

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

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

” קטבים בתוך מתחים הם זוגות תלויים אשר זקוקים אחד לשני 'מעבר לזמן'. מתחים חיים בתוכנו ואנחנו חיים בתוכם, 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 ” | ברי ג'ונסון

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 אינטגרציה של קטבים. אנו נוטים לדבר על קטבים במונחים של 'אחד נגד השני' (לדוגמה: יציבות נגד שינוי), כלומר לזהות סיטואציה של מאבק שבה אנחנו נדרשים לבחור צד, להכתיר מנצח ומפסיד...

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.

מנהיגות חינוכית במהותה כרוכה בהכרעות מתמשכות על פני מתחים רבים במגוון קומות העשייה. מהלך גפ"ן כרוך בהגדלת טווח ההחלטות שהמנהלות והמנהלים נדרשים לקבל בעצמם, ולפיכך צפוי להרחיב ולהגביר גם את המתחים שבתוכם הם נדרשים לפעול ולהחצים שבתוכם הם נתונים. אין מדובר בהתמקמות קשיחה וחד פעמית ביחס לקטבי המתחים השונים: תפיסות עולם, שיקולי דעת מקצועיים והקשרים מקומיים מובילים אותנו להכרעות שונות לגבי התנועה וההתמקמות על פני ציר המתח.

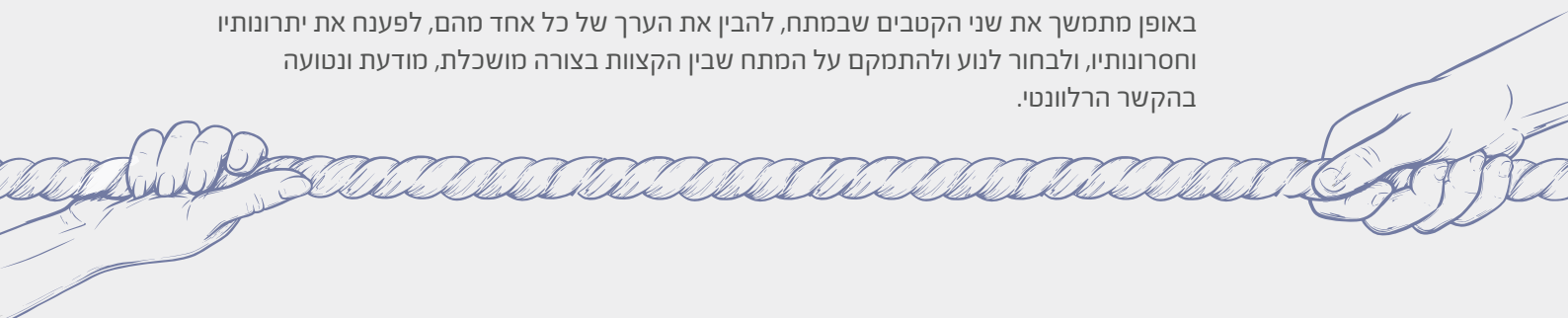
האתגר של המנהיגות הבית ספרית הוא לאמץ ולסגל דפוסי חשיבה פרדוקסלית - להחזיק בראש באופן מתמשך את שני הקטבים שבמתח, להבין את הערך של כל אחד מהם, לפענח את יתרונותיו וחסרונותיו, ולבחור לנוע ולהתמקם על המתח שבין הקצוות בצורה מושכלת, מודעת ונטועה בהקשר הרלוונטי.

מבוא
חשיבה
פרדוקסלית
Paradox
(Mindset)

קווים לדמותם
של מתחים

התועלת בעבודה
עם מתחים על פי
דפוס החשיבה
הפרדוקסלית

מנהיגות חינוכית
וחשיבה פרדוקסלית
בהקשר למהלך גפ"ן



**דימויים מעולם
 הפילאטוס**

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

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

תהליך ההגמשה הינו הדרגתי: בניית גמישות 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.

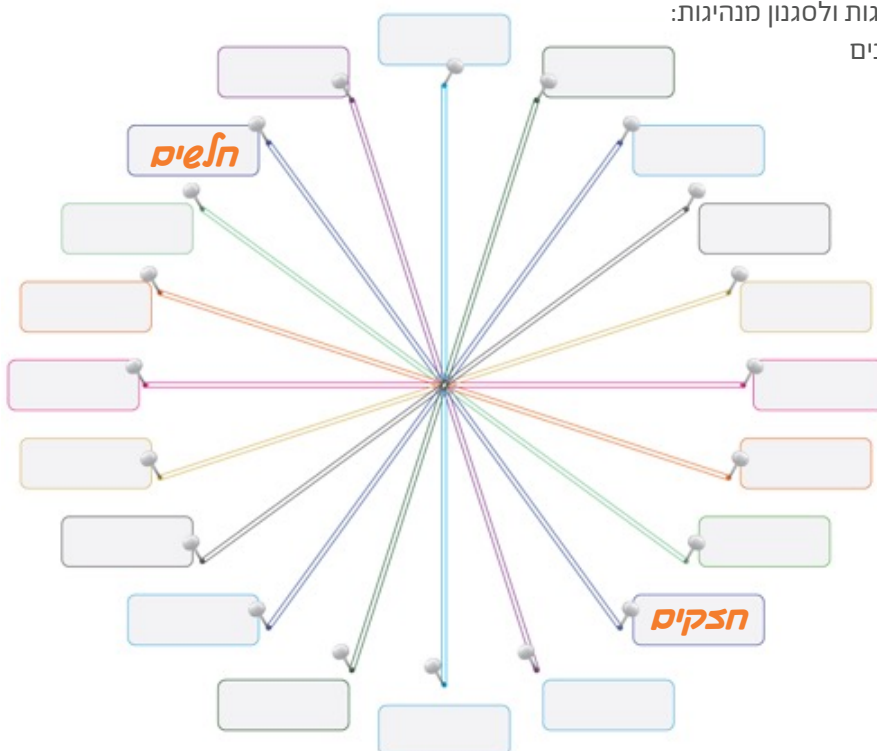
ולבסוף, התהליך מחייב אותנו **לשמירת החיבור ל'מרכז'** (center) שלנו. ממש כפי ששרירי הליבה בגופנו מאפשרים לנו לשמור על גוף מוחזק ועל תנועה מדויקת ויעילה מתוך תשומת לב והקשבה, כך המצפן הפנימי הערכי-החינוכי שלנו מהווה את הבסיס ליכולתנו לנוע ולהתמקם בצורה מושכלת על גבי המתחים, תוך לקיחה בחשבון של שיקולים פרגמטיים ניהוליים תלויי הקשר.

יחידה 1 | "איזה מתח!"

שלב א

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

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



המלצות ודגשים לניסוח קטבים של מתחים:

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 לותר 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 קומוטציה שלילית**. (לדוגמה: ניסוח מתח שבין "איכות - כמות" לוקה אולי בחסר, משום שהתפיסה המקובלת מעדיפה את האיכות על הכמות. באופן דומה, ניסוח מתח שבין "להתמקד - להתפזר" בעייתי, משום שהמילה 'מפוזר' מזוהה עם חוסר יעילות ושטחיות... לפיכך נעדיף נוסח כגון: "עומק - רוחב", כאשר לכל אחד מקטבים אלה ערך ניכר (עומק המומחיות מול רוחב ומגוון המענים...)).
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 שחשוב לנו.
4. **שתפו בפתיחות** בכל המתחים שעולים בראשכם. כולם ראויים לדיון, ואין מתחים 'לא יפים' שיש 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.

שלב ב אישכול

לאחר שזיהיתם וניסחתם מספר לא מבוטל של מתחים על גבי המפה, נסו לזהות 'משפחות' של מתחים מסוגים דומים. פעולת האישכול הזו עשויה לסייע לכם להתבונן על התמונה הרחבה ואף לזהות מה חסר בה:

- אילו סוגים של מתחים נוכחים מאד במפה ומעסיקים אתכם באופן מיוחד, ומדוע?
- האם יש סוגים של מתחים שפחות קיבלו ביטוי במפה? מהן הסיבות לכך?

מומלץ להיעזר בתובנות אלה כדי לעבות במידת האפשר את מפת המתחים ולהוסיף לה מתחים חסרים.

יחידה 2 | "והמתח הזה הוא אני"

המשמעות האישית מאחורי המתחים

הפעילות הבאה נועדה להציע עומק נוסף לפעולת ניסוח המתחים ואולי גם 'להפיל' אסימונים ברמה האישית. המתחים שאנחנו מתנהלים עליהם לא 'נולדו' היום. אנחנו פועלים בעולם על בסיס נראטיבים פנימיים שהתגבשו 'אי שם' בעבר ומעצבים את הנטיות הטבעיות שלנו לכיוון אחד הקטבים במתח, בין אם אנחנו מודעים לכך ובין אם לאו. חשיפת הנראטיבים הללו עוזרת לנו לצמצם נקודות עיוורון בתהליכי קבלת החלטות שלנו, וממחישה לנו כי כדי להצליח להתגמש ולנוע על פני המתח, כדי להחזיק בו זמנית שני הקטבים של המתח, עלינו להבין מה מניע את נטיית הלב הטבעית שלנו.

אפשרות א מתוך ההתבוננות על מפת המתחים שיצרתם בדקו:

- באיזה מתח יש לכם לתחושתכם מרחב תנועה גדול יותר, גמישות רבה יותר - ומדוע? מה מאפשר את זה?
- באיזה מתח יש לכם לתחושתכם מרחב גמישות מצומצם יותר ונוקשות רבה יותר? מה מקור הנוקשות הזו? באיזה שלב בחיכם היא עוצבה, ועל מה היא 'יושבת' במצפן הפנימי שלכם?

אפשרות ב חשבו על סיפור מהחיים שלכם אשר עיצב באופן עמוק את מי שאתם. תארו בכתב את הסיפור בכמה שורות.

- נסו לזהות באיזה מתח מרכזי (או מתחים) הסיפור הזה נוגע. כיצד הסיפור הזה מעצב את האופן בו אתם נוטים להתמקם על גבי המתח שבחרתם?