פרשת וירא - רעיון ארגוני בהשראת "בינת הלב"[1]

שי בן יוסף

הנני

סיפור עקדת יצחק ניצב כחידה בלתי פתורה אלפי שנים.
איך יכול להיות שהאל שציווה "שופך דם האדם, באדם דמו ישפך", האל שהבטיח לאברהם "ביצחק יקרא לך זרע" הוא האל הפוקד: "קַח נָא אֶת בִּנְךָ אֶת יְחִידְךָ אֲשֶׁר אָהַבְתָּ אֶת יִצְחָק וְלֶךְ לְךָ אֶל אֶרֶץ הַמֹּרִיָּה וְהַעֲלֵהוּ שָׁם לְעֹלָה"? ואברהם, האם האיש הצייתן והשותק הוא אותו אדם שהתווכח על העוול בהרס סדום? אותו אדם שה' בחר בו "לשמור דרך ה' לעשות צדקה ומשפט"?

'מי השילוח' מתאר את ההתנגשות הבלתי אפשרית בין הציוויים המנוגדים: כדיבור "באספקלריא דלא נהרה" (מראה שאינה בהירה), כדברי הזוהר. ומסביר זאת 'בינת הלב' כמבחן 'האמונה ללא הבנה'. "האמונה היא אפוא חיים לנוכח הסתירות שבהתגלות"... "נסיונו של אברהם הוא לפעול דווקא במציאות של אי ודאות". בינת הלב, מזהיר מפני קבלת החלטות, במצבי אי ודאות על בסיס 'איזור הנוחות' שלנו או עקב הטיה המפרשת מציאות לפי משאלות ליבנו (Wishful Thinking).
בינת הלב רואה ביכולת לקיים "בירור נקי וישר לב" במציאות מעורפלת, אתגר אמוני.
במקרים מסויימים מה שה' דורש מאיתנו באופן ספציפי, כמו ציווי העקדה אמנם נוגד את הציווי הכללי של 'לא תרצח'. ברגעים אלה אנו נדרשים לקבל הכרעה, ככל שתהיה קשה, בהווה, על פי מה שעיננו רואות ולהאמין שזו ההחלטה הנכונה לשעתה. להתקדם עוד צעד ולהאמין שה' מכוון היטב את התגלותו. הצייתנות של אברהם לאל, עוד בטרם שמע את הציווי, אינה נובעת מפזיזות או ודאות. היא היכולת לומר , גם בתוך הערפל: 'הנני'.

מנהיגות בערפל
מנהיגים ומנהלים מקבלים החלטות בערפל. במקרים רבים מדובר על דילמה המחייבת הכרעה בין חלופות, תוך נטילת סיכון. במקרים אחרים זו תוצאת הקושי להעריך את כל ההשלכות האפשריות של החלטה מסוימת. או מתח ערכי, למשל בין שיקולי טווח קצר לטווח ארוך או בין טובת בעלי המניות לטובת הלקוחות.

כאן באה לעזרתנו תאוריית "ניהול פרדוקסים", של סמית ולואיס[2]. הן מציעות שינוי תפיסה. במקום לתפוס מתחים כבעיות שיש לפתור באמצעות פשרה או בחירה בינארית של "או-או", יש לראות בהן "פרדוקס". פרדוקס הוא מתח בין קטבים סותרים שיש בינהם תלות הדדית. כך למשל כדי לשמר יציבות ארגונית נדרש לחולל שינויים וכדי לחולל שינוי נדרשת יציבות מסויימת. דוגמה נוספת היא המתח בין שימור לשיפור. חדשנות רדיקלית מדי עלולה לשבש את סדרי הארגון מחד ושמרנות הדוקה מדי עלולה לסכן את יכולתו להסתגל לשינויים.
אפשר להציע ארבע המלצות לניהול פרדוקסים:
- תרבות ושיח המכוונים ליצירת איזון דינמי, תלוי נסיבות בין ערכים הנמצאים במתח זה מול זה
- 'ניהול קוטביות' כלי לזיהוי גלישה מסוכנת של הארגון לאחד הקטבים, למשל ביזור יתר או ריכוז יתר[3]
- הפרדה מבנית בין אזורים בארגון האוחזים בקטבים מנוגדים וחיבור בינהם בצוותים ובהנהלות. כך למשל בצוות העובד בגישה אג'ילית: נאמן לקוח המכוון לתועלת ללקוח ואחראי פיתוח המכוון ליעילות
- חוסן רגשי לעמימות: פיתוח היכולת של מנהיגים לשאת חוסר נוחות וסתירות מבלי להיבהל ולחפש מיד ודאות מדומה.

---

[1] בינת הלב - מאמרי חסידות מתל אביב על התורה והמועדים המבוססים על ספר "מי השילוח", נכתבו ע"י הרב ד"ר תמיר גרנות, ראש ישיבת ההסדר "אורות שאול".

[2] Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381–403. https://doi.org/10.5465/amr.2008.0488

[3] Johnson, B. (2020). And: Making a difference by leveraging polarity, paradox or dilemma (Vols. 1–2). HRD Press