



דְּרָשׁוֹת

פרשת ואתחנן, תש"פ, מספר 1379

קריאת שמע כאמירה מנהיגותית

אריה ארזי

(יח) וְשִׁמְתֶם אֶת דְּבָרֵי אֱלֹהִים עַל לִבְבְּכֶם וְעַל נַפְשְׁכֶם וּקְשַׁרְתֶּם אֹתָם לְאוֹת עַל יְדְכֶם וְהָיוּ לְטוֹטְפֹת בֵּין עֵינֵיכֶם: (יט) וְלִמְדֶתֶם אֹתָם אֶת בְּנֵיכֶם לְדַבֵּר בָּם בְּשִׁבְתְּכֶם בְּבֵיתְכֶם וּבְלֶכְתְּכֶם בַּדֶּרֶךְ וּבְשֹׁכְבְּכֶם וּבְקוּמְכֶם: (כ) וְכִתְבֶתֶם עַל מְזוֹזוֹת בֵּיתְכֶם וּבְשַׁעְרֵיכֶם: (כא) לְמַעַן יִרְבוּ יְמֵיכֶם וְיָמֵי בְנֵיכֶם עַל הָאָדָמָה אֲשֶׁר נִשְׁבַּע ה' לְאַבְרָהָם לְתַת לָהֶם כִּימֵי הַשָּׁמַיִם עַל הָאָרֶץ הַפְּרֹשָׁה הַשְּׁלִישִׁית, הַלְּקוּחָה מִפְּרֹשֶׁת "שֶׁלַח לך", עוֹסֶקֶת בַּזְכִּירָת כֹּל הַמִּצְוֹת בְּאִמְצָעוֹת הַצִּיצִית, בְּהַתְּקַדְּשׁוֹת עִם יִשְׂרָאֵל (במ' טו:לז-מא). פְּרֹשָׁה עֲבוּרָה ה', וּבַזְכִּירָת יִצִּיאַת מִצְרַיִם

זו נאמרה על ידי הקב"ה בנוסח המוכר: {פ} **(לז)** וַיֹּאמֶר ה' אֵל מֹשֶׁה לֵאמֹר: **(לח)** דַּבֵּר אֵל בְּנֵי יִשְׂרָאֵל וְאָמַרְתָּ אֲלֵהֶם וַעֲשׂוּ לָהֶם צִיצִית עַל כַּנְּפֵי בְּגָדֵיהֶם לְדַרְתָּם וְנִתְּנָו עַל צִיצִית הַכֹּנֶף פְּתִיל תְּכֵלֶת: **(לט)** וְהָיָה לָכֶם לְצִיצִית וּרְאִיתֶם אֹתוֹ וּזְכַרְתֶּם אֶת כָּל מִצְוֹת ה' וַעֲשִׂיתֶם אֹתָם וְלֹא תִתּוּרוּ אַחֲרָי לְבַבְכֶם וְאַחֲרָי עֵינֵיכֶם אֲשֶׁר אֲתֶם זֵנִים אַחֲרֵיהֶם: **(מ)** לְמַעַן תִּזְכְּרוּ וַעֲשִׂיתֶם אֶת כָּל מִצְוֹת ה' וְהֵייתֶם קְדוֹשִׁים לֵאלֹהֵיכֶם: **(מא)** אֲנִי ה' אֱלֹהֵיכֶם אֲשֶׁר הוֹצֵאתִי אֶתְכֶם מֵאֶרֶץ מִצְרַיִם לְהָיוֹת לָכֶם לֵאלֹהִים אֲנִי ה' אֱלֹהֵיכֶם.

ענינו 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; דהיינו, 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. 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

"קריאת שמע" היא "ליבה של התפילה היהודית"¹. זו מצווה מהתורה שהיא אחת מהמצוות המרכזיות בחיים היהודיים. מצווה זו כוללת הצהרת אמונה בדבר אחדות הא-ל, אהבתו, זכירת מצוותיו והאמונה בשכר ועונש. הפסוק הפותח את קריאת שמע הוא "שמע ישראל ה' אלהינו ה' אחד" (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, כחובה שחלה על כל יהודי². "קריאת שמע" מורכבת משלוש פרשיות:

הפרשה 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.

(ד) שְׁמַע יִשְׂרָאֵל ה' אֱלֹהֵינוּ ה' אֶחָד: **(ה)** וְאַהֲבַתְּ אֶת ה' אֱלֹהֶיךָ בְּכָל לִבְבְּךָ וּבְכָל נַפְשְׁךָ וּבְכָל מַאֲדְךָ: **(ו)** וְהָיוּ הַדְּבָרִים הָאֵלֶּה אֲשֶׁר אֲנִי מְצַוְךָ הַיּוֹם עַל לִבְבְּךָ: **(ז)** וְשָׁנַנְתָּם לְבְנֶיךָ וְדַבַּרְתָּ בָּם בְּשִׁבְתְּךָ בְּבֵיתְךָ וּבְלֶכְתְּךָ בַּדֶּרֶךְ וּבְשֹׁכְבְּךָ וּבְקוּמְךָ: **(ח)** וּקְשַׁרְתָּם לְאוֹת עַל יְדְךָ וְהָיוּ לְטוֹטְפֹת בֵּין עֵינֵיךָ: **(ט)** וְכִתְבֶתֶם עַל מְזוֹזוֹת בֵּיתְךָ וּבְשַׁעְרֵיךָ.

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

(יג) וְהָיָה אִם שָׁמַעְתְּ שְׁמִעֵנוּ אֵל מִצְוֹתֵי אֲשֶׁר אֲנִי מְצַוֶּה אֶתְכֶם הַיּוֹם לְאַהֲבָה אֶת ה' אֱלֹהֵיכֶם וּלְעֲבֹדוֹ בְּכָל לִבְבְּכֶם וּבְכָל נַפְשְׁכֶם: **(יד)** וְנִתְּתִי מִטֵּר אֲרֻצְכֶם בְּעֵתוֹ יוֹרֵה וּמְלַקֹּשׁ וְאֶסְפָּתָה דָגָה וְתִירֹשָׁה וְיִצְהָרָה: **(טו)** וְנִתְּתִי עֵשֶׂב בְּשָׂדֶךָ לְבִהֶמְתְּךָ וְאָכַלְתָּ וְשִׁבְעָתָה: **(טז)** הַשְּׁמָרוּ לָכֶם פֶּן יִפְתָּה לְבַבְכֶם וְסָרְתֶם וְעַבַדְתֶּם אֱלֹהִים אֲחֵרִים וְהִשְׁתַּחֲוִיתֶם לָהֶם: **(יז)** וְתָרָה אֶף ה' בְּכֶם וְעָצַר אֶת הַשָּׁמַיִם וְלֹא יִהְיֶה מִטֵּר וְהָאָדָמָה לֹא תִתֵּן אֶת יְבוּלָהּ וְאִבְדֶתֶם מְהֵרָה מֵעַל הָאָרֶץ הַטְּבָה אֲשֶׁר ה' נָתַן לָכֶם:

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

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

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".

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 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 שָׁמַעְתָּ" (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 הראשונה.

בחלק הראשון של הפרשה (פס' יג-יז) מדובר בצורה ברורה וישירה 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 המנהיגות⁹ רואים את דגם

המנהיגות האידיאלי כזה 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

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 בין 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 מבטיח שהמונהגים יתוגמלו בעבור ביצוע טוב של הוראות המנהיג. המנהיג נותן "פרסים" בצורות שונות בעבור ביצועים מוצלחים ומעניש בגלל חריגה מההוראות או הפרתן.

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 מטרת 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 מחזיר בהם השראה ואמונה ביכולתם לגרום לשינוי.⁸ אפשר לסכם ולומר, כי במנהיגות המסורתית-המתגמלת, המנהיג ומונהגיו

Bass, B. M. & Avolio B.M.. Transformational 7 Leadership and organizational culture. public administration quarterly, p.112.

88. 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 ראו הערה 8

George J. M., Emotions and leadership: The role 3 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; גונן, א' וזכאי, א', "מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה", משרד הביטחון 1999.

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:

אַל תִּהְיוּ כְעֹבְדֵי הַמְּשֻׁמְשִׁין אֶת הָרֵב עַל מַנְתְּ לְקַבֵּל פָּרֶס, אֲלֵא הוּוּ כְעֹבְדֵי הַמְּשֻׁמְשִׁין אֶת הָרֵב שְׁלֵא עַל מַנְתְּ לְקַבֵּל פָּרֶס, וְיֵהי מוֹרָא שְׁמַיִם עֲלֵיכֶם (אבות א, ג).

ויהי רצון שנזכה לכך.

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