

פרק 12

היחיד כפרקטל

יעוץ אישי בעולם כאוטי: שטף (flux), מרחב להשהייה ופעולה:

גרסה אוג' 2017

"within the client is a uniquely personal theory of change waiting for discovery, a framework for interventions to be unfolded and utilized for a successful outcome"

Duncan, and Miller¹

"כאשר הדברים נעשים מסובכים מידי, לעיתים הגיוני לעצור ולתהות: האם שאלתי את השאלה הנכונה?"
אנריקו בומביירי²

"כדי לומר את האמת דרושים שני אנשים: אחד כדי לדבר ושני כדי להקשיב".

הנרי דוד ת'ורו³

"כל מה שחשוב באמת, סמוי מן העין"

אנטואן דה-סנט אכזופרי, הנסיך הקטן

מבוא

על המקום של המנהל בארגון
גישות לשינוי ארגוני
מושגי כאוס ומורכבות ביישום ליעוץ אישי
הקושי בפרקטיקה רפלקטיבית
יעוץ אישי בקצב השינוי
הגישה הרציונלית
תרומת הפסיכואליזה
תרומת הביהויוריזם לאמון אישי
מאפייני היעוץ והנועץ
התפתחות יחסי יועץ נועץ
מטודולוגיה של יעוץ אישי

¹ Duncan, Barry L. and Scott D. Miller (2000): "The client's theory of change: Consulting the client in the integrative process". Journal of Psychotherapy Integration 10 (20): 169-187. (p. 180).

² אנריקו בומביירי (Bombieri, 1992): "קרקע ראשונית", בכתב העת The Science. בומביירי הוא שפיתח את הגישה המתמטית שאפשרה לגוּפּה פיאצ'י לגלות את כוכב הלכת צרס (Ceres).

³ הנרי דייוויד תורו (Henry David Thoreau) היה סופר, משורר ופילוסוף אמריקאי בן המאה ה-19.

נתחיל בסיפור:

פגשתי פעם מנהלת של סטארטאפ. מנהלת הסטארטאפ – בשנות השלושים לחייה היא בוגרת יחידה טכנולוגית בצבא ובעלת ניסיון כמנהלת צוותי פתוח מסוגים שונים. היא התגלגלה לתפקיד בדרך מקרה – זו לא הייתה תכנית חייה להיות סטארטיפיסטית. שאלתי אותה במה יועץ לפתוח ארגוני כול להיות לה לתועלת. תשובתה הפתיעה אותי: "כל שקל נוסף שיעמוד לרשותי אשקיע בעוד מתכנת" – היא אמרה. אמרתי לה שאני מוכן לעבוד עבור אופציות עתידיות בתעריף שעתי נמוך ביותר. ואז היא שאלה אותי – "במה תוכל לעזור לי?"

המרצע יצא מהשק: מסתבר שהיא לא יודעת לנסח לעצמה איזה ערך מוסף יכול יועץ לפיתוח ארגוני להביא לה אופן אישי ולארגון שלה.

אם כך, מהו ערך המוסף של יועצים לפיתוח ארגוני למנהל במהלך חוללת של שינויים?

מבוא

יעוץ אישי הוא מעשה ייעוצי דיאדי, שמתרחש בין שני אנשים שהם בעלי תפקידים: יועץ ונועץ (להבדיל מייעוץ צוותי, למשל, המתרחש בין יועץ לבין קבוצה של אנשים). הוא מתרחש בתווך הארגוני ועוסק בתהליכי שינוי והשתנות – כפי שמראה האיור להלן:

איור מס'???: מרחב הדיון על יעוץ אישי בארגונים



היעוץ האישי קיבל שמות שונים נוספים כמו אימון ומנטורינג. המקורות התיאורטיים שלו מגוונים אך בבסיסן של הגישות השונות מונח ההבדל בין הגישות של הפסיכולוגיה הדינאמית- המבוססת על הגישה הפסיכואנליטית ונגזרותיה לבין הגישות ההתנהגותיות (ביהויוריסטיות). בהכללה אפשר לטעון כי ההבדל בין שתי הגישות בהקשר לשינוי הוא תחת השאלה מה מוביל את מה? מתי שינוי תפיסתי מוביל לשינוי התנהגותי ומתי שינוי התנהגותי מוביל לשינוי תפיסתי. אולם, ככל שחשוב מהי הגישה המנחה את היועץ, כדי להוביל תהליכי שינוי עם מנהלים בהקשר ארגוני, עליו לשלוט בארבעה עולמות ידע שלמים, ידע פסיכולוגי (על האיש ואישיותו), ידע עיסקי (על השוק, המתחרים ותהליכי עשיית עסקים), ידע ארגוני (תהליכים ארגוניים וניהוליים) וידע על תהליכי יעוץ (יחסי עזרה ותהליכי הנחייה). בעשורים האחרונים מתווספת גישה שלישית לעבודה עם ארגונים – גישת הכאוס והמורכבות. הגישה חדשה מזמינה עדשת הסתכלות נוספת על היעוץ האישי

למה ולמי יעוץ אישי בארגון

הגישות המערכתיות והגישות של המדעים החדשים ממקמות את היחיד במיקום ובמשמעות שונות לחלוטין בהקשר לשינוי. בעוד הגישה המערכתית רואה את המנהל כתת-מערכת (של מנהיגות וניהול – כמו למשל אצל Beer, או במודל של מקינזי), והיא תיראה במנהל כמקור לשינוי - כסיבה למסובב, הגישה הרשתית ממקמת את המנהל (ואת היועץ) כעוד אחד מהסוכנים ברשת. ייחודו של מנהל כסוכן ברשת הוא במיקום שלו כצומת המקשרת בין סוכנים אחרים ברשת ומכאן עמדת ההשפעה שלו על הרשת כולה. המשותף לשתי הגישות היא הקישור בין ההשתנות הפנימית לחיצונית – כדי לחולל שינוי בסביבתו צריך המנהל להשתנות בעצמו. אם-כן, המנהל מוזמן לצאת מאזור הנוחות שלו ולנסות צעדים חדשים עבור עצמו שיביאו לתגובות חדשות מצד הסוכבים אותו. כך תונע תנועה לייצוב של מצב חדש או שתשתרר תנועה מתמדת של שינוי בשל מעגלי התגובות ההולכים ומתרחבים (ripple effects). המנהל הוא איפא, אחד ממנועי השינוי האפשריים ומכאן החשיבות של היכולת לקשור תהליכי יעוץ אישי

אפקטיביים עם מנהלים. מתוך הגישה הרשתית נובע גם כי היעוץ האישי עשוי לעזור למנהל להיות גם משפיע וגם מושפע. אנחנו מדגישים כאן כי העזרה למנהל להיות מושפע בתוך הארגון חשובה לפעמים כמו יכולתו להיות משפיע. מנהל שמתקשה להיות מושפע עלול להפוך לחסם של שינוי ארגוני נדרש. כיום, בארגונים אפשר למצוא מנהלים שמסתכלים על הארגונים שלהם משלוש נקודות מוצא המייצגות פילוסופיות שונות:

גישת הארגון החומרי: לפי גישה זאת הארגון הוא מהות קיימת, ניתנת לחישה באמצעות מכשירים והבנויה על חיבור בין כלים ואנשים באמצעות שיטות עבודה (למשל הגישה 'המדעית' הטיילוריאנית או הסוציוטכניקה). על פי גישה זאת, כדי לחולל שינוי צריך להוביל שינויים ממשיים כמו שינוי הנדסי, במערכות מידע, בתהליך זרימת ההחלטות והעבודה, בקישוריות ניידת וכד'.

גישת הארגון כמערכת: גישה זו משתמשת בגישת המערכות כ'משקפיים' להסתכלות על ארגונים. הארגון הוא 'כאילו מערכת' כך שבאמצעות נקודת המבט המערכתית ניתן להבין תהליכים ארגוניים, ולחולל בהם שינויים באמצעות מערכת המושגים המערכתית. הליקוי הלוגי של גישה זאת הוא בהנחה שהמנהל – מחולל השינוי, הוא גם פנימי וגם חיצוני. הוא יכול להיות מחולל של שינויים מבחוץ – באמצעות היכולת שלו לראות את המערכת כולה ולהבין את ההגיון הפנימי שלה. אבל הוא גם חלק מהמערכת עצמה ואז הוא מוגבל ביכולותיו להיות חיצוני – הוא חלק המשתקף במשקפת ולכן לא יכול להיות בעת ובעונה אחת גם זה שצופה במשקפת (ואכן, ישנם מקרים לא מעטים שבהם מנהלים לא מצליחים לראות לבדם את חלקם בתקיעות הארגונית המבקשת שינוי). אף כי בהיבט הפילוסופי טבועה כאן סתירה, הרי שמבחינה פסיכולוגית יכול היחיד להכיל מבט הרואה את עצמו כחלק מהתמונה. אבל, נקודת מבט זאת בהכרח מוטית וסובלת מהטיות רבות (Kahanman, 2011). שיין (Schein, 1999) ראה להלן) מציע מודל וצורת הסתכלות על תהליך היעוץ (מודל E-ORJI) שמאפשרת להתמודד עם השניות הזאת במיקומו של הנועץ באמצעות סיוע בגילוי מערכת הציפיות של הנועץ כמרכיב עיקרי באופן שבו הוא משפיע ומושפע.

גישת הארגון כהתארגנות כאוטית: גישה זו רואה בארגון כמארג של יחסים בין שחקנים – בהם המנהל הוא אחד השחקנים ('סוכנים') ברשת של התייחסויות עם אחרים. גישה זו חדשה יותר ולכן פחות שכיחה בין מנהלים (הרחבה על גישה זאת, ראה בפרק הפתיחה). מבחינה לוגית היא משקפת את המציאות בצורה יותר קרובה מאשר הגישה הקודמת (מצריכה פחות הנחות ופחות הפשטות, Griffin & Stacey, 2005) אבל היא מעוררת שאלות של שליטה לעומת חופש ולכן התנגדות.

בדרך כלל נוכל למצוא את שלושת הגישות הקיימות במקביל בארגון תוך שאנשים שונים מחזיקים בכל אחת מהן ואף שאדם יכול יותר מאחת מהן במקביל. איך זה יכול להשפיע על תהליך היעוץ לחוללות של שינויים? מגוון צורות ההסתכלות הללו מייצרות גישות מגוונות לחוללות של שינויים. מחד, שינוי באמצעות מהלכים פיזיים (הטמעת מערכת מידע, שינוי פיזי בחללים משרדיים, שינויים נוהליים). מאידך,

גישת המערכות מספקת מגוון רחב של נקודות מבט על שינוי ומכלילה גם שינויים 'רכים', תרבותיים, מנהיגותיים והתנהגותיים. הגישה אחרונה מספקת מקום לפתיחת מרחבים של שינוי, המבוססים תהליכים אבולוציוניים, על תקשורת רב-כיוונית והמייצרת דפוסים התנהגותיים מתוך עצמה (התארגנות עצמית) תוך שיחרור (liberating) הסוכן מאחריות ישירה להתרחשויות רבות.

גישותיו של היחיד לשינוי בארגון⁴

הנחת עבודה הנגזרת מתיאוריות של כאוס ומורכבות הינה כי כדאי להתייחס אל היחיד כאל פרקטל. היחיד מרכיב בתוכו מרכיבים של הארגון בכללו וכזוה הוא גם מייצג מרכיבים גבוהים יותר של ההתארגנות וגם יש לצפות ששינוי ביחיד יהווה מקור לשינוי במכלול יותר רחב.

עד כה הודגשו ההיבטים העקרוניים של הסתכלות מזווית תיאורטיות שונות על תהליכי יעוץ אישי. במקביל, גם ההסתכלות על תהליכי שינוי יכולה לבוע ממגוון הנחות יסוד. עבודה אישית עם נועץ על שינוי חושפת את הנחות היסוד שלו לגבי 'איך מחוללים שינוי?'. המחקר של מאה השנים האחרונות מציע לפחות חמש משפחות של הנחות יסוד אפשריות:

הנחת הרציונאליזם: האדם הוא תבוני, כאשר מעמידים לו יעד, ראלי, מדיד, ניתן לביצוע (לדעתו) ורלוונטי לתפקידו שלו הוא ינסה לבצעו. לכן תפקידו של מחולל השינוי הוא לתכנן מהלך שינוי הכולל את המרכיבים הללו ולהציגו לעובדיו בצורה משכנעת. מכאן והלאה, הדברים יקרו מעצמם (נשען על גישות מבוססות טיילוריזם).

הנחת הכוחניות והמניפולטיביות: כדי שיתחולל שינוי יש לבצע מהלכים כוחניים באמצעות שיכנוע, לובינג, מהלכים מאחורי הקלעים, ושימוש בשקיפות חלקית באופן שיתרום להנעת השינוי כרצוי למחולל השינוי (מבוסס על תפיסת הארגון כשדה כוחות)

הנחת המוטיבציה: לאנשים ישנם צרכים שמניעים אותם ולכן על מחולל השינוי לזהות הצרכים הללו לחבר אותם בחוכמה למהלך השינוי המתוכנן ולוודא לאורך הדרך שהמוטיבציה לשנות איננה נחלשת (מבוסס על תיאוריות מוטיבציוניות).

הנחת הלמידה: אנשים חוששים שהם חסרי ידע באשר לשינוי שהם משתתפים בו והם מעוניינים לרכוש את הידע הזה כחלק מתהליך הגדילה, הצמיחה והאתגר שהם מחפשים בעולם העבודה (high need of achievement). מחולל השינוי צריך לזהות את צרכי הידע של אנשיו ולהשלים אותם באמצעות הדרכות שיחזקו את הבטחון העצמי בהקשר ליכולתם להתמודד עם השינוי (מבוסס על תיאוריות של למידה).

הנחת האבולוציה: אנשים מזהים לבדם את צרכי השינוי ויכולים להתארגן בעצמם כדי לחולל אותו בתוך המסגרת המוכתבת ע"י הארגון. תפקידו של מחולל השינוי הוא לסמן את הכיוון, לשקף את המשמעויות החיוביות של הצורך בשינוי, להעצים את תחושת היכולת להתמודד עם השינוי ולאפשר מרחב ניהול עצמי וקבלת החלטות שיש בהן סיכון (מבוסס על תיאוריות של כאוס ומורכבות).

⁴ חלק זה נשען בחלקו על: Caluwe & Vermaak (2003)

הנחות יסוד אלו יתאימו למצבים ארגוניים שונים ולכן תהליך הייעוץ לא רק שמתכוון לעזור לנועץ לזהות את הנחות היסוד שלו אלא גם לבחון את התאמתם למצבים שבהם הוא מתמודד.

מושגי כאוס ומורכבות ביישום ליעוץ אישי:

ביסוד הגישה של המדעים החדשים עומד היחיד הנמצא בתוך רשת של יחסים עם סוכנים אחרים. רשת היחסים מתהווה לדפוסים והללו מהווים מנוע להתהוות מחודשת של דפוסים אחרים ככל שהרשת מתפתחת ומשתנה. תהליך הבנייה של הרשת נגזר מהאינטראקציה הקבועה בין היחיד, לאחרים ולדפוסים שכבר קיימים. תבנית תיאורטית זאת מייצרת הזדמנויות מעניינות וייחודיות להבניית תהליך הייעוץ האישי:

רעיון אפקט הפרפר: בעולם מורכב, הפשטה של המציאות איננה בעלת תועלת מרובה ועשויה לגרום לסטייה מהותית הן בקריאת המציאות והן בפעולה לאור הקריאה הזאת – המשמעות של אפקט הפרפר עשויה להיות שסטיה קטנה בתחילה יכולה להוביל לשינויים או טעויות משמעותיים לאורך הדרך.

רעיון הרשתיות: מצבי קונפליקט, משבר ושינוי הנגזרים מחוסר היכולת לנבא או לחזות רצף של התנהגויות של שותפי תפקיד ברשת (מתוך הארגון ומחוצה לו) הם מהות קיומית ולא תופעה ברת חלוף. לכן, הרעיון של חתירה ליציבות, רוגע פנימי ותחושת שליטה הם רק בעלי ערך קצר-טווח. תהליך היעוץ יכול לסייע ביצירת תחושה יותר נוחה במצבים חסרי שליטה, בפיתוח היכולת להתמודד עם תהליכי התהוות ולאפשר השהייה של הצורך לפעול לפני הזמן.

עקרון גבול הכאוס: כדי להשתנות צריך לחתור להימצא על גבול הכאוס – זה תקף גם ברמה האישית, לא רק ברמת הארגון; היכולת של המרחב הייעוצי להביא את הנועץ אל גבול הכאוס, לתחזק אותו שם ולאפשר להיווצרות של דפוסים חדשים היא בעלת תועלת ייחודית

עקרון התנועה בין סדר לכאוס: מאחר שגם ארגונים וגם אנשים נודדים כל הזמן לאורך הקו של סדר-כאוס, הציפייה לסדר מתוסכלת תדיר והצורך להתארגנות תמידית מול תופעות לא מובנות הוא הכרח קבוע. הסדרה חלקית היא מטרה ראויה במקרים רבים. תהליך הייעוץ האישי יתרום כאן ליכולת לנוע מהמוכר אל הלא-מוכר ומן המסודר אל ה'מבולגן'.

שפה: שפה נתפסת כמארגנת את התודעה ואת ההתנהגות (אני יודע להגיד מה אני הולך לעשות) אולם גם ההיפך הוא נכון – ההתנהגות מארגנת את התודעה וכתוצאה ממנה נוצרת שפה שמסבירה בדיעבד מה עשינו. אפשר לפיכך לפעול לפני יצירת המושג המפעיל. סוג חשיבה זה מאפשר הן עשייה מבוססת אינטואיציה וגם תומך בתהליכי למידה בדיעבד.

עקרון המערכות המקבילות - סמויות וגלויות: מה קורה בעומק התודעה, מה מכוון התנהגות ברובד שאיננו מדובר, הן בריקמה הארגונית והן ברמה האישית הם חלק מהחקר. היעוץ יכול לקדם הבנה עצמית עמוקה יותר והתחברות ליכולות מודחקות מן התודעה ("אין סיכוי שאני אבין את הדו"ח הזה – יותר מידי מספרים").

עקרון החוסר-לינאריות – מאחר וכל המערכת החינוכית עליה גדלים מנהלים מילדותם מבוססת על חשיבה לינארית יכול להיות למרחב היעוץ האישי תפקיד משמעותי ביצירת האפשרות לחשוב ולנהל על בסיס הבנת תופעות של חוסר לינאריות.

לסיכום, ראיית הנועץ כסוכן ברשת של קשרים ויחסים מאפשר לראות אותו כמתנהל באופן לא לינארי, מאפשר התהוות והתארגנות עצמית, מנהל גבולות ומוכן לחוסר שליטה זמני. התנהגותו עשויה להיות ייצוג של תהליך ארגוני רחב יותר (הנועץ מהווה פרקטל), כוונתו יכולה לייצג אטרקטור ארגוני (המרמז על כיוון ההתמסדות של ההתארגנות כולה), הוא מנהל את עצמו (self-organizing) ומתהווה מתוך עצמו, ולפעמים הוא מנהיג רישתי (נמצא בצומת בעלת השפעה על חלקים רחבים יותר של הרשת).

הקושי בפרקטיקה רפלקסיבית

אם עד כה עסקנו בזוויות הסתכלות על ארגונים ועל שינוי, בפסקה זאת נעסוק בשאלת המרחב ליעוץ על שינוי בארגונים. התווך שבו פועלים סוכני שינוי בארגונים מקשה על היכולת שלהם לבחור לעצמם זמנים של רגיעה. לכן יעוץ אישי הוא אתגר ארגוני, לא פחות משהוא אישי. גם אם מנהל יכול לראות את הערך של ליווי אישי של אדם חיצוני המאפשר לו מיסוד של 'מפגשים עם עצמי', התרבות הארגונית לא מעודדת זאת. יתר על כן, דמותו של המנהל מושפעת מנורמות חברתיות של התרבות הפטריאכלית שבה חברות רבות נתונות. תרבות זו מבוססת על תפיסות מודעות ובלתי מודעות של גבריות. תפיסות אלה של גבריות מתבססות על אינדיבידואליזם ועל עצמאות (בניגוד לתלות). בתוך תרבות זו, פנייה של מנהל ליעוץ אישי עלולה להיתפס כתלות בלתי ראויה ובלתי רצויה. שילוב של תפיסה זו יחד עם לחצי הזמנים של הארגון עלולים להרחיק מנהלים מיעוץ אישי.

גם הסביבה העיסוקית מוכוונת עשייה ותוצאות ואיננה מעודדת השהייה והתלבטות. בניגוד לכך, סביבת העבודה המשתנה תדירות, הבלתי צפויה והמתסכלת תדירות מזמינה את הצורך להשהות, לחשוב להתלבט. העולם העיסוקי בעל המאפיינים הגבריים לא מעודד מנהלים (וגם מנהלות) להביא מאפייני התנהגות רכים לידי ביטוי. מכאן, שהלגיטמציה לפתיחת מרחבי השהייה מצריכה עמדת כוח. ומכאן גם, שעצם הכניסה לתהליך יעוץ הינה התמודדות עם מצב דואלי או פרדוקסאלי אשר בתהליך מקביל מאפשרת 'לשים על השולחן' את הניגודיות הטמונה בתוך התפקיד הניהולי (הרחבה על כך ראה בפרק על פרדוקסים) בין הרפלקסיביות לתוצאתיות, בין החשיבה המורכבת לבין הפעולה הממוקדת.

פתיחת מרחבי התלבטות

פתיחת מרחב השהייה מפעילות היא כלי מרכזי וחשוב בהתמודדות עם תהליכי שינוי מנקודת מבט של מורכבות וכאוס. התהליך הייעוצי אמור לאפשר לנועץ להרגיש נוח עם השהיית הפעילות גם כלפי עצמו וגם כלפי האחרים שבסביבת העבודה שלו. חקירה משותפת של עולם העבודה עוסקת בעולם הפנימי של הנועץ – עולם שאיננו מוגבל רק לפעולות הנעשות במרחב המוגדר כ'עבודה'. עולמו הפנימי כולל רגשות, פנטזיות, משאלות, מחסומים, פרשנויות של יחסים והתרחשויות המתקיימות במרחב הבין-אישי ומושפעות ומשפיעות על המרחב התוך-אישי. יצירת מרחב רפלקטיבי לעיסוק בסוגיות כאלו מחייבת סביבה בטוחה המאפשרת לגעת בנקודות של כאב ופגיעות באופן לגיטימי לסביבת העבודה (בשונה

מסביבה של טיפול פסיכולוגי). הלגיטימיות עשויה להיפגע בגלל התביעה לתוצאות ועשייה אפקטיבית ולקצר את 'זמן החסד' שהנועץ נותן לעצמו וליועץ. לכן, המפגש הייעוצי מתקיים כל הזמן על קו המגע בין הרפלקציה לבין העשייה ומתוך איום מתמיד שהמרחב הזה יצטמצם. האיום הזה עשוי לצמצם את התרומה של טכניקות יעוץ מקובלות כמו שיקוף, פירוש, אסוציאטיביות, מטאפרורות, אמפטיה ודומיהן – המצריכות מרחב זמן משמעותי. כלים פסיכולוגיים שיכולים לתרום ידע וניסיון למצבי יעוץ כאלו הם מסוג של טיפול קצר מועד.

צימצום צפוי של מרחב ההתלבטות מזמין לחץ על היועץ לשתף פעולה בכיוון של הטייה לפעולה על חשבון ההטייה להתלבטות. בין היתר הדבר עשוי לנבוע מתהליכים מקבילים: המפגש הייעוצי הוא העבודה של היועץ ובאופן התנהגותו הוא מסמן מהי 'עבודה אפקטיבית'. הלחץ עליו להראות תועלת עשוי למשוך אותו לכיוון של המלצות לפעולה עוד לפני שהבשיל תהליך ההתלבטות. היועץ – העובד במפגש היעוץ, נמצא על-כן בעמדה דומה לזו של הנועץ ופועלים עליו אותם כוחות הפועלים על הנועץ שלו – שהזמן לחדר היעוץ, ככלי להוציא אותו החוצה מסביבת העבודה הטבעית שלו ובכך לעזור לו בתהליך ההשהייה והניתוק. היועץ ניגלה לנועץ במסגרת המפגש היעוצי כ'אדם עובד' והתנהגותו מדגימה באופן מודע וסמוי דרכי התנהגות אפקטיביות. כאן צריך למצוא את הדרך לשקף את המצב שבו המפגש הייעוצי הוא מפגש השהייה והתלבטות עבור הנועץ ולא עבור היועץ.

תשתית מתאימה מבחינה רגשית למפגש כזה היא כאשר הנועץ מגיע לתהליך הייעוץ לאחר שניסה בדרכו שלו למצוא פתרונות לסוגיות שמעסיקות אותו אך לא מצא מזור במאמציו העצמאיים. תחושת המצוקה הינה מנוע מתאים ללגיטימציה למרחב התלבטות בשל ההבנה כי ההטייה לעשייה עד עכשיו לא הביאה לתוצאות הרצויות לנועץ. גם אם התובנה היא עמומה, כלומר עומק המודעות לתרומה של הסגנון האישי והחסמים האישיים לתקיעות איננה מנוסחת בבירור, הרי שעצם תחושת התסכול, האתגר הלא ממומש, או הפוטנציאל הלא מוגשם מהווים תשתית מתאימה לפתיחות לדיאלוג רפלקטיבי. יש שיאמרו שככל שהתקיעות קרובה לסוגיות של אגו פגיע כך תהיה נכונות רבה יותר להשהיית העשייה לצורך 'חישוב מסלול מחדש'. גם אצל מנהלים, חרדות, פגיעות נרקיסיסטיות, בושע ותחושת אשם הן מקורות חזקים להטייה מהמסלול הקיים, המונעת ממתח בין הרצון להמשיך עם הקיים לבין הרצון לשנות (Bromberg, 1998).

מרחב רפלקטיבי כמרחב התנסותי

אחת הדרכים להפוך את מרחב ההתלבטות ל'קביל' יותר היא להשתמש בו כמרחב התנסות ואף כהזדמנות למתן הנחיות ל'שעורי בית' ולהפקת לקחים לאחר מכן על אופן ביצועם ע"י הנועץ (כמו למשל בגישת האימון). לפי Pollard (2008) התנסות יכולה להיות אירוע הפולש בכוח למערך של אמיתות יציבות ומאלץ לשנות הרגלים. שינוי הרגל זה ניתן להשגה באמצעות פרקטיקה רפלקטיבית ובהתבסס על דיאלוג. הוא מסרב לראות את הפרט כסיבה לגורלו ומציב במקומו את ה"פולש הזר" כחיוני לשינוי. פרקטיקה רפלקטיבית צריכה להיות מכוונת לשינוי הרגלים. ההרגלים יהיו אז תוצאה של דיאלוג וחשוב מכך, הם יהיו תמיד פתוחים לשינוי נוסף – תהליך המנסה למשוך את הלומד מתוך עצמו כדי ליצור צורות חדשות של פעילות.

כאשר דנים במרחב הרפלקטיבי בהקשר של פתוח ארגוני וניהול שנוי ראוי להבחין ולבסס היטב את גבולות המרחב ובייחוד את הסוגיות שהן מחוץ למרחב הייעוצי. קביעת החוזה הייעוצי בתוך גבולות עולם העבודה בלבד לא יכולה להוות בסיס אמין כאשר הנועץ הוא 'פרסונה מוכללת' – כזו שמביאה את כל כולה למפגש ללא גבולות הנהירים וחשובים רק ליועץ. הסקרנות לגלות את הדמיון והשוני בין סוגי העצמי השונים (האישי והמקצועי) יכולה להיות מנוע ללמידה מוכללת אף שתרגומה המעשי יוגבל לפעולה במסגרת עולם העבודה בלבד.

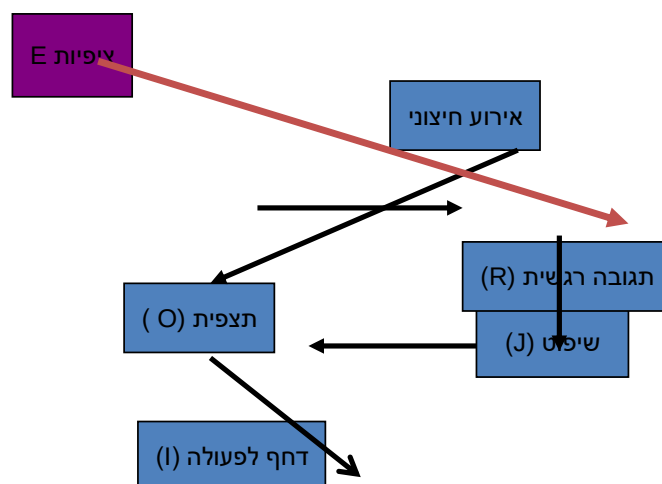
כדאי לזכור, הנטייה ליעוץ איננה נגזרת רק של תחושת קושי אישי אלא גם למצבים של רצון למימוש עצמי ולבחירת דרך מתוך פוטנציה

קושי נוסף שכדאי לשים לב אליו טעון בעובדה שפעמים רבות היועץ מוגבל להסתכלות על המציאות מתוך עיניו של הנועץ. כאשר ליועץ אין נגישות ישירה אל המציאות שבה חי הנועץ ואין לו יכולת לאושש או להפריך בעצמו השערות לגבי המתרחש, הוא נדון להיות תלוי בהטיות של הנועץ. שיין (Schein, 1999) מסכם ארבע סוגי הטיות המתרחשות במצטבר, שכדאי להיות מודע אליהן, כפי שמתאר האזור להלן. המודל (E-ORJI) מבחין בין ארבעה סוגים של מלכודות:

- עיוותים בתפיסת המציאות \ האירועים (בגלל ציפיות)
- תגובה רגשית לא תואמת \ אפקטיבית
- הסקות לא רציונאליות
- פעולות מבוססות על אינטואיציה, מידע מוטעה או לא שלם

לפי שיין, נובע מכך שהחלק הבעייתי ביותר במעגל הוא נקודת ההתחלה שלו, זו המתעוותת בשל מערכת ציפיות לא מכוילת.

אזור מס': הטיית באפיוזודה ייעוצית על פי מודל E-ROJI של Schein



תהליך הסיוע הנגזר מהמעגל יכול לכלול, סיוע בגילוי הנחות תרבותיות מובנות מאליהן, זיהוי מסננים הגנתיים והטיות בשיפוט, ציפיות המבוססות על אירועי עבר שאיבדו תוקף, יכולת לזהות את מצבך הרגשי בכל נקודת זמן ולבסוף לסייע בהתאמת הציפיות למציאות הנוכחת. נגזרת מעשית מגישה זו היא הזמנת הדגש על עבודה עם הנועץ על מערכת הציפיות שלו ומידת התאמתה לקריאת מציאות אובייקטיבית \ אלטרנטיבית

גישות ליעוץ אישי

מאפייני התווך שבו פועלים ארגונים, שבו מתחוללים השינויים ושבם פועלים סוכני השינוי, מזמין מתווה לתהליכי יעוץ אישי המתאים לו. מינצברג טען כבר מזמן שקצב השינוי מזמין מנהלים למודל ניהולי של כיבוי שרפות (מינצברג, 1976). במושגים של היום – השטף של ההתרחשויות מכריח מנהלים להיאבק עם עצמם כך שהם בקושי מצליחים להישאר על הגל ולא לטבוע. מעקב אחרי תהליכי הניהול של ארגוני טכנולוגיה מתקדמת, סטארטאפים ודומיהם מראה כי הסגנון הניהולי הרווח כולל מעבר מהיר מנושא לנושא, טיפול קצר וממוקד בסוגיה, עיסוק במקביל בסוגיות שונות, מיעוט תהליכי עבודה מטה והכנה של חומר, צורך בחשיבה אנליטית ליד יכולת הוצאה אל הפועל, פחות התעסקות בשגרות ויותר במצבים בלתי ברורים, וגם בצורך לקבוע עמדה מהר ולבד (ראה למשל, Mueller at. al. 2012). ככל שטבע הדרישות הארגוניות הוא לענות מהר ולעבור במהירות מנושא לנושא כך יש פחות סיכוי שהארגון יזמין את מנהליו לעצירה לרגע, לרפלקציה, לרגע של מודעות.

כפי שכבר נטען לעיל, דווקא במצבים אלה גדלה חשיבותה של עצירה ורפלקסיה על ידי המנהל. מנהלים רבים עושים זאת כיום באופן מקוטע, בין שיחות טלפון ו/או בזמן נהיגה או טיסות. הייעוץ האישי מיוחד בכך שהוא מקפיד על מרחב וזמן שבו רפלקסיה היא אפשרית, מתוכננת ומוקצית. להלן, יוצגו שלוש גישות ליעוץ האישי המקובלות כגישות המובילות:

הגישה הרציונלית
הגישה הפסיכו-אנליטית
הגישה הביהוויסטיסטית או גישת האימון

הגישה הרציונלית: תמונת עולם, פרדיגמה והערכת מצב
תמונת עולם⁵ כחלק מהגישה הרציונלית, הינה הדרך שבה אדם תופש את מצבו הפנימי ואת סביבתו החיצונית. ככזו, הינה תוצר של תהליך חשיבה. אנשים פועלים על בסיס תמונת העולם שהם יוצרים, מכאן חשיבותה הרבה. תמונת העולם איננה בהכרח זהה לקטע העולם אותו היא מייצגת ועל-כן מתרחשים מצבים שבהם אנשים פועלים בצורה שאינה תואמת את מצבו של העולם.

מקורו של המונח מגרמנית WELTANSCHAUUNG או מאנגלית worldview והוא מתייחס לאוריינטציה הקוגניטיבית של יחיד או קבוצה (וגם חברה) כלפי נקודות מבט או מצבים שהם מעורבים בהם. מקורו בפילוסופיה הגרמנית (הפילוסוף הפרוסי Wilhelm von Humboldt (1767–1835)) באשר לאופן

⁵ תודה לפרופ' רענן ליפשיץ שבתפקידו כאחראי על הכשרות מפקדים במסגרת המכללה לפיקוד ומטה של צה"ל פיתח את המושג העברי. הפסקאות הבאות מבוססות בעיקר על קוי החשיבה של K. Weick.

שבו אנשים תופסים את העולם שבו הם חיים. זהו מכלול של תפיסות, ערכים, רגשות ואתיקה המתלכד לכדי מסגרת רעיונית ומערכת אמונות שבאמצעותה היחיד או החברה מפרשים את מה שקורה סביבם ופועלים מתוך התובנה הזאת. אצל היחיד, תמונת העולם הזו נוצרת תוך כדי תהליך ההתפתחות של האדם במסגרת המשפחתית והחברתית שבו הוא גדל והאופן שבו הוא מגבש את מערכת המושגים שבאמצעותה הוא יוצר את תפיסתו את היחסים הסיבתיים שבין תופעות, ובכך בונה לעצמו את ההסברים למתרחש סביבו ומבנה את עולמו. במשך הזמן הבניות אלו הופכות לחלק לא מודע של התהליך הפרשני של האדם והחברה, למעין תהליך אוטומטי המעגן אמונות בתוך השפה. בהיותו כזה הוא גם נדון להזדמנויות של חוסר אפקטיביות ומכאן החשיבות של החצנת תמונות עולם.

תמונות עולם משמשות ל:

יצירת הסברים למה שקורה

למענה לשאלות על העתיד מהסוג של "לאן פנינו מועדות?"

למענה לשאלות מוסריות כמו "מה צריך או ראוי לעשות?"

לשאלות מטודולוגיות או של פעולה מהסוג של "איך נשיג את היעד שלנו?"

לשאלות בהקשר של ידע וחקירה (אפיסטמולוגיה) מהסוג של "מה אמת ומה נכון?"

לשאלות אטיולוגיות כלומר, "מה המקור או מהי הסיבה?"

כך במצטבר, נוצרת אחידות אורגנית של מימדים תפיסתיים המשתלבים יחד לכדי "תמונה" בעלת אחידות (קוהרנטיות) פנימית שלאורה אפשר לפעול מבלי לפקפק או להתבלבל. לדוגמא, תפיסת הסיביות כלינארית לעומת לא-לינארית, תפיסתה כחד כיוונית, מעגלית או ספיראלית (המבחינה בין דתות שונות בהקשר של מקומו של האל, תפיסות היסטוריות בקשר לחזרתיות של תופעות וגם בהקשר של חשיבה מדעית – דטרמיניזם מול חופש הרצון).

ההקשר הארגוני של תמונת עולם:

הגישות המערכתיות לקחו את המושג הזה אל העולם הארגוני והניהולי (SSM)

על קשר שבין חשיבה לפעולה: איך מזהים את תמונת העולם של הנועץ ואיך משפיעם עליה?

נספח: שמוש בניתוחי מקרה (מפ"מ) ככלי ייעוצי.

[Comment U1]: להשלים

דוגמאות לתמונות עולם:

המנהל היהיר: מנהל כזה מחזיק בתמונת עולם של שליטה מוחלטת: אני יודע כל מה שצריך ומסוגל לנהל כל דבר שיקרה, האנשים שלידי לא יוצלחים ואי-אפשר לסמוך עליהם וההוכחה לכך היא שהם כל הזמן שוגים ואני מוכרח לבקר אותם מקרוב כל הזמן. הדרך היחידה להוציא מהם משהו זה שהם יפחדו. אבל, לא חשוב מה יקרה – אני אוכל להתגבר על זה בעצמי.

הארגון המנצח: אנחנו מובילי השוק בגלל שאנחנו תמיד צעד אחד לפני כולם. אנחנו מצליחים לעשות זאת בגלל שאנחנו מצליחים לגייס את האנשים הכי טובים וכך יש לנו יתרון טכנולוגי קבוע על פני המתחרים, אנחנו מבינים הכי טוב את התפניות בשוק ומוכנים אליהם יותר טוב מהאחרים.

הכפיף חסר האונים: כל מה שניסיתי לא עבד, הוא לא הקשיב לנו מלכתחילה, לא מקשיב לנו היום ולא יקשיב לנו גם מחר. אין סיכוי לשינוי ולכן צריך להוריד את הראש ולחכות שהוא יזוז הלאה.

תקוע באמצע: אנחנו עסק משפחתי עם קו אשראי פתוח מהבעלים לרכש חומרי הגלם. אנחנו מספר 2 בשוק ואין סיכוי לחלוף על פני מספר 1. לכן, כל מה שנעשה יהיה בסדר. גם אם לא נהייה רווחים יותר מידי שום דבר רע לא יקרה לנו.

נוסיף עוד שהיחיד יכול להחזיק בשורה של אמונות בסיס שיכולות לחיות בחפיפה. אך כאשר מתגלים ניגודים בין אמונות בסיסיות כאלו, בתוכו של היחיד או בתוך קבוצה או חברה עשוי להתרגש תהליך קונפליקטואלי שתוצאותיו יכולות להיות מגוונות. אם ישנה קירבה מספקת בין תמונות העולם יכול להיווצר ביניהן דיאלוג שתוצאתו תהייה מצב שבו אמונה אחת תתגבר על האחרת, או תכליל אותה בתוכה. ישנה גם אפשרות שקונפליקט כזה ייצור אמונה חדשה – תמונת עולם חדשה או שינוי בפרדיגמה (ראה בהמשך). לפעמים קוראים לזה, "יציאה מהקופסה". כאשר תמונות העולם מאד רחוקות האחת מהשנייה תיתכן התרחשות של "קונפליקט תרבותי" כוללני שלא ברור איך יסתיים (בהקשר הארגוני זה למשל דבר שיכול לקרות במהלך מיזוג, מעבר לפעולה בטריטוריה חדשה, או בהחלפה של מנהלים מובילים).

כנאמר לעיל, הן בשל האפשרות שלאנשים שונים תהיינה תמונות עולם שונות והן בשל תהליך היווצרותן של תמונות עולם יכול להיווצר פער בין תמונת העולם המציאות⁶. יש אם כן להבין כיצד יכול להיווצר פער בין תמונת העולם לבין הקטע במציאות אותו היא מייצגת. התשובה לכך טמונה באופן שבו נוצרת תמונת העולם, שהוא תהליך פרשני. בתהליך זה נוצרת הכללה על בסיס קבוצת נתונים. אולם, קבוצת נתונים איננה מייצרת פרשנות בעצמה אלא מאפשרת מגוון של פרשנויות אפשריות – זאת משום שהעולם הוא רב-משמעי. פרשנות גם נשענת על תמונת עולם קיימת. תמונת העולם הקיימת מעצבת הן את מסגרת הנתונים שעליה מסתמכים והן את התהליך הפרשני. מכאן, שתהליך בחירת העובדות (המיסגור על פי Weick), המכתיב אילו עובדות ילקחו בחשבון ואילו לא, יכול שלא להכיל את כלל העובדות הרלוונטיות ולהשפיע בכך על התהליך הפרשני. ככל שהתהליך הזה נשען על תמונת עולם קיימת הוא מחזק את הביטחון בה, זאת משום שהוא מסנן החוצה מרכיבי מידע העשויים לערער את האמון בתמונת העולם. מכאן שתהליך זה עשוי להביא לאמון מוגזם בתמונת עולם לא נאמנה למציאות. מרכיב נוסף שמטה את התהליך הפרשני הוא בלבול בין פרשנות אפשרית לפרשנות הכרחית. מנהלים – שאינם נוטים להפעלת חשיבה מחקרית מדויקת, עשויים לבלבל בין הסבר אפשרי לתופעה לבין הסבר הכרחי לתופעה. כך, אנשים נוטים לחפש מידע שמאושש את תפיסת עולם יותר מאשר לחפש מידע המפריך את תמונת עולמם. ככל שנמצא יותר מידע מאושש מתחזק הבטחון בתמונת העולם הקיימת. ככל שמתעלמים

⁶ כמובן שיש ויכוח לא פתור על עצם היכולת של אנשים להבחין בין 'עובדות' לבין הנחות ואמונות ועצם יכולתם להיות 'אובייקטיביים'.

מריבוי נתונים, מריבוי משמעויות, מכך שכל הסבר הוא רק אפשרי ולא הכרחי – ולכן לא מחפשים הסברים אחרים, כך הופך הבטחון בתמונת העולם לבטחון יתר.

התהליכים הטבעיים הללו מביאים לכך שבמקרים רבים מנהלים פועלים מתוך תחושת בטחון מוגזמת בתמונת העולם שלהם גם כאשר היא לא נאמנה – מנהלים 'ננעלים' על תמונת עולמם הקיימת, דבר שמבדיר את הקושי בעבודת היעוץ האישית (עקרונית יכול להיות גם המצב ההפוך שבו אנשים פועלים במציאות על בסיס תחושת תת-בטחון).

האם קיימת דרך לכייל את תמונת העולם? לרוב התשובה הינה כן. אך התהליך הוא קשה משום שהוא מצריך פעולה כנגד "התהליך הטבעי" – תהליך של היפתחות לאפשרות שתמונת עולם היא תוצאה של הבחירות שלנו ושניתן ורצוי לבחון אותה לא על בסיס הנאמנות שלה אלא על בסיס האפקטיביות שלה, כלומר, אילו אופציות לפעולה היא פותחת ואילו סגורות בפני המחזיק בה (למעשה, מידת האפקטיביות שלה). לכן מחויבות ליעוץ אישי חשובה כל-כך. שאלות מסוג הללו יכולות לסייע בכויל של תמונת עולם:

"איך אתה יודע?" מהו ההבדל בין מה שאתה יודע למה שאתה מאמין בו?

מה רמת הבטחון שלך במה שאתה 'יודע'? איך ניתן להפריך את מה שאתה 'יודע'?

האם יש חלופות למה שאתה מאמין בו? מהן? מי מחזיק בהן?

איך הגעת לתפיסה שמובילה אותך? אילו תפיסות חלופיות יכולות להיות יותר אפקטיביות עבורך?

איזה מידע לא לקחת בחשבון? איזה סוג מידע חסר לך? איזה מידע יכול לסתור את תפיסתך הנוכחית?

תרומת הפסיכואנליזה⁷
הפסיכואנליזה נחשבת כיום לאחת הגישות הפוריות העוסקות בניתוח של השקפת העולם של בני אדם והסיבות להם. מאז שנות החמישים של המאה הקודמת הולכים ונוצרים יישומים של הפסיכואנליזה ליעוץ אישי למנהלים. פרויד הציע כי האנשים אותם אנו פוגשים כבוגרים אינם "חדשים" עבורנו. אנחנו מעבירים עליהם הכרויות קודמות מבלי שנהיה מודעים לכך. ההעברות האלה הן נקודות הפתיחה של התהליך הייעוצי. המנהל עשוי לראות ביועץ שלו דמות סמכות מיטיבה, כמו רופא או מורה נערץ. במקרה זה הוא יקבל את פניו בהקשבה ובפתיחות. העברה חיובית זו מסייעת כנראה לתוצאותיו של הייעוץ. אלא שבמקרים אחרים המנהל עשוי לראות ביועץ "עוד כפיף" או מעין הדיוט חביב אשר "אינו מכיר את השטח". במקרים אלה יחסו של המנהל ליועץ הוא ספקן וחשדני. יועצים ארגוניים רבים חוששים מהעברה שלילית כזו. חששם מתעצם כתוצאה מן הייחוסים שלהם אודות מנהלים ("העברה נגדית"). המנהל עלול להיתפס על ידי היועץ כדמות סמכות רבת כוח אשר עומדת לקבוע את גורלו בארגון. לכן, התחלת הייעוץ עשויה להיות מלווה בחששותיו של היועץ מפגיעה נרקסיסטית ובפחדו כישלון. בשל כך, יועצים רבים מעדיפים להימנע מן הסיכון של להיות נוכחים פנים אל פנים עם הנועץ ומעדיפים להיות מתווכים על ידי תיאוריות מודלים, וכלים. אולם, המפגש פנים אל פנים עם הנועץ הוא התחום שבו ניתן

⁷ חלק זה נכתב בשיתוף עם ד"ר אבי ברמן

סיכוי לשינוי, והתערבות מקצועית ישירה תצליח לקצר את קשיי ההתחלה. "אמור את מחשבותיך המקצועיות" הוא מעין מוטו לפרק זה.

הנחה מקדימה לפרק זה הינה כי התבוננות עצמית יוצרת מרחב שבו האדם יכול לבחון את התנהגותו, מניעה ותוצאותיה. מרחב זה נוגד את תרבות ה- Doing השכיחה בארגון ועשוי להיתקל בהתנגדות. הפסיכואנליזה מבוססת על הבנת היחיד את עצמו (ומתוך כך – על התבוננות עצמית הכרחית אשר מוכרת הן כמשימה והן כערך). היא מדגישה מיקום שליטה פנימי, בבחינת התמקדותו של האדם בכל אשר תלוי בו, בעדיפות על פני נסיבות חיצוניות.

בדרך כלל הנועץ פונה לייעוץ מתוך מצוקה אישית אותה הוא קושר לסיבות בעבודתו. למשל: הוא מתקשה ביחסיו עם כפיפים, מקבילים או ממונים. הוא אינו עומד ביעדים. הוא אינו מתקדם בהיררכיה הארגונית (שוב ושוב העדיפו מישור אחר על פניו). הוא עומד לפני החלטה ומתלבט. הוא אינו שולט בכעסים. הרגשות המתלווים למצוקה כזו כוללים מתח ועצבנות, דיכאון, התפרצויות זעם וכד'. לעיתים קרובות מתחים וריבים במשפחה מזרזים פניות לייעוץ. תשתית מתאימה מבחינה רגשית למפגש כזה נוצרת כאשר הנועץ מגיע לתהליך הייעוץ לאחר שניסה בדרכו שלו למצוא פתרונות לסוגיות שמעסיקות אותו אך לא מצא מזור במאמציו העצמאיים. תחושת המצוקה הינה מנוע מתאים לגליטימציה למרחב התלבטות בשל ההבנה כי ההטייה לעשייה עד עכשיו לא הביאה לתוצאות הרצויות לנועץ. גם אם התובנה היא עמומה, כלומר עומק המודעות לתרומה של הסגנון האישי והחסמים האישיים לתקיעות איננה מנוסחת בבירור, הרי שעצם תחושת התסכול, האתגר הלא ממומש, או הפוטנציאל הלא מוגשם מהווים תשתית מתאימה לפתיחות לדיאלוג רפלקטיבי. יש שיאמרו שככל שהתקיעות קרובה לסוגיות של אגו פגיע כך תהיה נכונות רבה יותר להשהיית העשייה לצורך 'חישוב מסלול מחדש'. גם אצל מנהלים, חרדות, פגיעות נרקיסיסטיות, בושח ותחושת אשם הן מקורות חזקים להטייה מהמסלול הקיים, המונעת ממתח בין הרצון להמשיך עם הקיים לבין הרצון לשנות. דווקא במצבים אלה גדלה חשיבותה של עצירה והתבוננות עצמית (רפלקסיה) על ידי המנהל. מנהלים רבים עושים זאת כיום באופן מקוטע, בין שיחות טלפון ו/או בזמן נהיגה או טיסות. הייעוץ האישי מיוחד בכך שהוא מקפיד על מרחב זמן שבו רפלקסיה היא אפשרית, מתוכננת ומוקצית.

פתיחת מרחב השהייה מפעילות היא כלי מרכזי וחשוב בהתמודדות עם תהליכי שינוי מנקודת מבט של מורכבות וכאוס. התהליך הייעוצי אמור לאפשר לנועץ להרגיש נוח עם השהיית הפעילות גם כלפי עצמו וגם כלפי האחרים שבסביבת העבודה שלו. חקירה משותפת של עולם העבודה עוסקת בעולם הפנימי של הנועץ – עולם שאיננו מוגבל רק לפעולות הנעשות במרחב המוגדר כ'עבודה'. עולמו הפנימי כולל רגשות, פנטזיות, משאלות, מחסומים, פרשנויות של יחסים והתרחשויות המתקיימות במרחב הבין-אישי ומושפעות ומשפיעות על המרחב התוך-אישי. יצירת מרחב רפלקטיבי לעיסוק בסוגיות כאלו מחייבת סביבה בטוחה המאפשרת לגעת בנקודות של כאב ופגיעות באופן לגיטימי לסביבת העבודה (בשונה מסביבה של טיפול פסיכולוגי). הלגיטימיות עשויה להיפגע בגלל התביעה לתוצאות ועשייה אפקטיבית ולקצר את 'זמן החסד' שהנועץ נותן לעצמו וליועץ. לכן, המפגש הייעוצי מתקיים כל הזמן על קו המגע בין הרפלקציה לבין העשייה ומתוך איום מתמיד שהמרחב הזה יצטמצם. האיום הזה עשוי לצמצם את התרומה

של טכניקות פסיכואנליטיות קלאסיות (כמו אסוציאציות חופשיות או ניתוח חלומות) המצריכות מרחב זמן משמעותי. כלים פסיכולוגיים שיכולים לתרום ידע וניסיון למצבי יעוץ כאלו הם מסוג של טיפול קצר מועד.

צמצום צפוי של מרחב ההתלבטות מזמין לחץ על היועץ לשתף פעולה בכיוון של הטיה לפעולה על חשבון ההטיה להתבוננות עצמית. בין היתר הדבר עשוי לנבוע מתהליכים מקבילים: המפגש הייעוצי הוא העבודה של היועץ ובאופן התנהגותו הוא מסמן מהי 'עבודה אפקטיבית'. הלחץ עליו להראות תועלת עשוי למשוך אותו לכיוון של המלצות לפעולה עוד לפני שהבשיל תהליך ההתלבטות. היועץ נמצא על-כן בעמדה דומה לזו של הנועץ ופועלים עליו אותם כוחות הפועלים על הנועץ שלו. כדי שהיועץ יוכל לסייע למנהל-הנועץ לצאת החוצה מתוך סביבת העבודה הטבעית שלו ובכך לעזור לו בתהליך השהייה והניתוק עליו להאמין כי התבוננות עצמית מועילה.

כדי לבסס את התהליך של השיהוי ולמא אותו בתוכן שיימצא כמשמעותי וכמצדיק את העצירה, מוצעות להלן ארבע מסגרות מחשבה שימושיות לרפלקציה, הנגזרות המפסיכואנליזה, הפרשנות המעמדת, האמפטיה, ההעצמה, וההתייחסות (relating).

הפסיכואנליזה מבוססת, ראשית כל, על הכרה בקיומו וכוחו של הלא-מודע ועל חשיבות פיענוחו. הלא מודע מכיל תכנים, תפיסות ורגשות אשר הודחקו על ידי האדם, כאילו הורחקו לתוך מרתף נעול. הסיבה להדחקה, על פי הפסיכואנליזה, היא שתכנים תפיסות ורגשות אלה – כאשר הם פועלים בחופשיות בתוך עולנו הפנימי של האדם – עלולים לעורר התנהגויות יצרניות וגולמיות (מין ותוקפנות, על פי פרויד אשר מקורן העיקרי הוא בתסביך אדיפוס ונגזרותיו). יתר על כן, האיום בהתנהגות יצרנית כשלעצמו עלול לעורר חרדה משתקת ולסכל למעשה תפקוד תקין. ביעוץ האישי למנהלים, הנועצים אינם מזדהים עם רעיונות מקוריים אלו. מין ותוקפנות בחיי היום-יום שלהם נראה להם זר ומוזר (להוציא, כמובן, מקרים של הפרעות התנהגות קשות ונדירות למדי). הם גם אינם ששים לראות את עצמם כנתונים לחרדות משתקות או "מפעילים מנגנוני הגנה".

מושג הלא מודע שזוכה להבנה שונה בקרב מנהלים, אף כי הוא נגזר מן ההגדרה המקורית. לשם יישום הרעיונות הפסיכואנליטיים לתהליכי יעוץ לשינוי מוצע כי האדם מדחיק אל הלא מודע תכנים, תפיסות ורגשות שאינם מתיישבים עם התפיסה העצמית שלו. הלא מודע הוא החדר הנעול אליו מושלכים תכנים ורגשות שנדחים על ידי ערכו העצמי של הנועץ. כך למשל מנהל יכול להדחיק את פחדיו מאי-ציות של כפיפיו מפני שאינו רוצה לתפוס את עצמו כמי שמפחד מאנשים. הוא ידחיק צרכי תלות מפני שאינו רואה את עצמו כתלותי. הוא ידחיק משאלות לפגיעה מתוך קנאה מפני שאינו מוכן לראות את עצמו כמקנא והרסני. החברה הפטריארכלית (הגברית) יחד עם הסטריאוטיפים אודות דמותו של המנהל משתתפים ביצירתה של ההדחקה ובעיצובו של הלא מודע הרלוונטי ליעוץ למנהלים.

הלא מודע נבדל מתחום העיוורון (המוכר מחלון ג'ו-הרי) בשל המוטיבציה שלא לדעת. החדר הנעול קיים כדי שניתן יהיה להשליך לתוכו תכנים ורגשות שאינם רצויים. חשוב להדגיש כי לפי תפיסת הפסיכואנליזה, גם תכנים מודחקים יכולים להשפיע על התנהגותו הגלויה של האדם. יתר על כן הדחקה נשמרת על ידי "מנגנוני הגנה". בנוסף להדחקה, מצוינים גם מנגנוני ההגנה הבאים: הכחשה, השלכה,

פיצול, צורך שליטה והיפוך תגובה. השימוש במנגנוני ההגנה האלה, מצליח לשמר תפקוד תקין של האדם בהתאם ליכולותיו הפנויות ללא איום של ספקות ונפילת ערך עצמי. אולם שימוש זה גובה גם מחיר יקר של אבדן אנרגיה פנויה ואף שולל דרגות חופש. הפסיכואנליזה שואפת לפענוח של מנגנוני ההגנה וגילוי של הלא מודע. היועץ המשתמש בהבנות פסיכואנליטיות, עוזר לנועץ שלו להבין את עצמו דרך ויתור על שימוש במנגנוני ההגנה שלו ומפגש עם תכני הלא מודע שלו והרגשות הקשורים אליהם. המנהל החושש מאי-ציות יפגוש את פחדיו. מעתה הוא יכול לבחור אם וכיצד להתמודד עם פחדים אלה.

לשם דוגמא נדון בקצרה במנגנון ההגנה הקרוי "היפוך תגובה". על פי מנגנון זה האדם מסתיר מעצמו את הדחפים, המשאלות והרגשות האמתיים שלו על ידי ביטוי מוחצן של התנהגות הפוכה לרגשותיו. כעס מודחק הופך לנעימות יתר מנומסת. פחד מודחק הופך לתעוזה יתר. בושה מודחקת מתגלגלת להחצנה מוגזמת. למנגנון שני שלבים: הדחיקת הדחף הלא מקובל (שלב לא מודע) וביטוי ההתנהגות המקובלת (שלב מודע). דבקות נוקשה ומוגזמת בהתנהגות שהחברה רואה בעין יפה, מעידה תכופות על פעולת מנגנון הגנה זה. למשל התנהגות של אלטרואיזם מוגזם כהיפוך תגובה: מנהלת כועסת על המנהל שמעליה. היא עלולה לחשוש כי התפרצות כלפיו עלולה לעורר התנהגות מענישה מצדו, עד כדי פיטוריה. אם תשתמש בהיפוך תגובה כמנגנון הגנה היא תמצא את עצמה מחליפה את הכעס בריצוי ואף בהתחנפות, בניגוד לתפיסתה ולרגשותיה האותנטיים. המנהל, בעזרת היועץ עשוי לזהות את האותנטייות המוסתרות שלו, אשר הוסתרה על ידי היפוך תגובה ולהיענות להזמנה לראות במפגש הייעוצי הזדמנות לגילוי לב ולחיפוש דרך לבטא את עצמו באופן אמיתי ויעיל בעבודתו.

פרשנות מעמדת

מלני קליין (1975) טענה כי העיבוד החשוב ביותר לתכני הנפש של האדם עוסק במשאלותיו ההרסניות וברגשותיו הקשים. היא הרבתה לעסוק בחרדות קשות בשנאה ובקנאה. רגשות קשים ותרומם להתנהגויות תוקפניות עומדות לדעתה במרכז האנליזה. בהעדרה של אנליזה כזו הטיפול אינו שלם. כך גם ביעוץ: בארגון תיתכן תחרות סמויה, מאבקי כוח קנאה וחשבונות אישיים הפוגעים בתפקודו ובהישגיו. כאמור, כל אלה עשויים להיות מוכחשים או – חמור מכך – מודעים ומוסתרים. מנהלים הנם שותפים ביצירת אוירה זו בארגון. במקרים רבים ניתן לומר כי חששותיו של המנהל מכישלון בתפקידו, מאי שיתוף פעולה של כפיפים ומקבילים (ואף מאי-ציות לניהולו), כל אלה עלולים לגרום לתגובת נגד כוחנית או מתקיפה מצדו. ניתן לומר כי פחד הופך לפעמים להתקפה. המנהל-הנועץ לא ימהר לראות בעצמו "תכונות שליליות" אבל הוא מבין היטב בקשר שבין סיבות ותוצאות, לטוב ולרע. ביעוץ אישי למנהלים ניתן להגיע לשיחה על רגשות שליליים בעיקר בעקבות התבוננות בהתנהגויות ותוצאותיהן. דוגמא תבהיר את הרעיון. יניב הוא מנהל צעיר שקודם מהר. עתה הוא ממונה גם על אלה שהיו מקבילים לו עד לפני שלושה חודשים. הוא חושש מהעדר שיתוף פעולה מצדם. כשאנשים משתתקים כשהוא נכנס לפינת הקפה, הוא משוכנע שהם מדברים מאחורי

גבו. בתגובה לכך התנהגותו הופכת למתוחה. הוא מרבה לנזוף ולבקר. במקרים אחדים הוא משפיל כפופים בישיבות צוות. הוא מתייחס רע יותר לנשים. סימה, אחת ממנהלות המכירות שלו, יצאה בוכה באמצע ישיבה. התנהגותו נחשבת בעיניו כמשימתית ויעילה. הוא טועה: המוכשרים מבין כפופיו פונים עתה לחברות השמה כדי לעזוב. מדדי הביצוע החלו לרדת לאיטם בעקבות התנהגותו. שניים מכפופיו ניסו להעיר לו ועל כך הוא אמר: "זאת הדרך שלי. תחשבו אם מתאים לכם". ביועץ הוצע לו לראות את שתיקתם המתעצמת של כפופיו המנהלים כביטוי של אי-הסכמה והסתייגות (הפוך מתפיסתו). הוא שלל זאת מיד ועל כן הוצע כי שלילתו המידית היא ביטוי של כוח מצדו ושאלו הוא אף נתפס ככוחני בעיני כפופיו. בהמשך היה ניכר כי הרעיונות שעלו ביעות חילחלו וניכר היה שינוי בהתנהגותו. כעבור זמן, כאשר המתח נרגע, הוא היה מוכן להתייחס לפחד שלו מאיבוד שליטה על כפופיו.

לטכניקה היעוצית הנגזרת מגישתה של קליין מוצע לקרוא "פרשנות מעמדת". היא בנויה על ההנחה שמניעים של פחד והתקפה עשויים להיות בלתי מודעים למנהלים ופירושם הגלוי עלול להיתקל בהתנגדות ובכעס. היועץ הוא לפעמים האדם היחיד שיכול לומר למנהל את מה שאיש אינו אומר. אלא שעליו להיות מוכן לקשור את דבריו לאינפורמציה גלויה של תוצאות, משוברים ומדדים ולעמוד מול התנגדות כועסת של הנועץ ולהמשיך לפרש למרות התנגדותו. במובן זה השימוש בפרשנות מעמדת דורש לפעמים אומץ לב מצד היועץ.

ישנם מקרים בהם פרשנות מעמדת נותרת הדרך היחידה להגיע להשפעה על המנהל, לאחר שגישה אמפתית (בה נדון בהמשך) לא סייעה ליצור פתיחות ולאחר, למשל, שמידע ארגוני נדחה כלא רלוונטי. כדוגמא לכך נתייחס לרגש הקנאה. מלני קליין עסקה ברגש הקנאה כאחד ממקורות התוקפנות ביחסי אנוש. היא הדגישה כי מחירה של קנאה שאינה מודעת ומעובדת, עשוי להיות הרסני. הקנאה מניעה את האדם לקחת ולהרוס. בארגון, קנאה לא מודעת עלולה להיות הרסנית להישגים האפשריים של הצלחות משותפות (Win-Win) ושיתופי פעולה. אלא שאנשים לא רואים את עצמם כמקנאים. הם מפעילים מנגנוני הגנה כדי להסתיר מעצמם היבטים לא מחמיאים אלה. מנגנוני הגנה אלה עשויים להטיל דופי במושא הקנאה שלהם ("הוא מוכן לדרוך על גוויות"), להפחית מערכם ("הרעיון שלה לא יכול לעבוד פה. היא גם העתיקה אותו מהמרצה שלה באוניברסיטה") או פגיעה ביחסים ("גם אם הוא צודק, אני לא יכול לעבוד איתו. הוא לא יודע להסביר"). מלני קליין מציע לפרש קנאה ולקרוא לילד בשמו. היועץ שמוכן לעבוד בטכניקה של פרשנות מעמדת אמור להיות מוכן להציע לנועץ כהשערה משהו בנוסח: "הוא הציע רעיון וקיבל על כך הערה והזדמנות לבצע אותו בעזרתך. אולי אתה מקנא בו על כך. יתכן כי ההסתייגות שלך מונעת מקנאה".

הפרשנות המעמדת מתייחסת בבהירות ובישירות למניע שמתחת לרגשות ולהתנהגויות ומצביעה על הכיסוי שלהם כמנגנוני הגנה. עלינו לזכור כי הפרשנות הזאת כמוה כהשערה במחקר. הנועץ יכול לדחות אותה. המאמץ היעוצי אמור להיות מכוון לכך שהנועץ יהיה מוכן לבדוק את השערתו של היועץ ולבחון את כוח ההסבר שלה. היועץ אמור שלא להירתע

מהתנגדות כועסת ולנמק שוב את השערתו. הטמעת השערות כאלה, המלוות באי נעימות, תרעומת ומבוכה, עשויה להימשך לאורך מספר פגישות. אולם התועלת בתהליך זה עשויה להיות רבה מאוד. הפחתה של תוקפנות גלויה או מוסווית בארגון משפרת את ביצועיו. תחרות פנימית שמווסתת נכון עשויה לשחרר את האנרגיה הדרושה להישגים בחוץ.

כאמור, פרשנות מעמתת מהווה אתגר עבור היועץ. בתחום הייעוץ האישי למנהלים, המנהל הנועץ מהווה דמות סמכות. ככל שהוא בכיר יותר הוא עשוי לעורר יראה ביועץ. הפסיכואנליזה מתייחסת לרגשות ולעמדות של היועץ המתעוררות מול הנועץ כאל "העברה נגדית". ההעברה של יראה כלפי המנהל הנועץ עשויה לנבוע מן היחס הראשוני שכל אחד מאתנו פיתח בחייו כלפי דמויות סמכות: הורים מורים, מפקדים בצבא וכו'. העברה זו נוסדה בחלקה בילדותינו "כשהיינו קטנים". פרשנות מעמתת מעוררת לפעמים את התנגדותו (ואף את כעסו), של המנהל הנועץ. מרכיב היראה גדל במצבים אלה. יועצים רבים נוטים בשל כך להימנע מפרשנות מעמתת. לעומת זאת, במצבים של ודאות מעורפלת הפתוחה לפרשנויות כדאי לתת לה מקום חשוב בייעוץ האישי למנהלים. הסיבה לכך היא שבארגון גדול ובייחוד מול ניהול בכיר, יתכנו מצבים שבהם אנשים בסביבתו של המנהל נרתעים מלבטא דעות החולקות על דעתו, שמא יעוררו את כעסו. במצבים אלה יתכן שאם היועץ נמנע מפרשנות מעמתת – איש לא יאמר למנהל את מה שנחוץ לו לשמוע.

מסיבה זו, גם חשוב להדגיש כי פרשנות מעמתת אינה נאמרת בכעס. היא מניחה שאינפורמציה על עמדות בלתי מודעות מסייעת למנהל ולארגון. על כן היא ידידותית בבסיסה, גם אם היא מעוררת בתחילה מידה של אי-נעימות. מנהלים רבים יודעים להעריך יועצים המדברים איתם בישרות ובאומץ ומעדיפים אותם על פני אחרים. דוגמא לכך היא אירוע במסגרת צבאית שבו יועץ צעיר, עתודאי, צוות למתן משוב למפקד האוגדה. לאחר הקדמות והיסוסים ולאחר שאיש לא אמר למפקד האוגדה "את האמת בפנים" פתח היועץ הצעיר מכולם את פיו ואמר: "אנחנו מנסים להגיד לך שהמחט"ם שלך כועסים עליך כי אתה מדבר עם המגדי"ם מעל ראשם ובנוכחותם והסמכות שלהם נפגעת". בחדר השתררה שתיקה והנוכחים סקרו את הרצפה שלרגליהם. מפקד האוגדה הביט בו ושאל: "איפה אתה מוצב?!" הנוכחים ניחשו שהיועץ הצעיר הוא כבר בדרך אחוצה מהאוטגדה, אבל טעו. "מיום ראשון בבוקר אתה עובר לעבוד איתי" – אמר מפקד האוגדה. במילים אחרות: נטילת הסיכון מצדו של היועץ מצאה אוזן קשבת אצל הנועץ הבכיר ממנו אשר – כך מסתבר – מעדיף אנשים ישירים וברורים על פני אומרי הן.

האמפתיה

מושג האמפתיה קיבל מקום מרכזי בפסיכואנליזה בזכות היינץ קוהוט. הגישה הפסיכואנליטית אותה ייסד קוהוט נקראת "פסיכולוגיית העצמי" (Kohut, 1971). המילה אמפתיה היא יוונית במקורה ופירושה המילולי הוא "להרגיש לתוך". ואכן לאמפתיה יש ממד רגשי חווייתי. אלא שקוהוט רואה את האמפתיה כ"כלי תצפיתי": זוהי תצפית לתוך

הסובייקטיביות של הזולת. ההתערבות האמפתית מוגדרת, בעקבות קוהוט, כ"ניסוח אובייקטיבי של הסובייקטיביות של הזולת". היועץ משתמש ביכולת האישית שלו לאינטרוספקציה (התבוננות עצמית) כדי להתמצא בחווייתו של הנועץ בעולמו הפנימי. לדוגמא: אומר היועץ לנועצת שלו, סגנית המנהל: "את נשארת בערבים כדי לעזור לו להתכונן למצגת לפני מועצת המנהלים והוא מצדו לא הזכיר אותך בדבריו. את כנראה מרגישה מנוצלת". הביטוי האמפתי כאן הוא ההתבוננות לתוך עולמה הפנימי של הנועצת והבנת רגשותיה: "את מרגישה מנוצלת". דוגמא נוספת: המנהל הנועץ חדש בתפקידו. הוא חותר להשגת יעדים בסביבה עיפה ופסיבית של כפיפות. היועץ מקשיב לו ואומר: "נראה שאתה חווה את עצמך לבד במערכה". גם כאן, הביטוי האמפתי מתייחס לניסוח אובייקטיבי של חווייתו הסובייקטיבית של הנועץ.

שימו לב: היועץ אינו אומר בשלב זה שום דבר נוסף מעבר לביטוי האמפתי. על פי קוהוט, הדיוק בניסוח האמפתי יחולל תהליך פנימי אצל הנועץ. ההבהרה של חווייתו הפנימית תוליד את מסקנותיו האישיות. הנועצת שמרגישה מנוצלת חושבת רגע ומגיבה: "זה נכון. ככה אני מרגישה. ויותר מזה. תמיד כשאני מרגישה פגועה אני שותקת ואז כולם חושבים שהכל בסדר ואפשר להמשיך לעשות לי אז זה". על כך יכול היועץ לומר: "אבל עכשיו, אני רואה שמצאת את המילים שלך. הצלחת לבטא את עצמך. את נראית אפילו כועסת. אולי בדרך כלל את מפחדת לכעוס". ההתכוונות האמפתית נמשכת והנועצת מגבשת דרך חדשה של ביטוי עצמי, אשר בסופו של דבר מביא אותה לאמירה ברורה ונוכחות משפיעה מול המנהל שלה בפרט וסביבתה האנושית בכלל. האמפתיה מצדו של הזולת פותחת את האדם אל עצמו, מביאה אותו להכרות מלכדת עם היבטיו השונים וכך מסייעת לו לבנות את חווית העצמי שלו. בפסיכולוגיית העצמי, הרעיון הוא שעצמי מלוכד הופך את האדם למחובר יותר למטרותיו ויעיל יותר בהשגתן. מתוך כך גם יחסיו עם אחרים הופכים להיות ברורים וממוקדים יותר גם במובן הרגשי וגם במובן המעשי.

האמפתיה מצד היועץ נחוות על ידי הנועץ כהשקעה בו. אנשים שהם מושאים של אמפתיה כלפיהם אכן מרגישים מושקעים יותר, מוערכים יותר ובסופו של דבר – אהובים יותר. יתר על כן, אמפתיה מביאה את האדם להתגלות לפני עצמו וכך הוא מפענח בכוחות עצמו גם את תחום הלא-מודע שלו. מאחר וחווייתו של מושא האמפתיה היא של היות מושקע, מוערך ואהוב, יועצים רבים מעדיפים התערבויות אמפתיות על פני פרשנות מעמדת. הייעוץ האמפתי נחוה, פעמים רבות, כרך יותר או "אנושי יותר". דווקא בשל כך, יש להבין גם את מגבלותיה ובמקביל – את יתרונותיה של הפרשנות המעמדת. יש לזכור כי מנהלים מצפים מן הייעוץ לתהליך ממוקד ורלוונטי. האמפתיה יכולה להיות "נמל הבית" של היחסים הייעוציים. ממנו יוצאים ואיליו חוזרים. עם זאת, כאשר עולה ביעוץ תחום התנהגותי של המנהל המהווה מגבלה או אף פוגע ביחסים וביעילות התפקודית שלו ושל הארגון – יתכן והתערבות אמפתית

לא תספיק כדי לסייע בשינוי. המנהל עלול לבלבל בין אמפתיה כלפיו לבין קבלה של התנהגותו ולחוש נתמך מדי. במקרים אלה רצוי לשקול פרשנות מעמדת. ישנם מקרים אשר בהם גם מה שנראה כפרשנות מעמדת נחוזה אצל הנועץ כאמפתיה. לדוגמא, מנהלת של מעבדת מחקר גדולה, נפגעה עד עמקי נשמתה מהחלטה של המנהל מעליה להעביר חלק מציד המעבדה שלה למנהל אחר, מתחרה שלה. היא סיפרה ליועץ שהחליטה להתלונן עליו לפני ועדת האתיקה של המקצוע שלהם. בעבר החלטות דומות הביאו לניתוק יחסים ולהתנהגויות נקמניות מצד נפגעים. על רקע היחסים הייעוציים, שהיו המבוססים היטב על אמפתיה, ננקטה פרשנות מעמדת להזכרת אירועי העבר, מסתבר שכאשר היא נפגעת היא נוטה להיות נקמנית ועתה היא עלולה להזיק לעצמה שוב. במקרה זה חווייתה של הנועצת הייתה של התגייסות מצד היועץ כדי לשמור עליה. היא חשה שנפתח עבורה מרחב שבו היא יכולה לחשוב בבהירות בסביבה תומכת, ולמצוא פתרונות נכונים יותר.

העצמה

קוהוט נותן בידינו כלי המסביר ומנמק תהליכי העצמה של הנועץ המנהל. חוויית ההעצמה מבוססת על תפיסתו של קוהוט לפיה הנרקיסזם הטבוע בנו אינו הפרעה (כפי שטען פרויד בחלק מכתביו) אלא מקור בריא ופוטנטי של אהבה עצמית. נרקיסזם שפיר מייצר מימוש עצמי של יכולות. מבחינתו של קוהוט כל אחד מאתנו מתנהל בין שני קטבים: האחד של תפיסה גרנדיוזית של עצמו (מעין "שגעון גדלות" קל) מחד, לבין בוחן מציאות (Reality Ego) המרסן אותה. בניגוד למה שאנחנו עלולים להאמין, הריסון של בוחן המציאות בחיינו הוא דכאני מדי. אנחנו חיים בתוך סביבה תרבותית ביקורתית ומקטינה אשר, בסופו של דבר, פוגעת ביכולות בעלות ערך. הסיוע הנגזר מתפיסה זו כרוך בהכרה במשאלותיו של העצמי הגרנדיוזי. על פי קוהוט, הכרה כזו עשויה להניע את האדם להעז לממש. האיזון מצד ביקורת המציאות כבר ישמיע את קולו ממילא. התמיכה בנרקיסזם השפיר של הנועץ היא המנוף. לצורך של האדם לקבל הכרה במשאלותיו הגרנדיוזיות קרא קוהוט בשם Mirroring. המשמעות היא זו: והנועץ פונה ליועץ מתוך צורך להשתקף בהם לחיוב. היועץ משקף לנועץ את משאלותיו ובדרך זו או אחרת – אף תומך בהן. האם רשאי היועץ לבטא הכרה בהישגיו של הנועץ ולהתפעל מהם? בטכניקה הפסיכואנליטית התפעלות ישירה איננה מקובלת. לעומת זאת, ביעוץ הארגוני ביטויים של הכרה ואף התפעלות מצדו של היועץ אכן עשויים לחולל העצמה. הם מגדילים את ערכו העצמי של הנועץ ומעודדים אותו למימוש יכולותיו. זאת, כמובן, בתנאי שהיועץ הוא אותנטי בהתפעלות שלו, אינו מגזים ואינו מזייף. קוהוט טוען כי במקביל לצורך ב-Mirroring הנועץ מביא ליועץ גם צורך באידיאליזציה של דמותו של היועץ: הוא רואה אותו כדמות יודעת וחשובה. האידיאליזציה כלפי היועץ היא זו שנותנת תוקף לדבריו. על כן ההכרה והשיקוף מצדו של היועץ נתפסים כבעלי תוקף בזכות האידיאליזציה של דמותו. אם כך הדבר, רצוי שהיועץ ימנע מלפגוע באידיאליזציה כלפיו, גם

כאשר היא נראית מוגזמת: זכותו של מנהל בכיר לחוש אידיאליזציה כלפי יועצת צעירה ממנו בדור (הוא סבור שהיא חמה חכמה ומהירת תפיסה. מבחינתו הוא צודק ואל לה ליועצת להפריך את דבריו. ואכן, עם הצלחתה ביעוץ יחול גם עליה אפקט פיגמליון המוכר ובמשך הזמן היא אכן תהיה חמה חכמה ומהירת תפיסה כפי שראה אותה הנועץ שלה). ומה לגבי הנועצים "המנופחים"? אלה שמתפארים וכמעט כופים על סביבתם להחמיא להם? תשובתו המפתיעה של קוהוט היא: "תנו להם. הם זקוקים לכך". במילים אחרות: קוהוט רואה את ההתפארות כבקשה ל – Mirroring. על פי תפיסתו הנועץ שזוכה לתמיכה בהתפארותו יהיה פתוח יותר בהמשך לבטא מרצונו גם ספקות ומגבלות (בל נשכח כי קיימות גם הפרעות נרקיסיסטיות של מנהלים (ומנהיגים) העלולות להיות מסוכנות (ברמן, 1997)).

Comment [U2]: מקור

הגישה ההתייחסותית

בין הגישות פסיכואנליטיות בנות זמננו בולטת הגישה ההתייחסותית. הגישה ההתייחסותית שואפת לאגד יחד את ההתרחשות הבין אישית יחד עם ההתרחשות התוך אישית: את העולם הפנימי עם העולם הבין אישי (Greenberg and Mitchell, 1983). הגישה הזאת שואפת לסייע לנועץ להפוך לצופה משתתף בתהליך הייעוץ. הנועץ לומד להיות מתבונן בעצמו ובסביבתו ולהסיק מכך מסקנות כאילו היה גם היועץ. במקביל לכך היועץ לומד לחוות את תהליך הייעוץ כמשתתף בו. כלומר: גם הנועץ וגם היועץ הם צופים משתתפים. מושג הצופה-משתתף (Participant-Observer) פותח על ידי סליבן (Sullivan, 1955, 1957) ואומץ על ידי הגישה ההתייחסותית. היועץ והנועץ הופכים להיות שותפים בתהליך הכולל בתוכו תובנות ורגשות אצל שניהם. תפקידו (ואחריותו) של היועץ הוא לתרגם את התהליך הזה לתועלתו של הנועץ. מעמדה זו נובע גם כי הכלים והגישות הפסיכואנליטיות שהוזכרו ושיוזכרו בהמשך רלוונטיות גם להתנהגותו של מנהל בפעולתו הניהולית מול שותפי התפקיד שלו באותה מידה שהן רלוונטיות ליחסי יועץ נועץ.

מתוך עושר הרעיונות של גישה נתמקד באחת: הגישה ההתייחסותית מעניקה הנמקה מקצועית ליועץ הבוחר לשתף את הנועץ במחשבותיו וברגשותיו. ההנחה מאחורי שיתוף כזה היא שהיועץ תורם לתהליך הייעוץ תרומה מיוחדת בכך שהוא מתייצב מול המנהל כאדם מול אדם (סובייקט מול סובייקט) וממלל את רגשותיו ומחשבותיו ממקום זה. המפגש של סובייקט עם סובייקט יצר את המשמעות האינטר-סובייקטיבית שכלולה בגישה ההתייחסותית. אינטר-סובייקטיביות נחשבת לרמה המשמעותית ביותר של יחסים שבה המפגש עם הייחודיות והשונות של כל צד היא גורם מפתח באופן הדדי. (מיטשל 2000). גם כאן, כמו בפרשנות המעמדת, ההנחה היא שאנשים בסביבתו של המנהל נרתעים משיתוף כזה ומותירים את המנהל ללא אינפורמציה חיונית על חוויותיהם של הכפיפים שלו.

Comment [U3]: מקור

אומרת היועצת למנהלת: "כשאת עונה לטלפונים בזמן המפגש בינינו, אני מרגישה שיש המון אנשים יותר חשובים ממני. אם העובדים שלך מרגישים

כמוני, הם עלולים להרגיש לא חשובים ולהשקיע אנרגיה כדי להתגבר על ההרגשה הזאת. כדי לא להרגיש דחויים".

עונה המנהלת: "כן, זה לחץ הזמנים שלי כאן. מי שעובד איתי צריך ללמוד להכיל את זה".

אבל היועצת לא מרפה: "אני מדמיינת אותך יושבת עם המנהל שמעלייך. אולי בפגישות איתו את לא עונה לטלפונים".

המנהלת: "אני לא. אבל הוא עונה. ואני מכילה את זה. גם אין לי ברירה".
היועצת: "אם כך אתם שותפים בתרבות ארגונית שמייצרת תחושות של דחייה אצל כולם. אם את רוצה אחרת, אולי את יכולה להשפיע".

במקרה זה המנהלת חושבת רגע. כן, היא נזכרת שבמקום העבודה הקודם שלה היה מנהל שידע לבקש שלא יעבירו לו שיחות. הוא עזב והיא עזבה בעקבותיו. השיחה עוברת לעסוק בנכונות להשפעה על התרבות הארגונית, במנהיגות בתוך ניהול. בדוגמא זו, היועצת פתחה באמירה אישית אינטר-סובייקטיבית וגזרה ממנה את המסקנות הניהוליות והארגוניות. הגישה ההתייחסותית מאפשרת, כאמור, שיתוף ברגשות ובדעות אישיות כדרך לראשו ולליבו של המנהל הנועץ.

לסיכום, יישום גישות פעולה הנגזרות מן הפסיכואנליזה מציעות לסוכני שינוי תובנות לגבי חשיבות השיהוי הרפלקטיבי בתוך המרחב המורכב והכאוטי יחד עם הצעה למספר מנגנוני פעולה שימקסמו את הערך של העצירה, בהם הפרשנות המעמדת, האמפטיה, ההעצמה והגישה ההתייחסותית. כלומר, מה שהוצע לעיל, אף שמוקד ביחסי יועץ-נועץ תקף גם ביחסים אחרים שסוכן שינוי ירצה לפתח כדי לחולל שינוי.

גישת האימון⁸

אימון מוגדר (ע"י ה-ICF - הפדרציה הבינלאומית למאמנים (International Coach Federation)), המהווה ארגון מקצועי לאימון) כיחסים מתמשכים, המתמקדים בנקיטת פעולה מצידם של הלקוחות לקראת השגת החזון, המטרה והרצונות שלהם. באמצעות תהליך האימון, הלקוחות מעמיקים את הלמידה שלהם, משפרים את הביצועים שלהם ומגבירים את איכות חייהם. תפקידו של המאמן הוא לעזור למישהו אחר ללמוד משהו שהוא לא היה מצליח ללמוד אותו לבד ו/או היה לומד אותו עם רמת תוצאות נמוכה יותר ובזמן ארוך יותר ולהביא את הלמידה לידי ביטוי בשינוי התנהגותי. העבודה במשותף עם אדם נוסף גורמת למחוייבות אצל המתאמן להשגת המטרות שלו. מחוייבות זו היא שמגבירה את היכולות שלו, ומאיצה את השגת המטרות. הנוכחות של שינוי הנהגותי גם היא מעודדת את המתאמן לבסס לחזק וליצב את ההתנהגות החדשה. בניגוד לעולם הספורט שממנו נשאב המושג

⁸ חלק זה נכתב בשיתוף עם יורם גורדון

במקור, האימון האישי אינו מבוסס על תחרותיות, אלא על חיזוק יכולות והגשמת מטרות. אימון גם נשען רבות על הסתכלות אופטימסטית על היכולות של אנשים לממש את הפוטנציאל שלהם (Whitmore, 1998) ולכן קשור פעמים רבות ליישומים של עקרונות מתוך הפסיכולוגיה החיובית.

הנחת עבודה מרכזית של אימון הינה כי השגת מטרות אישיות תתאפשר ע"י הבנת מערכת היחסים ההדדית המתקיימת בין המחשבות, ההרגשות, ההתנהגות והסביבה וע"י ניסיון מתמשך לעצב את היחסים בין ארבעת גורמי היסוד הללו. האימון גם יכול לשמש דרך מצוינת לפיתוח מנהיגות איכותית. חיבור לחוזקות, חיבור ליעוד, לחזון לערכים ולהוויה מפתחים את רמת התקווה והאמונה, את היכולת לייצר חלופות למימוש ואת היכולת לתרגם אותן לתוכנית פעולה ובדרך להתמודדות עם נקודות שבר ואמונות מגבילות.

אימון מכסה תחומים רבים החל משינוי בחיים הפרטיים ועיצובם מחדש, וכלה בפיתוח מיומנויות הקשורות לעבודה. כדי לעשות זאת, המאמן משתמש בתהליך של שאלות המזמינות גילוי עצמי אצל הלקוח, מפתחות אצלו את האחריות ומספקות לו מבנה, תמיכה ומשוב.

אימון מנהלים הפך להיות גישה שארגונים אימצו על מנת לפתח יכולות ניהוליות לעולם משתנה. אימון מנהלים מוגדר על-ידי קילבורג (Kilburg, 1996; 2001) כיחסי עזרה בין לקוח לו יש סמכויות ניהול בארגון, לבין מאמן, המשתמש במגוון רחב של טכניקות ושיטות על-מנת לסייע ללקוח להגדיר את המטרה והחזון שלו ולהגביר את יכולות הארגון של הלקוח. כלומר, אימון הוא צורת למידה משותפת למאמן וללקוח המבוססת על מטרה או חזון של המנהל. אימון מוגדר כצורת לימוד הדדית מכיוון שגם הלקוח-מנהל וגם המאמן לומדים ומתפתחים תוך כדי התהליך; הלקוח רוכש מיומנויות שחסרות לו להגשמת מטרותיו/או חזונו, והמאמן משפר את יכולת האימון שלו. במהלך האימון, מוצגת בפני המאמן סוגיה (או שהוא מציג אותה למתאמן) והמאמן מסייע למתאמן לחפש דרכים בעלות ביצוע לפתרונה.

ספרות על אימון מנהלים (ראה למשל, Kilburg, 2000) מדגישה מספר מטרות אפשריות לאימון מנהלים:

1. הגדלת הטווח, הגמישות, והאפקטיביות של הרפרטואר ההתנהגותי של המנהל.
2. הרחבת יכולת לניהול הארגון-יכולות תכנון, ארגון, ציוות, הנהגה, פיקוח, מורכבות קוגניטיבית, קבלת החלטות, משימות, מטלות, תפקידים וכו'.
3. שיפור היכולות הפסיכולוגיות והחברתיות:
 - שיפור המודעות וההבנה החברתית והפסיכולוגית.
 - הגדלת הסיבולת כלפי מצבים של אי-בהירות וערפול.
 - הגדלת הסיבולת והטווח לתגובות רגשיות.
 - הגדלת הגמישות והיכולת לפתח ותחזק יחסים בינאישיים אפקטיביים עם כח אדם מגוון.
 - הגדלת המודעות והידע בנוגע למוטיבציה, למידה, דינמיקה קבוצתית, התנהגות ארגונית, ומרכיבים אחרים של תחומי התנהגות אנושית.
 - שיפור היכולת ללמידה וצמיחה.

- שיפור מיומנויות ניהול מצבי לחץ

4. הגדלת היכולת של הלקוח לנהל את עצמו ואחרים בתנאים של מערבולת ארגונית וסביבתית, ובמצבי משבר וקונפליקט.
5. שיפור היכולת לנהל את הקריירה האישית ולהתקדם מבחינה מקצועית.
6. שיפור היכולת לנהל את המתח שבין הצרכים והדרישות הארגוניים, המשפחתיים, הקהילתיים והאישיים.
7. שיפור האפקטיביות של הארגון/ צוות.

אימון במהלך שינוי

על אף המיעוט במחקרים אמפיריים על האפקטיביות של תהליכי אימון כחלק מהובלת תהליכי שינוי (SCHUTTE and STEYN, 2015; Hagen, 2012; Hagen and Peterson, 2015), נראה שעצם השימוש ההולך וגובר באימון מנהלים מהווה אינדיקציה חשובה לכך שיותר ויותר מנהלים רואים בכלי האימוני עזר בשיפור המוכנות האישית לשינוי ולהתמודדות במצבי אי-ודאות, לשיפור יעילות הובלת השינוי והאפקטיביות של ההשפעה על כפיפים, ופיתוח העמידות ותחושת הערך העצמי (Grant, 2014). האפקטיביות של אימון במהלך תהליכי שינוי תלויה בלפחות שלשה מנגנונים מרכזיים:

האחד, יצירת מערכת יחסי אמון, חסיון ותמיכה שבהם הרהור וחשיבה על סוגיות אישיות ומקצועיות יכולים להקל על מצבי לחץ וחרדה, ומאפשרים פתיחת מרחב לחשיבה על בעיות ואתגרים ממגוון נקודות מבט.

השני, התהליך של העמדת מטרות בעלות ערך למתאמן ואח"כ עבודה תכליתית להשגתן יכולה לשפר את תחושת ה – well-being, לבנות תחושת ערך עצמית ולפתח חשיבה ממוקדת פתרונות.

השלישי, עשייה שיטתית ומעורבות בתהליכים שתוארו לעיל מחזקת עמידות ושליטה עצמית – שניהם גורמים חשובים להתמודדות אפקטיבית עם שינויים אישיים וארגוניים.

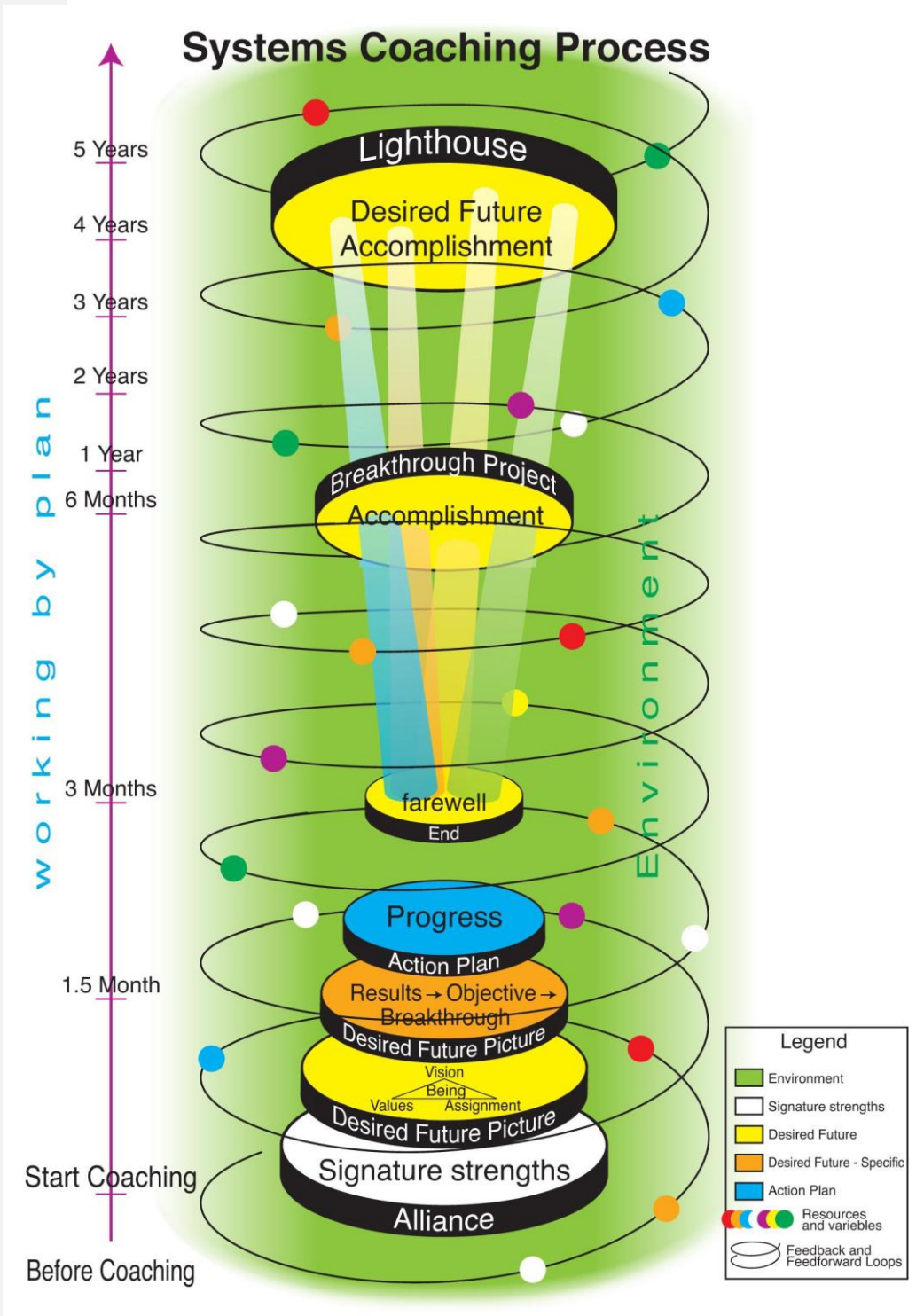
מודל האימון

גישת החשיבה המערכתית מתייחסת למערכת (פרט, קבוצה, ארגון קהילה וכו') כשלם המורכב מחלקים. כדי שהמערכת תתקדם לעבר מטרה כל תת המערכות אמורות להתקדם לאותו כיוון. לשם כך, חשיבה זו מייצרת את תמונת העתיד המיטבית, מזהה את מרכיבי עתיד זה בסביבה העתידית, ואז מזהה בהווה מה כבר יש ומה נדרש לשם המימוש. משם נגזרת תכנית הפעולה המהווה את הגשר בין ההווה אל העתיד שנוצר (Haines, 1998, 2007; Von Bertalanffy, 1998).

על פי הגישה, בשלב ראשון יש להסתכל אל המקום העתיד בו המערכת כולה רוצה להיות, לזהות את מרכיבי המערכת וכיצד היא אמורה לתפקד בעתיד הרצוי. כל זאת בהתייחס לסביבה העתידית.

בשלב השני, יש להגדיר את מדדי הביצוע אשר יהוו את אבני הבוחן להתקדמות אל העתיד. מתוך מדדי הביצוע נגזרות המטרות והיעדים. רק בשלב השלישי עוברים להווה, מזהים את המצב הנוכחי. לתוך הפער בין עתיד והווה בונים את הגשר -תכנית פעולה שיישומה יביא לעתיד הרצוי

לתהליך האימון המערכתי יש מבנה כללי (המשתנה בהתאם לנושא ולמתאמן) אשר מתואר באיור להלן.



מודל אימון בגישה מערכתית הוא אחד המודלים שפותחו ליצירת התערבות קצרת טווח (12-14 שיחות אימון, שיחת אימון בת שעה אחת לשבוע) המתבצעת בדרך כלל בתקשורת אינטרנטית וטלפונית. באמצעות המודל המערכתי המתאמן מעצב את המנהיגות העצמית שלו. **מודל האימון המערכתי הוא בעל מבנה ספירלי. קרי, האימון מתנהל על פי השלבים אך קיימת אפשרות לנוע על פי הצורך אחורה בשלבים (למשל, כשחל שינוי בנושא האימון) וקדימה בהתאם.**

הספירלה כוללת את המרכיבים הבאים:

(א) בניית יחסי מאמן-מתאמן-באמצעות הסכם הכולל הגדרת תפקידים, ציפיות, מדדים להצלחה ונוהלי עבודה (כמות, משך ותדירות המפגשים).

(ב) מתחיל ביצירת תמונה עתידית מיטבית הכוללת את המרכיבים הבאים: יצירת חזון ארוך טווח, חיבור ליעוד, הגדרת ערכים (אמונות) התומכות בחזון, זיהוי וחיבור לחוזקות אישיות, חיבור להוויה (BEING) פנימית מניעה וניהול וקידום יחסים עם הסביבה הפנימית והחיצונית.

(ג) הגדרת דרכי פעולה להשגת המטרה ו/או החזון- מהו התהליך, השלבים והכלים שיעשה בהם שימוש במהלך האימון. בשלב זה מתאמן בונה תוכנית פעולה שמהווה את 'הגשר' עליו הוא ילך להגשים את התמונה המיטבית שיצר. תוכנית הפעולה כוללת: פעולות, לוחות זמנים, משאבים, רתימה (של גורמים בסביבה) לקידום החזון, אילוצים אפשריים ודרכי פעולה להתמודדות. דרך אחת להתקדם הינה פרויקט פריצת הדרך שהוא יעד קצר טווח להשגה (3-6 חודשים) ושהשגתו מהווה גורם זרז לחיזוק מערכת ההנעה הפנימית.

(ד) שימוש במשוב לגבי התקדמות / אי התקדמות להשגת החזון ואו המטרות. המתאמן מגדיר מדדים כמותיים ואיכותיים שישמשו אותו כדי לדעת בכל רגע נתון האם הוא פועל בכיוון התמונה העתידית המיטבית. מהמדדים נגזרים התוצאות והיעדים הפרוסים (מהסוף להתחלה) לאורך הדרך להשגת התמונה העתידית המיטבית.

מרכיבים אלו מאורגנים בתוך תהליך האימון, המהווה עבור המאמן תבנית ומסגרת מסודרת. לאורך האימון מתרגל המתאמן פעולות המקדמות אותו להאמין בעצמו וביכולות שלו. לאורך תהליך האימון עשויה להיות למידה סביב פרדיגמות ואמונות מעכבות וסביב המנהיגות העצמית על מרכיביה: ניהול עצמי ותפיסת המסוגלות האישית. בסוף התהליך יוצא המתאמן למסע אישי של יישום והמשך התפתחות עצמאית.

ככל שתהליך האימון הפך נפוץ בארגונים (Goleman, Welch, & Welch, 2012) נכנסו אליו מאמנים מדיסציפלינות מגוונות. תהליך זה מביא לכך שהן המיומנויות הנדרשות והן העוגנים התיאורטיים שמאמנים פונים אליהם הופכים דומים יותר ויותר לאלו שעוסקים ביעוץ אישי שמקורו בתהליכים פסיכותרפויטיים (Schutte and Steyn, 2015). כך, רוב המאמנים שניתן לפגוש כיום בארגונים הם בעלי הסמכה פרופסיונאלית הן בתחום האימון והן בעלי תארים מתקדמים ממגוון דיסציפלינות רחב.

אימון בעולם מורכב וכאוטי

על מנת להבין את תרומתו האפשרית של האימון למנהלים עלינו להבין ולהכיר את סביבת העבודה בהם הם פועלים ומהם התנאים והמאפיינים למנהיגות אפקטיבית. מנהלים בארגונים מודרניים פועלים בסביבת עבודה כאוטית המאופיינת בהתרחשות מתמדת של שינויים בסביבה, ברמת אי ודאות גבוהה, בצורך מתמיד להשיג ולהראות תוצאות, ובתלות גבוהה באנשים (עובדים, לקוחות, ספקים ושותפי דרך). כל מנהל שמצוי בסביבה שבה פועלים ארגונים כיום מודע לקצב ועוצמת השינויים הגדלים ולהכרה של חברות והמנהלים להשתנות ולהתאים עצמם לעולם המשתנה המאופיין על ידי תנודתיות, אי-וודאות, מורכבות ועמימות. האימון האישי מהווה את אחת הדרכים לסייע למנהלים להתמודד עם עולם כזה בכך שהוא מאפשר מרחב דיאלוג בין מאמן ומנהל מתאמן המאפשר בפרק זמן קצר להתמודד עם משמעויות פנימיות וחיצוניות לסביבה משתנה, ליצר דרכי פעולה תואמות ולהוציא אותן לפועל. כדי להתמודד עם מציאות כזאת באמצעות אימון מבחין Quinn (2004) בספרו בין שני מצבי קיום בסיסיים הנובעים ממאפייני סביבת העבודה הכאוטית של מנהלים: 'מצב נורמלי' (Normal State) ו'מצב בסיסי' (Fundamental State).

'מצב נורמלי' מאופיין ב-:

נטייה לפעילות באזור הנוחות. כלומר, לפעול בדפוסי התנהגות מוכרים ונוחים לפעולה עד כדי התעלמות מצורכי התפקיד והסביבה ובנטייה להיות מונעים על ידי פעולות ורצונות של גורמים חיצוניים (ממונה, עמיתים, כפיפים) תוך מיקוד בצרכים הפנימיים האישיים שלהם.

'מצב בסיסי' מאופיין ב-:

בפעילות הממוקדת בתוצאות והמאופיינת בנטייה להיות מונעת מבפנים (מחזון, ערכים, יעוד והווייה – BEING) תוך מיקוד בצרכים של אנשים אחרים בפתיחות לסביבה ולשינויים המתרחשים בה

על פי Quinn האתגר של מנהלים על מנת להיות משמעותיים ומובילים במצב כאוטי הוא לפתח את היכולת לעבור ממצב נורמלי (הישרדותי) למצב בסיסי ('זמי-אפקטיבי'). האימון, מסייע למנהלים לעבור ממצב נורמלי למצב בסיסי משום היותו ממוקד תוצאות, מחובר לחזון, יעוד, ערכים והווייה, מפתח את הקשר הקבוע עם הסביבה כמשפיעה על וכמושפעת מהדרך להשגת התוצאות, ומפתח את תחושת הנחיצות והיכולת לתקשר ולרתום אנשים אחרים לחזון ולמטרות. גישת האימון מהווה דרך אפקטיבית לפיתוח יכולות ניהוליות בסביבה כאוטית משם היותה ממוקדת במטרות, עוסקת במימוש פוטנציאל אישי, מפתחת יכולת של מנהיגות עצמית, מתרכזת בשיפור ביצועים (מדידה), מהווה פלטפורמה ללמידה וצמיחה אישית ומהווה גישה מותאמת להתמודדות עם קצב גבוה של שינויים ורמה גבוהה של אי ודאות המאפיינת את הסביבה של הארגונים המודרניים.

מנהלים כמאמנים

בעולם של שינויים מהירים תפקידם של המנהלים משתנה. היכולת המנהיגותית שונה מהנהיגה ההיררכית המסורתית. שינויים מהירים בסביבה מחייבים שינויים מהירים בארגון ובהתנהלות המנהיגותית. הציפיות של העובדים הן יותר בכיוון של מימוש אישי ויותר אוטונומיה, בצירוף גמישות תעסוקתית ופיתוח קריירה לאו דווקא בתוך אותו ארגון. כל אלה מחייבות את המנהלים לפתח יכולות וכישורים חדשים. האימון האישי הוא תהליך למידה אישי המאפשר למנהלים לפתח את היכולות הנדרשות להעצמת אחרים ופיתוח גמישות מחשבתית והתנהגותית (Hagen, 2012). יחד עם זאת, ככל שקצב השינויים גדל ורמת האי ודאות עולה המנהלים נדרשים לכישורים ויכולות חדשים. יותר ויותר מנהלים עוברים הכשרה יסודית כמאמנים וכתוצאה מצליחים להגיע להישגים גבוהים יותר בניהול ומנהיגות התואמים את הסביבה הכאוטית בה הם פועלים.

כאמור, אחת מהנחות היסוד באימון היא שלאנשים יש את הידע והכישורים הדרושים להוציא לפועל את המטרות שלהם. האתגר הוא לסייע להם לממש את הפוטנציאל שלהם. כאשר מנהלים רוכשים את יכולות והערכים שהאימון מייצג הם משפרים את יכולתם לסייע לאנשיהם למצות ולהעצים את הפוטנציאל שלהם עצמם.

מאפייני תהליך היעוץ האישי

בפרק זה נעסוק בשלוש סוגיות:

התפתחות יחסי יועץ-נועץ

תהליכים מקבילים ביחסי יועץ-נועץ

קיום מנחים להובלת תהליך של יעוץ אישי

עד כאן דנו בהיבטים תיאורטיים של המרחב הארגוני, מרחב השינוי הארגוני ותהליכי היעוץ האישי. מכאן נעבור למימד המעשי ביעוץ. ההסטוריה של העשורים האחרונים ממחישה שתהליכי יעוץ יכולים להתרחש במגוון צורות. הצורות הללו מובחנות על בסיס כמה מימדים:

- מיקוד בזמן: עבר, הווה, עתיד
- מיקוד בתוצר: למידה \ תובנה, שינוי התנהגות \ פעולה
- מיקוד בעומק: הנראה, הסמוי, התת-מודע
- תיחום השיחה: כאן ועכשיו, שם ואח"כ
- סוג היחסים: ותיק – צעיר; יחסים היררכיים; חיצוני-פנימי
- תחומי מחויבות: לפרט, לארגון
- משך הזמן: מכוון פתרון של בעיה מוגדרת; קצר טווח; ארוך טווח

- חלק החיים המשתתף: תפקיד \ עבודה; אישי; חיים בכלל

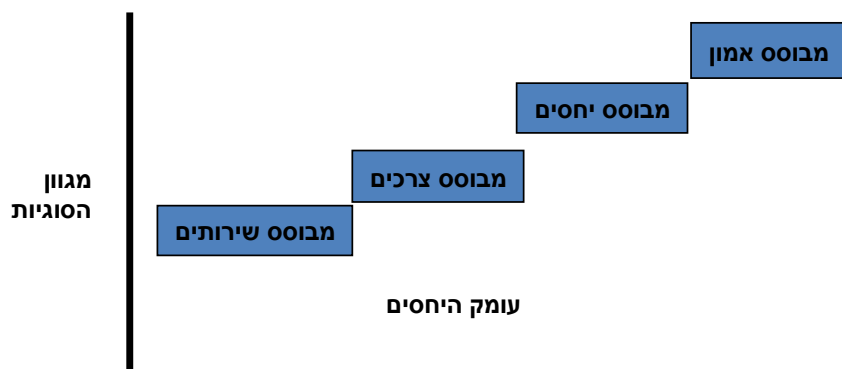
- מי קובע את האג'נדה לפגישה: היועץ (המאמן), הנועץ (המתאמן), הארגון

האבחנות הללו חשובות הן לצורך הבנתו של היועץ באשר למה שהוא עושה והן באשר למרכיבי החוזה בין היועץ לנועץ ולארגון. מעבר לכך, בכל פגישה אפשר למצוא נוכחות של תמהיל שונה של המאפיינים הללו. המאפיינים משתנים גם לאורך חיי היועץ כאשר הדגשים משתנים ככל שמערכת היחסים מתפתחת.

תהליך ההתפתחות של יחסי יועץ-נועץ

היחסים בין היועץ לנועץ מתפתחים לאורך תהליך הייעוץ- לא כן מערכת היחסים בתחילת הדרך כפי שתתאפיין לאחר כמה חודשים של תהליכי ייעוץ אפקטיביים. מייסטר וחבריו מציעים ארבעה שלבים עקריים בתהליך שכל אחד מהם מייצג עומק אחר. התפתחות היחסים מתוארת באיור הבא המקשר בין מגוון תחומי הייעוץ לבין עומק היחסים.

איור מס': סוגי יחסים עם נועץ (Maister, et. Al., 2000, p.9)



שירות: ממוקד בשאלות של מומחיות ויכולות לספק תשומות שהוגדרו ע"י הלקוח בעצמו. האנרגיה המרכזית שפועלת היא חיפוש והצעת הסברקים, תיאוריות תומכות ומודלים רלוונטיים. הנועץ מחפש בעיקר מידע שיתמוך או יאשרר החלטות שכבר קיבל או כיוונים שכבר בחר (לפעמים הוא מחפש חיזוקים, לפעמים גם דעות הפוכות). מבחן ההצלחה יהיה בעיקר סביב דייקנות, תזמון, ואיכות של השירות

צרכים: המוקד עובר אל סיוע בזיהוי בעיות עיסקיות ברות פתרון. כאן האנרגיה המרכזית היא של פתרון בעיות וקבלת החלטות. הנועץ מקבל תחושה של בטחון בפתרונות שנוצרו תוך כדי תהליך היעוץ ושופט את ההצלחה על פי המידה שבה בעיות שטופלו נעלמו או נפתרו.

יחסים: התהליך חודר אל תוך הארגון בדגש על מערכות יחסים, פוליטיקה ארגונית וניהול מחלוקות. התוצר המרכזי עכשיו הוא תובנות מעמיקות על סיבה ומסובב ועל מנופי שינוי. כך החלק הרעיונאי והיצירתי תופס מקום מרכזי ורעיונות חדשים הם מה שיביאו תועלת לנועץ. מבחן ההצלחה של היועץ הוא החזרתיות שבהזמנה לעסוק בסוגיות שמצריכים חשיבה יצירתית ויצירת רעיונות שעובדים.

אמון: בשלב זה היועץ מביא את עצמו כ'אדם שלם' המצריך את היכולת של היועץ לראות אות בשלמותו ולא ברק בתפקידיו המובנים או בשאלות המסוימות שעולות בכל מפגש. המפגש הופך להיות מקום המקלט במצבי קושי ותפקידי התמיכה והאיתגור מצידו של יועץ הופכים משמעותיים יותר ויותר. ככל שמגיעות לשולחן יותר ויותר סוגיות אישיות רגישות במידת הבין-אישי והתוך אישי כך היחסים הולכים ומעמיקים.

תהליכים מקבילים ביעוץ אישי

התהוותם של 'תהליכים מקבילים' הינם מרכיב משמעותי בהתפתחות היחסים בין יועץ לנועץ, באופן שכאשר הם מתרחשים היא מפריעים מלראות את התהליך האפקטיבי לסיוע בתהליכי יעוץ אישי. תהליכים מקבילים מתרחשים כאשר ישנו הידוד בין תהליכים פנימיים של הנועץ לבין הללו של היועץ. הקרנה הדדית זאת עשויה לפגוע באפקטיביות של יחסי היעוץ ומכאן החשיבות של היכולת לזהות ולהשתמש בתהליכים מקבילים בתהליך יעוץ אישי (וגם צוותי). לצורך פסקה זאת נגדיר תהליך מקביל כדלקמן:

ביעוץ אישי תהליך מקביל הוא השתקפות של מערכת רגשות ותפיסות של הנועץ אצל היועץ בד"כ בצורה לא מודעת. להקבלות אלו יכולות להיות השפעות על השותפים לתהליך הייעוצי אשר יתבטאו בתפקידים משלימים או תואמים ולעיתים אף חילופים בהם (למשל, אני כועס במקום שבו אתה לא יכול לכוועס). תפקידים אלו מערבים אספקטים מהעולם הפנימי של המשתתפים אשר מתבטאים באופן בלתי מודע. במובן זה, מדובר בתהליך בין אישי בעל היבטים אינטרא-פסיכיים בולטים.

כיצד מתהווים תהליכים מקבילים?

כשמנהל מתאר בפני היועץ שלו את קשייו ומעלה בפניו חוויות רגשיות, היועץ אינו נותר נקי מהשפעה רגשית. התהליכים הרגשיים וההתנהגויות של המנהל הנועץ מקרינים על התהליכים וההתנהגויות של יועצו ומשפיעים על דפוס הייעוץ שלו. דפוס התנהגות היועץ מעצב בתורו את תהליך הייעוץ וחוזר ומקריין על המנהל, וכך נוצרת ההקבלה.

איור מס ??? : התהוות תהליכים מקבילים בתהליכי יעוץ



שני תיאורי מקרה ימחישו את הרעיון:

● המנהל שלו אני מייצעת עסוק בעיקר בשאלה אם הניהול מתאים לו. בייעוץ אנו עסוקים בעיקר בחוסר הפרגון של הצוות כלפיו. הוא מרגיש כישלון. יש לו כל כך הרבה התלבטויות ואני לא בטוחה שאני מצליחה לעזור לו ... לפעמים גם אני מתחילה לבדוק עם עצמי אם אני מתאים להדרכה. האם זה בכלל מתפקידי ומזכותי לחוות את דעתי עליו כראוי או בלתי ראוי להיות מנהל? מי שמוני?

● המנהל לו אני נותן ייעוץ מתעב את אנשי הצוות שלו. הוא מדבר עליהם בזלזול, במילות גנאי, מחקה אותם בלעג. אני בטוח שכך הוא גם מדבר אתם פנים אל פנים. הם כנראה מהווים מטרה לחצי הלעג המושחזים שלו, ולכן לא פלא שהם אינם משתפים אתו פעולה... לפעמים אני מרגיש שהלעג הזה נמצא באוויר גם בייעוץ. אני מתחיל להרגיש אי שקט, כעס על המנהל הזה. הוא מאוד מוזנח, לא מטופח במראהו החיצוני, בגדיו מרושלים, לעתים קרובות מלוכלכים, ויש משהו דוחה במראה החיצוני שלו. אמרתי לו שהוא חייב להקפיד בלבושו.

תופעת התהליכים המקבילים איננה מבוארת די צורכה בעולם היעוץ למנהלים וכפי שנראה להלן, עשויים להיות לה מקורות פסיכולוגיים, תהליכי למידה ותהליכים חברתיים-תפקידיים.

תהליכים פסיכולוגיים:

סירלס (Searles, 1955), טען שהמנגנון הבסיסי שמעורב בתהליך המקביל ("התהליך המשתקף" - reflection process) הוא הזדהות לא מודעת. באנלוגיה לתהליכים אלו, הנועץ מעורר רגשות מודחקים או מנותקים של היועץ אשר מעוררים חרדה ולכן גם הגנות נגד החרדה. החרדה המתעוררת ביועץ מביאה אותו לשימוש בהגנות כהזדהות עם הנועץ. מצב זה מגולם בתהליך הייעוצי על ידי היועץ אשר מחפש באופן בלתי מודע ביטוי לחווית הנועץ, אך נאבק בחרדה אשר אינה מאפשרת לו להבין מה קורה בחדר. כך נפתח הפתח לראות את ההעברה וההעברה הנגדית כמרכיב חיוני ושימושי בתהליך הייעוצי. בהמשך לאקשטיין וולרשטיין (Ekstein and Wallerstein, 1972) ניתן לראות כי גם תהליך הפוך יכול להתקיים כך שגם חרדות של היועץ יכולות להשפיע על חרדותיו של הנועץ כלומר עשוי להתרחש תהליך דו-כיווני.

תהליכי למידה:

הסבר נוסף לתהליך המקביל הדגיש את תפקידו של האופן בו מאורגן היעוץ. Ekstein and Wallerstein (1972) התייחסו לתהליך המקביל גם כחלק מ"בעיות הלמידה" והציעו לראות אותו כתהליך נורמטיבי בתהליך כניסתו לתפקיד של היעוץ. בהיבט של תהליך ייעוצי כתהליך למידה אפשר להישען גם על (Gedima. & Wolkenfield, 1980) שזיהו גם הם את הדמיון בין טיפול להדרכה בהתייחס להיבטים מבניים (כמו, סטיג, חוזה ותשלום), בכך ששני המצבים מערבים שימוש בעצמי ובתהליכי הזדהות, וששני סוגי המפגשים הם תהליכי מתן וקבלת עזרה. בין היתר המשמעות של הבנה זו היא שנושאים של סמכות ממלאים תפקיד ועשויים להשפיע הן על היעוץ והן על הנועץ.

תהליכי 'לקיחת' תפקיד (role taking):

הסבר שלישי לתופעת התהליך המקביל מתמקד בתפקידים הנבחרים באופן אקטיבי או על ידי האחרים המזמינים לכניסה לתפקיד מסויים. ברומברג (Bromberg, 1982) השתמש במונחים של הזדהות השלכתית והזדהות השלכתית נגדית. לפי רעיון זה, הנועץ מעורר ביעוץ את אותם רגשות שהוא חווה בעצמו. כך שיעוץ יידחק לחוות באופן הדדי את תפקידו ורגשותיו של הנועץ. באופן זה, היעוץ מגיב לצורך הלא מודע של הנועץ בתפקיד משלים אשר יתמוך בתפקידו שלו. כמובן, נקודה חשובה בהקשר זה היא מודעותו של היעוץ (דבר שמצריך פעמים רבות שימוש בתהליך התומך ביעוץ באופן שיאפשר לו לגלות את התהליך המקביל).

כאשר אנו שוקלים את קיומו של תהליך מקביל כדאי לקחת בחשבון את קיומה של אפשרות אחרת, אשר זוהתה על ידי מרטין וחבריו (Martin et al, 1987). על בסיס הצעתם כי לעיתים מתרחש "הלחול צידי" בו הטון הרגשי בו נדון נועץ מסוים מושפע מדיון בנועצים אחרים (שהרי רוב המצבים לכל יועץ יהיו יותר מאשר נועץ יחיד), הרי שהניסיון מיחסי יעוץ אחרים, שלרוב הוא בעל ערך מועיל, יכול גם להביא להעתקה לא אפקטיבית של מערכות יחסים.

ניתן לסכם כי מדובר ברעיון ובכלי שניתן להשתמש בו ביחסי יעוץ:

- תהליך מקביל מתרחש בסיטואציות בעלות מאפיינים מבניים דומים אשר הבולט בהם הוא יחסי הסמכות והאופן הסובייקטיבי בו הפרט תופס אותם
- הבנת התהליך המקביל תהייה דרך התייחסות לאספקטים תוך-נפשיים ובין אישיים.
- הבנת המתרחש בתהליך תיעשה בכלים של תוכן מוסתר וגלוי בשיח המשולש של הנועץ-יעוץ-סופרויזר (פעמים רבות תהליך מקביל מתגלה רק במהלך סופרויזן).
- חשיבה במונחי התהליך המקביל מבוססת על פרשנות יצירתית ועל אינטואיציה מבוססת ניסיון, ולכן דורשת גם זהירות רבה.
- התיקוף של הצלחת השימוש בתהליכים מקבילים ביעוץ ייעשה על בסיס השינוי החשיבתי – רגשי- התנהגותי שהוא מחולל אצל הנועץ (reframing) והמידה שהוא פותח פתח למגוון התנהגויות חדש.

קווים מנחים להובלת תהליך של יעוץ אישי

לאור מגוון התיאוריות והגישות שתוארו לעיל מוצגים להלן קווים מנחים לניהול של יעוץ אישי⁹ שיכול לשמש את היועץ. המתווה מהווה כלי לניהול שיחת יעוץ כשלעצמה אך גם מכלול מתמשך של תהליך יעוץ אישי. המתווה יכול לעזור הן בזיהוי מצב, הן להערכתו והן לתכנון הצעדים הבאים. המתווה מציע חמישה רכיבים:

- התחברות
- הצפת דפוסים
- הפנמה
- שינוי פנימי
- שינוי התנהגותי

הרכיבים קורים לפעמים כ'שלב' כלומר מתפרסים על פני רצף הזמן בצורה מתפתחת אך יכולים לנוכח גם במקביל (באותה עת), להלן תיאור קצר על כל אחד מהרכיבים.

התחברות : מיקוד בפתרונות

השלב הראשון של פתיחת מערכת יחסים יהיה היכרות ראשונית וניסוח ראשוני של 'חווה' לעבודה משותפת. התהליך הפותח יכול סוגיות כמו, היכרות ובניית יחסים פתוחים, זיהוי "הצלחות" ו"כישלונות", יצירת "הצלחות קטנות", הוכחת אפקטיביות: הפתרונות עובדים, וזיהוי מה לא עובד. תהליך התחברות אל הנועץ יכול לחזור על עצמו בכל פגישה ופגישה. הנועץ מביא מצב חדש ומשתף באירוע חדש והיועץ צריך להתחבר אליו גם אינפורמטיבית וגם רגשית. הנועץ רוצה להרגיש שהיועץ נמצא איתו 'באותו הדף' כל הזמן.

הצפת דפוסים

עם שהיחסים מתקדמים ניתן להתחיל לזהות התנהגויות שחוזרות על עצמן ודפוסים חשיבה יציבים, רכיב זה עשוי לכלול, זיהוי דפוסים החוזרים על עצמם, הצפת דפוסים החוזרים על עצמם, הצפת מחירים של אי-שינוי ויצירת מוטיבציה לשינוי, בניית תסכול "קל" מתמשך, הצבעה על חוסר שביעות רצון מתפקוד עצמי, וחיבור בין מופעי התנהגות דומים במעגלי חיים שונים (יחיד; חיים פרטיים; חיי-עבודה). שיחה מסוימת יכולה להוות הזדמנות לאיזכור ולשיחזור של דפוס שכבר הוצף או זוהה בשיחות קודמות. איזכור של דפוס כזה יכול להוות נקודת מוצא לשיחה חדשה גם בדרך של השערה ("מה שאתה מעלה עכשיו בסיפור מרמז על אפשרות שאתה פועל מתוך דפוס..... האם הדפוס הזה מוכר לך?")

הפנמה

⁹ כאן המונח הוא גנרי וכונתו, כל סוגי היעוץ האישי במכלול הגישות וסוגי המצבים (מנטורינג ואימון בכלל זה)

רכיב ההפנמה כולל את ההבשלה הפנימית והמוכנות להכיר בצורך לשינוי וברכישת כלים שיאפשרו לממש את תהליך השינוי הפנימי. אלו עשויים לכלול, פיתוח יכולת עצמית לזהות דפוס בדיעבד, פיתוח יכולת עצמית לזהות דפוס התנהגותי תוך כדי התרחשותו, אימון בבחירת פעולה אפשרית אחרת במסגרת אותו סגנון, וזיהוי סימנים של שיפור באפקטיביות אישית \ ניהולית.

שינוי פנימי

זהו השלב שבומערכת היחסים מאפשר לשינוי להתרחש בפועל. זה יכול לכלול רכיבים כמו, בחירת מודלים מנטאליים לשינוי, החלפת מודלים מנטאליים, פיתוח יכולות לזהות אלטרנטיבות להתנהגות המשקפות העדפת מודל חדש על ישן, פיתוח יכולות לחיזוק עצמי, ופיתוח יכולות לבקשת וקבלת משוב משותפי-חיים \תפקיד.

אימון עצמי לשינוי התנהגותי

רכישת היכולת העצמאית, המאפשרת סיום ההתקשרות היעוצית לנהל באופן עצמי תהליך שינוי פנימי עשוייה לכלול רכיבים כמו, זיהוי התנהגויות לפי המידה שבה הן מייצגות מודל חדש או ישן, חיזוק התנהגויות המשקפות מודל מנטאלי חדש, פיתוח יכולות עצמיות "לתקן" התנהגות, ופיתוח יכולת לאמת שינוי עם שותפי תפקיד.

שני השלבים האחרונים יכולים לעקוב אחרי סדרה של מודלים מנטאליים אחד אחרי השני. המתווה המתואר איננו כולל בחובו את שלב הפרידה. במצב האופטימלי של הפרידה יתרחש לאחר הגעה אל התרומות והתועלות המתגבשות מתוך היחסים העמוקים שנוצרו לאורך זמן, למעשה, שלב ההפרדות יכול להתרחש בכל נקודת זמן מסיבות פנימיות וחיזוניות. סיבות חיזוניות יהיו מסוג של עזיבת הארגון או החלפת תפקיד, סיום התקציב שהוקצה ע"י הארגון ליעוץ, ריחוק פיזי וכד'. הסיבות הפנימיות יכולות להיות וערכיות (נתק רחב בין העמדות האתיות והערכיות של היועץ לבין הללו של הנועץ שהתבהרו תוך כדי תהליך), אי-הבשלה של היחסים ו'היתקעות' ברמת אמון נמוכה, טעויות שנעשו ע"י היועץ וחוסר פתרון אפקטיבי של תהליכים מקבילים ויחסי תלות.

- Berman W. H. & Bradt, B. (2006): "Executive Coaching and Consulting: "Different Strokes for Different Folks"
Professional Psychology: Research and Practice, Vol. 37, No. 3, 244–253
- Bromberg, P.M. (1998): **Standing in the Space: Essays on Clinical Processes, Trauma, and Dissociation** Ney Jersey: Analytic Press
- Bromberg, P.M. (1982): "The supervisory process and parallel process in psychoanalysis". Contemporary Psychoanalysis, 18, pp. 92–111.
- Bombieri, E.:(1992): Prime territory: Exploring the Infinite Landscape at the best of the Number System" The Science, Vol. 45 (5), pp. 30-36
- Caluwe, L. & Vermaak, H. (2003): **Learning to Change** Sage Pub.
- Rudolf Ekstein, Robert S. Wallerstein (1958,1972):**The Teaching and Learning of Psychotherapy** 2nd Edition Basic Books, New York (1958)
- Anthony M. Grant (2014): "The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Change", Journal of Change Management, 14:2, pp. 258-280
- Griffin D. and Stacy, R.: "Leading in a complex world" in: Griffin D. and Stacy, R. (Eds.) (2005): **complexity and the Experience of Leading Organizations** Routledge.
- Jay Greenberg and Stephen A. Mitchell (1983): **Object Relations in Psychoanalytic Theory** Harvard University Press
- Hagen, M. S. (2012): " Managerial coaching: a review of the literature". Performance Improvement Quarterly, 24(4), 17–39.
- H. Kohut (1971):, **The Analysis of the Self**. New York: International Universities
- Marcia S. Hagen and Shari L. Peterson (2015): "Measuring coaching: behavioral and skill-based managerial coaching scales" Journal of Management Development Vol. 34 No. 2, pp. 114-133
- Kahneman, D. (2011): Thinking, Fast and Slow Farrar, Straus and Giroux, New York
- Kilburg, G (2000): **Executive Coaching: Developing Managerial wisdom in a world of chaos** American Psychological Association
- Kilburg, R. R. (1996): "Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching". Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 134–144.
- Kilburg, R. R. (2001): "Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods". Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 53(4), 251–267.

- Melanie Klein (1975, 2014): ***Envy and Gratitude , and other works,***, London: Hogarth Press.
- Maister, D. H., Green, C. H. and Galford, R. M. (2000): **The Trusted Advisor** The Free Press
- Susan Mueller, Thierry Volery, Björn von Siemens (2012): "What Do Entrepreneurs Actually Do?" Entrepreneurship Theory and Practice - Wiley Online Library; pp. 995 -1017
- Vikki Pollard (2008): "Ethics and reflective practice" Reflective Practice Vol. 9, No. 4, November 2008, 399–407
- Quinn R. E (2004): **Building the Bridge As you Walk On It** Jossey-Bass
- Schein, E. H. (1999): **Process Consultation Revisited** Addison Wesley Ch. 5. P. 87
- SCHUTTE, F., STEYN, R.(2015): "The scientific building blocks for business coaching: A literature review". SA Journal of Human Resource Management, 13, mar. 2015
- Searles, H.F. (1955): "The informational value of supervisor's emotional experience". Psychiatry, 18, 135–146.
- Sullivan HS (1955) The Interpersonal Theory of Psychiatry. W. W. Norton & Co., NewYork.
- Sullivan HS (1964) The Fusion of Psychiatry and Social Science. W. W. Norton & Co., NewYork.
- Whitmore, J. (1998): **Coaching for Performance** Nicholas Brealey Pub.