

"קריירה-משפחה" – דיון תאורטי על הקשר בין ה'אני' (Ego) ל'עצמי' (Self) אצל העובד בעידן הפוסט-

מודרני.

ד"ר אבי גורן-בר (קבוצת "רגש באירגונים")

[פורסם ב"משאבי אנוש, ניהול אנשים ועסקים", שנה 14, ירחון 168, דצמבר 2001]

ב"ממון", המוסף הכלכלי של ידיעות אחרונות ל יום כיפור תשס"ב, מתפרסמת מודעה, אחת מיני רבות, בזו הלשון:

"כמנהל אתה ודאי יודע שהצלחת הארגון שלך תלויה בכישורי העובדים ובכימיה ביניהם. ולכן, ככל שחברת ההשמה שאתה פונה אליה היא גדולה ויצירתית יותר, כך גדל הסיכוי שתמצא את כח-האדם המתאים לך. חשוב לך גם, שהחברה שאתה עובד איתה תהיה מחויבת למצוינות שאתה מכתוב. על פחות מזה, לא היית מתפטר. גם אנחנו לא".

הטכסט אופייני מאד לשפת הארגון בתקופת העידן הפוסט-מודרני. לרוב יודבר ב"הצלחת האירגון", "כישורי העובדים", "יצירתיות", "מחויבות למצוינות" ו"על פחות לא מתפשרים". מאמר זה יטען שסיסמאות אלו מגלות טפח הקשור לאמביציה ולהישגיות (שהן חשובות ביותר בהתפתחות האדם היוצרני בימינו), אך בו זמנית גם מכסות טפחיים בכל הנוגע לקונפליקט הקשה של הפער הבלתי נמנע בין קריירה לבין משפחה (או בהרחבה: בין ה'אני' ל'עצמי').

לטענתי תרבות של "ציד ראשים" (Head Hunting), אשר דורשת רמת כישורים ומצוינות גבוהה, מעמידה את ה'אדם' שמאחורי המסכה המקצועית (ה'פרסונה') תחת "קונפליקט נפשי" מזדחל: משזכה אדם מוכשר במישרה נכספת, הוא מוצף בסיפוק נוכח הסטטוס לו זכה. העניין הרב ותנאי העסקתו המופלגים מתגמלים אותו ומעלים את הדימוי העצמי שלו. נוסחא זו של להיטות להשגת מטרה מתגמלת תוך כדי מחויבות גבוהה לארגון היא לדעתי נוסחא בטוחה לפיתוח 'אישיות אינפלציונית'.

במוסף יום כיפור של אותו עיתון זמנים מודרנים, מתראיין דידי ארזי "מראשוני ברוני ההי-טק הישראליים". ארזי מעיד על עצמו ששרת 14 שנה בצה"ל ו- 12 שנה נשא את מוט הניהול של "נייס" והוא מצוין: "זו עבודה קשה מאד". הדוגמא של ארזי מבהירה בצורה מצוינת את העקרונות התאורטיים עליהם מושתת המאמר. בתארו את "נייס", החברה שהקים בשנת 1986, הוא אומר: "רצינו חברה שלאנשים בה יהיה טוב ונעים ושמח לבוא בבוקר לעבודה. זה היה החזון שלנו, בלי הרבה תכניות עסקיות, רק חזון" ... ואולם, מרגע שמשתקע אדם בעבודה כה אינטנסיבית, מתחיל תהליך הפועל עפ"י עקרון עקומת יחס- הפוך. ככל שמתמסר האדם למקצועו, כך ניגזר עליו לזנוח את פעילויותיו ה'אכסטרה-פרופסיונאליות'. יתרה מכך, אני מניח, שככל שהעובד בעידן הפוסט-מודרני מתקדם ועולה בתפקידים השונים, כך גבוהה יותר 'עקומת אי ההלימה' שלו. כלומר, הסיפוק הרב שהיה פרי שנות הקריירה הראשונות, אינו מספיק והולכים ומתבלטים איים של חוסר סיפוק בתחומי הבית, המשפחה, החברים, התחביבים או תחומי ידע ועיסוק אלטרנטיביים שהזנחנו ברבות השנים.

להלן ארבעה מונחים מתוך התאוריה היונגיאנית: 'אני' (Ego), 'עצמי' (Self), 'פרסונה' (Persona) ו-'אני אינפלציוני' (Inflated Ego).

הבנת מונחים אלה תיזרה אור על החשיבות הרבה שיש לדעתי בפיתוח ה'אני' – עצמי' (Ego-Self Axis) אצל העובד ההישגי בארגון. מדובר במודעות לשני חלקים באישיות שאמורים ללוות את העובד בחיו ובמהלך עבודתו. פיתוח מודעות אישית ויכולת עבודה עם ה'אני-עצמי' אצל העובד, היא דרך מניעתית שחייב לדעתי לאמץ "אירגון נאור" אשר משתית את טיפוח עובדיו על בסיס ראייה לטווח רחוק. אין ספק כי קורות החיים המקצועיים (C.V) של העובד בעידן הפוסט-מודרני ופעילותו, מעידות על 'אני' חזק מאד. במאמץ למפות את הנפש עשה ק.ג. יונג אבחנה שונה מזו של פרויד לגבי הבנתו את ה'אני' = 'אני'. בניגוד לפרויד (שראה במודל הטופו גראפי של הנפש שלושה חלקים: אגו, איד וסופר-אגו) הרי שלפי יונג הנפש בנויה טופוגראפית משני חלקים: ה'אני' וה'עצמי'. ה'אני', הוא מרכז התודעה, אבל בו בזמן שהגדיר יונג את ה'אני' כמרכז המודעות של האדם, הוא הדגיש גם את מגבלותיו ואת חוסר שלמותו. על אף היותו מרכז האישיות, ה'אני' איננו האישיות בכללותה, אלא רק חלק ממנה. הפונקציות של ה'אני' עוסקות בהתפתחות הזהות האישית, בתחזוקת האישיות, בפיתוח תחושת המשכיות מעבר לזמן, בפעילויות קוגניטיביות ובשמירה על ביקורת מציאות תקינה. אולם במיוחד תפקידו לחבר את החלק התודעתי וההגיוני באישיות למציאויות נוספות שנובעות מהחלקים הלא-מודעים שבנפש אשר גם הן חלק מהאישיות (Unconscious) ונובעות מ'העצמי'.

על ה'אני' אם-כן להגיב לחלק העמוק יותר באישיות אותו מזהה יונג כ-'עצמי' (Self). ה'עצמי' מוגדר ע"י יונג כ"עקרון המארגן של כלל האישיות". היחס שבין ה'אני' ל'עצמי' הוא באנאלוגיה כמו היחס שבין המוביל למובל (The mover to the moved). קיימת תלות חזקה בין שני חלקי האישיות הללו: ה'עצמי' מספק ראייה

יותר הוליסטית (כוללת) של הדברים ושפתו היא מיסטית, אינטואיטיבית, תחושתית, מופשטת וסימבולית, ובהיותו כזה הוא נשגב יותר. יונג מקפיד להדגיש כי תפקידו של ה'אני' להתמודד ולספק את דרישות ה'עצמי' - חלק העמוק בנפש - ע"י תירגום ה'עצמי' למעשים ולפרשנות שתואמת את המציאות. מכאן שרק ה'אני' חזק יכול לספק 'עצמי' עוצמתי ומאתגר. יש בהדדיות זו משום הפרדוקס: אעפ"י שהמאפיין העיקרי של ה'אני' הוא ההכרה (Consciousness), המציאות, היום-יומי, הרי שזו תלויה באופן פרופורציוני בתת-ההכרה. ואכן, ככל שגדולה יותר המודעות (Awareness), כך יש לאדם יותר יכולת לחוש את הבלתי-ידוע ולהתוודע אליו.

הבעיה מתחילה כאשר האדם מתמסר מדי לפעילויות ה'אני', מזניח ומבודד עצמו מטבעו האמיתי של העולם ושל נפש האדם, אשר יש בהם גם אלמנטים בולטים של דמיון ופנטסיה. הדמיון והפנטסיה הם חמרים שה'אני' צריך לתרגמם לשפת ההכרה כדי שיהפכו לחלק אינטגרלי משלו. לטענתי, העובד המצטיין בעידן הפוסט-מודרני שוחק את ה'אני' שלו, מתרחק מקשר שוטף עם החלקים הלא-ראציונאליים שבנפשו ולא מביאם לכדי מימוש. מצב זה הוא עפ"י יונג אספקט של 'אינפלציה של האגו'. איך הדבר מתרחש?

במאמר מצייין ארזי: "הרגשתי צורך למלא מצברים בשכבות גדולות ועמוקות יותר שלי. רציתי לטפל בעצמי ברמה העמוקה ביותר, גוף ונפש, להקדיש זמן למשפחה, לאנשים קרובים, לי עצמי, לקרוא שירה עברית, לכתוב, לעסוק באופן אינטנסיבי בספורט...היה חסר לי זמן לעצמי, לעשות את הדברים שאני אוהב..."

'פרסונה' היא מסכה בלאטינית, ועפ"י יונג האדם לומד מוקדם ומהר לבנות לעצמו מסכה חברתית על מנת להתמודד עם העולם הסובב אותו. 'פרסונה' מתייחסת בין היתר לסטטוס חברתי, לעבודה ולמקצועיות. לדעתי, כבר מראשית תהליך בחירת המקצוע, תוך כדי החיפוש אחר תחום לימודים, משחרר הסטודנט לממש 'פרסונה', להשיג דימוי חברתי המשוויון לתחום המקצועי אותו הוא שואף לרכוש ואליו הוא להוט להשתייך. הסוציאליזציה המקצועית מתחילה אם-כן עוד בטרם החל הסטודנט את לימודיו. היא מתגבשת לקראת סוף ההכשרה הלימודית בתקופה שבה הסטודנט עושה את עבודת הגמר שלו ומתחכך לראשונה עם עולם המציאות העסקית אליה הוא יישאב עם סיום לימודיו. בד בבד עם רכישת הידע המקצועי, רוכש הסטודנט ומפתח במהירות עצומה את ה'פרסונה' שלו. בעידן הפוסט-מודרני סמלי הסטטוס החיצוניים של העובד מתייחסים לתנאים הפיזיים של סביבת עבודתו, להטבות הניתנות לו, למכשור בו הוא משתמש, לעיצוב חזותו החיצונית, לעגת הדיבור ולשפת המקצוע שרכש. ה'פרסונה' מתגבשת בתקופתנו ב מהירות רבה, מקדמת את העובד ומגנה עליו, אך בהגיעו לבשלות מקצועית היא גם חוסמת אותו ומבודדת אותו בעיקר מ'עצמו'. הגיבוש המהיר של ה'פרסונה' וההנעלות בתוכה לאורך שנים, מאפשרת לעובד להגיע לתפקוד היפו-מאני, או כפי שהוא מכונה בנימה מפוייסת באירגון ל: Workoholism. תפקוד היפומאני זה מתייחס לריבוי שעות עבודה עד כדי צריכת מזון, תרבות ופנאי במסגרת העבודה תוך קידום בלתי פוסק של צרכי האירגון בו זמנית ובמקביל לתפקודים הכלליים.

ה'פרסונה' גורמת לנוקשות. כשה'אני' כלוא בה, הוא מוגבל רק למציאות החיצונית ונישאר עיור לארועים הפנימיים שבנפשו. מצב זה לא מאפשר ל'אני' לבצע את תפקידו הקריטי כמתווך בין עולם הנפש הפנימי למציאות החיצונית. התפקוד ההיפומאני יוצר מצב אינפלציוני שמתואר ע"י יונג כפעילות יתר של ההכרה. במצב אינפלציה של ה'אני' האדם חש תחושות גדלות, עוצמה ומיוחדות ואלה עלולות להסתיים במצב הפוך של תחושות אין אונות ודיכאון. יונג טען שאינפלציה של האגו היא רגרסיה של ההכרה אל תוך תת-ההכרה: האני חושב שהוא אלוהי, כל יכול ובעל עוצמות על-אנושיות מה שמאפיין דוקא את ה'עצמי'. מצב זה מתרחש כאשר ה'אני' לוקח על עצמו ללא אבחנה אין ספור מטלות ו במקום להשאר במודעות למגבלותיו הלגיטימיות הוא קורס לתוך אשליה אלוהית המאפיינת דוקא את חלקי ה'Self'.

איך ניתן לגשר בין ההכרה לתת-ההכרה, בין ראציונאלי לבלתי-ראציונאלי, בין מעשיות להפגתיות, בין פעילות עם אוריינטציה 'אני' לפעילות עם אוריינטציה 'עצמי'?

רובד ביניים בו ניתן להפגיש את הענייני עם המשחקי, את הידוע והנדוש עם המתחדש והמפתיע הוא עולם השימוש באמנויות המושתת על תהליכים יצירתיים. בספרו "בטח בתהליך" (Trust The Process) מציג מקניף (1999) מהמובילים בעולם בתחום הטיפול האקספרסיבי, את הבנותיו לגבי הכח המשנה, המאפשר והמניע של שימוש באמנויות בתהליכים של שינוי. הוא טוען ש"המכשול העקבי שמפריע לתגלית יצירתית אצל האדם הממוצע, הוא החשש מלהתעסק בחקירה חפשית (free experimentation) (4). מקניף מתמקד באילתור (Improvisation) כמפתח לתהליך היצירתי ובחזרתיות (Repetition) כטכניקה המעוררת שחרור והזיהה, אשר דרושים מאד לצורך פתרונות יצירתיים ורגשיים. כמובן שבתחילה ההתנסות בעשייה אמנותית מאיימת אך

מקניף גורס "שלא ניתן להגיע לעוצמה יצירתית מבלי שנתוודע לשדים ולמלאכים הכרוכים בה". מקניף טוען ששאלות כמו: "מה המטרה של הפעילות הזו? במה היא קשורה לעבודתי? מה לי ולזה?" מאפיינות את ראשית העיסוק בפעילות אמנותית בסדנא.

אחת הדילמות המרכזיות באיזון שבין העבודה לחיים, או במיקום עצמך על פני רצף הציר 'אני – עצמי' (Ego-Self Axis), היא סוגיית "קריירה משפחה".

מדובר בבעיה כמעט בלתי נמנעת בקו החיים ה- מקצועי של העובד בעידן הפוסט-מודרני. בניית התא המשפחתי על כל מרכיביו (נישואין, רכישת בית, הרחבת המשפחה וביסוס כלכלי) נחשבת לפעילות 'אני' מובהקת שמקורה במימוש ה'עצמי'. בד בבד עם בניית הקריירה המקצועית מתגייס לרוב ה'אני' גם למימוש התא המשפחתי. איפיוני התא המשפחתי, גווניו וייחודיותו מושפעים מאד ממאפייני הקריירה המקצועית של בני הזוג. אך משהושגו התוצאות הפורמאליות והתא המשפחתי עומד על כנו, נוצר מצב קריטי שבו מתן משמעות לקיומו מחייב הקשבה ל'עצמי' ולמסרים מהעולם הפנימי, הלא-ראציונאלי של האדם. להחליט שהיום אינני הולך לעבודה כי בא-לי להיות עם ילדי החולה, להחליט שייהרג העולם אבל בימי שלישי אני שר במקלה השכונתית או רוקד עם אשתי טנגו, משמעו להקשיב לאספקט באישיות שעלול להתפס כנוגד את קידום הקריירה. כשה'אני' חסום ע"י 'הפרסונה' עלול התא המשפחתי (כמו גם עיסוקים אחרים) לאבד ממשמעותו החשובה והוא מועד לדלדול.

מתן משמעות להישגי הסטטוס שהניב ה'אני' בעקבות מאמץ רב שנים, מחייב מצב פרדוקסאלי של האטה בתפקודי ה'אני' על חשבון הקשבה ל'עצמי'. אומר ארזי: "כעת אני מרגיש שאני קרוב אצל עצמי, חי את החיים האמיתיים, מגשים את החלק שמעולם לא הוגשם בגלל השירות הארוך בצה"ל ובהיי-טק..."

אנו מדברים פה על מעבר מסגנון חיים המאופיין בכמות לסגנון חיים של איכות. לא רק האטה נידרשת. היכולת להקשיב ל'עצמי' מחייבת שימוש ועיסוק בטכניקות לא-ראציונאליות אשר לעיתים כלל אינן פופולאריות או מוכרות במהלך פיתוח קריירה מקצועית.

איזו מידה של חופש יש לאיש קריירה אשר פיתח מצוקה נוכח הקונפליקט של קריירה-משפחה ביצירת עצמו. שטרנגר (1999) מבחין בין שתי תחושות עצמי בסיסיות הקשורות למוקד שליטה פנימי וחיצוני: תחושת 'בעלות' ותחושת 'נידונות'. הוא טוען ש "כאשר חיינו מונעים ע"י רצונות, שאיפות ותשוקות המתבססים על תפיסתנו שלנו מהם חיים בעלי משמעות, פירוש הדבר שיש לנו תחושת בעלות על תהליך יצירת עצמינו". אנו מניחים כי פיתוח קריירה מקצועית מפתחת חווית 'בעלות' אשר בה הכשרונות, השאיפות והמזג משתלבים יחד לשלמות הרמונית המאפשרת להגיע להישגים. ואולם כשהסיפוק בעבודה מתערער נוכח עליית עקומת אי-ההלימה בין סיפוק בעבודה לסיפוק מתחומים אחרים בחיים, מתפתחת תחושת 'נידונות'. לפי שטרנגר, תחושת הנידונות נובעת מהמפגש עם המציאות החיצונית.

בסוגיית "קריירה משפחה" שואל האדם לפתע שאלות קיומיות במטרה למצוא פתרון ל קונפליקט אליו נקלע דוקא בשלבי שיא בחייו. אני מניח שהתשובה למתן המשמעות בחיים ולפתרון הקונפליקט הודפת את האדם אל עברו ואל מקור התהוותו. שטרנגר טוען ש"עברו של האדם מעצב אותו בצורה בלתי הפיכה, וכי עברו של אדם מהדהד בתוך כל מחשבה ורגש שלו בהווה". לדבריו, "המשמעויות, הסכמות והגשטאלטים שבאמצעותם אנו מטמיעים את ההווה שלנו הם ההתגלמות המוחשית והחיה של חוויות העבר. קווי המתאר של ה'עצמי' העמוק נקבעים ע"י אישיותם של הורינו, אהבותיהם ושנאותיהם, כמו גם שלנו". שטרנגר מתריע ש "ככל שהיצירה-העצמית מבוססת על הכחשת סיפור חיו של האדם במקום על טרנספורמציה שלו, כך גדלה סכנת ההצפה באותם תכנים מודחקים. העבר שנותר מאחור ממשך לשלוט בחיים שלכאורה עשו דרך ארוכה והתרחקו מאד מסבלי הילדות עליהם ניסה האדם להתגבר".

שאלות אלו שמעמיד לעצמו אדם דוקא בתקופת שיא בחייו, ממרום הצלחתו, שאלות הקשורות ב"מי אני ולשם מה אני חי?", "מה המחיר שאני משלם עבור מימוש עצמי?", "מה ייחודיותי על פני אחרים?", "באיזו מידה מימשתי את עצמי באופן האוטנטי ביותר?", "או "איך אוכל להביא לאינטגרציה בין הישגי השונים כאשר יש ביניהם סתירה או ניגוד אינטרסים?" קשורות למושג ה"אינדיווידואציה" שהציג יונג כבר ב-1913. מדובר בתהליך חיים נפשי בלתי פוסק בו האדם מחפש את ייחודיותו האוטנטית על ידי נסיונות מימוש עצמי אשר לאו דוקא תואמים את הגישה המקובלת או הנורמטיבית של סביבתו. העובד בעידן הפוסט-מודרני אשר מחפש איזון בין קריירה למשפחה יצטרך למצוא פתרונות לאו דוקא מקובלים על מנת לאזן בין ניגוד האינטרסים שלפניו.

האם קיימות אסטרטגיות של יצירה עצמית ומה הקשר בין יצירת עצמך העכשווי ובין עברך האישי. אני מאמין שלא במקרה יגיע (ושימו לב לשרש י.ג.ע) אדם בעבודתו לרמת מעורבות אינטלקטואלית, פיזית, עסקית ונפשית כה גבוהה. לדעתי אדם חייב להבין את מקורות התפתחותו כדי למצוא איזון נכון ומעשי

לקונפליקט שנוצר בין ה'אני' ל'עצמי' (כמו במקרה של "קריירה משפחה"). על העובד לפתח לעצמו "לשון-נפש" (Idiom). (מושג שטבע כ. בולס 1987,1991,1992). לשון-הנפש היא ייחודית לאדם ונובעת מתוך הקשבה אל תוך עצמו, אל גינוניו האישיים, היא מושפעת מעברו, תרבותו ועולמו הפנימי והיא משולה לאמנות יצירתית שאדם מייצר כשהוא שרוי עם עצמו באופן ספונטאני וישיר. אני מניח שהעובד בעידן הפוסט-מודרני, במידה והוא שבוי ב'פרסונה' תחת תפקוד של 'אגו אינפלציוני', משתמש בשפה (Language) המקובלת בסביבת עבודתו ומרחיב אותה גם לתחומי חייו הפרטיים. הוא מזניח את טיפוח ההקשבה ללשון הנפש שלו (Idiom). כשאדם לומד לעשות חשבון נפש (כפי שמשתמע מכתבתו של ארזי) ויוצא למסע האינדיווידואלי, הוא מתוודע למרכיבי אישיותו האוטנטיים ומאפשר לעצמו להיבנות באופן ייחודי כך שיתממש מתוך תחושות עזות של קשר אמיתי עם עצמו. תהליך כזה מצריך 'דחף יעוד' (destiny drive) חזק. עובד העידן הפוסט-מודרני הנתון בקונפליקט הקשה שבין קריירה למשפחה יכול לשאול עצמו לעיתים קרובות האם מדובר פה בגורל: האם ניגזר עלי לשרוד במערבולת העבודה. ואולם לדעתי יכול אדם לממש את יעודו אם יהא בר-מזל, נחוש, ותקיף דיו. 'תחושת יעוד' היא הרגשה שהאדם אכן מממש חלקים של שפת הנפש הפנימית שלו באמצעות אובייקטים משפחתיים, חברתיים, תרבותיים ואינטלקטואליים.

סדנת "קריירה משפחה" שמונחת ע"י קבוצת "רגש באירגונים" מושתתת על המושגים שפרשת במאמר זה. מטרתה לתת מענה מעשי לעובד השרוי בקונפליקט קריירה-משפחה, אך היא מרחיקה לכת ומפגישה את משתתפי הסדנא עם חוויה ממשית של דיאלוג בין ה'אני' לבין ה'עצמי'. הסדנא מורכבת משני חלקים: בחלק הראשון, דרך אמצעים אמנותיים ותהליכי יצירה (טכניקות של ה'עצמי'), מזהים המשתתפים את מאפייני הקונפליקט האישי שלהם בדילמת "קריירה משפחה" ובונים "כרטיס מצוקה אישי". בחלק השני של הסדנא, שוב בטכניקות של שילוב אמנויות, מתוודעים המשתתפים למרכיבים האוטנטיים של אישיותם, מרכיבי אישיות שעוצבו משחר ינקותם והפכו אותם למי שהינם כיום. תוך כדי החוויה, בונים המשתתפים את הנוסחא האישית שלהם לאיזון בין תפקודי ה'אני' לצרכי ה'עצמי' מבלי שיהיו בסתירה לאינטרס האירגון אליהם הם משתייכים. הסדנא מהווה פתח להכרות עם גישתנו ואיננה אמורה לפתור ב אופן חד פעמי את הקונפליקט של קריירה-משפחה. קבוצת "רגש באירגונים" מאמינה בדיאלוג חוויתי תמידי של העובד בעידן הפוסט-מודרני עם הציר של 'אני-ו'עצמי'.

Bollas, C. (1987). *The Shadow of the Object*, Free Association books, London.

Bollas, C. (1991). *Forces of Destiny*, Free Association books, London.

Bollas, C. (1992). *Being a Character*, Routledge, London .

Kohut, H. (1977). *The Restoration of the Self*, Int. University Press, Chicago.

McNiff, S. (1998). *Trust The Process*, Shambala, Boston & London.

Samuels, A. (1986) *A Critical Dictionary of Jungian Analysis*, Routledge, London & New York.

שטרנגר, ק. אינדיווידואליות: הפרוייקט הבלתי-אפשרי (1999), עם עובד, ת"א