

# מחינוך למצוינות אל נכות מנהיגותית

במוסדות החינוך היוקרתיים מכשירים את הבוגרים למצוינות, אולם מדובר במצוינות טכנית, שאינה אלא מיומנות גבוהה. לעומת זאת מנהיגים זקוקים למצוינות מסוג אחר לחלוטין - מצוינות הסתגלותית



אריאל שרון במלחמת יום הכיפורים | באוקטובר 1973 העז אריאל שרון לגשת לצליחת התעלה במוכנות חלקית, על סף האי-אפשרות, אך בעיתוי הנכון, ובכך קנה את עולמו

הוא העז לגשת לצליחה במוכנות חלקית, על סף האי-אפשרות, אך בעיתוי הנכון.

### מדדי המצוינות

שיפוט בנוגע למצוינותו של אדם הוא אפוא תמיד שיפוט תלוי הקשר. לפיכך יש לתמוה: כיצד קורה שחינוך למצוינות מיוצג לא פעם בסרגל הישגים אחיד וקבוע? בקביעת מצוינות באתלטיקה, כמו ריצת 100 מטר, אכן מתקיימת מערכת מדדים קבועה, ומבחן המצוינות סגור בהקשר הזה במערכת מדדי התוצאה. מכאן צומחת נטייתן של מערכות חינוך להעמיד סרגלי מדידה קבועים ואחידים גם למדידת הישגים ביתר תחומי הלימוד. ההיגיון של מבחני פי"ה, שהם מבחני הישגים בין-לאומיים, מושתת על ההנחה שניתן וראוי למדוד הישגי תלמידים במתמטיקה באמות מידה אחידות, כפי שמודדים הישגים באתלטיקה.

אלא שכאן מתעוררת חידת מערכת החינוך הישראלית במלוא עוצמתה: כיצד נסביר את הפער בין הדירוג הבינוני שבו מדורגים תלמידי בתי הספר בישראל במבחנים הבין-לאומיים לבין פריצות הדרך מעוררות ההשתאות שמשגיגים בוגרי מערכת החינוך הישראלית בתחומי הסטארט-אפים למיניהם, עד כי ישראל הוגדרה "Start-up Nation"?

הדרך להתמודד עם החידה הזאת מחייבת להכיר בכך שלא זו בלבד שהצטיינות בייצור נרות אינה תנאי להבנה בתחומי החשמל, אלא שזה נכון גם מהבחינה ההיסטורית: עצם המצוינות - שהגיעה לשיאה במאה ה-19 - בשכלול ובפיתוח של נרות לא תרמה מאומה לפריצת הדרך אל תגלית החשמל. הרעיון הזה נכון גם בתחום הצבאי: מצוינות חיל האוויר הישראלי בקרבות האוויר ב-1967 מנעה ממנו במידה רבה את היכולת להבין כי ניתן לשלול את עליונותו האווירית בדרכים אחרות, גם ללא מערך מתקדם של מטוסי קרב ושל טייסי קרב. מצוינות היא אפוא תופעה מורכבת, פתוחה להתהוות ותלויה הקשר.

נתבונן בדוגמה נוספת: נבחן לפי מדדי המצוינות שני בוגרי תיכון: לאחד 100 במתמטיקה ואפס בספרות ובספורט ולשני 75 בכל אחד מהמקצועות. מיהו המצטיין? במבחן תלוי הקשר העניין נראה פשוט: אם אני זקוק לפצחן (האקר) למחשבים, כנראה

אלוף גרשון הכהן  
לשעבר מפקד המכללות ומפקד הגייס המטכ"לי



### מצוינות נבחנת בהקשרי הופעתה. היא לעולם אינה עומדת בפני עצמה באופן בלתי תלוי בפעולה הנעשית בהצטיינות מצד אחד ובתכליתה מצד אחר

כ-10 שנים ייתכן שלא תעלה קומתו מעל 1.5 מטרים. אם אמת המידה למצוינות היא בעיקר מהירות הצמיחה, הרי האורן בוודאי יזכה לתואר מצטיין בהשוואה לארז שצומח בעצלתיים.

כאן נכנסת לבחינה שאלת התכלית, והיא אמורה לכוון אותנו בקביעת הפרמטרים לסרגל המצוינות. בטווח הארוך - יותר מ-40 שנה - יתברר שהארז הוא משובח יותר בתכונותיו. הוא עמיד יותר לשלג ואף לשרפות, ואיכותו לצורכי בנייה ותעשייה גבוהה יותר. האם התכונות האלה יכולות לקבוע כי במבחן הסופי הארז מצטיין יותר? ממש לא. כאשר השאלה לדיון ממוקדת בתכלית המבוקשת, מתברר כי הבחירה בין הארז לבין האורן תלויה בהגדרה ובאפיון של התכלית, ולכשעצמן תכליות אינן טובות יותר או משובחות יותר זו מזו. העניין תלוי בפונקציה ובהקשר. אם ביקשתי להקים בטווח הזמן הקצר והמהיר ביותר נוף מיוער, פינות נוי מוצלות, למי יש זמן להמתין עד לצמיחת הארזים?

מההבדלים בין עץ הארז לעץ האורן - שיכולים לשמש משל לבני האדם - עולה בבירור שהמצוינות כשלעצמה אינה מתקיימת בנייתוק מהגיון המעשה ומתכליתו.

יתר על כן, גם למבחן העיתוי ישנו משקל רב בקביעה מהי מצוינות. כך, למשל, דחף יתר לשלמות עלול לגרום לעיתים להחמצת הזדמנות. ישנם מצבים שבהם מי שישכיל ויעז לפעול במוכנות חלקית ואף בחוסר שלמות, אך בעיתוי הנכון, יהיה אפקטיבי יותר מהמצטיין שיתעקש לממש את הדחף שלו לשלמות. זוהי נקודת כשל ידועה שאותה אני מכנה "כשל הפרפקציוניזם". בכך קנה את עולמו אלוף אריאל שרון בצליחת התעלה באוקטובר 1973:

### מבוא

כבר שנים רבות שדיבור בשבח המצוינות מעורר בי מצוקה. מאליה מתבקשת השאלה: מה כבר יכול להיות לא בסדר בחינוך למצוינות? מי יעז בכלל לדבר נגד מצוינות? דיבור בגנות המצוינות עלול להיתפס על פניו כדיבור בשבח הרשלנות, כתמיכה וכעידוד לתרבות ה"יהיה בסדר", וזו בוודאי אינה כוונתי.

עם זאת אני מעז בדבריי הבאים לשרטט קווי ביקורת נגד החינוך למצוינות. את תחושות הביקורת שלי בנוגע לתופעת "המצוינות" אני מבסס על ניסיון פיקודי רב שנים, בכלל זה שש שנים שבהן פיקדתי על המכללות הצבאיות והתבוננתי מקרוב בתהליך התפתחותם של קצינים בכירים, ובהם חניכי המכללה לביטחון לאומי.

בהתבוננותי הגעתי למסקנה כי ייתכן שלצד סיגול מאפייני המצוינות מתפתחת מגבלה המביאה לעיתים לנכות מנהיגותית. אני מבקש בכך להעלות לדיון את ההשערה כי קיים קשר סיבתי כלשהו בין ההטפה למצוינות במכלול ביטוייה ההולכים ומשתכללים לבין התופעה הסוציולוגית המוכרת כיום של היעדר מנהיגות. זוהי כמובן השערה מרחיקת לכת, שאדרש להגן עליה ולנמקה היטב.

### מהי מצוינות?

מהי אם כן מצוינות, ומהן מגבלותיה? ראשית ראוי להבהיר: מצוינות נבחנת בהקשרי הופעתה. היא לעולם אינה עומדת בפני עצמה באופן בלתי תלוי בפעולה הנעשית בהצטיינות מצד אחד ובתכליתה מצד אחר. לזיקה הזאת בין פעולה לבין תכלית קיים בדרך כלל מבחן יישום מעשי, והוא בדרך כלל חד-פעמי במהותו. אם נדרש, למשל, רופא למשלחת מחקר לקוטב הצפוני, מיהו המועמד המתאים? לגמרי ייתכן כי מנתח המוח המצטיין מבית חולים אוניברסיטאי יוקרתי בניו-יורק - על אף מצוינותו המוכרת בעולם כולו - יתאים למשימה הזאת פחות מרופא ממוצע, מנהל משמרת בחדר מיון בבית חולים רגיל, חסר הילת מצוינות בין-לאומית.

נבחן באופן השוואתי את תכונותיהם של שני עצים: אורן וארז. עץ האורן גדל מהר יותר, בתוך 10 שנים הוא יכול להתנשא לגובה מרשים, נקלט באדמה בקלות יחסית. עץ הארז, לעומתו, גדל באיטיות. לאחר

ציבורית באוניברסיטת הרווארד, מציין שאנחנו מפתחים יותר ויותר את המצוינות המדעית-טכנית, ובה בעת אנחנו מתקשים יותר ויותר ליצור פתרונות הסתגלותיים-הוליסטיים. כתוצאה מכך - מדגיש פרופ' רונלד חפץ - אנחנו משועבדים בהגיון פעולתנו ובהחלטותינו לחיפוש פתרונות טכניים לבעיות ומאבדים את היכולת להתבוננות ולהשגת פריצות דרך מהסוג ההסתגלותי.

שני גיבורי-העל באפוס של הומרוס - אכילס ואודיסאוס - הם הפכים גמורים בכל הנוגע לסוג המצוינות שלהם. אכילס מייצג אב-טיפוס של מצטיין טכני. הוא אף נופל בקרב בשל היותו קורבן לאובססיה ההצטיינות שלו. אודיסאוס, לעומתו, בעורמתו היצירתית והמסתגלת, כובש את טרויה וגובר בהמשך גם על המכשולים במסעותיו רצופי ההרפתקאות לעבר ביתו באיתקה.

מתגלה כאן זיקה שאנו נוטים לבקש בין דימוי המצוינות - כפי שאנו תופסים אותה - לבין יכולתנו למדוד אותה על בסיס מדדים מוסכמים. להצטיינותו של אכילס קיימים מדדים, כיוון שהיא באה לידי ביטוי בכוח פיזי מדיד. להצטיינותו של אודיסאוס, לעומת זאת, שבאה לידי ביטוי בעורמה ובהסתגלות יצירתית, קשה להציג כלי מדידה מהסוג הפיזי-כמותי. כאן אולי טמונה המגמה הרווחת בתרבות האדם מאז ימי קדם ועד ימינו: להישען על מצוינות פיזית בת מדידה. גם תרבותנו מפתחת ומהללת גיבורים בני דמות אכילס ומתקשה לטפח ולהכיר בערכם של גיבורים בני דמות אודיסאוס.

בין אכילס לאודיסאוס מתגלה הבדל נוסף: המצוינות הפיזית של אכילס באה לידי ביטוי בביצוע ובידע איך לבצע. אודיסאוס, לעומתו, בולט ביכולתו העצמאית לנווט את פעולתו וכן הוא מצטיין בראייה בהירה הממשיגה לעצמו, במקום שבו הוא פועל, למען מה ולשם מה הוא פועל. לאור זאת הוא יודע לספר לעצמו ולאנשיו מה ראוי ונכון לבצע.

בהקשר הזה ראוי לבחון את ההטפה למצוינות הכל כך מודגשת במערכות החינוך ובכלל הוויית חיינו. טענתי היא כי במידה רבה מצפים מאיתנו בעיקר למצוינות אינסטרומנטלית. זה נכון לא רק לעבודת הפועל בפס הייצור במפעל. שם בוודאי לא מצפים ממנו ליצירתיות מיוחדת. זה נכון, לצערי, גם ברמת הפקידות

## למעשה סאדאת יצר תחומי מצוינות חלופיים שפותחו מחוץ למסגרת המשעבדת של בקשת מענה טכני לתחומי העליונות הישראליים. פריצת הדרך הזאת היא כמובן גילום מובהק של מצוינות צבאית ואסטרטגית. האופן שבו נוצר הרעיון מצביע על הכורח להיפרד בשלב מסוים מהשעבוד למצוינות הטכנית

### על ההבדל בין מצוינות טכנית למצוינות הסתגלותית

ייתכן שההסבר לכך כרוך בכמיהתה של החברה המערבית להשתית את ניהול ענייניה המעשיים על מומחים השואבים את סמכותם מהידע המדעי ומהתבונה. האדם המודרני מאמין בידע המדעי ובטכנולוגיה המתקדמת הנתונים בידי ורואה בהם תנאי הכרחי ליכולתו לייצב את חייו ולשלוט בטלטלות שגורמים פגעי הטבע והתאונות ולשם כך הוא משליך את יהבו על מצוינות המומחים.

באמצעות חינוך בנינו ובנותינו למצוינות אנו מנסים אפוא לסייע לחברה נוכח חרדותיה הקיומיות. השאיפה למצוינות - לפי קו המחשבה הזה - יוצרת מניע לרכוש את המומחיות הנדרשת להנהגת החברה. אך בדומה להתפתחות לקראת מומחיות, גם המצוינות נדחפה למיקוד הולך וצר כמו זה המאפיין מנתח מוח וירטואוז. נוצרה כך קבוצת המומחים שכל אחד מהם לומד ויודע יותר ויותר על תחום ממוקד שנהיה יותר ויותר צר.

הערת אגב: כתוצאה מפירוק הידע לתחומי מומחיות ממוקדים יותר ויותר נוצר הצורך במומחה-על שישמש מתווך בין המומחים. זה, למשל, מה שעושה הרב אלימלך פירר שהפך למומחה-על אינטגרטיבי בתחום הייעוץ הרפואי: הוא יודע לומר לכל חולה לאיזה מומחה ראוי לו לפנות בכל בעיה ייחודית.

החינוך למצוינות שהוכפף למסגרת מכוונת שכזאת אולץ להתמקם בבית הגידול של האליטה המחזיקה בידע המדעי ומטפחת את התפתחותם של מצטייניה בחסות המוסדות האקדמיים המובילים. מתוך החיים בשולי החברה - מי יוכל לפרוץ דרך אל עולם המדע הסגור במוסדות יוקרתיים?

פרופ' רונלד חפץ, מייסד המרכז למנהיגות

מוטב לי לבחור בבחור הראשון, שיש לו 100 במתמטיקה. אבל אם אני זקוק לנער שינהל לי את הדוכן בשוק או שיטפל בילדי, כנראה השני מתאים פי כמה. בכל זאת, במבחן הדימויים והמיתוג, הראשון הוא כנראה זה שייחשב למצטיין, ואילו השני ייחשב לבינוני.

### היכן צומחת המצוינות?

עולם הדימויים הרווח מתכחש כנראה לשאלת ההקשר. בהתעלמות מסוגיית ההקשר באה לידי ביטוי, בין היתר, נקודת מבט מעמדית שלפיה המצטיין בהייטק נעלה על המצטיין בניהול בסטה בשוק. הדיון על אודות טבעה ומהותה של המצוינות מגיע כאן לקיצו ונמוג כאשר הוא עובר למעשה רדוקציה לאופן שבו חברה מדרגת לעצמה באורח נורמטיבי את יחסה לתחומי העיסוק.

במילים אחרות: הקביעה מהי מצוינות משמשת בחברה המערבית במידה רבה לקביעה מי משתייך לקבוצה המובילה בחברה. בזיקה הזאת שנוצרה בין מצוינות לבין מיקום מעמדי נתקשה למצוא הכרה בכך שמצוינות יכולה לעיתים להתהוות דווקא בשולי החברה. בתנ"ך, לעומת זאת, מנהיגים בתהליך צמיחתם הושלכו תחילה אל שולי החברה כדי להתחשל בהם, ושם הועצמו סגולות מנהיגותם. כך, למשל, יעקב גלה אל לבן בחרן; יוסף נמכר לעבדות במצרים והושלך אל בית האסורים; משה נאלץ להימלט מחרב פרעה אל גלות מדיין; וכמובן דוד התעצם והתגבש בימים שבהם נרדף על ידי שאול ונמלט עם חבורת אנשי שוליים אל מרחבי הספר והמדבר.

המצוינות המגולמת ביכולת להנהיג זקוקה, כנראה, גם לממשק עם בתי גידול המצויים דווקא בשוליים. הרעיון הזה זוכה לביטוי מופלא בסרטו של וולט דיסני "חתולים בצמרת". את חתולת העיר המפונקת, המושלכת בזדון עם שלושת גוריה מהבית הבורגני בפריז אל מחוץ לעיר, מציל דווקא חתול הרחוב בסיוע חבריו חתולי הרחוב. זוהי התושייה המצטיינת שכה נדרשת למנהיגות בעת משבר, והיא כנראה מתפתחת בעיקר מחוץ לחממה המוגנת שבה אנחנו נוטים לגדל את המצטיינים שלנו. ראוי אפוא לברר מדוע מערכת החינוך במערב מתקשה לראות בשולי החברה בית גידול למצוינות ואיזו השפעה יש לכך על תפיסת המצוינות.





אנואר סאדאת וקציני המטכ"ל המצרי במלחמת יום הכיפורים | סאדאת בחר במודע בפתרון הסתגלות: הוא הכיר במגבלות צבאו והפך אותן לאבן הפינה בהגיון תוכניתו

למצוינות הטכנית.

### מצוינות מתוך נחיתות

לפני יותר מעשור, כשאלוף (מיל") פרופסור יצחק בן ישראל היה ראש מפא"ת (המנהל למחקר, לפיתוח אמצעי לחימה ולתשתית טכנולוגית) הוא צידד בהכוננת בניין הכוח של ישראל באופן שימצה את "שדות היתרון" שלה. הוא התכוון במושג הזה שטבע בעיקר לשדות היתרון הטכנולוגי.

בהתמודדות עם תפיסתו הצבעתי על הפוטנציאל הטמון גם בשדות הנחיתות וציניתי את האופן שבו אויבנו, בכישרון הסתגלותם מתוך תודעת נחיתותם, מפתחים את פוטנציאל שדות הנחיתות. מערכת המנהרות שבנה החמאס ברצועת עזה, ושנחשפה זה עתה במלוא היקפה ומורכבותה במבצע "צוק איתן", היא דוגמה מובהקת לאורח פעולה של יריב שמסתגל באופן יצירתי למצבי מוגבלות ונחיתות ומצפה בכישרון ובגישה מערכתית את הפוטנציאל הטמון בשדות הנחיתות.

בנאום שנשא ראש ממשלת חמאס איסמעיל הנייה ב־23 במרס 2014 בעצרת רבת

### אם הדרישה הבסיסית ממנהיגות היא לפתור בעיות מורכבות, הרי שמצוינות טכנית אכן עלולה לחסום את התפתחותה

המדידה המוכר והמקובל. הצטיינותו של סאדאת מרתקת באופן המודע שבו עקפה את השעבוד למאפייני המצוינות הטכנית. מתוך הכרת מלוא משמעותן של המגבלות המאפיינות את צבאו הציב סאדאת רעיון מלחמה מינימלי שהתאים באופן ייחודי לתנאיו. נוסף על כך הוא חיזק את נקודות החולשה של צבאו באמצעות מרכיבי מענה מערכתיים: מערך הגנה אווירית אפקטיבי שהוצב ממערב לתעלה ומסה של טילי נ"ט שבה צידו דיוויזיות החי"ר שחצו את תעלת סואץ.

ברעיונו הייחודי למעשה יצר סאדאת תחומי מצוינות חלופיים שפותחו מחוץ למסגרת המשעבדת של בקשת מענה טכני לתחומי העליונות הישראליים. פריצת הדרך הזאת היא כמובן גילום מובהק של מצוינות צבאית ואסטרטגית. האופן שבו נוצר הרעיון מצביע על הכורח להיפרד בשלב מסוים מהשעבוד

הבכירה בשירות המדינה. לא מצפים שהפרט יגיע לעבודתו כנאמן של אידיאה גדולה. מצפים, בדרך כלל, שבמסגרת מקומו ימלא את תפקידו במשמרת שלו, יעשה את המוטל עליו בשיא המצוינות התפעולית בתוך מסגרת היגיון יציבה וקבועה.

### המצוינות הסתגלותית של סאדאת

בהבחנה הזאת בין מצוינות טכנית למצוינות הסתגלותית טמון סוד תחבולתו של אנואר סאדאת לקראת אוקטובר 1973. אילו חשב כי יש לתת מענה טכני לבעיית העליונות של ישראל באוויר ובכושר התמרון הממוכן ביבשה, הוא היה מצווה על צבאו לשפר את ביצועיו בתחומים האלה על פי אמות המידה של סרגל המדידה שלפיו נמדדה עליונותו המצטיינת של צה"ל. אולם סאדאת בחר במודע בפתרון הסתגלותי: הוא הכיר במגבלות צבאו והפך אותן לאבן הפינה בהגיון תוכניתו.

הגיון הפעולה של סאדאת הוא תמצית הרעיון שאני מבקש להדגיש. בבסיס החינוך למצוינות מונחת במפורש או במובלע השאיפה להשתפר ולהצטיין באמצעות ציות מתמסר לסרגל



מנהרה התקפית בעזה | מערכת המנהרות שבנה החמאס ברצועת עזה, ושנחשפה זה עתה במלוא היקפה ומורכבותה במבצע 'צוק איתן', היא דוגמה מובהקת לאורח פעולה של יריב שמסתגל באופן יצירתי למצבי מוגבלות ונחיתות וממצה בכישרון ובגישה מערכתית את הפוטנציאל הטמון בשדות הנחיתות

רעיון המלחמה פורץ הדרך. כך גם הפכה כריית המנהרות לרכיב מערכתי בהגיון המלחמה של חמאס.

### סיכום

לסיום אדגיש כמה נקודות הנוגעות להשערה שהעליתי בראשית דבריי כי חינוך למצוינות אולי מחולל - גם אם לא באופן ישיר - נכות מנהיגותית:

1. מצוינות הכרוכה בהתמחות טכנית ממוקדת עלולה ליצור מגוון רב של מומחים המתנהלים ללא מומחיות אינטגרטיבית הנדרשת ממנהיג ברמה המערכתית. מובן שגם לתחום המערכתי נדרשת מצוינות, אלא שמדובר כנראה במרכיבי הצטיינות מסוג אחר.
2. כאשר מצוינות טכנית ותפעולית הופכת לפרקטיקה המובילה בדימוי המצוינות, לא נותר מקום לפיתוח פרקטיקות מצוינות חלופיות, ודווקא אלה נדרשות למנהיגות.
3. כאשר הדרך המקובלת לרכישת דימוי של מצוינות היא השתייכות למוסדות ולארגונים יוקרתיים, כמו אוניברסיטאות אקסקלוסיביות או יחידות עילית כמו סיירת מטכ"ל, קשה לפתח את ההבנה

**קרב המנהרות הכריח אותנו לחזור אל חיק האדמה, אל החינוך במגע הקרוב באש, בעשן ובעפר הארץ. כמו באורח פלא, כוחותינו שבו במקום הזה אל ההסתגלות היצירתית. כמו נפרץ סכר שאצר בתוכו כישורי אלחור, שהיו בעבר מוטיב ישראלי נפוץ, והביאו לכיטוי מצוינות מסוג נוסף. בכל זאת, בחינוך הממשי בעפר הארץ וברחם האדמה יש משהו מעצב תודעה**

עולה אפוא שאלה שהיא מהותית לדיונו: האם ניתן לחנך למצוינות טכנית - שאכן נדרשת וללא ספק הוכיחה את תרומתה בכל תחומי הפעילות שבהם יש לישראל הישגים רבים - בלי לחסום את פוטנציאל ההתפתחות למצוינות יצירתית מסתגלת מהסוג המערכתי ההוליסטי?

בעניין הזה ראוי שניתן את דעתנו להשערה כי היווצרות מענה מהסוג ההסתגלותי תלויה במקרים רבים בתודעת החסך שהיא מנת חלקם של האנשים הגדלים בבית הגידול של שולי החברה. אני אכן מבקש לטעון כי לבית גידולו של סאדאת - בכפר בדלתא המצרית - יש לייחס את ההשראה לדרך שבה גיבש את

משתתפים לציון יום השנה למותם של שיח' אחמד יאסין ועבד אל-עזיז אל-רנטיסי הוא אמר על מפעל המנהרות:

"אחים ואחיות יקרים! אללה רצה כי לפני העצרת הזאת ידובר על מנהרת עין-השלושה... המנהרות האלה חונכות היום אסטרטגיה חדשה במאבק עם האויב: אסטרטגיית המנהרות. מהמנהרות, מתחת פני האדמה, מעל פני האדמה אתם הצאו, גודדי אליקסאם, ההתנגדות המבורכת... הגברים האלה, בדם וביזע, במאמץ ובג'יהאד, מדגישים כי הקו של יאסין הוא קו רציף ואיתן... יש החושבים כי הרגיעה השוררת בעזה היא מתוך חולשה וכניעה, אבל זוהי רגיעה בעלת שיקולים מדוקדקים כדי שהתגובה תהיה תגובה מעשית מעל פני האדמה, מתחת פני האדמה, בים, באוויר וביבשה".<sup>1</sup>

נוכח העליונות הישראלית בכל התווך האווירי - עד לרום החלל - ומתוך הבנת השלטנות המודיעינית הישראלית בתצפית ובמעקב עילי על כל צעד מצעדיהם, שאליה מתלווה יכולת אש זמינה ומדויקת לכל איכון, נתנו אנשי החמאס מענה הסתגלותי בכך שירדו לרחם האדמה. זוהי מצוינות ממקום אחר, שמתהווה מעומק המצוקה של תודעת הנחיתות.



נוכח התהוות המציאות שחומקת לעיתים משליטת האדם. במקרה הזה נדרשת אמונה - זוהי אמירה הומניסטית - שמאפשרת לנו להיחלץ מפיתויי ההיבריס המודרניסטי.

לפי הגישה המודרנית, מצוינות ומיומנות נאותה יבטיחו אותנו מפני הכישלון - לא רק מפני כישלון טכני, אלא גם מפני כישלון אסטרטגי. לכן בשעה שאירוע יוצא מכלל שליטה - גם במסגרת התרחשות רחבת היקף כמו מלחמה - מבקשים לא פעם כוהני המודרניזם לברר את נקודת הכשל, את רגע הרשלנות שמאחוריו עומד כביכול בעל תפקיד מסוים שניתן לקבוע בנוגע אליו שהוא כשל או התרשל בתפקידו. זוהי גישה מכניסטית, המתייחסת לאיתור נקודות כשל בפעולתו של ארגון הפועל בסביבת פעולה מורכבת, כמו לאיתור כשל בעבודת מכונה. אכן המון תלוי באדם, באחריותו, ביוזמתו ובהשתדלותו. אבל מצוינות מנהיגותית חייבת להכיר במלוא עומק ההכרה גם את מגבלת האדם, במיוחד באירועים מורכבים מרובי חיכוך ומתהווים באופיים כמו תופעת המלחמה. הגישה הזאת מאפשרת להבין את הפסוקים בתהילים קמד א-ד:

**"בְּרוּךְ ה', צוּרֵי - הַמְלִמָּד יְדֵי לִקְבָּב; אֲצַבְעוֹתָי, לְמַלְחָמָה. חֲסָדֵי וּמְצוּדָתִי, מְשַׁבְּבֵי וּמְפַלְטֵי-לִי; מְגַנֵּי, וְבוֹ חֲסִיתִי; הַרְדֵּד עִמִּי תַחְתֵּי. ה' - מֵה-אָדָם, וְתַדְעֵהוּ: בֶּן-אָנוּשׁ, וְתַחֲשָׁבְהוּ. אָדָם, לְהִבָּל דַּמָּה; יָמִיו, כְּצֶל עוֹבֵר"**

למצוינות מהסוג המסתגל, הנעלה בעיניי - במיוחד לצורכי מנהיגות - על פני המצוינות הטכנית, נדרש אדם המותיר בגישתו לפעולה במציאות מקום ראוי להכרת האקראיות, להכרת מגבלת האדם, להכרה באי-יכולתו להבטיח שליטה מלאה בתוצאות פעולותיו. מודעות לכך אכן פותחת פתח מאיים גם למצוקה ולחרדה, אך בלעדית לא ייווצר הדחף ליצירתיות, לא ייווצרו התנאים לפעולה פורצת דרך שכה נדרשת למנהיגות בשעות משבר ומאבק. מודעות כזאת סוללת דרך לעיצובה של מצוינות במתווה אחר.

## הערות

1. טלוויזיית אל אקצה, 23.3.2014.
2. סבינה מאנה, "אישה מאיטליה ילדה עוברים שהשתלו ברחמה בטעות - והם יישארו בחזקתה", הארץ, 14.8.2014, <http://goo.gl/RWYgj5>

## למצוינות מהסוג המסתגל, הנעלה בעיניי - במיוחד לצורכי מנהיגות - על פני המצוינות הטכנית, נדרש אדם המותיר בגישתו לפעולה במציאות מקום ראוי להכרת האקראיות, להכרת מגבלת האדם, להכרה באי-יכולתו להבטיח שליטה מלאה בתוצאות פעולותיו

כשנולדו תאומים, דרשו הורים הביולוגיים שיראו בהם את ההורים החוקיים, אך תביעתם נדחתה.<sup>2</sup> לחיכוך הממשי של חודשי ההיריון, לסבל הכרוך בו, יש - לפי הכרעת הדין הזאת - משמעות העולה במשמעותה על זכות ההורות הביולוגית. ההיגיון הזה תקף, לדעתי, בתופעות אנושיות רחבות נוספות, ובכללן בתופעת המלחמה.

ומדוע כל זה חשוב לדינונו על מצוינות ועל הקשר שעליו הצבעתי בין חינוך למצוינות לבין מגבלות בתחום המנהיגות? למצוינות הכרוכה גם בכישורי הסתגלות ובמאבקים - הבאים לידי ביטוי בכל אתגר מנהיגותי - נדרשים כידוע כוח סבל, התמדה וגם לא מעט הקרבה. הרעיון שלפיו האנושות צריכה להשליך את יהבה על מצוינות טכנית הוא מודרני, אולם ליחידים העומדים לפני כניסתם לקרב - כמו גם לאומה בכללותה שעומדת מאחוריהם - מתברר שמצוינות טכנית (שהיא בסופו של דבר מיומנות מקצועית) אינה מספיקה כשלעצמה.

כל אמן יודע עד כמה הישגיו תלויים בהשראה, וזו אינה תלויה רק בו ובמיומנותו. זה נכון גם בספורט. אילו המצוינות והמיומנות היו מבטיחות ניצחון במשחקי כדורגל, המומחים האמונים על הערכתה של מצוינות קבוצתית היו אמורים לנבא בסבירות גבוהה את תוצאות המשחקים ולפחות מדי פעם לזכות בטוטו. הם לא זוכים לכך, גם לא מדי פעם. כי במקום שבו שולטת מידה רבה של אקראיות, נמנעת יכולתו של המומחה לשלוט בתוצאות העתידיות; במקום שבו משתוקקים לניצחון, ומחלחלת חרדה הכרוכה בהליכה אל הבלתי נודע שאינו נשלט במלואו על ידי אדם, מתברר לא פעם עד כמה אין די במיומנות מצטיינת כדי להבטיח בכוחה בלבד את הניצחון. אז נוצרת האפשרות להכיר בקיומה של מצוינות מסוג אחר, המבוססת על הבנת מוגבלותו של האדם

שנחוץ להצמיח מנהיגות מתוך מי שמתחככים עם שולי החברה. אם החיכוך הזה נחוץ להתפתחותו של מנהיג, והוא תנאי להתהוות של גישה הסתגלותית, היכן נתקלים בו מצטייני המוסדות היוקרתיים? ניתן לטעון שהמעבר ממצוינות טכנית למצוינות הסתגלותית מערכתית הוא רק עניין של מורכבות רבה יותר, שבסך הכול מדובר בשינוי הדומה במהותו למעבר ממשוואה בשני נעלמים למשוואה במאה נעלמים. לעומת זאת, למי שמכיר את תורת המערכות המורכבות ברור כי המעבר ממצוינות טכנית אל מצוינות מערכתית כרוך בשינוי קטגורי. אם הדרישה הבסיסית ממנהיגות היא לפתור בעיות מורכבות, הרי שמצוינות טכנית אכן עלולה לחסום את התפתחותה.

## אפילוג נוכח "צוק איתן"

רצינו - במקרה שתפרוץ מלחמה - להילחם אותה באמצעות מיצוי מצוינותנו הטכנולוגית. ביקשנו להילחם בלי להידרש לחיכוך הקרב הקרוב, בלי להיחשף לסיכון בלתי נשלט, בלי לתבוע ממיטיב בנינו ובנותינו הקרבה וגבורה. היה מי שקיווה כי בהגנה נמצה את עליונותה המצטיינת של מערכת כיפת ברזל ובהתקפה נפעיל חימוש מדויק בהפעלה מנגד, מוכוון על פי בנק המטרות הנחקר ונאסף בחדרי אגף המודיעין. רצינו מלחמה בלי חרדה ובלי להזיע, כמו לעשות ילדים במבחנות. אולם קרב המנהרות הכריח אותנו לחזור אל חיק האדמה, אל החיכוך במגע הקרוב באש, בעשן ובעפר הארץ.

כמו באורח פלא, כוחותינו שבו במקום הזה אל ההסתגלות היצירתית. כמו נפרץ סכר שאצר בתוכו כישורי אלתור, שהיו בעבר מוטיב ישראלי נפוץ, והביאו לביטוי מצוינות מסוג נוסף. בכל זאת, בחיכוך הממשי בעפר הארץ וברחם האדמה יש משהו מעצב תודעה.

כדי להסביר את הרעיון הזה אשתמש במשל: דיון הלכתי מעשי נדרש לשאלה האם תינוק שנולד לאם פונדקאית לא יהודייה מביצית של אם יהודייה חייב בגיור. השאלה היא מה למעשה קובע את יהדותו של תינוק: הגנטיקה או החיכוך ברחם. ההלכה היהודית - בדעת רוב - פסקה כי הרחם קובע. דיון בהיגיון דומה התרחש בבית משפט ברומא. עוברים הושתלו בטעות ברחמה של אישה אחרת.