

התערבויות הנחיה טכניקות להנחיית שיח בקבוצות וצוותים

חלי ברק שטיין¹

למנחה בהנחיית השיח בקבוצה כמה וכמה תפקידים: ברמה האישית - להתערב מול היחיד בקבוצה; ברמה הבין-אישית - להתייחס למתרחש בין האנשים בקבוצה; ברמה הקבוצתית - להתייחס לקבוצה כאל שלם.

לשם הנחיית השיח בעבודתו של מנחה עם קבוצות מובאים לפניכם בחלק א' כלים וטכניקות המשמשים אותו בשיח מול היחיד בקבוצה ובחלק ב' - כלים וטכניקות המשמשים אותו בשיח מול הקבוצה כולה. טכניקות והתערבויות הנחיה אלו יעילות בהובלת קבוצות, צוותים וקהילות במערכות ובארגונים למיניהם.

**לפי שיקול דעתו של המנחה אפשר להשתמש בטכניקות השונות
בגמישות גם מול היחיד וגם מול הקבוצה כשלם.**

1. מעובד ע"י מו"פ השקפה. למאמר המלא:
https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6-6fe151153519.filesusr.com/ugd/0b0bcc_9161518aab12426ea07cba716873934d.pdf

טכניקות למנחה להנחיית שיח ברמה האישית מול היחיד בקבוצה

(ניתן להשתמש בהן גם מול הקבוצה כשלם, בהתאמה)

1. הקשבה מדויקת

הקשבה מדויקת היא הקשבה ללא התערבויות, ללא דעות ופרשנות של המקשיב וללא הסחות. זו הקשבה ממוקדת שנועדה לקלוט ולהבין את דברי הזולת. הקשבה מסוג זה צריכה להיות מלווה בשפת גוף מתאימה, כפי שיפורט בהמשך, ובמילים כמו "אני שומעת", "אני איתך", "תמשיך", שמבטאות את ההקשבה.

הקשבה עומדת בתשתית עבודת המנחה עם כל קבוצה. יצירת התחושה של המשתתפים שהמנחה מקשיבה להם חשובה מאין כמוה. מלבד העובדה שההקשבה היא כלי המשמש לבחירת ההתערבויות המתאימות למצב, לפנינו טכניקה של הקשבה אקטיבית. זהו נושא מרכזי המצדיק עיון רחב בפני עצמו.

2. תקשורת לא־מילולית

תקשורת לא־מילולית או שפת גוף מתבטאת בהקשבה, קשר־עין, נטיית גוף קלה לדובר, הנהון, הבעות פנים מתאימות לתוכן ששומעים, טון קשוב, שתיקה כהקשבה. מחוות גופניות אלו מבטאות התעניינות, גילויי אמפתיה והבנה.

אמפתיה, בדומה להקשבה, היא מרכזית בעבודת המנחה. מנחה טובה מגיעה מעמדה סקרנית המבקשת להבין את נקודת המבט של המשתתף. כדי להגיע לאמפתיה נדרשת עבודת הכנה פנימית של המנחה בטרם ההגעה למפגש הקבוצתי. גם בנושא זה ראוי להרחיב ולפרט.

3. הדהוד, פרפראזה

הדהוד כשמו כן הוא: חזרה במילים שלך על העיקר של מה ששמעת. הדהוד מבוסס על ההקשבה ואופן האמירה יכול לבטא אמפתיה או ניסיון לבירור דברים. ניתן לחזור על הדברים בצורה רחבה או מתמצנת. למשל: "אני שומעת שאמרת...", "אתה מתכוון לכך ש...".

4. בירור, שאלות הבהרה

שאלות נועדו לקבל מידע שמסייע להבין את הבעיה. השאלות אמורות להיות פתוחות ולא סגורות (לא שאלות שהתשובה היא כן/לא), ולעיתים קרובות הן מתחילות במילים מה, מי, מדוע, איך, למשל: "מה קרה?"; "מה הרגשת?"; "מה חשבת?"; "איך הגבת?"; "איך התפתחו הדברים?"; "איך אפשר לדעתך לפתור את הבעיה?"; "מי עזר?"; "מי הפריע?"; "מתי הבנת לראשונה ש...?"; "מתי הוא התחיל לכעוס?".

5. חשיפה עצמית של המנחה

המנחה משתמשת בחוויותיה כדי לקדם את הלמידה. היא מספרת על עצמה כדי לעזור למשתתפים כמודל אישי, כמתן לגיטימציה. למשל: "פעם קרה לי... והרגשתי..."; "כשאני נתקלת במצבים כאלה אני מרגישה...".

6. שיקוף

המנחה או משתתף אחר מהקבוצה מספק לדובר תמונת ראי, הד להתנהגותו ברגע נתון. השיקוף מאפשר לאדם לראות עצמו בעיני אחרים. המנחה אומר במילותיו את מה שהוא קלט לגבי הרגשתו או מחשבותיו של האדם שמולו. לעיתים מדובר בשיקוף התנהגות או התנהלות ולפעמים בשיקוף תוכן הדברים ששמענו, נקי מפרשנות במידת האפשר. למשל: "עכשיו אתה נראה כעוס"; "אני חושבת שאתה רוצה לגלות לו את דעתך...". שיקוף יכול להיאמר בנימה של שאלה בודקת, המבררת את עמדת הדובר או הקבוצה.

7. משוב

האדם מקבל מהמנחה או ממשתתפי הקבוצה התייחסות לאופן שבו התנהגותו או דבריו משפיעים על אחרים, אילו רגשות הם מעוררת ומהן התגובות שבאות בעקבותיהם. למשל: "כשאתה נשמע כל כך פסימי, אתה גורם לכולנו לדאוג לך" או "כשאת מדברת, כולם משתתקים ומקשיבים".

שימו לב שלא מדובר כאן במשוב בהקשר של הוראה, הכולל לרוב שיחה ממושכת יותר על היבטים שונים, בהם חוזקות ונקודות לשיפור ומרכיב הערכתי, אלא בהתערבות ממוקדת של המנחה בתוך השיחה הקבוצתית.

8. עימות (קונפונטציה)

המנחה מעמתת את היחיד או הקבוצה עם משהו שהם מתקשים לראות. היא משקפת פער או מחדדת את תשומת הלב של היחיד לפערים אצלו, כמו פער בין התנהגות ומילים. למשל: "אתה מדבר באופן רגוע ואומר שאתה לא כועס, אבל העיניים שלך דומעות"; "את מתלוננת על כך, אבל כשאני מציעה חלופה את הודפת אותה מיד".

9. פרשנות (אינטרפרטציה)

פרשנות היא מתן משמעות להתנהגות או לפעולה מסוימת, העלאת הסבר אפשרי להתנהגות כלשהי. התייחסות למניע, לתהליכי שינוי, חסמים, מניעים וחרדות. לעיתים פרשנות היא תרגום של ההתנהגות או של תוכן גלויים שמאחוריהם מסתתרת משמעות רגשית גלויה פחות וסימבולית יותר.

הפרשנות יכולה לבוא מתוך תאוריה (של ביון, למשל) או מתוך התייחסות לנעשה כאן ועכשיו. בעזרת הפרשנות אמור המנחה לעזור למשתתף להגיע לתובנה, לבחון את חלקי הלא־מודע שעד כה לא היו נגישים לו. כך הוא משלב את הפרשנות בידיעה שלו על עצמו.

לפי ליברמן ויאלום² ניתן לזהות בתובנה ארבע רמות:

- א. רמת הראי – קבלת משוב אינדיווידואלי או קבוצתי בעקבות פעולות או התנהגות, למשל: "אתה מעצבן"
- ב. רמת הדפוס – תרגום ההתנהגות שנקלטה בראי לדפוס המאפיין את האדם. דפוס חוזר על עצמו בהתנהגויות שונות. למשל: "יכול להיות שאתה מגיב כך במקומות נוספים?"

2. Liberman, M. A., Yalom, I. D., & Miles, M. (1973). Encounter groups: First facts. New York: Basic Books

ג. רמת המוטיבציה – התייחסות למניע שמוביל את האדם להתנהג כפי שהו מתנהג, באמצעות השערות: מה הוא יכול להרוויח מזה? על מה הוא מגן? למשל: "אולי אתה כועס עליו כדי לא להרגיש שבעצם אתה כועס על עצמך?"

ד. הרמה הגרעינית – התייחסות לדרך שהובילה להתנהגות מסוימת: איפה זה התחיל בחוויות הילדות (זו רמה לקבוצות טיפוליות)

10. המשנה מחדש או מסגור מחדש (reframing)

בעקבות הפרשנות נוצר הצורך להבין התנהגות או מסר רגשי מנקודת מבט חדשה. למשל: "אמרת שכעסו עליך, אבל נראה שזאת הייתה מציודך דרך להשיג את תשומת ליבך"; "תיארת חוויה קשה והרגשת כישלון, אבל אני ראיתי יכולת התמודדות עם אתגרים מורכבים". ההמשנה מחדש נותנת מסגרת התייחסות אחרת ומכוונת את התהליך למקומות חדשים.

11. זיהוי משמעות

זיהוי משמעות הוא יציאה ממסגרת ההבנה הקונקרטית והגלויה של הדברים לשם חיפוש משמעויות סמויות, סימבוליות רגשיות. יש בכך משום הקשבה לאיתותים ולמסרים הרגשיים שמאחורי הסימפטום הגלוי. למשל, מישהו מספר על תאונה שקרתה לו בדרך למפגש הקבוצה, ובעצם רוצה לרמוז שהוא מרגיש שגם בקבוצה הוא במצב מסוכן; או: מישהו שדרך ההתנהגות משדר שקשה לו להתחייב ושהוא חושש להיפגע. כשהמנחה מזהה משמעות סמויה או סימבולית מתוך התוכן הגלוי, הוא משקף אותה מתוך אמפתיה למשתתף ולעיתים מוביל לדיון בנושא.

12. שימוש במטפורות

השימוש בדימוי או במטפורה מסייע לשקף את מה שמתרחש ברגע נתון אצל היחיד או הקבוצה. המטפורה מייצגת את המהות הרגשית של מה שנאמר. היא אינה שיפוטית, אלא באה להאיר דברים בצורה רגשית וחוייתית. המטפורה עוזרת לראות ולהרגיש את מאפייני האדם או הקבוצה בצורה מתומצתת. למשל: "כשתיארת את התחושה מהפעם הראשונה שהמצלמה התחילה לפעול בשיעור חשבתי על שבלול הממהר להיכנס לתוך הקונכייה המוגנת"; או: "נדמה שיש כאן בקבוצה בריכה קטנה שכל אחד בודק איך להיכנס לתוכה".

טכניקות דיאלוג של המנחה מול הקבוצה כשלם

13. מיקוד³

מיקוד הוא התכנסות אל העיקר, ניסוח ציר מרכזי לדין או הצבעה על תמה מרכזית שאליה מתייחסים. המיקוד מסייע להחזרת תשומת הלב והקשב לעניין המשותף. למשל: "אני מחזירה אתכם לשאלה שהתחלנו ממנה... ששאל יוסי...".

14. פיזור

פיזור הוא טכניקה שמפחיתה את העומס הרגשי ממשנתך מסוים על ידי הכללה של רגש או עמדה שחשים משתתפים נוספים. פיזור מאפשר לאחרים לבדוק את הרגש בתוך עצמם ו"להתחבר לעצמם" דרך האחרים בקבוצה. למשל: "דן אמר שהוא מבולבל, אולי עוד אנשים מרגישים כך?".

15. איסוף

כשאוספים כמה וכמה ביטויים שנאמרו בקבוצה ומסכמים אותם יכול להיווצר מסר בעל משמעות. האיסוף מבהיר את מה שנאמר, תוך התייחסות לאנשים שייצגו את המסרים השונים. למשל: "רותי אמרה ש... רמי אמר ש... וגם יוסי אמר... ייתכן שאלה הם קולות שמביעים הרגשה שאנשים בקבוצה רוצים להתקרב זה אל זה, אבל לא יודעים איך".

16. הזמנה לשיתוף

אפשר להזמין משתתפים לחלוק את תחושותיהם לגבי משהו שעלה בקבוצה. הם יכולים להגיב ולומר מה הרגישו, באיזו מידה הנושא רלוונטי להם. השיתוף הוא רגשי וחוויתי, מעלה תחושות ולא שופט או מביע דעה על מה שהיה או נאמר. למשל: "שני שיתפה אותנו בעימות שהיה לה עם מורה-עמיתה, אני מזמינה אנשים נוספים לחלוק ולשתף אותנו בתחושותיהם".

17. שיקוף ופרשנות קבוצתית

המנחה מציב "ראי" מול תהליך או דינמיקה שקורים בקבוצה, בדמות פרשנות או השערות. למשל: "אני רואה שרוב הקבוצה שותקת, אולי בטוח יותר לשתוק מאשר להגיד משהו שגורר תגובה לא נעימה". המנחה יכול להעלות השערות ביחס לשלבי ההתפתחות של הקבוצה או בנוגע לנושא הנדון בה. למשל: "יש כאן הרבה כעס. אולי הקבוצה מנסה להתבגר ולהפסיק להיות תלותית ונחמדה כל כך כמו שהיא הייתה עד עכשיו".

18. מיידיות

הכוונה לניצול מצבים שמתרחשים בקבוצה כאן ועכשיו ולהפוך אותם ל"אירוע מזמין" שדרכו אפשר לעורר נושאים רגשיים רלוונטיים לקבוצה. יש כאן משום חיבור התוכן והתהליך, או שימוש בתהליך כדי להדגים את התוכן הרגשי של הקבוצה. למשל: "אנחנו מדברים כל הזמן על ההתנהגות של המתבגרים, שלא משתפים פעולה איתנו ומתחצפים אלינו המבוגרים. והנה כאן בקבוצה יש אנשים שמפריעים ולא מתעניינים בנעשה. האם גם זו התנהגות חצופה של הקבוצה מולי כסמכות? אולי אפשר להבין דרך מה שקורה לכם כאן מה קורה למתבגרים שלכם מולכם".

3. מיקוד אינו מופיע במאמר המקורי ונוסף כאן ע"י לילך ינאי ככלי נפרד.

19. המנחה כמודל

זאת טכניקה עקיפה של הנחיה. המנחה, מעצם מהותו כמודל, מעודד העלאת ספקות ובדיקה עצמית של משתתפים. הוא מאפשר שתיקה, מכיל כעסים ומתחים ונשאר איתם בלי לברוח לעשייה ובלי להיבהל או לקרוס באופן שמעורר חרדה כלפיו בקרב המשתתפים. בעצם הנוכחות והביטחון שהוא משרה הוא מאפשר להם לחפש את עצמם ולהתפתח.

20. עידוד הידברות ישירה

פנייה למשתתפים ועידודם להגיב לדברים שאמרו חבריהם לקבוצה. זה בא לידי ביטוי בייחוד כשהמנחה קולט שהמשתתף רוצה להגיב ואינו מעז. למשל: "נדמה לי שאתה רוצה לומר משהו לדינה...".

21. שתיקה ככלי בהנחיה

שתיקה בקבוצה מאפשרת מרחב, חופש ועמימות הנדרשים להתבוננות ולבחינה של משתתפים את עצמם. במילים אחרות, השתיקה מאפשרת את ה־being – האווירה הנדרשת לעבודה רגשית. לשתיקה משך זמן משלה – חשוב לא ללחוץ לקצר אותה, ומנגד לא להישאב לשתיקה ארוכה מדי וכמובן לא לנצל שתיקה למאבק כוח עם הקבוצה. המנחה אמור להחליט עניינית מתי השתיקה מיצתה את תפקידה. קשה להגדיר זאת במדויק, אך נהוג להגיב לשתיקה אחרי כ-20 דקות בקבוצות טיפוליות, והרבה פחות (דקות מספר) בקבוצות משימה. התגובה יכול להיות למשל: "אתם שותקים, אולי השתיקה רוצה לומר משהו...אשמח לשמוע".

22. העלאת קולות אלטרנטיביים

המנחה מקשיב לקולות השונים שעולים בקבוצה ולמסר הרגשי שעולה מכל אחד. אם משתלט על הקבוצה קול מסוים ולא נשמעים אחרים, חשוב מאוד שהמנחה ידבר בשם הקולות האחרים, השותקים או אלה שעדיין "לא מחוברים". למשל, אם כל הקבוצה באופוריה של לכידות ושל תקווה על המנחה לעלות את הקול של הספק ושל התהייה. למשל: "אני שומעת איך כולם מתלהבים מהסיכוי לשינוי שיקרה סוף סוף, ואני שואלת את עצמי אם אין אצל מישהו מכם גם ספקות ואולי חששות בצד התקווה...". תפקיד המנחה למנוע השתלטות של קול דומיננטי אחד על העולם הרגשי והתוכני של הקבוצה; לעודד דיאלוג בין קולות שונים בה, שיבטאו קונפליקטים בלתי נמנעים בין חבריה, יזונו בהם ויתווכחו עליהם. זאת המשמעות של קבוצה עובדת ומתפתחת.

23. התערבויות מובנות

מדובר בהפעלות שכוללות תרגילים, משחקים, סימולציה, משחקי תפקידים, התנסויות שונות, ציור, דמיון מודרך ושאלות. התערבויות מובנות משתלבות בהנחיית הקבוצה. אפשר להכין מראש ולהגיע באמצעותן לתכנים הקוגניטיביים והרגשיים שרוצים להמשיג בקבוצה. הפעלות במסגרת התערבויות מובנות מאפשרות למידה יעילה, משום שהן מבוססות על קליטה ועיבוד של תכנים באופן רגשי, התנהגותי וקוגניטיבי. הן מעודדות למידה אישית, חווייתית ויישומית שמסייעת בהעמקת העיבוד הרגשי.

הכוונה כאן לכלי מושכל ומכוון של המנחה לצורך וכחלק מהעבודה הקבוצתית ולא כהפוגה או כשעשוע.