

כל ההתחלות...

"עם נוח את באה היום?"

סיפור: שתי פגישות ראשונות בסופרויזן

ורד וינוקור-חי¹, אתי בן זיו²

אחד האתגרים של תהליך סופרויזן הוא הצמחה ושיפור יכולות. כדי שכך אומנם יקרה, חשובה מאד היכולת לקיים תקשורת והתייחסות אוטנטית של שני בני אדם. המאמר מספר סיפור אישי של סופרויזן בין הכותבות ומתאר שתי פגישות שמדגימות איך היחסים בינינו נוצרו ומספר היבטים בקשר: יצירת אמון, התחלת התהליך, התפוקות של התהליך, חשיבות הגמישות ועוד. המאמר כתוב באופן נרטיבי, דרך שיח רפלקטיבי וניסיון ללמוד מחוויית הצלחה. קשה מאד להראות איך יחסים אוטנטיים נוצרים, נכון הדבר במיוחד - אחרי שהתהליך הסתיים. למרות זאת העזנו לחזור למה שהיה ולאפשר הצצה לקשר. גם בתהליך הכתיבה, שמנו דגש על דיאלוג של 'אני-אתה' ככל שניתן, (במובן של מרטין בובר) והמוצר המוגמר - הרי הוא לפניכם, לקריאה, עיון ואולי אפילו ליצירה של דיאלוג נוסף סביב הלמידה המופקת.

שתי הקדמות

ההקדמה של ורד וינוקור-חי

אני מאמינה שהיועצים בצבא עושים עבודה מקצועית ואיכותית. ההכשרות של מחלקת מדעי התנהגות הן בעלות מוניטין מצוין, לא בכדי. כבר שש שנים שאני יועצת בצבא וזכיתי לקחת חלק בתהליך למידה מתמשך. לקשר איתך, אתי, שהתחיל בסופרויזן, שמור מקום מיוחד בתהליך הנ"ל. קשר זה השפיע על התפתחותי המקצועית, עיצב את תפיסת תפקידי כיועצת והיווה עבורי מודלינג (modeling) מרכזי לייעוץ אישי.

העבודה הנעשית בפגישות סופרויזן דומה במהותה לעבודה הנעשית בפגישות ייעוץ אישי למנהלים והמאמר מאפשר הצצה לעבודה זו.

כתיבת המאמר נתנה מקום לתהליך משמעותי וחשוב ולולא המאמר היה נשאר לגמרי אישי ולא מדובר. במובן הזה ניסינו כאן ללמוד מהצלחה, דרך שיח רפלקטיבי ובגישה נרטיבית.

ההקדמה של אתי בן זיו

התנדבתי למילואים. במסגרת זו הייתי אמורה לתת סופרויזן ליועצים ארגוניים בממד"ה. במהלך השנים פגשתי כמה אנשים, בהן אותך, ורד.

אחרי כשלוש שנים של עבודה משותפת, בעקבות שינויים בנושא המילואים, נתקבלה הוראה מממד"ה לחדול מהמפגשים. קיימנו תהליך סגירה מסודר, ובמהלכו עלה הרצון להמשיך ולהיפגש. הצעתי לך לכתוב על התהליך שהיה בינינו.

אהבת את הרעיון, וכך קרה שקיימנו פגישות נוספות במהלך השנים, ובהן דנו ודשנו רבות במאמר. שעות רבות יחדו לנושא, והן כללו רעיונות, חקירת הנושא מבחינה עיונית ועוד. הפגישות הניבו שני מאמרים: מאמר אחד הודפס ב"תובנות" וניתן למצוא אותו באתר של איפ"א (www.ippa.org.il). המאמר האחר הוא זה, ואופיו אישי וסיפורי יותר. לצורך השלמה - מומלץ מאוד לקרוא לקרוא גם את המאמר הקודם.

1 ורד וינוקור-חי - יועצת ארגונית, רס"ן, רמ"ד פא"ד פיקוד העורף

2 אתי בן זיו - יועצת ארגונית, רס"ן במילואים, יו"ד איפ"א לשעבר, מלמדת באוניברסיטת חיפה ובמכללה למנהל

להלן שתי זוויות של הסתכלות על התהליך כשהן מגובות גם במידה מסוימת בחלקים נבחרים מתוך הספרות המקצועית.

שתי פגישות עם ורד

הפגישה הראשונה: 20 בינואר 2003

הימים עמוסים מאוד, שעה רודפת שעה. אני עסוקה מאוד בייעוץ בכמה ארגונים, בהוראה, ולקחתי על עצמי לתת סופרויז'ן במילואים.

לפעמים עומס העבודה יוצר בלבול. וכך קורה שבפגישה הראשונה שלנו, שלך ורד ושלי, חשבתי שאת מישהי אחרת. לא נעים. הטעות מתגלה מהר יחסית. אני מרגישה לא נוח. האם תוכלי לסמוך עליי, אם אני מתגלה כמפוזרת ממש בהתחלה? אני מקווה שתוכלי לסמוך עליי. אצטרך לעשות משהו בעניין. נראה. כבר בהתחלה, ברור אם כך שאני סופרווייזור שטועה.

זה חלק מה**הנוכחות** שלי: 'אני צריכה להיזהר בטעויות', אני אומרת לעצמי. 'לכל אחד יש את הגבול שלו. ...' ובכל מקרה, זו לא טעות פטלית, ואולי נלמד משהו ממנה. ועוד אני אומרת לעצמי קצת מאוחר יותר: 'יופי, הנה הטעות שלי, קרתה כמו שטעויות קורות, ככה סתם... יהיה מעניין לראות אילו טעויות נוספות יופיעו בעבודתנו וכיצד נתמודד איתן'.

על הנוכחות: עפ"י אדווין נייזיס (Organizational Consulting, 1987, עמ' 54) המונח מתייחס בעיקר למי/מה שהוא היועץ/ת, לאוריינטציה הכללית והמבט של היועץ/ת על שאלות/בעיות וכו'.

- בגשטלט, השימוש בנוכחות הוא קריטי. היועץ/ת תפקידו/ה:
1. לייצג/לבטא ערכים מסוימים/עמדות/מימוניות ולהעלות/לטפל בנקודות ראיות.
 2. להביא אותן באופן כזה שהלקוח יוכל לעשות איתם משהו מועיל לעצמו/לארגון.

המשמעות היא שהיועץ פתוח יותר לבטא רגשות ומחשבות בהשוואה לגישות אחרות. המטרה היא לנצל את ההבדלים בין היועץ ללקוח וכן את התפיסה של שוליות של היועץ - כדי לעשות שימוש מלא וברור בנוכחות שלו/ה. הדבר מתאפשר גם בגלל שגישת הגשטלט רואה בדיאלוג שבין הלקוח ליועץ מוקד חשוב לעבודה, שמאפשר תנועה רצויה של הלקוח לצורך תפקוד מועיל יותר.

נוכחות מאפשרת להביא לחדר/למקום, את מה שחסר במערכת/בסביבה ויש ביועץ (חשיבה מסודרת, העלאת רגשות, זוויות ראייה חדשות, ניסיון חיים מתאים ועוד). ומכאן:

היועץ מדגים או מבטא ערכים, עמדות ומימוניות.

הגדרה

בסופרוויז'ן כוונתנו להדרכה מעשית של מומחים במפגשים אינטימיים של מדריך ומודרך.

ההגדרה המילונית לסופרוויז'ן היא פיקוח או השגחה, בדרך כלל בקשר לניהול קו או לתהליך התמחות או רישוי מחויב מבחינה מקצועית או מבחינה חוקית [ראו סקירת ספרות אימון 2005]. אולם נראה שהגדרה זו אינה ממצה את מערכת היחסים בסופרוויז'ן.

אולי דווקא הפירוק של המושג לשתי המילים המרכיבות אותו - 'סופר' ו'ויז'ן' - יבהיר את מערכת היחסים. לפיכך שאלנו במה הסופרווייזור הוא 'סופר' ומהו 'ויז'ן'. שאלנו במה מתבוננים, ומה הסופרווייזור מראה לסופרווייזי נוסף על מה שהוא יכול לראות בעצמו.

כהערה למאמרנו הראשון, אריאלה שטורם מציעה לחשוב על "סופר ויז'ן" כעל "מבט-על", כלומר - התבוננות מתוך מרחק מסוים פיזי ורגשי כאחד, שמאפשר ראייה "צלולה" יותר.

כשמנסים למצוא הגדרה שממצה את המתרחש במערכת היחסים מגיעים למושג 'הדרכה'. משתמשים בו בספרות המקצועית הכתובה. קרון [1994] גורסת כי השם העברי 'הדרכה' מתאים להגדרת התהליך. פירושה של 'הדרכה' לפי מילון אבן שושן: "הוראת דרך, ניהול בדרך נכונה". מדובר אפוא בתהליך, במסע בדרך שהמדריך מורה עליה.

יש כמה שיטות להדרכה: 1. הדרכה הממוקדת **במטופל** (ובייעוץ ארגוני ממוקדת בנועצים); 2. הדרכה הממוקדת **במודרך** (היועץ); 3. הדרכה הממוקדת **בתהליך** המתרחש בין המדריך למודרך*.

יש מודלים, גישות, שיטות וכלים רבים ומגוונים להדרכה אישית, ולכן מרובות ההגדרות. בעבודה זו בחרנו בהגדרה הרחבה: "קבלת הדרכה ותמיכה מעשית של מומחים במפגשים אינטימיים של מדריך ומודרך".

בהתאם להמשגה בספרות המקצועית על הסופרוויז'ן בייעוץ ארגוני נשתמש במושג סופרוויז'ן - ולא ב'הדרכה'. נכנה את נותן הסופרוויז'ן 'סופרווייזור' ואת מקבל הסופרוויז'ן נכנה 'סופרווייזי'.

* ראו אקשטיין וולרשטיין אצל רובינשטיין 1990. הדרכה הממוקדת במודרך עלולה להיראות מסוכנת, כי יש בה פוטנציאל להדגשת הפתולוגיה של המודרך המטפל. הטיפול מתמקד בבעיות, בהפרעות ובמצוקות. זאת לעומת ייעוץ המתמקד בנועץ ועולה ממקומות של התפתחות וצמיחה ולכן בעייתי פחות.

1. **הערכה:** אני מעריכה מאוד את:
 - א. העבודה שנעשית ע”י אנשי מקצוע בשטח.
 - ב. אותם, את האנשים הממוינים היטב, בדרך כלל, והנהנים מהדרכה ותמיכה מקצועית.
2. **נושמות:** אני מרגישה שאני תורמת לארגון שליו השתייכתי ומזדהה איתו.
3. **הכרות:** הייתי שם. ממש הייתי שם בשלבים השונים שמצפים ליועצת בתוך המערכת הצבאית.
4. **הצמחה:** אני גדלתי ואת תגדלי. אני יודעת מה הדשן ומה ההשקיה הנחוצה. מרגישה בטוחה. גם זה חלק מהנוכחות שלי. יש לי תפקיד במרוץ שליחים מקצועי.
5. **הדרכה:** אני אוהבת להדריך, להשתמש בכל מה שכבר שובץ אצלי במגירות התובנות והניסיון. נוכחות, אמרתי כבר.
6. **מסורת והעברת ערכי תרבות:** יש למקצוע החדש שלנו מסורת שהולכת ונבנית, היא יושבת על ערכים, על נורמות. אני שמחה להיות סוכנת תרבות.

אנחנו מתחילות בהכרות. אני מספרת לך על עצמי, את מספרת לי על עצמך. לא חשוב לי מי מאיתנו מתחילה. מעניין אם את זוכרת מי התחילה לדבר?

השיחה הזו, שממוקמת בתחילת הפגישה הראשונה, עומדת לגשר על העובדה שהיינו זרות מוחלטות עד לפני כמה דקות. לשיחה יש חשיבות גדולה: מזרות למעורבות. לא הכל יקרה ביום אחד, אבל שורשי המעורבות כבר כאן.

הפגישה הראשונה צריכה להביא לי כמה תפוקות:

1. הכרות איתך: מי את? מה את צריכה? מה את רוצה?
2. אמון: אני רוצה שתתני בי אמון. זהו תנאי הכרחי. לא מספיק, אבל מאוד הכרחי.
3. חוזה פסיכולוגי: התחלה של חוזה שיבנה את המסגרת, יגדיר את התכנים ואת שיטת העבודה.

הפגישה הזו צריכה להביא לך דברים זומים.

הכרות: אני לומדת עליך שאת שמונה חודשים בתפקיד. גם את, כמוני, חיית בצפון, הכרמל שבחיפה הייה לנו בית שנים רבות. כיום את משרתת ביחידה לוחמת (גבעתי, בסמיכות רבה לעזה). אני מתרשמת מאוד. הגבול שהכרתי היטב במהלך השרות היה הים, ורק לעיתים רחוקות יצאתי באמצעות דבור או סט”ל מגבולות המים הטריטוריאליים של מדינת ישראל. המעברים אצלך הם עניין של יום, יום, של שגרה. אני חושבת על הפחד. האם את פוחדת?

אני לומדת דברים אחרים, במישור אישי יותר: את ישירה מאוד,

- מדגים דרך לטיפול בבעיות ובחיים בכלל.
- עוזר למקד את האנרגיה של הלקוח במשאביו כדי להתמודד עם בעיה, אבל לא על פתרון מועדף.
- מלמד מיומנויות התנהגויות שניתן ללמד.
- מעורר תקווה, השראה, ציפיות חיוביות ואקלים תומך ומאפשר התנסויות.
- פעילויות של יועץ, שעוזרות לבסס את הנוכחות:
- לשים לב, לבחון, ולשתף באופן סלקטיבי מה שנראה, נשמע, מרגיש וכו’.
- לשים לב להתנסות האישית של היועץ בו זמנית (רגשות, מחשבות וכו’) ולשתף באופן סלקטיבי את המחשבות האלה.
- להתמקד באנרגיה של המערכת של הלקוח וההופעה או ההיעדרות של תמות (דמויות) שיש בהן אנרגיה. לתמוך בתנועה של המערכת האנרגטית כך שמשוהו יקרה.
- להנחות/לכוון לקשרים בהירים, בעלי משמעות, בין החברים במערכת של הלקוח (כולל קשריהם עם היועץ).
- לעזור לקבוצה להשיג מודעות רבה יותר לתהליך ולסיום יחידת עבודה, תוך הפקת משמעות מההתנסויות. ללמוד לסגור יחידת עבודה כדי לסיים עניינים לא סגורים.

כמהלך העבודה, היועץ מדגים מודל לדרך עבודה אחרת במפגש עם בעיה או שאלה, ומאפשר גיוס אנרגיה לצורך מציאת הפתרון.

אבל, ראשון - ראשון, ואחרון - אחרון.

קריר בחוץ, נעים בפנים. בית הקפה מחכה לי כרגיל. אני יושבת ליד אחד השולחנות, בשעה מוקדמת יחסית, מתיישבת ומחכה. נדמה לי שכבר הזמנתי את הקפה שלי כשהגעתי, ואחת המלצריות הגישה לי אותו. התחלנו לדבר. חיכיתי באותו יום למישהי אחרת. שמך היה רשום ביומן, אבל לא היה רשום מה אני עושה איתך. במסגרת העומס שהוכרתי קודם, חשבתי שמי שאני פוגשת היא לקוחה אחרת ומטרת הפגישה שונה. גם חשבתי שהפגישה הוקדמה... ומבחינתי את מאחרת...

מבוכה. אחר כך נוכל להתחיל. עוד מעט. קודם ההתנצלות שלי: טעיתי. אני רואה בטעות הזו, ובעובדה שהודיתי בה - נדבך חשוב מאוד בעבודה איתך. באותו רגע, כשקרתה, הכל נראה מבולבל, אבל נדמה לי שאוכל לסמוך על הטעות הזו שלי בהמשך. אני די אוהבת את הטעות הזו שלי, בדיעבד, ולכן אני הקדשתי כאן מעט התייחסות נוספת (ראה לעיל).

ככלל: אני אוהבת את עבודת הסופרויז’ן. שמחה למלא את התפקיד שלקחתי על עצמי, במפגשים הללו אני משלבת הנאה עם משמעות:

שוטפת וקולחת בדברידך, גלויה, רצינית וגם מחייבת, צנועה, משימתית ומתייחסת כאחד.

את פורשת לפני את המשימות שלך. הן שונות ומגוונות, החל מסוציומטרי וכלה בסדנאות. יש לך דילמות והן נפרשות. אחת השאלות שלך: איך להגיע למגד"ים? אני מחבבת אותך, נראה לי שיהיה קל לעבוד איתך.

אנחנו מסיימות את הפגישה בשאלה קבועה שלי, שמסיימת כל פגישה: עם מה את יוצאת? מה שונה?

שתינו עונות עליה.

הסתיימה פגישת עבודה ראשונה, ויש לנו תאריך לפגישה נוספת. את יודעת שאוציא לך סיכום כתוב מהפגישה. זהו חלק מהחווה הפסיכולוגי שלנו - אז.

הפגישה השנייה: 11.2.03

הפעם... אין טעויות. שתינו מגיעות לפגישה מוקדם משנקבע. אנחנו מזמינות שתייה, אולי כריך.

אחרי שיחה קצרצרה של התחלה תבוא מעכשיו **תמיד** השאלה: עם מה באת היום? שאלה זו היא **שאלת הפתיחה**. את במקום הראשון. אני מתחילה במיפוי נושאים אפשריים לעבודה מבניית יחידת עבודה ('Unit of Work'), שאומר שאנחנו מתחילות בתחושות, עוברות לחפש את הדמות שעל הרקע, את האנרגיה וכיוונה ולאחר מכן בוחנות שינויים, וסוגרות).

רשימת הנושאים שלך ארוכה. אני מבקשת שתציעי לי את סדר העדיפות שעל פיהם נעבוד עליהם. החשוב ביותר יהיה הראשון, לאחרון אולי לא נגיע, אבל ייתכן שהעבודה על הראשונים תביא איתה גם הבנה חדשה לגבי האחרונים.

את משתפת ואני מתחילה להכיר את שותפי התפקיד שלך: יועצים ומפקדים כאחד, ביחידה שלך ומחוצה לה, עמיתים ואחרים.

הנושאים שאת מביאה ושמתבע הדברים לא אוכל להביא לבאן, עוסקים בכמה מושגים חשובים על פי תפיסתי היעוצית. לגישת הגשטלט יש מה להגיד על קטבים שעולים בשיחה, כגון:

- הצלחה וכישלון.
- עבודה לבד וכיחד.
- מרכזיות ושוליות.

אנחנו ממשיכות ומדברות.

לסיכום ולסגירת הפגישה, אני שואלת: **עם מה את יוצאת ו/או מה הדבר שהכי בולט לך?**

את אומרת שקיבלת עזרה מקצועית. בולט עניין הקטבים, אפשר להשתמש בזה, כמו גם בשוליות. עוד את מוסיפה שנח לך לפתוח דברים בפגישה.

לי בולטים העומס (רגשי, פיזי) וההצפה, שטף הדברים.

בתום הפגישה השנייה אנחנו קובעות את מועד הפגישה השלישית, מעתה יש לנו רוטינה, התחלה של חוזה פסיכולוגי. ברור לנו: איפה נפגשים, על מה מדברים, איך עושים זאת, מה אפשר לקבל ומה אי אפשר לקבל בפגישה שלנו ואיך מסיימים.

פתיחה טובה - תאפשר עבודה טובה.

בשבילי - הפתיחה הייתה טובה. מכאן ואילך נקיים מפגשים במשך שלוש שנים.



שתי פגישות עם אתי

הפגישה הראשונה: 20.1.03

הפגישה התרחשה לפני כ־5 שנים. הייתי 8 חודשים בצבא, בת 32. התגייסתי לחטיבת גבעתי שהמפקדה שלה ירבה בפלוגות, והגדודים - בעזה.

לפני הגיוס לצה"ל, עבדתי 5 שנים בכ"א באוניברסיטת ת"א, מגדל השן של האקדמיה, רחוק במהות מיחידת חי"ר לוחמת.

קיימתי מסיבת גיוס מושקעת בחצר במושב, לציון גודל השינוי (בין המתנות היו מצפן וכומתה...), והתחלתי בכניסה לתפקיד.

הייתי מוצפת, מאוד מתלהבת ומלאה בחוויות, תחושות, רגשות חדשים ושאלות על הארגון והמקצוע. הייתי בהלם תרבותי אמיתי, מסוקרנת ולהוטה להתחיל את הדרך המקצועית.

ההסתכלות הרטרופקטיבית על הפגישות הראשונות איתך, אתי, מחזירה אותי לשני זיכרונות מהכניסה לתפקיד שאולי משקפים משהו מהמציאות שלי אז. זיכרון אחד הנו השיחה עם היועצת שהחלפתי: כשהודיעו לי שהתקבלתי ביקשתי להתקשר אליה. שאלתי אותה אם היא לא פוחדת להיכנס לעזה והיא השיבה בקול ילדותי, מתקתק ומחויך "שאינ לי מה לדאוג", "אוספים אותך מצומת כיסופים בגי'פ ממוגן". זה נשמע לי רחוק, מפחיד, ולא ברור.

זיכרון נוסף הוא דיון ראשון בראשות מח"ט גבעתי עם מטה ומפקדי החטיבה במבנה פריקסט בצומת כיסופים. עוד לא הכרתי

לי. הרגשתי הרבה אמפטיה. זה היה מאוד חשוב לי כי הרגשתי שאני במציאות מוזרה, שונה וייחודית שראויה להכרה.

הפגישה השנייה: 11.2.03

אני לא כל כך זוכרת איפה נפגשנו. כשאני מציצה בסיכום הכתוב אני זוכרת מצוין את התוכן של הפגישה, כאילו הייתה זו רק אתמול. צורת ההסתכלות שנזרעה כבר בפגישה זו משמשת אותי גם כיום. נראה לי שאני לא מצליחה להיזכר איפה ישבנו כי הייתי ממש בתוך העבודה, ולא פנויה בכלל ליהנות, אפילו מהקפה. לקחתי הכל ברצינות, בלחץ, מוצפת מהחוויות, וגם אמוציונאלית ביחס להכל ובלי פניות רבה לסביבה. כנראה שיותר מכל, הפגישה עזרה לי להירגע, להסתכל קצת מהצד, בריחוק ועם קצת פרופורציות.

כמה דברים בולטים לי :

- קודם כל הייתי בהצפה. נדמה לי שביקשת ממני להאט את הקצב ולעצור קצת את השטף, אבל נתת לי גם לשפוך "ולהתפלוש" קצת לפניי שחשובים על פתרון. הרגשתי גם בנוח לפתוח את הדברים. הורדתי קצת מעליי, עוד מישהו שמע את המועקות, דילמות ויש עם מי להתלבט. אני קצת פחות לבד.
- אני חושבת שהיית אשת מקצוע הראשונה שפגשתי מחוץ לצה"ל. סיקרן אותי האם הייעוץ דומה בחוץ? במה זה שונה? האם נכון לעשות הקבלות בין הפגישות שלנו לייעוץ אישי למפקדים? מהרגע הראשון שימשת לי מודל בכמה מישורים ומובנים: איך מתחילים ומסיימים פגישה? מה המחויבות וחשיבות הפניות לקשר? איזה גבולות לשמור? זו הייתה מבחינתי סוציאליזציה עיקרית למקצוע. גם אפשר לי בפעם הראשונה להיות במקום הכי דומה לזה של נועץ ולראות עם מה נוח לי ומה עוזר לי.
- ברמת התוכן אני נזכרת שדיברנו על מערכת היחסים עם בית ספר למנהיגות בצה"ל. שאלתי את עצמי למה אני מרגישה במלחמה, בהתמקמות, בהתלבטויות על דברים קטנים, למה זה לא עובד חלק, איך זה שאני לא מצליחה לייצר אמון. איזה הקלה זו הייתה להבין שיכול להיות שזו לא רק אני, כנראה שיש פה גם סיפור מבני ומערכת יחסים מורכבת בין הארגונים. נראה לי שמה שעזר לי פה זה שהיית יועצת בצבא וגם צברת ניסיון חיים.
- אני זוכרת שמתוך הדברים שהעליתי אמרת שאת רואה אותי נעה בין שני קטבים. ברגע הראשון כמעט החסרת פעימה. 'מה היא רואה בי שאני לא רואה בעצמי', וכבר משוב בשלב כל כך מוקדם, היה מסקרן מפחיד. ציירת בצד אחד קוטב חברותי, משתף וגמיש ובצד שני קוטב יותר נוקשה, אסרטיבי ועומד על שלו. זה ממש חידד לי את הדילמה מול סגנון שלי. הופתעתי לגלות שבאמת אין פה אמירה שיפוטית, שאפשר לפעמים להיות פה ולפעמים שם, שאפשר לנוע על הרצף,

את האנשים ומישהו פתאום צעק, בקול רם, מילה לא ברורה. לקח לי רגע להבין שהוא צועק "הקשב" ושהמח"ט נכנס. בהמשך רס"ר היחידה, הצדעות ו"הקשבים" הפכו גם הם לחלק משגרת היום שלי.

היו המון חוויות בכל רגע נתון ובן רגע הייתי בסביבה הפוכה מזו שהייתי מורגלת בה עם התמודדויות שלא שיערתי שאפגוש. בשיחות עם יועצים חברים, דיברו תמיד על סופרויז'ן כמשהו משמעותי וחשוב. זה נשמע לי משהו שתומך. יש כאלו שדיברו כמעט במעט יראת כבוד, משהו שזר לא יבין.

ראש מדור שדה במפקדת זרוע היבשה, מי שאחראית על נושא הסופרויז'ן שאלה אותי אם לא אכפת לי שהסופרויז'ורית תהיה מהמרכז, מבוגרת, מחוץ לצבא, ושהפגישות תתקיימנה בשעות אחה"צ.

קבעתי איתך, טלפונית והגעתי לפגישה בעיקר סקרנית ואולי גם קצת סקפטית.

אני לא זוכרת באיזה בית קפה בדיוק נפגשנו (נדמה לי שבאר קפה ברמת אביב) אבל אני זוכרת שתי שאלת "מי את ובאיזה עניין אנחנו נפגשות?" זה היה לי קצת מוזר, אבל בגלל שהייתי מוצפת ומאוד צריכה סופרויז'ן לא התייחסתי לזה כל כך. חשבתי שאולי גאונות במישור אחד נותנת לגיטימציה לבלבול במקום אחר (מעין פרופסור מפוזר כזה). בכל מקרה היה כל כך הרבה על מה לעבוד ועל מה לדבר ולעשות שזה נשאר ברקע. גם היה משהו נועז לדעתי וגמיש בלתי חלון זמן בלו"ז ולהיפגש עם מישהו בלי לדעת על מה ו"לזרום".

אני לא זוכרת את סדר הדברים אבל בולטים לי מהפגישה שלושה דברים :

- **הנוכחות** שלך. סיפרת על עצמך אבל השארתי לי הרבה מקום. היה לי נח שהפגישה הובלה. הרגשתי שידעת מה את עושה.
- **ברור הצורך**. שאלת אותי "האם את רוצה משהו מסוים מהפגישות? סביב כניסה לתפקיד או משהו אחר" האמת שממש לא ידעתי מה אני צריכה ורוצה ובקושי ידעתי מה זה סופרויז'ן, ובערך אמרתי "כן את זה". אבל, עצם הברור של הצורך שלי היה חלק מיצירת החוזה שבו אני הלקוחה ואני במרכז. הסכמה זו באה לידי ביטוי והתחזקה גם באחת מההצעות שלך לקביעת קריטריונים שיעזרו להתמקד במשימות השונות. קריטריונים אפשריים שהועלו על ידך, כדוגמא, היו: מה מעניין אותי? מה יתרום להתפתחות המקצועית שלי? מה נותן לי אנרגיה? לצד שאלות כגון: "מה הארגון צריך?", "מה הכי ישפיע", "מה היה אומר על זה המח"ט?". שאלות אלה עזרו לבנות את **האמון** וגרמו לי להרגיש שצרכים שונים שלי לגיטימיים.
- **מבט אוהד**. גילית המון התעניינות במה שסיפרתי והקשבת

סיכום

של וורד:

קראתי את המאמר מתחילתו לסופו והתמלאתי באנרגיות חיוביות. מהרגע הראשון הרגשתי שיש פה משהו טוב, מעניין ושונה. כך חשתי תמיד בתום הפגישות איתך, אתי. תמיד קיבלתי זווית חדשה, מקורית וייחודית. תמיד יצאתי עם אנרגיות לעשות יותר, בתחושה שהכל אפשרי. אהבתי למקצוע התגברה בפגישות אלו. אני אוהבת ללמוד ולהתפתח, ואוהבת אנשים. הסופרויז'ן היה בשבילי קודם כל מפגש עם בנאדם מקסים ואחר כך עם אשת מקצוע מעולה.

של אתי:

כל מה שיהיה בהמשך - כבר היה והתרחש בשתי הפגישות הראשונות. האותות שניתנו הם שונים אבל קבועים. הייתה ותהיה גמישות, היה ויהיה מקום לטעויות וללמידה מהן, התפקידים היו ברורים ויישארו כאלה, מוקד העבודה התברר ויישאר ברור, ובמקום הראשון - תהיה תמיד הלקוחה.

ועוד מילה על 'כימיה':

מהניסיון שצברתי בתפקידים השונים שמילאתי - למדתי שיש הרבה מאוד דברים שקשה להגיד אותם, לא בגלל שהם מסובכים, אלא בעיקר בגלל שהם נסתרים מהעין ומהראש. עניינם בשני אנשים שנפגשים ומרגישים שיש להם על מה לדבר או אין להם. בלשון העם והיום יום: כימיה. והיא המסילה שעליה נעה רכבת הסופרויז'ן.

שאני לא צריכה לבחור עכשיו, (ובאמת לא היו לך העדפות או ציפיות נסתרות שאהיה כאן או שם. ההתלבטות וההחלטה היו - רק שלי) אבל עכשיו אני קצת יותר מודעת ויכולה למדוד.

דיברנו גם על התמקמות כיועצת בארגון והצעת שיש לעמדה השולית גם יתרונו. הגישה הרווחת בממד"ה הנה שעלינו היועצים להתמקם בליבת העשייה הארגונית ולהשפיע אסטרטגית. האמת שהמילה שוליות צרמה לי עד שהבנתי אותה יותר לעומק: השוליות מאפשרת להבין שאנחנו לא במרכז, ואפשר גם להשתמש בעמדה זו בשביל להשפיע. אפשר להיות יועץ מוצלח וצנוע במקביל. יש לגיטימציה לגישות שונות, לפלורליזם מחשבותי, הכרה שהמקום של היועץ אחר, בכל מקרה קבלתי זווית נוספת.

הספקנו גם לעבוד על העבודה שלי עם אחד הלקוחות - מג"ד בחטיבה. הוא גילה אמביוולנטיות כלפי פעילות שהצעתי. דיברנו על הניסיון והחוויות שלו, מאיפה בא ואיזה תפקיד בלתי פורמאלי הוא לוקח ביחידה. הוא התרגל לביקורת רבה לאחרונה, גם אני הייתי אחת מהמבקרות. הצעת שממני ישמע רק דברים טובים, איזה רעיון נפלא, וגם עזרת לי לראות כמה ניסיונות רבים עשיתי "חשוב ללמוד לחיות עם כישלונות ואי הצלחות.. עם הצורך לוותר על לעשות הכל בכל מחיר". אולי אפשר קצת להירגע.

בסוף הפגישה שאלת אותי "מתי הפגישה הבאה שלנו?" כמה רגישות בשאלה פשוטה. קיבלתי תחושה שהפגישות מוחזקות, שאת רוצה שנמשיך להיפגש, שיש פניות למפגשים, ומצד שני כל תאריך שאבחר הנו לגיטימי. נראה לי שכך אסיים גם אני את פגישת הייעוץ הבאה שלי.

