



# המדד שמודי'ס פספסה

מיוחד ומוביל ולא מהססים להעביר להם את התחושה הזו. אנחנו מאמינים שיש בנו את השילוב הייחודי והקסום של ספוס חיצוני עם רגישות פנימית. של יזמות ויכולת ביצוע. של תרבות ארגונית שיש ללמוד ממנה איך לא להיות מרו- בעים, לעשות יותר ולדבר פחות, והעיקר לדבר "דוגרי" בלי כל הקשקשת המנומסת המיותרת והמעיקה. לצד כל זאת, ובאופן הכי בולט, אנחנו מאמינים שתרומתנו ל"קשר" עם הגוי חשובה לו יותר משהיא חשובה לנו. כך למשל, יש לנו היכולת להיות נסמכים על שולחנה של ארצות הברית בשג- רה, וביתר שאת באירועי משבר, ולהרשות לעצמנו לזלזל במנהיגיה כשהם לא מתיישרים לדף המסרים של מנהיגנו. היהרה הישראלית מסתכמת בכך שאין מי שילמד אותנו, אין מי שיבקר, ומי שמנסה לעשות זאת מתווג כלא מבינ, כבעל אינטרס, כמונע מפוליטיקה או משנאה.

אף שהיהירות הישראלית מעסיקה אותנו מאוד בשל השלכותיה ההרסניות על קיומנו, זו כמובן אינה תכונה שני- תן לייחס רק לישראלים ולמנהיגות ישראלית. היהרות של מנהיגים נמצאת על רצף, וההרסנות שלה תלויה בין היתר באבולוציה של הארגון שהם מנהיגים. ישנה תקופה בהתפ- תחות של כל מערכת שבה היהרות המנהיג רלוונטית לצורכי יזמות, יצירת יש מאין ואמונה שהכל אפשרי לחלום ולביצוע.

חלק מתאגידי הענק בעולם, אם לא כולם, נוסדו על ידי אנשים יהירים שלא עצרו מול עובדות או ביקורת והתגברו על מכשולים רבים בדרך לצמיחה ושגשוג. תפקידם של מו- סדות בקרה ופיקוח חיצוניים ופנימיים, ושל מנגנוני בקרה דמוקרטיים, הוא לשמור על ריסון סביר של תכונה זו, דווקא משום ההכרה בהיותה חרב פיפיות. לא לחינם שואפים מנהיגים יהירים במיוחד לקעקע את המוסדות הללו. הם יוד- עים ש"העם" נוטה להעריץ מנהיגות יהירה. במיוחד אם ל"עם" יש תכונות העלולות להזדהות עם הנטייה היהירה של המנהיג, כמו אצלנו. לכן, מנהיגים מוטרידים פחות ממה העם יאמר או ירגיש. מן המקום הזה הם עסוקים במי שעלול לתווך לעם מציאות אלטרנטיבית, ורדרדה פחות, מוז שהם מנסים לשדר. מכאן, שהחלשה, השתקה או מידור של מי שעלול להעביר ביקורת על המנהיג היא שיטת הפעולה. אלא שיהירות מובילה לאדישות ביחס לסיכונים. מה עוד צריך להתרחש כדי שנבין שאנחנו בסיכון מתמשך? אם למודי'ס היה מדד כזה, הם היו אומרים זאת באופן מפורש. עם ביב, בלי ביב: יש להניח שהציון במדד היה משתנה פלאים.

הורדת דירוג האשראי של ישראל על ידי סוכנות הדירוג מודי'ס לא הביאה בחשבון, לפחות לא באופן רשמי, מדד אחד שראוי להיכנס לתהליכי המדידה של ארגונים ומדינות, והוא מדד היהרה. יהרה, חטא קדמון שהיה פשע של ממש באתונה הקלאסית, נתפסה כמקור כל רע בהתנהגותם של מנהיגים פוליטיים ומנהלי ארגונים עד כדי כך שזה מוזר ומ- פתיע שלא זכנה עד כה להתייחסות כחלק ממדידת החוסן של הישויות שהם עומדים בראשן.

יהרה עומדת בבסיס חוסר היכולת לתכנן אסטרטגי כי היא נוטה להתעלם ממתחרים, יריבים, רגולטורים, קהלים ומי לא - ורואה את עתידה של המערכת כתלויה בהוויה של העומדים בראשה ולא בעובדות. יהרה אינה מאפשרת חקר של כשלים, כי היא נוטה לשייך כישלונות למיקודים חיצו- ניים ולא פנימיים ומתעלמת מאזהרות של מומחים או כאלה שיש להם מידע איכותי. לבסוף, יהרה מאפשרת באופן תדיר לזלזל באחר באשר הוא, תוך טיפוח המחשבה שאפשר לקרבו ולהרחיקו בהתאם לאינטרסים ומניעים ומשתנים והוא לעולם ישאר זמין לתמוך ולסייע. יהרה היא סיכון אמיתי ורב פנים לכל מערכת ארגונית וחברתית, גדולה כקטנה. הפעלת "מדד יהרה" אולי היתה מנבאת קריסה של חברות או דוגמת ביתר חדות סיכונים בארגונים עסקיים וציבוריים. מדד זה היה מתייחס בעיקר לגודל הפער בין נתונים מדידים לדיווחי מנהיגים ומנהלים. כגודל הפער, כך גודל הסיכון.

יהרה היא תכונה ומינה למדי למי שהתחנך במערכת החינוך הישראלית. כחלק מן הנרטיב היהודי, ומאחר יותר הישראלי, גדלנו להאמין שאלוהים שבקיומו מאמינים רבים בחר בנו, ורק בנו, כעם. תפיסה זו של היותנו עם נבחר גור- מת לישראלים להיעדר בלתי נתפש של צניעות. באופן מדהים, אנחנו מובילים בעיני עצמנו במושגים היכולים לע- מוד בסתירה מוחלטת. כך למשל יש לנו בעלות על שיאי הסבל והקורבנות הנובעים מ-2000 שנות גלות, השואה וכ- מובן אירועי 7 באוקטובר. אנחנו העם הכי נרדף, הכי מושמך, והכי סובל מהצקות של אחרים. ואף שעובדתית אנחנו חיים במדינה הכי מסוכנת לעם היהודי מאז מלחמת העולם הש- נייה, אנחנו חשים כבעלי הצבא החזק והמתוחכם בעולם, אלופי העולם במודיעין ובסייבר, ומשוכנעים שמדינת יש- ראל היא המקום הבטוח ביותר ליהודים בעולם כולו.

גם יחסנו לגוי באשר הוא מצליח לאחוז בו זמנית בשני קצות חבל היהירות. מחד יש לנו הערצה למדינות מערביות ובראשן ארצות הברית. לראיה, נבחרו הציבור שלנו מרביתם לבקר בהן ולנסות ללמוד מהן כיצד להתנהל. אנחנו עדיין נושאים עינינו למוסדות אקדמיים מובילים, ולתעשיות מר- כילות בעולם למרות היותנו אומת סטארטאפ. במקביל, בי- חסנו לגויים אנחנו ממשכיכים להחזיק ברעיון שיש בנו משהו

**"מדד יהרה"  
היה מנבא  
קריסתן של  
חברות או  
דוגם ביתר  
חדות סיכונים  
בארגונים  
עסקיים  
וציבוריים. הוא  
היה מתייחס  
לגודל הפער בין  
נתונים מדידים  
לדיווחי מנהיגים  
ומנהלים. כגודל  
הפער, כך גודל  
הסיכון**

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה נעמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

373