

תוכן עניינים

3.....	2	ניתוח אירוע
5.....	3	ניתוח אירוע
9.....	4	ניתוח אירוע
11.....		ביבליוגרפיה

ניתוח אירוע 2

אירוע זה מתקשר לנושא "הלם תרבותי הפוך", מונח המתאר מצב שבו מוצב שחוזר לארץ המקור חווה קליטה חזרה אשר הינה קשה וטראומטית, אפילו יותר מאשר הקליטה שחווה קודם לכן בארץ היעד. בהלם תרבותי הפוך, קשיי ההסתגלות בחזרה בארץ המקור עלולים להיות מעיבים במידה כה רבה, עד שהמוצבים החוזרים מעדיפים לחזור לחו"ל, לארץ הרילוקיישן, ולהמשיך לעבוד שם (אורנוי, 2009, שער 5, פרק 4). כך קרה ליואב, אשר בחזרתו לישראל מרילוקיישן בבוסטון, לא הצליח להסתגל בחזרה לתרבות הישראלית והעדיף לחזור לארה"ב, גם במחיר עזיבת המשפחה שלו: "לילה אחד, מספר חודשים לאחר חזרתם ארצה, הודיע יואב לדנה שהוא עוזב- הוא חוזר לבוסטון ומתחיל שם לבדו בחיים חדשים, ודנה נשארה בארץ עם שלושת הילדים."

ניתן לראות **השפעות של הלם התרבות הפוך** על יואב, המזכירות את ההשפעות של הלם תרבות "רגיל" של מי שמגיע למדינת יעד חדשה, הכוללות חוסר אוניום, בלבול, דיס אוריינטציה, רצון להסתגר, עוינות, פחדים, דיכאון, כעס, תסכול, מתח תמידי וגעגועים לתרבות הקודמת (אורנוי, 2009, שער 3, פרק 4). לדוגמה, מתואר כי יואב מרגיש סלידה עזה מהתרבות הישראלית, כפי שחש במרכז הקניות אליו הלכו הוא ואישתו לאחר שחזרו מחו"ל: "הצפיפות, הדוחק והריחות של יום שישי בסופר הקטן וההומה אדם היו בלתי נסבלים כמו גם הצעקות, הרעש והתורים הארוכים." ניכר גם שיואב גם שכח את הנורמות הישראליות במרכז הקניות, כמו לשים לב היכן העגלה אחרת היא תיגנב, ולא להתרגש מעקיפה בתור – נורמות שכלל אינן שגורות בארה"ב: "יואב התקשה להירגע: "דבר כזה לעולם לא היה קורה בארה"ב!", טען, וכנראה בצדק. "התרבות הישראלית מעוררת כעס בלב יואב, כפי שנאמר: "התקשה להירגע".

עוד השפעה של הלם התרבות הפוך היא כי יואב החל להסתגר בחדרו בישראל ולהיות מוצף ברגשי דיכאון בשל הקושי להסתגל לתרבות הישראלית: "הימים חלפו ודנה הבחינה כי מיום ליום שוקע יואב עוד ועוד, מתכנס בתוך עצמו, מדוכא... יואב תיפקד פחות ופחות, הלך והסתגר יותר ויותר הן מול הסביבה והן פיזית בחדר עבודתו בבית.."

השפעה נוספת היא ירידה בתפקוד. שכן, עוד נורמות ישראליות שיואב התקשה להסתגל אליהן בחזרה, הן נורמות העבודה. היה לו קשה להסתגל מחדש אל תרבות העבודה הישראלית שאינה מדקדקת בכללים ולא מספיק אדיבה, וזה גרם לו לירידה בביצועים עד כדי פיטורין חוזרים ממקומות עבודה: "היו פחות ופחות מרוצים מן האופן שבו ביצע את המשימות, עד שמצאו את הדרך לפטרו". זה רק הגביר את עוינותו לתרבות ישראל ועוררה געגועים רבים אל תרבות ארה"ב, אשר מצא את תרבות ישראלית כנחותה ממנה עד מאד: "הוא לא הפסיק לדבר על בוסטון, הזכיר את הרגלי העבודה, הדיוק, הסדר, הנימוס והשווה אותם אל מול ישראל שאותה נהג לכנות ה"בינונית, הלבנטינית וחסרת התרבות". "זה הביא את יואב לחוש "געגועי בית" אל בוסטון: "הוא לא הפסיק לדבר על בוסטון." עד שהחליט החלטה מכרעת לחזור להתגורר שם, בלי משפחתו, כאמור: "הודיע יואב לדנה שהוא עוזב- הוא חוזר לבוסטון".

ניתן לתהות, מדוע יואב לא הצליח להסתגל לישראל בשוּבו, והתקשה לקבל את הנורמות התרבותיות שהיו חלק אינטגרלי מחייו הישראליים עד שעבר זמנית לעבוד במוצבות בבוסטון? אמנם, הלם תרבותי הפוך אינו נוחת במפתיע על האדם, אלא **להלם תרבותי הפוך ייתכנו מספר סיבות רווחות** שמוצבים חוזרים נוטים להצביע עליהן (אורנוי, 2009, שער 5, פרק 4). להלן הצגת חלק הסיבות הללו, וכיצד הן רלוונטיות גם ליואב.

ראשית, חלו **שינויים אישיים שהמוצב עבר במהלך השליחות** (אורנוי, 2009). הוא גילה שבארה"ב יש יותר נורמות והרגלים התנהגותיים הכוללים סדר, דיוק, אדיבות, נימוס וכבוד לזולת, הן במרחב הציבורי והן במקום העבודה: "הוא לא הפסיק לדבר על בוסטון, הזכיר את הרגלי העבודה, הדיוק, הסדר, הנימוס והשווה אותם אל מול ישראל שאותה נהג לכנות ה"בינונית, הלבנטינית וחסרת התרבות". "התפיסה הרחבה יותר שגיבש לעצמו לגבי תרבויות אחרות בעולם, גרמה לו להבין שתרבות העבודה בישראל פחות מתאימה ולהעריך פחות את נורמות העבודה בישראל. במקביל החל להעלות יותר את תרבות העבודה של ארה"ב על נס. אם כן במהלך הנסיעה לבוסטון חל בו שינוי תודעתי לגבי הדרך שיותר מתאימה לו בביצוע תהליכי עבודה מבחינת תרבות מקום העבודה. זה כוּן בו תחושה מתמדת שהתרבות הישראלית במקום העבודה בעלת חסרונות רבים לעומת ארה"ב, אשר הקשתה עליו להסתגל מחדש לתרבות הישראלית שהבין שהיא פחות מתאימה לו.

שנית, חלו **שינויים ביחס של מקום העבודה כלפי המוצב בעת החזרה**. כאשר רק נסע, הובטח לו קידום בעת החזרה ארצה וההבטחה לא מומשה: "ההבטחות שניתנו לו לתפקיד ניהולי בכיר לכשיחזור, נגוזו, ונאמר לו שקבלת התפקיד הניהולי שלו ציפה תיקח עוד זמן מה." העובדה כי החזרה לא מלווה בקידום במבנה

ההיררכי הארגוני, היא אחת הסיבות שאנשים מרגישים בגללן הים תרבותי הפוך, גם בגלל שהפרת ההבטחה מאכזבת אותם וגם בגלל שהם מרגישים שהנסיעה לא סיעה להם לקידום האישי של הקריירה (אורנוי, 2009). מדובר למעשה על הפרה של חוזה פסיכולוגי, שכן ציפיות המוצב לקידום, אחרי הבטחות מצד הארגון, נכזבו. סביר להניח כי לאור זאת, אצל יואב, חוסר הרצינות של הארגון באשר למימוש ההבטחות לקידום העמיק את אכזבתו מהתרבות העבודה בישראל ותרם לקשיי ההסתגלות שהובילו להלם תרבותי הפוך.

מה גם שנאמר שעם דעיכת תפקודו הארגון בו עבד שנים רבות מיהר לפטר אותו, במקום לנסות לברר אתו מדוע הוא מרגיש מדוכא, מסוגר וחסר מוטיבציה לאחר חזרתו לישראל: "במקום העבודה ששלח אותו לתפקיד ושאותו שירת שנים לא מעטות, היו פחות ופחות מרוצים מן האופן שבו ביצע את המשימות, עד שמצאו את הדרך לפטרו". כך שסביר להניח שלאור התנהגות הארגון, יואב לא הרגיש רצוי בארגון המקור, דבר שגם נחשב לאחת הסיבות להלם תרבותי הפוך (אורנוי, 2009).

שלישית, כשיואב נקלט בחזרה בארגון הישראלי לא נאמר שנערך עמו משוב על התהליך של השליחות מטעם מישהו מהארגון, ובוודאי שלא מההנהלה, וגם לא היה לו עם מי מהארגון לדבר על קשיי ההסתגלות בחזרה ובכלל על השליחות. היעדר תשאול פורמלי על השליחות, או אפילו למצוא בארגון רק מישהו שאפשר לדבר איתו על חוויות המוצבות, מעוררת תסכול בקרב מוצבים חוזרים שרק רוצים לשתף מהחוויות ומהניסיון, לדבר על קשיים נוכחיים לאחר שחזרו ואף גורמת להם להרגיש לא מוערכים חרף ההשקעה הרבה שהשקיעו מחייהם כשנסעו לחו"ל לשם השליחות. תחושות תסכול ועצב אלו תורמות להופעת הים תרבותי הפוך בקרב מוצבים שחוזרים ארצה (אורנוי, 2009).