



# דף שבועי

בס"ד

פרשת כי תשא, תשפ"ב, מספר 1458

## מנהיגות במשבר – מנהיגותו של משה ואחריתו של עגל הזהב

אריה ארזי

המונהגים ומעיר להם על כך. הגישה השנייה היא "המנהיגות המעצבת" שכוללת את יכולתו של המנהיג להשפיע על עולם הערכים והאמונות של הכפופים לו, כאשר הוא יוצר בהם תחושה של מודעות ומחויבות לצרכים גבוהים יותר. המטרה הזו מושגת על ידי פעולה במישור הסימבולי, המשפיעה על מערכת הערכים, האמונות, והסמלים של הכפופים לו. כך יכול המנהיג להחדיר בהם השראה ואמונה ביכולתם לגרום לשינוי. תיאוריה זו פותחה בשנות ה-90 של המאה הקודמת על ידי Bass, B.M & Avolio B.M, והיא נלמדת היום כתיאוריה המובילה בכל ספר משמעותי העוסק במנהיגות.<sup>1</sup> היא נלמדת ומיושמת גם בצה"ל, כמו גם בארגונים רבים בעולם.

### שבירת הלוחות לפי גישת המנהיגות המסורתית

חכמים רבים רואים את שבירת הלוחות כעונש שנתן הקב"ה עצמו. כך מובא באבות דרבי נתן:

רבי יהודה בן בתירא אומר: לא שבר משה את הלוחות אלא שנאמר לו מפי הגבורה, שנאמר 'פה אל פה אֶדְבָר בּו' (במ' יב:ח). פה אל פה, אמרתי לו שבור את הלוחות".<sup>2</sup>

בעיון זה ננסה להבין מדוע שבר משה רבנו את לוחות הברית, והאם אפשר לראות זאת כפעולת מנהיגות ראויה?

שבירת הלוחות על ידי משה לאחר חטא העגל מתוארת בתורה פעמיים: בספר שמות בפרשתנו (לב:טו-כ), ובספר דברים בפרשת "עקב" (דב' ט:טו-יז). בנוסף לכך, התורה נחתמת בסיום ספר דברים: "וְלֹכַל הַיָּד הַחֲזָקָה וְלֹכַל הַמּוֹרָא הַגָּדוֹל אֲשֶׁר עָשָׂה מִשֶּׁה לְעֵינַי כָּל יִשְׂרָאֵל" (לד:יב), ורש"י ופרשנים נוספים רואים בפסוקים אלה התייחסות לשבירת לוחות הברית. רש"י:

"לְעֵינַי כָּל יִשְׂרָאֵל", שֶׁנֶּשְׂאוּ לְבוֹ לְשִׁבְרֵי הַלּוּחוֹת לְעֵינַיהֶם שֶׁנֶּאֱמַר "וְאֲשַׁבְּרֵם לְעֵינֵיכֶם" (דב' ט:יז), וְהַסְכִּימָה דַעַת הַקְּדוֹשׁ בְּרוּךְ הוּא לְדַעַתוֹ, שֶׁנֶּאֱמַר "אֲשֶׁר שִׁבַּרְתָּ" (שמ' לד:א) – יִישַׁר כְּחֶדְךָ שִׁשְׁבַּרְתָּ.

להלן נטען כי פעולת שבירת הלוחות הייתה פעולה מנהיגותית משמעותית, וכהקדמה לטענה זו נעניין בקצרה בתיאוריות על מנהיגות.

### שני סוגים של מנהיגות

מנהיגות היא בראש ובראשונה השפעה על המוטיבציה של המונהגים. חוקרים מובילים בנושא מנהיגות מתארים שתי גישות עיקריות לתיאור תהליך ההנהגה: האחת היא "המנהיגות המסורתית", שבה המנהיג מתגמל או מעניש בהתאם להתנהגות המונהגים, פועל לתיקון חריגות, עוקב אחר שגיאותיהם של

1 Bass, B.M & Avolio B.M (1993) Transformational Leadership and organizational culture. public administration quarterly;pg.112

2 זו גם דעת רבי אלעזר בן עזריה, רבי עקיבא, רבי מאיר, וחכמים נוספים המוזכרים בכינוי "אחרים" (אבות דרבי נתן פרק ב). דעה זו מובאת גם בילקוט שמעוני (שצ"ג).

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

\*\* המאמר נכתב לזכר הורי היקרים רות ושאלו, ואחותי היקרה גתית שהלכה לעולמה בטרם עת.



לה' לְבַדּוֹ". אלא אאחוז בהן ואשברם, וחזרן למוטב" (מסכת תענית דף כג/א).<sup>4</sup>  
 2. משה עושה ויתורים אישיים למען המונהגים.

דעה זו מובאת במדרש: "וְאָרָא וְהִנֵּה חֲטָאתָם לֵה' אֱלֹהֵיכֶם, רָאָה שְׂאִין לְיִשְׂרָאֵל עֲמִידָה, וְחִבֵּר נִפְשׁוֹ עִמָּהֶם וְשִׁבַּר אֶת הַלּוּחֹת, וְאָמַר לְהַקְדוּשׁ בְּרוּךְ הוּא הֵם חֲטָאוּ וְאֲנִי חֲטָאתִי שֶׁשִׁבַּרְתִּי הַלּוּחֹת, אִם מוּחַל אֶתְּהָ לָּהֶם אֶף לִי מִחַל, שְׁנֹאֲמַר (שם' לב:לב) 'וְעַתָּה אִם תִּשָּׂא חֲטָאתָם, כִּן לְחֲטָאתִי מִחַל, וְאִם אֵין אֶתְּהָ מוּחַל לָהֶם אֵל תִּמְחַל לִי, אֲלֵא (שם) 'מִחֲנִי נָא מִסִּפְרָךְ אֲשֶׁר כְּתַבְתָּ' (שמות רבה מו).

כך סובר גם רבי יהודה החסיד: "איך יתכן למשה לשבר את הלוחות הכתובים באצבע אלוקים, אלא לתקנת ישראל עשה, אמר מוטב שאהיה חייב ואל יהיו כל ישראל חייבים, וכיון שחרה אפו לשם שמים הסכים עמו הקב"ה ואמר לו יישר כחך ששברת" (ספר חסידים, עמ' קלח).

3. שבירת הלוחות היא פעולה מנהיגותית

חינוכית שמטרתה ללמד את העם ערכים. זו דעת המדרש האומר: "אֶתְּהָ מוּצָא בְּשַׁעָה שְׂאֲמַר לוֹ הַקְדוּשׁ בְּרוּךְ הוּא: לֵךְ רַד כִּי שַׁחַת עִמָּךְ' (שם' לב:ז), הִיָּה תוֹפֵס בְּלוּחֹת וְלֹא הִיָּה מֵאֲמִין שֶׁחֲטָאוּ יִשְׂרָאֵל, אָמַר אִם אֵינִי רוֹאֶה אֵינִי מֵאֲמִין, שְׁנֹאֲמַר: 'וַיְהִי כַּאֲשֶׁר קָרַב מֹשֶׁה אֶל הַמַּחֲנֶה' (שם:יט), שְׁלֹא שִׁבַּרְן עַד שֶׁרָאָה בְּעֵינָיו. אִי לָהֶם לְבַנֵּי אָדָם שֶׁהֵם מְעִידִים מֵה שְׂאִינָם רוֹאִים, אֲפֹשֶׁר שְׁלֹא הִיָּה מֹשֶׁה מֵאֲמִין בְּהַקְדוּשׁ בְּרוּךְ הוּא שְׂאֲמַר לוֹ: כִּי שַׁחַת עִמָּךְ? אֲלֵא הוֹדִיעַ מֹשֶׁה דֶּרֶךְ אֶרֶץ לְיִשְׂרָאֵל, אֲפֹלוּ שִׁיָּהָא אָדָם שׁוֹמֵעַ דְּבַר מִן חִידֵי נַאֲמָן, אֲסוּר לְקַבֵּל עֲדוּתוֹ לַעֲשׂוֹת דְּבַר עַל פִּיו אִם אֵינִי רוֹאֶה" (שמות רבה מו).

הערך הנלמד כאן הוא הצורך לברר את העובדות ללא צל של ספק בטרם תינקט פעולה כל שהיא.

עמוס חכם ז"ל מבאר כי משה רצה ללמדם ערך. לפיו, בלי חיבור לקב"ה אין ערך ללוחות, ובלוחות עצמם אין שום קדושה: היה מקום לחשש, שעובדי העגל יקחו את לוחות האבנים שהורדו מן השמים ויעשו אותם לחפצים

לעומת זאת, יש הרואים את שבירת הלוחות כעונש שניתן לעם על ידי משה מדעתו. כך מפרשים הספורנו (בפירושו לשם' לב:יט), האלשיך הקדוש (שם), המדרש הגדול,<sup>3</sup> וכן הרש"ר הירש האומר:

כל עוד משה ידע רק על העגל ועל העבודה אליו, הוא קיווה עדיין שיוכל לייסד בית טהור לתורה בקרב העם, לכן כאשר ירד מן ההר, לקח עמו את עדות התורה. אך כאשר ראה את העגל והמחולות, נוכח לדעת שטעות עבודת הכוכבים כבר נשאה את פריה הרגיל – התרת רסן תאוות החושים, ואז הבין שיש צורך לחנך את האומה מחדש, למען התורה הזאת. לכן ללא היסוס, בשתי ידיו – "יָדוּ", לשון רבים מאוחד – השליך ארצה את הלוחות ושיבר אותם. במעשה הזה הוא הכריז באופן ברור שהעם במצבו העכשווי אינו ראוי לתורה ואינו מתאים לקבל אותה.

## שבירת הלוחות לפי גישת המנהיגות מעצבת

עיון בדברי חז"ל והמפרשים שבאו אחריהם מעלה חמישה הסברים שונים לשבירת הלוחות, באופן שעולה בקנה אחד עם גישת המנהיגות המעצבת. לפי תיאוריית המנהיגות המעצבת, המנהיג דואג למונהגיו, הוא עושה למענם גם ויתורים אישיים ומקנה להם ערכים. כשהוא מעניש, העונש הוא עונש חינוכי המביא להפקת לקחים, והמנהיג פועל בראייה פרואקטיבית. את כל זה עשה משה בשבירת הלוחות.

1. משה דואג לצאן מרעיתו ומגן עליהם. זו דעת חז"ל בתלמוד הירושלמי: "רבי יוסי הגלילי אומר, אמשול לך משל. למה הדבר דומה, למלך בשר ודם שאמר לשלוחו צא וקדש לי נערה יפה וחסודה ומעשיה נאין. הלך אותו שליח וקידשה. לאחר שקידשה הלך ומצאה שזינתה תחת אחר. מיד היה דן ק"ו מעצמו ואומר, אם אני נותן לה כתובה מעכשיו, נמצא מחייבה מיתה, ונפטרנה מאדוני לעולם. כך היה משה הצדיק דן מעצמו. אמר, היאך אני נותן להם לישראל את הלוחות הללו, מזיקני אותן למצות חמורות, ומחייבני אותן מיתה, שכך כתוב בהן (שם' כב:יט) 'זִבַּח לְאֱלֹהִים יְחָרֵם בְּלִתִּי

4 בדרך דומה לזו הלכו גם החזקוני (בפירושו לשם' לב:טו), מדרש תנחומא, (כי תשא ל', ב-ג) ואבות דרבי נתן (פ"ב).

3 מדרש הגדול, ירושלים תשט"ז, על אתר.



את ניתוק הקשר בין עם ישראל והתורה שהוא אמור היה לקבל.

**שבירת הלוחות וגדולתו של משה כמנהיג**  
כיום, הגישה המובילה בקרב חוקרי המנהיגות היא כי המנהיגים הטובים ביותר הם אלה שמשלבים את שני סוגי המנהיגות. דהיינו הם נוקטים גם בפעולות של מנהיגות מסורתית וגם בפעולות של מנהיגות מעצבת, כאשר לכל סוג של מנהיגות יש מערכת של פעולות המאפיינות אותה. בדרך כלל הפעולות בכל סוג מנהיגות שונות ואינן חופפות.

אם נבחן את פעולותיו של משה לאור הגישה הזאת נראה, ששבירת הלוחות על ידי משה השיגה במקביל את שתי המטרות המאפיינות את שני סוגי המנהיגות. מחד גיסא שבירת הלוחות היא עונש על התנהגות העם, ובכך היא מאופיינת כמנהיגות מסורתית, ומאידך גיסא שבירת הלוחות מאופיינת בחמישה מרכיבים התנהגותיים, שכל אחד מהם הוא אבן יסוד במנהיגות המעצבת. מתברר כי חז"ל ורבותינו הפרשנים מתייחסים בפירושיהם ובעומק הבנתם לאבני היסוד של תאוריות מנהיגות מודרנית, שפותחו מאות שנים מאוחר יותר.

### לסיכום

נחזור לשאלתנו מדוע שבר משה רבנו את לוחות הברית, והאם אפשר לראות זאת כפעולת מנהיגות ראויה?

להבנתי אין סיבה לדבוק בהסבר אחד לשבירת הלוחות. רוב ההסברים שבהם עסקנו משלימים זה את זה. למשה היו מספר סיבות ומטרות לפעולתו המנהיגותית, וראוי ללמוד זאת כדוגמה ומופת למנהיגות שאין למעלה ממנה. יהי רצון שנזכה ללמוד.

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.

**f** הדף השבועי - אוניברסיטת בר אילן  
יש לשמור על קדושת העלון

עורך: ד"ר צבי שמעון  
עורכת לשון: רחל הכהן שיף

קדושים ועבדום כדרך עובדי אלילים המעריצים 'אבנים קדושות'. ועל כן שברם משה, להוכיח, שהקדושה אינה באבנים, אלא במה שכתוב עליהם. ואם הכתב בטל (שהרי הופרה הברית) גם האבנים הן ככל האבנים הנשברות (בפירוש דעת מקרא על אתר).<sup>5</sup>

4. מטרת משה בשבירת הלוחות היא לתת לעם עונש חינוכי עם הפקת לקחים. זו דעת אברבנאל על שמ' לב:טו-כד:

והנה, לא שבר אותם בהר כשידע עוון העגל, והביאם ושברם במחנה. לפי שישראל, אם לא היו רואים את הלוחות ומעשה ה' כי נורא הוא בהם, לא היה להם יגון ואנחה על שבירתם. כי יותר תתפעל הנפש ממה שיראה האדם בעיניו, ממה שישמע מפי המגידים. ולכך הביאם מההר להראותם להם ולשברם לעיניהם. וכן אמר במשנה תורה: "וְאֶתֶּפֶשׁ בְּשֵׁנֵי הַלַּחַת וְאֶשְׁלַחְם מֵעַל שְׁתֵּי יָדָי וְאֶשְׁבְּרֵם לְעֵינֵיכֶם" (דב' ט:יז).

5. מטרת משה בשבירת הלוחות – להעניש את העם יחד עם ראייה פרואקטיבית. הנצי"ב רואה בשבירת הלוחות עונש הניתן בראייה פרואקטיבית, כשמשה חושב על המהלך הבא, שהוא השמדת עגל הזהב (פירושו לשמ' לב:טו):

אלא בא הכתוב לבאר איך עשה משה כל הגדולות ליקח את העגל ולשרפו באש ולא עמד איש נגדו, והרי את אהרן הכריחו עוד לעשות. אלא משום שמה התחכם ולא שבר את הלוחות בהיותו בהר, כשאמר לו ה' ממעש' העגל, והוחלט אצלו לשברם וגם הבין כי כך רצונו יתברך... אלא משום שרצה משה לשבר את לבב העם ולהסעיר דעתם בראותם אשר משה משבר לעיניהם סגולה נפלאה כזו, והיו נעצבים עד שלא ימצאו ידיהם למחות ביד משה על כל מה שעשה.

לפי הפירושים הללו, לשבירת הלוחות יש משמעות סימבולית עמוקה. השבירה מסמלת

5 דעה דומה מאד מביא באריכות בעל ה"משך חוכמה".