



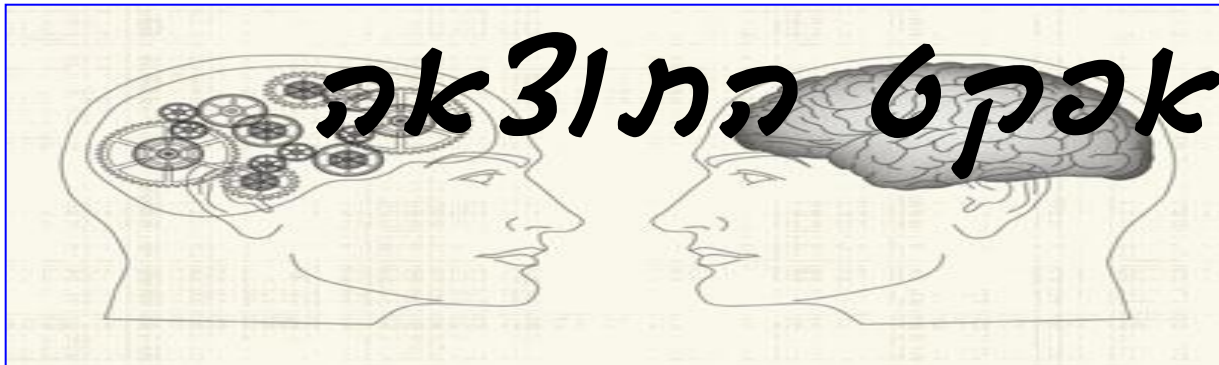
"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

מדינת ישראל

משרד הרווחה והשירותים החברתיים

אגף בכיר לתכנון מחקר והכשרה
בית הספר המרכזי לעובדים
בשירותים חברתיים

האגף לשירותים אישיים וחברתיים
תחום בכיר ארגון ומינהל
ברשויות המקומיות



חוברת סיכום כנס

מדריכים ראשי צוותים

בנושא:

חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות

מעלה החמישה

ד'ה' בכסלו, 30/11-1/12

ריכוז הכנס ועריכת החוברת: דפנה בן-דוד רוקני





"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

עמודים

תוכן העניינים

3-4	הקדמה- גב' אהובה קרקובר
5-11	"חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות"- ד"ר טל ארזי
12	תיאטרון פלייבק -קבוצת אלתר-נתיב
13-14	"יחסי אמנות קהילה" התהליך היצירתי כמחולל שינוי-מר אבי סבג

סדנאות

15-16	"שימוש באינטליגנציה רגשית בניהול"- גב' אורנה ציאג
17-19	"פיתוח מוטיבציה בצוות"- גב' אורית טינו פרץ
20	"גישת האקומי (Hakomi) למרחב הטיפולי, הקבוצתי והבינאישי- גב' מיכל ברנע אסטרוג
21-26	"עושים שכונה" לתפקיד המדר"צ – פאנל

23-27

תוצאות המשוב לכנס

מאמרים

28-29	*עוצמתה של האינטליגנציה הרגשית בניהול ומנהיגות. מאמר מבוסס על ד"ר דניאל גולמן: "המנהיגים החדשים"/אורית פרץ
30-32	*על מוטיבציה פנימית וחיצונית / אורית פרץ
33-39	*הדרך של האקומי להיות עם אנשים: אנושיות מלאה במרחב הטיפולי ומעבר לו / מיכל ברנע-אסטרוג



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

הקדמה - גב' אהובה קרקובר

מנהלת תחום בכיר ארגון ומנהל ברשו"מ

זו השנה השמינית בה אנו מקיימים את כנס מדריכים ראשי צוותים. הכנס, שהפך למסורת מבקש לתת מענה, ולו פעם בשנה, לכם המדריכים ראשי צוותים, מתוך מודעות לתפקיד החשוב והמורכב שלכם. בסוף היום השני ננסה ללמוד עליו יותר – כפי שתראו בהמשך. נושאי הכנס של השנה הנוכחית הנם תוצאה של הנושאים אותם ביקשתם במשובים בכנס מן השנה שעברה. תוצרי הכנס מן השנה שעברה כמו גם המשובים וההרצאות מאוגדים ב"ספר הכנס" שדוגמא שלו נמצאת כאן לעיון. ניתן למוצאו גם בקהילת הידע שלנו: ניהול רווחה ברשויות מקומיות.

הכנס נחלק ליומיים. ביום הראשון נעסוק בחשיבה תוצאתית וביום השני נערוך סדנאות ושיח בנושאי רווחה המשיקים לעבודתנו.

בחרנו בחשיבה התוצאתית כנושא מוביל לכנס משום שהיא יכולה להועיל ולשרת אותנו כאשר אנו ניגשים לתכנון תוכניות עבודה תקופתיות ובזמן ביצוע/הקמת פרויקטים שונים. החשיבה התוצאתית מחייבת אותנו להגדרה ברורה של תוצאי העשייה שלנו ובחינה מתמשכת של אופן ההתקדמות להשגתם. בחשיבה תוצאתית אנו מתחילים מהתוצאה. התוצאה הרצויה הופכת למוקד שממנו נגזרות המטרות, היעדים והפעולות. בחשיבה תוצאתית הדגש הוא על ה"מה" ועל אפקטיביות לטווח הארוך. אין לי ספק כי היכולת לחשוב בצורה תוצאתית תסייע רבות לפרויקטים השונים בהם אתם עוסקים ותסייע להגשמת המטרות שלהם.

המשרד שם לו כמטרה לעבוד באופן הזה וכבר החלו פרויקטים שונים, ברחבי הארץ, שחווים זאת באופן מעשי. את ההרצאה, כמו גם הפרויקטים ברחבי הארץ, תעביר ד"ר טל ארזי מנהלת מיזם התוצאות, האגף לתכנון מחקר והכשרה משרד הרווחה מאירס- ג'וינט- ומכון ברוקדייל.

החשיפה לנושא זה במסגרת הכנס הנה חלקית. נשמח לדעת אם תרצו להעמיק ולהשתלם בתחום זה – אתם מוזמנים לפנות אלינו ו/או להציע זאת במשובים שיחולקו בסוף הכנס.

את היום הראשון נחתום בפעילות מפיגה, מהנה אך עדיין מלמדת ומעשירה: **תיאטרון פלייבק של קבוצת אלטר-נטיב.**

את היום השני נפתח במסגרת הרצאה בנושא "יחסי אמנות קהילה" התהליך היצירתי כמחולל שינוי הרצאה זו שתינתן ע"י **מר אבי סבג**- מייסד ומנהל מוסררה, בית ספר לצילום, ניו מדיה, אנימציה, מוסיקה ופוטוטארפיה ע"ש נגר ירושלים. את ההרצאה הזו, בליווי שקופיות, שמענו דפנה ואנוכי במסגרת כנס אחר שעסק בראיית תפקיד העו"ס בעשור הבא. ההרצאה ריתקה אותנו ותרמה לתפיסת הרווחה בכלל והעבודה שלנו בפרט-מנקודת מבט נוספת. חשבנו שיהיה נכון להביאה בפניכם ולחשוף תחום נוסף המשיק לעבודתנו.

בהמשך תשתתפו בסדנאות- כל אחד על-פי בחירתו:



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

"שימוש באינטליגנציה רגשית בניהול"- אותה תנחה **גב' אורנה ציאג**, "פיתוח מוטיבציה בצוות"- אותה תנחה **גב' אורית טינו פרץ**, ו"גישת האקומי (Hakomi) למרחב הטיפולי", הקבוצתי והבינאישי-אותה תנחה **גב' מיכל ברנע אסטרונג**.

לבסוף נקנח ב**פאנל** בו אתם הדוברים: "עושים שכונה" לתפקיד המדר"צ. תפקיד המדר"צ נכתב לפני לא מעט שנים. הוא מאגד בתוכו תחומים רבים ומגוונים. אנו מודעים לכך שהתפקיד עבר תמורות רבות במהלך השנים. ורוצים ללמוד עליהן ממקור ראשון: מכם. לשם כך פיזרנו ברחבי החדר בריסטולים ועליהם אמירות שונות בנוגע לתפקידכם. אנא, כתבו את דעתכם על האמירה, תחושותיכם-כל דבר שיכול ללמד אותנו על מה שאתם עושים ועל מידת הקושי שאתם חווים. עליהם נדון בפאנל.

תודות ליפה שור, בית הספר המרכזי על חלקו בתכנון וכן לרותי וינדר.

תודות לרחל אנגלברג, סגנית מנהל תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ. לויקי טל על ההכנה והרישום וכל החלק הלוגיסטי.

תודות לדפנה רוקני על ארגון הכנס על כל המרכיבים.

נשמח לשמוע את דעתכם על הכנס במשובים שיחולקו בסופו למען שנוכל לשפר ולדעת במה הייתם רוצים לעסוק בכנס הבא.

אני מודה לכם על השתתפותכם ומאחלת לכולנו הנאה והעשרה.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

"חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות"-ד"ר טל ארזי

מנהלת מיזם התוצאות, האגף לתכנון מחקר והכשרה משרד הרווחה מאיירס- ג'וינט- ומכון ברוקדייל.

מדידת תוצאות בשירותים חברתיים הינה מעקב שיטתי ומתמשך אחר המידה שבה חל שינוי בקרב אוכלוסיית היעד של תוכנית התערבות בעקבות החשיפה אליה. מדידת תוצאות מספקת אפשרות לבחינת המידה שבה תוכניות מתקדמות לקראת הגשמת מטרותיהן ובכך מאפשרת לנו לספק שירות מקצועי יותר, אחראי יותר ומוסרי יותר ללקוחותינו.

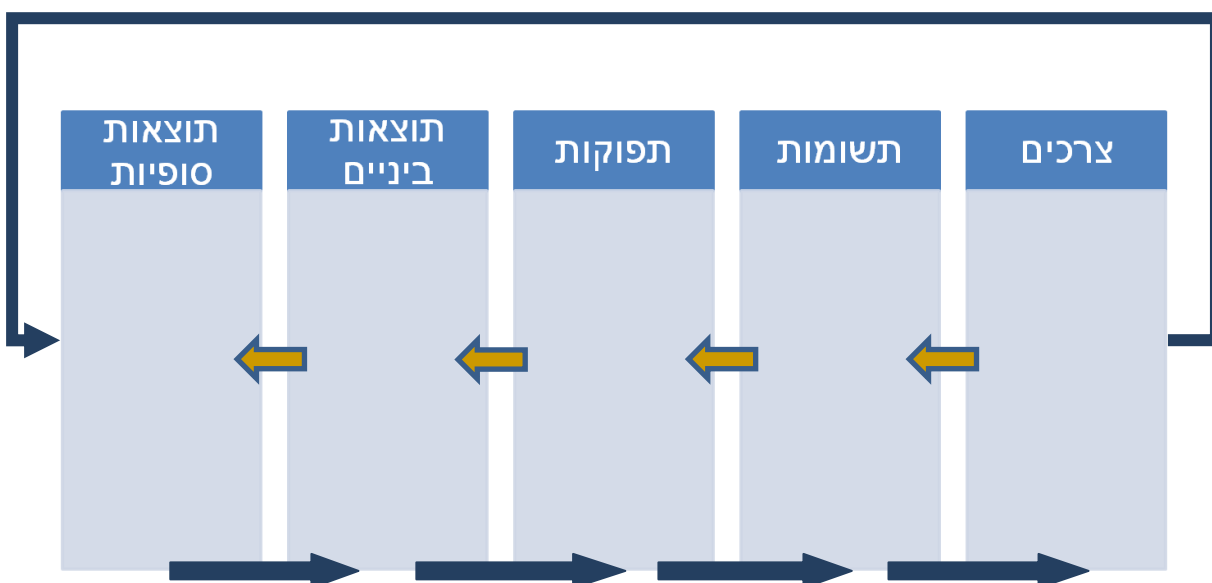
מדידת תוצאות של תוכנית לשינוי מתחילה בהגדרת מרכיבי התוכנית והבהרת ההקשרים ביניהם. זוהי "התיאוריה של התוכנית", כל תוכנית התערבות מקצועית טומנת בחובה "תיאוריה קטנה". תאוריה זו שיכולה להיות גלויה או סמויה, כוללת את ההנחות, הידע והניסיון המצטבר של אנשי המקצוע המסבירים מדוע בחרנו לפעול בדרך מסוימת ולא אחרת.

בתרגיל זה הנכם מתבקשים להתנסות בניסוח מודל לוגי לצורך בניית תוכנית התערבות שתענה על הבעיה שהובאה בפניכם.

המודל הלוגי (Logic Model): הוא כלי מובנה וחזותי להצגת התוכנית באופן המקשר בין הצרכים, התשומות, התפוקות והתוצאות ברציפות לוגית.

המודל הלוגי מכוון אותנו לחשיבה תוצאתית, לפיה אנחנו קודם כל חושבים על צרכי האוכלוסייה, לאחר מכן מגדירים את השינוי שצריך להתחולל (תוצאות), מתוכן גוזרים אבני הדרך להשגת השינוי (תוצאות ביניים) ורק אחר כך מחליטים על ההתערבויות המתאימות (תפוקות) והמשאבים הנדרשים (תשומות).

תרשים מודל לוגי בסיסי





"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

תרגיל לעבודה בקבוצות

הנחיות לעבודה בקבוצה:

- א. יש למנות רשם שיתעד את העבודה בקבוצה
- ב. עליכם לקרא את תיאור המקרה שלפניכם ולבנות תוכנית התערבות ע"פ המודל הלוגי.
- ג. לצורך ניסוח המודל הלוגי הנכם מתבקשים לדון בקבוצה על השאלות הבאות ע"פ סדר הצגתן ולשלב את תוצרי הדיון בתאים המתאימים.
 1. מהם הצרכים? החסרים, הקשיים, הבעיות והדאגות שזוהו בקרב אוכלוסיות היעד.
 2. מהן התוצאות? השינוי הרצוי הצפוי בעקבות התוכנית.
 3. מהן תוצאות הביניים? תוצאות המהוות צעד חשוב לקראת השגתה של התוצאה הסופית
 4. מהן התפוקות? היקף הפעילויות והתערבויות הנדרשות כדי להשיג את התוצאות
 5. מהן התשומות? המשאבים הנדרשים (כסף, ציוד, כוח אדם וכיו"ב) כדי ליישם את התוכנית.
- ד. לאחר שסיימתם למלא את המודל עליכם לבחון מחדש האם באמת ישנו קשר לוגי – סיבתי בין חלקיו. למשל:
 1. האם באמצעות התפוקות (ההתערבות) אכן יהיה אפשר לעבור מהמצב המצוי (הצרכים) למצב הרצוי (תוצאות)?
 2. האם תוצאות הביניים מהוות אבני דרך משמעותיות להשגת התוצאות הסופיות?
 3. האם התשומות (המשאבים) יאפשרו את יישום התפוקות (הפעילויות וההתערבויות)?
- ה. כעת נסו להציע אינדיקטורים מדידים (סמנים) שעל פיהם נדע אם התוכנית השיגה את תוצאותיה.
 1. הצגה במליאה:
 1. מה התוכנית להתערבות? הציגו ע"פ המודל הלוגי שבניתם.
 2. איזה סוגיות עלו בתהליך העבודה על המודל?
 3. אילו חלקים של החשיבה על המודל עוררו קשיים?



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

המודל הלוגי מכוון אותנו לחשיבה תוצאתית:

1. ראשית, חושבים על צרכי האוכלוסייה (הבעיות)
2. אחר כך מגדירים את השינוי שצריך להתחולל - תוצאות
3. מתוך התוצאות גוזרים אבני הדרך להשגת השינוי - תוצאות ביניים
4. רק אחר כך מחליטים על התערבויות מתאימות - תפוקות
5. לאחר מכן קובעים מהם המשאבים הנדרשים - תשומות

מושגי יסוד בחשיבה תוצאתית

מרכיבי המודל הלוגי:

- צרכים
- תוצאות סופיות
- תוצאות ביניים
- תפוקות
- תשומות

צרכים:

- החסרים, הקשיים, הבעיות והדאגות שזוהו בקרב אוכלוסיות היעד
- מוגדרים במונחים של "חוסר", "קושי", "היעדר"
- אנו מבחינים בין המאפיינים (מי האדם?), לבין הצרכים (מה הבעיות?)
- הצרכים הם המוקד להתערבות ולשינוי. המאפיינים הם "נתונים" שעשויים להגדיר ולהתוות את דרכ ההתערבות

לדוגמא:

מאפיינים:

חד הורית, נכות, ילד מאומץ, השתייכות מגזרית, כוחות העומדים לרשות הפרט/ קהילה

צרכים (Needs) –

היעדר השתייכות למסגרת לימודית/ תעסוקתית

אלימות במשפחה

ביטחון עצמי נמוך



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

חוסר בידע של עובדים

תוצאות (Outcomes):

□ השינוי הרצוי הצפוי בעקבות יישום התוכנית.

- התוצאות הן "תמונת הראי" של הצרכים
- יש להתמקד בתוצאות שהן בליבת העשייה והעניין של התוכנית
- יש להעדיף תוצאות שיש עליהן הסכמה בקרב השותפים ובעלי העניין (לקוחות, עובדים, מפקחים, ממונים)

בחירת תוצאות למדידה:

- תוצאות שהן אינדיקציה מהותית ומוסכמת המצביעה על שינוי
- תוצאות שיסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של התוכנית
- תוצאות שחשוב לנו במיוחד לבחון את השגתן (או אי-השגתן)
- תוצאות שניתן למדוד בקלות יחסית ובעלות סבירה

תוצאות סופיות מול תוצאות הביניים:

- תוצאה סופית היא תוצאה שאליה מכוונת ההתערבות ושהיא חשובה בפני עצמה (גם אם יש בה כדי להניע שרשרת של תוצאות נוספות)

- הפסקת אלימות כלפי הילד הינה תוצאה סופית שעשויה להביא לשיפור גם בהישגיו הלימודיים

- תוצאת ביניים היא תוצאה המהווה אבן דרך משמעותית להשגת התוצאה הסופית

דוגמאות:

- הגברת מיומנויות תעסוקתיות השתלבות בתעסוקה איכותית
- הגדלת רשתות התמיכה של האישה שיפור בתפקוד הורי

תוצאות ברמת הלקוח ותוצאות ברמת הארגון / העובד:

□ תוצאת ביניים ברמת הלקוח:

- שינויים שהם אבני דרך אצל הלקוח בדרך להשגת התוצאה הסופית
 - הגברת מודעות לבעיה
 - זיהוי הכוחות והמשאבים



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

□ רכישת מיומנויות

□ תוצאות ביניים ברמת הארגון/ עובד:

■ שינויים שהתוכנית מבקשת לחולל בארגון או בקרב העובדים כדי להשיג את התוצאות ללקוח:

□ הגברת ידע ומיומנויות של עובדים בטיפול בעברייני מין

□ הגברת זמינות ונגישות השירות לאוכלוסייה

□ קיצור תור ההמתנה

□ הגברת שיתופי פעולה עם גורמים בקהילה

מדידת תוצאות סופיות מול מדידת תוצאות ביניים – מתי נמדוד תוצאות ביניים?

□ כאשר משך הזמן הדרוש לשינוי הינו ארוך במיוחד ומעבר לזמן ההתערבות

■ מניעת העברה בינדורית של דפוסי ההתעללות

□ כאשר אין אינדיקטורים מהימנים להצביע על השגת התוצאה הסופית

■ הפסקת ביצוע עבירות מין

□ כאשר התשומות הנדרשות למדידת תוצאות סופיות רבות מדי

■ עלות גבוהה באיתור משתתפי תכנית; כאשר קיימת מוגבלות המקשה על איסוף המידע

□ כאשר ישנה חשיבות רבה לזיהוי אבני הדרך לצורך תיקוף / שינוי התכנית – נמדוד גם תוצאות ביניים וגם תוצאות סופיות

תפוקות (Outputs)

אותן הפעילויות (התערבויות) והיקף המשתתפים בהן, שנועדו להשגת התוצאות והמתאפשרות על ידי השקעת התשומות.

לדוגמא:

□ שיחות פרטניות ל 10 הנשים המשתתפות בתוכנית לעידוד יציאה לעבודה.

□ הכשרה מקצועית ל - 30 עובדי התוכנית.

□ הפצת מידע בקרב לקוחות השירות.

□ בניית שאלון לזיהוי סיכון לדיכאון לאחר לידה.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

מתן שיעורי עזר ל 100 ילדים בפנימיה.

תכנון התפוקות, יישומן ואיכות היישום מביאים לידי ביטוי את הידע המקצועי שנצבר, הניסיון שנרכש והספרות התיאורטית והאמפירית אודות יעילות והתאמה של התערבות בנסיבות נתונות.

קיימת חשיבות רבה במדידת התפוקות עצמן כדרך לבסס את הקשר הסיבתי בין ההתערבות לתוצאתה.

תוקף התפוקה (האם התקיימה ובאיזה היקף)

איכותה

תשומות (Inputs):

המשאבים המושקעים לביצוע התוכנית במונחים של תקציב, כוח אדם, מבנה וציוד.

דוגמאות:

100,000 ₪ לרכישת עזרים

2 עובדים סוציאליים X 20 שעות להנחיית הקבוצה

מבנה מתאים לעריכת המפגשים

40 שעות מתנדבים

שלבים בתכנון מדידת תוצאות

שלב 1: בחירת תוכניות למדידת התוצאות

תוכנית קיימת

פיתוח תוכנית חדשה

שלב 2: כינוס ועדת תכנון

שלב 3: גיוס בעלי עניין

שלב 4: זיהוי המשאבים הארגוניים הנדרשים

שלב 5: זיהוי המידע הרלוונטי הקיים והזמין בתוך הארגון

שלב 6: זיהוי התוצאות: צרכים ומטרות



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

- שלב 7: תיאור התוכנית לפי מסגרת המודל הלוגי:
התיחסות לתשומות, תפוקות ותוצאות
- שלב 8: בחירת תשומות, תפוקות ותוצאות למדידה
בפועל
- שלב 9: בחירת מדדי התוצאה (אינדיקטורים)
- שלב 10: בחירת מקורות נתונים, אמצעים וכלים לאיסופם
- שלב 11: פיתוח תוכנית לביצוע איסוף הנתונים
- שלב 12: החלטה על יעד כמותי מדיד לתוצאות שנבחרו
- שלב 13: תכנון מערכת ממוחשבת לאחסון, ניתוח ודיווח
(יותר ויותר גם לאיסוף מידע)
- שלב 14: תכנון פיילוט לבחינת מערכת המדידה המוצעת
והפקת לקחים
- שלב 15: תכנון אופן ניתוח המידע על תוצאות
- שלב 16: תכנון השימוש במידע על תוצאות
- שלב 17: תכנון התייעוד של שלבי תהליך מדידת התוצאות
ולמידה בכל השלבים



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

פעילות ערב: מופע- תיאטרון פלייבק -קבוצת אלתר-נתיב

תיאטרון הפלייבק הוא תיאטרון אימפרוביזציה המבוסס על סיפורים אמיתיים של אנשים מהקהל. סוג זה של תיאטרון ייחודי עושה שימוש במוזיקה, תנועה, אלתור וספונטאניות.

גורמים אלו הופכים ז'אנר תיאטרלי ייחודי זה לכלי ביטוי עשיר המכיל את יתרונות שילוב האומנויות, ובנוסף מהווה בסיס לעבודה דינאמית מצמיחה ומעשירה לעוסקים בו.

המופע שנערך במסגרת הכנס הלהיב וריתק מאוד את המשתתפים. הערב היה מרגש, מהנה ומלמד. קבוצת אלתר-נתיב השכילה לראות את המדר"צים –משתתפי הכנס-בתוך תפקידם ומעבר לכך.

"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

"יחסי אמנות קהילה": התהליך היצירתי כמחולל שינוי-מר אבי סבג

מייסד ומנהל מוסררה, בית ספר לצילום, ניו מדיה, אנימציה, מוסיקה ופוטוטארפיה ע"ש נגר ירושלים.

ההרצאה לווה בצילומים ותמונות שהמחישו את דבריו של מר סבג.

אבי יליד מרוקו, הגיע עם משפחתו למעברה בעכו, (שנסגרה לאחרונה והיום היא שכונת וילות מבוקשת) היה קצין בגולני ולקראת סוף השירות עבד עם "נערי רפול" בחוות השומר. שם חווה חוויה מכוננת וחשב ללמוד עבודה סוציאלית, לבסוף, למד צילום ותולדות האומנות באוניברסיטה העברית בירושלים. אבי אצר והפיק את התערוכות 'הפנתרים השחורים' והפרויקט 'מוסררה מון אמור'. הוא מייסד הסמינר היהודי-ערבי, וסדנאות צילום לילדים עם צרכים מיוחדים. עומד בראש התוכנית ללימודי המשך- 'אמנות לשינוי חברתי' ו'החממה לאמנות ואקטיביזם של מוסררה'.

החיבור בין הצילום ולרצון לתקן עולם וחברה הגיע דרך העבודה בשכונת מוסררה. בית הספר לאמנות מוסררה, מדגיש את החזון של המקום שרואה עצמו כחלק אינטגרלי מהסביבה האורבאנית והאנושית בה הוא נמצא. המשורר דוד אבידן כתב את הביטוי המוחשי ביותר למצבה של מוסררה, שכונה הנמצאת פיזית במרכז העיר – אך למעשה מצויה בשוליה- בוואדי:

אוסקוט יא חרא

מוואדי מוסררה

אני השמנת

ואתה הבררה

במשפט הזה יש הפרדה בין השמנת לבררה. למוסררה צריך לרדת- מה נמוך ומה גבוה? מה פריפריאלי ומה מרכזי? זו שאלה מעניינת שמר סבג החליט להופכה למרכז הבמה ולא לשוליים. כמו שמוביל קבוצה/חברה צריך לבחור מהי אבן היסוד עמה רוצה להתקדם כך כובד המשקל מסיט אל הרחמים. אך במכלול הזה, יש לאדם אפשרות לקום ולקחת את האחריות על עצמו ולהחליט שמוסררה היא המרכז.

הלבן הוא צבע המורכב מהרבה צבעים אך רוצים לראות רק גוון אחד- רק תרבות אחת. על- כן השיר מעניין כי החיבור למוסררה עוזר להבין שהמורכבות בנויה מהמוחלשות וגם מהרבה אופציות שניתן לחולל שינוי עמן. הקמת בית – ספר, המתבונן בסביבה המיידית, והבודק איך יכולה הסביבה להשפיע כך שתוכל להתרכז בפעולה אומנותית של הסביבה- היא דוגמא לכך. במסגרת ההתבוננות הזו הוצגה **תערוכה על תנועת הפנתרים השחורים**. תנועה שכמוה עוד לא קמה וייסודה היה במוסררה. השכונה מאוכלסת ברובה מעולים מצפון אפריקה שגם בחלוף השנים, מוסררה והם נמצאים במרכז העיר אך בשוליים. שהרי המרחק הגיאוגרפי בינה לבין מרכזי התרבות של העיר/של המדינה הם עניין של 150 מטרים מהשכונה. ומי שגר שם רוצה להבין מה קורה במקום הזה. מוסררה היא עדיין "סביבה פצועה" המחייבת טיפול.

אולי בהתבוננות אחת באוכלוסייה הזו, מתוך מקומם שלהם יש סיכוי או חוויה שיכולה לעניין אותנו ואותם. תוך ניסיון לבחון ומתוך מודעות אל הסביבה המורכבת, והמקוטבת נעשתה פנייה לתושבים בבקשה לעשות פרויקט על "פנתרים השחורים". הסטודנטים נפגשו עם אנשים שהביעו רצון לספר סיפור. אנשים, שבמהלך השנים, התפתח אצלם תהליך של חוסר אמון בממסד, בעצמם ומתוך תרבות השכחה-נשכחו. הורגש כי זהו מפגש טעון. מפגש הנוגע במקום של חוויה משותפת-עניין באחר בחוויה האישית שלו - שיכולה להיות מועצמת.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

נעשתה תערוכה גדולה שהוצגה במסגרת 'פסטיבל ישראל' והופקה בשיתוף מורים וסטודנטים מביה"ס. התערוכה עסקה בתנועת המחאה בשכונת מוסררה בתחילת שנות ה-70 הוצגה בתיאטרון ירושלים ובמוזיאון ארץ-ישראל וזכתה להדים רבים. התושבים היו שותפים לתערוכה. הם הגיעו למשרד שהיה חדר בקרוואן, הביאו כרזות- וכך "פגשנו משהו שלא צפינו לו" – האובייקטים שהובאו, הוגדלו מאוד- כאובייקט קונספטואלי. וכך נפגשנו והכרנו את מובילי תנועת הפנתרים השחורים: קוקו דרעי שבא ממשפחה נורמטיבית של אח עו"ד, אחים אחרים קצינים, בעוד הוא ישב 12 שנים בכלא. ראובן אברג'יל נרקומן לשעבר ואחרים. מעניין היה לראות איך הסביבה וחולשת ההורים יכולה להשפיע על הילדים ולפגוש באותם אנשים שיצרו את "הפנתרים השחורים". אותם, שנפלטו מהמערכת, ושפעלו מתוך מצוקה- בפעולה הרואית אמיצה, הם הקימו תנועה חברתית –אין כבר אנשים שמקימים תנועות כאלה. מתוך המזנחות של השכונה התחולל השינוי.

איך מתמודדים עם חזון בסביבה שמשנתנה במהירות רבה? היום כבר אי אפשר לדבר על חזון לעוד 20 שנה. הכל משתנה מהר ואנחנו תמיד מביאים את הכלים הישנים. זוהי חשיבה מתמדת והחזון הוא חזון של שינוי.

מוסררה מון אמור הפרויקט תצוגתי אינטגרטיבי בהשתתפות תושבי שכונת מוסררה, סטודנטים מורים ויוצרים. הפרויקט התמקד בשכונת מוסררה על רבדיה, אוכלוסייתה ואפיונה המיוחד. הפרויקט בודק את הסביבה המיידית. איך הכלים שנרכשו כיוצרים מתחברים אל הסביבה ואל האחר- תוך ייצור דבר חדש הנשען על המקורות. הסטודנטים/יוצרים התבקשו לפתח פרויקט שקשור לשכונה: לחקור משפחה, לחקור אלבום משפחה- לבנות גוף עבודה יחידני. אמן מגיע לבתים ובודק דרך תהליך, דיאלוג של התעניינות במקום החזק של התושב (אלבום תמונות למשל). תושב יכול להציע משהו כשהוא מודע לפוטנציאל.

טל אדלר תלמיד של בית הספר הוציא לאור ספר מתכונים של תושבי השכונה. הוא שזר את סיפורי החיים, עם צילומים ועם מתכון. הם הגיבורים, הם הדמויות המשמעותיות. לא פעולה מתנשאת-השינוי הוא ביחד מתוך דיאלוג ופעולה משותפת. ספר בישול עם דגש על האדם ופחות על האוכל, סיפורים אנתרופולוגיים המשמשים כאמצעי לשיח בקהילה.

התערוכה הוצגה בבתי התושבים ובשכונה, אשר שימשה כמוזיאון חי וכאלטרנטיבה למסגרות התצוגה המסורתיות. במעמד פתיחת התערוכה פקדו את השכונה מעל ל-5000 מבקרים. נוצר שיח בין האנשים כשהאומנות היא האמצעי ולא המטרה. היה צורך לשכנע את הנשים שרמו את המתכונים לבשל ולמכור במהלך הפתיחה. הן לא האמינו כי מישהו יקנה וסברו כי לבסוף ימצאו עצמן בהפסד כספי לא מבוטל. בסופו של יום הרוויחה כל אחת כ-2,000 ₪. למעשה הרווח הראשון מאז ההגעה לארץ.

הצילום ככלי טיפולי פרויקטים מיוחדים שמפגישים בין יהודים לערבים/ ילדי חינוך מיוחד/אוטיסטים ועוד. ילדים שבאים ללמוד צילום מצוותים אותם לסביבה אחרת לאוכלוסייה אחרת. הם מקבלים מצלמה מתנה ומחליטים תוך כדי צילום איזו מציאות לבחור. זהו פרויקט שבו הילדים משפיעים על המציאות ובונים לעצמם מציאות תוך התבוננות בצילומים בביוגרפיה החזותית ולשנות משהו מהזיכרון הטראומטי. כך הופך הצילום לכלי טיפולי וזהו המקום המאפשר חבירה בין המקצועות הטיפוליים לצילום. נשאלת השאלה מה הן גבולות המקצוע היום ובעתיד?

"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

סדנאות

סדנה 1: "שימוש באינטליגנציה רגשית בניהול", גב' אורנה ציאג, יועצת ארגונית ומנחת קבוצות.

המטרה: חידוד מודעות לשימוש בכלי האינטליגנציה הרגשית ככלי להעצמה אישית

ולהעלאת תפוקות בצוות.

◀ במהלך הסדנה, חיברנו בין זיהוי **מצבי הרגשי האישי** כר"צ לבין נושא אינטליגנציה רגשית בניהול.

◀ בשלב הבא, עמדנו על החיבור שבין **עולם הניהול לאינטליגנציה רגשית**. לא תמיד קשר זה היה ברור ועוצמתי. נהפוך הוא: עד לעשור הקודם, הניהול נתפס כ"תחום קשוח" שהבעת רגשות לצידו, נראתה כחולשה. רק בעשור האחרון ולאור מחקרים פורצי דרך באשר לתרומתם של רגשות וניהולם לעולם הניהול, התברר כי כישור רגשי וניהולי זה – יתרום משמעותית לראש הצוות המבקש להעצים תפוקות אישיות וצוותיות.

הועלתה סקירה של מחקרים אשר הוכיחו כי מנהלים מובילים בארגונים שונים בארץ ובעולם, היו בעלי כישורים רגשיים מעולים. ובהם: **מודעות עצמית, ניהול עצמי, מודעות חברתית ומערכות יחסים**. כישורים אלה גם היוו את הבסיס למודל של גולמן לניהול רגשות.

הועלו קשיים ודילמות באשר לאינטליגנציה רגשית בניהול וסביבם נבנו סימולציות למצבים בעייתיים מבחינה רגשית בצוותי העבודה. הסימולציות נותחו וניתן משוב, על פי מודל ניהול הרגשות של גולמן. זאת, בדגש על הפרדה מובנית בין מילים שנאמרו/רגשות שהובעו/והתנהגות שנצפתה.

לאור הניתוח הוכח, כי לא פעם איננו משכילים להשתמש ברגשותינו בתבונה. אם כשאנו "נסחפים עימם", מתכחשים להם או מתעלמים מהם. רגשותינו ורגשות הצוות הם איתותי פעולה דווקא. ובניהול מושכל של רגשות, נוכל לתעלם לטובת הצוות ומטרותיו ולהשגת תוצאות טובות יותר.

בסדנה הודגש כי חשוב לזכור! שכישורי האינטליגנציה הרגשית אינם מולדים! אלה יכולות נרכשות. כל אחת מהן תורמת להפיכת המנהל למנהיג תהודתי ותכליתי יותר. לכן, גם תורם לתוצאות הארגוניות בשורה התחתונה. המודל מסייע למנהלים לנהל בצורה תכליתית יותר. על פיו, אנו יכולים להחליט להיות יותר אינטליגנטיים רגשיים ובכך להעצים הן את עבודת הצוות שלנו והן את התוצאות הצוותיות, בצורה יוצאת דופן.

4 היסודות של המודל לאינט' הרגשית מהווים "אבני הבניין" של דרכי המנהיגות התהודתית, היוצרת קשר רגשי עמוק בין המנהל לצוותו ובכך תורם לרתימתו להשגת היעדים הארגוניים.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

הוצג במפורט המודל לפיתוח אינטליגנציה רגשית בניהול, על פי גולמן. להלן המודל:

מודעות עצמית:

- קריאת רגשות ע"י אותו אדם והכרה בהשלכותיהם. תוך שימוש ב"תחושות בטן" לקבלת החלטות.
- הערכה עצמית מדויקת: הכרה של נקודות העוצמה והמגבלות.
- ביטחון עצמי: תחושה מבוססת של הערך העצמי ושל היכולות.

ניהול עצמי:

- שליטה עצמית רגשית: שליטה ברגשות ובדחפים המשבשים את הסדר.
- שקיפות: הפגנת הגינות ויושרה. מהימנות.
- הסתגלות: גמישות למצבים משתנים, התגברות יעילה על מכשולים.
- השגיות: דחף לשיפור ביצועים לצורך עמידה במימדי מצוינות פנימיים.
- יוזמה: נכונות לפעול ולנצל הזדמנויות.
- אופטימיות: ראיית הצד החיובי באירועים.

כישורים חברתיים: יכולות הקובעות כיצד אנו מנהלים מערכות יחסים.

מודעות חברתית:

- אמפתיה (הזדהות). לחוש את רגשות הזולת, להבין זוויות הראיה שלו, לגלות עניין פעיל בדאגותיו.
- מודעות ארגונית: הבנת הזרמים, רשתות קבלת החלטות, פוליטיקה ארגונית.
- שרות: הבנת צרכי העובדים והלקוחות, מתן מענה מעולה.

ניהול מערכות יחסים:

- מנהיגות מעוררת השראה: הנחיה והחדרת מוטיבציה בעזרת חזון משכנע.
- השפעה: נקיטת מגוון רחב של טקטיקות שכנוע.
- פיתוח הזולת: חיזוק יכולות העובדים ע"י משוב והנחיה.
- זרז שינויים: ייזום כיוון חדש, ניהול והנהגתו.
- ניהול קונפליקטים: צמצום ההסלמה במצב חילוקי דעות ותאום החלטות.
- יצירת קשרים: טיפוח רשת מערכות יחסים.
- עבודת צוות: שתוף פעולה וגיבוש צוותים.

משתתפי הסדנה, זיהו ואבחנו את כישוריהם הרגשיים על פי המודל ואף הציבו לעצמם יעדים לשיפור.

דנה 2: "פיתוח מוטיבציה בצוות", גב' אורית טינו פרץ, יועצת

ארגונית ומנחת קבוצות



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

המטרה: פיתוח המוטיבציה בצוות ככלי להעצמת תוצאות אישיות וצוותיות.

חקר המוטיבציה הינו מהמובילים והאמפיריים ביותר בתחום הפסיכולוגיה החברתית והארגונית. נמצא כי ארגונים המושתתים על פיתוח מוטיבציה בקרב עובדים ומנהלים, מביאים לעליה דרמטית ומובהקת בתוצאות האישיות או הארגוניות, בשורה התחתונה.

מה מניע אנשים לפעול ולהשקיע מאמץ, לעתים מעל ומעבר למצופה?

אין ספק כי ידיעה זו של מניעי העובדים, חברי הצוות להשקעת מאמץ ולפיתוח מוטיבציה – יכולה להוות כלי רב משמעות בעבודתו של ראש הצוות.

פיתוח מוטיבציה – בחברי הצוות, הוא כלי רב עוצמה בידי ראש הצוות, דווקא בתקופה המדגישה הישגים ותוצאות בשורה התחתונה.

יש בכלי זה כדי לקצר משמעותית תהליכים, להביא ללכידות רבה בעבודת הצוות ולהעלות משמעותית את התפוקות הארגוניות.

במהלך הסדנה – חיברנו בראש ובראשונה **תפיסה עצמית של מוטיבציה אישית**, עם זו הצוותית. מתוך הנחה שאני "מביא את עצמי" אל התפקיד כראש צוות והמוטיבציה שלי לשינוי, מן הסתם משפיעה משמעותית בהיותי מודל לחיקוי – על חברי הצוות.

בשלב הבא, בדרך יצירתית ומתחום הספורט – המחשנו נושא **הצבת יעדים והשגתם**. שאלנו: כיצד יעדים משפיעים על מוטיבציה ומהן הדרכים האפקטיביות ביותר שתבטחנה תוצאות ראויות ומעל המצופה?

בחלק העיקרי של הסדנה, התמודדנו עם **קשיים ודילמות במוטיבציה בצוות**. הן מבחינת חברי הצוות והן מבחינת ראש הצוות. סימולציות מובנות המחישו תובנות חשובות באשר לאיתור וזיהוי מוקדי מוטיבציה, פנימיים וחיצוניים בצוות.

הבחנו **בין רצון ליכולת**, כדי לאתר רמות מוטיבציה שונות בעובדים וכמו כן, ראינו **כשלים ניהוליים** סביב רמות מוטיבציה בולטות אלו.

בנושא **מוטיבציה חיצונית** – בחנו את מקומם של תגמולים חיצוניים, עידוד הסביבה והשפעות מזיקות כגון – חוסר אמונה ביכולת ודעות קדומות, על נושא מוטיבציה.

לבסוף, קינחנו ב"**ארגז כלים**" לפיתוח מוטיבציה בצוות. ובהם:



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

אמון – בעובד, ביכולתו לתרום, לפתח ולהתפתח. האמון כ"חמצן" למערכת היחסים, תנאי יסוד ובלתי מתפשר למערכת זו.

התלהבות – לתפקידו והלהבה. התלהבות מוקרנת וניכרת של ראש הצוות, הן מתפקידו והן מפרויקטים העומדים על הפרק, ילהיבו את העובדים וישפיעו על רתימתם למימוש המוצלח של פרויקטים אלו.

חיוניות – תרומה לחברה ולצוות. הדגשת החיוניות בעבודתו של כל אחד מחברי הצוות, יש בה כדי לבסס ולפתח מוטיבציה בעובד להשקעה רבה.

אמונה – בעצמו וביכולתו: אפקט פיגמליון. הקרנת אמונה בעובד, בעיקר סביב יעדים פורצי דרך, וביכולתו להשיגם, תשפיעה ישירות על העובד, כ"נבואה המגשימה את עצמה".

הכרה בחשיבות – הערכת העובד והכרה בחשיבותו. עובד המרגיש מוערך וכי מכירים בחשיבות עבודתו והשקעתו – ישקיע עוד, מעל ומעבר.

משוב חיובי – ומידי על מאמץ. המיידיות במשוב הוכחה כאפקטיבית ביותר. אין צורך להמתין "למועדי משוב" מובנים, אלא יש למשב מיידית את העובד. כעין "תגמול מידי" להשקעה. יעודד ויתרום למוטיבציית העובד.

דוגמא אישית – של ראש הצוות לעובד. בכל מקרה, ראש הצוות מעצם תפקידו, מהווה דוגמא אישית. מן הראוי כי תהא זו דוגמא טובה ומעצימה.

תקשורת טובה ומפותחת – מדיניות "דלת פתוחה" ו"בגובה העיניים", תתרום למוטיבציית העובד החש כי הכל פתוח וכי קשובים לו ונכונים לעזור.

נכונות לסיוע – כתובת לעובד בכל פניה שלו. ביסוס ביטחון, באשר לנכונות לתמוך ולסייע ככל הנדרש.

מודל "3 הממים" של רובינס, הדגיש את חשיבותה של המוטיבציה הפנימית להשגת תוצאות יוצאות מן הכלל:

1. **מיקוד** – במה אנו מתמקדים בכל רגע נתון? האם במה שאנו מעריכים בחיים, מוקירים ומוודים או במה שפוחדים ממנו? כך לגבי מיקודנו בעבר. המוטו: עלינו להתמקד במה שאנו יכולים לשלוט: מחשבות, רגשות, מילים. עלינו להתמקד בהווה! כלומר: יכולים לשלוט בפנימי. וזה – כבר יוביל לחיצוני!
2. **משמעות / פרשנות**: איזו משמעות אנו נותנים למה שאנו מתמקדים בו? האם זה הסוף או ההתחלה של מה שאני מתמקדת בו כעת? ראייה סופית – היא פטליסטית. ראייה של עבר. ראייה של התחלה: מאתגרת. מניעה. עתידית. לעתים, שינוי של מילה אחת משנה לחלוטין את מה שנרגיש ואיך נתייחס. יש לזכור כי כל משמעות שאנו מעניקים – הופכת לאמת הפנימית שלנו. וזה מכתוב את מציאות חיינו. כנ"ל לגבי איך אנו מרגישים. יש מי שמדוכא – על אף כל מה שיש לו בחיים... ולהיפך. הרגש כתוצר של המשמעות שנתנו לאותה סיטואציה.
3. **מה אני עומד לעשות כרגע?** החלטה על עשייה. לשים לב לטיבה, מיקודה ומשמעותה. והאם העשייה היא באוריינטציה של שיפור מתמיד? חשוב מאד!! מיהן



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

הדמויות העומדות לעיני רוחי, כשאני מחליטה על עשייה? וגם אם אין דמויות עלי להחליט כי אני עצמי אהיה ה-role model של עצמי.

החלטות אלה על פי רובינס, בעלות משמעות בלתי רגילה מבחינת המוטיבציה שלנו לשפר את התוצאות האישיות והארגוניות.

החלטות אלה, מבטאות את הכח המניע אותנו לשינוי ולהתפתחות. אם רוצים לשפר תוצאות, עלינו להציב לעצמנו מטרת גבוהה יותר. ולשים לב להיבטים הרגשיים המתלווים בעת ההחלטה לפעול לשיפור. זה חשוב ביותר!

הדברים של רובינס, מדגישים מוטיבציה פנימית. עלינו לזכור, כי כמו שישנה מוטיבציה פנימית לכל אחד, כך יש גם מוטיבציה פנימית לכלל הצוות. על פי הדינאמיקה בצוות, היחסים, הנכונות לשיתוף פעולה. כל אלה הם מרכיבים חשובים ליצירת הנעה פנימית לעבודת הצוות ולפיתוח המצוינות הצוותית.

דנה 3: "גישת האקומי (Hakomi) למרחב הטיפולי, הקבוצתי והבינאישי": פסיכולוגיה התנסותית מתקדמת, גב' מיכל ברנע אסטרוג MA, מטפלת ומורה מוסמכת בשיטת האקומי.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

האקומי היא גישה מתקדמת לפסיכותרפיה ולמרחב הבינאישי. זוהי דרך עדינה להיכרות עם ההרגלים האוטומאטיים הגורמים לנו סבל לא הכרחי, ומונעים מאיתנו להיות נוכחים באמת עבור עצמנו ועבור הזולת. לצד מקורות מן הפסיכולוגיה המערבית, בהם תרפיות גופניות והבנות הנובעות מן המחקר הניירופסיכולוגי ומתיאוריית המערכות המורכבות, שואבת הגישה מהשקפות העולם של הבודהיזם והדאואיזם.

האקומי מפנה את תשומת הלב לחווייה הנוכחית, ומתמקדת במישור הלא מילולי כנתיב ישיר אל ארגונו הפנימי של אדם. היא מטפחת עמדה מנטאלית הכורכת אי-ידיעה, אי-מאמץ ואי-אלימות לכדי מצע המייצר סביבה אנושית בטוחה וקשובה, התומכת באופן מיטבי בתהליך ריפוי הנובע מעצמו.

הסדנה תציע טעימה חווייתית ראשונית מרוח הגישה. היא תציג אותה דרך תרגילים פשוטים בזוגות או בקבוצות קטנות שילווו בדיון במליאה.

"עושים שכונה" לתפקיד המדר"צ : להוביל, ליזום, לעשות, להתערבב, להדריך,

לנהל, ליצור, לקבל, לתת, השראה, לזוז, לעשות, להשפיע, קהילה, שכונה... ואיפה את/ה?

פאנל בו אתם הייתם דוברים



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

במסגרת הפאנל הועלו דילמות וקשיים של המדר"צים בשטח. בהמשך תמצאו סיכום של הדברים. חשוב לציין כי הועלתה בקשה להיפגש ולדון בנושא זה בנפרד. כמו כן, המדרצים הזמינו /ביקשו כי יבקרו אותם בשטח וילמדו על מורכבות תפקידם ועל הקשיים מקרוב.

דילמות וקשיים

1. המדר"צ כמנהיג ומנהל - למדר"צ כמנהל תפקידים רבים: הוא מופקד על ניהול תקציב הצוות, דואג לגיוס כח אדם (עובדים סוציאליים ואחרים), להכשרתו ולתהליכי הסוציאליזציה שלו בכניסה לתפקיד, אוסף מידע רלוונטי, מארגן אותו, משתמש בו ודואג לעדכון הצוות. המדר"צ מבסס ישיבות קבועות – לצוות כולו ו/או לתת-צוותים, הוא מקים צוותי אד-הוק ו/או צוותי למידה ומפקח על עבודתם. הוא ממונה על הדרכת הצוות ועל עיצוב רמתו המקצועית ומשמש כ- "שר החוץ" של הצוות, המוביל ומעודד ביסוס קשרים, הסתייעות ויצירת שותפויות עם הכוחות הקיימים בקהילה. המדר"צ אחראי לבניית תכנית עבודה שנתית ולמימושה, תוך שותפות ארגונית-קהילתית עם השכונה. לעיתים, בנוסף על כל אלו, הוא גם עוסק בטיפול שוטף בלקוחות, בעריכת ראיונות אינטייק וכדומה, כעובד סוציאלי.

בנוסף נוצרים מתחים בשל ראייה מעמדת ניהול/מנהיגות וקבלת החלטות שאינן מקובלות על בעלי תפקיד אחרים בצוות. דבר היוצר מתיחות וחוסר הבנה והערכה בתוך הצוות.

ריבוי התפקידים והכובעים יוצרים קושי ובלבול רב בתפיסת התפקיד שלו עצמו ובתפיסת התפקיד שלו ע"י אחרים.

2. מי יטפל במטפל? תפקידו של המדר"צ הוא בין היתר להדריך, לכוון ולהיות "שם" בשביל חבריו לצוות: תהליך ההדרכה הוא בליבת העבודה הסוציאלית והתפתחותו מקבילה להתפתחות המקצוע. ההדרכה עוסקת בכלי העבודה המרכזי והמהותי של העובד הסוציאלי: העצמי שלו.

מי מדריך את המדריך? מי מכיל אותו ברגעים קשים? המנהל אמור להדריך אך יש לכך מינוסים. קבוצת עמיתים למדר"צ יכולה להתאים ולמלא את החסר. צריך משאבים להדרכה. חובת המערכת הארגון לדאוג לנו-אנו במצוקה. זו רשלנות שאין עושים כך.

3. קושי בניהול זמן אפקטיבי תפקידיו המרובים של המדר"צ יוצרים קושי רב במתן מענים ובזמינות – לעיתים מתעוררת בו התחושה כי הוא לא ממלא את תפקידו כראוי ויתרה מכך תחושה קשה כי הוא מועל בתפקידו זו או בתפקידיו האחרים.

דרוש ידע שיכוון לחלוקת זמן אפקטיבית הן של המדר"צ והן של הצוות. הצילו! טובעים ותובעים בים המשימות. הבריקורטיה מקשה. יודעים לנהל זמן אבל אין מספיק זמן לכל.

4. תפיסת התפקיד: מדריך? או מנהל? הדרכה וניהול שונים זה מזה בתפיסתם הבסיסית. מי אני: מדריך? או מנהל? המעבר החד שצריך לעיתים לערוך בין שני התפקידים מול אותו אדם יוצר קושי בתפיסת התפקיד ולעיתים בשל כך, ביכולת התפקוד. המנהלים מצפים בעיקר לכובע הפיקוח-שילוב הכובעים בעיית. לעיתים ישנה תחושה קשה כי המדר"צ הוא גם כולביניק...

5. אחריות כבדה: המדר"צ נושא באחריות הישירה לכלל האוכלוסייה המטופלת על ידי הצוות. מתוקף תפקידו, עליו לפעול ולהפעיל את צוותו לאיתור ולזיהוי של צרכי קבוצות שונות באוכלוסייה ולפיתוח מענים מתאימים עבורם. הוא מהווה גורם מתווך בין הצוות לבין



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

המחלקה לשירותים חברתיים וגורמים אחרים בקהילה, משקף להם את צרכי הלקוחות ומגייס שותפים בהתאם. למשל: שיתוף פעולה בין עו"ס ילדים ונוער לבין מגשר פרא-מקצועי לביצוע פרוייקט עם נוער עולה.

האחריות הכבדה מובילה ללחצים כבירים ולקבלת החלטות בתנאי לחץ.

6. **פוליטיקה ארגונית**: לעיתים התחושה היא כי ישנן "הנחתות" מלמעלה וכי לא תמיד שיקול הדעת המקצועי נלקח בחשבון. אז יש צורך לעמוד בפני המנהל (מנהל המחלקה) ולשדל לתמוך בך למרות שהדבר יגבה ממנו מחיר בפני פוליטיקאים במערכת- ולעיתים להפך.

7. **חיים בתווך או משרתם של שני אדונים**: המדר"צ נחשב כדרג ניהול הביניים של המחלקה לש"ח/הרשות ומנהל בעצמו צוות. לעיתים מוצא עצמו המדר"צ כמי שצריך לספק מענים שונים ולעמוד בדרישות שונות (ואף מנוגדות) מול כל "אדון".

8. **פער בין דורי**: העו"סים הוותיקים חשים כי העו"סים ה"חדשים" אינם כפי שהם היו בזמנם. מלווה אום תחושה (סובייקטיבית) כי רמת מוסר העבודה וההשקעה של העובדים הסוציאליים החדשים פחותה משל הוותיקים וכי החומריות והרצון להיות מתוגמלים עבור כל פעולה שנעשית עומדת בראש סדר עדיפויותיהם ופחות התפקיד. דוגמא: לא יהססו לוותר על יום עבודה/ביטול פגישות חשובות. לא יענו לטלפונים מעבר לשעות העבודה (גם כשמדובר בקולגה שמתקשר ועוד). הפער בא לידי ביטוי בעיקר ביכולת של העו"סים החדשים להשתמש ולשלוט בטכנולוגיות חדשות ובמידע חדש ולפיכך מהווים איום על מעמדם ותפקידם של המדרצים בתחום זה.

כיצד מגשרים על הפער?

8. **מעמסה**: כל הסעיפים הקודמים מלמדים על מעמסה רבה בה נתון המדר"צ. התחושה היא כי גם הרפורמה אינה נותנת את דעתה על-כך אם כי היא חשובה כיוון שמקדמת אותנו- משרד הרווחה מיושן והופך ללא רלוונטי עם השנים. החוקים החדשים שנחקקים לא לוקחים בחשבון תוספת של כ"א. מחלקות רוצות להתקדם ולהתפתח. אחת הדרכים היא דרך הפיילוטים שנעשים. חשוב לדעת אם בכניסה לפיילוט אתה מתקצב גם בכ"א-אחרת החוסר פוגם בפיילוט ופוגע בתפקוד התקין של המחלקה.

המדרצים מבקשים כי ישתפו אותם בתוכניות השונות. התחושה היא של ניכור מחד ומחויבות לבצע את מדיניות המשרד מאידך.

9. **העשרה**: מבקשים כי יזכו להעשרה בתחומי העבודה שלהם.

תוצאות המשוב לכנס

בסוף היום השני לכנס חולקו משוברים למשתתפים בכנס. להלן תוצאות המשוב על-פי הקטגוריות השונות:



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

השתתפות בהשתלמויות (באילו השתלמויות השתתפת בעבר)

1. ניהול וטיפול קצר מועד למדריכים.
2. מודיעי בשורה מרה.
3. טיפול בפגיעות מיניות.
4. לימודי C.B.T
5. השתלמות בנושא הדרכה הורית.
6. 3 מפגשי השתלמות בחשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.
7. אלימות בקרב יוצאי חבר העמים.
8. אלימות במשפחה-ואיפה זה מתחיל?
9. השתלמות בת 3 ימים של איגוד העו"ס.
10. קורס למדריכים ותיקים.
11. תואר שני.
12. השתלמות בנושא זוגיות. (עומר לנס-10 מפגשים).
13. חוסן לאומי – פיילוט.
14. ניהול עובדים.
15. קורס פרטי בשעות שלאחר העבודה אודות גישות יסוד טיפול באופן מעמיק כדוגמת ויניקוט.
16. 5 ימים בנושא אלימות במסגרת אגף הרווחה והקמת מרכז אלימות.
17. 5 ימי עיון על אלימות נגד עו"סים שהיה חשוב ביותר.

נושאים שכדאי לכלול בהשתלמויות בעתיד

1. קבוצת עמיתים: הקמת קבוצת עמיתים. ליצור שיח אישי בין המדר"צים. פחות תיאוריה ויותר מפגש ושיח.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

2. תפקיד המדר"צ: מקומו ותפקידו של המדר"צ לאן. תפקידיו הרבים. מי יציל את המדר"צ. דילמות מסדר יומו של המדר"צ. דגש על התמודדות עם קונפליקטים. תופעות חברתיות שונות ותחומי עניין שהם ברמת כלל השירותים בתחום תפקיד המדר"צ. פיתוח מוטיבציה בצוות להעמיק ולהרחיב- להרחיב את מה שהחל בכנס.
3. הדרכה: נושאים שקשורים להדרכת עובדים: שיטות, פרטני/קבוצתי. הדרכה קבוצתית במפגשים אחת לחודש. הדרכה על הדרכה. התמודדויות בהדרכה. הדרכה למדריכים. כלים ואמצעים יצירתיים בהדרכה וניהול צוות.
4. ניהול: ניהול כ"א. קורס ניהול. פיתוח מנהלים. המדר"צ כמנהל בדרג הביניים. ניהול ותכנון תקציב. תכנון תוכניות עבודה. עבודה במצבי לחץ ודחק. פיתוח שירותים על-פי יעדים. אקסל. ניהול זמן/תיעדוף.
5. העשרה: תרפיות למיניהם. אימון אישי. לתת יותר מקום למיזמים יצירתיים והתנסויות באמצעות סדנאות. סיורים במקומות מעניינים כמו בשכונת מוסררה כפי שהביא אבי סבג. התמודדות עם בעלי הפרעות אישיות המטופלים בלשכות. גישת האקומי. שילוב גוף נפש ורוחניות. נושאים חדשניים גם בעבודה טיפולית. הורות מיטיבה הדרכה על עבודה עם משפחות. פעילות הפגתית חווייתית כמו תיאטרון הפלייבק או ריקודי הבטן משנה שעברה.
6. המדר"צ ופוליטיקה פנים רשותית: התמודדות עם התערבות פוליטית-מקומית וארצית: ראש צוות כלפי מעלה וכלפי מטה. דיון בנושאים שמעסיקים ר"צ ועו"סים בקהילות הידע: ניתוח, גיבוש, חשיבה והצעות שיוגשו להצעות למשרד הרווחה. "העצמת" הפונים עד כדי אי מתן גיבוי לעו"סים.
7. המדר"צ ומשרד הרווחה: הרפורמה בשירותים החברתיים לאן? הבנה יסודית יותר של הרפורמה. השלכות השביתה על תפקיד העו"סים. העשרה וידע בנושא מדיניות רווחה בישראל- חשיפה לתוכניות של המשרד.

הערות לקהילת הידע : ניהול רווחה ברשויות מקומיות

1. בהחלט מהווה מקור לידע.
2. קהילה טובה נעזרת בחומר תיאורטי.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

3. רק נרשמתי לאחרונה ובשלב זה התרשמתי ממגוון הידע ואני עוד אראה כיצד להשתמש בו.
4. אני נהנית לקרוא את החומרים. חלקם תורמים בניהול ישיבות צוות.
5. אני חברה במספר קהילות ידע ולאחר יום זה אני מעוניינת להצטרף גם לקהילת הידע ניהול רווחה ברשו"מ. (הערה זו הופיעה מספר פעמים).
6. חשוב ביותר.
7. הקהילה מפרה ולרוב הדברים רלוונטיים ומעניינים.
8. ישנם קשיים וסוגיות שלנו כמדריכים שהשיתוף בקהילה עם המנהלים שלנו מקשה בהם.
9. לציין אם קיימים אירועים בשטח.
10. מאוד חשוב שישנו פורום שאפשר דרכו להיות מחוברים לקבוצות השונות.

שביעות רצון מהפעילויות בכנס

למעלה ממחצית המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד	"חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות", ד"ר טל ארזי
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	תרגיל חווייתי
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	תכנון ע"פ תוצאות בשירותים חברתיים
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	תרגיל התנסות בקבוצות: תכנון התערבות ע"פ תוצאות
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	הצגת תוצרי התרגיל בקבוצות ומשוב
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	הרצאה: סוגיות יסוד במדידת תוצאות בשירותים חברתיים
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	סרטון קצר: "איך לא מודדים תוצאות"
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	מיזם התוצאות במשרד ברווחה: הזדמנויות ואתגרים
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד	פעילות ערב: מופע- תיאטרון פלייבק קבוצת אלטר-נטיב
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד	"יחסי אמנות קהילה": התהליך היצירתי כמחולל שינוי. מרצה: מר אבי סבג
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה	סדנאות **שימוש באינטליגנציה רגשית בניהול" גב' אורנה ציאג
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה	**פיתוח מוטיבציה בצוות" גב' אורית טינו פרץ
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה	**גישת האקומי (Hakomi) למרחב הטיפולי, הקבוצתי והבינאישי": גב' מיכל ברנע אסטרוג



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	פאנל סיכום: "עושים שכונה" לתפקיד המדר"צ
-----------------------------------------------	----------------------------------------------------------

שביעות רצון מהאירוח במלון

רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	חדרי לימוד
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון סבירה עד גבוהה	חדרי לינה
רוב המשתתפים דרגו בשביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד	ארוחות

הערות נוספות, הצעות לשיפור ולשינוי, תגובות ורעיונות נוספים

1. קבוצות עמיתים: לאפשר מפגש ושיח עם עמיתים ברחבי הארץ בכדי ליצור קבוצת מדר"צים מגובשת. ולשוחח על הכאן ועל עכשיו. כיצד למנף את תפקיד המדר"צ. ללמוד מניסיון של אחרים. לאפשר זמן להכרות ולדיבור בינינו. המשאב של תמיכה ופידבק חשוב ונדיר. הכנסים חשובים מאוד מעניינים מפרים ומפיגים אך חשוב לתת מענה קבוע ורצוף למדרכים כמו מפגש יעוץ –הדרכה אחת לחודש. רצוי לקיים

"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

מפגש של מדר"צים ארצי אחת לרבעון עם תוכנית מובנית מראש לכל מפגש שתפורסם בתחילת שנת עבודה.

2. תכנים נוספים: המשך פעילות ביה"ס המרכזי בקורסים כמו: אימון אישי, צוותי עבודה ועוד. הצגת פרויקטים ותוכניות ייחודיות שמבוצעות בכל מיני מקומות בארץ. העשרה בנושאי הדרכה ופחות בניהול. לאפשר ללמוד טיפול בגישות חדשניות כמו: פוטותרפיה, טיפול באמצעות בישול ועוד.

3. פעילות חווייתית: לאפשר שילוב של יציאה לטיול בבוקר או בערב. פעילות OUT DOOR, שתתרום להכרות עם אחרים. עוד הרצאות כמו הרצאתו של אבי סבג שהייתה מאלפת ולא היה די זמן לשמוע.

4. תפקיד המדר"צ: בכל הקשור לדיון על המדר"צ כדאי לעשותו ביום נפרד ולהשאיר את הכנס להתאווררות בנוסף להעשרה כשם שהיה ביום השני. לעסוק בשיפור תפקיד המדר"צ. העשרת ארגז הכלים של המדר"צ. הובלת צוות. קבלת החלטות. צריך לתת לתפקיד המדר"צ יותר מקום בכנס ובתחילתו. למקד את הנושאים בהשתלמויות למציאות הקשה בשטח קרי עומס על המדר"צים, התנהלות מול השלטון המקומי וכו'. להעלות נושאים מטרידים שיש למדרצים בשת"פ המדרצים ולנסות להביא את התשובות גם מהמשרד-כמו: תפקיד המדר"צ בוועדות החלטה/ועדות פעוטות בסיכון.

5. טכנית: רצוי לשבת בהרצאה בשורות כדי שלא יפטטו (ביום הראשון הישיבה הייתה בשולחנות עגולים). יש צורך במקרן עם רמקולים. החדר באלון היה מחניק. האולם הגדול בפלייבק היה מקפיא. להעביר את הכנס למרכז העיר. הגישה למלון מעלה החמישה בעייתית. לשלב כיבוד של ירקות ופירות ולא עוגות. עריכת הכנס במשך 3 ימים. לשים לב שלא תהא חפיפה בין ימי ההשתלמויות בתחומי ידע אחרים.

6. ביקורת: היום הראשון היה מיותר. הנושא חשוב אך צריך היה לקצר ל3 שעות ממילא יום אחד לא מספיק ללמוד השיטה. התרגילים היו מצוינים אך לא היה צורך בהארכה בהם (מספיק 3 לא צריך 5) היום השני שעסק בבעיות היום יום היה מרתק משמעותי וחוייתי.

7. תודות: אל תתיאשו המשיכו לפעול ולגבש את הקבוצה. תודה על ההשקעה והנתינה בימים אלו. תודה על הכל. תודה רבה על ההזדמנות למפגש עמיתים למידה ויציאה מפרה משגרת היומיום. אין עליכם! תודה! זה כל-כך חשוב, מרענן, מגביר מוטיבציה! תודה רבה היה נפלא! תודה רבה רבה על ארגון הכנס! מאוד חשוב להתרענות ולמילוי מצברים. בסה"כ מאוד נתרמתי ונהנית. מבנה הכנס היה לשביעות רצוני. השילוב של למידה עם סדנאות וחשיפה לעבודות ואישים מיוחדים היה מצוין.

מאמרים

המאמרים המצ"ב חולקו בתיק הכנס. המאמרים עוסקים בתחומים השונים כפי שבאו לידי ביטוי בסדנאות של היום השני.

"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

עוצמתה של האינטליגנציה הרגשית בניהול ומנהיגות. מאמר מבוסס על ד"ר דניאל גולמן: "המנהיגים החדשים"/אורית פרץ.

בחברת **Johnson&Johnson** החליטו על פיתוח עתודה ניהולית אשר תכלול שכבת מנהלים רחבה, אשר תעמוד לשרות צרכיה העתידיים של החברה. צוות המחקר של החברה איתר 358 מנהלים בחברה, 45% נשים, 55% גברים, שהיו באמצע הקריירה שלהם. מחציתם זוהו כ"בעלי פוטנציאל גבוה". הם הפגינו הצלחה כבר בשלבים המוקדמים של המחקר. השאר – היוו קבוצת ביקורת שכללה מנהלים אשר ביצועיהם לא היו גבוהים כל כך. כל אחד מהמנהלים, דורג בצורה חסויה על ידי שלושה מנהלים אשר הכירו את עבודתם, ונעזרו במודל המנהיגות של החברה וכן בכישורי האינטליגנציה הרגשית. המנהלים נבחנו דרך "מדד הכישורים הרגשיים" של ECI : Emotional Competence Inventory. התברר כי המנהלים בקבוצת "הפוטנציאל הגבוה" הפגינו כמעט את כל כישורי האינט' הרגשית ואילו המנהלים בקבוצת הביקורת, ניחנו רק בחלקם. כלומר, מדובר ביכולות מובהקות של הקבוצה הנבחרת. יותר מזה: הבדלי התרבויות (חברת ג'ונסון & ג'ונסון הינה בינלאומית) התגלו כחסרי משמעות. כישורי האינט' הרגשית, ניתנים לזיהוי בכל העולם. הם מלמדים שכישורים אלה חשובים ושניתן להעריכם בכל מקום בו החברה פועלת.

על פי גולמן, כישורי האינט' הרגשית יוצרים "מנהיגות תהודתית": יוצרת תהודה והשפעה גבוהה מאד.

לגבי אינטליגנציה רגשית במנהיגות, גולמן ושותפיו החוקרים פישטו את המודל הקודם אשר כלל 5 תחומי אינטליגנציה רגשית ל-4 בלבד: **מודעות עצמית, ניהול עצמי, מודעות חברתית ומערכות יחסים**. כל תחום אינטליג' רגשית, יכלול כישורים אישיים ובין אישיים, המתרגמים הלכה למעשה את התחום. לדוגמא: **מודעות חברתית. כישורים: אמפתיה, שרות.**

התוצאה היא: מודל אינט' רגשית המקשר ביתר בהירות בין הכישורים לבין הדינאמיקה של המוח המניעה אותם. כמו כן, יש ביכולת המודל החדש להציע הנחיות מעשיות לטיפול נוסף של מיומנויות אלה, על בסיס הדינאמיקה של המוח.

חשוב לזכור! כישורי האינט' הרגשית **אינם מולדים!** אלה יכולות נרכשות. כל אחת מהן תורמת להפיכת המנהיג למנהיג תהודתי ותכליתי יותר. לכן, גם תורם לתוצאות הארגוניות בשורה התחתונה. המודל מסייע למנהלים לנהל בצורה תכליתית יותר.

וחשוב ביותר! יש ביכולתנו להבחין בבירור בין מה שמצליח למה שלא מצליח בכל הקשור ללימוד "אמנות המנהיגות".

מנהיג תהודתי – על פי גולמן, הוא מנהיג שניחן בבירור באינט' רגשית ולכן פועל במיטבו. בסיס הטיעון הזה – הנחת תאוריה של ביצועים החושפת את הזיקה בין הניירולוגיה של 4 היסודות של האינט' הרגשית לבין הכישורים הנשענים על יסודות אלה. כישורים אלה, הם "אבני הבניין" של דרכי המנהיגות התהודתית.

מעניין לציין שמנהלים תכליתיים מאד, הפגינו במחקרים מסה קריטית של נקודות עוצמה בכ-6 כישורי אינט' רגשית.

חשוב גם לזכור כי אין שום נוסחא קבוע של מנהיגות מצטיינת: יש דרכים רבות המובילות למצוינות. מנהיגים ומנהלים מעולים עשויים להיות בעלי סגנונות אישיים שונים לחלוטין.

מה שברור הוא, שמנהיג תהודתי ניחן בכישור אחד לפחות בכל אחד מ-4 תחומי האינט' הרגשית.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

המודל בן 4 התחומים:

הכישורים מבטאים יכולת לניהול עצמי.

מודעות עצמית:

- קריאת רגשות ע"י אותו אדם והכרה בהשלכותיהם. תוך שימוש ב"תחושות בטן" לקבלת החלטות.
- הערכה עצמית מדויקת: הכרה של נקודות העוצמה והמגבלות.
- ביטחון עצמי: תחושה מבוססת של הערך העצמי ושל היכולות.

ניהול עצמי:

- שליטה עצמית רגשית: שליטה ברגשות ובדחפים המשבשים את הסדר.
- שקיפות: הפגנת הגינות ויושרה. מהימנות.
- הסתגלות: גמישות למצבים משתנים, התגברות יעילה על מכשולים.
- השגיות: דחף לשיפור ביצועים לצורך עמידה במימדי מצוינות פנימיים.
- יוזמה: נכונות לפעול ולנצל הזדמנויות.
- אופטימיות: ראיית הצד החיובי באירועים.

כישורים חברתיים: יכולות הקובעות כיצד אנו מנהלים מערכות יחסים.

מודעות חברתית:

- אמפתיה (הזדהות). לחוש את רגשות הזולת, להבין זוויות הראיה שלו, לגלות עניין פעיל בדאגותיו.
- מודעות ארגונית: הבנת הזרמים, רשתות קבלת ההחלטות, פוליטיקה ארגונית.
- שרות: הבנת צרכי העובדים והלקוחות, מתן מענה מעולה.

ניהול מערכות יחסים:

- מנהיגות מעוררת השראה: הנחיה והחדרת מוטיבציה בעזרת חזון משכנע.
- השפעה: נקיטת מגוון רחב של טקטיקות שכנוע.
- פיתוח הזולת: חיזוק יכולות העובדים ע"י משוב והנחיה.
- זרז שינויים: ייזום כיוון חדש, ניהול והנהגתו.
- ניהול קונפליקטים: צמצום ההסלמה במצב חילוקי דעות ותאום החלטות.
- יצירת קשרים: טיפוח רשת מערכות יחסים.
- עבודת צוות: שתוף פעולה וגיבוש צוותים.

על מוטיבציה פנימית וחיצונית / אורית פרץ.

מוטיבציה – הגדרה:

"כח מניע, הפועל מתוך רצון ובלא כפייה, ומביא להשקעת מאמץ פיזי, אינטלקטואלי או נפשי".



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

חקר המוטיבציה הינו מהמובילים והאמפיריים ביותר בתחום הפסיכולוגיה החברתית והארגונית. נמצא כי ארגונים המושתתים על פיתוח מוטיבציה בקרב עובדים ומנהלים, מביאים לעליה דרמטית ומובהקת בתוצאות האישיות או הארגוניות, בשורה התחתונה.

יחודו של המחקר בנושא מוטיבציה בכך שהינו תצפיתי בעיקרו: רוב ההיסקים אודות קיומה של מוטיבציה או היעדרה, הינו על בסיס תצפית התנהגות פרט או קבוצה, והסקת מסקנות לגבי המוטיבציה. יחד עם זאת ברור לחוקרים כי ההתנהגות הנצפית (החיצונית) היא תוצר של כח פנימי שהביא לביטויה.

מה מניע אנשים לפעול ולהשקיע מאמץ, לעתים מעל ומעבר למצופה?

שתי גישות מרכזיות בחקר המוטיבציה:

- **מחקרי תוכן** – המדגישים צרכים. ובראשם: מאסלו והרצברג. על פיהם, צרכים מניעים ודוחפים לפעולה. הרצברג – טען בהקשר לארגונים כי ארגונים המקיימים "גורמי הנעה" כגון: עניין, מתן אחריות לעובד, אתגר ויזומה תורמים בכך להעלאת תחושת המימוש העצמי של העובד וע"י כך מעלים מוטיבציה.
- **מחקרי תהליך** – השואלים **כיצד** אנשים מונעים? כלומר: מהו התהליך המאפיין מוטיבציה? בראשם: אדאמס – "תאוריית ההוגנות", וורום - "תאוריית הציפיות". מחקרים אלה, מציגים את האנשים כשכלתניים, הפועלים על פי שיקולי כדאיות, תועלת והגיון.

תאוריית ההוגנות של אדאמס: Equity Theory

- אדם משווה את תגמוליו ביחס להשקעתו בעבודה, עם תגמולים שהאחרים מקבלים.

$$\text{נוסחת ההוגנות הינה:} \quad \frac{\text{השקעה אישית (ניסיון, ידע וכישורים)}}{\text{תגמולי אחרים (ניסיון, ידע וכישורים)}} = \frac{\text{השקעת אחרים (ניסיון, ידע וכישורים)}}{\text{תגמולי אישיים (שכר, בונוסים)}}$$

תגמולים אישיים (שכר, בונוסים) תגמולי אחרים (שכר, בונוסים)

- על פי אדאמס, כל אי שוויון במערכת התגמולים, יפגע במוטיבציה.
- על פיו: אדם המקבל יותר ביחס להשקעתו, ישקיע יותר כדי להצדיק לעצמו פסיכולוגית את התגמול. אם יקבל פחות ביחס להשקעתו, "יקטין ראש" כך שעבודתו תתאים לתגמול.

תורת הציפיות Expectations של Vroom:

- אדם משווה ומעריך מספר כיוונים ביחס להשקעתו ובוחר בכיוון המבטיח לו תוצאות מירביות.
- **3 מרכיבים בנוסחת הציפיה:**
- **תוצאה** – מקווה ורצויה מתוך המאמץ (לדוגמא: קידום).
- **ערך** – חשיבות התוצאה המקווה לעובד.
- **ציפיה** – האמונה וההסתברות להשגת התוצאה המקווה לאור התנהגות.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

- נוסחת הציפיות:
- ערך X ציפיה = מוטיבציה.
- לדוגמא: אם יבצע פרויקט X בהצלחה – יזכה לקידום.

תאוריית ה- X, Y של מק'גרור:

- יחס הארגון לעובדיו נובע מהנחות היסוד שיש לארגון לגבי התנהגותם של בני אדם.
- "תאוריית X " – הנחת יסוד: העובד מיסודו אינו נוטה למשמעת ולשליטה עצמית. לכן מנהליו יפקחו עליו היטב, יענישו אם אינו פועל על פי הנורמות, וינהלו את העובד באופן סמכותי, ריכוזי והיררכי.
- "תאוריית Y " – הומניסטית יותר. הנחת יסוד: האדם אוהב את עבודתו ועשוי ליהנות ממנה כמו ממשחק או ממנוחה. מנהליו יעודדוהו ללקיחת אחריות אישית, הצבת מטרות ומתן תגמולים על מאמץ ותפוקות.

כפי שנוכל לראות, הן מחקרי התוכן והן מחקרי התהליך, מדגישים במהותם מוטיבציה חיצונית. הנעת הפרט באמצעות תגמולים חיצוניים במהותם. הפרט משווה עצמו לעמיתיו העובדים עימו ולכן המוטיבציה נתפסת חיצונית ברובה המוחלט.

כיום, התפיסה שונה ומרחיבה מאד את התאוריה של מק'גרור.

אנו חיים בעידן בו הדגש הינו הרבה יותר על הפרט, העובד ויכולותיו האישיות. העובד כאינדיבידואל, מומחה בתחומו המקצועי, היכול באמצעות מוטיבציה פנימית בעיקרה, להשפיע על תוצאות הארגון בשורה התחתונה.

כיום, גולת הכותרת של המחקר בנושא מוטיבציה הינה במסקנה כי:

מוטיבציה פנימית: הכח המשפיע ביותר!

- ההתייחסות לדור החדש, עובדי ההייטק ואחרים, צעירים שאפתניים וממוקדי מטרות ויעדים אישיים הינה על פי התאוריה של מק'גרור כאל דור ה- Y שהוא עצמאי יותר, מוטיבציוני אישית, ופחות מחויב לארגון **באם זה לא מאתגרו** מספיק. זאת, לעומת דור ה- X שהיה הרבה יותר קשור לארגון, מחובר ב"תנאי קביעות" ובמובן זה שמרני ומחויב יותר.
- תאוריית Y דינאמית יותר. היא רואה באדם יצור מתפתח ונכון לשתוף פעולה. תפקוד לקוי של עובד, מעיד על ניהול לקוי של הארגון והתנסות שלילית שלו.
- על פי תאוריית Y אפשר שמטרות הארגון יהיו חלק ממטרות העובד (W/W). כדי שהדבר יצלח, יש לשמור על ערוצי תקשורת פתוחים בארגון, מידע זמין ופחות בירוקרטיה.

אנתוני רובינס: לגבי מוטיבציה פנימית.

רובינס מרחיב בעניין זה ונותן כלים יישומיים ופרקטיים לפיתוח מוטיבציה פנימית. הנחת העבודה שלו – ככל שהמוטיבציה הפנימית תהא גבוהה יותר, כך תשפיע יותר על החיצונית.

צריך לזכור כי הכל פסיכולוגי! 80% במוח 20% בכלים.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

אם לא מצליחים, הדבר נובע מכך שאו שלא היינו ממוקדים מספיק, או שלא היו לנו הכלים המתאימים או האסטרטגיה הנכונה, או שלא הייתה האמונה.

יש 3 החלטות שאנו עושים תמיד ובכל רגע! בין אם במודע בין אם לאו. להחלטות הללו יש השפעה רבה על המוטיבציה שלנו.

ואלו הן על פי מודל 3 הממים:

- 1. מיקוד** – במה אנו מתמקדים בכל רגע נתון? האם במה שאנו מעריכים בחיים, מוקירים ומודים או במה שפחדים ממנו? המוטו: עלינו להתמקד במה שאנו יכולים לשלוט: מחשבות, רגשות, מילים. עלינו להתמקד בהווה! כלומר: יכולים לשלוט בפנימי. וזה – כבר יוביל לחיצוני!
- 2. משמעות / פרשנות.** איזו משמעות אנו נותנים למה שאנו מתמקדים בו? האם זה הסוף או ההתחלה של מה שאנו מתמקדים בו כעת? ראייה סופית – היא פטליסטית. ראייה של עבר. ראייה של התחלה: מאתגרת. מניעה. עתידית. למשל בשאלה: האם המצב הוא עונש או אתגר עבורי? שינוי של מילה אחת משנה לחלוטין את הרגש וההתייחסות. יש לזכור כי כל משמעות שאנו מעניקים – הופכת לאמת הפנימית שלנו. וזה מכתוב את מציאות חיינו. הרגש כתוצר של המשמעות שנתנו לאותה סיטואציה.
- 3. מה עושים כרגע?** החלטה על עשייה. לשים לב לטיבה, מיקודה ומשמעותה. האם העשייה היא באוריינטציה של שיפור מתמיד? חשוב מאד! מיהן הדמויות העומדות לעיני רוחך, בעת ההחלטה על עשייה? ואם אין דמויות, יש להחליט כי אתה עצמך תהיה ה-**role model של עצמך.**

החלטות אלה על פי רובינס, בעלות משמעות בלתי רגילה מבחינת המוטיבציה שלנו לשפר את התוצאות האישיות והארגוניות.

החלטות אלה, מבטאות את הכח המניע אותנו לשינוי ולהתפתחות. הצבת מטרות גבוהות יותר, בשימת לב להיבטים הרגשיים המתלווים לכך, יתרמו לפיתוח המוטיבציה הפנימית.

יש לזכור, כי כפי שישנה מוטיבציה פנימית לכל אחד, כך יש גם מוטיבציה פנימית לכלל הצוות. על פי הדינאמיקה בצוות, היחסים בצוות, הנכונות לשיתוף פעולה - כל אלה מהווים מרכיבים חשובים ליצירת הנעה פנימית לעבודת הצוות ולהעלאת התוצאות והתפוקות הארגוניות.

הדרך של האקומי להיות עם אנשים: אנושיות מלאה במרחב הטיפולי ומעבר לו / מיכל ברנע-אסטרוג



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

The basic task of helping professionals in general, and psychotherapists in particular, is to become full human beings, and to inspire full human beingness in others "who feel starved about their lives.

(Chogyam Trungpa)¹

האקומי (Hakomi) היא דרך עבודה אישית וקבוצתית בתחום הפסיכותרפיה המתקדמת. זוהי דרך עדינה להיכרות עם ההרגלים האוטומאטיים הגורמים לנו סבל לא הכרחי, ומונעים מאיתנו להיות נוכחים באמת עבור עצמנו ועבור הזולת. השיטה נוצרה במקורה כפסיכותרפיה ממוקדת-גוף לפני כ-35 שנה, ונמצאת מאז בהתפתחות מתמדת ובהתרחבות יישומית ברחבי העולם. יוצר השיטה, ד"ר רון קורץ, פסיכותרפיסט מארה"ב שקיבל ב-2008 פרס על מפעל חיים, המשיך לעדכן את השיטה, לפשט ולעדן אותה עד למותו בתחילת השנה הנוכחית. הוא כינה את הפיתוח האחרון של השיטה ה-"**Refined Hakomi Method**". בגרסתה זו, היא לא רק פסיכותרפיה; זוהי גישה מיוחדת במינה למרחב הבינאישי ולטיפוח אנושיות מלאה.

מחקרים שניסו לברר מהם הגורמים הקובעים את מידת הצלחתו של תהליך טיפולי, מראים, אולי לא במפתיע ש:

*"the largest variation in therapy is accounted for by preexisting client factors, such as motivation.... Therapist personal factors account for the second largest proportion of change, with technique variables coming in a distant third."*²

מאהוני מדווח שהשפעתו של המטפל כאדם נמצאה גדולה פי שמונה מזו של גורמים הקשורים לטכניקות טיפוליות. טיב אנושיותו של המטפל, וטיבה של מערכת היחסים שביכולתו לעודד וליצור במשותף עם המטופל, הם הגורמים המכריעים שיקבעו את איכותה של העזרה המקצועית שהוא יצליח להגיש:

"The 'person' of the therapist, and the 'therapeutic alliances' she or he is capable of encouraging and co-creating, are much more central to the quality and effectiveness of professional services than are the specific techniques, explicit interpretations, and theoretical scaffoldings for structuring and enacting the experience of psychotherapy.... The bottom line here is that humans can, indeed, help other humans change. It is the

¹ Donna Martin, "Loving Presence for Therapists", 2008. (From: http://www.hakomi.ca/art_lp_therapists.htm. accessed July 3rd 2010).

² Michael J. Mahoney, "Human Change Processes: The Scientific Foundations of Psychotherapy". (New York: Basic Books, 1991).



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

*quality of their (our) relationships with other humans that most powerfully influences the quality of lives and the pace and direction of the developments within them."*³

האקומי בגרסתה הנוכחית יוצאת מתוך הבנות מסוג זה, ומעמידה במרכזה את טיפוחם של אותם היבטים שנמצאו כחשובים ביותר לפסיכותרפיסטים וכהכרחיים להצלחתו של הטיפול: משאביו האישיים של המטופל, עמדתו המנטאלית של המטפל ואיכותה המרפאת של מערכת היחסים ביניהם. דרך העבודה מדגישה את המצב התודעתי בו שרויים השותפים לתהליך ואת אופנות נוכחותו של איש המקצוע כאדם. מעל ומעבר לכלים הטיפוליים המובחנים שהינם חלק בלתי נפרד מעילותה של השיטה, מפתחים העובדים בדרך זו את "אנושיותם המלאה". לפי גישת האקומי, זוהי המיומנות האמיתית העומדת ביסודם של כל גילוי אותנטי, של כל ריפוי עמוק, של כל מה שטוב ומיטיב במערכת יחסים טיפולית או שאינה טיפולית, מקצועית או אישית.

הגישה של האקומי ליצירת מערכת יחסים מרפאת מדגישה בראש ובראשונה "נוכחות אוהבת". נוכחות אוהבת (Loving Presence) היא עמדה תודעתית הקשורה לאיכויות מסוימות של קשב, תפיסה ורגש, והיא המיכל או המצע הבסיסיים ביותר של השיטה, המהווה נקודת מוצא של דרך העבודה וההתייחסות לזולת בשיטה זו. זהו מעבר מנטאלי שהעובדים בדרך זו לומדים לעשותו באופן רצוני. הנוכחות האוהבת איננה 'משקפיים ורודים' או 'חשיבה חיובית'. בתוך גישת הנוכחות האוהבת יש למרכיב הנוכחות מקום מרכזי, ומשמעו עיניים פקוחות לרווחה גם אל מול הסבל, המגבלה והקושי. דונה מרטין, ממפתחות שיטת האקומי כותבת:

*"Loving Presence emerges spontaneously as a way of being, rather than something you do. Yet, being in loving presence gives tone and form to everything you do and this has a powerful effect. In therapy, this sets the tone for the whole relationship. It is perhaps the only way of being truly non-violent. It by-passes resistance. It transcends the use of methods and techniques. It is natural, enjoyable, respectful, nonhierarchical, and mutually nourishing."*⁴

נוכחות אוהבת אינה מיועדת רק לתרפיסטים. זוהי נקודת מבט המהווה אלטרנטיבה לצרות עין, לביקורתיות ולשיפוטיות, לשחיקה ולשיעמום. זוהי דרך להזין אחרים ולהיות מוזן על-ידם, מעצם היותם בני אדם, מעצם היותם אנושיים, בעלי יופי ושלמות אוניברסאליים כפי שהם.

³ Mahoney, "Human Change Processes: The Scientific Foundations of Psychotherapy".

⁴ Martin, "Loving Presence for Therapists".



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

בכל מרחב בינאישי שהוא, חוויית הנוכחות האוהבת היא טרנספורמטיבית ותרפויטית בפני עצמה.

ויניקוט ניסח בבהירות סוגייה הנוגעת לכך. "מה רואה התינוק כשהוא מסתכל בפני האם? טענתי היא שבדרך-כלל התינוק רואה את עצמו. במילים אחרות, האם מסתכלת בתינוק, ומראה פניה קשור למה שהיא רואה שם. [...] אני מבקש שאותו הדבר, שאמהות האוהבות את ילדיהן מיטיבות לעשותו בטבעיות, לא יילקח כדבר מובן מאליו."⁵

לא ניתן להפריז בחשיבותו של מה שמוצא המטופל בעיני המטפל, וגם לא ניתן לזייף את הנשקף ממבטו. שהרי מה שבוקע מפניו של אדם כשהוא מתבונן בזולתו הינו מכלול התחושות המתעוררות בו במחיצתו, או גישתו כלפיו. אם המטפל רואה את האדם שעומו כפגום, כטעון תיקון, כמוגבל או כשגרתי – אזי מרכיב ראשוני הנחוץ לשם ריפוי נעדר כבר למן ההתחלה. מי שמביט באחר מבעד לעמדת הנוכחות האוהבת, מביט בו מתוך פליאה וסקרנות אוהדת. הוא חש אותו, נמצא איתו מתוך הכרת תודה ותחושת שותפות אנושית עמוקה. הוא מלא הערכה כנה כלפיו, נותן אמון ביכולותיו ושואב השראה מכוחותיו ומן הטוב שבו. הנוכחות האוהבת של האקומי מפתחת ומגלה את אנושיותו המלאה, אותו היבט מיטבי אוניברסאלי שלנו המסוגל לחוש כך כלפי האדם באשר הוא, קצת כמו "אם טובה" ברגעי החסד שלה עם תינוקה. זהו אותו היבט המתגלה כאשר אנו מסוגלים להניח בצד את כל ההרגלים המצמצמים והמכווצים, ולהיות שם באמת, נוכחים במלואנו עבור הנעזר בנו.

הנוכחות האוהבת היא הטון הראשון המסתמן בחלל הטיפולי של שיטת ההאקומי, ואליה מצטרפים ההתמקדות בחווייה הנוכחית, הגישה הניסויית והעדר התלות במילולי ובמושגי (במובן מסויים כלולים כל אלה מראש בגישת הנוכחות האוהבת). נימות תודעתיות אלה נארגות יחד ליצירת מרחב המזמין אנושיות שלמה, ומניעות את תהליך הריפוי כולו.

בהאקומי מפתחים יכולת התבוננות שקטה פנימה בחווייה הנוכחית על כל המישורים המרכיבים אותה: תחושות גופניות, רגשות, מחשבות, דימויים וזיכרונות, משמעות ותובנות. מצב זה של קשב פתוח נועד להחזיק אצל המטופל חלל פנימי המזמין אליו את מה שרוצה לעלות מן הלא מודע, ומאפשר תודעה גמישה ורצפטיבית; תפקידו לתמוך ביכולת לחוות חוויית חדשות, להשתנות ולהתרפא. עבור המטפל, מצב התודעה המרווח מאפשר פתיחות לקליטה מעודנת של המטופל כפי שהוא, וראייה מעמיקה אל תוך הדפוסים האוטומאטיים המכוונים אותו, מנקודת מבט לא שיפוטית ומלאת חמלה והערכה. מצב זה הוא פתוח ורגיש, ולכן יש צורך ב'נוכחות אוהבת' כדי לשהות בו בביטחה בחברת אחרים. במצב מודע ופתוח

⁵ ד.ו. וויניקוט. "תפקיד הראי של האם והמשפחה בהתפתחותו של הילד". בתוך משחק ומציאות. (תל-אביב: עם עובד, 1995).



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

זה נערכים ניסויים פשוטים שמטרתם לגלות את הדפוסים האוטומאטיים השולטים באדם ומגבילים אותו. ניסוי כזה יכול להיות מחווה פיסית כלשהי או האזנה למשפט מסויים האמורים לגעת בחומרי ליבה חשובים. כאשר נדמה למטפל שהוא מזהה סימן (indicator) להימצאותה של סוגייה טעונה, במקום להציע פרשנות הוא מציע בחינה ישירה של ההיפותיזה. לדוגמא, מטופל המביט במטפל מזווית העין ותוך הפנייה חלקית של ראשו במקום להישיר אליו מבט - ייתכן שנושא האמון טעון עבורו, ומקושר לאירועי עבר קשים ולסבל או למגבלה בהווה. במקרה כזה עשוי המטפל להזמין אותו להפנות באיטיות רבה ותוך קשב רב למתעורר בו את מבטו או את ראשו כך שיביט ישירות במטפל, או להיפך - להפנות באופן מודע ומכוון את מבטו הלאה ממנו. לחילופין, הניסוי יכול להיות מילולי. המטפל יזמין את המטופל להיות קשוב למתעורר בו כאשר הוא אומר לו בשקט: "אתה יכול לסמוך עלי". ניסויים כאלה אינם סוגסטיה, ואינם מיועדים לשכנע או לתקן. הם מתבצעים תוך שיתוף פעולה מלא עם המטופל, אך ורק במידה והוא מעוניין בהם, ורק כשהוא מסמן כי הוא מוכן לכך. הרעיון הוא לקחת את אותם הרגלים הנותרים בד"כ בלתי-מודעים ואוטומאטיים לחלוטין, ולבצעם הפעם באיטיות ובמודעות מלאה. אז מתעוררות מגוון תגובות רגשיות, מחשבתיות וגופניות מפתיעות או מוכרות, המסייעות למטופל לבוא במגע עם חומרים לא מודעים, המשפיעים על חייו ועל יכולתו להיות מאושר ואותנטי ולקיים מערכות יחסים בריאות ומיטיבות.

בגישה זו אין מפה או טבלה מוכנות מראש המתייגות ומפרשות סימנים המצביעים אל עבר הלא מודע, או לעבר הרגלים ותבניות. המטפל קשוב לאדם שעימו רגע אחרי רגע, קולט את התבטאויותיו, ובעקבותיהן יוצר ניסוי מתאים, או תומך בדרכים אחרות בצעד הבא שרוצה לקרות. צורת התבוננות זו הינה מדויקת ומכווננת, אך היא אינה נאחזת בצורך להבחין, והינה נינוחה וחסרת מאמץ. בסקרנות אמיתית וללא ניסיון לדחוף לכיוון כלשהו, מתבוננים יחד בתגובות העולות מן הניסוי. תוך תשומת לב מתמדת לדקויות החוויה המתבטאות בדרכים שונות, ותוך סיפוק ההכלה הדרושה, מתקדמים בעקבות התגובות הללו ובוחנים את התבניות ההרגליות שהן חושפות. מה שמוביל את התהליך הם ביטויי הלא מילוליים של הלא-מודע, המציג עצמו כל העת בפני המטפל בשיטה זו.

הגופני והבלתי מושגי נתפסים בגרסה זו של השיטה כדרך המלך אל הלא מודע האדפטיבי. הלא מודע האדפטיבי כולל גם את אותם דפוסים הרגליים שהתפתחו כתגובה להתנסויות קשות (בד"כ בינקות ובילדות), והפכו מהתנהגויות בעלות ערך הסתגלותי לגורמי סבל הפועלים באופן נוקשה ואוטומאטי. ככאלה, הם מנהלים את חייו מבלי שתהיה לנו מודעות כלפיהם, ומבלי שתהיה לנו שליטה על השפעתם עלינו. המטפל בשיטת האקומי מיומן בתשומת לב למישור הלא מילולי, על התבטאויותיו המעודנות ביותר: הוא מבחין בסממנים



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

גופניים או לא מילוליים אופייניים אצל המטופל, ומשתמש בהם כדרכי גישה המובילות דרך השכבות הגיאולוגיות שהצטברו מעליהן - ישירות אל החוויות שיצרו אותן בעבר. הוא מזמין בעדינות את המטופל לבוא עימן במגע ולחקור אותן, וזאת, כאמור, ע"י יצירת אותן התנסויות פשוטות המעוצבות בהתאם לצרכיו של אותו האדם ברגע ההווה, והמאפשרות לחומרים בעלי מטען רגשי משמעותי ולהרגלים מן לא-מודע האדפטיבי לעלות אל פני השטח. כאשר מתקרבים לאלה, מתעוררים עימם באופן טבעי גם רגשות וזיכרונות, ומצבים שונים הדורשים ויסות והכלה. המטפל מציע תמיכה בהגנות ובהתנהגויות של ניהול עצמי הנובעות ממצבים אלה, והחזקה פיזית ונפשית מתאימה. בדוגמא שנתתי למעלה, הסממן הלא מילולי היה המבט הזויתי. זהו ביטוי של הלא מודע האדפטיבי, שיתכן מאוד שביטויים נוספים שלו נוכחים אצל אותו האדם, בגופו, בקולו, בדרך בה הוא מתנועע, מציג את הדברים ומתייחס אליהם וכן הלאה. ההפנייה האיטית של המבט או ההקשבה למילים "אתה יכול לסמוך עלי" תוך שימת לב למתעורר כתוצאה מכך בכל מישורי החוויה – זהו הניסוי. בתגובה אליו עשוי, למשל, להתעורר לפתע כיווץ או כאב בבטן או בחזה. במקרה כזה, נתמוך באיזור זה של הגוף ע"י הנחה פשוטה של כף היד עליו (במידת הצורך נעזר באסיסטנט אם נמצא בחדר, או נבקש מהמטופל עצמו להניח את ידו), והמטופל יפנה לכמה רגעים את הקשב שלו אל המקום הזה, עד שיתבהרו ויעלו עוד פרטי מידע. למשל, עשויים להתעורר הקולות הפנימיים המסרבים לתת אמון, המזהירים מסכנה או מאכזבה כזו או אחרת, או המורים בתקיפות רודפנית או בהשלמה מרירה ש"צריך להסתדר לבד". בעקבות העבודה עם הקולות האלה ובעיקר מתוך המודעות אליהם והשהייה עימם, עשויים לעלות אל פני השטח הרגשות הקשורים לחוויה או לאמונה שאי אפשר לסמוך על אף אחד, ושצריך לעשות הכול לבד. בדידות, עצב, כעס, תחושת עוול... וזיכרון או זיכרונות הקשורים להיווצרותן של חוויות קיומיות אלה: למשל, מבע פניה הכעוס, המבולבל או האדיש של האם כאשר היה פונה אליה המטופל בילדותו בעת מצוקה.

במצב של מודעות מלאה, נוכחים אז באופן חי ומוחשי החלקים הפגועים והנזקקים מן העבר, הנפגשים כעת עם משאביו של האדם כפי שהוא בהווה, ועם משאביו של המטפל או של השותפים לתהליך. ניתן אז לבחון את האירוע המכאיב מתוך מגע מלא עימו, אך לאור תבונתו וכוחותיו של האדם שהתבגר מאז (או שאינו נמצא בתנאים הקשים ההם), ובסביבה הבטוחה שמספקת הסיטואציה הטיפולית. המטפל מציע את החוויה הפיזית והמנטאלית המיטיבה לה נדמה שהמטופל זקוק לשם רווחתו הנפשית, אותה חווה מאזנת ומזינה שנתרה חסרה בחייו, כתוצאה מהיסטוריה אישית שהביאה להיווצרותם של הרגלים מגבילים ומכווצים. בהמשך לדוגמא שלנו, החוויה החסרה כאן עשויה להיות המפגש עם פנים קשובות, רגועות, בטוחות ואוהבות לנוכח בקשת עזרה או הבעת מצוקה. גם לשם כך יחבר המטפל התנסות שתאפשר את בחינתה של הסיטואציה הזאת ברגע ההווה. חוויות מיטיבות



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

כאלה, כאשר הן חוזרות על עצמן ועוברות אינטגרציה, משנות את ארגונו הפנימי של האדם והופכות לחלק מפררטואר החוויות הזמינות לו. כך מושלם מהלך שנותר בעבר ללא מענה, ומתאפשרת התרת דפוסים גורמי סבל המובילה לריפוי עמוק ולהתפתחות.

האופן בו נפרש התהליך, הדפוסים שיציגו את עצמם, הניסויים שיחברו, התגובות שהם יעוררו, הצרכים והחסכים שיתגלו מאחוריהם ויבקשו מענה – כל אלה אינם מופיעים באופן לינארי כפי שאני מציגה אותם כאן לצורך ההסבר, והם אינם קבועים או ידועים מראש. כדי לנווט את התהליך בצורה כזאת, נדרשות נוכחות מלאה, גמישות ויצירתיות. מתוך תפיסת התלות ההדדית שביחסים הטיפוליים, המטפל שם לב למה ש'רוצה לקרות'. במקום להגיע עם אג'נדה מובנית ולנסות לכוון את המתרחש ליעד מסומן כלשהו, הוא עוקב אחר האיתותים העולים מן האדם שמולו מרגע לרגע, ופועל בעקבותיהם במה שמכונה "leading by following"⁶. הדברים מתקבלים כפי שהם, ללא קטגוריזציה והעדפה וללא מאמץ לדחוף אל עבר שינוי הנחשב רצוי. המיומנות בשיטה זו מתבטאת ביכולת לתמוך בתהליך הריפוי הספונטאני ולהימנע מלעמוד בדרכו. התנהלות כזו דורשת ויתור על הניסיון לשלוט, ואת השלתם של הרגלים ישנים החוסמים הקשבה אמיתית, סוגרים את התודעה וחוצצים בינינו לבין האחר בדרכים שונות.

העמדה התודעתית של שיטת האקומי היא יישום עמוק של התנהלות בינאישית המבוססת על מודעות ועל חמלה, על אי-אלימות ועל העדר שיפוטיות, על הקשבה אמיתית ועל נוכחות שיש ביכולתה לתמוך, להזין ולרפא. כאשר מספקים את הסביבה הבטוחה של הנוכחות האוהבת, כאשר תומכים באדם הנעזר בנו ומאפשרים לו להישאר במגע עם החוויה הנוכחית, כאשר מבחינים בסימנים המצביעים על הדפוסים המגבילים ומעוררים אותם לעלות אל המודע, כאשר מספקים לו את ההכלה וההחזקה הנחוצות לו בעדינות וברגישות – נובע תהליך הריפוי מן האדם עצמו, נפרש מאליו ומתקדם בטבעיות לעבר יעדו האינהרנטי. אנו מוצאים עצמנו שותפים למעגל הדהוד המזין ומגביר את עצמו: דמותו של המטופל משתקפת מעינינו כפי שהיא נראית מבעד לעמדת הנוכחות האוהבת; אנושיותנו המלאה מחזקת ומאפשרת את אנושיותו המלאה שלו. יופיו האוניברסאלי מגלה ומעצים את שלנו.

⁶ Johanson and Kurtz, *Grace Unfolding; Psychotherapy in the Spirit of the Tao- te ching*, p. 29.



"אפקט התוצאה": כנס מדריכים ראשי צוותים, בנושא: חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות.

ביבליוגרפיה:

1. ויניקוט, ד.ו. "תפקיד הראי של האם והמשפחה בהתפתחותו של הילד". בתוך משחק ומציאות, תל-אביב: עם עובד, 1995.
2. Mahoney, Michael J. "Human Change Processes: The Scientific Foundations of Psychotherapy". New York: Basic Books, 1991.
3. Martin, Donna. "Loving Presence for Therapists", 2008. From: http://www.hakomi.ca/art_lp_therapists.htm. accessed July 3rd 2010.
4. Johanson, Greg and Kurtz, Ron. Grace Unfolding; Psychotherapy in the Spirit of the Tao- te ching. New York: Bell Tower, 1991.