

# דתישכונע

פרשת שמיני, תשע"ט, מספר 1313

## פרשת שמיני – מנהיגות בזמן משבר

### אריה ארזי

שלושת המאפיינים מעידים על נכונותו של משה המנהיג לעשות ויתורים למען מונהגיו, וזהו מאפיין חשוב נוסף של מנהיג מעצב.<sup>2</sup>

דברי משה לאהרון מיד לאחר מות בניו: "הוא אֲשֶׁר דָּבַר ה' לְאֹמֵר בְּקִרְבִי אֶקְדֹשׁ וְעַל פְּנֵי כָל הָעָם אֶפְבֹּד" (וי' יג:). מראים שמשה חשש מאוד מאפשרות של אסון שיתרחש חלילה בזמן חנוכת המשכן. על כך עמדו מפרשים רבים (רש"י, ראב"ע, הרש"ר הירש ועוד). ניסיונו של משה למנוע את האסון נעשה ע"י הקפדה מדויקת וברורה מאוד על כל פרטי עבודת הכוהנים ודקדוקיה, שהייתה אמורה להביא להשראת השכינה. כך נתן משה הוראות מדויקות ומפורטות לאהרון ובניו הכוהנים, עוד בשלב החניכה שלהם, כפי שמתואר בפרשת "צו". שם אמר משה בין היתר: "וּמִפְתַּח אֹהֶל מוֹעֵד לֹא תֵצְאוּ שְׂבָעַת יָמִים עַד יוֹם מְלֹאת יְמֵי מַלְאֲכֵיכֶם כִּי שְׂבָעַת יָמִים מְלֹא אֶת יְדְכֶם" (וי' ח:לג). משה עמד על הצורך בהקפדה מדויקת על הוראותיו, והקפדה מעין זו חוזרת גם בחקירה שעשה בעקבות שריפת שעיר החטאת (וי' י:זט).

אפשר לדמות הקפדה זו ל"הוראות ביטחון והוראות פתיחה באש" הניתנות היום בצה"ל לפני כל אימון ומטווח. אלו הנחיות מדויקות מאוד, ומטרתן למנוע פגיעה בנפש.

בתחילת המעמד של חנוכת המשכן, כאשר כל העדה עמדה בצפייה לראות את כבוד ה', ואהרון צריך היה לבצע את תפקידו בהקרבת הקורבנות, אמר משה לאהרון: "קָרַב אֶל הַמִּזְבֵּחַ וְעָשָׂה אֶת חֲטָאתֶךָ וְאֶת עֹלֹתֶךָ וְכַפֵּר בְּעֵדֶךָ וּבְעֵד הָעָם" (וי' ט:ז).

רש"י ורמב"ן מסבירים (בעקבות מדרש "תורת כהנים") שאהרון חשש לבצע את המוטל עליו. חשש זה מובן בהיותו אופייני, גם היום, לאנשים שנבחרו לתפקיד נכבד, מרומם ומורכב, וברגע כניסתם לתפקיד הם מפקפקים בינם לבין עצמם, האם הם אכן ראויים לתפקיד הזה. כך ניתן להבין את רש"י, האומר בקיצור: "שהיה אהרון בוש וירא לגשת". במקרה של אהרון, סביר להניח שתפקודו בפרשת חטא העגל נותר בתודעתו, והגביר את חששו מפני התפקיד המיועד לו (כך הרמב"ן אומר בפירושו). מכל מקום, משה, שהרגיש בהיסוסיו של אהרון, עודד אותו, תמך בו, והעצים

התורה מעריכה את פועלו של משה רבנו, גדול המנהיגים מאז ומעולם, בפסוקים החותמים את חומש דברים: "וְלֹא קָם נָבִיא עוֹד בְּיִשְׂרָאֵל כְּמֹשֶׁה... וְלֹכַל הַיָּד הַחֲזָקָה וְלֹכַל הַמּוֹרָא הַגָּדוֹל אֲשֶׁר עָשָׂה מֹשֶׁה לְעֵינֵי כָל־יִשְׂרָאֵל" (דב' לד:י, יב).

מטבע הדברים נבחנת כל מנהיגות ברגעים הקשים שלה, ברגעי משבר. מטרת רשימה זו להתמקד במנהיגותו של משה כפי שהיא באה לידי ביטוי בפרשתנו, ולבחון אותה בזיקה לגישות המקובלות כיום למנהיגות בזמן משבר.

בפרשתנו התורה מתארת משבר קשה ביותר; במעמד הנשגב ביותר של השראת השכינה במשכן, מייד עם התגלות השכינה, כאשר יוצאת אש מלפני ה' ומכלה את הקורבן, נשרפים באש היוצאת מאת ה' גם שני בני אהרון.

הפרשה מתחילה בפסוק "וַיְהִי בַיּוֹם הַשְּׁמִינִי קָרָא מֹשֶׁה לְאַהֲרֹן וּלְבָנָיו וּלְזִקְנֵי יִשְׂרָאֵל" (וי' ט:א). הפתיחה במילה "ויהי" קושרת אותנו לאמור בגמרא: "כל מקום שנאמר ויהי אינו אלא לשון צער" (מגילה י ע"ב). אפשר לראות בביטוי הצער הזה אמירה המטרימה את האירוע הקשה של מות שני בני אהרון, אך "אור החיים" מסביר שהצער כאן הוא צערו של משה רבנו. משה הוא שהיה ראוי שתינת כהונת העולם לזרעו, אך כיוון שסרב להיענות לקריאת הקב"ה במעמד הסנה, הוא הפסיד את הכהונה והיה צריך להעבירה לאהרון. למרות צערו האישי על העברת הכהונה, פעולתו מאופיינת בשלושה ממדים:

- א. עשייה במהירות וללא עיכובים.
- ב. עשייה בבת אחת ולא בהדרגה.
- ג. עשייה בפרסום פומבי ולא בצנעה.<sup>1</sup>

\* אריה ארזי, סמנכ"ל באוניברסיטת בר-אילן ומרצה בנושאי ניהול ומנהיגות. המאמר נכתב לעילוי נשמת אמי מורתי, אוד מוצל מאש, רות בת אברהם וגיטל לבית דינסטאג, ואבי מורי שאול הכהן בן יהודה ולאח ז"ל.

<sup>1</sup> להרחבת היריעה ראו באתר "דעת" בכתובת [http://www.daat.ac.il/daat/olam\\_hatanah/mefaresh.asp?mefaresh=orah\\_haim&book=3&perek=9](http://www.daat.ac.il/daat/olam_hatanah/mefaresh.asp?mefaresh=orah_haim&book=3&perek=9)

ובאתר של ישיבת מעלה אדומים בכתובת:

<http://www.ybm.org.il/Admin/uploaddata/LessonsFiles/Pdf/2479.pdf>  
ראו את מאמרו של הרב כרמיאל כהן "ויהי ביום השמיני".

<sup>2</sup> Bass, F. M., Leadership and performance beyond expectations. New York  
Burns J. M. Leadership . New York 1978.

מחקרים רבים מהשנים האחרונות<sup>5</sup> מציינים מה נדרש ממנהיג בשעת משבר. בין היתר הוא נדרש לשמור על קור רוח, לא לאבד עשתונות, להמשיך לתפקד, לנקוט פעולות כדי להחזיר במהירות את המצב לשגרה, לשתף גם אחרים בפתרון המשבר, לשמור שהמצב לא יחמיר, חלילה, ולתת תשומת לב למצבם המנטלי, הפסיכולוגי והפיזי של המונהגים.

את כל האמור לעיל ניתן לראות בהתנהגותו של משה רבנו; הוא ביצע את הפעולות הנדרשות ממנהיג בכלל, וממנהיג בשעת משבר בפרט. גם במצב של משבר התגלה משה כמנהיג כריזמטי, בעל קור רוח, בעל ביטחון מלא באשר למה שצריך לעשות, והוא פרואקטיבי, דהיינו, בוחר בדרך הפעולה הנכונה ביותר לאור המשמעות וההשלכות של כל פעולה אפשרית אחרת. בנוסף לכך הוא מעניק תמיכה רגשית במקום ובמצב שבו היא נדרשת כל כך.

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.

[הדף השבועי - אוניברסיטת בר אילן](#)  
יש לשמור על קדושת העלון

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

אותו בכך שאמר לו כביכול: 'לכך נבחרת, ועל חטא העגל כבר סלח לך הקב"ה. אל תהסס קרב ועשה את עולתך'.

בקריאה זו ביצע משה שתי פעולות מנהיגותיות: האחת – תמיכה ספציפית ואישית באהרון המונהג, בהתאם לצרכיו ולמצבו המיוחד. והפעולה השנייה – הנעה השראתית שמשמעותה כאן היא הבעת אמון מלא ביכולתו של אהרון לעמוד בצפיות ולבצע את הנדרש ממנו.

לאחר האסון ומות שני בני אהרון, התורה אינה כותבת מאומה על תגובת כל עדת בני ישראל, אך קל לנו לשער את תחושות העם נוכח אסון שכזה.

כאן התגלה משה במלוא יכולותיו כמנהיג הנדרש לתפקד בזמן משבר, כשהציבור כולו משווע להנהגה. משה פעל מייד וללא היסוס, והראה ידע וביטחון בכל הנדרש להיעשות, על מנת להמשיך ולפעול בתוך המצב המשברי; להחזיר את החיים למסלול ככל שניתן, מבלי להתעלם מגודל האסון.

פעולתו הראשונה של משה הייתה תמיכה רגשית באהרון: "וַיֹּאמֶר מֹשֶׁה אֶל אֶהֱרֹן הוּא אֲשֶׁר דָּבַר ה' לֵאמֹר בְּקִרְבִּי אֶקְדֹּשׁ וְעַל פְּנֵי כָל הָעָם אֶכְבֹּד [וַיִּדַם אֶהֱרֹן]" (וי' י:ג). רש"י מסביר: "עכשיו רואה אני שהם גדולים ממני וממך". אהרון קיבל את דברי הנחמה ולא התרעם על הקב"ה.<sup>3</sup>

לאחר מתן התמיכה הרגשית, החשובה כל כך, נקט משה בפעולות נוספות שנדרשו כתגובה לאסון. כאשר הוא החליט על הפעולות הנדרשות, היה זה תוך כדי ראייה פרואקטיבית, הצופה את העומד להתרחש כתוצאה מהפעולות שיינקטו, ומונעת פעולות שאסור שיקרו.

ראשית הוא קרא למישאל ולא לצפן – בני עוזיאל דוד אהרון, והטיל עליהם לטפל בנספים ולקבור אותם. מבחינה הלכתית יכלו בניו הנותרים של אהרון לטפל באחיהם שנספו, אבל אז הם היו נטמאים, ועבודת הקורבנות כולה הייתה מוטלת על אהרון לבדו. בהטילו את המשימה על מישאל ולא צפן, מנע משה את המצב הזה. לאחר מכן הנחה משה במדויק את אהרון, אלעזר ואיתמר את שעליהם לעשות: "רְאִישֵׁיכֶם אֵל תִּפְרְעוּ וּבְגָדֵיכֶם לֹא תִפְרְמוּ וְלֹא תִמְתּוּ וְעַל כָּל הָעֵדָה יִקְצַף... וּמִפְתַּח אֹהֶל מוֹעֵד לֹא תִצְאוּ פֶן תִּמְתּוּ כִּי שָׁמֶן מִשְׁחַת ה' עֲלֵיכֶם" (וי' י:ז). אלו הוראות ברורות מאוד וחד משמעיות, שמטרתן למנוע אסון נוסף.<sup>4</sup>

תוך כדי מתן הוראות אלה, דאג משה גם למצבם הרגשי של אהרון ובניו, ולא רק לקיומם הפיזי. הוא התייחס לאבל הנדרש והמתחייב באומרו: "וְאִחֵיכֶם כָּל בֵּית יִשְׂרָאֵל יִבְכוּ אֶת הַשְּׂרֵפָה אֲשֶׁר שָׂרַף ה'".

<sup>3</sup> וראו הרחבה במאמרו מרחיב הדעת של ד"ר שרון רימון, באתר מכללת הרצוג "פרשת שמני - תחושות ותגובות אחרי מות".

<sup>4</sup> להרחבה ראו את פירושו של מנחם בולה, דעת מקרא על אתר.

<sup>5</sup> כמו למשל:

G. Meriwether, "Leadership in Crisis", *The Leadership Challenge*,  
<http://www.leadershipchallenge.com/resource/leadership-in-crisis.aspx>

B. George, "Seven Lessons for Leading in Crisis", *The Wall Street Journal*, March 5, 2009,  
[www.wsj.com/articles/SB123551729786163925](http://www.wsj.com/articles/SB123551729786163925),