פרק 35

סוגיות אתיות בהדרכה

גבריאל וייל

תהליכי ההדרכה במקצועות הטיפוליים הם תהליכים מורכבים כיוון שיש בהם משתנים מקצועיים, אישיים, בין־אישיים, רגשיים, מוסדיים, ערכיים וחינוכיים. תהליכים אלה משפיעים על הלקוח (הפונה לטיפול או לאבחון) באמצעות המודרך, על המודרך עצמו, על המדריך ועל המערכת.

מקצועות בריאות הנפש מבוססים בדרך כלל על השכלה אקדמית פורמלית (שרמתה הולכת ועולה כאשר ברוב המקצועות יש דרישה לתואר שני ולעתים גם לתואר שלישי) ואחריה תקופת הכשרה בחניכה מקצועית ובסוציאליזציה במסגרת העיסוק במקצוע. יש מקצועות בבריאות הנפש שבהם תקופה זו מובנית ומוגדרת מאוד בהוראות ובתקנונים (כגון כללי ההתמחות של פסיכיאטרים, תקנות ההתמחות של פסיכולוגים קליניים, חינוכיים ושיקומיים או מסלולי ההכשרה של מטפלים בהבעה) ויש שבהם ההכשרה מתבצעת בדרך לא מובנית (למשל אצל העובדים הסוציאליים בבריאות הנפש עדיין אין דרישות מיוחדות להתמחות, אך ידוע כי כללים ודרישות שיגדירו התמחות מקצועית מובנית נמצאים כעת בהכנה).

משתמע מכך שציבור גדול של מטפלים ואנשים העוסקים בבריאות הנפש נמצאים בתהליכי הכשרה (לעתים הכשרה ארוכה הנמשכת כמה שנים) והם מטפלים ומאבחנים לקוחות במערכות שנותנות שירותים מגוונים בבריאות הנפש.

להדרכה יש תפקיד מרכזי וחשוב הן בשלבי ההתפתחות המקצועית הראשוניים הן בתהליך הסוציאליזציה של איש המקצוע בנוגע להתנהגות אתית עם לקוחותיו. הקשר ההדרכתי מעלה כמה סוגיות אתיות שבהן אעסוק בפרק זה.

מיומנות מקצועית

מלאכת ההדרכה כשלעצמה דורשת מיומנויות מקצועיות מורכבות. על המדריך להיות איש מקצוע בכיר עם ותק וניסיון רבים. אך אלה לבדם אינם מספיקים. נחוצות לו גם מיומנויות של הדרכה, חינוך והוראה וכן אפיונים של רגישות, תובנה, הבנה והתנהגות אתית. מיומנויות ואפיונים אלה אינם מובנים מאליהם. לא כל איש מקצוע ותיק, מיומן ומנוסה מסוגל להיות מדריך כיוון שהעיסוק בהדרכה מעורר שאלות מורכבות בעניין מבנה האישיות, רמת המקצועיות, יחסי האנוש והיבטים מערכתיים.

לפסיכולוגים יש כללים ברורים בשאלה מי יכול להדריך: יש קריטריונים שהמיועד להיות מדריך צריך לעמוד בהם, יש מסלול מסודר וברור של תהליך הכשרה והסמכה להדרכה ותקנות המגדירות את סיומו.

למרות קיומה של מערכת מסודרת זו רוב הפסיכולוגים, ובעיקר בשירות הציבורי, עוברים תהליך הסמכה להדרכה אף על פי שלא כולם אכן מתאימים לכך אישיותית. במקצועות אחרים, למשל פסיכיאטרייה ועבודה סוציאלית, המצב עמום ולא ברור כיצד אדם נעשה מדריך.

מתעוררות תהיות קשות בשאלה מי יכול להדריך – מה צריכה להיות ההכשרה של המדריך ועוד. יש להזכיר שוב את הדרישות האתיות של מיומנות מקצועית הקיימות בכל המקצועות: יש ציפייה חד־משמעית שהמדריך יכשיר את עצמו, יקבל הדרכה על הדרכה תקופה מסוימת, יקרא ספרות מקצועית בתחום, ישתתף בימי עיון, בכנסים מקצועיים ובקבוצות דיון. זהו תהליך למידה ארוך, ובמקצועות שבהם אין תהליך למידה מסודר שומה על איש המקצוע לקחת את האחריות להתפתחותו האישית בתחום.

בפרק 4 לעיל, העוסק במקצועיות, הודגשה האחריות הנשענת בראש ובראשונה על פיקוח פנימי של איש המקצוע שמכיר הן את מיומנויותיו הן את מגבלותיו.

ולפל (1998) מתארת את המיומנויות הנדרשות ממדריך במקצועות העזרה הנפשית:

- רכישת המקצוע וניסיון רב בו, ובכלל זה ניהול התערבויות טיפוליות מסוגים שונים ויכולת להעריך אותן ואת תוצאותיהן.
- קווי אופי ורגישות המתאימים לתפקיד, ובכלל זה רגישות להבדלים אינדיווידואליים, מוטיבציה להדריך ויכולת להרגיש בנוח עם עמדת הסמכות המתלווה לתפקיד.
- היכרות עם היבטים אתיים, חוקיים ופיקוחיים של הדרכה.
- היכרות עם ההיבטים המקצועיים והאישיים של מערכת היחסים ההדרכתיים, ובכלל זה השפעת ההדרכה על המודרך.
- הבנה של שיטות וטכניקות של הדרכה.
- הערכת התהליך ההתפתחותי של צמיחה מקצועית והקשר שלו עם ההדרכה.
- יכולת לבצע הערכה של תפקודי המודרך ובהתאמה – יכולת לתת משוב שיעזור לגדילה מקצועית.
- שליטה שוטפת בספרות המקצועית בנושא הדרכה.

ניתן להמשיג את גוף הידע וההתנסויות האופטימליות החיוניות למדריך בדרכים שונות, אך בכל צורת הגדרה איש המקצוע בבריאות הנפש נדרש להבין שמדובר בתפקיד מורכב עם אחריות מרובה. לעתים אנשי מקצוע "נזרקים" לתפקיד ההדרכה ללא הכנה וליווי מספיקים. הניזוקים העיקריים מתופעות כאלה הם המטופלים, אך גם המדריכים והמודרכים שלהם עלולים להיפגע מכך.

לדוגמה: לעתים בסבבים של הכשרה מעשית, תוך כדי מהלך הלימודים בעבודה סוציאלית או במהלך הפרקטיקום בלימודי פסיכולוגיה קלינית ובטיפולים בהבעה, מדריכים את הסטודנטים אנשי מקצוע שאינם מיומנים די הצורך ובמיוחד בהדרכה. בסופו של דבר המטופל של המודרך הוא הקרבן.

לאור העובדה שלמדריך יש תפקיד אחראי ביותר בכל שלב בהכשרה של משתלם או מתמחה ובכל מקצוע – מדריך שאינו מתאים ואינו מיומן עלול לגרום שההכשרה של המודרכים תהיה לא מספקת או מעוותת וכתוצאה מכך עלולים להיפגע לקוחות רבים.

לכן יש חשיבות רבה להקפדה במיונם של המועמדים להסמכה להדרכה. כאמור לא כל איש מקצוע ותיק מתאים להיות מדריך. אמנם אין ממצאים אמפיריים של ניבוי הקביעה מי מתאים להיות מדריך (רובין, 1998), אך די ברור שמדובר באיש מקצוע ברמה אישית ומקצועית שהיא מעל לממוצע מהבחינה האישיותית (יכולת לאמפתיה, רגישות ועוד), האינטלקטואלית והמקצועית.

כשאיש מקצוע מתחיל את תהליך ההכשרה שלו כמדריך (בצורה פורמלית או בלתי פורמלית) וגם לאחר שהוא מתפקד כמדריך במערכת חיוני מאוד שהממונים עליו יתמידו בהערכת תפקודו כמדריך: כשם שהמדריך אחראי על איתורו של מטפל שאינו מתפקד, על מתן עזרה ולעתים גם הפסקת עבודתו והכשרתו, כך גם המערכת חייבת להפעיל מנגנוני בקרה מקבילים על המדריך ועל תפקודו.

מדובר בבקרה תהליכית: תחילה יש להעריך אם איש המקצוע המעוניין לעבור הכשרה להדרכה מתאים לכך מבחינה אישיותית ומקצועית. לאחר סיום הכשרתו, כשהמדריך נעשה עצמאי, יש להמשיך לעקוב ולוודא שהוא מתפקד בצורה מקצועית טובה ומספקת. אנשי בריאות הנפש אינם חסינים בפני משברים אישיים ומשפחתיים, שחיקה ואחרים (Thoreson, Miller, & Krauskopf, 1989). בפרק 11 לעיל מתוארים הפיתויים האורבים למטפלים והאפשרויות של ניצול לרעה של הכוח שיש בידיהם מול מטופליהם. מדריכים חשופים לאותן בעיות בהדרכה, וטוב שתהיה ערנות לנושא זה, כפי שנראה להלן בסעיף על יחסים כפולים.

אחריות אתית ומקצועית של המדריך כלפי הלקוח

מציאות זו של אימון וחניכה של אנשי מקצוע מתחילים או מיומנים פחות מעלה כשלעצמה דילמה אתית ממדרגה ראשונה, שמתנגשים בה שני מוקדים סותרים:

על המערכת המטפלת מוטלת החובה לספק לאוכלוסיית היעד שלה שירותי הערכה וטיפול בסטנדרטים גבוהים ככל האפשר. הטיפול שניתן צריך להיות באיכות שהיא לפחות סבירה. את הלקוח אין מעניינים צורכי ההכשרה והלמידה, כמו שאין הוא מוטרד מעתידו של המקצוע ומעתיד העוסקים בו. הוא מצפה, ובצדק, לשירות טוב. קל להזדהות עם הרגשתו ועם ציפייתו. יבחן כל אחד לעצמו עד כמה הוא או היא מוכנים מלכתחילה לקבל טיפול רפואי מרופא מתמחה מתחיל וחסר ניסיון או מסטודנט לרפואה. כלומר, כמערכת המשרתת לקוחות מחויבת המערכת המטפלת לתת ללקוח את הטיפול הטוב ביותר מידי אנשי המקצוע הטובים ביותר שהיא יכולה לגייס.

מנגד מוטלת על המערכת הטיפולית גם החובה להכשיר כוח אדם מקצועי. היא נענית כאן לצורך שנלווים לו אינטרסים ציבוריים, כי יש הכרח להכין עתודות של כוח אדם ואין מנוס מכך שאנשים צעירים, בלתי מיומנים ובלתי מנוסים ירכשו את ניסיונם ואת מיומנויותיהם תוך כדי שירות לציבור.

זוהי דילמה תמידית, ויש לחתור לאיזון סביר בין שני מוקדים אלו.

רובין (1998, עמ' 94) כותב ש"מנקודת מבט אתית וקלינית כאחד, יש למדריך ולמוסדות המטפלים אחריות ברורה לוודא שהטיפול הניתן תואם את אמות המידה המקצועיות והדרישות האתיות של הפסיכותרפיה, אולם עקרון זה אינו מפרט כיצד יש להגיב בעת כישלונות ותנודות, שהם חלק מהפרקטיקה של מטפלים מתפתחים (ומתקדמים), כל מוסד הדרכה חייב לקיים את

מחויבותו לעזור למטופל על ידי נתינת שירות ברמה מספקת או למעלה מזה, מחד, ומאידך אינו יכול להכשיר ולהכין את המודרך לעבודה עצמאית עתידית מבלי להשלים עם ההתנסות וטעייה כחלק מתהליך הלמידה". והוא מסיים: "בכל מקרה הדרכה של מטפל שטרם הוסמך, יחסי ההדרכה מתקיימים בהקשר של מחויבות ללקוח מצד אחד, ולמטפל בהכשרה מצד שני". למתח זה יש השלכות אופרטיביות:

- יש צורך בבקרה מתמדת על הטיפול בלקוחות של המודרך על מנת לוודא שהם אינם ניזוקים ומקבלים טיפול סביר. הדבר מחייב שמישהו (המדריך או מנהל אחר) יסקור תקופתית עם המודרך את מצב לקוחותיו.
- יש צורך בבקרה מתמדת על סוג הלקוחות שמקבל המודרך, מספרם והתאמתם למצבו ולרמתו המקצועית - אישיותו, כישוריו המקצועיים, מידת הניסיון שיש לו וכו'. וזאת על מנת לסייע לו לטפל בהם ולהכיל אותם בצורה אופטימלית.
- יש צורך בבקרה מתמדת על ההדרכה, אם היא מותאמת למודרך וללקוחותיו ואם היא ניתנת במידה ובתכיפות מספיקות.
- מציאות זו מחייבת היערכות מיוחדת ומאמץ אופטימלי למצוא מודרכים שמסוגלים לטפל. רובין (1998, עמ' 95) מסכם את הקריטריונים המקובלים: "העדר פסיכופתולוגיה פעילה ונרחבת, יכולת מסוימת לאמפטיה ולקשר רגשי אותנטי ואמיתי, יכולת ללמוד מהכשרה והתנסויות". על המערכת לקחת אזוריות על בחירת אנשי מקצוע מתחילים שלהם פוטנציאל להתקדם מקצועית תוך כדי מתן שירות ללקוחות, ולמדריכים יש אחריות משותפת בבחירתם.
- יש צורך מצד המדריך ב"תמיכה בו זמנית בטיפול בלקוח ובהתפתחות המטפל" (רובין, 1998, עמ' 95). חייבת להיות בקרה מתמדת בשני הקצוות - טובתו של הלקוח מצד אחד והכשרתו של המודרך מצד אחר. מדובר במציאות תהליכית מורכבת, התובעת מהמדריך גמישות רבה והבנה וגם יכולת לשים גבולות.
- במערכות שבהן עובדים מנהלים, מדריכים, מטפלים ואנשי צוות נוספים רבים יש צורך בהגדרה ברורה מי אחראי על מה. במערכות שבהן יש מדריכים ומנהלים נוספים (כגון מנהל מרפאה, מנהל תחנה וכו) לא תמיד ברורים גבולות האחריות ביניהם על לקוחותיו של מודרך מסוים, וחשוב שלא להשאיר גבולות אלה בערפול.

ולפל (1998) מדגישה שנושא האחריות וגבולותיה חשובים תמיד ובמיוחד כאשר יש תקלה. המודרך איננו יכול להיות האחראי הבלעדי לשירות שהוא נותן. יש להפעיל את העיקרון של respondeat superior (הגבוה יענה), כלומר הממונה (מדריך או מנהל) הוא האחראי. אין להפקיר את ה"טוראי" בחזית. בארצות הברית במשפטי נזיקין חויבו מדריכים על נזקי מודרכיהם (Disney & Stephens, 1994; Harar, VanderCreek, & Knapp, 1990).

המדריך אחראי גם במקרה שהמודרך אינו מוסר לו את כל המידע (בכוונה, מתוך חשש או מחוסר זהירות). הסיבה לכך היא שהכוח והשליטה מצויים בידי המדריך: הוא הקובע אם המודרך ימשיך בכלל לעסוק במקצוע, אם הוא זקוק להמשך הדרכה ולכמה. על המדריך לדאוג ככל האפשר שהמודרך יעביר לו מידע מהימן.

מכאן הולכת ומתפתחת המודעות לחשיבות שיש לרישום של הדרכות: זוהי ההגנה היחידה שיש בידי המדריך במקרה שהייתה תקלה והמודרך מסר לו מידע חסר או מוטעה. אשוב לנושא זה להלן.

- בטיפול יש צורך בהסכמה מדעת מצד הלקוח. הנושא הוצג ונדון בהרחבה לעיל בפרק 10.

הוא רלוונטי גם להדרכה, ויש להזכירו גם כאן. הלקוח צריך לדעת שמטפלו מקבל הדרכה על העבודה המקצועית אתו וצריך להסכים לכך. אין זה הולם שהדברים ייעשו מאחורי גבו וללא ידיעתו.

- מתפקידו של המדריך לבדוק אם המודרך מתאים למקצוע או יש סיבות (קבועות או זמניות) שעלולות למנוע ממנו לתפקד וכך לפגוע בלקוח. למרות כל המיונים המקדימים והסינונים (בקבלה לאוניברסיטה, בהרשמה להתמחות ובמקומות העבודה) מגיעים לשדה אנשי מקצוע (אמנם במספר קטן) הסובלים מפסיכופתולוגיה שאיננה מאפשרת להם לבצע היטב את העבודה המקצועית. הכוונה היא לאנשים שניתן לאבחן אצלם הפרעות אופי, אישיות נרקיסיסטית קשה או אישיות אנטי־סוציאלית. המקרים החמורים של הפרת כללי אתיקה (כגון ניצול התלות של פציינטית לקיום יחסי מין) בוצעו בידי מטפלים שהיו להם הפרעות כאלה.

על המדריכים מוטלת האחריות לזהות אנשי מקצוע עם הפרעות מסוג זה הנתונים להדרכתם ומחובתם לשקול במצב כזה אם הם מתאימים לעסוק במקצועות בריאות הנפש. למב, קוכרן וג׳קסון (1991) מבחינים בין התנהגויות בעייתיות התואמות את השלב ההתפתחותי המקצועי שבו נמצא המודרך – עצמתן סבירה ויש להתייחס אליהן כניתנות וכראויות לתיקון (למשל: חרדת יתר, קושי להבין את הנורמות המערכתיות, חוסר רגישות לערכים ולנורמות תרבותיות) – ובין ליקויים ממשיים. ליקויים ממשיים באים לידי ביטוי בצורות הבאות:

1. המודרך אינו מסוגל להבין את ההתנהגות שעליה מדברים ולהתייחס אליה, כלומר הוא חסר תובנה.
2. ההתנהגות הבעייתית אינה משקפת קושי במיומנויות שניתן לתיקון דרך למידה.
3. איכות השירות הניתן מושפעת לרעה בצורה קבועה.
4. ההתנהגות הבעייתית היא מעבר לתחום המצומצם של התפקוד המקצועי.
5. אם ההתנהגות הבעייתית לא תטופל או תרוסן, יש פוטנציאל להופעתן של בעיות אתיות או משפטיות.
6. רוב הזמן של ההדרכה מוקדש לטיפול בבעיה.
7. משוב ועזרה אינם משפיעים על המודרך.
8. התנהגות המודרך פוגעת בתדמית השירות.

על רקע זה מתארים למב וחב׳ (1991) תהליך של התייחסות המערכת לקשיים: איתור ותיעוד של הליקויים יחד עם משוב וניסיונות טיפול, דיון והיוועצות מתמשכים בין המדריכים ובינם ובין ההנהלה, כשבסוף התהליך (אם אין שיפור משמעותי בתפקוד המודרך) קיימת האפשרות של הפסקת עבודתו ושל התייחסות להשלכות שיש להפסקה זו על יתר המודרכים והלקוחות.

הגיבוי המערכתי למדריך הוא חיוני ביותר (ובדרך כלל מדובר ביותר ממדריך אחד), כי מדובר בהחלטות כבדות משקל הקשורות לגורלו המקצועי של המודרך. עם זאת יש לזכור את חובת ההגנה על ציבור הלקוחות ולחזור ולהתייחס אליה. על פי רוב מדובר בקשיים מינוריים ששייכים לקבוצת הבעיות הראשונה שתיארו למב וחב׳ (1991), שלגביהם יש צורך בהתייחסות הדרכתית ספציפית ובמקרים מסוימים בהפניית המודרך לטיפול.

יש גם מצבים שבהם הקשיים קשורים למשברים או לבעיות של המודרך בחייו. דויטש (1985) ותורסון, מילר וקראוסקופ (1989) מציינים שכ־10% מכלל המטפלים סובלים מדיכאון, בעיות בזוגיות, מחלות גופניות, בדידות ואלכוהוליזם. אין ספק שאצל מקצתם יש לכך השלכות על

עבודתם המקצועית. הדבר נכון בוודאי גם למטפלים מתחילים. על המדריך מוטלים האחריות והתפקיד לבדוק אם הקשיים האישיים של המטפל המודרך משפיעים על עבודתו באופן שהוא מעבר לסביר ואולי הרסני ופוגע. במקרים כאלה חובתו של המדריך להגן על הציבור ולעזור למודרך להפסיק לעבוד או לעבוד בתפקיד שבו האפשרות שמצבו האישי והנפשי יפגע בלקוחותיו תהיה מינימלית.

אחריות אתית ומקצועית של המדריך כלפי המודרך

למדריך יש תפקיד מוסדי ברור, הנותן בידיו כוח וסמכות גם מבחינה מקצועית אך גם מעבר לכך, כי לרוב יש למדריך תפקידים של הערכה ובקרה (כפי שצוין בסעיף הקודם).

במקביל המדריך צריך לעזור למודרך, לתמוך בו ולעודד אותו. לשם כך צריכים להתפתח בין השניים יחסי אמון שיאפשרו למודרך להיפתח לחשוף את קשייו ואת לבטיו.

קשר ההדרכה הוא קשר מורכב במהותו, שכולל סתירות פנימיות שלא ניתן לנטרל אותן לחלוטין. על בסיס מורכבות זו יש לבנות את החוזה ההדרכתי כאשר ביסודו טמונים כבוד ללקוח, במקרה זה איש המקצוע המודרך, וכבוד לאוטונומיה שלו. רחישת כבוד מסוג זה קשורה בהבהרת ההסכמה מדעת (informed consent) בחוזה ההדרכתי (נושא החוזה המקצועי נדון בהרחבה לעיל בפרק 10). על המדריך להבהיר למודרך את תנאי החוזה ההדרכתי ומורכבותם בראשית ההדרכה, כדי שהמודרך יוכל להחליט אם הוא רוצה לעבוד עם המדריך בתנאים שפורטו.

מק'קרתי, סגדן, קוקר, למגדולה, מאורר ורנינגר (1995) מציינים שבעה נושאים שרצוי מאוד שהמודרך יקבל עליהם מידע בתהליך ההסכמה:

1. מטרות ההדרכה, בפירוט רב ככל האפשר.
2. מידע על המדריך, הוותק שלו, הכשרתו והזדהויותיו הטיפוליות.
3. מידע על התנאים הטכניים והארגוניים של מסגרת ההדרכה: אורך המפגשים, תדירותם, צורות הרישום, זמינותו של המדריך והדרכים לאיתורו במקרי חירום (בכלל זה מינוי של מדריך או איש מקצוע בכיר חלופי למקרים שבהם לא ניתן למצוא את המדריך).
4. מידע על תהליך ההדרכה, על התפקידים ועל הציפיות של המדריך ושל המודרך.
5. מידע על הקריטריונים להערכת התפקוד של המודרך, ובכלל זה תכנון של משובים במהלך ההדרכה.
6. מידע על היבטים אתיים של העבודה המקצועית וההדרכה.
7. חוזה הדרכה בכתב.

גם אם לא הכול יסכימו לנקודה האחרונה, אין ספק שיש להתייחס מראש לכל הנקודות האחרות.

נושא בחירת המדריך הוא בעייתי, לפחות בשלבים הראשונים של רכישת המקצוע, משום שבמערכות הציבוריות קיימים אילוצים רבים ושיקולים שונים מצד הממונים. מן הראוי לאפשר למודרך להביע את משאלותיו בקשר למדריך הרצוי לו ולנסות להיענות למשאלות אלה במידת האפשר. לא נראה שיש טעם לכפות הדרכה על מודרך שמסיבות שונות (ענייניות או לא) אינו מעוניין במדריך מסוים.

אתייחס להלן לכמה סוגיות אתיות שכיחות בהדרכה.

סודיות

עקרונית יש להבהיר את גבולות הסודיות בהדרכה ולהגיע להסכם בין המדריך למודרך בשאלה זו. על פי רוב אין חובה של שמירת סודיות או חיסיון כלפי המערכת וכלפי נושאי תפקידים מנהליים (כגון מנהלי מרפאות) או מקצועיים (האחראי להתמחות של הפסיכיאטרים או הפסיכולוגים) וחשוב שהמודרך ידע על כך מלכתחילה.

מספר המודרכים

ולפל (1998) טוענת שיש מגבלות ביחס למספר המודרכים שיכולים להיות באחריותו של מדריך אחד. מעמסת יתר הופכת את המדריך לבלתי זמין דיו למודרכים שלו; אין הוא מסוגל להכיר את כל הפרטים של המטופלים הרבים הנמצאים בטיפולם של מודרכיו ולשלוט בהם, וכתוצאה מכך הוא נשחק.

נראה כי מספר המודרכים תלוי בכמה משתנים: ניסיונו וכישוריו של המדריך, ניסיונם וכישוריהם של המודרכים (ככל שהם בתחילת דרכם יותר המעמסה על המדריך גדולה יותר), הזמן המוקדש להדרכות ביחס לזמן המוקדש לפעילויות אחרות, סוג הלקוחות (עצמת הפתולוגיה ושכיחותם של מצבי חירום). על המדריך לבחון עם עצמו אם המעמסה ההדרכתית המוטלת עליו סבירה ומאפשרת לו זמינות למודרכיו. החובה לשים לעצמו גבול, אם יש צורך בכך, מוטלת עליו.

המדריך כמודל

על המדריך להבין שיש כלפיו השלכות חזקות (העברתיות) ושהוא משמש למודרך מודל עצמתי ביותר, מה גם שלעתים מתפתח קשר רגשי בעל עצמה בין המודרך למדריך. הרמה האתית של הקשר הזה, הכבוד שהמדריך נותן למודרך, המקום שהוא נותן לו והאחריות שהמדריך לוקח על ההדרכה ועל המודרך – כל אלה בונים תהליך סוציאליזציה מרכזי בחייו המקצועיים של המודרך ומעצבים (לטוב ולרע) את התייחסותו ללקוחות.

כשלים אתיים ומקצועיים בהדרכה מקרינים על המודרך בהרבה מובנים. לדוגמה, מדריך לא מיומן וחסר ידע, מדריך שנוטש את המודרך ואינו עומד בחוזה ההדרכה (גם מתוך אילוצים ולחץ עבודה), מדריך שכופה את ערכיו על המודרך ועוד – בכל המקרים הללו נגרם נזק למודרך וסביר להניח שהם מקרינים על הטיפולים (גישה אתית לסוגיה זו נדונה בהרחבה לעיל בפרק 34).

התיעוד של ההדרכה

אם מבחינה מקצועית המדריך הוא שותף פעיל באחריות על הלקוחות או אחראי בלעדית לטיפול, יש מקום לשקול תיעוד ורישום של תהליך ההדרכה.

ברידג' ובסקיו (1988) פיתחו טופס לרישום הדרכות הכולל את הפרטים הבאים: תאריך ההדרכה, שמות הלקוחות שעליהם דיברו בפגישת ההדרכה, הסוגיות המקצועיות שנדונו, המלצות על המשך טיפול, התייחסות לקשייו של המודרך והמלצות בהתאם.

הרישום חיוני גם למודרך ולאפשרות שיבקש לעשות בירורים על תהליך ההדרכה, למשל במקרה של תקלה עם מטופל כאשר מנסים לאתר את האחראי וייתכן שלרישום יש ערך פסיכו־לגלי. רק רישום נאות מאפשר בירור אמין כאשר מתעוררות בעיות עם המודרך ועולה צורך בבירורים. לזיכרון לבדו יש יכולת הטיה והטעיה רבה, והדבר נעשה בעייתי יותר ככל שהזמן חולף.

בישראל אין כרגע כללים ברורים בתחום זה, אך נראה שתקופת ההדרכה מחייבת תיעוד שהוא המפתח לבקרה. כידוע, מה שאינו כתוב אינו קיים.

המשוב

נושא זה הועלה כבר בדיון על חוזה ההדרכה. קית־שפיגל וקוצ'ר (1985) כותבים שהיעדר משוב קבוע הוא מקור לתלונות רבות על מדריכים. נובע מכך שבמשך תהליך ההדרכה לא התמסד נוהל קבוע של מסירת משוב. מודרכים טוענים לעתים שלא נאמר להם דבר כלל, או שהם לא קלטו את הביקורת כלל. מכאן החשיבות של משוב בכתב, שאינו משאיר ספקות ומבהיר דברים לאשורם.

נכון שיש לכך חסרונות, כי הכתוב תמיד מאיים יותר ומחדד יותר, והוא גם פורמליסטי יותר, אך הוא אינו מותיר משוב בערפל וגם אינו מאפשר למדריך להתחמק מאחריות, ולכן יש לו חשיבות אתית רבה.

משוב בכתב איננו פוטר משיחה גלויה, ענייינית, באווירה מתאימה: אווירה תוקפנית ומבקרת פוגעת ומונעת צמיחה. חשוב שהמשוב ייעשה באווירה של קשר תומך, בכבוד למודרך, וילווה בהמלצות בונות לשינויים ולשיפורים מצד המודרך.

יחסים כפולים

הנושא של יחסים כפולים בין איש מקצוע ללקוח נדון בהרחבה לעיל בפרק 8. הבעייתיות הנובעת מיחסים כפולים קיימת גם ביחסים בין מדריך ובין מודרך. כמו בפעילויות מקצועיות אחרות גם בהדרכה חיוני שהקשר המקצועי יהיה נקי מהפרעות ומהשפעות זרות, כששני הצדדים מונעים רק על ידי מוטיבציות מקצועיות של התייחסות ללקוח וקידומו המקצועי של המודרך.

קיימת סכנה של ניצול לרעה של הכוח שבידי המדריך במישורים אחרים, מחוץ למישור המקצועי. ידועים מקרים של הטרדה מינית ושל ניצול מיני מצד המדריך כלפי המודרכת (במקרים אלה בדרך כלל המדריך גבר והמודרכת אישה).

ברטל ורובין (1990) סוקרים סדרה של מחקרים המראים שהתופעה שכיחה ושמודרכים בשיעורים ניכרים (מ־10% עד 50%) מדווחים על ניצול כלשהו מצד המדריך (בדרך כלל מדובר בהטרדה מינית – פלרטוט, בדיחות חוזרות, תשומת לב קיצונית דרך מגע פיזי – עד למצב של יחסי מין ממש).

המודרכת נמצאת במצב של תלות, יש השלכות על דמות המדריך ולעתים נוצרת אינטימיות רגשית גדולה בתוך המפגש ההדרכתי, וכל אלה עלולים ליצור מתח מיני שעל שני הצדדים לווסת אותו ולשלוט בו.

יחסים מיניים בין מדריך למודרכת פוגעים בצורה חמורה בתהליך המקצועי, כי החלק האחר

בקשר – החלק הלא מקצועי – יתערב וישפיע בהכרח גם על המדריך וגם על המודרכת המודרכת תתן ביטוי לעצמה וללקוחות שלה גם מתוך מוטיבציות זרות (למשל פיתוי או התגוננות) והמדריך ייענה מתוך מניעים שחלקם זרים לעבודה המקצועית.

טווח היחסים הכפולים שאפשריים בין מדריך למודרך הוא רחב ביותר. קשרים כאלה יכוליב להישען על קשרי עבר בין המדריך למודרך, ויכולים להתפתח תוך כדי תהליך ההדרכה: יחסי ידידות וחברות, מפגשים של פעילות דתית, פוליטית, תחביבים ועוד. בכל מקרה ומקרה יש לבחון היטב את ההשפעה שיש לקשר המקביל על תהליך ההדרכה על מנת לנטרל אותו ככל האפשר. במקרים מסוימים (למשל חברות קרובה) יש להפסיק את ההדרכה או לא להתחיל אותה כלל.

במוסדות אנשי מקצוע חיים בצוותא ועובדים בצוותים משותפים, והיווצרותם של יחסים חברתיים גם בין מדריכים למודרכים היא תופעה טבעית. בכל מקרה, שני השותפים בהדרכה צריכים להיות מודעים להשפעות שיש לקשרים כאלה על ההדרכה. הדרך הטובה ביותר להעלאת הנושא למודעות היא בליבון ובהידברות ברורה, גלויה ומפורשת בתהליך ההדרכה.

יש גם לגלות רגישות לקיומם של מצבים רבים שבהם המדריך עלול לנצל לרעה (בצורה מודעת או לא מודעת) את מעמדו כלפי המודרך, שמתוך תלות וחרדה ישתף עמו פעולה ולא יעז להתנגד. לדוגמה: מודרך שיעסוק ב"עבודה שחורה" של מחקר שעורך המדריך כאשר הוא חש שהדבר נכפה עליו.

יש להדגיש שעיקר האחריות לגבולות ברורים הוא מצד המדריך, כי בידו הכוח והשליטה.

סיכום

מערכת היחסים המורכבת והעדינה בין מדריך למודרך מערבת בתוכה מרכיבים אתיים רבים וחשוב שמדריכים יהיו מודעים לכך. רוב העברות האתיות בתחום זה (כמו גם בתחומים אחרים) אינן נעשות בזדון ומתוך כוונה רעה אלא מתוך חולשות אנוש, אי־ידיעה מספקת ומתוך אי־רגישות להיבטים אלה.

הודגש שההדרכה היא גוף ידע וניסיון הדורש הכשרה ספציפית להשגת מיומנות מקצועית סבירה, ולא ניתן לדלג עליה בלי להפר כללי אתיקה.

סקרתי את האחריות הכפולה של המדריך כלפי המטופל של המודרך וכלפי המודרך עצמו. הנאמנות הכפולה הזו של המדריך היא קשה ודורשת בקרה מתמדת לחיפוש איזון נאות בין שני הקטבים הללו, ועלולות להתעורר דילמות לא פשוטות במקרה של ניגוד אינטרסים ביניהם.

לבסוף, הודגש הכוח הרב שבידי המדריך כלפי המודרך וסכנת הניצול לרעה של כוח זה. כמו כן דובר על הפוטנציאל ההרסני של יחסים כפולים בין המדריך למודרך, על עבודתו המקצועית של המודרך ועל תהליך ההדרכה.

יש לחזור ולהדגיש שבין המדריך למודרך מתקיים תהליך של עיצוב התנהגות אתית בעל עצמה מיוחדת. הקשר המקצועי ביניהם, תוך כדי הצבת גבולות מתאימים ושמירתם, ההסכמה מדעת ורגישות מרבית הם חיוניים כשלעצמם אך גם מפני שהם מקרינים בסופו של דבר על האיכויות האתיות של השירותים המקצועיים שהמודרכים נותנים למטופלים.

ביבליוגרפיה

רובין, ש' (1998). איזון בהדרכה בפסיכותרפיה: מחויבות למטפל ומחויבות למטופל. *שיחות*, יב, 94-101.

Bartell, P. A., & Rubin, L. G. (1990). Dangerous liaisons: Sexual intimacies in supervision. *Professional Psychology: Research and Practice, 21*, 442–450.

Bridge, P., & Bascue, L. (1998). A record form for psychotherapy supervision. In P. Keller & S. Heyman (Eds.), *Innovations in clinical practice* (Vol. 7, pp. 331–336). Sarasota, FL: Professional Resource Exchange.

Deutsch, C. S. (1985). A survey of therapist's personal problems and treatment. *Professional Psychology: Research and Practice, 16*, 301–315.

Disney, M. J., & Stephens, A. M. (1994). Legal issues in clinical supervision. In T. P. Renley (Ed.), *ACA legal series* (Vol. 8). Alexandria, VA: American Counseling Association.

Harar, W. R., VanderCreek, L., & Knapp, S. (1990). Ethical and legal aspects of clinical supervision. *Professional Psychology: Research and Practice, 21*, 37–41.

Keith-Spiegel, P., & Koocher, G. P. (1985). *Ethics in psychology*. New York: Random House.

Lamb, D. H., Cochran, D. S., & Jackson, V. R. (1991). Training and organizational issues associated with identifying and responding to intern impairment. *Professional Psychology: Research and Practice, 22*, 291–296.

McCarthy, P., Sugden, S., Koker, H., Lamendola, F., Maurer, S., & Renninger, S. (1995). A practical guide to informed consent in clinical supervision. *Counselor Education and Supervision, 35*, 130–138.

Thoreson, R. W., Miller, M., & Krauskopf, C. J. (1989). The distressed psychologist: Prevalence and treatment considerations. *Professional Psychology: Research and Practice, 20*, 153–158.

Welfel Reynolds, E. (1998). *Ethics in counseling and psychotherapy*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.