



## קונסטלציה מערכתית – Systemic Constellation

הדרכה, עקרונות, דינמיקות ותפיסות במהות גישת הקונסטלציה המערכתית:  
(ניתן ללחוץ על כול כותרת בכדי להגיע לתוכן שלה)

- [קונסטלציה מערכתית – רקע על התפתחות השיטה.](#)
- [דינמיקות חבויות – פעילויות הנוגדות את מטרת ואחדות הצוות.](#)
- [הזדהות מרחבית – תופעת הנציגות בקונסטלציה המערכתית.](#)
- [העברה מרחבית – יחסים ותופעות מקבילות בייעוץ.](#)
- [פירוק לגורמים והחצנתם – גילוי המערכת של הנושא והייצוג הסימבולי שלה.](#)
- [פנומנולוגיה – תורת התופעות ומקומה בגישת הקונסטלציה.](#)
- [תשומת לב מערכתית – Systemic perception.](#)
- [כאוס-סדר – מקומו של הכאוס במציאת הסדר החדש.](#)
- [שייכות במערכת - מערכת פועלת במיטבה כאשר 'מי ומה' ששייכים לה נמצאים במקומם הנכון בסדר.](#)
- [קווי הזמן בקונסטלציה – תפקיד הזמן בדינמיקות החבויות.](#)
- [היועץ בקונסטלציה – היחסים החבויים שבין יועץ ולקוח.](#)
- [מעורבות \(Entanglement\) – הזדהות לא מודעת עם הדינמיקה של הלקוח. הזדהות של הלקוח עם דינמיקה שמקורה במקום אחר במערכת.](#)
- [קדימות במערכת הארגונית – מי ומה קדם והשפעתם על ההווה.](#)
- [מנהיגות קונסטלטטבית – דינמיקות סובבות מנהיגות וניהול.](#)
- [נאמנויות חבויות – קשרים לא מודעים והשפעתם על התפקוד.](#)
- [דינמיקה נודדת – דינמיקה שמקבלת ביטוי במקום מסוים במערכת שמקורה במקום אחר.](#)
- [דינמיקות אישיות מול דינמיקות ארגוניות – המתח בין המערכת האישית והמערכת הארגונית.](#)
- [משאבים – תפקידם של משאבים ומשאבים שאינם מנוצלים.](#)

## קונסטלציה מערכתית קונסטלציה מערכתית – רקע על התפתחות השיטה

הקונסטלציה המערכתית הינה תהליך בין-דורי, פנומנולוגי, ותרפויטי שמקורו בתרפיה המערכתית המשפחתית – פסיכודרמה של יעקוב מורנו, הטיפול המשפחתי של וירג'יניה סטיר ו'פסיכותרפיה תלוית-הקשר' של איוון בוז'רמני-נאגי. כמו כן היא מושתתת על פנומנולוגיה אקסיסטנציאליסטית של ברנטנו, האסל, והיידיגר. בתוכה ניתן גם לראות את היחס אל האבות והאמהות הקדומים (ancestors) של שבת הזולו. הרבה אנשים תרמו להתפתחות של הקונסטלציה המערכתית אך ברט הלינגר נחשב כמייסד השיטה. ספרו הראשון של ברט הלינגר 'הסימטריה הניסתרת של האהבה' (Love's Hidden Symmetry) שיצא לאור בסוף שנות התשעים היה רב מכר והביא את גישת הקונסטלציה אל הציבור. לאחר מלה"ע השנייה, ברט הלינגר היה מסיונר במשך חמש עשרה שנים בזולו שם התחיל לרכוש חלק מהבנתו על מערכות. מאוחר יותר הוא עזב את הכמורה לטובת לימודים בתחום הפסיכותרפיה. הוא למד פסיכואנליזה והיה פסיכואנליסט לתקופה לאחר מכן למד שיטות נוספות – ארתור יאנוב, מילטון אריקסון, גשטאלט ועוד. את גישת הקונסטלציה הוא פיתח פחות או יותר בשנות השמונים אך הפריצה שלה אל התודעה הטיפולית הייתה בשנות התשעים. אחד מתלמידיו – גונטהרד וובר (פסיכיאטר גרמני) התחיל לפתח את היישום הארגוני של השיטה. למרות שלברט הלינגר היו ויש דעות מאוד ברורות על ההתנהלות הארגונית הוא ביקש מגונטהרד וובר שייקח את זה הלאה בעוד שהוא יישאר עם הקונסטלציה המשפחתית. ב 1999 התוודה אל השיטה מתיאס ורגה וון קיבט שבא מתחום הפילוסופיה ותורות ההיגיון, והוסיף את רעיון המבנים והפרוטוטיפים לקונסטלציה. ברט הלינגר שם את הגישה הפנומנולוגית מעל כול גישה אחרת למציאת פתרונות והבנה עמוקה של מצבים מורכבים, ושלושה עקרונות יסוד המשפיעות על תפקוד מערכות – שייכות, קדימות או סדר ואיזון בין נתינה ולקיחה.

### [חזרה להתחלה...](#)

## דינמיקות חבויות במערכת - הלא מודע המערכתי.

דינמיקות חבויות הן בעצם תיאור כולל של ההשפעות הלא מודעות שפועלות ומפעילות את היחסים וההתנהלות בין אנשים ובקבוצה, ובין גורמים וגופים. הן בעיקר מעניינות כאשר יש מצב בעייתי, אך גם כאשר רוצים להשיג מידע על מצבים ותהליכים בעלי מורכבות גבוהה בדרך הקונסטלציה. בגישות הפסיכו דינמיות מתייחסים אל תופעת העברה, העברה נגדית, השלכה והשלכה הזדהותית כמידע ותקשורת ביחסים הלא מודעים שפועלים בתהליך הייעוץ. את כול אלו אנו מכנים דינמיקות חבויות אשר אותן מנהלים העקרונות השונים שנמנים במסמך זה. הטכניקה של 'הסימולציה החיה' מציפה את הדינמיקה החבויה ואת הפתרון ניתן למצוא מתוך התהליך ומהבנת העקרונות השונים.

## הזדהות והעברה מרחבית – תופעת הנציגות בקונסטלציה המערכתית

**על הזדהות בייעוץ:** הזדהות מרחבית הינה תופעה המתרחשת בתהליך יעוץ אישי או קבוצתי, בו חלקים/אלמנטים מתוך עולמו של הלקוח מועברים למרחב בו מתרחש תהליך הייעוץ מרחב ההזדהות או "שדה הידע". במרחב מוגדר זה, קיימת היכולת של הלקוח, של היועץ ושל משתתף בקבוצת הייעוץ, להזדהות באופן משמעותי – תחושת, מחשבת, רגשי וחוויתי, עם חלקים/אלמנטים/דמויות השייכים למערכת של הלקוח.

תהליך הזדהות שכזה מאפשר למזדהה, היועץ או המשתתף, לגעת בחומרים שלו באופן מקביל לזה של הלקוח. כמו כן, לאחר מכן באפשרותו להתבונן במשמעויות המשיקות. תהליך ההזדהות הוא לעיתים עמוק ויתכן שיביא איתו תחושה של הצפה ובלבול אצל המשתתפים. במקרה זה יש מקום לתת תשומת לב לתחושות אלו בדרך שניתן להכיל אותן ולהסתכל על התובנות הנגלות מתוך תהליך זה.

"העברה" היא תופעה של הפנייה לא מודעת של רגשות ותחושות יחסים מאדם אחד לאדם אחר. תופעת העברה קוראת באופן טבעי ובלתי מודע במערכות יחסים. מקובל להשתמש במושג העברה כדי לתאר מצב שבו לקוח/מטופל מעתיק יחס מודחק, לא מודע, כלפי אדם משמעותי בעברו, אל המטפל או היועץ שלו.

"העברה נגדית" התייחסות מקובלת בעולם הטיפולי ליחסים ורגשות שהמטפל חש כלפי המטופל. יחסים ורגשות אלו מקורם מעולמו הפרטי והמשפחתי של המטופל, עם זאת, לא פעם, נכנסים גם יחסים מעולמו הפרטי והמשפחתי של המטפל.

לא מעט נכתב על שתי התופעות האלו עוד מזמנו של זיגמונד פרויד והולדת הפסיכואנליזה. הבנתן והעבודה איתן מאפשרת למטפל הבנה עמוקה של התהליך הטיפולי והיחסים שמתפתחים בין מטפל למטופל. כמו כן, הן מאפשרות הבנה של הדינמיקות שמגבילות את המטופל מלנהל חיים יותר מלאים בעולם שמחוץ לטיפול.

**הנה ציטוט מויקיפדיה:** "העברה נגדית היא תגובה של המטפל להעברה אותה עושה המטופל כלפיו או הזדהות המטפל עם הרגשות של המטופל שאינו מודע להם. בתחילה פרויד ראה בהעברה נגדית מכשול למטפל לאבד את האובייקטיביות שלו, אך מאוחר יותר הכיר בה ככלי טיפולי חשוב. כיום כל השיטות מתייחסות להעברה הנגדית ככלי משמעותי בהבנת המטופל והתהליך הטיפולי. למעשה, פרויד הכיר בכך שאנליזה מערבת תקשורת בין הלא מודע של המטופל ללא מודע של המטפל

ושתקשורת זו של מסרים בלתי מודעים הינה חלק בלתי נפרד מהתהליך האנליטי. ראייה זו סללה את הדרך להתבוננות בהעברה נגדית כהליך שיכול לסייע באופן משמעותי לתהליך הטיפול. להמשך קריאה מויקיפדיה....

[חזרה להתחלה...](#)

## העברה מרחבית - יחסים ותופעות מקבילות בייעוץ

הקונסטלציה המערכתית מאפשרת לנו לראות איך הגורמים המשפיעים על היחסים שבין היועץ והלקוח ובין הלקוח וקבוצת המשתתפים, מושפעים ממרחב שהוא יותר מאשר דינמיקות והתייחסויות אישיות מעולמו הפרטי והמשפחתי של הלקוח. למעשה דמויות, גורמים ואלמנטים ממערכות יחסים השייכות למרחב שהוא יותר מעולמו הפנימי-ראשוני של הלקוח מועברים לתוך היחסים בייעוץ.

מרחב זה מורכב מהיחסים היותר ענפים גם במערכת החיצונית וגם במערכת הפנימית של הלקוח. במערכת החיצונית מדובר ביחסים משפחתיים, דינמיקות בין דוריות והיסטוריות של משפחתו ויחסים קולגיאליים וארגוניים. כמו כן, נמצאים בו גם נושאים ארכיטיפיים ותרבותיים. במערכת הפנימית מדובר על המבנה הרגשי, הגופני והפסיכו-סימבולי של הלקוח. מתוך מרחב זה, רגשות, מערכות יחסים ואירועים שדורשים ביטוי ותנועה לגילוי והשלמה, מועברים ומקבלים ביטוי במציאות של הלקוח, לרוב באופן שאינו מודע. זאת היא העברה מרחבית, העברה מעולמו הרחב של הלקוח או המטופל, ללא גבולות זמן וגיאוגרפיה, לתוך חייו האישיים, הבין אישיים ולתוך היחסים בייעוץ.

בעזרת תופעת ההזדהות והעבודה הפנומנולוגית, מאפשרת גישת הקונסטלציה המשפחית עבודה עם המרחב הזה ועם המערכות הרחבות במיקרו ובמאקרו של הלקוח. זאת היא גישה שפוגשת באופן יצירתי את תופעת ההעברה הנגדית והמרחבית והגורמים השונים שבה. היא מאפשרת הפשטה של דיאגנוזה של מצב בעייתי, מורכב ככול שיהיה, ויכולה להביא לשינוי בנושאים ובמערכות יחסים שנחווות כ'תקועות' או קשות במציאות. כאשר דינמיקה בעייתית נפתרת במציאות הטיפולית יש לך השפעה על המציאות החיצונית.

[חזרה להתחלה...](#)

## פירוק לגורמים והחצנתם – גילוי המערכת של הנושא והייצוג הסימבולי שלה.

**פירוק הנושא לגורמים** - פירוש המילה קונסטלציה בעבודה זאת – מספר גורמים הקיימים במערכת אחת וביניהם מתקיימות מערכות יחסי גומלין. המבנה שהגורמים השונים יוצרים בדרך בה הם מוצבים האחד ביחס לשני ולאחרים קובע את הדרך בה המערכת מתנהלת. לכן בכדי לשנות את הדרך שבה מצב מסוים פועל אנו רוצים לראות אילו גורמים קיימים בו ובמערכת שבה הוא מתנהל. חלק מהגורמים יילקחו מהדרך בה הלקוח מתאר את המצב, חלק יילקחו מתוך העקרונות של הקונסטלציה – קדימות, שייכות, איזון בין לקיחה ונתינה וכד' וחלק יילקחו מתוך 'שדה הידע'.

לדוגמה: הלקוח מספר על פרוייקט גדול שהוא נבחר לקדם אותו. הוא מספר משהו על הפרוייקט, ועל שתי דמויות משמעותיות שאיתן יש לו מתח ביחסים.

הגורמים שאיתם ניתן לייצג את הסיפור מתוך כך הם: 'הלקוח', 'הפרוייקט', 'שתי הדמויות' 'המתח'. אלו נבחרו מתוך הדרך בה סיפר הלקוח. מתוך העקרונות של הקונסטלציה ניתן להוסיף 'מטרה' (שייכות) ניתן להוסיף את 'המקור של המתח' (קדימות), מי או מה היה קודם שהוא משמעותי לפרוייקט (קדימות) וכד'. כאשר הייצוגים מתחילים לקבל את החיות שלהם יתכן שמתוך החוויה, שדה הידע, יעלו עוד גורמים חשובים.

**החצנה של ייצוגים** - בתהליך הקונסטלציה המונחה ניקרא לבחור ייצוגים לדמויות וגורמים המרכיבים את הנושא אותו הוא מעלה. לאחר מכן הוא מעמיד את הייצוגים במרחב הייעוצי כך שיוכל לראות את התמונה שהייתה לו 'בראש' פרושה לפניו. תהליך ההחצנה של הייצוגים מפנה אותו לחוויה ומחשבה חדשים שקודם לא היה להם מקום. הוא לכאורה לוקח מבנה מחשבתי סימבולי שמעסיק את עולמו הפנימי, ומוציא אותו אל העולם החיצוני וכך מפנה את עולמו הפנימי למבנים, מחשבות וחוויה אחרים.

בנוסף, תהליך ההחצנה והעמדה במבנה קונסטלטיבי, במרחב, מאפשר מבט מבחוץ ופרספקטיבה על המצב שמעסיק אותו. גם כאן, עצם הפרספקטיבה מביאה לאפשרויות חדשות בתפיסה ובהבנה של המצב.

הייצוגים הם, המובן מסויים, העברות והשלכות של הלקוח וקיים קשר חווייתי בין הלקוח לייצוגים. במצבים מסויימים הלקוח ירגיש אי נוחות או מתח, במצבים אחרים הוא ירגיש שחרור או שלוה. יתכן שיקבל הבנה חדשה, יתכן והתחושה שלו לגבי הנושא או גורמים בנושא תשתנה באופן משמעותי.

## פנומנולוגיה – תורת התופעות ומקומה בגישת הקונסטלציה.

## קונסטלציה מערכתית

פנומנולוגיה הוא זרם או מתודה בפילוסופיה של סוף המאה ה-19 ותחילת המאה ה-20. זוהי פילוסופיה תיאורית של הניסיון שמטרתה היא תיאור התהליך שבו התנסות (experience) מסוימת מגיעה להכרתנו באופן ישיר, ללא צורך להיעזר בתאוריות, דעות קדומות, מסקנות או השערות מתחומים אחרים, כמו מתחומי מדעי הטבע. הדברים שהתנסותנו היומיומית מביאה לידי הכרתנו מכונים פנומנה (phenomena). מכאן המונח פנומנולוגיה - חקר תהליך הגעת הפנומנה להכרתנו. אבי גישה זו הוא הפילוסוף אדמונד הוסרל (ויקיפדיה)

בקונסטלציה אנו נעזרים בגישת הפנומנולוגיה בכדי להציף, לראות ולחוות מצב מסוים, ולאפשר לתנועות ופטרונות להופיע ללא התערבות מידע מוקדם כאשר הדגש הוא על החוויה. כמובן שכבני אדם אין לנו יכולת להביט במשהו ללא מידע מוקדם, ועם זאת כאשר אנו לוקחים על עצמנו משימה זאת, יש באפשרותנו להיות קצת פחות מושקעים בתוצאה או בדרך בה היא אמורה להתרחש.

במעשה – כאשר לקוח מעלה נושא לייעוץ אנו שמים לב למה ש'קורה', לחוויה ול'איך' – כלומר לתופעה. מה קורה אצל הלקוח: על מה הוא מדבר, איך הוא מדבר, באילו מילים, תפיסות ודימויים הוא בוחר להשתמש, מה הוא עושה, לאן הוא מביט ומתי, מה הגוף שלו מספר...

מה קורה אצל היועץ: איך הוא מרגיש, אילו מילים מחשבות ודימויים עולים אצלו, באלו מילים הוא בוחר להשתמש, מה מספר הגוף שלו...

מה קורה ביחסים: בחלל שבין היועץ והלקוח, מה קורה מסביב, בחדר, ואם יש משתתפים מה קורה אצלם. לאחר מכן, בתהליך הקונסטלטיבי, תשומת הלב היא אל מה שקורה ומה רוצה לקבל ביטוי בתהליך. כמובן שזה כמעט בלתי אפשרי לשים לב לכול זה, אך זאת הכוונה.

לפעמים מתקיימת התרחשות מסוימת בקונסטלציה שנוגדת את ההיגיון הישר. הגישה הפנומנולוגית נותנת קדימות להתרחשות.

עבודה עם ידע מול עבודה עם תופעה: 🕒

כאשר אנו נמצאים במצב מסוים, שהוא בעייתי, אנו מנסים בדרכים שונות לפתור אותו. עם כול ניסיון שלא מצליח נוצר מבנה מחשבתי והתנהגותי אשר מתחיל לחזור על עצמו ולהתקבע. דוגמה טובה היא מקרה 'המפתחות במגרה'. כאשר אנו בטוחים ששמנו את המפתחות במגירה אך אנו לא מוצאים אותם שם. ככול שאנו נכנסים יותר למטען רגשי כך נתחיל לחזור על אותה הפעולה ונמשיך לחפש את המפתחות במגירה. אנחנו אפילו ננסה לשכנע את עצמנו שהם צריכים להיות שם בכל מיני דרכים. רק כשנתייאש, משהו במבנה שנוצר ישתחרר ופתאום הפתרון נמצא וגם המפתחות.

כך גם עם מצבים בעייתיים שהינם יותר מורכבים. ככול שיהיו ניסיונות לפתרון שלא הצליחו, כך יתחילו הניסיונות לחזור על עצמם והמצב לא ישתנה. אנו 'נתפכר' בדרך שאינה מביאה לפתרון.

עיקרון התופעה דורש ויתור על מה שידוע ופתיחות אל מה שקורה 'כאן ועכשיו'. זאת היא פעולה שלרוב באה מתוך החלטה ולא באופן טבעי. להביט במשהו כתופעה מבלי להכניס אותו אל המבנים הקיימים עד כמה שאפשר. לעקוב אחריה ולאפשר לה חופש ביטוי עם מינימום התערבות. לבדוק מה היא צריכה בכדי לנוע ולהתבטא להבדיל מלהחליט בשבילה מה נכון שתעשה.

בתהליך הקונסטלטיבי אנו ניתן לנציגים חופש ביטוי ותנועה, ובמידת האפשר נסמוך על התופעה שהיא מבטאת את מה שצריך לקבל ביטוי. אנו נחכה לקבל תמונה חדשה ממה שאנו רואים, וננסה לא לכפות עליה את התמונה שאנו מכירים. במידה מסוימת ככול שנצליח לעשות זאת, כך המבנה המחשבתי על הבעיה והפתרון יוכל להתארגן מחדש.

ברט הלינגר, אבי שיטת הקונסטלציה המערכתית אמר "המנחה צריך לפתח certain personal attitude – גישה, הוויה אישית מסוימת, כדי לעשות את העבודה הזאת. הוא חושף את עצמו לסיטואציה ללא כוונה מסוימת. הוא מסתכל על הקונסטלציה, חושף את עצמו לקונסטלציה, והוא לא יודע מה לעשות. הוא פשוט מחכה. והוא לא מפחד ממה שיתגלה. הוא בוטח בתהליך. זה בעצם מאד קרוב למה שלא טסה מתאר ב'טאו טה צ'ינג. על ידי חוסר עשייה משהו יקרה..."

[חזרה להתחלה...](#)

## תשומת לב מערכתית - Systemic Perception

עקרון משמעותי נוסף לתשומת הלב הפנומנולוגית הינו תפיסה ותשומת לב מערכתית. תשומת לב זאת מתייחסת לראייה מערכתית. כלומר, כאשר ישנו מצב או נושא שרוצים להבין מה מניע אותו, אילו גורמים משפיעים עליו ומה האפשרויות לפתרון, תשומת הלב היא לא רק לתופעות המקומיות בהווה, אלא גם אל המערכת הרחבה, כולל ההיסטורית, שבה הסיטואציה מתרחשת. מי ומה עוד שייכים למערכת של הסיטואציה. מי – אילו דמויות, מה – אלו גורמים או אירועים בהווה במערכת הרחבה, בעבר או בעתיד. כמו כן הקריאה היא להביא אל תשומת לב את כלי התפיסה והחישה השונים שקיימים לרשות המשתתפים – כלומר, יכולת אנליטית, אינטואיציה, תחושות, דימויים ורגשות. גם היועץ ניקרא לשתף מערכת יותר רחבה בתהליך הקונסטלטיבי.

**כאוס-דור – מקומו של הכאוס במציאת הסדר החדש.**

בכול מצב אנושי קיים מתח בין כאוס לסדר. פרויד בזמנו דיבר על האיד, האגו והסופר אגו, כאשר תפקיד האגו הוא ליצור סדר ול'לערך' את האיד הכאוטי.

ביחסים בין אנשים ובמצבים ארגוניים התנועה בין סדר וכאוס מתבטאת ע"י תקופות שקטות ותקופות משבר. כאשר התקופות השקטות הן תקופות בהן הכול 'בסדר' ותקופות המשבר הן התפרצות של מצב כאוטי בו הסדר ניקרא להתארגן מחדש. בסיפורת הארכיטיפית זה הולך כך: בהתחלה הייתה כאוס (שאינה זכר ואינה אישה אך השייכות הארכיטיפית היא לעולם האישה), תוהו ובוהו, ומתוך כאוס נוצר סדר. זאת ההיררכיה הראשונה, כאוס המקור, וסדר הוא התולדה אלו הם שני הארכיטיפים הראשונים.

לא שאנו יודעים זאת בכזאת החלטיות, אבל אפשר לראות את זה בכול מצב אנושי, וזה מספיק טוב כהנחת עבודה.

סדר לא יכול להיות קיים ללא כאוס, כי כאוס הייתה קודם. כאוס היא האימא וסדר נולד מתוכה. כמו שילד נולד מתוך אמא. שניהם קיימים בכל דבר ובכל מצב. זאת ההיררכיה הראשונה. ההיררכיה השנייה היא שסדר וכאוס הם גם כמו בעל ואישה, אח ואחות, הם משלימים זה את זה ויש מתח ביניהם.

מכאן נניח להתייחסות הנשית לכאוס ונלך עם מה שמקובל, כלומר התייחסות זכרית.

כאשר אנו מחפשים לעשות סדר חדש, אם לא ניתן לכאוס מקום לא נקבל את התמונה המלאה אם האפשרויות הפוטנציאליות של המצב הנתון, ולסדר החדש להתארגן מתוכו. לא נראה את המערכת הרב מימדית שמתוכה ייצא הסדר החדש. נהיה נעולים ומושפעים מהסדר הקודם.

בתהליך הקונסטלציה אנו יכולים לאפשר לכאוס לקבל ביטוי באופן מוכל. כלומר, לרגע אנו מוותרים על הידוע, אנו מובלים ע"י התנועה, הרגש והתחושות, אנו נאמנים לתנועה ולהתרחשות שרוצים לקבל ביטוי דרך הנציג. בתחילה מצב זה יוצר כאוס. המנחה והלקוח נדרשים לסבול את הכאוס לזמן מה ואולי אפילו להתעניין בו. הנציגים, לעומת זאת, בדרך כלל נהנים ממנו. רק לאחר זמן מה, פתאום הסדר מתברר, הסדר שנוולד מתוך הכאוס. וכשמוצאים את הסדר הזה יש תחושה של נוחות אצל המשתתפים, ומסתבר שלסדר החדש יש היגיון שקל להבין אותו.

לא תמיד ניתן למצוא את הסדר החדש, אך עצם תהליך ההצננה של הגורמים והדינמיקה אל הקונסטלציה כבר מתחיל תנועה במה שהיה קבוע. התנועה ממשיכה במציאות, מחוץ לתהליך הקונסטלטיבי, עד שנמצא סדר מספיק טוב. לכול סדר יש תקופה שבה הוא הכי טוב למצב הקיים. מתי שהוא התקופה הזאת נגמרת ואז צריך למצוא מהו הסדר הנכון החדש דרך הכאוס. אינדיקציה טובה שהגיע הזמן לבדיקה מחודשת היא כשיש משבר או מתחים בלתי נסבלים וכיצא בזה. אפשר לומר שכאוס מתחיל שוב לקבל ביטוי במערכת.

[חזרה להתחלה...](#)

## קווי הזמן בקונסטלציה – תפקיד הזמן בדינמיקות החבויות

כאשר אנו ניגשים לחפש פיתרון ביעוץ הקונסטלטיבי ציר הזמן הוא אחד הגורמים המשמעותיים בתהליך זה. לרוב כאשר מדברים על מערכת מדברים על מערכת הקיימת בהווה ומתחמים אותה במעגלי שייכות ותפקוד.

לדוגמה – כאשר מדברים על ארגון מסוים ניתן להסתכל עליו כעל מערכת אשר כול הגורמים הפנימיים הקשורים בתפקוד הארגון שייכים לה. בין אם אנשים, מחלקות, אגפים, מוצרים, מטרות וכן הלאה. אפשר להתמקד פנימה ולראות תת מערכות בתוך אותה המערכת, ולהסתכל החוצה ולראות איך המערכת המסוימת הזאת היא גורם או חלק ממערכת יותר רחבה. כול ההסתכלות הזאת היא אל מצב שהוא קיים בהווה.

עם כול זאת אנו רואים שלעבר יש השפעה על ההווה גם בארגון. השאלה הקונסטלטיבית "מי או מה היה פה קודם?" מסתכלת על השפעות העבר על ההווה והעתיד.

ארגון מעצם מהותו מסתכל קדימה אל המכירה הבאה, אל הפרויקט הבא, אל המטרות, אל ההתפתחות, אל המשימות ואל החזון. בכדי לשרוד ולהתפתח הוא חייב להסתכל קדימה. הוא מתארגן בהתאם למה שמאפשר לו לנוע קדימה אל העתיד. אם כך למה לו להסתכל אחורה אל העבר?

המנהל ניקרא גם כן להסתכל אל העתיד כמו הארגון אך במקביל הוא ניקרא גם לנהל. כלומר להתייחס להווה. לראות מה דורש את ההתערבות שלו בהווה בכדי לקדם את הצוות או הארגון אל העתיד בדרך הטובה ביותר. מתי כן חשוב להסתכל אל העבר?

בדרך כלל כאשר נוצר קושי, או בעיה אשר מפריעים בהווה ובתנועה אל העתיד, והאמצעים היומיומיים לא פותרים את הקושי אלא רק ממחזרים אותו במקרה הטוב או שיוצרים 'קושי על קושי' ומסבכים את ההתנהלות יותר.

דוגמה טובה 'לקושי על קושי' היא הוספה של נהלים וחוקים לפתור בעיה כאשר בעצם הם יוצרים יותר סרבול מאשר תנועה. גם 'התחפרות' היא דוגמה טובה לניסיון לצאת ממצב שגורם לכניסה יותר עמוקה בדיוק לאותו המצב שממנו רוצים לצאת.

כאן הקונסטלציה אומרת שיתכן ויש דינמיקה חבויה המפעילה את הקושי או את הבעיה ולא פעם מקורה בעבר. אם נסתכל אל העבר בהקשר של הקושי יתכן ונימצא מה הוא מקור הקושי ומה ניתן לעשות בכדי לשנות את הדרך בה הוא מנהל את ההווה וחוסם את התנועה אל העתיד.

## קונסטלציה מערכתית

הנה שתי דוגמאות:

א. מזכירה שעובדת כמה שנים במשרד מסוים אינה עומדת בציפיות בעלת המשרד, ומצב זה יותר תסכול רב מצד בעלת המשרד ותחושה קשה אצל המזכירה.

לשאלה "מי הייתה כאן קודם" עונה בעלת המשרד שלפני המזכירה הזאת הייתה מישהי שעבדה איתה 12 שנים, שהייתה המזכירה 'האולטימטיבית'. כאשר המזכירה הקודמת קיבלה ייצוג בקונסטלציה, ניתן במהרה היה לראות שתי סיבות למצב הבעייתי בהווה. האחת – שבעלת המשרד עדיין מחפשת אותה אצל המזכירה הקיימת, שתיים – המזכירה הקיימת חשה שהיא צריכה למלא נעליים שהן 'גדולות עליה' ומתכווצת בתפקוד שלה.

ב. צוות הנהלה בכירה בארגון חווה משבר אמון האחד עם השני. מתוך כך הוא אינו מתנהל כצוות, התקשורת במצב גרוע, ישנם קיצורי דרך בין עובדים של מנהל אחד אל מנהל אחר, כלומר משברי מנהיגות, והארגון פועל באופן מסורבל המשפיע על מצבו בשוק. לשאלה "מי או מה היה שם קודם?" ניתן כמה תשובות. המנכ"ל הקודם הוא זה שייסד את הארגון כאשר התפצל מארגון אחר. הוא ניהל את הארגון כ-30 שנה עם תרבות משפחתית. כלומר 'אנחנו משפחה ואני אדאג לכם כבני משפחתי'. בנוסף אחד הפרויקטים המושקעים ביותר בארגון כשל ועובדה זאת הביאה להרבה פטורים ומשבר משמעותי. כאשר המנכ"ל החדש החליט לקחת אספקטים מסוימים מהתרבות המשפחתית, וניתן ייצוג לאירוע הקשה שהיה, לאילו שפוטרו ולאילו ששרדו (אחד מהם בהנהלה) ניתן היה לראות שמשוהו חדש אפשרי בצוות הקיים.

מעבר לכך, בתהליך הקונסטלטיבי עצמו עם הייצוגים בחדר ניתן לראות לא פעם שנוצר באופן סימבולי ציר של זמן שעליו יש את העבר, ההווה והעתיד. על ציר זה ניתן להציב ייצוגים למי או מה שהיה ולראות איך הם משפיעים על הקונסטלציה ומה צריך לקרות איתם בכדי שההשפעה השלילית תרד והחיובית תעלה.

לסיכום כאשר אנו אומרים 'מערכת' בקונסטלציה אנו גם כן מתייחסים לציר הזמן כגורם מלא בערכת.

**תרגיל ציר הזמן** – זהו תרגיל שנעשה עם צוות הנהלה בחירה לעזרה בגיבוש הצוות. יסודות התרגיל: ישנה בעיה בהווה, הבעיה בהווה אינה מאפשרת התקדמות אל העתיד, מקור הבעיה הוא בעבר, וישנם תהליכים שלא קיבלו ביטוי. העבר הלא פתור נימצא בהווה ולכן ניתן לשנות את השפעתו דרך ההנחה שלו. מבקשים מחברי הצוות לרשום ארבעה אירועים שהיו לדעתם משמעותיים בהיסטוריה של הצוות והארגון ולהניח אותם על ציר הזמן. את זאת יש לעשות ביחס אל מטרת התרגיל, כלומר מה אנו רוצים שיצא לנו מהתרגיל הזה. לדוגמה שיתוף פעולה יותר טוב, או הצלחה בפרויקט חדש וכד'. לאחר מכן מסתכלים על המבנה שנוצר ומשוחחים על מה שרואים. המבנה שהפתקים עשו, איפה יש ריכוז של פתקים איפה יש דילול, האם יש אירוע שלא חשבתי עליו, או אירוע שאני במיוחד רוצה להתייחס אליו וכן הלאה. לאחר תהליך זה נשאלת השאלה: "מה מכול זה הייתי רוצה לקחת איתי שיעזור לי או לנו במטרה?" זהו תרגיל שלא דורש קונסטלציה ועבודה עם נציגים אך משתמש בכמה מעקרונות הקונסטלציה כמו – עבודה בעמידה ובתנועה בחלל. ייצוגים של גורמים על הרצפה שיוצרים קונסטלציה מסוימת וההתייחסות אליהם. הכרה באירועים משמעותיים מן העבר ובתהליכים שלא קיבלו ביטוי. והסתכלות אל העתיד בחיבור אל העבר ולא מתוך הפנית גב.

## [חזרה להתחלה...](#)

## היועץ בקונסטלציה – היחסים החבויים שבין יועץ ולקוח.

כאשר בתהליך ייעוץ נכנסים למצב שבו יש קושי גדול לשמור על שיתוף פעולה ייעוצי, זאת היא אינדיקציה חזקה להעברה והעברה נגדית או 'יחסים מקבילים', כלומר דינמיקה שהועברה ממקום אחר אל תוך הייעוץ ומקבלת ביטוי ביחסים שנוצרו. ככול שיכולת שיתוף הפעולה קטן כך האינדיקציה יותר חזקה.

האפשרויות למקור הדינמיקה הן מרובות. לדוגמה העבר האישי של הלקוח או העבר האישי של היועץ, העבר של הנושא שמובא לייעוץ, דינמיקות של הארגון שבתוכו מתרחש הייעוץ וכן הלאה.

לרוב תהליך ההבנה והפתרון של דינמיקות אלו הוא מורכב מאוד, מאחר והוא דורש מהייעוץ או מהסופרוויזר שלו יכולת אנאליטית ותשומת לב רגשית ותחושתית בזמנית.

כאן השימוש בנציגים בא לעזרה גדולה מאחר והנציגים חופשיים להזדהות עם הדינמיקה ללא מעורבות אנאליטית, ומבטאים דרך הגוף, התנועה, המיקומים במרחב והתהליכים האסוציאטיביים שעולים תוך כדי (הזדהות מרחבית) למצוא את הפתרון מתוך התופעה ולא מתוך שכנוע היועץ להתנהגויות כאלו ואחרות.

בתהליך שכזה הדינמיקה הבעייתית מתגלה באופן מיידי, ולכן הזמן המוקדש לחיפוש הפתרון מקבל יותר פוקוס. לעיתים עצם המראה והחוויה של הדינמיקה הבעייתית במרחב הייעוץ כבר מאשר שינוי בפרספקטיבה, בהבנה ואולי במיקום הפנימי ביחס לבעיה של הלקוח.

**מעורבות (Entanglement) – הזדהות לא מודעת עם הדינמיקה של הלקוח. הזדהות לא מודעת של הלקוח עם דינמיקה שמקורה במקום אחר במערכת.**

## קונסטלציה מערכתית

כאשר מנהל / יועץ חדש בא ללקוח או צוות, הוא לעיתים 'נחטף ונשבה' בקונסטלציה ובדינמיקות של המקום החדש. זהו תהליך שהוא לרוב חבוי אך ניתן לזיהוי בהדרכה/יעוץ – דרך זיהוי של יחסים מקבילים או בקונסטלציה בעזרת ההזדהות המרחבית. בעגה הפסיכולוגית זאת היא העברה נגדית – המטפל 'מזדהה', באופן לא מודע, עם הדינמיקה של המטופל, מתנהג ומושפע ממנה. בדרך מסוימת הדינמיקה גם מתאימה לסיפור שלו, אך בכדי לקבל מידע על המערכת שאליה הוא בא, הוא יחפש את ההקשרים אל הסיפור של הלקוח או הצוות. מעורבות היא בעצם יכולת מאוד משמעותית. זאת היא דרך מערכתית לאיסוף מידע, באופן מידי, שבחלקו אינו נראה לעין ואינו נשמע לאוזן. כך גם קורה לא פעם ללקוח – גם הוא נחטף על ידי דינמיקה הקיימת במקום עבודתו ב

## [חזרה להתחלה...](#)

### **דינמיקה נודדת - דינמיקה שמקבלת ביטוי במקום מסוים במערכת שמקורה במקום אחר.**

הדינמיקה הנודדת או בשפת הגשטאלט – Unfinished Geshtalt לרוב מוכרת בטיפול ומתייחסת לתופעה של אירוע משמעותי בעבר של אדם מסוים, שיצר אימפולס לתגובה אך התגובה לא קיבלה ביטוי שלם. דינמיקה זאת מתקבעת באדם ומשפיעה עליו בדרכים שונות. כאשר בטיפול, 'כאן ועכשיו', מצליחים להתחבר לאימפולס המקורי וישנה אפשרות לביטוי יותר שלם המערכת מתארגנת מחדש באופן עצמאי ומגיע לרוגע, הומאוסטסיס (בעגה המקצועית), וההשפעה של האירוע המקורי יורדת או נעלמת (בקצרה).

בקונסטלציה הארגונית אנו רואים שבארגון מתקיימת תופעה דומה. היה אירוע קשה שהשפיע על המערכת בעבר אך למערכת לא הייתה אפשרות (מסיבות שונות) לתת ביטוי לתהליכים שהייתה צריכה בכדי לאפשר התנהלות סדירה ובעקבות זאת אותו אירוע ממשיך להשפיע על התפקוד הסדיר ויכולת ההתארגנות העצמית של המערכת. האנשים יכולים להתחלף במערכת, אנשים חדשים יבואו במקומם, וגם הם יושפעו מאותו האירוע ויתנהלו כאילו הם בעצמם עברו את האירוע.

בנוסף, הסתכלות לעבר העבר מעוררת הרבה פעמים חששות שהוא ישאב וימנע התקדמות, שתהיה לכך השפעה נגטיבית על ההווה והעתיד. אולם שוב ושוב אנו רואים שההיפך הוא הנכון. המבט לעבר, ההכרה בו ונתינת ביטוי לתהליכים שלא קיבלו ביטוי מאפשר להתפנות ולנוע אל העתיד.

בקונסטלציה אנו מכנים זאת 'דינמיקה נודדת' ודינמיקה נודדת כמו 'גשטלט לא גמור' יוצרת הפרעות מאחר והיא מנסה למצוא דרך לפיתרון.

בתהליך הקונסטלציה – אנחנו משתמשים בתופעת הייצוג במרחב בכדי להחזין את התהליך של החיבור אל המקור אל האירוע המכונן, כאשר העבר מקבל ביטוי במרחב – כלומר בצד מסוים של החדר בו מתרחש התהליך. מכאן מתאפשר מצב בו המקור של הדינמיקה הבעייתית מקבל ייצוג 'בעבר' ובעזרת התופעה של 'שדה הידע' מסתבר מה התהליך שלא קיבל ביטוי. לפעמים ניתן לתת לו ביטוי ב'כאן ועכשיו' ועל ידי כך ליצור שינוי בתפיסה ובניהול המצב הבעייתי בהווה. כמו כן, בהתאם לתופעת 'היחסים המקבילים' כמו שמציאות חיצונית מקבלת ביטוי במציאות שנוצרת בתהליך, משהו מהמציאות שנוצרה בתהליך יתכן ויקבל ביטוי במציאות החיצונית.

ייצוג של גורמים מופשטים – בקונסטלציה אנו רואים שניתן לייצג גורמים מופשטים, שאינם דמויות בנרטיב, ולייצג את הדינמיקה שלהם בהקשר הנושא שעליו עובדים. כלומר ניתן לייצג – צוות, ארגון, אירוע, מטרה, מחסום, מקור, תכונה, רגש... ייצוג של גורמים אלו מאפשר באופן מידי הפשטה של מצב מורכב ותהליך דינמי בין הייצוגים שמאפשר הבנה וראיה יותר רחבה של המצב הנתון.

בעוד שאצל האדם הדינמיקה הנודדת תמיד תבוא מהעבר האישי והמשפחתי, בארגון הדינמיקה הנודדת יכולה לבוא מכיוונים שונים:

① מהעבר של הארגון.

① מהעבר של המחלקה או הצוות.

① מהעבר של התפקיד.

① מהעבר של בעל התפקיד. (נוטת להיות ברירת המחדל – אך לא פותרת את הבעיה הארגונית).

① במורד ההיררכיה – דינמיקה בעייתית בצמרת יוצרת דינמיקה בעייתית בשלבים שמתחתיה.

סיפורי מקרה:

מהעבר של הארגון: ארגון אחד הוקם ע"י שני שותפים. בעקבות דינמיקה בעייתית שהתפתחה ביניהם האחד קנה את השני החוצה. לאחר מכן הוא חילק חלק מהמניות לשלושה שותפים זוטרים שאותם הוא קידם בעקבות הקניה. לימים התפתחה

## קונסטלציה מערכתית

דינמיקה בעייתית בין השותף המייסד לבין שלושת השותפים הזוטרים. בתהליך הקונסטלטיבי ניתן היה להבחין שהשותפים הזוטרים מזדהים ומזוהים עם השותף המייסד שנקנה החוצה ולכן נוצרה הדינמיקה הבעייתית איתם.

מהעבר של המחלקה או הצוות: במחלקה השייכת לארגון גדול היו דינמיקות בעייתיות בין אנשי המחלקה ובין מנהל המחלקה לעובדיו. בתהליך הקונסטלטיבי התברר שהמחלקה היא בעצם מיזוג של שתי מחלקות שפורקו והמנהל הובא מתחום אחר. כאשר הנציגים הופרדו לפי מחלקות המקור שלהם הם הרגישו יותר בנוח מאשר ביחד. כמו כן הנציג של המנהל הופרד בהתאם למקום ממנו הוא בא. רק כאשר כול ההפרדות והמקורות היו ברורים, וסדר הישיבה והפריסה בחלל בהתאם, נוצרה אווירה של שיתוף פעולה.

מהעבר של בעל התפקיד: העבר של בעל התפקיד בנוי משני מרחבים שונים, העבר האישי והמשפחתי והעבר המקצועי. **מהעבר האישי** – מנהל מחלקה הגיע מתרבות שונה של כול עובדי המחלקה. בכדי להיות מקובל על עובדי המחלקה הוא החליט, באופן לא מודע להתעלם ולהעלים עד כמה שאפשר את הרקע התרבותי שלו. כאשר עשה זאת הוא איבד הרבה מיכולת הניהול שלו. כאשר הוא הבין שזאת הסיבה הוא מצא דרכים להביא משהו מהתרבות שלו אל העבודה ואל צורת הניהול וכך הוא יכול להיות יותר נוכח ועם יותר סמכות מול העובדים. **מהעבר המקצועי** – מנהל מוכשר למחלקה שבה היו אנשי צוות וותיקים. בכדי לקבל סמכות בצוות שאליו הגיע הוא לקח החלטה להניח לבוא 'חדש' ולחדש במקום 'החדש'. התארגנות זאת גרמה לכך שלא הייתה לו יכולת לראות ולהיעזר בכוחות הקיימים בצוות, שהיו שם לפני שהגיע, ולא יכול היה להביא מהנסיון המקצועי שלו אל התפקיד החדש.

במורד היררכיה: למנהלת מחלקה היה קושי גדול עם אחת העובדות. הקושי התבטא בתקשורת ובתלות שלא אפשרה עצמאות ויצירתיות. למנהלת היה קשה מאוד והיא עמדה לפטר את העובדת למרות הניסיון והוותק של העובדת בתפקיד. כאשר הסתכלנו על מבנה הארגון בו הן נמצאות ראינו שהארגון עבר מיזוג והמנהלת העובדת היו שייכות לשני הארגונים השונים. הארגון שהמנהלת באה ממנו בעצם הציל את הארגון שהעובדת הייתה שייכת אליו. דינמיקה זאת היא שמניעה את הדינמיקה בין שתי האנשים. כאשר ראינו זאת וייצגנו זאת בקונסטלציה נוצרה האשורת שהדינמיקה לא תמשיך להשפיע על יחסי העבודה בין המנהל לעובדת.

## [חזרה להתחלה...](#)

### קדימות במערכת הארגונית – מי ומה קדם והשפעתם על ההווה.

עיקרון יסוד בגישת הקונסטלציה המערכתית הוא עקרון הקדימות. 'מי או מה היה קודם' ומי או מה בא אחר כך. מי היה קודם - מתייחס לדמויות ומה היה קודם - מתייחס לכלול דבר שהוא אינו דמות כמו אירוע, תרבות, ארגון וכד'. ברמה הפילוסופית אנו אומרים 'ללא עבר אין עתיד'. כלומר העתיד לא יכול להתקיים בפני עצמו, הקיום שלו הוא אך ורק בהתייחסות לעבר. לא פעם כאשר ישנו מצב בעייתי אנו מוצאים שהבעיה נובעת מכך שמי או מה שהיה קודם לא נילקח בחשבון או שלא התקיים תהליך לגביו או שמתעלמים ממנו וכיוצא בזה.

במודל הבסיסי שהוא המשפחה – קודם באו ההורים ולאחר מכן הילדים. מדוע חשוב לומר זאת? כי אנו מוצאים שלא פעם ברמה מסוימת הילדים מרגישים שהם קודמים להוריהם, או שההורים מרגישים שהילדים קודמים להם. במצב זה ילד לא יכול לקבל תמיכה מההורה ולהורה אין סמכות אל מול הילד. כמו כן ניתן לראות זאת בין אחים. כאשר אח קטן מתנהג כגדול מאחיו הבוגרים התגובה לרוב היא של חוסר סבלנות, עצבנות ועד כדי הרחקה. כך הוא מאבד את התמיכה של אחיו הגדולים והם מאבדים אח.

בארגון המצב יותר מורכב – כאשר מגיע מנהל חדש עם הסיסמה "לא מעניין אותי מה היה קודם, תשכחו מזה, עכשיו אני פה וזה מה שחשוב..." הוא מיד מאבד הרבה משאבים. הוא יידרש לסמכות מוקצנת, יהיה לו קושי לקבל אמון מהצוות שלו, ולכאורה הוא יצטרך להתחיל מבראשית.

כאשר מכניסים תרבות חדשה ללא תהליך עם התרבות הישנה תהינה התנגדויות גדולות מטעם העובדים והם ישמרו אמונים לתרבות הישנה וישימו רגליים לתרבות החדשה.

כאשר מגיע מנהל צעיר ובצוות ישנם עובדים ותיקים, אם לא יתחשב בותק שלהם הוא לא יוכל לרכוש את אמונם.

כאשר מגיע יועץ ללקוח, ולפניו היו יועצים שכשלו, והוא חושב שהוא יותר טוב מהם וזה לא משנה מה היו הסיבות לכישלונם, רוב הסיכויים שגם הוא יכשל.

ניתן למצוא שעיקרון הקדימות או הסדר מתקיים כמעט בכל מצב וחיבותו עולה כאשר המצב נחוה כבעייתי.

ניתן גם לומר שסדר טוב יש בו גם היררכיה תומכת. בארגון אנו מנסים למצוא את הסדר הכי טוב שיתעל באופן משמעותי את ערוצי התקשורת, הניהול וההוצאה לפועל. אנחנו מחפשים היררכיה שמאפשרת לכלל בעל תפקיד להיות במקומו הנכון, עם התמיכה הנכונה לביצוע תפקידו בדרך האופטימלית. כאשר יש אי סדר בהיררכיה נוצר אי סדר בדרכי התקשורת וביכולת הביצוע. וכשה קורה ההיררכיה משתנה מהיררכיה תומכת ומאפשרת, להיררכיה חוסמת ומגבילה. בקונסטלציה אנו מסתכלים על היררכיה רב מימדית ורב כיוונית.

## קונסטלציה מערכתית

הנה כמה דוגמאות - סמכות פורמאלית מול ותק בארגון, ותק ביחידה מול ותק במקצוע, ידע מקצועי מול גיל כרונולוגי, מי היה קודם ומי בא אחר כך, מה היה קודם ומה בא אחר כך. אנו רואים שלא פעם ישנן היררכיות מנוגדות ואלו יוצרות קונפליקטים אלא אם כן לוקחים אותן בחשבון.

### חזרה להתחלה...

#### מנהיגות קונסטלטטיבית – דינמיקות סובבות מנהיגות וניהול.

מנהיגות קונסטלטטיבית היא מנהיגות אשר יש לה את היכולת לשקלל את הנתונים השונים שגישת הקונסטלציה המערכתית מביאה אל ההתנהלות הארגונית. המנהיג הקונסטלטטיבי יודע להסתכל באופן מערכתי על תחום מנהיגותו ועל פעילותו, הוא יודע לשקלל את המידע המערכתי הקיים למען התועלת הנדרשת למשימה, מטרה וחזון.

ארגון ככול שיהיה מורכב יותר, כך הוא מערכת אחת דינמית שהיא חלק מסביבה מתרחבת ומשתנה, אשר לה יש עבר, הווה ועתיד. מערכת זאת כוללת גם בתוכה חלוקה למערכות וגורמים המושפעים ומשפיעים האחד על השני. ידע במנהיגות קונסטלטטיבית מאפשר הכלה של רמת מורכבות גבוהה המקדמת את מטרת הפרט והכלל. המנהל נדרש גם כן להתנהל עם הקונסטלציה הפרטית שלו בתוך המערכת המקצועית שגם היא בתורה, לעיתים יכולה ליצור אזורי עיוורון שחוסמים התנהלות יעילה.

### חזרה להתחלה...

#### נאמנויות חבויות - קשרים לא מודעים והשפעתם על התפקוד.

בכול קבוצה ישנן נאמנויות שונות. נאמנויות אלו לא פעם יוצרות התנגדויות ומפריעות לפעילות הסדירה של דרג הניהול, הצוות וחברי הצוות. הן נחוות כחשבוניות יותר מהדרישות של הארגון, המנהל והמציאות היומיומית ומקבלות ביטוי בהפרעה כזאת או אחרת.

את הנאמנויות אנו מחלקים לשתיים, נאמנויות למי ונאמנויות למה. נאמנויות למי – מתייחסות לגורם האנושי. תיתכן נאמנות למנהל קודם, לצוות קודם, לבעל תפקיד קודם או לשותף קודם. נאמנויות למה - שמתייחסות לגורמים שאינם אנושיים. לתרבות קודמת, למטרות קודמות, לגילדה/מקצוע, לדרג, למקום עבודה קודם, לאידיאולוגיה, לדרך עבודה מסוימת, לאירוע מכונן וכן הלאה. בכדי לשנות את דרך הביטוי הנגטיבית יש צורך למצוא מהי הנאמנות היותר חשובה שמפעילה את הלקוח או איש הצוות או את הצוות כולו ועם זה לעשות את התהליך המתאים.

#### דינמיקות אישיות מול דינמיקות ארגוניות - בין המערכת האישית והמערכת הארגונית.

להבדיל מגישות ייעוץ מקובלות, בגישת הקונסטלציה המערכתית אנו מגלים שלא מעט מההתנהגויות בארגון מושפעת מדינמיקות הקיימות בארגון ומקבלות ביטוי דרך האנשים העובדים בו. אלו דינמיקות המונעות מתהליכים תוך ארגוניים בהווה ובעבר ומתהליכים חוץ ארגוניים המשפיעים על הארגון.

בארגון הדינמיקות הארגוניות מקבלות קדימות על האישיות. בכול מצב ייעוצי נחפש איך הקונסטלציה הארגונית משפיעה ומנהלת את הדינמיקה הבעייתית ולרוב הפתרון ימצא מתוך ראייה זאת. בנוסף זאת היא דרך בה הלקוח מרגיש מוגן ואינו נדרש לחשיפה.

הייעוץ יפנה לקונסטלציה האישית אם היא בעצמה תופיע בפניו באופן ברור ויבדוק אם יש לו מנדט או הסכם לעבוד ברמה האישית.

כאשר פונים אל הקונסטלציה האישית נחפש איזה סיפור אישי/משפחתי מקבל ביטוי במצב המסוים. נסתכל על המצב הארגוני כ"פורגראונד" כמסך קדמי המסתיר מאחוריו את הקונסטלציה האישית והמשפחתית. גם כאשר עובדים ברמת הקונסטלציה האישית חשוב לזכור שהפתרון נדרש ברמה הארגונית.

שימוש במשאבים - תפקידים של משאבים ומשאבים שאינם מנוצלים .

## קונסטלציה מערכתית

מנהיגים בארגון זקוקים למשאבים.

הדבר בולט במיוחד במצבים קשים או בתרחישי פעולה עתידיים. לא תמיד משאבים אלו זמינים לו. לעתים אף איננו מודעים למשאבים העומדים לרשותנו בארגון.

מנהיג המוביל, מעצם מהותו הוא מקום בודד. הוא נדרש לקחת החלטות והוא יודע שבסופו של דבר יפנו אליו האחריות עליו. תחושה זאת לא פעם עומדת בניגוד לרעיון של קבלת עזרה/ייעוץ וחיפוש אחר משאבים לא מנוצלים. משאבים עבורו, ומשאבים עבור הנושאים והאנשים שהוא מוביל ועבור הארגון שעליו הוא אחראי. תהיה לו נטייה לפנות אל הצורך להתגייס למען מהלך מסוים, ולא דווקא לשאול איילו משאבים יעזרו לו אל מול המשימה שלפניה הוא עומד.

התהליך הקונסטלטיבי פונה אל המערכת בכדי לראות איזה משאב חשוב שיהיה פה. הקושי שמולו עומדים דורש את המשאב המתאים. השאלה היא "מהו המשאב שאינו מנוצל" למען המשימה המסוימת הזאת?". בחרים לכך נציג, ומתוך ההזדהות של הנציג עם הצורך שקיים במערכת נובעת המשמעות של המשאב שלא חשבו עליו.

המשאבים יכולים להיות פנימיים (לדוגמא, תכונה או יכולת... חוכמה, ידע, כשרון, וכולי) או חיצוניים (לדוגמא, קולגה, תהליך, תמיכה כספית וכולי).

גם לקבוצות ולצוותים דרושים משאבים בעיקר כאשר הם עומדים בפני משימה חדשה או מצב מורכב. באותה המידה ניצן לשאול לאילו משאבים הצוות זקוק בכדי לבצע את המטלה העומדת בפניו בדרך הטובה ביותר. ניתן לעשות זאת ב'סיעור מוחות' ובנוסף ניתן לעשות זאת בעזרת 'שדה הידע' שהקונסטלציה מציעה.

### חזרה להתחלה...

שייכות במערכת – מערכת פועלת במיטבה כאשר 'מי ומה' ששייכים לה נמצאים במקומם הנכון בסדר.

כאשר מסתכלים על תפקודה של מערכת ורוצים לדעת מה עוזר לה לפעול בדרך הטובה ביותר, עיקרון השייכות הוא אחד הראשונים שבדוק איך הוא פועל במערכת זאת.

במערכת המשפחתית – כול מי שנולד למשפחה – לדורותיה, וכול מה שארע במשפחה שייך למשפחה באופן שווה. אין אחד שיש לו זכות שייכות יותר מהאחר. זאת דרישת המערכת. כאשר זה לא קורה המערכת מנסה לתקן את המעוות ע"י פיצוי שמאפשר לה לעבוד ולפעול, אך באופן יותר קשה או בעייתי. לדוגמה – כאשר בן משפחה מסולק מהמשפחה בעקבות ההתנהגות שלו, יהיה בן משפחה אחר שייקח על עצמו "לפצות" ע"י כך שיפעל באופן דומה.

במערכת הארגונית – עקרון השייכות הוא יותר מורכב. לא כול מי או מה שהיה במערכת ממשיך להיות שייך למערכת וממשיך להשפיע עליה, ויש משמעות ודרגות השפעה שונות על המערכת. כלומר – למייסד תהיה השפעה יותר גדולה מאשר לאלו שבאו אחריו. להצלחה או כישלון או אירועים משמעותיים בהיסטוריה של הצוות או הארגון תהיה השפעה על תפקוד הארגון בעתיד. הם שייכים לארגון. באותה המידה כאשר אנו ניגשים לתהליך הפנומנולוגיה חשוב להישאר פתוחים לרעיון שכול מי שהיה שייך למערכת וכול מה שקרה למערכת ממשיך להיות שייך לה ולהשפיע עליה בדרכים שונות. כך המידע המשמעותי לפתרון של מצב מסוים יכול לצוץ לכיוון שלא חשבנו עליו קודם לכן.

### חזרה להתחלה...

זהו זה בינתיים... מקווה שעזרתני... ישי גסטר