

## אודף פנינו אנושי ע'ון אדוארדס



מה שאעשה כאן היום יהיה להתמקד בהיבט אחד של מחקר שאני עורך בשמונה השנים האחרונות, והוא צפייה בשינוי בעשייה אנושית. אני רוצה לחלוק אתכם את המודל שבו אני משתמש; מודל שיסייע לנו להבין את השינוי, המעשה, הצמיחה והלמידה. המודל פותח על ידי עמית המחקר הקרוב ביותר שלי, גיים בטלר מאוניברסיטת קווינסלנד שבאוסטרליה. זהו המודל שבו גיים ואני משתמשים בכל עבודת ההוראה והייעוץ שלנו, הן בחינוך והן בעסקים ובתעשייה. למודל ששה רכיבים עיקריים:

המרכיב הראשון הוא ידע ציבורי. זהו ידע הנמצא ברשות הכלל, כמו למשל הידע שאני מעביר לכם עכשיו. אפשר לרכוש ידע ציבורי מהאזנה לאנשים, מקריאת ספרים, מגלישה באינטרנט, מצפייה בווידיאו, ממה שלא יהיה. זהו כל ידע שנמצא ברשות הכלל, ולכן הוא נגיש. נדמה לי שזה הדבר שמרבית האנשים כאן מצפים לקבל מיום עיון כמו זה שלפנינו.

המרכיב השני של המודל הוא עשייה שוטפת, כלומר, מה שאנשים עושים בחיי היומיום שלהם. החינוך בבתי-הספר, באוניברסיטאות, בבתי-ספר למנהל עסקים ובמקומות אחרים, מבוסס על האמונה התמימה משהו, שאם ניתן לאנשים ידע ציבורי חדש, הם ישנו את העשייה השוטפת שלהם. אתם באתם לכאן, אנתנו מעבירים לכם ידע ציבורי, ואז כל אחד מכם יאמר לעצמו: "אוי, נכון, חייתי בטעות! הם צודקים!" ותשנו מקצה לקצה את התנהגותכם. וברנקו ודן יאמרו זה לזה בסוף הכינוס: "זה דבר הכי טוב שעשינו אי-פעם!"

הבעיה היא שכך - בעקבות חדירה של ידע ציבורי - אנשים משתנים רק לעתים רחוקות. אז מה חסר במודל התמים של העברה ישירה של ידע ציבורי אל המעשה השוטף? חסר המרכיב השלישי, שהוא הדבר החשוב ביותר, ואנו קוראים לו 'ידע אישי מעשי'. זהו הידע שיש לנו משל עצמנו. ידע הנמצא עמוק בתוכנו. ידע שרכשנו מתוקף חיינו וניסיוננו. אפשר לקרוא לו 'ידע בדרך הקשה', או 'ידע מבית-הספר של החיים', אך הידע הזה הוא שלנו, מופנם במרקם חיינו. היות שידע זה נובע מהתנסות אישית וממחשבות עליה, הוא ידע ייחודי. כל אדם הוא יחיד שעשה את הדברים שעשה וחשב את המחשבות שחשב במהלך חייו הייחודיים.

יש כמה היבטים מעניינים לידע אישי מעשי. הוא ברובו מובלע וקשה לניסוח. לכל אחד מכם יש בפנים

מאגר עצום שלו, והבעיה היא כיצד לשלוף אותו, כיצד להביא אותו לתודעה ולנצל אותו בצורה יעילה. ניסיון השנים שלי בעבודה בעולם העסקים והתעשייה באוסטרליה, כמו גם בעולם העסקים והתעשייה בארצות הברית ובניו זילנד, אומר שזהו המשאב המוזנח ביותר בעסקים ובתעשייה. הידע האישי המעשי של העובדים מוזנח. כאשר אני הולך למפעל או למכרה כדי לעזור לפתור שם בעיה, איני מדבר עם המנהל הכללי או עם המפקח; אני הולך לדבר עם העובדים ומנסה לחלץ מהם ידע. למרות זאת, בארצי לא נהוג לשאול עובדים. כשאני פונה לפועלים, הם אומרים לי שברגע שהם נכנסים לבית-החרושת מצפים מהם לתלות את שכלם על השער, לעבוד כמו מכונה חסרת שכל במשך יום שלם ולאסוף את השכל בדרכם החוצה. זו הסיבה שהאוסטרלים מצליחים כל כך בתחום הפנאי ופחות בתחום העבודה, משום שכל היצירתיות האישית והלאומית שלהם מתועלת לזמן שלאחר העבודה ולסופי השבוע.

גיים בטלר ואני הצלחנו בכך שעזרנו לחברות עסקיות ותעשייתיות לקבץ את הידע האישי המעשי של כוח האדם שלהם. התוצאות היו מדהימות. מה שמעניין הוא שפועלים רבים שאיתם עבדנו עזבו את בית-הספר בגיל 12, 13 ו-14, בידיעה שהם סתומים ושאינן להם הרבה מה להציע. כאשר אנו מראים להם כיצד לגייס את הידע האישי המעשי שלהם ולהשתמש בו בצורה רבת-עוצמה, יש לכך השפעה בלתי-רגילה על החברה.

אך נראה לי שאחד הדברים העצובים שבתי-הספר עושים הוא להתכחש לידע האישי המעשי של הילדים. ההנחה היא שילדים נכנסים לבית-הספר כלוחות חלקים. זה לא נכון. לכל ילד יש מאגר ניסיון עשיר מאוד. חלק חשוב מההוראה הוא גלגול מה נמצא בראשי התלמידים לפני

היתה לי דוגמא נהדרת לידע אישי מעשי כאשר עבדתי כמהנדס מחצבים צעיר. התואר הראשון שלי הוא בהנדסת מחצבים. כיוון שלא היו לי אמצעים ללמוד באוניברסיטה בגלל הרקע המשפחתי שלי, עבודה בבית-חרושת לפלדה בכל חופשה סייעה לי לממן את הלימודים ואת רכישת הספרים. בסוף השנה הראשונה שלי באוניברסיטה, הייתי אז בן 17, הלכתי לבית-החרושת לפלדה, ומה שהייתי צריך לעשות במשך שלושה חודשים היה לעקוב אחרי פועל פלדה ראשי שעמד לצאת לגמלאות. האיש הזקן הזה ידע לצקת פלדה כמו שאף אחד אחר לא ידע. הבעיה היתה שאף אחד לא ידע איך הוא עושה את זה. נקודה נוספת היתה, שהוא לא הצליח להסביר את זה לאף אחד. כל הידע האישי המעשי היה אצור בתוכו. התפקיד שלי היה לעקוב אחריו במשך שלושה חודשים, לרשום בפרוטרוט את מעשיו ולגלות איך הוא עושה את זה. טוב, הזמינו אותי למשרד שלו, זה היה בשנות השישים, והמשרד שלו היה פחון מברזל מגולוון ומתחתיו שורה ענקית של כבשנים פתוחים למתצה שבהם אופים את הברזל והופכים אותו לפלדה. הציגו אותי בפניו. אמרו לו: לצעיר הזה קוראים ג'ון והוא יעקוב אחריך כדי לראות איך אתה עושה פלדה. אתה מסכים?" והוא הסתכל עלי ככה, ואמר: "רק אל תסתובב לי בין הרגליים, בסדר?" עניתי "בסדר". ממש נבהלתי ממנו. הלבישו אותי במדים בטיחותיים שחייבים ללבוש בבית-חרושת לפלדה. הייתי אפור מבריק מכף רגל ועד ראש, וכל אחד היה יכול לראות שאני הילד החדש בבית-החרושת. נתנו לי מגפי בטיחות גדולים עם מגיני בוהן ענקיים, שלא אפצע מחתיכות בטון. נתנו לי כפפות ואמרו: "תשמע, בחורצייק, תגלגל את הכפפות לתוך השרוולים." ואני שאלתי: "למה?" והם אמרו: "כי אם אתה חוטף מתכת מותכת בשרוול והיא מתגלגלת לך לכפפה, תהיה לך הפתעה לוחשת בפנים." אז גלגלתי את הכפפות לתוך השרוולים, ועמדתי ככה. ואז נתנו לי משקפי בטיחות. אז הרכבתי משקפי בטיחות. ואז נתנו לי קסדה. אז חבשתי קסדה. היה לי אז שיער ארוך עד הכתפיים, וזה לא היה פשוט לערום את הכול על הראש. אז הנה אני עומד שם כמו רובוט מ"מלחמת הכוכבים". הפועל הוותיק הסתכל בי ואמר: "בסדר, בחורצייק, בוא נלך לקומה." זו הקומה של הכבשנים. הוא לבש סרבל רחב אפור וישן, וחולצת טי שחורה עם פסים, ללא כל עזרי בטיחות. בחולצת הטי שלו היו חורים גדולים מחתיכות מתכת מותכת שפגעו בה, ובעדם אפשר היה לראות את הצלקות על גופו; סימנים של פועל פלדה אמיתי.

הוא הלך לאחד הכבשנים הגדולים, יותר גדול מהאולם הזה, כולו מבעבע מתכת ניתכת, הסתכל לפה ולשם, הסתובב אלי ואמר: "תזרוק פנימה 15 שקי מנגן הברזל ו-10 שקי פחם." רשמתי בפנקסי: "15 שקי מנגן הברזל ו-10 שקי פחם." שאלתי אותו: "למה אתה אומר את זה?" והוא הסתובב ואמר: "כי זה מה שצריך." אז רשמתי בפנקסי: "זה מה שצריך." אבל אז נהייתי יותר

שמתחילים בלימוד עצמו. לצערנו, בדרך כלל זה לא קורה. המחקר מראה, שילדים צעירים נכנסים לבית-הספר מלאים בידע אישי מעשי מהבית; דברים שעליהם דיברו עם הוריהם, אחיהם, קרוביהם וחבריהם. בכל זאת, כשהם נכנסים לכיתה חלק ניכר מזה נמחק על ידי המורה, המשדרת להם ש"כאן מדברים על מה שחשוב לדעת ולעל מה שחשוב לדעתכם". זה חריף במיוחד כאשר יש הבדלים תרבותיים או תת-תרבותיים בין ילדים לבין המורה. אם המורה היא בת המעמד הבינוני והתלמידים גם הם בני המעמד הבינוני, חלק ניכר מהדברים שהמורה תדבר עליהם מרכיבים את הידע האישי המעשי של התלמידים. אך כאשר התלמידים הם בני מעמד הפועלים, השפה שהם משתמשים בה בבית והנושאים שעליהם הם מדברים בבית אינם הולמים את סביבת בית-הספר ונחשבים בה לבלתי-ראויים. אחד הדברים העצובים ביותר שאנו עושים לילדים בבית-הספר הוא שאנו מונעים מהם להביע ידע אישי מעשי. תופעה זו חוזרת על עצמה בחברות עסקיות ובמפעלים שבהם עבדתי למעלה משלושים שנה. ובאותו אופן, אם אתם רוצים לשפר את בתי-הספר, אל תשאלו רק מומחים לחינוך ואל תשאלו פוליטיקאים בכלל; תשאלו את המורים. יש להם מאגר עצום של ידע אישי מעשי על חינוך ועל בית-ספר לדוגמא.

קעת אעצור לרגע, משום שערכתי מחקרים רבים על האופן שבו אנשים חושבים, ומחקר אחד לימד אותי שאם מדברים יותר משמונה דקות ברציפות מאבדים את הקשב של המאזינים. אני רוצה להיות נדיב מאוד ולהקציב לכם דקה לבצע מה שאני מכנה "בדיקת תפיסה". אני מבקש מכל אחד מכם לשוחח עם האדם היושב לידו במשך דקה אחת. אני מודע לכך שיש בעיה עם הקהל הישראלי; שמתים לב כמה זמן לקח למנחה הכינוס לרכז את תשומת לבכם. אז מה שאני עומד לנסות בבדיקת התפיסה הראשונה הזאת הוא לכבות את המטול, וכאשר ארצה את תשומת לבכם חזרה, אדליק אותו שוב ואתם תגידו "שש..." למי שיושב לידכם, כדי שאוכל שוב להתחיל. יש לכם דקה לבדיקת תפיסה - דיבור חובה למי שיושב לידכם. קדימה...

הייתם כיתה נפלאה. תודה...



ארבעת מרכיבי המודל הנ"ל כרוכים יחד באמצעות שני תהליכים עקרוניים. הראשון הוא רפלקסיה. יש תרבויות שהן רפלקטיביות יותר מאחרות. ושוב, נראה לי שזה עוד דבר שהתרבות שלכם מצטיינת בו. באמריקה חושבים שרפלקסיה זה דבר טוב אבל אין להם זמן בשבילה. הכוונה היא, אכן, למחשבה המצריכה זמן. יש להישען על הכיסא ולחשוב על מה שעשינו, על חיינו. יש דרכים רבות לעשות זאת. יש דרכים אקדמיות לכך. אני למשל רושם יומן מקצועי וצומח בעזרתו. אני כותב על הדברים שאני חושב, מרגיש, לומד. אני כותב רק מצד אחד של העמוד, ואז בצד השני אני רושם הערות. יש לי המון יומנים בבית ואני משתמש בהם לצורך רפלקסיה. אני גם עושה רפלקסיה כשאני שוכב במיטה לצד אשתי. הרבה פעמים אנחנו מנהלים פטפוטי מיטה רפלקטיביים. כך, אפשר לעשות רפלקסיה מתי והיכן שרוצים. אם עושים זאת כראוי זהו תהליך רב-עוצמה. יש לפתח אותו אצל ילדים צעירים. אך בתי-הספר אינם בנויים לכך. אין מקום לכך בתוכנית הלימודים ולא בבניין עצמו.

חשיבה בעלת עוצמה אחרת היא חשיבה יצירתית, או בלשונו של אדוארד דה-בונו, חשיבה לטרלית (lateral thinking). הטכניקות שדה-בונו פיתח הן פשוטות, יעילות למדי ומחוללות רעיונות חדשים. זה עשרים שנה אני חוקר את הטכניקות של דה-בונו ומנסה אותן במסגרות שונות. התוצאות מלהיבות. תהליכים של עיבוד, הפנמה ופירוש של ידע דומים לתהליכים במכונת כביסה: המכונה מכבסת אחורה וקדימה. נכנס ידע ציבורי; נכנס ידע אישי מעשי; נכנסות השקפות עולם. וכל זה מתערבב לאחר זמן בשטיפה. לעתים הידע הציבורי לא נשטף; הוא נשאר ידע ציבורי. הוא יושב באיזה מקום בגוף כידע סביל, ונעלם לאחר זמן, בדרך כלל לאחר הבחינות. אך לפעמים הוא נשטף אל הידע האישי המעשי, ואז האדם מבין ידע ויכול לייצר ידע שיהפוך לידע ציבורי שאחרים ישטפו לתוכו... זהו המודל בנוגע ללמידה, צמיחה ושינוי אצל בני-אדם. קחו עוד דקה לבדיקת תפיסה ושוחחו עליו עם שכנים... תבחנו בבקשה מה ההבדל בין מה שהתרחש בראשכם כאשר האזנתם לי וכאשר עשיתם בדיקת תפיסה...

**מרכיבים של ידע ושינוי**

ידע אישי מעשי      ידע ציבורי



השקפות עולם      פעילות שוטפת

(תרגמה מאנגלית: ענת זיידמן)

פיקח. היתה לי מצלמה, אז טיפסתי על הכבשן, השערות נחרכו לי, וצילמתי. צריך 15 שקים של מנגן הברזל ו-10 שקי פחם כשהצבע הוא כתום מבעבע. אחר כך מדדתי בעזרת מד חום מיוחד את חום התמיסה ולקחתי דגימה, והלכנו. כך עקבתי אחרי האיש הזה במשך שלושה חודשים. היו לי פנקסים מלאי רשימות על מה הוא עושה, ונתונים וצילומים, ועדיין לא היה לי מושג איך הזקן הזה עושה פלדה.

אתם רואים, מה שאנו עושים כל הזמן הוא שאנחנו נותנים לעובדים לעזוב את החברות ולקחת איתם את הידע האישי המעשי הזה, שאותו אי-אפשר לקנות. זה שווה זהב. אנו צריכים ללמד להעריך את הידע הזה עוד מגיל צעיר. ללמד ילדים להעריך את הידע שאצור בתוכם.

הרכיב הרביעי של מודל זה הוא השקפת עולם; מבנה העמדות שלכם; הטענות הבסיסיות שלכם על אודות העולם. דברים אלה באים לידי ביטוי בכל מעשיכם. אם אתם מודעים לזה ואם לא, זה מה שמשפיע על מעשיכם. טוב, אני לא יודע מספיק על התרבות שלכם כדי לדעת האם מקובל לשוחח עם אנשים בגלוי על השקפת העולם הפרטית שלהם. באוסטרליה אנחנו מצניעים זאת; האוסטרלים לא אוהבים לשוחח על השקפת העולם שלהם. אם לשפוט לפי מספר קטן של מפגשים שהיו לי פה, נראה לי שאתם קצת יותר דברנים בעניינים כאלה. השקפות עולם מכתובות את התנהגותנו, ואם אנו עוסקים בחינוך, חובה להיות מודעים לכך שאנו מביאים אותן עמנו לכיתה ומעבירים אותן לילדים. הם יזכרו את זה הרבה זמן אחרי שישכחו את הידע הציבורי שהעברתם להם. הם יזכרו מי אתם כבני-אדם, ואיזה מופת חיים הצגתם להם.

מה שאנו מוצאים כשאנו מנסים לעזור לאנשים להשתנות הוא שיש צורך להביאם לידי עימות עם עמדותיהם. כל אחד יכול ללהג תיאוריות, הדבר הקשה הן תיאוריות בפעולה; הדברים שאותם אנו חווים בחיים. אם אתם מבקשים לחולל שינוי בילד, במורה או בעובד בחברה, אתם צריכים להתחיל במתן כבוד, כבוד מוחלט, למקום בו נמצא אותו האדם. לא טוב להעמיד פנים שהם נמצאים במקום אחר, בתקווה שהם יימצאו במקום אחר. חייהם הביאו אותם למקום שהם נמצאים בו, ומאותו מקום עליכם להתחיל. אז כשאני נכנס לחברה כדי לעזור להם לשקול את מודל השינוי, כפי שאני מוזמן לעשות לעתים קרובות, אני לא בא עם מודלים תיאורטיים של שינוי. מה שאני עושה הוא להתחיל מניסיון החיים של העובדים בנוגע להשתנותם שלהם במהלך חייהם. אני לא מתחיל בעקרונות אוניברסליים של שינוי אלא חוקר כיצד כל אחד ואחד התמודד עמו. אני עוזר לעובדים להביע זאת, ואז מעבד את הנתונים שאספתי כדי ליצור מודל שינוי עבור אותה חברה. כך אני עושה גם בתי-הספר.

או. קיי. דקה אחת של בדיקת תפיסה. פנו אל השכן ודברו איתו...

יפה. תודה...