

טכניקות דיאלוג בהנחיית קבוצות וצוותים חלי ברק שטיין

במאמר מוצעות טכניקות דיאלוג בעבודה עם קבוצות וצוותים. טכניקות דיאלוג מול היחיד בקבוצה, וטכניקות דיאלוג מול הקבוצה כשלם. הטכניקות יעילות בהובלת קבוצות, צוותים במערכות וארגונים.

תפקיד המנחה:

להתערב ברמה האישית- מול היחיד בקבוצה

ברמה הבינאישית- להתייחס למה שקורה בין האנשים בקבוצה

ברמה הקבוצתית- להתייחס לקבוצה כשלם

טכניקות דיאלוג של מנחה ברמת האישית מול היחיד בקבוצה: אותן טכניקות ניתנות לשימוש גם מול הקבוצה כשלם

1. הקשבה מדויקת-

הקשבה ללא התערבויות, ללא דעות ופרשנות של המקשיב, וללא הסחות. הקשבה ממוקדת שכולה מיועדת לקלוט ולהבין את דברי הזולת. ההקשבה צריכה להיות מלווה בשפת גוף מתאימה (פרוט בהמשך) או במילים כמו: "אני שומעת", "אני איתך", "תמשיך" ... שמבטאות את ההקשבה

2. תקשורת לא מילולית

שפת גוף של הקשבה, התענינות, אמפטיה- קשר עין, נטית גוף קלה לדובר, הנהון, הבעות פנים הולמות לתוכן ששומעים, טון קשוב, שתיקה כהקשבה.

-
3. פרפרזה:

חזרה על העיקר של מה ששמעת במילים שלך
*למשל: "אני שומעת שאמרת...", "אתה מתכוון ש..."

4. תמצות

המנחה יכול לתמצת בפרפרזה את עיקרי הדברים ששמע (ולא רק לחזור עליהם). *למשל: "אז אתה בעצם אומר שהיא מאוד הכעיסה אותך..."

5. דיבוב, שאלות הבהרה

שאלות לתיחקור רגשי, שעוזרות לקבל אינפורמציה, להבין טוב יותר את הבעיה, ולעזור לאדם להעמיק בקושי שלו.

השאלות אמורות להיות פתוחות ולא סגורות (שאלות שהתשובה היא כן/לא)

שאלות כמו:

- מה? (מה קרה? מה הרגשת/חשבת? מה יכולת לעשות אולי אחרת?...)
- איך? (איך הגבת? איך התפתחו הדברים? איך אפשר לדעתך לפתור את הבעיה?)
- מי? (מי היה שם? מי עזר? מי הפריע? מי היית רוצה?...)
- למה? (למה לדעתך זה קרה דווקא עכשיו? למה כעסת?)
- מתי? (מתי הבנת לראשונה ש... מתי הוא התחיל לכעוס?...)

6. שימוש עצמי self disclosure

המנחה משתמש בחוויותיו כדי לקדם את הלמידה. מספר על עצמו לא לשם הנאתו אלא כדי לעזור למשתתפים, כמודל אישי, כנותן לגיטימציה

*למשל: "אם הייתי במצבך הייתי מרגיש...", "פעם קרה לי... והרגשתי..."

7. שיקוף

המשתתף מקבל מהמנחה או ממשתתפים אחרים תמונת ראי, הד להתנהגותו ברגע נתון. השיקוף מאפשר לאדם לראות עצמו בעיני אחרים.

*למשל: " אתה נראה כועס עכשיו"

8. שיקוף אמפטי

כשהמנחה אומר במילותיו את מה שקלט שמרגיש או חושב האדם האחר. זהו ביטוי מילולי לתוכן רגשי. התיחסות לרגש, למניע הסמוי שנמצא מאחורי ההתנהגות והמילים הגלויות.

*למשל: " אני חושבת שאתה רוצה להגיד לו את דעתך..."

או : "זה מעייף להיות עם כל כך הרבה תפקידים..."

האמפטיה נאמרת כהצעה לבדיקה בהמשך הדיאלוג. היא אמורה להאמר בנימה של שאלה בודקת, ולהדהד את האינטונציה של הרגש המקורי של הדובר. למשל, כשמדברים על כעס, גם טון השיקוף האמפטי הוא כועס כמשקף את הרגש עליו הוא מדבר.

9. משוב

האדם מקבל מהמנחה או מהקבוצה היזון חוזר לגבי התנהגותו, וכיצד היא משפיעה על אנשים. אלו רגשות היא מעוררת, ומה התגובות שהיא גורמת. המשוב מאפשר לאדם להרחיב את החלק החסוי לו וגלוי לקבוצה (לפי החלון הג'והרי)

*למשל: "כשאתה מדבר כל כך פסימי, אתה גורם לכולנו לדאוג לך"

10. עימות- קונפרונטציה

שיקוף של פער, חידוד תשומת הלב של האדם לפערים אצלו. למשל, בין התנהגות ומילים. המנחה מעמת את היחיד או הקבוצה עם משהו שהם מתקשים לראות

*למשל: "אתה מדבר רגוע, ואומר שאתה לא כועס, אבל העיניים שלך דומעות"

11. פרשנות- אינטרפטציה

העלאת הסבר אפשרי של התנהגות. התייחסות לתהליך השינוי, המניעים, החרדות, הרווחים. תרגום של ההתנהגות או התוכן הגלויים למשמעות רגשית לא מודעת וסימבולית יותר. הפרשנות יכולה לבוא מתוך תאוריה (של ביון למשל) או מתוך התייחסות לנעשה בכאן ועכשיו.

על המנחה לעזור למשתתף להגיע בעזרת הפרשנות לתובנה

מטרת הפרשנות להביא את האדם לבחון את חלקי הלא מודע, שעד כה לא היו נגישים לו. לשלב את הפרשנות בידיעה שלו המורחב שלו על עצמו.

לפי ליברמן וילום (1973) יש לתובנה 4 רמות:

א. **רמת ראי-** קבלת פידבק על מה שהאדם עושה למנחה או לקבוצה

*למשל: "אתה מעצבן"

ב. **רמת הדפוס-** תרגום ההתנהגות שנקלטה בראי לדפוס המאפיין את האדם. דפוס שחוזר על עצמו בהתנהגויות שונות

*למשל: "יכול להיות שאתה מגיב כך במקומות נוספים?"

ג. **רמת המוטיבציה-** התיחסות לסיבה, למוטיבציה בגללה האדם עושה את הדברים. מעלים השערה מה הוא יכול להרוויח מזה? על מה הוא מגן?

*למשל: "אולי אתה כועס עלי כדי לא להרגיש שבעצם אתה כועס על עצמך"

ד. **הרמה הגרעינית-** התיחסות לדרך בה ההתנהגות נוצרה, מאיפה זה התחיל בחוויות הילדות וזו רמה לקבוצות טיפוליות

12. המשגה מחדש reframing

מתן מסגרת התיחסות ופרשנות שונה למצב מזו הקיימת עד כה. נסיון להבין התנהגות או מסר רגשי מנקודת מבט אחרת מזו שהיתה מקובלת עד כה.

*למשל: "אמרת שכעסו עליך, אבל זאת היתה דרך להשיג את תשומת לבך"

או: "הילדים אמרו שמשעמם להם, אולי הם רצו להגיד שקשה ומביך להם"

ההמשגה מחדש נותנת מסגרת התיחסות אחרת, ומכוונת את התהליך למקומות חדשים.

13. זיהוי משמעות רגשית סמויה/סימבולית מתוך התוכן הגלוי

יציאה ממסגרת ההבנה הקונקרטית והגלויה של הדברים לחיפוש משמעויות סמויות/סימבוליות/רגשיות. הקשבה לאיתותים ולמסרים הרגשיים שמאחורי הסימפטום הגלוי

למשל, מישהו מספר על תאונה שקרתה לו בדרך לקבוצה, ובעצם רוצה לספר בסמוי על כך שהוא מרגיש שגם בקבוצה הוא מרגיש שמסוכן. או מישהו שמגיע לקבוצה רק לפעמים ובעצם מספר דרך ההתנהגות על כך שקשה לו להתחייב, והוא חושש להפגע.

כשהמנחה מזהה משמעות סמויה/ סימבולית מתוך התוכן הגלוי הוא משקף אותה באמפטיה למשתתף, ומוביל לדיון רגשי בנושא.

14. שימוש במטפורות

שימוש בדימוי או תמונה מטפורית המשקפת את מה שמתרחש כרגע עם היחיד או עם הקבוצה. המטפורה אוספת בתוכה את המהות הרגשית של מה שנאמר, ונעשה בקבוצה. המטפורה לא שיפוטית אלא באה להאיר דברים בצורה רגשית וחוויתית. המטפורה עוזרת לראות ולהרגיש את מאפייני האדם או הקבוצה בצורה מתומצתת.

*למשל: "כשאתה מדבר יש הרגשה של קליפת אגוז שנלחמת במים סוערים..."

או- "נדמה שיש כאן בקבוצה בריכה קטנה שכל אחד בודק איך להכנס לתוכה"

***ניתן לקרא בהרחבה על טכניקות דיאלוג העם היחיד בספרי 'בגובה העיניים- לדבר עם ילדים' בפרק הראשון והשני.**

***טכניקות דיאלוג של המנחה מול הקבוצה כשלם:**

15. פיזור-

פיזור והכללה של רגש שמעלה היחיד לרגש שחשים משתתפים נוספים. טכניקה זו מפחיתה את העומס הרגשי ממשתתף מסוים, ומאפשרת לאחרים לבדוק את הרגש תוך עצמם. להתחבר דרך האחרים בקבוצה לעצמם.

*למשל: "דינה אמרה שהיא מבולבלת, אולי עוד אנשים מרגישים כך?"

16. איסוף-

איסוף של מספר ביטויים שנאמרו בקבוצה, וסיכומם למסר עם משמעות רגשית רלוונטית. האיסוף מבהיר את מה שנאמר תוך התיחסות לאנשים שייצגו את המסרים השונים.

*למשל: "רותי אמרה ש... רמי אמר ש... ויוסי גם אמר...אולי כולם קולות שמתיחסים להרגשה שאנשים בקבוצה רוצים להתקרב אחד לשני אבל לא יודעים איך..."

17. התחלקות -sharing-

הזמנה למשתתפים להתחלק בתחושותיהם לגבי משהו שעלה בקבוצה. להגיב, ולומר מה הרגישו, איך הנושא שדובר פגש אותם, רלוונטי להם. ההתחלקות היא רגשית וחוויתית, מתארת תחושות ולא שופטת או מביעה דעה על מה שהיה או נאמר

*למשל: "רונית שיתפה אותנו בריב עם בעלה, אני מזמינה אנשים נוספים להתחלק בתחושות שהסיפור של רונית העלה בכם..."

18. שיקוף ופרשנות קבוצתית-

כמו בשיקופים מול היחיד, כאן מול הקבוצה. המנחה 'שם ראי' מול תהליך או דינמיקה שקורים 'כאן ועכשיו' בקבוצה.

המנחה יכול גם להעלות פרשנויות/השערות קבוצתיות לגבי מה מתרחש בקבוצה עכשיו.

*למשל: "אני רואה שרוב הקבוצה שותקת, אולי בטוח יותר לשתוק מאשר להגיד משהו ולקבל תגובה לא נעימה..."

המנחה יכול להעלות השערות בהתייחס לשלבי התפתחות הקבוצה, בהתייחס לנושא שלה.

*למשל: "יש כאן הרבה כעס, כמו קבוצה שמנסה להתבגר, ולהפסיק להיות תלותית ונחמדה כל כך כמו שהיתה עד עכשיו"

19. מיידיות- שימוש 'בכאן ועכשיו'-

שימוש במצבים שעולים 'בכאן ועכשיו' של הקבוצה 'כארוע מזמן' לדבר דרכם על תימות/ נושאים רגשיים רלוונטיים לקבוצה. חיבור התוכן והתהליך, שימוש בתהליך כדי להדגים את התוכן הרגשי של הקבוצה.

*למשל: "אנחנו מדברים כל הזמן על ההתנהגות של המתבגרים, שלא משתפים איתנו פעולה, ומתחצפים אלינו המבוגרים. והנה כאן בקבוצה אנשים מפריעים ולא מתעניינים בנעשה. האם גם כאן זו התנהגות חצופה של הקבוצה מולי כסמכות? אולי אפשר להבין דרך מה שקורה לכם כאן, מה קורה למתבגרים שלכם מולכם"

20. המנחה כמודל-

זו טכניקה עקיפה. המנחה מעודד דרך עצם מהותו, כמודל, העלאת ספקות ובדיקה עצמית של משתתפים. מאפשר שתיקה, מכיל כעסים ומתחים ונשאר איתם בלי לברוח לעשייה, ומבלי לההרס כפי שהמשתתפים חרדים בפנטסיה שלהם שיקרה. בעצם הנוכחות ובטחון שהוא משרה הוא מאפשר למשתתפים לחפש את עצמם ולהתפתח.

21. עידוד הידברות ישירה בין משתתפים-

פניה למשתתפים ועידודם להגיב לדברים שאמרו משתתפים אחרים, במיוחד חשוב כשהמנחה קולט שהמשתתף רוצה להגיב, ולא מעז.

*למשל: "נדמה לי שאתה רוצה לומר משהו לדינה..."

22. שימוש בשתיקה-

השתיקה מאפשרת מרחב, חופש ועמימות הנדרשים לבדיקה עצמית של משתתפים את עצמם. השתיקה מאפשרת את ה- BEING, האווירה הנדרשת לעבודה רגשית. השתיקה גם יוצרת לעיתים רגרסיה, שנדרשת לתהליך, כמובן כל עוד היא בפיקוח ולא יוצאת משליטה.

חשוב להקפיד לא לקצר מלחץ את השתיקה, ובו בזמן לא להישאב לשתיקה ארוכה מידי. לא להפוך אותה למאבק כוח עם הקבוצה. המנחה אמור להחליט עניינית מתי השתיקה מיצתה את תפקידה. קשה להגדיר במדויק את המועד אך נהוג להגיב לשתיקה אחרי כ- 20 דקות בקבוצות טיפוליות, והרבה פחות בקבוצות משימה.

*למשל לומר: "אתם שותקים, אולי השתיקה רוצה לומר משהו...אשמח לשמוע..."

23. שימוש בעמימות-

על פי מטרת הקבוצה ניתן להשתמש בביטויים מרוחקים ובלתי אישיים, שלא מבהירים מיד את המצב. לא להמשיג ולארגן את מה שקורה בקבוצה. לתת ליחיד ולקבוצה להשאר בעמימות כדי להגיע לעצמם ללא הכוונת יתר.

הטכניקה מתאימה במיוחד לקבוצות דינמיקה, וקבוצות טיפוליות, ופחות לקבוצות משימה (אלא אם התמודדות עם עמימות היא חלק מהמשימה)

24. רה קונסטרוקציה-

הבניה מחדש של השלבים שעבר משתתף בקבוצה, או שעברה הקבוצה. תאור ההסטוריה/ ההתפתחות הדינמית של התהליך תוך זיהוי תימות, מאפיינים שחוזרים על עצמם, קווים מקבילים. ניתן לשלב בהבניה מחדש טכניקות של שיקוף, עימות, פרשנות.

*למשל: "בהתחלה לא דיברת כלל, אח"כ שיתפת בקושי שלך וקיבלת תגובה קשה, ומאז שוב השתתקת. למרות שאתה אומר שהכל בסדר, נראה שאתה כועס, ואם לא תנסה לדבר שוב תצליח להתאושש מהמכה שהרגשת שקיבלת מהקבוצה"

או: "בהתחלה הקבוצה מאוד התלהבה מהסיכוי לשינוי שהקבוצה תגרום, עם חלוף השבועות נהיה קשה, והתברר שהדרך מורכבת. אז התחילו להגיע קולות ציניים ומיואשים שטענו שחבל על הזמן. עכשיו לא ברור אם הקבוצה יכולה למצוא דרך אחרת להתייחס למה שקורה פה, או שהיא תישאר כל הזמן באותה גישה של הכל או לא כלום"

25. העלאת קולות אלטרנטיביים בקבוצה-

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 הבלתי מודעים עדיין. למשל, אם כל הקבוצה באופוריה של לכידות ותקווה על המנחה לעלות את הקול של הספק והחרדה. מטרתו של המנחה

*למשל: "אני שומע כאן איך כולם מתלהבים מהסיכוי לשינוי שיקרה סוף סוף, ואני שואל את עצמי אם אין אצל אף אחד גם ספיקות ואולי חששות בצד התקווה..."

תפקיד המנחה למנוע השתלטות של קול דומיננטי אחד על העולם הרגשי של הקבוצה. לעודד דיאלוג בין קולות שונים בקבוצה, שיבטאו קונפליקטים בלתי נמנעים בקבוצה, שידונו ויתווכחו ביניהם.

זו משמעותה של קבוצה עובדת ומתפתחת.

26. התערבויות מובנות בקבוצה-

הפעלות- מדובר בתרגילים, משחקים, הפעלות (סימולציה, משחקי תפקידים), התנסויות שונות (ציורים, דמיון מודרך), שאלות.

ההתנסויות המובנות משתלבות בהנחיית הקבוצה. אפשר להכין מראש ולהגיע באמצעותן לתכנים הקוגניטיביים והרגשיים אותם רוצים להמשיג ולהשיג בקבוצה. ההפעלות המובנות מאפשרות למידה יעילה משום שהן מבוססות על קליטה של תכנים באופן רגשי, התנהגותי, וקוגניטיבי. למידה אישית, חוויתית ויישומית שעוזרת בהעמקת העיבוד הרגשי.

(הרחבה במאמר נפרד שלי על 'עבודה עם הפעלות בקבוצה'. מופיע באתר שלי, במאמרים לאנשי חינוך www.hebpsy.net/barak)

לסיים, ניתן להשתמש בכל טכניקות הדיאלוג מול היחיד גם מול הקבוצה כשלם (שהופכת במובן מסוים להיות 'יחיד' בהתייחסות אליה). לטכניקות הדיאלוג הפרטניות מומלץ להוסיף את התערבויות הדיאלוג היחודיות לקבוצה. כך ניתן להשיג מגוון של טכניקות לקידום הדיאלוג.

חלי ברק שטיין - פסיכולוגית חינוכית מומחית
מחברת הספרים - כשהילדים יוצאים מהבית | תקשיבו לי רגע | בגובה העיניים
052-3525511

helibarak1@gmail.com

www.helibarak.com