

העברה נגדית בניהול בית ספר ובהדרכה אישית |

דני שראל

במפגש של קבוצת המדריכים שדנה ברלוונטיות להדרכה של המושגים **אמפתיה**, **העברה והתנגדות**, סיפרה מדריכה אישית את הסיפור הבא: היא מדריכה מנהל בראשית דרכו, איש שהיה בעבר קצין קרבי מצליח. המנהל הוא איש נמרץ, סמכותי וביקורתי, שבא לבית ספר - חדור תחושת שליחות ומוטיבציה - להיות סגן מנהל ומונה למנהל בעקבות פרישתה של מנהלת ותיקה ואהובה.

בהדרכה סיפר המנהל למדריכתו בפתיחות עד כמה הוא מאוכזב מהצוות שלו; להרגשתו, הצוות נרפה, שחוק, "סובל מבינוניות" ו"תקוע במאבקי אגו". הוא סיפר על מפגש עם צוות המורים, שבו הבהיר לצוות את דרישותיו. וכך הוא ציטט את עצמו מהמפגש עם המורים: "מכיוון שאני מתרשם מחוסר מוטיבציה, עליכם לשנס מותניים, לעבוד קשה כדי שנוכל להגיע ליעדים ששמנו לעצמנו!"

המדריכה אמרה בקבוצה שלדעתה הצוות לא סתם חסר מוטיבציה: יש כאן התנגדות של הצוות למנהל החדש, משום שהוא מתעלם מהקושי שלהם במעבר מהמנהלת הקודמת אליו. נוסף על כך יש לצוות קושי להתחבר אל השפה ואל הסגנון התובעני, הצבאי-משהו, של המנהל. היא חשבה שאילו היה המנהל מבין מהי אמפתיה והיה מנסה להקשיב לצוות ולהבין את נקודת ראותו - במקום להטיף לו - אולי היה מבין טוב יותר למה הצוות זקוק ואיך להשפיע עליו. היא אמרה שלדעתה גם אם יש כאן תהליכי העברה בקרב חברי הצוות, המצפים מהמנהל להיות כמו המנהלת שעזבה. יש כאן גם תהליכי העברה של המנהל, שמעביר אל הצוות את הציפיות שיש לו מצוותים לפי הדגמים המוכרים לו מהיחידה המובחרת שעליה הוא מפקד במילואים, והוא עיוור לתהליכים הרגשיים המתרחשים בבית הספר.

בנקודה זו התערב המנחה, החמיא למדריכה על השימוש הנכון במושגים, ואמר לה שהמושג הספציפי המתאר תהליך העברה של המנהל כלפי צוות - או בכלל, של נותן סיוע למקבל סיוע - הוא העברה נגדית.

גם המושג 'העברה נגדית' צמח מתוך הפסיכואנליזה, ופרויד היה ער לכך שלא רק המטופל עלול להתיק ולהעתיק יחסים מהעבר אל ההווה ואל דמות המטפל (העברה), באופן המעוות את תמונת המציאות - זה עלול לקרות גם למטפל. המנחה הוסיף ואמר שהמושג עבר תהפוכות מאז טבע אותו פרויד, והיום יש לו הגדרות שונות. הוא הציע לשמור את המושג 'העברה נגדית' לאותם מצבים שבהם רגשותיו ורגישויותיו של המסייע כלפי מקבל הסיוע - מודעים ולא מודעים - מקשים עליו לראות את מקבל הסיוע ואת צרכיו או, במקרה המתואר, את צרכי בית הספר מול המנהל המודרך, ולהגיב אליו בהתאם.

בעקבות סיפורה של המדריכה, היא נשאלה במה מכל מה שהבינה בנוגע למנהל ולהתנהלותו היא שיתפה את המנהל. להפתעת הקבוצה התברר שהמדריכה נמנעה מלומר משהו למנהל, והיו לה כמה הסברים לכך: "אולי בדרכי הייחודית הוא יצליח לעורר בהם מוטיבציה?" וכן: "גם אם אני חושבת שהוא טועה, צריך לאפשר לו ללמוד מטעויותיו ולא לכפות עליו את דעתי"; ועוד: "אולי בסוף מישהו מהצוות יאמר לו משהו על הגעגועים למנהלת הקודמת, אז לא חייבת להיות אני"; ולקינחו: "אני לא רוצה להישמע

ביקורתית מאוד ולאבד את הברית ההדרכתית". לאחר שמנתה את ההסברים הללו וראתה את הפרצופים הספקניים של המדריכים האחרים, היא אמרה במבוכה שגם לה ההסברים נשמעים כאוסף של רציונליזציות והוסיפה, כשהיא על סף דמעות: "אני מרגישה מולו כמו פקידה פלוגתית שלא נוח לה לפתוח את הפה מול מפקד הסיירת גם כשהוא עושה שטויות, כאילו שכחתי שאני מנהלת ותיקה ומנוסה ממנו בהרבה, אני רואה עכשיו משהו שלא הייתי ערה לו קודם לכן".

"אם כך", אמר אחד המדריכים, "יש לנו דוגמה מצוינת להעברה נגדית בהדרכה". והוא הוסיף והקשה: "ברור לי שנקודות עיוורות אצל המנהל הם מכשול בעבודתו, לשם כך אנחנו כאן! אבל העברה נגדית אצל המדריך כלפי המנהל גם היא מכשול בהדרכה. מה יסייע למדריך לזהות שהוא נתון להעברה נגדית חוסמת?"

להלן כמה קווים מנחים לנושא, העולים גם מתוך הדוגמה:

1. החשוב וגם הקשה מכול הוא עצם הזיהוי שמתרחש תהליך העברה נגדית החוסם אותנו. שכן לעתים קרובות מדובר במשהו לא מודע, או בסיבות אישיות ואישיותיות שאנו מתביישים בהן ועוטפים אותן ברציונליזציות המקשות עלינו לזהות במה מדובר. עם זאת, יש לנו לעתים תחושה עמומה שקורה משהו מסובך או בעייתי בינינו לבין המודרך וכדאי להקשיב לתחושה הזאת בתוכנו. לעתים המודרך עצמו יאמר לנו במפורש שמהו לא טוב קורה. הדרכה תקועה וגילויים של התנגדות חזקה עשויים להצביע על כך שפועלים תהליכי העברה נגדית (לצד תהליכי העברה אצל המודרך!), ולעתים, כפי שקרה בדוגמה הנוכחית, שיתוף הקבוצה - שהוא בגדר הדרכה על הדרכה - הוביל לחשיפת ההעברה הנגדית.

עקב הקושי לזהות העברה נגדית מן הראוי שהמדריך ישאל את עצמו לעתים, ובוודאי אל מול משהו 'תקוע' בהדרכה: "האם משהו בי או ביחס שלי אל המודרך חוסם אותו מלשתף אותי או חוסם אותי מלהקשיב או להגיב כראוי?" בחינה עצמית כזאת מצריכה סבלנות, אומץ ויושר אינטלקטואלי, מאחר שלפעמים מה שאינני מודע לו שקוף לאחרים. לכן מדריך יכול לפנות לעזרת עמיתים, ובוודאי לעזרת מנחה, כדי לברר את רגשותיו ואת יחסו למודרך.

2. חשוב לזכור שהדרכה אינה טיפול למנהל והדרכה על הדרכה אינה טיפול למדריך. טיפול בבעיות אישיות של מנהל או של מדריך הוא מחוץ לתחום ההדרכה, ועם זאת - עצם המודעות לקיומה של העברה נגדית חוסמת עשוי לשחרר את המדריך מכבליה של ההעברה הנגדית. כך קרה בדוגמה, ולא היה צורך להיכנס לסיבות העמוקות שהובילו את המדריכה להתבטל מול המנהל.

3. הזיהוי והעיבוד של ההעברה הנגדית אינם רק הסרת מכשול; ההעברה הנגדית היא גם מקור מידע בעל ערך. אם המדריכה בדוגמה תשאל את עצמה: "אולי התחושה של פקידה פלוגתית אל מול מפקד סיירת סמכותי וכריזמטי אינה נובעת רק מהרגישויות שלי אלא מלמדת על יחסיו של המנהל עם הכפופים לזו? ואולי גם על תחושותיהם של רבים מאנשי צוותו של המנהל כלפיו?" ואם היא תוסיף ותשאל: "האם ההתבטלות שלי וההימנעות שלי יכולות ללמדנו על משהו שקורה למנהל עם אנשי צוותו?" - אולי תתגלה תובנה עמוקה יותר שתסייע למנהל להבין מה קורה לצוותו מולו.

4. משהבין המדריך שהוא פועל מתוך העברה נגדית, הוא יוכל לשקול מה מתאים וראוי לשתף בו את המוֹדֵרֵךְ. הוא יצטרך לשקול עד כמה מתאים לו לחשוף את פרטיותו שלו, לשקול אם השיתוף שלו יפתח דברים אצל המוֹדֵרֵךְ או שמא יעמיס עליו, ילחיץ אותו או יחסום אותו. קשה להתוות קווים מנחים לרגישות הנדרשת במצבים כאלה. ואולם, אם נחזור אל הדוגמה שלנו, המדריכה יכולה לשקול אם לומר למנהל דברים כגון "אני רוצה לשתף אותך במשהו שחשבתי עליו ומשום מה נמנעתי מלומר לך...", ואחרי שתשתף אותו בתובנותיה תוכל להוסיף: "מצאתי שיש לי קושי לומר לך את הדברים, שכן יש משהו בסמכותיות שלך ובכריזמה שלך שמעורר התפעלות אבל גם סוג של התבטלות או הימנעות, ותהיתי אם זה מספר גם חלק ממה שעובר על הצוות שלך מולך... מה דעתך?"

5. לעתים, במצב של ברית הדרכתית טובה ורמת אמון גבוהה מאוד, אפשר לפנות לעזרתו של המוֹדֵרֵךְ כדי להבין את ההעברה הנגדית של המדריך. לעתים מתן אמון שכזה מעמיק מאוד את הברית ההדרכתית. למשל: "אני שם לב לאחרונה שקשה לי להקשיב לך ואני קצת קצר רוח, אני תוהה אם שמת לב לכך ואם יש לך מחשבה על מה שקורה כאן..."

6. כדאי לבדוק את הקשר בין ההעברה הנגדית לבין מצבים אחרים שבהם המנהל מעורר תחושות דומות לאלו שהתעוררו במדריך (עם צוות המורים, עם מפקח וכדומה) - אבל רק לאחר שהנושא עובד ביחסי מדריך-מוֹדֵרֵךְ. אם מתחילים בכך לפני עיבוד כזה, עלול להתעורר הרושם שהמדריך נמנע מלהתמודד עם היחסים.

להרחבה נוספת על תהליכי העברה נגדית ומשמעותם ביחסי ההדרכה עיינו בכלי **תהליכים מקבילים בהדרכה אישית**.