



# מנטליזציה בארגונים עם גיוון ושוונות - התערבות מבוססת MBI-O-DM

## אירית חוביץ פליישמן ונעמה גרינולד

### תקציר

ומסמס בעת ישיבות צוות. א', מנהלו, מפרש את התנהגויותיו של ר' כמעידות על חוסר רצינות, חוסר מקצועיות, אגואיזם, אי הבנה של המסגרת הארגונית, ובעיקר, זלזול בו ובסמכותו. ר' מצדו תופס את התנהגותו כעניינית, מקצועית, ומוכוונת תוצאות, תוך הקפדה על איזון בין הצרכים שלו למטרות הארגון והמנהל. זמן קצר יחסית לאחר תחילת עבודתו עלו קשרי העבודה ביניהם על שרטון, ור' עזב את החברה לטובת ארגון מתחרה. דוגמא זו משקפת קשיים ניהוליים טיפוסיים הנובעים מהבדלים בנקודת המבט ובסגנון ההתנהגות בין דור ה-X לדור ה-Y.

בפועל, כל ארגון הוא ארגון מגוון, שניתן למצוא בו תמהיל עובדים המורכב לפחות מחלק מהקבוצות או המגזרים הבאים: נשים וגברים, מבוגרים, צעירים וצעירים ברוחם, אנשים ממגוון עדות וזרמים דתיים, ילידי הארץ ומהגרים, בני דתות ולאומים שונים ועוד. המרכיב האישיותי והניסיון המקצועי הקודם הם משתנים אשר ללא ספק מבחינים בין עובדים, אך לא פחות מכך משפיעות הזהויות וקבוצות ההשתייכות השונות של הפרט. שונות תרבותית משפיעה מאוד גם על דפוסי קשרים והרגלי עבודה, ולפיכך ראוי שמנהלים, אנשי משאבי האנוש, יועצים ופסיכולוגים יכירו בחשיבותה.

ניהול הבדלים בין אישיים בארגון מוגדר בספרות המקצועית כ"ניהול גיוון" (Diversity Management). המונח "העסקה מגוונת" (Workplace Diversity) מתייחס לייצוג של אנשים מאוכלוסיות מגוונות, העובדים יחד באותו ארגון, בכל הדרגות של הארגון (סליטר וקינג, 2014). הלכה למעשה, קיימים ממדים רבים של גיוון, וארגונים שונים מגדירים לעצמם את סוג הגיוון שבו הם רוצים להתמקד (אתני, מגדרי, אנשים עם מוגבלויות ועוד). לצורך המאמר, נגדיר את המושג "ניהול הגיוון" כאוסף פרקטיקות המסייעות להכליל ולשלב עובדים הנתפסים כשונים בצורה כלשהי מהרוב "המסורתי" בארגון. מטרת ניהול הגיוון היא ליצור מציאות ארגונית שבמסגרתה

המאמר הנוכחי מדגים עבודה פסיכולוגית ארגונית תוך התבססות על תאוריית המנטליזציה, גישה שבמקורה היא קלינית-טיפולית, ויישומה בהקשרים מערכתיים. גיוון ושילוב של עובדים מרקעים תרבותיים וחברתיים שונים (diversity) מסתבר כעניין מורכב המעורר אי הבנות וקונפליקטים שונים. מודלים קיימים העוסקים בנושא ניהול שונות מתרכזים על פי רוב בחשיבות הבנת אפיונים תרבותיים של המיעוטים המשולבים ובשינוי קוגניציות ועמדות. המאמר הנוכחי מציג את המודל (Mentalization Based Intervention in) MBI-O-DM (Organizations, the case of Diversity Management) שפותח על בסיס תאוריית המנטליזציה (במקור - MBT) ומדגיש שתי הנחות יסוד: ראשית, כדי להתנהל באופן בונה עם השונה יש צורך בפיתוח יכולות רפלקסיביות שייטעו להבין הן את עולמו הפנימי של האחר כפי שנתפס מנקודת המבט שלו - כיצד הוא מפרש את הסיטואציות הארגוניות הספציפיות, מהן ציפיותיו, רגשותיו, משאלותיו וכו', והן את המניעים של עצמי - מהן הפרשנויות שאני מעניק לסיטואציות הארגוניות, מהן ציפיותי, תחושותי וכו'.

מודל MBI-O-DM מציע עקרונות לעבודה פסיכולוגית וייעוצית בארגונים במקרים של אי הבנות הדדיות סביב מניעים, ציפיות, ערכים ורגשות המנחים את התנהגותם של אנשים בעלי רמת שונות גבוהה. השינוי התודעתי המתהווה בעקבות עבודה עם המודל משפיע על היכולת לחשוב על פרקטיקות ניהוליות וייעוציות אלטרנטיביות, ומעודד גמישות ויצירתיות במצבים של תקיעות וקונפליקט. עקרונות המודל רלוונטיים לפסיכולוגים וליועצים העובדים עם מצבי קונפליקט במערכות וארגונים, ולא רק בהקשר של גיוון (diversity).

ר', עובד צעיר, תוחם את עבודתו למסגרת השעות הרשמית, מביע את דעותיו בפומבי, מציע אלטרנטיבות

אירית חוביץ-פליישמן, MSW פסיכותרפיסטית מוסמכת. מייסדת ומנכ"לית חברת Grand Staff, לייעוץ וליווי ארגונים בתהליכי גיוון והכללה. נעמה גרינולד, פסיכולוגית קלינית, יועצת ארגונית במכון צפנת ומרצה באוניברסיטה העברית במגמה הקלינית של הילד ובבית הספר למדיניות ציבורית וממשל ע"ש פדרמן.

חברות בעלות תמהיל עובדים והנהלה מגוונת הן בעלות סיכוי גבוה ב-19 אחוזים יותר לכניסה לשווקים חדשים, וסיכוי גבוה ב-15 אחוזים יותר להגדלת נתח השוק שלהן, וזאת בהשוואה לחברות שאינן מגוונות. מחקר זה מראה עוד כי עובדים המועסקים בארגונים מגוונים מדווחים על תחושה של הערכה, קבלה, יצירתיות, יכולת לנטילת סיכונים ועידוד חדשנות בארגון (Hewlett et al., 2013). מחקרים אחרים הראו כי ארגונים הפועלים לניהול הגיוון האנושי מצליחים לגייס ממבחר רחב יותר של מועמדים, ולשמר עובדים טובים למשך זמן רב יותר (סלייטר וקינג, 2014).

## ארגונים הפועלים לניהול הגיוון האנושי מצליחים לגייס ממבחר רחב יותר של מועמדים, ולשמר עובדים טובים למשך זמן רב יותר

באופן פרדוקסלי נראה כי הקשר בין חוויית הנינוחות והנחות לבין הגברת ביצועים וחדשנות בצוותים מגוונים הוא הפוך. עובדים בצוותים מגוונים מדווחים על מתח פנימי ותחושה אי נוחות גבוהה יותר לעומת צוותים הומוגניים. עם זאת, מבחינת תוצאות העבודה המשותפת, הצוותים המגוונים הגיעו לתוצאות טובות משמעותית מצוותים הומוגניים (Rock, Halvorson & Grey, 2016). מוטיבציה נוספת לעיסוק בניהול הגיוון מתייחסת לתפיסת צדק חברתי. מגמה זו עוסקת במסגרת האתית בתוכה פועלים ארגונים, ומדגישה את אחריותם לקידום תהליכי צדק חברתי בתוך המרחב הארגוני. תפיסת הצדק החברתי בארגונים מדגישה את ההשפעות החברתיות של תהליכי גיוון והכלה כגון שוויון הזדמנויות, מאבק בגזענות והדרה, חוסר סובלנות על בסיס השתייכות אתנית, מגדרית, דתית וכדומה. מוטיבציה זו מהווה חלק מהמחויבות של ארגונים ל-CSR (Corporate Social Responsibility), הכוללת פעילות כגון יצירת קוד אתי, שמירה על איכות הסביבה, סביבת עבודה בטוחה והוגנת וכדומה. בארץ ובעולם, ארגונים גדולים מדורגים על פי היקף ורמת פעילותם בתחום האחריות התאגידית, והדירוג נתפס כמשפיע על המוניטין והתוצאות העסקיות של החברה (סלייטר וקינג, 2014). מחקרים התומכים בפרדיגמת הצדק החברתי מראים כי גיוון והכלה של עובדים ממגוון רקעים תרבותיים

השונות הבין אישית מנוהלת ומתועלת לשיפור תוצאות הארגון (Herring, 2009). בשנים האחרונות, בעקבות שינויים דמוגרפיים, חברתיים, כלכליים ופוליטיים, מעורר נושא ניהול הגיוון שיח כלכלי וחברתי נרחב, הכולל המלצות מדיניות ועבודות מחקריות בעולם ובארץ. בין הסוגיות הנידונות עולה שאלת שילוב קבוצות מיעוט תרבותיות בעולם העבודה, כאשר בישראל הדגש הוא על שילוב עובדים מהחברה הערבית, הקהילה החרדית ויוצאי אתיופיה. בה בעת מתקיים שיח נרחב בנושא השוויון המגדרי והשוואת תנאיהן ומעמדם של נשים בשוק העבודה למעמד הגברים (סלייטר וקינג, 2014; גבע, 2013; אלפנדרי, 2012), זאת בצד רגולציה בדבר מכסות לשילוב עובדים בעלי מוגבלויות (צו ההרחבה לעידוד והגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלות, 2014). בספרות ניתן למצוא שתי מגמות שונות לעיסוק בסוגיית ניהול הגיוון האנושי המייצגות שתי מוטיבציות מרכזיות: הראשונה, מוטיבציית התועלת העסקית, ולפיה ראוי להשקיע בתחום ניהול הגיוון כאסטרטגיה לשיפור ביצועים ותוצאות ועידוד חדשנות ויצירתיות. על פי תאוריית ההון האנושי (The Human Capital Theory), לאנשים שונים סט שונה של ידע, מיומנויות, עמדות ותפיסות, ועל מנת להוביל את הארגון למצוינות בביצועים וחדשנות יש צורך במגוון תמהילים של מיומנויות אישיות, שאותן ניתן למצוא אצל אנשים בעלי רקעים שונים (Shore et al., 2009). בנוסף, ארגון הפועל לגיוס ושילוב עובדים מרקעים מגוונים, מרחיב את טווח מקורות הגיוס ואיתור הכישרונות הנחוצים לו. לבסוף, ארגון המכיל מגוון רחב של עובדים משפר את המוניטין שלו, ויוצר תרבות ארגונית המובילה להגברת המחויבות והרתימה של העובדים והפחתת ירידה במוטיבציה ובתחלופה (Hewlett, Marshall & Sherbin, 2013). ממצאים מחקריים התומכים בפרדיגמת התועלת העסקית, מראים כי ארגונים מגוונים מגדרית, אתנית ותרבותית מגיעים לתוצאות עסקיות טובות יותר מארגונים שאינם מגוונים. במחקר עדכני של Company & McKinsey, נמצא כי ארגונים מגוונים בהיבט המגדרי מראים תוצאות עסקיות גבוהות ב-15 אחוזים יותר מארגונים שאינם מגוונים בהיבט זה. ארגונים מגוונים מבחינה אתנית ותרבותית מראים תוצאות עסקיות גבוהות ב-35 אחוזים מארגונים לא מגוונים בהיבט זה (Hunt, Layton & Prince, 2015). הקשר בין גיוון וחדשנות מוכח אף הוא. ארגונים מגוונים יותר מגישים ורושמים מספר רב יותר של פטנטים (Parrotta, Pozzoli & Pytliková, 2014). מדו"ח משנת 2013, עולה כי



יחסים בכלל ויחסי עבודה בפרט עם אחרים השונים מאיתנו. הדגש כאן הוא על תהליך שהאדם אינו מודע לו, ואשר מעצב במידה רבה את תוצאות האינטראקציה. בעקבות מורכבות זו עולה השאלה כיצד ניתן לסייע לארגונים לנהל בצורה מיטבית את הגיוון האנושי ואת החוויה של העובדים מקבוצת הרוב ומקבוצות המיעוט השונות. אחת הדרכים הנפוצות היא באמצעות Diversity Training, תוכניות הכשרה והדרכה של העובדים והמנהלים בתחום (Kulik & Roberson, 2008). מטרתן המוצהרת של תוכניות אלה היא לעודד יחסים חיוביים בתוך הקבוצה, להפחית אפליה ודעות קדומות ולהגביר את הידע, המיומנויות והמוטיבציה של עובדים לפתח ולנהל קשרים עם אחרים השונים מהם באופן מהותי (Bezrukova, Jehn & Spell, 2012).



התוכניות השונות הקיימות ברובן מנסות לפעול לשינוי ברובד הקוגניטיבי, כולל מודעות וידע, בעמדות הרגשיות והמוטיבציוניות ובהתנהגות בפועל של העובדים (Kraiger, Ford & Salas, 1993). שני מחקרי מטא-אנליזה אשר במסגרתם נסקרו מעל 120 מחקרים בדבר תוצאות הכשרות בתחום הגיוון, מעלים כי בסך הכול הכשרות אלה הן בעלות יעילות מעורבת או אפקט בשיעור נמוך עד בינוני בלבד (Alhejji et al., 2016; Kalinoski, Steele-Johnson, Peyton, Leas, & Bowling, 2013). כמו כן נראה כי אין אפקט משמעותי לתכנים המועברים בהדרכות בעניין אפיונים תרבותיים של קבוצות מיעוט המשולבות בארגון. בחינה מדוקדקת יותר של התוצאות מצביעה על כך שהדרכות שעניינן גיוון מובילות לשינוי משמעותי יותר בהיבטים הקוגניטיביים וההתנהגותיים, אך פחות ביחס האישי ובהיבטים הרגשיים. החוקרים מסבירים את הקושי בהשגת שינוי רגשי במורכבות הדינמיקה הפנימית של תהליכים מודעים ולא מודעים

מוביל להגברת שביעות רצון במקום העבודה, הפחתת אפליה ויצירת הזדמנויות תעסוקתיות רבות יותר עבור עובדים מקבוצות מיעוט (Bond & Haynes, 2014; Mor, 2005).

## המורכבות בגיוון הארגוני

על אף היתרונות הפוטנציאליים הגלומים בגיוון, ארגונים רבים מתקשים ליישם בהצלחה תהליכים אלה. בפועל, מרבית הארגונים, ובכללם ארגונים במגזר הציבורי ובמגזר הפרטי בישראל, אינם מצליחים לעמוד ביעדי הגיוון אשר הם עצמם מציבים (קופפר, 2016; אלפנדר, 2012). מחקרים מצביעים גם על תוצאות שליליות של גיוון תמהיל העובדים בארגונים, כגון הגברת מתחים בצוות, הגברת הניכור בין הקבוצות השונות ועלייה בתחושת האפליה של קבוצות מיעוטים בארגונים (Alhejji, Garavan, Carbery, O'Brien & McGuire, 2016; Brown, 2004; Chatman, Polzer, Barsade & Neale, 1998; Cropanzano & Rupp, 2008). בנוסף, נושא הגיוון מעורר לחוב תגובות רגשיות טעונות. השימוש במושגים "גיוון והכלה" מעלה אסוציאציות כגון אפליה מתקנת, מכסות עובדים ועוד.

## עובדים בצוותים מגוונים מדווחים על מתח פנימי ותחושת אי נוחות גבוהה יותר לעומת צוותים הומוגניים. עם זאת, מבחינת תוצאות העבודה המשותפת, הצוותים המגוונים הגיעו לתוצאות טובות משמעותית מצוותים הומוגניים

קיימת ספרות רבה העוסקת בהסברים לגבי הגורמים לקשיים בתהליכי גיוון והכלה. אחד ההסברים הדומיננטיים הנפוצים בשנים האחרונות קשור לתהליכים הלא מודעים המתרחשים בתוך הפרט במפגש עם אחר בעל מאפיינים אישיים שונים, בדגש על שונות אתנית, תרבותית ודתית. Banaji & Greenwald (2013), אשר חקרו את הנושא במשך שנים רבות, טוענים כי במהלך מפגש עם השונה מתקיימת אקטיבציה של הטיות לא מודעות (Unconscious Bias) המכתיבות את אופן ההתייחסות של הפרט לאחר. הטיות אלה מובילות להעדפת אחרים הדומים לנו ורתיעה מובנית, פסיכולוגית וחברתית, מיצירת

של הפסיכולוגיה הקלינית (ועוסקת במקורה בהתפתחות ילדים ובתרפיה), עיסוקה בהתפתחות תפיסה עצמית, הבנת הפרספקטיבה של האחר וההבנה של אי הבנות, הופכת אותה לבעלת רלוונטיות רבה לנושא של גיוון ושונות בארגונים. לעניות דעתנו, היישום של רעיונותיה בתחום הארגוני מאפשר לתת מענה למה שתוכניות אחרות העוסקות בגיוון והכלה מתקשות - יצירת שינוי ברובד הרגשי.

### תאוריית מנטליזציה

תאוריית מנטליזציה החלה להתגבש על ידי Fonagy ו-Target בשנות התשעים של המאה העשרים (Fonagy & Target, 1996). התאוריה, המהווה כיום את אחד הזרמים העדכניים החשובים בפסיכואנליזה, מתמקדת בפיתוח היכולת לרפלקסיה על המצבים הפנימיים של עצמי ושל האחר, וזאת כבסיס לוויסות רגשי, פיתוח וקיום יחסים מיטיבים עם אחרים, והתמודדות עם קשיים אישיים ובין אישיים (Fonagy, Bateman & Luyten, 2012). פעולת המנטליזציה "מתייחסת ליכולת להכיר ולהבין מצבים מנטליים אצלך ואצל האחר ולראות מצבים אלה כעומדים בבסיס ההתנהגות של האדם. מנטליזציה כוללת את היכולת לחשוב על מחשבות, אמונות, רגשות ומשאלות של העצמי ושל האחר, ולהבין שאירועים פנימיים אלה משפיעים על התנהגות האדם והתנהגות האחר באופנים שונים ומשתנים" (דיאמנט, 2014).

בראשית הכתיבה על מנטליזציה ראו Fonagy & Target (1996) את המנטליזציה כיכולת "לשחק עם המציאות" (playing with reality), כלומר, יכולת מנטלית המאפשרת לבחון אפשרויות שונות של פירוש לאותה מציאות אובייקטיבית. בהזדמנות אחרת הגדיר Fonagy את המנטליזציה כיכולת לראות את עצמי מבחוץ ואת האחר מבפנים.

יכולת זו, המתחילה להתפתח עם ראשית החיים וממשיכה להתפתח לכל אורכם, תלויה בקשר מיטיב עם אדם או עם אנשים משמעותיים. בראשית החיים מדובר על יחסי התקשרות בין התינוק או הפעוט לבין הוריו או דמות טיפולית משמעותית (Fonagy & Allison, 2012). בהמשך החיים מנטליזציה יכולה להתפתח בתוך קשר עם דמויות סמכות משמעותיות כמו מטפלת, יועצת ומנהלת. מנטליזציה מתפתחת הודות לכך שדמות סמכותית משמעותית משקפת את התחושות או העמדות של האחר (Asen & Fonagy, 2012a; Asen &).

המייצרים עמדה רגשית שלילית. החוקרים ממליצים להמשיך לנסות לפתח התערבויות אשר יפעלו לשינוי ברובד זה (Kalinowski, 2013).

## באינטראקציה בין אישית עם אדם הנתפס כשונה באופן משמעותי, לרוב מתרחשת ירידה בחוויית הדמיון הבין אישי. כתוצאה מכך, תיתכן פגיעה משמעותית ביכולת של הפרט לחוות אמפתיה כלפי האחר [...] היכולת לאמץ את הפרספקטיבה של האחר מפחיתה דעות קדומות והעדפה של קבוצת ההשתייכות האורגנית, וכן מאפשרת היווצרות של יחסי עבודה המאפשרים שיתוף פעולה פרודוקטיבי

מחקרים אחרים, העוסקים ביחסים בין אנשים בעלי רקע אישי שונה, מאפשרים חידוד של המורכבות. אחד המרכיבים הבסיסיים ביחסים בין אישיים אפקטיביים הוא תחושת אמפתיה לאחר. יכולת זו מתווכת על ידי חוויית דמיון בין אישי ויכולת לראות את עצמנו חווים את החוויה של האחר על בסיס דמיון זה. באינטראקציה בין אישית עם אדם הנתפס כשונה באופן משמעותי, לרוב מתרחשת ירידה בחוויית הדמיון הבין אישי. כתוצאה מכך, תיתכן פגיעה משמעותית ביכולת של הפרט לחוות אמפתיה כלפי האחר (Perry, Hendler, Shamay-Leshem, 2010). מחקר אחר (Hoever, Knippenberg, 2012) טוען כי על מנת למנף את הפוטנציאל הטמון בגיוון התמהיל האנושי בצוותים, יש לכוון את העובדים לתרגל היכרות והבנה של נקודת המבט של האחר השונה. לטענת מחקר זה היכולת לאמץ את הפרספקטיבה של האחר מפחיתה דעות קדומות והעדפה של קבוצת ההשתייכות האורגנית, וכן מאפשרת היווצרות של יחסי עבודה המאפשרים שיתוף פעולה פרודוקטיבי.

במאמר זה נבקש להציע מודל חדש להמשגה והתערבות לצורך הטמעת תהליכי גיוון והכלה בארגונים תוך התבססות על גישת המנטליזציה (MBI: Mentalization Based Intervention). למרות שהתאוריה פותחה בשדה



מחלקתית שבה ביקרו את עבודתו, ולתחושתו חווה זלזול בשל מוצאו. מתוך חוויות עבר קודמות שהפסיכולוגית עצמה עברה הנוגעות ליחס פוגעני בשל מוצאה העדתי, היא מגיבה בהזדהות רבה עד כי מאבדת את המרחק בין החוויה שלה לזו של העובד.

Fonagy & Target, 1996; ושיתפיו לתאוריה (Fonagy et al., 2012) הגדירו מצבים נפשיים שונים שהם תוצאה של כשל במנטליזציה. לצורך ענייננו נתמקד בכשל מרכזי - **חשיבה של שקילות (equivalence mode)**. במצב זה הפרט משוכנע כי האופן שבו הוא מפרש את המציאות הוא תיאור המציאות, הוא אינו רפלקסיבי לגבי הטיות אפשריות של חשיבתו, אינו מכיר בסובייקטיביות של תגובותיו, ואינו מגלה כל גמישות ביחס לאופני פרשנות אלטרנטיביים. כך, למשל, אם מנהלת משוכנעת כי איחורים חוזרים של עובד חרדי הם ביטוי ליחס מזלזל שלו כלפיה כאישה וקריאת תיגר על סמכותה הניהולית, במקרה זה ייתכן בהחלט שהיא קולטת נכונה שינוי בעמדה של העובד כלפיה, אך מפרשת זאת כזלזול, ובטוחה בפרשנות שלה. כתוצאה, היא תחמיץ אפשרות להכיר בשינוי בהתנהגותו כתגובה לתסכול מתמשך בשל תחושותיו כי תרומתו אינה מקבלת הכרה על ידה.

כאשר תהליכי מנטליזציה מתרחשים באופן תקין מתפתחת בהדרגה יכולת רפלקסיבית המאפשרת התבוננות והבנה של החוויה הפנימית והעולם הפנימי של העצמי ושל האחרים. במצב תקין זה הפרט מזהה את העולם הפנימי שלו כסובייקטיבי. כלומר, הוא מבין שהוא מפרש את ההתרחשויות החיצוניות באופן מסוים, אך שפירוש זה הוא אישי, וייתכן בהחלט שאדם אחר היה מפרש את אותה סיטואציה אחרת (Fonagy & Allison, 2012). למשל, מנהלת חווה קוצר רוח ותסכול כלפי עובדת איטית, עם רקע של קשיים נפשיים, שאמנם תוצריה טובים ומספקים, אך בתהליך העבודה היא מרבה לשאול ולהתייעץ. המנהלת מכירה בכך שקוצר הרוח כלפי השאלות החוזרות ונשנות הוא תוצאה של הסגנון האישי שלה עצמה הממוקדת ביעילות ובתוצאותיות, ומבינה כי ייתכן בהחלט שמנהל אחר היה מעריך יותר את המוטיבציה הגבוהה של העובדת ואת מסירותה, והיה מגיב ביתר סלחנות לקצב עבודתה ולשאלותיה. יכולת זאת של הכרה בסובייקטיביות של התפיסה העצמית, והיכולת להכיר באלטרנטיבות, ולא להיצמד לאופן פרשנות אחד של המציאות, חיונית ביותר עבור מנהלים או מובילי תהליכים בארגונים, העוסקים ברתימה של מוטיבציות של עובדים ובפתרון קונפליקטים בין אישיים.

דוגמא (Fonagy, 2012b; Karterud & Bateman, 2012). ארגונית: מנהלת בית ספר יהודי שבו מלמדת מורה ערבייה משקפת לה שהיא מניחה שהמורה מרגישה חשש או אף איום ביום שבו התרחש פיגוע של פלסטיני כלפי יהודים. דוגמא נוספת: מנהל המכיר במורכבות של תהליך יציאה לפנסיה, אומר לעובד פעיל וחברותי כי הוא תוהה האם הדחיינות שלו מעיסוק בבירוקרטיזציה הנדרשת לקראת הפרישה היא תוצאה של פחדיו מבדידות לאחר היציאה לפנסיה. בשני המקרים התחושות של העובדים היו בתחילה סמוכות למודע, עד אשר המנהל/ת שיקף/ה



אותן והן הפכו למודעים לסיבה למתח שלהם. מנהלים, פסיכולוגים או יועצים ארגוניים, עשויים להיכשל בתהליכי מנטליזציה באחד משלושת האופנים הבאים (Fonagy & Allison, 2012):

1. **היעדר מנטליזציה** - התרכזות בהתנהגות של העובד ובמידת היענותו לדרישות התפקודיות של הארגון, תוך התעלמות מהעולם הפנימי שלו. למשל, להתייחס למצב של פיטורין באופן אדמיניסטרטיבי ללא הכרה במשמעות הפנימית האישית של המצב.
2. **מנטליזציה שגויה (mismentalization)** - מתקיימת כאשר יש שיקוף של העולם הפנימי של העובד, אך באופן שגוי. דוגמא: עובדת בעלת צרכים מיוחדים נראית לא ממוקדת בנושא השיחה, המנהל בטוח שהעובדת כועסת עליו, ומבטאת בכך את התנגדותה. המנהל משקף כעס ואי הסכמה שלה עם הדרישות שהציב, בעוד העובדת מצדה מוטרדת מעניינים אישיים שחשה מבוכה להזכירם, ואילו השיקוף השגוי של המנהל רק מגביר את המבוכה.
3. **איבוד הסימון של השיקוף (unmarked mirroring)** - מנטליזציה המתרחשת תוך איבוד מרחק מהעובד ומתוך חוויית העולם הפנימי שלו כאילו היה של המשקף עצמו. למשל, חבר בצוות ממוצא רוסי משתף את הפסיכולוגית המלווה את הצוות בתחושת פגיעה שחווה בישיבה בין

דפוסי יחסים בריאים בין אנשים תלויים ביכולת לשמור על איזון בין קטבים בכל אחד מהצירים הבאים.

### 1. איזון בין תגובות אוטומטיות לעומת תהליך מודע

בחי' היומיום תהליכי מנטליזציה עשויים להתרחש באופן אוטומטי באמצעות פירושים מהירים, אסוציאטיביים ולא מודעים, זאת לעומת פירושים של מצבים מנטליים מודעים ולעיתים אף מאומצים. לדוגמא, ד' היא מנכ"לית יהודייה צעירה שהחליטה "לקרוא לסדר" את א', מנהל ביניים ערבי מוסלמי ותיק בארגון, הכפוף לה. לאחר מחשבה על הטקטיקה הנכונה לדעתה, ד' העירה לא', בנוכחות עובדים אחרים, שהיא מצפה ממנו לשפר את עבודתו ולהגיש לה תוצרים בסמיכות לזמן שהיא מבקשת אותם. המנהל הגיב בשתיקה ולא יצר עמה קשר עין בעת השיחה. ד' מיהרה לפרש את התנהגותו כהתרסה וקריאת תיגר על סמכותה, והגיבה בטון כועס. בעקבות השיחה ובסמוך לה א' שינה את קצב עבודתו, וד' הניחה כי הוא הבין את טעותו, ולא קלטה כלל את המידה שבה חש פגוע ומושפל מהסיטואציה של אישה צעירה המעירה לו בפומבי. עם זאת, בהמשך א' חש כעס מתגבר שהביא בהדרגה לפגיעה בקשר עם א' עד כדי תגובות פסיביות-אגרסיביות ("שביתה איטלקית"). בדוגמא זו, החלק שבו פירשה את ההימנעות מקשר עין כהתרסה היה תגובה אוטומטית, ואילו הפרשנות שעניינה משמעות השינוי בתפקוד הוא ביטוי לתהליך מנטלי מודע. בכל מקרה, אירוע זה ממחיש את הטעויות האפשריות במצבי מנטליזציה אוטומטיים או מודעים, ואת השלכותיהן ההרסניות האפשריות על יחסי עבודה ומיומנויות ניהול. עם זאת, שימוש מודע ברפלקסיה עשוי לסייע לתקן את הטעויות.

### 2. איזון בין מנטליזציה על בסיס התנהגות והבעות פנים

#### לעומת מנטליזציה על בסיס זיהוי מצבים פנימיים

ממד נוסף במנטליזציה קשור לרפלקסיביות הנוצרת על סמך סימנים חיצוניים, כגון התנהגות והבעות פנים, לעומת רפלקסיה המתבססת על מצבים פנימיים כגון ערנות למצב הרוח, מחשבות, חוויות ורגשות. במצב אופטימלי, המנטליזציה נשענת על איזון בין שני המקורות. בארגונים מגוונים, כאשר מנהלים נדרשים לנהל עובדים בעלי רקע אישי או תרבותי השונה משלהם באופן ניכר, משתבשת לעתים יכולתם לפרש התנהגויות חיצוניות על סמך היכרותם את העולם הפנימי של אותם עובדים. לדוגמא, בעקבות התקנה להעסקת אנשים עם מוגבלויות, חברת הייטק קלטה את ג', המתנייד על כיסא גלגלים. הצוות היה ערני ביותר למצבו הרגשי של ג', וכבר מתחילת

גישת המנטליזציה פותחה אמנם במקור לצורך טיפול בפתולוגיות אישיות שונות (בדגש על הפרעת אישיות גבולית), עם זאת, כותבים רבים (למשל, Falkenström, Solbakken, Möller, Lech, Sandell & Holmqvist, 2014) מצביעים על חשיבותה של המנטליזציה בכל הקשר של יחסים אנושיים, ועל כך שפיתוח יכולות רפלקסיביות מהותי להסתגלות לנסיבות משתנות במהלך החיים. במאמר זה נבקש ליישם את עקרונות תאוריית מנטליזציה במרחב הארגוני, ונתמקד באתגרים שהם על רקע שונות תרבותית או חברתית.

### תאוריית מנטליזציה וארגונים מגוונים

ההנחה בבסיס המודל המוצע במאמר זה היא כי מרבית המנהלים והעובדים בארגונים הם בעלי יכולת סבירה לכל הפחות של מנטליזציה, הבאה לידי ביטוי ביכולת שלהם לזהות רצונות, עמדות, מוטיבציות, רגשות ועוד, הן של עצמם והן של אחרים, בהקשר של חיהם האישיים ובמקום העבודה. כלומר, במצבים שגרתיים יחסית ובמסגרת קשרים עם אנשים מוכרים, מרבית האנשים מצליחים להבין את עצמם ואת האחר, להתייחס לא רק להתנהגות חיצונית אלא גם להבין את הלך הרוח הפנימי שהביא לתגובה, ולפיכך לפעול ולהגיב בדרך אפקטיבית דיה לטובת עצמם ולטובת האחר. לעומת זאת, במפגש בין אנשים בעלי רמת שונות בין אישית גבוהה במרחב הארגוני נוצרים תנאים שבהם גם המיומנויות הרפלקסיביות המשרתות את הפרט בחיי היומיום אינן נותנות מענה לאתגר הבין אישי המורכב עמו הוא מתמודד. במצב של גיוון ושונות, המנהלת או העובד נוטים לייחס לאחר כוונות או מחשבות הקרובות לאלו המוכרות להם מעצמם במצבים דומים, והם עלולים להיכשל בהבנה של מוטיבציות שונות לאותה התנהגות. כתוצאה מכך נוצרים קשיים בניהול יחסי עבודה וקידום מטרות הארגון בסביבה מגוונת תרבותית (ואישיותית). יתרה מכך, המבוכה ששונות מעוררת, החשש להיתפס כגזעניים או כמפלים, וכן אי הכרה בכך שיש חוסר הבנה, כל אלה מביאים לרתיעה כללית מעיסוק בנושא. כתוצאה מחוסר ההבנות שאינן מטופלות מתעצמים מתחים בין אישיים עד כדי פגיעות ממשיות בתפקוד הארגון או בתפוקה של העובדים.

ניתן להמשיג את המורכבות ביחסי עבודה בין מנהלים ועובדים בעלי רמת שונות בין אישית גבוהה באמצעות התבוננות על ארבעה צירים המרכיבים תהליך מנטליזציה תקינה (Fonagy et al., 2012). לטענת בייטמן ופונגי,



לא פחות מכך, בהבנה של העצמי. בדוגמא שלעיל, חשוב כי המנהל יכיר בלחץ שהוא עצמו נתון בו בעקבות שינוי הקריירה, לא פחות מכך שחשוב שיכיר בכך שהעובדת מגיעה עם פרשנות אחרת בנוגע ליחסי סמכות בכלל וליחסי סמכות בין גברים לנשים בפרט. באופן דומה, חשוב שמנהלת של עובדים חרדים תהיה ערה לכך שעבורה יחסים וקרבה הם דבר חשוב, אך לא פחות מכך עליה להיות ערה לכך שעובדיה מגיבים לגילויי קרבה במבוכה רבה.

#### 4. איזון בין מוקד קוגניטיבי לבין חיבור רגשי

ציר נוסף שבו חשוב לשמור על האיזון הוא בין ההיבט הקוגניטיבי לבין ההיבט הרגשי (Fonagy et al., 2012). יכולת לחשוב על עצמי ללא מגע פנימי עם רגשות שמתעוררים יוצר מצב של ניתוק ואף מכניות, ולא מאפשר אמפתיה לחוויה של האחר במצב המסוים (Perry, 2010; Hendler, & Shamay-Tsoory, 2010). לעומת זאת, חיבור לרגש מתעורר ללא יכולת לארגן את המחשבות ולווסת את החוויה, ומותיר את הפרט בתחושה של מוצפות רגשית, שאינה מאפשרת תגובה שקולה או יכולת לראות את נקודת המבט של האחר. במקרה של ניהול בארגונים מגוונים, היכולת להתבוננות קוגניטיבית על מצב מסוים מנקודות מבט שונות עלולה להיפגע מחוסר ידע על האחר ועל תרבותו, או לחילופין, מקיומן של דעות קדומות לגבי קבוצת ההשתייכות של האחר (Banaji, 2013; Greenwald, & Greenwald, 2013). המורכבות הניהולית הנדרשת במצב זה יוצרת עומס קוגניטיבי ורגשי רב, המוביל לצורך מוגבר בניהול וחיסוך במשאבים האישיים, הקוגניטיביים והרגשיים (כהנמן, 2012; Carr, Kelley, Keaton, & Fairbrother & Warn, 2003; Albrecht, 2011). תנאים אלה מעלים את הסיכון לפגיעה במנטליזציה.

בתהליכי פיטורין, למשל, ניתן לראות פסיכולוגים ארגוניים המגלים הבנה עמוקה כלפי הקושי הכלכלי הכרוך באובדן מקום עבודה, אך אינם מחוברים להיבטים רגשיים נוספים, לאי הנעימות ולתחושות האשמה שלהם עצמם כעובדים הנותרים לעבוד בארגון, מצד אחד, ולתחושות הפגיעות והעלבון של המפוטרים, מהצד השני. היעדר רפלקסיה על היבטים אלה מותיר תחושה אצל העובד של חוסר אמפתיה או ריחוק. לעומתם, קיימים פסיכולוגים המזדהים באופן רב עוצמה עם העובדים המפוטרים, דבר המקשה עליהם לבחון את המשמעויות הדיפרנציאליות של הפיטורין, ולפיכך גם נחסמת הדרך לתמוך בכל עובד מפוטר בהתאם לצרכיו.

הקושי לשמור על איזונים בתהליכי מנטליזציה, גם במקרים של כוונות טובות מצד המנהל או הפסיכולוג

עבודתו בארגון הבחין הצוות בהלך רוח וטון וכעוס מצדו. המנהל ויתר העובדים בצוות נרתעו מעבודה משותפת עם ג', שכן מצב רוחו פורש כרצון להתבודד ואי הכרה מצדו בחשיבות עבודת צוות. במקרה זה הייתה קליטה נכונה של מצב הרוח של ג', אך פרשנות לא נכונה של הסיבה לכך. הדרך מהחנייה למשרד הייתה מונגשת על פי חוק, אך המדרכה שעליה נסע הייתה מלאה בבליטות בשל ריצוף דקורטיבי, דבר שגרם לו להגיע למשרד מותש, כמו לאחר מסע פיזי מפרך, בשל ההכרח לתמוך את הכיסא. הוא היה מגיע מדי יום מתוסכל וכועס, אך לא הרשה לעצמו לבטא את תסכולו, משום שחשש שתלונות מצדו יביאו לווייתור עליו כעובד. במקרה זה, רפלקסיה שהייתה מכוונת יותר לאפיונים חיצוניים (סימני עייפות, זיעה וכדומה) הייתה מסמנת טוב יותר את המקור למצב הרוח, ומאפשרת מציאת פתרונות לקושי.

3. איזון בין מנטליזציה של עצמי למנטליזציה של אחרים  
ציר מרכזי זה במנטליזציה עוסק באיזון החיוני בין יכולת להיות רפלקסיבי לגבי עצמי, להבין את העולם הפנימי שלי, לבין היכולת להבין את העולם הפנימי של אחרים. כך, למשל, עשויים להיות מנהלים הרגישים ביותר למצבים פנימיים של אחרים ואינם ערים למצב הנפשי של עצמם (למשל, לתחושות של כעס או לחילופין לחץ שמעוררים בהם עובדים שונים), או להיפך – רפלקסיביים ביחס לעצמם אך לא ביחס לסובבים אותם. לדוגמא, א' מנהל חדש, הגיע לתפקידו סביב גיל 40 לאחר פרישה מצבא קבע. הוא נוהג להגיב בחריפות ובניכור כלפי עובדת שמנסה להטיל ספק בהחלטות שהוא מקבל. הוא ער לכעס שלו, ולאחר משוב שקיבל גם מצליח להבין כי טון דיבורו הצבאי והפסקני מעורר רתיעה ומביא לתגובות מסתייגות. אולם רפלקסיות אלה ממתנות את תגובתו המנוכרת באופן חלקי בלבד.

## אי הבנות נוצרות בשל מפגש בין שני צדדים, כך שכל תהליך חייב להתמקד לא רק בהבנה של האחר, אלא, לא פחות מכך, בהבנה של העצמי

בהקשר של גיוון ושונות ארגוניים חשוב מאוד להכיר בכך כי אי הבנות נוצרות בשל מפגש בין שני צדדים, כך שכל תהליך חייב להתמקד לא רק בהבנה של האחר, אלא,

מגוונים בהתבסס על תהליכי מנטליזציה, זאת באמצעות פיתוח הדרגתי של יכולות רפלקסיביות. פיתוח מיומנויות אלה אינו בהכרח מביא ליחסי קרבה וחברות בין עובדים, אך מסייע בשילוב משמעותי של העובדים ובהגברת הפרודוקטיביות בעבודת צוותים בארגון.

#### מטרות משנה:

1. הכרה במשמעות ובפוטנציאל התעסוקתי בסביבה ארגונית מגוונת.
2. פיתוח מיומנויות רפלקסיביות להבנת עצמי, אחרים, והבדלים בין אישיים והשפעתם על התנהגויות בארגון.
3. פיתוח יכולת להבין אי הבנות ומתחים ארגוניים על בסיס נקודות המבט של כל המעורבים בתהליך.
4. הרחבת מגוון הפרקטיקות הניהוליות והתאמתן לתובנות שהתגבשו, על מנת להביא לשיפור בשיתופי פעולה בסביבה מגוונת.

#### עקרונות עבודה על פי מודל MBI-O-DM:

1. הקשר בין אישי (Interpersonal context): מאחר שהאתגר המרכזי בארגונים מגוונים קשור לדינמיקה בין אישית, חשוב שההתערבויות יתבצעו תמיד בתוך הקשר בין אישי הכולל שני צדדים לפחות (שני אנשים, קבוצה או קבוצות).

2. חתירה למנטליזציה ולגמישות חשיבתית (Fonagy et al., 2012; Kasterud & Bateman, 2012): תפקידו המרכזי של היועץ או הפסיכולוג הוא לשמר את כישורי המנטליזציה הקיימים באופן טבעי אצל העובדים והמנהלים, ואשר מצטמצמים עקב לחצים רבים לתפוקה ולתוצאות, וכן לסייע לפתח יכולות רפלקסיביות בקרב כל הנוגעים במצבי הקונפליקט. לרשות הפסיכולוג עומדות דרכי ההתערבות הבאות:

- הזמנה להתמקד בעולם פנימי: התערבויות המכוונות את השיח מהרובד ההתנהגותי-תפקודי, השכיח בארגונים בחיי היומיום, לרובד הפנימי (למשל, איך הבנת את התגובה שלה כשסיימת לדבר? מה הרגשת כאשר הגיבו בשתיקה?).
- עמדה של הומור ו-playfulness: הוצאת העוקץ ממצבים טעונים הדדית באמצעות דרמטיזציה, הומור, הומור עצמי של היועץ או המנהל נוכח אי ההבנה של עצמו וכדומה.
- שיתוף בתהליכים מנטליים העוברים על הפסיכולוג או היועץ עצמו כהדגמה (modeling) לשימוש בחשיבה

או היועץ, עשוי אפוא להסביר את הממצאים המחקריים שצוינו לעיל, המצביעים על ההשפעות השליליות של גיוון על פעילות הארגון. נראה כי הן ניהול והן ייעוץ בארגונים עם גיוון מחייבים תהליך הכשרה ייחודי.

#### מודל MBI-O-DM

מודל MBI-O-DM (התערבות מבוססת מנטליזציה בארגונים עם גיוון ושונות) מכוון לפיתוח חשיבה רפלקסיבית וגיבוש מנטליזציה מודעת ומכוונת כבסיס לניהול וייעוץ אפקטיביים עבור עובדים, צוותים ותהליכים ארגוניים בסביבה אנושית מגוונת. המודל חוה חשיבות בגמישות חשיבתית סביב פרשנות המוטיבציות של העצמי ושל האחר, ובסקרנות לגבי העולם הפנימי (משאלות, רצונות, התנגדויות, עמדות, רגשות ועוד) של עצמי ושל אחרים. המודל הוא גנרי, ואפשר ליישם אותו בהקשרים שונים של שונות תרבותית או מגזרית. אפשר גם להתאים אותו ולהשתמש בו במגוון הקשרים ארגוניים כגון שונות על רקע דת, לאום, מגדר, גיל, עדה ועוד, זאת באמצעות מכוונות להקניית מיומנויות בסיס הנדרשות לעבודה במצבים של אי הבנה וקונפליקטים. יתרה מכך, הניסיון המקצועי מצביע על כך שפיתוח חשיבה רפלקסיבית בארגון אכן מסייעת בסופו של דבר למנהלים, ליועצים ולעובדים להתמודד באופן מתקדם ויעיל יותר גם עם מגוון רחב של שונות בין אישית שהיא מעבר לשונות על רקע של שייכות תרבותית.

העבודה הייעוצית על פי המודל יכולה להתקיים במגוון מסגרות התערבות כגון ייעוץ פרטני, הנחיית קבוצה או צוות, עבודה עם קבוצות מנהלים (בכירים וזוטרים), עבודה עם אנשי משאבי אנוש ועוד. רצוי כי התערבויות יתקיימו ביותר מאשר מסגרת התערבות אחת בכל ארגון, על מנת להטמיע, להעצים ולהשריש תודעה שונה.

## המודל רואה חשיבות בגמישות חשיבתית סביב פרשנות המוטיבציות של העצמי ושל האחר, ובסקרנות לגבי העולם הפנימי [...] של עצמי ושל אחרים

#### מטרות מודל ה-MBI-O-DM:

מטרת העל היא לסייע למנהלים, יועצים ועובדים להתמודד עם מגוון האתגרים בעבודת צוותים בארגונים





### א. שלב ההערכה

שלב זה הוא צעד מקדים לתהליך ההתערבות וממוקד בהערכה של אזורי הקונפליקט בתוך הארגון, הקשורים לנושא של גיוון ושונות. בשלב זה חשוב לבחון כמה שאלות מרכזיות:

1. תמהיל העובדים והמנהלים בארגון: אזורים שבהם קיימת שונות על רקע גיל, לאום, דת, עדה, מגדר, צרכים מיוחדים (מוגבלויות פיזיות ונפשיות) וכדומה. בנוסף, יש להעריך שחקנים מרכזיים בהקשר של השונות: מנהל/ת, מנהלי ביניים, עובדים ספציפיים, מגזרים מסוימים, ספקים ועוד.
2. תחומי התוכן שבהם השונות מעוררת קונפליקט: על בסיס הממצאים של מחקר (House, Brodbeck, & Chhokar, 2007) הוספו והגדרנו 7 צירים שנמצאו שכיחים לקונפליקטים במצבים של גיוון תרבותי, בעזרתם ניתן להעריך את מוקדי השונות.



צירי הקונפליקט:

- א. יחסי עבודה: ציר זה מתייחס לרמת החשיבות וההשקעה של הפרט ביחסים בין אישיים במקום עבודה לעומת מיקוד במצוינות, סטנדרטים גבוהים ושיפור ביצועים.
- ב. יחס לנהלים וסדרים: מידת ההישענות על כללים, נורמות ונהלים פורמליים לעומת נטייה להתנהלות לא פורמלית ו"זורמת".
- ג. לכידות: רמת המיקוד בהיבטים של תרומה ונאמנות לצוות ולארגון והקפדה על לכידות קבוצתית לעומת מיקוד באינדיבידואל ומוכוונות לאינטרסים אישיים.
- ד. יחסי סמכות: ייחוס חשיבות להבדלי סטטוס וליחסים היררכיים לעומת חתירה לשוויוניות ושיתופיות מעבר למעמד בארגון.
- ה. התנהלות בזמן: התייחסות ללוחות זמנים כעיקרון מארגן מהותי ומרכזי בעבודה של הפרט והצוות, לעומת

רפלקסיבית: למשל, "קודם כששוחחנו על הנושא הזה הרגשתי כמה רגעים ממש מבלבל. מתוך זה אני יכול להבין את אלה שנכחו באירוע של העקיצות ההדדיות שהרגישו תחושה דומה".

3. עקרון ההדדיות: בכל ניתוח של אירועים חשוב לשמור על נקודת מבט המביאה בחשבון את המעורבות של כל השותפים באי ההבנה שנוצרה. עמדה זו מתחברת לתפיסתה של ג'סיקה בנג'מין (בנג'מין, 2005; Benjamin, 2004), שהגדירה את המושג "הכרה הדדית", המנוגד ליחסים קומפלמנטריים, משלימים, של אובייקט-סובייקט או, כלשונה, יחסי doer - done-to, כלומר יחסים שבהם צד אחד נתפס כאקטיבי, מי ש"עושה לאחרים", והצד האחר תופס את עצמו כפאסיבי, מי ש"עושים לו". הכרה הדדית היא סוג יחס שבו כל אחד מכיר באחר, מאשר את התחושות שלו ואת הפרשנות שלו מנקודת מבטו הסובייקטיבית, גם אם אינו תופס את המציאות בדומה לו.

4. עמדה של אי ידיעה - The Not-Knowing Stance (Allan, Fonagy, & Bateman, 2008): עמדה של הפסיכולוג של סקרנות כלפי האחר, ועידוד של סקרנות מצד עובד או מנהלת כלפי אחרים בארגון. זוהי עמדה שמכירה בכך שפעמים רבות איננו יכולים להבין את נקודת המבט של האחר, אלא עד שנחקור אותה עמו. עמדה המכירה בכך שגם אם אנו קולטים באופן כללי את הלך הרוח של האחר, עדיין איננו מבינים את המשמעויות הדקות של המצב עבורו (למשל, לא להניח כמובן מאליו שליווי על ידי מנטור נחוה על ידי כל עובד כמיטיב, או שבכל מקרה ציון חגים של לאום אחר נחוות כחיובית, שכן אולי מעוררת מבוכה). עמדה זו מדגישה את החשיבות של חקירת נקודת המבט של האחר דרך פנייה ישירה אליו ובירור עמו.

### מתווה התערבות יעוצית על פי מודל MBI-O-DM

ברצוננו להציע קווי מתאר לתהליכי התערבויות יעוציות המעוצבות ברוח המודל. מסגרות ההתערבות יכולות להיות מגוונות (צוותי עבודה, צוותי ניהול וכדומה), ובכל מקרה רצוי כי יתקיימו ביותר מאשר מישור אחד של התערבות. להלן שלבי ההתערבות המוצעים:

להתעכב על המשמעויות הפנימיות של השילוב עבור כל הצדדים השותפים.

**ג. הזמנה לרפלקסיה – הגברת מודעות לסגנון התנהלות אישי של עצמי ושל אחרים, תוך זיהוי הבדלים על רקע תרבותי או מגזרי**

שלב זה במודל כולל תרגול של זיהוי הבדלים בסגנון ההתנהלות בארגונים תוך זיהוי דפוסי התנהגות שונים המושפעים מהשתייכות לתתי תרבויות שונות. בתחילה ישנה הזמנה למבט רפלקסיבי על עצמי ועל אחרים בהתייחס להיבטים שהם יחסית גלויים, ושאינם תובעים מבט נוקב או חשיפה של עולם פנימי אישי. בהקשר זה ניתן להיעזר למשל בצירי הקונפליקט שהוצגו לעיל. בהמשך שלב זה יכולה להיות הזמנה של חשיפת רגשות, פגיעויות או משאלות אישיות יותר.

המטרה בשלב זה היא לכוון לחקירה של הבדלים בין אישיים והבדלים תרבותיים, תוך כדי צמצום קטגוריזציה חברתית סטראוטיפית, מחד גיסא, ועידוד סקרנות להכרת קבוצה תרבותית או חברתית שונה מנקודת המבט שלה עצמה, מאידך גיסא (דוגמא: נראה שמצד אחד אתם סוברים שהחברה החרדית מעודדת קונפורמיות ושמרנות, אך מצד שני, אתם מופתעים לגלות כי דווקא עובדים חרדים לעיתים הם אלה המעזים להקשות ולאתגר את החוקים בחברה. האם הייתם רוצים להוסיף ולחקור בעניין זה?). לאחר זיהוי ההבדלים ניתן לבחון כיצד הם משפיעים הן על הבנת סטראוטיפיות ארגוניות ספציפיות והן על אופני ההתנהלות בפועל.

**ד. ניתוח אירועים של קונפליקטים סביב שונות ארגונית**  
 בשלב זה חשוב להתנסות בניתוח של התרחשויות ארגוניות ספציפיות. אלה יכולות להיות היפותטיות או כאלה הלקוחות מהיומיום הארגוני. תרגול זה כולל הבנת העצמי והאחר, והגדרת אי ההבנות או התקיעויות. תהליך זה של רפלקסיה חשוב שיתקדם לקראת הגדרה מחדשת (reframing) של הבעיה הניהולית או הארגונית, הגדרה שתכלול מפגש של תפיסות שונות (למשל, מנהלת משאבי האנוש הייתה מתוסכלת מסירובו של מנהל הפרויקט לראיין מועמדים ערבים, שהיא עצמה עשתה מאמץ רב לאתרום וראתה בכך שמרנות ונוקשות, ואילו הוא מצדו כעס על הצעותיה משום ראה בהן אי הכרה בלחץ העבודה שבו הוא נתון ובציפייה שלו לקבל עובדים מיומנים). ההנחה היא כי המאמץ להבין את האחר מנקודת המבט שלו מעוררת לחוב קרבה בין אישית ומעודדת תחושה כי השיח אפשרי (Fonagy et al., 2012).

יחס ללוחות זמנים כאל מסגרת מסייעת אך מחייבת פחות.

1. **תפיסת עתיד:** סגנון התנהלות המשקף מכוונות לעתיד כגון תכנון ארוך טווח, דחיית סיפוקים וסימון מטרות ויעדים ארוכי טווח, לעומת סגנון המדגיש גמישות והסתגלות, והיענות לצרכים ולסיפוקים מיידיים או קצרי מועד.

2. **יוזמה:** מוטיבציה ליוזמה אישית ולקידום תהליכי חדשנות לעומת נטייה להיצמדות לקיים ולצורך ברציפות של המציאות הארגונית והמשימות בעבודה.

3. **זיהוי עוצמת הקונפליקטים הקיימים:** החל מתחושות של אי נוחות ועד סערה ותחושה של "סף פיצוץ".

4. **מידה של רפלקסיביות ביחס לקונפליקט:** האם ישנה הכרה מקדימה בארגון בכך שקונפליקטים הם על רקע של שונות מגזרית או תרבותית? באיזו מידה קיימת בארגון נכונות להכיר בכך שאנשים שונים מחזיקים נקודות מבט שונות ביחס לאותה תופעה, וכי השתייכות מגזרית עשויה להוות הסבר לכך? באיזו מידה קיימת סקרנות להבנת נקודות המבט של האחר?

בעקבות שלב ההערכה נקבעות מסגרות ההתערבות ומוקדי התוכן בתהליך ההתערבות.

**ב. הכנה לתהליך התערבות על ידי הקניית ידע בסיסי על גישת המנטליזציה**

שלב זה בתהליך כולל הקניית ידע על תהליכים אוניברסליים, קוגניטיביים, רגשיים והתנהגותיים הדדיים, המתעוררים בקרב כל השותפים למפגש הבין אישי, גם בין בעלי מאפיינים אישיים ותרבותיים שונים. חשוב לתת לגיטימציה לתופעות ולתחושות שכיחות כגון ריחוק, סקרנות, אי הבנות הדדיות, זרות, דאגה מפני השתלטות של האחר, ואף חששות מהתנכלות מכוונת ועוד. הקניית ידע רלוונטי מאפשרת יצירת שפה משותפת, רתימה לתהליך ופיתוח מוטיבציה לשינוי (מרום, גלבע-שכטמן, מור ומאירס, 2011). מניסיונו, ארגונים רבים נרתעים מעבודה על הנושא מתוך חשש שעצם סימון השונות בארגון יגרום לייחוס גזענות לארגון, או לחילופין שעצם השיח יעורר שדים ויגביר עוצמות של קונפליקט. כוחו של הסבר כללי בשלב זה הוא ב"נרמול" התופעות והתחושות הנלוות ובהגברת מודעות למורכבות הקיימת בעבודה בגיוון תעסוקתי, תוך הפחתת השיפוטיות כלפי עצמי וכלפי האחר, וכן הפחתת הרתיעה הבסיסית מהתמודדות עם האתגר. בניגוד לשיטות מקובלות שבהן ישנו הסבר כללי הניתן לקבוצת הרוב בארגון שעניינו מאפייניו התרבותיים של המיעוט המשולב, בהכנה מכוונת מנטליזציה חשוב



הכרת המשמעויות וההשתמעויות של שונות הקשורה להיבטים תרבותיים ומגזריים. על מנת למנף את המגוון האנושי לטובת מטרת הארגון, על ראשי הארגון לסגל לעצמם מיומנויות ייחודיות שיאפשרו הבנה של העובדים על מאפייניהם וצרכיהם השונים, מנקודת המבט של העובדים עצמם. התוכניות וההתערבויות הקיימות בתחום זה כיום אינן מספקות מענה למכלול המורכבות, משום שאינן חותרות די הצורך להכרה בתהליכים הרגשיים ברמה האישית, הבין אישית והארגונית.

## הכרה הדדית היא סוג יחס שבו כל אחד מכיר באחר, מאשר את התחושות שלו ואת הפרשנות שלו מנקודת מבטו הסובייקטיבית, גם אם אינו תופס את המציאות בדומה לו.

המודל MBI-O-DM המתואר במאמר מציע לקדם תהליכי גיוון והכלה באמצעות יישום של גישת המנטליזציה במרחב הארגוני. המודל מכיר בחשיבות של הרפלקסיה על העצמי לא פחות מאשר הרפלקסיה בדבר האחר, ומקנה כלים להבנת אי הבנות, ולאפשרות לשאת נפשית פרשנויות סובייקטיביות שונות בו זמנית, מבלי שהדבר יגרום למתחים עד כדי פגיעה בפרודוקטיביות בעבודה. מיומנויות של מנטליזציה מעודדות צוותים וארגונים להיות סקרנים ביחס לשונות ולנקודות מבט שונות על אותה מציאות, איכויות שהן חשובות לכל מקום עבודה בעידן שלנו. לא פחות חשוב מכך, גישה זו מקדמת תהליכים של צדק חברתי החיוניים להמשך פעילותם של הארגונים וקיומה של חברה אנושית מאוזנת ומתפקדת. ללא ספק, דרוש מחקר אמפירי על מנת לתקף את המודל המוצע, כפי שנעשה לא מעט בתחומים רבים נוספים שבהם ישנו יישום של גישת המנטליזציה. מחקר נוסף יוכל לקדם את התובנות בעניין התהליכים המנטליים העוברים על העובדים השונים בהקשר של גיוון תרבותי. מחקר אמפירי כמובן חשוב גם לצורך תיקוף מידת היעילות של השימוש במודל MBI-O-DM בהקשר זה.

לרשימת המקורות, ראו באתר הפ"ר

### ה. תרגול פתרונות אלטרנטיביים ברוח של מנטליזציה

השינוי מהמשגת המצב על בסיס התנהגות להמשגת המבוססת על העולם הפנימי של המעורבים – תחושות, דעות, אמונות, תפיסות עולם, משאלות ועוד – מאפשר על פי רוב לא רק הבנה ואמפתיה, אלא הוא גם מוביל לניסוח חלופות להתמודדות עם המצב. בשלב זה המשתתפים מציעים פתרונות שמביאים בחשבון את הצרכים, הציפיות והתפיסות של כל השותפים. כך, למשל, בדוגמא שצוינה לעיל, ניתן להציע את הרעיונות הבאים: מנהלת משאבי האנוש תערוך ראיונות מקדימים כדי לבדוק מידת מוטיבציה ויכולות ללמידה של חומרים חדשים של המועמדים הערבים, ותעביר את המועמדים המתאימים להמשך בירור למנהל, ובכך תגלה יותר התחשבות במגבלות הזמן ובלחץ שבו נתון מנהל הפרויקט. מנהל הפרויקט ישקיע מאמץ בהעסקת עובדים שאינם מוכרים, ויקים מערך ליווי ותמיכה עבור עובדים חדשים שאולי חסרים ידע מקצועי.

### מישורים של יישומים

היישומים של גישת המנטליזציה בהקשר של גיוון ושונות ארגוניים עשויים להתקיים בשלושה רבדים: ברובד הבין אישי – סיוע במתחים בין אישיים בין מנהלים לעובדים ובין עמיתים. ברובד הצוותי – מתחים בין קבוצות או צוותים בתוך הארגון (כגון, מתחים בין עובדים יהודים וערבים סביב פיגועים). ברובד הארגוני – עבודה עם מקבלי ההחלטות בארגון (הנהלת הארגון, משאבי אנוש ועוד). בהקשר זה ניתן להשתמש בעקרונות מתוך מודל MBI-O-DM לצורך פיתוח התאמות בתהליכי הגיוס והמיון, מדיניות רווחה בארגון, מדיניות הארגון בתחום איזון בית-עבודה ונושאים נוספים שבהם להטיות חברתיות או תרבותיות תיתכן השפעה על חוויית העובדים בארגון, מצד אחד, ועל התאמת נורמות וציפיות מהעובדים, מצד שני. ללא ספק, תרבות ארגונית המבוססת על שילוב כלל הצרכים תאפשר מיצוי מיטבי של הון אנושי מגוון תוך הפחתת המתחים הכרוכים בניהול השונות (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008).

### סיכום

כל ארגון המעסיק עובדים הוא בפועל ארגון שיש בו גיוון, לפיכך הרעיונות המובאים במאמר זה רלוונטיים לניהול שונות בין אישית באשר היא. עם זאת, חשובה ביותר