



הזכות

להאציל

סמכות



קשה לך לבקש מאחותך שתכין את האלבום המשפחתי? לא מסוגלת לסמוך על בתך שתגהץ ערימה של חולצות? בטוחה שהעובדת שלך לא תדע לנסח הצעת מחיר? כורעת תחת העול של סעודת השבע-ברכות שעורכת בביתך? | בואי למפגש אנושי עם הזולת, ולפני כן עם עצמך, לגלות את הסיבות המונעות ממך לשחרר משא | נקרא לפחדים בשמות ונכיר לעומק את תכונת הריכוזיות, זו שמעמיסה את כל המטלות על הכתפיים שלך | מוזמנת להתרכז סביב הריכוזיות

"בשבוע שעבר החלטתי לנסוע לכותל המערבי. קבעתי עם ידידה לצאת בשעה מוקדמת מהבית, לא אחרי שש ורבע בבוקר, בהתחשב בכך שתחנת היציאה היא פתח תקוה ואופציית ההתניידות היא אוטובוס ציבורי. מהרגע שקבעתי עם ידידתי, התחילו לי כאבי ראש ומיגרנות חזקות. לא יכולתי ליהנות מהיוזמה ומהרעיון להיות ספונטנית ולנסוע.

"ניסיתי לדמיין את בעלי ובנותי הגדולות מעירים את הילדים הקטנים, שולחים אותם להסעות, זוכרים להכניס את הרב-קו, חותמים על הצהרות בריאות וכו' וכו' והמועקה שלי הלכה וגברה. מספר פעמים כבר חייגתי בטלפון כדי להודיע לידידתי שבסוף אני לא רוצה לנסוע... פעם אחרת... אולי. נראה.

"אני טיפוס מאד ביתי. גם המשרד שלי בבית. בנותי הגדולות שקועות עד לצווארן בלימודי הוראה תובעניים, וכל העניינים הפנים-ביתיים - מתרכזים אך ורק אצלי. יתכן שזה מתוך כורח המציאות, יתכן שזה מתוך בחירה, אני רגילה לזה ורגועה.

"אבל בשבוע שעבר גיליתי עד כמה אני 'תקועה'. לא הצלחתי ליהנות מהרעיון של היציאה (שאוכלי כבר מס' שנים לא יצאתי כך כדי להתאוורר במהלך היום. אלא רק כשכולם ישנים וכל הבית ארוז בקפידה...), כי לא הצלחתי להאציל סמכויות על בני המשפחה.

"בסוף היום, כשחזרתי מירושלים עייפה אך מרוצה, סיפרתי לידידתי על התחושה, על ההתמודדות, על הקושי להאציל סמכויות, על ההרגשה שרק אני יודעת לעשות השכמה בבוקר ולתקתק עניינים. בסופה של שיחה אמרה לי ידידתי בסוד כמוס: 'תבדקי את עצמך אם זו לא ריכוזיות יתר'."

כשמיכל (שם בדוי) שיתפה אותי בסיפור הזה, ידעתי מיד שהיא נוטעת בי את הגרעין לכתובת הכתבה הבאה. הבטחתי לה שבל"ג אלמד את החומר לעומק, אברר אצל נשות מקצוע ואחזור אליה עם תשובה מעשית. את הקונפליקט, התהליך והפתרון, אני מציגה לכן, באדיבותה, על גבי העיתון. ותודה, מיכל, על האומץ להסיר מסכה.



'בעלבוסטע נדירה שכמוך, איך יכולת לתקתק כזו שבת נפלאה ועוד עם אורחים?'

"זוהי תחושה עמומה שלפעמים מהלכת אימים, שמה פתאום יודע ברבים שיש עוד מישהי שיכולה לשאת איתי בעול או שהיכולות שלי אינן כבירות ונעלות. הנה עובדה, נזקקתי כביכול לזוג ידיים נוספות. הייתי מגדירה את זה, הפחד מהתגלית שאינני יכולה הכל לבד. המושלמות שלי, כביכול, היתה רק אשליה."

יש פחד נוסף והוא תופס מקום בלתי מבוטל בענין הזה. "במסגרת האימון המנטלי, אני פוגשת נשים שלא מסוגלות להאציל סמכויות והן מעמיסות על עצמן גם וגם, מתוך הרגשה מדומה או ידיעה כוזבת לעצמן שרק הן עושות את זה הכי טוב. הכי מהיר. הכי יעיל. מקסימום הצלחה במינימום משאבי זמן, זוהי אשה ריכוזית אורגנילית... אשה כזו קרוב לוודאי שתחשוב לעצמה: 'מה?! אבקש מהמזכירה שלי להכין עכשיו הצעות מחיר? אבקש מבתי הנשואה לחפש מקום לשבת משפחתית? הרי רק על ההסברים וההוראות אני יכולה לבזבז שעותיים... כאשר אני בעצמי יכולה לתקתק" את המטלה הזו בעשר דקות לכל היותר'."

"לא מזמן פגשתי אשה מטופלת במשפחה ברוכה", מספרת גב' שיש, "שעובדת שעות רבות מחוץ לבית. ראיתי בארובות עיניה כריות של עייפות. אין לי רגע מיותר, היא התנשפה. 'צריכה להכניס את הבית למצב של ערב שבת. מיום חמישי בצהריים אני פותחת במרוץ, מתחילה הכל מאפס'. הצעתי לה לבקש מילדיה לערוך את הקניות אצל הירקן, היא נאנחה: 'רק להסביר להם איך לבחור ירקות טובים, יקח זמן כמעט עד שבת'... המלצתי לה לבקש מבתה להכין את הסלטים, היא דחתה את ההצעה על הסף: 'רק להסביר איך להרכיב כל סלט... מעדיפה להרים ח"י סלטים בעצמי'... בקיצור, המוטו שלה היה: אין לי זמן וחשק להתחיל להסביר לבני משפחתי מה לעשות וכיצד... מעדיפה לדייק הכל בעצמי".

לשורש הריכוזיות

"ככל שחקרתי ועיינתי בדברים גיליתי, שיש נשים מסוימות שהפחד שלהן הוא ברמת התת-מודע, לא מדובר, לא מורגש, אבל נמצא שם, חי וקיים. אשה כזו מרגישה טוב עם העבודה הכבדה המוטלת עליה, כי תיכף לאחריה היא תינה מגלי תהילה שישטפו אותה. "התחושה שלה היא מעין זו: 'נוח לי לקבל את הרייטינג בעצמי. ליהנות מההערכה מצד לצד. נכון, אני עובדת קשה, מזיעה, לא ישנה יומיים, מדלגת על ארוחות, כורעת מהנטל, אבל...' מזהיר אותה התת-מודע בקול הכי לחשני שמצליח להפיק, 'אם יתחלקו

"לפני שנניח את הסמכויות על השולחן ונבחן את הסיבות שמקשות עלינו להאציל אותן, חשוב לי לציין ולהדגיש מראש, שכאשר אני מדברת בשיחה שלנו על האצלת סמכויות, ההתייחסות שלי לאשה המנהלת עסק ולאשה המנהלת משק בית, אינה שונה לצורך הענין". כך פותחת גב' פערי שיש, ליווי מנטלי לעסקים, את הדברים, ואינה מהססת לבצע בהם ניתוח פתולוגי מקיף: "גם מנהלת משק בית וגם מנהלת עסק עצמאי, שתיהן עומדות בראש מערכת תובענית ואינטנסיבית, הדורשת מהן לבצע מספר דברים בו זמנית, לעמוד בבוקר מול יומן גדוש במטלות ובערבו של יום לסמן עליהן 'וי'. מבחינתי, זה לא משנה כרגע אם המטלות הנדרשות הן: גיהוץ חולצות תלבושת, הכנת כריכים לארוחת ערב, אפיית עוגת יום הולדת, טאטוא הסלון ושטיפת הכלים; או לחילופין, רשימת המטלות היא: סגירת חוזים, שימור לקוחות, הצעת מחיר, פגישה עם קולגה ועוד.

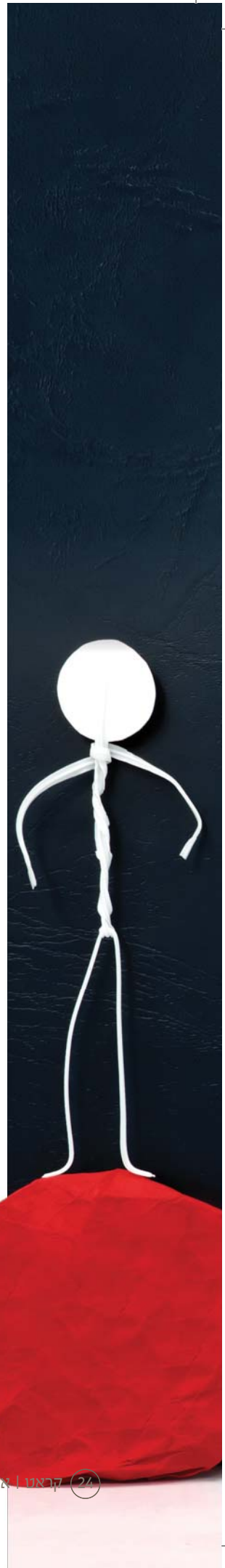
"הגיע הזמן להוריד את הכפפות ולומר בקול מה שאחרים מפחדים לחשוב אפילו בשקט. נשים רבות וטובות נמנעות מלהאציל סמכויות על סביבתן, בגלל פחדים עמוקים שרווחים מתחת לפני השטח. הן חוששות להאציל סמכויות על עובדות במשרד, על בנות 'עשרה' שכבר יכולות לקחת אחריות במטבח, על גיסות ועל... הן מוכנות להקריב את כוחותיהן עד טיפת הזיעה האחרונה, להדיר שינה בלילה, לוותר על רגעי התאוורות לעצמן, ובלבד שכל הסמכויות כולן נמצאות בראדרים שלהן. סליחה, נדייק, בידיים שלהן. על הכתפיים שלהן. והן, הזרוע המחוקקת והמבצעת".

להסתכל לפחד בעיניים

נשמע מעניין, גב' שיש, תוכלי לתת לנו הצצה נוספת ברובד עמוק עוד יותר. מה הם הפחדים הללו? על מה הם יושבים? אדרבה... אולי אם תציבי מראה, תוכלנה נשים יקרות לזהות את עצמן ברגע של אמת...

"הפחדים הם עמומים ועמוקים מאד", היא ריאלית. "ולא תמיד נעים ולא בהכרח נוח לדבר עליהם. צריך אומץ לקלף אותם ולהכיר במציאות הזו, שלא תמיד היא פוטוגנית בעברוננו.

"אחד הפחדים האופייניים הוא פחד סמוי וכבד שמקנן בנקודה פנימית מאד, שמעטים מעזים לדבר עליו ולקרוא לו בשם. זהו פחד משתק", היא מתארת. "תחושה עמומה כזו, שמה הביצוע של הזולת כל כך יצליח ואז, שומו שמים, כבר לא אקבל את התהילה שאני רגילה אליה, כבר לא ימחאו לי כפיים מול ביצועי המופת שלי: 'איזו מוכשרת את, איך עשית את כל האירוע הזה לבד?'



הזולת יצליח עד כדי כך בביצוע המטלה, עד שההצלחה שלו תהפוך אותי למיותרת בתחום. הנה, לא רק אני יודעת לסדר שולחן מתוק. גם היא. לא רק אני מותג בתחום התכניות המשפחתיות, גם אחותי. כנראה בפעם הבאה, יפנו ישירות אליה... הפחד מהצלחה

איטי במשימות, אזי גם יתחלקו איתי ברייטינג. יהיו לי שותפים באוכל, בתהודה החיובית שאקבל מבני המשפחה, מהמחותנים, מהאורחים, מהקולגות, מהלקוחות, לא משנה מאיזו קבוצת יעד... אותו תת-מודע מעלה תהיה מפחידה בקול לא קול: 'ומי אמר שזה

שווה לי? מי אמר שכדאי להצטלם עם מישהו נוסף לצד זרי התהילה?' זהו שיח פנימי עמוק של אדם עם עצמו, מגלה גב' שיש, "בנקודה הפנימית עוד יותר, אבל זו נקודה שמתייצבת לפניו כמו חומה, כי עוצרת אותו מלהאציל סמכויות. זהו פחד", היא מסכמת, "מהשותפות בהערכת הסביבה.

"בנוסף, יש נשים שמסגלות לעצמן את תכונת הריכוזיות בגלל פוביה שמשתקת אותן. הן פחדות להאציל סמכויות על עובדות נוספות במערכת, שמא חס וחלילה הן תגנובנה ממני את סודות המקצוע ומי יודע אם לא יום למחרת העזיבה שלהן הן תפתחנה את הקונדיטוריה המתחרה כאן מתחת לחלון שלי... פחד כזה עלול להביא מנהלת עבודה למקום שהיא תימנע מחלוקת מטלות לעובדות שלה ואולי הדבר

הכמעט יחיד שתאפשר להן לעשות, יהיה לענות לטלפונים. זהו פחד שאני מגדירה: **גניבת המקצועיות.**

"יש נשים", היא מוסיפה, "שמפחדות מאד להאציל סמכויות על סביבתן, שמא הביצוע של האחר יהיה כה כושל ויזיק לעסק או ימוטט את המערכת. סיפרה לי אשה חביבה, אם לשבעה בנים ובת, שעומדת שעות ומגהצת את חולצות בני השיבה, עד שסובלת מכאבי גב בלתי נסבלים: 'למה שלא תעבירי לבתך את שרביט המגהץ? שאלתי ברצינות תהומית, אבל היא פעה עיניים מבוטות ושאלה: 'את רצינית? אם מישהו אחר יגהץ את החולצות היקרות הללו, כל הערימה הזו תהרס.' 'למה? חקרת'. 'כי אם בתי תגהץ כל הצווארונים ישרפו.' 'ואם בנך יגהץ? לא הרפיתי. גם, הכל יחרך...' בפשטות אני קוראת לזה: הפחד מהיזק למערכת.

"ומה תאמרו על נשים שאינן מסוגלות להאציל סמכויות על סביבתן, כי חוששות דווקא מהתפתחות הפוכה. מי יודע, אולי

מי יודע, אולי הזולת יצליח עד כדי כך בביצוע המטלה, עד שההצלחה שלו תהפוך אותי למיותרת בתחום?



שתייתר אותי הוא קשה ועמוק.

"אז למה חשוב לנו לדבר על הפחדים?" שואלת גב' שיש ולא מתמהמהת עם התשובה.

"לכאורה, במחשבה ראשונה, האצלת סמכויות - זו פעולה שאמורה להיות קלה ביותר ומהנה. פשוט לקחת את העומס שעל הכתפיים שלך ולחלק אותו לסביבה, להסתייע בידיים נוספות המושטות אליך. בעצם, מה כל כך קשה לך בלהאציל סמכויות? מסתבר שזה קשה מאוד!"

נקיון (י) סודי

הרובד המנטאלי שלנו בנוי מתפיסות שחלקן מגבילות אותנו, מחוסר בטחון עצמי, מחוסר אמון ומרגשות שונים שמתערבלים... שם, בתת מודע הזה, נמצאים החסמים והם אלו שלצורך הענין חוסמים אותנו



מחלקת מצעים מגוונת!

• סטים לכלות ממגוון חברות
• סטים עממיים ברוקאדים
• סטים לילדים

**את הקומה החדשה כבר ראיתן?
אתן חייבות לבוא, לראות, להכיר ולחוות!**



צרכנית הלבשה
הלבשה ונדוניה ממיטב היצרנים

בני ברק | אבני נזר 3, 03-5709078 | א' ה' 10:00-14:00, 17:00-21:00 | יום ו' 10:00-12:30



הפחד הזה שמא כעת המטלה שתבקשי לבצע לא תצליח ותמוטט את העסק - זהו פחד שמקורו באגו. "מפחדת לשחרר קצת סמכויות, פן המטלה כה תצליח עד שתרגישי מיותרת בנוף? פה המקום שלך להאציל סמכויות מתוך חוסן נפשי. מתוך ידיעה ברורה, שאת שווה! שווה בתור אמא יהודיה, בת ישראל, מנהלת משק בית או מנהלת עסק. אין דבר כזה שאת מיותרת. הערך שלנו ביהדות הוא ערך מוחלט, ולא לפי התוצאה.

"מכאן המקום שלנו להתחיל להאמין שהזולת מסוגל ויכול. באותה מידה וציון של אמון שאנו מרגישים כלפיו, כך נשיג ממנו את המטרה שהצבנו לעצמנו. אם רמת האמון שלנו שההצלחה של הזולת תנוע סביב ציון 6, אין סיכוי שהמטלה תצליח מעבר לכך. האמון שלנו מגשים באחר את עצמו באותו סדר גודל. אין הפתעות מרחיקות לכת."

אפס אמון בסביבה

"את משתמשת בביטוי 'ריכוזיות יתר' ואני אענה לך בביטוי 'ריכוז עצמי'. כך נקראת תכונת הריכוזיות בשפה המקצועית של שיטת 12 הצעדים", מעדכנת אותי גב' איטה איימר, מטפלת רגשית ומומחית לטראומות, המצטרפת אל שולחן הדיונים. "הנושא הוא אותו נושא. הבעיה היא אותה בעיה. השוני הוא בזווית ובהתבוננות. כשאנחנו מגדירים את הקושי של האצלת סמכויות כריכוז עצמי, כבר במילים אלו אנו נותנים רמיזה על משמעות התופעה והסיבתיות לה.

"האצלת סמכויות היא היכולת לחלוק עם הזולת את המטלות המוטלות על כתפינו", היא ממקדת את הדברים. "ההיפך ממצב זה הוא ריכוז וכינוס כל התפקידים והמפתחות בדל"ת אמותי, באחריות ובביצוע.

"הריכוזיות מתאפיינת בשלושה דברים: לראות רק את עצמי בשטח, לראות רק את מה שחשוב לי, ולהשיג את מטרותי בכל מחיר. שלושת הגורמים הללו מרכיבים את הדי.אנ.א. העיקרי של ריכוזיות יתר.

"ריכוזיות נובעת מחוסר אמון בסובבים ומתוך כך האדם הריכוזי מתקשה להעניק לזולת הזדמנות להתנסות".

גב' איימר מעבירה את הדברים לפסים מעשיים מחיי היומיום ומזמינה לבמה אמא שהיא בעלת ריכוז עצמי. "אמא כזו", היא מצביעה, "שולטת על המטבח ביד רמה. קונה את המצרכים - לבד. ממיינת את המדפים - לבד. מקלפת את הירקות - לבד. מגרדת בפומפיה - לבד. טוחנת, מקציפה, מבשלת, אופה - הכל לבד. גם מנקה ומסדרת אחריה לבד. מפחדת מאד שחש וחלילה מישהו אחר ישטוף כלים, יכין עוגה או יעשה חביתה. אמא ריכוזית כזו לא תתן לילדיה להתנסות. היא רוצה

מלהאציל סמכויות על הסביבה. אחרי שמנקים את הרובד המנטלי, את

הת-מודע שלנו, מגיע השלב בו אפשר לפתח חוסן עצמי ועוצמות פנימיות ומשם להתקדם הלאה באסטרטגיה מעשית להאצלת סמכויות.

"אבל", מדגישה גב' שיש, "כדי לערוך ניקוי אמיתי ברובד מנטלי, חשוב שנוזהה ממה אנחנו מפחדות ומה מגביל אותנו מלהאציל סמכויות. אני מזמינה אותך לגלות מה הפחד שלך, וכבר מביחה לך שתוכלי להירגע, ולהיווכח שהכל בסדר."

לכל תבנית מקבעת שיושבת בתת-מודע יש הבנה שתמוסס את הפחד. לגב' שיש יש דוגמאות בשפע:

"מפחדת שאחותך תתגלה כבעלת חוש אסתטי מיוחד? את כבר לא תהיי הזוהרת היחידה מול בר המתוקים? הנה לך ההזדמנות להתאמן על מידת הענווה, לגלות לעצמך שאינך גיבורת הסיפור היחידה כאן. יש מקום לעוד בריות טובים שנבראו בעולם.

"מפחדת שהעובדת שלך תגנוב ממך את סודות המקצוע? הרי כל אחד יודע שלא מספיק ללמוד מהמקצועיים. לימוד וחינוך אינו תמצית העסק. גם אם האצלת ובדרך זו נחשפו סודות המקצוע; גם אם העובדת שלך פתחה את המתפרה המתחרה מול הדלת שלך, הרי את נמצאת עדיין כמה צעדים קדימה. יש לך נסיון, רזומה, קהל לקוחות מגובש. היא תתקדם וגם את תתקדמי, תמיד ישאר הפער.

"מפחדת להאציל סמכויות לאחר כי אף אחד לא יודע לבצע את המטלה כמוך? זהו סוג של עיוורון. כי בכל תחום תופתעי לגלות שיש מישהי שיודעת טוב יותר ממך ולפחות כמוך. מכינה סעודה משפחתית ובטוחה שרק אחת יודעת להכין את הדגים הטעימים ביותר? מהר מאד תתאכזבי לגלות שיש עוד גיסה שיודעת לתבל לא פחות ממך, ואחרת שמכינה מרינדה טעימה, לפחות כמוך..."

"מפחדת להאציל סמכויות בעסק, שמא תכשל הפקידה בתפקידה ותסב לך נזק משמעותי? זהו פחד סרק, כי הרבה קודם לכן, כשביררת על העובדות שלך, חיפשת שהן תהיינה מקצועיות מהשורה הראשונה.

"תבנית בסיסית שהייתי ממליצה לכל אמא ריכוזית לאמץ לעצמה ולזכור בעת הצורך היא: מי אמר שהדברים צריכים להתבצע בדיוק כמו שאני רגילה? מי קבע שהדברים אמורים להיות בדיוק כמו שאני חושבת?"

"הנה למשל מטלה פשוטה ועממית כמו שטיפת כלים. לא מזמן קראתי מחקר משעשע, שגילה לפחות 50 וריאציות שונות לשטיפת כלים. את מתקשה לבקש מבתך שתדיח כלים בגמר

שהתוצאות תהיינה בדיוק כמו שלה, עם הנסיון והרזומה העשיר כמו שצברה בעצמה. אמא ריכוזית כזו, 'מרצינה גב' איימור, 'במובן מסוים מגדלת את הילדים שלה להיות נכים, לא מתנסים, לא מעזים ולא מסוגלים'."

לעומתה, אמא שאינה ריכוזית ואינה מתקשה בהאצלת סמכויות, תיהנה לראות את ילדיה מתנסים במטבח, את בתה הגדולה מכינה עוגות לשבת, קולעת חלות ושוטפת כלים. נכון, היא ריאליט ולא מצפה שהתוצאות תהיינה כמו שלה, גם לא דומות. היא לוקחת מראש בחשבון שהסדר לא יהיה אותו סדר שהיא רגילה אליו, גם לא הנקיון וגם לא הטעם... היא לא מצפה למושלמות ומסוגלת בהחלט לבקש מבתה שתכין קינוח לשבת ומבנה שיערוך קניות. אמא כזו שאין לה ריכוז עצמי, תגדל ילדים בריאים וסתגלניים יותר.

"יש נשים", היא מתארת, "שלא רק במטבח מתבטאת הריכוזיות שלהן, אלא כל עבודתן בבית היא מקשה אחת של 'רק אני יכולה', 'רק אני מסוגלת'. אפשר לפגוש את הנשים הללו בבית החלמה כשהן טרודות ודאוגות ומסתובבות עם עננה על פניהן: מי ישטוף את הרצפה כעת? אף אחד לא יודע לעשות זאת בבית באמת... מי יקפל כביסה בימים

אלו? רק לחשוב על הבלגן שישרור בארון... שיח כזה משדר קבל עם ועדה: 'אין לנו אמון ביכולות של הסביבה שלנו'.

"כשאשה עם ריכוזיות יתר מתקשה לשחרר ולהרפות מכל התפקידים שלקחה על עצמה, היא עלולה להגיע לנפילה'."

לאיזו נפילה את מתכוונת?

"זו יכולה להיות נפילה פיזית של ירידה מהכוחות והידללות האנרגיות, כי עד כמה יכולה אשה לעשות הכל לבדה, בעצמה? אך זו יכולה להיות גם נפילה מנטאלית. נפילה אמרתי? סליחה. לפעמים אפילו קריסה. אבל", היא מבקשת להזהיר, "לא צריך להגיע לתהליך של נפילה כדי ללמוד את השיעור."

ריכוזיות נובעת דווקא מהצורך להיות בשליטה. כאילו אם אני עושה לבד, הכל, מחליט, מתכנן, מבצע, אז הכל נמצא תחת שליטה

הארוחה? למה? כי את לא בטוחה שהיא תדיח בדיוק כמו שאת עושה זאת? נו, אז מה... קיימות עוד 49 אופציות לשטיפת כלים חוץ מהאופציה שלך. אלא שהריכוזיות חוסמת מבפנים. לא מאפשרת להיות פתוחים לביצועים אחרים, נוספים.

"ריכוז עצמי", היא מגלה, "מביא אחריו פעמים רבות התבצרות מסוימת. אדם מתבצר בעמדותיו, בשיטותיו, בדעותיו. לא הרחק מן ההתבצרות, מגיעה הקבענות. לא מקרה הוא, שכשפוגשים אדם עם ריכוז עצמי, מגלים על הדרך שהוא גם מקובע בדעותיו ומתקשה לקבל דעות אחרות ושינויים סביבתיים'."



מחלקת
גרביים
מובחרת!

בכל המידות.
לכל המשפחה.

את הקומה החדשה
נבר ראיתן?
אתן חייבות לבוא,
לראות, להכיר ולחוות!



צרכנית הלבשה
הלבשה ונדזניה ממיטב היצרנים

בני ברק | אבני נזר 3, 03-5709078 | א'-ה' 10:00-14:00, 17:00-21:00, יום ו' 10:00-12:30

מכאן נובע

"לדעת", משתפת גב' איימר, "ריכוזיות נובעת דווקא מהצורך להיות בשליטה. יש לפעמים איזושהי אחיזה עיניים מסוימת לפיה, אם הכל אני עושה לבד, מחליט, מתכנן, מבצע, אז הכל נמצא תחת שליטה.

"זהו ההיפך מאמונה. אנחנו לא מובילים מהלכים, אנחנו מובלים, לא שולטים אלא נשלטים. ידיעה ברורה כזו, תביא אותנו בקלות יחסית להיות מסוגלים להרפות ולשחרר. כדי להוסיף המחשה לדברים, מספרת גב' איימר על אשה שהיא מורה מתקנת במקצועה, שמעמידה תלמידים הרבה ועושה חיל במומחיותה. והנה, לאותה מורה חביבה יש ילד לקוי למידה, שזקוק לשעות תגבור והוראה מתקנת. אמא שהיא בעלת ריכוז עצמי, תאמר לעצמה שהטיפול בילד יהיה מסור רק בידיים שלה. שכן, מי כמוה יידע לעשות זאת טוב יותר? אבל מה קורה אם העניינים לא בדיוק נשלטים והילד זקוק לאסטרטגיית למידה נוספת? לתמיכה חיצונית לאו דווקא מאמו מורתו? אם היא גם ריכוזית, היא נמצאת כרגע בקונפליקט קשה. להטיל על עמיתה למקצוע את המטלה הזו, לקדם את הילד? אבל עם שיעור נכון בענווה, ובידיעה שהדברים אינם בשליטתי, מגיעה המסקנה שבכל מה שקורה מסביבי - אני לא השלטת, אלא הקדוש ברוך הוא, ומתוך חוסן נפשי, אבל בד בבד עם ענווה, למסור את השרביט לאשת מקצוע אחרת, שאולי דווקא היא תהיה השליחה הטובה של הילד."

מריכוזיות לשלווה פנימית

"בהזדמנות מסוימת", היא מספרת, "שיתפה אותי ידידה כמשיחה לפי תומה, שאינה יוצאת מהבית בשעת ערב. למה? כי היא לא סומכת

על אף אחד שיצליח 'לתקתק' ערב בבית. מקלחות, פיג'מות והשכבה. 'בת כמה הגדולה?' שאלתי. 'בת שבע עשרה', השיבה ומיד התנצלה, 'זה לא קשור לגיל... אני לא יכולה לצאת מהבית בהרגשה שעוד לא הכנתי ארוחת ערב ולא השכבתי את הקטנות'. שוב נבוכתי: 'אבל למה?' 'כי כשאני יוצאת אז, אני מרגישה כאילו הפקרתי את הבית לשעתיים...'

"זוהי אשה ריכוזית מובהקת. אפילו לשעתיים בלבד היא פוחדת להציל סמכויות. אפילו על בת השבע עשרה שלה היא לא סומכת. אפילו ארוחת ערב צריכה להיות בדיוק כפי שהיא עושה, אחרת היא מרגישה שהיא מפקירה בית..."

"אל דאגה", מרגיעה גב' איימר. "יש דרך לעבוד על עצמנו בצורה של הכרה, מסקנה, שיח עם התת-מודע, ובקשה ישירה מהקדוש ברוך שמשליכה מאתנו כל דאגה... "וככה זה נראה: ראשית להגיע למסקנה: יש לי חוסר אונים מול האמון שלי בבתי. אני לא מסוגלת להטיל עליה תפקידים. כעת, מתוך ההכרה וההתבוננות, לומר בפשטות, במילים ובקול: 'הקדוש ברוך הוא, אני נמצאת בחוסר אונים. קשה לי להוריד שליטה. אני לא סומכת על בתי. אתה נתת לי את הילדים הללו. את הבית הזה. את הבת. את הצורך לצאת להתאורר לפעמים בערב. בבקשה, אני מוסרת לך את חוסר האונים שלי ואת חוסר האמון שלי בסביבתי. מבקשת ממך שאהיה רגועה כשאני יוצאת מן הבית ושקבל בשוויון נפש את המצב גם אם הבית יהיה הפוך, גם אם שום דבר לא תיפקד כמו ציפיתי'. במילים אלו", היא מעוררת, "ובהתבוננות זו, אנחנו מחזירים את השליטה למקום הנכון, לבורא העולם.

"כשבן אדם מוריד שליטה", מסכמת גב' איימר, "הוא מסוגל להציל סמכויות על אחרים. הוא מרשה לעצמו להיראות חלש ולהסתייע בידיים נוספות. כשיוצאים מהריכוז העצמי, מתחילים לגלות בשטח גם את האחר. לא רק הדעה שלנו נמצאת באופק, קיימת גם הדעה של הזולת.

היא אינה יוצאת מהבית בשעת ערב. למה? כי היא לא סומכת על אף אחד שיצליח 'לתקתק' ערב בבית



"האצלת סמכויות", היא סבורה, "היא תולדה של ענווה ושיעור של אמונה. כדאי ונכון להשקיע במקום הזה".

אסטרטגיה מעשית

אז אחרי כל החקירה הפנימית והעבודה העצמית התובענית, הגעתי לשלב שבו אני מסוגלת להאציל סמכויות ולשחרר מפתחות לסביבה שלי. איך אוכל לעשות זאת נכון? וכיצד אוכל להאמין שאהיה שבעת רצון מביצוע המטלה?

לגב' שיש מתווה מקצועי בן שבעה שלבים, היא מזמינה אותנו לצעוד בעקבותיו:

צעד ראשון: כאשר את, כמנהלת, מחליטה להאציל סמכויות, עליך לבחור את **המקצוענים** ביותר לכך. לא תבחרי את עוזרת הנקיון, מוצלחת ככל שתהיה, למשימת שימור לקוחות. זה כאשר מדובר בעסק. כאשר מדובר בסביבה הביתית, כאשר אמא מחליטה להאציל סמכויות ולרתום ידיים נוספות לכביסה, לאפיה ולנקיון, עליה לעשות זאת מתוך התאמה לגיל ולכישורים.

צעד שני: כשאת מגיעה לסביבתך ומתחילה לחלק מטלות, עליך להגיע מצוידת עם **תכנית** שהוכנה מראש, לא לבזבז זמן על ניסוי וטעייה. מי מתאימה למילוי גביעים במוס? רגע, מה אני צריכה להספיק עכשיו? ומה אחר כך? מתי הזמנתי את האורחים? התכנית שלך אמורה לכלול תפקידים, פעולות ביצוע ואף תתי תפקידים. עם תכנית ברורה ומדורגת, תגיעי להאצלת סמכויות ברגיעה ובבהירות.

צעד שלישי: בשלב העברת השרביט לזולתך, ולא משנה מה כולל השרביט, אם זה ניקוי המקרר או ציפוי הכסאות, כתיבת פרוטוקול או קניית כיבוד, עליך לדעת שהצבת לעצמך **מטרה ברורה**. מתי את רוצה שיבצעו, עכשיו? ואיך תיראה המטלה אחרי ביצועה?

צעד רביעי: שלב קריטי בהאצלת סמכויות הוא **תיאום ציפיות**, ברמת השיח של פרטי פרטים. כשאת מעבירה אחריות לביצוע מטלות, אל תתני הוראה מלמעלה, הדרכה קולקטיבית, עמומה או רומזת. הוסיפי הרחבה של תרחישים, מה יהיה אם תפגשו ב...

ומה תעשו אם ישפך... איך תגיבו כאשר... משום מה לפעמים יש לנו נטיה לחשוב שהזולת ינחש מה אנחנו מתכוונים, למה אנחנו מצפים ומה עליו לאלתר אם וכאשר. אם את משאירה דברים פתוחים באוויר, אל תתפלאי אם הם בוצעו ההיפך ממה שדמיית. דמיונות? אין להם מקום בהאצלת סמכויות, רק אמירה ספציפית בסגנון 'ברחל בתך הקטנה'... סימולציות, אגב, יכולות לעזור מאד בתיאום ציפיות. מומלץ.

צעד חמישי: אחרי שהעובדת שלך/בתך/חברתך קיבלה ממך אור ירוק לביצוע המטלה, מלאי בה את **מיכל הדלק הנפשי** שלה, הזרימי לה כח ומילים טובות. היא תהיה מלאה באנרגיה חיובית ותרצה להשקיע זמן ומחשבה כדי לבצע את המטלה בצורה מקסימליסטית.

צעד שישי: דרך ערך - מצאי ערך מסוים החשוב לעובדת שלך והשתמיש דווקא בו כאשר את מדרבנת לביצוע המטלה. ערך יכול להיות דיוק, זריזות, אסתטיקה, סדר ועוד. כשאת מאצילה סמכות ומשתמשת בערך הספציפי, יש לזולת ענין ואידיאל להתמסר למטלה. לדוגמה: לאחת שהערך 'זריזות' חשוב לה, אמרי: "יש לנו עשר דקות עד להתחלת האירוע. חשוב להניח את האגרטים בזריזות".

צעד שביעי: האצלת סמכויות על סביבתך, עדיין לא אומרת שעליך לנוח על זרי הדפנה ולשקוע בתרדמת חורף. הביצוע על הזולת, אבל **האחריות** - אצלך. המעורבות והבקרה נשארים בידריך. אם מנהלת עסק מתנערת מאחריות, אוטומטית העובדות מרפות ידן מהאחיות... וקל וחומר בסביבה הביתית, אם עקרת בית מתנערת מאחריות ולא איכפת לה איך הדברים יבוצעו, באותה הנשימה תרגיש בתה שלא חשוב אם תשטוף את הכלים, אם תכין את הקינוח או תקח את הילדים לגינה...

"שוב אני חוזרת לנקודת ההתחלה", מעגנת גב' שיש את הדברים. "רמת ההצלחה של הזולת בביצוע המשימה, כרוכה ברמת האמון שאני משרדת כלפיו. אם הפנמנו עקרון זה, אפשר להתחיל להאציל סמכויות".



מחלקת ילדים אופנתית!

בבדי תינוקות - בנים - בנות
סטים בנים-בנות - חלוקי שבת
פיגמות וכותנות

את הקומה החדשה
כבר ראיתן?
אתן חייבות לבוא,
לראות, להכיר ולחוות!



ארכנית הלבשה

הלבשה ונדנניה ממיטב היצרנים

בני ברק | אבני נזר 3, 03-5709078 | א' ה' - 10:00-14:00, 17:00-21:00, יום ו' 10:00-12:30

פרולוג

נכנסתי בשערי הארגון הגדול, המונה עשרות עובדים ועוד כמה עשרות מתנדבים. נקבעה לי פגישה עם המנהל בשעה 11:00. הרגשתי שהגעתי למעין קייטנה. בכל מקום 2-3 אנשים מפטטים להנאתם, אחרים עסוקים בשתיית כוס קפה, נראה שהשעון עומד כאן מלכת ויש לאנשים את כל הזמן שבעולם.

והנה הגיע המנהל, כרוח סערה, והתמורה שחלה במקום הייתה מפעימה: תוך רגע נראו כל האנשים עסוקים והמנהל יורה הוראות לכל כיוון. הוא נכנס למשרדו, וסימן לי שאמתין. הוא יצא שוב, רץ ממקום למקום, גוער פה, נותן הוראות שם, וכולם מה-זה-עסוקים.

הוא חזר למשרדו, נאנח וסימן לי להכנס. כשנכנסתי הפטיר: אין רגע של מנוחה. כמה עובדים שאני מעסיק, הכל בסוף נופל עלי. נו, מה רצית? יש לי לא יותר מחמש דקות בשביל זה. השתדלתי להיות ממוקד ככל האפשר, ולא לגזול מזמנו של המנהל העסוק. לאחר 5 דקות, תוך לחץ אימים של זמן, יצאתי החוצה. ככל שהתרחקתי ממשרדו של המנהל והתקרבותי אל דלת היציאה, פגשתי שוב באותם פקידים משועממים, שאיך שהוא נראים כעובדים.

ידעתי בבירור שכעת הייתי בממלכתו של הזאב הבודד.

"זהו המנהל שלא יודע להאציל סמכויות", מזהה מיד גב' חנה שטמר, יועצת עסקית וארגונית. "המנהל הריכוזי, שמשאיר הכל בידיים שלו. שמשלם משכורות, ולבסוף עושה הכל בעצמו.

מיפוי מסמכים וסמכויות

"יש לא מעט מנהלים כאלו", מציינת גב' שטמר. "מספיק שנסתכל על הסביבה שלהם ונבין עם מי יש לנו עסק. בבית הספר זו תהיה מנהלת שאין לה זמן לפגישות עם מורות, גם כשהן מתחננות לכך, אבל היא תהיה עסוקה מאד עם התלבטויות של מסיבת הסיודור. יש לה מלא סגנויות, אבל כולן מחכות למוצא פיה, שתאמר להן מה לעשות. בחנות נראה בעלת עסק כזו, 'עוזרת' למוכרת שלה ומתערבת לה תוך כדי; אחרי שעובדת תסדר סחורה, כמובן רק לאחר קבלת הוראה מפורשת, היא תוציא הכל ותסדר שוב, ותתעצבן למה למען ה' היא עוד לא למדה איך לעשות זאת. "העובדים שסביב מנהל כזה הם בעצם נערי שליחויות ולא משנה כמה רמה נקראת המשרה שלהם. עד שלא יבוא מנהל ויאמר מה לעשות, אין מה לעשות".

ממה נובע הקושי בהאצלת סמכויות?

"יש מגוון סיבות. מהן חיצוניות יותר, מהן פנימיות ותפיסיות ונוגעות ממש ב'אני' האישי.

"כשאני יושבת עם מנהלת כזו", היא משתפת, "היא מאד רוצה להאציל סמכויות, מאד. היא גם בדרך כלל נהנית להשתמש הרבה בביטוי הזה. עמוס לה, וקשה לה, והיא חייבת שיתחלקו איתה בעומס. הבעיה מבחינתה היא רק שאין לה מספיק זמן, ועד שהיא תסביר, היא כבר תעשה בעצמה פעמיים. וחוף מזה

שאף אחת לא באמת יכולה לעשות טוב כמוה. מנהלת כזו", היא בטוחה, "היתה שמחה לעשות הכל בעצמה, רק הבעיה לדעתה היא שאין לה מספיק שעות ביממה ואין לה מספיק זוגות ידיים. על פניו, זוהי בעיה בפרפקציוניזם, מקסימליסטיית. לא מסתפקים בפחות ממושלם. ויותר מכך, יש כאן חשיבה לטווח קצר. רוצים תוצאות כאן ועכשיו. עד שההיא תלמד - אני כבר אעשה. כשאני מציעה למנהלת להשקיע יותר בהדרכה של העובדות שלה, זה בעיניה בזבוז זמן מוחלט.

"אכן, להכשיר וללמד לוקח זמן. להתנסות, להכשל וללמוד מהטעויות לוקח זמן. אם חושבים לטווח קצת יותר רחוק, מבינים שמשתלם להשקיע היום יותר ולקבל פחות תוצאות, כדי שבעתיד נקבל יותר תוצאה בפחות השקעה.

"אפשר להסתפק בתובנות האלו, הן גם מקדמות. אבל, לפעמים רואים, שלמרות כל ההסברים הלוגיים למה כדאי לנו להשקיע בהכשרת עובדים, כמה זה יעזור לנו וישחרר אותנו, עדיין הדברים תקועים, וזה לא קורה. ואז אין מנוס מלבדוק קצת יותר לעומק, מה בתפיסה חוסם, מה השורש של הדבר שלא מאפשר לי, כמנהלת, לשחרר".

לגעת בנקודה

יש מגוון רחב של גורמים לריכוזיות אצל מנהלת. גב' שטמר מציגה כאן גורם שהיא פוגשת אותו באחוזים גבוהים בשטח: "המנהלת מסכימה שהיא לא יכולה הכל לבד ואז היא מביאה עוד זוגות ידיים, שהיעוד שלהם לתפיסתה הוא ליצור שכפול שלה עצמה. היא מצפה לראות את עצמה בכמה עותקים וממילא היא מתאכזבת. קודם כל, כי אין כזה דבר 'עותק', ובנוסף, כי היא לא משקיעה בהכשרה של העובדות שלה, אלא מצפה שיראו מה היא עושה ויעשו גם.

"כדי להיות מסוגל להאציל סמכויות, יש צורך ראשית בערך עצמי גבוה, שלא מאוים מהידיעה שכל אדם נעלה ממני באיזשהו דבר. רק כשאני, כמנהל, מוכן לקבל שאני לא מושלם, ויש אנשים שטובים ממני בדברים מסוימים, אהיה מסוגל באמת לשחרר חלקים מהסמכויות שלי ולהעבירן לידיים אחרות. צריך להיות מסוגל לשחרר שליטה או לפחות להיות מודע לכך שקשה לי לשחרר שליטה, כדי להיות מנהל שבאמת מאציל סמכויות. יש צורך בגמישות מחשבתית המביאה ליכולת לקבל ולהכיל דרך פעולה שונה. האצלת סמכויות אמיתית מקבלת את השוני בין אנשים, נותנת מקום לצמיחה אישית, מקום לביטוי.

"כדי להגיע לכך, דרושה קודם כל הבנה בסיסית של גבולות והפרדות".

הדרך לצמיחה

"בקורסים של יזמות", משתפת גב' שטמר, "אני רגילה לשאול: האם העסק זה אני? 95% מהתשובות הן: בוודאי! ואני מסבירה, שתפיסה כזו עכשיו, בתחילת הדרך, זה טבעי. כי בעסק, בתחילת דרכו, בעל העסק עושה הכל. הוא גם המנהל, גם המוכר, גם מנהל החשבונות וגם המנקה. אבל אם לא תתבצע הפרדה בתפיסה הזו כבר מעכשיו, העתיד של העסק יהיה מצומק, בגבולות ה'אני' שלי בלבד, בגבולות היכולות שלי. אבל אם כבר מעכשיו אני מבינה שהעסק הוא ישות בפני עצמה, אוכל לפנות מקום לאנשים נוספים,

לעובדים נוספים, שיביאו איתם יכולות אחרות. ואז האופק יהיה הרבה יותר רחב, עם הרבה יותר אפשרויות. וזהו הבסיס להעסקת עובדים מוצלחת, המקום המאפשר לאחרים לצמוח, בדרך שלהם, בלי שזה יאיים עלי."

ומתזה למעשה

ואם אני, כמנהלת, מזהה את עצמי ככזו? כמתקשה להאציל סמכויות? מה ניתן לעשות?

גב' שטמר מגישה לנו מתווה מפורט ומקצועי, שהופך לנו את התהליך הפנימי הנדרש לאפשרי ובהישג יד.

לקיחת אחריות אישית:

"זהו השלב הראשון והקשה ביותר.

"כל עוד כולם אשמים, חוץ ממני, לא יהיה שינוי. אני אחליף שוב ושוב את הצוות ואשאר עם אותן תוצאות. נכון, מן הסתם לא רק המנהל אשם, ואני רגילה לשמוע מהמנהלות בשלב הזה, כשאני מנסה להביא אותן ללקיחת אחריות אישית, שאני מאשימה אותן, במקום את העובדות, שחוץ ממשכורת לא מעניין אותן כלום והן כתינוק הבורח מבית הספר. ואז אני מסבירה שבעצם לפנייהן שתי אפשרויות: האחת, לשלוח את כולם הביתה ולעשות את העבודה באמת לבד; והשניה, להחליט לעשות שינוי.

"ויכול להיות שבאמת כולם אשמים ואין מוסר עבודה, אבל את כאן המנהלת, ואני שואלת אותך מה החלק שלך בזה. את החלק הזה בלבד את יכולה לשנות, לא את החלקים שלא שלך. רק לאחר שנבין שיש כאן בעיה והיא באחריותך, תוכלי למצוא פתרון. ומנסיון, כשמנהלים משנים משהו בהתנהלות שלהם, זה משפיע על כל המערכת."

להבין מהו החלק שלי:

"אחרי שהסכמתי לקחת אחריות ולבדוק מהו החלק שלי בענין, אם אני באה ממקום שבאמת רוצה לדעת, ניתן לקבל את המידע מהסובבים ואף מהעובדים. עם קצת הקשבה ורצון כן להבין, נראה שאנחנו מקבלים כל הזמן מסרים סביבנו, רק שהיינו אטומים להם. ומה שמגלים אז, בדרך כלל, שאנחנו במעגל קסמים: אנחנו מחמיצות פנים, העובדת מתוסכלת, היא עושה את שלה רק כדי לצאת ידי חובה, אנחנו שוב לא מרוצות, וחוזר חלילה. לפעמים בשלב הזה ישנה נפילה: באמת?! אני כל כך אטומה?! כל כך גרועה?! חשוב מאד אז להבין ולזכור, שלכל אחד יש את החלק שלו. אנחנו פשוט מתרכזים כרגע רק בו. ובאמת, אנחנו לא הבעיה, אנחנו הפתרון!"

להתחיל בשינוי מעשי:

"שינויים בצעדים קטנים-קטנים. האצלת סמכויות אישית, תוך הרבה עבודה עצמית, של קבלת תוצאות לא מושלמות. הרבה, המון! סבלנות ללמידה, לתהליכים, לטעויות שבדרך. וזה לא קל. יש נפילות, ויש נסיגות, כמו בכל תהליך. אבל לאט לאט מעגל הקסמים שהיה לפני כן משתנה, מתגמש, משנה צורה, וכבר ניתן לראות את האור בקצה המנהרה.

•