



דף שבועי

בס"ד

פרשת כי תשא, תשפ"א, מספר 1409

מנהיגות במשבר – מנהיגותו של משה ואחריתו של עגל הזהב אריה ארזי

לרוח מספיקות כדי לאבדה. חכמים חולקים עליו ואומרים ש"משה לא נתכוון אלא לבדוק כסוטות". כלומר, משה טחן את עגל הזהב לא רק כדי לאבד את העבודה הזרה, אלא גם לצורך הבדיקה של עם ישראל, בדומה לבדיקה שנעשית באמצעות המים המאררים לאישה החשודה כסוטה. ואכן, על סמך מקור זה רש"י אומר כי תכלית פעולותיו של משה הייתה לבדוק מי מבני ישראל חטא בחטא העגל, והבדיקה נעשתה ע"י השקיית העם (שמ' לב:כ). קישור זה עומד בין השאר ברקע דברי עולא בגמרא (גיטין לו ע"ב), שבהם הוא מדמה את עם ישראל שחטאו בעגל ל"כלה שזינתה בקרב חופתה".

זאת ועוד. רש"י ממשיך ומפרש (בעקבות הגמרא ביומא סו ע"ב) שהחוטאים בעגל נידונו בשלוש מיתות שונות: חוטאים שהיתרו בהם, ופעולתם נעשתה לעיני עדים, נידונו בסייף (כנראה אלו הם אותם שלושת האלפים שנהרגו בידי בני לוי במצוות משה); אלו שהיו לפעולתם עדים, אך הם לא קיבלו התראה, נידונו במגפה, כפי שכתוב: "וַיִּגַף ה' אֶת הָעָם עַל אֲשֶׁר עָשׂוּ אֶת הָעֵגֶל אֲשֶׁר עָשָׂה אֶהְרֹן" (שמ' לב:לה); ואלו שחטאו ללא עדים וללא התראה מתו ב"הידרוקן". הידרוקן זו המחלה שנגרמה כתוצאה משתיית המים שבהם מעורב אפר העגל. רבים מבני ישראל שתו את המים האלה, אך נפגעו רק אלה שחטאו ללא עדים וללא התראה. זו גם המחלה שנגרמת לאישה סוטה השותה את המים המאררים: "יִתֵּן ה' אוֹתָךְ לְאֵלֶּה וְלִשְׂבַּעַה בְּתוֹךְ עַמּוֹ, בְּתַת ה' אֶת יָרֵכְךָ נִפְלֵת וְאֶת בִּטְנְךָ צָבָה וּבָאוּ הַמַּיִם הַמְּאָרְרִים הָאֵלֶּה בְּמַעֲיָךְ לְצַבּוֹת בָּטָן וְלִנְפֹל יָרֵךְ" (במ' ה:כא).¹

בפרשתנו התורה מספרת על תגובת משה ברדתו מהר סיני עם לוחות הברית אל המחנה שבו עם ישראל סוגד לעגל הזהב. משה שבר את הלוחות שבידיו, ולאחר מכן ביצע ארבע פעולות: "וַיִּקַּח אֶת הָעֵגֶל אֲשֶׁר עָשׂוּ וַיִּשְׂרֹף בְּאֵשׁ וַיִּטְחֶן עַד אֲשֶׁר דָּק וַיִּזֶר עַל פְּנֵי הַמַּיִם וַיִּשְׁק אֶת בְּנֵי יִשְׂרָאֵל" (שמ' לב:כ).

מטרת דבריי כאן לעסוק בתיאור זה ולנסות להבין את מניעיו ומטרותיו של גדול המנהיגים והנביאים, משה רבנו. לאחר שנעמוד על טיבן של הפעולות הללו, נפנה לתיאוריות עדכניות בנושא מנהיגות, ונראה כיצד פעולותיו אלו מעידות על מנהיגותו יוצאת הדופן.

מטרת הפעולות – הענשת החוטאים

המקור המרכזי להבנת מניעיו של משה הוא תיאור הוויכוח בין רבי יוסי לחכמים, באשר לדרכים שבהן ניתן לאבד את אביזרי העבודה זרה (ע"ז מג ע"ב):

תניא אמר להם רבי יוסי והלא כבר נאמר (דב' ט:כא) "וְאֶת חַטָּאתְכֶם אֲשֶׁר עֲשִׂיתֶם אֶת הָעֵגֶל לְקַחְתִּי וְאֲשֶׁר אֶתוּ בְּאֵשׁ וְאָלַת אֶתוּ טַחֲוֹן הֵיטֵב עַד אֲשֶׁר דָּק לְעֹפֵר וְאֲשַׁלְּךָ אֶת עֹפְרוֹ אֶל הַנַּחַל הַיָּרֵד מִן הָהָר". אמר לו משם ראייה? הרי הוא אומר: "וַיִּזֶר עַל פְּנֵי הַמַּיִם וַיִּשְׁק אֶת בְּנֵי יִשְׂרָאֵל" (שמ' לב:כ), לא נתכוין אלא לבדוק כסוטות.

המחלוקת שבין ר' יוסי וחכמים נסובה על שני אזכורים שונים לפרשת העגל. הפסוק בדברים, שבו אין אזכור להשקיית העם, משמש את רבי יוסי להוכחה ששחיקת העבודה הזרה וזרייתה

* אריה ארזי סמנכ"ל בדימוס מאוניברסיטת בר אילן, עוסק בפיתוח מנהיגות ופיתוח מנהלים, ובניהול.

** נכתב לעילוי נשמת אבי מורי שאול הכהן, אמי ומורת רות ואחותי גתית, זכר כולם לברכה.

1 בדרכו הפרשנית של רש"י הלכו מפרשים נוספים, כולל אברבנאל ומלב"ם. שיטה דומה מופיעה במדרש (פרקי



ורפאות לנפשותם להצילם משואת הכליה שבקשה לפגוע בהם.

לאור דבריו ניתן למנות שלוש סיבות לפעולתו של משה: 1. כילוי פיזי של הפסל; פעולה מעשית במישור הפיזי. 2. ביזוי האליל בעיני בני ישראל; פעולה סימבולית. 3. יצירת מעין חיסון רוחני: "השקם מוסר השכל".

אולם בנוסף לכך, רבי יצחק עראמה מקבל גם את דעת חז"ל על בדיקתם כבדיקת אישה סוטה. דהיינו, פעולת ההשקיה פעלה בשני צירים: את החוטאים היא כילתה, אך את אלו שלא חטאו חיסנה ההשקיה והצילה מכליה, בדומה לאישה שנחשדה כסוטה אך לא חטאה; המים גרמו לה ברכה: "וְנִקְתָּה וְנִזְרָעָה זֶרַע" (במ' ה:כח).

בשונה מהפירושים הקודמים, שהתמקדו בעיקר בטחינת הזהב ובהשקיית העם, האלשיך מציע משמעות סימבולית לכל אחת מארבע הפעולות (בפירושו על אתר):

על כן עשה בו ענין ארבעה יסודות. כנגד יסוד האש, "וַיִּשְׂרֹף בְּאֵשׁ". וכנגד יסוד העפר, "וַיִּטְחֶן עַד אֲשֶׁר דָּק", ומה גם במה שידענו כי טחינת זהב כשר לכסוי הדם שנקרא עפר, שנאמר (איוב כח:ו) "וְעִפְרַת זָהָב לוֹ" (חולין פח ע"ב). וכנגד יסוד הרוח, "וַיִּזְר", ולעומת יסוד המים, היה "עַל פְּנֵי הַמַּיִם". ואז "וַיִּשְׂק" כו'. ויטול מארה בכל ארבעה יסודותיה ויבקעו ומתו.

לדבריו, העם ראה את העגל כבנוי על ארבעת היסודות הקלאסיים שנודעו בעת העתיקה, מה שככל הנראה הקנה לו מעמד מושלם של התגלמות הרמונית שביקש העם למצוא בו. כנגד זה פעל משה, כאשר הדגים בארבע פעולותיו כיליון מוחלט של העגל, הן במישור הפיזי והן במישור התודעתי של כל מה שהעגל מסמל עבור העם.

פעולות משה לאור תיאוריות על מנהיגות
מנהיגות היא בראש ובראשונה יכולת השפעה על המוטיבציה של המונהגים. שתי גישות עיקריות מתארות את תהליך ההנהגה: האחת היא "המנהיגות המסורתית", שבה המנהיג מתגמל את התנהגות המונהגים או מענישם בהתאם. הוא גם פועל לתיקון חריגות, ועוקב אחר שגיאות של המונהגים ומעיר להם על כך. הגישה השנייה היא

מטרת הפעולות – שינוי התודעה

הרמב"ן (בפירושו בפרשתנו) מקבל את עמדת חז"ל, שהשקיית העם נועדה כדי לבדוק אותם כסוטות, אך הוא מציע פירוש נוסף: "וַיִּזְר עַל פְּנֵי הַמַּיִם" ... אחרי שהיה דק לעפר זרקו על פני מי הנחל היורד מן ההר והשקה אותן מאותן המים... והנה רצה לבזות מעשיהם, טחן האלוה שלהם והכניסו בבטנם שיוציאוהו ברעי ובצואה.

כלומר, לשתיית המים עם חלקיקי הזהב יש אפקט סמלי: האליל נעשה להפרשה גופנית בזויה. דומה לכך הוא פירושו של רבי אברהם סבע (צרור המור), שהוסיף על דעת חז"ל:

ואמר "וַיִּשְׂק אֶת בְּנֵי יִשְׂרָאֵל", להודיעם איך האלוהים אשר בחרו... הוא מעשה תעתועים, והוא דבר ניגר ונפסד כמו מאכל ומשתה שנעשה ממנו מי רגלים.

באופן אירוני, כבר במצרים ניתן למצוא הדים לאסטרטגיית ההתמודדות הזו עם עבודה זרה, באמצעות קורבן הפסח. שם מדובר בצאן, שהוא אליל מצרי, והאכילה של הקורבן נועדה להשפלה סימבולית של האליל בעיני המצרים ובעיני עם ישראל עצמו, בדומה לשתיית החלקיקים של עגל הזהב על ידי העם.

זאת ועוד, נדמה שהשימוש באליל כדבר אכיל המתעכל בגוף ומתכלה, מאפשר לביקורת המונותאיסטית על העבודה הזרה להתממש במלוא האפקטיביות שלה: בניגוד לקב"ה, האליל הוא חומר שניתן לאכילה ולהפרשה, וכך נחשף בו הרובד הנמוך והבזוי של חומריותו, הנטול כל משמעות רוחנית. ייתכן שבמצרים לא הפנים עם ישראל את ההתנגדות לסגידה לאליל חומרי, ולכן היה צורך בהתנסות נוספת שהתרחשה בחטא העגל, על מנת לעקור מליבם באופן מוחלט נטייה זו.

רבי יצחק עראמה (עקידת יצחק, שמות שער נ"ג) מבקש להוסיף רובד על פרשנותו של רמב"ן לתגובת משה על חטא העגל:


יש לומר שירמוז כי במעשה הזה שעשה, השקם מוסר השכל ממעייני ישועתו, ויבא כמים בקרבם ושיקוי לעצמותם,

רבי אליעזר (מד). מעשיו של משה אינם נתפסים במדרש כבעלי משמעות סימבולית, אלא מכוונים למטרה מעשית של הענשת כל מי שחטא בעגל.



נִבְרָאוּ בְּכָל הָאָרֶץ וּבְכָל הַגּוֹיִם, וְרָאָה כָּל הָעָם
אֲשֶׁר אִתָּהּ בְּקִרְבּוֹ אֶת מַעֲשֵׂה ה' כִּי נֹרָא הוּא
אֲשֶׁר אָנֹכִי עֹשֶׂה עִמָּךְ" (שם' לד:י).

כהמשך לאמור, מחקרים רבים מהשנים
האחרונות³ מציינים מה נדרש ממנהיג בשעת
משבר. בין היתר הוא נדרש לשמור על קור
רוח, לא לאבד עשתונות, להמשיך לתפקד,
לנקוט בפעולות כדי להחזיר במהירות את
המצב לשגרה, לשתף גם אחרים בפתרון
המשבר, ולתת תשומת לב למצבם המנטלי,
הפסיכולוגי והפיזי של המונהגים. את כל
האמור כאן ניתן לראות בהתנהגותו של משה
רבנו; הוא ביצע את הפעולות הנדרשות
ממנהיג בכלל, וממנהיג בשעת משבר בפרט.
גם במצב של משבר התגלה משה כמנהיג
כריזמטי בעל קור רוח, בעל ביטחון מלא
באשר למה שצריך לעשות, והוא פרואקטיבי,
דהיינו, בוחר בדרך הפעולה הנכונה ביותר
לאור המשמעות וההשלכות של כל פעולה
אפשרית אחרת. משה ביצע פעולות שפועלות
בו זמנית גם בדרך המנהיגות המתגמלת וגם
בדרך של המנהיגות המעצבת. אלו מהלכים
מנהיגותיים שראוי שילמדו ויחקרו גם היום,
כדוגמה ומופת למנהיגות שאין למעלה ממנה.

הדף השבועי מופץ בסיוע קרן הנשיא
לתורה ולמדע, ומופיע גם באתר המידע של
אוניברסיטת בר אילן בכתובת:
<http://www1.biu.ac.il/parasha2>
כתובת דוא"ל של הדף: dafshv@mail.biu.ac.il
ניתן לפנות לכתובת זו ולקבל את הדף מדי שבוע
בדוא"ל.
 [הדף השבועי אוניברסיטת בר אילן](#)
יש לשמור על קדושת העלון

עורך: ד"ר צבי שמעון
עורכת לשון: רחל הכהן שיף

3 כמו למשל: G. Meriwether, "Leadership in Crisis", The Leadership Challenge,
<http://www.leadershipchallenge.com/resource/leadership-in-crisis.aspx> B. George, "Seven Lessons for Leading in Crisis", The Wall Street Journal, March 5, 2009,
www.wsj.com/articles/SB123551729786163925,

"המנהיגות המעצבת", הכוללת את יכולתו של
המנהיג לפעול על עולם הערכים והאמונות
של הכפופים לו, כאשר הוא יוצר בהם תחושה
של מודעות ומחויבות לצרכים גבוהים יותר.
המטרה הזו מושגת על ידי פעולה במישור
הסימבולי. רק באמצעות פעולה על מערכת
הערכים, האמונות והסמלים של הכפופים לו,
יכול המנהיג להחדיר בהם השראה ואמונה
ביכולתם לגרום לשינוי.

כיום, הגישה המובילה בקרב חוקרי
המנהיגות היא כי **המנהיגים הטובים ביותר**
הם אלה שמשלבים את שני סוגי המנהיגות.
דהיינו, הם נוקטים בפעולות של מנהיגות
מסורתית וגם בפעולות של מנהיגות מעצבת,
כאשר לכל סוג של מנהיגות יש סט של
פעולות מאפיינות שונות, שאינן חופפות.
תיאוריה זו פותחה בשנות ה-90 של המאה
הקודמת על ידי Bass, B.M & Avolio B.M,
והיא נלמדת היום כתיאוריה מובילה בכל ספר
משמעותי העוסק במנהיגות.² היא גם נלמדת
ומיושמת בצה"ל, כמו גם בארגונים רבים
בעולם.

אם נבחן את פעולותיו של משה לאור
גישה זו נראה, שמשה ביצע שרשרת של
פעולות כאשר כל אחת מהן משיגה את שתי
המטרות המאפיינות את שני סוגי המנהיגות.
מחד גיסא היו לפעולות שעשה מאפיינים של
מנהיגות מסורתית – זיהוי החוטאים
וענישתם. מאידך גיסא, אותן הפעולות עצמן
השפיעו גם במישור הסימבולי, שבו פעל משה
כמחנך השוקד על שינוי התודעה והעלאת
הרמה הדתית-מסורתית של צאן מרעיתו.
פעולות אלו אפשרו את שינוי התודעה של
העם כולו ולא רק של החוטאים. ואכן, התורה
מעידה על כך במפורש באומרה: "וַיִּשְׁמַע הָעָם
אֶת הַדְּבָר הַרְעִי הַזֶּה וַיִּתְאַבְּלוּ וְלֹא שָׁתוּ אִישׁ
עֵדֻו עֵלְיוֹ" (שם' לג:ד). שינוי תודעתי זה הוא
שאפשר את הסליחה והמחילה המלאה
שבגינה העלו הקב"ה ומשה עבדו את עם
ישראל מהשפל הנורא של חטא העגל אל
ההבטחה הא-לוהית: "וַיֹּאמֶר ה' אֲנֹכִי פֹרֵת
בְּרִית נְגִיד כָּל עַמָּךְ אֲעֲשֶׂה נִפְלְאוֹת אֲשֶׁר לֹא

2 Bass, B.M & Avolio B.M (1993) "Transformational Leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly, p.112