



# igroups news

www.igroups.co.il

מגזין קהילת מנחי הקבוצות בישראל

- לוח מודעות | עמ' 7
- כנסים וארועים | עמ' 7
- לימודים והכשרה | עמ' 8

קהילת קבוצות 03-6990552

**להביט אל השמש**  
ראיון עם פרופ' ארווין יאלום  
ד"ר חיים וינברג וד"ר רובי פרידמן

**קבוצות בעולם**  
ד"ר חיים וינברג

**"אנינחנו" - שיווי המשקל בין "אני" ל"אנחנו" בטיפול הקבוצתי**  
יהושע לביא

**היכל המראות**  
מרים ברגר וסוזי שושני

**למי מותר להנחות קבוצה**  
ד"ר רובי פרידמן

**כיצד ניתן שפוקס יפגש עם מורנו**  
ד"ר יהודית ריבקו

**כשקיץ פוגש סתיו**  
אסי שורק

**הסיפור על האי הנעלם**  
עליזה רוזן

**ללמד מנהלים להיות פרואקטיביים**  
ען אביב

## חלק ג'

# להביט אל השמש

**קטעים נבחרים מתוך הראיון עם פרופ' ארווין יאלום**  
שהתקיים ביום העיון של קהילת קבוצות, ב-17.7.07, באוניברסיטת חיפה, באמצעות video conference.

מראיינים: ד"ר חיים וינברג וד"ר רובי פרידמן.

### מראיין: תוכל לספר על הספר החדש עליו אתה עובד כרגע?

יאלום: שם הספר הוא "staring at the sun – overcoming the terror of death". עבדתי עליו מספר שנים במרפאתי, וצברתי מדגם גדול של אנשים שבאו לראותי בגלל חרדה מפני המוות. חלקם לא באו בגלל סיבה זו, אלא כדי לטפל בנושאים אחרים, והתברר לי שמתחת לפני השטח קיים הרבה פחד מפני המוות. כתבתי ספר על תחושת הפחד של בני אדם מפני המוות. הם אובססיביים לגבי המוות ופחדים ממנו. הם אינם יכולים ליהנות מחייהם בהווה, כי כל רגע הוא רגע חולף שלא יחזור. סופו של כל דבר לעבור מהעולם. הכול נועד לאבדון. זהו נושא חשוב מאוד שאינו מטופל מספיק בספרות הרפואית וגם לא בספרי הלימוד. לדעתי לפסיכיאטריה היה פחד לעסוק בזה, לכן שינינו את זה לדבר אחר. פרויד עשה את זה. פרויד הרגיש שהמוות לא יכול להיות חלק מהלא מודע שלנו. לא היה לנו ייצוג של המוות בלא מודע. לא יכולנו לתאר את המוות. לכן המוות ייצג נטישה וסירוס. לפי סופר צרפתי, ישנם שני דברים שאסור לנו להביט בהם: השמש והמוות. זאת הצהרה קצרה שמתארת הרבה מאוד. דבר אחר שנמצא שם הוא "מה שלא הורג - מחשל". זהו שם הספר, כי אנחנו לא יכולים להביט בפני המוות. זה מפחיד מדי עבורנו. הספר מבוסס על העובדה שלדעתי חשוב להביט בשמש ולא להתחמק ממנה. ולדעתי יש לנו דרכים רבות להתחמק מזה בחיינו, בתרבות שלנו ובפסיכותרפיה. מה היה קורה לו הורדנו את כיסויי העיניים והיינו מביטים ישירות בשמש? אנחנו לא עושים שימוש, לדוגמה, באשליות של דת לגבי החיים שלאחר המוות, ועל גן העדן. ישנן תרבויות שמכחישים את המוות. הן אומרות שהמוות אינו סופי. שהמוות הוא שלב שבו אתה עובר דרך שלב של קיום. לדעתי זוהי אשליה, והכוונה היא אשליה מקובלת תרבותית.

עבדתי על הספר תקופה ארוכה, כי כתבתי אותו בדרך מסוימת ואז חשתי שזה לא מתאים, ושיניתי אותו, וכעת הוא קיבל את צורתו הסופית.

בכוונה עשיתי שימוש במלים "the terror of death", ולא "the fear of death", כי לדעתי הפחד מהמוות מורשש בנו היטב. הוא נוכח בכלנו, ולדעתי לא נוכל לחסל את ההרגשה הזאת. אבל אני מדבר על משהו חזק יותר. אימת המוות. באנגלית המלים שונות מאוד.

אחד מהמושגים החשובים בהם אני משתמש בספר, הוא שהחשיפה למוות, או אולי אקרא לזה המודעות למוות יכולה לשמש להעשרת החיים. חלק גדול מהספר אני משתמש במושג "חוויה מעוררת", כדבר שיתרחש אם תיחשף למוות. הספרות הפילוסופית/הפסיכיאטרית שבה נעשה שימוש רב במושג "חווית גבול". זה

## דבר העורך



אל המילה "מורה" מתלוות בימינו אסוציאציות לא נוחות. די אם נתבונן סביב אל שביתות המורים בבתי הספר ובאוניברסיטאות כדי שתעורר תחושת לא נוחה - כלפי הפרופסיה של המורים, כלפי נציגיהם או כלפי מי שלא משלם להם מספיק.

בהיררכיה המקצועית של דורנו, להיות מורה זה לא מחמאה גדולה. אבל חשוב לזכור שמנחה קבוצה הוא קודם כל מורה. מורה דרך, מורה רוחני, מורה נבוכים לפעמים. בכל עבודה קבוצתית התפתחותית אנחנו מובילים את התהליך, מעצבים את הנורמות והתרבות בקבוצה, מלמדים שפה ודואגים להכווין את המשתתפים לכיוונים שאנחנו תופסים כנכונים. יש משפט ידוע שלקוח משפת העידן החדש, שאומר ש"כשתלמיד מוכן המורה מגיע". זה משפט יפה, אבל עד כמה אנחנו, המורים, באמת מגיעים כשהתלמיד מוכן? כמה אנשים נמצאים שם בחוץ מוכנים ל"מורה קבוצתי" שמבושש להגיע? ידע על הנחיית קבוצה הוא תנאי הכרחי, אך לא מספיק, כדי לפתח את התחום הזה. אנחנו צריכים למצוא את הדרכים לחנך את הציבור להשתמש בעבודה קבוצתית ככלי מרכזי בתהליכי התפתחות ושינוי אישיים.

לדוגמא, מהי האסוציאציה הקיימת אצל רוב האנשים שחושבים על טיפול קבוצתי? בדרך כלל הם מצטטים משפט מקבוצות שניים-עשר הצעדים, ואומרים בחיוך "אנחנו אוהבים אותך, איתך...", או שהם חושבים על התערטלות מילולית אישית, על גבול האקסהיביציוניזם, בסדנאות סוף שבע ובהתנסויות אינטנסיביות למיניהן. שתי האסוציאציות הללו לקוחות בעיקר מתוך קטעים קומיים או ציניים, המוזנים לא אחת דרך אמצעי התקשורת (לדוגמא: תחילת הסרט "מועדון קרב", מערכונים על סדנאות בתכנית "קצרים" של רשת,

**ה"יחידים"**  
שייכים לקהילה, משלימים אלו את אלו. בכל אדם יש משהו מיוחד במינו, נדיר, שאינו ידוע לאחרים, לכל יחיד יש משהו מיוחד לומר, צבע מיוחד להוסיף לקשת הצבעים הקהילתית. לפיכך, כאשר מצטרף האדם הבודד לקהילה, הוא מוסיף מימד חדש למודעות הקהילה. הוא תורם משהו ששום אדם אחר אינו יכול לתרום. הוא מעשיר את הקהילה. אין לו תחליף... בשל אותה מיוחדות, מתכנסים בני האדם היחידים ביחד, משלימים אלו את אלו, ומשיגים אחדות.

הרב י.ד. סולובייצ'יק

המשך בעמ' 2 ←

המשך בעמ' 2 ←

הסרט "סדנה לכעסים" (ועוד). מה ניתן לעשות כדי לשנות את המצב הזה? כיצד נוכל להביא לשינוי תודעתי אמיתי, כזה שיחלץ את העבודה הקבוצתית בישראל מהגטו הסטריאוטיפי שהיא נמצאת בו? ובכן, ראשית עלינו להכיר בכך שזהו תפקידנו, כחברים בקהילה שמתמקדת בהנחיית קבוצות. מעבר לכך, נדמה לי שעדיין לא נמצאה הנוסחה שתצליח לתרגם את הפוטנציאל הרב העוצמה של העבודה הקבוצתית לשפה רחבה ומובלת ולמכנה המשותף של הציבור הרחב. אבל עם הזמן עולים רעיונות שונים ויוזמות שאיכשהו מובילים את התחום קדימה (למשל, בימים אלו תיאטרון פלייבק ואימון קבוצתי שנכנסו חזק לאופנה). אחת הדרכים היפות והנכונות לקדם עבודה קבוצתית היא דרך עבודה סדנאית בטבע. מתחילת שנות ה-90 החלו לפרוח כבאן סדנאות outdoor והיום התפתחה ה"טבע-תרפיה". אסי שורק, סטודנט שלי לשעבר, החל לפתח באינטנסיביות את נושא הסדנאות בטבע והוא משתף אותנו בגיליון הנוכחי בעבודה כזו.

בעיתון זה נעשה מאמץ אמיתי להביא את בשורת קבוצות ממקורות שונים ולהפיצה לכיוונים מגוונים. החל מהחודש הבא יוקדש טור לפעילות של עמותת "בסוד שיח", שמפתחת דיאלוג בין קבוצות קונפליקט בחברה הישראלית. בקרוב, כך אני מקווה, יתרום צה"ל למגוון באמצעות כתיבה על עבודה קבוצתית בארגון הגדול ביותר בארץ.

אז קדימה מורים יקרים. בואו נלמד את הציבור למצוא את הקבוצות המתאימות לו!

להתראות,  
איתן

**מנהל צוות או ארגון טיפולי:  
מעוניין לחסוך בתקציב 2008?  
פנה לקהילת קבוצות והתעניין  
בתכנית הפרוגרסיבית להכשרת  
מנחים. התכנית מציעה מעבר  
מודרך מעבודה פרטנית  
לעבודה קבוצתית כלל ארגונית.  
לפרטים נוספים 03-6990552**

הופיע בתחילה בפילוסופיה, במובן הזה שאתה ניצב מול הגבול בין חיים ומוות, והמושג הזה לא מוצא חן בעיניי, כי למילה "גבול" באנגלית יש הקשר שונה לגמרי, כי זה קשור לגבולות בין המטפל למטופל, כך שאני מציע שנזנח את המושג הזה, ואני משתמש ב"חוויה מעוררת" במקומו. אם נחוזה מפגש עם המוות, הוא יכול לשנות לחלוטין את האופן בו אנו חיים את חיינו. זה לא מושג חדש עברי. לפני 20-30 שנה, התחלתי לעבוד עם קבוצות של חולי סרטן סופניים. חולות עם סרטן השד שכבר שלח גרורות, ולא הייתה תקווה לריפוי. לכל אחת בקבוצה היה גור דין מוות. חשבתי שאני מאוד רוצה לעבוד עם הנשים הללו, חשבתי שיש לי מה ללמוד מהן, והרבה מה להציע להן. הנחיית את הקבוצות האלה מספר שנים, ואחד הגילויים העיקריים שלי, שלא באמת ציפיתי לו, הוא שמספר לא מבוטל מהנשים עבר, מה שאני חייב לכוון "התפרצות משמעותית של צמיחה עצמית". במילים אחרות, נראה היה כי עברו טיפול מעולה. הן השתנו רבות. במקום לשקוע או להיתקע בייאושן, הן למעשה החלו לחיות בצורה שונה מאוד. הן חשו את החיים בצורה נלהבת. הן אמרו, "אני אארגן את סדרי העדיפויות בחיי". אחת מהן אמרה, "הסרטן מרפא את הפסיכוכ-נירוזה". פעם הייתי מודאגת אם אנשים יאהבו אותי או ידחו אותי, אבל זה כבר לא משנה לי, כי אני יודעת שיש לי זמן קצוב לחיות, ואני מתכוונת לחיות בדרך שתעשיר אותי. אני אתחיל לסרב לדברים אותם אני רוצה לעשות. אני אתרכז בדברים החשובים. לאהוב את משפחתי, את חבריי, להעריך את חילופי העונות. הן קופצות בצורה נלהבת יותר לתוך החיים, והן עוברות שינוי משמעותי. החוויה הזאת הייתה חשובה מאוד עבורי. אני לא רוצה לעסוק בנושאים חולניים... אבל אנחנו לא שונים כל כך מהמטופלים בקבוצה. לכולנו מחכה המוות בסוף, בואו נכיר בזה. ואם נחשוב על זה ונעבור את שלב הדיכאון והחרדה, זה עשוי לשנות את חיינו רבות. בספר ציטטתי דוגמאות מפורסמות רבות לזה, בדברים הדמיוניים יותר, ואולי המוכר מכולם הוא ספרו הקצר של דיקנס, "זמירות חג המולד". הדמות הראשית בספר היא בעלת רוח רעה... בשם סקרובי, שהיה מאוד קמצן, לא נדיב, הוא מעולם לא נתן לאחר. במהלך הסיפור, דיקנס דואג שהדמות תזכה לביקור של מלאך המוות ומלאך העתיד. מלאך העתיד לוקח את

סקרובי למסע בעתיד, ושם מותר לסקרובי לחזות במוותו שלו, ולחזות בזרים רבים על חפציו. לאחר מכן סקרובי רואה את המצבה שלו, ומלטף את האותיות של שמו על הקבר, וברגע זה, סקרובי עובר שינוי, והופך להיות אדיב כלפי כולם, ועל זה הסיפור. דיקנס הוא אחד הסופרים האהובים עליי. אחד הגדולים שחיו אחרי שייקספיר. בכל אופן, הנושא הזה חוזר שוב ושוב ברומן נטול הזמן שעוסק בעימות עם המוות. זה מושג עיקרי בו אני משתמש.

שאלות מהקהל:

**מה היו החוויות המכוננות בחייך שהביאו אותך להיות סופר?**

יאלום: אשמח לדבר על כך, במובן האוטוביוגרפי. הוריי היו מהגרים יהודים מרוסיה. לפעמים הם אומרים פולין, לפעמים רוסיה. זה היה ממש ליד הגבול. לפעמים אבי צוחק ואומר שאנחנו אומרים "פולין" כי לא יכולנו לסבול עוד חורף רוסי ארוך. הם היגרו מיד לאחר מלחמת העולם הראשונה, לניו-יורק ואח"כ לוושינגטון, ולאבי היה אח בוושינגטון. כל הקבוצה היהודית הזאת הגיעה משטעטל בפולין, שהושמדה ע"י הנאצים, ורבים מבני משפחתי לא שרדו. אבי איבד את אחותו, ומשפחת אחיו נרצחה כולה ע"י הנאצים. כולנו היגרנו לוושינגטון. לכל אחד הייתה מכולת קטנה. וושינגטון הייתה מחולקת לרבעים של שחורים או לבנים. חנות המכולת של אבי הייתה בחלק השחור של העיר. זה היה די מסוכן לעזוב את החנות, לא בגלל האוכלוסייה השחורה, אלא בגלל האנטישמנים, להם אנחנו קוראים רד-נק, דרומיים, לבנים. ביליתי הרבה מזמני בספרייה. זה היה מקום בטוח, וקראתי כל הזמן. כל סוף שבוע הייתי רוכב על אופניי עם סבל גדול מלא ספרים ומחליף ספרים. הלכתי לאיבוד בספרים הבדיוניים רוב תקופת ההתבגרות שלי, וחשתי אז כי הדבר הטוב ביותר שאדם יכול לעשות הוא לכתוב רומן משובח. זאת הייתה שאיפתי. כשסיימתי את לימודי התיכון, וחשבתי לאן להמשיך... חיינו במקום שבעצם היה גטו. זאת אומרת, לא גטו פיזי אלא גטו תרבותי. כל אחד מחברי הוריי היו בשטעטל ברוסיה. הם באו יחדיו. לא היה לי חזון של העולם. היו רק שני מקצועות לבחירה לנער יהודי באותה תקופה: ביי"ס לרפואה או להיכנס לעסק של אביך. בחרתי ללמוד רפואה כי זה היה קרוב יותר לדוסטויבסקי או טולסטוי. לו הייתי כיום, אולי הייתי נהיה סופר בכל

מקרה, מההתחלה. הלכתי לביה"ס לרפואה, כי חשבתי שאולי כך אגשים את שאיפותי כסופר. לא ידעתי איך. נכנסתי לתחום הפסיכיאטריה מאותה סיבה. מהיום הראשון ללימודי הרפואה הרגשתי שאני רוצה לעסוק בפסיכיאטריה. אם נבחן את ההיסטוריה של התחום שלנו, זה בדיון נהדר. זה לא נכון שהתחום התחיל מתישהו במאה העשרים עם פרויד או עם ניסויים בפסיכולוגיה. הבדיון התחיל עם הסופרים הגדולים, שהם באמת הפסיכולוגים הטובים ביותר. הומר ושייקספיר. אלה היו הפסיכולוגים הגדולים, והרגשתי בבהירות שאני מתכוון לעסוק בפסיכולוגיה, וכבר הייתה לי נקודת פתיחה טובה, עם כל מה שהספקתי לקרוא מידי סופרים גדולים. לא הרבה אחר כך, בתקופת התמחותי ניסיתי לכתוב. כתבתי מספר סיפורים קצרים, שמעולם לא פורסמו. כתבתי כמה מאמרים בתקופת הכשרתי. עבדתי רבות עם קבוצות טיפול של סוטי מין, מכיוון שחלק מהכשרתי הייתה בבית חולים שהוא כלא, שטיפל בסוטי מין. ואז לאחר מספר שנים, בסטנפורד, התחלתי לחשוב על לכתוב ספר פרקטי על טיפול קבוצתי, כי כתבתי מאמרים רבים על קבוצות, וכשהתחלתי בכתבת הספר, כתבתי שני פרקים ראשונים, שנמצאים כעת באמצע הספר. אחד הפרקים היה על בחירת מועמדים לטיפול קבוצתי, והשני היה על התחלתי בנושאים אלה. אולי מפני שיש כל כך הרבה חומרי מחקר בספרות. הם היו פרקים קטלניים. הם היו משעממים. היו בהם פרטי מחקר רבים. אולם, קהל היעד לספרים אלה היה הוועדה בסטנפורד שאחראית על קידומים או על ותק. אחרי שהתחלתי לכתוב את הספר, יצאתי לשנת שבתון. כתבתי את שני הפרקים ושלחתי אותם ליו"ר שעוסק בפסיכיאטריה, והוא בא לבקרני בניו יורק, לאחר שלושה חודשים, והוא אמר לי שקיבלתי את הוותק. מיד חשבתי לעצמי, אני לא חייב להמשיך לכתוב יותר בשביל הוועדה. נראה לי שאכתוב לעמיתי, למתמחים צעירים שמתחילים את דרכם כמטפלים קבוצתיים. שאר הספר נכתב בצורה שונה לגמרי. באותה נקודה הייתי מעוניין בתקשורת עם קוראיי. שימו לב שעד היום, על אף שעברו חמש מהדורות, שני הפרקים האלה עדיין משעממים ודלים. לא יכולתי לעורר אותם לחיים. שאר הספר כתוב בשפה מזמינה יותר, והתחלתי לבדוק את כישוריי

# קבוצות בעולם

ד"ר חיים וינברג

המצב בארץ מבחינת תכניות ההכשרה למנחים ומטפלי קבוצות רק התקדם והתפתח מאז כתבתי את השורות הנ"ל. כמעט כל אוניברסיטה בישראל המכבדת את עצמה (ורוב המכללות גם הן) מקיימת תכנית להכשרת מנחים הנמשכת בדי"כ שנתיים (אני לא מתייחס כאן לתכניות ההכשרה בפסיכודרמה שאינה תחום ההתמחות שלי. ידוע לי על תכנית ותיקה בסמינר הקיבוצים, תכנית במכללת אורנים ותכנית חדשה באוני' חיפה. קיימות גם תכניות הנערכות על ידי מכונים פרטיים). ההבדלים בין התכניות השונות נעוצים באוכלוסיה המתקבלת ללימודים, בגישה המרכזית הנלמדת, במשך הלימודים, ולעיתים בנושא בו עוסקות הקבוצות. התכנית הותיקה (נדמה לי שהחלה ב-1974) וה"נחשבת" ביותר היא זו של אוניברסיטת ת"א בניהולן של ד"ר אריאלה פרידמן וד"ר מרים גולן. עקב הדגש על התיאוריה הפסיכודינמית, טועים רבים לחשוב שמדובר בתכנית להכשרת מטפלים קבוצתיים, אך למעשה מדובר בהכשרת מנחי קבוצות. יקצר המקום כאן מלתאר את שאר התכניות בארץ ואציין רק עוד תכנית שהייתי מעורב בה: התכנית להכשרת מנחי קבוצות בחברה רב תרבותית במכללת בית ברל, ששמה דגש על השילוב בין הנחיית קבוצות לבין פיתוח רגישות לרב-תרבותיות (כיום מנהלת אותה ד"ר אריאלה בארי בן-יש)."

נשאר את תיאור התכניות העוסקות בטיפול קבוצתי (בניגוד להנחיית קבוצות) להמשך ונערוך השוואה לתכניות דומות בחו"ל. הנה דיווח על תכנית לדוגמה הנערכת בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת סטנפורד שבקליפורניה. אוניברסיטת סטנפורד הינה אחת היוקרתיות ברחבי ארה"ב (למעשה זוהי האוניברסיטה של יאלום, אך הוא לא בבי"ס למנהל). הדיווח נמסר מפי נירית חזן, פסיכולוגית אירגונית ישראלית, הנמצאת כרגע בעמק הסיליקון, קליפורניה:

**טי-גרופ נוסח בי"ס למנהל עסקים באוניברסיטת סטנפורד, קליפורניה Stanford Graduate School of Business; OB 374 Interpersonal Dynamics (AKA "Touchy Feely").**  
אחד הקורסים היותר יוקרתיים

## הכשרת מנחים ומטפלי קבוצתיים בארץ ובעולם:



בהמשך לשאלה כיצד נעשים מנחי קבוצות (התשובה: במקרה) שהעליתי בגליון הקודם, הפעם ברצוני להתייחס לתכניות ההכשרה בתחום הקבוצות בארץ ובעולם.

ראשית אסקור בקצרה את המצב בארץ כדי שיהיה לנו בסיס להשוואה. במאמר שכתבתי לפני כמעט 10 שנים על טיפול קבוצתי והכשרת מנחי קבוצות בישראל ב-1998 (פורסם במיקבץ כרך 24) - (1999) נוכל למצוא את הפיסקה הבאה:

"אין בישראל תעודה מוכרת של מטפל קבוצתי (כמו Certified Group Psychotherapist CGP בארה"ב, למשל) ולמעשה כל מי שרוצה בכך, גם אם אינו מטפל מוכר כלל, יכול לפתוח קבוצה ולהנחות אותה. בדי"כ ההכשרה של פסיכותרפיסטים בישראל היא הכשרה לטיפול אינדיבידואלי. פסיכולוגים, פסיכיאטרים ועובדים סוציאליים הרוצים לעסוק בטיפול קבוצתי לומדים זאת בתהליך של "On the job training" ולרוב מתוך אילוצי המערכת. פסיכותרפיסט, המבקש ללמוד עבודה וטיפול קבוצתי בצורה מסודרת, עושה זאת במסגרת לימודי תעודה השייכים בדי"כ למחלקות לעבודה סוציאלית באוניברסיטאות ומקבלים אליהם פסיכותרפיסטים בעלי-תעודה.

בארץ יש תכניות הכשרה טובות להנחיית-קבוצות. חלקן הגדול באוניברסיטאות בלימודים של יום בשבוע למשך שנתיים. עם זאת, לא קיימת תכנית להכשרת מטפלים קבוצתיים. השוואה בין הלימודים בתכניות אלה לבין התכנית המוצעת ע"י ה-CGP מצביעה על לימודים אינטנסיביים יותר בישראל. לדוגמה, לעומת קורס מבוא בן 12 שעות, הנדרש לצורך ה-CGP, הקורס התיאורטי בתכנית הכשרת מנחים בישראל הוא קורס סמסטרואלי (28 שעות). בנוסף לו התלמידים משתתפים בקבוצה דינמית למשך סמסטר אחד, לומדים קורס ספציפי של מיומנויות הנחיה, צופים בקבוצה מאחורי מראה, מנחים כ-Co זוטרים עם מנחה וותיק ומקבלים הדרכה על הנחיית קבוצה בזוגות."

ותמיד עשיתי שימוש, ברבים מהמושגים הללו בטיפול. לפעמים אני מרגיש חשדן לגבי המחקר שנעשה, הגישה של דברים שנבדקו ניסויית. לפני כשלושה או ארבעה חודשים התפרסם מאמר, בו לקחו סוף-סוף מדגם גדול של טיפולים קצרים, נראה לי שזה היה 24 מפגשים של טיפול בעל אוריינטציה דינמית. מצאו שהתוצאות היו שוות לאלה שדווחו ב-CBT. ידעתי שמחקר כזה ייערך. הדבר השני שרציתי לומר הוא שיש לי ספקות כבדים שמטפל קוגניטיבי התנהגותי, שמגיע למצב של ייאוש בעצמו, ייפגש עם מטפל קוגניטיבי אחר לצורך טיפול. לא נראה לי שזה מה שיקרה. אני חושב שהם היו רוצים לקבל טיפול ממישהו שפועל בצורה שונה וברמות עמוקות יותר. לו הייתי צעיר יותר, והייתי מקים קבוצת מחקר, אלה חלק מהשאלות שהייתי רוצה לבדוק. עם זאת, לדעתי הגישה הקוגניטיבית יכולה להיות שימושית מאוד לטיפול בתסמינים כמו התקפי חרדה. אולי יעזור לטפל בהפרעות אובססיביות-כפייתיות, שברוך כלל אנחנו חסרי אונים בטיפול בהן. עבודה עם קלפטומנים, לדוגמה.

**מראיין: ממש לפני סיום, רציתי לומר שני דברים אחרונים: הראשון הוא שבמדינה הזאת, אנחנו די אופטימיים, מכיוון שמספר האנשים שמעוניינים בטיפול קבוצתי והיקף הפעילות, כפי שאתה רואה כאן, בעיר הזאת, חיפה, ובמקומות אחרים, מאוד גבוה.**

יאלום: רציתי לברך אתכם כי זה יום השנה השני להקמת קהילת "קבוצות". לדעתי אלה חדשות נפלאות. אני מרוצה מאוד לשמוע על כך.

המילוליים, אותם אני מאמין שהיו לי. אני לא יודע כמה קוראים היו לי שאמרו שהם אהבו את הספר כי הוא קל לקריאה כמו מקראה של סיפורים, או רומן. והם היו מוכנים לסבול חלקים משעממים מאוד הנוגעים לתיאוריה, כי אולי בעמוד הבא יהיה סיפור. אני חושב שזה מה שתרם להצלחת הספר. לאחר ספר זה, כתבתי ספר לימוד על טיפול אקזיסטינציאלי, ולאחר מכן, לכל שארית חיי, כתבתי סיפורים או ספרים שנוטים להתמקד בהיבט מסוים של אותו ספר לימוד על טיפול אקזיסטינציאלי, כדי להדגים זאת.

## שאלה: מה דעתך המקצועית על CBT בטיפול קבוצתי? ומה לדעתך יהיה עתיד הטיפול הקבוצתי?

יאלום: זאת שאלה קשה. הרשה לי לספר לך על סדנה שערכתי לפני מספר חודשים. התבקשתי ללמד טיפול קבוצתי במרפאה גדולה בסביבת מגוריי, וגיליתי שהיו שם 15 אנשים שהנחו קבוצות, והיו בערך 70 קבוצות שיוצגו באותו חדר. כל אחד מהפסיכולוגים הנחה 4-5 קבוצות בשבוע. זאת נראתה לי קבוצה חשובה מאוד. אבל כשהתחלתי לחקור אותם לגבי סוגי הקבוצות אותן הנחו, היו אולי שתי קבוצות מתוך 70 שיכולתי להחשיב כטיפול קבוצתי. השאר היו קבוצות לטווח קצר או קבוצות פסיכו-חינוכיות. בארה"ב, יש יותר ויותר קבוצות טיפול, אבל זה לא הטיפול הקבוצתי שנראה לי כשימושי ביותר. אם אצטרך למצוא קבוצת טיפול לאחד ממטופליי הפרטיים, איאלץ לחפש היטב, כי אין הרבה טובות. לכן אני מעט פסימי לגבי זה. אני ממשיך לעבוד ולכתוב כדרך לסנות לעודד זאת. השאלה האחרת לגבי טיפול קוגניטיבי התנהגותי, לא חקרתי לעומק, אבל אני קורא על כך כל הזמן. אני מרגיש שכל מה שנעשה בנושא, אני עשיתי בקבוצות שלי. היה לי מטופל, אני רואה אותו כך היום, כאדם מאוד אובססיבי. יש לו כמה אובססיות שהוא לא יכול להוציא ממחו, יש לו כפייתיות לגבי בדיקת אתר האינטרנט שלו, יש לו תחושה שאולי הוא הכניס אישה להיריון, וזה מדאיג אותו, כי אולי הוא איבד את ההכרה בגלל שתיית יתר, והוא ממשיך לגלוש לאתר האינטרנט שלו כל הזמן, וזה נראה לי טבעי לומר לו, אם אתה צריך לבדוק את האתר שלך כל הזמן, זה בסדר, אבל אני רוצה שתשלח לי דואר אלקטרוני בכל פעם שאתה עושה זאת. ניסיתי להגביר את מודעותו, והוא הפסיק לבדוק את האתר שלו די מהר. אני משתמש,

**למסגרת העוסקת בהכשרת מטפלים בגינון טיפולי, דרושה/ה מנחה קבוצות**

לשם הוראת קורס שנתי בנושא קבוצות. סמסטר ראשון בתיאוריות וסמסטר שני במיומנויות הנחיה. אין צורך בניסיון קודם ויש תמיכה מלאה לכל אורך הדרך (חומרים, מצגות, מתודולוגיה וכדומה). ההוראה מתקיימת בימי רביעי בצהריים משך שעתיים אקדמיות (שעה וחצי) במדרשת רופין.

נא לפנות בדחיפות בשעות הערב ל- 052-8575696

# "אניחנו" - שיווי המשקל בין "אני" ל"אנחנו" בטיפול הקבוצתי

הושע לביא



"אניחנו" - מה זאת המילה הזאת? האם יש מילה כזאת? לא... אין מילה כזאת! באף שפה! אם כן מה זה...? אוקסימורון? אולי... כן... כמובן... סוג של אוקסימורון.

מה זה, אם כן, במדויק אוקסימורון? יוקיפדיה ומילון 'בבילון' מגדירים: "אוקסימורון הוא מבע לשוני של זוג מרכיבים הסותרים זה את זה, שצירופם יוצר משמעות חדשה מעבר להגיגון - פרדוקס - וזו על מנת להגביר את הרושם וההפתעה. המונח מקורו ביוונית ופירושו: חדי' (oxy) ו'קה' (moros). כיום, אנשים רבים משתמשים במונח אוקסימורון כדי לתאר ניגוד כלשהו, אך המונח המקורי מיועד לתיאור ניגוד מכוון כאמצעי רטורי - הדובר בוחר במילים אלה בכוונה תחילה. ישנן כמה קבוצות של אוקסימורונים אולם אנחנו נתרכז ב'אוקסימורון חלקי', שהוא היגד שיש בו שני חלקים הסותרים זה את זה, שאינם הפכים [ולעניינינו "אני" ו"אנחנו" - שאינם הפכים מדויקים, כמו למשל ב'אוקסימורון מדויק': "גאון טיפש" או "חיי המת". 'אוקסימורון חלקי' ניתן להבנה ברמה מסוימת, בניגוד ל'אוקסימורון המדויק', הוא נפוץ יחסית, כיוון שהוא יוצר תמונה בעלת משמעות, ייחודית ומורכבת.

ובכן, איזו תמונה בעלת משמעות ייחודית ומורכבת יוצר המושג האוקסימורוני "אניחנו"? כדי לענות על שאלה זו אחזור מעט אחורה בזמן ואספר לכם על לידתו של מושג זה. בשנת הלימודים שעברה הנחיתי יחד עם סוזי שושני את סמינר הקריאה בכתבי פוקס במסגרת 'המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית'. בסמינר השתתפו כ-20 אנליטיקאים קבוצתיים וחברי מכון, ובנוסף הוזמנו על ידי המכון ארבעה מטפלים קבוצתיים עתירי ניסיון שעובדים ברוח ה'אנליזה קבוצתית'.

קריאה חוזרת וחקירה אקסטרנסיבית בכתבי פוקס, מוקדמים כמאחרים, עוררה את הקושי להבין לעומק את הפרדוקסאליות הטמונה בעבודה טיפולית קבוצתית בכלל ואנליטית בפרט; עבודה שמטרתה העל שלה הן לגלות ולשחרר את היסודות

אחרים כחלק מהמודלינג והובלת הקבוצה. לעיתים נדירות ביותר יספק המנחה שיקופים או יפרש התנהגות זו או אחרת. ולכן, ניתן לראות בין המנחים אנשי יעוץ ארגוני, פסיכולוגים, אנשי הוראה, מטפלים בגישות שונות, ובעיקר בוגרי תוכנית זו - או דומות לה - שנישבו בקיסמה (כן, גם מנהלים, יזמים ויועצים עסקיים). הסגל האקדמי מספק את החלקים האקדמיים כמו גם הדרכה וגיבוי מקצועי נדרש.

אז אם אשווה את התכנית הספציפית הזו לתכנית המוכרת לי של בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת ת"א נמצא בה דגש יותר חזק מאשר בישראל על החלק החוויתי וההתנסותי. החלק התיאורטי פחות קשור לתהליכים קבוצתיים ואינו מעמיק (ואולי אף לא מתייחס) בגישה הפסיכודינמית, המקובלת כל כך אצלנו. הבדל נוסף בולט בין הגישה הזו לבין הגישות המוכרות לנו בישראל הוא בהתייחסות לתפקיד המנחה שנמצא בעמדה שוויונית מול המשתתפים, כפי שתארה זאת היטב נירית.

למעשה, הנחיית קבוצות (בנפרד מטיפול קבוצתי) כפי שהיא מוכרת בארץ, הנשענת על הבנת תהליכים קבוצתיים, חקירת הלא מודע, התייחסות לקבוצה כשלם וכדומה, כמעט שאיננה קיימת בארה"ב. מה שנלמד בתכניות להכשרת מנחים בישראל יכול אולי להתאים לתכניות לטיפול קבוצתי בחו"ל. כשמדובר בהכשרה להנחיה בחו"ל (נושמו לב שלמעשה אין מונח מקביל באנגלית להנחיית קבוצות. הכי קרוב יכול להיות group facilitation), מדובר בלימוד מיומנויות תקשורת, דגש על הקשבה, ויצירת אווירה מקבלת. את התכניות להכשרת מנחים בארה"ב ניתן למצוא בבתי הספר למנהל עסקים, בתי ספר לחינוך, או בחברות פרטיות בעולם העסקים, ולא בבתי הספר לעבודה סוציאלית ובמחלקות לפסיכולוגיה כמו בישראל. עוסקים בה יותר יועצים ארגוניים או מנהלים, ולא אנשי בריאות הנפש כמו בישראל. למעשה הבלבול קיים אצלנו, בהיעדר הבחנה חדה מספיק בין הנחיה קבוצתית לבין טיפול קבוצתי. ייתכן שניתן להשוות יותר הנחיית קבוצות בישראל ליעוץ קבוצתי (group counseling) בארה"ב, שבו עוסקים יועצים ואנשי טיפול. אם כן, בגליון הבא אמשיך להשוות בין תכניות ההכשרה בארץ ובעולם, אך בתחום של הטיפול הקבוצתי.

בתוכנית MBA בסטנפורד הוא קורס חוויתי אינטנסיבי שמטרתו לצייד את הסטודנטים בהבנה אישית ומושגית של יחסים בינאישיים והתנהגות של קבוצות קטנות. הלמידה הינה אינטנסיבית ביותר ונעשית הן באופן אקדמי מסורתי ע"י שיעור (כשעתיים בשבוע) וקריאת מאמרים, והן באופן התנסותי ע"י תרגילים, כתיבת יומן מונחה בבית, ובעיקר - טי-גרופ (בישראלית: דינמיקה קבוצתית), חמש שעות כל שבוע, ובנוסף סוף-שבוע ארוך. בשל הצלחתו מוצע היום קורס זה גם לבתי ספר שונים באוניברסיטה כגון משפטים, הנדסה וכד'.

קבוצות הטי (T עבור TRAINING) מבוססות על התנסות ולמידה אישית, בינאישית וקבוצתית השואבת מהכאן ועכשיו. הלמידה היא מעצם החוויה והתגובות השונות להתרחשויות שבחדר: זיהוי רגשות וביטויים באופן אפקטיבי, הקשבה, מתן משוב, תגובות לאחר, ניהול קונפליקטים ועוד. בנוסף ההרצאות, קריאה (מאמרים בתחום של איטייליגנציה רגשית וחברתית, תקשורת בינאישית, מנהיגות, מגדר, ושוונות חברתית), תרגילים מונחים וכתובת היומן האישי מזינים את עולם החוויה והעיבוד של הקבוצה. עם התפתחות הקבוצה ובניית יחסי האמון מעמיקים התכנים ואופי האינטראקציות הבין-אישיות וניתן לשמוע יותר התייחסות ל"שם ואז". המשתתפים מעמיקים ומשפרים יכולות רגשיות וכן לומדים על מה מניע אותם להגיב או להרגיש כפי שהם (בשל ארועים מעברם, התניה ורצייה חברתית, אישיות וכד') וכן לקשר זאת ליחסיהם עם דמויות משמעותיות בהווה.

בשל האינטנסיביות, המיקוד והאמון שבקבוצה עוברים חלק מהמשתתפים חוויות אליהן הם מתייחסים כמעצבות או משנות חיים (life altering).

אחד האספקטים המרתקים בעיני בתוכנית זו הוא קבוצת המנחים. ההנחיה בטי-גרופ מאוד שונה מסגנון ההנחיה המקובל בארץ בעיקר בכך שההכשרה היא בעיקרה on the job training וההנחיה הינה הנחיה משתתפת, הנחיה נוכחת. המנחה שואב מה'כאן ועכשיו' ומניסיונו על מנת לאפשר למידה (של הסטודנטים ושלו כאחד) מירבית מטי-גרופ. המנחה ישתף מרגשותיו ותגובותיו ויהיה מעורב באינטראקציות עם משתתפים

האינדיבידואליים והייחודיים של חברי הקבוצה בד בבד עם חיזוק יכולות ההשתייכות וההתקשרות שלהם, ומתוך תשתית רב-ממדית זו לבנות את אושיות הבריאות הנפשית. אמירות ידועות של פוקס כמו: "עלינו להיפרד מדיכטומיות מלאכותיות שארוגות בשפה, כמו: פנים מול חוץ, יחיד מול חברה, נפשי מול גופני...", יצרו, כמו תמיד, קושי בהבנה ובהפנמת דרישות אלה, קושי שטמון במבני העומק של השפות המערביות, ובי'לא-מודע החברתי המפצל של כולנו.

מי שסייע לנו בפיזור הערפל היה חברו לדרך של פוקס, הסוציולוג הבינתחומי נורברט אליאס, שיכולתו הלשונית הפנומנאלית (כמו של קופי רייטר מודרני...) עמדה לנו לעזר. לדוגמא, אליאס הראה לנו שבכל השפות המערביות אנחנו אומרים "הרוח נושבת" (The Wind Blows); כאילו שיש דבר כזה "רוח... שאיננה נושבת..."; שכן ניתן לומר "רוח", כמו בשפות אינדיאניות מסוימות בהן מסתפקים במילה "רוח" בלבד, כדי לציין את עובדת הרוח הנושבת תמיד. בכל מקרה זו נטייה של השפות המערביות להציב קודם כל מושגים סטטיים: "רוח אחר כך להוסיף להם נושא דינמי, גם אם אין שום סטטיות במושגים אלה עצמם (כמו רוח למשל).

היה זה אליאס שטבע את המושג האלמותי "אני-נטול-אנחנו" כדי לציין את הנטייה של האדם המערבי המודרני לדמות את עצמו, בעיני עצמו, כ"אני" נבדל, נפרד, ובעצם מסוגר. פוקס מצידו יאמר, שתפיסת עצמי של "אני-נטול-אנחנו", היא תוצר לוואי של ה'לא-מודע החברתי' שמכתיב לנו תפיסה מפוצלת שכזאת. ובכן, כדי להתגבר על פיצולים ודיכטומיות אלה, הארוגים במבני העומק של השפה ובלא-מודע החברתי, חיפשו פוקס ואליאס מילים, מונחים ומושגים חדשים שיאזנו מצב עניינים זה. כך שאליאס טבע את המושג "איון-אני-אנחנו" (We-I-Balance), כדי לתאר את שיווי המשקל הדינמי בין יסודות ה"אני" לבין יסודות ה"אנחנו"; מן תרבות שכזאת, שקיימת תמיד בנפשו של כל אדם, גם אם הוא מכחיז זאת ונוטה לעבר צד זה או אחר במשוואה: כמו האנשים הנרקסיסטים, המגלומנים, הסכיזואידים, שנוטים לקצה של "אני

נבדל ומסוגר..."; או האנשים הסימביוטיים, מורעלי כנופיות, קנאים אידיאולוגיים, שנוטים לקצה של "אנחנו כגוש...".

כך שבלהט הויכוחים, הדיונים וניסיונות חידוד המושגים בסמינר, המצאתי את המושג "אניחננו" (מושג שדווקא העברית מאפשרת לנו לבטא) כדי להדגיש ולומר שאין דבר כזה "אני" בלבד ואין דבר כזה "אנחנו" בלבד, אלא תמיד בכל אמירה או מחשבה על "אני" - יש "אנחנו", ובכל אמירה או מחשבה על "אנחנו" - יש "אני", והביטוי "אניחננו" יוצר תמונה אוקסימורונית בעלת משמעות ייחודית ומורכבת, שעושה צדק פואטי ליחיד, לקהילה ולחברה הרחבה.

המושג "אניחננו" יכול לשמש אותנו ככלי פרקטי בעבודה קבוצתית טיפולית או ארגונית, כדי להישמר ולא ליפול בשבי כבלי השפה, שיש בה הטיות ברורות של "אני", "אתה", "אתי", "אנחנו", "אתם", "אתן", "הם" ו"הן". בחרתי לפרט את ההטיות כדי שנגיש את כוחה של השפה, או השיח, שיש בו אלמנטים כופים, שמאלצים אותנו לחשוב כך או אחרת [בעניין זה, ראו את המושג של מרטין בובר "יחסי-אני-אתה" (I-Though-Relationships), שהומצא על ידו כדי להדגיש את הנוכחות המתמדת של הדיאלוג האנושי גם אם מתעלמים ממנו ומכחישים אותו; וכן את המושג "השלישי-האנליטי" (Analytic-Third), עוד מושג בארסנל הטיפולי שמצביע על ישות שלישית משותפת למטופל ולמטפל ונבדלת מהם, שנוצרת תמיד במהלך הקשר הטיפולי ביניהם.

כדי להמחיש את העניין אביא דוגמא מקבוצה אנליטית בהנחייתי. אתמקד בבחורה צעירה בעלת אנרגיות חיים שופעות ויכולת מחשבתית ומילולית גבוהה, כאשר כל אלה היו מעבר להשגתה בעת הצטרפותה לקבוצה. היא באה ממשפחה חרדה וסימביוטית ש"האנחנו" שלהם התאפיין ב"אהבה דואגת", ושמעבר לחרדה ולדאגה לא ראתה והכירה באף אחד מבני המשפחה כמישהו נפרד שעומד בפני עצמו. הם היו כגוש אחד, חרד ודביק. האירוניה במצב זה הייתה, שהייחודיות שלהם כ"אנחנו" התבטאה אך ורק בבלימת כאבי ראש קשים מנשוא אצל כל אחד מבני המשפחה ואצל כולם ביחד. כאבי הראש היו מעין אפידמיה משפחתית, שאיחדה את בני המשפחה, ופיתחה אצלם "תרבות" של הרגעה וריפוי כאב הראש. כל פעם שמישהו דיווח על כאב ראש בקבוצה היא הייתה

שולפת אין ספור עצות טובות, ואני מדגיש יעילות, לטיפול בכאבי הראש. אלא, שזה היה הכול! לא הייתה זו משפחה של "אנחנו" שמורכבים מ"אניים" ייחודיים שמחברים ביניהם, ובעצם, לכל אחד מבני המשפחה היו בעיות זהות עם עצמו כמו גם בעיות ביצירת קשר עם אחרים. במילים אחרות: יסודות ה"אניחננו" לא התפתחו כראוי באקלים משפחתי זה.

שלושה חודשים ישבה הבחורה בדממה מחרשת אוזניים [שימו לב לעוד אוקסימורון...], עד שבהקשר אסוציאטיבי מסוים, שגבר על שתיקתה, סיפרה חלום. בחלומה היא על הכביש, נוהגת במכוניתה הקטנטנה בדרך לקבוצה, ובנתיב לצידה נוסעת משאית ענקית שגוררת פלטפורמה ענקית ועליה שלד ענקי של פיגומים של בית. הבית מתנדנד, חשוף, חלול, ללא קירות, אין בו חפצים ואין בו אנשים. התחושה בניסיעה לצד המשאית - היא תחושה של חרדה וסכנה. האסוציאציות של חברי

הקבוצה לחלום, נעו סביב הבית החשוף כמצביע על הפחד להיחשף, על פיגומי הבית הריק שמצביעים על תחושה של ריקנות, על הבית המתנדנד שמצביע על חוסר יציבות, חוסר שייכות, ויסודות רעועים. "את בטח מרגישה כמו הבית"... אמר חבר קבוצה אחר... ובעלת החלום אישרה.

עצם סיפור החלום בקבוצה - שמתאר בו-זמנית תחושה של ריקנות ("אני חלול") עם חיבורים רעועים ("היעדר אנחנו") - חולל שינוי אצל המשתתפת שסוף סוף הגיעה לקבוצה (לא רק עם מכוניתה הקטנטנה אלא גם עם המשאית, הפלטפורמה והבית...). במלוא יכולותיה האינדיבידואליות ("אני") ובמלוא יכולותיה להשתייך ל"אנחנו" הקבוצתי.

חודשים אחר כך, בסוף פגישה דרמטית וקשה בה נכחה במלואה והייתה מעורבת עם כלל חברי הקבוצה, היא אמרה את המשפט הבא: "שבועות רבים אני הופכת והופכת במחשבה על הפרדוקס

המופלא הזה... שכל שאני שקועה ומעורבת יותר ויותר בקבוצה... כך אני מכירה יותר ויותר אותי... ובטוחה יותר ויותר בערך עצמי... וזה עובד גם בחוץ...". משפט זה מתאר באופן ממצה ומדויק את היווצרות ה"אניחננו" אצל משתתפת זו, בתהליך הדרגתי אך מואץ שנמשך כשנה.

אני מודה לחבריי בסמינר פוקס, שללא סיעור המוחות שערכנו (ה"אניחננו" הלימודי) לא הייתה נולדת במוחי המצאה מילולית אוקסימורונית שכזו; ללמדנו שאין "אני-ללא-אנחנו" וכל המצאה באשר היא נוצרת מתרכובת של "אני" ו"אנחנו" - ולעניינינו - "אניחננו". אני מאמין שניתן לפתח מושג זה עוד ועוד... וכל המרבה הרי זה משובח!!!

**הושע לביא, פסיכולוג קליני**  
laviej@netvision.net.il  
**בוגר 'המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית', מנהל 'מכון פורום לפסיכותרפיה בתל-אביב'**  
www.psyforum.org

# היכל המראות

מרים ברגר וסוזי שושני

עד 22.00: לחכות עד חצות ולטלפן למי: לטלפן למרים! אולי לה יש פתרון! לא! אם למרים היה מוצא כל שהוא ודאי שהייתה מצלצלת אל סוזי. אך מה יש למרים לספר לסוזי? שעוד פעם נשארנו לבד אנו המנחות/כותבות? שעוד פעם נגשש באפלה? שעדין נצטרך להמשיך ולהכיל את החרדה? קשה להרכיב קבוצה כל שהיא ובמיוחד קבוצה טיפולית או לחלופין קבוצת כתיבה אינטרנטית.

המחשבות רצות, סצנות רבות מתחלפות במהירות ואסוציאציה אחת מסתמנת ומצטללת בבהירות בדמיונה של סוזי:

כתה ג' אני בת 9. לכתה נכנסים המחנך, האחיות ועוד אדם בחלוק לבן. המחנך מסביר מדוע החיסון חשוב, "זה יכאב קצת אך תוכלו להתגבר", הוא אומר. "מי מתנדב?" שקט, אין קול ואין עונה, המבטים של כולם מופנים כלפי מטה. אף אחד לא מעיז להסתכל על המורה. זריקות!! פחד אלוהים. חוץ מזה אפילו לדברים טובים זה לפעמים מפחיד להתנדב, מי יודע מה יקרה...

המחנך מנסה לעודד בקול רך ונעים: "אל תפחדו, אתם לא לבד, אני אתכם." אחרי כמה רגעים של שקט מתוח הוא

האינטרנטית של המכון לא הגיב/ה. מה יהיה? סוזי מצלצלת ל- "ומנסה לברר אם הוא יכול לעזור. י - מתנצל, מתחמק, מנדב את מ', שלדעתו היא מתאימה בדיוק למשימה.

סוזי קצת מאוכזבת אך עדיין שומרת על תקווה שמי תסכים לשתף פעולה. היא מרימה טלפון אליה אך לצערה אינה משיגה אותה. בינתיים מרים מצלצלת ומבטאת את דאגתה מהמצב שנוצר. סוזי מנסה לשמור על אופטימיות, ולעודד את מרים, אך בתוכה מרגישה אי שקט ולחץ. הן מחליטות להמשיך לחפש עד הערב ואם לא ימצאו הן ..... כשעתיים לאחר מכן מצלצלת מ' לסוזי ובטון חסר סבלנות וקצת רגזי אומרת שהיא עסוקה ואינה יכולה להתפנות אלינו ואל "העיתון שלנו". לאחר קצת לחץ היא מודיעה שאולי תוכל להתפנות אם נצלצל אליה ב- 12.00 בלילה.

סוזי אינה יודעת מה לעשות. האם לטלפן למרים? לנסות עוד מישו או מישוה? לצלצל לחברתה נ'.

היא יודעת שהיא מאוד עמוסה בעבודה. היא אמורה לסיים את יום העבודה בשעה 22.00. אין ציאנס אבל אולי שווה בכל זאת לנסות. אולי חברתה תצליח להפחית מהעומס הרגשי ומגודל האחריות. לטלפן אליה עכשיו, או לחכות

הפעם בחרנו לשתף אתכם במשהו מתוך ה"מטבח" הפרטי של הכותבות ולא דווקא בתבשיל המוכן. בחירה זאת מציגה פן משמעותי ברוח של האנליזה הקבוצתית: היינו, זיהוי של הרגשות ש"משחקים" במרחב הטיפולי והתבוננות דינאמיקה שלהם בזמן אמיתי.

ההכנות לכתיבת הטור והאסוציאציה שמלווה אותן מציגות מעין "פרוסה" אחת מתוך התהליך הרגשי ש"מתבשל" הן בעולם הפנימי של מנחי הקבוצה האנליטית והן אצל משתתפיה הפוטנציאליים בתחילת דרכה. לדעתנו, זהו שלב שבו מתעוררות תקוות וציפיות התפתחותיות רבות יחד עם התלבטויות, פחדים ומשאלות הרס מודעים ולא מודעים. לכן הוא ראוי להכרות ולמיקוד. בשלב זה היכולת לשאת את החרדה שמלווה תהליכים אלה חשובה במיוחד על מנת לבנות מרחב שיאפשר פתיחות ותחושת ביטחון עבור כולם.

נראה לנו שהיונייטה להלן, שמתארת את ההתהוות של הטור שלנו היום, יש בה כדי להאיר משהו מתהליך זה.

מרים וסוזי מתלבטות כבר כמה ימים ביחס לכתיבתן בעיתון והן דואגות שאף אחד מחברי הקבוצה הוירטואלית

# למי מותר להנחות קבוצה ועד מתי?

ד"ר רובי פרידמן



מי ראוי לשאת באחריות הגדולה המוטלת על כפתי המנחה? העובדים עם קבוצות ומלמדים את המקצוע יודעים ש"הנחיה וטיפול קבוצתי" מורכבים ביותר. זו רק אשליה שמישהו יוכל לעשות עבודתו נאמנה ללא הכשרה, בגלל השוני מהטיפול האישי. כבר יאלום וחבריו, במחקרים הראשונים משנות השישים/שבעים גילו שמנחים, המסתמכים בהנחיה שלהם

יותר על כריזמה ופחות על ידע, ייטו לסכן את המשתתפים בקבוצתם ואפילו לפגוע בהם. הם מצאו שמנחים לא מקצועיים ייטו ליצור אווירה שבה יתפתח התהליך ההרסני של היישוער לעזאזל, שסופו להידחות מתוך הקבוצה או לפחות להיות מודר בה.

שאלות כגון אלו מטרידות לא רק אותנו - בשנים האחרונות נוכחתי לדעת שברוב ארצות המערב עוסקים בנושא הרגיש. הם התקדמו וקבעו חוקים לגבי מהי התפתחות המחייבת מנחה קבוצת. בטיפול הקבוצתי הבעיה הריפה אף יותר בגלל שההנחיה מתבצעת עם הרכב משתתפים פגיע מאד, בעל מטרות עבודה מורכבות במיוחד. יחד עם המודעות המתעוררת לצרכי ההכשרה של המנחים, ברור שאצלנו מעטים עברו מסלול מקצועי באמת מספק. איך מתמודדים עם זה? באירופה ובאר"ב נכנסות נורמות המחייבות על פי חוק את המנחים להוכיח שעברו הכשרה. בדרך כלל היא כוללת שלוש "רגליים": כמות מסוימת של שעות תיאוריה, שעות טיפול עצמי ותקופה מסוימת של הנחייה תחת הדרכה. למשל, במכוניס לאנליזה קבוצתית באירופה מחייבים את המסיימים לעבור כמאתיים שעות טיפוליות ומספר דומה של שעות תיאוריה והדרכה. כתוצאה מחקיקה כזו או אחרת, רק למי ששייך לתכנית מאושרת של הכשרת מנחי קבוצות תהיה מכסת שעות מספקת בכדי לעסוק במקצוע. מיעוט המקומות בהם ניתן ללמוד בארץ טיפול קבוצתי מוסיף קושי רב. אילו היינו מיישמים את הנורמות בישראל מיד, לא רק שחלק ניכר מהמנחים לא יוכלו לעמוד בקריטריונים, אלא הם גם לא יהיו מסוגלים בעצם לשנות את מצבם גם אילו רצו בכך. לכאורה הבעיה יכולה להיפתר רק אם משלבים עידוד מסגרות לימודיות, עם תהליך של השתלמות ולמידה ובהתניית העבודה או החברות באגודה המאשרת את הפעילים במקצוע. חלוצים בחלק הלמידה כעת הם הפסיכולוגים החינוכיים, הראשונים לדרוש שבבחינת התמחות תעלה שאלה על הנחיה או טיפול קבוצתי. בעקבות האגודה לטיפול משפחתי, ו.ה.ת, המאשרים רק חברים שעמדו במכסת הכשרה, נצטרך גם אנחנו בסופו של דבר ללכת בדרכם.

זאת ועוד: רישיון באירופה ובאר"ב אינו מאפשר להנחות לנצח, כי מנחי קבוצות חייבים להשתלם מדי שנה. מדובר אמנם במספר שעות קטן יחסית, משהו כמו 2-3 ימי השתלמות בשנה. אני אישית מאד בעד...ואתם? אתם נשאלים: לנסות ליישם? איך? אתם מוזמנים לכתוב ולהביע דעתכם על כך באתר העמותה:

<http://www.isragrouphtherapy.co.il>

נוכל לפרסם תגובות שלכם גם כאן, במדור "תגובות הקוראים" של המגזין. בפעם הבאה: על השונה בין הטיפול הקבוצתי לאישי, ומדוע חושבים בעמותה שיש בטיפול קבוצתי תרומות מיוחדות שאין באפשרות הטיפולים האחרים לתת.

ד"ר רובי פרידמן, פסיכולוג קליני מדרוך, יו"ר העמותה הישראלית להנחיה וטיפול קבוצתי.



"להיראות" הם קונפליקטים שכיחים במארג ("מטריקס" הפוקסיאני) הקבוצתי.

אנחנו לומדים כל פעם מחדש ובאופן נוסף שהאומץ "להיות ראשון" ו"החיסון" המובטח בעקבותי - נקנים במחיר של זריקה "מסוכנת" וכואבת. מתווסף לכאן מושג ה"רוריי" של ביון אשר מאפשר לנו לראות את האסוציאציות המאוד פרטיות של כל אחד כמשאב חשוב להעשרת המארג הייחודי תורם להעשרת שמובלעים הקולקטיבי ולהבנת התכנים שמובלעים בתוכו.

היכולת שלנו לבנות מרחב בטוח יחסית שבתוכו הרשת האסוציאטיבית הזאת נפרשת שוב ושוב בתהליך הקבוצתי ניוונה מהחשיפה של העולם הסובייקטיבי ואף מזינה אותו. ההדדיות הזאת שהיא רב כיוונית בהגדרתה בונה תחושת חוסן גם (או יותר נכון במיוחד) כאשר מדובר ברגשות כמו פחד, או משאלות בבלוט, להצטיין ולזכות במקום נחפץ ולהיות שייך משתתף נחשב.

**מרים ברגר וסוזי שושני - הן אנליטיקאיות קבוצתיות, פסיכולוגיות קליניות, מדריכות. יו"ר משותף של המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית.**  
המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית <http://www.iiga.org.il/>

אומר בקול קצת מאוכזב "ואני חשבתי שיש לי כחה של גיבורים!!" "האם אתם רוצים שאני אנדב?"

הילדה הקטנה עם השיער השחור כמו עורב ועיניים קטנות ומבהלות חושבת: "שאתנדב? זה מה שהמורה רוצה? אני רוצה שהוא יאהב אותי, שיעריך אותי שיחשוב שאני גיבורה!"

הלחץ בבטן גובר. הדימוי של המזרק מתנפח למימדים ענקיים. מפחיד להיחשף. מפחיד להיות ראשונה. מה יהיה? הרי מחפשים גיבורים. האם אצליח לקום ולעמוד לפני כל הכחה כאשר 70 עיניים יופנו כלפי... תברחי סוזי תברחי!!!

אני רוצה שהמורה יקרא בשמי. שיחשוב עלי, שישמוך עלי. אני זקוקה לעזרתו, לאהבתו. אך האם גם אז אצליח לקום? אצליח לעמוד איתן? אצליח לצווע עד האחות? בערפול חושים וכמו ממרחקים אני שומעת מישהו קורא בשמי: סוזי בואי תהיה את ראשונה. בום... כל הראשים הסתובבו כלפי עצמתי את עיני וראיתי חושך. החברה שלידי נעה קלות בידי. התחלתי ללכת, הצצתי בחריץ קטן מתוך עיני וראיתי אלפי אורות קטנים, "אלפי עיניים" חלקם מחייכות, חלקם מבעותות, חלקם שולחות אור, חלקם יורות אש. עכשיו 50 שנה לאחר מכן התמונה הזאת מלווה את העייפות שלי מהטלפונים העקרים האלה.

אני מרגישה כבדות ומצלצלת למרים. "היא תרגיע אותי. היא תסביר לי מה לעזאזל קורה כאן? מה קרה לקבוצה שלנו, לחברי המכון שלנו? מה עובר על שתינו ש"מנחות" את הקבוצה הזאת הישנה // או שעדין לא הורכבה ובעצם איננה על המפה? מה פתאום האסוציאציה הזו שלי צפה ועולה בתודעתי?"

סוזי מרימה את הטלפון ומצלצלת למרים. מרים תשמעי מה שקורה..... אז מה דעתך?

כאמור, נראה לנו שהרצף שתואר לעיל, מציג את ההתמודדות הפנימית שלנו עם המשאלה לייצג בנאמנות את הרוח של האנליזה הקבוצתית בטור זה. יש בו כמה היבטים שנוגעים לחיים הלא מודעים של קבוצה אנליטית ולתהליכי העיבוד שמתרחשים בה. במסגרת המקום נתייחס רק לאחד מהם:

ההתנסות הפרטית המיידית (ה"כאן ועכשיו" שמתואר בשיחות הטלפון ובאסוציאציה שמלווה אותן) מהדהדת את המציאות של כל הקונטקסט הקבוצתי והחברתי שבתוכו היא מתרחשת.

הרצון להשמיע את הקול האישי, לבלוט להיות "גיבור" מחד, ותחושת האיום שכרוכה בכך מאידך, הם רגשות מוכרים ומשמעותיים שמהווים חלק ממארג היחסים של כל אחד עם עצמו ועם האחר. הלחץ, החששות, הדחייה של רגע "הקפיצה למים" מול ההעזה

**לביה"ס לפיתוח מנהיגות של צה"ל דרושים:**  
**יועצים/ות לפיתוח מנהיגות**  
**זרישות התפקיד:** סיום חובות ה-M.A. במדעי ההתנהגות, או בשלבי סיום אחרונים של התזה.  
**מגמות רלוונטיות:** פסיכולוגיה, סוציולוגיה, התנהגות ארגונית, לימודי עבודה, עבודה סוציאלית.  
**ידע רלוונטי:**  
- ניסיון וייעוץ בהנחיית קבוצות.  
- עבודה כאזרח עובד צה"ל ב-50% משרה.  
מועמדים מתאימים יזמנו לראיונות ולמרכז הערכה.  
ניתן לשלוח קורות חיים לפקס 09-8973153. לברורים: 09-8973105.

# כיצד ניתן שפוקס ייפגש עם מורנו

ד"ר יהודית ריבקו

לי אנשים מהחיים, בשבוע שעבר, כשהייתי פרוטגוניסט ואת לא היית, הרגשתי שוב את הזלזול, הבגידה, את חוסר האיכפתיות שלך ממני, אני לא יכולה לסמוך על אנשים שיהיו עבורי. הרבה פעמים אני מקבלת מסר מהסביבה שאני משדרת התנשאות ויהירות, אני צריכה לבדוק את זה, כנראה זה דפוס שמחפה על חוסר הביטחון וההערכה הנמוכה שלי, אני מנסה כל הזמן לחפות על כך, זה כל כך מפחיד, אני כל כך פגיעה...".

כרמית: "ואני חשבתי שאת כמו הרבה אחרים שמתנשאים מעלי, אני מבינה עכשיו שאני פועלת מתוך רגשי הנחיתות שלי, כל הסביבה בה גדלתי, רובם היום בכלא, אני עדיין לא מאמינה על עצמי שהצלחתי לצאת משם, שאני טובה כמוך וכמו האחרים".

הקבוצה סיימה בסבב Sharing. עלו תכנים כמו קושי עם עימותים, אמון וביטחון ביחסים, שכונות ילדותם ובעיקר חשפו את הכאב מול הערכה עצמית ירודה, תחרות וקנאה. סיוון וכרמית יצאו מהחדר מחובקות, גם האחרים. המפגש הזה, היווה נקודת מפנה וציון דרך בתהליך הקבוצתי. בעזרת הלכידות שהתפתחה והתחזקה ניכרה גם ההעצמה האישית והקבוצתית.

במקרה דומה בקבוצה אנליטית, שיטת הטיפול היתה שימוש ב- Resonance, Mirroring ו- Transference ושיחה סביב השלב התפתחותי של הקבוצה, המטריקס הקבוצתי והתימות שעלו - אמון, יריבות ותחרות.

נשאלת השאלה מה היתה יכולה להיות ההשפעה של הטיפול האנליטי על הקבוצה ועל הפרטים בה, לעומת השפעת הפסיכודרמה.

שאלה זו תישאר, כנראה, לעולם ללא מענה, הסיטואציה לעולם לא תחזור על עצמה פעמיים ולא ניתן יהיה לעמת את פוקס עם מורנו. אולם, נוכל להפגישם ולהיעזר בכלים שהעניקו לנו שניהם בעת התמודדות עם סיטואציות בסיטואציות שונות שמתרחשות בקבוצות שונות.

**ד"ר יהודית ריבקו - אנליטיקאית קבוצתית, פסיכודרמטיסטית מדריכה ומטפלת. מכללת אורנים ואוניברסיטת חיפה.**

חימום שפתח מפגש, הזמנתי ועודדתי את חברי הקבוצה לשתף בחוויה. חיכיתי שמישהו יתנדב להיות הראשון. השתרר שקט מתוח. אחרי דקות ארוכות הזמנתי לשתף בהרגשה או באסוציאציה לגבי השתיקה: "אילו השקט או השתיקה יכלו לדבר, מה היו אומרים?"

כעבור כרבע שעה, סיוון: "אולי החוויות קשות, ומרגשות וקשה לשתף בהן? ייתכן ואנשים כאן לא סומכים על שאר משתתפי הקבוצה (או חלקם), שישמרו את תוכן הדברים בקבוצה ולא יוציאו אותם החוצה, לא תמיד כולם נוכחים וזה קשה". כרמית התפרצה בקולנוית מפתיעה: "תאמרי שאת מתכוונת אלי. את לא סובלת אותי ואת פחדנית להודות בזה, אל תהיי צבועה". סיוון: "אין לי רצון להתעמת איתך, זה לא מכובדי ולא ברמה שלי, אבל אם כבר, אז איך את חושבת שאנשים ייצרו אמון אחד בשני אם את לא נוכחת כאן באופן קבוע?". כרמית: "את רוצה שאתן לך דין וחשבון על כל דבר שאני עושה?... את רוצה שאבוא לכאן חולה עם 40 מעלות חום, כי זה מה שהיה לי בשבוע שעבר, ומה פירוש לא לכבדך? את חושבת שאת יותר טובה ממני?" בשלב הזה, היא עוזבת את החדר כשדמעות בעיניה וטורקת את הדלת. הקבוצה משותקת, לימור מתעשתת ראשונה ויוצאת בעקבותיה. סיוון החוירה ומלמלה: "זו בדיוק הסיבה שלא רציתי לשתף".

בחרתי לטפל באירוע בעזרת הטכניקות שהסטודנטים תרגלו בעבר, חילוף תפקידים וכפיל. לאחר שכרמית חזרה לקבוצה, הצעתי לשתיהן, לקיים עימות/מפגש (encounter) יש הידברות בין שניים שבו הם מכוונים זה לזה ומנסים לקבל זה את זה. חילוף תפקידים זו פעולה שבה האדם מנסה לחוות את השני ו"להיכנס לנעליו" ככל האפשר, תוך כדי שמירה על עצמיותו. חברי הקבוצה הזמנו להיות "כפיל" - תפקיד של "אגו מסייע" המגלם עבור הפרוטגוניסט את הקול הפנימי של רגשות ומחשבות מודחקים. במקרה זה כל חברי הקבוצה היוו כפילים לשתיהן. הקבוצה "קמה לתחייה", סיוון וכרמית שיתפו פעולה, הגיעו לתובנות עמוקות לגבי עצמן וזולתן. רגע מרגש ביותר היה כאשר כל אחת מהן שיתפה בתובנה שצמחה מהתהליך. סיוון לכרמית: "כל כך הרבה פעמים נעלמו

נראה לי נכון להקדים ולומר שהפעם ברצוני להציג שתי פסיכודרמה ואנליזה



קבוצתית. המפגש ביניהן הוא מפגש טבעי. מורנו - אבי הפסיכודרמה, ופוקס - אבי האנליזה הקבוצתית, צועדים בדרך אחת בתפיסת הקבוצה כסוכנות תרפויטית שנועדה לסייע לפרטים המרכיבים אותה. הקבוצה, על פי תפיסתם, היא אוסף של פרטים ששכומם גדול מסך מרכיביה. בקבוצה לטענת שניהם, הפרט מסייע ומסתייע בתוך הקבוצה ובעזרתה, כמו קליידוסקופ, לעיתים הקבוצה היא הדמות ולעיתים הרקע. דרכיהם של שני אבות תיאוריות אלה, מצטלבות. הגדרות, עמדות ותפיסות עולם תומכים ומעצימים זה את זה. דרכיהם מתרחקות ונפגשות שוב בהדגשת הכלים והטכניקות של דרכי ההתערבות הטיפולית.

האנליזה הקבוצתית שמה דגש על המטריצה והתקשורת בקבוצה. הקבוצה היא "היכל של מראות" טוען פוקס, מתבוננים עליה דרך האספקלריה של ה-Mirroring השתקפות האחר אצל המטופל, ה-Resonance - הדהוד מהאחר אצל המטופל, וה-Transference - העברה בין המשתתפים, המנחה והקבוצה כשלים. בדומה ובשונה למושגים אלה, לפי מורנו ניתן להקביל למטריצה/מטריקס את הסוציודרמה והסוציומטריה, ודרמה של פרט על הבמה פורטת על מיתרי דרמות פנימיות אצל כל צופיה. ה-Resonance מקבל הד ותשובה בפעילות ה-Sharing, ואילו ה-Mirroring מתורגם הלכה למעשה בטכניקת הכפיל ובהיות האחד מראה לאחר תוך חיקוי המדויק. שיחזור חי של מאורעות ומצבים מחיי המטופל בעזרת חברי הקבוצה "כאן ועכשיו" מבצע על הבמה. באנליזה הקבוצתית ה"כאן ועכשיו" מתרחש במקום ובוחנים את היחסים ברגע האמת. מעבדים את המאורעות, מתמודדים עם קונפליקטים, תוך חקירת הלא מודע. המשתתפים סובייקטים ואובייקטים בו זמנית. השוני בין הגישות משתקף גם בתפיסת תפקידי המטפל בקבוצה, אולם על כך אולי בפעם אחרת.

אתאר בקצרה ויניאטה שהתרחשה בקבוצת לימוד פסיכודרמה. לאחר

## לוח מודעות

מה חדש בקהילת קבוצות?  
צרו קשר ב- 03-6990552

**נפתחת בתל אביב קבוצת יתומים צעירים (40-20) - בהנחיית פסיכולוג.**

**נפתחת בתל אביב קבוצת טיפול למטפלים - בהנחיית אנליטיקאית קבוצתית.**

**נפתחת בזכרון יעקב קבוצת עמיתים למטפלים - בהנחיית איריס פראג.**

**נפתחת בת"א קבוצה לטיפול אנליטי בדגש פילוסופי - בהנחיית רועית דהן.**

**נפתחת קבוצה טיפולית אנליטית חדשה בירושלים - בהנחיית תמר להמן.**

**נפתחת בת"א קבוצה טיפולית למטפלים - בהנחיית עליזה רוזן.**

קבוצות חיפה, קריות, כפר סבא, ירושלים, ת"א, באר שבע ורחובות קולטות משתתפים חדשים לקראת תחילת שנת העבודה. צרו קשר לראיון ללא התחייבות וללא תשלום.

[www.igroups.co.il](http://www.igroups.co.il)

## כנסים ואירועים מתחום הנחיית הקבוצות

**כנס עמותת א.פ.ק.**  
האגודה הישראלית ללימוד תהליכים קבוצתיים וארגוניים  
25.11.2007  
[www.ofek-opg.org](http://www.ofek-opg.org)

# כשקיץ פוגש סתיו - מבט על מפגש קבוצתי בטבע

אסי שורק

לילה יורד, ירח מלא זורח במלוא הדרו בין ההרים, חורש קסום סמוך למעין, שמונת חברי הקבוצה יושבים ומתבוננים בשקט באש המדורה. סופו של קיץ, חום השמש כבר צרב את הנוף ויצר מרבד צהוב של קוצים, האדמה כמהה למים והזרעים בשיאם ממתינים לגשם שיגיע. אויר סתווי מגיח, קרירות נעימה מבשרת את סיומה של השנה ותחילתה של שנה חדשה.

האש נרקמת ומתחילה מלמטה ושואפת למעלה לשמים. היא מספרת על העוצמה והיופי שלה, על הכוח שלה לבשל אבל גם על הכוח שלה לשרוף, על הכוח שלה לחמם אבל גם על הכוח שלה להרוס, ממש כפי שהשמש עושה לטבע.

הסיפור של האש פוגש את הסיפור האישי של החברים בקבוצה. אחת המשתתפות זורקת נייר ספוג דמעות לאש ואומרת "נשליך את הדמעות". שאר החברים מצטרפים אליה, אחד משליך אבן ואומר חרדות, שנייה משליכה ענף יבש ואומרת פחד לאהוב, שלישית משליכה עלה ואומרת בדידות וכן הלאה. כל אחד זורק חפץ שמסמל עבורו דבר שהיה רוצה להשיל מעצמו, להשאיר מאחוריו לקראת השנה החדשה ולהשליך אותו לאש. הקבוצה עדה ושותפה לכל השלכה של כל חבר. לפתע יש הרגשה שכל הקבוצה גוף אחד עם האש ולא ברור היכן הקבוצה מסתיימת ומתחילה האש ולהיפך.

הדיאלוג הקבוצתי שנוצר עם האש לקוח ממפגש אחד בתוך סדרת מפגשים טיפוליים שנערכו בטבע. הדיאלוג מתאר כיצד אלמנט בטבע עשוי לעורר תהליך אישי וקבוצתי ומפגש אמיתי עם סיפוריים אישיים של חברי הקבוצה.

לעיתים אנו חווים עצמנו כנפרדים ובלתי תלויים בסובב אותנו, בין אם זה חיות, צמחים, שמש, אדמה, שמיים ועוד. תחושה זו אף הולכת ומתחזקת לאחרונה, לאור אורחות חייו של האדם המערבי המרחיקות ומנתקות אותו מן התופעות הטבעיות המתרחשות סביבו.

מסורות עתיקות רבות מלמדות שלא כך הדבר וכי קיימים קשרי גומלין הדוקים בין האדם לסביבתו. הקשרים הללו מתבטאים לא רק בהשפעה אחת על השני, כי אם גם בדמיון ובהקבלה שבין התופעות המתרחשות בטבע לבין התופעות המתרחשות בתוך גופו

ונפשו של האדם.

אש היא אחד מהיסודות הקלאסיים של הטבע שקיבלו ביטוי ומשמעות ביהדות, בנצרות, ביוון העתיקה ובמסורות אחרות. בפילוסופיה הסינית משולה האש לתקופת הקיץ, לצבע אדום, לכיוון דרום ולאנרגיה זכרית וחמה המתפרצת למעלה. פילוסופיה זו, שנולדה מתוך התבוננות בטבע, הולידה את הרפואה הסינית. תורה אשר מדגישה את ההקבלה בין תופעות פיזיות ונפשיות של האדם לבין חמשת האלמנטים - אש, אדמה, מים, מתכת ועץ.

ביטוי של האש בגוף יכול לבוא לידי ביטוי למשל באברי הלב, הפנים והלשון; וביטוי נפשי שלה עשוי לבוא לידי ביטוי בשמחה, בהתקף מאניה, באושר, במוחצנות ובדמגוגיה. בכל אדם ובכל תופעה בטבע יש את כל האלמנטים ובכל אחד מאיתנו קיים חוסר איזון ייחודי בין האלמנטים. השאיפה, על פי תורה זו, היא להגיע לאיזון בין האלמנטים השונים, אולם גם לחיות בשלום עם הנטייה הטבעית וחוסר האיזון שיש לאדם מסוים.

המפגש עם הטבע מהווה הזדמנות להתבוננות במערכת היחסים שבין האלמנטים שבתוכנו. מערכת זו נמצאת בתנועה ובהשתנות בלתי פוסקת ולכן רבים מכנים אותה "חמשת התנועות" ולא "חמשת האלמנטים" הנותנים רושם יותר סטאטי לתופעות הדינמיות כל כך. ההשתנות המתמדת, הארעיות, שמקבלת ביטוי ניכר בבודהיזם, מתגלמת בכל תופעה בטבע ומהווה מראה ומקור מנחם לתהליכים נפשיים. כפי שהלילה הופך ליום, ענן לגשם וקיץ לסתיו, כך גם הווייתו של האדם עשויה להיפך מעצובה לשמחה ומעייפה לנמרצת.

במפגשים הטיפוליים בטבע מתבצעת הזמנה להתבוננות פנימית מעמיקה ולמפגש עם התנועה המתמדת והדינמיות של הטבע. מפגש זה מגביר ומרחיב את המודעות העצמית ומאפשר חיות ותנועה במקומות נפשיים שהיו זמן רב תקועים או בלתי נגישים למטופל.

כך אירע למשל לגלית (שם בדוי) בת 47 שהייתה שרויה זמן רב במצב דכאוני ובתחושות של בדידות ו"יקור פנימי" כלשונה. במהלך סדרת מפגשים קבוצתיים היא חזרה שוב

ושוב לעבודת יצירה שעשתה מחומרים מהטבע. בעבודתה היא בנתה דמות, הנראית כמתה, השרועה על האדמה בתוך מעגל אבנים. במהלך המפגשים חום הטבע ייבש ושינה במעט את עבודתה אולם גם היא שינתה אותה בעודה משתנה בעצמה בין המפגשים. שינויים אלו הולידו בהדרגה דמות נוספת שכאילו נולדה מתוך הדמות הראשונה. חברים בקבוצה התרגשו מהשינוי והעידו שזיהו בדבר שהולך, נובע ונולד גם מתוך גלית במהלך המפגשים. גלית העידה כי דרך העבודה היא נגעה במקומות אפלים וכואבים שזמן רב התקשתה לפגוש אותם. בנוסף שיתפה שלאחר זמן רב היא מרגישה "חיה". כשם שהקיץ ועמו אנרגית האש ששלטה במהלך המפגשים ייבשו את הזרעים שעתידיים ל"היוולד" אל הנבט כך הקיץ סייע להתבשלות איטית בנפשה של גלית שבסופה ארעה "לידה" והתרחשה תנועה חדשה. כך דרך המפגש עם הקבוצה ועם הטבע הדינמי והמשתנה הצליחה גלית להרחיב את המודעות ולעורר חיות ותנועה במקום אפל שזמן רב לא ראה אור.

טיפוס על עץ, התחממות מהאש, שכיבה על האדמה, וטבילה במעין צלול מהווים הזמנה למפגש פשוט ומשמעותי עם אלמנטים בסיסיים של הטבע ובו זמנית מגע עם אלמנטים בסיסיים בנפשנו, אשר קשורים לא רק לסיפור שלנו אלא גם למורשת הגנטית של אבות אבותינו. כך בשילוב של תנועה, יצירה ומשחק המפגש מעורר שפות נשכחות שעבור ילדים הם לעיתים שפות נגישות יותר. דרך עבודה זו מתאפשר מגע עם מקומות פחות מודעים בתוכנו, שהם מעבר לשפה ולאוצר מילים רחב, מלומד ומבוגר.

מנגד, השימוש בשיחה מחבר בין חלקים שהתבטאו בעבודה הלא מודעת- היצירתית, התנועתית, המשחקית, ובין החלק הבוגר והאחראי שבנו בעל השפה והמילים. בדרך זו המפגש הקבוצתי-טיפולי בטבע מחייה אזורים אפלים בנפש ומספק הבנות חווייתיות ומילוליות על עצמנו באופן המאפשר לקחת הבנות אלו לחיי היומיום.

דומה שבטבע מתאפשרת למשתתף בקבוצה להיחשף באופן פשוט ועמוק לאש, לאדמה ולמים שבתוכו. כך הוא גם נפגש ומבין את התלאות והתקוות,

הקשורות לדרכו ובטבע מתקבלת לעיתים תחושה כי דרך זו היא אינסופית. הגדיל לבטא זאת לאו צה ב"ספר הטאוו": "...השמים פתוחים הארץ גדולה והדרך אינסופית".

**אסי שורק - פסיכולוג קליני, חוקר את הקשר בין גוף-נפש-רוח וטבע וממפתחי גישת הטבע תרפיה.**  
asisorek@gmail.com

## לימודים והכשרה

התכנית ללימודי פסיכותרפיה ממוקדת טראומה של עמותת נט"ל ואוניברסיטת ת"א  
[www.natal.org.il](http://www.natal.org.il)

התכנית להכשרת מנחי קבוצות, מכללת בית ברל  
[www.beitberl.ac.il/rav](http://www.beitberl.ac.il/rav)

בשעה טובה מוקמות 4 קבוצות הדרכה למנחי קבוצות ולמטפלים: קבוצת תל אביב בהנחיית עליזה רוזן, קבוצת ירושלים בהנחיית ד"ר שרה קלעי, קבוצת השרון בהנחיית רונית נבו וקבוצת חיפה בהנחיית איתן טמיר. הקבוצות תפגשנה אחת לשבועיים, למשך שעתיים מלאות למפגש. עלות ההשתתפות 400 ש"ח לחודש. הקבוצות יתמקדו בהדרכה בנוגע לתפקידו העיקריים של מנחה הקבוצה: פרסום, גיוס, מיון, הנחיה משותפת, הקבוצה והארגון, התפתחות קבוצתית, בעיות בקבוצות, גבולות הקשר, נשירת משתתפים וסיום. בכל קבוצה ישתתפו 5-8 אנשי מקצוע.



# הסיפור על האי הנעלם - סיפורה של קבוצה

עליזה רוזן



הקבוצה הטיפולית היא עבורי מקום סוער ומרגש. יש בה עומקים, מערבולות, יופי ואימה. היא מפגישה אותי עם כוחי ועם חולשותיי, עם תקוותי ועם פחדי הן כמנחה והן כמשתתפת. המשתתפים והמנחה הם חלק ממארג שלם משתנה ומפתיע כמו ים.

מארג היחסים שנטווה בין המשתתפים ומגוון החוויות האנושיות נוגע בהוויה ובנשמה האנושית, בצורך העצום בקשר ובחשש מאכזבה וכאב שהוא צופן.

בסיפור על האי הנעלם שכתב הסופר יזוה סאראמאגו הוא מתייחס למסע האישי של האדם אחר משמעות והגשמה. מסע בו אדם פוגש את עצמו ואת זיקתו לאחר.

בחרתי להתבונן על קבוצה ומשמעות החיים דרך סיפורו של סאראמאגו, שמספר את תובנותיו האנושיות בחן והומור, שנינות ואופטימיות וכותב מסע הגותי מפיח תקווה.

בסיפור מתדפק איש אחד על שער הבקשות שבארמון המלך ומבקש ממנו ספינה כדי שיוכל לצאת לחפש את האי הנעלם.

האי הנעלם מסמל אצל סאראמאגו את החרות והאומץ של האדם להיזרק אל הלא נודע והלא מודע. רוב האנשים מתעניינים בידוע ובמוכר כלומר "באיים נעלמים רק כשהם חדלים להיות נעלמים".

האיש מצליח לשכנע את המלך לתת לו ספינה והוא נשלח למספנה לפגוש את קצין הנמל עם כרטיס ביקור בתוספת מספר מילים שהמלך כתב על כתפה של האישה המנקה שנכחה באירוע "זוהי היא הרגע המדויק בו גמלה בליבה ההחלטה ללכת אחרי האיש... כך רגיל הגורל לנהוג בנו [כותב סאראמאגו] הוא כבר בעקבותינו, הוא כבר הושיט את היד לגעת בכתפנו, ואנחנו עדיין ממלמלים. זהו, נגמר, אין מה לעשות יותר. כבר לא משנה דבר".

המשתתפים בקבוצה מקישים בכניסתם על מקוש שער הבקשות. מהססים בכניסה כשרגשות של ציפייה, התרגשות וחשש ממלאים את ליבם. הם מקווים למצוא שער פתוח, מייחלים לראות משהו שלא ראו

קודם, לדעת משהו שלא ידעו קודם. חלקם מגיבים כמו המלך, ספקנים וקטני אמונה. שואל המלך: "ממי שמעת על האי הנעלם? מאף אחד. אז למה אתה מתעקש להגיד שהוא קיים, פשוט כי לא ייתכן שלא קיים אי נעלם...."

מאמץ ההשתתפות בקבוצה טיפולית משנה משהו, הגורל כבר מושיט יד ונוגע והמפגש עם זולת אחר, גישה אחרת, מעורר אימה ומפיח תקווה. זכורים לי שני משתתפים מקבוצות שונות, כל אחד מהם דיבר על רגש האימה שחש בקבוצה, אימה והתרגשות. רגשות מעורבים אלו מחפשים רגיעה ומענה, מייחלים להכרה ומכילים בתוכם גם את התקווה.

בסיפור, האישה המנקה מתחברת לדרכו של האיש ולראשונה בחייה מעיזה ללכת אחרי ליבה. דרכו משרה עליה אומץ ומניעה אותה. זהו רווח לא צפוי ששניהם זכו בו, הוא כבר לא לבד והיא, עולם חדש נפתח בפניה.

נוצר יחד, נוצרה שותפות גורל.

בעוד האישה מטפלת בספינה הלך האיש לגייס את הצוות. לגייס את ה"קבוצה" שתצא יחד למסע. כל מי שניסה להקים קבוצה יודע כמה קשה המשימה, כמה קשה לגייס משתתפים.

גם סאראמאגו מבין את הקושי וכותב: "האיש חזר לבדו וראשו כבוש בקרקע... מה עם המלחים שאלה, אף אחד לא בא כמו שאת רואה, הם אמרו לי שאין יותר איים נעלמים, ושגם אילו היו, הם לא מתכוונים לעזוב את שלוות ביתם ולצאת לים האפל... כדי לחפש את הבלתי אפשרי... אבל אני רוצה למצוא את האי הנעלם, אני רוצה לדעת מי אני כשאהיה בו, ואתה לא יודע? אני אומר שמי שלא יוצא מעצמו לא מצליח לדעת מי הוא".... למה מתכוון סאראמאגו? אומרת האישה: "הפילוסוף של המלך, אהב לפעמים להתפלסף, והוא היה אומר שכל איש הוא אי, ומה אתה חושב, אני חושב שצריך לצאת מהאי כדי לראות את האי".

באחת הקבוצות הטיפוליות שבהנחייתי, שתי משתתפות בחרו לא להגיע כל אחת מסיבותיה... אחת אמרה שזקוקה לקצת חופש מהקבוצה ומהעבודה האינטנסיבית שנעשית בה, היא מרגישה מוצפת, נוקטת ביותר, פוחדת להכביד, מרגישה חסרת אונים ומבקשת פסק זמן. השנייה הייתה עסוקה מאד לקראת מבחני הלשכה בסוף תקופת התמחותה כעורכת דין, אביה עבר התקף לב, אחיה עמד לפני חתונה. היא הרגישה שאירועי החיים מחוץ לקבוצה מציפים אותה, ממלאים את כל זמנה וגם היא זקוקה להפסקה. הקבוצה הייתה עסוקה בתקופה זו בשאלות קיומיות על המשך הדרך. אנחנו לקראת חופשת הקיץ, האם נמשיך? האם נסיים? מה השגנו? מה יש עוד לחפש? מה המשמעות של החיפוש? האם יש עוד איים נעלמים?

**עליזה רוזן, פסיכותרפיה ואנליזה קבוצתית, מטפלת בתנועה.**

## ללמד מנהלים להיות פרואקטיביים

ערן אביב



בבניית תכניות פיתוח מנהלים עסוקים ארגונים רבים בשאלת תכני הקורס. הייתי שותף לשיבות בהן הנושא המרכזי היה: האם צריכה להיות בתכנית פיתוח מנהלים סדנא לניהול צוות או סדנא לניהול שינוי? האם תכנית פיתוח מנהלים לדרג ביניים צריכה לכלול תכנים של הטמעת אסטרטגיה או לכלול תכנים ניהוליים שתומכים בשיתוף פעולה בין יחידות בארגון? מה צריך להיות המיקוד של תכנית פיתוח מנהלים למנהלים בכירים שכבר "ראו" הכל בהדרכות ניהוליות?

קביעת התכנים בתכניות פיתוח מנהלים חשובה והיא צריכה לתת מענה, מן הסתם, לצרכי הארגון ולצרכי הדרג הניהולי של המשתתפים. חשוב לא פחות לעזור למשתתפים לחשוף את הנחות העבודה שלהם על

הנושאים הנלמדים. פגשתי כבר מנהלים שלמדו לתת משובים ואף פיתחו מיומנויות מרשימות, אולם העמדה הבסיסית שלהם כלפי עובד מסויים (וגרוע מזה - כלפי אנשים או עובדים בכלל) הייתה שלילית ולא מעצימה. במקרים אלו, המשוב - גם אם ניתן לפי כל הכללים, גם אם היה מדויק - לא היה אפקטיבי רק בשל העמדה של המנהל כלפי אותו עובד. במקרה אחר, עבדתי עם מנהל שהשקיע רבות בחניכה מקצועית של מנהלת תחתית, אבל המשיך לראות בה עובדת מצטיינת ולא מנהלת, וכך היא גם נשארה.

מעבר לחשיפת עמדות המשתתפים כלפי נושאים ניהוליים שונים, קיים ציר מרכזי אחד שכדאי שיופיע בכל תכנית לפיתוח מנהלים. שינוי העמדה של המנהלים ביחס ללקיחת האחריות שלהם בתפקיד. לכאורה, המידה והאופן בהם לוקחים מנהלים אחריות על תפקידם הניהולי נידונה ומומחשת

בסדנת תפיסת תפקיד המנהל. בסדנא זו לומדים המנהלים, בעיקר בדרג הניהולי הראשון, מהו תפקידם כמנהלים ובמה הוא שונה מהיותם "העובד הבכיר" בצוות או במחלקה. בסדנא זו מתחיל הברור של תפקיד המנהל והוא בטח לא מסתיים במסגרת הסדנא, ולעיתים אפילו בקורס כולו.

ברור זה, שהוא בסיסי והכרחי מאין כמוהו, מהווה רק חלק מהאתגר המרכזי שעומד בפני כל מי שמנסה לפתח מנהלים, לדעתי מעבר לדרג ניהולי זה או אחר. כדי למקד את האתגר המרכזי, לפחות בעיני, אשאיל מושג מסטיבן קובי - פרואקטיביות. בספרו "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד", מסתמך קובי על ויקטור פראנקל לצורך הגדרת מושג הפרואקטיביות. בעיניו, פרואקטיביות היא יותר מסתם לקיחת יוזמה. משמעותה היא שכבני אדם אנחנו אחראים לחיינו.

ההתנהגויות שלנו הן פונקציה של החלטותינו ולא של ההתניות שלנו.... יש לנו את הן את האחריות לגרום לדברים לקרות והן את האפשרות לזיזם את אותם הדברים. כמובן שעמדה זו לחיים כדאי שתהיה נחלתו של כל אדם ואדם, כל שכן עבור מנהלים. היכולת של מנהל למצות את האפשרויות העומדות לרשותו במגבלות הארגוניות והאישיות, היכולת של מנהל להתמקד ולפעול באזורים בהם הוא יכול להשפיע ולשנות, גם אם אזורים אלו מצומצמים, תלויה בעמדה זו כלפי החיים.

כיצד ניתן לעזור למנהלים לברר את העמדה הזו במסגרת קורס פיתוח מנהלים? ואולי אף יותר מכך, כיצד ניתן לעזור למנהלים "לזוז" אל עבר עמדה פרואקטיבית? הרי למנהלים שאני פוגש בסדנאות, ובואו נודה בזאת - לכולנו, יש הסברים מאוד טובים מדוע הם לא יכולים לעשות דברים מסויימים, הסברים שמתייחסים פעמים רבות לגורמים חיצוניים להם:....העובדים שלי לא שבעי רצון בגלל שלארגון אין כיוון.... לדרג שלנו אין השפעה על התגמול שלהם.... המנהל שמעליי לא קובע סדרי עדיפויות ומצפה שנעשה את הכל אתמול.... איך אפשר להתמקד בעבודה כשברור שעוד חודשיים יהיה גל פיטורים נוסף....

במקרים רבים הטענות הללו נכונות. בארגונים רבים מדי כיום הניהול מתמקד בעיקר בביצועים של המחר. עובדים שהיו אפקטיביים לארגון עד אתמול הופכים לבלתי נחוצים מחר, "רק בגלל" שביצועי המניה לא עמדו בתחזיות האנליסטים. בהסתכלות פרואקטיבית, כל אלו הם אילוצים שעל המנהל להכיר ולהתחשב בהם. תפקידו של קורס פיתוח מנהלים הוא לעזור למנהל לסמן את סגנון ההתמודדות שלו עם המציאות: עד כמה הוא תופס את האילוצים כבלתי ניתנים לשינוי? עד כמה הוא בוחר לעשות ייחוסים חיצוניים למצב (מהסוג שמפורט למעלה), לעומת עד כמה הוא מזהה את הדפוסים הלא מקדמים שלו עצמו? עד כמה הוא תופס את עצמו כמי שיכול לשנות את המצב או את התנהגותו?

קורס פיתוח מנהלים אפקטיבי מספק למשתתפים שלל הזדמנויות לבחון את העמדה הפרואקטיבית שלהם, אם זה בסדנאות ODT, בסימולציות או במשחקי תפקידים. מעבר לכך, כל קורס פיתוח מנהלים מאפשר לכל משתתף לבחון את העמדות הללו בכל

רגע נתון בחדר. משום שהמטרה המרכזית של הקורס היא ללמד מנהלים, יכול המנחה לשקף בכל רגע נתון את הבחירה של הקבוצה או של הפרטים בקבוצה להתנהג אל מול מטרה זו. במילים אחרות, עד כמה לוקח כל משתתף אחריות על הלמידה שלו ושל הקבוצה בכל רגע נתון. למשל, עד כמה הדיונים בקבוצה עוסקים בנושאים שחשובים לחברי הקבוצה, או עד כמה הדיונים ממוקדים, או עד כמה יש לגיטימציה בקבוצה להעמיק בנושאים מסויימים, או להישאר עם אי ודאות?

כדי שמנחה יוכל לשקף לקבוצה את האופן בו המשתתפים לוקחים אחריות על הלמידה שלהם, נושא זה חייב להיות ברור בחוזה הפסיכולוגי של המנחה עם הקבוצה. אני יכול לומר בביטחון רב שלא משנה עד כמה הדגשתי את העניין במסגרת החוזה בתחילת כל קורס, האפשרות האמיתית והממשית של כל משתתף להשפיע על אופן הלמידה של הקבוצה לא ברורה עד הסוף למשתתפים. פעמים רבות המשתתפים מצפים מהמנחה שימקד את הדיונים, שיפסיק משתתפים שמאריכים בדברים או שיקבע על מה הקבוצה תדון. כשאני לא עושה זאת, תמיד יהיו משתתפים בקבוצה שיבחרו לומר לי את זה כחלק ממשום בסיום כל סדנא, ובמקרים היותר אפקטיביים - עוד במהלך הסדנא. כשאני משקף לקבוצה, למשל את הציפייה שלה מדמות הסמכות שתחליט ותקבע עבורה, או כאשר אני מזכיר את החוזה הפסיכולוגי מתחילת הקורס, פעמים רבות אני נתקל בתגובות של כעס עלי: "זהו התפקיד שלך כמנחה.... אתה הוא זה שמנהל את הדיון.... אתה לא יכול לצפות מאיתנו לחתוך כאן אנשים אחרים או להגיד לאחרים שמה שהם אומרים לא לעניין....". שכן במידה רבה ההתייחסויות הללו נכונות - שהרי התפקיד שלי כמנחה הוא גם להנחות ולכוון את הקבוצה ללמידות אפקטיביות. תפקיד זה רק מתעצם בקורסים קצרים, בהם ישנן תפוקות אחרות שצריכות להיות מושגות ולא תמיד עומדים לרשות המנחה משאבי הזמן לסוג כזה של הנחיה.

עם כל זאת, הרווח שבברור העמדה הפרואקטיבית של המשתתפים ב"כאן ועכשיו" מאפשר להם למידה מאוד משמעותית על העמדה הפרואקטיבית שלהם גם מחוץ לחדר. הנחת העבודה שלי היא שיש קשר רב בין העמדה הפרואקטיבית של המשתתפים כלפי

הלמידה בחדר, כלפי הקבוצה או כלפי כמנחה לבין העמדה הפרואקטיבית שלהם כמנהלים בארגון. ברמה הארגונית, מעניין לראות את השפעת התרבות הארגונית (ולעיתים אף החטיבתית) או את השפעת מצבו של הארגון על מידת הפרואקטיביות של המנהלים בחדר.

כיצד נראות התנהגויות פרואקטיביות ביחס ללמידה בסדנא? למשל משתתפים שמביעים את הציפייה שלהם ללמידה יותר ממוקדת ושמספקת מענה לצרכים שלהם, או משתתפים ש"מרימים דגלים" כאשר הם חושבים שהלמידה בחדר איננה אפקטיבית עבורם ("על מה הדיון כרגע?... אנחנו שוב מתבררים...."). תגובות אפשריות נוספות הם משובים "בזמן אמת" למשתתפים אחרים על התרומה שלהם ללמידה שבחדר. תארו לכם איזה כר למידה נוסף מתאפשר במצבים אלו: למשל עד כמה משתתפים מרוצים בעצמם ולא רואים את הצרכים של האחרים בקבוצה, או כיצד מצליחים משתתפים להשפיע על הקבוצה ולקבוע את האגינדה שלה ואפילו כיצד משתתף נותן משוב למשתתף אחר על אופן העברת המסרים שלו בחדר.

מהניסיון שלי, כדי שעבודה עם קבוצה על מידת הפרואקטיביות של המשתתפים בכלל תתאפשר, על המנחה לדבוק לאורך זמן ובסבלנות אין קץ בקו הנחייתי מסוג זה. היכולת של משתתפים בקבוצה לקחת אחריות על מה שקורה בחדר מתפתחת עם הזמן (במקרה הטוב) ומתרחשת בדרך כלל על רקע של סיטואציות מתסכלות. כאשר המנחה מציג קו לא אחיד, הדבר רק מבלבל את הקבוצה ובעיקר מספק את צרכי התלות שלה. דווקא אי סיפוק הצורך ויכולת המנחה להכיל את התסכול המתפתח, יכולים להוביל לאותן למידות משמעותיות.

מעבר לתפקידו של המנחה בתסכול הקבוצה על ידי אי סיפוק צרכי התלות שלה, עליו גם לחזק את הקולות שמעזים ולוקחים אחריות על הלמידה שבחדר, לשקף לקבוצה את הבחירות שעושה במקרים בהם היא "תקועה" או מחכה לדמות הסמכות ש"תקדם" אותה ואף לעזור למשתתפים לראות את הקשר שבין התנהגותם בחדר לבין התנהגותם הניהולית מחוץ לחדר.

לכאורה אלו הן התנהגויות של מנחה שאינן שונות מסיטואציות אחרות של

הנחיה. אני בוחר להדגיש את ההתנהגויות הללו, בעיקר בגלל האמפתיה לקושי של המשתתפים שנדרשת מהמנחה במצבים אלו. האפשרות לזוז לכיוון העמדה הפרואקטיבית באמת לא מובנת מאליה ולעיתים, לא משנה עד כמה אסביר את הרציונאל שמאחורי הבחירה ההנחייתית שלי, או שאיווכח בכוחות הקיימים בקבוצה, אני חווה תסכול וכעס כאשר הקבוצה או משתתפים בקבוצה נשארים תגובתיים ללמידה בסדנא. מאידך, ההזדמנויות שניקרו בדרכי ושהן ראיתי את אותה התזווה, או כאשר התאפשר למשתתף זה או אחר ללמוד על עצמו ועל העמדה הפרואקטיביות שלו היו מספקות מאוד. אני באמת מאמין שלמידה מסוג זה בקורס פיתוח מנהלים היא אחת הלמידות המשמעותיות ביותר שקורס יכול לספק למנהל ומן הסתם אלו הם אזורי שינוי אישי שיכולים להחזיק מעמד לאורך זמן אצל מנהלים.

**ערן אביב, יועץ ארגוני בכיר ב-O.D. חברת O.D. הינה חברה ליעוץ ארגוני הקיימת 19 שנה ומעסיקה 15 יועצים ואנשי מחקר.**

## במסגרת המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית נפתח:

**סמינר תיאורטי** בנושא העולם הפנימי והקבוצה האנליטית: פנטזיה, חלומות ותקשורת. הסמינר יכלול דיונים על מרחב המעבר בין היחיד לקבוצה דרך מאמרים וסרטים.

**מנחי הסמינר** - ד"ר גילה עופר, ד"ר אבי ברמן וד"ר רובי פרידמן - פסיכולוגים קליניים ואנליטיקאים קבוצתיים.

**סמינר קליני הדרכתי** אשר יעסוק במקום של המנחה בקבוצה הטיפולית. הסמינר יכלול: א. ווינטיטות קליניות מהספרות האנליטית הקבוצתית ודיון אינטראקטיבי בהן. ב. המשתתפים יוזמנו להביא דוגמאות מהפרקטיקה האישית ולקבל הדרכה ברוח האנליזה הקבוצתית, מכלל הקבוצה כולל המנחים.

**מנחי הסמינר** - גבי סוזי שושני - פסיכולוגית קלינית, מדריכה ואנליטיקאית קבוצתית. מר יהושע לביא - פסיכולוג קליני, מדריך ובויר המכון הישראלי לאנליזה קבוצתית.

פרטים: [www.iiga.org.il](http://www.iiga.org.il)