

והעי קר, לא אל לל כלל

על זליגה של רגשות מתחום חיים שנמצא במשבר לתחום המקצועי, על השפעתם של רגשות אלה על ביצועי המנהל, על הצורך בעיבוד חוויות והסרת מחסומים, ועל טיפול ב-EMDR וכיצד הוא יכול לסייע. הקץ לכעסים ולחרדות

טל קרישורו

כשהקושי בחיים הפרטיים פוגע בעבודה

גיל, לדוגמה, נכנס לקליניקה במצב רוח שנע לסירוגין בין נסער לשפוף. לפני מספר שבועות גילה שאשתו בגדה בו, ומאז הוא בקושי ישן, מרגיש חוסר שקט, מתקשה להתרכז. גיל הוא בתפקיד בכיר יחסית, ומנהל מחלקה בחברה בינלאומית גדולה, אך בקצב הזה הוא חושש שיפטרו אותו כי הראש שלו בשבועות האחרונים לגמרי לא בעבודה.

החשש של גיל אינו מופרך. השפעת אירועים חיצוניים יכולה להשפיע על מצב הרוח והרגשות במקום העבודה, ומכאן על הביצועים בעבודה, ולפעמים גם ליצור אפקט דומינו של הסלמת משבר – שבו תחום חיים אחד שנפגע, מוביל לקריסה של תחומי חיים אחרים.

לאחר שלוש פגישות של טיפול ב-EMDR בפרוטוקול יעודי ל"אירוע מתגלגל", גיל היה פחות נסער, הוא חזר לישון, חוסר השקט פחת והריכוז עלה ועבודתו כבר לא הייתה בסכנה, ויכולנו להתפנות לעבודה ממוקדת על המשבר הווגי.

כשמדברים על זליגה של רגשות מהחיים הפרטיים לתחום המקצועי זו יכולה להיות השפעת אירועים חיצוניים אקוטיים, כמו בגידה, גירושין, תאונת דרכים, התקף לב, דיכאון אחרי לידה, וזו יכולה להיות השפעת

רגשות שליליים משפיעים לשלילה לא רק על בריאותנו, אלא גם על הביצועים שלנו בעבודה: גם על טיבם ורמתם וגם על היקפם. הם יכולים להגיע כתוצאה מזליגה של תחומי חיים אחרים, או כתוצאה מאינטראקציות שליליות קודמות במקום העבודה עצמו. רגשות אלה נובעים מתפיסות ומחשבות שקדמו להם, ואלו נובעות מחוויות חיים שקדמו להן. בזה אין חידוש, אבל יש חידוש בפיתרונות המוצעים כיום למנהלים ולאנשי עסקים – הודות להתפתחויות חדשות בתחום הסיוע הרגשי לא צריך עוד להסתפק במודעות, שפעמים רבות רחוקה מלהספיק, או בקבלת כלים שלא פעם קשה להתמיד וליישם.

אני גאה להציג בפניכם את EMDR; שיטה שבאמצעותה אפשר כיום להשלים תוך מספר פגישות בודדות אצל איש מקצוע טיפולי מוסמך, את עיבוד החוויות שהתחילו את השרשרת של חוויות הפיסה-הרגש, באמצעות שיטה שיעילותה הוכחה במאות רבות של מחקרים מדעיים והיא מוכרת על ידי גופי טיפול מובילים. בכך מסירים במהירות שלא הייתה מוכרת קודם לכן את החסם לביצועים טובים יותר בעבודה. הטיפול לא נותן כלים, אלא מסלק את הסיבה לעוצמת הרגש השלילי. כשמסלקים את הסיבה מסלקת גם התוצאה.





אירועים חיצוניים כרוניים כטיפול בהורים מזדקנים, או מערכת זוגית מתערערת, שגובים מס של לחץ ורגש שלילי הבאים לידי ביטוי גם במקום העבודה. הם יכולים לבוא לידי ביטוי באמצעות דעת מוסחת, חוסר ריכוז וחוסר שקט. הם יכולים לבוא גם לידי ביטוי באמצעות התקפי זעם (פתיל קצר), והתקפי ייאוש (כשרמה שהדברים גדולים מכדי להתמודד עמם, קיימת תחושת קריסה).

למה אנחנו חרדים ומה זה עושה לנו?

לערך יש תואר מתקדם בתחום טכנולוגי והוא בתפקיד בכיר בחברת היי טק גדולה, אך הוא שם לב לכך שהוא מכוון את עצמו שוב ושוב לעשות פרויקטים ב"שוליים" – היכן שיש פחות השגחה וביקורת. עבודה ב-EMDR על שורשי העניין אפשרה לערן, לאחר מספר פגישות בלבד, "לרוץ" על פרויקטים מרכזיים ולא לחוש היסוס להיות בקשר ישיר גם עם הבוס של הבוס.

ערן מהווה מקרה קלאסי של אדם שצמצם עצמו בשל חרדה. ישנן חרדות ממוקדות (פוביות) שיכולות להשפיע באופן ניכר על יכולת הביצוע בעבודה. באופן אירוני, ככל שמדובר במשימה חשובה יותר, ודבר מה גדול יותר מונח על הכף, כך תחושת הלחץ עולה ויכולת התפקוד נפגמת. גם כשהלחץ לא מורגש בשיאו, החשש מלהרגיש אותו עשוי להוביל להתנהגויות נמנעות. הסובל מחרדה מתחיל לצמצם את מרחב הפעולה שלו כדי להימנע מלהיתקל במצב מעורר חרדה.

כך, למשל, חרדת טיסה, עשויה לגרום לאדם לסרב להצעות עבודה מסוימות הכרוכות בטיסות מרוכבות. חרדת בחינות יכולה להשפיע לרעה לא רק על סטודנטים, אלא גם על ההישגים בראיונות עבודה ובבחינות מקצועיות. חרדת קהל עלולה לגרום לאדם לתפקד באופן לא מיטבי בפרזנטציות ואף להימנע מהצעות עבודה מסוימות הכרוכות בדיבור בפני קהל. חרדה כללית כוללת גם קושי עם דמויות סמכות ו"התכווצות" לידם.

למה זה, בעצם, קורה לנו? במצבי חרדה הגוף עובר ל"תרגולת חירום": הדם מוזרם מהמערכות שנחשבות אקסטרה למערכות החירום – כמו הגפיים. מערכות "האקסטרה" הן מערכת העיכול, מערכת המין, אך גם מערכות חשיבה בקורטקס (חלק במוח שאחראי על פעולות חשיבה מורכבות). לכן לחץ יכול לגרום ל"הצרה קוגניטיבית", ואף לתחושת "בלק אאוט"; האדם עשוי לחוש כאבי בטן, שלשולים, בחילות, מכיוון שהגוף מרוקן את מערכת העיכול כדי שלא תיקח ממנו אנרגיה מיותרת.

חרדות ותגובות רגשיות יכולות להתפתח ממשבר מסוים מתוך מקום העבודה עצמו. למשל, בעקבות פיטורים עלולה להיפגע תחושת הערך של האדם כך שיקשה עליו להתראיין ולמצוא עבודה חליפית. בעקבות תקרית לא נעימה עם הבוס עלולה להתפתח התנהגות נמנעת, כדי לא להגיע שוב להתנגשות חזיתית. בעקבות נזיפה משמעותית נוצרת "הורדת פרופיל" מחשש להיקלע שוב לעין הסערה. במקרים אלה יכולה להתבצע גם זליגה הפוכה – כך שרגשות שליליים שמקורם בתחום המקצועי יעברו לתחומי חיים אחרים כמו חיי החברה, הזוגיות והמשפחה.



טל קרויטורו: יש הטוענים שיש להם "בעיה עם אי ודאות". אבל אין אנשים בעלי כדור בדולח שיוודעים מה יקרה; אי הוודאות משותפת לכל, ועדיין לא כולם מגיבים באותה רמת לחץ. בין אי ודאות לבין לחץ וחרדה יש משתנה מתווך חשוב – תחושת החוסן ותחושת היכולת להתמודד עם אפשרויות שונות



אלא מכמה אירועים קודמים. האירוע האחרון פשוט "לוחץ" על שרשרת אירועים קודמים, כמו אצבע שלוחצת על פצע ובכך הכאב מתעצם. עיבוד ב-EMDR לא הפך את ליאור לבודהה שלי, אבל סילק את השפעת המקומות המוקדמים עליהם "לחצה" תחושת חוסר האונים בעבודה. כך שבכל פעם שחש כעס, הוא היה פרופורציונלי להווה ולא הוביל יותר להתקפי זעם. באופן דומה תוך מספר פגישות אפשר לסייע לא רק ל"התקפי זעם", אלא גם ל"התקפי ייאוש" או "חוסר אונים", המשפיעים על התחום המקצועי.

תחושת ערך נמוכה המשפיעה על התפקוד המקצועי

אורית הגיעה לקליניקה לאחר עבודה רבה שעשתה במסגרות אלטרנטיביות שונות להתפתחות אישית בעקבות תחושה מתמדת של "אני מפריעה". אורית היא בוגרת תואר מדעי מתקדם בהישגים מצוינים, אך לא היה לה נעים לבקש דברים מהבוס, כי "זה בטח מפריע". לא היה לה נעים לעמוד על שלה כי "זה בטח מפריע". לשיחות קידום והעלאת שכר לא נמצא זמן כי זה בטח מפריע, ומכל מה שעשוי היה ליצור עימות היא נמנעה. התחושה של "אני בטח מפריעה" לא נבעה ממקום העבודה, אלא מחוויות חיים קודמות. לאחר עבודה רבה שעשתה במסגרות השונות להתפתחות אישית, עוד טרם פגישתנו, היא הייתה מודעת לאותן חוויות חיים מעצבות. אך יש הבדל רב בין מודעות לשינוי: להיות מודעים מהיכן הדבר מגיע עוד לא גורם לו ללכת... שתי פגישות טיפול ב-EMDR על חוויית חיים מכוונת מהילדות שצרכה בה תחושה שהיא מפריעה, שחררו אותה מתחושה זו, שליוותה אותה למעלה משלושים שנה, הקלו עליה מאוד את התפקוד המקצועי כמו גם תפקודה האישי. דן, שמכהן בתפקיד ניהולי בכיר בתחום יצירתי, הגיע כשהוא חש תקוע בלופ: מצד אחד, כבר מספר חודשים שהוא לא מרוצה במקום העבודה הנוכחי; מצד שני, הוא פחד לעזוב ולהתחיל במקום חדש; מצד שלישי, רק ההתלבטות בין האפשרויות "העלתה לו עשן מהמוח" מרוב הזמן והאנרגיה שהיא צרכה. פעמים רבות כשאנשים מתקשים לקבל החלטות, לא מדובר במיומנות, אלא בפחד לטעות. בנוסף, קיים פחד מחוסר יכולת לעמוד במחיר הטעות. במקרה כזה הטיפול ב-EMDR אינו מכוון בעברת לקבלת החלטה כזו או אחרת, אלא לצמצום הפחד מטעות

כשמדובר בלחץ או חרדה כלליים יותר, חשוב להמשיג נכון את הבעיה. כך, למשל, יש מנהלים שממשיגים את הבעיה שלהם בטעות כ"בעיה עם אי ודאות". המשגה זו גם שגויה וגם לוכדת. שגויה כי אין אנשים בעלי כדור בדולח שיוודעים מה יקרה. אי הוודאות משותפת לכל, ועדיין לא כולם מגיבים לה באותה רמת לחץ. המשגה זו לוכדת משום שאי הוודאות היא מאפיין שלא ישתנה, ולכן קל להגיע לתחושה של "נגור עלי לחוש כך". אבל בין אי ודאות לבין לחץ וחרדה יש משתנה מתווך חשוב – תחושת החוסן ותחושת היכולת להתמודד עם אפשרויות שונות. רגשות אלה מושפעים מתפיסות שנלמדו באירועים קודמים, והם יכולים להשתנות כתוצאה משינוי התפיסה ועיבוד רגשי של אותם אירועים. אין ספק שחרדה רחבה זו יכולה להשפיע לשלילה על התפקוד המקצועי של האדם. גם אם הנסיבות שלה נובעות ממקום העבודה הנוכחי: חשש מפיתורים בעקבות החמרה במצב העסקי; קשר עכור עם הבוס בגלל אי שביעות רצון או תחושת השפלה; התעמרות של קולגות על רקע מגדרי, נטייה מינית, מראה גופני; או יחסי עבודה עכורים. גם אם אדם חש חרדה כתוצאה מאירועי חיים קודמים – למשל: רתיעה מעימותים או רצון עז למצוא חן – הדבר מקשה על תפקודו, למשל: בקיום מו"מ, והקשיים יגברו ככל שיעלה בדרגה. עם הסמכות מגיעות גם פעילויות שחלקן דורשות חוסן בפני הבעת אי שביעות רצון, ואף כעס מהצד שמנגד, למשל: החלטה על פיטורי עובד.

רגשות עוצמתיים היוצאים תכלול שליטה

לאחר הפעם השלישית שבה היה לליאור התקף זעם בעבודה, התקף שהתבטא בצעקות ובוזיקת חפצים, המנהל תפס אותו לשיחה והזהיר אותו שאם הוא לא הולך לטפל בזה, הוא לא יוכל להישאר במקום עבודתו. הוא הגיע לטיפול סקפטי – הוא לא טיפוס משתפר, והוא לא ראה שום תועלת ב"לדבר על זה". ליאור צודק, כמובן, הפיתרון איננו בהשתפכות או בלדבר על זה, וגם המודעות למקור ההתנהגות רחוקה מלהספיק. אך כשעבדנו ב-EMDR במספר פגישות על אירועים קודמים של תחושה עזה של חוסר אונים כתוצאה מהשפלה, התקפי הזעם בעבודה פסקו. פעמים רבות רגש בעוצמה גבוהה נובע לא רק מהאירוע הנוכחי,



מה זה EMDR ולמי זה מיועד?

EMDR –

(Eye Movement Desensitization and Reprocessing)

היא שיטה שפותחה בסוף שנות ה-80 של המאה הקודמת על ידי הפסיכולוגית האמריקנית יהודיה ד"ר פרנסין שפירו במטרה לטפל במצבי פוסט טראומה. יעילותה בסיוע ניכר תוך מספר פגישות בלבד הוכחה במאות רבות של מחקרים, והיא מוכרת על ידי גופי טיפול מובילים רבים, בכללם ארגון הפסיכיאטרים האמריקני וארגון הפסיכולוגים האמריקני. רשאים לטפל בה רק אנשי מקצוע טיפולי בעלי תואר שני ומעלה כעובדים סוציאליים קליניים, פסיכולוגים ופסיכיאטרים.

למרות שבמקור היא פותחה לפוסט טראומה, זהו עודנו השימוש העיקרי בה בישראל, בשל יעילותה הרבה השימוש בה הלך והתרחב – תחילה לטיפול בדיכאון, חרדה, פוביות ומשברים, ובשנים האחרונות גם לשיפור הישגים והסרת חסמים בקרב אנשי עסקים, ספורטאים, אמנים, סטודנטים, מרצים, יוצרים ועוד.

EMDR נמצאה יעילה והיא משמשת לסיוע במקרים של:

1. טראומות מזוירות כתקיפה מינית, תאונות, פיגועים, אסונות טבע, שכול ועוד.
2. סיוע בפוביות וחרדות (חרדת ביצוע, חרדת טיסה, חרדת מעליות, פחד קהל, חרדת בחינות, פוביה מכלבים, מזרקים, רופאי שיניים וכדומה).
3. סיוע במצבי חיים משבריים כנגידות, גירושין, פרידות, פיטורים, הגירה, הפלה לא רצויה, דיכאון אחרי לידה, התקף לב, או מחלה כרונית.
4. שיפור הישגים בקרב אוכלוסיות חזקות באמצעות הסרת חסמים למצוינות. נעשה בה שימוש בפסיכולוגיית ספורט לשיפור הישגים ספורטיביים, עם סטודנטים לפני בחינות, פסיכומטרי ועוד, עם אמנים לפני הופעות ולפני אודישנים, ובעבודה עם אנשי עסקים לשיפור יכולת הצגת פרזנטציות ומו"מ, חיזוק תחושת הערך לפני בקשת קידום או העלאת שכר וכדומה.

כל הדוגמאות שבמאמר מבוססות על מקרים אמיתיים, אך השמות שונו והפרטים טושטשו כדי למנוע זיהוי.

ולהגדלת תחושת החוסן להתמודד גם עם ביצוע טעויות. הנחת העבודה במקרה כזה היא – לראות איזו החלטה דן בוחר כשהוא מרגיש מספיק חזק לעמוד בהשלכות של הבחירות שלו, להבדיל ממצב בו הוא מונע מפחד.

מה יש לקחת בחשבון ומה ניתן לעשות?

יש לזכור שרגשות שליליים מתמשכים כלחץ וחרדה שאינם מטופלים פוגעים לא רק בתפקוד המקצועי, אלא פוגעים בתפקודנו בכל תחום ואף בבריאותנו. מחקרים מצביעים על פגיעה במערכת החיסונית כתוצאה ממצבי לחץ, ובפרט מצבי לחץ מתמשכים. התנהגויות הכרוכות בבריאות משתנות בעקבות לחץ: השינה נפגעת, האכילה פחות סדירה, למי יש זמן לספורט, וגם מעשנים ושותים אלכוהול כדי "להירגע" – כל אלה תורמים גם הם לפגיעה בבריאות.

למרבה הצער, רבים מהנמצאים במצבי פגיעות, אינם פונים לסיוע מקצועי. לפעמים מתוך תחושה שגויה של "זה מה יש", ולפעמים מתוך הכרות רק עם שיטות טיפול סטנדרטיות שמסייעות אחרי זמן רב, מבלי להכיר עדיין שיטות טיפול המסייעות בתוך מספר פגישות.

לכן, הסיוע המידי כולל: הסדרת שינה ואכילה (נפש בריאה בגוף בריא), שלילת מצבים רפואיים שעשויים להגביר רגשות שליליים כדיכאון וחרדה (בעיות בכלות התריס, בעיות הורמונליות, מחסור ב-B12, הפרעות שינה), תשומת לב לאיזה חומרים מכניסים לגוף (קפאין, ניקוטין ואלכוהול מגבירים את החרדה והלחץ). מה שנשאר שייך במיעוט לתחום המיומנויות שכדאי לרכוש וברובו לתחום הסיוע הפסיכולוגי.

רגשות אינם מתקיימים בוואקום, אלא נובעים מהתפיסות והמחשבות שלנו. בכך אין כל חדש. התפיסות והמחשבות שלנו מושפעות מחוויות החיים הקודמות. גם בכך אין חדש. החידוש בטיפול ב-EMDR עבור מנהלים ואנשי עסקים הוא שכעת לא צריך יותר להסתפק במודעות (שפעמים רבות לא מספיקה), או בקבלת כלים שלא פעם קשה להתמיד וליישם. היום אפשר בתוך מספר פגישות בודדות להשלים את העיבוד של אותן חוויות שהתחילו את השרשרת. בכך מסירים את החסם. הטיפול לא נותן לך כלים, אלא מסלק את הסיבה לעוצמת הרגש השלילי. כשמסלקים את הסיבה מסתלקת גם התוצאה. ■

הכותבת היא עובדת סוציאלית קלינית, מטפלת מוסמכת ב-EMDR ומדריכה בשיטה זו. היא בוגרת MBA והמנכ"ל והבעלים של מכון הטיפול "בית EMDR למצוינות" – קורת גג מקצועית לטיפול בחסמי מיצוי ומצוינות. tal@emdr-excellence.co.il www.emdr-excellence.co.il