

## משה רבנו – מנהיג מסורתי או מנהיג מעצב

אריה ארזי<sup>1</sup>

וּלְפָנַי שְׁנוּלֵד מֹשֶׁה, הָאֵם הוּא הָיָה?  
הָאֵם, מִשְׁחַר הַבְּרִיאָה, כְּבָר הָיְתָה מוֹשִׁיּוֹת מְסִתְרֵת...  
טְמוּנָה כְּבָר בְּצֵל הָאָדָם הָרֵאשׁוֹן... אוּ מְצַפֶּנֶת בְּנֵחַ, ...  
הַהִיְתָה מוֹשִׁיּוֹת רְמוּזָה בְּאֲבָרָהֶם, לְמַעַן אוֹתָהּ לְיַחֲקֵק מְסֹר...  
אוּ שְׁקָם וְהָיָה וְגוֹף קָרִם  
רַק כְּשִׁיכּוֹכֵד, עֵינָהּ מְעַבֵּר וְלוֹטָה מְעַתִּיד, הַבִּיאָה לְהוֹה גּוֹפָה אֶת עַמְרָם.

שורות אלה משירה של רבקה מרים " ולפני שנולד משה, האם הוא היה?"<sup>2</sup> מעלות בצורה לירית את אחת השאלות הקלאסיות שהעסיקו את ראשוני החוקרים של נושא המנהיגות. השאלה היא האם מנהיג - ובמקרה זה משה רבנו - נולד עם תכונות תורשתיות שהן שהפכו אותו למנהיג, או שהוא נולד ככל האדם והגיע להנהגה בשל התנהגותו, ערכיו, יכולותיו וכו' זו אחת השאלות שבהן עוסק מאמר זה הבוחן את מנהיגותו של משה רבנו, המנהיג הגדול ביותר שקם לעם ישראל מאז ומעולם. כפי שהתורה מעידה עליו "ולא קם נביא עוד בישראל כמשה אשר ידעו ה' פנים אל פנים... ולכל היד החזקה ולכל המורא הגדול אשר עשה משה לעיני כל ישראל " (דברים לד: י-יב).

## רקע

במאמר זה, בו אעסוק במודל המנהיגות של משה רבנו, מנהיגות תהא מוגדרת כהנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן תוך מיצוי אמצעי ההנעה ותוך שימוש מזערי באמצעי כפיה. כמובן, יש גם הגדרות אחרות, אך דומה שמוסכם על רוב החוקרים כי מנהיגות קשורה לקבוצה; יש בה מנהיג או מנהיגים ומונהגים; למנהיגות יש תכלית והיא להשיג את המטרות שמציב המנהיג; למנהיגות אופי דינאמי הנובע מתהליכים פסיכולוגיים וסוציולוגיים רגשות ויחסי גומלין המתקיימים בין המנהיג והמונהגים<sup>3</sup>. כמו כן, יש רבים<sup>4</sup> האומרים כי מנהיגות היא בראש ובראשונה השפעה על המוטיבציה של המונהגים.

<sup>1</sup> אריה ארזי הוא סמנכ"ל לסטודנטים באוניברסיטת בר אילן, מרצה ומנחה סדנאות בנושאי ניהול ומנהיגות  
<sup>2</sup> ר. מרים (2011) משה: שירים הוצאת כרמל

מטבע הדברים נושא המנהיגות של משה העסיק פרשנים וחוקרי תנ"ך לא מעטים, ביחוד בשנים האחרונות. בין עבודות אלה יש לציין את ספרו של הרב מ. ליכטנשטיין " ציר וצאן " <sup>5</sup>. הרב ליכטנשטיין מציין כי פרשני ימי הביניים עסקו בנבואת משה ומשמעותה אך " עניין דמותו האישית והנהגתו את העם תפסו מקום משני בהגותם " <sup>6</sup>. יחודו של הספר בכך שהוא דן בהנהגתו של משה כמכלול שלם כשניתן דגש על אישיותו של משה והעובר עליה במהלך שנות הנהגתו את העם. ר. וולפיש <sup>7</sup> בדקה את מנהיגותו של משה בספר דברים וציינה כי משה ביצע ארבע פעולות עיקריות, מינוי שופטים, הנהגה צבאית, נבואה, והבדלת ערי מקלט בעבר הירדן המזרחי. לדעתה, הקו המאפיין את משה ופעולותיו הוא שאיפתו של "משה ללמד את העם איך עליו לפעול לאחר הסתלקותו."

במאמרו הרועה ומטהו – מנהיגות בתנ"ך <sup>8</sup> מתייחס מירון הכהן לסגנון המנהיגות של משה וטוען כי סגנון זה מאופיין דרך קבע במעשים ולא בדיבורים, וכי המטה מסמל סגנון של הפעלת כוח. לדעתו זה סגנון המנהיגות שאותו הכיר משה, איתו הוא חש בנח, ואותו הוא הפעיל במשך כל שנות הנהגתו את עם ישראל. מ. הכהן מסתמך על פירושו הארוך של רבי אברהם אבן עזרא <sup>9</sup> הטוען כי "משה לא דיבר עם ישראל לעולם רק על ידי אהרון". לדעתי זו **ראיה חד ממדית** וסגנון המנהיגות של משה היה הרבה יותר מורכב ומגוון כפי שיוכח בהמשך עבודה זו.

ברקאי במאמרו " דמותו של משה כ"איש הא-להים" וכמנהיג" <sup>10</sup> עוסק בדואליות של הכינוי "איש – הא-לוהים" הוא מדגיש את מערכת היחסים האינטימית מאד שנוצרה בין אלוקים למשה. במאמר מובאים מדרשים המראים את יכולתו של משה "להפרי" את נדריו של הקב"ה כשם שבעל (משה) מפר את נדרי רעייתו (הקב"ה). הוא מדגיש את יכולותיו של משה לשמש כסנגורם של ישראל. המאמר מנתח בהרחבה את התנהגותו של משה בחטא העגל, מראה התנהגות שונה לחלוטין בפרשת קרח ועדתו, ומדגיש את תפקידו של משה "כמתווך בין העם לאלוקיו ... בנאמנות עילאית ומתוך ענווה בלתי מצויה המלווה בהקרבה אישית ומשפחתית".

---

George J.M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, Human Relations 53 (2000), pp. 1027–1055

2.

4 פופר מ' (1999) מנהיגות היער ושביליו בתוך גונן א' זכאי א' (1999) מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה משרד הבטחון הוצאה לאור עמ' 20

5 ליכטנשטיין מ' (תשס"ב) ציר וצאן מנהיגות ומשבר מסבלות מצרים עד ערבות מואב, ישיבת הר עציון תשס"ב עמ' 257

6 שם עמ' 11

7 וולפיש ר. (תשס"ב) "משה כדגם מנהיגות בספר דברים", מגדים לה.

8

הכהן, מ. (2007) "הרועה ומטהו: מנהיגות בתנ"ך", עמ' 237-250. בתוך, מנחה למנחם: קובץ מאמרים לכבוד הרב מנחם הכהן / עורכים: חנה עמית, אביעד הכהן, חיים באר. [בני ברק]: הקיבוץ המאוחד, (תשס"ח 2007)..

9 ראב"ע הארוך, שמות ד"ל: ד"ה: "וידבר"

10 ברקאי, י. (תשס"ח) דמותו של משה כ"איש הא-להים" וכמנהיג", עמ' 109-137. בתוך מים מדליו 19-20 שנתון המכללה הדתית למורים ע"ש רא"מ ליפשיץ. (תשס"ח-תשס"ט),

בין העבודות שעסקו באירועים ספציפיים שארעו במהלך שנות מנהיגותו של משה, ראוי לציין את זו של הרב אלחנן סמט<sup>11</sup> הדנה בסיפור קברות התאוה (במדבר פרק יא). לדעת הרב סמט המשבר בסיפור קברות התאוה הוא משבר של משה המנהיג שנואש מעמו ומבקש מהקב"ה לשחררו מתפקידו.

## מתודולוגית עבודה זו

משה רבנו גדול המנהיגים שקם מאז ומעולם קיבל מאת בורא העולם משימה ולה שלושה מרכיבים: להוציא את עם ישראל ממצרים, ללמדם אמונה תורה ומצוות, ולהכניסם אל הארץ המובטחת.<sup>12</sup> משימה זו נמשכה ארבעים שנה אולם משה נפטר בטרם הושלמה המשימה, וכניסת העם לארץ המובטחת נעשתה בהנהגת יהושע. כיצד פעל משה במשך ארבעים השנים הללו כדי לעמוד במשימות שנתן לו אלוקים? לכאורה התשובה מובנת מאליה: אלוקים אמר לו מה לעשות והוא ביצע הנחיות אלו. אך עיון בתורה מלמד שהדברים אינם כה פשוטים; לאחר שיצאו בני ישראל ממצרים אלוקים התווה כיוון וקבע את היעדים, אולם הוא לא נתן למשה הנחיות מדויקות מה עליו לעשות, מה לומר לעם ובאיזה דרך לעשות זאת כדי לעמוד במשימה של הולכת בני ישראל במדבר והכנסתם לארץ. משה נדרש למצות עד תום את יכולותיו כמנהיג על מנת לעמוד במשימה קשה ותובענית זו. נקודה זו המדגישה את עצמאותו של משה רבנו ויכולת הבחירה שלו בדרך שבה עליו לפעול כדי לעמוד במשימותיו, היא אחת מאבני היסוד שעליהן בנוי מאמר זה ולכן נוכיח אותה להלן.

א. בתחילת פרשת יתרו<sup>13</sup> מסופר כי משה קיבל מיתרו עצה הנוגעת למינוי שופטים. משה מקבל את העצה "וישמע משה לקול חותנו ויעש כל אשר אמר" מפשוטו של מקרא משמע שמשה נקט במקרה זה במהלך משמעותי הנוגע לסדרי המשפט, על סמך עצת יתרו. הקב"ה לא נתן למשה הנחיה כל שהיא<sup>14</sup>.

ב. משה רבנו שובר את לוחות הברית לאחר חטא העגל ואז אומר לו אלוקים: "ויאמר ה' אל-משה, פסול-לך שני-לוחות אבנים כראשונים; וכתבתי, על-הלוחות, את-הדברים, אשר היו על-הלוחות הראשונים אשר שיברת (שמות לד: א)". לעניינינו נמצאנו למדים שמשה עשה מעשה משמעותי ביותר של שבירת הלוחות, מבלי שנצטווה, ומבלי שנועץ בקב"ה קודם לעשייתו. עובדה זו נתמכת גם על ידי הגמרא במסכת שבת, אשר מובאת על ידי רש"י. בסיום פירושו לחומש דברים אומר רש"י

11 א. סמט (תשס"ב) מנהיגות במשבר עמ' 167-182, בתוך עיונים בפרשות השבוע הוצאת מעליות ירושלים  
<sup>12</sup> (שמות ג, שמות ו ב-ח ועוד).

13 שמות יח יג עד סוף הפרק

14 יש מרבתינו שלא קיבלו את פשוטו של מקרא כאן ב מכלילת דרשב"י יתרו, פרק יח; מכלילת דרבי ישמעאל, מסכתא דעמלק פרשה ב אומר רבי אלעזר המודעי כי משה שמע לקול חותנו אך עשה את כל אשר אמר לו אלקים. , אנו הולכים כשיטת רבי יהושע המתאימה לפשוטו של מקרא וסוברת כי משה עשה כל אשר אמר לו יתרו חותנו .

(בעקבות הגמרא במסכת שבת ), "לעיני כל ישראל - שנשאו ליבו (של משה) לשבור הלוחות לעיניהם, שנאמר 'ואשברם לעיניכם'. והסכימה דעת הקדוש ברוך הוא לדעתו, שנאמר 'אשר שיברת' - יישר כוחך ששיברת". דהיינו לאחר המעשה אלוקים מחזק את משה שעשה את המעשה הנכון .

ג. משה נצטווה להלחם בסיחון מלך האמורי " ראה נתתי בידך את-סיחון מלך-חשבון האמורי ואת-ארצו, החל רש; והתגר בו, מלחמה "( דברים ב : כד ) אך בפעל משה פועל בדרך שונה לחלוטין מהציווי, הוא פנה אל סיחון קודם כל בדברי שלום <sup>15</sup> "ואשלח מלאכים ממדבר קדמות אל סיחון מלך חשבון דברי שלום לאמור " ( שם שם כו )

נמצאנו למדים שהיו אירועים בהם פעל משה שלא בהדרכתו הצמודה של אלוקים, והיו לו חופש בחירה ושיקול דעת לפעול באופן עצמאי כמיטב הבנתו. כיצד ובאילו דרכים פעל משה רבנו כמנהיג באותם אירועים? שאלה זו היא מוקד החלק הראשון של המאמר; יחודה של עבודה זו הוא בכך שהיא מנתחת את משה כמנהיג **לאור תיאוריות מובילות בנושא מנהיגות**. ובכך שונה היא מעבודות קודמות שעסקו במנהיגותו של משה שלחלק מהן התייחסנו לעיל. יש להבהיר כי אנו נתייחס אך ורק לאותם אירועים שבהם משה קבע את הדרך באופן עצמאי. לדוגמא : השאלה מדוע אמר משה לבני ישראל "משכו וקחו לכם צאן למשפחותיכם ושחטו הפסח" (שמות יב: כא) אינה רלוונטית -מבחינת המתודולוגיה של מאמר זה-, מכיוון שמשה אמר זאת בהוראתו המפורשת של הקב"ה (שם שם ג).<sup>16</sup> אבל עלינו לחקור ולהבין מדוע, למשל, במלחמת עמלק (שמות יז) משה מרים את ידיו ואף מגייס את אהרון וחור לתמוך בידי לבל תיפולנה, ומדוע הוא בונה לאחר תום המלחמה מזבח וקורא את שמו "אלוקים ניסי". פעולות אלה, שהן פעולות מנהיגותיות מובהקות, עשה משה מדעתו והבנתו ולא נצטווה בהן מפי הגבורה, ובתור שכאלה הן עומדות במוקד עיונינו. עוד אציין כי מאמר זה אינו עוסק באירועים משבריים שבהם פנה משה רבנו לעזרתו של הקב"ה לה נזקק לה כדי להצליח לעמוד באתגר הקשה של ההנהגה. כך קרה למשל לפני הכניסה לים סוף ביציאת מצריים, בחטא המרגלים, ובפרשת קורח .

במוקד עיונובנספח למאמר תעמוד פרשת מי מריבה הנחשבת לחטא שבגללו משה לא זכה להכניס את בני ישראל לארץ, ננסה להבין את התנהגותו של משה רבנו בפרשיית מי מריבה לאור פירושו של, ר' לוי יצחק מברדיצ'ב, - סגורם של ישראל, בספרו קדושת לוי

15 דברים ב מפסוק כו ואילך, ועל כך אומר מדרש תנחומא צו ג: אתה מוצא שבטל הקב"ה גזרתו מפני השלום אימתי, בשעה שאמר הקב"ה למשה כי תצור על עיר ימים רבים וכל אותו הענין, א"ל הקב"ה שיחרים אותם שנא' 'כי החרם תחרימם' (דברים כ ז), ומשה לא עשה כן אלא אמר עכשיו אני הולך ומכה מי חטא ומי שלא חטא? אלא בשלום אני בא עליהם שנא' 'ואשלח מלאכים ממדבר קדמות דברי שלום... אעברה בארצך' (דברים ב כו). כיון שראה שלא בא לשלום הכהו שנא' 'ויכו אותו ואת בניו ואת כל עמו' (במדבר כא לה). אמר הקב"ה אני אמרתי 'כי החרם תחרימם ואתה לא עשית כן, חייך כשם שאמרת כך אני עושה שנא' 'כי תקרב אל עיר להלחם עליה וקראת אליה לשלום...'  
וראה להרחבה במאמר של וולפיש ר. (תשס"ב) "משה כדגם מנהיגות בספר דברים", מגדים לה .  
16 מסיבה זו עבודה זו אינה עוסקת באירועים חשובים ומעניינים שבהם פעל משה בהנחיתו המפורשת של הקב"ה כמו : בני ישראל על שפת ים סוף (שמות פרק יא'), תלונת העם על חוסר מים בריפידים (שמות פרק יז) ואירועים נוספים .

(לפרשת חוקת). כשאנו "מתרגמים" את פירושו למונחים הרווחים בתיאוריות על מנהיגות ומונהגים.

### משה רבנו כמנהיג לאור תיאוריות מוקדמות בנושא המנהיגות .

מה גורם לכך שאדם מסוים יהפוך למנהיג ? מי הוא הראוי ביותר להיות מנהיג ? שאלות אלה הן עתיקות יומין הן ונידונו על ידי פילוסופים והיסטוריונים עוד מימי אפלטון<sup>17</sup>, אולם מחקר מדעי בנושא המנהיגות החל למעשה רק בתחילת המאה ה-20 כאשר התיאוריות המוקדמות דנו בדיוק בשאלה זו , במנהיג ודמותו – מה עושה אותו למנהיג, ומה טיבה של הנהגתו. לעומת זאת התיאוריות החדשות יותר הרווחות בזמננו מתרכזות ביחס שבין המנהיג למונהג ובתהליכים המתחוללים במהלך ההנהגה . בתחילת המאה ה-20 עם תחילת המחקר על נושא המנהיגות שלטה בכיפה תיאוריית "האדם הדגול", (Trait theory) 18 שעיקרה הוא: רק אנשים אשר נולדו עם התכונות הנכונות יכולים להנהיג, והודות לתכונות אלו הם הופכים להיות בעלי כוח וסמכות. התכונות יציבות ואינן תלויות בתפקיד הנהגה ספציפי.

התורה אינה אומרת בצורה מפורשת מדוע נבחר דוקא משה להיות מנהיגם של ישראל , ובכך הותיר הכתוב לחז"ל ולמדרשיהם מקום נרחב לעסוק בשאלה זו. חז"ל שלא הכירו כמובן את הטרמינולוגיה המודרנית , שאלו את עצמם מדוע נהיה משה למנהיג , והיו ביניהם תפיסות שונות בעניין זה . יש מהם שראו את משה רבנו כ" אדם דגול " במובן זה שהוא נולד עם תכונות ראויות להנהגה : אמר רבי עמרם בשם רב: (מדרש רבה שמות ב: כ "(לפי שהייתה מרים מתנבאת ואומרת: עתידה אמי, שתלד בן שיושיע את ישראל, כיון שנולד משה, נתמלא כל הבית אורה", וכן מדרש אבות דרבי נתן (פ"ה) אומר כי משה נולד מהול. על הפסוק "ותרא אותו כי טוב הוא" (שמות ב: ב) אומרת הגמרא (סוטה י"ב:) בשעה שנולד משה נתמלא הבית כולו אור; כתיב הכא: "ותרא אותו כי טוב הוא" וכתב התם: "וירא אלוהים את האור כי טוב". דהיינו הולדת משה הביאה לבית אור מיוחד המשווה על ידי המדרש לאור של ימי בראשית . שלושת המדרשים הללו מביעים אותו רעיון האומר כי מרגע לידתו היו למשה תכונות בלתי רגילות המעידות על המיוחדות שלו, מיוחדות שהפכה אותו למנהיג.

<sup>17</sup> אפלטון המדינה לאפלטון / על-פי תרגומו של צבי דיזנדרוק; מקוצר וערוך על-ידי ח"י רות..

חיפה: בית הספר הריאלי העברי, תשכ"ב..

כשבת פרעה משתה את תיבת משה מן היאור אומר הפסוק "וַתִּפְתַּח; וַתִּרְאֶהוּ, אֶת הַיָּלֵד, וְהִנֵּה נֶעַר בְּכָה; וַתַּחְמַל עָלָיו, וַתֹּאמֶר 'מִיֵּלְדֵי הָעֶבְרִים זֶה!' (שמות ב:ו).. אומרים חז"ל<sup>19</sup> ראתה ששכינה עימו, כלומר היא הרגישה שבתובה יש ילד מיוחד עם תכונות מיוחדות ועם השגחה מיוחדת של הקב"ה. גם מדרש זה מתאים לתאוריית "האדם הדגול".

לעומת מדרשים אלו יש מקום לטעון כי משה נבחר כמנהיג לאור התנהגותו, ונראה כי זו גם הראיה העולה מקריאת ההכתובים עצמם למרות שכאמור אין בכתובים אמירה מפורשת בעניין זה.

פרק ב בספר שמות מספר לנו על החמלה והרגישות המוסרית הגבוהה שגילה משה מרגע שגדל. הוא רואה בסיבלותם של אחיו, וזו איננה ראייה פיזית בלבד אלא ראייה במשמעות רחבה יותר, ראייה שיש בה הבנה והזדהות. הרגישות המוסרית של משה באה לידי ביטוי מפורש בכתובים בשלושה מקרים כאשר נחמה ליבוביץ<sup>20</sup> עמדה על העלייה ברמת הרגישות ממקרה למקרה. במקרה הראשון משה מתערב ומציל איש עברי מפני מצרי שמכהו; במקרה השני, משה מתערב בין שני עברים ניצים, ובמקרה השלישי הוא מושיע את בנות כהן מדיין שגורשו על ידי רועי מדיין מרהטים מלאים במים שהן עצמן שאבו כדי להשקות את צאנן. יש מרבתינו שאומרים כי משה רבנו נבחר למנהיג דווקא בעקבות הרחמים והחמלה שהוא גילה על אחד הגדיים שבמרעה, אז אומר לו הקב"ה "יש לך רחמים לנהוג צאנו של בשר ודם כך חייך אתה תרעה צאני ישראל"<sup>21</sup>. מדרש זה מציג את משה עם חמלה לא רק על אנשים אלא אפילו על בעלי חיים. מפרשים אחרים וגם חוקרים מודרניים<sup>22</sup> מדגישים את תכונותיו הבולטות של משה, שבגינן הפך משה למנהיג, שהן: **דחיית השררה והמנהיגות, מוסריות, חמלה, רדיפת הצדק וכבוד לאחר.**

אפשר שניתן לראות בעמדות אלה של חז"ל עמדות משלימות ולא בהכרח סותרות. למשה היו מרגע לידתו תכונות מיוחדות המכשירות אותו להנהיג – היה בו פוטנציאל מנהיגותי, ותכונות אלו יצאו מן הכח אל הפעל בהתנהגותו המתוארת לעיל.

<sup>19</sup> (רבי יוסי ברבי חנינא, בבלי סוטה יב:, וכן שמות רבה ורש"י)

<sup>20</sup> לייבוביץ נ (תש"ל) עיונים חדשים בספר שמות עמ' 40-34

<sup>21</sup> מדרש רבה שמות פרשה ב פסקה ב

<sup>22</sup> וולף, ר. (תש"ע) בחינת מנהיגותו של משה כדגם למנהיגות רצויה, <http://www.biu.ac.il/JH/Parasha/haazinu/wolf.html>, וגם ירח"ר (תשס"ג) דמותו של משה כמנהיג עצמאי ונעז <http://www.biu.ac.il/JH/Parasha/kitisa/yer.html>

## הגישה החדשה - המנהיגות המעצבת והמנהיגות המתגמלת

(transactional leadership & transformational leadership)

בשלושים השנים האחרונות לערך עלו לקדמת הבמה המחקרית, גישות השמות את הדגש לא רק על **המנהיג**, תכונותיו, התנהגותו, כושר הסתגלותו וכו', אלא על **תהליך ההנהגה** המתחולל בין המנהיג ובין מונהגיו.<sup>23</sup> חוקרים של נושא המנהיגות מתעניינים כיום בעיקר בשאלה מהי הדרך האפקטיבית ביותר להנהגה? כלומר, מה הדרך היעילה ביותר ליצירתו של תהליך הנהגה שלו שותפים מנהיג ומונהגים:

"האם באמצעות מכשירי שכר ועונש? האם באמצעות הצעת פתרון לצרכים של המונהגים בתמורה לתפקודם התקין? האם באמצעות כיבוש הדמיון וגיוס המונהגים כמזדהים מלאים עם המנהיג? האם באמצעות עיצוב מחודש של צרכים, ערכים וזהות עצמית עצמי של המונהגים? האם באמצעות מתן תשובות למונהגים לשלוש קבוצות שאלות מרכזיות עבורם: "מי אנחנו?" (שאלת הזהות); "לאן אנחנו ומה אפשר לעשות כדי להגיע לשם?" (שאלת היעד, הכיוון והאמצעים); "לשם מה אנחנו? מדוע אנו עושים את מה שאנו עושים" (שאלת המשמעות)."<sup>24</sup>

שאלות אלו ואחרות הביאו את החוקרים לנסח שתי גישות עיקריות לתיאור תהליך ההנהגה: האחת היא "המנהיגות המסורתית" והשנייה היא "המנהיגות המעצבת". ההבדל בין שתי הגישות הוא: בדרך שבה בוחרים המנהיגים להשפיע על מונהגיהם, בטיב מערכת היחסים בין המנהיג והמונהגים ובאפקטיביות של ההנהגה.

### **המנהיגות המסורתית כוללת שלושה מרכיבים<sup>25</sup>:**

א מנהיגות מתגמלת - מעין עסקה של סחר חליפין בין המנהיג והמונהגים, שבה המנהיג מבטיח שהמונהגים יתוגמלו עבור ביצוע טוב של הוראות המנהיג; המנהיג נותן "פרסים" בצורות שונות עבור ביצועים מוצלחים ומעניש עבור חריגה מההוראות והפרתן. מרכיב זה בהנהגה מטפח את קשר החליפין בין ציות להוראותיו של המנהיג ותרומה להשגת היעדים שמציב המנהיג לבין התגמול אשר המונהגים מקבלים; המנהיג מבהיר את ציפיותיו ומציע בהתאם לכך גמול בתמורה למימושם. מנהיגים אלה נותנים "פרסים" (בצורות שונות) עבור ביצועים מוצלחים; ומענישים, או מאיימים בעונשים עבור התנהגויות החורגות מהוראותיו

<sup>23</sup> Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc  
ורבים אחרים שהלכו בעקבותיו.

<sup>24</sup> א. לויטן (2005) "מנהיגות באירגונים" כנס סוציולוגיה ישומית (2), אוניברסיטת חיפה

<sup>25</sup> Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc  
גם ג. ון. א. זכאי. א (2005) "מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה" משרד הביטחון, ורבים אחרים.

של המנהיג. מאידך מנהלים אלה מביעים הערכה והוקרה למי שמבצע את ההנחיות כנדרש .

ב. ניהול על פי חריגים – (ACTIVE MANAGEMENT BY EXCEPTION)המנהיג מפקח על ביצועי המונהגים, פועל לתיקון חריגות, כופה חוקים כדי למנוע טעויות, עוקב אחר שגיאות של המונהגים ומעיר להם על כך. מנהיגים אלה שומרים על קיום חוקים והימנעות משגיאות. דוגמאות לאמירות של מנהיג כזה יכולות להיות למשל : אני שם לב לטעויות וחריגה מדרישות, אני כופה חוקים כדי למנוע טעויות, תשומת הלב שלי מכוונת לחוסר יכולת לעמוד בדרישות,אני מחפש שגיאות אצל עובדיי לפני שאני מעיר להם.

ג. מנהיגות אינסטרומנטלית - המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה. המנהיג מצפה ודורש ממונהגיו ביצוע מדויק של הוראותיו. אין הוא מצפה מהם ליוזמה , חדשנות ראייה ביקורתית וכדומה. ניתן לדמות זאת למי שמקבל הוראות שימוש או הפעלה של מוצר חשמלי . כל שנדרש ממנו הוא לבצע במדויק את ההוראות .

בניגוד לכך, אנו מוצאים את המנהיגות מעצבת,<sup>26</sup> כאשר מנהיגות זו מנסחת עבור המונהגים ויחד איתם שאלות בדבר זהות, כיוון ויעדים ומשמעות, והיא תורמת לעיצוב מחדש של הצרכים, הערכים, והדימוי העצמי של המונהגים, כך שסיפוק הצרכים ומימוש הערכים יתרמו להשגת יעדי הקבוצה. כמו כן, במרכז מנהיגות מסוג זה תתרחש העצמה של המונהגים שעיקרה חיזוק אמונת המונהגים וביטחונם בכוחותיהם, בשיקול דעתם וביכולתם להגיע ליעדים של הקבוצה.

אם כן, מנהיגים מעצבים מפעילים על המונהגים השפעה רגשית, ומעצימים אותם בתהליך ההעצמה מתרחש שינוי פנימי וחיצוני :שינוי פנימי –תחושה או אמונה של האדם כי ביכולתו לפתור את בעיותיו. זו אמונה במסוגלות עצמית שמשפיעה על המאמץ, ההשקעה , הנחישות , ורמת הסיכון שהמונהג ייקח על עצמו. ושינוי חיצוני –יכולת מעשית לפעול ולהביא לשינוי.

יחד עם ההעצמה שעוברים המונהגים במנהיגות המעצבת, נוצרת אצלם מחויבות והזדהות עם מטרות הקבוצה ויעדיה; המנהיגים מעוררים הנעה באמצעות השראה כאשר הם מפתחים חזון עתידי משותף, מאתגרים את המונהגים כלפי סטנדרטים גבוהים שיוכלו לממש את החזון הזה. החזון המשותף והאמונה במימושו מבטאים תפיסה אופטימית אותה מנחיל המנהיג על ידי דיבור חיובי, תמיכה ועידוד באשר למה שצריך להיעשות על ידי

<sup>26</sup> Bass. B.M & Avolio B.M(1993)Transformational Leadership and organizational culture .public administration quarterly;pg.112



מונהגיהם. בכך המנהיג המעצב הוא פרואקטיבי בהציבו את תמונת המצב העתידית שלאורה מוענקת משמעות קונקרטיה למעשיהם הטובים והגרועים של המונהגים<sup>27</sup>

למנהיגות המעצבת גם מאפיינים נוספים ביניהם יש להזכיר את הדאגה לצרכיהם של המונהגים<sup>28</sup> המנהיג מתייחס באופן אישי ויחודי למונהגיו, הוא מקשיב בתשומת לב אמיתית למונהגיו ולצרכיהם, הוא מייעץ, מלמד, מדריך ומנחה את מונהגיו.

ניתן לסכם ולומר כי במנהיגות המסורתית-מתגמלת, המנהיג ומונהגיו פועלים בהתאם למקובל ולמצופה בתרבות החברתית-אירגונית שהם חלק ממנה, בעוד שהמנהיגות המעצבת יוצרת שינוי במונהגים, שאיפותיהם וציפיותיהם, היא מעצבת את הנורמות מחדש ונסמכת על כוח אישיותו של המנהיג ואמונתו בחזון ובאנשיו:

להלן נבחן את סגנונות המנהיגות של גדול המנהיגים משה רבנו לאור המתח הקיים בין גישת המנהיגות המסורתית לגישת המנהיגות המעצבת. עיון במקראות ובמפרשים מראה כי משה השתמש פעמים רבות בשני סוגי המנהיגות, גם במנהיגות המסורתית וגם במנהיגות המעצבת.<sup>29</sup>

## דוגמאות למנהיגות מסורתית של משה רבנו

### **א. משה כמנהיג מתגמל**

1 כדוגמה חדה וברורה למנהיגות מתגמלת, הבה ונראה כיצד משה מזהיר אזהרות חמורות ביותר, על עונשים שיוטלו על מפרי הברית בין עם ישראל והקב"ה:

"הישמרו לכם, פן תשכחו את ברית ה' אלוהיכם, אשר כרת עימכם; ועשיתם לכם פסל תמונת כול, אשר ציווד ה' אלוהיך. כי ה' אלוהיך, אש אוכלה הוא: א-ל, קנא. כי-תוליד בנים ובני בנים, ונושנתם בארץ; והשחתם, ועשיתם פסל תמונת כול, ועשיתם הרע בעיני ה' אלוהיך, להכעיסו. העידותי בכס היום את-השמיים ואת-הארץ, כי אבוד תאבדון מהר, מעל הארץ, אשר אתם עוברים את הירדן שמה לרשתה: לא תאריכון ימים עליה, כי הישמד תישמדון. והפיץ ה' אתכם, בעמים; ונשאתם, מתי מספר, בגויים, אשר ינהג ה' אתכם שמה." (דברים ד: כג-כו).<sup>30</sup>

<sup>27</sup> פופר, מ. (1994) על מנהלים כמנהיגים, הוצאת רמות, עמ' 78

<sup>28</sup> מאפיינים נוספים כמו הכבוד וההערכה של המונהגים כלפי המנהיג ואיתגור אינטלקטואלי לא ידונו במאמר זה.  
<sup>29</sup> בשל קוצר היריעה יעסוק המאמר בדוגמאות ספורות בלבד לכל אחת מהגישות המנהיגויות, אין המאמר מתיימר לעסוק בכל הפעולות המנהיגויות של משה

<sup>30</sup> מעניין לציין כי באותו פרק, בהמשך (מפסוק לב ואילך), עובר משה לסגנון מובהק של מנהיג מעצב, ומדבר על המיוחדות והמסוגלות של עם ישראל כעמו הנבחר של הקב"ה

2. עיון בפרשת פרשת והיה עם שמוע, מלמד כי כל מהותה הוא שכר לשומרי המצוות ועונש על אי שמירת המצוות.<sup>31</sup> (דברים יא: יג – יז),

"והיה, אם שמוע תשמעו אל מצוותי, אשר אנוכי מצווה אתכם, היום לאהבה את ה' אלוקיכם, ולעובדו, בכל לבבכם, ובכל נפשכם. ונתתי מטר ארצכם בעיתו, יורה ומלקוש; ואספת דגנך, ותירושך ויצהרך. ונתתי עשב בשדך, לבהמתך; ואכלת, ושבעת. הישמרו לכם, פן יפתה לבבכם; וסרתם, ועבדתם אלוהים אחרים, והשתחוויתם, להם. וחרה אף ה' בכם, ועצר את-השמיים ולא-יהיה מטר, והאדמה, לא תיתן את יבולה; ואבדתם מהרה, מעל הארץ הטובה, אשר ה', נותן לכם".

הבטחה של שכר כנגד קיום מצוות חוזרת מספר פעמים<sup>32</sup> ונסתפק בהבאת דוגמא אחת נוספת מתחילת פרשת עקב: "והיה עקב תשמעון את המשפטים האלה ושמרתם ועשיתם אותם, ושמר ה' אלוקיך לך את הברית ואת החסד אשר נשבע לאבותיך. ואהבך וברכך והרבך, וברך פרי בטנך ופרי אדמתך דגנך תירושך ויצהרך שגר אלפיך ועשתרות צאנך על האדמה אשר נשבע לאבותיך לתת לך. ברוך תהיה מכל העמים, לא יהיה בך עקר ועקרה ובבהמתך".<sup>33</sup>

מובאות אלה, מראות בבירור על גישה מתגמלת שדורשת אך ורק צייתנות. העם יבצע את הנדרש ממנו, דהיינו שמירת דבר ה' בדביקות, ויקבל שכר – גשם ושפע חקלאי כלכלי.<sup>34</sup>

### **ב.ניהול לפי חריגים ומנהיגות אינסטרומנטלית של משה**

ציינו לעייל כי בניהול לפי חריגים המנהיג מפקח על ביצועי המונהגים, עוקב אחר שגיאות של המונהגים ומעיר להם על כך. מנהיגים אלה שומרים על קיום חוקים והימנעות משגיאות. ברכיב השלישי של המנהיגות המסורתית -מנהיגות אינסטרומנטלית - המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה. והוא דורש ממונהגיו לבצע במדויק את ההוראות. הבה נראה כיצד פעל משה רבנו בהתייחסות לשני נדבכים אלה של המנהיגות המסורתית.

1. פרשת ליקוט המן ( שמות טז : יט – כ )

<sup>31</sup> פרשה זו היא חלק מנאום ארוך של משה המתחיל בפרק י' פסוק יב, אילו הם דבריו של משה לעם ולא דבריו של הקב"ה למשל הברכה והקללה המוזכרים בפרשת ראה (דברים יא: כו ואילך), ומקומות נוספים.

<sup>33</sup> פרשת עקב פרק ז' מפסוק יב – עד סוף הפרק.

<sup>34</sup> יש דוגמאות רבות נוספות כמו למשל: דברים ו: יב – יט אזהרה ואיום בעונש על הפרת מצוותיו של הקב"ה, וכמו כן שכר של ירושת הארץ" המובטח למקיימי הברית - זו דוגמא מובהקת של "עסקה" בין המנהיג לבין המונהגים.

כשמשה מפגיש את בני ישראל בפעם הראשונה עם התופעה הניסית של מן, משה מצווה אותם שלא לאגור את המן ליום המחרת. חלק מהאנשים לא שמעו אל משה והותירו מן. משה ראה זאת בעין ביקורתית וקצף עליהם ככתוב "ויאמר משה אליהם איש אל יותר ממנו עד בקר, ולא שמעו אל משה ויותרו האנשים ממנו עד בקר ויקצוף עליהם משה".

2. שריפת קרבן החטאת אחרי מות שני בני אהרון (ויקרא י: טז-כ)

ביום חנוכת המשכן, לאחר האסון של מות שני בני אהרון נדב ואביהוא, אהרון ובניו הנותרים אלעזר ואיתמר לא אכלו מקרבן שעיר החטאת כפי שהיו אמורים לעשות. משה עוקב אחר "שגיאות" (לדעתו) של המונהגים על ידו – אלעזר ואיתמר – וכועס על אי מילוי ההוראה ככתוב: "ואת שעיר החטאת, דרוש דרש משה והנה שורף; ויקצוף על-אלעזר ועל איתמר, בני אהרון, הנותרים, לאמור. מדוע, לא אכלתם את-החטאת במקום הקודש כי קודש קודשים, היא; ואותה נתן לכם, לשאת את-עוון העדה, לכפר עליהם, לפני ה'. הן לא הובא את דמה, אל הקודש פנימה; אכול תאכלו אותה בקודש, כאשר ציוויתי". תגובתו של אהרון עניינית מאד הוא מסביר למשה את הסיבה לחריגה מהציווי. "וידבר אהרן אל משה, הן היום הקריבו את-חטאתם ואת עלתם לפני ה', ותקראנה אתי כאלה; ואכלתי חטאת היום, הייטב בעיני ה'?" תגובת משה היא "וישמע משה, וייטב בעיניו". כאן משתנה סגנון מנהיגותו של משה, כשהוא מבין שיש לאהרון שיקול דעת משלו, ושממילא הוא – משה – יכול להרפות מהאחיזה האינסטרומנטלית הדורשת ציות עיוור להוראות המנהיג, ובמקומה ולאפשר חופש פעולה ואחריות ושיקול דעת למונהג<sup>35</sup>

3 פרשת המעפילים (במדבר יד: מ-מד)

לאחר חטא המרגלים משה מודיע לעם את גזירת הקב"ה לפיה כל הדור של המרגלים לא יכנס לארץ. העם הצטער מאד ככתוב "ויתאבלו העם מאד וישכימו בבוקר, ויעלו אל ראש ההר לאמור: הננו, ועלינו אל המקום אשר אמר ה' כי חטאנו." משה שרואה את קבוצת המעפילים מתארגנת לפעול בניגוד לרצון הקב"ה ולציוויו המפורש. הוא מתריע על כך ומזהיר אותם מפני התוצאות הקשות של מעשיהם<sup>36</sup>, ככתוב "ויאמר משה, למה זה אתם עוברים את פי ה'; והיא, לא תצלח. אל תעלו, כי אין ה' בקרבכם; ולא, תינגפו, לפני, אויביכם. כי העמלקי והכנעני שם לפניכם, ונפלתם בחרב: כי על כן שבתם מאחרי ה', ולא יהיה ה' עימכם". המעפילים מסרבים לשמוע בקולו וסופם שהם נספים במערכה עד

<sup>35</sup> . אהרון בתשובתו מביא את משה לפעול בסגנון של מנהיגות מעצבת .

<sup>36</sup> בכך משה מתנהג כמנהיג פרואקטיבי, ראה להלן בהסבר על מנהיגות מעצבת .

האחרון שבהם " ויעפילו, לעלות אל ראש ההר; וארון ברית ה' ומשה, לא-משו מקרב המחנה. וירד העמלקי והכנעני היושב בהר ההוא ויכוסם ויכתום עד החרמה".

ציינו לעייל כי אחד המרכיבים של המנהיגות המסורתית הוא מנהיגות אינסטרומנטלית: המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה. סיפור המעפילים מפגיש אותנו עם אלמנט מנהיגותי שכזה; המונהגים צריכים לעשות כדברי המנהיג ולא להפעיל שום חשיבה עצמאית משלהם. שהרי המעפילים מבקשים לעשות את מה שלפני כן בני ישראל לא רצו לעשות ובגלל זה נענשו בחטא המרגלים, ניתן לכאורה לשאול מה היה צריך העם לעשות, לעלות כמעפילים או לרצות להישאר במדבר כמרגלים? הרי נראה שהתורה יוצאת גם נגד המלצת המרגלים להישאר במדבר וגם נגד התנהגות המעפילים שרצו להעפיל ולהיכנס לארץ. אלא שמה מלמדנו שהמוקד הוא הציות ולא הערך של המעשה. כשה' קובע שצריך לעלות, אז מי שמתנגד לעלייה הוא החוטא, וכשהוא קובע שצריך להישאר במדבר אז מי שבוחר לעלות הוא החוטא, כובד המשקל הוא על הציות למשה כמי שמביא את דבר ה' אל העם המונהג. זו היא מנהיגות אינסטרומנטלית. הדבר החשוב הוא לציית ולמלא במדויק את הציווי. אין כאן מקום לחשיבה עצמאית ושיקול דעת<sup>37</sup>.

### **משה רבנו כמנהיג מעצב.**

ראינו עד כה דוגמאות לדפוסי התנהגות של משה בכל מרכיבי המנהיגות המסורתית הן כמנהיג מתגמל, והן כמנהיג הדורש ציות מלא וביצוע מדויק של הוראותיו, כשהוא מעיר, לעיתים אפילו בכעס, על שגיאות וחריגות. בכך מיצינו את עיונו במנהיגות המסורתית של משה רבנו.

להלן נבחן את מנהיגותו של משה – מימד כמנהיג הפועל בדגם של המנהיגות המעצבת "מנהיגות מעצבת היא... יכולתו של המנהיג לפעול על עולם הערכים האמונות הסמלים והאמונות של הכפופים לו. הוא אינו מעלה בדרך התנהגותית את הכפיפים לקראת מודעות לצרכים גבוהים יותר. הוא יוצר בהם תחושה זו על ידי פעולה במישור הסימבולי. רק באמצעות פעולה על מערכת הערכים האמונות והסמלים של הכפיפים מחדיר בהם המנהיג השראה ואמונה ביכולתם לגרום לשינוי"<sup>38</sup>. כמו כן ציינו לעייל כי המנהיגות המעצבת יוצרת שינוי במונהגים, שאיפותיהם וציפיותיהם, היא מעצבת את הנורמות מחדש ונסמכת על כח אישיותו של המנהיג ואמונתו בחזון ובאנשיו. כן הזכרנו את הדאגה לצרכיהם של המונהגים כמאפיין של המנהיג המעצב. הבה נבחן זאת בנוגע למשה רבנו.

<sup>37</sup> יש דוגמאות נוספות כמו נקמת בני ישראל במדייניים (במדבר לא:), ו תוכחת משה לבני גד ובני ראובן (במדבר לב: א- טו)

<sup>38</sup> ראה א. רונן "המנהיג והקבוצה" בתוך מ. פופר, א. רונן (1989) על המנהיגות משרד הביטחון ההוצאה לאור עמ' 41-36

1. פעולה במישור הסימבולי -מלחמת משה בעמלק(שמות י"ז : יא )

"והיה כאשר ירים משה ידו גבר ישראל וכאשר יניח ידו גבר עמלק". זו דוגמא של מתן השראה והתלהבות תוך כדי שימוש במעשים סמליים וידוע המדרש המופיע במשניות מסכת ראש השנה ("וכי ידיו של משה וכו'") וכיוצא בזה, מאוחר יותר בפרשיית נחש הנחושת במדבר כא: ט "ויעש משה נחש נחושת וישימהו על הנס והיה אם נשך הנחש את האיש והביט אל נחש הנחושת וחי". במלחמת עמלק לאחר הניצחון משה מדעתו ובלי שנצטווה על כך בונה מזבח וקורא את שמו ה' ניסי. יש שפרשו אמירה זו כזיכרון לכך שה' עשה להם נס, יש אחרים<sup>39</sup> שמפרשים את דברי משה כמי שאמר "הקב"ה הוא לי כנס – כדגל אשר הלוחמים נאספים אליו ומסתכלים בו ומתחזקים למראהו להלחם בגבורה ולנצח...". מכל מקום ברור שזו פעולה סימבולית שבאה להעניק לעם השראה.

2 פיתוח אמונה במסוגלות עצמית -לפני מתן תורה משה מציב חזון, מעלה את המסוגלות העצמית, ופונה אל העם באמרו (שמות יט: ד-ח)

"אתם ראיתם, אשר עשיתי למצרים; ואשא אתכם על כנפי נשרים, ואביא אתכם אליי. ועתה, אם שמוע תשמעו בקולי, ושמרתם, את בריתי והייתם לי סגולה מכל-העמים, כי לי כל הארץ. ואתם תהיו לי ממלכת כוהנים, וגוי קדוש: אלה, הדברים, אשר תדבר, אל בני ישראל. ויבוא משה, ויקרא לזקני העם; וישם לפניהם, את כל-הדברים האלה, אשר ציווהו, ה'." דבריו של משה מרוממים את העם ומקנים להם תחושה של מסוגלות הבאה לידי ביטוי מפורש " ויענו כל-העם יחדיו ויאמרו, כול אשר דיבר ה' נעשה " גםלאחר מתן תורה כאשר העם חרד מקול השופר הלפידיים וההר העשן משה נותן לעם תחושה של מסוגלות "אל תיראו" אתם יכולים ומסוגלים לעמוד, לשמוע את קול ה' ולחוות את מעמד ההתגלות .

משה אומר לעם (שמות כ: יז) "אל תיראו כי לבעבור נסות אתכם בא האלוקים ובעבור תהיה יראתו על פניכם לבלתי תחטאו". בין המפרשים המסורתיים חלוקות הדעות באשר למשמעות הביטוי " לבעבור נסות אתכם". רש"י מפרש לגדל את עם ישראל שיצא שמו בעולם כמי שהקב"ה נגלה אליו. רמב"ן חולק עליו ומפרש את המילה "נסות" כביטוי של להרגיל באמונה. ויש גם פירושים נוספים, מכל מקום לפי כל הפירושים, משה תומך מעודד ומחזק את מונהגיו – העם שנתע מעצמת ההתגלות האלוקית<sup>40</sup>.

39 דעת מקרא בפירוש עמוס חכם הוצאת מוסד הרב קוק ירושלים  
40 יש דוגמאות נוספות כמו דברים ד: ה-ח

3 עיצוב מחודש של נורמות - (דברים ז: ה- יא.) בקטע המובא להלן אומר משה לעם כי הם צריכים להכרית את עובדי העבודה הזרה, אך אין הוא מדבר כלל על עונשים או סנקציות, אין כאן שום גמול, לא שכר ולא עונש. משה מדבר רק על ערכים ומחויבות לרעיונות כפי שמובן מפשוטם של המקראות, והרי זו מנהיגות מעצבת במיטבה. הבה נראה את הדברים במקור: "כי אם כה תעשו, להם מזבחותיהם תיתוצו, ומצבותם תשברו; ואשריהם, תגדעון, ופסיליהם, תשרפון באש. כי עם קדוש אתה, לה' אלוקיך: בדך בחר ה' אלוקיך, להיות לו לעם סגולה, מכול העמים, אשר על פני האדמה. לא מרובכם מכל העמים, חשק ה' בכם ויבחר בכם: כי אתם המעט, מכל-העמים. כי מאהבת ה' אתכם, ומשומרו את-השבועה אשר נשבע לאבותיכם, הוציא ה' אתכם, ביד חזקה; ויפדך מבית עבדים, מיד פרעה מלך-מצריים. וידעת, כי ה' אלוקיך הוא האלוהים: הא-ל, הנאמן שומר הברית והחסד לאוהביו ולשומרי מצוותיו, לאלף דור. ומשלם לשונאיו אל פניו, להאבידו: לא יאחר לשונאו, אל פניו ישלם לו. ושמרת את המצווה ואת החוקים ואת המשפטים, אשר אנוכי מצויד היום לעשותם."

4. דגם של מנהיגות מעצבת המרוממת את המונהגים- פרשת שמע (דברים ו: ד-ט) "שמע ישראל; ה' אלקינו ה' אחד: ואהבת, את ה' אלוקיך; בכל לבבך ובכל נפשך ובכל מאדך: והיו הדברים האלה, אשר אנכי מצוך היום על לבבך: ושיננתם לבניך, ודברתם בם; בשבתך בביתך ובלכתך בדרך, ובשכבך ובקומך: וקשרתם לאות על ידך; והיו לטטפת בין עיניך: וכתבתם על מזוזת ביתך ובשעריך: "

כל מהותה של פרשה זו היא העשייה הנדרשת מעם ישראל. משה אומר לעם כי עשייה זו צריכה להיעשות מתוך הזדהות, מתוך נאמנות לערכים (ה' אחד) ומתוך אהבה. פרשיה זו אינה עוסקת בפרטים, אלא מתווה דרך וכיוון שלאורו יש ללכת תמיד. זה הוא ההפך הגמור מהוראות אינסטרומנטליות איך לבצע ציווי זה או אחר,

נמצאנו למדים שפרשית "שמע" מבטאת דגם של מנהיגות מעצבת המרוממת את המונהגים, בעוד שפרשית "והיה אם שמוע" (ראה לעייל) מדגישה את הדגם של המנהיגות המסורתית המתגמלת תמורת ציות. דברים אלה, מקבלים חיזוק ומשנה תוקף כפי שנראה בקטע הבא

5. התייחסות עולם הערכים האמונות הסמלים והאמונות-דברים י:ב - כב

"ועתה, ישראל מה ה' אלוקיך, שואל מעימך: כי אם ליראה את ה' אלוקיך ללכת בכל דרכיו, ולאהבה אותו, ... כי, ה' אלוקיכם הוא אלוקי האלוהים, ואדוני האדונים: הא-ל הגדול הגיבור, והנורא, אשר לא ישא פנים, ולא ייקח שוחד.... את ה' אלוקיך תירא, אותו תעבוד; ובו תדבק, ובשמו תישבע. הוא תהילתך, והוא אלוקיך אשר עשה איתך, את הגדולות ואת הנוראות האלה, אשר ראו, עיניך..

כל דבריו של משה כאן הם ההפך הגמור ממנהיגות מסורתית. הוא מתייחס אך ורק לעולם הערכים של בני העם היהודי – עמו של הקב"ה ולנגזר מערכים אלה במישור ההתנהגותי של המונהגים, והרי זו מנהיגות מעצבת במיטבה.

### **ב. משה רבנו כמנהיג הדואג לצרכיהם של המונהגים**

דאגה לצרכיהם של המונהגים ניכרת לכל אורך ארבעים שנות ההנהגה של משה. ניצנים לגישה זו ניתן לראות כבר בראשית תפקידו "וישב משה אל ה' ויאמר אלוקים למה הרעותה לעם הזה למה זה שלחתני. ומאז באתי אל פרעה לדבר בשמך הרע לעם הזה והצל לא הצלת את עמך" (שמות ה: כב–כג). כך היה ביציאת מצריים בעומדם על שפת ים סוף, כשמשה דאג לעם הצמא למים ברפידיים (שמות יז: א–ז) ובמקרים רבים אחרים שלא יפורטו כאן.

גם כשישראל עמדו בסכנה ללקות מידי הקב"ה בגלל עבירות שעשו, היה זה משה שפנה אל הקב"ה בבקשה לחוס עליהם. כך היה בחטא העגל, וכך היה בחטא המרגלים. עדות מפורשת לכך נמצאת בתורה כשאמר משה לקב"ה "עתה אם תשא חטאתם ואם אין מחני נא מספרך אשר כתבת" (שמות לב: לב). הד לכך משמיע גם משורר תהילים באומרו "ויאמר להשמידם לולי משה בחירו עמד בפרץ לפניו להשיב חמתו מהשחית" (תהלים קו: כג). דומה שמשה עצמו היטיב להביע את דאגתו המתמדת למונהגיו באומרו "אנכי הריתי את כל העם הזה אם אנכי ילדתיהו כי תאמר אלי שאהו בחיקך כאשר ישא האמן את הינק על האדמה אשר נשבעת לאבתיו" (במדבר יא: יב).

רבי נחמן מברסלב באחת מתורותיו היותר מפורסמות "מרחמם הוא ינהגם"<sup>41</sup> "אומר כי" "כי מרחמם ינהגם, הינו מי שהוא רחמן, הוא יכול להיות מנהיג.... ורחמן כזה הוא רק משה רבנו... כי משה רבנו היה לו רחמנות באמת על ישראל ומסר נפשו בשביל ישראל, והשליך נפשו מנגד, ולא היה חושש על עצמו כלל, וואפעשך לגוי גדול", והוא לא השגיח על זה כלל, רק אמר "אם תשא חטאתם" וכי, כי הוא היה רחמן ומנהיג אמת... וזהו עקר הרחמנות, לרחם על ישראל עם קדוש להוציאם מהמשאוי הכבד של עוונות, ועל כן משה רבנו, עליו

41 ליקוטי מוהר"ן ח"ב - תורה ז

הַשְּׁלוֹם, בְּכָל עֵת שֶׁנִּפְּלוּ יִשְׂרָאֵל בְּאֵיזָה עֶוֹן הָיָה מוֹסֵר נַפְשׁוֹ עֲלֵיהֶם וְהִתְפַּלֵּל בְּעֶדְם, כְּגוֹן בְּמִרְגְּלִים ..”.

כלומר מי שראוי להיות מנהיג, הוא מי שמרחם במובן הזה, שהוא עושה כל שביכולתו למען מונהגיו, גם במחיר של ויתור משמעותי על תועלות אישיות שלו. ומי לנו גדול ממשא שאמר "ועתה אם תשא חטאתם, ואם אין מחני נא מספרך אשר כתבת" (שמות לג: לב).

### **ג. משה כמנהיג פרואקטיבי בחשיבתו על תמונת המצב העתידית**

1 שבירת לוחות הברית בחטא העגל (שמות פרק לב) :

נושא חטא העגל זכה לדיון מפורט במאמרים רבים<sup>42</sup>, מאמר זה עוסק רק בפעולות שעשה משה רבנו לאחר חטא העגל, בחשיבתו על תמונת המצב העתידית. משה שבר את הלוחות לדעת מפרשים רבים פעולה זו אינה נובעת מכעס וזעם גרידא, אלא נובעת מהבנתו שעליו לעשות מעשה חריג ועוצמתי אשר יזעזע את העם המתפרע ויהא בסיס לשינוי התנהגות העם, שינוי שיאפשר את היציאה מהמשבר. ניתן בהחלט לראות את פעולתו של משה גם כעונש לעם על חטאו, ובהקשר זה יש לציין כי גם המנהיג המעצב (ולא רק המנהיג המתגמל) משתמש בסנקציות ובעונשים אלא שהכישלון והעונש הבאים בעקבותיו מנוצלים להפקת לקחים ובכך המנהיג מקדם את תמונת המצב העתידית – את היעדים והחזון<sup>43</sup>. נראה כי כך בדיוק נהג משה בכל הפעולות שעשה במשבר זה: שבירת הלוחות, שריפת העגל והשקיית בני ישראל באפרו; שריפת העגל וההשקיה הן פעולות סמליות המבהירות ומחדדות את המסר של המנהיג – כך נהגו ונוהגים מנהיגים מעצבים<sup>44</sup> וכך נהג גם משה. גם הציווי שנתן משה לבני לוי להרוג את כל מי שבפעל חטא בחטא העגל, ניתן לא מתוך זעם וכעס, אלא מתוך מחשבה בהירה וצלולה על תמונת המצב העתידית של העם. להבנתו של משה תמונה עתידית זו לא יכולה לכלול בתוכה את החוטאים בפעל, והעם חייב לטהר את עצמו מחוטאים אלה.

..2 משה דואג לשמירת רציפות ההנהגה אחרי מותו. (במדבר כח: יב-יז)

כאשר מתבשר משה מפי הגבורה על סופו הקרוב פעולתו הראשונה והמידית היא לדאוג לכך שיהיה מנהיג אחר במקומו. הביטוי היחידאי "וידבר משה אל ה' נועד להעצים את חשיבות הדברים בעיניו של משה כשהוא מצווה כביכול על הקב"ה שלא להשאיר את העם כצאן בלי רועה. זו ראייה פרו-אקטיבית המביאה את משה לדרוש מינוי של מנהיג במקומו. "ויאמר ה' אל-משה, עלה אל-הר העברים הזה; וראה את-הארץ, אשר נתתי לבני ישראל: וראיתה אתה, ונאספת אל-עמך גם-אתה; כאשר נאסף אהרן אחיך: כאשר מריתם פי במדבר-צן, במריבת העדה, להקדישני

42 כגון ברקאי et al עיוניה של נחמה ליבוביץ ורבים אחרים.

43 פופר מ' (1994) על מנהלים כמנהיגים, הוצאת רמות אוניברסיטת תל אביב עמ' 77.

44 שם עמוד 84



במים לעיניהם; הם מי-מריבת קדש מדבר-צן וידבר משה, אל-ה' לאמר: יפקד ה', אלקי הרוחת לכל-בשר; איש על-העדה: אשר-יצא לפניהם, ואשר יבא לפניהם, ואשר יוציאם ואשר יביאם; ולא תהיה עדת ה', כצאן אשר אין-להם רעה<sup>45</sup>."

ראינו כי אלפי שנים בטרם גיבשו חוקרי מדעי ההתנהגות מושגים כמו מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת וכדומה, הכיר גדול המנהיגים משה רבנו את התכנים העומדים מאחורי מושגים אלה. משה השכיל להשתמש בשני דגמי המנהיגות פעמים רבות, לעיתים תוך כדי מעברים מהירים בין דגם אחד למשנהו<sup>46</sup>. . כמנהיג המשתמש במנהיגות המסורתית משה מפעיל המנהיגות המתגמלת, מנהל על פי חריגים, ומפעיל מנהיגות אינסטרומנטלית. כמנהיג מעצב, משה משרה השראה מציב חזון ומעלה את רמת המסוגלות העצמית של העם ואמונתו ביכולותיו, כל זאת תוך כדי ביצוע פעולות סימבוליות. משה רבנו דואג מאד לצרכיהם של המונהגים ומוכן למסור את נפשו למטרה זו. משה גם פרואקטיבי, כשלנגד עיניו תמונת המצב העתידית. ראוי להמשיך ולברר באילו נסיבות בחר משה להשתמש בדגם זה או אחר? ומה היו השיקולים שהביאו אותו בכל אירוע ואירוע לפעול כפי שפעל? שאלות אלה חורגות מהיקפו של מאמר זה.

בחלקו האחרון של המאמר נבדוק לאור האמור את התנהגותו של משה בפרשת מסה ומריבה.

נספח

### פרשת מסה ומריבה

חטאו של משה בפרשת מי מסה ומריבה הביא לכך שהוא לא נכנס לארץ. לאחר התלונות של העם כנגד משה ואהרון על חסר מים, משה ואהרון נפלו על פניהם בפתח אהל מועד ואז התגלה כבוד ה'. (במדבר פרק כ: ז - יג). "וידבר ה', אל-משה לאמור. קח את המטה, והקהל את העדה אתה ואהרון אחיך, ודיברתם אל הסלע לעיניהם, ונתן מימיו; והוצאת להם מים מן הסלע, והשקית את העדה ואת בעירם. וייקח משה את המטה, מלפני ה', כאשר, ציווהו. ויקהילו משה ואהרון, את הקהל אל פני הסלע; ויאמר להם, שמעו נא המורים המן הסלע

<sup>45</sup> דוגמאות נוספות לפעולות מנהיגותיות של משה מתוך ראייה פרואקטיבית הן: נקמת בני ישראל במדיניים (במדבר לא): , משה כמבדיל ערי מקלט בעבר הירדן המזרחי ( דברים ד: מא – מג ), וכן התוכחה הקשה והתקיפה שנותן משה בתשובתו לבקשת בני גד ובני ראובן לנחול בעבר הירדן המזרחי ( במדבר לב )

46 ראה כדוגמא את התייחסותנו לעייל לדברים פרק ד

הזה, נוציא לכם מים. וירם משה את ידו, ויך את הסלע במטהו פעמיים; וייצאו מים רבים, ותשת העדה ובעירם. ויאמר ה', אל משה ואל-אהרון, יען לא האמנתם בי, להקדישני לעיני בני ישראל לכן, לא תביאו את הקהל הזה, אל הארץ, אשר נתתי להם. המה מי מריבה, אשר רבו בני ישראל את ה'; וייקדש, בם. "

חטא זה מוזכר בתורה פעמים בפרשת חוקת, ושלוש פעמים נוספות<sup>47</sup>, פעם אחת לפני מות אהרון, פעם שניה בפרשת פנחס ופעם שלישית בפרשת האזינו. העונש על החטא ברור מאד, עם זאת לא ברור מפשט הכתובים מה בדיוק היה חטאם. את הקושי בהבנת החטא היטיב לנסח רבי יצחק עראמה<sup>48</sup> באמרו "שאלה קשה וחזקה בחטאו של משה רבנו ועונשו, ש"הרי שולחן והרי בשר והרי סכין לפנינו ואין לנו פה לאכול" (קידושין מו, ע"א). וזה: כי מצוות ה' למשה היא כתובה לפנינו, והמעשה אשר עשה לא נעלם מנגד ענינו ומחרון אף ה' ישתומם ליבנו, ואין איתנו פירוש על זה... "

קולמוסים רבים נשתברו בניסיונות להסביר את חטאו של משה<sup>49</sup>, הרמב"ם<sup>50</sup> רואה כחטא את נטייתו של משה לרגזנות בעצם האמירה אותה העם יחס לקב"ה עצמו. רבנו חננאל ובעקבותיו הרמב"ן ראו את החטא באמירה "נוציא לכם מים" בעוד שהיו צריכים לומר יוציא ה' לכם מים. בכך כביכול מעלו משה ואהרון בקדש. רש"י ובעל אור החיים רואים את החטא בעצם ההכאה על הסלע במקום לדבר אליו. שד"ל אומר "משה רבנו חטא חטא אחד והמפרשים העמיסו עליו שלושה עשר חטאים ויותר..." לכן שד"ל - בן המאה התשע עשרה<sup>51</sup> שראה את הפירושים של קודמיו - לא חיפש פירוש נוסף אלא תמך בסופו של דבר בפירוש רשי. יש מפרשים שרואים את חטאו של משה ככישלון של מנהיגות. בין הראשונים שנקטו בגישה זו יש לציין את רבי אברהם אבן עזרא<sup>52</sup> ובעקבותיו את ר' יוסף אלבו<sup>53</sup> שטענו כי משה ואהרון-בנופלים על פניהם בפתח אוהל מועד, התנהגו כבורחים, בריחתם הביאה לחילול ה' בעוד שכמנהיגים הם היו צריכים לפעול אחרת. גם בין החוקרים והמפרשים בני זמננו יש רבים מאד הרואים את החטא כחטא כבעיה מנהיגותית<sup>54</sup>.

ניתן לסכם ולומר כי מרבית הפירושים רואים את החטא או **במעשה עצמו**: הכאת הסלע במקום דיבור, כעס שאין לו הצדקה, או בהיבט הרחב יותר - **כישלון בדרכי המנהיגות**

47 במדבר כ, ז-ג, במדבר כ, כג-כד, במדבר כז, יב-יד. דברים לב, מח-נא.

48 "עקידת יצחק" שער שמונים הספק הרביעי

49 להרחבה ועיון ראה את עיונה של נחמה ליבוביץ בספרה עיונים בספר במדבר לפרשת חוקת "חטאו של משה" עמודים 246-

258 גם מאמר זה הולך בעקבות עיונה.

50 שמונה פרקים, הפרק הרביעי

51 שמואל דוד לוצאטו בקיצור: שד"ל; (א' באלול ה'תק"ס 22, באוגוסט 1800 טרֶיאָסט, צפון-מזרח איטליה - ליל יום

הכיפורים ה'תרכ"ו 30, בספטמבר 1865, פאדובה, חבל ונטו, צפון איטליה) היה משורר, פרשן מקרא, בלשן עברי, פילוסוף, חוקר

ספרות ומתרגם. איש תנועת ההשכלה היהודית, מראשוני אנשי חכמת ישראל וראש בית המדרש לרבנים

בפאדובה שבאיטליה. (ויקיפדיה)

52 פירושו לבמדבר כ: ו

53 "ספר העיקרים" מאמר ד פרק כב

54 בין אחרונים אלה יש להזכיר את מ. ליכטנשטיין ראה לעייל הערה 3, יצחקי א. תשע"א "על חטאם של משה ואהרון" ב <http://www.biu.ac.il/JH/Parasha/chukath/chukath.shtml> וכן מאמרים רבים שנכתבו על ידי רבני ישיבת הר עציון ביניהם יש להזכיר את א. סמט, מ. ליבטאג, מ. שפיגלמן, י. ראק ואחרים מאמרים אלה פורסמו באתר בית המדרש הוירטואלי של ישיבת הר

עציון בכתובת <http://www.etzion.org.il/vbm/parsha.php>

לאור כל האמור לעיל מעניין לבחון את פירושו של ר' לוי יצחק מברדיצב<sup>55</sup> בספרו קדושת לוי לפרשת חוקת. רבי לוי מסביר את חטאו של משה רבנו תוך יצירת סינתזה בין המעשה עצמו ובין הכישלון במנהיגות. להלן דבריו:

”... הנה רש"י והרמב"ן חולקים בחטא של משה אחד מפרש על שאמר לישראל שמעו נא כו', ואחד מפרש על שהכה את הסלע. והנראה שטעם אחד הוא, כי זה גרם זה. והנה יש שני בחינות במוכיח שמוכיח את ישראל שיעשו רצון הבורא ברוך הוא. אחד, שמוכיח בדברים טובים, דהיינו שאומר לכל איש ישראל גודל מעלתו... וגודל הנחת רוח אשר להבורא יתברך כביכול ממצות כל איש ישראל... ובזה התוכחה מטה את לב בני ישראל לעשות רצון הבורא ברוך הוא... ויש שמוכיח את ישראל בדברים קשים ובדברי ביושים עד שהם מוכרחים לעשות רצון הבורא. והחילוק שביניהם, זה שמוכיח את ישראל בטוב מעלה את נשמת ישראל למעלה למעלה ומספר תמיד בצדקת ובגדולת ישראל כמה גדול כוחם למעלה וראוי הוא להיות מנהיג על ישראל. וזה שמוכיח את ישראל בדברים קשים אינו בבחינה הזאת. והנה זה שמוכיח את ישראל בטוב ומספר תמיד בגדולת ישראל וצדקתם אז כל הדברים הנבראים בעולם צריכין לעשות מעצמם הרצון של ישראל לדבר שנבראו, דהיינו בשביל ישראל אבל אם אינו מספר ומעלה צדקת ישראל אז צריך להכריח כל הנברא בהכרח גדול לעשות מה שנברא, דהיינו לעשות רצון ישראל. והנה משה אמר בכאן שמעו נא המורים, הוכיח את ישראל בדברים קשים ולכך הוצרך להכות את הסלע לעשות מה שנברא, כי אילו היה מעלה את ישראל כנ"ל, וכמו שהיה כוונת הקדוש ברוך הוא ודברת אל הסלע, כי אז היה מדבר אל הסלע אתה שנבראת בשביל ישראל והם במעלה גדולה צריך אתה לעשות מה שנבראת, דהיינו להוציא מים לישראל. אבל עתה שהוכיח את ישראל בדברים קשים שמעו נא כו', הוצרך להכות את הסלע לעשות רצון ישראל, ונמצא זה גרם את זה וטעם אחד הוא. וזהו הרמז יען לא האמנתם בי להקדישני לעיני בני ישראל, כי זה שמוכיח את ישראל בטוב יכול גם הוא להשיג את העם זה השכל. ... (קדושת לוי, חקת).

הבה נבחן את הדברים וננסה להכניסם אותם למונחים של מנהיגות מעצבת או מתגמלת.

אומר רבי לוי יצחק כי יש שתי דרכים בהן יכול המנהיג (משה) להביא את המונהגים (עם ישראל) אל המטרה "שיעשו רצון הבורא ברוך הוא".

<sup>55</sup> רבי לוי יצחק הוסקוב מברדיצב (ה'ת"ק, 1740 - כ"ה בתשרי ה'תק"ע, 5 באוקטובר 1809) מגדולי האדמו"רים החסידיים, מחבר הספר קדושת לוי. ידוע בכינויו סנגורם של ישראל. נפטר בכ"ה בתשרי ה'תק"ע. מקום קבורתו בעיר ברדיצ'ב מושך מתפללים ותיירים גם כיום. (ויקיפדיה)

דרך אחת " שמוכיח בדברים טובים, דהיינו שאומר לכל איש ישראל גודל מעלתו... וגודל הנחת רוח אשר להבורא יתברך כביכול ממצות כל איש ישראל... ובזה התוכחה מטה את לב בני ישראל לעשות רצון הבורא ברוך הוא " במונחים של ימינו זו בדיוק המנהיגות המעצבת המעלה את הדימוי העצמי של המונהגים ותורמת לעיצוב של הערכים ולהעצמה של המונהגים.

דרך שנייה " **שמוכיח את ישראל בדברים קשים ובדברי ביושים עד שהם מוכרחים לעשות רצון הבורא** ". במונחים מודרניים זו היא המנהיגות המסורתית המבהירה כי ינקטו סנקציות "דברים קשים" כנגד מי שלא יפעל בהתאם להנחיות המנהיג.

וממשיך בעל קדושת לוי ומחזק את דבריו בהשוואה בין שתי צורות ההנהגה " **שמוכיח את ישראל בטוב**". בשפתנו המנהיג המעצב "מעלה את נשמת ישראל למעלה למעלה" ובשפתנו יוצר השפעה רגשית מחויבות והזדהות, "ומספר תמיד בצדקת ובגדולת ישראל כמה גדול כוחם למעלה" ובשפתנו יוצר אצל המונהגים העצמה ויוצר אצלם תחושה של מסוגלות ומסוגלות עצמית. על מנהיג זה אומר קדושת לוי "וראוי הוא להיות מנהיג על ישראל", ומאידך אומר הוא "זה שמוכיח את ישראל בדברים קשים אינו בבחינה הזאת" דהיינו, המנהיג המסורתי אינו ראוי להיות מנהיג.

כאן עובר רבי לוי יצחק למדרגה נוספת ומדבר על השפעת ההנהגה בסגנון המנהיגות המעצבת על הדומם: **ובלשונו "זה שמוכיח את ישראל בטוב ומספר תמיד בגדולת ישראל וצדקתם אז כל הדברים הנבראים בעולם צריכין לעשות מעצמם הרצון של ישראל לדבר שנבראו, דהיינו בשביל ישראל"**.

לעומת זאת בהתייחסו לדיבור של מנהיג מסורתי, זה ש" אינו מספר ומעלה צדקת ישראל " מסיק רבי לוי יצחק כי למנהיג זה אין השפעה כזו על העולם הדומם, **ובלשונו "אז צריך להכריח כל הנברא בהכרח גדול לעשות מה שנברא, דהיינו לעשות רצון ישראל"**. לפי זה מסביר בעל קדושת לוי את חטאו של משה רבנו. חטא זה אינו מתחיל בהכאת הסלע במקום בדיבור אליו, כי אילו היה משה מדבר בשבחם של ישראל ונוקט בשיטת המנהיגות המעצבת "כי אילו היה מעלה את ישראל כנ"ל, וכמו שהיה כוונת הקדוש ברוך הוא ודברת אל הסלע" לדבריו התוצאה הייתה שהסלע היה משנה את טבעו, ודיבור אליו היה מספיק כדי שיתן מימיו לבני ישראל " כי אז היה מדבר אל הסלע אתה שנבראת בשביל ישראל והם במעלה גדולה צריך אתה לעשות מה שנבראת, דהיינו להוציא מים לישראל". משה פנה אל בני ישראל לא כמנהיג מעצב אלא כמנהיג מסורתי ואמר להם "שמעו נא המורים", כיון שכך לא יכול היה דיבורו לשנות את המציאות אצל הדומם והיה צורך בהכאת הסלע. "אבל עתה שהוכיח את ישראל בדברים קשים שמעו נא כו', הוצרך להכות את הסלע לעשות רצון ישראל".

לדעת קדושת לוי חטאו, או כשלוננו של משה הוא בהפעלת סגנון מנהיגות שאינו ראוי. סגנון המנהיגות הראוי- המדבר בשבחם ומעלתם הסגולית של ישראל- הסגנון

המעצב, היה גורם לכך שגם הסלע ישמע, יבין וימלא את ייעודו, וייתן שפע מים לעם רק בגלל דיבורו של משה. בכך היה נגרם קידוש ה' גדול לעיני כל עם ישראל. אולם, בחירתו של משה בסגנון מנהיגות אחר הביאה להחמצה בכך **שהדיבור לא "הספיק" לסלע**, אלא היה צורך **להכותו** כדי שימלא את ייעודו ויתן מים לעם, ובכך הוחמצה הזדמנות לקדש שם שמיים. על כך אמר הקב"ה למשה ולאחרון במדבר כ: **יב "יען לא האמנתם בי להקדישני לעיני בני ישראל לכן לא תביאו את הקהל הזה אל הארץ אשר נתתי להם"**.

פירושו זה של ר' לוי יצחק נמצא כמובן בהתאמה מלאה עם שיטתו הידועה ללמד תמיד זכות על עם ישראל. אבל מעבר לכך יש כאן גם לקח מנהיגותי חשוב ביותר. לדעת ר' לוי יצחק האחריות חלה **תמיד** על המנהיג. נראה שלדעתו אין מונהגים "גרועים". **כשלון המונהגים קשור בכך שמנהיגם לא השכיל לפנות אליהם בצורה הנכונה והמתאימה למצבם**, ודומה שמסקנה זו צריכה גם בימינו להיות נר לרגלי כל העוסקים בהנהגה ניהול או חינוך.