

מלי סולן פסיכולוגית קלינית ויועצת ארגונית

קליניקה: רח' עיר שמש 48 א', צהלה, תל אביב

טלפון לפניות: 052-9966643 פקס: 03-6493601 דואר אלקטרוני: malysolan@gmail.com

<http://www.malysolan.co.il>

"רוחות רפאים" בעבודה

רשמים מתהליכי עבודה יעוצית עם מנהלים

מנהלים יכולים להעצים את אופן הניהול שלהם בתפקידם אם ישכילו ללמוד מן הניסיון האישי (learning from experience) ולהפיק ממנו בכדי לקבל החלטות נכונות שיקדמו את האירגון גם בפרספקטיבה עתידית. החלטות נכונות הן כאלה שלוקחות בחשבון מקסימום של מידע חיוני ומשלבות בשיקולים לקחים רלוונטיים מהתנסויות קודמות, הצלחות וכישלונות כאחד.

במאמרה "Building an institution for experiential learning", אומרת לונג כי הצעד הראשון שיאפשר למנהל ללמוד מניסיונו האישי הוא **ללמוד תחילה להתבונן** בנסיון האישי קרי התנהלותו והתנהלות הסובבים אותו במהלך עבודתו. לונג מדגישה כי לעיתים השלב בראשון נראה מסובך למדי - ללמוד כיצד ניתן להסתכל על אוסף נתונים שהם כביכול חסרי הקשר ומשמעות ועל חוויה עמומה, תהליך שנראה לעיתים רבות מורכב עד כדי בלבול. כדוגמה, היא מביאה מקרה שתואר על ידי אוליבר סאקס בסיפרו "האי של עוררי הצבעים", שבו מערך שלם של רופאי האי לא הצליח לאבחן מחלת עיוורון צבעים אשר בה לקו תושבים רבים באותו אי. נראה היה כי כיוון שרבים מתושבי האי לקו בסימפטום והדבר היה בעל משמעות שמביאה לכאב רגשי רב, לא הורשו הרופאים "לראות" את אשר הם היו רואים ללא האיסור הלא מודע הקולקטיבי. וכך, רופאים בכירים לא הצליחו לאבחן באותו קונטקסט חברתי סינדרום אשר היה מאובחן בנקל ע"י כל רופא צעיר ובלתי מנוסה. לונג, בהמשך לכותבים רבים לפניו (ראה למשל Menzies-Lyth 1983) מציינת כי בקונטקסט חברתי מסויים יש איסור לחוות חלק מסויים מן החוויה, וכי ארגונים נבנים פעמים רבות על בסיס הצורך הלא מודע להמנע מלראות ולהרגיש חלקים מסויימים בחוויה האנושית.

תהליכי הייעוץ למנהלים, הינם בעלי פוטנציאל לחבר את הפרט, הקבוצה, או האירגון כולו, לחוויה האישית על גווניה השונים ובמלוא עוצמתה. כאשר מנהל רואה לפניו בבירור את כל הגוונים הוא יכול לקבל החלטות על סמך נתונים קיימים שהוא רואה ולא על סמך תפיסה חלקית הנעדרת את האספקטים שכואב מדי או מאיים מדי לראות.

ההתנסות במסגרת הסדנה הטביסטוקיאנית עבור הפרט הינה הזדמנות לחוות רגשות אשר יתכן כי שבמישור היומיומי הוא מתאמץ מאוד בכדי שלא לחוש בהן מסיבות שונות. רשמים אישיים ששמענו לא פעם בקרב משתפי סדנאות טביסטוק (כמו גם אצל סטודנטים שסיימו את הקורס האמור), מתארים שאחד "הפלאים" שהיו להם משמעותיים ביותר בתהליך הוא התחושה של חוויה מרגשת אשר משום היותה בעל פוטנציאל להיות מאיימת, נמנעים בד"כ כהגנה מלחווה אותה באופן שיטתי בחיי היומיום. נראה ש"הפלא" הינו ההזדמנות לפגוש את החוויה בנסיבות שהינן פחות מאיימות, לחקור ולבדוק אותה, ולקוות שיום אחד ניתן יהיה לחזור עליה ולחוש בה גם בחיי השגרה המציאותיים.

במציאות הניהולית בת ימינו, מנהלים רבים נאלצים לקבל החלטות רבות בעלות משמעות בתנאי לחץ. עליהם לבצע, להספיק ו/או לעמוד בתחרות מול קולגות בתוך הארגון ובגופים מתחרים מחוצה לו. בשל כך, הם זקוקים לכוחות נפש רבים ולתפיסת עצמם כקומפוטנטיים ביותר. ניתן להניח כי רבים מהם לו הייתה ניתנת להם יכולת הבחירה, היו בוחרים שלא להיות במקומות מסויימים בחוויה האנושית שעלולה להפריע להם לבצע את תפקידם. תחושות של חוסר אונים, דכדוך, עייפות, חוסר משמעות ועניין בתחומי העבודה, געגוע למשמעות אחרת, געגוע ליותר זמן בקרב האחרים המשמעותיים להם, וכן הלאה, נתפסים פעמים רבות כמכשול בפני המנהל המערבי ההישגי והמצליח. לדוגמה, מנהלת צעירה הציגה את התפקיד הניהולי הראשון אותו מילאה בהיותה בת 20 ובו "קיבלתי לידי הצעירות את האחריות על 25 עובדים בחברה בה עבדתי". תחילת השיח היה בתיאור ענייני וסמכותי על מאפייני התפקיד, תוך התעלמות מתחושות של חשש וחוסר ביטחון שעל פי רב הן חלק טבעי מהחוויה הנפשית כאשר ממלאים תפקיד ניהולי ראשון. רק בהמשך התהליך ניתן היה לגעת גם בתחושות הללו המעוגנות בצורה ברורה כל כך בדבריה הראשונים (למשל, "ידי הצעירות"). לו הייתה משכילה לנסח לעצמה במה היא אפילו כצעירה בת 20 מוכשרת עד מאוד ועל כן קיבלה את התפקיד על פני אחרים בהם התחרתה, אך באלו מישורים היא זקוקה להמשך התפתחות, הייתה מעצימה את יכולותיה הניהוליות.

כמובן שניתן לחשוב ולדבר על הרווחים המתקבלים מכך שמנהלים "יתחברו לחוויה". חשוב עם זאת להיות גם אמפתי לחשש מהפסד בגין אבדן תפיסת העצמי הקומפוטנטי. תפיסה זו היא לעיתים תוצר של פיצול בחווית העצמי או השלכה של חלקים ממנה על עובד כפיף או אדם אחר משמעותי. באפשרותה להקנות אשליה של כוחות למנהל הזקוק להם. יתכן כי הרתיעה שעולה לא פעם מפני תכניות ללמידה התנסותית על ידי מנהלים הן תוצאה של החשש מהתחברות לחוויה שתפגע באשליית הקומפוטנטיות. יש לציין שרתיעה זו אינה כמובן רק לחם חוקם של מנהלים וכי מונח ה"התנגדות" בגישה הפסיכואנליטית קשור לאותה תגובה הגנתית אוניברסלית של הפרט מפני הלא מודע.

מה הם הרווחים שמנהלים יכולים להפיק מתוך חשיפה לחלקים נוספים בחוויתם? ולעומתם, מה הם ההפסדים מלא לחוות חלקים מסויימים של החוויה? באחד ממפגשי ההמשך למשתתפי סדנאות טביסטוק בישראל, תיאר אחד המשתתפים, מנהל ותיק בחברה, חוויה שאירעה בזמן מלחמת המפרץ. הוא סיפר כי באותה עת נהג לכוון את התושבים שעזבו את איזור מרכז ישראל מחמת החשש להפגזות העירקיות בשם "בורחים". עם זאת, כיום הוא מיצר על כך ומרגיש שבכך שהם החזיקו עבור הנשארם את החוויה של הפחד והחשש, היו האחרונים חפשיים להמשיך ולתפקד. תיאור זה יוכל אולי להסביר את הרווח שמצפה למנהלים מחשיפתם לחלקי החוויה הלא מודעים. כאשר מנהל מעוניין להניע עובדים או קבוצה, אם ייטיב המנהל להכיל (to contain) את הקבוצה/הצוות/ העובד/הכפיף, מבלי "להשליך" (to project) עליהם את רגשות חוסר הקומפוטנטיות שלו עצמו (כיוון שאינו מסוגל לבוא במגע עם רגשות אלו), הוא מאפשר גדילה והתפתחות. תנאים אלו חשובים בכדי להגיע ולהגשים את מלוא הפוטנציאל. אולם, כאשר הוא משתמש בעובדים כמיכל למגוון רגשות מהם הוא נמנע, הוא מקטין את יכולותיהם ומזיק לאפשרויות הצמיחה והשגת המטרות והיעדים של הקבוצה.

- Menzies-Lyth, I. (1993). *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays Vol. 1*. London: Free Association Books.