

## בעד אימון יונגיאני

אימון יונגיאני בעיקרו מקנה דרכי חשיבה וניתוח ייחודיים הניתנים ליישום בכל סוגי האימון. המאמר יציג סקירה תאורתית ויישומית המתמקדת בבידול האימון היונגיאני על פני גישות אחרות. תחילתו בהסבר תאורתית על הרלוונטיות של הפסיכולוגיה היונגיאנית להתערבות ארגונית. בהמשך יתמקד המאמר במהותם של סמלים וארכיטיפים ויישומם הפרקטי באימון ליחיד ולארגון. בהמשך תהיה התייחסות ל'אלכימיה' והקשר שלה לתהליכים מחוללי שינוי ולבסוף יביא המאמר את התפיסה הפילוסופית-פסיכולוגית של הגישה היונגיאנית המעוגנת בתהליכי האימון היונגיאני.

מדוע יגלו מאמנים, יועצים ופסיכולוגים ארגוניים עניין באימון יונגיאני? כשאני מצהיר שעוסק באימון יונגיאני אני מגלה פליאה וסקפטיות על עצם הרעיון. אם אתם מאמנים או יועצים, ובמהלך תהליך אימוני אתם תקועים או חווים תסכול, יהיה כדאי לשקול 'אימון יונגיאני'. הייחודיות של אימון כזה נעוצה בכך שהיא מאפשרת ללקוח פרספקטיבה חדשנית על מצבים, תהליכים ואירועים בעבודה, היא מאפשרת למאמן לראות ולהבין טוב יותר תכנים מוצפנים שמנהלים את הלקוח, ומאירה באור שונה על מצבים אליהם הלקוח נקלע. אימון כזה מספק לנועץ אוצר מילים, מושגים ומונחים חדשים. זה אימון שמפתח חשיבה סימבולית בצוותי עבודה, כמו גם מעלה מוטיבציה וחושף קונפליקטים לא מודעים.

בשנים האחרונות אנו עדים למספר ניסיונות של יישום חשיבה יונגיאנית בראייה ארגונית. בולט ביניהם הוא ספרם של Corlett and Pearson (2003): 'מיפוי תהליכים דינמיים ותהליכי שנוי בארגון'. לפנייהם מציע Jones (1996) ספר העוסק בסמלים בארגון. ניתן לקרוא גם מאמרים עם ניסיון לשלב תיאוריה יונגיאנית בניתוחי מקרה, אך לדעתי מאמרים אלה משאירים את הקורא במבוכה בשל היותם מופשטים משהו. כזהו המאמר של Smith (2002) המציג ניתוח של ספר איוב בכוונה להסביר את הפן הנשי בארגון, Kociatkiewicz (2009) המשתמשת בארכיטיפי ה'צל' כדי להסביר ספורי מקרה אתנו-גראפיים של מצבים כלכליים, Ketola (2012) במאמר בו נעשה ניתוח יונגיאני על אשה מנהלת בחברה, Bala (2010) שמציג פרשנות מעניינת על ארכיטיפ התכסיסן-ליצן, Goldberg (2001) מביא את יישום ארכיטיפ הגיבור בארגון, ו - Remington (2007) מביא סיפור מקראי כדי לנתח דפוסי מנהיגות. מבין כולם מצאתי מאמר מרשים של Denise (1997), העוסק בהתפתחות היסודות הנשיים של הארגון כאבן דרך משמעותית בניתוח ארגונים באמצעות מושגים יונגיאנים.

מאמן החפץ ליישם חשיבה יונגיאנית בתהליכי אימון חייב לרכוש את אוצר המושגים היונגיאנים המתייחס ל"נפש" היחיד והארגון. בנוסף מחויבת יכולת חשיבה לא רציונאלית, הלוקחת ברצינות ובחשבון הבנה של סמלים, דימויים, מטאפורות וארכיטיפים. להלן אציע עשר הנחות יסוד הקשורות לאימון יונגיאני:

1. כל ארגון או חברה פועלת מבחינה פסיכולוגית כמו 'האדם היחיד' (The Individual Person).

2. 20% מהידע מצוי בתודעת העובדים, ברובד הגלוי, הידוע והמוכר להם ו-80% מהמידע מוצפן בתת ההכרה של הארגון ועובדיו. (Jung's ice berg model)

3. החברה (firm) היא 'כלי קיבולת' (container) המכילה בחובה קהילת עובדים. לפיכך, באופן פאראדוכסאלי כל חברה היא אורגניזם נקבי/נשי (כמו רחם ועוברים), ובהיותה כזו חלים עליה עקרונות הפסיכולוגיה הנשית.

ד"ר אבי גורן-בר, פסיכולוג קליני וחינוכי, מטפל מדריך רשום באמנויות, מאמן ויועץ לחברות וארגונים. בוגר המכון התלת שנתי ללימודים יונגיאנים בירושלים (The Jerusalem Jungian Center) השלים שש שנות אנליזה יונגיאנית, מוסמך MBTI. מנהל תכניות אימון יונגיאני באיסטנבול, ליובליאנה ובבית הספר ללימודי המשך במכללה למינהל ראשל"צ.

4. לכל חברה או ארגון יש 'צל'. מדובר באספקטים הנחותים, הבלתי מפותחים, המודחקים והלא ידועים לעובדים אך בו-זמנית כוחות בלתי מודעים אלו פועלים על העובדים, משפיעים עליהם וקובעים הרבה מהתנהלותם בארגון.

5. לכל חברה (firm) וארגון יש 'נפש'. נפש האדם מתחלקת לחלק האישי (פרסונאלי), דהיינו מה שנגזר מסיפור חיו האישיים של האדם ומשפיע על התנהלותו. בו בעת גם קיים גם חלק ארכיטיפאלי, לא מודע, ניסתר, קולקטיבי (שמשותף לכל בני האדם). גם החלק הזה הבלתי מודע משפיע חזק מאד על התנהלות האדם. בהתאם, לכל ארגון וחברה יש ספור אישי של החברה או של העובד אך גם סיפור מיתולוגי ניסתר שמפעיל לא פחות את קבלת ההחלטות והתנהלות בחברה.

6. נשיות משפרת משמעותית ניהול טוב יותר של מנהלים גברים. לגבר יש ישות נשית לא מודעת שנקראת: 'אנימה'. ה'אנימה' אחראית על יכולת התייחסות בין אישית, על יצירתיות, אינטואיציה עיבוד וביטוי רגשות. כשמנהל מחובר היטב ליסוד הנשי שלו הוא יוצר יחסי אנוש מתוחכמים ומגוונים ומתמודד מצוין במצבי קונפליקט ולחץ.

7. הגבריות הנשית, 'אנימוס' קשורה לניהול נשי אפקטיבי. תכונות היסוד הגברי של האישה קשורות ביכולות מיקוד, השגיות, מהירות, מטרתיות, חדירה לעומקם של דברים ושיקולי דעת הגיוניים וטקטיים.

8. אנשים נוטים לבלבל בין נשיות גבריות ומיניות (sexuality). לכל בני האדם יש את כל שלושת התכונות הללו אף שלעיתים חלק מהן אינן מפותחות דיין.

9. בחברות ישנם 'גיבורים'. ל 'גיבור' נחשב מי שמרשה לעצמו לחרוג מ'איזור הביטחון' של עצמו ובכך לעמוד בפני אתגרים שיעניקו לו הן הרחבה של יכולות ה'אני' (Ego functioning) קרי, פיתוח קריירה, והן קשר עמוק עם 'עצמו' מה שיוביל לפתוח חיים רחניים ערכיים.

10. בכל ארגון יש תכסיסנים שמפעילים אותו. התנסות וחווית ה'תכסיסן' הינו שלב הכרחי ותקין בהתפתחות האדם. חברות וארגונים זקוקים לדפוס תכסיסנות לצורך קידום תהליכים.

כאשר אני מתבקש לערוך התערבות ארגונית ומצטייד במשקפי החשיבה היונגיאנית מתרחש התהליך הבא: אני מוצא עצמי נע כמטוטלת בין שני מוקדים, מרמת המאקרו (רמת הארגון) לרמת המיקרו (המנהל הנועץ). ממוקד אחד בו קיימת בעיה ספציפית אליה נדרשתי כמאמן או כיועץ ארגוני, אל עבר מוקד נגדי בו לנגד עיני עומד המבנה הארגוני בכלליותו כפי שאבחנתי אותו בטרם ההתערבות. הן התכנים שנחשפו לפני ע"י הנועץ (רמת המיקרו), והן מבנה החברה והדינאמיקה שלה (רמת המאקרו), מתורגמים ומקודדים על ידי ל'מפה ארכיטיפאלית' של סמלים ודימויים. המפה הזו מאפשרת לי תפיסת עומק של הסוגיות והאתגרים שהוצגו לפני ופורסת שלל רעיונות להתערבות לצרך שינוי. שתוף התובנות הללו עם הלקוח, באמצעות הקניית השפה היונגיאנית, היא חלק מהותי באימון. הדיון באימון היונגיאני אף שיש לו פן אינטלקטואלי מביא עימו גם אספקטים מאד יצירתיים וחושף את הלקוח למימדים והיבטים לא מודעים של הבעיה איתה הוא מתמודד כאלה שלא נתן דעתו עליהם. כשאני מצליב את המידע הלא-מודע שמתקבל ברמת היחיד לזה המתקבל מהרמה הלא-מודעת של הארגון, אני מקבל מידע בעל חשיבות רבה אודות סתירות, זרמים הרסניים, אופציות חדשניות, ועדיפויות שעל הנוגעים בדבר להידרש אליהם. הדבר דומה להמתנה לנתוני רנטגן שרופא ומטופל ממתינים להם נוכח צג המחשב הרפואי לצרך בניית אסטרטגיה טיפולית.

נסקור עתה מילון מונחים שערכתי לצרך השוואה בין מרכיבי נפש האדם ונפש הארגון עפ"י הגישה היונגיאנית:

Company הארגון / החברה	Individual היחיד	Archetype הארכיטיפ
כל המידע המצטבר, המסורות והתקנים שעוברים בחברה מדור לדור	היסטוריית המין האנושי המהווה השראה לחידושים מהפכות וגילויים	מורשת
הסיפור המצטבר של החברה מעת הקמתה המעיד על ערכיה, ההיסטוריה שלה וגאוות היחידה שלה.	המורשת של אגדות, סיפורי עם ואפוסים המספרים לנו על אופי האדם וצרכיו הנפשיים	מיתולוגיה
המשאב האנושי הבלתי נידלה בחברה שמתמקד בפיתוח, מחקר וחידושים	המקור הפנימי המולד של יצירתיות האדם הממומש באמנויות, במדע ובתבונה האנושית	יצירתיות
הטכסים, ההרגלים והנורמות בחברה המכתבים את מדיניותה	התרבות העוברת מדור לדור בעמים ובמשפחות ומשפיעה על קבלת החלטות	מסורת
הדחף הבלתי מודע בחברה לשבור דפוסי עבודה, לחולל שינויים ולהטמיע יזמויות, לעיתים הרס בלתי נמנע	הצורך המולד של האדם להרוס, עפ"י פרויד: ה'איד'	הרס
פוטנציאל הגדילה בחברות, גרעין הגיבוש בחברה, עתיד החברה, ליבת החזון	הארכיטיפ 'העמוק' ביותר בנפש, מסמן את הפוטנציאל הכול-יודע, הפן האלוקי קוסמי שבתוכנו, לאור האדם מתפתח, משיג ומתממש	ה'עצמי'
תופעה בארגון שמובילה בסופה לאיזון בין כוחות ואינטרסים מנוגדים	צרך אנושי לאזן מצבים קוטביים, הצורך נובע מעקרון הפיזי וזאת במטרה להתייצב ולהתאזן	איזון
אותה אנרגיה בחברה המאפשרת יצירתיות, יזמות, ביטוי רגשות, תקשורת ושיתופי פעולה	הדחפים והאנרגיה המינית ארוטית של האדם המושקעת באהבה, הרמוניה ואינטגרציה.	ליבידו
'סדר יום' מוצפן, מידע או התנהגות שכלל אינם מקובלים בארגון וכשמתפרצים, עלולים לגרום לתגובות חמורות ולזעזע את הארגון.	אשכול תכנים לא מודעים בעלי עוצמה רגשית גבוהה מאד המתפרצים בעקבות השלכה על מצבים בסביבה החיצונית	קומפלקס
עובד חברה או יועץ מנוסה, נבון ויצירתי שלוקח על עצמו תפקידי שינוי ריפוי ותווך בחברה	ארכיטיפ המסמל תכונות רפואיות שיש בכל אדם, תכונות אלו מתגלות בעת מצוקה קשה, טראומה ולחץ	המטפל הפצוע
מצבי שתוף פעולה אמיץ בין אגפים, עובדים וצוותים בחברה לצרך קידום אינטרס משותף	הדחף והצורך לחיבור הניגודים, (כגון יינג ויאנג), מתייחס ליחסי מין בין המינים במובן הגשמי והרוחני	קוניונקציו – חיבור
יכולתו של מנהל או עובד או צוות או הנהלה- להתנהל תוך מניפולציה על מנת לנצל הזדמנויות בחברה, לקדם עצמם וליצור שיתופי פעולה	ארכיטיפ המסמל את הכישרון האינסטינקטיבי, מאניפולאטיבי, אומנותי, שנון, ופוליטי באישיות	תכסיסן
כל מנהל או עובד בחברה המעז לעזוב את איזור הביטחון שלו ולנוע לעבר 'מסע מקצועי' שיקדם אותו. מסע זה מאופיין ב-17 שלבים	ארכיטיפ המסמל כל מצב אנושי בו האדם עוזב את איזור הביטחון שלו, מתגבר על מכשולים ואתגרים אשר לבסוף מביאים אותו להישגים	הגיבור

משמעותיים, לרמה רוחנית גבוהה ולהבנת משמעות חיו	(קמפבל) שלא כולם בהכרח מתממשים.	
הפן הנחות באישיות האדם שאותו אנו לרוב משליכים על אחרים, החלק האפל, הרע, החומרני, האלים, הקנאי, המכוער שקיים בכל אדם.	אנרגיות נחותות ושליליות, גישות ועמדות הרסניות המכתיבות מהלכים לא מודעים בחברה	ה'צל'
הצד הגברי הלא-מודע שקיים בכל אישה, כשהיא מתחברת לפן הגברי באישיותה היא יכולה לפתח תחרותיות, אמביציה, אינטלקטואליות וכוחות פיזיים	היא האנרגיה הגברית המפעילה כל אישה ברמות הניהול השונות, שבאמצעותה היא מתקדמת, פועלת, משיגה ומחדשת	אנימוס
הוא הצד הנשי הלא-מודע הקיים בכל גבר. כשהגבר מחובר לאנימה שלו יהיה עולמו הרגשי מפותח, הוא יהיה אינטואיטיבי, יצירתי, מכיל ותקשורתי	ברמת מאקרו – מדובר בערכים שהחברה מפתחת לצורך קידום, טיפוח ותמיכה בעובדיה. ברמת המיקרו – מדובר ברמה הרגשית-סנטימנטאלית שיש למנהלים ולעובדים הגברים בחברה	אנימה
אותה מסכה חברתית שצריך כל אדם על מנת לתפקד והיא כוללת סטאטוס, מקצוע, ביגוד, תפקוד והתנהלות	פרסונה מתקשרת לכל מה שקשור למישיקים מחוץ לחברה עם לקוחות, ספקים ועמיתים: פרסום, לוגו, בידול, שווק, מדים וסמלי החברה	פרסונה
מדובר בכל התפקודים הבסיסיים של 'אני' תפקודי חזק: הכישרון לנתח, לעשות אבחנה מبدלת, ולגבש מידע, להתייחס רגשית וקוגניטיבית	יכולת החברה לנתח פעילויות ודינאמיקות בתוך הארגון על מנת להגיע למסקנות אופרטיביות ולשפר ביצועים	ניתוח ואבחנה
כל מה שאדם יודע, מודע, מכיר ב, תופס ומייחס	סה"כ יכולת החברה להכיר במגבלותיה ולהיות מודעת להן, לקחת אחריות על טעויות שנעשו, על חולשותיה, לאפשר שקיפות מערכות ושקיפות ביחסי אנוש, ולעודד משא ומתן גלוי בין צוותים	Ego Consciousness מודעות (ה'אגו' המודע)
מדובר בתהליך פסיכולוגי שעוברים בני אדם תוך כדי הפיכתם למי שהינם ולמי שנועדו להיות	ברמת הארגון – מדובר ביכולת החברה או הארגון לאבחן צרכים, מטרות ודרכי השגתם. ברמת היחיד מדובר בעמדה חיובית של החברה או הארגון כלפי היחיד מתוך רצון לעודד התפתחות וקידום אישי בגבולות החברה.	Individuation אינדידואציה
מצב פסיכולוגי התנהגותי שבו התנהגות או רעיונות של אדם הופכים מוגזמים, מצב "התנפחות" כאשר האדם אינו מודע לחוסר הפרופורציה בין העבודה או הרעיונות שלו ליכולת מימושם	מצב בעייתי בו החברה מעמידה מטרות ופרויקטים הרבה מעבר ליכולת המימוש שלה	Ego inflation אינפלציה של האגו

מהי התרומה היישומית של רעיון 'המאגר הארכיטיפאלי' בעבודה האימונית? הארכיטיפ הוא דימוי נפש פנימי לא מודע המייצג דימויים, סמלים, אגדות ופוטנציאל גלום בר פיתוח. הארכיטיפ פועל על האדם ו/או הארגון בחוזקה רגשית וקוגניטיבית. בני אדם וארגונים, מטבעם, פועלים ממילא מתוך דחפים ארכיטיפאליים המתקיימים בתוכם ללא ידיעתם. במידה והארכיטיפ מובא לתודעה, קרי אדם או הארגון "מתחבר" לדימוי ארכיטיפאלי רלוונטי, יכול הדימוי להיפך למאמן פנימי מוביל, למודל הזדהות ולסוכן פנימי מחולל שינוי (Role Model). אנו עוסקים פה באב-טיפוס של 'מנוע תכונות' העומד לרשות הנועץ לצרך שינוי ושיפור דפוסי והתנהלות.

*דוגמא: איך תפתח תכונת תכסיסן אצל נועץ שחייב להיות יותר מתוחכם במהלכיו? מדוע רפרטואר תכסיסני יהיה הכרח מציאות ודבר מוסרי במצב אתגרי כלשהו אליו נקלע הנועץ שלך. איך תעודד התנהלות תכסיסנית בהתנהגות הנועץ ואיך תשנה ותעצים עובד תמים ושיגרתי שקיבל מינוי ניהולי המחייב מבחינתו הישרדות נוכח התנגדויות לא הוגנות למינוי.*

חברת הייטק מהמובילות בעולם (להלן תקרא: חהמ"ב) מתבקשת ע"י בנק גדול לפתור בעיה שאיננה נראית לצוות כמאתגרת במיוחד, אעפ"כ עם כניסת הצוות למרכז הבקרה והתפעול המרכזי של הבנק מגלה צוות חהמ"ב שברמת ה-CEO-CTO אין שיתוף פעולה לסיבת הבאתם וכבר עוברים שלושה חדשים וצוות חהמ"ב מנסה לשרוד בנסותו למצוא מענה לבעיה בתנאים בלתי אפשריים. הצוות מתכנס לדיון ומאחר ועבר הכשרת אימון יונגיאני מגיע הצוות למסקנות הבאות: 1. עלינו להתחבר לארכיטיפ *trickstern* באמצעותו נכנס לסניף צידי בפריפריה ונבצע את העבודה בחשאיות. 2. ניקח סיכון מסויים אך נתחבר לארכיטיפ ה'גיבור' (כל מנהל או עובד בחברה המעז לעזוב את איזור הביטחון שלו ולנוע לעבר 'מסע מקצועי' שיקדם אותו- ראה טבלה) ולארכיטיפ ה'יצירתיות' (המשאב האנושי הבלתי נידלה בחברה שמתמקד בפיתוח, מחקר וחידושים-ראה טבלה). 3. משנצליח לפתור את הבעיה ברמת המיקרו נדאג שתוצאות ההתערבות יגיעו לראשי הבנק מזמיני העבודה מלכתחילה ומשם הדרך תהיה פתוחה לחזרה למטה. עכשו ארכיטיפ 'ניתוח ואבחנה' -דיפרנציאציה (יכולת החברה לנתח פעילויות ודינאמיקות בתוך הארגון על מנת להגיע למסקנות אופרטיביות ולשפר ביצועים, ראה הטבלה) וארכיטיפ התכסיסן מפעילים את הצוות. קבלת ההחלטה ברמת צוות חהמ"ב מקנה להם תחושת גיבוש וגאונות יחידה, מה שיחברם לארכיטיפ 'ליבידו' (אותה אנרגיה בחברה המאפשרת יצירתיות, יזמות, ביטוי רגשות, תקשורת ושיתופי פעולה).

הייחודיות שבהגדרת הארכיטיפ קשורה למבנה הדואלי שלו, שיש בו הפכיות ערכית שלילית וחוביית כאחד. (למשל ארכיטיפ 'האם' - כמביאה חיים ומטפחת אך גם כ'אמא אדמה' קוברת ובלענית). במאפיין הדואלי שלו, מציע הארכיטיפ לנועץ בחירה והזדהות עם אספקט מסוים מרפרטואר מניפת התנהגויות רחבה מאד המשתייכת לקטגוריית הארכיטיפ. משבחר במודל ההתנהגותי-ארכיטיפאלי המתאים לו יתפתח הנועץ (בעזרת המאמן היונגיאני) וירחיב את אופן חשיבתו ומכאן גם את התנהגותו ורפרטואר הרגש שלו, אל עבר שטחי תפקוד חדשים במרחב האישיות. בהסתמך על 'עקרון הפיצוי' (Compensatory function), אליו נתייחס בהמשך, יכול הנועץ לבחור לנכס לעצמו איכות ארכיטיפאלית כלשהי להתייעלות משמעותית. תהליך הטמעת ה'בעלות' על התכונה החדשה צריך להיות נתמך ע"י המאמן ו/או הצוות אליו משתייך העובד. מדובר פה בהרחבה או צמצום של רפרטואר ניהולי או ביצועי של העובד. לעיתים נבחין שהנועץ דווקא לוקה בהזדהות יתר של תכונות ארכיטיפ מסויים ויש לעודד אותו לרסן את עוצמת או דרך התנהלות הארכיטיפ עימו הוא מזוהה הנועץ. אך לרוב מדובר בתהליך של הזדהות, העצמה, התרחבות וגדילה עצמית בתוך מסגרת התפקיד. מכאן שהאימון היונגיאני משמש קרקע לטיפול וצמיחה של מנהלים, צוותים וחברות המזהים את הפרופיל הארכיטיפאלי שחסר להם, מזדהים ומנכסים אותו, מתרגלים תפקוד הולם בהשראתו ומשפרים הישגים. התהליך מזכיר תכנית אימון בחדר כשר שבאמצעותה המתאמן מפתח בהדרגה מבנה שרירי חסון.

*דוגמא: מנהל בכיר שהואשם בהטרדה מינית והורחק ממקום עבודתו פונה לתהליך אימון במסגרת השתקמותו וניסיונו לחזור למעגל העבודה. איזו עבודת שקום יש לעשות עם המנהל? נראה שיש צרך בחשיפה בלתי נמנעת של ה'אנימה' הבלתי מפותחת שלו (ראה ההגדרה בטבלה לעיל) אשר במידה*

ויתחבר אליה תבטיח סביבת עבודה מכבדת והוגנת כלפי העובדות עימן יעבוד בעתיד. האימון עם המנהל אמור להפגישו עם האינטליגנציה הרגשית שלו, עליו ללמוד להזדהות רגשית עם קורבנות ההתעללות, עליו להתחבר לרגשות חרטה וצער. מנהל זה, שאובחן במבחן העדפות MBTI כ- ETSJ (מוחצן, חושב, חש ושיפוטי) יאלץ עכשו להתמודד עם הפונקציות ה'נחותות' שלו (רגש- אינטואיציה ותפיסה) כך שלא יקלע למצבי ניצול סמכותו ומיניותו באופן לא תואם בעבודה. זה המקום בו המנהל המצליח, הידען ובעל הניסיון המרשים בתחומו, יבוא באימון היונגיאני במגע עם היסוד הנשי הבלתי מפותח שלו וילמד לבטאו באופן הולם ביחסי האנוש במקום עבודתו. הוא יזהה את כל מה שמתקשר אצלו לאנימה (אימו, אשתו, ביתו, תחביביו, זיכרונות רגשיים מעברו) יגלה את צידו הנשי, יכיר אותו, ישוחח ויטיידד עימו וימצא דרכים לבטאו בעבודה.

כל עניין, סוגיה, בעיה ונושא המובאים לאימון מעוגנים ביסוד ארכיטיפאלי. תהליך האימון מהווה 'פונקציה מתמירה' = Transcendent Function עבור המאומן. 'פונקציה מתמירה' היא היכולת הנפשית של אדם להעלות תכנים לא מודעים מודחקים באמצעות חלומות, פליטות פה ועשייה אמנותית. באמצעות פונקציה זו מתחבר המאומן לארכיטיפים. הטכניקה הזו מאפשרת לדעת איזה ארכיטיפ נעוץ מתחת לבעיה הנידונה באימון. מרגע שאובחן הארכיטיפ צריך המאומן ליצור עימו קשר ולברר מה באישיותו יאמץ דפוסים ארכיטיפיים מסויימים או להפך, מה מתכונות הארכיטיפ צריך המאומן להשיל. כדי לגלות את הארכיטיפ וכדי 'להתחבר' אליו, אנו זקוקים לשני אלמנטים המהווים את הרובד היצירתי באימון היונגיאני: חשיבה לא-ראציונאלית ו-שימוש בדימויים. לשני האלמנטים הללו אתייחס בהמשך בפרוטרוט. משהתגלה הארכיטיפ המסתתר מתחת לסוגיה הנידונה באימון עלינו לאמן את הנועץ בהטמעתו או הפחתתו בהתאם לנדרש.

דוגמא: במסגרת עבודתי כמאמן יונגיאני בחו"ל הופנתה אלי המנהלת הראשית (General Manager) בחברה לייצור ושווק מזון. בת 47 הופנתה עקב התפרצויות זעם בלתי נשלטות וחסרות כל פרופורציה על סמנכ"ל הכספים של החברה מה שהביא למחשבות על אפשרות לפטרה. מדובר באשה נאה מאד ומלאת מרץ שיוצרת עימי קשר לבבי מייד בראשית פגישת האימון. לאחר עשרים דקות של ראיון התקבל אצלי המידע הבא: היא בת שנייה ולה אח בכור מפגר. אמה ננטשה ע"י אביה בהיותה בהריון איתה, האב עזב את הארץ והאם חזרה לקראת סוף ההריון לכפר מולדתה. לאחר לידתה (של המאומנת שלי) חזרה האם עם אמה הזקנה ודוד רווק אלכוהוליסט לעיר הגדולה. (התרשמתי שלמאומנת בילדותה ובנעוריה היו שלוש דמויות גבריות שליליות להזדהות: אב נוטש, אח בכור מפגר ודוד אלכוהוליסט). החיים בכרך הגדול מציעים לה בילדותה ובהתבגרותה שתי אופציות: האחת להיהפך לנערת רחוב והשנייה, ליצור קשר לא-מודע עם היסוד הגברי הארכיטיפאלי שלה, קרי ה'אנימוס' ולפתח קריירה מבריקה, וכך היה. המאומנת סיימה תואר שלישי ונשלחה ב relocation לארצות רחוקות. היא נישאת לאיש עסקים וילדה תאומים, כיום עובדת מבקר עד לילה כשמטפלת מגבה את הילדים ובעלה בנסיעות עסקים. כשקיבלה את משרת המנהלת הכללית של החברה חזרה עם משפחתה לארץ מולדתה. מייד עם כניסתה לתפקיד גילתה כי סמנכ"ל הכספים, בניגוד אליה החדשה, הוא העובד הכי וותיק בחברה ובעל קשרים אישיים עם בעליה. איש כספים זה מקבל החלטות חד צדדיות במיליוני דולרים בגיבוי הבעלים מה שגרם לה להתפרצות הקשה. להתרשמותי, המנהלת הבכירה הזו "תפוסה" ביסוד הגברי שלה (Animus), וכלל איננה בקשר עם נשיותה (יכולת סבלנות, טיפוח, תווק, תהליכיות וביטוי רגשי הולם). צדקתה מעבירה אותה על דעתה. לכששאלתי את המנהלת הבכירה הזו של חברת המזון אם היא אוהבת לבשל נענית בשלילה ובתמיהה: "ממש לא!". הצעתי לה לעבוד באימון בחומר (transcendent function). היא מפעילה לחץ חזק על החומר ומוחצת משטחת ומרדדת אותו כלפי השולחן (כפי שהיא נוהגת עם סמנכ"ל הכספים). כשאני משקף לה זאת היא מעמידה את גוש החומר ותוך ליטוף איטי היא מכירת ממנו קשת יפה. כל העת אנו משוחחים על משמעות החוויה האמנותית כמקבילה לחייה הפרטיים והמקצועיים. עכשיו היא נינוחה ואני מבקש ממנה לערוך דיאלוג עם הפסל שיצרה ומונח לפנייה על השולחן. היא משבחת את קשת-ההר שיצרה ומביעה משאלה לנוח בין קימוריו. ההר, שעונה לה בדיאלוג, מזמין אותה לבוא ולחסות בין קימוריו והיא כתגובה מחררת בחומר חללים קטנים (קולומבריום= שובך יונים עשוי חורים). מבחינה סימבולית היא מייצרת קיני ציפור לנוח בתוכם. אנו משוחחים על ההכרח לטפח איכויות

נשיות בדפוס הניהול שלה. על הצורך שלה בו בעת להיות מוכלת. על השתנות הפסל לא ע"י כח אלא ע"י עבודה איטית ורגישה. אנו מחפשים פתרונות ואני מביא לפני שתי מיניאטורות: אלה העשויה ממתכת ויושבת על ברכיה כשהאגן מתחבר לאדמה, ומנגד פרש אביר רוכב על סוס. היא ממקמת אותם נוכח הפסל שלה: האלה למרגלות ובתוך ההר והפרש ממול. אנו מדברים על איכויות האביר (גבריות) והאלה (הנשיות) ברפרטואר הניהולי שלה. אני מציע לה להזמין את הסמנכ"ל לארוחה, לדון ביחסיהם ובמקביל להתחיל פעם בשבוע לעשות פיסול לאור כשרונה, פשוט להתעסק במשהו תהליכי.



ההבדל בין אימון יונגיאני לאימון אחר נעוץ בידע הפסיכולוגיה היונגיאנית. הבנתנו את המשמעות הפסיכו-דינאמית שמכיל הארכיטיפ מאפשרת לנו להנחות את הנועץ לכוון קבלת ההחלטות וההתנהגויות הנדרשות. סוכן שינוי נוסף העומד לרשותנו כאמור היא יכולת החשיבה הלא-ראציונאלית והשימוש בסמלים ודימויים. פה מתפרס האימון היונגיאני למישורים של עשייה אמנותית, בניית משחקים, שימוש בסרטים אגדות ושאר חמרים רגסיביים גופניים ויצירתיים. רב הנועצים, כשאר בני האדם, מחפשים פתרונות לבעיותיהם במישורים המוכרים להם, מתבססים על ניסיונם בעבר, נסמכים על גבולות יכולותיהם ותלויים בסביבתם ומכריהם. חשיבה לא-ראציונלית (המוכרת לנו מן המיתולוגיות השונות) תאגד את הנועץ להעלות משאלות, פנטזיות ומאויים ממחוזות הלא-יאומן, הלא צפוי ואפילו הלא עולה על הדעת. ברור שתנועה שכזאת מאזור הנוחות של הנועץ, ולו רק תחילה ברמת החשיבה, ואח"כ אף ברמת התעוזה והבצוע, תביא את המאומן לפתרון בעיות באופן חדשני, מה שיהפכו במושגים יונגיאנים ל'גיבור'.

דוגמא: איש הייטק צעיר כבן 37 מפוטר בפעם השלישית בקריירה בת עשר שנים. בפעם הראשונה התפרקה החברה בה עבד עקב מלחמת לבנון, בפעם השנייה הוא פוטר עקב קשיי הסטארטאפ לגייס כספים ובפעם השלישית עקב העובדה שהמשקיע מחו"ל בחר להעביר את הפעלת החברה לארצו ופיטר את רב עובדיה בארץ. העובד, שעפ"י קורות החיים שלו, המלצותיו ויכולותיו בפועל בולט לחיוב בכל מדד אפשרי נכנס לדיכאון, חוסר אונים, דימוי עצמי נמוך וייאוש. הוא פונה לאימון. אנו מדברים פה על 'הגיבור המיתולוגי' שבשלב 'מסע הגיבור' נקלע ונתקע בין שתי תחנות: 'בטן הלוויתן' ו'דרך ההתנסויות'. עפ"י קמפבל היונגיאני (1988), פאזת 'בטן הלוויתן' מאופיינת במצב תקיעות קשה בו לגיבור אין מוצא ועליו להיפגש עם עצמו, להתגבש מול עצמו ולבטוח בעצמו. זה פרק התפתחותי ממושך קשה ומאתגר מבחינה נפשית המחייב התבוננות פאסיבית. 'דרך ההתנסויות' לעומת זאת היא הפוכה, אקטיבית, שכן היא מכילה את כל אותם מבחנים שעל הגיבור לעבור על מנת להגיע להישגים ומימוש מטרות. במקרה שלפנינו הטלטלה בין קבלתו למקומות עבודה להם ייחל, עמדה אקטיבית (comfort zone) ובין הנפילה לפיטורים, פרק זמן פאסיבי, מאיימים על גיבור ממלכת ההייטק. כשהוא מתקבל לסטארטאפ הוא ב'איזור הביטחון' שלו ונפילתו לפיטורין ואבטלה הודפים אותו למפגש הבלתי נמנע עם ארכיטיפ 'הצל' ו'בטן הלוויתן'. האימון היונגיאני לא ינסה לחלץ את

הנועץ ע"י מתן עצות אלא יסייע בידו לחוות רגשית את שני שלבי המסע, יידע אותו למיקומו ברצף 17 השלבים במסע הגיבור, יפגיש את הנועץ עם ארכיטיפ ה'עצמי' (שהוא חוויה מעצימה מאד). תהליך אימוני זה יהווה שלב מחשל המעניק משמעות עבור המאמן דווקא בתקופה שלכאורה אין בה כל תוחלת נראית לעין.

השימוש במטאפורה, סמל או דימוי מקנה למאמן קוד רגש וויזואלי (כמו אייקון) אליו יוכל להתחבר כשנדרשת תגובה מהלמידה החדשה בעת משבר, קונפליקט או אתגר. זכירת מפגשי האימון ותובנתיו ע"י קוד ויזואלי מאפשרת למאמן להתקדם בכיוון מה שהוחלט, הובן, הופנם וסוכם במהלך הפגישות. העובדה שהפסיכולוגיה של היחיד תקפה לזו של הארגון או החברה העסקית (כלומר מה שנכון ברמת המיקרו נכון גם ברמת המאקרו) מספקת אפשרות אימון חסכונית ביותר. צוות שרכש מיומנות חשיבה יוגיאנית יתנהל עפ"י עקרונות אלו. הם תמיד יחפשו את הארכיטיפ הנסתר שתוקע אותם ואת הארכיטיפ הנגדי שיחלץ אותם. בהתאם, הנהלה שחושבת "יונג" תעודד דפוסי ניהול מאופייני חשיבה לא-ראציונאלית וישומם ברמת קבלת ההחלטות.

להלן דוגמא לאימון צוותי יוגיאני: התבקשתי לאחרונה לבצע התערבות בבית חולים במחלקה גריאטרית עם צוות האחים. מתברר שהצוות מורכב ממה שכינתה HR מזמינת ההתערבות: "אחים ממוצא ערבי, רוסי (בריה"מ) וישראלי". עצם הגדרת תת-הזהויות של אנשי הצוות ע"י מנהלת כח אדם של המוסד נשמעה לי בעייתית מלכתחילה. במוסד עצמו נחשבת המחלקה לנמוכה בסטטוס ובהיררכיה המוסדית ובנוסף המוצא האתני של העובדים במחלקה נחשב אף הוא לירוד. תחושת הצוות היא שנחשבים ל"דפוקים" במצבת כח האדם. יחסי האנוש בתוך הצוות קשים והדבר מעיב על היחס לחולים המאושפזים לרב תקופות אשפוז ארוכות. המפגש הראשון שלי עם צוות האחים העלה את הארכיטיפים הבאים: בעיית 'פרסונה' קשה של דעות קדומות בין אנשי הצוות עצמם על ערבים, רוסים וישראלים. בעיית פרסונה גם בתפיסת הצוות ביחס לצוותי כירורגיה, אורטופדיה אונקולוגיה ומח' אחרות. ארכיטיפ 'הזקן החכם' wise old man - כאב טיפוס לחוסים (מהפך מזקן סנילי לזקן חכם), ה'צל' – היכולת של הצוות להכיל את הדימוי הנמוך שלו גם ברמת חלקה וגם ברמת הצוות ולהכיר בכך כנקודת פתיחה לשינוי. ארכיטיפ ה'ליבדו' של ביה"ח וארכיטיפ ה'קוניונקציו' שהם גאונות היחידה, אחווה ושיתוף פעולה כערכים מחברי הפכים (מדחויים לגאונות ביה"ח). פיתחתי שמונה מפגשים עבור הצוות בהן העלינו למודעות את ה'צל' הקבוצתי, "שברנו" מסכות עדתיות והכרנו באופן אינטימי ואישי את חברי הצוות מעבר למוצאם, שיחקנו משחק בלשי במחלקה בו האחים היו צריכים לגלות מי מהחולים הכי משכיל, הכי מנוסה טכנית, הכי וותיק בארץ, מי יביא סיפור ילדות של החולים שיהיה הכי מרגש, יצרנו ישיבת צוות מארכת והחולים הוזמנו בכל פעם לשיחה עם הצוות, רכשנו עבור חברי הצוות צמיד ספורט הדור ואופנתי שעליו היה מודפס: עובד חיוני עושה מלכת קודש, שאותו ענדו בעת העבודה, חברי הצוות הופנו להשתלמויות פנים וחוץ, כל הצוות יצא לסדנת סיכום עם לינה במלון יוקרתי ומעבר להתערבות אינטנסיבית זו הוחלט על שיחת צוות דינאמית פעמיים בחדש.

יונג השתמש בתבונה האלכימית ויצר מיקשת ידע אנאלוגית (analogies data base) שמסבירה תהליכי שינוי של מתכות כמצבי שינוי בתהליכים נפשיים. תהליכים אלו מאפשרים למאמן היוגיאני לגרות תהליכי שינוי והתפתחות אצל המאמן. דרך הכרות עם עקרונות השינוי האלכימיים יודע המאמן היוגיאני כיצד לבנות אסטרטגיית שינוי עם הנועץ. ניתן לאמר שהאלכימיה דומה לעקרונות של סגנונות בישול, הארכיטיפים הם התבלינים ואישיות הנועץ היא החמרים מהם יעשה התבשיל.

לצורך עבודת המאמן היוגיאני, להלן עיבוד של שבעת עקרונות האלכימיה (עפ"י רות נצר) מחוללי שינוי:



1. **קלקינאציו** – שריפה, התכה, ייבוש והפיכה לאבק ואפר, חמום ע"י אש. הכוונה פה לתהליכי שינוי המחייבים סבל בלתי נמנע תוך מאמץ כביר שנדרש מהנועץ על מנת שיחצה את המעבר הקשה מנשוא כדי להבטיח לעצמו שינוי אמיתי.

2. **סולוציו - Solutio**, המסה של המוצק באמצעות מים. תהליך שמרופף, משבר ומפרק מנגנונים שכליים נוקשים כדי להכניס בשיקולי הדעת אלמנטים רגשיים לא הגיוניים אך הכרחיים. מדובר בדרישה בלתי נמנעת לערב רגשות, ייחוסים ונתונים סנטימנטאליים בעת ניתוח בעיה בתהליך אימון או בסיעור מוחות.

3. **קגולאציו - Kagulatio** – ייבוש. הוצאה של "העובדות היבשות" מתוך כלל הסוגיה שבנידון. המרה של טיעונים "נוזליים" (מלאי אמוציה) לעובדות מדידות תוך מעבר לעמדה יציבה וחד משמעית שגורמת להתנהלות פרקטית. מדובר בצרך חיוני ביותר בעת האימון כאשר המאמן חייב להתנהל במידה רבה של דיוק, החלטיות ותפיסת מציאות חדה וברורה.

4. **סובלימאציו - Sublimatio**. אידוי. המרה של הגשמי, הקונקרטי והאימפולסיבי לכדי חוויה רוחנית סימבולית. מדובר בהכרח לראות לעיתים מצבים, אירועים והתרחשויות קשות ומאתגרות דוקא ממבט סימבולי – רוחני. הכוונה לסייע לנועץ להגיע להבנת משמעות הסבל, המאמץ, התסכול, הכישלון או ההפסד שחווה. בנוסף יש בעקרון זה פוטנציאל עצום באיזון קריירה ו- workaholism קיצוני לכוון פעילות רוחנית, אמנותית, קהילתית מאזנת שמונעת שחיקה.

5. מורטיפיקאציה – **Mortificatio**, מוות. כל מעבר בחיים ובקריירה מערב חוויות סבל, עינוי ותסכול הכרוכים בסיום ומוות Termination. נגראדו - (השחור) עוסק בריקבון ובמתפורר. היישום של עקרון זה באימון בא לידי ביטוי הן במצבים בהם המאמן מיצה את עצמו, מתעקש על מה שכבר לא אפשרי או שאינו מתפתח ואינו מתמודד במצבים בהם הסתיימה קריירה ויש לקבל את סיומה הבלתי נמנע, מצבים של כשלון ומצבי צומת דרכים.

ספראציו – **Seperatio**. חיתוך, אבחנה מבלת, הוצאת המוץ מהתבן, סילוק ואבחנה בין עיקר לתפל. מדובר בעבודה קוגניטיבית חדה חסרת רגש. באימון הכוונה להתייחס בתהליך רק לעובדות הגיוניות, לנתח נתונים ואופציות באופן ענייני.

קונוינקציו – **Conunctio**. חיבור ומיזוג של הפכים, הבאה לכדי אינטגרציה. באימון מדובר במאמץ להביא עבודה, פרוייקט, משא ומתן לסיום מושלם וכולל, להימנע מפתרונות מאני-דפרסיביים (שמחת יתר או עצב מוגזם, שמחה לאיד או ניצחון חד צדדי). האתגר כאן הוא להגיע לשמירה על מעורבות מאוזנת עם כוונה להגיע למצבי win-win.

האם האימון היונגיאני אינו מוגבל רק ליישום ושימוש בארכיטיפים. ראשית התפיסה הארכיטיפית מתקשרת ישירות לתורת הטיפוסים של יונג ( PSYCHOLOGICAL TYPES ) שכבר הזכרנו בדוגמא על המנהל שסרח. מבחן ההעדפות MBTI נותן אפיון של מבנה האישיות. בדיוק במקום בו קיבלנו את נוסחת אישיותו של הנועץ, ניצב האימון היונגיאני שמטרתו לנסות לשנות, לעצב מחדש או לטפח דפוסי אישיות שאובחנו ב MBTI כ'פונקציות נחותות' של הנועץ, או בשפה הארכיטיפאלית: כ 'צל' של המאמן. זה אימון שמפתח צמיחה, שינוי ומודעות אצל הנועץ שאובחן. שנית, האימון היונגיאני, הנגזר מהפסיכולוגיה היונגיאנית, פורס רשת אימונית רחבה הרבה מעבר לתקון וטיפוח אישיות העובד. הוא מעניק לנו הנחות יסוד בסיסיות אודות הנפש והחיים, אודות היחיד והכלל והעקרונות הללו מהווים אבני דרך בגישה הזו. להלן אביא לסיום את עיקרי התפיסה הפילוסופית- פסיכולוגית של הגישה היונגיאנית המעוגנת בתהליכי האימון היונגיאני.

**עקרון הדיאלקטיקה וחיבור הניגודים:** לפיו מה שהושג סופו שיאבד, יצטמצם או יחדל. שום דבר אינו מוחלט נצחי ובר קימא. אין קביעות ותנאים או מצבים סופים שישתנו. המנגד הוא בר השלמה ולפיכך נשאף באימון היונגיאני לחבוק את הקצוות, לגשר עליהם ולמצות את טובת השניים מן האחד.

עקרון האיזון והפונקציה המפצה: מה שאנו חסרים לנצח נרצה להשיג, וההפך גם נכון, מה שיש לנו בשפע ניטה לאבד ולהזניח. פה נעוץ באימון היסוד להבנת תופעות שחיקה, מוטיבציה, קנאה בריאה וממארת ובעיות אתיקה ומוסר ביחסי עבודה.

עקרון הגשמי המתייחס לרוחני וההפך: העיקרון מכון לעובדה שאנשים שמימשו עצמם במישור החומרי זקוקים לאיזון ע"י מציאת משמעות לחיים בתחומי עיסוק רוחניים. במידה וישארו בגשמי-חמרי תפקודם יתפורר או יהפך לשגרה חסרת טעם עם סכנת דיכאון. ובהיפוך, מי שחיו ממומשים בהגזמה רוחנית מבלי שיש להם עיגון במציאות הגשמית (עבודה, פרנסה ומשפחה) ימצאו עצמם על פי תהום ההזיה והפסיכודה. (עקרון זה דומה ליסודות ה'עצמי' של קוהוט המדבר על ציר העבודה-אהבה). באימון על המאמן היונגיאני לשים לב ליחסי המימוש ולראות האם בעייתיות בתפקוד נובעת מחוסר איזון בין שני ההפכים הללו.

עקרון הפונקציה המעלה - *Transcendent function*. הרובד הלא-מודע בנפש האנושית משתוקק להתממש ע"י הגעתו לרובד התודעה. מדובר פה בעקרון רב חשיבות עליו מדבר יונג ברבים מכתביו אך בעיקר בספרו 'תשובה לאיוב'(עמ' 69). מה שראשוני, יצרי, לא נישלט, בלתי מודע, אימפולסיבי, לא מאובחן, היולי, ארכיטיפאלי, אינסטינקטיבי –המשתייך ללא-מודע, מבקש להיתרגם, להתפענח ולהיטמע בהכרה ע"י הפיכתו לבעל משמעות, לסמל עם הטבעה ב'מילה' המובנת. אנו רואים בחלומות, ביצירה אמנותית ובהבנת פליטות פה מעין "מעליות" באמצעותם מיילדת תת ההכרה תכנים לעיבוד וניכוס התודעה. (רעיון זה פיתח כ. בולס במושג 'ג'נרה Genera). באימון היונגיאני נסתמך על העקרון הזה כאשר נעודד את המאומן לבצע "הרחקה אסטטית" ולבטא באמצעים אמנותיים את הבעיה איתה הוא מתמודד. ההתרחקות הפאראדוקסאלית ממתן תשובה ישירה לבעיה כלשהי, וביטוייה באמצעים אמנותיים, תעלה מתוך הלא מודע סמלים, רעיונות ופתרונות מקוריים שלא היו עולים על דעת המאומן אילולא השימוש ב'פונקציה המעלה'. כמובן שחמרים בלתי מודעים אלו, העולים מהלא מודע באופן אסוציאטיבי ספונטאני אמנותי, חייבים לקבל פענוח ומשמעות בקונטקסט האימוני.

לסיכום, המסקנה המתבקשת מכל הסקירה שערכתי היא שכל יחיד או ארגון נשלטים ע"י כוחות משיכה פסיכולוגיים לא מודעים. האימון היונגיאני תורם לפענוח האופן בו כוחות אלו פועלים עלינו ומשפיעים על חיינו המקצועיים. נוכל ליישם אימון יונגיאני הן בעת משבר אך עדיף כמובן כהתערבות מונעת או מטפחת צמיחה.

## References

Bala, M. (2010). The Clown: An Archetypal Self-Journey. *Jung Journal: Culture & Psyche*:

4:1.

Bridges, W. (2010) *Character of Organizations, using personality type in Organization*

*Development*. Nicholas Brealey Pub.

Campbell, J. (1988) *The Hero with a Thousand faces*. Paladin, London.

Corlett, J. & Pearson, C. (2003). *Mapping the Organizational Dynamics and Change*. Florida:

Center of Applications of Psychological Type, Inc.

Denise, L. (1997). The feminine in the foundations of organizational psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*; 33, 1; 7.

Furth, G. (1988) *The Secret World of Drawings, Healing Through Art*. Sigo Press, Boston.

Goldberg, R. (2001). The Consultant as Hero. *Organization Development Journal*, 19, 3.

Griffin, D. (1989). *Archetypal Process, Self and Devine in Whitehead, Jung and Hillman*. Northwestern University Press, Illinois.

Hopcke, R. *Men's Dreams, Men's Healing* (2007) ,Hebrew translation: HaKibbutzim Publ. Tel Aviv

Jacoby, M. (1990) *Individuation and Narcissism, The Psychology of the Self in Jung and Kohut*. Routledge , London.

Jones, M.O. (1996). *Studying Organizational Symbolism. A Sage University Paper*.

Jung, C.G (1964). *Man and his Symbols*. Picador, London.

Jung, C.G. (1969) *Four Archetypes. Mother, Rebirth, Spirit, Trickster*. Ark Paperback, London.

Jung, C.G. (1976) *Aspects of the Feminine*. Bollingen Series, Princeton.

Jung, C.G. (1976) *Aspects of theMasculine*. Bollingen Series, Princeton.

Jung, C.G. (1976) *Alchemical Studies*. Bollingen Series, Princeton.

Jung, C.G. (1976) *Psychological Types*. Bollingen Series, Princeton.

Jung, C.G. (1989) *Psychology and alchemy*, Routledge, London.

Kociatkiewicz, J. (2009). Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy. *Organization* 2010, 17:257.

- Matthews, R. (2002). Competition archetypes and creative imagination. *Journal of Organizational Change and Management: 15, 5.*
- Netzer, R. (2004) *The Quest for the Self, Alchemy of the Soul, Symbols and Mythology.*  
Modan Pub. House, Israel
- Neumann, E. (1974). *Art and the Creative Unconscious.* Bollinger, Princeton, U.S.A
- Remington, N. (2007). The Leadership Archetype: A Jungian Analysis of Similarities between Modern Leadership theory and the Abraham Myth in the Judaic-Christian Tradition. *Journal of Business Ethics, 72:1, 125-129*
- Samuels, A. (1991) *A Critical Dictionary of Jungian Analysis,* Routledge, London & New York.
- Sedgwick, D. (1994) *The Wounded Healer, Countertransference from a Jungian Perspective,* Routledge, London
- Smith, C. (2002). Leading change: insights from Jungian interpretations of The Book of Job. *Journal of Organizational Change and Management: 15, 5, p. 448*
- Starr-Glass, D. (2002). The Voice of the Shuttle, Mythical and Organizational Transformation. *Journal of Organizational Change and Management: 15, 5.*
- Tarja Ketola ( 2012). Losing Your Self: managerial persona and shadow pressures killing responsible leadership, in: *Journal of Management Development Vol. 31 No. 5, pp. 470-487*

אנקורי, מ. (1991), הלב והמעין, הוצ' רמות, אוני' ת"א

אנקורי, מ. (1989), זה היער אין לו סוף, מיסטיקה יהודית ופסיכולוגיה אנאליטית, הוצ' רמות, אוני'

ת"א

באומן, א. (2005) *שערות הזהב של השד, אגדות גרים כראי לצד האפל של הנפש.* פסיכה ספרייה

פסיכולוגית, ת"א

הופקה, ר. (1990), חלומות של גברים, השבר הטיפול ההחלמה, הוצ' הקבוץ המאוחד.

יונג ק.ג. (1952) תשובה לאיוב, תרגום עברי, רסלינג (2005)

נצר, ר. (2004) מסע אל העצמי, מודן

נצר, ר. (2008) הקוסם, השוטה והקיסרית, קלפי הטארוט במעגל החיים ובתרפיה. פסיכה, ספריה

פסיכולוגית

נצר, ר. (2011) מסע הגיבור, פסיכה, ספריה פסיכולוגית