

ללמוד מהפעולה

שותפות, סמכות וקבלת
החלטות במרחב החיים



סדנת LfA השנייה של אפק בישראל

19-17 במאי, 2026

נאות סמדר

THE
TAVISTOCK
INSTITUTE
OF HUMAN
RELATIONS

ILNODO
GROUP
Impresa Sociale

חברה לתועלת הציבור
אפק
ארגון פרט קבוצה

במרחב הטיפולי המוסדי, אנשי צוות ומטופלים מתמודדים מדי יום עם מציאות מורכבת של מצוקת משאבים, מתח, שחיקה וטראומה משנית. במצבים אלו, חלק גדול מהעבודה מתקיים דרך הפעולה, המהווה אמצעי תקשורת – אך גם מזמנת אתגרים וחיכוכים.

הצוותים במוסד נדרשים לביסוס שותפות עמוקה בעשייה ולקבלת החלטות משותפת, החל מניהול פעולות היומיום הבסיסיות ביותר, דרך החלטות טיפוליות ועד להובלת תהליכים מערכתיים. סדנת *ללמוד מהפעולה* מציעה מרחב למידה התנסותי, שבו ניתן להתבונן בתהליכים המודעים והלא-מודעים המפעילים אותנו כיחידים וכקבוצה בתוך ה"כאן ועכשיו" של חיי הקהילה הזמנית. היכולת לזהות את המשמעות הסמויה שמאחורי הפעולות, הרגשות והפנטזיות, מאפשרת לצוות המקצועי לקבל החלטות טובות יותר ולשכלל את האופן שבו לוקחים מנהיגות, מפעילים סמכות ומקבלים אותה.

מהי הסדנה?



בסדנת "ללמוד מהפעולה" (LfA – Learning from Action) אנו יוצרים קהילה זמנית, שהחברות והחברים בה לוקחים חלק בניהול פעולות היום-יום הבסיסיות כגון ארגון פעילויות פנאי, הכנת מזון, סידור וניקיון. אנו משלבים פעולה והתבוננות בפעולה תוך כדי התרחשותה. ההתבוננות בפעולות, בתחושות, בפנטזיות וברגשות שמתעוררים במהלך הפעילות משמשת להבנת תהליכים מודעים ולא-מודעים שמתרחשים בקהילה הזמנית ומשפיעים על דרך התנהלותם של המשתתפים, כקבוצה וכיחידים.

המשימה המרכזית של הסדנה היא ללמוד דרך התנסות את שפת הפעולה באמצעות התבוננות על ביטוייה המודעים והלא-מודעים בפרט, בקבוצה ובקהילה הזמנית, בהקשר של חיים משותפים.

כמו בכל קהילה או מוסד, בסדנה מתפתחות דינמיקות קבוצתיות ובין-אישיות הקשורות לעבודה ביחד. החקירה של הקשרים השונים בין רגש, חשיבה, למידה ופעולה, העולים בסדנה על חלקיהם המודעים והלא-מודעים, מאפשרת למשתתפות ולמשתתפים ליישם את תובנותיהם בתפקידיהם השונים במקומות העבודה ובאזורים אחרים בחייהם. בנוסף, ההשתתפות בסדנה עשויה לפתוח צוהר לחוויה של המטופלים במוסד או החברים בקהילה, ולספק אפשרות נוספת להבנתם.

מושגים ותימות שנחקרו בסדנה: יחס לסמכות, מנהיגות והובלה; קבלת החלטות ולקיחת אחריות; יחסים ויחוסים בין יחידים, בתוך קבוצות וביניהן; ניהול קונפליקטים ותחרות; הקבוצה כשלם והיחיד כקול קבוצתי; ביטויי הלא-מודע במרחב החיים, ועוד.

כדי להשיג מטרות למידה אלו, הסדנה תארגן סביב תוכנית של פעילויות והתבוננות בהן לסירוגין, דרך מספר אירועים: מליאות פתיחה וסיום, אירועי קבלת החלטות, קבוצות פעילות, מפגשי קהילה, קבוצות סקירה ויישום ומפגשי חירום על פי הצורך. בכל אלה, ננסה להקשיב לרבדים הגלויים והסמויים של התקשורת, וללמוד את השפה הלא-מודעת והלא-מילולית.

משתתפי הסדנה והצוות מהווים יחדיו קהילת למידה זמנית, שבה נחקרות הדינמיקות הגלויות והסמויות המשפיעות על סמכות, מנהיגות, תהליכי קבלת החלטות והתנהלות מול גבולות. תפקידו של צוות הסדנה הוא לאפשר את תהליכי הלמידה האישיים, הקבוצתיים, הקהילתיים והארגוניים באמצעות ייעוץ לקבוצות במשימותיהן השונות.



למי זה מיועד?



סדנת ללמוד מהפעולה מכוונת לפיתוח ושכלול מיומנויות מקצועיות אצל אנשי צוות במוסדות טיפוליים וחינוכיים, בהם מתמודדים הצוותים עם חיי היום-יום במרחב משותף. מיומנויות כאלה הן בעלות ערך רב למגוון רחב של אנשי מקצוע



במקצועות החינוך והטיפול, ביניהם מנהלים, רכזים, יועצות, עובדים סוציאליים, פסיכולוגיות, פסיכותרפיסטים, פסיכיאטריות, מדריכים, מחנכות, מרפאות בעיסוק, צוותים סיעודיים ועובדי מנהלה.

ההיבט הקהילתי של הסדנה והדגש על תהליכים קבוצתיים המתרחשים סביב פעולה משותפת הופכים אותה רלבנטית במיוחד גם לבעלי תפקידים

במכינות, קיבוצים, תנועות נוער, גרעינים וכד', ולכל מי שמתעניינים בהתבוננות ברבדים הסמויים של העבודה המשותפת, הקיימים בכל ארגון וקבוצה.

רקע

הסדנה משלבת את מתודולוגיות הלמידה ההתנסותית של גישת יחסי קבוצות (טביסטוק) ואת מודל הקהילה הטיפולית. סדנת טביסטוק הינה מסגרת ייחודית שתוכננה למטרות חקירה ולמידה של תהליכים תוך-אישיים, בין-אישיים, קבוצתיים וארגוניים ובחינה של זיקות הגומלין המודעות והלא-מודעות המתקיימות ביניהם. במקור יושמה הסדנה בעיקר בהקשר של חקירת ההתנהלות של קבוצות, ארגונים וחברות, תוך שימת דגש על הבנת תופעות חברתיות כגון מנהיגות – היכולת להיות מנהיג ו/או מונהג; נטילת סמכות וקבלת סמכות; לקיחת תפקיד ויציאה מתפקיד; יחס לגבולות בכלל ולגבולות הזמן, המשימה, המרחב והמציאות (Time-Task-Territory-Testing of Reality) בפרט.

סדנת ללמוד מהפעולה היא יישום של שיטת החקירה הזו לאזורים ראשוניים של הפרט והקבוצה. הסדנה מאפשרת התבוננות באזורים הלא-מילוליים, "בקצה הפרימיטיבי של החוויה", המתקיימים באינטנסיביות במוסדות טיפוליים.

מה זה LfA?

סדנאות LfA (Learning from Action) פותחו בתחילת שנות ה-2000 על ידי רוברט הינשלווד ואנריקו פדריאלי באיטליה, ומאז 2011 מובלת על ידי לוקה מינגרלי. עד היום נערכו 15 סדנאות כאלה, באיטליה וביפן, בהשתתפות מאות משתתפים ממדינות רבות בעולם. במאי 2025 נערכה סדנת ללמוד מהפעולה לראשונה בישראל, בנאות סמדר. צוות הסדנה הישראלית עבר הכשרה באיטליה, וילוהו בסדנה על ידי לוקה מינגרלי.

עלות

2,600 שקל	הרשמה מוקדמת - עד 5.4.2026
2,700 שקל	בין 6.4.2026 ל-3.5.2026

הלינה בסדנה בחדרים לשניים או שלושה. משתתפים שיש להם צורך מיוחד בחדר ליחיד, מוזמנים לפנות אל מנהלנית הסדנה. עלות הסדנה כוללת לינה וארוחות לאורך כל ימי הסדנה, כמתואר לעיל. המזון שיוכן בסדנה הוא צמחוני, ונרכש מספקים בעלי כשרות מוכרת. הכנתו תבצע במטבח צמחוני. ארוחת הצהריים ביום הראשון תתבסס על מזון שיביאו איתם המשתתפים לחלוק עם הקהילה הזמנית. המשתתפים מתבקשים לשהות באתר ברציפות במשך כל תקופת הסדנה.

מלגות

קיימות מספר מלגות השתתפות חלקיות לסדנה בחסות אפק ומכון טביסטוק, לונדון. משתתפים/ות שיש להם/ן צורך במלגה מוזמנים/ות לפנות במייל עד לתאריך 29.3.2026, בצירוף הרקע לבקשה: lfa.israel@ofekgrouprelations.org

מדיניות ביטולים

עד 5.4.2026 - דמי ההשתתפות יוחזרו, בניכוי 300 שקל.
מ-6.4.2026 ועד 26.4.2026 יוחזרו מחצית מדמי ההשתתפות.
לאחר מכן, לא יינתן החזר.

מידע שימושי

סדנת ללמוד מהפעולה 2026 תחל ביום ראשון, 17 במאי, בשעה 11:30. הסדנה תסתיים ביום שלישי, 19 במאי, בשעה 15:30.

ניתן להגיע לנאות סמדר בתחבורה ציבורית או ברכב פרטי.

- ללמוד מהפעולה מוכרת כאחת משתי סדנאות הדרושות לצורך הצטרפות לאפק כחבר/ה.
- הסדנה היא אירוע לימודי, אך היא עשויה להיות אינטנסיבית מבחינה רגשית. אם אתם חווים כרגע קשיים רגשיים משמעותיים, אנו מציעים לשקול לדחות את השתתפותכם בסדנה למועד אחר.

בשאלות נוספות ניתן לפנות למנהלנית הסדנה, אשרת סרבסטין:

lfa.israel@ofekgrouprelations.org

להרשמה

על אתר הסדנה

הסדנה תתקיים במתחם ההארכה של קיבוץ נאות סמדר.

קיבוץ נאות סמדר שוכן בנגב הדרומי, כ-70 ק"מ צפונית לאילת. הקיבוץ הוקם ב-1989 מתוך כוונה ליצור קהילה לומדת שבה ייבחנו בפועל שאלות על מצבו של האדם בעולם דרך יחסים, עשייה והתבוננות. הקהילה מונה כיום כ-250 תושבים.

חדרי האירוח ממוקמים על גבעה בקצה כרמי היישוב, מחוץ לקיבוץ. המבנים משלבים בוץ מקומי, מערכת החשמל סולארית, והמים מותפלים ממי התהום שזורמים תחת המתחם.



הצוות

מינהלת הסדנה

רן כרמלי, MA | מנהל הסדנה

פסיכולוג קליני מדריך ויועץ לארגונים | פסיכולוג בכיר בפנימיית נווה צאלים | קליניקה פרטית, הוד השרון | חבר אפק.



גילעד עובדיה, MA | משנה למנהל

פסיכואנליטיקאי מנחה | פסיכולוג קליני מדריך | פסיכולוג חינוכי מדריך | יועץ ארגוני ויזם חברתי | תחנה פסיכולוגית קהילתית חבל אילות משנת 1995, בעבר עשור כמנכ"ל | יועץ קליני לפנימיית דארנא | ממייסדי קהילת השחר | יועץ ב-LfA ומחבר פרק בספר על הפרויקט | מכון תל אביב לפסיכואנליזה | קליניקה באבן יהודה | יו"ר אפק.



אשרת סרבסטין, MA | מנהלנית הסדנה

MA בפסיכולוגיה ארגונית, דוקטורנטית בטכניון בנושא תהליכי אינטגרציה בין חברות | יועצת ארגונית בכירה ומנחת קבוצות | בוגרת התכנית לייעוץ ופיתוח ארגוני בגישה פסיכואנליטית-מערכתית והתכנית להנחיית קבוצות בגישה דינאמית | חברת אפק, לשעבר חברת הנהלה.



צוות היועצים

מזל מנחם, PhD

פסיכולוגית שיקומית מדריכה | רכזת ארצית של תוכניות פסיכותרפיה לילדים ונוער בסיכון והכשרת מורים בגישה פסיכואנליטית מערכתית במשרד החינוך | מסייעת בניהול המערך הפסיכולוגי החינוכי של אשכול | חברת קיבוץ סמר מאז היווסדו | יועצת בכנסים הבינלאומיים של LfA באיטליה | חברת אפק.



רועי מצר, MSW

סמנכ"ל מקצועי, עמותת "אותות" | מרצה בביה"ס לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית ובמכון חרוב | מדריך ויועץ לצוותים ומנהלים בשירותים לנוער וצעירים.ות בסיכון ובארגוני זכויות אדם | חבר אפק.



סתית פריאנטה שירזי, MSW

עו"ס קלינית, פסיכותרפיסטית ומדריכה | מנהלת קלינית של התחנה הפסיכולוגית-קהילתית חבל אילות | מתמחה בתחום השיקום בבריאות הנפש | לומדת בתוכנית להכשרת אנליטיקאים קבוצתיים | בעבר מדריכה, מטפלת וסגנית מנהלת ביחידת המתבגרים של מכון סאמיט | מתגוררת בכפר הקהילתי שחרות | חברת אפק.



לוקה מינגרלי, יועץ מקצועי לסדנה

פסיכולוג, יזם חברתי, מייסד ומנהל של קהילות טיפוליות למתבגרים | נשיא לשעבר של Il Nodo Group, איטליה | מנהל הרשת הלאומית לקהילות טיפוליות למתבגרים | חבר מועצת המנהלים של איגוד הקהילות הטיפוליות (TCTC) | מנהל ומנהל משותף של LfA איטליה מאז 2011, LfA ביפן (2017 ו-2019), ושל סדנאות יחסי קבוצות אחרות באיטליה (ALI, ECW) ומחוצה לה | מחבר-שותף של הספר "LfA: עבודה עם הלא מילולי" (יחד עם R.D. Hinshelwood) וספרים אחרים.



אפק - הגוף המארגן

אפק - ארגון, פרט, קבוצה - הוא ארגון ישראלי שמשימתו המרכזית היא לקדם את הבנתם של תהליכים מודעים ובלתי מודעים בפרט, בקבוצה, בארגון ובחברה כולה, במטרה לתרום להתפתחות ולחולל שינוי בדרך התנהלותם. גישת אפק מתבססת על מודל יחסי קבוצות של מכון טביסטוק ליחסי אנוש הבריטי (Tavistock Institute of Human Relations), המשלב בין התיאוריה הפסיכואנליטית ותורת המערכות הפתוחות, לצד פיתוחים תיאורטיים ויישומיים מישראל ומהעולם. החברות באפק מותנית בהשתתפות בשתי סדנאות יחסי קבוצות. סדנת ללמוד מהפעולה נחשבת כסדנת יחסי קבוצות לצורך זה.

ofekgrouprelations.org

הארגונים נותני החסות לסדנה

מכון טביסטוק, לונדון הוא ארגון ללא מטרת רווח המיישם גישות של מדעי החברה לנושאים ובעיות עכשוויים. המכון נוסד רשמית ונרשם כעמותה ב-1947. הוא עוסק כיום בהערכה, מחקר יישומי, פיתוח וייעוץ ארגוני, אימון למנהלים ופיתוח אישי-מקצועי, תוך תמיכה ביצירת תהליכי שינוי בני-קיימא ולמידה מתמדת. המכון פיתח ומפיץ בעולם, ובכלל זה בישראל, את שיטת הלמידה ההתנסותית המבוססת על גישת יחסי קבוצות. מכון טביסטוק נותן חסות לסדנאות של אפק מאז הקמתה.

www.tavinstitute.org

קבוצת **Il Nodo** האיטלקית היא מיזם חברתי העוסק בפיתוח והכשרה ארגונית וקהילתית. חבריה, המגיעים מרקעים מקצועיים מגוונים, מקדמים גישה אתית ודמוקרטית לאתגרים בקבוצות עבודה וארגונים. הקבוצה מתמקדת בתהליכים מודעים ולא-מודעים ביחסים בין-אישיים וקבוצתיים, תוך הכרה בהשפעת גורמים רגשיים על התפקוד הארגוני. הקבוצה פועלת בגישת יחסי קבוצות ובשיתוף פעולה עם מכון טביסטוק ליחסי אנוש.

www.ilnodogroup.it/en

לפרטים נוספים:

lfa.israel@ofekgrouprelations.org

להרשמה

ארגונים שותפים (בסדנה הקודמת)



מרכז רב תחומי לחינוך וטיפול | בית ספר ופנימייה



יד רחל מרכזים חינוכיים טיפוליים (ע"ר)
Yad Rachel Educational & Therapeutic Centers