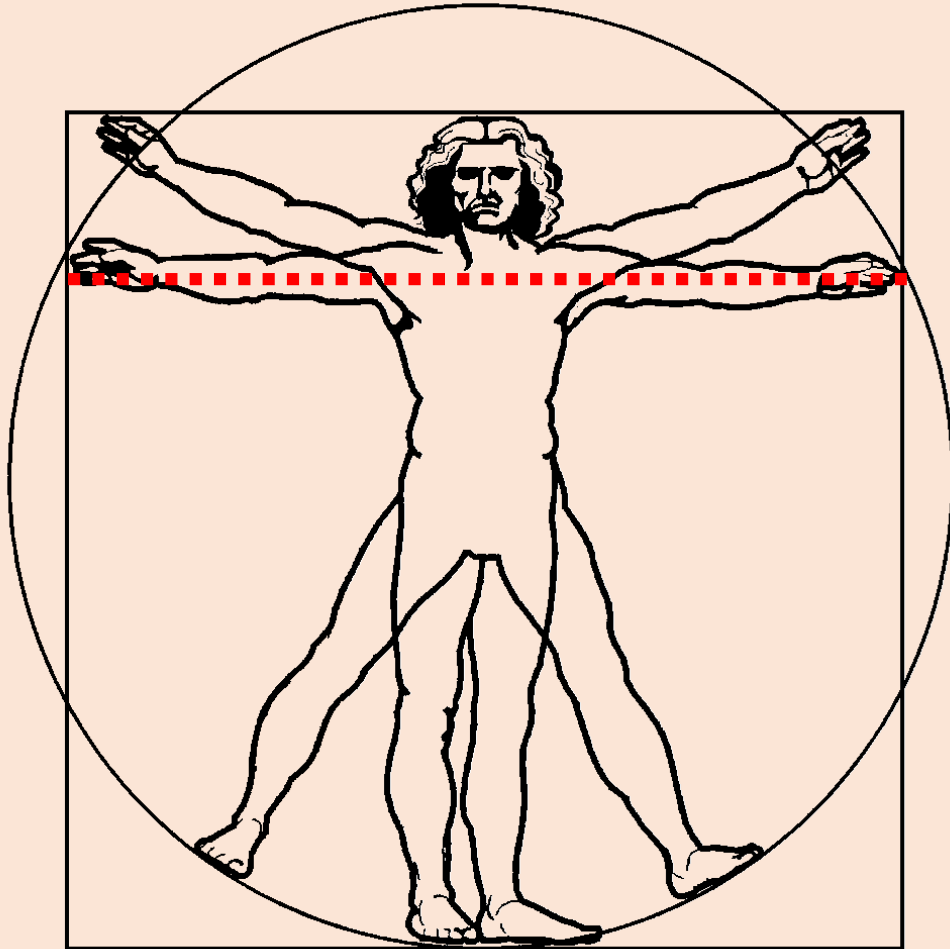
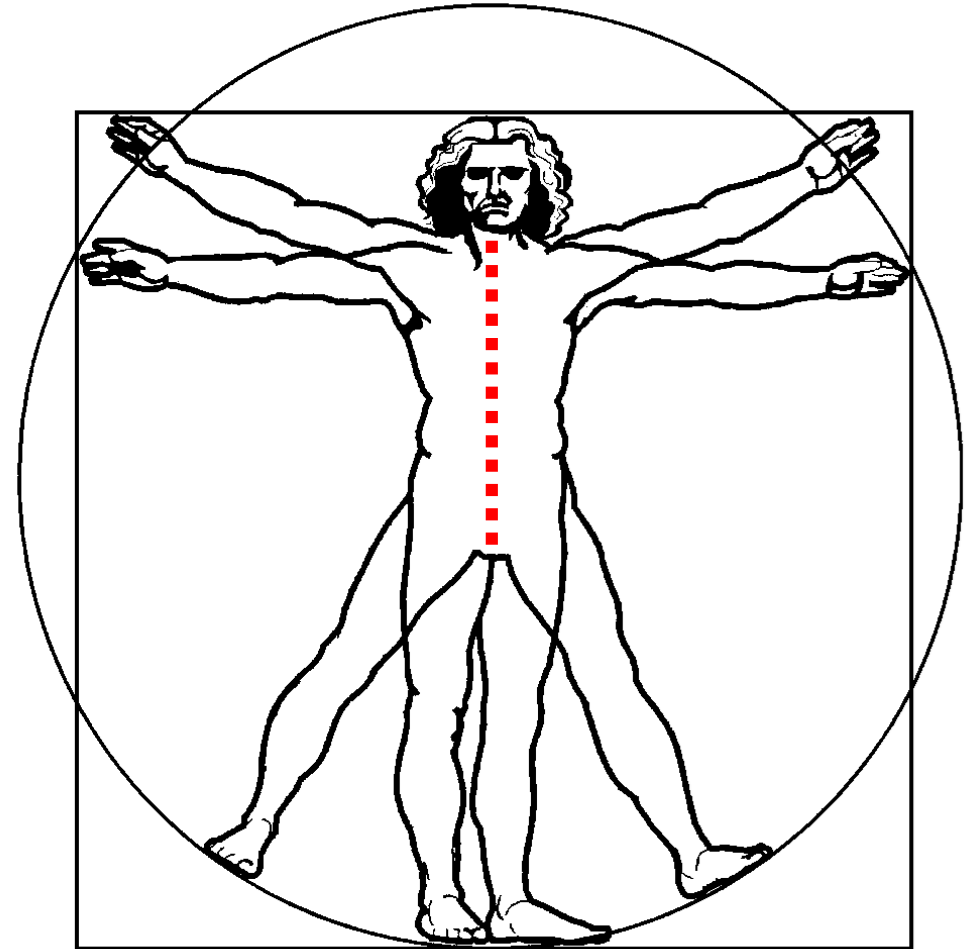


שתי שכבות התשתית של המסע האסטרטגי ליישום מיטבי של הגפ"ן

המתחים שבתוכם אנו מתנהלים



המצפן הפנימי = עמוד השדרה



בעקבות מפת המתחים: מצגת מלונה

המדריך למסע האסטרטגי ליישום מיטבי של הגפ"ן



"גמישות היא היכולת של המפרק ושל השרירים המקיפים אותו לנוע בחופשיות במלוא טווח התנועה בלי לגרום לגוף כאב, נזקים או פציעות. הגמישות מונעת ליקויי יציבות ומאפשרת לאזן את הגוף במנח הנכון לו, כאשר נדרשת רמת גמישות טובה מספיק על מנת לשמור על עצמאות תפקודית.

שריר גמיש יותר מאפשר יכולת גבוהה ובטוחה יותר לבצע פעילות כאשר הדרך העיקרית לשיפור הגמישות היא על ידי תרגילי מתיחות" (ויקיפדיה ערך "גמישות")

ניהול מתחים במסגרת הגפ"ן

חיזוק המסוגלות
הפנימית?

שילוב מענים
חיצוניים

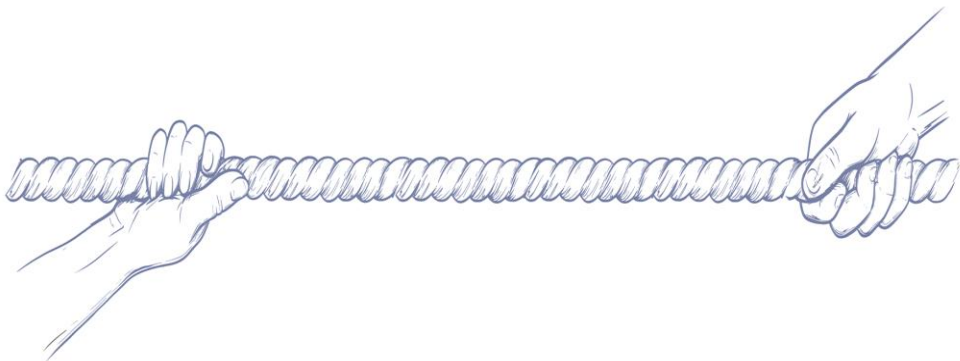


מתחים: קווים לדמותם

מתח 'אמיתי' מתקיים בין קטבים של כל אחד מהם יש רציונל ונימוק עמוקים למה לאחוז בהם ולפעול על פיהם. במונחיו של ברי ג'ונסון:

"קטבים בתוך מתחים הם זוגות תלויים אשר זקוקים אחד לשני 'מעבר לזמן' (over time), הם מצויים בכל רמה של מערכת - מקצוות של מתחים בתוך המוח שלנו לנושאים גלובליים.

קטבים הם בלתי נמנעים, בלתי פתירים (במובן זה שלא ניתן לבחור בקוטב אחד של המתח כפתרון בר קיימא), לא ניתן 'להרוס אותם' ולא ניתן לעצור אותם, הם מתנה של הטבע, תופעה טבעית כמו כוח המשיכה וזריחת השמש".



פרדוקס מיינדסט – Paradox Mindset

מנהיגות במאה 21 מצריכה התמודדות עם אתגרים גדולים (למשל שינויי אקלים, עוני, דיגיטציה). גם מהלך גפ"ן הוא אתגר גדול ומורכב.

המורכבות הטבעית של האתגרים הגדולים מייצרת פרדוקסים – סתירות בין אלמנטים התלויים זה בזה, והמנהיגות נדרשת לפתח מיומנות של החזקת הפרדוקסים- להצליח להחזיק דרישות מתחרות בו זמנית.

מיומנות זאת נקראת – פרדוקס מיינדסט :

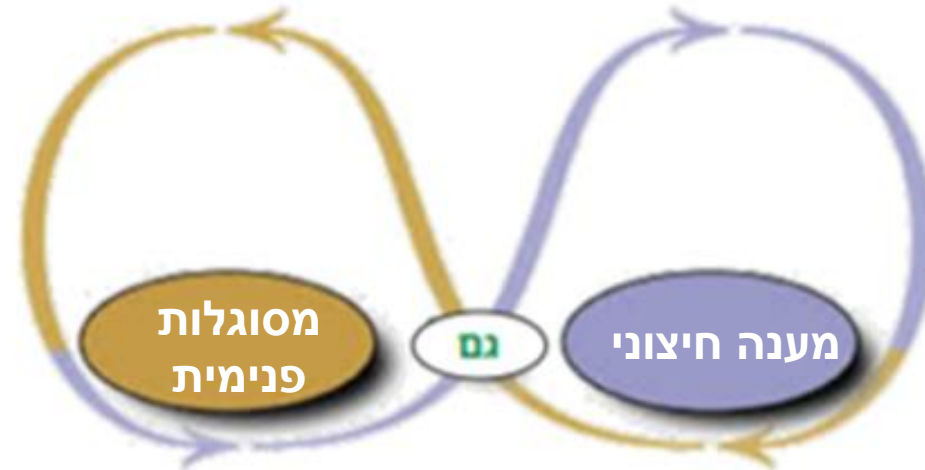
“המידה שבה אדם מוכן לקבל ולאמץ מתחים ואף להרגיש חיות ומרץ בזכותם”

(Smith & Tushman, 2005).



פרדוקס מיינדסט: חשיבה של "גם וגם"

לכל מתח יש שני קטבים לגיטימיים אשר מחוברים ביניהם במילה "ו/וגם" ולא במילים "או/או":



פרדוקס מיינדסט לא תמיד עדיף, ובוודאי לא 'עליון' על מיינדסט של "או/או".
האתגר הגדול נוצר כאשר מנהיגים ומנהיגות נדרשים, בכאן ובעכשיו, להתמודד עם אתגר מורכב שמצריך מיינדסט של "ו/וגם", אחרי שהם כבר מורגלים בחשיבת "או/או" - בבחירת אחד הצדדים...

למה כל כך קשה לנו לחשוב ב"גם וגם"?



מפרספקטיבה שפתית:

אנחנו מורגלים בשימוש בשפה של קוטב מול קוטב,
צריך לבחור קוטב מנצח. חסרה לנו שפה אינטגרטיבית...



מפרספקטיבה אבולוציונית:

המוח שלנו מומחה לחשיבת "או-או"



What do we call this?



This is a nut.



This is a bolt.

מדוע כדאי למנהלות ולמנהלים לפתח פרדוקס מיינדסט?

העבודה עם המתחים, ובכללה המשגה של מתחים מובילים בעשייתנו וסיגול דפוסי חשיבה פרדוקסלית, מסייעת לנו –

- לראות את המציאות בצורה שלמה ועשירה יותר, ולקבל החלטות מדויקות ביחס לצרכים ולהקשר.
- לפשט סוגיות ניהוליות מורכבות, לאתר דפוסי עומק חוזרים ולמנוע תחושת הצפה.
- לשמור על איזונים, להימנע מ'קריסה' לקוטב אחד של מתח תוך הזנחת הקוטב האחר – ובכך להפוך את ההכרעות הניהוליות שלנו לבנות קיימא.
- מאפשר תנועה גמישה יותר על המתח.



איך מתמקמים על פני מתח?

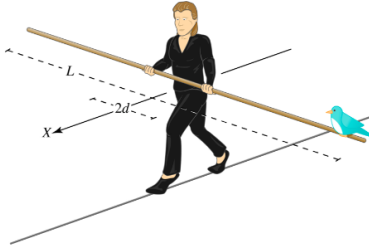
A tightrope walker is walking between two buildings holding a pole with length $L = 17.0$ m, and mass $m_p = 18.0$ kg. The daredevil grips the pole with each hand a distance $d = 0.540$ m from the center of the pole. A bird of mass $m_b = 555$ g lands on the very end of the left-hand side of the pole.

Assuming the daredevil applies upward forces with the left and right hands in a direction perpendicular to the pole, what magnitude of force F_{left} and F_{right} must the left and right hand exert to counteract the torque of the bird?

$F_{\text{left}} =$ N

$F_{\text{right}} =$ N

Let the $+x$ -axis point in the walking direction and pass through the center of the pole, and let the $+z$ -axis point straight up. What are the directions of the torque vectors due to the bird, the left hand, and the right hand if the x -axis is the rotation axis?



עוצרים לפענח ולנסח את המתחים שרלוונטיים להקשר המקומי שלכם.

אין אלגוריתם אוטומטי להכרעה בין מתחים - את ההכרעה ביחס למתח רק אתם

יכולים לדייק. איך עושים את זה?

• נעזרים במצפן כשרירי ליבה שמחזיקים את המתח, ומאפשרים התמקמות

מנומקת ביחס אליו, התנועה 'שיוצאת' משרירי הליבה היא אפקטיבית יותר.

• מקבלים הכרעות המבוססות על שיקולים פרגמטיים ניהוליים תלויי הקשר. לכן,

יתכן מאד שנתמקם על גבי אותו מתח באופן שונה במקרים שונים.



מה המתח:



- נאפיין מתחים מרכזיים במהלך גפ"ן באמצעות המשגת שני קטבי המתח.
- נשאף לזהות מתחים מגוונים : מתחים שנוגעים למענים ופעולות, מתחים שנוגעים לסגנון מנהיגות.

דגשים לניסוח המתחים

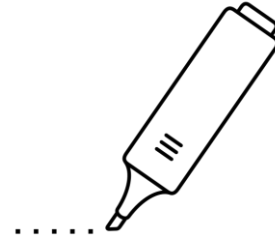


אל תסננו ואל תזהרו

הציפו את כל המתחים שעולים לכם,

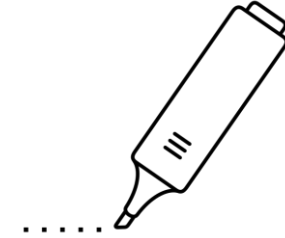
אל תסננו מתחים שנראים 'לא יפים'

קודם אנחנו - אחריות משותפת



ניסוח בהיר, אינטואיטיבי ולא 'סטריילי'

צריכים אותי - אפשר בלעדיו



כל קוטב הוא בעל ערך

חשוב לנסח את קטבי המתח

באופן חיובי – כך שלגיטימי

יהיה להתמקם בכל אחד מהם.

[דוגמה לא טובה]

כמות - איכות

גפ"ן מפת מתחים

היעזרו במפת המתחים המצורפת לזיהוי מתחים מרכזיים שילוו את עשייתכם במסגרת הגפ"ן. כל מתח מוזהה באמצעות ניסוח זוג הקטבים שמחזיקים אותו. דגשים לניסוח הקטבים:

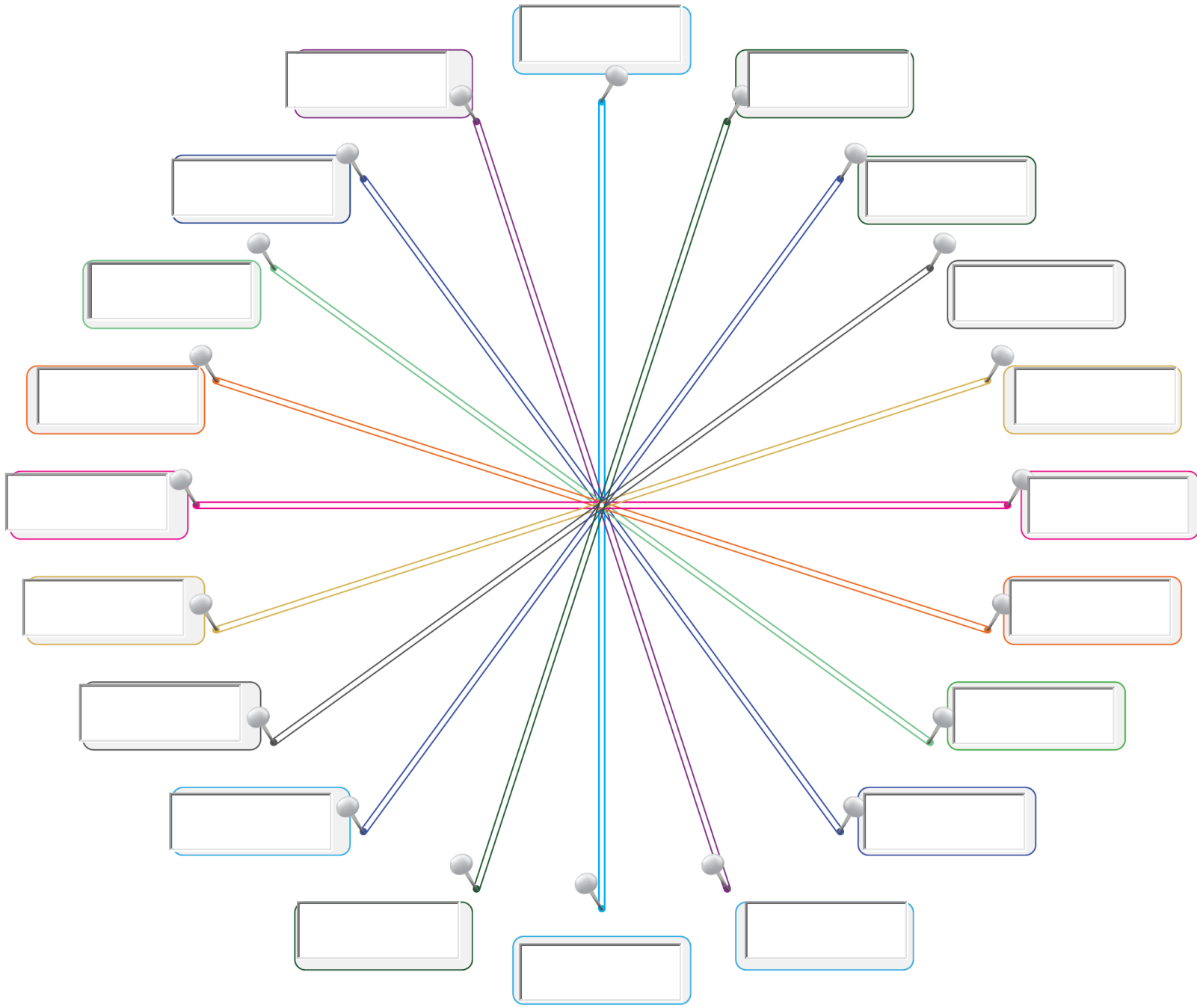
1 | מתח מתקיים בין שני קטבים בעלי ערך, המנוגדים זה לזה (בחירה באחד בהכרח נעשית על חשבון האחר). אין זו בחירה בין 'טוב' ו'רע': כל אחד מן הקטבים צריך להיות בעל ערך מובהק, ולא ניתן לוותר על אף אחד מהם באופן גורף. עלינו להחזיק באופן מתמשך את שני הקטבים בראש, ולהתמקם על הציר שביניהם.

2 | היות שלכל אחד מהקטבים יש ערך לגיטימי גדול, חשוב לנסח את הקטבים במילים שאינן בעלות קונטציה שלילית.

3 | נשאף לנסח את שני הקטבים בשפה פשוטה, בהירה ואינטואיטיבית, כזו שתהיה מובנת לכולם ומדברת בשם עצמה. מומלץ להימנע ככל האפשר מניסוח סיסמאתי / סטרילי / שכלתני מדי, ולהעדיף ניסוח שנוגע בעיקר, במה שבאמת חשוב לנו.

4 | שתפו בפתיחות בכל המתחים שעולים בראשכם. כולם ראויים לדיון, ואין מתחים 'לא יפים' שצריך לטאטא מתחת לשטיח.

5 | נסחו את המתחים יחד ולא לבד: השיח המשותף מתקף את חשיבותו של המתח שזיהיתם, ומסייע לנסח באופן מדויק ובהיר את הקטבים שלו.



מבוא
חשיבה פרדוקסלית (Paradox) (Mindset)

מנהיגות במאה ה-21 נדרשת להתמודד עם אתגרים מורכבים, המחזיקים בתוכם בו זמנית סתירות ודרושות מתחרות. מיומנות זאת נקראת חשיבה פרדוקסלית - 'פרדוקס טיינדסט': "המידה שבה אדם מוכן לקבל ולאמץ מתחים ואף להרגיש חיות וסרף בזכותם" (Smith & Tushman, 2005).

חשיבה פרדוקסלית משמעה להיות מסוגלים לאחוז באופן שוטף את שני הקטבים של מתח נתון ולהתנהל ביניהם, לחשוב עליהם כמונחים של "גם וגם" ולא במילים "או - או" (לדוגמה: טווח קצר וטווח ארוך ולא טווח קצר או טווח ארוך).

קווים לדמותם של מתחים

קטבים בתוך מתחים הם זוגות תלויים אשר זקוקים אחד לשני 'מעבר לזמן'. מתחים חיים בתוכנו ואנחנו חיים בתוכם. הם מצויים בכל רמה של מורכבות - מקצוות של מתחים בתוך המוח שלנו וזו פתירה להם. הם יכולים להיות גם פתרון למתח. לדוגמה: אדם יכול להיות גם סמורקנדי וגם מוסלמי. המטרה היא לא להימנע מהמתח אלא לנהל אותו באופן שוטף. המטרה היא לא להימנע מהמתח אלא לנהל אותו באופן שוטף. המטרה היא לא להימנע מהמתח אלא לנהל אותו באופן שוטף.

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

ובכל זאת, קשה לנו להסתגל לדפוס חשיבה המחזיק במקביל את שני הקטבים ונמנע מהכרעה גורפת ביניהם. ברמה אבולוציונית- המוח שלנו מתמחה בחשיבת או-או, היות שבעבר היה צריך להחליט מאד מהר אם המצב מסוכן או בטוח; וגם בהקשר השפתי- חסרות לנו דרכים לבטא אינסטרציה של קטבים. אנו נוטים לדבר על קטבים כמונחים של 'אחד נגד השני' (לדוגמה: יציבות נגד שינוי), לכוון לזהות סיטואציה של מאבק שבה אנחנו נדרשים לבחור צד, להכתיר מצב ומספיק...

העבודה עם המתחים, ובכללה המשגה של מתחים מובילים בעשייתנו וסיגול דפוסי חשיבה פרדוקסלית, מסייעת לנו -

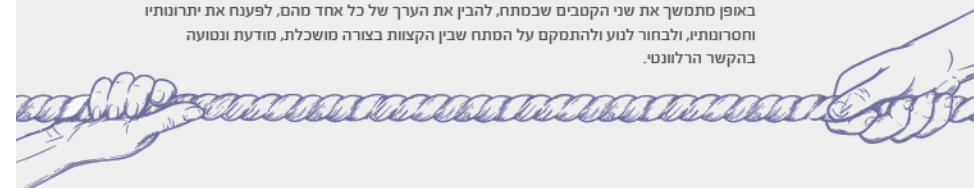
- לראות את המציאות בצורה שלמה ועשירה יותר, ולקבל החלטות מדויקות ביחס לצרכים ולהקשר.
- לפשט סוגיות ניהוליות מורכבות, לאתר דפוסי עומק חוזרים ולמנע תחושת הצפּה.
- לשמור על איזונים, להימנע מ'קריסה' לקוטב אחד של מתח תוך הזנחת הקוטב האחר - ובכך להפוך את ההכרעות הניהוליות שלנו לבנות קיימא.

התועלת בעבודה עם מתחים על פני דפוס החשיבה הפרדוקסלית

מנהיגות חינוכית במהותה כרוכה בהכרעות מתמשכות על פני מתחים רבים במגוון קוסמות העשייה. מהלך נפוץ כרוך בהגדלת טווח ההחלטות שהמנהלות והמנהלים נדרשים לקבל בעצמם, ולפיקר צפוי להרחיב ולהגביר גם את המתחים שבתוכם הם נדרשים לפעול והלחצים שבתוכם הם נתונים.

אין מדובר בהתמקדות קשיחה וחד פעמית ביחס לקטבי המתחים השונים: תפיסות עולם, שיקולי דעת מקצועיים והקשרים מקומיים מובילים אותנו להכרעות שונות לגבי התנועה וההתמקדות על פני ציר המתח.

האתגר של המנהיגות הבית ספרית הוא לאמץ ולסגל דפוסי חשיבה פרדוקסלית - להחזיק בראש באופן מתמשך את שני הקטבים שבמתח, להבין את הערך של כל אחד מהם, לפענח את יתרונותיו וחסרונותיו, ולבחור לנוע ולהתמקד על המתח שבין הקצוות בצורה מושכלת, מודעת ונוטעה בהקשר הרלוונטי.



המתווה המלא של הפעילות – מצורף לכלי הדיגיטלי

דימויים מעולם הפילאטיס

העבודה עם המתחים המרכזיים בעשייה שלכם נועדה בין היתר להגמיש את טווח התנועה שלכם כמנהיגים בהתמקדות על פני מתחים אלה. ניתן להיעזר במונחים מעולמות הפילאטיס לתיאור תהליך זה:

עבודה מתמשכת על המתח שקולה לתרגילי מתחים, המגדילים את טווח התנועה ואת נמישות התנועה המנהיגותית בתוכו, ומאפשרים לקבל החלטות מאוזנות עם פחות 'פציעות'.

תהליך ההגמשה הינו הדרגתי: בניית נמישות והרחבת טווח התנועה על פני המתח היא תהליך מורכב ומתמשך ולא אירוע חד פעמי. הדבר מצריך התבוננות רפלקטיבית על התנועה שתעשו על המתח לאורך זמן, ועל שינויים בהכרעות ובמיקומים שלכם על פני המתח לאורך זמן.

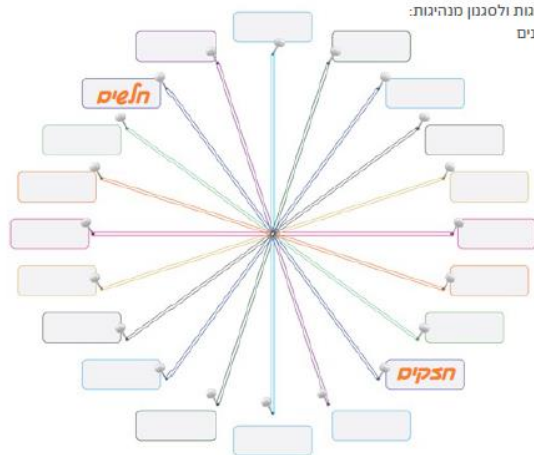
בסופו של תהליך זה (center) שלנו. ממש כפי ששרירי הליבה שלנו נפרצים לנו לאורך זמן על מנת שנוכל לדאוג לעצמנו ולעולם. דיוקת ויעילה מתוך תשומת לב והקשבה כך הסגל והגמיש הערכי-החיובי שלנו מיוזמה אנו מבסיס ליכולתנו לנוע ולהתמקד בצורה מושכלת על גבי המתחים, תוך לקיחה בחשבון של שיקולים פרנסטיים ניהוליים תלוי הקשר.

יחידה 1 | "איזה מתח?"

שלב א

היעזרו בקובץ המצורף (מפת המתחים הריקה) לזיהוי מתחים מרכזיים הצפויים ללוות אתכם במסגרת הנפ"ץ. כל מתח מזוהה באמצעות ניסוח זוג הקטבים המחזיקים אותו [שימו לב: אין הכוונה למתחים במובן של 'סטרס'...] להלן מספר דוגמאות ראשוניות של מתחים:

1. מתחים הנוגעים למענים ולפעולות: (סוג המענים, למי מכוונים המענים, כיצד הם פרוסים על פני ציר המרחב והזמן...)
 - מסוגלות פנימית - מענים חיצוניים
 - חזקים - חלשים
2. מתחים הנוגעים לתפיסת מנהיגות ולסגנון מנהיגות:
 - ללכת על בטוח - לקחת סיכונים
 - צריכים אותי - אפשר בלעדיי





נשמח מאד לקבל צילומים של מפות המתחים שתבנו עם הצוותים שלכם כדי לייצר מפה משותפת.

קישור ל Padlet <https://padlet.com/avneyrosha/4a15qbu9h9hfb5t9>

