

## בין האישי לפוליטי: התבוננות בדינאמיקה הקבוצתית במפגשי דיאלוג של יהודים ופלסטינים בישראל

דניאל פרידברג

מפגשי קבוצות דיאלוג בין יהודים ובין פלסטינים בישראל זוכים למקום מרכזי בתחום הפעילות החברתית והפוליטית למען קידום השלום בישראל. גבריאל סלומון מעריך כי:

לפי אומדן גס יש בישראל בכל שנה יותר מ-250 פעולות של 'חינוך לשלום' המתמקדות במפגש וכוללות ביקורים הדדיים של בתי ספר יהודיים ופלסטיניים, פעולות ופרויקטים משותפים של כיתות בישראל וברשות הפלסטינית, סדנאות משותפות, סמינרים, מפגשי סוף-שבוע, מחנות קיץ משותפים בארץ ובחו"ל, הוצאת עיתון נוער משותף, תיאטרון משותף, וכיוצא באלה תכניות. (2000, עמ' 41)

היקף הפעילות מלמד כי גם לאחר כשלושים שנים שבהן נערכים מפגשים אלה בישראל, עדיין ישנה הסכמה כי זה אפיק פעולה שיש ביכולתו לתרום לקירוב הלבבות ולקדם תהליכים של פיוס, שלום ושותפות בין יהודים לפלסטינים בפרט, ובין קבוצות בחברה הישראלית בכלל.

חלק ניכר מן הכתיבה המחקרית והאקדמית בתחום מפגשי הקבוצות מעלה את סוגיית האפקטיביות, דהיינו האם ישנן השפעות חיוביות למפגש; מהו התהליך המתרחש במהלכו; והאם בסופו של דבר יש טעם למפגשים וכדאי לערכם.<sup>1</sup> מתוך התחומים שמציעים אמיר ובן-ארי (1987) ניכר שסוגיה זו עניינה השפעות הניתנות למדידה, כלומר ההשפעה הקוגניטיבית וההתנהגותית. הדיון בסוגיה זו מעלה דעות מעורבות בעלות נטייה לתשובה חיובית באשר לטעם שבעריכת המפגשים. לעומת הכתיבה המחקרית, מאמר זה אינו מעמיד בסימן שאלה את כדאיותו של המפגש. מארק רוס (Ross, 2004) טוען כי הצלחה של התערבות בקונפליקט או של ניהולו אינה נמדדת בתוצאה – יישוב הקונפליקט או לא, אלא במידה שבה סיפקו ההתערבות או הניהול את התנאים הטובים ביותר להשגת השפעה בתחומים שמפרטים אמיר ובן-ארי (1987). על פי עיקרון זה של רוס, המכונה 'התערבות טובה דיה',<sup>2</sup> המפגש אינו צריך להימדד בתוצאותיו, אלא במעשים שליוו אותו: האם המוסד העורך את המפגש והמנחים בו עשו כל שביכולתם להציע מפגש מקצועי ומתאים למשתתפים. מהדברים האלה משתמע כי יש צורך גם בכתיבה מסוג אחר, המניחה מראש כי ישנה חשיבות בעצם עריכת המפגשים. לפיכך השאלה שבבסיס מאמר זה היא כיצד – ולא האם – כדאי לערוך מפגשים אלו ואילו תובנות מעלה ההתנסות בהנחייתם.

מאמר זה<sup>3</sup> מציג כמה דרכי התבוננות וניתוח של עבודת ההנחיה בקבוצות<sup>4</sup> ומעמיד אותן בהקשרים תיאורטיים בתחום. בהמשך, מנותחים ראיונות שנערכו עם מנחי קבוצות דיאלוג, כדי לבחון כיצד אפשר ליישם את ההמשגה התיאורטית בעבודה המקצועית של המנחים. לבסוף, נדונות דרכים שבהן אפשר לאמץ את זוויות הראייה האלה ולהחילן לא רק על קבוצות דיאלוג עצמן אלא גם על הבנה של הדינאמיקה הארגונית בארגונים הפועלים בתחום הדיאלוג היהודי-פלסטיני. המאמר מבוסס על עבודת מאסטר בנושא התיאוריה של הפרקטיקה של מנחי קבוצות הדיאלוג.<sup>5</sup>

יהודה אמיר ורחל בן-ארי (אמיר ובן-ארי, 1987) מזהים שלושה תחומים פסיכולוגיים שבהם אפשר לחולל שינוי בקרב משתתפי קבוצות קונפליקט באמצעות מפגש. האחד – התחום הקוגניטיבי שבמסגרתו יש מאמץ לחולל שינוי בעמדות, בתפיסות, בסטריאוטיפים ובדעות הקדומות; השני – התחום הרגשי שבו מעובדות התחושות ההדדיות בין חברי קבוצות הקונפליקט והשלישי – התחום ההתנהגותי שבו ננקטת פעולה להגברת הנכונות למפגש ולשיתוף פעולה עם הקבוצה השנייה.

במשך השנים נכתבה ספרות ענפה בתחום הדיאלוג ופותחו גישות ופרספקטיבות תיאורטיות ופרקטיות לעריכת המפגשים. כל פרספקטיבה מציבה יעדים אחרים למפגש, מוקדי התבוננות אחרים וטכניקות להנחיית המפגש. להבדיל ממרבית הכתיבה האקדמית הנהוגה בתחום, העושה שימוש בפרספקטיבה ובחוויה של המשתתף או של הצופה מהצד (החוקר האקדמי), נקודת המבט שזכתה לכתיבה מועטת יחסית היא של אנשי המקצוע, מנחי הקבוצות.<sup>6</sup> זווית הראייה הייחודית של המנחים מאפשרת הגעה לתובנות המבוססות על ניסיונם המקצועי אשר לא תמיד נגיש לחוקרים האקדמיים.<sup>7</sup>

יתר על כן, תובנותיהם המקצועיות של מנחי הקבוצות רלוונטיות לא רק לעבודת ההנחיה אלא גם לעבודת הארגון העורך את המפגש. כפי שנראה, הדינאמיקה המתרחשת בארגוני דיאלוג שבהם נעשית עבודה משותפת של פלסטינים ויהודים דומה במובנים רבים לדינאמיקה במפגש של קבוצות הדיאלוג. לפיכך, כלי דיאלוג יכולים לשמש את הארגונים הללו, לא פחות משהם יכולים לשמש את מפגשי הקבוצות שהם עורכים.

## מנחי קבוצות הדיאלוג

האתגרים העומדים בפני המנחה של קבוצות דיאלוג מיוחדים ונובעים מן השוני שבין הקבוצות במפגש ולעתים אף מהעוינות ביניהן. מהי חווייתו של מנחה קבוצת דיאלוג ומהי תרומתו למפגש, והאם המפגש יכול להתנהל גם ללא הנחיה מקצועית? המענה לכך דורש עיון הן בספרות העוסקת בהנחיית קבוצות כללית והן בספרות העוסקת בהנחיית קבוצות דיאלוג.<sup>8</sup> נפתח את הדיון מתוך שתי הנחות של וילפרד ביון (1992) על דינאמיקה של קבוצה. ראשית, ביון מאפיין את הקבוצה כמנסה תדיר להילחם באיום כלשהו או לברוח מפניו (בדומה לתגובת 'fight-flight' המאפיינת תגובה פיזיולוגית לאיום). הבריחה מתבטאת בהתנגדות הקבוצה להתמודד עם כל קושי פסיכולוגי שבו היא עשויה להיתקל. שנית, לעתים קרובות הקבוצה מפתחת תלות במנהיג לשם הזנה חומרית ורוחנית ולשם הגנה, בייחוד במצבי דחק ואיום. חיבור שתי ההנחות

הללו מעלה שעל פי רוב המנהיג נדרש לספק את ההגנה מפני האיום, שאם לא כן תגיב הקבוצה בבריחה או בלחימה.

בקבוצת הדיאלוג האיום מובנה לתוך המפגש, בייחוד בשלבי המוקדמים שבהם עדיין אין היכרות אישית בין המשתתפים והם מתויגים בעיקר כשייכים לקבוצה ה'אחרת'. ברירת המחדל במצב זה היא פניית המשתתפים אל הדמויות היחידות בחדר שנתפסות כמסוגלות לנהל תקשורת תקינה עם חברי הקבוצה השנייה<sup>9</sup> – מנחי הקבוצה.

בר ובר גל (1995) מגדירים את מנחי קבוצות הדיאלוג כסוכני השינוי העיקריים בתהליך שעוברים משתתפי המפגש. לטענתם, במהלך המפגש המנחה מוביל תהליך חשיבתי, רגשי והתנהגותי; משקף לקבוצה וליחידים המרכיבים אותה את התכנים ואת הדינאמיקות שבה; תומך במשתתפים מבחינה רגשית ומלווה אותם בתהליך שהם עוברים במפגש עד סופו. התכונה החשובה ביותר הנדרשת ממנחי קבוצות הדיאלוג והמבחינה בינם ובין מדריכים או מורים היא היכולת שלהם לצפות בקבוצה, להבין את התהליכים המתרחשים בה ולפעול על פיהם. עם זאת, משום שחברי קבוצת דיאלוג נפגשים כדי לדון בנושאים מוחשיים למדי, ולא רק כדי לעבור יחד תהליך דינאמי, המנחים נדרשים לאתגר כפול – תוכני ותהליכי כאחד. הצפייה בקבוצה, לצד ההנחיה האקטיבית, היא אפוא תפקיד מרכזי של המנחה בקבוצה (מנדלסון, בדפוס, עמ' 2; בר-סיני, דיאב ומנדלסון, 2007, עמ' 359).

יש שיאמרו, ובצדק, כי תפקיד המנחה שתואר לעיל אינו ייחודי למנחה קבוצות הדיאלוג, אלא הוא נכון להנחיית קבוצות בכלל. ואכן, חשוב להדגיש כאן את הייחודיות של הנחיית קבוצות הדיאלוג. ראשית, מבנה יחסי הכוח בקבוצת הדיאלוג מובנה במידה רבה עוד קודם שהקבוצה החלה את פעילותה. יחסי הכוח שואבים במידה רבה מאוד מן המציאות החברתית החיצונית, ולפיכך הפוטנציאל שלהם לשינוי מוגבל הרבה יותר. כך גם זהויותיהם הלאומיות של המנחים קשורות קשר הדוק למציאות החיצונית, מוגדרות יותר וטעונות יותר מאשר בקבוצה רגילה. שנית, השיח הקבוצתי בקבוצת הדיאלוג מאופיין לעתים בקונפליקטואליות רבה, אשר טוענת את הקבוצה במתח רב. הנחיית קבוצות דיאלוג דורשת מן המנחה לראות את התהליכים המתרחשים הן בתוך הקבוצה הגדולה, הן בין שתי הקבוצות הלאומיות במפגש והן בתוך כל קבוצה חד-לאומית. נראה אפוא שאף שישנם תחומים משותפים להנחיית קבוצות בכלל, ולהנחיית קבוצות דיאלוג, ישנם גם מאפיינים ואתגרים ייחודיים בהנחיית קבוצות דיאלוג. מכאן ואילך יעסוק הדיון בקבוצות הדיאלוג גם אם מאפיינים מסוימים נכונים להנחיית קבוצות בכלל.

## שלוש פרספקטיבות תיאורטיות

בישראל משמשים מודלים רבים ושונים לעריכת מפגשי קבוצות דיאלוג ובהם מודלים של שיתוף פעולה והעברת מידע; מודלים פסיכו-דינאמיים; מודלים של משא ומתן וניהול קונפליקטים ועוד. בפרק זה יידונו שלוש גישות תיאורטיות ופרקטיות מרכזיות להפגשת קבוצות דיאלוג: גישת המגע; הגישה הבין-קבוצתית; והגישה הנרטיבית. אמנם יש גישות נוספות המשמשות להפגשת קבוצות דיאלוג, אולם הגישות שייסקרו כאן הן הדומיננטיות ביותר בישראל ומציבות בחירות עקרוניות ברורות בסוגיות מרכזיות בהנחיה (מעוז, 2001, עמ' 4-5; Maoz, 2004). להלכה, כל

אחת מן הגישות הללו יכולה לעמוד בפני עצמה והיא אף נוסדה כתחליף לגישות שקדמו לה. עם זאת, כפי שנראה בהמשך, המנחים משלבים בעבודתם עקרונות וכלים מכל הגישות. לסקירת הגישות התיאורטיות שתי מטרות. ראשית, הסקירה מיועדת להציג את השדה התיאורטי בתחום ואת המושגים המרכזיים המשמשים בו, וכן להמחיש את המורכבות של עבודת ההנחיה של קבוצות הדיאלוג. שנית, וחשוב מכך, הגישות הנסקרות כאן מגדירות את מרחב התמרון של מנחי הקבוצות ומסייעות להבין את הדילמות שבפניהן הם ניצבים. כפי שנראה בניטוח ראיונות המנחים, גם אם לא תמיד הם נאמנים לגישת הנחיה זו או אחרת, הרי ההמשגה התיאורטית מסייעת להבנת התהליך הקבוצתי ולקבלת החלטות הנוגעות להנחיית הקבוצה.

### 1. גישת המגע

השערת המגע (the contact hypothesis) מבוססת על התפיסה שלהלן, כפי שניסח אותה גורדון אולפורט (Allport, 1960, p. 246): "דעות קדומות נוטות להיחלש כאשר חברי קבוצות שונות נפגשים במסגרת שוויונית ובמטרה לפעול למען קידומן של מטרות משותפות". השערת המגע נובעת אפוא מן ההנחה כי צדדים בקונפליקט מפתחים עיוותי תפיסה ועיונות הדדית, בין השאר עקב חוסר בקשר בלתי אמצעי וחוסר היכרות מספקת של חברי הקבוצות. על פי השקפה זו, העיונות הבין-קבוצתי היא בעיקר תולדה של הסביבה החברתית. במצב של קונפליקט בין-קבוצתי, בכוחם של מגע והיכרות ליצור קשרי ידידות בין אנשים משתי הקבוצות, להביא להפחתת דעות קדומות ולשיפור בעמדות חברי קבוצת הפנים כלפי חברי קבוצת החוץ, שכן ברגע שאנשים מקבוצות אחרות נפגשים, נוצרת אצלם נטייה, במקדם או במאוחר, לקבל את הסיטואציה ולהתרגל אליה (Allport, 1958, pp. 453-455; Amir, 1976, p. 288). גישת המגע מתמקדת בקשר שבין היחידים בקבוצה ופועלת להדגשת המשותף ביניהם ואף מנסה להגדיר קבוצת-על בעלת מטרה משותפת, כפי שמציע שריף (Sherif, 1958). השיח של גישת המגע הוא אינטגרטיבי ולא קונפליקטואלי והצלחת המפגש נמדדת בהקטנת העיונות הבין-קבוצתית, בכוננות לשיתוף פעולה וברצון המשתתפים לחזור שוב ושוב על חוויית המפגש. פרקטיקת ההנחיה שנגזרת מגישת המגע שמה דגש רב על הרכיב ההתנהגותי, מתוך שלושת הרכיבים שמציינים אמיר ובן-ארי (1987). המפגש מתמקד במשחקים תחרותיים בין קבוצות מעורבות ובמשימות משותפות של כל הקבוצה. דוגמה טיפוסית לקבוצה הפועלת על פי גישת המגע היא נבחרת השלום בכדורגל המורכבת משחקנים יהודים ופלסטינים המתמודדים במשחקי ידידות עם קבוצות ממדינות אחרות.

### 2. הגישה הבין-קבוצתית

אחת הביקורות המרכזיות על גישת המגע גורסת כי מיעוט העיסוק בסוגיות הפוליטיות בעבודה על פי גישת המגע משרתת רק את המשתתפים היהודים, בהיותם שייכים לקבוצת הרוב. לתפיסתה של הגישה הבין-קבוצתית, ההקשר הפוליטי והחברתי של מפגשי יהודים-פלסטינים במציאות הישראלית מתבסס על שני גורמים נסיבתיים. הראשון הוא יחסי הקונפליקט בין ישראל ובין העולם הערבי בכלל, ובין ישראל לעם הפלסטיני בפרט אשר הפלסטינים, אזרחי ישראל, מזוהים

עמו והם חלק ממנו. הגורם השני הוא היעדר השוויון החברתי. אמנם שורשיו של חוסר השוויון קשורים גם לסכסוך הלאומי, אולם חוסר השוויון נובע גם מסיבות אחרות של גישה למשאבים ולמוקדי שלטון (מעוז, 2001). לתפיסתה של הגישה הבין-קבוצתית, שני הגורמים הללו מעצבים את המפגש וחייבים לקבל בו ביטוי בעצמם. היעדר השוויון החברתי וההבדלים בגישת שתי החברות הללו למשאבים ולמוקדי השלטון מביאים לשיח הקבוצתי במפגש את יחסי הכוח בין הקבוצות בחברה בכלל, ואת האופן שבו הם משתקפים במפגש בפרט (סלימאן, 1996).

בניגוד להשערת המגע שרואה את מטרת המפגש בהפחתת העוינות וההטיות הבין-קבוצתיות של המשתתפים בו, הגישה הבין-קבוצתית שמה לה למטרה את חקירת הזהות העצמית ואת התמודדות עם מציאות הקונפליקט בין שני העמים – כפי שהיא משתקפת במפגש (חלבי זוננשיין בתוך חלבי, 2000). יחסי הכוח החיצוניים יכולים להישמר, להתעצם או להתהפך במפגש, אולם המנחה בגישה הבין-קבוצתית לעולם יעסוק בהם בקבוצה. באשר להשפעות המפגש שאמיר ובן-ארי (1987) מונים, נקל להבחין כי מרבית העבודה במפגש מטרתה שינוי קוגניטיבי בתפיסות ובעמדות של המשתתפים.

המשתתפים במפגש בגישה הבין-קבוצתית נתפסים כמייצגי הקבוצות הלאומיות שלהם ולכן ישנה חשיבות פחותה לתהליכים האינדיבידואליים והבין-אישיים המתרחשים במפגש (שם). למנחי הגישה הבין-קבוצתית אין עניין מיוחד ליצור חוויה הרמונית וחיונית בקרב המשתתפים. תחת זאת הם שואפים לעסוק בניתוח המציאות הפוליטית החיצונית ובחשיפת מנגנונים של דיכוי, מתוך פרשנות פוסט-קולוניאלית ברוח כתיבתם של פאולו פריירה (1981), פרנץ פנון (2004), אדוארד סעיד (Said, 1978) ואלבר ממי (2004). פרקטיקת ההנחה שהגישה הבין-קבוצתית מכתובה דורשת מן המנחה להיות אקטיבי מאוד בקבוצה. מכיוון שהתפיסה האידיאולוגית והפוליטית של יחידת ההנחה שקופה ומוגדרת היטב, לעומת המנחה בגישת המגע, המנחים בגישה הבין-קבוצתית אינם חשים צורך לשמור על נימה ניטראלית וחסרת פניות בדיון שעניינו הסכסוך היהודי-פלסטיני ולעתים קרובות מביעים בבירור את דעותיהם.

פרקטיקת הנחה ייחודית נוספת שיצרה הגישה הבין-קבוצתית היא המפגש החד-לאומי. לכאורה, הדיון החד-לאומי מנוגד לתפיסה שהמפגש הוא אמצעי מרכזי לעריכת הדיאלוג. ואולם, אם אחת ממטרות המפגש המרכזיות מוגדרת כחקירת הזהות העצמית של המשתתפים – המרחב המוגן יחסית והפתיחות שמאפשר המפגש החד-לאומי משמשים לעתים קרובות מאיץ של תהליך הדיאלוג במפגש ואמצעי לבחינת העמדות של המשתתפים בו.

### 3. הגישה הנרטיבית

התפתחות הגישה הנרטיבית קשורה בשתי עבודות מרכזיות שנעשו בד בבד בשנות התשעים של המאה ה-20. את העבודה הראשונה ערך דן בר-און,<sup>10</sup> ועניינה הפגשת דור שני לניצולי שואה עם דור שני של פושעי מלחמה נאצים בגרמניה. בהמשך, תוך עבודה עם סטודנטים יהודים ופלסטינים באוניברסיטת בן-גוריון, התאים בר-און את שיטות העבודה להקשר המקומי. העבודה השנייה הייתה מחקר נרטיבי שערכה תמר ורטה-זהבי (2000), ובמהלכו פיתחה טכניקה של הנחיית קבוצות מפגש שמטרתה "לעודד דיאלוג יותר אמפתי ותקשורתית ופחות התנצחותי ואנטגוניסטי", כלומר מתוך ביקורת על הגישה הבין-קבוצתית והשיח שהיא מייצרת. הגישה הנרטיבית במפגש

קבוצות הדיאלוג ייחודית לישראל, אולם בהקשרים אחרים (של טיפול, גישור ועוד) היא משמשת במקומות נוספים בעולם.

עקרון העבודה של הקבוצה הוא ללמוד דרך הסיפורים את החוויה האישית של הקונפליקט הבין-קבוצתי המתרחש במציאות הפוליטית-חברתית. החוויה האישית והרגשית של הקבוצה באמצעות ההקשבה, הניתוח והעיבוד של הסיפורים המועלים בה, מאפשרת התמודדות עם סוגיות סבוכות ולא פעם כואבות. התמודדות זו נעשית באמצעות שיח שאינו פולמוסי, אלא שיח משתף, רגשי ואינטימי שהוא בגדר חוויה מתקנת למשתתפים בקבוצה. כך, מתנהל דיאלוג מתמיד בין הרכיב האישי ובין הרכיב הקבוצתי במפגש. הגישה הנרטיבית שמה דגש רב על העיבוד הרגשי אשר אמיר ובן-ארי (1987) מונים כאחד מתחומי ההשפעה במפגש. לעומת זאת, גישת המגע והגישה הבין-קבוצתית רואות בעיבוד הרגשי תוצר לוואי חיובי של המפגש, לכל היותר, ולא מטרה העומדת בפני עצמה.

במפגש הנערך על פי הגישה הנרטיבית נעשה שילוב בין היבטים של גישת המגע והגישה הבין-קבוצתית ובעיקר – בין חוויית הפרט ובין היחסים הבין-קבוצתיים (Bar-On and Kassem, 2004; Litvak-Hirsch and Bar-On, 2007). מטרתו המוגדרת של המפגש היא בחינה של הזהות העצמית במפגש עם זהותו של האחר, באמצעות הכרה בנרטיב שלו לאירועים בהיסטוריה של הסכסוך. מכיוון שהתהליך במפגש הנרטיבי מציב למשתתפים בו דרישות גבוהות במונחים של יכולת הבעה רגשית, נכונות להיפתח ולשתף ויכולת להכיל סיפורים אישיים ומשפחתיים קשים, המפגש נמשך זמן ארוך יחסית ודורש מיומנות רבה של המנחים בכלי הנחיה פסיכו-דינאמיים. הפרקטיקה הנהוגה במפגש המתנהל על פי הגישה הנרטיבית מתבססת על חומרים שהמשתתפים מביאים עמם – סיפורים, תצלומים ופרטים אישיים המספרים את סיפורם האישי, המשפחתי או הלאומי. החומרים הללו משמשים נקודת מוצא לדיון ממוקד בחוויה של המשתתפים ובחיי הקבוצה.

## עבודתה של קבוצת הדיאלוג: רמות ניתוח

הצפייה בדינאמיקה הקבוצתית מעלה כי יש שלוש רמות ניתוח או שלוש רמות התייחסות לפירוש ההתרחשויות בקבוצה. בכל אחת מרמות הניתוח הללו מנחי הקבוצה מתמודדים עם מגוון דילמות, כפי שמציינים כ"ץ וכהנוב (1990) וכן בר ובר גל (1995). כמו כן, כל אחת מן הגישות התיאורטיות שנסקרה לעיל מציעה הכרעה אחרת בדילמות הללו.

רמת הניתוח הראשונה קשורה בתהליכים שחלים על הפרט בקבוצה. המובאות מן הכתיבה התיאורטית על תהליכים שעובר הפרט בהיותו חלק מקבוצה<sup>1</sup> מלמדות שתפיסותיו והתנהגותו של הפרט בקבוצה שונות מתפיסותיו ומהתנהגותו בעודו לבדו. ברמת הניתוח הזאת המנחים עומדים במתח בין תפיסת 'האדם הפוליטי' (עיסוק בסוגיות הקשורות לסכסוך 'האובייקטיבי') ובין 'האדם הפסיכולוגי' (עיסוק בתפיסת הקונפליקט ובחוויה שלו אצל הפרט). התמקדות בתפיסת 'האדם הפוליטי' מאפשרת למשתתפים (ולעתים מאלצת אותם) להפגין משמעת קבוצתית ולהגן על הקבוצה שלהם מפני הקבוצה השנייה, וכן להפגין חסינות מפני קונפליקטים בתוך קבוצת הפנים שלהם. החיסרון שבתפיסת 'האדם הפוליטי' ובקו הנחיה תואם הוא החמצת המורכבות והרב-גוניות של הקבוצה השנייה והתפיסה השגויה שהיא הומוגנית. לפיכך, המנחים נעים בין הרצון לעמוד על תהליכים פרטיים בקרב המשתתפים ובין הצורך לשקף את יחסי הכוח הפוליטיים הפועלים במפגש. שלוש הגישות התיאורטיות שנסקרו כאן מביעות עמדות ברורות מאוד בסוגיה

זו. גישת המגע שואפת לאחד את הפרטים (ולאו דווקא את הקבוצות) שבמפגש תחת קטגוריית על. לעומתה, הגישה הבין-קבוצתית רואה בכל משתתף מייצג של קבוצת הלאום שלו ולא אינדיבידואל. הגישה הנרטיבית מנסה לגשר על שני הקטבים מתוך התמקדות בחוויה האישית של המשתתפים (בדינאמיקה הקבוצתית הפנימית), אולם תוך העמדת המציאות החיצונית בהקשר הפוליטי.

רמת הניתוח השנייה של הדינאמיקה במפגש קשורה בתהליכים הבין-קבוצתיים המתרחשים בו. ספרות הפסיכולוגיה הקוגניטיבית והחברתית<sup>12</sup> עוסקת בהרחבה בנטייתם של קבוצות ושל פרטים החברים בהן לפתח העדפות תוך-קבוצתיות ועוינות, סטריאוטיפים ואמונות חברתיות שליליות כלפי חברי קבוצות החוץ, הנתונות במצב של סכסוך עם קבוצת הפנים. לפיכך, מנחי קבוצות הדיאלוג מוצאים את עצמם במאבק שמטרתו פעולה מנוגדת לנטיות האוטומטיות של חברי קבוצות הנתונות בקונפליקט. בקרב המנחים יש מתח בין הרצון ליצור חוויה חיובית והרמונית בקרב המשתתפים ובין המודעות לעוצמת הקונפליקט והצורך לעסוק בו. כלומר, אם לאפשר תחושת לכידות קבוצתית, להדגיש את קווי הדמיון שבין הקבוצות ואת המשותף למשתתפים – ולחלופין, אם לחדד את נקודות השוני שבין הקבוצות ולהתמודד עם הנושאים שבמחלוקת פוליטית במישרין. החשש העולה מפני קידום שיח קונפליקטואלי בקבוצה מתחזק לנוכח תחושת העמימות ואי-הוודאות של המנחים הדואגים שמא עימות יגרור התפרקות של הקבוצה או תוצאה שלילית אחרת. גם בדילמה זו הגישות התיאורטיות מסמנות קטבים מנוגדים. בעוד גישת המגע פועלת ליצירת חוויה חיובית במפגש – הרי הגישה הבין-קבוצתית שואפת דווקא ליצור חוויה שתערער את ביטחונם של המשתתפים בתפיסותיהם ובעמדותיהם שלהם כלפי הסכסוך היהודי-פלסטיני. ערעור זה כרוך לעתים קרובות בחוויה קשה של המשתתפים במפגש. לעומת שתי הגישות האלה, מנסה הגישה הנרטיבית, בהיותה מבוססת בחלקה על תפיסה טיפולית, לקיים תהליך ארוך שכרוך לעתים במשברים, אולם סופו באינטגרציה והשלמה רגשית של המשתתפים. ברמת הניתוח השלישית, המנחים צופים בדינאמיקה שבין הקבוצות במפגש, ומפרשים אותה לנוכח הדינאמיקה שמשקפת את הקונפליקט החיצוני ואת פערי הכוחות בין היהודים ובין הפלסטינים בישראל. פערי הכוחות מקשים מאוד על ההתקרבות בין המשתתפים במפגש, ולא זו בלבד אלא גם ובעיקר – על שימור תוצאות המפגש לאורך זמן. לפיכך, אף על פי שלעתים קרובות במציאות הפנימית של המפגש נבנית תחושה של הישג ושל יכולת לגשר על ההבדלים בין הקבוצות, בפני מנחים עומד הקושי שבשימור התחושה הזאת לאחר המפגש. בסוגיה זו, גישת המגע גורסת כי על הקבוצה ליצור מציאות חלופית, ולפיכך אין שום היגיון בעידוד השכפול של המציאות החיצונית בתוך הקבוצה. לעומתה, הגישה הבין-קבוצתית מקפידה להדגיש גילויים של המציאות החיצונית בקבוצה, לעתים תוך התנגדות לניסיון הקבוצה לשנות דפוסים אלה, באופן שיוצר אשליה שדינה להתנפץ בסיום המפגש. הגישה הנרטיבית נוקטת גם כאן ניסיון לגשר בין הקטבים, אולם העיסוק במציאות החיצונית אינו מתבסס על שיקוף הדינאמיקה הקבוצתית של המציאות החיצונית אלא דווקא על תוכן הדברים ועל ההקשר הפוליטי החיצוני של הסיפורים שעולים בקבוצה. כלומר, חומר העבודה אינו נלקח מן המציאות החיצונית ומיושם בקבוצה אלא נלקח מהמשתתפים בקבוצה ונבחן בהקשרים חברתיים ופוליטיים.

תפיסותיהן של שלוש הגישות התיאורטיות שהוצגו לעיל ועמדותיהן בדילמות שמציניים כ"ץ וכהנוב (1990) ובר ובר גל (1995), וכן אפיקי הפעולה וההשפעה שמציניים אמיר ובן-ארי (1987) מסוכמים בטבלה שלהלן:

| בין האישי לפוליטי: התבוננות בדינאמיקה הקבוצתית במפגשי דיאלוג של יהודים ופלסטינים בישראל

הגישה הנרטיבית	הגישה הבין-קבוצתית	גישת המגע	רמת הניתוח
עוסקת באדם הפסיכולוגי בהקשר פוליטי ובחויית הפרט בתוך ההקשר של הסכסוך.	העדפה לעסוק ב'אדם הפוליטי'.	התמקדות בפן הבין-אישי ובהתנהגות המשתתפים, יותר מאשר בתפיסותיהם.	תהליכים שעובר הפרט בקבוצה
רצון ליצור חוויה רגשית תרפויטית. עידוד המשתתפים לחלוק בכאב שלהם ומבחינה זו – בדמיון ביניהם כאמצעי ליצירת תחושת אמפתיה. דגש רב מושם על התהליך ופחות על התוצר.	רצון ליצור 'חוויה מטלטלת' <sup>13</sup> אשר היא לעתים מתסכלת ומכעיסה. לא מושם דגש רב על תכנון המפגש אלא על עידוד התהליך הרצוי.	רצון ליצור חוויה חיובית והתמקדות במשותף לקבוצות במפגש.	יחסי הקבוצות במפגש
ניסיון לקשר בין המציאות הקבוצתית ובין המציאות החיצונית.	מוקד הדיון הוא הקונפליקט החיצוני וכל דינאמיקה קבוצתית מפורשת על פיו.	אין עיסוק במציאות החיצונית.	השתקפות הקונפליקט החיצוני במפגש
רגשי	קוגניטיבי	התנהגותי	אפיק פעולה והשפעה דומיננטי על פי אמיר ובן-ארי (1987)

אם כן, נראה ששלוש הגישות להנחיית מפגשי דיאלוג שהוצגו כאן מציעות למנחה דרכי התבוננות, ניתוח ופרשנות שונות, כמו גם כלי הנחיה וטכניקות התערבות שונות בעבודתו. לעומת גישת המגע והגישה הבין-קבוצתית, כ"ץ וכהנוב (1990, עמ' 45) מציעים את הפתרונות לדילמות המצוינות לעיל בדרך כלל באינטגרציה של הרכיבים בדילמה ובחיפוש אחר נקודות איזון בין הקטבים שכל אחד מהאתגרים הללו מציב למנחה (בדומה לגישה הנרטיבית שפותחה לאחר כתיבתם, אם כי תוך שימוש בטכניקות אחרות). כפי שנראה בדברי המנחים, היצמדות מוחלטת לגישת הנחיה אחת אינה רצויה. מתוך ניסיונם הרב בהנחיית קבוצות דיאלוג עולה כי יש יחסים משלימים בין הגישות התיאורטיות, אף על פי שלכאורה הן סותרות זו את זו.

בפרק הבא יוצגו שלוש תמות מרכזיות שעניינן עבודת ההנחיה בקבוצת הדיאלוג והתבוננות שהמנחים מעלים מעבודתם בשטח, ועלו בראיונות שנערכו עם מנחי הקבוצות. התמות הללו

ינותחו בזיקה לדילמות שמציינים כ"ץ וכהנוב (1990) ובר ובר גל (1995), וכן בזיקה למסגרות ההבנה שמתוות גישת המגע, הגישה הבין-קבוצתית והגישה הנרטיבית. לאחר מכן, יישמו התמות הללו גם בניתוח הדינאמיקה הארגונית בארגונים בתחום החינוך לשלום, שבהם נעשית עבודה משותפת של יהודים ופלסטינים.

### שלוש תמות בעבודת מנחי קבוצות הדיאלוג

לאחר שנסקרה כתיבה אקדמית ואנליטית על תפקיד המנחה בקבוצת הדיאלוג, נפנה כעת לבחון את התובנות של המנחים עצמם מצפייתם בדינאמיקה הקבוצתית במפגש. מתוך רשימה ארוכה של נושאים<sup>14</sup> שהזכירו המנחים בראיונותיהם באשר לתפיסתם את המפגש ואת הנחיית קבוצת הדיאלוג, יוצגו כאן שלוש תמות מרכזיות של עבודת המנחה והכרעתו בדילמות העומדות לפניו. דילמות אלו כוללות רכיבים מרכזיים משלוש הגישות התיאורטיות שהוצגו לעיל. התמה הראשונה עניינה אופי השיח הקבוצתי; התמה השנייה עניינה עקרון הדינאמיות בקבוצת הדיאלוג; התמה השלישית עניינה התהליכים המקבילים במפגש. הדיון בתמות הללו חושף את מורכבות התהליכים הקבוצתיים ואת החשיבות שבהבנתם לעבודתו של המנחה. בהמשך, ישמשו דרכי ההסתכלות שהמנחים מציעים כדי להציע פרספקטיבה להבנת הדינאמיקה הארגונית בארגונים בתחום הדיאלוג היהודי-פלסטיני.

המנחים שדבריהם מצוטטים כאן באים מרקע מקצועי שונה ומגישות הנחיה שונות. אחדים עוסקים בהנחיה בלבד ואחרים גם בניהול ארגוני דיאלוג; אחדים אנשי מקצועות טיפוליים ואחרים לא רואים את עבודתם כקשורה לתחום הטיפולי; אחדים עוסקים בהנחיה בלבד ואחרים משלבים את ההדרכה עם עיסוקים אחרים. המשותף לכולם הוא הניסיון הרב שלהם בתחום המפגש ומחויבותם הרבה אליו. כל שמות המנחים המובאים כאן בדויים, כמובן.

#### 1. היחסים הבין-אישיים ואופי השיח הקבוצתי במפגש

כפי שראינו, הגישות התיאורטיות חלוקות באשר למקום שהמנחים צריכים לייחד לטיפוח היחסים הבין-אישיים במפגש. כך נכון גם באשר לסוג השיח הקבוצתי שמנחי הקבוצה מקדמים. אם כן, מה מקומה של האינטראקציה הבין-אישית במפגש? דנה מגדירה מפגש כ'מוצלח' כאשר מתאפשרת למשתתפים התקרבות על בסיס בין-אישי:

אני הייתי משוכנעת שאפשר גם להיות חברים וגם לדבר על הדברים האמתיים. ידעתי שבלי חברות אנשים לא יעשו מאמץ להשתנות כי בלי שיש קשר אנושי חם ואמתי – אין בשביל מה להשתנות, כאילו 'מה אכפת לי ממך'... שיש אפשרות להחזיק את שתי המציאויות בתוך חדר, גם להרגיש חום וגם להרגיש קרבה וגם דווקא לדבר על הדברים הקשים מאוד. (ריאיון מספר 3, שורות 296–301).

עיסאם לא הציב את טיפוח היחסים הבין-אישיים בין חברי הקבוצות כמטרה במפגש, ולמרות זאת מודה אף הוא כי ניסיונות שעשה לגשת מיד לדיון הפוליטי לא צלחו וכי יש צורך בביסוס קשר בין-אישי ראשוני, אף אם מזערי, בין המשתתפים:

פעם אחת ניסינו לעשות דיון פוליטי מהרגע הראשון – וזה לא הלך, אז נסוגנו קצת... (ריאיון מספר 12, שורות 297–298).

דנה ועיסאם מכירים אפוא בחשיבות יצירת היחסים הבין-אישיים בקבוצה, כפי שדורשת גישת המגע. ואולם, יצירת תקשורת בין-אישית משמשת לא רק אמצעי להגיע לדיון פוליטי פתוח. מנחים רבים מעדיפים את השיח הרגשי כאמצעי תקשורת בין המשתתפים בקבוצה ורואים בו את אחת ממטרות המפגש, לעומת הגישה הבין-קבוצתית אשר לעתים קרובות מבכרת שיח אקטיבי או פוליטי-פולמוסי. יש בכך חיבור לתפיסת השיח במפגש של הגישה הנרטיבית וראייה מורכבת יותר של המפגש. שרית למשל סבורה כי בכוחו של דיון רגשי יש כדי להתעלות מעל לדינאמיקה של 'דקלום ססמאות' והתנצחות:

כשהדיון מובנה מדי לא נשאר לך מקום להביא את עצמך. אז אתה נשאר ברמה של דקלום הדברים או העלאת השאלות אבל לא באמת מחפש את התשובות, לא בעצמך ולא באחר. אני חושבת שהנחיה טובה מונעת מהם [מהמשתתפים] להישאר ברמה הזאת. (ריאיון מספר 15, שורות 395-397).

בכך, היא רואה בדיון הרגשי דינאמיקה 'אמתית' ובעלת משמעות רבה יותר:

מה שהכי נוח לי והכי מדבר אליי ואני הכי מרגישה שעובד על אנשים הוא המפגש הדינאמי, הפתוח... הרבה יותר קשה לי עם דברים מובנים ועם הגדרות. תמיד ניסיתי לקחת לשם [את הקבוצה] ותמיד הרגשתי ששם אנשים הכי מתחברים, הכי מבינים, הכי משתנים, הכי לומדים מהמפגש. דרך המקום הזה שבו המפגש הוא בגובה העיניים, של אדם עם אדם, כל אחד עם העולם שלו, עם הזהות שלו, עם השייכות שלו, אבל מהמקום האישי, ולא ברמה של עניינים אינטלקטואליים או הצהרות. (ריאיון מספר 15, שורות 358-363).

תרזה מצטרפת לתמיכה בשיח הרגשי ומנמקת אותו באומרה כי תגובה מתגוננת או משתיקה לאמירות קשות, מחזקת את השנאה ואילו תגובה תומכת רגשית יכולה לפתוח את הדיאלוג ולפתח אותו:

כל אחד מאתנו חש שנאה כלפי ה'אחר'. העניין הוא שכאשר אני מביע את תחושותיי ואתה משתיק אותי התחושות נשארות בפנים, אבל כשאני מבטא את עצמי ואתה מבין אותי ועוזר לי לדבר על כך ועל השוני בינינו - אני מתחיל לבדוק את עצמי ומתחיל להשתנות. זו הדרך שבה אני פועל... זה נכון עבור שני הצדדים. (ריאיון מספר 16, שורות 318-323).

הקשר הבין-אישי והשיח הרגשי מצטיירים אפוא לא רק כסביבת עבודה המועדפת בקרב המנחים, אלא כתנאים הכרחיים ממש לקיומו של תהליך טוב ובעל משמעות בקבוצה. המנחים, החולקים מניסיונם, מבטאים ראיית עולם מורכבת יותר מזו שמציעה הגישה הבין-קבוצתית, הרואה ביחסים הבין-אישיים בקבוצה תוצר לוואי ולא מוקד עבודה בקבוצה. תחת זאת, לדברי המנחים, הקשר הבין-אישי בין המשתתפים במפגש חיוני ליצירת אמון הדדי ולהנעת תהליכי שינוי, ולכל הפחות הוא משמש תנאי מקדים לעבודה קבוצתית בעלת תכנים פוליטיים.

בספרות הפסיכולוגית על הנחיית קבוצות ישנה כתיבה נרחבת על תהליכים קבוצתיים על פי מודלים שלביים.<sup>15</sup> בעקבות צפייה בת ארבע שנים בקבוצת סטודנטים שהשתתפו במפגשים בגישה הנרטיבית, זיהו ליטבק-הירש ובר-און (Litvak-Hirsch and Bar-On, 2007, pp. 24-29) ארבעה שלבים בהתפתחות התהליך הקבוצתי. עם התקדמות בשלבי התהליך שהם מתארים, מתפתח שיח רגשי ורפלקסיבי יותר של המשתתפים. כך, המנחים רואים במעבר של השיח הקבוצתי, משיח פולמוסי ('ססמאות', בפי שרית) לשיח רגשי אינדיקציה להתקדמות של הקבוצה.

## 2. עקרון הדינאמיות ומקומו של המנחה

עיקרון מרכזי בהבנת התהליך הקבוצתי שעולה מדברי המנחים הוא עקרון הדינאמיות. עיקרון זה מציע שפרשנות של אמירה או התנהגות תביא בחשבון את השינוי המתמיד שחל בקבוצה ובמשתתפים בה, ולכן התערבויות המנחה לא צריכות לקבע את המשתתפים בעמדות שהביעו או בתפקידים שקיבלו עליהם בקבוצה אלא דווקא לאפשר להם לחקור את מקומם מתוך אפשרות להשתנות ולהתפתח. המנחים מספרים שכדי לאפשר למשתתפים להשתחרר מקיבעון בעמדותיהם עליהם לראות בקבוצה יחידה דינאמית ומשתנה, ולעודד את המשתתפים לבדוק את עצמם ואת מקומם בלי שייאלצו לשלם על כך מחיר בקבוצה במובן של הודאה בטעויות, בושה וכדומה. עקרון הדינאמיות חשוב במיוחד בקבוצת הדיאלוג לעומת קבוצות אחרות משתי סיבות עיקריות. ראשית, הסטריאוטיפים והייחוסים של חברי הקבוצות כבר קיימים לפני המפגש אשר שואף לשנותם (אמיר ובן-ארי, 1987). שנית, על פי רמת הניתוח השלישית שנסקרה לעיל, ועניינה הקשר שבין המציאות הפנימית של הקבוצה למציאות החברתית-פוליטית החיצונית, עמדותיהם של המשתתפים משקפות את היחסים במציאות החיצונית בין העם היהודי והחברה היהודית ובין העם פלסטיני והחברה הפלסטינית, ולפיכך הן עמידות מאוד בפני שינוי.

דוגמה לפעולתו של עקרון הדינאמיות מביא ירון. הוא מספר כי במפגש השני, בהיותו משתתף בקורס המנחים, הוא ביטא את הפנטזיה האישית שלו בנוגע לסכסוך – והיא שאין בישראל פלסטינים. לדבריו, אמירה זו ביטאה הבנה שאי-אפשר לטאטא את הבעיה מתחת לשטיח, ואי-אפשר להתעלם מהזהות הלאומית הפלסטינית. כלומר אמירה קיצונית ופשיסטית (כפי שירון מכנה אותה) מסתירה מאחוריה כוונה מנוגדת לחלוטין של הכרה ב'אחר', בקיומו ובזכויותיו.

אני זוכר שהגעתי לפגישה השנייה [של הקורס] ואמרתי משהו בסגנון "בפנטזיה שלי אתם לא כאן" לפלסטינים... זו הייתה הפעם הראשונה, אולי, שהבנתי שאני לא יכול לטאטא מתחת לשטיח. משהו פשיסטי מאוד... אני חושב שעד אז יכולתי לא להתייחס לכך. לחשוב שזה 'יהיה בסדר'. לא הבנתי את כוחה של הזהות הפלסטינית. את קיומה... חשבתי במונחים של שוויון, כפי שרוב השמאל הישראלי דיבר. ועברתי שם תהליך מדהים. (ריאיון מספר 6, שורות 125–139).

כצפוי, האמירה של ירון זכתה לתגובות כועסות, בעיקר מצד משתתפים יהודים אחרים במפגש החד-לאומי:

אני חושב שרוב [התגובות] הגיעו מהמשתתפים הישראלים, היהודים בקבוצה. לרוב, הדיאלוג היה דו-לאומי וכן היו כמה [דיונים] חד-לאומיים, שם ישבנו עם המנחה היהודי ודיברנו. ואז, בחדר הקטן הזה, אנשים היו אומרים לי: "איך אתה אומר את זה? איך אתה מעז לדבר כך? זה נורא, איך אתה יכול לומר את זה?", ואני הייתי עונה שזו התחושה שלי ועדיף שאומר איך אני מרגיש. (ריאיון מספר 6, שורות 140–146).

במבט לאחור, ירון סבור כי אמירה זו הייתה נחוצה ולמעשה היא הייתה שלב חשוב בתהליך שהוא עבר בקורס המנחים. ואכן, תפיסה של המשתתפים כסטטיים בעמדותיהם הייתה עלולה להביא את מנחי הקבוצה של ירון לידי מצוקה קשה, בייחוד לנוכח המתח שהתבטאותו השרתה בקבוצה. דווקא היכולת של המנחים לאפשר את האמירה הקשה ואת המשבר שבא בעקבותיה ובו-בזמן לאפשר לירון להביע בהמשך דעות אחרות ולהתפתח כמשתתף משקפת את עוצמתו של עקרון הדינאמיות ואת הפוטנציאל הגלום בו, בהנחה שהמנחים מסוגלים לקבל אותו ולעבוד על פיו.

גם דנה רואה בדינאמיות בקבוצה גורם נוכח ומתמיד:

מה שמאכזב אותי ביישוב [נווה שלום] למשל, שלא כולם רואים בדינאמיקה משהו שכל הזמן אנחנו משתנים בו. אמרתי לעצמי שכל העבודה שלנו ככפר, בעיניי, אמורה להיות יצירת השיח הזה שגורם לנו להיות כל הזמן דינאמיים. לא מדובר רק בשינוי עמדות. (ריאיון מספר 3, שורות 1023-1026).

אם כן, לפי עקרון הדינאמיות גם משברים שמתרחשים בקבוצה הם בעלי פוטנציאל לקדם אותה. לפיכך, נחום סבור שלא תמיד המנחה צריך להגן על הקבוצה מפני משברים או לא לאפשר אותם: בתוך העבודה על המשימה התרחש תהליך והיו משברים אבל לא הוצאנו אותם מהקשר הזה אל הקשר אחר... מעניין שקבוצה יודעת לנווט בהם. למשל הקיץ היה משבר והחלטנו לא להתערב. לראות איך המשתתפים יפתרו אותו לבדם. אתה ראית שחלק מהמשתתפים פיתחו יכולת גישור. הם באופן אינטואיטיבי ישבו עם כל קבוצה לחוד, ואחר כך הביאו את שתי הקבוצות יחד וניסו לשמוע את הקבוצה האחת ולשמוע את הקבוצה האחרת, ולחשוב איך אפשר... הם עשו את כל התהליך לבדם. כלומר, גם פה קרו דברים במהלך השנים שעזרו למשתתפים להבין איך לפתור בעיות ביניהם בלי להיעזר בסמכות או במישהו בעל מקצועיות בתחום. (ריאיון מספר 10, שורות 293-304).

עניין חשוב שהמנחים מזהים בעקרון הדינאמיות הוא שגם הם עצמם כפופים לו. עקרון הדינאמיות מייצר תפיסת הנחיה גמישה, ולפיה המנחה הוא חלק אימננטי מהתהליך הקבוצתי. אמנם ישנן גישות בהנחיית קבוצות שרואות במנחה גוף חיצוני לתהליך הקבוצתי, צופה בו אך אינו כפוף לו, אולם מנחי קבוצות הדיאלוג שדבריהם מובאים כאן רואים עצמם בעקביות שותפים לדרך שהקבוצה עוברת במפגש. לדברי דנה, מכיוון שהמנחה משתתף בתהליך הקבוצתי עליו להיות מודע הן לקבוצה, הן לעצמו והן למנחה השני. מתוך מודעות זו, המנחה בוחר אם להתערב ואם כן – כיצד להתערב, מתוך אילו שיקולים ולאילו מטרה:

אם אני רואה שיש מישהו בתחרות אני יכולה לומר לו להביא אנקדוטה – אם אני חושבת שזה יעזור לו. אם אני חושבת שזה נובע רק מהצורך שלי להראות כמה אני מופלאה וכמה הצלחתי – לא אעלה זאת. (ריאיון מספר 3, שורות 780-782).

וגם:

אני ממשפחה של ארבעה ילדים, ואני השלישית. בילדות שלי הייתי צריכה להיאבק מאוד שישמעו את הקול שלי. אחרי ששני האחים הגדולים אמרו – כמעט כבר לא נשאר לי מה לומר והרבה פעמים הייתי שותקת... אני רגישה לאנשים בתוך קבוצה שאולי זה ההרגל שלהם, והם מתאמצים מתוך ההרגל. אז אפשר לומר להם: "אם יש לך משהו להוסיף וכבר נאמר, חשוב שאת תגידי במילים שלך כי אנשים לא יודעים איפה את נמצאת, איפה את עומדת". תמיד כשהם אומרים – זה לא שכפול של שום דבר שנאמר קודם. (ריאיון מספר 3, שורות 1260-1272).

דנה מוסיפה כי המודעות העצמית של המנחה וההבנה כי גם תפיסותיו ודעותיו הן דינאמיות צריכות לאפשר לו גם להכיר בטעויות שלו, ולא להתעקש על דרך שגויה מתוך הפחד מכישלון:

מנחים הם נהדרים בדרך כלל אבל מנחים עושים טעויות. אני בהנחיה מזמינה את האנשים לבחור גם כיוון אחר... אם אני הולכת לכיוון אחד ואנשים מרגישים שעדיין זה לא הזמן אז אני רוצה שהם יהיו חזקים מספיק לומר: "דנה, חכי שנייה. יש פה משהו שרצינו לפתח" או לומר: "טעית". אני אקשיב – כי אני רוצה להמשיך ללמוד. אם אני לא ממשיכה להתפתח, אם אני יודעת את כל התשובות כמנחה – אני לא יכולה לעזור להם לחולל שינוי. (ריאיון מספר 3, שורות 1370–1376).

לסיכום, ההנחה הבסיסית בעיסוק בתהליך הקבוצתי היא שיש התרחשויות ושינויים במהלך המפגש. עקרון הדינאמיות מציע אפוא לא רק להכיר בשינויים הללו, אלא לבחון את כל ההתרחשויות בקבוצה על סמך ההנחה שבמפגש מתחולל שינוי מתמיד. על פי הסתכלות זו, ככל שההתרחשויות בקבוצה אינטנסיביות או קיצוניות יותר, כך גם השינוי העומד מאחוריהן בעל משמעות רבה יותר. למעשה, עקרון הדינאמיות קורא תיגר הן על גישת המגע והן על הגישה הבין-קבוצתית על שהן בוחרות מוקדי עבודה ופרספקטיבות קבועות וקשיחות, ללא תלות באופי הקבוצה ובצרכיה. לעומתן, הוא דורש שילוב של טכניקות ופרספקטיבות תיאורטיות ואינו מסתפק בראייה צרה של גישה אחת בלבד.

### 3. תהליכים מקבילים והנחיה משותפת

בצפייה בקבוצה המנחים מתמקדים בשני סוגים של תהליכים. הסוג הראשון הוא התהליך העיקרי, המוגדר כאן כתהליך המתרחש בין הקבוצה היהודית ובין הקבוצה הפלסטינית במפגש. הסוג השני הוא התהליכים המקבילים המתרחשים באותו הזמן בין הגורמים האחרים בקבוצה, כגון התהליך שמתרחש בין שני המנחים או בין כל אחד מהם לבין כל אחת מן הקבוצות הלאומיות במפגש. הצפייה בתהליכים המקבילים חשובה משני טעמים. ראשית, התהליכים המקבילים משרתים לעתים את מטרת המפגש לא פחות מאשר התהליך העיקרי. לדוגמה, מידת האינטימיות של התהליך המתרחש בין קבוצה לאומית מסוימת למנחה מאותה הקבוצה יכולה לאפשר תהליך חשוב של חקירה עצמית במסגרת החד-לאומית, לא פחות מאשר במסגרת הדו-לאומית, כפי שתיאר ירון בסעיף הקודם. החשיבות השנייה של הבנת התהליכים המקבילים היא שהם מאפשרים להבין גם את מה שמתרחש בתהליך העיקרי, הם משפיעים עליו ומושפעים ממנו. לדוגמה, בתהליך המתנהל בין כל מנחה לבין קבוצת הלאום שלו, המנחה משמש מנהיג הקבוצה שלו ולכן היחסים בין מנחי הקבוצה משקפים ומקרינים את היחסים הנבנים בין הקבוצות הלאומיות. על הקשר שבין התהליך העיקרי לתהליכים המקבילים מספרת דנה:

את צריכה להקשיב לאינטואיציה שלך. אם את מרגישה שמתפתח משהו שמאפשר לאנשים להביא את עצמם כמו שהם, ואם את מתחילה להרגיש מכווצת – סימן שמישהו בקבוצה מכווץ. (ריאיון מספר 3, שורות 1138–1140).

באשר לתהליך המקביל המתנהל בין המנחה היהודי לקבוצה היהודית, מירי מעידה שפעמים רבות קשה למנחה היהודי לקבל ולהכיל את הקבוצה שלו:

הקושי להיות מסוגלת לקבל את הקבוצה מהמקום שהיא יוצאת, עם הגזענות שלה, לא לשנוא אותה, למצוא את הדרך לעבוד אֶתה ולא להיות במעין פייט (fight) אֶתה. (ריאיון מספר 8, שורות 199–202).

וגם:

לא פשוט לעמוד מול העם שלך, לא פשוט. הרבה מהעבודה שלנו כמנחים הוא איך ליצור את הקשר עם הקבוצה שלנו. (ריאיון מספר 8, שורות 184-186).

שרית מזדהה עם התחושה של מירי, ומספרת על החוויה שלה ביחסיה עם כל אחת מן הקבוצות: אני מרגישה הזדהות עם היהודים; אני חלק מהם – אז אני מרגישה הזדהות. לפעמים אני במקום אחר. זאת אומרת, לפעמים יכולים להיות [משתתפים יהודים] גזענים מאוד בעלי עמדות שאני לא מזדהה אִתן, ואז קשה לי לשמוע – אבל אני עדיין מרגישה חלק. אני יכולה להבין מאיפה זה בא; אני יכולה לזהות מקומות כאלה גם בתוכי. אולי אצלי הם מוסתרים יותר כיום, אבל קל לי יותר להבין את היהודים ואני מגלה אמפתיה רבה יותר או צער רב יותר או רגשות כאלה כלפי המשתתפים הפלסטינים או הערבים... חשוב ששניהם ידברו. יש מצבים שבהם אני כן נותנת לפלסטינים להביע יותר כי הדברים באמת בוערים, ויש צורך חזק מאוד להוציא ולהעלות דברים, ולישראלים יש נטייה להשתלט, לשלוט בשיח ולנהל אותו. (ריאיון מספר 15, שורות 486-498).

גם מירי וגם שרית חוות, כמנחות יהודיות, את יחסיהן עם הקבוצה היהודית כמורכבים מאוד. מצד אחד היחס שלהן כלפי הקבוצה היהודית ביקורתי מאוד, ומן הצד האחר הן מגלות בו עניין רב יותר והזדהות. לדברי שרית, התהליך המקביל בין המנחה היהודייה לקבוצה היהודית משפיע על המקום שהיא נותנת לקבוצה הפלסטינית (אולי מתוך רצון לפצות את הקבוצה הפלסטינית על הרכיבים בקבוצה היהודית שהמנחה היהודייה אינה חשה בנוח עמם) ועקב כך – משפיע על התהליך העיקרי בין שתי הקבוצות.

ואולם לדברי שרית, התהליך המקביל שבין המנחה היהודי לקבוצה היהודית אינו חד־סטרי ואינו מונע בידי המנחה בלבד. המנחה היהודי נתפס לעתים, בעיני הקבוצה היהודית, כבוגד או כמשתף פעולה עם הפלסטינים:

אני לא בטוחה שתמיד הם מזדהים אִתי. הם רואים אותי הרבה פעמים כ... בואי נגיד בהקצנה: בוגדת, ממש משתפת פעולה עם האויב מעצם התפקיד שאני ממלאת, מהעמדות שאני מביעה, מהניסיון שלי לאתגר אותם ולשבור אצלם כל מיני הנחות שלהם. יש מאבק מסוים בין המנחה היהודייה למשתתפים היהודים. (ריאיון מספר 15, שורות 703-708).

את העוינות של הקבוצה היהודית כלפי המנחה היהודי שרית מסבירה בתחושת חוסר הביטחון שהיהודים חווים, עם הפרת האיזון המוכר להם מן המציאות החיצונית. כלומר, העוינות הזאת קשורה בתהליך ההעברה (transference) שהקבוצה היהודית עושה כלפי המנחה היהודי, בראותה בו המייצר את חוסר האיזון:

היה המון כעס של הנשים היהודיות 'מה פתאום הבאנו אותן לסיטואציה הזאת'. אנחנו מנסים בדרך כלל לייצר סביבה תומכת יותר בערבים, כדי שירגישו נוח. מה זה 'תומכת'? היא קצת שונה מהמציאות בחוץ; יש לגיטימציה רבה יותר לדיבור בערבית; יש יותר סממנים ערביים. לא, לא הקפדנו שיהיו סממנים יהודיים... זה היה מצב שבו הן הרגישו מאוימות מאוד, וקצת שינינו את מאזן הכוחות שיש בחוץ לטובת הערבים. חלק מהן אפילו יצאו וישבו בחוץ משך שעה או שעתיים של המפגש. עד כדי כך הן התנגדו. גם בתוכן הן ניסו מאוד לשמור ולא להיכנס. הרגשתי שאני צריכה מצד אחד להגן עליהן ולהבין את המקום הקשה הזה. מצד אחר, אני רוצה מאוד

לתת מקום לערביות ולפתוח את הדברים ולהראות את הבעייתיות שיש ביחסים בחוץ. זה היה מפגש קשה מאוד והן השליכו המון מהכעס עליי, כמנחה היהודייה; מה פתאום הבאתי אותן, מה פתאום אני דורשת מהן, מה פתאום שהן ידברו על פוליטיקה, זה לא בשבילן. (ריאיון מספר 15, שורות 558-571).

לפיכך, לדעתה של מירי, למנחה היהודי לעתים קל הרבה יותר לפתח קשר עם הקבוצה הפלסטינית: דווקא למנחים יהודים קל יותר ליצור קשר עם הערבים, מכיוון שאנחנו מסומנים כשמאלנים. הערבים מרגישים נוח עם המנחים היהודים. למנחים היהודים קשה יותר דווקא לבסס את המקום שלהם עם הקבוצה היהודית. (ריאיון מספר 8, שורות 186-192).

אם כן, לטענתה של מירי, בעוד התהליך שהמנחה היהודי מנהל עם הקבוצה היהודית הוא אמביוולנטי ומורכב, התהליך המקביל שהמנחה היהודי מנהל עם הקבוצה הפלסטינית הוא קל יותר – מן הסיבות ההפוכות. המנחה היהודי אינו חווה שיפוטיות כלפי הקבוצה הפלסטינית (לפחות לא שיפוטיות כגון זו שהוא חש כלפי הקבוצה היהודית), וזו אינה חושדת שהמנחה עוין את מטרותיה הפוליטיות.

לדברי דנה, למרות הקושי להתעמת עם הקבוצה היהודית, בהיותה מנחה יהודייה היא מרגישה גם אחריות כלפי הקבוצה היהודית. לצד רצונה שהיהודים יעברו תהליך, היא אינה רוצה שכל המפגש יעסוק רק בהאשמה:

אני, כמנחה יהודייה, יוצרת מצב שבו היהודים לא ירגישו רק אשמים. אני רוצה שהם יעברו שלב מאשמה לאחריות, אני לא אשמה לגבי דברים רבים. אני לא אשמה לגבי 48, אני לא אשמה על כל הדברים שהיו בעבר, אבל אני כן צריכה לקבל אחריות על משמעות הדברים ואיך לא לשחזר אותם אפילו בתהליך קטן: לא לרצוח למישהו את האמונה שלו, לא לבטל אותו, לא לחסל את הנוכחות שלו. (ריאיון מספר 3, שורות 421-425).

לדברי מירי, האתגר הוא למצוא את האיזון שבין לקבל ולהכיל את הקבוצה היהודית ובין לאתגר אותה ואת תפיסותיה. האיזון הזה לא תמיד קל להשגה:

להיות מסוגלת לעבוד מהמקום שהם נמצאים בו, בלי ליצור את האנטגוניזם אבל כן לאתגר אותם. זאת אומרת, לא לקבל אותם במובן "יופי שאתם גזענים", שגם זו יכולה להיות מלכודת. (ריאיון מספר 8, שורות 207-211).

אם כן, ניתוח נכון של התהליכים המקבילים המתרחשים במפגש יכול ללמד אותנו רבות על התהליך העיקרי. יחסי כל אחד מן המנחים עם כל אחת מן הקבוצות מקרינים במישרין על התהליך שבין שתי הקבוצות, ובו-בזמן מושפעים ממנו. כפי הנראה, את הביקורת שהמנחות היהודיות חשות כלפי הקבוצה היהודית הן מביעות, גם אם לא באופן מילולי או מודע. התוצאה שלה היא מערכת יחסים מורכבת שנוצרת בתהליך המקביל הזה ושואבת אנרגיה רבה לתוכה, באופן שמאפשר את העצמתה של הקבוצה הפלסטינית (כדברי שרית שהובאו לעיל: "אני מגלה אמפתיה רבה יותר או צער רב יותר או רגשות כאלה כלפי המשתתפים הפלסטינים או הערבים") בתהליך העיקרי מול הקבוצה היהודית.

דוגמה לתהליך מקביל קלאסי בקבוצה הוא התהליך המתנהל בין המנחים בשניים (co-facilitators), אשר הקבוצה צופה בו בעיון רב. הקבוצה רואה במנחים לא רק אנשי מקצוע אלא גם מייצגים את הזהויות הדומיננטיות בה, קרי הזהות היהודית והזהות הפלסטינית. לפיכך, הדינאמיקה שבין המנחים מסמלת את הדינאמיקה שבין הקבוצה היהודית ובין הקבוצה הפלסטינית במפגש ומקרינה עליה. את היחסים בין המנחים אפשר לדמות לזוגיות. כמו בכל משפחה, הקשר בין ההורים מקרין על האווירה ועל התהליכים שהילדים עוברים. הילדים הם המייצגים את המשתתפים במפגש בדימוי זה. הדבר מזכיר מאוד את המונח 'קבוצת הזיווג' של ביון (1992), המתאר כיצד הקבוצה, דרך זוגיות שמתקיימת בה, יכולה לפתח תקווה לעתיד טוב יותר ולהתקבץ סביב אותה זוגיות. באופן טבעי, לפחות בתחילת העבודה הקבוצתית, ההנחיה המשותפת יכולה לשמש לקבוצה מצע להתפתחות ולהתחברות דרך הזוגיות שמקיימים המנחים.

רבאח חלבי ומיכל זק (חלבי, 2000, עמ' 151-168) מתארים את המורכבות המיוחדת של הנחיה בזוג בקבוצת דיאלוג. לדעתם, תפיסתן של הקבוצות את המנחים אמביוולנטית. מצד אחד, הן רואות במנחים שותפים ביחידת הנחיה אחת שהיא מעין חזית מאוחדת בדינאמיקה הקבוצתית. ברו־זמן, לעתים מתוך צרכים של הקבוצה, היא מפצלת את המנחים ומפרשת כל מחלוקת או קולות שונים שהמנחים מבטאים כביטוי של עימות ביניהם. זוגיות הרמונית של המנחים יכולה אפוא לכד סביבה את הקבוצה אולם זוגיות לא מוצלחת עלולה גם לאיים על הקבוצה ולגרום לה לנסות לפצל בין המנחים. לעתים קרובות, הקבוצה מייחסת את המתח בין צמד המנחים לזהויותיהם הלאומיות יותר מלכל מאפיין אפשרי אחר שיכול להסביר את המתח כגון הבדלי מגדר, אופי ועוד.

התהליך המקביל המתנהל בין המנחים משמש עבור הקבוצות מודל ליחסי יהודים-פלסטינים בכלל, ומודל לתהליך העיקרי במפגש בפרט. במודל זה, התפקוד של כל מנחה בתוך הזוגיות שלו עם המנחה השני מקרין על התפקוד של הקבוצה. מספרת מריה:

כשהמנחה הפלסטיני הוא דמות חזקה ומשמעותית, אז המשתתפים הפלסטינים מועצמים והם תופסים מקום יותר משמעותי במפגש. (ריאיון מספר 9, שורות 23-40).

שרית מוסיפה שכאשר מנחה אחד אינו דומיננטי, נפגם כוחם של חברי הקבוצה שלו כי אין להם מודל הזדהות:

כשיש נוכחות לשני הצדדים המפגש הרבה יותר משמעותי. יש משהו מחבל מאוד בסיטואציה שבה רק אני מנחה כי נפגע הכוח של הקבוצה הערבית הפלסטינית. אין לה מודל הזדהות, אין לה תחושת ביטחון, וחבריה אינם מעזים להביא את עצמם. (ריאיון מספר 15, שורות 697-701).

עבד, אחד המנחים, מנתח את חוויית ההנחיה בשניים כטומנת בחובה, באופן בלתי נמנע כנראה, מאבק או אי-הסכמות בין המנחים. אי-ההסכמות הן בעיקר מקצועיות ועוסקות בעניינים כגון ניתוח התהליך הקבוצתי, שאלות של זהות יהודית וערבית בקבוצה, מערכת היחסים בין המנחים ומקומם בקבוצה ועוד:

אני חושב שזה אחרת בשביל כל מנחה. אני חושב על הבנה שונה של המנחה את הקבוצה ואני חושב על התמודדויות שונות של המנחים בכל הנוגע לזהויות היהודית והערבית ואיך להתמודד עמן טוב יותר... לעתים היחסים מתנהלים בקלות רבה יותר עם מנחה אחד ופחות עם אחר. בשנה הבאה אעבוד עם ארבעה מנחים בהנחיה משותפת. עם שניים מהם כבר עבדתי; וכבר ניהלנו את

הוויכוחים שלנו. השניים האחרים חדשים ואני מניח שנהלה אותם בעתיד [צוחק]. אבל זה תלוי. אני לא יודע בדיוק במה אסכים עם כל מנחה ומה יהיו נקודות המחלוקת בינינו. (ריאיון מספר 5, שורות 421-432).

לדוגמה, מריה סבורה כי חילוקי דעות מקצועיים יכולים לנבוע מהבדלי תרבות:

יש בין המנחים הבדלי תרבות שאי אפשר למחוק מכיוון שעובדים יחד ויש שפה משותפת. יש מחלוקות תרבותיות בינינו לגבי איך עושים דברים ומתי כדאי לעשותם, ואני חושב שזה קורה משום שהרקע התרבותי של המנחים שונה. מנחה אחד יכול לחשוב שהקבוצה הערבית צריכה לעשות כך ולא אחרת; והמנחה השני יכול לחשוב בדיוק ההפך. (ריאיון מספר 9, שורות 240-246).

מירי ממשיכה מחשבה זו ואומרת שבהנחיה בשניים משתתפות כל הזהויות שהמנחים נושאים עמם – הזהות הלאומית, המגדרית ועוד. הזהויות יכולות להתנגש זו בזו או להשלים זו את זו, ולמעשה הביטוי שלהן בקבוצה תלוי לא רק בתיאום בין המנחים אלא גם בהלימה שבין זהויותיהם המגדריות, מתוך הנחה שההבדל בין זהויותיהם הלאומיות אינו נתון לביטול.

פעמים רבות אני עובדת עם מנחה גבר, ואז יש היפוך כלשהו... שני צירים שמתנגשים וכאילו מבטלים זה את זה. תמיד נשאלת השאלה אם אני שם יותר יהודייה או יותר אישה; אם אני יותר נשלטת או יותר שולטת – וזה לא כל כך פשוט. זאת אומרת, אין לכך תשובה פשוטה. ההנחיה הנקייה יותר היא הנחיה עם אישה, כי אז את מבטלת את הציר המגדרי, ואפשר לבחון את מה שאנחנו באים לבחון פה: את הציר הלאומי. זו באמת הנחיה אחרת. (ריאיון מספר 8, שורות 94-101).

שרית מסכימה עם האבחנה של מירי ומציינת כי לתפיסתה, הנחיה משותפת של גברים ונשים כרוכה במשחקי כוח ובמאבקי סמכות. לדעתה, חשוב שבין מנחים יחד יתנהל דיאלוג מתוך נכונות להתעמק ולשתף, ולכן גם היא מעדיפה להנחות במשותף עם נשים:

אני אוהבת את האינטראקציה עם המנחות. יש הרבה יותר מקום לדיאלוג בין המנחות. לבדוק מה קורה בקבוצה ומה קורה בינינו. לגברים לא תמיד יש הסבלנות להתעמק בזה, ולייחד לכך את הזמן. לנשים יש נכונות. (ריאיון מספר 15, שורות 662-667).

וגם:

אם אני מנחה עם מנחה גבר צעיר ממני וחסר ניסיון, אני אהיה דומיננטית יותר אבל כשהנחיה שוויונית יותר ועם מנחה מנוסה יותר, נכנס העניין שגברים מדברים יותר מנשים בתוך ההנחיה למשל או מי מוביל את המפגש, מי בעל הסמכות. לפעמים זה מתבלבל, אפילו שתמיד אומרים שהיהודים לוקחים את הסמכות יותר ושזה כאילו חלק ממשחק הכוחות. לפעמים הגבר לוקח את הסמכות ומוביל ושולט יותר בסיטואציה. (ריאיון מספר 15, שורות 675-682).

התהליך המקביל בין המנחים נתון אפוא לאותם כוחות שמשפיעים על יחסי קבוצות ההתייחסות שלהם (על פי לאום, מגדר, גיל ועוד), ממש כשם שהתהליך העיקרי בין הקבוצה היהודית ובין הקבוצה הפלסטינית מושפע מיחסי הכוחות החיצוניים. מירי ושרית מתארות דרכים להימנע או

לנטרל חלק מן ההשפעות הללו באמצעות הנחיה משותפת עם נשים, לדוגמה. בדברים הללו אין בהכרח משום ניסיון לבטל את משתנה המגדר אלא להמחיש כיצד יחסי כוח בין המנחים יכולים להשפיע על הקבוצה.

לעומת מירי ושרית, דנה סבורה כי גיוון המנחים יוצר תהליך מקביל חיובי לקבוצה:

תמיד טוב יותר שיש גיוון בהנחיה, מבחינה מגדרית. זה נותן ביטחון... גברים שיהיו אתי רק לבד אולי ירגישו שחסר להם מישהו שיכול להתעמת עמו, שהם יכולים להרגיש ביטחון אתו... אני יהודייה, אני אשכנזייה, אני לא גדלתי בקטמונים אבל השותף שלי גר בשדרות ונולד בשדרות ומכיר את זה. (ריאיון מספר 3, שורות 1165-1170).

פתרון מוצלח יותר לסוגיית גיוון המנחים והשפעתו על התהליך המקביל ביניהם מציעה מירי בהדגישה את המודעות העצמית הגבוהה שצריכה להיות בהנחיה בשניים. המודעות העצמית כרוכה בבחינה עצמית מתמדת ובהבנה של התגובות העצמיות, הרגשות שמתעוררים והדינאמיקה עם המנחה השני:

אבל החיים מורכבים יותר. אפילו אם את מנחה עם אישה יכול להיות שאת מנוסה יותר והיא מנוסה פחות או להפך; אין לזה סוף. צריך פשוט להיות מודעים יותר ולנסות להכיר מתוך אילו חלקים את מגיבה בסיטואציות מסוימות. (ריאיון מספר 8, שורות 102-105).

ג'ורג' מסכם עם הצורך במודעות עצמית גבוהה, ומציין כי הסכנה הגדולה ביותר למנחים במשותף טמונה ביחסי הכוחות ביניהם ובתחושות קנאה או תחרות שעלולים להתעורר אצלם בעקבות כך: ישנם היבטים הנובעים מיחסי כוח המופנמים בחברה הישראלית. לכן טבעי שהם משתקפים אצל המנחה הערבי. המנחה הערבי יכול לפחד מדחייה; מחשש שייתפס כנחות ומתסביכי עליונות של הקבוצה היהודית שמופנמים אצלו. (ריאיון מספר 4, שורות 375-380).

מודעות עצמית היא תכונה טובה לכל מנחה קבוצות, כמוכן. ואולם הקושי למנחי קבוצת הדיאלוג להיות מודעים לעצמם בתוך התהליך, כפי שמתאר זאת ג'ורג', גדול במיוחד מכיוון שהם פועלים בכמה תהליכים מקבילים בד בבד. כל אחד מהם מנהל תהליך מקביל עם המנחה השני ועם כל אחת מהקבוצות, וכן עליו להנחות גם את התהליך העיקרי בין הקבוצות עצמן, תוך בדיקה של תהליכים מקבילים אפשריים נוספים (למשל בין הקבוצות המגדריות במפגש). מכלול הגירויים מקשה מאוד על המשימה של המנחה לזקק אחד מהתהליכים (לענייננו, התהליך שבין המנחים) ולהיות מודע בזמן אמת למקומו בו.

לסיכום נושא ההנחיה המשותפת – מרגע שנוצר צמד הנחיה, ישנו הכרח להשקיע אנרגיה בטיפוח התהליך המקביל שמתנהל בו. זוגיות טובה יכולה להתקיים גם אם התפיסות הפוליטיות של צוות ההנחיה יהיו שונות. לעומת זאת, התיאום בין המנחים, תפיסתם המקצועית את העבודה הקבוצתית ומקומו של כל אחד מהם בקבוצה – חיוניים לא רק לשם עבודה מוצלחת יחד אלא גם לשם קידום מודל שוויוני לשיתוף פעולה יהודי-פלסטיני בקבוצה.

בזיקה לתיאוריות העוסקות במפגש, תובנותיהם של המנחים משלבות בין עקרונות העולים מהן ובין ניסיונם מעבודת ההנחיה. ראשית, חשיבותם של היחסים הבין-אישיים שהמנחים מעלים מתיישבת עם גישת המגע ועם הגישה הנרטיבית בהיבט של ביסוס קשר בין משתתפי המפגש כפרטים. לעומת זאת, הגישה הבין-קבוצתית אינה מספקת כאן כלים ואינה עומדת במבחן המעשה

בהזניחה את הקשר הבין-אישי בקבוצה. בהמשך לכך, תפיסתו של השיח הרגשי כבעל משמעות במפגש וכמעיד על התקדמות התהליך מתחברת מאוד לשיטת העבודה על פי הגישה הנרטיבית, אולם היא זרה למדי לגישת המגע ולגישה הבין-קבוצתית.

שנית, עקרון הדינאמיות במפגש תואם כל אחת מן הגישות התיאורטיות, גם אם באופנים שונים. בעוד גישת המגע מתמקדת בדינאמיות התנהגותית במפגש ובשינוי תפיסת קבוצת ההתייחסות הבסיסית של המשתתפים, הגישה הבין-קבוצתית מתמקדת בדינאמיות קוגניטיבית של שינויי תפיסה ובחינה ביקורתית של אמונות באשר לזהותם העצמית של המשתתפים. לעומת זאת, היא אינה מאפשרת דינאמיות במובן של שינוי הזהות או שינוי רכיבים מסוימים בה. לדוגמה, משתתף יהודי יכול לשנות את גישתו כלפי הציונות, אולם הוא אינו יכול לבחור שלא להשתתף לקבוצת היהודים במפגש בפרט, ובסכסוך היהודי-פלסטיני בכלל. לעומת שתי הגישות הראשונות, הגישה הנרטיבית מעודדת דינאמיות במובן של תהליך רגשי טרנספורמטיבי. ואולם העיסוק בשינוי התנהגותי או קוגניטיבי אינו זוכה למידה זהה של דגש.

גם ניתוח התהליכים המקבילים במפגש זוכה להתייחסויות שונות בשלוש הגישות התיאורטיות. גישת המגע נוקטת פעולה אקטיבית בניסיון ליצור תהליך מקביל חדש ודומיננטי של יצירת קבוצת-על ולטשטש את התהליך בין הקבוצה היהודית ובין הקבוצה הפלסטינית המוגדר כאן כתהליך העיקרי. לעומת זאת, הגישה הבין-קבוצתית תורמת תרומה גדולה להבנת התהליכים המקבילים באמצעות המשגה הקבוצתית ובחינת יחסי הכוח. הבנת התהליכים המקבילים ויחסי הגומלין שביניהם מאבדת מעוצמתה ללא הבנת ההשפעות של יחסי הכוח החיצוניים לקבוצה על התהליכים המתרחשים בה. לעומתן, הגישה הנרטיבית אינה נוגעת במישרין לתהליכים המקבילים בקבוצה באופן המיוחד להנחיית קבוצות דיאלוג על פני הנחיית קבוצות רגילה.

לסיכום, שלוש התמות שהוצגו בפרק זה שופכות אור על היחס בין התיאוריה ובין הפרקטיקה בתחום הנחיית קבוצות הדיאלוג. לדעת העוסקים בפרקטיקה, מעבר לאידאולוגיה שמניעה כל מנחה בעבודתו, הנחיה המתמקדת רק ברמת ניתוח אחת של הדינאמיקה במפגש או שמתיימרת לעשות שימוש רק בכלים שמציעה גישה תיאורטית אחת ולא אחרת – אינה ישימה. אם כן, הגישות התיאורטיות צריכות לספק כלי ניתוח והתערבות ולא להתחרות זו בזו או לנסות להשתלט על ארגז הכלים של המנחה. על בסיס תובנות המנחים שהובאו כאן, יוצעו בפרק הבא פרספקטיבות לניתוח הדינאמיקה הארגונית בארגוני דיאלוג יהודי-פלסטיני.

## יישום תובנות המנחים על ארגונים העוסקים בדיאלוג יהודי-פלסטיני

בארגונים שונים לדיאלוג ולשיתוף פעולה יהודי-פלסטיני, מקובלת שיטת ניהול משותף יהודי-פלסטיני. שיתוף פעולה ניהולי צריך לענות על רבים מן הצרכים שמנחי הקבוצות מונים בדברם על הנחיה בצמד. דרך מקובלת ליישב שאלות של חלוקת אחריות, הגדרת גבולות התפקיד של כל אחד מן המנהלים וסמכויותיהם היא בחלוקת התמחויות. לדוגמה, אחד המנהלים אחראי להחלטות מקצועיות והמנהל השני אחראי לצדדים האדמיניסטרטיביים. כנאענה (2007) טוען כי בכל ארגון שבו מועסקים יהודים ופלסטינים יחד מתקיימות התופעות שאליהן מתייחסת הגישה הבין-קבוצתית; של יחסי כוח לא סימטריים ודומיננטיות יהודית. לפיכך, גם הפרדת סמכויות מחייבת ניהול של דיאלוג פנים-ארגוני שבו לסוגיות כגון בנייה של התאמה מקצועית ואישית יש חלק חשוב מאוד בסיכויי ההצלחה של הפרויקט.

רוזנווסר (בתוך: אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004) סבורה כי גם כאשר מנהל פרויקט של מפגש קבוצות דיאלוג הוא בעל יכולת הנחיה, לעתים נכון יותר להפריד סמכויות, ולבחור מנחה שאינו נמנה עם יזמי הפרויקט. בבחירת המנחה יש לברר את התאמתו לחזון הארגוני, למטרות הפרויקט ואם יש לו עניין וניסיון מקצועי מספקים. מעבר לכך, על מנהל הפרויקט לדאוג שלרשות צוות ההנחה שייבחר יעמדו תנאים מספקים ליצור את אותה ההתאמה שצינו המנחים בראיונותיהם. בין מנהל הפרויקט ובין צוות ההנחה יש שוני מהותי, והוא טומן בחובו פוטנציאל לקונפליקט. הם צמחו בדיסציפלינות שונות, לנגד עיניהם עומדים שיקולים שונים והם גם מעריכים את תוצרי עבודתם באופן שונה. הקונפליקט יכול להתרחש סביב הבעלות על הקבוצה; רמת המחויבות לה וחלוקת האחריות עליה; שאלות של סמכות והגדרת גבולות התפקידים בין מנהל הפרויקט ובין צוות ההנחה. בדומה לתהליכים המקבילים בקבוצה הרלוונטיים לתהליך העיקרי, גם התהליך המתנהל בין מנהל הפרויקט לצוות ההנחה הוא תהליך מקביל המשפיע על התהליך העיקרי בקבוצה, באמצעות צוות ההנחה. בשל כך, עוד לפני תחילת הפרויקט וכן במשך התנהלותו, על מנהל הפרויקט לערוך דיאלוג מתמיד ומודע עם צוות ההנחה ולעתים אף תחת הדרכה חיצונית, ממש כשם שצוות ההנחה צריך לנהל תהליך של דיאלוג פנימי מתמשך. בתוך הדיאלוג הפנים-ארגוני בין הדרג הניהולי ובין הדרג המקצועי עקרון הדינאמיות פועל ברציפות. משברים בפעילות הקבוצה יכולים ליצור האשמות ושינויים במידת האחריות שהצדדים בדיאלוג הפנים-ארגוני מקבלים עליהם. ניהול שיח פתוח ורגשי שמסוגל להציג ביקורת ולקבל אותה, מתוך מתחים וכעסים, דורש מיומנות ונכונות. לעתים קרובות, קושי ביכולת להעביר ביקורת בונה או ביכולת לקבלה משמר את השיח הארגוני ברמה פורמאלית-עניינית כביכול, אולם מתחת לפני השטח מצטברים כעסים. ובסופו של דבר, הם עתידים לעלות על פני השטח.

כזכור, השיח הרצוי במפגש עומד במחלוקת בין הגישה הבין-קבוצתית, גישת המגע והגישה הנרטיבית. הדוגמה שלהלן תסייע בהמחשת השפעתו של השיח המקובל במפגש על תפקוד הארגון המנהל אותו. בסוף שנות השמונים של המאה ה-20, בזמן האינתיפאדה הראשונה, וכנראה בקשר הדוק אליה, התחוללה 'האינתיפאדה של המנחים הערבים', כפי שמכנה אותה עיסאם (מתוך ריאיון מספר 12, שורות 290-295), ממפתחי הגישה הבין-קבוצתית. יפעת מעוז (Maoz, 2000a; Maoz, 2000b, 265-267) מספרת כי הנושא שעמד במוקד העימות בין המנחים הפלסטינים (ולמעשה, גם חלק גדול מהמנחים היהודים) ובין הנהלת המרכז היהודי-ערבי בגבעת חביבה, הארגון שניהל את תכנית המפגשים, היה המשקל המושם בדיון הפוליטי על הקונפליקט הישראלי-ערבי והיהודי-פלסטיני במסגרת המפגש. טענת המנחים הערבים הייתה כי היעדר העיסוק בפוליטיקה והעבודה על פי גישת המגע משרתים רק את המשתתפים היהודים. לפיכך, טענו המנחים הערבים, חוסר הנכונות לערוך דיון פוליטי מציב את הקבוצה היהודית כדומיננטית ומשמר את פערי הכוחות והדיכוי הקיימים במציאות הפוליטית החיצונית. במקום השיח שהכתיבה גישת המגע - הגישה היחידה שהייתה בשימוש במפגשים עד אז - דרשו המנחים להכניס את השיח הקונפליקטואלי למפגש, דרישה שהגדירה בהמשך את יסודות הגישה הבין-קבוצתית. בעקבות העימות בין צוות ההנחה ובין הנהלת המוסד התפטר רובם המכריע של המנחים הפלסטינים והיהודים, ולמרכז היהודי-ערבי בגבעת חביבה נדרשו שנים אחדות להתאושש מן המכה ולשוב ולערוך מפגשי דיאלוג בהיקף נרחב.

הדוגמה שלעיל ממחישה כיצד כמה מהתובנות שהציגו המנחים בראיונותיהם ישימים לניתוח הן ברמה הקבוצתית והן ברמה הארגונית וליחסי הגומלין ביניהן. ראשית, השיח הפולמוסי

שהמנחים דרשו להכניס למפגש חלחל מהר מאוד לתוך המנגנון הארגוני וחזר ונשנה ביחסי הדרג המקצועי (מנחי הקבוצות) והדרג הניהולי. בארגון שיש לו משימות ומטרות שאינן דיאלוג, שיח ארגוני פולמוסי (בייחוד כאשר הוא אינו מלווה בשום סוג אחר של שיח) עלול להיות כלי הרסני לארגון ולא כלי להגברת המודעות – כפי שהגישה הבין-קבוצתית מציעה. למעשה, התעקשות המנחים על שינוי גורף בתפיסת השיח במפגש מחד גיסא והתנגדות הדרג המנהל להכנסת השיח הפוליטי-פולמוסי למפגש מאידך גיסא לא אפשרו ניהול דיאלוג בשעת מבחן של משבר אמת. שנית, פעולתו של עקרון הדינאמיות יצרה מצב שבו המנחים העוסקים בעבודת השטח המשיכו בתהליך הלמידה שלהם ושינו את תפיסותיהם המקצועיות, ואילו המנגנון המנהלי לא עבר את אותו התהליך ומצא את עצמו לפתע בעמדה של מגננה מפני דרישות שלא הבין אותן ולא היה מוכן לקבלן.

שלישית, במונחי התהליך המקביל התרחשה כאן פעולת גומלין מעניינת. המנחים הביעו חוסר שביעות רצון מן התהליך העיקרי בין הקבוצות במפגש, ובעיקר מחוסר ההתייחסות הנהוגה בגישת המגע לרמת הניתוח של המפגש בהשפעת המציאות החיצונית. אם כן, איכותו של התהליך העיקרי, בעיני המנחים, השפיעה על התהליך המקביל בין הדרג המקצועי ובין הדרג הניהולי בארגון ואולי אף על תהליכים מקבילים נוספים (של הדרג הניהולי מול התורמים לפרויקט, למשל). דווקא התפטרותם של מנחים פלסטינים ושל מנחים יהודים כאחד מעידה על מידת טיפוח התהליך המקביל בין המנחים בשניים, ועל מידת ההזנחה של הקשר והתקשורת בתהליך המקביל שבין המנחים להנהלה.

המסקנה הנגזרת מניתוח 'האינתיפאדה של המנחים הערבים' היא כי ניהול דיאלוג רציף בתוך הצוות המנהל ובינו ובין צוות ההנחיה יכול להיות בעל חשיבות רבה בתחזוקת הארגון. על הדיאלוג לאפשר מקום מרכזי לעקרון הדינאמיות, לשאוף לשיח משתף ולהיות מודע לעצמו ולתהליכים המקבילים סביבו.

לסיכום, הדילמות והשיקולים שנפרסו במסגרת זו מוכרים לעוסקים בתחום, בין במחקר ובין בהנחיה מעשית. מטרתו של מאמר זה הייתה לנסות לחשוף את התמודדותם של אנשי השטח, מנחי הקבוצות, עם ההתלבטויות הללו. מכיוון שרבים מן הרכיבים בעבודת ההנחיה בפרט, ובעבודה משותפת בכלל, אינם מדוברים ולעתים גם אינם מודעים – הם אינם פוסחים גם על אנשי המקצוע ודווקא מסיבה זו יש ערך רב בחקירתם. על בסיס התובנות המועלות כאן אפשר לקדם את ההבנה הן של הדינאמיקה הקבוצתית במפגש והן של הדינאמיקה הארגונית בארגונים בתחום הדיאלוג היהודי-פלסטיני. בהתאמות נדרשות, התובנות הללו ישימות בכל מסגרת שבה יש מגע בין יהודים לפלסטינים – מגע מקצועי, מגע עסקי או מגע אישי.

## מקורות

- אמנון-שניר, ח', אנגל, ע' ושבאר, ו' (עורכים) (2004), **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**, ירושלים, המרכז הבין-תרבותי לירושלים.
- אדורנו, ת', ו' (1993), חברה, בתוך: אדורנו, ת'. ו' והורקהיימר מ' (עורכים), **אסכולת פרנקפורט (מבחר)**, תל-אביב, ספרית פועלים, 264-275.
- אמיר, י' ובן-ארי, ר' (1987), מפגשים בין בני נוער יהודים וערבים בישראל – מציאות ופוטנציאל, **מגמות**, (3), 305-315.
- ביון, ו', ר' (1992), **התנסויות בקבוצות ומאמרים נוספים**, תל-אביב, דביר הוצאה לאור.
- בירן, ח' (1997), ניתוח יחסי מנחה-קבוצה ומהלך התפתחות הקבוצה לפי מודלים תיאורטיים של יחסי אובייקט, בתוך: רוזנסור, נ' (עורכת), **הנחיית קבוצות**, ירושלים, המרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים ציפורי, 201-218.
- בר, ח' ובר גל, ד' (1995), **לחיות עם הקונפליקט: פעילות הפגשה בקרב בני נוער יהודים ופלסטינים אזרחי ישראל**, ירושלים, מכון ירושלים לחקר ישראל.
- בר-טל, ד' (1995), שינוי אמונות חברתיות בישראל: מקונפליקט לשלום, בתוך: ליאון, י' (עורך), **עלי שלום: סוגיות בלימודי שלום ובחינוך לשלום – מציאות ופוטנציאל**, ירושלים, האגף לתכניות לימודים, משרד החינוך, התרבות והספורט.
- בר-סיני, ר', דיאב, ח' ומנדלסון י' (2007), דיאלוג ועשייה: הדיאלקטיקה ביניהם במפגשי ערבים ויהודים בעת משבר, **במכללה: מחקר, עיון ויצירה**, 19, 355-392.
- ורטה-זהבי, ת' (2000), חשיפה הדדית ל"אלבום המשפחתי" – אמצעי עזר לעידוד דיאלוג פייסני בין יהודים לערבים, **דפים**, 30, 50-64.
- חלבי, ר' (עורך) (2000), **דיאלוג בין זהויות: מפגשי ערבים ויהודים בנוה שלום**, תל-אביב, הקיבוץ המאוחד.
- כנאענה, ב' (2007), דילמות בשותפות יהודית-ערבית, **פתחון פה: כתב עת חברתי פוליטי ודיקלי**, 3, 55-67.
- כ"ץ, י' וכהנוב, מ' (1990), סקירת דילמות בהנחיה של קבוצות מפגש בין יהודים לערבים בישראל, **מגמות**, לג(1), 29-47.
- ממי, א' (2004), דיוקנו של כובש, בתוך שנהב, י' (עורך), **קולוניאליות והמצב הפוסט קולוניאלי**, ירושלים, הקיבוץ המאוחד ומכון ון ליר, 47-83.
- מנדלסון, י' (בדפוס), **הקבוצה האופרטיבית: עקרונות תיאורטיים ומעשיים**.
- מעוז, י' (1996), **השפעתם של מנגנוני הטיה על הערכת פשרות בקונפליקט**, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת חיפה.
- מעוז, י' (2001), **מיפוי קונספטואלי והערכה של פעילויות דו-קיום יהודי-ערבי בישראל: דו"ח הערכה מסכם**, ירושלים, קרן אברהם.
- סלומון, ג' (2000), רשומון זה לא רק סרט, **פנים**, 15, 40-46.
- סלימאן, ר' (1996), המפגש המתוכנן בין יהודים ופלסטינים ישראלים כמיקרוקוסמוס: היבטים פסיכולוגיים חברתיים, **עיונים בחינוך**, 21(2), 71-85.
- פנון, פ' (2004), **עור שחור, מסכות לבנות**, תל-אביב, ספרית מעריב.
- פרויד, ז' (תשכ"ח), **כתבי זיגמונד פרויד**, כרך חמישי, תל-אביב, דביר.

פרידברג, ד' (2007), **בין האישי והפוליטי: תיאוריה של פרקטיקה בהנחיית מפגשי קבוצות דיאלוג של יהודים ופלסטינים בישראל**, עבודת מאסטר, האוניברסיטה העברית בירושלים.

פריירה, פ' (1981), **הפדגוגיה של המדוכאים**, ירושלים, מפרש הוצאה לאור.

רון, י' (2008), **מפגשי דיאלוג בין יהודים וערבים בישראל ותפיסותיהם של מנחי המפגש היהודים בנוגע לזהותה של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית**, עבודת מאסטר, האוניברסיטה העברית בירושלים.

Allport, G. W. (1958), **The nature of prejudice**, New-York, Doubleday Anchor Books.

Allport, G. W. (1960), **Personality & social encounter**, Boston, Beacon Press.

Amir, Y. (1976), The role of intergroup contact in change of prejudice and ethnic relations, in: Katz, P. A. (ed.), **Toward the elimination of racism**, New-York, Pergamon.

Bennis, W. G. and Shepard, H. A. (1956), A Theory of Group Development, **Human Relations**, 9(4), 415-437.

Bar-On, D. (1993), First Encounter between Children of Survivors and Children of Perpetrators of the Holocaust, **Journal of Humanistic Psychology**, 33(4), 6-14.

Bar-On, D. (1996), Attempting to overcome the intergenerational transmission of trauma: Dialogue between descendants of victims and of perpetrators, in: Apfel, R. J. and Simon, B. (eds.), **Minfields in their hearts: The mental health of children in war and communal violence**, New Haven, CT, US: Yale University Press, 165-188.

Bar-On, D., Ostrovsky, T. and Fromer, D. (1998), 'Who am I in relation to my past, in relation to the other?' German and Israeli students confront the Holocaust and each other, in: Danieli, Y. (ed.), **International handbook of multigenerational legacies of trauma**, New-York, New-York, Plenum Press, 97-116.

Bar-On, D. and Kassem, F. (2004), Storytelling as a Way to Work through Intractable Conflicts: The German-Jewish Experience and its Relevance to the Palestinian-Israeli Context, **Journal of Social Issues**, 60(2), 289-306.

Bekerman, Z. (2007), Rethinking Intergroup Encounters: Rescuing Praxis from Theory, Activity from Education and Peace/Co-Existence from Identity and Culture, **Journal of Peace Education**, 4(1), 21-37.

Bekerman, Z., Maoz, I. and Sheftel, M. (2006), How do we Educate for Peace? Study of Narratives of Jewish and Palestinian Peace Activists, **Peace and Conflict Studies**, 13(2), 22-44.

Dies, R. R. and Mackenzie, R. K. (Eds.) (1983), **Advances in group psychotherapy: Integrating research and practice**, New-York, International University Press.

Helms, J. E. (1995), An update on Helm's white and people of color racial identity models, in: Ponterotto, J. G., Casas, J. M., Suzuki, L. A. and Alexander, C. M. (eds.), **Handbook of multicultural counseling**, Thousand Oaks, CA, Sage, 181-198.

Le Bon, G. (1960), **The crowd: A study of the popular mind**, New-York: The Viking press.

Litvak-Hirsch, T. and Bar-On, D. (2007), Encounters in the Looking-Glass of Time: Longitudinal Contribution of a Life Story Workshop Course to the Dialogue between Jewish and Arab Young Adults in Israel, **Peace and Conflict Studies**, 14(1), 19-41.

- Maoz, I. (2000a), Multiple Conflicts and Competing Agendas: a Framework for Conceptualizing Structured Encounters between Groups in Conflict - The Case of a Coexistence Project of Jews and Palestinians in Israel, **Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology**, 6(2), 135-156.
- Maoz, I. (2000b), Power Relations in Intergroup Encounters: A Case Study of Jewish-Arab Encounters in Israel, **International Journal of Intercultural Relations**, 24, 259-277.
- Maoz, I. (2004), Coexistence is in the eye of the beholder: Evaluating intergroup encounter interventions between Jews and Arabs in Israel, **Journal of Social Issues**, 60(2), 437-452.
- Maoz, I., Bekerman Z. and Sheftel, M. (2007), Can talking to each other really make a difference? Perspectives on reconciliation-aimed dialogues in the conflict between Israeli Jews and Palestinians, in: Kuriansky, J. (ed.), **Beyond bullets and bombs: Grassroots peace building between Israelis and Palestinians**, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Ross, M. H. (2004), Some Guidelines for Conceptualizing Success in Conflict Resolution Evaluation, **Peace and Conflict Studies**, 11(1), 1-18.
- Salomon, G. (2006), Does Peace Education Really Make a Difference?, **Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology**, 12(1), 37-48.
- Said, E. W. (1978), **Orientalism**, New-York, Pantheon Books.
- Sherif, M. (1958), Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflicts, **American Journal of Sociology**, 63, 349-356.
- Stephan, W. G., and Stephan, C. W. (1996), **Intergroup relations**, Boulder, Colo, Westview Press.
- Winnicott, D. (1953), Transitional Objects and Transitional Phenomena, **International Journal of Psychoanalysis**, 34, 89- 97

## הערות

1. לדיון ביקורתי על הכדאיות שבעריכת מפגשים ראו: Salomon, 2006; Bekerman, 2007.
2. בהשאלה ממושג ה־"good enough mother" של דונלד וויניקוט, ראו: Winnicott, 1953.
3. המאמר נכתב כחלק ממחקר רחב היקף על מנחי קבוצות דיאלוג שערכו ד"ר יפעת מעוז מהמחלקה לתקשורת וד"ר צבי בקרמן מבית הספר לחינוך במסגרת מכון טרומן לחקר השלום באוניברסיטה העברית בירושלים. מאמרים נוספים שנכתבו במסגרת המחקר: Maoz, ו־ Bekerman, Maoz and Sheftel, 2006.
4. במסגרת המחקר רואיינו בעברית ובאנגלית למעלה משלושים מנחי קבוצות דיאלוג מנוסים – פלסטינים ויהודים, נשים וגברים. חלק מהראיונות ערכו מראיונות שאינן דוברות עברית או ערבית, ולכן נערכו באנגלית. שאר הראיונות נערכו בעברית. כל הציטוטים בפרק הניתוח מובאים בשפה שבה נערכו הראיונות. לפיכך, ציטוטים רבים של המראיינים מובאים כאן באנגלית מכיוון שתרגום דבריהם לעברית היה כרוך בפרשנות בלתי נמנעת של המתרגם לדבריהם.

5. פרידברג, 2007. העבודה נכתבה בהנחיית ד"ר יפעת מעוז מהאוניברסיטה העברית בירושלים. ברצוני להודות לד"ר יפעת מעוז על הדרכתה ועל הערותיה המועילות, וכן לקבוצת הסופרוויז'ן שלי – ליוסף עבד אל-גאפר, טל קליגמן ויפתח רון – על תרומתה.
6. לעבודה חדשה הבוחנת את נקודת המבט של המנחים היהודים של קבוצת הדיאלוג ראו: רון, 2008.
7. יש מנחים העוסקים בכתיבה אקדמית או חוקרים אקדמיים שעוסקים בהנחיה, אולם נכון להיום, מדובר באחדים בלבד.
8. מטעמי נוחות ההתייחסות כאן למנחה תהיה בלשון זכר, אולם הדברים נכונים כמובן לשני המינים.
9. שיטת ההנחיה המשותפת (הנחיה בקו) שבה יחידת ההנחיה מורכבת ממנחה יהודי ומנחה פלסטיני מזינה בעצם קיומה את תפיסת המנחים כדמויות כאלה.
10. Bar On, 1993; Bar On, 1996; Bar On, Ostrovsky & Fromer, 1998.
11. ראו למשל: פרויד, תשכ"ח; Le Bon, 1960; אדורנו, 1993.
12. ראו למשל: Sherif, 1967; Stephan & Stephan, 1996; מעוז, 1996; בר-טל, 1995.
13. לשיטת הגישה הבין-קבוצתית, 'החוויה המטלטלת' אמורה להביא לידי מודעות למנגנוני שיעבוד ודיכוי, כפי שמציעה ג'נט הלמס (Helms, 1995).
14. לקריאה מקיפה על התיאוריה של הפרקטיקה של מנחי הקבוצות ראו: פרידברג, 2007.
15. ראו למשל: Bennis and Shepard, 1956; Mackenzie and Livesley in: Dies and Mackenzie, 1983; בירן, 1997.