

# התנגדויות או לא להיות



שושיק לוי יפרח

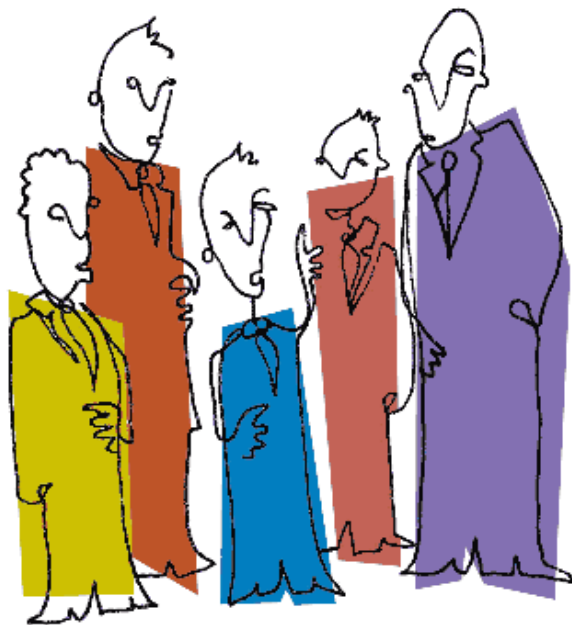
# הגדרות

- **התנגדות** היא רגש, עמדה (או שילוב שלהם) המבטאים אי הסכמה, אי שביעות רצון או חוסר נכונות לקבל את השינוי. (פוקס, 1999).
- **שינוי –** המרת מצב אחד במצב אחר.
- **שינוי בתחום החינוך-** החלפת דפוסי ההתנהגות הקבועים, הגלומים בעבודת אנשים במוסד החינוכי בדפוסי התנהגות שונים וחדשים. (Sarason, 1982)

# הבחנה בין סוגי שינוי

- שינוי מסדר שני ושינוי מסדר ראשון (ואצלזוויק, ועמיתיו, 1990)
- שינוי מהותי, מורכב (fundamental)
- שינוי מצטבר (incremental) (Larry Cuban, 1990)
- שינוי ב "גרעין" (CORE) של ביה"ס: בתרבות ביה"ס, בתפיסת העולם, בהתנהגויות ההוראה והלמידה, במבנה ובפרקטיקה, בארגון ובפדגוגיה (Elmore, 1996)
- "שינוי חיצוני" - מלמעלה למטה (Top down)
- "שינוי פנימי" - מלמטה למעלה (Bottom up)

# רצף של תגובות לשינוי



- התלהבות והתגייסות
- אדישות או חוסר עניין
- התנגדות ופעילות אקטיבית להשבת המצב לקדמותו

# התנגדויות- מאפיינים



מודעת והכרתית **או** תת הכרתית ונסתרת

של יחיד **או** של קבוצה

פסיבית **או** אקטיבית

ישירה **או** עקיפה

# התנגדות קוגניטיבית

- הצגת **נימוקים וטיעונים** המצדיקים את המשך המצב הקיים.
- הצגת **הצד השלילי** שבתוכנית השינוי.
- **התעלמות** ממידע המוכיח את **הצורך** בשינוי.

- דרישה להצגת **ראיות אמפיריות** לתוצאות המצופות.
- הבלטת **חוסר ההוגנות** שבשינוי.



# התנגדות אמוציונאלית



■ רוגז, עוינות, כעס, מתח וחרדה

■ הבעת רגשות שליליים



■ תגובות פיסיוולוגיות ופסיכוסומטיות

# התנגדות פעילה



- פעולות מחאה
- שביתה
- חבלה
- הפגנה
- יצירת משברים מלאכותיים



# מקורות ההתנגדות לשינוי

- בני אדם מתנגדים לכל דבר הגורם להם נזק, הפסד, כאב או מצוקה.
- כל שינוי כרוך בהפסד- ערעור השגרה המוכרת, צמצום הנוחות, פגיעה ביחסים הבין אישיים, פגיעה בשקט הנפשי ועוד.
- ההתנגדות משמשת כמנגנון הגנה מפני פגיעות והפסדים מנגנון לשמירה על יציבות ועקביות.

## סוגי התנגדות

- **התנגדות עיוורת-** ישנו מיעוט אנשים שכל שינוי באשר הוא מאיים עליהם, ולכן יתנגד תמיד.
- **התנגדות פוליטית-** התנגדות שנובעת מחשש לאובדן בסיס כוח, סטאטוס, משרה, שכר וכו'.
- **התנגדות אידיאולוגית-** התנגדות שנובעת מאמונה אמיתית שהשינוי לא נכון או פוגע בערכים חשובים. מדובר בחילוקי דעות אמיתיים ואינטלקטואלים בין רעיונות, רגשות או אמונות.

## מוקדי התנגדות

- התנגדות למהותו של השינוי
- התנגדות לתהליך הכנסת השינוי
- התנגדות לסוכני השינוי

**המתנגדים יכולים להיות בקרב מקבלי ההחלטות**

**או**

**בקרב מי שהחלטות משפיעות עליהם- העובדים**

# דוגמאות להתנגדויות מהשטח

- הערות ציניות
- הערות גלויות שתוכנן חוסר זמן או הנוגעות לתחושת חוסר הוגנות
- הבעת תסכולים כלליים הקשורים בתפקיד הרגיל
- אי ביצוע התפקיד או המטלות הכרוכות בו
- ביצוע המטלות כלאחר יד, בצורה חלקית בלבד או בצורה רשלנית
- "סחבת"
- פאסיביות בתפקיד
- דחיית פגישות בצורה שיטתית
- תלונות על אי ביצוע מטלות של גורמים אחרים (כדרך להתחמק מאי ביצוע מטלות שלהם עצמם)
- הסטת נושא השיחה בנחמדות ובאלגנטיות, לנושאים שאינם קשורים ישירות לתפקידם.

# אסטרטגיות לטיפול בהתנגדויות

- לא להתעלם מהתנגדויות ולא להיבהל מהן.
- לאבחן את גורמי ההתנגדות בתהליך מעגלי.
- להתאים את דרך ההתמודדות לסוג ההתנגדות.
- לטפל באופן אישי במתנגדים תוך מתן כבוד.
- לדאוג לזרימת תקשורת.
- לתכנן מנגנוני תמיכה בהתאמה לצרכים.
- לשקף.
- לבודד גורמים.
- לפתח כושר הכלה.
- לשתף !!!!

# שאלות בתהליך האבחון

- מי מתנגד? ומהי שכיחות ההתנגדות?
- מהם מוקדי ההתנגדות?
- מיהם גורמי ההתנגדות?



**תשומת לב לגלוי ולסמוי**  
**תהליך מעגלי**

# התאמת דרך ההתמודדות לסוג ההתנגדות

- **התנגדות עיוורת** - פתרון המורכב ממאמץ לתת תחושת בטחון בשילוב סבלנות ומתן זמן הסתגלות.
- **התנגדות פוליטית** - תגובה שתכלול משא ומתן בו ניתן דבר בעל ערך בתמורה למה שאבד.
- **התנגדות אידיאולוגית** - התמודדות הדורשת מתן תשובות הכוללות את מירב המידע והנתונים האפשריים, אשר תומכים בשינוי.

# התנגדויות או לא להיות

- התנגדות לשינוי אינה משקפת שמרנות דווקא , ואין לראותה מנקודת מבט שלילית. יש שהתנגדות לשינוי מצילה את הפרט ואת הארגון מפני הפסד ומפולת.
- עם זאת היא עלולה להוליך את הפרט והארגון לקפאון ולאיבוד הזדמנויות להתפתחות וקדמה.





**שינוי הוא חלק בלתי נפרד מקיומנו ומשום כך  
ניתן היה לצפות כי טבעו של שינוי והדרכים  
לחוללו יהיו ברורים לגמרי. אולם הגלוי ביותר  
הוא לעיתים הקשה ביותר לתפיסה.**

**(ואצלביק 1979)**



# מקורות מומלצים

- אדיג'ס י, צמחיה והתחדשות בארגונים, עתרת, 1991
- פוקס א, שינוי כאורח חיים במוסדות חינוך, צ'ריקובר, 1995
- פוקס ש, הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, בר-אילן 1999
- Warner Burke, Organizational Change – Theory and Practice
- אתר מנהיגים ברשת: <http://www.leadersnet.co.il>