

בתוך הזרם - פיצול, הכלה ומה שביניהם

פרקטיקות
של ניהול
מתחים
במסגרת
ייעוץ
ארגוני
בצה"ל



הפוטנציאל הגולמי
בפיתוח תפיסה
פרדוקסלית בנוגע
לתפקיד היועץ הארגוני
היא זירה חדשה לבחינת
הפרקטיקה העכשווית
והמתפתחת של המקצוע.
כפי שמושגי הפרדוקס מתחילים
להופיע בצורה גוברת בספרות
הניהולית והמחקרית, עלינו כאנשי
מקצוע לבחון את המשמעויות האפשריות
עבור הפרקטיקה המקצועית

סרן אלכס בוצ'בסקי, יועץ ארגוני במטה הכללי, ממד"ה

מציאות מורכבת - מקצוע פרדוקסלי

הספרות העכשווית מנתחת את המתחים והניגודים שאותם חווה הפרט בארגון בעידן של מורכבות, באמצעות המונח פרדוקס. ניתן להגדיר פרדוקס כ"סט של מרכיבים מנוגדים אך מקושרים הדדית המתקיימים במקביל לאורך זמן" (Smith and Lewis 2011:382) או לחלופין כ"שני טיעונים או יותר אשר בנפרד נכונים אך יחד לא יכולים להתקיים לכאורה" (Poole 1989 and Van de Ven 2000). מושג הפרדוקס מכיל בתוכו מושגים כגון מתח, ניגוד, סתירה ודיאלקטיקה (Lewis 2000, Schad et al. 2016, Putnam et al. 2016). חוקרים מצביעים על הצורך של ארגונים היום להתקיים בין מצבים שהם לכאורה סותרים, כדרך לשמירה על הצלחתם. לדוגמה, בין שימור לחדשנות, בין יציבות לערעור, ניצול הזדמנויות מול שמירה על כיוון אחיד ועוד (O'Reilly & Tushman 2011, 2013).

עם התבססות מקצוע הייעוץ הארגוני חווה התחום ריבוי של אופנות, סתירות ופרדיגמות שלעיתים מתנגשות, ומקשות להבין את האופן שבו השחקנים השונים מתנהלים בשדה

מאפיינים אלו מתורגמים גם לעבודה של מנהלים בארגונים מורכבים החווים דרישות רבות בניהול, בהובלה, בהנהגה, בתקשורת ובהכוונה של הארגון שבו הם עובדים. דרישות מופיעות בתצורות מנוגדות, סותרות ופרדוקסליות: רתימה מול הנעה, תלות מול הובלה, תקשורת פנימה מול תקשורת החוצה, נאמנות כלפי מעלה ושקיפות כלפי מטה או יצירתיות וחדשנות מול שימור ויציבות (Mintzberg 2009, Miron-Spektor et al. 2015, Zhang et al. 2015, Schad et al. 2016). האם גם הייעוץ הארגוני חווה ריבוי פרדוקסים דומה?

עם התבססות מקצוע הייעוץ הארגוני חווה התחום ריבוי של אופנות, סתירות ופרדיגמות שלעיתים מתנגשות ומקשות להבין את האופן שבו השחקנים השונים מתנהלים בשדה (Bushe and Gibbs 1990, קונה 2014, כ"ץ 2016). במבט ביקורתי על פרקטיקות ונרטיבים של יועצים ארגוניים בעולם האזרחי מציינת (Whittle 2006) כי יועצים מדווחים לעיתים על תפיסות ודרישות תפקיד סותרות לצד מתחים מובנים בעבודתם. לדבריה הפרקטיקה הייעוצית מתאפיינת בשימוש בנרטיבים מנוגדים (יועץ או מנהיג, שותף או אויב, מומחה מדעי או מספר סיפורים). (Bushe and Gibbs 1990) ציינו בסקירתם את ריבוי הדרישות כנחלה של יועצים ארגוניים והציבו את היכולת (הפסיכולוגית) של היועץ להחזיק בריבוי תפקידים כמדד להצלחתו (עמ' 338).

מתחים וניגודים מעין אלו מקבלים ביטוי גם במקרה הפרטי של יועצים ארגוניים בצה"ל. בדומה לתהליכי הביסוס של ייעוץ בעולם האזרחי עוברת הפרקטיקה הייעוצית בצה"ל מהלך של מיסוד והגדרה מחדש במגוון רבדים: פרקטיקות, זירות פעולה, תחומי מומחיות ופרדיגמות שולטות בהגדרת תפקיד היועץ הארגוני הצבאי ובעשייתו (בן-שלום וקונס-פונטה 2003, תורן ורביב 2012, סגל ושות' 2014).

אני מסתכל על הסביבה שלי ואני תוהה במה עליי להתחיל. הנה אני לבוש במדי ב', מוכן לקפוץ בכל רגע כשיגידו לי שצריכים אותי. אני מודאג למצב של הנועצים שלי, הרי אני יודע שהם בדיוק לפני המשמיה שכרגע תלויה באוויר - מחכים לתשובה, מוכנים להקפצה והחוליה מוכנה אי שם באוגדה. נפגשנו רק לפני שבועיים אבל כבר יש שם מחויבות, ולמרות האמון עוד עלולים להתרחש אירועים שבהם אצטרך להתערב. אבל אני כאן. לא בשטח אלא בחדר ממוזג עם 30 רמ"דים, שתי מפקדות ורמ"ח אחד. הם על א' וכולנו חלק מקורס כניסה לתפקיד. עולם אחד, שני לקוחות שונים, תהליכים שמתקיימים בו זמנית, והדיסוננס זועק בי: המדים, האווירה ורמת המתח השונים כל כך [שלי, של החניכים, של המפקדים]. והנה אני אמור לתת מענה ייעוצי גם להם וגם להם. וזה לא כולל את תפקיד המטה שלי - עם פקודה שכמעט ולא דיברתי כבר שבוע כי הייתי מנותק בשטח ותחום שלם שמתקתק (פחות או יותר) בלעדיי [ורשימת המשימות רק רצה לי בראש]. ה"כאן ועכשיו" דורש ממני להיות עם הקורס, החירום דורש ממני לחשוב ולהכין את עצמי, והשגרה מתדפקת על דלתי.

תחושת הצפה ומתח בין דרישות וביצועים הם נחלת שחקנים רבים בארגון המודרני וגם עבור היועץ הארגוני, הצעיר והוותיק כאחד. הפרדיגמה הרווחת בימינו (Boleman & Deal 1991, אלטמן ושות' 1995, 2005) מתארת ארגונים כמערכות מורכבות שיש להן מבנים משתנים ודינאמיים, ושהן מנהלות יחסים חברתיים ופוליטיים רבדים ושזורים שלצידן עומדות דרישות מרובות ולעיתים מנוגדות או סותרות. חוקרים מנסים להבין כיצד ארגונים מצליחים במציאות כאוטית זו, ואיך עובדים ומנהלים מתמודדים עם המציאות סביבם (Mintzberg 1973, O'Reilly & Tushman 2013). יש הכרה גוברת בצורך של ארגונים ומנהלים להתמודד עם הניגודים שעמם הם נפגשים - לא לנסות לצמצם את המורכבות אלא לעבוד עימה (O'Reilly 2016, Putnam et al. 2016, Schad et al. 2011, Tushman &). כיועצים ארגוניים אנו עוסקים לעיתים בניסיון לעזור למנהלים (ובמסגרת הצבאית למפקדים) להתמודד עם מורכבות זו בצורה מוצלחת יותר בעזרת מתן כלים, ידע ומיומנויות חדשות.

אך מאמר זה אינו עוסק במנהלים, במפקדים בצבא או בארגון עצמו. במקום זאת הוא ינסה לשפוך מעט אור על האופן שבו מורכבות ארגונית באה לידי ביטוי בפרופסיה הייעוצית. אלו קשיים עלולה להציב המציאות בעבודת היועץ, ואלו מיומנויות נדרשות על-מנת לפעול בתוך מציאות כאוטית; האם וכיצד אנחנו כיועצים מפתחים יכולת להתנהל בתווך רווי סתירות, מתחים ופרדוקסים; ומה ניתן ללמוד ולתרגם מהתיאוריה העכשווית לתוך סל הכלים האישי של הפרקטיקאי? על-מנת לענות על כך אציג בקצרה את הספרות העדכנית העוסקת בהתמודדות בתוך מציאות מרובת סתירות ופרדוקסים. בעזרתה ננסה להביט על תהליכים רפלקסיביים של יועצים חדשים במסגרת מערך מדעי התנהגות, ננתח את ההמשגה וההתמודדות שלהם עם אתגרים מקצועיים ונדון על המשמעויות שיש לכך על עיצוב תפיסת תפקיד וייעוץ אפקטיבי.

בעלת פלורליות תפיסות (ריבוי מטרות ויעדים), שינוי סביבתי (תפקיד, מיקום, תנאים) או מחסור במשאבים (כגון זמן, כוח אדם וכל החלטה הדורשת קביעת סדר עדיפויות). תנאים אלו מאתגרים את הרציונליות המוגבלת של הפרט ומאתגרים מנגנוני פעולה (Smith & Lewis 2011: 390).

ריבוי ניגודים וסתירות עלול לייצר בתפקיד קונפליקטים הדורשים פתרון או לחלופין מעוררים חוסר בהירות בתפקיד. זו מקשה על שחקנים בשדה פרופסיונלי להתמודד עם דילמות ומורכבויות בעבודתם

ההתמודדות השכיחה של הפרט בניסיון לנהל סתירות וניגודים פרדוקסליים בחווייתו תבוא לידי ביטוי לרוב בפעולות למזעור הפרדוקס. פעולה זו מובילה לתופעה ש-Lewis (2000: 763) מכנה "מעגל שלילי של התמודדות". כאשר פרדוקסים תפקידיים מעוררים חרדה וחוסר נחת, פועל הפרט לצמצם את המתח בעזרת פיצול (הפרדה גורמי המתח - "או-או", שחור-לבן), השלכה (על האחר), הדחקה (הימנעות מהתמודדות עם המתח), רגרסיה (אל הבנות מהעבר) או אמביוולנטיות ופשרה (שם: 764). תהליכים אלו מייצרים מענה לטווח הקצר בכך שהם מצמצמים את המתח המורגש, אך בטווח הארוך הם משמרים את הפרט בתוך הקונפליקט ולא מייצרים מענה חלופי, למידה או צמיחה.

במצב שבו תגובות לא אפקטיביות של הפרט בטווח הארוך הן חוסר מודעות למתחים הפועלים עליו או פעולה לצמצום המתחים בצורה חיצונית (סוקניק 2002: 11-13), מתגלה בספרות גם דרך שלישית להתמודדות. היום ישנה הכרה גוברת בכך כי דווקא מתחים וניגודים מהווים מנוע לשינוי ולמידה (Argyris 2003, Putnam et al. 2016), וקונפליקט מהווה קרקע פוריה ללמידה וצמיחה אישית וארגונית. כלומר ליכולת השהייה בתוך המרחב של ניגודים ואי-הימנעות ממנו יש השלכות חיוביות לטווח ארוך.

היתרון של התנהלות פרדוקסלית מכילה מתגלה בתפקוד טוב יותר של מנהלים וארגונים. על פי O'Rilly & Tushman (2013, 2011) ארגונים המצליחים לפרק את הניגודים בדרישותיהם (כגון שימור וחדשנות) ולנוע בין דרישות סותרות במרחב ובזמן או לחלופין מבצעים מסגור מחדש למתח, מצליחים יותר בהשוואה לארגונים הבוחרים בדפוס של תעדוף. מנהלים שמעידים על מה שהספרות מכנה מיינדסט (תפיסה) פרדוקסלי (Miron-Spektor et al. 2011, Zhan et al. 2015), מצליחים ברמת הפרט להכיל ניגודים בהנעת עובדים (יחס אישי מול דה-פרסונליזציה, קרבה מול ריחוק, שליטה מול העצמה). המנהלים הללו גם מגלים יצירתיות גבוהה יותר (בניגודים של יעילות-יצירתיות) ומוערכים כמהימנים יותר לאורך זמן (Schad et al. 2016: 33-32). מרבית הסקירות העדכניות מסמנות את היכולת לחשיבה פרדוקסלית כצורך עולה בארגונים ובקרב עובדיהם (Putnam et al. 2016: 139-138).

מסמכי מפתח אלו מנסים לבסס את ה"מומחיות [ה]ספציפית ותפיסה מקצועית ייחודית ומובחנת [לתפקיד של קצין מדעי התנהגות בצה"ל]" (סגל ושות' 2014: עמ' 2), והם מהווים מסמכי יסוד והגדרה של ה-Ideal Type הארגוני. לצד סימון הייחודיות של יועצים צבאיים מזוהים אזורי השפעה מרכזיים, וביניהם נמצאים כשירות לחירום (גם אצל סגל 2007), עיצוב אתגרים עתידיים של הארגון, למידה ושינוי, פיתוח מנהיגות, השפעה על מדיניות משא"ן ופיתוח ידע מד"ה צבאי (גם אצל קרן ולרר 1999).

אחת מהנחות היסוד של תפיסות אלו גורסת כי היועץ יידרש לפעול בכלל הזירות הנ"ל, ודרישות אלו מציבות את קצין מד"ה מול "מתחים ערכיים ומבניים בין הזהות הפרופסיונלית לזהות הצבאית" (סגל ושות' 2014: 17). המתחים המגולמים בעשייה הייעוצית הם אלה: הזרה אל מול שייכות בארגון; שמירה על מבט ביקורתי ייחודי לאורך זמן מול תפיסות צבאיות; שותפות בתהליכים מול ייעוץ לתהליך; ושמירה על אג'נדה מקצועית ואומץ פעולה מול עמידה מאחורי הקלעים והתבוננות חיצונית (שם: 17-20). המתחים מתקיימים גם בפעולה בחירום - לפני האירוע ואחריו, מול שמירה על רלוונטיות במהלכו והמתח של שיתוף עמיתים מול שמירה על הארגון והנועצים (שם: 21-23).

בדומה למציאות הסבוכה שבתוכה פועלים ארגונים, מנהלים ובפרט בצה"ל - המפקדים - כך יועצים ארגוניים מתמודדים עם מגוון מתחים, ניגודים או דרישות מתחרות. הספרות החיצונית מנסה לתאר את האופן שבו יועצים ארגוניים מתמודדים עם מתחים מובנים, ואילו הספרות הפנימית בתוך מערך מדעי ההתנהגות מסמנת צירים שעל גביהם חייבים כל יועצי הארגון להתנהל. מרחבים אלו מסומנים כמתקיימים במקביל ולעיתים הם מתחרים, ולכן הם מציבים אתגרים אתיים ואישיים בפני היועץ הארגוני. אם כך, כפי שהספרות הניהולית מסמנת את מרחב הפעולה בתפקידים בעלי ניגודים כהתנהלות מתוך פרדוקס, ניתן לומר כי יועצים ארגוניים (וביניהם יועצים בצה"ל) נדרשים להתמודד עם פרדוקסים במסגרת הפרופסיה.

במידה ולהתנהלות בתוך מרחב פרדוקסלי יש השלכות משמעותיות עבור מנהלים וארגונים, מה המשמעותיות עבור יועצים? כיצד פרדוקסים נתפסים על-ידי יועצים ארגוניים? כיצד הם מתגלמים בתוך תפיסות התפקיד שלהם? ומה ההשפעות של פרדוקסים על הפרט ועל עשייתו?

פעולה בפרדוקס - "או או" לעומת "גם וגם"

כדי לענות על שאלות אלו עלינו להבין את ההשפעות השליליות שיש לניגודים וסתירות על תפיסת תפקיד ייעוצית. ריבוי ניגודים וסתירות עלול לייצר בתפקיד קונפליקטים הדורשים פתרון או לחלופין מעוררים חוסר בהירות בתפקיד המקשה על שחקנים בשדה פרופסיונלי להתמודד עם דילמות ומורכבויות בעבודתם (Van Sell et al. 1981, סוקניק 2002). מתח בתפקיד מציב קושי פסיכולוגי עבור הפרט: סטרס, ירידה בתפקוד המקצועי וירידה במעורבות ובשביעות רצון מהתפקיד (Jackson & Schuler 1985). למרות שהפרט אינו מודע בהכרח לכל הגורמים המשפיעים עליו, לרוב הוא יוכל לסמן מתחים ודרישות מנוגדות או סותרות. המודעות לסתירות אלו תתרחש לרוב באחד או יותר משלושה מצבים אלה: בסביבה

המנוגדים בתפקידם ואת ההשפעות הפרופסיונליות ואופן הפעולה עם הניגודים המתוארים?

או שיש לך את זה או שאין לך את זה - פיתוח גישה פרדוקסלית

חידוד נוסף לשאלה זו חונה דווקא סביב שאלת הפיתוח של תפיסות פרדוקסליות. אם "מעגלים חיוביים" של שהייה והכלה אינם תגובה שכיחה לפרדוקסים, מה המשמעויות בהיבטים של פיתוח הפרט? על פי הספרות אופן ההתמודדות הטבעית של הפרט תלוי בכמה מאפיינים פסיכולוגיים ותרבותיים, עם זאת המחקר מצביע בצורה חוזרת על היכולת לפתח תפיסות פרדוקסליות בצורה אקטיבית. מבחינה פסיכולוגית "מורכבות קוגניטיבית" גבוהה יותר מנבאת סיכוי גבוה לתפיסות פרדוקסליות (Smith and Lewis 2011, Paletz et al. 2015).

מורכבות קוגניטיבית ופסיכולוגית תלויה לרוב בחוויות חיים אך גם בעבודה קוגניטיבית פעילה, כגון זו המתרחשת במסגרת טיפולי CBT (Kegan 1982, Burns 2006), ייעוץ אישי (Kegan and Lahey 2001, 2009) ותרגולי מיינדפולנס (Garland et al. 2009). המשותף לגישות אלו הוא השהיה והסתכלות מחודשת על קוגניציות ותהליכי חשיבה. הפרט מסתכל מבחוץ כלפי פנים ומאתגר את אמונות היסוד ואת התפיסות והתגובות האוטומטיות למציאות. כך מתאפשרת בחינה מחדש של מתחים פסיכולוגיים, תהליכי קבלת החלטות ואתגרים אישיים לצורך התמודדות אפקטיבית יותר. גישות אלו גם מעבירות לרוב את הפרט ממצב של מיקוד חיצוני למיקוד פנימי ומאפשרות אתגור המציאות שסביבו.

כיוון אחר לפיתוח תפיסה פרדוקסלית חונה בזירות התרבותיות והשפה. מאגרי פרשנות - sensemaking - הם כלי למסגור המציאות מחדש (Hill & Levenhagen 1995), והם מייצרים שפה העלולה להגביל את הפרדוקס בתוך ניגודים שאינם חופפים (Smith & Lewis 2011). אך נטייה זו תלויה לעיתים בפרקטיקות תרבותיות בגישות הרציונליות השכיחות. ישנן עדויות לכך שמבחינה היסטורית הלוגיקה המערבית נוטה לבחון את המציאות במונחים של ליניאריות ופיצול (A או B) המשטיחים מורכבות, ואילו תרבויות המזרח מפעילות לוגיקה של דיאלקטיקה נאיבית ("גם וגם") המכילה פרדוקסים, והן מקבלות את המציאות המורכבת כפי שהיא (Peng & Nisbett 2016, Putnam et al. 2015, Paletz et al. 1999). התערבויות ממוקדות שפה ותפיסות לוגיות הראו כי ניתן בעזרת מניפולציה קלה המדמה גישות לוגיות של המזרח (או גישה הגליינית) לקיים את תהליכי המסגור של מנהלים (Paletz et al. 2015).

הצורך בפיתוח יכולת שהייה במרחבים פרדוקסליים ויכולות התמודדות עם מורכבות מסתמנים ככלים נדרשים גם בקרב יועצים ארגוניים. תנועה במרחבים של חוסר ידיעה (French & Simpson 1999) ואתגור המובן מאליו מתוך גישה שלפיה היועץ איננו המומחה (Schein 1990), מתוארים ככלי שעל יועצים ארגוניים ללמוד. מורכבות פסיכולוגית זוהתה גם כמנבא משמעותי לתהליכי ייעוץ איכותיים יותר (Bushe & Gibbs, 1990: 354-353), ועל פי Whittle (2006: 433-431) מאגרי פרשנות המכילים ניגודים יכולים לשמש יועצים בתנועה בין דרישות סותרות. בכך היכולת של יועצים לזהות פרשנויות סותרות וחדשות אולי מממשת את האידיאל שהציב Weick (2011) בתיאור היועץ כמשורר



יועצים ארגוניים בתחילת דרכם חווים פרדוקסים תפקידיים שונים ומסמנים אותם כפוגעים באפקטיביות המקצועית

לרוב סגנון זה מתגלם בתפיסות התפקיד של המנהלים או בתהליכים האסטרטגיים של ארגונים.

כיצד ארגונים ומנהלים מצליחים לנצל את היתרונות של פרדוקסים בלי להישאר במעגלים שליליים? על פי Lewis (2000: 765-764) הפרט מחלץ עצמו וחווה "מעגלים חיוביים" בעזרת פעולות שאינן אינטואיטיביות: זיהוי המתחים והכלתם (גם אצל Poole & Van de Ven 1989) וחקירה של המתחים והרגשות הנלווים וקפיצה ללמידה מרמה שנייה (בחנית אמונות יסוד בנוגע למתחים). השלב הגבוה ביותר הוא מסגור מחדש לפרדוקס (זיהוי ניגודים כתלויים ושזורים והכלתם)? תנועה בין הנגדה, הפרדה וסינתזה מתקיימת לאורך זמן ובצורה מתמשכת (Smith & Lewis 2011), והפרט פועל בצורה דינאמית "עם ובתוך" מתחים - הוא מתאים צד אחד או אחר בנקודות זמן ספציפיות ומכיל מתחים לתוך שלם אחד בטווח רחוק.

ממצאים אלו מציבים שאלות משמעותיות בנוגע לאופן ההתמודדות של יועצים ארגוניים עם פרדוקסים וניגודים במסגרת תפקידם. בהנחה שיועצים חווים מתחים ודרישות בדומה למתואר במסמכי התורה של מערך מדעי ההתנהגות, כיצד הם מתמודדים עם חלק מהניגודים שהוצגו? האם ייתכן שיבחרו בהתמודדות של "מעגל שלילי"? מתוך הנחת יסוד כי יועצים ארגוניים חשופים לאותם תהליכים פסיכולוגיים שמתקיימים בארגונים, המעגלים השליליים של Lewis עלולים להתקיים גם בקרב קבוצה פרופסיונלית זו. לחלופין תיתכנה גם תגובות מכילות והמצליחות לנוע בין מתחים שונים לשם יצירת מעגלים חיוביים של למידה ויצירתיות. כך על פי תאוריות אלו ניתן לשער כי ניגודים יגולמו במסגרת תפיסות תפקיד, וכי יועצים שונים ינסו להתמודד עם ניגודים בדרכים שונות כדי להשפיע על האפקטיביות המקצועית שלהם. לכן ניתן לחדד ולשאול: כיצד מתארים יועצים ארגוניים את המרכיבים

הממסגר את המציאות הארגונית מתוך מציאות בתנועה מתמדת ועל סמך "תחושות בטן". עם זאת הגדרות אלו אינן משתמשות במושגים הספציפיים של פרדוקס, ניתוח ניגודים או דרכי התמודדות עם המתח הפסיכולוגי שמורגש ברמת הפרט במפגש עם הפרדוקס. לכן נחدد את השאלה הקודמת: מה ניתן ללמוד מתוך תיאורי יועצים ארגוניים את התמודדותם עם ניגודים במסגרת תפקידם על הצורך והיכולת לפתח תפיסות פרדוקסליות בקרב אנשי הפרופסיה?

ייתכן ונגלה כי מתוך הנרטיבים של יועצים ארגוניים לא ניתן לזהות "תפיסה פרדוקסלית", כפי שהספרות היום מגדירה אותה, ולכן יהיה עלינו להעמיק ככל הניתן סביב המשמעויות לכך. האם עדיין מתקיימת חוויית ייעוץ אפקטיבית? מה ניתן ללמוד על אופן ההתמודדות של יועצים, התמודדות פנימית והתמודדות חיצונית, וכגזרת מכך מה נוכל לשער שהדבר אומר ביחס למעגלי ההתמודדות של Lewis?

השלב הבא הוא לנסות להבין כיצד יועצים (במאמר זה נבחן יועצים בצבא) חווים, מתארים ומתמודדים עם ניגודים במסגרת תפקידם. נפעל לבחון את שאלות המחקר הנוכחי ולעמוד על מה סגנון ההתמודדות יכול לומר לנו על הפרקטיקה והדרך שבה העשייה הייעוצית מתכתבת עם התיאוריה האקדמית סביב התמודדות עם פרדוקסים. לבסוף נתייחס אל ההשלכות של מושג הפרדוקס ופיתוח גישה פרדוקסלית ביחס לפרקטיקה הייעוצית אל מול היתרונות המתוארים ברמת הארגון והמחקר אודות מנהלים ביחס לממצאים סביב פרקטיקה ייעוצית.

בחינה בשטח - אין עושים ייעוץ בשדה פרדוקסלי

על-מנת לבחון את ההשערות המחקריות ביחס לאוכלוסיית היועצים בצה"ל בחרתי לנתח עבודות שנכתבו על-ידי יועצים צעירים בתחילת דרכם במערך מדעי ההתנהגות. עבודות סוף שנה הן עבור היועצים במערך מקור להצגת פיתוחים ודרכי התמודדות עם תהליכים ארגוניים, חדשנות, אבחונים והתערבויות וכן דילמות אישיות ואתגרים מקצועיים לצד ההתמודדות עימם. מטרה מוצהרת של עבודות אלו היא לבחון את תהליכי הלמידה וההתפתחות המקצועית של היועצים באמצעות המערכת המקצועית הפנימית של הארגון.

מתוך הנחה כי תהליכי עבודה אישיים יצופו בעבודות רפלקסיביות (בהשוואה לעבודות ניתוח, אבחון או הצגת מקרי התערבות וכלים מקצועיים), סקרתי את אתר ה"מד"ה ידע' בחיפוש אחר עבודות המכילות התייחסות לתהליך אישי, לעבודה אישית ולרפלקציה. כמו כן, מתוך ההבנה כי האתר אינו מכיל את כלל העבודות שנכתבו, השתמשתי ברשימת המקורות של עבודות רלוונטיות לזיהוי עבודות נוספות. לבסוף נבחר מדגם של 15 עבודות מתוך כ-671 עבודות המופיעות באתר בין השנים 2002-2017. עבודות אלו כתובות על בסיס זהה: מיפוי האתגר האישי שנוצר, המשגת מתחים וניגודים שזוהו והצעת פתרונות להתמודדות. כלל העבודות מכילות מרכיב רפלקסיבי משמעותי מעבר לפרק המסכם שנדרש בהגדרת הגשת העבודות (כפסקה בסוף העבודה).

כל מאמר עבר ניתוח טקסט לצורך ביצוע מטה-אנליזה

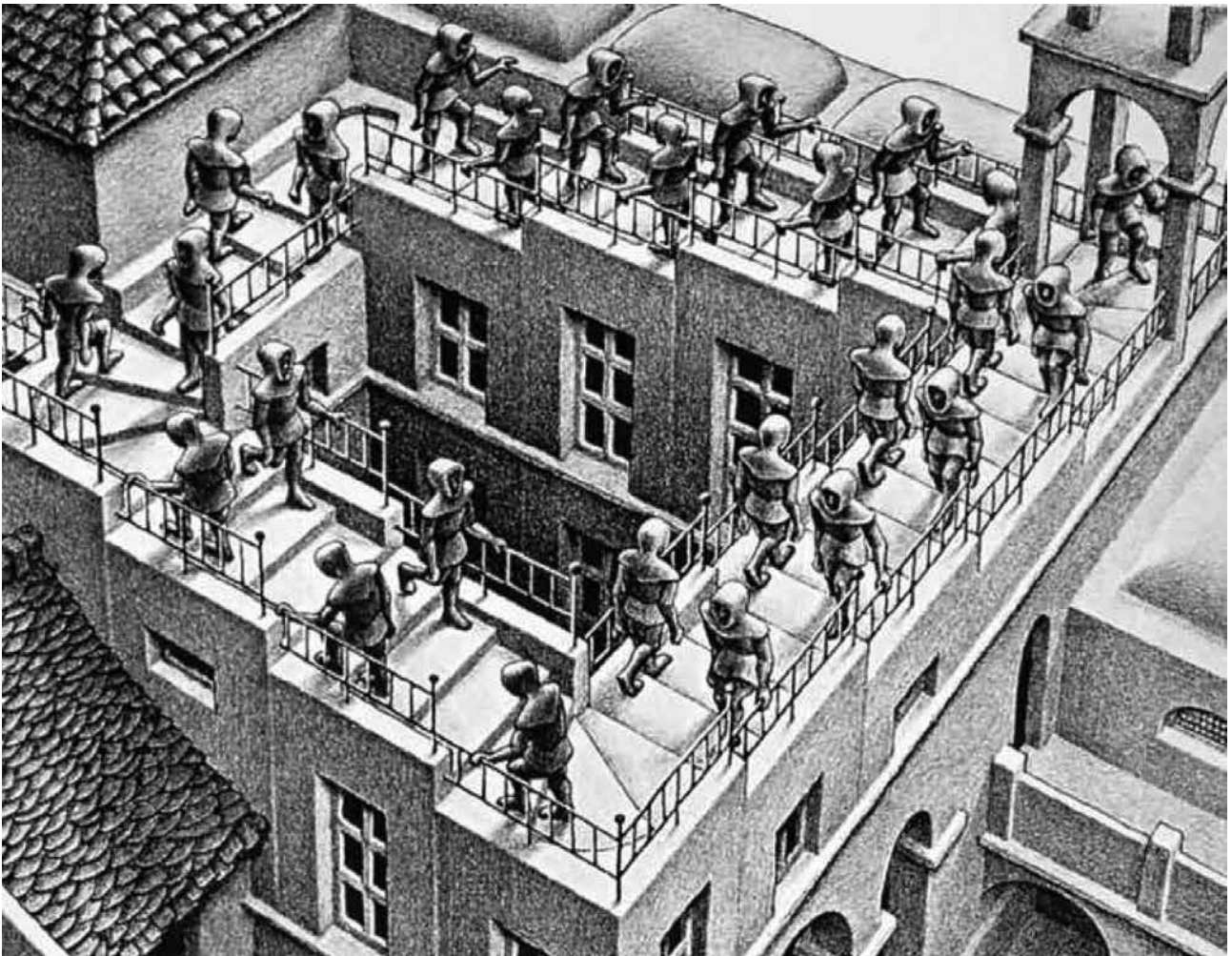
השוואתית (Timulak 2009) ובניסיון לחפש אחר תמות ומילות מפתח (Strauss & Corbin 1990) בהקשר למתחים, לניגודים ולדרכי התמודדות. על-מנת לנתח את האופן שבו כל כותב ניגש אל המתחים המסומנים בעבודתו, בחרתי לאפיין את אסטרטגיות הניתוח של הפרדוקס כפי שסימנו אותם Poole and Van de Ven (1990: 565): הנגדה של A ו-B תוך הערכת ההבדלים והניגודים אך תוך התעלמות מתלות ביניהם; הפרדה בין A ו-B על סקלות שונות במרחב (למשל מיקרו ומקרו) או הפרדה בזמן באותו מרחב (לפני ואחרי); סינתזה בין A ו-B וקבלת חלופה שלישית המבטלת את הפרדוקס. קטלגתי גישות אלו כהנגדה, הפרדה, וסינתזה ובחנתי גם נדבך של התמודדות פסיכולוגית עם הפרדוקס על פי הטיפולוגיה של מעגל שלילי או חיובי (Lewis 2000, Smith & Lewis 2011) - אם יזוהו עידוד להשטחה, לצמצום המתחים או הצעה לפתרון מערכתי לפרדוקס, ניתן לשער שמדובר במעגל שלילי; ואילו גישה הוליסטית ואינטגרטיבית המכילה או השווה בתוך הפרדוקס לשם למידה או צמיחה אישית, תיחשב כמעגל חיובי.

שיטה זו מציבה מספר אתגרים מובנים בניתוח. המתודולוגיה הנוכחית מעוניינת לעמוד גם על האיכויות הכמותיות של העבודות הנ"ל (נטייה לגישה פרדוקסליות) וגם על האופי האיכותני העולה מתוך הטקסטים המנותחים. ניתוח איכותני נועד לגבות ולתמוך את הקושי שנוצר ביצירת אמירה מובהקת לאור מיעוט N העבודות המנותחות. מסוכה נוספת היא ההקשר הספציפי של עבודות סוף שנה כמודל ניתוח. היות ועבודות אלו נועדו לשרת תהליכי הערכה בתוך הארגון, ייתכן שמפרספקטיבה של יחסי כוח הן לא תשקפנה את כלל התהליכים (ובעיקר השליליים) העוברים על הכותבים. שאלת האמון והפתיחות בארגון איננה מרכיב שאעמוד עליו בעבודה זו, אך אחזור לפריזמה זו ולהשלכותיה בפרק הדיון.

המצאים - בין פיצול להכלה

מתוך מיפוי המתחים העיקריים המוצפים בעבודות השונות (ראו טבלה 1) ניתן לראות כמה תופעות העולות בקנה אחד עם התיאוריות שנסקרו עד כה. ראשית, על סמך מיפוי הניגודים והמתחים שאותם מציפים הכותבים בעבודותיהם, עולים שלושה מתחים מרכזיים המתכתבים בצורה ישירה עם המתחים המסומנים בתפיסה המקצועית של מערך מדעי התנהגות. מתחי האב הם: מיקום היועץ ביחס לארגון (פנים או חוץ), זהות מקצועית במערכת הצבאית (יועץ ארגוני או קצין מטה) וייעוץ בחירום (מומחיות או כאוס). מתוך זווית ניתוח אחת נוכל לומר כי כלל הכותבים משקפים חזרה אל מערכת ההערכה את המתחים שאותם מסמן מסמך התפיסה של הקהילה הפרופסיונלית (סגל ושות' 2014: 23-2). מזווית אחרת נוכל לומר כי בחוויותיהם מייצגים היועצים התמודדות עם מתחים מובנים של הפרופסיה. לשאלה האם נתון הדבר בתוך רציונליות מוגבלת של קהילה ספציפית, אנסה לענות בהמשך.

בינתיים מספיק לראות כי כלל הכותבים במדגם הנוכחי מסמנים מתחים וניגודים, ומתוקף הכתיבה הרפלקסיבית הם מנהלים דיאלוג שעיקר עיסוקו הוא בתפיסה האישית של התפקיד. במסגרת זו מעניין לראות כי המניע העיקרי העומד מאחורי כלל העבודות מתבסס על אותם שלושה תנאים שהציעו Smith & Lewis (2011: 390) כתנאי למודעות גלויה



הפוטנציאל הגולמי בפיתוח תפיסה פרדוקסלית בנוגע לתפקיד היועץ הארגוני היא זירה חדשה לבחינת הפרקטיקה העכשווית והמתפתחת של המקצוע. ציור: מאוריץ קורגליס אשר

כלל הכותבים מבצעים מהלך של סימון בעייתיות - המתח או הניגוד הוא כלי לזיהוי פגיעה באפקטיביות הייעוצית. לדוגמה, ביחס ליועץ פנים מציינת איטון: "כיועץ חוץ אין באפשרותי לגעת בכל הנקודות ביחידה הדורשת את התערבותי. ואז נוצרה תחושת תסכול שאתה כיועץ כופר בעיקר, אינך מבצע את עבודתך כראוי" (2007: 12). ביחס דומה מציין סולומון (2014: 2): "זכורה לי בעיקר התחושה שמנסים לנחם אותי מראש ואולי להכין אותי לאי וודאות, תחושת חוסר משמעות, בלבול ועמימות שהם מנת חלקו הכמעט מובנית של יועץ ארגונית בסיטואציות [חירום]". ואילו ניסנבוים מתחבטת בשאלה העמוקה על ההשלכות שיש לזהות קודמת (2016: 2): "האם ידע קודם עלול לחסום אותי מלבצע את התפקיד הייעוצי כראוי? האם אני מצליחה לאמץ את הפוזיציה החדשה בארגון, ולראות את הדברים מזווית ה'פנים אבל בחוץ', המצופה להיות אובייקטיבית לרוב, של היועץ הארגוני?". עם זאת כלל הכותבים מזהים ניגודים לעיתים פרדוקסליים לאור קיומם המובנה בתפקידם, ולכן נדרשים להתמודד עימם.

שלושת מתחי האב מסמנים קשיים וניגודים מרובים, אשר בעיני הכותבים חלקם משפיעים לשלילה. ההשפעות השליליות הן על תחושת יכולת ההעמקה, ההתערבות, ההתמקמות והמקצועיות של היועצים בסיטואציות השונות. למשל בעבודות העוסקות בזהות קצין המטה ביחס לזהות

לניגודים פרדוקסליים: פלורליות, שינוי סביבתי או מחסור במשאבים. כך ממוקדות לעיתים העבודות העוסקות בעבודת יועץ פנים במפגש בין שני סוגי יועצים (קלנג 2005, מושחייב 2013); בתהליך של מחסור משאבי מורגש מבחינת היכולת ההעמקה בתהליכי ייעוץ קצרים לעומת יועצי פנים (איטון 2007, שלמה 2014); וגם בתהליכי שינויי תפקידים (בן הרוש 2015). בעבודות שעסקו בזהות המקצועית (יאניקבר 2013, ניסנבוים 2016, עילם 2017) ניתן לראות כי דווקא תהליכי שינוי הם גורם מרכזי המציף את הניגודים. בהיבטים של ייעוץ הציף המחסור בהכשרה ומיומנויות פיקודיות את הצורך של הכותבים (בן טאטא 2013, לוין 2016) להתייחס לנושא. במקרה של ייעוץ בחירום מוצפים שלושת המרכיבים יחדיו: מחסור במשאבי זמן ובהכנה מספקת אל מול התורות הקיימות לצד תחושת חוסר הוודאות; שינוי משמעותי והמעבר משגרה לחירום, בין אם הוא עצים ובין אם הוא משבר ממוקד; ולבסוף המפגש עם ריבוי תפיסות וסיטואציות לא מוכרות עבור כלל הכותבים (פקר-רינת 2002, שוצמן 2007, איטון 2008, רויזין 2009, סולומון 2014).

בעקבות המתח שהוצף לפני השטח, מטרת כלל הכותבים, כפי שמשתקף מתוך פרקי המבוא, היא לייצר תובנות ופתרונות שיאפשרו פעולה אפקטיבית יותר. לרוב התרומה ממוקדת בפיתוח תפיסת תפקיד אפקטיבית יותר על סמך חווייתם האישית (בין אם היא שלילית ובין אם היא חיובית). למעשה

טבלה 1 - השוואת עבודות סוף שנה ורפלקסיביות בין 2002 ל-2017 וסימון מתחים עיקריים

כתב	נושא	ניגודים ומתחים	פתרונות	מתח עיקרי ⁵
קלנג (2005)	עבודת יועץ פנים עם יועץ חוץ	גבולות בין יועץ פנים ויועץ חוץ, שיתוף פעולה לעומת תחרות, יחסי עבודה: מבקר-עמית-תלמיד.	מיפוי יתרונות חסרונות, גבולות, מתן כללי עבודה, דרישה להנחיה מערכתית.	
איטון (2007)	יתרונות וחסרונות בעבודתו של יועץ חוץ	ייעוץ חוץ בהשוואה לייעוץ פנים, תהליכי עומק מול זריזות, הזרה מול הזדהות.	מיפוי יתרונות וחסרונות, סימון ייעוץ פנים כאידיאלי מול מחסור בייעוץ חוץ, דרישה לארגון מחדש לתהליכי ייעוץ חוץ.	
מושחייב (2013)	עבודה של יועץ פנים עם יועץ חיצוני מומחה לתהליך	התמקמות יועץ פנים לעומת יועץ מומחה חיצוני, תחרות או שיתוף, תהליך או תוכן.	מיפוי מקומות של מאבק בהתמקמות, סימון מקומות לתיאום ציפיות אידיאלי, סימון גבולות ויתרונות וחסרונות של כל גורם.	מיקום יועץ ביחס לארגון (פנים או חוץ)
שלמה (2014)	כלים של ייעוץ חוץ במסגרת ייעוץ פנים של ארגון גדול	ייעוץ חוץ בהשוואה לייעוץ פנים, עומק לעומת זריזות ביצירת שינוי.	שילוב כלי ייעוץ חוץ בעת ביצוע ייעוץ פנים, ייעוץ במודל של התערבות קצרת מועד.	
בן-הרוש (2015)	מעבר מייעוץ פנים לייעוץ חוץ	המעבר האישי מייעוץ פנים לייעוץ חיצוני.	מיפוי ניגודים ושינויים בתהליך, סימון יתרונות וחסרונות, אינטגרציה והבנייה של זהות מקצועית המשלבת את שתי הגישות.	
בן טאטא (2013)	יועצים ארגוניים כמפקדים	יועץ או מפקד, קצין מקצועי או קצין מטה	מיפוי אזורי התערבות של יועצים ביחידה, השוואה לעשייתם של מפקדים/נועצים, סימון מקומות להבניה מערכתית של תפקיד היועץ כמפקד (הכשרה).	
יאנקיבר (2013)	ייעוץ לתהליך צמצום כשתפקידו של היועץ נתון לקיצוץ	יועץ לתהליך או קצין מטה בתוך התהליך, התנגדות או הכלה, הזרה או הזדהות	מיפוי דילמות וסתירות, תיאור תהליכי הכלת המורכבות ועבודה לצד תוצרים חיוביים ולמידה מאזורי טעות והימנעות; לבסוף תוצר המכיל את שני התהליכים במקביל לטובת ייעוץ מכיל.	זהות מקצועית במערכת
לוי (2016)	יועצים ארגוניים כמפקדים על מפקדים ומנהלים משרד	יועץ או מפקד, מצוי לעומת רצוי	מיפוי פערים בתפיסות לעומת מציאות בפועל, הצעת כלים ליועצים להתמודדות עם מרכיבי פיקוד והצעה לפתרונות מערכתיים (הכשרה, מיון ושיטת הפעלה).	הצבאית – יועץ ארגוני או קצין מטה
ניסנבוים (2016)	מעבר מזהות מקצועית מודיעינית לייעוץ ארגוני לגופי מודיעין	יועץ או קצין מטה, מומחה בארגון או מומחה לארגון, שייכות או הזרה	מיפוי מעבר ותהליכי זהות קודמים, סימון קווים מפרידים ומשותפים בין שתי הזהויות המקצועיות; לבסוף הכלת מומחיות קודמת בתוך זהות ייעוצית.	
עילם (2017)	התמקמות בין מומחיות ליעוץ לתהליך במסגרת שיח ארגוני בין גופים מתחרים	יועץ לתהליך או מומחה תוכן, נציג או מתווך, סוכן פעיל או שותף, שחקן או צופה מן הצד	סימון זירות ומתחים לצד תנועה ביניהם אל מול הדרישות ויחס של הסביבה; מעבריות בין זהויות לטובת מימוש התהליך.	

כתוב	נושא	ניגודים ומתחים	פתרונות	מתח עיקרי ⁵
פקר- רינת (2002)	יצירת אבחון בלחימה	מצוי מול אידיאל, עשייה בשגרה מול חירום, משמעות מול שוליות, עשייה מול שהייה	מיפוי פערים ביחס לתורות, שמירה על עיקרון הפעולה בזמן חירום תוך סימון המורכבות בדבר ואי הנחת המתעורר	
שוצמן (2007)	ייעוץ למפקדים בזמן לחימה בהשוואה לשגרה	שגרה מול חירום, כאוס מול סדר, שיתוף מול לויאליות, בהירות מול עמימות	מיפוי תהליכי עבודה וסימון אזורי הכנה של היועץ לפני ואחרי אירועי לחימה מתוך החוויות והמתחים בזמן חירום.	
איטון (2008)	ייעוץ למפקדים באירועי משבר רצופים וחוויות היועץ בתוכם	שגרה מול חירום, במרכז או בשוליים, יועץ או מומחה, סד"פ או אלתור	מיפוי פערים בתפיסות של מפקדים ואופן עבודת היועץ עם מציאות משתנה בחירום תוך הכלת הניגודים ביחס לשגרה והמיצוב מחדש שעל היועץ לקחת.	ייעוץ בחירום (מומחיות או כאוס)
רויזין (2009)	ייעוץ בלחימה ללא הכנה מספקת	מיצוב ופעולה ייעוצית בחירום, אי-ודאות מול שליטה, חוסר ידיעה אל מול ידיעה, מצוי מול אידיאל	סימון פערי ידע טרם כניסה לאירועי לחימה ביחס לצורך במעורבות; מכיל את הפערים ומסמן מציאות של אי-ודאות כנתונה, לכן מכיל ופועל בתוכה על סך ניגודיה.	
סולומון (2014)	ייעוץ במסגרת תרגילים וריבוי אפשרויות	ייעוץ בשגרה לעומת חירום, מצוי מול רצוי, תעדוף אל מול מורכבות, מתרגל-מתורגל, יועץ לתהליך או קצין מטה	סימון שיטות תעדוף בתוך ריבוי מידע ותחושת הצפה לצד מיפוי תהליכי הכנה מראש של היועצים והארגון; הצפת צורך בבחירה לפני כניסה לתרגילים.	

המקרים (100%) מבצעים הכותבים הנגדה של המתחים השונים שאותם הם בחרו לתאר, והפרדה (93%) בזמן או במרחב ביחס לניגודים השונים. מרבית העבודות מגיעות עד לשלבי ההנגדה וההפרדה של הקונפליקט, אך הן אינן מכילות אותו או מייצרות סינתזה מחודשת. במובן זה אומנם ניתן לזהות תהליכי עבודה עם פרדוקס על פי הטיפולוגיה של (1989) Poole & Van de Ven, אך אין הוכחה מובהקת לתלות ההדדית בין שני מרכיבים מנוגדים. כך קלנר (2005) ואיטון (2007) עוסקים בעיקר ביתרונות ובחסרונות של סוג ייעוץ (פנים או חוץ), אך עיקר עבודתם עוסק בגבולות בין סוגי ייעוץ אלו. ניסובים (2016) ועילם (2017) עוסקות גם בהבדלים בין הפוזיציה הייעוצית אך גם בתנועה במרחב (בדיונים, במפגש עם הארגון) ובזמן (תפקיד אחד לעומת תפקיד אחר). ואילו בעולמות החירום עיקר ההפרדה וההנגדה עוסקות בעבודת הייעוץ בחירום ביחס לשגרה (פקר-רינת 2002, שוצמן 2007).

עם זאת היעדר סינתזה אינו מגיע לבד, ומרבית העבודות (53%), אשר עצרו לפני שלב זה, מתאפיינות בנטייה הרווחת לבחור באסטרטגיות התמודדות של ה"מעגל השלילי". בדומה למתואר על-ידי Lewis (2000) מצמצמים כותבים אלו את המורכבות המתגלמת בתוך הסיטואציה הדואלית ומנסים לשטח את המורכבות. הכותבים נוטים לדרוש או להמליץ על תהליכים שיפחיתו את הניגודים והקונפליקטים התפקידיים המורגשים בעת עבודתם באמצעות הצעה ליצירת גבולות ברורים, חידוד נהלים, הקשחה של דפוסי תעדוף והכנה מראש מתוך הכרה

הפרופסיונלית של היועץ, הפגיעה עלולה להיות ביכולת ההזרה לתהליכים (יאניבקר 2013) או למימוש אפקטיבי של משימות בהיעדר יכולות פיקוד (לוי 2016). עיקר הפער בחירום נע סביב הדרישה למקצועיות אל מול כאוס ואי-ודאות, ומכאן שהמתח בין הציפייה למקצועיות ובין השאיפה להתמודדות דומה בחירום ביחס למומחיות המורגשת בשגרה (שוצמן 2007, רויזין 2009) וההשלכות השליליות שעלולות להיות על הרלוונטיות והאפקטיביות של היועץ בארגון גם בחירום וגם בחזרה לשגרה (פקר-רינת 2002).

ממצאים אלו מראים את האופן שבו הכותבים מסמנים ניגודים ומתחים בעקבות הצפתם למודעות, ומבְּנים את ההשלכות השליליות שיש לדרישות המנוגדות או הסותרות על התפקוד הייעוצי. ביחס לזווית התאורטית של סוקניק (2002) משקפים תיאורים אלו סתירות תפקידיות (ייעוץ פנים לעומת ייעוץ חוץ, קצין מטה או יועץ ארגוני) וגם חוסר בהירות תפקידיית (מיקום היועץ בחירום, היועץ כמפקד). השלב הבא הוא לזהות כיצד הכותבים מתמודדים עם המתחים התפקידיים.

הנגדה והפרדה - התמודדות שלילית?

מתוך הניסיון לקטלג את סגנונות הגיתוח ותיאורי ההתמודדות עם המתחים השונים והשלכותיהם ניתן לעמוד על כמה כיוונים בנוגע לסגנון הרווח בקרב הכותבים (ראו טבלה 2). בהתייחס לאסטרטגיית גיתוח המתחים ניתן לזהות כי כמעט בכל



ליכולת לאמץ תפיסות פרדוקסליות יש השלכות אפשריות גם על תהליכי מיון, הערכה ושימור כוח אדם

ובמרחב ולבסוף מציעים סינתזה של המתחים לתוך זהות מקצועית ותפיסת תפקיד, אשר מצליחה להכיל את הניגודים. יועצים אלו מתארים את האופן שבו הצליחו להשתמש בצדדים המנוגדים שסומנו בהתאם להקשר או כמקשה אחת חדשה למרות, ואולי בזכות, מאפייניהם הסותרים. כך מציינת יאנקיבר (2013) כי בהתמודדות כיועצת לארגון בתהליך צמצום, כאשר התקן שלה כקצינה עומד לקיצוץ: "הערך המוסף הייחודי שיש להיבט הייעוצי בתהליכים הארגוניים ומעורבותי האישית בו, אפשרו [...] להעמיק את הידע וההבנה בתהליכים של התכנסות" (עמ' 13). בצורה דומה מתאר רויזין (2009) כיצד ההתמודדות המוצלחת בעת לחימה, מתוך ולמרות פערים מקצועיים ביחס לאידיאל הייעוצי, היא אולי יסוד בעשייה טובה יותר במרחב של אי-ודאות שכן "ככל הנראה הגורם היחיד [...] שיכול להודות בפני עצמו ובפני מפקדיו, שהוא מצוי במצב התלבטות והתבוננות, ואף להבין מה טוב בדבר, וכיצד זה תורם לאפקטיביות של הארגון, הוא הפסיכולוג הצבאי" (עמ' 8).

יתרה מכך, העבודות הנ"ל (43%) מצליחות להציג גם עבודה בתוך "מעגלים חיוביים" שבמסגרתם יש הכלה של הניגודים וקבלה שלהם לצד הכרה בתנועה מתמשכת בין המרחבים ללא צורך בשינוי מערכתי סביבתי. במובן זה הכותבים משקפים את התהליך השלם שמציעים (Smith & Lewis 2011: 389) עד לרזולוציה של הפרדוקס בזכות תנועה מתמשכת בין A ל-B וההכלה של שניהם כחלק ממקשה אחת. יועצים אלו מציינים בעבודותיהם תחושות הצלחה וצמיחה אישית על אף תיאורים של כישלונות, קשיים רגשיים ומתחים. מתגלה הבנה כי הם שרויים במתחים וניגודים מתמשכים שלא תמיד מוערכים כחיוביים, אך לכל צד יש יתרונות וחסרונות כתלות בהקשרי זמן ומרחב. כך מתארת למשל שלמה (2014: 11-12) את ההתמודדות כיועצת פנים-חוץ: "אני מרגישה שהתפקיד שלי הוא ייחודי בהקשר של פנים חוץ, בעיניי יש כאן שילוב יתרונות של כל העולמות אך אינני מתיישרת עם התפיסה

בהבדלים בין ניגודים קיימים. לדוגמה, יועץ חוץ בעבודה של איטון (2007) נתפס אפקטיבי פחות לעומת יועץ פנים, אם לא יוכנסו שינויים מערכתיים או ששיטת ההפעלה לא תשתנה, או לחלופין מוצע תיאום ציפיות איכותי יותר (מושחייב 2013). במישור הזהות המקצועית טוענת לוין (2016) כי נדרשת יצירה של זהות פיקודית, וכי הדבר תלוי בעיקר בתהליכי הכשרה ומתן כלים ליועצים בצבא. דוגמה אחרת מציעה כי עבודה איכותית יותר בתרגילים, וכנגזרת גם בחירום, תלויה ב"הכרעה ברורה ביחס לתפקיד היועץ [טרם התרגיל]" (סולומון 2014: 13).

קשה להעיד מתוך עדויות אלו על הלמידה בפועל של הכותבים, אך ניתן להציע כי הנרטיב המצמצם יכול לשמש עדות לנטייה שאינה מתמודדת עם הפרדוקס באמצעות מיקוד פנימי, אלא מעדיפה מיקוד חיצוני. השיח משקף את התגובות השכיחות המתוארות בספרות (Jackson & Schuler 1985, Lewis 2000, Smith & Lewis 2011). מרבית הכותבים אינם משקפים התמודדות מתוך תפיסה פרדוקסלית אלא מתוך תפיסה דואליסטית ואף ליניארית ("א-או"). ניתן להציע פרשנות נוספת המראה כיצד יועצים אלו עברו סוציאליזציה למערכת הצבאית ובמסגרתה היבטים בירוקרטיים לצד תרבות של היררכיה וטוטליות כלפי המערכת הצבאית. מבנה זה עלולה לייצר דפוס חשיבה ותהליכי קבלת החלטות ליניאריים (Paletz et al. 2015) במסגרת הרציונליות המוגבלת הארגונית. במובן זה ייתכן כי הארגון הצבאי מייצר תרבות המתקשה לעכל תהליכים פרדוקסליים (Smith & Lewis 2011: 396-395), ומכאן מובא הסבר חלופי לדפוס הרווח בקרב הכותבים.

סינתזה והמעגל החיובי

ביחס למרבית הכותבים מיעוט (40%) עבודות משקפות מעגל שלם של הנגדה, הפרדה וסינתזה כחלק מהחקירה העצמית של הכותבים. כותבים אלו מנתחים את המתחים ולרוב משווים ביניהם, מנסים לעמוד על היתרונות והחסרונות שלהם בזמן

טבלה 2 - ניתוח סגנונות התמודדות עם פרדקס תפקידי במסגרת רפלקציה על תהליכי ייעוץ

ציטוטים לדוגמה	% מסך העבודות	הנגדה	סגנון ניתוח
<ul style="list-style-type: none"> • תהליך העבודה בארגון זה הוא מטבע על שני צדדיו - מצד אחד חדשנות כלפי העבודה יחדיו, מצד שני מחויבות לתהליכים שבוצעו. לדעתי, מקרה זה מבטא מקור כוח וחולשה מנוגדים זה לזה והפוכים בהיבטים של יועץ חוץ ופנים. כלומר מה שיתרון בייעוץ חוץ מהווה חסרון בייעוץ פנים ולהיפך. (איטון 2007: 7) • יש לזכור כי יועץ הפנים הוא בעל כישורים ויכולות שחלקם טובים יותר מזה של יועץ החוץ וכך גם להיפך - ישנם דברים מסוימים בהם יועץ החוץ פועל טוב יותר בארגון מאשר יועץ הפנים. (קלנג 2005: 6) • היועץ חובש שני כובעים - היועץ הארגוני ובנוסף - מומחה לתהליכי למידה. כך יש לעמוד על מתחים קיימים בין כובעים אלו והם מסבירים חלק מתופעות הפוקדות יועצים בתרגילים. (סולומון 2014: 4). • תפקידי כיועצת מורכב מחלק מקצועי כקצינת מדעי התנהגות ומחלק פיקודי, שבו אחראית על ניהול משרד ופיקוד [...] [קושי אחד המתעורר מזהות ייעוצית מול פיקודית] היועץ מייצג את המערכת עבור פקודיו הן תחום החובות והן בתום הזכויות [...] הדרך שבה היועץ יתווך את צרכי המערכת אל מול חייליו ישפיע על הדרך שבו יתייחסו למשימות. (בן-טאטא 2013: 5-6) • מתחים ערכיים ומבניים בין הזהות הפרופסיונלית לזהות הצבאית מוכרים וידועים [...] המתח האינהרנטי העיקרי הוא בין היותו של קצין מד"ה איש מקצוע [...] לבין היותו קצין בצה"ל. [כך תפקדה] תחת שני כובעים, בעלי ניגוד פנימי: כובע היועץ הארגוני שתפקידו ללוות את המפקדים בתהליך וכובע קצין המטה אשר מועמד לקיצוץ במסגרת אותו תהליך. (יאניקבר 2013: 2) 	100%	הנגדה	סגנון ניתוח
<ul style="list-style-type: none"> • ככל שיועץ הפנים יזהה את השינוי העיתי מוקדם יותר, כך יוכל להבין טוב יותר את גודל האירוע ביחידה, את השפעתו ואת מקומות בליווי [...] יאפשר לבצע בירור עצמי מעמיק והן יצירת חוזה ותיאום ציפיות מול היועץ החיצוני. (מושחייב 2013: 10) • ביום יום מוצא היועץ את עצמו מתעדף ומבין כי לא ניתן להיות בכל מקום ובכל זמן, המחיר של בחירות אלו יכול להיות לא נעים [...] המשפט שקפץ לראשי היה 'אם אתה לא שם אתה לא קיים'. (שוצמן 2007: 15) • אומנם מחד היתה לי תחושה חזקה שאין לי חלק ונגיעה בעשייה החטיבתית [...] מאידך הייתה לי שגרת עבודה שיכולתי לקיים אשר מילאה את זמני ואת יומני וסיפקה משמעות חלקית. (פקר-רינת 2002: 4) • החלוקה המקובלת של העבודה באימון היא של טרום אימון, תו"כ אימון ולאחריו [...] גם עבודת הפסיכולוג מובנית לתוך דיכטומיה כרונולוגית זו [...] כיצד מתמקם היועץ מול מתח זה - זו שאלה משמעותית בתפיסת התפקיד. (סולומון 2014: 4) • השאלה: 'אז מה עושים עכשיו?' - אנסה לתאר את ההתערבות הייעוצית בכל אירועי המשבר על ציר זמן - לפני האירועים, תוך כדי ולאחריהם. (איטון 2008: 8). • אין מדובר בשינוי של שמיים וארץ - אני נשארתי בעולם הצה"לי-מודיעני אך כיועצת ולא קמ"נית. ההישארות שלנו בסביבה המוכרת יחסית, יכולה להוות נקודת פתיחה טובה למקצוע החדש בו אנו עוסקים, אך גם יכולה לבלבל ולאגור כאשר חווים התנגשויות בין התפיסות המקצועיות של מקצוע העבר ושל מקצוע הווה באותה זירת פעולה. (ניסנבוים 2016: 10) 	93%	הפרדה	סגנון ניתוח

ציטוטים לדוגמה	מסך % העבודות	הנגדה	סגנון ניתוח
<ul style="list-style-type: none"> • אני מרגישה שהתפקיד שלי הוא ייחודי בהקשר של פנים וחוץ, בעיני יש כאן שילוב יתרונות של כל העולמות אך אינני מתיישרת עם התפיסה המד"הית המוצהרת [...] העבודה היא יותר ספירלית ופחות בקו ישר, על יתרונותיה וחסרונותיה. (שלמה, 2014: 11-12). • אני מתבוננת על תמונה מורכבת [...] אבל אני מבינה, משלימה ומקבלת את המציאות כפי שהיא בידיים פתוחות [...] נוצרת תנועה מתמדת בין זהויות. מתגבשת זהות מורכבת מתתי זהויות שלעיתים באות במתח ולעיתים חיות בשלום זו עם זו. (בן הרוש 2015: 11-12) • הפן האישי חוויתי הצפה רגשית [...] יחד עם זאת, את השינוי שתיארתי בחרתי לראות כהזדמנות בכמה אופנים [...] הערך המוסף הייחודי שיש להיבט הייעוצי בתהליכים הארגוניים ומעורבותי האישית בו, אפשרו לי לסייע למפקדים להוביל ביותר אפקטיביות את התהליך הנדרש. (יאניקבר 2013: 13) • להתחיל בפרופסיה חדשה בתוך ה"בית הצבאי שלי" [...] ישנם לא מעט אתגרים וציפיות [...] תוך שאני משלבת את המינון הנכון והמתאים של הידע והניסיון מהתפקיד הקודם [כקצינה באמ"ן, בתפקיד החדש כיועצת ארגונית]. הדבר דורש מודעות וביקורת עצמית בלתי פוסקת, אך השילוב בין שני העולמות מהווה מקור לעניין והנאה. (ניסנבוים 2016: 14) • ככל הנראה הגורם היחיד בדרג מפקדת החטיבה שיכול להודות בפני עצמו ובפני מפקדיו שהוא מצוי במצב התלבטות והתבוננות, ואף להבין מה טוב בדבר וכיצד זה תורם לאפקטיביות של הארגון הוא הפסיכולוגי הצבאי. (רויזן 2009: 8) • לעיתים מרוב החיפוש אחר העשייה המשמעותית, התייחסתי בזלזול לשאר הדברים. בדיעבד גיליתי כי רק להיות שם, להקשיב, להיות שותפה למתרחש, לסייע בהתלבטויות, לחוות דעה - דווקא רגעים אלו הניבו פירות ייעוציים. (איטון 2008: 13) 	40%	סינתזה	סגנון ניתוח
<ul style="list-style-type: none"> • ייתכן וחשיבה על שינוי רעיוני באופן מתן ייעוץ חוץ לאותן יחידות מטעם ענף פסיכולוגיה יסיע במזעור מורכבות הייעוץ. (איטון 2007: 13) • הקשר בין יועץ הפנים ליועץ החוץ הוא מורכב ודורש שמירה על איזון בין התפקידים השונים [...] כאשר האיזון בין התפקידים הללו לא נשמר האינטראקציה בין יועץ הפנים ליועץ החוץ נפגמת והקשר המורכב עלול להפוך לבעייתי [...] המלצתי כי על-מנת לאפשר תשתית עבודה אפקטיבית [...] יש להגדיר מדיניות מערכתית ברורה המסדירה את קשרי העבודה שבין יועץ היחידה ליועץ [חוץ]. (קלנג 2005: 7, 18) • אי אפשר להמליץ על תזמון של מלחמה [...] כן אמליץ על יצירת מערכת תומכת מיידית ליועצים. (שוצמן 2007: 16) • [נדרשת] הכרעה ברורה ביחס לתפקיד היועץ בתרגיל - מדובר בנושא סבוך שאין לו פתרון "טבעי" [...] לכל השאלות הללו נדרשת תשובה מסוימת טרום התרגיל. הסדר שנעשה רגשית ותפקודית ליועץ הוא משמעותי. (סולומון 2014: 13) • במידה והמערך תופס עצמו כגוף האחראי גם על פיתוח הכישורים הפיקודיים של היועצים הארגוניים, מומלץ לבחון את הצורך והרצון של היועצים להכשרה מסוימת בתחום זה [...] [לצד] הסדרה של תפיסת ההפעלה של קצינת הסיקור. (לוי 2016: 7-8) 	53%	שלילי	סגנון התמודדות פנימי

ציטוטים לדוגמה	% מסך העבודות	הנגדה	סגנון ניתוח
<ul style="list-style-type: none"> • עם החששות אני רואה כאן הזדמנות לייצר תהליכים שלא היו קורים ללא הניסיון שלי באופי התפקיד הנוכחי. תהיה לי למידה משמעותית על השתלבות כקצינת מטה בתוך ארגון אך החזקת כובע היועץ החיצוני תמיד תהיה שם. (שלמה 2014: 11) • כמובן שהגבולות בחלקם בורים ובחלקם אפורים [...] לא תמיד ברור לי איפה אני ואיפה יועץ הפנים [...] אך כיום, הזהות המבוססת והיציבה שנחה בתוכי מאפשרת לי לנהל את השיח הפנימי והחיצוני עם פחות חרדה ועם פניות לחקירה והתבוננות. (בן הרוש 2015: 12) • במהלך התהליך גיליתי שההבנות שמתגבשות אצלי מתוך החוויה האישית שלי, מסייעות לי להבין את הצרכים של האנשים המעורבים בתהליך ולתת להם מענה מקצועי ומשמעותי יותר. (יאניקבר 2013: 13) • לענות על שאלות קשות שלא התכוננת אליהן אינה, בעיני, מהותה של הפסיכולוגיה הצבאית בחירום [...] היא אולי פרקטיקה לא כתובה. [...] אך היא פרקטיקה שמייצגת, לפחות עבורי [...] את הפסיכולוגיה הצבאית האישית שלי [...] את ההבנה שאם מישהו בעל תפקיד חשאל שאלה שלא בתפקידו לענות, יומר 'זו לא שאלה בשבילי, זה אולי X'. ואני, לאור תפיסת התפקיד בלבד, אנשום עמוק, אחשוב קצת ואענה. כי יכול להיות שצריך לדעת לא לחיות בעולם של תשובות ברורות לשאלות ששואלים אותך כי אין מישהו אחר לשאול. (רויזין 2009: 9) 	47%	חיובי	סגנון התמודדות פנימי

אמירה על צמיחה של תפיסה פרדוקסלית

לבסוף ניתן לציין כי כל העבודות ואקט הכתיבה עצמו שימשו כלי עבודה רפלקסיבי עבור היועצים המצוטטים. נקודה זו עולה מתוך נרטיב הכותבים שמצליחים להציג התמודדות פרדוקסלית כגישה המתפתחת ומתחדדת בתהליך הרפלקציה בשלבי כתיבת העבודות. יאניקבר מציינת כיצד "כתיבת העבודה עצמה, העמידה אותי פעם נוספת מול סוגיות תפקיד היועצת הארגונית [...] הן בהתמודדות עם ההמשגה וההבניה הכתובה של התוכן והתהליך והן באינטרוספקציה העצמית כיועצת וכאדם" (2013: 13). שלמה (2014: 12) מעלה: "במהלך העבודה לא יכולתי שלא לדון בזהות המקצועית שלי כיועצת ארגונית בתפר שבין יועץ הפנים ויועץ החוץ". ואילו איטון (2008: 15) מסמנת כיצד "עבודה זו היוותה עבורי עיבוד התקופה ומראה לעשייה ולתובנות שבעקבותיה [...] העבודה העצימה בי את תחושת המסוגלות בהתמודדות עם אירועים בעלי אופי משברי ואת צמיחתי האישית והמקצועית כאחד בעקבות כך". כך מעידים כותבים אלו כי העבודות היו פרקטיקה שאפשרה כניסה לשהייה עם המתחים, אפשרה להם לנתח אותם בצורה ממוקדת והעניקה מקום לפרש מחדש את תהליכי הייעוץ וחוויותיהם האישיות ביחס למתחים הנחווים.

ניתן לטעון כי העבודות שבהן משתקפת תפיסה פרדוקסלית, הן למעשה התהוות רפלקסיבית בפעולה - Reflection in Action (Schon 2017) - והעבודות הן כלי עבודה. בהמשך לכך אפשר לזהות עדות שגישה פרדוקסלית אינה גישה רווחת בקרב כלל היועצים הכותבים, היות וגם במקרה של עבודות המשקפות גישה כזו, היא נוצרה לאחר כתיבת העבודות ולא בהכרח הייתה

המדומה"הית המוצהרת [...] העבודה היא יותר ספירלית ופחות בקו ישר, על יתרונותיה וחסרונותיה [...] עם החששות אני רואה כאן הזדמנות לייצר תהליכים שלא היו קורים ללא הניסיון שלי באופי התפקיד הנוכחי. [בעתיד] תהיה לי למידה משמעותית על השתלבות כקצינת מטה בתוך ארגון אך החזקת כובע היועץ החיצוני תמיד תהיה שם".

ההתמודדות של כותבים אלו היא בעיקר פנימית ומעבדת את העשייה דרך הגדרה מחודשת לתפיסת התפקיד האישית. בדומה למוצע על-ידי Lewis (2000) כותבים אלו אינם נמנעים לעסוק בחוסר הנוחות: "האם אי פעם יהיו בידי תשובות מוחלטות לשאלות תפיסת התפקיד? אינני יודע" כותב רויזין (2009: 8). בכך הכותבים מתארים שהייה בתוך חוסר נחת ותנועה מתמדת בתוך הפרדוקסים התפקידיים. דוגמה לכך ניתן למצוא אצל בן-הרוש (2015) בתיאורה את המעבר מיועצת פנים בפיקוד העורף ליועצת חוץ בבית הספר לפיתוח מנהיגות. השילוב של יתרונות וחסרונות של שני סוגי הייעוץ עיצבו את "הזהות המבוססת והיציבה בתוכי [אשר] מאפשרת לי לנהל את השיח הפנימי והחיצוני עם פחות חרדה ועם פניות לחקירה והתבוננות" (שם: 12). יועצים אלו מדווחים גם על יכולת הכלה גבוהה יותר והתמודדות מוצלחת בתפקידם, בעוד הפרדוקס הפך לכלי אפקטיבי בהתמודדות עם האתגרים המקצועיים שחוו. הכותבים אינם מעלים צורך לטפל בניגוד אחד או אחר שמא תהיה פגיעה באפקטיביות היועץ. להיפך - בעבודות אלו עולה הכרה ביכולת של הפרדוקס לייצר למידה ותובנות ייעוציות איכותיות יותר (מבחינת החוויה והפרשנות הסובייקטיבית של החוקרים).

התנהגות לאור שיוך הכותב לקהילה זו, אך הממצאים עלולים להיות תקפים לכלל הפרופסיה.

משמעויות עבור המערכת הפרופסיונלית - גם וגם

הממצאים מציבים מספר שאלות בנוגע ליכולת של קהילה פרופסיונלית לאמץ, לאתר ואולי אף לפתח גישה פרדוקסלית בקרב יועציה. דווקא הכמות הקטנה של עבודות שמכילות התייחסות רפלקסיבית בעבודה של יועצים ארגוניים בצה"ל, מגבילה את היכולת של מחקר זה להציג אמירה ודאית לגבי המידה שבה כלל היועצים משתמשים (או לא) בתפיסות פרדוקסליות בעת עבודתם; ואם הם עושים זאת, האם הדבר נעשה באופן מודע או באופן אינטואיטיבי.

עבודה זו סוקרת עבודות של יועצים צעירים בלבד מתוקף מגבלות המידע הגלוי הקיים (עבודות סוף שנה), ולכן ייתכן וישנן מגמות נוספות המתרחשות ברמת הפרט ושיש להן השפעה על המערכת. יועצים ותיקים בקהילה ניסחו את התפיסה המקצועית של המערך (סגל ושות', 2014), והיא קובעת כי על היועץ הארגוני האידאלי להתנהל בתוך כלל המתחים המתוארים, אך היא אינה גורסת כיצד על היועץ הארגוני לעשות זאת: האם בדואליות? בדיאלקטיקה? בגישה פרדוקסלית נאיבית? ועוד. אומנם יועצים ותיקים בקהילה אינם כותבים על החוויה הרפלקסיבית שלהם, אך כפי שמשתקף ביעדי ההכשרה (תורן ורביב 2012) וההנחיה האישית (סופר ושות' 2012), נראה כי המטרה העיקרית בהכשרת יועצים בתחילת דרכם היא סוציאליזציה לקהילה ולמערכת הצבאית ופיתוח תפיסת תפקיד מותאמת לציפיות הארגון והפרופסיה (סופר ושות' 2012: 22-23). האם זה בהכרח אומר סוציאליזציה לתפיסת תפקיד פרדוקסלית? קשה להגיד זאת בוודאות, ולכן ניתן להציע מספר המלצות מוחשיות ברמת המערכת:

1. השימוש במושגי פרדוקס ותפיסה פרדוקסלית כפי שהוצגו כאן, יכולים להוות המשגה מדויקת יותר למרכיבים בתפיסת תפקיד פרופסיונלית בכלל ומיומנות אישית ומקצועית בפרט. לאור ההבנה כי יועצים אינם מפתחים בהכרח גישה פרדוקסלית בצורה אינטואיטיבית, יש לבחון את היכולת של תהליכי הנחיה אישית (סופרוויז'ן) ומסגרות הכשרה לאמץ יעד של פיתוח חשיבה פרדוקסלית בקרב הקהילה הצעירה יותר. כפי שהספרות מראה לנו ניתן לעזור לפרט לאמץ גישה פרדוקסלית במפגש עם המציאות. הדבר נעשה בעזרת ריבוי כלים ביניהם מיינדפולנס, CBT, תהליכי רפלקציה פעילה ועוד. כפי שעבודות סוף שנה אלו מציגות, עצם ההכרח לכתובה הביא מספר כותבים לפתח תובנות והערכה פרדוקסלית לתפקידם. אם כך, תפיסה פרדוקסלית היא כלי משמעותי עבור איש הפרופסיה המאפשר לו לפעול בצורה אפקטיבית יותר הן כיועץ והן כפרט השרוי בתווך רווי ניגודים, סתירות וחוסר בהירות תפקידית נתפסת. המערכת המקצועית יכולה להכניס את הכלי כאמצעי התערבות בפיתוח כוח האדם.

2. ליכולת לאמץ תפיסות פרדוקסליות יש השלכות אפשריות גם על תהליכי מיון, הערכה ושימור כוח אדם. האפשרות כי מועמדים בעלי רמת מורכבות קוגניטיבית נזטים בצורה אינטואיטיבית יותר לחשיבה פרדוקסלית (Bushe

קיימת לפניה. יש לשאול מה משקף ממצא זה לגבי מיעוט העבודות הרפלקסיביות שנכתבו בפרק זמן גדול יחסית שנדגם (כ-2 אחוזים מתוך סך העבודות ב-16 מחזורי שנות הכשרה). ייתכן ואכן המקצוע רווי ניגודים, אך נכתב עליהם מעט, ולכן לא ניתן לקבוע כיצד יועצים אחרים מתמודדים: האם הם מזהים פרדוקסים ולא כותבים על כך³ או שיתכן וחוסר כתיבה מסמן גם היעדר פרקטיקה רפלקסיבית מעמיקה⁴. את ההשלכות של ממצאים אלו נבחן בהמשך.

דיון - פיתוח תפיסה פרדוקסלית כמיומנות ייעוצית

בעבודה זו ניסיתי לבצע שלושה מהלכים מרכזיים. הראשון, להציג כיצד ארגונים ומקצועות שביניהם נמצאת גם הפרופסיה הייעוצית, מתמודדים בסביבה רוויית ניגודים וסתירות. הצגתי את המשגה של פרדוקסים כדרך לתיאור התנהלות בתוך עולם ארגוני מורכב ורווי ניגודים. בצעד השני ניסיתי להראות את האופן שבו השימוש בניתוח באמצעות פרדוקסים מהווה גשר לעבודה ייעוצית והתנהלות ארגונית אפקטיבית יותר בהשוואה לגישות רווחות המצמצמות והמשטיחות את המורכבות הקיימת (ומונעות צמיחה ולמידה לאורך זמן על חשבון הקלה בטווח הקצר). המהלך השלישי בחן בעזרת מושגי הפרדוקס כיצד עבודות רפלקסיביות של יועצים צעירים משקפות את הפרקטיקות הרווחות בקהילת יועצים ארגוניים, ומה הן שיטות ההתמודדות הרווחות עם פרדוקסים תפקידיים.

הספרות מראה לנו את האופן שבו היכולת להכיל מתחים וניגודים ופעולה בתוך תווך פרדוקסלי מזוהות בצורה ישירה עם הצלחות ברמת הפרט והארגון. הכלת מתחים וניגודים תפקידיים תלויה בקיום של תפיסה פרדוקסלית לגבי המציאות והתפקיד. יכולת זו איננה מולדת, אך ניתן לפתח תפיסה זו בצורה אקטיבית במישורים תפיסתיים, חברתיים ופסיכולוגיים.

במהלך המחקר עלה כי אכן יועצים ארגוניים בתחילת דרכם חווים פרדוקסים תפקידיים שונים ומסמנים אותם כפוגעים באפקטיביות המקצועית, והם עסוקים בהתמודדות עימם. עם זאת ראינו כי מרבית הכותבים אינם מציגים התמודדות פרדוקסלית בצורה אינטואיטיבית, אלא מעדיפים לצמצם את המורכבות הקיימת, בדומה למצופה על סמך הספרות. יועצים שהפגינו ופיתחו גישה שאותה ניתן לכנות "גישה פרדוקסלית" לדילמות ולמתחים ולמובנים המסומנים, דיווחו על התמודדות פנימית מוצלחת והבנה מכילה יותר של המציאות לצד תחושות של יכולת התערבות אפקטיבית יותר. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הטיעונים של הספרות כי תפיסות פרדוקסליות הן כלי חיוני בעולם הארגוני העכשווי, ולכן יש לבחון את המשמעויות של פיתוח יכולת זו בקרב כלל הפרקטיקאים (בכל הרמות).

לעבודה זו יש השלכות משמעותיות מבחינה מחקרית עתידית, והכותב מצביע על הצורך שקהילות פרופסיונליות ויועצים יעמיקו בהשלכות של תפיסות פרדוקסליות על הפעולה הייעוצית. במציאות שבה אנו מנסים לעזור למפקדים להתמודד עם המורכבות שהם חווים, ליכולת של היועץ הארגוני להחזיק את הכלים יש משמעות מפתח. למרות הצורך המסתמן בעבודות המשך ניתן לזקק כבר כעת מתוך המהלך המחקרי בעבודה זו, ועל סמך הספרות שנסקרה, מספר כיווני פעולה הן עבור מערכת פרופסיונלית והן עבור פרקטיקאים בעבודתם המעשית. כיוונים אלו ממוקדים לקהילת יועצי מערך מדעי

(Gibbs 1990 &), יכולה להיות כלי מיוני משמעותי בעת איתור יועצים חדשים. חשיבה פרדוקסלית יכולה להיות גם מדד איכותי להערכת היכולות של יועצים. יתרה מכך, יש לשאול גם על הצד השלילי של פיתוח חשיבה ליניארית בקרב יועצים ושימורה בעידן שבו נדרשת התמודדות עם המורכבות הארגונית. בהנחה כי שהייה לאורך זמן בתפיסת תפקיד בעלת קונפליקטים או חוסר בהירות מאלצת את הפרט לבחור דווקא בגישות המצמצמות את המורכבות הקיימת וכנגזרת מכך את תהליכי למידה וצמיחה אישית, ייתכן כי יועצים אלו אינם שורדים לאורך זמן בתפקידם או לחלופין (בזכות מנגנוני שימור אחרים) מקודמים יועצים שכישריהם אינם תואמים את הנדרש היום. אם כך, גיבוש תפיסה פרדוקסלית עלולה להוות מרכיב של העצמת הפרקטיקאים בקהילה המקצועית. במציאות שבה אקט קיצוני לצמצום חוסר בהירות או קונפליקט תפקידי הוא עזיבת מקום העבודה (Jackson & Schuler 1985: 41-42), אזי פיתוח יכולת פרדוקסלית יכול אולי להיות גם מרכיב לשימור כוח אדם וצמצום שחיקה מקצועית.

3. כתיבה רפלקסיבית בקרב יועצים ותיקים חסרה, ועל כן יש לבחון גם את הצורך בהדגמת תהליכי חשיבה נוספים. הספרות היום ממוקדת במנהלים או בתהליכים ארגוניים, וחסר מידע על הפרקטיקות והתהליכים המנטאליים בקרב יועצים ארגוניים מנוסים. מאמר זה מציג מה יועצים צעירים עושים ולא עושים, אך קשה להעיד על הפרקטיקות של יועצים ותיקים ומנוסים. היעדר כתיבה זו עלולה להיות פספוס עבור קהילה רחבה יותר והיעדר modeling עבור קבוצות יועצים צעירות. כתיבה זו גם תוכל לשפוך אור נוסף במחקרים אודות האופן שבו יועצים מתנהלים בשדה המורכב של הפרופסיה.

תיאוריה ופרקטיקה - בפנים ובחוץ בו זמנית

לצד שינויים מערכתיים והיתרונות שתפיסות פרדוקסליות עשויים להביא ברמה המערכתית, יש לזכור כי התהליך מתרחש בעיקר אצל הפרט. מתוך הספרות והעבודות שנסקרו ניתן להסיק מספר תובנות שאותן יכול לאמץ הפרקטיקאי ולבחון בעצמו, ואלה הן:

1. שהייה במרחב המורכבות והמתח היא כלי משמעותי ללמידה ולצמיחה. כלל העבודות והתיאוריות מציגות את האופן שבו שהייה בתוך מתח רגשי ולא בריחה או הימנעות ממנו היא דווקא מקור משמעותי להתמודדות אפקטיבית לאורך זמן. במובן זה מתח רגשי או זיהוי ניגודים יכולים להיות תחילת הדרך של הפרקטיקאי בעבודה עצמית. זאת בהנחה כי הוא לא ינסה לצמצם את הניגודים, אלא יחקור ויבחן את משמעותם. על היועץ לזכור כי כפי שהוא מציע למפקדים לשהות, לבחון את המורכבות ולא לרוץ למשימתיות, אותה עצה תקפה גם לגביו. וכפי שהדבר נדרש לפיתוח אצל המפקד והמנהל, כך יכולת זו תלויה במספר היבטים ומיומנויות נוספות שאותן צריך היועץ לפתח.

2. עבודה רפלקסיבית עמוקה מהווה מיומנות מרכזית כדרך ליצירת תפיסה פרדוקסלית. עבודות סוף השנה מדגמות את האופן שבו הבחירה לעסוק במתחים ולהפנות את המבט פנימה אפשרה עיסוק בתפיסת תפקיד ומיקום

אישי. במובן זה עבודות סוף שנה הן פלטפורמה המאלצת ניתוח. עבור יועצים, אשר בחרו לעסוק במרחב הרפלקסיבי, אפשר אילוף זה מרחב לבחינה של הרגשות והמתחים שחוו בצורה אובייקטיבית ומרוחקת יותר. אך אין חובה להישאר בכתיבה של עבודה פעם בשנה, וניתן לייצר תהליך מתמשך כדוגמת יומני שדה (Kegan and Lahey 2009) כפרקטיקה להצפת הניגודים ובחינתם, בדומה ליומנים טיפוליים (Burns 2006). עבודה רפלקסיבית זו אינה חייבת להיות כתובה, ובתנאי שמתרחשת בחינה של תובנות ורגשות ממקום אובייקטיבי בדומה למדיטציות מיינדפולנס או לפרקטיקות של ניתוח עצמי, כגון CBT או במסגרת תהליכי ספרוויז'ן (וינוקור-חי ובן-זיו 2008).

3. העצמת המורכבות הפסיכולוגית יכולה להיות גם כלי משמעותי לפיתוח יכולת של הכלה ושהייה רגשית בתוך סערה אמוציונאלית, חוסר בהירות והשלכות שליליות של דרישות מנוגדות. כך טיפול פסיכולוגי, ספרוויז'ן ממוקד תהליך אישי או תרגולים אקטיביים של מיינדפולנס יכולים להיות עבור הפרקטיקאים דרך להעצים את היכולת הקוגניטיבית והרגישות להכיל פרדוקסים מובנים ולא להפעיל מעגלים שליליים (Lewis 2000) של התמודדות. בצורה זו הפרקטיקאי מרחיב את גבולות הפעולה ומאפשר מרחב מנטאלי רגשי גדול יותר להערכה מחודשת של המציאות.

4. התערבות דרך שינוי ההמשגה תוכל לבוא לידי ביטוי בשפה המקצועית. עלינו לשים לב לקטלוג של חוויות באמצעות מודלים דיאלקטיים של "או-או" אל מודלים מכילים המשתמשים בתפיסה של "גם וגם". ייתכן ואיתור הפרדוקסים והגדרתם באופן זה, ולא כהפכים, יכולה להיות התערבות אפקטיבית בצורה שבה אנשי הפרופסיה מספרים לעצמם את הסיפור של עבודתם (Whittle 2006), Miron-Spektor et al. 2011). מכאן שעל הפרקטיקאים לעצור ולבחון את השאלות שאותן הם שואלים אודות המתחים שהם מרגישים והמושגים הרווחים שבהם עושים שימוש. בהנחה ואנו הנמצאים בתרבות מערבית נוטים ללוגיקה ליניארית ומצמצמת, ייתכן ועצם הכנסת המושג של פרדוקס יכולה לשנות את איכות השאלות שאותן נשאל על המציאות הסובבת אותנו.

סיכום - להיות יועץ פרדוקסלי?

הפוטנציאל הגולמי בפיתוח תפיסה פרדוקסלית בנוגע לתפקיד היועץ הארגוני היא זירה חדשה לבחינת הפרקטיקה העכשווית והמתפתחת של המקצוע. כפי שמושיג הפרדוקס מתחילים להופיע בצורה גוברת בספרות הגיהולית והמחקרית, עלינו כאנשי מקצוע לבחון את המשמעויות האפשריות עבור הפרקטיקה המקצועית. בדומה לפרדוקסים השונים, יתכן ועצם הניסיון לפתח בצורה מכוונת גישה פרדוקסלית הוא פרדוקס (תהליך מכוון במרחב של התהוות?).

אך מתוך הנחה כי היועץ הארגוני הוא כלי העבודה הטוב ביותר, מתגלה תפיסה פרדוקסלית כדרך להמשיג מיומנות או יכולת יסוד של איש המקצוע. עוד נדרשת חקירה נוספת בתוך שדה רווי הגדרות מורכבות, סותרות, שזורות ולעיתים תלויות זו בזו. עם זאת תקוות הכותב כי הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת שילוב מושגי הפרדוקס והפרקטיקה של תפיסה פרדוקסלית ייבחנו, ויפתח צוהר לדרכים חדשות בעבודה הייעוצית בחוויית

הפרקטיקאי. וכך, כפי שנפתח מאמר זה, אסגור עם התמודדות אישית שהתרחשה לפני שנה בבואי לפעול במסגרת מורכבת לצד ריבוי דרישות במקביל, ומה שאולי היום אבחר להגדיר כתפיסה פרדוקסלית (לקוח מתוך יומן עבודה של הכותב בדצמבר 2016):

.....
אני לוקח נשימה עמוקה ומבין את הסתירות - ולכן אני רושם את כל זה על חלק מהמחברת. אני שם את השיח הפנימי על הנייר, ומסמן את הפערים. אני מפריד בין מה שנדרש ממני כאן לנועזים שרק התחילו, לסגל שרוצה לדעת שאני איתם, ביחס למה שעתיד לבוא ולנועזים שלי שברגעים אלו מתחילים להיערך להכנות מנטאליות ושעתידים לפגוש אותי בערב או למחרת בבוקר. אני כותב ומבין שיש כאן סתירה ברורה. "זה הזיה" אני חושב לעצמי, אבל אין ברירה. אני כאן עכשיו ואהיה שם בהמשך ואת זה לא ניתן לשנות. אני מכיל את שני הצדדים ומאפשר להם לחיות על הנייר זה הניגוד ואין ברירה אלא לעבוד איתו. כך למרות המתחים השונים ואולי בזכותם אני מזהה את הדמיון בין שני המצבים, מצליח לסמן מתוך הרגע שלאט לאט נוחת עליי את הנדרש בעתיד בשטח, ומתוך חווית החידוש מצליח להבין אחרת את מה שעובר על סגל ההדרכה של הקורס שמולי. אני לא נהנה מתחושת הניגודים, אבל ברגע שהפסקתי להילחם בהם התגלו בפניי זוויות חדשות למה שאני עושה עכשיו.
.....

ביבליוגרפיה

איטון, ט. (2007). דברים שרואים משם לא רואים מכאן: מה בין ייעוץ פנים וייעוץ חוץ. עבודת סוף שנה.
איטון, ט. (2008). אם יש את נפשך לדעת - על מפקדים, יועצים, וניהול משברים. עבודת סוף שנה.
אלטמן, א., בורגר, א., שקד, א., מונק, ב., גידרון, ד., גל, ד., גרינוולד, י., ובן יצחק, י. (1995). תפיסת תפקיד היעוץ לפיתוח ארגוני

הערות

- 1 דוגמה לפרדוקס מוכר היא אדם הטוען "אני תמיד משקר" - אם האמירה אמת אזי הוא שיקר באמירתו ואמר אמת, ואם הוא שיקר אזי אמר אמת, ולכן הוא אינו משקר.
- 2 במובן זה, הפילוסופיה ההגליינית גורסת שהמציאות איננה נחלת קת להפכים גמורים, אלא היא מורכבת מתהליכים דואליים, שזר-רים ותלויים האחד בשני, ולמעשה מתגלמים בתהליך הדיאלקטי ביסוס תזה, מציאת טיעונים מנוגדים או אנטי-תזה, ולבסוף פתרון הסתירות והניגודים בין שני ההפכים בתהליך של סינתזה המכיר בתלות בין ההפכים תוך שימור הקיום הנפרד של השניים
- 3 שכן יש מקומות מפלט אחרים שנועדו לשרת את תהליכי העיבוד הרפלקסיבי בארגון, כגון ספרוויז'ן אישי (סופר ושות' 2012) ותהליכי הכשרה הכוללים גם עיבוד בקבוצת עמיתים דינאמיות (תורן ורביב 2012).
- 4 בהמשך להערה הקודמת, נאמר כי דווקא עיקר תהליכי הרפלקציה הממוסדים במערך מדעי ההתנהגות מתקיימים בשנתיים הראשונות של שירות היועצים הארגוניים במערכת עד ארבע שנים ראשונות.
- 5 קטלוג לאחר ניתוח טקסטואלי של כלל העבודות - התגלו שלוש תמות מרכזיות: מיקום היעוץ ביחס לארגון (פנים או חוץ), זהותו של היעוץ (קצין מטה או יועץ) ופעולה בחירות ביחס לשגרה (מומחיות או כאוס).

מערכת. ממד"ה: ענף פסיכולוגיה שדה ויעוץ ארגוני. בן-הרוש, ה. (2015). מה שבפנים ומה שבחוץ - מייעוץ פנים ליעוץ חוץ. עבודת סוף שנה.

בן-טאטא, ת. (2013). היעוץ כמפקד. עבודת סוף שנה. בן-שלום, ע. וקונס-פונטה, ה. (2003). שחפים בסערה: פעילות היחידה לפסיכולוגיה צבאית במלחמת יום הכיפורים. בתוך גולן, ת. ושי, ש. (עורכים). מלחמה היום, מחקרי מלחמת יום הכיפורים, 251-271. ת"א: מערכת.

יאנקיבר, א. (2013). תחת שני כובעים - היעוץ הארגוני בתהליך התייעלות. עבודת סוף שנה.

כ"ץ, י. (2016). פרופסיה בדרך: על התהוות הייעוץ הארגוני בישראל. ריסלינג.

לוי, ג. (2016). היעוץ הארגוני כמפקד בעידן קצינות הסיקור. עבודת סוף שנה.

מושחייב, ט. (2013). אתגרי ההתמקמות של יועצת פנים ארגונית בתהליך שינוי המלווה על-ידי גורם מקצועי חיצוני מתחום אחר. עבודת סוף שנה.

ניסנבוים, ת. (2016). 'וביניהם' - על שינוי עמדה מקצועית בארגון. עבודת סוף שנה.

וינקור-חי, ו. ובן זיו, א. (2008). 'עם מה את באה היום?' סיפר: שתי פגישות ראשונות בספרוויז'ן. בין הזירות, 7, עמ' 99-104.

סגל, א., וינקור-חי, ו., תורן, א., פסה, ג., הלפרין, ג., תמר, ב., קלנג, מ., כהן, ג., טיראזיאן, ר., שפיר, ש., אלפיה-דימנט, ש., וזילברברג, ו. (2014). תפיסה מקצועית מערך מדעי ההתנהגות בצה"ל - מצפן ועקרונות מנחים לפעולה. ממד"ה: ענף ייעוץ ארגוני מדור תורה ופיתוח ידע.

סולומון, י. (2014). סיפורן של בחירות - תנועת היעוץ בתרגיל. עבודת סוף שנה

סופר, א., ברש, ת., לוי, ט., גל, ל., סיוון, א., הלפרין, ג., פסה, ג., עירן-יונה, מ., שירת, מ. (2012). תפיסה כוללת לתפקיד ההדרכה (Supervision) במד"ה. ממד"ה: ענף ייעוץ ארגוני המכללה הצבאית למד"ה.

סוקניק, ג. (2002). מטרות ארגוניות ותרות וקונפליקטים תפקידיים. אנליזה ארגוני, 5, 7-20.

סנג, מ. (2007). תפיסת תפקיד הפסיכולוג הצבאי בחירום. המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית.

עילם, ר. (2017). תמונת מצב - קולות מהשטח ומה שביניהם: ליווי חיל חינוך בגיבוש כלי חדש לאיסוף מידע. עבודת סוף שנה.

פקר-רינת, מ. (2002). להיות פסיכולוגית/יועצת ארגונית בלחימה. עבודת סוף שנה.

קונה, ש. (2014). מקצועיות נזילה: ייעוץ ארגוני במבט ביקורתי. ריסלינג.

קלנג, מ. (2005). יחסי יועץ פנים-יועץ חוץ: שיתוף פעולה יועץ בי"ס ויועץ ביסל"ם.

קרן, צ. וללר, ז. (1999). תפיסת תפקיד הפסיכולוג הצבאי.

רוזין, מ. (2009). בין תפיסת תפקיד לתפקיד: מבט אישי על פעילות הפסיכולוג הצבאי תוך כדי לחימה. עבודת סוף שנה.

שוצמן, מ. (2008). ייעוץ למפקדים במלחמה פרקטיקות ודילמות בעבודה יועצת חטיבה 35 במלחמת לבנון השנייה. בין הזירות, 7, 45-72.

שלמה, מ. (2014). ייעוץ בסטוץ: על ייעוץ ארגוני קצר טווח. עבודת סוף שנה ג'.

תורן, א. ורביב, א. (2012). תפיסת הלמידה - מערך מד"ה בצה"ל. מרכז למדעי התנהגות: המכללה הצבאית למד"ה.

- .Management Perspectives, 27(4), 324-338
- Paletz, S. B., Bogue, K., Miron-Spektor, E., Spencer-Rodgers, J., & Peng, K. (2015). Dialectical Thinking and Creativity from Many Perspectives: Contradiction and Tension
- Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American psychologist*, 54(9), 741
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64
- Schein, E. H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *MIT Sloan Management Review*, 31(3), 57
- Schön, D. A. (2017). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc
- Timulak, L. (2009). Meta-analysis of qualitative studies: A tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy. *Psychotherapy Research*, 19(4-5), 591-600
- Van Sell, M., Brief, A., & Schuler, R. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature. *Human Relations*, 34, 43-71
- Weick, K. E. (2011). Reflections: Change agents as change poets—On reconnecting flux and hunches. *Journal of Change Management*, 11(1), 7-20
- Whittle, A. (2006). The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of organizational change management*, 19(4), 424-436
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566
- Argyris, C. (2003). *Reasons and Rationalizations*, Oxford, .Oxford University Press
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90
- Burns, D.D. (2008). *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Harper Publishing
- Bushe, G. R., & Gibbs, B. W. (1990). Predicting organization development consulting competence from the Myers-Briggs Type Indicator and stage of ego development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(3), 337-357
- French, R., & Simpson, P. (1999). 'Our best work happens when we don't know what we're doing'. *Discuss. Socio-Analysis*, 1(2), 216-230
- Garland, E., Gaylord, S., & Park, J. (2009). The role of mindfulness in positive reappraisal. *Explore: The Journal of Science and Healing*, 5(1), 37-44
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074
- Jackson, S. E, & Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78
- Kegan, R. (1982). *The evolving self*. Harvard University Press
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. John Wiley & Sons
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *MIT Sloan Management Review*, 31(3), 57
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of*