

יעוד ודרך

הפעם אני מבקש לדון בניהול הקונפליקט הפנימי של המנהיג. מנהיגות כידוע, באה לידי ביטוי במישורים רבים – הורות, חינוך, קהילה, עבודה, צבא ועוד. כמעט בכל מערכת יחסים שבה יש פערי סמכות.

אחת משאלות היסוד איתה כל מנהיג מתמודד, היא שאלת האתגר שהוא מציב בפני חניכיו – יעוד או דרך. אסביר. בדרך כלל אנו נבחנים במדדי ההצלחה חדים. מדדים אלו הם בדרך כלל דיכוטומיים – הצליח/נכשל, עבר/לא עבר. הדברים בהירים וחדים. ברם, אין ספק שבמקביל למדדי הצלחה, ישנם גם מדדי ביצוע המתייחסים לדרך ולאופן מימוש המשימה. מה אם כן היחס שבין היעוד והדרך? דומה שישנם היבטים רבים לסוגיה זו.

מוכוונות "יעוד" עלולה להותיר את אלו שלא הגיעו ליעד, על פי מדדי ההצלחה שנקבעו, חבולים ומתוסכלים. הם אף עלולים מראש לאבד תקווה ולא להתחיל את הדרך. זאת בניגוד למוכוונות "דרך", שבוחנת ומעודדת הצלחה בכל שלב ושלב בדרך. מאידך, מוכוונות "יעוד" מעודדת למצוינות, ליצירתיות, למצליחנות ולהישגיות. לא הדרך חשובה אלא התוצאה והיא זו שמביאה לפריצות דרך בתחומים רבים. מאידך, מוכוונות "דרך" עלולה להוביל לקיבעון יצירתי וחשיבתי והעדר מעוף להישגים והצלחות.

דילמה קשה ניצבת בפני המנהיג. הוא צריך להוביל החלטות שלעיתים הן הרות גורל. מה אם כן, הכלים והשיקולים שעשויים לסייע לו בקבלת החלטות ברגישות, בנחישות ובעיקר תוך התחשבות מיטבית בנתוני השטח? נדמה וניתן להאיר סוגיה זו דרך שני מנהיגים גדולים שצמחו לעם ישראל – משה וכלב. שניהם מציבים יעדים גדולים לעם ישראל. שניהם מאתגרים את עם ישראל כשהם משתמשים בדימוי דומה – **השמים**.

ערב פרידתו מעם ישראל משה מציב את האתגר הגדול לעם ישראל (דברים ל, י"א): "פִּי הַמְצָנָה הַזֹּאת אֲשֶׁר אֲנֹכִי מְצַוֶּה הַיּוֹם לֹא נִפְלְאת הוּא מִמֶּךָ וְלֹא רָחֵק הוּא: **לֹא בַשָּׁמַיִם** הוּא לֵאמֹר מִי יַעֲלֶה לָנוּ הַשָּׁמַיִם וְיִקְחֶנָּה לָנוּ וְיִשְׁמְעֵנוּ אֹתָהּ וְנַעֲשֶׂנָּה: וְלֹא מֵעֵבֶר לִים הוּא לֵאמֹר מִי יַעֲבֹר לָנוּ אֶל עֵבֶר הַיָּם וְיִקְחֶנָּה לָנוּ וְיִשְׁמְעֵנוּ אֹתָהּ וְנַעֲשֶׂנָּה: פִּי קָרוֹב אֲלֵיךָ הַדָּבָר מְאֹד בְּפִיךָ וּבְלִבְבְּךָ לַעֲשׂוֹתוֹ". לא בשמים היא, אלא מדובר במשימה ישימה. על האמירה "לא בשמים" מוציא רש"י מפשוטו של מקרא ומסביר: "שֶׁאֵלוּ הִיְתָה בַשָּׁמַיִם הֵייתָ צָרִיךְ לַעֲלוֹת אַחֲרֶיהָ וּלְלוֹמְדָהּ". נשים לב לעובדה שמה מדגיש את העליה ואת תהליך הלימוד המפרך – את הדרך. גם אם התורה בשמים, עובדה זאת אינה יכולה להוות סיבה לרפיון. גם אז מצווים אנו לעלות אחריה. עד היכן נגיע? לא ברור. כל אחד בהתאם ליכולתו ולפי רמתו.

גם כלב מציב אתגרים ומשתמש בדימוי של שמים. בחטא המרגלים (במדבר י"ג) כשעם ישראל מגלה רפיסות ורפיון במה שנוגע ליכולתו, מכריז כלב: "וַיְהִי־סָפָל בְּלִבְ אֶת הָעָם אֶל מֹשֶׁה וְלֵאמֹר עֲלֶה נַעֲלֶה וְנִרְשְׁנוּ אֹתָהּ פִּי יָכוֹל נוֹכַח לָהּ". גם כאן רש"י מסייע לנו בהבנת עומק דבריו של כלב: "אפילו בשמים והוא אומר עשו סולמות ועלו שם **נצליח בכל דבריו**". נשים לב לעובדה שבעוד משה מדגיש את הדרך גם אם היעד אינו בר מימוש, כלב מדגיש את ההצלחה גם ביעדים שאינם ברי השגה. אם נתחיל את העלייה בהר ונהיה נחושים, נגיע לקצהו. מדוע משה וכלב מדגישים כיוונים שונים. מה משפיע על משה במוכוונות "דרך" ומה משפיע על כלב במוכוונות "מטרה". ייתכן ואם נצליח לפצח את החידה הזאת, נקבל כיוון אפשרי לשאלה שהצגנו בראשית הדברים.

ניתן לעניות דעתי לזהות מספר הבדלים בין משה וכלב. ראשית, משה מיצג את המחנך והמנהיג הרוחני. הוא ממוקד באנשים ולכן הוא ממוקד דרך. כלב מיצג את המנהיג הצבאי, ולכן הוא ממוקד מטרה. שנית, משה עוסק באתגרים חינוכיים ורוחניים, ולכן הוא מדבר על תהליך ממושך כשהצלחה נמדדת בכל שלב בסולם. כלב מאידך עוסק בכיבוש הארץ. בתחום זה אין פשרות. מדובר במבחן דיכוטומי – או שנאבקים ומנצחים או שמרימים ידיים.

נראה שהשילוב שבין משה וכלב מלמד אותנו (כהורים, כמחנכים וכמנהיגים), דרך במנהיגות אפקטיבית.