

אמפתיה בהדרכה אישית | דני שראל ואריאל לוי

אמפתיה היא עמדה כלפי הזולת, עמדה המבטאת את נכונותך להיכנס לתוך עולמו של הזולת כדי לראות, לחוש ולהבין את החוויה הסובייקטיבית שלו. אמפתיה הוגדרה על-ידי קוהוט (2005) "אינטרוספקציה מושאלת" - ניסיונו של אדם אחד לחוות את חייו הפנימיים של אדם אחר בשומרו על עמדה של צופה אובייקטיבי. המתבונן האמפתי מנסה להבין את האחר מתוך עצמו, בניגוד לעמדה שבה מביטים במישהו מבחוץ, מעריכים אותו או מנתחים אותו כאובייקט. לא מדובר כאן בניסיון להיות נחמד, חם או אוהב, גם לא בניסיון לרצות: מדובר בניסיון להבין לעומק את עולמו הסובייקטיבי של האחר (שראל, 2011). הכלל המנוסח בביטוי "אל תדון את חברך עד שתגיע למקומו" מזמין התבוננות אמפתית בבני אדם, שכן אמפתיה היא הניסיון "להגיע למקומו" של הזולת.

כאשר מצליחים להיכנס לנעליו של האחר ולראות את העולם דרך עיניו אפשר להבין באמת - אותו, את רגשותיו ואת צרכיו, ומתוך כך - גם את אופן פעולתו. קבלת יחס אמפתי היא צורך בסיסי שלנו, בהיותנו בני אדם, לאורך החיים, והיא רכיב חיוני ביחסים מיטיבים של הורה-ילד, מורה-תלמיד, מנהל-מורה ומדריך-מנהל.

עמדה אמפתית כלפי המודרך היא אחד הרכיבים החשובים בהדרכה בכלל ובהדרכת מנהלים בפרט. אמפתיה של המדריך כרוכה בראיית המודרך כסובייקט - אדם בעל ערך לעצמו, ובאמונה שאצל "האחר המשמעותי" נמצא ידע בעל ערך. אחת המסקנות המעשיות הנוגעות לעבודת המדריך האמפתי היא ש"מלאכתו העיקרית אינה לבסס את סמכותו במפגש, אלא לעורר דבר מה פעיל ומתאווה אצל האחר" (כ"ץ, 2011).

מדריך אמפתי מוכן להשעות הן את המציאות האובייקטיבית והן את המציאות הסובייקטיבית שלו, את הידע ואת העצות שלו, כדי להבין את החוויה הסובייקטיבית של המודרך. השעיית העמדה הסובייקטיבית והאובייקטיבית של מדריך אמפתי אין פירושה שהוא מאבד את עמדתו המקצועית או את הקשר אל המציאות. מדובר בגישה המאפשרת להשעות עמדות ולעשות בהן שימוש כשצריך.

מדריך אמפתי צריך ללמוד לשמור על מתח בין שתי דרכי התייחסות: מצד אחד עליו ללמוד את זווית הראייה הייחודית של המודרך, את רגשותיו, צרכיו, מחשבותיו, ניסיונו והשקפת עולמו. לשם כך עליו להשעות את עמדותיו שלו. אך זו השעיה זמנית, שכן מצד שני הוא לא ימחק את עצמו כסובייקט ויעשה שימוש בעמדותיו ובניסיונו ואף יציג את השקפת עולמו כשצריך.

כאשר אמפתיה מובילה את המדריך לאבד מגע עם חווייתו שלו, והוא נסחף לראות את הדברים אך ורק מנקודת ראותו של המודרך - זו הזדהות (יש מי שדימה זאת להבדל בין כניסה לנעליו של הזולת לבין הליכה בה).

מנקודת מבטו של המודרך, אמפתיה היא עמדה המאפשרת למודרך לחוות את עצמו מובן, מוכר ובעל ערך. נקודת המוצא האמפתית מאפשרת למודרך לשהות במרחב בטוח, ללמוד, לשחק, להעז, להיות יצירתי, ללמוד מטעויות ולגדול מבחינה אישית ומקצועית.

מנקודת מבטו של המדריך, אמפתיה היא הפניית תשומת לב רגשית וקוגניטיבית, עוררות לזולת, רמת היחשפות לתגובותיו של הזולת ולהתנהגותו המהדהדת אצל המדריך ומסייעת לו ללמוד את המודרך מתוך עצמו ולהתאים את התערבויותיו לצרכיו. לפיכך מדריך אמפתי הוא מדריך המעניק תחושת ביטחון, חוויה של הכלה. הוא מבסס אמון באמצעות התעניינות, הקשבה ועמידה על צרכי המודרך. אמפתיה של מדריך כלפי מודרך עשויה לזמן למדריך תהליכים מכאיבים. לא קל להשעות את הסמכותיות והניסיון העודף - ולעתים אף לוותר עליהם - כדי לפגוש את זווית הראייה של המודרך, ולא תמיד קל להימנע מהזהרות יתר. עם זאת, כשאתה אמפתי כלפי הזולת, היעדר השיפוטיות וההבנה המתקבלת מובילים לעתים קרובות להרגשת קרבה עמוקה יותר, קרבה המאפשרת עבודה.

דוגמה להתייחסות אמפתית בהדרכה אישית

להלן דוגמה להבדל בין אמפתיה להתייחסויות אחרות. מנהל בתחילת דרכו מספר לך, במסגרת ההדרכה האישית, שאחד המורים צעק עליו והשפיל אותו בצורה איומה לעיני המורים והרס לו את הכניסה לתפקיד... להלן כמה תגובות של המדריך (מועילות יותר או פחות) שאינן בגדר אמפתיה:

● "זה נורא, איך שהוא התנהג אתך - הוא לא ראוי להיות מורה!"

● "אני לא חושב שהתפרצות אחת של מורה הורסת כניסה לתפקיד"

● "אני ממש מרחם עליך, איזה מסכן, כמה נורא..."

● "אולי כדאי שנבדוק את החלק שלך בסיטואציה..."

● "האם כבר קרה לך משהו כזה בעבר?"

● "כדאי שתיקח את הדברים בפרופורציה..."

● "כשאני נכנסתי לתפקיד היה לי מקרה גרוע עוד יותר!!"

● "כדאי לך להתלונן עליו במשרד החינוך..."

● "אולי ננסה להבין את המורה ומה גרם לו להתנהג כך"

תגובה אמפתית מבוססת קודם כול על **הקשבה** לסיפורו של המנהל, ובתוך כך אנו שואלים את עצמנו, ואולי גם אותו, איך הרגיש ולמה הוא זקוק. אם נקשיב בסבלנות נוכל לקלוט את חוויית ההשפלה, את הכאב על הביוש הפומבי, אולי אכזבה מכך שמי שאמור לעזור לך מתייחס אליך כך, אולי כעס גדול, תחושה שנעשה לו עוול, תחושת כישלון, אימת פיטורין וכדומה. אולי נוכל לקלוט את הצורך של המנהל בהכרה שנעשה לו עוול, בהבנה, בהרגעה ועוד. בעקבות הקשבה אמפתית תוכל לבוא **תגובה** אמפתית המשקפת את מה שעלה, למשל - "בוא נראה אם קלטתי נכון את מה שעבר עליך... נראה שעברת חוויה קשה מאוד... שהרגשת מושפל...". הדגש הוא על רגשות ועל צרכים.

שיקוף נעשה מתוך מתן אפשרות למנהל לתקן את דבריו, להבהיר או להרחיב אם לא הבנת אותו נכון. תגובה כזאת מאפשרת למנהל להרגיש שהוא אכן הובן. **שאילת שאלות** יכולה גם היא להיות אמפתית אם נועדה להבהיר את רגשותיו של המנהל ואת צרכיו (אבל שאלות רבות יכולות להיות לא אמפתיות).

בדרך כלל אמפתיה מקרבת, מעמיקה קשר ומאפשרת גם התערבויות שאינן אמפתיות (אך עשויות לסייע מאוד), כגון הצעת זווית ראייה אחרת, פירושים, קונפרונטציות, התבוננות מערכתית, עצות מעשיות וכדומה. לעתים, בלא אמפתיה כלפי המודרך הנתון בקונפליקט עם הכפופים לו לא נוכל לגייס את האמפתיה שלו כלפיהם.

מקורות

כ"ץ, י' (2011). הדרכה כשיח של אהבה. בתוך א' יוגב ור' זוזובסקי (עורכים), הדרכה במבט חוקר (עמ' 48-57). תל אביב: הקיבוץ המאוחד, מכון מופ"ת ומכללת סמינר הקיבוצים.

קוהוט, ה' (2005). כיצד מרפאת האנליזה (תרגום: אלדד עידן). תל אביב: עם עובד.

שראל, ד' (2011). כשהמורה נעלב וזועם: על חשיבות האמפתיה למורה. אתר פסיכולוגיה עברית

www.hebpsy.co.il