

“עוד לא עבדה תקוותנו” - על מנהיגות בונה תקווה

כתבו: אורלי פס¹ שרית שפירא²

זהו מאמרנו המשותף השני במסגרת סדרה העוסקת בהיבטים מהותיים של מנהיגות ניהולית בעידן הנוכחי. אנו בוחרות להתמקד דווקא במרכיבים שבעבר בשיח הניהולי מנהיגותי הקלאסי נותרו בצל אך בעת הזו נכון שיקבלו מרכז ובמה.

במאמר הקודם עסקנו במנהיגות מקדמת אמון ובאחריות המנהיגותית לבנייתנו מחדש, במיוחד לנוכח השבר שנוצר לאחר ה-7 באוקטובר שהתבטא בסדק באמון במערכות מוסדיות. כעת אנו מבקשות להעמיק בתקווה - כמשאב ניהולי, רגשי ואסטרטגי, המחולל תנועה, משמעות ואחיזה בעת משבר.

הקדמה

“אני מצטרף לכל אלה שלא איבדו את ביטחונם

ביכולתנו לגרש את החושך ולראות את האור ... אז קדימה לעבודה!

(מתוך: עובדה - "גדי מוזס בראש מורס", 20/03/25).

גדי מוזס בן ה-80, שורד השבי, שוחרר אחרי 482 ימים מעזה, חזר לניר עוז הפצועה, לא רק כדי לשקם את חייו – אלא כדי להוביל שיקום של קהילה שלמה. מתוך כאב אישי עצום, הוא בחר לפעול, לבנות, להאמין. “אני נרגש לחזור לשדות ולבנייה מחדש של ניר עוז”, אמר... “אנחנו נתגבר”.

במאמר הזה, אנחנו מבקשות אתכם: התחילו לעבוד את התקווה!

מאחורי היכולת להוביל בשעת משבר ואי ודאות מתמשכת, לעיתים קרובות, מסתתר מרכיב שקט אך קריטי, שבכוחו להשפיע על כל היבט של המנהיגות: התקווה.

בעוד שמונחים כמו חוסן, מוטיבציה או ראייה אסטרטגית הפכו לשפה שגורה בניהול, התקווה נותרה לעיתים כתחושה ערטילאית, לא מדוברת, כמעט פרטית. זוהי החמצה – משום שתקווה אינה רגש נאיבי אלא יכולת פסיכולוגית ארגונית שניתן לטפח, להחזיק ולתעל כמנוע ניהולי של ממש.

מטרת המאמר היא להאיר את מושג התקווה באור חדש: להעמיק בהיבטים התיאורטיים המבססים את חשיבותה של התקווה במנהיגות, ולהציע למנהלות ומנהלים כלים מעשיים לבניית תקווה (עמדות, התנהגויות ומנגנונים) - בתוכם, בצוותים שהם מובילים ובארגון כולו. התקווה, כך אנו טוענות, איננה קישוט ניהולי - היא תשתית... ולפעמים, היא כל ההבדל.

¹ אורלי פס היא יועצת ארגונית בכירה, בעברה יועצת ארגונית בצה"ל ומנהלת פיתוח יכולות בשתיל. מלווה ארגונים ואנשים בתהליכי התפתחות ושינוי.

² שרית שפירא היא יועצת ארגונית בכירה, סא"ל (מיל') ראש מערך מדעי ההתנהגות של אמ"ן לשעבר, מתמחה בפיתוח מנהלים בכירים וצוותים, בגיבוש אסטרטגיית HR במגוון ומגדר.

א. תקווה כתשתית קוגניטיבית, נפשית ומוסרית

התקווה, במובנה העמוק היא תשתית נפשית מורכבת, רב- שכבתית, ששזורה בזהות, במשמעות וביכולת לפעול בעולם - גם כשאינו ודאי. הגות ופסיכולוגיה מודרנית מציעות קריאות מגוונות בתקווה, שכל אחת מהן מדגישה פן אחר של עוצמתה.

הפסיכולוג **קרל ר. סניידר**, מאבות הפסיכולוגיה החיובית, הציע להבין תקווה לא כתקווה סבילה אלא **ככוח פעולה**. לשיטתו, תקווה היא מערכת של שלושה מרכיבים: מטרה שיש לשאוף אליה (goal), דרכים מגוונות להגיע אליה (Pathways), ותחושת מסוגלות שנוכל לפעול בכיוון הזה (Agency). במובן זה, תקווה איננה נחמה – אלא ארגון פנימי של תודעה מכוונת מטרה.

ויקטור פרנקל, שהגה את גישת הלוגותרפיה מתוך התנסות קיומית קיצונית במחנות הריכוז, תפס את התקווה ככוח אנושי עמוק הקשור **לחיפוש אחר משמעות**. עבורו, תקווה אינה עיוורון למציאות אלא היכולת לראות מבעדה – ולזהות בה אפשרות. היא נולדת מתוך אותו "למה" שמאפשר לאדם לשאת כמעט כל "איך". תקווה, לפי פרנקל, היא בחירה מוסרית וקיומית להמשיך לראות בחיים אפשרות ראויה, גם כשאינם מיטיבים.

גישה עמוקה נוספת עולה בדבריה של **פרופ' רבקה יעקובי**, מהבולטות בזרם האקזיסטנציאליסטי בטיפול. יעקובי מגדירה תקווה כ"עבודת חיים" – תהליך מתמשך של החזקה באפשרות גם כשזו שברירית, מדולדלת, כמעט נעלמת. המושג "**עבודת התקווה**" (2004), שטבעה הפסיכולוגית רואה בתקווה לא תכונה סטטית או אשליה חולפת, אלא יכולת נפשית עמוקה, דינמית, שמתקיימת דווקא על רקע של קושי, אובדן או שבר. יעקובי מגדירה תקווה כ"החזקה של עתיד אפשרי במצב שבו ההווה איננו נסבל". לדבריה, עבודת התקווה בראשיתה היא פעולה שקטה אך עיקשת של הנפש: היא מתרחשת דווקא כשאין ודאות, ולעיתים גם לא פתרון, אך יש אחיזה בחוט עדין של משמעות או קשר, שמונע התפוררות. **עבור מנהלים ומובילי אנשים, ההכרה בכך שתקווה איננה רגש חולף אלא "עבודה פנימית מתמשכת של החזקה, תיקון ותנועה" עשויה להוות עוגן רגשי ומנהיגותי – במיוחד במצבים בהם אין תשובות פשוטות, אך יש אחריות לייצר אופק.**

"**התקווה היא חלום של אנשים ערים**" הינו ציטוט חד שמכיל בתוכו עומק רב ועוסק בתקווה המיוחס לפילוסוף ואיש האשכולות אריסטו. על פי אריסטו התקווה איננה פנטזיה או בריחה מהמציאות, אלא תוצר של תודעה פעילה ומודעת. לא חלום מתוך שינה, אלא חלום שמתקיים מתוך ערות – מתוך מגע מלא עם המצב הקיים, אך עם הפנים לעבר עתיד אפשרי. זהו חלום של אנשים שפוקחים עיניים, שואלים, בוחרים ופועלים. **עבור מי שנמצאים בעמדת ניהול או הובלה, זוהי בדיוק תמציתה של התקווה: לא אמונה עיוורת שהכול יסתדר, אלא ראיית עתיד שיש בה מידה של אפשרות, של כוונה ושל מחויבות וניסיון להשפיע ולעצב מציאות – גם כשאין ודאות. זו איכות נפשית שניתן לטפח, ובמובנים רבים, היא אחד ממקורות הכוח העמוקים ביותר של מנהיגות.**

הקריאות הללו – של סניידר, פרנקל, יעקובי, אריסטו – מציעות יחד הבנה עשירה של תקווה: כתנועה, כמשמעות, כהחזקה וכחירות. **עבור מי שמובילים אנשים וארגונים, ההיכרות עם תשתית זו היא חיונית: היא מאפשרת להחזיק במרחב של אי ודאות מבלי לקרוס, ולנוע קדימה מבלי לדעת – אך גם מבלי לוותר.**

אבחנה בין מושגים

בשנים האחרונות, וביתר שאת מאז התפרצותם של משברים גלובליים, חברתיים ואישיים, גבר העניין במקורות הכוח הפנימיים של מנהיגים, מנהלים ומנהלות: מה מאפשר להם להחזיק כיוון בתוך ערפל? מה מחזק אותם לנוכח חוסר ודאות, עומס רגשי ואחריות מתמשכת? מושגים כמו **חוסן**, **אופטימיות** ו**תקווה** הפכו לשפה שגורה בשיח הניהולי והפסיכולוגי, והם מציעים לכאורה תשובות דומות לשאלות אלו. אך כאשר מתבוננים בהם מקרוב - לא כמילות עידוד אלא כעמדות פנימיות - מתגלה שהם אינם חופפים, ולעיתים אף מציעים דרכי פעולה שונות בתכלית. האבחנה ביניהם איננה שאלה סמנטית בלבד, אלא מפתח להבנה עמוקה יותר של פעולות מנהיגותיות בזמנים של קושי והתכוונות לעתיד.

מה בין אופטימיות לתקווה?

לפי הרב זקס "האופטימיות היא האמונה שדברים ישתפרו. התקווה היא האמונה שכולנו יחד נוכל לשפר את הדברים. האופטימיות היא מידה פאסיבית, ואילו התקווה – אקטיבית. כדי להיות אופטימי אין צורך באומץ לב אלא בתמימות מסוימת. **כדי לקיים את התקווה דרוש אומץ לב**".

מה בין תקווה לחוסן?

חוסן נשען על ניסיון עבר. תקווה נשענת על אפשרות עתידית. חוסן = "אני אתמודד, אני אחזיק מעמד". תקווה = "אני אתקדם, ואולי אפילו אצמח מזה". למרות הקרבה הרבה בין תקווה לחוסן, חשוב להבחין בין השניים, במיוחד כשמדובר בהובלה ניהולית. חוסן הוא היכולת של אדם או ארגון להתמודד עם קושי, לשאת לחץ ולהסתגל לשינוי. הוא מבטא את התגובה לאתגר: גמישות, ויסות רגשי, חיבור למשמעות ויכולת שימור תפקוד. תקווה, לעומת זאת, היא הכיוון - היכולת לדמיין עתיד אפשרי טוב יותר ולגייס כוחות כדי לנוע אליו. בעוד שחוסן מתמקד ביכולת לשאת את מה שיש, תקווה מתמקדת ביכולת להאמין שיהיה אחרת. **בהקשר הנהגתי, תקווה היא זו שמובילה - היא מציבה אופק ומדביקה אחרים באפשרות. חוסן הוא זה שמחזיק - שמאפשר לא להישבר בדרך. מנהיגים נדרשים לשניהם: לתקווה שמייצרת תנועה קדימה, ולחוסן שמאפשר לשרוד את ההווה.**

ב. למה חשוב שמנהלים יחזיקו את התקווה?

ההפך מתקווה: לא תמיד מה שנדמה

כאשר אנו חושבים על תקווה, אנו עשויים לשייך לה אוטומטית את ההיפך - **ייאוש**. ואכן, ייאוש הוא היעדר מוחלט של אמונה באפשרות לעתיד מיטיב, סגירה של הדמיון, של הכוח הפנימי ושל התנועה. אך בפועל, ההפך העמוק והנפוץ יותר של תקווה - במיוחד בהקשרים ניהוליים - הוא **אדישות**. לא ייאוש ובכי, אלא ניתוק רגשי שקט, ציני, או פשוט כבוי. זהו מצב שבו המנהל כבר לא מנסה, לא מאמין ששווה לנסות, ולעיתים אף מפסיק להרגיש.

המשמעויות הנגזרות מהתשתית התיאורטית של תקווה אינן נותרות ברובד הרעיוני בלבד-
הן **מקבלות תוקף יישומי עמוק דווקא בהקשרים של הנהגה**. בניית תקווה איננה משימה
מנהיגותית המתאימה רק לשלב שאחרי התאוששות ממשבר, אלא פעולה מתמשכת הן
בשגרה ובוודאי בעת משבר.

היכולת לבנות תקווה ולטפח אותה נותנת תוקף ומקום לכך **שקיים משבר וקושי**, והוא לא
יעלם מן המציאות, אך היא מציעה אלטרנטיבה למציאות מיטיבה יותר ולדרך להגיע אליה.

דווקא בעידן של שחיקה, משבר, ואובדן אמון - תקווה הינה קריטית. תפקידו של מנהיג אינו
רק לא לאבד תקווה, אלא גם לזהות ולהחזיר אותה במרחבים שבהם היא דועכת מבלי
שאיש שם לב.

מנהלים ומנהלות נדרשים לאמץ את התקווה כעמדה נפשית או חוויה קיומית שמאפשרת
להאמין שיש עתיד אפשרי, גם אם אינו מגובש עדיין לפרטי פרטים. מנהלים ומנהלות
נדרשים לא להיות רק אופטימיים אלא "לעבוד" בתקווה ולייצר מרחב של תקווה עבור
עצמם ועבור אחרים.

ג. 'לעבוד את התקווה'

למה הכוונה?

"עבודת התקווה" היא מונח עמוק - לא רק רגש, אלא מאמץ פנימי ומעשי לשמר או ליצור
תקווה דווקא במצבים שבהם היא לא מובנת מאליה. זוהי עבודה ממשית - קוגניטיבית,
רגשית ולעיתים גם פיזית - שמתבצעת אל מול כאב, עמימות, עייפות, ואי וודאות. עבודת
התקווה היא לא "להאמין שיהיה בסדר", אלא לבחור עמדה שמובילה לפעולה שיש בה
זרעים של עתיד - גם כשעוד אין סימן לצמיחה.

עקרונות מרכזיים ב'עבודת התקווה':

1. **תרגול תודעתי מתמשך מול המציאות**: להפעיל באופן עקבי את היכולת לעצור, להתבונן
במציאות, ולזהות - גם כשקשה או מעורפל - מה באמת אבוד או בלתי אפשרי, ומה עדיין
פתוח, קיים, או אפשרי לשינוי.

2. **גיוס אנרגיה פנימית**: להחזיק את האפשרות גם כשאין ביטחון, לגייס את עצמך מחדש
לפעולה.

3. **יצירת כיוונים**: לא רק לחשוב מה "אין" או "לא עובד", אלא לשאול- "מה כן יכול
לקרות?", "מה הצעד הבא?"

4. **שיתוף תקווה עם אחרים**: להיות עוגן לאחרים, לנסח אמונה במילים, ולאפשר להם
להצטרף אליה.

5. **שימור התקווה לאורך זמן**: לחזק אותה גם כשיש אכזבות, לחדש אותה גם כשנשחקה.

למה כל כך קשה 'לעבוד את התקווה'?

1. **המוח שלנו מתוכנת לשרוד, לא לקוות** - המוח מגיב לאיום לפני שהוא מגיב לאפשרות. הוא מחפש סכנות, לא סיכויים. לכן קל לנו יותר לצפות לרע - זה "מרגיש מציאותי", בעוד שתקווה נתפסת כ"הימור".
2. **תקווה דורשת פגיעות** - כדי לקוות - צריך להסכים לרצות משהו באמת. לפעמים אנחנו מעדיפים לא לרצות מדי, כדי שלא נתאכזב. **"אם לא אצפה - לא אתאכזב"** זה מנגנון הגנה נפוץ שמכסה על כאב ישן.
3. **תקווה מתנגשת עם חוסר שליטה** - במצבים של עמימות, שינוי, קושי - אנחנו רוצים ודאות. אבל תקווה לא מבטיחה תוצאה - היא רק מרשה להאמין שאפשר להשפיע, לנסות, לצמוח.
4. **אנשים עם נטייה לשיפוט עצמי מתקשים במיוחד** - אם קשה לי להאמין שאני ראוי לטוב, או שאוכל להתמודד - קשה לי גם לקוות.
5. **הסביבה לא תמיד מחזקת תקווה** - לפעמים סביבת העבודה, החברה או אפילו המשפחה - משדרות סקפטיות, ציניות, לחץ. מי שמחזיק תקווה עלול להיתפס כנאיבי מדי, או לא מבין מספיק, עד גבול "מטומטם".

מהם המחירים / הסכנות הפוטנציאליים ברמה האישית ב'עבודת התקווה'?

"לעבוד את התקווה" היא פרקטיקה רגשית וניהולית עוצמתית - אבל היא אינה נטולת מחיר. יש לה מחירים פוטנציאליים שחשוב לזהות ולנהל בתבונה, במיוחד בעמדות ניהול והובלה. להלן המחירים האפשריים:

1. **עומס רגשי** - להחזיק תקווה עבור עצמך ואחרים - במיוחד בזמנים קשים - דורש משאבים רגשיים מתמשכים. המנהל הופך לאנרגיה מחזיקה בלעדית, וזה עלול להוביל לשחיקה רגשית אם לא דואגים גם לתדלוק עצמי. "כשאתה מחזיק את האמונה בשביל כולם - אין מי שיחזיק אותה בשבילך".
2. **האשמה עצמית כשאינ שינוי** - עבודה עם תקווה מעוררת תחושת אחריות. **אם הדברים לא מתקדמים המנהיג עלול להרגיש שהוא נכשל גם ברמת הערך**. התקווה שהושקעה עלולה להפוך לאכזבה עמוקה יותר אם לא מייצרת תוצאה בפועל.
3. **פער בין חזון למציאות** - לעיתים התקווה יוצרת ציפיות גבוהות - בצוות, בהנהלה או מול שותפים - ואם אין תרגום מעשי, נוצר תסכול על מאמצים שבזבזו לשווא או תחושת חוסר אותנטיות.

ד. פרקטיקות מרכזיות של 'עבודת התקווה'

1. בראש ובראשונה - "דע את תקוותך"

כדי לייצר תקווה בתוכך ולאחר מכן לייצר מרחב של תקווה עבור אחרים, עליך כמנהל, בראש ובראשונה, להכיר את עצמך בהיבטים של תקווה. להלן שאלות שנוסחו בהשראת ספרות מחקרית על תקווה ואופטימיות (מבוסס על התיאוריה של קרל סניידר בתחום התקווה ושל שליגמן בתחום האופטימיות):

- א. האם כשאתה חושב על העתיד, אתה מדמיין לרוב **תרחישים חיוביים** שיכולים לקרות לך?
- ב. האם כשאתה נתקל בקושי משמעותי, אתה מאמין **שתצליח למצוא דרכים להתגבר** עליו?
- ג. האם אתה מרגיש **שלמעשיך יש השפעה** ממשית על הסיכוי להשיג את מה שחשוב לך?
- ד. האם כשדברים לא מסתדרים כפי שתכננת, אתה מצליח לראות בכך **הזדמנות** ללמוד או לצמוח?
- ה. האם יש לך **מטרות ברורות לעתיד**, ואתה מרגיש שיש לך את האנרגיה והכוח לפעול כדי להשיג אותן?
- ו. **האם שגורה בפיך שפה מעודדת תקווה?** שים לב למילים שבהן אתה בוחר לתאר את המצב העתידי ואת היכולת של האנשים להגיע לשם. האם בפיך שגורות מילים כמו "מאמין, מקווה, נעשה טוב, הצלחנו בעבר, ונצליח גם בעתיד, זה למען עתיד יותר טוב, זה יסתדר כי אני אסדר את זה", או לא?

2. צור תכנית עבודה לתקווה

תקווה נבנית כשיש תמונת עתיד, דרך ללכת בה, כיוון ברור - ואמונה שיש את מה שצריך כדי לנוע. אלו 4 השלבים העיקריים ליצירת תכנית עבודה לתקווה:

יצירת תמונת עתיד מיטבית - עזרו לצוות לדמיין עתיד טוב – קונקרטי, אפשרי, רלוונטי.

הצגת מטרות ברורות השגה - הגדירו מטרות לטווח קצר ובינוני, וודאו שהן מדידות, מציאותיות, עם הגדרות הצלחה ברורות.

סימון נתיב פעולה גמיש - במקום תכנית נוקשה, סמנו כיוונים, עודדו חיפוש יוזמות חדשות ורעיונות יצירתיים.

חיזוק תחושת מסוגלות - עזרו להכיר בהצלחות, גם הקטנות, ציינו התקדמות ולא רק תוצאה.

3. טיפוח התקווה במרחב הבין האישי, הצוותי והארגוני

רתימת "שותפים לתקווה" - חפשו את האנשים בסביבתכם שמחזיקים תקווה- מדמיינים עתיד אחר, גם כשהמצב מורכב, לא מתכחשים לקושי, אבל גם לא נשארים בו קפואים, מחפשים כיוון במקום רק להתלונן ומוכנים לפעול בצעדים קטנים.

סימון עתיד משותף - ביחד - הזמן את הצוות לדמיין יחד תמונת עתיד מיטבית. המטרה היא ליצור תקווה שמבוססת על **תחושת שותפות**, לא רק על חזון אישי.

הנכחת השיח על התקווה - ברגע שהתקווה נוכחת, נראית, נשמעת ומורגשת במרחב הארגוני, היא מדבקת. כך היא פותחת שיח ופורשת מגוון אפשרויות לעתיד מיטבי.

החזקת המתח של כאב ותקווה - ניהול שמחזיק מורכבות בין ייאוש, כאב ותקווה. Emodiversity היא רמת הגיוון והאיזון בין רגשות שונים (חיוביים ושליילים) שאדם חווה ומזהה לאורך זמן. מחקרים מראים שגיוון רגשי גבוה תורם לבריאות נפשית ופיזית, כמו שגיוון תזונתי מועיל לגוף. בארגונים, Emodiversity משמעו מתן לגיטימציה למנעד רחב של רגשות במקום העבודה - לא רק מוטיבציה ושמחה, אלא גם תסכול, דאגה או עייפות. גיוון רגשי כזה מחזק חוסן ארגוני, כי הוא מאפשר לעובדים להיות אנושיים, להרגיש שייכות, ולהתמודד טוב יותר עם שינויים ומשברים. מנהלים צריכים להחזיק את המורכבות בעצמם: להראות גם פגיעות וגם מנהיגות. להגיד משפטים כמו: "אני בעצמי מרגיש/ה את הכאב, וביחד איתכם מנסה לבחור בתקווה, כל פעם מחדש". או "אני לא מצפה מכם להרגיש אותו דבר - רק להישאר באינטראקציה אנושית".

לסיום,

תקווה היא **שריר שצריך לאמן**. במיוחד כשקשה, במיוחד כשלא רואים את הסוף. מנהלים ומנהלות לא יכולים להרשות לעצמם לחכות שתחזור התקווה - הם צריכים **לבנות אותה, לבחור בה, ולהפיץ אותה**.

כמו גדי מוזס, גם אתם לא צריכים לדעת את כל הדרך - רק להסכים **להתחיל ללכת בה**. אז **תתחילו לעבוד את התקווה**. עכשיו. בכל שיחה, בכל החלטה, בכל צעד קטן.