

נועה

רקע:

הסדנה מתקיימת בהמשך לעיסוק במסכה ובפער בין חוץ לפניים. אם בסדנה הראשונה עסקנו במודעות לפער ובהשפעתו, הרי שכאן אנו מתמקדים בדילמה המנהיגותית עצמה: כיצד פועלים בפועל בתוך מציאות מלחמתית, כאשר המערכת דורשת תפקוד, הצוות מצוי במצוקה, והמנהיג עצמו אינו חסין?

הסיפור של נועה מציג מצב ריאלי של מנהלת מתפקדת, אחראית ומסורה - ובכל זאת מותיר תחושת אי-נוחות: האם ההחזקה הייתה מספקת? האם המעבר לפתרון היה מהיר מדי? מהי תנועה מנהיגותית בשלה בתוך מתח?

הסדנה מזמינה עיבוד דרך מקרה מורכב - לא כדי לשפוט, אלא כדי להתבונן.

רציונאל:

בעת חירום, מנהלים נעים בין שני קטבים:

- צורך ביציבות, סדר ושליטה
 - צורך בהכרה בפחד, באי־ודאות ובפגיעות
- מנהיגות אפקטיבית אינה בחירה באחד מהם – אלא יכולת לנוע ביניהם באופן מודע.

האתגר איננו רק רגשי, אלא אדפטיבי: לא מדובר בבעיה טכנית הדורשת פתרון ארגוני בלבד, אלא במתח שיש להחזיק.

באמצעות ניתוח מקרה, המשתתפים לומדים:

- לזהות תנועה מנהיגותית (האצה, בלימה, שהייה)
- להבחין בין פתרון טכני לבין עיבוד רגשי
- לבחון את דפוסי התנועה האישיים שלהם

מטרות:

1. להבין מהי "סביבה מחזיקה" בהקשר ארגוני.
2. לזהות את השפעת קצב התנועה של המנהל על האקלים הבית־ספרי.
3. להבחין בין אתגר טכני לאתגר אדפטיבי.
4. לפתח רגישות לויסות רמת המצוקה בצוות.
5. לגבש תנועה מנהיגותית אחת מדויקת לשבוע הקרוב.

הקשר תיאורטי:

סדנה זו נשענת על שני צירים תיאורטיים מרכזיים להבנת דילמות מנהיגותיות בעת חירום: **החזקה (Holding) מול פתרון, ואתגר טכני מול אתגר אדפטיבי.**

המושג *Holding Environment* שטבע הפסיכואנליטיקאי דונלד ויניקוט (Winnicott, 1953; 1960) מתאר סביבה מחזיקה המאפשרת לאדם לשאת מצוקה מבלי לחוות קריסה. בהקשר ארגוני, "החזקה" איננה הרגעה שטחית ואינה ויתור על סמכות, אלא יצירת מרחב רגשי שבו ניתן לבטא פחד, עמימות ואי־ודאות מבלי שהמערכת תתפרק. מנהיג מחזיק אינו פותר מיד - אלא מווסת את הקצב, מאפשר שהייה, ומכיל מורכבות.

רונלד הייפץ (Heifetz, 1994) מוסיף הבחנה קריטית בין **בעיות טכניות** - הניתנות לפתרון באמצעות ידע, נהלים וסמכות - לבין **אתגרים אדפטיביים**, הדורשים שינוי תפיסתי ורגשי. בעת משבר, ארגונים נוטים להגיב לאתגרים אדפטיביים כאילו היו טכניים: לבנות מערכת חלופית, לנסח נהלים, להבטיח שגרה. פעולות אלו נחוצות, אך אינן מחליפות את הצורך בהחזקת המתח. מושג נוסף שמציע הייפץ הוא *Regulating Distress* - יסות רמת המצוקה כך שתישאר בטווח עבודה נסבל: לא להציף את המערכת, אך גם לא לחסום את העיבוד.

בסיפור נועה מתחדדת הדילמה: כיצד מאזנים בין ארגון המציאות לבין ארגון החוויה? תנועה מנהיגותית בשלה איננה בחירה חד־משמעית בין רגש למשימה, אלא יכולת לנוע ביניהם בתזמון מדויק. הבשלות ניכרת לא רק במה שנאמר — אלא מתי וכמה.

מקורות

- Winnicott, D. W. (1953). Transitional objects and transitional phenomena. *International Journal of Psychoanalysis*, 34, 89–97.
- Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent–infant relationship. *International Journal of Psychoanalysis*, 41, 585–595.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

הפעילות

(כ-90 דקות)

נושא	משך בדק'	תוכן הפעילות	פורום	עזרים / הערות
פתיחה - תנועה	20	המנחה נותנת הנחיות ברצף: המשתתפים קמים/מתיישבים זקוף. נעים מהר במקום - עצירה חדה - נשימה והאטה.	מליאה	

		שאלה: איזה שלב מוכר לכם מהשבוע? כתיבת מילה אחת בצ'אט. קריאה ללא פרשנות. שאלה נוספת: אם הצוות היה מתאר את התנועה שלי השבוע – איזו מילה היית בוחר?	10	גופנית כמטאפורה
שקף תמציתי בלבד.	מליאה	<p>הצגת מושגי מפתח (Holding (Winnicott : Regulating Distress (Heifetz)+ הדגשה: השאלה אינה "רגש או משימה" אלא "קצב ותזמון".</p> <p>שקף: מנהיגות בעת חירום – בין "החזקה" ל"פתרון"</p> <p>1. ציר הסביבה המחזיקה (Winnicott)</p> <ul style="list-style-type: none"> הגדרה: יצירת מרחב ארגוני המאפשר לשאת מצוקה, עמימות ואי-ודאות מבלי שהמערכת תתפרק. התנועה המנהיגותית: ויסות הקצב, מתן לגיטימציה לשהייה בקושי, והכלה של מורכבות רגשית. המסר לצוות: "אני רואה אתכם, מותר להרגיש פחד, המערכת יכולה להכיל את זה". <p>2. ציר האתגר האדפטיבי (Heifetz)</p> <ul style="list-style-type: none"> הבחנה קריטית: <p>בעיה טכנית: ניתנת לפתרון באמצעות ידע, נהלים, לוחות זמנים וסמכות (כמו "טבלת המילוי" של נועה).</p> <p>אתגר אדפטיבי: דורש שינוי תפיסתי, רגשי והתנהגותי; אין לו פתרון "מהמדף".</p> <ul style="list-style-type: none"> המלכודת הניהולית: נטייה לפתור אתגרים אדפטיביים בכלים טכניים (בניית מערכת חלופית, הבטחת שגרה) כדי להחזיר תחושת שליטה מהירה מדי. <p>3. נקודת האיזון: ויסות רמת המצוקה (Regulating Distress)</p>	מסגור תיאורטי קצר	

		<ul style="list-style-type: none"> המנהיג נדרש לנוע בין שני קטבים: צורך ביציבות ושליטה מול הכרה בפגיעות ובאי-ודאות. המטרה: שמירה על רמת מצוקה ב"טווח עבודה" - לא הצפה רגשית שמשתקת, אך גם לא חסימת העיבוד על ידי פתרונות טכניים מהירים מדי. <p>תובנה מרכזית למנהל: תנועה מנהיגותית בשלה אינה בחירה בין רגש למשימה, אלא היכולת לנוע ביניהם בתזמון מדויק. הבשלות ניכרת לא רק במה שנאמר - אלא מתי וכמה.</p>		
טקסט מודפס/מוקרן. (נמצא בנספח) הקראה איטית ומודעת.	מליאה	הקראת הסיפור במליאה. בקשה מהמשתתפים לסמן לעצמם רגע שבו הרגישו אי-נוחות או סימן שאלה.	01	סיפור נועה – קריאה מודרכת
שלוש שאלות בלבד. לא להעמיס.	חדרים	עבודה בקבוצות (3-4): 1. איפה נועה נעה מהר מדי? 2. איפה אולי היה נכון לה להאט? 3. מה הניע את התנועה שלה - צורך מערכתי או משהו פנימי? 4. מה המחיר שנועה משלמת על הניסיון לשדר יציבות בכל מחיר?	20	ניתוח ראשוני בחדרים
	מליאה	כל קבוצה משתפת תובנה אחת על "תנועה מנהיגותית"	10	חזרה למליאה
לדרוש ניסוח ממשי ולא רעיון כללי.	חדרים	כל קבוצה בוחרת 2-3 רגעי מפתח וכותבת גרסה חלופית: ניסוח מדויק של תגובת נועה, מה היא עושה/לא עושה, ומה משתנה באקלים. אסור לשנות את המציאות – רק את התגובה.	25	אותו אירוע - מנהיגות אחרת
מחבר לתיאוריה.	חדרים מליאה קצרה	לכל שינוי לנמק מדוע זה השינוי הנדרש	10	הנמקה
שלב רפלקטיבי עמוק.	אישי	כתיבה שקטה: איפה התנועה של נועה פוגשת את התנועה שלי? מה אני נוטה לעשות – להאיץ? לבלום? לפתור? לשהות?	10	מראה אישית
לסיים ממוקד וקצר.	מליאה	ניסוח: תנועה אחת שאבחר לדייק השבוע. סבב קצר: "התנועה שאני בוחר/ת לתרגל היא..."	10	סגירה

נספח: סיפור נועה

שבוע למלחמה.

נועה, מנהלת בית-ספר יסודי ותיקה ומוערכת, מגיעה מוקדם מהרגיל. בלילה הייתה אזעקה אחיה, נמצא במילואים. היא כמעט לא ישנה. בדרך לבית הספר היא מחליטה שהיא חייבת לשרד יציבות. לא לאפשר לסדקים להתרחב.

כבר לפני שנכנסה לבניין קיבלה שלוש הודעות: מורה לחינוך גופני נקרא בצו 8 במהלך הלילה; מחנכת כיתה ד' מבקשת לצמצם שעות כי בעלה במילואים והיא לבד עם שלושה ילדים קטנים; מורה נוספת פנתה ליועצת ואמרה שהאזעקות מציפות אצלה זיכרונות קשים ממלחמה קודמת והיא מתקשה לעמוד מול כיתה. במקביל, בקבוצת ההורים של כיתה ה' כבר עולות שאלות על היערכות לחירום ועל שמירה על שגרה מלאה.

בכניסה לחדר המורים נועה עוצרת ליד אחת המורות, שואלת לשלומה, מניחה יד על הכתף. במסדרון היא שומעת שתי מורות מדברות על כך שהן לא ישנות בלילות. היא אומרת להן בשקט שזה טבעי ושבת הספר יתאים את עצמו למציאות. היא מרגישה את הלחץ בגוף, אבל ממשיכה ללכת.

במשרד היא יושבת עם הסגנית. תוך זמן קצר הן בונות מערכת חלופית מזויקת: מי ממלא מקום, מי מתגבר באילו שעות, איך מפצלים קבוצות בלי להעמיס יותר מדי על מורה אחת. נועה מזיזה את עצמה ללמד שעתיים כדי להקל על אחרות. היא מנסחת הודעה להורים שמדגישה שהמערכת פועלת כסדרה ושנעשו התאמות. במייל מהפיקוח מתבקש לשמור ככל האפשר על שגרה מלאה. כשהטבלה מוכנה, היא חשה הקלה. יש סדר. יש שליטה. היא מרגישה שהיא עושה את תפקידה.

בישיבת הצוות בצהריים היא בוחרת לא לפתוח מיד בטבלה. היא אומרת שהיא יודעת שהתקופה מורכבת ושאם מישהי רוצה לשתף - זה המקום. שתיקה קצרה משתררת. מורה צעירה אומרת שהיא בחרדה וכל רעש מקפיץ אותה. נועה מהנהנת ואומרת שזה טבעי, וגם לה לא פשוט, אבל דווקא עכשיו חשוב לשרד לילדים ביטחון. מורה אחרת אומרת שיש תחושה שמתנהלים כאילו הכול רגיל. עדי משיבה שהשגרה היא עוגן, ושילדים צריכים מבוגר יציב שמחזיק את המערכת. מורה ותיקה מוסיפה בשקט שהן לא יודעות מה יהיה בשבוע הבא ושהן פוחדות. נועה עוצרת לרגע, ואז אומרת שאי-ודאות אכן קשה, אבל שהצוות חזק ושעבר תקופות מורכבות בעבר.

לאחר מכן היא מציגה את הטבלה המפורטת, מסבירה את השיבוצים, מבהירה שניסתה לשמור על איזונים, ושואלת אם יש הערות. אין. הישיבה מסתיימת בזמן. לכאורה הכול מטופל: גם התייחסות רגשית, גם ארגון מקצועי.

אחר כך, במסדרון, נשמעות אמירות שקטות: שיש תחושה שצריך להיות חזקות, שאי אפשר באמת להישבר כאן. נועה אינה שומעת את הדברים. היא חוזרת למשרד לענות להורים ולסיים התאמות.

בערב, בבית, היא מרגישה עייפות כבדה וכאב ראש עמום. היא יודעת שפתחה מקום לרגש ולא ביטלה פחדים. היא גם יודעת שהמערכת מתפקדת ושלא נוצר כאוס. ובכל זאת היא נזכרת בשקט שנשאר אחרי המשפט "אנחנו פוחדות". לרגע עולה בה מחשבה שאולי עברה מהר מדי למסגרת ולפתרון. מיד אחר כך היא אומרת לעצמה שאין לה פריבילגיה להתערער עכשיו. מישהו חייב להחזיק. היא פותחת את המחשב להכין את סדר היום למחר, והטבלה המסודרת מולה משיבה לה תחושת יציבות.