



# דף שבועי

בס"ד

פרשת חקת, תשפ"ו, מספר 1673

## משולש המנהיגות במדרש: אחריות קולקטיבית, ענווה ויהירות

אריה ארזי

למדרש לקח ניהולי-ארגוני הרלוונטי גם היום:  
1. אחריות משותפת: בכירים חולקים קרדיט וחולקים גם מחיר. 2. שקיפות פומבית: טעות מול קהל דורשת תגובה מיידית וחזקה כדי לשקם אמון. 3. ערכה של דוגמה אישית; ככל שהטעות קרובה למקום החשוף ביותר לעיני הציבור, כך העונש חמור יותר. הפסיכולוגיה הארגונית משתמשת במונח Executive Role Modelling הטוען, כי מנהלים בכירים הם דגם לחיקוי. כאשר מנכ"ל מצמצם בונוס אישי או מתייצב ונושא באחריות על כישלון, הוא שולח מסר שהנהגה היא לא רק תאוריה, אלא חוזה פסיכולוגי עם העובדים. נמצאנו למדים שהמדרש משרטט מודל מנהיגות שבו אי אפשר להפריד בין שותפים בכישלון ציבורי. כשהנהגה משותפת נושאת באחריות משותפת, היא שומרת על אמון הציבור. זהו לקח מרכזי בניהול ואחריות ניהולית.

**ב. במדבר רבה<sup>2</sup>: ענווה כמנוע התחדשות - ניהול משבר הנחשים השרפים.**

"וישלח ה' בעם את הנחשים השרפים" (במ' כא:ו), למה בנחשים? נחש פתח בלשון הרע תחילה... יבוא נחש ויפרע ממספרי לשון הרע. ועוד: נחש אוכל מעדנים רבים וטעמים נעשה עפר, והם אכלו מין אחד (מן) וטועמים בו מינים רבים... "ויבא העם אל משה ויאמרו חטאנו" (במ' כא:ז) – להודיעך ענוותנותו של משה: מיד התפלל עליהם ולא נתאכזר. עשה לך שרף... והיה כל הנשוח – אפילו נשוח מפתן או עקרב. "ויעש משה נחש נחשת" (במ' כא:ט) – זרקו לאוויר ועמד.

המדרש מחבר בין עבירת לשון-הרע לבין העונש באמצעות נחש, שנתפס ביהדות כסמל עמוק וקלאסי ללשון מזיקה, להסתה ולדיבור ערמומי. המדרש משבח את ענוותנותו של משה, שהתפלל מייד ולא התאכזר. הדרשן מתאר עיקרון ניהולי ורוחני חשוב, ולפיו התרופה צריכה לדבר באותו ה"קוד" של המחלה. כלומר, אם המקור למשבר היה התנהגות מסוימת – גם הפתרון צריך לגעת באותו תחום, ולא להישאר מופשט או חיצוני. במקרה שלנו, החטא של בני ישראל הוא לשון הרע, תלונות ודיבור ארסי של הרס, ולכן העונש בהקבלה הוא נחשים שמכישים, והתרופה – נחש נחושת שנראה בדיוק כמו הנחשים המזיקים, אך כשהנפגע תולה בו את המבט, הוא גורם לריפוי. העיקרון המנחה הוא, שהחטא, המכה, והתרופה דומים בצורתם. העם התלונן על מאכל המן שהיו בו טעמים הרבה, וקרא לו "לחם קלוקל", לפיכך הוא נענש על ידי נחש – חיה שטעמה "עפר". זהו מהלך קלאסי של "מידה כנגד מידה" גם מבחינת המהות, אך גם מבחינת הסמל החזותי. הדרשן רצה להראות איך מנהיג הופך

בפרשתנו ובהפטרותה אפשר לגלות מתח בין המושגים "אחריות", "ענווה" ו"יהירות", המייצרים משולש מנהיגותי שמקבל ביטוי חד ומעשי. שלושה מדרשים מרכזיים מאירים כל אחת מפינות המשולש באור אחר. מדרש 'תנחומא' על משה ואהרן מעמיד אחריות קולקטיבית אל מול כשלים פומביים; מדרש 'במדבר רבה' על נחש הנחושת ממחיש את כוח החמלה והענווה ברגע משבר ו'לקוט שמעוני' על יפתח ופנחס מתריע מפני היבריס של סטטוס ויוקרה. צירוף המקורות יוצר תבנית עבודה מנהיגותית הסופגת השראה מהתורה ומהתנ"ך, אך משתקפת גם בכלי ניהול בני זמננו.

**א. מדרש תנחומא<sup>1</sup>: אחריות-על של מנהיג לטעויות פומביות.**

"ויאמר ה' אל משה ואל אהרן יען לא האמתם בי" (במ' כ:יב). למה נענש אהרן? משל למה הדבר דומה, לבעל חוב שבא לטל גרנו של לזה, נטל שלו ושל שכנו. אמר לו הלזה, אם אני חיב, שכני עני מה חטא. אף כך אמר משה לפני הקדוש ברוך הוא: רבוננו של עולם, אני הקפדתי, אהרן מה חטא? לפיכך הכתוב מקלסו, שנאמר: "וללוי אמר תמיד ואוריד לאיש חסידך" ... משל למה הדבר דומה? למלך שהיה לו אוהב, והיה מגיס בינו לבין המלך בדברים קשים ולא היה המלך מקפיד עליו. לימים עמד (המלך) והגיס במעמד לגיונותיו, גזר עליו מיתה. אף כאן אמר לו הקדוש ברוך הוא למשה, הראשון שעשית ביני לבינה, לא הקפדתי. עכשו כנגד הרבים אי אפשר, שנאמר: "להקדישני לעיני בני ישראל".

המדרש שואל מדוע נענש גם אהרן על מעשה מי מריבה? והוא מדגיש שמנהיג נושא באחריות קולקטיבית; שגיאה פומבית של שותפו מחייבת גם אותו. הנקודה העיקרית המודגשת היא שהנהגה נתפסת כגוף אחד בפני הציבור, ויש להנהגה כולה אחריות שאינה ניתנת לחלוקה. מטרת הדרשן היא להסביר מדוע ענישה קולקטיבית הכרחית כדי לשמר אמון ציבורי. כשמנהיגות נכשלת בפומבי, אין דרך להחזיר את הגלגל לאחור או למחוק את המעשה. יש צורך בהחלפת המנהיגות. הרעיון מומחש באמצעות שני משלים ציוריים המאירים את גודל החטא כשהוא מתרחש לעיני ציבור רחב. האחד הוא משל בעל-החוב, לווה ושכנו שנתפסים יחד, והשני משל המלך והאוהב. המלך יכול להבליג על ביקורת פרטית אך לא על ביזיון פומבי.

\* אריה ארזי יועץ ארגוני, חוקר ומרצה על נושאי ניהול ומנהיגות בתורה ובתנ"ך, ומחבר הספר "פניו אליך - פנים חדשות בפרשיות התורה". המאמר נכתב לעילוי נשמות הורי שאלו וורות ואחותי גתית שהלכה לעולמה בטרם עת לפני 17 שנה. זכר כולם לברכה.

1. חוקת, פסקה י.

2. פרשה י"ט, פסקאות כ"ב-כ"ג.



נופלת רק על מי שפעל בטעות, אלא גם על מי שידע ולא מנע.

## המשולש: אחריות, ענווה והירות.

כאשר מציבים את המקורות על ציר אחד מתבהר מבנה דינמי; האחריות מאחדת את ההנהגה מול הציבור. הענווה משחררת אנרגיה חיובית בעת משבר ומוכיחה גמישות, וההירות, לעומת זאת, מקפאה סטטוס, משבשת החלטות ומייצרת אשמה קולקטיבית. תאוריה אקדמית עכשווית משתלבת כאן בטבעיות כדלהלן: מודלים של אחריות ניהולית, תוכניות פעולה למשברים, ומדדי תחושות ציבוריות או ארגוניות<sup>4</sup>, כל אלה יכולים לפעול ולהיות אפקטיביים רק כאשר תרבות הארגון מושתתת על ענווה ומנקה את עצמה מיוהרה ניהולית. אם התרבות הארגונית רוויה בגאווה, חוסר הקשבה ו"פוליטיקה של כבוד", כל הכלים הללו, גם אם הם מתקדמים ומדויקים, נשארים בגדר נהלים ריקים. הם קיימים על הנייר, אך איש אינו מעז להפעילם באמת, כי אין רוח של אמת, כנות וציניעות שמאפשרות את השימוש בהם בפועל.

## לסיכום וסיום:

קריאה ראשונית של הפרשה וההפטרה נותנת לנו, הקוראים והלומדים, ממדים אמוניים, מוסריים ורגשיים. אנו מזדהים עם דמותו של משה, עם סבל ההנהגה, מתרגשים מחטא מי מריבה ותוצאותיו החמורות לגבי שני המנהיגים, ומקבלים השראה כללית על אמונה, ענווה ואחריות. המדרשים על פרשתנו מוסיפים עוד נדבך; הם מספקים תשתית עמוקה להבנת מנהיגות אותנטית. ניתן להבינם כמודלים של לקיחת אחריות משותפת, תגובה חכמה למשברים, וענווה שמונעת קיפאון. התובנות הניהוליות הנובעות מהמדרשים מסייעות ליצירת ספר תרחישים רלוונטי למציאות חיינו.

מנהיגות אותנטית בפרשתנו היא מפה מעשית שבה שלושת הקודקודים ממשטרים זה את זה. אחריות מגבילה יהירות, ענווה מאזנת כוח, ויהירות גורמת לצורך בענווה. יחד הם יוצרים מעגל חוסן ארגוני. הטלטלות הארגוניות של זמננו הוכיחו ומוכיחות כי אין להסתפק בגיבורים בודדים, אלא נדרשת תרבות שמטמיעה עמוק בתוכה אחריות ענווה ושנאת יהירות ושחצנות. בעזרת ה' נזכה לכך.

לתגובות: arye.arzi@gmail.com

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

אסון ("וימת עם רב מִיִּשְׂרָאֵל") להזדמנות חינוכית; הסמלים (נחש נחושת) מעבירים מסר תוך ריפוי. גם למדרש זה לקחים במישור הניהולי-ארגוני:

1. משה רבנו פעל באופן מיידי לבלימה מהירה של המשבר (Fast Containment). הרעיון הניהולי הוא להגיב תגובה ראשונית זריזה למשבר שמתפרץ, לפני שהתפשטותו תגרום נזק רחב. המטרה היא לתחום את הבעיה מהר, לייצב את המצב, ולמנוע החרפה. בהקשר של פרשתנו: עם ישראל התלונן, ואז פרץ משבר. משה פעל מיידי בתפילה, והכנת נחש נחושת כפי שציווה אותו הקב"ה. כך הוא התגבר על המשבר, לא רק רפואית אלא גם ציבורית, נפשית וערכית.

2. בזמן משבר, המנהיג יוצר סמל מוחשי שמאגד את החוויה הקולקטיבית ומקבע את הלך התודעה – "נחש הנחושת" משמש מטאפורה לסמל ארגוני. משה ביצע פעולה בעלת ערך סמלי (Symbolic Intervention). זו פעולה שמטרתה לא רק לפתור את הבעיה בפועל, אלא לשנות את התודעה, הרגש או הנרטיב באמצעות סמל, טקס או אובייקט שמעביר מסר חזק. בהקשר שלנו נאמר שנחש הנחושת הוא לא רופא, לא תרופה, ולא נוגדן. אבל הוא משנה את מבט העם מכאב לתשובה, מהאשמה לריפוי. זו התערבות שמייצרת שינוי תודעתי דרך סמל מוחשי. בהקשר של ניהול מודרני: מדובר כאן על Crisis Management Cycle (Detect-Respond-Recover). דהיינו, שלב זיהוי מהיר, תגובת המנהיג בזירה, ועיגון הלך בסמל.

ג. ילקוט שמעוני<sup>3</sup>; יהירות מנהיגים ותוצאותיה. "פנחס אמר: הוא צריך לי... יפתח אמר: אני ראש קציני ישראל... בין דין לדין אבדה הנערה... ושניהם נענשו". זהו תמרוז אזהרה על יהירות ועיוורון מתוך תחושת כוח.

המדרש מתאר עימות בין כוהן גדול – פנחס, ובין מנהיג צבאי – יפתח. עימות זה נתקע ללא פתרון בגלל שאלה של יוקרה וכבוד, שמנעה כל אחד מהם לצעוד זה אל זה. מחיר העימות היה חיי בת יפתח. חז"ל חותמים באזהרה, שכל מי שיכול למחות ואינו מוחה נושא באשמת הדמים. הדרשן מציג תחילה את מחשבותיהם, או השקפותיהם, של שני המנהיגים באשר לשאלה מי ילך למי, ומשלים ב: "ושניהם נענשו" כדי לסלק ספק באשר להחלטות האשמה. המדרש מבקש להטמיע את ערך הענווה במנהיגות: מי שיש בידו למנוע אסון ואינו עושה זאת "בגלל כבוד", נושא באחריות דמים. המדרש ממחיש שגיאה תפיסתית שנוצרת כשהאגו חשוב מן היעד, והתוצאה – כולם מפסידים. מנהיגות אותנטית נמדדת בוויכוח על יוקרה למען התוצאה. המדרש משרטט מסלול הסלמה של קונפליקט שנוצר כאשר סטטוס גובר על תכלית. גם למדרש זה לקחים רלוונטיים במישור הניהולי-ארגוני:

1. כדי למנוע מצב שבו קונפליקט נגרר ואיש אינו מקבל החלטה, ארגון צריך שיהיה לו מסלול פעולה ברור מראש – "מי ניגש למי" כשמתגלעת מחלוקת. הליך כזה מעוגן בספר תרחישים – מסמך שמגדיר את סדר הפעולה ומי נושא באחריות בכל מצב. כשאין מסמך כזה, נוצרת קפיאת החלטות – מצב שבו כולם מחכים שמישהו אחר יזום, ובינתיים הנזק מתרחב. 2. בנוסף לכך, כדי שקונפליקטים לא יתפוצצו או יתמסמסו, נדרש מרחב בטוח פסיכולוגי. כלומר, תחושת ביטחון שמותר להביע דעה גם אם היא לא נעימה, בלי לחשוש מתגובה עוינת. בתוך כך, מנהיגות אמיתית נמדדת ביכולתה לוותר על אגו ולהיות צנועה מספיק כדי לשמוע או לפעול גם כשהכבוד האישי מאותר.

3. חשוב להבין כי גם מי ששתק – אחראי. זו מהותה של אחריות משותפת. בארגון תקין, האשמה אינה

4 מדדי תחושות ציבוריות או ארגוניות (Sentiment Metrics) הם כלים שמודדים איך אנשים מרגישים כלפי הארגון, ההנהגה או מצב מסוים – לא רק מה הם עושים, אלא מה הם חושבים ומרגישים. דוגמאות: סקר שביעות רצון עובדים (Employee Pulse), דירוג אמן של לקוחות (Net Promoter Score), ומעקב אחרי טון התגובות ברשת בזמן משבר.

