

הנחיית קבוצות וירטואליות – איך לעשות זאת נכון?¹

נכתב על ידי : ד"ר יעל בן דוד, ודניאל רפאלוף.

משבר הקורונה הביא לצמצום משמעותי של הקשר האנושי הישיר (פנים אל פנים) והאיץ באופן פתאומי וללא הכנה מוקדמת תהליך של מעבר לעבודה קבוצתית מקוונת. הנחייה קבוצתית מסוג זה טומנת בחובה אתגרים לצד הזדמנויות ויתרונות. באופן ספציפי, הנחיית קבוצות וירטואליות מצריכה בחינה מחודשת של שיטות העבודה ומציאת פתרונות אינטגרטיביים חדשים למנחי קבוצות, יועצים ומנהלי צוותים.

הנחייה וירטואלית שונה מהנחייה פנים אל פנים ודורשת מיומנויות שלחלקן לא נדרשנו עד כה. מדריך יישומי זה נועד לסייע למנהלים/ות, מנחיות/ות קבוצות, מרצים/ות ויועצים/ות להבין מהם האתגרים שבהנחייה וירטואלית ומציע דרכי התמודדות וכלים פרקטיים לניהול מיטבי של פגישות וידאו קבוצתיות מרחוק. המורכבות בקיום דיונים או ישיבות עבודה מרובי משתתפים גוברת עוד יותר בפלטפורמה הוירטואלית ויש לנהוג ברגישות כלפי המשתתפים ולהשקיע מחשבה רבה במיקסום הנוכחות הוירטואלית שלנו כמנחי או מנהלי הפגישה.

א. סטינג קבוצה (setting) "חדיר" ו"נזיל"

בניגוד לקבוצות הנפגשות במרחב פיזי, בקבוצה וירטואלית אין אפשרות לסגור אחרינו את הדלת, מה שיוצר אתגרים ליצירת סטינג קבוצתי ולנוכחות פיזית ורגשית מלאה של המשתתפים. הסטינג הוירטואלי חדיר יותר להפרעות מהסביבה בה נמצאים המשתתפים, כגון בני משפחה ובעלי חיים אשר עשויים להיכנס פנימה בפתאומיות ולהפר את המרחב האינטימי שנוצר בקבוצה, או הפרעות הנוגעות לחיבור אינטרנט שעשויות לקטוע ואף לנתק משתתפים מהקבוצה בפתאומיות.

גם המשתתפים עצמם, בהיותם נוכחים במרחבים שונים זה מזו, נוטים יותר להסחות דעת ולהתנהגויות מסיחות, כגון התכתבות תוך כדי בווטסאפ עבודה במחשב או אכילה. בני הבית יכולים להיכנס ולצאת או

¹ מבוסס על : Ben David, Y, Icekson, T.,Kaye-Tzadok, A. Lost in matrix: the experience of transition to virtual group facilitation in face of covid-19 pandemic, In preparation.

אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

לחשוב צלול במציאות מורכבת

להקשיב לשיחה הקבוצתית, דבר שעלול להסיח את המשתתפים ולפגוע בתחושת האינטימיות. עניין הנוכחות בקבוצה הופך קשה ומאתגר אף יותר כאשר משתתפים מתחברים ללא מצלמה שכן אז הדבר מאפשר להתנתק הרבה יותר בקלות, ואף פוגע בתחושה שאכן יש שם מישהו בקרב המשתתפים האחרים.

דרכי התמודדות

- **יצירה מחודשת של חוזה בקבוצה** - הקבוצה הוירטואלית שונה ומצריכה חוזה אחר וייחודי מקבוצה רגילה. המפגש הראשון מהווה הזדמנות לחדד את הגבולות שלנו כמנחים/ות ולקביעת כללים ברורים שיאפשרו ניהול מוחזק ומכיל יותר של הסטינג. להלן מספר דברים שראוי להתייחס אליהם בחוזה הקבוצתי:

1. חשיבותה של מצלמה פתוחה והתפקיד שהיא ממלאת בתחושת הנוכחות של המשתתף ושל הקבוצה כולה.
 2. הגדרה ברורה מתי המיקרופונים פתוחים או סגורים.
 3. החשיבות של התחברות עם קו אינטרנט יציב.
 4. בירור והגדרה של מטרת הציט הקבוצתי.
 5. החשיבות של התחברות בסביבה שקטה ונטולת הפרעות.
 6. במידה וישנן הסחות – ליידע חברי קבוצה אחרים שיש עוד אנשים בחדר, ולהשתיק את הסאונד. ניתן אף להציע לערוך היכרות עם בני הבית כדי להפחית את עוצמת הבהלה במקרה של כניסה פתאומית למסך.
 7. יש לתת את הדעת להיבטים אתיים, כגון שמירת סודיות בקבוצה, הקלטה, נוכחות אחרים בחדר ועוד.
- **יצירת סביבה מוחזקת** - התפקיד שלנו כמנחים/ות היא ליצור למשתתפים/ות סביבה מוחזקת שבתוכה יכולה לצמוח כפרטים וכקבוצה. תפקיד זה מקבל חשיבות יתרה במרחב הוירטואלי, בו אין לנו אפשרות לתחם באופן פיזי ומוחשי את מרחב המפגש. להלן מספר דרכים לכך:
 1. יש להגדיר חוזה קבוצתי בפתחה של כל קבוצה (ראה סעיף קודם).

אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

לחשוב צלול במציאות מורכבת

2. לבסס ריטואלים קבוצתיים בפתיחה ובסיום (שיר, תרגיל שבירת קרח, כל משתתף כותב בסוף עם מה היא/הוא יוצאים).
3. לתת את תשומת ליבנו לכל המשתתפים, ואף להזמין אותם פנימה אל הדיון, בעיקר בהתחלה. לאפשר ביטוי טקסטואלי למי שמתקשה בווידיאו.
4. במידה וקיימת "זליגה" של הנוכחות/מעורבות של המשתתפים, יש לשאול/לשקף בצורה ישירה את המצב ב"כאן ועכשיו". לא להתעלם.

ב. אתגר הנוכחות במרחב הוירטואלי

המרחב הוירטואלי מקשה על נוכחות המשתתפים מכמה טעמים. ראשית, מרחב זה מזמין תקלות טכניות רבות, ומשתתפים יכולים למצוא עצמם בקלות מחוץ לקבוצה. בנוסף, הדומיננטיות של המרחב האישי מזמינה לגלוש בקלות בין המרחב הפיזי לבין הוירטואלי ולהימצא בכמה הקשרים במקביל – בקבוצה הוירטואלית וגם מחוצה לה, בבית או במרחבים וירטואליים אחרים כגון ווטס אפ. מעבר לכך, ההשתתפות בקבוצה וירטואלית בה אנחנו גם משתתפים וגם צופים בעצמנו בו זמנית, יכולה לעורר בלבול ומבוכה, במיוחד עבור משתתפים שחשים חוסר נוחות לנוכח הצפייה בעצמם.

דרכי התמודדות

- **היבטים טכניים קריטיים לנוכחות רגשית** - חשוב לוודא שהחיבור האינטרנטי יציב ואמין ולהצטייד במצלמה טובה ומיקרופון איכותי. בנוסף כדאי לדאוג לחדר שקט שאינו חושף אותנו מעבר לאזור הנוכחות ולשים לב לתאורה בשעות השונות של היום.
- **מודעות לפרסונה הוירטואלית** - חשוב להעלות את מודעותם של המשתתפים לפרסונה הוירטואלית המתקבלת מבעד למסך של חברי הקבוצה – איך רואים אותם, והאם רואים אותם היטב? כיצד היו רוצים להיראות? מודעות ללבוש, תאורה, שפת גוף, וגם לרקע הוירטואלי חשובה בהקשר זה על מנת להביא משתתפים להנכיח את עצמם ולהיות חלק מהקבוצה.

אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

לחשוב צלול במציאות מורכבת

- **התנסות חווייתית חדשה** – להזמין את המשתתפים לחקור את עצמם במרחב הוירטואלי. ההתנסות של להיות גם משתתף וגם מתבונן יכולה להעניק מרחב לתרגול מצבי עצמי שונים ולהתנסות חווייתית חדשה ומעניינת שצריך ללמוד ולגלות את הפוטנציאל הגלום בה.
- **להתאים את שיטת ההנחיה** - הסחות הדעת מהמרחב האישי והאתגרים שהפלטפורמה הוירטואלית מציבה בפנינו מצריכים מאיתנו להתאים את צורת ההנחיה שהכרנו עד כה למצב החדש ולאמץ גישה פרואקטיבית יותר. ניתן לעשות שימוש במגוון אמצעים כדי לשמר ולמקסם את הנוכחות הרגשית של חברי הקבוצה, כגון לקרוא בשמם של המשתתפים ולהזמין אותם פרואקטיבית אל תוך השיחה תוך תשומת לב מיוחדת

לשותקים.

לוח 1

טיפ להתמודדות עם "עייפות זום": כיצד לעודד את העניין והמעורבות של הקבוצה?

- גיוון פדגוגי יעזור לחברי הקבוצה להישאר ממוקדים וקשובים. חשוב לשנות בכל מספר דקות את דרכי ההוראה באמצעות שימוש בחלוקה לחדרים, סקרים, סבב "מה נשמע", סרטונים, מוזיקה, משחק וכדומה. **דוגמה לתכנון מפגש**: סקר "מה נשמע" (5 דקות), הרצאה קצרה (15 דקות), עבודה בחדרים קטנים (15 דקות), הפסקת קפה (5 דקות) דיון במליאה (10 דקות), סרטון וידיאו (5 דקות), סיכום ושיתוף תובנות (10 דקות) וכדומה.
- **דיון פתוח בקבוצה אודות קשיים אפשריים** – יכולה לאפשר לחלק מהמשתתפים לנסח לעצמם קושי וגם מה יסייע להם להרגיש יותר מחוברים.
 - **יצירת גלגל הצלה** למי ש'נזרק' החוצה מהזום בשל קשיים טכניים כגון חבר טלפוני תוכל להקל על הסחות דעת הקשורות לטכנולוגיה.
 - שימוש במעברים תכופים בין מדיומים שונים של הוראה יסייעו לשמור על הקשב של המשתתפים לאורך זמן (להרחבה ראה לוח 1).

3. המרחב הוירטואלי והשפעותיו על התקשורת הבינאישית

המציאות הוירטואלית כרוכה בקיומן של מערכות יחסים ללא גוף, ובהיעדר קשר עין ישיר בין המשתתפים. דבר זה משפיע על תחושת האינטימיות והקשר הבין אישי ועשוי לעורר אי הבנות וכשלים בתקשורת. פערי המידע הללו מקשים על ההבנה מתי ניתן לפנות להשתתף, מתי נכנסים לדיון ומתי לא וכן להקשות על היכולת לקרוא אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

לחשוב צלול במציאות מורכבת

היכן משתתפים נמצאים מבחינה רגשית ברגע נתון. המגבלות הללו עלולות לייצר תפיסה מוטעית של המסרים וכתוצאה להביא לעלייה באי הבנות ובתדירות של קונפליקטים בין חברי הקבוצה. פרשנות שלילית של מסרים עלולה לגרום להתפרצויות של מלחמות-שלהוב (פליימינג), או לחלופין, להימנעות מעימותים שעשויה להביא לתקשורת שטחית יותר.

אתגר נוסף לתקשורת הבינאישית והנוכחות החברתית במרחב הוירטואלי הוא היעדר הזדמנויות למפגשים בלתי פורמליים שמשחקים תפקיד חשוב ביחסים המקשרים את חברי הקבוצה זה אל זה ומתקיימים באופן טבעי לפני או אחרי הפגישה, בהפסקות קפה וכדומה. היעדר אינטראקציות ספונטניות במרחב הוירטואלי פוגע בהזדמנויות ליצירת קשרים בין אישיים ומקשה על יצירת אינטימיות.

דרכי התמודדות

- **להפנות את תשומת הלב של המשתתפים להבעות הפנים זה של זה** – עידוד המשתתפים להשתמש במחוות ידיים והבעות פנים עשויה להגביר את התחושה של משתתפים שמקשיבים להם ושהם אינם לבד. חשוב להתאמן יחד עם המשתתפים על קריאה של הבעות פנים תוך כדי התנסות.
- **המללה של מחוות לא מילוליות** - מאחר והתקשורת המילולית היא אמצעי התקשורת המרכזי, חשוב ללמד את המשתתפים להמליל (כלומר, לדבר במילים) מחשבות, רגשות ותהיות ולעודד את השימוש במחוות הקיימות בפלטפורמה הוירטואלית (כגון הרמת יד, מחיאות כפיים, לייק). הכלים הללו יוכלו לסייע להנכיח מחוות לא מילוליות ולהטמיע בקבוצה נורמות חשיבה והתנהגות שיפחיתו את אי ההבנות ופערי המידע.
- **יצירת מרחבי ביניים** - ההקשר החברתי מקבל הרבה יותר משקל במרחב הוירטואלי, ומכיוון שלקבוצה אין הזדמנויות למפגשים ספונטניים כדאי לייצר ולעודד באופן אקטיבי מרחבים לא פורמליים של מפגש חברתי. ניתן לאפשר שיח בלתי פורמלי בין חברי הקבוצה באמצעות מתן אפשרות לכניסה ויציאה מהחדר הוירטואלי מעבר לפרק הזמן המוגדר של המפגש, כמו גם באמצעות שימוש בחדרי דיון קטנים, הפסקות כשהזום פתוח ואפשרות למרחב צ'ט בלתי פורמלי. הניהול המאוזן של המרווחים הללו מעודד את השיח הספונטני ומאפשר צמיחה של המחוברות הקבוצתית תוך כדי שליטה וניהול של הסטינג.

אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

4. תהליכים לא מודעים בקבוצה וירטואלית

הקבוצה הוירטואלית רגישה הרבה יותר להקשר החברתי שבו מצויים המשתתפים מכל קבוצה אחרת. הסיבה לכך טמונה בין היתר, בדומיננטיות של המרחב האישי של כל אחד מהמשתתפים, שלא אחת יושבים במרחבים גיאוגרפיים שונים, ואולי אף בזמנים שונים.

מעבר לכך, בתקופה זו של משבר הקורונה ישנו צמצום חריף של המגעים החברתיים של כולם בהקשר החברתי הרחב, מה שעשוי להשפיע על התנהגויות של פרטים בתוך מסגרת חברתית כמו זו של הקבוצה הזומית.

דרכי התמודדות:

ערנות ומודעות להשפעה השונה של המשבר על המשתתפים מי שיש לו ילדים קטנים בבית ללא מסגרות, מי שאיבד את מקום עבודתו, ומי שגר בעיר אדומה. אינפורמציה זו יכולה לסייע למנחים להבין מה עובר על כל אחד מהמשתתפים, ושיח פתוח יכול לאפשר למשתתפים להגיע להבנה הדדית עמוקה יותר.

התחברות למכנה החברתי המשותף קבוצות וירטואליות נוטות להתחבר סביב מכנה חברתי רחב ומשותף. ישנה הזדמנות דווקא להתחבר סביב הצורך במגע, הגעגוע למפגש והאופן שבו זה פוגש את כלל המשתתפים כחברים באותה החברה.

לחשוב צלול במציאות מורכבת

שלב ההכנה

- הפרסונה הוירטואלית - תאורה, סאונד, חיבור אינטרנטי, לבוש והבלטת תווי פנים מחשבה על הסביבה ממנה מתחברים.
- היכרות עם התוכנה
- כיבוי הסחות דעת אישיות והכנת הקבצים הנדרשים עבור ההנחיה
- תכנון לוח זמנים

פתיחה

- במפגש הראשון - חתימת החוזה הקבוצתי: קביעת כללים ברורים שיאפשרו שליטה וניהול של הסטינג (מצלמה פתוחה, היבטים טכניים, מיקרופונים, מסביבה שקטה)
- הכנה לאפשרות של הפרעות מהסביבה הביתית
- שיח גלוי על המחויבות המוטלת על כל הצדדים לשמירה על החוזה הקבוצתי.

מהלך הפגישה

- מקסום הנוכחות והקשב במרחב הוירטואלי: התאמת שיטת ההנחיה לסביבה הוירטואלית. הנחייה פרואקטיבית, תשומת לב לשותקים, הפניית תשומת הלב להבעות פנים, גיוון פדגוגי, העברת אחריות למשתתפים שימוש בתרגילים פיזיים.
- הנכחת מחוות לא מילוליות: רגישות להבעות פנים והפניית תשומת הלב של המשתתפים למחוות לא מילוליות זה של זה, להמליל מחשבות, רגשות ותהיות ועידוד השימוש במחוות הקיימות בפלטפורמה.
- יצירת מרחבי ביניים: לעודד מרחבים לא פורמליים של מפגש חברתי באמצעות מתן אפשרות לכניסה ויציאה מהחדר הוירטואלי מעבר לפרק הזמן המוגדר של המפגש, לאפשר שיחות לא פורמליות, הפסקות כשהזום פתוח, שימוש בחדרים קטנים.

סיום הפגישה

- זמן מוגדר לסיכום ושאלות
- תנו מקום לפידבק – ניתן ללמוד רבות משוב ולהשתפר לקראת המפגשים הבאים

אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

משמעויות למנהלי צוותים

המרחב הוירטואלי הוא פרדוקסלי, ומכיל בחובו מתחים מנוגדים של ביחד ולבד, בית ועבודה המתקיימים בה בעת. מנהלים מתמודדים עם דרישות מנוגדות לסדר ושימור הפרודוקטיביות מצד הארגון, אך גם עם ציפיות העובדים להבנה, אוטונומיה וגמישות, כמו גם עם אתגרים הקשורים לקשיי תקשורת ושיתוף פעולה, מעקב אחר ביצועים, שימור מוטיבציה ומעורבות ותחושות של בידוד חברתי. מנהל שאינו מרגיש מאוים מהפרדוקסליות שבמרחב הוירטואלי ומצליח להשקיף על המציאות מנקודת מבט של 'גם-וגם', מתוך ההבנה שהמרחב הוירטואלי מכיל בחובו אתגרים אך גם הזדמנויות, מראה לעובדים כיצד להסתגל למציאות המורכבת ומסייע לצוות למצוא פתרונות יצירתיים ואינטגרטיביים שתורמים לארגון כולו.²

המעבר לניהול מרחוק מצריך מאיתנו ללמוד את הצרכים החדשים של העובדים והדרכים לתת להם מענה. להלן כמה טיפים שיוכלו לעזור לניהול עובדים מרחוק:

- כדאי להגדיר באופן ברור ומפורש את הציפיות והתפוקות הנדרשות, אך במקביל גם להפגין גמישות לאילוצים השונים כדי למנוע מצב של שחיקה. גם אם אנחנו חווים מידה מסוימת של אובדן שליטה, חשוב לתת אמון בעובדים ולהראות אמפתיה והבנה. ההגדרה הברורה של היעדים המצופים ולוחות הזמנים מאפשרת לעובדים את הגמישות לבחור מתי הם בוחרים לעבוד וכיצד לנהל את הזמן שלהם ומחזקת את האמון הנדרש לניהול מרחוק.
- שגרת עבודה קבועה תוכל להביא לתחושה של וודאות במציאות של חוסר וודאות. חשוב להגדיר באופן ברור את דרכי ההתקשרות ולקבוע זמנים קבועים לפגישות צוותיות ופגישות אחד על אחד. התקשורת הרציפה מסייעת למעקב רציף אחר משימות ולספק הזדמנות להעברת מסרים, מתן משוב, בקרה על ביצועים וזריקת מוטיבציה ברמה המשימתית וברמה אישית. המפגשים הקבועים יעזרו לשמר את הפרודוקטיביות של העובדים לאורך זמן ואת מחויבותם להצלחתם האישית ולהצלחת הצוות כולו.

² להרחבה:

Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905-935.

לחשוב צלול במציאות מורכבת

- חשוב לדאוג לטפח את היחסים הבין אישיים בין חברי הצוות ולדאוג להכניס בלוח הזמנים גם מפגשים בלתי פורמליים. הריחוק החברתי ותחושת הניתוק והבדידות עלולים לפגוע באמון ובשיתוף הפעולה בין חברי הצוות. לכן, עידוד ההווי החברתי יכול לפצות על הריחוק הפיזי מהקולגות ולסייע ביצירת קשרי עבודה המבוססים על אמון ותחושה של "אנחנו". המרחב הוירטואלי מאפשר לקיים חגיגות יום הולדת, הפסקות קפה, happy hour שבועי, וסדנאות באופן מקוון.

סיכום

השימוש הנכון בהיבטים השונים של הפלטפורמה, שהולכת ומשתכללת עם השנים, יכול לאפשר לנו קרבה בין אישית על אף המרחק הפיזי ולהרחיב את האינטימיות והחיבור הדדי כמעט כמו במפגש פנים אל פנים...

קישורים לכלים מומלצים:

◦ padlet - הצגת מידע ושיתוף תכנים חזותית על פתקיות בלוח וירטואלי.

◦ Kahoot - חידון מקוון

◦ Mentimeter - כלי לעריכת סקרים

◦ Gather - בניית חללי עבודה

לקריאה נוספת:

וינברג, ח' (2018). הפרדוקס של קבוצות אינטרנט: לבד – בנוכחות אחרים וירטואליים.

Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905-935.

Weinberg, H. (2020). Online group psychotherapy: Challenges and possibilities during COVID-19—A practice review. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(3), 201-211.

אביגיל – מחקר, ייעוץ ופיתוח ארגוני

