

## תוכן העניינים

על העורכים והמראיינים .....ט

מבוא: כיצד נולד הספר וקצת על מנהיגות, אחריות וסיפורי חיים

1..... עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה שליט

13..... יהודה משי זהב: השמים הם הגבול

37..... דב לאוטמן: 'מי שתורם מזמנו וממונו לציבור הוא אגואיסט'

60..... חנה קהת: עשייה חברתית כתיקון עולם

103..... ד"ר אילון שוורץ: קהילה בצמיחה

119..... פרופ' נטע זיו: האקדמיה ללימודי שינוי חברתי

141..... גבי עאבד: לראות בשכל, ברגש ובלב

155..... בות'ינה דביט: לחיות בכבוד

183..... ראובן אברג'ל: מהגולה אל הגלות

221..... פרופ' מיכאל וולפה: יוצר. קהילה

251..... הרב יובל שרלו: התמודדות עם עימות של מקורות סמכות

סיכום: שיעורים במנהיגות – תובנות שלאחר הראיונות

278..... עמליה אוליבר-לומרמן ותמר זילבר

## על העורכים והמראיינים

פרופ' עמליה אוליבר-לומרמן מלמדת סוציולוגיה ארגונית במחלקה לסוציולוגיה ואתרופולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים. מחקריה עוסקים ברשתות ארגוניות ושיתופי פעולה, בתהליכי למידה וחדשנות בארגונים עתירי ידע, בשיתופי פעולה בין האקדמיה לתעשייה, בצמיחתם של פרופסיות ותפקידים בארגונים ובתעסוקת נשים. ספרה על רשתות למידה בינארגוניות, *Networks for Learning and Knowledge Creation*, יצא לאור ב-2009 בהוצאת Cambridge University Press. במסגרת תפקידה באוניברסיטה העברית הייתה ראש המחלקה לסוציולוגיה ואתרופולוגיה ויו"ר הרשות לספרות. כיום היא מנהלת את תכנית הופמן למנהיגות ואחריות לדוקטורנטים מצטיינים, שאותה הקימה לפני שבע שנים.

ד"ר תמר זילבר היא מרצה בכירה לתאוריה ארגונית בבית הספר למנהל עסקים, האוניברסיטה העברית. היא חוקרת את אופני המעורבות של משמעויות בתהליכי התארגנות – כיצד אנשים, ארגונים וקהילות יוצרים וחולקים עולמות משמעות משותפים, וכיצד משמעויות אלה משפיעות על התנהגויות אישיות וארגוניות. בין היתר חקרה שאלות אלה במרכז סיוע לנפגעות תקיפה מינית, בקהילת ההייטק בישראל ובעשייה המדעית בדיסציפלינה הארגונית עצמה. היא חוקרת משמעויות בכלים איכותניים, בין היתר באמצעות תצפיות אתנוגרפיות ואיסוף סיפורי חיים אישיים וארגוניים. ספרה על מחקר נרטיבי וסיפורי חיים, ביחד עם פרופ' עמיה ליבליך וד"ר רבקה תובל-משיח, *Narrative Research: Reading, Analysis and Interpretation*, יצא לאור ב-1998 בהוצאת Sage.

פרופ' אבנר דה שליט הוא מרצה למדע המדינה ושימש כראש המחלקה וכדיקן הפקולטה למדעי החברה באוניברסיטה העברית בירושלים. במשך שנים מספר היה חבר עמית במרכז לחקר סביבה, אתיקה וחברה באוניברסיטת אוקספורד. הוא פרסם ספרים ומאמרים בנושא הפוליטיקה של הגנת הסביבה, עוני ואי-שוויון, וסוציאליזם. בין ספריו האחרונים: *The Spirit of Cities*, עם דניאל בל, בהוצאת Princeton University

Oxford University Press ב־2011, *Disadvantage*, עם ג'ונתן וולף, בהוצאת Press  
ב־2007, ו'אדום ירוק: דמוקרטיה, צדק ואיכות הסביבה' בהוצאת בבל, 2004.

רועי אופנהיים, דוקטורנט בבית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית, בהנחייתם של פרופ' עדנה אולמן מרגלית ז"ל ופרופ' יונתן כהן. בעבודת הדוקטור הוא בודק את הזמן המוזיקלי 'לנוע בלי לזוז'. רועי יזם, בנה ומנצח על תכניות מוזיקליות ייעודיות לחטיבות ביניים ולבתי ספר תיכוניים כחלק מפרויקט החינוך המוזיקלי של עמותת תזמורת המהפכה וכן קונצרטים ברחבי הארץ, בעיקר בפריפריה.

ד"ר ג'ני אושר, סיימה את הדוקטורט בבית הספר למדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית בהנחייתם של פרופ' יצחק גל-נור ופרופ' מיכאל שלו. בעבודתה היא בוחנת, באמצעות השוואה בין-לאומית, אם דפוסים שונים של השתתפות פוליטית מובילים לשיתופם של אנשים רבים ומגוונים בתהליך הדמוקרטי. בעבר עבדה כמארגנת קהילתית ופוליטית וכיועצת בארגוני חברה אזרחית בארצות הברית ובישראל. כיום היא פוסט דוקטורנטית באוניברסיטת הארוורד ובאוניברסיטת פנסילבניה. ג'ני התנדבה לתמיכה למתנדבים דוברי אנגלית בעמותת 'דיד' ולתמיכה בהקמת מלגה באוניברסיטה העברית עבור סטודנטים המתנדבים בבתי ספר.

תמר ברנבלום, דוקטורנטית במכון לקרימינולוגיה, הפקולטה למשפטים באוניברסיטה העברית בירושלים. היא בעלת תואר בוגר בסוציולוגיה, אנתרופולוגיה ויחסים בינלאומיים ותואר שני בקרימינולוגיה, שניהם מהאוניברסיטה העברית בירושלים. תמר היא בוגרת הסדנה לליווי פילוסופי חינוכי בקרן מנדל למנהיגות. תחום המחקר שלה הוא קרימינולוגיה, ויקטימולוגיה ואינטרנט. בעבודת הדוקטור, בהנחיית פרופ' דיוויד וייסבורד וד"ר עירית נגבי, היא עוסקת בפיקוח חברתי באינטרנט ובאמצעותו לצד המחקר היא מרצה בתחום למורים הורים וילדים, כמו כן היא פועלת בהתנדבות בכמה ארגונים ופרויקטים, ובהם 'מפרשי שלום', 'יחד מורים', 'עמותת קדם ילדים ונוער', 'התעוררות', 'תעסוקת השני' ו'גרין הנדס'.

ד"ר לורה ורטון, בעלת תואר ראשון בממשל מאוניברסיטת הרווארד ותואר שני בלימודים רוסים וסלאווים מהאוניברסיטה העברית. מחקרה, בהנחייתם של פרופ' יצחק גל-נור ופרופ' שלמה אבינרי במחלקה למדע המדינה באוניברסיטה העברית, עוסק בשינויים אידאולוגיים ביחס לענייני רווחה במפא"י ובמפלגת העבודה בשנים 1965-1977. לורה ורטון חברה במועצת עיריית ירושלים ופעילה בתחומים של רווחה וצדק חברתי. לורה מחזיקה בתיקים של בריאות הציבור, גמלאים ואנשים עם מוגבלות.

בתפקידה כאחראית בתחומים אלה הקימה ועדה מייעצת לעירייה בנושא של אנשים עם מוגבלות ומועצת גמלאים, שני גופים שקיבלו הכרה במועצת העיר.

**ליטל זגהר-מאירס**, בעלת תואר ראשון בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה ותואר שני מהמכון ליהדות זמננו מהאוניברסיטה העברית. ליטל רכזת תכנית הופמן למנהיגות ואחריות ורכוז המרכז לשפה, לוגיקה וקוגניציה. ליטל מתנדבת בפרויקט 'מיצוי זכויות של ניצולי השואה בירושלים וסביבותיה', במסגרת שיתופי פעולה בין האוניברסיטה העברית, עיריית ירושלים, משרד האוצר ופורום ארגוני ניצולי השואה.

**אורלי עזיז-בוארון**, סיימה לימודי B.Sc. בכיטכנולוגיה במכללת תל חי ולימודי M.Sc. בכיטכנולוגיה באוניברסיטה העברית. אורלי עזיז-בוארון עורכת מחקר לדוקטורט בהנחיית פרופ' נחום שפיגל וד"ר אייל קלמנט בבית הספר לרפואה וטרינרית בפקולטה לחקלאות ברחובות. מחקרה עוסק בתיאור ובהבנת הגורמים המשפיעים על האפידמיולוגיה של קדחת קיקיונית בישראל, מחלה נגיפית הפוגעת בבקר. עבדה כמתנדבת במרכז הסיוע לנפגעות אונס ותקיפה מינית באצבע הגליל והובילה לפיתוח תכניות הדרכה להכשרת מתנדבים במרכז ולהעלאת המודעות לנושא בקהילה. כיום היא מתנדבת כחונכת אישית ומפעילת דירת עצמאות במרכז עד"י – מרכז יום לנערות קצה במסגרת עמותת על"ם.

**ד"ר ענת עתי-סריג**, בעלת תואר דוקטור מהמחלקה למדע המדינה, באוניברסיטה העברית בהנחיית פרופ' אבנר דה שליט. ענת חקרה את נושא הקדמה ואיכות החיים. כיום, ענת עובדת במכון למנהיגות וממשל של הג'וינט. ענת התנדבה בעמותה לכלכלה בת קיימא והובילה תהליך פיתוח מדר 'ערך' לבדיקת איכות חיים וקדמה בישראל.

**גדי פלג**, דוקטורנט במכון למדעי הצמח וגנטיקה בפקולטה לחקלאות ברחובות בהנחיית ד"ר מנחם מושליון. מחקרו מתמקד במנגנוני בקרה תאיים המווסתים את מוליכות המים בצמח השלם. הוא בעל תואר מוסמך במחקר שעסק בלימוד הטעינה והפריקה של מקרומוולקולות בשיפּה. גדי התנדב בעמותת "צלול" שנוסדה כחלק מהמאבק להוצאת כלובי הדגים של החקלאות הימית ממפרץ אילת.

**תמי רובל-ליפשיץ**, בעלת תואר ראשון ושני בפסיכולוגיה, ודוקטורנטית בבית הספר למנהל עסקים, בהנחיית פרופ' לילך שגיב. תמי חוקרת את ההשפעה של ערכים אישיים על כוח, שותפות ויצירתיות. היא מתנדבת כפסיכולוגית ויועצת ארגונית, מייעצת לארגונים חברתיים.

רעות שמר-בגס, עורכת דין. דוקטורנטית ועמיתת מחקר בפקולטה למשפטים באוניברסיטה העברית. עבודת המחקר שלה לתואר השלישי בהנחיית ד"ר גיא דוידוב עוסקת בדרכים לקידום זכויות עובדים בשוק החופשי באמצעות כללי ממשל תאגידי. רעות שמר-בגס עבדה בעבר כעורכת דין במשרד מסחרי, כיועצת משפטית בעמותה לקידום יום חינוך ארוך, וכעוזרת משפטית ומגשרת בבית הדין האזורי לעבודה בתל אביב. כיום היא מתנדבת בעמותת 'טְּבָקָה' הפועלת לקידום צדק חברתי ליוצאי אתיופיה, ובמסגרת פעילות זו מעניקה ליווי וסיוע משפטי פרו-בונו.

## מבוא

# כיצד נולד הספר וקצת על מנהיגות, אחריות וסיפורי חיים

עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה שליט

הספר הזה נולד כמו מעצמו. באוניברסיטה העברית בירושלים מתקיימת זה שנים תכנית העשרה מיוחדת לדוקטורנטים מצטיינים,<sup>1</sup> הנקראת 'תכנית הופמן למנהיגות ואחריות'. סילביה והארי הופמן, יהודים אוסטרלים שרצו לתרום לקידום החינוך וההשכלה הגבוהה בישראל, הציעו לממן מלגות לתכנית לפיתוח מנהיגות באוניברסיטה. האוניברסיטה העברית, שרואה חשיבות בתרומה של האקדמיה לחברה בישראל, אימצה בחום את הרעיון. לכל מחזור של התכנית מתקבלים דוקטורנטים ודוקטורנטיות מצטיינים מכל תחומי הלימוד והמחקר באוניברסיטה. כולם גם מתנדבים בקהילה, עוסקים בפעילות למען החברה בתחומים שונים ומתכוונים להמשיך בפעילות זאת בעתיד.

התכנים שבהם עוסקת התכנית מגוונים, ובמתכוון אינם מוגבלים לתחומים מוגדרים. המטרה הרחבה של התכנית היא לפתח תובנות ורגישות לנושאי מנהיגות ואחריות בהקשרים חברתיים, תרבותיים, אזרחיים וחינוכיים – בין השאר דרך השתתפות בדיונים, הרצאות וסיורים, וכן שיחות עם מנהיגים בתחומים שונים, בעבר ובהווה, שיכולים לשמש מודלים של חשיבה, למידה, ואולי גם חיקוי.

הקבוצה עובדת יחד שלוש שנים, כל שנה מוקדשת לנושא אחר. אחת מהשנים מוקדשת לסיפורי חיים של מנהיגים חברתיים בישראל. התכנית מקדישה לסיפורי חיים אלה שנה שלמה מתוך רצון להבין את מושג המנהיגות לעומק תוך כדי ניסיון להבין את

1 לגבי השימוש במושגים מגדריים – הטקסט מתייחס לזכר ולנקבה כאחד כך שאם כתוב מנהיגה, הכוונה גם למנהיגה, ולהיפך. המילה אנשים מתייחסת לשני המינים.

האנשים שלקחו על עצמם אתגרים של מנהיגות, ומתוך רצון לראות את חייהם כמכלול בעל משמעות (על משמעות סיפורי חיים כבסיס להבנת תהליכים ראו בהמשך). במסגרת זו שמענו את סיפור חייו המרתק של ראובן אברג'ל, ממנהיגי הפנתרים השחורים. אברג'ל הציג את נקודת מבטו על פעילות הפנתרים השחורים באופן פואטי ומורכב, כשהוא משלב בין תוכנות, טקטיקות ואסטרטגיות פעולה. דרך סיפורו חשנו בכוחו המגנטי, בעוצמת המחויבות שלו ובייחודיות הכריזמה שלו. בתום הצגת דבריו בפני הקבוצה שאלנו אותו אם אי פעם העלה על הכתב את סיפור חייו, שהרי יש בו חשיבות והשראה רבה וראוי שהציבור הרחב ייחשף אליו. תשובתו הייתה מפתיעה: 'לא עשיתי זאת וגם לא אעשה זאת', אמר. לתהייתנו השיב: 'אני צריך איזה סטודנט שיכתוב את הדברים אם הוא רוצה, אבל אני לא אעשה זאת'. תשובתו גרמה לנו תחושה של החמצה אפשרית, אשר לוותה בצורך לעשות מעשה: מדוע שלא נפעל אנו – חברי קבוצת הופמן שחושבים על מנהיגים חברתיים ורוצים ללמוד מניסיונם ומפועלם – לשימור כמה מהסיפורים המפלאים האלו? במשך השנה התחזקה בנו התחושה כי סיפורים על אנשים העושים למען החברה אינם נשמעים למעשה. גם אם אנחנו מכירים את שמותיהם ופעילויות מסוימות שלהם, אין לציבור היכרות של ממש עם מהלך חייהם, החוויות שעברו, מחשבותיהם, התמודדויותיהם, והדילמות הכרוכות בפעילותם למען החברה. היום, לאחר המחאה החברתית של קיץ 2011, אנחנו יודעים יותר מתמיד על חשיבות פועלם של אנשים המקדישים את חייהם לטובת מטרות חברתיות, אך עדיין איננו מכירים די את סיפוריהם.

ההתגייסות של הדרוקטורנטים בתכנית הופמן לעריכת הראיונות, כתיבת הסיפורים וליצירת הספר הייתה וולונטרית. חברי התכנית שרצו להשתתף עברו יחד כצוות רעיוני. בשלבים הראשונים בנינו יחד רשימה של מרואיינים פוטנציאליים, הכנו רשימה של שאלות שרצינו לבחון, חשבנו על המורכבויות הרבות הכרוכות בראיונות עם אנשים יוצאי דופן כאלה, התייעצנו, התלבטנו, ובעיקר התרגשנו, ככל שהרעיון קרם עור וגידים. בשלב השני התכוננו לראיונות, תרגלנו את השאלות, קבענו פגישות, ולשמחתנו גילינו שרוב האנשים שמחו להתראיין. ספר זה עניינו האישים המנהיגים, הראיונות עמם וניתוחם.

את סיפורי החיים של המנהיגים החברתיים שאנו מביאים בספר זה אנו מציעים לבחון בתוך שלושה מעגלים של הקשר. הראשון, תאוריות של מנהיגות; השני, המשגה של אחריות חברתית; השלישי, המתודולוגיה של סיפורי חיים. לכל אחד מאלה תחום רחב של מחקר אמפירי ופיתוח תאורטי. נביא כאן רק מעט מזער מן הדברים שנכתבו בנושאים אלה ונציע כיווני חשיבה משלנו. בפרק הדיון, בסוף הספר, נעלה תוכנות אנליטיות לגבי מנהיגות ומהלך התפתחותה, כפי שעלו מסיפורי החיים.

## מנהיגות מהי?

מנהיגים ומנהיגות הם נושאים שזכו למחקר רב, במגוון דיסציפלינות. קיימות תאוריות רבות של מנהיגות, ולאורך השנים הן עברו שינויים והתאמות, אף שקשה למצוא דפוס ברור של התפתחות ואף לא בהירות מושגית המוסכמת על כל החוקרים בתחום. בחרנו להציג כאן חלק מהגישות העכשוויות למנהיגות, כדי לפרוש מעט מן ההקשר המחקרי הכולל של תופעת המנהיגות והדרך שבה היא מקבלת משמעות בתהליכים חברתיים, על מנת שנוכל להתבונן במנהיגים שלנו דרך חלק מהמורכבות התאורטית של הנושא.

מחקריו של הסוציולוג הגרמני מקס ובר (1864–1920) מתחילת המאה העשרים נחשבים לעבודות המוקדמות<sup>2</sup> בתחום המנהיגות. ובר הציג שלושה מודלים של מנהיגות: מנהיגות מסורתית, המושתתת על העברה בין-דורית של תפקידי הנהגה, כגון מלכים; מנהיגות כריזמטית, המושתתת על מאפייניו האישיים של המנהיג כבעל יכולת לתת מענה רגשי וקוגניטיבי משכנע לצרכי המונהגים. מנהיגות כזאת מתפתחת בתקופות של משבר, כאשר המצוקות החברתיות מעצימות את הצורך של החברה במנהיגות סוחפת. מנהיג כריזמטי יכול להביא לשינוי באופן החשיבה של המונהגים ובהתנהגותם. בקטגוריה זאת אפשר לכלול מנהיגים כגון לנין וגנדי. הקטגוריה השלישית היא של מנהיגות רציונלית, שסמכותה נובעת מההסדרים הארגוניים או המדינתיים אשר באמצעותם נבחר המנהיג כדי למלא תפקידים מוגדרים ולקיים סדר ארגוני-חברתי מתוכנן. המנהיג הרציונלי מייצג את ההיררכיה של הסמכויות במבנים בירוקרטיים. ממלאי תפקידים אלו מקבלים את כוחם וסמכותם מן המערכת שבה הם פועלים, ובפעולתם הם אמורים להעיד על רציונליות מערכתית וליצור זיקות בינם כבעלי הסמכות ובין הציבור ומקבלי השירות ברוח המערכת.

אף שחוקרים, בעיקר בתחומי הסוציולוגיה, הפסיכולוגיה והתאוריה הארגונית, ממשיכים לפתח תאוריות ומודלים חדשים של מנהיגות, הרעיונות המקוריים של ובר עדיין חשובים ומרכזיים. תרומתו של ובר היא בדרך שהתווה בעצם המאמץ לאפיין סוגים שונים של סמכות ומנהיגות, בקישורים שערך בין המנהיג לציבור הנהוגים אחריו או המאמינים בו ובהקשר החברתי והפוליטי-מדינתי-ארגוני שבו המנהיג מתפקד. כך, אף שהסיווג המושגי לשלושה סוגים של מנהיגים נראה פשוט, מושג המנהיגות העומד בבסיסו הוא מורכב ורבי-ממדים וקשור למערכת שבה פועל המנהיג, למאפייני הפעילות המנהיגותית שלו או שלה, ולציפיות ומטרות המונהגים.

2 עבודותיו תורגמו גם לעברית ובהקשר הנדון ראו מקס ובר על הכאריזמה ובניית המוסדות: מבחר כתבים, האוניברסיטה העברית, 1979. (1917) תורגם לאנגלית ב-1946.



המחקרים המוקדמים בתחום המנהיגות התמקדו במנהיג האינדיווידואל ובמאפייניו, ועסקו רובם ככולם בגברים לבנים שעבדו בארגונים גדולים כמגזר הפרטי בארצות הברית, ואילו כיום המחקר נוטה למקם את המנהיג בהקשרים רבים ורחבים – תשומת הלב מופנית גם אל המוניהגים, אל עמיתים להנהגה, אל ההקשר הארגוני שבו המנהיג פועל, ואל התרבות המשפיעה על דרך התנהלותו והתקבלותו. המחקר המאוחר גם עוסק בקשת רחבה הרבה יותר של מנהיגים – בארגונים פרטיים וציבוריים, ובאחרונה גם במנהיגים בארגונים שאינם למען מטרת רווח, המכונים גם המגזר השלישי, ובתנועות חברתיות. מנהיגות כיום כבר איננה נתפסת כמכלול היכולות והמאפיינים הייחודיים של האדם הכודר, אלא כפעולה המחייבת שותפויות, אידאולוגיה, ואסטרטגיה, אשר מתקיימת בתוך מערכות חברתיות מקומיות וגלובליות, דינמיות ומשתנות.

כך למשל, הספרות העכשווית עוסקת בין היתר ב'מנהיגות אותנטית' כמושג המתייחס למנהיג ולמוניהגים וההקשר שבו הם מתפקדים.<sup>3</sup> המנהיגות האותנטית מורכבת מארבעה גורמים: ניתוח מאוזן של נתונים לפני קבלת החלטות; הפנמה של פרספקטיבות מוסריות בעשייה המנהיגותית; שקיפות במידע ובתכני ההתקשרויות; ומודעות עצמית של המנהיג באשר לכישוריו ולחולשותיו, באופן המקובל על סביבתו. כל אלה נתפסים כגורמים התורמים לפיתוח עצמי של המנהיג והמוניהגים כאחד.

גישה חדשה אחרת, 'מנהיגות טרנספורמטיבית', מעתיקה את מוקדי המחקר מנושאים של כריזמה, חזון והשראה של מנהיגים, ומשימוש במודלים המתבססים על יחסי החליפין שבין מנהיגים ומוניהגים, לשימוש במודלים העוסקים ביכולתם של מנהיגים ליצור שינוי בראיית חזון, קבלת השראה, וטרנספורמציה אישית אצל המוניהגים.<sup>4</sup> על פי גישה זו, מנהיגים כריזמטיים יכולים להביא את המוניהגים שלהם לראייה מועצמת של חזון ולגרום להם לשינוי זהות ולמוכנות להתנהגות ערכית ברמה גבוהה, ובכללה התנהגות אלטרואיסטית. מהמחקר עולה כי אנשים המופעלים על ידי מנהיגות כזאת מרגישים טוב יותר לגבי עבודתם, הם אפקטיביים יותר, ופועלים מעבר לציפיות הפורמליות מהם. בספרות המחקרית מייחסים חשיבות לגישה זו למנהיגות בשל יכולתה ליצור שינוי חיובי משמעותי בתפיסתם של המוניהגים, אך היא עדיין אינה

Avolio, B.J. and Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: 3  
Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*,  
16: 315–338

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B.J. and Popper, M. (2001). The relationship 4  
between vision strength, leadership style and context, *The Leadership  
Quarterly*, 12: 53–73; Shamir, B. and Eilam G. (2005). 'What's your story?':  
A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership  
Quarterly*, 16(3): 395–417

מוכנת דיה ברמה המחקרית. כך למשל, לא ברור אילו התנהגויות של המנהיג יוצרות טרנספורמציות אצל המונהגים ובאילו תנאים, ולא ברור אילו משתנים נוספים מחזקים, מחלישים או מתווכים את הקשר בין מאפייני המנהיג ומאפייני השינוי אצל המונהגים. אחת הדרכים לנסות לפענח את מאפייני המנהיגות הטרנספורמטיבית היא באמצעות ניתוח סיפורי חיים וביוגרפיות של מנהיגים מוכרים.

בשנים האחרונות, בהשפעת שינויים תרבותיים וגלובליים, נוספו לספרות על 'המנהיגות הארגונית' מחקרים על מנהיגים בארגונים, דרך פעולתם והשפעתם על הכפופים להם. המושגים 'מנהיגות רוחנית' ו'מנהיגות בין-תרבותית', עוסקים במנהיגות המשלבת מונהגים מתרבויות ומערכות נורמטיביות שונות. מנהיגות רוחנית מבוססת על מכלול של ערכים, עמדות והתנהגויות של המנהיג, המייצרות מוטיבציה פנימית בקרב המונהגים מתוך פנייה למפגש עם הממד הרוחני בחייהם. למנהיג הרוחני יש יכולת ליצור תחושת שילוב בין מרכיבי הגוף, הנפש והרוח באופן הגורם לאנשים לבצע את עבודתם ברמה גבוהה, לחוש מחויבות גבוהה לפעילות הארגונית, ולהרגיש שמחה והתרוממות רוח תוך כדי פעילותם.<sup>5</sup> המנהיג הבין-תרבותי הוא בעל יכולת לגשר על הברלים תרבותיים בקרב המונהגים שלו. הוא מסוגל לפעול ברמה הגלובלית, כשהוא עובר בין אזורים גאוגרפיים ובין מדינות, ובכל זאת ליצור תחושה של מחויבות ושייכות בקרב האנשים שעמם הוא עובד.<sup>6</sup>

מן הסקירה הקצרה הזו עולה כי מנהיגות הוגדרה בספרות המחקרית בצורות שונות, שהשתנו והתפתחו לאורך השנים. מהספרות הזאת שאבנו, בהקשר של הפרויקט הנוכחי, את התובנות האלה:

1. מנהיגות מאופיינת בקשר מיוחד בין המנהיג למונהגים. כדי להבין קשר זה, עלינו להבין לעומק הן את המנהיג, הן את ההקשרים שבהם הוא פועל, והן את האנשים הנענים למנהיגותו. אין משמעות למנהיגות במנותק מסיפור החיים וההתפתחות האישית. למדנו גם כי מנהיגות אינה ניתנת להבנה ללא הבנת ההקשר החברתי והארגוני אשר בו המנהיג פועל וללא המאפיינים של המונהגים. כפי שנסיכר להלן, על מנת להבין את המורכבות הזו של חיי המנהיג ופעולתו בהקשר, פנינו לבחון את סיפורי החיים של המנהיגים החברתיים שראיינו. ניסינו להבין מנהיגות כסיפור חיים של אדם הפועל כתולדה של השתייכות להקשר מסוים ושל אירועי חייו.
2. התובנה השנייה והחשובה ביותר מבחינתנו היא כי אין לדבר על סוג אחד של

Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 14: 693–727

Collard, J. (2007). Constructing theory for leadership in intercultural contexts, *Journal of Educational Administration*, 45(6): 740–755

מנהיגות, וכי ישנם גוונים רבים ושונים של התנהגות מנהיגותית ושל התחומים שבהם היא מצליחה לגרום לשינוי אצל המונהגים.

בפרקים הבאים נציג מנהיגים שונים שפעלו או פועלים בהווה. דרך קריאת הסיפור האישי שלהם נלמד להכיר ולהוקיר את פעילויותיהם. בפרק האחרון של הספר, לאחר שנסיים את מסע המפגשים וההיכרות, נציע כמה קריאות מיקוד אנליטיות למאפיינים שמצאנו בדמויות שהצגנו.

## מנהיגות ואחריות

ממד מרכזי של התנהגות מנהיגותית הוא לקיחת אחריות על קולקטיב כלשהו. האחריות החברתית הכרוכה במנהיגות שונה מהותית מהאחריות האישית שיש לכל אחד מאתנו על חייו ועל חיי היקרים לו. כשאנו אומרים שאנו מצפים מאדם להיות אחראי למעשיו, אין אנו מצפים למעשים יוצאי דופן, אלא למידה של הלימה בין הנורמות החברתיות לבין התנהגותו.<sup>7</sup>

אחריות של מנהיגים שונה מכלל זה, שכן זוהי אחריות שאדם לוקח על מצב החברה (ולא על עצמו), והיא יוצאת דופן מכיוון שהיא כרוכה באלטרואיזם. אחריות של מנהיג נדרשת כאשר קיימת קבוצה של אנשים (החברה כולה, או אנשים בעלי מאפיין משותף כלשהו, נניח תושבי העיר, נכים, עולים חדשים וכדומה) המצויה במצב שאינו אופטימלי. כלומר, קיימת קבוצה של אנשים בעלי מכנה משותף המבקשת לשפר את מצבה. כאשר הבעיה משותפת לרבים, כולם ייצאו נשכרים אם יתרמו לכך שהיא תיפתר. אבל לכולם גם יש אינטרס שלא להשקיע זומנם ומהאנרגיה שלהם בפעולה למען הקולקטיב, ובדרך כלל אנשים נוטים לצפות שמישהו אחר ייקח על עצמו את האחריות לפתרון הבעיה, ושהם ייהנו מן הפירות מבלי להשקיע מאמץ. קָשבו למשל על הצורך בוועד הורים. רבים מאתנו מגיעים לאספות ההורים בכיתה, שומעים על הצורך בארגון, באיש קשר בין המורה להורים, ובכל זאת מעדיפים שמישהו אחר יתנדב לתפקיד. זה פשוט יותר נוח, שכן כך אנו נשכרים מן הפעילות הברוכה של ועד ההורים מבלי שאנו משקיעים בה מאמץ, אף שאנו ודאי חשים הערכה רבה כלפי מי שהתנדב, ורוחשים לו תודה. האחריות שההורים המתנדבים להיות בוועד לוקחים על עצמם היא אחריות יוצאת דופן, והיא אחריות חברתית – האם או האב שהתנדבו לוועד לא לקחו

Schmidtz, D. and Goodin, R. (2008). *Social welfare and individual responsibility*, 7  
Cambridge: Cambridge University Press

אחריות רק על עצמם ועל הבן או הבת שלהם, אלא קיבלו על עצמם אחריות למצב חברתי כלשהו, לצורך חברתי כלשהו.

ההבדל בין אחריות חברתית של מנהיגים לאחריות בחיי היום־יום עולה גם מכך שאנו כחברה דורשים מאנשים אחריות אישית, אולם איננו מרשים לעצמנו לדרוש מכולם אחריות חברתית. אנו מכבדים ומעריכים אחריות חברתית, אך איננו יכולים לדרוש אותה. בהקשר של אחריות בחיי היום־יום, אפשר בדרך כלל להאשים אנשים על כך שלא לקחו אחריות. אם הורה הזניח את ילדיו, אנו כחברה לעתים אפילו תובעים אותו על כך; אם ילד הבטיח לחזור הביתה בשעה עשר אבל לא גילה אחריות וחזר מאוחר מאוד מבלי להודיע להוריו, הם כועסים על כך; אם נהג אוטובוס שתה לשוכרה ונהג, אנו מאשימים אותו על מעילה באחריות הנובעת מתפקידו; ואם אדם לא התחסן לפני שנסע לטייל באפריקה, למרות הוראות משרד הבריאות, וחלה שם, יש שיאמרו שהוא צריך לשלם בעצמו על טיפול רפואי, שכן גילה חוסר אחריות. כלומר, במקרים מסוימים נסתפק בהפניית אצבע מאשימה כלפיהם ובמקרים אחרים הם אף יועמדו לדין. לעומת זאת, אם הורה הגיע לאספת ההורים בכיתה ולא התנדב לוועד ההורים, איננו מפנים כלפיו אצבע מאשימה, ולא נרשה לעצמנו לבקר אותו בחריפות; אם עולה חדשה מוצאת לנכון להשקיע את כוחותיה בלימוד עברית ובחיפושי עבודה, ואיננה לוקחת על עצמה לארגן את כל העולים לשינוי מצבם, אנו לא מאשימים אותה על כך. כלומר, לא נעשה כן במקרים של הימנעות מלקיחת אחריות חברתית שכן שם לא הנורמות החברתיות ולא החוק מכוונים לדרישה לפעולה.

הבדל זה בין הדרישה לאחריות אישית לבין מרחב הבחירה בלקיחת אחריות חברתית נובע מהמחירים הכרוכים באחריות החברתית ובהתנהגות מנהיגותית. מנהיג הלוקח אחריות חברתית משלם עליה מחיר כלשהו. השקעת הזמן, המאמץ והרגש שזו מחייבת באים על חשבון דברים אחרים – פנאי וביילוי, קריירה מקצועית, יחסים עם המשפחה, יחסי חברות, ולעתים גם דברים קטנים יותר ומשמעותיים פחות. יש להרגיש שהמנהיג הלוקח על עצמו אחריות מסוג זה אינו רואה בכך אמצעי פרנסה, גם אם הוא מתפרנס מכך. קרוב לוודאי שהוא היה יכול להתפרנס טוב יותר לו היה משקיע את האנרגיות הללו במשרה ניהולית פורמלית.

מנהיגות צומחת היכן שהאדם מזהה צורך, מבין שמישהו צריך לפעול, ופועל בעצמו. מנהיגות כרוכה בנכונות להקריב ברמה האישית כדי לפתור בעיה ברמה החברתית, מתוך תחושת הזדהות ואמפתיה שהמנהיג חש כלפי נושא מסוים – בין שהוא עצמו חווה אותו ובין שלא. מהי אותה יוזמה יוצאת דופן שאנו מייחסים לאחריות של מנהיגים? זהו מצב שבו האדם הלוקח אחריות מקשר קשר הדוק בין היכולות שלו, הנסיבות הקיימות, והאפשרות שהוא מזהה לשינוי.

השאלה המרתקת היא מהו אותו רגע או תהליך המניב את הנכונות של אדם לקחת

על עצמו אחריות חברתית ולהיות למנהיג ובה עוסק הספר הזה. בחרנו לבחון שאלה זו באמצעות איסוף וניתוח של סיפורי חיים של מנהיגים חברתיים. מטרתנו היא לבחון את הסיפורים של אנשים שונים מאוד זה מזה, הפועלים כמנהיגים במרחבים חברתיים שונים, ולחפש דפוסים דומים שהניעו אותם ואפשרו להם לקחת על עצמם אחריות ולהיות למנהיגים.

## סיפורי חיים כשיטת מחקר

כמתודה מחקרית, סיפורי חיים משתייכים לשיטות מחקר איכותניות, המניחות כי המציאות איננה קיימת כשלעצמה, ואיננה ניתנת לחקירה אובייקטיבית המבוססת על כימות. שיטות מחקר איכותניות מניחות כי המציאות קיימת לכל הפחות כפרשנות. אנו חווים את העולם דרך הפרשנות, המשמעות, שאנו נותנים לו. אדם מת. האם זו טרגדיה או דרכו של עולם? האם המוות גאל אותו מייסוריו ושלח אותו לעולם שכולו טוב, או שהוא עומד כעת לדין בפני בוראו? האם הוא מפסיק להתקיים, או שזה רק שלב בגלגול האינסופי של נשמתו בגופים שונים? קיבלנו מכה – האם המכה כואבת או בלתי מורגשת? האם היא משפילה, מצחיקה או מעציבה? האם היא דורשת תגובה כזו או תגובה אחרת? כל אלה הן שאלות שהתשובה להן אינה נמצאת באירוע הגופני או הפיזי עצמו – אלא בפרשנות שאנחנו נותנים לו. לפיכך, אם ברצוננו להבין את ההתנהגות של אנשים בעולם, עלינו להבין את האופן שבו הם חווים אותו, כלומר נותנים לו משמעות.

על פי הפסיכולוגיה הנרטיבית, אנשים מייצרים לעצמם משמעות דרך הסיפורים שהם מספרים לעצמם ולאחרים.<sup>8</sup> כולנו מספרי סיפורים. כבר מגיל צעיר אנחנו לומדים את המבנה הסיפורי, ומשתמשים בו כדי לארגן את הידע שלנו על העולם, כדרך חשיבה. הסיפור נותן קוהרנטיות והמשכיות לחוויות שלנו, ומשמש מכשיר מרכזי לתקשורת עם אחרים. אנחנו מתקשרים את החוויות שלנו, לאחרים ולעצמנו, בעזרת הנרטיב.

8 על הפסיכולוגיה הנרטיבית ראו למשל, Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*, Cambridge, MA: Harvard University Press; Gergen K.J. and Gergen M.M. (1988). Narrative and the self as relationship. In: Berkowits, L. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 21: 309–320; McAdams, D.P. (1988). *Power, intimacy and the life story: Personological inquiries into identity*, New York and London: The Guilford Press; Polkinghorne, D.E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*, New York: State University of New York Press

אוסף הסיפורים שאנחנו מספרים, לעצמנו ולאחרים, הוא סיפור החיים שלנו, שהוא למעשה הזהות שלנו. האופן שבו האדם מבין בעצמו ומספר לאחרים את חייו, הוא-הוא זהותו, וכך מתקיים מעגל אינ-סופי של השפעה בין הסיפור לבין החיים.<sup>9</sup> מובן כי בכל רגע נתון אנחנו יכולים לספר, או לשמוע, רק גרסה אחת של סיפור החיים השלם. זוהי תמונה מוקפאת בזמן של תהליך אינ-סופי, כפי שהתקבלה בהקשר מסוים. כך, כל סיפור הוא רק גרסה אחת מההבניות השונות של אישיות המספר. גרסה זו – הסיפור, החוויה שלנו – היא בה בעת אישית מאוד, ומושפעת מההיסטוריה הפרטית של כל אחד מאיתנו, אבל גם קולקטיבית, במובן זה שהתרבות והחברה שבה אנו חיים מספקות לנו דגמים של סיפורים אפשריים. כל סיפור הוא, אם כן, שילוב אידיוסינקרטי של השפעות אישיות ותרבותיות, כפי שנוצקו ברגע היסטורי מסוים ובהקשר מסוים. ובו בזמן, הגרסה החלקית והמאוד ייחודית הזו משמשת לנו כחלון אל התהליך המתמשך של הבניית הזהות של הפרט.

מבחינה מעשית, מחקר של סיפורי חיים מבוסס על איסוף, באמצעות ראיונות, של סיפורי החיים של קבוצה מוגדרת של אנשים שעברו חוויה מסוימת או שיש להם מאפיינים מסוימים המעניינים אותנו.<sup>10</sup> במקרה שלנו, אספנו את סיפורי החיים של אנשים שאנחנו הגדרנו, על סמך ידע קודם, כמנהיגים חברתיים. מיפינו את רשימת המרואיינים כך שתהיה מורכבת מאנשים שפעילותם החברתית הייתה משמעותית בעיני חברי הקבוצה. רצינו שהרשימה תהיה הטרוגנית, ותכלול אנשים שהם מנהיגים בהווה, וכאלו שהיו מנהיגים פעילים בעבר – גברים ונשים, עולים וילידי הארץ, חרדים, דתיים וחילונים, יהודים וערבים, הבאים מרקעים מקצועיים שונים (אנשי אקדמיה ואנשי מעשה). בשל מגבלות המקום של הספר, ומגבלות של תיאומים עם מרואיינים פוטנציאליים, ברור לנו כי בניסיון המיפוי לא הצלחנו לייצג את החברה הישראלית על כלל גווניה. קבוצות מסוימות מיוצגות באופן מלא יותר מקבוצות אחרות, שלהן רק ייצוג חלקי. לו רק יכולנו, היינו מוסיפים סיפורים רבים וחשובים של מנהיגים רבים נוספים. אנו מצרים על מגבלה זו.

ביקשנו מהמרואיינים שלנו לחשוב על חייהם כספר, לחלק אותו לפרקים ולתחום כל פרק בזמן. במהלך הריאיון עברנו איתם על כל פרקי חייהם, מן המוקדם ועד להווה, וביקשנו מהם להרחיב ולספר על כל אחד מן הפרקים. בסוף הריאיון ביקשנו מהם גם לשתף אותנו במחשבותיהם ובתובנותיהם על מנהיגות בכלל. מרבית המרואיינים נפגשו עם המרואיינים פעמיים, וחלקם אף שלוש וארבע פעמים. הזמן היה תמיד קצר

Ochs, E. and Capps, L. (1996). Narrating the self, *Annual Review of Anthropology*, 25: 19–43 9

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. and Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*, Thousand Oaks: Sage 10

מדי והתחושה הייתה שסיפוריהם עשירים ומזמינים לשמוע עוד ועוד. הראיונות הוקלטו ואחר כך הועלו על הכתב.

כדי להתאים את הראיונות להיקפו של הספר הזה, להימנע מחזרות ומקטעים תומים, ולהעבירם אל הקוראים כסיפור קולח ורציף נאלצנו להשמיט חלקים ניכרים מהם, חרף הקושי שהיה כרוך בויתור. כדי להקל על הקוראים, הוספנו לטקסטים כותרות ביניים ברוח הדגשים של המרואיינים, ובמקרים רבים – הבחירה בכותרות הייתה שלהם. נוסף על כך הוספנו והבהרנו בהערות שוליים מושגים, שמות, ארגונים או אירועים משמעותיים שצויינו על ידי המרואיינים.

בעריכה שמרנו על כמה כללים מוסכמים: אין משנים את שפת המרואיינים, אין מתקנים ניסוחים, אין מייפים סיפורים קשים ואפילו כואבים, ואין מקצינים או מביאים לכלל דרמטיות סיפורים כדי שיהיו מעניינים. הסיפורים המובאים בספר נאמנים לזמן שבו סופרו, במהלך 2010–2011. לא עדכנו פרטים שהשתנו מאז הריאיון ועד למועד פרסום הספר. שמרנו על מחויבותנו להביא את קולם של הדוברים ולתת ביטוי לאופן שבו הם רואים את ההתפתחות האישית שלהם. מתוך כבוד והערכה אליהם, ובהתאם לכללי האתיקה המחייבים בסוג כזה של מחקר, נתנו למרואיינים זכות החלטה מוחלטת בנוגע לסיפורם. בכל שלב הם יכלו לסגת מהסכמתם להתראיין ומפרסום הראיונות. השמטנו דברים שהם ביקשו לא להביא לדפוס, ביקשנו וקיבלנו את הסכמתם לפרסום הסיפורים בגרסתם האחרונה.

מחקר המבוסס על סיפורי חיים איננו מתיימר לגלות מהי האמת על חייהם של הנחקרים. אין לנו דרך לדעת אם סיפורי חייהם של המנהיגים החברתיים המופיעים בספר הם מדויקים מבחינה עובדתית. אבל בתוך תמונת העולם ההבנייתית שבה פועל המחקר הנרטיבי, שאלת הנאמנות לעובדות איננה חשובה. לנו חשוב להבין כיצד המרואיינים שלנו מעניקים משמעות לחייהם כמנהיגים חברתיים, וכיצד הם מְבַנִים את סיפור חייהם כמנהיגים – למה הם מייחסים חשיבות, מה הם רואים כאירועים שעיצבו את חייהם ואת מנהיגותם. אנחנו מתעניינים באמת הנרטיבית ולא באמת ההיסטורית.<sup>11</sup> כך, אף שהמחקר לא יאפשר לנו להסיק מסקנות על קשרים סיבתיים בין משתנים בחייהם, הוא יאפשר לנו לבחון את חוויית המנהיגות שלהם.

הספר הוא פרי של מאמץ משותף של עמיתי תכנית הופמן – קבוצה של אנשים עסוקים מאוד. הם לומדים לימודים גבוהים (וחלקם כבר סיימו את לימודיהם ונמצאים

Spence, D.P. (1984). *Narrative truth and historical truth: Meaning and interpretation in psychoanalysis*, New York, NY: W.W. Norton and Company; White, H. (1990). *The content of the form: Narrative discourse and historical representation*, Baltimor and London: The Johns Hopkins University Press

בשלבי הפוסט-דוקטורט) ועובדים במחקר ובהוראה, רובם הורים לילדים, והם כולם מתנדבים במגוון פעילויות בחברה, לפי העדפתם ויכולותיהם – ועם זאת פעילותם במסגרת פרויקט הספר אופיינה בהתלהבות, התרגשות ואמונה בחשיבותו. אנו מקווים שהקריאה בספר תהפוך אתכם לשותפים לתחושת ההוקרה העמוקה ולהערכה הרבה שאנו רוחשים למרואיינים ולפועלם; שתעמדו איתנו על המורכבות והקשיים הרבים הכרוכים ברצון להיטיב עם אחרים בחברה; ובעיקר שתחלקו עמנו את התקווה והאמונה בכוחנו להפוך לחברה טובה יותר, בזכות פועלם של מנהיגים חברתיים כאלה.