

התנגדות בהדרכה אישית | דני שראל

לכאורה, הדרכה היא דבר נפלא. אם כך, איך ייתכן שיש מנהלים המסרבים בגלוי לקבל הדרכה? ואיך ייתכן שיש מנהלים המוכנים לקבל הדרכה אבל אינם מאפשרים לה להתקיים או להיות אפקטיבית? הם מבטלים, מאחרים, נענים לשיחות טלפון ארוכות במהלך ההדרכה, "שוכחים" רשימות שהכינו או מציפים ברשימות שהכינו, אינם משתפים במה שחשוב באמת, מעלימים מידע חיוני, עושים הדרכה שהיא "כאילו", מאשימים את העולם כולו ואולי אף את המדריך עצמו, ועוד אינספור ביטויים שמבחינת המדריך מכשילים את ההדרכה. כל הביטויים הללו, שנראה כאילו הם פועלים כנגד ההדרכה והם מופיעים בשלבים שונים שלה, זוכים לתואר **התנגדות**.

בהדרכה נכנה בשם **התנגדות** את כל הכוחות בתוך המודרך שמתנגדים למדריך, לפרוצדורות ולתהליכי ההדרכה - תופעה שעשויה להתגלות במידה זו או אחרת לכל אורך ההדרכה. ההתנגדות מבטאת חשש משינוי ורצון לשמור על המצב הקיים. אנו רואים בהתנגדות תגובה בלתי נמנעת, חלק אינטגרלי מתהליך של גדילה ושינוי, והבנת ההתנגדות ומה שעומד מאחוריה היא רכיב מרכזי ומכריע בהצלחת ההדרכה.

שלמה הוא מנהל בראשית דרכו, ועם כניסתו לתפקיד הרגיש מצוקה גדולה מכיוון שהצוות שלו לא קיבל את סמכותו. במפגש ההדרכה הראשון שיתף את המדריך במצוקתו ואמר למדריך שהוא מבקש את עזרתו בהתמודדות עם הנושא כמנהל בית הספר. במהלך ההדרכה העלה שלמה סוגיות רבות ודחופות אחרות תוך כדי הצפת מרחב ההדרכה. רוב הסוגיות עסקו במיומנויות הנמוכות של צוות בית הספר שבכל יום שב ומכשיל את בית הספר ומתנגד לשלמה בהתמודדות עם העיקר. לאחר כמה מפגשים חש המדריך תסכול גדל והולך וחשב: "הוא לא מאפשר לי לעזור לו! הוא אומר שהוא רוצה עזרה אבל בעצם הוא מתנגד לה! איך אני מתמודד עם ההתנגדות הזאת? לעמת אותו? להפעיל את סמכותי ולהציב לו גבולות? אולי להתעלם מההתנגדות ולהשקיע יותר בתכנים אחרים? ואולי הבעיה היא בכלל אצלי? אולי אני צריך לתת לו עצות טובות שיוכיחו לו שיש לי משהו טוב להציע לו?"

מה שעולה בדעתו של המדריך מלמד שהתנגדות אינה תופעה המתקיימת אך ורק בתוכו של המודרך והמדריך צופה בה, אלא היא אירוע בין-אישי והיא מפגישה את המדריך והמודרך עם קשיים שיש בכל קשר של יחסי סיוע:

1. קבלת עזרה היא בדרך כלל עניין הכרוך בקונפליקט. התנגדות אין פירושה שהמנהל אינו רוצה לקבל עזרה - משהו בו רוצה, משהו בו לא רוצה, קשה לו, מפחיד אותו, מאיים עליו. לצד הצורך בעזרה וההבנה שהיא חשובה, פועל בתוכו לפחות בחלק מהזמן גם חלק אחר - גלוי או סמוי - שההדרכה מסובכת לו והוא כאילו פועל כנגדה או לא מאפשר לעצמו לקבל אותה.

2. מנהל יכול להיות במצוקה עצומה ועדיין משהו בו מתנגד לקבל עזרה (כמו ילדים, מטופלים, מורים, ובעצם כמו כולנו בתחומים מסוימים).

3. התנגדות יכולה להיות לא מודעת (ולכן מוכחשת לחלוטין). במודע המנהל רוצה עזרה, אך בלא מודע הוא נלחם בה. ייתכן גם תרחיש הפוך: במודע המנהל אינו רוצה עזרה (אני מסתדר בעצמי! בלי טובות!), ובלא מודע המנהל רוצה מאוד בעזרה וזקוק לה (הוא אף כועס אם מבינים את דבריו כפשוטם).

4. חשוב לזכור שבבקשת עזרה ובקבלת עזרה יש יסוד של פגיעה. בהזדקקות לעזרה מובלעת הידיעה שהמנהל אינו מסתדר בכוחות עצמו. יש משהו מעליב באי ידיעת דבר שמישהו אחר יודע. בעולם המקדש עצמאות ואינדיווידואליות קיימת ציפייה להסתדר בעצמך (בעלי כרומוזום Y נגועים בבעיה זו יותר מאחרים...). צריך מידה של ביטחון עצמי כדי להסכים לקבל עזרה.

5. התנגדות יכולה להופיע מיד ויכולה להופיע באיחור רב, מתוך שיתוף פעולה לכאורה. דברים שעולים ומסמנים התנגדות בתחילת הדרכה ובתחילת מפגש יכולים להיחשב ל"סיפורי אזהרה". בטיפול - כשמטופל מזכיר רופא שניים שהכאיב לו בטיפול שורש, כדאי לחשוב על פחדיו מטיפול בשורשי נפשו. כשמנהל מספר לך על מורה שנעלב בכל פעם שמציעים לו עזרה, כדאי לשאול את עצמנו מה הוא מספר לנו על נכונותו או על קשייו שלו לקבל עזרה.

עלול להתקבל הרושם שהתנגדות היא אולי בלתי נמנעת אבל מהווה מכשול. עם זאת, התנגדות בהדרכה היא הזדמנות להעמקת ההדרכה, ובתוך כך - להעמקת ההבנה של תהליכי התנגדות במרחב בית הספר.

התנגדות כהזדמנות להעמקת ההדרכה האישית

כשהתנגדות מופיעה במישור הבין-אישי היא מספרת משהו חשוב מאוד על הקשר, על מה שקורה ולא קורה בו, על האמון, על החששות, על הכמיהות ועוד. לכן כדאי לראות בהופעתה של התנגדות לא מכשול אלא הזמנה לבריור, הזדמנות לדיאלוג. לעתים התקדמות של ממש עוברת דרך התנגדות ולא בעקיפתה. לכן חשוב קודם כול לזהות התנגדות, להכיר בקיומה ולא להתעלם ממנה. חשוב להקשיב לא רק למה שנאמר אלא גם למה שלא נאמר, להתנהגות, לטון, לפערים בין מה שנאמר לתחושה, לשפת הגוף, ולהקשיב גם לתחושות הבטן שלנו.

מכיוון שהתנגדות היא אירוע בין-אישי, חשוב שהמדריך ישאל את עצמו אם רק המודרך אחראי להופעת ההתנגדות בהדרכה. כשעולה התנגדות יש למדריך נטייה להאשים את המודרך או את עצמו. כדאי להבהיר למדריכים שכמעט בכל הדרכה, בשלב זה או אחר, תיתקל ההדרכה בהתנגדות על מופיעה השונים, ואין זו עדות שההדרכה אינה טובה ולא שהמודרך "לא בסדר". מומלץ לגייס אמפתיה כלפי המודרך המתנגד באמצעות חשיבה במונחים של "משהו מפריע/קשה/חסר למודרך, וכדאי שנבין ביחד מהו".

התנגדות מעוררת לעתים אצל המדריך תחושה של ערעור על סמכותו, ומתוך כך - את הצורך בהפעלת סמכות או בהצבת גבולות. לעתים זה אכן הכרחי, אולם גם אז יש צורך באמפתיה כלפי המודרך ומה שעומד מאחורי התנגדותו. בתוך התנגדות מקופלות הגנות מפני פגיעות מסוגים שונים, והגנות הן עניין חיוני לאדם. לפיכך כדאי לחשוב מה להציע למודרך במקום ההגנה "הנלקחת" ממנו.

דרכי התנגדותו של מנהל להדרכה עשויות לספר לנו על קשיי הניהול שלו, על יחסיו עם חברי צוותו או עם ממשקים בעבודתו (בדוגמה שהזכרנו: האם יש קשר בין התנגדותו של שלמה בהדרכה להתנגדות מוריו אליו? האם יש קשר בין סמכותו כמנהל לקבלת סמכותו של המדריך בהדרכה?).

התבוננות משותפת - על התנגדות בהדרכה, על תרומתו של כל אחד מבני הזוג ההדרכתי להופעתה ועל היכולת להתגבר עליה וללמוד ממנה - עשויה לאפשר למנהל להבין תהליכי התנגדות ומה שעומד מאחוריהם במישור האישי, הבין-אישי והמערכתי, וכך לסייע לו בכל תחומי פעילותו הניהולית.