

תהליכים בקבוצה ומיומנויות הנחיה

טבעה של קבוצה

מושגי יסוד בהנחיית קבוצה

בעריכת אורית שרת-פורטר ובת-חן שפירא

אורית שרת פורטר – מנחה, מרצה, סופרת.

oritshp@netvision.net.il 052-2219717

בעלת תואר שני בהנחיית קבוצות בשילוב אמנויות.

מנחה קבוצות תוכן-תהליך אנשי חינוך, נשים, מנחים, וסטודנטים להנחיית קבוצות במסגרות שונות.

מנחה-מרצה בנושא **תבונת הקבוצה וההנחיה**

- ✓ המעגל הקבוצתי - תהליכים בהתפתחות הקבוצה והשפעתם על היחיד - הלכה ומעשה
- ✓ תיאוריות ומודלים בהנחיית קבוצות - התנסות וחוויה
- ✓ אקלים קבוצתי – בניית מרחב מוגן שבטוח להתנסות בו והמאפשר פניות ללמידה והתפתחות אישית
- ✓ תקשורת ותקשורתיות בקבוצה

בת-חן שפירא - מנחה, מדריכה, מאמנת

קו מנחה לפיתוח עסקי

groupologiabiz@gmail.com

בעלת תואר שני בהנחיית קבוצות בשילוב אמנויות.

הופכים עבודה עם קבוצות לעסק משגשג

טבעה של קבוצה

מושגי יסוד בהנחיית קבוצה

מניסיוננו, כמנחות וכמלמדות הנחיות קבוצות, עולה כי בעלי מקצוע כמו מורים, מדריכים, יועצים ואפילו מנהלים, הרוכשים ידע, ואפילו בסיסי, וכלים להתבוננות על הקבוצה ועל התהליכים המאפיינים אותה, מצליחים לנווט את התהליך בהצלחה יתרה לעבר מטרותיו. המיומנות של ניווט הקבוצה כרוכה בהתבוננות עליה כישות, לצד תשומת הלב ליחידים המשתתפים בה ובמודעות לתהליכים המתרחשים במסגרתה, שאת חלקם ניתן לנווט ולעצב, שכן תהליכים בקבוצה אינם אקראיים לגמרי. לקבוצה יש דינמיקה הנוטה להתפתחות באופן בר ניבוי, כציר אוניברסלי מאורגן, הנטען, בכל אחת מהקבוצות באיכויותיה הייחודיות.

הכרה בתהליכים האוניברסליים, והיכולת להתבונן על התהליך גם דרך רבדיו הסמויים, הם כלי העבודה של המנחה בניווט התהליך והתוויית הדרך. באמצעותם הוא יכול לפענח מסרים סמויים, לסגל לעצמו דרכי עבודה הנמנעות מתגובות רגשיות ובחירה מודעת בהתערבות עניינית. כמו כן, הכרות עם טבעה האוניברסלי של הקבוצה מסייעת למנחה להבנות את המסגרת באופן שעשוי למנוע תופעות בלתי רצויות, מעכבות או בולמות. מקבץ זה של מונחי יסוד בתהליכים קבוצתיים והנחייתם, מטרתו לתת בידי האמונים, במסגרת תפקידים כאלה ואחרים, על הובלת קבוצה, רקע כללי וכלים בסיסיים על תהליכים בקבוצה. לשם כך קיבצנו את הרעיונות והעקרונות שעשויים להוות תשתית לעיצוב זווית התבוננות על התהליך הקבוצתי. כך שניתן למצוא בו חומרים מתוך הספרות המקצועית, לצד הסברים שלנו למונחי מפתח המשמשים בעגה המקצועית של מנחי קבוצות.

חלק א' של המקבץ מציע מושגי יסוד בסיסיים, חלק ב' מסביר את התפתחות הקבוצה בשלבים וחלקו האחרון מבהיר את משמעות התיפקוד של המנחה והשלכותיו על התהליך, אופיו והתפתחותו.

א. מושגי יסוד

קבוצה - מספר אנשים, שאופי ההתייחסות ביניהם מבחין אותם מכל האחרים. זו ישות שיכולה להיווצר באופן ספונטני או מתוכנן, כאשר נוצר אצל שלושה אנשים ויותר מרחב תפיסתי משותף, ייצוג פנימי הדדי, אליהם נלווים תלות הדדית, קשרים רגשיים ופעילות גומלין.

הדינמיקה בקבוצה (התנועה בקבוצה ותנועת הקבוצה) נוצרת מעצם זה שמספר אנשים באים במגע ומקיימים תקשורת זה עם זה לעתים קרובות ובפרק זמן מסוים, עד שכל אחד מהם מסוגל לבוא במגע ישיר עם כל האחרים, קרי, קיום יחסי גומלין לאורך זמן עם אנשים קבועים שמטרה משותפת מאחדת אותם.

יש להבחין בין **קבוצת משימה** הנוצרת באופן טבעי למען השגת תפוקות משותפות ותפקוד שמעבר לקבוצה (משפחה, כיתה, צוות בעבודה) לבין **קבוצה דינמית** שמתכנסת לשם עבודה אישית פנימית באמצעות **התהליך הקבוצתי המונחה**.

הנחית קבוצה – מתודולוגיה באמצעותה מוביל המנחה את הקבוצה. מטרתה של הנחית הקבוצה היא הובלת הקבוצה באופן החותר להתפתחות הפרטים באמצעות התפתחות הקבוצה.

SETTING – אחד התפקידים של המנחה הוא יצירת ה- setting. זוהי מערכת הגדרות המשרטטת את המסגרת בתוכה פועלת הקבוצה. מוגדרת במושגים של מטרות, זמן, מקום, תפקידים וכלים. ה-SETTING מוצג ב'חזוה' בין המנחה, החברים, והקבוצה ומשרטט את גבולות הפעולה, מגדיר מה מותר, מה אסור ומה לגיטימי. מהווה כלי ליצירת בטחון בשל הוודאות שהוא מקנה.

נורמות – במובן מסויים, הנורמות המתקבלות בקבוצה הן תולדה של ה- setting, בשילוב עם המאפיינים הייחודיים של הנפשות הפועלות והאינטראקציה עם המיסגרת. הנורמות מגדירות את טווח העמדות וההתנהגויות המקובלות והבלתי מקובלות בקבוצה. הן מהוות את הבסיס לציפיות ההדדיות של חברי הקבוצה ומעצבות את דפוסי ההתנהגות בקבוצה. פעמים רבות, לאחר שהקבוצה מגדירה את מטרותיה, יתפתחו נורמות שמטרתן לקדם את השגת המטרות או לדכא פעולות הנוגדות את השגתן. עבור הפרט משמשות הנורמות מסגרת להתייחסות. באמצעותן הוא מפרש את המתרחש. ניתן לראות בנורמות מבנים המביאים סדר ויכולת ניבוי עבור הפרט. הן מועילות במיוחד בסיטואציות חדשות או עמומות, והן משמשות כסמנים להתנהגות.

MODELING – דוגמא אישית, דרך לעורר אמון של הקבוצה במי שמוביל אותה, מאפשרת להטמיע נורמות חשיבה והתנהגות בקבוצה כשלם ובפרטים המשתייכים אליה.

הנחיה בקו – הובלה משותפת של שני מנחים את התהליך הקבוצתי. טיבה של האינטראקציה בין המנחים משפיע על טיבו של התהליך באמצעות התהליכים המקבילים, כך שיחידת ההנחיה מהווה בסיס ל-MODELING עבור הקבוצה.

תהליכים מקבילים – תהליכים שעוברים באופן דומה ובהשפעה הדדית בין הקבוצה לבין המנחה/מנחים, שבאים לביטוי בהתנהגויות ובתכנים דומים המעסיקים את שניהם. לעיתים קרובות, זהו האופן בו משפיע ה-MODELING של סגנון ההנחיה על הנורמות בקבוצה.

הקבוצה כשלם – תפיסה הרואה בקבוצה מערכת שלמה המורכבת מפרטים. לפי תפיסה זו, הקבוצה מתנהלת כישות עצמאית. כדי להקל על התנהלות הקבוצה היא מארגנת ומבנה את

המגעים בין חברי הקבוצה במנגנון של חלוקת תפקידים, המאפשר לדינמיקה בקבוצה להתחולל ולהשפיע על טיבו ואופיו של התהליך הקבוצתי.

הקבוצה כמשפחה – קשר עם המנחה ועם חברי הקבוצה מזכיר את הקשרים במשפחה, בתקופות שונות של הקבוצה חברים יחפשו אצל המנחה תגובות הוריות.

לכידות - הלכידות היא עצמת היחסים המקשרים את החברים זה לזה ואל הקבוצה עצמה. היא באה לידי ביטוי באיכות הקשר בין חברי הקבוצה ובמידת נכונותם לעזוב אותה. קבוצה בעלת לכידות גבוהה משפיעה יותר על חבריה. ברמה האישית נובעת הלכידות ממשירתו של הפרט לחברי הקבוצה האחרים, וברמת הקבוצה, משקפת הלכידות את תחושת הייחוד. הלכידות הקבוצתית מושפעת גם מקיום או העדר אלטרנטיבה להשתייכות לקבוצות אחרות אצל כל אחד מהפרטים. רמת הלכידות בקבוצה משפיעה על תחושת הסיפוק וההנאה של הפרט, על רמת ההערכה העצמית ורמת הביטחון/חרדה.

רמה גלויה וסמויה - בתהליך הקבוצתי קיים קשר גומלין בין המתרחש במציאות המוחשית הגלויה לעין, המתוארת במושגים קוגניטיביים של מודעות, מוסר, ותפיסת עולם, והמקבילה המופשטת שלה, הסמויה מהעין, המקבלת התייחסות במושגים רגשיים של דחפים ויצרים בלתי מודעים. המטאפורות שמייצר קשר זה הן החוט המקשר בין שתי מציאויות אלה, המציף תכנים לא מודעים אל הרובד הגלוי, ומאפשר לפענח אותם.

קבוצת תוכן-תהליך - קבוצה שמתכנסת למטרות התפתחות אישית, כאשר משימתה המוצהרת היא הבניית/עיצוב משמעות ותוכן אישי להתנסות או חוויה שאינם בהכרח התהליך הקבוצתי עצמו. ההנחה היושבת בבסיס התכנסות קבוצה כזו היא כי קיימת השפעת גומלין בין התכנים המטופלים ברובד הגלוי לתנועה הסמויה של התהליך. לאור הנחה זו, קבוצות כאלו מונחות באופן המתייחס התייחסות גלויה לרובד הגלוי של התהליך והתייחסות סמויה לרובד הסמוי. קבוצת תהליך-תוכן כוללת, בדרך כלל גירוי של התנסות חוויתית – ביקור במקום, מפגש עם אדם, פעילות הבעתית, קריאת טקסט, צפייה בהצגה, וכד', כשבהמשך מתקיים דיון מפרה לגבי המשמעות האישית הנטענת על החוויה.

כאן ועכשיו – הזמן והמקום בהם מתנועעת הקבוצה, מהווה פריזמה להתבוננות כדי לחקור את התהליך.

תתי קבוצות – דרך בה מתמודדת הקבוצה הגדולה עם חווית הניכור של חבריה, באמצעות חלוקה לקבוצות קטנות ואינטימיות יותר. היווצרות תתי קבוצות בקבוצה היא חלק בלתי נפרד מחיי הקבוצה. זאת תופעה תקינה בשלבים הראשונים של הקבוצה במסגרתה היחיד מקבל תחושת בטחון כאשר הוא נתמך לפחות על ידי אדם אחד בקבוצה כדי להרגיש בטחון.

מחקרים הראו שסגנונות שונים בהנחיה משפיעים על היווצרות תתי קבוצות. בקבוצה שבה המנחה סמכותי מאוד ומגביל, חברי הקבוצה מתקשים לבטא כעס ותסכול כלפיו בצורה ישירה, הם יתקשרו יחד להבעת כעס או למציאת שעיר לעזאזל אחד או יותר מחברי הקבוצה. לעומת זאת, מנחה ותרני מדי עלול לאפשר ביטוי לא מתועל של רגשות, שיאפשר לפרט מסוים בעל יכולת מתאימה, לארגן סביבו תתי קבוצה, לשם צבירת כוח, מעמד והשפעה בקבוצה.

תתי קבוצה עלולה להעכיר את האווירה בקבוצה, בכך שהיא עלולה לגרום לרגשות קנאה ודחייה אצל חברים אחרים, דבר שפוגע בלכידות הקבוצה ובשיתוף הפעולה בה ועלול לפגוע בהתקדמות

הקבוצה, לכן רצוי לדעת לאבחן מתי תת קבוצה הופכת לגורם בולם, ולפעול למען החזרת תת הקבוצה לקבוצה, אחרת היא תהפוך לכוח של התנגדות.

סמכות – הבדלי סמכות קשורים להבדלי התפקידים בתוך הקבוצה ומול המנחה. האינטראקציה סביב הסמכות אינה פורמאלית, רציונאלית או שיטתית והיא מבוססת על היחס והמטען הרגשי שטוענים בני האדם את המושג.

לסמכות ארבע משמעויות מילוליות שנגזרות מהשורש ס.מ.כ, משמעויות שצירופן הייחודי על ידי דמות הסמכות מהווה פוטנציאל לניהול סמכות אפקטיבי: סמיכות (קרבה – פיזית ו/או מנטלית), לסמוך (אמון), היסמכות (הישענות) והסמכה (תפקיד).

תפקידים בקבוצה – התפקיד הוא סדרה של התנהגויות אופייניות בהקשר חברתי מסוים. תפקידים בקבוצות מבנים את ההתנהגות באמצעות סימון האופן בו ייטול האדם חלק באינטראקציה. בכך שהוא מגלם תפקיד מסוים, נוטה חבר קבוצה לבצע פעולות מסוימות ולהיכנס לאינטראקציה מטעם ובשליחות התפקיד. האופן בו מתפקד אדם במסגרת תפקידו קשור למבנה אישיותו. לכן, תפקיד מסוים עשוי להיות מגולם באופן שונה על ידי אנשים שונים. כל עוד אין ממלא התפקיד סוטה באופן בוטה מדרישותיו הבסיסיות של התפקיד, הקבוצה סובלנית לוריאציות. למעשה יוצר הפרט את הגדרת תפקידו. אם הסטייה שלו גדולה למדי הוא נתפס כנוטש את התפקיד, שמתמלא ע"י חבר חדש. ברב הקבוצות נמצא תפקידים כמו: מנהיג, ליצן, הססן, שונה, מתנגד, לא מבין, שותק וכד'.

שעיר לעזאזל - השעיר לעזאזל היא תופעה מוכרת המתרחשת בקבוצות. קבוצות נוטות לאתר שעיר לעזאזל שייצג את החלקים הרעים והמכוערים שלהן, וכיפר עליהם. במקור מייצג השעיר לעזאזל את החטאים של ישראל, ומאפשר להם להפריד אותם מעצמם ולגרש מעליהם את החטאים באמצעות הטענתם על אובייקט חי שיושלך בהמשך, ויורחק מן הקהל.

תפקיד השעיר לעזאזל מספק לקבוצה פתרון לא מושלם לתחושת הרוע שלה מכיוון שזהו פתרון זמני ומתעתע. בסופו של דבר, חלקים אלה נמצאים בכל אחד ושבים ומופיעים בהמשך. כל בעל תפקיד עלול להפוך לשעיר לעזאזל באופן נקודתי או מתמשך בשעה שהוא מבטא התנהגות או תחושה מסוימת שחברים אחרים מכחישים. מנגנון זה עוזר להם לייחס אותה אליו, ורק אליו, ובכך הם מעצימים אצלו ביטויי התנהגות המופעלים בידי ביתר שאת, וללא שליטה, מה שכביכול מצדיק את המיוחס לו. למעשה, זוהי צורה ייחודית והרסנית של חלוקת התפקידים.

שינויים - שינוי הוא מצב לא נח ומעורר התנגדות המבטא את הפחד מהלא-ידוע והנטייה להימנע ממוכר. לכן, כדי ששינוי אכן יתחולל צריך שיופעלו שני כוחות חזקים - כוח שידחף אותו מתוך המציאות הקיימת וכוח שימשוך אותו אל תוך מציאות אחרת. כשנוצרת קבוצה שמטרתה היא למידה התנסותית שמשמעותה שינוי נוצרת חרדה, למשה כל שינוי גם זה המייחלים לו יוצר רמת חרדה כלשהי.

התנגדויות – התנהגויות המשקפות ומביאות לביטוי מילולי או התנהגותי את ההתנגדות לתהליך הקבוצתי על משמעויותיו השונות. בדרך כלל מקורן בפחד מחשיפה, חוסר ודאות, ו/או אבדן שליטה (לפי זיו ובהרב). תחושות אי-נחת וחרדה הנובעות ממצבי מתח וקונפליקט עלולות להתפתח לתגובות התנהגותיות של התגוננות והתנגדות לשינוי ולמידה. ניתן לדבר על ההתנהגויות המבטאות התנגדות כעל מנגנון הגנה המופעל ברמות שונות של מודעות. פרמטר

לזיהוי – עיכוב או עצירה בתהליך שבאים לביטוי בהשקעת אנרגיה מרובה במה שנראה כמבוי סתום, יותר מאשר בפיתרון שלו. התנגדות יכולה להופיע בצורה ישירה, כאשר משתתף בקבוצה מביע בצורה גלויה את חוסר נכונותו לקחת חלק בתהליך הקבוצתי, ממאן לשתף פעולה, אינו משתתף בתרגילים, נשאר בצד, מבקר ושופט. התנגדות יכולה להופיע גם באופן סביל, כאשר המשתתף אינו מביע את הסתייגותו מן התהליך, אך בפועל אינו משתתף בתהליך הקבוצתי. ההתנגדויות של הקבוצה נוטות לעורר התנגדות אצל המנחה, בין היתר כי הן מסמנות את בדיקת האמון בו ובדיקת גבולות היכולת שלו להכיל תוקפנות. משום כך, הן נחוות לעיתים כפגיעה או ככישלון אישי.

התנהגות של הימנעות: שפה סטרילית, דיונים תיאורטיים חסרי רגש או להט, שפת גוף נוקשה, פער בין שפת הגוף לבין טון הדיבור והתוכן, הקטנת בעיות או ביטולן. התנגדות פאסיבית: שתיקות והיסוסים רבים, חוסר התייחסות לדברי המדריך, הסתת כיוון הדיון, תשובות בנאליות ולא ענייניות, התרחקות, הסתגרות, ביטויי עייפות ושעמום, גישה פסימית ושילית, הימנעות משיתוף בתכנים אישיים.

התנגדות אקטיבית: התנהגות עוינת, ביטויי כעס, וכחנות מתמשכת, ביטויים פרובוקטיביים והתקפות ישירות על המנחה, ביטול או הפחתת ערך התהליך שהוא מוביל, שיבוא לביטוי, בדרך כלל, לגבי מומחיותו, ובדרך כלל ע"י מישוה שנחשב או מחשיב עצמו מתחום המומחיות, כניסה וקטיעה של דברי המנחה, הצפה בפרטי-פרטים, דיבור-יתר, איחור, יציאה או היעדרות.

גבולות - הגבול הנו קו היוצר הבדלה ומפגש כאחד, בו זמנית. הוא מסמן מרחב פיזי ורגשי בין האדם לזולתו ומארגן את חווית ה'אני' כישות שלמה, כך שבאמצעותו חש האדם היכן הוא נגמר והאחר מתחיל. הקווים הללו, במסגרת מעין אמנה חברתית, משרטטים את המעבר בין ה'מותר' ל'אסור'.

ניתן לאפיין שני סוגי גבולות:

גבול פנימי – תחושה ברמת החוויה הרגשית של ארגון פנימי

גבול חיצוני - ארגון המוכתב מבחוץ, לעיתים נחוה ככפוי ו/או מגביל

הקושי בהצבת גבולות כרוך בחוויה המבלבלת הכורכת בצרור אחד את הצבת הגבול עם קיצוץ הכנפיים של האחר. קיים דיון בשאלה האם גבולות הם מגבלות או מרחב מאפשר יצירתיות? על כן, מומלץ לבחון מה מקורותיהם של הגבולות שאנחנו מחזיקים בהם? מה יוצר את הצורך בשבירת גבולות? איך הם נתפסים? ובאיזה אופן מטפלים בהם?

מטאפורות - משמעותה של המלה 'מטא' היא "מעבר" ושל 'פורה', ה"הדבר עצמו". במסגרת העבודה הקבוצתית בקבוצה הקטנה, התופעות המוחשיות הן היבטים מטפוריים, המופיעים כמקבילה וכנגזרת להתרחשות הלא-מודעת הסמויה מן העין. לכן, הופעתן בתהליך ברגע נתון, הולמת את התכנים הרגשיים המעסיקים את הלא-מודע הקבוצתי של הקבוצה כשלם בשלב ההתפתחותי בו נמצאת הקבוצה, וממחישה אותו באופנים שונים, כך שניתן לזהות על פיהן את השלב ההתפתחותי בו נמצאת הקבוצה, המקביל במהותו לשלבי התפתחות האדם.

ב. התפתחות קבוצה בשלבים

הקבוצה, בשל היותה רקמה אנושית בעלת אופי וצביון דומה לאישיותו של אדם, היא מתפתחת בדומה לו, בשלבים. לא קיים משך זמן קבוע לכל שלב, המעבר לשלב הבא תלוי באמון שנוצר בין

חברי הקבוצה, בתקשורת, בתהליכים קבוצתיים בלכידות קבוצתית ובהנחיית המנחה. קבוצה עלולה להיעצר או להיתקע בשלב מסוים. למנחה יש חלק חשוב בניווט התפתחות הקבוצה והתקדמות שלה לשלב הבא. עליו להבין מה קורה בקבוצה, בתהליכים, ברמות גלויות וסמויות.

שלב 1: התקשרות, הכרות, בניית אמון

התמה (סוגיה) המרכזית בה עסוקה הקבוצה בשלב זה היא בדיקת ההשתייכות לקבוצה. האם אני רוצה להיות חלק או לא? להיות בפנים או בחוץ? מחויב ומעורב? קיימת בדיקה אם קיימת קבלה או דחייה. יש חרדה והתעסקות עם האמביוולנטיות להשתייכות – מצד אחד רצון להתחבר, להשתלב, להשתייך, לתקשר, מצד שני הרצון להישאר עצמאי. לא להתערבב. החרדה מקורה בהתנסויות קודמות בקבוצות, החל מההשתייכות למשפחה.

עבור חברים אינדיבידואליים, **המטלה היא לאפשר לעצמם להפוך לחלק ממערכת חברתית, ולא להישאר מבודדים ומנותקים**. הפחד המזוהה עם שלב זה הוא של **חוסר קבלה** על ידי אחרים. האקלים הקבוצתי מתאפיין בתחושה של התקשרות ולכידות. שלב זה מאופיין בשטחיות מסוימת דילוג על בעיות, תלות במנחה, בחינה של האחרים, בדיחות, איחורים, שתיקה או דיבור מופרז חוסר נכונות לתת אמון באחרים.

שלב מקביל לשלב הינקות והילדות – הילד זקוק לדמות אם, גישה עדינה דואגת, אווירה חמה מקבלת בעלת מטרה מעוררת אמון.

המנחה בשלב זה צריך להיות בעל מודעות ורגישות, כדי לראות את **ההתנהגויות כביטוי להתקרבות הימנעות, ולא רק כבעיות התנהגות**. לכן, **התוכנית צריכה להפחית חרדה ותסכול ולחזק את הרצון להצטרף לקבוצה**, לתת מקום לביטוי הפחדים, לקבוע מסגרת ושליטה, לפתח אמון וגיבוש, מעין הסכם לעבודת הקבוצה. המנחה בולט, בעל השפעה, החברים מפגינים התנהגות תלותית, מלווים במבט, פונים בעיקר למנחה, מצפים שיספק פתרונות לקשיים. המנחה בשלב זה בתפקיד "אימהי". מערכת היחסים הראשונה היא עם המנחה! איכות הקשר תהיה בעלת השפעה רבה בקביעת איכות היחסים בהמשך!

שלב 2: כוח ושליטה, השלב התוקפני השלי

לאחר שעברו את השלב הראשון, עקרון ההשתייכות דועך ומפנה מקום להתבדלות. בשלב זה מתחילים ליצור מסגרת חברתית. הדילמה עד כמה אני מוכן להצטרף לדעת הרוב. **קיים האיום שאם אהיה שונה לא יקבלו אותי**, כל אחד בודק האם ללכת עם השונות שלו או להגיע לפשרה ואיזו, למען המבנה החברתי.

צוות בעיות של מעמד, עמדה, תחרות, עוצמה, השפעה, סמכות. כל אחד בודק את מידת שליטתו והשפעתו. מה מידתה ועל מה הוא צריך לוותר כדי להיות חלק?

שלב זה מהווה מעבר ממערכות יחסים פחות אינטימיות ליותר. **אינטימיות נוצרת באמצעות תחרות ומאבק על מנהיגות**, שמעכירים את האווירה בקבוצה אבל כך נוצרת אינטראקציה בין האנשים.

הבדיקה כוללת, מי בעלי השפעה והכוח, מי החזק, מה מקומי ומידת כוח, האם אצטרך להלחם במישהו, במי עלי לתמוך, מה לעשות כדי להיות בצד המנצח.

קיימת בדיקה של המנחה. האם אפשר לבטוח בו, לסמוך עליו, האם הוא יכול לשלוט בקבוצה, איך הוא מתמודד עם עימותים, האם הוא חזק או חלש, האם הוא מחבב מישהו במיוחד, האם הוא מחבב אותי, מעבירים אותו מבחנים, קריאת תגר לבחינת הסמכות. בשלב זה המנחה בתפקיד **"אב" הקבוצה.** הוא צריך לאפשר מידה של "מרד" בלי לחוש איום על מקומו, יחד עם הכלה והבנה. אם המנחה נוהג נכון הוא מסמן לקבוצה שאפשר לסמוך עליו ולבטוח בו. הוא מאפשר למתרחש לקרות תוך תמיכה והגנה במידת הצורך.

שלב 3 – קרבה, הדדיות, שיתוף פעולה

לאחר שחברי הקבוצה מרגישים **שייכים ובטוחים** בהשפעתם ובמעורבותם **ופיתחו אמון** במנחה ובחברי הקבוצה – הם מוכנים לעבוד על מטרותיהם העיקריות. לאחר **בירור המקום שלי בקבוצה**, במונחים של כוח ואחריות, אפשר להתקדם לשלב עמוק יותר, תוך בדיקת המעורבות הרגשית בין האנשים, זאת אומרת להתקרב.

היחסים בקבוצה מתבססים על רגש אישי, **עניין משותף ופחות על חוזק, כוח השפעה.** מתפתחת תחושת "אנחנו", התקשורת ישירה יותר ופחות דרך המנחה. **התלות במנחה פוחתת.** (יכול להיות קושי לקבל מישהו חדש) יותר גיבוש, אוירה יותר הרמונית, שיתוף פעולה, דפוסי יחסים מתבהרים ומתייצבים, מבטאים צרכים והעדפות אישיות, קבלה ותמיכה.

האווירה בקבוצה מגלה סובלנות לשוני בין האנשים וכך מתעצמת תחושה של זהות אישית, אפשר להבדיל את עצמך כייחודי. **חברים מביעים יותר בחופשיות רגשות חיוביים ושליליים**, וגם רגשות של קנאה ועוינות. אך תהליך נכון של הבהרה והסתגלות לאינטימיות יוצר בהדרגה את החופש ואת **היכולת להיות שונה ומקובל, גם אם לא תמיד אהוב.**

התפקידים מתגמשים וחברים משקיעים יותר בהשגת מטרות הקבוצה. יכולים גם עכשיו להיווצר עימותים, אך המודעות עוזרת להתמודד עם משברים.

בשלב זה המנחה בתפקיד "מדריך", הוא עומד לרשותם בלי להתערב מדי בתהליך, מאפשר להם למצוא בעצמם פתרון. אפשר לדרבן **עבודת צוות** (קבוצות).

שלב 4 – פרידה סיום

כל מועד סיום מהווה קושי נפשי. בשלב זה יכול לעלות חומר רגשי של התנסויות בלתי פתורות בפרידה. חברי הקבוצה בוחרים איך להתמודד עם החרדה. יש רצון למנוע את הסיום יחד עם הכרה שהסיום בלתי נמנע ורצון להשלים עם כך.

מתח בין רצונות אלה יכול לעורר כל מיני התנהגויות: התכחשות, הפתעה, רצון להמשיך, נסיגה להתנהגויות קודמות, תלות במנחה, התנהגות הרסנית כלפי חברים, מנחה, ציוד. נשירה מוקדמת, העלאת זיכרונות. אפשר לערוך הפעלות והתנסויות שקשורות לפרידה, במטרה לשחרר להתנסויות חדשות. **דמות המנחה חוזרת להיות משמעותית, עכשיו המנחה הוא גם "אם", "אב" ו"מדריך" יחד,** והוא צריך לעזור לחברים להיפרד ולהתנתק מהקבוצה.

ג. סגנונות הנחיה

סגנון ההנחיה אותו בוחר המנחה תלוי בתכונותיו האישיות, העדפותיו, תחומי העניין שלו, דפוסי התקשורת שלו, ומערכת ההגנות האופייניות לו.

סגנונות הנחיה – (ע"פ בריציטו/מתוך המקראה להנחיית קבוצות בעריכת נאוה רוזנוסר/ציפורי)

- **המנחה המגן** – פועל כמי שתפקידו להגן על הקבוצה. לפעמים נוטה להגנת יתר ומונע התפתחות. מעביר מסר אתה/ם לא יכולים לעשות לבד, אני אעשה בשבילכם. פועל במקום חברי הקבוצה. העמדה הכללית שלו פוסלת.

- **הסמכותי** - מעודד אסימטריה ביחסים בינו ובין הקבוצה. מייסד הירארכיות ומפחית בערכם של חברי הקבוצה. כדי לשמור על מקומו. ביקורתי, חד משמעי. מעביר תחושה של האשמה, נזיפה ואף התנשאות. העמדה הכללית שלו מרוחקת.

- **הדמגוגי** – בונה יחסים של תלות בקבוצה. מופיע כמי שיכול לספק את צורכי האנשים, אבל למעשה הוא פועל כדי לקבל מענה וסיפוק לצרכיו. זקוק לאהדה ולהזדהות איתו, ובשל כך מרחיק את הקבוצה מהתמודדות עם המטלה שלו. בהתערבויותיו בולטת נימה לעגנית מפתה, מעמיד פנים של התעניינות בקבוצה אך למעשה משדר רצון שיתעניינו בו כמודל. העמדה הכוללת שלו היא של ניצחון.

- **התלותי** – מרגיש חסר ערך לכן חרד. מובל על ידי הקבוצה, נכנע לחולשתו ולעוצמה של הקבוצה. בהתערבויותיו מבקש את אישורה של הקבוצה, משדר פחד תלותיות וצייתנות. הופעתו הכוללת מצומצמת ומכווצת וכאילו מבקש סליחה על עצם נוכחותו.

- **הנמנע** – מרגיש חסר ערך אינטלקטואלי. עלול לחשוש שהקבוצה תעסוק בנושאים שיקשה עליו להבינם. מאפשר לקיים קשר שטחי וחלקי עם המטלה. התערבויותיו מקריות, ממוקדות ברמה הגלויה בלבד וימנע מכניסה לרבדים עמוקים לחקירה של דילמות סתירות קונפליקטים. בולם אפשרות של למידה ושינוי. הוא נאחז בקשיים אובייקטיביים שעולים בקבוצה כדי להצדיק את הימנעותו. משדר שביעות רצון מהעניינים כפי שהם, התערבויותיו שבלוניות וצפויות.

- **המזיניח** – נותן לקבוצה לפעול בדרכה, גם שנתקלת בקשיים אינו מתערב ואינו מסייע ואינו מכוון את הקבוצה להתמודד עם המטלה. משדר אדישות וריחוק. מנחה כזה יתקשה ליצור דיאלוג עם הקבוצה ולאפשר לקבוצה למצוא את דרכה.

- **ה"חושב עם"** - מתאים את פעולותיו לרמה לשלב ההתפתחותי ולצרכי הקבוצה. מארגן את הקבוצה לקראת המטלה, משדר רצינות ותקיפות לצד חום ואמון. מאפשר לחברי הקבוצה לחיות, לחוות, לעבוד וליהנות. מגלה ומשדר עניין אמיתי באחרים, פתוח ומאתגר. מעודד את הקבוצה, מעביר תחושה שהוא מאמין ביכולת חבריה. קולו טבעי, בטוח ונעים, הבעות פניו וגופו משדרים הכלה והחזקה של הקבוצה. ממקם את עצמו בעמדה המאפשרת לו לצפות במתרחש ולהאזין לדופק הקבוצה. עמדה של תצפית והקשבה, תוך שהוא מגלה עניין אמיתי חום התייחסות ומוכנות להשתתף בדיאלוג עם הקבוצה וחבריה (אינו ממקם את עצמו מחוץ לקבוצה, ממעיט להשתתף, מרוחק ומנוכר).

מחקר של מיילס, ליברמן ויאלום (לקוח מהמקראה להנחיית קבוצות/נאוה רוזנוסר/מרכז ציפורי) בדק מהו **סגנון ההנחיה האפקטיבי** ביותר ומצא כי מנחה אפקטיבי הוא זה שמפגין מידה מתונה

של גרייה, מידה גבוהה של דאגה, העושים שימוש מרובה בייחוס משמעות, ומתונים בביטוי של פונקציות מנהליות. מנחה אפקטיבי פחות מציע גרייה נמוכה או גבוהה מאוד, דאגה ואכפתיות ברמה נמוכה, עושה שימוש מועט בייחוס משמעות, מפגין התנהגות מנהלית מועטה מדי או רבה מדי. המחקר הראה כי הדרך בה מתנהגים המנחים אכן יוצרת הבדלים משמעותיים בתועלת או בנזק היחסיים אותם חווים חברי הקבוצות.

בתחילת התהליך הקבוצתי משמש המנחה כמנהיג בעל **דמות-אם** ארכיטיפית כדי לבסס את הביטחון והאמון בקבוצה, בשלבים אלה פניו מכוונות יותר אל הפן החברתי-רגשי של **התהליך** והרגשות העולים ממנו, מאשר אל עבר התוצאה. משהושגו אלו, הוא מסגל לעצמו **דמות-אב** משימתית כדי לבסס נורמות החותרות אל **התוצאה**. הניסיון מראה כי התנהלות אב זוכה להערכה (קוגניטיבי) מצד הקבוצה, והתנהלות אם, לעומתה, זוכה לאהבה (רגשי).

בהמשך, בשעה שהקבוצה יציבה ועצמאית דיה, הוא יכול להתמקם בעמדה משוחררת ומשחררת יותר. מנהיגות תכליתית היא כזו שמקדמת את הקבוצה. היא חייבת להיות מנהיגות גמישה. כלומר, מנהיגות שמשלבת בין מספר סוגי סגנונות הנחיה, ולכן יוצרת רפרטואר גדול יותר של תגובות יעילות ואפשרויות למצבים שונים.

תכונות חשובות להנחיה בעלת משמעות (ע"פ רוג'רס/ מתוך מסע קבוצתי/ זיו ובהרב)

* **רגישות לאינטראקציות בין-אישיות**, ולרגשות העולים – המנחה צריך להבין ולקבל רגשות שליליים ויחסים קשים. דבר זה מאפשר לחברי הקבוצה להעלות בחופשיות רגשות קשים וכואבים, להבינם ולהתמודד עמם ביעילות.

* **יכולת קבלה** – התעניינות חמה בפרט במידה הנכונה, דהיינו, לא חמה מדי. אך גם לא קרירה וקפואה. שתי התייחסויות אלה עלולות להוות איום על פרטים בקבוצה. עליו לתת לפרט את המרחב שהוא זקוק לו תוך שמירה על גבולותיו, ועם זאת ליצור אווירה המאפשרת חוויה תקשורתית אינטימית בינו לפרטים בקבוצה.

* **מודעות עצמית** – כפי שהקבוצה נמצאת באינטראקציה בלתי פוסקת בינה לבין עצמה ומפתחת מודעות להשפעה ההדדית בין חברי הקבוצה, כך גם מתקיימת אותה אינטראקציה בין הקבוצה למנחה, ובין המנחה לקבוצה ולכל פרט בה. אופן התנהלותו של המנחה מעורר גירוים ותגובות אצל חברי הקבוצה, ובמקביל, אופן התנהלותם מעורר אצלו תגובות. מנחה מאוים יגיב באופן אימפולסיבי, אופן שיגרום להתכנסות והסתגרות ויהווה בלם לצמיחת הקבוצה.

* **דימוי עצמי חיובי** – המנחה חייב להיות אדם בעל דימוי עצמי חיובי והערכה עצמית כאדם וכבעל מקצוע. מנחה כזה יאפשר לתהליכים הטבעיים בקבוצה לקרות מבלי לחוש מאוים.

* **כבוד לפרט** – לקבל את האחרים כמות שהם, ולתת להם חופש לעבד את רגשותיהם.

* **ידע פסיכולוגי** – על המנחה להיות בעל ידע בפסיכולוגיה ולהכיר התנהגות אנושית.

* **אמפתיה** – אמפתיה היא היכולת לחוש את עולמו הפנימי של האחר כאילו היה שלך, וזאת, מבלי לשכוח את העובדה כי הוא אינו שלך. ההבנה האמפתית מאפשרת למנחה לנוע בחופשיות ולהסביר לפרט בבחירות את מה שהוא הרגיש והבין במעומעם, וכן לבטא את חוויותיו.

* **יצירת גבולות** – המנחה הוא אדם שמכיר את גבולותיו, ויודע להעמידם בדרך המאפשרת. הוא דואג ליצירת גבולות בקבוצה וקבוצה וגבולות של הפרט בקבוצה.

חולשותיו הקטלניות של המנחה (מתוך יצירתיות בעבודה עם קבוצות/ בנסון/אח)

חוסר ידע בקבוצה – גורם להתייחסות להתנהגות רק כאישית ולא כחלק מתהליך קבוצתי, חוסר יכולת לזהות את הצורך המניע את ההתנהגות, חוסר יכולת להתערב בצורה הולמת, ביטויי כעס, תסכול, התכנסות.

הצורך לשלוט בקבוצה – חולשה שכיחה ביותר, הרצון לשלוט לגמרי בקבוצה נובע מהפחד של המנחה שהקבוצה תצא משליטה, המנחה חש לעיתים בודד ומאויס מהקבוצה ומחוסר היכולת לצפות את התנהגותה, לכן מנסה לראש לקבוע מצבים כדי להימנע מאבדן שליטה. סוג אחר של שולט נראה כמאמין שהוא אחראי לקבוצה, לכן חייב לעשות את כל הדרוש כדי להבטיח שהקבוצה תהיה מוצלחת ומאורגנת. לעיתים מנחה כזה מפחד שיואשם בכך שהקבוצה לא מצליחה במשהו, לכן עליו להיות על המשמר כדי למנוע כשלון מראש. לעיתים מזלזל בקבוצה מחוסר היכולת לאפשר אוטונומיה, ולכן חייב לנווט אותם בכיוון הרצוי.

מנחה שולט, או מחוסר ניסיון או מהתנסות לא טובה בקבוצה. מצב נוקשה כזה מעורר את החברים המרדניים. אם הבעת מרדנות לא מתאפשרת בקבוצה, תיווצר בהמשך ספיראלה שלילית של דיכוי ומרד, מועקה וחבלה שתוצאותיה הרסניות לקבוצה ולמנחה.

פחד מכישלון – הדחף להצליח מסווה לעיתים פחד מכישלון. קיים רצון להרשים, להיות אוהד, להשיג ולא להיכשל. זה מביא לתכנון יתר, אובדן יצירתיות ואמפטיה. מומלץ לגלות אנושיות ולא להסתיר את השגיאות מהקבוצה, לנצל אותן כדי להדגים התנהגויות חדשות ולפתח נורמות מתאימות, להימנע מעמדה של מומחה שבידיו נמצאות התשובות הנכונות.

השוואה - מנחים משווים עצמם עם שותפים לעבודה או עם גורמים אחרים. הם גם משווים בין קבוצות ובין חברים בקבוצה. השוואה גורמת לחוש חסר יכולת, לתחרות משתקת ולהשקעת אנרגיה מרובה מדי בניסיונות להרשים או לשלוט, או לשמר עמדת כוח. ההשוואה השלילית מעוררת רגשות עמוקים של חוסר ערך וחוסר יכולת שבולמת את ההתפתחות של הקבוצה ובתוכה. השוואות מעוותות את המציאות ומשחררת אנרגיות שליליות בקבוצה. סימנים לכך שמתרחשת השוואה והפחתת ערך: ביקורת, חוסר סובלנות, תחרות, צורך לנצח להרשים, התכנסות עצמית, דיכאון, קנאה, חוסר אונים, פאניקה, התנהגות כפייתית, כעס, עוינות.

קשר לעבר – "הקבוצה הפסיקה להיות כמו שהייתה..." , "הלוואי שהקבוצה תחזור להיות למה שהייתה..."

תגובות נוסטלגיות כאלה מעידות על התרחקות מה'כאן ועכשיו', ניתוק הקשר לעבר מתחייבת לשם השגת צמיחה. היא אמנם מכאיבה, אך הכרחית. לפעמים המנחה לא יכול או רוצה להתקדם, תקוע בשלב מסוים, וחוזר על כך.

ניטרליות - מנחים רבים נוטים להאמין שהם ניטרליים, אך למעשה ניטרליות מוחלטת תראה כאדישות שעלולה להרחיק ולהפוך את ההתנסות לחיוורת ושטחית, שכן מערכת יחסיו של המנחה עם חברי הקבוצה היא כלי עיקרי לקידום ושינוי. מומלץ להיות מעורב וליצור קשר פעיל עם החברים אך לא לעשות למענם את מה שהם חייבים לעשות עבור עצמם.

דחיפה לחשיפת יתר – חשיפה מוקדמת מדי מפחידה אנשים, מכבידה על זה שחשף שעלול לחוש מבוכה או חרטה וקושי לחזור לקבוצה. על המנחה לבדוק האם המשתתף בוחר לדבר או מרגיש מחויב, מה אנשים אחרים בקבוצה מרגישים, ומה תגובתו?

סגנונות הנחיה נוספים שפועלים נגד מטרות הקבוצה וחבריה:

* מנחה המתקשה לפעול במצבים של כעס ועוינות, ולכן ימעט לנקוט בסגנון המזמן עימותים וימנע מפעולות הגורמות להפרת שיווי המשקל וההרמוניה בקבוצה, גם אם הם משמשים כמסווה לבעיות אמיתיות.

* מנחה שיש לו צורך להיות מקובל ומוערך ירגיש לפעמים דחף פנימי להשיא עצות ולתת פתרונות, ויתקשה להקשיב ולפנות את כל הזמן הנדרש לפני שיקפוץ עם פתרונותיו.

* מנחה שנוהג לספק לקבוצה מעט מדי כיוון והכוונה עלול להשאיר את הקבוצה חסרת אוניס וללא כיוון.

מנחה שנוהג לאתגר את הקבוצה בעוצמה גבוהה מדי עלול לעורר רמה גבוהה מדי של חרדה. מנחה מרוחק מדי עלול להיתפס כמי שאינו מגלה עניין בקבוצה כחסר אכפתיות והתייחסות.

מנחה כריזמטי מדי מקשה על משתתפי הקבוצה להשתחרר מכוחו ומיחסי התלות שלהם במנחה ולעבור למצב בו הם נוטלים יותר אחריות.

לסיכום, חשוב בכל שלב!

שלב ראשון – השתייכות - להקדיש זמן להכרות, להכין תוכנית שתפחית תסכול ותעודד רצון להצטרף לקבוצה, לערוך הסכם, לבנות נורמות. לראות את ההתנהגויות כביטוי להתקרבות הימנעות, ולא רק כבעיות התנהגות. המנחה בתפקיד "אם" הקבוצה.

שלב שני – כוח ושליטה - לא להיגרר לפרובוקציות. להיזהר מההתייחסות רגשית, מהיגררות למלחמה, לנסות להבין את הרקע לדברים. להיות בתפקיד "אב" הקבוצה, לאפשר מרד ולהציב גבול.

שלב שלישי – אינטימיות והדדיות - לאחר שחברי הקבוצה מרגישים שייכים ובטוחים ופיתחו אמון במנחה ובחברי הקבוצה ולאחר **בירור המקום שלי בקבוצה**, במונחים של כוח ואחריות, אפשר להתקדם לשלב עמוק יותר, זאת אומרת להתקרב. שלב מתאים לעבודת צוות, המנחה יכול לזוז קצת הצידה, לתת לקבוצה לעבוד לבד. המנחה בתפקיד "מדריך" הקבוצה.

שלב רביעי – פרידה - קיים רצון למנוע את הסיום יחד עם הכרה שהסיום בלתי נמנע ורצון להשלים עם כך. מתח בין רצונות אלה יכול לעורר כל מיני התנהגויות. אפשר לערוך הפעלות והתנסויות שקשורות לפרידה, במטרה לשחרר להתנסויות חדשות. המנחה חוזר לתפקיד אב, אם ומדריך.

* **בכל שלב, כדאי להימנע משאלות למה?** – עדיף לשאול כיצד? או מה? כיצד זה נראה לך? מה קורה לך? מה אתה מרגיש עם זה? כיצד אתה חווה את זה?

הדבר שממנו מתעלמים חוזר בדרך כלל להטריד את הקבוצה, לכן כדאי לטפל בבעיות עם היווצרותן.

ביבליוגרפיה:

מסע קבוצתי – ד"ר ירון זיו וד"ר יעל בהרב – הוצאת גל
יצירתיות בעבודה עם קבוצות - בנסון – הוצאת אח
המדריך לעבודה קבוצתית – הוצאת אח
הנחית קבוצות – מקראה בעריכת נאוה רוזנוואסר – הוצאת ציפורי