

## גמישות ניהולית – על המתח שבין הכלה לדרישה בעת חירום

### כמה מילים על עבודה עם מתחים

מתח מתקיים בהגדרתו בין שני קטבים. לכל אחד מן הקטבים יש ערך והצדקה עמוקה, לא ניתן להכריע באופן גורף לטובת אחד הצדדים ולוותר לחלוטין על האחר.

לכן, בעבודה עם מתחים, אין צורך לבחור באחד הקצוות באופן מוחלט. אלו הם מצבים אשר אין בהם אמת ושקר או נכון ולא נכון. מומלץ לנוע בגמישות על הציר שבין שני הקטבים.

מיומנות זאת, של החזקת המתח ותנועה בין הקטבים, נקראת **חשיבה פרדוקסלית** - 'פרדוקס מיינדסט': "המידה שבה אדם מוכן לקבל ולאמץ מתחים ואף להרגיש חיות ומרץ בזכותם" (Tushman & Smith, 2005). חשיבה פרדוקסלית משמעה להיות מסוגלים לאחוז באופן שוטף את שני הקטבים של מתח נתון ולהתנהל ביניהם, לחשוב עליהם כמונחים של "גם וגם" ולא כמונחים של "או - או". במקרה שלנו - במקום להגיד לעצמי: "מספיק הכלתי עכשיו זה העת לדרוש" אני יכולה להגיד: "לצד ההכלה שהפגנתי אני צריכה גם להציב דרישה".

להרחבה על ניהול מתחים

אחד האתגרים המרכזיים שמנהלות ומנהלים חווים בימים אלה הוא הצורך להתנהל בגמישות על פני המתח שבין הכלה והבנה - לבין גבולות ודרישות. המלחמה המתמשכת פגעה ועדיין פוגעת בתפקוד של רבים ורבות מאיתנו והדבר מתבטא בקושי לשוב ולהיות מי שהיינו ולחזור ולעבוד כפי שעבדנו. גם אנשי צוות שבשגרה היו יעילים ומסורים מתקשים לעמוד בדרישות המערכת. הסיבות לכך מגוונות: ערעור הבטחון האישי, חרדה מפני הבאות, הפרת השגרה ואי הוודאות המתמשכת, פגיעה בתא המשפחתי בין אם כתוצאה מפגיעה ישירה בבן משפחה או כתוצאה מהיעדרות של בן/בת הזוג בשל שירות מילואים, פעילות חלקית של מערכות החינוך בחלק מהיישובים ועוד. כל אלה פוגעים ביכולת לתפקד ובתחושת המסוגלות האישית והמקצועית.

מנהלים ומנהלות שנדרשים להנהיג ולנהל את בית הספר במציאות זו תלויים יותר מתמיד ביכולת של הצוות שלהם להיות שם ולהוביל יחד איתם. אולם דווקא בעת הזו היכולת הזו של הצוות נפגעת. כך מוצאים את עצמם המנהלים בודדים, מאוכזבים, לעיתים כועסים ומתוסכלים ובעיקר עמוסים מנשיאת הנטל הכבד על כתפיהם.

כל אלו הם תהליכים טבעיים בעקבות המצב ואין מנהל או מנהלת אשר יוכלו לחמוק מהם כליל. אצל כולנו עולה הצורך לשכלל את היכולת לנוע בגמישות בין סמכות ורכות, בין דרישה והכלה.

כדי לעודד מנהלים לנוע באופן גמיש ומיטבי על הציר שבין הכלה לדרישה, נציג כאן בירור מושגי של כל אחד מהקטבים - גבולות ודרישה, ולמולם הבנה והכלה. כמו כן נמליץ על פעולות רצויות.

### צידה לדרך לקראת שיחה עם אנשי צוות

- ✓ תכננו את השיחה לפרטיה, חשבו על תסריטים אפשריים באופן שיצמצם את מרחב אי הוודאות
- ✓ **פעלו לפי שיטת 10 / 10 / 10**: חשבו על מה שאתם מתכננים להגיד ושאלו עצמכם: איך ארגיש בעוד 10 שעות? איך ארגיש בעוד 10 ימים? איך ארגיש בעוד 10 חודשים?
- ✓ בואו לשיחה סקרנים ובראש פתוח, בררו מה עובר על הצד השני ומה מצבו הרגשי, אל תניחו שאתם יודעים מראש
- ✓ אם הטונים עולים, נשמו עמוק, פעלו להרגעת הרוחות, החזירו את השיחה למסלול והזכירו מה מטרתה. מותר לטעות. תוך כדי השיחה וגם לאחריה ניתן לתקן.





## הכלה והבנה

### על מה מדובר?

היכולת לראות את האחר, לתת הכרה ותוקף לחווייה שלו, לעזור לו לברר מה הם הצרכים שלו ואיך ניתן למלא אותם. לדוגמה: "אני מבינה שבמצב הזה, עם 4 ילדים ובן זוג מגויס, את עמוסה וגם חרדה, וקשה מאד לחזור לעבודה".

### המלצות פעולה:

- ✓ לזמן אמפטיה: לנסות לדמיין את עצמנו בנעלי המורה, לנסות להבין - מתוך החווייה של המורה מה היא עוברת. להיזהר מלפרש את המצב דרך הפריזמה האישית שלנו ("אילו זו הייתי אני...").
- ✓ לווטר על עמדה שיפוטית כלפי המורה.
- ✓ לסמן טווח אפשרויות בהן ניתן לדון: מרגע שסומן הגבול, הוא מאגד בתוכו שורת התנהגויות או בקשות של המורה אשר כעת ניתן להכיל ולבדוק יחד.



## גבולות ודרישה

### על מה מדובר?

ניסוח ברור, קצר וענייני, של הדבר אשר לגביו אין פשרות. לדוגמה: "אין אפשרות שלא תגיעי לביה"ס בכלל". או: "יום הורים חייב להתקיים".

### המלצות פעולה:

- ✓ לערוך בירור עצמי מקדים, כן ואמיתי, של הקו האדום אשר לא ניתן לחצות משום שהמחיר המקצועי יהיה גבוה מדי.
- ✓ לבחור קו גבול אחד, שעליו לא יהיה ניתן לוותר. לא לערוך רשימה ארוכה, גם אם מדובר במקרה שבו ניתן להצביע על הימנעויות רבות של המורה. לבחור את הדבר החשוב ביותר.
- ✓ בעת הניסוח של הגבולות, יש לקחת בחשבון שהדרישה מהמורה לתפקד היא לא רק לטובת בית הספר ותפקודו - אלא גם לטובת המורה, שכן לחזרה לתפקוד יש תרומה מכרעת למסוגלות ולתחושת המשמעות.

## איך ננוע בגמישות על המתח שבין גבולות לבין הכלה?

המפתח לפתרון בריא של המצב, אשר יסייע למורה לשוב לתפקוד - לטובת המערכת ולא פחות מכך, לטובתה עצמה - טמון בעמדה שמשלבת בין גבולות ברורים לבין שיח אמפטי ומכיל, שמאפשר לאתר ולגבש פתרונות באופן משותף. לשם כך יש:

- ✓ לנסח משפט שכולל גם דרישה וגם הכלה/הבנה.
- ✓ לקיים דיאלוג אמפטי ומכיל על כל מה שבתוך הגבולות: לזהות יחד עם המורה את הצרכים שלה, את הקשיים שלה, וביחד איתה לנסח פתרונות.
- ✓ הפתרונות כוללים מהלך של "להתחיל בקטן ולהגביר".

### דוגמה לניסוח שמשקף תנועה על המתח:

"אני יודעת שאת מתמודדת עם קשיים רבים, נדבר עליהם וננסה להבין אותם ולמצוא להם פתרונות. אבל לפני כן חשוב לי להגיד שלחזור לתפקוד זו משימה קשה אבל היא חיונית לא רק לטובת בית הספר והתלמידים שלנו ולא רק כי זה "עושה לי חיים יותר קלים" אלא שהיא חיונית עבור כולנו כדי לשמור על הבריאות הנפשית שלנו וכדי לא ללכת לאיבוד במצב הקשה שבו אנחנו נמצאים. לכן, חשוב לי להניח כבר כאן בתחילת השיחה, אני מצפה ממך להגיע לבית הספר. אני יודעת שזו לא אמירה קלה אבל היא הכרחית. ואחרי שאמרתי את זה חשוב לי לשמוע ממך מה עובר עליך ועם מה את מתמודדת כדי שנוכל יחד לחשוב על פתרונות שיאפשרו לך לחזור בהדרגה לתפקוד מלא".