

# הכדאי לנבור בתנ"ך לבירור נושאי הגות מודרניים? דוגמא: מנהיגות, ניהול והקשבה מקסימלית

מיכאל לאב

## 1. הקדמה

### 1.1 מאמר או שניים?

במאמר זה אנסה לשתף אתכם, קוראים יקרים, בשלבי נסיוני לראות האם "מחבר" התורה, טמן בה בכוונה תחילה רעיונות מודרניים בנושאי הגות חשובים. כדוגמא, בחרתי בתחום שהמסרים בו לא רק מעניינים אותי, אלא לעניות דעתי – חשובים הם, הן לפרט והן לחברה. לכן, שימו נא לב כי גם בנושא הדוגמא הרחבתי, ומאמרי מתפקד למעשה כשני מאמרים. מפאת רוחב היריעה לא חיפשתי דוגמאות מתחומים אחרים.

### 1.2 הצדקה

אך תחילה, חש אני צורך להסביר מדוע מקווה אני למצוא בתנ"ך העתיק רעיונות שנתחדשו/מתחדשים במחקרים עדכניים ואולי אף כאלו ש"עדיין לא נולדו"?

התורה טוענת שהחכמה שהושקעה בכתיבתה והגנוזה בה הינה הרבה מעבר ליכולת אנוש, אך שהאדם מסוגל מתוך עיון ומחשבה מעמיקים לדלות ממנה פניני חכמה לאין ספור ("שבעים פנים לתורה", "אין בית המדרש ללא חידוש"). התורה אף מבטיחה ש"העולם הנאור" יתפעל מהלומדים ומקיימים אותה כראוי: "היא חכמתכם ובינתכם לעיני העמים... ואמר רק עם חכם ונבון הגוי הגדול הזה" (דברים ד, ו), זאת אומרת שהחכמה הגנוזה בה ישימה לדורי דורות.

בפסיכולוגיה המודרנית (לפי האסכולה ההומניסטית שפותחה על ידי Carl Rogers) ידוע כי העברת רעיון מיישות חושבת אחת לשניה באמצעות דיבור, אינה משימה פשוטה. הדובר "מתרגם" רעיון מחשבתי מורכב, למלים. מספר המלים מוגבל. עושר הביטוי של השפה גם הוא סופי. יכולת ההתבטאות של הדובר הספציפי בשפה הנדונה גם היא מוגבלת. השומע "בונה" מאותן מלים – רעיון מחשבתי חדש במוחו שלו. גם כאן קיימות מגבלות דומות. איך נבטיח שהרעיון החדש שנבנה זהה למקורי? על מנת לאפשר זהות גדולה ככל האפשר דרושה תשומת לב רבה בתרגום הרעיון למלים ודרושה הקשבה מעמיקה לכל מלה ומלה. במידת הצורך דרוש גם שהשומע ינסח במלים את הרעיון החדש שבנה תוך הדגשת היבטים נבחרים ואולי גם הוספת משפטים, על מנת לתת משוב חוזר לאיש שיחן, בציפיה לאישור שהבין נכון או להבהרה נוספת, וחוזר חלילה. ואם בדיבור כך, בכתב – על אחת כמה וכמה. ולגבי רעיונות שמעבר לרובד הגלוי – ודאי שלא קל לגלותם ולעמוד עליהם.



לעניות דעתי, לאור שתי הפסקאות הקודמות, כמעט בכל נושא הגות חשוב, אם "ננבור" בתנ"ך תוך "הקשבה" – הקדשת חשיבה ותשומת לב לכל מלה שאנו קוראים, נמצא שמעבר לרובד סיפורי ההיסטוריה, טמנה עבורנו התורה **בכוונה תחילה** רבדי חשיבה עמוקים ומעניינים אשר נוכל לחפש בהם מענה למחקרנו. אמנם "אישור" למסקנותינו לא נוכל להשיג מאת כותב התנ"ך, אך התורה עצמה ב"פרסומת" לעיל ממליצה לעשות ככל יכולתנו הצנועה, בהבטיחה תועלת רבה – גם לדורנו המתקדם.

### 1.3 סידור המאמר

המאמר כולל שלוש נקודות מבט עיקריות, כאשר פרק 2 מציג אותן מתוך הספרות המודרנית ופרק 3 מציג אותן כפי שלעניות דעתי משתקפות הן בתנ"ך:

1. המנהיג כ"בונה שעון" שיצירתו היא "חברת מופת" שתשרוד "לנצח" (סעיפים 2.1 מול 3.1).
  2. ענווה ונחישות מקצועית (סעיפים 2.2 מול 3.2).
  3. אינטראקטיביות והקשבה (סעיפים 2.3 מול 3.3).
- "אינטליגנציית נחילים" (סעיפים 2.5 מול 3.4) מוזכרת לחוד, אך קשורה ל"מטרה וערכי ליבה" שב"בניית שעון".

### 1.4 מטרות המאמר

נושאי המאמר אינם מתחום עבודתי או התמחותי. מטרת מאמרי אינה להקיף נושאים אלו ו"לקבוע מסמרות" אלא:

1. לעורר את מחשבתך, הקורא, בנושאים החשובים של מנהיגות והקשבה – לערער מוסכמות ולעודד יחזמות חדשות.
2. להסב את תשומת לבכם לאפשרות קיום מספר "רובדי חשיבה" בתורה לצורך העברת מסרים.
3. להצביע על אפשרות של "ידע מודרני" הטמון בגישת התורה למנהיגות בכלל ולשרידות עם ישראל בפרט (האם התורה יישמה כלפי עם ישראל ידע מודרני בנושא "חברת מופת"?).
4. לעודדכם כי "שווה" להסתייע בתנ"ך לכל נושא הגות חשוב. גם לגילוי מקבילות לרעיונות מדעיים מודרניים וגם לחיפוש אחר רעיון חדש – התנ"ך שנכתב ע"י הקב"ה ובנבואה, אמור להיות מעודכן ומודרני אבסולוטית ולעולם לא "מיושן". במקרה ברור של סתירה או חוסר התאמה, יש מתוך ענווה ללמוד מה עוד לא גילה המדע המודרני.

## 2. מובאות מהספרות המודרנית

חומר זה הוא מאורגן מטבעו ויהא קל להתייחס אליו בהמשך, לכן הצגתי פרק זה לפני הפרק העוסק בתנ"ך.

## 2.1 ספר "לנצח נבנו" ("Built to Last") מאת Jim Collins

הספר יצא בשנת 1994 לאחר מחקר סטטיסטי בן 6 שנים בו הושוו 18 חברות מופת בקנה מידה עולמי, מול 18 חברות טובות מקבילות (אותו תחום עיסוק) ובעלות וותק דומה, על מנת למצוא מה נחוץ כדי שחברה תהא לא בלבד חברה טובה אלא חברת מופת! הקריטריונים ל"חברת מופת":

- מוסד מהשורה הראשונה בסקטור שלו.
  - זוכה להערכה מרובה אצל אנשי עסקים ידועים.
  - הותיר רושם בל-יימחה בעולם.
  - הונהג ע"י דורות רבים של מנכ"לים.
  - הצמיח מחזורי חיים רבים של מוצרים / שרותים.
- על מנת להבטיח שאין החברה תוצר של מנהיג יחיד או מוצר אחד גדול, נבחרו רק חברות שנוסדו לפני 1950.

החברות נבחרו באמצעות משאל בין מנכ"לים של מאות חברות מובילות במגוון תחומים. 18 חברות המופת, לפי וותק: סיטיקורפ (1812), פרוקטר אנד גמבל, פיליפ מוריס, אמריקן אקספרס, ג'ונסון אנד ג'ונסון, מרק, ג'נרל אלקטריק, נורדסטרום, 3M, פורד, יבמ, בואינג, וולט דיסני, מאריוט, מוטורולה, היולט פקד, סוני, וול מארט (1945).

החברות המושוות היו בהחלט טובות. ביניהן: צ'ייס מנהטן, ווסטינגהאוס, מלוויל, בורו, מקדונלדגלס, ג'נרל מוטורס.

גילן הממוצע של חברות המופת הוא 92. נזכור כי הן לא נבחרו לפי רווח מקסימלי, אך החברות כי תשוואות מניותיהן הצטברו לכדי פי 6 מאשר בחברות המושוות, ופי 15 מהשוק! כולן ניחנו בחוסן מצוין (יכולת להשתקם ולצאת ממצוקה) וצפויות להמשיך להצטיין ולהתקיים "לנצח".

מסקנות הספר הן 5 "עשה" ו 5 "אל תעשה":

1. מנהיגי חברות המופת עסקו "**בבניית שעון**" ולא "באמירת הזמן" (בלשון בעל המאמר: "being "Clock Builders" rather than "Time Tellers") הקדישו רוב זמנם ומרצם להגדרת אידיאולוגיית החברה ולבניית החברה כך שתתפקד היטב ותאריך ימים גם לאחר מותם, ולא להאדרת עצמם. חזונם ויצירתם היו החברה עצמה! לא איזשהו מוצר מסוים, מוצלח ככל שיהיה.

2. ה"שעון" הינו "מנגנוניה הנפשיים" של החברה ו"נשמת אפה", וכולל:

a. **אידיאולוגיית גרעין**, שהורכבה מ:

i. **מטרה** - **סיבת הקיום היסודית של החברה**, מעבר לרווחים. ככוכב-מנחה תמידית

באופק.

לדוגמא:

בואינג - להיות חלוצי התעופה בעולם.

מרק (תרופות) - שמירה על חיי אדם, קיומם ושיפורם.



סוני – לחוות שמחת חלוציות וחדשנות טכנולוגית לרווחת הציבור. לתפארת תדמית  
יפן בעולם.

ג'נרל אלקטריק – להיות מספר 1 או 2 בכל תחום בו אנו מתחרים, או להסתלק משם.  
וול מארט – מחירים נמוכים, כל יום.

היולט פקד – אנו קיימים כחברה כדי לתרום תרומה טכנית ייחודית בתחומים בהם  
אנו משתתפים.

מוטורולה – החברה קיימת "כדי לשרת בכבוד את הקהילה ע"י אספקת מוצרים באיכות  
מעולה ובמחיר הוגן".

ii. **ערכי ליבה – עקרונות מנחים "נצחיים"** העומדים מעל לשיקולי כסף ומעל לדרגי  
הניהול. הם התשובה לשאלות: "מה אנו מחשיבים באמת בכל מאודנו?", "מה מצפננו  
המוסרי לאורו נלך וממנו לא נסור?".  
לדוגמא:

ג'נרל אלקטריק – להתמקד בהתלהבות בהצלחת הלקוח. תמיד מתוך יושרה ללא  
פשרות.

3M – לא תהרוג רעיון למוצר חדש. כבוד ליוזמה אישית.

היולט פקד – כבוד והזדמנות לעובדים, כולל הזדמנות לחלוק בהצלחת המפעל.  
תרומה ואחריות כלפי הקהילות שבהן אנו פועלים.

איכות במחירים ברי השגה ללקוחותינו.

הרווחיות נחוצה לקיומנו אך אינה מטרה בפני עצמה.

מוטורולה – התחדשות בלתי פוסקת.

חבירה עם "הכח היצירתי הרדום שבתוכנו".

שיפור מתמשך בכל – ברעיונות, באיכות, בהשבעת רצון הלקוחות.

התייחסות לכל עובד בכבוד כאל אינדיבידואל.

יושר, יושר פנימי ואתיקה בכל היבטי העסקים.

חשוב לציין כי הן המטרה והן הליבה הוגדרו בבהירות חדה מאד, על מנת שיעבירו את  
תובנת ההתנהגות ושיקולי קבלת ההחלטות, מהמנכ"ל עד אל אחרון העובדים. הדבר  
איפשר לחברה לתפקד כאור לייזר בהשוואה לאור רגיל הן בהתנהגות שוטפת והן  
בהחלטות שאינן סותרות אלא מחזקות זו את זו ומובילות אל אותה מטרה. לא היה  
סיכוי שהחלטות שאינן מתאימות לאידיאולוגיית החברה תאושרנה ע"י דרגי הניהול  
העליונים. דרגי ניהול זוטרים ורחוקים לא רק הורשו אלא אף נדרשו לקבל החלטות על  
דעת עצמם, בהתאם למטרה ולערכי הליבה.

b. **דחף לקידמה** – כמו אצל אמן או מציא, דחף להתקדם תמיד הלאה, להצליח יותר. אינו  
מצריך הצדקה או אילוץ חיצוניים. דחף כאילו "חייתי", ותשוקה קבועה להתקדם ללא  
סוף. לאור המטרה, אך מבלי לסכן את ערכי הליבה.

3. כן הכיל ה"שעון" **מנגנונים מוחשיים** ו **"בעלי שיניים חדות מאד"** המותאמים לשימור

אידיאולוגיית הגרעין ולעידוד הקידמה.

דוגמא למנגנונים:

תוכניות הכשרה אידיאולוגיות. "אוניברסיטאות" ומרכזי הכשרה פנימיים.

חיברות וחונכות ע"י עמיתים ומנהלים ישירים.

טיפול עובדים מגיל צעיר וקידום מבפנים.

הנהלים לתיגמול ולקידום עובדים ומנהלים, היו קשורים במפורש להשתלבות באידיאולוגיה של החברה.

שבחים, פרסים, שירים, המנון, טקסים וחגיגות לחיזוק ההצלחות ותחושת השייכות. סובלנות לשגיאות בתום לב או שאינן פוגעות באידיאולוגיה. עונשים מוחשיים על פגיעה באידיאולוגיה.

תכנון המשרד ועיצובו לנוחות העובדים וחיזוק הנורמות והאידיאלים.

ההליך של שיתוף עובדים בבעלות, ובהתאם להשתלבותם.

דגשים במלל ובדפוס על ערכי החברה ומורשתה ותחושה של היותך שותף למשהו מיוחד ואליטיסטי.

"עם לבדך ישכון" – עידוד העובדים להתרועע בראש וראשונה עם עמיתיהם, ע"י מועדוני חופש וספורט, בגדים מיוחדים, "שפה" משלהם, ועוד.

4. המנהיגים בחברות המופת התיחסו ברצינות תהומית למטרת החברה והתחייבו בהתאם ל"יעדים גדולים, מפחידים ונועזים". אלו בתורם הזניקו את החברה הרבה מעבר לאחרות (כגון טרנזיסטור הכיס של סוני בשנות ה 50, 707 ו 747 של בואינג, יבמ 360). נזכור לדוגמא את פרויקט ה"אדם על הירח עד סוף העשור" אשר העלה פלאים את יכולתה המדעית והטכנולוגית של ארה"ב בשנות ה 60. חשוב לציין – חברות המופת לא התחרו באחרות. הן תמיד התחרו "להתעלות על עצמן".

5. הגאונות של "גם" ולא העריצות של "או" כגון: גם שמרנות סביב המטרה והליבה, וגם דחף לקידמה והתחייבות ליעדים נועזים. גם ערכים מעל לרווחיות וגם עיסוק פרגמאטי ברווחיות. גם ראייה ברורה וחוש כיוון וגם ניסוי וטעיה, ועוד.

מה לא:

1. מיקסום הרווח אינו בראש. מטרת החברה וערכי הליבה קובעים את סולם העדיפויות. הרווח ההוגן כבר יבוא.
2. לא דרוש מנהיג כריזמטי. אדרבה, הכריזמטיות מפריעה! ככל שהמנהיג יותר עניו, כך עדיף.
3. לא דרוש רעיון או מוצר כביר כדי לייסד חברת מופת. רובן נוסדו ללא מוצר, או שמוצריהן הראשונים כשלו.
4. מטרת החברה וערכי הליבה אינם משתנים עם האופנה או עם השנים.
5. בהגדרת ערכי הליבה, לא חשובה כלל "מוסריות" התוכן (אם הערכים נעלים ו"מקובלים בחברה" או ההיפך הגמור), אלא עד כמה החברה מאמינה במטרה ובערכי הליבה ("האידיאולוגיה") שלה ובאיזו עקביות היא חיה אותה, נושמת אותה, מבטאת אותה בכל מעשיה ומטמיעה אותה בעובדיה.



Jim Collins מראה שחברות המופת לא קפאו על השמרים אלא הובילו בתחומן בפריצה קדימה במוצרים, שרותים ורעיונות חדשים. רמת המוטיבציה וההזדהות עם החברה היו גבוהות מאד. העובדים הרגישו מונהגים תוך כבוד, עצמאות וחופש יצירה והחלטה. הם הרגישו וחשו שבעבודתם הם תורמים לאישיותם.

והחשוב מכל – זו **בחירה חופשית!** רוב חברות המופת התחילו ב"בניית השעון" כחברות קטנטנות ללא כל מוצר או עם סדרת מוצרים כושלים – מכאן **שלכל** חברה יש את היכולת להיות חברת מופת... (ראה גם הסעיף הבא וההערה בסופו).

מומלץ לקרוא את האידיאלוגיה של סוני אשר נוסחה בשלמותה עוד טרם היה אפילו רעיון למוצר מוצלח אחד (עמ' 55-57 בספר). כמובן שהיא "תורגמה" לנהלים מוחשיים. כן חשובה ההשוואה (עמ' 46 בספר) לגישה שננקטה בעת הקמת ארה"ב וקביעת חוקתה: המייסדים לא התרכזו בשאלה "את מי נבחר לנשיא?", אלא בשאלות כמו "אילו תהליכים ניצור שיעניקו לנו נשיאים טובים בעתיד? איזה סוג מדינה בת קיימא אנו רוצים לבנות? מהם עקרונותיה? כיצד תפעל? אילו מנגנונים ומבנים ארגוניים נבנה כדי שיעניקו לנו מדינה מהסוג שאנו רואים בעיני רוחנו?". הם היו בעלי חזון ארגוני. הם יצרו חוקה שיוכפפו אליה כל המנהיגים בעתיד. הם התמקדו בבנייתה של מדינה. הם נקטו גישה אדריכלית, ובנו שעון המבוסס על צרכים ושאיפות אנושיות. שעון עם **נשמה**. שעון "שידבר" אל האומה.

## “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve” 2.2

מאמר מאת Jim Collins מ (Jan-Feb 2001) – Harvard Business Review  
מתורגם ב"אקזקוטיב" גליון 14 פברואר 2001 תחת הכותרת:  
"מנהיגות בדרגה 5 – נצחון הענווה ונחישות ההחלטה"

הערה: בשנת 2001 פרסם Jim Collins את ספרו "Good to Great" המסכם את מחקרו המתואר במאמר זה.

"חברות המופת" אותן ניתח Jim Collins בספרו "לנצח נבנו" נוסדו ברובן ע"י מנהיגים מעולים אשר הנחילו להן את "גדולתן הנפשית" כבר בתחילת דרכן. ב 1996 החל הוא במחקר נוסף. המטרה לא היתה לנתח מנהיגות אלא למצוא אובייקטיבית האם יכולה חברה "טובה" להפוך לחברה "מעולה", ואם כן – מה הם הגורמים המשמעותיים ביותר לכך. בכדי "לברור את הבר מן התבן" ולמצוא דרך ברורה בסבך הנתונים, הוגדרה מטרה – לבחון את כל החברות ה"טובות" שהפכו החל מנקודת זמן כלשהי לחברות "מעולות". נבחר קריטריון – חברה "טובה" היא כל אחת מ 1435 החברות שנכללו ברשימת ה 500 של פורצ'ן מ 1965 עד 1995 שהתשואות המצטברות של מניותיה היו ברמה הממוצעת (או פחות מכך) של שוק המניות הכללי משך 15 שנה ברציפות. חברה טובה שהפכה למעולה היא חברה כנ"ל אלא שלאחר השנים הבינוניות חלה לפתע "נקודת מפנה" ותשואותיה החלו לפתע לעלות בעקביות לאורך 15 השנים הרצופות הבאות עד לתשואה מצטברת

של פי 3 לפחות. נמצאו 11 חברות בלבד שענו על הקריטריון הנ"ל! ממוצע תשואותיהן המצטברות משך אותן 15 שנים לאחר נקודת המפנה עומד על פי 7 (!). לשם השוואה – ג'נרל אלקטריק טיפסה משך 14 שנות כהונתו של ג'ק ולץ' המפורסם רק עד לתשואה של פי 2.8 בלבד (!). נשים לב – זה אינו מדגם סטטיסטי בלבד – 11 זהו סך כל החברות שעברו את המשוכה הנ"ל – מבינוניות אל מצוינות בת קיימא.

22 איש עבדו על כך משך 4 שנים. המחקר היה מקיף ביותר וירד לפרטי פרטים. אמנם בכל 11 החברות נעשו החל מנקודת המפנה הפעולות הנכונות לאורך זמן, כולל החלפת צוותי ניהול ושינויים עסקיים שהצליחו. **אך מה גרם לכך?** נאספו ונבחנו כל ההבדלים בהתנהגות אישית ועסקית ובדעות ואמונות – עסקיות בין ה 11 לבין חברות דומות באותן תחומים אשר או שלא טיפסו או שטיפסו אך "לא החזיקו מעמד" וחזרו והידרדרו. אותרו המרכיבים אשר נמצאו קיימים בעקביות לאורך השנים בכל 11 החברות אך נעדרו (או נמצאו אך במידה פחותה בהרבה) בחברות שנבחרו להשוואה.

#### תוצאות המחקר הפתיעו:

הניגוד החזק והעקבי ביותר – **בנקודת המפנה נבחר למנכ"ל אדם בעל שתי תכונות "סותרות"**:  
(1) **ענווה אמיתית וקיצונית, צניעות וביישנות** (רק דוגמאות קטנות: אף אחד מה 11 לא זקף לזכותו שום דבר טוב שנעשה אלא תלה זאת במנהלים אחרים או במזל! אף אחד מהם לא החשיב את עצמו עקב ההצלחה ולא כתב ספרי ניהול).  
(2) **נחישות מקצועית קיצונית**, עזה ונמרצת. בכל מה שלדעתו נדרש לצורך טובת החברה, המנכ"ל נהג בעקביות בעקשנות ובהחלטיות. לא היתה כל פשרה, ויתור או כניעה (לדוגמא – מכירת עסקים כושלים לפי לוח זמנים קבוע. בחירת הטובים ביותר לעמדות ניהול. פיטורי בני משפחה מעמדות ניהול לטובת יותר טובים. מאבקים הרואיים למען אי מכירת החברה למתחרים – עד כדי הזמנת אלפי בעלי מניות אחד אחד לצורך שכנוע).

רק במקרה של מנכ"ל מדרגה 5 בוצעו כראוי כל הפעולות הנכונות, המופיעות בטבלה "לא על דרגה 5 לבדה" באותו מאמר –

#### פעולות שנדרשו במעבר מחברה טובה למעולה, או בעת משבר:

1. קודם אנשים, אח"כ אסטרטגיה: תחילה החלפה ואיוש צוותי הניהול באנשים המתאימים. רק אח"כ מחשבה "מה הלאה?".
2. גם במשברים גדולים – אמונה ללא עוררין ש (1) הגרוע ביותר מאחרינו. (2) בסופו של דבר נתגבר וידנו תהא על העליונה.
3. תוכניות קבועות לטווח ארוך. חברות אחרות התנדודו קדימה ואחורה עם תכניות שינוי קיצוניות – נסיגות ואירגון מחדש מדי פעם.
4. **פעולות שהן מאפיינים קבועים של "חברת מופת"**:  
ה"מוטו" של החברה כלל היצמדות בשיטתיות ובעקביות ל 3 העקרונות הבאים, והימנעות



מכל מעשה הנוגד אחד מהם:

1. במה היא יכולה להיות הטובה בעולם.
  2. כיצד תפעל כלכלתה היטב.
  3. מהי הדרך הטובה ביותר ללבות את להט אנשי החברה.
  5. השקעות נועזות ומרחיקות ראות בטכנולוגיות הקשורות ישירות לשלישת העקרונות הנ"ל.
  6. תרבות של משמעת – אנשים ממושמעים, מחשבה מסודרת ופעולה ממושמעת. כך ניתן לחסוך בהירארכיית ניהול, בבירוקרטיה ובאמצעי בקרה.
- מחבר המאמר מדרג את יכולת הניהול לפי 5 דרגות:
- דרגה 1: "אדם בעל יכולת גבוהה" (תורם לחברה בזכות כשרון, ידע והרגלי עבודה טובים).
  - דרגה 2: "איש צוות שתורם" (עובד בתכליתיות עם אחרים בסביבה של צוות).
  - דרגה 3: "מנהל מוכשר" (מארגן אנשים ומשאבים למען חתירה תכליתית לעבר יעדים שנקבעו מראש).
  - דרגה 4: "מנהל תכליתי" (סוחף לחזון ברור המעורר הערצה ומדרבן לאמות-מידה גבוהות של ביצועים).
  - דרגה 5: "מנהל בדרגה 5" (יוצר גדולה בת קיימא בזכות צירוף פרדוקסלי של ענווה אישית ורצון מקצועי).

בעל המאמר מכיר בכך כי מנהל שאינו מדרגה 5 גם הוא עשוי להגיע להצלחה ניכרת, וכי דרגה 5 לבדה אינה מספקת (הרי דרוש שייעשו הפעולות הנכונות ...) אך מחקרו מצביע כי שינוי מרמה טובה למעולה, לעולם לא יתרחש אם ההגה לא יימצא בידי מנהלים מדרגה 5. זה היה ההבדל המהותי ביותר בין החברות ה"טובות" שהפכו ל"מעולות" לבין כל היתר. רק מנהלים מדרגה 5 פעלו נכון לאורך זמן, וגם דאגו ליורשים כמותם...

הערה: לעניות דעתי, מאמר זה של Jim Collins משלים את ספרו "לנצח נבנו" המוזכר לעיל, שכן רובם של מנכ"לי חברות המופת לדורותיהם היו ענווים – רחוקים מלהיות כריזמטיים, והיו נחושים מקצועית. הוא אמנם מזכיר זאת בספרו הנ"ל, אלא, שכנראה לא נתן לשילוב של תכונת הענווה האמיתית והקיצונית יחד עם תכונת הנחישות המקצועית הקיצונית את המשקל הראוי, עד למחקרו זה.

**2.3 מאמרים מ "סטטוס" גליון ינואר 2002:**

### **"הקשבה לזולת ככלי עסקי", "התולדות – חכמה יש מאין", "ממנהל מוסדי למנהיג אינטראקטיבי"**

הצד השווה בכולם הינו שמנהיגות וניהול טובים **אינם מלמעלה למטה אלא אינטראקטיביים** וכרוכים **בהקשבה**.

הערה למעיין: אין קשר בין סעיף 2.5 להלן לבין המאמר האמצעי העוסק באינטראקטיביות, למרות ששניהם מתייחסים להתנהגות הנמלים.



## 2.4 "Leadership That Gets Results"

מאמר מ Harvard Business Review (March-April 2000) – מתורגם ב"אקזקוטיב"  
גליון 36 אפריל 2000 תחת הכותרת:  
**"מנהיגות שמשיגה תוצאות"**

כותב המאמר מנסה לנתח ולמנות את סגנונות המנהיגות ה"משיגים תוצאות", על סמך מדגם אקראי של 3800 מנהלים מתוך מבחר של 20,000. המאמר נעזר גם בתיאוריית האינטליגנציה הרגשית. מסקנתו היא ש"מנהיגות תכליתית" (זאת אומרת מנהיגות שמשיגה תוצאות) מושגת על ידי אחד מששת סגנונות המנהיגות הבאים:

**כופה** – תובע ציות מידי. אינו מקשיב. "יורד" על אנשים. אינו משבח.

**סמכותי** – מגייס אנשים למען חזון.

**משלב** – יוצר עבותות רגשיים והרמוניה.

**דמוקרטי** – בונה הסכמה כללית על ידי שיתוף בקבלת החלטות.

**מכתיב קצב** – דורש ומחייב מצוינות והכוונה עצמית ("דורש הרבה ומנחה מעט").

**מדריך** – מטפח אנשים למען העתיד (השלמה עם כשלון בטווח קצר אם הוא משפר את הלמידה בטווח הרחוק).

טענת כותב המאמר היא כי מנהל טוב יודע לשנות סגנון בהתאם לצורך, ואף מספר פעמים בשבוע. ומהו הסגנון המתאים לאורך זמן? – רק לצרכים ספציפיים ולתקופות זמן מוגבלות דרוש לנקוט לזמן קצר בסגנונות ה"כופה", ה"מכתיב קצב" או ה"דמוקרטי". באופן קבוע עדיפים סגנונות ה"סמכותי" (חזון) וה"מדריך", היות ותועלתם עולה בהרבה על האחרים.

## 2.5 "Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business"

מאמר מ Harvard Business Review (May 2001) – מתורגם ב"אקזקוטיב" גליון 34  
יוני יולי 2001 תחת הכותרת:  
**"האינטליגנציה של נחילי הנמלים והצרעות"**

שלמה המלך אומר "לך אל נמלה... ראה דרכיה וחכם. אשר אין לה קצין..." (משלי ו, ו-ח). חרקים חברתיים כנמלים ודבורים, פועלים ללא כל פיקוח. כל פרט מתנהג עצמאית לפי אותה מערכת נבחרת של מספר כללים פשוטים ביותר (למשל: להפריש פרומון וללכת בעקבות הריח), ובמפתיע – ההתנהגות הקיבוצית הצומחת מכך מדהימה במורכבותה, בגמישותה ובחסינותה לתקלות. בהדמיות מחשב מתברר בהרבה מקרים כי מערכת "מבוזרת" שכזאת נותנת פתרון מיטבי ויעיל, יותר מאשר אילו תוכננו המשימות במחשב מרכזי!

את ה"משימות" אותן מבצעים החרקים החברתיים ניתן לסווג למספר תחומים, לדוגמא:  
1. מודל בחירת נתיב אופטימלי אל מקור מזון, מתוך "מבחר" מודלים (בהתאם לגודל הנחיל ותנאי "בטחונ" מהתקפות אויב):



**גיוס המוני** – הפרשת פרומון בדרך הלוך-חזור. חברות גדולות של נמלים נמשכות אל הנתבי שבו הפרומון חזק יותר וגם הן תפרשנה פרומון (לכן יועדף נתיב קצר...).  
**גיוס בזה אחר זה** או **גיוס קבוצתי** – הרטטת משושים כדי לשכנע נמלה בודדת או כמה חברות. מידע על איכות/גודל מקור המזון מועבר ע"י פיזור יותר פרומון בדרך חזרה או העלאת תדירות רטט המשושים.

2. חלוקת משימות בין פרטים בעלי התמחויות שונות (הגמשה בהתאם לעומס משתנה).  
3. מודל העברת מזון ב"שרשרת" מנקודת התחלה ועד לנקודת היעד כאשר הנמלים אינן עומדות במקום – שיטת "חטיבת הכבאים" (ניצול אופטימלי של כוחות עבודה בעלי מהירות שונה).

נושא מדעי חדש זה פתר כבר ע"י תוכנות המתאימות לכל מקרה ומקרה, הרבה בעיות כבדות במספר תחומים:

1. יעילות תעבורת מטענים. תעבורה ברשתות תקשורת (הסתגלות לשינויי עומס).
2. מודל ניהול יעיל, לצורך גילוי וניצול מהיר של הזדמנויות ושווקים חדשים.
3. מעבר למודל "חטיבת הכבאים" במרכזי הפצה, לשיפור היעילות.

נושא זה של יתרונות ה"תיכנות" של ניהול עצמי מלמטה נמצא בראשיתו. מתברר שקל יותר למנהלים להחליט ליישמו בנושאים "אוטומטיים" שאינם דורשים מחשבת אנוש אינטליגנטית ויותר על סמכויות ניהול, כגון תעבורת מטענים וניהול רצפת ייצור. בנושאים הדורשים מחשבת אנוש אינטליגנטית קשה יותר למנהלים להעניק זכות קבלת החלטות לדרגים הנמוכים יותר, גם אם מתמטית נראה שזה יועיל. אך יש התקדמות גם בשטח זה.

### התנהגות עצמאית לפי כללים פשוטים

מאמר זה מפרט דוגמא מוצלחת ליישום "אינטליגנציית נחילים" בחברת Capital One לייעול תהליכי קבלת החלטות בחברה גדולה ומבוזרת. המנכ"ל ניסח ארבעה כללים בסיסיים שהוטמעו על ידי מנגנון של פרסים, תוך הענקת סמכות לאנשים לקבל החלטות בעצמם עם מעט מאד ניהול "מלמעלה למטה".

לעניות דעתי, חברות דוגמת "חברות המופת" המטמיעות "מטרה" ו"ערכי ליבה" על מנת להעניק יכולת קבלת החלטות לדרגים נמוכים, פועלות גם הן באופן התואם את רעיון "אינטליגנציית הנחילים".

### גיוס קבוצתי

במאמר מובאת דוגמא נוספת מאותה חברת Capital One ליישום "**גיוס קבוצתי**" בין עובדיה, לזירח ניצול הזדמנויות חדשות (הכורח נבע מכניסת חברות ענק לתחרות על ניצול כל רעיון ישן): העובדים כפופים בראש וראשונה לרעיונותיהם ולא למנהליהם! אנשים בעלי רעיונות צריכים למצוא "נותני חסות" (לאו דוקא מבין הבוסים שלהם) ולגייס את האנשים הדרושים. הרעיונות



הטובים ביותר ימשכו בסופו של דבר את האנשים הרבים ביותר. החברה גם מתגמלת בהתאם את העוסקים בחיפוש אחר "מקורות מזון" חדשים.

לעניות דעתי, חברת המופת "מרק" המקימה צוותים לפרוייקטי מו"פ בלא לתקצבם אלא דורשת מהם לשכנע גורמים ואנשים בחברה על מנת למשוך אליהם אנשים ותקציבים, מיישמת בכך גם היא את גישת "הגיוס הקבוצתי" על מנת "לסנן פרוייקטים" – הפרוייקטים הטובים ביותר מושכים אליהם משאבים ואילו החלשים נעלמים (ראה ספר "לנצח וננו" פרק 10 עמוד 232).

### תחזית

מחבר המאמר מסיים בציינו שכיום מתפתח שוק רחב של תוכנות ל"הדמיה אירגונית" על בסיס "אינטליגנציית נחילים" על מנת לעזור במגוון נושאים. למשל בתהליכי תחלופת עובדים תוך שמירה על נאמנות, פריון עבודה, הנחלת ידע ועוד. וכן בפיתוח מודלים ניהוליים על בסיס "ארגון מלמטה" ו"גיוס קבוצתי" עם פחות ופחות ניהול "מלמעלה", מתוך מחשבה שהמערכות תדענה "להתארגן מעצמן" ולהסתגל אינסטינקטיבית ובמהירות לצרכים משתנים.

## 3. נקודות מהתנ"ך

### הערות מקדימות

אמנה כאן בקצרה את מנהיגי עמנו אליהם אתייחס בהמשך:

לעניות דעתי, מנהיגי עמנו הגדולים היו:

משה – המו"מ עם פרעה "מלך העולם" של אז. הוצאת בני ישראל ממצרים. מתן תורה. אבי הנביאים. בניית המשכן. הנהגת בני ישראל 40 שנה במדבר. יצירת עם ישראל ועיצובו עד הכניסה לארץ ישראל. המלחמות נגד סיחון מלך האמורי ועוג מלך הבשן. הקב"ה מעיד על מנהיגותו: "ולא קם נביא עוד בישראל כמשה" (דברים לד, י), "בכל ביתי נאמן הוא. פה אל פה אדבר בו" (במדבר יב, ז-ח).

דוד – כנער, התייצבותו כנציג עם ישראל מול גולית הענק והריגתו. סיום מוצלח של מאות שנות מאבק בפלישתים. הקמת צבא קבע. מלחמות מול רוב העמים מסביב ונצחונות תמידיים. קבלתו על ידי כל עם ישראל למלך. הקמת עיר בירה-ירושלים. הכנת בניית בית המקדש. הקב"ה מעיד על הצלחתו באמרו לשלמה: "אם תלך לפני כאשר הלך דוד אביך... כאשר דיברתי על דוד אביך לאמר לא יכרת לך איש מעל כסא ישראל" (מלכים-א ט, ד-ה).

מנהיגים נוספים:

אברהם – "נשיא אלוקים אתה בתוכנו" (בראשית כג, ו).

יהודה – מנהיג השבטים. סיכם על מכירת יוסף וניהל מו"מ מוצלח מול יוסף שליט מצרים אודות

בנימין. יעקב מכיר בכך ומברכו "ישתחוו לך בני אביך... לא יסור שבט מיהודה" (בראשית מט, ח-י).

הושע – כיבוש ארץ ישראל, חלוקתה לשבטים וההתנחלות בה.  
יפתח – ניהל מו"מ מכובד עם זקני גלעד אשר קיבלוהו עליהם לראש. ניהל מו"מ מדיני כמלך לכל דבר מול מלך בני עמון, וגם ניצחו במלחמה.

שמואל הנביא – כל ימיו (עד המלכת שאול) נלחם ה' (במקום בני ישראל) בצורה ניסית בפלשתים והיה שלום לישראל עם העמים סביב (שמואל-א, ז). המליך את שאול ודוד.

שלמה – בנה את בית המקדש הראשון. התפרסם בחכמתו בכל העולם. עם ישראל שגשג בשלום ובשקט וקיבל את מלכותו.

עזרא ונחמיה – החזרת חלק מהעם למולדתו מגלות בבל, בניית חומות ירושלים ובית המקדש השני, ייסוד מלכות בית שני.

רבי יהודה הנשיא עורך המשנה – העז וביטל את איסור ההפצה בכתב של תורה שבעל פה ובכך איפשר את פיתוח פרויקט הענק של תורה שבעל פה וכתביבתו (ראה גם הקטע "עמידה במבחן הזמן" בסוף סעיף 3.1.1). פרויקט אשר החל בשושלת הלל ונמשך דרך התנאים והאמוראים, ה"ראשונים" וה"אחרונים" עד ימינו אנו. פרויקט אשר "החזיק את העם בחיים" משך 2000 שנה בגלויות עד ימינו אנו.

מנהיגים שלא הצליחו:

אהרון – לא הצליח, לא "להשתלט" על העם שחפץ לעשות פסל, ולא למנוע את הפולחן לעגל. שאול – נכשל בפחדו מהעם ולא השמיד את עמלק כראוי. סרב להודות בטעותו. הודח למעשה ע"י הקב"ה אך "סרב" להשלים עם זאת.

רחבעם- בימיו נטשו כ 80% מהעם (10 השבטים) את מלכות בית דוד.

### 3.1 תורה: בניית שְׁעוֹן

מקביל: סעיף 2.1

לאחר עשר שנות מחקריו את 100 השנים האחרונות הסיק Jim Collins ש"בניית שְׁעוֹן" הינה חיונית ל"שרידות" חברה לטווח ארוך תוך שמירה על זהותה. משה יצר לפני כ 3300 שנים את מתכונתו של עם ישראל אשר השתקם מאז ממספר משברים איומים, לעומת רוב העמים העתיקים, ביניהם גם גדולים וחזקים בהרבה, אשר נעלמו ממפת ההסטוריה. משה יצר עם שישרוד לנצח! הבה ננסה לגלות קווי דמיון – האם משה "בנה שְׁעוֹן"? האם תכננה התורה/המנהיגים את יצירת עם ישראל בכוונה תחילה על מנת שיהא "עם מופת" נצחי, בישמה לצורך כך בכוונה תחילה תיאוריה אשר המדע המודרני גילה כדוגמתה רק לאחרונה?

### 3.1.1 "שעון" – מטרה וערכי ליבה

**מטרות – סיבות הקיום היסודיות לעם ישראל:** הודעת קיום ה' בעולם, התנהגות כעם סגולה, כעם קדוש, כ"בנים" לה', אור לגויים. הערכה, הוקרה וטיפוח של 2 המתנות שעם ישראל קיבל מה': תורה, וארץ ישראל – לימוד וקיום התורה, יישוב ארץ ישראל.

**ערכי ליבה – עקרונות מנחים נצחיים:** כבוד האדם וחרותו (עבדים לה' ולא עבדים לעבדים), "ואהבת לרעך כמוך", "ואהבת את הגר", עשרת הדברות, קדושת כל רגע של חיים, שלושת מצוות "י'הרג ואל יעבור", כיבוד התורה, כיבוד תלמידי חכמים, העברת המסורת מאב לבן, כבוד המת, "3 מידות בישראל – ביישנים, רחמנים וגומלי חסדים", "מה טובו אוהליך יעקב משכנותיך ישראל" – הוקרת ערכי המשפחה והצניעות, "עם לבדד ישכון", שמירת שבת, נצחיות הנשמה, שכר ועונש, עולם הבא.

#### מנגנוני שימור אידיאולוגיית הגרעין:

הערה: חלק מהמנגנונים נקבעו או הוטמעו בחזקה על ידי עזרא ואנשי כנסת הגדולה, כתפילה בציבור יום יום וקריאה בתורה שלש פעמים בשבוע.

**כבוד האדם וחרותו** – החלשת מוסד העבדות על ידי דיני עבד ואמה עבריים, שמיטת קרקעות ושמיטת הלוואות כל שנה שביעית, דיני יובל (מדי 50 שנה, כולם בני חורין וכל נחלות הארץ חוזרות לבעליהן המקוריים). "מוסד" השבת (עברו אלפי שנים עד שאומות העולם למדו את ערכו של יום מנוחה שבועי. ערך השבת הוא עוד מעבר לזאת).

**עזרה הדדית** – תרומות ומעשרות, חובת הלוואה תוך איסור ריבית. העלאת מצוות גמילות חסד וצדקה לערך עליון.

**הרגשת "עם"** – שפה מיוחדת לעם (עברית), ארץ בחירה, לוח שנה מיוחד המתאים עצמו הן לעם והן לארץ.

**נצחיות הנשמה, שכר ועונש, עולם הבא** – אמונות אלו עזרו להביע את הטוב שבאדם, ועודדו ברגעים קשים.

**חיזוק הרגשת החברות בין כל יהודי באשר הוא** – בגדים מיוחדים (ציצית, תפילין. מעניין לציין את מנהג כיסוי הראש בבגד מיוחד – הכיפה, ש"הומצאה" לפני כאלף וחמש מאות שנה ונתחבבה משך השנים על כל שכבות העם כלבוש מיוחד עיקרי), עליה לרגל, תפקיד שבט לוי כמלמד תורה וספק שרותים דתיים בלא קבלת נחלה בארץ. ברכת כהנים. תפילה בציבור 3 פעמים כל יום וקריאה בתורה שלש פעמים בשבוע. שיעורי תורה. המעטת אפשרות סעודה עם אחרים (כשרות).

**שינון ערכי הליבה** – "שמע ישראל" בוקר וערב לקבלה מחודשת של ערכי הליבה וחיזוק האמונה בקשר הבלתי אמצעי בין ה' לבין כל יהודי. סדר ליל פסח. "זכר ליציאת מצרים" בכל תפילה ובכל קידוש.

**לימוד התודה** – "ושננתם לבניך ודברת בם בשבתך בביתך בדרך ובשכבך ובקומך" –



לימוד התורה, הכוללת שינון המטרות וערכי הליבה. הכבוד העצום לתורה וההקפדה על מסורת קרי וכתוב של כל אות ואות. הכבוד המופתי לתלמידי החכמים יודעי התורה בלא כל תלות בייחוס. הירארכיית בתי הדין והסנהדרין. חלוקת הממשל ל"כתר תורה, כתר כהונה וכתר מלכות" כאשר כתר תורה הוא לבדו בהישג יד, ולכל אחד. המרצת כל אחד ללמוד תורה. "שקול תלמוד תורה כנגד כל המצוות". החובה ללמד בחינם, מסורת השינון בעל פה של תורה שבכתב ותורה שבעל פה, ועוד.

### Open Source – הגאונות של "גם":

גם אי נגיעה בטקסט של התורה שבכתב,

וגם "חופש אקדמי מוחלט לכל" בנוגע ל"תורה שבעל פה" –

הרעיון המקורי והענק של "מתן תורה" – העברת השליטה בתורה שבעל פה מהקב"ה לעם ישראל, תוך חובת ציות להגיון ולכללי העברית בלבד (ראה "איילת השחר" – הקדמת המלבי"ם לפירושו על מדרש "ספרא" לחומש ויקרא). עידוד כל אחד לחקור, לחשוב באופן עצמאי, לפתח ולהוסיף משלו ל"קדש הקדשים" של העם היהודי – לפרויקט הענק של התורה שבעל פה – הן בשיטות לימוד והן בספרות מחשבתית, פרשנית, למדנית והלכתית (כחברות המופת – האידיאולוגיה קבועה, חופש ויצירתיות בדרך המימוש). שיטה זו, שפרחה במיוחד דוקא לאחר מכתו הפיזית הגדולה ביותר של העם היהודי – (ראה סוף סעיף זה) העצימה את השפעת התורה על עם ישראל עד שנהוג לומר "קודשא בריך הוא, אורייתא וישראל – חד הוא". מעט מעוצמת השיטה ניתן לחוש מהצלחת מנגנון Open Source שהתפתח בנושאי התוכנה בדור האחרון ומכח המשיכה האינטלקטואלי של המדע בדורות האחרונים. שיטה זו קוסמת לעילית האינטלקטואלית, ותרומתם האיקותית מגבירה את כח המשיכה בדורות הבאים... התפשטות האינטרנט בימינו היא אנלוגיה חיוורת להתפשטות לימוד התורה בעם ישראל לדורותיו.

ראה גם שיטת ה"גיוס הקבוצתי" בסעיף 2.5 לעיל – הדחף ללימוד התורה ובחירת ישיבות באו "מלמטה". הישיבות נאלצו לממן את עצמן. לפיכך תהליך גדילת הישיבות ב 2000 השנה האחרונות ועד ימינו "מארגן את עצמו" אינסטינקטיבית.

"עם לבד ישכון" – הטמעת ההכרה כי העם היהודי מתנהג טוב יותר. תפקידו הוא להיות "דוגמא" – הוא המורה (לעמים האחרים) ולא התלמיד. לכן ההשתייכות אליו היא "אליטיסטית" ויחס גרוע מעמים אחרים, גדולים ככל שיהיו, אינו יכול לפגוע בהערכה העצמית של היהודי. כל זה וגם האמצעים המוזכרים לעיל אשר מצד אחד מנעו התרועעות יתירה עם זרים ומצד שני עודדו התרועעות עם כל יהודי אפילו אם הוא זר לנו או מארץ רחוקה, שמרו על העם גם כאשר הוא פוזר לרסיסים בכל הגלויות.

"אור לגוים" – בייחוד נושאי "כבוד האדם וחרותו" ו"עזרה הדדית" – כגון ביטול העבדות, יום מנוחה שבועי ו"מדינת רווחה" אשר היו זרים ליתר אומות העולם בזמנו, אומצו על ידם כיום. על "כובד" וחשיבות מטרה זו מלמדת העובדה שהעולם נזקק לאלפי שנים עד שהכיר בכך.

הגינות כלפי העם בו אתה נלחם – הגבעונים היו מעמי כנען אשר עם ישראל נצטווה

להשמידם. הם התחפשו כאילו הם עם שבא מדרך רחוקה ויהושע כרת עימם ברית שלום. לאחר שנתבררה רמאותם, לא רק שיהושע לא הרג את הגבעונים, אלא נלחם להצלתם מיתר עמי כנען (יהושע ט - י). נשים לב גם להשתדלות צה"ל כיום שלא לפגוע באזרחים, תוך סיכון עצמי רב.

### עמידה במבחן הזמן:

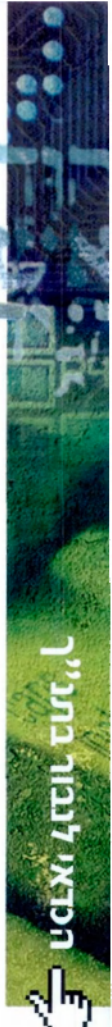
תקופת שנות השופטים (משך כשלוש מאות שנים, החל ממות משה ויהושע) מתוארת: "בימים ההם אין מלך בישראל, איש הישר בעיניו יעשה". בתקופות שבין שופט לשופט היתה הידרדרות מבחינה אישית בעבודה זרה ונישואי תערובת. אך השעון המשיך לתפקד מבחינת הליכוד השבטי וראיית כל השבטים את עצמם כעם אחד שהאלוקים הוא מלכו, כמאמר גדעון: "לא אמשול אני בכם ולא ימשול בני בכם - ה' ימשול בכם". השבטים גם מענישים כל שבט או עיר המנסים להתבדל ממאמץ מלחמתי כללי. בסוף תקופת השופטים זוכר יפתח היטב את היסטורית מלחמת ישראל בסיחון, ועם ישראל מגיב כראוי למעשה "פילגש בגבעה" תוך התייעצות ב"אורים ותומים". גם שמואל אינו רואה צורך במלך.

נשים לב במיוחד לכושר השתקמותו של עם ישראל תוך שמירת מטרתו וערכי הליבה: לאחר חורבן בית ראשון וההגליה לבבל, קמה מלכות בית שני. לאחר חורבן בית שני (אז היתה מכתו הפיזית הגדולה ביותר של העם היהודי: במהלך שלוש המרידות מול רומי - המרד הגדול וחורבן הבית, המרד בארצות השכנות ומרד בר כוכבא, נהרגו מעם ישראל כ 90%! ומשקלו באוכלוסיית הים התיכון ירד מ-20% ל-2%) דוכאה יהודה ע"י רומי משך מאות שנים והעם פוזר בגולה - למרות זאת פרוחה החזרה שבעל פה כפי שלא פרוחה מעולם קודם לכן - משניות, מדרשי ההלכה והאגדה. תלמוד בבלי וירושלמי, רש"י, רמב"ם, טור ושו"ע - ופשטה ברחבי העם בארץ ובתפוצות. העם המשיך להתקיים למרות היותו "מבוזר" ללא ארץ. עובדה שלאחר 2000 שנות גלות בכל קצווי העולם כולל פרעות גדולות שבשיאן השואה, הצליח עם ישראל להקים את מדינת ישראל - ממש "יש מאין".

### 3.1.2 "שעון" - ביזור סמכויות

**משה** - יצירת הסנהדרין. יצירת הירארכיית שיפוט בת אלפי אנשים. מעמדות הכהונה והלויה. ביסוס מחדש של החלוקה לשנים עשר שבטים בעלי מערכות ניהול ושפיטה עצמאיות. כך ניתן כר ביטוי ומימוש עצמי לשכבות שונות בעם, דבר שכנראה מגביר את המוטיבציה ושומר על יציבות הכלל.

**בניית המשכן** - אין הקב"ה מטיל זאת על משה, גם לא על הירארכיית הדיינים אשר יוסדה על פי יזמת יתרו וגם לא על הזקנים (הסנהדרין), אלא הקב"ה מייסד הירארכייה חדשה נוספת - הירארכיית תכנון וביצוע, המורכבת כולה מאנשים (ונשים!) אלמונים! למדנו מכאן שניתן להקים צוותי ניהול חדשים בהתאמה למשימה. למדנו גם לתת אמון באנשים חדשים. נקל לשער את עוצמת המוטיבציה. נשים גם לב שכל אחד בעם חויב בתרומה מינימלית - אין ולו אדם אחד



שאינן לו חלק אישי פרטי משלו בפרוייקט המשכן.

**דוד לעומת שאול** – אצל שאול אנו נתקלים במעט מאד בעלי תפקידים. אצל דוד, לעומת זאת, אנו קוראים בדברי הימים (כז א-לד, כח א) על מנגנון ניהול בן הרבה אנשים. דוד ידע לבזר סמכויות. כך העניק לכל איש מוכשר שהיה תחתיו אפשרות ליצור ולבטא את עצמו, לתרום לעם, למלכות בית דוד, ולעצמו.

### 3.1.3 "שעון" – יעדים גדולים, מפחידים ונועזים

מקביל בספרות המודרנית – ראה בספר "לנצח ונבון" (סעיף 2.1 לעיל) פרק "יעדים גדולים, מפחידים ונועזים", וכן במאמר "מנהיגות שמשיגה תוצאות" (סעיף 2.4 לעיל) – מנהיג בסגנון הסמכותי – מגייס אנשים למען חזון. הערה: בירחון הניהול "מצוינות" 11.95 עמ 21/20 דן בכך מאיר לירז תחת השם "טכניקת גיבוש" או "נקודת גיבוש רגשית".

תחילה נציין שני דברים חשובים:

א. ככל שהחזון גדול יותר ולכאורה כמעט אינו בר ביצוע – הדבר רק מוסיף לכח הסחיפה של החזון וסופו שמבוצע בהצלחה!

ב. בכח החזון לסחוף את הציבור רק עד לגמר הגשמתו. מנהיג החפץ להמשיך בסגנון זה חייב להיות מודע לצורך להמציא חזון חדש לאחר השלמת הקודם! זכורה האימרה: "באין חזון ייפרע עם".

**משה** – אי אפשר להתעלם ממספר חזונות ענק אשר ללא ספק ליכדו את העם – **יצירת אומה**: קרבן הפסח במצרים, לוח שנה, היציאה לחירות, חידוש מעמד השבטים וחלוקת העם לדגלים סביב המשכן. **יצירת דת**: נתינת התורה, הקמת הירארכיית שיפוט, בניית המשכן. **קביעת ארץ יעד**: מלחמות כיבוש הארץ אשר החלו עוד בימי משה, בעבר הירדן.

**יהושע** – מלחמות כיבוש הארץ, חלוקתה לשבטים ולמשפחות וההתנחלות בה. **דוד** – לחם בפלשתים וביתר העמים סביב, כל ימיו. אך מניין החיבה המיוחדת אשר רוחש לו עם ישראל עד היום הזה, והרי גם שאול נלחם בפלשתים כל ימיו? אלא שדוד לא הסתפק במלחמות. דוד הגה, יזם וביצע מספר חזונות ענק נוספים: דוד הוא המנהיג הראשון בארץ אשר יזם והנהיג את המושג של עיר בירה ובחר באופן מושכל עיר אשר תאחד את העם סביבה (ירושלים לא היתה שייכת קודם לאף שבט אלא דוד כבשה, היא גם היתה באמצע המדינה כך שאף שבט לא הרגיש נפגע ולכולם היתה נוחה להגיע), התחיל לבנות בה בנייני שלטון, יזם וביצע את העברת ארון הקודש לירושלים במבצע מפואר שאיחד את העם, יזם את בניית בית המקדש – אסף כסף וזהב לבניין המקדש וקבע את מקומו (אלא שהבנייה נדחתה לימי שלמה). דוד גם ביסס והרחיב את מושג "צבא הקבע" אשר הותחל על ידי שאול – הוא ידע לפזר כבוד וסמכויות בצבאו, כמתואר בשמואל א פרק כ"ג (רשימת הגיבורים ותיאור מעלליהם). נשים לב כי בחזונות אלה דוד בעצם גם "בנה שעון" – ירושלים הבירה והמקדש שרעיונם





מוזכר עוד בתורה (העליה לרגל שלש פעמים בשנה והקרבת קורבנות ב"מקום אשר יבחר ה'") משמשים מאז ועד היום כגורמים עיקריים המאחדים את העם.

**נחמיה** – חזונות הענק היו שוב העם לארצו, בניית חורבות ירושליים וחומתה, השלמת בניית בית המקדש השני והקמת מלכות בית שני.

עד כמה היה הדבר כמעט בלתי אפשרי ניתן לראות מכך שלאחר גלות העם מארצו בימי שלטון רומי, לא הצליח עם ישראל להתארגן לחזור לארצו ולבנותה כאלפיים שנה. העיר העתיקה ויהודה ושומרון שוחררו אך לפני 35 שנה, ועדיין לא שוחזרה במלואה הצלחת נחמיה עד ימינו אנו. הקשיים שעמדו לפנינו מוכרים לנו היטב: רוב העם – העשירים והמבוססים – לא רצה לעלות. העולים היו אך מדלת העם וחלקם הגדול חילונים (כן, כולל נישואי תערובת), "אינתיפאדה" מצד כנופיות ישמעלים ועממים נוספים שניסו להשתלט על ארץ ישראל, היו קשיים דיפלומטיים, ועוד.

**שושלת הלל עד תום תקופת האמוראים ובייחוד רבי יהודה הנשיא עורך המשנה ורב אשי עורך התלמוד** – הפצת התורה וליכוד העם, לאחר השמדתו כמעט לגמרי בידי רומי ופיזורו לרסיסים בכל העולם. למעשה, בניית העם מחדש כבלתי תלוי בארץ אלא בתורה, וכמסוגל להתקיים זעיר פה זעיר שם בגלויות. נציין גם את רש"י, הרמב"ם הטור והשו"ע אשר הוסיפו יסודות חשובים מאד לפרויקט התורה שבעל פה. העם שהכיר בחשיבותם, אמר למשל על הרמב"ם: "ממשה עד משה לא קם כמשה". מעניין גם כי מאז ההיתר לכתיבת "תורה שבעל פה" ועד ימינו, נעשה חלק חשוב של פעולת ה"הנהגה" ע"י כתיבת תורה שבעל פה.

נשים לב כי:

א. המנהיגים הנתפסים על ידנו כהכי גדולים והחזונות הכי גדולים "הולכים" יחדיו. המנהיגים הבולטים יותר (משה, דוד, נחמיה) הציבו לפני העם מספר חזונות. אצל משה הוכתבו החזונות מלמעלה על ידי הקב"ה בעוד דוד ונחמיה הם הם יזמו את החזונות, ליכדו סביבם את הציבור, וביצעו.

ב. – לאחר יהושע, משלא קם מנהיג שיציב חזון ענק חדש – לא היתה הנהגה קבועה לעם עד ימי שמואל. תהליך צמיחת העם ותרבותו נעצר, והעם הפסיק "לפרוח".

– לאחר שלמה, משלא הוצג בפני העם חזון ענק נוסף, התפוררה הממלכה לשניים.

– לאחר בנין ארץ ישראל ע"י הציונות, באין חזון ענק נוסף, עלתה תופעת ה"פוסט ציונות"...

### 3.2 תורה: ענווה ונחישות החלטה

מקביל בספרות המודרנית: מאמר "מנהיגות בדרגה 5 – נצחון הענווה ונחישות ההחלטה" (סעיף 2.2 לעיל).

אודה על האמת – ידוע לכל בר בי רב כי מנהיגי עמנו המוצלחים ביותר היו ענוותנים מופלגים: **דוד** – אמר על עצמו "ואנכי תולעת ולא איש". את הריגת הדב והארי, גילה רק כשהוכרח לכך

על מנת לשכנע את שאול להציבו מול גולית. כל ימיו לא ניצל את משיחתו למלכות לכל "קידום" שהוא. אחיו לועגים לו והוא שותק. אינו "נדחף" למלכות. משלים עם אויביו (אבנר, עמשא שר צבא אבשלום). אינו נוקם (שמעי בן גרא). גם באבשלום אינו חפץ לפגוע. הוא אסוף המון זהב, כסף וחמרים לבניית המקדש, ולשלמה אומר "ואני בעניי הכינותי..."

**משה** - עניו ממנו, שאמר "ונחנו - מה?" (שמות טז, ז) עליו העיד הקב"ה: "והאיש משה עניו מאד מכל האדם אשר על פני האדמה" (במדבר יב, ג). למשה גם מוצמד התואר: "העניו מכל אדם".

אלא כמו שנאמר "מרוב עצים לא רואים את היער", לא תפסתי, לא שיש קשר בין ענוה למנהיגות בכלל, ולא שהקשר הוא שתכונת הענוה היא לא רק חשובה אלא הכרחית למנהיג, על מנת שיוכל להיות מנהיג גדול באמת! ידוע שזו תכונת אישיות טובה מאד, וחשבתי שמנהיגיו הגדולים היו כה מושלמים גם מבחינה אישית, שאפילו בתכונה זו היו מחוננים. לא ידעתי את האקסיומה האבסורדית שמנהיג שאינו מאד עניו פשוט אינו מסוגל להיות מנהיג גדול באמת. וככל שהמנהיג יותר עניו, כך יוכל להיות מנהיג יותר גדול. וככל שיתברר שהמנהיג יותר גדול כך בהכרח יתברר שהוא יותר עניו... לך תדע... עד שקראתי בירחון ניהול "אקזוטיב" מ 02/2001 את המאמר מ Harvard Business Review המוזכר לעיל שכותרתו "מנהיגות בדרגה 5 - נצתון הענוה ונחישות ההחלטה". בכל המקרים שנבדקו (11) של העלאת חברות מבינוניות אל מצויינות בת קיימא, זה היה כל ההבדל. רק ענווים אלו פעלו נכון לאורך זמן, בנו את מנגנוני וצוותי הניהול כך שיוכלו להמשיך אחריהם, וגם דאגו ליורשים ענווים ונחושי החלטה כמותם...

### 3.2.1 ענוה אמיתית - העדר לחלוטין (!) של כל יצר תחרות מול מועמדים אחרים

מקביל בספרות המודרנית - נקודה זו, לעניות דעתי, אינה נזכרת בספרות המודרנית.

**יהודה** - אינו מתמודד, לא מול ראובן הבכור ולא מול אף אחד אחר.

**משה** - כשהקב"ה מציע לו את התפקיד, לא רק שאינו קופץ על ההזדמנות "להשיג" את אחיו הגדול אהרון ומנסה לומר כמה הוא "מתאים" יותר, אלא שהוא מסרב גם לאחר שבעה ימי שכנוע. את סיבת סירובו נדע מתוך בחינת ה"נשק" האחרון בו משכנעו הקב"ה הקורא מחשבות: הקב"ה גם נותן לאהרון תפקיד מקביל ואף יותר ייצוגי ממשה (ולדברי המפרשים גם בוחרו לכהונה), וגם מגלה למשה גילוי נדיר - את מחשבותיו הכמוסות של אהרון: "וראך ושמח בליבך". בלא שני אלה יסרב משה לתפקיד הגדול בהסתוריה!

**שאול** - למרות שנמשח, טרם שהוכרז למלך עוד "נחבא אל הכלים" (שמואל-א י, כג).

**דוד** - למרות שנמשח בפירוש למלכות חוזר מיד לרעיית הצאן... לעולם לא יטען לכתר ולא יאמר "מגיע לי". לאחר הורגו את גלית, משמש ללא כל טרזניה כמשרתו של שאול. משך כל שנות רדיפת שאול אותו על מנת להרגו, מבצע דוד אך ורק תמרוני התחמקות ומאמצי פיוס ולעולם אינו תוקף את שאול. וכן אינו בא בטענה כלפי הקב"ה "מדוע משחתי למלך ואינם

מקיים?" לאחר מות שאול, דוד אינו שמח אלא נושא קינה, ובמשך שנתיים אינו יוזם ונלחם כלל במלך החלש איש-בושת בן שאול או בשר צבאו אבנר בן נר, למרות שצבאו שלו היה חזק יותר. את המתנקשים באיש-בושת דן דוד למוות. אין דוד כופה עצמו על יתר השבטים למלך אלא מחכה שימליכוהו מרצונם. גם את שרי צבא אויביו (אבנר שר צבא שאול ועמשא שר צבא אבשלום) מוכן הוא למנות על צבאו שלו, משהכירו במלכותו.

שימו נא לב להרגשת הענווה הפנימית ברמה כמעט לא אנושית המשתמעת מהתנהגות משה דוד.

### 3.2.2 ענווה ונחישות החלטה - ביטול העצמי לחלוטין תוך סיכון כבודו, עתידו ואף חייו

**דבקות במשימה** - נראה שהמנהיג "מלכלך את הידיים", מסכן עצמו או פוגע בעתידו ללא חשבון, לטובת העם, לטובת כל פרט, ולטובת המשימה, כאילו הוא אינו חשוב כלל וכלל ביחס לשאר (דרושה לכך גם ענווה אמיתית וגם נחישות החלטה):

מקביל בספרות המודרנית: מאמר "מנהיגות בדרגה 5" (סעיף 2.2 לעיל). אך גורם ההסתכנות מודגש יותר בתורה.

**אברהם** - עמד ב"10 הנסיונות" כולל נסיון המילה והעקדה. בכולם מילא את צויו הקב"ה בשלמות וללא שאלות וגם תוך סכנת חיים (נסיון הרעב שהכריחו לרדת למצרים שם חשש שיהרגוהו כדי להשיג את שרי). מסכן את חייו וחיי עבדיו ברדפו אחר ארבעת המלכים על מנת להציל את לוט בן אחיו. הוא גם "בלתי נלאה" בנסיונותיו להציל את סדום - אינו חס על כבודו ומתמקח באופן פאתטי לכאורה על כל עשרה ועשרה. נשים נא לב כי התייחסות הקב"ה לאורך כל הדו-שיח הארוך הזה היא רצינית ולעניין. אין כל שמץ של לגלוג, תוכחה על בזבוז זמן או קוצר רוח.

**יהודה** - כדי לעמוד במשימה להחזרת בנימין, מציע עצמו לעבד עולם. עתידו שלו עצמו אינו חשוב כלל בעיניו יחסית למשימתו. ובמעשה תמר, למרות שרק ליהודה נודע שהוא היה עם תמר ויכול היה לשתוק, בייש יהודה את עצמו ובלבד שתמר לא תיהרג על חטא שלא חטאה. **משה** - התורה מדגישה (שמות ב, יא) כי עוד בצעירותו כ"נסיד מצרים" לא התכחש למוצאו ועל מנת להציל איש עברי מהמצרי המכה אותו, הרג את המצרי ללא שהות ופרעה ביקש להרגו. עקב כך יצא לגלות ארוכה (עשרות שנים, עד גיל 180!) הרחק מעמו. וראה בפסקה הקודמת - סירובו העקשני משך 7 ימים לתפקיד הגדול בהסטוריה, כדי שכבוד אחיו לא ייפגע. שבירת הלוחות - גם לוחות הברית וגם הדבר היחיד בעולמנו שהוא מעשה ידיו של הקב"ה! אף מבלי שנאמרה סיבת השבירה, ברורה נחישות ההחלטה העצומה הכרוכה בכך! הפצרה ותפילה ללא לאות עד להצלת עם ישראל מהשמדה עקב מעשה העגל ("ואם אין, מחני נא מספרך") (שמות לב, לג), "ואתנפל לפני ה' את ארבעים היום ואת ארבעים הלילה אשר התנפלתי כי אמר ה' להשמיד אתכם" (דברים ט, כה)).

**דוד** - עוד בהיותו נער רועה צאן, גילה אחריות חריגה כלפי צאנו - סיכן עצמו ונלחם לבדו גם



באריה וגם בדוב ובלבד לא להניחם לטרוף שה מהעדר (שמואל-א יז, לד - לו). באותה תקופה גילה נחישות מדהימה בהציגו לפני שאול המלך את מועמדו כנער להתמודדות בשם כל עם ישראל מול גולית הענק. במלחמה מול פלשתים בעמק רפאים (שמואל-ב כג, כג-כה) עמדו דוד וחיליו בנסיון מאת ה' שציוהו להמתין מלתקוף עד שיקבל אות מאת ה' (קול צעדה). האות ניתן ברגע האחרון ממש (שאוול נכשל בנסיון דומה - ראה להלן).

**אסתר** - סיכנה את חייה בבואה אל החצר הפנימית בלא שנקראה, ובעימות מול המן, כאמרה "ואני כאשר אבדתי אבדתי".

**נחמיה** - נטש משרה רמה מאד בחו"ל לטובת בניין ירושלים (נחמיה א; נחמיה ב, א-ט). על דבקו במשימה והקשיים שעמדו בפניו, ראה לעיל סעיף 3.1.3.

**רבי עקיבא** - אינו פוסק מהוראת תורה גם כשהוא צפוי בוודאות למוות עקב כך. בסיפור המפורסם על אשתו העניה הנדחפת בבלואיה לפגשו לאחר 24 שנים - מכריז מיד בפרהסיה שהיא אשתו ולא רק שאינו חש לכבודו בעיני תלמידיו אלא מכריז שכל תורתו ותורת תלמידיו - שלה היא.

לעומת זאת - דוגמאות לחוסר דבקו במשימה ע"י מנהיגים שלא הצליחו -

**אהרון** - היה עליו להכניע את העם שלא לעשות פסל, או למנוע את הפולחן לו, אך הוא לא העמיד עצמו בסכנה לשם כך, ונכשל.

**שאוול** - כשלוך ראשון - (שמואל-א י, ח; שמואל-א יג, א-יד): שמואל ציוהו להמתין לו שבעה ימים טרם יצא להלחם בפלשתים. בתחילת היום השביעי "נשבר" שאול כשראה שפלשתים נאספים וחיליו נפוצים מעליו, והקריב קרבן מבלי לחכות לשמואל לפחות עד סוף היום. זה היה נסיון מאת ה', אך הוא נכשל בחוסר ציות "עיוור" לדברי הנביא. כשלוך שני - (שמואל-א טו, א-כד): במלחמת עמלק נצטווה שאול לא להשאיר נפש חיה באדם ובבהמה לעמלק, אך השאיר גם באדם וגם בבהמה, כי "יראתי את העם ואשמע בקולם".

### 3.2.3 לקיחת אחריות לכשלוך

מקביל: סעיף 2.3. ראה טבלה "היין והיאנג של דרגה 5" באותו מאמר.

**יהודה** - "אנוכי אערבנו, מידי תבקשנו" (ליעקב המבקש ערובה להצלחה - עצם ההכרה באחריות, היא היא הערובה להצלחה)

**משה** - "מחני נא מספרך" (אם לא ייסלח לעם ישראל עוון העגל, רואה זאת משה ככשלוך אישי ומתעקש לשלם את המחיר).

**דוד** - בברחו מאבשלום, לצדוק המביא אליו את ארון האלוקים: "השב את ארון האלוקים העיר. אם אמצא חן בעיני האלוקים, והשיבני והראני אותו ואת נוהו, ואם כה יאמר לא חפצתי בך הנני יעשה לי כאשר טוב בעיניו" (שמואל-ב טו, כה). ולאבישי החפץ להרוג את שמעי אשר קללו באותו זמן: "הנה בני אשר יצא ממעי מבקש את נפשי ואף כי עתה בן הימיני. הניחו לו ויקלל... אולי יראה ה'... והשיב לי ה' טובה תחת קללתו" (שמואל-ב טז, יא). בעת המגפה בעם

אחרי שדוד מנה את העם בניגוד למצוות התורה, משראה דוד את חוזק המגפה: "הנה אנכי חטאתי ואנכי העויתי ואלה הצאן מה חטאו, תהי נא ירך בי ובבית אבי". שימו לב להפנמת עצם הכרת האחריות לכשלון, כעונש החזק מכל, על ידי יהודה ומשה.

ולעומת זאת – דוגמאות לשיתוף אחרים באחריות, ע"י מנהיגים שהצליחו פחות:  
**ראובן** – מנסה לשכנע את יעקוב למסור לאחריותו את בנימין: "את שני בני תמית אם לא אביאנו אליך" (בראשית מב, לז).

**אהרון** – "אתה ידעת את העם כי ברע הוא" (שמות לב, כב).  
**שאול** – ראה כשלונוותיו הנזכרים לעיל (סעיף 3.2.2) – בראשון, כשזעק שמואל "מה עשית?!". היה לו להודות מיד ולא להצטדק. בשני (מלחמת עמלק), הכחיש כי נכשל ורק לאחר דו שיח ארוך הוכרח להודות. דוגמאות נוספות לאי לקיחת אחריות ע"י שאול – רדיפת דוד. האשמת פמלייתו שלו עצמו "קשרתם כולכם עלי ואין גולה את אזני ... כי הקים בני את עבדי עלי לאורב כיום הזה" (שמואל-א כב, ח). הריגת נוב עיר הכהנים על עזרה לדוד למרות תדהמת הכהן הראשי אחימלך "ומי בכל עבדיך כדוד נאמן וחתן המלך וסר אל משמעתך ונכבד בביתך" (שמואל-א כב). הפחדת שמואל, האומר (שמואל-א טז, ב) "ושמע שאול והרגני" – שמואל יודע כי שאול לא ישלים לעולם עם פסילתו למלכות.

#### 3.2.4 ענוה – בחירת יורש מתאים והדרכתו

מקביל: סעיפים 2.1 ו 2.2 – מנהיג עניו ה"בונה שעון", בין היתר בוחר יורש מתאים ומדריכו.

כבר הזכרתי כי שני מנהיגי עם ישראל הגדולים ביותר והענווים ביותר משה ודוד, דאגו לבחור יורש מתאים ותמכו בו עוד בעודם בחיים. כעת נפרט:

**משה** – משך כל שנות הנדודים במדבר, עוד קיוה משה כי הוא יבא לפניהם ויציאם אל הארץ. אך בו ברגע שהוברר לו שתפקידו מסתיים במדבר, מיד נאמר (במדבר כד, יב-כג) "**וידבר** משה אל ה' לאמר: יפקוד ה' אלוקי הרחוחות איש על העדה אשר יצא לפניהם ואשר יוציאם ואשר יביאם ולא תהיה עדת ה' כצאן אשר אין להם רועה". הוא ממש תובע מהקב"ה למנות יורש ("וידבר... זו לשון קשה"), ממנה את יהושע ו"חונכו" עוד בחייו.

**דוד** – עוד טרם זקנתו בחר דוד בשלמה כיוורשו (מלכים-א א, כח-ל). במהלך נסיון אדוניה להכתיר את עצמו כמזעמד למלכות לאחר דוד, אומר נתן הנביא לדוד "עיני כל ישראל עליך להגיד להם מי יושב על כסא אדוני המלך אחריו". דוד לא רק מכריז ששלמה יירש את המלכות. דוד ממנה מיד את שלמה למלך עוד בחייו (מלכים-א א, לב-ג). דוד גם משאיר צוואה מדריכה לשלמה (מלכים-א ב, א-ז).

**שמואל** – ממנה את המלך עוד בחייו (את שאול הדריך אלא ששאול נכשל. את דוד מינה לאחר מכן ונפגש עימו מספר פעמים).

**יעקב, יוסף, משה ויהושע** – משאירים גם הם "צוואה מדריכה" לעם.

### 3.3 תורה: אינטראקטיביות והקשבה

#### 3.3.1 תקשורת פתוחה ואינטראקטיבית - הקשבה לבקורת, קבלת רעיונות ויצירה "מלמטה"

מקביל: סעיפים 2.2 ו 2.3.

**יוסף** - טרם שהנהיג את מצרים, גם בהיותו קטן השבטים וגם בהיותו עבד, לא היסס להעלות התלבטויות והצעות לפני גדולים ממנו. אצל השבטים - נכשל ונמכר לעבד, אך הוא המשיך בדרכו זו של פתיחות תקשורתית במצרים, שם נבחר עקב כך למנהיג - "הנמצא איש כזה..." (דברי פרעה, המקבל את הצעת יוסף, אשר ניתנה מבלי שיתבקש).

**משה** - מוכן תמיד לשמוע, לבדוק ואף לבצע, כמו שנאמר "וישמע משה וייטב בעיניו" (ויקרא י, כ): - חותנו הגוי, יתרו, פוסל נחרצות את סדר יומו השגור של משה, מנהיג עם ישראל אשר זה עתה קרע את היים. יתרו עוד מציע "המצאה חדשה" - במקום מנהיג יחיד - משה, להוסיף עליו הירארכיה רשמית של אלפי מנהיגים (אשר מן הסתם ישאפו להחליפו...). והנה, משה, לא רק שאינו רואה בכך סתם פטפנטות או איום על מנהיגותו אלא מקשיב, מקבל ומיישם את ההצעה כלשונה.

- כאשר בנות צלפחד מעלות דרישה "פמיניסטית" (לפני אלפי שנים...) משה מקשיב ומקבל כיוון חדש זה. אין הוא אומר: "אם הקב"ה לא ציווני זאת בסיני אז אין תוקף לדרישתכן", אלא מביא זאת לפני הקב"ה.

בשני המקרים האלו נתחדשה הלכה "מלמטה" והרי ברור שהקב"ה יכל לומר הלכות אלו מראש! אגב, השם "יתרו" ניתן לו על "שייתר פרשה אחת בתורה - 'ואתה תחזה' (שכיון שהציע זאת קודם, עשה את ציווי הקב"ה 'ואתה תחזה' למיותר) ובכל זאת קראו חז"ל על שמו את פרשת נתינת לוחות הברית! כנראה רצו ללמדנו שעל המנהל/המנהיג להשאיר את כל ערוצי התקשורת פתוחים - להקשיב לכל. מכל אחד ניתן ללמוד. גם רעיונות בסיסיים כהירארכיית ניהול אשר ברור לנו כיום שאי אפשר כלל בלעדיה - יכולים לבוא "מלמטה". כאשר דרש קרח (במדבר טו, א-יט) להוסיף אנשים למוסד הכהונה, לא סרב משה אלא אמר "בקר ויודע ה'... זאת עשו... והיה האיש אשר יבחר ה' הוא הקדוש...". רק השתלחות דתן ואבירם אחרי כן גרמה למשה לבקש מה' "אל תפן אל מנחתם", ומרידתם הגלויה למחרת יחד עם קרח, הורידתם שאולה.

**דוד** - הקשיב לתוכחת אביגיל (שלא יהרוג את נבל), קיבל והפנים מספר ביקורות כולל קשות מאד מנתן הנביא, והודה מיד על האמת! נתן כלל לא חשש לנפשו בהוכיחו את דוד ובנבאותו לו עונש נורא על מעשה בת-שבע! (שמואל-ב יב).

ולעומת זאת - דוגמאות לחוסר יכולת קבלת ביקורת ע"י מנהיגים שאכן לא הצליחו: **שאול** - זכור ה"דו שיח של חרשים" (שמואל-א טו, יד-ל) בו שמואל מתוסכל מכך ששאול אינו "מקבל" את תוכחותיו על הסטיה מהוראות ה' במלחמת עמלק (סטיה שנבעה גם היא מחוסר

הקשבה והפנמה מספקת). גם מבנו יונתן לא קיבל שאול ביקורת על כי הוא רודף את דוד על לא עוול בכפו. גם שמואל האומר (שמואל-א טז, א-ג) "ושמע שאול והרגני" יודע עוד טרם רדיפת שאול את דוד, כי שאול לא יקבל שום בקורת על מלכותו, גם לא משמואל! והתוצאה אצל שאול – איבוד המלוכה לטובת דוד.

**ותבעם** – לא התחשב בבקשת העם להקל בעומס המסים ועבודת המלך (מלכים-א יב). התוצאה-איבוד רוב המלוכה (פרישת 10 השבטים).

### 3.3.2 סגנונות מנהיגות לא רצויים

התורה גם מראה לנו מה איננו רצוי – סגנונות מנהיגות אשר אינם עולים בקנה אחד עם ענווה מינימלית, אינטראקטיביות והקשבה:

#### מנהיג כופה

מקביל: סעיף 2.4 – סגנון המנהיג הכופה.

**שלמה** – למרות בניית בית המקדש, היותו משושלת דוד, חכמתו ופרסומו בעולם, משהתמיד בפרויקטי בנייני הפאר והוצאות המלוכה ולא היה רגיש למצוקת העם עקב נטל העבודה והמסים (מוכח גם מדברי רחבעם להלן), החלה תנועת מרד עוד בימיו על ידי ירבעם, ולאחר מותו פרש רוב העם ממלכות בית דוד.

**רחבעם** – העם ביקש הקלה בעומס והמתין שלשת ימים לתשובה. רחבעם ניסה לכפות מרות על העם (מלכים א י"ב) "אבי הכביד את עולכם ואני אוסיף על עולכם. אבי יסר אתכם בשוטים ואני איישר אתכם בעקרבים", וסופו שנושל מרוב מלכותו.

#### מנהיג נרקסיסטי וכריזמטי

מקביל: מאמר "מנהלים המאוהבים בעצמם", ב"אקזקיוטיב" גליון 35 פברואר 2000.

קורח סחף אחריו רבים נגד משה (!), אבשלום היטה את לב ישראל למרוד בדוד (!), ירבעם קרע 80% מעם ישראל מעל מלכות בית דוד (!). לכאורה – הצלחות כבירות. אך סוף דרכם היה כשלון. קורח ואבשלום נכשלו מיד. ירבעם שנשט את התורה מחשש שההולכים בדרכה ישובו למלכות בית דוד, סופו שמלכותו גלתה ונטמעה בין האומות.

### 3.3.3 המנהיג המדריך

מקביל בספרות המודרנית: מנהיגות בסגנון המנהיג ה"מדריך" – במאמר "מנהיגות שמשיגה

תוצאות". (סעיף 2.4 לעיל).

סגנון זה מהותו בין היתר בשיפור והדרכת מנהיגים ברמה הנמוכה יותר, ואנשים אשר טמון בהם פוטנציאל, גם אם טעו טעות רצינית, במקום לפוסלם ולהחליפם. אני מביא אותו כאן כי הוא "קרוב" לנושא הבא – ההקשבה האקטיבית.

הקב"ה אינו פוסל או מעניש את משה על "פשלות" שהוא עושה כל עוד אינם בפני העם: – משה מעלה ספק בנכונות עם ישראל להאמין לדבר נבואה (שמות ד, פסוק א): "והן לא יאמינו לי ולא ישמעו בקולי כי יאמרו לא נראה אליך ה'?" הקב"ה מחנכו מבלי לפגוע בכבודו, על ידי הענות לבקשת משה – הדגמת נסים "למען יאמינו". רפרטואר הנסים, הוא לבדו "רומז" למשה כי לא טוב עשה. – משה אומר (במדבר יא, כא) "שש מאות אלף רגלי... ואתה אמרת בשר אתן להם ואכלו חודש ימים?". לכאורה יש כאן חוסר אמונה בה'. אך כיון שאין שומע, אין הקב"ה מענישו על חוסר אמונה אלא עונה לגופו של עניין: "היד ה' תקצר?" אגב, שימו לב ל"רובד נסתר" – אין לצאת מנקודת הנחה שיש משהו שאינו ביכולת הקב"ה. נקודה.

### 3.3.4 מנהיגות וניהול – ותופעת ההקשבה האקטיבית

מקביל: סעיף 2.2 – ענווה קיצונית. סעיף 2.3. סעיף 2.4 – סגנון המנהיג ה"מדריך".

כמעט בכל מאמר מודרני בנושאי מנהיגות וניהול ובכל ההמלצות הניתנות ע"י מנהיגים ומנהלים מצליחים, מצוינת חשיבות ההקשבה. ברצוני להראות שהתנ"ך טורח להראות לנו שהמנהיגים הגדולים מכירים בערך ההקשבה, יודעים גם להקשיב וגם לגרום לאחרים להקשיב (הייתי קורא לזאת: הקשבה אקטיבית מקסימלית). "להקשיב" – לא רק למסר הנמסר על ידי ההכרה, אלא גם למסר הנמסר על ידי תת ההכרה. נראה את עוצמת ההשפעה על בן השיח הנוכח שנגלו צפונות ליבו. המנהיג, בנוקטו סגנון של הנהגה "מדריכה" שולט בו "כחומר ביד היוצר".

תחילה נתייחס לנושא ה"דו-שיח" בכללו. התנ"ך מודע לנושא הדו-שיח. אין השני עונה עד שהראשון גמר דבריו. אין התפרצות של אחד לדברי השני. לא מוזכרת הרמת קול בעת שיחה. צעקות מופיעות לעתים נדירות בלבד – או ללא דיבור כלל: מרדכי – "ויצא בתוך העיר ויצעק זעקה גדולה ומרה" (אסתר ד, א), או כהקדמה לדיבור: עשיו "ויצעק צעקה גדולה ומרה עד מאד, ויאמר לאביו ברכני גם אני אבי" (בראשית כ"ז, לה).

התנ"ך במקרים מסוימים אף מייחס חשיבות מופלגת לדו-שיח עד כדי העדפתו על פני הלכות ודינים. ישנם דו-שיח המתוארים בתורה באריכות, לעומת לדוגמה הלכות שבת אשר כמעט ואינם מוזכרות אלא ברמז והן כ"הררין התלויין בשערה". חז"ל הכירו ב"אבסורד" זה אך 'הרימו ידיים':



"**חביבה** שיחתן של עבדי אבות מתורתן של בנים". אך באמת – היות והתנ"ך אינו מבזבז מלים לחינם, חייב להיות שמכל דו-שיח המוזכר בתנ"ך נוכל ללמוד הרבה מאד, עד כדי שהוא לא רק יותר "**חביב**" אלא גם יותר "**עדיף**". המלבי"ם בעל המחשבה המקורית והיצירתית (ראה הקדמתו לפירושו על "ויקרא") שם לב לזאת ופרש הן את הדו-שיח של אליעזר עבד אברהם עם הקב"ה, עם רבקה ועם לבן, והן את התמקחות יעקב עם לבן על שכרו, באופן נפלא המוכיח חשיבות כל מלה ומלה ומדוע באמת נכפל סיפורו של אליעזר. שימו נא לב – לולא רצתה התורה ללמדנו משהו, האם היתה טורחת לתאר בפרוטרוט דו-שיח אשר המלבי"ם הוכיח שהוא ממש "מעשה אמנות"?

לענייננו, הבה נשים לב לדוגמאות של **הקשבה אקטיבית מקסימלית** תוך כדי שיחה, באמצעותה גורם המנהיג להתקדמות הדו-שיח **בשני מסלולים במקביל** – רובד "גלוי" ורובד שני "סמוי" הבנוי מהכנסת שם ה', בחירת המונח המדויק, סדר המלים וכד'. ללא הבנת הרובד השני, נראה הדו-שיח כארכני וכחוזר על עצמו. אך מסתבר ש"הדברים החשובים באמת – סמויים מן העין". ללא הרובד השני, עשוי הרובד הגלוי להתפורר מהר מאד.

"**זיגש אלוי יהודה**" (בראשית מד):

מה בדברי יוסף הניע את יהודה כי יש תקוה "להמר על כל הקופה"? רק לפני רגע נכנע יהודה והסכים כי כולם יהיו עבדים ליוסף. למה שינה הוא את דעתו? מדוע כעת בנאומו מתעלם יהודה כליל מנושא הגנבה? מה קרה בינתיים? את חשיבות בנימין ליעקב ידע יוסף מקודם, אז מה יהודה מחדש? ובכלל, מתחילתו נראה הנאום כנאום התקפה, אז האם זה נאום הגנה או שמה נאום התקפה בו הצעת יהודה היא לא בקשת רחמים אלא "מוצא של כבוד" ליוסף? ואם נאום התקפה – מהי ההתקפה ומהי נקודת החולשה אותה לפתע גילה יהודה?

לעניות דעתי שם יהודה לב לעובדה המוזרה כי לאורך כל הדו-שיח עד עתה לא הזכירו המצרים את המלה המפורשת "גנבה", אלא האיש אשר על הבית אמר: "הרעותם אשר עשיתם" או "אשר יימצא אתו". גם עתה, לאחר כניעתו המוחלטת של יהודה והסכמתו כי כולם יהיו עבדים, אומר יוסף: "האיש אשר נמצא הגביע בידו"!

אם גם השליט בעל החפץ הגנוב אינו קורא לבנימין "גנב"... אז אין כאן כל גניבה! יש רק תיכמון להשיג את בנימין תוך ידיעה מראש שזה יהרוג את האבא! יהודה הקשיב, ולפתע "גילה את המפתח", פיענח, ומצא את המניע הנותן משמעות לכל האירועים ולכל השיחות עם השליט עד עתה. זהו "הרובד הנסתר" של כל דברי השליט מאז הגיעם לראשונה למצרים ועד עתה. כעת מחליט יהודה "לשנות את הטקטיקה" ובונה נאום הגנה שהינו למעשה נאום התקפה – יהודה "שם על השולחן" את הרובד הנסתר בתור רובד גלוי! מתוך הקשבה מקסימלית מבין יהודה כי כל מעשי השליט כוונו להביאם להכרה ברובד הזה ("השליט חפץ להשיג את בנימין בידיעה מראש שזה יהרוג את האבא") ולהתמודד מולו. או אז – גם יוסף השליט אינו יכול יותר להמשיך בהאשמות הפיקטיביות של ריגול וגניבה ואין לו כל ברירה אלא או להסכים להצעת הפשרה של יהודה על

מנת להוכיח כי לא חפץ במות האבא, או לגלות את הסיבה האמיתית מדוע חפץ להשיג את בנימין בידיעה מראש שזה יהרוג את האבא. יוסף בחר להתגלות וכך אכן נפתר הסוד. הבה נקרא שוב את הקטעים הנדונים – האין התורה מלמדתנו איך מפעילים המנהיגים (יוסף ויהודה) הקשבה אקטיבית בהצלחה רבה בעת ניהול משא ומתן?

אגב, דבר דומה מתואר בסיפור האמריקאי הקצר "השטן ודניאל וובסטר" שהינו מעין אנדרטה לפרקליט המנוסה ומזכיר המדינה שהיה נואם בחסד והמועמד הטבעי לנשיא ארצות הברית. בסיפור זה, טרם התחילו בנאום ההגנה, הוא סוקר כהרגלו בקשב רב את פני הקהל (במקרה זה – השופט והמושבעים), שם לב לשינוי הבעת פניהם אשר הפכה כעת לפני כלב העט על טרפו, "מפענח" זאת כציפיה שייפול בפח אשר נטמן לו, מזהה את ה"פח" ו... "משכתב לגמרי" את כל נאום ההגנה...

<http://www/seacoastsearch.com/nhlinks/people/danielwebster/> ראה  
<http://www/law.utexas.edu/lpop/etext/devil/devil.htm>

נשים נא לב – יהודה הקשיב למלה החסרה. המועמד לנשיאות הקשיב להבעות הפנים. ההצלחה היתה טמונה בהקשבה ושימת לב לרובד הסמוי, התת הכרתי. שני המקורות רוצים בין היתר ללמדנו על הקשבה.

**בני גד ובני ראובן** (במדבר לב):

בדברי בני גד ובני ראובן: "גדרות צאן נבנה למקננו פה וערים לטפנו".  
בתשובת משה: "בנו לכם ערים לטפכם וגדרות לצונאכם".  
ולאחר מכן בתשובת בני גד: "טפנו נשינו וכל בהמתנו".

למרות שעיקר השיחה נסבה על נחלת השבטים, שם משה לב לסדר קדימויות שגוי (הזכרת הצאן לפני המשפחה). הוא אינו מוכיחם (שלא לסטות מעיקר הדיון), אלא חוזר על מאמרם תוך סדר קדימויות מתוקן. והנה למרות שעיקר השיחה נסבה על נושא אחר, הם הקשיבו, הפנימו, והוכיחו זאת בתשובתם. נשים נא לב: משה מוכיח שהוא "קורא" את המסר מתת הכרתם, "מדריכם" בדרך הנכונה בלא להשפילם בפירוש אלא על ידי שימוש בערוץ נוסף המבוסס על הקשבה פעילה משני הצדדים. על ידי כך זוכה בהערכתם.

ובאותו דו שיח. בני גד: "ואנחנו נחלץ חושים לפני בני ישראל עד אשר אם הביאונום אל מקומם ... לא נשוב אל בתינו עד התנחל בני ישראל איש נחלתו". בתשובת משה: "... אם תחלצו לפני ה' למלחמה, ועבר לכם כל חלוץ את הירדן לפני ה' ... ונכבשה הארץ לפני ה' ..."

האם חידש משהו? נראה בתשובת בני גד: "... ועבדיך יעברו כל חלוץ צבא לפני ה' ... נחנו נעבור חלוצים לפני ה' ...".

כנראה שחידש, אם כל "אם ירצה ה'" ו"בעזרת ה'" שבדבריו נענו במקהלה ע"י בני גד. למעשה ניתן לומר כי ההסכם "שודרג" – הוספת הקב"ה כצד שלישי להסכם העלתה את ערך ארץ ישראל, את ערך המלחמה, את חגיגות ההסכם ואת ערך בני גד – הם לא מקבלים, אלא תורמים!

תחילה הם "שכחו" אף להבטיח שישתתפו במלחמה! משה לא רק השלים את ההסכם היבש! משה נעזר בהקשבה מקסימלית משני הצדדים וברובד נוסף של דו-שיח חינוכי ומנהיגות מדריכה ולא פוגעת בנושאי אחריותם כלפי הקב"ה, ארץ ישראל, עם ישראל וילדיהם. בכך הצליח משה להפוך את ההסכם מהסכם על נוחיות פרנסה שבושה לבקשו, להתחייבות נעלה, אשר תעלה את קרנם של בני גד ורואבן בעיני הקב"ה והעם. הדיון המשפטי הפך לשיעור חינוך שלא יישכח על ידם. מעתה ואילך הם יעריצו את משה עוד יותר. הוא לימד אותם משהו על עצמם, חינוכם ונתן להם כבוד. איך עשה כל זאת – ע"י הקשבה הדדית לשינויי נוסח קטנים.

**יפתח** (שופטים י, יח; שופטים יא):

בסוף פרק י' אומרים שרי גלעד זה לזה: "מי האיש אשר יחל להלחם בבני עמון – יהיה לראש לכל יושבי גלעד" (הגנרל – יעלה לדרגת ראש ממשלה לאחר הקרבות).

לאחר שמביניהם "אף אחד לא קם", פונים הם ליפתח בהצעה: "לכה והיית לנו לקצין ונלחמה בבני עמון". באין בררה, פונים הם ליפתח הדחוי, שגורש על ידם קודם מגלעד, אך בהצעה פחותה: מינוי לתקופת המלחמה בלבד.

יפתח עונה "הלא אתם שנאתם אותי ותגרשוני מבית אבי ומדוע באתם אלי עתה כאשר צר לכם". זקני גלעד עונים: "לכן עתה שבנו אליך... ונלחמת... והיית לנו לראש". ביטול האפליה. הצעה זהה לכלל שר אחר.

לכאורה, הצעה שכזו צריך לקבל בשתי ידיים.

אך ליפתח יש עוד משהו לומר: "אם משיבים אתם אותי להלחם... ונתן ה' אותם לפני... אנכי אהיה לכם לראש".

האם חידש משהו? נראה בתשובתם: "ה' יהיה שומע בינותינו אם לא כדברך כן נעשה". והם ממנים אותו לראש מיד!

כנראה שחידש, אם השיג "שדרוג" ההסכם ע"י הכנסת ה' בפירוש כצד שלישי, ומינוי מידי למנהיגם. אך הרי לא ביקש זאת?

על כרחנו נפתח כאן ערוץ מקביל המבוסס על הקשבה והבנה מלאה של רצון הצד השני.

יפתח, כמשה, אינו מעיר אלא "מתקן" את הנוסח בהזכירו ראשון את שם ה' ונותן להם שיעור: הניצחון במלחמה, מאת ה' הוא (נא הסיקו מסקנות...). זקני גלעד מקשיבים, ומפנימים שלכן ה' הינו צד שלישי בהסכם. אם ה' יכבד את יפתח בנצחון – עדיף להם להקדים ולכבד... להסכם גם



ניתן תוקף מעל ומעבר להסכם פוליטי רגיל. אם לא ימלאוהו, הם מחייבים ראשם לה'. יפתח אינו יכול להלחם בבני עמו. איך ימנע אפשרות של אי מילוי ההסכם על ידי מי שכבר גרשוהו פעם אחת? ע"י הקשבה בתשומת לב ופתיחת ערוץ מקביל, מניע יפתח את זקני גלעד ל"שדרג" את ההסכם כאילו מרצונם וללא כל דרישה מפורשת מצידו. תפקיד ה' כצד שלישי מודגש אף יותר מאשר על ידי בני גד.

גם אצל משה וגם אצל יפתח (שכנראה למד ממשה...) – כאשר אתה מקשיב למסרי תת ההכרה יש ביכולתך על ידי הפעלת הקשבה פעילה משני הצדדים ותוך סגנון הנהגה מדריכה – גם לחנך, גם להשיג השגים מרצונו החפשי של הצד השני וגם לזכות בהכרת תודתו והערכתו. שימוש ב"ערוץ ההקשבה" המקביל בלא לפגוע בכבוד הצד השני, הוא שעשה זאת.

**חזרה על הנאמר** (בראשית מ, יב. בראשית מא, כו-כו. מלכים-א, ג, כג)

נשים לב כי גם יוסף וגם שלמה המלך חוזרים על הנאמר לפני שהם חורצים מסקנה: יוסף אומר: "שלשת השריגים – שלשת ימים הם", "שלשת הסלים – שלשת ימים הם", "שבע פרות הטובות שבע שנים הנה, ושבע השבלים הטובות שבע שנים הנה". שלמה אומר "זאת אומרת זה בני החי ובנך המת וזאת אומרת לא כי בנך המת ובני החי". לכאורה – הם סתם מכבירים מלים לריק. אך לעניות דעתי תואם הדבר את גישת הפסיכולוגיה המודרנית שהוזכרה בהקדמה (סעיף 1.2). אמנם אין כאן דו-שיח, אך יש כאן "פסק דין". ואנו רואים כיצד שני מנהיגים אלו טורחים לחזור על הנאמר, על מנת לאפשר לצד השני משוב מוחלט שהוא הובן כראוי. כמו בסיפור על דניאל וובסטר (ראה לעיל) זהו "חוק בל יעבור" – יצירת "פסק זמן" של הקשבה משני הצדדים טרם מתן תשובה.

### 3.4 תורה: נקודות נוספות

#### 3.4.1 הקסם שבתורה

בשילוב עם "בניית השעון" אשר גרמה להרגשת "יחד" בין כל יהודי ויהודי גם אם הם מארץ רחוקה ואינם מכירים, עצם העמדת התורה כ"כוכב הצפון", הערצת לימודה והוראתה וחיוב קיום המצוות בראש סדר העדיפויות לכל אחד ואחד, איפשר את המשך קיום העם ותפקודו כיחידה אחת גם לאורך 2000 שנות גלות. גם בהיות עם ישראל מפוזר בגולה "זעיר פה זעיר שם" בין האומות או אף יהודים בודדים בסביבה זרה – שמרו התורה, התפילה והמצוות על זהותו, בהטמיעם בכל פרט את מטרת עם ישראל וערכי הליבה ובגורמם בכך להתנהגות זהה ואופיינית של כל יהודי באשר הוא. עובדה שבמקומות בהם נשכח לימוד התורה וקיום המצוות, נטמעו היהודים ונמחקו כקבוצה וכפרט מהעם היהודי.

בדומה לתופעת ה"גיוס הקבוצתי", נשים נא לב כי התורה, למרות ראותה בעם ישראל עם אחד, ממשיכה את תופעת הייחוד של כל שבט ושבט, הן בדגלים, נשיאים ובתי דין נפרדים במדבר, והן בהתנחלות בארץ. גם בהמשך, כל פרט בעם מזוהה ומזדהה ראשית לכל עם שבטו. אך מתקופת הבית השני ועד לימינו כמעט ולא נתתכחו זה בזה מספר "זרמים" במקביל באופן בונה. בתקופה האחרונה עדים אנו להתפצלות בונה של מספר זרמים במקביל, אשר אם כי הותחלו "מלמעלה", הם ממשיכים להתעצם "מלמטה", כגון: ההתפצלות לחילונים וחרדים. לחסידים (המתפצלים לחסידויות רבות) ול"מתנגדים" (על שם ההתנגדות לחסידות). ההישארות בגולה, לעומת התנועות הציוניות לסוגיהן (חילוניות ודתיות). שלש המחותרות בארץ. היווצרות והתחזקות זרם דתי מרכזי – דתיים לאומיים, עם מבחר חינוכי עשיר – ישיבות תיכוניות, אולפנות, ישיבות הסדר, מכינות צבאיות, מכללות ומדרשות תורניות לבנות, לימודי אמנות ותקשורת ועוד. בכלם יש נטיה לגיוון הולך וגדל של כיווני החינוך, כאשר כל זרם "עושה לו נפשות" בכוחות עצמו, מלמטה. "שלוש עכשיו" ומתנחלים. תופעת "קבוצת גליונות" ואף הצטרפות גויים, תוך קיום יחדיו ושירות משותף בכור ההיתוך הצה"לי. לעניות דעתי ניתן להקיש מהתנהגות נחילים הכוללת גם היא פיצול תמידי בנוסף לגיוס הקבוצתי, ולהגיע למסקנה כי עצם התהוות חילוקי דעות וזרמים שונים במקביל, מוכיח שלפנינו חברה חיה ובריאה המסוגלת להתאים עצמה לתנאי עולמנו (פוליטיקה, תרבות, טכנולוגיה ומדע) המשתנים במהירות גוברת והולכת.

#### 4. סיום

הציצו נא שוב בסעיף 1.4 – "מטרות המאמר". אשמח לשמוע את חוות דעתכם. אם מאמר זה יעורר אתכם לחשוב בכוונים חדשים, אם יהיו תוצאות מעשיות בשטח, והיה זה שכרי.

ובנוגע ל"רובדי חשיבה" נוספים – אין כוונתי לרמזים החבויים בדילוג אותיות וכדומה. כוונתי להגיון לוגי פשוט המובנה בעצם מילות השפה העברית ובתוכן העניינים הנידונים. אלא ש"אורך הגל" של "אנטנת הקליטה" של הבנתנו הן בקריאה הן בהקשבה, מכוון אוטומטית לגודל של משפט, ול"עומק" של הבנה ראשונית איזושהי בלבד. אם נלמד לשנות בכוונה מדי פעם את "אורך הגל" – להקטינו ולחשוב "מדוע נאמרה/הושמטה דווקא מלה זו?" (כשאלת רבי עקיבא: "אם נאמר כבש למה נאמר אחד?"), ובכוון השני להגדילו ולבחון "מה מטרת עניין/מכלול-עניינים זה?". אם נלמד את עצמנו לעצור את מרוץ הקריאה מדי פעם וגם אחרי ש"הבנו", להמשיך לשאול ולחשוב עוד רגע קט, במטרה לחפש אחר הבנה "שלמה" יותר. אם נתייחס ביראת הכבוד הראויה ל"כתב התורה" ונאמין שכל מה שנכתב, החל מעניינים שלמים ועד לבחירת משפטים, מלים ואותיות נכתב ב"כוונת מכוון" על מנת להעביר מסר ואף מספר מסרים בו-זמנית ובצורה האופטימלית ביותר, על ידי שכל שהוא מעל לשכלנו. אם נתייחס לעברית של התורה בחשיבות המוסברת לעיל, אז נבין איך ייתכן שמסרים לוגיים פשוטים היו קיימים כל הזמן ובכל זאת עד עתה היו "בלתי נראים".



## המלצת קריאה

### הקשבה למלים בתנ"ך

פירוש המלבי"ם לתנ"ך מגלה גאונות בכך. דוגמאות:  
דברי אליעזר עבד אברהם (בראשית כד, יב - נד).  
רמאות לבן את יעקב (בראשית ל, לב - מג).  
דו שיח בני גד ובני ראובן עם משה (במדבר לב, טו - לב).  
דו שיח יפתח ובני גלעד (שופטים יא, ו - יא)

### מסרים בתנ"ך

זוג ספרי "פרשה ולקחה" זוג ספרי "פרשה ופשרה" מאת משה גרילק

### בנושא המנהיגות ביצירת חברת מופת

הספר "לנצח נבנו" "Built to Last" מאת Jim Collins המסכם את מחקרו מ 1988-1994. אף אם "עייפת" מקריאה, את פרק 10, האחרון, אל תחמיץ.  
מאמר "מנהיגות בדרגה 5". הספר "Good to Great" מאת Jim Collins המסכם את מחקרו מ 1996-2000 יצא בשנת 2001.

### שיטת Carl Rogers - "פסיכולוגיה באמצעות הקשבה (Client Centered Therapy-CCT)"

<http://sign.portents.com/~matt/whatscct.html>

<http://word.std.com/~mbr2/cct.htm>

### המחבר: מיכאל לאב

לימודים: ישיבה תיכונית "ישיבת היישוב החדש" בת"א. ישיבה גבוהה "בית התלמוד" בירושלים. הפקולטה להנדסת חשמל בטכניון, חיפה, במסגרת העתודה האקדמית.

צבא: 6.5 שנים בחיל הים, נושאי רדאר ואלת"מ. בעיקר - לימוד והדרכת מערכת ממוחשבת של סונאר נגרר Phased Array.

עבודה: האוניברסיטה העברית ירושלים - בניית כרטיסי אינטרפייס, ותכנות ב "C" של ממשקים ופרוטוקולים ל Motorola 68000.

אלת"א אשדוד - תכנות Real Time בנושאי מזל"ט.

תדיראן תקשורת פ"ת - הנדסת תוכנה - Extend Digital LSE editor for editing by static and dynamic structures

ECI פ"ת - תוכנות בדיקה בפרויקט XDM (מתג בתקשורת אלקטרו-אופטית בפרוטוקול SDH)  
NDS ירושלים - אגף מ"פ מחלקת DC Line, נושאי CA Headend ו Interactive TV.