

נופגשים מהסוג השלישי

מפגש מפקד-יועץ בראי ה-TA בייעוץ לפיתוח מנהיגות

יעל זיק * והילה ליבנה **

המאמר עושה שימוש במודל ה-TA (Transactional Analysis) של ברן (1964), בהקשר של תהליכי ייעוץ לפיתוח מנהיגות בצבא. המאמר מנתח את דפוסי התקשורת של מפקדים ויועצים על-פי מודל זה, ומעלה השערה מהם התנאים (האישיים והסביבתיים) העשויים ליצור דפוס תקשורת מסוים אצל המפקד וכיצד קשורים דפוסי התקשורת לסגנון המנהיגותי ולאופן שבו נחוה המפקד ע"י סביבתו. בנוסף, בוחן המאמר את הדינמיקה הייעוצית (המרחב שבין היועץ למפקד) ואת המטען שמביא עמו היועץ לתהליך הייעוץ. המאמר טוען כי הדינמיקה בין המפקד ליועץ מזמנת בחינה מחדש של דפוסי התקשורת שאותם נוקט המפקד, ולעתים מאפשרת גם שחרור מהם או הרחבת מגוון הדפוסים. המאמר גם מתייחס, באמצעות דוגמאות (הלוקחות מסדרות לפיתוח מנהיגות ומסדנאות לפיתוח צוות ולייעוץ תהליכי), לחלק מן המלכודות הייעוציות האורבות ליועץ לפיתוח מנהיגות: שחיקה; הזדהות עם הנועץ/האדם ממול; יחסים משלימים (קבלת ההשלכות של האחר); השפעת שלב ההתפתחות המקצועי של היועץ; פער הגילים; ומוסכמות הג'נדר. לבסוף מתאר המאמר מגוון אפשרויות העומדות בפני היועץ בעבודתו: שימוש בטרנספרנס הייעוצי; היועץ כמודל לדפוס תקשורת אחר מזה שהמפקד רגיל אליו; ומתן כלים לשינוי דפוס התקשורת.

האופן שבו הוא קשור ומתייחס לתאוריות פסיכולוגיות שונות ולתופעות רגשיות, כגון דיכאון (Novellino M. & Moiso C., 1990) וקפורה (Kapur R, 1987).

מאמר זה מנסה לבחון את המודל ומשמעותיו בהקשר של תהליכי ייעוץ לפיתוח מנהיגות בצבא.

במאמר נבחן תחילה את האופן שבו באים לידי ביטוי שלושת דפוסי התקשורת השונים אצל המפקד, מהם התנאים (האישיים והסביבתיים) העשויים ליצור דפוס תקשורת מסוים אצל המפקד, וכיצד קשורים דפוסי התקשורת לסגנון המנהיגותי ולאופן שבו נחוה המפקד ע"י סביבתו.

המפגש הייעוצי כולל שני אנשים ואת הקשר המיוחד הנוצר ביניהם, ולכן לא נסתפק בבחינת המטען שמביא עמו המפקד, אלא נמשיך ונבחן הן את הדינמיקה הייעוצית (המרחב שבין היועץ למפקד) והן את המטען שמביא עמו היועץ המסייע למפקד בפיתוח מנהיגותו. נטען כי הדינמיקה בין המפקד ליועץ מזמנת בחינה מחדש של דפוסי התקשורת שאותם נוקט המפקד, ולעתים גם מאפשרת שחרור מהם או הרחבת מגוון הדפוסים. כמו כן נתייחס, באמצעות דוגמאות (הלוקחות מסדרות לפיתוח מנהיגות, מסדנאות לפיתוח צוות וייעוץ תהליכי) לאפשרויות העומדות בפני היועץ ע"מ לסייע למפקד - שימוש בטרנספרנס הייעוצי; היועץ כמודל לדפוס תקשורת אחר מזה שהמפקד רגיל

"ונדי, ברחתי ביום שנולדתי... היה זה מושם ששמעתי את אבא-אמא... משיחים ביניהם על מה שאני עתיד להיות, לכשאגדל. איני רוצה לגדול, אמר בדגשת נפש, רוצה אני להישאר ילד ולהשתעשע כל ימי..."
(מתוך פטר פן, גימס מתיו ברין)

מבוא

מודל ה-TA (Transactional Analysis) של ברן (1964), העוסק בשלושת מצבי האגו, הורה, בוגר ילד, ודפוסי התקשורת הנגזרים מהם, הפך במהלך השנים למושא להרחבה והתייחסויות תאורטיות מכיוונים שונים. כמו כן הוא מהווה משקפיים תאורטיים לבחינת תהליכים אישיים ובעיקר בין-אישיים וארגוניים. כך למשל נחקר השימוש במודל הן כחלק מתאוריות טיפוליות של יחסי אובייקט והן כיוצר אינטגרציה בין חלקי האגו השונים במהלך טיפול פסיכולוגי (Novellino M. 1990, Shmukler D. 2001). כמו כן נבחן

* יעל זיק הינה יועצת לפיתוח מנהיגות, מנחת קבוצות ומנהלת פיתוח משאבי אנוש בבית הספר לפתוח מנהיגות של צה"ל (ביסל"ם).

** הילה ליבנה הינה יועצת לפיתוח מנהיגות ומנחת קבוצות בבית הספר לפתוח מנהיגות של צה"ל (ביסל"ם).

אליו; וכן נתינת כלים לשינוי הדפוס.

בנוסף, נטען במאמר, כי גם היועץ מביא עמו דפוסי תקשורת העשויים להשפיע על המפגש הייעוצי (לטובה או לרעה...). בדומה למפקד, גם על היועץ פועלים גורמים המשפיעים על דפוס התקשורת שיביא עמו למפגש הייעוצי, וגורמים אלו נידונים גם הם. בחינת הקשר שנוצר בין המפקד ליועץ דרך משקפי תאוריית ה-TA (Transactional Analysis) היא זווית נוספת לראיית תהליכי פיתוח המנהיגות או עבודת צוות.

מושקפי התאוריה

בעידן הפוסט-מודרני שבו אנו חיים, שוב אין אנו יכולים לראות את עצמנו כיצורים בדידים, המופרדים מהסביבה. אנו למדים להכיר בכך שכל המתרחש מסביבנו משפיע עלינו, ואנו משפיעים עליו.

תאוריות הרואות במרחב הנוצר בין אנשים יצירה משותפת ודינמית, מחליפות את מקומן של התאוריות העוסקות באדם היחיד, על המטען שהוא מביא עמו. בעוד שבעבר, מושא ההתבוננות היה האדם בכוליותו, הרי שכיום מושא החקירה הם הקשרים החברתיים, כלומר, הרשת החברתית, ולא הפרט היחיד. שינוי זה לא פסח גם על התאוריות הפסיכולוגיות שהסיטו את מבטן מן החקירה התוך אישית לחקירה הבין-אישית. תפיסות בין-אישיות (Relational psychology) תופסות את מקומן של תפיסות טיפוליות מסורתיות, והבחנה אינה של המטופל ובעיותיו, אלא של המטופל, המטפל והקשר שנוצר ביניהם. מושא החקירה העכשווי הנו ה"שלישי האנליטי"¹.

אחת התאוריות הראשונות שעסקו באופנים שבהם אנשים יוצרים קשר היא תאוריית ה-TA², שמקורה בכתביו של אריק ברן³.

- ההמשגה של דפוסי תקשורת בין אישיים כשחזור של תפקידים חברתיים במשפחה (הורה, בוגר, ילד).
- דפוסי תקשורת בין אנשים ניתנים להבנה כעסקאות חברתיות. דפוסי תקשורת מסוימים נוטים ליצור דפוסי תקשורת משלימים, אצל הצד השני.

דפוסי התקשורת. מבחינים בשלושה דפוסי תקשורת עיקריים, המבוססים על הדפוסים הראשונים הנלמדים במשפחה - הורה, בוגר וילד. ניתן לאפיין דפוסים אלו דרך התייחסות לשני צירים:

היגיון - רגש. ציר זה מתייחס למידה שבה מאופיין הדפוס בפנייה להיגיון או לרגש. כך, למשל, בחלק מהדפוסים שולט הרגש, בעוד שבאחרים יש איזון רב יותר בין היגיון לרגש בכוחות היוצרים את הדפוס. רגשות שונים יאפיינו דפוסי תקשורת שונים.

אני - האחר. ציר זה מתייחס לאופן שבו תופס בעל הדפוס את עצמו ואת הסביבה. כל דפוס מאופיין ע"י האופן הייחודי שבו הוא חווה את עצמו ואת האחר.

ילד. הדפוס הילדי מביע תחושות של חוסר אונים ותלות, ומשחזר בכך תחושות דומות מן הינקות והילדות המוקדמת. מצד אחד, המאפיינים של דפוס תקשורת זה הן יצריות וחדוות חיים, ומצד אחר, תחושות תלות ואשמה לצד חוויה של השפלה וחוסר אונים. בדפוס הילדי, קיים פיצול על פני הציר הראשון, כאשר ישנו ביטוי מרכזי לצד הרגשי, והזנחה של קול ההיגיון. בציר השני - האני נתפס כאשם, והאחר - כצודק. לפיכך, הרגש הדומיננטי אצל הילד הוא אשמה.

מקורה של תחושת האשמה הראשונית היא בחוויה של התינוק כי הסביבה פגעה בו, בגלל התנהגות לא נאותה שלו. עם ההתבגרות נשכח מקור האשמה הראשונית, אך התחושה נותרת בעינה. וכך - כאשר יש תוקפנות או הזנחה מצד הסביבה, יתבטא דפוס תקשורת ילדי בלקיחת האשמה לכך עליו.

לצד תחושת האשמה, עולים מן הדפוס הילדי כוחות ויטאליים, יצריות ואוטנטיות. היכולת לשאול שאלות ולתהות על הנחות יסוד ואמיתות מוחלטות באה גם היא עם הדפוס הילדי. הילד מטיל ספק, אומר אמירות לא מקובלות, ותפקידו החברתי הוא להכריז כי "המלך הוא ערום".

הדפוס הילדי עשוי להופיע באופנים שונים: כצייתן, מרדן, חסר אונים או חש אשמה. כל אלו מרכיבים שונים של דמות הילד, והתמהיל ביניהם עשוי ליצור דמויות ילדיות שונות זו מזו שכולן נותנות ביטוי לדמותו של הילד.

הורה. הדפוס ההורי, עפ"י האריס, הוא מעין "תמונת מראה" לילדי. גם בו קיים פיצול בין הרגש להיגיון, ושוב השולט הוא הרגש. אך הפעם הרגש הדומיננטי הוא הטלת אשמה. מקורו של דפוס התקשורת ההורי בהפנמות המוקדמות של דמויות ההורים והמטפלים, כפי שהם נראים בעיני התינוק. הפנמות אלו שואבות מן ההורים הממשיים, אך גם מהפנטזיות המושלכות על התפקיד ההורי. אנו "מאמצים" לעצמנו גישות הוריות כהגנה מפני תחושות חוסר האונים שבעמדה הילדית (הזדהות עם התוקפן) וכן בשל צורך בתחושת שליטה.

דפוס תקשורת זה מבטא עמדה דואגת ומגוננת, לצד אמירות סמכותיות השמות גבולות ומטילות אשמה על האחר. לצד הטלת האשמה על האחר, עוסק ההורה בנטילת אחריות רבה. זה הדבר המאפשר לעולם לנוע קדימה; פעמים רבות זוהי עמדה הנתפסת כ"עמדה מנהיגותית", המאפשרת הגשמתם של חלומות.

עם זאת, נטילת האחריות של ההורה מבטאת, לעתים קרובות, חוסר אמון ביכולותיו של האחר לקחת אחריות וברצונו ולהשפיע. הפנטזיה הקטסטרופלית של העמדה ההורית היא כי אם יפסיק לפעול, העולם יתמוטט. לעתים מתבטאת עמדה פנימית זו

שבו נוצרו שתי קבוצות: האחת - דרג הפיקוד (שהיה מורכב מ-מ"פ, מ"מים וסמלים) והשנייה - דרג המש"קים. שתי הקבוצות היו מאוחדות בתוכן, ו"המפקדים" התייחסו למש"קים כאל ילדים לא-אחראיים, שבאשמתם נוצרות כל הקלקלות ביחידה: "המש"קים אינם צייתנים, אינם מסודרים מספיק ואינם עצמאיים". אי-אפשר לסמוך עליהם שיעשו את המשימות היומיומיות השגרתיות, למרות שכולם יודעים מה צריך להיעשות. היה זה קול אחיד שנשמע מקבוצת המפקדים - ללא יכולת לראות את צורכי המש"קים או את תפקיד המפקדים בהיווצרות דפוסים אלו. בהתערבות שנעשתה בקבוצה זוהה המודל, ונעשה שימוש בשפה זו, על מנת לראות כיצד משמרים "המפקדים" את הדפוס הילדי של המש"קים בדרך ההתבטאות שלהם הנובעת מסגנון תקשורת הורי ("אתם"... המש"קים אף פעם...). במהלך הפעילות ניתן היה לראות הבחנה מסוימת בתוך קבוצת המפקדים, והתאפשר לראות כי גם בתוכה יש גוונים וקולות שונים, כמו גם בתוך קבוצת המש"קים. תקשורת בוגרת, כפי שהוצעה להם, מציעה למש"קים להצטרף לפתרון הבעיה ורואה בהם שותפים שווים וזכויות וחובות, גם אם לא שווים יכולות.

עם זאת, יש לדעת כי לעתים משרת דפוס התקשורת צרכים מסוימים או תרבות ארגונית של יחידה, ולא פשוט לחולל שינוי בדפוס כזה. במקרה שתואר לעיל, ניכרה חזרה לדפוס הישן, המפוצל, של קבוצה הורית וקבוצה ילדית, לקראת סיום הסדנה. להשערתנו, מכיוון ששירת צורך הן של 'המפקדים' והן של 'המש"קים' לשמר את המעמדיות וסימני ההיכרניה הנקשים המקובלים בתרבות של אותה יחידה.

לתפיסתנו, השאלה המרכזית העומדת בפני יועצים המשתמשים במודל זה, אינה מהו הדפוס האידיאלי, כיוון שאין דפוס שכזה. השאלה הינה האם הדפוס שבו נעשה שימוש ע"י האדם/הקבוצה תואם את המצב או האדם ממול, ועד כמה קיימת יכולת לנוע בין הדפוסים השונים במצבים שונים. שאלות כמו - מהם הדפוסים המתאימים למצבים שונים, כיצד מתאפשרת תנועה מדפוס לדפוס, וכיצד ניתן להרחיב את רפרטואר הדפוסים בהם נעשה שימוש, הן חלק מהשאלות אותן יש לבחון כאשר נעשית עבודה דרך משקפי מודל זה. שאלות אלו רלוונטיות הן ליועץ כלפי עצמו והן למפקדים שלהם הוא מייעץ.

דפוסי התקשורת אצל מפקדים ויועצים

המפקד

העמדות הרגשיות אצל המפקד. דפוסי התקשורת, שהם חלק מהסגנון הפיקודי/מנהיגותי של המפקד, הינם הביטוי ההתנהגותי של העמדה הרגשית שאיתה מגיע המפקד. להלן

בעשייה בלתי פוסקת ובתזזיתיות.

בדומה לילד, הביטויים החיצוניים של דמות ההורה עשויים להבליט מאפיינים שונים, כגון ההורה המאשים או ההורה הדואג והאכפתי, אך כולם נובעים מאותו דפוס תקשורת.

בוגר. הדפוס הבוגר, כפי שמתארו האריס, אינו מונע כלל על-ידי הרגש, והוא כולו היגיון. הבוגר הטהור מונע משיקולים רציונליים. דבר זה מאפשר לו לבוא מעמדה שלווה ויציבות רגשית. בדומה להורה, הבוגר לוקח אף הוא אחריות על המתרחש סביבו, אך בשונה מן ההורה, אין הוא משליך אשמה על האחר. הנחת המוצא של הבוגר היא, כי האחר הוא אדם כמותו - בעל אחריות, יציבות ורצונות הניתנים לניבוי ושליטה עצמית. הבוגר הוא אדם המזמין את האחר לדיאלוג, מעמדה שווה.

עם כל זאת, לטעמנו, דמות הבוגר של האריס אינה עושה צדק עם העמדה הבוגרת. שכן, מהיותו רציונלי, הבוגר מאבד מהפן הרגשי שלו והופך ל"שטוח" ומשעמם. הבוגר "במיטבו", כפי שאנו רואות אותו, הוא אדם בעל יכולת לעשות השלבה (אינטגרציה) בין העמדה ההורית והעמדה הילדית, להכיל את צרכיו ולתת להם ביטוי ממשי.

מקורו של דפוס תקשורת זה כנראה אינו בילדות, אלא בהתפתחות מאוחרת של האדם. לפיכך, זהו דפוס שאינו אוטומטי - כלומר, תגובותיו של הבוגר נובעות מחשיבה על עמדותיו ותפיסותיו, ואינן מבטאות תהליכים ראשוניים לא מודעים. הבוגר מעבד את "ההקלטות הראשוניות" מהילדות, חושב עליהן ונוקט עמדה ביחס אליהן. כך למשל, כאשר הבוגר שומע דברים שנוגדים את עמדותיו הראשוניות, הוא מסוגל להתייחס אליהם עניינית - לקבלם או לדחותם על בסיס ענייני, ותגובתו אינה אוטומטית. הסביבה תחווה את הבוגר כקשוב אליה, שכן הוא מתייחס למצב או לאדם שמולו כ"ענייני פקוחות", ולא כאלו הרואות דרך פחדים, כעסים או תחושות מהעבר.

קשרים אפשריים בין דפוסי התקשורת. לפי האריס,

יכולים להיות קשרים בין כל דפוסי התקשורת, כלומר: בוגר-בוגר, בוגר-ילד, ילד-הורה וכד', אך היחסים ילד-הורה ובוגר-הם השכיחים ביותר. ניתן לומר כי דפוס תקשורת מסוים מזמין דפוס תקשורת משלים. כך, למשל, התנהגות ילדית (למשל - בקשת הנחיות, ביטויי חוסר אונים או חוסר התמצאות) תזמין דפוס הורי (מתן תשובות והסברים, נטילת אחריות וכניסה לפעולה). לעומת זאת, התנהגות בוגרת מזמינה את הצד השני לעמדה דומה (לקיחת אחריות בוויכוח ללא אשמה וללא הטלת אשמה מאפשרת לצד השני להשתחרר ולפעול באופן דומה).

דוגמה לקשר שבו דפוס מסוים מזמין היווצרות של הדפוס המשלים, נראתה בפיתוח צוות של סגל גדול (22 אנשים), שנערך בבית הספר לפיתוח מנהיגות. בסדנה נראה מצב

תיאור קצר המפרט כיצד עשויה עמדה זו לבוא לידי ביטוי בהתנהגות המפקדים:

העמדה ההורית. ביטוייה ההתנהגותיים של עמדה זו אצל המפקד הם רבים ומגוונים. כך למשל, המפקד ההורי עשוי לקחת אחריות רבה על ההתנהלות. מצד שני הוא עשוי לתפוס את האחר באופן מאשים או מזלזל. הוא עשוי להיות "אבהי" בכמה אופנים - ע"י לקיחת האחריות כולה עליו, מה שגורם לתסכול ועייפות, או ע"י כך שהוא מקטין את האנשים סביבו, או איננו מאפשר את גדילתם. דפוס תקשורת נוסף המבטא את העמדה ההורית הוא העברת התחושה ש"אני יודע הכל, ואין מה להתייעץ או להרחיב את הדיבור" לעתים כולל הדפוס שימוש בביטויים מוחלטים כמו "תמיד זה ככה", "אף פעם הוא לא...".

דוגמה לכך הוא מפקד בדרגת סא"ל אשר קיבל ייעוץ מתמשך לפיתוח מנהיגות, במסגרת הכשרה לפיקוד זוטרי. מפקד זה בלט בדומיננטיות שלו ובעוצמה שהקרין. עם זאת, לצד מקצועיות רבה, בלטה עמדה יודעת כל, ביקורתית ושיפוטית כלפי הסובבים אותו. מצד אחד הייתה תחושה כי הוא מנסה להגן בהתנהגותו על ה"נפ"ים הכפופים לו, וכי הוא מודע להשפעתו הרבה עליהם. מצד שני, נראה היה כי הוא מתקשה לצאת מהעמדה יודעת הכל, השיפוטית והביקורתית שהוא נוקט. הוא נתפס על ידם כדמות בעלת עוצמה, כל יכולה. ה"נפ"ים המועדפים זכו לתחושה של מוגנות ומרחב צמיחה, ואילו ה"נפ"ים הדחויים תפסו את עצמם לא פעם כנטושים. עמדה זו יצרה אצל אלו וגם אצל אלו תחושה של חוסר יכולת להשפיע עליו וחשש מכעסו, ונמנעו מלפנות אליו ביזמתם.

בתהליך הייעוץ התייחס המג"ד ליועצת באותו אופן - כאל מועדפת: בת מובחרת שלו, כזו שראוי להקשיב לה. אולם הייתה תחושה, שההקשבה לא באה ממקום התופס את היועצת כאדם בוגר, אלא מעמדה המקטינה אותה, כפי שהקטינה את המפ"ים. במהלך העבודה הייעוצית ערכה היועצת השוואה בין התחושות הנגרמות לה לבין אלו הנגרמות כנראה למפ"ים. המג"ד הכיר בכך אך התקשה לצאת מעמדה זו ולאפשר למפ"ים שעבדו תחתיו "לגדול".

העמדה הילדית. העמדה הילדית מתבטאת גם היא באופנים רבים ושונים. מפקד בעל עמדה כזו יכול להביא את החלקים הייצריים והחיים שבו. הוא עשוי להיות "המצחיקן שבחבורה", או לבטא את תחושותיו באופן כנה ומלא עוצמה, כמו גם להיות האדם אשר יעלה על פני השטח את התחושות הקיימות מתחת לפני השטח אצל שאר חלקי הקבוצה. מאידך - הוא גם עשוי להגיב באופן מרדני, אימפולסיבי וכעוס על התנהלות מפקדיו, ולחוש רגשות אשם כבדים על כך שאינו מתנהל בהתאם לציפיות

מפקדיו וציפיותיו שלו מעצמו - או להיות "ילד טוב", צייתן ומרצה, אשר מתקשה לקחת את מקומו הפיקודי מול מפקדים ומול פקודים. מתחת לביטויים ההתנהגותיים שוכנת עמדה רגשית אשר מצד אחד יכולה לכלול חיבור רגשי חזק של המפקד ולסביבה, ומצד שני מאופיינת לעתים בתחושות חוסר אונים או תחושת חוסר יכולת של המפקד להשפיע על ההתנהלות סביב, ולעתים אף תחושה שאינו מצליח לשלוט בהתנהלות שלו.

העמדה הבוגרת. המפקד המגיע עם עמדה רגשית בוגרת יאופיין ביכולת לקחת אחריות על התנהגותו וביכולת לדרוש מהסובבים אותו לקחת אחריות על התנהגותם. הוא יאפשר להם לעשות זאת באופן לא ביקורתי, ואף ילמדם לעשות זאת. מפקד כזה מסוגל להיות קשוב לסביבה, אמפטי לתחושותיהם של אנשים אחרים ופתוח לדעות שאינן שלו. נראה כי הבנת מורכבות והיכולת להכיל אותה ולשמור על התנהגות מאוזנת הן מרכיבים משמעותיים אצל מפקד זה.

עם זאת, באופן פרדוכסלי, כיוון שעמדה זו מגיעה ממקום רציונלי, המפקד הבוגר עשוי גם להיות מחובר פחות לחלקים הרגשיים בו כמו גם לחלקים הרגשיים של הסובבים אותו, מה שעשוי ליצור ניתוק.

כמו כן מפקד המגיע מעמדה בוגרת עשוי להיות מתון מדי למצבים מסויימים, וליצור תחושה של "פרווה", כלומר לא להיות מסוגל ללכת עד הסוף עם תחושותיו ותפיסותיו, אלא לוותר ולהתפשר.

גורמים המשפיעים על דפוסי התקשורת של המפקד

דפוס התקשורת של המפקד עשוי להיות מושפע מגורמים אלה:

תפקיד (Role) ⁴

תפקיד המפקד מזמין לתקשורת הורית כברירת המחדל. מפקדים מדברים בדימויים הוריים ותופסים את היחסים ביניהם לבין פקודיהם כיחסי הורה-ילדים. גם היחס המספרי בין מפקד (אחד) לפקודים (כמה), מסייע לבניית עמדה הורית. ישנם תפקידים ומצבים המעודדים נטייה לתקשורת כזו, למשל פיקוד על מסגרות הכשרה או פיקוד על אנשים צעירים מהמפקד או בעלי ותק וידע פחותים משלו. קורסים נועים ליצור אצל "החניכים" עמדה ילדית הסופגת אשמה המייחסת למפקד כוחות אדירים. מפקדי הקורסים מצדם, נוטים להשתמש במטפורות הוריות, המעצבות צורת תקשורת מאשימה, דואגת ולוקחת אחריות. אחד האתגרים בקורסים המפתחים מפקדים הוא לעבור מדפוס תקשורת הורית-ילדית לתקשורת הדדית יותר, בין בוגרים. ישנם מצבים שאינם מתאימים לתקשורת הורית המאפיינת את דפוס התקשורת

במהלך העבודה נעשתה חקירה משותפת על מקורות דפוס ההתמודדות שלו במצבי לחץ, והוברר [בין השאר] כי בהיותו ילד קיבל על עצמו תפקיד של ילד הורי, ודאג לאמו הדכאנית ולחלק מאחיו. שיקוף הדפוס ומציאת ההקשרים מן העבר, לצד עימות עם המציאות "האובייקטיבית" שאותה הכרנו היטב, סייעו בהרחבת מרחב הציפיות שלו וסוגי התקשורת שנקט.

ב. **צורכי שליטה וצורכי תלות.** שני הצרכים נובעים מתחושות של חוסר אונים, אך יוצרים סוגי תקשורת הפוכים: באחד - חוסר האונים יוצר טיפוס הורי, המתקשה להרפות וזקוק לשליטה, ובשני - חוסר האונים מעלה מן האוב צרכים "ילדותיים", הכוללים משאלה שמישהו אחר יסדר, יארגן ויטפל, ובצידה כעס על היעדר אדם כזה. כאשר מדובר במפקדים, אין לגיטימציה פנימית או מערכתית לצרכים אלו, והם נשארים לרוב סמויים מן העין ואין מדברים עליהם. מתן לגיטימציה לצורכי המפקד כאדם, ובחינה משותפת של אפשרויות פעולה נוספות, מאפשרים לעתים קרובות הרחבה של המנעד הפיקודי.

לדוגמה, ליוונו מ"פ מפקדה במועדך המילואים לקראת סדנת יעדים. הוא חווה חוסר אונים וכעס מול מפקדו ומול השחיקה בתפקיד. הנועץ גילה אמביוולנטיות ביחס לקיום הסדנה. במהלך פגישת הייעוץ הראשונה עם היועץ לפיתוח מנהיגות התאפשר בירור תחושות הכעס והתסכול ומקורותיהם האישיים והמערכתיים [מה קשור בו ומה קשור במציאות]. כמו כן, הוצע לו לשוחח עם מפקדו ולבטא את צרכיו וכן לבקש שחרור מהפעילות הנ"ל וליצור פעילות אלטרנטיבית שתתאים לצרכיו [מערך מותקשורת ילדית של acting out לתקשורת בוגרת]. המפקד בחר לבסוף לבצע את הפעילות ואף לקח עליה אחריות והפיק ממנה רבות. יש לציין, כי ייעוץ מוסג זה דורש מהייעוץ עצמו להיות בעל יכולת להרפות מצורכי השליטה שלו, עד כדי נכונות לוותר על המשימה שלשמה הוזמן לייעוץ.

בחלק זה התייחסנו הן לאופן בו מתבטאות העמדות הרגשיות השונות אצל המפקד והן לגורמים המשפיעים על השימוש שלו בדפוסי התקשורת השונים (1. תפקיד; 2. גורמים אישיותיים - דפוסי התמודדות במצבי עמימות וחרדה וכן צרכי שליטה וצרכי תלות).

יש לציין כי בהחלט ייתכנו השפעות של גורמים אחרים, כמו המצב הספציפי למשל, על הדפוסים אותם מביא המפקד לידי ביטוי. כמו כן ניתן לראות אצל אותו אדם התנהגויות המבטאות עמדה שאינה בולטת אצלו, בד"כ. כלומר מעבר לדפוס הכללי,

הפיקודי "הרגיל", למשל, קצין צעיר הנדרש לפקד על נגדים מקצועיים או על מחלקות ותיקות. שם נדרשים מהמפקד מאפייני תקשורת בוגרים. מפקד המגיע עם נטייה לסגנון הורי נוקשה (כמו למשל, בתופעה המכונה בעגה - "סגמת"), לא יזכה לשיתוף פעולה מצד הפקודים הבוגרים. בפיקוד לאורך זמן קורה לעתים, שדפוס התקשורת מפקד-פקוד איננו משתנה עם השתנות הקבוצה, ונתקע בדפוס מסוים. מפקדים וצוותים המתפתחים ביחד לאורך זמן (למשל, במסלולים קרביים או ביחידות מובחרות) עשויים "להיתקע" בסגנון תקשורת הורי-ילדי, גם כאשר הצוות בשל לעבור לסגנון בוגר. היתקעות זו עשויה לנבוע מחששו של המפקד לוותר על מקומו ולאבד שליטה, או מן הנוחות שחש הצוות במקום הילדי, התלוי, המאשים, לצד חרדה מן המשמעות שביגדילה (תסמונת פיטר-פן). במצבים של סכנת חיים יש ציפייה לתקשורת סמכותית, יודעת-כול, המפצה על אי-הוודאות בשדה הקרב. ציפייה זו יוצרת תקשורת הורית-ילדית המוסכמת על כולם. עם זאת, בעימות הנוכחי נראה לעתים קרובות כי מפקדים בכירים "נכנסים" לתחום הפיקודי של המפקדים הזוטרים ולוקחים פיקוד על הכוח. ייתכן שהדבר מקשה על המפקד הזוטר, הנדרש למעבר מהיר מתפקוד הורי לתפקוד ילדי והנחשף לעיני חייליו כמי שזקוק להדרכה והנחיה, ויתכן שיש לכך אף ההשלכות לטווח הרחוק. ייתכן שאחת ההשלכות של תפקוד הורי מצד המפקד הינה ויתור על יכולתו להתייעץ עם פקודיו בשדה הקרב. המפקד נדרש אפוא לשמור על איזון בין הפעלת סמכות והקניית תחושה כי הוא שולט בכוח, לבין נכונותו להתייעץ עם הכפופים לו.

גורמים אישיותיים

א. **דפוסי התמודדות במצבי עמימות וחרדה.** מפקדים שונים זה מזה באופן שבו הם מתמודדים עם מצבים עמומים או מעוררי חרדה. במצבים כאלה מתרחשים שני דברים בעת ובעונה אחת: הראשון - העמימות מעלה את רמת החרדה, מה שעשוי להפעיל את הסגנון "האוטומטי" של המפקד, שאותו חווה בעבר כאפקטיבי במקרים כאלו. השני - כיוון שעמימות מהווה כר להשלכות, המצב נתפס בהתאם לסיפור/נרטיב הפנימי של המפקד, והוא פועל על-פי תסריט שאינו בהכרח תולדה של האירועים החיצוניים האובייקטיביים.

לדוגמה, מ"פ שעבדנו אותו חווה באופן חוזר ונשנה [במשך עבודה עם מג"דים שונים] במצבי-לחץ, נטישה מצד הרמה הממונה, ובהתנהגותו עודד נטישה זו בכך ששידר מסוגלות גבוהה להסתדר לבד. אותו מ"פ הפגין מול פקודיו אקטיביות ודרישות יתר, ללא אמפטיה לצרכיהם. התנהגות זו לוותה במסר של אכזבה מתמדת מרמת תפקודם.

נוכל לעתים לראות התנהגויות המבטאות עמדות רגשיות שאינן שכיחות אצלו. כך למשל, מפקד הורי אשר מוציא מדי פעם חלקים ילדותיים עשוי לגרום לפקודיו ולמפקדיו להרגיש קירבה גדולה אליו, בשל היכולת להיות גם וגם.

היועץ -

העמדות הרגשיות של היועץ

"ינשוף הוא חכם, הוא יודע דברים,
לכן הוא אינו מובין שום דבר..." (פו הדב)

תיאור מקרה

באחת מסדרות המנהיגות שנערכו בביסל"ם, נעדר מפקד הקורס מחלק גדול מהסדרה, והשאיר את המ"פים להוביל את הפעילות. אומנם היה מדובר במפקד חדש, שהסדרה התרחשה עם כניסתו לתפקיד, אך קיימת בקורס היסטוריה של היעדרות מפקדים ותרבות של מ"פים שהתרגלו להסתדר לבד ולקבל החלטות בעצמם.

שתי היעוצות שליוו את הסדרה מצאו את עצמן, מדי פעם, לנוכח היעדר המפקד, בתפקיד הסמכות ה"פיקודית", ולא רק המקצועית. לדוגמה, הן ניהלו את שיחות החניכה והסיכום במהלך הסדרה (למרות שאת אלה אמור לנהל מפקד הקורס), ואף התבקשו על ידי המ"פים לאשר היעדרויות משיחות אלו. לקראת סוף הסדרה פנה אחד המ"פים אל היועצות, כיוון שתפס אותן כסמכות, ביקש מהן רשות לעזוב, וניסה לשכנען שאין טעם שישאר.

יש לציין כי היועצות היו ערות לצורך לשמור את תפקיד מפקד הקורס כמוביל המערכת, אך למרות זאת, הן חוו גלישות למקום האומניפוטנטי, המושיע. נראה שהוואקום הפיקודי התחבר לצורך "להושיע" ולהיענות לצורכיהם הרגשיים של המ"פים. בלשון המודל, ניתן לומר כי נוצרה תקשורת משלימה בין שני תפקידים לא-מודעים. החלק הילדי, הנטוש, של המ"פים (שאותן חוו היועצות באינטנסיביות) נגע בצרכים ההוריים של היועצות והפעיל אותן כסוג של הזדהות השלכתית.

מקרה זה ממחיש את הדילמות והמלכודות העומדות בפני יועצים. כמו אצל המפקד גם היועץ אינו חף מנטיות אישיות לדפוסי תקשורת מסוימים, וגם הוא מושפע מהעומדים מולו ומהסיטואציה. נתייחס כעת לאופן שבו באים לידי ביטוי דפוסי תקשורת שונים של היועץ (והעמדות הרגשיות שמאחוריהם).

גם ליועצים, כמו למפקדים, יש עמדות פנימיות, ראשוניות, המשפיעות על החשיבה היעוצית, הן ברמה הרגשית והן ברמה הקוגניטיבית וההתנהגותית. בחלק זה ננסה לבחון את הדינמיקה

הפנימית של העמדות היעוציות השונות. כמו אצל המפקדים, העמדות הרגשיות באות לידי ביטוי בדפוסי תקשורת, אך כאן נתמקד בעיקר בעמדות הרגשיות, ופחות בדפוסי התקשורת, מתוך הנחה כי כלי עבודה מרכזי של יועצים הינו קשב מיוחד לעולם הרגשי. מודעות היועץ לעמדותיו הפנימיות עשויה לשחררו ולאפשר ביטוי של דפוסי תקשורת שאינם "ברירת המחדל" שלו.

העמדה ההורית. יועץ המגיב מעמדה הורית נוטה לקחת אחריות

רבה, לעתים רבה מדי, על המשימה. העמדה הרגשית שלו היא של לקיחת אחריות, ולעתים גם של האשמת הסביבה (המפקד או אנשים אחרים שמולם הוא עובד). המאפיינים הרגשיים הם תחושות תסכול ואחריות המעיקות עליו. הוא מאמין כי יש ביכולתו להציל את הנועצים מעצמם או ממפקדיהם, והוא חווה תחושה של אחריות כבדה המוטלת על כתפיו. לעתים הוא מודע לאפשרות כי תחושת האחריות היא מוגזמת, או מושמת עליו, אך אין בכך כדי להקל את משאו. ידיעה זו מגבירה את תסכולו, והתסכול מוצא את פתרונו (הזמני) בעשייה רבה (התמקדות ב-doing), או ב"הוצאת קיטור" (התמקדות ב-being).

בדומה למתרחש אצל המפקד ההורי, גם אצל היועץ מאפשרת תפיסת עולם זו קידום נושאים. היועץ ההורי עשוי לעודד צמיחה של מפקדים הזקוקים ל"הורה", אולם טמונה בכך מלכודת למפקד: הוא עשוי לוותר על לקיחת אחריות, ולהשאיר בידי היועץ. כמו כן לעתים עלול היועץ להתבלבל בין אחריות על משימת המפקד לבין אחריות על המשימה היעוצית.

דוגמה: בעבודה בסדנה לפיתוח מנהיגות למפקדים בדרגות בכירות, שהובלה על-ידי מפקד ויועצת יחד, שאל המפקד שהעביר את הסדנה את היועצת אם "הסביר נכון" מודל מסוים. כשתיקנה אותו היועצת, התפתחה דינמיקה שבה היועצת מהווה סמכות של ידע ושל ניהול היום. היועצת פעלה מתוך דאגה לאופן שבו הועברה הסדנה ומתוך דאגתה זו פעלה כפי שפעלה. ממידע שעלה לאחר הסדנה הסתבר, כי סמכותו של המפקד (שנחווה ביום-יום כסמכותי מאוד) נפגעה מכך.

דוגמה זו ממחישה את הלבטים שבהם מצוי יועץ, כאשר המשימה שלה הוא מחויב אינה עולה יפה, והוא נדרש לעתים להכריע בין ביצוע המשימה לבין ייעוץ על התהליך, שעשוי למנוע את הביצוע המיטבי. היועץ יכול להתחמק מהמלכוד ע"י ניסיון לסייע למפקד בביצוע המשימה, ולעשות ייעוץ על התהליך תוך כדי או אחרי. אך מדובר במשימה מורכבת, שדורשת לעתים גיוס קשב יעוצי לשתי משימות שלא תמיד עולות בקנה אחד, ו"הליכה בין הטיפות".

העמדה הילדית. יועץ המגיב מעמדה ילדית ניכר בתסכול שהוא

חש, ובעיקר בחוסר האונים שלו. הוא עשוי להרגיש אשם על התנהלותו, ולחזות את הסביבה כמציפה או כמאשימה. הכעס

בסדנא או בעבודה השוטפת) והוא יכול לבחון תחושות אלו בלי לראות בהן באופן אוטומטי פגיעה בסמכותו המקצועית או ראייה לחוסר המשמעות של עבודתו (ושוב - יש מקומות שבהם אי-יכולתו של היועץ להיות משמעותי דורש בחינה, הן לבד והן עם הנועץ, על מידת הצורך ביועץ, האופן שבו ניתן היעוץ והאופן שבו הוא מתקבל או נדחה).

מלכודות ייעוציות

הקשר הייעוצי, בהיותו דיאדי ודו-סיטרי, מזמן לא אחת מלכודות ייעוציות, חלקן סמויות מן העין ולחלקן נופל היועץ למרות מודעותו לקיומן. להלן כמה מלכודות אפשריות (רבות וטובות אחרות לא מועלות כאן).
בכולן נפלנו...

● **שחיקה.** עומס, הצפה (אובייקטיביים או סובייקטיביים) והתמודדות ממושכת עם אתגרים מעייפים, עשויים להביא לאובדן החיבור הרגשי, לקהות ולניתוק פנימי ובכך לחסום את יכולתו של היועץ להבין את המתרחש בתוכו ובסביבתו. הניתוק פוגע ביכולתו של היועץ לזהות את דפוסי התקשורת שסביבו ולהפחתת גמישותו התקשורתית ויכולתו לעבור בין דפוסי תקשורת מגוונים.

● **הזדהות עם הנועץ/האדם ממול.** עמדותיו הפנימיות של היועץ קשורות בקשר אמיץ לדפוסי התקשורת שסביבו. נועצים או דמויות אחרות שאנו מזדהים איתן "מדביקים" אותנו פעמים רבות בתפיסתם את המציאות ובדפוסי התקשורת שהם יוצרים עקב כך (אם כי גם שם יש נטייה אישית ל"הידבק" יותר לכיוונים מסוימים). כך, למשל, מצב שבו נועצים כועסים על מפקדם ומרגישים נטושים ובודדים. לא פעם מצאנו עצמנו מצטרפות לתחושות הכעס וחוסר האונים, בלי להצליח לסייע למפקד לראות נכוחה את חלקו במצב. תפקיד היועץ הוא לאפשר סוג דיאלוג אחר, או להציע פרשנות שונה למציאות (באמצעות, Reframing, למשל) ולבחון את המציאות בעיניים אחרות, שאינן עיני הנועץ (או עיני הקבוצה).

● **יחסים משלימים (קבלת ההשלכות של האחר).** במצב של הזדהות השלכתית, יש קושי אמיתי לזהות מה שלי ומה הושם בתוכי על-ידי האחר. התחושות העולות באופן כה עז ואמיתי נחוות כחלק מן העצמי של היועץ, וקשה להפריד אותן ממנו. היועץ עלול לקחת על עצמו ולקבל לתוכו את התפקיד שהנועץ השליך עליו. כך למשל, תפקיד המושיע מול מפקד "חסר ישע"; תפקיד הילד-המתלהב מול מפקד

על הסביבה הוא על כך ש"לא דואגים לי". בשל חוסר הביטחון ביכולתו לתרום, מעדיף לעתים יועץ המגיע מעמדה ילדית להתמקם כמי ששואל שאלות, והסכנה היא שהנועצים יערערו על סמכותו המקצועית.

עמדה ייעוצית ילדית עשייה לבוא לידי ביטוי גם בהתייחסות רגשית ומלאת ביקורת (הנובעת מתחושת חוסר היכולת להשפיע של היועץ) על האופן שבו מתנהל הנועץ.

דרך נוספת שבה מתבטאת העמדה הילדית הייעוצית היא "המניה-דיפרסיה" - תחושת אומניפוטנטיות ("אני אשנה את דרך התנהגותו של המפקד הזה") המתחלפת במהרה בחוסר אונים ובתסכול. מול כל אלה, חשוב לומר כי העמדה הייעוצית הילדית טומנת בחובה אנרגיות רבות, כמו גם כנות, המאפשרת כנות דומה מהסביבה. העמדה הילדית מאפשרת גם חקירה וערעור על מוסכמות, וכן מביאה עימה סקרנות ואותנטיות ממקום של כוח רב ואומץ. לעתים גם מסייעת עמדה ילדית של היועץ לבנות את המסוגלות של המפקד.

העמדה הבוגרת. לפי תאוריית ה-TA, פועל היועץ הבוגר ממקום קוגניטיבי, וכמעט ללא עירוב של רגשות. מה שמוביל אותו הוא ניתוח לוגי של המצב ופעולה בהתאם לנתונים.

להשקפתנו, היועץ המגייב מעמדה בוגרת אינו יכול להיות מחוסר רגשות לגמרי, כיוון שכלי עבודתו הם הרגשות האותנטיים המשמשים לו כ"ראדאר" של ההתרחשויות הלא-מודעות המתחוללות סביבו. עם זאת, עמדה זו בהחלט מאפשרת לו לחוות את הרגשות באופן שאינו מציף, כך שיוכל להכילם ולהתבונן בהם - ואז לעשות בהם שימוש מקצועי. אין זו עמדה קפואה ושכלתנית, אלא יכולת לעשות אינטגרציה רגשית. האינטגרציה הרגשית באה לידי ביטוי ביכולת של היועץ "הבוגר" לבחון את המתרחש בקשר עם הנועץ ובתפיסתו את הנועץ וסביבתו, ללא הטלת אשמה על הנועץ וללא תחושת איום והאשמה עצמית. לדוגמה, תגובתו של יועץ למפקד נועץ שאינו מחזיר שיחות טלפון תתאם למציאות חייו של המפקד, הן בהיבט הלחצים "האמיתיים" והן בהיבט התוך-אישי והנפשי. במקום להשליך על הנועץ חוסר אכפתיות וזלזול ובמקום להיבלע בתוך תחושות של אשמה, יוכל היועץ "הבוגר" לפתוח את הדברים עם המפקד, לבטא את תחושת חוסר הנוחות האישית שלו ולבחון מה המשמעות של הדבר (כמו למשל - לחץ אדיר בעבודה, האם הדבר בא לידי ביטוי גם מול מפקדים אחרים, כיצד נחוזה ע"י הסביבה וכו'). העמדה הייעוצית הבוגרת מאפשרת להסתכל אל הנועצים בגובה העיניים ללמוד מהם על עולמם, להעז לא לדעת מולם (ואף לומר זאת, לעתים...) ואף לדעת להודות בטעויות ולהשתכנע מנועצים.

דוגמאות נוספות הן מצבים שבהם היועץ מרגיש שתורתו מועטה יחסית (למשל כיוון שהנועצים עושים עבודה יפה -

אפשר להוציא מול המפקדים חלקים ילדיים או הוריים? נראה כי בדומה לדמות המפקד, המגוון המתאפשר משלושת הדפוסים והיכולת לנוע ביניהם הם אלו העשויים לאפשר יועץ שלם יותר.

סיכום

הדינמיקה הייעוצית - המפגש בין יועץ למפקד - כוללת שלושה מרכיבים: שני האנשים והמטען שעמם, ובנוסף לכך המרחב הייחודי שנוצר ביניהם. פעמים רבות, זהו מפגש בין עולמות - הייעוצי והפיקודי. בדומה לסרט "מפגשים מהסוג השלישי", שעל שמו קרוי המאמר, זהו מפגש מזוהר לעתים, אך הוא מזמן אפשרויות של למידה עצמית לשני הצדדים. הן המפקד והן היועץ עשויים ויכולים ללמוד על עצמם דרך המפגש. במהלך הייעוץ ממלא היועץ את התפקידים שלהלן, ובאמצעותם הוא גורם להרחבת מודעות המפקד לדפוסי התקשורת שלו ולהרחבת מגוון הדפוסים האפשרי.

● **הטרנספרנס הייעוצי** - היועץ מאפשר זיהוי דפוסי תקשורת של המפקד עם פקודיו ועם מפקדיו, תוך שימוש בהנחת התהליכים המקבילים. הבנה של דפוסים אלו, מקורותיהם ומשמעויותיהם מאפשרת דיאלוג עם המפקד ומרחיבה את מודעותו לדפוסי התקשורת שלו ולאופן שבו הוא נחוזה ע"י הסביבה. הבנות חדשות אלו הן בד"כ משמעותיות למפקד ומאפשרות לו לסגל לעצמו סגנון מנהיגות אפקטיבי יותר מבעבר.

● **היועץ כמודל לסוג תקשורת אחר** - יועץ הנוקט דפוס תקשורת שונה מזה שאליו רגיל המפקד שובר בכך את הדיאלוג שאליו רגיל המפקד, ומעניק לו הזדמנות ללמוד דפוסי תקשורת חדשים ולהתאמן בהם.

● **נותן כלים לשינוי דפוס התקשורת** - היועץ נותן למפקד שפה של דפוסי תקשורת ומדגים לו את הביטויים ההתנהגותיים של הסגנון הרצוי (עבורו).

עבודת הייעוץ היא מורכבת, ותפקידה אינם פשוטים. היועץ אחראי הן לפיתוח המנהיגות האישית והן לליווי תהליכי פיתוח מנהיגות מערכתיים, הן לביצוע המשימה המהווה את ההתערבות הייעוצית והן לליווי הייעוצי. ניהול ההתערבות הייעוצית מזמינה דפוס תקשורת הורי, יודע כול, ואילו הליווי הייעוצי מזמין דפוס ילדי, שואל. האיזון ביחסי יועץ-נועץ בא לידי ביטוי בדפוס הבוגר, המשתף, ההדדי. עם זאת, יש לזכור שגם היועץ, כמו המפקד, חשוף להשלכות, לחצים ולתביעות מסביבתו, והוא צריך מקומות וסביבה שיאפשרו לו להביא לידי ביטוי את כל מגוון עמדותיו הפנימיות.

"מיובש", חסר עניין או תפקיד הילד-הנענה מול מפקד הורי, רב-עוצמה. כל אלו ועוד רבים אחרים עשויים להיות תפקידים שבהם יועצים מוצאים עצמם, לעתים, תוך חיבור לנטייה האישית (Valency) של היועץ.

● **שלב ההתפתחות הייעוצי שבו אנו נמצאים**. תהליכי הייעוץ מערבים לא מעט השלכות על היועץ. אמונתו של היועץ בהשלכות אלו מושפעת לא אחת מן השלב ההתפתחותי שבו הוא מצוי. לדוגמה, יועץ ותיק שנקלע לדפוס תקשורת הורי, עשוי להיות עיוור למקומות שבהם הוא אינו יודע ואינו יכול לסייע. יועץ צעיר, לעומת זאת, עשוי להיקלע לדפוס שבו הוא בתפקיד ילדי, ולהאמין כי באמת אין לו מה לתת לנועץ וכי תפקידו הוא רק לשאול שאלות ולגלות סקרנות ורצון לקרבה. מידת התאימות בין ההשלכות לתפיסה העצמית של היועץ עשויה להביא לעיוורון מצידו.

● **פער הגילים**. פער הגילים בין היועץ (המבוגר) לבין הנועץ (מ"פ/מפק"צ) מזמן "ברירת מחדל" של דפוסי הורה-ילד, ומכאן קצרה הדרך ליחסי תלות שהנועץ מפתח ביועץ. לכך עשוי לתרום לעתים גם נסיונו הרב יותר של היועץ בתחום המומחיות בו הוא עוסק. מורכבות נוספת ניתן לראות כאשר התקשורת הראשונית שנוצרת בין היועץ לנועץ היא של הורה - ילד, ולאחר זמן מה מתפתח הנועץ וצרכיו משתנים. הדבר דורש זיהוי של השינוי ע"י היועץ ומעבר לסוג אחר של תקשורת, כדי לאפשר את גדילתו של הנועץ.

● **מגדר וגנדר**. דפוס תקשורת הורה-ילד נוטה להתפתח כשהיועצת היא אשה, והנועץ גבר ובייחוד כשיש פער-גילים (הן לכיוון של יועצת אשה כילדה שיש להסביר לה, והן לכיוון של יועצת - אם, המציעה מחסה ופתרונות). כך למשל עשויה יועצת להיקלע למצב בו מתייחס אליה המפקד כפקודה נוספת, או כמישהי שיש לדאוג ולהגן עליה. כשהדבר מתרחש במהלך עבודה בתוך הקבוצה נמצאת היועצת במילכוד כפול, בשל הנראות של המצב ע"י הפקודים הצופים.

בחלק זה תואר האופן בו מתבטאות העמדות הרגשיות אצל היועץ, וכן תוארו מלכודות שונות אליהן עשוי ליפול היועץ. בדומה למתרחש אצל המפקד, גם דפוסי הפעולה של היועץ עשויים להיות מושפעים מגורמים נוספים, ובבואנו לבחון את עבודת היועץ ניתן לבחון עד כמה מודע היועץ לדפוסים אלה, מתי מתאים דפוס מסויים ומתי אחר, וכיצד ניתן לנוע מדפוס לדפוס. פעמים רבות גם עולות השאלות - האם אפשר להיות גם וגם? האם נכון להראות חלקים שאינם "בוגרים" בלבד? מתי והאם

רשימת מקורות

- Novellino Michele; Moiso Carlo, (1990), The psychodynamic approach to transactional analysis, Transactional Analysis Journal , Jul, Vol 20 (3):187 -192
- בולס, כריסטופר (2000), **צילו של האובייקט**, זמורה ביתן.
- Shmukler Diana, (2001), Reflections on transactional analysis in the context of contemporary relational approaches, Transactional Analysis Journal, Apr. ,Vol .31(2):94 - 102
- ברן, אריק (1964), **משחקיהם של בני אדם**, ישראל: רשפים
- האריס, תומאס (1967), **אני בסדר אתה בסדר**.
- Triest Y. (1999) in French, R. & Vince R.(Eds), Group Relations, Management, and Organization, England: Oxford .Publication, pp. 209-223
- Kapur Raman, (1987), Depression: An integration of TA and ,psychodynamic concepts, Transactional Analysis Journal Apr., Vol 17 (2): 29 - 34

הערות שוליים

- 1 בולס, כריסטופר (2000) **צלו של האובייקט**, ישראל: זמורה ביתן.
- 2 האריס, תומאס. (1967) **אני בסדר, אתה בסדר**.
- 3 ברן, אריק, (1964), **משחקיהם של בני אדם**, ישראל: רשפים.
- 4 Triest Y. (1999) in French, R. & Vince R.(Eds), Group Relations, Management, and Organization, England: Oxford Publication