

## תוכן העניינים

ט	פתח דבר
1	מבוא
	שער ראשון: "אדם קם ונופל על מעשיו" (סרן קירקגור)
9	1. גבר לעניין!
11	2. אני? מנהיגות?
16	3. למה אתה?
18	4. "ויהללוהו בשערים מעשיה"
21	5. פוטנציאל מנהיגות
23	6. מפרש והגה
25	7. אויב העם
	שער שני: "לא בשם וביחס יתרון גבר, כי כל איש – בן מעלליו הוא" (מיגל דה סרוונטס)
31	8. בין ניהול למנהיגות
27	9. סיפור פשוט
36	10. תפקיד ותפקוד
41	11. ערכה של מטבע שחוקה
44	12. הלוך הלכה הכריזמה
	שער שלישי: "האדם הוא סוג בעל חיים שאינו יכול להסתפק בחיים כשלעצמם" (ניבור ריינהולד)
49	13. זיקית
52	14. תיקיז
54	15. דרוש אדם
59	16. מה שאנחנו עושים, עושה את מי שאנחנו

- 62 .17 "פתחו לי שערי צדק"  
 66 .18 זהות ומנהיגות  
 70 .19 "בלה בליסימה"  
 73 .20 "נפיל את הפיהרר, נגמור את המלחמה"  
 75 .21 הדבר הנכון לעשותו

שער רביעי: "אף פעם לא חיפשתי את הברק הבטוח"  
 (יורם קניוק)

- 79 .22 לפני שהיה X, לא היה X  
 82 .23 "הזיה חסרת שחר"  
 85 .24 אי-ציות אחראי  
 89 .25 "הרוח נושבת בחריגים"  
 91 .26 חתירה אל הבלתי אפשרי  
 93 .27 אם אין זה בלתי אפשרי  
 95 .28 שאיפה  
 97 .29 מבחן התוצאה

שער חמישי: "ראיות אובייקטיביות וודאות הן בלי ספק  
 אידיאליים יפים מאוד להשתעשע בהם, אבל היכן נמצא אותם  
 על כוכב הלכת הזה, שחלומות חוזרים ופוקדים אותו לאורה  
 של הלבנה?" (ויליאם ג'יימס)

- 103 .30 מרחבים של פעולה וקבלת החלטות  
 107 .31 המרחב הרביעי  
 112 .32 אנטבה  
 116 .33 "הרים מעבר להרים"  
 119 .34 על המפה  
 121 .35 תשוקת האפשרות  
 124 .36 תגלית  
 128 .37 היד המסתירה  
 131 .38 חייב להיות פה איזה פוני  
 134 .39 אתגר שלם ומהפנט  
 136 .40 נאחזת באוויר
- 139 **דברי סיכום**
- 143 **הערות ומראי מקום**
- 163 **מפתח שמות**

## 2. אני? מנהיגות?

”הרעיון שאתה רוצה לעשות משהו זה כאילו לעשות איזו בועת סבון בתוך אוקיינוס גדול. הוא חשב שכולנו נועדנו להיכשל. אם יש גתה והיה בטהובן והיה באך, אז מי אנחנו?”

<sup>25</sup>(יורם קניוק)

שאלת המנהיגות הפכה במידה רבה לשאלה בדבר התכונות או המאפיינים של מי שנחשבו מנהיגים, בשעה שהתופעה הנחקרת – ”מנהיגות”, נדחקה לקרן זוית. כשמדברים על מנהיגות, לרוב חושבים על מנהיגים. כשמדברים על מנהיגים, חושבים על אנשים גדולים, דמויות יוצאות דופן, נשים וגברים עם תעצומות נפש והישגים נדירים. משה רבנו! אברהם לינקולן! מוסטפא כמאל! נלסון מנדלה! מרטין לותר קינג! גנדי! וינסטון צ'רצ'יל! תאודור הרצל! דוד בן גוריון! מיכאיל גורבצ'וב! מרגרט תאצ'ר! דמויות אלו ושכמותן, בעיקר של גברים, ניצבות על מדפי ההיסטוריה, מוצגות לנו בעטיפה מהודרת אפופת מסתורין והערצה. בנובמבר 1948 שרטט העיתונאי והעורך עזריאל קרליבך את דמותו של דוד בן גוריון. לא את האיש בשר ודם תיאר, זה שהכיר בחיי היומיום על מעלותיו ומגרעותיו, אלא את הדיוקן שלדעתו יצטייר בעיני הדורות הבאים: ”אפופי זיו הנפלאות יהיו כל צעדיו... [בנינו אחרינו] יראו את האיש המסמל את הנסים והנפלאות של ימינו כראות דמות אגדית, משהו החורג ממסגרת ילודי אישה, משהו נעלה מחולין המציאות...<sup>26</sup> אם היה אדם גדול בחייו, כותב תומס קרלייל, במותו הוא הופך גדול פי עשרה.<sup>27</sup>”

לנו נותר להתפעל מאישיותם הנחרצת, הכובשת, זו שבזכותה – כך נהוג לחשוב – הגיעו להישגים הראויים להירשם בדפי ההיסטוריה. המילים – ”He Now Belongs to the Ages” נחקקו על קיר האנדרטה במקום קבורתו של לינקולן. כך יאה וכך נאה למי שבמהלך רוב תקופת נשיאותו נחשב לנשיא חלש. גם בקרב תומכיו רווחה ההערכה שהאיש ישר ומתכוון לטוב, אך חסר אישיות של מדינאי, של ”מנהיג”; אינו מזיק אך גם לא מועיל. בדפי ההיסטוריה, כך חשבו

השאור, החומר המתסיס, במקרה שלנו הוא אותו דחף לצאת מגבולות המוכר והבטוח למען רעיון או עיקרון שבלעדיו אין סיכוי לפעול וליצור. נוסחה דומה לשימוש מושכל ביצר האדם, בתשוקותיו, נמצא בסרט הלימודי *Passion and Discipline* שיצר הפרופסור למנהל עסקים ג'יימס מארץ'.<sup>70</sup> הסרט עוסק במה שניתן ללמוד על מנהיגות בעידן המודרני מדמותו של דון קיחוטה. שטיח קיר עם התמונה של האיש מלמנשה מעטר את חדר הישיבות של הממשלה הצרפתית בפריז. מארץ' שואל: איך נסביר שבארצם של נפוליאון ודה-גול, דווקא דמותו של דון קיחוטה היא שצופה על שרי הממשלה כאשר הם מנהלים את ענייני המדינה? התשובה לדברי מארץ' נמצאת בהכרה ששאלת המנהיגות איננה שאלה טכנית של ניהול או של כוח, אלא של הסוגיות הבסיסיות של החיים. דון קיחוטה מלמד אותנו שיש לקרוא תיגר על החיים, שהתשוקה והמשמעת של רוח אנושית נחושה הם מרכיבי חיוני של מנהיגות.

במבוא לתרגום העברי של "דון קישוט איש למנשא" כותב המתרגם חיים נחמן ביאליק: "שגעונו של דון קישוט הוא השיגעון הנעלה של כל החולמים והלוחמים הגדולים, היוצאים להביא ישועה לעולם ומוסרים נפשם על חזון לבם ומשאת נפשם".<sup>71</sup>

## 8. בין ניהול למנהיגות

"האתגר הראשוני שלכם כמנהיגים, וגם הסכנה הטמונה בהפעלת מנהיגות, כרוכים שניהם בפעולה החורגת מסמכויותיכם..."  
(חפץ ולינסקי)<sup>83</sup>

בסרט "משחק החיקוי"<sup>84</sup> אנו עדים למפגש של עולם הניהול והפיקוד, בדמותו של המפקד דניסטון, עם עולם נוזל של אי-ודאות חריפה ועמימות קיצונית בדמותו של איש המדע אלן טיורינג. בשלב מוקדם בחיפושיו של טיורינג אחר דרך לפיצוח מכונת ההצפנה "אניגמה" של גרמניה הנאצית, איש הצבא גוער במדען על כך שאינו מקבל את המרות של מפקדו הישיר: "האם אי-פעם ניצחת במלחמה, טיורינג? אני ניצחתי. אתה יודע איך עושים זאת? סדר, משמעת, שרשרת פיקוד! אינך באוניברסיטה עוד. אתה בורג קטן מאוד במערכת מאוד גדולה ואתה תפעל בה כפי שהמפקד שלך מורה לך".

אחת ההבחנות המקובלות בספרות היא בין מנהל למנהיג. הבחנה זו ממעררת בצדק על תפישה נפוצה למדי בשיח הציבורי, שלפיה "מנהיג" הוא מי שממלא תפקיד בכיר, בפוליטיקה, בניהול ארגונים או בתפקידי פיקוד. לפי גישה זו, ראש ממשלה, שרה, ראש עירייה, מנכ"לית של משרד ממשלתי, יו"ר מפלגה, יו"ר ועד מנהל של חברה מסחרית גדולה, רמטכ"ל וכיו"ב ממלאי תפקידים בכירים, כולם "מנהיגים". כך הם נחשבים, אם מן הטעם שהצליחו להגיע לתפקיד ואם מעצם מילוי תפקיד עם מוטת שליטה ופוטנציאל השפעה רחבי היקף. ככל שהמושג "מנהיגות" משמש כשם נרדף למילוי משרה בכירה (ואולי למילוי מוצלח של משרה בכירה), אין מקום לייחד מחקר, עיון או עיסוק חינוכי נפרד לשאלת המנהיגות, כי זו מתמצה כביכול בתורות ניהול.

מנגד, ההבחנה בין ניהול למנהיגות תורמת להבהרת מושג המנהיגות, לא כשם נרדף לניהול אלא כמושג חשוב העומד בפני עצמו ונושא תוכן ייחודי החורג מהגבולות של מה שאנחנו יודעים על ניהול. אלא שהבחנה זו דורשת ליבון וחיודוד. במישור אחד, בשל הנטייה לחשוב על מנהיגות במונחים של

מכוח דרגתם או תפקידם אלא מכוח התכלית שהם מבקשים לשרת ומכוחו של המעשה לטובת אותה תכלית.

תובנה זו מעוררת שאלה מעניינת: אם מנהיגות מוגדרת מכוח מעשה, מעשה שיש לו התחלה וסוף, היכן נציג את העושה, למשל – השופט גליסון, אחרי שהשלים את מעשהו? אם מנהיגות היא תלוית תפקוד ולא תפקיד, תלויה במעשה שאדם עושה, מנהיגות היא בהכרח "מנהיגות לשעה" – כל עוד מתרחש המעשה המגדיר. משתם המעשה, חוזר השופט לשפוט והמנהלת הבכירה לנהל, עד אשר נקרית בדרכם הזדמנות או עולה צורך לשרת תכלית חדשה בדרך חדשה. מכיוון שמעשהו של השופט מעיד על קיומה של נטייה לפעול מחוץ לגבולות המוכר והבטוח על מנת להיטיב, סביר להניח כי לא יחמיץ הזדמנות כזו לכשתבוא. "לא התארים הם המעניקים לבני אדם זוהר אלא בני אדם הם המעניקים זוהר לתארים", כותב מקיאווולי.<sup>97</sup> כיצד מעניקים בני אדם זוהר לתארים שבהם הם נושאים, לתפקידים שהם ממלאים? התשובה ברורה למדי: לא התפקיד קובע. ההיסטוריה גדושה בממלאי תפקידים בכירים – מלכים ורוזנים, שרי צבאות וראשי ארגונים, אשר סרחו וניצלו את התפקיד והמעמד לרווח אישי. זוהר לא היה שם. היו כמובן גם ישרי דרך. אך לא אלה ולא אלה ייחשבו ל"מנהיגים" רק משום שמילאו תפקיד בכיר. "לא היה לו שלטון ולא כוח, בלעדיתה עשה גדולות ונצורות, בשביל עם נדרף", כותב מנחם בגין במבוא למדינת היהודים של הרצל.

לא אחת מפקפק אדם בעצמו 'האם אני מנהיג?'; תַּמָּה אם הוא ראוי לתואר הנשגב הזה. לכן יש מידה של הקלה בהכרה שהמענה לפקפוק מצוי במה שעושים ובאופן שבו פועלים. גם ראש מדינה איננו מנהיג רק בשל התפקיד הרם שהוא ממלא. ראש ממשלה הוא "שליט" (ruler), מלאכתו היא שליטות (rulership); הוא ייחשב ל"מנהיג לשעה" רק כאשר מעשיו יחרגו מגבולות המוכר והבטוח על מנת לשרת ולהיטיב. מורה הוא מורה ומנהלת בית ספר היא מנהלת; האם הם מנהיגים? התשובה תלויה במעשיהם. גם מי שנחשב "מנהיג דגול" הוא לא יותר מ"מנהיג לשעה", בזכות מעשיו בזמן ובמקום מסוימים. הוא או היא ייחשבו ל"מנהיגים" משעה שיקנו את ההרגל לעשות מעשי מנהיגות. מרגע שהמושג "מנהיג לשעה" מתקבל, רבים מאיתנו יכולים להבחין באותם מעשים ראויים שעשינו או היינו שותפים להם בלי שנזדקק לשם התואר הגורף והיומרני, בלי שנמצא עצמנו מכים על החטא של היותנו בני אדם רגילים. מנהיגות, כמו צדיקות, נקבעת על פי המעשים.

הסופר חיים באר סיפר כי פעם שאל את הרב אריה לוי, רבם של אסירי המחותרת בתקופת המנדט הבריטי, אם הרב נמנה עם ל"ו צדיקים. תשובתו של הרב לוי הפתיעה: "לפעמים". אדם לא מקבל מינוי של ל"ו צדיקים ומאותו רגע הוא

## 12. הלוך הלכה הכריזמה

"אנחנו רוצים שתעביר אצלנו סמינר איך להיות כריזמטי, אמרה לי בטלפון סגנית-נשיא למשאבי אנוש באחד הבנקים הגדולים, וברצינות גמורה".

(פיטר דרוקר)<sup>112</sup>

כריזמה נחשבת בעיני רבים כתכונה חיונית למנהיגות. בשיח היומיומי, כריזמה מתקשרת לקסם אישי וליכולת שכנוע אך גם לסממנים חיצוניים כמו גובה, רהיטות דיבור, הופעה נאה, קול צלול ועמוק ועוד. יש מי ששופט אנשי מכירות, כוכבי תקשורת, מורים, אמנים, ממלאי תפקידים בכירים ואחרים, לפי מידת הכריזמה שיש או אין להם. גם במחקר תופסת הכריזמה מקום של כבוד בנוסחת המנהיגות, בעיקר בשל הדגש במאפיינים אישיותיים של מנהיגים. בספרות על ניהול עסקי ניכרת מגמה דומה של התמקדות במצליחנים, בגיבורים, שהכריזמה שלהם אמורה להסביר את הצלחתם. גם המגזר הציבורי אינו חף מייחוס גדולה וכריזמה למי שנחשב מנהל, איש צבא, או פוליטיקאי מצליח, "אישף", "קוסם".

הקשר בין כריזמה למנהיגות, אם בכלל קיים קשר כזה, נולד בשל הקשר המפוקפק בין מנהיגות להצלחה. כריזמה איננה חיונית להצלחה או למנהיגות. מובן שלמנהיגות יש חשיבות, כותב פיטר דרוקר, אבל "אין לה כמעט כל נגיעה ל'תכונות המנהיג' ועוד פחות מכך – ל'כריזמה'". לדבריו, אישים כמו נשיא ארה"ב אייזנהאואר, הגנרל והמדינאי האמריקאי, ג'ורג' מרשל או נשיא ארה"ב טרומן "היו מנהיגים תכליתיים יחידים במינם, ובכל זאת איש מהם לא ניחן בכריזמה יותר מבר-מינן". בכהערת אגב, דרוקר מוסיף: "...אין להעלות כלל על הדעת אדם כריזמטי פחות מאברהם לינקולן של 1860... ולמרבה הפלא גם לצ'רצ'יל שבין המלחמות, מר-הנפש, המובס, הכמעט שבור, הייתה כריזמה מעטה מאוד..."<sup>113</sup> בחיבור "תירוץ הכריזמה" מתריע רוברט בהן (Behn) מפני השימוש בכריזמה כהסבר למנהיגות ולהעדרה כתירוץ למנוס ממנהיגות.<sup>114</sup>

שימוש מדוקדק יותר במושג יבהיר שאין מבחן אובייקטיבי לכריזמה, שכריזמה היא בעיני המתבונן. לא אחת אנו מביעים תמיהה על כך שקבוצת

## 13. זיקית

"עצלות ופחדנות הן הסיבות לכך שחלק גדול מהאנשים, אחרי שהטבע שחרר אותם זה מכבר מהנחיה חיצונית, עדיין שמחים להישאר בלתי בוגרים לאורך כל חייהם... זה נוח כל כך להיות בלתי בוגר".

(עמנואל קאנט)<sup>119</sup>

זליג, הזיקית האנושית, הוא גיבור הסרט בשם זה. זליג נחשב "פלא רפואי" בשל יכולת יוצאת דופן להתאים עצמו לסביבה הקרובה: בחברת פסיכיאטרים הוא לובש צורה של רופא, בחברת צרפתים הוא נראה כצרפתי, בחברת כהי עור עורו הופך שחום, ובחברת עבי בשר גופו מתפתח לממדים דומים לחבורה הסובבת אותו.<sup>120</sup> לא אתפלא לגלות שאת ההשראה לסרט על הזיקית האנושית סיפקו דבריו של אריך פרום על אותו מנגנון נפוץ של "מנוס מחופש": "היחיד חדל להיות עצמו; הוא מסגל לו את סוג האישיות שכופות עליו הדוגמאות התרבותיות; הוא נעשה אפוא ככל האחרים וכפי שהם רוצים שיהיה... מנגנון זה אפשר לדמותו לצבע המגן בו משתמשות חיות מסוימות. הן נראות כל כך דומות לסביבה שלהן, שכמעט אי אפשר להבחין בהן".<sup>121</sup>

תחת היפנוזה זליג ממלמל: "זה בטוח להיות כמו האחרים... אני רוצה שיחבבו אותי".

מה שנתפש תחילה כפלא רפואי, בשל הביטוי הפיזי שהוא לובש, מתברר כתופעה שכיחה למדי כשמדובר בחיי הנפש שלנו. הפסיכולוג ברוננו בטלהיים, המופיע בסרט, מציע את אבחנתו: הרגשותיו של זליג אינן שונות מאלו של אדם נורמלי שהשתלב היטב בחברה, הרי לך דוגמה מובהקת לקונפורמיזם. לפעמים מתרצים את הפחד מפני נון-קונפורמיות כפחד מפני סכנות מעשיות העוללות לאיים על הנון-קונפורמיסט. לאמתו של דבר, כתב פרום, בני אדם רוצים להסתגל.<sup>122</sup> רבים מהקרויים שפויים, מאבקם לחופש ועצמאות "מסתיים בויתור גמור על עצמיותם והם מסתגלים אפוא יפה ונחשבים שפויים".<sup>123</sup>

## 24. אי-ציות אחראי

"יש שני עקרונות הטבועים בעצם טבעם של הדברים, והם חוזרים בהתגלמויות מיוחדות מסוימות בכל שדה שבו נחקר – רוח השינוי, ורוח השימור. לא ייתכן שום דבר ממשי בהעדר שניהם".

(א"נ וייטהד)<sup>231</sup>

"אינך משנה את העולם על ידי זה שאתה עושה את מה שאומרים לך", הסביר ג'וי איטו (Joi Ito), ראש המעבדה למדיה ב-MIT, את ההיגיון העומד בבסיס הפרס שהמעבדה החליטה להעניק מדי שנה למעשים של "אי-ציות אחראי". מדובר בפרס על סך 250,000 דולר בחסותה של אחת האוניברסיטאות המובילות בעולם. בדברי ההסבר, מעניקי הפרס מסייגים את המונח "אי-ציות" עם מספר שמות תואר: "אחראי", "מוסרי", "לא אלים", "לתועלת הציבור".

העניין שלי בפרס הזה נעוץ בקרבה הרעיונית שלו למוטיב של "מעשה מנהיגות", כיצירה, הגות או עשייה מחוץ לגבולות המוכר והבטוח על מנת להיטיב. בנוסף, אני מוצא הקבלה מסוימת בין הטעם לעיסוק החינוכי שלי בשאלת המנהיגות לשליחות החברתית העומדת בבסיס ההחלטה על הענקת הפרס. יש ברכה בעצם המחשבה שלעתים תועלת הציבור דורשת אי-ציות, הפרה של מוסכמות, ערעור על חוקים. "החוק הוא אך מזכר... הוא ניצב שם ואומר – אתמול החלטנו כך וכך, אך איך תרגיש היום?"<sup>232</sup>

"אי-ציות אחראי" מוגדר ככל עשייה, "מוסרית ולא אלימה", שמטרתה לאתגר נורמות, כללים או חוקים המנציחים אי-צדק חברתי. על העשייה להתיישב עם מספר עקרונות מפתח: אי-אלימות, יצירתיות, אומץ לב, אחריות אישית. אחד מתנאי הסף לזכאות בפרס הוא שהעשייה כרוכה בנטילת סיכון אישי או מקצועי. דוגמה בולטת היא התנועה לזכויות אדם בארה"ב ש"לא הייתה מתרחשת ללא אי-ציות אזרחי", כך גם הסרבנות הלא אלימה שהנהיג גנדי, שבלעדיה הודו לא הייתה משיגה עצמאות. על ידי הענקת הפרס מבקש המוסד המארגן "לשפר את הדיוקן הציבורי של פעולות אלה ובסופו של דבר להעניק

ענק באזור המרכז. בהקדמה לספר שכותרתה "חלום אלכימיה ירוקה", כותב המשורר חיים גורי: "הארץ הזאת חייבת תודה לכל אותם מהפכנים, חווי חזונות, הנתפשים תחילה כהווי הזיות, לשוברי שגרת המקובל והעייף, למחדשים ללא הרף בהגות ובמעש, לממציאים למיניהם, לחסרי המרגוע האלה סעורי תחושת השליחות, לרואים למרחוק, לבוראי השינוי ההכרחי".<sup>317</sup>

"לא כל אדם הנחשב מטורף נחשב צודק כעבור שלושים שנה", רשם הרצל ביומנו, "אבל כדי שתוכח צדקתך כעבור שלושים שנה חייב אתה להיות נכון להיחשב מטורף בשבועות הראשונים".<sup>318</sup> גם בהערכתו זו היה הרצל אופטימי מדי.

בנקודה זו עלי להבהיר שתמונת המרחבים היא הרבה יותר דינמית ממה שניתן להסיק מהדיון עד כה. בחלוקה לארבעה מרחבים היה צורך להבחין ביניהם ולחדד את ההבדלים באופן שנכיר את אופיו הייחודי של המרחב הרביעי. חלוקה דיכוטומית זו עלולה להטעות ככל שמדובר ביצירת מפעלים או מוסדות חדשניים. "הביוגרפיה" של מעשה מנהיגות – כמו זו של האוניברסיטה הפתוחה, או של "אפס הרוגים", או של עליית הנוער – אמנם התחילה בנקודת קיצון של עמימות, מחלוקת ואי־ודאות, אך היא בוודאי לא הסתיימה שם. בכל אחד מהמקרים האלה, מה שהחל כהרפתקה נאדרת לבש בהדרגה צורות ארגוניות ותהליכי עבודה המתאימים למרחבים הסמוכים ל-D (כלומר B ו-C), עד שלבסוף היה לארגון עם סממנים בירוקרטיים מובהקים (מרחב A). כך קורה להרפתקה שלא נקטעה באֶפָה והצליחה. שתי תנועות נפרדות אחריות לדינמיקה הזאת: האחת, כוללת צבירת מידע, ידע וניסיון לאורך הציר האנכי (התקדמות מ-D לעבר C), השנייה, בירור ערכים ומטרות וצמצום המחלוקת לאורך הציר האופקי (התקדמות מ-D לעבר B). השלמת שתי התנועות יוצרת בסופו של תהליך תנועה לעבר מרחב A, מעין וקטור המשקלל את שתי התנועות הנפרדות. הפילוסוף אברהם קפלן מציין את "העובדה הבלתי נמנעת, כי אם מֵאֲמָצִים מהפכניים מצליחים, מה שהם מקימים הוא – מִמָּסד".<sup>319</sup> למשהו מעין זה כיוון מקס ובר כשדיבר על "השגרת הכריזמה" (Routinization of charisma).<sup>320</sup>

### 35. תשוקת האפשרות

"לו יכולתי להביע משאלה לא הייתי מבקש עושר או כוח אלא את תשוקת האפשרות, את העין הצעירה הנצחית, את העין הלוהטת לנצח, הרואה אפשרות בכל מקום. ההנאה מאכזבת, לא כן האפשרות".  
(סרן קירקגור)<sup>339</sup>

"זה זמן מה אני שוקד על יצירה שאין שיעור לגדולתה. היום איני יודע אם אני עושה לסיימה. היא נראית חלום אדיר", שרבט תאודור הרצל על אחד הפתקים הפזורים על שולחנו. "מהי יצירה זו", שואל שלמה אבינרי, "מתוך הכתיבה המבולבלת ומלאת הסתירות, שמשמשים בה ניתוחים היסטוריים ועיוניים מעמיקים ומנומקים היטב בצד בדלי רעיונות חסרי שחר, מתגבשת ומבשילה הדרך שהרצל יעלה עליה בסופו של דבר... דרך חתחתים... חסרת ציוני דרך ברורים..."<sup>340</sup>  
"האמן לי" כתב הרצל לברון הירש, "מדיניותו של עם שלם – בייחוד עם מפוזר בכל העולם – אפשר לעשותה רק באמצעים שאין להם שיעור, המרחפים גבוה בחלל".<sup>341</sup>

מספר מרטין וייל, שהוביל את הפיכת הר הזבל חירייה לאתר מחזור ואת ההקמה של פארק אריאל שרון, "היו מי שהטיחו כלפי שאיני אלא דון קישוט ואוטופיסט. אפשר שכך, אך הרי המדינה עצמה נבנתה על ידי בעלי חלומות, ולמה יהיה הפארק שונה?"<sup>342</sup>

אני קורא לדבר בלתי אפשרי, מציינ שפינוזה,<sup>343</sup> כאשר קיומו יהווה סתירה; הכרחי, כאשר אי-קיומו יהווה סתירה; אפשרי, כאשר לא קיומו ולא אי-קיומו יהוו סתירה. האפשרי מצוי בין מה שהוא הכרחי לבין מה שהוא בלתי אפשרי; שני קצוות שבעצמם שרויים באי-ודאות.<sup>344</sup> מה שיקרה תלוי במידה רבה במה שנדע, מסביר הפילוסוף קרל פופר.<sup>345</sup> מכיוון שאין ביכולתנו לדעת מה נדע, אין דרך מהימנה לדעת מה יקרה. ההיסטוריה האנושית עתירה בהפתעות ובהתפתחויות בלתי צפויות. איננו יודעים במידה סבירה של ביטחון מה הכרחי שיקרה או מה בלתי אפשרי שיקרה, בוודאי בכל הנוגע לתחומי דעת וטכנולוגיה חדשים, או