



הנחיית קבוצות תוכן-תהליך

טבעה של הקבוצה

ככלי מקדם התפתחות ולמידה

מאת בת-חן שפירא ואורית שרת-פורטר

אורית שרת פורטר – מנחת קבוצות

תבונת הקבוצה וההנחיה

oritshp@netvision.net.il 052-2219717

בעלת תואר שני בהנחיית קבוצות בשילוב אמנויות

מנחה, מלמדת הנחיית קבוצות תוכן-תהליך במסגרות שונות, מדריכה

- ✓ **המעגל הקבוצתי** - תהליכים בהתפתחות הקבוצה והשפעתם על היחיד - התנסות והמשגה
- ✓ **אקלים קבוצתי** - בניית מרחב בטוח המאפשר פניות ללמידה והתפתחות אישית
- ✓ **טבעה של קבוצה** - הכרות כתהליך מתמשך - כבסיס לתקשורת ותקשורתיות בקבוצה
- ✓ **תנועה בקבוצה** - מפגש אישי ובין אישי בקבוצה באמצעות אימפרוביזציה בתנועה

בת-חן שפירא - מנחה, מדריכה, מאמנת

ליצור את עצמנו לדעת

batchen@netvision.net.il 052-8609990

בעלת תואר שני בהנחיית קבוצות בשילוב אמנויות

הנחיית תוכן-תהליך-משימה בקבוצות למידה וצוותי עבודה

- ✓ קורסים בהנחיית קבוצות ולימודי 'טבעה של קבוצה'
- ✓ סדנאות לבעלי תפקיד - קו מנחה – זהות מקצועית ומנהיגות
- ✓ תוכניות העצמה - יזמות בעסקים ובקהילה
- ✓ פיתוח ארגוני, מיתוג עסקי וכתביה שיווקית
- ✓ פיתוח תוכן, תכנון סדנאות והכשרת מנחים
- ✓ הדרכת מנחים, יזמים ומנהלים – אישית וקבוצתית

© כל הזכויות שמורות

אורית שרת-פורטר ובת-חן שפירא



המרכז להנחיית תוכן-תהליך
www.groupologia.com

טבעה של הקבוצה

ככלי מקדם התפתחות ולמידה

מודל להנחיית תוכן-תהליך

מאת בת-חן שפירא ואורית שרת-פורטר

מודל ההנחיה המוצג במאמר הנו מודל יישומי פרקטי-דינמי להנחיית תוכן-תהליך המדגיש את כוחו של התהליך הקבוצתי ככלי מקדם למידה והתפתחות. המודל נולד מתוך הצורך שזיהינו ב'שטח', בקרב סטודנטים שלנו להנחיית קבוצות בתוכניות הכשרה שונות ובקרב מנחים בפועל שאנו מדריכות במסגרת אישית או קבוצתית, המבקשים להכיר יותר את "טבעה של הקבוצה", לשכלול מיומנויות הובלת קבוצה להשגת מטרותיה.

המודל מתבסס על גישת ההנחיה שלנו, שהתגבשה במהלך השנים, יחד ולחוד, מתוך הניסיון המקצועי המצטבר בהנחיית קבוצות וחיפוש אחר הבניה תיאורטית להנחיה מאפשרת ומיטיבה.

המודל אקלקטי מבחינה תיאורטית, מתבסס על תיאוריות שונות ומשלימות מתחום התוכן של הנחיית קבוצות - עקרונות ורעיונות מרכזיים מתיאוריות התפתחות הקבוצה בשלבים, תיאוריות המתייחסות לקבוצה כמשחזרת יחסים ודפוסים שהופנמו במשפחה הגרעינית, ותיאוריות המתייחסות לקבוצה כישות.

הנחיית תוכן-תהליך

לתהליכי הלמידה והתפתחות המתקיימים בקבוצה תוך התנסות וההשתתפות פעילה הענקנו את השם **קורסדנא פרקטי-דינמי**, היות ובמובנים מסוימים הוא מעניק ידע ומיומנויות במטרה להגיע לתוצאות יישומיות ובמובנים אחרים מכון להעצמה ולהתפתחות אישית-רגשית. אלה מושגים בדרך סדנאית של חוויה והתנסות במינונים משתנים, בהתאם למטרת הקבוצה.

קורסדנא מסוג זה מתקיים, על פי רוב, בפורמט "ישיבה במעגל מול לוח" ומתבסס על למידה שיתופית, כשחברי הקבוצה עוברים תהליך אישי ובין-אישי תוך חשיפה מתבקשת. המנחה נע, בהתאם לצורך, בין פעולות הנחיה כשהוא יושב במעגל, לפעולות הוראה כשהוא עומד ליד הלוח. ישנה הזמנה לבירור מניעים, סיבות ורצונות, להגיע להבנות ותובנות, לבטאן ולתרגלן עם חברי הקבוצה באופן מובנה או ספונטאני.

הנחיית **תוכן-תהליך** הנה כלי מתבקש להובלת תהליכי למידה של מיומנויות מעשיות בקורסדנא, בהתייחסה הן **להשפעת התהליך** בקבוצה על תכניה והן **להשפעת תכני הלמידה** על התהליך הקבוצתי. המנחה בדרך זו, מחפש דרכים ליצירת **הלימה** בין שתי רמות ההתרחשות בקבוצה - הרמה הגלויה של **התוכן** (text) והרמה הסמויה של **התהליך** (subtext). לפיכך, תנאי הכרחי להובלת קבוצה ללמידה והתפתחות משמעותית מחוללת

שינוי לצד בקיאות בתכני הלמידה, הינו הכרות עם התהליך הקבוצתי הרוחש ברמה הסמויה והכרה בו. יצירת הקשר בין התוכן הנלמד לתהליך הקבוצתי הופכת את **הקבוצה לאמצעי מתודי** עיקרי ומרתק בלמידה, כשהפעלות המתודיות שנועדו לחוויה, המחשה, תרגול והתנסות, משמשות גם ככלי ליצירת ההלימה המתבקשת.

המודל המוצע מתייחס להנחיית תוכן-תהליך כפי שהיא מתקיימת במבנה המורכב של קבוצות למידה תוך התנסות, לכן ראשית מתבקש להגדיר את המושגים 'תוכן' ו'תהליך', כפי שהם באים לביטוי בקבוצות הללו.

1. **תוכן** - כל המתחולל ברמה הגלויה של הקבוצה באופן מוחשי, כולל החומר הלימודי העיוני (מידע) והפרקטי (התנסויות) הנלמד בקבוצה, השיח המילולי וכל התרחשות שמתקיימת בקבוצה.

2. **תהליך** - כל המתקיים ברמה הסמויה של הקבוצה באופן בלתי מוחשי ולרוב בלתי מודע. התהליך כולל שני מרכיבים שלכל אחד מהם מאפיינים טיפוסיים וכל אחד מעלה סוגיות הנשזרות יחד לכדי תהליך אינטגרטיבי פרקטי-דינאמי.

א. **התהליך הדינאמי האוניברסאלי** - המתרחש בין חברי הקבוצה על כל מרכיביה ללא קשר לסוג הקבוצה ומטרותיה, באופן דומה בכל הקבוצות, באמצעות מנגנוני העברה, השלכה והזדהות בין חברי הקבוצה וביניהם לבין המנחה.

ב. **התהליך הדינאמי תלוי-המשימה** - האופייני לקבוצות בעלות מטרה ספציפית (רכישת המיומנות החדשה - השתלבות בעולם העבודה, פתיחת עסק, הנחיית קבוצה, אורח חיים בריא).

בעוד מנחה תהליך יציע לקבוצה שאלות מנחות המכוונות להתבוננות על התהליך האוניברסאלי ומנחה תוכן יציע התבוננות ממוקדת על התהליך תלוי-המשימה, מנחה תוכן-תהליך בקורסדנא פרקטי-דינמי יבחין בשניהם, ישאף ליצור ביניהם הלימה ויוביל את הקבוצה בהתאם למטרותיה, להתבוננות משולבת במינונים משתנים ובהקשר לתוכן הנלמד. לשם כך, עליו ליצור **מרחב קבוצתי שבטוח ושמוגן להתנסות בו** על ידי שמירה על גבולות ברורים ויצויבים (setting¹). אי לכך, הנחית קבוצות למידה תוכן-תהליך בדרך זו מחייבת הכרה במשמעותו של סגנון ההנחיה וההתנהלות של המנחה כמודל התנהגות נורמטיבית בקבוצה והשפעתו על האקלים השורר בה.

מודל ההנחיה

מודל זה הנו אקלקטי מבחינה תיאורטית ומשלב בין הנחות יסוד ועקרונות מגישות ותיאוריות מרכזיות בהנחיית קבוצות.

- עקרונות מהתיאוריה המתארת תהליכי התפתחות קבוצה בשלבים אוניברסאליים
- עקרונות מהתיאוריה המדגישה את היחסים בין המנחה והקבוצה, חברה, ובינם לבין עצמם
- עקרונות מהתיאוריה המדגישה את הכוחות והדחפים של הקבוצה כישות דינאמית

¹ **setting** - מערכת הכללים לשמירה והגנה על הקבוצה שהמנחה מצהיר עליו הצהרה ברורה כבר במפגש הראשון בדאגו לבנות "הסכם עבודה" תוך יידוע, שיתוף והסכמה של חברי הקבוצה.

המשותף לתיאוריות הללו הנו שכולן מבחינות במאפיינים טיפוסיים של קבוצות באשר הן, המאפשרים מידה של צפי ופענוח הכוחות הסמויים המתקיימים 'כאן ועכשיו'² על ידי המתחולל בהתרחשות הגלויה. התיאוריות הללו משמשות כהנחות מוצא בהנחיית תוכן-תהליך במודל המוצע ומלמדות כי ברובד הסמוי רוחש "עולמה הפנימי של הקבוצה" המורכב מאין ספור חומרים רגשיים. אלה מובאים 'כאן ועכשיו' למרחב הקבוצתי בשיח ספונטאני, באופן גלוי אך לא תמיד במודע.

השתתפות בקבוצה, התכוונות לשינוי אישי והתמודדות עם אתגרי למידה בכלל, ובפרט למידה תוך התנסות, הכרוכה ביתר חשיפה ומעורבות רגשית עשויה להוות גירוי מעורר לתכנים רגשיים שעלולים לשאוב את תשומת הלב הרגשית הנחוצה ללמידה. לכן, את תוכנית הלמידה רצוי לתכנן מתוך ההבנה שלהשגת פניות ללמידה ולהתפתחות אישית נדרש אקלים קבוצה המשרה בטחון ותחושת מוגנות במרחב בר-ניבוי. אקלים כזה מושג בעיקר באמצעות יצירת הלימה בין התוכן לתהליך. הלימה כזו ממתנת ומרגיעה את הצורך למקד את תשומת הלב בתכנים הרגשיים, ומפנה מקום להתנסות בתכני הלמידה ובחוויות חיוביות של שייכות בריאה ומעצימה לקבוצה.

הנחיית תוכן-תהליך, תכוון את המנחה להגיב למתחולל 'כאן ועכשיו' מתוך הבנה כי בשעה שהתכנים האישיים-רגשיים הרוחשים ברמה הסמויה מקבלים ביטוי ברמה הגלויה הם עשויים לגרום להפרעות וחוסר שקט. השתקת קולות אלה והתעלמות מהם בהיותם מפריעים ללמידה, לביצוע ההתנסות ולהשגת המטרה מחמיצה את ההזדמנות להתייחס אליהם כאל חלק ממכלול ביטויי התהליך כפי שהוא מתחולל 'כאן ועכשיו' ברמה הסמויה.

התפתחות הקבוצה בשלבים – השפעת התהליך על התוכן

התפתחות הקבוצה בשלבים מתארת תהליך שמתחיל בהתקבצות **פרטים יחידים**. כל אחד מהם נושא עמו עולם אישי-רגשי, שאלות זהות וסוגיות השתייכות, דרכי התנהלות אישיות ובין אישיות והתמודדות עם תכני הלמידה, משימותיה וההתנסות בנושאים השונים. אלה יחד, באופן הדרגתי, תוך מעבר משלב לשלב, הופכים לקבוצה מכילה המאפשרת לכל חבריה למידה איכותית והתפתחות משמעותית.

לתפיסתנו, המטרה המרכזית של הנחיה אפקטיבית היא להביא את הקבוצה להשלמת מעגל החיים שלה, על כל שלבי התפתחותה משלב ההשתייכות עד לסיום ופרידה דרך מאבקי כוח ושליטה, אינטימיות והדדיות. משמע הגעה לקו הסיום מבלי להחמיץ ולאבד את הקבוצה או חלק מחבריה ומבלי להחמיץ את מטרותיה. כך, בסוף התהליך מתגבשת ומכוננת חוויה חיובית הן של למידה והן של חברות בקבוצה. לשם כך על המנחה להכיר את שלבי התפתחות הקבוצה על הסוגיות והתממות האופייניות להם. ההכללה התיאורטית של שלבי התפתחות הקבוצה מתארת התפתחות אוניברסאלית ומאפשרת לתכנן מראש את סדר התכנים הדרושים להשגת מטרות הלמידה בהלימה למאפייני התהליך הצפוי. ארגון תכני הלימוד, המשימות וההתנסויות תוך התחשבות במבנה שלבי התפתחות הקבוצה מאפשר למנחה להיות ממוקד באיתור הזדמנויות לספק את הגירוי המתאים בעיתוי הולם. בדרך זו, מובנה אקלים נח ללמידה, שנוצר בשל הלימה המתבקשת בין מידת המוגנות והאינטימיות בקבוצה לבין אופי החשיפה ועומקה, הן התוך אישית - התמודדות עם הגנות ויצירת בשלות לחקירה פנימית, והן הבין אישית – התמודדות עם סוגיות של יחסים.

² כאן ועכשיו – הזמן והמקום בהם מתנועעת הקבוצה, מהווה פריזמה להתבוננות על התהליך המתחולל ברמה הסמויה.

למרות אופיו האוניברסאלי של התהליך, הרי שבכל קבוצה הוא מושפע מנסיבות חייה, כך שהביטויים הגלויים של השלבים השונים יהיו שונים ומגוונים. השיח הגלוי שנוצר בכל אחת מהקבוצות עשוי להעיד על השלב ההתפתחותי שלה ולתרום להבנת התנהגותם של חבריה ומכאן לייחס משמעות לנושאים שמתפתחים ברמה הגלויה.

עקרון התמות המשותפות – השפעת התוכן על התהליך

עקרון התמות המשותפות מתקיים, לפי מודל הקונפליקט המוקדי (ויטיקר וליברמן), באמצעות מנגנוני ההגנה בעזרתם מדחיקים פרטים בקבוצה את יחסם האמביוולנטי לקבוצה ולסיטואציה 'כאן ועכשיו'. ניתן לראות בהתפתחות השיח ברמה הגלויה ניסיון משותף ליישב את הכוחות האישיים-רגשיים המנוגדים שמתקיימים ברמה הסמויה. בכך, ברמה הגלויה הוא מתפתח כשיח חופשי מטאפורי המסווה ברמה הסמויה התגייסות משותפת של חברי הקבוצה, והקבוצה כישות, למציאת פתרונות לתחושות לא נוחות ולהרגיען.

בקבוצת למידה תוך התנסות נוצרת סתירה לכאורה ברמה הגלויה, בין מתן מקום לאינטראקציה הספונטאנית והשיח החופשי המזדמנים מאופי דרכי הלמידה, לבין הקדשתו ללימוד מובנה ומאורגן של תכני הלמידה והמיומנויות. סתירה זו מתיישבת באמצעות שימוש נכון ביחסי הגומלין בין התוכן לתהליך ורתימת ביטוי התהליך ברמה הגלויה (השיח המטאפורי והקולות הקבוצתיים) לטובת התוכן הלימודי. נושאי הלימוד המתווים את נושאי התמות העולות מתוך התהליך הסמוי מעניקים לתהליך את אופיו תלוי המשימה מעבר לאופיין האוניברסאלי של קבוצות ואופייה הייחודי של כל קבוצה וקבוצה. עקרון התמות המשותפות מאפשר למנחה לזהות בשיחה המתפתחת בקבוצה חומר בעל ערך רגשי (הנובע מהתהליך האוניברסאלי) ועיוני (המתקשר לתהליך תלוי המשימה) משמעותי. מכאן, התייחסות אליה כאל הפרעה ללמידה מחמיצה את הכלי העיקרי ללמידה בקבוצת תוכן-תהליך, הקושר את ה'כאן ועכשיו' המתחולל ברמה הסמויה לנושא הנלמד ורוחם אותה לטובת למידת הנושא בדרכים מגוונות.

יצירת מרחב קבוצתי המאפשר התפתחות ולמידה

אנו מאמינות כי למידה איכותית מתקיימת כאשר מוצב בפני הלומדים רף תסכול כזה המגרה סקרנות וחקירה אך נמנע מתסכול יתר שמשחק או מטלטל. לכן, מודל הנחייה זה מציע להתאים את רמת התסכול לטבעה הייחודי והאוניברסאלי של הקבוצה, במטרה ליצור פניות ללמידה³. אנו סבורות כי ההלימה בין שתי הרמות (הגלויה של התוכן והסמויה של התהליך) וכריכתן יחד במינוחים נכונים, של מיקוד בתוכן והתייחסות לתהליך ההולמים את מטרת הקבוצה, תוך שימוש מודע בעקרונות התיאורטיים המתאימים, יוצרת את המרחב המאפשר למידה אפקטיבית, משמעותית ורלוונטית.

החוויה של התנסות מוגנת במרחב שבטוח להתנסות בו ובאקלים של אמון מאפשרת למשתתפים להעז ולהתנסות בדברים חדשים, באופן הדרגתי, צעד אחר צעד, לצד ותוך כדי התפתחות הקבוצה, בתוך המרחב המשותף שאת גבולותיו מגדיר הסטינג. לאורך כל הדרך מוטלת על המנחה האחריות לקיים ולשמור על הגבולות ולתחזקם באופן עקבי ויציב מתוך הכרה במשמעותם והשפעתם על התהליך. השמירה על הסטינג

³ שיטה זו נבדלת משיטת הנחייה תוכן-תהליך דינאמית, הרוחמת את הרעיון שתכנים מתוך התהליך המתחולל ברמה הסמויה עולים אל הרמה הגלויה לטובת למידה מתוך תסכול כשהמנחה נמנע במכוון מ"ללמד" ומניח ל'כאן ועכשיו' לנווט את התוכן. בשיטת הנחיה כזו הוא נמנע ממתן מידע/ידע, ללמד, להדריך, להמשיג, ולעיתים, אף לעבד.

באופן תקשורתי, נעים וידידותי סימפטי ואמפאתי, יוצרת את חוויית המוגנות והביטחון שמאפשרת לקבוצה ולחבריה להתפתח ולהפוך למרחב משותף של למידה אפקטיבית.

יצירת הלימה בין התוכן על מרכיביו השונים למאפייניו השונים של התהליך הינה אתגר הנחייתי בהיותה חשובה ומשמעותית לעיצוב אקלים של התנסות, תהייה וטעייה. כאשר מתקיימת הלימה, השיח הקבוצתי הגלוי מתייחס בו זמנית, גם לנושא הנלמד, וגם מספק מענה לסוגיות התהליך. בדרך זו הלמידה מועצמת, מובהרת, מומחשת והופכת למעניינת, משמעותית ורלוונטית בהיותה נובעת מתוך הקבוצה עצמה ונוגעת בסוגיות המעסיקות את חבריה באופן מיידי וב"זמן אמת".

זהות ואחריות מקצועית

לתפיסתנו על מנחה הבוחר להנחות במודל קורסדנא תוכן-תהליך להיות מודע לכך שכדי להצמיח את הקבוצה נדרשת ממנו יכולת התבוננות מתוך מרווח רחב דיו בינו לבין הקבוצה, סבלנות וסובלנות ויכולת התמודדות עם מצבים מעורפלים ורגעי חוסר בהירות. הוא אמון הן על יצירת למידה משמעותית והן על כינון חוויית קבוצה חיובית.

המורכבות המקצועית המזדמנת למנחה תוכן-תהליך במודל זה, נובעת מהמעבר בין התכוונות לתהליך ובין התכוונות לתוצאות. הוא נידרש לנווט את התהליך ובתוכו במצבים בהם לא קיימת "נוסחה להצלחה", מכיוון שריבוי מרכיביו של התהליך יוצר אינספור וריאציות. לכן, מניסיונו ולטעמו, מנחה המעוגן בסטינג, שמספק הגדרות ברורות ומתוקשרות של המטרות והתכנים, שחש את 'דופק' הקבוצה ואת הצרכים העמוקים של חבריה (שלעיתים מוסווים תחת התנגדויות או התנהגויות הרסניות), עשוי לנווט את הקבוצה ליעדיה תוך שימוש אחראי, מודע ומחושב בכלים המקצועיים, בתכנים בהם הוא בקי ומאמין ועמם הוא מזהה, ובמנגנונים הדינמיים שמזמן התהליך. התנהלות כזאת מתאפשרת כאשר המנחה פועל בתבונה ובאורך רוח הנסמך על ניסיונו ועל ידע מקצועי, סומך על התהליך, על עצמו ועל משתתפי הקבוצה ונמנע מלהאיץ אותו מתוך לחצים ומניעים חיצוניים, פועל בהומאניות, בענווה וצניעות, ממעיט בפרשנויות ספקולטיביות וקביעות חד משמעיות שעלולות להחיות ככפייה ומזמנות רצייה.

סיכום

מודל ההנחיה שתואר במאמר, בהיותו מתבסס על הרעיון שקיימת בקבוצה רמה סמויה לא מודעת משותפת, מאפשר למנחה לייחס משמעות לכל התרחשות ב'כאן ועכשיו', ולעורר בקרב חברי הקבוצה לגיטימציה לנסות ולהתנסות ולקבל הכרה על ערכה ותרומתה של ההתנסות האישית למרחב הקבוצתי. אקלים מעצים כזה מאפשר למידת תוכן עיוני ורכישת מיומנויות מעשיות במסגרת ובאמצעות התהליך הקבוצתי בתוכנית למידה מובנית, באופן בו נמנע טיפול בתהליך על חשבון התוכן או השגת המשימה.

מקורות השראה

- בנסון ג'. (1987), **יצירתיות בעבודה עם קבוצות**, הוצאת אח
- ויטיקר ד.ס. (1985), מאפייני הקבוצה כמדיום לעזרה; ויטיקר ד.ס. וליברמן מ.א. (1964) מודל הקונפליקט המוקדי, בתוך: רוזנוואסר נ., עורכת (1997) **הנחיית קבוצות – מיקראה**, המרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים ציפורי
- ויניקוט ד.ו. (1971), **משחק ומציאות**, הוצאת עם עובד
- יאלום א. ד. (2006), **טיפול קבוצתי: תיאוריה ומעשה**, הוצאת כנרת בשיתוף מגנס