



הוא השולט, הם הפקודים הצייתנים. היא מתווכת תמיד בין הניצים, הוא מתקרב. היא מייעצת לכל דורש וגם למי שלא. ככה זה במשפחה, כשכל אחד תופס לעצמו מקום ונוצרת דינמיקה ייחודית. איך זה קורה ולמה? מה אנחנו, ההורים, יכולים לעשות כדי לשפר את הדינמיקה הפנים-משפחתית שלנו ולהפוך אותה לנעימה ומיטיבה עם כולם? ומה קורה בעבודה? | אין לך אדם שאין לו תפקיד מלי הדר

ריבועים ריבועים בשחור ולבן. תנועה ערה. שח. המלך מרגיש מותקף. צריח נחוש ואטום פנים נחפז להגנתו, מבצע פעולת הסחה מפוארת, מציל את המצב. הרץ מנפיק מתקפה לדוגמה על המלכה השחורה. חייל פשוט, שחרחר, אחד מני רבים, נזעק לעזרה. וככה זה כל יום, כל היום. שח ומט, מהלכים ומהלכי נגד, ואנחנו שם ליד הלוח או עליו, בוחנים אותו מהצד - ולפעמים גם משתתפים פעילים בעצמנו במשחק אסטרטגי מחושב להפליא. ככה זה, במשפחות הכי טובות. למה הכוונה? לדינמיקה המשפחתית הפנימית והאישית של כל משפחה ומשפחה, שיש בה צרכים ומעמדות, תפקידים ואולי גם תוויות. יש מלך ורץ וחיל, ואינטראקציה מרתקת ביניהם. כך קמים הנערים ומשחקים לפנינו, ואנחנו, כהורים, בוחנים את



המשחק בשבע עיניים, מתערבים או לא, מנסים להזיז עניינים לכיוון טוב ומיטיב עם השחקנים כולם, אבל לא תמיד יודעים איך. מוכנים להבין לעומק את חוקי המשחק?

עניין של שייכות

"תמיד דרכו עלי, אף פעם לא שמעו אותי". "הרגשתי מוערכת מאוד בגלל חוש האחריות המפותח שלי". "היה לי טוב במקום שלי בבית". "הרגשתי כאילו אין ערך למילה שלי בכלל, סמכו רק על הגדולים יותר, פינקו את הקטנים. ואני? אפורה, לגמרי". מתוך בליל המשפטים האלו, חלק מהם נעימים לאוזן ההורית וחלק מאמללים אותה עד אין קץ. אין חולק על כך שמשפחה היא המעגל

שבו הילד אמור להרגיש הכי בטוח, הכי שייך. אז למה לא תמיד הכל דבש? איך יכול להיות שלפעמים אנחנו שומעים גם משפטים לא קלים לעיכול? איך ייתכן שלילדים שלנו, אלו שיקרים לנו יותר מכל דבר אחר, לא תמיד נוח וטוב במקום שלהם בבית? ולמה בכלל לעיתים נוצרים 'מעמדות', יש שווים יותר ויש שווים פחות? רות רואה, תרפיסטית במוזיקה (MA), מעניקה להורים כלים מעולם הטיפול הרגשי, מסבירה כי הבסיס למשחק הכיסאות' הזה הוא הבנה מהי תחושת השייכות ועד כמה היא משמעותית עבור כל ילד. "תינוק שמגיע לעולם לא יוכל לשרוד אם לא יהיה שייך למישהו, לכן הצורך בשייכות הוא עמוק וקיומי כל כך. מתוך כך, כל ילד ימצא לעצמו מקום בבית בהתאם לאופן שבו הוא מרגיש שייך. כך, למשל, במרבית המקרים נראה הבדלים גדולים מאוד בין שני ילדים שנולדו בזה אחר זה, כשכל אחד מהם יבקש להשתייך וימצא מקום שונה מאוד מאחיו".

על השלכה ועל הזדהות השלכתית

תנו לנו לספר לכם סיפור:

היה היה תינוק קטנטן, יצור מתוק וחסר אוניס. הוא חווה רעב ולא הצליח לשאת את החרדה הקיומית הזו. אולי לא יגיע אוכל לעולם? הוא היה עייף ולא הצליח להתמודד עם חוסר היכולת להירדם. היה לו קר והוא גילה סימני מצוקה ממשית. "תינוק עדיין אינו יודע להפריד בינו לבין העולם", מסבירה רות רואה. "הכל נחוה אצלו כדבר אחד גדול, בלי פנים וחוץ, בלי אני והוא ונפרדות. ואז, כשהוא חווה רעב, לצורך הדוגמה, העולם מתמוטט מבחינתו. הוא פוצח בצווחות אימויות ובעצם 'משליך' את החרדה החוצה ממנו. זו ה'השלכה' המדוברת בעולם הפסיכולוגיה.

"מה עושה אימו? שתי אפשרויות עומדות בפניה: היא יכולה לגשת אליו ולתווך לו את החוויה ברוגע: 'אתה רעב, סבלנות, חמוד, הנה - בוא ותאכל'. כך היא מתווכת לתינוק את החרדה ומחזירה לו את החוויה הבלתי נסבלת כשהיא 'מוגדרת וארוזה'. לחלופין, היא עלולה לשמוע את הצרחות ולפגוש את החרדה שבתוכה: 'אולי אני לא אכיל? לא אכיל? לישון? אולי כואב לו משהו?' כאשר כך יקרה היא לא תצליח 'לארוח' את החרדה של התינוק ולהחזיר לו אותה אסופה ומאורגנת ורגועה, אלא תיכנס בעצמה למה שמכונה 'תהליך הזדהות השלכתית'.

"זה קורה לכולנו. כולנו פוגשים חוויות כאלו. השאלה היא המינונים, ובחיים זה פוגש אותנו במצבים רבים ושונים".

מה למשל? הרי לנו הסבר להיווצרותו של תפקיד השעיר לעזאזל. "לכל אחד מאיתנו יש חלקים לא נעימים, לא מעובדים ולא פוטוגניים בתוכו, שהוא לא מסוגל להכיל. ככל שאדם בנוי יותר נפשית הוא גם מסוגל יותר להכיל את החלקים השליליים הללו, ולא להניח להם 'לצבוע' את כל החוויה שלו בצבעים קודרים.

"את החלקים הללו, השליליים, אנחנו נוטים 'להשליך' על הזולת: 'זה הוא שאשם!' 'הסביבה נוראית! וכן הלאה, וה'שעיר לעזאזל' האומלל שלנו נוטה לספח אליו, מסיבות שונות, את כל הרע והבלתי נעים שהשליכו האחרים, ולהזדהות עם כל זה. ואז? בלגן שלם. הוא מאמץ לעצמו את תפקיד הרע, המעצבן, מה לא? הנה לנו קווים לדמותו ולהבנתו של השעיר לעזאזל".



ריק כלשהו, אלא מתכתב עם הסגנון המשפחתי שהוא רכיב חשוב מאוד בקביעת האינטראקציה ההורית עם הילדים, והתפקיד שכל אחד מהם יטול לעצמו.

סולם או שביל?

חני הסכימה להתראיין, "אבל בלי שם המשפחה שלי, לא רוצה שהילדים יגדלו ואולי יקראו את המילים האלה שמדברות עליהם, בסדר?". יש לה שישה ילדים צפופים וקטנים, לחני, והיא באמת אמא אוהבת ומשקיענית. "אולי אלו מילים דרמטיות, אבל לפעמים אני מרגישה שהילדים נלחמים על החיים שלהם בבית. נלחמים להיות 'הכי אוהבים', 'הכי מוצלחים', 'הכי עוזרים לאמא', הכי, הכי, הכי. "כשאני רואה את המאבקים האלו למען ההכרה שלי בזה שהם 'הכי', אני כאובה. למה הם מרגישים כאילו הם במלחמה כזו, תמידית, מייגעית, על 'הלחם והחלב' של הלב שלי, על האהבה? זה לא שאני מקמצת במילים טובות, כל היום מחפשת ולוחשת להם באוזן, אבל אז מסתכל האח התורן בעיניים מצומצמות, חותר למגע ודורש לדעת למה הוא לא כזה מדהים, ולמה לו לא אמרתי עכשיו כלום. ולמה אותו אני פחות אוהבת והשני יותר שווה. לא יודעת מה לעשות עם זה!

"כבר ניסיתי את כל הסיסמאות (הנכונות להפליא, אגב) של לומר: 'אתה הייחודי הכי שווה בעולם!' ו'את הרותי הכי אוהבה!' אבל זה לא מספיק להם. הם ממשיכים להילחם. זה מעורר בי תחושת עליבות גדולה כל כך בשבילם, ותחושה נוראית של כישלון הורי שלי. לא רוצה שזה יהיה המצב, רוצה שכל אחד מהם ירגיש אוהב ורצוי וראוי ושווה ומוערך, בלי השוואות, בלי מעמדות, בלי 'האח המוצלח' ו'זה שאינו נחשב מספיק'. משתוקקת שכל אחד מהם ירגיש שלם מבפנים, בטוח באהבה שלנו, בטוח בעצמו".

אנחנו יכולים לקרוא את המונולוג של חני בתמיחה, לצייר לעצמנו עולם אוטופי ולומר שאצלנו זה לא קורה. הלוואי, אבל כשאני מספרת את תוכן הדברים לחברות ממעגלים שונים, לא אחת ולא שתיים מזדהות ומהנהנות במעקה גדולה. איך נוצרים מעמדות במשפחה? למה ילדים מסוימים 'שווים', ואחרים 'שווים יותר'?

"מעבר לתפקידים שכל ילד מסגל לעצמו", נדרשת רות לסוגיה, "יש נושא חשוב שעשוי אף הוא להשפיע

וכך, למשל, נסו לדמיין בית עם ילדים קטנים (שאומורים את אשר על ליבם, לא מסתירים רגשות ולא מסווים התנהגויות תחת מעטה מלומד או זועף). ארוחת ערב משפחתית וילדון אחד שזוכה למילים "חמוד אתה!!!" מפי אמא אחת תמימה שרוצה לעשות רק טוב, ואז, ממש כמו בבדיחה המפוקפקת על חבילת המגבונים - אם הוצאת מגבון אחד, נגזר עליך להוציא את כולם בזה אחר זה - פוער השבט כולו עיניים לחות ופגועות, וכל נציג וזאטוט שואל: "מה, ואני לא חמוד?"

הרי לכם המחשה יום יומית לצורך העז בתחושת השייכות ובמקום בלב של ההורה. "משפחה היא קבוצה", ממשכה רות להסביר. "הקבוצה הראשונה שלתוכה הילד נולד. ואת כל הרקע והניסיון שלו מהקבוצה המשפחתית, הוא יביא עימו לכל הקבוצות האחרות שיפגוש במהלך חייו. "התאוריה לגבי קבוצות, קובעת כי מתוך ארבעת השלבים של היווצרות קבוצות, בשלב הראשון כל אחד מחברי הקבוצה יחפש לעצמו תפקיד כדי להרגיש שייך. ואז, אם נחיל את התאוריה גם על משפחה כקבוצה, נוכל להבין כי כל ילד יתור באופן לא מודע אחר תפקיד שייחודי לו וישייך אותו למשפחה.

"איך בסופו של דבר ייקבע התפקיד של הילד? על פי המקום שלו במשפחה, בתוספת האופי והטמפרמנט הייחודיים שלו, כי הרי כל ילד מורכב מעולם שלם של נתונים: איזו אישיות יש לו? מה הוא אוהב? מה מציף אותו? מה הנתונים הפיזיולוגיים שלו? וכן הלאה, ואז, המכלול של הילד פוגש את עולמם של ההורים, שמורכב אף הוא מסיפור החיים שלהם ומהאופי האינדיווידואלי של כל אחד מהם, ובנקודת ההשקה הזו מתערבבים להם הנתונים כולם לעיסה אחת מרתקת שמשפיעה על בחירת התפקיד של הילד במשפחה".

מהו תפקיד, בעצם? תוכלי להדגים? רות נענית ומדגימה: "קחו את הילד האחראי של המשפחה, את טוב הלב שתמיד יבקשו ממנו לוותר, את היצירתי שאליה יפנו בבקשת רעיונות, את החברה'מן שיארגן טיולים, ועוד".

הדוגמאות הללו הן רק טיפה קטנה מים התפקידים החיוביים האפשריים, אבל רות ממשיכה להדגים ועוברת גם לתפקידים שליליים שילדים מסגלים לעצמם לא פעם.

"מכירים את השעיר לעזאזל? הכבשה השחורה של הבית, זה שתמיד ילעגו לו ויתייחסו בביטול לדבריו? הדחוי, האשם והמפריע? עצוב ממש, אבל התפקיד הזה קיים (ראו מסגרת, מ"ה), וילד כזה יקבל את המקום שלו בבית מכוח המעשים השליליים שלו. המקום והשייכות הם הרווח המשני שלו. זה המקום שהוא מכיר והוא לא מסוגל לאבד אותו".

עוד? המתנגד, הווכחן, זה שיאמר 'לא' על כל דבר. הליצן, הציני, ועוד.

כעת נסו לדמיין משפחה שמעריכה סדר ושליטה, פלוס ילד עם נטייה לפרוץ גבולות - ותקבלו מתכון לתקלה. לעומת זאת, קחו משפחה אחרת שמעריכה חופש ועצמאות, הצניחו אליה ילד עם נתונים זהים ותקבלו אושר גדול ופרח של ילד. במילים אחרות: התפקיד אינו עומד בפני עצמו, בחלל



גוזרים תוויות

"הילדה הזו תמיד עוזרת!"

"למה אתה תמיד מציק לכל מי שזו?"

"כל דבר אתה עושה מושלם, פשוט מדהים!"

"את שמה לב שאת לא עושה כלום בבית הזה?"

תאוריה יצירת מציאות. כך מסבירה לנו רות רואה, תרפיסטית במזיקה (MA), מעניקה להורים כלים מעולם הטיפול הרגשי. לדבריה, כולנו 'נפלים' ומצמידים תוויות לילדים שלנו, אבל חשוב שנהיה מודעים לעובדה הזו וננסה להפחית ולהגמיש את התוויות המקבעות. ילד שהוצמד לו טיקט שלילי, 'המרבץ', 'הביישן' ועוד, יאמת את התווית שלו שוב ושוב. אין לו ברירה אחרת, הרי זה מה שאומרים עליו, והם צודקים כנראה.

אבל תוויות הן גרועות בכל מקרה, הן למוטב והן לטוב. "אנחנו רוצים שהילדים שלנו ישתמשו בכל הכוחות שהם קיבלו", כך רות. "לא רוצים לנעול אותם בתפקיד אחד בלבד. 'העוזרת', 'זהו?' 'היצירת' ותו לא? חשוב לבדוק התקבעות מוגזמת, גם בתפקידים חיוביים. למה? כי פעמים רבות המגיע אינו חיובי, אלא מגיע ממקום חרד המתאמץ למצוא מקום בעולם - שייכות לסביבה, אף במחיר של ביטול והתעלמות מהכוחות האמיתיים שלו, מה שיוצר מצב לא בריא. "המקום הבריא הוא הטבעי, זה שילד מרגיש בסדר גם כשהוא עוזר, וגם כשלפעמים הוא לא ממש שש ושמוח להתגייס להצלחת הבית מורדת שחת".

אז איך נגזור את התוויות?

"נתחיל בכך שאנחנו לא נהיה מקובעים", מציעה רות. "זו נקודת הפתיחה, וכשהמקום בתוכנו יתגמש, כשאמר לעצמנו: 'הוא לא סתם נודניק / תמיד מציק / מתחמק תמיד מעזרה, זה לא הוא!' ממילא זה מה שנשדר לילד. נרגיש בתוכנו שהוא יכול גם אחרת. "לצד זאת, חשוב להבין כי 'המרבץ', 'המתחמק' וכל התפקידים השליליים, הם תוויות שכסופו של דבר הילד עצמו מאמין בהן. הוא מודעה עם השדר שלנו ולא מאמין שהוא מסוגל להשתנות.

"לכן, תוך כדי שאנחנו עושים עבודה על שינוי העמדה הפנימית שלנו, ננסה לחפש בזכוכית מגדלת את הסיטואציות שבהן הילד לא התנהג כמו שהתווית מכתובה לו. הוא תמיד מציק? נחפש בנרות רגעים שבהם הוא לא מציק אלא משחק עם התינוק כמו אח גדול וטוב, ואותם נעלה על נס ונרומם. 'היה תענוג לראות אותך משחק עם יוני! הייתי גאה בכך ממש!' 'הוא נוטה להתעצל וגורר רגליים כל הזמן? נתאמץ לראות את הפעם ההיא שבה הוא עשה משהו במרץ ובחיוניות, ונפנה את תשומת ליבו על ידי מחמאה משיבת נפש. זה עובד, שווה לנסות!

"במצבים קיצוניים, כאשר הילד מקובע מאוד בתפקיד השלילי עד כדי כך שהוא לא נמצא כמעט במקום אחר, אפשר לביים רגעים חיוביים. למשל, ילד שנתפס כ'שונא ללמוד', נשחד אותו ללמוד תמורת פרס כלשהו, ואז נאמר לו בהערכה (שכמובן חייבת לנבוע מנקודת אמת בלב שלנו): 'איזה לימוד מיוחד היה פה עכשיו, תענוג לשמוע אותך ככה'.

"עוד? לילד שמתחמק בקביעות מעזרה בבית, נציע לעזור במשהו נחשק שבטוח ירצה בו, כמו הכנה של עוגה או מלאכה אחרת החביבה עליו, ואז נשבח אותו על העזרה הרבה. 'בזכותך יכולתי לנוח היום!' 'בזכותך תהיה עוגה לשבת!' אט אט הילד יתחיל ליהנות מעצם היותו טוב וחיוני. האמון שלו בעצמו יגדל והוא יוכל לזנוח את התפקיד השלילי לטובת חיוניות בריאה וחיונית ביסודה".

מאוד על יצירת מעמדות בבית: תפיסת עולם אופקית או אנכית".

נשמע כמו מקדונית עתיקה? סבלנות. רות מציעה לדמיין סולם צר וארוך, שעליו אמורים ילדי המשפחה להסתדר בשורה עולה. זוהי תפיסת העולם האנכית. את תפיסת העולם האופקית היא משווה למשטח ישר, מעין שביל, שעליו כל אחד תופס מקום משלו.

"תפיסת עולם רוחבית או אופקית רואה את העולם לרוחב. לכל אדם יש מקום, וכולם ניצבים זה לצד זה. לעומת זאת, תפיסת עולם אנכית עסוקה בדירוג מתמיד של הסובבים. מי יותר? מי פחות? מי הכי? מי הכי לא? "תפיסת העולם המערבית היא אנכית מאוד, ומטבע הדברים משפיעה עלינו. ננסה לבדוק כמה אנחנו משתמשים במילים כמו 'הכי', 'פחות' ו'יותר', ונגלה עד כמה אנחנו 'אנכיים' בתפיסה. כמוכן, ככל שתפיסת העולם שלנו תהיה אנכית יותר, כך ייווצרו יותר מעמדות במשפחה".

שימו לב לנשמה

מה יעשה הורה שמבקש לאזן בין תפיסות העולם? לפני הכל, לדברי רות, יפתח מודעות לנושא. בשלב הבא כדאי לנסות לאמץ תפיסת עולם רוחבית, לראות כל ילד וילד בפני עצמו, עם הכוחות שלו והאתגרים הייחודיים לו.

"אבל באמת יש ילדים יותר מוצלחים מטבע בריאתם!" מודעת חני. "מה לעשות שיש כאלו? לעצום עיניים? לא לראות? להתעלם מהעובדות?"

"לא להתעלם", מסבירה רות. "רק להבין שבתפיסה אופקית, ובפרט מנקודת מבט יהודית, לכל אחד יש מקום ותפקיד וייחודיות. אנחנו לא באמת יכולים לדעת מה השווי של כל אחד בפני המקום, 'עולם הפוך ראיתי'... נכון, זו צורת חשיבה שאינה טבעית עבורנו, אנו חיים בעולם המערבי שמדרג ללא הפוגה ומעניק ציונים לפי תוצאות מדידות.

"הנה, קחו לדוגמה מחקרים שנעשו על ילדים יפים מעל לממוצע, ומצאו קשר בין יופי חיצוני של ילד לבין יחס טוב יותר ואהבה שהוא מקבל מהסביבה. ועם כל זה, כאן בדיוק המקום שלנו כהורים, כיהודים, להתאמץ ולראות קצת מעבר. להציץ מבין החרכים אל הנשמה הגדולה ואל הפנימיות של הילד.

"אם אנחנו לא רוצים מעמדות אצלנו בבית, ננסה לראות את הנשמה היחידאית של כל אחד כשלעצמו. באופן כזה ממילא נמצא נקודה ייחודית אצל כל ילד, ונחזק אותה. נשבח את הדרך ואת המאמץ של כל אחד, נשים פחות דגש על התוצאות ועל ההצלחות המזהירות, נספר סיפורים על התמדה, מאמץ וגיעה, ונמצב את הדרך כמוערכת".

רגע, רות, מה נוכל לעשות כדי ליצור מיוחדות לכל ילד? "חשוב להבין שאם רק נעשה ונעשה בלי לשנות את התפיסה הפנימית שלנו, כל עשייה או שינוי לא יועילו.



לפעמים לא טוב לנו בעבודה. גם שם עלולה להיווצר דינמיקה עכורה שמעיבה על מערכות היחסים שלנו. "קשה לי עם ההתנהגות של המורות כלפינו, הסייעות", מספרת לי רבקה שעובדת בבית ספר לחינוך מיוחד. "לא פעם אני מרגישה שנושבת מהן רוח של התעלמות על גבול הזלזול, ואני, כמו יתר הסייעות, עובדת קשה ומסורה לא פחות מהן, רק המשכורת שונה לרעה. לתחושותי, לעיתים הן ממדרות אותנו מיישבות צוות חשובות, ויוצרות מעין קליקה סגורה ואקסקלוסיבית ששייכת למורות בלבד. סייעות - אוטו. לא פעם אנחנו מדברות על זה בינינו, הסייעות, מתוך התמרמרות גדולה".

דבי מועסקת במשרד ממשלתי לא גדול, וגם היא מספרת לי על סולם מעמדות וירטואלי שיצרה אחת העובדות במיוחד למענה. "היא ותיקה יותר ממני במעט, ומשום מה החליטה שאני לא באה לה טוב בעין". "היא החלה להתעלם ממני במופגן, אפילו שהעמדה שבה היא יושבת קרובה ממש לזו שלי. היא מדברת עם כל העובדות האחרות שבחדר, יוצרת שיחות עבודה מפרות וסתם שיחות אישיות קלילות, ואותי היא דואגת להשאיר בחוץ. לא יודעת מה יש לה נגדי, אני באמת משתדלת להיות נחמדה לכולן ולהשרות אווירה טובה ומפוגנת סביבי, אבל היא החליטה וזהו. האמת? אני מגיעה לעבודה בתחושת מועקה אמיתית, וימים שבהם היא לא מגיעה הופכים עבורי לימי חג, שחרור ופריחה".

מה עושים? סובלים בשקט? ברור שלא. אבל מה כן? פערי שיש, מייסדת בית הספר המנטאלי לעסקים, מפרידה בין הדוגמאות. הסיפור של רבקה, הסייעת בכיתה החינוך המיוחד, הוא סיפורה של ההיררכיה בעבודה (אולי ההיררכיה קצת מוגזמת, אבל זה מה יש), ואילו דבי מייצגת בעיניה מערכות יחסים עכורות שנוצרות בעבודה כתוצאה מגורמים אחרים, אישיותיים. "נדבר תחילה על ההיררכיה", היא מבקשת, "ונתחיל במשל מתחום המשפחה. כולנו יודעים שאם פעם דיברו בציבור הכללי על משפחה כ'קבוצת שווים', ועל הורים וילדים שווים בכל ללא סולם היררכי, הרי שהיום חושבים כבר אחרת, מבינים שההיררכיה במשפחה היא הדבר הנכון ביותר לחוסן הנפשי של הילד. הוא חייב משהו גדול ממנו, כזה שיוכל להישען עליו".

"נסו לדמיין אדם שנשען על קיר. למה הוא עושה את זה? פשוט מאוד: הוא יודע שהקיר יכול לשאת אותו. אם הוא יחוש שהקיר יתמוטט, הוא יימנע מלהישען ויאבד יציבות. גם ילד מוכרח להרגיש שהוא יכול להישען על הוריו, שהם מסוגלים לשאת אותו. רק כך הוא נשאר יציב. כמו במשפחה, גם בעבודה המצב דומה. במערכת תקינה של משרד או עסק יש ההיררכיה בריאה: יש מנהל/ת, סגן/נית, ועוד. לא פעם ביקשו ממני ללוות עסקים שונים ולשקם אותם מבחינה ארגונית, והבעיה הראשונה שצפה

הייתה חוסר סמכות של המנהלת. היא הייתה חברה של העובדות, לא מנהלת שלהן, זה מה שהפך את העסק לבלתי יעיל להפליא". פערי מבהירה כי ההיררכיה בריאה אין משמעה רודנות חלילה, אלא מערכת של דירוג וארגון. "כל עובד זקוק לגב להישען עליו, ואם הוא מבין שאין לו על מה להישען, זהו מקומו של השבר".

אבל פערי, אם ההיררכיה טובה ומיטיבה כל כך, למה השטח תוסס לפעמים במרירות עזה על המנהלת או על הסגנית? "כי אנחנו בני אנוש, חו הנפש שלנו, שלא פעם אוהבת להתמרד - ושרק יעזו לומר לה מה לעשות!" "לצד זאת, חשוב להבין כי כל אחד מאיתנו נאבק כדי להשיג את הדברים החשובים עבורו. אולי לרבקה, הסייעת, חשובה ההשפעה בבית הספר ולכן היא מתוסכלת כל כך? אולי דווקא החופש לפעול באופן עצמאי מבחינה מקצועית הוא היעד הנכסף להשגה? אולי חשוב לה הכבוד, וכשהיא מודרת מהשיח היא חשה בחסרונו הכואב והמדכא? ואולי התקדמות זהו הערך הנרצה אצלה, והיא מרגישה כבר סייעת זמן רב מדי בלי להתקדם במדרג התפקידים?"

לפני שפערי מגיעה לפתרון, היא מתמקדת במקרה השני, בדבי. "אני יודעת שזה אולי עלול לקומם, אבל אני יוצאת מנקודת הנחה שלכל אדם, מאחורי כל התנהגות, יש כוונה חיובית. נכון, ההתנהגות של המשפילה הסדרתית בסיפור של דבי מציקה ורעה, אבל אני בטוחה שהכוונה העומדת מאחוריה איננה רעה בכלל. אולי יש לה פחד נורא מצעירות, וכשהיא רואה צעירה מוצלחת שמגיעה, היא נתקפת בהיסטריה איזמה פן תבוא זו ותירש את מקומה בשלושה? כשהיא מתעלמת, אולי היא מבטחת את עצמה שדבי לא תתמלא בביטחון ולא תאיים על קיומה המקצועי. הכוונה החיובית שלה היא להיצמד, בכל הכוח, לכיסא המשרדי עד מאה ועשרים ועד בכלל, היא רק ממגרת את הרע".

"כך, חשוב להפריד בין ההתנהגות לכוונה. ולמה זהו כלי מדהים ויעיל ומופלא? כי כעובדת, דבי יכולה לנסות ולשים את האצבע על הערך החשוב לעובדת הוותיקה, הפוגעת, ואז - לספק לה את הצורך הזה באופן שבו היא לא תרגיש עוד צורך להמשיך להתעלם ולהציק. נשמע הזוי? אולי, מחזמנים לנסות בשטח ולהתמכר... "זה למעשה גם הפתרון לאתגרים הנובעים מההיררכיה. רבקה הסייעת הרי לא יכולה להפוך למורה לעת עתה, אבל היא יכולה גם יכולה לבדוק מהם הערכים החשובים לה, ולנסות לפעול להגשמתם: חשוב לה לתת ביטוי לקול האישי שלה ולקבל הכרה? אולי היא תזוהם קבוצת דיון ושיח של הסייעות עם אחד הגורמים המקצועיים, לשם התמקצעות? חשובה לה דווקא ההשפעה? אולי היא תנסה להציע מיוזמים מעניינים למנהלת בית הספר ולקדם אותם? חשובה לה העצמאות?

אם כן, אולי היא תנסה להגיע להידברות עם המורה שהיא עובדת איתה, על תחומים שבהם היא תוכל לקבל יד חופשית לפעול כהבנתה?

"בנוסף, מומלץ לזכור שאי אפשר לריב עם הקיר. אם נראה לאדם שפוגע בנו שאנחנו לא נפגעים ולא לוקחים דברים באופן אישי, הפגיעה הסדרתית תיעלם. ודאי שזה יעיל יותר מאשר ניסיונות בלתי מוצלחים, חוזרים ונשנים, לשפר את היחסים..."

למעשה: זיהינו שהדינמיקה בעבודה שלנו אינה בריאה, כיצד נפעל? כשלב ראשון מציגה פערי 'לצאת מהסיפור'. "נסו להסתכל בסיטואציה כאילו מהצד, באופן אובייקטיבי ככל שרק ניתן. שאלו את עצמכם: מה הייתי רוצה שיקרה? מה בשליטתי, מה בכוחי לעשות ולשנות? זה המקום לגייס יצירתיות וכלים ולבחון כיצד תוכלו להגשים את הערך החשוב לזולת בצורה בריאה וטובה. "זה לא בשליטה? אולי, אבל כן בשליטתך לעשות רק טוב לעצמך, בשליטתך לגרום לכך שתתענגי על כל רגע ורגע במקום העבודה, בשליטתך להגן על עצמך ולדאוג לעצמך, וליצור לך במשרד תחושה נעימה וטובה".

"נכון, זה לא קל ולא פשוט בכלל, וכולנו אוהבים לחוש שייכים ואהובים, אבל תמיד אפשר וכדאי לפתח את החוסן האישי שלנו ולטפח אותו. ואז, ככל שהחוסן הנפשי שלנו יהיה חזק ובנוי ושלם יותר, כך לא ניקח את הדברים הפוגעים באופן אישי, נבין כי המילים של הפוגעת מבטאות את החיים הקשים שלה עצמה, וניצור חומה של הגנה עמוק בפנים".

כעת, נניח שאנחנו מעסיקות, בוסיות או מנהלות, שנתקלות בדינמיקה גרועה אצלנו במשרד. יש טעם להתערב? יש דרך לשנות? "ללא ספק!" נחרצת פערי. "מה שהראש מקריין, זה מה שמרגישות הרגליים... מנהל טוב יודע איך לכוון את הצוות שלו ולדאוג לאווירה בריאה ומפוגנת. ואם אנחנו רואות שמהו לא עובד, בשלב ראשון עלינו לבדוק את עצמנו. אולי אנחנו נותנות אמון בצוות באופן לא שוויוני? אולי אנחנו מעודדות תחרותיות יתרה? ואז, כשנבין את שורש הבעיה, לרוב נוכל גם לפתור אותה באופן שיהפוך את המשרד או העסק לנעים ומשוחרר הרבה יותר".



הדבר הראשון שצריך להתמקד בו הוא התפיסה שלנו את הייחודיות של הילד, שנראה את אור הנשמה, ואז נראה את הילד באור שונה בתכלית. ילד שנתפס כחלש וכאנמי יתגלה כאציל נפש וכעדין. ילד שנראה לנו מרדן יהפוך לעצמאי ובעל אומץ, וכן הלאה. "כך, כשנעשה שינוי תודעתי, השאלה 'מה לעשות' תהפוך למיותרת, משום שהכיוון הנכון להעצמה של הילד יהיה ברור הרבה יותר".

קדימה, שינוי תודעתי! סוויץ' בראש והכל יסתדר! אז זהו, שלא.

רות מפרטת: "אופן ההסתכלות שלנו על העולם נבנה לאורך שנים ומבוסס על הדרך שבה גדלנו ועל האישיות שלנו. לכן חשוב לדעת ששינוי תפיסתי הוא תהליך שאורך זמן ומצריך סבלנות והתמדה. אבל יחד עם זה, ככל שהזמן יעבור מובטח לנו שנראה פלאים ממש".

דוגמה? בבקשה: "אני מטשטשת מקרה שעבדתי איתו, של ילדה מקסימה שהגיעה אלי לטיפול, ומהשיחה עם אמא שלה עלה כי אין לה שום דבר בולט או זוהר. חברתית לא היה לה קל, גם בלימודים היא הייתה חלשה יותר והיה מורכב למצוא משהו שבו היא מיוחדת.

"במאמר מוסגר, אני מאמינה מאוד ביצירת זמן איכות עם הילד ככלי עבודה משמעותי מאוד בקשר שבין ההורה והילד ובחזיון היכולות הרגשיות של הילד.

"הנחיתי את האם לקבוע מסגרת לזמן איכות עם הילדה, ובזמן הזה להתרכז באור הייחודי של הנשמה שלה ובתפקיד שלה בעולם, ולהשקיע בקשר איתה. כבר בהתחלה האם סיפרה על קשר מיוחד שהולך ונרקם עם בתה, על האור החדש שכמו האיר את דמותה בעיניה. יחד עם זאת התהליך, כמו כל תהליך, אינו שרביט קסמים, אך במשך הזמן הילדה החלה להתפתח מכל הבחינות. היא חשה אהובה בכיתה, מצאה לה חברות טובות והמורה דיווחה שהיא ילדה מבוקשת ואהובה. "בשלב הבא היא החלה להתפתח גם מבחינה לימודית, להשקיע וללמוד בחשק, מובן שלאורך כל התהליך האם המשיכה להשקיע בקשר עם בתה ונוצר ביניהן חיבור מיוחד.

"אז בהחלט, לא מדובר בהוקוס פוקוס, אבל התוצאות בסופו של דבר מדהימות ממש ובונות עולמות". דיברנו על תהליך שראשיתו בשינוי תפיסתי. איפה כל זה יימדד? איך נדע שהצלחנו לסגל תפיסת עולם רוחבית, שרואה כל ילד בנפרד ולא עסוקה בהשוואות? "כשהשוני בין הילדים יתבטא בתפקידים שונים שהם יאמצו, ולא במעמדות שיווצרו בבית", מסכמת רות. "כי פחות משנים הנתונים שהילדים גולד איתם, הרבה יותר משנה לאן נכוון אותם ועל איזה מצע חינוכי נגדל אותם, כלומר, מה הם יעשו עם הנתונים שקיבלו משמים, יהיו הנתונים אשר יהיו".