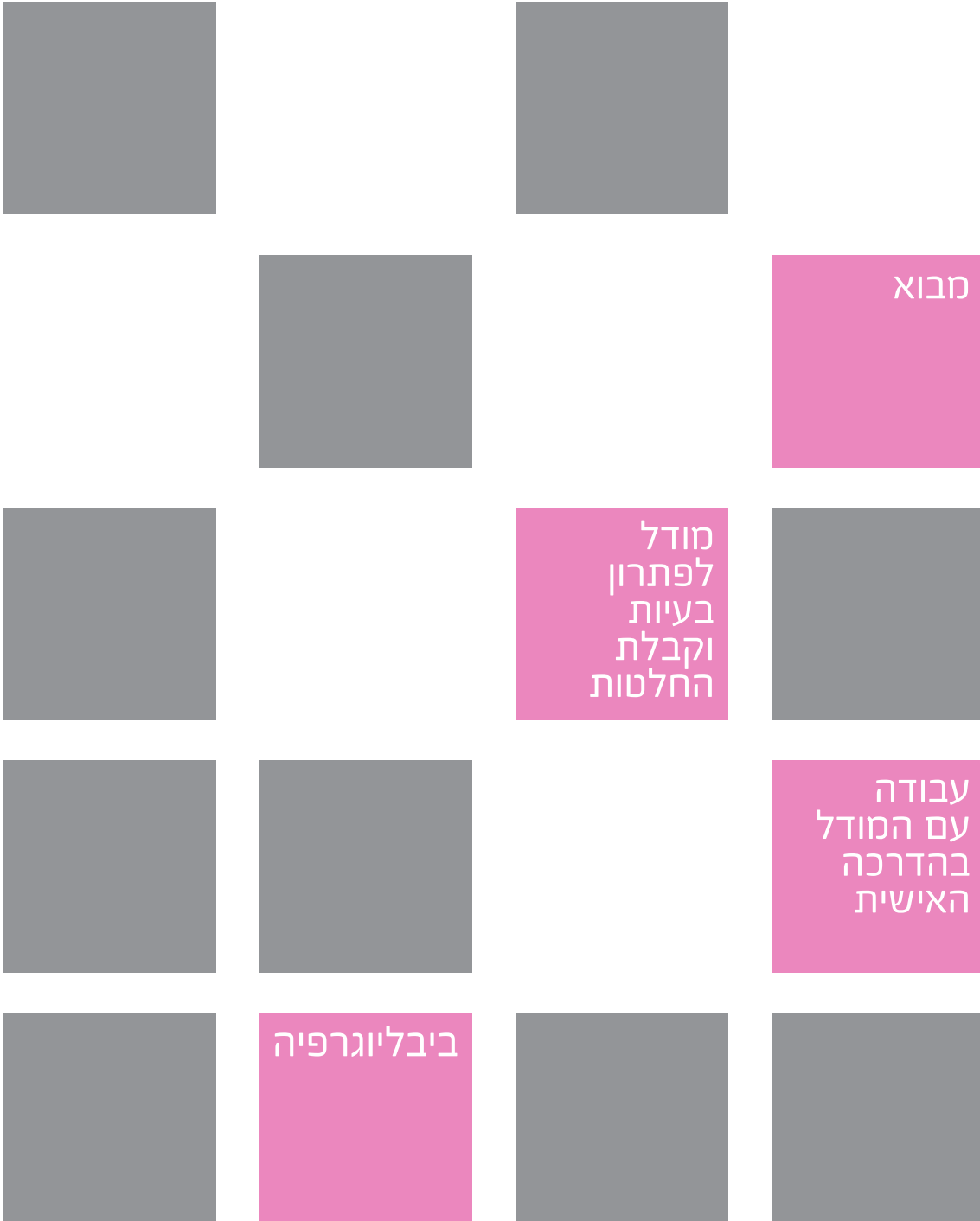


# שימוש במודל לפתרון בעיות במסגרת ההדרכה האישית | אمتי ליפסמה ואתי דהן



## מבוא: על בעיות ופתרונות

הפתרון הטוב ביותר לבעיה, תמיד עובר דרכה.  
רוברט פרוסט

לפי ד'זורילה ו-נצו (D'Zurilla & Nezu, 2007) **בעיה היא כל אי-התאמה בין המצב הנוכחי (מה יש) ובין המצב הרצוי (מה הייתי רוצה שיהיה)**. מגוון קשיים מונעים את המעבר בין שני המצבים ויוצרים את בעיית אי-ההתאמה. אולם, על-פי הגדרה זו, ייתכן מאוד כי מה שמהווה בעיה לאדם אחד אין בו כל קושי לאחר, שכן הגדרת בעיה היא תמיד עניין של פרשנות הנתונים.

**פתרון הוא הניסיון (א). לשנות את המצב, כך שלא יהווה בעיה; (ב). במצבים שאי-אפשר לשנותם - לשנות את הגישה.**

לעתים אפשר להתגבר על הקשיים ולשנות את המצב כדי להביא לידי פתרון הבעיה, ובהזדמנויות אלו יש להשקיע את כל המאמצים להשגת השינוי. אך אם אין דרך לשנות את המצב, חשוב יותר לשנות את הגישה כלפיו ולהגדיר מחדש את הבעיה כצורך להתמודד עם המצב כמות-שהוא.

מאחר שמרבית הבעיות הן בעיות מורכבות, ייתכן מאוד כי לפתרון רוב הבעיות יידרשו רכיבי פתרון משני הסוגים: שינוי וקבלה.

**פתרון יעיל לבעיה ימקסם את השלכות החיוביות של הפעולות הכרוכות בו וימזער את השלכות השליליות הנובעות ממנו.** בניסיון להתגבר על מכשולים וקשיים יש להעדיף דרכי פעולה שישפיעו לטובה על מעגלים נוספים, ולא כאלה העשויות ליצור בעיות חדשות.

מנהלי בתי ספר מתמודדים יום-יום עם אין-ספור מצבים בלתי צפויים שנדרשים להם פתרונות יעילים. כדי להתמודד עם אותם מצבים יש צורך לחדד את המיומנויות והכישורים לפתרון יעיל ומקדם של הבעיות.

אנו מציעים כלי ניהולי הנשען על מודלים תאורטיים של קבלת החלטות לצורך עבודה על המקרים והאירועים שהמודרכים מעלים במפגשי ההדרכה. על-ידי שילוב של אימון רגשי, התנהגותי וקוגניטיבי, המדריך האישי יכול לשכלל את כישורי המודרך בהתמודדות עם בעיות ביום-יום הניהולי שלו.

הנחות יסוד

1. העלאת תיאורי מקרה ובעיות מתחומי ניהול מעולמו של המודרך עשויה למתן את רמת הלחץ והחרדה שלו ולהקל עליו את ההתמודדות בבית הספר.
2. שימוש בפתרונות חלופיים, הערכה ובקרה שלהם יובילו את המודרך לבחינת יעילות דרכי ההתמודדות שלו בעבודה.
3. אפשר להוסיף גם בניית תרחישים של תיאורי המקרים ועבודה בטכניקה של משחקי תפקידים.

## מודל לפתרון בעיות וקבלת החלטות

המודל המוצע כאן הוא תהליך פתרון בעיות בשלבים שבנו ד'זורילה וגולדפריד (D'Zurilla & Goldfried) ושמייירס (Meijers, 1978) הגדיר בפירוט. ההנחה בבסיס המודל היא שבתהליך של פתרון בעיות יש גורם קוגניטיבי מתווך, ושאפשר ללמד את האדם אסטרטגיות קוגניטיביות אשר יעזרו לו לתמרן את עצמו כדי להגיע לפתרון שיהיה יעיל בעבורו בבעיה שהוא נתקל בה. עוד הנחה בבסיס המודל היא, שלכל מצב בעייתי יש טווח רחב של תגובות אפשריות, ואפשר להגדיל את הסבירות לתגובה מוצלחת - היכולת לבחור בהתנהגות המתאימה מבין האלטרנטיבות (Meijers, 1978). הוג'ס (Hughes, 1989) טוען כי מה שמאפשר להבחין בתגובה המתאימה למצב חברתי מסוים הוא יצירת חלופות. בעיות מתעוררות כאשר מתעורר קושי ליצור פתרונות אלטרנטיביים, הן בחשיבה והן במעשה, והמנהל אינו יודע מהי התגובה היעילה למצב מסוים.

### שלבי המודל

**שלב א:** אוריינטציה לבעיה (problem orientation)

פיתוח אוריינטציה קוגניטיבית אשר תסייע בפתרון בעיות: עוד לפני שניגשים לפתור את הבעיה מומלץ לפתח גישה חיובית ואופטימית כלפיה וכלפי היכולת לפתור אותה. יש לבחון את התפיסות והייחוס הרלוונטיים, להעריך את היכולת לשליטה אישית בה ולהתחייב לזמן ולמאמץ הכרוכים בפתרונה.

**שלב ב:** הגדרת הבעיה וניסוחה (problem definition and formulation)

איסוף אינפורמציה עובדתית ורלוונטית לבעיה, הבהרת טיבה והצבת מטרות ריאליות לפתרונה וכן הערכת תרומתו של פתרון הבעיה לאיכות החיים של הפרט.

**שלב ג:** יצירת פתרונות חלופיים (generation of alternative solutions)

העלאת כמה פתרונות חלופיים לפתרון הבעיה ולהשגת המטרות כדי להגדיל את הסבירות שמתוכם יימצא הפתרון הטוב ביותר.

**שלב ד:** קבלת החלטה (decision making)

לכל חלופת פתרון שהועלתה יש לבחון את השלכותיה החיוביות והשליליות, בטווח הקצר ובטווח הארוך. חשוב להעריך את החלופות ולבחור את המתאימה והיעילה ביותר - זו שתניב את הסיכוי הגבוה ביותר להשיג את המטרות, למקסם את הרווחים ולצמצם את הנזקים המשוערים ביישומה.

**שלב ה:** יישום ואימות (implementation and verification)

לאחר בניית תכנית פעולה יש ליישם את הפתרון שנבחר ולבחון את השפעתו. אם התוצאות הניבו את המצב הרצוי, הבעיה נפתרה. אם לא, יש לשוב לשלב קודם.

המבנה השלבי של המודל מייצג רצף פעולות בתהליך פתרון בעיות, אך כדי שהתהליך יהיה יעיל וישיג את מטרתו, יש להביא בחשבון שההתמקדות אינה רק בכיוון אחד, משלב נמוך לשלב גבוה; יש גם תנודות הלך וחזור או תנודות מעגליות. לדוגמה, אם מתברר שהפתרון שנבחר אינו מתאים, יש לחזור למחסן הפתרונות שנבנה בשלב ג, להחליט על פתרון שונה וליישמו. לעתים, הגדרת הבעיה וניסוחה לא היו מדויקים, ואז יש לחזור לשלב ב ולהתחיל את התהליך מנקודה זו. המודעות לאפשרות לחזור ולתקן וליכולת למצוא דרך נוספת לפתרון היא מיומנות קוגניטיבית ניתנת ללמידה.

### עבודה עם המודל בהדרכה האישית

1. המנהל המודרך מביא למפגש אירוע, סוגיה או בעיה שעליו להתמודד עמם.
2. המדריך מעודד את המנהל לבירור-עצמי: היכן באירוע אני נפגש בבעיה בתור מנהל? מה יחסי לבעיה בתור מנהל?  
 בשלב זה (וגם בשלבים אחרים) כדאי להשתמש בכתיבה - לבקש מן המודרך להקדיש כמה דקות לכתוב את התייחסותו לאירוע, את העניינים העולים, את כל מה שהוא חושב בנושא. יתרונה של הכתיבה הוא בארגון מחשבות הכותב. כתיבה מחייבת חשיבה שיטתית וייתכן כי תשמש התחלה של מעבר מן ההצפה הרגשית אל המישור הקוגניטיבי.  
 הכתיבה יכולה להיעשות במפגש ההדרכה עצמו או בין מפגשי ההדרכה.
3. ניסוח הבעיה והגדרתה.
4. ניסוח כמה חלופות אפשריות לפתרון הבעיה.
5. ההשלכות האפשריות של כל חלופה שהוצעה - הגדרת רווחים ומחירים, בטווח הקרוב ובטווח הרחוק.
6. המודרך בוחר את החלופה המתאימה לו, זו הטובה ביותר בעבורו, ובדיון מנסים לבדוק מדוע לדעתו היא היעילה ביותר לפתרון הבעיה.
7. מומלץ להשתמש במשחקי תפקידים בתהליך: לקיים סימולציות לחלופות כדי לחדד את משמעות החלופה ואת הרווחים והמחירים שלה.

## ביבליוגרפיה

D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (2007). **Problem-solving therapy: A positive approach to clinical intervention**. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Springer Publishing Co.

Hughes, J. N. (1989). A cognitive-behavioral model for assessing children's social competence. In: J. N. Hughes & R. J. Hall (Eds.), **Cognitive behavioral psychology in the school comprehensive handbook** (pp. 136-165). N.Y: The Guilbond press..

Meijers, J. J. (1978). **Problem-solving therapy with socially anxious children**. Amsterdam\Lisse: Swets & Zeitlinger.