



כתיבה: חן פורטוגלי, תמר לינצ'בסקי

התנגדויות בקבוצה - (סיוע במאמרה של חלי ברק שטיין)

מהי התנגדות? מצב בו יש הבעה מילולית או התנהגותית של אי הסכמה, אי שביעות רצון ממצב קיים, או חוסר נכונות לשתף פעולה.

התנגדות היא כל תופעה בקבוצה שמקשה או לא מאפשרת להשיג את מטרת הקבוצה - לדוגמא: חוסר שיתוף פעולה, אי ביצוע משימות, איחורים, פגיעה בתקשורת בקבוצה, השמעת ביקורת, פגיעה במשתתפים, במנחה.

ההתנגדויות מעכבות את הקבוצה מעיסוק במשימתה- בתוכן שלשמו התכנסה ובכך מונעות את השגת מטרת הקבוצה. ההתנגדות יכולה להיות לתוכן, למטרה, לתהליך, למנחה או לשותפות בקבוצה.

התנגדויות הן תופעה טבעית ובלתי נמנעת אצל בני אדם וקבוצות. הן מעוררות חשש, נחוות כקשות ואפילו הרסניות לקיום הקבוצה, התהליך ולמנחה. עם זאת הנחת היסוד היא שהתנגדויות הן הזדמנות לצמיחה וגדילה בקבוצה.

דווקא בעזרת התמודדות בונה עם התנגדויות, התקשורת בקבוצה יכולה להשתפר והקבוצה יכולה לצמוח ולהתקדם לעבר מטרותיה.

כאשר הקבוצה עוברת דרך ההתנגדויות בהצלחה- היא חווה תחושת בטחון, העצמה ולכידות. חווית הצלחה כזו מתאפשרת בעזרת מנחה שעומד איתן נוכח התנגדויות, מציב גבולות ברורים, ובו בזמן מאפשר, קשוב, תומך, ומחזק. תפקיד המנחה לזהות את ההתנגדויות, לברר ולהבין (לעיתים תוך שיתוף הקבוצה) מה הצורך שמבוטא בהתנגדות ולהגיב אליה בצורה שתקדם את הקבוצה למטרותיה.

מנחה כזה מלמד את הקבוצה ומסייע לה לפתח מנגנוני התמודדות עם קונפליקטים. כך ההתנגדות הופכת ממבהילה והרסנית למצמיחה.

התנגדויות לתוכן- חוסר רצון לדבר או לעסוק בנושא, לבצע משימה, מסיבות שונות – לדוגמא- נושא לא מעניין לא רלוונטי, כפוי על המשתתפים, עומד רב על המשתתפים אי הסכמה ערכית לעסוק בנושא מסויים וכו..

התנגדויות לתהליך - קושי והבעת התנגדות לפעול בקבוצה על פי נורמות ההתנהגות המצופות. למשל: חוסר נכונות ל היחשף, לשתף פעולה במשחקים, להשתתף בדיון, לעבוד בקבוצות קטנות וכו.. דוגמאות לסיבות להתנגדות לתהליך: הקבוצה לא רגילה לעבוד בפורמט הנחיייתי, יש מבוכה, קשיים בינאיישים בקבוצה כמו בעיות תקשורת, חוסר כנות, בעיות של אמון, תתי קבוצות וקליקות, קונפליקטים מתחת לפני השטח שלא מטופלים וכו. כל אלו יקשו על חברי הקבוצה לרצות להיות נוכחים ולשתף פעולה זה עם זה. דרישת המנחה לנורמות שיח לא מקובלות כמו חשיפה, שיתוף. קבוצה שאינה רגילה לשיח אלא להרצאה ונדרשת לשנות מהרגליה...



התנגדות למנחה - התנהגויות שמביעות ביקורת, חוסר נחת וחוסר נכונות לשתף פעולה עם המנחה. להתנגדות למנחה יכולות להיות סיבות שונות - חלקן קשורות להתנהגויות לא מקצועיות של המנחה, וחלקן לצורך של הקבוצה לגדול ולהתגבש בעזרת מרד במנחה. (כמו למשל במעבר משלב 1 לשלב 2 בהתפתחות הקבוצה שלב 2 מחייב התנגדויות ומצמיח לעבר שלב האינטימיות והעבודה - שלב 3)

דוגמאות להתנהגויות לא בונות של מנחה: מנחה שאינו מכיל ואינו מאפשר תנאים לתקשורת בקבוצה. מנחה נוקשה, לא קשוב דיו, לא אמפטי, 'רץ' עם הנושא שלו ללא התאמה לצרכי הקבוצה, לקצב ולמצב ההתפתחותי שלה. מנחה לא מאורגן, לא מעניין, לא רלוונטי שהמשתתפים אינם מסוגלים, או מאוימים מלשתף איתו פעולה.

דוגמאות להתנגדויות:

לעיתים התנגדויות המבוטאות ולעיתים בהתנהגויות ללא מילים.

פאסיביות: חוסר שיתוף פעולה במשימות או שיתוף פעולה מינמאלי. שתיקה, נוכח - נפקד. לוקח זמן לאתר התנגדות זו.

הימנעות: כאשר מתחת לפני השטח יש מתח אך הוא לא מדובר. שפה סטרילית, דיונים חסרי רגש או להט, יש פער בין טון הדיבור לתוכן, הקטנת בעיות או ביטולן. העמדות פנים, נימוס יתר. זהירות בתקשורת. התחושה בקבוצה עצורה ומתישה.

התנגדות אקטיבית - תוקפנות ישירה: הבעת ביקורת בקול רם. (משעמם, אני מקווה שהסדר הבאה תהיה יותר מועילה מזו. למה אנחנו מתעסקים בזה כעת זה לא רלוונטי לנו בכלל...) כעס ועוצמה רגשית, ציניות, השפלה, הבעת ביקורת בחריפות, וכחנות מתמשכת, ביטול או הפחתת ערך התהליך שמתרחש - בקול רם.

ידענות: "לא חידשת לי כלום", הפגנת ידע וניסיון רב - למדתי את זה כבר בקורס הקודם שהייתי בו. הייתי כבר במקום הזה, אני מעביר סדנאות כאלה בעצמי, אני יודע בדיוק מה הולך להיות כאן אז אפשר לפתור אותי מזה.

התנגדות שמתבטאת ב-זמן: איחורים, בקשות חוזרות ונשנות להפסקות, היעלמויות, לא חוזר מהפסקה פתאום.

שבירת כללים: אכילה בקבוצה, פלאפון, התכתבות באמצע, איחור

מה מקור ההתנגדויות בקבוצה? מה הסיבות השונות להתנגדויות בקבוצה?

ישנם הסברים שונים למקורות ההתנגדות, רובם עוסקים במשמעויות פסיכולוגיות, לא מודעות של התופעה. לפניכם מספר סיבות אפשריות

בכל מצב של למידה מתעוררת איזושהי התנגדות - זהו הכלי לשינוי - הרבה מאיתנו לומדים מתוך "ויכוח", בעיקר כשיש הזמנה לשינוי. קשה לנו עם שינויים, המערכת שלנו שואפת לשקט - כל שינוי מזעזע ולכן יש בראשיתו התנגדות (לדוג' במשוב - רוצה ללמוד ובכל זאת מתקשה לשמוע).



מצבים של קושי אמיתי בקבוצה- כמו דיון בשעת עייפות קשה, מדברים

על נושא לא רלוונטי, לא מבינים את ההוראות, יש מתח מתחת לפני השטח, יש התעלמות מצרכים אנושיים בסיסיים, יש ביטול של עמדות או אנשים ועוד.

ההתנגדות בשל קושי אובייקטיבי- שלא קשור למתרחש כאן ועכשיו- חתונה, עייפות, חולי, עומס שקשור למקום אחר, דאגה ועוד.

התנגדות בשל סיבות רגשיות- חשש מחשיפה, איבוד שליטה, חוסר אמון בקבוצה או במנחה ועוד. **פחד מחשיפה-** חשיפה קשורה למידת האינטימיות שאתה מרגיש לזולת, ומאפשרת לך לתת אמון ולחוש בטחון עם חשיפת החולשות, החרדות והמשאלות שלך. כשאתה מרגיש אמון ובטחון אתה מוכן לחשוף יותר.

בכל קבוצה יש פרטים ששואפים ליותר חשיפה ושיתוף ויש כאלו שמטבעם סגורים יותר. מידת החשיפה בקבוצה תלויה ביכולות של משתתפי הקבוצה ובנורמות השיח שמעודד המנחה בקבוצה. במצב שבו הנורמות מזמנות חשיפה ושיתוף רב סביר שנראה את המשתתף הסגור יותר מתנגד (שותק, מדבר מעט, כועס וכו- "מה זה הפסיכולוגיה הזו כאן...") וזאת כיוון שדרגת האינטימיות הנדרשת בקבוצה מהירה וחזקה מהאפשרי עבורו.

פחד מחוסר ודאות- התנסות בקבוצה היא בבסיסה חוויה של חוסר וודאות, במיוחד בשלביה הראשונים. מאסלו מדבר על צרכי הבטחון כבסיסיים במדרג הצרכים האנושיים. ללא סיפוק צרכי בטחון האדם אינו יכול לעסוק במימוש צרכים גבוהים יותר- אהבה, הערכה, מימוש עצמי. על מנת לחוש בטחון יש צורך במידע וודאות

פחד מאובדן שליטה- קבוצה היא מטבעה מקום של חוסר שליטה. המשתתף נמצא בתהליך בו מלבדו יש עוד משתתפים, ומנחה המוביל את התהליך. הוא לא היחיד שמשפיע, וגם אם לא ירצה בכך הוא נתון להשפעות מסיביות של הקבוצה עליו- בין המשתתפים יש תהליכי השפעה הדדית, כל מה שנאמר מופעל כמו בחדר מראות ומשפיע על כל הנוכחים גם אם לא רצו בכך.

לעיתים מדובר בשלב 2 בהתפתחות קבוצה- מרד בסמכות, צורך לברר את יחסי הסמכות, כחלק מתהליך נורמטיבי של יצירת תפקידים בקבוצה והתבדלות לתפקידים.

התמודדות עם התנגדויות:

לעיתים קרובות ההתמודדות עם התנגדויות קשות מאוד למנחה ויכולות להסיטו ממיקודו בתפקידו- קידום הקבוצה אל מטרותיה. באופן טבעי אנו נוטים לפרש התנגדויות כמופנות כלפינו באופן אישי, ואפילו כשאנו מבינים שאין זה כך, עדיין לרובינו קשה לספוג כעס, תסכול, ביקורת, חוסר שיתוף פעולה, פאסיביות ושאר התנגדויות

לכן- בהתמודדות עם התנגדויות חשוב מאוד ללמוד להבחין בין רגשותי כמנחה והקושי האישי שלי להתמודד כאשר דברים לא "זורמים" כפי שציפיתי לבין תפקידי והצרכים של הקבוצה ממני בבטחון יציבות והובלה.



מודל אירוע פרשנות תגובה-

מודל זה מציע להתבונן על תהליכים והתנהגויות אוטומטיות שלנו – לפיו האופן בו אנו מגיבים לאירוע תלוי בפרשנות שלנו את משמעותו. הפרשנות משפיעה על הרגש המתעורר בנו וזה גורם לנו להגיב בצורה מסויימת.

לדוגמא- משתתף מאחר . פרשנות- לא אכפת לו מהתהליך, הוא אנוכי ולא מחוייב. רגש- כעס, עלבון. תגובה- התנהגות קורקטית. התעלמות ממנו, הערב בקול רם ליד משתתפים אחרים וכו... כעת נניח לרגע שאותו משתתף איחר בגלל שהיה מעורב בתאונת דרכים, איך ארגיש ואיך אגיב כלפיו אז? ואולי כי טיפל בעניין חשוב לעבודה ? או בילד חולה ? או כי הלך להביא משהו שיקדם את הקבוצה כולה ? איך ארגיש כלפי אז ? איך אגיב אז ? כאשר אנו מבינים שכל תגובה שלנו מתחיל המפרשנות ומרגש שעולה בעקבותיה- נוכל לבחור תדרכי התמודדות מודעות ומועילות יותר לקבוצה.

התמודדות עם התנגדויות: עוצרים את האוטומט ובוחרים מחדש -

תהליך חשיבה מודרך להתמודדות עם התנגדויות:

1. זיהוי ההתנגדות- מה קורה בשטח כרגע- מהן ההתנהגויות המקשות על הקבוצה לעסוק במשימתה.
 2. פרשנות האירוע- זיהו הפרשנות הראשונית שלי לאירוע - למה הם מתנהגים כך כעת.
 3. זיהוי רגשותי כלפי ההתנגדות- מה אני מרגיש, מה אני צריך כרגע .
 4. זיהוי מהי התגובה האוטומטית שלי למצב- מה הייתי רוצה לעשות כרגע .
- ואז , נחים לרגע, לא ממהרים להגיב , עוצרים את האוטומט ו---
5. נסיון לפענח מה מקורות ההתנהגות ומה הצרכים המובעים באמצעותה - למצוא מספר פרשנויות חלופיות לאותה התנהגות . איך עוד אפשר להסביר את מה שקורה כאן כעת
 6. בוחנים איזו מהפרשנויות הכי סבירה- אפשר וכדאי לעשות זאת תוך בירור עם המשתתף או הקבוצה – למשל הקבוצה שותקת ולא משתתפת במשחק שהמנחה הביא- אפשר לעצור ולשאול- אני רואה שיש שתיקה בקבוצה- מה קורה כאן ? האם משהו מטריד כרגע ומקשה לעבור למשחק ?
 7. בוחרים תגובה מתאימה שתקדם את הקבוצה למטרותיה בצורה המיטבית.

הרגע הכי חשוב בעבודה עם התנגדויות הוא- רגע הפרשנות. חשוב לאתר את הפרשנות האוטומטית שלנו. האתגר בעבודה עם התנגדות הוא לנסות לעצור את האוטומט ולבחון באיזה עוד אופציות אני יכול לפרש את מה שקורה כאן.תהליך זה נקרא- מסגור מחדש, reframing.



דוגמא לעבודה עם מודל- אירוע- פרשנות -תגובה-

תגובה	רגש	פרשנות	אירוע או סיטואציה
נזיפה	עלבון	"הוא זורק, הוא מזלזל בי"	איחור
חיוב, חום, חיבוק	אמפתיות, אכפתיות	הילד חולה	איחור
המנחה מאפשר את השתיקה, ממשיך לשתוק.	פחד, אכזבה, מתח וחשש מהקבוצה אבל מבינה שזה חלק מהתהליך	הם ישנאו אותי על השתיקה הזאת, התהליך בקבוצה לא קורה	שתיקה בקבוצה
המשך השתיקה מבטים מעודדים וחיוך אל הקבוצה .	שמחה, נינוחות, רגיעה, בטחון בתהליך.	הקבוצה מעבדת ומעכלת בשקט אירוע חשוב שקרה, זה רגע משמעותי וחשוב	שתיקה בקבוצה

טעויות נפוצות בהתמודדות עם התנגדויות -

לנסות לשבור התנגדות- להכריח בכוח לשתף פעולה למשל.

להתעלם- להמשיך כרגיל.

להפחית בערך ההתנגדות- זה יכול להיות בתוכי כמנחה או בקול רם.

לפרשה באופן אישי- להיעלב

להיכנס למאבק

התמודדות יעילה-

1) להתייחס – לא להתעלם ולא לבטל!

2) להתבונן על השפעת ההתנגדות על הקבוצה

3) לתת לגיטימציה- להבין שיש כאן "קול" שדורש התייחסות.

4) להקשיב- להזמין לשים את הדברים על השולחן- לשאול, לברר.

5) לנסות להבין- לברר מה קורה כאן, לברר האם זה "קול קבוצתי" או קול של יחיד.

6) הקשבה אמפטית- להכיר בזכות והלגיטימיות של ההתנהגות/ דיעה, אך לא חייבים להסכים עימה.

7) לנסות לברר מה הצורך שעומד מאחורי ההתנגדות, ולנסות אם ניתן להיענות לצורך או לקיים

לגביו משא ומתן, רק במידה וזה מאפשר המשך התקדמות הקבוצה אל המטרה. יש לזכור- לעיתים

הצורך העיקרי הוא שיראו אותי, לקבל הכרה.

שאלות שכדאי שאשאל את עצמי-

מה קורה כאן כרגע? (הוא נכנס באיחור... ואני נפגע בתור המנחה, כי קבענו זמן מסוים להתחיל).

איך אני מפרש את זה? (הוא מזלזל בי, מה שקורה כאן לא חשוב לו, לא אכפת לו)

איך עוד אני יכול לפרש את מה שקורה כאן? (אולי היו הרבה פקקים? אולי קרה משהו לא טוב

בבית?)

האם ההתנהגות שמתרחשת כרגע מפריעה לקבוצה או רק לי?

האם ההתנגדות מעכבת את הקבוצה בהגעה למטרה?



מקרה לדוגמה:

זו הפגישה השנייה של קבוצת מורים העובדת על הנושא של שינוי סביבתי בביה"ס. המורים מבטאים זלזול מוחלטת בקבוצה ובמנחה. אומרים שהדברים המובאים בקבוצה הם טריוויאליים ולא רציניים. יורדים על המנחה שלא מבין מה זה להיות מורה, ומדבר תיאוריות לא יישומיות. במהלך הקבוצה מפטפטים, יוצאים ונכנסים. המנחה מרגיש שהקבוצה מזלזלת בו ובנושא, הוא נשאב לתחושות קשות של עלבון וחוסר אונים. מרגיש שיש למורים מה ללמוד אך הם מתנגדים בכל כוחם ללמידה.

רגשות המנחה המרגיש עלבון ונחיתות בגלל הזלזול בו, אולי מספרים על רגשות המורים מול התלמידים המזלזלים ומנמיכים אותם. המורים לא מודעים בגלוי, או בוחרים לא להודות בגלוי בתחושות העלבון הקשות שהתנשאות התלמידים מעוררת בהם, אך הם מייצרים באופן לא מודע את התהליך הרגשי בקבוצה דרך השלכת הרגשות על המנחה, המזדהה עמם.