

המנהל כאדריכל של משמעות - תחושת המשמעות כמשאב חוסן בניהול

טקסט לקריאה משותפת בקבוצת המנהלים

”החיים שואלים את האדם שאלות מכריעות והתשובות שעונה האדם יוצרות את משמעות חייו” ויקטור פרנקל

תחושת המשמעות הינה תשתית הכרחית בחיים של כולנו. היא מהווה את המוטיבציה האנושית הבסיסית שבני אדם חותרים אליה (יאלום, 2011), החל מן האופן שבו אנחנו חושבים, תופסים את עצמנו, מפרשים ומייחסים משמעות למצבי חיים שונים, ועד לאופן שבו אנחנו מבנים את הסיפורים שלנו ביחס לחיינו ולחיייהם של אחרים.

מהם מרכיביה של תחושת המשמעות?

הספרות מתארת שלושה ממדים מרכזיים בתחושת המשמעות: (George&Park, 2016; Martela&Steger, 2016)

1. **פשר והבנה (Comprehension)** - מרכיב קוגניטיבי המתייחס לתחושה של האדם כי אירועי חייו וחוויותיו משתלבים יחד לכדי שלם קוהרנטי, המקנה לנו תחושת עוגן, המשכיות ושייכות להקשר רחב יותר מהקיום הרגעי.
2. **תכלית ומטרה (Purpose)** - מרכיב מוטיבציוני המקנה תחושת מטרה, כיוון, הנעה ותכלית. כאשר יש לנו מטרה משמעותית שמניעה אותנו, כאשר ברורה לנו התכלית למעשינו, אנו מסוגלים לשאת תסכול, מאמץ ואתגר. מחויבות פנימית למטרה שיש לה משמעות אישית עבורנו מספקת לנו תחושת מסוגלות עצמית ושליטה בחיים.
3. **תחושת ערך (Mattering)** - מרכיב רגשי המתייחס לתחושה של האדם שקיומו בעל ערך וחשיבות. תחושת הערך כרוכה בנוכחות אקטיבית ובביטוי עצמי במעגלי זיקה בחיינו, כגון משפחה ועבודה.

מהו הקשר בין תחושת משמעות וחוסן?

על פי ההגדרה הרווחת, חוסן מתייחס ליכולת שלנו להתמודד ולהסתגל בעת משבר וקושי. בספרות המחקרית מופיעות עדויות אמפיריות לקשר בין תחושת המשמעות שיש לאדם לבין חוסנו (Czekierda et al., 2017).

משבר קורא תיגר על תחושת המשמעות שלנו. הוא מערער את המבנים היציבים והמוכרים אשר מקנים סדר ופשר לחיינו. הוא מטלטל את המטרות והתכניות שלנו לעתיד, מציף שאלות מהותיות באשר לאופן שבו אנחנו מנהלים את חייו ומאתגר את תחושת הרצף שלנו. מנגד, היכולת לייצר ולשמר את תחושת המשמעות מסייעת לנו לצלוח משבר ולהתמודד עמו היטב, ובכך היא מתפקדת כמשאב מגן לחוסן (Damon, 2008) ולרווחה נפשית (Shoshani & Russo-Netzer, 2017).

כיצד מייצרים תחושת משמעות?

אחת הדרכים המרכזיות של אדם לכוון משמעות לחייו היא באמצעות הנרטיבים שהוא אורג מתוך האירועים שהוא חווה (White and Epston, 1999).

הנרטיב הוא עקרון מארגן, סיפור מסגרת, של החוויה האנושית שלתוכה מתארגנים האירועים והחוויות ומקבלים פשר. יצירתו מאפשרת לנו בין היתר לקיים רפלקציה, להעלות תובנות ולזהות נקודות מפנה, בחירות, ערכים, כוחות ומקורות משמעות. אלבז-לוביש (2001) כתבה כי בכל פעם שאנחנו מספרים את הסיפור שלנו, אנחנו מספרים את עצמנו, את משמעותנו. בנרטיב שאדם בוחר לספר באה לידי ביטוי המשמעות שהאדם נותן לעצמו ולתופעות בעולם, ובאמצעותו מתגבשת תחושת לכידות, קוהרנטיות וזהות החיונית לבניית החוסן (Polkinghorne, 1988).

המנהלים כאדריכלים של משמעות

תחושת משמעות לא נוצרת מאליה. היא מצריכה מאמץ מודע ואקטיבי לערוך חיבור בין מי שאנחנו כבני אדם לבין מה שאנחנו נדרשים לעשות במסגרת תפקידנו. כאשר אנחנו יוצקים לתוך העשייה משמעות אישית נוצרת הלימה בין הפנים והחוץ ונוצרת תחושת רצף, הבונה חוסן בזמנים של חוסר ודאות ועמימות מוגברת. בזמנים "משבשי רצף" כאלה יכולים מנהלי בתי הספר לתפקד כאדריכלים של משמעות - כמי שמבנים קודם כל עבור עצמם, ולאחר מכן עבור הצוות והארגון שהם מנהיגים, תחושת משמעות.

הפעילות הבאה מציעה הזדמנות למנהלים לספר את הסיפור שלהם בתקופה מאתגרת זו ולזהות את הדברים שמעניקים להם משמעות. היא מציעה דרך להתחבר מחדש לסיפור קוהרנטי ומסתגל הבונה חוסן ניהולי - החשוב כל כך גם בימי שיגרה, אך חיוני באופן מיוחד בעת משבר.

תערוכת "משמיעים משמעות" - חוסן ניהולי

פרוטוקול לעבודה עם קבוצת מנהלים

משך הפעילות: שתיים

הפעילות הבאה נועדה לסייע למנהלים ליצור ולהציג נרטיב אישי קוהרנטי אודות הנהגת בית הספר בזמן משבר, ולהעצים דרכו את תחושת המשמעות שלהם כמשאב חוסן.

הפעילות מתייחסת לשלושת הממדים של תחושת המשמעות: פשר, תכלית וערך עצמי.

המתודה המובילה בפעילות זו הינה יצירת תערוכה אישית של תמונות ודימויים המתחברים יחדיו לסיפור של ניהול בית הספר בעת משבר. התערוכה תסייע למנהלים להתבונן במהלך הרציף של הדברים ולצקת לתוכו משמעות, לדייק ולזהות את הערך המוסף הייחודי שלי כמנהל/ת בתקופה זו.

מבוא למנחה הפעילות

מדוע הפעילות מתבצעת בקבוצה?

- חיזוק תחושת שותפות למסע, כדרך לנטרל את בדידותם של מנהיגים.
- יכולת לדייק את הסיפור שלי דרך העיניים של מנהלים אחרים: נרטיב לא רק מספרים, נרטיב צריך להישמע.
- הזדמנות ללמוד מסיפורי המסע של מנהלים אחרים, לאמץ רעיונות ולזהות קווים מקבילים.

מדוע חשוב לעסוק בכך כעת?

המנהלים מציבים בראש סדר העדיפויות את טובת בית הספר, על תלמידיו, צוותו וקהילתו, וזקוקים גם הם לגורם מלווה אשר יסייע להם לעצור ולפנות את הזמן להתבוננות על עצמם ועל מסעם האישי כמנהלים.

האקלים הדרוש לפעילות

פעילות זו מצריכה מרחב מוגן ובטוח, שבו ניתן לחשוף ולשתף לא רק בהצלחות, אלא גם באתגרים, בקשיים ובטלטלות. לשם כך, הן הקבוצה והן המנחה נדרשים להקפיד על הקשבה לא שיפוטית. המטרה היא לסייע לכל משתתף לזקק ולספר את סיפור המסע הסיפור שלו כמנהל בחצי השנה האחרונה ואת מקורות המשמעות לעשייה שלו, והקבוצה נמצאת שם עבורו.

בעיצוב הנרטיב האישי שמור מקום מרכזי לאלמנט הבחירה - המנהלים בוחרים מה להכניס לסיפור שלהם ואיך לספר אותו. יכולת הבחירה חיונית משום שהיא מבססת את חווית השליטה של המנהל בסיפור שלו. מבחינה זו, חברי הקבוצה נדרשים לריקוד עדין: זהירות שלא לערער על הבחירות הלגיטימיות של המנהל, ולצדה שאילת שאלות שיש בידן להרחיב את ההתבוננות ולסייע למנהלים לעבות את המשמעות והזהות הניהולית העולה מתוך סיפורם.

פתיחת המפגש

בפעילות זו נפנה את הזרקור אליכם,

היכולת לנסח לעצמכם ולקבוצה סיפור רציף וקוהרנטי חיונית לא רק עבור החוסן הניהולי שלכם, אלא גם עבור החוסן של קהילת בית הספר. דיוק המשמעות עבורכם יוכל לסייע לכם לנסח יחד עם קהילת בית הספר מהו סיפור המשמעות שלה בתקופה מאתגרת זו - סיפור המסע משותף עבור התלמידים, הצוות וההורים. בכך אנו מביאים לידי ביטוי את היותו של המנהל 'אדריכל של משמעות', היודע לחבר בין הסיפורים האישיים ובין סיפורו של הארגון, ולייצר בכך עוגן ותחושת משמעות לכלל הקהילה בתוך מציאות של חוסר ודאות וטלטלות.

חלק א: המנהל כאדריכל של משמעות [במליאה, 10 דק']

קריאה משותפת של הטקסט "המנהל כאדריכל של משמעות", על מנת להניח את התשתית לחיבור בין עבודה על תחושת המשמעות לבין בניית חוסן.

חלק ב': התערוכה שלי [עבודה אישית, 15 דק']

המנהלים נעזרים בשקף ה'תבנית' המצורף ויוצרים לעצמם תערוכה אישית, המציגה את הסיפור שלהם בתפקיד מנהלי בתי ספר בתקופת זו.

הנחיות

עליכם לבחור תמונות ודימויים ויזואליים מתאימים (ללא מילים) ולמקמם בתוך התערוכה, בהתאם לכותרות המנחות. מומלץ בחום להימנע משימוש בתמונות עם פרטים קטנים מדי, שקשה יהיה להבחין בהם תוך כדי הצפייה בתערוכה.

שימו לב: במרכז התערוכה ניצב הסיפור שלכם כמנהלים - להבדיל מן הסיפור של בית הספר, של הקהילה, של הצוות החינוכי... הסיפור שלכם כמנהלים נוגע לחוויה הפנימית שלכם (תחושות ומחשבות), לתפקוד שלכם לאורך התקופה, לפעולות שביצעתם ולא ביצעתם, לאופן שבו התנהלותכם נתפסת בידי הסביבה, לזהות הניהולית ותפיסת התפקיד שלכם, וכד'. התמונות בתערוכה מייצגות את הרגעים הבאים לאורך התקופה האחרונה:

1. הניהול שלי בשגרה
2. הרגע בו פרצה המלחמה
3. מחשבות תחושות שמלוות אותי
4. פעולות שעשיתי
5. מבט במראה - מה השתנה בי?
6. מה נדרש ממני להמשך

חלק ג': שיקוף, שיתוף ושם לתערוכה [עבודה ברביעיות, פיצול לחדרי זום, 40 דק']

לרשות כל אחד מחברי הקבוצה עשר דקות להציג בפני הקבוצה את התערוכה שלו ולקבל עליה פידבק, על פי השלבים הבאים:

1. הצגת שקף התערוכה בפני הקבוצה (באמצעות שיתוף מסך) ללא מילות הסבר.
2. שיקוף - חברי הקבוצה מתארים לבעל התערוכה את הסיפור הניהולי העולה מרצף התמונות (כאמור, תוך התמקדות בסיפור של המנהל) - מה הסיפור השלם, מה אנו מבינים מן התמונות, מהבחירה דווקא בהן, מהסדר בו הן מופיעות...
3. שיתוף - בעל התערוכה משתף את הקבוצה אילו חלקים בתיאור ששמע קלעו לחוויה שלו, אילו חלקים בסיפור לא עברו, ומה היה רוצה להוסיף ולדייק בסיפור. הקבוצה מקפידה על המיקוד במנהל עצמו - אם המנהל עובר להתמקד בסיפור של בית הספר (או מעגלים אחרים סביבו) ניתן למקד אותו בשאלות כגון - "מה אתה לומד מזה עליך?"
4. שם לתערוכה - הקבוצה מסייעת לבעל התערוכה לאתר שם קולע לנרטיב הייחודי המתואר בה.

חלק ד': הגוון שלי [עבודה אישית, עדיין בתוך הפיצול לחדרי הזום, 15 דק']

בעקבות השיח ברביעייה, על התבוננות שהעלה והדיוקים שעשה, כל משתתף נערך כעת להציג בדקה מול כלל חברי המליאה את האלמנטים הבאים:

1. מתוך ההתבוננות על התערוכה כמהלך שלם, ומתוך השיקופים שקיבלתם, ענו על השאלה "בשביל מה המציאו אותי דווקא עכשיו?"
מדוע צריך דווקא אותי בתור מנהיג במקום ובזמן הזה? מה הגוון הייחודי והחיוני שאני מביא לניהול בעת הזו?
בשאלה זו אנו מבטאים את שלושת היבטי המשמעות שתוארו בטקסט לקריאה: למעשה אנו שואלים את המנהלים מהו הערך המוסף (ערך עצמי) שלי בתפקיד שלי (תכלית) בזמן הזה (פשר ורצף)?
2. במליאה תתבקשו להציג רק תמונה אחת מתוך התערוכה שלכם - בחרו כעת את התמונה שנמצאת בלב הסיפור שלכם, והעתיקו אותה לשקופית חדשה.
נחدد כי במליאה לא תציגו את כלל התערוכה אלא תמונה אחת ותשובה בע"פ לשאלה - "בשביל מה המציאו אותי דווקא עכשיו?"

חלק ה': תערוכה פומבית [מליאה, 30 דק']

סבב כללי שבו כל משתתף מציג בדקה בלבד את תשובתו לשאלה "בשביל מה המציאו אותי כמנהל דווקא עכשיו?", כאשר ברקע מוצגת התמונה שבחר מתוך התערוכה האישית.

מקפלים את התערוכה: "שומר מסך"

התערוכה הסתיימה - מה עושים עם המיצגים שיצרנו כעת?

בניית חוסן איננה אירוע נקודתי. סיפורי המשמעות שבניתם יכולים להוות משאב חוסן שילווה אתכם בניהול בכלל ובשנה הקרובה בפרט. מאחר שברגעי מצוקה כולנו נוטים לשים בצד את מה שחשוב לנו בשל העדר זמן, אנחנו מציעים שתיערכו לרגע הזה, ותמשיכו להנכיח את התערוכה שלכם בחייכם על מנת שתהיה משיבת רוח ביום קשה.

איך עושים את זה? אם יש תמונה מתוך התערוכה שלכם שמדברת אליכם במיוחד, שאתם מחוברים אליה, שמנכיחה עבורכם תובנה חשובה - הפכו אותה לשומר המסך שלכם, ובאופן הזה לשומר שלכם. דמיינו שביום מאתגר כזה, ברגע של אי ודאות, אתם פותחים את המסך ומקבלים לרגע תזכורת למה שנותן לכם משמעות.

ביבליוגרפיה

אלבז-לוביש, פ. (2001). מחקר נרטיבי ביוגרפי בחינוך ובהוראה. עמ' 140-165. בתוך: צבן בן צבי יהושע נ. (עורכת). מסורות וזרמים במחקר איכותני. תל אביב: דביר.
יאלום, א'. (2011). פסיכותרפיה אקזיסטנציאלית. הוצאת מגנס .

Czekierda, K., Banik, A., Park, C.L., & Luszczynska, A. (2017). Meaning in life and physical health: Systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review*, 11(4), 387-418.

Damon (2008). *The Path to purpose*. Free Press.

George, L.S. & Park, C.L. (2016). Meaning of life as comprehension ,purpose, and mattering: Toward integration and new research questions. *Review of General Psychology*, 20 (3), 205-220.

Martela , F. & Steger, M.F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11, 1-15.

Polkinghorne, D.E. (1988). *Narrative knowing and the human science*. New York: State University of New York Press.

Shoshani, A. & Russo-Netzer, P. (2017). Exploring and assessing meaning in life in elementary school children: development and validation of the meaning in life in children questionnaire (MIL-CQ). *Personality and Individual Differences*, 104, 460-465.

White, M. & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York: WW. Norton.