

## דב"ש – דרך, ביטחון, שלוה



### דרך

**ב**בסיס מודל הדבש עומדים הגדרת המטרה והדרך. אם לא נדע לאן אנו רוצים להגיע, לא נדע לבחור בדרך המתאימה לקידום החזון, המטרות והחלומות שלנו.

בספר "אליס בארץ הפלאות" שואלת אליס את החתול: "התואיל להגיד לי בבקשה באיזו דרך עלי ללכת מכאן?"

"זה תלוי במידה רבה לאן את רוצה להגיע," אמר החתול.

"לא אכפת לי כל כך לאן," אמרה אליס.

"אם כך, לא משנה באיזו דרך תלכי," אמר החתול.

ביטחון, שלוה, רוגע ונינוחות הם רגשות הנלווים לידיעה. כשאנחנו יודעים מה המטרה שלנו ובאיזו דרך אנו הולכים, הסביבה שלנו בכלל והילדים בפרט יהיו רגועים יותר. אי ידיעה יוצרת מתח, חוסר ביטחון, בלבול ומתח. ביכולתנו כהורים וכמורים לחסוך זאת מילדינו. כדאי שנשקול ונבחן לאן מוביל החזון ומהם היעדים והמטרות. ילדים יזכו לביטחון ושלוה אם נגדיר וננסח את המטרות בבהירות, בשפה שהם מכירים ובמושגים המתאימים לגילם וליכולת ההבנה שלהם. ככל שאלה יהיו ברורים ונהירים, כך יקטן הבלבול ונחסוך תחושות של חוסר אונים ותסכול בקרב בני הבית או הכיתה. כדאי לשים לב שניסוח הדרך יתאים לגיל הילדים: ככל שהילדים צעירים יותר, הניסוח צריך להיות קונקרטי

(מהי ההתנהגות המצופה מהם) וככל שהם מתבגרים הניסוח יכול להיות מופשט יותר (למשל לעסוק בערכים). שרון ובנימין הם הורים לילד בן חמש ולילדה מתבגרת. הילדים רוצים לבלות את סוף השבוע בבית עם חבריהם ואילו ההורים החליטו שהמשפחה תיסע לדרום לבקר את סבא וסבתא. כשהילדים הביעו חוסר שביעות רצון מההחלטה, שרון ובנימין אמרו לילד בן החמש שסבא וסבתא מתגעגעים ורוצים לחבק אותו (קונקרטי), ואילו אל המתבגרת דיברו במושגים של כיבוד הורים ומשפחה (ערכים).

הגדרת היעדים והמטרות תכלול את האופן שבו אנו רוצים לעמוד בהם (בערכים ובהתנהגות שניתן למדוד ולכמת). כך, למשל, בכיתה שהמורה רוצה לטפח בה אווירה של עידוד והתעניינות ופחות ביקורת ושיפוטיים, התלמידים יקבלו טעויות או גישה שונה כחלק מתהליך למידה ויפרגנו על מאמצים ולא רק על הישגים. התנהלות כזאת תעודד התנהגות אוהדת וחברית המטפחת את ערכי הסובלנות והחברות. הגדרת המטרה ואופן הפעולה להשגתה, תאפשר שימוש במיומנויות של תכנון, חשיבה, יצירתיות, צפייה של קשיים והתגברות עליהם, כאשר יצוצו. אלה ישפרו את הסיכויים לעמידה במטרות, יגבירו את החוויה החיובית ויעצימו את תחושת המסוגלות.

בית ספר, למשל, מנוהל בדרך כלל על פי הנחיות משרד החינוך, אך לא רק על פיהן. חלקים גדולים מהניהול נגזרים ונקבעים מאישיות המנהל ומתפיסת העולם שלו. אם ניהול בית הספר היה מבוצע רק על פי הנחיות משרד החינוך, הרי שכל בתי הספר היו דומים, והם לא. בתי הספר נבדלים זה מזה בהיבטים שונים כמו רמת המשמעת, סדרי העדיפות והתרבות הארגונית. כך למשל מנהלת בית ספר עם אוריינטציה אמנותית תאפשר מרחב יצירה גדול יותר. מנהלת בית ספר עם אוריינטציה קהילתית תיזום ותיענה לפרויקטים בשיתוף הקהילה. סגירות או פתיחות של בית הספר הן גם פועל יוצא של אישיות המנהל ותפיסת עולמו.

נתעכב מעט על אישיות המנהל, על דרך המחשבה שלו, ועל השפעתה של זו על התנהגותו. הכרת דפוסי החשיבה של המנהל תעניק לנו אפשרות

לזהות במהירות את דרכי העבודה שלו ונמצא את ההיגיון בפעילותו. כאשר מנהל מכוון ומגדיר את המטרות, הוא משרה אווירת ביטחון בקרב חברי הארגון, העובדים, או הקהילה שהוא מנהיג, בדיוק כפי שהגדרת מטרות בבית מסייעת לפיתוח תחושת ביטחון בקרב הילדים. עצם הידיעה "לאן הולכים", יכולה להפחית רגשות שליליים כמו אי ודאות, שמולידה דאגה, חרדה, חוסר אונים ואפילו הפרעה במצב הרוח. כשמנהל מציב מטרה ומגדיר משאבים וכלים להשגתה, הוא נתפס כמנהל פרואקטיבי ולא ריאקטיבי. מיהו המנהל (או ההורה) הריאקטיבי? זה שפועל על פי דעות, תגובות ורגשות שמביעים הסובבים אותו. יש המגדירים את הריאקטיביים כ"שוחים עם הזרם". הם פועלים בזהירות, שלא לפגוע, לא להיות שונים וחלילה לא לקחת סיכונים. הם לא יהיו חלוצים. הם בהחלט יכולים להיות הורים טובים או מנהלים מצליחים יחסית, אך יהיו אלה הצלחות במסגרת ציפיות הסביבה ופחות מתוך תפיסת עתיד.

מרכיב הדרך במודל הדבש מעודד את המנהל או ההורה להיות פרואקטיבי. המנהל הפרואקטיבי פועל מתוך תפיסת עתיד. אנשים יזהו בדרך פעולתו עולם ערכים שמוביל את צעדיו ואת החלטותיו. המטרות יהיו מוגדרות, ברורות ומנוסחות באופן נהיר ולא מעומעם. לפני יותר מעשרים שנה הציע לי כוריאוגרף מוכשר להקים להקת מחול. "התלמידים יופיעו בטקסים ובקהילה מחוץ לכפר הנוער. אפילו בכל הארץ", אמר הכוריאוגרף. "וברחבי העולם", הוספתי. כבר באותה שנת לימודים, בחודש אפריל, יצאה הלהקה שהורכבה רובה ככולה מתלמידים שלא רקדו מעולם, למסע הופעות בהונגריה. מסע ראשון מתוך רצף של מסעות באירופה ובקנדה.

הטיפול הפרואקטיבי ייטול יוזמה והסביבה תראה בו אדם יצירתי ובעל חזון. הוא ייתפס כדמות עצמאית, לעומת הטיפול הריאקטיבי שנתפס כתלותי. דומה הדבר לביטוי הפסיכולוגי "מוקד שליטה", מונח המתייחס לאמונתו של אדם בנוגע לסיבות הגורמות לאירועים בחייו להתרחש. אדם בעל מוקד שליטה חיצוני יאמין שהצלחותיו או

כישלונותיו אינם תלויים בו (מזל רע, משימה קלה, לא הצלחתי כי היה רעש). אדם בעל מוקד שליטה פנימי מאמין שיש לו שליטה בגורלו ולכן יתאמץ יותר, יתווה מסלול, יקבל אחריות ויפיק לקחים מכישלון. נחזור למושג זה בפרק "מחשבות ורגשות".

## ביטחון

ביטחון הוא מושג בעל משמעות רחבה. במודל זה הכוונה לתחושת הביטחון שלנו בעצמנו. ביטחון בדרך המחשבה שלנו ובהחלטות שלנו, וגם ביטחון שלנו באחרים. מיהם האחרים? הארגון עצמו (בית, כיתה, בית ספר, מקום עבודה), החברים, ההורים או המעסיק (ביטחון תעסוקתי למשל).

איך מפתחים תחושת ביטחון בבית ואיך מייצרים תרבות ארגונית שמעצימה את תחושת הביטחון? כיצד נהיה בטוחים שסביבתנו מבינה אותנו, את כוונותינו ואת תוכניותינו?

בבית הספר, האמון במנהל ותחושת הביטחון שהוא משרה על קהילת המורים, התלמידים ובני משפחותיהם, יגבירו את המוטיבציה, את היצירתיות ואת העשייה. אלה כמובן יביאו לשיפור בהישגים. במחקר שערכו פרופ' אודרי אדי-רקח ואתי אופיר והתפרסם בכתב העת "עיונים במנהל ובארגון החינוך", נבדקה הזיקה בין האמון שחשים המורים כלפי שותפיהם לבין נכונותם להכניס בעבודתם שינויים ואלמנטים יצירתיים. נמצא כי "תחושת האמון משפיעה על הנכונות להכניס חידושים בבית הספר ומהווה גורם מתווך בין מאפייני הארגון לנכונות להכניס חידושים. ממצאי המחקר מעידים על תפקידו הכפול של האמון עבור המורים. מצד אחד הוא מהווה גורם חיוני לעבודה יעילה שמאפשר את הצלחתם של שינויים שמוכנסים לבית הספר, ומצד שני הוא מהווה משאב חברתי לביסוס מעמד המורים וכוחם בבית הספר."

משמעות המושג ביטחון מעלה בי זיכרון של שיחת טלפון עם מישל, בוגרת מקסימה של כפר הנוער שהתקשרה שנתיים לאחר סיום הלימודים שלה בפנימייה.

"אני צריכה את עזרתך," אמרה מיד לאחר ששאלה לשלומי.  
"ככל שאוכל, אעזור בשמחה," ענית.

"זאת אמא שלי. היא חייבת לעבור ניתוח. היא פחדה קצת בהתחלה מהרעיון, ובכל זאת שיתפה פעולה עם הרופאים. אבל כשהגענו למנתח והוא הסביר לה מהם הסיכונים שיש בכל ניתוח, משהו שתמיד הרופאים מסבירים לפני שהם מחתימים את המנותח, היא נבהלה וסירבה לעבור את הניתוח."

"איך אני יכול לעזור?" שאלתי.

"הסברנו לה כמה פעמים שהאזהרות של הרופאים הן פרוצדורה שלא משקפת סיכון מיוחד דווקא במקרה שלה. זה לא עזר."  
"אני עדיין לא מבין איך אוכל לעזור."

"אמא שלי אומרת שהיא סומכת עליך ושאם תגיד לה שזה לא מסוכן, היא תסכים לעבור את הניתוח."

התרגשתי מעוצמת הביטחון שהאם חשה כלפי, ובאותה מידה נבהלתי מהאחריות שהוטלה על כתפי. שיתפתי את האם בחששות שהיו לי לפני ניתוח לא מסובך שעברתי. נרמלתי את הפחדים שלה ואף אמרתי לה שגם אני נבהלתי מהאזהרות של הרופאים לפני הניתוח. סיפרתי לה שהניתוח שלי עבר בהצלחה. אמא של מישל נותחה לבסוף ולשמחת כולם הניתוח עבר בשלום.

ביטחון פירושו, בין השאר, חיים בתרבות ארגונית אוהדת ולא בתרבות ארגונית הישרדותית. וההבדל כאן מהותי. בתרבות ארגונית אוהדת אנו שואלים: "מי יהיו השותפים שלי להצלחה?" בתרבות ארגונית הישרדותית החשיבה היא: "העיקר שהכישלון לא יהיה רשום על שמי, העיקר שהאצבע המאשימה לא תופנה אלי."

כיצד מייצרים התנהלות שיש בה כדי להעצים את תחושת הביטחון של הילדים בהוריהם, כמו גם אמון תלמידים במורים או אמון המורים במנהל?

- ◆ אינך יכול לקיים? אל תבטיח! מורה אינו יכול להבטיח דחיית מבחן אם פעולה זו דורשת אישור של המנהל. הורה לא יכול להבטיח שיצליח לשכנע את המורה לבטל החלטה.
- ◆ הגב לאירוע! התייחס למעשה של הילד ולא לאופיו ולתכונותיו. "התנהגת לא יפה לרינה בגן השעשועים", ולא "אתה ילד רע".
- ◆ השתמש בביטוי "אי הצלחה" ולא "כישלון". אי הצלחה במשימה מדרבנת לנסות שוב ושוב. השימוש בביטוי כישלון עלול לשקט ולקבע תווית שקשה יהיה להיפרד ממנה.
- ◆ הקשב למי שפנה אליך. אם למישהו היה חשוב לדבר איתך, לספר לך ולשתף אותך – הקשב לו. הפנה אליו את מלוא הקשב שלך.
- ◆ היצמד לאמת. אל תעצים אירוע ואל תשפץ נתונים. אתה כנראה מספיק טוב עם המטען האמיתי שלך.
- ◆ חבק התנגדויות! התנגדויות המושמעות בקול רם הן התנגדויות בונות והן חלק מתהליך בריא. התנגדויות המושמעות בחדרי חדרים או אינן נשמעות כלל, הן בעיה קשה בדרכו של המנהל. כך גם בבית – אפשרו לילדכם להשמיע ולבטא את קשייו ומצוקותיו הנובעים מהחלטותיכם. ילד שמרגיש שאין לו יכולת להשמיע את דבריו ולבטא דאגה או כעס, ירגיש בדידות וחוסר אונים.
- ◆ דאג לתיאום ציפיות. תיאום כזה יוצר ביטחון בין המנהל וצוותו, וכך גם תיאום ציפיות של הורה עם ילדו.
- ◆ עודדו את הילד ואפשרו לו לשאול שאלות. אל תהיו ביקורתיים כלפי השאלות שיעלה ואל תבטלו את מחשבותיו. ילד שואל הוא ילד שיברר אם דאגתו מוצדקת ולא יישא בתוכו קושי ומצוקה לאורך זמן.

יואב, בני הצעיר, שמע שיחה שהתנהלה בנוכחותו בסלון ביתנו ביני לבין מיכל אמו, כשהיה בן תשע. הנושא היה חיובי כרטיסי האשראי שהמריאו לסכומים גבוהים והגיעו כמעט לגובה המשכורת החודשית. שוחחנו והחלטנו לשלם במזומן ולא לבצע חיובים בכרטיס האשראי בחודשיים הקרובים, עד שנתאזן. באותו ערב, כשנכנסתי לומר לילה טוב ליואב, הוא שאל:

"אבא, אנחנו עשירים או עניים?"

"יש לנו כל מה שאנחנו צריכים," עניתי בשליפה והוספתי, "למה

אתה שואל? בוודאי יש לזה סיבה."

"שמעתי אותך ואת אימא מדברים היום ואמרתם שאין כסף."

הסברתי ליואב והוא הבין. הוא הלך לישון רגוע ושנתו הייתה טובה.

מה היה קורה לולא שאל? העובדה ששאל היא ביטוי לביטחון שלו בהוריו.

## שלוה

אורח החיים בתרבות המערבית מאופיין במרדף מתמשך להשיג ולהספיק. הלחץ, הדאגה ואי הוודאות לקראת כל יום, גורמים לנפש ולגוף להגיב. האם ביכולתנו לנהל את סדר היום שלנו ואת מרכיביו באופן שיאפשר לנו לחוש שלוה פנימית ולא מתח או לחץ? בהחלט כן. גם אם לא נוכל להגיע לשליטה מוחלטת, נוכל למנוע מעצמנו חלק ממצבי הלחץ ולמתן את השפעתם של אחרים שאינה מיטיבה עמנו.

אני מבקש להבדיל בין לחצים קצרי מועד שחולפים, לבין לחצים מתמשכים הנפרשים על פני תקופה ארוכה ובתחום חיים אחד ואף יותר (עבודה, משפחה, חברים, בריאות, פרנסה). עם לחצים קצרי מועד המופיעים מדי פעם, אנו לומדים להתמודד מבלי שנחוש ערעור משמעותי של איכות חיינו ושלוותנו. לעומת אלה, לחצים מתמשכים באחד או יותר מתחומי החיים עלולים לשבש את איכות החיים, להדיר

שלווה ואף להביא להתפתחות או התפרצות של מחלות, מצבי חרדה או הפרעת מצב רוח.

מודל הדבש מתייחס לשלווה במובן של רוגע, שקט, תחושת שליטה במה שיש לנו והשלמה עם מה שאין לנו. אפשר לחיות בשלווה גם עם קשיים ואתגרים, כל עוד אנו מכירים את עצמנו, מודעים לגורמים המניעים אותנו, יודעים להגדיר את החולשות והחוזקות שלנו ומרגישים שביכולתנו להתמודד עם אלה.

ייתכן שיש נטייה מולדת לשלווה פנימית המסייעת לנו ונובעת מהטמפרמנט (מזג) שלנו, וייתכן שהשלווה הפנימית כלל אינה מולדת. בכל מקרה, יש לנו שליטה על השאלה אם נחוה את האירועים בחיינו כרכבת הרים רגשית, או כחלק מחיי שלווה.

מודל הדבש מציע לשלוט במחשבות, ברגשות ובהתנהגות, בדרך למימוש הצרכים שלנו (הצורך להיות הורה טוב, הצורך להצליח מקצועית, הצורך בביטחון, השאיפה לזכות בפרסום, הצורך בהכרה, הצורך בשליטה). כך למשל נבחן מחשבות תובעניות כמו "אני חייב להספיק". מחשבות מסוג זה פוגעות בשלווה ויוצרות לחץ. זו גישה המסייעת לשחרר ולהרפות מצבים מלחיצים ומכאיבים ולוותר על הניסיונות לאחוז בכול, כל הזמן.

אנו משחררים ומפרגנים לעצמנו פסק זמן, כי ההפגה מסייעת לנו. אנחנו משחררים כי אכפת לנו ולכן אנו עוצרים למצוא את האיזון וההרמוניה בחיינו. את השלווה נשיג דרך ההתמקדות בחוזקות ובתוצרים המעודדים שלהן, ולא בחולשות שלנו (חוסר אמון, חוסר ריכוז, פחדנות). אם נתמקד בחולשותינו, נהיה קורבן למחשבות הרעות והמבהילות שיחלפו בראשנו, השלווה תרחק מאיתנו ואת מקומה יתפוס הורמון הלחץ, שיפעל במינון גבוה בהרבה מהנדרש ויכה בגופנו ובנפשנו.

מהו הורמון הלחץ (קורטיזול) ואיזו השפעה יש לו עלינו? ובכן, מדובר בהורמון מקבוצת הסטרואידים שמופרש מבלוטת יותרת הכליה ונחשב להורמון חשוב מאוד המשפיע על רקמות הגוף, מפרק חלבונים, משפיע על המערכת החיסונית ומאזן את מלאי הפחמימות והשומנים בגוף.



אם כך, מה הבעיה עם הקורטיזול? כמו האינסולין והכולסטרול הנדרשים לגופנו במינון הנכון, גם הקורטיזול הופך לגורם מזיק במינון גבוה מדי, כמו רבות מהתרופות. כדור נגד כאבים יפחית את הכאב ויסייע לנו, אבל כמות גדולה מדי ממנו תפגע במערכות שונות בגוף, עד כדי סכנה. רמת קורטיזול גבוהה פוגעת במערכת החיסונית, מובילה לעלייה במשקל, לפגיעה בזיכרון, לעייפות ואף לחרדה ולירידה במצב הרוח. בבית משפחת בן דוד הופרה השלווה כשהורים החליטו לשפץ ולהרחיב את הבית. מערכת היחסים בין ההורים, שבדרך כלל התאפיינה בשיח נינוח, התדרדרה לשיח בוטה. אי הסכמות שבעבר הסתיימו במהירות ובפשרות הדדיות, היו לפתע לחילוקי דעות קשים ולמאבקים בלתי פוסקים. ההורים היו כעוסים, לא מרוכזים וקשובים פחות לצרכי הילדים. הוויכוחים ביניהם ניטשו על דברים קטנים כגדולים. ויכוח על רוחב הפתח בחדר החדש הגיע לעוצמות גבוהות, כמו הדיון אם להגדיל את ההלוואה ולבנות מטבח מרווח ומושקע יותר מזה שתוכנן. אט אט חלו שינויים בהתנהגות הילדים הצעירים (בני חמש, שבע ועשר). הם נעשו כעוסים יותר, אלימים יותר וממושמעים פחות, והצעיר אף חזר להרטיב. התנהגות הילדים העצימה את חוסר השקט והעצבנות של ההורים, והבית שלפני השיפוץ שרתה בו רגיעה, היה תוך זמן קצר לבית שלא נעים להיות בו.

ההורים פנו אלי להתיעצות בעניין התנהגות הילדים, ובסופה הבינו שכל עוד הם עצמם היו רגועים, גם הילדים היו רגועים, והשינוי בהתנהגותם וביחסם זה לזה הוא שהרחיק מהם את השלווה, ובהמשך גם מילדיהם. ככל שחזרה השלווה לדור בין ההורים, חזרו גם הילדים להתנהג כפי שהיו בטרם השיפוץ.