

התנגדות בצוות המורים

ד"ר יוני הראל

ייעוץ פרטני וקבוצתי

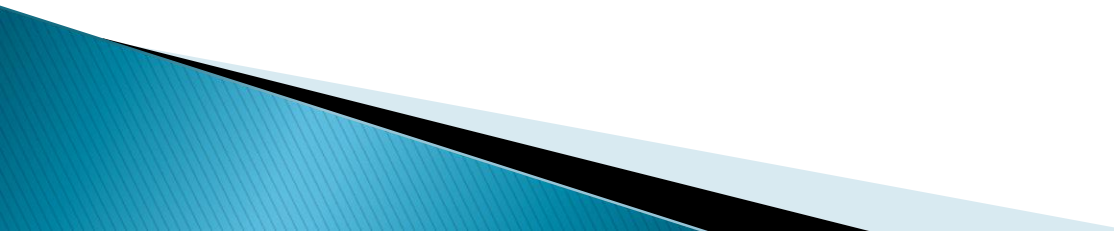
אוניברסיטת ת"א, אוניברסיטת חיפה, המכללה האקדמית לישראל



מהי התנגדות?

**** התנגדות היא תגובה רגשית לאיום
אמיתי או נתפס**

**** ההתנגדות מקשה על השגת המטרות של
הצוות – ומתבטאת בחוסר שיתוף פעולה,
אי ביצוע משימות, איחורים, פגיעה
בתקשורת בקבוצה, פגיעה במנהל.**



ביטויי ההתנגדות

התנגדות פסיבית - לא ישירה:

שתיקות, דיבור יתר, איחורים, חיסורים, יציאה במהלך
ישיבות, עיסוק בדברים אחרים, פטפוטים, חוסר התיחסות
לדברי המנהל, הסטת כיוון הדיון, התרחקות, הסתגרות,
ביטויי עייפות ושיעמום, חוסר מוטיבציה, גישה פסימית
ושלילית לסיכוי של שינוי כלשהו.

דוגמאות שלכם... ►

ביטויי ההתנגדות

התנגדות אקטיבית- ישירה:

התקוממות, התנהגות עוינת, ביטויי כעס, וכחנות, ביטויים פרובוקטיביים והתקפות ישירות על המנהל, על משתתפים (שעיר לעזאזל) / על הסטינג והכללים (טפשי, לא צודק, מיותר). ביטול או הפחתת ערך ישירה של הצעות, מאבק מול המנהל (להוכיח שאינו יודע/מבין/רגיש). כניסה וקטיעה של דברי המנהל.

הסברים להתנגדות

▶ ביטויי התנגדות מופיעים בכל עבודה קבוצתית כאיתות של קושי, מצוקה או חשש של אחד מאנשי הצוות או הצוות כולו.

▶ ההתנגדות היא בד"כ ניסיון להעביר מסר, להגיד משהו למנהל או לאחרים. התנגדות "אומרת" את מה שקשה / מעורר חרדה מדי לומר באופן ישיר.

▶ ההתנגדות מופיעה כתגובה להתרחשויות מציאותיות (סגנון הניהול, תכנים, אמירות של חברי הצוות או המנהל), או כתגובה לאיום סובייקטיבי (פחד משינוי, חוסר ודאות, פחד מכישלון, מפגיעה בדימוי המקצועי, פחד מביקורת, תחרות).

▶ דוגמאות...

הסבר הקשור לשלב ההתפתחותי

► ניתן להבין התנגדות בהקשר למקום ההתפתחותי של הקבוצה.

► דוגמה:

- תופעה כגון התנגדות לסטינג (שעות הישיבה, הדרישות מהצוות) יכולה להיות מובנת על רקע השלב בשנה: -בפתיחת השנה: אולי היא בדיקת גבולות, או נסיון לעצב את הנורמות המשותפות
- בשלב השני: אולי ביטוי למאבק כוח עם המנהל על הסמכות וההובלה של הצוות, ואולי ביטוי לחרדה משינוי כלשהו שויכוח עדיף עליו.
- בסוף השנה: אולי מבטאת עייפות, או אכזבה מההשגים.

הסבר הקשור ל"כאן ועכשיו"

- ▶ ההתנגדות קורית ב"כאן ועכשיו, אך משקפת תהליך דומה שקורה למשתתפים במקום אחר (תהליך מקביל).
- ▶ דוגמא: חברי הצוות בהשתלמות בנושא 'ניהול משמעת בכתה'. המשתתפים מרבים לאחר, לפטפט, להחסיר. מגלים ציניות כלפי המנחה ויכולתו לשנות. ההתנגדות קשה, ולא מאפשרת לקדם את התהליך.
- ▶ למעשה, מתרחש 'בכאן ועכשיו' תהליך מקביל למתרחש בכתה.
- ▶ התנגדות מצד המורים מאפשרת להם לחקור את חווית התלמידים בכתה מולם, חוויה שלא אפשרית להם ביומיום בו הם כועסים על התלמידים.
- ▶ ההתנגדות כאן הופכת מגורם מעכב ל"ארוע מזמן' ללמידה חוויתית משמעותית, ולכן רצוי לשקף זאת.

הסבר להתנגדות כמבטאת קול קבוצתי

► חבר צוות מתנגד, עשוי להוות "קול קבוצתי" המבטא מצוקה או משאלה של הקבוצה.

► דוגמה: מורה מסוים חוזר ומתלונן על כך שהיוזמה החדשה לא שווה כלום, וחבל על המאמץ. שאר המורים מסכימים איתו בשתיקה.... יתכן ותפקיד המורה הוא לבטא גם עבור האחרים את חווית היאוש והחרדה שלא יקרה שינוי למרות המאמץ.

כל אחד ייזכר בהתנגדות- מה הרגשתם??
מה חשבתם, מה אמרתם לעצמכם?
איך הגבתם?



טיפול בהתנגדות

- ▶ לרוב ההתנגדות לא תעבור מעצמה, ועלולה לחבל ולהכשיל את עבודת הצוות. לכן, כשמזהים התנגדות- חשוב להתייחס אליה!
- ▶ שלב ראשון- בדיקה עצמית של איך אני חווה את התהליך: מה אני מרגיש? אלו מחשבות עוברות לי בראש? מה הם מנסים לומר? מה עומד מאחורי הדברים?
- ▶ ההגדרה הסוביקטיבית שלך תקבע את הדיבור הפנימי שלך.
- ▶ אם תחוה את הקבוצה כבעייתית ותוקפנית, שנלחמת בך כדי לפגוע, אם תחוה את ההתנגדויות כהבעת אי אמון בך, כקשות ומעבר ליכולתך להכיל, אזי- תתגונן ותילחם חזרה, תתנגד גם אתה כדי לשרוד.

טיפול בהתנגדות

- ▶ אם תוכל לחוות את ההתנגדות כמסר שהקבוצה מעבירה לך לגבי קשיים, צרכים, או חששות- אזי תוכל לעבור מחוויה אישית של פגיעה, לעמדה מקצועית שתאפשר תקשורת גלויה ואמפטית לטיפול בהתנגדויות.
- ▶ המקצועיות תעזור לקחת את ההתנגדויות למקום אופרטיבי של צמיחה וגדילה מתוך הקושי.
- ▶ היכולת להגדיר את ההתנגדות כתופעה טבעית ובלתי נמנעת, שיש בה פוטנציאל גדילה, תעזור למנהל להתמודד איתה ביעילות.

יתרונות ההתנגדות (!!)

- ▶ ההתנגדות מסייעת להבין את מה שחשים בצוות
- ▶ היכולת לגעת בתחושות קשות ← מונעת הצטברות של רגשות עוינים, מקדמת פתיחות, תקשורת אמיתית, קרבה, ומוטיבציה לשיתוף פעולה.
- ▶ ההתנגדות מסייעת לשים לב לגורמים ולהשלכות שלא הובאו בחשבון.
- ▶ התנגדות המטופלת ביעילות עשויה להעצים יחסי מנהל-צוות. צוות המורים עשוי להרגיש יותר ביטחון והערכה כלפי מנהל שלא "מתפרק" מול ההתנגדויות, אלא יודע לעבוד איתן- מבין אותן, ומחזיר אותן לצוות כדי לעבוד איתן.

התמודדות יעילה עם התנגדויות

- להקשיב טוב למסר המילולי והבלתי-מילולי!!
- להתגבר על תחושת פגיעה אישית ועל הנטייה להגיב בכוח נוסף.
- אבחון ההתנגדות- השקעת מאמצים בהבנת החוויה והמסר של המבטאים אותה, העלאת השערות.
- הבנת צרכי המורים והיענות כלפיהם.
- מתן לגיטימציה והכלת החששות והתסכול.

שלבים בתגובה יעילה

שלב 1

- ▶ תאור המצב בצורה אובייקטיבית עם כמה שפחות שיפוט ופרשנות

שלב 2

- ▶ הזמנה לשיתוף, שיקוף, העלאת השערות והזמנה של הקבוצה לבחון אותן ביחד.
- ▶ דוגמא: "בזמן האחרון יש הרבה חיסורים בישיבות שלנו. אולי אתם מנסים להגיד לי שהדברים שקורים כאן לא משמעותיים לכם, ואולי הם בעצם מאוד משמעותיים אך מאיימים ומעדיפים להמנע מהם. מה באמת קורה?"
- ▶ חשוב!! שהתערבויות תהיינה אמפטיות ומכוונות לחיפוש פתרונות להתקדמות.
- ▶ ניסיון להמעיט ככל האפשר בתגובות של כעס, ביקורת, האשמה, בושה (למרות שטבעי שיתעוררו).

מיומנויות נוספות

- ▶ **פיזור מסר של היחיד למשתתפים נוספים** – " חלק מכם אומרים שהישיבה משעממת. יש עוד מי שחושב דומה, או אחרת?"
- ▶ **איסוף תכנים שונים שהועלו למסר אחד משותף:**
"עידית אומרת שקשה לה מאד עם המשמעת, חני אומרת שההשתלמות דווקא עזרה לה מאד, אחרות עסוקות בעניינים שלהן, ואחרות שותקות. איך לדעתכם אפשר להסביר את התגובות השונות?"
- ▶ **הזמנה לחיפוש פתרונות משותפים למצבי קושי בצוות:**
"חלק אומרים שהדיון מיותר, וחלק רוצים להמשיך ולדבר על הנושא. מה הייתם מציעים שנעשה במצב כזה? יש למישהו רעיונות?"

מיומנויות התמודדות עם התנגדויות- המשך

- ▶ **שאלות הבהרה תוך אמפתיה-**
"האם אתה יכול להסביר... הייתי רוצה להבין אותך יותר... מה את מרגישה?"
- ▶ **שיקוף רגשות –** "אני חשה שאת כועסת עלי... מתוסכלת... האם את חוששת מ..."
- ▶ **הזמנה לעבוד עם מה שהעלה-** "כדאי שתשתף אותנו במחשבות שיש לך לגבי..."
- ▶ **לשקף את הדפוס המתנגד ולברר מה הקושי-**
"יש כאן היום הרבה ויכוחים. האם מישהו מוכן לתאר מה מרגישים?"
- ▶ **"אני מרגישה מתח, האם יש משהו חשוב שלא נאמר?"**

סיכום

- ▶ התנגדויות בקבוצה הן בלתי נמנעות, ותמיד תופענה במידה זו או אחרת.
- ▶ ההתנגדויות בקבוצה הן עוצמתיות בגלל הפומביות שלהן. העובדה שההתנגדות מרוכזת כולה מול המנהל, מטילה עליו עול נפשי קשה מנשוא לעיתים.
- ▶ העבודה עם התנגדויות בקבוצה תלויה רובה ככולה בכוחו של המנהל להתמודד עמן.
- ▶ המודעות לכך שההתנגדות מעבירה מסר שצריך להבין, מעודדת את המנהל לפתח **דיאלוג** עם הצוות כדי להעביר מסרים סמויים לרובד הגלוי, כדי שאפשר יהיה להתייחס אליהם, קשים ככל שיהיו.
- ▶ עיקר ההתמודדות היא לא להישבר, לא לההרס, לא לתקוף ולא לנקום. לשמור על הדיאלוג האמפטי ועל האמונה שלקבוצה ולו יש כוחות לעמוד בהתנגדויות המאיימות לפגוע בה.

ועכשיו תשאלו:

איך מצליחים ליישם את זה ?
(התשובה במצגת הבאה.....)