

# דוגמה לתהליך מקביל בניהול בית ספר ובהדרכה אישית | דני שראל\*

היה זה פסיכואנליטיקאי, הרולד סירלס, שהצביע על התופעה הזאת בהדרכת מטפלים בטיפול: "התהליכים שמתרחשים עכשיו בין המטופל לבין המטפל המודרך לעתים קרובות משתקפים בקשר שבין המדריך למטפל המודרך". התופעה קיבלה את השם תהליכי השתקפות, ואחר כך - תהליך מקביל.

אם כך הדבר, הרי שמתוך היחסים בין המדריך למודרך אנחנו יכולים ללמוד על קשיו של המודרך, וכשמדובר במנהל מודרך, אפשר שהקושי ביחסי ההדרכה משקף תהליכים המתרחשים בין המנהל לבית ספרו! ומהכיוון השני, כשמדריך שומע על דפוסי היחסים של המנהל המודרך עם בית ספרו, הוא לא יפתע מאוד אם ימצא דפוס יחסים כזה המתרחש בהדרכה! היכולת לראות כיצד דפוס יחסים אחד משתקף ביחסים אחרים הוא תובנה רבת ערך בהבנת תהליכים מערכתיים ובאפשרות לנוע ביניהם, וכך להעשיר את הבנתנו בנוגע למתרחש בהדרכה ומחוצה לה.

במפגש המדריכים ביקש רוני, מדריך ותיק, להתייעץ. קשה לו עם רינה, המנהלת שהוא מדריך, וקשה לו להגדיר מה בדיוק מפריע לו. ההדרכה לכאורה בסדר, אבל דווקא משום שהוא כבר מדריך מנוסה, הוא מרגיש שהוא לא מצליח 'להגיע אליה', ויש לו ספק אם הוא עוזר לה במשהו. חברי הקבוצה אינם מבינים מה מפריע לרוני ומה 'לא הולך' בהדרכה, הם מנסים לדובב אותו, אבל איכשהו משהו נשאר שם כל הזמן מעורפל ולא ברור.

בהדרגה, חברי הקבוצה מתחילים להשיא עצות. דינה: "אולי תקיים אתה שיחה פתוחה על מה שקורה ביניכם?" רוני: "כן, אבל אני לא יודע מה בדיוק להגיד לה, היא נראית לי פגיעה, ומין שיחה שלא בזמן המשוב תלחץ אותה". פנינה: "אולי זאת צורה מתוחכמת של התנגדות? אולי כדאי שתשאל אותה בצורה ברורה יותר אם משהו בהדרכה מפריע לה?" רוני: "כן, אבל נראה לי שזה בוודאי ילחץ אותה ולא יוביל אותנו לשום מקום". רן: "אז אולי להפך, פשוט תמשיך לנסות להיות אמפתי אתה, תנסה לאמץ את נקודת הראות שלה למה שעובר עליה?" רוני: "כן, זה בהחלט נראה לי, אבל זה בעצם מה שאני עושה כל הזמן, וזה לא עוזר". דן: "אולי תבדוק האם הקשר אתך מזכיר לה קשרים אחרים שהיו לה?" רוני: "כן, אבל...". אחרי סדרת הצעות לרוני שמסתיימות ב"כן, אבל...", משתררת בקבוצה שתיקה, שתיקה שכבר אפשר לחוש בכעס שיש בה, הקבוצה נואשת מהאפשרות לעזור לרוני והעיניים מופנות אל מנחה הקבוצה...

המנחה חשב קצת ואמר את הדברים האלה: "אני שם לב למשהו שקורה כרגע בקבוצה שלנו. רוני מבקש עזרה, אנשים מנסים להציע הצעות ורוני לא מקבל את ההצעות. נראה לי שבקבוצה יש כרגע אווירה של תסכול, אולי אפילו ייאוש". וכאן פונה המנחה אל רוני: "ייתכן שהעצות שניתנו לא היו מתאימות ויש לחפש אפשרויות נוספות, אבל אולי מה שמרגישה הקבוצה מולך עכשיו הוא מה שגם אתה מרגיש מול המודרכת שלך? אתה מנסה לעזור לה כמיטב יכולתך, והצעותיך נדחות ביכן, אבל, ואתה חש תסכול רב?"

\* מאמר קצר זה מציג דוגמה להתרחשותו של תהליך מקביל. להעמקה והצגת מודל עבודה מפורט לניתוח והתמודדות עם תהליכים מקבילים ראו **תהליכים מקבילים בהדרכה אישית**.

רוני שקע בהרהורים: "יש בזה משהו... כשאתה אומר את זה, הביטוי 'כן, אבל' חוזר על עצמו מאוד עם רינה, ואני באמת מרגיש מתוסכל מולה, כל ההצעות שלי כאילו מתקבלות אבל בעצם נדחות, ואני לא יודע אם יש לי משהו טוב לתת לה."

הדפוס של מישהו שמבקש עזרה ודוחה אותה ב"כן, אבל..". נקרא לעתים בספרות העוסקת בקבוצות "המתלונן שדוחה עזרה" - *Help rejecting complainer*. האם נחשף כאן דפוס העברה נגדית של רוני? אולי מתגלה דפוס אישיותי שלו? ייתכן. וייתכן שלפנינו **תהליך מקביל**.

אם ניישם את הרעיון במפגש של הקבוצה עם רוני - כשרוני דוחה את העזרה הניתנת לו ומעורר בקבוצה תסכול וחוסר אונים, הוא אולי מלמד אותנו מה הוא עובר עם רינה, המנהלת המודרכת. רוני לא ידע איך להסביר מה בדיוק קורה לו עם רינה, אבל בהתנהגותו בקבוצה וברגשות שהוא עורר, הוא כמו סיפר לנוכחים באופן חווייתי מה שעובר עליו עם רינה.

בהמשך המפגש הקבוצתי סיפרה פנינה שהיא הרגישה שהיא מתחילה לכעוס על רוני, אבל לא היה לה נעים לומר את זה או אפילו להרגיש את זה - בכל זאת, הוא ביקש עזרה - ולכן היא השתתקה. בתגובה אמר רוני שגם הוא מרגיש מול רינה המודרכת שהוא כועס עליה ולא נעים לו, הרי היא מנהלת מתחילה, ולכן הוא מוצא את עצמו משותק.

בפגישה הקבוצתית הבאה סיפר רוני: "הגעתי להדרכה עם רינה מצויד בהבנה טובה יותר בנוגע למה שמתרחש בינינו, הרגשתי שאני כבר לא משותק. רינה סיפרה בפגישה על משהו שתקוע בינה לבין הסגנית שלה; אמנם בהתחלה רציתי לייעץ לה איך לדבר עם הסגנית, כדי לברר מה קורה ביניהן, אבל בעקבות מה שהבנתי בפגישה שלנו, שאלתי את רינה: "תגידי, יכול להיות שאת מרגישה מול הסגנית שאת רוצה לעזור לה והיא איכשהו לא ממש מאפשרת?" רינה אמרה מיד שכן, שיש לה תחושה לא נוחה שהסגנית שלה במצוקה עם חברי הנהלה אחרים, שהיא מרבה להתלונן אבל לא מאפשרת לעזור לה... בהמשך התפתחה (בהדרכה של רינה) שיחה על קושי לקבל עזרה גם כשאתה במצוקה (בושה על שאני לא מסתדרת לבד, חשש משיפוטיות, הרגשה שאם יש בעיות אז משהו אצלי לא בסדר וכדומה). רוני סיפר שהוא הרגיש שאפשר היה לדבר גם על ממדים שונים שבהם הקושי הזה מתגלה: ביחסים בין תלמיד למורה, בין מורה לרכז, בין הסגן למנהל, ובהדרכה. רוני בחר, אחרי התלבטות, לספר לרינה על ההתייעצות שהייתה לו בקבוצת המדריכים ועל מה שקרה בה.

השיחה נדדה בין מישורים שונים שבהם הקושי הזה בא לידי ביטוי, הן ברמה האישית אצל רינה והן אצל רוני, כשסיפר לרינה על תקופת כניסתו לתפקיד מנהל ועל הקושי לקבל עזרה שזכור לו מאז. רינה סיפרה על מצבים שבהם נתקלה בהתנגדויות שונות לקבל את עזרתה בבית הספר.

רוני חש שהייתה זו "שעת הדרכה של חסד" שיצרה קרבה וכנות שלא היו בהדרכה קודם לכן, שאפשרה מעבר בין ממדים שונים של התייחסות, ובכל מישור שבו דובר הועשר בהבנות שלא היו קודם לכן.

לעתים האופן שבו אנחנו פועלים ומרגישים בסיטואציה אינטימית כהדרכה הוא הרבה מעבר לדפוסי האישיות שלנו. רוני יכול להתנהג כמו "מתלונן הדוחה עזרה" - לא כי זו אישיותו, אלא כי הוא מגיב לסיטואציה שהוא נתון בה, כי הוא מגיב למה שרינה מעבירה אליו (תהליך הקרוי הזדהות השלכתית). גם רינה יכולה להתנהג באותו אופן - לא כי "היא כזאת", אלא בתגובה ליחסים שהיא נתונה בתוכם. לכן כדאי שניזהר מלתייג את אישיותם של אנשים לפי התנהגותם.

מאחר שהבנת התהליך המקביל היא התבוננות ביחסי ההדרכה כמשקפים משהו על מה שקורה בין המנהל המודרך לבין בית ספרו, חשוב שהמדריך יתבונן ברגשותיו המגוונים, גם באלו שאינם נעימים ואינם מקובלים. מה שנראה כהעברה נגדית בעייתית של המדריך עשוי להתגלות כמקור מידע שאין שני לו - על היחסים עם המודרך ועל יחסי המודרך עם בית ספרו.

ברם... כדאי לזכור שרעיון התהליך המקביל הוא תמיד בחזקת השערה, הזמנה לבדיקה. חשוב להיזהר מלראות בכל דבר מסובך ולא נעים בהדרכה עניין הנובע מתהליכים מקבילים, וחשוב שנזכיר לעצמנו שלא לעשות שימוש לרעה במושגים כדי להסיר מעצמנו אחריות לחלקו של המדריך במתרחש. למשל, כשמודרך מתלונן על שהמדריך שיפוטי ושתלטני כלפיו, לומר לו שכנראה יש כאן תהליך מקביל ונראה שאנשי צוותו מרגישים שהוא שיפוטי ושתלטני - זו פרשנות שעשויה להיות נכונה, אבל היא עלולה גם להיות ביטוי לשימוש הגנתי שעושה בה המדריך המסרב לראות בחווייתו של המודרך חוויה בעלת תוקף.