

המנהיג הפצוע ריצ'רד אקרמן, פט מסלין-אוסטרובסקי

קטעים מתוך המאמר:

Richard H. Ackerman, & Pat Maslin-Ostrowski: The wounded leader: How real leadership emerges in times of crisis. Educational Leadership, Summer 2004 | Volume 61. © 2018 ASCD. All Rights Reserved.

חרב פיפיות. הפצע עשוי לשמש למנהיג זרז לצמיחה או - לחלופין - להטביעו עמוק יותר בביצת המשבר. הפצע מְזַמֵן למנהיגה אפשרות לבחון לעומק את היסודות של מנהיגותה ושל עצמה. תגובתה של מנהיגה לפציעה עשויה להגדיר אותה כמנהיגה. במקרה הטוב, הפצע עשוי להוליך אותה בחזרה אל הסיפור האמיתי שלה.

מאחורי המסכה

חיי המנהיגות מוגדרים לרוב על-ידי הציפיות הכרוכות בתפקיד, ודרישות התפקיד תכופות אינן עולות בקנה אחד עם צרכיו האישיים העמוקים יותר של המנהיג. בעיתות משבר, שאלות של זהות ותפקיד נוטות להתעצם ולעבור אל קדמת הבמה. חוויה של פציעה, שנקשרת בתפקידו של המנהיג, עשויה לשמש תזכורת מכאיבה לכך שהתפקיד עצמו עלול להציב אדם במקום שסותר את צרכיו ואת זהותו. חוויית משבר נוטה אפוא לעורר בקרבנו של המנהיג את השאלות האלה: "מדוע איני יכול להיות אני-עצמי ובה בעת להיות מנהיג? ואם אינני אני-עצמי, מי אני?"

המנהיג החינוכי אינו סתם מסך שמוקרנים עליו רצונותיהם של אחרים. ואולם הסיפורים ששמענו מלמדים אותנו שביחסי מנהיגות, המנהיג מושפע ומוגדר - לפעמים יתר על המידה - על-ידי מאווייהם של אחרים-משמעותיים. מנהיג החש שעליו לפעול רק מתוך רצונותיהם של אחרים יחווה אמביוולנטיות ניכרת.

הספרות והתקשורת מספרות הרבה על מנהיגות הרואית. המנהיג מוצג לעיתים קרובות כגדול מהחיים, כדמות בסגנון הוליוודי שאמורה לתפקד כגיבור בודד המתייצב בעיתות משבר ומציל את המצב. התפיסה המסורתית והציבורית הזאת של המנהיגות חדרה עמוק כל כך לתרבות הבית ספרית, עד שהקהילה מצפה ומעזה לתבוע ממנהליה מפגני גבורה.

תפיסות רבות של מנהיגות מתמקדות בהיבטים החיצוניים של התנהגות המנהיג ומדגישות את מה שמנהיגים צריכים "לעשות", מבלי להבין את הנוף הפנימי של המנהיגות - כלומר, מבלי להבין "מיהו" המנהיג המסוים וכיצד הוא מתוודע לנקודות התורפה שלו, ולכך שגם מנהיגותו מועדת לטעויות. מובן שחיינו של כל מנהיג הם איזון מורכב בין כוחות ומתחים - איזון שמצליח להשתמר ולתפקד בדרך כלל. אבל פציעה היא הזדמנות ייחודית שלא להתייחס עוד לדברים כמובנים מאליהם.

מניסיוננו, ומסיפוריהם של מנהיגי חינוך שאותם ראינו, אנחנו לומדים שמרביתם לא יכלו לצפות מראש את האירועים שנתקלו בהם, לא יכלו להתכונן אליהם או להכין אחרים אליהם. הם גם לא היו מסוגלים למצוא תשובה מושלמת, או אפילו מספקת, לכל בעיה. ומעל הכול, כאשר הם חשו מנותקים מעצמם, מן האנשים שהושפעו מהם ושהשפיעו עליהם, מנהיגי החינוך הללו החלו לפקפק במנהיגותם-שלהם. זו ראשיתו של הפצע. אנו סבורים שהמחויבות העמוקה ביותר שיש למנהיג היא לעסוק בלי הרף בתהליך רפלקטיבי של הבנת השפעתו על אחרים ועל בית הספר, ושל הבנת פצעיו האישיים.

הבנה של משמעות הפציעה, מבעד לעדשה של חוויות המנהיגים, עשויה לסלול עבורם דרך יוצאת דופן - לא רק למנהיגות אמיתית, אלא לתפקוד כבני אדם אמיתיים בתוך מנהיגותם. פצעי המנהיגות הם מעין למידה בלתי נדלה, והם פותחים צוהר רב ערך אל הדבר הרציני ביותר שמונח על הכף בעבודת המנהיגות המעשית: אתה-עצמך.

שלוש הבנות ליבה צומחות מן הראיונות עם מנהיגי החינוך: הראשונה היא שלעיתים קרובות תפקידי מנהיגות אינם תומכים בצרכים הנפשיים של האדם שהופך למנהיג ואינם בהכרח מתיישבים עימם; השנייה היא שהפציעה היא חלק בלתי נמנע מהמנהיגות. שתי אלה מוליכות אל ההבנה השלישית, והיא שהפציעה היא

המנהיג הפצוע

ריצ'רד אקרמן, פט מסלין-אוסטרובסקי

שאותה חוויה עצמה יכולה להמריץ ולדרבן מנהיג אחד, ולפצוע מנהיג אחר (חשבו על מנהיגי חינוך שמתקשים לעמוד בלחצים של בחינות סטנדרטיות ואחריותיות, ומנגד אחרים שקל להם יותר). אבל הישג מנהיגותי עלול להפוך למלכודת לא פחות מ"כישלון" מנהיגותי. טבעה האמביוולנטי של הפציעה מחייב אותנו להבחין בין פציעות נחוצות, שמשמשות זרז לשלבי הצמיחה הבאים, ובין פציעות שגורמות פגיעות נוספות. חוויות פציעה מזכירות למנהיגים שהחיים בנויים ממחזורים של הצלחה וכישלון. ואכן, גם במחזורי השפל הפציעה מעניקה הזדמנות לבחון את חיי המנהיגות מחדש.

אנחנו מכירים בכך שלא כל מנהיגי החינוך נכונים או מוכנים לשאול שאלות קשות ולהתמודד חזיתית עם הצל שלהם. פציעות יכולות לשנות אנשים, וגם להזכיר להם עד כמה קשה להשתנות. משמעות הפציעה עצמה עשויה להשתנות עם הזמן; החרב יכולה להתהפך. אין פלא שבדיעבד מנהיגים רבים מדברים על הכאב בדרך אחרת משדיברו עליו בזמן אמת. אף שאנחנו מנסחים את התגובה במונחים בינריים, אנחנו מכירים בכך שחיי העבודה של המנהיג וחוויות הלמידה שלו נחווים באופן נזיל ודינמי.

הפצע יכול לשמש אפוא כקריאה לבחון את יסודות המנהיגות של המנהיג. באופן דומה לחולי, פצעי המנהיגות טומנים בחובם לא רק קושי ואיום אלא גם מודעות והזדמנות. עבור חלק מן המנהיגים שפגשנו, שהקריבו את זהותם ואת יושרתם על מזבח המנהיגות, הפציעה הייתה קריאת השכמה לאני האמיתי שלהם. הם מצאו את הדרך - יש הקוראים לה אומץ - להשיל מעליהם את דרכי ההווה הלא-אותנטיות, ונעשו נאמנים יותר לעצמם, שלמים יותר.

ואולם מרבית האנשים שראינו רואים בעצמם מנהיגים רגילים. חלקם מכירים בכך שהפכו בהדרגה למנהיגים אותנטיים יותר בזכות השימוש שעשו בחוויית הפציעה כהזדמנות ללמוד ולהתפתח. כמו בהתמודדות עם מחלה קשה, מנהיגים עשויים לנצל את ההזדמנות הזאת כדי להציץ מאחורי המסכה, לשאול כיצד החוויה עשויה לקיים את זהותם כמנהיגים ואת דימוים העצמי, ואפילו לשאול אם כדאי להם לעשות זאת.

הכרחיות הפציעה

דיברנו עם מנהיגים בית ספריים רבים, וטרם מצאנו אחד שלא נפצע בדרך זו או אחרת. לכל אחד ואחד מאנשי המקצוע שהזמנו להשתתף במחקר שלנו היה סיפור של פציעה; חלקם אפילו נזקקו לשהות כלשהי כדי לבחור בין הסיפורים הרבים. וכשאנחנו מדברים עם אנשי דרג מנהלי ותיקים, אף הם מאשרים שמשברים ופציעות הם פשוט חלק מהעבודה.

אף שאמרנו כי אין מנוס מפציעה, אנחנו מכירים בכך שמנהיגים עשויים לנסות להימנע מהן. יש הסבורים שאצלם הדברים יתנהלו; שהם, שלא כאחרים, יוכלו להימנע מפגיעה. מנהיג עשוי להקים סביבו מחסומים, אבל גם אם ינסה ויתאמץ, התהפוכות הפוליטיות והחברתיות והגחמות האנושיות יובילו תמיד, בזמן כלשהו, לפציעה.

חרב פיפיות

תקופת ההתמודדות עם משבר מאפשרת, לעיתים, התמקדות מיוחדת במשמעותה של מנהיגות. מעניין

« כתבו שלושה משפטים או תובנות שמשכו את תשומת ליבכם במאמר:

.....
1.

.....
2.

.....
3.