

מטפורות בהדרכה אישית | אלי מלמד

			מבוא מהי מטפורה? מטפורות - מפתח לשינוי הנחות יסוד יתרונות
		מודל לעבודה עם מטפורות בהדרכה האישית	
ביבליוגרפיה			דוגמאות

מבוא

מהי מטפורה?

You don't see something until you have the right metaphor to let you perceive it.

Thomas S. Kuhn

The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another.

George Lakoff & Mark Johnson, **Metaphors We Live By**

אנו נוטים לראות במטפורות אמצעי ספרותי מתחום השפה, לשימושם של סופרים ומשוררים. כך למשל מוגדרת מטפורה בויקיפדיה: "תחבולה לשונית שנעשה בה שימוש על מנת להאיר מושג אחד בתכונותיו של מושג אחר". וכך בספרייה הווירטואלית של מט"ח: "המטפורה היא ביטוי לשוני, אשר בו תכונות של דבר מתחום אחד מושאלות ומועברות לדבר מתחום אחר".

בשפת היום-יום אנו גם משתמשים במטפורות כדי לתאר מצב, תחושה או רגש: "אני נמצאת כעת בצומת דרכים"; "הגעתי לסף תהום"; "הוא מגשש באפלה"; "היא מעיין נובע של ידע וחכמה"; "בית הספר הוא סיר לחץ בתקופה האחרונה".

אבל מטפורה איננה רק תופעה לשונית: היא קשורה לחוויה, להבנה, לתפיסה ואף לפעולה. ג'ורג' לייקוף ומרק ג'ונסון (Lakoff & Johnson, 1980, עמ' 5) רואים במטפורה במהותה **הבנה וחוויה של סוג דברים אחד במונחים של סוג דברים אחר**.

נתבונן למשל בתופעה של ויכוח:

"הוא ניצח אותנו בויכוח."

"היא התקיפה את העמדה שלו בעזרת טיעונים משכנעים."

"טיעוניך אינם ניתנים להגנה."

"הוא תקף כל נקודת חולשה בטיעון שלי."

"היא הגנה על טיעוניה בלהט, בהתקפת-נגד מרשימה."

"הביקורת שלו קלעה היטב למטרה."

ויכוח הוא מלחמה על-פי התפיסה התרבותית שלנו. יש מנצחים ויש מפסידים. יש הגנה ויש התקפה. המטפורה של ויכוח כמלחמה **משקפת ומעצבת** כאחד את מה שאנחנו עושים כשאנחנו מתווכחים.

פעולותינו בעת ויכוח נעשות על בסיס הדרך שבה אנחנו תופסים את הויכוח. אמנם, ויכוחים ומלחמות הם שני עניינים שונים זה מזה, ובכל זאת, באמצעות מטפורה זו, הויכוח בתרבות המערבית מובנה ונתפס במונחים של מלחמה, ואנחנו "מבצעים" אותו על בסיס המטפורה של מלחמה. לא רק שאנו מדברים על ויכוח במונחים של מלחמה; אנחנו באמת מנצחים ומפסידים; באדם שאתו אנו מתווכחים אנחנו רואים

יריב; אנחנו מתכננים ומיישמים אסטרטגיות; אנחנו מחליטים על קו התקפה חדש. בתרבות שלנו "ויכוח הוא מלחמה" - זו מטפורה שעל-פיה אנו חיים.

לצורך המחשה והשוואה, מציע לייקוף: דמיינו תרבות שבה התפיסה היא שויכוח הוא ריקוד שהמתווכחים מבצעים... המטרה היא הופעה אסתטית והרמונית. תפיסה זו משנה לחלוטין את מה שהוא "ויכוח" - לא רק את תפיסתו, אלא גם את הפעולות הכרוכות בו.

מטפורה היא אפוא הרבה מעבר לאופן שימוש בלשון; מטפורה היא מבנה קונספטואלי. מבנים קונספטואליים משחקים תפקיד מרכזי במציאות חיינו, שכן הם מעצבים מה ואיך אנחנו תופסים, כיצד אנחנו מתנהלים בעולם וכיצד אנו מתייחסים לאנשים אחרים. עיקר המערכת הקונספטואלית שלנו, על-פי לייקוף, הוא מערכת מטפורית. מטפורות מתקיימות בשפה, בחשיבה, בפעולות שאנו פועלים וביחסים שאנו יוצרים עם אנשים - ובכך יש כדי לעשותן רבות משמעות בחיינו וביום-יום שלנו.

מטפורות - מפתח לשינוי

מטפורות חדשות יוצרות מבנים מנטליים חדשים. "למטפורות חדשות יש כוח ליצור מציאות חדשה... אם מטפורה חדשה נכנסת לתוך המערכת התפיסתית שעליה אנו מבססים את פעולותינו, היא תשנה את אותה מערכת תפיסתית ואת התפיסות והפעולות שאותה מערכת מולידה" (Lakoff & Johnson, 1980), תרגום חופשי, א"מ; ראו גם Singh, 2010). שינוי המטפורה יכול אפוא לשנות את החוויה הנחווית במצב מסוים ואת האופן שבו המודרך תופס אותו - ועל-ידי כך להשפיע על החלטותיו ופעולותיו.

הנחות יסוד

- כולנו מדברים וחושבים במטפורות.
- מטפורות אינן קשורות למילים בלבד, אלא גם לחשיבה ולפעולה.
- מטפורות מבנות ומעצבות את תפיסותינו והבנתנו.
- אנחנו חיים ופועלים גם על-ידי ובאמצעות מטפורות.
- מטפורות, בהיותן מבנים קונספטואליים, לא רק מעצבות את תפיסת חיינו בהווה אלא גם מציבות את הציפיות והנחות היסוד הקובעות לחיינו בעתיד.
- שינוי מטפורה יכול לשנות את החוויה ואת האופן שבו אנו תופסים תופעה, מצב או בעיה ועל-ידי כך להשפיע על החלטותינו ופעולותינו.

יתרונות לעבודה עם מטפורות בהדרכה האישית

- המטפורה מפעילה חושים רבים, ולכן היא משמשת גשר בין ההיגיון והמודעות לבין חוויות רגשיות ותהליכים בלתי-מודעים.
- שפת המטפורה היא חווייתית ועוקפת מחסומי מילים. מדברים "את" החוויה במקום "על" החוויה.
- המטפורה מאפשרת דיבור עקיף וסוג של מרחק שעשוי לפרוץ מחסומים ולעקוף התנגדויות אצל המודרך. דיבור עקיף מאיים פחות מהתייחסות ישירה למה שקשה, כואב או מורכב.
- המטפורה מפתחת כישורים רפלקסיביים, מחדדת הבנה ומאפשרת להתמקד ולהבהיר במהירות - לעצמנו ולאחרים - תחושות, רגשות ומחשבות.
- מטפורות חדשות מביאות לידי החלטות ופעולות חדשות באמצעות שינוי התפיסה.
- מטפורות הן כלי לפריצת דרך בהדרכה, ליציאה ממצב של "תקיעות" או עמידה במקום, לגילוי דרכים חדשות לפעולה.
- כלי זה מאפשר חשיבה יצירתית ויציאה מתבניות שגורות.
- המעבר לשפה מטפורית מפתיע ומשנה את האווירה הרגשית; הוא מאפשר להכניס הומור לשיח.
- המטפורה אינה שיפוטית, אינה מטיפה או מורה מה לעשות, אלא מזמינה "לשחק" עם הרעיון.

מודל לעבודה עם מטפורות בהדרכה האישית

המבנים הקונספטואליים המטפוריים שלנו בדרך כלל אינם מודעים. אנו פועלים בחיי היום-יום כמעט אוטומטית, בלי לתת לעצמנו דין וחשבון על המטפורות שבבסיס החשיבה והעשייה שלנו. עבודה עם מטפורות בהדרכה אישית עשויה לחדד מודעות והבנה לאותם מבנים, ועל-ידי כך לשנות תפיסות, ובסופו של דבר - גם החלטות ומעשים.

בהסתכלות באמצעות מטפורה, דמיונו של המודרך ועולם המושגים שלו מובילים אותו לנתח את המציאות מזווית אחרת וממרחק, ובכך יש כדי לאפשר לו לשנות את צורת חשיבתו ולהתבונן על התרחשות (הצלחה או כישלון) מפרספקטיבה שונה.

אם רצוננו להבהיר מצב מורכב או להתמקד בסוגיה שהתעוררה נוכל ליישם את השימוש במטפורה בכמה דרכים: נבקש שהמודרך יתאר את התופעה במטפורה, נשאל אותו איזה דימוי צץ בראשו. לחלופין, נוכל להציע למודרך מטפורה למציאות שהוא מתאר ולהזמין אותו לפתח אותה ("התיאור שלך נשמע לי כמו גן עדן. נסה לתאר את המתרחש בגן").

המטפורה היא כלי המשרת את המדריך האישי ואת המודרך על-ידי יצירת מרחב של משחק ושפה משותפת. באמצעות דימוי מעולם אחר הניתוח של המודרך עובר מהסתכלות פסיבית לניתוח אקטיבי, וכך עשויה המטפורה לעודד את המודרך לפתיחות וגמישות, ומתוך האירוע הנוקשה, הקונקרטי והחד-ממדי יסיק אולי מסקנות חדשות ויוכל לחשוף שכבות נוספות של משמעות.

בעבודה במטפורות אפשר להשתמש בטכניקה של **מסגור ומסגור-מחדש (reframing)**. "מסגור" משמעו יצירת ההקשרים הקוגניטיביים שבתוכם הנתונים מקבלים משמעות; ומסגור-מחדש הוא יצירה של הקשרים קוגניטיביים אחרים שבתוכם הנתונים מקבלים משמעות חדשה. ספר נוסף של לייקוף (Lakoff, 2006), עוסק בשינוי פוליטי דרך שינוי השפה. לייקוף מציע לשנות תפיסות באמצעות מסגור-מחדש, כלומר להגדיר מחדש מילים וקונספטים. במקרה של מטפורות, המסגור-מחדש יתבטא בשינוי משמעותה של מטפורה או ביצירתה של מטפורה חדשה.

שלבי המודל

- א. **בחירת מטפורה** המייצגת את הנושא או הבעיה שבהם עוסקים במפגש ההדרכה.
- ב. **בחינת עומק של המטפורה באמצעות שאלות מנחות**, שמטרתה להבין את הנחות היסוד של המודרך בקשר לנושא שבו עוסקים ולזהות את מוקד הבעיה, האתגר או הסוגיה.
- ג. **יצירת מטפורה חדשה או שינוי המטפורה הקודמת הכרוכים בשימוש בתובנות שעלו בשלב הקודם.**
- ד. **דיון בהבנות ובפתרונות החדשים שהמטפורה מציעה.**

דוגמא לשיחת הדרכה

המודרך: יש לי בעיה נוראית עם לוח הזמנים, אני לא מספיק לעשות את מה שאני רוצה וצריך. דווקא בשנתי הראשונה כמנהל, אני עמוס בפגישות ואין לי זמן ללמוד ולהתארגן. יש לי פגישות עם המפקחת שבאמת רוצה לעזור, וגם אין לי ברירה אלא לפגוש אותה. מונחתים עליי ביקורים של בעלי תפקידים ממשרד החינוך, הדרכות מקצועיות מגיעות מכל מיני כיוונים, אני מוצף בהצעות לתכניות לימודים ופרויקטים, לוח הזמנים שלי צפוף, ובקושי אני מספיק לקבוע פגישה אתך שהיא כל כך חשובה לי. עדיין לא שוחחתי עם כל המורים, ועד ההורים ביקש פגישה דחופה, והנה היום מודיעים לי על "ביקורת שעות תקן" שמגיעה מחר. אפילו התרעה לא נתנו לי בזמן... ומחר הוא היום החופשי שלי...

המדריך: כמו מה אתה מרגיש, איזה דימוי עולה לך בראש?

המודרך: כמו שף מטבח שמנסה להכין ארוחה לאירוע. לידו במטבח טבחים עוזרים נוספים, כל אחד עושה דבר אחר, הם מתרוצצים אנה ואנה, נכנסים לרגליים אחד של השני, חסרים כלי עבודה; המקרר עמוס, הקינוח מוכן לפני המנה הראשונה, וחסרות צלחות הגשה.

המדריך: במצב כזה, מה השף יכול לעשות?

המודרך: לעצור את המטבח. קודם כול. אחר כך, לעשות סדר: לקרוא אליו את כל הטבחים, לברר מי עושה מה, לחלק משימות ולהזכיר מה סדר הדברים.

המדריך: כך ייווצר סדר. מה לגבי הצפיפות במטבח? הכלים החסרים?

המודרך: הסדר יפחית את הבלגן, ואפשר יהיה לארגן את המטבח ואת כלי העבודה. אולי הם ימצאו. הם גם פחות יתרוצצו ויפריעו אחד לשני, אז תחושת הצפיפות תרד. אבל אולי הוא יגלה שבכלל יש שם טבחים מיותרים.

המדריך: איזו אווירה תיווצר במטבח? תאר לי אותו עכשיו.

המודרך: כל אחד יודע את מקומו ותפקידו, הארוחה מתקדמת, המנות יוצאות לפי הסדר, ולמרות הזמן הקצוב, תחושת הלחץ התחלפה בתחושת פעלתנות ויעילות.

המדריך: נשמע שגם השף מרגיש יותר טוב... איך אנחנו מיישמים את העצה שנתת לו למצב שתיארת?

המודרך: אולי גם אני צריך לעצור לרגע. לקבוע סדרי עדיפויות בין כל האנשים, את מי חייבים לקבל, את מי אפשר לדחות, למי אני אומר "לא"... לברר עם המפקח את האפשרות לדחות את הביקורת...

המדריך: מה לגבי צוות הטבחים שלך?

המודרך: כן... צוות טבחים... אני צריך לראות איך אני משתמש בו יותר, מי בצוות, לחלק תפקידים

המדריך: נושאים קריטיים בחייו של מנהל בית ספר הם לוחות הזמנים, סדרי העדיפויות וביזור סמכויות. בוא נקדיש להם את הפגישה הבאה, ונראה איך אתה בונה את "צוות הטבחים" שלך. ספר לי, איך אתה מרגיש עכשיו?

מודרך: נרגעתי קצת. אני באמת עוד לא מכיר את הסביבה ועוד לא ארגנתי מספיק את סדרי העבודה בה. אני מניח שהלחץ הוא זמני וחלק מתחילת הדרך - כל גבעה נראית הר, כולם רוצים להיפגש, לעדכן, לבקש - בהמשך הדברים יהיו גם מוכרים יותר וגם מובנים יותר.

דוגמאות למטפורות שכיחות ושאלות מנחות

חדר המורים כתאטרון

שאלות מנחות:

מיהו הבמאי ומהי הבמה? איזו תפאורה הוחלט להציב? מה תפקיד התאורה? המוזיקה - תזמורת חיה או מוקלטת?
 מי השחקן הראשי? מה הרפרטואר, ואיזה מחזה מעלים בעונה זו? מי קהל היעד וכיצד הוא מעריך את ההצגה? מה אומרת הביקורת? מי המבקר ומה השפעתו? הישגים, השקעות, תקציבים? הרמוניה על הבמה? מה קורה מאחורי הקלעים?
 האם את רוצה לשנות את המחזה? איזה מחזה היית בוחרת להעלות? כיצד היית מביימת אותו?

חדר המורים ככורת דבורים

שאלות מנחות:

מהו הדבש ומהו העוקץ? מיהו מלכת הדבורים? עד כמה הפועלות חרוצות? מה מקור הצוף? איזה זמזום מתרחש בכורת - זמזום של עבודה או זמזום סרק? מיהו הדבורן? איך הוא מגן על עצמו מפני עקיצות? מהי התפוקה של הכורת? מה איכות התוצרת ולמי משווקים אותה?

המנהל כרב חובל

שאלות מנחות:

מהו היעד הסופי של הספינה? מה הן עצירות הביניים? האם הספינה היא ספינת מנוע או ספינת מפרשים הנעה על-פי הכיוון ועצמת הרוח? או אולי זו ספינת משוטים המונעת בחתירה?
 מהו הקצב? מהי המהירות? האם העוגן בשליטה ואיתן? מה מזג האוויר? האם יש סערות בלב ים? האם רואים למרחוק או שערפל מכסה את הראות?
 מי הצוות? מה תפקידו? מה מערכת היחסים בין רב החובל לצוותו? ובין אנשי הצוות? מה תעשה או תשנה כדי להביא את הספינה ליעדה? איך תפזר את הערפל?

מערכות יחסים - הדחפור והנחל

המנהל הוא דחפור והאדם השני הוא נחל שזורם כל השנה, נחל שמימיו עכורים; הוא זורם ישר; ודבר אינו מפריע לזרימתו האחידה.
 הדחפור מנסה להתוות לנחל אפיק חדש; יש לו כף גדולה. הוא איננו רעשני ביותר. הוא קרוב לנחל, מנסה לחפור.

שאלות מנחות:

איך מרגיש הנחל כלפי הדחפור? למה הדחפור אינו רועש? אולי הוא צריך להרעיש יותר? אולי לא טוב שהדחפור קרוב כל כך לנחל? למה המים עכורים? עד כמה הדחפור אוהב את הנחל?
 בעזרת המטפורה אפשר לדמיין יחסים שונים מאלה שהיו עד כה ולמצוא פתרונות חדשים לקשיים ול"תקיעויות".

מתוך סדנה למדריכים של נרקיס שור ויעל שלסינגר

ביבליוגרפיה

אילון, ע' (1993). המוות בספרות והספרות כתרפיה. בתוך: ר' מלקינסון, ש' רובין וא' ויצטום (עורכים). **אובדן ושכול בחברה הישראלית** (עמ' 155-177). ירושלים: משרד הביטחון, ההוצאה לאור

לב, י' (1997). מטפורה - שפה שנשכחה. **גליליאו**, 23, 32-35, 60-62.

צור, ע' (תש"ס). "שילוב דמיון מודרך ומטאפורות בתהליך ההדרכה: "האם צד שמאל יודע מה צד ימין רוצה?" בתוך: ת' קרון וח' ירושלמי (ע), **הדרכה בפסיכותרפיה**. ירושלים: הוצאת מאגנס. עמ' 228-206.

צימט, י' ודן, י' (2006). "מטפורות ככלי לחשיפת תפיסתם של פרחי הוראה את המושגים "הוראה", "למידה" ו"הערכה". **שבילי מחקר**, איגרת 13, מכון מופ"ת. עמ' 81-72.

Lakoff, G. (2006). **Thinking points: Communicating our American values and vision**. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Lakoff, G., & Johnson. M. (1980). **Metaphors we live by**. Chicago and New York: The University of Chicago Press.

Singh, K. (2010). Metaphor as a tool in educational leadership classrooms. **Management in Education**, 24(3), 127-131.

"מטפורה", הספרייה הוירטואלית, מט"ח

<http://lib.cet.ac.il/pages/item.asp?item=10467>

"מטפורה", ויקיפדיה, האנציקלופדיה החופשית

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%98%D7%A4%D7%95%D7%A8%D7%94>