

שיעור 3

לך עם החולמים: על חזון ומנהיגות

מטרות השיעור:

להצביע על הזיקה בין חזון ומנהיגות.
לעמוד על גורמים המאפשרים לתרגם את החלום לשפת המעשה.

היכולת לחלום ולדמיין מציאות טובה יותר היא חוליית מפתח במעבר מהכרה במציאות "בוערת" לעשייה ולשינוי חברתי. מחקרים רבים מצביעים על החזון כתנאי חיוני להיווצרות מנהיגות, ככוח מניע וככלי השפעה. עם זאת, לא אחת אנו נמנעים מללכת בעקבות החלום. ייתכנו סיבות שונות להימנעות: חשש מאכזבה, פקפוק ביכולות האישיות שלנו, או בידע ובכלים העומדים לרשותנו. הקושי לתת "קריאת כיוון" לפעולה הולך וגובר נוכח מציאות של אי-ודאות והתמודדות עם מורכבות. במהלך השיעור נבחן מה מאפשר לתרגם חלום לשפת המעשה ולהפוך אותו לאבן דרך בשינוי חברתי. השיעור מפגיש את הלומדים עם המונחים "חלום" ו"חזון", ומתמודד עם סוגיות הקשורות בגיבוש של חזון: מה מרתיע אותנו מלחלום, כיצד ניתן לגבש חזון גם בתנאים של אי-ודאות, כיצד החזון יכול לשמש גורם מניע לפעולה ועוד.

מבנה השיעור:

5 דקות	פתיחה: הצגת נושא המפגש
35 דקות	סדנה: לך עם החולמים
30 דקות	לימוד קבוצתי: "כל החלומות הולכים אחר הפה"
40 דקות	לימוד קבוצתי: מחלום לחזון
10 דקות	סיכום

פתיחה: הצגת נושא המפגש

לאחר שפתחנו בשאלה "מה בוער לי", ננסה במפגש הזה לבחון האם וכיצד תחושת ה"בעירה" יכולה לשמש נקודת מוצא לשינוי חברתי ולעשייה. איך אנחנו עוברים מההכרה במה שלא צריך להיות, למה שנכון שיהיה.

נקרא קטע מתוך נאום של מרטין לותר קינג (מומלץ להביא הקלטה של הנאום המקורי):

יש לי חלום, שיום אחד האומה הזאת תתרום ותגשים את המשמעות האמיתית של אמונתה: אנו מחזיקים באמיתות האלה כעדות עצמית לכך שכל בני האדם נבראו שווים. יש לי חלום, שיום אחד בנייהם של עבדים לשעבר ובניהם של בעלי עבדים לשעבר יוכלו להסב יחד סביב שולחן האחווה... ועם האמונה הזאת נהיה מסוגלים לעבוד יחד, להתפלל יחד, להיאבק יחד, להתייצב למען החופש יחד, ביודענו שנהיה חופשיים יום אחד...

מרטין לותר קינג היה מנהיג אפרו-אמריקני ולוחם למען זכויות אדם בארה"ב בשנות החמישים והשישים (הוא נרצח בידי מתנקש ב-1968). הוא נאבק נגד הפרדה הגזעית שהייתה נהוגה בארה"ב בשנים אלו. הפרדה באה לידי ביטוי בתחומים שונים: הפרדה בין מסעדות ומקומות בילוי השמורים ל"לבנים בלבד", הפרדה במערכת החינוך הציבורית ואפליה בשוק העבודה על רקע גזע או מוצא אתני. הקטע שקראנו לקוח מתוך נאום שנשא בהפגנה למען זכויות אדם שנערכה בושינגטון.

הביטוי "יש לי חלום" ("I have a dream") הוא ביטוי המזוהה עם הנאום, שהפך לסמלו של המאבק על זכויות האזרח בארה"ב. היכולת לחלום ולדמיין מציאות טובה יותר שימשה חוליית-מפתח במעבר מה"בעירה" בגין הגזענות והאפליה למאבק ולשינוי חברתי. במפגש הזה נדבר על חלום והמקום שלו במנהיגות ובשינוי חברתי.

סדנה: לך עם החולמים

נפתח את הדיון על חלום ושינוי חברתי בנקודת המבט האישית של כל אחד מכם. כזרו למחשבה, נקרא יחד קטע מתוך מכתב שכתב סמי שלום שטרית לשר החינוך (מבקשים מאחד המשתתפים לקרוא):

לך עם החולמים

אני מבקש לחזור לרגעים מספר לתוך ראשו של שר חינוך מתוסכל בישראל (כל שר חינוך) ולנסות על רקע התמונה הקשה, העגומה מאוד של החינוך בשכונות, בכפרים ובערי הפיתוח, לאחר כישלונות מרים של המדינה, לנסות ולחלום על נס, על תפנית מפתיעה, שתוציא את העגלה האומללה הזאת על דרך המלך.

על מה הייתי חולם? על שר אוצר שישפוך עלי כספים רבים? אולי בחלומי היו יורדות כמו טיפות מן השמים אינספור שעות תקן על הארץ הטובה? ואולי הייתי חולם על השתלמויות וסדנאות מורים לרוב? ואולי על מחשב נישא לכל תלמיד? או על מנכ"ל שמבצע את מדיניותי? אולי? אבל כל אלה תוספות מן המוכר, עוד ועוד מן הידוע, ואני צריך רוח רעננה, משהו אחר ומפתיע... (סמי שלום שטרית, **המהפכה האשכנזית מתה**, עמ' 90-91)

כותרת המאמר שממנו ציטטנו היא "לך עם החולמים". הכותב מבקש להציב אתגר בפני שר החינוך, בפני כולנו בעצם, לנסות ולהעז לחלום על "נס", או על "תפנית מפתיעה" בהקשר של מערכת החינוך בישראל. חלום שאינו שאוב מן המוכר ומן הידוע אלא מעז ללכת למחוזות חדשים.

ננסה להיענות לאתגר של "לך עם החולמים" סביב מה שבוער לכם: איך נראים החלום או המשאלה שלכם (חלום ש"משוחרר" מהגבלות ואילוצים שמכתיבה המציאות)?

ניקח כמה דקות לחשוב ולדמיין את החלום שלכם לשינוי חברתי. לאחר מכן שתפו זה את זה בחלומכם בקבוצות קטנות.

מטרת הסדנה היא לאתגר את המשתתפים ולעודד אותם לחשוב על "קריאת כיוון" לשינוי חברתי. ההתמקדות בחלום או במשאלה בשלב זה נועדה להציף שאלות על גבולות ההעזה בשינוי חברתי: האם אנחנו יכולים לדמיין ולהאמין במציאות אחרת מזו הקיימת, עד איפה אנו מרחיקים על כנפי הדמיון, מה אנחנו "מרוויחים" ומה עלולים להפסיד. לאחר השיתוף בקבוצות הקטנות, נתכנס חזרה למליאה.

חזרה למליאה

איך היה הניסיון ללכת עם החלום? האם "זרם" חלק או הרגיש "תקוע"?
לאן הלכתם עם החלום? האם הצלחתם לדמיין מציאות חלופית ולהשתחרר מהמגבלות שמכתיבה
המציאות שאנו חיים בה?

הדיון על התרגיל נועד לבחון ולעבד את התחושות של המשתתפים בעקבות ההתנסות
ב"ללכת עם החולמים": איך היה להם התרגיל? האם התרגיל "זרם" מההתחלה או שלקח זמן
לתפוס את צורת החשיבה החדשה ("להיכנס לראש" של התרגיל)? האם היו משתתפים שלא
הצליחו וחשו "תקועים"? מדוע?

בדיון עשויות לעלות תגובות שונות. התרגיל עשוי לעורר תגובות של התלהבות, ותחושה
שהוא סייע ל"הרים את הראש" מהמציאות השוחקת היומיומית ולהכיר באפשרות של חלופה
ומציאות טובה יותר. בד בבד, עשויות לעלות תגובות של תסכול. התסכול יכול לנבוע
מסיבות שונות: קושי לחלום על מציאות אחרת (משתתפים שלא הצליחו לדמיין חלופה),
התוודעות וחידוד של החסמים העומדים בפני החלום (משתתפים שחלמו על שינוי חברתי,
אבל הורידו אותו מהפרק כיוון שהוא נראה להם בלתי אפשרי), ועוד. המשתתפים עשויים
אף להביע רגיעה מהתרגיל: החשיבה על חלום "משוחרר" ממגבלות היא מנותקת מהמציאות
ומסיטה אותנו מהדיון על שינוי חברתי של ה"כאן ועכשיו". יתרה מזאת; המפגש עם
המציאות אחרי ההליכה עם החלום עלול להביא לאכזבה ולרפיון-ידיים ובכך לפגוע
באפשרות של שינוי חברתי.

לימוד קבוצתי: "כל החלומות הולכים אחר הפה"

הניסיון "ללכת עם החלום" התמקד בניסיון לדמות מציאות חלופית, תוך שחרור מהמגבלות
והאילווצים שמכתיבה המציאות. עם זאת, שינוי חברתי אינו מתבצע בחלל ריק, אלא כמענה וכתיוון
לקיים. מתוך כך עולה השאלה מה מאפשר אחיזה של החלום במציאות והפיכתו לאבן דרך בעשייה
ובשינוי חברתי. בלימוד המקורות נידרש לשאלות אלו.

המקור שנלמד בקבוצה לקוח ממסכת ברכות בתלמוד הבבלי ועוסק בנושא חלומות. המילה "חלום"
בעברית מתארת שני דברים שונים: האחד משאת נפש, והשני - מראות או תחושות במהלך השינה.
המקור דן בחלומות מהסוג השני (מראות שנגלים במהלך השינה) ושואל כיצד ניתן לעמוד על פשרם.
בלימוד נידרש לשאלות: האם יש הקבלה כלשהי בין חלומות שחולמים בלילה לבין חלומות שהם
בגדר משאלה לתיקון חברתי, "חלומות חברתיים"? כיצד הקבלה שכזו יכולה לסייע לנו להפוך את
החלום לאבן דרך בעשייה ובשינוי חברתי? (מבקשים מאחד המשתתפים לקרוא תוך עצירות מונחות).

אמר רבי ביזנא בר זבדא אמר רבי עקיבא אמר רבי פנדא אמר רב נחום
אמר רבי בירים משום זקן אחד, ומי הוא? - רבי בנאה: עשרים וארבעה
פותרי חלומות היו בירושלים. פעם אחת חלמתי חלום והלכתי אצל כולם,
ומה שפטר לי זה לא פתר לי זה, וכולם נתקיימו בי. לקיים מה שנאמר: "כל
החלומות הולכים אחר הפה".

מנין ש"כל החלומות הולכים אחר הפה"? האם מקרא הוא?
כן, וכרבי אליעזר. שאמר רבי אליעזר: "מנין שכל החלומות הולכים אחר
הפה?" שנאמר: "ויהי כאשר פתר לנו כן היה" (בראשית מא, יג).
(תרגום מתלמוד בבלי, מסכת ברכות נה, ע"ב)

**אמר רב ביזנא... - הגמרא מתארת שרשרת ארוכה של אנשים שאמרו בשמו של זקן אחד, ושמו רבי
בנאה. עשרים וארבעה פותרי חלומות - רבי בנאה סיפר כי היו עשרים וארבעה פותרי חלומות
בירושלים, אנשים שנתנו פשר לחלומות. ומה שפטר לי... - כל אחד מפותרי החלומות נתן פשר אחר
לחלום, וכל פשר התקיים. כלומר: על אף שנתנו פירושים שונים לחלום, לכל פירוש הייתה אחיזה
במציאות והוא התקיים בפועל. לקיים מה שנאמר: "כל החלומות הולכים אחר הפה" - רבי בנאה
מעיד שלא במקרה כל אחד מהפירושים התקיים במציאות, אלא זה מקיים את האמרה "כל החלומות
הולכים אחר הפה". כיצד ניתן לפרש את האמרה? מה המשמעות שלה לדעתכם? **מנין ש"כל
החלומות הולכים אחר הפה"...** - הגמרא שואלת על מקורה של האמרה, האם מקורה במקרא?
ומשיבים שכן, כפי שאמר רבי אליעזר. **מנין ש"כל החלומות הולכים אחר הפה"?**... - רבי אליעזר
מסתמך על פסוק הלכות מסיפורו של יוסף. יוסף פתר לשרי פרעה (שר האופים ושר המשקים) את
חלומותיהם, פתרון שהתממש במציאות. כשמספרים השרים לפרעה על יוסף, הם מתארים ש"כאשר
פתר לנו כן היה" (וְשָׁם אָמְנוּ נֵעַר עֶבְרִי, עֶבֶד לְשֵׁר הַטֶּבְחִים, וְנִסְפָּר-לוֹ, וַיִּפְתָּר-לָנוּ אֶת-חַלְמֹתֵינוּ: אִישׁ
כְּחַלְמוֹ, פָּתַר. וַיְהִי כַּאֲשֶׁר פָּתַר לָנוּ, כֵּן הָיָה, בְּרֵאשִׁית מֵא, יג). רבי אליעזר מסתמך על פסוק זה
כאסמכתא לכך שהמימוש של החלום תלוי בפתרון או בפרשנות שניתנה לו.**

העיקרון לפתרון חלומות שמציגה הגמרא הוא ש"כל החלומות הולכים אחר הפה", כלומר: פתרון
החלום והמימוש שלו הם בהתאם לפרשנות שניתנת לו. נחזור לחלומות בהם פתחנו את המפגש,
החלומות החברתיים שהצגתם:

מה המשמעות של "הליכה אחר הפה" בהקשר של החלומות החברתיים שהצגתם בפתיחה?

בהקשר של החלומות החברתיים, ה"הליכה אחר הפה" יכולה להתפרש במספר אופנים.
פירוש אחד הוא עצם האמירה של החלום. לעתים קרובות אנו נמנעים מלבטא את החלום
בפני אחרים או אפילו נמנעים מלנסח אותו לעצמנו. ההימנעות יכולה לנבוע מסיבות שונות:
חשש מלטפח ציפיות ולהתאכזב, חשש להיתפס כ"תלושים" מהמציאות או כיומרניים ועוד.
מנגד, באמירה בקול של החלום טמונות הזדמנויות: גם אם החלום אינו בר-השגה בטווח
הקרוב, הוא יכול לשמש יעד לשאוף אליו, מושא להשראה ו"מצפן" בעשייה החברתית.
האמירה בקול גם מעניקה לחלום ממד של ממשות: החלום אינו רק משאת נפש פנימית, אלא
נושא העומד לדיון ומאתגר את המחשבה והשיח הקיים.

פירוש אחר ל"הליכה אחר הפה" הוא ניסוח של החלום במונחים קונקרטיים. ה"פתרון" או
הפשר שניתן לחלום החברתי הוא היכולת לגזור ממנו יעדים מוגדרים ודרכי פעולה. עצם
הניסיון ליישם באופן מעשי את החלום, הוא שנותן לו משמעות ופשר. לפי פירוש זה, החלום
החברתי אינו נתפס כמשאלת לב או אידאל מופשט, אלא כיעד בר-השגה.

לימוד קבוצתי: מנהיגות וחזון

בדיון שלנו עד כה שאלנו על מקומו של החלום בשינוי חברתי. לעומת זאת, לעתים קרובות בשיח על מנהיגות ובספרות המחקרית נתקלים במונח "חזון" כאבן יסוד בחקר תופעת מנהיגות. מהו חזון? האם הוא זהה לחלום? אם לא - במה הוא נבדל ממנו?

הקטעים שנקרא יחד לקוחים ממאמרים העוסקים ביכולת ההשפעה של מנהיגים, והחוקרים את מקומו של החזון בהקשר זה. בלימוד המשותף ננסה להבין מהו חזון ומה טיב הקשר בינו לבין החלום עליו דיברנו בפתיחה. כמו כן נבחן האם הקטעים הללו מציגים פרשנות או זווית שונה על המשמעות של "הליכה אחר הפה".

רקע קצר על המאמרים: אחת השאלות המרכזיות בנושא המנהיגות היא סוד השפעתם של מנהיגים, מה גורם לאנשים ללכת בעקבות דמות זו או אחרת. אחד החוקרים הנודעים בתחום, ג'יימס מקרגור ברנס, תיאר את המנהיגות כ"התופעה הנצפית ביותר והמוכנת פחות עלי אדמות" (Burns-1979, עמ' 2). מחקרים הציגו תשובות שונות לשאלת המנהיגות. חלקם תלו את יכולת המנהיגות בתכונות של המנהיג: מראה חיצוני, כושר ביטוי וכיו"ב. מחקרים אחרים טענו כי לא תכונות יוצרות את המנהיג אלא נסיבות ותפקיד (אנשים הופכים למנהיגים כיוון שהם האדם הנכון בזמן הנכון). בשנים האחרונות התפתחה גישה מחקרית חדשה, המבחינה בין שני מודלים של מנהיגות: מודל אחד מכונה "מנהיגות מתגמלת" (או "מנהיגות טרנזאקטיבית"). המנהיגה (או המנהיג) במודל זה, מציבה יעדים ומטרות ומניעה את הסביבה למימושם דרך מתן תגמולים. לעומת זאת, יש מודל המכונה "מנהיגות מעצבת" (או "מנהיגות טרנספורמטיבית"). במודל זה, השינוי שמובילה המנהיגה המעצבת הוא שינוי באמונות ובערכים. למנהיגים מסוג זה היכולת לעורר התלהבות, לעצב ציפיות ולהניע לעשייה של דברים שהם "מעל ומעבר". המאמרים נדרשים לשאלה מה מסביר את סוד כוחה של המנהיגות המעצבת, ומתוך כך עומדים על השפעתו של החזון. נקרא יחד ונפתח לדיון.

מנהיגות מעצבת

מנהיגים אפקטיביים מונעים בעצמם על-ידי החזון "הספון בעצמותיהם", המעניק להם כוח התמדה והתלהבות להניע אחרים באמצעות... כאשר מדובר בחזון אין הכוונה למושגים מופשטים. הכוונה היא לתמונה ברורה, תמונה עתידית בהירה של הארגון במיטבו... **המנהיגות מתבטאת בראש ובראשונה בניסוחה של אותה תמונה ובתרגומה ל"מערכת החושים" באופן חי.** הדבר הנוסף המתלווה לתמונה, שבלעדיו היא נשארת חלום

בלבד, הוא היכולת של אותם מנהיגים לתרגם אותה למציאות ארגונית, לתהליכים ארגוניים, ללוחות זמנים, לרעיונות ממשיים, לאבני דרך, וכל זאת תוך החדרת אמונה שהדבר אפשרי. (מיכה פופר, מנהלים כמנהיגים, עמ' 3-102)

סיפור המפה

קרל ווייק הוא אחד הכותבים המקוריים והמבריקים על תורת הארגון, והחביב עלי ביותר. בספרו משנת 1995 יצירת משמעות בארגונים (organizations in sensemaking) נתקלתי ב"סיפור המפה" שאותו אני מביא כלשונו (בתרגום חפשי): האירוע המיוחס לאציל הונגרי בשם אלברט סנט-ג'ורטי ונכתב כפואמה על-ידי הולוב (1970), התרחש במהלך אימונים צבאיים בשוויץ. סגן צעיר של יחידה הונגרית קטנה שלח בהרים האלפים כיתת סיור אל שממת הקרח. השלג התחיל לרדת מיד, נמשך יומיים והכיתה לא חזרה. הסגן סבל וחשש ששלח את אנשיו אל מותם. אבל ביום השלישי הכיתה חזרה. איפה היו? איך מצאו את דרכם חזרה? כן, הם אמרו, היינו בטוחים שאנחנו אבודים וחיכינו לסופנו. אך אז, אחד מאתנו מצא מפה בכיסו. הקמנו מחנה, חיכינו עד ששככה הסערה ואז בעזרת המפה זיהינו את מקומנו והנה אנחנו כאן. הסגן שאל את המפה והעיף בה מבט בוחן וגילה לתדהמתו שזו לא הייתה מפה של האלפים אלא של הפירנאים.

ברצוני להתבונן בסיפור הזה ולומר דרכו כמה דברים על תופעת המנהיגות:

- קבוצת החיילים שבסיפור עברה מהגדרת מציאות אחת לאחרת מהראשונה: "אנחנו אבודים לא נותר לנו אלא לחכות לסופנו" אל השנייה: "יש לנו מפה בעזרתה נוכל למצוא את דרכנו". המציאות לכאורה לא השתנתה, שכן בנסיבות הללו, המפה לא הייתה שווה יותר מהנייר עליה היא מודפסת, אבל הפרשנות של המציאות השתנתה באופן קיצוני במקרה הזה ההבדל בין שתי תפיסות המציאות היה כהבדל בין חיים ומוות. רוצה לומר שלאירועים שמסביבנו אין קיום לכשעצמם אלא רק בכפוף לפרשנות או למשמעות שאנחנו נותנים להם, והמשמעות שהענקנו להם היא הקובעת את פעולתנו. זהו בעצם תפקידם החשוב

של מנהיגים: הם מעניקים את הפרשנות למציאות ומקנים לה משמעות היכולה להפיח בנו תקווה, להניע אותנו לפעולה ולגרום לדברים להתרחש... מכאן שיש אפשרות שכאשר אתה אבוד, גם מפה ישנה שאיננה בהכרח מייצגת היטב את המציאות יכולה לעזור, בתנאי שאתה מאמין בה, מתחיל לפעול, יוצר תוצאות מוחשיות, מגלה מה קורה, וזה עוזר להבין מה לעשות בצעד הבא.
(אבי אלטמן, "המנהיג כיוצר משמעות", מתוך האתר "מנהיגים ברשת")

מה מסביר את כוח השפעתה של המנהיגות המעצבת? מה התפקיד שממלא החזון בהקשר זה? כיצד ניתן לפרש "הליכה אחר הפה" לאור הטקסטים?

היכולת לחלום ולדמות מציאות אחרת מהווה לפי מיכה פופר כוח מניע לעשייה חברתית וכלי השפעה רב-עצמה. אולם אין די בחלום כשלעצמו. תכונה הכרחית למנהיג היא היכולת לתרגם את החלום ליעדים, לתהליכים ולאבני דרך. התרגום לקונקרטי ו"לפרטים הקטנים" הוא שמבדיל בין חלום וחזון. החזון הוא החוליה המקשרת בין ה"מה" לבין ה"איך". הוא פורט את החלום או משאת הנפש לדרכי פעולה ויעדים מוגדרים. ניתן לפרש את ה"הליכה אחר הפה" כמעבר מחלום לחזון וכתרגום של החלום למונחים קונקרטיים. הניסוח במונחים קונקרטיים נותן משמעות ופשר אופרטיבי לחלום.

מומלץ לעמוד בקבוצה על היתרונות של החזון: התרגום לפרטים קונקרטיים ולדרכי פעולה מבסס את האחיזה של החלום במציאות. החלום אינו עוד רק בגדר משאת נפש המנוסחת במונחים מופשטים, אלא הוא מנוסח במונחים אופרטיביים וכבסיס לתכנית עבודה. לצד היתרונות של החזון, ניתן לעמוד גם על מחירים פוטנציאליים במעבר מחלום לחזון. ככל שהחזון הוא קונקרטי יותר, הוא נתון לבחינה ולביקורת. הניסוח במונחים אופרטיביים וה"הורדה לאדמה" יכולים להיתפס כצמצום מסוים של החלום. היעדים הקונקרטיים עלולים להיראות חלקיים ובמידת מה דלים לעומת החלום. נוסף על כך, הניסוח במונחים אופרטיביים ותכנית פעולה כרוך בסיכון מסוים. אם תכנית הפעולה שנגזרת מהחזון והניסיון ללכת בעקבות החלום אינם זוכים להצלחה, האכזבה מכך עלולה להביא לערעור ואף לויתור גם על החלום. כך, למשל, ניסיונות כושלים ליצור חברה שוויונית עלולים להביא לפקפוק והסתייגות מרעיון השוויון בכלל. מצד שני, גם במקרה שההצלחה היא חלקית, עצם הניסיון לפעול ולשנות יכול לשמש מקור השראה לעשייה ולניסוח של חזון מורכב ומושכל יותר.

אבי אלטמן תולה את כוח השפעתה של המנהיגות המעצבת ביצירת משמעות. יכולת ההשפעה של המנהיג נובעת מהיכולת להציג תפיסת מציאות אחרת שתניע לפעולה. החידוש בדבריו של אלטמן ובסיפור המפה הוא שיכולת ההנעה והמנהיגות אינה נגזרת במישור מידע או מכלים העומדים לרשות המנהיג. בסיפור המפה, היכולת להוביל נבעה מהמשמעות שאותו

חייל יצק במצב קיים. גם אם הכלי שעמד לרשותו היה פיקטיבי, עצם האמונה שיש אופק לפעולה גרמה לחיילים לעשות את מה שנתפס כבלתי אפשרי. במקרה זה, היכולת להציג תפיסת מציאות אחרת לא רק שאפשרה להכיר בקיומן של אפשרויות לשינוי, אלא אף יצרה אותן. החזון, בדומה למפה, מאפשר קריאה של המציאות שיש בה אופק לשינוי, ובכך הוא מניע לפעולה. גם אם מלכתחילה הקריאה של המציאות אינה מתיישבת באופן מלא עם המצב בפועל, הרי שההנעה לפעולה יוצרת מציאות חדשה.

סיפור המפה מציע פרשנות נוספת להליכה אחר הפה. החייל שהוציא את המפה הציע דרך למימוש של חלום שהאחרים לא העזו לבטא, וייתכן שחלקם אף לא העזו לחלום אותו. כוחה של מנהיגות הוא בעיצוב תפיסה של המציאות שיוצרת מרחב לחלום חלומות ולפעול בעקבותיהם. עיקר השפעתה של תפיסת מציאות אחרת היא על האנשים והכוחות הפנימיים שמניעים אותם.

בקבוצה יכולות לעלות הסתייגויות מהתפיסות שמציגים פופר ואלטמן. מימוש והגשמה של חלום חברתי מותנה בגורמים רבים ובקיומם של משאבים שיאפשרו להוציא את החלום מן הכוח אל הפועל. חשוב לציין כי הכותבים אינם ממעיטים מחשיבותם של גורמים אלו, אלא רק מצביעים על היכולת לפרש את המציאות באופן שיניע לפעולה. גם במצבים שעלולים להיראות חסרי סיכוי, הצגת תפיסה חלופית של המציאות מאפשרת לזהות וליצור הזדמנויות לשינוי (ניתן לשאול את המשתתפים האם הם היו במצבים דומים).

מומלץ לבחון בקבוצה האם ייתכנו פעולה ועשייה שאינן מונעות מקיומו של חזון, בין אם מגובש וסדור ובין אם הוא בגדר קריאת כיוון. כך למשל בסיפור המפה, קבוצת החיילים פועלת על סמך האמונה שיש מפה שתוכל להוביל אותם למקום מבטחים. אולם עולה השאלה האם קריאה לפעולה (גם ללא מפה) יכלה להשפיע באופן דומה. ייתכן כי הסגן הצעיר יכול היה לדרבן את חבריו ללכת גם בהיעדר יעד ברור, ולהניע אותם על בסיס הנכונות שלהם להיאבק ולא להרים ידיים. מומלץ לשאול את המשתתפים על ההתנסויות האישיות שלהם: האם הם לקחו חלק בעשייה חברתית גם כשלא הייתה קריאת כיוון ברורה? מה הניע אותם לפעול במקרה זה (עשייה אינטואיטיבית, אמפתיה לאחר שהניעה לעשות מעשה וכדומה)? האם היו מקרים שדווקא בעקבות העשייה התבררה קריאת-כיוון וגובש החזון?

בסיום האסיף, מומלץ לחזור ולבחון בקבוצה את החלומות החברתיים שהוצגו בפתחת המפגש: האם הם יכולים ל"תרגם" אותם ליעדים ודרכי פעולה קונקרטיות? האם הם יכולים לחשוב על מתן משמעות למציאות שתמריץ לפעולה? האם ניתן לאתר דרך פעולה גם כשהאפשרויות נראות מוגבלות?

סיכום

במפגש דיברנו על חלום והמקום שלו בשינוי חברתי. היכולת להציג תפיסה של המציאות שרואה מקום לשינוי נוטעת את האמונה שהשינוי אפשרי ונותנת קריאת כיוון לעשייה. כוחה של המנהיגות המעצבת הוא במתן פשר ומשמעות לחלום החברתי, ביכולת להצביע על דרך ותכנית פעולה. עם זאת, לעתים קרובות אנו פועלים במסגרת שבה יש ריבוי משמעויות וכיוונים שונים. כשיש לא רק מפה אחת אלא מספר רב של מפות, מתן פשר ומשמעות הופך למלאכה מורכבת יותר.

בנסיבות אלו, שני "טיפים" יכולים לסייע בהתמודדות:

אחד - ניסוי וטעייה הם חלק אינטגרלי מגיבוש חזון וממנהיגות בכלל. מתן פשר לחלום וגיבוש חזון אינם פעולה חד-פעמית, אלא הם תוצר של תהליך שיש בו התפתחות ולמידה. לפעמים צריך לבחור

מפה אחת, כנקודת-התחלה, ומשם ללמוד ולהתפתח.

השני - במקור ממסכת ברכות, רבי בנאה מספר על עשרים ארבעה פותרי חלומות, שנתנו פתרונות שונים וכולם התקיימו. רבי יצחק עראמה נדרש לשאלה כיצד ייתכן שכל הפתרונות התקיימו, מה גם שלעתים עולות סתירות ביניהם. מתוך תשובתו לשאלה, ננסה לחליץ את ה"טיפ" השני:

וכבר אפשר שישגי הפותר הוראה אחת מהוראות החלום לבד, ויחשוב הנשאר לבטלה ויהיה לו אז הפסולת רבה על האוכל. וזולתו מהפותרים יתחלף אליו, ויכיר ממנו מה שלא הכירו הראשון ויעלם ממנו מה שידעהו. ועל זה הסוד אמרו רבותינו ז"ל: "כל החלומות הולכים אחר הפה". כי כאשר פתר לו עניין צודק החלום, ייתן לבו אל הפתרון והכיר בקיומו. אמנם שאר ההוראות אשר בתוך החלום אף על פי שיתקיימו לא יורגשו, למה שלא קדמה ההודעה מהן. וכבר יפתר לו פותר אחד מצד אחר ויורגש הפתרון ההוא ולא זולתו, וזהו מה ש"הולכים אחר הפה". (רבי יצחק עראמה, **עקידת יצחק**, שער תשעה ועשרים)

ר' **יצחק עראמה** - רב דרשן ופילוסוף. נודע בשם על שם ספרו **עקדת יצחק**. נולד בספרד בערך בשנת 1420 ומת בנאפולי בשנת 1494. תחילה היה ראש ישיבה בעיר זאמורא (אולי היא עיר מולדתו), אחר כך נקרא להיות רב ודרשן בעיר טרגונא, ומשם בעיר טרנב במדינת אראגון. לבסוף נתמנה בעיר קאלא-טיוד (קלעת איוב) לראש ישיבה ואב"ד. אחרי הגירוש בשנת 1492 התיישב ר"י עראמה בעיר נאפולי, ובה מת כעבור שנתיים.

תשובתו של רבי יצחק עראמה מצביעה על כך שלעתים יכולת הראייה של הרבים גדולה מיכולת הראייה של היחיד. כל פותר מדגיש היבט אחר בחלום, שהאחרים לא נתנו דעתם עליו: כך מתקבלת תמונה מורכבת יותר ומשמעות עשירה יותר של החלום.

הדים לתפיסה הזו ניתן למצוא במחקרים חדשים בתחום המנהיגות (Wheatley Margaret, Science new the and Leadership). לעתים אין די באדם אחד או בקול אחד בעיצוב החזון. ריבוי קולות ודיאלוג מסייעים בגיבוש חזון במציאות מורכבת, שבה אין רק תשובה אחת נכונה. גם אם אין לאף אחד מאיתנו כל התשובות, לכולנו יחד, כקבוצה, יש סיכוי גדול יותר לתת מענה לשאלות.

מרגרט ויטלי היא ד"ר לניהול באוניברסיטת בריגהם (אמריטוס) ונשיאה של מכון ברקנה. בספר **מנהיגות והמדע החדש** (1992) בוחנת ויטלי ממצאים מפזיקת הקוונטים, מערכות מתארגנות עצמית ותאוריית הכאוס כדי להשיג תובנות עבור ארגונים. הרציונל שביסוד החשיבה הוא שאם תהליכי שינוי, דינמיקה מבנית, דינמיקה תחרותית ותופעות ארגוניות אחרות פועלים היטב בטבע, כי אז יכול אולי הטבע לשרת כמדריך לתפקוד ארגונים.

עוד בנושא זה:

מיכה פופר, **על מנהלים כמנהיגים**, תל-אביב: רמות - אוניברסיטת תל-אביב, תשנ"ה, 1994.

לך עם החולמים: פתיחה ולימוד קבוצתי

יש לי חלום, שיום אחד האומה הזאת תתרומם ותגשים את המשמעות האמיתית של אמונתה: אנו מחזיקים באמיתות האלה כעדות עצמית לכך שכל בני האדם נבראו שווים. יש לי חלום, שיום אחד בניהם של עבדים לשעבר ובניהם של בעלי עבדים לשעבר יוכלו להסב יחד סביב שולחן האחוזה... ועם האמונה הזאת נהיה מסוגלים לעבוד יחד, להתפלל יחד, להיאבק יחד, להתייצב למען החופש יחד, ביודענו שנהיה חופשיים יום אחד...

מרטיין לותר קינג: היה מנהיג אפרו-אמריקני ולוחם למען זכויות אדם בארה"ב בשנות החמישים והשישים (הוא נרצח בידי מתנקש ב-1968). הוא נאבק נגד הפרדה הגזעית שהייתה נהוגה בארה"ב בשנים אלו. הפרדה באה לידי ביטוי בתחומים שונים: הפרדה בין מסעדות ומקומות בילוי השמורים ל"לבנים בלבד", הפרדה במערכת החינוך הציבורית ואפליה בשוק העבודה על רקע גזע או מוצא אתני. הקטע שקראנו לקוח מתוך נאום שנשא בהפגנה למען זכויות אדם שנערכה בווישינגטון.

הביטוי "יש לי חלום" ("I have a dream") הוא ביטוי המזוהה עם הנאום, שהפך לסמלו של המאבק על זכויות האזרח בארה"ב. היכולת לחלום ולדמיין מציאות טובה יותר שימשה חוליית-מפתח במעבר מה"בעירה" בגין הגזענות והאפליה למאבק ולשינוי חברתי.

אני מבקש לחזור לרגעים מספר לתוך ראשו של שר חינוך מתוסכל בישראל (כל שר חינוך) ולנסות על רקע התמונה הקשה, העגומה מאוד של החינוך בשכונות, בכפרים ובערי הפיתוח, לאחר כישלונות מרים של המדינה, לנסות ולחלום על נס, על תפנית מפתיעה, שתוציא את העגלה האומללה הזאת על דרך המלך.

על מה הייתי חולם? על שר אוצר שישפוך עלי כספים רבים? אולי בחלומי היו יורדות כמו טיפות מן השמים אינספור שעות תקן על הארץ הטובה? ואולי הייתי חולם על השתלמויות וסדנאות מורים לרוב? ואולי על מחשב נישא לכל תלמיד? או על מנכ"ל שמבצע את מדיניותי? אולי? אבל כל אלה תוספות מן המוכר, עוד ועוד מן הידוע, ואני צריך רוח רעננה, משהו אחר ומפתיע...

(סמי שלום שטרית, **המהפכה האשכנזית מתה**, עמ' 90-91)

סמי שלום שטרית (נולד ב-1960), דוקטור למדע המדינה, סופר ומשורר, מורה וחוקר החברה והתרבות בישראל. עבודת הדוקטורט שלו עסקה ההיסטוריה הפוליטית של המזרחים בישראל. בשנות התשעים היה פעיל מרכזי בתנועות חברתיות ומזרחיות כמו "קדמה - למען חינוך עיוני שוויוני בישראל", ו"הקשת הדמוקרטית המזרחית".

אמר רבי ביזנא בר זבדא אמר רבי עקיבא אמר רבי פנדא אמר רב נחום אמר רבי בירים משום זקן אחד, ומי הוא? - רבי בנאה: עשרים וארבעה פותרי חלומות היו בירושלים. פעם אחת חלמתי חלום והלכתי אצל כולם, ומה שפתר לי זה לא פתר לי זה, וכולם נתקיימו בי. לקיים מה שנאמר: "כל החלומות הולכים אחר הפה".

מנין ש"כל החלומות הולכים אחר הפה"? האם מקרא הוא?

כן, וכרבי אליעזר. שאמר רבי אליעזר: "מנין שכל החלומות הולכים אחר הפה?" שנאמר: "ויהי כאשר פתר לנו כן היה" (בראשית מא, יג).

(תרגום מתלמוד בבלי, מסכת ברכות נה, ע"ב)

בהקשר של חלומות חברתיים, מה המשמעות של "הליכה אחר הפה"?

לך עם החולמים: לימוד קבוצתי

מנהיגות מעצבת

מנהיגים אפקטיביים מונעים בעצמם על-ידי החזון "הספון בעצמותיהם", המעניק להם כוח התמדה והתלהבות להניע אחרים באמצעותו... כאשר מדובר בחזון אין הכוונה למושגים מופשטים. הכוונה היא לתמונה ברורה, תמונה עתידית בהירה של הארגון במיטבו... המנהיגות מתבטאת בראש ובראשונה בניסוחה של אותה תמונה ובתרגומה ל"מערכת החושים" באופן חי. הדבר הנוסף המתלווה לתמונה, שבלעדיו היא נשארת חלום בלבד, הוא היכולת של אותם מנהיגים לתרגם אותה למציאות ארגונית, לתהליכים ארגוניים, ללוחות זמנים, לרעיונות ממשיים, לאבני דרך, וכל זאת תוך החדרת אמונה שהדבר אפשרי. (מיכה פופר, מנהלים כמנהיגים, עמ' 3-102)

סיפור המפה

קרל ווייק: הוא אחד הכותבים המקוריים והמבריקים על תורת הארגון, והחביב עלי ביותר. בספרו משנת 1995 **יצירת משמעות בארגונים** (organizations in sensemaking) נתקלתי ב"סיפור המפה" שאותו אני מביא כלשונו (בתרגום חפשי): האירוע המיוחס לאציל הונגרי בשם אלברט סנט-ג'ורטי ונכתב כפואמה על-ידי הולוב (1970), התרחש במהלך אימונים צבאיים בשוויץ. סגן צעיר של יחידה הונגרית קטנה שלח בהרים האלפים כיתת סיור אל שממת הקרח. השלג התחיל לרדת מיד, נמשך יומיים והכיתה לא חזרה. הסגן סבל וחשש ששלח את אנשיו אל מותם. אבל ביום השלישי הכיתה חזרה. איפה היו? איך מצאו את דרכם חזרה? כן, הם אמרו, היינו בטוחים שאנחנו אבודים וחיכינו לסופנו. אך אז, אחד מאתנו מצא מפה בכיסו. הקמנו מחנה, חיכינו עד ששככה הסערה ואז בעזרת המפה זיהינו את מקומנו והנה אנחנו כאן. הסגן שאל את המפה והעיף בה מבט בוחן וגילה לתדהמתו שזו לא הייתה מפה של האלפים אלא של הפירנאים.

ברצוני להתבונן בסיפור הזה ולומר דרכו כמה דברים על תופעת המנהיגות:

- קבוצת החיילים שבסיפור עברה **מהגדרת מציאות אחת לאחרת** מהראשונה: "אנחנו אבודים לא נותר לנו אלא לחכות לסופנו" אל השנייה: "יש לנו מפה בעזרתה נוכל למצוא את דרכנו". **המציאות לכאורה לא השתנתה**, שכן בנסיבות הללו, המפה לא הייתה שווה יותר מהנייר עליו היא מודפסת, **אבל הפרשנות של המציאות השתנתה באופן קיצוני**.
- במקרה הזה ההבדל בין שתי תפיסות המציאות היה כהבדל בין חיים ומוות. **רוצה לומר שלאירועים שמסביבנו אין קיום לכשעצמם אלא רק בכפוף לפרשנות או למשמעות שאנחנו נותנים להם, והמשמעות שהענקנו להם היא הקובעת את פעולתנו. זהו בעצם תפקידם החשוב של מנהיגים: הם מעניקים את הפרשנות למציאות ומקנים לה משמעות היכולה להפיח בנו תקווה, להניע אותנו לפעולה ולגרום לדברים להתרחש...** מכאן שיש אפשרות שכאשר אתה אבוד, גם מפה ישנה שאיננה בהכרח מייצגת היטב את המציאות יכולה לעזור, בתנאי שאתה מאמין בה, מתחיל לפעול, יוצר תוצאות מוחשיות, מגלה מה קורה, וזה עוזר להבין מה לעשות בצעד הבא. (אבי אלטמן, "המנהיג כיוצר משמעות", מתוך האתר "מנהיגים ברשת")

מה מסביר את כוח השפעתה של המנהיגות המעצבת? מה התפקיד שממלא החזון בהקשר זה? כיצד ניתן לפרש "הליכה אחר הפה" לאור הטקסטים?

לך עם החולמיים: סיכום

וכבר אפשר שישגי הפותר הוראה אחת מהוראות החלום לבד, ויחשוב הנשאר לבטלה ויהיה לו אז הפסולת רבה על האוכל. וזולתו מהפותרים יתחלף אליו, ויכיר ממנו מה שלא הכירו הראשון ויעלם ממנו מה שידעהו. ועל זה הסוד אמרו רבותינו ז"ל: "כל החלומות הולכים אחר הפה". כי כאשר פתר לו עניין צודק החלום, ייתן לבו אל הפתרון והכיר בקיומו. אמנם שאר ההוראות אשר בתוך החלום אף על פי שיתקיימו לא יורגשו, למה שלא קדמה ההודעה מהן. וכבר יפתר לו פותר אחד מצד אחר ויורגש הפתרון ההוא ולא זולתו, וזהו מה ש"הולכים אחר הפה". (רבי יצחק עראמה, עקידת יצחק, שער תשעה ועשרים)

ר' יצחק עראמה - רב דרשן ופילוסוף. נודע בשם על שם ספרו עקדת יצחק. נולד בספרד בערך בשנת 1420 ומת בנאפולי בשנת 1494. תחילה היה ראש ישיבה בעיר זאמורה (אולי היא עיר מולדתו), אחר כך נקרא להיות רב ודרשן בעיר טרגונא, ומשם בעיר טרנב במדינת אראגון. לבסוף נתמנה בעיר קאלא-טיוד (קלעת איוב) לראש ישיבה ואב"ד. אחרי הגירוש בשנת 1492 התיישב ר"י עראמה בעיר נאפולי, ובה מת כעבור שנתיים.

לעתים אין די באדם אחד או בקול אחד בעיצוב החזון. ריבוי קולות ודיאלוג מסייעים בגיבוש חזון במציאות מורכבת, שבה אין רק תשובה אחת נכונה. גם אם אין לאף אחד מאיתנו כל התשובות, לכולנו יחד, כקבוצה, יש סיכוי גדול יותר לתת מענה לשאלות. (Leadership, Wheatley Margaret) (Science new the and)

מרגרט ויטלי היא ד"ר לניהול באוניברסיטת בריגהם (אמריטוס) ונשיאה של מכון ברקנה. בספר מנהיגות והמדע החדש (1992) בוחנת ויטלי ממצאים מפזיקת הקוונטים, מערכות מתארגנות עצמית ותאוריית הכאוס כדי להשיג תובנות עבור ארגונים. הרציונל שביסוד החשיבה הוא שאם תהליכי שינוי, דינמיקה מבנית, דינמיקה תחרותית ותופעות ארגוניות אחרות פועלים היטב בטבע, כי אז יכול אולי הטבע לשרת כמדריך לתפקוד ארגונים.