

## “לגלות את העצמי המנהיגותי”<sup>1</sup>

### פדגוגיה נרטיבית ככלי להכשרה, פיתוח ויעוץ למנהיגים

#### ד"ר רעיה יואלי

מנהיגים אותנטיים מתוארים כבעלי ידע עצמי ונקודת מבט אישית, המשקפת בהירות לגבי הערכים והאמונות שלהם. הם מתוארים כמי שמזדהים בעוצמה עם תפקיד המנהיג, מבטאים את עצמם באמצעותו, ופועלים על בסיס הערכים והאמונות שלהם. הם מונעים מתוך תשוקה פנימית לבטא ולהגשים את ערכיהם (Shamir & Eilam, 2005).

השאלה אותה אני מבקשת לבחון בפרק זה היא כיצד מפתחים מאפיינים אלו? לגישתם של עילם ושמיר (2011) מנהיגים מפתחים מאפיינים אלה באמצעות הבניה, פיתוח ותיקון מתמיד של סיפור חייהם. סיפור החיים יכול לספק למנהיג “מערכת משמעויות” שמתוכה הם יכולים לפעול באופן אותנטי, כלומר לפרש את המציאות ולפעול באופן המעניק לפרשנויות ולפעולות שלהם משמעות אישית. שמיר ועמיתיו השתמשו בשיטה הנרטיבית לניתוח סיפורי החיים של מנהיגים, ומצאו כי התפתחותו של מנהיג אותנטי כוללת ארבעה מרכיבים: התפתחות זהותו של המנהיג כמרכיב מרכזי בתפיסה העצמית של האדם, התפתחות ידע עצמי ותפיסה עצמית ברורה, לרבות בהירות ביחס לאמונות וערכים, התפתחות מטרות התואמות את התפיסה העצמית ובהתנהגות המבטאת את העצמי, קרי, עקביות בין התנהגויות המנהיג, לבין התפיסה העצמית שלו. אני מבקשת להציע דרך יישומית לפיתוח והבניה של הזהות המנהיגותית בתוך תוכנית הכשרה למנהיגות, על סמך עקרונות הגישה הנרטיבית והכלים השונים הנובעים מגישה זו.

הנחת יסוד בגישה הנרטיבית היא שבני האדם מארגנים את מכלול האירועים שבחיהם ומעניקים משמעויות לחוויותיהם ולהתנסויותיהם באמצעות הסיפור (White & Epston, 1990). בכל פעם, שאנשים מספרים את הסיפור שלהם, הם מספרים על עצמם ובסיפור זה משתקפת זהותם. (McAdam, 1993, אלבוז- לוביש, 2016, שץ - אופנהיימר, 2008) הסיפור שהאדם מספר על חייו משפיע על האופן שבו הוא חי אותם, מעצב אותם ויוצר את המציאות. במובן זה מחד הנרטיב מתאר את המציאות

---

<sup>1</sup> המאמר לקראת פרסום בספר “פדגוגיה נרטיבית- סיפורים ככלי פדגוגי בהכשרות מקצועיות”- הוצאת מכון מופת

ומאידך, הוא מעצב ומקנה לה משמעות (Lieblich, et al., 1998, תובל - משיח וספקטור ומרזל, 2010).  
לכל מציאות נתונה יכולות להיות בו זמנית מספר משמעויות, ויתרה מכך יש אירועים שלא יכנסו לסיפור  
ואילו אחרים יתפכו לחלק מהסיפור האישי. ההבחנה ביניהם טוען ברונר (Bruner, 1987), קשורה במידת  
ההפרה שלהם את השגרה ואת הסדר הרגיל. האירועים השוברים את הרצף הצפוי, החורגים מהנורמה,  
הם אלה ששווה לספרם. לכן חלק מהמשמעות של כל סיפור צומח מהפער בין מה שהיה צפוי להתרחש ובין  
מה שהתרחש באמת. האדם בוחר איזה משמעות הוא מעניק לסיפור חייו, לפיכך בתהליך הטיפול  
הנרטיבי יש באפשרותו של האדם לחולל שינוי משמעותי בחייו, באמצעות שינוי האופן שבו הוא בונה את  
סיפור חייו. יש באפשרותו לגלות כי קיימים סיפורים מועדפים מעבר לסיפור הדומיננטי רווי הבעיה  
שאותם הביא לטיפול.

**"הסיפור הדומיננטי"** הוא אותו סיפור שעמו האדם מגיע לחדר הטיפול ואותו הוא מספר; לרוב,  
נקרא סיפור זה גם "סיפור רווי בעיה" (Problem Saturated story), שכן בבסיסו טמונה הבעיה שממנה  
שואף האדם להשתחרר. הפונה לטיפול חש מצוקה שלעתים אינו יודע להגדירה במדויק, אך היא עולה מתוך  
הסיפור שהוא מספר לעצמו אין ספור פעמים ובשלו הוא מצוי במצב של תקיעות. כל אותם היבטים שאינם  
כלולים ב"סיפור הדומיננטי" הם התשתית ל"**סיפור האלטרנטיבי - המועדף**" (Preferred Story). על פי  
הגישה הנרטיבית, המפתח ליצירת הסיפור האחר טמון בכל אותם אירועי חיים יוצאי דופן מבחינה חיובית  
- הרגעים הנוצצים, רגעי האושר, נקודות האור. בכל תהליך של יצירת הסיפור המועדף, משתנה התפיסה  
של האדם את העצמי. הסיפור הוא האמצעי שבו האדם יוצר סדר ומשמעות לחייו (Bruner, 1987; Sarbin, 1990).  
מכאן עולה כי אנשים חושבים על חייהם כמשתנים ומתפתחים ועוברים  
משלב לשלב, ובהם גם העצמי עובר מסלול התפתחות מהעבר הנזכר אל עבר העתיד הצפוי (תובל - משיח  
וספקטור - מרזל, 2010).

סיפורים מועדפים יוצרים בקרב האנשים **אהבה ליכולות שלהם**, מזמנים התבוננות מחודשת לתוך  
תוכם, לגילוי הכוחות שהיו חבויים, ומאפשרים הקשבה לקולות שעד עתה לא קיבלו מקום. הענקת המקום  
לתחושות חדשות אלו בתוך חייהם, מאפשרת להם ליצור את סיפור חייהם ואת סיפור מנהיגותם כפי שהם  
רוצים לחיות אותו. לפיכך אני מוצאת את הגישה הנרטיבית ככלי מרכזי בפיתוח מנהיגות, המאפשרת שיח  
מתוך הקשבה, סקרנות וכבוד לפיתוח זהותם.

מהי מנהיגות? רבות נכתב על כך, אין אדם שמנהיג באותו האופן כל הזמן, לכל אדם יש את ההזדמנויות לבטא מנהיגות בזמנים שונים בעבודה ובחיים האישיים. מנהיגות היא **פעילות** ולא רק מערך תכונות אישיות. מנהיגות משמעה הנעת אנשים להתקדמות אל מול פניה של מציאות קשה. משמעות הדבר היא מציאת דרכים להצליח בסביבות חדשות ומאתגרות. במונחים אנושיים, המשמעות היא לעשות שינויים שמחייבים הפסדים כואבים, שימור החיוני, השלכת המיותר ויצירת חדשנות על מנת שהארגון והחברה ישגשו, תוך הבאת המיטב ויצירת עתיד שהוא טוב יותר מההווה. (חפץ ולינסקי, 2007)

לגישתי מנהיגות צומחת בראש ובראשונה מתוך **היכולת של האדם להנהיג את עצמו**, לבחור ולקחת אחריות על בחירותיו בחיים. כשהאדם מנהיג את עצמו, המשמעות היא שהוא מכיר את עצמו, מודע לכוחותיו, לחולשותיו, למטרותיו ולערכיו, ומתוך נאמנותו לכל אלה, הוא בוחר להשפיע. מכאן כי לסיפור החיים ולמשמעות שהוא יוצק לסיפורו, יש ערך רב. השפעתו ניכרת בכל תחומי החיים, משפחה, קהילה וכל שכן בעולמו המקצועי.

הציר הנוסף במנהיגות הנו יכולת ההשפעה של המנהיג על מונהגיו. יכולת זו באה לידי ביטוי במתן משמעויות לאירועים השונים בארגון. המנהיג משפיע על הדרך בה מונהגיו תופסים ומפרשים נסיבות ואירועים בסביבתם (עילם- שמיר, 2011). בתפיסתי יכולתו של המנהיג נבחנת ביצירת סיפור ארגוני משותף התואם את הצרכים של היחיד חבר הארגון, שאיפותיו, ערכיו ותפיסותיו, לבין מטרות הארגון. כמו כן אחריות המנהיג היא בקידום מטרות מערכתיות של הארגון ומערכת היחסים הנוצרת ביניהן. נשאלת השאלה באיזו מידה מטרות היחיד ומטרות הארגון משלימות, סותרות או בנות יישום, כמו גם מטרות הארגון בינן לבין עצמן, עד כמה הן מאפשרות יצירת סיפור ארגוני מועדף?

הכלי המרכזי העומד לרשות המנהיג בהתמודדויות אלו, הוא העצמי שלו, **העמדה הפנימית בתפקידו**. אותה עמדה המעוררת השראה, הנובעת מתוך הווייה מנהיגותית, המערבת הקשבה אמפטית, פועלת ללא פחד, קשובה לצורכי המונהגים, פתוחה ללמוד דרכים חדשות לביטוי עצמי, כוללת שינויים בהתייחסות האישית ובהתייחסות כלפי האחרים, ובכך הופכת להיות בעלת מרכיב מכריע בתרבות הארגונית ובדפוסי קבלת החלטות. מנהיגות זו היא מנהיגות אפקטיבית המאפשרת לארגון ליישם את חזונו, ולמונהגים להרגיש בעלי ערך, ושותפים לדרך בארגונים בהובלת השינוי.

בפרק אעסוק בנייתו והדגמה של פדגוגיות נרטיביות בקורסים בהם עסקתי בפיתוח מנהיגות, הן בתהליכי הכשרה בניהול ומנהיגות, והן בליווי מנהיגים בעשייתם בשדה. החיבור בין תאוריה ופרקטיקה

יישומית היוו ציר מארגן לפיתוח הזהות המנהיגותית. המנהיגים זקוקים לבחינה מתמדת של הפרקטיקות היישומיות, אך ללא תאוריה ועוגן מקצועי, הופכות הפרקטיקות לכלי, שלא ניתן לממשו ברגע שחלים שינויים במציאות היום יומית. לפיכך השילוב בין תאוריה ופרקטיקה וחוזר חלילה מאפשר את הרחבת ההתבוננות של המנהיג על עשייתו, ומאפשרת גמישות מחשבתית ביישום עתידי. השימוש בכלים השונים שפותחו על פי העקרונות של הגישה הנרטיבית, אפשרו התנסות חווייתית, רגשית ומקצועית למימוש ויישום של זהותם המנהיגותית.

לשם הדגמה יוצגו שלוש עדשות המתארות תהליכים ממוקדים, המאפשרים הצצה לתוך חדר העבודה ולמתרחש בקבוצת הלימוד. עדשה אחת, **כיצד מפתחים חותם אישי כמנהיג?** עדשה שנייה, **כיצד מפתחים סיפור מועדף של העצמי המנהיגותי?** עדשה שלישית, **כיצד מפתחים מסוגלות עצמית להתמודדות עם קשיים בעבודת המנהיגות?** תהליך העבודה על התפתחות זהות מקצועית, הינו מורכב ולעיתים מחייב בירור מעמיק מעבר לקבוצת הלימוד, בשילוב עם יעוץ אישי. הייעוץ כולל חקירה של התפיסה העצמית והערכית כמשתקפת בעבודתם המנהיגותית, בחינה של מטרותיהם, האם תואמות את זהותם העצמית ואת ערכיהם? כל אלו יחד עם בניה של תהליכי שיפור מתמיד בעבודתם של המנהיגים.

#### **עדשה ראשונה: כיצד מפתחים חותם אישי כמנהיג?**

תהליך גיבוש חזון ארגוני הינו ארוך ומורכב ולרוב מתחיל בחותם האישי הייחודי של המנהיג. חותם זה משקף את אמונותיו וערכיו של המנהיג (Chance, 1992) ומשפיע על דפוסי החשיבה והפעולה שלו בכל מסגרת והקשר. לטענת כ"ץ (1999) בגיבוש החותם האישי, המנהיג מנסה להתחקות אחר מה שדוחף אותו להשפיע, מנסה לזהות איזו מציאות הוא מבקש לקדם, ומנסה ללמוד מן האנשים שהשפיעו עליו ומניסיונו בעבר. תהליך גיבושו על ידי המנהיג מתואר כתולדה של רפלקסיה וחקירה אישית, לעיתים בהנחיה או בשיתוף של אחרים (כ"ץ, 1999). החותם מתעצב ומושפע ממכלול התנסויותיו האישיות של המנהיג, חוויותיו המקצועיות והארגוניות, רצונותיו וצרכיו, ערכיו, אישיותו ויכולותיו (כ"ץ, 1999 ; Chance, 1992).

במחקר שערכתי (Yoeli, Berkovich, 2010) בחנתי את הקשר בין החותם האישי של המנהיגים לחזון בארגונם, תוך כדי שימוש בסיפורים אישיים-מקצועיים. המחקר מאפשר הכרות עם סיפורי החותם האישי המוצגים על ידי המנהיגים, והבנה של המשמעויות האישיות, שמניעות מנהיגים להוביל תהליכי חזון. רוב המנהיגים שהשתתפו במחקר הדגישו ממד מסוים בחותם האישי שלהם, שהשפיע על תפיסת החזון הארגוני אותו הם הובילו. בין הממדים האישיים שעלו מדברי המנהיגים, כמעצבים את חזונם, היו **ממד**

הזהות, הממד התרבותי-ערכי, הממד המקצועי והמדד המשפחתי. מקצתם ציינו שילוב של ממדים אם כי הבליטו אחד על פני האחרים.<sup>2</sup>

במפגש עם מנהיגים אני מבקשת לבחון את התפתחותו של החותם האישי. תהליך התפתחות החותם הינו תהליך ארוך שמקפל בתוכו תנועה בין הזהות העצמית לזהות המקצועית. אנו מתחילים בהכרות עם סיפור החיים המקצועי על רבדיו השונים, על מנת ליצור קרקע יציבה להבנה של ציר ההתפתחות האישי והמקצועי. ביחד אנו חוקרים את סיפור ההתפתחות המקצועי, אל מול סיפור ההתפתחות האישי, סיפורי הצלחה, אל מול סיפורי כישלון וקושי. אנו בוחנים את נקודות המפנה בסיפור החיים, ובוחנים יחדיו מהם האתגרים והחלומות הגלויים והסמויים, אותם ירצה המנהיג להגשים בסיפורו המקצועי. מתוך כל אלו אנו מחלצים תמות מרכזיות בסיפורו, אשר יהוו את הבסיס להתחלה של רקימת החזון.

על מנת לגבש חזון נדרשים תהליכים שונים למנהיגים שונים, בשלב הראשון יש לברר את המוטיבציות לקראת בנית החזון: יש שזקוקים למקורות השראה באמצעות ספרות מקצועית, ביוגרפיות של מנהיגים, או מאמרי דעה בנושאים המעניינים אותם. לפיכך יש להתחיל לחקור את סיפור החזון באמצעות מקורות השראה אלו. לאחרים, המפגש האישי הקרוב עם מנהיגים מובילי חזון, יאפשר תנועה ובירור זהותי מהו החזון שלהם. לפיכך נעשה ריאיון פתוח עם מנהיגים מובילי חזון, באמצעות ראיון חצי מובנה סביב סוגיות שונות כגון: השלבים בגיבוש חזון, הערכים המונחים בבסיס החזון, כיצד רותמים שותפים לחזון, האתגרים והקשיים, תהליכי שינוי תוך כדי יישום החזון, ממדי הצלחה, ותהליכי יישום בשלבים שונים של החזון. כל אלו פותחים פתח לזיהוי הקול הפנימי, על מה ברצוני להשפיע ולמה? לאחדים, התחלת התהליך היא באמצעות בירור של מקורות אי הנחת / נקודות הכאב, המניעים אותם לפעולה. התבוננות בהם, נתינת שם לאי הנחת, והבניה של אי הנחת, כמקור לבנית חזון מאפשרת להם התחלה של מהלך של גיבוש חזון. לדוגמא סטודנט בקורס "פיתוח מנהיגות באמצעות כלים נרטיביים" אומר:

"מפריע לי עוולות אישיות, כל מקום של עוול מוציא אותי לפעולה, העוול הכי גדול בחינוך אלו הפערים ההולכים וגדלים לכן ארצה לפעול שם, אמנם אני לא יודע איך, אך זה החלום, לתקן את הפער"

<sup>2</sup> במאמר ניתן למצוא הדגמות אודות כל ממד, כיצד הוא מופיע בשיח של המנהיגים, והקשרו לחזון הארגוני.

מכאן יש אפשרות להמשיך בשאלת שאלות נרטיביות רחבות, המאפשרות העמקה והתבוננות מורכבת יותר של הטענה שלו "אני רוצה לתקן את העוולות בחינוך". באמצעות הדגמות מסיפורים, נחקר ביחד סיפורים בהם הוא נתקל בעוולה, ננסה להבין מה התרחש שם, מה הוא מגדיר עוולה, מהו הראוי-המיטבי שהוא חפץ בו כתיקון לעוולה. לאחר יצירת הקרקע הבטוחה של המוטיבציות, ניתן ללכת עם החלום, ולשאול מה הפעולות שהוא ירצה לבצע למימוש החלום, מה ייחודי בחלום, מה באפשרותו לעשות היום שישנה את הפער עליו הוא מצביע בין המציאות לחלום. אחרים מגיעים לתהליך כשהם מודעים לעצמם, יש להם תפיסת הטוב והראוי, שדרכו הם רוצים להשפיע על עולמם. אמנם הם עדין לא יודעים לנסחו כחזון, אך ההכרות עם יכולותיהם, כישוריהם וערכיהם יוצרת אצלם מוטיבציה לפעולה, אותה הם רוצים להנחיל לסביבתם. לדוגמה סטודנטית נוספת מספרת:

"יש לי כושר שכנוע מעולה, והערך של שוויון חשוב לי, כך גדלתי. יכולות ההקשבה שלי, ההשפעה שלי על אחרים לגייס אותם לפעולה גבוהה מאוד. הלוואי שיכולתי לממש זאת בחזוני ולאפשר לנערים מהפריפריה מוביליות חברתית דרך אמונה בעצמם, את זה אני יודעת לעשות".

דוגמאות אלו מהוות צעד ראשון בתהליך יצירת החזון, שהוא זיהוי המוטיבציות בבניית החזון, באמצעות הכלים הנרטיביים אפשר להעמיק את ההתבוננות בבניית החזון, ולאפשר את גיבושו ופיתוחו לאורך תהליך הלמידה. בשלב הבא, אני מבקשת להעמיק ולנסות לבנות את תמונת החזון. באמצעות תרגילי כתיבה ודמיון מודרך המנהיגים מחלצים את תמונת הדמיון העתידי המיטבי. לעיתים האדם מתבקש לדמיין את חזונו, לאחר הרפיה ומסע בדמיונו אל חייו בעוד חמש שנים: "ראה כיצד יראה חזונך בעתיד, הבא תיאור עשיר ורחב מהמקום והזמן בו אתה נמצא", או בכתיבה "דמיון לעצמך שהכל הלך למישרין בדרך האפשרית הטובה ביותר. דמיון שעבדת קשה והגשמת את כל המטרות שהצבת לעצמך, ראה בחזון מימוש כל מטרותיך וכתוב על הדברים שדמיינת". (בן שחר, 2011) או "כתוב מכתב לחבר קרוב בו אתה מתאר יום בחיך המקצועיים בעוד חמש שנים, נסה להביא תיאור רחב ועשיר". השימוש בתהליך הכתיבה בגישה הנרטיבית הוא כלי מרכזי לחשיפת משמעויות שונות. הכתיבה מטרתה לתרגם מציאות מופשטת רחבה למסגרת מוחשית ומוגדרת יותר. לעתים הידע לגבי הזהות התפוגג, ובתהליך הכתיבה אנשים מפנימים את הידע שלהם על עצמם, ובכך מתאפשר עיבוי והרחבה של הזהות לקראת בניית החזון.

בהמשך, כדי לבחון את התפתחות החותם האישי שלהם, מתוך ממד הזהות, הממד התרבותי-

ערכי, הממד המקצועי והממד המשפחתי, כמקורות ליצירת חזון, ניתנות להם שאלות רחבות לבחירה. הם מתבקשים לענות על השאלות באמצעות ראיון בזוגות, ומתוכם לחלץ תובנות אודות החותם האישי

ומהו הממד המוביל אותם. ההתנסות בראיון של האחר, דורשת מהם **הקשבה כפולה**, ( Double Listening ) הקשבה לסיפור הדומיננטי אותו רגיל האדם לספר, והקשבה ליוצאים מהכלל, לאותם אירועי חיים המעוררים ספק, והתבוננות אחרת על המציאות ומצויים בבסיסו של הסיפור המועדף.

דוגמא לשאלות לבחירה: השאלות מקיפות מרחבים שונים בעבודתו של המנהיג: שאלות הנוגעות לזהותו- ערכיו, יכולותיו, חולשותיו, שאלות הנוגעות לתהליכי שינוי והשפעה, שאלות המרחיבות את זהותו מדמויות מעוררות השראה, תוך בירור של מוטיבציות וצרכים.

1. מהם הערכים המובילים אותך בעבודתך המנהיגותית? הבא סיפור המדגים זאת.
2. מה הכוחות/הכישורים/היכולות שאתה מביא עמך לתפקיד ואיך למדת עליהם. הבא סיפורים מדגימים.
3. מה החולשות שלך/ הקשיים בדרכך/נקודות העיוורון שאתה לא רואה? הבא סיפור המדגים זאת.
4. הבא סיפור המדגים את אחת מנקודות המפנה בחייך המקצועיים ומה למדת מכך?
5. מהו המקום בו אתה פועל עתה? ספר על האתגר שאתה ניצב מולו היום?
6. במה אתה גאה בעבודתך? הבא סיפור כיצד השותפים שלך היו מספרים על כך?
7. מהי נקודת הכאב, מקור אי הנחת, שמוביל אותך לצאת לפעולה מנהיגותית?
8. על מה תרצה להשפיע וכיצד תראה השפעה זו?
9. האם יש דמות מופת/ דמות מעוררת השראה שהשפיעה עליך? ספר עליה.
10. בהנחה שחזונך יתממש עם מה תרצה להיות מזוהה כמנהיג, מה ייחד אותך?

בסיום ההדהוד של התהליך האדם מתבקש לנסח תובנה ביחס לחזונו. בדוגמאות שלהן ניתן לראות את השיח והשפה העולה מדברי המנהיגים, והחיבור אותו הם עושים בין החזון האישי לחזון הארגוני אותו הם רוצים לפתח:

"אני חושב שאני כנער, וגם חבריי, גדלנו בנסיבות שלא זכינו לקבל הזדמנויות שוות לבני נוער, כפי שאז ניתנו לשכונות חזקות או לנוער חזק. אני החלטתי שאני הולך להילחם על שוויון הזדמנויות, ברגע שעמדתי על דעתי ויצאתי מהמעגל השכונתי בו גדלתי. השירות בצבא עיצב אותי, ואפשר לי לגלות את כוחותיי. בחזוני: ילדים ונוער זה הערך החזק ביותר שמבטא את העתיד, ההמשכיות,

ומשם תצמח מנהיגות העתיד. אני רוצה לנהל מרכז העוסק במנהיגות נוער ובפיתוח אחריות חברתית."

"גדלתי בבית יחד עם סבתא נכה, חולה בטרשת. אמי טפלה בה במסירות רבה עד יום מותה. לאורך כל חיי ועד היום ספגתי בבית ערכים רבים, הנתינה היתה ערך עליון. אמי היתה דמות ומופת עבורי עזרה לזולת, חסד לנזקקים, תמיכה בחולים ומתן מזון לרעבים, היו הערכים המובילים. חיינו בבית דל אמצעים אך עם הסתפקות במועט, עם הרגשה שלא חסר לנו דבר, ותמיד יש מישהו שזקוק יותר ממך. בעתיד כמנהלת בית ספר, היכולת להעניק ממה שיש לך לאחרים היא ערך מוביל עבורי. אני רוצה לתת לאותם ילדים עם צרכים מאד מיוחדים את הצורך הבסיסי של החיים- איכות חיים, יחד עם קבלה ונתינה. בית הספר בנוי על ערך של נתינה, יש בו מסגרות של נתינה דרך הקהילה, ההורים, צוותי המורים והילדים, כל אחד הוא עוזר ונעזר, זהו חזוני".

המשך התהליך דורש פיתוח ועבודה לפי **שלבי יצירת החזון ארגוני**. למשל, כ"ץ (1999) ו-Nanus (1992) מציגים מודל בן חמישה שלבים הנוגעים ליצירת החזון ומימושו. מודל זה כולל את גיבוש החותם האישי של המנהיג, יצירת החזון הארגוני על יד המנהיג או בשיתוף חברי הארגון, ניסוח ומיקוד שלו, הפיכתו למוחשי על ידי זיהוי הזדמנויות להטמעתו, והטמעת החזון בפעולה הארגונית והפיכתו ל"ממשי". Chance (1992) מציג מודל דומה שנועד לסייע למנהלים לפתח חזון בית ספרי. מודל זה כולל ארבעה שלבים וביניהם: הערכה עצמית של המנהל ופיתוח חזון אישי, ניסוח חזון בית ספרי, הפצתו והטמעתו. האופן בו מודלים אלו מובנים מצביע על חלקו המשמעותי של המנהיג החזוני בפיתוח החזון הארגוני. המנהיג החזוני לא רק מקדם את החזון הארגוני ומעורר השראה באנשים כלפיו (Foster & Akdere, 2007) אלא משפיע באופן אישי על הגדרתו (Chance, 1992).

התהליך המתואר לעיל מאפשר גיבוש חזון אישי משמעותי וחיבורו אל החזון הארגוני, באמצעות אינטרוספקציה ופיתוח מודעות עצמית. קיימת זיקה זו כיוונית בין נרטיב למשמעות, הפדגוגיה הנרטיבית מאפשר לחשוף את המשמעות הפנימית שאדם נותן לחייו מתוך הבניית סיפורו, יחד עמה הוא מאפשר לאנשים להבנות משמעות לקיומם. באמצעות הכלים שהוצגו, נחשפים קשרים סיבתיים בין הערכים, הפעולות, המוטיבציות בסיפור חיו של המנהיג, באמצעותם הוא נחשף לעולם ערכים ומשמעות, ומתוכם הוא בונה את חזונו האישי תוך יצירת מחויבות ליישמו.

**עדשה שניה- כיצד מפתחים סיפור מועדף של העצמי המנהיגותי ?**



הסיפור הוא האמצעי שבעזרתו האדם בונה את **זהותו העצמית** (תובל משיח וספקטור מרזל, 2010). הסיפור משמש כערוץ להבנת העצמי, (self) בעזרת היכולת הסיפורית נוצרת ומתגבשת הלכידות של הזהות (Polkinghorne, 1988). הסיפור משתנה עם השנים, הוא משתנה ביחס להקשרי זמן, מרחב, תרבות בהם הוא מסופר, כמו גם הוא משתנה ביחס לאינטראקציה שנבנית בעת יצירת הסיפור, כך גם הזהות היא גמישה ומשתנה. ניתן להציג זהויות שונות בהקשרים שונים, סיפורים עצמיים יכולים לחבר בין רכיבי זהות מרובים ואף סותרים (McAdams, 1993). תהליך ההתבוננות בזהות מאפשרת לאדם לנהל זהות מורכבת, ולבחור את זהותו המקצועית המועדפת (יואלי, 2017).

תחילתו של תהליך יצירת הסיפור המועדף הזהותי, היא הנכונות של האדם לרקום סיפור חיים חדש, לבטא את רצונו ואת הכמיהה לממשו. הקשבה עמוקה לסיפורים נוספים במנהיגותו מהעבר ובהווה, פותחת פתח ליצירה הבאה. כל אותם היבטים שאינם כלולים ב"סיפור הדומיננטי" הם התשתית ל"סיפור האלטרנטיבי — המועדף". יצירת סיפור מועדף מאפשרת למנהיג לחולל שינוי בחייו המקצועיים ובסיפור מנהיגותו, במידה והוא רוצה בו. היא מאפשרת למנהיג לחוש כי בביצוע תפקידו המנהיגותי והמשימות הכרוכות בו הוא אקט של ביטוי עצמי, הוא מרגיש כי הוא נאמן לעצמו, פעולותיו מבוססות על הערכים והאמונות שלו. כדי לבחון זאת אני בוחרת להתחיל את המהלך עם חקירה של השאלות **איך הפכתי למנהיג? ומדוע בחרתי להיות מנהיג?** אנו עושים זאת באמצעות הקשבה לסיפורים בקבוצת הלימוד - "סיפורי מנהיגות בעבר, בהווה ובעתיד". המנהיגים מתבקשים לכתוב את סיפורם: **"הביא סיפור מן העבר בו ידעת בפעם הראשונה כי הנך מנהיג? מול סיפור המייצג את המנהיגות שלכם כאן ועכשיו"**. או **"הבא אירוע המספר ומסביר את הבחירה שלך להנהיג כאן ועכשיו"** תהליך הסיפור מלווה לעיתים בכתיבה או עבודה עם קלפים טיפוליים<sup>3</sup>. לאחר עיבוד הסיפורים בין העבר וההווה נחקרת שאלת ההמשך, **"מהו סיפור מנהיגותי בעתיד?** כיצד אני רוצה לראות את עצמי כמנהיג בעתיד? היכן יבוא לידי ביטוי סיפור מנהיגותי? מה ישתנה בי ובסיפור מנהיגותי?". למעשה נשאלת השאלה האדם יבחר להשתחרר מהסיפור הדומיננטי Problem (Saturated story), ולבנות את סיפורו המועדף (Preferred Story) כמנהיג.

<sup>3</sup> קלפים טיפוליים/ מטפוריים הינם קלפים מאוירים מתחומי תוכן שונים כגון: עולם האגדות, בעלי החיים, מערכות יחסים, רגשות. המאפשרים למי שבוחר בקלף לתת לו משמעות משלו, לראות בקלף סיפור משלו. ובכך מהווים הקלפים אפשרות לביטוי העולם הפנימי הרגשי, יצירת דיאלוג, ופיתוח הדמיון והחשיבה. (מכון נורד- המרכז הישראלי לטיפול, יעוץ ואימון בקלפי קס"מ). ([http://nordcards.com/web\\_articles\\_list.php?category\\_id=528](http://nordcards.com/web_articles_list.php?category_id=528))

לדוגמא ציטוטים מתוך סיפור מנהיגותו של אחד הסטודנטים - יואב: <sup>4</sup>

**מנהיגותי בעבר:** "כילד תמיד הייתי מוקף חברים, הייתי ילד חברותי, מאוד אהבתי לבלות עם חברים, יותר מאשר לבלות עם הספרים. נבחרתי מספר פעמים למועצת תלמידים, בלטי ביכולת הארגון שלי ובאחריות הגבוהה שלי. תמיד ארגנתי אירועים חברתיים ודאגתי לכל הפרטים מקטנים ועד גדולים. הצטיינתי ביצירת קשרים עם הסובבים אותי, אך תמיד דעתם של האחרים היתה חשובה לי, לא הייתי עושה דבר בניגוד לדעתו של הרוב, היה חשוב לי **לרצות את כולם** והצלחתי בזה. גם בבית הייתי ילד מרצה, היה חשוב לי מה דעתם של הורי, שהייתה חשובה יותר מדעתי."

**מנהיגותי בהווה:** "כמנהל אגף קבלתי קבלות על העשייה שלי, אני יודע שאני יוצר אמון רב בקרב האנשים עימם אני עובד. היכולות הבינאישיות שלי באות לידי ביטוי, אני מצליח לרתום אנשים וליצור שיתופי פעולה. אך יחד עם זאת קשה לי **בקבלת החלטות**, אני מאוד **מנסה לרצות** את כולם וזה בלתי אפשרי, במיוחד בהחלטות ארגוניות מערכתיות גדולות."

**מנהיגותי בעתיד:** "הייתי רוצה להיות מנהל **אסרטיבי בקבלת ההחלטות שלי**. להיות מודע לכך שלא ניתן לרצות את כולם, כמנהל אני מבין שיש ערכים סותרים, יש מטרות שונות, ולכן עלי ללמוד לשלם לעיתים מחיר של חוסר אהדה, כאשר אני **מקבל החלטה עצמאית**, שסותרת את דעתו של הרוב."

בחיפוש אחר הזהות המקצועית המועדפת, עולים קולות שונים מסיפור החיים, שהופנמו מדמויות מפתח בחיי האדם. קולות אלו מייצגים את מערך הציפיות, את האמונות והערכים המצופים מהאדם. לעיתים לקולות או לדמויות אלו ישנו תפקיד בסיפור חייו של האדם. האדם בחר שלא להיפרד מהם וליצור את הבחירה שלו לסיפור חייו, כיצד הוא רוצה לחיות את חייו, מה חשוב לו לממש, מה ברצונו לבטא. לעיתים הוא מימש בסיפור חייו את החלקים המופנמים, שלא בהכרח נבחרו על ידו. בסיפורו של יואב, **יואב מזהה את הסיפור הבעיתי בהיותו ילד מרצה**, יש לחקור עמו את סיפורי העבר, כיצד נוצר סיפור הילד המרצה? מי לימד אותו להיות ילד מרצה? והשאלה האם ברצונו להשתחרר מהסיפור הדומיננטי של הילד המרצה, לקראת בנית סיפור מועדף בו הוא יחוש את אישיותו כמנהיג אסרטיבי. ליואב ניתנת הבחירה לברוא את סיפור מנהיגותו בדרך בה הוא רוצה.

בהמשך תהליך העבודה, יש ליצור הפרדה בין קולו של האדם לבין קולות הסביבה המופנמים על

---

<sup>4</sup> הציטוטים לקוחים מתוך סיפור שלם ורחב הכולל בתוכו עלילה עם קו סיפורי, היוצר קשר בין אירועים ומצוי על מימד הזמן.

ידו, משמע ליצור מובחנות בן הסיפור הדומיננטי, המושתת לעיתים על הנורמות המקובלות בחברה, על ציפיות ההורים והחברה, לבין הסיפור המועדף, שהאדם רוצה לחיות על פיו, ולהגשים את חייו ואת סיפור מנהיגותו. המטרה היא חקירת כל אותם היבטים שאינם כלולים בסיפור הדומיננטי והעשויים להוות תשתית לסיפור האלטרנטיבי, אותם "סיפורים צדדיים" העולים באמצעות שאלת שאלות ושיח קבוצתי. לעיתים סיפורים אלו נשכחו מחייו של האדם והם עולים וצפים שוב בשלב זה ומקבלים הדהוד ומשמעות אודות השלכותיהם על סיפור חייו. לקבוצה בשלב זה יש תפקיד בהרחבת הסיפור, הקבוצה חוקרת פריזמה רחבה של סיפורים בחיי האדם, הן באמצעות הדהוד מתוך סיפוריהם או באמצעות שאלות הרחבה והדגמה, סיפורים שונים מקדמים את תהליך החקירה לדוגמא: "סיפורי החמצה, סיפורי הימנעות, סיפורי חוסר ביטחון, סיפורי נקודת מפנה מול סיפורי הצלחה, סיפורים של מימוש ומשמעות, סיפורי בחירה". ההקשבה לסיפורים של האחרים פותחת פתח אצל האדם ליצור את סיפורו המועדף, נשאלות שאלות סביב האירועים המשמעותיים בחייו של האדם, כיצד תפיסותיו מעצבות את חייו? מה המשמעות שהוא מייחס לדמויות השונות בחייו? כיצד הוא תופס את היחסים בינו לבין הסביבה? כל זאת על מנת ליצור את הסיפור המועדף של מנהיגותו.

דוגמא לאחד הכלים הנוספים שמאפשר גילוי של הסיפורים הצדדיים הוא יצירת סיפור מועדף

**באמצעות אירוע מכונן.**<sup>5</sup> "נסו להיזכר באירוע המבטא התמודדות מוצלחת עם הקושי שהצגתם".

לדוגמא: בסיפור של יואב שהובא לעיל אני מבקשת להביא סיפור בו הוא הצליח להחליט בצורה עצמאית ואסרטיבית.

"לאחר שזיהיתם את האירוע הייחודי, נסו להרחיבו לסיפור. תארו את הסביבה בה התרחש האירוע, את התקופה, הנופים, המראות, הריחות, הצבעים, והדמויות סביבכם. נסו להעשיר את החוויה כמה שאפשר על מנת לאפשר לאחר, לחוות את החוויה ולחוש אותה כקרובה אליו, וענו על השאלות הבאות:".

1. מה השלבים בחיים שהכינו אותך לקראתו?
2. מה התקופה/ האירוע מספר לך על התכונות / הכוחות שבך?
3. מה התקופה/ האירוע מספר לך על הערכים / הכוונות שלך בחיים?
4. האם עשית בעבר דברים אחרים בכיוון זה? האם עשית צעדים דומים?
5. איך האירוע הזה קשור לתקוות שלך ולמה שאתה רוצה להיות?

<sup>5</sup> מבוסס על כלי מהגישה הנרטיבית של יצירת סיפור מועדף- וויט, מ. ואפסטון, ד. (1999).

6. מה האנשים הקרובים לך יודעים עליך שקשור בכיוון זה?

7. איך תקרא לכיוון זה בחיידך?

8. איזה עוד צעדים תוכל לעשות בכיוון זה בעתיד?

כלי זה מאפשר התחלה של עבודה לקראת יצירת הסיפור המועדף, בו האדם יחוש כי מנהיגותו באה לידי ביטוי באופן בו הוא חש מחובר לערכיו ולתפיסותיו, ובתפקידו המנהיגותי הוא מבטא את העצמי שלו. יחד עם עבודה על יצירת הסיפור המועדף, המנהיג חוקר את סגנונו הניהולי באמצעות שאלון המבוסס על סגנונות הניהול של אד'גיס (1980), וכמו כן הוא בוחן את סגנון מנהיגותו, באמצעות שאלון "מודל הטווח המלא של מנהיגות" המבוסס על גישתו של אבליו ובאס (אבוליו, 1999). שאלונים אלו מהווים מראה נוספת המשקפת את עצמיותו של המנהיג, העבודה המרכזית היא למצוא עדויות בסיפור חייו, לסגנונות המופיעים בשאלונים, אל מול תפיסתו האישית את זהותו.

תהליך עבודה המתואר אודות יצירת סיפור מועדף לאלו המצויים בתהליכי הכשרה, מהווה מרחב בו הם יכולים לפתח את סיפור מנהיגותם. לאלו המנהיגים בפועל, עבודתם מאופיינת בלחצים רבים, בתפקוד במציאות משתנה שלעיתים רבות הינה בלתי אפשרית. מכאן חשיבותו הרבה של העיסוק בסיפור המועדף, המאפשר קידום מטרותיהם ופיתוח זהותם, תוך כדי יצירה, לצד העשייה האינטנסיבית. הכלים הנרטיביים, יוצרים את המרחב הבטוח, לרקימת היצירה העצמית המנהיגותית, במציאות מורכבת.

### **עדשה שלישית- כיצד מפתחים מסוגלות עצמית להתמודדות עם קשיים בעבודת המנהיגות?**

**מסוגלות עצמית** (self efficacy) מוגדרת כאמונתם של אנשים לגבי יכולתם לארגן ולהוציא לפועל כיווני פעולה הדרושים להשגת סוגי ביצועים נבחרים (Bandura, 1997). עפ"י בנדורה (1997), מסוגלות עצמית ניתנת לפיתוח באמצעות הצלחה במשימות, התבוננות במודלים התנהגותיים, שכנוע מילולי ורמת עוררות פסיכולוגית ופיזיולוגית חיובית.

בניית זהות מקצועית המאופיינת בתחושת מסוגלות וביטחון מקצועי ואישי מחייבת התבוננות

וחקירה מתמדת של פיתוחם האישי והמקצועי של המנהיגים בקונטקסט הארגוני. מנהיגים שלהם חוללות עצמית גבוהה יותר, משמע בעלי אמונה חזקה ביכולתם להתמודד עם מצבי קושי, יצליחו לבנות סיפור מועדף ביתר הצלחה ( יואלי, 2017). אחד הכלים המאפשרים זאת הוא למידת עמיתים, הנשען על הניסיון המעשי של המנהיגים. במהלך למידת העמיתים עוסקים בשלושה רבדים **הרובד המקצועי** - הפרקטיקות הניהוליות והמקצועיות והשאלות העולות מכך, **הרובד התפקידי**- מה המשמעות של היות

מנהיג, הדרישות, הציפיות ממני כמנהיג, סביבת העבודה בה אני מנהיג, **והרובד האישי- רגשי** סיפור החוויות האישיות כולל האמונות, הרגשות הנלווים לכך, הכוחות והיכולות. במהלך העבודה כל מפגש עוסק בשלושת הרבדים, תוך שיתוף בסיפורם המקצועי, בדילמות הנובעות מהעשייה, ובשאלות הדורשות מענה מקצועי מקבוצת המנהיגים- עמיתים.

שלבי העבודה עם הקבוצה מסתמכים על המודל של היוועצות בקבוצת עמיתים (שמר ובר גיא, 2004) הכוללים מספר שלבים: 1. הצגת השאלה/ דילמה/ סוגיה באמצעות סיפור שהאדם מתחבט בו. 2. סבב שאלות הבהרה ע"י המשתתפים המסייעים להבנת הסיפור. 3. הדהוד- כל אחד מחברי הקבוצה משתף מתוך סיפור חייו המקצועי, היכן הסיפור מהדהד לו ומה הסיפור שעולה בעקבות כך. 4. המספר מתייחס לדברי חברי הקבוצה ומנסח מחדש את הדילמה שאותה הביא וביקש לברר. 5. דיון קבוצתי פתוח שמאפשר העלאת חלופות לפתרון הסוגיה כפי שנוסחה מחדש. 6. המספר בוחר בחלופות שנראות לו רלוונטיות.

אתיחס לרובד של **הצגת השאלות/ הדילמות/ הסוגיות** שמעלים העמיתים בתחילת המפגש. ניסוח השאלה המוצגת מהווה מיקוד והתחלה של התמודדות לקראת פיתוח המסוגלות העצמית. השאלות שעולות הן ממרחבים שונים, ועל הקבוצה לבחור מה הנושא בו הם ירצו לעסוק בכל מפגש ומפגש. דוגמאות לשאלות העולות בקרב המנהיגים בתחילת המפגש, שמאחורי כל שאלה עומד סיפור שלם המדגים זאת: "יש לי קושי בגיוס שותפים, אני לא יודע לרתום אנשים לפעולה, לרוב אנשים מהנהנים בראשם, אך לא מגויסים לעשייה משמעותית".

"במצבי מחלוקת, אני תוקפת כאשר לא מסכימים איתי, או שאני משותקת".  
"אני לא מצליחה לשלב בין הבית לקריירה, אני ממש קורסת, איך יוצרים גבולות בתוך התפקיד ומחוץ לתפקיד בין בית וקריירה ואם לא אתאזן אפסיד את משפחתי".

"כיצד מפתחים יכולת התנהלות בתוך הפוליטיקה הארגונית, אני מעולם לא ידעתי לעשות זאת".  
"כיצד אהיה מנהלת קשובה יחד עם משימתיות, כיצד אצליח לגדל את המנהלים תחת סמכותי?"  
הפדגוגיה הנרטיבית מאפשרת לחקור נושאים אלו, מאחורי כל אחת מהטענות הללו ישנו סיפור

הכולל עלילה, גיבור מרכזי, תחושות, רגשות, שותפים ודרכי התמודדות מגוונים. השיתוף הקבוצתי מאפשר שיח והתבוננות מנקודות מבט שונות על אותה הבעיה, ניתן ללמוד מן האחר כלים שונים ולהתבונן על הבעיה באופן שונה, להשתמש בידע של **חוכמת המעשה** של עמיתיהם המנהיגים. המנהיגים נדרשים במהלך העבודה המשותפת לגלות אמפטיה לסיפורו של האחר. המפתח לגילוי הסיפור האמפתי הוא ההשתתפות שברגש, בו מתגלה ההיגיון הפנימי שבהתנהגותה של הדמות המרכזית שיכול המאזין לומר:

יתכן שבנסיבות דומות גם אני הייתי פועל באותה הדרך ( עומר ואלון, 1997). האמפטיה מאפשרת עמדה של הצטרפות (joining/pacing) לאחר ללא שיפוט, ראיית האדם כאדם, קבלתו ללא קשר לבעייתו המוצגת, יחד עם הובלתו (leading) להתמודדות אפקטיבית עם הבעיה המוצגת. ההובלה מחייבת הקשבה עמוקה לסיפורו של האחר והובלה בדרך שהאחר יכול להקשיב לכך. לפיכך נדרשת הקשבה כפולה הן לתוכן והן לאופן בה הדברים נאמרו, כמו גם הקשבה הן לממד של הסיפור הדומיננטי והן לסיפור המועדף. חוכמת המעשה של האחרים מאפשרת גמישות וקבלה של כלים שונים המוצעים ע"י העמיתים. כל אלו יוצרים התנסות ותרגול המפתחים יכולות בינאישיות ומיומנויות ניהוליות הנדרשות בחייו של מנהיג. לעיתים יש צורך להמשיך ולעסוק בבעיה שהוצגה באמצעות טכניקה של **החצנת הבעיה**, (וויט, ואפסטון, 1999). המעודדת אנשים להתייחס אל הבעיות כאל אובייקטים ולעתים אף להאניש אותן. תפיסת ההחצנה צומחת מתוך ההכרה בכך שסיפור חייו של אדם הוא ביטוי ותוצר של ריבוי סיפורים, ולא רק ביטוי של סיפור אחד. על פי הגישה הנרטיבית, האדם אינו הבעיה, אלא הבעיה היא הבעיה (Morgan, 2000). הבעיה נוצרת מתהליכים אינטראקטיביים בין האדם לבין סביבתו (White, 2007). לפיכך אנו תופסים את הבעיה כממוקמת מחוץ לאדם, וגם אם יש לו קשיים ובעיות, אין זה מעיד על האדם עצמו. תהליך ההחצנה מתחולל ברמה הפילוסופית ובשפה שאותה יוצרים בחדר. השפה אינה רק מתארת מציאות אלא גם יוצרת מציאות, ולכן חשוב לבנות סיפור הממקם את הבעיה מחוץ לאדם. ההנחה כי באמצעות שיחה עם הקולות, הערכים והנחות היסוד המופנמים בחיי האדם, הוא יכול להשתחרר מהם וליצור הפרדה בינו לבין הקול האחר שבתוכו, ובכך לממש את סיפורו המייצג את העצמי שלו כפי שהוא היה רוצה. בתהליך החצנת הבעיה מתקיימים ארבעה שלבים: א. נתינת שם לבעיה ב. מודעות להשפעתה של הבעיה על התנהגות, מחשבות ויחסים עם אחרים ג. הערכת ההשפעות של הבעיה, לדוגמה: איזה מחיר הבעיה גובה על הדימוי העצמי? ד. שיפוט מחודש של הבעיה, בחינת הדרכים שבהן האדם יצא נגד הבעיה, בחינת הדרכים שבהן התגבר על הבעיה, וביסוס האמונה כי יש ביכולתו לעשות זאת (White & Epson, 1990).

בחרתי להביא חלק משיחה מתוך תהליך שלם, על מנת לחוות את סוג השיח והדיאלוג הנרקם בטכניקה זו: **בחרו דפוס, אמונה, תפיסת עולם סגנון התנהגות שגורמים לכם למצוקה, תסכול או כאב, תארו את הדפוס.**

אפרת: "שבוע שעבר היה ביני לבין צוות ההנהלה מחלוקת, כשתקפו אותי וממש התנגדו לכל המהלך שאני מנסה להוביל, הרגשתי אבודה, לא ידעתי מה לעשות, פשוט נאלמתי דום.

*איך היית קוראת לבעיה הזו?*

מושתקת ומוקטנת כשתוקפים אותי, כשלא מסכימים איתי, אני מרגישה שאני לא יכולה יותר להשפיע, ואז עולות שאלות האם אני מנהיגה בכלל.

*איזה השפעות יש לזה על חייך?*

אני מוצאת את עצמי הרבה פעמים מוותרת על העקרונות שלי, על יעדים שאני רוצה לקדם, כי קשה לי לשאת התנגדויות.

*איזה מחירים דפוס זה גובה מהדימוי העצמי שלך?*

אני מרגישה מוקטנת, לא שווה, לא יכולה, מתנתקת רגשית מהמקום, ובמקרים קיצוניים, אני פשוט עוזבת את מקום העבודה.

*אילו אירועים/ נורמות / רעיונות בעבר אפשרו לדפוס זה להתרחב?*

כך גדלתי, כילדה גידלתי את עצמי לבד, מעולם לא הייתה לי אינטראקציה מגדלת ולכן אני פגיעה מאוד. כל התנגדות נגדי כמנהלת, אני חווה את הבדידות ואני משותקת.

*האם יש מצבים שמתעוררת בך מחאה נגד הדפוס הזה?*

בפרויקט האחרון שהובלתי בארגון, החלטתי שהפעם זה יהיה אחרת. אני הולכת עם העקרונות שלי ולא אכפת לי גם אם יתנגדו. הבנתי שע"י מעשים אוביל את השינוי ולא רק באמצעות מילים.

*מה זה אומר עליך שאת רוצה לשנות את זה?*

שאין לי אפשרות אחרת, אם אני רוצה להמשיך ולהוביל, אני חייבת להיות מסוגלת לשנות את הדפוס הזה.

*מי עוד יתמוך בכיוון הזה שלך?*

המנהל הקודם שהיה לי, נפגשנו במקרה וסיפרתי לו על הקשיים שאני עוברת. הוא מאוד חיזק אותי ונתן לי דוגמאות כיצד כשהייתי לצדו כסגנית, הגיבוי שלו סייע לי להוביל ולהתמודד עם תוקפנות והתנגדויות.

*האם בחירתך לדון בכך מהווה צעד ראשון בשינוי שאת רוצה בו?*

כן, אני חושבת שאני עכשיו רוצה לתת לעצמי גיבוי. גם אם תוקפים אותי, אני אנסה להיות חזקה, לא מושתקת, אלא מנהלת את ההתנגדויות ואת התוקפנות".

ניתן לראות בשיח זה את כוחה המעצב של השפה, היכולת לדבר על בעיות או רגשות באופן מוחצן

מאפשרת חיפוש אחר דרכי התמודדות שיאפשרו גמישות ובחירה מחדש של הדפוס הרצוי. לעיתים נדרשת

התערבות ייעוצית באופן פרטני, הדורשת בירור והעצמה של המנהיג לקראת בניית הסיפור המועדף.

בספרי, "לשם שינוי- על קריירה, יעוד ומשמעות" (יואלי, 2017) אני מביאה סיפורי מנהיגים אשר התמודדו עם קשיים בעבודת המנהיגות, ובהם אני מדגימה את ארבעת השלבים להתפתחות מקצועית מיטבית על פי הגישה הנרטיבית: 1. בניית קרקע בטוחה וזיהוי הנרטיב, שעמו האדם מגיע, 2. יצירת מובחנות בין הנרטיב, שהאדם חי לפיו, לבין הנרטיב, שהוא רוצה ליצור לחייו- יצירת פתחים לסיפור המועדף, 3. הרחבת הסיפור המועדף- בחירת הזהות המקצועית המועדפת, 4. יצירת הסיפור המועדף, מימוש הזהות המקצועית, מעבר מסיפור לפעולה והגשמה.

לסיכום, נמצא כי הפדגוגיה הנרטיבית במסגרתה מסופרים סיפורי החיים המקצועיים, תוך פיתוח והבניה של הסיפור המנהיגותי, מאפשרים יצירת זהות אוטנטית. הסיפור שבו היחיד מספר על עלילות חייו, על תפיסותיו, על אמונתו ועל רגשותיו, יוצר את זהותו. האירועים שהפרט בוחר לספר, הדרך שבה הוא מספר עליהם, ההקשרים והמשמעויות, שהוא יוצר בין אירועי החיים השונים, כל אלו מנהלים דיאלוג רפלקטיבי. בו בזמן משתקפת ונבנית זהותו המנהיגותית, אשר תבוא לידי ביטוי בהגשמתה בעולם המעשה. תהליך הלמידה נתפס כתהליך דיאלוגי בין הסיפור הדומיננטי לבין יצירת הסיפור המועדף, בו נוצר מרחב לחקירה אישית והבניה מחדש של הידוע המוכר, מול האחר, השונה והחדש בסיפור המועדף, בו בוחר המנהיג להבנות את זהותו. הוא חוקר את עולם המשמעויות הפנימי, עמדתו הרגשית, עולמו הערכי, נקודות המפנה בסיפורו, אירועים ייחודיים, כל אלו מאפשרים מרחב להתפתחות וצמיחה של סיפורו המועדף וזהותו המנהיגותית.

כשמדובר בהכשרת מנהיגים או בפיתוח וליווי של מנהיגים, ניתן לראות, שהגישה הנרטיבית מרחיבה את משמעות המושגים "למידה" ו"תוכנית לימודים", וכוללת בתוכם גם את תכני ההתנסויות האישיים, סיפור החיים המקצועי, והחוויה, שכל מנהיג ומנהיג מביא אתו למפגש הלמידה. חקר הסיפור האישי על היבטיו השונים בין אם אלו הם סיפורי שינוי, סיפורי הצלחה, נקודת מפנה, רגעים של הארה ועוד, אלו הם פעילות המעודדות מעצם מהותם שיח שונה. העמדת הסיפור האישי במרכז התהליך שוברת את הכללים המקובלים של השיח הפדגוגי, ואת מקומה של שפת התיאוריה וההכללה. במקומה יוצרת שפת השיח הנרטיבי, את המקום האישי, הייחודי והחד פעמי כמקור ללמידה (Connelly & Clandinin, 1987). המנהיג, בתהליך של יחסי גומלין עם האחרים, יוצר מחדש את סיפור מנהיגותו, הוא הופך להיות "בעל הסיפור". הוא רואה את עצמו אחראי לסיפור מנהיגותו ולהשפעתו על ארגונו. כל אלו יוצרים תהליך של יצירת מחויבות ואחריות למימוש סיפורו המנהיגותי. הסיפורים שהוא מביא, והאופן שבו הוא חווה את המציאות של חייו, מקבלים מעמד של ידע פומבי ולגיטימי, שבאמצעותו היא



לומד ומגלה את עצמו לעצמו, ומספר על עצמו לאחרים משמעותיים, ובכך בונה את סיפור השינוי המנהיגותי בו הוא חפץ.

יתרה מכך, המנהיג נפגש בתפקידו לא רק עם סיפורו, אלא עם סיפוריהם האישיים של מונהגיו ועליו להיות עסוק בפרשנויות השונות של סיפוריהם: כיצד מונהגיו יצרו את הבחירה שלהם לסיפור חיהם המקצועי? מה חשוב להם לממש? מה ברצונם לבטא? מנהיגותו נבחנת במידה רבה באמצעות היכולת לנהל את המשמעויות הללו, להשפיע על הדרך שאחרים בארגון תופסים ומפרשים נסיבות ואירועים שונים (עילם- שמיר 2011). כדי להצליח לעשות זאת עם האחרים, ראשית עליו לעשות זאת עם עצמו כמנהיג. עליו לפרוץ ולשחרר את העצמי שלו מדפוסים, מנורמות, ממשאלות של האחרים, שאינם מייצגים את רגשותיו ומאוויו, ולהתחבר לרגשותיו ולרצונותיו שלו. ניתן לראות כי עקרונות הגישה הנרטיבית מהווים כר נרחב לפיתוח מנהיגות, הפרקטיקות השונות ניתנות לפיתוח והבניה בהתאם לצרכי ההכשרה והלמידה. בפרק הודגמו מעט מהכלים אותם פיתחתי, ומהם ניתן היה ללמוד על תהליך יצירת החותם האישי של המנהיג, פיתוח הסיפור המועדף של העצמי המנהיגותי, ובנית המסוגלות העצמית להתמודדות עם קשיים בעבודת המנהיגות.

אסיים במשפט מדברי אחת הסטודנטיות בקורס:

"פיתוח מנהיגות באמצעות כלים נרטיביים, חשף בפני כלי עבודה לחקר הפנימי שבי, גיבש את זהותי האישית, הסביר תוך נבירה בעברי, מדוע ולמה - אני מי שאני כמנהיגה".

## ביבליוגרפיה

- אבוליו ב. (1999), הטווח המלא של מנהיגות בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד הקב' והארגון, בתוך: גונן, זכאי (עורכים), *מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה*, עמ' 65-92, הוצאת משרד הביטחון.
- אדיגיס, י. (1980), *ניהול לקוי סיבות וטיפול*, תל אביב: הוצאת צ' ריקובר.
- אלבז-לוביש, פ. (2016). מחקר נרטיבי- ביוגרפי בחינוך ובהוראה. בתוך ני צבר בן יהושע (עורכת), *מסורת וזרמים במחקר האיכותני- תפיסות אסטרטגיות וכלים מתקדמים*, עמ' 119-140. תל אביב: מכון מופת.
- בן-שחר, ט. (2011). *באושר ובאושר משמעות החיים הראויים לחיותם- הרצאה בכנס אוניברסיטת חיפה*. וויט, מ. ואפסטון, ד. (1999), *אמצעים סיפוריים למטרות טיפוליות*, תל אביב: הוצאת צ' ריקובר.
- יואלי, ר. (2017), *לשם שינוי- על שינוי בקריירה ומציאת ייעוד ומשמעות*. תל אביב: מטר.
- חפץ, ר. א. ולינסקי, מ. (2007). *מנהיגות במבחן להוביל שינוי ולהישאר בחיים*. תל אביב: ידיעות אחרונות.
- כ"ץ, נ. (1999), הגדרת חזון והנחלתו- אבן היסוד למנהיגות איכותית. בתוך: גונן א', זכאי א', (עורכים) *מנהיגות ופיתוח מנהיגות*, הוצאת משרד הביטחון עמ' 133-146.
- מכון נורד- המרכז הישראלי לטיפול, *יעוץ ואימון בקלפי קס"מ*.
- [http://nordcards.com/web\\_articles\\_list.php?category\\_id=528](http://nordcards.com/web_articles_list.php?category_id=528)
- עומר, ח., אלון, א. (1997) *מעשה הסיפור הטיפולי*. תל אביב: מודן.
- עילם-שמיר, ג. (2011). *מנהיגות אותנטית*. קריית אונו: הקריה האקדמית אונו.
- שמר, א., בר גיא, א. (2004). היועצות שותפות בין עמיתים בלמידה ארגונית בשירותי אנוש. *מקבץ, כתב העת הישראלי לטיפול קבוצתי*, 19(1), עמ' 63-99.
- שץ- אופנהיימר, א. (2008). נרטיב, זהות וזהות מקצועית. בתוך ל' קוזמינסקי (עורכת), *שבילי מחקר- רשות המחקר הבין מכללתית*, כרך 15, 27-33.
- תובל-משיח, ר., וספקטור- מרזל, ג. (2010). *מחקר נרטיבי: תיאוריה, יצירה ופרשנות*. ירושלים: מאגנס.

Bandura, A. (1977). Self- efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.

Bruner, J. (1987). Life as narrative. *Social Research*, 54(1), 11-32.

Chance, E. W. (1992). *Visionary leadership in schools: Successful strategies for developing and implementing an educational vision*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Connelly, F. M. & Clandinin, D. J. (1987). On narrative method, biography and narrative unities in the study of teaching. *The Journal of Educational Thought*, 21(3), 130-139

Foster, R. D. & Akdere, M. (2007). Effective organizational vision: Implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100-111.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. Thousand Oaks: Sage.

McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by :Personal myths and the making of the self*. New York: William Morrow.

Morgan A. (2000). *What is narrative therapy*, Dulwich centre Publications.

Nanus, B. (1992). *Visionary leadership Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey Bass.

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

Sarbin, T. R. (1986). The narrative as a root metaphor for psychology. In: T. R. Sarbin, (ed.). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*, 3-21. New York: Praeger.

Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? Toward a life- story approach to authentic leadership. *The leadership Quarterly*, 16, 441-457.

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

White, M. (2007). *Maps of Narrative Practice*. New York: W.W. Norton & Co.

Yoeli, R., Berkovich, Z. (2010). From personal ethos to organizational vision: Narratives of visionary educational leaders. *Journal of Educational Administration*, 48(4), 451-467.