

תהליכים מקבילים בהדרכה האישיית | חבצלת ארנון

על קצה
המזלג -

דוגמאות
לתהליכים
מקבילים
שהביאו
מדריכים
אישיים

כיצד
נפעל מול
תהליכים
מקבילים?

מושגים

העברה
והעברה נגדית
השלכה
והזדהות
השלכתית

מבוא

מהו תהליך
מקביל

כיצד מתהווים
תהליכים
מקבילים

מדוע מתהווים
תהליכים
מקבילים

שחור ולבן -

דוגמה
לתהליך מלא

מבוא

מהו תהליך מקביל בהדרכה?

'תהליך מקביל' הוא **חפיפה או התאמה** הקיימות בין דפוס היחסים שמקיים המנהל עם צוות בית הספר, לבין דפוס היחסים שלו עם מדריכו במסגרת ההדרכה האישית.

מדריך אישי מנוסה הביא להדרכה עם המלווה המחוזי אירוע שחווה עם המודרך שלו, ומדגיש כרקע לדברים כי על פי רוב, יחסי ההדרכה ביניהם יעילים וקרובים.

המנהל תיאר בפני המדריך סיטואציה שחווה עם מורה בבית ספרו, שהרים ידיים לאחר שכל ניסיונותיו להרגיע את כיתתו עלו בתוהו: הוא התעמת אתם, ניסה להידבר אתם, נקט צעדים משמעותיים, וללא הועיל. בייאוש נכנס המורה לחדר המנהל והצהיר שרגלו לא תיכנס יותר לכיתה זו, ויהי מה!

המנהל ניסה להניא אותו בכל דרך מהחלטתו והציג לו זוויות שונות של ההתרחשות. הוא אף פירט את ההשלכות העתידיות של ההחלטה, וניסה אסטרטגיות שונות שישפיעו על המורה לסגת מהחלטתו- החל בחבירה ואמפתיה כלפיו, וכלה בשימוש בסמכותו המקצועית והמנהלית ובסמכויות שמעליו, אך ללא הועיל. בייאוש פנה המנהל לעזרת המדריך.

בפגישת ההדרכה נקט המדריך האישי אסטרטגיות הדרכה מגוונות: הוא הביע אמפתיה לתחושת הכעס וחוסר האונים של המנהל מול המורה הסרבן, והציע לו דרכי תגובה אפשריות. אך המנהל דחה את כולן בטענה כי ניסה הכול, וללא הועיל.

'תהליכים מקבילים' בהדרכה הם מרתקים במורכבותם, ויחד עם זאת הם סמויים לעתים מן העין ועדינים ביותר, ולכן קשה לאתרם ולזהותם. זיהוי מדויק והתערבות נכונה יכולים לחולל שינוי ממשי ביחסי ההדרכה ולשפר את תפקוד השותפים לתהליך, גם אם המציאות נותרת בעינה. לפיכך, מדריך המבקש לסייע למנהל הנמצא בהדרכתו, יפתח ראשית מודעות לתחושותיו שלו ולדפוסיו הדרכתו, וינסה לזהות את התהליך המקביל המתרחש אצלו. כך, באמצעות שינוי דפוס ההדרכה שלו, הוא יוכל לחולל שינוי גם בדפוס הפעולה של המודרך. בדוגמה לעיל, המדריך היה מונע מתחושת חוסר האונים של המנהל מול המורה, שבתורו היה מושפע מתחושת חוסר האונים של המורה מול כיתתו. במקום לקטוע את הדפוס החוזר של חוסר האונים, נלכד בתוכו המדריך בניסיון להושיע ולפתור את הבעיה. כשם שהמורה 'הכשיל' את המנהל, כך גם המנהל 'הכשיל' את המדריך. אילו המדריך היה משנה את דפוס ההדרכה שלו, היה המנהל משתחרר ממלכודת זו וחוזר בטוח יותר אל המורה, וזה בתורו היה חוזר בטוח יותר אל תלמידיו.



אלא שמה שנראה לכאורה כה גלוי ופשוט לעין הקורא, בעיקר משום שהדברים מובאים כאן בתמציתיות ובאופן סכמטי תוך חזרה מכוונת על מילים מנחות - סמוי בדרך כלל בשעת ההתרחשות מעיני הנוגעים בדבר, ובפרט שההתרחשויות מנותקות זו מזו בזמן ובמרחב.

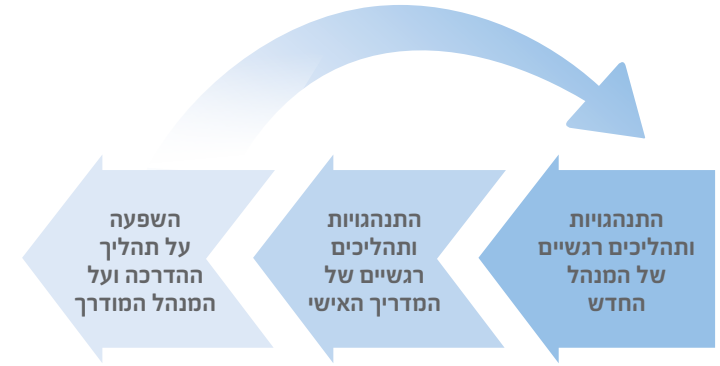
מדוע מתהווים תהליכים מקבילים?

התהליך המקביל מתרחש בדפוסי יחסים זהים, שבכולם מתקיימים יחסי תלות וסמכות, וככאלה הם משחזרים במידה מסוימת עבור כל אחד מהשותפים בהם, יחסי ילד-הורה פרטיים.

ביחסים אלה פועלים תהליכי 'העברה' ו'העברה נגדית' (transference and counter-transference) ותהליכי 'השלכה' ו'השלכה הזדהותית' (transference projection and projective identification) שעליהם נרחיב כעת.

כיצד מתהווים תהליכים מקבילים?

כשמנהל מתאר בפני המדריך שלו את קשייו ומעלה בפניו חוויות רגשיות, המדריך, מנוסה ככל שיהיה, אינו נותר נקי מהשפעה רגשית. התהליכים הרגשיים וההתנהגויות של המנהל החדש מקרינים על התהליכים וההתנהגויות של מדריכו ומשפיעים על דפוס ההדרכה שלו. דפוס התנהגות המדריך מעצב בתורו את תהליך ההדרכה וחוזר ומקרין על המנהל המודרך, וכך נוצרת ההקבלה.



'העברה' ו'העברה נגדית'

'העברה'

היא מושג פסיכולוגי המבטא תופעה של הפניה בלתי-מודעת של רגשות מאדם אחד כלפי אדם אחר, הרבה פעמים באופן בלתי רלוונטי. מקורו של המושג בניחוח יחסי טיפוליים על פי התפיסה הפסיכואנליטית: כשהמטופל מעביר אל המטפל יחס רגשי מודחק שהוא חש כלפי אדם משמעותי בעברו. עם זאת, העברה יכולה להתרחש גם ביחסי סמכות שאין להם דבר עם יחסי טיפול. כך למשל, מורה, שכילד פיתח כלפי הוריו תלותיות, חוסר אמון ולחלופין מרדנות, עלול להפגין יחס דומה למנהל שמעליו, משום שהוא מעביר אליו חוויות ראשוניות שחווה כילד מול ייצוג סמכות - ההורים. לא מעט מנהלים הנתקלים בתופעה תמהים: "מה הוא חושב, שאני אבא שלו?!" המנהל חש פעמים רבות כי המורים מצפים ממנו להתנהג ולבטא רגשות הוריים ולא כאלה המצופים ממנו כאיש מקצוע. זוהי 'העברה', והקושי הנעוץ בה הוא, שרגשות לא רלוונטיים ליחסי העבודה מועברים באופן סמוי שקשה להצביע עליו.

יתרה מכך: לעתים מגלה המנהל כי הציפיות שמועברות אליו מהמורים אכן מפעילות אותו. מבלי משים הוא משתף פעולה עם דפוס יחסי הורה-ילד, וכך מתפתחת 'העברה נגדית'.

'העברה נגדית'

היא מושג פסיכולוגי שני המבטא הזדהות של בעל הסמכות (המטפל/המנהל/המדריך) עם רגשות שמועברים אליו, המפעילים אותו וגורמים לו להרגיש ולהתנהג בהתאם. פעמים רבות חשים מנהלים כי מורים מסוימים מעוררים בהם תחושות בעוצמה רבה

מאוד, לעומת מורים אחרים המתפקדים באופן דומה ואינם מעוררים בהם תחושות כאלה. לעתים הם מצפים ליותר ממורים אלה ולכן מתאכזבים; לעתים הם מגוננים עליהם, חסים עליהם או כועסים, ואולם, מקור אותו רגש עוצמתי אינו רלוונטי ליחסי מנהל-מורה, אלא הוא יונק מרגשות בלתי מודעים.

באופן דומה ובמקביל מתרחשים יחסי 'העברה' ו'העברה נגדית' גם ביחסי מדריך-מודרך. המנהל הצעיר מפתח 'עצמי ניהולי' וחווה בתפקידו 'חוויות ילדות' שאותן הוא מעביר באופן בלתי מודע אל המדריך, מקור הסמכות שלו. קשר ההדרכה מזמן תהליכים אלו כמעט באופן טבעי.

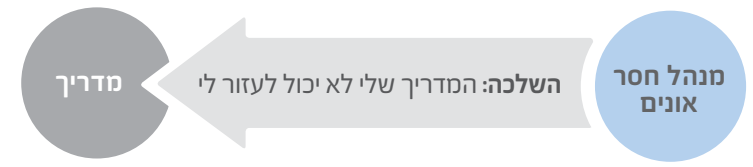


בהדרכה שכיח מאוד שיחסי ההעברה הראשוניים יתפתחו דווקא מן הכיוון ההפוך - כשהמדריך המנוסה, המיישם בתפקידו באופן טבעי פונקציות הוריות, יעביר אל המודרך שלו תחושות הוריות שאינן רלוונטיות לצרכיו, אשר מבוססות על חוויותיו שלו כהורה, וכמובן כילד או כמנהל חדש בעברו, וכן על תפיסת ההורות שלו, וזאת ללא קשר לצרכים שהמודרך מבטא במציאות.

'השלכה' ו'הזדהות השלכתית'

'השלכה'

היא מושג פסיכולוגי שבו אדם החווה דחפים, רגשות או תחושות קשות כלפי עצמו (אני 'מפסידן', 'כישלון', חסר אונים, לא מקצועי...) - מייחס אותם לזולת (הורה, בן זוג, מנהל בית ספר או מדריך), מפני שהוא אינו יכול לשאת אותם.



בדוגמה שלנו, המנהל פסל את כל הצעותיו של המדריך ובכך השליך עליו את חוסר האונים שלו: 'אינך מסוגל לעזור לי, אינך עושה את עבודתך כראוי'. ההשלכה אפשרה לו להתבונן בתחושותיו הקשות ממרחק מסוים, שהרי כעת הן כבר אינן שלו כי אם של המדריך: הוא זה שכשל, הוא חסר האונים, הוא אינו מבצע את תפקידו ואינו מקצועי דיו. על ידי ההשלכה מנמיך המנהל, גם אם רק לכאורה, את עוצמת התחושות הקשות שהוא חווה.

'הזדהות השלכתית'

מתרחשת כאשר מקבל ההשלכה מזדהה עם ההשלכה באופן תת-הכרתי, מקבל עליו את התפקיד שייעד לו זולתו ומתנהג בהתאם.



המדריך עלול להזדהות עם תחושת חוסר האונים של המנהל המודרך. ייתכן שאף הוא חדש בתפקידו כמדריך, וחש כמוהו צעיר וחסר ניסיון. לאילו פעולות יובילו אותו התחושות הללו? האם יוכל לסייע למנהל המודרך?

לקריאה נוספת על השלכה ראו גם ["אירוע בהדרכה - מנוף לקידום המודרך"](#).



כיצד נפעל מול תהליכים מקבילים?

עד כה עסקנו בהגדרת התהליכים המקבילים והבנת התפתחותם. על מנת להיחלץ מסבך הדפוסים החוזרים, עלינו ללמוד להתבונן בתחושותינו ולשקף אותן לעצמנו ולמודרך. השאלות שבתהליך המוצע יוכלו לסייע בכך:

מה אתה מרגיש מול המנהל המודרך?	המודרך ואתה
מה מרגיש המנהל המודרך?	המודרך ובית ספרו
האם משהו מתחושותיו של המנהל מהדהד ביחסי ההדרכה שלכם?	תהליכים מקבילים
דיאלוג תוך-אישי: שנה את התייחסותך לעצמך, דיאלוג בין-אישי: שיקוף למודרך	יציאה מן המלכוד

1. המודרך ואתה

לפני כל פגישת הדרכה ואחריה, הקדש זמן למחשבה על תחושותיך כמדריך מול המודרך שלך. הקשב היטב לרגשותיך ונסה לאפיין אותם. האם אתה מבולבל? מוצף? חש חוסר ביטחון בהתאמתך לתפקיד המדריך? לא מצליח לעזור למודרך? חש כעס על התנהגותו, ערכיו, העדפותיו? האם אתה חש שאתה פחות טוב ומועיל לו מדמויות אחרות שסייעו לו לדבריו? האם אתה חש לא מוערך כמדריך? לא מוצה את יכולתך להדריך? ושמה אתה חש מוערך יתר על המידה, מוחמא מדי? האם אתה חש בדבר-מה מזויף, לא אמין? **היעזר במטפורה:** העלה בדמיונך אותך ואת המודרך. חשוב על גודל הדמויות, על המרחקים ביניהן, על הרקע, התפאורה. נסה להבין על אילו תהליכים ומערכת יחסים מרמזת המטפורה. לקריאה נוספת ראה **גם "מטפורות בהדרכה האישית"**.

בדוגמה שהבאנו, ייראה התהליך המלא כך:

1. מה אני מרגיש מול המודרך?

אני חש חסר אונים ולא טוב בתפקידי כמדריך. המנהל המודרך דחה את תמיכתי ואת הצעותי והביע תסכול מכך שאיני מסוגל לסייע לו. אני מרגיש חסר ניסיון כשאני עומד מולו: אין לי דרך לעזור לו להתמודד עם התסכול שהוא מביע. אולי מדריך אחר היה מצליח יותר...

2. המודרך ובית ספרו

היזכר בתהליכים שהמודרך מתאר המתרחשים בבית ספרו. האם המנהל חש לא מוערך על ידי סביבתו? האם הוא לא מצליח להתמודד עם הבעיות בבית הספר? האם הוא אינו בטוח שהוא מתאים לניהול? האם הוא מאוכזב מהצוות? מוצף בחרדה מדמויות מפתח סביבו? האם הוא לא מצליח להוביל את מדיניותו, ערכיו וחלומותיו? גם כאן אפשר להיעזר במטפורה: חשוב אילו צבעים, צלילים, מרחקים, תחושות מרכזיות עולים מן המטפורה?

2. מה מרגיש המודרך?

המנהל המודרך חש חסר אונים מול המורה. הוא מסרב לקבל את הצעותיו לפתרון, ונראה שאין מוצא מהבעיה. הוא מרגיש שהוא אינו זוכה לאמון מהצוות, שאינו טוב דיו בתפקיד.

3. תהליכים מקבילים

האם משהו דומה לתחושותיו של המנהל המודרך מהדהד גם ביחסי ההדרכה שלכם? האם כשאתה פוגש במנהל המודרך, אתה חש תחושות דומות לאלה שהוא מתאר (השלכה)? האם אתה חש שעוצמת הרגשות בהדרכה חורגת מכפי שהיית מצפה על סמך אופיים של יחסי ההדרכה? האם אתה מבחין בקיומם של רגשות "בלתי רלוונטיים" ליחסי העבודה ביניכם (העברה)?

3. תהליכים מקבילים:

אני חש מול המנהל תחושות דומות לאלה שהוא חש מול המורה.

4. יציאה מן המלכוד

- א. דיאלוג תוך-אישי: שנה את התייחסותך לעצמך.
 ב. דיאלוג בין-אישי: שקף את התהליך המקביל למודרך (ראה גם "[שיקוף בהדרכה אישית למנהלים חדשים](#)").
 האם תוכל להציע לו מטפורה חלופית?

4. יציאה מן המלכוד: דיאלוג תוך-אישי

המדריך אומר לעצמו: נבחרתי להיות מדריך כיוון שאני מנהל יעיל ומנוסה והוכחתי יכולות ניהוליות גבוהות. המנהל דוחה כל הצעה שלי, אבל זה לא מכוון נגדי - זה בעדו... הוא מנסה לעזור לעצמו להתמודד עם חוסר ההצלחה. על אף נסיוני כמנהל וכמדריך, כנראה שהבהלה שלו כמנהל צעיר 'הדביקה' אותי, אך הדבר הגרוע ביותר בעבורי יהיה אם אאבד את ביטחוני העצמי. הוא זקוק לי כמדריך חזק ובטוח, הוא זקוק שאעודד אותו ואומר לו שהוא יכול להתמודד עם המורה למרות הקושי. הוא קצת כמו ילד שכועס על אמא שלו כשקשה לו. **אם אני חסר חוסר ביטחון, הרי שגם בבית הספר של המודרך שלי שוררת אווירת חוסר ביטחון. הצוות מאוכזב, חושש מהעתיד, מאי הוודאות.** הם זקוקים לו כמנהל חזק ובטוח. הם זקוקים לו כמעודד ומשרה ביטחון. אני יכול לשקף לו את התהליך.

יציאה מן המלכוד: דיאלוג בין-אישי

המדריך פונה אל המנהל ואומר לו: הבעיה שהבאת לדיון היא משמעותית ביותר. המורה הדף כל עזרה שניסית להגיש לו. אני מניח שהדבר גרם לך להרגיש אי נוחות. אני שם לב שלמעשה, אנחנו שחזרנו את אותו דפוס פעולה. גם אני הצעתי לך פתרונות שונים, וגם אתה הדפת אותי, בדומה למורה שהדף אותך. שללת את כל הצעותיי בטענה שכבר ניסית הכול ושום דבר לא עוזר. אני חש שעולות בי תחושות של חוסר אונים ותסכול, ואני מבין שגם אתה מרגיש דברים דומים. שנינו כלואים בתוך חוסר האונים והתסכול שהמורה הקרין. בוא ננסה לצאת מהמקום הממלכד הזה. מתוך הבנה עמוקה של תחושות התסכול של המורה, נחשוב איך נוכל לסייע לו. אתה כמנהל מביא איתך ניסיון ושלל פתרונות טובים. תפקידך להרגיע ולחזק את המורה, לתת לו תחושה שאתה סומך עליו ושהוא יכול לסמוך עליך, שתלווה אותו עד למציאת הפתרון הטוב ביותר. בוא נפתח מחדש את הדיון בפתרונות האפשריים. מה אתה מציע כעת? מה מתוך הפתרונות שהצענו יכול להתאים, גם באופן חלקי? ובהקבלה נוספת: אולי אפשר לבקש מן המורה להציע בעצמו פתרונות במקום להעביר את האחריות כולה אליך. ייתכן שצעד זה יהיה תהליך מעצים ומשמעותי בעבור המורה.

שחור ולבן - דוגמה לתהליך מלא

מטפורה - אילו צלילים, צבעים, תחושות, יתארו את מצבו של המודרך?

עולמו של המודרך מחולק לשניים: טובים ורעים, לבן ושחור.

2. מה מרגיש המודרך?

הוא חש פגיע, מבוהל ומותקף, בודד במערכה. הוא מרגיש ש'סימנו' אותו ואינו יודע כיצד לצאת מהמצב.

3. יחסים מקבילים:

אני מרגיש שהחלוקה הזו בין 'טוב' ו'רע' מהדהדת גם בהדרכה, ומתבטאת בקושי שלי לומר למודרך את האמת. אני חש שהמודרך מעביר אלי את התחושות הקשות שיש לו כלפי גורמים בקהילה, ושהוא מתחיל לחוש כך גם כלפיי. אני חושב שהחשש שלי מכך שהמנהל יסמן אותי 'ברשימה השחורה', מעורר בי רצון להזדהות עמו ולתת לו גיבוי, כפי שהבעתי בקבוצה.

4. א. שנה את התייחסותך לעצמך - דיאלוג תוך-איש

אני מפחד לאבד את המודרך אם אעז לבטא משהו שאינו לפי רוחו. אבל בכך אני חוטא לתפקידי. אני מוכרח לשקף לו את התחושה שהוא מחלק את העולם לשחור ולבן, ועליו להיות מסוגל לבטא את עמדותיי בכנות. ההזדהות שלי עם המנהל איננה רלוונטית כאן - עליי למלא את תפקידי בצורה הטובה ביותר. ויחד עם זאת, עליי לשמור על המנהל המודרך, משום שיייתכן שהוא פגיע ומבוהל.

מדריך: "רציתי לשתף אתכם בכעס שאני חש כלפי כל מעגל מקבלי ההחלטות: הרשויות, ובעיקר המפקחים. אני מרגיש שממש פוגעים במנהלים החדשים. המפקחים לא עושים כראוי את תפקידם, לא תומכים במנהלים מול הסתדרות המורים. המודרך שלי ממש צודק כשהוא אומר שאין גיבוי למנהלים, ואיני יודע כיצד לענות לו כשקשה לו... מה אוכל לומר לו, שהוא צודק?"

המנחה מבקש מהמדריך לספר מעט על המודרך שלו. מתברר כי המנהל המודרך מביע דרך קבע תסכול מביקורת שהוא מקבל מגורמים שונים: העיריה, המפקח, ועד ההורים. הוא חש כי גורמים בקהילה עושים יד אחת נגדו כדי להכשילו ומפריעים במתכוון לעבודתו. הוא מצהיר נחרצות: "אין לי כל כוונה להקשיב למי שנגדי. הם יכולים לקשקש עד מחר". כשהמדריך מציע למנהל לשקול שנית את תגובתו לבקשת המפקח, המנהל מתפרץ עליו וטוען שכעת הוא זקוק לגיבוי, ולא לביקורת.

המנחה מזמין את המדריך לבחון האם מתקיימים כאן תהליכים מקבילים:

1. מה אני מרגיש מול המודרך?

אני מזדהה ומסכים עם טענות רבות שהמודרך שלי מעלה. הוא באמת נתקל בקשיים רבים ואינו מקבל גיבוי מספיק. עם זאת, לעתים עליי לומר לו דברים שאין בהם רק קבלה ועידוד, ואני חושש לעשות זאת! אני רואה באיזו קשיחות הוא מתייחס למי שאינו מסכים איתו, וחושש שאם אעז לומר דבר מה שלא יהיה מקובל עליו, הוא יסמן גם אותי ברשימה השחורה והקשר בינינו ייפגע.

על קצה המזלג - דוגמאות לתהליכים מקבילים שהביאו מדריכים אישיים

- המנהל שבהדרכתי עסוק בעיקר בשאלה אם הניהול מתאים לו. בהדרכה אנו עסוקים בעיקר בחוסר הפרגון של הצוות כלפיו. הוא מרגיש כישלון. יש לו כל כך הרבה התלבטויות ואני לא בטוח שאני מצליח לעזור לו... לפעמים גם אני מתחיל לבדוק עם עצמי אם אני מתאים להדרכה. האם זה בכלל מתפקידי ומזכותי לחוות את דעתי עליו כראוי או בלתי ראוי להיות מנהל? מי שמני?
- המנהל שבהדרכתי שונא את אנשי הצוות שלו. הוא מדבר עליהם בזלזול, במילות גנאי, מחקה אותם בלעג. אני בטוח שכך הוא גם מדבר אתם פנים אל פנים. הם כנראה מהווים מטרה לחצי הלעג המושחזים שלו, ולכן לא פלא שהם אינם משתפים אתו פעולה... לפעמים אני מרגיש שהלעג הזה נמצא באוויר גם בהדרכה. אני מתחיל להרגיש אי שקט, כעס על המנהל הזה. הוא מאוד מוזנח, לא מטופח במראהו החיצוני, בגדיו מרושלים, לעתים קרובות מלוכלכים, ויש משהו דוחה במראה החיצוני שלו. אמרתי לו שהוא חייב להקפיד בלבוסו.
- המנהל שבהדרכתי התייעץ איתי לגבי השתתפות בישיבות צוות על שיח מיטבי. דיברנו על ההשתמעויות של השתתפות ושל אי השתתפות, אך הוא ביקש ממני שאומר לו מה לעשות. מה עליו לעשות? האם עליו לתת לו תשובה חד-משמעית?

ב. שיקוף למודרך - דיאלוג בין-אישי

אני רוצה לשתף אותך במה שאני מרגיש שמתרחש כאן, במסגרת פגישות ההדרכה שלנו. אני שומע ממך כמה קשה לך עם גורמים שונים כמו המפקח, הרשות, ההורים, שמעירים לך מדי פעם על התנהלותך. זה באמת קשה; אנחנו מאוד רוצים להצליח, ולפעמים נראה לך שכולם נגדך. אבל אני מרגיש שאנחנו קצת 'תקועים' בדיבור עליהם, ואני רוצה לחשוב אתך על כיוון חדש שאולי יעזור לשנינו להתקדם.

אני רוצה להודות שאפילו את זה קשה לי להגיד לך, כי אני מפחד שתחשוב שגם אני נגדך, כשכל מה שאני רוצה זה לעזור לך להצליח, ואני מקווה שאתה מרגיש את זה... אני רוצה לשתף אותך בחשש שלי לומר לך דברים מסוימים, מפני שאתה עלול לכוון גם אליי את הכעס שלך. שמתי לב שבמסגרת הפגישות שלנו, אני מרגיש שאני נמצא בעולם המחולק לשחור ולבן.

אני מאמין שאם נצליח להרחיב קצת את נקודות המבט שלנו על הגורמים השונים שמולם אנחנו עובדים, אפילו רק כתרגיל חשיבה, נשנה במשהו את ההסתכלות על טוב ורע במציאות. אולי נוכל להבחין גם בגוני ביניים, כגון אפור, או אפילו בצבעים נוספים.

רשימה ביבליוגרפית

ברמן, ע' (1986). העברה והעברה נגדית כתהליך בין-אישי כולל. **שיחות**, ו(1), 6-15.
ירושלמי, ח' (תשנ"ה). הדרכת מדריכים. בתוך: ת' קרון וח' ירושלמי (עורכים), **הדרכה בפסיכותרפיה**. ירושלים: מאגנס.

Bion, W.R. (1984). Transformation. London: Karnac Books.

Kohut, H. (1971). The analysis of the self. New York: International Universities Press.

Parallel process: A review, Mothersole, Geoff. The Clinical Supervisor, Vol 18(2), 1999, 107-121.