

תרגום פסיכולוגיה חיובית למקום העבודה: האימון (קואצ'ינג) בישראל כמקרה בוחן¹

מיכל פגיס

מה יגרום לעובדים שלכם להגיע ליותר תוצאות מתוך מניע פנימי, התפתחות אישית, והנאה? מה יגרום להם להיות אפקטיביים ופרודוקטיביים יותר? אימון קריירה מציע "ארגז כלים" מגוון המאפשר מיצוי פוטנציאל אישי דרך הצלחה מקצועית. התהליך מאפשר להתחבר למקורות ההנעה הפנימית לקידום שינוי ושיפור מתמיד. אימון קריירה הוא כלי להגשים את חלומות הקריירה שלכם. (אתר אינטרנט של מאמנת קריירה בישראל)

הקדמה

בשנת 2004 עבדה ענת בתפקיד ניהול בחברת הייטק. היא הרוויחה משכורת נאה, אך שעות העבודה היו ארוכות, והיו ימים רבים שבהם הרגישה חסרת אנרגיות וחשק ללכת לעבודה. היא שקלה שינוי, אך שוק העבודה לא נראה מבטיח והיא לא רצתה לעבור לעבודה דומה בחברת הייטק אחרת. חברה קרובה סיפרה לה על האפשרות לשכור שירות אימון אישי שיעזור לה להחליט מה ברצונה לעשות בחייה המקצועיים, והיא פנתה למאמנת שהמליצו לה עליה. לאחר כמה פגישות עם המאמנת החליטה ענת שברצונה להיות מאמנת בעצמה. היא נרשמה לקורס אימון במכללת CoachMe, מכללת האימון הראשונה שנפתחה בארץ. הקורס ארך כ-6 חודשים ואחריו ענת החלה לאמן אחרים, בתחילה תחת הנחיה של מאמנת ותיקה ומאוחר יותר באופן עצמאי. אמנם המשכורת החודשית של ענת הייתה נמוכה יותר מבעבר, אך היא גילתה שהיא מתחברת מאוד לרעיונות של התפתחות אישית והגשמה עצמית, ורואה את עצמה כמי שעוזרת לאנשים למצוא את ייעודם בחיים. ענת משתמשת בגישת האימון גם בעבודה עם לקוחותיה וגם בעבודה העצמית שלה. היא בוחנת כיצד היא יכולה להתפתח ולהשתפר, רואה את עצמה כיוזמת ותמיד מחפשת אחר התלהבות והנאה בעבודתה. לעתים היא אפילו מגלה שהיא מאמנת באופן לא מוצהר את ילדיה (שלרוב מתנגדים לכך). כיום ענת מלמדת קורס אימון (קואצ'ינג) ובד בבד מאמנת אנשים פרטיים. נוסף על כך, היא חזרה לעולם ההייטק כמאמנת והיא מנחה סדנאות אימון בכמה חברות ומספקת אימונים אישיים ועסקיים למנהלים ולעובדים.

ענת היא דוגמה אחת מני רבות לצמיחת תופעה חברתית חדשה של שכירת מאמנים אישיים שאינם פסיכולוגים, פסיכותרפיסטים או יועצים ארגוניים, לצורך הגשמה עצמית או קידום חלום במגוון תחומים ובעיקר בתחום הקריירה. כפי שאראה, העלייה של האימון האישי בתחום העבודה מלווה ברעיונות שמקורם בפסיכולוגיה חיובית, אשר מחלחלים לחיי היום-יום של עובדים. הכניסה של האימון, ואתו פסיכולוגיה חיובית, אל העולמות הרציונליים והתועלתניים של עבודה וארגונים בתקופה כלכלית של פוסט-מודרניזציה או אינפורמטיזציה מהווה מקרה בוחן לתנועה הדיאלקטית בין מבנים כלכליים-חברתיים לחיי הרגש של פרטים. עליית האימון בישראל היא דוגמה לתרגום של רעיונות ופרקטיקות שמקורן בשיח הטיפול לעולמות שאינם עוסקים בריפוי הנפש כי אם בקריירה, ביעילות, ביצירתיות, בשאפתנות ובמימוש עצמי. מהם התנאים החברתיים והתרבותיים אשר הביאו למפגש ייחודי זה בין האתוס הטיפולי הפסיכולוגי לכוחות שוק העבודה? האם בעולם העבודה הרציונלי והתועלתני יש מקום לרעיונות של פסיכולוגיה חיובית כמו הגשמה עצמית וחיבור רגשי? באיזו מידה הגשמה עצמית היא מטרה אינדיווידואלית של עובדים או שימוש מניפולטיבי של המערכת הקפיטליסטית, אשר מנסה להגביר תפוקה בכל דרך אפשרית?

כדי לענות על שאלות אלו אתבסס על מחקר איכותני שערכתי בין השנים 2009–2013 וכלל 30 ראיונות עם ישראלים ששכרו מאמן או שהארגון שהם עובדים בו שכר עבורם מאמן כדי לשנות או לפתח את הקריירה שלהם, וכן 10 ראיונות עם מאמנים ישראלים אשר יוצרים לעצמם את הקריירה שלהם ו"ממציאים" את עצמם מחדש. כפי שאראה, עליית תרבות האימון בישראל היא תוצר של: (1) שינויים ברמת המקרו שהובילו לניידות עובדים; (2) ארגונים שאימצו שיטות

ניהול חדשות אשר מדגישות את הקשר הרגשי בין העובד לבין עבודתו; (3) עבודת מיקרו של סוכנים שמחפשים אחר פתרונות יצירתיים להתמודד עם אובדן עבודה, מקצועות משעממים והאפרוריות של שגרת העבודה. אראה כי כניסת רעיונות מתחום הפסיכולוגיה החיובית למקום העבודה אינה תוצאה של השפעה חד-צדדית של עולם הכלכלה על חיי רגש אלא היא חלק מתופעה חברתית ותרבותית מורכבת, שכוללת זה לצד זה ניצול קפיטליסטי והתנגדות לתחושות ניכור שעולות במקום העבודה.

אימון אישי והאתוס הטיפולי

פסיכולוגיה חיובית היא זרם חדש יחסית בפסיכולוגיה, אשר בניגוד לפסיכולוגיה הקלאסית פונה אל אנשים בריאים שאינם סובלים מדיכאון או מבעיה נפשית. במובן זה, פסיכולוגיה חיובית אינה טיפולית במלוא מובן המילה, מכיוון שהיא אינה מרפאה אלא מציעה שיח שמדגיש שיפור עצמי, הגשמה עצמית וחתיירה לאושר. הפסיכותרפיה הקלאסית, ובייחוד הגישה הפרוידיאנית, הייתה פסימית למדי בנוגע לאפשרות השגת אושר, ובמקום זאת שמה דגש בהשגת חיים "נורמליים" או כפי שפרויד כינה זאת, "סבל רגיל" בניגוד ל"סבל נירוטי".ⁱⁱ עם התרחקות הפסיכולוגיה מפרויד, בייחוד תחת השפעתה של התרבות האמריקאית, אנו עדים לעלייה של פסיכולוגיה אופטימית יותר בנוגע להשגת האושר, אשר הרחיבה את מעגל המטופלים שלה גם לאלו שאינם סובלים מפתולוגיה נפשית או נירוזה.ⁱⁱⁱ עלייתה של הפסיכולוגיה החיובית מהווה שיא בהתרחקות מהפסיכואנליזה הקלאסית בכך שהיא פונה לקהל הרחב אגב קידום הטענות שהאושר הוא בר-השגה וחשיבות העבר הביוגרפי פחותה ממה שקבע פרויד.

הרעיונות של הפסיכולוגיה החיובית מבוססים על הפסיכולוגיה ההומנית שקדמה לה ועל כתביהם של אברהם מסלאו (Maslow), קרל רוג'רס (Rogers) ואריך פרום (Fromm). כתבים אלו לא בחנו פרקטיקות טיפול חדשות ולמעשה היו פילוסופיים ותאורטיים. רעיונות אלו הורחבו על ידי פסיכולוגים עכשוויים כמו מרטין סליגמן (Seligman) או טל בן שחר, אשר משלבים בגישתם רעיונות מהפסיכולוגיה הקוגניטיבית-התנהגותית ונוטים לכתוב ספרים שכוללים מאפיינים של ספרי עזרה עצמית. למעשה, כותבים אלו מודים כי הפסיכולוגיה החיובית כוללת את הרעיונות וההמלצות של עולם העזרה העצמית, אבל טוענים כי השוני הוא בכך שהם מבססים את הרעיונות האלה על תחום מחקרי ומדעי חד שיוצר פרקטיקות שיעילותן הוכחה.^{iv} למעשה, הפופולריזציה של תחום העזרה העצמית הייתה שלב מקדים חשוב לפריצתה של הפסיכולוגיה החיובית. למרות ההבדל בתכנים, ניכר דמיון לא מבוטל בין סמינרים להשגת אושר שמנהלים פסיכולוגים חיוביים לבין סדנאות עזרה עצמית כמו הפורום או סמינר אימון למיניהם. בכל אלו מושם דגש על חשיבה חיובית ואימוץ פרקטיקות יום-יומיות, שיובילו לשינוי הרגלים, התנהגות ותפיסות.

המעבר של הפסיכולוגיה החיובית מתחום התיאוריה והמחקר לתחום המעשה התרחש בשלושה ערוצים: הערוץ הראשון הוא שילוב של רעיונות מפסיכולוגיה חיובית בטיפול פסיכו-דינמי. פסיכולוגים קליניים מאסכולות שונות החלו לשלב בטיפול הדינמי הקלאסי דרך מחשבה אשר מדגישה את העתיד ואת האפשרות לשינוי. כפי שאמר אחד ממפיצי הפסיכולוגיה החיובית בישראל ובארצות הברית, טל בן שחר: "אם אני אלך לפסיכולוג קונוונציונלי הוא ישאל אותי: 'מה הבעיה?' [...] הפסיכולוג החיובי ישאל אותי: 'מה עובד בחיים שלך? בוא נבנה על זה'".^v במקרה זה נותרה שיטת הטיפול דומה, אך התוכן והדגש השתנו.

הערוץ השני הוא עלייה של פסיכותרפיסטים שהם לא דווקא פסיכולוגים קליניים, שמתבססים על פסיכולוגיה חיובית בעבודתם. כאן ניתן למצוא בעיקר מטפלים פסיכותרפיסטים בגישה קוגניטיבית-התנהגותית Cognitive Based (Therapy, CBT) שהחלו לשלב בעבודתם רעיונות מהפסיכולוגיה החיובית. טיפול התנהגותי-קוגניטיבי מוגדר מראש כטיפול קצר ומייצג שינוי משמעותי שחל בפרקטיקות ובאופי הטיפול לעומת הגישה הדינמית או הפסיכולוגיה

הקלאסית. משך הטיפול קצר, ההתמקדות היא בהווה ולא בעבר, הטיפול כולל משימות ושיעורי בית ונתפס או מוצג כפרקטי מאוד ומכוון מטרה. תיאוריות קוגניטיביות-התנהגותיות משתלבות בקלות עם האתוס של פסיכולוגיה חיובית: אם דרך תרגילים פרקטיים ורציונליים ניתן לאדם לרפא את עצמו מדיכאון, מחרדה או מפוביה, הרי שניתן להשתמש באותם הכלים כדי להפוך את האדם למאושר.

הערוץ השלישי הוא עליית האימון האישי. האימון האישי אימץ רעיונות של פסיכולוגיה חיובית ופסיכולוגיה התנהגותית-קוגניטיבית בלי לשלב פסיכותרפיה, ובכך הוא מהווה כניסה של שיח סמי-טיפול לעולם היום-יומי של יחידים שאינם רואים את עצמם כזקוקים לטיפול פסיכולוגי. בכך, האימון משלב בין גישות פילוסופיות והומניסטיות הנוגעות לנפש האדם ולאפשרות לאושר לבין גישות רציונליות ששמות דגש על שינוי עצמי והשגת מטרה. האנשים שפונים לאימון עושים זאת כדי לקדם את עצמם בתחום מסוים בחיים (התחומים הפופולריים הם קריירה, זוגיות ומשפחה), לממש את עצמם ולהגשים חלום ולהכניס חיוניות ומוטיבציה למקום ששגרת היום-יום שולטת בו.

ניתן לראות את האימון כשלב נוסף בהתרחקות של פרקטיקות טיפול מהגישה הקלאסית של הטיפול הדינמי בד בבד עם שימור של רעיונות סמי-טיפוליים והסתמכות על פסיכולוגיה חיובית. הרעיון שעומד בבסיס פרקטיקת האימון הוא לשכור אדם במחיר ממוצע של 200 עד 300 שקלים לפגישה ולחוות אותו תהליך אינטנסיבי של שינוי עצמי הכולל שלבים כמו בניית חזון לעתיד באמצעות שאלות כמו "מי אני?" ו"מה אני רוצה להיות?", מציאת הערכים הפנימיים שמתחברים ליעד, חיפוש חוזקות ותפיסת עצמי חיובית, העלאת מוטיבציה, תוכנית פעולה, פריצת דרך והגשמה עצמית. היעד יכול להיות כל דבר, מקריירה חדשה ועד להקמת עסק, למציאת בן זוג או לכתיבת חיבור לקבלת תואר דוקטור. הדגש בתהליך הוא על פיתוח חשיבה חיובית ואופטימית, אמונה בעצמך, שינוי גורמי אופי מעכבים ובעיקר תנועה ופעולה. בין פגישה לפגישה מתבקשים המתאמנים למלא משימה שמקדמת אותם בדרך להשגת החלום או המטרה. משך תהליך האימון קצר מטיפול פסיכולוגי ונע בין שלושה לשישה חודשים. המפגש בין המאמן למתאמן חשוב אך אינו החלק היחיד של התהליך. למעשה, לעתים קרובות המפגש הוא שיחה בטלפון. בין המפגשים מתבקשים המתאמנים לבצע משימה, לסכם את השבוע או המפגש, והם נמצאים בקשר של דואר אלקטרוני עם המאמן.

למרות הקרבה בין פסיכולוגיה לאימון, בניסיון להגדיר את עצמם מבחינה מקצועית, המאמנים מדגישים שהאימון שונה הן מטיפול פסיכולוגי והן מייעוץ ארגוני. לטענתם, טיפול פסיכולוגי מתבסס על ריפוי או תיקון של קושי נפשי וכניסה אל עומקי הנפש של היחיד. המאמנים מדגישים שהאימון אינו מתיימר לטפל בבעיות נפשיות, ולמעשה, במהלך הכשרתם המאמנים לומדים שאם נראה שהמתאמן שפנה אליהם סובל מדיכאון או מקושי אחר עליהם להפנות אותו לפסיכולוג. באופן דומה, המאמנים אינם רואים עצמם כיועצים ארגוניים או כיועצים מכל סוג שהוא. לטענתם, העבודה שלהם אינה מתבססת על אבחון בעיה ארגונית או על הבנה של דרך פעולתו של הארגון. תפיסת האימון מבוססת על הרעיון שהמתאמן מעלה פתרונות ומוצא את התשובות, והמאמן אינו מייעץ לו מה לעשות. המאמן לא חייב להיות מומחה או בעל ידע בתחום כלשהו אלא הוא מלווה פעיל. כאשר המתאמן נתקל בבעיה המאמן מבקש ממנו לחפש תשובה – דרך מחקר באינטרנט, פנייה לאנשים ברשתות החברתיות או פנייה לאנשי מקצוע נוספים. הדגש בתהליך הוא על אחריות אישית של המתאמן ולא על הידע שמספק המאמן.

גם בקרב צרכני האימון והטיפול הפסיכולוגי בישראל ישנה סכמה תרבותית שמבדילה בין אימון לטיפול. כמעט כל המרואיינים טענו כי אימון מיועד לאנשים שחשים "תקועים" או שרויים "בערפל" וצריכים עזרה להתקדם, ולעומת זאת טיפול פסיכולוגי נועד למי שסובלים מבעיות נפשיות עמוקות יותר. כפי שאמרה אחת המרואיינות כשניסתה להגדיר למי מתאים אימון ולא טיפול: "אני מדברת על אנשים שהם לא דיכאוניים כאלה, את יודעת, אלא על אנשים שהם במצב רגיל, ויש להם תקופה ממש רעה בחיים". בקרב הצרכנים האימון נתפס כפרקטי יותר, מכוון לעתיד ואינו כולל דיבורים וניתוחים של העבר. תפיסה זו מאפשרת לאימון להשתחרר מהסטיגמה של הליכה לפסיכולוג, שעדיין תקפה בישראל,

ובכך מתאפשר לאנשים להשתתף בתהליך סמי-טיפול תחת הכותרת הפורמלית של קידום מטרות פרקטיות ושיפור העצמי.

הניסיון להבדיל את האימון מטיפול ומייעוץ ארגוני מאפיין עלייה של התמחויות חדשות שמנסות ליצור לעצמן מרחב עבודה שאינו מתנגש עם מקצועות אחרים ממוסדים יותר. במקרה של האימון, ניסיון זה הוא קריטי, מכיוון שהכשרתם של מאמנים קצרה הרבה יותר, והדמיון בין עבודת המאמן לעבודת הפסיכולוג מעלה ביקורת רבה בקרב הפסיכולוגים.^{vi} ואולם חשוב לציין שלמרות הניסיונות להבחין בין ההתמחויות השונות, ואף על פי שהפרדה בין אימון לטיפול מקובלת בקרב קהל הצרכנים, ישנה חפיפה הן בדינמיקה והן בפרקטיקות בין אימון לבין חלקים מהטיפול הפסיכולוגי, בעיקר אם משווים אימון לטיפולים קוגניטיביים-התנהגותיים. כך, אף על פי שהאימון מציג את עצמו כשפה חדשה, בפועל הוא מכיל הרבה משפות הטיפול שכבר נוכחות בטיפולים פסיכולוגיים. העלייה של האימון כהתמחות חדשה היא חלק מהעלייה של טיפולים קצרי מועד, מכווני עתיד, שכוללים גם הנחיות ברורות ואפילו שיעורי בית, עלייה זו מתבטאת גם בעולם הפסיכולוגיה הממוסד. למעשה, כיום ניתן למצוא פסיכולוגים קליניים אשר בחרו ללמוד אימון במחשבה כי לא די בתאוריות דינמיות כדי לחולל שינוי התנהגותי. בדומה, ניתן למצוא יועצים ארגוניים רבים בעלי הכשרה אקדמית בתחום הפסיכולוגיה אשר בוחרים להוציא תעודת מאמן (יש לציין שסטודנטים לפסיכולוגיה עושים דרך מאוד ארוכה ומגיעים ללימודים קרוב לשחרור מהצבא, כלומר צעירים, ואילו רוב האנשים שהגיעו ללמוד אימון ב-6–8 השנים הראשונות היו אקדמאים בעלי מקצועות מגוונים, אנשים מנוסים שכבר בנו קריירה אחת או שתיים בתחומי הייעוץ, הטיפול, הניהול וכו'. כלומר, בין שתי הקבוצות האלה ניכר הבדל גדול מאוד בניסיון החיים. עם זאת, בשנים האחרונות יחסי הגיל בין הקבוצות משתנים).

האימון כהתמחות בישראל

בשנת 2002 נפתחו לראשונה תוכניות להכשרת מאמנים אישיים בישראל. המייסדים הראשונים של תוכניות אלו הוכשרו באנגליה או בארצות הברית. כיום, ב-2015, ישנן למעלה מ-100 מכללות ותוכניות בישראל אשר מכשירות מאמנים, כולל ביחידות חוץ של האוניברסיטאות. מדובר בצמיחה מהירה ביותר לעומת מקצועות אחרים. על פי המחקרים, האימון הוא המקצוע השני שצמח במהירות הגבוהה ביותר בארצות הברית וקנדה אחרי מקצועות המחשוב, ונראה כי בישראל המצב דומה. בד בבד חדר האימון לתרבות הפופולרית ולעולם המדיה בישראל. ב-2007 עלתה לשידור בטלוויזיה התוכנית "משפחה חורגת" והפכה את אלון גל, מייסד אחד מבתי הספר הגדולים לאימון בישראל, ל"מאמן הלאומי". תוכניות הבוקר בטלוויזיה החלו לראיין מאמנים, ותוכניות רדיו הזמינו מאזינים להתקשר ולהתייעץ עם מאמן בשידור חי. נכון ל-2015 בישראל, למעלה מ-6000 איש סיימו קורס הכשרת מאמנים ולפחות מחציתם מנסים לעבוד בתחום.

קורס אימון הוא תהליך הכשרה מקוצר יחסית ונמשך כחצי שנה. בנוסף על הקורס, על התלמידים לעבור אימון בעצמם ולתקופה שבין חצי שנה עד שנה לאמן בהנחיית מאמן מנוסה. ברוב התוכניות נדרשים תנאי קבלה הכוללים תואר ראשון או ניסיון קודם בעבודה מול אנשים, ואולם ההקפדה על תנאי הקבלה האלה אינה ברורה. מכיוון שכל אדם יכול לכוון את עצמו מאמן, בשנים האחרונות חל ניסיון התארגנות של מאמנים ובעלי בתי ספר לאימון על מנת לפקח על התחום ולשמש כשומרי סף של המקצוע. ב-2005 הוקמה לשכת המאמנים בישראל, גוף התנדבותי שכיום חברים בו מעל לאלפיים מאמנים והוא מספק הסמכה למאמנים על פי עמידה בקריטריונים שקבע הוועד המנהל (שכוללים תוכנית הכשרה מספקת, תקופת התמחות, אימון תחת פיקוח וכד'). לאחרונה החלה הלשכה להסמיך בתי ספר על פי קריטריונים שבנתה ועדה מקצועית. הלשכה גם יצרה קוד אתי שנלמד ברבות מתוכניות הכשרת המאמנים. בד בבד זכו כמה מהמכללות להכרה מהארגון הבין-לאומי לאימון (ICF, International Coach Federation) שבארצות הברית, והמאמנים שהוכשרו במכללות אלו זכאים לקבל תעודה מארגון זה. נוסף על כך, הלשכה פעילה בניסיון לעגן בחוק את

ההסמכה של מאמנים ואת הפיקוח על הפרה של הקוד האתי. אם אכן יצליח תהליך החקיקה תהיה ישראל בין המדינות הראשונות בעולם אשר מפקחת על הסמכתם ועבודתם של מאמנים (אחרי אוסטרליה).

למרות העלייה בפופולריות של מקצוע האימון איננו יודעים מה מספר האנשים שמצליחים להתפרנס מאימון בלבד. העובדה שמכללות אימון מציעות למאמנים סדנאות שמלמדים בהן איך להגדיל את קהל הלקוחות או איך לשווק את עצמם מעידה על קשיים בתחום זה. מההיכרות שלי עם עולם האימון ישנו מספר מצומצם של מאמנים שמובילים את התחום ומקבלים שכר גבוה. אבל בשנים האחרונות יותר ויותר ישראלים שומעים על אימון, ונראה כי מספר הולך וגדל של אנשים פונים לאימון, כאשר לאחרונה חדר האימון גם לקבוצות חברתיות שאינן קהל היעד הטבעי של מאמנים כמו החברה החרדית.

אף על פי שהאימון מנסה להבדיל את עצמו מייעוץ ארגוני, בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה מרתקת שבה חברות הייטק ופיננסים מציעות לעובדיהן שירותים של מאמנים. תופעה זו חזקה בעיקר בישראל, שידועה כמדינה שמספר חברות ההייטק בה גדול במיוחד, ובעבר כונתה מדינת סטארט-אפ.^{vii} לדוגמה, לאחרונה יצר בנק ישראל קאדר של מאמנים אישיים שהעובדים יכולים לפנות אליהם. כאשר בנק דיסקונט השקעות התאחד עם בנק דיסקונט, עובדים שפוטרו קיבלו אפשרות להשתמש בשירותים של מאמן אישי כדי למצוא עבודה חדשה. אפילו לשכת האבטלה מציעה שירותים של מאמנים לעזרה בבניית קריירה או מציאת עבודה בד בבד עם ההפניה המקובלת לפסיכולוגיה תעסוקתית. אם כן, הפריחה של תרבות האימון אינה רק בתחום האישי גרידא אלא בתוך העולם העסקי והארגוני הפוסט-תעשייתי. גם כאן ניתן לראות המשכיות של הפופולריות של האתוס הטיפולי. הפסיכולוגיה הארגונית הכניסה פרקטיקות של טיפול לארגון דרך אבחון כ"חולה" והצעת פרקטיקות הבראה, ואילו האימון מכניס את הפסיכולוגיה החיובית למעוזי העולם הרציונלי והכלכלי בניסיון לגשר בין רעיונות של הגשמה עצמית אישית לבין הצלחה כלכלית של הארגון.

בין הגשמה עצמית לצורך כלכלי: עליית האימון בעולם העבודה בישראל

כדי לקשר בין גורמי המקור שקשורים לעליית האימון בישראל לבין עולמות הרגש של העובדים, אתחיל בסיפור משדה המחקר. רות בת 42, נשואה ואם לשניים, עובדת בחברת הייטק ישראלית באזור השרון. בעשר השנים האחרונות עבדה רות בקבוצה קטנה בת שלושה עובדים תחת פיקוח של מנהל יחיד, שהיה אחראי לחמישה עובדים נוספים. כשנה לפני שראיינתי את רות החליט הארגון ליצור שכבת ביניים של ניהול; אחת הקולגות של רות קודמה לדרגת מנהלת, ורות מצאה את עצמה תחת פיקוח של קולגה – פיקוח שלטענתה היה מיותר לחלוטין, כדבריה: "זה לא שרציתי להיות מנהלת בעצמי, ממש לא, אבל הרגשתי שזה היה קידום פוליטי. לא הייתה שום סיבה לשנות את המערכת. עבדנו מצוין גם ככה". השינוי הוביל למתחים בין רות לבין המנהלת החדשה, עד כדי כך שרות חשה שהיא בסכנת פיטורין. בניסיון להפחית את המתח, הציע המנהל הקודם של רות שהחברה תשלם עבור עשרה מפגשים של רות עם מאמן אישי. רות פחדה לאבד את עבודתה, שכן מאז המשבר ב-2002 עובדי חברות ההייטק בישראל חיים תחת איום תמידי של פיטורין, והחליטה להיפגש עם המאמן. מדובר במאמן שכבר הכיר את החברה ואימן בה עובדים אחרים בעבר.

בהתחלה רות חשה שלא בנוח להיפתח מול אדם ששכר עבורה הארגון, כדבריה: "לא רציתי לאבד את העבודה שלי והיה המון מתח לגבי זה. למרות שהשיחות היו חסויות פחדתי שמשוהו שלילי יעבור למנהלת החדשה". עם הזמן היא החלה לבטוח במאמן ולחפש בעזרתו אסטרטגיות שיעזרו לה להפחית את המתח במקום העבודה. המאמן ניסה לבחון מה גורם לעליית המתח, והציע לרות לחשוב כיצד היא יכולה ליצור סביבת עבודה נעימה יותר. רות הבינה שאם היא רוצה לשמור על מקום העבודה שלה עליה לשנות גישה: "דיברנו על איך להתמודד עם סיטואציה שאני לא יכולה לשנות. הבנו שזה לא עומד להשתנות. זו החלטה של הארגון והיא נעשתה מסיבות כאלו או אחרות ואם אני לא מסכימה אני יכולה לקבל את זה או להחליט לעזוב".

מכיוון שרות לא רצתה לעזוב את מקום עבודתה, היא החלה לבחון את היחסים שלה עם המנהלת החדשה כדי לשפר את האווירה ביניהן. היא החלה להפעיל התבוננות עצמית ופיקוח עצמי על דרך ההתנהלות שלה, ובכלל זה, לדוגמה, ניסתה לשנות את שפת הגוף שלה כדי להראות התלהבות ומוטיבציה רבות יותר:

המנהלת החדשה הייתה אומרת לי מה לעשות ואלו היו דברים שהייתי עושה בכל מקרה. אז לא הערכתי אותה והיא הרגישה את זה. אז עכשיו אני מנסה להראות כאילו אני מתעניינת בהצעות שלה, את יודעת, כמו להנהן בראש, להראות מתלהבת ובכלל להיות נחמדה יותר. אני חושבת שזה עובד.

לאחר שהיחסים של רות עם המנהלת החלו להשתפר עבר המאמן לעסוק בעניין המרכזי, כפי שהוא נתפס בגישת האימון: איך להפוך את העבודה של רות למעניינת ומושכת יותר, ובכלל – איך להוביל את רות להגשמה עצמית. חלק ניכר מתהליך האימון הוקדש לשאלה איך העבודה של רות יכולה להשתלב בפרויקט שהוא בעל משמעות עבורה. במקרה זה שילם הארגון גם עבור שיפור יחסי העבודה, אבל גם עבור מציאת תשוקה והתלהבות בסביבת העבודה הקיימת. רות ענתה על שאלות כמו: "מה מרגש אותך?", היא בילתה זמן בתהליך של רפלקסיה עצמית, בחיפוש אחר ערכים שהיא מחזיקה בהם ואיך ערכים אלו משתלבים בעבודה שלה. היא כתבה חזון המפרט איך יכול מקום העבודה שלה להפוך לעבודה האידיאלית עבורה. היא החלה להשתתף בסדנאות וקיבלה אחריות לפרויקט חדש ביוזמתה.

הסיפור של רות מדגים כיצד תשוקה וחיבור רגשי למקום העבודה הפכו לדרישה שמעוגנת באינטרס הדדי: הן כמענה לדרישה של מקום העבודה, שמתבסס על תיאוריות ניהול חדשות שמקדמות הזדהות וקשר רגשי, והן כמענה לדרישה של העובדים, שמגלים כי ללא תשוקה וחיבור פנימי הם מתקשים לעבוד שעות ארוכות בעבודה אפרורית ומשעממת. הערך שהמודרניות מעניקה לעבודה כמקום של הגשמה עצמית יחד עם הלחצים של שוק העבודה העכשווי יצרו נישא למאמנים אישיים. כפי שאראה, נישא זו נוצרה מהמפגש בין מבני מקרו חברתיים וכלכליים לעולמות רגש של עובדים.

השינויים בשוק העבודה שהובילו לניידות עובדים

אף על פי שהיעד של האימון יכול להיות חלום או שאיפה בכל תחום שהוא, רוב המאמנים עוסקים באימון שקשור לקריירה או למקום העבודה. שוק העבודה העכשווי בקרב בני הצווארון הלבן הוא קרקע פורייה לכניסת מאמנים. שוק העבודה של שנות האלפיים הוא שוק לא-יציב, המתאפיין בתנועה של עובדים, בין מכורח ובין מבחירה. הגלובליזציה שסחפה את המשק הישראלי הביאה להאצת ההפרטה, הדה-רגולציה והליברליזציה, שהובילו להיחלשות האיגודים המקצועיים המגנים על העובדים ולעלייה חדה בתופעת החוזים האישיים ובשימוש ב"עובדי קבלן". כיום העובדים מבינים כי בניגוד להוריהם הם לא יעבדו 30 שנה באותו המקום. מושג הקביעות הולך ונעלם, ואנשים בני 40, 50 או 60 יכולים למצוא את עצמם ללא עבודה. כמו כן, התזזיות האופיינית לדור ה-Y והחיפוש המתמיד אחרי עניין מובילים את העובדים עצמם לבחור לשנות את מקום העבודה. בחברות הייטק אפשר למצוא עובדים שכל הזמן מחפשים עבודה במקום אחר, מפחד הפיטורין או בתקווה למצוא עבודה טובה יותר, מעניינת יותר או מתגמלת יותר. גם אם העובד נשאר באותו מקום עבודה חלים תנועות ושינוי בסוג העבודה שלו, דבר שלא תמיד בשליטתו. תקופות של אבטלה וחיפוש עבודה חדשה הן חלק בלתי נפרד ממעגל העבודה בשנות האלפיים, כדבריה של אחת המאמנות בריאיון:

אתה עובד במקום אחד ועובר לאחר. הזמן בין מקומות העבודה צריך להיחשב כזמן עבודה והכסף שאתה מרוויח צריך לכסות את הזמן בין העבודות. זה האופי של שוק העבודה כיום. אנשים עוזבים מתוך בחירה, או מפוטרים, או נדחים החוצה כי אופי העבודה השתנה [...] הם כל הזמן בתנועה.

אין זה מקרה שבאותה שנה שבה חל בישראל משבר כלכלי גדול בעקבות התפוצצות בועת ההייטק נפתחו המכללות הראשונות לאימון בארץ. מכללות אלו משכו אליהן עשרות אנשים שבמפתיע נעשו מובטלים או לא היו מרוצים מתנאי העבודה הנוכחיים שלהם ונמשכו לרעיון להיות מאמן שמרוויח משכורת נאה אחרי הכשרה קצרה מאוד. הדוגמה של ענת, שהצגתי בתחילת הפרק, אופיינית למי שבחר להיות מאמן. מאמנים רבים מגיעים מעולם העבודה הלא-יציב בחברות ההייטק, ששעות העבודה הארוכות בו מביאות רבים לכדי ייאוש. חוסר היציבות בשוק העבודה יצר מרחב שמצד אחד משך אנשים ללמוד אימון ומצד אחר משך אליו את הלקוחות העתידיים שלהם. נוסף על אי-היציבות בשוק העבודה, יוקר המחיה בישראל מוביל אנשים לחפש אפשרויות להגדלת ההכנסה. יותר ויותר עובדים שוקלים להפוך לעצמאיים במחשבה שיוכלו להרוויח יותר. כיום שכירת מאמן לעזרה בפתחת עסק עצמאי הפכה לדבר שבשגרה. גם עובדים שאינם שוקלים לפתוח עסק נאלצים להפוך ליזמים. כפי שמראה מקגי (Mcgee) בספרה על תרבות העזרה עצמית, יזמות – מילת מפתח בתהליך האימון – הפכה למילת מפתח בקרב מחפשי עבודה ושכירים.^{viii} בעלי מקצועות חופשיים פונים למאמנים כדי למצוא דרכים להגדיל את מספר הלקוחות או לגוון את מקורות ההכנסה.

לדוגמה, דור, מורה לחינוך מיוחד, פנה למאמנת ויצר בעזרתה תוכנית עסקית המבוססת על סדנאות להורים לילדים בעלי קשיים חברתיים ורגשיים. סדנאות אלו אפשרו לו להגדיל את ההכנסה בעבודה בשעות אחר הצהריים ובימי שישי. יחד עם המאמנת הוא תכנן כיצד לשווק את הסדנאות ואיך להפעיל את הקשרים החברתיים שלו בתחום כדי להצליח מבחינה עסקית וכלכלית. ממורה במשרד החינוך הפך דור ליזם ובעל עסק וקריירה. אף על פי שדור מונע מהרצון להגשים את עצמו ומאמין מאוד בסדנאות שהוא מנחה, הצורך הכלכלי היה גם הוא מוטיבציה חשובה בהחלטה לפתוח בקריירה עצמאית נוסף על עבודתו כמורה.

תיאוריות ניהול המחברות בין היחיד לעבודתו מבחינה רגשית

לצד השינויים שחלו בשוק העבודה, תרבות האימון מתבססת על שינויים שחלו בתיאוריות ניהול בנוגע לגורמים שמניעים עובדים לעבוד טוב יותר. אווה אילוז מדגימה בספרה גאולת הנפש המודרנית כיצד בשנים האחרונות חדרו סוגי שיח פסיכולוגיים לעולם הארגוני. לדבריה, חלה תנועה מתיאוריות ניהול שמקדמות פיקוח קפדני על העובדים לתיאוריות ניהול שמעודדות הבעת רגשות ותקשורת טובה בין העובדים. לפי תיאוריות אלו, מודל המנהל האידיאלי החדש אינו מסתמך עוד על דמות המפקד הצבאי הקשוח כי אם על דמות הפסיכולוג, שכוללת יכולת אמפתית, הבנה של נפש האדם ויכולות תקשורת טובות. נוסף על כך, ספרי ניהול רבים שמים דגש על הזדהות העובד עם הארגון ועל כך שמקום העבודה צריך להיות משפחה. שינויים אלו הובילו לכניסה של פסיכולוגים ארגוניים לתוך עולם העבודה ולעלייתו של מקצוע הייעוץ הארגוני, אשר במקור צמח מהפסיכולוגיה החברתית.^{ix} בעבר התבססה חדירת הפסיכולוגיה לעולם הארגוני בעיקר על יועצים ארגוניים, ואילו כעת, האימון הוא שלב נוסף בחדירת השיח הטיפולי לעולם העבודה, אלא שהפעם הדבר נעשה דרך פסיכולוגיה חיובית, שמדגישה הגשמה עצמית וחיבור רגשי. תיאוריות ניהול עכשוויות גילו שניתן לרתום את העצמי לעולם העבודה ובכך להשיג עובדים בעלי תשוקה, התלהבות ואכפתיות, הקשורים בקשר רגשי לעבודתם. עובדים כאלו נמצאו יעילים יותר; הם מונעים מרצון פנימי ובכך חוסכים לארגונים את הצורך בהשקעה בפיקוח חיצוני או בתגמולים והטבות.

תיאוריות ניהול אלו הן שמביאות חברות הייטק כמו החברה של רות, שהוזכרה לעיל, לממן מאמנים אישיים לעובדיהם. לעתים הצורך במאמן עולה דרך בעיה בארגון והרצון לשפר את ביצועיו של עובד כלשהו – כמו במקרה של רות; לעתים האפשרות להיעזר במאמן אינה נכפית על העובד מלמעלה אלא מוצעת כבנוס. תיאוריות הניהול החדשות גם מביאות לשינויים באסטרטגיות חיפוש עובדים בחברות הייטק רבות. במחקרו של שרון על מובטלים בקרב תעשיית ההייטק בישראל ובארצות הברית נמצא שבארצות הברית חיפוש עובדים אינו מתמצה בהערכה של היכולות המקצועיות שלהם.^x לטענת מאמנים רבים, גם בישראל אנו עדים לעלייה בדגש על הכימיה בין העובד הפוטנציאלי למנהלים ולחיפוש אחר אנשים אשר מפגינים יוזמה והתלהבות בתחום העבודה.

באופן פרדוקסלי, הרעיונות הרומנטיים של מימוש עצמי דרך עבודה, שקידם קרל מרקס, הפכו לחלק בלתי נפרד מתאוריות ניהול קפיטליסטיות. ישנם שיטענו שמדובר בניצול ציני של עובדים אגב הסתרת האינטרס הקפיטליסטי שעומד מאחורי "הדאגה" לכאורה להגשמה עצמית של העובד. ואולם המאמנים עצמם אינם מסתירים את הקשר בין התועלתנות הארגונית לאינטרס האישי. לדוגמה, ראו את הססמאות שהצגתי בתחילת המאמר, שלקוחות מאתר האינטרנט של מאמנת בכירה. שתי הססמאות מופיעות זו לצד זו בלי להחביא את הקשר הלא-רומנטי והתועלתני בין הגשמת החלומות של היחיד לבין יעילות ויצרנות גדולות יותר בעבודה. אלו שני צדדים של אותו המטבע, שמהווים כיום חלק בלתי נפרד מעבודתם של עובדי הצווארון הלבן. מצד אחד, העובדים מחפשים הנעה פנימית ומשמעות בתחום העבודה, במחשבה שכך ייהנו יותר מהעבודה ויחוו התפתחות אישית; מצד אחר, המנהלים מחפשים עובדים בעלי הנעה פנימית והתלהבות במחשבה כי אלו יהיו עובדים מסורים ויעילים יותר.

החיפוש אחר התפתחות אישית ותשוקה בעבודה

אפשר לטעון שעליית האימון היא דוגמה נוספת לשעבוד הנפש לעולם העבודה הקפיטליסטי בכך שכולנו מקבלים עידוד לעבוד שעות נוספות תחת האצטלה של הגשמה עצמית. ואולם הסבר זה אינו שלם. עליית תרבות האימון לא באה רק בעקבות שינויים חברתיים ותרבותיים ברמת המקור, אלא היא קשורה בקשר הדוק לפעילות נמרצת של סוכנים שמנסים להיחלץ ממצבים רגשיים של שעמום, אפרוריות וניכור מעבודתם. במקרה של רות, אף שבמובנים רבים הארגון הוא שאילץ אותה לקבל אימון, בסופו של דבר הוביל האימון לכך שעבודתה הפכה עבודה מעניינת יותר ושגרתית פחות, וכפי שהיא ציינה, "הרבה יותר נחמד לי ללכת לעבודה כיום". במחקרי פגשתי מקרים רבים שבהם אימון שמומן מטעם העבודה הוביל בסופו של דבר לעזיבת העובד מרצונו החופשי כדי לפתח קריירה במקום אחר או לפתוח עסק פרטי. בניגוד ליעוץ ארגוני, שמתמקד בבריאות הארגון ובמבנה שלו, האימון מתמקד ביחיד, ברגשותיו וברצונותיו. תהליך האימון מתרחש בין העובד למאמן בלא התערבות הארגון. התהליכים האינטראקטיביים שמתרחשים בזמן האימון יוצרים אנרגיה רגשית, התלהבות ותקווה ליציאה מעולם השגרה של העבודה לעולם שבו תשוקה והבחירה הם המוטיבציה לפעולה.

הגשמה עצמית יכולה להתבטא בתחומים רבים של החיים, אך התרבות המודרנית האנגלו-אמריקאית, שכפי שמקס ובר (Weber) הראה מושפעת מאוד מאתוס העבודה הפרוטסטנטי, מדגישה את החשיבות של הגשמה עצמית דרך עבודה. בעבר האדם נולד למקצוע של משפחתו ולא יכול לבחור במה יעבוד, ואילו כיום, תהליך האינדיווידואליזציה הביא לכך שהאדם מצופה להחליט בעצמו על עבודתו העתידית. לכל הפחות בקרב המעמד הבינוני-גבוה, שאלות של ייעוד והגשמה עצמית נעשו חלק בלתי נפרד מבחירת המקצוע, לצד שיקולים כלכליים בנוגע לגובה השכר. העלייה בחופש של היחיד לבחור במה יעבוד מביאה לציפיות רגשיות חדשות מהעבודה. העבודה אינה נתפסת עוד ככלי להשגת כסף שניתן להמיר בהנאה בשעות הפנאי, אלא כמקום שבו היחיד מצפה לחוות הנאה, התרגשות והזדהות. אנשים בוחרים להשקיע שעות עבודה רבות, לעתים קרובות גם כשאין דרישה ארגונית או כלכלית אשר מחייבת השקעה כזו. אם כן, אין זה מפתיע

שהאימון צמח בעיקר בארצות כמו צפון אמריקה, אנגליה ואוסטרליה, שהאתוס של הגשמה עצמית במקום העבודה נפוץ בהן. ישראל נחשבת למדינה שמושפעת מאוד מהתרבות האמריקאית, דבר שמסביר את הפופולריות של האימון בישראל. כיום ניתן למצוא מאמנים ברחבי העולם, אבל מכיוון שמדובר בתופעה חדשה, עדיין לא ברור מה תהיה הפופולריות וההצלחה של האימון במקומות אחרים.

הפסיכולוגיה החיובית אימצה את האתוס של מימוש עצמי במקום העבודה. פסיכולוגים חיוביים כותבים רבות על החשיבות במציאת אושר בעבודה, על מציאת תחושה של ייעוד ובחירה, על תחושת מחויבות ותחושת זרימה. הפסיכולוג מיהלי צ'יקסנטמיהאי, אחד מחלוצי המחקר בתחום הפסיכולוגיה החיובית, כתב רבות על חשיבות תחושת הזרימה (flow), שמאפיינת פעילות מרוכזת ומכוונת מטרה שבה "פעולה ותודעה מתמזגים".^{xi} לעתים קרובות הדוגמאות שהוא מציע לקוחות מעולם העבודה והאומנות, בהדגשה שיצירה ועשייה הן חלק חשוב בחיי האדם. גישה זו מקדמת את אתוס ההגשמה העצמית דרך העבודה, אבל לעומת התפיסה הפרוטסטנטית, אשר הדגישה את המחויבות בעבודה (כלפי עצמך וכלפי האל), הפסיכולוגיה החיובית שמה דגש על ההנאה בעבודה. לדוגמה, טל בן שחר מדגיש בספרו באושר ואושר, שהפך לרב-מכר בארצות הברית, שבחירת מקום העבודה צריכה להתבסס על שלושה דברים: משמעות, הנאה וחוזקות.^{xii} בן שחר מדגיש שהעבודה צריכה להתפס כיעוד ולא רק כפרנסה או כקריירה. הוא ופסיכולוגים חיוביים אחרים מעודדים אנשים לאתגר את עצמם במקום העבודה, להיות מעורבים יותר וליזום פרויקטים, וזאת שלא על מנת לקדם את הארגון אלא כדי לחוש סיפוק והנאה מהעבודה היום-יומית.

אמנם השיח האימוני נוטה לדבר גבוהות על הגשמת חלומות, אך לעתים מדובר בשינוי קל יחסית, אשר מאפשר התמודדות עם האפרוריות של שגרת העבודה. לדוגמה, זאב הוא פרופסור מצליח למדעים מדויקים בשנות ה-50 לחייו. לפני כשנתיים הוא יצא לשנת שבתון ובסופה הרגיש שאינו מסוגל לחזור לעבודה, שכן הוא עייף מכתובת הצעות מחקר או מרדיפה אחר פרסומים. לאימון הוא הגיע במחשבה שיפתח בקריירה חדשה. לאחר כמה מפגשים עם המאמנת הוא הבין שאינו רוצה לוותר על מה שבנה עד עכשיו ולהתחיל במלחמת קיום בשוק העבודה הלא-סלחני שמחוץ לכותלי האקדמיה. במפגשים הבאים זאב והמאמנת עבדו יחד ביצירת קשר רגשי מחודש בינו לבין עבודתו. הוא מצא מחדש את הייעוד שלו בעבודה, שינה סדרי עדיפויות כך שיוכל לחזור ולחקור ולא רק לנהל את המעבדה, ונזכר מחדש בדבר שמלכתחילה משך אותו לעסוק בתחום.

תיאור זה של תהליך האימון מזכיר ייעוץ זוגי, ואולם הפעם היחסים הם בין העובד לעבודתו. ייעוץ זוגי מסתמך על העלייה בחשיבות הרגשות במוסד הנישואין ועל הרעיון, החדש יחסית מבחינה היסטורית, שהנישואין אינם רק מוסד כלכלי משותף אלא בני הזוג צריכים לשמר קשר רגשי ואינטימי מיוחד.^{xiii} באופן דומה, כיום אנו מצפים לשמר קשרים רגשיים עם העבודה שלנו, למרות שעות העבודה הרבות והשגרה השוחקת. כפי שיועץ זוגי ממליץ על פרקטיקות אשר יגרמו לבני הזוג להתאהב שוב זה בזה, כך תהליך האימון של זאב גרם לו להתאהב מחדש בעבודתו.

דיון: עבודה רגשית או עבודה מרגשת?

רועי עובד כמנהל מוצר בחברה גדולה הפועלת בתחום שקשור לשמירה על הסביבה. לפני כן הוא עבד שבע שנים כמנהל מוצר בשתי חברות סלולריות שונות. אחרי שלוש שנים באותה חברה סלולרית הוא הרגיש ש"העבודה מיצתה את עצמה". הוא היה משועמם והבין שאין לו אפשרויות קידום במקום שהוא נמצא בו. הוא התקשה ללכת לעבודה כל יום ולעבוד שעות ארוכות. אחרי התלבטויות רבות הוא החליט לפנות למאמנת. בתחילה רועי לא היה בטוח אם הוא רוצה לעזוב את מקום העבודה שלו. למעשה, הוא הרגיש בעיקר ערפול וחוסר ודאות בנוגע לרצונותיו. לאחר כמה מפגשים עם המאמנת הוא רשם על דף את הקריטריונים שהוא מחפש בעבודה החדשה. אלו כללו עבודה מאתגרת, מעניינת, בעלת אפשרויות קידום, משכורת טובה, וחשוב מכול – עבודה שתכיל משמעות אישית נרחבת יותר עבורו. במפגשים הבאים

התמקד רועי בפירוט המשמעות במקום העבודה עבורו, והחליט כי בניגוד למקום העבודה הנוכחי שלו, הוא מחפש מקום שבו שמירה על הסביבה ואידיאולוגיה ירוקה הן חלק בלתי נפרד מהמוצרים המיוצרים בו. הוא חיבר בין הערכים האישיים שלו לבין העבודה שהוא מחפש.

בסיום כל מפגש עם המאמנת יצא רועי בתחושה חיובית שכללה מוטיבציה ואנרגיה. לפעמים הוא הרגיש שהוא ממש בהתרוממות רוח אחרי המפגש. מילוי מצברי אנרגיה ויצירת תחושה של התלהבות הן חלק בלתי נפרד מהתהליך האימון. תפקידו של המאמן לא רק לעזור למתאמן למצוא את דרכו אלא ליצור מוטיבציה והתלהבות. המקצב של תהליכי אימון תורם ליצירת התלהבות – לעתים קרובות הדיבור הוא מהיר, השיחה תמיד כוללת מילים כמו "נהדר" ו"כל הכבוד", אשר יוצרות אווירה חיובית. רועי השקיע הרבה עבודה בתהליך בהתבוננות עצמית, שאל את עצמו שאלות על משמעות החיים ועל ייעוד ופיתח מחויבות חזקה לעבודה העתידית שהוא מחפש. בעקבות התהליך שעבר עליו, כאשר הוא מצא עבודה בתחום שמירה על הסביבה שענתה על כל הקריטריונים שלו, הוא הרגיש שמצא את עבודת החלומות שלו.

במקרה זה הארגון לא מימן את המאמנת ששכר רועי. למעשה, החברה שהוא עובד בה כיום כלל לא הייתה שותפה למהלך האימון. אבל החברה שבסופו של דבר קיבלה את רועי לעבודה, קיבלה עובד מחויב ומלא התלהבות, שמוצא משמעות אישית בעבודה שלו. כמובן, מצב זה יכול להשתנות עם הזמן, אבל התהליך שעבר על רועי לימד אותו כיצד ליצור חיבור רגשי עם עבודתו – הוא יכול להיזכר בחיבור בין הערכים האישיים שלו למקום עבודתו, לחפש את החלקים בעבודה שמעניינים אותו ולהתמקד בהם, לפתח פרויקט חדש שמרגש אותו או לשכור שוב מאמנת שתעזור לו לפתוח תשוקה למקום העבודה הנוכחי שלו או לעבור למקום עבודה אחר. אף על פי שהיוזמה לשכירת מאמנת הייתה של רועי בלבד, שוק העבודה הקפיטליסטי "הרוויח" חנים עוד עובד יעיל ומסור שמוכן להשקיע שעות רבות מבלי שהתבקש לכך.

ספרה פורץ הדרך של ארלי הוכצ'ילד (Hochschild) הלב המנוהל הפנה את תשומת הלב לכך שמקום העבודה בתקופה הפוסט-תעשייתית דורש מעורבות רגשית הולכת וגדלה.^{xiv} הוכצ'ילד הדגישה את הפן המדכא של מעורבות זו. עובדים בתעשיית השירות, התעשייה העיקרית של הכלכלה הקפיטליסטית, חייבים לנתב את רגשותיהם כדי שיתאימו לדרישה של ההנהלה. דיילות, מלצריות, אנשי מכירות, כולם חייבים להציג חביבות, רצון לעזור וסבלנות, ועליהם לשלוט ברגשות כמו כעס, עצבנות או עצבות. כך, חלק חשוב מהעבודה בענף השירות הוא עבודה רגשית שעובדים מפעילים על עצמם בניסיון להציג רגשות מסוימים ולדכא אחרים. באופן דומה, הדרישה בקרב עולם העבודה החדש להצגת התלהבות ומוטיבציה היא סוג של עבודה רגשית. לדוגמה, מחפשי עבודה נדרשים להציג התלהבות והנאה מעבודתם במהלך ראיון עבודה. במקרה של רות, היא ניתבה את רגשותיה ואת שפת הגוף שלה כדי להציג עצמי מתעניין ונלהב יותר וכך לשפר את יחסיה עם המנהלת החדשה. לפי הוכצ'ילד, עבודה רגשית כזו עלולה להוביל לניכור בין היחיד לבין עבודתו כי היא דורשת את הכפפת העצמי למקום העבודה ואיבוד האוטנטיות שטמונה ברגש אמיתי. אם אכן זה המצב, עיבוד הרגשות וניתובם הם פעולה אנטי-טיפולית מכיוון שהם מרחיקים את היחיד מהעצמי האוטנטי, שהטיפול הפסיכולוגי הקלאסי חתר אליו.

ברצוני לטעון כי בבואנו לחקור את העבודה הרגשית בתחום העבודה שהאימון מקדם עלינו לבחון מחדש את השאלה באיזו מידה עבודה רגשית זו יוצרת ניכור או אולי יכולה להתנגד לתחושות ניכור. בתהליך האימון יצירת תשוקה והתלהבות מהעבודה היא בפירוש תוצאה של עבודה רגשית, ולפיכך רגשות אלו אינם רגשות אוטנטיים במובהק כי הם תוצאה של רפלקסיה עצמית והגברה מכוונת. רגשות אלו אינם תוצר טבעי של המפגש בין היחיד עם עבודתו אלא תוצר של בחינת היחסים, אנליזה של המצב ופרקטיקות מכוונות אשר מיועדות להוביל לחיבור בין העובד לעבודתו. ואולם, מתאמנים רבים טוענים שעבודה רגשית זו הובילה אותם לחיבור רגשי עם עבודתם שהיה חסר להם בעבר. בכך האימון מתבסס על תפיסות של שינוי ושיפור עצמי שמקורן בפסיכולוגיה האמריקאית, אשר מעודדות שינוי מן החוץ אל הפנים.

תפיסות אלו אולי נוגדות את התפיסה הטיפולית הדינמית הקלאסית, אבל הן חלק בלתי נפרד מטיפול פסיכולוגי-קוגניטיבי, מפסיכולוגיה חיובית, והן חלק חשוב מהפופולריזציה של האתוס הטיפולי כפי שהיא מתבטאת בספרי עזרה עצמית.

כדי להבין את החיבור הרגשי שמאמנים ומתאמנים מדברים עליו, ברצוני להשתמש במונח "עבודה ריגושית" (affective labor) שטבע מייקל הארדט (Hardt).^{xv} המונח עבודה ריגושית שונה מהמונח עבודה רגשית שטבעה הוכציילד בכך שהוא מכיל לא רק את העבודה הרגשית הנדרשת מההנהלה וקשורה בנתינת שירות לאחר, אלא גם את העלייה במורכבות החברתית הנדרשת במקומות עבודה בתקופה כלכלית של פוסט-מודרניזציה או אינפורמטיזציה. התקופה התעשייתית התאפיינה בעבודה מכנית בפס הייצור, מנותקת לחלוטין ממחשבה, מיצירה או מיחסי אנוש. לטענת הארדט, העבודה בשנות האלפיים מתבססת על אינפורמטיזציה וטכנולוגיות חדשות ואינה מנותקת מיחסי אנוש אלא מתבססת על מחשבה, יצירתיות, שיתוף פעולה ותקשורת. בעולם זה, תוצר העבודה אינו חומרי כי אם מחשבתי או רגשי. במובן זה, מקומות עבודה בתקופת חופש המידע מאפשרים לעצמי לחזור ולהתחבר לעבודתו מבחינה רגשית, ודומים יותר לתקופה הפרה-תעשייתית, שבה עצמי וזהות היו חלק בלתי נפרד מהעבודה היום-יומית.

סוציולוגים רבים מתחו ביקורת נוקבת על כלוב הזהב של עולם העבודה של ההייטק או של עובדי הצווארון הלבן. החיבור הרגשי שנדרש כיום בין העובד לבין עבודתו יכול להיתפס כפרויקט קפיטליסטי אשר משתלט על נפשו של היחיד. העובדים מתבקשים לגייס את כל צדדי האישיות שלהם למקום העבודה, לא רק את היכולות הטכניות או המקצועיות שלהם. ואולם ההפרדה בין יכולות טכניות גרידא לבין העולם החברתי והאישי (הידועה גם כהפרדה בין העבודה למשפחה) היא הפרדה מודרנית אשר הובילה לתחושות ניכור ושחיקה, תחושות שמאפיינות הרבה עובדים בישראל. פרקטיקות כמו אימון מאפשרות לאנשים להתחבר רגשית למקום העבודה שלהם ולהרגיש שייכים למרחב בו הם מבלי שעות רבות ביום. האימון מאפשר לעובדים לממש את הציפיות הרגשיות שלהם ממקום העבודה, שאינו נתפס כמרחב עבודה בלבד אלא במרחב של התפתחות והגשמה עצמית. העבודה הרגשית אותה מפעילים מתאמנים על עצמם נועדה לספק צורך אישי ותרבותי – החיפוש אחר עבודה לא שגרתית ומרגשת.

הניתוח של הגורמים השונים שהביאו לעליית האימון בישראל חושף את המורכבות שמלווה את החדירה של רעיונות מהפסיכולוגיה החיובית לעולם העבודה. מורכבות זו מכילה ניצול ארגוני וגם אינטרס אישי, דרישה קפיטליסטית וגם התייבשות כנגד ניכור ושחיקה, ומהווה דוגמה להשפעה ההדדית, לא רק החד-צדדית, של עולמות מקרו כלכליים וחיי הרגש של עובדים. השילוב בין רעיונות של מימוש עצמי, תשוקה והנאה, הלקוחים מתחום הפסיכולוגיה החיובית, לבין רעיונות של הצלחה, יעילות ורציונליות, הלקוחים מעולם העסקים, מאפשר לאימון לחבר בין עולם הרגש לכוחות השוק בדרך שאינה בהכרח מכפיפה צד אחד תחת האחר. בכך האימון אינו מהווה תרגום אחד לאחד של השיח הטיפולי אל עולם העבודה אלא יצירה של היבריד חדש, שכולל הן רעיונות רומנטיים והן רציונליות עסקית זה לצד זה. ניתן לראות את שפת האימון כשילוב בין אתוס חילוני-פרקטי של הגשמת מטרות וייעוד, שמאפיין את הקפיטליזם, לאתוס רומנטי רגשי של חיבור לעצמי האוטנטי. כך האימון מבקש מאנשים הן להתחבר לעצמם והן לשנות את עצמם, הן למצוא הנאה ותשוקה והן להגביר תפוקה.

תיאוריות סוציולוגיות נוטות להדגיש שרגשות מושפעים ממבנים חברתיים וכלכליים. ואולם הן נוטות להתעלם מכיוון ההשפעה השני, שבו חיי הרגש של קבוצות או יחידים גורמים להם לפעול ולשנות את התנאים החברתיים והכלכליים המקיפים אותם. האפשרות לפעול ולשנות תלויה כמובן בכוחם של העובדים למול המערכת הקפיטליסטית. עולם העבודה של הפוסט-מודרניזציה מאפשר לחיי הרגש של העובדים להתבטא לא רק בשל אינטרס כלכלי אלא גם בעקבות משא ומתן עם עובדים בעלי כוח יחסי שיכולים להתייצב כנגד הניכור והשחיקה. במובן זה, המפגש בין העולם הכלכלי לחיי הרגש הוא תהליך דיאלקטי שבו יחסי הכוח אינם ברורים מאליהם, וכך מתאפשר פוטנציאל לשינוי הדדי.

-
- ⁱ ברצוני להודות למכללת CoachMe, לסני גורדון בר ולירם גורדון על שאפשרו לי להכיר את תחום האימון מקרוב ופתחו בפניי שער עבור המחקר הזה. תודות לנחמה שלף על עזרתה במחקר, הן בכמה ראיונות והן בהצעת תובנות והערות. לבסוף, תודה לכל המרואיינים שתרמו למחקר ושיתפו אותי בעולמם.
- ⁱⁱ Sigmund Freud (2004), *Studies in Hysteria*, London: Penguin Books
- ⁱⁱⁱ אווה אילוז (2012). גאולת הנפש המודרנית: פסיכולוגיה רגשות ועזרה עצמית, תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- ^{iv} טל בן שחר (2008). באושר ובאושר: כיצד לחיות חיי סיפוק ושמחה, פסיכולוגיה חיובית בחיי יום יום, תל אביב: מטר.
- ^v אסתי אהרונוביץ (2012) "ללמד את הילדים על טיפה של אושר", הארץ, 3 בספטמבר 2012.
- ^{vi} חשוב לציין שמאמנים רבים שפגשתי בחרו באימון כקריירה שנייה ועבודתם כמאמן הסתמכה גם על ניסיון חיים הקשור לקריירה הקודמת.
- ^{vii} Dan Senor and Saul Singer (2009). *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York: Grand Central Publishing
- ^{viii} Micki McGee (2005). *Self-Help, Inc.: Makeover Culture in America*. Oxford: Oxford University Press
- ^{ix} אילוז, גאולת הנפש המודרנית.
- ^x Ofer Sharone (2013). *Flawed System/Flawed Self: Job Searching and Unemployment Experiences*. Chicago: University of Chicago Press
- ^{xi} Mihaly Csikszentmihalyi (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, New York: Basic Books
- ^{xii} בן שחר, באושר ובאושר, עמ' 97.
- ^{xiii} William M. Reddy (2001). *The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press
- ^{xiv} Arlie Hochschild (1979). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley: University of California Press
- ^{xv} Michael Hardt (1999). "Affective Labor", *Boundary 2*, 26. pp. 89-100