



על המתח בין סמכות להצמחה בחקרנות אמפתית

למתח בין סמכות להצמחה יש ביטוי מיוחד בתהליך החקרנות האמפתית. חקרנות אמפתית היא תהליך הצמחה שביסודו הוא לא היררכי. השותפות בתהליך נמצאות כולן בעמדה דומה אשר בה הן באמת ובתמים אינן יודעות את התשובות לשאלות הנדונות ולכן אין יתרון מובנה לתפקיד זה או אחר או בארגון או למעמד.

יסוד זה מתערער כאשר מי שמובילה את תהליך החקרנות האמפתית היא דמות סמכות, שמתוקף סמכותה היא מכריעה לעתים בסוגיות שנויות במחלוקת ובניגוד לדעתן של הכפופות לה. דמות סמכות נמצאת בתפקיד הסמכות תמיד והיא איננה ניתנת לביטול ולכן לא ניתן להתעלם מכך ומהמשמעויות של זה. פירוש הדבר הוא שמנהלת בית ספר אינה עמיתה שווה גם כאשר היא מהווה חלק מהקבוצה. היא מכירה את המורות ויש לה עמדה מקצועית כלפיהן. לעמדה זו יש משקל רב יותר מאשר לעמדה מקצועית של חברות צוות אחרות. היא מובילה את בית הספר על פי תפיסתה ויש לה השפעה גדולה על הצוות ועל התלמידים והתלמידות. המנהלת קובעת במידה רבה את אופני הפעולה השונים בבית הספר והיא מציבה סטנדרטים לביצוע העבודה החינוכית.

סמכות ניהולית זו עלולה להקשות על המנהלת לגלות אמפתיה כלפי מורות, לחקור בסקרנות את ההיגיון הפנימי שמפעיל אותן, להניח בצד את עמדתה המקורית, להימנע מתשובות אוטומטיות, להקשיב לשלל הקולות שעולים ולהפגין עמדה לא שיפוטית, במיוחד במצבי קונפליקט.

מן הצד השני, סמכות המנהלת עלולה להקשות גם על הצוות. כך למשל, כאשר מנהלת מובילה תהליך של חקרנות אמפתית קיימת סכנה כי המשתתפות לא יחוו מספיק בנוח כדי לערער על אמיתות בית ספריות, לדון בתקלות שקשורות בהתנהלות של המנהלת או לדבר על רגשות מורכבים ביחס לנעשה בבית הספר או כלפי בעלת הסמכות עצמה. תהליך של חקרנות אמפתית מחייב אמון הדדי וביטחון בכך ששום מידע שיתגלה ושום אמירה שתאמר לא ישמשו נגד הנועצת או חברות הקבוצה.

לפיכך על המנהלת או על כל דמות סמכות אחרת, לספק את התנאים לחקרנות אמפתית מצמיחה תוך שהיא ערה למקומה כסמכות ולנהל ברגישות את המתח בין סמכות והצמחה. ניהול נכון של מתח זה יכול לסייע רבות לייצר תרבות של למידה והתפתחות. אחת הדרכים לנהל מתח זה הוא להבחין בין שני היבטים בתהליך החקרנות אמפתית: האחד, התמסרות לחקרנות מעמיקה ללא שיפוט והשני, הצבת סטנדרטיים מקצועיים. לשני היבטים אלה יש מקום והם אינם באים זה על חשבון זה. באופן מעשי ההצעה במסמך זה היא בשלב המסגור להתמסר לחקרנות מעמיקה ללא שיפוט שתאפשר גם למנהלת עצמה לשנות נקודת מבט ולאתגר את הידע הקודם איתו הגיעה למפגש, ולהשאיר את הצבת הסטנדרטיים המקצועיים והנכחתם לשלב המסגור מחדש ולשלב החלופות. נדגים זאת בהמשך.

על מנת להמחיש את האתגר שבניהול המתח בין סמכות להצמחה נצביע על כמה סוגיות רווחות שמקשות על ניהול מתח זה וצפויות להתעורר בתהליך:

- מורות נמנעות מלשתף באירועים שעלולים לחשוף תקלות משום שהן מפחדות מהתגובה שלי
 - מורה משתפת באירוע שיש בו ביקורת סמויה או גלויה על דרך הניהול שלי
 - מורות מעלות לדיון שאלות, שכמנהלת התשובות להן ברורות לי מאליהן. זה עלול לגרום לי לחוסר סבלנות כלפיהן ולרצון לקצר תהליכים ולדבוק באמת שלי
 - יש לי ביקורת מקצועית על מורה שמתפת באירוע ודרך עבודתה אינה מקובלת עלי
 - אני נמנעת מלהתייחס באופן אותנטי לאירוע שמורה מביאה כי אני חוששת שזה עלול ליצור מתח או קונפליקט ביני לבינה או ביני לבין הקבוצה
 - אני חשה אשמה כלפי המורה על שהיא עוברת חוויה קשה במרחב שאני אחראית עליו או מנהלת אותו
 - אני מרגישה מאוימת מהמורה שמתפת באירוע ומהכוח והמעמד שיש לה בצוות
- אלו רק קומץ של סוגיות, ובוודאי יש עוד רבות.