

ייעוץ אישי ואימון: הקו המשווה

ישראל כ"ץ

בחוברת זו של **אנליזה ארגונית** מתפרסם המאמר של כרמלה קיט העוסק ב'אימון כמסע אישי'. בפרסום המאמר יש הכרה בהיות האימון תופעה רווחת כיום בשדה הארגוני ובתחומים אחרים, וכן התרשמות שהשיח הציבורי מתקשה להבחין בין שתי הפרקטיקות: בין האימון לבין הייעוץ האישי למנהלים. נזכיר כאן כמה נקודות דמיון בולטות:

1. המיקוד בקשר בין איש מקצוע לנועץ (ולעתים בין איש מקצוע לקבוצה) שמחליטים לייחד זמן ומרחב לבירור סוגיות מעולם העבודה של הנועץ, בהנחה שבירור זה יתרום להתפתחות הנועץ מבחינה אישית ומבחינת תפקידו, וכן יתרום לאיכות פעולתו בארגון.
2. המעמד המיוחד שיש לשיח שבין איש המקצוע ובין הנועץ, מתוך הנחת מוצא שדיבור הוא בעל ערך הן במחשבה, הן בהקלה על הקושי ובמציאת מענה לו והן בצמיחה הנלווית לו.
3. ההכרה בחלקיות הבלתי נמנעת של הקשר המסייע; חלקיות שממלאת תפקיד בקידום היכולת לשינוי.

הקרבה שבין הייעוץ לאימון אף מביאה לידי טעויות זיהוי: לא אחת הנועצים אינם מבחינים ביניהם. רמז שכך הדבר גם בקרב אנשי מקצוע יש בעבודות מהסוג של קטס דה וריז ואחרים (Kets de Vries et.al., 2007). למעשה, אלו הופכות את האימון ואת הייעוץ האישי לזהים לגמרי.

עם זאת, דווקא לנוכח תרומתה המבהירה של כרמלה קיט בגיליון זה, אציין כאן קווים מבחינים בין הייעוץ האישי ובין האימון:

1. הייעוץ האישי צמח כרכיב בתוך הייעוץ הארגוני, בעודו מאחד תרומות רעיוניות וידע מרכזי משני עולמות דעת: תורת הארגון (בהנחה שחשוב שהיועץ הארגוני יתמצא היטב בתיאוריה ארגונית) ומקצועות הסיוע (ובהקשר זה אנו גורסים שיש תרומה מיוחדת לפסיכואנליזה). אמנם היכרות מקדימה ומבוססת עם שילוב זה של עולמות הדעת אינה מופיעה כיום כתביעה פורמאלית מוסדרת, אך בכל זאת התמסדה במידה ניכרת. לעומת זאת, כדי להיות כיום מאמן לא ברור אם נחוץ ידע מקדים סדור והיכן רוכשים אותו. המציאות מאפשרת כמעט לכל אחד להכריז כי הוא מאמן – בין שהוא בעל השכלה ובין שהוא נעדר השכלה; בין שעבר הכשרה מקדימה ובין שלא הוכשר כלל.
2. הייעוץ הארגוני, כפי שהוא מוצג בגיליונות **אנליזה ארגונית**, מכוון לאנשים בזיקה לעולם העבודה שהם פועלים בו, ומגביל את עצמו בהתייחסות לתפקידים ארגוניים של הנועצים. תפיסה זו נבדלת מהאימון, המציע מענה לטווח רחב של תכנים ומעגלי חיים, בבחינת 'הכול בכול' (קבלת החלטות באשר לנישואין, פתרון בעיות אישיות ועוד).

3. האימון, בייחוד בישראל, הושפע לא מעט מתפיסות של פסיכותראפיה קצרת מועד (שפּלר, תשס"ג). האימון השכיח גורס כי יש מענה מספק במספר מוגדר ומועט של מפגשים ובהליך קצר וממוקד לצורך 'פריצת דרך' או אף לקידום פתרון של סוגיה שעל הפרק. לעומת זאת, ייעוץ אישי בארגון יכול להיות גם מתמשך, ומלווה את פעולתו של הנועץ בתפקידו בדיאלוג ממושך.

4. האימון מדגיש רציונאליות לכאורה, באמצעות קישור בין תמונת עתיד לפעולה בהווה; בין רצונות למשאבים; בין חלופות לבחירה. לא אחת הדבר נעשה במונחים של משימות ומטלות, תוך הצעת 'כלים' ותרגול מיומנויות וברוח של 'מעשיות'. בכך הוא יכול להיות מושך ביותר בעבור נועץ. לכאורה הוא פוגש איש מקצוע (מלכתחילה המושג 'מאמן', השאול מעולם הספורט, מכוון לכך) שאומר לו במישרין מה עליו לעשות, ומצויד במערך של הצעות שימושיות. לא אחת הדבר בא על חשבון מסע של חקירה עצמית של הנועץ בנוכחות היועץ, ועל חשבון בירור מורכב יותר שגם דורש זמן וגם אינו רצפטיבי מלכתחילה.

5. מהגרסה שמביאה כרמלה קיט עולים כמה הבדלים תיאורטיים (מובן כי ייתכן כאן הבדל לפי האסכולה והעמדה הרעיונית שהמאמן והיועץ אוחזים בה):

- קיט מציגה תפיסה הרמוניסטית של הפעולה האנושית (ולכן גם הנחה שאפשר להגיע לתשובות מספקות ועל יסוד פסיכולוגיה חיובית), ואילו הפסיכואנליזה מניחה קונפליקט בבסיסה, והעבודה הנעשית בה היא בעיקרה על הרכיבים של תלונה ואי-נחת. אי-הנחת נמצאת בתרבות, ואין כוונה בייעוץ האישי להעלים אותה (Hill, 2002).
- קיט מציינת את הערך של איזון, ומתעלמת מכך שלרבים מהגילויים היצירתיים ביותר ולרוב התרומה לאנושות אחראים אנשים שנמנעו מאיזון ואחזו בקצה זה או אחר.
- קיט מפריזה בהדגשה של ערכים של בחירה והעצמה, האופייניים לאתוס הקפיטליסטי-בורגני של המעמד הבינוני במערב. בתוך כך היא מתעלמת מהנוכחות ומהערך של משתני זהות וחברה בעלי השפעה (מוצא, מגדר, מעמד ועוד) ומכך שבמצבים רבים אין ליחיד בחירה מראש, שהוויית היום-יום שלו כוללת לא מעט הגבלות וחסיונות, ושלא הכול נתון לתהליכי החלטת הרציונאליים האישיים שלו.
- קיט מדברת באהדה על אפקט של 'הדבקה' במפגש הקבוצתי. אין ספק שקבוצות יכולות לשמש מקור לתמיכה ולעידוד בעבור חבריהן. עם זאת, 'הדבקה' אינה פועלת רק לחיוב, וייתכן שעל איש המקצוע לפעול בקבוצה דווקא לצמצום אפקטים מסוג זה, ולהגדלת יכולת הפעולה של הפרט גם כנגד נטיות ומוסכמות של אחרים.

מקורות

שפּלר, ג' (תשס"ג), **עוד על פסיכותרפיה מוגבלת בזמן**, ירושלים, מאגנס.

Hill, P.H.F. (2002), **Using Lacanian Clinical Technique**, London, Press for the Habilitation of Psychoanalysis.

Kets de Vries, M.F.R., Korotov, K., Florent-Treacy, E. (2007), **Coach and Couch**, New-York, Palgrave.