

# מְשַׁלֵּב לְנִשְׁלֵב

תאוריה, כלים ופעילויות בהנחיית קבוצות

אילנה ארנשטיין אליקים

עריכה והפקה: גלית שחם [www.bedyukze.co.il](http://www.bedyukze.co.il)  
עיצוב ועריכה גרפית: אורה שוטיג [oraschottig@gmail.com](mailto:oraschottig@gmail.com)

© כל הזכויות שמורות לאילנה ארנשטיין אליקים 2021

אין להעתיק, לצלם, לסרוק, להקליט לפרסם או להפיץ ספר זה או חלקים ממנו,  
בשום צורה ואופן, אמצעי אלקטרוני כלשהו, אינטרנט או כל מדיה אחרת – ללא  
קבלת רשות בכתב מהמחברת.

## פתח דבר

אנשים הם הדבר המסקרן ביותר, במיוחד כשהם יחד, בקבוצה. את הכאבים והקשיים שאנו חווים כפרטים, יש בכוחה של הקבוצה למוסס, לשנות ולהאיר. יחסי הגומלין האלה שבהם כל אחד מאיתנו נותן ומקבל, מתלכדים בקבוצה טיפולית לממשות שמעניקה כוחות גם בחיים האמיתיים שבחוץ.

זאת הסיבה לכך שהעבודה הקבוצתית מעסיקה ומרתקת אותי כבר שנים רבות, ואני מניחה שאתם קוראים ספר זה מסיבה דומה.

**בחלקו התאורטי** של הספר אציג את התכונות והמאפיינים הנדרשים ממטפל, אציג קריטריונים מנחים חשובים בבניית קבוצה טיפולית, ואסביר מהם ההיבטים החשובים בניתוח מפגשי הקבוצה.

אעמוד על שלבי ההתפתחות בקבוצה, על ה"תפקידים" שחברי הקבוצה ממלאים בה ועל הדרך שהם משפיעים עליה. בנוסף יפורטו דרכי ההתערבות של המטפל שמשימתו להחזיק ולהכיל את התהליכים הקבוצתיים והאישיים ולדאוג להתפתחות הקבוצה.

**בחלק המעשי** אציג את החשיבה שסביב בניית מפגש קבוצתי ואת תרגילי החימום והתרגילים הקבוצתיים המותאמים לכל אחד משלבי ההתפתחות של הקבוצה.

הספר נכתב מתוך אוריינטציה לקבוצות טיפול, אך תכניו מתאימים לעבודה קבוצתית בכלל. למעשה אתם מוזמנים לנוע בין סמכויות המטפל והמנחה בהתאם לצורך ולדינמיקה הקבוצתית.

אני תקווה שתמצאו בספר אור וברכה, ותעשו בו שימוש מעשיר ומפרה בעבודתכם.

**אילנה ארנשטיין אליקים**

\* הספר פונה לשני המינים, וכתוב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד.



## תוכן העניינים

1.....	הקדמה
3.....	<b>חלק א: מה שמים בתרמיל לקראת היציאה לדרך?</b>
5.....	מה נדרש ממטפל?
11.....	קריטריונים בבניית קבוצה
18.....	היבטים מרכזיים בהתבוננות על קבוצה
19.....	התפתחות הקבוצה
22.....	משתנים מרכזיים בהתפתחות הקבוצה
27.....	ששת השלבים בהתפתחות הקבוצה
27.....	1. לכידות (Cohesion)
29.....	2. בידול (דיפרנציאציה)
32.....	3. צביון אישי (אינדיווידואציה)
34.....	4. אינטימיות
35.....	5. הדדיות
35.....	6. פרידה
37.....	תפקידים כחלק אינטגרלי מטיפול קבוצתי
42.....	דרכי ההתערבות של מטפל בקבוצה
45.....	התערבות בזמן פעילות אומנותית
45.....	- כפיל
46.....	- חילוף תפקידים
47.....	- ראיון אישי
47.....	- תמונה, פסל, סצנה, תנועה
48.....	- מונולוג
48.....	- פנס
49.....	- אינטגרציה, פיזור, בידוד

51.....	<b>חלק ב: קדימה לעבודה!</b>
53 .....	איך בונים מפגש קבוצתי?
55 .....	חימום וחשיבותו במערך הטיפול
65.....	תרגילים קבוצתיים
65.....	- תרגילים לשלב הלכידות
94.....	- תרגילים לשלב הבידול
111 .....	- תרגילים לשלב הצביון האישי
130.....	- תרגילים לשלבי האינטימיות וההדדיות
139.....	- תרגילים לשלב הפרידה

## הקדמה

ביום חורף אחד לפני שלוש שנים נאלצתי לבטל הנחיה עקב מחלה ונשארתי בבית. בזמן שהתפנה להרהורים חשבתי על עשרות קבוצות הטיפול שהנחיתי לאורך שלושה עשורים, והבנתי שנצבר אצלי ידע רב בתחום זה. כל קבוצה חידדה והעמיקה את הבנותיי על תהליכים אישיים וקבוצתיים, הציתה את דמיוני ועודדה אותי לפתח תרגילים חדשים, ובעיקר העשירה אותי כבת אדם.

בתחילת הדרך היו אלה קבוצות תיאטרון ובהמשך קבוצות טיפול, קבוצות הדרכה וקבוצות למידה במגוון אוכלוסיות, מוסדות ומסגרות. הנחיתי קבוצות שחבריהן מסביבות חברתיות ומשלבי חיים שונים, ונחשפתי לרפרטואר עצום של תהליכי חיים, תמות בסיסיות ורגשות אוניברסליים. הבנתי שאנשים יכולים להיות שונים אחד מהשני באינספור גוונים, אבל בסופו של יום הם עוברים תהליכים וחווים משברים בעלי מאפיינים דומים.

כמו כולנו, מטופלים מחפשים מקום. הם חשים תחרות ומרגישים חוסר אמון. אנשים זקוקים לקבוצה, אנשים רוצים להשתייך, אנשים לומדים על עצמם באמצעות אחרים. לרבים קשה מאוד להתעמת ולהביע כעס. הקבוצה היא מסגרת המאפשרת להתנסות ולהתאמן בכל הרצונות והצרכים האלה ולשכלל מיזמנויות חיים.

בכל "תפקיד" שאנו ממלאים, בין אם חברתי ובין אם אישיותי, מגולמים מנהל, אח בכור, ציניקן, ביישן וכן הלאה. בכל "תפקיד" כזה יש תועלת והפסד. קבוצה מאפשרת לכל חבר לבדוק את ה"תפקידים" שהוא מגלם. היא מזמינה אותו לשאול עד כמה הם מועילים לו, באיזו מידה הם מקשים עליו, והאם הם עדיין מתאימים לו או שכבר עבר זמנם.

בקבוצה מתאפשרות דרכים שונות ליצירת הדדיות ובניית קרבה. נוצרת אינטימיות בינאישית עם חברי הקבוצה כפרטים, אינטימיות עם המטפל, אינטימיות עם הקבוצה כולה. לחברי הקבוצה ניתנת הזדמנות לבחון את דרכם וקשייהם ביצירת אינטימיות, וללמוד מחבריהם דרכים חדשות לבניית קשר וקרבה.

בין אם אתם מנחים קבוצות טיפול ובין אם אתם מטפלים בהבעה ויצירה, התכנים בספר יאפשרו לכם להעמיק את הבנתכם בנוגע לתהליכים בקבוצה, להיתרם מהתרגילים המותאמים לכל שלב וכמובן להתאימם לצורכי קבוצתכם ושיטת עבודתכם.

הכלים והפעילויות מבוססים על דרמה, תנועה, מוסיקה ויצירה, ואינם דורשים אמצעים מיוחדים. העיקרון המנחה הוא הבנה למה זקוקה הקבוצה במצבה הנוכחי, וכיצד ייתן תרגיל זה או אחר מענה לצרכיה.

כל אחד מכם מוזמן לקחת תרגיל, גם אם אינו בתחום עבודתו, ולהתאימו לתחומו. מגוון האומנויות שהתרגילים מבוססים עליהן מאפשר חופש וגמישות גם לחברי הקבוצה, שהרי לכל אדם ערוץ ביטוי מיטבי עבורו. ככל שארגז הכלים של המטפל בקבוצה עשיר יותר, יכולתו לתת מענה לכל מטופליו טובה יותר.

באותו יום חורף הבנתי שברצוני לכתוב את הספר כדי לעודד מנחי קבוצות טיפול להגשים את מטרתם החשובה, ולסייע לאנשים להתחבר זה לזה. הלמידה המשמעותית בחייו של האדם היא מהאחר.

כאשר אנשים מתקרבים זה לזה הם יכולים לגלות את הדומה והשונה ביניהם, ללמוד על עצמם ואולי גם להרחיב את יכולתם לקבל את עצמם ואת האחר.



# חלק א

מה שמים בתרמיל  
לקראת היציאה לדרך?



## מה נדרש ממטפל?

### שש אבני היסוד

כל קבוצה מציבה בפני המטפל אתגרים אחרים. בקבוצה אחת עשויה להתגלות התנגדות (החברים מסרבים להקשיב, שותקים וכדומה), באחרת אחד החברים עשוי להיחשף בדרך שאינה תואמת את מידת הקרבה והביטחון (משתף בתכנים אישיים מאוד כשחברי הקבוצה עדיין אינם מכירים זה את זה); וקבוצה שלישית עשויה לא להתפתח בכיוון ברור (נוצרת תחושה של התקרבות ולכידות, אך במפגש העוקב יש ריחוק ועוינות).

כל קבוצה מחייבת את המטפל לגייס כוחות ותכונות אחרות כדי להתמודד עם האתגרים העולים בה. אחרי שנים כמנחת קבוצות טיפול, הבנתי שאוכל להצביע על שש אבני יסוד שהמטפל הקבוצתי זקוק להן ויהיו לו לעזר בעבודה עם כל קבוצה ללא קשר לייחודה ומאפייניה. ברור שלא בכולן הוא חייב להצטייד מראש, אך המודעות לצורך בהן לצד צבירת ניסיון, יובילו לכך שיפתח התנהגויות וגישות שיתמכו בו ביצירת הקשר עם הקבוצה, בליכודה, בניהול משברים ועוד.

בראש הרשימה עומדת הסקרנות. רק בזכותה ניתן להגיע לחקר הסובייקטיביות של המטופלים, והיא הכוח המניע את המטפל לחקור עימם את הניואנסים המדויקים של עלילות חייהם.

הסקרנות תתבטא בהתעניינות כנה ובשאלות פתוחות, שהמטופלים יוכלו לענות עליהן במידה הנכונה להם. הסקרנות תעקוב ותלווה את מפגשי הקבוצה, ותאפשר לעמוד על נקודות הדמיון והשוני בין חבריה וכמובן על התנהגויותיהם ותגובותיהם. חקר זה יניב תובנות שיסללו את הדרך לשינוי. סקרנות כלפי אחרים מעניקה להם תחושה שהם חשובים ומעניינים, שרוצים בקרבתם. מטפל סקרן, אמפתי ומתעניין יוצר אווירה של חום וביטחון, ומעודד בכך את המטופלים להישאר בתהליך הקבוצתי שבתחילה עלול לעורר חרדה.

אבן היסוד השנייה היא צניעות, וזאת משני טעמים. הראשון קשור לכרונולוגיה של התפתחות הקבוצה. בשלבים הראשונים יש משמעות רבה לנוכחות המטפל, לניהול הקבוצה ולארגונה. אולם עם הזמן, כשהקבוצה לומדת לנהל דיאלוג, המטפל נדרש להיות צנוע, לוותר על מקומו כ"מנהיג", וליהנות מיכולותיהם של חברי הקבוצה להוביל את התהליך בכוחות עצמם ובהשגחתו בלבד.

לחברי הקבוצה נסיבות חיים וקשיים שונים, וזהו הטעם הנוסף לצורך בצניעות. אין זה טבעי שמטפל אחד יוכל להתאים את הלמידה וההסתכלות האישית שלו לכל חבר בקבוצה. מטפל שיבחר בצניעות יוכל לאפשר לחברי הקבוצה להוות מענה אחד לשני בלי לכפות את הבנתו או את ניסיון חייו. הוא אף יהיה מספיק גמיש לקבל ולהכיל את "הלא צפוי" הקורה בקבוצה.

כל מה שקורה בקבוצה הוא דינמי. מטפל יכול להגיע למפגש מצויד במערך סדור ומובנה שתכנן מראש, ולפגוש מציאות חיצונית ופנימית עם רגשות, מחשבות ונושאים שונים לגמרי מאלו שנערך להם. במקרה כזה הוא יידרש לשנות ולהתאים את תוכניותיו לצרכי הקבוצה, ולכן גמישות היא אבן היסוד השלישית ההכרחית בעבודת המטפל הקבוצתי.

ב"ריקוד" שבין הקבוצה למטפל מתקיים גם הקשר האישי שבין כל חבר למטפל. ככל שמגוון הדרכים של המטפל ליצירת קשר יהיה עשיר ורחב, הוא יצליח להגיע למספר רב יותר של חברים בקבוצה. מיומנות זו אינה עומדת בפני עצמה, משום שכדי לפעול מול כל חבר בקבוצה כפי שנכון לו נדרשים הקשבה וזהווי. עם המטופל השקט, למשל, ייתכן שיספיקו יצירת קשר עין והתקדמות איטית מפעם לפעם להחלפת משפט. לעומתו יהיה חבר קבוצה שיחוש צורך לדבר בלי הפסקה, ואותו ינסה המטפל לעצור במבט או במילה.

כאן אך טבעי לדבר על הקשבה כאבן יסוד רביעית. הקשבה עמוקה שמאפשרת לא רק לשמוע את המילים הנאמרות, אלא לקלוט גם את הסאב-טקסט, את מה שביניהן. הקשבה כזו מעניקה תשומת לב ואוספת מידע מהאינטונציה (הנגנה) שבה נאמרים הדברים, משפת הגוף, מהפאוזות ומההדגשים. כל המרכיבים הללו יחד מספרים את הרגש, המצב והצורך שעומד מאחורי המילים. גם כשיש חילופי דברים בין חברי הקבוצה, ההקשבה תעזור לקלוט את צרכי המטופל.

כדי שהמטפל יביא את עצמו לרמת הקשבה עמוקה כזו, עליו להתכונן ולערוך חימום עם עצמו. יש מטפלים שעבורם עצם ההגעה למקום המפגש זמן מה לפני מועד ההתחלה היא חימום, ויש הבוחרים לעשות תרגילי ריכוז או מדיטציה - כל אחד בדרכו.

הספונטניות היא אבן היסוד החמישית בעבודת המטפל. היא זו שמכוונת אותו לקדם את העבודה הדינמית בקבוצה באמצעות פעולה עם כל מה שקורה ב"כאן ועכשיו" ותגובה מתוכו. ספונטניות זו מתגלה גם במישור האומנותי (למטפלים בשילוב אומנויות) וגם במישור הטיפולי. כל מגוון ההתערבויות, הן האומנותיות הן הטיפוליות, מקורן בתגובה ספונטנית לרגע.

ככל שהמטפל יאמן את עצמו לנכוח ברגע, הוא יוכל לפעול ביתר ספונטניות. הצורך ב"חימום" לקראת מפגש שהוזכר לעיל, נכון ונחוץ גם כדי לכוון את המטפל לתגובות ספונטניות. תגובה ספונטנית של מטפל יכולה לנבוע מתוך הבנה של מה נחוץ כרגע לקבוצה: איזה תרגיל, איזו שאלה, איזה שיקוף או אמירה.

יכולת החזקה אינדיווידואלית וקבוצתית דינמית היא אבן היסוד השישית החשובה בעבודת המטפל. ההחזקה מתבטאת ביכולת המטפל לנתח את התהליכים הקבוצתיים, לשקפם בעדינות ובהתאמה לאופי הקבוצה, ובמקביל ללוות את התהליך האינדיווידואלי של כל חבר בקבוצה. עליו לעודדו להביא לידי ביטוי אישי את התהליך שהוא עובר, לבדוק את תחושותיו לגבי הקבוצה ולגבי חברי קבוצה מסוימים, וכן לאפשר לו לזהות את תפקידו, את מאפייני התנהגותו ואת מנגנוני ההגנה שלו. לצורך כך המטפל נדרש לזכור פריטי מידע רבים ("המקום" שאליו הגיע כל חבר קבוצה, מי עבד וכמה, מי עדיין לא ועוד), כך שכל אחד יקבל את המענה הדרוש והמתאים לו.

### זוגיות דיאלוגית: "הכאן והעכשיו" ומבט-העל

אפשר היה לחשוב שיש סתירה בין תגובותיו הספונטניות של המטפל לבין החזקתו את הקבוצה מתוך התבוננות והבנה. מחד הוא נדרש להיות ב"כאן ועכשיו", ומאידך נדרשים ממנו מבט-על, ניתוח, העמקה והכלה של כלל התהליכים בקבוצה. ואכן, אלה שני הפרמטרים החשובים שעליהם נשען המטפל הקבוצתי בעבודתו, ואין להפריד ביניהם משום שכל העת מתקיים ביניהם דיאלוג.

לדוגמה, אם חבר קבוצה מבטא כעס על חבר אחר, התגובה הספונטנית תהיה לתת לכך מקום ולשמוע את דברו. אולם, ברמת התהליך הקבוצתי ייתכן שהקבוצה עדיין לא הגיעה לבשלות הנדרשת לחשיפת קונפליקט בין חבריה. במקרה כזה יאפשר המטפל ביטוי לכעס, אך עדיין לא יזמן מפגש מעמיק בין השניים.

### **שני קווי התפתחות: הקבוצתי והאינדיווידואלי**

בתהליך העבודה נדרש המטפל לעקוב אחר כל אחד מהמטופלים: מי היה מעורב ו"עבד" ומי לא, מי עבד בקבוצה קטנה ומי בגדולה וכיוצא באלה. מעקב זה חשוב לא רק מההיבט של מתן הזדמנות שווה לכולם, אלא גם מבחינת התפתחותו האישית של כל חבר. התפתחות זו יכולה להתרחש בכל מיני מישורים; למשל, אם חבר בקבוצה זוהה כממלא את "תפקיד" השקט – איפה תתאפשר לו התפתחות טיפולית מאתגרת שתדחוף ותניע אותו להתנסות בתפקידים נוספים; אם חבר בקבוצה מתקשה במערכות יחסים, איפה וכיצד תינתן לו אפשרות לבדוק את מערכות היחסים שלו עם דמויות מהקבוצה או מן החוץ ולעבד את הבנותיו.

קו ההתפתחות הקבוצתי וקו ההתפתחות האינדיווידואלי מאזנים זה את זה, אך לא חייבת להתקיים ביניהם סימטריה. כל מטופל יכול לעבוד באופן עמוק יותר בדרך אחרת. יש מי שירוויח יותר מעבודה ישירה עם התכנים והסיפורים שהוא עצמו יביא, ויש מי שיפיק יותר דווקא מסיפור של חבר בקבוצה. שני הצירים האלה משפיעים אחד על השני ומקדמים את הקבוצה כולה.

האיזון בא לידי ביטוי גם באיכות הקשר שהמטפל יוצר עם חברי הקבוצה. קשר טוב מעורר אצל חברי הקבוצה תחושה של קבלה, ומהווה עבורם מודל המעודד ליצירת קשר אחד עם השני. העמקת הקשרים בקבוצה מולידה תחושה של שייכות כמו בקבוצת המקור המשפחתית.

כאמור, אין זה הכרחי ואולי אף קשה לצפות שהמטפל הקבוצתי יהיה מצויד בכל אבני היסוד שתוארו. דווקא משום כך חשוב שידע לבדוק את עצמו, לפתח את יכולותיו ולהיות מספיק קשוב כדי להתפנות למטרה המרכזית של עבודתו: לחבר בין אנשים וליצור ביניהם לכידות וקרבה. הצלחה בכך תהווה את התשתית להתפתחותם של יתר השלבים.