חשיבה פרדוקסלית
(Paradox Mindset)

הובלת תהליכים מורכבים מחייבת אותנו להתמודד שוב ושוב עם דרישות מתחרות וסתירות. מיומנות זאת נקראת חשיבה פרדוקסלית, או פרדוקס מיינדסט. חשיבה זו מוגדרת כ"המידה שבה אדם מוכן לקבל ולאמץ מתחים ואף להרגיש חיות ומרץ בזכותם" (Tushman & Smith, 2005).
חשיבה פרדוקסלית משמעה להיות מסוגלים לאחוז באופן שוטף את שני הקטבים של מתח נתון ולהתנהל ביניהם, לחשוב עליהם במונחים של "גם וגם" ולא במונחים של "או - או" (לדוגמה: סמכות ורכות ולא או סמכות או רכות).

קווים לדמותם של מתחים

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. המוח שלנו מתמחה בחשיבת או-או, היות שבעבר היה צריך להחליט מאד מהר אם המצב מסוכן או בטוח. גם בהקשר השפתי, חסרות לנו דרכים לבטא אינטגרציה של קטבים. אנו נוטים לדבר על קטבים במונחים של 'אחד מול השני' (לדוגמה: יציבות מול שינוי), כלומר לזהות סיטואציה של מאבק שבה אנחנו נדרשים לבחור צד, להכתיר מנצח ומפסיד.

התועלת בעבודה עם מתחים, על פי דפוס החשיבה הפרדוקסלית

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 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 שלנו לבנות קיימא.

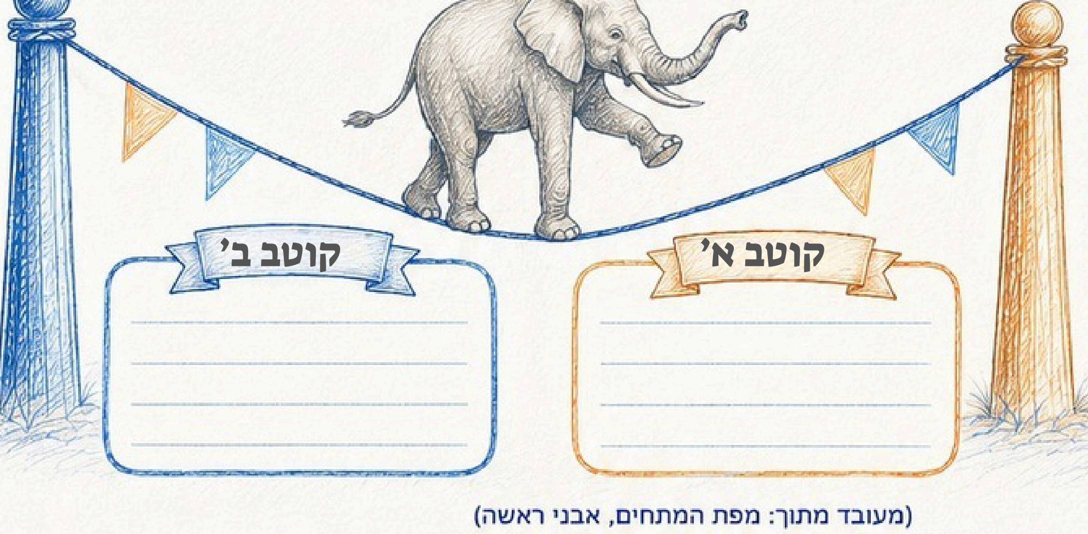
זיהוי קטבים חיוביים בעבודתה של המורה המובילה

עבודתה של מורה מובילה מלווה במתחים רבים. היא מובילה קבוצה של עמיתות, הופכת ממורה של תלמידים למנחה של מבוגרים, ומצופה להוביל תהליכי עומק דיאלוגים בתוך בתי הספר. היא מתמודדת לדוגמה עם מתח בין "אני חלק מהקהילה" לבין "אני המובילה והמומחית". לכל אחד מהקצוות הללו יש ערך חיובי וחשוב: הקוטב הממצב את המובילה כחלק מהקהילה, מייצר למידה שוויונית, שיח בגובה העיניים, חברות ותחושה שכולנו מובילים יחד. לעומתו הקוטב הממצב את המובילה כמומחית, מעניק לחברות הקבוצה ביטחון, מייצר כיוון ברור, מאתגר ומלמד. בשלב הראשון בניהול המתח, הוא ניסוח שני הקצוות כחיוביים.

הנטייה האוטומטית שלנו היא לראות צד אחד כחיובי ואת הצד השני כשלילי. למשל, מורה המובילה קהילה של חברות צוות שעובדות יחד במשך שנים, עלולה לחשוב: "אם לא אוביל מתוך חברות, זה יהיה מתנשא והן ייפגעו". במצב זה היא הגדירה את המתח כ"חברות מול התנשאות" (חיובי מול שלילי).

ניסוח כשני קצוות חיוביים (חברות מול מומחיות) הוא שלב חשוב וגם אמפטי (לעצמנו ולזולת) והוא מאפשר לנו להבין את המציאות שבה אנו פועלים באופן עשיר ולזהות את אפשרויות התנועה והאיזון העומדות לרשותנו. את השלבים הבאים בניהול המתח נלמד יחד בסדנה, אבל קודם כל נקח רגע ונתאמן בזיהוי קטבים חיוביים המופיעים במתחים בעבודת ליווי והנחיה.

מצאי מתוך רשימת הקטבים זוג קטבים אשר משקפים מתח שמעסיק אותך בעבודת. הליווי וההנחייה ורשמי אותם בקצוות התבל. אפשר גם לנסח קטבים משלך, אם אינך מוצאת פה. העיקר שיהיו מנוסחים כקטבים חיוביים.



(מעובד מתוך: מפת המתחים, אבני ראשה)

التفكير المفارق

(Paradox Mindset)

التفكير المفارق (Paradox Mindset)
إنّ قيادة السيرورات المعقّدة تتطلّب منّا أن نتعامل مرارًا وتكرارًا مع مطالب متنافسة وتناقضات ظاهريّة. وتُعرف هذه المهارة باسم التفكير المفارق (Paradox Mindset). ويُعرَّف هذا النمط من التفكير بأنّه: "المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدًا لتقبّل التوتّرات واحتضانها، بل والشعور بالحيوية والطاقة بفضلها" (Tushman ש Smith, 2005).
ويعني التفكير المفارق القدرة على الإمساك المستمرّ بقطبي التوتّر والتنقّل بينهما، والنظر إليهما بمنطق "هذا وذاك معًا" بدلًا من منطق "إمّا هذا أو ذاك". على سبيل المثال: الحزم واللين، وليس الحزم أو اللين.

ملامح التوتّرات

يقوم التوتّر، بطبيعته، بين قطبين. ولكلّ قطب قيمة وأسباب وجيهة وعميقة تبرّر وجوده، لذلك لا يمكن الحسم بصورة مطلقة لصالح أحدهما والتخلّي تمامًا عن الآخر. ومع ذلك، يصعب علينا غالبًا تبنّي نمط تفكير يحتضن القطبين معًا في الوقت نفسه ويتجنّب الانحياز الكامل لأحدهما. فدماغنا مهيّأ بطبيعته للتفكير بمنطق "إمّا... أو..."، لأنّه كان مضطرًا في الماضي إلى اتخاذ قرارات سريعة حول ما إذا كان الموقف آمنًا أم خطيرًا. حتى على المستوى اللغوي، نفتقر أحيانًا إلى أدوات تعبّر عن التكامل بين الأقطاب. لذلك نميل إلى وصفها بوصفها متقابلات متصارعة (مثل: الاستقرار مقابل التغيير)، وكأننا أمام معركة يتعيّن علينا فيها اختيار طرف واحد وإعلان فائز وخاسر.

الفائدة من العمل مع التوتّرات وفق التفكير المفارق

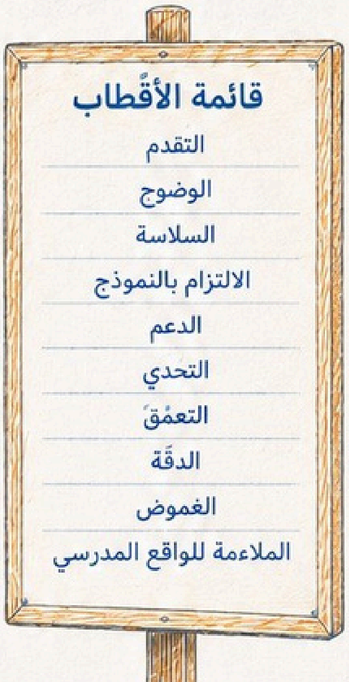
إنّ العمل مع التوتّرات، بما في ذلك تشخيص التوتّرات المركزية في عملنا وتبنّي أنماط التفكير المفارق، يساعدنا على:

- رؤية الواقع بصورة أكثر شمولًا وثراءً، واتخاذ قرارات أدقّ تتلاءم مع الاحتياجات والسياق.
- تبسيط القضايا المعقّدة، والكشف عن الأنماط العميقة المتكرّرة، والحدّ من الشعور بالإرهاق أو الإغراق.
- الحفاظ على التوازنات، وتجنّب "الانهيار" نحو أحد القطبين على حساب الآخر، وبذلك تصبح قراراتنا أكثر استدامة.

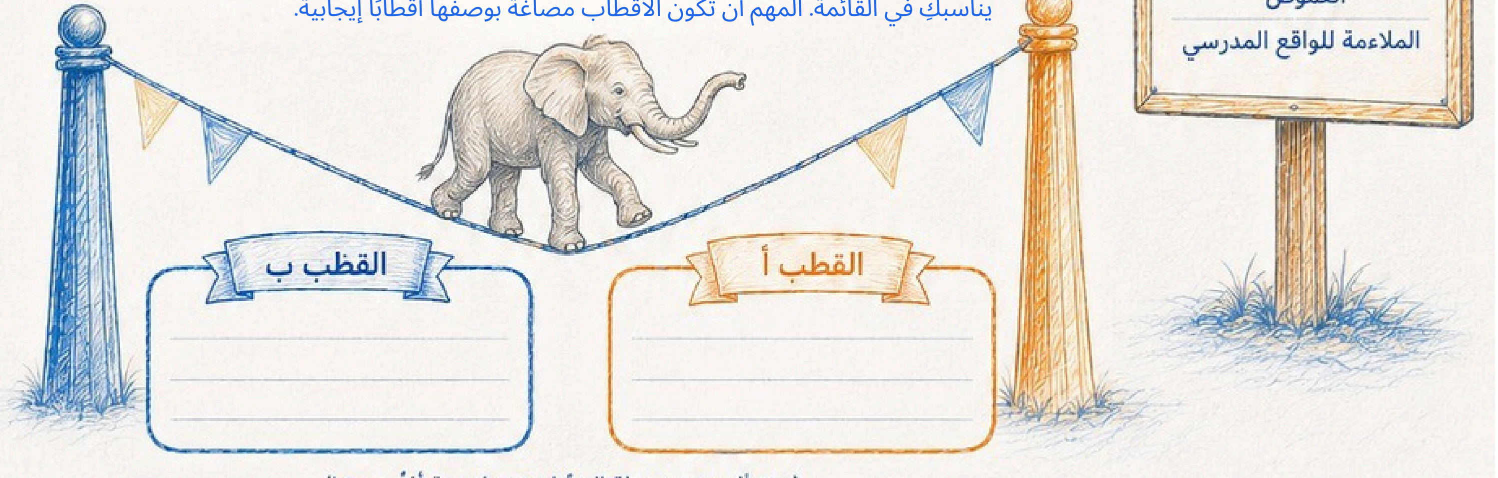
(بتصرّف عن: خريطة التوتّرات - مؤسسة "أفني روشا")

تحديد الأقطاب الإيجابية في عمل المعلّمة الريادية

يرافق عمل المعلّمة الريادية العديد من التوتّرات. فهي تقود مجموعة من الزميلات، وتنتقل من دور المعلّمة التي تعمل مع التلاميذ إلى دور الموجهة التي تقود تعلّم البالغين، ويُنتظر منها أن تقود سيرورات حوارية عميقة داخل المدرسة. فعلى سبيل المثال، قد تواجه توتّرًا بين: "أنا جزء من المجتمع" و "أنا القائدة والخبيرة". ولكلّ من هذين القطبين قيمة إيجابية ومهمّة: فالقطب الذي يضع المعلّمة الريادية بوصفها جزءًا من المجتمع يعزّز التعلّم المتكافئ، والحوار الصريح والمفتوح، وروح الشراكة، والشعور بأنّ الجميع يقودون المسيرة معًا. أمّا القطب الذي يضعها في موقع الخبيرة، فيمنح أعضاء المجموعة الشعور بالأمان، ويوفّر اتجاهًا واضحًا، ويخلق فرصًا للتحدّي والتعلّم.
إنّ الخطوة الأولى في إدارة التوتّر هي صياغة القطبين بوصفهما قطبين إيجابيين. فغالبًا ما يكون ميلنا التلقائي أن نرى أحد الطرفين إيجابيًا والآخر سلبيًا. فمثلًا، قد تقول معلّمة تقود مجتمع تعلّم يضم زميلات يعملن معها منذ سنوات: "إذا لم أقد المجموعة بروح الزمالة، فسأبدو متعالية وقد أشعرهنّ بالإساءة." في هذه الحالة تكون قد صاغت التوتّر على أنّه: "زمالة مقابل تعالٍ" (إيجابي مقابل سلبي).
أمّا إعادة صياغته على أنّه: "زمالة مقابل خبرة" (أي قطبان إيجابيان)، فهي خطوة مهمّة، كما أنّها تعبّر عن قدر من التعاطف مع الذات ومع الآخرين. وهي تتيح لنا فهم الواقع الذي نعمل فيه بصورة أكثر ثراءً، وتساعدنا على اكتشاف إمكانيات الحركة والتوازن المتاحة أمامنا. سنتعلّم في الورشة المراحل التالية لإدارة التوتّرات، لكن قبل ذلك سنتوقّف قليلًا ونتدرّب على تحديد الأقطاب الإيجابية التي تظهر في توتّرات عمل المرافقة والتوجيه.



اختاري من قائمة الأقطاب التالية زوجًا من الأقطاب يعكس توتّرًا يشغلك في عمل المرافقة والتوجيه، واكتبيه عند طرفَي الحبل. يمكنكِ أيضًا صياغة أقطاب من عندكِ إذا لم تجدي ما يناسبكِ في القائمة. المهم أن تكون الأقطاب مصاغة بوصفها أقطابًا إيجابية.



(بتصرُف عن: خريطة التوتّرات – مؤسسة أفنِي روشا)