

שאלת שאלות בהדרכה האישית | יעל שלסינגר

מבוא

רשימת
שאלות
לפי מטרות

שאלת
שאלות
בהדרכה
האישית

ביבליוגרפיה

מבוא: למה חשוב לשאול שאלות?

שאלות הן קרני הלייזר של המודעות האנושית. הן מרכזות את המיקוד שלנו וקובעות מה נרגיש ונעשה.
אלדוס האקסלי

שאלות נשאלות בכל שיחה שאנו מקיימים. לבני אנוש יש צורך תמידי לשאול ולהישאל. השאלות שאנו שואלים מאפשרות לנו להביא לידי ביטוי רגש וחשיבה. אנו שואלים כדי לבטא התעניינות ויחס, כדי לספק את סקרנותנו, כדי לאסוף מידע וכדי להראות שאנו זוכרים. שאלות שאנו נשאלים גורמות לנו להרגיש נאהבים, רצויים ומשמעותיים (בנימין, 1972).

סוקרטס, הפילוסוף היווני בן המאה החמישית לפני הספירה, ראה בשאלת שאלות דרך חינוכית מרכזית שנועדה "ליילד" את הרעיונות והתובנות של הנשאל באמצעות הבירור והחקירה המעמיקים שהן דורשות ממנו. לכן המשיל את עצמו למיילדת:

והנה אומנות זו שאני נזקק לה כשאני מיילד, משאר בחינות יש בה כל מה שיש בזו שלהן [של המיילדות], אך שונה היא בכך שאני מיילד לגברים ולא לנשים, ומשגיח על נשמותיהם בשעת לידתן, כי נולדים רעיונות, לא נשמות, ולא על גופיהם. ואילו עיקר אומנותי הוא היכולת לבחון בכל מיני מבחנים, אם מחשבתו של הצעיר מחוללת מעין בבואה וכזב, או משהו חי ואמיתי... לפיכך אינני חכם ביותר, ושום המצאה מחוכמת לא נולדה לי כפרי נשמותי. ואילו המתחברים עימי - כמה מהם נראים בתחילה כסכלים גמורים, ולאחר שהיו עימי זמן מה, הרי כולם - במידה שהאלוה מניח להם - עושים חיל במידה נפלאה, לפי דעתם הם ודעת זולתם, וברור הוא שמפי לא למדו דבר, אלא הם עצמם מצאו וילדו מאליהם הרבה דברים נאים. ומיילדים היו להם - האלוה ואני.

(מתוך הדיאלוג "תיאטיטוס", כתבי אפלטון כרך ג', תרגום יוסף ליבס, ירושלים: הוצ' שוקן, תשל"ה)

שאלות בתור כלי הדרכתי יכולות לייצר משמעות מתפתחת בקשר שבין המדריך למודרך. ככלל, תפקיד המדריך בתהליך ההדרכה לעורר חשיבה, להציע נקודות מבט נוספות, לברר עם המנהל החדש את עמדותיו ולסייע בפיתוח הזהות הניהולית שלו. בהדרכה האישיית רצוי "להחזיק" דילמות, להפוך בדברים ולא דווקא לחפש תשובות מעשיות מיידיות. [...] מפגש ההדרכה משמש זירה להתבוננות, לחשיפה, להתנסות ולחקירה משותפת (לוי ואמיתי, 2008).

יכולתו של המדריך לשאול שאלות ולהתאים את סוג השאלה לנושא הנדון תאפשר למודרך להבהיר לעצמו קשיים, דילמות או תחושות בתוך תהליך ההדרכה וללמוד מהם. מתוך התנסות זו יכול המנהל ללמד את עצמו להשתמש בשאלת שאלות בתור כלי ניהולי רב-עצמה ולהביאו לידי ביטוי בקשריו עם צוות בית הספר.

שאלות שאלות בתהליך ההדרכה האישי

סוג השאלות ועומקן משתנה עם התפתחות תהליך ההדרכה ומערכת היחסים הנבנית בין המדריך למודרך. בשלבים הראשונים להדרכה השאלות הן שאלות של גישוש, היכרות ויצירת **אמון**. ההעמקה בשאלות היא פונקציה של תהליך אמון מתפתח וכן של מידת הפתיחות הבסיסית שהמדריך והמודרך מגיעים אתה להדרכה. הקשר שנוצר בין המדריך למודרך מושפע בין היתר מיכולתו של המדריך להעמיק בהדרגה. גם אם המודרך מפגין פתיחות רבה, חובתו של המדריך לבחור שאלות שיקדמו את המודרך ואת תהליך ההדרכה באופן שיותאם למודרך ולסיטואציה. היכרות ואמון נבנים אם השאלות מאפשרות מרחב בטוח למודרך.

לאורך זמן, שאלות טובות בהדרכה הן שאלות המקדמות את המודרך ומלמדות אותו לשאול שאלות בעצמו, על עצמו, על הסיטואציה שבה הוא נתון ועל האינטראקציות שהוא יוצר. אלו שאלות המייצרות משמעות אצל המודרך וגורמות לו לחשוב, להבין, להפנים, לתכנן וליישם וחוזר חלילה. **שאלות בהדרכה נשאלות כדי להפוך ידע להבנה והבנה לפעולה**. לשם כך עלינו לשאול בצורה שתאפשר תשובה, כך שכל תשובה תהיה בסיס לשאלה הבאה. זהו מסע. מסע ליצירת משמעות באמצעות שאלות שאלות, מסע לאורך ההדרכה.

שאלות שאלות היא אמנות שאפשר ללמוד, לרכוש ולשכלל. שאלות הן אמצעי ליצירת קשר ולתהליך חשיבה המתקדם בשלבים, במגוון עניינים, לצורך התפתחות המנהל בתפקידו החדש. כדי לאפשר תהליך נכון עלינו לשאול את עצמנו:

- מה אני שואל/ת?
- האם אני יכול/ה לשאול הכול? תמיד?
- ממה עליי להימנע?
- האם השאלה תעורר ויכוח אידאולוגי?
- האם אני שואל/ת יותר מדי? באופן מבלבל?
- האם השאלה קוטעת חוט מחשבה?
- במה תקדם השאלה את המודרך?
- האם השאלה משמעותית?
- האם שאלתי את השאלה באינטונציה נעימה? מאימת?
- האם השאלה נשאלה במקום בטוח?
- מה היה ההקשר?

בהדרכה עלינו לייצר שאלה ואחר כך עוד שאלה, כדי לעודד את המודרך לחשיבה, להתבוננות פנימה ולהעמקת המחשבה המתפתחת. יכולתו של המדריך להבין את המודרך ולדעת כיצד לשאול שאלות בתיאום עם קו המחשבה של המודרך, ולא רק על-פי קו המחשבה המתפתח של המדריך, היא מפתח לתהליך הדרכה מצמיח.

התפתחות הדיאלוג תלויה ביכולתו של המדריך להשתות שאלה ולחזור אליה בזמן אחר, מתאים יותר. יכולת זו של המדריך תלויה בין השאר ביכולתו להגדיר לעצמו, בעת הדיאלוג, את מטרת השאלה וכיצד היא עשויה לקדם את המסלול שהדיאלוג מתפתח בו, בלי לבלבל את המודרך המפתח חוט מחשבה.

שאלות פתוחות-שאלות סגורות

- **שאלות סגורות** הן שאלות שיש להן תשובה אחת או כאלו שהתשובה עליהן היא כן או לא. בדרך כלל אלו שאלות **מידע**: הן קצרות וספציפיות. משתמשים בהן אם רוצים לברר פרטים או אם חשוב לקבל מידע מסוים. השימוש בהן משאיר את השליטה בשיחה בידי השואל.
- **שאלות פתוחות** הן שאלות שיש להן כמה תשובות אפשריות. אלו שאלות מעוררות מחשבה המחייבות תשובה מפורטת, תשובה שעשויה להשתנות. **שאלות פתוחות בהדרכה ירחיבו את המבט ויאפשרו גילוי והבהרה של רגשות ומחשבות**: למה התכוונת? מה אתה חושב על...? האם תוכלי לתאר לי איך...? איך עוד?

שאלות פתוחות מאפשרות חשיבה רחבה, העברה מתחום לתחום. **למה?** היא שאלה טובה כאשר מחפשים סיבה או חוקיות של תהליכים. שאלות "למה" הן שאלות הממוקדות בצורך למידה לעתיד. צמד השאלות **למה? ובשביל מה?** משלימות זו את זו ונותנות יחדיו היבט של התבוננות מהעבר לעתיד ומטווח קצר לארוך.

שאלה נוספת הטובה להתבוננות אל העתיד היא השאלה: **למה לא?** זוהי שאלת היפוך מגמה, המאפשרת פסק זמן בשיח לצורך התבוננות ושינוי דרך החשיבה העכשווית.

שאלות פתוחות יכולות להישאל בעקיפין, לדוגמה: מעניינים אותי הדברים שעוברים לך בראש... דברים שראית, שאת רוצה לדבר עליהם. לעתים, שאלה סגורה הכרחית כדי לשאול אחריה שאלה פתוחה: האם? אם כן... אילו? איך? במה? (ויילר, 1994).

התאמת השאלה למטרה

השאלה "מה שואלים עכשיו?" ראוי שתישאל כל הזמן ותוצב כתמרור בראשו של המדריך. העיסוק בשאלה זו מחדד את הצורך הן ברפרטואר שאלות שסייעו למדריך לשאול את השאלה הנכונה בזמן הנכון, והן בחשיבה בזמן הדיאלוג.

"שאלות טובות" הן שאלות המובילות ליצירת ערך בהיבטים אלו:

- פיתוח הבנה מערכתית
- פיתוח חשיבה רפלקטיבית וביקורתית
- עידוד לחשיבה פורצת דרך
- יצירת השראה
- פענוח מצבים ויצירת בהירות
- יצירת פתרונות
- היכרות והבנה עצמית

רשימת שאלות לפי מטרות*

פיתוח הבנה מערכתית

- מהו המבנה הארגוני? מה פועל ומה לא פועל על-פי המבנה?
- מהי חלוקת הכוח בארגון?
- למי בית הספר חשוב?
- מי יהיה מוכן להשקיע ב...?
- מה חשוב לצוות המורים?
- מי מחליט על...?
- מי אחראי ל...?
- למי יש סמכות ל...?
- מי מחויב לכי?
- מי מעוניין לשמר/לשנות...?
- מי הם בעלי העניין? מה האינטרס של...?

פיתוח חשיבה רפלקטיבית וביקורתית

מה חשבת באותו רגע?

- האם היית מסוגל לבטא את מחשבתך?
- מה אמרת?
- מה רצית לומר ולא אמרת?
- מה מנע ממך לומר את מה שרצית?

האם הוא הזכיר לך מישהו מן העבר?

- איזו השפעה הייתה לך עליו?
- איך זה השפיע על מה שקרה ביניכם בשיחה?

האם אתה חושב שהוא היה מודע להשפעה של דבריו עליך?

- האם היית רוצה להתחלק אתו במחשבות אלו?
- איך אתה חושב שיש בכך כדי להשפיע על האדם השני? איך אתה מרגיש שזה השפיע עליו?
- מה רצית שיקרה? יש משהו שרצית שלא יקרה? האם היית מרוצה ממה שקרה?

עכשיו, כשאנו מדברים, האם אתה חושב שעזרת לו בדרך התגובה שלך?

עידוד לחשיבה פורצת דרך

- איך היית רוצה שייראו הדברים בעוד...?
- לולא הבעיה - מה היה קורה? איך היו נראים הדברים?
- האם זה יכול להיעשות בדרך אחרת?
- מה יקרה אם...?
- למה שלא...?

יצירת השראה

- מה נהדר ב...?
- למה זה מצליח?
- איך נוצר השינוי?
- מה יגרום לך (או למישהו אחר) לעשות ...?
- מה החלום שלך בעניין זה?
- איזה סיוע את צריכה?

פענוח מצבים ויצירת בהירות

- את יכולה לספר לי יותר על ...?
- למה את מתכוונת ב...?
- תוכלי לתת לי דוגמה ל...?
- איך זה שונה מ...?
- מה את חושבת שתפסידי אם ...?
- תארי לי איך זה קורה.
- מה המקום שלך בהתרחשות? איפה את?
- מה מסתתר מאחורי היחס?
- מה את מרגישה עכשיו?
- מה גורם לך להרגיש כך?

יצירת פתרונות

- בהתבסס על הניסיון שלך, מה אתה מציע שאנחנו נעשה?
- היכן זה מפגיש אותך כמנהל? מה היחס שלך לבעיה?
- מה החלופות האפשריות לפתרון הבעיה?
- מה הרווח וההפסד בכל אחת מהן?

היכרות והבנה עצמית

- העצמי - רעיונות ותפיסות :
 - מה חשוב לך ב...?
 - על מה לא תוותר?
 - איזה סוג מנהל אתה?
 - איך היית רוצה שיזכרו אותך?
- פעולות שנגזרות מתוך תפיסות העצמי:
 - איך זה בא לידי ביטוי בעבודה שלך?
 - מה תדגיש? מה תזניח עקב כך?
 - מה הוביל אותך ל...?

ביבליוגרפיה

בנימין, א' (1972). **הראיון המסייע**. תל אביב: ספריית פועלים.

ברגמן, צ' (2006). **אימון אישי**. הוצאת סודות.

ויילר, א' (1994). **מסע לחיפוש שאלות טובות**. (מהדורה ניסויית). ירושלים: מכון ברנקו וייס.

לוי, א' ואמית, א' (2008). מבוא: הדרכה אישית למנהלים חדשים. בתוך: **המדריך למדריך האישי: פרקי הנחיה למנהלים בתפקיד 'מדריך אישי' למנהלים בתחילת דרכם** (עמ' 6-13). ירושלים: מכון אבני ראשה.

Finlay, L., & Gough, B. (Eds.). (2003). **Reflexivity: A practical guide for researchers in health and social sciences**. Bodmin, Great Britain: Blackwell.

Wood Daudelin, M. (1996). Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, 24 (3), 36-48.

ספרים ובהם אוספי שאלות

ברגמן, צ' (2006). **אימון אישי**. הוצאת סודות. עמ' 167-170.

קלארק-אפשטיין, כ' (2002). **מניהול למנהיגות**. הוצאת פקר. עמ' 261-276.

לנדסברג, מ' (2004). **הטאו של אימון והדרכה**. הוצאת וייד בע"מ. עמ' 122-123.

לקריאה ברשת

<http://www.wikihow.com/Ask-a-Question-Intelligently>