

## אירוע בהדרכה אישית - מנוף לקידום המודרך | חבצלת ארנון

מודל  
להתמודדות  
עם אירוע  
בהדרכה

מבוא

הזדהות  
השלכתית  
אירועי  
הדרכה

הכלה  
אירועי  
הדרכה

ביבליוגרפיה

כללי אצבע

מסגור  
מחדש  
אירועי  
הדרכה

## מבוא

אירוע בהדרכה - אירוע המתרחש בעת מפגשי הדרכה ומלווה ברגשות לא-נוחים של המדריך, לעתים לא מפוענחים מבחינתו, לנוכח אמירות קשות להתמודדות של המודרך. לא אחת המדריך חש שהאירוע קשור ביכולת הטמונה בהדרכה לקדם את המודרך, ולכן הכרחי להתייחס אליו. נבקש לפענח את התהליכים האישיים והבין-אישיים שאינם נדירים במפגש ההדרכה. תהליכים אלו נוגעים לעולם הרגש של שני המשתתפים, לדפוסי היחסים שהם יוצרים עם סביבתם, לפרשנויות האישיות שכל אחד מהם נותן לאירועים המובאים להדרכה ולאירועים בתוך יחסי ההדרכה.

אירועי הדרכה כאלה קשים למדריך. יש בהם מגוון רגשות שליליים המושלכים עליו, כגון האשמה, חוסר אמון ביכולתו לסייע ואפילו תוקפנות גלויה והטלת דופי בתכונותיו כמנהל וכאדם. בהתמודדות עם אירועים כאלה עלינו להכיר שתי "שפות":

- **שפת ההבנה**, כדי שנדע לפרש את האירועים ולזהות את **המסר הסמוי** החבוי במסר הגלוי של המודרך;
- **ושפת ההתערבות**, כדי שנוכל לגזור דרכי פעולה שיהלמו את הפרשנויות וההבנות שלנו ואת המסרים (סמויים וגלויים) שנרצה להעביר למודרך כדי לסייע לו להתפתח ולהתקדם.

לצורך ההתמודדות נשתמש במונחים אחדים מעולם הטיפול, לא משום שאנו חותרים להפוך את יחסי ההדרכה ליחסים טיפוליים, אלא כדי להיעזר במונחים להבנת התהליכים:

● **הכלה** - containing (לא inclusion)

● **הזדהות השלכתית** - projective identification

● **מסגור-מחדש** או **הגדרה-מחדש** - reframing

איננו טוענים שעל המדריך לקבל כל תוקפנות, זלזול, האשמה וכו'. לעתים יש לנקוט עמדה אסרטיבית ולפנות לגורמים שמחוץ ליחסי ההדרכה. אולם, אם היעד הוא להמשיך בהדרכה באופן שיפתח את המודרך, יש להשתמש באירוע בתור מנוף להתפתחות.

בהמשך הטקסט דוגמאות אחדות לאירועי הדרכה ולעיבודם. העיבוד מכוון לסייע למודרך בהתפתחות מיטבית, ובה בעת להגן על תפיסת המדריך את מסוגלותו בתפקיד המדריך ואיש המקצוע.

## מודל להתמודדות עם אירוע בהדרכה



## הכלה

### כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

**מסר גלוי של המודרך:**

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



**שפת ההבנה של המסר הסמוי:** המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחדש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



**הכלה:** עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



**שפת ההתערבות:** יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

העיסוק במושג "הכלה" צמח מתוך התאוריות הפסיכולוגיות על **יחסי אובייקט**, בהקשרים של יחסי אם-ילד ומטפל-מטופל (ההנחה היא שיש הקבלה בין שני סוגי יחסים אלו). "הכלה" בטיפול משמעה שהמטפל משמש מעין מכל המתרוקן מהעצמי שלו כדי לקלוט חלקים שליליים שהמטופל משליך אליו.

הכלה ביחסי הדרכה משמעה יכולתו של המדריך לזהות ולהבין את המסרים הסמויים המוסתרים במסרים הגלויים שהמודרך מעביר (למה הוא זקוק? מה הוא מבקש? מה הצרכים שהוא מבטא באופן סמוי?) ולעבד בעבורו את הרגשות השליליים - ההאשמות, התלונות - כך שיוחזרו אל המודרך באופן שיעזור לו להתפתח.

האמירה הרווחת בחיי יום-יום, "זה לא נגדי, זה בעדו", היא מיצוי הולם ופשוט של תהליך ההכלה, ופירושה: המודרך השליך עליי רגשות שליליים כדי שאעזור לו להתפתח ולא כדי לפגוע בי.

### אירועי הדרכה - מסרים גלויים של המודרך

אירוע 1. "עשיתי בדיוק מה שהצעת לי ולא רק שזה לא עזר לי, אלא זה סיבך אותי עוד יותר עם המפקחת/צוות המורים/הרשות..."

אירוע 2. המודרך בשטף בלתי פוסק של מלל: "אני לא יודע במה להתחיל, כולם כעסו עליי... הפיקוח... ההורים אמרו ש... הרשות... ובסוף זה היה גם בעיתון. זה מקרה כל כך קשה, אני לא יודע מה לעשות, ואני בטוח שגם את לא יכולה לעזור לי..."

אירוע 3. "כבר המון זמן שאני מספר לך על הסגן שלי, שממש לא מאפשר לי לעבוד. אתה כל הזמן מוביל אותי לבדוק את חלקי במערכת היחסים אתו וכיצד אני יכול לשנות את יחסי אליו, והרבה פעמים אתה גם מסיט את הדיון לנושאים אחרים, למרות שהסגן כל כך מציק לי..."

אירוע 4. "הדרך שנקטתי הייתה מצוינת, עובדה שוועד הורים הכיתתי תמך בי. הטענה שלך שבעצם עברתי עברה אתית חמורה, זה מפני שאתה מנסה למצוא דרכים להתמודד עם העובדה שאתה מקנא ביצירתיות וברענונות שלי, כאשר אתה כבר מקובע ושמרן."

## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

### מסר גלוי של המודרך:

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



**שפת ההבנה של המסר הסמוי:** המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחודש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



**הכלה:** עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



**שפת ההתערבות:** יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## הזדהות השלכתית: מה מקשה עלינו להכיל?

"הזדהות השלכתית" היא מושג מבית מדרשה של **מלני קליין** (Klein, 1946) שעניינו האופן שבו התינוק (או המטופל) מתמודד עם רגשות שליליים מאיימים והאופן שבו האם (או המטופל) חווים רגשות אלו.

**המשליך** (תינוק, מטופל, מודרך) חווה חלקים תוך-אישיים שלו שאינו מסוגל להתמודד עמם (חרדה מכישלון, אשמה, תוקפנות). הוא משליך אותם על הזולת (אם, מטפל, מדריך).

המקבל **מזדהה עם ההשלכה** (מרגיש אשם, נכשל, מאוים) וממלא את התפקיד שהמשליך מייעד לו: הוא חושב, מרגיש ומתנהג בהתאם למה שהושלך עליו וחווה את הרגשות המושלכים אליו כאילו היו שלו עצמו.

**המשליך** נשאר בקשר עם הרגשות השליליים שלו, אבל מפקיד אותם אצל זולתו.

הזדהות השלכתית ביחסי הדרכה: המודרך, המנהל הצעיר, עלול לחוש חרדה, חוסר אונים, אכזבה מעצמו, אשמה על כישלונותיו (אמתיים ומדומים) בבית הספר. ייתכן כי יתקשה להתמודד עם רגשות אלו וייעד למדריך תפקיד של אשם ומאכזב - זה שלא סייע לו די בהתלבטויותיו ולא נתן לו תשובות, אלא הוביל אותו למצוא פתרונות בעצמו, דהיינו תסכל אותו. באופן זה אפשר שהמודרך נרגע מעט מעצמת החרדה, שכן לא הוא האשם ולא הוא שנכשל, אלא המדריך, אך בכל זאת יישאר בקשר עם הרגשות, שכן הופיעו בתוך יחסי ההדרכה.

הזדהות השלכתית קשורה לתהליכים המסכנים את יכולתו של המדריך להכיל, להוות מכל. אם המדריך מזדהה עם ההשלכה וחש מאכזב, מתסכל, אשם, נכשל, הוא עלול לתפקד כך בקשריו עם המודרך, ולא על בסיס אישיותו ועולמו המקצועי בתור איש מקצוע בשל, מנוסה ובוטח בעצמו. הוא עלול להצטדק, להתנצל, להתגונן, לתקוף בחזרה וכד'. לפיכך, הזדהות השלכתית היא מלכודת שעל המדריך לזהות כדי להכיל את הרגשות הקשים הן של המודרך והן שלו עצמו.

## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

### מסר גלוי של המודרך:

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



**שפת ההבנה של המסר הסמוי:** המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש ב**שיום**, פירוש מחודש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



**הכלה:** עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



**שפת ההתערבות:** יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## אירועי הדרכה - הזדהות השלכתית המונעת הכלה

בכל אחד מן המקרים להלן אנו יכולים לזהות את הזדהותו של המדריך עם התפקיד הבעייתי שמועיד לו המודרך. לצורך הבהרת הרעיונות אנו מביאים דוגמאות ובהן מסרים פוגעים וקשים להכלה.

מצד אחד תגובות המדריכים עשויות לעתים להיראות מוגזמות מעט; מצד שני הן עשויות לשקף את המציאות:

**אירוע 1.** המדריך: "לא זכור לי שזה מה שאמרתי לך לעשות. אני גם לא מציע לך לעשות כל מה שאני אומר. אתה אדם בוגר וצריך לקחת אחריות על מעשיו, ולא להאשים אחרים."

(תגובה ממקום של צורך להתנקות מרגשות אשמה ומאחריות של מדריך "יודע כול" והחזרת האשמה אל המודרך).

**אירוע 2.** המדריך: "המקרה הזה באמת מאוד קשה, אבל זה תפקיד של מנהל, ואני כבר הייתי במצבים יותר גרועים. אולי אתה צריך לחשוב אם התפקיד בכלל מתאים לך."

(המודרך משליך את חוסר האונים שלו על המדריכה כדי שלא לשאת לבד בקושי וכדי לבדוק אם חוסר האונים שלו גדול כל כך שהוא מחליש גם את המדריכה. המדריכה מזדהה עם חוסר האונים הזה, "מסכימה" שאינה יכולה לעזור לו ומציעה לו לצאת מהמקצוע על מנת שלא לחוש שהיא נכשלה כמדריכה).

**אירוע 3.** המדריך: "אני חושב שהקשבתי לך בסבלנות רבה מאוד כבר הרבה פגישות בנושא של הסגן. עד היום אף אחד לא טען שאיני קשוב די. האם ייתכן שהבעיה שלך היא שאתה לא מסוגל לראות עוד זוויות ראייה או אולי שאתה נוטה להאשים אחרים בקשייך, ואתה עושה אתי עכשיו מה שאתה עושה עם הסגן?"

(המודרך החרד בוחר להשליך את כל הכעס על הסגן ובתהליך מקביל גם על המדריכה ולכן מייחס למדריך כשל אמפתי, אטימות לצרכיו וחוסר יכולת בתור מדריך. המדריך חווה התקפה על יכולותיו, דווקא על כאלה שיקרות לו מאוד, ויוצא להגנת תפיסתו את עצמו).

**אירוע 4.** המדריך: "אני מופתע מאוד שלאחר תקופה כל כך ארוכה של הדרכה אתה לא מזהה את הרצון הטוב שלי לתרום לך וחושב שאני מקנא בך. אני תוהה אם כך אנחנו יכולים להמשיך בהדרכה."

(אתה מייעד לי תפקיד של אדם רע, לא מפרגן להצלחות של אחרים. אני לא מוכן שידביקו לי תווית כזאת ומעדיף להיפרד).

## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

**מסר גלוי של המודרך:**

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



**שפת ההבנה של המסר הסמוי:** המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחדש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



**הכלה:** עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



**שפת ההתערבות:** יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## מסגור-מחדש - reframing, relabeling, redefinition: מה עוזר לנו להכיל?

מונח זה מתאר טכניקה יעילה לפרשנות מחדשת בדרך להכלה. עיקרה של הטכניקה - שינוי המשמעות המיוחסת להתרחשות, בלי שום שינוי בעובדות עצמן. למסגור-מחדש או הגדרה-מחדש כמה רמות:

- מעבר מקטגוריה שיפוטית לקטגוריה פרשנית טיפולית - דוגמה קלסית: הוא לא ילד רע, הוא ילד שרע לו.
- ייחוס כוונות חיוביות להתנהגות שלילית: היא לא נודניקית, היא אכפתית; הוא דעתן ולא מרדן.
- מעבר מאפיון הפרט לאפיון מערכתי - הילד התנהג בחוצפה כיוון שאין גבולות ברורים בבית הספר, ולא בשל אישיותו ה"בעייתית".

ההגדרה החדשה מאפשרת לנו זווית ראייה חדשה המוציאה את ההתייחסות לבעיה ממסלול מקבע של הפרשנות המקובלת ומאפשרת הבנה אחרת של ההתנהגות.

יישומו של המושג במסגרת ההדרכה מאפשר לנו לראות באור אחר את אירועי ההדרכה ואת המודרך המאשים, התוקפני, המזלזל, המתחמק, חסר האונים וכד', לפרש את המסר הסמוי ולהבין מה הוא מבקש מאתנו וכיצד נוכל להכיל את צרכיו:

- היא לא מנהלת הזקוקה לשליטה, היא מנהלת אחראית.
- הוא לא מודרך מזלזל. הוא זקוק לעזרה כי הוא מוצף וחרד אך לא יכול לפגוש את החרדה הזאת ובוחר להאשים את המדריך.
- הוא לא מודרך שמתנגד להדרכה, הוא מנסה לעמוד בכוחות עצמו על רגליו כאיש מקצוע.
- המנהל המציף את כולם בפניות אינו טרדן וחרד אלא "קרבן" של היעדר נהלים ברורים במערכת - למי פונים ומתי.

## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

### מסר גלוי של המודרך:

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



שפת ההבנה של המסר הסמוי: המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחודש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



הכלה: עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



שפת ההתערבות: יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## אירועי הדרכה - מסגור מחדש: הבנת המסר הסמוי והתערבות מכילה

### אירוע 1.

**המסר הגלוי של המודרך:** "עשיתי בדיוק מה שהצעת לי, ולא רק שזה לא עזר לי, אלא זה סיבך אותי עוד יותר עם המפקחת, צוות המורים/הרשות..."

**המסר הסמוי:** אני חרד מאוד. אני לא בטוח שאקבל קביעות, כי הסתבכתי עם כולם. כל ניסיונותיי עד עכשיו לא צלחו. למרות שאני מקבל הדרכה, אני לא מסוגל ליישם את העזרה שאני מקבל, וזה עוד מגביר את תחושת הכישלון שלי. בלי הדרכה עוד יכולתי לטעון שלא עזרו לי. לכן אני נרגע קצת כשאני מאשים אותך, אבל בעצם אני זקוק מאוד לעזרתך!

**התערבות של מדריך מכיל:** "קשה לחיות בתחושה שבעלי התפקידים החשובים במערכת לא מעריכים אותך. האם אתה יכול לזכור מצבים שקיבלת מהם גם משוב חיובי? האם האירוע הזה הוא החוויה היחידה שיש לך אתם? נדמה לי שאני זוכר מקרים אחרים שבהם הם שיבחו אותך על עבודתך. אתה טוען שאתה לא מצליח כשאתה נעזר בעצותיי. האם ישנה דרך אחרת שבה היית רוצה שנתמודד עם אירועים בבית הספר שאתה מביא להדרכה?"

### אירוע 2.

**המסר הגלוי של המודרך:** "אני לא יודע מה לעשות ואני בטוח שגם את לא יכולה לעזור לי."

**המסר הסמוי:** אני מאוד מבוהל. אם אצליח להבהיל גם אותך, אירגע לפחות, כיוון שאפילו מנהלת ותיקה שכמוך לא יכולה להתמודד עם זה. מאידך, אני גם בודק אותך: האם את מסוגלת לעזור לי? הדבר הקשה ביותר שעלול לקרות לי הוא שאצליח להטביע גם אותך בהצפה שלי ובחוסר האונים שלי, ואז באמת אשאר לבד. אל תיבהלי יחד איתי, אל תטבעי. עזרי לי!

**התערבות של מדריך מכיל:** "אכן זה מאוד קשה כאשר מכל עבר לא רואים ולו מקור אחד של סיוע. זה קורה להרבה מנהלים ברגעים קשים, זה קרה גם לי, ואחר כך מתעשתים ומצליחים מאוד, ויש הרבה סיפוק, וגם אתה תצליח כך. אתה חושב שאני לא יכולה לעזור לך, אבל אני רואה דווקא די הרבה נקודות אור ומקורות של סיוע שעוד לא חשבנו עליהם, ואני רוצה לבדוק אותם אתך, ואח"כ ננסה למקד כל גורם בנפרד (הרשות, הפיקוח) ולראות איך מתייחסים לכל אחד באופן יעיל, וזה אפשרי."

אני חושבת שאם תוכל בעתות משבר כאלה, שעוד עלולות לבוא, למצוא מקורות של עזרה, ולא לוותר עליהם, כפי שכמעט קרה לנו כאן, כשחשבת שגם אני לא יכולה לעזור, תוכל להצליח מאוד בניהול משברים כאלה."

המשך בעמוד הבא



## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

### מסר גלוי של המודרך:

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



שפת ההבנה של המסר הסמוי: המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחודש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



הכלה: עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



שפת ההתערבות: יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## אירוע 3.

**המסר הגלוי:** "אתה לא עוזר לי, כבר המון זמן שאני מספר לך על הסגן שלי..."

**המסר הסמוי:** אני טוען שאתה לא יכול לעזור לי כי מרגיע אותי קצת להעביר אשמה לאחרים כדי לא להתמודד עם כישלון. אני מתעסק כל הזמן בסגן כי קל לי להאשים אותו כל הזמן, ולא להתמודד בעצם עם קשיי האמיתיים כמנהל ועם חוסר הביטחון שאני מתאים לתפקיד. כשאתה מרחיב את הנושאים בהדרכה לכיוונים אחרים, פרט לסגן, אתה לוקח ממני את ה"תרוץ" הטוב ביותר שלי ומכריח אותי להתבונן בעוד נושאים, וזה עוד יותר מקשה עליי.

**התערבות של מדריך מכיל:** "סגן בעייתי בבית הספר הוא באמת בעיה משמעותית כיוון שהוא אמור להיות יד ימינך. אבל כמו שבגוף יש עוד הרבה אברים, כך גם אתה, למרות הסגן, העלית הרבה דברים אחרים שאתה עושה בבית הספר ומצליח בהם, או שראוי שנעסוק בהם, ולכן דיברנו עליהם כאן בהדרכה, ואני חושב שאתה בעל פוטנציאל ניהולי מצוי, שסגן כזה או אחר לא יכול לטשטש, וכשתהיה יותר בטוח בעצמך, הוא יקבל את המקום הראוי לו בתוך כל המערכת של ביה"ס ושל העשייה שלך בה. אתה אומר שאני לא עוזר לך. האם יש דרכים נוספות שאתה חושב שבהן אני יכול לעזור לך?"

## אירוע 4.

**המסר הגלוי:** "הדרך שנקטתי הייתה מצוינת... אתה מקנא ביצירתיות וברעננות שלי, כאשר אתה כבר מקובע ושמרן."

**המסר הסמוי:** אני זקוק למחמאות שלך ותלוי בהן. סיפרתי לך על הפתרון שיצרתי בציפייה למחמאות והתלהבות מהיצירתיות שלי. ממש אכזבת אותי, ואני זקוק לנקמה על הפגיעה ומוחלש מהתלות שלי בך. לכן אני מעדיף להחליש אותך, בדיוק באותה נקודה שבה אני הכי מוחלש: אני מקנא בך שאתה כבר פתרת את כל בעיותיך ויושב כל כך טוב על כיסא הניהול, מול ההורים, ולא תלוי בהם. האם אי פעם אהיה במקום הזה?

**התערבות של מדריך מכיל:** "אכן, זכית להרבה מחמאות של ועד ההורים על מה שעשית, וכל מנהל, חדש כוותיק, נהנה מהצלחות, ואני מבין שאני לוקח ממך תחושה של הצלחה וזה ממש מתסכל. לכן אני משער שאני מבין מדוע אמרת לי דברים שהיו לי לא קלים לשמיעה, לקבלה ולעיכול. יחד עם זאת אחטא לתפקידי אם לא אאיר לך זוויות אתיות שהן בלבו של התפקיד ואין בהן מקום לפרשנויות רעננות ולחדשנות. אני בטוח שאתה מסוגל לעמוד באמירות שלי שיש בהן הסתכלות אחרת על מה שאתה עושה, כי אתה אדם מגובש, שלא מתפרק כל כך מהר. באשר לקנאה שלי. בדקתי את עצמי ואני חש ביטחון שכל מטרתי היא רק לסייע, אבל חשוב לי לדעת אם היו מקרים אחרים שבהם חשת שאני לא מוקיר את עשייתך וחשבת שזה נובע מקנאה שלי."

## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

**מסר גלוי של המודרך:**

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



**שפת ההבנה של המסר הסמוי:** המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחודש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



**הכלה:** עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



**שפת ההתערבות:** יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## סיכום: "המדריך הטוב דיו"

בדוגמאות המסרים המכילים אנו יכולים לזהות מטרות אחדות. כולן נועדו לסייע למודרך להתפתח ולקדם את תהליך ההדרכה:

**א.** הרחבת זוויות הראייה של המודרך לחלקים נוספים מעבר לאלה החוסמים את ההתבוננות שלו על עצמו ועל עשייתו בבית הספר

**ב.** אמירה אמפתית שהקשיים שהוא חווה הם אכן בעיה

**ג.** הצבעה על הצלחות בצד הקשיים ונטיעת אמון של המודרך בעצמו כי בעתיד יהיה איש מקצוע ראוי ומצליח

**ד.** התעלמות מכוונת מהגוון המאשים ומהתפקיד הלוכד שהמודרך משליך על המדריך, אך בה בעת פתיחת פתח של המדריך לקבל מהמודרך משוב על אופן ההדרכה כדי להתאימה לצרכיו. בכך המדריך מראה למודרך כי אינו מתפרק מהתוקפנות המושלכת עליו וכי הוא יכול לה ונשאר יציב כדי לסייע לו, על פי צרכיו. מסר זה מאפשר גם למודרך להרגיש כי תוקפנותו אינה כל כך גדולה עד כדי שהיא מפרקת את המדריך וכי ההדרכה תהיה מקום של פירוק הרגשות הקשים ולא העצמתם.

חשוב לזכור כי פרשנויותינו והשערותינו על המסרים הסמויים נתונות תמיד לאחריותנו וכי תמיד ייתכנו פרשנויות אחרות, נוספות על שלנו ואפילו סותרות. כמו כן כדאי לזכור שיש אין-סוף דרכים להתערב באופן שיקדם את המודרך; אין בדוגמאות שלעיל כדי להציג את דרך ההתערבות היחידה האפשרית או היעילה ביותר.

פתחנו בהורות בתור מטפורה ליחסי הדרכה; וכמו אין-סוף דרכים להורות מיטיבה, אין-סוף דרכים גם להדרכה מיטיבה. חומרי הגלם של הדרכה מיטיבה הם לפיכך, כמו בהורות, אהבה של המדריך לאיש המקצוע הצעיר, אהבה לתפקיד וביטחון מלא של המדריך בהיותו איש מקצוע ראוי שכל מטרתו לגדל את איש המקצוע הצעיר.

כפי שאם יכולה להיות "טובה דיה" ולא יותר, כך גם מדריך יכול להיות "טוב דיו" ולא יותר.

## כיצד להתמודד עם אירוע בהדרכה?

### מסר גלוי של המודרך:

המודרך מעביר מסר גלוי, הדורש התמודדות מצד המדריך



המדריך מברר לעצמו את רגשותיו בעקבות המסר הגלוי של המודרך: זיהוי הזדהות השלכתית וחיזוק המדריך



שפת ההבנה של המסר הסמוי: המדריך מנסה להבין את המסר הסמוי על ידי שימוש בשיום, פירוש מחודש לאירוע ההדרכה ולהתנהגות המודרך



הכלה: עיבוד הצרכים של המודרך (מה הוא צריך ממני?) וחשיבה על הדרך היעילה ביותר לספק לו צרכים אלו



שפת ההתערבות: יצירת מסר גלוי המאפשר למודרך לצמוח מתוך האירוע וכן לשפר את תהליכי ההדרכה

## כללי אצבע

זכור היכן הצפון: אתה מנהל מקצועי, ותיק ומוערך, לכן נבחרת להיות מדריך. אל תאפשר להשלכות של רגשות שליליים לטשטש את המצפן המקצועי שלך.

מדריך טוב דיו: עליך להיות רק טוב דייך - להיענות ולתסכל במידה המאפשרת התפתחות וצמיחה.

"זה לא נגדי זה בעדו": גם אם מושלכים עליך רגשות שליליים, זכור שהמודרך מנסה לסייע לעצמו ולא לפגוע בך.

פסק זמן: אם אינך יודע מה לענות בו ברגע, הצע לדחות את הדיון למפגש ההדרכה הבא. עבור לנושא אחר עד שתוכל לגבש את מחשבותיך ולגייס עזרת עמיתים או הדרכה על הדרכה.

סמוך על תחושותיך ועל שיקול דעתך המקצועי: אתה מנהל ותיק ומנוסה. אם אתה חש אי-נוחות רבה עם המודרך, יש לך סיבה טובה לכך. אל תישאר עם אי-הנוחות. חפש דרך לברר אותה. היא מזמנת צמיחה לך ולמודרך.

בדוק את עצמך: האם יש משהו בדבריו של המודרך? האם לעתים לא היית קשוב או פנוי? האם תסכלת יתר על המידה?

הזמן משוב גלוי: "אתה אומר ש... האם היו עוד מקרים כאלה? האם יש דרך אחרת שתתאים לך?"

## נסו בעצמכם

להלן שני אירועי הדרכה: חשבו על המסר הסמוי שהם מעבירים, פרשנויות שאתם מעניקים להם ודרכי התערבות שאתם הייתם נוקטים.

א. מה המסר הסמוי של המודרך? מה הפרשנויות שאתם מעניקים לו?

ב. כיצד תתערבו?

1. המודרכת: "אני לא מצליחה להסתדר עם המפקחת שלי. היא כל הזמן מעירה לי ונותנת לי להרגיש שאני לא מצליחה. אני חושבת שהיא לא מרוצה ממני. הרבה פעמים אני עושה דברים בדיוק כמו שאת עשית, ואצלי היא לא מרוצה מזה. הבנתי שיש לך קשרים טובים אתה. האם את מעבירה אליה משהו? בכלל, אם יש לך כאלה קשרים, אולי את תדברי אותה ותעזרי לי?"

2. המודרך: "אני רוצה שתבוא אליי לבית הספר ותראה את הצוות שלי. תשב שם כמה דקות ותראה איזה אווירה יש בחדר המורים שלי. אז תאמין לי שזה פשוט בלתי אפשרי להסתדר אתם. אני בטוח שבמצב כזה גם אתה היית מרים ידיים!!!"

## ביבליוגרפיה

אוגדן, ת' (2001). **הקצה הפרימיטיבי של החוויה - פסיכואנליזה**. (תרגום: א' ברגשטיין וח' אהרוני). תל אביב: עם עובד.

אוגדן, ת' (2003). **מצע הנפש - יחסי אובייקט והדיאלוג הפסיכואנליטי**. הוצאת ספרות עכשיו.

אוסטריל, ז' (1995). **פתרונות פתוחים: טיפול פסיכולוגי בילד ובסביבתו**. תל אביב: הוצאת שוקן.

ירושלמי, ח' (תשנ"ד). גורמים מבניים המשפיעים על מסירות המדריך. בתוך ת' קרון וח' ירושלמי (עורכים). **בין מדריך למודרך**. ירושלים: הוצאת מאגנס.

ירושלמי, ח', וקרון, ת' (עורכים). (1995). הדרכה בפסיכותרפיה. ירושלים: הוצאת מאגנס.

Bion, W. (1970). **Attention and interpretation**. London: Tavistock.

Klein, M. (1946). Notes on some schizoid mechanisms. In M. Klein et al. (Eds.) **Developments in psycho-analysis**. London: Hogan Press.

Seltzer, L.F. (1986). **Paradoxical strategies in psychotherapy**. N.Y.: John Wiley & Sons.

Weeks, G.R.& L'Abate, L. (1982). **Paradoxical psychotherapy**. N.Y.: Brunner/Mazel .

Winnicott, D.W. (1965). **The maturational process and the facilitating environment**. N.Y.: International Universities Press.