

קו מנחה

אתיקה מקצועית בהנחיית סדנאות בארגונים

*** מאמר זה נכתב על בסיס ידע וניסיון מצטבר בהנחיה, הוראה והדרכה מקצועית ועסקית של מנחי סדנאות, מתוך הכרות עמוקה עם מאפייניו הייחודיים של עסק בעל מוצר סדנאי ומתוך צורך שעולה מהשטח במודל חשיבה על ההיבטים האתיים בהנחיה.**

הזהות המקצועית של המנחה, על היבטיה האתיים הנה תוצר של דיון מורכב במושגים מתחום הפילוסופיה והפסיכולוגיה שבמסגרתו נערך הדיון בהקשר לשאלה למה ולמי אני מחויב? וכמובן - באילו קדימויות? **קבוצה מונחית בארגון - סדנא (Workshop)**, במקור מלה בארמית המתארת את בית המלאכה אותו האומן מנהל ובו הוא עושה את מלאכתו. האומן, העוסק במעשה היצירה חונך בעלי רצון ויכולת החפצים ללמוד את המלאכה. כיום מקובל לכנות סדנא כל מפגש ופעילות קבוצתית חד פעמית או מתמשכת, אינטנסיבית וקצרת מועד, המהווה אמצעי להשגת יעדים כאלה ואחרים. סדנאות עושות שימוש במגוון כלים ומתקיימות להשגת מטרות שונות, בקרב קהלי יעד נרחבים, כשכולן שואפות להעצמה של תהליכי צמיחה, התפתחות ושיפור מיומנויות בתחומים מסוימים במעגל החיים. בסדנא מנחה בעל מקצוע את המשתתפים להשגת תוצאות פרקטיות ומעשיות באמצעות האקטיביות של המשתתפים, התומכת בהתפתחות התהליך. מכאן, שסדנא נבחנת במידת היעילות והאפקטיביות שלה ביחס ליעדים ולמטרות שהיא הציבה לעצמה כתפוקות אותן ישיגו המשתתפים, כפרטים ו/או כקבוצה. בסדנאות כאלה הכרות עם הדינאמיקה הקבוצתית מהווה כלי עזר בידי המנחה בניווט התהליך כקבוצת תהליך-תוכן.

הנחיית סדנא בארגון היא **עסקה** שבה ה"טובין" הוא תהליך המתקיים במסגרת או מטעם הארגון, המונחה על ידי בעל מקצוע שעובד בארגון או משמש ספק המספק שירותים לארגון. התהליך מתקיים בתוך יחסי **כוח וסמכות** מורכבים ששותפים להם מספר גורמים: המנחה, הארגון, בעל התפקיד שהזמין את השרות, הקבוצה כישות, המשתתפים ו.... הצרכים הכלכליים, שכן הכסף העובר מיד ליד מהווה גורם משמעותי בתהליך הדינמי.

הכרה, מודעות והעצמה הנם ערכים שעומדים בבסיס התהליך הקבוצתי ובבסיסו של מקצוע ההנחיה, לכן המנחה מחויב קודם כל אליהם, כאדם, בעל מקצוע, ואפילו כבעל עסק, שכיר, או פרילנסר. התהליך הקבוצתי המונחה בארגון חותר לתפוקה מופשטת – **העצמה** אישית ו/או מקצועית ו/או תפקידית של העובדים בארגון, לקוחותיו או גורמים אחרים שהארגון מעוניין לטפח. בשל מורכבותו של התהליך, ובשל אופיו הייחודי מחויב המנחה למקצועיות, המוגדרת על ידי **האתיקה המקצועית** המגדירה גם כללי 'עשה' וגם כללי 'אל תעשה'. ובמישור הפרקטי, מכיוון שהמנחה הוא כלי העבודה העיקרי של עצמו, הוא מחויב גם ל**אינטגרטי** אישי.

ההנחיה היא פעילות המתקיימת במסגרות טיפוליות, ארגוניות או חינוכיות, ולאחרונה, נוצר "פלח שוק" של סדנאות גם להתפתחות אישית, הנושקות לטיפול, כך שהאבחנה ביניהן מטושטשת וקשה לאבחון. עד כה, מקצוע ההנחיה לא גיבש לעצמו קוד אתי, לכן האתיקה של המנחה נשענת על מספר מקצועות "שכנים" – טיפול, ניהול, הוראה, חינוך, הדרכה, ייעוץ, שרות, וכד', ונתונה לפרשנות אישית וסובייקטיבית. הדיון המובא לעיל, עיקרו בהמשגת הסוגיה, בשאיפה להגדיר את המפה הדינמית של התהליכים תוך הימנעות מנקיטת עמדה לגבי מה ערכי יותר מבחינה מוסרית ומה משתלם יותר מבחינה עסקית-מסחרית.

© **בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי**

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

א. למה אני מחוייב/ת?

הנחת המוצא של הדיון באתיקה המקצועית של ההנחיה היא שתהליך קבוצתי אפקטיבי כרוך ב-modelling, דוגמא אישית אותה מציע המנחה ללקוחותיו. מכאן עליו לגבש לעצמו קו מנחה המחייב אותו לברר את העמדות, התפיסות וההנחות לאורן הוא פועל ולנקוט עמדה מודעת לגבי הפעלת המנגנונים הדינמיים המהווים את השדה המקצועי בתוכו הוא פועל. בעשותו כך, הוא עשוי להמנע מנפילה ל"מלכודות" שאורבות לו בדרך. מנגנונים אלה מהווים את ארגז כלי העבודה של המנחה. הנחלת התכנים הנלווים אליהם (כמו תקשורת, מנהיגות, שרות, וכד') מהווה, לעיתים קרובות את מטרתה של הקבוצה. בעידן בו קשה למצוא הסכמות על ה'טוב', מוצא עצמו המנחה מתמודד עם דילמות אתיות כמעט בכל רגע נתון, כך שהוא מחויב להגדרה אישית סובייקטיבית מחייבת עבורו. קנה המידה המקובל למחויבות המנחה הוא ציפיותיו הלגיטימיות של הלקוח או הצרכן, המתבססות על הכרות עם הענף, השרות, התוצרים שלו (להבדיל מטעמו האישי או צרכים בלתי ראליים ובלתי מודעים) וההבהרות הייחודיות של המנחה לגבי עמדותיו כלפי המנגנונים המפורטים לעיל¹.

אינטגרטי

פירוש המושג אינטגרטי הוא אינטגרציה בין המרכיבים השונים של האישיות. מדובר בהתנהלות שלמה, ובשום פנים ואופן לא מושלמת, המכבדת התנהלות אחידה, עקבית, רציפה ולכן גם ברת ניבוי. נאמנות של האדם למערכת ערכים אינטגרטיבית המוחלת באופן דומה על עצמו ועל זולתו, על תקן – "נאה דורש, נאה מקיים" וכוללת הלימה בין האמירה, התחושה האוטנטית, החשיבה והעשייה ("פיו ולבו שווים"). להבדיל מהאינטגרטי ובניגוד מוחלט אליו מתקיים מה שנקרא "אחד בפה ואחד בלב". הצהרות חסרות אינטגרטי מטרתן לרצות את הזולת ולספק מענה קצר מועד לצורך מיידי, אך יוצא שכן בהפסדן מכיוון שבעל המלה מתקשה לתת מענה כמצופה ושני הצדדים נפסדים מכך.

ערכים

ערכים - אמונות בסיסיות ואידיאלים עמוקים של אדם, ארגון או מערכת. האיכויות המגדירות דבר כ'הנכון', 'החשוב', 'הראוי'. 'ערך' הוא מושג בעל חשיבות לאדם, במידה הגורמת לו להכווין את פעילותו ומשאביו כדי לממש, להשיג, לשמר ולטפח אותו או להגביל את פעולתו. ערכים מתייחסים בו זמנית למטרות שהאדם מבקש להשיג ולאמצעים שהוא מוכן להשתמש בהם להשגתן.

מדרג ערכי הליבה - מדרג ערכי אותנטי ברור ועקבי המצביע על עקרונות לאורם פועלים. האדם מחזיק באשכול ערכים שאינם יכולים לבוא לביטוי בו זמנית בעוצמה שווה מכיוון שנדרשת השקעת משאבים כדי לקדם אותם. לעתים קרובות, קיים ניגוד בין הערכים, כשפעולה לקידום האחד פוגעת בשני. לשם כך נדרש סדר עדיפויות. דירוג החשיבות נעשה על-פי הסדר שלפיו מוקרבים הערכים בשעת מצוקה, על אילו ערכים ניתן לוותר תחילה ועל אילו רק בסוף. המדרג הערכי מקנה ודאות ובטחון. המדרג הערכי מכונן אותנו בקבלת החלטות (מודעות ולא מודעות) קטנות בחיי היומיום ובשעת משבר, דילמה, או הסטה בלתי-צפויה מהמסלול.

¹ יש להדגיש כי המנגנונים הדינמיים, כפי שהם מובאים כאן, הנם מנגנונים כלליים באינטראקציה הבין אישית, שאינם מתייחדים בפעולת ההנחיה. הביטוי שלהם בתהליך הדינמי המתקיים בין המנחה לשאר מרכיבי המערכת תובעים הכרעות אתיות כך שהבנתם לעומק מאפשרת בחירה מושכלת בקיום מנחים ופרקטיקות יישומיות במצבים המשתנים.

לשם כך, על הערכים להיות מפורטים וברורים כדי להבחין בין פעולה הממחישה, מיישמת ומביאה אותם לביטוי לבין פעולה שלא הולמת אותם.

סמכות

סמכות משמעה כוח לאשר, להכיר, להכריז על לגיטימציה. הכוח לאשר מתקבל על ידי:

מינוי מלמעלה – קיום של סמכות חיצונית שמאשרת את התפקיד

תוקף מלמטה – קיום של הכרה בסמכות מצד המקבלים אותה עליהם

תוקף מבפנים – קיום של סמכות פנימית, שנובעת מלגיטימציה פנימית המבוססת על תחושת ערך

הסמכות, הכוח לאשר, נמצאת במהלך הילדות בידי דמויות חיצוניות, בעיקר ההורים והמורים. הם אלה המאשרים את דרכי ההתנהלות, הם אלה שמגדירים את הערכים שמגדירים את ה'נכון' וה'לא נכון'. כסוכנים של החברה והתרבות, הם מעבירים זאת כמסר, מילולי והתנהגותי, המופנם כערכים המסומנים על ידי ה'נכון' וה'לא נכון' ומעצב את התודעה באופן שיאפשר להשתלב בחברה. מוקד השליטה של הסמכות החיצונית, מישו או משהו שמאשר את הערך, גורם להפנמת הצורך באישור חיצוני. עניין זה נתפס כהישרדותי, וכבעל רווחים של תגמול חברתי. כבוגרים, אחזקת הסמכות מתאפשרת רק כאשר קיימת קודם כל הכרה פנימית ולגיטימציה להחזיק בה (סמכות פנימית). התפיסות של אדם לגבי הסמכות מפעילות ומופעלות במצבים בהם הוא נדרש לאחזקת והפעלת סמכות. זו גם הסיבה שמתקיים קשר בין האופן בו אדם מקבלים עליו סמכות, והדרך בה הוא מפעיל אותה.

הנחיית קבוצה כרוכה במעין מאבק סמוי על הסמכות – בשני הצדדים קיים הצורך לאשר, המאפשר חווית שליטה במצב, ובשני הצדדים מתקיימת נכונות לוותר על הכוח הזה משתי סיבות: מחד המחויבות לשינוי ומנגד הפחד לשאת באחריות.

השפעה

השפעה הנה פעולה המתייחסת לשינוי המתחולל בזולת בעקבות אינטראקציה באמצעות שיתוף בשפע. מקובל לתפוס את ההשפעה על הזולת כמניפולציה, ולכן לראות בה מעשה שלילי. כאן כדאי לבחון מחדש את המלה מניפולציה שתרגומה הנקי, ללא המטענים התרבותיים השליליים שנהוג להטעין עליה, הוא - הכוונה לדרך מסוימת, שגם היא זכתה לתואר השלילי - תמרון. אם נבחן גם את התמרון מחדש, הרי הפעלת המניפולציה על הזולת במקרה של הנחית קבוצה, לא רק שאין בה רע, יש בה הרבה מן הטוב, שכן תמרון מכיל הן את המלה תפעול – הנעה לפעולה שיש בה פוטנציאל להתפתחות העוצמה האישית, והן את המלה תרגול – מלשון הרגלים חדשים.

העצמה

עוצמה משמעה ריבוי משאבים. להבדיל מהעוצמה ובניגוד אליה מתקיימת שחיקה, שהיא מחסור מתמשך במשאבים. הנכונות להגיע לעוצמה כרוכה בקבלה עצמית, ביטחון עצמי ונכונות לקחת אחריות על בחירות והחלטות. השורש ע.צ.מ מציג את העוצמה כתוצאה של מהלך הדורש **תעצומות** נפש, הן של המנחה והן של חברי הקבוצה, שבסיומו חוברות ה"עצמות" לשלד יציב המחזיק באופן **עצמאי** את השילוב הייחודי של כוחות העצמי. מטבעו של התהליך, הוא מעצים את עצמו, בין היתר, בשל העובדה שהוא מזמן לאדם להכיר

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

בעוצמתו, ול"הרגיש אותה בעצמותיו", תחושה שמשמשת "דלק" לעוד ועוד התנסויות מעצימות. בכך מושג ריבוי המשאבים. היכולת להעצים טמונה בריבוי המשאבים שלנו, שהושגו באותה דינאמיקה של תהליכים מעצימים המעצימים את עצמם. בכך, העוצמה של המנחה גלומה בהעצמתה של הקבוצה.

כוח

כוח (energy, strength, ability, power, force), להבדיל מכוחניות – מקור פוטנציאלי של משאבים שהוצאתו מן הכוח (אנרגיה פוטנציאלית) אל הפועל (אנרגיה של פעולה), היא הדרך להפוך אותו למשאב ולנכס.

קבלת החלטות המשפיעות על אנשים אחרים הנה כוח. לכן מתבקש דיון בשאלות ערכיות, מוסריות ואתיקה של הפעלה ושימוש בכוח. הכוח לאשר ניתן למנחה בתוקף סמכותו המקצועית והשפעה שהוא מביא עמו. השפעה על אנשים הנתונים לסמכותו דורשת ממנו לתת את הדעת על האופן בו הוא עושה שימוש בכוחו. היכולת שלנו, כמנחים לתמוך בפיתוח מקורות (sources) הכוח של הזולת כרוכה בכוננות לפתח את כוחותינו ומקורותינו שלנו, להכיר בהם ולהכיר אותם, להשקיע בהם, להפוך אותם למשאבים (resources) ולפעול באמצעותם.

בשימוש בכוח במסגרת יחסי-כוח ניתן לזהות 4 אופציות להנחות יסוד בלתי מודעות:

מנצח-מנצח - הכוח מוקדש להעצמת הכוחות הפנימיים של הקבוצה, המשתתפים והארגון, שבמסגרת מערך גומלין מעצימים גם את המנחה

מנצח-מפסיד - הכוח מוקדש לדיכוי או ניצול חולשותיהם של הגורמים האחרים בתהליך, מתוך הנחה לעיתים בלתי מודעת, כי נחיתותם מעצימה את עוצמתו של המנחה

מפסיד-מנצח - הכוח מופעל באופן גלוי באמצעות הקרבה או ביטול עצמי של המנחה, מה שנראה למראית עין, מיועד להעצמת הקבוצה, למעשה, הוא מעצים את עוצמתו באמצעות סחיטה רגשית מחלישה. באופן סמוי מופעל מנגנון של מנצח-מפסיד.

מפסיד-מפסיד - הכוח מוקדש להרס עצמי של המנחה למען הרס הקבוצה - במובן של תמונת נפשי עם פלשתיים

תהליכים מקבילים

תהליכים מקבילים – תהליכים שעוברים באופן דומה בקרב הקבוצה ואצל המנחה/יחידת הנחיה/מערכת, שבאים לביטוי בהתנהגויות ובתכנים דומים המעסיקים את שניהם.

לעיתים קרובות, זהו האופן בו משפיע ה-modelling של ההנחיה על הנורמות בקבוצה. התהליך המקביל הוא תופעה דינמית ביחסי סמכות שמביאה לביטוי את ההשפעה ההדדית בין המנחה לקבוצה. בתהליכים של העברה והזדהות השלכתית, במפגש הבין-אישי הדינמי עולות התמונות המשותפות. מכיוון שעיסוקו של המנחה, כרוך, בין היתר בהצפת תכנים רגשיים, הוא ניצב בפני אתגרים מורכבים מבחינה רגשית. כך שהתכנים הסמויים בקבוצה מפעילים נקודות עיוורות במנחה ולהיפך. כוחם של התהליכים המקבילים הוא בהיותם כלי להתבוננות על המתחולל בקבוצה באמצעות השתקפותם בתכנים המעסיקים את המנחה (בדרך כלל באמצעות סופרוויז'ן). באמצעות הכלי של תהליכים מקבילים יכול המנחה לרכוש מודעות לביטויים של תכנים אלה בקבוצה ובעצמו. המורכבות הרגשית הכרוכה בתפקיד דורשת ממנו, כדי להתמודד עם מורכבות התהליך,

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

מודעות לעצמו ולתהליך ובטחון עצמי בכדי לנתק, באופן יזום, את שרשרת הגומלין במצבה ה"תוקע" וליצור אותה באופן מקדם, כשהוא משפיע על הקבוצה ולא מושפע ממנה.

אתיקה

האתיקה (מנהג ביונית) היא תורת המוסר, ענף הפילוסופיה העוסק במידות הטובות של האדם ובערכי המוסר שלו. האתיקה מבוססת על שאיפה להגיע לבחירה של הטוב על פני הרע. בעיקרה היא בוחנת את ההתנהגות האנושית, המאפיינת כהתנהגות תקנית נורמטיבית או שגויה, על פי סטנדרטים מקובלים. האתיקה מתמודדת עם משאת נפשם של בני האדם לחיים טובים, לשם כך, היא בוחנת את הגדרת ה'טוב', שואלת לגבי המחויבות אליו ומחפשת אחר הדרך לנהוג על פיו, אולם, הגדרת הטוב משתנה בהתאם לערכים ולתפיסות לאורך התקופות.

אתיקה מקצועית מכוונת להתנהגות המקצועית והמוסרית של בעלי המקצוע כלפי הלקוחות, התפקיד, העמיתים, המעסיק, וכלפי המקצוע עצמו. האתיקה המקצועית שואפת להעמיד לרשות בעל המקצוע כלי עבודה המציע שורת עקרונות ההולמים את המקצוע, שלפיהם הוא יוכל לקבל או לדחות הכרעות לגבי פעילויות מקצועיות שונות בסיטואציה נתונה (מדרג ערכי). הקוד האתי הנו מכשיר שמעמידה החברה ככלי מוסכם לתת מענה מקסימלי לצורך של מקבל השרות להיטיב את חייו.

לפי כשר², על פני קשת של דרכי פעולה אפשריות במצב שבו על בעל המקצוע לנקוט פעולה מסוימת מביניהן, מסתמנים שני קווים. הקו העליון מציין את "הרף", ומייצג את האתיקה. הקו התחתון מציין את "הסף", ומייצג את החוק. "הרף" הוא לעולם גבוה הרבה יותר מן "הסף". לפיכך מתקיימים בקשת זו שלושה מרחבים: **"הרף" ומעלה** - פעולה בגובה "הרף" או למעלה ממנו היא בגדר התנהגות ראויה, שהיא התנהגות בהתאם לאידיאל המעשי של ההתנהגות המקצועית הנקבע על פי ערכי המקצוע.

"הסף" ומטה - פעולה בגובה "הסף" או למטה ממנו היא בגדר התנהגות עבריינית, התנהגות בניגוד לתפיסה המחייבת של ההתנהגות החוקית. הוא המתחם הפלילי של ההתנהגות המקצועית, על פי המשפט של המדינה. הרכבו של המתחם הפלילי נקבע, כידוע, על פי הדין, כלומר על פי החוק והפרשנות הניתנת לו, במיוחד ע"י בית-המשפט.

בין "הרף" לבין "הסף" - המתחם הבינוני. פעולה במתחם זה היא בגדר התנהגות לא ראויה, מנקודת המבט האתית, שהרי היא מתחת לאותו "רף", ובאותה שעה היא בגדר התנהגות מותרת, מנקודת המבט המשפטית, שהרי היא מעל אותו "סף". תגובה נאותה על התנהגות במתחם הבינוני חייבת להיעשות בגבולות הצדק, כנדרש על פי החוק, אולם המטרה שהיא אמורה להשיג אינה גילוי נאמנות לצדק, אלא העלאת הרמה של הפעילות המקצועית לגובה "הרף" ואף למעלה ממנו.

עסקה

עסקה (מלשון **עיסוק**) במסגרתה מושגת סינרגיה, כאשר שני הצדדים **נשכרים** (כלומר, מקבלים את **שכרם**), מתאפיינת בכך שהשותפים בה מחזיקים ערכים דומים, מטרות משותפות, צורך בתפוקות שונות ואיכויות שונות

² כשר א., מהי "אתיקה מקצועית", בתוך: שפיר ג., אכמון י., וייל ג., עורכים (1993, תשס"ג), סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי, מגנס, עמ' 15-29

של משאבים. בעסקה טובה שאינה מסתכמת ב"אסירות" (תרתי משמע) תודה, מעמיד גורם מסוים, לרשות מי שמעוניין בכך אפשרות לרכוש שרות או סחורה בעלי ערך (value) עבורו. והיה ונמצא מי שמזהה בהם ערך (worth) עבור עצמו, הוא הופך ללקוח – בעל זכות לקחת את המוצע. הגורם המציע מספק את חלקו בעסקה, הלקוח מספק, הוא קבל תמורה (שינוי) עבור התשלום (מלשון שלם). בכך העסקה הושלמה, ומבשרת על שלום השורר ביניהם. כל אחד קבל גמול עבור פועלו, כך שהם נגמלו האחד מהשני.

לעיתים ניתן לזהות פעולה בדפוסים כאלה ואחרים כדי להיגמל או לא להיגמל, לשמר או לשחרר את ההתקשרות. אי קבלת תשלום הולם או אי קבלת שרות הולם בהתאם לערך העסקה עבור שני הצדדים עלול לגרום תחושה של חוסר סיפוק (שוב – תרתי משמע), אצל מי מהם. תשלום גבוה או נמוך מערך המרכולת משפיע על טיבה ואיכותה של האינטראקציה. חוסר הסכמה לגבי ערך העסקה מעלה שאלות העוסקות בשליטה ובתלות, ומזמין שאלות אתיות.

אם טובה דיה

"אם טובה דיה" – השלם שאינו מושלם.

המטאפורה של המנחה כאם, או הורה והקבוצה כילד, לפי תפיסת יחסי האובייקט, מחברת את הדיון בהנחיה ראויה לדיון של ויניקוט בשאלה המרכזית בחינוך ובפסיכולוגיה - מהי "הורות" טובה? מהם התנאים האופטימליים להתפתחות ילד מאוזן ומאושר? ויניקוט יצא נגד הציפייה הבלתי ריאלית של הורים מעצמם להיות מושלמים כשטבע את המונח "אם טובה דיה" ובעקבותיו גם "אב טוב דיו" ו"הורים טובים דיים". לפי ויניקוט, מושגים אלה משקפים את התפיסה שהורה טוב הוא הורה שעושה מאמץ לספק את צרכי הילד, אך אינו בהכרח הורה מושלם. מאפיינים לקשר ההורי הטוב דיו כוללים קשר של הילד לאם הערה לצרכים של תינוקה ולא משליכה עליו את צרכיה שלה. מבחינתו, טיפול נכון ער לצורכי התינוק ומעניק לו סביבה אוהדת ותומכת. זו מאפשרת לתינוק לגבש את גרעין ה"אני" ולהגיע למודעות של "אני קיים". כל אם חשה גם כעס על התינוק התובעני, אך אם טובה דיה מצליחה להכיל רגשות אלה בלי להפנות אותם כלפי התינוק. נוכחותה של אם טובה דיה היא נוכחות שקטה ולא חודרנית. היא מאפשרת לילד גם להיות עם עצמו, תוך שהוא חש מוגן. אם טובה דיה תצליח לעזור לתינוק לעבור בהדרגה מתלות מוחלטת שלו בה לתלות יחסית על ידי סיפוק צרכיו כך שיהיה לו מספיק כדי לפעול ולא מספיק כדי להניע אותו לפעולה – לא יותר מדי ולא פחות מדי. לעיתים, הצרכים הרגשיים והכלכליים עומדים בדרכו של מנחה המבקש להיות "הורה טוב דיו" לקבוצה, ומאתגרים את האינטגרטיב ואת האתיקה המקצועית שלו, בשל המחויבויות הסותרות ביניהם.

ב. למי אני מחוייב/ת?

השאלה למי אני מחוייב עולה אל נוכח המורכבות של המערכת, כך שבדומה למדרג הערכי רצוי וראוי לנקוט עמדה גם בקדימויות לגבי – למי אני מחוייב? לכל בחירה יש משמעויות על ההתנהלות בטווח הקצר ובטווח הארוך. כל בעל מקצוע מגבש לעצמו את הדרך וההשקעה לאור החלטות על סיפוקים במסגרת טווח הזמן. התהליך הקבוצתי, במיוחד בארגון, מציב את המנחה מול צרכים ומטרות סותרים התובעים סיפוק, וסתירות בינם לבין המטרות המוצהרות, כך שנוצרים מסרים מורכבים המכילים חלקים מודעים ולא מודעים בו זמנית.

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

חוסר מודעות למנגנונים ותהליכים עלול להוביל את בעל המקצוע למחויבות לצרכים שלו, אותם אלה שהוא לא מודע להם, המפעילים אותו על חשבון המחויבות לערכים מקצועיים או למטרות בגינן הוזמנו לתהליך. לכן, כדי להפעיל את התהליך באופן מיטבי, אחרי שבירר כיצד פועלים המנגנונים הללו, על המנחה לנקוט עמדה בהקשר להפעלתם, וליצור לעצמו קו מנחה בהפעלתם אל נוכח כל אחד מהגורמים עמם הוא מקיים יחסי סמכות: הספק (המנחה עצמו), המקצוע, הלקוח והצרכן.

הספק

הקשר הראשון והמידי של המנחה הוא עם עצמו, עוד בטרם בחר לעסוק בהנחיה. יחסי הסמכות שלו עם עצמו באים לביטוי בלגיטימציה הפנימית.

בהיותו נותן שרות, המנחה או הארגון מטעמו הוא פועל כשכיר או כפרילנס, הוא ספק המספק את "מרכולתו" ללקוח ולצרכנים. הנחת המוצא היא שמתקיים קשר הדוק בין ה'אני' האישי, ה'אני' המקצועי, ה'אני' התפקידי וה'אני' העסקי (העסק שמעסיק אותו או העסק שבבעלותו, המחויב בין היתר גם לרווחים כלכליים כדי להצדיק את קיומו). ניתן להבחין, לפחות לכאורה, כי הערכים של כל אחד מהמרחבים הללו לא בהכרח עומדים בהלימה. בכך עשויה להיווצר חוויה של סתירה פנימית, שהמדרג הערכי הוא הכלי בעזרתו ניתן להתמודד איתה.

קבלת ההחלטות של המנחה במסגרת התהליך היא בעלת הבטים רגשיים, מקצועיים, שיווקיים וכלכליים, וכפי שראינו, מתקיים ביניהם קשר גומלין, לכן נמצא שהמנחה מונע גם מצורך להצליח, להפגין פעילות עסקית ומקצועית, להיות משמעותי, לחוש תחושת ערך, להשפיע, צרכים שהוא מחויב לתת להם מענה. מאפיין מעניין הוא שלעיתים נמצא שלדחף לענות על הצרכים הללו נלווה פחד מסיפוקם, כך שבאופן לא מודע הוא נמצא מחויב גם לדחף וגם לפחד בו זמנית.

המקצוע/הענף

ההנחיה היא המקצוע בו בחר המנחה כחלק מהווייתו, הוא מלווה אותו עוד בטרם יצא להציע את מרכולתו. יחסי הסמכות עם ובתוך הענף המקצועי, מתקיימת בתוך מערכת תחרותית. האופן בו מנהל עצמו בעל המקצוע בתוך התחרות משפיע על האופן בו נחוות הסמכות המקצועית שלו. הפחתת ערכם של עמיתים מתחרים מקבעת נורמה של חוסר הכרה במקצוע ומעילה באמון שהציבור נותן בסמכות המקצועית ו"כורתת" את הענף עליו הוא יושב, שכן מערכת יחסי הסמכות בין אנשי מקצוע לבין המקבלים ממנו שרות מקצועי נהנית מקרדיט הנובע מהכרה מראש בסמכותו המקצועית. הסמכות המקצועית מתבססת על הכרה ציבורית בעובדה שהיא מבוססת על ידע ומיומנויות הנרכשים במוסדות להשכלה גבוהה ובניסיון וידע מצטבר. מאדם בעל סמכות מקצועית מצופה לנהוג בסמכותו בכבוד ובאופן אתי. מעצם העובדה כי המנחה, כבעל מקצוע, מהווה סמכות מקצועית הרי הוא מחויב לעצב לעצמו תודעת תפקיד ההולמת את האחריות המקצועית במסגרת האתיקה והתפקיד שלקח על עצמו ביחסי הגומלין, כפי שהוגדרו על ידי אופי ומהות העסקה.

הלקוח

הלקוח הוא הארגון שקבל החלטה "לקחת" את מרכולתו של המנחה, לאחר שמצא בה ערך, גם במובנו כ-value, וגם במובנו כ-worth. התקשרות עסקית מבוססת על הבעת עניין בפוטנציאל הגלום בהבטחה שמביא

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

עמו המנחה, עוד בטרם החל התהליך, פוטנציאל המגולם, בין היתר, גם בערכים כלכליים (כסף). מבחינת הארגון, המנחה הוא מעין כלי באמצעותו הוא מקדם תהליך שמטרתו לתרום, בעקיפין או במישרין, לתפוקותיו ולקדם את ערכיו. הערכים של הארגון משמשים עבורו כציר מארגן ומאפיינים את ייחודיותו. המפתח לשיתוף פעולה בין המנחה לארגון טמון בחתירה למטרות הארגון, העומדות בהלימה עם מטרותיו של המנחה, באמצעות כלי ההנחיה שבידי המנחה, ולאור ערכים משותפים של הארגון והמנחה. הערכים המשותפים מהווים גורם מאחד ותחושת שייכות והזדהות המייצרת מחויבות אישית ורגשית ואחידות בהתנהגות ובמסרים פנימה והחוצה. ההתקשרות המקצועית מושתתת על אמון הדדי. באווירה של יחסי אמון יכול הארגון המזמין להיחשף ולבטא את צרכיו וחולשותיו. הוא מצפה לכבוד לפרטיותו ולסיכון שהוא נוטל על עצמו, מתוך אמונה והנחה שהמנחה לא יפעל לרעתו (ידע הוא כוח...). מכאן, מתקיימת ציפייה שהמנחה יהיה מחויב לייצג את הארגון למענו הוא פועל בכבוד ולפעול למען מטרותיו. האתיקה עוזרת לשני הצדדים להגדיר את 'גבולות הגזרה' באופן בו לא יופר האמון ההדדי ובכך היא מגנה על שניהם.

יחסי הסמכות המתקיימים בין הארגון לבין המנחה מתנקזים לקשר בינו לבין בעל התפקיד בארגון, שהזמין את השרות. הוא מייצג את סמכותו של הארגון והוא בעל הכוח לעצור או לחדש את ההתקשרות המקצועית. לשניהם ישנה השפעה מרובה על התהליך בקבוצה המתקיימת במסגרת הארגון. לכן, המורכבות ביחסי הסמכות מחייבת מודעות למנגנונים הדינמיים והסכמות לגבי גבולות האצלת סמכותו של הארגון למנחה. בהעדר הסכמות עשוי המנחה למצוא את התהליך הקבוצתי מושפע ממנגנונים של שבירת סמכות, כפל סמכויות, או גזילת סמכות שבתהליך מקביל עלול לחלחל לתוך הקבוצה.

הצרכן

הצרכן הוא מי שצורך את מרכולתו של המנחה, ובמקרה שלנו, הוא מורכב מהישות הקבוצתית המונחית בארגון והמשתתפים בה. במקרה זה הצרכן אינו שותף בהחלטה של הלקוח ובעיצוב העסקה בינו לבין הספק.

א. קבוצה

יחסי הסמכות בין הקבוצה כישות למנחה מטרם, בתהליך הקבוצתי, להגדיר את המרחב הפוטנציאלי, הבא לביטוי ב-setting בתוכו צומחת הקבוצה. הדילמה העיקרית המלווה את המנחה בתוך התהליך היא מחויבות העומדת לעיתים בסתירה - לצמיחת הקבוצה כישות ולצמיחתם של המשתתפים או לאחד מהם.

ב. המשתתפים בקבוצה

ההשתתפות בקבוצה המתקיימת בארגון, במידה מסוימת, נכפית על חבריו. לעיתים החוויה היא של "צרכן בעל כורחו" המייצר הגנות, שמהיבטים רבים הן בעלות טעם ונובעות מהקונטקסט ("אני עומד להחשף בפני אנשים איתם יש לי יחסי כוח וסמכות", "עומדים להחשף פה תכנים שעלולים לאיים על מעמדי, קידומי או משרתי", "לא מתאים לי לעורר שדים רדומים באישיותי, כל שכן לא בפורום הזה").

בסיטואציה הקבוצתית המשתתפים משחזרים את יחסי הסמכות המוקדמים שלהם מבלי להיות מודעים לכך. הסיטואציה הקבוצתית מציפה מידה של חרדה הגורמת להפעלת מנגנוני הגנה ושחזור דפוסים עמוקים. החומרים הרגשיים הללו, חשופים בפני המנחה. בכך, יש בידיו מעין מקור מידע המדווח על היבטים רבים באישיותו של המשתתף. המידע הזה הנו כוח ששימוש ראוי ואתי בו עשוי להעניק למשתתף חווית העצמה, בדיוק באותה מידה שהוא עלול לכונן אצלו חוויה שלילית.

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

לסיכום,

באין הגדרה מוסכמת של המקצוע והמקצועיות, באין קוד אתי מוגדר ומוסכם, ב"שוק" בו אין סמכות מקצועית המאשרת את מקצועיותו של המנחה (בדומה ללשכת עורכי הדין או המועצה האקדמית), ואת מוסדות הכשרתו, הרי תפיסת התפקיד הסובייקטיבית של כל מנחה מגדירה אותו ומעצבת עבורו את תודעת התפקיד והאתיקה המקצועית, המדרג הערכי וסדרי הקדימויות של המחויבות שלו, במקרה של סתירה. מכאן, אולי מחויבותו העיקרית של המנחה היא ליצור לעצמו הגדרה בהירה של האתיקה לאורה הוא פועל, לפעול מתוך מחויבות מלאה אליה ולתקשר אותה במסגרת פעילותו המקצועית, על ערכיה ודרכי פעולתה, ובכל פעילות מקצועית להגדיר אבחנה ברורה בין גבולות התפקיד, גבולות המנדט שניתן לו במסגרת העסקה, וגבולות היכולת שלו.

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)