



לשכת רב הקמפוס

הפקולטה למדעי היהדות

דף שבועי

פרשת חוקת, תשע"ג
מספר 1021מאת המרכז ללימודי יסוד ביהדות
ע"ש הלנה ופאול שולמן

לדבר אל הסלע או להכות בו פרשת מסה ומריבה לאור פירוש קדושת לוי ותיאוריות על מנהיגות

אריה ארזי

בסוף פרשת האזינו, "רגע" לפני פטירתו של משה, מזכיר הקב"ה למשה ומזכירה התורה לכולנו כי חטאו של משה בפרשת מי מסה ומריבה מנע ממנו את הכניסה לארץ. חטא זה נזכר בתורה פעמים בפרשת חוקת (במ' כ: ז-יג; כג-ד), פעם שלישית בפרשת פנחס (במ' כז: יב-יד) ופעם רביעית בפרשת האזינו (דב' לב: מח-נא). העונש על החטא ברור מאוד, אך מפשט הכתובים לא ברור מה בדיוק היה חטאם.

ניתן לסכם כי רוב הפירושים רואים בחטא או במעשה עצמו – הכאת הסלע במקום דיבור, כישלון בדרכי המנהיגות. בין הראשונים שראו בחטא בעיית מנהיגות יש לציין את רבי אברהם אבן עזרא ובעקבותיו ר' יוסף אלבו, שטענו כי נפילת משה ואהרן על פניהם בפתח אוהל מועד היא בריחה שהביאה לחילול ה'. ביותם מנהיגים היה עליהם לפעול בדרך אחרת. גם בין החוקרים והמפרשים בני זמננו רבים מאוד רואים בחטא בעיה מנהיגותית.¹ לאור כל האמור לעיל מעניין לבחון את פירושו של ר' לוי יצחק מברדיצ'ב² בספרו קדושת לוי לפרשת חוקת. רבי לוי מסביר את חטאו של משה רבנו על ידי יצירת סינזזה בין המעשה עצמו ובין הכישלון במנהיגות. ואלה דבריו:

והנה יש שני בחינות במוכיח שמוכיח את ישראל שיעשו רצון הבורא ברוך הוא. אחד, שמוכיח בדברים טובים... ויש שמוכיח את ישראל בדברים קשים ובדברי ביושים עד שהם מוכרחים לעשות רצון הבורא. והחילוק שביניהם, זה שמוכיח את ישראל בטוב מעלה את נשמת ישראל למעלה ומספר תמיד בצדקת ובגדולת ישראל כמה גדול כוחם למעלה וראוי הוא להיות מנהיג על ישראל. וזה שמוכיח את ישראל בדברים קשים אינו בבחינה הזאת. והנה זה שמוכיח את ישראל בטוב ומספר תמיד בגדולת ישראל וצדקתם אז כל הדברים הנבראים בעולם צריכין לעשות מעצמם הרצון של ישראל לדבר שנבראו, דהיינו בשביל ישראל אבל אם אינו מספר ומעלה צדקת ישראל אז צריך להכריח כל הנברא בהכרח גדול לעשות מה שנברא, דהיינו לעשות רצון ישראל. והנה משה אמר בכאן שמעו נא המורים, הוכיח את ישראל בדברים קשים ולכך הוצרך להכות את הסלע לעשות מה שנברא, כי אילו היה מעלה את ישראל כנ"ל, וכמו שהיה כוונת הקדוש ברוך הוא ודברת אל הסלע, כי אז היה מדבר אל הסלע אתה שנבראת בשביל ישראל והם במעלה גדולה צריך אתה לעשות מה שנבראת, דהיינו להוציא מים לישראל. אבל עתה שהוכיח את ישראל בדברים קשים שמעו נא כו', הוצרך להכות את הסלע לעשות רצון ישראל, ונמצא זה גרם את זה וטעם אחד הוא.

אבקש לבחון את הדברים לאור התיאוריות המודרניות על המנהיגות המדברות על מנהיגות מתגמלת לעומת מנהיגות מעצבת, לאחר שיינתן רקע מתאים להבנת מושגים אלה.

המנהיגות המעצבת והמנהיגות המתגמלת

מה גורם שאדם מסוים ייהפך למנהיג? מי הוא הראוי להיות מנהיג? שאלות אלה עתיקות יומין הן ונדונו בקרב פילוסופים והיסטוריונים עוד מימי אפלטון, אולם מחקר מדעי בנושא המנהיגות ראשיתו רק בתחילת המאה ה-20, כאשר התיאוריות המוקדמות דנו בדיוק בשאלה זו – במנהיג ודמותו – מה עושה אותו למנהיג ומה טיבה של

* אריה ארזי הוא סמנכ"ל לסטודנטים באוניברסיטת בר אילן, מרצה ומנחה סדנאות בנושאי ניהול ומנהיגות

¹ ראו באתר של ישיבת הר עציון את ריכוז המאמרים על פרשת חוקת, בכתובת <http://www.etzion.org.il/vbm/archive.php>

² רבי לוי יצחק רוסקוב מברדיצ'ב (1740-1809), מגדולי האדמו"רים החסידיים, מחבר הספר קדושת לוי. ידוע בכינויו סנגורם של ישראל.

הנהגתו. אבל בשלושים השנים האחרונות בערך עלו לקדמת הבמה המחקרית גישות השמות את הדגש לא רק במנהיג, תכונותיו, התנהגותו, כושר הסתגלותו וכו', אלא בתהליך ההנהגה המתחולל בין המנהיג למונהגיו. חוקרים של המנהיגות מתעניינים היום בעיקר בשאלה מהי הדרך האפקטיבית ביותר להנהגה, כלומר הדרך היעילה ליצירת תהליך הנהגה שלו שותפים מנהיג ומונהגים. שאלות אלו ואחרות הביאו את החוקרים לנסח שתי גישות עיקריות לתיאור תהליך ההנהגה: האחת היא "המנהיגות המסורתית", ואחת היא "המנהיגות המעצבת". ההבדל בין שתי הגישות הוא בדרך שבה בוחרים המנהיגים להשפיע על מונהגיהם, בטיב מערכת היחסים בין המנהיג למונהגים ובאפקטיביות של ההנהגה.

למנהיגות המסורתית שלושה מרכיבים:

א. מנהיגות מתגמלת – מעין סחר חליפין בין המנהיג למונהגים, שבה המנהיג מבטיח שהמונהגים יתוגמלו עבור ביצוע טוב של הוראות המנהיג. המנהיג נותן "פרסים" בצורות שונות עבור ביצועים מוצלחים ומעניש עבור חריגה מההוראות והפרתן. מרכיב זה בהנהגה מטפח את קשר החליפין בין ציות להוראותיו של המנהיג ותרומה להשגת היעדים שמציב המנהיג ובין התגמול אשר המונהגים מקבלים. המנהיג מבהיר את ציפיותיו ומציע בהתאם לזה גמול בתמורה למימושם.

ב. ניהול על פי חריגים – המנהיג מפקח על ביצועי המונהגים, פועל לתיקון חריגות, כופה חוקים כדי למנוע טעויות, עוקב אחר שגיאות של המונהגים ומעיר להם על כך.

ג. מנהיגות אינסטרומנטלית – המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה ומצפה ודורש ממונהגיו ביצוע מדויק של הוראותיו. אין הוא מצפה מהם ליזמה, חדשנות, ראייה ביקורתית וכדומה.

מנגד אנו מוצאים את המנהיגות המעצבת, המנסחת עבור המונהגים ואתם שאלות בדבר זהות, כיוון ויעדים ומשמעות ותורמת לעיצוב מחדש של הצרכים, הערכים והדימוי העצמי של המונהגים, כדי שסיפוק הצרכים ומימוש הערכים יתרמו להשגת יעדי הקבוצה. במרכז מנהיגות זו תרחש העצמה של המונהגים שעיקרה חיזוק אמנות המונהגים וביטחונם בכוחותיהם, בשיקול דעתם וביכולתם להגיע ליעדים של הקבוצה.

אם כן, מנהיגים מעצבים מפעילים על המונהגים השפעה רגשית ומעצימים אותם. ועם ההעצמה שעוברים המונהגים במנהיגות המעצבת נוצרת אצלם מחויבות והזדהות עם מטרת הקבוצה ויעדיה. המנהיגים מעוררים הנעה באמצעות השראה כאשר הם מפתחים חזון משותף ומאתגרים את המונהגים בסטנדרטים גבוהים שיוכלו לממש את החזון הזה. החזון המשותף והאמונה במימושו מבטאים תפיסה אופטימית שמנחיל המנהיג על ידי דיבור חיובי, תמיכה ועידוד, למה שצריך להיעשות על ידי מונהגיהם. כך המנהיג המעצב הוא פרואקטיבי בהציבו את תמונת המצב בעתיד, שלאורה מוענת משמעות קונקרטית למעשיהם הטובים והגרועים של המונהגים.

ניתן לסכם ולומר כי במנהיגות המסורתית המתגמלת המנהיג ומונהגיו פועלים בהתאם למקובל ולמצופה בתרבות החברתית-ארגונית שהם חלק ממנה, ואילו המנהיגות המעצבת יוצרת שינוי במונהגים, בשאיפותיהם ובציפיותיהם, מעצבת את הנורמות מחדש ונסמכת על כוח אישיותו של המנהיג ואמונתו בחזון ובאישיו. עוד חשוב לציין כי במנהיגות המעצבת יכולתו של המנהיג לפעול על עולם הערכים של המונהגים איננה מתבטאת בדרך התנהגותית אלא בפעולות במישור הסימבולי המשפיעות על האמונות והערכים של המונהגים.

ומה היה סגנון המנהיגות של משה רבנו, גדול המנהיגים מני קדם – מנהיגות מסורתית או מעצבת רחבה? דומה שהיכרותנו עם סגנונות אלו של מנהיגות יסייעו בידינו לשפוך אור חדש על פירושו של רבי לוי יצחק מברדיצ'ב, סגורם של ישראל, לחטאו של משה בפרשת מי מריבה.

מנהיגותו של משה בפרשת מי משה ומריבה

אומר רבי לוי יצחק כי יש שתי דרכים שבהן יכול המנהיג (משה) להביא את המונהגים (עם ישראל) אל המטרה "שיעשו רצון הבורא ברוך הוא". דרך אחת "שמוכיח בדברים טובים, דהיינו שאומר לכל איש ישראל גודל מעלתו". במונחים של ימינו זאת בדיוק המנהיגות המעצבת המעלה את הדימוי העצמי של המונהגים ותורמת לעיצוב של הערכים ולהעצמה של המונהגים. דרך אחרת היא "שמוכיח את ישראל בדברים קשים ובדברי ביושים עד שהם מוכרחים לעשות רצון הבורא". במונחים מודרניים זאת המנהיגות המסורתית המבהירה כי יינקטו סנקציות, "דברים קשים", נגד מי שלא יפעל בהתאם להנחיות המנהיג.

וממשיך בעל קדושת לוי ומחזק את דבריו בהשוואה בין שתי צורות ההנהגה: המנהיג המעצב יוצר השפעה רגשית, מחויבות והזדהות, ואצל המונהגים יוצר הֶעֱצָמָה ותחושת מסוגלות ומסוגלות עצמית. על מנהיג זה אומר קדושת לוי "וראוי הוא להיות מנהיג על ישראל", ומנגד אומר "וזה שמוכיח את ישראל בדברים קשים אינו בכחינה הזאת", דהיינו המנהיג המסורתי אינו ראוי להיות מנהיג.

כאן עובר רבי לוי יצחק למדרגה נוספת ומדבר על השפעת ההנהגה בסגנון המנהיגות המעצבת על הדומם, ובלשונו: "זה שמוכיח את ישראל בטוב ומספר תמיד בגדולת ישראל וצדקתם אז כל הדברים הנבראים בעולם צריכים לעשות מעצמם הרצון של ישראל לדבר שנבראו, דהיינו בשביל ישראל".

אבל בדבריו על דיבור של מנהיג מסורתי, ש"אינו מספר ומעלה צדקת ישראל", מסיק רבי לוי יצחק כי למנהיג זה אין השפעה כזאת על העולם הדומם, ובלשונו: "אז צריך להכריח כל הנברא בהכרח גודל לעשות מה שנברא, דהיינו לעשות רצון ישראל". לפי זה מסביר בעל קדושת לוי את חטאו של משה רבנו. חטא זה אין ראשיתו בהכאת

הסלע במקום בדיבור אליו, כי אילו דיבר משה בשבחם של ישראל ונוקט את שיטת המנהיגות המעצבת, הרי התוצאה הייתה שהסלע היה משנה את טבעו, ודי היה בדיבור אליו כדי שייתן מימיו לבני ישראל. משה פנה אל בני ישראל לא כמנהיג מעצב אלא כמנהיג מסורתי ואמר להם "שמעו נא המורים", ולכן לא יכול דיבורו לשנות את המציאות אצל הדומם והיה צורך בהכאת הסלע.

לדעת בעל קדושת לוי, חטאו או כישלונו של משה הוא בהפעלת סגנון מנהיגות שאינו ראוי. סגנון המנהיגות הראוי, המדבר בשבחם ומעלתם הסגולית של ישראל, הסגנון המעצב, היה גורם שגם הסלע ישמע, יבין וימלא את ייעודו וייתן שפע מים לעם רק בגלל דיבורו של משה. כך היה נגרם קידוש ה' גדול לעיני כל עם ישראל. אולם בחירתו של משה בסגנון מנהיגות אחר הביאה להחמצה בכך שהדיבור לא "הספיק" לסלע, אלא היה צורך להכותו כדי שימלא את ייעודו וייתן מים לעם. כך הוחמצה הזדמנות לקדש שם שמים, ועל כך אמר הקב"ה למשה ולאחריו "יֵצֵן לֹא-הָאֱמָנָתָם בִּי לְהַקְדִּישֵׁנִי לְעֵינֵי בְנֵי יִשְׂרָאֵל לְכֵן לֹא תָבִיאוּ אֶת-הַקֶּהֱל הַזֶּה אֶל-הָאָרֶץ אֲשֶׁר-נָתַתִּי לָהֶם". (במד' כ:יב)

פירושו זה של ר' לוי יצחק עומד כמובן בהתאמה מלאה עם שיטתו הידועה ללמד תמיד זכות על עם ישראל. אבל יש כאן גם לקח מנהיגותי חשוב ביותר: לדעת ר' לוי יצחק, האחריות חלה תמיד על המנהיג. נראה שלדעתו אין מונהגים "גרועים". **כשלון המונהגים הוא שמנהיגם לא השכיל לפנות אליהם בצורה הנכונה והמתאימה למצבם, ודומה שמסקנה זו צריכה גם בימינו להיות נר לרגלי כל העוסקים בהנהגה ניהול או חינוך.**