

## "קן המנהל" – המנהל ההורה

### תקציר

אנו מבליים את רוב יומנו בעבודה ובחיק המשפחה. העבודה והמשפחה, שתי מערכות, שנדמה שיש ביניהן שוני בסיסי: העבודה – מערכת ארגונית וולונטארית, משימתית, מודדת תשומות ותפוקות. אנשים משתלבים בה, בדרך כלל, מתוך בחירה, אפשר להיות מפוטר או להתפטר, לצאת לגמלאות. בעוד שהמשפחה, בדרך כלל, נולדים לתוכה, ללא יכולת בחירה, מתמקדת ביחסי גומלין ופחות בתפוקות.

בעבודתי עם משפחות ועם ארגונים הגעתי למסקנה, שלמרות השוני, קיים דמיון בתחומים רבים בין צוות עבודה למשפחה. הבנת הדמיון, בין השניים, יכולה להעשיר את תפקיד המנהל ואת תפקיד ההורה. כדי להדגים את הדמיון אסקור את תורת המערכות שעליה מושתת הייעוץ לארגונים והטיפול המשפחתי. בנוסף, אתאר שתי תיאוריות מהטיפול המשפחתי שיכולות להרחיב את ההבנה על דינמיקה בצוות עבודה ועל הארגון כולו.

### הקדמה

בעבודתי מזה שנים, כיועצת ארגונית וכמטפלת משפחתית, במפגש עם מנהלים ועם הורים, הבחנתי שקיים דמיון בסיטואציות ובדילמות המעסיקות את השניים. הרי רוב המנהלים הם גם הורים, אך טבעי הדבר שיעשה חיבור ספונטני בין עולם המשפחה לעולם העבודה.

החיבור נעשה בשימוש בדימויים משפחתיים במגמה להפוך את צוות העבודה ל"משפחה" על ידי יצירת תרבות ארגונית המאופיינת במשפחתיות כמו: בית, אחים, חוס, נאמנות, הרמוניה, מחויבות, שייכות פתיחות ועוד. או לחילופין פעולות קונקרטיות להפוך את המשפחה לחלק מצוות העבודה – קיום אירועי משפחות או ערבים עם בני זוג ועוד.

מבחינת הפרט, המשפחה היא הקבוצה החברתית המשמעותית הראשונה ובעלת העוצמה הרבה ביותר. את חוויותי המשפחתיות הראשוניות מביא אתו האדם, לקבוצות או לארגונים, והן משפיעות על האופן בו הוא מתפקד בהם.

ישנם מנהלים המרשים לעצמם לקשר בין עבודתם לבין התנסויותיהם במשפחותיהם, הן במשפחה שהקימו והן במשפחת המוצא בה צמחו. נוכחתי לגלות, בפגישות רבות עם מנהלים שליוויתי, שחיבורים מעין אלה מעשירים את יכולתם הניהולית, בהבנה הקוגניטיבית ובהתייחסות הרגשית ומשפרים את דפוסי התקשורת בארגון.

מטרת מאמר זה היא, לסקור תיאוריות מעולם הטיפול המשפחתי, שיסייעו למנהלים לעשות חיבור בין תפקודם כ"מנהלי המערכת המשפחתית", לתפקידם כמנהלים.



## תורת המערכות

בעולם התוכן הארגוני והמשפחתי נקודת המבט כוללת ומערכתית. על המנהל, כמו גם על ההורה, להסתכל על הילד או על העובד כחלק מקונטקסט, מתמונה שלמה. הסתכלות רחבה מאפשרת לראות כיצד פתולוגיה או בעיה אצל היחיד נובעת ומושפעת מהיחסים הבינאישיים במעגלים ובמסגרות בהן הוא נמצא. למעשה, המנהל צריך להסתכל גם על הפרטים וגם על התמונה כולה. על פי גישה זו, הזרקורים השופכים אור על בעיה צריכים להשתנות מאלומת אור צרה שמתמקדת ביחיד, לאלומת אור רחבה שתאיר את שאר צוות השחקנים ואולי אף להרחיבה כדי לראות מי מחזיק בזרקור והיכן ומדוע המחזה מוצג על הבמה.

התיאוריה הנמצאת בבסיס הידע הארגוני והמשפחתי היא תורת המערכות. ההשראה לתורה זו באה מהביולוגיה והיא קובעת כי פעילויות שונות של אורגניזמים מורכבות ממערכות שונות, בעלות תפקידים שונים, אך קשורות זו לזו ופועלות יחד באופן משולב ומתואם כדי לשמור על יציבות המערכת. תיאום זה מושג על ידי תקשורת בין הרכיבים או החלקים של המערכת. דוגמא פשוטה מגוף האדם היא, מנגנון ויסות חום הגוף הכרוך ביחסי גומלין בין פעילות גופנית, קצב נשימה, בלוטות הזיעה ומנגנוני בקרה במוח. רכיבים אלו פועלים יחד (כמו תרמוסטט) כדי לשמור על טמפרטורת הגוף בגבולות נסבלים ובטוחים. כלומר, מערכת מורכבת מחלקים המקיימים ביניהם קשרי גומלין, מתקשרים ביניהם ומשפיעים זה על זה. חלקים אלו המקיימים יחסי גומלין, פועלים בדפוסים החוזרים על עצמם וניתנים לזיהוי.

במערכת המשפחתית ובצוות עבודה קיימת תלות הדדית בה כל חברי הצוות משפיעים ומושפעים זה מזה. קיימת מעגליות ביחסי הגומלין החוזרים על עצמם באופן שלא ניתן לדעת מי התחיל ומתי זה קרה. ניתן לראות, שבצוותים ובמשפחות, לרוב, יש כרוניקה ידועה מראש של התנהלות. למשל, המריבות הן, בדרך כלל, באותם נושאים וכמעט תמיד באותו אופן. לכל חבר צוות או בן משפחה תפקיד משלו התורם ליציבות המערכת.

## הגישה המבנית מערכתית – סלבדור מינושין

סלבדור מינושין, מטפל משפחתי, אבי הגישה המבנית מערכתית, הגדיר מבנה משפחה כמערכת של דרישות תפקודיות המכוונות את הדרכים בהן באים בני המשפחה במגע זה עם זה. משפחה היא מערכת הפועלת ביחסי גומלין. אינטראקציות חוזרות ונשנות, בין חברי המשפחה, מבססות דפוסים המורים איך, מתי, כיצד ולמי להתייחס. מבנה המשפחה נשמר באמצעות שתי מערכות אילוצים: האחת, **מנגנונים קבועים** של היררכית כח, חלוקת תפקידים, עבודת צוות ותלות הדדית. השנייה, **מערכת ציפיות** של בני המשפחה. מקור הציפיות טמון בשנים של משא ומתן גלוי וסמוי בין חברי המשפחה, אשר עוסק בענייני יומיום פעוטים.

המערכת המשפחתית משמרת את עצמה ומתנגדת לשינויים קיצוניים. עם זאת, היא צריכה להיות מספיק גמישה להגיב לשינויים פנימיים וחיצוניים מבלי לאבד את המשכיותה.

**הגישה מתייחסת למשפחה דרך המבנה המורכב ממספר מאפיינים:** תתי המערכות, גבולות, תקשורת, קואליציה ותפקידים. אדגים כיצד המאפיינים הללו רלוונטיים הן למשפחות והן לארגונים.

- 1. תתי מערכות** – תתי המערכות הן קבוצות משנה, הנוצרות במשפחה או בארגון, המקיימות ביניהן יחסי גומלין. לכל תת מערכת יש תפקידים משלה והיא מציבה דרישות מחבריה. לתת המערכת דינמיקה, טקסים וחוקים הייחודים לה. תתי המערכות יכולות להיווצר על פי פרמטרים שונים כמו: ותק, מין,

תחומי עניין או תפקיד. בן משפחה יכול להיות חבר במספר תתי מערכות שונות למשל: אבי המשפחה הוא גם בן להוריו. על פי מינושין, תתי המערכות חיוניות לתפקוד המשפחה וקיימת חשיבות לשמור עליהן כמסגרות נפרדות המקיימות אינטראקציה ייחודית שהאחרים אינם שותפים לה.

#### תתי המערכות השכיחות הן:

**תת מערכת זוגית (במשפחה)** – הזוג הוא הבסיס למערכת המשפחתית כולה. ביצירת הזוגיות קיים תהליך של הסתגלות הדדית ובניית קשר. שני בני הזוג לומדים לוותר מבלי להרגיש כניעה. תת מערכת בני הזוג חייבת גבול שיגן עליה מפני דרישות וצרכים של מערכות אחרות כמו: תובענות הילדים, משפחה מורחבת, חברים ועוד. בני הזוג זקוקים זה לזו כמקלט מפני דרישותיהם המרובות של החיים.

**תת מערכת זוגית בארגון** – גם בעולם העבודה מתקיימת תת מערכת זוגית: שותפים בעסק, מנהל וסגנו, חברי הנהלה ועוד. פעמים רבות מנהלים חשים בדידות בתפקידם, יש להם צורך בפורום בו יוכלו להציג דילמות, התלבטויות ותחושות, באופן לא פורמאלי. גם בזוגיות בארגון קיימת חשיבות להקדיש זמן לבניה ולתחזוקה של תת המערכת כדי שתוכל לשמש כמסגרת מזינה ומעצימה להתמודדות עם אתגרי ההובלה.

**תת מערכת הורים** – במשפחה הקלאסית הזוג הופך להורים. שני בני הזוג מכוונים את המשאבים העומדים לרשותם לטיפול במשפחה. בתת מערכת זו נמצאת הסמכות והאחריות ההורית. תפקיד ההורה מורכב, המשימות והאתגרים משתנים עם גיל הילדים. תינוקות, פעוטות, ילדי בית הספר ומתבגרים תובעים התייחסות והתמודדות שונה מהוריהם. בדרך כלל, בקרב ההורים, ישנן דעות שונות על אופן גידול הילדים וקיימת חלוקת תפקידים ביניהם. הילדים יודעים לזהות את הדינמיקה בין ההורים ומבינים מתי כדאי לפנות לאמא ובאיזה עניין רצוי לדבר דווקא עם אבא. ישנה חשיבות שתת מערכת זו תתפקד כצוות ותתקבל על ידי הילדים כסמכות.

**תת מערכת הנהלה** – המקבילה להורים, תפקידה להוביל את הארגון למילוי יעדיו. בהנהלה ישנם חילוקי דעות סמויים וגלויים. בארגונים בהם ההנהלה מאפשרת לחבריה להביע את דעתם בדיונים פנימיים וכאשר מתקבלת החלטה כולם פועלים על פיה, הארגון פועל כראש חץ להשגת מטרותיו. לעומת זאת, כאשר קיים חוסר תיאום ועוברים לארגון מסרים סותרים, ייווצר בלבול ותסכול, העובדים ישקיעו אנרגיה ב"ריצה בין הטיפות".

**תת מערכת הילדים** – במשפחה, תת מערכת זו היא מעבדה חברתית ראשונה בה יכולים הילדים לחוות התמודדות בקבוצת השווים. הילדים מתנסים בתמיכה זה בזה, יוצרים קואליציות, מבודדים זה את זה, מתחרים, מקנאים ומצביעים על "שעיר לעזאזל". הם לומדים לרכוש ידידים, להתמודד עם יריבים, להציל את כבודם כאשר הם מרגישים כנועים ולהשיג הכרה בכישוריהם. במעבדה זו הם מתאמנים לקראת החיים. לעתים להורים יש קושי להיות צופים פסיביים בתופעות אלה ולא להתערב ולהשליט "צדק". התערבות זו, היא חדירה לתת מערכת הילדים ופגיעה במרחב הנחוץ להתנסות בהתמודדות.

**תת מערכת חברי הצוות** – קבוצת עמיתים, חברי צוות, גם הם, כמו במשפחה, מתאמנים להתמודדות בארגון – להשתלב במערכת, לקבל אחריות ואף לרכוש ניסיון לקראת תפקידי ניהול. קבוצת עמיתים "אחים" ממלאת משאבים רגשיים ומקור להתייעצויות מקצועיות ופועלת כקבוצות כח לקדם נושאים מול הנהלת הארגון.

2. **גבולות** – גבולותיה של תת מערכת הם החוקים המגדירים מי נכלל בין חבריה ובאיזה אופן. לדוגמא, גבולה של תת המערכת ההורית מוגדר כאשר הורים יאמרו לבן הבכור להפסיק לחנך את הצעיר כיוון שהוא אינו ההורה, או כאשר הורים לא יאפשרו לילדם לישון אתם במיטה או לחילופין כאשר הילדים מבקשים זכות לבחירת בגדים, וחופש בבחירת המוסיקה לשמוע. הצלחת תת המערכת לקיים את תפקידה מותנה בשמירה על מובחנותה ועל גבולותיה המונעים ההפרעה מצד תת מערכות אחרות.

הגבול בין תתי המערכות נמצא על הרצף שבין "גבול נוקשה" ל"גבול פתוח":  
**גבול נוקשה** – הקשר בין תתי המערכות ברור ואינו מאפשר גמישות. לדוגמא, אסור להיכנס לחדרם של ההורים, או אסור להתקשר להורים בשעות העבודה. במקרה של גבול נוקשה, חברי המשפחה אינם מרגישים שייכות, המשפחה אינה ממלאת עבורם משאב רגשי של חום והכלה והם אינם יכולים לבקש תמיכה בשעת הצורך.

בארגונים יכול להיות פער ומחסום בין הנהלה לעובדים - במקרים בהם ההנהלה שומרת מרחק, מורידה הוראות ואינה מאפשרת לערער או לדון בהחלטותיה, או כאשר ועד העובדים מתערב בהחלטות ההנהלה, עובדים שאינם מקבלים את המנהל ולא מאפשרים לו להיות חלק מהצוות. מצבים אלו מובילים לחוסר יכולת להבין ולנהל דיאלוג זה עם זה.

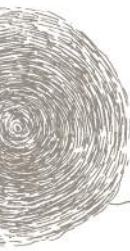
בקיצוניות השנייה של הרצף, **גבול פתוח** – משפחה בה הגבולות "פרוצים" ולא מוגדרים בין תתי המערכות. אין הגדרות, אין חוקים, אין חלוקת תפקידים ברורה ואין יודעים מה הן הציפיות ההדדיות. תנאים אלו אינם מאפשרים צמיחה ובטחון.

ארגונים בהקמה קרובים יותר לקצה של הרצף עם הגבולות הפתוחים. אופן עבודה כזה יאפשר תקשורת יעילה ויצירתית ללא בירוקרטיה. אולם, עם הזמן כאשר הארגון ירצה להתמסד ולגדול, ההתנהלות הלא מאורגנת תקשה עליו. הסדר והארגון מקנה לאנשים ביטחון וודאות ומאפשר להם להתפנות לביצוע העבודה. כמו כן, הגבולות הפתוחים עשויים ליצור תהליכי עבודה לא יעילים.

#### **הצורך בשמירה על תתי המערכות יוצרת אתגרים ניהוליים הן בארגון והן במשפחה:**

**"אמא אווזה" או "הפרד ומשול"** – במשפחה כאשר תת מערכת ההורים או אחד מההורים מגונן, דואג, באופן מוגזם לילדים ודומיננטי בהתנהלות המשפחה, כך שכל ההתנהלות עובדת דרכו, יהיה קושי לייצר גבול של תתי מערכות אחרות. מצב זה עלול לחבל במערכות יחסים במשפחה ולפגוע ביצירת זהות ובבניית הערך העצמי של בני משפחה אחרים.

מנהלים ריכוזיים שכל התקשורת עוברת דרכם, פותרים את כל הבעיות, מעורבים בהכל, נותנים אישור לכל החלטה, מקשים על הכפיפים ליצור תת מערכת משלהם. במקרים כאלה, בדרך כלל, לא תתקיימנה ישיבות צוות ובמידה ויכנסו ישיבות, לא יתאפשר דיון משמעותי. חברי הצוות לא יוכלו לפתור בעיות לבדם או ביניהם ויפתחו תלות במנהל.



**"אני יודע הכי טוב"** – הורה שנוטל על עצמו את כל משימות הבית, אלו השייכות לו וגם את של האחרים, ללא האצלת סמכויות. שיטת עבודה מעין זו עשויה מחד, ליצור מרמור בקרב ההורה הנושא בעול ומאידך, לא לאפשר לאחרים לפתח אחריות ותחושת מסוגלות עצמית.

בארגון, לעבודה בהליך היררכי ובהאצלת סמכויות שלוש מטרות עיקריות: האחת, לבצע את המשימות ביתר יעילות. השנייה, להעצים את הדרג הזוטר שעליו מואצלת הסמכות. השלישית, לרתום אנשים למטרות הצוות ולתת להם תחושה שהם אחראים ושותפים. לעיתים העבודה על פי ההיררכיה גוזלת זמן, אינה יעילה ולמנהל יש תחושה שהוא יבצע אותה טוב מהכפיף שלו. על כן, קיימת תופעה רווחת שמנהלים מדלגים על מדרג בהיררכיה ונכנסים לגבולות התפקיד של תת מערכת של הכפיפים להם או שנותנים הוראות לכפיפים שאינם ישירים.

**"אני מוצא את עצמי מדלג על מנהל האגף שתחתיי ופונה למנהל זוטר, צעיר, נמרץ ובעל ידע רב, מהסיבה הפשוטה שאני משיג את מה שאני רוצה יותר מהר ויותר מקצועי. לא פעם המנהל תחתיי ביקש ממני לעבור דרכו כשאני צריך משהו ולא לגשת לכפיף שלו. אבל העבודה צריכה להיעשות!"**

במקרים אלו המנהל עמוס בעבודה, פוגע בסמכותו של המנהל הכפיף לו ולא רותם אותו לעשייה משותפת.

**"לרוץ בין הטיפות"** – כאשר תת מערכת ההורים או הנהלת הארגון אינה פועלת בתיאום יינתנו הנחיות סותרות וחברי ההנהלה יימשכו לכיוונים שונים.

תחושות הכפיפים: **"רואים שהמנהל והסגן לא מסתדרים ביניהם. ישנם מצבים שהם נותנים לי הוראות הפוכות ומשגעים אותי. לפעמים אני מנצל את המצב לטובתי ועושה מה שאני רוצה ומוכר לכל אחד את הסיפור שהוא רוצה לשמוע"**.

**"בדידות בצמרת"** – במשפחה, במצב של חוסר תקשורת בין ההורים או במקרה של משפחות חד הוריות, שלא קיימת תת מערכת זוגית, יחוש ההורה עול וקושי לשאת בהורות לבד. פעמים רבות יכניס ההורה היחיד מישהו, אחד מהוריו או אפילו את אחד הילדים, וייצור מערכת זוגית.

תפקיד המנהל הוא תפקיד בודד. לעיתים קרובות מנהלים מוצאים עצמם במצבים שאין להם עם מי להתלבט, לחלוק דילמות, תחושות. כך גם המנהל עלול להכניס את אחד מכפיפיו לרזי הניהול. התנהלות כזו פוגעת הן בתת מערכת הכפיפים, שעסוקה בספקולציות לבחירותיו של המנהל, והן בעובד ה"מועדף".

**תתי מערכות שאינן ברוח המשפחה או הארגון** – ישנם מקרים בהם נוצרות תת קבוצות המספקות לחבריהן צרכים רגשיים של שייכות וערך עצמי אך מזיקות למשפחה או לארגון כמו: מערכות הנוצרות על פי ותק או על פי תרבות.

**"יש לי בצוות קבוצה של 'עציצים', עובדים ותיקים שקיבלו קביעות ואינם עושים כלום. כשאני מבקש מהם לתת יד, הם אומרים שעשו את שלהם"**. תופעה קיצונית של תת מערכת כזו הם מקרי ה"זובור" בצבא, הוותיקים "הפזמניקים" ערכו טקסי השפלה לצעירים ובכך ביססו את מעמדם כקבוצה בעלת כח. דוגמא נוספת: בארגונים רב תרבותיים, נוצרות תתי קבוצות על פי תרבות (עולים מארצות מוצא שונות,

בני דתות שונות ועוד). לעיתים הגבולות בין תתי המערכות כה נוקשים עד כי לא קיים קשר בין הקבוצות השונות. בקבוצות עלולות להיווצר נורמות חזקות מהנורמות של הארגון. במקרים אלה, צריך לחפש את הסיבה מדוע תתי מערכות אלו נוצרו, על איזה צרכים הן עונות לחבריהן ולספק להם אלטרנטיבה שתהיה ברוח הארגון. למשל, בצבא הבינו שאת טקסי ה"זוּבוּר" ערכו חיילים ותיקים, שלא התקדמו לפיקוד או קצונה ומצאו דרך לבסס את מעמדם בדרך אחרת. על כן, בנו מערכת קידום לחיילים, שכללה קורסים מקצועיים, שבאמצעותה הוותיקים רכשו מעמד ויוקרה בדרך ההולמת את רוח הארגון.

3. **תקשורת** – מעבר מידע, מילולי ובלתי מילולי, בין בני המשפחה השונים. במשפחות בהן התקשורת פתוחה ניתן לדבר בחופשיות על מגוון נושאים ורגשות ובהם כאלה שמאתגרים את הקונצנזוס המשפחתי. תקשורת זורמת, מאופיינת בדיבור ישיר וגלוי, שאינה בעזרת גורם שלישי. התקשורת הבינאישית כוללת קונפליקטים בין בני המשפחה ובין תתי המערכות שבתוכה. משפחות בעלות תקשורת איכותית יאפשרו קונפליקט ויפתחו דרכים להתמודד עמו באופן פתוח. על מנת לאפשר ערוצי תקשורת פתוחים משפחות יוצרות מנגנונים לפיתוחם כמו: ארוחות משותפות, טיולים, משחק משותף. בארגונים התקשורת קריטית לתפקוד הארגון. נתקים בתקשורת בין אנשים או בין תתי מערכות פוגעים במשימה. ישנם צוותים בהם אנשים צברו כעסים ואינם מדברים אחד עם השני במשך שנים. קיימים מנגנונים להעברת מידע וליצירת אוירה של "דלת פתוחה" – פגישות אישיות, ישיבות צוות, פגישות עבודה, עלונים, מנגנוני תקשורת מקוונים.

4. **קואליציה** – קואליציה היא התחברות זמנית של חברי המשפחה, או הארגון, לצורך קידום עניין משותף. הקואליציה יכולה להיות, בין חלק מהחברים בתוך תת קבוצה או מתתי קבוצות שונות. חברי הקואליציה מתבדלים ולא מאפשרים לבני משפחה אחרים להיכנס לקשר, לעיתים היא מוקמת כ"חזית" כנגד יריב משותף. כאשר אין קשר זוגי יציב, עלולה להיווצר קואליציה בין אחד מבני הזוג עם אחד או יותר מהילדים. הקואליציה, בדרך כלל, מאיימת על בני המשפחה האחרים, מכבידה על התקשורת ויוצרת אוירה לא נעימה.

קואליציות בארגון הן חלק מהפוליטיקה הארגונית וטקטיקה שחברי הארגון נוקטים בה לקידום אינטרסים ולהשפעה. הקואליציה יכולה להיווצר "אד הוק" לצורך קידום נושא מסוים ויכולה להיות ביטוי למאבקי כח ושליטה בארגון.

5. **תפקידים במשפחה או בארגון** – "כל העולם במה וכולנו שחקנים" אמר שקספיר. המשפחה והארגון הם במה, כל "שחקן" זוכה לתפקיד פורמלי ובלתי פורמלי. **התפקיד הפורמלי** במשפחה נקבע, באופן אוניברסלי, על פי ההיררכיה, סדר הלידה ומין: אבא, אמא, אח בכור וכו'. בארגונים, התפקיד הבלתי פורמלי נקבע על ידי הארגון בהתאם להיררכיה ולתחומי האחריות: מנהל מחלקה, ראש צוות, מהנדס ראשי וכו'. **התפקיד הבלתי פורמלי** הוא תיוג שניתן לבן המשפחה או לחבר בצוות כמו: "הילד המוצלח", "הכבשה השחורה", "העובד החרוץ". התפקיד כולל התנהגויות המעוצבות על ידי הסביבה, באמצעות העברת ציפיות ומסרים ובעל חשיבות לקיומה של המסגרת. את התפקיד שקיבל הילד במשפחתו הוא נושא אתו לכל סיטואציה ולכל מקום. לכל תפקיד יש רווחים לנטל אותו ויש מחירים שהתפקיד גובה.



## תפקידים שכיחים במשפחה:

**"ילד הורי"** – ילד שלוקח תפקיד של הורה הכולל אחריות וסמכות, מנהל את המשפחה ומטפל באחיו. ילד בתפקיד זה יהיה מוטרד מסוגיות של עולם המבוגרים. תפקיד כזה יידרש במשפחה כאשר ההורים, או אחד מהם, אינו מתפקד או אינו נוכח או כאשר יש ריבוי ילדים ויש צורך בעזרה או בסיטואציות מסוימות כמו הגירה או ילד שומע להורים חרשים בסיטואציות הללו יש לילד יכולות התמודדות טובות משל הוריו. במקרה זה הילד אינו פנוי לעיסוקים ולהוויה של בני גילו.

**"ילד טוב"** – ילד מרצה המממש את ערכי המשפחה, הולך בתלם, דואג להוריו, לשלום המשפחה ואינו מתמרד. ילדים אלה יגרמו להוריהם הרגשה טובה במילוי תפקידם כהורים ויקבלו יחס חם בתמורה. קיים חשש שילדים אלה יוותרו על פיתוח זהות משל עצמם. במשפחות אשר יש "ילד טוב", בדרך כלל, יהיה גם "ילד רע" שעושה ככל העולה על רוחו ואינו מתחשב בהוריו ובנורמות החברה אליה הוא משתייך.

**"מושיע"** – ילד המגשים את מאווייהם של הוריו, מצליח במקומות שהוריו לא הצליחו ודרכו הם מצליחים לממש את עצמם. הסביבה רואה בו כילד מוצלח והצלחותיו משפיעות על המשפחה כולה. למראית עין הוא ילד משוחרר מסימפטומים גלויים אך בבחינה מעמיקה נראה שילדים אלה משקיעים אנרגיה רבה לממש ציפיות שלא תמיד הולמות את נטיותיהם האישיות ונמצאים בחרדה מתמדת של אבדן אהבה, הנתפסת אצלם כמותנת בהישגיהם ובהצלחותיהם.

**"שעיר לעזאזל"** – הוא כינוי מושאל מטקס קדום, שנערך ביום הכיפורים ובו נבחר שעיר (תיש) שאליו העבירו באופן סימבולי את חטאי האנשים. עם תום הטקס נשלח השעיר לעזאזל למדבר. כיום משמש המושג כינוי למי שתולים בו את האשמה לכישלונם של אחרים.

בקונטציה המשפחתית, השעיר לעזאזל הוא זה שנבחר ע"י יתר בני המשפחה לקבל על עצמו את האחריות והייצוג של עיוותי המערכת המשפחתית. השעיר מזדהה עם התפקיד המוטל עליו ומתנהג בהתאם למצופה ממנו. לעיתים קרובות נכשל במשימות בהתאם לפנטזיות של המשפחה. ילד המקצין את התנהגות מרדנית, עבריינות, חוסר הישגיות ועם התנהגויות כאלה הופך הילד מוקד להשלכות ולביטוי התכונות הבלתי רצויות והמוכחשות של בני המשפחה וכך הוא מאפשר לה לשמור על האיזון הקיים וכן מוקד להתקת כעסים ועוינות. יש לשעירות לעזאזל פונקציות פסיכולוגיות אישיות או חברתיות המהוות מעיקרן טהרה.

גם בארגונים קיימים תפקידים, מערכות היחסים הנכנסות לתוך דפוסים, כך שמצפים מכל חבר להתנהג בדרכים צפויות. ציפיות אלו מגדירות תפקידים חברתיים. בעלי התפקידים יבלטו בהתאם לשלב בו נמצא הארגון. הקבוצה משפיעה על חבריה להתנהג באופן מסוים החיוני להתפתחותה, בשלב הראשוני יתנו מקום יותר לבעלי תפקידים מלכדים ולא לאלו היוצרים עימותים. התפקידים בעיקר סטריאוטיפיים ואינם מאפשרים לראות את כל צדדיו של האדם.

## תפקידים שכיחים בארגון:

**"חברתי"** – שואף לייסד קשרים, נוטה לחברותא ונותן אמון, בהכירו בחשיבות התמיכה והעידוד. הוא דואג לכך שכל החברים יכללו בקבוצה ומקדיש תשומת לב מדוקדקת לפרטים "ביתיים", כגון נוכחות וארגון החדר. מדגיש את חשיבותו של טון אמוציונאלי חיובי ודואג לכך שלכל חבר בקבוצה תהיה התנסות

בעלת ערך. כתוצאה מכך, הוא ער לתהליכים בין אישיים ומתערב במהירות כדי למנוע קונפליקט ולהפחית תחושות שליליות.

**"משימתי"** – עוסק בהבניה ובארגון של פעילות הקבוצה באמצעות הצבת מטרות וההליכים להשגתן. בעל תפקיד זה אינו מחצין רגש, נמנע ממנו ומטשטש אותו. מתקשה לגלות אמפתיה ומפצה על כך על ידי מתן עצות ופתרונות.

**תפקיד הנזהר "שומר הסף"** – מתנהג בדרך הגנתית וזהירה. מדגיש את חשיבות השמירה על הפרט ואת הצורך בנקיטת אמצעי זהירות לפני התחייבות למערכת חברתית. הוא נמנע מחשיפת תחושות או רעיונות חשובים במיוחד. הוא מדגיש את ערך האוטונומיה והדאגה לעצמו. אי פתיחות זו הופכת אותו לחשוף לביקורת קבוצתית ולדחייה. נראה מרוחק ולא מעורב, אך הוא קשוב מאוד לאירועים הקבוצתיים ("הזקנים של החבובות").

**"תפקיד השונה"** – התנהגות שונה מאופיינת בקריאת תגר על העמדה הרווחת ובהטלת ספק בה, דבר הנתפס כסטייה מהקונצנזוס. בעל התפקיד מדגיש את הבדלים ולא את קווי הדמיון לעיתים באופן לא רגיש ואימפולסיבי. לרוב, קיים בקבוצה יריב כועס ותוקפני לסגנון זה. תפקיד זה מזמין, באופן פעיל, את עוינות חברי הקבוצה, המאשימים אותו בחוסר רגישות. עם זאת, הוא מעורב בקבוצה ומוכר כחבר חשוב, אם כי שלילי. על אף שמואשם בחוסר רגישות, הוא יודע להצביע על תחומים פגיעים בדיקנות רבה.

**"תפוח הרקוב" – "השעיר לעזאזל"** – צוותים הנמצאים בחרדה בתקופה של חלופי מנהלים, תחרות או שינוי טכנולוגי, יחפשו מישהו להשליך עליו את הרגשות שקשים להכלה. השעיר לעזאזל הוא משתתף שהקבוצה מזהה אותו כמפריע לתהליך הקבוצתי ובוחרת בו להיות מוקד האיבה.

תופעת השעיר לעזאזל היא דרך נוחה לחברי הקבוצה לצמצם חרדה פרטית או קבוצתית על ידי הסקת מסקנה, שרק אדם אחד או שניים הם בעלי תכונות, סגנון או התנהגות לא רצויים לקבוצה. חברי הקבוצה מנסים להימנע מלגעת בבעיותיהם האמתיות העלולות לגרום להם תחושת אי נוחות ועל ידי העברת רגשותיהם אל השעיר לעזאזל הם משתחררים מהמועקה. השעיר לעזאזל יואשם בעצלנות, חוסר מקצועיות, פחדנות וכד'. לחברי הצוות ולמנהל נדמה כי הוצאת חבר הארגון המפריע תשפר את תפקוד הצוות. בדרך כלל, כאשר מורחק חבר צוות הממלא את תפקיד השעיר לעזאזל, חבר צוות אחר ימלא את מקומו.

### התיאוריה של בואן

מינושין התייחס למצב המשפחה בהווה תוך הסתכלות על המבנה שלה, בואן הרחיב את ההסתכלות וטען שהדינמיקה בחיי המשפחה מושפעת מהמשפחה המורחבת וכוללת תהליכים סמויים העוברים מדור לדור.

לפי בואן היחסים הבין אישיים מונעים על ידי שני כוחות חיים: **ייחודיות** individuality ו**ביחד** togetherness, המאזנים זה את זה. האדם נתון בפרדוקס, מחד, הוא חברתי וזקוק למסגרת ומאידך, זקוק למידה של אי תלות. כוחות אלו מתקיימים בקוטביות, בזוגיות למשל, כאשר אחד מן השותפים לוחץ ליתר קשר, השני עלול להרגיש לחוץ ולהתרחק. עם הזמן, נטיות הפוכות אלה עשויות לטלטל את בני הזוג בין קרבה לריחוק. מידת

[www.hilahalamish.co.il](http://www.hilahalamish.co.il)



ההצלחה של אנשים להשלים בין שני הקטבים של הטבע האנושי תלויה במידה בה הם לומדים לשלוט ברגשיות שלהם או לפי בואן להשתפר ב"מובחנות עצמית".

**מובחנות עצמית** – היכולת לחשוב ולהרהר, לא להגיב אוטומטית ללחצים רגשיים פנימיים או חיצוניים. היכולת להיות גמיש ולפעול בתבונה ולא באימפולסיביות, גם במצבי חרדה. אנשים שאינם בעלי מובחנות עצמית מונעים בקלות לרגשנות, החותרת תחת השליטה העצמית. האדם המובחן יכול לאזן את החשיבה והרגש, מסוגל לרגשות עזים ולספונטניות, אך גם בעל איפוק עצמי הנובע מן היכולת להתנגד למשיכה של דחפים רגשיים.

אנשים ללא מובחנות עצמית נוטים להגיב רגשית לאחרים – בכניעה או בהתמרדות. אין להם זהות אוטונומית, נטייתם היא להתמזגות רגשית עם אחרים. קשה להם לקיים את האוטונומיה שלהם, במיוחד בנושאים הקשורים בחרדה. כאשר הם נשאלים לדעתם הם מדברים על הרגשתם, או חוזרים על דברים ששמעו ונוטים לוויכוחים. לעומתם, אנשים מובחנים מסוגלים להציג עמדות ברורות ופועלים בהתאם לאמונתם.

בואן טען שהדרך לשיפור המובחנות העצמי, היא שחרור חלקי של האדם עצמו מהתוהו ובוהו הרגשי של משפחת המוצא בה גדל. לטענתו, באופן רגשי, אין האדם עוזב את בית הוריו. רבים חשים שברגע שעזבו את הבית הם חופשיים ומשחררים, אך למעשה נושאים רגשיים בלתי פתורים הנשארים איתם באשר ילכו.

לעיתים הצורך להתרחק מהמשפחה נעשה על ידי התרחקות מהבית ולעיתים על ידי יצירת ריחוק נפשי וניתוק רגשי. ניתוק זה מאופיין על ידי הימנעות משיחות אישיות או גילוי רגשות וקושי באמפתיה. לטענת בואן, הגברת המודעות לגבי תפקיד האדם במשפחה יביא לשיפור ביכולת המובחנות העצמית.

בארגון, המובחנות העצמית משמעותית ליכולות ניהול, השימוש ברגש לצד ההיגיון והיכולת לאזן בין השניים חיונית. כישורי המנהיגות והיכולת לסחוף אנשים מבוססת על שימוש ברגש ואילו כישורי הניהול – תכנון, קבלת החלטות, הבחנה בין עקר לתפל, מחייבים שימוש בהיגיון שאינו מושפע מרגש. כמו כן, מנהלים בעלי מובחנות עצמית יהיו מסוגלים להציג דעה מגובשת משל עצמם ולהתמיד בה.

ברגע שאדם עזב את ביתו הוא נוטה להניחה שהקשיים הישנים נותרו מאחוריו. בעבודה עם מנהלים ניתן לראות, שלמרות המרחק ממשפחת המוצא, המשפחה היא חלק מהם ומשפיעה על תפקודם כמנהלים. דפוסי, עניינים בלתי פתורים, ערכים ומערכות היחסים שחווי ישפיעו על האופן בו יקבלו ויפעילו סמכות, יצרו קשר עם חברי הצוות, עמיתים ודמויות סמכות.

**משולשים רגשיים** – ביחסים רגשיים משמעותיים, כאשר יש חרדה, מערבים, בדרך כלל, אדם שלישי, או אף יותר. ככל שהחרדה גוברת, אנשים חשים בצורך ליתר קרבה או לחילופין, במצב של לחצים חברתיים הם זקוקים לריחוק מהקבוצה. ככל שתגובתם של אנשים מבוססת יותר על חרדה, כך הם פחות סובלניים כלפי אחרים וההבדלים ביניהם מתחדדים. כאשר קיימות בעיות בין שני אנשים והם אינם מסוגלים לפותרן, הם מגיעים לנקודה שבה קשה להם דבר על דברים מסוימים, דבר הגורם לפגיעה ברגשות ולשתיקה כעושה. לבסוף, אחד מהם או שניהם ייפנו למישהו אחר לקבל אהדה מאדם שלישי שינסה לפשר או לתמוך באחד מהצדדים. מעורבותו של אדם שלישי מפחיתה את החרדה על ידי פיזור בין השלושה.

גם בארגונים, כאשר יש עימות מתמשך בין שניים, יכנס אדם שלישי למשולש – אחד מחברי הצוות האחרים או המנהל. לעיתים הצוות יעודד, באופן גלוי או סמוי, את הקונפליקט המושך את תשומת הלב לסכסוך ומשחרר את האחרים.

במשפחה, כשילד נכנס למשולש עם הוריו, הוא מפחית את חרדתם, אך מקטין את יכולת המובחנות שלו, הפוגעת בהתפתחות הנפשית והחברתית שלו. פעמים רבות, אחד הילדים משמש כ"משמר התא המשפחתי" ושומר על שיווי משקל הפנימי, לא פעם במחיר סימפטום שהוא נושא. לילד כזה קוראים ה"חולה המזוהה" (identify patient), המייצג כאב וחוסר איזון במערכת המשפחתית. המשפחה עשויה לתמוך, באופן לא מודע, בסימפטום באופן פאסיבי או אקטיבי. הביטוי הפאסיבי הוא כישלון להתעמת עם הבעיה והמשך התקתו לסימפטום. במקרה זה לא יהיה טיפול בבעיה האמתית. ה"חולה המזוהה" הוא צלע מרכזית במשולש ואילו השעיר לעזאזל הוא פתרון קיצוני ספציפי לתופעה.

**תהליך העברה רב דורית** – מושג זה מתאר את ההעברה של חרדה כרונית מדור לדור. בכל דור, הילד המעורב ביותר בהתלכדות של המשפחה עובר לשלב נמוך יותר של מובחנות העצמי ונמצא בחרדה מתמדת. בעוד שהילד המעורב פחות עובר לרמה גבוהה יותר של מובחנות. הילד בעל המובחנות הנמוכה יותר מהוריו יבחר בן/בת זוג ברמת מובחנות שלו. הם ייצרו אורה רגשית במשפחה החדשה וישלבו את ילדיהם לתוכה. במקרה כזה, רמת החרדה במשפחה נוטה להיות גבוהה יותר מאשר בדור השלישי. ככל שחרדה ממוקדת יותר בילד אחד, כך תקטן יכולתו לווסת את רגשותיו ויקטנו סיכוייו לגדול לבוגר מאושר. הורים המשליכים את דאגותיהם על הילדים, מכריחים אותם להתאים עצמם או למרוד. במקום ללמוד חשיבה עצמית, הם מתפקדים בתגובה לאחרים. לרוב הם משחזרים התנהגות הוריהם.

מנהלים בכניסתם לתפקיד מלאי פנטזיות לעשות שינויים ומהפכות באופן שיקדם ויצעיד את הארגון קדימה. עד מהרה הם נתקלים בקושי לממש את רצונותיהם כיוון שקשה לשנות תרבות ארגונית שעוברת מדור לדור ולעיתים חזקה מכוחם של המנהלים. כשחוקרים את התרבות הארגונית מגיעים ל"אבות המייסדים" של הארגון, המשפיעים על הארגון למרות שאינם נוכחים בו מזה זמן. בכדי להצליח ולשנות את התרבות צריך להבין את השורשים שלה וכיצד היא עוברת מדור לדור.

## לסיכום,

במאמר זה נסקרו שלוש תיאוריות מעולם הטיפול המשפחתי המערכתי שעשויות לתת הרחבה תיאורטית לניהול עבודת צוות. הגישה המערכתית והתיאוריה המבנית של מינושין מספקות כלים להבנת הדינמיקה בצוות ולבחון קיומם של מנגנונים ותהליכים גלויים שניתן לזהותם בנקל. הגישה של בואן נותנת הסתכלות מעמיקה על מערכות יחסים ועל העברה בין דורית. תיאוריה זו מספקת "משקפיים" להעמקת ההבנה של הצוות ונותנת כלים להסתכלות על תהליכים סמויים לצד הגלויים.

ההסתכלות המערכתית נותנת פרספקטיבה רחבה שיכולה לסייע למנהל לאבחן ולטפל בבעיית השורש בארגון ולא רק בסימפטום הגלוי.



## ביבליוגרפיה:

- דאלוס, ר. ודרייפר, ר. (2004) מבוא לטיפול משפחתי. הוצאת אח
- חלמיש, ה. (2000). מודל הטווח המלא של המנהיגות והקשר בינו לבין משתנים קבוצתיים ואישיים בקרב צוערים. עבודת תיזה, טכניון חיפה.
- יהב, ר. הילד נושא הסימפטום כמשמר התא המשפחתי
- מינושין, ס. (2003). משפחה ותרפיה משפחתית. הוצאת מודן
- מינושין, ס. (2006). מיומנויות הטיפול המשפחתי. הוצאת מכללה אקדמית עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן.
- עמית, ח. (2006). הורים כמנהיגים. הוצאת מודן.
- רבין, ק. ולנס, ע. (2011). הדיפרנציאציה של העצמי. הוצאת אנימציה.
- רוזנוסר, ר. (1997). הנחיית קבוצות. הוצאת המרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים ציפורי

