

הכשרת מדריכים בפיתוח ארגוני

(טיוטה להערות)

מאת יובל דרור

6/1999

הכשרת מדריכים (supervisors)¹ בפיתוח ארגוני

מאת יובל דרור²

תמצית לבטלנים...

המאמר מתאר ומנתח תהליך הדרכה קבוצתית של יועצים ארגוניים במהלך הכשרתם לתפקידי הדרכה בתחום הפיתוח הארגוני.

המאמר נשען על התפיסה כי היועץ לפיתוח ארגוני, הינו ישות מורכבת הנמצא בתהליך התפתחות המצטבר לכדי זהות ייעוצית ברורה. הכוונה של המדריך הינה לעצב את היועץ כישות שלמה בעלת זהות מובחנת של "יועץ לפיתוח ארגוני".

מודל ההדרכה ממקם את ה"מדריך" בתוך משולש דמיוני בעל שלש פינות. למשולש ישנו מרכז ושוליים אפורים (ראה איור). המדריך "מתקרב" לכל אחת מהפינות על פי הבנתו את צרכי הלמידה של היועץ אך, נמנע מלחרוג מגבולות תפקידו – הוא איננו ממלא בפועל אף פעם את התפקיד שבפינה ("לא נכנס לפינות"). שלושת הפינות של המשולש הן :

- "המטפל": הבנת צרכי הצמיחה של המודרך, חששותיו ובניית הביטחון העצמי שלו, דרך יצירת ריחוק וגבולות מצד אחד ותמיכה רגשית מצד שני. ההנחה הינה שהכלי המרכזי של היועץ הוא "היועץ עצמו" – כלי הצריך שינויים ושיפוצים במהלך השימוש בו
- "המורה": יצירת מצבים המאפשרים למודרכים ללמוד מניסיונם, לעבד את החוויה, ולערוך "סופרוויזן" עצמי
- "המנהל": ביצוע התפקידים המנהליים של המדריך ואחריותו כלפי הארגון שבו מתקיימת ההדרכה (המדריך צריך לתמרן בין תפקידו כמפתח את היועץ לבין תפקידו כשליח של ארגון הייעוץ שהוא לשפר את האפקטיביות של ארגוני).

¹ראה בגוף המאמר: הבחנה מושגית בין מדריך ל – supervisor. התרגום המדויק של המונח הינו "פיקוח". למונח זה משמעויות ואסוציאציות שאינן מתאימות. אין הכוונה ל"מדריך" על פי הגדרת מועצת הפסיכולוגים, המתכוונת למדריך של סופרוויזרים.

²תודתי נתונה, ראשית לכל, למשתתפי קבוצת ההדרכה ממחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל בשנים 1997-1999 וכן, לאבי אלטמן, לאבי ברמן, לאורי גלוסקינס וליאיתמר רוגובסקי שתרמו תרומות רעננות לאורך התקופה. מאחר ולאחר מעשה אינני יכול להבחין יותר בין רעיונות שלי לרעיונות של אחרים, האחריות על הכתוב חלה על הכותב בלבד, ואיננה משקפת בהכרח או במדויק את התפיסות של האחרים.

האומנות ההדרכתית הינה להתייחס לגבולות הללו באופן דינמי ולמקם את עצמך בתוך המשולש בהתאם לשני משתנים:

- האחד, צורכי המודרך לעומת ההזמנה המודעת שלו
- השני, צורכי המדריך ונטייתו האישית לאחד מפינות המשולש

התהליך ההדרכתי התייחס לשלושה ערוצי צמיחה מקבילים:

- שלבי התפתחות היועץ: ממתחיל, למתמחה, למומחה, לאומן.
- התפתחות המדריך: מעגלי השתפרות ביכולת לבצע את שלושת התפקידים בצורה אינטגרטיבית
- התפתחות היחסים יועץ – מדריך במימדים של אינטימיות, עצמאות ומומחיות.

כמוכן מוצגים במאמר התכנים שנכללו בתהליך ההכשרה של המדריכים לתפקידם.

מבוא

סוגיית ההדרכה של אנשי המקצוע בתחום הפיתוח הארגוני, איננה מובנת מאליה. מבחינה פורמלית, מועצת הפסיכולוגים קבעה מתכונת הדרכה להתמחות כמדריך (לפסיכולוגים) רק בשנים האחרונות, אך לא קבעה את התחולה של התוכנית. תפיסתה נשענת בעיקר על תפיסות הדרכה בעולם הטיפולי. האיגוד הישראלי לפיתוח ארגוני (א.י.פ.א.) לא סיכם עד כה את תפיסותיו לגבי מעמד המדריך, וכתוצאה מכך, אין כיום מתכונת המקובלת על הארגון להדרכת מדריכים לקראת תפקידם או במהלכו.

לאור האמור לעיל, וגם מסיבות אחרות, קיים מעט חומר בספרות המקצועית הישראלית³ בפרט, ובספרות הכללית בכלל⁴, המתייחס לעניין ההדרכה של מדריכים בתחום הפיתוח הארגוני. הניסיון של הקבוצה, שעל בסיסו נכתב מאמר זה, הינו ניסיון ראשון לקיים קבוצת הדרכה של

³ראה למשל מספר מאמרים בכתב העת "שיחות" והספר "הדרכה בפסיכותרפיה" בעריכת תמר קרון וחנוך ירושלמי, תשנ"ה.

⁴ראה למשל: F. Kaslow et al.: Supervision Consultation and Staff Training in the Helping Profession, 1977

מדריכים בתוך מסגרת ייעוץ גדולה (בכמות היועצים והפרויקטים), ולעגנו הן בפיתוח תפיסה והן בנהלים פנימיים (ראה בנספח הצעה לנוהל פנים – ארגוני).

המאמר מסכם את ההבנות התיאורטיות והמעשיות שנוצרו במהלך ההכנה והעבודה של קבוצת הדרכה ליועצים מומחים ומנוסים המתפקדים גם כ"סופר ויזרים" (ותק ממוצע של מעל 10 שנים בפיתוח ארגוני, השכלה במקצועות מדעי ההתנהגות וניהול, חלקם חברים בכירים באיפא, או שהפכו לכאלו במהלך הקבוצה, חלקם פסיכולוגים מוסמכים) בתוך ארגון יועצים מוגדר. הקבוצה כללה בתחילת הדרך, שמונה יועצים בכירים, אשר כל אחד מהם הדריך שני יועצים פנימיים. הקבוצה עבדה במשך שנתיים עם מנחה מקצועי ונפגשה אחת לחודש למשך ארבע שעות.

הגדרת המושגים

מערכת המושגים הננקטת במאמר היא כדלקמן:

- **המדריך:** המשתתף בקבוצת ההדרכה, בשפת מועצת הפסיכולוגים הוא ה"סופר ויזר".
- **היועץ:** הוא המודרך של המדריך,
- **הנועץ** הוא הלקוח או הנועץ מושא הייעוץ.
- **המנחה המקצועי:** מנחה קבוצת ההכשרה של המדריכים, האחראי המקצועי להכשרת המדריכים לתפקידם (מחבר המאמר)

הנחות יסוד והנחות עבודה

התפיסה הבסיסית:

- היועץ לפיתוח ארגוני, הינו ישות מורכבת הנמצא בתהליך התפתחות המצטבר לכדי זהות ייעוצית ברורה. הכוונה של המדריך הינה לעצב את היועץ כישות שלמה בעלת זהות מובחנת של "יועץ לפיתוח ארגוני". ההבחנה כאן מפרידה תהליכי הדרכה, שנדרשים לצורך פרויקט ייעוצי מסוים או תהליכי הדרכה הנדרשים לצורך הקניית מיומנויות מסוימות, כגון: הנחיית קבוצה, הדרכת מיומנויות ניהול, וכד'.
- המטרה של ההדרכה היא לסייע ליועץ לעבור את שלבי ההתפתחות ביעילות ולהגיע לעמדה של יועץ בוגר ("אומן"). הדבר מחייב אותו לאינטגרציה של מיומנויות, ידע תיאורטי, ומודעות עצמית ולאחרים.

- המפגש ההדרכתי (בין המדריך ליועץ) ממוקד בצרכים ובמטרות של היועץ. **נגזרת אחת** של הנחה זו, אף שהיא טריוויאלית היא, שהמדריך צריך להתמודד עם צרכיו האישיים בתפקידו ההדרכתי, במפגשים אחרים ולא במפגש ההדרכתי עצמו (למשל בקבוצת ההדרכה נפרדת – דוגמת זו המתוארת המאמר). המסגרת שבה יבחר המדריך לעשות זאת, אינה מוכתבת כיום ע"י גורמים פורמליים במקצוע הפתוח הארגוני, ולכן קבוצת הדרכה הינה רק אחת מן האפשרויות העומדות לו לבחירה. במקרה שלנו, הארגון חייב את המדריכים להשתתף בקבוצה. **נגזרת שניה** הינה שעיקר ההתמקדות של המדריך הינה במודרך – היועץ ולא בלקוח / בנועץ. העיסוק בלקוח ובארגון נועד לשרת את צורכי ההתפתחות של היועץ. המפגש ההדרכתי עוסק בשיפור היכולות של המודרך לתפקד כיועץ וליצר לעצמו הזדמנויות ללמוד ולייצר לעצמו תובנות "על גבו" של הלקוח.
- מאפיין היחסים במפגש ההדרכה הוא למידה וצמיחה אישית. סוג היחסים ומאפייני המסגרת של תהליך ההדרכה, צריכים לאפשר תהליכי למידה על אפקטיביות היועץ במפגש עם הנועץ. מכאן שמפגש ההכשרה של המדריכים מתקיים במרחב שבין הבנת יחסי הייעוץ שבין הלקוח ליועץ, לבין יחסי הייעוץ שבין היועץ למדריך. דבר זה חל גם על תהליך ההכשרה של המדריכים עצמם: תהליך ההדרכה של המדריכים עוסק גם ברובד התוך אישי של המדריך, אך רק בהקשר לתפקידו כמדריך – קבוצת ההדרכה איננה מסגרת לצמיחה אישית במובן הרחב של המילה.
- המודעות (או הקטנת הפער בין התת - מודע למודע) היא אחד מכלי העבודה של היועץ. ההנחה כאן הינה שתהליכי שינוי שבהם עוסק הפיתוח הארגוני, גם ברמה הארגונית, נעשים באמצעות האנשים שבארגון ומכאן שתהליכים תוך אישיים, בין אישיים, ותהליכים סימבוליים (להלן: "תהליכים פסיכולוגיים") מעורבים בתהליך הייעוץ ולכן גם בתהליך ההדרכה. גם אם תכני הייעוץ בכל מקרה ספציפי, הינם נייטרליים מבחינה רגשית (לדוגמא: תחום התוכן של השינוי הינו, תפעולי, מערכת מידע, אסטרטגיה), תהליך השינוי שבו עוסק היועץ כן כולל רבדים פסיכולוגיים, דבר המחייב את המדריך שלו להיות מוסמך לטפל גם בתהליכים מסוג כזה (גם אם איננו בעל הכשרה קלינית).
- ההדרכה האישית אותה מבצע המדריך הינה חלק אחד מתהליכי התמיכה המקצועית הניתנים ליועצים. בארגון שבו מדובר ישנם מרכיבים נוספים:
 - קבוצת הדרכה ליועצים בעלי ניסיון דומה (מהווה קבוצת תמיכה מקצועית והזדמנות ללמידה מעמיתים),

- מערך סדנאות תוכן (להכשרה והעשרה מקצועית בתכני ייעוץ על פי רמות ניסיון),
 - מנחה מקצועי לפרויקטים ("ראש מדור" המהווה מנהל מקצועי ומוביל הפרויקטים הייעוציים ב"שטח").
- ההדרכה האישית הינה אם – כן, המסגרת היחידה המאפשרת ליועץ אינטגרציה של כלל התרומות המקצועיות להתפתחותו האישית, מול הלקוחות ומול עצמו, במסגרת תומכת הממוקדת בו באופן אישי.

התשתיות הפורמליות:

- ראשית, המצב החוקי במדינת ישראל מבחין בין פסיכולוג מוסמך לכזה שאיננו מוסמך. בארגון שבו התקיימה קבוצת ההכשרה למדריכים, קיימת החלטה להחיל את ההבחנה הזאת גם לגבי יועצים שהשכלת הייסוד שלהם אינה פסיכולוגיה. לכן, גם באופן כללי, וגם במקרה של קבוצת ההדרכה הזאת, ישנו הכרח להבחין בין הדרכת יועץ מוסמך להדרכת יועץ מתמחה:
- יועץ במהלך ההתמחות חייב להיות מודרך. אחת המשמעויות הינה שמבחינה מעשית (ופורמלית) יש למדריך אחריות לגבי תוצרי הייעוץ, ויתכן אף שלאחריות זו יכולות להיות השלכות מעשיות לגביו (למשל, הוא עשוי להיתפס כאחראי לנזקים שיעשה המודרך שלו). הבחירה של היועץ לעבוד עם מדריך מסויים עשויה להיות מוגבלת, או לפחות עשויה להיתפס ע"י המודרך כמאולצת. דבר זה עשוי להשפיע על מערכת היחסים המתפתחת בתהליך ההדרכה. לכן, תפקידי הבקרה של המדריך מודגשים יותר בשלב זה.
 - **ייעוץ ע"י מומחה איננו מחייב קבלת הדרכה.** במצב זה הבחירה של המודרך להשתתף בתהליך הדרכה נגזרת מהבנתו שתהליך זה תורם לו הן לצמיחתו האישית והן לתהליך הייעוץ הקונקרטי שהוא מבצע. במצב זה סמכותו המקצועית של המדריך ומידת התרומה של המודרך היא המשתנה שיקבע את עצם קיומם של יחסי הדרכה ואת משך הזמן שבו הם יתקיימו. השאלה של יחסי עלות (זמן, כסף, מעורבות) / תועלת (תרומה לצמיחה אישית, תחושת למידה קונקרטית) תעמוד לשיפוט קבוע לאורך תקופת ההדרכה.
- מרכיב שני בתשתית הפורמלית מתייחס למסגרת האתית של הקבוצה. נקבע שהתקנון האתי של מועצת הפסיכולוגים ושל א.י.פ.א. הם החלים על תהליך ההדרכה, גם כאשר חלק

מהמשתתפים אינם מחויבים לכך לפי השכלתם. במקביל נעשה מאמץ שכל המשתתפים ישלימו את מחויבותיהם כלפי מועצת הפסיכולוגים וכלפי איפא, על פי העניין. במהלך הניתוח של ההיבטים האתיים של תהליכי ההדרכה שהובאו לקבוצה נוצרה היררכיה בין מערכות הערכים המשפיעים על קבלת ההחלטות האתיות של המדריך⁵:

- ברובד הבסיסי ביותר: מערכת הערכים האישית (הייחודית לכל יועץ ויועץ) **והמוסר הכללי**.

- ברובד הביניים: מערכת הערכים **המקצועית** (של מקצוע הפיתוח הארגוני).
- ברובד העליון: מערכת הערכים של הארגון (הקוד האתי הפנים ארגוני) **והחוקים והנורמות**.

ככל שאתה נמצא ברובד גבוהה יותר ההכרעה האתית פשוטה יותר: חריגה מגבולות החוק איננה קבילה, ולכן אין בדרך כלל בעיה לזהות חריגה ולפעול. גבולות האתיקה של המקצוע יותר עמומים ולכן, קשה יותר לדעת מתי חורגים. מערכת הערכים האישית כמשמעה - היא חלה עליך ולא על הסובבים אותך. לכן, ישנו קושי להחיל אותה על אחרים ולדרוש מהם להתנהג בהתאם לגבולותיך אתה.

כל סוגיה אתית שהובאה להדרכה נדונה משלוש נקודות המבט באופן שאיפשר למתלבט לאפיין האם לפניו בעיה אתית או בעיה מקצועית (ברוב המקרים ראינו שסוגיה שמקבלת כותרת של "בעיה אתית" היא נגזרת של עמדה מקצועית. לדוגמא, אם בחוזה הפסיכולוגי עם הלקוח לא מוגדר היטב אופן הפצת נתוני האבחון נותר היועץ אם דילמה באשר לשאלה למי "יותר" להעביר סוגים שונים של נתונים)

התפיסה המכוונת - המדריך כמאמן:

המודל התפיסתי של ההדרכה: ה"מדריך" מתפקד בתוך משולש בעל שלש צלעות. למשולש ישנו מרכז ושוליים אפורים (ראה איור). המדריך "מתקרב" לכל אחת מהפינות על פי הבנתו את צורכי הלמידה של היועץ אך, נמנע מלחרוג מגבולות תפקידו – הוא איננו ממלא בפועל אף פעם את

⁵ראה גם מאמר ב"פיתוח ארגוני בישראל" על השוני בין הערכים והאתיקה של מקצוע הפיתוח הארגוני לבין מערכת הערכים והאתיקה של הקצין בצה"ל.

התפקיד שבפינה ("לא נכנס לפינות") :

- "המטפל": הבנת צרכי הצמיחה של המודרך, חששותיו ובניית הביטחון העצמי שלו, דרך יצירת ריחוק וגבולות מצד אחד ותמיכה רגשית מצד שני. ההנחה הינה שהכלי המרכזי של היועץ הוא "היועץ עצמו" – כלי הצריך שינויים ושיפוצים במהלך השימוש בו. **המדריך לא פותר צרכים טיפוליים ולפי הצורך מפנה את המודרך לטיפול: פינה זו של המשולש מייצגת היענות לצרכים הטיפוליים של המודרך שמקומם אינו במסגרת ההדרכה אלא במסגרת מפגשים טיפוליים.**
- "המורה": יצירת מצבים המאפשרים למודרכים ללמוד מניסיונם, לעבד את החוויה, ולערוך "סופרוויזן" עצמי. **"כניסה לפינה" זו של המשולש מייצגת היענות לצורכי הקניית הידע של יועץ, אותם צריך למלא בעצמו או בתוך המסגרת המקצועית בה הוא יועץ (השתלמויות, סיפוריות), הענות הפוגעת באפקטיביות תהליך ההדרכה.**
- "המנהל": ניתוח התפקידים המנהליים של המדריך ואחריותו כלפי הארגון שבו מתקיימת ההדרכה (המדריך צריך לתמרן בין תפקידו כמפתח את היועץ לבין תפקידו כשליח של ארגון הייעוץ שהוא לשפר את האפקטיביות של ארגוני הלקוחות - אין לשכוח שתפקיד המדריך הינו גם פונקציה של הארגון (החלטת מנהלי הארגון להקצות משאבי זמן של אנשיו להדרכה נגזרת מתפיסותיהם האתיות והמקצועיות, והסמכת המדריך להיות שליח שלו – מכאן, שמשמית ההדרכה היא אחת ממשימותיו התפקידיות מטעם הארגון). **במימד חוסר האפקטיביות יכול להיווצר מצב שבו נוח ליועץ להתייחס אל המדריך כאל המנהל המקצועי שלו ולתת לו לנהל אותו, במקום המנהל המקצועי אליו הוא כפוף בארגון שבו הוא מייעץ.**

האומנות ההדרכתית הינה להתייחס לגבולות הללו באופן דינמי ולמקם את עצמך בתוך המשולש בהתאם לשני משתנים:

- האחד, צרכי המודרך לעומת ההזמנה המודעת שלו (לדוגמא: "אני מחפש מדריך עם יכולות טיפוליות כי זה מה שאני צריך", או "בא תעזור לי לבנות סדנה לפתוח מנהיגות כי זה מה שלוחץ אותי עכשיו" או "בא נתכנן את לוחות הזמנים של החודש הקרוב כי אני לחוץ

נורא⁶)

- השני, צורכי המדריך ונטייתו האישית לאחד מפינות המשולש (יש מדריכים שנוטים לצד הניהולי, ויש הנוטים לצד הוראתי, בעיקר כאשר ההדרכה הינה פנים ארגונית והמדריך מרגיש שהוא "מכיר את המטריה" ויכוח למנוע נפילות של המודרך. כמובן, מדריכים בעלי הסמכה טיפולית עשויים למצוא את עצמם מממשים את ההטיה הטיפולית שלהם במסגרת ההדרכה)

המיקוד המרכזי של ההדרכה⁷

המוקד	תחומי העניין הראשיים
חינוכי הדרכתי	יצירת מרחב המאפשר הסתכלות ועיון על התכנים והתהליכים שלך הייעוץ פיתוח של הבנות ומיומנויות בתחומים המקצועיים השונים לספק נקודות מבט נוספות לתופעות ואירועים לסייע בהבנת תהליכים מערכתיים מורכבים ע"י פירוקם לגורמים וע"י הפשטתם
טיפול תמיכתי	לספק משוב בונה בהקשר לתכנים ולתהליכי הייעוץ לחזק ולתמוך הן בהקשר אישי והן בהקשר מקצועי לוודא שליועץ כלים נאותים להתמודד באופן עצמאי עם כישלונות, קשיים, בעיות, והשלכות (projections) לספק אפשרויות לבטא ולגלות לחצים אישיים, חולשות, העברות, העברות נגדיות ותהליכים מקבילים אחרים
	לתכנן ולנצל באפקטיביות את המשאבים האישיים והמקצועיים

⁶משפטים המופיעים באותיות בעלות גופן שונה מייצגות ציטוטים מתוך דברים שנאמרו ע"י משתתפים בקבוצה.

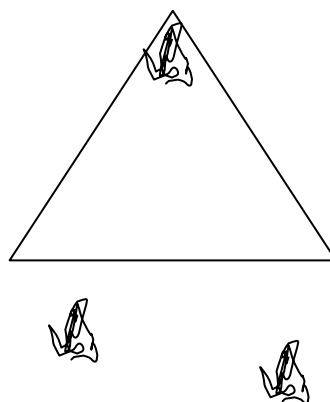
⁷על בסיס: Supervision in the helping professions by Peter Hawkins & Robin Shohet

ניהולי	להיות יוזם יותר מאשר מגיב להבטיח את איכות הייעוץ (אבטחת איכות) לטפל בסוגיות אתיות לייצג סוגיות נורמטיביות ומערכת ערכים מוצהרת של הארגון המקצועי עצמו ("סוציאליזציה") לתמך בתוך ה"סבך" הפוליטי של הארגון המקצועי
--------	--

המשולש משמש גם ככלי אבחוני דינמי עבור המדריך, היכול לשאול את עצמו האם המיקום שבחר לעצמו בפגישת הדרכה מסוימת הוא נכון, והאם באופן מצטבר - מעבר למספר פגישות הדרכה, הוא מוצא את עצמו נוטה לפינה מסוימת. קבוצת ההדרכה יכולה הן לסייע למדריך מתלמד לאבחן את ההטיה שלו, והן לספק לו הזדמנויות לתרגל מיומנויות מפינות אחרות של המשולש.

המסר של ההדרכה הנכונה הינו שמירה על הגבולות, על ידי הימנעות מכניסה לשוליים האפורים, כפי שמתאר האיור הבא:

פינת המורה / המלמד



השטח האפור: השוליים המקושקים של הפינות מייצגות את מרחב העמימות שלתוכן יש להימנע מלהיכנס, כך נעשית השמירה על מרחב התפקיד כ"מאמן": הימנעות ממעבר לביצוע, להקניית ידע, לטיפול.

המודל ההתפתחותי של ההדרכה

במהלך חיי הקבוצה עלו סוגיות רבות לטיפול. להלן כמה דוגמאות:
 התמודדות עם החלטה של מודרך לעזוב את המערכת
 המתח בין אמפטיה, סימפטיה, ומחמאות לבין עימות מול מודרכת בעלת דפוס של פיתוי
 התמודדות עם חוסר סבלנות לחוסר יכולת של המודרך וחוסר האונים שלו
 אופן השימוש בידע העדכני שלנו על מה שקורה ביחידה של היועץ לעומת מה שעולה בהדרכה
 רמת ההזדהות עם המודרך כתוצאה מזה שהיינו באותם מקומות ומכירים את האנשים ,
 הדפוסים, ההתנהגויות.
 קושי לבצע הבחנה בין תפקיד ניהולי במערכת לתפקידי ההדרכה וההשלכות על החוזה
 ההדרכתי
 דרישה תלוית להתייעצות אינטנסיבית מעבר לגבולות החוזה ושימוש בתקשורת טלפונית
 משבר, איום ופרידה, מתי מפסיקים קשר הדרכתי?
 הדפוס המקביל שביחס "מפקד – יועץ" ליחסי מודרך – מדריך, והאפשרות ללמידה מן ההקבלה
 ההתערבות של פרטי מידע ממפגשי ההדרכה, יחד עם מידע מחיי המקצוע ומן הארגון
 האם המודרך הוא "לקוח שבוי" או שהמדריך צריך למכור / לשווק את עצמו?
 איך מאזנים בין החלק האינטלקטואלי לחלק הרגשי של מפגש ההדרכה?
 מתי נכון לקבוע שיועץ אינו מתאים לתפקידו?
 כאשר מזהים דפוס חשיבה והתנהגות שחוזרים על עצמם, מה עושים?
 מה עושים עם סערת רגשות, בכי, חוסר אונים קיצוני?
 אילו מעגלי חיים של המודרך נכון לכלול בתוך מפגש ההדרכה – כמה רחוק אפשר ללכת עם
 סיפורים שאינם מחוויית היעוץ של המודרך?

למעשה, הקבוצה עסקה בשלושה תהליכים במקביל:

- שלבי התפתחות היועץ
- התפתחות המדריך
- התפתחות היחסים יועץ - מדריך

שלבי התפתחות היועץ:

הספרות הפסיכולוגית משופעת בתיאורים ובמודלים העוסקים בהתפתחות המטפל. לעומת זאת, קיים מעט חומר מקובל ומוכר בתחום התפתחות היועצים. כדי להימנע משימוש במונחים מהעולם הטיפולי בחרתי לתאר את שלבי התפתחות היועץ במונחים של גילדות האומנים מימי הביניים:

- **המתחיל (novice):** תלות מלאה של המודרך במדריך. רמת חרדה גבוהה ביחס לתפקיד וליכולת לבצע אותו בצורה מוצלחת. לעומת זאת, רמת מוטיבציה גבוהה. רמת מודעות עצמית נמוכה וחוסר בקריטריונים עצמיים להערכת אפקטיביות. המיקוד העיקרי שלו הינו בעצמו והוא נע ונד בין תחושת אומניפוטנציה ואימפוטנציה.
- **המתמחה (junior):** מתנדנד בין תלות ל בין עצמאות ובין ביטחון עצמי מוגזם לבין הצפה ואובדן עשתונות. היועץ נוטה להזדהות ייתר עם הלקוחות ומתקשה בשמירת הריחוק הפסיכולוגי הנדרש בכדי לייעץ באפקטיביות. המיקוד העיקרי שלו הינו בלקוח, והוא מתחיל להבין ולהפעיל ביעילות את מרכיבי הכוחות היותר בשלים שלו.
- **המומחה (craftsman):** התייצבות בביטחון העצמי המקצועי ותחושת תלות מינימלית במדריך – היחסים מתקרבים למצב של יחסים בין עמיתים. בעל יכולת עצמאית להשגת תובנות על תהליכים יעוציים מורכבים ומערכתיים, ויכולת לראות את הלקוח בצורה רחבה ומעמיקה (הקשר לתהליך השינוי הכולל, ההיסטוריה, ההשלכות הרחבות של אסטרטגיות

יעוציות, הקשרים של שלבי חיים של הארגון ושל הלקוח). היועץ אינו תלוי בתיאוריה יעוצית ספציפית ומסוגל להפעיל מגוון גישות על בסיס הבנת האפקטיביות והגבולות שלהן. המיקוד העיקרי שלו הינו בתהליכים. הוא מסוגל לשלב בין שליטה במיומנויות, הכרה מעמיקה של ידע תיאורטי, ומודעות לעצמו וללקוחות באופן שמוביל לתהליכי ייעוץ המתאימים לצרכים של הלקוח.

- **האומן (master):** שליטה אינטגרטיבית מלאה בעצמו וביחסיו עם מגוון סוגים רחב של לקוחות, בעיות וארגונים. היועץ מאופיין בעצמאות, במודעות עצמית גבוהה וביכולת להשתמש בתהליכי סיוע בצורה בוגרת, ביכולת ליצירת תובנות עצמאיות, במוטיבציה יציבה ובנטייה להכיר ולהתמודד עם מגבלות מקצועיות ואישיותיות. בשלב זה ישנה נטייה של היועץ להפוך בעצמו למדריך של יועצים צעירים (וכך להוסיף עוד הזדמנות ללמידה עצמית: "ספורויזן זה השפיץ של היכולות של הייעוץ") ולעסוק גם בהתפתחות תיאורטית של עצמו ושל המקצוע.

התפתחות המדריך:

"אחת החוויות המרכזיות מתהליך ההדרכה כולו היא שהמעבר ממעמד של יועץ למעמד של מדריך איננה רק עליה בשלב מקצועי. השינוי כולל יותר מאשר מעבר לסטטוס של מורה המעביר ידע, זהו שינוי למקום של חונך עם אחריות, כמעט הורית, על חלק מההתפתחות והיכולת המקצועית של המודרך. המעבר שאני חוויתי היה מורכב יותר מהחלפת עמדה בין לומד למלמד – זהו מעבר הכרוך בתחושה של אחריות וגם של סיכון. הסיכון נובע מכך שהיכולת המקצועית שלי נבחנה בתחום חדש ושונה מהתחום המוכר והבטוח של יעוץ ללקוחות."

הקבוצה עסקה בשלושה ערוצים להתפתחות המדריך, על בסיס שלושת פינות המשולש שבתוכו מתנהל התפקיד, וביכולת ליצור אינטגרציה בין שלושתן:

1. **המדריך כמורה – מלמד:** ציר ההתפתחות הזה עוסק במימד התוכן הקוגניטיבי של המפגש הייעוצי ומתחום התוכן של המפגש ההדרכתי. הקצה השלילי של הציר כרוך בהיענות מודעת (או לא מודעת) לצורכי היועץ ברכישה ואגירה של ידע ומיומנויות (לדוגמא, "לאחרונה אני מוצא את עצמי מעט חסר סבלנות. מתעורר בי הרצון ל"קצר דרכים" ולספק למודרך תשובות מבלי להתעמק בבעיות ובצרכים. קיימת בי התחושה שכלל שאתמהמה – הייעוץ של היועץ ביחידה עלול רק להסתבר, וכדי לחלצו כדאי שאנן כבר עתה את הפתרונות. היה לי נוח להשתמש ביועץ כ"מדיום" לתת לנועצים תשובות לבעיות הניהוליות שלהם, כך שיפתרו במהירות. מצב זה נוח גם למודרך, כיוון שניתנת לו האפשרות להוכיח אפקטיביות ייעוצית בזמן קצר וב"מצבי אמת").
2. **המדריך כמנהל ומנחה מקצועי:** ציר ההתפתחות הזה נע בין תפיסת תפקידו של המדריך כמנהל הפרויקט הייעוצי לבין תפקידו כמייצג המרכיבים הניהוליים של תהליכי הייעוץ (ניהול זמן, תכנון משימות, ניהול יחסים פוליטיים וכד').
3. **המדריך כמטפל וכתומך ריגשית:** יכולת הכלה ריגשית, יכולת "פירגון", יכולת לאמפטיה (לדוגמא, "במצב שבו אני כמדריך מזהה כשל, קושי או חרדה, עלי לפעול להבהרת המצב ורק לאחר מכן לתת רצפטים"...) (
4. **המדריך כמאמן:** התהליך האינטגרטיבי כולל את המרכיבים הבאים: יצירת תשתית רגשית שמאפשרת למידה, קביעת מטרות, הערכת התקדמות, חיזוק הציר החלש יותר ביכולות המדריך, יכולת לאינטגרציה של נקודות מבט – על (לדוגמא, "במפגשים האחרונים השתדלתי להימנע מתחושה של אחריות מלאה לקשר היעוצי. לעומת זאת, השתדלתי "להתאמן" בהבנה שדי באחריות שלי להתפתחותה המקצועית – של היועצת וממקום זה מותר שתהיינה נפילות זמניות באיכות הייעוץ בארגון"). **בתפקידו כמאמן צריך המדריך לאזן בין פיתוח האפקטיביות של היועץ לבין פיתוח האפקטיביות של הלקוח / הארגון.**

במהלך קבוצת ההדרכה ניתן היה לזהות את כיווני ההתפתחות האישית שבחר לעצמו כל משתתף. זיהינו את הדפוסים הבאים:

- עוד מאותו דבר: מדריך שמחזק עוד יותר רכיב שהוא חזק בו. לדוגמא, מדריך שמשתמש בהיכרות הקודמת שלו עם הבעיות היעוציות ומכיר היטב את החוויות והקשיים של היועץ משתמש בידע זה לצורך הצלת היועץ מנפילה בבורות מוכרים. המדריך מנסה לשכלל את

היכולות שלו בזיהוי מראש של "מקלות בגלגלים", ומתריע בפני היועץ על הנפילות הצפויות (לדוגמא: "במרבית תקופת ההדרכה היה המודרך בתפקיד בסביבה יעוצית אותה הכרתי היטב.

אני בקיא בה בקיאות שלא תמיד עמדה לטובת יחסי ההדרכה. נאלצתי **(יכולת שהלכה והתפתחה לאורך התהליך ההדרכתי – הדגשה שלי)** להשקיע תשומת לב רבה כדי לא להיכנס לנעלי "נותן התשובות").

- התפתחות ל"תפקיד" אותו מבקש המודרך: היועץ משדר ציפייה כלפי המדריך לספק לו תמיכה רגשית והמדריך משכלל את היכולות שלו כ"מטפל". לרוב, כיוון התפתחות זה נדרש בציר שבו המדריך איננו חזק באופן טבעי, והציפייה של המודרך משודרת על בסיס תחושת חסך או חוסר בסוג התרומה הזה. לדוגמא, מודרך מרגיש מסופק היטב מצורת התמיכה הרגשית שהוא מקבל במסגרת ההדרכה אך, איננו מקבל מספיק הדרכה במימד התיאורטי או של חיזוק מיומנויות - בדרך כלל יטו לכיוון זה מדריכים בעלי היסטוריה / השכלה קלינית). או: "הפגישות בינינו תפסו אופי של תיאורי הצלחות. ככל שעבר הזמן הבנתי שהיכולת של היועץ להביא לפגישה רק הצלחות נובעת מהבקורתיות והשיפוטיות שלי. בנקודת זמן מסויימת קלטתי את הטענות שלו על "חוסר פירגון" כמשוב על סגנון ההדרכה שלי. כאשר יכולתי להכיל את הקשיים שלו בדרך יותר אמפטית עברה מערכת יחסי ההדרכה לרמת חשיפה עמוקה יותר"
- שינוי ממעלה שניה: המדריך מטפח את הרכיב השלישי במימדי הפעולה של ההדרכה ומתקרב יותר ליכולת האינטגרטיבית. הדחיפה להעז לפתח יכולת ברובד שלישי נעשית ונתמכת ע"י קבוצת ההדרכה וההנחיה שלה. כיוון זה יתממש כאשר מאובחנת נטייה של המדריך להימנע מלהשתמש ביכולות מסוימות ואולי גם חוסר מודעות לחלל הקיים באופן ההדרכה המתבצע. לדוגמא, מדריך המתמקד בהדרכה תוך שימוש בשתי פינות של המשולש – הניהולית וההוראתית – מתקשה לזהות את החסר ביכולותיו להתקרב לפינה הטיפולית של המשולש. התנהגות זו אופיינית למדריך שצמח בתפקידים ניהוליים, ושמוקד העניין שלו הוא אקדמי.

ביטוי סימלי של תהליך ההתפתחות של המדריך אפשרי באמצעות האירור הבא:



התפתחות היחסים יועץ – מדריך:

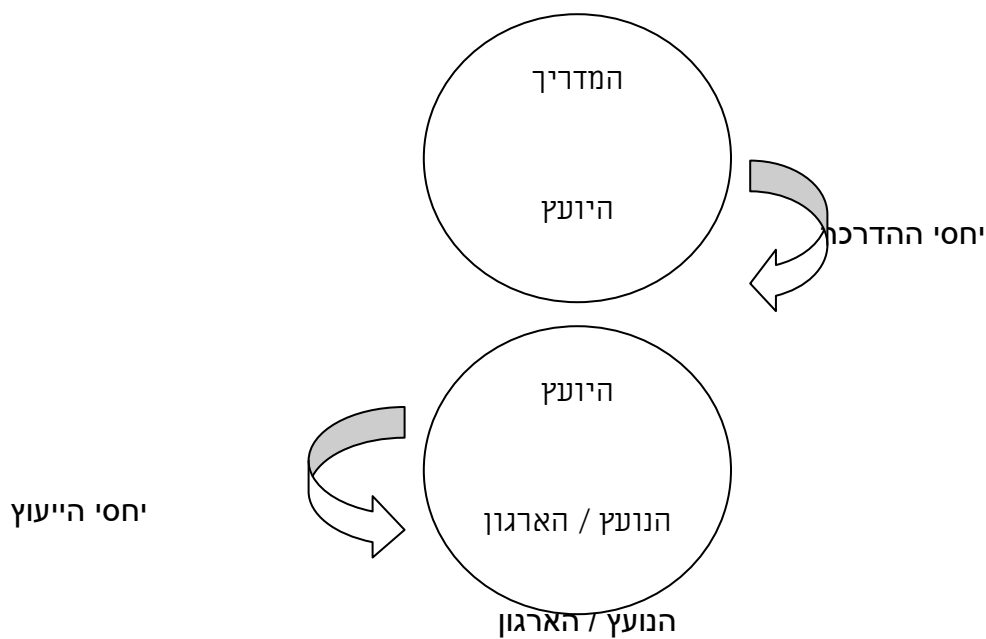
הפגישה ההדרכתית נתפסת כמפגש של שני מעגלי יחסים בהשתתפות שלושה מעורבים:

1. מעגל היחסים שבין היועץ ללקוח: יחסי הייעוץ

2. מעגל היחסים שבין היועץ למדריך: יחסי ההדרכה

עלפי תפיסתנו אין ולא צריכים להיות יחסים בין המדריך לארגון / הלקוח של המודרך.

ראה האיור להלן:



ההיכרות עם יחסי הייעוץ אפשרית רק דרך ההשתקפות שלהם בתהליך ההדרכה ולכן, המדריך צריך להיות מסוגל לבצע את תפקידו מבלי שתהיה לו יכולת עצמאית לראות את המציאות היעוצית עצמה. התהליכים בהם משתמש המדריך הם:

- עיון משותף (reflection) על התכנים של המפגשים הייעוציים, כפי שמדווחים ע"י היועץ
- חקירה והתחקות אחר האסטרטגיות היעוציות וסוגי ההתערבויות היעוציות שהוביל היועץ
- זיהוי וחשיפה של תהליכים מודעים לא מודעים (כולל מנגנוני הגנה) וסיוע בהבהרת מידת האפקטיביות של היחסים עם הלקוח / הארגון
- מיקוד בתהליך העברה והעברה נגדית אצל היועץ

- שימוש בתהליכי "כאן ועכשיו" כשיקוף לתהליכים מקבילים בתהליך הייעוץ
- עיבוד תהליכי העברה נגדית אצל המדריך!! (לפעמים דבר זה אינו אפשרי וניתן לעיבוד רק במסגרת תהליכי ההדרכה של המדריך)

התפתחות היחסים בין המדריך ליועץ תוארה באמצעות שתי קבוצות של מטפורות:

- מטפורה של יחסי משפחה: היחסים מתפתחים מיחסי אב – בן (או אם – בן: "היועץ מתנהג כמו מתבגר שעזב את הבית, הוא מתמודד לבד עם העולם, מגלה עד כמה זה קשה ואז חוזר למצב של ילד שההורים לא עוזרים לו מספיק") ליחסי אח בוגר – אח צעיר ("המודרכת שלי מאד ניירוטית ומאד אינטיליגנטית, כיף לעבוד איתה"), ואח"כ ליחסי זוגיות ("אתה צריך לאסוף את עצמך ולעזור לה והיא לא מתקדמת, של מי צריכות להיות רגשות האשמה? מאוחר יותר מתפתחת תחושה של נינוחות").

הפרשנות שלנו היא שהתפתחות זו מתרחשת בשני צירים: **ציר האינטימיות וציר ההיררכיה**

- שוויוניות.

- מטפורה של יחסי חניכה:
- ממבחן קבלה ("המודרך בודק כל הזמן עד כמה אני מייצג את המערכת. הוא עוסק בעבר שלי, בתיסכול שיש בו כלפי המעסיקים שלו, בכשלון ההתמקמות שלו מול הארגון המקצועי, ואני מרגיש כל הזמן שאני בבחינה: איך אני מגיב, אני נשאל שאלות ערכיות על התנהגות "המערכת" – האם אני נותן לה גיבוי. אני עומד במבחן ההקשבה וההכלה ואנו עוקפים את המכשול ע"י כך שאני מציע לעשות משהו אפקטיבי ומועיל בנדון מול המערכת עצמה. המודרך קונה את הרעיון"),

- "עשה לך מנהל": "אין דילמות ייעוציות! יש לו דילמות מקצועיות ובעיות של התמקמות. בשלב זה אני נשאב לתפקיד ראש המדור. הוא לא זז בלי ייעוץ. הוא "מתקיל" אותי מטווחים קצרים גם בנושאים טכניים וארגוניים, לעיתים דרך הטלפון ובהקדמת הפגישות. אני משער שאני מעומת מול דעות מקצועיות של אחרים ואני מוכנס לתחרות סמויה מול אנשי מקצוע אחרים"

- ליחסי "עשה לך יועץ פוליטי": "המודרך נמצא במצב מורכב מאד ולא בריא. הוא מבטא מחשבות טורדניות סביב קונפליקטים עתידיים וחוסר יכולת להיערך לקראתם. הוא ניצב באמצע בין ניצים גדולים ממנו ומשחק את ה"שעיר לעזאזל". אני חושב שהדרך הנכונה היא "לצאת ממטווח הברווזים": במקום שיש קונפליקט בין ההורים, להעלים ולתת להם להסתדר לבד".
- ליחסי "קנה לך חבר". "במפגשים האחרונים אנחנו עוסקים בעדכון כרטיס הביקור" המקצועי שלו. מהן נקודות החוזק? מהן נקודות התורפה? כיצד לשווק את עצמו? המודרך פחות כעוס ויותר רגוע מול המערכות השונות, הוא מבין את אחריותו להתמקם נכון מבחינה חברתית ופוליטית. יחסי ההדרכה דומים יותר למפגש בין עמיתים מאשר למפגש שיש בו הבדלים היררכיים".

הפרשנות שלנו היא שהתפתחות זו גם היא נעשית על שני צירים: **ציר התלות - עצמאות וציר המומחיות** (מ"לא – יודע" ל"יודע")

לסיכום, ניתן לזהות ארבעה צירי התפתחות:

1. ציר התלות – עצמאות: מידת הביטחון העצמי ואמונה ביכולות
2. ציר האינטימיות: קירבה ריחוק במימד הריגשי.
3. ציר המומחיות: מידת האמון ביכולת להוביל בתחומי ידע תוכניים ותהליכיים.
4. ציר ההיררכיה: מידת היכולת להגיע ליחסים שוויוניים (co – vision).

מיומנויות הדרכה

נבחרה סדרה של מיומנויות שנדרשות להתאמה למצב של הדרכה. הנחתנו הינה שמדריך הינו יועץ בכיר ומומחה ולכן, מיומנויות אלו כבר כלולות בתוך ה"ארסנל" שלו. סוגיות אלו היו מעין רשימת תחולה ששימשה לחידוד ההבחנה בין שימוש בהן במסגרת ייעוץ לעומת במסגרת

ההדרכה ולשיפור יכולת השימוש בהם במסגרת ההדרכה (ההבחנה המרכזית הינה בהדגשת היכולת לייצר ולשמר מערכת יחסים שמאפשרת למידה - יצירת "מרחב מוגן", במצבי קושי שונים):

- **הגדרת מטרות ההדרכה והחזרה:** העקרונות, והייחודיות לכל מודרך:

- העקרונות:

הבנה מערכתית, יכולת קריאת מצב, זיהוי התערבויות, זיהוי יכולות אישיות / מגבלות באפקטיביות הייעוצית, "זיהום" בין צרכים אישיים לצרכים מערכתיים.

- הייחודיות:

הגדרת מטרות המודרך, הגדרת דרישות הארגון, הגבולות בין טיפול להדרכה, הגבולות בין הדרכה לניהול / פיקוד.

- זוהי ההדרכה הראשוני והמתפתח. כללי שמירת הסודיות בתוך הארגון. סוגיית היותו של המדריך מודרך בעצמו.

- **אבחון בהדרכה:**

זיהוי אסטרטגיה ייעוצית

זיהוי ערכים של היועץ

זיהוי כישורי דיאגנוזה מערכתית

זיהוי מיומנויות חסרות להתערבות מערכתית

זיהוי עמדות והנחות סמויות ביחס ללקוח

זיהוי מגבלות ביכולות וגבולות.

- **הערכה בהדרכה**

מטרות ההערכה: מעצבת, משוב להתקדמות, מסר לגבי ממדי ההערכה עצמם

ממדי הערכה: כישורים אישיים, יחסים (כישורים תוך קבוצתיים ובין קבוצתיים, כישורי ניהול פרויקט ייעוצי, כישורי אבחון). רגשות, קוגניציות, מיומנויות. הערכה לצרכים חיצוניים (לא לימודיים): כחלק מתהליך הקידום המקצועי. כלי הערכה: הרגשות במהלך ההדרכה, קריטריונים ארגוניים (אם ישנם).

במסגרת הקבוצה, על סמך דוגמאות שהביאו המשתתפים נוצר כלי בסיסי להערכת התקדמותו המקצועית של יועץ. הכלי יכול לשמש להערכת מידת האפקטיביות של תהליך ההדרכה גם לצורך ההערכה אם הגיע זמן לסיים את יחסי ההדרכה.

• סיום הדרכה

יזממה: של המדריך/ של המוודרך
סיבה: כישלון / התבגרות / גיוון
משך ההדרכה עד הסיום ועוצמת הקשרים ("כימיה")
האווירה בתהליך הסיום: פרידה, נטישה, התנתקות - בריחה

• ניהול משברים בהדרכה

טיפול במשבר ביחסים בין יועץ ללקוחו כולל הפסקת יחסי יועץ - נועץ
טיפול במשבר בין יועץ למדריך, כולל שיקולים להפסקת קשר הדרכתי
טיפול בקונפליקט פנים אישי - זהותי של יועץ, או במשבר קריירה
קצב, רצף וסדירות של מפגשי הדרכה

• מיומנויות "שיחה" ייעוצית

קשירת חוזה ושינויים בחוזה
שאלת שאלות והקשבה פעילה
זיהוי תהליכים מקבילים⁸:
Transference⁹ •

⁸ ההגדרה המקובלת לתהליכים מקבילים כוללת את התהליכים התוך אישיים והבין אישיים המתרחשים אצל אדם אחד והמועברים או מושלכים ליחסיו עם אחר - הנמצא עמו ביחסי גומלין משמעותיים.

- Counter Transference
- Projective Identification
- הצבת יעדים
- פתיחת חלופות, הוצאה מ"סט" I - reframing
- משוב הדדי והערכה
- ניתוח מבחין: עובדות, דעות, פרשנויות, לקחים

• העשרה מקצועית ע"י מומחים חיצוניים

ניתנו מספר הרצאות ומפגשים תיאורטיים במהלך חיי הקבוצה:

- תפיסות וניסיון מצטבר על תהליכי הדרכה בחברה הפסיכואנליטית
- גישות מערכתיות בפתוח ארגוני
- תהליכים מקבילים בתהליכי ייעוץ וצמיחה אישית (בדגש על - Transference ועל – Counter transference)
- תהליכי למידה וצמיחה אישית

הדרכה בקבוצה

לאחר שקובעים את תכני ההדרכה נדרשת קביעה של צורת ההדרכה. שתי הגישות המקובלות כיום הן בעולם הטיפול והן בתחום הפיתוח הארגוני הן הייעוץ האישי וההדרכה הקבוצתית. למסגרת הקבוצתית שני יתרונות מובהקים:

1. חסכוניות: מדריך אחד יכול להדריך מספר מודרכים (אנחנו קבענו – עד 8 מודרכים בקבוצה).

⁹ חשיבות המנגנון הזה הינה קריטית בתהליכי צמיחה אישית (של נועצים ויועצים), לכן, עבור הללו שבינינו שאינם פסיכולוגים קליניים אציין כי משמעות התהליך הינה שהיועץ מבצע התקה (העברה) של דפוס רגשי או התנהגותי שנחוה במקור ביחסים מול דמות משמעותית, אל המדריך שלו בתוך יחסי ההדרכה. העברה נגדית מתרחשת כאשר המדריך מאמץ, באופן לא מודע, דפוס התנהגות או הרגשה שהמודרך מטמיע בתוכו. תופעה זו מתרחשת בדרך כלל כאשר מערכת היחסים ההדרכתית מאיצה תהליכים בלתי מודעים אצל המדריך או כאשר מיצר אינטראקציה בין החרדות של המדריך והמודרך. הדרך לזהות העברה נגדית היא ע"י איפיון צורת ההתנהגות של המדריך כחורגת מדפוסיו המוכרים – באמצעות תהליך ההדרכה שהמדריך משתף בו בעצמו. במידה ותופעה זו אינה מזוהה ההדרכה הופכת בלתי אפקטיבית.

2. למידה משותפת: מאחר וכל מתמחה בהדרכה יכול להדריך לא יותר מאשר שני יועצים, הקבוצה מאפשרת ללמוד בתקופת קיומה מתוך עד 16 דוגמאות של תהליכי הדרכה – דבר המאפשר עומק למידה (עד 8 תהליכי התפתחות של מדריכים) ורוחב למידה (עד 16 תהליכי התפתחות של יועצים).

לעומת זאת, להדרכה בקבוצה ישנו חסרון, כאשר מדובר בהדרכה "תוך ארגונית":

1. המדריכים מהווים בדרך כלל קבוצה מובילה בארגון, ולכן מביאים לתוך הקבוצה תהליכים פנים – ארגוניים העשויים לעכב למידה, ובתהליכים מקבילים, עשויים להשפיע על תהליכי הלמידה של היועץ. לדוגמא, בשעה שקבוצת ההדרכה הייתה עסוקה בתהליכי הפרידה הפך הנושא לסוגיה מרכזית גם בחלק מתהליכי ההדרכה של משתתפיה עם המודרכים שלהם.
2. הכרות היסטורית בין המשתתפים לבין עצמם, יחד עם היכרות אפשרית של המדריכים עם חלק מהיועצים – שתהליך התפתחותם מובא לקבוצה, משמיט את היכולת להתייחס אליה על פי עקרונות של קבוצת צמיחה אישית מקובלת (המניחה, בין היתר, חוסר היכרות קודמת וגם הימנעות מעתיד משותף)

הפתרון למגבלה נימצא באמצעות החוזה הפסיכולוגי שבו נקבע שכל סוגיה פנים – ארגונית איננה לגיטימית לדיון במסגרת הקבוצה. אכיפת החוזה הייתה אחד מהתפקידים של המנחה (שגם לו הייתה היסטוריה משותפת עם המשתתפים בקבוצה, וכן היכרות עם הסוכנות – דבר שנתפס ע"י מזמיני ההדרכה כיתרון). להחלטה זו היה גם מחיר: אי – אפשר היה להשתמש בחומר זה ללמידה בתוך התהליך (למשל, שימוש בכוח פוליטי בארגון ובהדרכה, אתיקה של מנהל / קצין ואתיקה של יועץ / מדריך).

המסגרת התיאורטית שסביבה עוצב תהליך ההדרכה נשענה על המרכיבים הבאים:

יישום מודל ה"למידה ההתנסותית" של Kolb על כל שלביו

הרעיון המרכזי הינו השענות על חוויות והתנסויות המתרחשות במהלך המפגשים שבין המדריך ליועץ. החומר משמש ללמידה הן על תהליכים בין אישיים דהיינו, התפתחות היחסים בין המודרך

למדריך, והן על תהליך ההתפתחות אישית של המדריך עצמו. מעגל הלמידה כולל התייחסות לאירוע נבחר, עיבודו במסגרת הקבוצה והכללה ממנו להמשך התהליך מחד, ומאידך, הכללתו לחוויות הדרכתיות של המשתתפים האחרים. סגירת המעגל ובדיקת אפקטיביות הפתרונות נעשית במפגש הבא של הקבוצה. בחלק מהמקרים השתמשנו במשחקי תפקידים הן כדי לשחזר אירוע והן כדי לבחון חלופות להתערבות הדרכתית עתידית. תפיסה זאת עיצבה מרכיב אחד בנהלי העבודה של הקבוצה, על פיו כל מפגש חולק לשני חלקים עיקריים: האחד, סקירה אישית של כל אחד מהמשתתפים את מפגשי ההדרכה שהיו בין מפגש קבוצתי אחד למשנהו, וחלק שני שבו טופלו לעומק סוגיות נבחרות או סוגיות משותפות.

יישום תפיסות וטכניקות מעולם הטיפול הקליני:

- מתוך הבנה שזהו המקור העיקרי המקובל לתהליכי למידה אישיים ובין אישיים גם בעולם הפיתוח הארגוני, אימצנו באופן חלקי תפיסות תהליכיות מתחום זה. בעיקר נשענו על ההבנה כי:
- תהליכים המתקיימים בקבוצת ההדרכה עשויים לשקף גם תהליכים המתקיימים במפגש ההדרכתי ("כאן ועכשיו" מייצג את מה שקורה מחוץ לחדר, "תהליכים מקבילים"). לדוגמא, סגנון תגובה של חבר לקבוצה לחוויה שמדווחת ע"י משתתף אחר, יכול ללמד מה סגנון התגובה שלו לחוויות שמביא המודרך למפגש ההדרכה ביניהם.
 - תהליכי התפתחות של קבוצה לומדת כוללים שלבים התפתחותיים ידועים פחות או יותר ויש להתייחס אליהם מנקודת המבט ההנחייתית (באחריות המנחה והקבוצה). בעיקר סוגיות של אינטימיות "פיקטיבית", יחסי תחרות, יחסי pairing וכד' המעכבים תהליכי למידה.

קבוצת הדרכה תוך ארגונית היא בעלת מספר מאפיינים השונים באופן מהותי מקבוצת צמיחה מקובלת (T group): למשתתפים יש היסטוריה משותפת וצפוי להם עתיד משותף, הם נפגשים בינם לבין עצמם במקביל לזמן חיי קבוצת ההדרכה ב"קובעים" תפקידיים אחרים, יש ביניהם יחסי תחרות במימדים שמחוץ לתכני העיסוק הגליטימיים של הקבוצה. שונות זו מכריחה להניח ששלבי ההתפתחות של הלמידה בקבוצה יהיו שונים ממה שמצופה

בקבוצת צמיחה אישית מוכרת, ושיהיה קושי רב יותר להגיע לביסוס של תנאי למידה טובים.

השענות על גישות מערכתיות

הדגש המערכתי נבחר מתוך שתי סיבות האחת, משום שהארגון המזמין את ההדרכה דוגל בגישה מערכתית כתפיסה המובילה והשניה, משום שזו הגישה המובילה את המנחה המקצועי של הקבוצה. היישום של הגישה המערכתית נעשה באופן הבא:

- ניתן פרק תיאורטי בנושא במסגרת המפגשים
- עיבוד החוויות והאירועים שהובאו למפגשים נעשה מתוך פריזמה מערכתית
- תכני הייעוץ עצמם נבחרו בראיה מערכתית

סיפא

כותב המאמר מזמין התייחסות לכתוב הן תיאורטית והן המתבססת על ניסיון אישי. פתיחתו של דיאלוג מקצועי בנושא זה חשובה בעיני יותר מאשר הסכמה עם טיעון זה או אחר במאמר. יישום תפיסות וטכניקות מתוך הגישה המערכתית: משום שזו תפיסות הייעוץ המובילה של הסוכנות