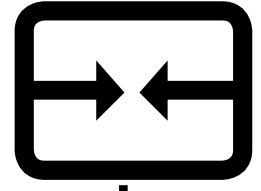


"המנהיגים אינם אלא פרצופו של העם הבוחר אותם"

יובל כאהן

שיחה על
מנהיגות עם
ארז אשל



נעים להכיר

אדם למנהיג טוב. על זה נדבר אחר כך. השאלה היא אם מבינים את המחיר שהמילה הזאת תובעת ממך. "אם אתה אומר 'מנהיגות', אתה עומד לביקורת. כולם שואלים: 'מה אתה עושה להכשרה למנהיגות?'. יש גם חשש שתלמידים יימנעו מלהגיע, כי המילה היא גדולה מדי, ולא כל אחד רוצה להיות מנהיג. אני מאמין שצריך לשים על הדגל מושגים גבוהים, את המושגים שאתה מאמין בהם באמת. כך אתה עומד כל הזמן לבחינה אם אתה עומד במטרותיך. כשאתה נאמן למושג שאתה מציב על דגלך, מי שמצטרף, מצטרף באמת. מחנך שכל הזמן מסתכל על מה שיגידו עליו מבחוץ, לא יגיע לשום דבר. הגישה ההפוכה היא גישתם של מנהיגים בולטים מאוד היום, וזוהי גישת ה'הנהגה לשם הנהגה'; 'שלטון וכוח לשם שלטון וכוח', בלי להוביל שום רעיון. זוהי גישה מסוכנת ביותר. פרופ' יואב פלד מהחוג למדע המדינה באוניברסיטת תל אביב אומר שכל תכליתם של הפוליטיקאים בארץ היא שימור המעמד של עצמם, ובעניין זה אין הבדל בין מנהיג צבאי, פוליטי ודתי. גם בן-גוריון, במושגים של אז, עשה הכול כדי לשמר את מנהיגותו".

ובכל זאת, בן-גוריון נתפס כ'מנהיג', בניגוד לפוליטיקאים של ימינו. "זה מפני שהמנהיגים אינם אלא פרצופו של העם הבוחר אותם. אלה שהעם למטה תבע את מנהיגותם הערכית, היו מנהיגים ערכיים. אם העם לא דורש כלום, מנהיגיו נשחיתים. הם מתיישרים עם הדרישות של העם כי הם רוצים את המנהיגות".
כיצד בכלל התחלת לעסוק בשאלת המנהיגות?

"מגיל צעיר מאוד עסקתי בשאלות של הנהגה, צדק ואי-צדק. הנקודה הראשונה שבה חוויתי את תודעת האני הרציפה שלי הייתה כשהעיפו אותי מבית הספר בכיתה ו'. אחת המורות קראה לתלמידה מהישוב זרחה לבוחן על הלוח. בסיום הבוחן המורה השפילה את התלמידה, שדווקא הצליחה בבוחן, לדעתי.

בחצי השנה האחרונה זכיתי לחניכה ולליווי צמוד מארז אשל, שהקים לפני כעשר שנים את המדרשה הראשונה למנהיגות חברתית, ומאז היה שותף פעיל מאוד בהקמה של עשר מדרשות כאלו. אשל הוא הראשון שהצליח לעורר בי השראה לאחר הרבה מאוד שנים של משחק במגרש האקדמי הציני. לכן שמחתי להיענות לבקשת מערכת "דעות" לראיין אותו בנושא מנהיגות. לאחרונה פורסמה ב"מעריב" תמונתו של אשל, ומתחתיה השאלה: "לאן נעלם ארז אשל?". השאלה הזאת משקפת את הציפייה שהתעוררה לאחר שארז הוביל את הפגנות הסטודנטים בשנת 1998, כשהיה יו"ר אגודת הסטודנטים באוניברסיטת תל אביב - לראות אותו משחק תפקיד בפוליטיקה הישראלית. אך אשל בחר בדרך אחרת, דרך החינוך. נראה שבציבוריות הישראלית מי שלא שומעים אותו כל בוקר ברדיו וכל ערב בתוכניות אירוח, נחשב לנעלם. מי שלא שם - לא קיים. לשמחתי, יצא לי לעמוד מקרוב על קיומו ועל נוכחותו של אשל בעשר השנים שעברו מאז, אך גם שאלה זו תעלה בשיחתנו.

אשל הוא אחד האחראים המרכזיים לכניסתה של המילה "מנהיגות" לז'רגון החינוכי בישראל ולשימוש האינטנסיבי בה. קשה למצוא היום תחום שאין בו פרויקט מנהיגות כלשהו - מנהיגות בקהילה, מנהיגות בשכונה, מנהיגות בפיוט או באמנות. גם תוכנית ריאליטי כבר הייתה, ואנו ממתנינים עכשיו ל"מנהיג נולד".

עושה רושם כי המילה "מנהיגות" נשחקת והולכת, וכי יש צורך לתת דין וחשבון על משמעותה.

"מ-1996 עולה בטור הנדסי השימוש במושג 'מנהיגות' בהקשר לכל דבר שעושים. כשהתחלנו עם המדרשה הראשונה בנחשון היו לנו הרבה התלבטויות אם אפשר לחנך למנהיגות, להפוך

על מחאתי כלפי המורה הועפתי לשלושה ימים מבית הספר. היישוב שבו גרתי היה יישוב קטן, ובמשך יומיים הסתובבתי עם הצוואר מוסב הצדה כדי להגיד שהוא תפוס, מבושה. ביום השלישי 'השתחרר לי הצוואר', והבנתי שאני בוחר איך לעצב את חיי".

בין זה ובין הקמת מדרשה למנהיגות עוד ארוכה הדרך.
"האירוע המכונן בהקמת המדרשות למנהיגות היה רצח ראש ממשלת ישראל, יצחק רבין ז"ל."

חכמים לימדו אותנו שלא צמים רק בתאריך החורבן (ט' באב), אלא גם בתאריך שבו החל התהליך (י' בטבת) – תחילת

"כדי להכיל את כלל המציאות, להרים את כל העולם, הנקודה היציבה היא הזהות העצמית שלי. משבר המנהיגות הוא משבר הזהות. אתה רוצה להיות כולם, אז אתה לא עצמך"

המצור, שלוש שנים לפני החורבן). רציתי להתראיין בעניין זה בתקשורת, וכעסתי על חנן פורת ועל הרב חיים דרוקמן, שלא הסכימו לבקשתי להכריז על יום צום. אבל הייתי קצין, ובצבא לא נתנו לי להתראיין בלי אישור של דובר צה"ל. כאן נכנס הפרמטר הראשון של מנהיגות - לקחת אחריות. הבנתי שמקומי החשוב יותר לעת כזאת הוא באזרחות ולא בצבא, אז השתחררתי.

"ייסדתי אוהל לצום וללימוד למען אחדות ישראל. בשלב מאוחר יותר האוהל התמזג עם 'גשר', בראשות הרב דני טרופר, והוא נקרא 'אוהל לימוד והידברות'. אני שמח ש'גשר' המשיכו עם זה, ויש לזה תפקיד חשוב.

הדבר השני שעשיתי היה הניסיון להבין את הסיבות לרצח. כינסתי חבורה של אנשים וישבנו מדי ערב בתל אביב. הבנו שהבעיה היא מנהיגות אחראית בכל התחומים: חינוך, כלכלה, מדע, אמנות, צבא, חוק, משפט, משטרה וממשלה. הרעיון הזה הלך והתפתח עד להחלטה על הקמת המדרשה הישראלית למנהיגות חברתית. היעד היה שנת 2015 - מנהיגות חדשה בכל התחומים. היום אני מגדיר את היעד בשנת היובל - שנת 2019. זו השנה הנכונה לשינויים חברתיים מהותיים."

מה הטעם במדרשה למנהיגות? אפשר בכלל ללמד מנהיגות?
"מקס ובר קורא למנהיגות כריזמה, ומקיאבלי מדבר על הסגולה הטובה, אך בניגוד למה שמקובל לחשוב, את שתיהן אפשר לפתח. קשה להיות נגר או כורך ספרים, אך אפשר ללמוד

את המלאכות הללו. גם את הסגולה הטובה והכריזמה אפשר לפתח. יותר מזה, כל המהות של מנהיגות היא ההבנה שהדברים הם בידיים שלך, שיש לך בחירה להחליט, לעשות, לפעול, לעצב את חייך ולעצב את סביבתך. האויבת הגדולה ביותר של המנהיגות היא פורטונה, אלת המזל - ההכרח, הדטרמיניזם. המנהיג הוא זה שיכול לשבור את ההכרח, את המזל, ולהניע אותו לכיוון אחר. אדם שמנהיג את עצמו הוא אדם אופטימי באמת, כי הוא לא שואל 'איך אני שורד?' אלא 'מה אני יוצר היום?'. זה יכול להיות בעולם החומרי, וזה יכול להיות בלבבות התלמידים, איך אני יוצר אותם אנשים יותר טובים.

"המנהיגות מסוגלת להטות את המציאות. שותפי למדרשה למנהיגות, מיכה גודמן, מגדיר את פעולת המנהיג כדרך שבה אני מצליח להפוך את הרצון שלי לרצון של אחרים. כך אפשר להקים מדינות. כשהיו מספיק אנשים שהגדירו רצון, זה קרה אחרי אלפיים שנה. כשהיו מספיק פלסטינים שירצו מדינה על כל שטחי מדינת ישראל, זה מה שיקרה אם אנחנו לא נרצה מספיק אחרת".
לפי דבריך, פוליטיקאי צריך לשאוף להישאר כמה שיותר בשלטון כדי להפעיל את רצונו במציאות.

"ג'ורג' וושינגטון, שניצח את הבריטים, החזיר את המפתחות לאחר שתי קדנציות, וזו הייתה הנורמה עד שפרנקלין רוזוולט התבלבל, נשאר ארבע קדנציות, והאמריקאים היו צריכים להכניס את ההגבלה לחוק. כשהתפטרתי מאגודת הסטודנטים אחרי שלא עמדנו במטרות שהצבנו למאבק ב-1998, דרשתי מכל ראשי האגודות להתפטר כמוני. רק אחד התפטר. קוראים לזה: 'אני לא רוצה להתפטר כי אני צריך לפתור את הבעיות', אבל האמת היא שלהיות יו"ר בדירקטוריון של שלוש חברות כלכליות, נוסף לניהול האגודה עצמה, 50 עובדים, משכורת וכו' - זה כסף. קשה להתפטר. כשאתה לוקח אחריות ומתפטר, אתה לא אומר, כמו חלוץ: 'אני הולך לעשות לביתי', אלא: 'אני הולך לתקן. אני הולך לעשות עוד דברים שיקדמו את אותו תחום'."

מה מייחד בעיניך מנהיג איכותי?
"כשאני מדבר עם תלמידים על מנהיגות ועל קבלת החלטות, אני מדבר על כך שאיכות ההחלטה של המנהיג עולה ככל שמרחיקה הראייה שלו. ומי יכול לראות למרחוק? מי שעומד על כתפי ענקים. תשאלו כל אחד מי המורה שלו, ואם הוא אומר 'אלו רעיונות שלי', תתרחקו ממנו. רק מי שמבין שהוא חלק מהשרשרת האנושית ראוי להמשיך ליצור את השרשרת. יש

אין-סוף ספרים שנכתבו על מנהיגות ועל מנהיגים, ויש בני אדם שהם ספרים. רק צריך ללמוד, לפתוח את העיניים והאוזניים וללמוד. אנו מוכנים להתקשר לאמא כדי לקבל מתכון לחמין, אך על הדבר הכי חשוב לכולנו - הילדים שלנו, קשה לנו לקבל הערות מההורים. זו הירות, והירות היא ההפך ממנהיגות. כשראש ממשלה מבטיח לסיים בשנה סכסוך של מאה שנים, הוא מזלזל במי שבאו לפניו ובאלו שיבואו אחריו. הוא מראה שהוא מנהיג של כאן ועכשיו. ככל שאתה רואה יותר למרחוק, ההחלטות שלך יותר תמוהות, כואבות ושנויות במחלוקת, אך יותר טובות. ולכן אחד הדברים המהותיים למנהיג הוא אומץ לב לעשות מהלכים אכזריים. כשממשלה עושה רפורמה מתוך ניתוח של שנים קדימה, וכולם מקללים אותה כי זה כואב, אז אחרי שנים רבות הכלכלה מתחזקת ויציבה ויש מקומות עבודה, ואנשים לא יודעים למי לייחס את זה.

אז לפי דבריך מה שצריך ללמוד במדרשות הוא היסטוריה?

"כשמדובר ברמה הכללית, ההיסטוריה היא גוף הידע שעליו הכול צומח, אך לאדם כיחיד, התשתית שעליה נבנית היכולת להנהיג, היכולת לחלום חלומות ולהוציאם לפועל והיכולת ליצור חזון - היא קודם כול הזעות הפנימית. מהותה היסודית ביותר של המנהיגות היא ההנהגה העצמית; עיצוב עצמך בחברה שאתה חי בה כפועל ולא כנפעל. אתה מעצב את חייך. ולכן הלמידה במדרשות

מיועדת בעיקר לסייע לחניכים בגיבוש הזהות של עצמם. ארכימדס מדבר על נקודת משען שדרכה אפשר להזיז את העולם. אני לא מתייחס לכך כאל נקודה פיזית, אלא כאל נקודה השקפתית אחת יציבה. אם יש לי את זה אני מזיז את העולם. כדי להכיל את כלל המציאות, להרים את כל העולם, הנקודה היציבה היא הזהות העצמית שלי. משבר המנהיגות הוא משבר הזהות. אתה רוצה להיות כולם, אז אתה לא עצמך".

אין משהו יומרני בלחנך למנהיגות?

"מנהיגים שאין להם ענווה עוצרים את האנושות ולא מפתחים אותה. הם מסתירים את האור ואומרים 'אני מקור האור'. זו היות היות שמונעת מול המנהיגות. היות היות היא זו שמונעת מהמנהיגים ללמוד מהעבר, ללמוד מניסיונם של אחרים. אבל

יותר מזה, היות היות היא שיוצרת את הקושי להמשיך להתאמץ. וכשמפסיקים להתאמץ, אחת הנטיות הראשונות היא להפסיק להתמקד בלבנות את עצמך, ובמקום זה לגלות את מעשי בני האדם. למה לי להתאמץ להיות יותר גדול ממישהו, כשאני יכול להגיד לשון הרע ולהפוך אותו ליותר קטן ממני? גדולה דורשת כל הזמן הזנה, וזה מעייף. לומר דברי תורה בסעודה משפחתית, זה מעייף. כדי שאפשר יהיה להגיד דברי תורה צריך ללמוד, לא מספיק לקרוא בבית הכנסת מה שכתוב בעיתון. צריך ללמוד ולהכין. דבר תורה שמחזיק שיחה במשפחה של ילדים גדולים ואורחים דורש שכל, רגש, מנהיגות וחינוך, וגם שהגוף יהיה מספיק חזק כדי לא לרצות ללכת לישון מיד אחרי האוכל. אז הרבה יותר קל לשבת ולדבר על השכנים. בכלל, המשפחה היא המודל החשוב ביותר למנהיגות. משפחה היא בעצם מלך ומלכה שמולידים את הנתינים שלהם,

ויש להם את כל האפשרויות להנהיג ולחנך אותם, ובאזור גוש דן 40% מהממלכות הללו מתפרקות. למה? כי אנו לא מוכנים ללמוד מהעבר על הנהגת המדינה הקטנה הזאת. זה הבסיס הראשון של המנהיגות - כדי שהמדינה שלנו תחזיק מעמד צריך שהמשפחות יחזיקו מעמד. מישהו אמר משהו, עשה משהו, לא נוח לי, לא נעים לי - לפרק משפחה. מישהו אמר משהו - לפרק את המפלגה. זה לא אומר שלא צריך לבחון מחדש לפעמים, אלא שצריך לתת כבוד לדברים כל כך משמעותיים. זה שיקוף של רמת היכולת



שלנו להנהיג.

אז גם על הגוף צריך לעבוד כחלק מעבודה על מנהיגות?

"יש חשיבות עצומה בעבודה על חיזוק הגוף. לא רק מבחינת התוצאות הבריאותיות וההשפעות על מצב הרוח והיכולות הפיזיות והמנטליות; מעבר לכל זה יש בעבודה על הגוף מסר חינוכי ממדרגה ראשונה: הגוף לא משקר. כשפתאום יורד הכושר והכרס מתחילה להתעגל, אנחנו רואים את זה מיד. אותו דבר קורה לשכל ולרגש אם לא עובדים על פיתוחם כל הזמן, אלא שבתחומים אלו אין אינדיקציות מידיות. נייר הלוקמוס של הגוף מזכיר את החובה להמשיך ללמוד ולהתפתח כל הזמן".

תפיסת המנהיגות היום בארץ היא מאוד פרסונלית. מפלגות תולות את עצמן על האישיות של העומדים בראשן. האם זהו מודל המנהיגות שעליו אתה מדבר?

"מנהיג אמיתי מייצג רעיון. הורים לא קוראים לעצמם בשם הפרטי אלא אבא, אמא. מנהיג שמוביל רעיון לא אומר 'אני' ו'אני'; 'אני אפתור סכסוך של מאה שנים'. אם אתה הולך בשם רעיון, גם אם תמות יהיה מישוהו אחר שימשיך את הובלת הרעיון. משה, עוד בדרך לפרעה, מתחלק עם אהרון. לכן פרעה מבין שלא יוכל להרוג אותו כי יקום אחד אחר במקומו. רבי עקיבא, אלף שנים לפניו כבר עשו פסלים מדויקים של אנשים. למה אין לנו את הפרצוף שלו ושל רבי יהודה הנשיא, עורך המשנה? למה לא כתוב בתחילת המשנה מי ערך אותה? הוא אוסף את הדעות של כולם, לא כותב מי כתב. כך גם התלמוד הבבלי - כולם מצטרפים. כך הוא הופך לספר של כל עם ישראל. זה שאין שם על התורה, זה כוח השייכות שלה, מה שמאפשר לייחס אותה לאלוהים".

המדרשות מכוונות את הבוגרים למעורבות בפוליטיקה?

"יש ראשי מדרשות הטוענים שעד שלא נפנה לפוליטיקה, לא נהיה אמיתיים בדיבורנו על מנהיגות. אני חולק על זה. הפוליטיקאים הם השיקוף של הציבור. אם הציבור היה אמיתי וערכי, הם היו מתיישרים לפי דרישת הרחוב. אסור ללכת לפוליטיקה בלי שאתה טוען לגמרי ומוקף חברים שמכריחים אותך להישאר איש מעלה. אני בטוח שרוב הפוליטיקאים רצו להיות גדולים כמו בן-גוריון, אבל מה שגורם להם להשחתה, לניווט ולבינוניות, הוא זה שהם עושים תפקיד כל כך גדול שהם לא הכשירו את עצמם לקראתו. הם לא כיבדו את המושג 'מנהיגות'.

"רופא לומד הרבה, מעל עשר שנים, ובסוף מטפל באדם בודד. משה, שמתגלות בו תכונות של מנהיגות ואכפתיות ספונטניות, בורח לשנים רבות אל יתרו, המנהיג החכם, כדי ללמוד מנהיגות. דוד המלך, אחרי המשיחה, במקום להתחיל להקים קואליציות, חוזר לשלוש שנים לעקבי הצאן, להכשיר את עצמו. אדם שהולך להיות מנהיג, החלטותיו משפיעות על המונים. כשאתה מגיע לא מוכן ואתה לא יודע לרסן את הכוח שניתן בידך, הוא משחית. בגיל צעיר יש אידאולוגיות ונאיביות. אם אתה לא יוצר את הכלים לשמר את היסודות האידאולוגיים האלו, אז הכוח מבלבל אותך ואתה מתחיל לסגוד לו".

מה שאתה אומר בעצם זה שאתם לא מכוונים לפוליטיקה אלא לחיים.

"כשכולם יהיו מנהיגים בחיי היום-יום שלהם - אמנים, אנשי צבא, רופאים, משפטנים, עיתונאים, מחנכים, מדענים, אנשי כלכלה, עובדים סוציאליים - אז כמה מהם, אחרי הרבה שנים, יצטרכו לצאת לשליחות פוליטית לפרק זמן מסוים. מנהיגים גדולים הגיעו מבושלים ומוכנים. אדם שהגיע לגיל 50 והולך לפוליטיקה, אין לו קסם נעורים של צעיר שמסוגל להבטיח הבטחות. אפשר לבחון מה הוא עשה בפועל עד היום, אפשר לשאול אותו: 'איך רעית את הצאן? איך היית כחייט? כמנהל מפעל?'. ואז תשכנע לבחור בך, ואם תיכשל בהובלת הרעיונות שעליהם נבחרת, תעדיף לחזור לחייטות ולא לשנות את הרעיונות שלך כך שיתאימו לסקרי דעת הקהל. זה התנאי לאי-השחתה. אנשים שאין להם מקצוע אחר חייבים לדבוק בכיסא. למי שבא מעולם של תוכן יש לאן ללכת. כזה מנהיג לא ימכור את אמונתו בשביל שום דבר.

"גם אנשי צבא צריכים להצטנן. קצינים רבים מתקדמים מתפקיד לתפקיד מכוח האנרציה. לפני שהם נכנסים לפוליטיקה הם צריכים להוכיח שהם טובים במשהו אחר. אחר כך, אם ילכו לפוליטיקה נדע שזה כשליחות, ולא לצורך השררה".

אי אפשר להימנע מהשאלה עליך באופן אישי. האם אתה אישית סיימת את הבנייה, מצאת את נקודת ארכימדס ואתה בשל ללכת לפוליטיקה?

"אני מפחד מהפוליטיקה. כשהדחתי את מפלגת העבודה מראשות אגודת הסטודנטים בתל אביב, אחרי 18 שנות שלטון שלהם - שכללו כמובן מחזורי כספים של מאות מיליונים - סבלתי מאוד מכמות הרפז והעלבונות. הייתי שמח שאחרים ילכו. אני מסתכל היום על כמה אלפים של תלמידים במדרשות, ויש שם אנשים מדהימים, שאני רוצה שהם ילכו במקומי לפוליטיקה. יש אנשים שהייתי מורה שלהם שבאמת עולים עליי. יוסף בן שלמה ז"ל אמר לי שאין מורה מתקנא בתלמידו, ואני משתדל לא לקנא בהם, אך הם עולים עליי. ואני רוצה להגיד להם: עם כל הלחץ להקים תנועה פוליטית, מנהיגות זה אנשים שמאמינים, בהיסטוריה ובזמן, והם יכולים לחכות, לא רצים.

"כשהציבו לי את האלטרנטיבה להיכנס לפוליטיקה הבנתי שאני צריך לחכות עד גיל 40, להכשיר את עצמי. היום אני חושב שצריך לחכות יותר. המנהיג באמת נדחף בסוף למעלה. אחרת אנו הפוזחים של משל יותם. בינתיים אני רוצה להמשיך לעסוק בחינוך דור המנהיגות הבא של החברה בישראל".