



# דף שבועי

בס"ד

פרשת יתרו, תשפ"ב, מספר 1454

## לקחי ניהול ומנהיגות בפרשת "יתרו"

### אריה ארזי

מוקדש לעילוי נשמתו וזכרו של מר דוד אלטמן שהיה מנכ"ל וסגן נשיא אוניברסיטת בר אילן. מנהיג למופת, יצירתי, חולם, ומגשים, שנתן השראה לרבים, יהי זכרו ברוך.

#### מלכות ברצון

"אין מלך בלא עם" – זאת היא אמרה שכתב רבנו בחיי בן אשר, שמצאה לה מקום נרחב בתורות החסידיות. משמעותה היא שכדי שיהיה תוקף למושגים "מלך" ו"מלוכה", חייב המלך שיהיה לו עם שיקבל את מלכותו ללא כפייה אלא ברצון, ויכיר בה. האם הגיוני לטעון שפרעה היה מלכם של בני ישראל המשועבדים במצרים? ברור שהתשובה שלילית. פרעה יכול היה לשעבדם, לענותם 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-סטרתית בין המלך ובין עמו. מלך לא יכול למלוך על דוממים או על צומח, שכן אי אפשר לפתח מערכת יחסים דו-סטרתית עימם. יש לציין שדברי רבנו בחיי מתייחסים הן למלכות בשר ודם על פני האדמה, והן למלכות 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, ומנהל אינו יכול לנהל אם האנשים שהוא מנהלם אינם "איתו", ואינם מקבלים בהבנה את מנהיגותו וסמכותו.

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

#### מנהיגות כיצד?

מה צריך המלך, המנהיג או המנהל לעשות כדי שמונהגיו יקבלו את מנהיגותו? חוקרים מודרניים\*

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

1. ע' לוי, ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות, גבעתיים 2008, עמ' 80.

מציעים מודל טיפולוגי למקורות העוצמה של מנהיגים (ומנהלים):

1. עליו להיות בעל הסמכות הפורמלית. המנהיג הוא האדם הבכיר ביותר ובעל סמכויות.
2. בעל כוח לתגמל ולהעניש.
3. בעל יכולת ליצור זיקה וההזדהות – הרצון להזדהות עם המנהיג ודרכו.
4. בעל מומחיות – הכרה ביכולותיו המיוחדות של המנהיג להשיג את התוצאות הרצויות על ידי המונהגים, וההבנה שבלעדיו השגת תוצאות אלה תהיה בלתי אפשרית או קשה מאוד.
5. אמונה בכך שהמנהיג מייצג כוח עליון שהוא בעל משמעות למונהגים.

בתקופה העתיקה, בעיקר כשמדובר על מלכות באומות העולם, בדרך כלל עברה המלוכה 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). כלומר, המלך הוא השליט לאחר שקיבל את המלוכה בירושה. והשני הוא יכולת 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 פורמלית וכוח של כפייה אינן סיבות מספיקות לקבלת עולו של מלך או מנהיג. ניתן לראות זאת במדרש:<sup>2</sup>

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



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

וַיֹּאמֶר מֹשֶׁה לְחַתְּנוֹ כִּי יָבֵא אֵלַי הָעָם לְדַרְשׁ אֶל־הָיִים. כִּי יִהְיֶה לָהֶם דְּבַר בָּא אֵלַי וְשִׁפְטִיתִי בֵּין אִישׁ וּבֵין רֵעֵהוּ וְהוֹדַעְתִּי אֶת חֻקֵי הָאֱלֹהִים וְאֶת תּוֹרֹתָיו (שם' יח:טו-טז).  
יתרו יעץ למשה שלא להסתפק בתפקיד נציגו של הקב"ה, אלא להיות גם נציג העם כלפי הקב"ה: "הֲיִה אֲתָה לְעַם מוֹל הָאֱלֹהִים וְהִבְאֵת אֶתְּהָ אֶת הַדְּבָרִים אֶל הָאֱלֹהִים" (שם: יט).  
נראה בעיני פירושו של הנצי"ב למהלך זה:

היה אתה לעם מול האלהים – די 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 מינה אותו להנהיג משרה, והוא יודע וחוקר דעת המלך ומודיע לשואליו. ב – שהעם יש להם איזה אדם חכם ואהוב למלך וראוי להתייבב 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 רע העם ויועצם ומבקש עבורם.

כך במלכותא דרקייע, 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 האלהים. לכל מה שיהיו נצרכים ממנו יתברך היה אתה בא בשבילם.

ניכר מהמשך דרכו של משה עד לפטירתו שהוא קיבל את העצה ויישם אותה, בפעמים הרבות שבהן הביא את דבר העם אל ה'. היו פעמים שבהן הוא הציג את צורכי העם, וסנגר על כישלונותיהם שאירעו במהלך שנות המדבר הקשות. דוגמה אחת, המעידה על הכלל, היא הדו-שיח שבין משה לקב"ה לאחר חטא העגל. הקב"ה אומר: "וְשַׁלַּחְתִּי לְפָנֶיךָ מַלְאָךְ... כִּי לֹא אֶעֱלֶה בְּקִרְבְּךָ כִּי עִם קֶשֶׁה עִרְף אֶתְּהָ פֶן אֶכְלָךְ בְּדֶרֶךְ" (שם' לג:ב-ג), ומשה דורש מהקב"ה, בתגובתו המרגשת, את המשך נוכחותו בקרב העם. זוהי תגובה שהייתה למען העם עצמו: "וַיֹּאמֶר אֵלָיו אִם אֵין פְּנִיךָ הַלְכִים אֵל תַּעֲלֵנוּ מִזֶּה. וּבְמָה יוֹדַע אֲפּוֹא כִּי מִצְאָתִי חֵן בְּעֵינֶיךָ אֲנִי וְעַמְּךָ הֲלוֹא בְּלִבְתְּךָ עִמָּנוּ וְנַפְלִינוּ אֲנִי וְעַמְּךָ מִכָּל הָעָם אֲשֶׁר עַל פְּנֵי הָאָדָמָה" (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,

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 השליו, עשה להם מלחמת עמלק. אמר להם: אמלוך עליכם. אמרו לו: הן והן.

במדרש זה חז"ל רוצים ללמוד על הנהגת מלך בשר ודם מהנהגתו של א-להים, בבחינת מלכותא דארעא כעין מלכותא דרקייע.<sup>3</sup> לדעת בעלי המדרש המלכות צריכה להתבסס על המומחיות (סעיף 4) אשר תביא 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 כול להראות למונהגים את דאגתו לצרכים שלהם ואת היכולות שלו לפעול למענם. לאחר שיעשה זאת, ומונהגיו יכירו בערכו, ביכולותיו ובהצלחתו לפעול למענם ולא רק למענו, אז ורק אז יחפצו הם בהנהגתו ויחשבו למונהגיו.

### מן הנס אל הדיבור

ראינו כי בעל המדרש הזה הצביע על שורת ניסים, שעשייתם מהווה לדעתו סיבה טובה לכך שבני ישראל יקבלו את מלכותו של הקב"ה. לדעת הרב יואל בן נון,<sup>4</sup> צורת הנהגה זו, שאותה הוא מכנה "הנהגת הנס", הייתה נכונה בשלב הראשוני של התגבשות העם מיציאת מצרים ועד לפרשתנו. אולם כשהקב"ה אומר: "וְעַתָּה אִם שְׂמוּעַ תִּשְׁמָעוּ בְּקִלִּי וְשִׁמְרֶתֶם אֶת בְּרִיתִי וְהִיִּיתֶם לִי סִגְלָה מִכָּל הָעַמִּים כִּי לִי כָּל הָאָרֶץ" (שם' יח:ה), 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 אינה מתוך פחד אלא מתוך הכרה בדברי הברית כצו א-לוהי: "וַיַּעֲנוּ כָּל הָעָם יַחְדָּו וַיֹּאמְרוּ כָּל אֲשֶׁר דִּבֶּר ה' נַעֲשֶׂה" (שם:ח). זוהי הנהגת הדיבור, שאינה תלויה כלל בניסים, באותות או במופתים.

מכאן נוכל ללמוד כמה לקחים לניהול ולמנהיגות. נראה כי לאחר שלב ההיכרות 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 הזיקה וההזדהות עימו (סעיף 3). זהו 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 האלהים לעם

3 ברכות נח ע"א.


4 במאמרו: "פרשת יתרו – המנהגת הנס להנהגת הדיבור – מעמד הר סיני", תשע"ח, באתר של ישיבת הר עציון.



# דף שבועי

כשעליהם 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 שצורכיהם יתקבלו. כמובן שעניין זה יחזק את ההזדהות של העובדים עם המנהל, כאשר הם יראו שהוא עמל לטובתם.

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](mailto: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