

דף שבועי

בס"ד

פרשת וזאת הברכה תשפ"ז, מספר 1686

המשכיות שאינה חיקוי: מודל המנהיגות של יהושע בן נון אריה ארזי

המשכיות מבוזרת

אחרי פטירת משה, יהושע לא "נכנס לנעליים" שלו כ"משה חדש", אלא בנה דגם הנהגה אחר; דגם שממשיך את הדרך, אבל מפזר את הכוח והאחריות. במקום להישען על כריזמה אישית בודדת, הוא יצר מערכת של סמלים, מוסדות, נורמות ומנגנונים שאמורים להמשיך את ההנהגה גם בלעדיו. זהו מודל של "המשכיות מבוזרת" שבו כל שכבה תורמת ליציבות הלאומית.

לגיטימציה – איך יוצרים אמון במנהיג חדש?

מקס ובר, מאבות הסוציולוגיה, מגדיר שלושה מקורות לגיטימציה של המנהיגות שבשלטון: מסורתית, רציונלית-חוקית וכריזמטית. המנהיג הכריזמטי שואב את סמכותו מהתפיסה שהוא ניחן בכוחות יוצאי דופן ומוטלת עליו שליחות ייחודית, בניגוד למנהיג המתבסס על מסורת או חוק. אולם, הכריזמה אינה ברת-הורשה. מותו של המנהיג הכריזמטי מציב אתגר מבני, כיצד להמשיך הנהגה שמבוססת על ייחוד אישי, כאשר הייחוד הזה חלף עם פטירת המנהיג. כאן נכנס המושג "Charismatic Office"¹, תהליך שבו הכריזמה האישית אינה נעלמת, אלא מומרת לסמכות תפקודית. ההנהגה אינה עוד פונקציה של אישיות יוצאת דופן, אלא של מוסד בעל אוטונומיה והמשכיות. תהליך כזה התרחש בהיסטוריה של עם ישראל, במעבר ההנהגה ממשה רבנו ליהושע. משה הוא מודל מובהק של מנהיג כריזמטי, נביא, מתווך א-לוהי שא-לוהים מדבר עימו "פה אל פה" (במ' יב:ח). עם סיום דרכו, לא התמנה נביא חדש כמותו (דב' לד:י); הכריזמה אינה מועברת, אך ההנהגה כן. ספר במדבר

מתאר טקס מיסוד, שבו סמכותו של משה מועברת ליהושע: הוא ניצב לפני אלעזר הכהן, וצריך להישמע לאורים ולתומים. הוא זוכה לסמיכה פומבית, ונכנס לתוך מערכת הנהגתית ברורה (פרק כ"ז). הכריזמה האישית מוחלפת בתפקיד רשמי עם גיבוי א-לוהי וקהילתי.² במונחיו של ובר, זהו מיסוד של הכריזמה. כלומר, מעבר ממנהיגות המבוססת על השראה חד-פעמית, למערכת של הנהגה נמשכת, הניתנת להעברה. מקור תומך בגישה זו מצאנו בתלמוד:³ "פני משה כפני חמה, פני יהושע כפני לבנה". חכמי התלמוד מכירים בכך שמנהיגותו הכריזמטית של יהושע פחותה מזו של משה, אך עדיין משמשת מקור סמכות מספק. ההבדל בין שניהם מדגיש, שהכריזמה האישית אינה מועתקת בשלמות, אלא מוסדה והותאמה לנסיבות חדשות.

תיאום אינטרסים כאסטרטגיה מנהיגותית של יהושע

מ. אולסון⁴ טוען כי פעולה קולקטיבית אינה מתרחשת מעצמה, גם כאשר יש לקבוצה אינטרס מובהק לפעול יחד. כדי שקבוצה תפעל בשיתוף פעולה יש להבטיח חוויית מחויבות הדדית, תיאום אינטרסים, וחלוקת נטל ברורה.

ספר יהושע מדגים זאת היטב. יהושע בן-נון, כמנהיג הממשיך את דרכו של משה, נדרש לנהל פעולה צבאית-רוחנית-לאומית מורכבת; חציית הירדן וכיבוש הארץ, הדורשת שיתוף פעולה מלא מכל שבטי ישראל. אולם, הוא אינו מסתפק בפנייה כוללת לעם כולו. תחת זאת, הוא מפנה את דבריו באופן מובחן וספציפי לקבוצות שונות, תוך הבנה שתיאום פעולה אפקטיבי מצריך שיח מותאם וזהות תפקידים מדויקת. יהושע פונה לשוטרים באופן תכליתי, ומציב אותם כמתווכים לוגיסטיים (יה' א:י); הם אחראים להפצת ההוראות בקרב העם. פנייתו לכוהנים (ג:י) היא דתית-ריטואלית; יהושע מורה להם לשאת את ארון הברית. זהו צעד סמלי שמחבר בין מסורת, הנהגה רוחנית, ופעולה מעשית. לנציגי השבטים (ד:ה) הוא מפנה פנייה

* אריה ארזי יועץ ארגוני, חוקר ומרצה על נושאי ניהול ומנהיגות בתורה ובתנ"ך, ומחבר הספר "פניו אליך- פנים חדשות בפרשיות התורה".

** מאמר זה מוקדש לזכרו של רס"ן ד"ר יאיר זלוף הי"ד – בנם של אהובה ודב זלוף יבדלו לחיים ארוכים. רופא ילדים, מפקד הפלוגה הכירורגית בחטיבה 401 ואיש של מסירות, מקצועיות וטוב לב. יאיר נפל ביום כ"ה בתשרי תשפ"ד, 10 באוקטובר 2023, בעת מילוי תפקידו, והוא בן 32 בלבד. בחייו שילב בין רפואה, פיקוד ואהבת המדינה, ובכך ביטא אחריות עמוקה לחיי אדם ולעם ישראל. עדויות של עמיתיו ומטופליו מתארות רופא קשוב, מרגיע ומסור, שראה כל אדם בעיניים טובות. זכרו מעורר השראה של שליחות, ענווה ואומץ לב. יהי זכרו ברוך. אביו ד"ר דב זלוף היה שנים רבות הרופא של אוניברסיטת בר-אילן.

1 Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

2 בני גד, ראובן וחצי שבט המנשה אומרים ליהושע: "כל אשר צויתנו נעשה ואל כל אשר תשלחנו נלך" (יה' א:טז).
3 בבלי, בבא בתרא עה ע"א.

4 Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

מנסור אולסון (Mancur Olson, 1932–1998) היה כלכלן ופילוסוף פוליטי אמריקאי, פרופסור באוניברסיטת מרילנד. תרומתו המרכזית לחקר מדעי המדינה והכלכלה הציבורית היא בהבנת האופן שבו קבוצות מתארגנות (או נכשלות בארגון) לקידום מטרות משותפות.

תבואת הארץ (יה' ה:יא-יב). כל אלה יוצרים סדרה של רגעים במצבי גבול ומעבר, שבהם העם איננו עוד בקהילת המדבר, אך גם טרם התבסס בארץ. בתוך רגעי המעבר הללו נבנית זהות קולקטיבית חדשה, לא דרך מוסדות בלבד, אלא דרך חוויות גבול המאורגנות כריטואלים שהם חוויות אמוניות. גם הפנייה לשבטי ראובן, גד וחצי מנשה לקחת חלק פעיל בלחימה (יה' א:יב-טו) משקפת רצון לייצר סולידריות דרך מחויבות משותפת תחת מבחן.

יהושע משמר את הקהילתיות הזאת על ידי סדרת טקסים, התארגנות סביב ארון הברית (יה' ג:ג-ו), וחלוקת תפקידים שמבטאים אחדות, אך תמיד מתוך חוויה משותפת של מבחן. זהו תהליך שבו הסולידריות הלאומית אינה רק פונקציונלית אלא גם חווייתית, טקסית ואמונית.

סנקציה ואיום – איך מציבים גבולות ברורים?

כדי לבסס את מנהיגותו, שכבר ראינו כי הייתה פחותה מזו של מורו משה רבנו, חייב היה יהושע ליצור גם הרתעה. לאחר נאום הפתיחה של יהושע מתברר כי העם עצמו קבע את גבולות הנורמה והעונש הכבד על הפרתה. העם העונה ליהושע מזהיר: "כל איש אשר ימרה את פיך ולא ישמע את דבריך לכל אשר תצוונו יומת, רק חזק ואמץ" (יה' א:יח). פרשנינו מסבירים, שדינו של מי שאינו שומע לדבריו של יהושע, כמורד במלכות.⁷ הצהרה חריפה זו מבהירה שהציות להנהגה אינו בגדר המלצה, אלא **גבול ברור של נורמה**. זוהי דוגמה קלאסית לתיאוריה בקרימינולוגיה המבוססת על ההנחה, כי חברה שומרת על סדר ועל משמעת **כאשר ידוע מראש שהפרת הכללים תגרוור תג מחיר שלילי, ברור ובלתי משתלם**. הרתעה זו מתממשת בפרק ז' בסיפור עכן. העם חוצה את הירדן ונמצא במצב של **קהילה מתגבשת מתוך קושי**, אך אז נפרץ הקו האתי כאשר עכן מעל בחרם. התגובה הקשה – מותו של עכן – מבטאת **הרחקה מיידית, כואבת וציבורית** של הסכנה לסולידריות. זוהי **הרתעה קהילתית**; ענישה שנועדה להגן על שלמות הקבוצה דרך הפחד מההשלכות.

לסיכום: יהושע בונה מנהיגות שאינה תלויה באדם אחד, אלא במערכת יציבה שמפוזרת על פני כמה רבדים: מיסוד הכריזמה, תאום וניתוב אינטרסים שבטיים, העדפת בחירה מקצועית על פני ייצוג, גיבוש השבטים לקהילה ישראלית תוך כדי חוויות קושי ומשבר, ואזהרה ואף הפעלה של סנקציות על חריגות מהנורמה. כך הוא יצר **המשכיות שאינה חיקוי של משה** אלא התאמה חדשה לריאליה משתנה – בלי לאבד את העקרונות שהחזיקו את העם יחד.

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

7 המלבי"ם ואחרים.

ייצוגית. כל שבט שולח נציג לשאת אבן מהירדן. זהו אקט טקסי, אך גם יוזמה של אחריות קולקטיבית. **לכל העם** (ג:ט-יג) הוא פונה בפנייה לאומית כוללת, המעגנת את כל הפעולה בתוך נרטיב של יראת אלוהים, ניסים וכניסה לברית מחודשת. כדי לייצר פעולה קולקטיבית יציבה יש לטפח תחושת שותפות, אך גם להציע לכל קבוצה תפקיד מוגדר ותחושת משמעות בתוך הסיפור הכולל. נראה כי גם רש"י (בעקבות מדרש ספרא) מביע רעיון דומה לתפיסתו של אולסון, כאשר הוא מבאר: "אשר רוח בו". פאָשר שְׁאֵלָתָּ, שְׁיִכַּל לְהֵלֵךְ כְּנֶגֶד רֹחוֹ שֶׁל כָּל אֶחָד וְאֶחָד. דהיינו, מנהיג שיצליח להנהיג מגוון של אנשים בעלי מגוון של דעות, ולאחד אותם לפעולה למען מטרה משותפת.

מומחיות – מי מקבל החלטות בשעת אמת?

בניגוד לשליחים של משה, שמייצגים כל שבט בנפרד (במ' יג), יהושע שולח שני מרגלים אנונימיים **ללא שיוך שבטי מפורש** (יה' ב). החלטה זו אינה מקרית. היא מבטאת תפיסת הנהגה שונה, כזו שמעדיפה **מומחיות** על פני **ייצוג פוליטי**. יהושע פעל בהתאם לגישה המקובלת בימינו בתהליכים אסטרטגיים, ובייחוד בניהול משברים.⁵ לעיתים יש להעדיף יכולת מקצועית ומיומנות שקטה על פני שיקולים של איזון בין קבוצות. כאשר עומדת מטרה קריטית בפני קבוצה, בחירת אנשי מקצוע, או סוכנים בעלי כישורים מותאמים למשימה, עשויה להיטיב יותר מהקפדה על ייצוג שוויוני או סמלי.

בהקשר זה, יהושע, שחווה בעצמו את התוצאות הקשות ממשלחת המרגלים הייצוגית של משה, בחר במודע לשלוח שני סוכנים חשאיים, ככל הנראה בעלי ניסיון מבצעי, שתפקידם לא היה ייצוגי, אלא **לספק מודיעין נקי ומהימן**. גישה זו מבטאת הבנה ארגונית עמוקה. ברגעים קריטיים, הסמכות מופעלת לא דרך ייצוג פוליטי, אלא דרך **שיקול דעת מוכון משימה**. מעניין לציין, כי ייתכן שגם משה רבנו הפנים את הרעיון הזה באחרית ימיו, כאשר הוא פנה לקב"ה בבקשה למנות לו יורש: "יפקד ה' א-לוהי הרוחח לכל בְּשָׂר אִישׁ עַל הָעֵדָה" (במ' כז:טז). פירוש "בעלי ברית אברהם" מסביר שמשה אמר לקב"ה: **'תמנה מי שיש בו תועלת לישראל** אשר יצא לפניו וגו' ולא תחוש לכבודי להעמיד לבני תחתי'. דהיינו, ההתאמה לתפקיד קודמת לייחוס משפחתי.

זיכרון וסמל – איך בונים עם מתוך מסע?

Communitas הוא מצב של קהילת שותפות שוויונית, בלתיפורמלית, המתהווה ברגעי מעבר או מבחן. המושג "**Communitas under ordeal**" – **קהילה מתגבשת מתוך קושי** מתאר מצב חברתי ייחודי שבו נוצרת תחושת שותפות עמוקה ושוויונית בין חברי קבוצה, תוך כדי סבל או חווית מעבר רגשית עמוקה, שמקבלת עוגן ריטואלי בטקסים קבוצתיים. הכניסה לארץ ישראל בספר יהושע מְבִנָה בדיוק תבנית של **Communitas under ordeal**. הבה נסקור את האירועים הבאים: חציית הירדן (יה' ג); בחירת תריסר האבנים לזיכרון (יה' ד); המילה המחודשת בגלגל (יה' ה:ב-ט); חגיגת פסח בלילה שלאחר מכן (יה' ה:י); הפסקת המן והמעבר לאכילת

Sebenius, J. K. (2013). *What Roger Fisher Got 5 Profoundly Right: Five Enduring Lessons for Negotiators*. *Negotiation Journal*, 29(2), 159–169.

Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure 6 and Anti-Structure*. Chicago: Aldine Publishing.