

שיקוף בהדרכה אישית למנהלים חדשים | נרקיס שור



מהו שיקוף?
בפסיכולוגיה
בסוציולוגיה



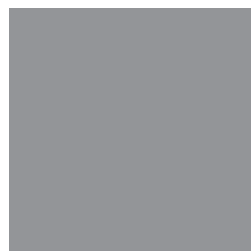
סוגי שיקוף



דוגמא
לשיחת
הדרכה

כללי אצבע

ביבליוגרפיה



שיקוף בתהליך גיבוש הזהות הניהולית

חלק מרכזי בתהליכים שהמנהל החדש חווה עם כניסתו לתפקיד הוא גיבוש הזהות הניהולית. כבר משחר ההיסטוריה היה השימוש בשיקוף - mirroring - כלי מרכזי בהתבוננות פנימה והחוצה ובתהליכים של גיבוש זהות. תפקידו של המדריך האישי בתהליכים אלו להציב לפני המודרך מראות כדי שמקצת מגיבוש זהותו של המנהל החדש ייעשה באמצעות המפגש עם עצמו בתיווך של 'האחר' (המדריך האישי, במקרה זה).

מהו שיקוף?

שיקוף הוא התנהגות אנושית המאופיינת בחיקוי של האחר בעת שיח אֶתו: עמידה זהה, מחוות (ג'סטות) זהות או טון דיבור דומה. השיקוף יכול דמיון במימיקה, בתנועה, בשפת הגוף, במתח השרירים, באופן הביטוי, בטון הדברים, בתנועת העיניים, בנשימה, בקצב, בניגון המילים, בבחירת המילים, בשימוש ב**מטפורות** או בצורת אחרות של ביטוי שהן חלק מהשיח.

בשיחה בין אנשים, שיקוף הוא התנהגות טבעית. טבעי שהמאזין יחייך או יזעיף פנים עם הדובר; ובדרך כלל יש בכך כדי לגרום לאנשים שפוגשים בפעם הראשונה להיות ידידותיים יותר. נראה שהסיבה לכך היא האופן שאדם מקבל את דמות עצמו במראה. השיקוף מייצר אפוא קרבה, אמפתיה ואמון.

שיקוף מוגדר לרוב כחזרה על הדברים שאומר לי האדם מולו אני עומד - חזרה המבטאת הקשבה עמוקה לזולת, אך שיקוף איננו רק חזרה על דברי האחר. הוא גם אינו הבהרה של דברי האחר. מדובר במעין חוויה אנרגטית הדומה יותר להדהוד, כמתואר במחקרי גוף-נפש (ג'נדליון, 1996; קורנל, 1998), חוויה שבבסיסה נוכחות; שיקוף של הקורה בתוכי "כאן ועכשיו" בהתייחס אל הקורה אצל האחר. לפיכך, לצורך השיקוף נדרשת יכולת להפריד ולזהות מה שייך לנו ומה מגיע מהאחר. זוהי חוויה של מוכרות והשתתפות.

בהדרכה האישית, השיקוף על-ידי המדריך נועד לשמש מראה למודרך שבאמצעותה יתבונן בעצמו ויחדד את דבריו, רגשותיו, תחושותיו ומחשבותיו, כדי שיוגדרו ויקבלו תוקף וכך יעזרו לו לגבש את זהותו הניהולית ולפתח את מודעותו האישית.

שיקוף בפסיכולוגיה

היינץ קוהוט הוא פסיכולוג מתחום יחסי האובייקט שעסק ב"פסיכולוגיית העצמי" (self-psychology). קוהוט (1977) טוען שבאינטראקציה בין אנשים יש צורך בתמונת ראי. הוא מייחס את הצורך להיות משוקף לכל ההעברות ביחסים שבין אם לילד (האם מחייכת אל תינוקה המחייך). השיקוף שעושה ההורה בעבור ילדו משפיע על ההתפתחות ועל ההמשכיות של ההערכה העצמית של הילד, על הביטחון העצמי שלו ועל המוטיבציה שלו להמשיך ולהתנסות בדברים חדשים. השיקוף מחזיר לילד תחושה של מסוגלות ומהימנות. בעתיד תתרגם תחושה זו להערכה עצמית. לטענת ויניקוט (ויניקוט, 1996; Winnicott, 2003)

התפתחות התינוק בשלב הראשון תלויה במבט. דרך עיני האם הוא רואה את עצמו משתקף במראה האימהית. על-פי ויניקוט, האם ה"טובה דייה" היא האם המשקפת לתינוקה תכנים המתאימים לצרכיו וליכולת ההתמודדות שלו. לאקאן (אצל בנימיני, 2009) מתאר חלק משמעותי בהתפתחותו של תינוק - "שלב המראה" - שלב שבו התינוק מגלה להפתעתו את השתקפותו במראה וחוגג אותה. האני המתגלה במראה הוא, על-פי לאקאן, הבסיס ל"עצמי השקרי"; לאחריו יתפתח עצמי אמיתי המבוסס על הבנת האחר והיכרות אתו (הסובייקט).

בתאוריות העוסקות בהתפתחות רגשית-חברתית בילדות, שיקוף מסייע לתינוק להבחין בין העצמי לבין שאינו-עצמי ועל-ידי-כך לפתח את הזהות המיוחדת לו. היכולת לראות בעצמך ישות מובחנת היא צעד ראשון, הכרחי בהערכה ובהתפתחות של מושג ה"עצמי". בשלב מתקדם יותר יתפתח מושג העצמי בהקשרים חברתיים. בולבי ואינסוורת (אצל סולברג, 1996) רואים בהתפתחותו של ה"עצמי" חלק מאינטראקציה בין הורה לילד בראשית דרכו, ובהמשך - בין בני אדם. הם מדגישים היבטים דומים של הצורך בשיקוף ובהשפעתו על גיבוש העצמי, תיחומו וקיומו.

שיקוף בסוציולוגיה

הסוציולוג קולי (Charles Horton Cooley, אצל רוקס, 2000) טבע את המונח "העצמי במראה" (looking-glass self) כדי לעסוק באופן שבו אנשים אחרים משמשים מראה לאדם לראות את עצמו. מיד (George Herbert Mead, אצל רוקס, 2000) הוסיף כי פעמים רבות אנו לומדים על עצמנו על-ידי-כך שאנו מדמיינים מה "אחרים משמעותיים" יחשבו עלינו, ואז משלבים את התפיסות האלה לתוך מושג ה"עצמי" שלנו. תפיסות עדכניות יותר, כגון אלה של אנדרסן וכן (Andersen & Chen, 2002) מציעות תאוריות שלפיהן מושג העצמי נבנה לא רק מתוך שיקוף העצמי אלא בתוך קשרים משמעותיים. אנו מייצרים לנו מושג מי אנחנו באמצעות הקשרים שלנו עם אחרים משמעותיים בחיינו, מהעבר ומהווה.

הצורך בשיקוף, השימוש במראה בתור כלי ומטפורה לשיקוף "חלקים בתוכנו", מלווה את האדם מלידתו ועד בגרותו. ככל שאנו גדלים הצורך בשיקוף מתרחב לכל תחומי החיים. כדי שאדם יבנה אגו מגובש הוא צריך לחוות שיקוף, ולכשיתגבש האגו יוסיף ויתקיים באדם הצורך להיות משוקף לשם הגברת האינטימיות, תחושת השייכות והמובנות.

סוגי שיקוף

שיקוף תוכן - חזרה מילה במילה על הנאמר; שיקוף תוכן מסייע למודרך ליצור בהירות, להתבונן מחדש בדברים שאמר ולשמע כיצד הם מהדהדים אצל האחר;

שיקוף רגשות - מסייע בהעלאת הממד הרגשי המקופל בדבריו של המודרך, גם אם לא הובע מפורשות (אלא באמצעות הגוף, הקול וכדומה). שיקוף רגש כרוך לעתים קרובות בפרשנות;

שיקוף עמדה, מחשבה - בשיקוף כזה אומרים למודרך מה הם עיקרי הרעיונות שאותם הוא מעלה בדקות האחרונות. הוא מסייע "לעשות סדר" ומאפשר למודרך לעצור ולהתבונן בעמדותיו ומחשבותיו;

שיקוף חוויה - שיקוף החוויה שהמודרך חווה;

שיקוף תחושה - שיקוף של תחושות גופניות, כפי שהן באות לידי ביטוי בשפת הגוף של המודרך, באינטונציות הדיבור שלו או בדברים שהוא אומר;

שיקוף מנח גוף (תנועות) והבעות - שיקוף שנעשה לא במילים אלא בשפת הגוף של המדריך - הדהוד לשפת הגוף ולהבעות של המודרך. לעתים קרובות שיקוף כזה אינו מתוכנן, והוא נובע מהזדהות ספונטנית עם המודרך.

כללי אצבע

- בשביל לשקף נכון דרושה הקשבה טובה.
 - שיקוף טוב יחלץ את הרגש, החוויה, התחושה או המחשבה מתוך דבריו של הדובר.
 - שיקוף יכול לסייע ליצור הפרדה, אם ישנה תחושת הצפה.
 - ככל שמדריך יתרגל את האמפתיה שבו, תתחזק יכולת השיקוף שלו.
 - באמצעות שיקוף טוב בין מדריך למודרך תעמיק תחושת השותפות ביניהם.
 - יכולתו של מדריך, מתוקף ניסיונו, לשמר בעבור המודרך את הקונטקסט הרחב תסייע לשקף תכנים המקופלים בתוך חוויה נקודתית.
 - מדריך יכול לעודד מנהל להביא נושא לפורום המנהלים החדשים כדי לחוות שיקוף ב"היכל של מראות".
 - רגישות וניסיון של מדריך יסייעו להציג "היכל של מראות".
 - מתי לא נשתמש בשיקוף?
- לשיקוף נכון דרושות הקשבה ברמה גבוהה ויכולת אמפתית טובה, אחרת הדובר עשוי לדחות את השיקוף. השיקוף מתרחש בהקשבה מלאה. מדובר בטכניקה של הקשבה, ובמנותק ממנה היא טכניקה ריקה.
 - שיקוף טוב יעצים את הרגשות והתחושות של הדובר וייתן להם נוכחות. על כן עלינו לחשוב אם התגובה נכונה לתוכן. לדוגמה: אם אדם "מצוברח", מדוכא או חסר אנרגיות, שיקוף עלול להגביר את התחושות הללו ולהוביל לשקיעה עמוקה יותר. עלינו לחשוב אם שקיעה זו עשויה לקדם את המודרך או להפך.

דוגמא לשיחת הדרכה

הוא צורח עליה, "מי את שתחליטי עליי?!", "לא שואל אותך", "מי את בכלל?!". בעודו מתפרע, זורק כיסאות על הרצפה ומניף את ידיו ורגליו לכל עבר. היא עומדת וסביבה ארבעה מורים: האחד - יד על הפה ובעיניו מבט האומר "כמה נורא המצב!"; השנייה - ידיה משולבות בתנועת המתנה; השלישית מצטרפת לצעקות בדברי תוכחה למנהלת; והרביעית - חצי חיוך שמחביא "נו, נראה אותך...".

בדיוק ברגע הזה נכנסתי לבית הספר. הבטן התכווצה לי. הרגשתי איך אני נדרכת. כמעט התערבתי. פתאום שמתי לב שאני עומדת בדיוק בתנוחה שבה היא עומדת. יכולתי לחוש איך היא, מנהלת חדשה, מרגישה ברגע זה.

אחר כך נכנסנו לחדרה והתיישבנו לפגישה ההדרכה.

מנהלת: ראית, ראית איך הם עמדו והסתכלו?! מזל שבדיוק נכנסת; יכולת לראות על מה אני מדברת כל הזמן. המצבים האלו שבהם אני מרגישה שאני לא מסוגלת לכלום, המילים נעלמות ואני יכולה לראות רק את העיניים שלהם מסתכלות עליי ומחכות לראות איך אני, "המנהלת", אגיב. והילד הזה - את יודעת כמה פעמים זה כבר קרה אִתו. ההורים שלו היו פה. אין מה לעשות. אבא שלו מתנגד בתוקף לוועדת החלטה, וזה ילד של חינוך מיוחד. לפחות שלוש פעמים בשבוע כל הבית ספר על הרגליים בגללו. נכון שאני לא באתי מהחינוך המיוחד, אבל האמנתי שאפשר להצליח אִתו. אחרי שלושה חודשים אין צ'אנס, הוא חייב לצאת מפה. אני לא מסוגלת יותר. הוא הופך לי את בית הספר.

מדריכה: משהו במפגש עם הילד הזה מביא את התחושה שאת לא מסוגלת יותר, ויש גם העיניים המסתכלות... (שיקוף רגש).

מנהלת: אממ... יש פעמים שבהן זה הפוך. פתאום... אני לא יודעת איך להסביר את זה, אבל יש התלהבות, וכולם אחריי, ואנחנו עושים דברים חדשים, וכולם נדבקים בתחושה הזו של העשייה, אז אני מרגישה פריצת דרך, אני אומרת לעצמי שאני במקום הנכון. תראי איך לפני שבועיים במסיבת חנוכה כל היישוב היה פה. ההורים, המורים; כולם ניגשו אליי ואמרו שהאירוע יוצא מן הכלל, שלא היו דברים כאלו קודם פה. אפילו המפקחת התקשרה למחרת ואמרה שהיה מדהים, ראש העיר הגיע והצטרף. זה היה מדהים. מדריכה: ואז את אומרת לעצמך "אני במקום הנכון", "אני מסוגלת". אז יש בתוכך המקום שאומר "אני מסוגלת לניהול" ויש המקום שאומר שאת לא (שיקוף חוויה). בואי נחזור לרגע לזמן שניגשת למכרז; מה הרגשת אז?

מנהלת: מעניין שאת מעלה את זה; בדיוק לפני שבוע דיברתי על זה עם חברה. אמרתי לה -כשניגשתי לא היה לי ספק. תראי, לא שלא חשבתי שאולי לא יקבלו אותי. אבל תיארתי לעצמי שאם לא יקבלו אותי זה לא יהיה בגלל שאני לא מתאימה לניהול או לא יכולה לנהל, אלא בגלל שיש מתאימים יותר, ותיקים יותר, פוליטיקה, את יודעת... בכל זאת הייתי סגנית מעולה שמונה שנים. והפיקוח כל הזמן דחף אותי להתקדם הלאה. אני זו שעצרתי כל השנים, עד שהילדים קצת גדלו.

מדריכה: כשניגשת למכרז לא היה לך ספק ביכולת שלך לנהל. בטחת בניסיון שלך, הרגשת את התמיכה של הפיקוח. (שיקוף חוויה).

אז בואי נחזור למה שקרה כשנכנסת. מה היה שם? מה קרה לך באותו רגע?

מנהלת: האמת, אם מסתכלים על זה שוב - זה לא הילד. כל פעם שקורה אֶתו משהו המורים קופצים החוצה מהכיתה. במיוחד אלו שנעמדו. אני לא מבינה מה מוציא אותם מהכיתה שלהם. הם עוזבים את הכיתה ובאים, כאילו לעזור, אבל נעמדים ומסתכלים, זה משגע אותי. לא נעים לי להגיד להם תחזרו לכיתה, כי הם באים לעזור, אבל זה לא עוזר.

מדריכה: מה את מרגישה כשהם מסתכלים?

מנהלת: אני נלחצת. ואז הכול מאבד כיוון.

מדריכה: את נלחצת. (שיקוף רגש)

מה מלחיץ?

מנהלת: איך שהם מסתכלים. במיוחד המורה לאמנות. אמרתי לך, גם היא ניגשה למכרז.

מדריכה: מה אמרת לעצמך באותו רגע?

מנהלת: לא יודעת. אני לא אומרת כלום. המוח מתערפל לי. אני רק רוצה שזה ייגמר.

מדריכה: ואיך זה נגמר?

מנהלת: לא יודעת, איך שהוא זה נרגע, והם חוזרים לכיתות.

מדריכה: בואי תסתכלי רגע על מה שאמרת ועשית באותו רגע.

מנהלת: ניגשתי אל הילד, למרות שהוא צעק והתפרע. תמיד אני מניחה לו ידיים על הכתפיים מאחור. ולוחשת לו באוזן שכשהוא יירגע נדבר בחדר שלי. זה לוקח כמה דקות אבל מרגיע אותו. ואז אנחנו נכנסים לחדר, וזה ילד אחר...

מדריכה: כלומר שזה לקח כמה דקות ופתרת את המצב. הצלחת להתמודד. את הפתרונות את יודעת

למצוא. לא איבדת כיוון כפי שאמרת מקודם; (שיקוף חוויה)

ובכל זאת התחושה הפנימית היא אחרת. איך את מסבירה את הפער? (שיקוף רגש)

מנהלת: זה מרגיש כאלו ה"בפנים" מתכווץ. בטח אני נעשית אדומה בפנים. תמיד בלחץ אני אדומה.

מדריכה: בפנים יש תחושה של כיווץ. (שיקוף תחושה)

איפה בפנים את מרגישה את הכיווץ?

מנהלת: הבטן, הבטן מתכווצת לי.

מדריכה: הבטן מתכווצת... בואי נהיה עם זה רגע. (שיקוף תחושה)

מדריכה: הבטן מתכווצת, המוח מתערפל, ויש את העיניים המסתכלות; ויחד עם כל זה את מתפקדת. זה

נראה שאת עושה את הדברים הנכונים למרות התחושה. את יודעת, זה מרגיש כמו בסיטואציה של מבחן.

האם את מרגישה שהצוות בוחן אותך? בואי נדבר על המבחנים של הצוות...

ביבליוגרפיה

- בובר, מ' (1980). "אני-אתה". בסוד שיח. ירושלים: מוסד ביאליק.
- בנימיני, י' (2009). השיח של לאקאן: חידוש הפסיכואנליזה והאתיקה היהודית-נוצרית. תל אביב: רסלינג.
- גנדלין, י' (1996). התמקדות. הוצאת מרקם.
- ויניקוט, ד' (1996). משחק ומציאות. י' מילוא (מתרגם). תל אביב: עם עובד.
- סולברג, ש' (1996). פסיכולוגיה של הילד והמתבגר. ירושלים: משכל.
- קורנל, א"ו (1998). כוחה של התמקדות. תל אביב: אור-עם.
- רוקס, ס' (2000). "העצמי החברתי". בתוך: א' נדלר (עורך). פסיכולוגיה חברתית, כרך 3. תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

Andersen, S. & Chen, S. (2002). The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological Review*, 109(4), 619-645.

http://socrates.berkeley.edu/~serchen1/publications_files/Andersen&Chen2002PsychReview.pdf

Foulkes, S.H. (1948). *Introduction to Group-analytic Psychotherapy*. London: Heinemann Medical Books.

Kohut, H. (1977). *The Restoration of The Self*. New York: International universities press.

Weinberg, H. & Toder, M. (2004). The hall of mirrors in small, large and virtual groups. *Group Analysis*, 137(4), 492-507.

Winnicott, D. W. (2003). *Mirror-Role of mother and family in child development*. Philadelphia, PA.: Whurr Publishers.

האגף לתכנון ולפיתוח תכניות לימודים. טיול עם מראה

http://www.education.gov.il/tochniyot_limudim/etsem/ani.htm