

גישת המיקוד בפתרון | עודד בן מנחם

מבוא:

בסיס תאורטי
הנחות יסוד
ומאפיינים

מודל
להדרכה
אישית
בגישת
המיקוד
בפתרון

שלבי התכנון

שאלות
הדרכה
לבניית סרגל
בונה צמיחה

כללי אצבע

ביבליוגרפיה

דוגמא
לשיחת
הדרכה

מבוא

גישת המיקוד בפתרון היא גישה לתכנון אסטרטגי המתמקדת בפתרון מועדף למימושם של יעד או של מטרה. ההדרכה על-פי גישת המיקוד בפתרון מכוונת את המנהל לתכנון אסטרטגי ולבחירת פתרון אופטימלי. התכנון ייעשה בהתבססות על מטרות בית הספר, מצבו העכשווי ומגמות הסביבה שבה הוא פועל.

גישת המיקוד בפתרון מבוססת על העיקרון שאין צורך לנתח את הבעיה לפרטים, אלא להתמקד בחיפוש הפתרון. הגישה דוחה תפיסות המתמקדות באבחון הבעיה, חקירתה והעלאת מסקנות לפתרון. היא מתמקדת בפתרון מועדף ובדרך להשגתו.

הבסיס התאורטי

גישת המיקוד בפתרון היא גישה אימונית. פיתחו אותה פול ג'קסון ומרק מקרגו בתור גישה בתחומי האימון והייעוץ הארגוני (Jackson & McKergow, 2007). מקור ההשפעה העיקרי לניסוח הגישה הוא הפרקטיקה של טיפול קצר-מועד ממוקד-פתרון (De Shazer & Berg, 1995; De Shazer et al., 1986). טיפול קצר-מועד וממוקד-פתרון מתמקד בנושאים אלו:

- א. סיוע לאנשים לחקור מהו העתיד המיטבי שלהם;
- ב. בחינה מה מהעתיד המיטבי הזה כבר קרה או קורה בחייהם; מציאת הרכיבים המקדמים בו; ואימוץ גישה של "הבניה חברתית" ופעולה באמצעות הרכיבים המקדמים למימוש העתיד המיטבי.

מקורות נוספים שהשפיעו על גישת המיקוד בפתרון:

- יסודות החשיבה המערכתית ומחקרים בתקשורת, לפי גריגורי בייטסון ;
- התפיסה התרפויטית של מילטון אריקסון ;
- התפיסה של שינוי ממעלה שנייה של ואצל אביק, ויקלנד ופיש (1979).

הנחות יסוד ומאפיינים

- שינוי מתרחש כל הזמן - עלינו לזהות ולהעצים את השינויים המועילים.
- אין דרך אחת "נכונה" לשינוי - אפשר להגיע לאותו פתרון בדרכים רבות.
- הבנת הבעיה לפרטיה אינה בהכרח מתורגמת לפתרון - בדרך כלל חקירת הבעיה עלולה לתסכל ודווקא להרחיק את הפתרון.
- רמזים לפתרון אפשרי נמצאים לפנינו - עלינו רק לזהותם.
- שינויים קטנים הם הדרך הנכונה להגיע לפתרון בעל השפעה גדולה.
- אין בעיה, יש סוגיה - ההתייחסות לבעיה כאל סוגיה לפתרון מפחיתה את הלחץ והתסכול העלולים להיווצר בעת חקירת בעיה.
- לבה של גישת המיקוד בפתרון הוא בראייה חיובית המתמקדת בהצלחות, משאבים וחוזקות, בשונה מגישת פתרון הבעיות, הממוקדת בבעיה.
- גישת המיקוד בפתרון, בניגוד לגישה המתמקדת בבעיה, מבוססת על העיקרון שאין צורך לנתח את הבעיה לפרטי פרטים. ההנחה היא שהתעמקות יתרה באבחון הבעיה גוזלת אנרגיות רבות מדי, אנרגיות שאנו זקוקים להן ליישום הפתרון. ככל שנתעמק בפרטי הבעיה, הדרך לפתרון תסתתר בסבך הנתונים, ואנו "נעבד את הנתונים לדעת".
- גישת המיקוד בפתרון טוענת בשבח האינטואיציה ומתבססת עליה, לעתים על חשבון האנליזה.

מה בין מיקוד בבעיה למיקוד בפתרון?

מיקוד בבעיה	מיקוד בפתרון
מה לא נכון	מה נדרש
מה יש לתקן	מה פועל היטב
אשמה	התקדמות, בעלות, אחריות אישית
שליטה	השפעה
מיקוד בעבר	מיקוד בהצלחות העבר
המומחה "יודע הכול"	שיתוף פעולה
פגמים וחולשות	משאבים וחוזקות
מורכבות	פשטות
הגדרות	פעולות

מודל להדרכה אישית בגישת המיקוד בפתרון

המודרך, במקרה שלנו המנהל החדש - בשיתוף הצוות - מציב חזון פדגוגי. במהלך ההדרכה הוא בונה את סרגל הפעולות למימוש החזון. סרגל זה ממוקד בפתרון ואינו מסרב את תהליך ההבניה המקובל בתכנון אסטרטגי.

בהדרכה טובה המדריך יכול לכוון את המודרך להפנמה רגשית ולחיבור, משמע, ליצירת מחויבות לדברים החשובים בעיניו ולדרכי מימושם. כך המדריך מכוון את המודרך לנסח לעצמו מרחב פעולה מאפשר, מבלי לייעץ ולהורות לו.

הדברים נראים פשטניים, אבל לרוב הם אינם קלים כפי שהם נראים. אנשים וארגונים הם ישויות מורכבות ודינמיות. קשה לזהות מה פועל היטב מבחינתם. המשימה איננה פשוטה כלל, והיא מצריכה תשומת לב, כושר התבוננות ופעולה זהירה. בהרבה מהמקרים נשתמש באינטואיציות חזקות ונסתמך עליהן, ובכך נקדם מאוד את הפעולה לקראת ביצוע.

שלבי התכנון

גישת המיקוד בפתרון מתממשת באמצעות סדרת שאלות שהמדריך שואל ושיוצרות סרגל בונה צמיחה. שאלות אלו מפגישות את המודרך עם התהליך והפעולה, במהלך רפלקטיבי-רגשי. הן מכוונות לשרטט "סרגל" צעדים שיוביל את המתאמן ממצבו העכשווי לשינוי ששם לו למטרה.

פירוט שלבי התכנון

1. העלאת הסוגיה;
2. הערכת מצב - צילום מצב עכשווי, אובייקטיבי ונקי ככל האפשר משיפוט ופרשנות;
3. עיצוב עתיד מיטבי - דמיון מודרך או "שאלת הנס": נניח שבזמן שישנת קרה נס, והכול הסתדר בלי התערבותך. מה הם הסימנים שכעת הכול בסדר? המודרך מתאר לפרטים את העתיד המיטבי, כיצד ייראה, מה יתרחש בו ואף את עצמו באותו עתיד מיטבי;
4. מיקוד בעתיד על-ידי בניית סרגל בונה צמיחה - שרטוט סולם מ-1 עד 10;
5. מיקום תמונת המצב העתידית המיטבית ב-10;
6. מיקום המצב העכשווי על הסרגל - נניח שהמצב שתיארת הוא 10 בסולם, איפה אתה היום? מדוע לא פחות? - בירור המשאבים הקיימים כבר;
7. צעד קטן קדימה - נניח שתעשה צעד אחד קדימה, איך ייראו הדברים? ככל שהצעד יהיה קטן יותר, פריצת הדרך תהיה גדולה יותר;
8. חזרה - חזרה על השלב הקודם עד להשגת תכנית פעולה מלאה;
9. אישור מחויבות - בדיקת האנרגיה והמחויבות לביצוע.
10. חגיגה והוקרה. בסוף, וכן לכל אורך הדרך, ראוי להוקיר ולבחון את האנרגיות של המודרך.

שאלות הדרכה לבניית סרגל בונה צמיחה

- על מה היית מעוניין לעבוד היום?
- לו הייתה לך מצלמה, מה הייתה המצלמה מצלמת כרגע? תאר את המצב הנוכחי תיאור אובייקטיבי ככל האפשר.
- נניח שבזמן שישנת קרה נס והכול הסתדר בלי התערבותך; מה הם הסימונים שכעת הכול בסדר?
- ערוך רשימה שתתאר את תמונת העתיד האידיאלית. איך היא תיראה? איך תרגיש שם? מה תעשה? כיצד ישתפרו הדברים?
- הצב את תמונת העתיד המיטבית במספר 10.
- נניח שהמצב שתיארת הוא 10 בסולם, איפה אתה היום?
- מדוע לא פחות?
- מה עשית כדי להגיע עד כאן?
- מ-1 עד 10, עד כמה אתה בטוח שאפשר להתקדם מכאן?
- נניח שתעשה צעד אחד קדימה, מה תהיה התמונה אז?
- איך תדע שהגעת לשלב הבא (N+1)?
- כיצד מישהו אחר יבחין ויקבע שאתה בשלב הבא?
- כיצד ייראה צעד קטן נוסף?
- על סולם של 1-10, עד כמה אתה מחויב לצעד הבא?
- מה נחוץ לך כדי להגיע לשלב הבא?
- מה משמח אותך במיוחד במאמריך עד כה?
- מה יהיה הסימן הראשון שהדברים משתפרים?

כללי אצבע

- להתמקד בפתרון, לא בבעיה - עלינו להתמקד בבהירות במה שאנו רוצים להשיג בתהליך השינוי, "מה ייחשב לנו להצלחה" ו"מה העדויות להצלחה זו".
- להתמקד במה שיש ולהימנע מהכללות - יש לזהות ולרתום את הכוחות החיוביים הקיימים ולהשפיע באמצעותם על העתיד המבצבץ.
- להתמקד בעתיד המיטבי ולא בהווה או בעבר - חשוב לכוון לעתיד מיטבי ולבחור בדרך העוקפת מכשולים ומהמורות כגון מיקוד בבעיה ובמה שאיננו מצליח.
- להתמקד במה שעובד ולא במה שאינו מצליח או בשאלה מי אשם; להרחיב את הפעולה בדברים מוצלחים ולהפסיק לעשות את מה שאינו מניב תוצאות טובות.
- להתמקד באינטראקציה ובחשיבה המערכתית - גישת המיקוד בפתרונות באה לידי ביטוי באינטראקציה בין אנשים, למשל באינטראקציה ההדרכתית. אינטראקציה זו חשובה למינוף רעיונות ולזיהוי פתרונות מתאימים.
- לשמור על שפה פשוטה ולא מורכבת.
- לשמור שהדברים יהיו פשוטים אך לא פשוטים מדי.
- לחבר אנשים לתהליך, גם רגשית וגם קוגניטיבית.
- למנף אנרגיה בתהליך.

דוגמא לשיחת הדרכה

על בסיס סימולציה שהתקיימה בסדנה למדריכים אישיים | סמינר ארצי, נווה אילן, 22.12.09

מנהלת: הייתי רוצה שנדבר היום על תחום אנגלית בבית הספר. זה עקב אכילס אצלי, ההישגים צריכים להשתפר. זו גם דרישה של הקהילה.

מדריך: (משקף) אני מבין שאת מבקשת לקדם את מקצוע האנגלית. בואי ואמרי לי מה את רוצה להשיג בהדרכה זו.

מנהלת: אני מעוניינת לדעת מה עליי לעשות כדי לקדם את מקצוע האנגלית בבית ספרי ולהביא את תלמידי להישגים טובים יותר.

מדריך: אני מבקש ממך לעצום את העיניים ולבחון מה ייחשב לך כהצלחה? מה היית רוצה להשיג כאשר המצב באנגלית ישתפר? איך זה יראה בשטח? מה יהיה שם?

מנהלת: אני רוצה מורים איכותיים שמובילים את התלמידים להצלחה באנגלית.

מדריך: אני מבקש שנבחן את התמונה הזאת יותר לעומק. האם את מוכנה לבדוק זאת? תעצמי את העיניים ותראי את התמונה הזו.

מנהלת: אני רואה צוות איכותי הפועל יחדיו, משתלם, משפר עצמו, מייצר סביבות למידה איכותיות, סביבות למידה כאלה שהילדים מוצאים בהן את מקומם, משפרים את יכולותיהם, כל אחד בקצב שלו. ההישגים במקצוע עולים. בית הספר מקבל הוקרה מגורמים בקהילה ומגורמים מקצועיים.

מדריך: כשאת נמצאת בתמונה הזאת, האם את חשה שהמורות יכולות לעשות זאת?

מנהלת: אני מרגישה את זה ובטוחה שאני אצלית.

מדריך: שימי את התמונה במספר 10 בסרגל. עמדי עליו וחושי - האם התמונה ברורה? מנהלת: מאוד.

מדריך: לפני שנגיע לשם, בואי וחשבי האם הצלחת לעשות מעשה דומה בצוות אחר? מנהלת: עם צוות מתמטיקה.

מדריך: נהדר, יש לנו כבר כיוון. נוכל ללמוד מה עשית עם צוות במתמטיקה ולבחון האם מרכיבי הפעולה רלוונטיים לצוות האנגלית. בואי נחשוב מה עשית במתמטיקה כדי להגיע להצלחה. מנהלת: העצמתי מורה שתוביל את התחום ובניתי תכנית הדרכה. המורה התחילה עבודה מקצועית על בסיס מיפויים. המורות בנו תכנית דיפרנציאלית. בין המורות החלה הפריית עמיתים מקצועית והכנת סביבות למידה מגוונות.

מדריך: מצוין, העצמת מורה, בוודאי היא השתלמה. מורה שהתחילה להדריך את הצוות. בנית אתה תכנית הדרכה. מיפיתם את השכבה והתחלתן לבנות סביבות למידה המאפשרות עבודה דיפרנציאלית עם המורים. האם אפשר לקחת דגם זה לצוות אנגלית? מנהלת: כן.

מדריך: אני מרגיש שיש לך את הכוחות להוביל את זה. שימי לב, יש לנו יעד בתכנית הפעולה שלך. האם את מזהה אותו? תסתכלי שוב על 10. יחסית ל-10, באיזו ספרה את נמצאת עם צוות האנגלית? [המנהלת עומדת על הספרה 5]. יש 5. תסתכלי אחורה, זה הרבה. מה יש ב-5? מנהלת: נתונים של ילדים מקסימים שיכולים. מדריך: את מאמינה בהם.

מנהלת: יש משאבים וחומרי למידה מגוונים וכסף. אני מתחילה לשמוע משפטים שמעודדים אותי - "הילדים רוצים ללמוד, רק קשה להם לדבר באנגלית". המורים חושבים על השינוי. מדריך: עד כמה את מרוצה מהמורות? מנהלת: 8 ו-9.

מדריך: אז כל מה שצריך זה לשפר את המתודה. מ-5 ל-6. מה את עושה? מנהלת: אני אוספת את המורים ומדברת אתם. אני מגיבה ונותנת משוב ביניים, מחזקת אותם שיש תפנית ומוקירה אותם. אני מאפשרת להם להיפתח לעולם האפשרויות והדרכים להתקדם. מדריך: תחשבי על פעולה שאת עושה אתם.

מנהלת: לדוגמה, לעשות פיילוט עם מורה וחמישה ילדים ולראות אם יש שינוי [עוברת לעמוד על הספרה 6]. מדריך: מצוין, יש לנו עוד יעד קטן בתכנית הפעולה שלך. הוסיפי אותו לקודם. איך את דואגת לפן המקצועי, שיהיה פיקס?

מנהלת: יש הדרכה מסוימת, אבל לא במינן שאני רוצה להשיג. אני קונה הדרכה נוספת. מדריך: את מחזקת אותם באמצעות הגברת המקצועיות ובדיקת התוצאה בפיילוט של הוראה דיפרנציאלית של חמישה תלמידים, ורק אחרי כן את יוצרת הפצה. האם הבנתי נכון? מנהלת: הבנת נכון. אני משכללת את היכולות שלהן.

מדריך: מצוין. יש כאן חיזוק של המורות על-ידי הצלחה. חשבי על מה שעשית במתמטיקה - ואז מה יהיה עליון לעשות בכדי לנוע מ-6 ל-7?

מנהלת: אני מאפשרת לבצע שינויים באופן חלוקת התפקידים - אוטונומיה של הצוות להתנהל בעצמו. אני מביאה את הצוות לשכפל הצלחה מהפיילוט לכלל הכיתה. דגש על בינוניים וטובים ולא חלשים. אחוז

החלשים - 15%. בגלל שבאנגלית יש פער, אני רוצה קודם כול לחזק את הבינוניים, ואח"כ אתמודד עם החלשים.

מדריך: שימי לב - התקדמת ל-7 האם את מרגישה את ההישג בשלב זה?
מנהלת: מאוד.

מדריך: היכן בגוף את חשה את ההישג?
מנהלת: בחזה, הוא מתרחב.

מדריך: מצוין. התבונני מטה ותראי מה המרחק שעברנו.
מנהלת: הרגשה נפלאה.

מדריך: תתבונני מעלה עד 10, תראי כמה היעד הנכסף שלנו קרוב.
מנהלת: נכון.

מדריך: שימי לב, יש לנו התחלה ברורה של תכנית פעולה שבה רשומים כבר שני יעדים. לכל יעד פירוט. האם את רואה את התמונה? ננסה לאחר מכן להעלות את הדברים על תכנית פעולה. אנחנו נעצור כרגע את התכנון, כי המפגש עומד להסתיים. מה לקחת מהמפגש?
מנהלת: בהירות מה עליי לעשות. יש לי את התמונה של מה שאני רוצה להשיג ואת שני השלבים הראשונים. רשמתי לעצמי שני יעדים בתכנית הפעולה שלי ופירטתי אותם לפעולות. אני מרגישה ממש שהדבר אפשרי, ויש לי המון מוטיבציה לעשות זאת כבר מחר. למעשה הדרכת אותי לבצע תכנון אסטרטגי ותכנית פעולה בדרך רגשית הממנפת אנרגיה ומחברת למהלך.
מדריך: מגיעה לך הוקרה על היכולת שלך לחזות ולתכנן את מהמהלכים שיקדמו את ההובלה של מקצוע האנגלית. אין לי ספק שתובילי את הצוות בבטחה להישגים.

ביבליוגרפיה

ואצל אביק, פ', ויקלנד, ג' ופישר, ר' (1979). שינוי - עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן. תל אביב: ספרית פועלים.

De Shazer, S., & Berg, I. (1995). The brief therapy tradition. In J.H. Weakland, & A.R. Wendel (Eds.), *Propagations - Thirty years of influence from the mental research institute* (pp. 249-252). Binghamton, N.Y.: The Haworth Press, Inc ..

De Shazer, S., Berg, I., Lipchik, E., Nunnally, E., Molnar, A., Gingerich, W., & Weiner-Davis, M. (1986). Brief therapy: Focused solution-development. *Family Process*, 25, pp. 207-222.

Jackson, P. Z. & McKergow, M. (2007). *The solutions focus: Making coaching & change SIMPLE*. London: Nicholas Brealey Publishing

קריאה נוספת וקישורים

Bateson, G. (1973). *Steps to an ecology of mind*. St. Albans: Paladin Books.

Gladwell, M. (2007). *Blink*. N.Y.: Back Ray Books

הסבר על גישת המיקוד בפתרון | מרק מרקגו:

<http://www.solworld.org/video/2102269:Video:656>

דוגמה מצולמת לעבודה לפי גישת המיקוד בפתרון:

<http://www.youtube.com/watch?v=HC6As-jzoQ0&feature=related>

אנימציה קצרה על גישת המיקוד בפתרון:

<http://www.youtube.com/watch?v=1VKjsnflp60&feature=related>

האתר של פול ג'קסון:

<http://www.thesolutionsfocus.co.uk/>