



פרשת פקודי

בנית המשכן וניהול נכון

האם מנהל טוב צריך להיות העובד הטוב ביותר, המיומן ביותר והיעיל ביותר בצוות שבראשו הוא עומד? האם מנהל טוב הוא אדם שיכול להחליף בעבודתו כל אחד מהכפופים לו? אין זה נדיר שמנהלים מבליטים את העובדה שהם עצמם היו עובדים מיומנים לפני שפנו לעסוק בניהול. תכונה זו, לדעתם, מעידה על יכולותיהם הניהוליות המעולות. ואכן, אני יכול לומר שבצוות הניהול שעמדתי בראשו בשנות עבודתי היו מספר מנהלים שהיו כאלה ממש, וראו בכך נקודת חוזק משמעותית. עיון בפרשיות בניית המשכן יכול ללמדנו דבר, בעניין זה ובענייני ניהול ומנהיגות.

ציווי ליחיד או לרבים

בפרשת תרומה מצווה הקב"ה את משה בציוויים רבים הנוגעים למלאכת הקמת המשכן, זאת כאשר בראשית הדברים הציוויים ניתנים בלשון רבים: "ועשו לי מקדש ושכנתי בתוכם" (כה, ח); "ועשו ארון עצי שטים" (שם, י). אולם מיד לאחר מכן מובאות הוראות רבות שנאמרות למשה בגוף ראשון יחיד: וצפית, ועשית, ויצקת, והבאת, ונתת וכך הלאה עד סוף הפרשה, כאשר אל מול הציווי: "ועשו לי מקדש", ניצב הציווי: "ואת המשכן תעשה".

אם כן, לפי לשון הכתוב נראה לכאורה כי משה צנה להכין בעצמו את כל הכלים ולבנות בעצמו את כל אהל המשכן. אך המשך דברי התורה בפרשת כי תישא מורים אחרת:

וידבר ה' אל משה לאמר. ראה קראתי בשם בצלאל בן אורי בן חור למטה יהודה. ואמלא אתו רוח א-להים בְּחַכְמָה וּבְתַבּוּנָה וּבְדַעַת וּבְכָל מְלָאכָה. לְחָשֵׁב מַחֲשֶׁבֶת לַעֲשׂוֹת בְּזָהָב וּבְכֶסֶף וּבְנַחֲשָׁת. וּבְחָרָשֶׁת אָבֶן לְמִלֵּאת וּבְחָרָשֶׁת עֵץ לַעֲשׂוֹת בְּכָל מְלָאכָה. וְאֲנִי הִנֵּה נֹתְתִי אֹתוֹ אֶת אֱהֲלִיאֵב בֶּן אַחִיסָמֶךְ לְמִטָּה דָן וּבְלֵב כָּל חָכֶם לֵב נֹתְתִי חֲכָמָה וְעָשׂוֹ אֶת כָּל אֲשֶׁר צִוִּיתִךָ. אֶת אֱהֵל מוֹעֵד וְאֶת הָאָרֶן לְעֵדֻת וְאֶת הַפָּתָח אֲשֶׁר עָלָיו וְאֶת כָּל פְּלִי הָאֱהֵל. וְאֶת הַשְּׁלֶחָן וְאֶת כְּלָיו וְאֶת הַמְּנֹרָה הַטְּהֵרָה וְאֶת כָּל פְּלִיָּהּ וְאֶת מִזְבַּח הַקְּטֹרֶת. וְאֶת מִזְבַּח הָעֹלָה וְאֶת כָּל כְּלָיו וְאֶת הַכִּיּוֹר וְאֶת פָּנָיו. וְאֶת בְּגְדֵי הַשָּׂרָד וְאֶת בְּגְדֵי הַקֹּדֶשׁ לְאַהֲרֹן הַכֹּהֵן וְאֶת בְּגְדֵי בְנָיו לְכַהֵן (לא, א-י).

מכאן אנו לומדים שמי שיעשו את המשכן בפועל הם בצלאל בן אורי, אהליאב בן אחיסמך וקבוצה של אנשים ששמותיהם לא הוזכרו והם נקראים בשם הקיבוצי "כל חכם לב". זאת למרות הציווי האישי שקיבל משה.

על בחירה זו אומר אורח חיים הקדוש:

לעולם כי כל מה שיצווה ה' בנוכח למשה הוא יעשה ואין זולתו זולת במקום שיחזור ה' ויאמר בפירוש כי אחרים הם העושים, אז נאמר כי טעם שדיבר אליו לנוכח הוא לומר לו, כי כיון שהוא [=משה] המצווה [את בצלאל ואהליאב] כאילו הוא העושה... [למרות ש] לא יעשה משה דבר במלאכה.¹

כלומר, כיון שמשה הוא זה שציווה את בעלי המלאכה על היצירה, הרי שנחשב לו הדבר כאילו הוא עשה את המשכן.

ניהול ואחריות

לעניות דעתי יש בדברי האורח חיים רובד נוסף. משה לא תפס את תפקידו במובן מצומצם של מי שמעביר מסרים מהקב"ה לעושים במלאכה בפועל, אלא משה תיפקד כמנהל. זאת כאשר העם ברובו המוחלט היה מעורב באספקת כל חומרי הגלם שנדרשו ליצירת והקמת המשכן, ובצלאל, אהליהב וחכמי הלב בנו את המשכן וכליו בפועל. למשה כמנהל הייתה אחריות לדאוג לכך שכל הפרויקט המורכב והסבוך הזה יתבצע, מההודעה לעם על בניית המשכן, דרך גיוס תרומות חומרי הגלם, עבור למציאת המומחים חכמי הלב וכלה בסיום המלאכה הגדולה שכולה נקראת על שמו של משה, כפי שמופיע בפרשתנו: "וַיְכַל מֹשֶׁה אֶת הַמְּלָאכָה וַיְכַסּוּ אֶת אֹהֶל מוֹעֵד וַיְכַבֹּד ה' מְלֵא אֶת הַמִּשְׁכָּן" (מ, לג - לד). סביר להניח שלא היו למשה רבנו מיומנויות טכניות כמו לבצלאל ואהליאב, ככל הנראה הוא גם לא היה מומחה בטוויית יריעות עיזים. אבל משה קיבל משימה והוא היה אחראי בלעדי כלפי הקב"ה וגם כלפי העם לביצועה. כיון שכך, רמת האחריות והמחויבות של משה הייתה כזו שהמשימה כולה נקראה על שמו כאילו הוא עשה אותה במו ידיו.

אם כן, מצאנו תשובה לשאלות שפתחנו בהן. מנהל טוב איננו דווקא העובד הכי מיומן בצוות, וגם לא זה שיודע לבצע כל דבר בפרויקט, אלא המנהל הוא זה שמקבל את המשימה, נושא באחריות, מגלה מעורבות ומאציל סמכויות. כל זאת כדי שמה שהוצב כיעד יהפוך לבר מימוש. זאת ועוד, מלאכת המשכן מלמדת אותנו דבר נוסף על ניהול: לעיתים על המנהל לדעת שיש צורך לחזור לממונים עליו כדי לקבל הבהרות מסוימות, או לשם התייעצות או בקשות. זאת כפי שהיה עם משה והקב"ה בקשר ליצירת המנורה. שהרי על הפסוק "וְזֶה מַעֲשֵׂה הַמְּנֹרָה" (במדבר ח, ד), מלמד רש"י: "שהראהו הקב"ה באצבע לפי שנתקשה בה, לכן נאמר 'וזה'". משה נתקשה במלאכה, ועל כן חזר לממונה עליו כדי לקבל עצה והדרכה חוזרת.



¹ בפירושו לשמות כו, ל.