



דתישכונע

פרשת ואתחנן, תש"פ, מספר 1379

קריאת שמע כמכשיר מנהיגותי

אריה ארזי

לשם כך נגדיר מנהיגות כ"הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן, תוך מיצוי אמצעי ההנעה ותוך שימוש מזערי באמצעי כפייה". למנהיגות יש תכלית – להשיג את המטרות שמציב המנהיג, וכן: למנהיגות אופי דינמי הנובע מתהליכים פסיכולוגיים וסוציולוגיים, ומרגשות ויחסי גומלין המתקיימים בין המנהיג והמונהגים.³ כמו כן יש רבים⁴ האומרים, כי מנהיגות היא בראש ובראשונה השפעה על המוטיבציה של המונהגים.

בשלושים השנים האחרונות צצו ועלו גישות השמות את הדגש לא רק על המנהיג – תכונותיו, התנהגותו, כושר הסתגלותו וכו', אלא על תהליך ההנהגה הקיים בין המנהיג ובין מונהגיו.⁵ החוקרים את נושא המנהיגות מתעניינים כיום בעיקר בשאלה, מהי הדרך האפקטיבית ביותר להנהגה. כלומר, מהי הדרך היעילה ביותר ליצירת תהליך הנהגה ששותפים לו מנהיג ומונהגים.

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

המנהיגות "המסורתית" כוללת שלושה מרכיבים,⁶ כאשר המוטיב המרכזי בה הוא **מנהיגות מתגמלת**; מעין עסקה של סחר חליפין בין המנהיג והמונהגים, שבה המנהיג מביטח שהמונהגים יתוגמלו בעבור ביצוע טוב של הוראות המנהיג. המנהיג נותן "פרסים" בצורות שונות בעבור ביצועים מוצלחים, ומעניש בגלל חריגה מההוראות או הפרתן.

"קריאת שמע" היא "ליבה של התפילה היהודית".¹ זו מצווה מהתורה שהיא אחת מהמצוות המרכזיות בחיים היהודיים. מצווה זו כוללת הצהרה בדבר אחדות הא-ל, אהבתו, זכירת מצוותיו והאמונה בשכר ועונש. הפסוק הפותח את "קריאת שמע" הוא "שְׁמַע יִשְׂרָאֵל ה' אֱלֹהֵינוּ ה' אֶחָד" (דב' ו:ד).

משמעות הקריאה התקבעה גם כ"קבלת עול מלכות שמיים" ו"קבלת עול מצוות". דהיינו, הקריאה היא אקט הצהרתי, שהקורא אותה מקבל על עצמו את הדברים האמורים בה: ייחוד הא-ל, אהבתו וקיום מצוותיו. כך הועצמה החשיבות של הקריאה, שהפכה גם לקריאה הצהרתית על ידי מקדשי השם היהודיים בטרם מותם.

"קריאת שמע" נקראה על ידי הכהנים בבית המקדש השני, וככל הנראה הוצאה אל מחוץ למקדש בתקופה הסמוכה לחורבן הבית, ונקבעה כחובה שחלה על כל יהודי.²

"קריאת שמע" מורכבת משלוש פרשיות:

הפרשייה הראשונה לקוחה מפרשתנו, והיא עוסקת בלימוד ייחוד ה' ואהבת ה' (דב' ו:ד-ט). היא נאמרה על ידי משה רבנו בנאומו הגדול לבני ישראל בחודש האחרון לחייו.

הפרשייה השנייה עוסקת בשכר ועונש על קיום המצוות, וגם היא חלק מנאומו של משה שבפרשת "עקב" (דב' יא:יג-כא).

הפרשייה השלישית, הלקוחה מפרשת "שלח לך", עוסקת בזכירת כל המצוות באמצעות הציצית, בהתקדשות עם ישראל עבור ה', ובזכירת יציאת מצרים (במ' טו:לז-מא). דברים אלה נאמרו על ידי הקב"ה בנוסח המוכר: "וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה לֵאמֹר: דַּבֵּר אֶל בְּנֵי יִשְׂרָאֵל וְאָמְרָתְ אֲלֵהֶם".

עניינו של מאמר זה הוא לבחון את שלושת החלקים של "קריאת שמע" כטקסטים של מנהיגות. לשון אחר, לברר כיצד יכולה "קריאת שמע" לסייע לתהליך, שבו המונהגים הקוראים אותה נעשים מחויבים יותר ויותר לחזון של המנהיגים; לדבר א-לוקים ולנציגו משה. כדי לדון בכך נקדים רקע תיאורטי לנושא המנהיגות, ונבחן האם וכיצד יכולים פרקי "קריאת שמע" לשרת את המטרה של המנהיגים.

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

1 ח' מאק, מבוא לתפילות ישראל, ספריית האוניברסיטה המשודרת, 2011, עמ' 20.
2 ראו הערה 1.

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

4 מ' פופר, "מנהיגות היער ושביליו", בתוך: גונן, א' וזכאי, א', **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, משרד הביטחון, 1999, עמ' 20.

5 Burns, J. M., *Leadership*, New York 1978. ורבים אחרים שהלכו בעקבותיו.

6 Burns, J. M., ראו הערה 5; א' גונן, וא' זכאי, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, משרד הביטחון 1999.

והבשורה שהוא מביא עימו כקוד פנימי הנצרב בתודעת הקוראים. אין שום הבטחה לשכר לנענים לקריאה, ואין שום סנקציה או עונש למי שלא יקבל על עצמו את האמור בפרשה. כך שברור, שהדברים פונים לקהל המונהגים בסגנון של "מנהיגות מעצבת" ולא בשום דרך אחרת. בסוף הפרשה מופיעים הסמלים תפילין ומזוזה. סמלים אלה מהווים מרכיב משמעותי ב"מנהיגות המעצבת".

פרשה שנייה: "וְהָיָה אִם שָׁמַעְךָ" (דב' יא:יג-כא):

גם לפרשה זו יש מטרה דומה מאוד למטרתה של הפרשה הראשונה. היא אמורה להביא את השומעים (אותו דור שהקשיב למשה רבנו) ואת קוראיה בכל הדורות לקיים את המצוות, אך הדרך שבה משתמש משה רבנו בטקסט זה שונה לחלוטין מהדרך שנקטה בפרשה הראשונה¹⁰.

בחלק הראשון של הפרשה (פס' יג-יז) מדובר בצורה ברורה על מתן שכר לשומרי המצוות ועונש על אי שמירת המצוות, וזו כמובן גישה מובהקת של "מנהיגות מתגמלת", אשר כל מהותה הוא מתן שכר ועונש בהתאם להתנהגות המונהגים. בחלק השני של הפרשה משה רבנו חוזר ל"מנהיגות המעצבת", כשהוא משתמש במרכיב הסימבולי של התפילין והמזוזה.

פרשה שלישית: ציצית (במ' טו:לז-מא):

פרשה זו עוסקת כולה במוטיב סימבולי נוסף, הציצית, כסמל שיוצר משמעות אצל כל מי שרואה את הציצית.

לסיכום: חוקרי המנהיגות¹¹ רואים את דגם המנהיגות האידאלי ככזה שכולל את שני הסוגים, כאשר בתמהיל, המינון של "המנהיגות המעצבת" צריך להיות גדול יותר מזה של "המנהיגות המתגמלת".

אנו קוראים פעמיים בכל יום את "קריאת שמע", שמקפלת בתוכה את המודל הנכון ביותר של מנהיגות. דהיינו, היא כוללת ברוב חלקיה – ארבעה מתוך חמישה חלקים – מרכיבים של "מנהיגות מעצבת" עם מרכיב אחד (בחלק הראשון של הפרשה השנייה) של "מנהיגות מתגמלת".

גישה זו באה לידי ביטוי ברור בדברי אנטיגונוס איש סוכו, בן המאה השלישית לפני הספירה, האומר:

אֵל תְּהִי כְעֶבְדִּים הַמְשַׁמְשִׁין אֶת הָרֵב עַל מִנְתְּ לְקַבֵּל פָּרֶס, אֲלָא הוּוּ כְעֶבְדִּים הַמְשַׁמְשִׁין אֶת הָרֵב שְׁלֵא עַל מִנְתְּ לְקַבֵּל פָּרֶס, וְיְהִי מוֹרָא שְׁמַיִם עֲלֵיכֶם (אבות א, ג).

ויהי רצון שנזכה לכך.

בניגוד לכך אנו מוצאים את **המנהיגות המעצבת**.⁷ מנהיגות זו מנסחת יחד עם המונהגים ובעבורם 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.

יחד עם ההעצמה שעוברים המונהגים במנהיגות המעצבת, נוצרת אצלם מחויבות והזדהות עם מטרות הקבוצה ועם יעדיה. המנהיגים מעוררים בהם הנעה באמצעות מתן השראה, כאשר הם מפתחים חזון עתידי משותף, ומאתגרים את המונהגים להשגת סטנדרטים גבוהים שיוכלו לממש את החזון הזה. מנהיגות מעצבת באה לידי ביטוי גם ביכולתו של המנהיג לפעול על עולם הערכים, האמונות והסמלים של הכפופים לו. הוא יוצר בהם תחושה של מודעות ומחויבות לצרכים גבוהים יותר על ידי פעולה במישור הסימבולי. רק באמצעות פעולה על מערכת הערכים, האמונות והסמלים של הכפופים לו, המנהיג מחדיר בהם השראה ואמונה ביכולתם לגרום לשינוי.⁸ אפשר לסכם ולומר, כי במנהיגות המסורתית-המתגמלת, 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.

לאור רקע קצר זה נבחן להלן את "קריאת שמע".⁹

פרשה ראשונה (דב' ו:ד-ט):

פרשה זו היא "מנהיגות מעצבת" המדברת על זהות, יעדים ומשמעות. מטרת הטקסט הזה להביא את המונהגים שומעי הטקסט וקוראיו לאהבת א-לוהים ולשמירת מצוותיו. מטרת אלה אמורות להיות מושגות על ידי המונהגים בדרך של הזדהות עם הטקסט המקודש והפנמת החזון

Bass, B. M. & Avolio B.M. "Transformational Leadership and organizational culture", *public administration quarterly*, p.112.

8 מ' פופר, **על מנהלים כמנהיגים**, הוצאת רמות, 1994, עמ' 78. למנהיגות המעצבת מאפיינים נוספים שאינם רלוונטים לדיון זה. ראו גם מאמרים **חדשים ביותר כגון**

Scott Jeffrey (2018) "How Leaders Use Symbols to Influence Others", <https://scottjeffrey.com/symbols-of-leadership/>


9 מקוצר היריעה לא הוכנס למאמר הטקסט עצמו. על "ניגוד תהומי" בין הפרשה הראשונה לשנייה עמד פרופ' ישעיהו ליבוביץ. ראו: **דרכים לאמונה ביהדות**, ירושלים תשמ"א, וגם בספרו: **אמונה, היסטוריה וערכים**, ירושלים 2002.

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