

אריה ארזי

משה רבנו – מנהיג מסורתי או מנהיג מעצב*

וּלְפָנַי שְׁנוּלַד מֹשֶׁה, הָאֵם הוּא הִיָּה?
הָאֵם, מִשְׁחַר הַבְּרִיאָה, כְּבָר הִיָּתָה מוֹשִׁיּוֹת מְסִתְרָת...
טְמוּנָה כְּבָר בְּצֶל הָאֲדָם הָרֵאשׁוֹן... אוּ מְצַפְנֵת בְּנַח...
הִיָּתָה מוֹשִׁיּוֹת רְמוּזָה בְּאֲבָרְהֶם, לְמַעַן אוֹתָה לְיִצְחָק יִמְסֹר...
אוּ שְׁקָם וְהִיָּה וְגוֹף קָרָם
רַק בְּשִׁיכּוֹבָד, עֵינָפָה מְעַבֵּר וְלוֹטָה מְעַתִּיד, הַבְּיָאָה לְהוֹנָה גּוֹפָה אֶת עַמְרָם.

שורות אלה משירה של רבקה מרים "ולפני שנולד משה, האם הוא היה?"¹ מעלות בצורה לירית את אחת השאלות הקלאסיות שהעסיקו את ראשוני חוקרי נושא המנהיגות. השאלה היא אם מנהיג, ובמקרה זה משה רבנו, נולד עם תכונות תורשתיות שהפכו אותו למנהיג, או שהוא נולד ככל האדם והגיע להנהגה בשל התנהגותו, ערכיו ויכולותיו. זו אחת השאלות שבהן עוסק מאמר זה הבוחן את מנהיגותו של משה רבנו, המנהיג הגדול ביותר שקם לעם ישראל מאז ומעולם.

רקע

במאמר זה, שיעסוק במודל המנהיגות של משה רבנו, מנהיגות תהא מוגדרת כהנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן תוך מיצוי אמצעי ההנעה ותוך שימוש מזערי באמצעי כפייה. כמובן, יש גם הגדרות אחרות, אך דומה שמוסכם על רוב החוקרים כי מנהיגות קשורה לקבוצה; יש בה מנהיג או מנהיגים ומונהגים; למנהיגות יש תכלית – להשיג את המטרות שמציב המנהיג; וכך: למנהיגות אופי דינמי הנובע מתהליכים פסיכולוגיים וסוציולוגיים ומרגשות

* תודתי נתונה לרב ד"ר יונתן גרוסמן, לרב איתמר אלדר ולמר ישי מבורך אשר קראו את כתב היד, והערותיהם החשובות תרמו רבות למאמר זה; מוקדש לעילוי נשמת אבי מורי שאול בן יהודה הכהן ז"ל.

1 ר' מרים (2011). משה: שירים, הוצאת כרמל.

ויחסי גומלין המתקיימים בין המנהיג והמונהגים.² כמו כן יש רבים³ האומרים כי מנהיגות היא בראש ובראשונה השפעה על המוטיבציה של המונהגים. מטבע הדברים נושא המנהיגות של משה העסיק פרשנים וחוקרי תנ"ך לא מעטים, בייחוד בשנים האחרונות. בין עבודות אלה יש לציין את ספרו של הרב מ' ליכטנשטיין, ציר וצאן.⁴ הרב ליכטנשטיין מציין, כי פרשני ימי הביניים עסקו בנבואת משה ובמשמעותה, אך "עניין דמותו האישית והנהגתו את העם תפסו מקום משני בהגותם".⁵ ייחודו של הספר בכך שהוא דן בהנהגתו של משה כמכלול שלם, כשניתן דגש על אישיותו של משה ועל העובר עליו במהלך שנות הנהגתו את העם. וולפיש⁶ בדקה את מנהיגותו של משה בספר דברים, וציינה כי משה ביצע ארבע פעולות עיקריות: מינוי שופטים, הנהגה צבאית, נבואה והבדלת ערי מקלט בעבר הירדן המזרחי. לדעתה, הקו המאפיין את משה ואת פעולותיו הוא שאיפתו של משה "ללמד את העם איך עליו לפעול לאחר הסתלקותו".

לאופר⁷ משתמש בתאוריות עכשוויות של מנהיגות כדי להבין את סיפורי התנ"ך ובכך לייצר אמות מידה ותובנות לחיינו ולמהותה של מנהיגות טובה. גישתו היא פרקטית. הספר הוא מעין מדריך למנהיגות של היום כיצד ללמוד מסיפורי התנ"ך. לדעתו, מנהיגים בעלי חזון נחלו התבוננות כפולה: כלפי העבר בניסיון להבין את המשמעות שלו, וכלפי העתיד. כן מציין לאופר כי שימוש בפעולות אמיצות הן יסוד עיקרי אצל המנהיג. הוא מציג את האתגר המנהיגותי של משה בהפיכת אנשים לעם, וטוען כי מנהיגות טובה מחייבת לא רק הסתכלות כלפי העתיד אלא יכולת לפעול על פי שיקול דעת ביקורתי. הוא מציג אתגרים שונים העומדים בפני המנהיג, כגון טיפול במחלוקת, שימוש לרעה בכוח

George J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, Human Relations 53 (2000). pp. 1027–1055. 2

פופר, מ' (1999). מנהיגות היער ושביליו, בתוך גונן, א' וזכאי, א' (1999), מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, משרד הביטחון, עמ' 20. 3

ליכטנשטיין, מ' (תשס"ב). ציר וצאן מנהיגות ומשבר מסבלות מצרים עד ערבות מואב, ישיבת הר עציון תשס"ב, 257 עמ'. 4

שם, עמ' 11. 5

וולפיש, ר' (תשס"ב). "משה כדגם מנהיגות בספר דברים", מגדים לה עמ' 33–43. 6

Laufer Nathan, (2006). The Genesis of Leadership: What the Bible Teaches Us about Vision, Values and Leading Change. Jewish Lights Publishing. 7

ומבנים ארגוניים. הוא מסיים ביכולתו של המנהיג להעביר את המנהיגות ליורשו.

במאמרו "הרועה ומטהו – מנהיגות בתנ"ך"⁸ התייחס מירון הכהן לסגנון המנהיגות של משה, וטען כי סגנון זה מאופיין דרך קבע במעשים ולא בדיבורים, וכי המטה מסמל סגנון של הפעלת כוח. לדעתו, זהו סגנון המנהיגות שאותו הכיר משה, שאתו הוא חש בנוח, ושאותו הוא הפעיל במשך כל שנות הנהגתו את עם ישראל. הכהן מסתמך על פירושו הארוך של רבי אברהם אבן עזרא,⁹ הטוען כי "משה לא דיבר עם ישראל לעולם רק על ידי אהרון". לדעתי זו ראייה חד-ממדית, וסגנון המנהיגות של משה היה מורכב ומגוון הרבה יותר, כפי שיוכח בהמשך המאמר.

ברקאי במאמרו "דמותו של משה כ'איש האלהים' וכמנהיג"¹⁰ עוסק בדואליות של הכינוי "איש האלהים". הוא מדגיש את מערכת היחסים האינטימית מאוד שנוצרה בין אלוקים למשה. במאמר מובאים מדרשים המראים את יכולתו של משה "להפרי" את נדריו של הקב"ה כשם שבעל (משה) מפר את נדרי רעייתו (הקב"ה). הוא מדגיש את יכולתו של משה לשמש כסנגורם של ישראל. המאמר מנתח בהרחבה את התנהגותו של משה בחטא העגל, מראה התנהגות שונה לחלוטין בפרשת קרח ועדתו, ומדגיש את תפקידו של משה "כמתווך בין העם לאלוקיו [...] בנאמנות עילאית ומתוך ענווה בלתי מצויה המלווה בהקרבה אישית ומשפחתית", עמ' 136.

בין העבודות שעסקו באירועים ספציפיים שאירעו במהלך שנות מנהיגותו של משה ראוי לציין את זו של הרב אלחנן סמט,¹¹ הדנה בסיפור קברות התאוה (במדבר יא). לדעת הרב סמט, המשבר בסיפור קברות התאוה הוא משבר של משה המנהיג שנואש מעמו, ומבקש מהקב"ה לשחררו מתפקידו.

8 הכהן, מ' (2007). "הרועה ומטהו: מנהיגות בתנ"ך", עמ' 237–250, בתוך מנחה למנחם: קובץ מאמרים לכבוד הרב מנחם הכהן (עורכים: חנה עמית, אביעד הכהן, חיים באר), בני ברק.

9 ראב"ע הארוך, שמות ד, ל ד"ה וידבר.

10 ברקאי, י' (תשס"ח). "דמותו של משה כ'איש האלהים' וכמנהיג", מים מדליו 19–20, עמ' 109–137.

11 סמט, א' (תשס"ב). "מנהיגות במשבר", עיונים בפרשות השבוע, עמ' 167–182, ירושלים.

מתודולוגיה

משה רבנו, גדול המנהיגים שקם מאז ומעולם, קיבל מאת בורא העולם משימה בת שלושה מרכיבים: להוציא את עם ישראל ממצרים, ללמדם אמונה, תורה ומצוות, ולהכניסם אל הארץ המובטחת.¹² משימה זו נמשכה ארבעים שנה, אולם משה נפטר בטרם הושלמה, וכניסת העם לארץ המובטחת נעשתה בהנהגת יהושע. כיצד פעל משה במשך ארבעים השנים הללו כדי לעמוד במשימות שנתן לו אלוהים? לכאורה התשובה מובנת מאליה: אלוהים אמר לו מה לעשות והוא ביצע הנחיות אלו. ייתכן כי המנהיג משה היה שליח שהעביר את צו ה' לעם וכמעט לא פעל באופן עצמאי. גם הגמרא¹³ מביאה ברייתא האומרת שרק "שלושה דברים עשה משה מדעתו והסכים הקב"ה עמו, הוסיף יום אחד מדעתו, ופירש מן האשה, ושבר את הלוחות". קויפמן רואה את משה אך ורק כשליחו של אלוהים. לדעתו, מהותו של משה היא השליחות וכל סיפורי התורה על פעולותיו של משה הם "אותות לנאמנותו של משה ודבר אלוהים".¹⁴ להלן מספר ציטוטים מספרו המונומנטלי תולדות האמונה הישראלית: משה הוא "האיש שהופיע בפעם הראשונה בתולדות העולם כשליח אלוהים" (עמ' 345). קויפמן מתייחס גם לשיקול הדעת של משה בהנהגתו ואומר: "ואמנם משה אינו יודע אף פעם מה לעשות בשעת הצורך, ובכל מקרה הוא מצפה למאמר פי האל", עמ' 346.

עיון בתורה מלמד שהתמונה מורכבת הרבה יותר. פעמים רבות משה, כשליח נאמן ומסור, אכן מבצע במדויק את ציווי הקב"ה ותו לא. אולם פעמים שהתמונה שונה מאוד. לאחר שיצאו בני ישראל ממצרים, אלוהים התווה כיוון וקבע את היעדים, אולם הוא לא נתן למשה הנחיות מדויקות מה עליו לעשות, מה לומר לעם ובאיזה דרך לעשות זאת, כדי לעמוד במשימה של הולכת בני ישראל במדבר ושל הכנסתם לארץ. משה נדרש למצות עד תום את יכולותיו כמנהיג כדי לעמוד במשימה קשה ותובענית זו. נקודה זו, המדגישה את עצמאותו של משה רבנו ואת יכולת הבחירה שלו בדרך שבה עליו לפעול כדי לעמוד במשימותיו, היא אחת מאבני היסוד שעליהן בנוי מאמר זה, ולכן נוכיח אותה להלן.

12 שמות ג, ו, ב-ח ועוד.

13 בבלי, שבת פז ע"א.

14 קויפמן, "י (תשי"ד). תולדות האמונה הישראלית, ירושלים, עמ' 345.

- א. בתחילת פרשת יתרו¹⁵ מסופר כי משה קיבל מיתרו עצה הנוגעת למינוי שופטים. משה מקבל את העצה: "וישמע משה לקול חותנו ויעש כל אשר אמר". מפשוטו של מקרא משמע שמשה נקט במקרה זה במהלך משמעותי הנוגע לסדרי המשפט על סמך עצת יתרו, ולא על סמך הנחיה של הקב"ה.¹⁶
- ב. משה רבנו שובר את לוחות הברית לאחר חטא העגל ואז אומר לו אלוקים: "פסול לך שני לוחות אבנים כראשונים, וכתבתי על הלוחות את הדברים אשר היו על הלוחות הראשונים אשר שיברת" (שמות לד, א). לענייננו נמצאנו למדים, שמשה עשה מעשה משמעותי ביותר של שבירת הלוחות בלי שנצטווה ובלי שנועץ בקב"ה קודם לעשייתו. עובדה זו נתמכת גם על ידי הגמרא במסכת שבת שהוזכרה לעיל, המובאת על ידי רש"י. בסיום פירושו לחומש דברים אומר רש"י (בעקבות הגמרא במסכת שבת): "לעניי כל ישראל – שנשאו לבו לשבור הלוחות לעיניהם, שנאמר 'ואשברם לעיניכם'. והסכימה דעת הקדוש ברוך הוא לדעתו, שנאמר 'אשר שיברת' – יישר כוחך ששיברת". היינו לאחר המעשה מחזק אלוקים את משה שעשה את המעשה הנכון.
- ג. משה נצטווה להילחם בסיחון מלך האמורי: "ראה נתתי בידך את סיחון מלך חשבון האמורי ואת ארצו, החל רש. והתגר בו, מלחמה" (דברים ב, כד), אך בפועל משה פועל בדרך שונה לחלוטין מהציווי; הוא פונה אל סיחון קודם כול בדברי שלום:¹⁷ "ואשלח מלאכים ממדבר קדמות אל סיחון מלך חשבון דברי שלום לאמור" (שם שם, כו).

15 שמות יח, יג עד סוף הפרק.

16 יש מרבותינו שלא קיבלו את פשוטו של מקרא כאן, ראו במכילתא דרשב"י יתרו, פרק יח. במכילתא דרבי ישמעאל, מסכתא דעמלק, פרשה ב, אומר רבי אלעזר המודעי כי משה שמע לקול חותנו אך עשה את כל אשר אמר לו אלוקים. אנו הולכים כשיטת רבי יהושע, המתאימה לפשוטו של מקרא, הסוברת כי משה עשה את כל אשר אמר לו יתרו חותנו.

17 דברים ב מפסוק כו ואילך, ועל כך אומר מדרש תנחומא צו, ג: "אתה מוצא שבטל הקב"ה גזרתו מפני השלום אימתי, בשעה שאמר הקב"ה למשה כי תצור על עיר ימים רבים וכל אותו הענין, א"ל הקב"ה שיחרים אותם שנא' 'כי החרם תחרימם' (דברים כ, יז), ומשה לא עשה כן אלא אמר עכשיו אני הולך ומכה מי חטא ומי שלא חטא? אלא בשלום אני בא עליהם שנא' 'ואשלח מלאכים ממדבר קדמות דברי שלום [...] אעברה בארצך' (דברים ב, כו). כיון שראה שלא בא לשלום הכהו שנא' 'ויכו אותו ואת בניו ואת כל עמו' (במדבר כא, לה). אמר הקב"ה אני אמרתי 'כי החרם תחרימם' ואתה לא עשית כן, חייך כשם שאמרת כך אני עושה שנא' 'כי תקרב אל עיר להלחם עליה וקראת אליה לשלום'. וראו להרחבה במאמר של וולפיש, ר' (לעיל הערה 6), עמ' 37.

נמצאנו למדים שהיו אירועים שבהם פעל משה שלא בהדרכתו הצמודה של אלוקים, והיו לו חופש בחירה ושיקול דעת לפעול באופן עצמאי כמיטב הבנתו. התורה מעידה על משה: "ולא קם נביא עוד בישראל כמשה אשר ידעו ה' פנים אל פנים [...] ולכל היד החזקה ולכל המורא הגדול אשר עשה משה לעיני כל ישראל" (דברים לד, י-יב). לאור חותמה של התורה, הקובעת כי משה הוא המנהיג הגדול ביותר שקם לעם היהודי, מנסה מאמר זה לבחון מהו סוד הצלחתו יוצאת הדופן של משה כמנהיג, וכיצד ובאילו דרכים פעל משה רבנו כמנהיג באותם אירועים שבהם פעל מתוך שיקול דעת עצמאי. ייחודו של מאמר זה הוא בכך שהוא מנתח את משה כמנהיג לאור תאוריות מובילות בנושא מנהיגות, בעיקר התאוריה של מנהיגות מעצבת לעומת מנהיגות מסורתית, ובכך שונה הוא ממאמרים קודמים שעסקו במנהיגותו של משה, ושלחלק מהם התייחסו לעיל.

יש להבהיר כי נתייחס כאן אך ורק לאותם אירועים שבהם משה קבע את הדרך באופן עצמאי. לדוגמה השאלה מדוע אמר משה לבני ישראל "משכו וקחו לכם צאן למשפחותיכם ושחטו הפסח" (שמות יב, כא) אינה רלוונטית מבחינת המתודולוגיה של מאמר זה, כיוון שמשה אמר זאת בהוראתו המפורשת של הקב"ה (שם שם, ג).¹⁸ אבל יש לחקור ולהבין מדוע, למשל, במלחמת עמלק (שמות יז) משה מרים את ידיו, ואף מגייס את אהרון ואת חור לתמוך בידי לבל תיפולנה, ומדוע הוא בונה לאחר תום המלחמה מזבח וקורא את שמו "ה' נסיי". את פעולות אלה, שהן פעולות מנהיגותיות מובהקות, עשה משה מדעתו ומהבנתו, ולא נצטווה עליהן מפי הגבורה, ובתור שכאלה הן עומדות במוקד עיוננו.

עוד אציין, כי מאמר זה אינו עוסק באירועים משבריים שבהם פנה משה רבנו לעזרתו של הקב"ה שלה נזקק כדי להצליח לעמוד באתגר הקשה של ההנהגה. כך קרה למשל לפני הכניסה לים סוף ביציאת מצרים, בחטא המרגלים ובפרשת קרח.

18 מסיבה זו מאמר זה אינו עוסק באירועים חשובים ומעניינים שבהם פעל משה בהנחיתו המפורשת של הקב"ה, כמו: בני ישראל על שפת ים סוף (שמות פרק יא), תלונת העם על חוסר מים ברפידיים (שמות פרק יז) ואירועים נוספים.

משה רבנו כמנהיג לאור תאוריות מוקדמות בנושא המנהיגות

מה גורם לכך שאדם מסוים יהפוך למנהיג? מיהו הראוי ביותר להיות מנהיג? שאלות אלה הן עתיקות יומין ונידונו על ידי פילוסופים והיסטוריונים עוד מימי אפלטון,¹⁹ אולם מחקר מדעי בנושא המנהיגות החל למעשה רק בתחילת המאה ה-20. התיאוריות המוקדמות דנו בשאלת המנהיג ודמותו: מה עושה אותו למנהיג ומה טיבה של הנהגתו. לעומת זאת התיאוריות החדשות יותר הרווחות בזמננו מתרכזות ביחס שבין המנהיג למונהג ובתהליכים המתחוללים במהלך ההנהגה.

בתחילת המאה ה-20, עם תחילת המחקר על נושא המנהיגות, שלטה בכיפה תיאוריית "האדם הדגול" (Trait theory),²⁰ שלפיה רק אנשים אשר נולדו עם התכונות הנכונות יכולים להנהיג, והודות לתכונות אלו הם הופכים להיות בעלי כוח וסמכות. התכונות יציבות ואינן תלויות בתפקיד הנהגה ספציפי.

התורה אינה אומרת בצורה מפורשת מדוע נבחר דווקא משה להיות מנהיגם של ישראל, ובכך הותיר הכתוב לחז"ל ולמדרשיהם מקום נרחב לעסוק בשאלה זו. חז"ל, שלא הכירו כמובן את הטרמינולוגיה המודרנית, שאלו את עצמם מדוע נהיה משה למנהיג. היו תפיסות שונות בעניין זה. יש מהם שראו את משה רבנו כאדם דגול במובן זה שהוא נולד עם תכונות ראויות להנהגה. כך למשל אמר רבי עמרם בשם רב (שמות רבה ב, כ): "לפי שהייתה מרים מתנבאת ואומרת: עתידה אמי שתלד בן שיושיע את ישראל, כיון שנולד משה, נתמלא כל הבית אורה". וכן במדרש אבות דרבי נתן (פרק ה) נאמר כי משה נולד מהול. על הפסוק "ותרא אותו כי טוב הוא" (שמות ב, ב) אומר התלמוד (בבלי, סוטה יב ע"ב): "בשעה שנולד משה נתמלא הבית כולו אור. כתיב הכא: 'ותרא אותו כי טוב הוא' וכתוב התם: 'וירא אלוהים את האור כי טוב'". היינו, הולדת משה הביאה לבית אור מיוחד המושווה על ידי המדרש לאור של ימי בראשית. שלושת המדרשים הללו מביעים את אותו רעיון, האומר כי מרגע לידתו היו למשה תכונות בלתי רגילות המעידות על המיוחדות שלו שהפכה אותו למנהיג.

כשבת פרעה משתה את תיבת משה מן היאור אומר הפסוק: "ותפתח ותראהו, את הילד, והנה נער בכה; ותחמל עליו ותאמר מילדי העברים זה".

19 אפלטון, המדינה לאפלטון, על פי תרגומו של צבי דיזנדרוק, מקוצר וערוך על ידי ח"י רות, חיפה תשכ"ב.

20 להמן א' וגנטר ר' (2000). פסיכולוגיה חברתית, יחידות 7-8, האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 90.

(שמות ב, ו). אומרים חז"ל: ²¹ "ראתה ששכינה עמו", כלומר היא הרגישה שבתובה יש ילד מיוחד עם תכונות מיוחדות ועם השגחה מיוחדת של הקב"ה. גם מדרש זה מתאים לתיאוריית "האדם הדגול".

לעומת מדרשים אלו, יש מקום לטעון כי משה נבחר כמנהיג לאור התנהגותו, ונראה כי זו גם הראייה העולה מקריאת הכתובים עצמם, אף שכאמור אין בכתובים אמירה מפורשת בעניין זה.

פרק ב בספר שמות מספר לנו על החמלה ועל הרגישות המוסרית הגבוהה שגילה משה מרגע שגדל. הוא רואה בסבלותם של אחיו. אין זו ראייה פיזית בלבד, אלא ראייה במשמעות רחבה יותר, שיש בה הבנה והזדהות. הרגישות המוסרית של משה באה לידי ביטוי מפורש בכתובים בשלושה מקרים, כאשר נחמה ליבוביץ²² עמדה על העלייה ברמת הרגישות ממקרה למקרה. במקרה הראשון משה מתערב ומציל איש עברי מפני מצרי המכהו; במקרה השני משה מתערב בין שני עברים ניצים; ובמקרה השלישי הוא מושיע את בנות כהן מדיין, שגורשו על ידי רועי מדיין מרהטים מלאים במים שהן עצמן שאבו כדי להשקות את צאנן.

יש מרבתינו האומרים כי משה רבנו נבחר למנהיג דווקא בעקבות הרחמים והחמלה שהוא גילה על אחד הגדיים שבמרעה, והקב"ה אומר לו: "יש לך רחמים לנהוג צאנו של בשר ודם כך, חייך אתה תרעה צאני ישראל".²³ מדרש זה מציג את משה כאישיות החומלת לא רק על אנשים אלא אף על בעלי חיים. מפרשים אחרים וחוקרים מודרניים²⁴ מדגישים את תכונותיו הבולטות של משה שבגינן הוא היה למנהיג: דחיית השררה והמנהיגות, מוסריות, חמלה, רדיפת הצדק וכבוד לאחר.

אפשר שניתן לראות בעמדות אלה של חז"ל עמדות משלימות ולא בהכרח סותרות. למשה היו מרגע לידתו תכונות מיוחדות המכשירות אותו להנהגה; תכונות אלו יצאו מן הכוח אל הפועל בהתנהגותו המתוארת לעיל.

21 רבי יוסי ברבי חנינא, בבלי, סוטה יב ע"ב, וכן שמות רבה ורש"י.

22 ליבוביץ, נ' (תש"ל). עיונים חדשים בספר שמות, עמ' 34-40.

23 שמות רבה ב, ב.

24 וולף, ר' (תש"ע). בחינת מנהיגותו של משה כדגם למנהיגות רצויה, <http://www.biu.ac.il/JH/Parasha/haazinu/wolf.html>; ירחי, ר' (תשס"ג), דמותו של משה כמנהיג עצמאי ונועז, <http://www.biu.ac.il/JH/Parasha/kitisa/yer.html>.

הגישה החדשה – המנהיגות המעצבת והמנהיגות המתגמלת

בשלושים השנים האחרונות עלו לקדמת הבמה המחקרית גישות השמות את הדגש לא רק על המנהיג – תכונותיו, התנהגותו, כושר הסתגלותו וכו', אלא על תהליך ההנהגה הקיים בין המנהיג ובין מונהגיו.²⁵ החוקרים את נושא המנהיגות מתעניינים כיום בעיקר בשאלה מהי הדרך האפקטיבית ביותר להנהגה. כלומר מה הדרך היעילה ביותר ליצירת תהליך הנהגה ששותפים לו מנהיג ומונהגים:

האם באמצעות מכשירי שכר ועונש? האם באמצעות הצעת פתרון לצרכים של המונהגים בתמורה לתפקודם התקין? האם באמצעות כיבוש הדמיון וגיוס המונהגים כמזדהים מלאים עם המנהיג? האם באמצעות עיצוב מחדש של צרכים, ערכים וזהות עצמית עצמי של המונהגים? האם באמצעות מתן תשובות למונהגים לשלוש קבוצות שאלות מרכזיות עבורם: "מי אנחנו?" (שאלת הזהות); "לאן אנחנו ומה אפשר לעשות כדי להגיע לשם?" (שאלת היעד, הכיוון והאמצעים); "לשם מה אנחנו? מדוע אנו עושים את מה שאנו עושים" (שאלת המשמעות).²⁶

שאלות אלו ואחרות הביאו את החוקרים לנסח שתי גישות עיקריות לתיאור תהליך ההנהגה: האחת היא "המנהיגות המסורתית" והשנייה היא "המנהיגות המעצבת". ההבדל בין שתי הגישות הוא בדרך שבה בוחרים המנהיגים להשפיע על מונהגיהם, בטיב מערכת היחסים בין המנהיג והמונהגים ובאפקטיביות של ההנהגה.

המנהיגות המסורתית כוללת שלושה מרכיבים:²⁷

א. מנהיגות מתגמלת: מעין עסקה של סחר חליפין בין המנהיג והמונהגים, שבה המנהיג מבטיח שהמונהגים יתוגמלו בעבור ביצוע טוב של הוראות המנהיג; המנהיג נותן "פרסים" בצורות שונות בעבור ביצועים מוצלחים ומעניש בגלל חריגה מההוראות ובגלל הפרתן. 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 לכך גמול בתמורה למימושן. מנהיגים אלה נותנים

25 Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc. אחרים שהלכו בעקבותיו.

26 א' לויטן (2005). "מנהיגות בארגונים", כנס סוציולוגיה יישומית (2), אוניברסיטת חיפה.

27 Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc. וזכאי, א' (1999). "מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה", משרד הביטחון.

"פרסים" (בצורות שונות) בעבור ביצועים מוצלחים, ומענישים או מאיימים בעונשים בעבור התנהגויות החורגות מהוראותיו של המנהיג. כמו כן מנהיגים אלה מביעים הערכה והוקרה למי שמבצע את ההנחיות כנדרש.

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. מנהיגים אלה שומרים על קיום חוקים ועל הימנעות משגיאות. דוגמאות לאמירות של מנהיג כזה יכולות להיות למשל: אני שם לב לטעויות ולחריגה מדרישות, אני כופה חוקים כדי למנוע טעויות, תשומת הלב שלי מכוונת לחוסר יכולת לעמוד בדרישות, אני מחפש שגיאות אצל עובדי לפני שאני מעיר להם.

ג. מנהיגות אינסטרומנטלית: המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה. המנהיג מצפה ודורש ממונהגיו ביצוע מדויק של הוראותיו. אין הוא מצפה מהם ליזמה, לחדשנות, לראייה ביקורתית וכדומה. ניתן לדמות זאת למקבל הוראות שימוש או הפעלה של מוצר חשמלי. כל שנדרש ממנו הוא לבצע במדויק את ההוראות.

בניגוד לכך, אנו מוצאים את המנהיגות המעצבת.²⁸ מנהיגות זו מנסחת בעבור המונהגים ויחד אתם שאלות בדבר זהות, כיוון, יעדים ומשמעות, ותורמת לעיצוב מחדש של הצרכים, הערכים והדימוי העצמי של המונהגים, כך שסיפוק הצרכים ומימוש הערכים יתרמו להשגת יעדי הקבוצה. כמו כן במרכז מנהיגות מסוג זה תתרחש העצמה של המונהגים, שעיקרה חיזוק אמונת המונהגים וביטחונם בכוחותיהם, בשיקול דעתם וביכולתם להגיע ליעדים של הקבוצה. מנהיגים מעצבים מפעילים על המונהגים השפעה רגשית ומעצימים אותם. בתהליך ההעצמה מתרחש שינוי פנימי וחיצוני: שינוי פנימי – תחושה או אמונה של האדם כי ביכולתו לפתור את בעיותיו. זו אמונה במסוגלות עצמית המשפיעה על המאמץ, ההשקעה, הנחישות, ורמת הסיכון שהמונהג ייקח על עצמו. שינוי חיצוני הוא היכולת המעשית לפעול ולהביא לשינוי.

יחד עם ההעצמה שעוברים המונהגים במנהיגות המעצבת, נוצרת אצלם מחויבות והזדהות עם מטרות הקבוצה ועם יעדיה. המנהיגים מעוררים הנעה באמצעות השראה, כאשר הם מפתחים חזון עתידי משותף, ומאתגרים את

Bass, B. M. & Avolio B.M. (1993). Transformational Leadership and organizational culture. public administration quarterly; p.112. 28

המונהגים כלפי סטנדרטים גבוהים שיוכלו לממש את החזון הזה. החזון המשותף והאמונה במימוש מבטאים תפיסה אופטימית, שאותה מנחיל המנהיג על ידי דיבור חיובי, תמיכה ועידוד בקשר למה שצריך להיעשות על ידי מונהגיו. בכך, המנהיג המעצב הוא פרואקטיבי בהציבו את תמונת המצב העתידית שלאורה מוענקת משמעות קונקרטיה למעשיהם הטובים והגרועים של המונהגים.²⁹

למנהיגות המעצבת יש גם מאפיינים נוספים, ביניהם ניתן למנות את הדאגה לצורכיהם של המונהגים.³⁰ המנהיג מתייחס באופן אישי וייחודי למונהגיו; הוא מקשיב להם ולצורכיהם בתשומת לב אמתית, מייעץ, מלמד, מדריך ומנחה את מונהגיו.

אפשר לסכם ולומר כי במנהיגות המסורתית-מתגמלת המנהיג ומונהגיו פועלים בהתאם למקובל ולמצופה בתרבות החברתית-ארגונית שהם חלק ממנה, בעוד שהמנהיגות המעצבת יוצרת שינוי במונהגים, בשאיפותיהם ובציפיותיהם. היא מעצבת את הנורמות מחדש, ונסמכת על כוח אישיותו של המנהיג ועל אמונתו בחזון ובאנשיו.

נבחן להלן את סגנונות המנהיגות של גדול המנהיגים, משה רבנו, לאור המתח הקיים בין גישת המנהיגות המסורתית לגישת המנהיגות המעצבת. עיון במקראות ובמפרשים מראה כי משה השתמש פעמים רבות בשני סוגי המנהיגות, גם במנהיגות המסורתית וגם במנהיגות המעצבת.³¹

דוגמאות למנהיגות מסורתית של משה רבנו

משה כמנהיג מתגמל

א. כדוגמה חדה וברורה למנהיגות מתגמלת, הבה ונראה כיצד משה מזהיר אזהרות חמורות ביותר מפני עונשים שיוטלו על מפרי הברית בין עם ישראל והקב"ה:

השמרו לכם פן תשכחו את ברית ה' אלהיכם אשר כרת עמכם ועשיתם לכם פסל תמונת כל אשר צוה ה' אלהיך. כי ה' אלהיך אש אוכלה הוא אל

- 29 פופר, מ' (1994). על מנהלים כמנהיגים, הוצאת רמות, עמ' 78.
- 30 מאפיינים נוספים כמו הכבוד וההערכה של המונהגים כלפי המנהיג ואתגור אינטלקטואלי לא יידונו במאמר זה.
- 31 בשל קוצר היריעה יעסוק המאמר בדוגמאות ספורות בלבד לכל אחת מהגישות המנהיגותיות. אין המאמר מתיימר לעסוק בכל הפעולות המנהיגותיות של משה.

קנא. כי תוליד בנים ובני בנים ונושנתם בארץ והשחתם ועשיתם פסל תמונת כל ועשיתם הרע בעיני ה' אלהיך להכעיסו. העידותי בכם היום את השמים ואת הארץ כי אבוד תאבדון מהר מעל הארץ אשר אתם עוברים את הירדן שמה לרשתה לא תאריכון ימים עליה כי השמד תשמדון. והפיץ ה' אתכם בעמים. ונשאתם מתי מספר בגוים אשר ינהג ה' אתכם שמה (דברים ד, כג–כו).³²

ב. עיון בפרשת "והיה אם שמוע" (דברים יא, יג–יז) מלמד כי כל מהותה הוא שכן לשומרי המצוות ועונש על אי שמירת המצוות.³³

והיה אם שמוע תשמעו אל מצוותי אשר אנוכי מצוה אתכם היום לאהבה את ה' אלהיכם ולעבדו בכל לבבכם ובכל נפשכם. ונתתי מטר ארצכם בעתו יורה ומלקוש ואספת דגנך ותירשך ויצהרך. ונתתי עשב בשדך לבהמתך ואכלת ושבעת. השמרו לכם פן יפתה לבבכם וסרתם ועבדתם אלהים אחרים והשתחוויתם להם. וחרה אף ה' בכם ועצר את השמים ולא יהיה מטר והאדמה לא תתן את יבולה ואבדתם מהרה מעל הארץ הטובה אשר ה' נתן לכם.

הבטחה של שכן כנגד קיום מצוות חוזרת עוד מספר פעמים בתורה.³⁴ מובאות אלה מראות בבירור על גישה מתגמלת הדורשת אך ורק צייתנות. העם יבצע את הנדרש ממנו, היינו שמירת דבר ה' בדבקות, ויקבל שכן – גשם ושפע חקלאי כלכלי. אלו דוגמאות מובהקות של "עסקה" בין המנהיג ובין המונהגים.

ניהול לפי חריגים ומנהיגות אינסטרומנטלית של משה

ציינו לעיל, כי בניהול לפי חריגים המנהיג מפקח על ביצועי המונהגים, עוקב אחר שגיאות של המונהגים, ומעיר להם על כך. מנהיגים אלה שומרים על קיום חוקים ועל הימנעות משגיאות. ברכיב השלישי של המנהיגות המסורתית – מנהיגות אינסטרומנטלית – המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את

32 מעניין לציין כי באותו פרק (מפסוק לב ואילך) עובר משה לסגנון מובהק של מנהיג מעצב, ומדבר על המיוחדות והמסוגלות של עם ישראל כעמו הנבחר של הקב"ה.

33 פרשה זו היא חלק מנאום ארוך של משה המתחיל בפרק י פסוק יב. אלו הם דבריו של משה לעם ולא דבריו של הקב"ה.

34 למשל דברים ו, יב–יט; שם ז, יב עד סוף הפרק; שם יא, כו ואילך, ובמקומות נוספים.

העבודה, והוא דורש ממונהגיו לבצע במדויק את ההוראות. הבה נראה כיצד פעל משה רבנו בהתייחסות לשני נדבכים אלה של המנהיגות המסורתית.

א. פרשת ליקוט המן (שמות טז, יט-כ): כשמשה מפגיש את בני ישראל בפעם הראשונה עם התופעה הנסית של מן, הוא מצווה אותם לא לאגור את המן ליום המחרת. חלק מהאנשים לא שמעו אל משה והותירו מן. משה ראה זאת בעין ביקורתית וקצף עליהם, ככתוב: "ויאמר משה אליהם איש אל יותר ממנו עד בקר, ולא שמעו אל משה ויותרו האנשים ממנו עד בקר ויקצוף עליהם משה".

ב. שרפת קרבן החטאת אחרי מות שני בני אהרן (ויקרא י, טז-כ): ביום חנוכת המשכן, לאחר האסון של מות שני בני אהרן נדב ואביהוא, אהרן ובניו הנותרים, אלעזר ואיתמר, לא אכלו מקרבן שעיר החטאת כפי שהיו אמורים לעשות. משה עוקב אחר "שגיאות" (לדעתו) של המונהגים על ידו – אלעזר ואיתמר – וכועס על אי מילוי ההוראה, ככתוב: "ואת שעיר החטאת דרוש דרש משה והנה שורף ויקצוף על אלעזר ועל איתמר בני אהרן הנותרים לאמר. מדוע לא אכלתם את החטאת במקום הקודש כי קודש קודשים היא ואותה נתן לכם לשאת את עון העדה לכפר עליהם לפני ה'. הן לא הובא את דמה אל הקודש פנימה אכול תאכלו אותה בקודש כאשר צויתני".

תגובתו של אהרן עניינית מאוד. הוא מסביר למשה את הסיבה לחריגה מהציווי: "וידבר אהרן אל משה הן היום הקריבו את חטאתם ואת עלתם לפני ה', ותקראנה אתי כאלה, ואכלתי חטאת היום, הייטב בעיני ה'!". תגובת משה היא: "וישמע משה, וייטב בעיניו". כאן משתנה סגנון מנהיגותו של משה; הוא מבין שיש לאהרן שיקול דעת משלו, ושממילא הוא – משה – יכול להרפות מהאחיזה האינסטרומנטלית הדורשת ציות עיוור להוראות המנהיג, ובמקומה לאפשר חופש פעולה, אחריות ושיקול דעת למונהג.³⁵

ג. פרשת המעפילים (במדבר יד, מ-מד): לאחר חטא המרגלים משה מודיע לעם את גזרת הקב"ה שלפיה כל דור המרגלים לא ייכנס לארץ. העם הצטער מאוד, ככתוב: "ויתאבלו העם מאד וישכימו בבוקר ויעלו אל ראש ההר לאמר: הננו ועלינו אל המקום אשר אמר ה' כי חטאנו". משה, הרואה את קבוצת המעפילים מתארגנת לפעול בניגוד לרצון הקב"ה ולציוויו המפורש,

מתריע על כך ומזהיר אותם מפני התוצאות הקשות של מעשיהם,³⁶ ככתוב: "ויאמר משה, למה זה אתם עוברים את פי ה' והיא לא תצלה. אל תעלו כי אין ה' בקרבכם ולא תנגפו לפני אויביכם. כי העמלקי והכנעני שם לפניכם ונפלתם בחרב: כי על כן שבתם מאחרי ה' ולא יהיה ה' עמכם." המעפילים מסרבים לשמוע בקולו, וסופם שהם נספים במערכה עד האחרון שבהם: "ויעפילו לעלות אל ראש ההר וארון ברית ה' ומשה לא משו מקרב המחנה. וירד העמלקי והכנעני היושב בהר ההוא ויכום ויכתום עד החרמה". ציינו לעיל, כי אחד המרכיבים של המנהיגות המסורתית הוא מנהיגות אינסטרומנטלית: המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה. סיפור המעפילים מפגיש אותנו עם אלמנט מנהיגותי שכזה. המונהגים צריכים לעשות כדברי המנהיג ולא להפעיל חשיבה עצמאית משלהם, שהרי המעפילים מבקשים לעשות את מה שלפני כן בני ישראל לא רצו לעשות ובגלל זה נענשו בחטא המרגלים. ניתן לכאורה לשאול מה היה צריך העם לעשות, לעלות כמעפילים או לרצות להישאר במדבר כמרגלים? הרי נראה שהתורה יוצאת הן נגד המלצת המרגלים להישאר במדבר הן נגד התנהגות המעפילים שרצו להעפיל ולהיכנס לארץ. אלא שמשה מלמדנו שהמוקד הוא הציות ולא הערך של המעשה. כשה' קובע שצריך לעלות, המתנגד לעלייה הוא החוטא, וכשהוא קובע שצריך להישאר במדבר, מי שבוחר לעלות הוא החוטא. כובד המשקל הוא על הציות למשה כמי שמביא את דבר ה' אל העם המונהג. זו היא מנהיגות אינסטרומנטלית. הדבר החשוב הוא לציית ולמלא במדויק את הציווי. אין כאן מקום לחשיבה עצמאית ולשיקול דעת.³⁷

משה רבנו כמנהיג מעצב

ראינו עד כה דוגמאות לדפוסי התנהגות של משה בכל מרכיבי המנהיגות המסורתית הן כמנהיג מתגמל הן כמנהיג הדורש ציות מלא וביצוע מדויק של הוראותיו, כשהוא מעיר, לעתים אפילו בכעס, על שגיאות וחריגות. בכך מיצינו את עיוננו במנהיגות המסורתית של משה רבנו. להלן נבחן את מנהיגותו של משה כמנהיג הפועל בדגם של המנהיגות המעצבת.

36 בכך משה מתנהג כמנהיג פרואקטיבי, ראו להלן בהסבר על מנהיגות מעצבת.

37 דוגמאות נוספות לפן זה במנהיגות משה: נקמת בני ישראל במדיינים (במדבר לא) וכן תוכחת משה לבני גד ולבני ראובן (במדבר לב, א-טו).

מנהיגות מעצבת היא [...] יכולתו של המנהיג לפעול על עולם הערכים האמונות הסמלים והאמונות של הכפופים לו. הוא אינו מעלה בדרך התנהגותית את הכפיפים לקראת מודעות לצרכים גבוהים יותר. הוא יוצר בהם תחושה זו על ידי פעולה במישור הסימבולי. רק באמצעות פעולה על מערכת הערכים האמונות והסמלים של הכפיפים מחדיר בהם המנהיג השראה ואמונה ביכולתם לגרום לשינוי.³⁸ כמו כן ציינו לעיל כי המנהיגות המעצבת יוצרת שינוי במונהגים, בשאיפותיהם ובציפיותיהם; היא מעצבת את הנורמות מחדש, ונסמכת על כוח אישיותו של המנהיג ואמונתו בחזון ובאנשיו. כן הזכרנו את הדאגה לצורכיהם של המונהגים כמאפיין של המנהיג המעצב. הבה נבחן זאת בנוגע למשה רבנו.

משה כמנהיג עם השראה וחזון

א. פעולה במישור הסימבולי ניתן למצוא במלחמה בעמלק (שמות יז, יא): "והיה כאשר ירים משה ידו גבר ישראל וכאשר יניח ידו גבר עמלק". זו דוגמה של מתן השראה והתלהבות תוך כדי שימוש במעשים סמליים, וידוע המדרש המופיע במשנה במסכת ראש השנה ("וכי ידיו של משה..."). במלחמת עמלק לאחר הניצחון בנה משה מזבח, מדעתו ובלי שנצטווה על כך, וקרא את שמו "ה' נסי". יש שפירשו אמירה זו כזיכרון לכך שה' עשה להם נס, ויש אחרים³⁹ המפרשים את דברי משה כמי שאמר: "הקב"ה הוא לי כנס – כדגל אשר הלוחמים נאספים אליו ומסתכלים בו ומתחזקים למראהו להילחם בגבורה ולנצח". מכל מקום, ברור שזו פעולה סימבולית שבאה להעניק לעם השראה.

ב. פיתוח אמונה במסוגלות עצמית מצאנו בראשית פרשת עקב (דברים ז, מפסוק יב עד סוף הפרק). אנו מוצאים שם שורה של אמירות של משה אל העם, שמטרתן להעלות בעם את אמונתו ביכולותיו ובמיוחדות הסגולית שלו כעמו של הקב"ה.⁴⁰ לעם ההולך בדרך ה' מבטיח משה שפע של ברכות כולל

38 ראו א' רונן (1989). "המנהיג והקבוצה", בתוך מ' פופר וא' רונן, על המנהיגות, משרד הביטחון ההוצאה לאור, עמ' 36–41.

39 ע' חכם בפירוש דעת מקרא, הוצאת מוסד הרב קוק ירושלים.

40 מסוגלות זו מותנית בכך שהעם ילך בדרך ה', ככתוב: "והיה עקב תשמעון את המשפטים האלה ושמרתם ועשיתם אותם".

היכולת להוריש את כל אויביו. בספר דברים יש דוגמאות נוספות⁴¹ לפעולתו של משה להעלאת רמת המסוגלות של העם.

משה אומר לעם (שמות כ, יז): "אל תיראו כי לבעבור נסות אתכם בא האלהים ובעבור תהיה יראתו על פניכם לבלתי תחטאו". בין המפרשים המסורתיים חלוקת הדעות באשר למשמעות הביטוי "לבעבור נסות אתכם". רש"י מפרש: לגדל את עם ישראל שיצא שמו בעולם כמי שהקב"ה נגלה אליו. רמב"ן חולק עליו ומפרש את המילה "נסות" כביטוי של להרגיל באמונה, ויש גם פירושים נוספים. מכל מקום, לפי כל הפירושים משה תומך, מעודד ומחזק את מונהגיו – העם שנרתע מעצמת ההתגלות האלוהית.⁴²

ג. עיצוב מחודש של נורמות (דברים ז, ה–יא): בקטע המובא להלן אומר משה לעם כי הם צריכים להכרית את עובדי העבודה הזרה, אך אין הוא מדבר כלל על עונשים או על סנקציות. אין כאן שום גמול, לא שכר ולא עונש. משה מדבר רק על ערכים ומחויבות לרעיונות כפי שמובן מפשוטם של המקראות, והרי זו מנהיגות מעצבת במיטבה. הבה נראה את הדברים במקור: "כי אם כה תעשו, להם מזבחותיהם תתוצו ומצבותם תשברו ואשריהם תגדעון ופסיליהם תשרפון באש. כי עם קדוש אתה לה' אלהיך בך בחר ה' אלהיך להיות לו לעם סגולה מכל העמים אשר על פני האדמה. לא מרובכם מכל העמים, חשק ה' בכם ויבחר בכם כי אתם המעט מכל העמים. כי מאהבת ה' אתכם ומשומרו את השבועה אשר נשבע לאבותיכם הוציא ה' אתכם ביד חזקה ויפדך מבית עבדים מיד פרעה מלך מצרים. וידעת כי ה' אלהיך הוא האלהים האל הנאמן שומר הברית והחסד לאוהביו ולשומרי מצותיו לאלף דור. ומשלם לשונאיו אל פניו להאבידו לא יאחר לשונאו אל פניו ישלם לו. ושמרת את המצווה ואת החוקים ואת המשפטים אשר אנוכי מצווך היום לעשותם".

ד. דגם של מנהיגות מעצבת המרוממת את המונהגים מופיע בפרשת "שמע" (דברים ו, ד–ט): "שמע ישראל ה' אלהינו ה' אחד. ואהבת את ה' אלהיך בכל לבבך ובכל נפשך ובכל מאדך. והיו הדברים האלה אשר אנכי מצוך היום על לבבך. ושננתם לבניך ודברת בם בשבתך בביתך ובלכתך בדרך ובשכבך

41 למשל דברים יא, כב–כה וחלקים ניכרים מפרשות נצבים ווילך.

42 דוגמא נוספת לפן זה ראה למשל דברים ד, ה–ח.

ובקומך. וקשרתם לאות על ירך והיו לטטפת בין עיניך. וכתבתם על מזוזת ביתך ובשעריך".

כל מהותה של פרשה זו היא העשייה הנדרשת מעם ישראל. משה אומר לעם כי עשייה זו צריכה לבוא מתוך הזדהות, מתוך נאמנות לערכים (ה' אחד) ומתוך אהבה. פרשייה זו אינה עוסקת בפרטים, אלא מתווה דרך וכיוון שלאורו יש ללכת תמיד. זהו ההפך הגמור מהוראות אינסטרומנטליות איך לבצע ציווי זה או אחר.

נמצאנו למדים שפרשיית "שמע" מבטאת דגם של מנהיגות מעצבת המרוממת את המונהגים, בעוד שפרשיית "והיה אם שמוע" מדגישה את הדגם של המנהיגות המסורתית המתגמלת תמורת ציות. דברים אלה מקבלים חיזוק ומשנה תוקף, כמובא להלן.

ה. התייחסות לעולם הערכים, האמונות והסמלים (דברים י, יב-כב): "ועתה ישראל מה ה' אלהיך שואל מעמך: כי אם ליראה את ה' אלהיך ללכת בכל דרכיו, ולאהבה אותו [...] כי ה' אלהיכם הוא אלהי האלהים ואדוני האדונים האל הגדול הגבור והנורא אשר לא ישא פנים ולא יקח שוחד [...] את ה' אלהיך תירא אותו תעבוד ובו תדבק ובשמו תישבע. הוא תהלתך והוא אלהיך אשר עשה אתך את הגדולות ואת הנוראות האלה אשר ראו עיניך". דבריו של משה כאן הם ההפך הגמור ממנהיגות מסורתית. הוא מתייחס אך ורק לעולם הערכים של בני העם היהודי, עמו של הקב"ה, ולנגזר מערכים אלה במישור ההתנהגותי של המונהגים, והרי זו מנהיגות מעצבת במיטבה.

משה רבנו כמנהיג הדואג לצרכיהם של המונהגים

דאגה לצורכיהם של המונהגים ניכרת לכל אורך ארבעים שנות ההנהגה של משה. ניצנים לגישה זו ניתן לראות כבר בראשית תפקידו: "וישב משה אל ה' ויאמר ה' למה הרעתה לעם הזה למה זה שלחתי. ומאז באתי אל פרעה לדבר בשמך הרע לעם הזה והצל לא הצלת את עמך" (שמות ה, כב-כג). כך היה ביציאת מצרים בעמדם על שפת ים סוף, כך היה כשמשה דאג לעם הצמא למים ברפידיים (שמות יז, א-ז) ובמקרים רבים אחרים שלא יפורטו כאן.

גם כשישראל עמדו בסכנה ללקות מידי הקב"ה בגלל עברות שעשו, היה זה משה שפנה אל הקב"ה בבקשה לחוס עליהם. כך היה בחטא העגל, וכך היה בחטא המרגלים. ביטוי עז לכך ניתן למצוא בדברי משה: "ועתה אם תשא חטאתם ואם אין מחני נא מספרך אשר כתבת" (שמות לב, לב). הד לכך משמיע

גם משורר תהלים באמרו: "ויאמר להשמידם לולי משה בחירו עמד בפרץ לפניו להשיב חמתו מהשחית" (תהלים קו, כג). דומה שמשה עצמו היטיב להביע את דאגתו המתמדת למונהגיו באומרו: "האנכי הריתי את כל העם הזה אם אנכי ילדתיהו כי תאמר אלי שאהו בחיקך כאשר ישא האמן את הינק על האדמה אשר נשבעת לאבתיו" (במדבר יא, יב).

רבי נחמן מברסלב, באחת מתורתיו היותר מפורסמות, "מרחמם הוא ינהגם"⁴³ אומר:

כי מרחמם ינהגם, הינו מי שהוא רחמן, הוא יכול להיות מנהיג [...] ורחמן כזה הוא רק משה רבנו [...] כי משה רבנו היה לו רחמנות באמת על ישראל ומסר נפשו בשביל ישראל, והשליך נפשו מנגד, ולא היה חושש על עצמו כלל, ואעשך לגוי גדול, והוא לא השגיח על זה כלל, רק אמר אם תשא חטאתם וכו', כי הוא היה רחמן ומנהיג אמתי [...] וזהו עקר הרחמנות, לרחם על ישראל עם קדוש להוציאם מהמשאוי הכבד של עוונות, ועל כן משה רבנו, עליו השלום, בכל עת שנפלו ישראל באיזה עון היה מוסר נפשו עליהם והתפלל בעדם, כגון במרגלים. כלומר מי שראוי להיות מנהיג הוא מי שעושה כול שביכולתו למען מונהגיו, גם במחיר של ויתור משמעותי על תועלות אישיות שלו, כמשה רבנו.

משה כמנהיג פרואקטיבי בחשיבתו על תמונת המצב העתידית

א. שבירת לוחות הברית בחטא העגל (שמות לב): נושא חטא העגל זכה לדיון מפורט במאמרים רבים. מאמר זה עוסק רק בפעולות שעשה משה רבנו לאחר חטא העגל, בחשיבתו על תמונת המצב העתידית. לדעת מפרשים רבים,⁴⁴ פעולת שבירת הלוחות אינה נובעת מכעס וזעם גרידא, אלא מהבנתו שעליו לעשות מעשה חריג ועצמתי אשר יזעזע את העם המתפרע, ויהא בסיס לשינוי התנהגות העם, שינוי שיאפשר את היציאה מהמשבר. ניתן בהחלט לראות את פעולתו של משה גם כעונש לעם על חטאו (כפי שמפרש למשל רש"י ההולך בעקבות הבבלי, שבת סז ע"א), ובהקשר זה יש לציין כי גם המנהיג המעצב (ולא רק המנהיג המתגמל) משתמש בסנקציות ובעונשים, אלא שהכישלון והעונש הבאים בעקבותיו מנוצלים להפקת לקחים, ובכך

43 ליקוטי מוהר"ן ב, תורה ז.

44 ר' יצחק עראמה בעל עקדת יצחק בפירושו על אתר; הנצי"ב מוולוז'ין, העמק דבר שמות לב, טו; ר' מאיר שמחה מדווינסק, משך חכמה שמות לב, יט ומפרשים נוספים.

המנהיג מקדם את תמונת המצב העתידית – את היעדים ואת החזון.⁴⁵ נראה כי כך בדיוק נהג משה בכל הפעולות שעשה במשבר זה: שבירת הלוחות, שרפת העגל והשקיית בני ישראל באפרו. שרפת העגל וההשקיה הן פעולות סמליות המבהירות ומחדדות את המסר של המנהיג. כך נהגו ונוהגים מנהיגים מעצבים,⁴⁶ וכך נהג גם משה. גם הציווי שנתן משה לבני לוי להרוג את כל מי שחטא בחטא העגל ניתן לא מתוך זעם וכעס, אלא מתוך מחשבה בהירה וצלולה על תמונת המצב העתידית של העם. להבנתו של משה תמונה עתידית זו אינה יכולה לכלול בתוכה את החוטאים בפועל, והעם חייב לטהר את עצמו מחוטאים אלה.

ב. משה דואג לרציפות ההנהגה אחרי מותו (במדבר כז, יב–יז): כאשר מתבשר משה מפי הגבורה על סופו הקרוב, פעולתו הראשונה והמידית היא לדאוג לכך שיהיה מנהיג אחר במקומו. הביטוי היחידאי המופיע כאן: "וידבר משה אל ה' " נועד להעצים את חשיבות הדברים בעיניו של משה כשהוא מצווה כביכול על הקב"ה שלא להשאיר את העם כצאן בלי רועה. זו ראייה פרו-אקטיבית המביאה את משה לדרוש מינוי של מנהיג במקומו. לדעת גרוסמן⁴⁷ הדברים הרבה יותר דרמטיים; הוא טוען ש"יהושע עולה על הבמה הספרותית אך ורק בשל בקשת משה למחליף". עסיס⁴⁸ מרחיק לכת יותר וטוען כי התכנון האלוקי הראשוני היה שעם ישראל יונהג על ידי הקב"ה ולא על ידי מנהיג אנושי, ורק בקשתו של משה הביאה למינויו של יהושע. לענייננו, וככל שהדברים נוגעים למסגרת מאמר זה, ברור שמשה נוקט כאן בסגנון פרואקטיבי. משה סבור שעם ישראל אינו יכול להישאר ללא מנהיג בשר ודם, והוא אינו ממתין לראות כיצד יפעל אלוקים בעניין זה. הוא נוקט יזמה, ומבקש בתקיפות מהקב"ה למנות מנהיג תחתיו. יש לציין כי הקב"ה נענה לבקשתו במובן זה שהוא ממנה את יהושע, אך הוא לא נענה לבקשתו של משה בקשר לתפקידיו ולדרכי פעולתו של המנהיג החדש.⁴⁹ ישנן

45 פופר, מ' (1994). על מנהלים כמנהיגים, תל אביב, עמ' 77.

46 שם עמ' 84.

47 גרוסמן, י' (תשנ"ט). צו ה' ויוזמה אנושית 'מבנה עומק' של במדבר כה–לא, מגדים נ, עמ' 67–78.

48 Asis, E. (2004). Divine Versus Human Leadership an Examination of Joshua's Succession, In Saints and Role Models in Judaism and Christianity, Boston, pp. 25–42.

49 ראה גרוסמן שם, עמ' 72.

בתורה דוגמאות נוספות לפעולות מנהיגותיות של משה מתוך ראייה פרואקטיבית.⁵⁰

משה רבנו כדגם של מנהיג אידיאלי

מהי המנהיגות האידאלית, ומהו סגנון המנהיגות הרצוי? עד כמה ניתן להניע אנשים באמצעות תגמולים או ניהול לפי חריגים? האם ניתן להשתמש רק במנהיגות מעצבת "טהורה" ולהניע אנשים לאורך זמן באמצעות חזון, השראה, העצמה וערכים, ללא תגמול וללא בקרה? האם המנהיג האידיאלי הוא המנהיג המסורתי, המנהיג המעצב, או שמא המנהיג המשלב את שני הסגנונות? אבוליו במאמרו "הטווח המלא של המנהיגות"⁵¹ מביא את הדעה המקובלת כיום שלפיה כל מנהיג מפעיל במסגרת הנהגתו מגוון של סגנונות, כאשר ההבדלים בין המנהיגים השונים נעוצים בתדירות השימוש במרכיבים השונים של המנהיגות. לדעתו, המנהיג האופטימלי מרבה להשתמש במרכיבי מנהיגות השייכים למנהיגות המעצבת וכן במנהיגות המתגמלת, וממעט להשתמש במרכיבים אחרים. היפוכם של דברים אמור בקשר למנהיג הכושל. במאמר זה ראינו כי אלפי שנים בטרם גיבשו חוקרי מדעי ההתנהגות מושגים כמו מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת וכדומה, מכיר משה רבנו את התכנים העומדים מאחורי מושגים אלה. משה בגדולתו משכיל להשתמש בהצלחה בשני דגמי המנהיגות פעמים רבות, ולעתים תוך מעברים מהירים בין דגם אחד למשנהו.⁵² כמנהיג המשתמש במנהיגות המסורתית מפעיל משה מנהיגות המתגמלת, מנהל על פי חריגים, ומפעיל מנהיגות אינסטרומנטלית. כמנהיג מעצב, משה יוצר השראה, מציב חזון, מעלה את רמת המסוגלות העצמית של העם ומגביר את אמונתו ביכולותיו. כל זאת תוך ביצוע פעולות סימבוליות. משה רבנו דואג מאוד לצורכיהם של המונהגים, ומוכן למסור את נפשו למטרה זו. משה גם פרואקטיבי, כשלנגד עיניו תמונת המצב העתידית. בצדק יאה לו למשה רבנו עליו השלום התואר "גדול המנהיגים". ראוי להמשיך

- 50 למשל: נקמת בני ישראל במדיניים (במדבר לא); משה כמבדיל ערי מקלט בעבר הירדן המזרחי (דברים ד, מא-מג); התוכחה הקשה והתקיפה של משה בתשובתו לבקשת בני גד ובני ראובן לנחול בעבר הירדן המזרחי (במדבר לב).
- 51 אבוליו, ב' (1999). "הטווח המלא של המנהיגות – בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון", בתוך גונן, א' וזכאי, א' (1999). מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, משרד הביטחון.
- 52 ראו כדוגמה את התייחסותנו לעיל לדברים פרק ד.

ולברר באילו נסיבות בחר משה להשתמש בדגם זה או אחר, ומה היו השיקולים שהביאו אותו בכל אירוע ואירוע לפעול כפי שפעל. שאלות אלה חורגות מהיקפו של מאמר זה.

סיכום

בארבעים שנות הנהגתו של משה היו אירועים רבים שבהם פעל כדי למלא את המשימות שהטיל עליו הקב"ה. הוא פעל מדעתו בלי שקיבל מאלוקים הנחיות מפורשות כיצד לנהוג ומה לומר. מאמר זה בחן את סוד הצלחתו של משה רבנו כמנהיג ואת דרכי הנהגתו באירועים אלה, תוך שימוש בתאוריות מתקדמות של מנהיגות המגדירות מנהיגות מסורתית ומנהיגות מעצבת. כמנהיג מסורתי, ידע משה לתגמל, לנהל לפי חריגים, ולשים דגש על מנהיגות אינסטרומנטלית. כמנהיג מעצב, העניק משה השראה, הציב חזון ופיתח בקרב מונהגיו אמונה ביכולותיהם ובמסוגלות העצמית שלהם. משה פעל לעיצוב מחדש של נורמות ההתנהגות של עמו, הצטיין בדאגה לצורכיהם של מונהגיו והיה פרואקטיבי בחשיבתו ארוכת הטווח על תמונת המצב העתידית, גם זו שלאחר מותו. מסתבר שסגנון המנהיגות של משה היה רחב ומגוון מאוד. הוא ניצל עד תום את כל טווח הכלים המנהיגותיים העומדים לרשות מנהיג, מתוך שאיפה למלא באמונה את שליחותו האלוקית להביא את עמו אל הארץ המובטחת.

