

## הקבוצה הגדולה

### מבנה, מטרות, תהליכים אופייניים ודינמיקה

חיים וינברג וסטנלי שניידר

כל הזכויות שמורות. פורסם במקבץ, 2007, 12(1), 39-52.

אף על פי שהשימוש בקבוצה הגדולה נעשה פופולרי יותר ויותר בקרב מנחי קבוצות, עדיין חסר מאמר בסיסי שיתאר את התהליכים האופייניים לה והדינמיקה שלה היא מצייתת או יגדיר אפילו מה היא כוללת ומהי מטרתה. מאמר זה בא להשלים את החסר, במיוחד בעברית. הוא מבוסס על פרק המבוא של הספר על הקבוצה הגדולה שערכו המחברים באנגלית (Schneider & Weinberg, 2003), אך מוסיף עליו נימוקים לקיום הקבוצה הגדולה על אף תהליכי הרגרסיה, הקיטוב והקונפליקט המתקיימים במסגרתה.

ד"ר חיים וינברג הוא פסיכולוג קליני ואנליטיקאי קבוצתי (ישראל) ומטפל קבוצתי מוסמך (ארה"ב) החי כיום בארצות הברית. הוא כיהן בעבר כיו"ר האגודה הישראלית להנחיה וטיפול קבוצתי, וחבר במכון הישראלי לאנליזה קבוצתית. כמו כן ניהל את התכנית להנחיית קבוצות בחברה רב-תרבותית במכללת בית ברל, והיה חבר בסגל התכנית להנחיית קבוצות באוניברסיטת תל אביב. הוא מלמד בתכנית לפסיכותרפיה אינטגרטיבית, במכון מגיד של האוניברסיטה העברית, ירושלים, וחבר במועצת המנהלים של האגודה הבינלאומית לטיפול קבוצתי, באגודה האמריקאית לטיפול קבוצתי, ובחברה לאנליזה קבוצתית. חיים וינברג פירסם למעלה מתריסר מאמרים.

פרופ' סטנלי שניידר הוא פסיכואנליטיקאי, מדריך ומנחה, אנליטיקאי קבוצתי ומטפל קבוצתי מוסמך, יו"ר התכנית לפסיכותרפיה אינטגרטיבית במכון מגיד, באוניברסיטה העברית בירושלים, ועורך כתב העת "מקבץ".

ד"ר חיים וינברג ופרופ' סטנלי שניידר ערכו יחד ספר מאמרים בנושא הקבוצה הגדולה.

#### הקדמה היסטורית

החל משנות השבעים של המאה העשרים הולכת ועולה שכיחות הופעתה של מסגרת קבוצתית השונה מן הקבוצה הטיפולית הקטנה: הקבוצה הגדולה. את הקבוצה הגדולה אפשר למצוא בקהילות טיפוליות ובבתי חולים פסיכיאטריים, בעבודתם של פסיכולוגים ארגוניים, בכנסים העוסקים בטיפול ובעבודה קבוצתית, ובתכניות הכשרה של מטפלים קבוצתיים, במיוחד במסגרות לימודים לקראת תעודה של אנליטיקאי קבוצתי. הקבוצה הגדולה שולבה לראשונה בתהליך ההכשרה של האנליטיקאי הקבוצתי ב-1969, במכון הלונדוני לאנליזה קבוצתית, וב-1972 החלה החברה האנליטית הקבוצתית בלונדון (GAS) לכלול את הקבוצה הגדולה בחלק ההתנסותי של הכנסים שלה. בהמשך, ארגונים בינלאומיים ומקומיים נוספים העוסקים בטיפול קבוצתי החלו לאמץ את העיקרון ולכלול את הקבוצה הגדולה בתכניות הכנסים שלהם. האגודה האמריקאית לטיפול קבוצתי (AGPA), למשל, אימצה גישה זו ב-1995. גם בישראל,

היום, כל כנס ראוי לשמו בתחום הקבוצות יכול תמיד קבוצה גדולה. העמותה הישראלית להנחיה וטיפול קבוצתי החלה לקיים קבוצות כאלו בכנסים שערכה משנת 2002. מסגרות הכשרה שונות בישראל, כמו התכנית להנחיית קבוצות בחברה רב-תרבותית בבית ברל, בית הספר לפסיכולוגיה חינוכית, המכון הירושלמי לטיפול קבוצתי אנליטי, וכמובן ארגונים כמו חושב ואפק, המקיימים בישראל כנסים בנוסח טביסטוק, מקיימים ימי התנסות המוקדשים כולם לקבוצה הגדולה בלבד. עם זאת, על אף העניין הרב שהנושא מעורר, קיימים עדיין אנשי מקצוע רבים בתחום הקבוצות שמעולם לא התנסו בקבוצה גדולה כלשהי, והמפגש הראשוני עימה מעורר אצלם תסכול, מבוכה ואף כעסים גדולים.

מהי הקבוצה הגדולה, ומה ההבדל בינה לבין הקבוצה הקטנה? למרבה ההפתעה, עד שנת 2003 כמעט לא ניתן היה למצוא מאמר בסיסי שיענה על שאלה זו. למעשה, מספר הפרסומים בנושא הקבוצה הגדולה עדיין קטן באופן יחסי, ואינו עומד בפרופורציה לעניין הרב שמסגרת זו מעוררת בקרב אנשי קבוצות. הספר הבסיסי שעוסק בקבוצה הגדולה יצא לאור ב-1975, ואינו כולל מאמר מבוא להבהרת שאלות יסוד (Kreeger, 1975). כתב העת האמריקאי *Group*, הקדיש לנושא זה גיליון מיוחד ב-1993, במטרה לשפוך אור על התהליכים המתרחשים בקבוצה הגדולה, אך לא התייחס לשאלות יסוד תיאורטיות ומעשיות (Bernard & West, 1993). בשנת 2003 ערכנו ספר מאמרים בנושא הקבוצה הגדולה, ובהקדמה לו ניסינו למלא חסך זה (Weinberg & Schneider, 2003). מאמר זה מבוסס על אותו פרק הקדמה.

קשה להצביע על מועד או תקופה מדויקים שבהם החלו מטפלים קבוצתיים להתמקד בדינמיקה של הקבוצה הגדולה. ספרו הקלאסי של לה בון מ-1896, "ההמון", יכול להיקרא כנקודת הפתיחה הפילוסופית לחקירה המבקשת לברר מה מתרחש כאשר המוני בני אדם מתקבצים יחדיו. בספרו זה טוען לה בון כי היחיד המצטרף אל ההמון מוותר על עצמיותו האינדיבידואלית, אישיותו הייחודית וערכיו המוסריים, כדי להפוך לחלק מהמון אמורפי, וכי ויתור זה משחרר את החלק ה"פראי" באישיותו. היחיד פועל בתוך ההמון ברמה אתית נמוכה (המכנה המשותף הנמוך ביותר) ומפגין התנהגויות "פסיכופתיות למחצה", שתיפקודי האני-העליון שלה חלשים, והיא מעוררת תחושות מוקטנות של חרדה ואשמה. לה בון סבר כי השינויים בהתנהגות אצל היחיד נובעים מכך שההמון מעניק לו תחושה של כוח והופך אותו לאלמוני, וכך מחליש את תחושת האחריות האישית שלו. להמון יש השפעה סוגסטיבילית על היחיד, לפעולותיו ולרגשותיו יש כוח מדבק, והוא מכוון בנקל את רגשותיו של היחיד. באופן פרדוקסלי, תהליך זה הופך את הפרט ליחיד עלום-שם בתוך ההמון (Le Bon, 1896). אין שום קושי להביא דוגמאות לצדקת דבריו של לה בון מאירועים פוליטיים וספורטיביים ברחבי העולם.

נקודת מוצא אחרת לדיון בנושא הקבוצה הגדולה ניתן למצוא בספרו של ביון, "התנסויות בקבוצה" (Bion, 1961), עבודה שהניחה את הקווים המנחים לכנסים העוסקים ביחסים קבוצתיים (group relations) במוסדות כמו טביסטוק (או רייס בארצות הברית), ולייסטר (באנגליה).

רעיון הקבוצה הגדולה קיבל יישום אחר בכתביו של מיינן, שהציע לחשוב על המוסד הטיפולי (במקרה זה, בית החולים הפסיכיאטרי) כעל קבוצה טיפולית גדולה (Main, 1946). ההתנסות של מיינן התבססה על הניסיון השני שנערך בנורתפילד (הראשון היה עבודתם החלוצית בקבוצות של מטפלים כביון, פוקס, אנתוני, עזריאל ואחרים, בתקופת מלחמת העולם השנייה), כאשר חבורה של אינטלקטואלים החלה לקדם את רעיון הקהילייה הטיפולית והסביבה הטיפולית (Harrison, 2000). אך אין ספק כי החלוץ האמיתי שקידם את רעיון הקבוצה הגדולה למרחב הקהילייה הטיפולית היה מקסוול ג'ונס (Jones, 1953), אשר בזכות עבודתו הכירה הפסיכיאטריה לראשונה בחשיבותם של גורמים חברתיים בטיפול במספר גדול של מטופלים (Schneider, 1978).

מנקודת מבט תיאורטית, מרשל אדלסון הוא שיישם את התיאוריות והעקרונות של הקבוצה הגדולה בניסיון להבין כיצד יכולה הסוציו-תרפיה להתמודד עם מתחים תוך-ובין-קבוצתיים (Edelson, 1970). אך בעוד שאדלסון ראה את כינוסן של קהילות טיפוליות כמפגשים מכווני-מטרה, פוקס יישם עקרונות קבוצתיים-אנליטיים על קבוצות גדולות שלא בהכרח הציבו לעצמן מטרה (Foulkes, 1964; 1975a).

זו היתה התפאורה שעל רקעה נכנס לזירה פאט דה מארה, אשר טבע את המונח "הקבוצה הגדולה יותר" (the larger group) אשר התייחס לקבוצות שמספר החברים בהן גדול מן המספר המסורתי (de Maré, 1972, 1985, 1989, 1991). כתביו יצרו לראשונה את המסגרת התיאורטית להבחנה בין קבוצות קטנות, קבוצות 'רגילות', קבוצות בינוניות (median) וקבוצות גדולות. "היכולת לשינוי בקבוצה הגדולה הינה עצומה", כתב דה מארה (Whiteley & Gordon, 1979, עמ' 128). עתה ניתן היה להתחיל לבחון את חשיבות הקבוצות היותר גדולות, הן כמחוללות שינוי והן ככלי להבנת החברה והתרבות.

כאמור, ב-1975 ערך קריגר את הספר הראשון בתחום, והעניק לו את הכותרת: "הקבוצה הגדולה: דינמיקה וטיפול" (Kreeger, 1975). ספר חלוצי זה ניסה להבהיר ולהסביר את המושגים הבסיסיים בתחום הקבוצה הגדולה, וכמה מן המאמרים המקוריים שהופיעו בו (אלה של פוקס, מיינן, טורקה, דה מארה, הופר ויימן, פיינס ואחרים) הפכו כבר מזמן לקלאסיקה בתחום הטיפול הקבוצתי. הספר שערכנו יותר מעשרים וחמש שנים מאוחר יותר, ב-2003, ביקש להראות עד כמה התפתחה מאז התיאוריה של הקבוצה הגדולה, וכיצד היא יכולה לסייע בהבהרת תפקודם של תרבויות, מוסדות, ארגונים, ואפילו יחידים.

### הגדרות

מהי קבוצה גדולה? ההגדרה הטכנית התמקדה במספר המשתתפים בקבוצה. קבוצה קטנה כוללת בין 7-12 איש, ובקבוצה דינמית לא טיפולית ניתן לכלול עד 15 משתתפים. גוסלינג חקר את נושא הקבוצות הקטנות מאוד, שמספר משתתפיהן לא עולה על חמישה (Gosling, 1981). הקבוצה הבינונית הוגדרה על-ידי דה מארה ועמיתיו כמכילה בין 18 ל-20 חברים (de Maré et al., 1991), ואילו אחרים

מציינים מספר מקובל יותר של 15-30 משתתפים בקבוצה הבינונית (Storck, 2002). בדברנו על הקבוצה הגדולה נתייחס בדרך כלל לקבוצות הכוללות יותר מ-35-30 משתתפים. טורקה מתייחס בכתביו לקבוצות גדולות המונות 40-80 משתתפים (Turquet, 1975), אך קבוצה גדולה יכולה לכלול גם מאות אנשים ואף יותר, אם נכלול בקטגוריה זו קבוצות חברתיות אתניות, תרבותיות, פוליטיות וכו' (Volkan, 2001).

אך ההגדרה הטכנית נשמעת מוזרה ושרירותית, ומניחה כי החל ממספר מסוים של חברים משתנה אופי הקבוצה והדינמיקה שלה, בלי להסביר מדוע. משום כך אנחנו מעדיפים את ההגדרה של טורקה, שכותב: "במספרים כאלו הקבוצה אינה יכולה יותר להיות פנים אל פנים" (Turquet, 1975, עמ' 88). בעקבותיו אנחנו מציעים להגדיר את הקבוצה הגדולה באופן הבא: כל קבוצה שמספר חבריה גדול מספיק כך שלא ניתן להקיפם במבט אחד". הגדרה זו מכילה את תשתית הדינמיקה של הקבוצה הגדולה: מאחר שהחברים לא יכולים לראות את כל חברי הקבוצה מקרוב, תחושת האינטימיות המתאפשרת בקבוצה הקטנה נפגמת, ונבנה בסיס המאפשר תחושות של זרות וניכור. הגדרה זו, כמו קודמתה, מעלה שאלה טכנית בעלת היבטים פסיכולוגיים משמעותיים ביחס לסידור הכיסאות בקבוצה הגדולה. סידור חברי הקבוצה במעגל אחד רק מגביר את תחושת הזרות, כיוון שאין ביכולתם של חברי הקבוצה לזהות אפילו את מי שנמצא בקצה השני של האולם. סידור זה יוצר תחושה של חלל ריק, עצום וחסר הכלה, כמו רחם שאינו פורה. הסידור שהתגלה כיעיל יותר (אך לא נטול חסרונות) הוא סידור של "שלושה עד חמישה מעגלים קונצנטריים" (Turquet, 1975, עמ' 88). סידור הקבוצה במעגלים קונצנטריים מקרב את האנשים זה לזה בחלל, אך יוצר מצב שבו מספר אנשים יושבים כשגבם מופנה ליושב מאחוריהם, מצב שעלול להגביר את החששות והתחושות הפרנויה. בנוסף, סידור זה מגדיר מעגל פנימי ומעגל חיצוני, המפעילים אסוציאציות לגבי מידת המרכזיות של היושבים. ואמנם, בדרך כלל בקבוצות הגדולות, המשתתפים הבכירים והמנוסים יותר תופסים את המעגל המרכזי, ומפעילים דה פאקטו את התחושות של עליונות ונחיתות. סידור הישיבה בצורה של שבלול מצליח בדרך כלל להתגבר על בעיות אלו בצורה חלקית. הוא נמנע (לכאורה) מיצירת מקום מרכזי, אך מעלה אסוציאציות של סחרחורת, של מערבולת שואבת. אם כן, כאשר מדובר בקבוצות ענק, הכוללות מאות אנשים, בחירת האולם ודרך סידור הישיבה בו הופכים לסוגיות קריטיות.

באופן כללי ניתן לדבר על שני סוגים של קבוצה גדולה: כזו הבנויה על המסורת של מוסד טביסטוק (או רייס בארצות הברית), וכזו הנובעת מגישת האנליזה הקבוצתית. ההבדלים בין שתי הגישות מקבלים ביטוי ברור כשמדובר בסגנון ההנחיה ובמידת הנוקשות של הגבולות. המנחה של קבוצה אנליטית גדולה יוכל לקחת לעצמו יותר חופש לחשיפה עצמית ולאמירות אישיות, בעוד שמנחה טביסטוקיאני יישאר נאמן לאינטרפרטציות של הקבוצה כשלם. סגנון ההנחיה משפיע כמובן על התהליכים המתרחשים בקבוצה, כמו גם על מידת התסכול, הרגרסיה והתוקפנות שמתעוררים בה.

## מטרת הקבוצה הגדולה

מהי מטרתה של הקבוצה הגדולה? לכאורה זוהי שאלה מוזרה, כיוון שקבוצות חברתיות, חינוכיות או פוליטיות, שהן קבוצות גדולות, מתקיימות בין כה וכה. עם זאת, את הקבוצות הגדולות המלאכותיות יוצרים בדרך כלל מתוך מטרה ללמוד באופן חווייתי על התהליכים המתרחשים בקבוצה גדולה. רוב החוקרים מסכימים ביניהם כי המטרה של הקבוצה הגדולה איננה טיפולית. יוצא דופן ראוי לציון הוא שפרינגמן, שביצע מפגשים של קבוצות גדולות במחלקה פסיכיאטרית (Springmann, 1975). סוג זה של "פסיכותרפיה" יכול להיות מובן כקהילייה טיפולית גדולה.

בדרך כלל, מי שמנסה לשים עצמו בעמדת מטופל בקבוצה הגדולה, ולמצוא מענה למצוקה אישית, ימצא עצמו מאוכזב ופגוע; להמון אין שום אפשרות להתייחס אל היחיד ואל מצוקתו, ולרוב ההנחיה הלא אישית מחזקת עוד יותר את תחושת ההתעלמות הזאת. הקבוצה הגדולה היא מעין מעבדה שתפקידה לחקור את הכוחות המודעים והבלתי מודעים המניעים תהליכים חברתיים, ארגוניים ומערכתיים, ולהבין כוחות חברתיים ויחסים בין-קבוצתיים בתוך החברה. פאט דה מארה כותב:

"הקבוצה הגדולה [...] מעניקה לנו הקשר וכלי אפשרי לבחינת שטח המגע בין האזורים המקוטבים והשסועים של הפסיכותרפיה והסוציותרפיה. זהו תחום בין-קבוצתי חוצה דיסציפלינות."<sup>1</sup> ( de Maré, ) 1975, עמ' 146).

כידוע, פוקס התייחס לארבע שכבות המתקיימות במקביל בכל קבוצה: הרמה הראשונה מתארת את העולם הריאלי והמציאות החברתית; השנייה היא רמת ההעברה – הרמה המשפחתית; השלישית היא רמת חלקי האובייקט שבה פועלים מנגנוני הפיצול וההשלכה; והאחרונה היא הרמה היונגיאנית, של הלא מודע הקולקטיבי (Foulkes, 1964). בחינה מעמיקה של הנושא מעלה את התהייה היכן ממוקמת הרמה החברתית הלא מודעת. השימוש במושג המעגלים המקבילים והמשלימים מאפשר לנו לפרש את התהליכים המתרחשים בקבוצה הגדולה כמשקפים את החברה. הקבוצה הגדולה אינה משקפת רק את מה שמתרחש בכאן ובעכשיו, אלא גם, באמצעות ההעברה, את מה שקורה בארגון, בכנס ובחברה.

ניקח לדוגמה את הקבוצה הגדולה שהתקיימה בכנס של העמותה הישראלית לטיפול קבוצתי שהתקיים בחיפה בשנת 2002. במפגשים הקבוצתיים שהתנהלו באותו כנס השתקפו המאבק הישראלי-פלסטיני, עניינים הנוגעים לעמותה לטיפול קבוצתי (כמו למשל התייחסות לכך שהמנחים אינם חברים בעמותה), ותהליכים של חיבור וניכור המאפיינים כנסים. דוגמה נוספת: בסדנאות לקצינים צעירים המתקיימות בצה"ל, משתמשים המנחים בתופעות מתחום הקבוצה הגדולה על מנת לשקף למשתתפים את התרבות הארגונית הצבאית. הם מצביעים, למשל, על הנטייה של משתתפים לפנות למנחים בניסיון לברר אצלם מהי ההתנהגות הרצויה, ומפרשים אותה כמעשה של ביטול יוזמה אישית וחיפוש אחר הקריטריונים למצוינות שיהלמו את ציפיות המפקדים.

---

<sup>1</sup> the large group ... offers us a context and a possible tool for exploring the interface between the polarised and split areas of psychotherapy and socioterapy. This is the area of inter-group and of transdisciplinary

בניגוד לקבוצה הקטנה, שם לומדים המשתתפים כיצד להיות "מטופלים", המשתתף בקבוצה הגדולה לומד כיצד להיות "אזרח" בקבוצה או בחברה. כאזרח הוא לומד מהי יכולתו להשפיע, להעריך את מידת כוחו ומידת חוסר האונים שלו וכו'. הוא מפתח תחושת שייכות לחברה ולמערכות מופשטות יותר, שאינן קבוצות קונקרטיות. כך הוא לומד, על דרך ההתנסות, מה המשמעות של היות שייך לחברה, ושואל את עצמו איזה תפקיד הוא לוקח בה: האם הוא נעשה פסיבי ואינו משמיע קול, או שהוא יוזם, מציע ומוביל? האם הוא נכנס לתחרות על מנהיגות ועמדות השפעה? כך מאפשרת לו הקבוצה הגדולה לחקור תפקידים חברתיים.

בקבוצה הגדולה נחשפים גם ממדים שונים של זהות היחיד, והוא מקבל הזדמנות להכיר אותם. זהויות אלה יכולות להיות פוליטיות (שמאל-ימין), מדיניות (ישראלי-אירופאי), מגדריות, אתניות, דתיות או אחרות. היחיד בקבוצה הגדולה אינו נתפש כאינדיבידואל בעל תכונות ייחודיות, וגם פחות תופש עצמו ככזה. כפי שנראה בהמשך, קל להפוך לנציג של קבוצה, עדה, עם או דת, ולהתנהג בהתאם.

קבוצה גדולה היא מקום אידיאלי לחקר היחס כלפי סמכות ומנהיגות. קבוצה המתנהלת על פי השיטה של טביסטוק מתאימה לכך במיוחד, משום שמסגרתה הנוקשה מעצימה את הוויית הסמכות ויוצרת גבולות ברורים, הנתפשים גם כמנוכרים, בין המנחים למונחים. המשתתפים מוזמנים לשאול את עצמם כיצד נתפשת בעיניהם הסמכות בכנס, האם היא מוחשת להם כקרובה או כרחוקה, וכיצד יוכלו לפתח סמכות פנימית. במהלך כנס טביסטוקיאני, עובר המשתתף חוויות אישיות רבות עוצמה, ודרכן הוא לומד על עצמו, על מידת סמכותו ועל יחסו לסמכות.

גם את היחסים בין קבוצות שונות בחברה ובארגון ניתן לחקור באופן שיטתי בעזרת הקבוצה הגדולה. אין פלא אפוא שיועצים ארגוניים עושים שימוש בקבוצות כאלה כאשר הם מעוניינים להבין ואף לשנות את האינטראקציות השונות המתנהלות בין תת-קבוצות במפעל.

ברוח המאמר של דה מרה ועמיתיו, ניתן לומר כי הקבוצה הגדולה אינה מטפלת ביחיד אלא בחברה בכלל, כלומר היא אינה חלק מתחום הפסיכותרפיה, אלא שייכת לתחום של הסוציותרפיה: "קבוצות גדולות מספקות מסגרת טיפולית (setting) שבאמצעותה אנחנו יכולים לחקור את המיתוסים החברתיים שלנו (הלא מודע החברתי), ולבדוק כיצד ניתן להתחיל לגשר על הפער בינינו לבין סביבתנו החברתית-תרבותית"<sup>2</sup> (de Maré et al., 1991, עמ' 10).

---

<sup>2</sup> large groups provide a setting in which we can explore our social myths (the social unconscious) and where we can begin to bridge the gap between ourselves and our socio-cultural environment...

המשתתף בקבוצה הגדולה מתנסה בחוויה של היות "יחיד" בתוך "המון". על פי רוב חוויה זו אינה נעימה, ומציבה את הפרט במצב שבו הוא מרגיש עצמו כבורג במכונה, חסר ייחוד או זהות משל עצמו. הוא עלול ללכת לאיבוד בתוך ההמון, להיסחף בתהליכים המקיפים אותו, ולהגיע למצבים רגשיים ולביטויים התנהגותיים שאינם מוכרים לו. למעשה, אין הוא רחוק מן המצב המתואר אצל לה בון. הרגרסיה המתרחשת בקבוצה הגדולה מתנהלת בדרך כלל לאורכם של שני צירים: הציר האנכי (הטופוגרפי, לפי המודל של פרויד), שבו מתמססים הגבולות בין המודע ללא מודע, ותכנים לא מודעים מציפים את המודע והסמוך למודע. ציר הרגרסיה השני הוא אופקי (ציר של ספרציה-אינדיבידואציה), שבו מיטשטשים הגבולות בין הייצוגים של העצמי לייצוגי הזולת. כאן מופיע הקושי לשמור על ייחוד אישי ולהימנע מלהיטמע בהמון.

### תהליכים דינמיים

מכל האמור לעיל עולה כי קיימים תהליכים שהם אופייניים לקבוצה הגדולה, ואלה שונים מן התהליכים המתקיימים בקבוצה הקטנה (במיוחד תהליכים השלכתיים), או לפחות עולים בצורה מוקצנת ובעוצמה גדולה יותר בקבוצה הגדולה. מהם התהליכים הללו ואילו מנגנונים פסיכולוגיים מסבירים אותם?

הקבוצה הגדולה מעוררת בתוך זמן קצר חרדה בקרב משתתפיה. הגבולות הרופפים, הפונקציה המוחלשת של המיכל, והמבנה הכאוטי, מעוררים רגרסיה ונוגעים בחרדות ראשוניות הקשורות לפרגמנטציה ולישגרון. ("בקבוצה גדולה, החבר הבודד חש עצמו מאוים ומבודד, ותחושת חוסר האונים לנוכח הכאוס היא דומיננטית."<sup>3</sup> Ricciardi von Platen, 1996, עמ' 486). אנשים ממהרים לחפש "סדר בבלגן", דרכים כיצד לא להיעלם, להתפרק או לחוש אבודים, ומבקשים להיאחז במשהו מוכר. הם חשים "איום על עצם קיומם ... חרדה ראשונית מוחשית מאוד."<sup>4</sup> (Winnicott, 1956, עמ' 303), או כפי שקוהוט תיאר זאת, חרדת התפרקות: "לב חרדת ההתפרקות הוא הציפייה לשבירת העצמי."<sup>5</sup> (Kohut, 1977, עמ' 104).

יש המנסים להתמודד עם החרדה הגוברת בעזרת היצמדות לאדם היושב לצידם, או ליצור שייכות לתת-קבוצות המבוססות על לאום, דת, מיגדר והגדרות חברתיות רחבות. אחרים מתכנסים בתוך עצמם. טורקה טבע את מושג הסינגלטון (singleton), היחיד המבודד בהמון, המסרב או מתקשה לתרום לתהליך הקבוצתי ושומר על עצמו בקנאות בדרך של "אני ואפסי עוד" (Turquet, 1975).

הלחצים הרגרסיביים בקבוצה הגדולה הם עצומים. וינברג מסכם את התיאורים של מחברים שונים בנוגע לרגרסיה זו, ומגיע למסקנה כי קיימות שתי אפשרויות של רגרסיה עבור המשתתף והקבוצה כמכלול: האחת בכיוון של "אנו-ניזם" (one-ness או we-ness), והשנייה בכיוון ההפוך, של "אני-ניזם" (me-ness). במצב הראשון, של אחדות, יש ניסיון להתגונן מפני הבדידות ותחושת הנטישה באמצעות

<sup>3</sup> In a Large Group the single member feels threatened and isolated and a sense of helplessness in the face of chaos is dominant

<sup>4</sup> a *threat of annihilation*... a very real primitive anxiety

<sup>5</sup> The core of disintegration anxiety is the anticipation of the breakup of the self

היטמעות בהמון והתמזגות עם הקהל (Weinberg, 2006). טורקה הציע לקטלג מצב זה כהנחה הבסיסית הרביעית, בעקבות שלושת ההנחות הבסיסיות המפורסמות של ביון (Turquet, 1975). במצב השני, הפרט בוחר בבדידות מזהרת ובדאגה לעצמי בלבד, תוך התעלמות מצורכי הקבוצה הגדולה והסביבה. לורנס, ביון וגולד הציעו לקטלג מצב זה כהנחה הבסיסית החמישית בקבוצה (Lawrence, Bain & Gould, 1996). הופר חיבר שתי הנחות אלו להנחה אחת, דו-קוטבית, וטען כי היחיד בקבוצה הגדולה, וכן הקבוצה כולה, נעים בתנועת מטוטלת בין אחדות של מאסיפיקציה (massification) – מצב שבו לא ניתן להפריד בין הפרטים בקבוצה, המתנהגים כמאסה אחת גדולה – לבין אגרציה (aggregation), מצב שבו יחידים מצויים זה לצד זה כמו גרגרים נפרדים, שאין ביניהם שום קשר למרות הימצאותם בכפיפה אחת. תנועת מטוטלת זו אופיינית במיוחד לחברות שעברו טראומה, כמו למשל החברה הישראלית, המיטלטלת בין הביטחון כי "כל ישראל חברים" החרדים לגורלו של כל פרט בתוכם, לבין מצב של אדישות לזולת ודאגה לעצמי בלבד.

לא קל לפתוח בדיבור בקבוצה הגדולה. יש אנשים שבעבורם עצם הדיבור הוא הישג גדול. יש כאלה שנשארים משותקים לחלוטין עד תום המפגש, וההמון נתפש בעיניהם כמפלצת בולענית. החשש להירמס, להיות מושמים ללעג או לא לזכות לכל תגובה בתוך החלל העצום והריק, בולם רבים מלהשמיע את קולם. תודר ווינברג מדברים על מצב של היעדר מראה האופייני לקבוצה גדולה (תודר ווינברג, 2006). לפני שהיחיד פוצה פה בציבור הוא עלול לחוש את ליבו הולם, את גרונו יבש ואת רמת ההתרגשות שלו עולה. עצם מעשה הדיבור יכול להתגלות כמשחרר כשלעצמו, ללא קשר לתוכן הדברים. אם מילותיו של הדובר יקבלו התייחסות כלשהי, הוא ישאב מכך בדרך כלל חיזוק לנסות פעם נוספת.

בהקשר זה יש לציין כי קיים קושי "טכני" לשמוע את הדוברים בקבוצה גדולה. קשיי השמיעה יכולים לנבוע מבעיות אקוסטיות, אך גם מתפישה אודיטורית אמוציונלית, המושפעת מן המפגש בקבוצה הגדולה. במפגש הראשון, קשה בדרך כלל קשה לשמוע את המדברים. המשפט התדיר במפגשים מסוג זה הוא אותו "לא שומעים" הנצעק מקצוות האולם. הדבר המפליא הוא שלאחר מפגש או שניים משהו "מזדכך" בחלל האוויר, והשמיעה משתפרת, כאילו הוסר מחסום. אפשר לראות בבירור כיצד רגשות, ובמיוחד חרדה, יכולים לחסום תהליכים של חשיבה מופשטת ולגרום לנסיגה לצורות קונקרטיות יותר של הבנה (Schneider, 1987). תופעה זו בלטה במיוחד בכנס GAS שהתקיים בבולוניה, ב-2002, שבו היה ברור כי האולם אינו מתאים לעבודה בקבוצה גדולה, וכי החלל העצום והתקרה הגבוהה יוצרים הד שאינו מאפשר להבין את המילים המדוברות. ובכל זאת, כושר השמע השתפר כבר במפגש השני.

תחושה של ניכור הוא הרגש הדומיננטי המציף את היחיד בתוך ההמון. בקבוצה הגדולה עלול היחיד לחוש עצמו בודד, ולהרגיש שאין הוא מחובר לאיש, אפילו לא לעצמו. כאמור, העובדה שלא ניתן לבחון מקרוב את פניהם של חברי הקבוצה ולהבחין בהבעותיהם תורמת רבות לחוויית הניכור והמרחק הרגשי. אובדן האינטימיות של הקבוצה הקטנה מעניק חוויה מתסכלת לכל מי שנתקל בתהליכים המתרחשים בקבוצות

קטנות, ומצפה לחוויה דומה של הכלה, חום וקבלה בקבוצה גדולה. במצב זה הוא עלול לנסות לייצר קירבה כלשהי באופן מלאכותי, ולנוע מצד אחד של האולם אל הצד השני במטרה לשאוב חום ולהתחבר אל האחר. תנועה כזו בחלל תניב לעתים קרובות תוצאה הפוכה מן המצופה. האחר שמבחין כי ניגשים אליו עלול לפתח תחושה של חודרנות כפויה, ולהגיב בכעס ובדחייה.

חוסר המובחנות של היחיד בקבוצה הגדולה יכול לגרום לו לתחושה של אובדן זהות. הוא עלול לחוש כי אינו יכול לעשות שימוש בטכניקות הרגילות אשר עוזרות לו בדרך כלל לחוש עצמו שונה מאחרים. כתוצאה מכך, זהותו הייחודית מיטשטשת, ואיש אינו מכיר בו כבדל משאר הקהל. מאידך, הוא חש בלחץ רגרסיבי להצטרף לאחרים ולהתמזג בהמון. במצב עניינים זה מחפש היחיד דרכים קיצוניות שיזכירו לו עצמו ולאחרים סביבו במה ייחודו. הדחף לפתוח את הפה ולדבר, ולו רק לצורך אמירה שמשמעותה "הנני", באמצעות תכנים מוקצנים שאינם תואמים את עמדותיו של המשתתף ברגיל, הוא אחת התוצאות של הצורך להגדיר זהות בתוך הקבוצה הגדולה. לעתים המשתתף מחליט שהפעם הוא לא ינסה לדבר, אך מתקשה לעמוד בהחלטתו לנוכח התחושה שהוא נעלם בהמון.

אחת התופעות המאפיינות קבוצות גדולות היא ההישאבות של משתתפים שונים לתוך התפקיד שהם ממלאים במסגרת הארגון, או לבחירה לייצג את קבוצת השייכות או ההזדהות שלהם, כמו מיגדר, ארגון מקצועי או לאום. כך קורה שיו"ר של ארגון מקצועי יחוש עצמו מותקף ויידחף להתגונן בכל פעם שמישהו בקהל יבקר את הארגון שלו, ואזרחים ישראלים המשתתפים בכנסים בינלאומיים שבהם מושמעת ביקורת על מדיניות הממשלה בישראל, מרגישים שעליהם להגן על מדיניות ממשלתם, גם אם זו אינה מתיישבת עם עמדותיהם הפוליטיות.

במאמר חלוצי, הדן בתהליכים השלכתיים ובוחר את המציאות בקבוצה הגדולה, מנסה מיין להסביר מדוע המשתתפים בקבוצות כאלה מוצפים לעתים בתחושה של חוסר מציאות. לטענתו, אין מדובר בפיצול פסיכומי, אלא במנגנון הגנתי המאפשר למשתתף "לצוף" מעל האירועים, עד שימצא רמה נוחה של הכלה ותפקוד: "בהזדהות השלכתית מזיקה [...] כאשר האגו מרושש בשל אובדן חלק ניכר של העצמי, בוחר המציאות נפגם"<sup>6</sup> (Main, 1975, עמ' 63). ההשלכה על האחר, מסביר מיין, יוצרת חסך בעצמי: "פרטים רבים, בשל אובדן השלכתי, הופכים כעת ל'לא עצמם'"<sup>7</sup> (שם, עמ' 69). תחושה זו של חוסר מציאות מצטרפת לתחושה של דה-פרסונליזציה והתקפה על העצמי.

---

<sup>6</sup> In malignant projective identification... with the ego impoverished by loss of a major part of the self, reality-testing becomes defective

<sup>7</sup> many individuals because of projective loss now become 'not themselves'

הקבוצה הגדולה עלולה להתגלות כגורם מתסכל ביותר. החרדה, הרגרסיה, המסגרת הלא ברורה והתחושה של החבר בקבוצה כי אינו אלא "בורג במכונה", עלולות להעצים את תחושותיו ולעורר אצלו תוקפנות גולמית ובלתי מעובדת. אנשים מתורבתים עלולים למצוא עצמם מוצפים כעס ומשמיעים דברים שבחיי היומיום היו נמנעים מהם.

המנגנונים הפסיכולוגיים המאפיינים את הקבוצה הגדולה הם מנגנונים של פיצול והזדהות השלכתית. הפיצול יוצר תת-קבוצות ומעורר ביניהן קונפליקטים. לכן בפגישות מסוג זה ניתן למצוא הקצנה של עמדות ודעות קדומות, תפישות סטריאוטיפיות והתייחסויות קוטביות. ככל שהרגשות מתלהטים, היחסים בין החברים בקבוצה נוטים להפוך ליחסי אהבה/שנאה, והדיאלוג נעשה קשה יותר. פעולת ההזדהות ההשלכתית דוחפת אנשים להזדהות עם תפקידים ולהגן על עמדות שאינם בדיוק שלהם. ההשלכות בקבוצה הגדולה הן מסיביות והן מפעילות לחצים על חברים להזדהות עם התפקידים המושלכים עליהם, ולנהוג בהתאם לציפיות של האחרים מהם. מודעות לתהליכים אלה של השלכה יכולה לעזור למנחה להבין מה מתרחש, ולהחליט מתי עליו להתערב.

#### למה בכל זאת לקיים את הקבוצה הגדולה?

התיאורים הקודרים של התהליכים הרגרסיביים ורבי העוצמה המאפיינים את הקבוצה הגדולה מעלים בצדק את השאלה לשם מה כל זה טוב. רבים מאלה שהתנסו בקבוצה הגדולה נשבעים כי כף רגלם לא תדרוך בקבוצה כזו יותר לעולם. כל מי שהגיע לקבוצות כאלה עם ציפיות למצוא בהן את האינטימיות והקבלה המאפיינים את הקבוצה הקטנה, ולא הצליח להתאים את עצמו למציאות שהתגלתה לו וללמוד ממנה, לא יפיק הרבה תועלת מהשתתפותו בקבוצה מסוג זה. ובכל זאת, הקבוצה הגדולה יכולה להעניק התנסות מרחיבת אופקים. היא מאירה עיניים לגבי אופיו של ההמון והסכנות הכרוכות בהשתתפות בו. כל מי שחווה אי פעם את הכוחות החזקים המכרסמים במעטפת בני התרבות ושואבים את תחושת האינדיבידואליות בתוך המון-אדם, ילמד להיזהר ממצבים כאלו בחיי היום-יום. ההשתתפות בקבוצה הגדולה מספקת חוויית למידה התנסותית ולא תיאורטית לגבי תהליכים חברתיים ודינמיקות ארגוניות. המשתתף יכול לחזות בעיניו שלו כיצד נוצרות תת-קבוצות חברתיות, ולהבין כיצד מתעוררים קונפליקטים בין תרבויות, וכן להכיר בקיומה של תוקפנות ראשונית בקרב בני אדם.

הקבוצה הגדולה יעילה במיוחד לצורך הכרת הלא מודע החברתי. הלא מודע החברתי הוא תוצר של חרדות, הגנות, מיתוסים וזיכרונות המשותפים לבני חברה אחת (וינברג, 2007), והקבוצה הגדולה היא הכלי היעיל ביותר לזיהוי אלמנטים של הלא מודע החברתי. אם נצא מהנחה כי הלא מודע החברתי הישראלי כולל את זיכרון השואה כטראומה נבחרת ולא מעובדת (Volkan, 2001), נוכל לקבוע כי כל קבוצה גדולה בישראל תיתן ביטוי כלשהו לחרדות, להגנות או לזיכרונות המתייחסים לשואה.

המשתתף בקבוצה הגדולה יכול ללמוד הרבה על הקשר בינו לבין סמכות ומנהיגות, ולפתח סמכות פנימית במקום להישען באופן תלותי או עיוור על סמכות חיצונית. מיקוד הלמידה בנושאים אלו נכון במיוחד

בסדנאות של קבוצה גדולה המתנהלות בסגנון טביסטוק, אך בכל קבוצה גדולה, שאלת המנהיגות והיחס אליה תעלה בכירור, ואפשר יהיה ללמוד גם על יחסם של המשתתפים למנהיגות הפוליטית של אותה מדינה.

כאמור, ההשתתפות בקבוצה הגדולה מאפשרת לבחון באופן חווייתי שאלות של אזרחות ושייכות לקהילייה. השאלות שהמשתתף נתקל בהן לגבי השמעת קולו, מידת המעורבות שלו בנושאים שרחוקים ממנו אישית, תחושת האכפתיות שלו כלפי אחרים, והבנה עמוקה של מידת ההשפעה ההדדית שיש לכל אחד מאיתנו על האחר בחברה – כל אלו מניבים רווחים, הן עבור היחיד והן עבור החברה.

קבוצה גדולה המקבלת הנחיה ראויה, מאפשרת לקבל יותר ויותר תת-קבוצות חברתיות, ומדגישה כיצד ניתן לחיות בחברה רב-תרבותית באמת. קבוצה כזו מרחיבה את היכולת של חברה לקבל שונות תרבותית, ומלמדת אותם כיצד להפוך את הקונפליקט איתה לדיאלוג.

פוקס סבר כי האנליזה הקבוצתית היא כלי ל"אימון האני תוך פעולה" (ego training in action - Foulkes, 1964, עמ' 82, 129). הקבוצה הגדולה מעצימה יכולת למידה זו, ומאמנת ומחזקת את האני. היא מציבה את היחיד במצבים מעוררי תסכול ומכריחה אותו להתמודד עימם, בוחנת כיצד הוא שומר על ייחודו מול הכוחות המנסים לסחוף אותו, ועוזרת לו לפתח את כושר דחיית הסיפוקים שלו. היא מטפחת את יכולתו להגיע לפתרון קונפליקטים דרך דיאלוג, המחליף את הביטוי האימפולסיבי.

מקורות

תודר, מ. וח. וינברג (2006). "הקבוצה בארץ המראות." *מקבץ* 11.1, 35-54.

Bernard, H. S. & K. L. West (1993). "Editor's Introduction: Special Issue, The Large Group." *Group* 17, 195-197.

Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.

de Maré, P. (1972). "Large Group Psychotherapy: A Suggested Technique." *Group Analysis* 5, 106-108.

de Maré, P. (1975). "The Politics of Large Groups." In: L. Kreeger (ed.) *The Large Group: Dynamics and Therapy* (pp. 145-158). London: Constable.

- de Maré, P. (1985). "Large Group Perspectives". *Group Analysis* 18, 78-92.
- de Maré, P. (1989). *The History of Large Group Phenomena*. New York: Brunner/Mazel.
- de Maré, P., R. Piper & S. Thompson (1991). *Koinonia: From Hate through Dialogue, to Culture in the Large Group*. London: Karnac.
- Edelson, M. (1970). *Sociotherapy and Psychotherapy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Foulkes, S. H. (1984[1964]). *Therapeutic Group Analysis*. London: Karnac.
- Foulkes, S. H. (1986[1975a]). *Group Analytic Psychotherapy: Methods and Principles*. London: Karnac.
- Foulkes, S. H. (1975b). "Problems of the Large Group from a Group-Analytic Point of View." In: L. Kreeger (ed.), *The Large Group: Dynamics and Therapy* (pp. 33-56). London: Constable.
- Gosling, R. (1983[1981]). "A Study of Very Small Groups". In: J. S. Grotstein (ed.), *Do I Dare Disturb the Universe?* (pp. 633-645) London: Karnac.
- Harrison, T. (2000). *Bion, Rickman, Foulkes and the Northfield Experiments*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Hopper, E. (1997). "Traumatic Experience in the Unconscious Life of Groups: A fourth Basic Assumption", *Group Analysis* 30, 439-470.
- Hopper, E. & A. Weyman (1975). "A Sociological View of Large Groups." In: L. Kreeger (ed.), *The Large Group: Dynamics and Therapy* (pp. 159-189). London: Constable.
- Jones, M. (1953). *The Therapeutic Community*. New York: Basic Books.
- Kohut, H. (1977). *The Restoration of the Self*. New York: International Universities Press.
- Kreeger, L. (ed.) (1975). *The Large Group: Dynamics and Therapy*. London: Constable.
- Lawrence, W. G., A. Bain & L. Gould (1996). "The Fifth Basic Assumption." *Free Associations* 6(37), 38-55.

- Le Bon, G. (1952[1896]). *The Crowd*. London: Ernest Benn.
- Main, T. F. (1946). "The Hospital as a Therapeutic Institution." *Bulletin of the Menninger Clinic* 10, 66-70.
- Main, T. F. (1975). "Some Psychodynamics of Large Groups." In: L. Kreeger (ed.) *The Large Group: Dynamics and Therapy* (pp. 57-86). London: Constable.
- Pines, M. (1975). "Overview." In: L. Kreeger (ed.), *The Large Group: Dynamics and Therapy* . (pp. 291-311). London: Constable.
- Ricciardi von Platen, A. (1996). "Thoughts on the Setting of the Large Analytic Group." *Group Analysis* 29, 485-489.
- Rice, A. K. (1965). *Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations*. London: Tavistock.
- Rioch, M. (1988[1981]). "The Influence of Wilfred Bion on the A. K. Rice Group Relations Conferences." In: J. S. Grotstein (ed.) *Do I Dare Disturb the Universe?* (pp. 667-673) London: Karnac.
- Schneider, S. (1978). "A Model for an Alternative Educational/Treatment Program for Adolescents." *Israel Annals of Psychiatry* 16, 1-20.
- Schneider, S. (1987). "Psychotherapy and Social Work Training: Individual Differences." *Jewish Social Work Forum* 23, 38-48.
- Schneider, S. & H. Weinberg (eds.) (2003). *The Large Group Re-Visited: The Herd, Primal Horde, Crowds and Masses*. London: Jessica Kingsley.
- Springmann, R. (1975). "Psychotherapy in the Large Group." In: L. Kreeger (ed.), *The Large Group: Dynamics and Therapy*.(pp. 211-226). London: Constable.
- Storck, L. (2002). "'Reality' or 'Illusion'? Things of Interest about Social Class as a Large Group." *Group Analysis* 35, 351-366.
- Turquet, P. (1975). "Threats to Identity in the Large Group." In: L. Kreeger (ed.), *The Large Group: Dynamics and Therapy*.(pp. 87-144). London: Constable.
- Volkan, V. (2001). "Transgenerational Transmissions and Chosen Traumas: An Aspect of Large Group Identity." *Group Analysis* 34, 79-97.

Weinberg H. (2006). "Regression in the Group Revisited." *Group* 30(1), 1-17.

Weinberg, H. (2007/*in press*). "So What Is This Social Unconscious Anyway?", *Group Analysis* 40.

Whiteley, J. S. & J. Gordon (1979). *Group Approaches in Psychiatry*. London: Routledge & Kegan Paul.

Winnicott, D. W. (1982[1956]). "Primary Maternal Preoccupation." *Through Paediatrics to Psycho-Analysis*. London: Hogarth Press.