

היסודות של תיאוריית ט

עקרונות ליבה ויישומים

מאת ק. אוטו שארמר

הקדמה, עריכה וייעוץ מקצועי:

ד"ר דניאל שני וד"ר יעל בר-לב

מאנגלית: דרורה בלישה

The Essentials of Theory U Core Principles and Applications

C. Otto Scharmer

Hebrew translation by Drora Bellicha

The Essentials of Theory U
Copyright © 2018 by C. Otto Scharmer

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
Oakland, CA, USA. All Rights Reserved

כל הזכויות למהדורה העברית שמורות
להוצאת גורדון, זמנהוף 3 תל-אביב, 6437303
ולעמותת BeDo, ע.ר. 580708220

תרגום: דרורה בלישה
עריכת תרגום: הלית ינאי לויוון
הגהה: תימורה לסינגר
מפתח העניינים: רותי חזנוביץ

עיצוב: סטודיו צרפתי חדד

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגרי מידע,
לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי,
מכני או אחר כל חלק שהוא מן החומר המופיע בספר זה.
שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה
אסור בהחלט, אלא ברשות בכתב מהמוציא לאור ובעל הזכויות.

נדפס בישראל 2022 Printed in Israel



תחולל שינוי, אחרת
Generating change, differently
إحداث تغيير بشكل مختلف



גורדון
ספרים

מוקדש

לתנועה המתפתחת של אנשים

שמגשרים על שלושת הנתקים הגדולים של ימינו:

הנתק האקולוגי, הנתק החברתי והנתק הרוחני

תוכן העניינים

9	על המהדורה העברית
11	הקדמה מיוחדת למהדורה העברית אוטו שארמר
15	על מנהיגות מתוך הקשבה לחוויה האנושית ד"ר דניאל שני וד"ר יעל בר-לב
21	מבוא
31	חלק ו: מסגרת לראיית השדה
33	1. אזור העיוורון
34	שלושת הנתקים
36	אזור העיוורון
38	מול הקנבס הריק
39	ההגעה ל-MIT
39	ללמוד מהעמיד בשעה שהוא מתהווה
42	יצירת סביבה מכילה
43	שדות חברתיים
45	2. תיאוריית ט - הצורה נובעת מהמודעות
45	לגרום למערכת לראות את עצמה
48	רגע של הבחנה
49	התהליך: שלוש תנועות
51	למפות את הטריטוריה העמוקה

54. שלושה כלים לידיעה פנימית .
57. שלושה אויבים במסע במורד השמאלי של ה־ט
58. שני חסמים בעלייה ב־ט
58. נוכחות עמוקה והיעדרות

3. המטריצה של האבולוציה החברתית

62. הדקדוק של שדות חברתיים
69. להקשיב
71. לשוחח
76. להתארגן
80. תיאום ומשילות
84. משדה 1 לשדה 4: מסע של היפוך
85. לגרום למערכת לחוש ולראות את עצמה

4. קוף המחט

89. "אני מצפה ממך להרבה"
90. חיבור מחדש של חומר ורוח
91. התמצית של חשיבה מערכתית
92. דרך קוף המחט
93. להפוך את היחסים שלי עם המערכת
100. מתגובה ליצירה

חלק ו: שיטה לשינוי מערכתי מבוסס מודעות 103

105. 5. תהליך אחד, חמישה מהלכים: לחדש מהעתיד
105. התנעה משותפת: לחשוף כוונה משותפת
111. חישה משותפת: לראות את המציאות מהקצוות של המערכת

	נוכחות עמוקה (Presencing): להתחבר אל הפוטנציאל
124	העתידי המיטבי
139	יצירה משותפת: לגבש וליצור אבטיפוס של החדש
147	עיצוב משותף: להצמיח מערכות אקו של חדשות

155 חלק וו: נרטיב של שינוי חברתי מתפתח

157	6. שדרוג מערכת ההפעלה של החברה
157	כלכלה 4.0
165	דמוקרטיה 4.0
167	חוצה מגזרים 4.0
172	מעבדה 4.0

174 7. בחזרה לשורשים

174	ותודות לקג"ב של גרמניה המזרחית
175	להישאר במסלול
175	"איני מסוגל שלא לעשות את זה"
177	u.lab
179	היו מעורבים

182 על המחבר

183 על ה־Presencing Institute

185 מפתח

על מנהיגות מתוך הקשבה לחוויה האנושית

"מים צמקים, עצה כלב איש; ואיש תבונה ידלגה"
(משלי, פרק כ', פסוק ה')

"מעניין"

שבעברית

אין חיים ביחיד" (סבינה מסג, "על היופי הבלתי מצוי של המצוי")

על מה הספר?

שלושה אתגרים עצומים מאפיינים את העידן שלנו: נתק בין אדם לעצמו, נתק בין אדם לזולת ונתק בין אדם לטבע, כך אומר אוטו שארמר, האיש שפיתח את תיאוריית U. המפתח להתקדמות מיטיבה שלנו כחברה אנושית, טוען שארמר, הוא בפנייה אל האתגרים הללו יחד, תוך מימוש היצירתיות האישית והמשותפת שלנו. כך נוכל לממש את היכולת האנושית הקולקטיבית לטובת עולם שהוא משאב מתחדש ולא מתכלה, שמשרת יותר אנשים, יותר מהזמן.

ההמצאה האנושית אולי הגדולה ביותר היא התהליך היצירתי.¹ אבל התהליך היצירתי אפוף מסתורין. כדי להיעזר בתבונה ובפרקטיקה של שדה היצירה לטובת עולם השינוי החברתי והכלכלי, שארמר מפרק אותו ליסודותיו, ושואב לשם כך השראה ממזרח וממערב. הוא מחפש את נקודת המפגש בין עולם הגוף, הנפש והיצירה לעולם המנהיגות, הלמידה הארגונית והשינוי החברתי.

¹ אמירה שמביא פיטר סנג'י, מחבר הספר **The Fifth Discipline** שנחשב לספר פורץ דרך בגישת המערכות, מפי אחד המנטורים שלו בהקדמה שכתב סנג'י לספר של שארמר, "Theory U".

המודל של שארמר מבוסס על שלושה שלבים מרכזיים, שהתנועה ביניהם היא

בדמות האות U:

- הירידה למעמקים: להגיע פתוחים למפגש עם העולם, להיות נכונים לחוש ולספוג את חומרי המציאות, ולהשהות את קולות השיפוטיות, הציניות והפחד, שצצים במפגש הזה לעיתים קרובות.
- השהות: להיות בנוכחות עמוקה המאפשרת לנו לגשת לידיעה פנימית ולעבוד עם מגוון סוגים של ידע - מושגי, חושי, אינטואיטיבי, גופני, אסתטי. להכיר בזה ש"הגוף שלנו הוא לא רק נהג המונית של הראש שלנו", אלא מקור ידע שיכול לספק תובנות מעמיקות דרך חקירה והתבוננות פנימית.
- העלייה: ליצור, לחתור שוב למגע עם העולם שמחוצה לנו, ולעשות פעולות שיאפשרו לנו ללמוד מתוך העשייה.

בשביל לייצר את החדש, ולחולל שינויים שרבים מייחלים להם, לא מספיק ללמוד מהעבר ולייצר תוכניות מוקפדות קדימה. אנחנו צריכים ללמוד ולהוביל מתוך העתיד המתהווה. מה זה בעצם אומר? את העתיד, את הדבר או את הכיוון שאנחנו כמהים אליו, שאותו אנחנו רוצים ליצור ולהגשים בעולם, אנחנו נוטים קודם כול לחוש, להרגיש, ורק אחר כך לדעת אותו במילים. נוכחות ערה בהווה מאפשרת לזהות את זרעי העתיד, לזהות את הניצנים של אותם שתילים שאם נפנה אליהם את אור השמש, את תשומת הלב שלנו ושל אחרים, יגדלו ויהפכו לשדה משגשג.

יכולת היסוד שמונחת כאן היא יכולת ההקשבה – לאחרים, לסביבה ולעצמנו. הקשבה, כותב שארמר, היא ככל הנראה מיומנות המנהיגות שזוכה להערכת החסר הגדולה ביותר. פעמים רבות מה שעומד ביסוד הכישלון של מנהיגים ושל מנהיגות בכל הדרגים הוא ניתוק מהמציאות סביבם, מאחרים ומעצמם. מנהיגות, הוא טוען, תלויה ביכולת שלנו לנוע בין הקשבה החוצה, לאנשים ולמרחב הסובבים אותנו, להקשבה פנימה, לעצמנו ולעולמנו הפנימי. באופן שנשמע אולי פרדוקסלי, בעזרת הקשבה פנימה אנחנו מגדילים את היכולת להקשיב לאחרים, ומתוך הקשבה לזולת ולסביבה, אנחנו חוזרים להקשיב לעצמנו לא ממקום נרקסיסטי אלא ממקום שאוחז במציאות ומחובר אליה. בדרך זו, אנחנו יכולים לגלות את אזורי העיוורון שלנו, לצאת מדפוסים אוטומטיים, ו"לנגן מנגינות" חדשות, במקום אלה שחזורות על עצמן.

בהשאלה מעולמות היצירה, שארמר מציע לנו להצטרף להרכב ג'אז, ללהקת מחול או לקבוצת כדורסל מצטיינת. שם מתרחשת אותה "יצירה משותפת מתוך פוטנציאל עתידי שמבקש להתהוות", אותו קסם שמתרחש כאשר אנשים מקשיבים לעצמם, לאחרים, ולמה שזורם ועשוי להיווצר במרחב האנושי המשותף. את חדרי החזרות של המוזיקאים, הרקדנים והספורטאים, מציע לנו שארמר לקחת גם איתנו לעולם העשייה החברתית, החינוכית, הכלכלית והציבורית דרך התנסויות חוזרות ונשנות. שארמר פורס בספר הזה לא רק שפה ותפיסה רעיונית. הוא מציע שיטה פרקטית כדי לסייע במימוש האפשרות הזו הלכה למעשה. לחזור ולאחוז ביכולות אנושיות שיש לכולנו – להקשיב, לשוחח, להיות מודעים, ליצור ולהתארגן יחד עם אחרים, לפעול בויקה לעצמנו, לאחרים ולמרחבים הסובבים אותנו כמערכת חברתית חיה. הוא גם משתף את הקוראים בדוגמאות מתוך הניסיון שהצטבר בעבודה עם תיאוריית U בעולם. הפרויקט לחדשנות במזון ובתזונה שהוקם בברזיל הצליח ליצור קואליציה שבה היו שותפות, בין היתר, קוקה קולה ופפסי, וכתוצאה ממנה החליטו החברות האלה ב־2015 להפסיק את כל הפרסומות שמיועדות לילדים ברחבי ברזיל ויצאו בהודעה רשמית שהן מפסיקות למכור משקאות מסוכרים במזוננים בבתי הספר לילדים מתחת לגיל שתיים־עשרה. פרויקט אחר, בנמיביה, עסק בכריאות במגזר הציבורי והוליד יחידות אזוריות למתן שירותים לרפואת נשים, שאפשרו חדשנות, למידה וזרימת ידע בין גורמים שפעלו עד אז במנותק זה מזה. התהליך הזה התפשט לכל שלושה־עשר המחוזות של נמיביה ותרם לירידה של כ־14 אחוזים בתמותה של תינוקות ואימהות בשנים 2006-2013.

בשנים האחרונות העבודה עם תיאוריית U פורחת בכל רחבי העולם. האו"ם הקים קבוצות עבודה רבות בגישה הזו לקידום היעדים לפיתוח ברקיימא. ממשלות סקוטלנד, אינדונזיה, קמבודיה ואוסטריה בחרו לעבוד עם תיאוריית U, כמו גם חברות כמו איילין פישר, דקטלון, בנק טריוודוס ואחרות. תוכניות למנהיגות חינוכית, עסקית וקהילתית הוקמו על בסיס הגישה הזו. הבחירה שלנו בעמותת BeDo להנגיש את תיאוריית U לקהל דוברי העברית נועדה לחשוף יותר אנשים בישראל לגישה של שארמר ולאפשרויות הטמונות בה, ולהוסיף עוד נדבך לפעולות המבורכות שכבר נעשות בהשראת תיאוריית U על ידי אנשים שונים בארץ.

למה בישראל? למה עכשיו?

כבר שנים רבות אנו פועלות בשדות מגוונים בחברה בישראל, עם אנשים ועם קבוצות שמרגישים וחושבים אחרת על המציאות, על המטרות, על הזולת ועל עצמם. תחושות של גאווה, פחד, כאב, אהבה, עוול, תקווה, עוינות, כמיהה, חשדנות ודה-לגיטימציה לפעמים עד שנאה עיוורת מרכיבים את מערכות היחסים בין אנשים וקבוצות שהמרחב הזה הוא עבורם בית. קיימות ושגשוג של החברה בישראל תלויים ביכולת ליצור יחד. טיפוח נורמות ומסוגלות של יצירה ושל שיתוף פעולה בישראל אינו פריויליגיה, אלא צורך קיומי.

תיאוריית U מביאה לפתחנו "טכנולוגיה חברתית" שמקדמת תקשורת יוצרת ומסוגלות חברתית המאפשרת לאנשים רבים, שונים זה מזה, להתקדם יחד לעבר עתיד מיטבי משותף. יישום של תיאוריית U בישראל יכול לעזור לנו לייצר שותפות לא מתוך סולידריות רומנטית המתרפקת על זמנים עברו, אלא שותפות מסוג אחר, המכירה באינדיבידואליזם ובעושר של העולם הפנימי של יחידים ושל תרבויות שונות, ורותמת אותם לפריצת דרכים חדשות להתמודד עם אתגרי החברה. זוהי סולידריות שרואה גם את האדם וגם את המערכת המשותפת, שניזונה מהידע שיש לנו כיחידים וביחד. סולידריות מסוג חדש.

רבים רוצים להוביל שינוי, אבל רגילים לתפיסות ולכלים שכבר לא מתאימים לעידן הנוכחי. רבים – במיוחד צעירים וצעירות – רוצים לפעול אחרת. המציאות בימינו מציבה אתגרים חסרי תקדים, בפרט למי שבוחרים לקחת על עצמם עמדות הובלה ומנהיגות. לנוכח קצב השינויים ועומקם, קיים צורך אדיר, ולצידו קושי גדול, להוביל בעירנות, ביצירתיות, בתבונה, באומץ ובדרכים בונות אמון ושותפות. זה נכון בין שאתם פועלים בעולם הציבורי, החברתי או העסקי. תיאוריית U מאפשרת לרכוש את המיומנויות האלה, לשלב את ה־Being וה־Doing, ומכאן ערכה הרב למנהלות ולמנהלים בשדות פעולה מגוונים.

ולבסוף, כולנו חיים את חיינו, מקיימים מערכות יחסים מגוונות ופועלים את פועלנו. גם בהקשר הזה, האישי, של כל אחד ואחת מאיתנו, הספר הזה הוא רב־ערך. הרעיונות והפרקטיקות שמובאים בו יכולים לסייע לכל אדם להיות מדויק יותר, מכוון יותר, נאמן לעצמו, לעמוד בקשר פורה עם סביבתו ולחוש ביטחון ותעוזה

לפעול. הוא מציע לכולנו, ולא רק למנהלים ולמנהיגים, דרך להמשיך להתפתח לגרסה הטובה ביותר של עצמנו.

בתוך קהל הקוראים המגוון הזה, חלק צפויים למצוא בספר שפה להווייה ודרך פעולה שהיא למעשה כבר מוכרת, גם אם לא הייתה מנוסחת ומומשגת עד כה. אחרים צפויים למצוא פה דרך חדשה החורגת מהדפוסים השכיחים, ואולי גם חורגת מהדפוסים שנתפסים כלגיטימיים.

איך אנו מזמינות אתכם לקרוא את הספר?

בתיאוריית U יש עיקרון הלכות מתרבות יפן שנקרא MA – יצירת מרווח ריק בחלל או בזמן, המתבטא פעמים רבות ברגעי דממה מכוונים. עיקרון זה מגלם את ההנחה שההתפתחות מתרחשת במרווחים, או כמו שהשיב ארתור רובינשטיין כשנשאל על סוד קסם נגינתו: "את התווים אני לא מנגן טוב יותר מהרבה אחרים, אבל את הרווחים – שם נמצאת האמנות". כדי לתת מקום למה ששארמר מציע לנו, כדאי לקרוא את הספר עם מרווח, לאט ובנחת. תיאוריית U מציעה שפה חדשה, עשירה ורבתישכבות. היופי והעומק שלה נגלים טיפין־טיפין. קראו את הספר כך, עם נשימה.

ההמלצה השנייה היא לקרוא את הספר כהזמנה לחוויה. כאשר אנחנו נכנסים לחוויה אמנותית, כל החושים שלנו פעילים ואנחנו מבינים דברים לא רק דרך הראש. אנחנו גם נכונים יותר לצאת – ולו לרגע – מאזורי הנוחות שלנו. אולם כאשר אנחנו מתחילים לקרוא ספר על תיאוריה חדשה, המשתמשת בעולם מושגים חדש ולא מוכר, סביר שרבים מאיתנו ינסו קודם כולל ללמוד אותה ולחתור להבין אותה במדויק דרך היכולות הקוגניטיביות. מכיוון ששארמר מציע דרך אחרת מזו שרובנו מורגלים בה וחונכנו עליה, הקריאה בספר יכולה להזיז אותנו מהתכנים ומההרגלים הנוחים והמוכרים לנו לכיוונים חדשים. לכן אנו מזמינות אתכם לנסות לחוות את הספר הזה. תנו מקום לזיכרונות או לאירועים מחייכם שצפים ועולים בכך תוך כדי הקריאה, הרשו לעצמכם להרגיש את מה שהוא מנסה להעביר, גם אם לא כל מושג ומושג נהירים לכם עד הסוף. אתם גם לא חייבים להסכים עם כל מילה. לפחות בקריאה ראשונה, אנו ממליצות לא להתעכב על כך.

ההזמנה האחרונה שלנו היא לא להסתפק רק בקריאת הספר, אלא גם להתנסות במה שהוא מציע. אנו מקווות שקריאת הטקסט תהיה עבורכם מעוררת השראה, אבל תיאוריית U טומנת בחובה פוטנציאל גדול בהרבה. היא מאפשרת לנו לצאת מדפוסים אוטומטיים, מצורות חשיבה ומדרכי הפעולה המוכרות לנו, ולהפנות מבט רענן למציאות, לעצמנו ולדרכים לייצר את החדש. כדי להרוויח באמת ממה שהספר מציע, קחו את התובנות, את העקרונות ואת הכלים האלה לחיי היומיום שלכם. חלק מהאיכויות ששארמר מנסה לתת להן מילים תופסות אחיזה כשאנחנו פוגשים אותן בעולם, בעצמנו, בגוף ראשון. כלים שונים פזורים לאורך הספר ופרק 5 רווי בעקרונות ובכלים יישומיים. בחרו כלי אחד או שניים והתחילו ליישם אותם. אולי תבחרו לשים לב בסוף כל יום איזו צורת הקשבה הפעלתם יותר במהלך היום ואיזו פחות. אולי תבחרו לצאת למסע למידה, או תיעזרו בשאלות ששארמר מציע על האופן שבו אנחנו ניגשים ללמוד משהו חדש ואיך לעבד את הלמידה. והרשימה עוד ארוכה. הנקודה היא כזו – זה ספר פרקטי, שנועד ללוות פרקטיקה וחלק מערכו יתגלה רק מתוך הפרקטיקה. הדברים שהוא מציע בנייטיושם ונגישים לכולנו. נדרש זמן לסגל אותם, אך מניסיוננו, זה שווה את המאמץ.

ד"ר דניאל שני וד"ר יעל בר-לב

3

המטריצה של האבולוציה החברתית

אחת התובנות החשובות ביותר שלי היא שקיים אזור עיוורון בלמידה ובמנהיגות. אזור עיוורון זה מתייחס למקורות שמהם נובעות הפעולה והתפיסה שלנו. מטרתה של השיטה של תיאוריית U היא לכוון את תשומת הלב שלנו למקורות הללו של פעולה וחיבה. דפוסי החשיבה, דפוסי השיח ודפוסי הארגון שלנו יוצרים עולם גלובלי של מורכבות חברתית שאנחנו חיים בו מרגע לרגע. איך אפשר לחקור את התהליך של יצירת מציאות חברתית? איך אפשר לתפוס את התהליך של יצירת המציאות החברתית ברגע התרחשותו?

הדקדוק של שדות חברתיים

בפיזיקה אנחנו לומדים שחומר משנה את התנהגותו כשהוא עובר ממצב אחד לאחר. לדוגמה, מים בטמפרטורה שמתחת לנקודת הקיפאון ($32^{\circ}\text{F}/0^{\circ}\text{C}$) הופכים לקרח. אם נוסיף חום והטמפרטורה תעלה מעל ל- $32^{\circ}\text{F}/0^{\circ}\text{C}$, הקרח יימס ויהפוך למים נוזלים. אם נמשיך לחמם והטמפרטורה תעלה מעל $212^{\circ}\text{F}/100^{\circ}\text{C}$, המים יתחילו להתאדות ויהפכו לאדים. בכל שלושת המצבים, המולקולות של המים (H_2O) נותרו כשהיו, אבל החומר מתנהג בצורה שונה לגמרי. הדבר נכון גם לחומרים אחרים: המולקולות הן אותן מולקולות, אבל ההתנהגות עשויה להשתנות. בשדות חברתיים אנחנו רואים משהו דומה. כשקבוצה או מערכת עוברת מדפוס

אחד של התנהגות קולקטיבית (לדוגמה, היעדרות) לאחר (לדוגמה, נוכחות עמוקה), הפרטים במערכת הם עדיין אותם אנשים, אבל החיבורים ביניהם משתנים לגמרי, וזה אומר שגם הקבוצה וגם חבריה אינם כשהיו.

איך דפוסים כאלה של אינטראקציה משתנים ממצב אחד לאחר? אם ביל אובראיין צודק, שההצלחה של התערבות תלויה במצבו הפנימי של הגורם המתערב, אזי **מנהיגות היא היכולת ליצור שינוי במקום הפנימי שאנחנו פועלים מתוכו**. במעשה זה אנחנו משנים את מצבו של השדה החברתי. איך זה קורה בדיוק?





המטריצה של האבולוציה החברתית

אנחנו מתחילים בכך שאנחנו לומדים לראות את דפוס השפה של יצירת המציאות החברתית שאנחנו בונים יחד. בכך מתמקד הפרק הזה. ה-U איננו רק תהליך. זו תיאוריה של שדה לא ליניארי שפועל כמטריצה או כשדה.

המושג שדות חברתיים מתאר את המערכת החברתית שאנחנו מגלמים במשותף - לדוגמה, הצוות, הקבוצה, הארגון או המערכת החברתית - **מנקודת המבט של מקור**. המונח "שדה חברתי" מאיר את הפנימיות של מערכות חברתיות ומתאר אותן גם מבחוץ (מנקודת מבטו של גוף שלישי) וגם מבפנים (מנקודת המבט של גוף ראשון). הוא חוקר את התנאים הפנימיים שבמסגרתם מערכות חברתיות עוברות ממצב אחד של אינטראקציות למצב אחר.

במהלך השנים הרבות שבהן עבדתי עם קבוצות ועם ארגונים, **זיהיתי ארבעה ארכיטיפים או תכונות של שדות חברתיים** שקיימים בכל הרמות המערכתיות: ממיקרו ועד מונדו (גלובלי). הן מתומצתות במטריצה של האבולוציה החברתית (תרשים 8).

הקדישו כמה רגעים כדי להתבונן בתרשים 8, המתאר את תמצית הפרק הזה. המפה הזאת משרטטת נוף של צורות ואיכויות של מערכות חברתיות, ומאפשרת לנו להתמצא.

מיקרו: הקשבה	תשומת לב/ שדה	
מאשררת מתוך הרגל	שדה 1: הרגלים	
מבחינה ראש פתוח	שדה 2: מערכת אגו	
אמפתית לב פתוח	שדה 3: אמפתיה־יחסים	
מחוללת נוכחות פתוחה	שדה 4: מערכות אקו מחוללות	

תרשים 8: מטריצה של האבולוציה החברתית

הציר האופקי: רמות מערכתיות

ארבעת הטורים של המטריצה מראים את פעולותיהם של יחידים, של קבוצות, של ארגונים ושל מערכות. שדות חברתיים פועלים בכל הרמות האלה באמצעות דרכי הפעולה העיקריות שלנו: הקשבה (מיקרו), שיחה (מצוראמצע), ארגון (מאקרו) ותיאום (מונדו). באמצעות ארבע פעולות אלה אנחנו כבני אדם יוצרים יחד את המציאות שאנחנו חיים בה. או, בניסוחו של האמן האוונגרדי בן המאה העשרים יוזף בויס, פעולות אלה הן הדרך שבה אנחנו יוצרים וחיים את "המיצב החברתי" הגלובלי.

מונדו: תיאום	מאקרו: ארגון	מצו: שיחה
1.0 היררכיה	ריכוזי מלמעלה-למטה	דיבור אוטומטי דיבור מרצה
2.0 תחרות	מבוזר חטיבות	ויכוח דיבור קשוח
3.0 דיאלוגים עם בעלי עניין	מרושת בעלי עניין	דיאלוג חקר רפלקטיבי
4.0 ABC - פעולה קולקטיבית מבוססת מודעות	מערכת אקו יצירה משותפת	יצירתיות משותפת זרימה

הציר האנכי: רמות של מודעות

הציר האנכי מתאר מצבים שונים או איכויות שונות של המציאות החברתית שלנו. זוכרים את ארבעת סוגי ההקשבה? אני יכול להפעיל באופן אוטומטי הרגלים ישנים; אני יכול להיפתח ולהקשיב לעובדות, וכו'. הציר האנכי מתמצת את איכויות ההקשבה הללו על ידי הבחנה בין ארבעה שדות של מודעות: הרגלים, מערכת אגו, אמפתי ומחולל. לכל אחד ממצבי המודעות יש דפוסים או שדות המאפיינים אותן. ואלה הם:

שדה 1: הרגלים. כשיחידים, קבוצות או ארגונים פועלים מתוך מודעות שמבוססת על הרגלים, הם מפרשים מצבים קיימים על סמך ניסיונם ועל סמך ההרגלים שלהם מהעבר.

שדה 2: מערכת אגו. כשיחידים או קבוצות מתחילים להשהות הנחות מהעבר ומבקשים לראות דברים "כפי שהם", הם נכנסים למודעות של סובייקט־אובייקט שבה הם מבחינים בבירור בין המתבונן לבין נשוא ההתבוננות. הם מתחילים להבחין במשהו חדש.

שדה 3: אמפתיה־ייחסים. כשהשחקנים במערכת מכוונים מחדש את תשומת הלב שלהם מאובייקט למקורות ונכנסים למודעות אמפתית, הם חשים את המציאות מנקודת המבט של בעלי עניין אחרים. הם מתחילים לראות מפרספקטיבה חדשה.

שדה 4: מערכת אקו מחוללת. כששחקנים מוותרים על זהויות ישנות, נפתח מרחב חדש של מודעות של יצירה משותפת. הרכבי מחול ומזיקה ברמה גבוהה ונבחרות ספורט מצטיינות תיארו לפעמים פעולות מתוך מודעות משותפת כזאת כזרימה. הם יוצרים במשותף מתוך פוטנציאל עתידי שרוצה להתהוות.

עכשיו הביטו באייקונים הקטנים בתרשים 9, שם המיקום של המקור מתואר כנקודה שזוהה מבפנים החוצה (יחסית למעגל שמייצג את גבולות המערכת). סמלים אלה מתארים את ארבעת המבנים של קשב או את ארבע הדרכים השונות שבהן פעולה וקשב נכנסים לעולם:

שדה 1: הרגלים. הפעולה שלי באה מתוך הגבולות של עצמי (אני־בתוך־עצמי). התגובה שלי מופעלת מאירועים חיצוניים ומעוצבת על ידי הרגלי העבר שלי.

שדה 2: מערכת אגו. הפעולה שלי נובעת מהפריפריה של המערכת שלי (אני־בדבר). היא מתרחשת מתוך מודעות של סובייקט־אובייקט שמנתחת נתונים חיצוניים ומגיבה להם.

שדה 3: אמפתיה־ייחסים. הפעולה שלי נובעת מעבר לגבולות שלי (אני־בך). היא באה מהמקום שהאדם השני, זה שאני מתקשר איתו, פועל ממנו.

שדה 4: מערכת אקו מחוללת. הפעולה שלי באה מהמרחב שסובב את הגבולות הפתוחים שלי (אני־בנו / אני בכאן ובעכשיו). היא נובעת מהיותנו בנוכחות עמוקה לפוטנציאל עתידי.



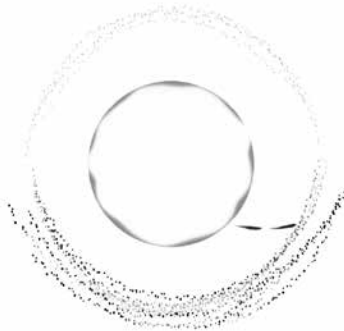
1. הרגלים
(אני-בתוך-עצמי)



2. מערכת אגו
(אני-בדבר)



3. אמפתיה-יחסים
(אני-בך)



4. מחולל
(אני-בכאן
ובעכשיו)

תרשים 9: ארבעה מבנים של קשב

כל פעולה חברתית נובעת מאחד מארבעת המקורות (או המכנים) הללו של הקשב: מבנים, מהפריפריה, מבחוץ או מהמרחב הסובב את המערכת. כשאנחנו בוחנים את המציאות החברתית סביבנו, רוב הזמן אנחנו רואים שאנשים, קבוצות וארגונים פועלים מתוך שני המצבים הראשונים. אבל מנהיגים דגולים, אמנים מעוררי השראה, חדשנים שפעלו מחוץ לקופסה וצוותים בעלי ביצועים מעולים נוטים לפעול מתוך הספקטרום השלם של שדות חברתיים, ועוברים בין ארבעתם על פי הצורך, בהתאם למצב שהם מתמודדים איתו.

כמו שאנחנו יכולים להתבונן ביצירתו של צייר מנקודת מבט שונות, כך אנחנו יכולים לראות פעולה חברתית מנקודת המבט של התמונה שהושלמה (רמות 1 ו-2), מנקודת המבט של התהליך (רמה 3) או מנקודת המבט של הקנבס הריק או המקור (רמה 4).

מחפשים את המקור

הנה סיפור שמדגים קשב מהסוג הרביעי: אני בכאן ובעכשיו. יום אחד לפני כמה שנים הלכתי במסע רגלי באלפים בוואל-פקס, כפר קטן סמוך לגבול בין שווייץ ואיטליה, ליד סילס מריה, שם נהג הפילוסוף פרידריך ניטשה לכתוב. האזור הזה הוא מקום ייחודי באירופה מפני שהוא נמצא באגן של שלושה נהרות גדולים: הריין (Rhine), שזורם לכיוון צפון מערב; האיין (Inn), שזורם לצפון מזרח; והפו (Po), שזורם דרומה. החלטתי לצעוד לאורך האיין (Inn) עד למקורותיו. בזמן שצעדתי במעלה הזרם הבנתי שמעולם קודם לכן לא הלכתי לאורך זרם כל הדרך עד למקורו. למעשה, מעולם לא ראיתי איך נראים מקורותיו של נהר גדול.

הזרם נהיה צר יותר ויותר עד שהיה לא יותר מזרף. כעבור זמן קצר עמדתי ליד בריכה קטנה בתוך העמק הרחב, מוקף פסגות הרים מכוסות קרחונים. עמדתי שם, הקשבתי והבנתי להפתעתי שאני נמצא בלבם של אין ספור מפלים שירדו מההרים סביבי. הם יצרו יחד סימפוניית צלילים נפלאה. לא היה מקור נקודתי אחד. המקור היה סביבי. הוא זרם מתוך המעגל של פסגות ההרים ואז התכנס למערכת אקולוגית

של בריכות קטנות. האם הבריכה שלידי היא המקור? או שמא הוא במרחב הסימפוני של המפלים שסביבי? המרחב המקיף הזה הוא המרחב שקשב מהסוג הרביעי (תרשים 9) מגלם ומתאר.

להקשיב

האופן שבו אנו קשובים מעצב את האופן שבו המציאות החברתית שסביבנו מתגלה. **אני נוכח [בדרך זו], לכן הדברים מתפתחים [כך].** מדוע? מפני שהאנרגיה נעה בעקבות הקשב. במקום שאליו תפנו את תשומת הלב שלכם כמנהיגים, כחדשנים, כמחוללי שינוי או כהורים, לשם תפנה האנרגיה של המערכת סביבכם - כולל האנרגיה שלכם.

אם נכון העיקרון של אנרגיה נעה בעקבות קשב, עלינו לטפח את תשומת הלב שלנו ולמקד אותה. כולנו חיים בתרבות שבה טכנולוגיות וריבוי משימות בולמים את היכולת שלנו לשמור על קשב ממוקד. האויב הגדול של היכולת שלנו לשמור על קשב נמצא כמובן בכיסינו - אלה הם הסמארטפונים שעוזרים לנו ברגע מסוים, ובמשנהו מסיחים את דעתנו. מחקרים מראים שסמארטפון על השולחן מדלדל את כוח החשיבה שלנו גם אם הוא מופנה עם הפנים כלפי מטה ואנחנו לא מסתכלים בו בכלל.

אנרגיה נעה בעקבות קשב פירושה שהמפתח למנהיגות דגולה ולחדשנות פורצת דרך טמון ביכולת שלנו לקשב ממושך. אבל זה לא הכול. מנקודת המבט של תיאוריית U, אנחנו מתמקדים לא רק במה - בדבר שאנחנו קשובים אליו, אלא עוד יותר במקור: במקום שממנו נובע הקשב שלנו.

מוקדם יותר בספר הצגתי ארבעה סוגים שונים של הקשבה, שכל אחד מהם פועל ממקור שונה (תרשים 6):

- מניסיון העבר שלי: הקשבה מאשררת.
- מהראש הפתוח שלי: הקשבה מבחינה.
- מהלב הפתוח שלי: הקשבה אמפתית.
- מהרצון ומהנכונות הפתוחים שלי: הקשבה מחוללת.

אם תמצית המנהיגות נמצאת ביכולת שלנו ליצור שינוי במקום הפנימי שאנחנו פועלים ממנו, פירוש הדבר שאנחנו חייבים לפתח את היכולת הקולקטיבית לפעול מתוך כל ארבעת סוגי ההקשבה, כפי שדורשות הנסיבות. איך נפתח את היכולת הזאת? בתרגול. תרגול יומיומי.

הקשבה מאשררת. כשאתם יושבים בפגישה שכל מה שקורה בה מאשש את מה שציפיתם לו, אתם "פועלים על אוטומט". הקשבה מאשררת איננה טובה ואיננה רעה. היא עשויה להתאים במצב אחד אך לא באחר. זה סוג אחד בלבד של הקשבה, אבל אם זו הדרך היחידה שבה אתם יודעים להקשיב, ואם אתם פועלים במקרה בסביבה שיש בה שינויים משבשים, מצפות לכם בעיות.

הקשבה מבחינה. לא קשה לעבור מהקשבה מאשררת להקשבה מבחינה: צריך רק לשים לב לדברים המפתיעים, הבלתי צפויים או המעניינים ביותר. טפחו את הסקרנות שלכם ושימו לב לכל דבר שחורג מהציפיות הקודמות שלכם (כלומר, לנתונים סותרים). לדוגמה, רשמו לעצמכם את ההבחנות האלה ביומן כדי להבטיח שלא תאבדו אותן.

הקשבה אמפתית. המעבר מהקשבה מבחינה להקשבה אמפתית דורש מכם להיכנס לנקודת מבטו של אדם אחר. מהלך זה דורש מכם לאהוב את האדם האחר כדי להפעיל את האינטליגנציה של הלב. לפעמים זה לא קל. במקרים כאלה תוכלו להתחיל בכך שתמצאו משהו שבאמת מעניין אתכם באדם האחר, משהו שיצית את ההערכה שלכם. "להדליק" את הלב שלכם בדרך זו יעזור לכם להפעיל את המקור שלכם להקשבה אמפתית.

הקשבה מחוללת. המעבר מהקשבה אמפתית להקשבה מחוללת הוא המאתגר ביותר. אי אפשר לכפות אותו, אבל אתם יכולים ליצור תנאים להקשבה מחוללת. הפעולה החשובה ביותר ברמה זו היא: אל תעשו דבר. אל תתערבו. אל תתנתקו. השתהו ואפשרו מרחב למה שמבקש להתהוות.

במקרים רבים הרגשתי שהקשבה עושה לשיחה מה ששלהבת ריתוך עושה למתכת. כשמפעילים אותה לרגע קצר על מצב או על אובייקט, מה קורה? שום דבר. אבל אם מכוונים את הלהבה היישר אל פיסת מתכת, כעבור זמן המתכת משנה את מצבה ממוצק לנוזל. פתאום אפשר לעצב את המתכת בצורות שונות. אותו הדבר

קורה בשיחה: כשממשיכים להפעיל הקשבה עמוקה, במשך הזמן השיחה תגיע לרמות עמוקות יותר, למצב שונה.

לשוחח

הקשבה היא דוגמה לדרך שבה אנשים מתייחסים למציאות החברתית סביבם. אבל נחזור לנוף של המטריצה: מהי הפעולה ברמה המערכתית הבאה? שיחה. שיחה יוצרת את העולם שאנו פועלים בו בקבוצות, בארגונים ובחברה.

1. שיחות מתרחשות בשדות - כלומר, לשיחות בקבוצות יש נטייה לפעול על פי דפוסים מסוימים, ודפוסים אלה משתנים רק לעיתים רחוקות.
2. ישנה קבוצה מצומצמת של דפוסי שיחה, כלומר ישנה קבוצה מוגבלת של איכויות ששיחה יכולה ליצור בסביבה חברתית. ארבעת השלבים או האיכויות של השיחה שזיהיתי, המוצגים בתרשים 10, הם: דיבור אוטומטי



תרשים 10: ארבעה שדות של שיחה

(שדה 1), ויכוח (שדה 2), דיאלוג (שדה 3) ויצירתיות קולקטיבית או נוכחות עמוקה (שדה 4).

אמנות המנהיגות היא לסייע למעברים להתרחש, משלב אחד של השיחה לשלב אחר, בהתאם לנדרש בהקשר ובמצב מסוימים.

דיבור אוטומטי: לנהל שיחה משדה 1

"מה שלומך?" "אני בסדר".

פגישות רשמיות רבות בארגונים מתנהלות תוך שימוש בשפה טקסית מסוג זה. כדי לפעול באפקטיביות בשיחות כאלה, המשתתפים חייבים להתאים את עצמם לתבנית השלטת שבה הם מחליפים משפטי נימוס במקום לומר מה הם חושבים באמת. בבית הספר אנחנו לומדים לומר את מה שהמורה רוצה לשמוע. מאוחר יותר אנחנו משתמשים באותה מיומנות במגעים שלנו עם בוסים כדי להתקדם בארגון. אם זה משרת אותנו כיחידים, מה רע בכך?

הבעיה היא ששיחה מסוג זה - מנקודת המבט של למידה ארגונית - מובילה בדרך כלל לתפקוד לקוי: היא מונעת מהצוותים לשוחח על מה שקורה באמת. על הדברים האמיתיים הם מדברים במקומות אחרים - במגרש החניה, בדרכם הביתה. אבל במקום העבודה ובישיבות, כולם מבזבזים את זמנם כשהם אינם עושים דבר מעבר להחלפת הערות מנומסות.

שיחות של דיבור אוטומטי מולידות רק משפטים קיימים. כמו שבזמן הקשבה מאשררת התפיסה שלי את העולם מוגבלת למסגרות ולתבניות המנטליות הקיימות שלי, כך שיחות של דיבור אוטומטי מבטאות רק את אותם היבטים של המציאות (כפי שהמשתתפים חווים אותה) שמתאימים לתבניות העבודה ולדפוסי השיחה הקיימים של הקבוצה. ככל שגדל הפער בין מה שנאמר ("אני בסדר") לבין המצב כפי שהוא באמת ("אני עומד למות"), כך גדלים הסיכויים לשיבוש או לקריסה של המערכת בהמשך הדרך.

ויכוח: לנהל שיחות משדה 2

"מה שלומך?" "נורא ואיום".

המאפיין המגדיר את השיחות בשדה 2 הוא שהמשתתפים אומרים את מה שהם חושבים. לדוגמה, לפני כעשרים שנה, אדם בקהל המאזינים אמר לי שהוא לא הבין אפילו מילה אחת מהמצגת שלי. דוגמה אחרת: עובד אומר למנכ"ל שלו שחלק מהפרקטיקות העסקיות שלו מזיקות ומנותקות. הערות מסוג כזה יוצרות מתח. כולם מרגישים אי נוחות. שיחה כזאת נוטשת את השפה שממחזרת את הכללים למען סוג שיחה קשוח יותר שבו אנשים מעזים להביע דעה שונה.

כרטיס הכניסה לשיחה בשדה 1 הוא הדרישה (שאינן מדברים עליה) לציית. כרטיס הכניסה לשיחה בשדה 2 הוא נכונות לנקוט עמדה שונה. כדי לזכות בקצת זמן אוויר בשיחה של שדה 1 אתם חייבים להסכים עם השקפות של אחרים (בדרך כלל, הבוס). בשדה 2, אתם מציעים נקודת השקפה שונה. כמו שברמת הפרט, המעבר מאשרור להתבוננות פירושו להיות פתוחים לנתונים סותרים. שיחות של שדה 2 מרמזות על פתיחות לנקודות מבט שקוראות תיגר על ההשקפות השולטות. המבנה שנוצר כתוצאה מסוג זה של אינטראקציות הוא בדרך כלל ויכוח. פירושה המילולי של המילה "debate" (להתווכח, לדון) הוא "להילחם או להביס". אנשים משתמשים בטיעונים שלהם כדי להביס את יריבם או לגבור עליו. היריב מוגדר כמישהו שמחזיק בדעות שונות.

ויכוח והבעת השקפות מנוגדות יכולים להיות שימושיים בארגונים, מפני שהם מניחים את כל הדעות על השולחן. ברבות מהתרבויות של אסיה, הדרך הטובה ביותר להביא משתתפים לשדה 2 היא לחלק אותם לקבוצות קטנות ולאפשר לכל אחד לשתף בהנחות ובהשקפות שלו בנושא. התהליך דומה יותר לסיעור מוחות של השקפות שונות מאשר לוויכוח, וזה עוזר לשמור על הכבוד העצמי כשמתציבים מול הבוס. ולמרות זאת, הוא מביא לרוב את אותה שורה תחתונה של שדה 2: מתן ביטוי להשקפות מגוונות.

אבל אם סוגיה מסוימת דורשת מחברי הצוות לחשוב על הרגלי החשיבה שלהם ועל ההנחות שמנחות אותם, ולשנות אותם - נדרש סוג שיחה שאיננו ויכוח - כזה שמאפשר למשתתפים להבין ש"אני לא נקודת ההשקפה שלי", כמו שעמיתי ביל

איזאקס, מחבר **Dialogue: The Art of Thinking Together**, אוהב לומר. אני יכול להניח בצד את נקודת ההשקפה שלי ולבחון הנחות של מישו אחר. אבל כדי לעשות זאת אני חייב לעבור לשדה 3.

דיאלוג: לנהל שיחות משדה 3

"מה שלומך?"

"לא ברור. אבל מה שלומך, ידידי?"

"גם אני לא ממש יודע. גם אני הגעתי עם תחושה לא נוחה."

"באמת? מעניין. ספר לי על זה. מה קורה?"

מקורה של המילה דיאלוג במילה היוונית *logos* שפירושה "מילה" או "משמעות", ו-*dia* שפירושה "דרך", ואפשר לתרגם אותה מילולית כ"משמעות שעוברת דרך". המעבר מוויכוח (שדה 2) לדיאלוג (שדה 3) כרוך בשינוי עמוק במבנה של השדה הקולקטיבי של הקשב שהשיחה פועלת בו. כמו שהמעבר מהתבוננות לחישה ברמת הפרט כרוך במעבר מתצפית על העולם כמערכת חיצונית של אובייקטים לחוויית העולם מהשטח, כך גם המעבר מוויכוח לדיאלוג תלוי במעבר מניסיון להביס את ההשקפה המנוגדת, לבדיקה מעמיקה וסקרנית של כל צד את ההשקפות של הצד השני, להקשבה אמפתית מנקודת מבטו של האחר. כשמתרחש המעבר הזה לשדה הדיאלוג של השיחה, נקודת המבט שלכם מתרחבת וכוללת גם אתכם - אתם עוברים מהסתכלות על העולם כמערכת חיצונית של אובייקטים לראיית העולם ולראיית עצמכם מתוך השלם.

נוכחות קולקטיבית: לנהל שיחות משדה 4

השיחות המחוללות של רמה 4 מולידות רעיונות חדשים, דמיונות חדשים וזהויות חדשות, וכן אנרגיה רבת-השראה. בין הדוגמאות לשדה הזה - קבוצת מצוינות כמו

נבחרות ספורט, להקות ג'ז וקבוצות אחרות שבהן מוזיקאים מקשיבים לעצמם ובו בזמן מקשיבים למוזיקה המשותפת שנוצרת. כשהאיכות של ההקשבה ושל השיחה עוברת לשלב המחולל, מתרחשים שינויים ברורים בחוויה של האנשים.

בשיחות של שדה 4, פטפוטי "מה שלומך" מגיעים לקצה גבול יכולתם. המעבר אל השדה העמוק יותר של נוכחות קולקטיבית מתרחש לעיתים קרובות ברגע של דממה, שמשמש כנקודת מעבר. לכן, קבוצות שרוצות להגיע לרמה העמוקה הזאת משתמשות בדרך כלל בדממה מכוונת כשער כניסה. זהו מרחב של "לא לעשות דבר" - ללא התערבות יתר וללא התנתקות.

כשהשדה המחולל העמוק הזה מופעל, אנחנו חווים אותו בדרך כלל כהאטה של הזמן, פתיחה והתרחבות של המרחב, תחושה של התרחקות האני מהמרכז, בזמן שהגבול בין האני לאחר נפתח לנוכחות קולקטיבית שהשיחה זורמת ממנה. בדיאלוג מחולל אני מבחין שרעיונות נוצרים באופן קולקטיבי בדרך כלל. אנשים כבר אינם אומרים "זה הרעיון שלי". במקום זה, הקבוצה עוסקת באמנות החשיבה המשותפת שבה רעיון אחד נבנה על גבי האחר. ההשפעה של שיחה מסוג זה יכולה להיות עמוקה, ולעצב או לעצב מחדש את מהלך החיים של האדם.

שינויים אלה מוכרים היטב על ידי אנשי מקצוע מנוסים, חדשנים, ספורטאים מצטיינים ואמנים מהשורה הראשונה. שחקן הכדורסל האגדי ביל ראסל כתב על הרגעים המיוחדים האלה בספרו משנת 1979 **Second Wind: The Memories of**

:an Opinionated Man

מדי פעם, משחק של הסלטיקס היה מתחמם ונהיה למהוה שהוא מעבר למשחק גופני או אפילו מנטלי, והופך לקסום. זו הרגשה שקשה לתאר, ובוודאי שלא דיברתי עליה תוך כדי משחק. כשזה היה קורה, הרגשתי שהמשחק שלי מתרומם לרמה אחרת. זה קרה לעיתים נדירות, ונמשך בין חמש דקות לרבע שלם (שתיים-עשרה דקות) ואפילו יותר... זה היה עוטף לא רק אותי ואת שחקני הסלטיקס האחרים, אלא גם את השחקנים בקבוצה היריבה, ואפילו את השופטים.

ברמה המיוחדת הזאת התרחשו כל מיני דברים מוזרים: אף על פי שהיינו בשיאו של להט התחרות במשחק, לא הרגשתי תחרותי, וזה נס בפני עצמו... המשחק היה

מתנהל בקצב מהיר כל כך שכל הטעיה, תנועה ומסירה היו מפתיעות, ולמרות זאת שום דבר לא יכול היה להפתיע אותי. נדמה היה שאנחנו משחקים בהילוך איטי. במהלך הרגעים המכושפים הללו יכולתי כמעט להרגיש איך המהלך הבא יתפתח ומהיכן תגיע הזריקה הבאה... התחושות המוקדמות שלי היו תמיד נכונות, והרגשתי שאני מכיר היטב לא רק את הסלטיקס, אלא גם את כל השחקנים היריבים, ושכולם מכירים אותי.

פעמים רבות בקריירה שלי הרגשתי נרגש או מאושר, אבל אלה היו הרגעים שבהם צמרמורות חלפו בגופי.³

להתארגן

ארגונים גלובליים הם זן חדש על פני כוכב הלכת שלנו - זן שבתוך פחות מ־200 שנה התפתח להיות שליט העולם. ארגונים הם למעשה גיאומטריות של כוח. הם קובעים את המבנה של קבלת החלטות הקולקטיבית שלנו. כשאנחנו מסתכלים על ההתפתחות של ארגונים, אנחנו רואים ארבעה שלבים: ריכוזי, מבוזר, מרושת ומבוסס אקו, המשקפים שלבים שונים או איכויות שונות של אופן הפעולה של ארגונים. גם כאן, האמנות היא לפתח כלים שמאפשרים לארגון להשתנות ולהתפתח לשלבים השונים האלה, על פי הצרכים.

ריכוזי

במבנים ארגוניים מסוג 1.0, הכוח לקבלת החלטות ממוקם בראש הפירמידה. הוא ריכוזי, מלמעלה־למטה, בדרך כלל עם תפקידים פורמליים. מבנים אלה של 1.0 פועלים היטב כל עוד האדם (או קבוצת הליבה) שנמצאים בראש טובים באמת

³ הוצאת רנדום האוס, עמ' 155-158

וכל עוד הארגון קטן וזריז יחסית. אולם ברגע שארגונים או חברות מתחילים לגדול, הם חייבים להתבזר כדי לקרב את קבלת ההחלטות אל השווקים, אל הלקוחות או אל האזרחים. המבנים שנוצרים, מסוג 2.0, מוגדרים על ידי היררכיה ותחרות גם יחד.

מבזר

במבנה ארגוני 2.0, הביזור מאפשר למקור הכוח לעבור קרוב יותר לפריפריה. התוצאה היא מבנה שונה מבחינת התפקוד, מבחינת החלוקה או מבחינת הגיאוגרפיה, שבו ההחלטות מתקבלות קרוב יותר לשוק, לצרכנים, לקהילות או לאזרחים. מה שטוב במבנה מסוג 2.0 הוא העצמאות היזמית של כל החטיבות או היחידות, נטילת האחריות והמיקוד בכישרון וביכולת. חסרונו הוא בכך שאף אחד אינו מנהל את התלות ההדדית, את המרחב הלבן בין היחידות. מה שמביא אותנו למבנים מסוג 3.0.

מרושת

במבנים ארגוניים מסוג 3.0, מקור הכוח מתרחק עוד יותר מהמרכז, וצומח מעבר לגבולות המסורתיים של הארגון. התוצאה היא שיטוח של מבנים ועלייה של יחסים מרושתים. הכוח נובע ממערכות יחסים חוצות גבולות עם בעלי עניין רבים. השאלה כמה אנשים כפופים לי חשובה פחות מאיכות היחסים שלי עם בעלי עניין בתוך הארגון ומחוצה לו, או כמה אנשים עוקבים אחריי בפייסבוק ובטוויטר. מה שטוב במבנים מסוג 3.0 הוא האצלת הסמכויות ורשת הקשרים בין בעלי העניין. החיסרון הוא הפגיעות הגדלה אל מול שיבושים או היכולת של אינטרסים להסיט אותנו מהמסלול, מפני שקבוצות קטנות מסוגלות לארגן את פעילויות השתדלנות שלהן הרבה יותר בקלות מאשר קבוצות גדולות.

מערכות אקו

ולבסוף. מבנים מסוג 4.0, או מבנים של מערכות אקו, פועלים באמצעות חיבור וטיפוח של המערכת האקולוגית כולה המאורגנת סביב מטרה משותפת. ארגוני "נחיל" וארגונים אג'יליים או ארגונים מבוססי אמון (Teal Organizations) נשענים כולם על ארגון עצמי במבנים מעגליים הפועלים בתוך הקשר של מטרה משותפת ושל תלות הדדית מוסדית. ככל שקבלת ההחלטות נדחפת עוד יותר אל קו החזית של הארגונים (על ידי האצלת סמכויות), המבנים השטוחים והנזילים הללו של קבלת ההחלטות פועלים היטב רק כל עוד דפוס החשיבה של המשתתפים עבר ממודעות של מערכת אגו לזו של מערכת אקו. פירוש הדבר הוא שמעגלי קבלת ההחלטות מפתחים את היכולת לפעול מתוך ידע מקומי ובתוך כך מודעים לתלות ההדדית בין הארגונים ומתואמים ביניהם סביב מטרה משותפת.

היפוך מוסדי

ההתפתחות של המבנים הארגוניים של היום מציגה דפוס ברור: **היפוך מוסדי**, כלומר תנועה של הפנים החוצה ושל החוץ פנימה. דוגמה פשוטה של היפוך: החזיקו גרב ביד אחת והכניסו לתוכה את היד השנייה עד הסוף ומשכו את הבהונות החוצה עד שהגרב הפוכה. בהקשר של ארגונים, היפוך מתייחס לרבים מתפקידי הליבה של ניהול, כפי שהתברר מעלייתו של מיקור המונים - crowdsourcing (מחקר ופיתוח הפוכים), מימון המונים (crowdfunding, מימון הפוך), חוכמת ההמונים ודרכים אחרות של גיוס אינטליגנציה קולקטיבית באמצעות היפוך מבנים דמויי סילו הבנויים מלמעלה למטה לארגונים מבוזרים.

וכך, היפוך מוסדי הוא תהליך פתיחה רב-עוצמה שמעביר את מקור הכוח מהראש/המרכז אל המרחב מסביב. נבחן דוגמה לכך.

BALLE: תנועה שנוצרה מה־White Dog Café

BALLE, הברית העסקית של כלכלות מקומיות (Business Alliance for Local Living Economies) הוא ארגון המונה 22 אלף חברים והוא הרשת בעלת הצמיחה המהירה ביותר של אנשי עסקים בעלי מחויבות חברתית וסביבתית בצפון אמריקה.

שורשיו של BALLE ב־White Dog Café בפילדלפיה. המייסדת והבעלים היא ג'ודי ויקס, מחברת הממואר **Good Morning, Beautiful Business**.⁴ במשך 25 שנים יזמה ג'ודי סדרה של פרקטיקות עסקיות פורצות דרך, ביניהן יחסי שותפות ישירים עם חקלאים מקומיים ומיקור מקומי ובר קיימא.

לאחר שאימצה את הפרקטיקות האלה, White Dog Café הפך למצליח ולמשגשג עוד יותר. אבל במקום לנוח על זרי הדפנה, ג'ודי החליטה לעשות משהו שונה. היא הבינה שאם היא באמת דואגת לרווחת הקהילה ולרווחת הסביבה שלה, היא חייבת לעזור למתחרים שלה ללמוד איך לעשות את מה שהיא כבר עושה.

בריאיון משנת 2011 שערכה עמה אליזבת הופקר מורנו מ־MIT - המופיע

בספרי **Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies** - אמרה ויקס, "זה היה רגע מכונן, כשהבנתי שאין דבר כזה עסק בר קיימא יחיד. לא חשוב כמה הפרקטיקות בחברה שלי היו טובות, לא חשוב אם אני מכינה קומפוסט וממחזרת וקונה מחקלאים ומשתמשת באנרגיה מתחדשת ועוד ועוד, זו טיפה בים. אני חייבת לצאת אל מחוץ לעסק שלי ולהתחיל לעבוד בשיתוף פעולה עם אחרים, ובמיוחד עם המתחרים שלי, כדי לבנות מערכת שלמה המבוססת על הערכים האלה".

כדי לעבור אל הסביבה הזאת הקימה ג'ודי את White Dog Café Foundation ב־2001, ומימנה אותו בעזרת חלק מהרווחים מהמסעדה שלה. הפרויקט הראשון של הקרן היה Fair Food (www.fairfoodphilly.org) שמטרתו המקורית הייתה לספק ייעוץ בחינם למתחרים של White Dog - השפים ובעלי המסעדות

⁴ הוצאת Chelsea Green, 2013.

המקומיות בפילדלפיה - וללמד אותם איך לקנות בשר של חזירים שגודלו בתנאים הומניים ואיך לרכוש מוצרים אחרים מחוות משפחתיות מקומיות ומדוע זה חשוב.

תחת המטרייה של הקרן ייסדה ג'ודי ב־2011 את BALLE כדי לבנות רשת של עסקים מקומיים המשתמשים בשיטות שיוכלו להתפתח לחלופה בת קיימא לכלכלה של החברות הגדולות ושל הרשתות. וכך הסיפור של ג'ודי ויקס ושל The White Dog Café מתחיל במבנה פשוט (ריכוזי) שהופך מאוחר יותר למבנה רשת מבוזר יותר (שעוזר למתחרים בעזרת הקרן), ובסופו של דבר הופך למערכת אקו מכוונת מטרה של קהילות עסקיות מקומיות.

היום הדפוס המהפכני הזה ניכר ברוב הענפים. כשמשתכללים על מאמצי קיימות בתעשיית האופנה, או על "שיבושים ירוקים" בתחבורה ובאנרגיה, רואים אתגרים שדורשים דפוסים חדשים של שיתוף פעולה ולמידה לרוחב התעשייה.

תיאום ומשילות

הפעולה היסודית הרביעית (רמת המונדו בתרשים 8) נוגעת למשילות ולהתחברות למערכות חברתיות ברמה הכלל־חברתית. גורם דומיננטי בעיצוב החברות שבהן אנו חיים הוא המערכת הכלכלית שלנו. חלוקת עבודה הייתה המפתח לזינוקים המדהימים בפריון העבודה של הכלכלות המודרניות. אבל מתלווה לכך שאלה: איך אנחנו מתאמים את המכלול? בהיסטוריה הקרובה ראינו שלוש תשובות שונות לשאלה הזו - כלומר, שלוש מנגנוני תיאום שונים - והיום אנחנו רואים את עלייתו של מנגנון רביעי.

לפי ההיסטוריון הבריטי ארנולד טוינבי, הקידמה החברתית מתרחשת כהשפעה הדדית בין אתגר לתגובה: שינוי מבני מתרחש כשהאליטה של החברה אינה יכולה עוד להגיב באופן יצירתי לאתגרים חברתיים חשובים; ולכן מבנים חדשים מחליפים מבנים ישנים. ניישם את המסגרת של טוינבי לאתגר התיאום של הקפיטליזם כיום, ונסקור בקצרה את התפתחותו עד היום.

חברה 0:1: תיאום סביב היררכיה

חשבו על אירופה בסופה של מלחמת שלושים השנה ב־1648. חשבו על רוסיה אחרי מהפכת אוקטובר ב־1917, על סין אחרי מלחמת האזרחים הסינית ב־1949, או על אינדונזיה בערך בתקופה שבה סוקרנו (Sukarno) הפך לנשיא הראשון שלה. אי שקט יצר את התחושה שיש צורך ביציבות - כלומר, ביד נראית וחזקה, לפעמים בצורה של אגרוף ברזל - כדי לספק ביטחון לצד משאבים חיוניים מצומצמים, בד בבד עם השקעות נחוצות מאוד בתשתית ציבורית. מבחינה זו, אנחנו יכולים לראות את הסוציאליזם בברית המועצות במאה העשרים לא כשלב פוסט־קפיטליסטי של התפתחות כלכלית (על פי התיאוריה המרקסיסטית), אלא כשלב טרום־קפיטליסטי (כמו־מרקנטליסטי). מאפייני הליבה של שלב זה של ההתפתחות החברתית הוא קיומו של שחקן מרכזי חזק שמחזיק בסמכות לקבלת החלטות לשלם כולו.

חברה 2.0: תיאום סביב תחרות

ההישג החיובי של חברה שמונעת על ידי המדינה, שמונעת בעיקר על ידי מבנים משדה 1, הוא היציבות שלה. הכוח המרכזי יוצר מבנה וסדר, ומשקיט את הכאוס שקדם לו. החיסרון של חברה 1.0 הוא חוסר הדינמיות שלה, וברוב המקרים חוסר היוזמה האישית והיעדר החופש האישי.

מבחינה היסטורית, ככל שחברה מתמודדת עם אתגר היציבות בהצלחה רבה יותר, כך רבים הסיכויים שאחרי שלב זה יחול שינוי במיקוד, מיציבות לצמיחה וליותר יוזמה וחופש אישיים. מעבר זה גורם להיווצרות שווקים ומגזר יזמות דינמי שמניע צמיחה כלכלית.

בצומת זה אנחנו רואים מערכת שלמה של חידושים מוסדיים, כולל היווצרות שווקים, זכויות על רכוש ומערכת בנקאות שמספקת נגישות להון. שינויים אלה קידמו את ההתפוצצות חסרת התקדים של צמיחה כלכלית ותיעוש מסיבי באירופה

של המאה התשע־עשרה, ואת מה שאנחנו רואים בסין, בהודו, באינדונזיה ובכלכלות מתפתחות אחרות כיום.

מודעות בשלב 2.0 זה של התפתחות - שמונעת בעיקר על ידי מבנים של שדה 2 במונחים של תרשים 8 - ניתן לתאר כמערכת־אגו מתעוררת, שבה התועלת האישית של השחקנים הכלכליים פועלת ככוח מחיה. הצד האפל של שלב זה כולל השפעות חיצוניות שליליות כגון התמסחרות חסרת גבולות ותופעות הלואי הלא מכוונות שלה, בהן עבודת ילדים, סחר בבני אדם, הרס הסביבה ורמות בלתי נתפסות של עוני ושל אי שוויון.

חברה 3.0: תיאום סביב קבוצות אינטרסים

ההישג הגדול של כלכלת השוק החופשי Laissez-Faire (לסה פר), הדוגלת בחוסר התערבות, הוא צמיחה ודינמיות. החיסרון הוא שאין לה שום אמצעי להתמודד עם ההשפעות החיצוניות השליליות שהיא מייצרת. בין האמצעים לתיקון הבעיות הללו - הנהגת זכויות עובדים, ביטוח לאומי, שמירה על איכות הסביבה ובנקים מרכזיים המגינים על המטבע הלאומי. כל אלה מתוכננים לעשות את אותו הדבר - להגביל את מנגנון השוק חסר המעצורים באזורים שבהם כלכלת השוק החופשי אינה פועלת כהלכה.

התקנות והשינויים במסגרת העבודה המוסדית שנבעו מהשלב הזה מייצגים את היעילות של מנגנון שלישי של תיאום: משא ומתן ודיאלוג בין קבוצות מאורגנות של בעלי עניין.

כשחברות מתפתחות, המגזרים השונים נבדלים זה מזה: ראשית המגזר הציבורי או הממשלתי, אחריו המגזר הפרטי או היזמי, ולבסוף המגזר של הארגונים האזרחיים או הלא ממשלתיים (NGO). לכל מגזר מערכת משלו של מוסדות שתומכים בו. הקפיטליזם כבעל העניין (חברה מס' 3) מתמודד היטב יחסית עם ההשפעות החיצוניות הקלאסיות באמצעות חלוקה מחדש של העושר, ביטוח לאומי, תקנות, סובסידיות ועוד. ואולם, הוא נכשל בתגובה לאתגרים הגלובליים

של ימינו, כולל שיא בתפוקת הנפט, שינויי האקלים, המחסור במשאבים, ההגירה ההמונית והשינויים הדמוגרפיים. המגבלות של חברות מסוג 3.0 הן ההטיה שלהן לטובת קבוצות מיוחדות של בעלי עניין, ההתייחסות התגובתית שלהן להשפעות חיצוניות שליליות והיכולת המוגבלת שלהן ליצור באופן מכוון השפעות חיצוניות חיוביות.

חברה 4.0: תיאום סביב מודעות משותפת של השלם

אי אפשר לטפל בבעיות של המאה העשרים ואחת בעזרת אוצר המילים של המאה העשרים לפתרון בעיות. כל אחד משלבי ההתפתחות שתוארו פועל במצב שונה של מודעות: כלכלות בחברות מסוג 1.0 פועלות בהתאם לעליונות של המודעות המסורתית; בחברות מסוג 2.0 אנחנו רואים את ההתעוררות של מודעות עצמית או מודעות של מערכת אנו.

בכלכלות מסוג 3.0, האינטרס העצמי הזה מתרחב ונחלש על ידי התועלת האישית של בעלי עניין אחרים שמתארגנים יחד כדי להביא את האינטרסים שלהם אל השולחן באמצעות ארגוני עובדים, ממשלה, ארגונים לא ממשלתיים וישויות אחרות.

בשלב 4.0 המתפתח של הכלכלה שלנו, התועלת האישית הטבעית של השחקנים מתרחבת למודעות משותפת של מערכת האקו כולה. מודעות של מערכת אקו דורשת מאיתנו לפתוח את הלב ולהפנים את ההשקפות ואת החששות של בעלי עניין אחרים. התוצאה היא החלטות ותוצאות שמועילות למערכת כולה ולא רק לחלק שלי בה.

לפרטים נוספים על כלכלה מסוג 4.0, ראו פרק 6 ואת הספר **Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies** (Berrett-Koehler Publishers 2013).

משדה 1 לשדה 4: מסע של היפוך

אם נשתמש במטריצה של האבולוציה החברתית כפי שהיא מתוארת בתרשים 8 ככלי מאבחן, נוכל לראות בקלות את הבעיה המרכזית של שינוי ארגוני וחברתי כיום: **אנחנו מנסים לפתור בעיות של רמה 4 בעזרת תגובות ושגרות שמוגבלות לרמות 1-3** - ומתעלמים מהאמירה של איינשטיין שאי אפשר לפתור בעיות בעזרת אותה רמת חשיבה שיצרה אותן.

אם כן, איך אנחנו יכולים לעזור לפרטים, לקבוצות, לארגונים ולמערכות לקדם את היכולת שלהם לפעול מתוך המטריצה כולה כנדרש, במקום להגביל את עצמנו לשורות 1 ו-2?

נתייחס לשאלה זו ונשיב עליה בשלב מאוחר יותר בספר. כרגע, נאמר רק שהתחלנו את הפרק הזה בתיאור השינויים במצב הצבירה ממוצק לנוזל ולגז, שמתרחש כשאנחנו מחממים קרח ואחר כך מים. כשקוראים את הטורים במטריצה (תרשים 8) רואים את השלבים ואת המצבים השונים באבולוציה של השדה החברתי. התובנה המרכזית ביותר כאן היא **שהשינויים במודעות ובתודעה לאורך הציר האנכי של המטריצה הם אותם השינויים לרוחב כל הטורים**. זו התובנה הגדולה שהייתה לי כשיצאתי ממשרדו של פרנסיסקו ורלה.

ירידה במטריצה מרמה 1 לרמה 4 מובילה אותנו דרך תהליך של *פתיחה* ושל *העמקה*. "פתיחה" פירושה לקחת את מה שנמצא בתוך המיקרוקוסמוס שלנו ולהפוך אותו לחלק מהמקרוקוסמוס הגדול שסביבנו: כשאנחנו פותחים את הראש, את הלב ואת הרצון ואת הנכונות שלנו, אנחנו מתחילים להתחבר עם האינטליגנציות שסביבנו: **הראש של הקולקטיב, הלב של הקולקטיב, והכוונה או הרצון של השדה המתהווה**.

"העמקה" פירושה להפנים את מה שבחוץ, להעמיק את הפנימיות שלנו. התהליך המשולב של התנועה מבפנים החוצה (Inside out) ומבחוץ פנימה (Outside in) הוא הדבר שאליו אני מתייחס במונח היפוך.

כדי להיות מנהיגים אפקטיביים או מחוללי שינוי, אנחנו חייבים לעבור את ההיפוך הזה: להיפתח לאינטליגנציות שמקיפות אותנו ולהעמיק את הפנימיות שלנו.

איך החוויה הזאת של השדה המחולל נראית מנקודת המבט של גוף ראשון? השינויים שעמיתיי ואני חוונו כוללים את הדברים הבאים (ראו גם תרשים 11):
הזמן מאט. "נדמה היה שאנחנו משחקים בהילוך איטי" בזמן שהגבול בין ההווה והעתיד המתהווה מתמוטט, כמו שאמר ביל ראסל.

החלל מתרחב. ברגעים של שינויים עמוקים בתהליכים קבוצתיים, המשתתפים מרגישים לעיתים קרובות התרחבות של החלל הקולקטיבי מסביב, במיוחד כלפי מעלה.

הגבול בין האני לאחר מתמוטט. ראסל כתב על קריסת הגבול בין הקבוצה שלו לבין חברי הקבוצה היריבה: "זה היה עוטף לא רק אותי ואת שחקני הסלטיקס האחרים, אלא גם את השחקנים בקבוצה היריבה, ואפילו את השופטים".
העצמי מתחיל "להתרחק מהמרכז". המודעות הזאת נחשבת לפעמים למודעות פנורמית. נראה שראסל התייחס למודעות פנורמית של השדה כולו, כולל "כל השחקנים היריבים".

שינויים בחומריות. גם איכות החומר והתפיסה החושית משתנות. לדוגמה, ברגעים שבהם מתרחשת נוכחות עמוקה מבחינה חברתית, משתתפים בסדנאות מדווחים בדרך כלל על איכות "מתעבה" ו"חמה" של האור.

שינויים בעמדה החברתית: מציות לכללים ליצירת כללים או ל"פעולה מהמקור". פעולה מהמקור באה בדרך כלל עם חוויה של נוכחות שאינה ממוקדת באני אלא פועלת דרכי.

שינויים בחשיבה: מחשיבה מאשררת לחשיבה מהמקור: נוכחות עמוקה.

לגרום למערכת לחוש ולראות את עצמה

כל מי שחי במאה הזאת ורואה איך אנחנו מפעילים באופן קולקטיבי את השדות החברתיים שלנו יכול למלא בעצמו את התיבות בשתי הטבלאות (תרשימים 8 ו-11).
הסתכלות בטבלאות אלה היא כמו **הסתכלות במראה על ההתפתחות שלנו** וראיית הדפוסים שאנחנו מפעילים באופן אישי וקולקטיבי. זה דפוס של שפה שלרוחב

השכבות של המטריצה, מסובב את הזרקור של ההתכוננות ומפנה אותו בחזרה אל האני המתפתח שלנו.

מהם הכוחות המניעים של תנועת ההתפתחות הזאת שלפעמים נדמה שהיא נסוגה לאחור (כמו שאנחנו רואים במקרה של טראמפ)? קיימים שני כוחות מניעים עיקריים. האחד פועל מבחוץ: אתגרי השיבוש שמאלצים אותנו לעצור, לשחרר אחיזה

זולת	מרחב	זמן	שדה
ריצוי	ממד אחד	מנותק	שדה 1: הרגלים
עימות	שני ממדים	כרונוס (זמן) שנמדד (ונספר)	שדה 2: סובייקט - אובייקט
קשר	שלושה ממדים	מאט	שדה 3: אמפתייה-יחסים
נוכחות קולקטיבית	ארבעה ממדים	דממה/קאירוס (זמן חי ונחוה) ⁵	שדה 4: מחולל

תרשים 11: המטריצה של האבולוציה החברתית: מנקודת המבט של גוף ראשון

⁵ ביוון העתיקה היו שתי מילים נפרדות לתיאור הזמן. כרונוס, שהוא הזמן כפי שמוודדים אותו בשעות, דקות ושניות, וקאירוס, שהוא זמן שאי אפשר לכמת אותו, ויש לו איכות חווייתית או רוחנית, למשל "הזמן הנכון" למשהו.

ולאפשר. הם מתגלים בשיבושים האקולוגיים, החברתיים, הרוחניים והדיגיטליים שמתרחשים ברגע זה.

הכוח המניע השני פועל מבפנים: ההתעוררות הספונטנית של מודעות חדשה, של תחושת חיבור חדשה זה אל זה, לכדור הארץ ולאפשרויות העתידיות שלנו. איך חוצים את הסף אל המקורות העמוקים יותר של המודעות שלנו - בכך מתמקד פרק 4.

עצמי	חומריות	עמדה חברתית	חשיבה
הרגלים	נעדרת	ציות לכללים	מתוך דפוסים אוטומטיים
חשיבה רציונלית	משאב	מימוש הכללים	מהראש
מערכות יחסים	מערכת אורגנית	בחינת הכללים	מהלב
האני המיטבי המתהווה	נוכחות חיה	יצירת כללים	מנוכחות עמוקה/ מהשלם