

מבוא לאתיקה מקצועית בהדרכה האישית - תקציר / אבנר הכהן

הבהרת המושג "הדרכה" ("Supervision")

המונח "סופרוויז'ן" אינו בא להגדיר יחסים היררכיים בין המדריך למודרך, מדריך המגיע "מלמעלה" אל המודרך הנמצא תחתיו, אלא מכוון להתבוננות על מושא ההדרכה (קרי, החומרים שמביא המודרך) במבט על, מבט רפלקטיבי. פעילות הסופרוויז'ה טבועה עמוק בעולם הפסיכותרפיה - זוהי דרך המלך להכשרת מטפלים. גם בטיפול וגם בהדרכה, ישנו מטבע הדברים עיסוק רב ביחסים שבין המטפל למטופל ובין המדריך למודרך. ניתן להתבונן בטיפול הפסיכולוגי ובמעשה ההדרכה באמצעות המטפורה של אולם תיאטרון, כאשר על הבמה מקריא או מציג המטופל / המודרך את הסיפור שהביא והמטפל / המדריך היושב באולם, מזמין את המטופל / מודרך לשבת לצידו ולהתבונן יחד איתו במה שמוצג על הבמה... כך בעצם נבנית הרפלקציה, אותה פעילות מרכזית והכרחית בתהליך למידה וצמיחה, שבה המטופל / המודרך נמצא בעת ובעונה אחת בתוך הסיפור אך גם בעמדה המתבוננת בו, מבחוץ.

סופרפוזיציה באמצעות הסופרוויז'ה

האתגר של המטפל והמטופל ושל המדריך והמודרך הוא למצוא את הזווית הייחודית להם ולא להתבונן מנקודת המבט של אחרים על הסיפור. אפשר ללמוד זאת מתורת הקוונטים על פיה חלקיק אחד יכול להיות בו זמנית בשני מקומות ומה שקובע זה המבט של המתבונן. בהקבלה למעשה ההדרכה המבט המשותף של המדריך והמודרך קובע רבות אודות הסיפור שמסופר. למעשה המדריך והמודרך אמורים להיות מסוגלים לעבור מנקודת מבט אחת לשניה וחוזר חלילה.

הדרכת כחלק מפיתוח אנשי מקצוע

- מעשה ההדרכה של פרחי מקצוע (כמו מנהלים בראשית דרכם) כולל כידוע שלושה תחומים מרכזיים:
- א. הכרת והבהרת נהלים - במקרה של מנהלי בתי ספר חוזר מנכ"ל חוקים רלוונטיים וכד'.
 - ב. מקצועיות – הובלת צוות, תוכניות עבודה, סגנונות ניהול, פדגוגיה וכד'.
 - ג. תמיכה רגשית - השיח בהדרכה נע כל הזמן בין המציאות החיצונית לבין המציאות הפנימית (ולכן ראוי ונכון גם לבחור מדריכים שמסוגלים לצעוד בשני השדות הללו, עם עצמם ועם מודרכיהם).
- השאלה המעניינת היא איזה מקצוע זקוק ל"סופרוויז'ן" כחלק בלתי נפרד מהתפתחותו המקצועית? אני מבקש להציע לצורך העניין בו אנו עוסקים, שני קריטריונים:
- א. המקצוע כולל מרכיב "אומנותי" (Craft) שלא ניתן ללמוד אותו רק מתוך ספרים או הוראות הפעלה.
 - ב. טעות במקצוע זה יכולה להיות רבת משמעות ואף קריטית.
- הקריטריונים הללו עשויים לעורר גם את הצורך לעסוק באתיקה מקצועית של אותו המקצוע.

אתיקה מקצועית

אתיקה מקצועית איננה קובעת אם אתה אדם מוסרי או לא אלא האם אתה "מקצועי". אסא כשר הגדיר את המונח אתיקה מקצועית במילים הבאות: **"תפיסה סדורה של האידיאל המעשי, של ההתנהגות במסגרת מקצועית, שהיא מסגרת מוגדרת של פעילות אנושית מיוחדת"**.

מהי "פעילות אנושית מיוחדת"? פעילות רגילה ושגרתית כגון נהיגה, בישול, שיח חברים וכו' לא זקוקה לאתיקה מקצועית, על אף שאפשר שתהיה זו פעילות מורכבת ובעלת אינטראקציה בין-אישית. "פעילות אנושית מיוחדת" היא פעילות שלעיתים צריך לפעול בה באופן המנוגד לאינטואיציה ולשכל הישר. למשל לחתוך איבר ולפגוע במישהו על מנת לרפא אותו, להכאיב ולטעון שאתה מסייע (לחזור עם מטופל לטראומות מן העבר שגורמות לו סבל ולטעון שבכך אתה מסייע לו). הפעולות הללו אינן מובנות מאליהן ועל מנת לבצען באופן נכון ובלי לפגוע אתה זקוק לקוד אתי.

המורכבות במעשה ההדרכה

לאור זאת השאלה המתבקשת היא מדוע הדרכה היא "פעילות אנושית מיוחדת"? מהי המורכבות בהדרכה האישית? נעמוד על מספר מאפיינים:

- א. עמימות הקליינט** - השאלה היא מיהו הקליינט שלי בהדרכה? ברור שזהו המודרך בראש ובראשונה. אולם, לנגד עיני המדריך עומדת גם טובת התלמידים וצוות המורים, מטרות החינוך ומערכת החינוך וכד'. ניתן להעזר בהבחנה מתחום השיווק בין "צרכן" ולקוח": המודרך הוא ה"לקוח", הוא זה שלוקח את ההדרכה בפועל אולם הוא איננו הצרכן היחידי של התובנות שעולות בהדרכה. ההדרכה משרתת עוד גורמים במערכת. המורכבות הזו מעוררת מורכבות וקונפליקטים רבים, למשל, בהקשר של מערך הנאמנויות של המדריך.
- ב. פעילות שהיא בגדר חובה** – תחילת התהליך איננו נתון לבחירתו של המודרך. הוא מחויב לקבל ההדרכה כחלק מחובותיו כמנהל חדש. כאשר המוטיבציה היא חיצונית ישנה התניה "כיצד אני שורד את זה" בלא קשר לאיכות ההדרכה. האתגר של המדריך הוא לרכוש את אמונו של המודרך ביושר ולעורר אצלו מוטיבציה פנימית לקבל את ההדרכה מתוך הבנה שיש בה ערך משמעותי עבורו.
- ג. שיפוטיות** – מכיוון שתהליך ההדרכה ניתן בשיתוף המחוז, בהכרח יש בה גם מרכיב של הערכה ואף פיקוח וזאת גם אם המדריך איננו מדווח דבר לפיקוח. העיניים של מנהל ותיק או מכהן, המתבונן במעשה הניהול של מנהל אחר, הן בהכרח עיניים שיפוטיות. מאידך, שיפוטיות נוכחת וגלויה עלולה לעכב התבטאות ספונטנית וכנה.

מאפיינים אלו מעלים את הצורך באתיקה מקצועית מכיוון שההתנהגות הנכונה במקרים מורכבים אלה אינה תמיד אינטואיטיבית.

ערכי היסוד של הקוד האתי למדריך האישי

מהו "אידיאל מעשי"? אידיאל מעשי זהו ערך שבא לידי ביטוי בחיים. אסא כשר מגדיר ארבעה ממדים מהם יש לגזור את הערכים שעליהם מתבסס הקוד האתי. בקוד האתי שלנו כינסנו זאת (מסיבות מתודולוגיות) לשלושה ערכים:

- א. **מקצועיות** – אליבא אסא עשר, ערך זה הוא **חלק בלתי נפרד מכל קוד אתי מקצועי**. כחלק מן המקצועיות חלה חובה ללמוד את המקצוע באופן סדיר. לעסוק כל הזמן בשכלול הלמידה. חובה להיות בקי לא רק בחוק ובכללים אלא להכיר לעומק גם את רוח החוק על מנת שתדע גם מתי אפשר לחרוג מן הכללים, על מנת שתתאפשר תנועה ופרשנות לגיטימית. המקצועיות של המדריך כוללת גם מקצועיות ניהולית וגם הדרכתית ופה עולה שאלה לא פשוטה. כיצד אני מביא מצד אחד את כל הידע המקצועי שלי לחדר ההדרכה ומאידך לא מנחית אותו "הר כגיגית" על ראשו של המנהל הצעיר? כיצד אני קורא את הטקסט שלו מנקודת המבט שלו ולא מנקודת המבט שלי? זוהי למעשה ההתלבטות הקלאסית של תחום הפרשנות (הרמנויטיקה).
- ב. **שותפות** – העיקרון המנחה השני לבחירת הערכים לדעתו של אסא כשר הוא בחירת **ערך שמבטא את מהות העיסוק**. בקוד שלנו אנו בחרנו את ערך השותפות כמייצג את השיח הטיפולי והפדגוגי. יש פה ניסיון לצעוד בתווך בין עקרונות המודרנה – "יש את המומחה שיודע" לבין הפוסט-מודרנה – "אין ידיעה אחת אבסולוטית". העיקרון של השיח המשותף טוען למעשה שלאירוע מסוים יתכן ולא תהיה משמעות אחת, נתונה מראש - עד אשר אנו, המדריך והמודרך, ניצוק ונבנה במשותף את המשמעות של אותו אירוע. המשמעות שניתן לאירוע גם תגזור את הפעולה או התגובה הנדרשת. בנוסף לכך, אירוע ניהולי בבית הספר איננו מתרחש בתוך בועה, יש לו הקשרים רבים הנוגעים לבעלי עניים ושותפים נוספים. שיח ההדרכה יביא בחשבון את השותפות עם הגורמים השונים.
- ג. **יושרה** – העיקרון השלישי אותו מציע אסא כשר הוא לבחור **בערך אוניברסאלי**, ערך מתוך המעטפת החברתית הכללית, שהוא משמעותי ונוגע במהותו גם למקצוע הספציפי. מצד אחד הבחירה בערך היושרה הייתה די פשוטה: התביעה להיות ישר בכל אינטראקציה חברתית והדרישה שלא להציג מצג שווא במסגרת ההדרכה מובנת מאליה. אולם יש פה גם משהו מתוחכם המתכתב גם עם ערך השותפות: כיום אנו יודעים, למרות שהסיבות אינן מספיק ברורות, שכחלק מכל תהליך צמיחה והתפתחות אנושית יש צורך באידיאליזציה של הדמויות המורות והמחנכות. בתור הורים לילדים אנו יודעים שבתחילה הילדים חושבים שההורים הם מושלמים ולאט לאט מתגלה הצד האנושי שלהם. למרות שגם האדם שצומח יודע שמולו עומד בן אדם עם מגבלות, הוא עושה לו לו לעיתים

אידיאליזציה. זהו צורך. משפטים כמו: "אתה תמיד יודע מה לעשות" "אתה בטוח היית עושה זאת אחרת" וכד' נפוצים מאוד בהדרכה.

למרות ערך השותפות, יש למנהל המודרך לעיתים צורך לראות במדריך דמות מושלמת וכאן יכולות להיות שתי תגובות של המדריך ושתייהן אינן טובות. דרך אחת לעשות "לגזור רווח נרקיסיסטי" מדברי המודרך, לחזק אותם ולהוסיף סיפורים נוספים של "מורשת קרב" אודותיו כמנהל מוצלח. הדרך השניה שגם היא איננה טובה, היא לעשות מצג של צניעות וענווה - "אני לא כזה מוצלח, זה רק הניסיון" וכד'.

ערך היושרה מסייע למדריך שלא להתבלבל וליפול לשתי הטעויות הללו. המדריך צריך לדעת שהסיפור איננו הוא כשלעצמו, הוא במקרה נמצא שם ומהווה מעין "הקוסם מארץ עוץ" שרק מאחורי המסך הוא נחשב ל"כל יכול". ההתייחסות צריכה להיות למקצועיות של המדריך ולא למדריך עצמו. צריך לדעת שגם התפעלות סובייקטיבית יכולה להיות אותנטית. אם המודרך לומד ממעשה המדריך ומתפעל ממנו זה עדין בסדר אבל אם הוא גם יקנה שעון בדיוק כמו של המודרך ויתחיל ללכת איתו, אז הם בבעיה גדולה. גם לשם שמירת גבולות אלה, נדרש קוד אתי מקצועי בהסתמך על העקרונות שמציע קארל רוג'רס ל"יחס מסייע", ערך היושרה הוא קריטי להדרכה מסיבה נוספת: אנו יודעים שלעיתים יכול לשבת מולנו מודרך ולמכור לנו סיפורי בדים, סיפורי אלף לילה ולילה שבינם לבין המציאות אין כל קשר. במקרה כזה ההדרכה מאבדת לגמרי את משמעותה. היכולת לגרום למודרך להיות אותנטי תלויה באוטנטיות וביושרה שיביא המדריך לחדר ההדרכה. המודרך יציג "עצמי-אותנטי" ולא "עצמי-מצופה", רק אם יפגוש מולו מדריך עם "עצמי-אותנטי".

לסיום צריך לזכור שמעל לקוד האתי עומד החוק. החוק הוא ה"סף" כל מה שמתחת לסף איננו חוקי ועליו לא חל הקוד האתי אלא החוק. מאידך יש "רף". הקוד מציב רף וכל מה שמעליו נחשב להתנהגות מקצועית ראויה ואיתית וכל מה שמתחתיו אך נמצא מעל הסף החוקי, נחשב להתנהגות שאיננה ראויה ואיננה אתית מבחינה מקצועית. הרף שהצבנו, המצפן המקצועי שלנו מתייחס לשלושת הערכים שהזכרנו: מקצועיות, שותפות ויושרה.