

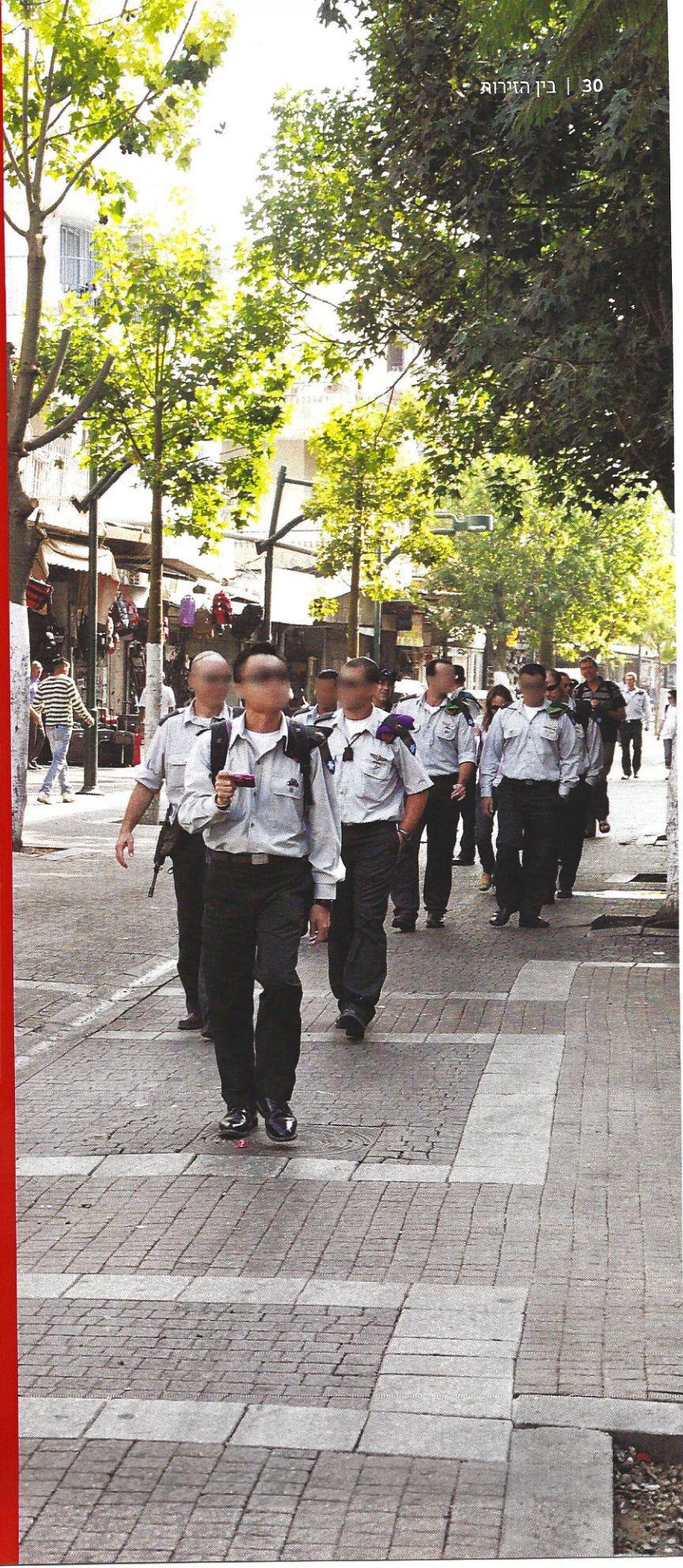
פיתוח מנהיגות באמצעות קבוצות עמיתים תובנות יישומיות מהשטח

אורית זומר-בליצר ויעל שלח-מושנוב





מהי קבוצת עמיתים? אילו מטרות היא יכולה לשרת? איזה מפקד מתאים לעמוד בראשה? מהם השיקולים לבניית הרכב המש-תתפים? באילו תכנים ניתן לעסוק במסגרת קבוצת עמיתים? אילו סוגיות עשויות להתעורר במהלך העבודה הקבוצתית? קבוצת עמיתים היא התכנסות תקופתית של עמיתים שמטרתה הן למידה, שיתוף בידע ובניסיון של העמיתים, קידום נושאים ארגוניים ועוד. זהו אמצעי נפוץ לפיתוח מנהיגות בצבא וגם בעולם העסקי. למידת עמיתים הינה בעלת תועלות רבות לצד תשומות ארגוניות נמוכות. במאמר זה בחרנו, מתוך הניסיון המצטבר בהנחיית קבוצות עמיתים, את ההיבטים המשמעותיים אותם יש לקחת בחשבון בשלבי התכנון של קבוצות אלה ובמהלך הנחייתן. כמו כן, על מנת להמחיש איך הדבר נראה במציאות, סיפקנו הצצה להתרחשויות באחת מהקבוצות. כל זאת, במטרה להפוך את הידע שנצבר מתוך עשייה לידע בשירות יועצים ומפקדים המעוניינים להקים קבוצת עמיתים ולהנחותה.



א. מהי קבוצת עמיתים?

התכנסות תקופתית לאורך זמן של עמיתים הממלאים תפקיד דומה, או נמצאים באותו הדרג (קבוצת מפקדי בה"דים, קבוצת רמ"דים בארגון מסוים וכד') היא קבוצת עמיתים, מנגנון נפוץ בתהליכים של פיתוח מנהיגות תוך כדי תפקיד. קבוצת עמיתים מאפשרת פיתוח התקשורת בין מקבילים וחיזוקה ומוליכה ללמידה אישית וקבוצתית משופרת סביב התפקיד ואופן ביצועו (קרן, 1999).

זוהי קבוצה הפועלת להשגת מטרות של למידה, שי- תוף בידע ובניסיון של העמיתים, קידום נושאים ארגוניים ועוד. שימוש במנגנון זה מאפשר מענה על צרכים אישיים של חברי הקבוצה (כמו פיתוח ושכלול מיומנויות, הפגת בדידות) וכן צרכים ארגוניים (כגון חיזוק הקשר עם הארגון, קידום נושאים ארגוניים וכו') (טובי, כהן ורוזנברג וזומר-בליצר, 2012).

התכנים שבהם עוסקת הקבוצה עשויים להיות תוצר של אבחון מקדים של צורכי המשתתפים והאתגרים עמם הם מתמודדים, או של נושאים המעסיקים את המש- תתפים בעת שבה מתקיים המפגש, כגון דילמות וסוגיות תפקודיות.

קבוצה זו מונחית, בדרך כלל, על ידי מפקד מהארגון ויועץ. נוכחותו של המפקד בקבוצה מאפשרת ייצוג של הניסיון המצטבר שלו בתפקידים פיקודיים, כמו גם רכי- בים מערכתיים, מתוקף היותו מפקד בארגון, במקביל לאפשרות נוספת להעברת מסרים הדרית מהנהלת האר- גון למשתתפים בקבוצה וחזרה. תפקידו של היועץ הוא לסייע ללמידת המשתתפים באמצעות הבניית תכנים, מכנה המפגשים והנחיית התהליכים הקבוצתיים.

למה עבודה בקבוצה?

נוחה של עבודה בקבוצתי

חלק ניכר מהספרות בתחום עוסק בעבודה קבוצתית טיפולית. עם זאת, מרביתה רלוונטית, בהתאמות כאלה ואחרות, גם לקבוצות עמיתים בעולם העבודה.

על פי שוץ (1958) בתוך: רוזנווסר, 1997), **קבוצות מסייעות** לחבריהן לספק צרכים פסיכולוגיים **והבי- רתיים**. לפרט הנכנס לקבוצה שלושה צרכים בסיסיים, הכרוכים בדילמות מרכזיות:

[א] **הצורך בהשתייכות (inclusion)** - צורך זה מעלה את הדילמה שבין רצון להתמוג בקבוצה ולהיטמע בה לגמרי, לבין הרצון להיות מובחן ומובדל.
[ב] **הצורך לשלום, להיות בעל כוח ולהשפיע (control and influence)** - נובע מצרכים פרימיטיביים של האדם לשלוט בסביבתו. צורך זה מתקיים במקביל לצורך בהשתייכות - הפרט רוצה להשתייך ובר-בזמן גם לש- לוט.

[ג] **הצורך בקבלה ובאינטימיות (acceptance and intimacy)** - צורך בקבלה ללא תנאי. תחושת הקבלה הינה כפולה - קבלה עצמית, המוזנת מקבלת הסביבה

ומזינה אותה.

קבוצה מתפנה לעסוק במטלותיה לאחר שחבריה למדו כי הם יכולים לספק את הצרכים האלה בעצם הש- תייכותם לקבוצה.

בנוסף, מפרטת רוזנווסר (1997) תועלות נוספות לע- בודה בקבוצה: **קבוצות ממלאות תפקיד חשוב ביצירת זהות חברתית:**

זהות חברתית היא החלק במושג העצמי של הפרט שמושפע מהשתייכותו לקבוצה חברתית משמעותית. תהליך הגיבוש של הזהות החברתית מתקיים בר כבוד עם תהליך מתמיד של השוואה חברתית. משמעות ההשוואה החברתית הינה שבני אדם מגדירים את עצמם, לפחות חלקית, באמצעות השוואתם לזולתם. חברים בקבוצה ייטו להתייחס לעמדתם, לדעותיהם ולתחושותיהם ביחס לאלה של זולתם. הם עשויים להבחין, למשל, שדברים המרגיזים אותם אינם מרגיזים אחרים, שתחושות שלא העזו לבטא מעולם, מבטאות בקלות על ידי אחרים, שהנחות שהם מניחים לגבי עצמם ולגבי העולם, אינן חלק מעולם ההנחות של אחרים, ושתחושות והתנסויות שהם מחשיבים כייחודיות, משותפות לאחרים. השוואה חברתית היא אחד ממקורות התועלת האישית בקבוצות. היא עשויה לתרום להפחתת תחושות של בידוד חבר- תי, היא יכולה להגדיל את הקבלה העצמית, להגביר את ההכרה וההבנה של תחושותיו של האדם ושל הסיטואציה בה הוא נתון, וליצור השקפות חדשות על העצמי ועל הזולת.

רוזנווסר (1997) גם מדגימה את האופנים בהם לקבו- **צות יש השפעה על התנהגות הפרטים בה:**

[1] קבוצה היא סביבה בה אנשים יכולים לצפות כמה שעושים ואומרים אנשים אחרים ואז לצפות כמה שקורה אחר-כ. אנשים לא רק משתתפים באופן פעיל בקבוצה, אלא גם רואים אחרים משתתפים. אדם שאינו נוטל חלק פעיל במהלך מסוים המתרחש בקבוצה, למשל קריאת תיגר על הסמכות, רואה התנהגות מאתגרת בקבוצה ואת תוצאותיה. סביר שיראה, למשל, שלא קרה שום דבר נורא כתוצאה מהמהלך. ההזדמנות לראות את זה, יכולה ליצור למידה פנימית רבת תועלת, ולהוות צעד קדימה לקראת בחינת התנהגויות חדשות עבור עצמו. בדוגמה זו, תפיסת עמדת הצופה מאפשרת למידה אישית המכ- שירה את הדרך להשתתפות אקטיבית יותר.

[2] קבוצה היא סביבה בה יכולים אנשים לקבל משוב מאחרים על התנהגותם והשתתפותם. הכוונה במשוב היא תגובות מחברי הקבוצה האחרים - מילוליות או בלתי מילוליות, ישירות או בלתי ישירות - הבאות בעקבות התנהגות מסוימת או השתתפות של אחד החברים. כאשר אדם מביע הערה בקבוצה, מה שקורה אחר כך מהווה משוב עבורו - הוא עשוי להיות משוב מכוון או לא מכוון על ידי האנשים המגיבים. על ידי האזנה למה שנאמר או צפייה בדרך בה מתנהגים אנשים לאור דבריו, עשוי האדם ללמוד משהו על השפעתו על אחרים ועל הדרך <

השוואה חברתית היא אחד ממקורות התועלת האישית בקבוצות. היא עשויה לתרום להפחתת תחושות של בידוד חברתי, להגדיל את הקבלה העצמית, להגביר את ההכרה וההבנה של תחושותיו של האדם ושל הסיטואציה בה הוא נתון, וליצור השקפות חדשות על העצמי ועל הזולת



רות לקשר בין המטפל והמטופל ובני משפחתו ועיבודן מזוויות שונות.

נעבור כעת מהכתוב בספרות אל המתרחש בצבא בה קשר של קבוצות עמיתים, ונפרוש את הבנותינו ומסקי נותנינו מהניסיון שצברנו בהנחיית קבוצות עמיתים ביחס לאופן בו ניתן לתכנן ולהבנות שימוש במנגנון זה.

ב. מטרת אפשריות של קבוצות עמיתים

לקבוצות עמיתים מספר מטרות שמתקיימות במקביל ומכוונות לרמות שונות של פיתוח: הפרט, המסגרת והמערכת. המידה שבה מודגשות מטרות מסוימות ביחס לאחרות תלויה בגורמים שונים, כמו הצרכים המסוימים של האוכלוסייה, כוונות הארגון, דרג, בשלות פיקודית של המשתתפים ועוד.

[1] פיתוח מנהיגים - קבוצה שזו אחת ממטרותיה, או מטרתה המרכזית, תתמקד בפיתוח מנהיגות הפרט, כולל פיתוח מודעות, יכולת ויסות עצמי, תפיסת מסוגלות, מיומנויות מנהיגותיות, מוטיבציה ועוד.

מטרה לדוגמה: לסייע לרמ"ד בהתמודדות עם הסוגיות הפיקודיות המעסיקות אותו בתפקידו.

[2] פיתוח מנהיגות - קיימת חשיבות רבה לפיתוח מנהיגות שכולל פיתוח של ההון החברתי בארגון בדגש על בניית רשת קשרים המקדמת שיתוף פעולה וחליפין של משאבים המייצרים ערך ארגוני.

זאת ועוד, פיתוח מנהיגות מערכתי מחייב התייחסות לארגון כמערכת. כלומר, תהליכי הפיתוח צריכים להיות מוכוונים למערכת ולא רק למפקד זה או אחר.

לצורך כך יש לבחון שאלות מערכתיות כגון: מהן הנחות היסוד הקיימות במערכת לגבי מנהיגות? אילו תופעות מנהיגותיות מזוהות מעבר לאנשים? איך התהליכים המרכזיים של הארגון קשורים לתופעות מרכזיות

▶ בה השפעה זו מתקבלת.

[3] קבוצה היא סביבה בה ניתן לנסות התנהגויות חדשות. בקבוצה יכול אדם לנסות התנהגויות חדשות, שאינן חלק מהרפרטואר המגובש שלו. כך, יכולים אנשים בקבוצה להעז לבטא תחושות מסוימות או להתנהג בדרכים שאינם מורגלים בהן, מתוך הזדמנות לצפות בהשלכות של מעשיהם.

אם משתתף יקבל משוב מהקבוצה שאומר שהתוצאות שמהן חשש לא התממשו, יכול הדבר ליצור חוויה רגשית מתקנת, ולסייע לו להרחיב את הרפרטואר שלו, אם הוא בוחר לעשות זאת.

[4] לבסוף, קבוצות מסייעות לפרטים בהן גם באמצעות חקירה של נושאים וסוגיות (תימות) משותפות - בקבוצות שמטרתן לעזור לאנשים, סוגיות החשובות לאנשים מסוימים עשויות להיחקר בהקשר של סוגיה משותפת, אשר לבנייתה תורמים החברים בקבוצה. הפוטנציאל לתועלת טמון בהזדמנות לחקור סוגיות בעלות חשיבות אפשרית, בתנאים בהם מעורבים מספר אנשים ומאפייניה המשותף של הסיטואציה נותן אומץ ומספק תמיכה. כך, הפרט מוצא את הסוגיה כניתנת לטיפול, חרף היותה מאיימת, משום שהיא משותפת ומשום שקיימת בקבוצה תמיכה הרדית רבה לחקירתה. זהו אחד ממקורות הכוח של הקבוצה כמדיום לעזרה (רונווסטר, 1997).

לסיכום, התועלות השונות שבעבודה הקבוצתית, אשר פורטו לעיל, עשויות להתקבל ביחד, או לחוד, במהלך פעילותה של קבוצת עמיתים - גיבוש זהות חברתית (מקצועית, ארגונית או דרגית) של המשתתפים בקבוצה, פיתוח התנהגויות חדשות (אשר חלקן לפחות מזוהה עם התנהגויות מנהיגותיות) וחקירה של סוגיות משותפות (אשר עשויות ללמד משהו על הארגון, או ההקשר הרחב יותר שבו מתקיימת הקבוצה).

מהספרות הנוגעת ללמידה בארגונים עולה תרומה משמעותית של עמיתים לאפקטיביות של ביצועים, וליכולת ליישם למידות שנרכשו בהכשרות לתפקיד בפועל. כך למשל, שייבורו (Chaiburu, 2010) מצא כי תמיכת עמיתים סייעה ליישום מיומנויות שנרכשו בהכשרה ולשימורן במידה רבה יותר מתמיכה ארגונית ותמיכה של ממונה. אמלו (Emelo, 2011) מציינ כי ארגונים בוחרים בלמידת עמיתים כיוון שהיא גמישה ומותאמת לצורכי הלומדים המשתתפים בקבוצה, נמוכת עלויות באופן יחסי ומאפשרת למידה בלתי אמצעית מעמיתים. בארגון שנסקף במאמר, בו התקיימו מספר קבוצות עמיתים, העידו כלל המשתתפים כי האפקטיביות של ביצועיהם עלתה במידת מה בעקבות ההשתתפות בקבוצות.

לצד קבוצות שמטרתן שיתוף בידע ופיתוח מיומנויות, משרתות קבוצות עמיתים גם צרכים של שיתוף בחוויות רגשיות שמזמן התפקיד, כדרך להפחית שחיקה ולהתמודד עמה. כך למשל, מתארים שורר ועמיתיו (2016) קבוצות עמיתים לצוותים רפואיים, המתקיימות בשיטת בלינט, שעיקרה שיתוף רגשי וחשיבתי בדילמות הקשור

התועלות השונות שבעבודה הקבוצתית עשויות להתקבל ביחד, או לחוד, במהלך פעילותה של קבוצת עמיתים - גיבוש זהות חברתית של המשתתפים בקבוצה, פיתוח התנהגויות חדשות וחקירה של סוגיות משותפות



באחד החילות המקצועיים. המטרות מנוסחות בשלוש רמות: הפרט, הקבוצה והארגון, ומביאות לידי ביטוי את ההיבטים השונים של פיתוח מנהיגות ומנהיגים שלעיל. דוגמה זו ממחישה את הרווחים השונים שעשויה להניב העבודה בקבוצת עמיתים.

[א] ברמת הפרט:

- הרחבת טווח ההתבוננות והפתרונות האפשריים לה-תמודדות עם אתגרים פיקודיים בתפקיד.
- העשרת ידע בנושאים המעסיקים את המשתתפים והנחוצים להתפתחותם.
- פיתוח המקצועיות של המשתתפים במפגש.

[ב] ברמת הקבוצה:

- הפרייה והתייעצות בדילמות משותפות, שיתוף בידע תוך למידה האחד מניסיונו של האחר.
- היכרות בין עמיתים לתפקיד כבסיס ליצירת קשר, עבודה משותפת והסתייעות הדדית.
- יצירת תמיכה רגשית החיונית לצורך אוירת הלמידה.

[ג] ברמת הארגון:

- יצירת ראייה מערכתית על ידי שבירת ה"מחיצות הארגוניות" הגזרות מהמבנים הארגוניים בחיל.
- הגברת השותפות בין בעלי תפקידים בארגון וחיוזקה בין מערכי החיל.
- למידה ארגונית, תוך השפעה על נושאי ליבה בחיל.
- השפעה על דמותו ותרבותו של החיל דרך מפקדיו: מיקום ערך הלמידה והשיתוף בידע במקום מרכזי בתר-בות החיל.

ג. תהליכים מקדימים לבניית קבוצות עמיתים:

קביעת מטרות - בחירת המטרות, דוגמת אלה שהובאו לעיל, תלויה בדרג המשתתפים בקבוצה ובהקשר המשי-מתי והעתי של הארגון. כך למשל, נהוג לזהות דרגים זוטרים יותר עם עבודה על פיתוח מיומנויות במסגרת הקבוצה או דילמות פיקודיות, ואילו דרגים בכירים יותר עם עבודה מערכתית יותר, וטיפול בסוגיות רחבות. שי-נויים ארגוניים המתרחשים בתקופת קיומה של הקבוצה או סמוך לתחילתה עשויים להשפיע גם הם על המטרות, כך שהקבוצה תשרת את קידום השינוי.

בחירת מפקד מוביל - יש לאתר מפקד מתאים להנ-חית קבוצת עמיתים. ב"מתאים" הכוונה לאחד או יותר מהמשתתפים הבאים: רצון ונטייה לעסוק בפיתוח פקודים/ אנשים בארגון, היותו דמות מוערכת אשר נתפסת בארגון כמודל לחיקוי או לחלופין כתובת אמינה לשיתוף בדי-למות ובתכנים אישיים. כמו כן, ראוי להקדיש מחשבה לדרגה של המפקד - מפקד בדרגה אחת מעל המשתתפים קרוב יותר להתנסויות של המשתתפים בקבוצה, אך עשוי להיות מפקדם הישיר של כמה ממשתתפי הקבוצה. מפקד הנמצא שתי דרגות מעל, קרוב יותר לשכבה הבכירה בא-רגון ועל כן יכול לייצג מסרים ארגוניים רחבים הנגי-ם

יש לאתר מפקד מתאים להנחיית קבוצת עמיתים: רצון ונטייה לעסוק בפיתוח פקודים/ אנשים בארגון, היותו דמות מוערכת אשר נתפסת בארגון כמודל לחיקוי, או לחלופין כתובת אמינה לשיתוף בדילמות ובתכנים אישיים

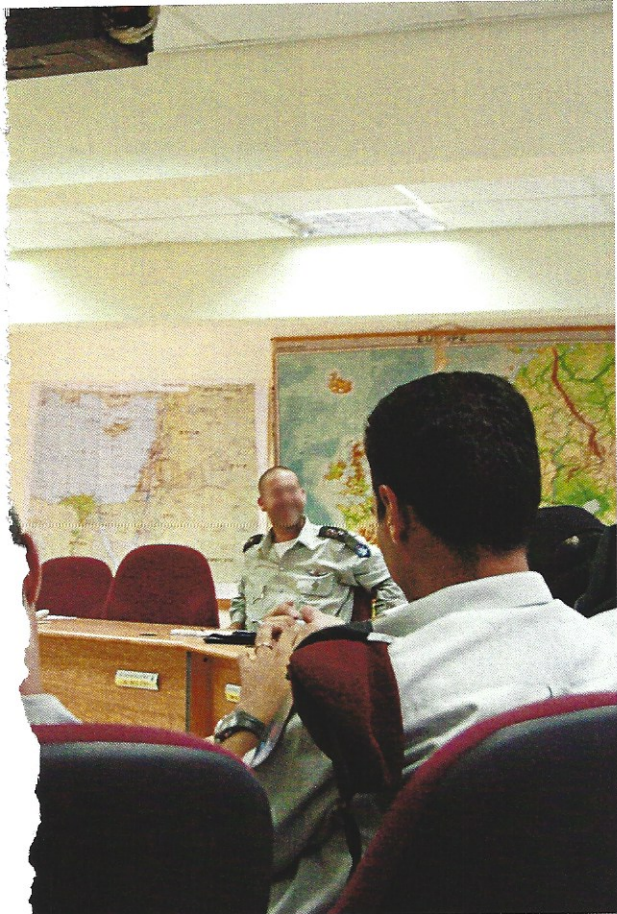
בארגון? עד כמה הנחות היסוד ביחס למנהיגות משרתות את השגת המטרות הארגוניות? אילו מאפיינים תרבו-תיים הקשורים למנהיגות מתקיימים במערכת? (רובין-קופר, 2009).

מטרה לדוגמה: לחזק את ההשפעה של דרג הרמ"דים במחלקה - לאפשר לרמ"דים לקדם נושאים המשמעי-ריים עבורם במחלקה.

[3] חיזוק הקשר עם הארגון - ראשי הארגון עשויים לבחור בקבוצת העמיתים כמנגנון המאפשר קשר השונה מזה המתנהל בערוצים ההיררכיים, עם דרגים שונים בא-רגון. באמצעות העברת מסרים מהארגון אל המשתתפים וחזרה, וכן באמצעות עיסוק בסוגיות ארגוניות ויצירת ידע משותף, מזדמנת למשתתפים בקבוצה אפשרות לה-תחבר להיבטים ארגוניים רחבים יותר מתה-יחידה עליה הם מפקדים. כמו כן, מתאפשר לרמה הבכירה לייצר קשר בלתי אמצעי עם בעלי הדרגות הזוטרות יותר ולהיפך.

[4] חיזוק הזהות המערכתית (פרופסיונלית) ויצירת רשת חברתית/מקצועית - מטרה זו רלוונטית במיוחד לאוכלוסיות המשרתות בבסיסים וביחידות שונות, ובהן קציני מטה או מוקדי ידע פרופסיונליים אשר מונחים מקצועית על ידי המערך המקצועי אך לא באים עמו במגע יום-יומי (למשל: קציני רפואה, חימוש, לוגיסטי-קה, יועצים משפטיים וכו'). בדירות מקצועית וחברתית עשויה להיות מופגת באמצעות ההשתתפות בקבוצה, בה ניתן לעבד סוגיות מקצועיות הקשורות במקצוע וגם לע-סוק בזווית של איש מקצוע ביחידה צבאית. בהקשר זה, חשוב לערוך הבחנה בין קבוצה אשר חברה עובדים יחד או בסמיכות פיזית ובין קבוצה המ-תכנסת מ"פזורות" הצבא. הכתוב לעיל מתייחס בעיקר לאחורונה.

להלן דוגמה למטרות של קבוצת עמיתים בדרגת רס"ן



גודל קבוצה אופטימלי נע בין 12 ל-15 משתתפים. טווח מספרי זה מאפשר לקבל עושר של זוויות מבט, במרחב קבוצתי שאינו גדול מדי, ומאפשר לכל חברי הקבוצה לבוא לידי ביטוי. כמו כן, מזוויות משאבית-ארי-גונית, גודל קבוצה שכזה מאזן בין ההשקעה הנדרשת של משאבי זמן, כסף וקשב ובין מספר הנהגים ממנה.

מעורבות המשתתפים - ככלל, ניתן לומר כי הארי-גון ומנחי הקבוצה אחראים על היבטים מבניים ותהליכי כיום שתעבור הקבוצה. אחריות המשתתפים תהיה הבאת "עצמים" - מעורבות, למידה, הבאת הידע והניסיון שצברו, כמו גם אתגרים, קשיים ודילמות בהם הם עסוקים. המשתתפים עשויים לקחת חלק בהנחיית המפגשים - למשל, להביא לקבוצה נושא שמעניין אותם, באמצעות ידע והפעת לקבוצה ולהוביל את המפגש כולו או חלק ממנו.

מספר מפגשים - הניסיון שהצטבר עד כה בעבודה עם הקבוצות מלמד על חשיבות העבודה בסדרות של מפגשים (6-8) הפרושים על פני שנה. ההנחה היא כי מספר מועט מדי של מפגשים מאפשר עבודה מוגבלת מבחינת היכולת להעמיק או לענות על קשת רחבה של צרכים. מספר רב של מפגשים עשוי להביא לתחושה של מיצוי הפורמט הקבוצתי, ולהביא לשינויים בהרכב הקבוצתי סביב סיומי תפקיד המתרחשים לאורך התקופה הארוכה.

תדירות - לרוב, תדירות הגבוהה מזו של מפגש אחת לשלושה שבועות עד חודש אינה מתאפשרת במציאות המשימות האינטנסיביות של הארגונים המקיימים את

שים לו ולהעביר מסרים חזרה לארגון. עם זאת, הוא רחוק יותר בחוויה מההתנסויות של המשתתפים, וביחיי-דות מסוימות בהן דרג זה אינו נגיש לדרג המשתתפים בקבוצה, הוא עשוי להיתפס כמרוחק מדי או מאיים.

החלטה על מבנה ו"setting" קבוצת רכבת" או סגור - ישנן קבוצות אשר מרגע הקמתן ממשיכות להתקיים ברצף ואנשים שנכנסים לתפקיד או יוצאים ממנו מצטרפים לקבוצה או עוזבים אותה. זוהי "קבוצת רכבת", אשר עם חסרונותיה נמנה הקושי לייצר מסגרת קבוצתית אינטימית וקבועה. קבוצה המיועדת לתמיכה בבעלי תפקיד מסוים עשויה להיות קבוצה שבה כל בעל תפקיד מצטרף לקבוצה ללא קשר לשלב בו היא נמצאת, וכלכך שייכלל בקבוצה. לעומתה, "קבוצה סגורה" היא קבוצה אשר המשתתפים בה מתחילים ומסיימים סדרת מפגשים במסגרת הקבוצתית (למעט מקרים חריגים של עזיבת משתתף). קבוצות המקיימות מספר מפגשים מוגבל וידוע מראש, בדרך כלל מתנהלות כקבוצות סגורות, שנושאייהן וסדר המפגשים מבוססים על רציונל מסוים ויש חשיבות לנוי-כחות במרביתם, כמו גם ההנחה שהתפתחות הפרטים בה תהיה מיטבית אם התהליך הקבוצתי לא יופרע על ידי פרישת משתתפים או הצטרפות חדשים.

הומוגניות/הטרוגניות של קבוצה ובחירת המש-תתפים - מוכוונת על ידי מטרות הקבוצה. לעתים עשויה הקבוצה לשאת מטרות של פיתוח בעלי תפקיד מובילים, מה שיובייל אנשים הנתפסים בארגון כבעלי יכולת ומוטיבציה להשפיע ולהוביל ("כוכבים") לבחור להשתתף בקבוצה.

משתתפים נוספים (ורוחיים יותר) לבחירת משתתפים עשויים להיות: ותק בארגון או בתפקיד (כניסה לתפקיד, ותק בינוני או רב), תפקיד או תת-התמחות בתוך המקצוע/חיל (ראש צוות, קצין פרויקט, מהנדס).

קבוצה הטרוגנית מזמנת למשתתפיה עושר של התנסויות וזוויות מבט. עם זאת, עשויה להיווצר בקרב משתתפיה תחושה כי צורכיהם הייחודיים אינם נענים כיוון שהקבוצה מטפלת במכנה המשותף. קבוצה הומו-גנית מאפשרת הלימה רבה יותר לאתגרים הספציפיים של משתתפיה, אך עשויה לחוש תלות רבה יותר בקלט חיצוני כדי להעשיר את הלמידה.

הטרוגניות הקבוצה עשויה לבוא לידי ביטוי בשילוב מערכים מאותו חיל/ארגון. בחיל החימוש, למשל, פועלים על פי רוב מגזר השדה והמגזר ההנדסי במנותק, אך ניתן היה להניח שהמפגש ביניהם יטיב את העבודה בחיל, כיוון שהם מהווים גורמים משמעותיים זה עבור זה: גורם אחד מפתח את האמצעים, והגורם השני מאחזק אותם. בקבוצת עמיתים לדרג הסרן שנערכה באותו חיל, היווה המפגש בין המגזרים הזדמנות לשיח שלא מתקיים ביום-יום ואיפשר להדרד הבנות ביחס לזהות המובחנת של כל מגזר, לצד המשותף והדומה.

**קבוצה הטרוגנית
מזמנת
למשתתפיה עושר
של התנסויות
וזוויות מבט.
עם זאת, עשויה
להיווצר בקרב
משתתפיה תחושה
כי צורכיהם
הייחודיים אינם
נענים כיוון
שהקבוצה מטפלת
במכנה המשותף**

באתר היסטורי (אנדרטה, מוזיאון) וכו'.

נושאי המפגשים ותכנים - נושאי המפגשים והתכנים בהם נגזרים משני מקורות. הראשון הוא מטרת הקבוצה - קבוצה שמטרתה המרכזית היא שכלול מיומנויות פיזיות וניהול תעסוק בתכנים רלוונטיים למיומנויות אלה, לעומת קבוצה שמטרתה המרכזית היא יצירת ממשקים ושיתופי פעולה, אשר תעסוק בהיבטים שונים של נושא זה. מקור שני הוא צורכי המשתתפים ונושאים אשר הם מגדירים כרלוונטיים ומעסיקים אותם (למשל, התמודדות עם חיילים נעדרים מוטיבציה, השפעה על רמה ממונה, הגעת עמיתים וכו'). מידע זה עולה מתוך אבחון מקדים הנערך עם משתתפי הקבוצה - כולם או חלקם.

ד. מבנים אפשריים למפגשי קבוצות העמיתים:

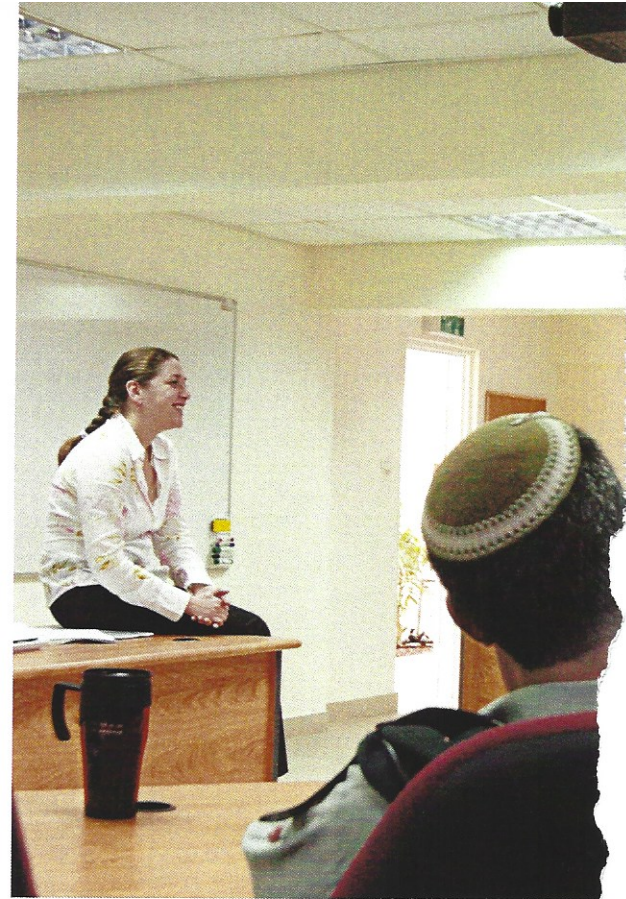
מפגש מובנה - על פי מיפוי ראשוני של נושאים ניתן לבנות תוכנית המקדישה לכל נושא מפגש בתוך סדרת מפגשים. אופן העיסוק בכל נושא ייקבע מראש, והתוכנית לכל מפגש תהיה מפורטת וקבועה מראש.

מפגש חצי מובנה - יכול שני חלקים: האחד מוקדש לנושא שמופה מראש, המוגש בצירוף ידע תיאורטי, הפעלה, דיון וכו'. חלק נוסף, שאינו ממוקד נושא, ומדקדק ל"סוגיה בוערת", כלומר מרחב פתוח שאינו מובנה מראש, המאפשר לקבוצה להיעזר בחבריה להתייעצות עמיתים סביב סוגיה מעסיקה, קושי, דילמה או דווקא מקרה מוצלח שרוצים לחקור את הגורמים להצלחתו.

מפגש פתוח - מוקדש להתייעצות עמיתים בלבד, סביב סוגיות שמביאים המשתתפים לשיתוף הקבוצה. לחלופין, מפגש פתוח יכול להיות נטול נושא במטרה ללמוד מההתהוות של הנושאים והתהליכים בקרב צה בעת המפגש ("הכאן ועכשיו"). קבוצות מסוימות עשויות לגלות עמדה מעורבת כלפי סוג כזה של מפגשים מפאת העמימות הכרוכה במפגשים שכאלה, וכן הציפייה "לקבל" ידע או כלים מבחוץ ולא להסתמך על משאבי הלמידה הפנימיים של המשתתפים בלבד. לעומת זאת, מפגש פתוח הולם במיוחד מקרים בהם המפגש הקבוצתי מוגדר ככזה הממוקד בחשיבה משותפת על דילמות שמעסיקות את כל אחד מחברי הקבוצה, או קבוצות שמשתתפיהן זקוקים למרחב בו יעבדו חוויות רגשיות חזקות אותן מזמן להם תפקידם.

התפתחות המתודות בתוך הקבוצה:

קבוצה בשלבי עבודה ראשוניים תזדקק להבניה מסוימת ולהחזקה, כך שמפגשים מובנים או חצי מובנים עשויים להתאים יותר (אלא אם מדובר בקבוצה עם היסטוריה עבודה קבוצתית משותפת, או קבוצה בעלת אופי ומטרות של קבוצת הדרכה). עם ההתפתחות בעבודה הקבוצתית, ניתן לערב את המשתתפים בהעברת התכנים או בתכנון המפגשים והוצאתם לפועל.



הקבוצה. מפגשים הנערכים בתדירות נמוכה (יותר מפעם בחודש עד חודש וחצי) מקשים על יצירת תהליך קבוצתי המתמשך מעבר למפגש הבודד. במקרים כאלה נוצרת התחושה כי כל מפגש עומד בפני עצמו, והתהליך הקבוצתי מותנע מחדש בכל מפגש.

משך כל מפגש - משכו של מפגש תלוי גם בתדירות המפגשים. ככלל, מקובל לקיים מפגשים הנפרשים על פני חצי יום עד יום שלם. קבוצות אשר חבריהן מתכנסים מרחבי הארץ יעבדו בדרך כלל יום שלם, בשל הזמן הרב המושקע בנסיעות וכן לאור הצורך לאפשר מפגש מעותי גם בהיבטים חברתיים למשתתפים (אשר, כאמור, עשויים לסבול מבדידות). כך למשל, קבוצת קציני ערים זוטרים, שנאספו מרחבי הארץ, הושתתה על מטרת של פיתוח אישי ויצירת רשת חברתית. על כן התקיימו המפגשים במשך יום שלם, אשר הורכב מחלק נושאי בתחום המיומנויות הרכות וחלק העשרתי/חוויתי שנועד לספק את הצרכים החברתיים/הפגתיים של המשתתפים. קבוצות המתכנסות במקום העבודה היום-יומי ואשר חבריהן שוהים בצוותא גם מעבר לקבוצות, עשויות להיפגש למשך שלוש-ארבע שעות.

מיקום - קבוצות העמיתים יכולות להתקיים בתוך היחידה ומחוצה לה. המיקום עשוי להיות קבוע או משתנה, כך שכל מפגש מתקיים במקום אחר. קבוצות המורכבות ממשותתפים המגיעים מיחידות הפזורות גיאוגרפית, עשויות לקיים את המפגשים כך שכל אחד מהם נערך ב"יחידה מארחת". כמו כן, שינוי המקום הקבוע של המפגשים יכול להיערך בעקבות סיור בחברה חיצונית או

נושאי המפגשים והתכנים בהם נגזרים משני מקורות. הראשון הוא מטרת הקבוצה. מקור שני הוא צורכי המשתתפים ונושאים אשר הם מגדירים כרלוונטיים ומעסיקים אותם. מידע זה עולה מתוך אבחון מקדים הנערך עם משתתפי הקבוצה - כולם או חלקם.



► ה. חכמים שבהם עוסקת קבוצת עמיתים:

תוכני ניהול ומנהיגות - מיומנויות חניכה, ניהול צוות, עבודה עם רמה ממונה, הנעת פקודים, השפעה על עמיתים, ניהול זמן, ניהול קונפליקטים, תקשורת ועוד.

תכנים מקצועיים - לכאורה אינם במשימה של קבוצה אשר משימתה המרכזית היא פיתוח מנהיגות. עם זאת, קשה לנתק נושאים מקצועיים מסוימים מהיכולת לגבש ולממש סמכות. מבחינת המשתתפים, עיסוק בנושאים מקצועיים מהווה פן משלים לנושאים רכים המטופלים בקבוצה וכן ליצירת רשת מקצועית. לעתים יש רצון לנצל את הפורמט הקבוצתי הנדיר יחסית, על מנת להתמקצע בצוותא בסוגיה מקצועית מרכזית בארגון, למשל: תהליכי רכש, העסקת יועצים (מחברות אורחיות) ועוד.

פרויקטים/צוותי שיפור - הקבוצה בוחרת נושאים אותם הייתה רוצה לקדם על מנת לשפר את העבודה בארגון, לענות על צורך או לפתור בעיה. לדוגמה: קבוצת רש"צים אשר בחרה לעסוק בתדמית המחלקה בה שירי תו ובאופנים בהם ניתן "לשווק" אותה בפני קורסיסטים האמורים לבחור בשיבוץ מסוים בתום הקורס. קידום פרויקטים המכוונים להשפיע על המציאות הארגונית מחוץ לקבוצה מהווה ביטוי לפיתוח מנהיגות. העבודה על קידום הפרויקטים יכולה להתבצע במהלך המפגשים ו/או ביניהם.

הרציונל לצורת עבודה ייחודית זו הוא הציפייה של מוביל הקבוצה, וכנראה גם של המערכת החילית כולה, ממפקדים בדרג זה לקחת אחריות הן על למידתם והן על הובלת הקבוצה

1. מקרה מבחן של קבוצות עמיתים במסגרת חוכנית לפיתוח מנהיגות באחד החילות המקצועיים

רקע

התוכנית הינה תוכנית חילית, שיוזם רמ"ד פיתוח ארגוני ובחסותו של קצין החיל הראשי, העוסקת בפיתוח אישי ובפיתוח מנהיגות למפקדים (קצינים או נגדים), בקבוצות הומוגניות מבחינת דרג והטרונגיות מבחינת הרכב מערכי ותפקידי. התוכנית נועדה, בנוסף לפיתוח המשאב האנושי, להכניס שיח פיקודי בחיל שאופיין במשימתיות ובאינסטרומנטליות. הנחת עבודה לא מוצהרת, אבל כזו שקיבלה ביטוי בעבודת כל הקבוצות, היא שמטרת התכנים בקבוצה לסייע למשתתפים הן בביצוע תפקידם הנוכחי והן בהמשך דרכם. את הרעיון פיתחו יחד ראש מדור פיתוח ארגוני של החיל ויועצת מביסל"ם.

מטרת הקבוצה כפי שהוגדרו ע"י קצין החיל הראשי:

- [1] פיתוח מנהיגות פיקודית (בניגוד למנהיגות מקצועית, עית, שהשימוש בה מובן מאליו בחיל מקצועי).
 - [2] פיתוח מיומנויות ניהול.
 - [3] הגדלת כושר התפקוד במערכות מורכבות (הכנת ההקשר והסביבה בהם פועלים המפקדים).
- מטרה נוספת, לא לגמרי רשמית הייתה מפגש של שני מערכים בחיל.

מבנה החוכנית

התוכנית מורכבת משני שלבים:

[1] שבוע של פיתוח אישי (בו נבנית הקבוצה) - במהלך שבוע מועברים תכנים כגון קריאת שפת גוף, אינטליגנציה רגשית, מנהיגות, בניית אמון וכו'. כל אחד מהנושאים מועבר על ידי מנחה אחר במהלך יום שלם במסגרת בית הספר לפיתוח מנהיגות של חיל האוויר ("מנוף").

[2] קבוצת עמיתים, שעוסקת בפיתוח מנהיגות בהקשר התפקידי והחילי - סדרה של ארבעה מפגשים מפיגשים המתקיימים כחודשיים מסיום השלב הראשון.

קבוצת עמיתים לדרג הסא"ל

נתמקד כעת בקבוצת העמיתים לדרג הסא"ל, שהתקיימה במקביל לקבוצות לדרגים נוספים במסגרת התוכנית. קבוצה זו פעלה לאחר קורס פיתוח אישי בן שבוע. נדרגים באמצעותה את התהליך השלם של הנחיית קבוצת עמיתים שתואר עד כה במסמך.

במסגרת תהליכי ההכנה נערכה פגישה מקדימה עם מוביל הקבוצה (קצין בדרג אל"ם), בה ניסונו לברר מה מאפיין את דרג הסא"ל בחיל על מערכיו השונים, ואילו נושאים יכולים לעזור להם הן בתפקידם הנוכחי והן בהמשך דרכם. מוביל הקבוצה הגדיר שכל מפגש יונחה על ידי אחד המשתתפים שייבחר על ידו. הרציונל לצורת עבודה ייחודית זו הוא הציפייה של מוביל הקבוצה, וכנראה גם של המערכת החילית כולה, ממפקדים בדרג זה לקחת אחריות הן על למידתם והן על הובלת הקבוצה. בהתאם לאתגרי הפיקוד הבכיר בצבא (שהסא"לים עומדים בפתחו), בשלב זה נדרשים המפקדים לא רק לתת תשובות אלא גם להגדיר את השאלה או הבעיה שלפתחם. כמו כן, זהו דרג שצריך לאסוף כמה שיותר מידע ממה שקורה סביבו (בהתאם לכך, הקבוצות מאוד



המפגש הרביעי
עסק בנושא של
העברת מסרים
כחלק מניהול
ארגון גדול ומבוזר.
למפגש היו שני
חלקים מרכזיים:
שיחה עם מנהל
בכיר בתעשייה,
על האופן בו הוא
מנהל ארגון גדול
ומבוזר, ובעקבותיה
עיבוד, תוך השוואה
לאופן הפיקוד של
המשתתפים

באיזון הוא ביטוי לקושי רחב יותר שעיקרו תחושה של היעדר שליטה על חייהם. דיון סוער שהתפתח בקבוצה העלה בעיקר רגשות של שיפוטיות ואשמה. הדיבור על דוגמאות ספציפיות הביא להבנה שהם נוהגים בפקודיהם באופן שבו נוהגים מפקדיהם עמם, וכיוון שהם לא מר- שים לעצמם לפתח דיאלוג עם מפקדיהם על הנושא, הם רואים את פקודיהם כ"מתבכיינים" כשהם מעלים בקשות כאלה. כתוצאה מכך, מתקיים "אפקט המפל" - מה שקור- רה בדרגים גבוהים קורה גם כלפי מטה, תוך פיצול והש- לכת החלקים ה"מתבכיינים" על פקודיהם בלבד. ייתכן כי האמביוולנטיות בין הרצון בבחירה לבין הפחד ממתן חופש כלפי מטה, משתק ולא מאפשר לראות את מידת ההשפעה שלהם על המערכת כולה. אחד המשתתפים העלה את ההבחנה בין "חוסר שליטה נתפס" (כלומר, תחושה של חוסר שליטה, שלא דווקא מעוגנת במציאות עובדתית) לבין "חוסר שליטה ממשי" (חוסר שליטה שמעוגן במציאות עובדתית). ההבחנה מאפשרת לברוק מחדש את הנחות היסוד של המשתתפים המעוניינים בכך, ולהבין שקיימת לעתים הטיה המביאה אנשים לראות בחוסר שליטה נתפס - חוסר שליטה ממשי. הבנה משמעותית נוספת נגעה בשאלת הפרואקטיביות: באיזו מידה יכולים אלה שמרגישים שאינם מצליחים להשפיע, לייצר לעצמם מגרש שבו הם כן משפיעים. זאת, מתוך הבנה כי יש משמעות לפרואקטיביות רק כאשר יש חופש בחירה וניתן לראות מספר אפשרויות להתנהלות.

המפגש השלישי עסק באופן בו המשתתפים בוחרים את צוות המפקדים שכפופים להם (בהנחה שהם כבר מפ- קדים של מפקדים). השיח התמקד במהותו של צוות טוב. במסגרת השיח עלו שתי סוגיות מרכזיות סביבן התקיים דיון: האחת נגעה לתפקיד או למקום המפקד בצוות טוב - האם חייב להיות מפקד והאם מיקומו צריך בהכרח להיות מרכזי, והשנייה נגעה לקיומם של התנגדויות והיכוכים, בעיקר כאלה הנובעים מאינטרסים סותרים בתוך הצוות והאם אלו הופכים את הצוות לפחות טוב. הבנה מרכזית שעלתה מתוך הדיון קשורה להשפעתם של המשתתפים כמפקדים על פיתוח כוח האדם מבחינת תפקידים (את מי בוחרים לאיזה תפקיד, בהקשר למסלול שעבר ולאופק שרואים עבורו).

המפגש הרביעי עסק בנושא של העברת מסרים כחלק מניהול ארגון גדול ומבוזר. למפגש היו שני חל- קים מרכזיים: שיחה עם מנהל בכיר בתעשייה, על האופן בו הוא מנהל ארגון גדול ומבוזר, ובעקבותיה עיבוד, תוך השוואה לאופן הפיקוד של המשתתפים. השיח עסק בת- רבות הפיקודית החילית, שמקדשת את מנגנוני הפיקוח והבקרה שאמורים לקדם ביצוע משימות! (אך בעצם מס- רבלים את העבודה) ובהתאם, גם מונעים מאנשים להגיע לקבוצה. אותה משימתיות שבשמה מפקחים (כדי שלא יהיה מצב שבו לא עובדים מספיק מהר וקשה), אינה מאפשרת להתפנות לעניינים שלא קשורים באופן מידי למשימות (למשל, הקבוצה, פיתוח הפרט...). משימ- <

הטרוגניות מבחינת תפקידים), ולדעת לשתף פעולה באופן שיעזור לו לתת מענה לאתגרי. כמו כן, באופן זה וכלו המשתתפים שנבחרו לקבל חניכה אישית מהמפקד ומהיועצת (בהנחה שלא ניתן לתת חניכה אישית כזו לכל חברי הקבוצה).

תיאור מהלך המפגשים:

כמפגש הראשון מילאו המשתתפים שאלון אב- חון עצמי בנוגע לסגנון הניהול שלהם. במהלך המפגש עלה נושא יכולת ההשפעה של המשתתפים בפרט, ושל סא"לים בחיל בכלל, על סביבתם. בסוף המפגש מוביל הקבוצה הטיל על שלושה מחבריה את הנחיית שלושת המפגשים הבאים על פי נושאים שקבע לאחר המפגש הראשון. הוגדר כי כל מפגש יהיה בנוי מפתיחה של מוביל הקבוצה ולאחר מכן גם של המשתתף המוביל. הנושאים שסומנו על ידי מוביל הקבוצה קשורים כולם ביכולת ההשפעה של הסא"ל על חייו ועל סביבתו. הנו- שאים הספציפיים שסימן המפקד היו:

[1] תפיסת ההשפעה של הסא"ל על המתרחש בחייו דרך הנושא של איזון בית-צבא, כביטוי לתחושה שעל אף דרגתם, הם לא באמת אלו שמחליטים בנושאים מש- מעותיים, אלא בעלי דרגות גבוהות יותר.

[2] בניית צוות - דרך הנושא של בחירת אנשי צוות, איך מרכיבים צוות.

[3] ניהול של ארגון גדול - איך מנהלים ארגון גדול ומבוזר, ובאופן ספציפי, איך מעבירים מסרים בארגון גדול.

המפגש השני עסק בנושא של איזון בית-צבא: הקושי



▶ תיות זו קשורה גם לקושי בו נתקלים בצבא לא-מעט, לכמת תפוקות עבודה, מה שמביא להערכת עובדים על פי תשומותיהם. לכן "מחזיקים אנשים קצר" ולא נר-תנים להם חופש פעולה, אשר באופן פרדוקסלי, עשוי להגביר את תפוקותיהם. הפיקוח בא יד ביד עם חוסר הסובלנות לטעויות (מייצר אותו או מיוצר על ידו), מה שמגביל אוטומטית את מרחב הפעולה. יחד עם זאת, גם לצד ההבנות הללו, קיימת גם ההבנה של "מה שעשו לי, אני עושה לפקודי" וכך נמשכת השרשרת. על פי המש-תתפים, על מנת "לשחרר" את הרסן, הם נדרשים לביט-חון עצמי רב, מודעות לכך שאפשר לנהל גם כך ועבודה אישית פנימית בנושא.

המפגש החמישי והאחרון היה מפגש סיכום שהונחה על ידי מוביל הקבוצה. מפגש זה נועד להבהיר באופן ברור את המסר שהסא"לים הינם אדונים לגורלם. המפגש נפתח בסרטון מתוך TED², בנושא יוזמה ויכולת הש-פעה על הסביבה. בעיבוד הסרט באו לידי ביטוי, באופנים שונים, בעיקר תחושות של אשמה על כך שהם לא מצלי-חים לייצר השפעה כפי שהיו רוצים. בהמשך השיח החל תהליך אינטרוספקטיבי בקרב חלק מהמשתתפים, על אודות המחיר אותו הם משלמים על התנהלותם הנוכחית ומה ניתן לעשות אחרת. התימה המרכזית הייתה הצורך או היכולת "להרים את הראש" מעבר לשגרה היום-יומית ולעשות דברים שאינם קשורים אליה. פרשנות נוספת לתימה זו היא היכולת לייצר פרספקטיבה שונה וכמאמר הדובר בסרט "פרספקטיבה מייצרת סובלנות וסובלנות מייצרת תקווה". בסיכום התהליך כולו המשתתפים יצאו בתחושה של תקווה באשר ליכולתם לעשות שינוי כל-שהו, ברמה מינורית ככל שתהיה, בפרספקטיבה אותה הם מאמצים לעצמם ומייצרים עבור סביבתם.

לסיכום, ניתן לראות כי בקבוצה היה עיסוק ברבות מן הסוגיות התיאורטיות המוזכרות בתחילת המסמך, אם לא בכלן. בקבוצה התממשו כל ארבע המטרות המוזכרות לעיל:

[1] **פיתוח מנהיגים** - באמצעות הזדמנויות שניתנו לכל משתתף לבחון את עצמו ואת דרך התנהלותו ביחס לדילמות, אמירות של משתתפים אחרים, מודלים וכו'.

[2] **פיתוח מנהיגות** - הקבוצה דנה בסוגיות המעסיקות את החיל.

[3] **חיזוק הקשר עם הארגון** - נוצרה פלטפורמה שמא-פשרת לאנשים מכל קצות החיל לשבת יחד ולדבר על סוגיות המעסיקות אותם, מה שלא היה קורה ללא קיומה. מעבר לכך, אחת המטרות המוצהרות של קבוצות אלו הייתה המפגש של שני המערכים, שבשגרה אינם נפג-

1. ברומה ל"תיאוריה X" של מקגרגור (McGregor, 1960), על פיה האדם מטבעו עצל ומטרתו היא לעבוד כמה שפחות. לפיכך, יש להטיל עליו פיקוח הדוק באמצעות הוראות ונהלים נוקשים, אחרת לא יבצע את עבודתו.

המשתתפים הצליחו להבין בצורה מוחשית יותר תהליכים חיליים מערכתיים. בנוסף לכך, יכלו המשתתפים להכיר לעומק את התפקידים, היכולות והדילמות של שאר המשתתפים, ובהתאם, לקצר תהליכים, לענות על צרכים ולייעל את העבודה החילוית

שים, על מנת לחזק את הזהות החילוית.

[4] **חיזוק הזהות המערכית ויצירת רשת חברתית או מק-צועית** - במהלך מפגשי הקבוצות הצליחו המשתתפים להבין בצורה מוחשית יותר תהליכים חיליים מערכתיים, הכוללים את שני המערכים. בנוסף לכך, יכלו המש-תתפים להכיר לעומק את התפקידים, היכולות והדילמות של שאר המשתתפים, ובהתאם, לקצר תהליכים, לענות על צרכים ולייעל את העבודה החילוית.

ז. סוגיות ייעוציות שעולות מתוך העבודה בקבוצת עמיתים:

הנחיה משותפת עם מפקד

כמו רבות מהפעילויות של ביסל"ם, גם קבוצות הע-מיתים מונחות יחד עם מפקד. האחרון מייצג את רוח הארגון ואת התחום המקצועי, מספק הקשר ארגוני וייצוג של "המציאות הארגונית" בחדר. לצדו, היועץ מאפשר תהליכים קבוצתיים ואמון על הבנייתם של פעילויות ו"חומרים רכים" במסגרת הקבוצתית.

הנחיה משותפת עם מפקד מחייבת הערכות מתמ-שכת לאורך חיי הקבוצה לכל מפגש, מבהינת קביעת המטרות, התכנים, התהליכים ואופן העבודה המשותף. התבוננות על המפגשים לאחר שהסתיימו ולמידה לק-ראת המפגשים הבאים מתבקשת אף היא.

כמו כן, התבוננות משותפת על מנהיגותו ועל אופן התנהלותו של המפקד המוביל את הקבוצה משפרת את יכולתו לפתח את חבריה ולשמש מודל לפיקוד עבורם. לעתים המפקד עסוק בסוגיות הקשורות למידע העו-

ניתן לראות בכירור כי בקבוצות בהן חברים משתתפים בדרגות נמוכות יותר, רב השיתוף האישי בהשוואה לקבוצות בכירות יותר. האחרונות, החשופות יותר להיבטים פוליטיים של התנהלותם בכלל ובקבוצה בפרט, עשויות לנתב את הדיון לסוגיות ארגוניות יותר ואישיות פחות, שסביר שמעסיקות את הכלל.

עבודה מערכתית עם קבוצות עמיתים

עבודה עם קבוצות בדרגים שונים יכולה ללמד על סוגיות ארגוניות רחבות החזרות ומופיעות באזורים שונים של הארגון, ושעסוקים בהן בעלי תפקידים שונים בדרגים שונים.

למשל, קבוצת סרנים באחד מהחילות המקצועיים הייתה עסוקה בחמשת המפגשים של הקבוצה בסוגיית הזהות על פניה השונים. קצינים בדרג הסרן בחילות פרופסיונליים עסוקים רבות בזהותם מול המערכת ממגוון סיבות (למשל, זהות מקצועית מפותחת אל מול זהות פיקודית ראשונית, הצורך לייצג את המערכת באופן רחב יותר בתפקידים הבאים, שאלת המשך דרכם במערכת ועוד). לפיכך, בדרגים גים אלו העיסוק בפיתוח מנהיגות - משמעו עיסוק בפיתוח זהות מנהיגותית (לצד זהויות אחרות).

בנוסף, תוצרים ותכנים בהם עסוקה קבוצה אחת יכיר לים להזין קבוצה אחרת שעובדת בארגון. כך למשל, נושא המשמעת בארגון, בו עסקה קבוצת ראשי צוותים, הובא כנושא לעבודה גם בקבוצת הרמ"דים בארגון, מתוך ההבנה כי כך ניתן לקדם את הסוגיה בכלל הארגון. באופן דומה, שאלה שעסק בה הפורום המוביל בארגון הובאה לקבוצות נוספות כדי להרחיב את העיסוק במחלקה בנושא זה.

בקבוצת עמיתים לרמ"דים בולטים באחד הארגונים, התבקשו המשתתפים לקדם בין המפגשים נושא שאותו הם מוצאים כמשמעותי עבורם ועבור הארגון. באופן לא מתואם ביניהם, בחרו כל המשתתפים בקבוצה נושאים הקשורים לפיתוח, הכשרה וקידום של דרגים זוטרים יותר ושלחם. בחירה גורפת זו משקפת את מרכזיות האתגר הפיזי קודי של טיפוח דור ההמשך בארגון, המתעצם כעת לאור השינויים הדרמטיים שעובר הצבא בהקשרי כוח האדם.

קבוצות העמיתים אינן תחליף

לעתים עשוי הארגון להיאחז בקיומה של קבוצת עמיתים, גם כאשר הסתיימה סדרת המפגשים שהוגדרה מראש. אזי אפשר להניח כי קבוצת העמיתים משרתת מטרת נוספות על אלה שהוגדרו מראש, ואולי מהווה אמצעי יחיד בארגון ליצירת קשר עם שכבה מסוימת או עם אוכלוסייה כלשהי. במקרה זה, חשוב לחדר ולהדגיש כי קבוצות עמיתים אינן יכולות להחליף קשר אישי עם מפקדים או קשר עם המסגרת הקטנה יותר בארגון (צוות, מדור, ענף וכו').



לה מן הקבוצה. כאשר מדובר בתמונה המשתקפת מתוך התכנים העולים ביחס להיבטים ארגוניים, ברור למדי שהמפקד יתווך את התמונה או חלקים ממנה לארגון, על מנת להביא את קולם של המשתתפים ולעורר חשיבה בקרב מפקדי הארגון וגורמים מקצועיים רלוונטיים על סוגיות מהותיות שעולות. לצד זאת, העבודה הקבוצתית מזמנת גם היווצרות של רושם או מידע על כל אחד מהמשתתפים, גם אם באופן לא מודע. ההסכמה מראש על מרחב קבוצתי מוגן, מאתגרת את המפקד כשהוא מצוי במצבים בהם מתקבלות החלטות על משתתפים בקבוצה במצבים שאינם קשורים אליה.

סוגיות אחיות

עיבוד חוויות והתנסויות בקבוצה כרוך במידה מסוימת של חשיפה. אחד התנאים המושגים בפתחה של עבודה קבוצתית הוא הקפדה על מרחב בטוח המתבטא בהתייחסות משותפת של המנחים ושל המשתתפים לשמור על סודיות ולא להוציא את המידע שעולה אל מחוץ לחדר. אף כי "חוויה קבוצתית" מסוג זה מנוסח בתחילת המפגש שים ואף מוזכר בהמשך, ישנם היבטים שאינם נשלטים באמצעותו. כך למשל, החשש ששיתוף בהיבטים אישיים יותר יהיה לרועץ בעתיד. רמות האמון האישיות של כל משתתף באחרים ובקבוצה הן רכיבי אישיים ומשתנה, אך עם זאת, ניתן לומר בהכללה כי לרוב עולה הצורך לשתף, לאורר ולנרמל חוויות ותחושות באמצעות עמיתים שחשים באופן דומה. ביחס לחשש מחשיפה אישית, סביר כי כמו בהיבטים אחרים של התנהלות בארגון, כל משתתף מחיל על עצמו גבולות ביחס למה שירצה לשתף. כמו כן,

**עיבוד חוויות
והתנסויות
בקבוצה כרוך
במידה מסוימת
של חשיפה. אחד
התנאים המושגים
בפתחה של עבודה
קבוצתית הוא
הקפדה על מרחב
בטוח המתבטא
בהתייבבות
משותפת של
המנחים ושל
המשתתפים
לשמור על סודיות**

אחרית דבר

ראשיתו של מסמך זה היא ברצון להעלות על הכתב את הניסיון שצברנו בהנחיית קבוצות עמיתים, ולהפכו מ"תורה שבע"פ" לידע שעשוי לשמש יועצים ומפקדים כבואם להכנות קבוצת עמיתים ולהנחותה. קבוצות עמיתים משיאות תועלות אישיות, תפקידיות וארגוניות רבות, ומשמשות מצע טוב ונגיש (מבחינה משאבית) לתהליכי פיתוח מנהיגות ברמת הפרט וברמת הארגון.

מקורות

טובי, ש., כהן-רוזנברג, ג., וזומר-בליצר, א. (2012). עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית. ביסל"מ.

קרו, צ. צה"ל כארגון לומד. אגמ"תוה"ד, צה"ל.

רוזנברג, י. (2009). פיתוח מנהיגות מערכתית. ביסל"מ.

רוזנברג, נ., ונתן, ל. (1997). מקראת הנחיית קבוצות. בעריכת נ. רוזנברג ול. נתן, הוצאת מרכז ציפורי.

רוזנשטיין, מ., חן, א. ופרסבורגר, ק. (1999). לבחון פרפר כמעופו: פיתוח מנהיגות הפרט באמצעות עבודה קבוצתית. בתוך: איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. הוצאת משרד הביטחון.

שורר, י., ואחרים (2016). קבוצות באלנט - כלי למניעת שחיקה ולשיפור קשר מטפלים מטופל בבית חולים כללי: נסיון המרכז הרפואי שרוקה. הרפואה, 155 (2). ההסתדרות הרפואית בישראל.

What is a balint group? www.balintinternational.com/download

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill

https://www.ted.com/talks/shimon_schocken_s_rides_of_hope?language=en

Chiaburu, D. S., (2010), "The social context of training: coworker, supervisor, or organizational support?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42 (1) pp. 53-56

Emelo, R. (2011), "Group mentoring: rapid multiplication of learning", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 (3) pp. 136-145

Emelo, R. (2011), "Group mentoring best practices", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 (4) pp. 221-227



