



## מנהיגים חברתיים בישראל

# מנהיגים חברתיים בישראל

בעריכת

עמליה אוליבר-לומרמן, תמר זילבר ואבנר דה שליט



מאגנס

מהי מנהיגות חברתית? מהו הסוד שעושה אדם למנהיג/ה?  
כיצד מגדירים מנהיגים חברתיים את מרחב האחריות שלהם?

הספר מנהיגים חברתיים בישראל מתמקד בסיפורי החיים של מגוון מנהיגים ומנהיגות חברתיים, כפי שסופרו לקבוצת חוקרים מהאוניברסיטה העברית בירושלים; סיפורים אותנטיים, מתובלים בהומור או בעצב, המגוללים בכנות קשיים ותלאות, חששות ומכאובים, בצד תקוות גדולות, ראייה מפוכחת וגם אופטימית באשר למציאות הישראלית. הקריאה מותירה את הקוראים בתחושה של השתאות והוקרה, ומעוררת מחשבות על מנהיגות ואחריות חברתית, חשיבותם והמחירים הכרוכים בהם. הספר הוא פרי פרויקט של קבוצת מרצים ודוקטורנטים מתכנית הופמן למנהיגות ואחריות, תכנית ייחודית לדוקטורנטים באוניברסיטה העברית, המשלבת מחקר עם פעילות התנדבות במיזמים חברתיים.

עמליה אוליבר-לומרמן היא פרופ' לסוציולוגיה ארגונית באוניברסיטה העברית ועומדת בראש תכנית הופמן למנהיגות ואחריות, שהשתתפו בה עד כה יותר משישים דוקטורנטים מצטיינים, המחויבים לקידום נושאים חברתיים ואזרחיים בנוסף על עבודתם המחקרית. תמר זילבר היא חוקרת ארגונים ומרצה בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית. אבנר דה שליט הוא פרופ' למדע המדינה באוניברסיטה העברית.

ISBN 978-965-493-670-5



9 789654 936705

עיצוב העטיפה: אמרי זרטל



0 004506 800140

דאנאקוד 45-680014

מחיר מומלץ: 118 ש"ח  
www.magnesspress.co.il  
מהדורה ראשונה: יוני, 2013



## תוכן העניינים

ט.....	על העורכים והמראיינים
	<b>מבוא: כיצד נולד הספר וקצת על מנהיגות, אחריות וסיפורי חיים</b>
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'נה 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
	<b>סיכום: שיעורים במנהיגות – תובנות שלאחר הראיונות</b>
278.....	עמליה אוליבר-לומרמן ותמר זילבר

## ד"ר אילון שוורץ: קהילה בצמיחה

ראינה ג'ני אושר

ד"ר אילון שוורץ הוא המנכ"ל והמייסד של מרכז השל [ע"ש אברהם יהושע השל שהיה רב, משורר והוגה דעות אשר פעל רבות למען צדק חברתי בארצות הברית במאה העשרים] – המכון הישראלי לחשיבה ומנהיגות סביבתית, מהמובילים שבארגונים הסביבתיים בישראל. ד"ר שוורץ משמש גם כחבר סגל במרכז מלטון לחינוך יהודי באוניברסיטה העברית. לאחרונה ייסד את 'יוזמת שחרית', מכון חשיבה המוקדש לעיצוב מחודש של עתיד ישראל ולפיתוח מדיניות אשר מותאמת לכל חלקי הרב־תרבותיות הישראלית. ד"ר שוורץ הוא איש חשיבה מוביל בניסיון המשגת 'חברה ישראלית מקיימת', ויצירתה.

רק לקראת סוף הריאיון השני מבין שלושה, ובעקבות תמריץ מכוון שלי, התחיל אילון להתייחס להישג של ייסוד 'מרכז השל'. ביום שבו נכנסתי למשרדו האפלולי באוניברסיטה העברית הייתי מותשת מעבודת מחקר ממושכת וציפיתי לסיפורים על פעולה ואולי אפילו על הירואיות. אחרי הכול, ביקשתי לראיין את אילון עבור הספר מכיוון שהוא הוצג לי בעבר על ידי מנהיג של קרן אמריקנית בולטת כאדם שהארגון שלו מוכר וידוע כבעל השפעה נרחבת ביותר על שינוי חברתי בישראל. האמת היא ששמו של אילון לא היה זר לי לאור הרקע הדומה שלנו: מהגרים אמריקניים לישראל עם תשוקה ליהדות ולצדק חברתי; אוהבי רעיונות, אשר נמצאים במתח בין אהבה זו לבין רצונם ליצור שינוי.

בציפייה לסיפורי הירואיות, נקלעתי לסיפור נוקב ועז על סבו של אילון. הסיפור על סבו היה יכול לשמש בקלות כסיפור מסגרת בעניין התייחסותו לשינוי חברתי. המניע של אילון, לעומת זאת, בסיפור על סבו, היה ניצול ההזדמנות לספר לעצמו את הסיפור ולתהות מה משמעותו של סיפור זה עבור אחרים. בסוף הריאיון הראשון שאלתי את עצמי את אותה השאלה בדיוק. תוך כדי חיבור חלקי הסיפור השונים

הבחנתי בכך שסיפורו של אילון על סבו, בהקשר של סיפור חייו, מתואר בקצב דומה לסיפורו את סיפור ייסוד 'מרכז השל'.

הראיונות, שנערכו באנגלית ותורגמו לעברית, התקיימו ב-10 במרץ, 28 באפריל ו-3 ביוני 2010 במשרדו של ד"ר אילון שוורץ, בבית הספר לתלמידי חו"ל ע"ש רוטברג, באוניברסיטה העברית, קמפוס הר הצופים.

## סיפור הפרוורים, ילדות יהודית אמריקנית

מצד אחד, מובן לגמרי כיצד הגעתי לעיסוקי כיום. אינני יכול לדמיין את עצמי בכל עיסוק אחר. מצד שני, לעתים נדמה שמדובר בטעות מוחלטת.

גדלתי בלוויטון, ניו יורק. הסוציולוג הרברט גן כתב ספר בשם 'הלוויטונים' על מקום מקביל, גם בשם לוויטון, הנמצא בניו ג'רסי, כאב טיפוס של הפרוור האמריקני. ואכן היו אלה פרוורים שכאלה. אבי היה חייל במלחמת העולם השנייה, ולאחר המלחמה, הממשלה העניקה תמריצים לפרויקטים של דיור מסיבי עבור משפחות החיילים המשוחררים, שם גדלתי בסיום שנות ה'בייבי-בום'.<sup>1</sup> פרוור זה לא היה יהודי במיוחד, אך בכל זאת, הבית שבו גדלתי היה בית יהודי-ציוני. נהגנו לפקוד את בית הכנסת אך בית הכנסת לא היה מסגרת הייחוס היהודית המרכזית שלנו. הוריי היו ציונים מאוד וחיו בישראל בין 1949-1953. הסיפורים שעליהם גדלנו בבית היו שייכים לתקופה זו ברובם.

הייתי קשור מאוד להוריי ובאופן כללי, המשפחה שלנו הייתה מאוד קרובה. הקשר שלי עם סבי מצד אמי, הזיידע שלי, אשר היה בעל זהות יהודית וציונית חזקה, היה בעל חשיבות מיוחדת עבורי. אני חושב שכולנו הרגשנו שסבי הוא אוצר המשפחה שלנו. הוא גדל בבית מסורתי ודי התרחק מהמסורת, אך בשנות החמישים לחייו, לאחר מות אמו וישיבתו שבעה עליה, התחבר מחדש ליהדותו והחל להניח תפילין מדי יום. הוא לימד בבית הספר היהודי ומהווה סוג של מודל חיקוי לאדם דתי במובן העמוק של המילה. הוא היה דמות מיסטית שכולם העריצו. חיבוק ממנו היה שווה יותר מכל דבר אחר בעולם. אינני זוכר שיחות ארוכות איתו, אך אני זוכר שכשנהגנו לבקר אותו

1 'בייבי בוים' – תופעה של ילודה גבוהה, בשנים 1946-1963, כנראה כתגובה למלחמת העולם השנייה.

היינו יוצאים להליכה ומחזיקים ידיים, ללא כל מילים. בלווייתו, ספרתי לו ודיברתי על החיבוק שלו. הוא פשוט שפע הגינות אנושית ונדיבות, וזו הייתה ליבת יהדותו. העולם היהודי שבו גדלתי היה עולם של תחושות עמוקות חובקות כול. סבי לא היה חומרני. הוא היה חסר יומרות ואהב ספרים. הוא לא היה שכלתן מושלם אך היה בעל כבוד רב להשכלה ולרעיונות. הספרים ומדפי הספרים שלו היו מאובקים ומעופשים באופן מושך מאוד. היינו חלק מתרבות מושבת הצריפים (bungalow colony). בשנות החמישים והשישים, היהודים ממעמד העובדים וממעמד הביניים נהגו לבלות את הקייצים יחד עם המשפחה המורחבת בקהילות קיץ באזוריים כפריים הפזורים בקטסקילס.<sup>2</sup> היינו נוסעים לחודש מדי קיץ. את פרשת בר המצווה שלי למדתי יחד עם סבי במרפסת של מושבת הצריפים, עם נוף לשדות שמהם באו איילים לברך אותנו. אני זוכר ששאלתי את אימי: 'את מתכוונת שכולם כאן יהודים?' היה זה דבר כל כך מרגש בעבורי! הייתה זו ככל הנראה תחושת הציונות הראשונה שלי. לעתים אני חש צורך לשוב ולהתחבר לתחושה הזו שכן לאחר שנים של חיים בישראל, ישנה נטייה לקבל את החיים בתרבות רוב כמוכנים מאליהם ולשכוח עד כמה עניין זה הוא מיוחד, על כל הבעיות הכרוכות במדינת לאום. היה זה גן עדן עלי אדמות. המשפחה המורחבת כולה הייתה שם יחדיו, וכילדים, היינו מסתובבים בחופשיות לאורך היום כאשר הריגוש המרכזי היה אוטו מאפייה שהיה מגיע פעמיים בשבוע עם עוגיות שחורות ולבנות טעימות. אחי ואני ישנו ביחד, הגג דלף וכשירד גשם שמנו דלי על המיטה על מנת לאגור את טיפות המים.

היה זה רק חודש אחד בכל שנה שהיה מנוגד בתכלית לחיי היום-יום בלויטון. החיים בלויטון לא היו רעים עד חטיבת הביניים או התיכון, אך ידעתי שאינני שייך למקום זה. אימי מספרת שביום בר המצווה שלי החלטתי ללכת ברגל לבית הכנסת ולהשאיר את הכיפה על ראשי. היא מספרת שהיה זה מעשה של מגננה, מעין, 'אני הולך לצאת מהארון – משהו הולך לראות אותי חובש כיפה, אני עלול לחטוף מכות בשירותים בגלל זה בשבוע הבא, אך אני אחבוש את הכיפה בכל זאת'. זו הייתה משמעות ההגעה לבשלות עבורי. היה זה דבר יהודי בחלקו, אך גם ניסיון כללי להתרחק מעולם הפרברים. לעולם לא ראיתי בעצמי תולעת ספרים או אינטלקטואל – כילד די יורמי, הצלחתי להיות מקובל מספיק. עם זאת, התעניינתי בדברים שנראה היה שאיש מלבדי אינו מתעניין בהם. הרגשתי שונה. אינטואיטיבית, דעותיי הפוליטיות היו דעות שמאל מובהקות, שלא התבססו על ידע רב. בגיל עשר התנגדתי כבר למלחמה בווייטנאם.

2 קטסקילס – אזור נופש הררי בדרום מזרח מדינת ניו יורק שבו נהגו לנפוש היהודים מהסביבה בתקופת הקיץ.

הייתי ילד פוסט־שנות השישים אך הייתי מהרוצים להיות ילדי שנות השישים במובנים של מודעות חברתית.

למעשה, חייתי סוג של חיים סכיוזופרניים בהם הצד היהודי שלי היה בבריחה תמידית מחוויית חיי הפרברים האמריקניים. הצד היהודי אופיין בנדיבות שבאה עם סבי, בישראל, במודעות חברתית וברתיעה מצרכנות. היו אלה תמיד חלק מאותו השלם. בנוסף, הסביבה בה גדלתי לא הייתה שאפתנית במיוחד, במובן טוב לטעמי. לא גדלתי במשפחה קרייריסטית. אבי סיים תיכון עם תעודת בגרות ואמי עשתה מספר קורסים אוניברסיטאיים אך לעולם לא השלימה תואר. הם לעולם לא, ואולי שלא בצדק, הפעילו עליי לחץ לגבי מה אעשה כשאהיה גדול – לא עורך דין ולא רופא. מתוך 400 הסטודנטים שסיימו תיכון במחזור יחד איתי, היו אולי שמונה־עשרה שלמדו באוניברסיטאות במרחק של יותר מ־20 מייל מהמקום בו גדלו. רבים לא המשיכו ללימודים גבוהים בכלל. אני הייתי בין אלה שבסופו של דבר יצאו לעולם.

### תנועת הנוער הציונית 'יהודה הצעיר': 'אני ואתה נשנה את העולם'

הגעתי לבשלות התרחשה מחוץ ללויטון. נכנסתי לתרדמת חורף בסביבות כיתה ז. כשחזרתי מחופשת הקיץ לקראת כיתה ז, כולם סביבי שתו. הייתי צעיר וקטן, ככל הנראה נהגתי לקרוא הרבה ובעיקר, ניסיתי לשרוד. בנקודת זמן זו בית הספר הפך למשהו שיש לשרוד אותו ולא היווה סביבה בטוחה. היה נראה שלא ניתן היה ללכת לשירותים בלי להישדרד, אז פשוט במשך שנים לא הלכתי לשירותים בבית הספר. היה הרבה אלכוהוליזם וונדליזם. מפגשי ליל שישי ענקיים, כאלה שרק מתחילים להתרחש היום בחברה הישראלית. הייתה זו תרבות של אלכוהול ופוטבול.

ואז, בקיץ בו עלייתי לכיתה ט, נסעתי למחנה הקיץ 'תל יהודה' – בית הקיץ של תנועת הנוער הציונית 'יהודה הצעיר'. בנסיעת האוטובוס למחנה לא יכולתי להסתכל על אף אחד כיוון שעמדתי בפני פרץ דמעות והייתי מפוחד כל כך, אך אחרי שעה אחת בלבד במחנה התחלתי להרגיש 'אלוהים', הם כמוני'. היה זה הדבר האינטלקטואלי, והיהודי, והחברתי, שגרם לי להרגיש נוחות. כמובן שהיה זה קשור בהימצאות בסביבת אחרים בעלי רעיונות והשקפות עולם דומים, אך גם בזכות התחושה של הימצאות בסביבת אנשים דומים לי, כך שלפתע, חשתי בבית.

המחנה עורר עניין, התרגשות ורצון לפעילות, ויצר את התשתית למודעות החברתית שלי שהייתה בצמיחה. הייתה זו התשתית היהודית והציונית של פוסט־1967, כשישראל הייתה עוד יקירת השמאל, והעיסוק היה סביב זהות, אפליה ושינוי חברתי.

לימים, התפקידים הללו התחברו עבורי עת עליתי לארץ, כך שהעלייה עברה באופן די חלק.

בבית הספר היסודי חשתי שותף להתרחשויות, אך בחטיבת הביניים ובתיכון הרגשתי זר והייתי בורח כשהדבר התאפשר. בניגוד לאמור, בתנועת הנוער הייתי בלב העניינים. הכוללניות של התנועה גרמה לי לדחוף את עצמי באופן שאחרת, ככל הנראה לא הייתי עושה לעולם. במשך שנת הלימודים הייתי בהנהגת הנוער האזורית. בהמשך, הייתי רכז הפעילות הארצית של התנועה ונהגתי לטוס בכל רחבי ארצות הברית. זה היה כל כך שואב וגרם לכך שהפסקתי לפקוד את בית הספר כמעט לחלוטין. בסוף התיכון כמעט שלא סיימתי בגלל נוכחותי הדלה.

מוקד תנועת הנוער לא היה זהות יהודית אלא ביקורת חברתית ושינוי חברתי. כבר בגיל 17 נהגתי להתווכח על מודרניות, הבעיות של המודרנה, אמנציפציה, נאורות, קיבוץ, חברות משותפות, סוציאליזם וקפיטליזם. היינו נשארים ערים עד שתיים בלילה בדיוני אידאולוגיה. זה היה קצת מגוחך, ובמבט לאחור אפילו קצת מכיך, אבל באותו הרגע זה הרגיש מסעיר וחשוב כל כך. עבורי, הייתה זו התבגרות.

את לימודי תואר ראשון עשיתי באוניברסיטת קולומביה וגם ב־Jewish Theological Seminar של התנועה המסורתית. חיי תנועת הנוער המשיכו להקיף אותי גם באוניברסיטה. גרתי ב'בית' עם אנשים נוספים, ושימשתי כמדריך בתנועה. האוניברסיטה הייתה דומה במידה רבה לתיכון, רק מאתגרת ומושכת יותר אינטלקטואלית. לקחתי את חיי האינטלקטואליים די ברצינות והם אכן היו עשירים. מבחינה חברתית לעומת זאת, על אף ההיצע החברתי באוניברסיטה, שנים אלו פשוט חלפו להן. אני קצת מצטער על כך. בדעיבר, תקופה זו הייתה מלאה כל כך בתנועת הנוער, לעתים על חשבון האפשרות לחיות את הרגע וליהנות מאפשרויות הרבות.

בשנה שלאחר האוניברסיטה עבדתי במשך שישה חודשים כאקטיביסט קהילתי בניו המפשייר בעבודה שהייתה בעיקרה דפיקה על דלתות כחלק מקמפיינים פוליטיים. התייחסתי לשנה זו כשנת השתעשעות – חופשה מהיהדות שהשתלטה על מסלול חיי, לפני החזרה אליה והעלייה לישראל. קמפיין אחד עסק בתחנות כוח גרעיניות ולווה בעניין רב בסוגיות אנרגיה ובחקיקה בנושאי חשמל. אינני זוכר את הסוגיות בדיוק שכן עיקר העבודה הייתה גיוס תרומות. היה כיף גדול, וככל הנראה, הייתה זו חווייתי האמריקנית העמוקה הראשונה. פשוט פוגשים אנשים! הם פשוט נפתחים! הם פשוט מספרים לך סיפורים! העולם שלהם שונה מהעולם שלך והם פשוט מכניסים אותך לעולמם. אני אוהב שיש לאנשים סיפור ושיש משהו שחשוב להם לספר.

את יחסי האנוש שיש לי אני מקשר לעובדה שהכרתי סוגים שונים של אנשים, לאור כך שלא גדלתי בסביבה הומוגנית. הרקע שלי לא נתן לי הרבה מבחינה אקדמית אך תרם לי רבות בחוכמת רחוב ובאהדה לאנשים אשר באים ממקומות שונים ומגוונים,

גם כשהמפגש מאתגר. לדפוק על דלתות ניו המפשר הייתה חוויה בלתי רגילה והייתה הפעילות הפוליטית הלא־יהודית הראשונה שלי. הדברים תמיד היו מעורבים עבורי – אף פעם לא חוויתי אקטיביזם בנפרד מהאקטיביזם היהודי שלי. אבל לרגע לא שקלתי להמשיך בפעילות מסוג זה בארצות הברית ללא חזרה לישראל.

במחצית השנייה של השנה עבדתי במרכז לחינוך סביבתי. גם זה היה מופלא, קהילה מעניינת של אנשים שגרו ביחד בבית בקייפ קוד היפיפיה שעל האגם. למדתי בשנה זו את כל הסטפן ג' גולד<sup>3</sup> שלי ואת כל הריוויד אטנבורו<sup>4</sup> שלי. זו הייתה שנת התבגרותי הסביבתית.

קריאת 'החיים על פני האדמה' של אטנבורו, הייתה חוויה דתית עבורי. ישנה מרהיבות מוחלטת בקשרי הגומלין של החיים, בחייהם של האורגניזמים השונים, בסיפורי החיים שלהם ובאופן התקשרותם עם העולם. ציפור עושה משהו, והדבר שהיא עושה מבוסס על מי ומה החיים שלה. עולמי האקדמי מושפע מכך מאוד. התחלתי אז מסע שהפך עם השנים לדוקטורט שלי, והספר שכתבתי מתבסס על חוויות אלו.<sup>5</sup> אך הקשר שלי לסביבה אינו רק או בעיקר אינטלקטואלי. על אף הטרוויאליזם שבדבר, אכן הכול קשור זה בזה, ואם אנו פתוחים לכך, לקיום הקשרים יש משמעות מטפיזית. עבורי, זהו הקשר שמחזיר אותי לסבי. סבי היה איש סביבה למרות שלא היה מכנה את עצמו כך. כך היה גם צדו הכלכלי – דרכו הלא־חומרית פשוט הייתה חלק מהווייתו. עבורו טבע לא היה דבר מרוחק אלא חלק מהרקע שלו, דפוס חיים שלו לפיו נקבע מה חשוב ומה לא חשוב. מצחיק אך באופן שונה מאוד, גם חמי היה כזה, כך שישנה תחושה שאשתי ואני חולקים מערכת ערכים דומה גם ללא צורך לדון בכך.

## מחפשים קול

עברתי לישראל. עברתי לגור בקיבוץ במדבר, ובמקביל שירתי בצבא במשך שנה וחצי. שירתי בחיל חינוך, שירות שהיה חוויה מדהימה עבור עולה חדש. העברית שלי לא הייתה טובה כל כך, אך לאף אחד לא הייתה ציפיה אחרת והצלחתי להסתדר. שירתי בבסיס חינוך אליו היו מגיעים צוערים לסמינרים בנושא זהות, לאומיות ודמוקרטיה.

3 מדען אמריקאי (1941–2002) שעסק בביולוגיה אבולוציונית ובהיסטוריה של המדע והיה בעל השפעה רבה על מדע פופולרי בתקופתו.

4 שדרן טלוויזיה בריטי (נולד ב־1926) שכתב ושידר תשע סדרות שנקראו Life Series ב־BBC הבריטי. הוא זכה בשל כך באותות כבוד רבים באנגליה.

5 Schwartz, Eilon (2009). *At Home in the World*. New York: Suny Press בספר מחבר אילון שוורץ בין התאוריה הדרוויניסטית לפילוסופיה חינוכית.



למרות החוויה המדהימה שהייתה לי בצבא, כשחזרתי לקיבוץ הרגשתי כי אני שוב בלויטון. נראה לי שהרגשתי את עצמי כקצת מוזר בכך שדאגה נואשת למתרחש במדינה לדוגמה, נדמתה כמשהו שאחרים לא ממש מוטרדים ממנו או דנים עליו. הקיבוץ היה לגמרי בסדר, כאשר רק במבט לאחור הבנתי עד כמה לא היה זה בסדר, או לכל הפחות, עד כמה אני לא הייתי בסדר שם. במוכן מסוים החיים בקיבוץ היו המשך חוויית תנועת הנוער, דבר שלא ממש אהבתי כיוון שהרגיש כהמשך הילדות שלי כשכבר לא הייתי ילד. הגעתי לקיבוץ מתוך תחושה באשר לאופן שבו חברה משתנה צריכה להיראות, אך במקום זאת, חיים אלה היו מוצפים בתחושת פרווריות. לרוב, התעלמתי מהייאוש והתמקדתי בלהיות קיבוצניק מוצלח. עבדתי בשדות בעבודה פיזית קשה. קמנו בזריחה לעבודה. עם זאת, בשלב מסוים שאלתי את עצמי אז, 'מה, זה הדבר שחשוב לעשות?' והרגשתי שהדבר הזה לגמרי לא חשוב. כמוכן ששנים אלו היו שנות ירידת התנועה הקיבוצית. הרגשתי שמדובר באורח חיים מקסים, אך הייתי מונע מהרעיון לפיו צריך לעשות משהו עם החיים על מנת להפוך את העולם למקום טוב יותר, ונדמה היה לי שמה שאני עושה לא ממש קשור לרעיון זה. כשהייתי שם, אהבתי מאוד את אורח החיים ואהבתי את האינטימיות המתאפשרת בקהילה כזו. ישנם דברים מסוימים מהקיבוץ שאני מתגעגע אליהם עד היום – חיים בשיתוף מלא עם אחרים, היופי המדהים של הקיבוץ בו הייתי. אך דברים אלה לא הספיקו. התחתנתי בתקופה זו ונראה לי שאשתי הבינה יותר טוב ממני את החסרונות שבחיי הקיבוץ שלנו. עברנו לתל אביב, ואז עלתה השאלה, אוקיי, מה עושים עכשיו? הייתי בשנות השלושים המוקדמות לחיי והרגשתי לחץ להתפרנס. ניסיתי דברים שונים, התחלתי תואר שני באוניברסיטה העברית. היו לי מספר חברים בתל אביב, והצטרפנו שם לחבורה של התנועה המסורתית. זו הייתה תקופה של התחלות חדשות ותחושות של 'אני אמור לעשות דברים, אך אני רחוק מלעשות אותם, ואין לי מושג מה עלי לעשות!'

התקופה בעיר חלפה עם שני ילדינו הראשונים והיינו עסוקים בעיקר בהנאה הפשוטה של הורות, יחד עם העייפות ועם השאלה כיצד נצליח להתקיים. עם זאת, לעולם לא רדפו אותי דאגות, וזוהי אחת מהברכות הגדולות שההורים שלי העניקו לי. תקופה זו הגיעה לקיצה עת הקמתי את 'מרכז השל'.

## עושים

היווצרותו של מרכז השל היה מקרי לחלוטין במובנים רבים, ולגמרי ניתן לצפייה במובנים אחרים. אינני חושב שאנשים שהכירו אותי בגיל 17 או 20 יפתעו שזהו

עיסוקי כיום. על כן, אולי זאת הגזמה להתייחס ל'השל' כמקורות או כמזל, אך ללא ספק הכוכבים התארגנו להם באופן ממש מושלם. חברי אלון טל הוא ככל הנראה היזם החברתי המוכשר ביותר שאני מכיר. ב-1991, עת חזרתו לישראל לאחר סיום דוקטורט בבריאות הציבור בהרווארד, הקים את 'אדם, טבע ודין'<sup>6</sup> וביקש ממני להיות יושב ראש הוועד המנהל בזמן ההקמה. דבר זה קרה בעיצומה של התקופה בה חיפשתי את קולי. בשלב זה הייתי בתהליכי עזיבת הקיבוץ והיה זה המגע הראשון שלי עם קהילת העמותות בישראל. הרגשתי כמתחזה מעט, אך למרות זאת, למדתי את עולם העמותות ואת עולם הסביבה די טוב. דרך אלון נתבקשתי ללמד קורס באתיקה סביבתית באוניברסיטת בן גוריון. בחיפוש אחר עשייה, תוך חיפתי לאפשרויות העשייה בעולם העמותות, עלה לי הרעיון של הקמת מרכז השל.

השלבים המוקדמים של מרכז השל – 1994 עד 1998 – היו המשך מובהק של המסלול אותו עברתי עד לשלב זה, של הסתכלות על סביבה כסוגיה ערכית והבנת הקשר שבין יהדות לבין סביבה. המסגור של 'השל' היה שונה מחינוך סביבתי ומחינוך יהודי בכך ששילב בין השניים. הבסיס לרעיון התקשר לדברים שכבר עשיתי בקיבוץ קטורה, שם היה לנו פרויקט בשם 'קרן קולות' אשר כלל מרכיב סביבתי משמעותי תוך עירוב של טקסטים יהודיים וסביבתיים, בעיקר עבור אנשים מחו"ל. הייתי גם עמית בתכנית 'עמיתי ירושלים' שבמכון מנדל למנהיגות חינוכית. תכנית זו הייתה הזדמנות נהדרת, בעיקר בגלל שהיא יצרה רצף בפרנסה בין עזיבת הקיבוץ לבין קבלת ההחלטה לגבי הצעד הבא. הפרויקט שלי בעמיתי ירושלים היה במהותו ארגון מרכז השל. מרכז השל מוסגר כפרויקט חינוכי יהודי-סביבתי, המיועד בעיקר לאנשים מחו"ל, תוך ניסיונות גדלים להתמקדות בישראל גם כן. היינו בני מזל – מלי"ץ<sup>7</sup> אשר הייתה סוג של אימפריה של חינוך יהודי ציוני בתקופה זו, קיבלה מענק גדול לבניית תכנית חינוכית יהודית-סביבתית.

באמצע שנות התשעים אנשים התחילו להבין את חשיבות הסביבה, אך לא ממש ידעו מה לעשות איתה. מיכאל רוזנק, אשר הנחה את עבודת התזוה שלי ואשר היה חבר בוועד המנהל של מלי"ץ עשה את הקישור, ואברהם אינפלד, אשר לעד אודה לו על זה, אמר: 'הנה, אתם תבנו את התכנית. אנחנו יכולים לשלם לכם משכורת מלאה לשנה או לשנתיים, ובזמן הפנוי שיש לכם תתחילו לעבוד על הקמת מרכז השל. כך התחלתי להקים את מרכז השל ביחד עם עמיתי ג'רמי בנשטיין, אשר הכרתי מ'הודרה הצעיר'

6 'אדם, טבע ודין' – עמותה ישראלית, הכוללת מדענים, עורכי דין וממומחי סביבה, אשר פועלת לקידום איכות הסביבה, בריאות הציבור וצדק סביבתי.

7 מלי"ץ – המכונים לחינוך יהודי-ציוני. עמותה המפעילה תכניות של חינוך בלתי פורמלי ברוח חברתית-פלורליסטית לתלמידים ולמחנכים בנושאי יהדות וציונות.

ואשר הגיע איתי לקיבוץ דרך גרעין, אדם סופר־חכם ומתחשב, ומחנך מדהים. במבט לאחור אני מסתכל על תקופה זו של אמצע שנות התשעים כתקופה של מחקר ופיתוח. תקופה זו אפשרה לנו לצבור ביטחון, ללמוד את השחקנים ולהבין מאיפה עשוי להגיע מימון. 'קרן קמינגס'<sup>8</sup> נתנה לנו מענק להכנת דוח אסטרטגי עם המלצות בנושא חינוך סביבתי בישראל. השתמע מכך, באופן לא מוצהר, שעלינו לחשוב באופן אסטרטגי על המקום אליו ברצוננו לכוון את מרכז השל.

היה זה הרגע האמיתי בו נוצר 'מרכז השל'. כתבנו דוח שהציג ניתוח של הסביבתיות הישראלית ושכלל סדר יום ברור באשר לצעדים שיש לנקוט. בשלב זה הפכתי למעין מופע נודד. אני אולי מגזים מעט אך הרציתי בעקבות הרוח כ־300 פעמים. ההרצאה הייתה בבסיסה ניתוח של המגמות הסביבתיות בעולם תוך השלכתן על ההיסטוריה והפילוסופיה של הסביבתיות הישראלית, והמלצות באשר למה יש לעשות ומדוע. אלה מסגרו את 'השל' באופן ברור מאוד כארגון המכוון להבנת סביבתיות כשינוי חברתי, ולא כסוגיה של שימור הסביבה או של הפחתת נזקים סביבתיים בלבד. היה זה חזון לחברה שבהמשך מיתגנו כ'קיימות'.

בדוח דנו בצורך ליצור מנוע לפיתוח מנהיגות סביבתית, דיון שהוליד את תכנית עמיתי הסביבה. במשך ארבע השנים הבאות הכפלנו מדי שנה את התקציב שלנו. התחלנו מתקציב של 90 אלף דולר בשנה הראשונה והגענו לשמונה מאות אלף דולר בשנה הרביעית, עברנו למעשה מרעיון קטן שולי וחמוד, לילדים החדשים בשכונה. כשהקמנו את 'תכנית העמיתים' התבררנו על כך שקיימות שתי שאלות: האחת, האם יהיו נרשמים לתכנית, או במילים אחרות, האם מישוהו הולך להתייחס אלינו ברצינות? והשנייה, האם לאחר השנה הראשונה, יישארו אנשים רלוונטיים להרשמה לתכנית בשנה הבאה? היה ממש מדהים לראות את ההתרחבות המהירה של התכנית, ודרכה נחשפתי ברמה האישית לישראל שהייתה הסיבה לעלייה שלי ושהייתה נסתרת עבורי כשרק הגעתי. זה היה וממשיך להיות מאוד מרגש.

היה ממש מדהים להיות חלק מזה ולהיות אחד שנתן לזה קול. הייתה לי הזדמנות לשלב בין הכישורים האישיים שלי של ארגון, ניהול וחינוך. האפשרות לחבר את השלושה לתפקיד אחד הייתה מתנה אמיתית. התקופה הזו הייתה מעצימה מאוד ברמה האישית, הסביבתית והפוליטית, תחושה שאנחנו באמת יכולים לשנות משהו ושינוי יכול להיות מוחשי, אמיתי, נדיב והגון.

אני רק מעט מגזים באומרי שהתקופה האופטימית ביותר של השנה היא התקופה בה אני מראיין עמיתים לתכנית. בכל שנה נערכים כ־25-30 ראיונות באורך של 45 דקות

8 'קרן קמינגס' – קרן אמריקנית המעודדת פעילויות חינוכיות הקשורות באחריות חברתית.

לדיאיון. מדובר בפרק זמן די משמעותי בו אחד אחרי השנייה מספרים את סיפורם, בעודי שואל את עצמי מאיפה הם באו?! כיצד הם גילו את קולם ואיך הם גילו שזוהי שליחותם בעולם? בקרב המרואיינים מצויים אנשים בעלי רקע מגוון מאוד – מאנשי הייטק מצליחים מאוד למארגנים קהילתיים. אינני יודע אם היה לי אומץ לעשות שינוי כזה. אני חושב באמת ובתמים שאולי המשימה הגדולה ביותר בחיים היא ההתעלות על השד של החיים הבורגניים, חיים שבהם מתקבלות החלטות על בסיס שיקולים חומריים בלבד. היכולת להגיד 'אני יודע שכרוך בזה סיכון אך זה הדבר שיש לעשות' והיכולת להאמין בכך – ללא אמונה בהכרח שזה אכן יצליח – אך אמונה שזה הדבר שיש לעשות. אני חושב שהעומות עם השד אכן שווה.

המפגש עם האנשים האלה אשר מרכיבים את החברה הישראלית נותן המון תקווה. כאנשי סביבה, וכחברה ישראלית בכלל, אנו כל כך עסוקים בחושך, באובדן ובתחושה שהחברה כולה נמצאת בדרך לביוב, ופתאום יש הזדמנות להפסקה. מאיפה באים האנשים האלה ומדוע יש רבים כל כך? מדוע הם כל כך הגונים ומתחשבים? אני מרגיש כאילו מדובר בסוד ששמור אצלי, ראיתי אותו, אני חי אותו ומתבונן בו והוא באמת יוצא מן הכלל! נותרת השאלה הגדולה – כיצד מעמידים את הדברים על הבמה, הופכים אותם על פניהם ומשנים את הדרך בה החברה מביטה בעצמה ואת הדרך בה אנו מביטים זו בזה.

לעתים קרובות, ייסוד ארגון מלווה במאבקים ובקשיים של שעות עבודה ארוכות בניסיון להרים את הארגון מעל פני הקרקע. אני חושב שבמקרה של 'השל', כשהתחלנו וכשהמרכז ממש יצא לדרך, היינו האנשים הנכונים בזמן הנכון כך שחשנו שאכן נחתנו אל תוך התזמון הנכון. תזמון זה כלל עבורי תחושת הביטחון בישראליות שלי, דבר שאין לקחת כמובן מאליו. עולים רבים במדינה, ובמיוחד עולים אנגלו-סקסיים, נוטים להישאר בתוך מרחב הנוחות של קהילת העולים. הייתה בשלות שהתאימה לנו במדויק. התנועה הסביבתית הייתה מוכנה למבט טרי באשר למשמעותה ובאשר למסלול בו היא יכולה ללכת.

למומנטום של הייסוד היו סיבות נוספות גם כן. העובדה שאני אמריקני הקלה על יכולות התקשורת שלי עם נותני מימון, בעיקר בהיבטים התרבותיים ולא דווקא הלשוניים. הדרך בה מסגרת דברים התאימה לאמריקנים נוספים אשר מתבוננים על החברה הישראלית ומזהים בעיות דומות אשר ילידי הארץ לא רואים, לא מייחסים להן משמעות או לא מנתחים אותן. התרגשנו מאוד מעובדת היותנו שם. במשך ארבע שנים עסקנו במחקר ופיתוח, תקופה שבמהלכה יצרנו לנו שם, יצרנו קשרים עם אנשים והתחלנו להכיר מייסדים. כאשר הגענו לשלב בו אכן ידענו מה ברצוננו לעשות, נוצרה הבעירה הספונטנית. ההתרוממות הייתה עזה ומהירה.

## עכשיו מה?

במהלך תקופת ייסוד השל עשיתי שתי הפסקות. הראשונה הייתה שנת הפסקה לצורך סיום דוקטורט, והשנייה הייתה שנת שבתון שלקחתי עם משפחתי ב-2005-2006 באוניברסיטת בראון, שהייתה התגשמות חלום עבורי. התחלנו את השל ב-1994 והיום אנחנו נמצאים ב-2010. אני חושב שישנו מסע חיפוש אחר הנפש אשר מתרחש בעת השקעת זמן רב כל כך בעשיית דבר מסוים. המעבר מסטרט'אפ לשימור ארגון עצמאי אינו פשוט כלל וכלל.

יש לי כישורים אדמיניסטרטיביים אך הם לא מספיקים ואינני אוהב אותם מספיק. תמיד יש על מה לעבוד. לדוגמה: 'אין מספיק כסף עבור זה', או 'הפרויקט הזה לא פועל טוב כל כך', או 'הרטוריקה הרבה יותר טובה מהמעשה'. אנו שמים לב לדברים האלה כיוון שאנחנו עוסקים ברפלקציה, אני גם חושב שאני מזוהה מעט כביקורת על כך שלעתים נדמה שדברים גרועים יותר מכפי שהם באמת.

'סוגי עוצמה' הוא ספר נפלא אשר נכתב על ידי הפסיכולוג היונגיאני<sup>9</sup> המדהים ג'יימס הילמן. בספר ישנו פרק יפיפה שעוסק בשימור – הפרק מתייחס לכך שהחברה שלנו נוטה לזרוק ולהסיר ערך מדברים, וחסרה את הכישורים הנחוצים לפעולות שימור. אנו טובים יותר בהתחלות מאשר בטיפול מתמשך. אני שומע את ביקורתו של הילמן בראשי. קל לי להסביר מדוע שימור הוא אתגר מדהים ומרגש, אך לבי לא באמת נמצא שם וכישוריי לא באמת מובילים אותי לשם.

השאלה כיצד להתמודד עם אתגר השימור היא שאלה רוחנית של ממש, וכשאני פוגש אנשים שטובים בשימור אני בהחלט שואב מהם השראה. האמת היא שאינני גרוע בשימור, אך עדיין מדובר באתגר של מציאת הכוחות הפנימיים להישאר מרוכז ולשמור על הקשר שבין היום-יום לבין מטרות העל. צד אחד שלי שמקל במוכח זה על עבודתי הוא היותי מחנך. לעתים קרובות אני מתאר את הדבר אותו אנחנו מנסים לעשות כשני פרויקטים נפרדים אשר קשורים האחד בשני אך שאינם זהים. הראשון הוא לגעת באנשים והשני הוא לשנות את החברה. אנחנו תמיד נוגעים באנשים. זוהי מהותו של מורה ושל מרצה טוב באוניברסיטה. יש חיים אמיתיים בחדר עם אנשים אמיתיים, קשרים אמיתיים ומעברים אישיים אמיתיים שחווים האנשים. ישנה עוצמה אמיתית ביכולת להתרכז ולהתמקד באנשים האמיתיים, במקומות האמיתיים ובסוגיות האמיתיות, ולא להישאר ברמה התאורטית.

כשהיינו בירוחם בסמינר של 'שחרית', הייתה שם קבוצה בשם 'כוח לעובדים', אשר ארגנה את העובדים בהיעדר ההסתדרות אשר נתפסת כזונחת את האינטרסים

9 גישה פסיכולוגית המזוהה עם קרל יונג, אבי הפסיכולוגיה האנליטית.

של העובדים במיוחד במקומות קטנים כמו ירוחם. הם איגדו את העובדים בניגוד לרצון החברה, וקיימו משא ומתן עם ההנהלה. היו שם שני גברים שנראים בשנות הארבעים לחייהם שנולדו בירוחם, אשר אני מניח שהם אינם בעלי השכלה מתקדמת. מישו שאל אותם על התחושה הכרוכה בהופעה בעמוד הראשון של המוסף העסקי של 'מעריב', ואחד מהם חיך חיוך מושלם כזה של שילוב בין מבוכה לבין גאווה, חיוך שאומר, זה, אכן היה אני! העוצמה שכרוכה באמונה שאתה יכול לשנות משהו, שאינך פסיבי בעולם, שבאפשרותך ליצור עולם טוב יותר או מצב טוב יותר באם תחליט שזה מה שברצונך לעשות. אני רואה זאת כל הזמן וזה מעורר השראה.

ברמה האישית, אך גם ברמת ההשפעה על שינוי חברתי בישראל, אני מודע מאוד לשאלה האם צפוי דבר נוסף או האם 'השל' הוא התחנה הסופית. היו לי עשר שנים מעולות, כך שישנו חיפוש עצמי מסוים לגבי הצעד הבא. 'יוזמת' 'שחרית' היא ככל הנראה הניסיון המשמעותי ביותר לענות על השאלה – מה יש לעשות ומה עלי לעשות. הייתי פעיל בהקמת מפלגת 'התנועה הירוקה' בבחירות האחרונות והיה זה מאוד מרגש. מצער שהתנועה לא הצליחה להתרומם, אך במבט לאחור אינני חושב שהייתה יכולה להצליח. קיבלתי הצעה למחוזות העוצמה הפוליטית והיה מאכזב מאוד לגלות את הזיוף ואת חוסר המחשבה המצויים שם.

## הרהורים על מנהיגות ועל אחריות חברתית

### על השפעת 'השל' על החברה הישראלית

על פי כל מדד אובייקטיבי שהוא, 'השל' הוא בעל השפעה אמיתית אשר אין לראותה כמובנת מאליה.

בעיניי, מילאנו תפקיד מרכזי בניוד שאלת הסביבה משאלה שמעסיקה אוהבי טבע לשאלה מהותית באשר לכיוון העתידי של החברה. 'שפת השל' כפי שאנו מכנים אותה, מדוברת כיום על ידי אנשים רבים שאין לנו בהכרח קשר לכולם, ואני יכול לחבר בין הנקודות ולראות כיצד המצב הגיע למה שהוא כיום. אני חושב שסייענו להציב אנשים רבים במקומות בעלי השפעה, ואלה דוחפים את סדר היום שסייענו לטפח. שניים מהבוגרים שלנו הם חברי כנסת, ושניהם זוקפים לזכות עיצוב תפיסת עולמם את השתתפותם ב'תכנית העמיתים'. ללא ספק, מספר עיתונאים הושפעו מתכניות השל עם עיתונאים גם כן. אתמול נפגשתי עם אישה שמנהלת קרן בריאות סביבתית ישראלית, והיא אמרה שככל הנראה הדבר הגדול ביותר שקרה בתחומה בשלוש שנים האחרונות הוא שמנהל מחלקת בריאות הציבור במשרד הבריאות ובוגר של תכנית העמיתים, מקדם סדר יום סביבתי במשרד הבריאות.

אני חושב שבאיטיות אנו משפיעים על החינוך כמכלול ולא רק על החינוך הסביבתי. באופנים רבים, חינוך סביבתי מרמז על הפוטנציאל של חינוך דמוקרטי. חינוך סביבתי זה לא רק הכנסת תכנית לימודים אקולוגית לבתי הספר, למרות שגם זה יהיה יפה. חינוך משמעו הוצאת ילדים החוצה, הפיכתם למעורבים, עידודם להתבונן על העולם במבט ביקורתי ולקחת אחריות. להבין שכאזרחים במדינה דמוקרטית עליהם לקחת אחריות על העולם בו הם חיים. אם כך, חינוך סביבתי הוא למעשה חינוך אזרחי. התכנית החינוכית שלנו כוללת כרגע 250 בתי ספר. כמובן שרבים מהם אינם מרשימים במיוחד ואינם מזהים את הפוטנציאל הכרוך בחינוך סביבתי, אך רבים מהמורים ומהמנהלים מייחסים לקשר עימנו חשיבות מרכזית בשינוי דרכי חשיבתם על מהות החינוך, וכתוצאה מכך משנים את בתי הספר ואת דרכי ההוראה שלהם. נראה לי שזה משמעותי מאוד.

אני חושב שיצרנו בסיס מקבל מאוד – עבור יהודים וערבים, דתיים וחילוניים, אשכנזים ומזרחיים – אך טרם התחלנו לממש את הפוטנציאל של בסיס זה. פה ושם נעשה שינוי וקיים פוטנציאל לשינוי בדרכים רבות נוספות על ידי יצירת סדר יום משותף ויצירת זהות אזרחית – זהות כזו שאינה דורשת דחייה של זהות לאומית, אלא שמגיעה באורגניות ובטבעיות מהשאיפה ליצור משהו שמתאים לכולם. שמנו דגש משמעותי על יצירת סביבתיות שמתאימה הן ליהודים והן לערבים, ואנו מתקדמים אל עבר הקהילה החרדית גם כן. עוצמה אמיתית של סביבתיות טמונה בכך שאין היא תלויה רקע ושהיא מקבלת את מי ומה שאתה. פעמים רבות זהות אזרחית עולה כ'ניגוד' למחויבות העיקרית של הזהות, בייחוד זהות יהודית לאומית. אני חושב שהצלחה מרכזית שלנו היא בזיהוי מטרת משותפת לקבוצות שונות, ללא איום על זהותם הגרעינית של האנשים. ההצלחה היא ביכולת להכיל ולעודד חיבור בין כולם.

עשינו שינוי בעיריות שונות. בחמש השנים האחרונות פעלנו ליצירת לגיטימציה לקיימות ברמה המקומית. פעילות זו כוללת תמיכה בחלופות תחבורה בתוך הערים – תחבורת המונים, הולכי רגל ואופניים, עירוב שימושים אזוריים לעסקים ולתושבים, התייעלות אנרגטית, קהילות בריאות, 'אפס פסולת', ופעילויות רבות אחרות שלבטח היו מגיעות בכל מקרה לשיח הציבורי, אך שללא ספק מילאנו תפקיד מרכזי בזירוז ובהעמקת תהליכי התרחשותן. בהקשר זה סייענו גם לחזק את הקשרים בין החברה האזרחית לבין אנשי מקצוע ופוליטיקאים ברמה המקומית. ישנו כיום יישום פעיל של עקרונות שיתוף ציבור, שקיפות ומעורבות אזרחית במשילות.

כמובנים מסוימים, הדבר המשמעותי ביותר שעשינו הוא יצירת תחושה בקרב רבים שהם חלק מהתרחשות גדולה יותר מעצמם ושקיימת קהילה בצמיחה שביחד יכולה לשנות את פני החברה הישראלית. טרם הגענו לנקודה בה אנו משנים מגמות גדולות יותר בחברה, אך עם זאת, לעניות דעתי, הבסיס הוא אמיתי, חזק, בעל תשוקה, מגוון

ובעל מחויבות. בכנס השנתי העשירי שלנו השתתפו יותר מאלף אנשים והתקיימו עשרים קבוצות עבודה שונות. אנשים חשו שהם שותפים לתנועה לשינוי חברתי, אשר יכולה לשנות את החברה הישראלית מיסודה. זה היה מקסים.

עובדה זו מזכירה כתיבה מדהימה ויפיפיה של ג'ון דיואי. אנסח אותה מחדש: הוא כותב על חולי חברתי, על כוח הרסני המכונה עצמאות. מדהים עד כמה תחלואי האנושות העמוקים ביותר מבוססים על הרעיון המגוחך לפיו אנו עצמאיים זה מזה. הוא טוען שיש צורך בתלות הדדית ושמטרת העצמאות שלנו היא להפרות את הקשרים בנינו, זהו כמובן רעיון יהודי מאוד. אנשים מרקע מסורתי מבינים זאת שכן העימות בין יהדות לבין מודרניות נעוצה לרוב בדרישה המוגזמת לאוטונומיה, לרציונל, לעניין-עצמי ולאינדיווידואליזם הובסיאני.<sup>10</sup> אני חושב שהתנועה הסביבתית, שלא תמיד במודע, משקפת חזון לא רק בדבר מערכת היחסים בינינו לבין הסביבה אלא חזון באשר לפני החברה ובאשר לסוג הקשר הראוי בין האחד לשנייה. מדובר במסר חינוכי, סביבתי ופוליטי.

### על המושג מנהיגות

המושג מנהיגות עלול להיות מאיים מאוד. ב'השל' שינינו את תיאור 'תכנית העמיתים' מ'מנהיגות' להכשרה של 'סוכני שינוי חברתי', תוך הדגשת מנהיגות כמשהו שעושים ולא בהכרח כתכונה או כמאפיין של הפרט. נראה לי שזה קצת הכיך אנשים להיות בתכנית 'מנהיגות'. יש אי נוחות מסוימת, זה קצת יותר מדי יחיר, יותר מדי מפוצץ.

אני מבין לגמרי מדוע המושג מאיים. יש רצון לתת לאחרים להחליט האם אתה מנהיג, או להחליט זאת במבט לאחור של עשר-עשרים שנים. כולנו יודעים באופן אינטואיטיבי שיש מסלולים רבים בדרך למנהיגות, סיפורים שונים וביוגרפיות שונות.

### על אידאולוגיה והגינות של שינוי חברתי

ב'שחרית', אחת מהשאלות בה אנו עוסקים היא כיצד באפשרותנו להתמודד עם המודלים הכלכליים הדומיננטיים כיום, מה שמכונה: כלכלה נאו-ליברלית. בדומה לבעלי סדר יום סוציאלי-דמוקרטי אחרים, גם אנחנו עלולים להפוך את הניאו-ליברליזם למעין איש קש חד-ממדי אשר קל ללעוג לו. אך ברוב המקרים אלה שרואים את העולם אחרת אינם רשעים. כמעט תמיד שווה להקשיב ולנסות להתמודד עם משהו מנקודת

10 תומס הובס, 1588-1679, היה הוגה דעות ופילוסוף פוליטי אנגלי אשר התפרסם בעיקר בזכות ספרו 'לויטן' העוסק בשלטון ובסמכות, ומציג את ההיסטוריה האנושית כמאופיינת במאבק סביב השרדות וצבירת כוח, ואת הסביבה האנושית מאופיינת במלחמה של הכול בכול.



מבטם. יש לי אמון עמוק בהגינות הבסיסית של אנשים. על כן אני מאמין שעלינו להקשיב לדעתם של אחרים ולנסות להבין מהיכן הם באים. לעתים קרובות אינני מרגיש בנוח בקהילת השינוי החברתי שבעיניי לוקה לעתים קרובות מדי בפשטנות, וכיצרת דמוניזציה לבעלי השקפות עולם שונות.

אני מבין שמבט מורכב יותר הופך לעתים למבט המלטיאני עם 'ידיים קשורות'. עבורי, רעיונות אף פעם לא קודמים לאנשים, ונדרמה לי שדבר זה חשוב מאוד – הן עבור התרחשות שינוי והן עבור היכולת להיות אפקטיבי, שכן אני חושב שהמטרה היא להפוך את העולם לטוב יותר עבור אנשים אמיתיים במקומות אמיתיים. חבר טוב שלי שמעורב בפוליטיקת השמאל אמר לי פעם: 'אתה מכיר את השמאל, הם ממש אוהבים אנשים כעיקרון אך לא כמעשה!'. אני חושב שחיבה עמוקה לאנשים היא זו שיוצרת עוגן.

בישראל אנשים גדלו על היות החברה אידאולוגית כל כך. הרבה לפני אופנת הפוסט-ציונות, ידוע שהציונות הייתה מילה גסה בגלל משמעותה האידאולוגית. אני חושב שהדור השני והשלישי במדינה הזו נוטים להתרחק מנרטיבים גדולים שכאלה כיוון שראו מה הם עושים לפרטים – נגיד בקיבוץ עם בתי הילדים, או יודעים שילדים שאלו אם ההורים אכן אוהבים אותם? לכן אני חושב שיש התנגדות תרבותית אמיתית לאידאולוגיות הגדולות. אני מרגיש זאת ב'השל', אני חושב שהצלחנו להרים דברים אך שבישראל נכנסו לעסק קשה. דבר שאני אוהב בתנועה הסביבתית הוא שניתנת לאנשים האפשרות להתחבר לרעיונות גדולים ללא רתיעה מהם. ישנה מבוכה מסוימת בהווה האידאולוגית כל כך, תוך שמירה על מרחק בריא ועל חוש הומור.

יש לי תחושות של זעם מוסרי אך אינני קם בבוקר כאדם צעיר כועס. הארגונים אשר מושכים אותי והארגון אותו הקמתי יש בהם מעט יותר חמלה ומעט פחות כעס. 'השל' משך אנשים דומים לי במובן זה. יש משהו נכון בהתמקדות בהגינות וחמלה כמרכיבים מרכזיים של שינוי חברתי.

### לו היית מתחיל מחדש, מה היית עושה אחרת?

יכול להיות שהיה טוב יותר לו הייתי מתבסס באוניברסיטה טרם יציאתי לעולם השינוי החברתי, אך נראה לי שצעד כזה היה מחושב מדי ושממילא אינני מסוגל להשקיע את עצמי אך ורק באקדמיה. האמת היא ששום דבר לא עולה בראשי. אני חושב שכולנו קצת כמו ד"ר פנגלוסס ב'קנדיד' של וולטר. אנו חיים בטוב שבועולמות והדרך בה החיים נגלים היא הדרך בה צריך שיתגלו. ישנם אנשים שתמיד ידעו שברצונם להיכנס לתפקידים במרכז העניינים, בהם יהיו בעלי עוצמה. אני חושב שבמקרה שלי תמיד היה לי פקפוק עצמי באישיות שלי, סוג של היסוס או אי נוחות סביב אנשים בעלי עוצמה. אני לא חושב שאנשים שהכירו אותי לאורך השנים יפתעו שזה עיסוקי – אך

לא היה זה חלק מתכנית על ועיסוקי היה יכול ללכת לכיוונים רבים שונים. יכולתי להיות מנהל בית ספר תיכון, יכולתי לחיות את כל חיי בקיבוץ, יכולתי להיות חוקר באוניברסיטה. התגלגלותי מדגימה את חשיבות הנסיבות ואת החשיבות של יצירת נסיבות שמאפשרות לאנשים לתת לקולם להישמע. כמו כולנו, לפעמים אני מתעייף מהמקום בו אני נמצא ומהדבר אותו אני עושה, ובכל זאת, העבודה שלי היא עבודת חלומותיי ולגמרי התברכתי.

### על אופטימיות ועל מחיר העבודה

אני חושב שהשאלה 'האם אנחנו יכלים להוביל שינוי אמיתי?' היא במידה מסוימת שאלה הרסנית שכן, ככל הנראה, התשובה היא 'ספק', אך מכיוון שאין זו תשובה מועילה עדיף פשוט להתרחק ממנה. מישוה צריך לעשות משהו בנדון, אך השאלה האם ניתן לעשות משהו בנדון היא כבר מסיפור אחר. מודעות לסיכוי הקטן של הצלחה טומנת בחובה ככל הנראה סיכוי אמיתי להצלחה. הידיעה שנחוץ שינוי לא בהכרח מסייעת להבין האם שינוי הוא אפשרי.

האם אני מרגיש ששילמתי מחיר? העבודה במגזר בו השכר מתבסס על גיוס תרומות תמידי, היא ככל הנראה פחות בטוחה מעבודה דוגמת עריכת דין או הייטק, שם המשכורת היא קבועה. אך נדמה לי שישנה טעות בתפיסה שחוסר הביטחון נובע מהעבודה בעולם העמותות. החיים הם חסרי ביטחון ועבור רובנו, חוסר הביטחון רק עולה כתוצאה מקשיים כלכליים, מהדאגה ליכולת הסיוע לילדים, הגנה עליהם והיכולת לתת להם את מה שההורים נתנו לנו. ויתרתי על היציבות שבסטטוס של קריירה אקדמית. המשך במסלול זה היה מקל על חמי להסביר מה אני עושה ולהתגאות בכך, שכן עיקר עיסוקי לא ניתן להסברה עבורו, עבור הוריי, ואפילו עבור ילדיי. עיסוקי אינו מתאים לתוך המסגרת הקיימת למשמעויות של הישג.

אך בתמונה הגדולה – האם אני מסוגל לדמיין את עצמי בכל עיסוק אחר? יצרתי מקום שאכפת לי ממנו. יכולתי לעסוק בדברים שנתפסים בעיניי כחשובים, אני עובד בקהילה של אנשים אהובים – זו מתנה לעסוק בדברים שאכפת לך מהם.