזה של למידה אליה אנו מכוונים, הוא מה שאנו מכנים "פונקציות אלפא ארגוניות". כפי שציינו קודם לכן, אנו עסוקים בתנאים שיאפשרו למידה שתספק לסטודנטים אפשרות "לשחק" וללמוד מתוך התנסותם. כלומר, שפונקציות אלפא שלהם תהפוך חוויות רגשיות גולמיות של אלמנטי בטא, לאלמנטי אלפא מעובדים יותר. בין מתאר את התפקיד הקריטי שיש לאם בפיתוחה של פונקציות אלפא אצל הילד. הוא טוען שאם יש לאם את היכולת ל- Reverie ולהכלת החרדה – הן זו שלה עצמה והן זו המושלכת עליה – לתינוק יש סיכוי רב יותר לפתח פונקציות אלפא משל עצמו. אנו רואים קשר קונספטואלי בין התהליך הזה והדינאמיקה שקיימת במטריצת הסגל-סטודנטים בקורס. מה שאנו מכנים כפונקציות אלפא ארגוניות, שבאופן כזה או אחר דומה לתהליך ההכלה, היא הפעילות המנטאלית שמתרחשת במרחב הארגוני שבו אלמנטי בטא עוברים טרנספורמציה לאלמנטי אלפא. כך בתהליך שבו אלמנטי בטא הנוודים במרחב הסגל-סטודנטים מקבלים הכרה, עוברים עיבוד, ונלקחת עליהם בעלות, מתאפשר תהליך למידה אפקטיבי יותר. אין ספק שזוהי אחריות הסגל לקחת תפקיד מוביל בתהליך זה. ככל שהסגל מסוגל להכיר בחרדות שלו ובפיצולים שהוא עושה, לעכל ולעבד אותם, וכאשר יש צורך וזה מתאים, לקחת עליהם בעלות באופן גלוי, כך משתפרים התנאים הנוצרים לפעולתה של פונקציות אלפא בקרב הסטודנטים, וכך גם להיווצרותה של מעורבות פרודוקטיבית מצידם עם תהליך הלמידה ובמיוחד הלמידה מתוך החוויה.

כדי להדגים זאת, היינו רוצים לתאר כעת דינאמיקה ספציפית שמתרחשת בין הסגל לסטודנטים, אשר מתקיימת במרחב שבין קבלת סמכות, לכניעה לסמכות. לשם כך הבה נפנה למפגש הראשון של הקורס שבו אנו מתארים לסטודנטים את הקורס, את המשימה המרכזית שלו, והמסגרת הקונספטואלית שלו. אך כיצד נוכל לתאר מה אנו עומדים ללמוד אם הלמידה היא מתוך החוויה, והחוויה עוד טרם התרחשה? בנוסף, הגישה הפסיכואנליטית דוגלת בניטרליות ובמיעוט הסברים קוגניטיביים על התהליך, שעלולים אפילו לפגוע באסוציאציות האוטנטיות של המשתתפים. מצד שני, בסוף הקורס הסטודנטים טענו פעמים רבות שתחילת השנה מעורפלת מידי ושהחוויה שלהם הייתה יכולה להיות טובה יותר אם היינו מכינים אותם מראש לתהליך. תהינו כיצד נוכל להסביר טוב יותר את מהות הקורס לסטודנטים ולהקל עליהם את הכניסה לתהליך. לשם כך החלטנו להציע בתחילת השנה מטאפורות שידגימו את התהליך: "מטאפורת המשקפיים" – המתייחסת לכך שהקורס והלמידה שמתרחשת בו דומים להרכבת משקפי ראייה שיכולים לחדד, להעמיק, להרחיב את שדה הראייה, הן כלפי חוץ והן כלפי פנים; בכיוון אחר הצענו שחווית הלמידה תהיה באופן מסוים כמו להתבונן מבעד לעדשת משקפת לילה שדרכה ניתן לראות באופן בהיר יותר דברים שנמצאים בעלטה ומתחת לשטח (תהליכים לא מודעים); מטאפורת "בריכה השחייה הלימודית" שהזכרנו קודם לכן מפנה זרקור מהלמידה האישית להקשר הלמידה באופן רחב יותר - אמרנו שבריכת השחייה הזו הינה סוג של מיכל בשפה הפסיכואנליטית-מערכתית שבה אנו משתמשים. הדבר העלה אצל הסטודנטים אסוציאציה על הפחד/האומץ לקפוץ למים, והאחריות והאתגר של הסגל לבנות בריכת שחיה שתהיה בטוחה מספיק כדי לקפוץ לתוכה למים לא קרים מדי וללא חשש לפציעה.

היה זה מעט מאכזב, אם כי לא באמת מפתיע, לגלות שלמרות המטאפורות המתוחכמות שלנו עדיין מספר רב של סטודנטים כתבו ביומן המסע הראשון שלהם שמטרת הקורס מעורפלת ולא ברורה ושהם מבולבלים. ההסברים שלנו, שכללו את המטאפורות, לא הפיגו את הערפל. במידה מסוימת, אנו, הסגל, יכולנו להזדהות עימם, שכן גם אנחנו לא יכולנו לדעת בוודאות מה יקרה ואיזו למידה תתרחש. עם זאת, אנו בטחנו בתהליך. אנו גם ידענו שסוג הלמידה שאנו מציעים דורשת את נכונותם של הסטודנטים להצטרף אלינו למסע. ניסינו להביא את המטאפורות כדי להקל עליהם לקבל את סמכותנו וללכת אחרינו – לבטוח בנו שניקח אותם למקומות בטוחים מספיק, גם אם יהיו מאתגרים. אך האם הצלחנו במשימתנו?

שאלה זו לוקחת אותנו אל עימנואל גנט (Ghent, 1990) פסיכואנליטיקאי אמריקאי שפרסם מאמר על "Masochism, Submission and Surrender". שני מונחי הכניעה המופיעים בכותרת זו אינם זהים. ה- Surrender מתייחס לקבלת הסמכות ללא תחושת תבוסה, אלא מתוך אמונה וביטחון. למעשה במקום הקונוטציה של התבוסה, המונח מכיל בתוכו את הוויתור על מחסומי ההגנה. זהו הוויתור שמאפשר פינוי מקום לכוחות הפועלים לפרוץ קדימה ומייצגים למעשה את הכמיהה של הפרט להיפתח ולוותר על ההגנות. בניגוד לכך יש חשש לויתור



ביבליוגרפיה:

Bion, W.R. (1961), **Experiences in groups and other papers**. London: Tavistock Publications.

Bion, W. R. (1962) **Learning from experience**. London: Karnac Books.

Ferro, A. (2005). **Seeds of illness, seeds of recovery. The genesis of suffering and the role of psychoanalysis**. London: Brunner-Routledge.

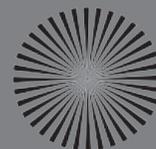
Ghent, E. (1990). Masochism, submission, surrender: masochism as a perversion of surrender. In: Mitchell, S. and Aron, L. (Eds., 1999). **Relational Psychoanalysis: The Emergence of a Tradition**. New York: The Analytic Press.

Obholzer, A., and Roberts, V.Z. (Eds, 1994). **The unconscious at work: individual and organizational stress in the human services**. London: Routledge.

ביון, ו.ר. (1967). **במחשבה שנייה: מאמרים נבחרים על פסיכואנליזה**. תל אביב: תולעת ספרים (2003).

ויניקוט, ד.ו. (1971). **משחק ומציאות**. תל אביב: עם עובד (1995).

על ההגנות, החשש לתת לעצמי האמיתי להיחשף לסכנת הפגיעה והאכזבה. זהו ה- Submission, הכניעה במובן התבוסה. במקרה כזה "הצטרפות למסע" נחווית באופן לא מודע כאובדן שליטה המעורר חרדה. כאשר זהו הרגש המרכזי שמתעורר ניתן לצפות לחשדנות, סגירות והתנגדות. אנו סבורים שהמשימה המרכזית, המבנה ושיטות הלמידה בקורס שלנו מציבים את הסטודנטים במצב רגשי שבין נכונות הוויתור וההתמסרות (Surrender) לכניעה (Submission), שרובו אינו מודע. הסברינו על המשימה המרכזית והמטאפורות "הידידותיות" שהצגנו לא מנעו את ההתמודדות הפנימית (מה שבוודאי נכון גם לסדנאות יחסי הקבוצות ואולי לכל חוויה אנושית, ולא רק במצב של הוראה ולמידה חווייתית). ניסיונם של הסטודנטים "להבין" ולהצטרף לקריאתנו לרפלקציה ואינטרוספקציה כוללת בתוכה מתח שבין שתי הקצוות הללו אשר קיימים בכיתה ומתפלגים בין הסטודנטים. חלקם, אולי רובם, הינם חיוביים בגישתם ולמרות מעט החרדה שעולה מוכנים "ללכת עימנו". אחרים, לעומת זאת, הינם חשדנים, סגורים ומתנגדים. באופן טבעי, אנו מחבבים אותם פחות לעיתים אנו כועסים עליהם, ולעיתים אפילו מצטערים על כך שקיבלנו אותם לתוכנית הלימודים. אנו טוענים שהגישה הזו שלנו, הסגל, כמו גם זו של סטודנטים אחרים אשר לפחות באופן מודע מתרעמים על אותם סטודנטים "אופוזיציונרים", היא למעשה כישלון של "פונקצית האלפא הארגונית". אנו שחיים ומבינים בתהליכים קבוצתיים, שיודעים מתוך התיאוריה שהתנגדות שייכת לקבוצה כשלם, גם אם היא באה כביטוי אישי של אחדים מחברי הקבוצה אשר מחזיקים אותה עבור האחרים, זוהי התגובה הטבעית אצלם לקריאתנו להם לבטוח בנו וללכת עימנו למסע לא ידוע הדורש מהם לוותר על הגנותיהם. בכך שהסטודנטים הללו מתווגים כ"בעייתיים", "אופוזיציונרים", כעקשנים ומתנגדים, ובכך שאנו כועסים עליהם על היותם כאלה, אנו במידה מסוימת משליכים לתוך אותם סטודנטים את ההתנגדות שלנו להכיר במורכבות התנועה שבין וויתור לכניעה. אנו לא מכירים, אולי אפילו כלפי עצמנו-אנו, באמביוולנציה ואי הוודאות לגבי האירועים השונים של הקורס שאותם עיצבנו, למרות הערפל סביב אותם אירועים וההתבלטויות שלנו עצמנו כלפיהם. כל אלו דורשים מאיתנו הכרה ומודעות וצורך למצוא את הדרך לעבד ולתקשר את המורכבות הזו עם הסטודנטים במהלך הקורס, וכך לייצר ולשכלל עבור כולנו את פונקצית האלפא הארגונית של הקורס. ככל שאנו כסגל הקורס נהיה מעורבים יותר בתהליך זה כך תשתפר איכותה של הסביבה המכילה שאנו רוצים לספק לסטודנטים, אשר משקיעים בתוכנית לא רק את מיטב כספם, אלא את כמיהותיהם ותקוותם לצמיחה הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית.



פסיכולוגיה עסקית וניהולית בתחום השיווק: מאפיינים פסיכולוגיים של הצרכן הישראלי

ד"ר אמיר שפר

אמיר שפר
דוקטור לפסיכולוגיה,
פסיכולוג קליני ומומחה
להתנהגות צרכנים, מרצה
בבית הספר למינהל
עסקים, במסלול האקדמי
המכללה למינהל, עובד
כפסיכותרפיסט במסגרת
פרטית וציבורית ויועץ
לחברות בניהול וביצוע
מחקרי שוק איכותניים

הסביבה העסקית כיום בכל הקשריה היא דינאמית, מורכבת ומשתנה באופן תדיר. ניתן למצוא בה גיוון רב בקרב המוכרים, היצרנים והמוצרים, ובקרב אמצעי השיווק, הפרסום וההפצה. בעבר נהוג היה לחשוב שקהל המטרה של המשווקים – הצרכנים, הינו מאד הומוגני בצרכיו, רצונותיו וכפועל יוצא מכך – בהתנהגותו. בנוסף לכך, התפיסה של שוק המוצרים עצמו אף היא הייתה די הומוגנית – כל המוצרים שווקו באותה צורה ובאותם ערוצים ללא הבדל בצורת השיווק.

ואולם, התחרות, ריבוי המותגים, ריבוי ערוצי התקשורת ומערכות ההפצה, חייבו את המשווקים להכיר וללמוד את עולם הצרכנים, על-מנת להבין כיצד ניתן להשפיע על מאפייני הרכישה והשימוש שלהם במוצרים ומותגים שונים.

על רקע זה, התנהגות צרכנים הינו תחום מתפתח בלימוד העולם השיווקי העוסק, בהכללה, בהתנהגות הפסיכולוגית, החברתית והפיזית של הצרכנים. התנהגות זו באה לידי ביטוי בתהליכי ההחלטה והפעולות הנוגעות לרכישה ולשימוש במוצרים. התחום מתמקד באופן שבו מבצע הצרכן את ההחלטות שלו וכיצד הוא משקיע את משאביו על פריטים הקשורים לצריכה.

בעוד שהמחקר והעיסוק האקדמי בתחום התנהגות הצרכן מתמקד יותר בהבנת תהליכים שיתרמו למדע, לחברה וכמובן גם לקהילה העסקית, הרי שהשוק העסקי מתעניין ומתרכז בעיקר ביכולת להפיק רווח מהבנה עמוקה יותר של התנהגות הצרכן. עם זאת, חשוב להכיר בתהליכי שינוי משמעותיים שעבר עולם השיווק בשנים האחרונות, אשר מקרבים בין אינטרסים כלכליים וחברתיים. ראשית, "גישת השיווק המודרנית" גורסת שהצלחה מסחרית נובעת בראש ובראשונה ממענה על צרכי הצרכן האוטנטיים וכי שיווק אגרסיבי אשר מופעל על פי צרכי הפירמה ומנותק מצרכי הצרכן, נדון לכישלון בטווח הארוך. מגמה שנייה היא הרחבה של תחום השיווק ממוצרים ברי קיימא לשירותים, ארגונים ללא כוונת רווח, רעיונות חברתיים ועוד. מכאן ששאלות של שכנוע, שיווק ומכירה, מורחבים כיום לכל שדה. לדוגמא, השאלה מה מבחין כיום בין פסיכולוג, עובד סוציאלי, פסיכותרפיסט, מאמן, וכיוצא באלה, יכולה להיכנס לקונטקסט שיווקי ולעבור ניתוח בהקשר של התנהגות הצרכן בתפיסת ורכישת שירותים פסיכולוגיים.

כדי להשפיע על הצרכן חשוב למשווק לדעת ולהבין, ראשית, מיהו הצרכן. בכלל זה עולות שאלות שונות כמו – מהם מאפייניו הסוציו-דמוגרפיים והאישיים של הצרכן? כיצד מתאפיין סגנון החיים שלו, הבא לידי ביטוי בפעילויותיו, תחומי העניין שלו, ודעותיו בנושאים שונים? מה הוא מעדיף לקנות? כמה הוא קונה? באלו הזדמנויות ובאיזו תכיפות? מי משפיע על הקנייה? מהן הסיבות הפנימיות והחיצוניות, המודעות והלא-מודעות, לקנייה ולצריכה? אילו צרכים ומוטיבציות, מסופקים ולא מסופקים? לגיטימיים ובלתי לגיטימיים, מעורבים בתהליך הקנייה? וממה מורכבות עמדותיו כלפי המותגים השונים. מתיאור זה ניתן להבחין שהדיאגנוזה השיווקית של הצרכן דומה במובנים רבים לדיאגנוזה הפסיכולוגית שנעשית על הפרט, בין אם במסגרת טיפול אינדיבידואלי, ובין אם בתהליכי מיון למקומות עבודה או בכל תהליך אבחוני אחר. אולם בשונה מתהליך אינדיבידואלי, הפרט הנחקר במסגרת מחקר שווקים אינו מהווה יעד אישי לאבחון אלא מייצג קבוצה – פלח אוכלוסייה כלשהו בעל מאפיינים צרכניים ייחודיים.

לאחר תהליך האבחון מנסה המשווק להבין מתוך סוגי הצרכנים השונים שאותרו, לאילו סוגי לקוחות כדאי לו לפנות על-מנת למכור או להציע את מוצריו. כאמור, המונח "מוצר" מורחב כיום לתחומים נרחבים לעומת מה שהיה בעבר ואינו מתייחס עוד רק למוצרים ברי קיימא.



1. תחושת קיפוח ו"מסכנות" לעומת פינוק, הדוניזם והשקעה בעצמי

הישראלי תופס את המציאות בה הוא חי כקשה, לא בטוחה ומתסכלת. פעמים רבות יש לכך ביסוס אובייקטיבי, הן בשל האקלים הביטחוני בישראל, אך בעיקר בגלל אורח החיים הנתפס. הוא מרגיש שהוא עובד קשה, לעתים קרובות – קשה מדי, ולא מקבל תמורה עבור עבודתו. הוא חש פגיע ופגוע. נראה כי הביטחון והערך העצמי שלו בבסיסו נמוך למדי והוא לא מאמין באמת כי יש לו יכולת שליטה על מצבו ועתידו. עקב כך, הוא מפתח חוסר-אונים נלמד ופסיביות. בצר לו ובשל קשייו להגיע לפתרון הולם למצבו, הוא נוטה לעתים קרובות להפנות את תחושת התסכול והקיפוח שלו לעבר ה"ממסד" וכל מה שמזוהה איתו – המדינה, השלטון, הצבא, מפלגות, תקשורת, בנקים, או החברה בכללותה, ולהאשים אותם במצבו. כחלק מדינאמיקה זו, נראה כי הצרכן הישראלי אוהב לכעוס ולהתלונן על מוצרים או שירותים לא טובים שלהרגשתו ניתנו לו. הוא חושב שמגיע לו לקבל שירות מיוחד מעבר למה שניתן לאחרים. יחד עם זאת, הצרכן הישראלי הממוצע, בניגוד לצרכן המקביל לו בעולם המערבי, הינו פאסיבי מאוד, ייתכן בשל חוסר הביטחון והדימוי העצמי הנמוך שתוארו לעיל. יתכן שיש לכך אף היבט אנתרופולוגי בעקבות שנים רבות של חיים בגולה בסביבה זרה ולא אוהדת שבה אופיינה חווית האזרח היהודי בקיפוח מחד וחוסר-אונים מאידך, שמביאה ל"שמירה על פרופיל נמוך" מבחינת מחאה חברתית. הצרכן הישראלי, על-פי רוב, לא ילך להפגין מול מטה החברה על מוצר או שירות לקויים ולא יתאגד למחאה כנגדה, כפי שמקובל למשל בארה"ב, אלא יסתפק בתלונות בפני מכריו או לכל היותר בפני שירות הלקוחות של החברה. מרבית החברות המסחריות, בעיקר אלה המספקות שירותים שונים, מודעות לכך ומדגישות בפרסומיהן את היות הצרכן "מספר אחד" אצלן ואת ההתחשבות הרבה שהן נותנות לרצונותיו ובקשותיו.

במקביל, כדי לפצות על תחושות ה"מסכנות" והקיפוח, ומתוך תפיסה כי העתיד אינו בטוח, הוא מפתח תפיסה לפיה כדאי ליהנות עד תום מההווה, למצות את כל מה שניתן ממנו ו"לחיות את הרגע" ולא את העתיד הרחוק ("אכול ושתה כי מחר נמות"). כתוצאה מכך, מתמכר הצרכן הישראלי לתאוות הדוניסטיות והוא מחפש דרכים בהן הוא יוכל להתענג על "החיים הטובים". מגוון המוצרים בארץ בכל התחומים גדול מאוד והשוק מלא כל טוב במוצרים ובשירותים המספקים את תענוגות החיים: מוצרי בריאות וטיפוח, שירותי ספא, מסעדות יקרות, בילויים בארץ ובחו"ל. תפיסת העתיד הלא בטוח מתאפיינת גם בנטייה לחיות על פי אופנות וטרנדים, אשר תקופת הרלוונטיות שלהם הולכת ומתקצרת, והם מפנים את הדרך לטרנדים חדשים.

בשל התסכולים המתמשכים שלו מהממסד, הנתפס על ידו כנצלן, מפלה, לא שוויוני ולא אמין (אולי גם בשל הזיכרון ההיסטורי מהגולה), חש הצרכן הישראלי כי אין טעם להשקיע בממסד ובחברה, ובמקום זה הוא מעדיף להשקיע בעצמו, לעתים קרובות על חשבון האחר. ערכי עבר של אלטראיזם,

בהמשך לדוגמה הקודמת על תחום הפסיכולוגיה – מוצר העומד לחקירה שיווקית יכול להיות "טיפול פסיכולוגי", רעיון חברתי, מועמד פוליטי, שירותי בריאות של קופת-חולים, ואפילו הפסיכולוג עצמו שמשווק את עצמו ושירותיו, בין אם במסגרת פרטית ובין אם כחלק ממסגרת ציבורית. לדוגמה, לפני מספר שנים עם כניסת חוק הסיעוד לתוקף, מצא גוף ציבורי גדול בישראל המאגד את הטיפול בקשישים בעמותות ובמלכ"רים בארץ, שגורמים פרטיים רבים נכנסים לשוק ומתחרים באופן ישיר בעמותות הציבוריות המטפלות בקשישים. אותו גוף החליט לערוך תהליך הכשרה לעובדי העמותות בתחום השיווק. בתהליך זה הם למדו לערוך אבחון שיווקי של הקהילה בה הם עובדים ולייצר תהליכים שיווקיים ומכירתיים, על-מנת לשמור על מעמדם, תוך הדגשת מחויבותם לעבודה איכותית ומקצועית בתוך השירות הציבורי. יש שיראו בכך "רעה חולה" של התקופה המודרנית, תוצר של הפרטה ומיתוג של ערכים ושירותים בסיסיים שהפרט זכאי להם, אולם באותה מידה הדבר גם יכול לשפר את השירות שהפרט מקבל מתוך גישה ממוקדת צרכן, שבוחנת בצורה רצינית ומעמיקה את צרכיו ברמת הפרט וברמת הקהילה.

מתוך תהליך זה עולות השאלות: היכן ובאיזו דרך ניתן לאתר צרכים וצרכנים, כיצד להגיע, לעורר, לעניין ולהשפיע עליהם, באיזו צורה כדאי לפנות אליהם, כיצד להעביר את המסרים השיווקיים ואיזה מסר יהיה האפקטיבי ביותר. הפסיכולוגיה היא חלק מרכזי ממהותו של צרכן וההסבר להתנהגותו הצרכנית. לכן על המשווק להבין כי על-מנת ליצור השפעה, יש להכיר לעומק את הפסיכולוגיה הצרכנית. היכרות זו נעשית על פי רוב באמצעות מחקרי שוק ומחקרי התנהגות צרכנים. במאמר זה ננסה להבין ולהכיר היבט מסוים ולוקאלי – את המאפיינים הבולטים בהתנהגותו של הצרכן הישראלי ובאילו דרכים ניתן להשפיע עליה.

החברה הישראלית מורכבת ממגוון רחב של פלחים, תרבויות וערכים, כאשר לכל פלח צרכים משלו. קיימת שונות רבה בקרב הצרכנים בפרמטרים כמו מין, גיל, השכלה, משלח יד, רקע סוציו-דמוגרפי, מוצא, דת ואמונה, סגנון-חיים וכמובן – מאפיינים אישיותיים, תרבותיים וחברתיים. לפיכך, קשה מאד לאפיין את הצרכן הישראלי כשייך למגזר בפני עצמו בעל מאפיינים ייחודיים. יתר-על-כן, לעתים קרובות נדמה כי לצרכן הישראלי מאפיינים וצרכים העומדים לכאורה בסתירה זה לזה. בכך, הם יוצרים דיסוננס קוגניטיבי המביא לתחושת קונפליקט, מתח וחוסר בהירות ועקביות בהתנהגותו של הישראלי. מכאן שהמשווק מתקשה להבין ולצפות את כוונותיו ועמדותיו של הצרכן הישראלי, ואת האופן שהם משפיעים על התנהגותו. למרות זאת, על סמך סקרים, מחקרים וניסיונם של אנשי מקצוע בתחום "הפסיכולוגיה השיווקית", ניתן לאתר ולשרטט בקרב הצרכן הישראלי מספר מאפיינים כלליים ולנסות להסביר את הסתירות בעמדותיו ובהתנהגותו. להלן אסקור מספר מאפיינים כאלה, אשר רובם מוצגים כקונפליקט בין שני מצבים סותרים.





ומאפשרות לו לפתח זהות עצמית, אישית וקולקטיבית. הפעילות הצרכנית של מרבית הישראלים מושפעת אף היא, גם אם לא באופן מודע, מהחברה הסובבת אותם, ומאותו רצון לקבל לגיטימציה מקרב קבוצות השתייכות. הצרכן הישראלי צריך אישור מקבוצת ההשתייכות, שהמוצרים שהוא קונה הם בגדר הנורמה המקובלת. חשוב לו להרגיש "אחד מהחברה". פרסומות של משווקים רבים פונות לרצון זה ומדגישות את הדמיון של הצרכן לקבוצת השווים. עם זאת, הצורך להשתייכות גורם לישראלי לחוש שהוא נטמע בתוך הזהות הקולקטיבית ומאבד את תחושת הנפרדות שלו, ואז עולה צורך נגדי באינדיבידואליות וייחודיות, כל עוד הדבר לא חורג בהרבה מהנורמה. גם כאן, מציע המשווק בפרסומותיו ביטוי לייחודיות ולשונות, דרך אימוץ מגוון מוצרים השונים המדגישים את הבולטות של הצרכן, בעיקר במאפיינים החיצוניים.

4. קוסמופוליטיות ותחרותיות לעומת פטריוטיות

נראה כי בהיבטים רבים תופס הצרכן הישראלי את המציאות הישראלית, ואת עצמו כחלק ממנה, כנחותה מ"החיים הטובים" המיוצגים על-ידי העולם המערבי, בעיקר ארצות הברית. לכן הוא אוהב להרגיש "כמו בחו"ל". במיוחד הוא אוהב לאמץ מותגים בין-לאומיים ולחקות את "החלום האמריקאי" שנחשב בעיניו כסיפור הצלחה. הוא מנסה לאמץ לעצמו זהות חדשה, "קוסמופוליטית" שהופכת אותו לשאפתן, הישגי ותחרותי מאוד. הוא אחוז תזזית להשיג את חבריו ולהגיע למעמד גבוה יותר והוא מתחבר לסיפורי הצלחה ולחברות מצליחות. עם זאת, לעתים הזהות החדשה שהצרכן הישראלי מאמץ נחוות, בחלקים שונים שלה, כשקרית ובדויה. במונחים פסיכולוגיים ניתן לכנות זאת "עצמי מזויף" וכן "עצמי אידיאלי" שאינו עומד בהלימה עם התפיסה המציאותית או עם ה"עצמי האמיתי" של הצרכן. כדי להרגיש בטוח ולא לאבד את הזהות המקורית והראשונית שלו, חשוב לו, גם כאן, להרגיש שייך לכל מה שחיבר אותו לזהות זו, כמו המדינה, החברה, המשפחה, הדת, החברים והערכים האותנטיים. תהליך הקנייה שלו מושפע רבות גם מרגשות פטריוטיים ומנאמנות למוצרים ולחברות שהוא מכיר מאז ימי ילדותו. כך, פעמים רבות הוא יעדיף מוצרים ישראליים על פני זרים, במיוחד בתחום המזון המותאמים ל"טעם הישראלי", בעוד בתחומים אחרים הוא יעדיף תוצרת חוץ שנראית בעיניו איכותית ואופנתית יותר. גם הפרסום מותאם למאפיינים אלו: חלק מהפרסומות, גם כאלה של מוצרים המיוצרים בארץ, מדגישות את האלמנט הזר, כמו שמות לועזיים, כיתוב לועזי, הדגשת הדמיון למדינות זרות (לא במקרה הטלוויזיה הרב-ערוצית בישראל מיוצגת על ידי שמות כמו Hot או Yes וכך גם מוצרים ושירותים אחרים שרוצים להדגיש בין-לאומיות). מאידך, פרסומות אחרות מדגישות אלמנטים ישראליים מובהקים, במיוחד של הבית הישראלי החם. הישראלי ירצה להיות מקושר למוטג מצליח ולכן חברות רבות מדגישות בפרסומיהן שהן "מספר 1" בתחומן או שהמוצר שלהן הוא המוביל בתחומן. גם מבחינת שירות – הצרכן רוצה ליהנות מחוויית שירות מכבדת ומכובדת, כמו בחו"ל, אך מצד שני הוא רוצה יחס חברי וחם המאפיין את הטמפרמנט והאופי הישראלי.

חלוציות, רעות ומסירות הודית, הולכים ומוחלפים בערכים של אגוצנטריזם והשקעה בעצמי, בעיקר בהיבטים החומרניים, המתבטאת בהתרכזות בסיפוק הצרכים האישיים ובטיפוח העצמי. החומרנות הופכת להיות מטרה לכשעצמה ולא אמצעי להשגת מטרת אישיות. גם כאן, מציע עולם הצריכה מגוון דרכים כיצד לעשות זאת. גם אם חלקים גדולים באוכלוסייה לא יכולים להרשות לעצמם להתפנק במוצרי צריכה יקרים, מימוש השאיפה טבוע בהם, בעיקר בקרב הגילאים הצעירים. וכך, במקום להתפנק במוצרים יקרים, ניתן לעשות זאת עם מוצרים שעלותם לא גבוהה. חברות רבות שמות דגש בפרסום מוצריהן על השאיפה לעונג ולפינוק, אפילו במוצרי צריכה יום-יומיים.

2. שמרנות ונאמנות לעומת פתיחות וחדשנות

המציאות עימה נאלץ הישראלי להתמודד אינה פשוטה וברוב המקרים אינה יציבה ואינה בטוחה. הוא מתעמת עם חרדות ביטחוניות, כלכליות ופסיכולוגיות השכם וערב. לאורך תקופות מסוימות החרדה גוברת והופכת לבלתי נסבלת. במצבים כאלה מתעורר פחד עז משינוי, הנתפס כלא-בטוח, ומתעוררת נטייה לקונפורמיות בתחומים רבים. הישראלי מחפש מקורות שיתנו לו תחושת ביטחון. כך למשל ניכרת מגמת נוסטלגיה וחזרה לשורשים, לאותם מקומות בעברו של הישראלי שבהם הרגיש בטוח ומוגן. במונחים פסיכולוגיים המדובר בתהליך של רגרסיה בשירות האגו. גם בהתנהגותו הצרכנית, ניכר כי למרות שהצרכן הישראלי מרבה להצהיר כי הוא מחובר מאוד לחידושים, בפועל הוא די שמרן בתחום הצרכני. הוא אינו אוהב זעזועים רבים, נצמד להרגליו הישנים ושומר נאמנות לאותו מקום קניות ולאותם מותגים שצרך במשך שנים. החברות העסקיות מודעות לכך היטב ומדגישות את אלמנט הנאמנות לאורך זמן, כמו בכרטיסי מועדון לקוחות המונפקים ברשתות רבות. בנוסף, הן מדגישות בקמפיינים הפרסומיים שלהם אלמנטים נוסטלגיים שונים, כמו סמלי ילדות ופעילויות עבר, המחברים את הישראלי לעברו הקולקטיבי. עם זאת, בתקופות של רגיעה ושקט יחסי, ביטחוני וכלכלי, הישראלי חש מוגן יותר ולכן מוכן לקחת יותר סיכונים. בתקופות אלה ניכרת נטייה מסוימת לחדשנות, המתבטאת בפתיחות לאימוץ מוצרים חדשים, למשל בתחום האלקטרוניקה וההיי-טק. בנוסף, ניכר שינוי בהתנהגות הקנייה ומוכנות לאמץ דפוסים אלטרנטיביים ומתקדמים יותר, כמו קנייה באמצעות הטלוויזיה, הטלפון והאינטרנט.

3. הרצון להשתייכות לעומת הצורך בייחודיות ואינדיבידואליות

ישראלי, באשר הוא, צורך עז להשתייך ולהידמות לקבוצות החברתיות והתרבותיות השונות המקיפות אותו – משפחה, קבוצת השווים, היחידה בצבא, החברים לספסל הלימודים, מקום העבודה ועוד. באמצעות תהליך החיברות הוא מאמץ נורמות תפיסה, חשיבה והתנהגות המקובלות על קבוצת ההשתייכות השונות. תחושות ההשתייכות וההידמות הללו מעניקות לו תחושת ביטחון, הגנה, ערך, קבלה, לגיטימציה, קשר וקירבה





5. יעילות, ניצול זמן ועבודה לעומת השקעה בפנאי וחופש

כחלק מהתפיסה המערבית, הישראלי משקיע את רוב זמנו ומרצו בעבודה בניסיון להגיע להישגים רבים יותר. הישגים אלה מחזקים את הדימוי העצמי שלו ואת האופן בו הוא נתפס על-ידי הסביבה. מי שעובד קשה יותר ומגיע להישגים רבים יותר, ברמה המקצועית או הכלכלית, נתפס כבעל ערך ומוערך יותר הן על-ידי העצמי והן על-ידי החברה. כדי להגיע להישגים אלה, הוא מחפש דרכים בהן הוא יוכל לנצל טוב יותר את זמנו ולהפיק ממנו את המיטב. המשווק מציע לו מגוון מוצרים ומותגים שסייעו לו לעשות זאת. אולם מאחר שרוב הזמן מנוצל לטובת העבודה, הפוך הזמן הפנוי, שבו הישראלי אינו עובד, לנדיר ולכן יקר ערך. גם כאן, הישראלי מתייחס לזמן הפנוי באותן אמות מידה בהן הוא התייחס לזמן המוקדש לעבודה, ולכן בתפיסת הישראלי כדאי גם כאן "לנצל" ביעילות את הזמן הפנוי ולהפיק ממנו את המיטב. זמן פנוי שאינו מנוצל כהלכה נתפס כמבוזבז. המשווק נותן ידו להתפתחות תרבות חופש ופנאי במגוון רחב של נופשונים, נסיעות לחו"ל ופעילויות ספורט ויצירה.

6. הערצת הנעורים והיופי

בניגוד לתפיסות מסורתיות וקדומות יותר, על פיהן גיל וותק הם ערובה לחוכמה, ידע וכוח, הרי שבעת המודרנית גיל צעיר נתפס כיפה ואטרקטיבי. בכל העולם הצרכנים נחשפים למסרים על פיהם – "העולם שייך לצעירים". גם הישראלי הוא חלק ממגמה עולמית זו, המעריצה את הנעורים והיופי. בתחילה היא הייתה מקובלת ולגיטימית יותר בקרב הנשים, אך לאט-לאט ישנה הכרה ואפילו ציפייה שגם הגברים ייקחו חלק במגמה זו. ניתן לראות כאן פגיעה נרקסיסטית בדימויו העצמי של הישראלי. ככל שהוא מתבגר, נפגע דימויו העצמי יותר ויותר והוא חש פחות אטרקטיבי ונחות לעומת אנשים צעירים ממנו. בתחילה הוא משתמש במנגנוני הגנה כמו הכחשה וניתוק, אך בהמשך אין לו מנוס מלחפש דרכים בהם יוכל להיראות צעיר ויפה יותר, לתפיסתו, ובכך לנסות ולפצות על הפגיעה הנרקסיסטית הבלתי נמנעת. המשווק מסייע לצרכן הישראלי להשיג את מטרתו במגוון רחב של טיפולים קוסמטיים, לנשים ולגברים, תכשירים ואביזרים המיועדים להצעיר את המראה שלו, ומותגים אשר ממוצבים בתודעת הצרכן כצעירים, אותם חוכש הצרכן גם כאשר הוא מבוגר יותר.

לסיכום

כפי שצוין לעיל, הפסיכולוגיה של הצרכן היא חלק מרכזי ממהותו של הצרכן וההסבר להתנהגותו הצרכנית. כדי שניתן יהיה להשפיע על הצרכן, יש להכיר לעומק את הפסיכולוגיה הצרכנית. לפיכך, עוסקים אנשי השיווק בניסיון להבין את מערכת הגורמים הפנימיים (מאפיינים אישיותיים, מערך רגשות, תפיסות, אמונות וכדומה) מול גורמים חיצוניים (השפעות סביבתיות, חברתיות, תרבותיות ותקשורתיות), ואת יחסי הגומלין בין גורמים אלה, אשר מתווים את עמדותיו

והתנהגותו של הצרכן. הם מנסים להבין את מערך הצרכים המסופקים והלא מסופקים, המודעים והלא מודעים כדי למצוא את המענה הנכון לצרכים אלה.

כפי שראינו, המדובר בדינאמיקה מאד מורכבת, ולא אחת-מבלבלת וקונפליקטואלית, ולכן- קשה מאד לניתוח ולהסבר. עם זאת, תובנות שכאלה יוכלו בתורן לנבא התנהגות עתידית, כמו העדפות של מוצרים ושירותים שונים.

מאמר זה בא לשפוך אור על מאפייניו של הצרכן הישראלי, כדי לנסות להבין יותר לעומק את הפסיכולוגיה הצרכנית שלו, על ייחודיותה ודקויותיה. מטבע הדברים הבנה פסיכולוגית זו משמשת ארגונים וחברות המעוניינות להשפיע על הצרכן ולקרב אותו אליהם, מוצריהם, או השירותים והרעיונות שהם מעוניינים להפיץ. לדבר יש עניין רב מבחינה מחקרית ופרופסיונאלית לפסיכולוגים שחוקרים ומייצעים ישירות לגופים אלה. עם זאת, בהקשר הנוכחי של מאמר זה אשר נכתב לקהל הפסיכולוגים בישראל, תובנות אלה, הקשורות לצרכן בכלל, ולצרכן הישראלי בפרט, עשויות להיות רלוונטיות בשני היבטים נוספים:

הראשון – המאפיינים של הצרכן הישראלי, מהילד הצעיר ועד הקשיש המבוגר, שתוארו לעיל יכולים להסביר מאפיינים שונים של ציבור המטופלים המגיעים לטיפול אצל אנשי בריאות הנפש ולהוסיף להערכה הפסיכולוגית המתבצעת על ידי המטפלים. הרי פעולת הצריכה היא אחת מהפרויקציות המרכזיות של כל פרט בחיי היום-יום. כך הבנה מעמיקה של המטופל כצרכן יכולה לתרום להבנת סיטואציות שונות הקשורות לעולמו ולחיו, כפי שמתוארים לא פעם במהלך הפגישות הטיפוליות.

מהכיוון השני – תובנות אלה יכולות לסייע לאנשי בריאות הנפש לשווק את עצמם ואת השירות שהם נותנים בצורה טובה יותר, תוך בידול מומחיותם מאנשי מקצוע אחרים, כאשר הם יודעים מהם המאפיינים של קהל הלקוחות שלהם, ובכך עשויה להתבצע התאמה טובה יותר לצרכי המטופלים. יש לזכור שעולם השיווק המודרני הרבה יותר אמפאתי לצרכן ומנסה להתאים מוצרים ושיווק לצרכיו האמיתיים. תיאור זה עשוי להצביע על תהליך מקביל שעובר על מטפלים בתחום בריאות הנפש, ועל מערכת הטיפול בכלל.

ביבליוגרפיה:

אהרון, קרן (2005). **תובנות על הצרכן הישראלי**. הוצאת הוד עמי.

גבע, אביבה (1994). **התנהגות צרכנים**. תל-אביב. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

קפלן אורן (2008). **חוקרים מדברים 2 – מחקרי שוק ויישום בשוק הישראלי**. הוצאת גלובס.

L.G.Schiffman & L.K. Kanuk, **Consumer Behaviour Concepts and Applications**, Prentice-Hall 8th ed. 2004





ניהול והתנהלות במבנה ארגוני מטריציוני: היבטים פסיכולוגיים וניהוליים

יערה אלדמע, אמנון כץ ושושי סתת

התופעה המטריציונית בה ארגונים עוברים במבנה היררכי שהינו "מסורתי" באופיו למבנה בעל אופי מטריציוני יותר, הופכת להיות שכיחה בשנים האחרונות. מעבר זה מזמן עבור המנהל המטריציוני אתגרים לא מעטים, כגון: התמודדות עם שינויים בתפיסת התפקיד הניהולית (מניהול המבוסס על סמכות ושליטה לניהול המבוסס על שיתופי פעולה וזיקה בין-אישית); התמודדות עם ריבוי קונפליקטים כמרכיב מבני במטריצה; צורך להתמודד עם דחייה וסוגיות של ערך עצמי ועוד. מטרתו של מאמר זה הינה לבחון אתגרים אלו ולנסות להבין את חוויית הניהול המטריציוני לעומקה, כמו גם להציע דרכי התמודדות אפקטיביות שסייעו למנהל לצלוח את הקשיים ולהתמודד בהצלחה עם השינוי. ראשית, המאמר ינסה להגדיר מהי מטריצה, במה היא שונה מהמבנה ההיררכי ה"מסורתי" ומהם יתרונותיה; בהמשך, יתמקד המאמר בהתמודדויות המודעות והבלתי-מודעות שהיא מזמנת עבור המנהל המטריציוני; לבסוף, יציגו מספר דרכי התמודדות אפקטיביות שנמצאו בעבודה עם מנהלים מטריציוניים בארגונים שונים. המאמר מתבסס על ניסיונם המקצועי של מחברי המאמר מחברת "גאיה", בעבודה עם ארגונים שעברו בהצלחה את השינוי וכן על הספרות המחקרית העדכנית בתחום.

רקע: המבנה המטריציוני – הגדרה, מאפיינים ומטרות

Gottlieb (2007) מסביר בספרו "The Matrix organization reloaded", כי המבנה המטריציוני הוא למעשה ניסיון לשלב בין מבנה ארגוני פונקציונאלי לבין מבנה ארגוני מחלקתי, על-מנת להרוויח מהיתרונות של שני המבנים. המבנה המטריציוני מחלק בו-זמנית חלק מהארגון לפי פעילויות ופרויקטים כמו בארגון המחלקתי (כגון לפי מוצרים, לקוחות ומיקום גיאוגרפי) וחלק אחר סביב קווים פונקציונאליים (כמו שיווק, מחקר ופיתוח ולוגיסטיקה). כל אחת מהקבוצות ה"מחלקתיות" נמצאת בממשק עם כל אחת מהקבוצות הפונקציונאליות והעובדים נדרשים לדווח לשני מנהלים לפחות – למנהל מטעם השרשרת הפונקציונאלית ולמנהל מטעם השרשרת הפרויקטאלית או של הקו העסקי (Numerof & Abrams, 2002).

מבנים מטריציוניים מסוימים קיימים על בסיס זמני או אד-הוקי, בכדי להשיג יעדים ספציפיים (למשל, צוות מומחים שנוצר בכדי להתמודד עם בעיה מסוימת וכאשר היא נפתרת, הצוות מפורק וחבריו מפוזרים למחלקות הפונקציונאליות שלהם או למילוי משימות אחרות). מבנים מטריציוניים קבועים יותר משולבים בקווי המוצר או בתהליכים הקבועים של הארגון (למשל, מנהל מוצר שאחראי על פיתוח וייצור מתמשכים של מוצר, בעוד שהצוות העובד על המוצר עשוי לעבוד על מוצרים נוספים מפעם לפעם) (Gottlieb, 2007).

היישומים השונים של המטריצה בארגונים יכולים להשתנות בהתאם לשלב ההתפתחותי של הארגון, לתרבות הארגונית שלו ולמאפייניו הייחודיים. ארגונים מסוימים הינם מטריציוניים מטבעם, מעצם מהות העבודה בהם, או מטבע האנשים העובדים בהם. אחרים בחרו לעבור למתכונת מטריציונית מאחר שהמבנה הקודם לא סיפק מענה לצורכיהם הארגוניים. עבור ארגונים מסוג אחר, המעבר למבנה מטריציוני הינו מהלך אסטרטגי שמטרתו להישאר מובילים בשוק העסקי (Dinsmore, 1984). לדוגמא, ארגון מזון גדול בחר לעבור למבנה מטריציוני מתוך מטרה שיתרונותיו ייעלו את תהליכי העבודה וכך "העסק יישאר לדורות".

כותבי מאמר זה
משתיכים לחברת "גאיה-
פיתוח ארגוני":

יערה אלדמע
בוגרת לימודי תואר שני
בפסיכולוגיה ארגונית-
תעסוקתית באוניברסיטת
חיפה, יועצת ארגונית
ומנחת קבוצות מנהלים

אמנון כץ
פסיכולוג קליני, מנכ"ל
החברה, מלווה ארגונים
עסקיים בארץ ובחו"ל

שושי סתת
פסיכולוגית ויועצת
ארגונית, מתמחה בייעוץ
אישי למנהלים, בנייה
ופיתוח של צוותים

- תודתנו נתונה לאפרת
בן-נחום נבו, יועצת
ארגונית בחברה,
שחלקה עימנו
מניסיונה בתחום
- חברת "גאיה" פועלת
בשיתוף עם תוכנית
ה-MBA בפסיכולוגיה
עסקית וניהולית
להטמעת תכנים
והיבטים פסיכולוגיים
בייעוץ ארגוני בתוכנית
הלימודים במסלול
האקדמי המכללה
למינהל.

יתרונותיו של המבנה המטריציוני

המבנה המטריציוני מאופיין במספר יתרונות פוטנציאליים:

1. סיפוק מענה הולם לדרישות הסביבה הארגונית

– ההיגיון העומד בבסיס אימוץ המטריצה, על שלל הוריאציות שלה, נובע מההנחה כי התנהלות בסביבה עסקית מורכבת דורשת מבנה ארגוני מורכב וגמיש יותר. המבנה המטריציוני מאפשר לארגן צוותי מומחים מרחבי הארגון באופן מהיר ויעיל, לצורך ביצוע משימות ופרויקטים שונים. בין אם מדובר בהתארגנות אד-הוקית של צוותי משימה, או בקיום של צוות מומחים קבוע במטה, הדבר מאפשר התמקצעות ארגונית והתמודדות טובה יותר עם מורכבות חיצונית (Bartlett & Ghoshal, 1990). באופן כזה, הארגון יכול להגיב באופן גמיש לשינויים ולהשתמש בצורה יעילה במשאבי הארגון.

2. האצת תהליכי קבלת החלטות ומהירות העבודה

– העבודה והאחריות הצוותית המאפיינת את המבנה המטריציוני, מאפשרת למנוע "צוואר בקבוק ארגוני" שעשוי להיגרם מריכוז האחריות בידי מנהל או פונקציה אחת. על כן, הוא בעל פוטנציאל להאיץ את מהירות העבודה ולהפחית בירוקרטיה בארגון (Dinsmore, 1984 ; Numerof & Abrams, 2002).

3. מניעת הנטייה להתמקדות ביעדים ובאינטרסים מקומיים

– במטריצה קיימת חפיפה בין תחומי אחריות ועל-כן נדרש שיתוף פעולה גדול יותר בין היחידות השונות בארגון. עקב כך, קיים פוטנציאל גדול יותר לפיתוח ראייה מערכתית בקרב חברי הארגון ולצמצום הנטייה להתמקד ביעדים ובאינטרסים המקומיים של היחידה אליה הם משתייכים (Bartlett & Ghoshal, 1990).

4. שיפור התקשורת וזרימת המידע בארגון

המטריציוני הינו "שטוח" בהשוואה למבנה ההיררכי ומאופיין ברובו אינטראקציות לרוחב הארגון (ולא רק לאורך, כפי שקורה לרוב בארגונים היררכיים). ריבוי האינטראקציות מסייע להגברת התקשורת הארגונית וזרימת המידע ברחבי הארגון (Gottlieb, 2007).

5. הפחתת עלויות עבור חברות בפרישה ארצית או גלובאלית

– המבנה המטריציוני עשוי להיות יעיל במיוחד עבור חברות בפרישה ארצית או גלובאלית. ארגונים אלו עשויים להתקשות במיוחד לפתח צוות מומחים בכל מחלקה של יחידה גיאוגרפית קיימת. המטריצה מאפשרת להעסיק צוות מומחים בתחומים פונקציונאליים וכך, כאשר צצים פרויקטים מסוימים, המומחים יכולים להיות מצוותים לפרויקט שבו מומחיותם נחוצה, מבלי שהארגון יצטרך להחזיק מאגר קבוע של מומחים בכל אזור. התוצאה היא שימוש יעיל יותר במשאבי המומחיות של החברה, המאפשר לארגון להגיב לשינויים בשוק בדרך חסכונית ושיטתית (Numerof & Abrams, 2002).

ניהול בסביבה מטריציונית

הסביבה המטריציונית יצרה "זן" ייחודי של ניהול – "ניהול המטריציוני". שיטת ניהול זו הציבה בפני המנהלים בארגון דרישות תפקידיות חדשות ומגוון אתגרים. מאמר זה מתמקד בהתמודדויות ובקשיים שמזמנת המטריצה עבור המנהל המטריציוני, מתוך התבוננות על המנהל כפרט ועל התהליכים הגלויים והסמויים העוברים עליו.

שינוי משמעותי בתפיסת התפקיד ובצורת הניהול ה"מסורתית"

במסגרת תהליך ייעוצי בחברה גדולה ליצור תעשייתי, מנהל לוגיסטיקה העלה קושי שנאלץ להתמודד איתו עקב המעבר לניהול מטריציוני*. לפני השינוי, הלוגיסטיקה בארגון התנהלה באופן מקומי בחמש יחידות גיאוגרפיות, כך שכל יחידה ניהלה עצמאית את המערך הלוגיסטי שלה (כולל אותו מנהל). המנהלים הלוגיסטיים ביחידות השונות נדרשו לדווח רק למנהל היחידה שלהם. בעקבות השינוי, המערך הלוגיסטי של החברה רוכז במטה ומנהל זה הפך להיות אחראי על חמשת היחידות. כאשר היה עליו לארגן משאיות שיעברו בין היחידות ויאספו סחורה (על-פי מיקומן הגיאוגרפי), המנהל נתקל בבעיה: המנהלים הלוגיסטיים ביחידות לא הסכימו להיענות לדרישותיו ולהתאים את עצמם ללוחות הזמנים שלו. העובדה שעליהם לפעול כעת לפי הוראות של מנהל נוסף שהינו "חיצוני" ו"להתחשב" באינטרסים של יחידות אחרות, יצרה התמרמרות וכעס. מנהל הלוגיסטיקה נדהם לגלות כי חלק מהמשאיות חזרו מהמפעלים ריקות. ככל שניסה להתעקש ולהפעיל יותר כוח, כך גברה התנגדותם של המנהלים.

הדוגמא שלעיל, ממחישה את הסיטואציה הארגונית המורכבת עימה נאלץ המנהל המטריציוני להתמודד. המעבר לניהול מטריציוני אינו מתבטא רק בשינוי בהגדרת התפקיד, אלא דורש גם התאמות בתפיסת התפקיד הניהולית. מנהלים רבים לומדים לגלות כי מקור הסמכות שהשתמשו בו עד עתה, פחות אפקטיבי במבנה המטריציוני. אם בעבר מנהל הלוגיסטיקה היה רגיל לרכז בידי כוח, סמכות ושליטה, כעת עליו לאמץ שיטת ניהול חדשה המבוססת פחות על סמכות ויותר על שיתופי פעולה ותחומי אחריות מסוימים. הוא אינו יכול להישאר עוד בעמדה הכוחנית הישנה ולחלק הוראות. עליו לייצר קשרי עבודה מסוג שונה ובמובנים מסוימים, לעבור מעמדה יותר "מחוזרת" לעמדה יותר "מחזרת".

בארגונים שעברו למתכונת מטריציונית, ניתן למצוא מנהלים מטריציוניים רבים החווים פער בין ההבנה של המתכונת החדשה לבין היישום והחיבור האישי והרגשי אליה. בעוד שהם מבינים ו"מדברים" את השפה המטריציונית, הם מתקשים ליישמה בפועל. במילים אחרות, השינוי התרחש ברובו ברמה הקוגניטיבית, אך ברמה ההתנהגותית וברמה הרגשית קיים קושי ליישם את המורכבות המטריציונית. כמו-כן, רבים ממנהלים אלו חשים מתוסכלים מכך שנלקחה מהם סמכותם ונוטים להרגיש כי האחריות המוטלת עליהם גדולה יותר מהסמכות

* הפרטים שזונו לצורך שמירה על חיסיון וסודיות

שניתנה להם. החוויה הרווחת, לעתים קרובות, היא חוויה של אובדן: אובדן של שליטה, מעמד וכוח; "נישול מהטריטוריה"; ואובדן של חלק מהזהות המקצועית.

התמודדות עם דחייה וסוגיות של ערך עצמי

בדוגמה שהוצגה, המנהלים הלוגיסטיים שהיו רגילים לעבוד באופן אוטונומי במבנה המסורתי ולהתמקד באינטרסים המקומיים של היחידה שלהם, נדרשים עתה לשתף פעולה ולהיענות לאינטרסים ולדרכי העבודה של יחידות נוספות. מעבר לכך, אם בעבר הם היו "אדונים בביתם" וניהלו בעצמם את הלוגיסטיקה הפנימית, עתה הם נדרשים לערב "גוף חיצוני זר" שיתערב בשיקוליהם ויחליט עבורם. סיטואציה זו יוצרת לא פעם רגשות של תסכול וכעס, הנוטים להיות מופנים כלפי המנהל המטריציוני במישרין או בעקיפין. במצבים כאלה שכיחות תחושות ותגובות כגון: "מי הוא שיבוא מהמטה ויקבע לנו, הוא לא מכיר את השטח שלי", "למה הוא מתערב לי?", "הוא ילמד וינהל אותי?!", "מה היתרון שלו עלינו?". השאלות הללו מהדהדות גם אצל המנהל המטריציוני ומפגשות אותו עם סוגיות של ערך: "האם אני אכן נחוץ? ראוי?", "מהו הערך המוסף שלי בתפקיד?" המנהל המטריציוני עשוי להרגיש פעמים רבות כ"גלגל חמישי" או כמי ש"לא סופרים אותו". יתרה לכך, התגובות השליליות שהוא מקבל מחליפות את תגובות ההתפעלות שהזינו אותו באופן שוטף בתפקידו הקודם כמנהל "היררכי" (מצד כפיפיו). אובדן ההתפעלות וההערצה מהאחרים יכול לייצר חרדה סביב שאלות כגון "האם מעריכים אותי?", "האם אני נתפס כמשמעותי?", כמו-גם "רעב" להכרה והערכה.

הסיטואציה המורכבת שיוצרת המטריצה, מצריכה מהמנהל לפתח יכולת הכלה של תגובות העוינות והתוקפנות המופנות אליו ולא "להיהרס" מהן. כמו כן, עליו ללמוד להתמודד עם חוויית הדחייה ותחושת המיותרות ולפתח עמידות כלפיהן.

מנהלים מטריציוניים רבים נוטים במצבים אלו לפנות לסמכות בכירה, במטרה שזו תפתור את הבעיות ("אסקלציה"). חשוב להבין כי פנייה להנהלה היא דרך לגיטימית, אך כדאי גם שיהיו למנהל המטריציוני דרגות חופש בנושא. כלומר, עליו לדעת להתנהל באופן עצמאי אל מול הקשיים, לא לחשוש להתמודד עימם ולהיות מסוגל לקבל החלטות בעצמו.

התמודדות עם ריבוי קונפליקטים כמרכיב מבני במטריצה

הניהול במתכונת מטריציונית עשוי להפגיש מנהלים עם הצורך להתמודד עם ריבוי קונפליקטים והתנגשויות ממשקיות. זאת מאחר והפוטנציאל לריבוי קונפליקטים הינו מבני במטריצה. למשל, ניתן למצוא פוטנציאל לקונפליקט מבני בין המנהל הפונקציונאלי ומנהל הפרויקט המטריציוני. מנהלים אלו חולקים אחריות משותפת על פרויקטים בארגון וקיימת תלות ההדדית ביניהם. סיטואציה זו מייצרת מתח הדדי, המוגבר על-ידי התנגשות אפשרית בין האינטרסים השונים: מנהלי הפרויקט חשים אחריות לעמוד ביעדים פרויקטאליים בטווחי

זמן ותקציב מסוימים, בעוד שהמנהלים הפונקציונאליים דואגים כי השימוש במשאבים המחלקתיים שלהם (אנושיים וחומריים) יהיה יעיל וישמר אותם במצב טוב. כתוצאה מכך, יכול להיווצר קונפליקט שבו כל אחד מהצדדים מנסה לכפות את רצונו על האחר (Numerof & Abrams, 2002). מנהלים שהיו מורגלים במבנה הקודם למקד את נאמנותם ודאגתם ביעדים ובאינטרסים של היחידה שלהם, יתקשו אף יותר לעבוד יחד בסיטואציה המורכבת הזו.

התמודדות עם שינויים משמעותיים מרובים בתפקיד ובתפיסות עולם

ניתן להיווכח כי המעבר לניהול מטריציוני כרוך בשינויים רבים: שינויים בהגדרות ובתפיסת התפקיד, באופן העבודה מול כפיפים וממשקים, ביכולות ובמיומנויות הנדרשות לתפקיד וכו'. זהו שינוי משמעותי במצב הקיים ובכל מה שהיה מוכר וידוע עד כה. רבים מתקשים להכיל שינוי שכזה, מאחר והוא דורש מהיחיד לזנוח את כל מה שהכיר והיה מורגל אליו עד כה ולאמץ מצב חדש שלרוב זר ולא טבעי עבורו.

Gottlieb (2007), טוען שהקושי המיוחד במעבר למתכונת מטריציונית טמון בצורך לשנות את הנחות הבסיסיות שלנו (Basic assumptions) לגבי האופן בו חברות ותרבויות צריכות להיות בנויות. לדבריו, מאחר שרוב החברות בעולם בנויות באופן היררכי (כולל התא המשפחתי), אנו נוטים להפנים את היחסים ההיררכיים ולראות בהם כבסיסיים נורמאליים וטבעיים. המעבר המטריציוני קורא תיגר על הנחות הבסיסיות ביותר שלנו לגבי מה שטבעי ונורמאלי, בתרבויות ובחברות שונות. השינוי מחייב אנשים להטיל ספק בהנחות שהופכות את עולמם ליציב וצפוי. כתוצאה מכך, ניסיונות לשבור את המבנה ההיררכי נוטים לעורר חרדה וקושי ולהיתקל בהתנגדות רבה (Gottlieb, 2007). רמות גבוהות של חרדה ובלבול עשויות לייצר נטייה לתפיסת מציאות מפוצלת (Split), כלומר – תפיסה של מצבים ואנשים במושגים של "שחור" ו"לבן", "טובים" ו"רעים", "ראויים" ו"לא ראויים", אלו ש"נותנים" ואלו ש"מקבלים" וכדומה (הגנה זו משרתת אותנו כביכול, כיוון שהיא מארגנת את החוויה הכאוטית. מצב זה אופייני לשלב הסכיזו-פרנואידי – אותו מושג התפתחותי ראשוני שטבעה מלאני קליין (Segal, 1964).

אתגר ייעוצי, לטעמנו, הוא להקנות בשלב הראשון מרחב להתבוננות וחקירה, בכדי לאפשר לאנשים לזהות את ההשלכות שיוצר השינוי ואת ההתמקמות שלהם מולו. המטרה היא לנסות להביא את האדם למקום מודע יותר ואינטגרטיבי, וכן להקנות לו כלים ומיומנויות להתמודדות עם המציאות המטריציונית המורכבת.

ניהול מטריציוני אפקטיבי: "מפתחות להצלחה" והצעות לדרכי התמודדות

בחלק הבא מרכזים מספר "מפתחות להצלחה" ודרכי התמודדות אפקטיביות, שנאספו במהלך העבודה עם מנהלים מטריציוניים שעברו בהצלחה את השינוי המטריציוני. בכדי



המתבססים על דיאלוג וקשר בין-אישי. אלו כלל לא באו לידי ביטוי בציור. במילים אחרות, המנהלת עברה תהליך של שינוי בתפיסת התפקיד הניהולית שלה. תפיסת "המקל והגזר" שהתאימה למבנה ההיררכי הקודם, הושארה מאחור לטובת תפיסה שמתאימה יותר למבנה המטריציוני החדש.

אפשר לפצח את ה"מטריקס" רק כאשר יוצאים מהמבוך: הבנה של המטריצה, תפיסה מערכתית וחשיבת "win-win"

בכדי להבין את המשמעויות הנגזרות מהתפקיד המטריציוני ובכדי להתנהל נכון יותר במטריצה, על המנהל המטריציוני לצאת מהמסגרת המצומצמת ולראות את המבוך בשלמותו, קרי – את המטריצה והמערכת בכללותה. חלק מהבנת המטריצה ואופייה מתבטא גם בהבנה שהמטריצה, מעצם מהותה, מזמינה אי-סדר וקונפליקטים מובנים. החוכמה היא להבין כי קונפליקט הוא לא בהכרח רע לארגון וכי חשוב להבחין בין קונפליקט שהינו מבני לתפקיד, לבין קונפליקט שנוצר או מועצם על רקע אישי. פיתוח ראייה מערכתית מאפשר לראות את מורכבות התמונה ומעודד שינוי מתפיסה של "אנחנו" ו"אתם", לעבר תפיסה של "אנחנו יחד"; מחשיבה על אינטרסים צרים ל"חשיבת win-win" שבה גם האינטרסים של האחר נלקחים בחשבון. כל אלה מייצרים גישה אמפאית ומכבדת יותר בין הצדדים, מאפשרים פיתרון יעיל של קונפליקטים ומובילים לשיתוף פעולה. מעבר לכך, הבנה של המורכבות המטריציונית יכולה לסייע למנהל להכיל את המורכבויות הרגשיות שהיא מזמנת, ולאפשר לו להתמודד טוב יותר עם סוגיות של ערך ודחייה.

ניהול קשרים בינאישיים כחלק מתפיסת התפקיד

מילות המפתח בניהול מטריציוני אפקטיבי הן: מודעות, רגישות בין-אישית וקשר בין-אישי. מתוך כך, קיימות מספר תפיסות ומיומנויות בין-אישיות שכדאי לפתח ולעבוד עליהן:

- **קיום דיאלוג והימנעות מגישה בדלנית** – חשוב לקיים דיאלוג קבוע ומתמשך בתדירות גבוהה עם הממשקים השונים, בעיקר מול ממשקים טעונים ובעלי פוטנציאל גבוה להתנגשויות. כדאי לדון בנושאים של "שטחים אפורים" ואי-בהירויות, אך גם ליזום שיחה מפעם לפעם על מה שכן עובד. חשוב להימנע מהימנעות ומגישה בדלנית.
- **הגברת המודעות לגבי העצמי ולגבי האחר** – לשם כך, כדאי לקיים דיאלוג פנימי ולשאול שאלות כגון: "מהם הצרכים הפנימיים שלי?", "מהם הצרכים הפנימיים של הממשקים שלי?", "מה כל אחד מהצדדים 'מביא' איתו לקונפליקט?" וכדומה.
- **התכוונות לאחר** – אימוץ פתיחות, הקשבה ורגישות לצרכי האחר, תוך שאילת שאלות כגון: "האם אני מבין את הצורך שלו?", "האם אני ער למקום שלו?" "מהו טווח היחסים שלנו?" "מהו הערך המוסף של עבודה משותפת שלנו?" וכו'. המנהל יוכל לעשות ביתר קלות אם יצליח להגיע ליחסים הבין-אישיים ממקום נטול אגו ככל האפשר.

"לפצח את המטריצה" ולעבוד בה באופן אפקטיבי, על המנהלים לעבור שינוי הן ברמה התפיסתית והתוך-אישית והן ברמה ההתנהגותית הבין-אישית. העמקת ההבנה בנוגע לטיבה של הסביבה המטריציונית וכן חידוד ושיכלול הכלים לעבודה בסביבה זו, הינם מרכיבים חיוניים הנחוצים בכדי לאפשר למנהלים להחזיר את תחושת השליטה לידיהם ולהצליח במתכונת המטריציונית. עם זאת, חשוב לציין כי "מפתחות ההצלחה" ומידת חשיבותם עשויים להשתנות מארגון לארגון בהתאם לסוג השינוי ולאופי הארגון, למשל – בהתאם למאפיינים הייחודיים של התרבות הארגונית וחברי הארגון.

העברת מיקוד השליטה – מחיצוני לפנימי

בראש ובראשונה, על מנהל לשנות את דרך החשיבה שלו – מתפיסה ש"המטריצה מנהלת אותי" לתפיסה ש"אני מנהל במטריצה", קרי – מעבר ממיקוד שליטה חיצוני לפנימי. בעבודה עם ארגונים שעברו למתכונת מטריציונית, ניתן להיתקל פעמים רבות בצורך גובר (מודע או לא מודע) מצד עובדים ומנהלים שמישהו "יעשה סדר בבלגאן", יגדיר תחומי אחריות וסמכות וייצר פתרונות לבעיות שצצות. עם זאת, ניהול והתנהלות אפקטיביים במבנה המטריציוני מצריכים אימוץ גישה אקטיבית יותר והבנה של המנהל, כי עליו לייצר את הפתרונות בעצמו. עליו להיפרד מהאשליה כי "מישהו" יפתור עבורו את הבעיות שמזמנת המטריצה.

שינוי בתפיסת התפקיד

המעבר לניהול מטריציוני מצריך שינוי תפיסתי גם באופן שבו תופס המנהל את תפקידו. מנהלים שדיווחו על הצלחה רבה יותר באינטראקציה המטריציונית, השכילו להבין כי הניהול בסביבה זו דורש ויתור מסוים על העמדה הכוחנית ושימוש ביכולות אינטגרטיביות ובשיתוף פעולה. ההנעה הופכת להיות מתוקף הזיקה, ממקור סמכות בין-אישי ומתוך היכולת של המנהל לרתום ולגייס העובדים והממשקים שלו. אחת התובנות שהגיע אליהן מנהל הלוגיסטיקה שהוזכר בתהליך היעוצי הייתה, שעליו לבקר ביחידות השונות וליצור קשרים קרובים יותר עם המנהלים שלהן. הוא הבין כעת כי ניהול בדרך של "הורדת פקודות מלמעלה" לא יסייע לו וכי בתור מנהל מטריציוני, מוטלת עליו האחריות לייצר זיקה בין-אישית של העובדים כלפיו.

חשוב להבין כי בדומה לכל מעבר משמעותי, כפי שמסביר ברידג'ס בהרחבה בספרו "מעברים והתחלות חדשות (2008)", השינוי בתפיסה הניהולית הוא תהליכי ומצריך זמן ועבודה. בהקשר זה, מעניין להזכיר תהליך שעברה מנהלת בסדנא מטריציונית שהשתתפה בה. המשתתפים התבקשו לצייר בתחילת הסדנא ציור שכותרתו "אני כמנהל". המנהלת, שהפכה לאחרונה למטריציונית, ציירה מקל וגזר. בסיום הסדנא, לאחר כחודש, התפלגה למראה הציור שציירה ואמרה שהיום הייתה מציירת אחרת. פליאתה של המנהלת נבעה מההבנה כי תפיסת הניהול שביטאה בציור אינה אפקטיבית יותר ואינה מתאימה לסיטואציה המטריציונית. לתחושתה, בסיטואציה החדשה נדרש מנחה להפעיל מקורות סמכות מגוונים יותר,



ביבליוגרפיה:

Gottlieb, M. R. (2007). **The matrix organization reloaded: Adventures in team and project management**. Westport, CT: Praeger Publishers.

Dinsmore, P. C. (1984), Whys and why-nots of matrix management, In D. I. Cleland (Ed), **Matrix management systems handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold.

Numerof, R. E. and Abrams, M. N. (2002). Matrix management: recipe for chaos? **Directors & Boards**, 42(4).

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**.

Segal, H. (1964). **Introduction to the work of Melanie Klein**. NY: Basic Books, inc., Publishers.

ברידג'ס, ו. (2008). **מעברים והתחלות חדשות – להבין את משמעות השינויים בחיים ולהפיק מהם את המרב**. מטר הוצאה לאור.

גם זו משימה לא פשוטה, שדורשת השקעת מאמץ ולעתים ויתור על ההתנהלות ה"אוטומטית" הרגילה. חשוב להבין כי התכונות לאחר אין פירושה ויתור על הצרכים האישיים, כי אם הבנה מעמיקה של הצד השני שתעזור לקיים איתו יחסי עבודה טובים, להשיג שיתוף פעולה ולייצר פתרונות "win-win".

• **עבודה מתמשכת על ארון הדדי** – קיום כל הני"ל מסייע לפתח ארון הדדי בין הצדדים. עם זאת, חשוב להבין כי העבודה על ארון הדדי הינה מתמשכת ובלתי פוסקת.

לסיכום

המעבר לניהול מטריציוני כרוך בשינויים רבים. הוא דורש מהמנהל להסתגל לצורת ניהול חדשה ולדרישות התמודדות שעשויות להיות מאתגרות ומורכבות. עם זאת, "פיצוח" המטריצה אינו דבר בלתי-אפשרי. באמצעות פיתוח מודעות והבנה של הסיטואציה המטריציונית המורכבת ושל ההתמקמות האישית מולה, ובאמצעות עבודה תהליכית על אלמנטים אישיים ובין-אישיים מתאימים, ניתן לצלוח את המעבר ולייצר ניהול מטריציוני אפקטיבי. תהליכים של יעוץ ופיתוח ארגוני (כליווי מנהלים, יעוץ אישי, סדנאות המתמקדות בנושאים של ניהול מטריציוני, בניות ופיתוח צוותים וכדומה) מומלצים כעזרים משמעותיים שיכולים לסייע למנהל ולארגון להסתגל מהר יותר למעבר המטריציוני (רגשית ומעשית) ולעבוד באופן אפקטיבי במתכונת זו.

היבטים שונים בהתארגנות לתעסוקה

סקירת יום-עיון של א.י.ל.ת. איגוד ישראלי לייעוץ תעסוקתי

סקרה וסיכמה שרית ארנון-לרנר – פסיכולוגית תעסוקתית מומחית

לסיום, נערך רב-שיח בנושא ערוצים נוספים לסיוע תעסוקתי שאינו פרונטלי-הטלפון והאינטרנט. **הערוץ הטלפוני** הוצג על-ידי שרית ארנון לרנר [הח"מ], פסיכולוגית תעסוקתית מומחית עצמאית, באמצעות נסיונה ב'קו קריירה', הייעוץ התעסוקתי הטלפוני מטעם שירות התעסוקה, בו ניתן מענה למצוקות תעסוקתיות על-ידי פסיכולוגים תעסוקתיים (מאמר בנושא – "הטלפון בשירות הייעוץ התעסוקתי", פרסמתי בגיליון פסיכואקטואליה, יולי 2009) וכן אירית חוביץ מנהלת פיתוח תוכניות וידע, מעמותת 'בעצמי', הציגה את 'תעסו-קו' יעוץ טלפוני על-ידי מתנדבים

את **הערוץ האינטרנטי** הציגו ד"ר קרלוס פייזר, ראש המדור לייעוץ והכוון לימודי תעסוקתי ע"ש ברמן, באוניברסיטת חיפה, שסיפר על אתר קורות החיים והמשרות, **JOBRESUME** – לשכת תעסוקה וירטואלית, המיועד לסטודנטים ולבוגרים (שני מאמרים על כך פורסמו בכתב העת משאבי אנוש "להתעורר עם הצעת עבודה" ו- "תורידו את המודעה, אני מוצף בקורות חיים"). כמו כן הציגה בתיה שנהר, מנהלת פרום בחירת לימודים אקדמיים בפורטל "נענע", את הייעוץ באינטרנט. הפורום נוסד על ידי צוות "שנהר – הדרכה ויעוץ ללימודים", לאחר שזוהה צורך במענה שוטף ואינפורמטיבי המיועד לציבור הרחב, בנוגע למקצועות ומסלולי לימוד במוסדות אקדמיים.

לאור תמורות חדות במצב המשק והשלכותיו על שוק העבודה, תחום הייעוץ התעסוקתי הופך ליותר ויותר רלבנטי לקבוצות אוכלוסייה שונות. חשיפה לערוצי התערבות הנ"ל בקרב אנשי המקצוע שהשתתפו ביום העיון שיקפה את אופי הפיתוח והקדמה בתחום.

של תוכן. בהתאם לממצאי המחקר עולה כי מעבר להשפעות מתבקשות של התוכן (קרי המשך תהליך מיוני עם בעלי השכלה וניסיון תואמי תפקיד), אלמנטים שונים בניהול רושם נמצאו משפיעים על תהליך עיבוד קורות החיים כמסר, כפי שבא לידי ביטוי בהערכת קורות החיים והמשך תהליך מיוני עם המועמד. הוצגו מספר דוגמאות להשפעה היחסית של משתנים שונים על אנשי משאבי אנוש כגון אסתטיקה (רווחים, פונט, יישור, אחידות כותרות), שגיאות כתיב, אורך קורות החיים, הפניה לממליצים, אזכור כישורים נוספים שמתאימים לתפקיד, ציונים והצטיינות ועוד.

בהמשך הרצה קובי קדם (פסיכולוג ומנהל מכון 'מאמנים') על **אימון**. לדבריו הוא מזמין את המתאמנים להיות שחקנים כיון שבהווית השחקן יש יכולת להתמסר ולייצר תוצאות שלא קיימות בחייהם. לפיו הדגש באימון הוא ליצור גישה אפקטיבית להשגת תוצאות, תוך לקיחת אחריות אישית ומיקוד ביעדים ובדרך הפעולה להשגתם. לדבריו, 'חשיבת הצלחה' מורכבת ממיקוד ושיטתיות בהתנהלות כלפי התוצאה. התלהבות ויצירת סביבה מלהיבה חשובה להצלחה. כמו כן, עקרון 'אי הידיעה' הוא עקרון מפתח באימון כדי לגלות אזורים חדשים, כשהאתגר אימוני הוא לאמן את שריר הסקרנות. החשיבה האימונית היא גם חשיבה חוקרת הפותחת אפשרויות ומאפשרת לפוטנציאל לבוא לידי ביטוי. למעשה, מדובר בגישה מפעילה, המאמנת את האדם לפעול מעבר לנסיבות ולא להיות מנוהל ע"י הנסיבות. "לסיום נערך רב שיח... בהנחיית ד"ר בני בנימין פסיכולוג ראשי, שירות התעסוקה.

ב- 15/4 התקיים יום-עיון בנושא 'היבטים שונים בהתארגנות לתעסוקה' מטעם א.י.ל.ת. (איגוד ישראלי לייעוץ תעסוקתי). איגוד המשלב בתוכו יועצים העוסקים בתחום התעסוקה והקריירה מדיסציפלינות שונות.

את יום העיון פתחה הרצאתה המרעננת של הדס קליידר (מסטרנטית בפסיכולוגיה ארגונית באוניברסיטת בר-אילן) על מחקר עבודת התזה שלה בנושא **ניהול רושם בקורות חיים**, שנעשה בשיתוף מחקר הדוקטורט של ליאת בסיס מאוניברסיטת בר-אילן. המחקר נערך על כ- 800 קורות חיים, שנשלחו לארגון עסקי לתפקידי מחקר ומכירות. קורות החיים מופו על כ- 50 פרמטרים והקריטריון היה במי בחרו אנשי הגיוס להתקשר להמשיך לראיון טלפוני. הדס הדגישה כי נתונים ביוגרפיים וקורות חיים נחשבים בספרות כבעלי תוקף גבוה בניבוי יעילות והצלחה בעבודה. לדבריה, קורות חיים הם למעשה סוג של שיווק עצמי של המועמד לעבודה ולפיכך יש להתייחס אליהם כתהליך שכנוע. לפי מודל סבירות העיבוד (Petty & Cacioppo, 1986), אחד המודלים לעיבוד מסרים בתהליכי שכנוע, כל מסר שאנו מקבלים ניתן לעבד באחד משני מסלולים – מרכזי (תוכן, מהות המסר וחוזק הטיעונים) והיקפי (צורה, סגנון, אטרקטיביות). בהתאם לכך, קורות החיים הם סוג של מסר – מקבל המסר הוא איש הגיוס בארגון, מעביר המסר או סוכן ההשפעה הוא המועמד לעבודה, וקורות החיים הם המסר המדובר. קורות החיים עשויים להיות מעובדים בשני המסלולים. התוכן, כלומר ההשכלה והניסיון מעובדים במסלול המרכזי ולפיו שופט איש הגיוס אם המועמד מתאים או לא. לעומת זאת, במסלול ההיקפי מעובדים אלמנטים של ניהול רושם ולא

התרומה של מימוש חוזקות אישיות לשביעות הרצון של מתנדבים

ד"ר הדסה ליטמן-עובדיה

ד"ר הדסה ליטמן-
עובדיה היא ראש
המגמה הארגונית-
תעסוקתית בתואר השני
בפסיכולוגיה, המרכז
האוניברסיטאי אריאל
בשומרון.

העבודה הינה תחום חיים מרכזי, אשר נחקר רבות כמקור לשביעות רצון ונמצא כי שביעות הרצון בה הינה מנבא מרכזי לרווחתו האישית הכללית של האדם (Diaz-Serrano & Cabral-Vieira, 2005). יש הטוענים כי התנדבות כמוה ככול עבודה, בהיותה דורשת השקעת משאבים, זמן ואנרגיה (Ellis & Noyes, 1990). אכן, נמצא, כי שביעות רצון מתנדבים, בדומה לשביעות רצון עובדים, מורכבת מתגמולים פנימיים, הקשורים לתוכן ההתנדבות, כגון: אתגר, עניין, צמיחה ולמידה, ותגמולים חיצוניים, הנובעים מתנאי הפעילות ויחסי הגומלין עם הסביבה, כגון: הכרת תודה מצד הארגון וקשרים חברתיים עם מתנדבים אחרים (קוליק, 2006).

התנדבות מוגדרת כפעולה מסייעת של יחיד, הנתפסת כבעלת ערך על ידו, ארוכת טווח, מתוכננת ומכוונת להטיב עם אנשים זרים, אינה נכפית על ידי אחרים או מחויבת על פי חוק, ומתרחשת בסביבה ארגונית (חסקי-לוונטל, 2005; Pannerr, 2002). בארגונים ללא מטרת רווח מהווים המתנדבים מרכיב הכרחי ליעילות הארגון ואף להמשך קיומו (Jimenez & Fuertes, 2005; Ellis & Noyes, 1990). שביעות רצון המתנדבים חשובה להמשך פעילותם, בעיקר לאור העובדה שמקורה של מחויבותם לארגון הינה ברצון טוב, בתפיסה מוסרית ורגשית על בעיות חברתיות ובהיעדר ציפייה לתגמול (Jimenez & Fuertes, 2005). ואכן, נמצא כי שביעות רצון מההתנדבות מנבאת את משך ההתנדבות (Jimenez & Fuertes, 2005).

נמצא כי שביעות רצון מההתנדבות עשויה לפצות על חסכים במקום העבודה (Gora & Nemerowicz, 1985). כמו-כן, נמצא כי סיפוק המניעים שהובילו להתנדבות מוביל ליתר שביעות רצון מההתנדבות (Finkelstein, 2008) וכי שביעות רצון מההתנדבות קשורה לשביעות רצון מהחיים (Hulbert & Chase, 1991).

על הקשר בין התנדבות לתחושת משמעות בחיים ניתן ללמוד ממחקרם של ג'ימנז ופורטס (Jimenez & Fuertes, 2005) שניתחו חוויות חיוביות בהתנדבות והראו כי הן תוצר של שני גורמים: התאמת המשימות ההתנדבותיות לכישורים ולמיומנויות של המתנדב, ותפיסת המשימות כחיוביות, מועילות ובעלות משמעות על-ידי המתנדב.

בעשור האחרון התפתחה הפסיכולוגיה החיובית ובמרכזה מודל החוזקות האישיות. הפסיכולוגיה החיובית מנסה למצוא מצבים, או תחומי חיים המאפשרים ואף מעודדים מימוש חוזקות אישיות (Duckworth, Steen, & Seligman, 2005). נראה כי תחום ההתנדבות הינו אחד התחומים המאפשרים ומעודדים מימוש חוזקות אישיות, אך טרם נעשו מחקרים על הקשר בין מימוש חוזקות אישיות והתנדבות.

חוזקות אישיות מתוארות כתכונות נרכשות המתבטאות במחשבה, רגש והתנהגות, אשר השימוש בהן נעשה מתוך בחירה אישית, והוא מעורר תגובות חברתיות של הערצה והתפעלות (Seligman, 2002). באמצעות מימוש החוזקות האישיות שלו חש האדם סיפוק מעברו, מפיק הנאה מחייו בהווה ונמלא אופטימיות ביחס לעתידו (Duckworth et al, 2005).

אחד ממוקדי המחקר והתיאוריה בפסיכולוגיה חיובית הינו החיפוש אחר מצבים ודרכים המקנים לחיים האנושיים ערך, תכלית ומשמעות (Seligman, Park, & Steen, 2004). בני האדם חותרים ליותר מאשר הקלה בסבל, או הפחתת עצב ודאגה. הם רוצים לחוש משמעות בחייהם (Duckworth et al, 2005). המונח משמעות בחיים מתייחס ליכולת של האדם לפרש ולהבין את הערך והמעמד שלו, לזהות את הדברים שחשובים לו ולדעת לכוון את עצמו אל עבר המטרות האישיות של חייו. משמעות בחיים מוגדרת במונחי תכלית וחשיבות שהאדם מעניק לאירועי עבר (איפה הייתי), אירועי הווה (איפה אני כעת) ואירועי עתיד (לאן מועדות פניי) (Steger, in press). פרנקל (Frankl, 1965) טען כי בני-אדם הינם בעלי מניע מולד לחפש משמעות או ליצור משמעות, ובלעדיה נגזרת עליהם מצוקה פסיכולוגית. הפסיכולוגיה החיובית החזירה אמנם אל מרכז הבמה הפסיכולוגית את המושג משמעות בחיים והעניקה לו לגיטימציה מחודשת (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), אולם, חסרים עדיין מחקרים על הקשר בין חוזקות אישיות לבין משמעות בחיים.

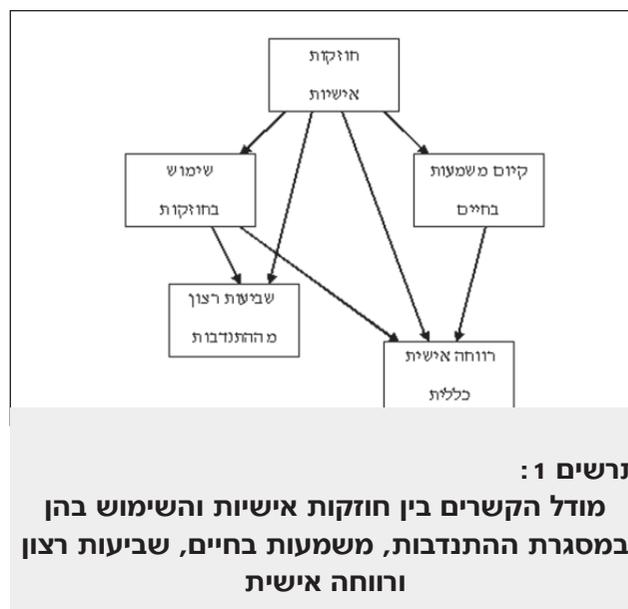
מטרת המחקר והשערותיו

מטרת המחקר הינה לבחון מודל אינטגרטיבי המקשר בין חוזקותיו האישיות של המתנדב, לבין התוצאות החיוביות הנגזרות מהן. המודל משער כי לחוזקות אישיות יש קשר ישיר לרווחה אישית, וגם קשר המתווך באמצעות המשתנה משמעות בחיים. המודל גם מנבא, שלחוזקות אישיות יש קשר ישיר לשביעות רצון מההתנדבות וגם קשר המתווך על ידי מידת מימוש החוזקות במסגרת הפעילות ההתנדבותית. בנוסף, המודל משער כי קיים קשר ישיר בין מימוש החוזקות בהתנדבות לבין רווחה אישית. המודל מתייחס לקשרים חיוביים, שכבר נמצאו במחקרים קודמים, בין גיל לבין חוזקות אישיות ומשמעות בחיים ומציע לכלול אותו כמשתנה רלוונטי בקבוצת מתנדבים שהינה הטרוגנית בגילה.

המודל התיאורטי המשוער נבחן בשתי קבוצות של מתנדבים משני ארגוני התנדבות, מד"א והמשמר האזרחי, השונים זה מזה במהות הפעילות ההתנדבותית ובפרופיל האישי של המתנדבים. מד"א הינו ארגון לאומי לשירותי רפואת חירום ורפואה דחופה טרום אשפוזית וכן לשירותי דם. מד"א, שהצטרף בשנים האחרונות לארגון הצלב האדום הבין-לאומי, מטפל מידי שנה במאות אלפי מקרים של הצלת חיים ומגייס באמצעות מבצעי התרמה אלפי מנות דם (מד"א ישראל).

המשמר האזרחי בישראל החל כיוזמה קהילתית אשר מטרתו הראשונית הייתה למנוע פיגועי טרור בשכונות. בשנת 1986 שולב המשמר האזרחי כאגף במשטרה ומספר פעולותיו גדל עם השנים. כיום עוסק הארגון גם בהרתעת עבריינים על ידי סיוע למשטרה, במתן שירותי אכיפה (רייזר, 2007).

- תרשים 1 -



נבדקים

קבוצת מתנדבי מד"א: 100 בני נוער (48% בנים) בגילאי 15-18 ($M=16.76$), הלומדים בכיתות י' עד י"ב ומתנדבים במד"א בערים: פתח תקווה, הרצלייה, כפר סבא וירושלים. משך ההתנדבות נע בין חודש לשלוש שנים ($M=1.40$ שנים). רוב המתנדבים (89%) ילידי הארץ. כמו-כן רובם בנים להורים בעלי השכלה אקדמאית (77%). 45% הגדירו עצמם כדתיים, 31% כחילוניים, 23% כמסורתיים ו-1% הגדירו עצמם כחרדים.

קבוצת מתנדבי המשמר האזרחי: 100 מבוגרים (68% גברים) בגילאי 20-67 ($M=38.7$), המתנדבים באריאל וירושלים. משך ההתנדבות נע בין שלושה חודשים ל-20 שנה ($M=3.4$ שנים). מרבית המתנדבים (81%) גם עובדים. 42% בעלי השכלה אקדמית. 65% הגדירו עצמם כחילוניים, 20% כדתיים, ו-14% כמסורתיים.

כול הנתונים נאספו במהלך שנת 2008. (מפאת מגבלת מקום הושמטו פרקי השיטה והממצאים מהמאמר. המעוניינים יכולים לפנות במייל לכותבת המאמר).

דין

ממצאי המחקר ככלל תומכים בהנחה של הפסיכולוגיה החיובית כי פיתוח החוזקות האישיות מגביר סיכויים לחיים של שגשוג ורווחה אישית (Park & Peterson, 2008).

המודל המוצע נבחן בשני מדגמים שונים של מתנדבים ובשניהם נמצא בעל רמת התאמה גבוהה. במדגם מתנדבי המשמר האזרחי ההתאמה הגבוהה של הנתונים למודל התיאורטי התקבלה, רק כאשר הוא כלל גם את משתנה הגיל, כמשוער. ההתייחסות לגיל כגורם הקשור חיובית הן לחוזקות אישיות והן למשמעות בחיים תואמת ממצאי מחקרים קודמים אודות עלייה בחוזקות האישיות עם העלייה בגיל (Linley et al., 2007) ועלייה במשמעות בחיים עם העלייה בגיל (Recker & Wong, 1988). ההבדל הגדול בשונות הגיל בין מדגם נוער מתנדבי מד"א לבין מדגם המבוגרים מתנדבי המשמר האזרחי מצדיק הוספת הגיל כמשתנה רלוונטי למודל.

הממצאים מראים כי נכון להתייחס להתנדבות כפעילות המזמנת אפשרות למימוש חוזקות אישיות. ככול שהמתנדב מעריך עצמו כבעל חוזקות אישיות רבות ועצמות יותר, כך הוא מממש אותן יותר במסגרת ההתנדבות, וכתוצאה ממימוש זה מתגברת תחושת שביעות הרצון שלו מההתנדבות. ניתן אפוא להתייחס להתנדבות כסביבה מעודדת מימוש חוזקות של נתינה לזולת הכרוכה במאמץ הינה פעילות המעניקה תחושת סיפוק ושביעות רצון. ממצאים אלו תומכים בממצאים עדכניים של סטגר קשדן ואוישי (Steger, Kashdan, & Oishi, 2008) כי פעילויות של נתינה לזולת הכרוכות במאמץ, קשורות לרווחה אישית, לרגש חיובי ולמשמעות בחיים יותר מאשר פעילויות הדוניסטיות. לטענתם, רווחה אישית

ביבליוגרפיה:

חסקי-לוונטל, ד'. (2005). **להיות או לחדול: התמדה ונשירה בקרב מתנדבות**. ירושלים: האוניברסיטה העיברית.

מד"א ישראל. נדלה ב- 16 פברואר, 2009, מאתר מגן דויד אדום בישראל:

<http://www.mdais.org/271>

קוליק, ל'. (2006). חוויית ההתנדבות ומשאבי ההתנדבות בקרב נשים בשירותי הרווחה ניתוח משווה, על-פי תקופות חיים. **ביטחון סוציאלי**, 72, 77-104.

רייזר, א. (2007). מה מנבא שביעות רצון והתמדה בהתנדבות למשמר אזרחי. **סוגיות חברתיות בישראל**, 3 (1), 76-102.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, 11, 227-268.

Diaz-Serrano, L., & Cabral-Vieira, J. A. (2005). **Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: empirical evidence from fourteen countries**. IZA discussion paper No. 1558.

Diener, E., & Seligman, M. E. P., 2002. Very happy people. **Psychological science**, 13(1), 81-84.

Duckworth, A. L., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. **Annual Review of Clinical Psychology**, 1, 629-651.

Ellis, S. J., & Noyes, K. H. (1990). **By the people: A history of Americans as volunteers**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Finkelstein, M. A. (2008). Volunteer satisfaction and volunteer action: a functional approach. **Social behavior and personality**, 36(1), 9-18.

Frankl, V. E. (1965). **The doctor and the soul: From psychotherapy to logotherapy**. New York: Vintage Books.

קשורה למאמץ להגשים פוטנציאל אישי באמצעות מעורבות בפעילות או בעיסוק בעלי משמעות. מעורבות זו, לטענת דסי וריין (Deci & Ryan, 2000), מספקת צרכים בסיסיים של האדם לאוטונומיה, שייכות ומסוגלות. לפעילויות מאומצות של נתינה לזולת יש גם ערך מוסף, בכך שהן בונות משאבים פסיכולוגיים וחברתיים ארוכי טווח, אשר הם עצמם מהווים מקורות לרווחה אישית (Steger et al., 2008). לטענת סטגר (Steger, in press), פעילויות של מימוש עצמי ועזרה לזולת עוזרות לבני אדם להעניק לחוויותיהם קוהרנטיות, משמעות ומטרה, וזאת אולי הסיבה לכך שאנשים לא מסתפקים בחוויות המסבות הנאה ותענוג ללא כול מאמץ.

אשר למשמעות בחיים, ממצאי המחקר משני המדגמים, תומכים בהצעה לראות במשמעות בחיים גורם מתווך בין חוזקות אישיות לבין רווחה אישית. ההצעה הינה להתייחס אל עצם קיומן של חוזקות אישיות כמשאב אישי כללי התורם לתחושת משמעות בחיים, אשר מצדה מובילה לרווחה אישית כללית. תוצאות המחקר מלמדות כי משמעות בחיים הינה אינדיקטור מרכזי לרווחה אישית הנובעת ממימוש עצמי ונתינה לזולת. משמעות בחיים מתווכת בין ההכרה של האדם בחוזקות האישיים שיש לו לבין הרווחה האישית. לעומת זאת, המעורבות הממשית, ההתנהגות האקטיבית זו המתבטאת במאמץ היא המתווכת בין ההכרה בבעלות על החוזקות האישיים לבין הרגש החיובי המתבטא בשביעות רצון.

המודל מבחין בין חוזקות בכוח לבין חוזקות בפועל, כאשר לחוזקות בכוח יש חשיבות בפני עצמן לרווחה האישית. ואולם, חוזקות בכוח הן גם משאב אישי המוביל למעורבות מעוררת שביעות רצון בפעילויות מאומצות. שביעות רצון מפעילויות מאומצות שונה מרגש חיובי המופק מהגברת הנאה ותענוג ומצמצום כאב וסבל (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Diener & Seligman, 2002).

יש לציין כי בקרב מדגם המשמר האזרחי, הן העוצמה והן המימוש של החוזקות גבוהים יותר וגם הקשר ביניהם חזק יותר מאשר בקרב מדגם בני הנוער המתנדבים במד"א. נראה שלאנשים בוגרים הבוחרים להתנדב, חשוב יותר לממש את החוזקות שלהן במסגרת ההתנדבות, בהשוואה לבני נוער הבוחרים להתנדב. הסיבה לכך יכולה להיות נעוצה בהבדלים במידת המרכזיות של ההתנדבות בחיים, בהבדלים במשך ההתנדבות, בהבדלים במהות הפעילות ההתנדבותית או בהבדלים במפת תפקידי החיים או בשלבי החיים. המחקר הנוכחי אינו מאפשר להסביר הבדלים אילו בין שתי הקבוצות.

למחקר מגבלה הנובעת מהיותו מבוסס על שאלוני דיווח עצמי שהינם כלי מדידה סובייקטיביים ונתונים להטיות, וכן מגבלה הנובעת מקיצוץ תחום שכן סביר להניח שמתנדבים לא מרוצים אינם נשארים לאורך זמן בהתנדבות. על מנת לתת תוקף רחב יותר למודל מוצע לבדוק אותו בקרב קבוצות נוספות של מתנדבים וכן בקרב קבוצות עובדים.

Seligman, M. E. P., Parks, A. C., & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *The Royal Society*, 359, 1379-1381.

Steger, M. F. (in press). Meaning in life. In S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology*. (2nd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Steger, M. F., Kashdan, T. B., & Oishi, S. (2008). Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality*, 42, 22-42.

Gora, J. A., & Nemerowicz, G. M. (1985). **Emergency squad volunteers: Professionalism in unpaid work**. New York: Praeger.

Hulbert, J.R., & Chase, R.A. (1991). **Retiree volunteers and the agencies they serve: A national survey. Report prepared for the National Retiree Volunteer Center**. St.Paul, Minn.: Amherst H. Wilder Foundation.

Jimenez, M. L. V., & Fuertes, F. C. (2005). Positive emotions in volunteerism. *The Spanish journal of psychology*, 8(1), 30-35.

Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 43, 341-351

Park, N., & Peterson, C. (2008). The cultivation of character strengths. In M. Ferrari & G. Potworowski (Eds.), **Teaching for wisdom** (pp. 57-75). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of social issues*, 58, 447-467.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: **A handbook and classification**. U.S.A: Oxford University press.

Recker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an individual process: Toward a theory of personal meaning. In J. E. Birrer & V. L. Bengtson (Eds.), **Emergent theories of aging** (pp. 214-246). New York: Springer Publishing Company.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Seligman, M. E. P. (2002). **Authentic happiness**. New York: Free Press.



התוכנית הישראלית לטיפול התנהגותי קוגניטיבי

תוכנית הכשרה זו / תלת שנתית

בפסיכותרפיה התנהגותית קוגניטיבית

2010 עד 2012/13

תל השומר / חיפה

קורסים מתקדמים בטיפול התנהגותי קוגניטיבי (CBT)

מר עופר פלד	טיפול ממוקד סכמה ע"פ יאנג
ד"ר יאיר אברהם	ACT ע"פ הייז
ד"ר נעמי אפל	המסע ההורי והזוגי בראי ה-cbt

* הקורסים למתקדמים יתקיימו ביום חמישי אחה"צ בתל-השומר
** הקורסים מוכרים לצורך גמול השתלמות.

יעקב סיני, 'התוכנית הישראלית לטיפול התנהגותי קוגניטיבי'
מצולות ים 21 גבעתיים 53488
טלפונים: 03-5713902, 03-7314415, 052-2224959
לפרטים נוספים נא לעיין באתר התוכנית.
www.hebpsy.net/cbt • sini5@netvision.net.il

טיפול מגובה מחקר וטיפולים דינאמיים, ממאבק

ענקים דרך פיוס לקראת אינטגרציה¹

יששכר עשת².

הקדמה לנוכח "המצב"³

"בהליכה בין דפי עולמם של שני המחנות הדבוקים זה לגבו של זה, אנו רואים אותם סובבים במעגל סביב ציר מוסכם שהוא "המצב". זה רואה בחושך ריצודי אור וזה שביבי אור בחושך. וכך ממשיכים השניים להסתובב עד אין קץ, באי-יכולת לראות זה את פניו של זה. כך ימשיכו הם במריבתם העולה בשאלות של מי הצודק...? למי ניתנו פתרונים...? ימשיכו להיות מחוברים, דבוקים, בלתי נפרדים, גב אל גב ולא פנים מול פנים. הלוואי וחולמי החלומות ומטווי הדרך בשני המחנות ימצאו עוז בנפשם להסתובב ולפנות זה אל זה ויאפשרו ל"סוד השיח" להתבונן ב"חבל השייכות" הנמתח לעיפה על מנת לגלות שמדובר ב"עבותות שייכות וסיכוי לאהבה". המגע המשותף, ההקשבה והזיהוי הפנימי של האחר שבתוכי יביאו, כך אני מאמין לאישורו של האני באמצעות האתה. ויבנו חיים של חסד ואמת, משותפים ומסוכמים ויעלו מן המחנה המאוחד הפתרונות להם אנו כמהים."

את מקסימום היעילות במינימום השקעה. על פי גישה זו זכות זכותו הבסיסית של החולה – להתרפא, או לפחות לזכות בהקלה במהירות האפשרית תוך חיסכון בהוצאות. כך עולה גם ממאמרו של צדיק (2009). בבסיס גישה זו עומדת האמונה המוסרית אודות שילוב בין אחריות אישית של האדם וערבות הדדית במסגרתה פועל המטפל. במדינת ישראל, חוק זכויות החולה וחוקי האתיקה המקצועית, באים להגדיר זכות זו של החולה ואת חובת המטפל לטפל על-פי מה שהמחקר מציע כטיפול המתאים לבעיה שהמטופל מביא, או לספק לפונה מידע על טיפולים אלו. כך עולה מעבודות של Doherty (1995). גליק (1999) קובל במאמרו על כך, שבניגוד לאתיקה הקיימת בשדה הרפואה, הוא מרגיש את חסרונו של עקרון ההגנה על חיי אדם בתחום בריאות הנפש, או "קדושת החיים" כפי שמציעה למשל היהדות. הוא חש כי עקרון האוטונומיה מאפיל לא אחת על עקרונות כגון עשיית טוב, הימנעות מלעשות מק וצדק חברתי. הוא מביע חשש שאולי גישה זו נובעת מפילוסופיה חילונית הדוניסטית-אינדיבידואליסטית, הרואה בהגשמה העצמית ובסגידה של הפרט לעצמו, כמטרות עיקריות בחיים. גם רוטנברג (1994) שהתחקה אחרי שורשי ההנחות המוסריות שעומדות בבסיס גישות טיפוליות שונות, סובר שהגישות המערביות של הטיפול הפסיכולוגי מדגישות בעיקר את האגוצנטריות ואת היות האדם במרכז, בעוד שתורת החיים היהודית למשל מדגישה את הערבות ההדדית ומכאן גם נגזרת חובתו של המטפל.

טיפול מגובה מחקר, מה בעיקר עוזר למטופל

מבוא

במאמר זה נדון בצמיחה האפשרית הקיימת מתוך המאבק בין גישות הטיפול הדינאמי לבין גישות הטיפול מגובה המחקר (EBP). בחלק הראשון נברר את האפשרות לראות בטיפול הנפשי, ללא קשר לגישת הטיפול, בראש וראשונה כעיסוק מוסרי. בהמשך נדון בתרבות הטיפול המגובה מחקר, שמטרתו לבדוק מה הטיפול היעיל יותר לגבי בעיה זו או אחרת של המטופל. לאחר מכן נדון בתרבות המחקר הבודק את איכות הטיפולים הדינאמיים. עוד נראה כיצד גוף הידע מגובה המחקר שהתפתח בשנות התשעים, יכול להוות בסיס לשיתופי פעולה בין שתי מגמות הטיפול ונכיר מספר ניסיונות מעניינים שנעשים כבר היום בתחום זה. ולבסוף נציג מקרה טיפולי דמיוני, המתאר דרך אחת מיני רבות, לחבר בין שתי מגמות הטיפול הללו. למאמר זה יש גם אפילוג. באמצעות ויודיו אישי של המחבר, יוכל כל אחד לאבחן עצמו באמצעות שתי שאלות ולהתמקם ברצף שבין האפשרות להיות שותף למאבקים בין שתי הגישות, או להיות חלק מהאפשרות לעבוד בשותפות פורייה למען המטופלים שלנו.

הטיפול הנפשי כעיסוק מוסרי

מדע הרפואה הכולל גם את הטיפול הפסיכולוגי הוא עיסוק מוסרי על פי הוק (1997). מטרתו להביא לרווחת האדם על פי אמות-מידה מחקריות אמפיריות. מכאן שמטרת הטיפולים מגובי המחקר היא אחת, לתת לחולה את הטיפול היעיל שייתן

1 בסיום כתיבת המאמר, האיור את עיני עמיתים שקראו את המאמר, שגם במאמר הקודם שפרסמתי בפסיכו-אקטואליה, עשת (2010), תחת הכותרת "היחסים בין הטיפול הפסיכולוגי ליהדות. ממאבק ענקים דרך פיוס לקראת שיתופי פעולה", הצגתי תהליך של אפשרות להגיע ממאבק לשיתוף פעולה פורה ויצירת תורות חיים ותורות טיפול שיש בהן אחדות בין ניגודים. בכך אני מקיים עכשיו את הפסוק בישעיהו י"א ו', על מה שיקרה "ביום ההוא" בו נצא מאפילה לאור גדול: "וגר זאב עם כבש ונמר עם גדי ירבו...". עבורי "אחרית הימים" יכולים להתקיים כאן ועכשיו.

2 לתגובות באתר "לרפא את יצירי כפיר": <http://www.hebpsy.net/isaschar>, או במייל: isas.eshet@gmail.com

3 המילים להקדמה זו לקוחות מתוך ההקדמה למאמר שנכתב על ידי אושר ועשת (2002) שעסק במאבק המר בין השמאל והימין במדינה.

במקום מה מאמין המטפל

עד לפני כארבעים שנה כלי המחקר היו חלשים ולא מספקים ולא הייתה ברירה אלא לבסס את הידע שלנו על איסוף נתונים מתיאורי מקרים ותיאוריות, שהן בעצם אמונות המבוססות על הגיון, הסקת מסקנות מחוויות אישיות ותרבותיות וניסיון של המטפלים. רוג'רס (1973) בגישתו ההומניסטית למשל סבר כי המניע האנושי העיקרי, הוא השאיפה להגיע למימוש עצמי. פרויד (1966) האמין כי שורשיהן של מצוקות רגשיות נעוצים בעיקר בעבר הרחוק של אדם וניתן לרפא אותן על ידי חקר העבר של המטופל. יונג (1973) האמין כי באדם טבוע לא-מודע קולקטיבי שהוא מאגר חוויות הנצברות מדוד לדור. ברוב הספרות המקצועית הטיפולית בעבר שתואר, הביטויים שפתחו את התיאוריות היו בעיקר: "אני מאמין ש..." "מסתבר ש...", "ניתן להניח ש..." וכו'.

כיום כלי המחקר חזקים יותר ומאפשרים תמונה נאמנה ומציאותית יותר של השפעת הטיפול על בריאות המטופל. כלי המחקר כיום מאפשרים להתבסס פחות על אמונות וערכים של הוגה הדעות שהגה אותם, וידע מגובה המחקר מחליף במידת מה את האמונות והערכים אלו. על-פי גישה זו הידע המדעי מאפשר לממש באופן עמוק יותר את כבוד האדם וחירותו, בהיותו מניח בידיו ידע אמין, המאפשר לו להיות בוחר ומעצב משכיל את דרכו בחיים, ברגעי חולי ומצוקה.

למטפלים רבים ואנכי ביניהם, שבחרו להיכנס למערכת תקופת המעבר בין הגישות הישנות לגישות החדשות המבוססות מחקר, יש אחריות מדי-קולגיאלית חשובה לתהליך המעבר עצמו. אל לנו לזלזל ולפגוע באבות המייסדים. אין ספק שהידע החדש בנוי על הישן, כשם שהפיזיקה של ניוטון מהווה שורשים לפיזיקה המודרנית. אין מקום לאמירות כגון: "הגישות הוותיקות אינן מדעיות", היות והן היו מדעיות על פי אמות המידה של המדע באותה התקופה. מצד שני גם הפסיכולוגים שאינם מורגלים עדיין בעבודה מגובת מחקר, אל להם לזלזל בגישות הצעירות ולפתור אותם בלא כלום או בהצהרות כגון: "זה טיפול שטח".

התרבות החדשה של הטיפולים מגובי המחקר, ייצרה דרך חדשה לפיתוח שיטות טיפול חדשות. מרכזי מחקר גדולים מביאים רעיונות חדשים מתוך אמונות וסברות וכן מדיווחים על הצלחות בחדר הטיפולים. הם יוצרים פרוטוקולים טיפוליים ובוחנים אותם על-פי אמות-מידה מחקריות מקובלות. רק אחרי פיתוח ובדיקה מחקרית מבוססת שמתבצעת על נבדקים רבים, ולא אחת נמשכת שנים רבות, מובאת השיטה בפני ציבור המטפלים ללמידה ושימוש. בנוסף לכך, התרבות הטיפולית החדשה עוסקת בדרך כלל בפיתוח גישות טיפוליות שונות המתייחסות להפרעות ספציפיות וחוקרת דרכים יעילות לסייע למטופלים הסובלים מהפרעות אלו. דוגמאות לדרך עבודה זו נמצא למשל אצל Hayes & Smith (1995), Linehan (2005), פואה, דורון, ידן (2004), סליגמן (2005) ועוד.

טיפולים דינאמיים מגובי מחקר, לתועלת מי בדיוק?

בחלק זה של המאמר יש מרכיב שיפוטי. בעולם שבו המסר התרבותי הוא: "איש באמונתו יחיה" (פסוק משובש מחבקוק ששם נאמר: "...וצדיק באמונתו יחיה" שמשמעותו הפוכה) וחל איסור להיות שיפוטי, כי: "מי אתה שתגיד לי מה לעשות...?" קשה לנהל שיח שיש בו שיפוטיות. אני מתפלל כי אלו שישפטו אותי על חלק זה, יאמינו שהדברים באים מקיום מצוות התוכחה מספר ויקרא י"ט י"ז שמטרתה להרבות שלום בין אנשים: "לא תשנא את אחיך בלבבך, הוכח תוכיח את עמיתך ולא תישא עליו חטא..."

במאמר של ברמן (2010) שהופיע לאחרונה בשיחות, הוא מספר כי צוותי מחקר רבים, מקדישים שנים רבות לעבודה מחקרית אמפירית בהקשר של הטיפולים הדינאמיים. לטענתו היעילות של טיפולים דינאמיים תועדה בהרחבה ואושרה במטה-אנליזות רחבות היקף עם מסקנות חיוביות, המופיעות במספר פרסומים עדכניים. בקריאה מעמיקה בשני הפרסומים המובאים במאמרו: Leichsenring et al (2008) ו-Shedler (2010), מגלה לצערי שהאמירות "תועדה בהרחבה", "אושרה במטה אנליזות רחבות היקף עם מסקנות חיוביות", אינן מדויקות. גם החוקרים שהוצגו, מסייגים את הממצאים ומציינים שוב ושוב שהמחקר לגבי הטיפול הדינאמי נמצא רק בראשית דרכו והדרך עוד רבה. אני כותב "לצערי", כי בשנים האחרונות, במהלך הוראת CBT אני מחפש ללא הרף נתונים אמפיריים שיאששו דרך, או דרכי טיפול שונות, כולל גישות דינאמיות. את התרבות של טיפול רפואי מגובה מחקר (EBM) רכשתי במהלך שנים רבות של עבודה והוראה במחלקה לרפואת משפחה בחיפה. בתרבות זו כפי שנאמר השאלה היחידה היא התועלת למטופל.

א. בדיון שעורך Shedler (2010) הוא טוען שלתוצאות המבטיחות של סקירה זו יש שלוש מגבלות חשובות:

1. באופן יחסי ל-CBT, למחקרים הבוחנים את הטיפול הדינאמי יש מעט מחקרים רנדומאליים מבוקרים (RCT).
2. מחקרים הבוחנים את טיפולי ה-CBT, נערכים כיום ברמה גבוהה מאד של סטנדרטיזציה מתודולוגית. לעומת זאת יש עדיין רק מעט מחקרים ברמה זו הבוחנים את הטיפול הדינאמי.
3. במחקרים של הטיפול הדינאמי הנבדקים אינם מוגדרים כראוי, שיטת הטיפול לא ממש אחידה וקבוצות הביקורת אינן אופטימאליות. מעט מאד בחנו את השיטה הדינאמית מול שיטות אלטרנטיביות.

ב. ההסתייגויות של Shedler (2010) מראות שמחקרים אלו יתקשו לעמוד במבחני תקפות וביכולת לשחזר הממצאים. גם Leichsenring וחבריו (2006) מודים כי יש עדויות מוצקות לגבי יעילות טיפולי CBT בהפרעות שונות ומעט עדויות על יעילות הטיפול הדינאמי. הם ממליצים להכין טיפולים דינאמיים ייחודיים להפרעות שונות ואותם לחקור באופן שיטתי יותר.

ג. במאמרו של Leichsenring et al (2008) מצאו המחברים בין השנים 1960 עד 2008 רק 23 מחקרים על

התרבות החדשה של
טיפולים כגובי כחקר,
ייצרה דרך חדשה
לפיתוח שיטות טיפול.
כרזי כחקר גדולים
מביאים רעיונות
חדשים כתוך אמונות
וסברות וכן כדיווחים
על הצלחות בחדר
הטיפולים. הם יוצרים
פרוטוקולים טיפוליים
ובוחנים אותם על-פי
אמות-מידה כחקריות
מקובלות. רק אחרי
פיתוח ובדיקה כחקרית
מבוססת שכתבצעת
על נבדקים רבים, ולא
אחת נמשכת שנים
רבות, מובאת השיטה
כפני ציבור הכטפלים
ללמידה ושימוש

טיפולים דינאמיים שנמשכו מעל לשנה. מתוך המחקרים הללו רק 11 היו מחקרים מבוקרים ורנדומאליים. 12 היו מחקרי תצפית. הטיפולים הללו הושוו רק עם טיפולים דינאמיים קצרים והראו שהטיפולים הארוכים יעילים יותר מהטיפולים הקצרים! המחברים טוענים שעדיין יש לחקור תוצאות של טיפולים לגבי הפרעות נפשיות ספציפיות. המחברים עצמם מסתייגים מהתוצאות משום שמספר המחקרים קטן והטיפול הארוך השווה לטיפול קצר. המחקרים הללו מעודדים המשך חקירה של שיטת טיפול זו.

ד.בסקירה שיטתית מתוך ספריית הקורן שהיא אוסף נתונים מעולה לרפואה מגובת מחקר (Abbass 2006), נבחנו מחקרים אודות טיפולים דינאמיים קצרי מועד. נמצאו 23 מחקרים מבוקרים שהראו יעילות של טיפול דינאמי קצר מול קבוצות בקורת. קיים מעט חומר מחקרי על כל הפרעה באופן ספציפי. מסקנות החוקרים הן שהתוצאות מבטיחות באופן צנוע ומתון ועדיין צריך לפרש את הממצאים בזהירות.

ה. המחקרים שנסקרו על ידי ברמן (2010) מתחלקים בין הפרעות שונות, כך שלכל הפרעה יש בין 2-4 מחקרים בלבד. כבר שנים רבות שהמחקר הרפואי עובד עם מדגמים גדולים וכן עורך אחת לתקופה סקירות (Reviews) על פני המחקרים, בניסיון להבין לעומק את יעילותם. הטיפול הדינאמי, רק בעשר השנים האחרונות החל לפתח פרוטוקולים מותאמים להפרעות ספציפיות. כך מדווחת לנו למשל Milrod (2009)

ו. במחקרים אלו ואחרים שנסקרו, אין כלל התייחסות לנזקים אפשריים של טיפולים כאלה ואחרים. לא כך הוא המצב במחקרים מבוקרים. המגמה של התווית נגד טיפולים כאלו ואחרים בהפרעות שונות, הולכת ומתפתחת. המחקרים לגבי יעילות הגישות הדינאמיות שנסקרו עוסקים בשלב זה רק בניסיונות להציג יעילות של טיפול. רפואה טובה שואלת עצמה גם לגבי נזק אפשרי שיש לטיפול זה או אחר. לדוגמה Mayor (2005) מדווחת שעל פי הנחיות משרד הבריאות האנגלי והוולשי NHS מומלץ לא לבצע Debriefing באנשים הסובלים מ-PTSD היות ואין בו תועלת ולא אחת גם מביא לנזק.

ז. במחקרים דינאמיים שדווחו נעשה לא אחת שימוש בפרוטוקול מובנה דינאמי המתמקד בהפרעה הספציפית, למשל בהפרעת פאניקה במאמר של Milrod (2007). מהלך זה אינו ממש מקובל ברוב הטיפולים הדינאמיים. לעניות דעתי הטיפול הדינאמי מתייחס בדרך כלל באופן כוללני למטופל ולא באמצעות פרוטוקול ממוקד בהפרעה. הטיפול הדינאמי גם אינו נוהג לעניות דעתי להגדיר "חזרה טיפולי" אופציונאלי שיש בו הגדרת הסיוע אשר לאורו בודקים את התקדמות הטיפול.

על פי הנתונים הללו ונתונים דומים, נראה שבשלב הזה עוסק עולם הטיפול הדינאמי, בעיקר בלהגן על דרך הטיפול באמצעות ראיות לגבי יעילותו. יש ערך רב לדרך זו, "שמתוך שלא לשמה בא לשמה", כלומר, עצם ההבאה למודעות את העובדה, שטיפולים דינאמיים כן נחקרים באופן מבוקר ועצם הצורך לחקור את הטיפול הדינאמי, מכניסה בדלת האחורית את תרבות הטיפול מגובה המחקר לעולם הטיפול הדינאמי. אין לי ספק שדרך זו תוביל בסופו של יום לראיית טובת המטופל במרכז, כפי שנעשה היום בתרבות הטיפולית מגובת המחקר. ומכאן גם נסללת הדרך לשינופי פעולה אפשריים בין עולמות הטיפולים השונים.

שיתופי פעולה אפשריים

אנו נמצאים בתקופת המעבר בין הגישות הישנות לשינוי החדשות מבוססות המחקר. האם נשכיל לשלב זרועות לטובת המטופלים? הרי זאת היא המטרה העיקרית של עבודתנו. סקרנות רבה התעוררה בשנות התשעים בארה"ב סביב השאלה מה עובד בטיפול, מעבר לכל שיטות הטיפול? Hubble וחברים (1999) ערכו את הספר המכונה "הלב ונשמת השינוי" שמביא את ממצאי הבירור. הם מתארים את "ארבעת הגדולים" שנמצאו כתורמים לשינוי מצבו הנפשי של המטופל מעבר לכל שיטת טיפול.

1. 40% לשינוי תורמים גורמים משפיעים אותם מביא המטופל לחדר הטיפול, אך אינם שייכים כלל לטיפול: היסטוריה אישית, אישיות, נסיבות חייו של המטופל שמשפיעות על ניסיון חייו, כוחות פנימיים, תמיכה חברתית, אמונה ותקווה רוחנית, חברות בקהילה, תמיכה משפחתית ועוד. בשנים האחרונות מאז שנערך מחקר זה חשיבות המרכיב התרבותי בשינוי רק עלתה.



הממוקדת בטרנספרנס בהפרעת אישיות גבולית, מדווחים באמצעות מחקרים מבוקרים על תוצאות טובות. Bateman & Fonagy (2004) מציעים את גישת המנטאליזציה המבוססת מחקר בטיפול בהפרעות אישיות גבוליות. Young (2005), מפתח באמצעות מחקר את התרפיה המבוססת על סכמות מעברו של המטופל ומרגעים משמעותיים בחייו. Frank וחברים (1990), מראים באמצעות מחקרים מבוקרים תוצאות טובות בטיפול בשיטת התרפיה האינטר-פרסונאלית. פרי (2008), סוקר גישות טיפול המשלבות בין הגישה הדינאמית וגישות מגובות מחקר. ועל בסיס סקירה זו הוא מציע "שילוב עוקב" שבו בשלב הראשון יתבצע טיפול מגובה מחקר ורק בהמשך טפול הדינאמי. לטענתו מטרת הטיפול הדינאמי ההמשכי היא לייצב את ההישגים של הטיפול המגובה מחקר שלטענתו הוא טיפול סימפטומטי! לעומת פרי, רולניק (2010) באתר שלו במאמרים שונים מציג מודל טיפולי שלם המבוסס על חוסר יכולת לוויסות גנשי, המשלב באופן שווה טיפול CBT וחשיבה דינאמית.

אותיות פורחות באוויר.⁴ סיפור קצר על טיפול משולב⁵

...זה היה ממש בסמוך לבריאת העולם כשפיית האהבה ומלאך המוות סיכמו ביניהם שהרוח לא תמות כאשר האדם ימות. הרוח תתפצל לסודות אין סופיים ותתגלגל לעולמות אחרים. עולמות אחרים אלו יהיו של הקרובים לנפטר. פיית האהבה מלטפת ומעריצה את יפי האדם, מלאך המוות מצדיע ומכבד חיים של כל איש ואישה לפני שהוא לוקח אותם. אלוהים הנאָדָר בקודש מרצה מן הצורה שהם מתייחסים ליצירתו הלא שלמה שיש בה ניצוץ ממנו: "אני עובד על זה... יהיו שיפורים... אני עובד על זה", הוא ממלמל בטון של אבולוציה..."

גיל מתקרב לגיל שבעים. הוא אומן צנוע נמוך קומה ושפע של שער לבן משני צידי שביל באמצע. יצירותיו משובצות בכמה גנים ויש להן נוכחות, חיים ויופי ייחודי. הפחד מהמוות מניע את כמיהתו לנצחיות: "... מי ישמור על היצירות שלי? קשקשו על כמה מהם... שברו חתיכה משלושה פסלים... בסוף הכול ייהרס, יעלם... הילדים שלי לא מבינים... לא שזה לא חשוב להם אבל הם אומרים שאני מגזים... סיפרו לי שמישהו ראה מהחלון זוג אחד שמתעלס מתחת לפסל אחד שלי... מצאו להם מקום". התקפי החרדה מובילים אותו ליטול תרופות נוגדות חרדה ודיכאון ולשבת מול פסיכולוג שעלול להרוס לו את מקורות היצירה שהם סבל, ייסורים, תהפוכות וסודות לא מקובלים.⁶ אני מבין אותו. הלא זוהי כל תכלית המצאת רעיון הנשמה דמוית הלב, בעלת שתי הכנפיים, המעופפת לה בחופשיות במרחבי הזמן. מדי פעם יוצאת הנשמה לבילוי בהיכל קדושה בדמות איש זה או אחר. כשמונים שנה היא משתעשעת

יש הגורסים היום, למשל Summerfield (2001), שחלק מהאבחנות כגון PTSD אף הן תלויות תרבות ולא בהכרח שהטיפול המומלץ הוא הטיפול המתאים לכל בן תרבות. בין השאר טוען המחבר שמושג הסבל שונה מתרבות לתרבות ויש תרבויות שבהם סבל אינו בהכרח פתולוגיה. בחוברת לפסיכולוגים החינוכיים שפרסם משרד החינוך ושערך וייל (2008), מודגש הטיפול הממוקד בתרבות. הפסיכולוגים אמורים להכיר בכך שיחידים מושפעים מהתרבות שבה הם חיים ולהתחשב בכך כאשר הם מנהלים את תהליכי השינוי.

2. 30% מהשינוי מיוחסים למאפייני הקשר מטפל מטופל: חום המטפל, אהבה, אכפתיות, אמפתיה, קבלה, אישור ועידוד ליטול סיכונים.
 3. 15% מהשינוי קושרים לאפקט הפלסבו: ציפייה לטוב, תקווה, הביטחון שמקבל המטופל מהמטפל שמדובר בטיפול טוב שמתאים למודל הבריאות שלו ומטפל ומטופל המאמינים בהגיון של הטיפול. ממצאים אלו תואמים גם ממצאים חדשים מתחום הרפואה. מחקר חדש של Kaptchuk Kelley וחברים (2008), בדק את השפעת הפלסבו על טיפול רפואי בתסמונת המעי הרגיז והראה במחקר מבוקר, שהמרכיב המרכזי שיש לו השפעה על איכות החיים של המטופל ועל הקלה בסימפטומים, היה יחסי רופא חולה חמים קשובים ומעוררי ביטחון.
 4. רק 15% מהשינוי מיוחסים לטכניקה ולמודל התיאורטי המכוון טכניקה זו. מדובר בהפעלת מהלכים אסטרטגיים עקביים כגון: פיתוח הבנות חדשות, להרגיש אחרת, לשנות דפוסי התנהגות ולא דווקא טכניקה ספציפית!
- מ"ארבעת הגדולים" הנתמכים מחקרית, ניתן לומר בזהירות שכל מטפל ללא קשר לגישת הטיפול שלו, יכול בביטחון מסוים לבצע את הפעולות הבאות לטובת המטופל.
1. הפעלת כוחות חוץ טיפוליים ועבודה טיפולית המתחשבת בתרבות ובערכי המטופל ולא באמונות המטפל.
 2. יצירת קשר אישי חם קשוב ומקנה ביטחון בין מטפל ומטופל.
 3. עבודה על תקווה ואמונה של המטופל בעצמו ובדרך הטיפול, תוך כדי שימוש באמונות המטופל בנושאים של בריאות וחולי.
 4. לבוא לטיפול עם ידע מחקרי שבו מאמינים רוב האנשים המצביע על התועלת שיש בטיפול. (פרט לאותם האנשים שאינם מאמינים באופן קיצוני במחקר רפואי).
 5. להיות מומחה ומיומן בטכניקות הטיפוליות בהן הוא מטפל וליצור שקיפות לגבי ההיגיון של הטיפול.

בשנים האחרונות מספר מרכזי מחקר עוסקים בגיבוש שיטות טיפול מגובי מחקר, המשלבים עקרונות הטיפול הדינאמי עם גישות אחרות. Kernberg וחברים (2006), מטפלים בגישה

4 "גלגול נשמות" הוא תהליך שקשה לי להאמין בו, אבל אני מתנחם ב"גלגולי הרוח" שלי שהם השינויים שיעברו רעיונותיי, וזיכרונותיי אצל אלו שהכירו אותי ושיחיו אִחְרֵי.

5 הסיפור שהוא סיפור דמיוני, אך מבוסס על מספר מקרים דומים, לקוח מתוך הספר שלי שיצא בהוצאה עצמית: "פתח לנו שער, סיפורים קצרים על פסיכותרפיה בזמני חורבן, גלות, נחמה וגאולה."





וסובלת ואז מתעייפת. אחרי תקופת מנוחה על ענן יבש כצמר גפן היא בוחרת לה פרסונה אחרת.

אני מדבר איתו בקלילות ובנדיבות: "מה לעשות? שום חומר אינו נצחי... אפילו התורה הכתובה אינה נצחית... היה איזה חכם אחד, חנניה בן תרדיון, שחי בזמן שגזרו הרומאים שאסור ללמד תורה. הוא לא וויתר וסופו שנתפס והוצא להורג בשריפה, הוא וספר התורה ממנו לימד. הרומאים המיתו אותו לאט-לאט ואנחנו זכינו לדיווח ישיר מאת כתבנו בשטח ששמע את חנניה מתאר כיצד מן הקלף הנשרף שעליו הייתה כתובה התורה, פרחו האותיות לחלל העולם... לפי האגדה הזו רק הרוח היא נצחית."

חופשת הקיץ מביאה רוח חמה ונכדים. גיל עסוק עם משפחתו ודוחה את המשך השיח איתי. כששב בעת חצב הוא ממחר לספר לי שהתחיל לעבוד על הפסל של חנניה בן תרדיון. אני מחייך בהקלה: "השתגעת? מאיפה תיקח אותיות, הלא הן גופו ודמו של אלוהים?" גיל מחייך במסתוריות: "אני רק אכין את הגווילים..."
 "והאותיות?" אני שואל בדאגה קלה.
 "נראה כבר", קורץ גיל.

גיל מגיע עם אשתו.
 "הוא עוד שואל מה יישאר ממנו?" אני שואל אותה ותוהה על הרעב הגדול שלי להנצחה.
 "...ומה אני משאיר אחרי? גיל מכריח אותי לדון בשאלה זו עם עצמי ואני "מת" מפחד וסתמיות.

"לעומת הפירמידות במצריים? והספינקס, הוא צוחק ועונה במקומה: "... אני יודע, הרי בסוף כל היצירות יהיו לאבק, המדבר יכסה את הכול... אני רוצה נצח!" קורא גיל בייאוש: "אני לא רוצה למות... נמאס לי לחיות עם הפחד למות... הסבל הזה משתק אותי."
 "היות ולא הספקת לאכול מעץ החיים בגן-עדן... אכלת אותה... אתה נידון בסוף הדרך לגלות לארץ השכחה", אני חוזר לקלילות.
 "כל השנים אני טורח על הפסלים שלי, הריאות שלי הן מחצבת אבן וסיד..." ואני ממשיך את המשפט שלו: "... רק כדי לגלות שבסוף הכול חולף עם הרוח."
 "חבל שהוא לא יותר עם הילדים והנכדים שלנו. הם כל כך אוהבים אותו," עונה סוף-סוף אשתו.

התרופות משפיעות ככתוב לטוב ולרע, הנכדים שמחים גם עם סבא עצוב, רוקדים סביבו. כשהוא שקט, צוחקים. גיל מסיים בשנים הללו לכתוב את ספר תורת חייו.
 פיית האהבה שרה לו שיר נחמה פותח שערי אומנות אמיתית:

**"ייעודך מתגלה ביצירתך שלא עליך לסיימה.
 אותה, כך נתפלל לנו תיתן כל שנה.
 לא תעשה לך! אבל עשה עבורנו... פסל ותמונה ומילה כתובה.
 ואנו נעמוד מולם, נמלמל בפליאה, ביראה,
 רק שלא כאלילים נעבדם, פן נאבדם.
 ברגעי ניתוקך מיצירתך,
 שוב לקרובים ביותר, שוב לביתך, לבחירתך.
 מן השמים תבורך,
 כי מתהומות נשמתך המאוחדת שוב עם יקירים,
 ינבעו שרטוטי יצירות, לדורי דורות."**

גם מלאך המוות שר לו שיר נחמה מתוך כבוד לחיי הרוח והיצירה:
 "ילדך נולד בעזרת השם, במועד הרצוי בריא ושלם... יבורך...
 כי כל ילד הוא "משכן",
 אותו בנית כמו כולנו על פי הכתוב במדריך לבניית "משכנים" בפרשת תרומה.
 משכן לנשמתך לעתיד לבא.

6 ראו רעיון זה סיפרו של פרופסור שוהם (2002): "טירוף סטייה ויצירה", שיצא בהוצאת האוניברסיטה המשודרת של גלי צה"ל.





ישמור על היצירות שלי? ... בסוף הכל ייהרס, יעלם..." אני דן איתו באמונה המתפוגגת שליצירותיו יש חיי נצח. הספק שאכן אחרי מותו עדיין יהיה משמעות לחייו, כסיבה שגורמת לו לאבד את ערך חייו היום. התקפי החרדה מובילים את בעלי המקצוע ליטול תרופות נוגדות חרדה ודיכאון ולשבת מול פסיכולוג שעלול להרוס לו על פי שהם (2002) את מקורות היצירה שהם סבל, ייסורים, תהפוכות וסודות לא מקובלים. אני עוסק איתו בכלי מתוך הטיפול הקוגניטיבי של הגדרה מחדש של נצחיות: "החומר אינו נצחי... היה אחד בשם חנניה בן תרדיון שתיאר כי הוא רואה שכאשר הקלף עליו כתובה התורה נשרף האותיות שעליו פורחות לחלל העולם..." לפי אגדה זו רק הרוח היא נצחית. ואכן אחרי תהליך טיפולי קצר, גיל החל ליצור פסל המתאר את אירוע שריפת חנניה בן תרדיון כשהוא עטוף בגווילי תורה. עבודה זו ביחד עם הטיפול התרופתי הרגיעו מעט את רעיון כיליונו אחרי מותו. לי רווח שהטיפול לא פגע ביצירתיות של גיל.

אני מזמין את בני ובנות הזוג מתוך הנחות היסוד של הטיפול המשפחתי והחשיבה המערכתית. כדי לאפשר ביצוע מטלות ולהמשיך ולחזק אמונות מתונות שונות. או לפחות לא לסתור אותן. גיל ממשיך להביע ייאוש מול אשתו: "... אני רוצה נצח!" ואשתו מציעה לו את הנצחיות, אותה אני מחזק, בילדים ובנכדים. היא אומרת לו: "חבל שהוא לא יותר עם הילדים והנכדים שלנו. הם כל כך אוהבים אותך." בנוסף להפעלת כוח מהסביבה גם הנחה דינאמיות עומדת מאחורי חיזוק התלות באשתו, בילדיו ובנכדיו. קיימת אפשרות רגשית בריאה להתכנסות אל תוך המשפחה בסוף החיים, תוך מתן לגיטימציה לתהליכים של העמקה מסוימת של צרכי תלות בצד תהליכי פרידה.

לפגישה האחרונה גיל מגיע ומבשר לי שנשמתו כבר התגלגלה בלבבות יקיריו והוא טוען כי זו הגרסא הרציונאלית לגלגול הנשמות המיסטי. הוא מבלה יותר עם נכדיו ומפסל צעצוע עץ לילדים. לדבריו: "מעץ החיים". מצבתו שעיצב במו ידיו הייתה דמוית קלף ללא ואתיות שפרחו ועכשיו הן בלבבות יקיריו כולל בצעצועים של נכדיו.

לסיום, וידוי אישי

נראה שאף אחד מאיתנו אינו עובד ממש נקי בחדר הטיפול. כמה מאיתנו יעזו לקום ולספר, איך הם חששו לספר למדריך זה או אחר, על מה עוד אנחנו עושים בחדר הטיפול? כל אחד מביא לחדר הטיפול גם חלק מהשיטה בה הוא עובד וחלק מהניסיון שלו. את הניסיון הזה הוא למד ותרגל בבית-ספר זה או אחר, הזדהה עם איש זה או אחר ו/או הגישה התאימה לערכיו המוסריים. אולי אנחנו לא כל כך רחוקים זה מזה וההבדלים הם במקום אחר בכלל.

על-פי חוקרים רבים למשל (Doherty, 2003) (Wendel, 1995), (Holmes, 1996), כל שיטת טיפול רוויה במידה זו או אחרת בערכי מוסר כאלו ואחרים. השאלה היא עד כמה אנו מודעים ומסוגלים

**נתת זהב וכסף ונחשת, את היקר מכל, לשלד.
הבאת תכלת וארגמן ותולעת שני ושש ועיזים, את
הנאה מכל, לצורה.
ועורות אלים מואדמים ועורות תחשים ועצי שיטים, את
המשובח ביותר, לתנועה.
שמן למאור בשמים וקטורת, את המזוכך ביותר,
לרעיונות שיופצו.
ואת אבני השם ואבני המילואים הטהורים ביותר,
לב.
זהו ילדך...
ושכנת בתוכו.**

לפגישה האחרונה גיל מגיע ומבשר לי שנשמתו כבר התגלגלה בלבבות יקיריו: "זו הגרסא הרציונאלית לגלגול הנשמות המיסטי"
"אבל לא נבטל לגמרי את המיסטיקה," אני חוזר לקלילות שיחותינו הכבדות.
"עזוב מיסטיקה... עכשיו יומיים בשבוע אני עם הנכדים שלי."
"ובשאר השבוע?"
"התחלתי ליצור צעצועי ילדים מעץ..."
"מעץ הדעת?"
"לא! מעץ החיים..."

בבית הקברות הומים החיים בשקט מכבד. המתים כבר התגלגלו בלבבות יקיריהם. חוק שימור האנרגיה שומר שלא יהיה אין, אבל הוא מאפשר שינוי צורה. על קיברו של גיל מצבה לא ברורה. נדמה לי שהיא עטופה באבן חומה דמוית קלף. אותיות שירת חייו שאמורות להיות על הקלף, פרחו באוויר והן בלבבות כולם. אני נוטל ידיים ביציאה. ילד מחזיק מכונית צעצוע קטנה מעץ ביד אחת ובידו השנייה מחזיק חזק את אימא.

דיון

כשאדם מבוגר מגיע לטיפול כשהוא סובל מפחדי מוות מקיצו הקרב בין השאר מסייעים לו בניסוח מחדש של מה הוא משאיר אחריו. סיוע רוחני (אמונות דתיות) כולל בין שאר דיון בשאלת החיים אחרי החיים. Nakashima (2002) מצא, שיכולת התאוששות ואיכות חיים טובה של קשישים בסוף ימיהם ושל יקיריהם, נתרמת מאד בין השאר על-ידי גורמים הבאים: 1. תחושה שהחיים מיצו את עצמם כראוי. 2. יחסים משמעותיים 3. עיסוקים בעלי עניין 4. ראייה רוחנית וטרנסצנדנטית בין השאר לגבי שאלת המשכיות החיים. מתוך אותו גוף ידע פועלים גם (Puchalski c. Ferrell B. et al.) (2009) הפחד מהמוות מניע את כמיהתו של גיל לנצחיות: "... מי



שלוט בערכים הללו ולא לכפות אותם על המטופלים מצד אחד, אבל מצד שני לאפשר דיון חופשי ומודע בערכי מוסר אלו של המטופל במטרה לבצע בהם שינויים לפי הבנת של המטופל. את ההבדלים בין המטופלים אני רואה בעולם הערכים והעמדות. באמצעות שתי השאלות הבאות יוכל כל אחד למקם עצמו מיד ברצף בין משתף פעולה לבין שש אלי קרב.

1. מהם הערכים האמוניים/מוסריים/ שעומדים בבסיס הגישה הטיפולית שלי? תשובה לשאלה זו תאפשר להיות מודע/ת יותר לערכי המוסר שלי ולפי זה לפעול באופן יותר מדעי אובייקטיבי. תשובה לשאלה זו תאפשר לי גם להתמקם בשיטת טיפול שלא תיצור קונפליקט פנימי בין ערכי השיטה לבין ערכי.

2. כמה אני אדוק/ה, חרד/ה, פונדמנטליסט/ית, נאמן/ה לשיטת הטיפול שלי וערכי המוסר שלה? תשובה לשאלה זו תאפשר לי להיערך להגמיש את עמדותיי או להישאר לוחמני.

שתי שאלות אלו מהוות לעניות דעתי בסיס התחלתי להידברות עם גישות טיפול אחרות וללמוד לחיות עם המנוגד ולפעול בתוקף כך עם המשותף. כך ניתן לפעול ברוח הדברים שהביא לווינס (2004), לגבי ההומניזם וזכויות האדם. לדעתו ההומניזם כערך מרכזי "מקנה חופש" לפגוע באחר ובעצמך. הוא מציע במקום ההומניזם זה את ה"הומניזם של האדם האחר". שהוא החופש של האדם המשולב לאחריות החברתית שלו כלפי ה"אחר".

ביבליוגרפיה:

אושר מ. עשת י. (2002) הילכו שניהם יחדיו, אחרי שזעקת כאב של Acting out מן העבר עלתה? **נפש** מספר 11. עמודים 58-66.

ברמן ע., (2010) סכנת קרע בפסיכולוגיה הקלינית. **שיחות** כרך כ"ד. חוברת מס. 2 מרץ עמ. 184-186.

גליק ש. (1999) מגמות באתיקה רפואית של חברה פלורליסטית – פרספקטיבה יהודית. **רפואה ומשפט** מס' 20. מאי. עמודים 33-39.

הוק ק. בעריכת שוורצמן פ. (1997) היסודות המוסריים של הקשר בין הרופא למטופל. **כתב עת ישראלי לרפואת המשפחה**. 7 (36), 43-51, 1997.

וייל ג עורך. (2008) **פסיכולוגיה חינוכית בחברה רב תרבותית**. הוצאה לאור מחלקת הפרסומים משרד החינוך. ירושלים

יונג ק. ג. (1973) **האני והלא מודע**. הוצאת דביר. תל אביב.

לווינס ה. (2004) **הומניזם של האדם האחר**. מוסד ביאליק.

סליגמן א.פ. (2005) **אושר אמיתי**. מודן. תל אביב.

עשת י. (2010) היחסים בין הטיפול הפסיכולוגי ליהדות, ממאבק ענקים דרך פיוס לקראת שיתופי פעולה. **פסיכואקטואליה** מס. 45. ינואר עמודים 19-10.

פואה ע. דורון מ. ידן א. (2004) **חשיפה ממושכת, המדריך לטיפול בהפרעה פוסט-טראומטית**. המרכז לפיתוח משאבי התמודדות.

פרויד ז. (1966) **מבוא לפסיכואנליזה**. הוצאת דביר. תל אביב.

פרי ט. (2008) טיפול פסיכו דינמי וטיפול קוגניטיבי התנהגותי – שילוב אפשרי. **שיחות** כרך כ"ב. מס. 2. מרס.

צדיק י. (2009) על טיפול פסיכולוגי וביולוגי בבריאות הנפש, **רפואה ומשפט** מספר 41. דצמבר. עמודים 113-123.

הגרס ק. (1973) **חופש ללמוד**. ספרית פועלים. תל אביב.

רוטנברג מ. (1994) **נצרות ופסיכיאטריה, התיאולוגיה שמאחורי הפסיכולוגיה**. אוניברסיטה משודרת של גלי צה"ל, משרד הביטחון הוצאה לאור. תל אביב.

הולניק א. (2010) המודל הטיפולי המשלב CBT וחשיבה דינמית. http://mifgash.info/?page_id=135

שהם ג. (2002) **טירוף, סטייה ויצירה**. משרד הביטחון, האוניברסיטה המשודרת של גלי צה"ל.

Abbass A. Hancock J.T. Henderson J. Kisely S. R.(2006) Short-term psychodynamic psychotherapies for common mental disorders. **Cochrane Database of Systematic Reviews Issue 4. Art. No.: CD004687.**

Bateman AW, Fonagy P. (2004) Mentalization-Based Treatment of BPD. **Journal of Personality Disorders**. No. 18 Pg. 36-51.

Doherty W. J. (1995). **Soul searching: Why psychotherapy must promote moral responsibility**. Basic Books, N.Y.

Frank, E. Kupfer D. Perel J. M. Cornes C. Jarrett D. B. Mallinger A.G. McEachran A. B. Grochocinski V.J. (1990). Three-year outcomes for maintenance

שלוט בערכים הללו ולא לכפות אותם על המטופלים מצד אחד, אבל מצד שני לאפשר דיון חופשי ומודע בערכי מוסר אלו של המטופל במטרה לבצע בהם שינויים לפי הבנת של המטופל. את ההבדלים בין המטופלים אני רואה בעולם הערכים והעמדות. באמצעות שתי השאלות הבאות יוכל כל אחד למקם עצמו מיד ברצף בין משתף פעולה לבין שש אלי קרב.

1. מהם הערכים האמוניים/מוסריים/ שעומדים בבסיס הגישה הטיפולית שלי? תשובה לשאלה זו תאפשר להיות מודע/ת יותר לערכי המוסר שלי ולפי זה לפעול באופן יותר מדעי אובייקטיבי. תשובה לשאלה זו תאפשר לי גם להתמקם בשיטת טיפול שלא תיצור קונפליקט פנימי בין ערכי השיטה לבין ערכי.

2. כמה אני אדוק/ה, חרד/ה, פונדמנטליסט/ית, נאמן/ה לשיטת הטיפול שלי וערכי המוסר שלה? תשובה לשאלה זו תאפשר לי להיערך להגמיש את עמדותיי או להישאר לוחמני.

שתי שאלות אלו מהוות לעניות דעתי בסיס התחלתי להידברות עם גישות טיפול אחרות וללמוד לחיות עם המנוגד ולפעול בתוקף כך עם המשותף. כך ניתן לפעול ברוח הדברים שהביא לווינס (2004), לגבי ההומניזם וזכויות האדם. לדעתו ההומניזם כערך מרכזי "מקנה חופש" לפגוע באחר ובעצמך. הוא מציע במקום ההומניזם זה את ה"הומניזם של האדם האחר". שהוא החופש של האדם המשולב לאחריות החברתית שלו כלפי ה"אחר".

ביבליוגרפיה:

אושר מ. עשת י. (2002) הילכו שניהם יחדיו, אחרי שזעקת כאב של Acting out מן העבר עלתה? **נפש** מספר 11. עמודים 58-66.

ברמן ע., (2010) סכנת קרע בפסיכולוגיה הקלינית. **שיחות** כרך כ"ד. חוברת מס. 2 מרץ עמ. 184-186.

גליק ש. (1999) מגמות באתיקה רפואית של חברה פלורליסטית – פרספקטיבה יהודית. **רפואה ומשפט** מס' 20. מאי. עמודים 33-39.

הוק ק. בעריכת שוורצמן פ. (1997) היסודות המוסריים של הקשר בין הרופא למטופל. **כתב עת ישראלי לרפואת המשפחה**. 7 (36), 43-51, 1997.

וייל ג עורך. (2008) **פסיכולוגיה חינוכית בחברה רב תרבותית**. הוצאה לאור מחלקת הפרסומים משרד החינוך. ירושלים

יונג ק. ג. (1973) **האני והלא מודע**. הוצאת דביר. תל אביב.

לווינס ה. (2004) **הומניזם של האדם האחר**. מוסד ביאליק.

Clinical Trial of Psychoanalytic Psychotherapy for Panic Disorder. **Am J Psychiatry**. No.164 Pg. 265-272.

Milrod B. (2009) Psychodynamic Psychotherapy Outcome for Generalized Anxiety Disorder. **The American Journal of Psychiatry**. Vol. 166. Aug. no. 8. pg. 841-845.

Nakashima M. (2002) A Qualitative Inquiry Into the Psychosocial and Spiritual Well-Being of Older Adults at the End of Life. PhD in Social Work. University of Maryland US. <http://www.naswdc.org/research/naswResearch/EndofLifeCare/default.asp>

Puchalski c. Ferrell B. et al. (2009) Improving the Quality of Spiritual Care as a Dimension of Palliative Care: The Report of the Consensus Conference **Journal of Palliative Medicine**. October Vol. 12 No. 10 pg. 885-904.

Summerfield D. (2001) The invention of post-traumatic stress disorder and the social usefulness of a psychiatric category. **BMJ** vol. 322. No.13 Pg. 95-8

Shedler J. (2010) The Efficacy of Psychodynamic Psychotherapy. **American Psychologist**. Vol. 65, No. 2, 98-109

Wendel R. (2003) Lived religion and family therapy: What does spirituality have to do with it? **Family Process**. Spring, Vol. 42 No. 1 pg. 165-170.

Young J. (2005). Schema-Focused Cognitive Therapy and the Case of Ms. S. **Journal of Psychotherapy Integration**. Vol. 15 No.1. Pg.115-126.

therapies in recurrent depression. **Arch Gen Psychiatry**. Dec Vol. 47 No.12 Pg. 1093-9.

Hayes S C. Smith S. (2005) **Get Out of Your Mind and Into Your Life: The New Acceptance and Commitment Therapy**. New Harbinger Publications.

Holmes J. (1996) Values in psychotherapy. **American Journal of Psychotherapy**. Vol. 50 No. 3. Pg. 259-273.

Hubble M.A. (Editor) Duncan B. (Editor) Miller S.D. (Editor) (1999) **The Heart & Soul of Change: What Works in Therapy**. American Psychological Association.

Kaptchuk T.j. Kelley J.M. et al. (2008) Components of placebo effect: randomised controlled trial in patients with irritable bowel syndrome. **BMJ** May 336. Pg.999-1003.

Kernberg O. Levy K. Meehan K. Kelly K. Reynoso J. Weber M. Clarkin J. (2006) Change in Attachment Patterns and Reflective Function in a Randomized Control Trial of Transference-Focused Psychotherapy for Borderline Personality Disorder. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. Volume 74(6), December. Pg. 1027-1040.

Leichsenring et al. (2006) Cognitive-Behavioral Therapy and Psychodynamic Psychotherapy: Techniques, Efficacy, and Indications. **American Journal of Psychotherapy** Vol. 60. No. 3.

Leichsenring F. & Rabung S. (2008) Effectiveness of Long-term Psychodynamic Psychotherapy: A Meta-analysis. **JAMA** vol. 13. No. 300. pg. 1551-1565.

Linehan, M. M. (1995). **Understanding Borderline Personality Disorder: The Dialectic Approach program manual**. Guilford Press N.Y.

Mayor S. (2005) Psychological therapy is better than debriefing for PTSD. **BMJ**. March Vol. 26. No. 330 (7493) Pg. 689.

Milrod B. (2007) A Randomized Controlled



פסיכולוגים יוצרים

ראיון עם רנה לוי עם צאת ספרה:

ילד ייחודי - הזכות והאתגר לטפל בו

בהוצאת "אשלים-גינט ישראל" בשיתוף מנח"י - המנהלה לחינוך, ירושלים ומשד-החינוך, 2009, ירושלים

ראיינה וכתבה: צילה טנא

הקמת המרכז ועד לכתיבת הספר צוטטו בשער התיאורטי). בשער השני של הספר מתואר תהליך ההקמה של המרכז הטיפולי, כולל התחבטויות ארגוניות שליוו את הפרויקט. המרכז ממשיך לפעול גם לאחר סיום הפרויקט, מתוך ההכרה של השפ"ח בחשיבות של הכשרת הפסיכולוגים בהתערבויות משולבות כאלו, וזרכם - הפריית המערכת החינוכית בהבנה יותר מורכבת ואינטגרטיבית של הילד עם לקויות-למידה; כל זה עדות לתרומת המפעל שהובלתי.

כפי שהבנתי, הספר צמח מתוך עבודה בשדה ומשקף שיתוף-פעולה בין כותבים שונים מתוך השפ"ח. ספרי מעט על היוזמה להוצאת הספר והציגי בפנינו את הפרקים העיקריים הנכללים בו ואת הרציונאל לשילובם.

זה מצחיק, הבקשה לכתוב ספר הופיעה מצד 'אשלים-גינט', עוד לפני שנוצר החוזה בינינו. למעשה הם רצו שנכתוב מדריך (manual) לטיפול נפשי בילדים עם לקויות-למידה ולכך סירבתי, מכיוון שהאופנות של כתיבת manual אינה מתאימה לי. אך הבטחתי שאסכם את הפרויקט ואת המעקבים שנערוך. כל האנרגיה אז (בתחילת הדרך) הופנתה ללמידת הייחוד בטיפול בילד עם לקויות-למידה למיניהן ולהפעלה של המרכז (כפי שמפורט בשער השני של הספר). מאחר שנושא הכשרת פסיכולוגים הוא במוקד עשייתי והתעניינותי כבר שנים רבות (הייתי מדריכה מרכזת בשפ"ח וכתבתי מאמרים בנושא), חשבתי כיצד אוכל להתחלק עם פסיכולוגים במה שלמדנו תוך עבודתנו המשותפת ב'מרכז הטיפולי'. כך נולד רעיון כתיבת הספר. הביצוע היה תהליך ממושך ומורכב: מצד אחד, הקדשתי מאמץ רב בקריאה ובניסוח אינטגרטיבי של התפיסות השונות להבנת הילד הלומד והלוקה בלמידתו ומצד שני בניסיון להעלות גם את חבריי על "העגלה" ולכתוב את הטיפולים כפי שהם מופיעים בשער השלישי.

ועל הספר עצמו:

הספר נועד להביא לכך שהידע התיאורטי והאמפירי, שנצבר בשירות הפסיכולוגי של עיריית ירושלים על תופעת לקות-הלמידה ועל הטיפול הנפשי בילדים עם לקויות-למידה, יסייע למטפלים, להורים ולמחנכים. הספר מזמין את אנשי המקצוע להתבונן ולהבין כיצד ילדים עם לקויות-למידה חווים את הפרעת הלמידה וכיצד חוויה סובייקטיבית זו משפיעה על תפיסת העולם שלהם, על תפקודם ועל האינטראקציה שלהם עם אחרים.

בהקדמה לספר כותב ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל "אשלים", כי "ערכו הגדול של הספר - בהציגו את הפרקטיקה היישומית באופן רחב ומגוון כשהיא מלווה בהיבט תיאורטי מקיף ומעמיק". ומוסיף - "יתר-על-כן - הספר מביא ידע ייחודי העוסק בהתאמת שיטות של טיפול נפשי בילדים עם לקויות-למידה וייחודו בראייה האינטגרטיבית שתשרת את אנשי המקצוע מתחומי הטיפול והחינוך גם יחד."

במבוא שלך לספר את מספרת על המרכז הטיפולי המיוחד שהקמתם בשנת 2000 בשירות הפסיכולוגי-חינוכי של עיריית ירושלים, המיועד לילדים עם לקויות-למידה ובעיות התפתחותיות ולימודיות קשות ולבני משפחותיהם. במרכז - כמו בספר - שילבתם, לדבריך, בין גישות נירו-ביולוגיות ונורו-פסיכולוגיות לבין תיאוריות פסיכואנאליטיות על-מנת לקדם גישה אינטגרטיבית יותר להבנה טובה של הילד עם לקות-הלמידה והקפדתם לבנות עבורו תוכניות טיפוליות מתואמות, אשר לוקחות בחשבון לא רק את אופיין של הלקויות ואת חומרתן, אלא גם את החוויה הסובייקטיבית של הילד, את קשייו ואת האינטראקציות שלו עם סביבתו הלימודית-משפחתית-וחברתית.

רעיון הקמת המרכז היה חדשני למדי באותה תקופה ואני מבקשת שתשפטי אותנו הקוראים בתהליך שליווה את הקמתו בעבר וכיום. בפרספקטיבה של 10 שנים - האם הצלחתם לממש באמצעותו את התפיסה האינטגרטיבית בהתייחסות לילד לקוי-הלמידה?

את צודקת, הרעיון היה חדשני מבחינות רבות: מבחינה מערכתית, הכנסת מודולה טיפולית לשירות פסיכולוגי-חינוכי, שבה המערכת החינוכית היא שותפה ראשונית באינטייק ובאחריות לחיפוש דרכים מתאימות להתערבות ולקידום הילד; נוסף על-כך - מבחינה פרטנית, טיפול בילדים שעל-מנת להוציאם ממעגל הסיכון נדרשות התערבויות משולבות נפשיות-חינוכיות. מבחינה תיאורטית, הספרות המקצועית שעמדה לרשותנו בתחילת הדרך בתחום הטיפול הנפשי בילדים עם לקויות-למידה הייתה דלה. בדיעבד נראה שבעשור האחרון גם במקומות אחרים בעולם החלו לעסוק בנושא ולפרסם מאמרים בעלי ראייה מחברת יותר, בין הפן הרגשי-נפשי-פסיכולוגי לבין הפן הנורולוגי, עם השלכות על שינוי בגישה הטיפולית (חלק ממאמרים אלו שהתווספו מאז



לתהליכים פסיכו-דינאמיים וליכולות מנטאליות רחבות מעבר לקוגניטיביות. האם תוכלי להציג את התפיסה העומדת מאחורי הקישורים הללו ואת חשיבותה בהסבר לקויות-הלמידה ובטיפול בהן?

כל למידה וכל התפתחות קוגניטיבית נמצאת ביחסי-גומלין עם תהליכים רגשיים וצומחת מהם. בין שהזכרת ופסיכואנליטיקאים רבים מדגישים זאת, כל אחד תוך הבלטת האופן בו זה קורה מהזווית התיאורטית שלו (תיאוריות דחף, יחסי אובייקט, העצמי וכו). Fonagy הוא דוגמא מצוינת לאינטגרציה החדשה בין התיאוריה הפסיכואנליטית, לבין הידע המתפתח של השפעת הסביבה על התפתחות המוח בכל גיל ולא-דווקא בשנים הראשונות לחיים בהן המוח גדל (מספר התאים שלו). בכל גיל הקישורים המוחיים מתחדשים ואף נעלמים (לא רק כשיש פגיעה אלא כתוצאה מהתנסויות וחזרות על דפוסי התנהגות וחשיבה או אי-שימוש שלהם, לחלופין). פונגי טוען שהילד מפתח יכולת להשתמש במודעות לרגשות ולמחשבות של עצמו ושל אחרים. זוהי פונקציה רפלקטיבית לה הוא קורא מנטאליזציה. אופי יחסי ההיקשרות (attachment) שתוארו על-ידי Bowlby והפרטואר שהאם והתינוק מביאים איתם ויוצרים באינטראקציה ביניהם, מפתחת או מעכבת יכולת מנטאליזציה, והיעדרה של זו, היא אחד הגורמים ללקות-למידה. הטיפול הנגזר מתפיסה זאת הוא טיפול פסיכואנליטי התפתחותי שעוזר לילד לחשוב את עצמו ואת זולתו, לשכלל דרכים להפעלת התנהגות מתאימה להשגת מטרותיו.

הציגי בפנינו בבקשה בקצרה את אחד הטיפולים המובאים בספר בשער השלישי שלו, על-מנת שנוכל להתרשם מן הגישה הטיפולית המייחדת אתכם בהתייחסותכם לילד לקוי-הלמידה ולצרכיו הטיפוליים.

קשה לבחור כי כל טיפול הוא ייחודי כמו שכל ילד הוא ייחודי. בפתח הדבר לספר, השתמשתי בהיריון ובלידה כבמטאפורה להולדת המרכז והספר ועתה אני מרגישה כמו בקשה מאימא להציג את אחד מילדיה. כל טיפול מבליט פן אחר בעבודת המרכז הטיפולי ומערכת מושגית שאותה המטפל בחר להדגיש. המקרה של אילה אריאב, למשל, מראה לזווי התפתחותי של ילד עם התחבטויות סביב הדיאגנוזה שלו (PDD) לעומת (NVLD); דיאלוג מתמיד עם המסגרות החינוכיות שאותן עבר (גן, בית-הספר, חינוך מיוחד ורגיל), שבו מודגש ניסיון להרחיב את הבנת הילד ואת התרומות השונות, ולעתים סותרות בתפיסתן את הילד, של גישות שונות, עם דגש על שילוב ביניהם לטובת הילד, מתוך הקשבה לו ולקולות של המטפלים האחרים. כשהילד משחק בפלסטלינה לאחר שנה של שפיכת צבע וכאוס ואומר:

"איך בניתי בית ב- 50 דקות?" ו"כשהבית יהיה מוכן אז נולדים ילדים" אנו שומעים כיצד הסובייקטיביות של הילד באה לידי ביטוי, על מוח פחות מבולבל, על תפיסת זמן וחוויות עצמי

הספר פותח – בשער הראשון – בסקירה של הספרות המקצועית: הצגת התייחסותן של גישות נירו-ביולוגיות ונירו-פסיכולוגיות ושל תיאוריות פסיכואנליטיות והתפתחותיות להבנת הלמידה ותופעת לקות-הלמידה. אני מציעה דרך לשלב ביניהן, בניסיון לספק הסבר אינטגרטיבי להבנת הילד עם לקות-הלמידה, התפתחותו וקשריו עם משפחתו. בהמשך מוצגים מודלים של טיפול מערכתי משפחתי ומודל ייחודי שפותח בשורת הפסיכולוגי-חינוכי בירושלים, שבו נעשה טיפול משולב עם המשפחה והמערכת החינוכית ומודגשת האחריות המשותפת של כולם לטובת הילד – CIVIC. בחלק האחרון בשער זה אני סוקרת ספרות מחקרית על הקשר בין לקות-למידה לבין תופעות חברתיות שונות, ובינה לבין פסיכו-פתולוגיות אחרות, כדרך להדגיש את חשיבות הטיפול הנפשי בשילוב עם התערבויות נוספות כגורם מונע התפתחות מסכנת.

בשער השני אני מתארת את הפרויקט של בניית "המרכז הטיפולי" במסגרת השירות הפסיכולוגי-חינוכי, הן מהפן הארגוני והן מהפן המקצועי. כמו-כן מוצגת עבודת מעקב על תוצאות העבודה הטיפולית שנעשתה, כפי שזאת נתפסה על-ידי הפסיכולוגים המטפלים ב"מרכז הטיפולי", הורי הילדים המטופלים והצוות החינוכי בבתי הספר בו הילדים למדו כשנה אחר תום הטיפול.

בשער השלישי מובאים תיאורים של טיפולים אחדים שנעשו במסגרת "המרכז הטיפולי". מוצגים מקרים שטופלו בגישות טיפוליות שונות (טיפולים פרטניים וטיפולים משפחתיים) ועם קשר בין המטפל לבין המערכת החינוכית, ובטווח גילאים רחב יחסית; טיפולים קצרים מאוד ואחרים בעלי משך זמן ארוך, יחסית למקובל בשירות הציבורי; טיפולים שצלחו וגם כאלה שלא צלחו, לצערנו. אחדות מההצגות הן ממבט תיאורי בעיקר ואילו באחרות הושם דגש על דיון תיאורטי, המציג את החשיבה של הפסיכולוג המטפל ואת הבנתו את הדינאמיקה והתפקוד של המטופל בנוסף לתיאור המהלך הטיפולי. רוב התיאורים מדגימים תהליך ספיראלי של עבודה טיפולית המתחילה בנקודת "מפגש" של לקויות-הלמידה של הילד, עם מערך כוחותיו הנפשיים המוחלשים ומסתיימת במקום בו העצמת כוחותיו הנפשיים, מאפשרת לילד לשקם את דימויו העצמי, כישוריו החברתיים ומיומנויות הלמידה שלו בעזרת גורמים חינוכיים בתוך המערכת.

כל מאמר מדגיש פן או פנים מושגיים בעריכת הטיפול שלו וכולם מדגימים את הטיפול במסגרת של שירות פסיכולוגי-חינוכי, המקושר למערכת החינוך והמסוגל לראות את הילד ולהתייחס אליו בפרספקטיבה רחבה וליצור עבורו מעטפת של סביבה מאפשרת ומכילה, הדרושה להתפתחותו המיטיבה (במונחי ויניקוט). זאת, תוך חבירה בין כל הגורמים המטפלים: הורים, צוות חינוכי, פסיכולוג המערכת החינוכית ופסיכולוג "המרכז הטיפולי".

בשער הראשון של ספרך את מביאה תיאוריות מעניינות כמו אלה של בין ופונגי, שקושרות את הלמידה



יותר קוהרנטית ועל למידה וצמיחה שלו. גם בביתו ובכיתו חלו שינויים בביטוי העצמי שלו כמפורט בפרק.

בפרק האחרון של הספר מביאה אדריאנה ריימן סיפור של טיפול מערכתי משולב בילד, במשפחה ובבית הספר. מה הם העקרונות העומדים מאחורי טיפול שכזה? מה מאפשר את הצלחתו, וכיצד עמדתם במטרות שהצגתם לעצמכם?

עיקרון אחד הוא שימוש בבידע של הפסיכולוג החינוכי המטפל, להעריך את הבעיות הקיימות בתוך כל אחת משתי המערכות (המשפחתית והבית-ספרית) ובקשר ביניהן. בשלב ההתערבות לנסח את הבנת הבעיה של הילד כפונקציה של הקונפליקט הגלוי או הסמוי (בלתי מודע), בין בית הספר לבין המשפחה ועבודה מתואמת עם כל מערכת תוך נטילת אחריות משותפת לפתרון הבעיה.

עיקרון נוסף, שהעבודה במרכז הושתתה עליו, ומודגמת בטיפולים רבים המוצגים בספר (גם טפולים פרטניים) הוא: עבודה משותפת (קו-תרפיה) של שתי פסיכולוגיות העובדות **ביחד** עם שתי המערכות: המשפחתית והבית-ספרית בהקשר של הילד שבמוקד, **ולחוד** עם המערכת עליה כל אחת מהן מופקדת, תוך בחירה מושכלת של עיתוי ואופן יצירת המפגשים המשותפים, מי ישתתף בהם וכיצד יתבצע ניהולם המשותף. הדיאלוג בין הפסיכולוגיות שכל אחת מהן עוקבת אחר ההתפתחויות וההיתקעויות במערכת שהיא מופקדת עליה, מאפשר חידוש התקשורת ויצירת שינויים תומכי קידום בטיפול בילד. רווח משני, ואולי ראשי, בעיני פסיכולוגים חינוכיים אחדים הוא שינוי ולמידה של המערכת החינוכית בהתמודדותה עם ילדים בעלי צרכים שונים.

אדריאנה מתארת כיצד המפגש המשותף תרם לכל אחת מהמערכות בהתארגנותה סביב הילד בעל הצרכים המיוחדים ביצירת אחריות משותפת, בחיזוק הקשר והתקשורת בין בעלי תפקידים בבית-הספר וביניהם, לבין הילד והמשפחה תוך יצירת חלוקת תפקידים מקבילה לזאת שבין שתי הפסיכולוגיות, ושינוי בזרימת האינפורמציה בין פרטים בכל מערכת ובין המערכות.

מה לדעתך חשיבות המחקר שערכתם ולמי הוא תורם (לפסיכולוגים, להנהלת השפ"ח או למקבלי ההחלטות בדרג אחר)?

עריכת מחקר על תוצרי טיפול ופרסומו, היא דרך חשובה לעזור לקובעי מדיניות בהקצאת משאבים. הדרך המקובלת של עריכת סקרים להצגת שינויים בעקבות התערבויות בקבוצות גדולות (אוכלוסיות), אינה מתאימה לעבודה של טיפול פסיכולוגי. לאחרונה ביקרה בארץ פרופ' טרגה (Target) שעובדת עם Fonagy בקליניקת אנה פרויד בלונדון ובאוניברסיטת ייל בארה"ב. בהרצאתה היא הדגישה את חשיבות המעקבים אחר הטיפולים הפסיכואנליטיים

שלהם, שעזרו להם לקבל 20 מליון לירות שטרלינג מעיריית לונדון (אחד המעקבים מצוטט בספרי). הייחוד במעקב שאנו ערכנו הוא בשימוש בראיונות לא רק של מטפלים ו/או של מקבלי הטיפול, אלא גם של אנשי חינוך לבדיקת תפיסתם את הילד בעקבות הטיפול.

בשנים האחרונות מפותחת מאוד מגמת האבחונים של ילדים לקויי-למידה, בחלקה – לצורך מתן התאמות בבחינות. אשמח לשמוע את דעתך על מגמה זאת, על היקפה ועל התועלת שבה עבור הילדים.

הייתי רוצה לראות שהאבחונים שעורכים פסיכולוגים משמשים כמנוף להתערבויות מקדמות טיפול בילד, למשל מנוסחים עם המלצות שיספקו למורים כלים להוראה מותאמת ילד, ושזאת תאפשר לילד למידה והתפתחות. מעמדה זו נובע שחשוב שהאבחונים יערכו בגיל מוקדם ויוצעו התאמות בדרכי ההוראה וההיבחות בגיל צעיר ולא כמסננת לבחינות הבגרות בלבד. לפעמים, הילדים פונים להערכות כדי לקבל התאמות ובתי הספר מפנים אותם כדי לזכות במדרג גבוה יותר של מיקומם בממוצע הציונים הבית-ספרי. לצערי, גם בקרב אנשי המקצוע הבודקים את תפקודי התלמידים, רבים מסתפקים בהמלצה על סוגי התאמות ("הקלות" בלשון ילדים הורים ומורים) לבחינות הבגרות וממעטים להמליץ לתלמיד על דרכי למידה שיאפשרו לו להתמודד בצורה טובה ומותאמת יותר לעצמו בהמשך דרכו.

הערה נוספת: יש היבט חברתי מדאיג לגבי מתן ה"הקלות" שמתבטא באחוז הגבוה של "הזוכים" בהן, באזורים של מעמד סוציו-אקונומי גבוה לעומת אלו מהאזורים הנחשלים. זאת דוגמה למספר תופעות שהחברה משלמת בהן על כיווני הפרטה.

נושא מהותי יותר המטריד אותי, הוא התפיסה הרואה בלקות-למידה גורם נורש בעיקרו ולא תוצר התפתחותי מורכב של אינטראקציות מוח-סביבה כפי שבאות לביטוי בספר זה. **בסיכום** הייתי רוצה שהמערכת תשקיע את משאביה בטיפול ההוראה לתלמידים בעלי צרכים מגוונים ובטיפול מתאים שהוא לעיתים טיפול נפשי, במקום להתייחס אליהם ב"סוף הדרך הבית-ספרית". ההשלכות של הוראה דיפרנציאלית תתבטאנה, כמובן, גם באופן היבחות דיפרנציאלי. אכן, לדבר אחרון זה, ההליך האבחוני היום עוזר לתלמידים שזקוקים לו, אך לדאבוני, יש השקעה רבה מדי ובשלב מאוחר מדי באבחון בהקשר היבחות, על חשבון טיפול נאות מוקדם כדי לקדם ילדים לפי צרכיהם. יש להסיט את העזרה מהקלות בבחינות לטיפול משמעותי שאיננו רק הוראה תואמת בחלק מהמקרים.

אני רוצה להוסיף שהתרשמתי כי גם העמדה הדיאגנוסטית של הפסיכולוגים שעבדו במרכז השתנתה כתוצאה מהלמידה וההתנסות ואני תקווה שהדבר הוקרן לעבודת השפ"ח כולו ודרך הספר, אני מקווה, לציבור הפסיכולוגים בכלל.

ייעוץ מס ח"ח אריה דן

חאה החשבון של ה.פ.י - משרד חאי חשבון סנד"ק, דן ושו"ת



ביקורת ניהול ספרים בעסק

בחוק מס הכנסה נקבעו תקנות ניהול פנקסי החשבונות לכל סוגי העסקים שהן למעשה הוראות המסבירות והמחייבות את כל העסקים איזה ספרים עליהם לנהל ואיך לנהלם.

בפתיחת עסק חלה חובה על כל עוסק לבדוק מהן ההוראות החלות עליו ולנהלם כאמור בחוק.

במקרים מסויימים ניתן לפנות לפקיד השומה ולקבל "הקלה" - כלומר אישור לא לנהל סעיף מסויים מהוראות ניהול הפנקסים החלות עליו.

רשויות המס מבצעות ביקורות ניהול ספרים באופן שוטף בעסקים ובדקות האם אכן אנו מנהלים את הספרים כנדרש.

כאשר בביקורת מטעם רשויות המס מתגלים ליקויים מהותיים בספרים - רשאי פקיד השומה לפסול אותם ותוצאות הפסילה יכולות להיות חמורות ביותר, כגון הוצאת שומה לפי מיטב השפיטה, אי הכרה בהפסדים ובחובות אבודים וסנקציות אחרות שנקבעו בחוק.

ישנה הוראת ביצוע מקיפה המפרטת את הנהלים וההנחיות לבידוק פנקסי החשבונות שפורסמה על-ידי מס הכנסה ותמציתה הוא שפקיד השומה ועובדיו שהוסמכו לכך בכתב רשאים להיכנס לכל מקום שמתנהל בו עסק ולבדוק את כל הפנקסים, החשבונות, הקופות המסמכים והרשומות הקשורים לפעילותו העסקית.

לחילופין רשאי פקיד השומה לדרוש התייצבות הנישום (או נציגו) במשרדו לשם בדיקה וביקורת פנקסי החשבונות.

למבקרי המס קיימת בחוק סמכות תפיסה, רק באישור פקיד השומה עצמו - כלומר הם רשאים לתפוס פיזית ולקחת אליהם את הספרים החשבונות והמסמכים המנוהלים בעסק או אצל המייצג, אולם הם חייבים להחזירם תוך 3 חודשים מתאריך התפיסה.

כאן ברצוני להדגיש ולהבהיר כי מכח חוקים שונים, כגון חוק יסוד כבוד האדם וחירותו, פקודת סדר הדין הפלילי ותקדימים משפטיים אחרים קיימות מגבלות בסמכותו של פקיד השומה שעיקרן הוא שלמבקרים בעסק אסור לחפש בכיסו בגופו או בכליו של הנישום, למבקרים אין סמכות לפתוח מגירות שהנישום טוען שהן מכילות דברים אישיים ובמידה ועשו כן הוא אף רשאי להתנגד פיזית ולא לאפשר להם לחפש...

לסיכום אני ממליץ לכל עצמאי / בעל עסק לבדוק עם רואה החשבון שלו מהן ההוראות החלות על עיסוקו, לוודא שאכן הוא מנהל את כל הספרים כנדרש ובמידה ומבקרי המס מגיעים לביקורת בעסקו להיות בקשר עם המייצג לא לחתום על דו"ח הביקורת לפני שהבין והסכים לכל האמור בו ובמידה ואינו מסכים הוא רשאי לרשום זאת על הדו"ח בעצמו.

כתיבה היוצאת מן השדה ומשלבת בין העשייה היישומית לבין ידע תיאורטי ומחקרי מקדמת אותנו בהבנה של מושא עבודתנו ובפיתוח דרכי התערבות אפקטיביות. אין ספק שמטרה זאת הושגה במלואה בספר ילד ייחודי - הזכות והאתגר לטפל בו ומן הראוי שילווה אותנו בעבודתנו עם ילדים בעלי לקויי-למידה.

רנה לוי היא פסיכולוגית חינוכית וקלינית מדריכה. בשנות השבעים היא הייתה ממובילות המעבר של "הפסיכולוגים הניידים" במשרד החינוך (ביחידה לחנוך מיוחד), שנתנו שרותי אבחון ברוב הישובים בארץ (למעט הערים הגדולות) לעבודה פסיכו-חינוכית ייעוצית בנוסף לאבחונים.

היא עבדה במשך שנים רבות בתחנה לטיפול בילד ובמשפחה של משרד הבריאות והדריכה פסיכולוגים רבים.

בשרות הפסיכולוגי-חינוכי של עיריית ירושלים. רנה עבדה כשלושים שנה בתפקידים שונים בשדה ובניהול. בראשית דרכה היא הובילה את תחום המבחנים הקבוצתיים במעבר תלמידים מהיסודי לתיכון ואח"כ לחט"ב; בהמשך היא הובילה את הפסיכולוגיה של בתי הספר בתקופה בה השירות בירושלים היה מחולק לפי נושאי תוכן ולא לתחנות אזוריות. היא פיתחה את מערך ההדרכה וההכשרה של הפסיכולוגים בשפ"ח במשך שנים רבות; הנחתה קבוצות למידה והשתלמויות בתחום הפסיכולוגיה המערכתית, פסיכו-דיאגנוסטיקה, הדרכה, קונסולטציה למחנכים ועוד. בהמשך הייתה אחראית על תחום קליטה ולווי מקצועי של כל כוח האדם בשפ"ח (מתמחים. מומחים ומדריכים) - (inservice training), כולל פרקטיקנטים מהמגמה של פסיכולוגיה חינוכית קלינית של הילד באוניברסיטה העברית, מגמה בה גם לימדה במשך מספר שנים.

רנה פיתחה את תחום ההתערבויות במצבי חרום ולחץ בשפ"ח הירושלמי והכשירה את הפסיכולוגים בשפ"ח בכניסה לתפקיד זה בסוף שנות השבעים.

היא מומחית בטפול בשיטת Somatic Experiencing.

הייתה חברה בוועדה המקצועית החינוכית, בוועדה המקצועית הקלינית ובוועדת תלונות.

פרסמה מאמרים בתחום התערבויות מערכתיות בבתי ספר; התערבויות במצבי טראומה על רקע בטחוני והכשרת פסיכולוגים להתערבויות במצבי לחץ; משוב והערכה בהדרכה, והכשרת מדריכים (הדרכה על הדרכה).

הקימה וניהלה מרכז לטיפול נפשי משולב בהתערבויות חינוכיות לילדים עם לקויות למידה מפעל אותו סיכמה בספר שבעקבות יציאתו נערך ראיון זה.

הדרכים לקבלת טיפול פסיכולוגי בהתאם לחוק הנוער (טיפול והשגחה)

מאת: עו"ד ראובן בבד'נוב

חוקי הנוער, עוסקים בחייהם של קטינים. הם נובעים מעיקרון של טובת הילד ומכוונים למימוש זכויותיו.

ההורים נושאים באחריות הישירה לילדיהם מתוקף מעמדם כאפוטרופוסים הטבעיים. זכותם של ההורים לקיים חובתם כלפי ילדיהם, יוצרת את האוטונומיה ואת הפרטיות של התא המשפחתי ושוללת, בדרך כלל, התערבות של גורמים חיצוניים ביחידה המשפחתית.

עם זאת, האוטונומיה של ההורים בגידול ילדיהם אינה מוחלטת. היא כפופה תמיד לצרכי הילד, לטובתו ולזכויותיו. כאשר ההורה אינו מקיים כראוי את חובותיו או משתמש לרעה בסמכויותיו ההוריות באופן המסכן את הילד או פוגע בו, תתערב המדינה ותגן על הקטין. מכאן סמכותם של בתי המשפט ושל רשויות הסעד להתערב בנסיבות מוגדרות בתא המשפחתי כאשר הדבר מתחייב לשם רווחתו של הילד.

מקורות הסמכות להורות על טיפול פסיכולוגי

במאמרינו זה נסקור באופן כללי את ההסדרים הקבועים בחוק הנוער (טיפול והשגחה), התש"ך-1960 (להלן: **חוק הנוער**) המקנים למדינה את היכולת להתערב לצורך מתן טיפול פסיכולוגי לקטינים.

למען השלמות, נציין כי קיים מקור סמכות נוסף לפיו בית המשפט יכול להורות על טיפול פסיכולוגי לקטין בניגוד לרצונו של אחד מהוריו. מקור זה הוא **חוק הכשרות** המשפטית והאפוטרופסות, התשכ"ב-1962 (להלן: "חוק הכשרות") חוק הכשרות מקנה לבית המשפט שיקול דעת נרחב לנקוט אמצעים זמניים ואף קבועים, הנראים לו לשמירת עניינו וטובתו של הקטין. זאת להבדיל מהסדרים הקבועים בחוק הנוער לעניין המכיל מגבלות ותנאים רבים החלים במצטבר.

חוק הנוער קובע בסעיף 3 לחוק כך:

"היה פקיד סעד סבור שקטין הוא נזקק ושלמען הטיפול בו וההשגחה עליו יש צורך בהחלטת בית המשפט, משום שאין הסכמת האחראי על הקטין, או שהוא מסכים אך אין הקטין מציית לו, רשאי הוא לפנות בבקשה אל בית המשפט לנקוט באחת או באחדות מהדרכים לפי סעיף זה, ומשנוכח בית המשפט כי הקטין הוא נזקק, רשאי הוא-

1. לתת לקטין או לאחראי עליו כל הוראה הנראית לבית המשפט דרושה לטיפול בקטין או להשגחה עליו, כולל לימודיו, חינוכו ושיקומו הנפשי.

כפי שכבר הזכרנו, אם חוק הכשרות מקנה שיקול דעת רחב לבית המשפט לצורך מתן צו לטיפול פסיכולוגי לקטין, הרי שחוק הנוער להבדיל מחוק הכשרות, קובע תנאים שצריכים להתקיים במצטבר בכדי שבית המשפט יורה על מתן טיפול פסיכולוגי ונבקש לציין חלק מהם:

א. פנייה לבית המשפט היא על-ידי פקיד הסעד בבקשה שיורה על מתן טיפול נפשי לקטין.

ב. בית המשפט נוכח כי הקטין הוא נזקק.

ג. בית המשפט קיבל תסקיר מפקיד הסעד.

ד. ניתנה לקטין, לאחראי עליו ולפקיד הסעד הזדמנות לטעון טענותיהם ולהציע הצעותיהם. בית המשפט רשאי להימנע מהזמין קטין לפניו, אם הוא סבור שהבאתו עלולה לסכן את שלומו.

ה. בית המשפט קיבל חוות דעת של פסיכולוג מומחה שבדק את הקטין.

ו. על סמך חוות הדעת של הפסיכולוג, בית המשפט נוכח כי מצבו הנפשי של הקטין מצריך טיפול פסיכולוגי לשם מניעת נזק נפשי להתפתחותו.

המקרים בהם מוצדקת התערבות

ההנחה הבסיסית שביסוד ההסדרים בחוק הנוער היא שמדובר בקטין נזקק. אלו הם מקרים בהם, למשל, האחראי על הקטין מזניח את הטיפול או ההשגחה עליו, או מקרים בהם שלומו הגופני או הנפשי של הקטין נפגע, או עלול להיפגע מכל סיבה. כן נדרש, שהאחראי על הקטין או הקטין אינם מסכימים לטיפול. במקרים אלו מוצדקת התערבות המדינה לטובת הקטין ולהגנה על זכויותיו. הפגיעה באוטונומיה של ההורים בגידול ילדיהם כפופה, כאמור, לצרכי הילד, לטובתו ולזכויותיו, על כן, כשההורה אינו מקיים כראוי את חובותיו כלפי ילדו, תתערב המדינה ותגן על הקטין.

מרגע שנסתרת ההנחה כי ההורים פועלים לטובת ילדם, ומוטל על גורם חיצוני ליחידה המשפחתית, הוא בית המשפט, לקבל את ההחלטות הגורליות בחיי הילד ובענייניו, שליחתו לטיפול פסיכולוגי. בית המשפט "ניזון" מן המידע המובא בפניו. אין הוא בקיא בהווייתו של הקטין כהוריו, ואין הוא לוקח חלק בחייו. משכך, קובע חוק הנוער את הצורך בתשתית עובדתית רחבה ובחוות דעת מקצועיות, אשר תוצגנה בפני בית המשפט בטרם יקבל החלטה בעניין: החל בתסקיר שהכין פקיד הסעד, דרך שמיעת הקטין, האחראי עליו ופקיד הסעד, וכלה בחוות דעת של פסיכולוג מומחה שבדק את הקטין.



כתב-העת "מפגש" מקדיש גיליון מיוחד לטיפול בבני נוער הומו-לסביים. מועד אחרון להגשת מאמרים 30.9.10. קול קורא והוראות למחברים מופיעים באתר: <http://www.shrink-friendly.co.il> במדור המאמרים והקישורים פרטים נוספים אצל עורך הגיליון, דר' גידי רובינשטיין gidirubi@netvision.net.il

כיצד יקבע בית המשפט מהי טובת הילד לעניין טיפול פסיכולוגי?

ישנם עניינים בהם אין יתרון לגוף מקצועי כלשהו על פני בית המשפט. בעניינים אלה, קובע בית המשפט מהי טובת הילד על-פי התרשמותו, ניסיונו והשכל הישר. אולם קיימים עניינים מורכבים יותר, בהם ישנה חשיבות שתהא מונחת חוות-דעת מקצועית בפני בית המשפט.

במקרה שנדון בפני בג"צ פסק בג"צ כי "כולנו נסכים כי בית-המשפט או בית-הדין הוא שיכריע מה היא טובתו של ילד פלוגי, ובהכרעהו כך יוסיף ויחליט לאן ילך הקטן, מה חינוך יזכה לו, היכן יגור ומה תהא דרכו, ואולם, על דרך הכלל – וברובא דרובא של המקרים – לא יקבע בית-משפט טובת הילד מהי, עד אשר יונחו לפניו חוות-דעתם של מומחים – מומחים לבריאות הגוף ובעיקר מומחים לבריאות הנפש, קרי, רופאים, פסיכולוגים, פסיכיאטרים, בשאלה מה היא טובת הילד ומה היא רעתו, מה ייטיב לילד ומה ירע לו. טובתו של ילד אינה מושג תיאורטי. לעניינה נדרש בית-המשפט לקביעת ממצאים-שבעובדה. ממצאים אלה בית-משפט לא יוכל לקובעם – על דרך הכלל – אלא אם יובאו לפניו ראיות, וראיות לענייננו פירושו הינו – בעיקרם של דברים – חוות-דעת של מומחים"

אבחון מצבו הנפשי של הקטין

דברים אלו, אשר נאמרו לעניין חינוכו של הקטין, מסבים עצמם בדרך קל וחומר לעניין הטיפול הנפשי בו. טובת הילד הוא מושג רחב, כללי ואמורפי, וכפי שצוין, נעזר בית המשפט כדבר שבשגרה במומחים על מנת לקבוע מהי טובת הילד. בפרט נכון הדבר לעניין קביעת טובת הילד בשאלת מתן טיפול פסיכולוגי, נושא בו קיימת אמת-מידה מקצועית בה שומה על בית המשפט להיעזר. מדע הפסיכולוגיה הוא מסוג העניינים בהם ישנו ערך רב לאבחנתם של אנשי המקצוע, מומחים לחקר הנפש. ביכולתם ובהכשרתם להיפגש עם הקטין ולחוות את דעתם באשר למצבו הנפשי, ולהמליץ המלצות ביחס לנחיצותו של טיפול עתידי, מקומו ותנאיו. קביעת מצבו הנפשי של הקטין, אינה מומחיות טבועה של בית המשפט. כפי שמורה אותנו חוק הנוער, כל מומחה ותחמו הוא. אין למנות פסיכיאטר לצורך החלטה על טיפול פסיכולוגי, כשם שפסיכולוג מומחה לא יסכון כשמדובר בטיפול פסיכיאטרי.

מההסדרים שבחוק הנוער ניתן ללמוד על חשיבות הפרדה בין הטיפול לבין האבחון. אין להתחיל טיפול פסיכולוגי בצו בית משפט לפני שפסיכולוג מומחה נפגש עם הקטין לפגישת אבחון. באמצעות פגישת ההערכה, יכול הפסיכולוג להתרשם ממצבו הנפשי של הילד, ולחוות את דעתו המקצועית לעניין מידת הנחיצות של טיפול פסיכולוגי בעניינו. קשה להשיג מטרה זו במסגרת טיפול קיים, בשל ניגוד עניינים העשוי להיווצר בסיטואציה. מסיבה זו, נראה כי עדיף שתישמר הפרדה בין הפסיכולוג המאבחן לבין הפסיכולוג המטפל.

אם כן, מהאמור לעיל עולה כי לאבחון פסיכולוגי נכון בטרם מתן צו של בית המשפט, המורה על טיפול פסיכולוגי לקטין נזקק בהתאם לחוק הנוער יש חשיבות משפיע ומכריע לצורך קביעת מצבו הנפשי של הקטין.

בשנים האחרונות, מסתמנת גישה בפסיקה של בתי המשפט, כי אין טעם אמיתי להבחנה בין הוראה על טיפול פסיכולוגי לפי חוק הנוער, לבין הוראה על טיפול פסיכולוגי לפי חוק הכשרות (שכאמור מאפשר לבית המשפט שיקול דעת נרחב), לעניין הצורך בחוות-דעת של פסיכולוג מומחה עובר להכרעה. בשני המקרים, ללא שייכות לשאלה אם מדובר בקטין נזקק אם לאו, יידרש בית המשפט לחוות דעת מקצועית על מנת להכריע.

הסכמת שני ההורים להתערבות פסיכולוגית בקטין אינה סוגיה לבחירת הפסיכולוג!!!

הורים שמסוכסכים מטבע הדברים עלולים לגלגל את הסכסוך גם לפתחו של המקצוע. כמו למשל, כשההורה שלא היה שותף להתערבות המקצועית האחת, יבקש חוות-דעת שנייה מפסיכולוג אחר. אם זו במחלוקת עם הראשונה, אזי הקונפליקט בין בני הזוג מושלך גם לשוני בין שתי חוות הדעת, וכמובן שאינו תורם לרווחת הילד ואף לא לרווחת הוריו. במצבים אלו רואים שהפסיכולוגים ממולכדים בסכסוך המשפחתי וידועות טענות על "קואליציות" בין הפסיכולוגים לבין הלקוחות אותם "מייצגים". לא מפתיע שלכאן כבר משתרבים מושגים החורגים מהמהלך המקצועי שלנו, כשאת החריגה עושים הפסיכולוגים במו-ידיהם, כשהם עוברים על כללי האתיקה והחוק. פסיכולוגים אלו לא רק שנשאבים למאבקי כוח בין הורים בסכסוך ובכך פוגעים במישרין ובעקיפין בילד, הם אף פוגעים בתדמית המקצועית, פגיעה שיתכן ולא היה בה זדון אך קרוב לודאי שלקתה ברשלנות.

לסיכום: התערבות פסיכולוגית במצב שבו אחד ההורים אינו מיוזע או אינו מסכים, אינה מקדמת את טובת הילד. גם אם בטווח הקצר נראה כאילו עזרנו לילד, הרי שבטווח הארוך יוצא שכרו בהפסדו.

תמיד פעולה מקצועית הנעשית בניגוד לחוק ובניגוד לכללים אינה מקדמת את טובת המטופלים והלקוחות האחרים. במקרה של הורים בסכסוך וילדיהם נכון שלעיתים נוצר אילוץ שלא לשתף את אחד ההורים, אך אז **אין זה בסמכות הפסיכולוג לעשות זאת על דעת עצמו.**

לאחר שהפסיכולוג עשה את המאמץ להשיג את הסכמת שני ההורים עבור התערבותו המקצועית בילד אך אחד ההורים לא היה זמין, חובה עליו לקבל את **אישור בית המשפט לענייני משפחה**, להתערבות על סמך הסכמת ההורה הפונה בלבד. אם הפסיכולוג מתרשם שהילד נתון במצוקה נוכח

המפורשת של האם ולא להסתמך על דברי האב... הילדה הייתה במצוקה נוראית וניסיתי לתת לה סיוע ראשוני...". (יריב לוין, "ידיעות השרון" מקומון ידיעות אחרונות, 12.02.10)

מהדברים שיובאו בהמשך יובהר שאכן העיקר אינו בסנקציות – במזיפה או באזהרה. הדבר המהותי הוא להכיר את כללי האתיקה והחוק ולערוך למפרע שיקול תבוני וראוי ולא להסתפק רק בזה שבדיעבד. לעניינינו, שיקול המעמיד את טובת הילד למול אי-יידוע אחד ההורים ואי-שיתופו בהתערבות הפסיכולוגית אינו תבוני, אינו ראוי ושגוי.

בשלושת התלונות מדובר בילד המגיע אל הפסיכולוג ביוזמת אחד ההורים. ההורה הפונה מבקש את עזרת הפסיכולוג. הפסיכולוג מבחין בסימני מצוקה שהילד מבטא ומתוך כוונה לעזור לילד, הוא נענה לפניית ההורה ומתחיל בהתערבות מקצועית - אבחון, טיפול, ו/או הדרכת-הורים עם ההורה הפונה. חלק מהפניות האלו משמשות ככלי בסכסוך בין ההורים, ולמותר לציין שכאשר ההתערבויות נעשות בלי שיתוף ההורה האחר, יש סכנה שחוסר ההתאמה בין דרכי ההתייחסות של שני ההורים אל הילד, רק יגבר ומצב זה כמובן איננו תורם לרווחתו של הילד ופעמים רבות אף גורע ממנה. בנוסף ההורה האחר רשאי לבקש את הפסקת ההתערבות, מאחר ונעשתה ללא הסכמתו. כשההתערבות מופסקת הרי שגם אז, אם הושגה רווחה כלשהי והתבסס קשר טיפולי מספק, הרי הפסקת אותו קשר אף עלולה לפגוע בילד יותר מאשר אם לא היה נוצר הקשר עם איש המקצוע.

כך נכון גם ביחס לחוות-דעת שניתנת על הילד. ההורה שלא היה שותף להתערבות המקצועית, יטען בצדק שהנתונים נאספו באופן חלקי וחד-צדדי והמסקנות אינן מבוססות. במצב זה לא ניתן לקבל את חוות-הדעת שגם אם כל-כולה מתכוונת לטובת הילד הרי שאין אפשרות ליישמה.

שוב ושוב עולה סוגיית הסכמת שני ההורים להתערבות פסיכולוגית בילדיהם. הנושא נידון בעבר מעל דפי "פסיכואקטואליה", (אוקטובר 2009), כמו-כן בסיכומי פעילות הוועדה מקבל נושא זה בולטות ניכרת, כמקור לתלונות שכיחות על הפסיכולוגים. (ר' סיכום פעילות הוועדה רשימתו של גבי שפיר, ("פסיכואקטואליה", אוקטובר 2007), ורשימתה של הח"מ (פסיכואקטואליה ינואר 2010).

מבין התלונות שהוגשו לאחרונה לוועדת האתיקה על היעדר הסכמה של אחד ההורים להתערבות פסיכולוגית בילדם, שלוש מעוררות תשומת לב בשל השלכותיהן. בשלושתן נמצא שהפסיכולוגים עברו עבירות אתיות ואף עבירות על החוק, כאשר לא הקפידו לקבל הסכמת שני ההורים להתערבותם המקצועית ו/או להסדיר שחרור מהסכמת אחד מהם, באמצעות בית המשפט. בכל שלוש התלונות הפסיכולוגים לא שללו את העובדה שעשו עבירה ולרוב הצדיקו אותה בנימוקי טובת הילד והגנה עליו. הפסיכולוגים הוזהרו על-ידי הוועדה או נזפפו. ההשלכות של הטיפול בתלונות אלו באו לידי ביטוי, כאשר על שתיים מהן הוגש ערעור על החלטת ועדת האתיקה – אחת מצאה פרסומה בעיתונות היומית. הערעור האחד הוגש על-ידי המתלוננת שטענה שסנקציית אזהרת הפסיכולוג הייתה סלחנית ורכה מידי. הערעור השני הוגש על-ידי הפסיכולוגית שסברה שסנקציית הנזיפה בה הייתה חמורה מידי. בשני המקרים ועדת הערעורים הסכימה עם פסיקתה של ועדת האתיקה ובמקרה אחד אף המליצה להחמיר ולפרסם את דבר התלונה ברבים. מהתלונה שפורסמה בעיתונות מעניין לצטט את דברי הפסיכולוגית כפי שנכתבו בעיתון: "הנזיפה לא מעניינית אותי ולא משנה את הרקורד שלי... זו פעם הראשונה שאני נזפת. פעלתי בתום לב כשטובת הילדה מול עיניי. בדיעבד אני מבינה שהייתי צריכה לקבל את הסכמתה

לזכרם של חברים

נורית לוסטיג ז"ל

לנורית היקרה לי מאד,

בלכתך את מותירה בלבי חלל גדול. קשה להיפרד מחברה קרובה, מעוזרת מסורה ונאמנה כמוך ובכלל מבן אדם שכיום לא מוצאים כאלו יותר.

מזמן לא פגשתי באיש עם ישרה כמו זו שהייתה לך. מהגינות, מאכפתיות, מרצינות, ממסירות ובעיקר מחריצות כמו שאפינה אותך. עבדת ללא לאות. כולל שבתות וחגים. לקחת תיקים הביתה וגם בזמן המחלה התקשרת ובקשת שאביא לך תיקים לביה"ח או הביתה.

כשהיית בבית ושלחת לי עדכונים של נהלים, הצעות לשיפורים וכיו"ב. היה לך מרץ בלתי גדלה. מה שאת הספקת בהיקף של 1/2 משרה – אחרים לא מספיקים בהיקף משרה שלם. בכל מפגש בינינו היית שואלת אם כבר הספקתי לעבור ולהתייחס למה ששלחת והצעת ואני הייתי אומרת לך: נורית תרגיעי.

חמש שנים עבדנו ביחד. ומרגע שהכרתי אותך ידעתי שמצאתי את הדמות האולטימטיבית הן כאדם והן כבעלת מקצוע. אני מכרת איך הגעת אלי בכלל. גם זה מאוד לא אופייני. החלטת לעשות שינוי במסלול המקצועי שלך והזמנת את עצמך לפגישה איתי ביפו. הצעת את עצמך לעבוד כסגנית. לא הבנת שבמשרד הבריאות דברים לא עובדים בדרך הזו.

הייתה בך מין נאיביות ותום של מי שלא מכיר עדיין את המציאות במערכת הממשלתית. אמרתי לך שיש לי כבר סגן ושזה לא עובד כך, אבל את התעקשת. אולי בכל זאת? העקשנות הזו, האמונה במה שאת חושבת וחוצה ופועלת להשגתה שבתה את לבי וכאשר סגני עזב קבלתי אותך לעבודה ומאז לא נפרדו דרכינו.

כל מה שהופקד בידך נעשה על הצד הטוב ביותר. ביסודיות, בחריצות. יש תחומים שאין לי כלל מושג מה קורה בהם, כי את חולשת עליהם בבקיאיות ובידענות מרובה. היה בך משהו סקרן וחקרן שגרם לך להתמודד עם כל נושא עד שלמדת אותו על בוריו. לא ברור לי מה יקרה מעתה והלאה? אני לא חושבת שיש עוד מישהו מלבדך שיש לו הידע לגבי פסיכולוגים שלמדו בחו"ל ומבקשים להירשם בארץ. את היית אורים ותומים לתחום וזו רק דוגמא אחת. התעקשות זו גם לוותה אותך כאשר החלטת בגילך ללמוד לנהוג, לרכוש אוטו ולבוא לעבודה ברכב שלך ולא לנסוע יותר בתחבורה ציבורית.

קשה לי למנות את קשת התפקידים אותם מלאת במשרד, בועדת הרשום בועדת התלונות, במועצה והכל במקצועיות, באכפתיות בצניעות רבה ובעיקר בנועם הליכות. נעמה לי חברתך מאוד. תמיד היית שם בשבילי במלה טובה ובעצה חכמה ואנה אני הולכת הלאה?

האובדן הוא לא רק ברמה המקצועית, אלא, גם ברמה האישית. יצרנו מין שותפות, מין ביחד כזה, היית הפרטנרית הכי קרובה, חברה טובה ולויאלית מאין כמותה. אני עדיין לא קולטת שלא אראה או אשמע אותך יותר, שלא אוכל להרים טלפון ולקבל את עצתך הנבונה.

אמרתי אתמול לאורי בעלך שהיית אישה מיוחדת במינה. הוא הסכים אתי, אמרתי לו שלא רק הוא חושב ככה, כולנו חושבים ככה.

אני כבר מתגעגעת אליך. היי שלום נורית היקרה.
ממני ימימה



התייחסות לא מתאימה מצד אחד ההורים, עליו לדווח על כך לפקיד-סעד. בשום פנים ואופן אין לתת להורה אחד מסמך שלא ניתן להורה האחר, או שממנו משתמע שמקור המצוקה של הילד היא בהורה השני. אם מתבקשת ההכרעה לגבי עדיפות אחד ההורים לעומת רעהו לגבי הילד הרי שהיא צריכה להיבדק על-ידי איש מקצוע שמונה לכך על-ידי בית-המשפט.

ובסיפא: בכדי להקל על המתעניינים אנו מפנות ל"חוק הכשרות המשפטית והאפוטרופסות, התשכ"ב 1962", ולשים לב לסעיף 3 המגדיר את מושגי הקטינות והבגירות, ולסעיף 18 (אליו מצורף תיקון מתש"ע), המתייחס לשיתוף בין הורים. בנוסף כפי שהוזכר לעיל, בחוזר מנכ"ל משרד הבריאות נאמרים דברים מאוד מפורשים על מיסוד הקשר בין הורים למערכת הבריאות, (28/09, 3.6.09), על החובה ליידע את שני ההורים ולקבל הסכמה מהם, ועל התנאים המשפטיים המשחררים מכך.

אנו מקוות שהעלאת הנושא למודעות וההנחיות המצורפות יפחיתו את שיעור הטעויות והעבירות האתיות המתרחשות בנושא זה. מודעות כזו תשמור על אמות המידה הראויות של עבודתנו ותחסוך מהפסיכולוגים את חשיפתם לחשיבה וחרטה שבדיעבד, כמין-גם לתלונות ותביעות משפטיות.

ועדת האתיקה:

ד"ר רבקה רייכר עתיר – יו"ר
גב' יונת בורנשטיין בר-יוסף
גב' נאוה גרינפילד
גב' חנה האושנר-פורת
גב' נגה קופלביץ'





ספרים רבותיי ספרים

נסקרות בעיות שונות, ופיזורן באוכלוסיות מגוונות: אלכוהול, שימוש בסמים, סכיזופרניה, PTSD, אובדנות. חלקו השלישי של הספר סוקר את הטיפול הנפשי ברפואה הראשונית, את הטיפול התרופתי הנפוץ והפסיכותרפיה. חשיבותו של הספר בסקירה המקיפה שהוא מציג, ובראייה הרחבה של העובדות הניתנות בו, כמידע בסיסי להתמצאות, לביקורת ולתיקון, לכל מי שפועל בתחום.

סיפורי גוף, על חוויות נפש אילמות המתפרצות בגוף ניצה ירום הוצ' מודן, (פסיכה), 2010



"אחרי שנותיי הרבות כפסיכולוגית וכפסיכואנליטיקאית – מטפלת העוסקת לכאורה בנפש בלבד – מצאתי את עצמי מתעניינת יותר ויותר בתחושות ובחוויות גופניות ומגיבה אליהן." כך נפתח ספר זה, המגלה, בתהליך מתמשך של הכותבת, כי גם גוף יש לאדם, ולא רק נפש.... ולעתים, משדרת הנפש את מסרי הגוף, ולהיפך: הגוף משדר את מסרי הנפש.

משמע: נפש וגוף, יחידה אחת הם. ד"ר ירום מתמקדת בשלושה תחומים, אשר כל אחד מהם, לדידה, מבטא "שפת-גוף" אחרת:

1. שפת הגוף היצרית-אדיפאלית-מילולית – שעיקרה היא תורתו של פרויד.
2. שפת הגוף הדיאדית-טרומ-אדיפאלית-טרומ-מילולית – העוסקת בעיקר בקשר בין אם לתינוקה.
3. שפת- הגוף הבין-סובייקטיבית-התייחסותית-הרמנויטית – העוסקת בעיקר בקשר מטפל-מטופל.

לספר 9 פרקים, הנחלקים לשניים: החלק הראשון, עוסק בבעיות גופניות שונות של מטופלים: כאב, בעיות עור, השמנה, ליקויי-חוש, וביטויי חולי כתוצאה מ"תרבות משפחתית". החלק השני מציג את ההיבטים הטיפוליים: העברה והעברה-גדית ופרשנות.

כפסיכולוגית רפואית בעיסוקי, אני מרשה לעצמי להמליץ לכל קורא רציני, לבדוק את שפעת החומר שיש לענף זה של הפסיכולוגיה להציע כיום, בהקשר לכל נושא ונושא המועלה בספר. יש חידושים מאלפים.

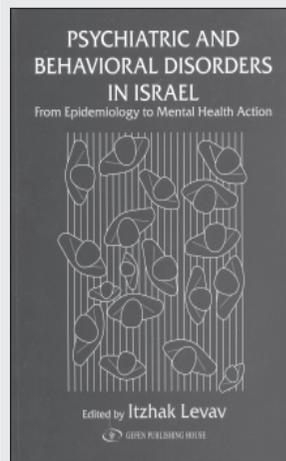
להביא ילדים לעולם ד"ר צביה בירמן ופרופ' אליעזר ויצטום הוצ' אריה ניר, 2010

בשני העשורים האחרונים, מצביעה הסטטיסטיקה על עלייה משמעותית בצורך לסיוע רפואי וטכנולוגי בהבאת ילדים לעולם. התערבות זו, במה שנחשבת כאחת מפעולות הטבע הבסיסיות ביותר, שלא לומר המהנות והמניעות, יוצרת מצוקה נפשית עצומה, המצריכה גיוס של הפסיכולוגיה לעזרה. יותר ויותר יחידות לפריון, הן בעולם והן בארץ, מעסיקות היום פסיכולוגים, המסייעים לצוות הרפואי, הן בזיהוי גורמים נפשיים התורמים לכשל בתהליך הפריון הטבעי, והן בטיפול במצב המצוקה המתפתח סביב טיפולי הפוריות.



הספר סוקר את הגורמים הרלבנטיים, ואת הטיפולים המקובלים, על בסיס הספרות הקיימת. לא חסרים גם תיאורי מקרים אופייניים.

הספר כתוב היטב, קריא, מעורר עניין. זוהי תרומה מצוינת לכל איש-מקצוע העוסק ברפואת גוף-נפש, ובמיוחד לפסיכולוגים הרפואיים, אשר הולכים וכובשים תחום זה.



Psychiatric and Behavioral Disorders in Israel, from Epidemiology to Mental Health Action
Itzhak Levav (Ed)
Gefen Publishing House, 2010

מקראה שיצאה בתמיכת משרד הבריאות, והמכון הלאומי הישראלי לחקר מדיניות ושרותי בריאות. כ-350 עמודי הספר כוללים 19 פרקים, הבוחנים כל אחד את האפידמיולוגיה הפסיכיאטרית בפלחי אוכלוסייה שונים, כגון: נשים, נוער, זקנים, ניצולי שואה, מיעוטים. בצד זה,

והעיקר: ד"ר דבואן אינה מדווחת מה התמיכה המדעית לטיפוליה, ועוד יותר חשוב מכך – מה אחוזי הצלחתה בטיפול.

בשביל הנפש חנוך דאום ואריאל הרטמן הוצ' ידיעות אחרונות (ספרי חמד), 2010.

ספר שרבות כבר נכתב עליו, במסע שיווק נרחב ככל הנראה. בעיני, עיקר העניין בו, כפי שצינתי לעיל, הוא שיקוף דמותו של המטפל. ואכן, אריאל הרטמן חושף עצמו, בגבורה, הייתי אומרת, ומגלה את צפונות ליבו, תחושותיו ומחשבותיו, במעשה הטיפולי. יש בכך עניין רב לקורא המטפל, כדרך להסתכלות פנימית, לחשיבה ולהרהור, כל מטפל בחוויותיו הוא!



קונספט חדש של כתיבה, המנסה, כך נראה, לפנות גם אל הקהל הרחב וגם אל קהל המטפלים בגישה "מאוזנת" של אטרקטיביות. בהחלט מעורר תיאבון. כדאי לקרוא. אשמח לקבל משובים!

מי אתה? חורחה בוקאי הוצ' כתר, 2010

ספר זה פורש בפנינו טיפול, של מטופל אחד, כאשר הטכניקה הטיפולית מבוססת על סיפורים, אותם מספר המטפל למטופל. הסיפורים נבחרים, כל אחד בעיתו, כתואמים לבעיה שמעלה המטופל. הם נושאים בתוכם מסר, אותו אמור המטופל להבין ולהפנים, במקומה של הפרשנות, או במקומו של הדיון, שאנו עורכים עם המטופלים שלנו בדרך-כלל. הסיפורים הם בחלקם קלאסיים, מוכרים, סיפורי מיתולוגיה, סיפורי-עם, אגדות ממקורות שונים, ובחלקם – סיפורים שהמציא המטפל לצורך עניין נקודתי.



ד"ר חורחה בוקאי, המחבר, הוא פסיכיאטר ופסיכותרפיסט ארגנטינאי, יהודי, וסופר פורה. לתורתו, הסיפור אפקטיבי ונזכר

המקבץ הבא של הספרים, בשונה מהרגיל, הוא **על הטיפול הפסיכולוגי, במבט מן החוץ**. חלקם, אף נכתבו בידי אנשים שאינם מטפלים כלל. ובכל זאת, מצאתי בהם עניין רב, וגם הנאה, באשר הם שיקפו בעיני את דמותנו בעיני אחרים, הלא-מקצועיים. ובכך תרומתם, גם כתודה למעשינו, וגם כביקורת בונה.

שגעון ויטגנשטיין פרנסואז דבואן הוצ' הקיבוץ המאוחד (קו אדום כהה), 2010.

ספרה של פסיכואנליטיקאית צרפתית, אשר ביקרה לא מכבר בארץ, מומחית לטיפול בפסיכוסטיים. היא גם ד"ר בסוציולוגיה, חוקרת ספרות ופילוסופיה, ומחברת 4 ספרים בתחום מחלות הנפש. זהו ספרה הראשון, אשר יצא לאור במקור לפני כ-18 שנה.

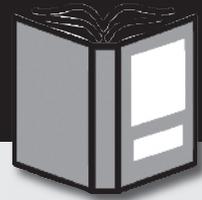


הקושי לטפל בפסיכוסטיים, התחושה כי פסיכוסטיים היא "חווית קצה" המורכבת מ"חומרים אחרים", מביאה את המחברת לגייס לעזרתה חשיבה פילוסופית, בניסיון למצוא את ההיגיון השונה שבשיגעון, להתמודד איתו, להיאבק בו, כדי להביא לשינוי. בן-שיחה של דבואן הוא ויטגנשטיין, עימו היא מנהלת "דיבור פנימי", כדי להבין את אותן תופעות, שכה קשה להבין, בשיח עם הפסיכוסטיים: הקולות, הטקסים, החלומות. להלן קטע שיח, המתנהל בין דבואן, ילדון (מטופל) וויטגנשטיין (עמ' 250):

ויטגנשטיין (לדבואן): הטעות שלך, כמו תמיד, היא לחפש הסבר במקום פשוט לומר: משחק לשון כזה או אחר שוחק פה.

- איזה משחק לשון? אתה לא יכול להיעלם בלי להסביר.
- ופתאום נעצרו השניים מול עיני והחלו להציג על המדרכה איזה מערכון ליצנות. ויטגנשטיין היה הליצן הלבן והילדון היה הליצן השחור.
- ויטגנשטיין: דמיון מישהו שמראה את הלחי שלו עם הבעה של כאב.
- הילדון מילא אחר ההוראה ואמר: אברקדברה.
- ויטגנשטיין: מה אתה רוצה לומר?
- הילדון: רציתי לומר "כאב שיניים".
- ויטגנשטיין: איך אפשר להבין ממה שאמרת "כאב שיניים"?
- הילדון: ומדוע תישלל ממני הזכות לרצות לומר "כאב שיניים" באמצעות אברקדברה?

משעשע? לפעמים. האם אפשר ללמוד מכך? לא הצלחתי.



המחברת אכן הצליחה לשרטט דמות תלת-מימדית, מרשימה כאמיתית, רב-פנית: לעתים אמפאית וחמה, לעתים אירונית ועוקצנית, בעלת חוזקות וחולשות. גם הרצף הטיפולי אינו הומוגני: יש פגישות "טובות" ויש פגישות פחות נעימות. הפירוט של רגשות ההעברה של המטופלת למטפל עשיר ומעניין, ובונה מרקם יחסים טיפוליים בשרני וראוי לניתוח. מעל לכל, בולטת התלות המתפתחת אצל המחברת-המטופלת בטיפול: הצורך לבוא לפגישות, ההתרגשות שלפני כל פגישה, ההתכוננות אליה, המרכזיות שתופס הטיפול בחיי המטופלת, הקושי בפרידה, הזמנית, והסופית.

חומר למחשבה.
ספר יפה. כדאי.

ההורים שחיים דרכי, ילדי המלחמות יולדה גמפל הוצ' כתר, 2010

את פרופ' יולדה גמפל אין צורך להציג.

ספרה זה מסכם את עבודתה עם בני הדור השני והשלישי לניצולי השואה.

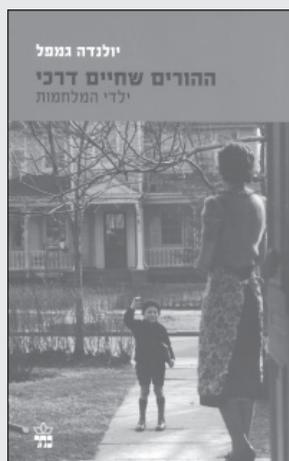
מתוך ניסיונה זה, בטווח גילאים רחב, ניתן לסכם את מסקנותיה הקשות: אפקט השואה, כפוסט-טראומה, נמשך בדורות שלאחריה, עד היום. הוא זהה לאפקט של נשורת רדיואקטיבית לאחר נפילת פצצת-אטום. אינו מתפוגג ובוודאי שאיננו נעלם.

גמפל מחמירה עוד, ומעלה את

הדאגה להמשך האלימות לה נחשפים ילדי הארץ: המשך המלחמות, המשך הקונפליקט באזורנו.

הספר עתיר בסיפורי-טיפול ובדוגמאות להתערבויות מיטיבות. חומר ייחודי ומעניין במיוחד הוא הציורים, רובם ללא פרשנות, אך מדברים בעד עצמם.

גם מי שאינו מסכים למסקנות, ובמיוחד לטון הסיום הפסימי, שצבעו הפוליטי בולט, יתרשם מן העדויות, שיש ללמוד אותן, וללמוד מהן.



טוב יותר מאשר כל פרשנות הניתנת למטופל, ולכן הוא דבק בשיטתו.

הקריאה הייתה מהנה מאד. האם ניתן לאמץ את הטכניקה? האם היא יעילה?

בורדינג הום (בית הטרופים) גירמו רוסלס הוצ' כתר, 2010.

גירמו רוסלס הוא סופר ועיתונאי קובני ידוע. כחולה-נפש בעצמו, הוא מתעד חוויות, ככל הנראה אמיתיות, שעברו עליו בתקופה בה שהה במעין מעון לחוסים, במיאמי בארה"ב. (רוסלס התאבד ב-1993, אחרי שהשמיד את רוב יצירתו).

הספר ראה אור לראשונה ב-1987 בארה"ב, תורגם לשפות נוספות, וזכה לתהודה רבה. הכתיבה בהירה, השפה עשירה וצבעונית, התיאורים חדים.

זהו מסמך מזעזע על עליבות

חייהם של חולי-נפש במוסדות מעין אלה, מסמך מאשים מול העובדה, כי חברה מתקדמת ועשירה מאפשרת הקמה וקיום של מוסדות כאלה להחזקתם של חולי הנפש. עדות עצובה לכשל שלנו, לכשל המדעי, לטפל בחולים אלה ולשפר את מצבם. חובה לקרוא!



ביוגרפיה רגשית סיפור אהבה, אילנה באום הוצ' הקיבוץ המאוחד, 2010

הלה, אלמנה צעירה, ללא ילדים, הנקלעת למשבר עמוק עד מחשבות אובדנות בעקבות אלמנותה, מתחילה בטיפול נפשי, והיא אכן נחלצת מן המשבר, מתאוששת ומשתקמת.

העלילה מתנהלת לרוחב שני מישורים: סיפור חייה של הלה, מארג יחסיה עם בני-משפחה – משפחת המוצא שלה ומשפחת בעלה, וסיפור הטיפול, תכניו, ויחסיה עם המטפל. גם בספר זה, מבחינתי, היה עיקר העניין

בדמותו של המטפל שנפרשה בפני הקורא.



פינת הפרופיל האישי <<<

יוסי דינור, שותף ומנכ"ל חברת טופ-שיא

העבודה כללה אחריות על כל שלבי המיון לקורס טיס, פיתוח מבחנים, ביצוע מחקרי תוקף ובנית נוסחאות מיון. במסגרת העבודה בחיל האוויר הייתי אחראי גם בין השאר על פיתוח מערכת מבחנים ממוחשבים, כולל סימולציה של טיסה.

החיבור למחשבים והקמת 'טופ שיא'

במסגרת העבודה בחיל האוויר נוכחתי להכיר בעוצמת המחשב ככלי עזר בפסיכולוגיה ובמיוחד בתחום המיון. עם תחילתו של עידן ה-PC ניסיתי גם באופן פרטי לכתוב תוכנה להרצת מבחנים באמצעות המחשב. כשהיה בידי משהו בשל, הצעתי את המערכת לנתן ברקוביץ' ז"ל שעבד באותה תקופה בתע"ש. את נתן הכרתי מתקופת הלימודים בבר-אילן. הוא התלהב מהתוכנה אך אמר שאין סיכוי שתע"ש תשקיע במערכת. לאחר מספר חודשים הוא התקשר אלי וסיפר לי כי הוא פורש מתע"ש ומתכנן להקים מכון

נוכחתי לדעת כי את נטייתי לתחום הריאלי אוכל גם לממש בפסיכולוגיה, כבר אז חשבתי על פסיכולוגיה מחקרית. ואכן את התואר השני סיימתי באוניברסיטת בר-אילן במגמה המחקרית עם התמחות בהנדסת אנוש. ההתמחות בהנדסת אנוש (בעיקר עבודת התיזה) הובילה אותי לעבודה בטכניון כחבר בצוות שעסק באפיון ממשק אדם-מכונה עבור מערכת למשהב"ט. העבודה בתחום המחשה לי את כוחו של המחשב ככלי עזר בפסיכולוגיה. לאחר שהפרויקט הסתיים

התקבלתי לעבודה בחיל האוויר. זה קרה מספר חודשים לפני הקמת יחידת המיון (שלראשה מונה פרופ' שאול פוקס) ושובצתי אליה.

תוך כדי עבודתי בחיל האוויר, השלמתי קורסים בפסיכולוגיה חברתית-תעסוקתית והשלמתי התמחות בתחום. שרתתי ביחידה כאזרח עובד צה"ל במשך 12 שנים ושמשתי כראש מדור מיון צוות אוויר.

בעריכת שרית ארנון לרנר

רקע

נולדתי וגדלתי באשקלון. מכיתה ד' השתייכתי לתנועת הנוער הצופים ובהמשך הדרכת. מרבית חברי כיום, הם חברי ילדות מאשקלון. ניתן לומר כי למושג חברות יש ערך בעיני. אנו חבורה של מספר חברים ובני/ות זוגם ששומרים על קשר רציף לאורך כל השנים.

בילדותי עסקתי רבות בספורט בעיקר ריצה וטניס – כולל תחרויות ברמה ארצית.

בגיל 16 (ערב צליחת הכנרת) נפצעתי בעמוד השדרה כתוצאה מקפיצת ראש בחוף צמח בכנרת, מאז אני מרותק לכסא גלגלים. נפצעתי בתחילת שנת הלימודים ושכבתי בבתי חולים כשמונה חודשים. המשפחה והחברים עזרו לי להשתקם מהפציעה. כשהשתחררתי מבית החולים, הייתה לי אפשרות לחזור על שנת הלימודים במגמה הריאלית, או לדלג כיתה למגמה הומנית ולהשאר עם החבר'ה. בחרתי להשאר עם החבר'ה והשלמתי בשעורים פרטיים חומר של המגמה ההומנית. לצבא לא גויסתי בשל הפציעה.

מצב משפחתי

אני בן 58 ומתגורר ביבנה, נשוי מזה 35 שנה לרונית, אותה הכרתי בתקופת הלימודים לתואר שני. רונית עבדה כ-25 שנה במשרד החינוך, במנהל חברה ונוער, וכיום עוסקת בהנחית קבוצות בתחום החינוך החברתי. יש לנו שתי בנות שנישאו לפני כשנתיים ושני נכדים כבני שנה, שממלאים את חיינו ומכניסים "טעם" אחר לחיים.

לימודים וניסיון מקצועי

עם סיום הלימודים בתיכון התחלתי לימודי פסיכולוגיה בשלוחת בר-אילן באשקלון. שם יצא לי להכיר לראשונה את "מורי ורבי" לאורך כל הקריירה המקצועית שלי, את פרופ' שאול פוקס.



פינת הפרופיל האישי <<<

שעות פנאי ותחביבים

בנוסף על זמן שמוקדש לבנות/נכדים, מעט צילום בוידאו ועריכה, אני מתעדכן בטכנולוגיות המחשב המתפתחות ללא סוף, מכור לתשבצי הגיון ומשתדל בחודשי הקיץ לשחות בבריכה כמעט כל יום.

בעבר ניסיתי גם את כוחי בפיתוח מכונת כתיבה ממוחשבת לנכים מוגבלים בדיבור ובידיהם. נחשפתי לרעיון שהיה קיים בארה"ב במרכז השיקום בתל-השומר "לוח תקשורת" שעליו שורות של אותיות ונורה שרצה בתוך השורות. לחיצה על מקש כשהנורה נמצאת על אות מסוימת רושמת את האות וכך ניתן לכתוב. מיחשבתי את לוח התקשורת ושלושה נכים המוגבלים בידיהם עשו שימוש מוצלח מאד במערכת. לא ראיתי בזה "עסק כלכלי", ומאז פותחו טכנולוגיות דומות ומתקדמות יותר על-ידי גופים אחרים.

חוץ מזה, רעייתי ואני שומרים על "מסורת" כבר יותר מעשרים שנה. כל ערב יום העצמאות אנו מארחים בביתנו מעל 25 זוגות חברים, כולם מתקופת הילדות שלי. המסורת כוללת ערב שירה של שירים ישראלים (הישנים והטובים).

יום עבודה טיפוס

בטופ-שיא אני משלב בין ניהול החברה ופיתוח המערכות הממוחשבות.

קשה להגדיר יום עבודה טיפוס וואולי טוב שכך!

ניתן לשרטט שני טיפוסים – האחד יום עבודה מהבית (טכנולוגית האינטרנט והמיחשוב מאפשרות עבודה יעילה מהבית) ויום עבודה במשרד/בחוץ. לפעמים ההחלטה אם היום יהיה "טיפוסי בית", או "טיפוסי משרד/חוץ" מתקבלת בבוקר בהתאם לצורך וליעילות.

יום "טיפוסי משרד" מאופיין בשעות עבודה גמישות בהתאם לצרכים.

העבודה מתחילה בבית, בשעות הבוקר המוקדמות שמוקדשות לטיפול במיילים, עבודות מיחשוב שוטפות וקשר עם לקוחות. כשמתאפשר, אני יוצא מהבית בשעת בוקר מאוחרת יחסית וחוסך את פקקי הבוקר. עם הגעתי למשרד אני מתחיל ב"ניקוי" שולחן מהודעות ותיקים שדורשים טיפול חריג. בהמשך, פגישות עם עובדים על סוגיות ותיקים שדורשים דיון, ומענה לבקשות של לקוחות לגבי נושאים שונים. שאר שעות היום מאד מגוונות ושונות מיום ליום: פגישות עם לקוחות במשרד ומחוצה לו, הצעות ומענה למכרזים, פגישות עבודה (חלקן הגדול טלפוני) עם צוות פיתוח התוכנה, מעורבות בפיתוח מבחנים ובדיקותם, בדיקות פסיכומטריות, בדיקות תוקף שוטפות, הדרכת עובדים, מעקב ובקרה אחר תהליכים שונים בתפעול השוטף ועוד.

החזרה הביתה היא בשעות הערב. המשך הערב כולל התעדכנות במיילים, תכתובות, עבודות מול המחשב (פיתוח, מחקר, סטטיסטיקות וכד') ויש ימים של "הפרעות מבורכות" – משפחה, בנות, נכדים וחברים. ביום "טיפוסי בית" יש יותר זמן לכל מה שקשור לעבודות פיתוח ומחקר, "פגישות עבודה טלפוניות" עם צוות פיתוח התוכנה, קשר עם לקוחות והמשרד בשוטף.

מיון ומציע לי להצטרף אליו עם התוכנה השבתי לו, בטלפון, בחיוב, למרות הסיכון בעזיבת חיל האוויר, שהיה עבורי "חממה" מבחינה מקצועית ויציבות כלכלית. כך נולדה לפני 22 שנה חברת "טופ-שיא".

עם הקמתה, חברת "טופ-שיא" היתה ראשונה וחלוצה בישראל בהפעלת מערכת אבחון ממוחשבת על מחשבי PC, מאז המערכת שודרגה בהתאם לטכנולוגיה המתפתחת ועד למערכת אינטרנטית להעברת מבחנים. יש מספר מרכיבים המייחדים את המערכת שלנו, מחולל מפותח שמאפשר לפסיכולוג ל"מחשב" מבחנים, מערכת ניהולית מפותחת עם כלים סטטיסטיים לבדיקות פסיכומטריות ומבחנים ביצועיים ייחודיים המשלבים מרכיבים אינטראקטיביים, אנימציה ומולטי-מדיה.

תחומי העיסוק העיקריים של החברה הם: מיון ואבחון מועמדים לעבודה, פיתוח והפעלת מערכות מיון ממוחשבות, פיתוח והפעלת מרכזי הערכה, הערכות עובדים, יעוץ ארגוני, סקרים ומחקרים ויעוץ בבחירת מקצוע. בין לקוחות החברה ניתן למנות ארגונים וגופים מהגדולים במשק. החברה הינה מוסד מוכר לצורך התמחות פסיכולוגים והיא גם בעלת תו תקן ISO-9001:2000 לתחום האבחון הפסיכולוגי ולתחום פיתוח מערכות ממוחשבות, בארץ ובחו"ל. כיום, מונה טופ-שיא כ- 25 אנשי צוות, ביניהם פסיכולוגים, תכנתים, מאבחנות וסגל אדמיניסטרטיבי.

החזון (Vision) של טופ-שיא מעמיד מספר עקרונות שמונחים כערכים בחברה והם מקצועיות, שירותיות, הוגנות, חדשנות ויעילות. חשוב להדגיש כי יש תחומי עיסוק שערכים אלו מכתיבים את אופי הפעילות שלנו.

השותפות ביני ובין נתן היתה שותפות מיוחדת, השלמנו אחד את השני, כל אחד תרם את הייחודיות והמומחיות שלו. ב-1995 נתן נפטר מדום-לב. יחד עם הצער והכאב שלי ושל הצוות, הייתה התגייסות של כולנו להמשיך את מה שנתן בנה. היה חשוב לנו ולמשפחתו שהחברה תמשיך ותפעל, וביחד עם הצוות הנפלא והמסור עברנו את המשבר.

הכלצות על פסיכולוגים
בעניינים/ואו בעלי תפקיד
בעניין ניתן להעביר לשרית
ארנון-לרנר
sarit.arnon@gmail.com

תגובה למאמר "היחסים בין פסיכולוגיה לבין אימון: לקראת פסיכולוגיה חדשה" מאת ליסה גרוסמן

ד"ר משה אלמגור, חוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה

בראשית תגובתי אני הוצה להבהיר כי בעיניי האימון הוא טיפול לכל דבר, שמתמקד באוכלוסייה מסוימת ויש לו טכניקות אופייניות ומטרתו היא "להביא לשינוי התנהגותי, מחשבתי ורגשי באופן שיטתי בהקשר של מערכת יחסים מקצועית במטרה לפתור או למנוע בעיה" (Trull, Durand & Barlow (2006). שזו ההגדרה המקובלת, אם כי לא היחידה של טיפול נפשי.

ההסתמכות על אפלטון, אדלר ורוגרס נעשתה מתוך ניסיון לבסס את האימון כטיפול. השימוש בתיאורטיקנים רציניים ומקובלים בתחום האישיותי-טיפול נועד לתת לאימון את הלגיטימציה לקיומו.

האימון משתמש בטכניקות השאובות מהעולם הטיפולי המקובל וכולל, בין השאר, שימוש בקלפים, קביעת מטרת טיפול וטכניקות התנהגותיות וקוגניטיביות שונות.

ההבדל בין הטיפול האימוני לטיפול הרגיל הוא בגורמים הבאים:

1. כל אחד יכול לטפל באימון.
2. האימון מוגבל לאוכלוסייה המאופיינת כ- YAVIS (Young, Attractive, Verbal, Intelligent, and Successful) (Schofield, 1964)

הניסיון של הכותבת להשוות בין האימון לטיפול דינאמי ארוך טווח מעיד, לצער, על כך שהכותבת אינה מכירה את התחום הטיפולי ואם היא אכן מכירה אותו, הרי ההשוואה נעשתה באופן מכוון, כדי להציג את ההבדלים באופן שיטטש את האופי הטיפולי של האימון. הניסיון להראות שהטיפול האימוני שונה מהטיפול הרגיל נועד, לדעתי, להסיר מהמאמנים את האחריות החוקית לטיפול פסיכולוגי על-ידי שימוש במונחים המסווים את מהותו. המאמנים נוטים להדגיש בכל דרך, שהם אינם מטפלים ואינם עוסקים בטיפול,

אך כמובן שגישה זו נועדה להסיר מהם אחריות.

לו נעשתה השוואה בין הטיפול האימוני לטיפולים קצרי טווח הנגזרים מגישת הפסיכולוגיה החיובית ו/או ההתנהגותית-קוגניטיבית, היה מודגש הדמיון בין הגישות.

כיוון שהאימון הוא טיפול לכל עניין ודבר, פרט להצהרת העוסקים בו. טמונת בו כל הסכנות של טיפול לא מקצועי הנעשה על-ידי אנשים שחסרים את ההכשרה המתאימה.

ההכשרה המקיפה שעובר הפסיכולוג הטיפולי כחלק מפיתוח כישוריו כמטפל, מיועדת לעזור לזהות את הבעיות בהן הוא מטפל ולהתאים את הטיפול הרצוי בבעיות אלו. ההנחה הטמונה ביסוד העבודה הטיפולית היא "אל תזיק". כדי לצמצם את אפשרות הנזק בטיפול (ששיעורו מגיע לכדי 10% מהטיפולים, מה שנקרא Iatrogenic effect (Strupp & Hadley, 1997), הפסיכולוגים עוברים הכשרה בתיאוריות אישיות, פסיכו-פתולוגיה, הערכה ואבחון, שלא לדבר על תקופת ההדרכה הממושכת והבלתי נגמרת. כמו-כן כל הפסיכולוגים חתומים על הקוד האתי המסדיר את מחויבותם למטופלים. ההכשרה הארוכה מאפשרת גם לסנן החוצה את אלו שלא מתאימים מסיבות שונות.

למטפלים באימון חסרים כל אלו. כיוון שכך, הסכנה הפוטנציאלית הטמונה בעבודה כזו היא גבוהה מאוד. אין לי שום התנגדות לטיפול אימוני. נהפוך הוא, אני רואה בו כלי מתאים יותר לטיפול באוכלוסייה שאינה נגישה לטיפול פסיכולוגי ו/או לאוכלוסייה הנזקקת לטיפול קצר מועד ממוקד.

הייתי שמח לו הפסיכולוגים הקליניים בהתמחויות השונות היו רוכשים גם הכשרה בפסיכולוגיה חיובית וגם הכשרה באימון (כמו כותבת המאמר), אך אני סבור שמסוכן מאוד להניח לאנשים לא מיומנים (שגם הברירה שלהם לתחום לא נעשית בתהליך שיטתי ארוך טווח) לעסוק בתחום טיפולי ללא הכשרה מתאימה וללא ארגון ממוסד בעל קוד אתי ברור (שניהם הם חלק מהתנאים להקמת ארגון מקצועי).

אני חושב שפרסום המאמר ללא תגובה לצידו עלול לשרר מסר לכלל הפסיכולוגים כאילו הטיפול האימוני הוא לגיטימי.

Schofield, W. (1964). **friendship**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Strupp, H. H., Hadley, S. W. (1977). A tripartite model of mental health and therapeutic outcomes: With special reference to negative effects in psychotherapy. **American Psychologist**, 32. 187-196.

Trull, T. J., Durand, V. M., & Barlow, D. H. (2006). **Introduction to clinical psychology**. Belmont, CA: Thomson.

תשובה לד"ר משה אלמגור ליסה גרוסמן

אימון אינו זהה לטיפול נפשי.

אני מסכימה איתך שאחת המטרות של אימון הינה להביא לשינוי. עם זאת, אימון שואף למשהו נוסף. **אימון אינו בא רק לפתור בעיה או להביא לשינוי, אלא גם לעודד את הצמיחה וההעצמה של הלוקח**, ולהוביל למימוש הפוטנציאל האישי שלו.

האימון מתמקד ב- "flourishing and not languishing" (Grant, 2001) כלומר, להעביר את הלוקחות ממצב של תפקוד סביר למצב של פריחה ושגשוג.

ההגדרה של אימון של ד"ר טוני גרנט מאוני' סידיני, מי שנחשב לחוקר המוביל בעולם בתחום ה- Coaching Psychology (ופסיכולוג קליני בהכשרתו) הינה:

"Coaching is a collaborative systematic solution-focused, results-orientated and systematic process in which the coach facilitates the enhancement of goal attainment, life experience, self-directed learning and the personal growth of the coachee."

ד"ר גרנט מוסיף ומגדיר כיצד אימון שונה מטיפול:

It is the focus (or purpose) of the relationship that differentiates coaching from therapy, – Alleviating distress vs. Goal attainment (Grant, 2001).

דהיינו, המיקוד והכוון של מערכת היחסים האימונית המבדילה בין אימון וטיפול, היא במטרות והשגתן ולא בהקלת המצוקה, מיקוד המאפיין של התהליך הטיפולי.

יתר על כך, ההבדל בין אימון וטיפול נמצא בשפה האימונית היוצרת מרחב להתפתחות, כגון השאלה הראשונה במפגש הראשון: "מה החלום/חזון שלך?" ולא "מה הבעיה שלך?". אימון אולי דומה לטיפול בכוונה לעודד שינוי, אך המיקוד בתהליך הינו על כיצד לחיות את החיים בצורה עשירה ומאושרת יותר, להעריך מה היא נקודת ה- "0" שהוא תפקוד תקין, ומהו נקודת ה- "10" אליה הלקוח שואף להגיע (Kauffman, 2006).

האימון כתחום מחקרי חדש יחסית, מסתמך על מגוון דיסציפלינות מדעיות כגון: פסיכולוגיה, מנהל עסקים, חינוך, ייעוץ ועולם הספורט. בכלים של מה שמכונה "טיפול" עושים כיום שימוש בעלי מקצוע מתחומים שונים, כגון: מגשרים, יועצי בית-ספר ורבים אחרים הנעזרים בכלים טיפוליים כגון קלפים, וטכניקות לשיפור החשיבה החיובית שמקורן בגישות קוגניטיביות. גם מאמני ספורט עוסקים בדמיון מודרך ובטכניקות לשינוי השפה הפנימית על מנת לעודד ביצועים מקסימאליים (Gallwey, 1997). שימוש בכלים טיפוליים מארגז הכלים של המאמן אינו הופך אותו למטפל. אני בספק אם היית "מאשים" אנשים מתחום הספורט והתחום החינוכי שהם "מטפלים נפשיים" בגלל שהם משתמשים בכלים טיפוליים. המטרה המשותפת של כל מטפל בכל תחום היא שינוי – אך אין עיסוק זה מגדיר אותם כעוסקים בטיפול נפשי. אנשים המגיעים לאימון אינם מחפשים רק שינוי, אלא הגעה לחיות (aliveness) ולאפשר מקסימלי (Kauffman, 2006).

לסיכום, **אימון הוא ארגז כלים שניתן**

לשלו במגוון מסגרות ולמגוון מטרות.

הראייה לכך היא העובדה שישנן מסגרות רבות בהן ניתן לשלב כיום כלים אימוניים (כגון אימון לבריאות, אימון למציאת בן זוג, אימון פיננסי ועוד). המטרות של סוגי אימון אלה ברורות: להביא לשינוי מהיר של הרגלים על מנת להגיע לתחושת רווחה תוך שימוש בחזקות האדם.

אימון אינו מוגבל לאוכלוסייה "בריאה".

המקורות שלך מ-1964 אינם רלבנטיים למצב היום. בעולם האימון כיום קיימת התאמה של הגישות האימוניות לאוכלוסייה מגוונת הכוללת אנשים עם הפרעות קשב והפרעות נפשיות. מרבית המאמנים העובדים עם אוכלוסיות מיוחדות הינם בעלי רקע ייעוצי או טיפולי. הם משלבים שיטות מעולם האימון על מנת לשפר תפקודים ניהוליים ספציפיים כגון כישורי תקשורת, ניהול זמן וכדומה. מטרותו של האימון להקנות אסטרטגיות יעילות במסגרת שאינה מזהה את הלקוח כ"מטופל" או "פצינט". לקוחות בעלי רקע של "לקויות והפרעות" גאים להגיד לחבריהם שהם הולכים ל "coach" שלהם, כמו הרבה אנשים "נורמאליים". מניסיוני ב-15 השנים האחרונות בהוראת אימון אישי בתחום ליקויי למידה, מאמנים הלומדים שיטות ייחודיות לאוכלוסיות מאתגרות מזהרים להישאר בגדר הגבולות האתיים של אימון ואינם גולשים לנושאים טיפוליים. מטרותם אינה להחליף טיפול נפשי אלא להשלימו.

אני מסכימה שקיימת סכנה בכך שמאמנים שאינם מקצועיים עלולים לגרום לנזק.

כיום, בארה"ב עד 50% מהחברות משתמשות במאמנים, וההשערה היא שישנם 45,000 מאמנים עסקיים, ואותו מספר "מאמני חיים" life coaches (Kauffman, 2006). מספר המאמנים בארה"ב עומד בעשרות אלפים (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999).

בשל הריבוי של מאמנים בכל העולם, האימון כמקצוע צומח יותר ויותר לכוון של התמקצעות עקב הצורך ברגולציה. כמעט

בכל מדינה היום, קיימת לשכת מאמנים (כמו לשכת המאמנים הישראלית) שמטרתה הינה יצירת גוף מקצועי שמגדיר מי יוכל להיות מאמן, מה הקריטריונים להוראת אימון, ומהם הכללים האתיים של אימון. הלשכה פועלת בימים אלה לעגן את הדרישות המקצועיות של מקצוע האימון בחוק.

אני מסכימה גם שקיים פער תהומי בין הכשרת מאמנים לבין הכשרת פסיכולוגים, נושא זה הובהר במאמר שלי. עם זאת, גם הבהרתי שמקצוע האימון הינו בחיתוליו. כמו שהפסיכולוגיה התפתחה על רקע איסוף הוכחות ממחקרים אמפיריים, גם האימון שואף לבנות גוף ידע המבוסס על מחקר. ישנם כיום חמישה ז'ורנלים מקצועיים Peer-Reviewed המיועדים לתמוך ולעודד מחקר באימון (Palmer, 2006), וכפי שצינתי במאמרי, השילוב של לימודי אימון באוניברסיטאות כגון אוני' סידי, אוני' הסיטי של לונדון ונוספות ברמת התואר השני והדוקטורט הינם הוכחה לכניסתו של תחום האימון לעולם האקדמי. חשוב לציין בתגובתי זו את, קיומה מזה 5 שנים, של הקבוצה המיוחדת ל Coaching Psychology (SGCP) המהווה חלק מקהילת הפסיכולוגים בבריטניה (BPS). קבוצה זו המורכבת מפסיכולוגים מעודדת את המשך התפתחות המחקר והפרקטיקה בתחום האימון. עדות נוספת להתפתחותו וקיומו של האימון כתחום מחקרי נבדל ולגיטימי הוא הקמתו של גוף המחקר לאימון באוני' הרווארד. כל אלו מהווים הוכחות בשטח לצמיחתו ומיסודו של תחום האימון כתחום בעל דיסציפלינה הנבדלת באופן מובהק מתחום הטיפול. ממצאי המחקרים באימון, בעיקר בתחום האימון העסקי, מוכיחים כי אימון ממוקד מטרה, משפר אינטראקציות בין אישיות, ניהול לפי סדרי עדיפויות, ותחושת סיפוק מחייהם המקצועיים והאישיים (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) של מתאמנים.

מה שמבדיל אימון וטיפול לפי המחקרים הינו מערכת היחסים הייחודית של אימון, המאופיינת בהגדרת הלקוח כמומחה



Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. **Organizational Dynamics**, 27,39-53.

Hart, Blattner, Leipsic, (2001). Coaching Vs. therapy, **Consulting Psychology, Journal: Practice and Research**, Vol. 53, No. 4, 229-237.

Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 53, 205-228.

Kauffman, C (2006) Positive Psychology, the Science at the Heart of Coaching, in Dianne R. Stober, Anthony M. **Grant Evidence Based Coaching Handbook** 2006 by John Wiley & Sons, Inc.

McKelley and Rochlen (2007), *The Practice of Coaching: Exploring Alternatives to Therapy for Counseling-Resistant Men* Psychology of Men & Masculinity Copyright 2007 by the **American Psychological Association**, Vol. 8, No. 1, 53-65.

Palmer (2007), **The Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners**. Routledge; 1 edition

לאנשי מקצוע מהעולם הטיפולי להסתכל על ההתפתחות של אימון באופן אובייקטיבי. אימון הוא תופעה של המאה ה-21. הוא ממלא תהום שנוצרה כתוצאה מהדגש שפסיכולוגיה שמה על הבעיה ותיקונו במקום על יצירה המבוססת בחזקות וערכים. במקום לחפש מה לא בסדר באימון, הייתי ממליצה לחפש מה טוב באימון ומדוע הוא כל כך פופולארי, למרות שרוב המאמנים אינם בעלי רקע אקדמי וניסיון טיפולי. אנשי מקצוע אינם יכולים להתעלם מאלפי אנשים וממחקרים עדכניים המדווחים על רמת סיפוק גבוהה מאד ומהישגים הנובעים מאימון. נכון להיום, לקוחות ממשיכים ומשיכו לפנות למאמנים. לכן, הצעתי כמו שאתה מציע גם שרצוי להכניס לימודי פסיכולוגיה חיובית וכלים אימוניים לארגז הכלים של מטפלים. פסיכולוגים ותרפיסטים שירכשו כלים אימוניים יוכלו להציע ללקוחותיהם את הטוב ביותר משני העולמות.

Gallwey, W. T., (1997) **The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance**, Random House Trade Paperbacks; Rev Sub edition

Grant, A.M. (2001). **Towards a psychology of coaching**. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney.

Grant, A. M., & O'Connor, S. A. (2010). The Differential Effects of Solution-focused and Problem-focused Coaching Questions: A Pilot Study with Implications for Practice. **Industrial and Commercial Training**, 102-111.

בתחומי חייו. האחריות לקביעת האג'נדה ולהגעה לתוצאות הינה בידי הלקוח. במחקר שערכו Hart ועמיתיו (2001), במטרה לבדוק את הפרספקטיבות של מטפלים מאמנים לגבי ההבדל בין אימון וטיפול, נמצא כי השיחה האימונית הישירה, השיתופית, ממוקדת המשימה והבלתי פורמאלית נתפסת כהבדל העיקרי ביחס לשיחה התרפויטית הפחות ממוקדת בשיתופית ובעשייה. בשל ההבדלים האלה, אימון מהווה אלטרנטיבה לגברים רבים שנרתעים מהסטיגמה של טיפול. מכיוון שאימון הינו בעל אוריינטציה עסקית ו-succes oriented, הוא מושך גברים בעלי אוריינטציות הצלחה ותחרותיות. (McKelley & Rochlen, 2007)

הסיבה שהאימון פרץ והתבסס בעשרות השנים האחרונות הוא כפי הנראה כישלונה של הפסיכולוגיה הקלינית לזהות את השינוי בצרכי הלקוחות במאה ה-20 על סף המאה ה-21.

ימינו, המאופיינים בקצב מהיר ובשינויים תדירים אינם תואמים את הגישה הפסיכולוגית המסורתית התומכת בתהליך ארוך שאינו בהכרח בעל אוריינטציה לכיוון של צמיחה או פעולה. רוב האנשים הפונים למאמן מרגישים שזהו בזבז זמן וכסף ללכת לטיפול כאשר מה שהם בעצם מחפשים זה אדם, שותף, שידבר איתם בגובה העיניים, ושמוכן להיות איתם בקשר הדוק עד להגעה ליעד. הפורמט הגמיש של אימון, המאפשר מפגשים טלפונים (ובמקומות מגוונים כגון בתי קפה ובית הלקוח) מתאים להרבה אנשים המחפשים אלטרנטיבה לטיפול והמתאים לקצב חייהם.

במקום להסתכל על אימון כמסוכן כאשר הוא בידיים הלא נכונות, אני ממליצה

קליניקות להשכרה

- בקליניקה נעימה וחמימה בהרצליה, חדרי טיפול להשכרה. לפרטים: רוני או אורית 09-9587565

לוח פודעות





מן האקדמיה

אמונות מהותניות של ילדים לגבי קטגוריות חברתיות: המקרה של יהודים וערבים בישראל

דנה בירנבאום, מרכז גונדה לחקר המוח, אוניברסיטת בר אילן
אינס דיב, המחלקה לחינוך, אוניברסיטת בר אילן
גילי סגל, המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר אילן
אדר בן אליהו, המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת דיוק
גיל דיזנדרוק, המחלקה לפסיכולוגיה ומרכז גונדה לחקר המוח, אוניברסיטת בר אילן

בתהליכי פרסום בז'ורנל "Child Development"

האמונה שכל החברים בקטגוריה חברתית מסוימת (למשל, אפרו-אמריקנים) הם דומים בעיקרם, ושניתן להכליל מחבר אחד לכלל החברים בקטגוריה זו, נחשבת כבסיס לסטריאוטיפים, דעות-קדומות ואף אידיאולוגיות. המחקרים הנוכחיים מראים כי אמונה זו מתבססת כבר בגיל הגן, מתפתחת באופן שונה בקבוצות תרבותיות שונות, ונשענת בעיקר על האופן שבו השפה מסמנת את הקטגוריות החברתיות, הללו יותר מאשר הבולטות הויזואליות שלהן. ערכנו שני מחקרים בהם השתתפו 228 ילדים בגיל הגן, בכיתה ב' ובכיתה ו' משלוש קבוצות תרבותיות שונות בישראל – יהודים חילוניים, יהודים דתיים ציוניים, וערבים מוסלמים. במטלה הבסיסית הוצגו לילדים שתי דמויות שנבדלו זו מזו בשני מימדים (למשל, ילד יהודי וילדה ערבית), וציינו בפניהם תכונה חדשה נוספת לכל דמות (למשל, "אוהב לשחק במשחק ג'ימג'ים"; לעומת

ציינה את השימוש הנכון לאובייקט מסוים (למשל, "משתמשים בפטיש כדי לדפוק"); או שימוש שגוי ("משתמשים בפטיש כדי לשיר"). בכל המחקרים הוצגו בפני הילדים שני אובייקטים, אחד מוכר ואחד חדש לחלוטין. הבובה אשר הילדים הכירו בשלב הקודם, ביקשה מהם את האובייקט המקושר לשם חדש (למשל, "תן לי את הדקס") או, במחקר הרביעי, מקושר לשימוש חדש (למשל, "תן לי את הדבר שעושה חורים").

ההנחה הייתה שאם הילדים מתאימים את הציפיות שלהם לגבי ידע של אנשים אחרים בהתאם לניסיון הקודם שלהם עמם, אזי הילדים יגיבו באופן שונה לבובות השונות: הם יניחו שבובה שהראתה בקיאות בשמות עצמים מוכרים ושימושיים, תדע גם שמות ושימושים של עצמים חדשים; לעומת בובה שהפגינה בורות לגבי השמות והשימושים של עצמים מוכרים. כתוצאה מכך, סביר יותר שהילדים יניחו שעל ידי נקיבה בשם או שימוש חדש, הבובות הבקיאות – ולא דווקא הבובות חסרות הידע – מתייחסות לאובייקט החדש. ואכן, כך מצאנו.

למצאיים אלו יש השלכות הן על הבנתנו את האופן שבו ילדים מתקשרים עם אחרים, והן על האופן בו ילדים לומדים. ילדים צוברים חלק גדול מהידע שלהם על העולם על ידי הקשבה והתבוננות באחרים. הילדים אינם לומדים באופן ישיר חלק ניכר מהמידע, אלא מסיקים לגביו. המחקרים הנוכחיים מראים שסוג ההיסקים שילדים בגיל טרום בית-ספר יוצרים לגבי מילים חדשות או שימושים חדשים הינו שונה בהתאם למידת הבקיאות של האדם שהינו מקור המידע. הדבר מבטא יכולת אדפטיבית ביותר כיוון שהוא מסייע להימנע מלהסתמך על רמזים מוטעים.

"רגישות ילדים למידת הקונבנציונליות של מקורות"

גיל דיזנדרוק, המחלקה לפסיכולוגיה ומרכז גונדה לחקר המוח, אוניברסיטת בר-אילן
נורית כרמל, המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן
לורי מרקסון, המחלקה לפסיכולוגיה אוניברסיטת וושינגטון

בתהליכי פרסום בז'ורנל "Child Development"

על-מנת לאפשר תקשורת מוצלחת, נחוצה הנחה בסיסית שהמשתתפים בשיחה חולקים ידע אודות פירושים מקובלים למונחים מוכרים. לדוגמא, במידה ואני נמצא אצל חבר ומעוניין במיכל על מנת למזוג אליו משקה, אבקש מהחבר "ספל", בהנחה שהוא יודע למה מתייחסת מילה זו. המחקר הנוכחי הראה שילדים בני שלוש, מתאימים את הציפיות שלהם לגבי ידע של אחרים אודות "מושגים קונבנציונליים" אלו, בהתאם לניסיונם עם אנשים אחרים. במסגרת זאת, ילדים נוטים יותר לצפות שאדם יחלוק עימם את הקונבנציות המשותפות הללו, במידה והוא הוכיח כי הוא מכיר שמות של אובייקטים מוכרים או את השימוש שלהם. זאת לעומת מצב בו ניכר כי הוא אינו מכיר את האובייקטים הללו.

ערכנו ארבעה מחקרים בהם השתתפו 112 ילדים בגילאים 3 ל-4. במהלך המחקר הילדים עברו היכרות עם בובה שהתנהגותה הראשונית הייתה שונה במחקרים השונים. בשלושת המחקרים הראשונים, הבובה נקבה בשמות של אובייקטים באופן מדויק (למשל, קראה לבננה "בננה"); או באופן שגוי (קראה לבננה "תפוח"); או משונה (קראה לבננה "פרי"). במחקר הרביעי, הבובה

שמידת ההכרות עם הקבוצה האחרת משפיעה אפילו על קונספטים של ילדים קטנים אודות קטגוריות חברתיות. היחסים בין יהודים וערבים בישראל הם ללא ספק סוערים ומורכבים, ונשענים על מאפיינים דתיים, היסטוריים, ופוליטיים ייחודיים. מנקודת מבט מדעית, עם זאת, ההתייחסות לבולטות והרלוונטיות של אתניות בישראל הינה דוגמה פרדיגמטית להבנה של תהליכים התפתחותיים העומדים בבסיס קטגוריזציה חברתית באופן כללי. בהתחשב בעובדה שתופעה זו נפוצה מאוד בעולם כולו, ונוכח ההשלכות החמורות שהיא טומנת בחובה, יש להתייחס ברצינות ללקחים והמסקנות העולים מקו מחקר זה.

את תפקיד המסרים התרבותיים בהתפתחות אמונות חברתיות. ממצא משמעותי נוסף הוא שההבדלים מופיעים כבר בגיל הגן, כלומר המסרים התרבותיים משפיעים על קונספטים כבר מגיל צעיר. כמו כן נמצא שחשיבות האתניות בלטה כאשר הנסיין ציין את הקטגוריות במפורש, אך לא כאשר הקטגוריות הופיעו רק באופן ויזואלי. הדבר מעיד על כך שקטגוריות חברתיות זוכות לכוח ההסקי שלהן לא מתוך הבולטות הויזואלית שלהן אלא מתוך השפה בה משתמשים כדי לתאר אותן. ולבסוף, התוצאות הראו שבעוד שילדים ערבים תפסו את קטגוריית ה"ערבים" כיותר הומוגנית מאשר קטגוריית ה"יהודים", הילדים היהודים לא הראו אסימטריה שכזו. ממצא זה רומז על כך

"אוהבת לשחק במשחק טיביטס". בשלב הבא הוצגה לילדים דמות שלישית אשר תאמה למאפיינים הראשוניים רק במימד אחד מתוך השניים (למשל, ילדה יהודיה). הילדים התבקשו להסיק אילו משני המאפיינים תאמו לדמות השלישית הזו. הרציונל היה שהבחירה של הילדים תבהיר את הכוח ההסקי היחסי של כל אחד מהמימדים. תוצאות המחקרים אישרו שבקרב החברה הישראלית, אתניות הינה הקטגוריה האנושית בעלת הכוח ההסקי הרב ביותר, מעבר לקטגוריות חברתיות או תכונות אישיות אחרות. בנוסף, המחקרים הראו כי לאתניות יש מעמד גבוה במיוחד בקרב הילדים מקבוצה תרבותית מסוימת בחברה הישראלית – הדתיים הציוניים. ממצא זה מדגיש



מכון ת.ל.מ

מסלולי הלימוד במכון ת.ל.מ בשנת תשע"א ברעננה וברחבי הארץ

<ul style="list-style-type: none"> ✍ תכנית ללימודי הטיפול הדיאדי בגיל הרך ✍ הכשרת מטפלים בטיפול זוגי ומשפחתי ✍ הכשרת מדריכים בטיפול זוגי ומשפחתי ✍ להיפרד בשלום - הכשרת מלווים לחולים במחלות מאיימות חיים ולבני משפחותיהם ✍ הנחיית קבוצות בגישה תהליכית ✍ הנחיית קבוצות בנושאים משפחתיים ✍ גרונטולוגיה - הכשרת מלווים בתהליכי הדברות ייעוץ וקבלת החלטות במשפחה בגילאים מאוחרים ✍ ציורי ילדים - הכרת עולם הילד עפ"י ציוריו 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ פסיכותרפיה דינמית זוגית ✍ פסיכותרפיה בשיטת האקומי - פסיכולוגיה חווייתית ברוח הבודהיזם ✍ טיפול דינמי בילדים ✍ טיפול בנפגעי פגיעות מיניות ✍ הכשרת מטפלים לעבודה עם קטינים אשר פגעו באופן מיני ✍ השפה של החיים ושל סופם - הכשרה לכל מי שחי ועובד עם אנשים ו/או משפחות המתמודדות עם חולי זקנה בפרט ולכל מי שרוצה לדעת איך לדבר על הנושא בכלל
---	---

להרשמה ופרטים נוספים: טלפון: 074-7292700
או דוא"ל: hishtalmut@telem.org.il

קמפוס הפארק אחוזה 301, רעננה | טלפון: 074-7292700 | hishtalmut@telem.org.il | www.telem.org.il | 09-9580974 :0ק7




מכון ת.ל.מ מקבוצת עמל

מסעדה ליל מרחבת ליבת רחם
www.amalsudt.co.il



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