

פרשת יתרו לקחי ניהול ומנהיגות בפרשת יתרו

מלכות ברצון

"אין מלך בלא עם" – זאת היא אמרה שכתב רבינו בחיי בן אשר, שמצאה לה מקום נרחב בתורות החסידיות. משמעות האמרה היא שכדי שיהיה תוקף למושגים מלך ומלוכה, חייב המלך שיהיה לו עם שיקבל את מלכותו, יכיר בה ויקבל אותה ללא כפייה אלא ברצון. האם הגיוני לטעון שפרעה היה מלכם של בני ישראל המשועבדים במצריים? ברור שהתשובה שלילית. פרעה יכול היה לשעבד אותם, לענות אותם ואפילו לרצוח את בניהם, אך כל אלה הם פעולות של כפייה בכוח; של עריצות, אך לא של מלכות.

כמו כן חייבת להיות מערכת יחסים דו-סטריית בין המלך ובין עמו. מלך לא יכול למלוך על דוממים או על צומח, שכן עם אלה אי אפשר לפתח מערכת יחסים דו סטרית. יש לציין שדברי רבינו בחיי מתייחסים הן למלכות בשר ודם על פני האדמה, והן למלכותו של הקב"ה.

הבה נחליף את המילה מלך במילה מנהיג או מנהל – שכן כל מנהל טוב חייב להיות גם מנהיג – ונבחן כעת את המשמעות המעשית של החלפה זו. כאשר נעשה זאת, נגיע למסקנה הבאה: מנהיג אינו מנהיג אם אין לו מונהגים. מנהל אינו יכול לנהל אם האנשים שהוא מנהלם אינם "אתו", ואינם מקבלים בהבנה את מנהיגותו וסמכותו.

מכאן מתבקשת מסקנה נוספת: מנהיג או מנהל ששולט רק באמצעי כח וכפייה אינו מנהיג ואינו מנהל, וזאת גם אם נראה לו שהוא מצליח להשיג את מטרותיו, שכן המונהגים לא מקבלים ברצון את סמכותו. אין ערך למנהיגות וניהול בכפייה, זאת גם משום שבטווח הארוך הדבר בלתי אפשרי.

מנהיגות כיצד?

מה צריך המלך, המנהיג או המנהל לעשות כדי שמונהגיו יקבלו את מנהיגותו? חוקרים מודרניים¹ מציעים מודל טיפולוגי למקורות העוצמה של מנהיגים (ומנהלים):

1. כח הסמכות הפורמלית. המנהיג הוא האדם הבכיר ביותר ובעל סמכויות. בלשון הצבאית: "יש לו דרגות על הכתפיים"

2. כח לתגמל ולהעניש.

3. כח הזיקה וההזדהות – הרצון להזדהות עם המנהיג ודרכו.

4. כח המומחיות – הכרה ביכולותיו המיוחדות של המנהיג להשיג או להביא לתוצאות הרצויות על ידי המונהגים, וההבנה שבלי המנהיג ומנהיגותו השגת תוצאות אלה תהיה בלתי אפשרית או קשה מאוד.

5. כח האמונה – מנהיגות הנובעת מכך שהמנהיג מייצג כח עליון שהוא בעל משמעות למונהגים.

בתקופה העתיקה, בעיקר כשמדובר על מלכות באומות העולם, ברך כלל המלוכה עברה בירושה לאחד מבני המלך שהצליח להשיגה בדרך זו או אחרת (לעיתים מזומנות על ידי חיסול כל מתנגדיו). מבחינת המונהגים, המלכות של השליט החדש הוכרה והתקבלה בשל שילוב של שני מרכיבים: האחד הוא הסמכות הפורמאלית (סעיף 1). הווי אומר המלך הוא השליט לאחר שקיבל את המלוכה בירושה. והשני הוא הכפייה, דהיינו הכוח להעניש את מי שמסרב לקבל את מרותו של המלך החדש (סעיף 2). המרכיבים האחרים במקורות העוצמה היו בדרך כלל לא רלוונטיים אלא במקרי קיצון שבהם התעוררה מרידה עממית כמו למשל המרידה של שבטי ישראל ברחבעם בנו של שלמה המלך והמלכת ירבעם בן נבט.

חכמי התנאים הציעו גישה אחרת, לדעתם סמכות פורמאלית וכוח כפייה אינן סיבות מספיקות לקבלת עולו של מלך או מנהיג. ניתן לראות זאת במדרש מכילתא דרבי ישמעאל לפרשת יתרו:

משל למה הדבר דומה? לאחד שנכנס במדינה, אמר להם: אמלוך עליכם. אמרו לו: כלום עשית לנו טובה שתמלוך עלינו? מה עשה? בנה להם את החומה, הכניס להם את המים, עשה להם מלחמות. אמר להם: אמלוך עליכם. אמרו לו: הן והן. כך המקום הוציא את ישראל ממצרים, קרע להם את הים, הוריד להם את המן, העלה להם את הבאר, הגיז להם את השלום, עשה להם מלחמת עמלק. אמר להם: אמלוך עליכם. אמרו לו: הן והן.²

חז"ל במדרש זה רוצים ללמוד על הנהגת מלך בשר ודם מהנהגתו של אלוקים, בבחינת מלכותא דארעא כעין מלכותא דרקיע.³ לדעת בעלי המדרש המלכות צריכה להתבסס על כח המומחיות (סעיף 4) אשר יביא את המונהגים לרצון להזדהות עם המנהיג ודרכו (סעיף 3). בעלי המדרש, שלנגד עיניהם עמדה הנהגת מלכות הרשעה של רומי, הבינו כבר במאה השלישית לספירה את מה שהבינו חוקרי המנהיגות בסוף המאה העשרים. דהיינו מלך או מנהיג צריך קודם כל להראות למנהיגים את דאגתו לצרכים שלהם ואת היכולות שלו לפעול למען מונהגיו. לאחר שיעשה זאת ומונהגיו יכירו בערכו, ביכולותיו ובהצלחתו לפעול למענם ולא רק למענו, אז ורק אז, הם יתפצו בהנהגתו ויחשבו למונהגיו.

מן הנס אל הדיבור

ראינו כי בעל מדרש המכילתא הצביע על שורת ניסים שעשייתם מהווה לדעתו סיבה טובה לכך שבני ישראל יקבלו את מלכותו של הקב"ה. לדעת הרב יואל בן נון⁴ צורת הנהגה זו, אותה הוא מכנה "הנהגת הנס", היתה נכונה עד לפרשת יתרו. זאת בשלב הראשוני של התגבשות העם מיציאת מצרים ועד עתה. אולם בפרשתנו כשאומר הקב"ה "וְעַתָּה אִם שָׁמוֹעַ תִּשְׁמָעוּ בְּקוֹלִי וְשָׁמַרְתֶּם אֶת בְּרִיתִי וְהִיָּיתֶם לִי סֻגְלָה מִכָּל הָעַמִּים כִּי לִי כָּל הָאָרֶץ" (יט ג-ו), מתחולל שינוי והנהגת הקב"ה עוברת ל"הנהגת הדיבור".

בסיני נכרתת ברית בין הקב"ה לעמו. הברית הזאת מבוססת על עשרת הדברים שניתנו במעמד הר סיני, שהם עקרונות מוסריים וערכיים. זאת ועוד, מחויבות העם לשמוע ולציית אינם משום פחד

² פרשה ה"ד"ה אנכי ה'.

³ בבלי ברכות, נ"ח ע"א

⁴ במאמרו פרשת יתרו – מהנהגת הנס להנהגת הדיבור – מעמד הר סיני פורסם בשנת תשע"ח באתר של ישיבת הר ציון.

אלא משום הכרה בדברי הברית כצו אלוקי: "וַיִּעֲנוּ כָּל הָעָם יַחְדָּו וַיֹּאמְרוּ כָּל אֲשֶׁר דִּבֶּר ה' נַעֲשֶׂה" (שם ח). זו היא הנהגת הדיבור, שאינה תלויה כלל בניסים, אותות ומופתים.

מכאן נוכל ללמוד כמה לקחים לניהול ולמנהיגות. נראה כי לאחר שלב ההכרות הראשונית בין המנהיג או המנהל לציבור הקשור אליו, הציבור יכיר לעומק את המנהיג או המנהל, את מידותיו, אופיו, אמונתו וערכיו. בשלב זה הציות וההיענות של הציבור למנהיגו יהיו בגלל כח הזיקה וההזדהות – הרצון להזדהות עם המנהיג ודרכו (סעיף 3). זה גם השלב שבו המנהיג יכול לקבל החלטות קשות ומורכבות ובכל זאת לזכות באמונם של המונהגים. בוודאי כאשר מתווספת להזדהות גם האמונה שהמנהיג מייצג כוח עליון שהוא בעל משמעות למונהגים (סעיף 5).

בין האלוקים לעם

בפרשת יתרו תפקידו של משה עובר שינוי משמעותי. עד כה משה שימש (יחד עם אהרון) כנציגו של הקב"ה ושליחו לעם ישראל. משה עצמו אמר זאת ליתרו:

וַיֹּאמֶר מֹשֶׁה לְחֹתְנֹו כִּי יָבֵא אֵלַי הָעָם לְדַרְשׁ אֶל־לֵהִים. כִּי יִהְיֶה לָּהֶם דִּבָּר בָּא אֵלַי וְשִׁפְטֵתִי בֵּין אִישׁ וּבֵין רֵעֵהוּ וְהוֹדַעְתִּי אֶת חֲקֵי הָאֱלֹהִים וְאֶת תּוֹרֹתַי (יח, טו-טז).

יתרו יעץ למשה לא להסתפק בתפקיד של נציגו של הקב"ה, אלא להיות גם נציג העם כלפי הקב"ה:

הֲיִהְיֶה אֲתָה לְעַם מוֹל הָאֱלֹהִים וְהִבֵּאתָ אֶתָּה אֶת הַדְּבָרִים אֶל הָאֱלֹהִים (פסוק יט).

נראה בעיני פירושו של הנצי"ב על מהלך זה:

היה אתה לעם מול האלקים – דיש שני אופני אמצעים בין אדם לשמים. כמו מלכותא דארעא שאין כל אדם מוצא עצמו ראוי לבא אל המלך, לדרוש ממנו דעתו או לבקשו איזה דבר. על כן יש שני אופני אמצעים בין העם ובין המלך: א – האיש שהמלך מנה אותו להנהיג משרה, והוא יודע וחוקר דעת המלך ומודיע לשואליו. ב – שהעם יש להם איזה אדם חכם ואהוב למלך וראוי להתייצב לפניו, ומי שיש לו דבר מציע לפני זה האיש. ויש הבדל בין שני אמצעים אלו. דמי שהוא ממונה מן המלך אין לו התרועעות וקשר אהבה לעם. רק עושה דבר המלך להיות אמצעי. ואחר כך אינו אלא חוקר דעת המלך ולא מבקש עבורם. מה שאין כן מי שאינו ממונה על זה הרי זה ריע העם ויועצם ומבקש עבורם.

כך במלכותא דרקיע, שאין כל אדם מישראל מוצא עצמו מוכשר לשפוך שיח לפני א-ל, ומכל שכן לשאול דעתו על פי נבואה. על כן או שבאים אל נביא אשר הקים ה' ... או שבאים לגדול הדור אף על פי שאינו נביא אבל ראוי להתפלל לפני ה' ... ואמר יתרו למשה שלא יהא נחשב לעם באופן שאינו אלא כנביא ומגיד דעת ה', אלא היה אתה לעם מול האלקים. לכל מה שיהיו נצרכים ממנו יתברך היה אתה בא בשבילם.

מהמשך דרכו של משה עד לפטירתו, ניכר שהוא קיבל את העצה ויישם אותה, בפעמים הרבות שבהם הוא הביא את דבר העם אל הקב"ה. פעמים בהם הוא הציג את צרכי העם וסגור עליהם בכישלונות ונפילות שאירעו במהלך שנות המדבר הקשות. דוגמא אחת המעידה על הכלל היא הדו-שיח בין משה לקב"ה לאחר חטא העגל. הקב"ה אומר: "וְשַׁלַּחְתִּי לְפָנֶיךָ מַלְאָךְ ... כִּי לֹא אֶעֱלֶה בְּקִרְבְּךָ כִּי עַם קָשָׁה עֵרְף אֲתָה פֶּן אֶכְלָדְךָ בְּדַרְדָּךְ" (לג, ב), ותגובתו המרגשת של משה, היא שהוא דורש מהקב"ה את המשך נוכחותו בקרב העם. זאת תגובה שהייתה למען העם עצמו: "וַיֹּאמֶר אֵלָיו אִם אֵין פָּנֶיךָ הַלְכִים

אל תעלנו מזה. ובמה יודע אפוא כי מצאתי חן בעיניך אני ועמך הלוא בלכתך עמנו ונפלינו אני ועמך
מכל העם אשר על פני האדמה" (שם, טו-טז).

כדרכנו גם כאן נוכל ללמוד לקח לעולם הניהול. מנהלים, שמטבעם של דברים מתמנים על ידי
הממונים עליהם, רואים את עצמם כמי שמשמשים כנציגי ההנהלה כלפי העובדים, כשעל המנהל
מוטלת האחריות לעמוד עם העובדים ביעדים שהציבה ההנהלה. יחד עם זאת, מנהל טוב צריך לדעת
לייצג גם את העובדים כלפי ההנהלה במגוון תחומים הנוגעים לעבודתם ולרווחתם ולדאוג לכך
שצרכיהם יתקבלו. כמובן, עניין זה יחזק את ההזדהות של העובדים עם המנהל, כאשר הם יראו
שהוא עומל לטובתם.