

"על מושג החופש באינטליגנציה רגשית" . מאת שונית מרשק נחושת

"תמונת האדם" – דרך "ארבעת האינטליגנציות בניהול"

בשנה האחרונה אנו עוסקים רבות בהכשרת מנהלים בתחום של "ארבעת האינטליגנציות בניהול". מודל זה מתבסס על הנחת היסוד לפיה העולם משתנה תדיר בתחומים רחבים ועמוקים. אל מול קצב השינויים ניצב המנהל, האדם, בניסיון להגיע למה שהוא מגדיר כהצלחה (בתפקיד / בפרויקט / בממשק ועוד). בדרך להשגת התוצאה הרצויה עליו להפעיל איכויות נוספות בתוכו. "תמונת האדם" אותה אני משרטטת בעבודה זו מתייחסת למרכיבי השלד והגפיים, איתם האדם ניצב בעולם.

השלד מורכב מחשיבה חיובית ויכולת פעולה פראקטיבית. ההתבוננות על אירועים שונים היא דרך המשקפיים של הזדמנות, תחושת מסוגלות, רצון להשפיע ולקדם.

מרכיבי הגפיים הם למעשה ארבעת האינטליגנציות: העסקית, הערכית, הפוליטית והרגשית. איכויות אלו קיימות בכולנו, אם כי במינונים שונים.

לשלד אין קיום בפני עצמו ללא הגפיים, שהן האינטליגנציות. לכל אחת יש יכולת פעולה עצמאית אולם הכוח שלהן הוא דווקא בשילוב בניהן. על פי תפיסה זו, האדם הוא ייצור אורגני, הפועל על פי העיקרון של המערכות הפתוחות. כך גוף האדם שואף כל הזמן לאיזון. כשהוא מזהה חום הוא יפעל לצינון הגוף, כשהוא מזהה איום הוא יגייס משאבים להתגונן. השימוש בגוף האדם לנושא האינטליגנציות יכול לקבל ביטוי גם בצורה הזו שהתפקיד של האינטליגנציות הוא לאפשר לנו להסתגל נכון לסביבה בה אנו פועלים על ידי אבחון נכון של אתגרי הסביבה ושימוש אפקטיבי משולב בכולם.

במהלך ההכשרה המנהלים מזהים את האיכויות האלו בתוכם ורוכשים כלים לפיתוח כל אחת מהן.

מושג "החופש" באינטליגנציה רגשית

האינטליגנציה הרגשית היא אולי המוכרת מכולן. המושג הוטבע לראשונה על ידי טורנדייק. אחריו, גולדמן העלה למודעות את התפיסה והדגים את החשיבות של כישורים אלה בקונטקסט הניהולי. במחקריו על בוגרי הווארד הוא מצא כי ההצלחה של הבוגרים אינה מוסברת רק על ידי אינטליגנציה קוגניטיבית, אלא גם ובעיקר על ידי מה שהוא מכנה אינטליגנציה רגשית. גולדמן מפרט את חמשת מרכיבי אינטליגנציה זו.

מתוך המסע הפרטי שלי, והעבודה עם מנהלים נולד מונח מרכזי עבורי, והוא מושג **החופש** באינטליגנציה רגשית. מהו חופש זה? למה הוא מתייחס? כיצד ניתן להגיע אליו?

בספר יונה, פרק ב מופיע הפסוק הבא: **"כל משברין וגליך עלי עברו"**. יונה, הנמצא בבטן הלווייתן, שהיא דימוי למקום רחמי, מוגן, מכיל, המאפשר טרנספורמציה פנימית, מתפלל לאלוהים. פסוק זה מבטא את ההבנה ש"נפלה על לבבו". זוהי הידיעה, ההבנה והקבלה המלאה של המציאות בה גלים ומשברים רוגשים על האדם תדיר. יונה מקבל ונכנע למציאות זו. אין עוד ניסיון "לשלוט" ולכוון את רצון האל (או רצון הזולת או המציאות). במקום זה נולדת בתוכו ההבנה כי אין אני כאדם יכול לשלוט ולכוון את האירועים. **לרוב כל שאני יכול לקחת עליו אחריות ולעשות הוא לבחור את האופן בו אני מגיב ופועל אל מול המציאות המתרגשת עלי.**

רעיון זה מבטא בצורה מרכזית בספרו של ויקטור פרנקל **"האדם מחפש משמעות"**. פרנקל מתאר כי גם במציאות הקיצונית הבלתי אנושית בשואה היו אנשים שלא איבדו את תמצית האנושיות: כלומר את היכולת לבחור בצורה מודעת את תגובתם הפנימית וההיצונית לנוכח הזוועות.

כהמשך לכך, סטיבן קובי מציין את **"העיקרון הפראקטיבי"** לפיו כל אדם יכול לבחור לפעול באופן פראקטיבי מתוך מצפוני, ערכי ודמיוני על מנת להשפיע על הקורה לו בחייו אל מול מה שהוא מגדיר כהצלחה.

יחד עם זאת נראה כי לרוב, המכשול המרכזי בתוכנו לקראת בחירה מודעת של פעילותנו, הוא הרגע בו הרגש גודש, מציף או גורם לניתוק והדחקה של האדם מעצמו וממה שחשוב לו. כך או כך מדובר בדפוס לא אפקטיבי של "ניהול הרגש".

אם כן מהו דפוס אפקטיבי של ניהול הרגש?
כאן נולד מושג **החופש** באינטליגנציה רגשית. נסו לחשוב על הדימוי בו תורן ניצב זקוף בים סוער. הגלים באים והולכים. אולם הוא ניצב איתן.
הדימוי "ים של רגשות" מתאר היטב את אופיו של עולם הרגש. משתנה, מגוון, סוער או שקט, בתנועה מתמדת, עולה ויורד. ומהו האתגר? לעמוד איתן. אין הכוונה היא שלא להרגיש. להיפך. רק באמצעות מודעות לרגשות השונים, האדם יכול לזהות אותם, להתבונן בהם, ומכאן להגיע למצב של חוסר היקשרות. כלומר האדם ניצב חופשי אל מול הרגש העולה בו. הרגש בא והולך. מי נשאר? האדם המתבונן, מכיר ומזהה את הרגש בתנועתו. תחושת החופש מאפשרת לפרט להתבונן על הסיטואציה לא ממצב טעון ומצב שבו האירועים שולטים באדם, אלא ממקום של בחירה. כלומר פיתוח יכולת להתבונן על האירוע "כאילו מבחוץ" ולבחור באופן מודע את התגובה לסיטואציה.
במצב זה החופש מחזק את המודעות ואת יכולת האדם להשפיע על גורלו ואיכות חייו.

למכלול הרגשות יש חשיבות מכרעת ביכולת ההתפתחות האישית של האדם, בכל סביבה ובעיקר בסביבה הניהולית רבת האתגרים.
הרגש הוא המתווך בין האני הסובייקטיבי לבין העולם החיצוני לו. יחד עם זאת, אנשים שונים זה מזה בתגובתם לרגש.
למשל האחד מזדהה עם הרגש עד כי אינו יכול להפריד בין הרגש לבין עצמו. הזדהות זו מעוותת את האדם וגורמת לו לאבד את החופש שלו. המונח "אני כועס" כולל בתוכו את הפוטנציאל להפרדה הנשאפת. קיים "כעס" כרגש וקיים "אני" שמרגיש אותו. הכעס בא והולך. אני נשאר.
אדם אחר נוטה להדחיק את הרגש. יתכן מתוך החשש להגיע להצפה או מתוך חוסר כלים להתמודדות אפקטיבית עם הרגש. ולעיתים הרגש פשוט כואב מדי... כאן עולה הדפוס לפיו האדם שם "מחיצה" בינו לבין הרגש. הוא אינו חש בו, מתעלם ממנו, אינו נמצא איתו במגע. במצב זה האדם עלול להפוך ל"רובוט".
כאשר אנו מגדירים את מושג החופש באינטליגנציה רגשית הכוונה היא למצב בו האדם עומד איתן, חש, מודע, ומתבונן בתנועת הרגש העולה והיורד.

שיר הילדים של דתיה בן דור ממחיש מצב זה בצורה הטובה ביותר: **"לפעמים אני עצוב ולפעמים שמח... אבל אני תמיד נשאר אני..."**. תודעת הילד (שהיא "תודעת חלום" ועדיין לא הקיצה ל"תודעת אני" ערה), בהווה שלה מיישמת את מושג החופש.
ואכן תמיד מתעוררת בי פליאה לראות כיצד הבן הקטן שלי מארח חבר בביתנו. ברגע אחד הוא כולו כועס ונעלב מחברו, וברגע השני הוא לגמרי פתוח ואוהב כלפיו כאילו כלום לא קרה... **יכולת ההשתנות הזו היא ההווה של עולם הרגש**. והיא תנאי חשוב לפיתוח מושג החופש. כמבוגרים רובנו איבדנו יכולת זו. הימרנו אותה בתודעת אני ערה. באגו. האגו במובן של כבלי האישיות (הפרסונה) שלנו.

אם כן ביחד עם האתגר של זיהוי הרגש שלי בכל רגע נתון, עולה אתגר נוסף: שמירה על יכולת ההשתנות והגמישות הרגשית. אלו הם אבני דרך במסע אל החופש.

המסע אל החופש

ביחד עם השאיפה לחופש, המציאות היא שכולנו "נופלים" ומאבדים את החופש לעיתים קרובות. בפואמה **"אוטוביוגרפיה בחמישה פרקים"** מתוך "ספר המתים והחיים הטיבטי" מתואר מסע ההתפתחות הפנימי של האדם. כל אדם ההולך בדרכו נופל ל"בור". בתחילה

נפילה זו היא לא מודעת. לאחר מכן היא מודעת אולם עדיין מתקיימת שוב ושוב מתוך הרגל. רק לאחר ש"עניי פקוחות" כלומר האדם מודע ובוחר, מתחיל תהליך השינוי שבסופו האדם בוחר לעקוף את הבור ואף ללכת בדרך אחרת.

אחת השאלות המרתקות בעבודה עם מנהלים היא הזיהוי של הבור האישי הרגשי אליו כל אחד נופל. מדוע? כיוון שהבור מצד אחד הוא למעשה המקום בו האדם מאבד את החופש. אבל מצד שני הוא בדיוק "מרחב הצמיחה", ההזדמנות. המקום ממנו אני יכול ליצור שינוי בדפוסים / בהרגלים שלי שהם מעכבים אותי ומפריעים לי מלהגיע למימוש עצמי גבוה יותר.

דוגמא מהעולם הניהולי:

לאחרונה פגשתי שוב בגלית (שם בדוי), מנהלת פרויקטים בארגון עסקי שלקחה חלק בקבוצת פיתוח מנהלים אותה הנחתי לפני מספר שנים. בעקבות צורך שעלה קיימנו לאחרונה מספר פגישות של ייעוץ אישי. באחת הפגישות היא שיתפה אותי, כי כאשר פגשה לראשונה את הקטע הנ"ל, ("אוטוביוגרפיה בחמישה פרקים"), במפגש הנחייה למנהלים, התגובה הרגשית שלה הייתה תסכול רב. היא כעסה על עצמה מדוע אין היא מסוגלת לזהות מראש את ה"בורות" אליהם היא נופלת. ויותר מכך, גם כאשר היא מזהה את הבור היא חשה תסכול רב כיוון שהיא ממשיכה ליפול בו שוב ושוב. כדוגמא היא הביאה יחסים בעבודה עם קולגה אחרת, השונה ממנה לגמרי בתפיסת הניהול ובאופייה. בעוד גלית "חושבת ופועלת פרקטית" ועוסקה בביצועים, הקולגה שלה "אוהבת לדבר אבל לא לעשות". שונות זו הביאה למצב של "פיצוץ" בניהן.

כעת, בתהליך הייעוץ, ניסינו להתבונן ביחד על הרגשות המציפים את גלית כתוצאה משונות זו. זיהינו מהו הדפוס המשוחזר במפגש בניהן ומהו מקורו ב"ביוגרפיה הניהולית" שלה (ראה מאמר נוסף בנושא "ביוגרפיה ניהולית"). התבוננו באופן בו דפוס זה מקדם אותה מחד, ומעכב אותה מאידך. למשל, הכעס כרגש המעורר לפעילות "דוחף" אותה לגבש בצורה טובה יותר את מתווה הפרויקט ולבנות תוכנית עבודה מפורטת ומקיפה. אולם הוא מונע ממנה ליצור זאת בשיתוף פעולה עם הקולגה. בדקנו, ממקום של חוסר שיפוטיות, את תהליך הנפילה לבור, את הדרכים לצאת ממנו ואף את הדרכים להימנע מבור זה במפגשים עתידיים עם הקולגה. בתום התהליך גלית גיבשה לעצמה סט של פעולות ניהוליות פרואקטיביות אותן היא התחילה ליישם בממשק עם קולגה זו.

בהתבוננות של מספר חודשים לאחר מכן גלית הצליחה לשפר משמעותית את ממשק העבודה הזה, וחשוב מכך חיזקה בתוכה את תחושת החופש הרגשי, ומכאן את חווית ההצלחה והמסוגלות שלה. כיום גלית רואה את הפוטנציאל החיובי הגלום בשונות בינה לבין הקולגה, את האופן בו הן משלימות ומסייעות זו לזו בהגעה להצלחה. ובעיקר אם וכאשר עולה בה כעס מתוך מפגש זה, היא אינה מאבדת את החופש שלה בתוכו.

אם כן מהי הצידה לדרך במסע אל החופש הרגשי?

זיהוי מדויק של הרגש העולה בי בכל רגע נתון, שמירה על גמישות ויכולת השתנות, זיהוי הבור הרגשי אליו אני נופל, הסיבה לנפילה, והדרך לצאת ממנו, ובחירה מודעת של התנהגותי.

המחברת הינה שותפה מנהלת בחברת "תמורות TPS", ועוסקת רבות בהכשרת מנהלים דרך הנחייה קבוצתית והנחייה אישית.