

## תוכן עניינים

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| 3.....  | תיאור מקרה 1: צוות חינוך מיוחד |
| 6.....  | תיאור מקרה 2: מורים למתמטיקה   |
| 9.....  | רפלקציה - כרים                 |
| 11..... | ביבליוגרפיה                    |

## תיאור מקרה 1: צוות חינוך מיוחד

1. נקודת הקושי כמנחי הקבוצה טמונה בכך שחברי הצוות העובדים כמורים וכפסיכולוגים מתקשים להסתדר עם קבוצת הפיזיותרפיסטים, מתנשאים עליהם, ורואים בהם "אאוטסיידרים" ולא משתפי פעולה. ניתן לתאר זאת כהתנגדות למשתתפים וגם למשימה שהיא שיפור התקשורת בין חברי הצוות. כמו כן, הפיזיותרפיסטים, בתורם, מרגישים "מתוסכלים, מבולבלים וכואבים", לא מוערכים, לא מבינים את מטרת השתתפותם בקבוצה, ולא מצליחים להבין מהי תרומתה להם. ניתן לתאר זאת כהתנגדות לקבוצה וגם למשימה. עם זאת, קושי זה אינו מפתיע, שכן מלכתחילה מטרת הקבוצה הינה לשפר את התקשורת ואת עבודת הצוות, כך שצפוי כי יהיו בעיות כלשהן בתקשורת הבינאישית בין חברי הצוות. אפשר אף לומר כי לפי טיפולוגית התפקידים של לייבזי ומקינזי (רוזנוונסר ולירון, 1997), החברים הקבוצה הקצו לפיזיותרפיסטים את תפקיד ה"שונה" – זה שמערער על הקונצנזוס בקבוצה, מעורר עוינות כלפיו, נבדל מאחרים ומחזק את לכידותם כנגדו, ומואשם כמי שתוקע את התקדמות הקבוצה. כך, במקרה שלנו, מאשימים את הפיזיותרפיסטים בחוסר שיתוף פעולה ואאוטסיידריות, כלומר, רואים אותם כשונים וכמי שאינם משחקים בקבוצה, בעוד שהפיזיותרפיסטים עצמם גם הם מתנהגים כ"שונה" כאשר מערערים על הקונצנזוס, כמו המטרות של הקבוצה ותרומתה. עם זאת, נזכור, כי מטרת הקבוצה הינה לשפר את התקשורת בין החברים. לכן, סיווג של חברים מסוימים כ"שונה" מקבעת את הבעיות במקום לקדם. מכאן, כי כמנחים, לנו חשוב להוציא את הפיזיותרפיסטים מתפקיד ה"שונה" ולאפשר להם להשתלב בקבוצה. במילים אחרות, הקושי הוא לשמור על הקבוצה כשלם (לאור המתחים בין החברים), ולהבנות מרחב פסיכולוגי בטוח, על ידי הקניית אמצעים לפתרון עימותים ולקבלת השונה.

2. לפי תיאורית שלבי הקבוצה של לייבזי ומקינזי (רוזנוונסר ולירון, 1997; זיו ובהרב, 2001), ניכר שהקבוצה הינה בשלב הראשון, שלב ההתקשרות, המאפיין מפגשים ראשונים של קבוצות. כנראה את ההיכרות השטחית המאפיינת את השלב הראשון, טרם עשו חברי הצוות בעת עבודתם השוטפת בבית הספר בשל חוסר גיבושם. בשלב זה, היות החברים מקוטלגים למקצועות שונים, מקשה עליהם להיפתח ולתת אמון זה בזה, דבר המוביל לקונפליקטים ראשוניים ולניכור. בשלב ההתקשרות, עליהם ליצור תחושת אוניברסליות בכדי לאחד את זהותם עם זו של הקבוצה, ולכן יש לקדם את מידת שיתוף הפעולה הירודה שמפגינים הפיזיותרפיסטים, ולהפחית מההתנשאות שבה המורים והפסיכולוגים מדברים אל הפיזיותרפיסטים. לשם כך, עלינו לעודד את המשתתפים להיחשף אישית לפחות ברמה השטחית, ולעודד הרמוניה במקום עימותים לשם יצירת אותה אוניברסליות.

3.א. שלוש תגובות שניתן להציג כמנחים:

★ הקבוצה כשלם: ייחוס משמעות לגבי הקבוצה כשלם, כולל הכרה קוגניטיבית באווירה בקבוצה ובדרכי פעולתה (רוזנוונסר ולירון, 1997). העלאת התגובה של הפיזיותרפיסטים, כמו גם הפסיכולוגים והמורים, בפורום הקבוצתי, ללא שיפוטיות מצידנו כמנחים. למעשה, במקרה זה המנחה משמש כמראה פסיבית מעצם נוכחותו, ונמנע משימוש כמראה אקטיבית על ידי פרשנויות (תודר ווינברג, 2006). יכול להיות, שחברי הקבוצה אינם ערים לדעות שלהם אחד על השני. אפשר, לדוגמא, לומר מולם כולם, כי הפיזיותרפיסטים "מתוסכלים, מבולבלים וכואבים, בחוץ מעריכים אותם ובצוות הם אינם מוערכים", ובכך להעלות את מצוקתם לתשומת הלב של הקבוצה הכללית, כך שכל חברי הצוות יוכלו לשים לב למצוקת הפיזיותרפיסטים. כך התקשורת תוכלל, ולא תהא רק מול מנחה הקבוצה. כמובן, באישור מוקדם של הפיזיותרפיסטים שאפשר לשתף זאת.

★ מודלינג: ניתן להדגים לחברי הקבוצה התנהגות שמציגה תקשורת בינאישית פורה ואפקטיבית. לדוגמא, במעמד של המפגש, להפגין הערכה לכל המשתתפים ולא לדלג על הפיזיותרפיסטים.

★ אמפטיה: היכולת להבין, להרגיש ולשחזר תהליכים רגשיים שנצפים אצל אחרים, ובקבוצה – האחרים הם המשתתפים (רוזנוונסר ולירון, 1997). לפיכך, עלינו להפגין אמפטיה בפורום הקבוצתי לשני הצדדים – המורים והפסיכולוגים שמרגישים שהפיזיותרפיסטים מרוחקים מהם, ולעומתם, הפיזיותרפיסטים שמרגישים לא מוערכים ולא קשורים לקבוצה. לדוגמא, לומר, "גם אני הייתי מרגישה/ מתוסכלת/ מכך

שלא מעריכים אותי כראוי", וכן, "אכן, קשה נפשית להתמודד עם חברי צוות שאנחנו מרגישים שאינם משתפים פעולה".

ב. הערכת השפעת התגובה:

★ הקבוצה כשלם: תגובה זו תביא לכך שהמורים והפסיכולוגים יהיו יותר ערים להשלכות מעשיהם ולכן עשויים להימנע מלהתנשא על הפיזיותרפיסטים להבא. הפיזיותרפיסטים ירגישו שקולם נשמע בקבוצה ולכן הביטחון שלהם במרחב הקבוצתי יעלה. וכן, הקבוצה כשלם תתלכד לאחר שהחברים יהיו מודעים לפגיעות שלהם בזולתם. אולם, מאחר ואנו רק מציפים את הדעות של שני הצדדים בקבוצה כשלם, ללא תיווך נוסף מיוחד, ייתכן כי המשתתפים יישארו אדישים לכאב האחר. כמנחים ניחשף לאפשרות שהמשתתפים יעשו העברה של רגשות כעס אלינו במקום זה לזה.

★ מודלינג: תגובה זו אמורה להוות דוגמא למשתתפים כיצד לתקשר בצורה יעילה ולהרגיש בנוח להציף רגשות – גם אם הם שליליים – ולכן יש סבירות מסוימת שהמשתתפים יאמצו את הגישה התקשורתית האפקטיבית וישתפו יותר פעולה. אנו כמנחים עלולים להיתפס בצורה שלילית, למשל כמתנשאים, כצבועים או כמוגזמים (שכן נזכור שחברי הצוות לא רגילים לתקשורת טובה ולכן עלולים לחוות זאת כצביעות מצדנו), וזה יעורר בחברים כעס וסלידה כלפינו, לפחות עד שהמשתתפים יחקו אותנו ואז יתרגלו לתקשורת יותר אפקטיבית ביניהם. כמובן שיש סיכון שהמודלינג ייפול על אוזניים ערלות, והחברים לא ינסו לחקות אותנו. אם אכן הם יפנימו את סגנון התקשורת האפקטיבי, סביר כי הקבוצה כשלם תהיה יותר מגובשת ומשתפת פעולה.

★ אמפטיה: הפגנת אמפטיה תעודד את המשתתפים להבין את הרגשות של הצד בדינמיקה ביניהם. הפיזיותרפיסטים יבינו כי קשה למורים ולפסיכולוגים להסתדר עם חברי צוות מרוחקים ולא משתפי פעולה, ואילו המורים והפסיכולוגים יבינו כי קשה לשתף פעולה עם חברים שנדמה כי אינם מעריכים את פועלך. כמו כן, כשהמשתתפים יראו את המנחים אמפטיים למצוקת החברים, ייתכן כי הם ילמדו מהמנחים כיצד להפגין אמפטיה. בכל מקרה, הגדלת ההבנה לקשיי הצד האחר, עשויה לקדם חמלה ורצון להפיג אווירה עכורה בין הצדדים. כמנחים, המשתתפים עשויים לכעוס עלינו בגלל שאנו מראים אמפטיה לצד שהם "נגדו", אבל הכעס צפוי לשכוך ככל שהם יבינו את הצד השני יותר בעקבות גילויי האמפטיה.

ג. כל התגובות שמות אותנו כמנחים בסיכון לכך שהמשתתפים יכעסו עלינו. עם זאת, אל לנו לחשוש מהעברת רגשות כלפי המנחה, שכן זה לא מופנה אישית נגדנו אלא חלק מתהליכי העברה בקבוצה. בכל מקרה מאחר והסיכון שווה בכל התגובות לכך שיופנה כלפינו חצי כעס, הרי שזה ממילא לא