

## הנחיה בקו - הנחיה משותפת בקבוצה

חלי ברק שטיין

המאמר מיועד למנחים וגם למורים העובדים במשותף עם אותה קבוצה. המאמר מפרט את מאפייני ההנחיה המשותפת, את היתרונות והחסרונות שלה, את שלבי ההתפתחות של הקשר בין המנחים, ובעיקר- המאמר נותן המלצות מעשיות לשיפור ההנחיה בקו. המלצות הנוגעות בעיקר להתארגנות ולתקשורת בין המנחים.

### הנחייה בקו (CO) – יחידת הנחיה של שני מנחים

מאמר מאת חלי ברק שטיין- פסיכולוגית חינוכית מומחית ומנחת קבוצות.

**הגדרה-** עבודה בקו היא עבודה משותפת ובו זמנית של שני מנחים באותה קבוצה. כך למשל, שני פסיכולוגים מנחים קבוצה טיפולית, או פסיכולוגית ויועצת בית ספר המנחים קבוצה לחיזוק הדימוי העצמי של ילדים בבית ספר יסודי. מדובר גם בהנחיה משותפת של מורים, המלמדים ביחד אותה כיתה – כך למשל בכתות שילוב יש לעיתים שתי מורות המלמדות ביחד בכיתה, או מצב בו שתי כתות משתלבות לשיעור משותף בהנחיה של שתי המורות.

לפעמים ההנחיה המשותפת היא מבחירה מושכלת, ולעיתים היא נכפית מאילוצים. בשני המקרים חשוב לבדוק עד כמה ההנחיה המשותפת יעילה, ובאלו מצבים. כך ניתן יהיה לבחור טוב יותר אם מתאים או לא לעבוד בדרך זו, ואם כן- מה צריך לעשות כדי שההנחיה המשותפת תעבוד היטב, שיתרונותיה יעלו על חסרונותיה.

**יש דיון שעיקרו סוביקטיבי לגבי יעילות הנחיה זו. אין ממצאים מחקרניים חד משמעיים** הדיון ביעילות עוסק בעיקר בתהליכי העברה והעברה כנגד, של המנחים על הקבוצה, ולהפך. במודלינג הבינאישי של יחסי המנחים הקו, בשאלות אם הנחיה זו מסבכת או מאפשרת יותר אוביקטיביות של המנחים, האם יש בה יעילות במשאבים, האם אפשרויות הגדילה האישית והתמיכה האמוציונלית למנחים הן שימוש לגיטימי בזמן הקבוצה, והאם הנחיה בקו מתאימה להדרכה ולמידה של הנחיה.

### ניתן לסכם את הטיעונים בעד ונגד ההנחיה בקו

#### חסרונות ההנחיה בקו

1. לא אקונומי מבחינת משאבים

עלות שני מנחים גדולה משל אחד. אם הזוגיות לא מציעה יתרונות של מהירות, עומק או מרחב טיפול או הכשרה אז אין לכך הצדקה.

2. **יכול לגרום לסיבוכים** שיזיקו יותר משיועילו

לפי הגישה ההתפתחותית עולה שבשני השלבים הראשונים של ההנחיה בקו, לטווח הקצר אין ערך מוסף מבחינת הקבוצה להנחייה בקו. לא סביר שהמנחים יצליחו לעבד את היחסים ביניהם לטובת הקבוצה, והקבוצה תקבל תפוקה פחות טובה מאשר מנחה אחד. לדעתם יש לשמור את מודל הקו לקבוצות ארוכות טווח יותר.

3. **מאבקי כוח**

סביב ה- SETTING, סביב מי מנחה בכיר וזוטר. מי מוצלח/משפיע יותר. הקבוצה עלולה ליפול קורבן למאבק בין המנחים העסוקים זה בזה יותר משבקבוצה.

4. **טרנספרנס-**

העבודה בקבוצה יכולה לעורר העברה נגדית בין המנחים לבין עצמם ובינם לבין הקבוצה. במידה וההעברות הנגדיות הנובעות מהיחסים בין המנחים לא יבואו על פתרונם תשפיע האינטראקציה ביניהם על התנהגותם ורגשותיהם כלפי משתתפי הקבוצה.

5. **פיצולים**

הקבוצה עלולה לפצל בין המנחים למנחה טוב ורע, כך תפריד ביניהם ותגביר את הקונפליקט.

6. **שעיר לעזאזל**

במקרה חמור אחד המנחים עלול להפוך לשעיר לעזאזל

### יתרונות הטיפול בקו

1. **תמיכה הדדית**

\*תמיכה קוגניטיבית-סיעור מוחות, העשרה של מגוון האמונות הגישות והטקטיקות, בשניים קל יותר לעבד סוגיות של העברה נגדית, ושל הזדהות השלכתית  
\*תמיכה אמוציונלית- מול התנגדויות, סיבוכים ותסכולים, הפחתת חרדות מנחה צעיר והגברת הבטחון, פחות בדידות למנחה בוגר, תמיכה מול תקיעויות.  
\*תמיכה פיזית- חשובה לפעמים בעבודה מול אוכלוסיות מסוימות שעלולות להיות מסוכנות, או נכויות.

2. **ריבוי תפקידים**

עליה בכוח הטיפולי בגלל אופציות ואפשרויות של השלכה שאפשרויות יותר מול זוג מנחים מאשר מול מנחה אחד- השלכות בנושאי זוגיות, משפחה. מודלינג רחב יותר, אפשרות של הקבוצה להתחבר לאחד המנחים אם השני לא מתאים להם. המנחים כמודלינג של זוגיות ואינטימיות שעוזר לקבוצה ומכיל אותה טוב יותר.

3. **הכשרה**

עוזר מאוד ללמידת הנחיה לעבוד עם קו מנחה מנוסה. הלמידה מתחזקת באמצעות תצפית וחקיוי סגנון וטכניקות. להיות שוליה בהנחיה בהסתמך על הבטחון של מנחה ותיק מאוד עוזרת.

4. **רענון-**

התרענונות בשיטות וגישות דרך עבודה בקו. שני מנחים עם גישות שונות מעשירים אחד את השני ואת הקבוצה.

5. **המשכיות**

יתרון של טיפול בקו שאם מנחה נעדר העבודה הקבוצתית לא נעצרת. וכשאחד המנחים נעדר אפשר לעבד סוגיות העברה והעברה נגדית איתו ובלעדיו.

6. **הפחתת חרדה**

חרדה עלולה להתעורר בהנחיה של מנחה אחד, זו אחריות גדולה להתמודד לבד עם הקבוצה, התוכן והתהליך. הזוגיות תורמת לבטחון האישי והמקצועי וכך המנחה יהיה פנוי מעצמו להשקיע בקבוצה.

**7. גיוון-**

לשני מנחים יש גיוון ועושר בסגנון ובגישות ההנחיה.

**8. חלוקת אחריות-**

חלוקה באחריות ובכוח בין המנחים מה שמאפשר יותר פניות לקבוצה ולתהליכים הפסיכולוגיים שבה

**9. אוביקטיביות-**

שני מנחים יכולים להעריך באוביקטיביות רבה יותר תגובות של משתתפים ואחד של השני. כשאחד המנחים נשאב למעורבות יתר והשלכות, המנחה השני יכול לסייע לו.

**המלצה:**

**לקחת זמן ולשקול את 'הבעד והנגד' של הנחיה משותפת.** לא לפסול מראש, ולא להתחיל בהנחיה שכזו 'כי צריך' או 'כי יוצא' מבלי לשקול את המשמעויות. למשל, להנחות בקו כי זה חלק מתהליך הנחיה, או בתוך מערכת בה ההנהלה מודיעה שצריך לעבוד בזוגות בסיטואציה מערכתית מסוימת.

בכל מקרה, גם כשמתחילים לעבוד בקו, מומלץ להכיר את מאפייני היחסים בזוגיות המנחה, ואת שלבי ההתפתחות של היחסים כדי לנהל אותם ביעילות, ולהפיק מהם את המקסימום

**יש הטוענים שהנחיה בקו דומה במאפיינים רבים ליחסי נישואין.**

(על פי Whiteside, Dick & Lessler, 1977)

הדמיון בין הנחיה בקו לנישואין נותנת מסגרת התייחסות תאורטית. בשתי מערכות היחסים חברות קרובה והתלהבות אינם חיוניים בתחילת הקשר, אם כי כימיה חיובית תמיד עוזרת. בשתיהן התפתחות ערוצי תקשורת פתוחים, לסגנון יעיל של פתרון בעיות משפיעים על נוחיות ופרודוקטיביות היחסים לטווח ארוך.

חשוב שיהיה בתקשורת: פתיחות, כנות וישירות 'בכאן ועכשיו' ביחס למחשבות ולתחושות. מומלץ שתהיה בזוגיות: מודעות, קבלה ואינטגרציה שבה כל אחד מהשותפים יכול להביא את כישוריו בצורה שמתאימה גם לכישורי האחר על גווניהם האינטראקטיביים. חשוב להתחשב ולהתמודד תוך מעורבות בשינויים ובנקודות העיוורות של עצמך ושל המנחה האחר, להכיר בעוצמות ובחולשות של כל שותף בהנחיה ולטפל בהם בגישה התפתחותית.

דפוסי תקשורת והתמודדות שכאלו יכולים להוביל בהדרגה לאיזון מספק, ולפרודוקטיביות של ההנחיה. של כל מנחה לחוד ושל שניהם כיחידת הנחיה משותפת. , נכונות להיות מעורבשות. נכונות להיות מעורבים בשינויים ובנקודות העיוורות על מנת להתמודד איתם. דבר המוביל לאיזון מספק ופרודוקטיבי בין מצבים של ביחד ולחוד. הכרה בעוצמותיו וחולשותיו של כל שותף, וטיפול בהם בגישה התפתחותית יכולים לתרום.

## ישנם שלבים בהתפתחות יחסי מנחים בקו

### **\*שלב הפנטסיה, שלב טרום הקבוצה**

זהו השלב בו כל מנחה בפני עצמו בונה פנטסיה על הקבוצה וההנחיה. חושב ומרגיש מה היה רוצה שיהיה בקבוצה, איך היה רוצה להיות כמנחה בקבוצה. מעלה משאלות, בודק חרדות. מתכנן דברים שהיה רוצה לעשות בקבוצה, וכאלו שלא. בשלב זה אין מפגש בין המנחים, אלא כל אחד 'עובד עם עצמו', כל אחד בהתאם לאישיותו ונטיותיו, נסיון חייו האישי והמקצועי, והמקום היחודי בו הקבוצה 'פוגשת' אותו כאדם נפרד

**המלצה להתמודדות:** חשוב שכל מנחה יעצור ויזהה את תכני הפנטסיה שלו לפני ותוך כדי המפגש עם המנחה האחר. תכני הפנטסיה לא מודעים, וכאלו נטייתם להיות מושלכים על המנחה האחר ועל הקבוצה בצורה לא מעובדת שתחבל. למשל, מנחה אחד מחכה לקבוצה בכליון עיניים ובאמביציה רבה, רוצה להוכיח את עצמו כאיש מקצוע בוגר אחרי שנים של הכשרה, ומנחה אחר חושש מאוד מהקבוצה, מהעומס שתיצור אצלו, ומגיע לקבוצה בתחושת שחיקה וחוסר רצון. שניהם מגיעים למפגש ביניהם עם תחושותיהם האישיות, אותן ישליכו על האחר ועל תכנון הקבוצה. חשוב שהמנחים יעצרו וידברו ביניהם על תחושותיהם המוקדמות, יזהו אותן במודעות מירבית, ויכללו לבנות ביניהם שותפות של שניים שהיו עד עכשיו נפרדים. בדוגמא שלעיל, המנחה 'האמביציוני' יכול לתפוס את המנחה 'השחוק' כלא משתף פעולה, 'השחוק' יתפוס אותו כשתלטן ולא רגיש לקצב שלו. ההשלכות יחבלו באופן לא מודע בתחילת היחסים, ולכן חשוב כל לעצור ולברר אותם, בשלב הטרם קבוצה, ובשלב ההיכרות בין המנחים.

### **\* שלב היווצרות הקשר, ההכרות FORMATION**

זהו השלב בו שני המנחים נפגשים ומתחילים ביצירת הקשר ביניהם. זהו השלב של תחילת הזוגיות ביניהם, שלב ראשוני ובדרך כלל טעון רגשית.

למפגשי ההכרות בין המנחים יש מספר היבטים אליהם מומלץ להתייחס:

- היבטים של העולם הפנימי של כל אחד מהמנחים:  
כל אחד עסוק בעיקר בסוגיות אינטרה פסיכיות שלו, כמו: תחושת יכולת, חרדת ביצוע, מאבקי זהות אישית. הפחד לבלוע ולהבלע, הדומה והשונה. הערכה והתאמה של אישיות שני המנחים, השוואת ההופעה בפני הקבוצה וחרדת ביצוע, מרכזיות ושוליות.  
כל מנחה מביא איתו את הפנטסיה משלב טרום המפגש, ועסוק בה. זהו השלב בו הנטייה להשלכות על האחר הוא הגדול מכולם. כל אחד מגיע עם העולם הפנימי שלו 'ושם אותו' על האחר- מרגיש אהוב, דחוי, מוערך או מבוטל, יותר מתוך עולמו הפנימי ופחות מתוך המציאות והאינטראקציה עם האחר.

- היבטים של המפגש בין העולמות השונים של המנחים:  
המפגש עוסק בהכרות ולמידה על עולמו של האחר: מסגרות עבודה והתנסות קודמות, תפיסת עולם אישית וטיפולית הכוללת אסטרטגיות וטקטיקות הנובעות ממנה. סגנון עבודה אישי, רמת פעילות אישית, נטיות, עניין, רגשות, רצונות ובקשות מהמנחה האחר.

ההכרות מאפשרות לשתף ולהתחלק בעולמות הפנימיים השונים איתם מגיע כל מנחה ולהתחיל ליצור תקשורת ביניהם.

- היבטים ארגוניים- מבניים כמו:

סדורים ארגוניים של פתיחת הקבוצה (קביעת מטרות, אסטרטגיות, סטינג, חוזה, מסגרות זמן ותוכניות עבודה). החלטה על פגישות מחוץ לקבוצה, תכנון מהלך הקבוצה, החלטה על הדרכה (supervision).

האנרגיות המושקעות במטלות ההכרות מסיטות אנרגיה מהאינראקציות עם הקבוצה. בשלב ראשוני זה, שני המנחים לא מתפקדים כמנחה אחד שלם ואינטגרטיבי, והם פחות יעילים לקבוצה ממטפל אחד. זהו שלב בו המנחים מרוכזים בעצמם, בבניית הזוגיות שלהם, ולכן פחות פנויים לקבוצה. זהו שלב פגיע וקריטי להמשך התפתחות יחידת ההנחיה.

**המלצה להתמודדות:** כדי לעבור את השלב הראשוני של ההכרות, חשוב שהמנחים יחלקו אחד עם השני את מחשבותיהם, תחושותיהם, והאסטרטגיות המתוכננות של ההנחיה. הדרכה יכולה לעזור לעבד סוגיות אישיות ובינאישיות של המנחים, ולמנוע התקעות והצטברות כעסים ועלבונות. יעילות ההתגברות על הקשיים קשורה למדדים כמו: הדמיון בגישות הטיפוליות של המנחים, קיומן של בעיות במיוחד בתחום הסגנון והמיומנות, ורמת הפעילות העצמית ושל הזולת (טמפרמנט)- פרוט על ממדים אלו בהמשך המאמר.

בשלב הראשון של ההכרות, כשהמנחים עדיין לא יצאו לדרך להנחיה בפועל של הקבוצה, ישנה אפשרות לא להתחיל בהנחיה המשותפת. אם מתברר שאין התאמה ראשונית, ואין מוטיבציה או יכולת לטפל בקשיים, עדיף לעיתים לא להתחיל בהנחיה המשותפת. כל עוד לא המנחים לא פגשו את הקבוצה, זו עדיין בחירה לגיטימית.

### \* שלב השותפות והחתונה, שלב ההתפתחות DEVELOPMEN

המנחים יוצאים לדרך, להנחיה המשותפת, 'יש חתונה'. משלב זה יש אחריות ושותפות מלאה 'עד הסוף'. צריך להיות רגישים למעבר בין 'חברות' ל'נישואין'. לירידה בדרגות החופש, ותחושת הבחירה, ומצד שני לעליה בתחושת הבטחון והמחויבות ההדדית.

משלב זה כל התיחסות לקבוצה היא בשניים ולא באחד, גם אם פונים לאחד המנחים אישית. בשלב זה כל שותף ממשיך לעסוק בתיפקודו העצמי וממשיך לאסוף נתונים ביחס לסגנון לכוח ולחולשות של הזולת אבל המוקד העיקרי הוא התחום הבינאישי. נסיון ליצור שותפות משלימה- כשכל מנחה תורם את כוחותיו לקדם את התוצר. כצוות פועלים טוב לפחות כמו בנפרד. בשלב זה רוב הבעיות המבניות טופלו, יש לקבוצה תוכנית ונורמות ידועות, יודעים טוב יותר מה לצפות אחד מהשני כי סוגיות אישיות ובינאישיות עברו עיבוד בשלב הקודם.

המנחים יכולים יותר לתמוך אחד בשני, לפצות על מגרעות, ולהשתמש בכוח אחד של השני. יש שאיפה להגיע לתמיכה בנקודות החלשות של כל אחד, ועידוד של הנקודות החזקות. למשל, אחת מתעמת והשני תומך, אחד יצירתי ואחד מבני. אחד קוגניטיבי, אחד רגשי. אחד יותר עוסק בתהליכים אינטרה פסיכיים והשני בקבוצתיים.

המנחים נמצאים על רצף שבין תחרות וקנאה לבין קומפלמנטריות והשלמה. תחרות וקנאה תשים דגש על חולשה וגרנדיוזיות ואילו ההשלמה בנויה על זהות אינטגרטיבית יותר. יש דומה ושונה בכל אחד מאתנו, כבוד הדדי ומודעות להבדלים בינאישיים יכולים לתרום.

ככל שהיחסים מבוססים על השלכות ועל הפחתה של העצמי או של הזולת, מתחושות חולשה או גדלות, איכות ההנחיה פוחתת. ככל שהתקשורת בין המנחים גלויה ומודעת כך משתפרת איכות ההנחיה שלהם כצוות ככל שיש בתקשורת ביניהם כבוד הדדי מתוך מודעות להבדלים, הם יכולים גם להיות מודל למשתתפים(פרוט בהמשך המאמר). השאיפה בשלב זה היא להגיע לכך ששניים מתפקדים טוב לפחות כמו אחד ואולי אפילו טוב יותר.

**התמודדות-** הזוגיות עדיין 'כהליכה על קביים' ולא די יעיל. עדיין צריכים הדרכה. להתמודד עם דילמות כמו- איך עובדים בצוותא, וכיצד סוגיות פנימיות לא יפגעו בטיפקוד האופטימלי כצוות. הדרכה בשלב זה נמשכת גם 3-6 חודשים.

### \* **שלב המשפחה וגידול הילדים, התייצבות STABILIZATION**

שלב של אמון הדדי. זרם האנרגיה העיקרי הוא בין המטופלים למטפלים. הזוגיות בין המנחים התמסדה ויש בה אמון, ולכן פנויים 'לילדים'- לקבוצה. המשותף הוא התעסקות עם הקבוצה ומה שקורה בה. שלב של למידה אחד מהשני, כי יש איזורים רבים שהם 'משוחררי קונפליקט'. הקונפליקטים בין המנחים פחות צורכים אנרגיה. לכל מטפל השקפה ברורה יותר על המציאות והסתגלות טובה יותר להטיות ולציפיות שהביא לשותפות וטיפול בהם. גם התהליך הארגוני של הנחית הקבוצה הפך טבעי ואוטומטי יותר. ההנחיה יעילה יותר. יש תאום רב יותר גם להבדלים בינאישיים ביניהם. כך נראים מנחים בקו שעובדים טוב יחד.

**התמודדות:** הדרכה פחות הכרחית בשלב זה כי המנחים יכולים לעזור זה לזה. בשלב זה ניתן לומר בוודאות שהשימוש בשני מטפלים הגיוני מבחינה כלכלית וטיפולית. עם זאת לעיתים יש גלישה של יחידת ההנחיה למאפייני השלב השני, עקב שינויים בחייהם האישיים או בסוגיות הנחיית הקבוצה, ואז יש צורך בהדרכה.

### \* **שלב ההתרעננות REFRESHMENT**

יש מנחים שרוצים להמשיך להתפתח ולכן להתרענן. גדילה, התרגשות וחדשנות יצירתית הופכים ליעדים עיקריים. רצון ללכת מעבר לשביעות הרצון הנינוחה של שלב ההתייצבות. הכנסה של גישות חדשות, הליכה מעבר לטכניקה. תורם למנחים ולקבוצה.

**מסקנת המודל ההתפתחותי להנחיה בקו היא, שזו הנחיה יעילה אם יש מספיק זמן ואנרגיה להשקיע בה, ואז היא מתגמלת את המנחים ואת הלקוחות.**

### **לכן חשוב מאוד לקיים פגישות קבועות בין המנחים.**

**בפגישות מומלץ לעסוק במרכיב התכנון** שהוא קריטי בהנחיה משותפת. לתכנן מראש מי עושה מה, מי מתערב ובאיזו צורה, לשקול והחליט על הדרך בה מנהלים את הקבוצה. התכנון יהיה החלק המובנה של הפגישה, וכמבן שתמיד נשאר החלק התהליכי, הדינמי המתרחש 'בכאן ועכשיו' של הקבוצה, ואותו אי אפשר ולא צריך לנבא ולתכנן. הדינמיקה החיובית בין המנחים והתקשורת ביניהם אמורה לאפשר להם להתנהל בשיתוף פעולה בחלק הלא מתוכנן ומובנה של הקבוצה.

### **מומלץ לעסוק בפגישות המנחים גם בצד הרגשי של היחסים ביניהם.**

טבעי ומתבקש שכששני אנשים מנחים יחד קבוצה יתעוררו ביניהם רגשות, חלקם חיוביים וחלקם שליליים וקונפליקטואליים. בהנחיה כמו בזוגיות ובכל קשר בין אנשים חשוב להתחיל לרגשות אלו, להבין אותם, לעבד אותם ולהתמודד איתם

ישנם מספר מרכיבים רגשיים שרצוי לשים אליהם לב. קיומם תורם להצלחת העבודה המשותפת , ובעיות בהם יכולות לפגום בעילות ההנחיה:

**\*כימיה בינאישית טבעית, וחיבה הדדית-** שתי תחושות העוזרות לבסס ולקדם את הקשר ללא מאמץ מיוחד. כשהן קיימות המצב קל וזורם, כשלא- צריך אומץ להודות בכך ולחפש דרכים לקיים קשר יעיל ללא הבסיס הזה. לעיתים בעבודה צריך להסתדר עם אנשים שפחות מחבבים, ושאוּלי לא היינו בוחרים בחברתם מסיבות אחרות.

**\*כבוד הדדי, ושוויון בהנחיה-** ביסוס כבוד ושוויון בקשר יכולים להיות בסיס איתן לעבודה משותפת. כבוד משמעו- הקשבה לזולת, הבנה וקבלה של תפיסת העולם של הזולת, נסיון כנה למצא פתרונות לחילוקי דעות. שיוויוניות בהנחיה ובאחריות היא דרך התנהלות יעילה בניגוד להשתלטות של מישהו על התהליך וביטול האחר. כשיש כבוד ושוויון יש אמון אחד בשני, שיכול לעזור בהנחיה המשותפת

**לדוגמא:** שתי מורות אמורות ללמד ביחד כנה בפרויקט משותף. הן מכירות אחת את השניה שנים רבות, יש ביניהן חיבה הדדית, ותמיד הרגישו בנוח אחת עם השניה. הן יודעות שיש להן טמפרמנט שונה, האחת מוחצנת יותר והאחרת מופנמת אבל הן סומכות אחת על השניה שימצאו את הדרך לעבוד בנוחות ביחד. לעומתן ישנן שתי מורות אחרות, שגם הן צריכות ללמד ביחד, וגם ביניהן יש הבדלי סגנון. האחת שתלטנית ואוהבת להוביל דברים, והאחרת שקטה יותר. הן לא מכירות אחת את השניה, ובכל זאת חוששות שלא יסתדרו. הדומיננטית חוששת שתצטרך לעשות הכל בעצמה כי אין לה על מי לסמוך, והמופנמת חוששת שישתלטו עליה ולא יהיה לה מקום והשפעה בכתה. העמדה הראשונית של כל זוג מורות תשפיע על בניית הקשר ביניהן. ככל שיש יותר כימיה ואמון ראשוני כך התהליך קל יותר.

**\*שיווי משקל משלים של סגנון, טמפרמנט, ומיומנויות הנחיה-** כל מנחה מגיע עם סגנון הנחיה משלו. לכל אחד יש עמדה תאורטית, תפיסת עולם אישית ומקצועית, המובילה בעקבותיה התנהלות הנחיה מסוימת. יש הדוגלים למשל בגישת הנחיה ישירה ואקטיבית יותר, לעומת כאלו הדוגלים בגישה פחות מתערבת ומכוונת. יש המאמינים בהתערבויות תומכות ואמפטייות בדרך לשינוי, ויש המאמינים יותר בפרשנויות מעמתות עם הלא מודע בדרך לשינוי. הבחירה בסגנון ההנחיה קשורה להכשרה התאורטית שכל אחד עבר, ובסגנון האישי 'המתלבש' על התאוריה. אנשים מטבעם יותר או פחות אקטיביים, יותר מעשיים או יותר רגשיים, וגישת ההנחיה נוטה להתאים לנטיות האישיות.

כשמנחים בקו יש לעיתים נטיה לפיצול סגנונות- כמו בזוגיות ובהורות, אחד הופך להיות רק מעשי ואחד רק רגשי, אחד 'האופטימי' והאחר 'הדואג'. הפיצול פוגע בהנחיה, כי כל מנחה מקצין את הנטיה הטבעית שלו במקום שתהיה בו אינטגרציה. בפגישות בין המנחים הם אמורים לברר את סגנון ההנחיה שלהם- את הנטיה האישית, את הבסיס התאורטי, את מיומנויות ההנחיה, בשאיפה להגיע לשיווי משקל מתאים. מצב בו לכל מנחה יש 'את הקול שלו', שמשתלב בהרמוניה עם הקול של המנחה האחר. מצב שבו השלם שלהם כשניים גדול ויעיל יותר מאשר כל אחד מהם לחוד.

**לדוגמא:** שני מנחים, שאחד מהם ותיק ומיומן, והאחר צעיר ובשלבי הכשרה מתקדמים. המנחה הותיק מיומן בשיטות הנחיה דינמיות, אך למד מנסיונו שלעיתים צריך לשלב גישות ישירות ומכוונות יותר כדי לסייע לקבוצה להתפתח בקצב מהיר יותר. לכן סגנונו כיום מעשי ומובנה למדי. המנחה הצעיר למד גם הוא את הגישה הדינמית, הוא נלהב ורוצה ליישם אותה במלואה. הוא מגלה התנגדות לגישה הישירה של המנחה הותיק, ומעדיף גישה עמומה ולא מכוונת, שתאפשר לקבוצה להתפתח בדרכה. בין שני המנחים מתעורר מאבק כוח, שברובו סמוי. המנחה הותיק מרגיש איום ושיפוט מצד המנחה הצעיר הפועל ליישום מלא יותר של 'הדרך הנכונה' ומרגיש שאולי נשחק ויותר על עקרונותיו בדרך. המנחה הצעיר מאוים מהותק של עמיתו, וחושש שאם יוותר על הידע שלמד, ימצא עצמו במקום בלתי אפשרי עבורו של חוסר שליטה מלא במיומנות ההנחיה.

אם המנחים לא יעבדו את התחושות ביניהם הם ימשיכו להתווכח על סגנון ההנחיה, ויש סכנה שכל אחד יקצין את סגנונו, יתגבר את הנימוקים והרציונליזציות המצדיקות את דרכו, והקבוצה לא תזכה לשני מנחים אינטגרטיביים, אלא לשני מנחים חלקיים ובמאבק. אם יעבדו המנחים את הרגשות ביניהם, יכול המנחה הותיק להתחבר ולבטא גם את החלקים הדינמיים והפתוחים שלו, והמנחה הצעיר לא יחשוש לתרגל גם גישות ישירות יותר.

**\*פתיחות בתקשורת –** בכל מחקרי הזוגיות וההורות, נמצאה התקשורת כמדד מרכזי המבחין בין הצלחה לכשלון ביחסים. תקשורת טובה, אין משמעה חוסר קונפליקטים והסכמה מתמדת. אין משמעה נינוחות ושביעות רצון מתמדת ביחסים. תקשורת טובה משמעה מצב שבו המסרים המועברים בין הצדדים מצליחים להישמע ולהיות מובנים. כלומר, שרגשות מצליחים להיות מבוטאים ולקבל הכרה בקיומם, ושיש מאמץ כנה להבין אחד את השני, ולחפש דרכים להסתדר עם הצרכים והרגשות של שני הצדדים.

בפגישות המשותפות של המנחים חשוב שיהיה מקום ורצון לדבר על דברים שקורים. מה הרגיש כל אחד מהמנחים בפגישה, מה היה לו נוח ומה לא, מה היה רוצה לבקש מהמנחה האחר, מה מפריע לו והיה רוצה לשנות, איזו עזרה היה רוצה לעצמו

**לדוגמא:** שני מנחים מנהלים את הקבוצה כבר מספר מפגשים. הקבוצה מתקדמת היטב, וגם ההנחיה מתנהלת כנדרש. יש תאום ציפיות, ותכנון משותף של המפגשים. עם זאת אחד המנחים (א') מרגיש שהוא לא מצליח לבטא את עצמו. הוא עסוק באהבת הקבוצה המופנית להרגשתו למנחה האחר (ב') ולא אליו. הוא מרגיש שאינו משפיע בנוכחותו בקבוצה כפי שהיה רוצה. הוא יודע שהמנחה האחר לא עושה דבר בכוונה וכנגדו ובכל זאת הוא צובר טינה נגדו, ותחושת הסיפוק שלו בקבוצה פוחתת. בו בזמן המנחה האחר מתחיל להרגיש אף הוא שלא בנוח. לתחושתו שותפו להנחיה פסיבי מידי, נותן לו לעשות את כל העבודה, ולעיתים אף שולח לעברו הערות ציניות של ביקורת מוסווה. הוא משער ששותפו לא עושה דבר בכוונה וכנגדו, ובכל זאת הוא צובר טינה כנגדו ותחושת הסיפוק שלו בקבוצה פוחתת. המתח בין שני המנחים צריך להיות מדובר ביניהם. כל אחד אמור לשתף בתחושותיו, ויחד הם אמורים להבין מה קורה ביניהם, להבין ולחפש פתרון לבעיה שנוצרה.

**\*העברה, העברה נגדית, והזדהות השלכתית-** אחת הדרכים להבין את היחסים בין המנחים, ובינם לבין הקבוצה, הוא להתייחס לתהליכי ההעברה הלא מודעים ביניהם.



ביחסים בין המנחים, ובינם לבין הקבוצה קיימים תהליכי העברה, העברה נגדית, והזדהות השלכתית. אלו תהליכים בלתי מודעים בהם אחד מהמנחים וחברי הקבוצה משליך מעולמו הפנימי על האחרים (העברה נגדית) משמש בעצמו אוביקט להשלכות של (העברות) של האחרים עליו, השלכות עמן הוא לעיתים מזדהה מתוך רגישותו האישי.

חשוב מאוד לזהות את התהליכים הללו, שהם לא מודעים מחד, וחזקים בהשפעתם מאידך.

תכנים מוכרים של העברה והעברה נגדית ביחסי מנחים הם: תפיסת מקום, הצורך בהצלחה, הצורך להיות חכם, הצורך בהערצה נרקסיסטית, צורך בשליטה, חרדה מפגיעה בערך, דחיה וכשלון, עלבון נרקסיסטי, ועוד.

ההתנהלות החיצונית בין המנחים, והסימפטומים הגלויים ביחסים ביניהם 'מספרים' בדרך כלל על תהליכי ההעברה, ההעברה הנגדית וההזדהות ההשלכתית שהם סמויים יותר.

**לדוגמא:** לעיתים יש אי הסכמה חוזרת בין המנחים על תכנון הפגישות. כל אחד מנסה 'למשוך' לכיוון אחר, רוצה לעשות בקבוצה דברים אחרים, כועס ונעלב שדעתו לא מתקבלת. אי ההסכמה היא סמפטום שבדרך כלל 'מספר' על תוכן רגשי עמוק יותר. יתכן וזו חוויה של המנחים (אחד או שניהם) שאין לו מקום והשפעה בקבוצה. שאם דעתו לא מתקבלת הוא 'נמחק', ותחושת הערך שלו נפגעת. יתכן ויש חוויה של חוסר שליטה בהתנהלות מול הקבוצה שבא לידי ביטוי גלוי בהתעקשות נוקשה על התכנים. יתכן גם שיש כאן תהליך של הזדהות השלכתית (Projective identification) שבו מאפיינים של הקבוצה מושלכים על המנחים, ולמעשה חווית ההימחקות או חוסר השליטה היא של המשתתפים. היא מועברת בהשלכה למנחים, המזדהים עמה מתוך הרגישות האישית שלהם, ואחרי עיבוד של התכנים יכולים להבין את הרגשות ולעזור לקבוצה להבין ולהתמודד איתם טוב יותר. מנחים 'שיוצאים' מהתקיעות של התהליכים הלא מודעים, ומסוגלים לעבד ולהבין את הסמוי שמאחורי ההתנהגויות הגלויות, יכולים להוביל את היחסים ביניהם ואת הקבוצה למקום טוב יותר.

כך בדוגמא, המנחים המתווכחים ללא תועלת על תכני הקבוצה יכולים לעצור ולבחון מה מרגיש כל אחד מהם, מה הוא מביא מעצמו ומעולמו, ומה הוא משליך על המנחה האחר. יכולים גם לנסות להבין מה הקבוצה משליכה עליהם מתוך עצמה. ההבנה תייצר בהדרגה התמודדות אחרת, למשל- יוכלו לדבר על רגשותיהם, על המשאלות והחרדות שלהם בקבוצה, ומכיון שהרגש יקבל ביטוי לא צריך יהיה 'להתנהג' אותו בעקשנות, ואפשר יהיה למצוא ביחד פתרונות יצירתיים וגמישים לפעילות הקבוצה. באותו אופן, המנחים יוכלו להרגיש טוב יותר מה עובר על הקבוצה, דרך הרגשות שהועברו אליהם בהזדהות ההשלכתית, ולחזור לקבוצה לדיאלוג אמפטי על תחושות חיפוש המקום וחוסר השליטה שלה.

**פעמים רבות יש צורך בהדרכה חיצונית לזוג המנחים.** - הדרכה מקצועית וניטרלית, יכולה לעזור לזוג המנחים בסבך היחסים ביניהם, ביחוד בסוגיות של תחושות לא מודעות, העברה העברה נגדית, והזדהות השלכתית. ההדרכה אינה הכרחית בכל שלבי ההנחיה המשותפת אלא בעיקר בשלבים קריטיים (התחלה וסיום הקבוצה) ובמצבים במהלך ההנחיה בהם מתעוררים קונפליקטים או נוצרת תקיעות שהמנחים לא מצליחים להתמודד איתה בעצמם.

**לדוגמא:** זוג מנחים בשלבים ראשונים של הקבוצה מרגישים כעס רב אחד על השני. אחד מרגיש שהאחר מניפולטיבי בדרך הפופוליסטית בה הוא מנסה לזכות באהדת הקבוצה, והאחר מרגיש שחברו פסיבי ולא מעורב מספיק בתהליך הקבוצתי. המנחים נאבקים אחד בשני, וכל אחד צובר תחושות תסכול ועוינות שמתבטאות בקשיים לשתף פעולה בקבוצה, במתח וחוסר סיפוק מההנחיה. במקביל הקבוצה היתה תקועה בתגובות ציניות של המשתתפים אחד לשני, מאבקים על מה שיתרחש בקבוצה וחוסר שביעות רצון מקבילה שלהם. בהדרכה שקיבלו ברר המנחה את התחושות של שני המנחים. שאל אותם אם התחושות מוכרות להם, איך היו רוצים להרגיש בהנחיה המשותפת או אם היו מנחים לבד. הוא עודד את שני המנחים לשתף ולהקשיב לאחר על מנת להבין טוב יותר מה קורה ביניהם.

### **המלצה להתנהלות מעשית יעילה בהנחיה בקו-**

הסידור החזק והיצירתי של קו הנחיה מבוסס על כך ששני המנחים משמשים כמנהיגים של הקבוצה בו זמנית ולחילופין. הכלל הוא שכל אחד מהם יכול להוביל את המפגש או חלקים ממנו כאשר המנחה האחר מסייע לו. נדרשת מידה של אמון הדדי עם הבנה שהקבוצה אינה שייכת בלעדית לאף אחד מהמנחים. ההתערבות והאסטרטגיות של ניהול הקבוצה נתמכות ומחוזקות באופן מתמיד על ידי הפגישות המשותפות בהן מתבוננים על הפגישה שהיתה, ומתכוננים לזו הבאה.

### **במצבים של חילוקי דעות בין המנחים:**

כשאחד המנחים 'מוביל' קו הנחיה מסוים, בוחר להתערב בצורה מסוימת שנראית לו מתאימה, המנחה האחר אמור לשתף פעולה ולגבות אותו. לתת צ'אנס להנחיה של השותף גם אם אינו מסכים לה. למשל, מנחה אחד בוחר לבדוק מדוע הקבוצה שותקת ולא משתפת פעולה דרך העלאת ההשערה שהמשתתפים חוששים להתחרות ביניהם, להפסיד ולהרגיש חסרי ערך ולכן הם נמנעים ממערבות, ומסתייגים מהמתרחש בקבוצה. המנחה מאמין שדיבור גלוי על התחושות ישחרר את המשתתפים ויאפשר להם להשתתף יותר. המנחה האחר מאמין שההסבר לתקיעות של הקבוצה הוא שהפעילות שבחרו כמנחים קשה מידי ולא מתאימה לשלב ההתפתחותי של הקבוצה. לדעתו על המנחים להתגמש ולשנות את התוכנית שהכינו כדי לאפשר למשתתפים להרגיש בנוח יותר. במקרה הזה אמור המנחה השני לתת למנחה הראשון להוביל את הדרך שלו, ולא להתערב באמצע המהלך. אחרי 'שעובר הגל' של ההתערבות בדרכו של המנחה הראשון, יכול המנחה השני להתחיל להוביל את הדרך שלו. התיזמון הוא קריטי בעבודה של הנחיה משותפת. מחלוקות ואי הסכמות בין המנחים אמורות להיות מטופלות ברובן בפגישות שאחרי הקבוצה. כל אחד מהמנחים אמור לשתף בתחושותיו הכנות (גם כעס אפשרי) ותוך כדי דיאלוג הם אמורים להגיע להסכמה שתתאים לשני הצדדים.

**יש פעמים בהן מומלץ לדבר על אי ההסכמה בין המנחים בתוך הקבוצה**  
מנחה אחד יכול לבחור להוביל קו הנחיה מסוים, והמנחה האחר מעלה הסתייגות, דעה אחרת. הדיון בין המנחים המתנהל בפומבי כשהקבוצה חשופה לו יכול להיות יעיל בכך שהוא נותן לקבוצה מודלינג של תקשורת במצבי קונפליקט.

אם המנחים מצליחים להביע את המחלוקת ביניהם בצורה שאינה הרסנית (תוקפנית, מעליבה) אלא בצורה ריגשית ויעילה שמקדמת את המשימה יכול להיות בכך יתרון. המשתתפים בקבוצה ייחשפו 'IN VIVO' לדרך בה אפשר לדבר על מחלוקות, להיות אוטנטיים ריגשית ובו בזמן גם יעילים וממוקדים בפתרון. זו יכולה להיות למידה יעילה לכל השותפים לעשייה הקבוצתית. התהליך שיעברו המנחים ישפיע בהדרגה גם על הקבוצה.

### **היחסים בין המנחים ואיכות התקשורת ביניהם משפיעה על היחסים ואיכות התקשורת בקבוצה עצמה**

יש חשיבות לסוג הדיאלוג אותו מקיימים המנחים ביניהם. האם הוא ישיר וכולל שיתוף הוגן ומכבד של רגשות, האם יש בו אוטנטיות ובו בזמן התחשבות בזולת. או שמא הדיאלוג בעיקרו מכחישי קשיים, או הסטרי, תוקף ומאשים בהשלכות את הזולת בקשיים הקיימים. או שמא זהו דיאלוג המשלב באופן אנושי מרכיבים משני הסוגים?

### **המנחים מדגימים דרך ההתנהלות שלהם את הדיאלוג הרצוי ביניהם, וגם ממחישים עד כמה הוא אפשרי, ועם זאת קשה ליישום.**

לדוגמא: המנחים אומרים ומנסים להדגים דיאלוג אמפטי וישיר ביניהם. מסוגלים להגיד אחד לשני דברים 'בזמן אמת'. למשל, מנחה יאמר למשנהו: "אני חושבת אחרת ממך, והייתי רוצה שננסה לבדוק דרך שמתאימה לשנינו". בו בזמן המנחים גם מראים כמה קשה ליישם דיאלוג ישיר וענייני כזה כשהם לעיתים כועסים ונעלבים תוך כדי ההנחיה, והמקצועיות שלהם לא מגנה עליהם מתחושות אנושיות ומרגרסיות בלתי נמנעות. למשל, מנחה יגיב להערה של הקולגה שלו בתוקפנות פסיבית, שמתבטאת בעיקרה בטון ופחות בתוכן: "הייתי מעדיף שתיתן לי לסיים לפני שאתה מציע דרך אחרת..."

**המנחים אינם אמורים להיות מושלמים, ממש לא!** חשוב יותר שיהיו אנושיים- יראו את ההשתדלות והכוונה בדיאלוג, ואת המאמץ וההתמודדות עם הקשיים שבדרך חשוב שהקבוצה תראה שהמנחים מתלבטים, שיש מחלוקות ביניהם, שהם כועסים או מתבלבלים לעיתים. בו בזמן שיראו גם שהמנחים מתאמצים, מחפשים ובהדרגה מוצאים פתרונות תקשורת טובים ביניהם, שמאפשרים גם לקבוצה להתפתח בדרכה.

הקבוצה מתבוננת במנחים, לומדת ומושפעת מהם, במיוחד בשלבים הראשונים של הקבוצה. לפי תאוריות מרכזיות בתחום (Mackenzie & Livesley, 1983) המשתתפים מתפקדים סימבולית בתחילת הקבוצה כתינוקות התלויים בתיפקוד ההורים. המנחים מרכזיים בחוויה, והשפעתם על הקבוצה קריטית. נושאים אליהם עיניים' ולב כדי לדעת לאן ואיך להתקדם. לכן, ככל שהדיאלוג של המנחים יותר מפותח ובוגר, כך יעזרו לקבוצה להגיע לדיאלוג כזה.

**יש תהליך מקביל בין הדיאלוג בין המנחים, לדיאלוג בין משתתפי הקבוצה.**  
תהליך מקביל משמעותו שתכנים רגשיים דומים קיימים ברבדים שונים של התהליך הקבוצתי.  
תוכן רגשי ברובד אחד מחייה את עצמו בצורה דומה ברובד האחר. התיחסות לתוכן הרגשי  
ברובד אחד, יכולה לסייע להתיחסות אליו גם ברובד האחר.

ישנם סוגים שונים של תהליכים מקבילים בעבודה הקבוצתית:  
תהליך מקביל כזה מתקיים בין מאפייני הארגון (למשל, היותו ארגון ביקורתי בסגנונו) לבין  
מאפייני הדיאלוג בקבוצה (שנהיה גם הוא ביקורתי במהותו). בין מאפייני הנושא (למשל, יחסי  
הורים ילדים בגיל ההתבגרות) למאפייני היחסים בין הקבוצה למנחים (בדומה למתבגרים גם  
חברי הקבוצה אמביוולנטיים ביחסם למנחים- מחפשים את תמיכתם ותוקפים אותם בו זמנית)

תהליך מקביל נוסף מתקיים בין מאפייני הקשר בין המנחים לבין מאפייני הקשר בין המשתתפים.  
ישנם תכנים רגשיים ידועים עמם מתמודדים המנחים, ובמקביל גם הקבוצה מתמודדת איתם.  
נושאים רגשיים שכיחים הם: סוגיות של תפיסת מקום, איום על תחושת הערך. פגיעות  
נרקסיסטיות, קנאה, תחרות, מאבקי כוח, כעסים, תחושת חוסר שליטה, חרדה, בושה, חרדות.

**לדוגמא:** זוג המנחים מנהל את הקבוצה בניעומות עם הקפדה על אוירה נעימה וזורמת. היחסים  
בין המנחים מקצועיים ונעימים אף הם. הם מרבים לדון בנעשה בקבוצה, מנסים להעמיק בהבנה,  
ולחפש את הדרך הטובה ביותר לקדם אותה. בפגישות ביניהם אין התיחסות לתחושות  
האישיות שלהם בקבוצה- לא מדברים על מאבקי הכוח הקיימים ביניהם, מתעלמים מתחושות  
של כעס וקנאה הקיימים בקשר, ובמקום להתיחס אליהם עסוקים בניתוח שכלתני של המתרחש  
בקבוצה. המנחים עסוקים בלנסות להבין למה הקבוצה כל כך 'שטוחה'. למה אין אוטנטיות  
בביטוי הרגשי של המשתתפים. מדוע הם כל כך שמורים ומוכחשים. ברור למנחים שיש מאבקים  
על המקום, ותחושות קנאה בקבוצה, והם מנסים ללא הצלחה להביא את המשתתפים להיות  
מודעים לכך.

תחושת התקיעות גוברת, והדרך לצאת ממנה היא להבין את התהליך המקביל. הקבוצה תקועה  
באותו מקום שהמנחים תקועים- בקושי להתיחס לרגשות האמיתיים שלהם בתהליך הקבוצתי-  
למאבקים על תפיסת המקום, לקנאה, לתחרות ואף לתקופנות.  
יש תהליך מקביל המתרחש הן אצל המנחים והן אצל הקבוצה. מאפייני התקשורת בין המנחים  
מחיים את עצמם בקבוצה, ומקשים עליה לבסס דפוס תקשורת אחר.

**הנחת העבודה היא, שהקבוצה תתקשה להתמודד עם תכנים רגשיים שהמנחים לא  
מתמודדים איתם. הקבוצה תתקדם ותוכל לעסוק בתכנים הרגשיים ככל שהמנחים יטפלו  
בהם במסגרת ההנחיה המשותפת שלהם.**

לכן חשוב במיוחד, שהמנחים יקיימו ביניהם תקשורת שוטפת וגלויה, בפגישות סדירות ובליווי  
הדרכה.

**המלצות מעשיות לדיאלוג בין המנחים :  
- לפנות זמן לפגישות קבועות בין המנחים**

**- כל מנחה מוזמן לקיים דיאלוג עם עצמו:  
עוד לפני שהמנחה מדבר עם שותפו להנחיה, הוא אמור לדבר עם עצמו:**

\* **להקשיב לדיבור הפנימי שלך:** לציפיות, לחרדות, לכעסים .  
\* **להבין את הפרשנויות וההשלכות האישיות שלך על ההנחיה.** לזהות תחושות אישיות שאתה מביא לקשר עם המנחה האחר, ועם הקבוצה.  
\* **לווסת דיבור פנימי מכשיל:** לבנות ציפיות ריאליות, לווסת רגשות מוקצנים, וללקחת אחריות אישית להשלכות.

#### לדוגמא:

מנחה יוצא מפגישה ומרגיש כעס על שותפו להנחיה. לדעתו כיוון ההתערבויות היה מוטעה, ועקב כך הקבוצה נתקעה. לפני שיבטא את הכעס בפני המנחה האחר מומלץ שיברר עם עצמו את תחושותיו. שיזהה למשל, שהוא נכנס לחרדה במהלך הקבוצה כי עלו בה תכנים שקשים עבורו. הקבוצה תקפה את המנחים, והוא הרגיש מאוים ומשותק. הוא רצה להרגיע את הקבוצה, ובכך גם את עצמו בעוד שהמנחה האחר פתח את הדברים ואיפשר לקבוצה לבטא את עצמה עוד ועוד. חשוב שהמנחה יזהה את תחושותיו שלו, את הקושי שלו מול ההתקפה על הסמכות, את הציפיה שלו שהקבוצה תתנהג בצורה אחרת, וכך גם המנחה האחר. מתוך המודעות העצמית יוכל לקיים עם המנחה האחר תקשורת יעילה יותר.

#### - כל מנחה מוזמן לקיים דיאלוג עם שותפו להנחיה:

\* **להקשיב אחד לדברי האחר-** למסרים הגלויים, לשפת הגוף, למסרים הסמויים.  
\* **להבין מה האחר מנסה לומר לי.** מה באמת כוונת הדברים. להבין את הסמוי מאחורי הגלוי. למשל, להבין את החרדה מאחורי הכעס, את המשאלה מאחורי היאוש.  
\* **לומר בהגינות ובעניינות את דעתך-** מתוך מודעות עצמית ואחריות אישית לחלקך, לומר את תחושותיך, מחשבותיך ובקשותיך מהזולת. להשתמש בשפה ישירה, ברורה ואמפטית. לומר את דעתך ללא ביטול דעתו של המנחה האחר  
\* **לחפש במשותף פתרונות לשיפור המצב-** להעלות רעיונות, לחשוב ביצירתיות, לא לוותר גם כשלא קל למצא פתרון. לשאוף לפתרונות של פשרה- שיתנו מקום למשאלות ולצרכים של שני המנחים בשוויוניות מכבדת. ששני המנחים ירגישו 'מנצחים' עם מקום לעצמם.  
\* **להרבות בחיזוקים** ובהתייחסות לכוחות של המנחים והקבוצה. אמונה חיובית זו, גם מול קושי אמיתי, תסייע לגייס כוחות ואכן להצליח בתהליך של נבואה המגשימה את עצמה.

#### לדוגמא:

לאחר פגישות לא מועטות מרגיש אחד המנחים ששותפו להנחיה לא מאפשר לו לבטא את דעתו בקבוצה. הוא ידע שיש ביניהם פערי תפיסה בהנחיה, אך סוכם ביניהם שיהיה שיתוף פעולה בהנחיה, ואפשרות לשניהם להשפיע על מהלך הקבוצה. עם זאת, נוצר מצב שרק כיוון הנחיה אחד מתאפשר בפועל. המנחה ניסה להשתלב אבל לא הצליח בכך. בפגישות עד כה היה תמיד ברור שממשיכים בקו של המנחה האחר. עכשיו הוא כועס, כי לדעתו שותפו מנצל את נטייתו לשתף פעולה ולא להיאבק על דברים. אבל עכשיו הוא החליט שדי! הוא הולך להילחם על דעתו.

בתחילה להתקיף את שותפו בביקורת נוקבת על שתלטנותו, אבל אחרי בירור עצמי של חלקו, זמן שלקח לעצמו להרגע, הצליח לנסח את הדברים אחרת.  
בפגישה ביניהם הוא סיפר על רגשותיו, על הבנתו את המצב, ועל בקשתו להמשך שונה של התקשורת ביניהם. אמר שהוא מבין את חלקו שלא אמר את דעתו בבירור עד כאן, הסביר שחשוב לו להביא לידי ביטוי את תפיסותיו בהנחיה, שלדעתו צריך לעבוד עם הקבוצה גם

בדרכים נוספות לאלו שקיימות כיום. ביקש, שכבמהלך הקבוצה כשהוא מתערב בדרך הנראית לו, שהמנחה השותף יאפשר לו להוביל את המהלך עד תומו גם אם דעתו שונה. המנחה האחר הקשיב בתשומת לב, שיתף שלא היה מודע לעוצמת התסכול של שותפו, הביע תמיכה ואמון בדרך שהוצעה, ואמר שישמח לנסות. הביע הסתייגות עניינית מתכנים מסוימים ששותפו העלה, הם ניהלו דיון בנושא, והגיעו להסכמות.

הדיאלוג הפנימי של כל מנחה עם עצמו, והדיאלוג החיצוני עם המנחה האחר הוא המפתח להצלחת התקשורת ביניהם, ולהצלחת הקבוצה.

### לסיכום,

תהליך ההנחיה המשותפת הוא תהליך מורכב של בניית יחסים. הוא צופן בחובו קשיים אך גם פוטנציאל גדול לגדילה והתפתחות אישית וקבוצתית. הנחיה מוצלחת עוזרת למנחים להשיג את יעדיהם בקבוצה, ולהרגיש שביעות רצון, וכך גם למשתתפים. הצלחת ההנחיה המשותפת תלויה בעיקר בהתאמה בין המנחים, הנבנית בתהליך הדרגתי על בסיס תקשורת גלויה ומאמץ מתמשך לפתרון בעיות וקונפליקטים בהנחיה המשותפת.

חלי ברק שטיין - פסיכולוגית חינוכית מומחית  
מחברת הספרים - כשהילדים יוצאים מהבית | תקשיבו לי רגע | בגובה העיניים  
052-35525511

[helibarak1@gmail.com](mailto:helibarak1@gmail.com)

[www.helibarak.com](http://www.helibarak.com)

### בבליוגרפיה:

Dick, B., K Lessler & J. Whiteside (1980) **Developmental Framework for Cotherapy**. International Journal of Group Psychotherapy. Vol 30  
אצל נאוה רוזנוסר (עורכת) (1997) **מקראה להנחיית קבוצות**, הוצאת יער ציפורי

Galinsky, M.J & Schopler (1981) **Structuring Co-Leadership in social work training**. Social Work With Groups Vol 3 (4)  
אצל נאוה רוזנוסר (עורכת) (1997) **מקראה להנחיית קבוצות**, הוצאת יער ציפורי

Mackenzie, R.K & Livesley, W.J (1983) **A Developmental Model for brief Group Therapy**. Advances in Psychotherapy Monograph  
אצל נאוה רוזנוסר (עורכת) (1997) **מקראה להנחיית קבוצות**, הוצאת יער ציפורי