



הקשר בין הזמנה למימוש הזדמנות מילים יוצרות מציאות: על גדרות, הגדרות, גבולות ומסגרות ומשמעותם בהקמת קבוצה

מתי ואיפה מתחיל התהליך הקבוצתי?

הזמנה כתובה, בין אם מדובר בפלייר, דף פירסומי, או עמוד אינטרנטי, היא למעשה מסמך שיווקי לקבוצה בכוח - "מוצר" רעיוני בלתי מוחשי. המוצר הקבוצתי המתואר בהזמנה הוא בגדר קונספט, מעין הצהרת כוונות לגבי הפוטנציאל הגלום בקבוצה המתוכננת שתצמח ממנה. למעשה, ניסוח ההזמנה הוא בגדר הבטחה שממנה, בתהליך של הבשלה, תיווצר קבוצה. בשלב זה, של טרום קבוצה בפועל, ההזמנה היא כלי תקשורתי להבניית ציפיות ותשתית להסכמות בין מי שיהיו, אולי, מאוחר יותר, משתתפים בקבוצה, לבין מי שהזמין אותם. לכן, ככל שניסוח הזמנה יהיה מדויק יותר ויציג בצורה בהירה את הגבולות מבחינת – את מי הוא מזמין ולמה? כך נמנעים משברי ציפיות, וקטנים הסיכויים לאכזבות ומפחי נפש שעלולים לחוש משתתפים ומובילי הקבוצה ונמנעות תופעות בולמות בקבוצה, הנגרמות מפערי ציפיות. בכך נקשר המבנה ההדוק הקושר בין כתיבה שיווקית, מיתוג ובידול, פסיכולוגיה של צרכנים, הובלת קבוצות ו... התפתחות, יחד ולחוד.

ניסוח ההזמנה הוא תהליך יצירתי של ברור זהות והגדרת הגדרות. כדי להתחקות אחרי התהליך נתחיל מהסוף, ממה שמתרחש בקבוצה, להתחלה - היוזמה להקים קבוצה. הנחת המוצא היא שהתהליך הקבוצתי מתאפשר כאשר נוצר עבור הקבוצה מרחב קיום בטוח ומוגן. גיבוש מרחב כזה הוא תהליך מתמשך של יצירה, הצהרה, ביסוס ושמירה על גבולות! ולמה? כי הגבולות יוצרים מסגרת יציבה, שומרת ותומכת מתוכה מגיחה הקבוצה, צומחת ומתפתחת. הם אלה המאפשרים לה לצאת מן הכוח אל הפועל.

למעשה, התהליך הקבוצתי מתחיל כרעיון, ממשיך בניסוח ההזמנה – גילום הרעיון במילים והכרזה על הפורמט במפגש פנים מול פנים.
ומשם, בדיאלוג מתמשך, למשך כל התהליך.

הזמנו קבוצה, הגיעו אנשים. נראה היה כי יש התלהבות ומשום מה חלה דעיכה...
אנחנו חשים תסכולים, אולי מפח נפש, אכזבה, ואולי, אולי, ורק אולי כעס וייאוש...

אז לא להרים ידיים, כי מה שיפה בעולם הקבוצות זה שקבוצות התקיימו מאז ומתמיד והידע האנושי המצטבר הצליח לנסח את התופעות האוניברסאליות המאפיינות קבוצות ואת הקשרים ביניהן. קיים תחום תיאורטי שלם העוסק בקבוצות מונחות שחלקו מנסח תיאוריות ומודלים לתופעות הללו, חלקו מתייחס לטיפוסים שונים שלהן, חלקו מספק הסברים וחלקו ממליץ המלצות. זה מה שיפה בעולם הקבוצות, הוא מזכיר לנו שאנחנו לא לבד ב"סרט הזה". מה שמוסכם על כולם, זה שבדיקה של קשר בין גורמים לתוצאות עשויה להואיל כשמתחקים אחרי דפוס התנהגות של אנשים וקבוצות. עם זאת, היא מאפשרת רק מידה מסוימת של יכולת ניבוי כי נפלאות דרכי האדם ונפלאות מבינתו דרכי הקבוצה ובחירות חבריה בכל רגע נתון.

אז בכל זאת, מה זה קבוצה ואיך זה עובד? תחום הידע של קבוצות מונחות מניח שמדובר ב"גוף" – ישות חיה – שקוראים לו "קבוצה" וביחסים בינו לבין החברים בה. הטענה היא כי לקבוצה יש את האנרגיה הייחודית לה והיא שואפת ליצור מעצמה גוף מתפתח, שבתוכו המשתתפים יכולים לצמוח. לשם כך

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

הקבוצה צריכה את האנרגיות של חבריה. הם "מפקידים" אצלה את העוצמות והיא אוספת אותן עבורם, ממזגת ביניהן ובסוג מסוים של אלכימיה היא מתמירה אותן למאגר כוח ממנו הם שואבים כוחות חדשים ומחודשים, דרכו הם מגלים כוחות ובאמצעותו הם מעצימים אותם. אם כך, מצד אחד הקבוצה מזמנת חווית תלות בה ובמרכיביה (משתתפים, מוביל הקבוצה, התכנים, המחשבות, הרגשות, הכלים, ההקשר הרחב וכו'), אך מצד שני היא מזמנת התפתחות. שני אתגרים רגשיים אלו נראים כעומדים בסתירה ומייצרים חוויה אמביוולנטית. האמביוולנטיות נובעת ממנגנוני הגנה שונים שכמובן, מתפקידם לשמור ולהגן, אבל לפעמים (☺ בדרך כלל אצל אחרים, אצלנו לא), אותן הגנות מונעות מאיתנו חוויות חדשות והתנסויות מעצימות. ניתן לומר כי האמביוולנטיות היא זו שמניעה את התהליך הקבוצתי, ואותנו בתוכו, כמשתתפים וכמובילי קבוצה. כך שהתהליך הקבוצתי מלווה לאורך כל הדרך במתח בין שימור לשינוי, בין צורך במוגנות שמספק ה'מוכר והידוע' לבין כמיהה להתנסות חדשה, התרחבות, צמיחה והתפתחות, בין הצהרה מודעת על רצון 'לעשות עבודה' רגשית ו/או רוחנית לבין מניעים לא מודעים להימנע ממנה ובין אנרגיה של גדילה לאנרגיה של בלימה. באופן פרדוקסאלי, בעוד שסינכרוניזציה בין הנכונות של האנשים להשקיע בקבוצה את האנרגיות שלהם מהווה תנאי ליצירת מוטיבציה בקרב החברים ל"השקעה" בקבוצה וחיפוש אחר טמפו משותף, קצב מאפשר, אופי בר ניבוי ויכולת "לסמוך" על הקבוצה, הרי השגתה הוא תנאי להתפתחות הקבוצה והאנשים המשתתפים בה. לכן, נוצר מצב שכדי ליצור מרחב משותף הקבוצה וחבריה זקוקים למידה מאוזנת בין ייחודיות לאחידות בין חבריה במידת נכונותם להשקיע עצמם בקבוצה, וכמובן, ששונות גדולה מדי בין האנשים דורשת השקעה רבה יותר ביצירת ישות משותפת.

להיות או לא להיות? – זו השאלה!

להיות או לא להיות חלק מתהליך קבוצתי? נתחיל בבדיקה עם עצמנו, כמשתתפים בקבוצה – מה גורם לנו ביום מסוים, בשעה מסוימת להתפנות מכל דבר לטובת השתתפות בקבוצה מאורגנת? יש מי שיגיד שהוא פוגש אנשים מדהימים שהוא רוצה להמשיך להיפגש אתם, יש מי שמוצא משמעות בכך שהוא שותף לעשייה חברתית גדולה ומשמעותית, יש מי שחש שהוא לומד תכנים חשובים או רוכש כלים מועילים, יש מי שמרגיש שנעימה לו האווירה בקבוצה הזו והוא מוצא בה זמן איכות, מתנה לעצמו, יש מי שרואה בה הזדמנות להביא את עצמו לביטוי, יש מי שמזהה בתהליך הזדמנות להתפתחות מקצועית, יש מי שסבור שהשתייכות לקבוצה מקנה לו יוקרה חברתית ובוודאי ניתן למצוא עוד כהנה וכהנה סיבות להשתייך לקבוצה ולהתחייב אליה.

לעומת זאת, מה יגרום לנו לוותר על מפגש לטובת מטלות היומיום? הרי "הילד חולה, ההרים של הכביסה 'צועקים הצילו', רק חזרתי מהעבודה ועוד לא הספקתי להירגע, הבן-דודה של השכן של השותף שלי מתחתן היום, ו... יש היום מפגש! טוב, לא נורא, אני אוותר הפעם, ממילא לא כולם מגיעים, בטח לא יקרה משהו חשוב, בכל מקרה עוד לא החליטו מה עושים בקבוצה ועסוקים בעיקר בויכוחים, איך שלא יהיה, אני פוגש את ההוא בעבודה ואת ההיא במגרש המשחקים וכבר נדבר. ובשביל מה לבוא אם זה יריב עם זה וחצי מהזמן יתבזבז, הרי מתחילים רק חצי שעה אחרי הזמן ובכל מקרה אני אצטרך לצאת באמצע כי ...".

בקיצור, נראה ש"יש מפגש" ו"הקבוצה נפגשת" זה לא בדיוק אותו הדבר...

מה קרה פה? איך זה שקבוצה אחת מתייצבת בשמחה ובאחרת האנרגיה נמוגה? האם בקבוצה הראשונה רצה הגורל והתקבצו אנשים טובים ובשנייה אנשים "לא רציניים"? ייתכן... אבל עובדה היא שכל אחד

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

מאיתנו (וכלנו רציניים, כמובן) מוצא עצמו לעיתים מתמיד להגיע לקבוצות שמשמעותיות לו בעוד שעל קבוצות אחרות הוא מוכן לוותר בקלות יחסית לטובת קדימויות אחרות. האין עובדה זו מצביעה על כך שאין פה רק עניין של אופי ואיכויות אנושיות? ואכן, רובנו, כבני אדם, מעוניינים להשתייך לקבוצה ובתנאי שהיא עונה על צרכינו, ואנו מוכנים להתחייב לקבוצה רק במידה והיא משמעותית עבורנו. **מידת המחויבות שאנחנו מגלים לקבוצה קשורה בקשר הדוק למידת היותה משמעותית לנו.** אולם, כדי שקבוצה תהפוך למשמעותית עבור חברה היא זקוקה למחויבות של המשתתפים ולהתחייבות שלהם להביא אליה כוחות. מצד שני, כדי שאדם יוכל להתחייב אליה ולהפקיד בידי הקבוצה את כוחותיו, משאביו ונכסיו – מחשבות, רגשות, אנרגיות וכד' – הוא זקוק לקבוצה שתוכל "להיות שם" בשבילו ושהוא יוכל לסמוך עליה. הקבוצה הופכת משמעותית לאדם רק במידה והוא יכול להתפתח דרכה ובתוכה מכיוון שהתפתחות מתחוללת בזכות הקשר עם האחרים.

סוד הקסם: לשלוט במצב מבלי לשלוט באנשים

חווית קבוצה משמעותית נוצרת כשאדם חש שיש לו חופש לחקור ולחפש, ללמוד, להתנסות ולהתפתח. לעומת זאת, כשהוא מרגיש ממושטר וחווה את האווירה כביקורתית, עוינת או דכאנית, הכוח היצירתי הטבעי שלו מאויים ו"נכבה". השתתפות בקבוצה עשויה להיות חוויה מכוננת של חקירה והתפתחות ויכולה להיות חוויה קשה שתדיר את רגליו מהשתתפות בקבוצות.

כאשר משתתף חדש מגיע לקבוצה, הוא עסוק בלמידת המרחב החדש. הוא שואל את עצמו – מה לגיטימי פה, ומה נורמטיבי? איך אדע מה מקובל? ואם אגיד דברים לא נאותים או אתנהג באופן בלתי ראוי? מחשבות אלו מעלות אצלו חששות, כמו – האם הקבוצה הזו תהיה עבורי חוויה חיובית או שלילית? האם אמצא את מקומי בקבוצה?

אמנם את החוויה של המשתתף ואת הבחירות שלו אין לנו דרך לכונן, אבל יש בידנו דרך להשפיע עליהם. יש בידנו ליצור חוויה של בהירות ומוגנות שחוסכת לבטים ומפנה לעבודה רגשית ורוחנית. לשלוט במצב מבלי לשלוט באנשים, מבלי "לסתום פיות" או לחילופין, "לטאטא" סיטואציות ורגשות "מתחת לשטיח".

סוד הקסם טמון בפורמט **מפגש בעל גבולות ברורים**, המפורט בהצהרה מילולית ברורה, בכתב ו/או בעל פה, על כללי התנהגות נורמטיביים שעוברים לקבוצה. הניסיון מראה כי בהעדר גבולות ברורים המסמנים את מרחב הקיום הלגיטימי של הקבוצה, צצות תופעות שנהוג לייחס לבדיקת גבולות, מעין ניסיון לברר מהם, על תקן "בסוף נצליח להבין היכן ממוקמים הגבולות". תופעות אלו, שעלולות לפרק את הקבוצה, יכולות להימנע באמצעות התאמת הציפיות שמתרחשת כבר בתחילת התהליך על ידי סימון הגבולות של ההזמנה שמציע מוביל הקבוצה בתחילת הפעילות, וממנה, הגבולות של ההזדמנות – מה לגיטימי לצפות שיקרה פה (וכמובן, מתוך כך, למה אין לצפות)?

הכלי העומד לרשותנו הוא ה-setting, סט של הגדרות שיחד תוחמות את מרחב הקיום של הקבוצה. ניתן להגדיר אותו בחמישה פרמטרים שכל אחד מהם מספק תשובות לתחום אחר של שאלות:

- **מטרות** – אילו מטרות עומדות מאחורי המבנה המסוים של הפורמט?
- **עקרונות פעולה** – מהן דרכי הפעולה שיובילו להשגת המטרות?
- **זמן** – מהו מועד תחילת התהליך וסיומו? איך מתארגן הזמן תוך כדי התהליך? ומה בנוגע לזמן שמחוץ למפגש?
- **מקום** – היכן יתקיימו הפגישות ובאילו תנאים נתון זה משתנה?

© **בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי**

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל – הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

- **תפקידים** פורמליים – מהם התפקידים ומה האחריות הכרוכה בהם? מה ההבדל בין מוביל הקבוצה ובין החברים השונים (אם יש)? איזו תלות מתקיימת בין התפקידים השונים?

כל אחד מחמשת הפרמטרים הללו מגדיר גבול, ויחד הם מגדירים את גבולות הקבוצה. הניסיון מראה ש"חורים" בגבולות הם בולעני אנרגיה – כן הגעתי, לא הגעתי, כן אמרו לי, לא אמרו לי. אז לא הבנתי, איפה נפגשים? לא ידעתי, הגעתי יום לפני הזמן, תמיד שוכחים אותי, משמע, לאף אחד לא אכפת ממני פה...". ומה, בעצם, אנחנו עושים פה בכלל?

הצהרה ברורה ומחייבת על חמשת המרכיבים הופכת אותם **לכללים מוסכמים של התנהלות גמישה בתוך מרחב קשיח** שמייצב ומתחזק את מרחב הקיום שנוצר עבור הקבוצה. שמירה על ה-setting היא למעשה שמירה על התחום המוגן המאפשר לקבוצה לעבוד ולהכיל את כל ההתרחשויות, הרגשות וחלופות האנרגיות בין החברים. מכאן והלאה, נוצרת חוויה של **שליטה בפורמט** שמונעת את הצורך לשלוט באנשים. הם כבר מתארגנים בתוכו, שזו, למעשה, מהותה של העבודה הקבוצתית – הארגון הפנימי של האנשים בתוך מרחב הקיום של הקבוצה. כך נמנעת חוויה של שליטה באנשים המתחייבת בשעה שה-setting לא ברור והקבוצה עסוקה בבדיקת גבולות, או מדויק יותר, בעיצובם "תוך כדי תנועה". את מרבית האנרגיות שלה היא משקיעה בהם ו... שוקעת במקום לצמוח. האופציה האחרת, כמובן, היא הצהרה ברורה על ה-setting, כך שמשתתף יכול למצוא עצמו אומר: "אההה...", זה לא מה שחשבתי, נראה לי שהקבוצה לא מתאימה לי ואני לא מתאים לקבוצה". בכך מנענו מצבים שהוא היה מעסיק את הקבוצה במאבקים על אופיו של התהליך.

עדיין נותרה בעינה השאלה – איך נוצר מצב שבו הגיע משתתף למרחב קבוצתי שונה מזה שהוא העריך שהוא עומד לפגוש?

מומחיות ושיווק 'נישה' - כוח המשיכה וההזדמנות הטמונה בהזמנה הכתובה

נלך עוד צעד אחורה בתהליך, ושוב, נתחיל מעצמנו, כמשתתפים בקבוצה – איך נדע לבחור בין הקבוצה שמציעה דנה לקבוצה שמציעה חנה? הרי שתיהן קבוצות להתפתחות אישית, שתיהן מכוונות לנשים, שתיהן מתקיימות בתל אביב ובשתיהן הקו המשימתי הוא בסיסי – יעד אישי שמושג בתמיכת חברות הקבוצה ויצירת תכנים לספרית אתר האינטרנט. אולי פשוט נקרא מה שכתבו דנה וחנה **על עצמן**, נבחר מי יותר נחמדה, עם מי אנחנו מעריכים שתהיה לנו כימיה טובה יותר, במי אנחנו מרגישים שניתן לחוש אמון? נכון, זו בהחלט אפשרות, ולא כל כך גרועה, והיא גם עובדת בהרבה קבוצות בעולם שמתקיימות למען מטרות ובפורמטים מגוונים. אולם..., הרעיון בקבוצות מונחות הוא לתת מקום לידע, לכוחות ולרצונות של חברי הקבוצה, להעצים אותם, לגלות ולממש איכויות חדשות ולהימנע מהישענות בלעדית על הכריזמה המנהיגותית של מנחה או מדריך הקבוצה, מתלות בסמכות שלו, או מבלעדיות לידע שלו ולכלים שבידו. הוא מזמן מפגש בין אנשים, ומבנה אותו כקבוצה כשהוא מגדיר את המשימה, בעצמו, כחלק מההזמנה או יחד עם חברי הקבוצה. הוא זה שיוצר את הפלטפורמה עליה תתפתח הקבוצה – אותו מיכל לתוכו יוצקת כל קבוצה את האנרגיה הייחודית שלה בדרכה המיוחדת ומתוכו היא צומחת. אותו מיכל בתוכו מתממש הקו המשימתי. לכן, בהזמנות של דנה וחנה נבחן, לצד ההבדלים ביניהן, גם את **ההבדלים בין הקבוצות המיועדות**. כך נוכל לזהות ביתר קלות מה מתאים לנו.

אם כן, הזמנה כתובה היא למעשה מסמך שיווקי לקבוצה בכוח - "מוצר" רעיוני בלתי מוחשי. המוצר הסדנאי המתואר בהזמנה הוא קונספט, שכן בפועל, אין קבוצה דומה לקבוצה ואין דרך לנבא את המציאות. לכן, ניתן לומר שהוא מעין הצהרת כוונות לגבי הפוטנציאל הגלום בקבוצה המתוכננת שתצמח ממנה. למעשה, ניסוח ההזמנה הוא בגדר הבטחה שממנה, בתהליך של הבשלה, תיווצר קבוצה – מעגל עם קו שיתפתח בתהליך ספירלי. בשלב זה, של טרום קבוצה בפועל, ההזמנה היא כלי תקשורת להבניית ציפיות ותשתית להסכמות בין מי שיהיו, אולי, מאוחר יותר, משתתפים בקבוצה, לבין מי שהזמין אותם. לכן, ככל שניסוח הזמנה יהיה מדויק יותר מבחינת – את מי הוא מזמין ולמה? כך נמנעים משברי ציפיות, וקטנים הסיכויים לאכזבות ומפחי נפש שעלולים לחוש משתתפים ומובילי קבוצות ובכך נמנעות תופעות הנגרמות מפערי ציפיות.

ומכיוון שניסוח ההזמנה הוא אקט שיווקי שמזמין משתתפים פוטנציאליים להשקיע משאבים במה שהם מזהים כהזדמנות עבורם, הרי שהקשר בין 'הזמנה להשתתפות בקבוצה' ל'קבוצה פועלת' הוא הקשר בין הכוח לפועל, בין הפוטנציאל למימוש.

ההזמנה היא כלי פשוט להגדרת הקבוצה המיועדת ותיחום מרחב הקיום שלה. הוא מובנה כמערכת של הגדרות שלמעשה "מגדרות" את "תחום הקיום הפוטנציאלי" של הקבוצה בתוך אינסוף אפשרויות הפעולה בקבוצות. ההזמנה מסמנת את ה'נישה' הייחודית, המייחדת כל אחת מהקבוצות ומבדלת ביניהן. 'שיווק נישה' הוא סימון של מיקום הקבוצה על "מפת" הקבוצות, כשההזמנה היא "מפת דרכים" המאפשרת להזדמן יחד "בזמן הנכון ובמקום הנכון". ההנחה היא ש'כוח המשיכה' פועל ומי שמזהה שהאזור המוצע הולם את צרכיו ורצונותיו "מתמגנט" ומגיע בדרכים כאלה ואחרות, וכפי שנוהגים לומר – מי שצריך להיות פה, הגיע! והרי – "הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו?". ככל שניסוח ה'נישה' מדויק יותר, כך עולה הסיכוי למפגש מסונכרן ומדויק.

לשם המחשה, נחזור לחנה ודנה, באיזה אזור הן פועלות? גם חנה וגם דנה "מתגוררות באזור הסדנאות". באיזה עיר? שתיהן "מתגוררות בעיר הסדנאות לנשים". באיזו שכונה? השתיים "מתגוררות בשכונת העוצמה הנשית". באיזה רחוב? גם חנה וגם דנה "מתגוררות ברחוב מעגלי הנשים". עכשיו, משהגענו ל"רחוב מעגלי הנשים", מסתבר שחנה ודנה "שכונת", אבל על הגדר סביב החצר של חנה כתוב בגדול 'אמהות צעירות' ועל הגדר סביב החצר של דנה כתוב בגדול 'בעלות עסק ביתי'. שני השלטים הללו הם הבידול בין הקבוצות. גדר סימבולית עומדת ביניהן. כל אחת מהמארגנות יצרה ל"קבוצת התפתחות לנשים" דימוי שונה ותדמית נבדלת. בנוסף, חנה היא רקדנית שילדה לא מזמן את ילדה השני ודנה מנהלת את העסק המשפחתי מזה שנה. לכן בחרה חנה להזמין אמהות צעירות וההזמנה שהיא ניסחה משדרת, בין המילים, תנועה ויצירתיות. האישיות שלה "עוברת" בין השורות וניתן לחוש באווירה המיוחדת שהיא משרה באמצעות הציור שבחרה לעטר בו את ההזמנה – ציור של אם וילדה רוקדים יחד. השם היצירתי בו קראה חנה לקבוצה – 'את וילדך במחול החיים', מעבר לכך שהוא מציין שרוח הריקוד שורה על העבודה הקבוצתית, משדר את האנרגטיות והקצב, האופייניים לחנה. לעומתה, ההזמנה של חנה פונה לנשים שמנהלות עסק ביתי. יש מקום להניח שסוגיית האימהות וניהול העסק תעמוד ברקע, אבל שלא בדומה לחנה, האמהות אינה עומדת ב"חלון הראווה" ואינה מוקד ההזמנה אלא ניהול העסק יוצב שם במקום בולט באמצעות השם היצירתי 'ניהול עסק' – כר להתפתחות?'. האמהות תוצב על אחד ה"מדפים",

לצד יחסים עם כסף, דרכים לשיווק, יחסים עם ספקים ולקוחות, ניהול פיננסי וכד'. כבר מניסוח ההזמנה עולה שבקבוצה של חנה יתמכו הנשים האחת בשנייה הן בפיתוח העסקי והן בהתמודדות עם סוגיות התפתחותיות הנובעות מניהול עסק.

כבר ניתן לדמיין את דמותה של כל אחת מהקבוצות. ובהנחה שרוחה של מובילת הקבוצה הופכת לאנרגיה "מדבקת", ניתן כבר לדמיין את האווירה בקבוצה שהיא מזמינה. עכשיו קל מאד לדמיין את שתי הקבוצות פועלות, האחת בשכנות עם השנייה, דומות אך שונות, כל אחת פועלת למען מטרות אחרות ומושכת אליה משתתפות שמתאימות לקבוצה ושהקבוצה מתאימה להן. ... לא פחות חשוב – מתאימה לצרכים, לרצונות, ולטמפרמנט של המארגנות. וה-כ-ל בזכות ה"גדר" שעיצבה כל אחת מהן סביב ה"בית" המיועד לקבוצה. ההלימה שכוח המשיכה יוצר בין מוביל הקבוצה למשתתפים, מעלה באופן משמעותי את האפשרות שאכן תיווצר פה קבוצה מעצימה.

הגדרת הקבוצה – סוף מעשה במחשבה תחילה

תהליך ה"גידור", המגדיר את גבולות הקבוצה, הוא לעיתים מבלבל ויוצר תחושה לא נוחה של צמצום ואובדן משתתפים פוטנציאליים. אך כדאי לזכור כי כוח המשיכה של הקבוצה ממילא לא יעבוד עליהם (הם כנראה, ברגע זה בחייהם, נמשכים ל"ערים", "רחובות" או "בתים" אחרים) ולכן חסכנו לקבוצה ולהם נוכחות שעלולה להעצים את האמביוולנטיות, ההתנגדויות, האכזבות, מפחי הנפש, ולבלום את צמיחתה של הקבוצה.

אז איך מתווים "גדר"? מכיוון שמדובר בכלים תקשורתיים - הצהרת כוונות, הבטחה, התאמת ציפיות ויצירת הסכמות, מתחילים מתקשורת עם עצמנו - ברור עמוק וחיפוש תשובות מפורשות, ברורות ומדויקות – מהן הכוונות שלנו? מה אנחנו מבטיחים לעצמנו? מה אנחנו מצפים? על מה אנחנו מסכימים עם עצמנו? למעשה, יצירת בהירות בהגדרת הקבוצה נוצרת כשמתבהרות תשובות המתייחסות לארבעה מרכיבים עיקריים, הנגזרים האחד מהשני ומההגדרה שלנו את עצמנו:

● **קהל היעד** – הגדרה ברורה של המכנה המשותף בין המשתתפים. קהל היעד יכול להיות מוגדר בפרמטר מגדרי, גילאי, סוציו אקונומי, מצב משפחתי, אישיותי, מקצועי, תחומי עניין, ו/או תכונות פיזיות. הוא יכול לחלוק מגורים באזור גיאוגרפי מסוים, תפקידים בחיים, צורך משותף או אתגרים דומים. הגדרה כזו תקל עלינו ועל המשתתפים לזהות אם הם בתוך ה"גדר" או מחוצה לה. גברים, לדוגמא, לא מוזמנים לאף אחת מהקבוצות של דנה וחנה. לעומת זאת, אם צעירה, בעלת עסק, עשויה להחליט להשתתף בקבוצה של חנה או לראות הזדמנות להתמודד ולהצטרף לקבוצה של דנה. ככל שהמכנה המשותף בין ציפיות המשתתפים מדויק יותר, כך נעלה את משמעות הקבוצה עבור משתתפיה, את הסבירות למוטיבציה גבוהה ולמחויבות, ולהפחתת תופעות של התנגדות, חבלה ובלימה.

● **מטרות** - הגדרה מפורשת של המטרות שעונות על צרכים של המשתתפים הנכללים בהגדרת קהל היעד, בהתאם לתפוקות אותן יקבלו מהשתתפות בקבוצה. המטרות מדורגות לפי טווחי הזמן אליהם הן מתייחסות – טווח ארוך, בינוני ומיידי. כולן יחד מכוונות אל החזון.

הטווח הארוך מתייחס למטרת-על, המנוסחת במושגים מופשטים כמו העצמה, שינוי, צמיחה, התפתחות וכד'. מטרת העל מתארת תמונת מציאות רצויה שתוכל להתקיים אחרי הצלחת התהליך בקבוצה. היא מנוסחת כתרומה לטווח הארוך והבלתי נראה לעין ונועדה לכוון את הבחירות וההחלטות בתכנון הקבוצה

ופעולותיה. **המטרות לטווח הבינוני** מכוונות לתכנים כלליים ולדגשים עיקריים של פעילות הקבוצה ומתייחסות להתנסויות ולהרחבת הידע. הן מוגדרות במושגים קונקרטיים כמו רכישת כלים, יצירת ידע, פיתוח מודעות וכיוב' ומנוסחות כהצלחות נראות לעין שמקדמות את הגשמת מטרת-העל. **המטרות לטווח המיידי** הן יעדים מדידים, מוגדרים במושגים של תחושה והתנהגות ומנוסחים בפעלים כמו להכיר, ללמוד, להבין...להצליח. המטרות כולן משמשות כתוואי דרך וכמדדי הצלחה. בהגדרתן הן יוצרות בהירות בציפיות של מובילי הקבוצה ושל המשתתפים. הן הנשים שבחרו להשתתף בקבוצה של דנה והן אלה שבחרו להשתתף בקבוצה של חנה מצפות להתפתחות במידה מסוימת כשהן סבורות שהן ירכשו כלים ומיומנויות להתפתחות אישית. הן אינן מצפות לרכוש ידע על המצב הפוליטי בגואטמלה או על הכלכלה המתפתחת בסין המתחדשת. לעומתן, מישהו אחר בהחלט יכול לצפות לרכוש ידע על התכנים הללו במידה והוא יצטרף לקבוצה שאלה יהיו מטרותיה.

● **תחום דעת – נושאים ותכנים** – הגדרה בהירה של תכנים והשקפת העולם בהם עוסקת הקבוצה ועליה היא מבססת את פרשנותה. תחומי הדעת השונים פיתחו עם הזמן מערכת רעיונות, מושגים, עקרונות ושיטות חקר שונים, כשלכל אחד מהם דרכים משלו להסביר את המציאות, לארגן את התכנים, להגיע למסקנות ולגבש דרכי הערכה. כל תחום מספק הבנה אחרת ואינטרפרטציה שונה לחיזוי תהליכים ותופעות.

הבחירה שלנו בתחום הדעת משקפת את זוויות הראייה המייחדת אותנו. תחום הדעת מסמן את גבולות השיח הקבוצתי מבחינת התכנים שלגיטימי שיעלו בקבוצה והדרך להתבונן עליהם. הקבוצה של חנה ודנה נבדלות, לדוגמא, גם באוריינטציה שלהן. דנה מביאה אינטרפרטציה פסיכולוגית ולכן תזמין את המשתתפים לחקירה פנימית ולהקשרים התוך-אישיים, ואילו חנה מביאה את הזווית הסוציולוגית ועל כן תדגיש, תפתח ותסביר רעיונות שקשורים בקונטקסט הבין-אישי. לעומתן יכולה להיפתח קבוצה שמצהירה על אוריינטציה רוחנית שתסביר את המציאות במושגים של ישויות, תדרים, אנרגיות וכד', או קבוצה שמתבססת על קבלה, אמנות או מחקר אקדמי. וכבר ברור שמי שלא מאמין בישויות ויקלע לקבוצה רוחנית או מי שלא מקבל את הנחת היסוד של סוציולוגיה שהקבוצה מתמרנת את היחיד לצרכיה, יעסיק את התהליך הקבוצתי בויכוחים והתנגדויות. הצהרה על תחום התוכן ועל זווית הפרשנויות מונעת את זה מראש וגם אם יצטרף מישהו שלא מאמין בכך, הוא יגיע מתוך כבוד ומוטיבציה להכיר, ללמוד ולהבין.

● **השיטה** – הגדרה מדויקת של הכלים והאמצעים להשיג את המטרות. השיטה מתבססת על מישנה מקצועית שמוביל הקבוצה מאמין שהיא האמצעי היעיל והמועיל ביותר להשגת המטרות. היא מתבססת על תחום דעת (כאמור, בעל תפיסת עולם וראייה פילוסופית שמספקת כלים לניתוח המציאות) שמספק לה מערכת מוסכמת של הנחות יסוד ועקרונות פעולה המונחים על פיהם, כמו גם רעיונות, תהליכים, פעילויות וכלים על פיהם מתוכננת הקבוצה, באמצעותם מונחה התהליך, בעזרתם מחליטים באילו תכנים לעסוק ובאילו דרכים להעביר מידע ו/או מסרים. השיטה מסמנת עקרונות מחייבים ומפרטת את ההיגיון שעומד מאחוריהם. כאשר הכלים שמספקת השיטה נהירים לנו ואנחנו חשים בטחון בהפעלתם, אנחנו משדרים מסר של בטחון ואמון ויוצרים חוויה של שליטה במצב, מקרינים אותה ומשרים בטחון במשתתפים.

כאשר **ארבעת המרכיבים** הללו מתבהרים לנו, מסתבר שכוח המשיכה שלהם פועל עלינו מאז ומתמיד. עכשיו אנחנו יכולים לצקת אותם אל תוך **ההזמנה** – במילים, במובלע ובמשתמע, ובמסרים חזותיים העוברים בין השורות ומעבר למילים – בפונטים, באופן העימוד והגרפיקה, בצבעים וכו' וכו'. כשהמסרים

נהירים לנו ואנחנו מחוברים אליהם והם אלינו, הם אותנטיים, ייצוגיים, מייחדים ומבדלים אותנו באופן טבעי, כי הם חלק מאיתנו, קל לנו מאד להצהיר עליהם כעל שלנו, להתחייב להם, לפתח מעורבות רגשית ולהזמין את העולם לתוך הקונספט המאד ייחודי לנו. ואם עדיין לא קראנו ל"בייבי" שלנו בשם, אז הגיעה השעה לעשות זאת, ולהעניק לו שם עם זהות ייחודית ומבדלת, מתוך כבוד ואהבה, ומכאן לשחרר אותו לאוויר העולם...

בנקודה זו אנחנו נכנסים לנושא נוסף, שלא נעמיק בו כרגע, אבל כדאי "לתייך אותו כחומר למחשבה" – המעורבות הרגשית המתלווה לשיווק "המוצר", "הבייבי" שלנו, שיש לנו אליו מעורבות רגשית גבוהה.

לסיכום,

התהליך הקבוצתי מתחיל במוטיבציה של מוביל הקבוצה להקים קבוצה. הוא מתחיל להתעצב כבר באותו דחף פנימי שלו, מבשיל בדמיונו כתמונת מציאות, ממשיך בתיאור הרעיון בהזמנה כהצהרת כוונות לגבי הקונספט ומימוש עם הגעת המשתתפים. כדי שהרעיון יצא מהכוח אל הפועל, הוא הופך אותו לנקודת המוצא של פורמט עבודה בקבוצה, מצהיר עליו, מבסס אותו ושומר על קיומו תוך דיאלוג, ביצירה משותפת ובהתהוות לאורך התהליך. כך, שכל פעם חלקים ממנו משתנים בהתאם לצורך ועם התפתחות הקבוצה, תוך כדי גמישות מתבקשת בהתאם למה שמביאים עמם חברי הקבוצה, עמיתיו למסע.

תארנו את גבולות המסגרת ההתחלתית המתהווים לאורך כל התהליך משלב הרעיון לקבוצה עד סיום התהליך הקבוצתי ועוברים כמסר כתוב, מדובר ומתנהג. הגבולות מסמנים את הנורמות, מעצבים את האקלים, ומבנים את התרבות הקבוצתית. הם מקנים בטחון ומפנים את חברי הקבוצה ליצירת קבוצה פועלת ומעצימה, משמעותית בהיותה מאפשרת להם לתרום ולהיתרם.

בין אם נשתמש בדימוי של מסגרת, יסודות, מעטפת, מיכל, פלטפורמה, הרי שבמידה ובנינו אותה באופן יציב ומאפשר, יצרנו מרחב רגשי-אנרגטי מכיל שגבולותיו יוצרים חוויה של מוגנות, בהירות, בטחון, ופניות רגשית לתהליכים מעצימים. יצרנו מצב שאנחנו שולטים במצב מבלי לשלוט באנשים, אפשרנו חופש בתוך גבולות ומנענו תופעות הרסניות של בדיקת גבולות ואפשרנו לקבוצה לצקת לתוכה את החיים של עצמה.

ומכיוון ולמרות שמדובר בשיווק "מוצר" לא מוחשי – הכל צפוי והרשות נתונה בידי הקבוצה.

בברכת הוצאה מהכוח אל הפועל,

בת-חן