

שיעורים במנהיגות

Jonathan Sacks
THE RABBI SACKS LEGACY





הרב יונתן זקס

שיעורים במנהיגות

קריאות חדשות בפרשת השבוע

מאנגלית: צור ארליך

Jonathan Sacks
THE RABBI SACKS LEGACY



Rabbi Jonathan Sacks
Lessons in Leadership

הרב יונתן זקס
שיעורים במנהיגות

עורך אחראי: ראובן ציגלר
עורכת ראשית: אוריה מבורך
עורכת משנה: אפרת גרוס
עריכה לשונית: הניה קולומבוס
הגהה: דוד ברוקנר
עימוד: תמי מגר
עיצוב כריכה: שמואל לעסרי

© כל הזכויות שמורות לעזבונו של הרב יונתן זקס זצ"ל, 2023
© כל הזכויות בעברית שמורות לספרי מגיד, הוצאת קורן, 2023

ספרי מגיד, הוצאת קורן
ת"ד 4044 ירושלים 9104001
טל': 02-6330530 פקס: 02-6330534
www.korenpub.co.il

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל
אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר כל חלק שהוא מן החומר שבספר זה. שימוש מסחרי
מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

מסת"ב 978-965-526-350-3 ISBN

נדפס בישראל 2023 Printed in Israel

המהדורה העברית של ספר זה מוקדשת
לזכרם של

ד"ר רונלד פלד ז"ל
אליס (ליבא) פישר ז"ל

ולכבודם של

ג'ודי פלד קאר

דונלד קאר, QC

פרופ' בנימין פישר

שייבדלו לחיים טובים וארוכים.

כולם מנהיגים דגולים בתחומם שהתגברו
על קשיים בחייהם כדי להפוך את העולם
למקום טוב יותר.

ד"ר ליאונה פישר-פלד ואלן פלד



מורשת הרב זקס מנציחה את תורתו העל-זמנית והאוניברסלית של הרב יונתן זקס כמלמד תורה, מנהיג של מנהיגים וקול מוסרי. בקרו בארכיון הדיגיטלי שלנו ותוכלו ללמוד מחלק גדול מהכתבים, השידורים והנאומים של הרב זקס, או תמכו בנו: www.rabbisacks.org.
עקבו אחר מורשת הרב זקס במדיה החברתית [@RabbiSacks](https://www.instagram.com/RabbiSacks).

תוכן עניינים

מבוא להעז ובגדול יא

בראשית

3	לקחת אחריות	בראשית
7	צדיקות איננה מנהיגות	נח
11	האומץ לנהוג אחרת	לך לך
15	להיענות לקריאה	וירא
19	מתחילים במסע	חיי שרה
22	עניין של תקשורת	תולדות
25	להשקיט את ה"אנוכי"	ויצא
27	הפחד להיהרג, החשש להרוג	וישלח
31	נאה לשבח	וישב
36	שלוש גישות לחלומות	מקץ
40	המנהיג הבלתי צפוי	ויגש
44	נעים קדימה	ויחי

שמות

49	נשים כמנהיגות	שמות
53	להתגבר על הכישלונות	וארא
57	האופק הרחוק	בא
61	ארבעה מודלים של מנהיגות	בשלח
65	אומה של מנהיגים	יתרו
69	חזון ופרטים	משפטים

73	הבית שאנו בונים ביחד	תרומה
77	מנהיגות בקונטרפונקט	תצוה
82	איך מנהיגים נכשלים	כי תשא
84	בניית צוות	ויקהל
89	עלינו לשבח	פקודי

ויקרא

95	כשמנהיג שוגה	ויקרא
100	למה ציוויליזציות גוועות	צו
104	רתיעה לעומת פזיזות	שמיני
108	מילים הורגות	תזריע
112	כוחו של דיבור	מצורע
117	לשרוד לאחר קטסטרופה	אחרי מות
122	מכהונה לעם	קדושים
126	אל תפחדו מן הגדולה	אמור
130	שיבה לרוחק	בהר
134	הפוליטיקה של האחריות	בחוקותי

במדבר

141	להנהיג אומה של יחידים	במדבר
145	רדיפת שלום	נשא
150	כוח או השפעה?	בהעלותך
154	במה נשתנו יהושע וכלב	שלח לך
158	עבדות אני נותן לכם	קורח
164	מרים, חברתו של משה	חוקת
168	בלי נאמנות אין מנהיגות	בלק
171	שלושה שיעורים במנהיגות	פינחס
175	כוחו של הלא-אפס	מטות
180	המסע הארוך אל החופש	מסעי

דברים

189	המנהיג כמורה	דברים
193	המעט מכל העמים	ואתחנן
197	להנהיג פירושו להקשיב	עקב
201	שמחת רבים	ראה
205	למידה ומנהיגות	שופטים
209	נגד השנאה	כי תצא
214	עם של מספרי סיפורים	כי תבוא
219	לנצח את המוות	ניצבים
224	המקל והעזר	וילך
229	מנהיג קורא ליטול אחריות	האזינו
233	וזאת הברכה האיש משה	וזאת הברכה
238	על אודות המחבר	על אודות המחבר



מבוא

להעז ובגדול

לאורך עשרים ושתיים השנים ששימשתי רב ראשי של הקהילות העבריות המאוחדות בחבר העמים הבריטי, עמדו אתגרים רבים לפני הצוות שלי ולפניי. כבר בתחילת הדרך פיתחנו לנו מנהג: בכל פעם שהתרגש עלינו משבר, התיישבנו ולמדנו יחד תורה. חיפשנו את הטקסט המתאים ביותר, ונתנו לו לדבר אלינו. והכתובים אכן דיברו אלינו: מדהים היה לראות כמה פעמים זה קרה. כך גילינו שישנם שלושה סוגים של תורה. את השניים הראשונים הכרנו קודם: התורה שלומדים מתוך ספרים, והתורה שלומדים מפי מורים. אתגרי ההנהגה הכירו לנו סוג שלישי: התורה שלומדים מן החיים. כך נולד הספר הזה: כסדרה של תובנות שלמדנו מתוך חיים של דו-שיח פעיל עם חמשת חומשי תורה, הטקסט המרכזי במסורת שלנו.

מרתק היה לגלות כיצד התורה היא בעצם ספר על מנהיגות - ולא במוכן הצר של המילה, של החזקת משרה רשמית, אלא כגישה כללית לחיים. הגיבורים והגיבורות של התורה, האבות והאימהות וילדיהם, ובני ישראל ביוצאם ממצרים ובנוסעם אל ארץ חפץ, התמודדו כולם עם האחריות שבחופש. וזו, כך נראה לי, הדרמה המרכזית של היהדות. היוונים הקדומים העמידו ספרות כבירה על האופי והגורל, עם גיבורים גדולים מהחיים ועם עלילות שלא פעם הן טרגיות. ישראל הקדומה העמידה ספרות שונה מאוד - על רצון ובחירה, עם דמויות שאפשר להזדהות איתן, אשר לא פעם נלחמות מלחמת רגש פנימית נגד התבוסה והייאוש.

התורה מציעה לנו כמה עלילות דרמטיות ומפתיעות. לא נח, אותו "איש צדיק" אשר "תמים הָיָה בְּדַרְתָּיו", היה לדמות המופת בחיינו הדתיים - אלא אברהם, שהתעמת עם האלוהים והטיח כלפיו דברים שהם מן הנועזים בכל תולדות האמונה: "הֲשַׁפֵּט כָּל הָאָרֶץ לֹא יַעֲשֶׂה מִשְׁפָּט?". משה, גיבורם של ארבעה מחמשת חומשי תורה, הוא לבטח אחד המנהיגים הצפויים פחות בכל הדורות: כבד פה וכבד לשון בתחילת דרכו, ונעדר כל אמונה ביכולתו למלא את המשימות שהטיל עליו האל. זהו דפוס שנמשך לאורך ההיסטוריה היהודית. שאול, מלך ישראל הראשון, היה "מִשְׁכֵּמוֹ וּמַעֲלָה גְבַהַּ מִכָּל הָעָם", אך התגלה כנטול אומץ וביטחון עצמי - ומכאן

גערותו העוקצנית של שמואל הנביא "הֲלוֹא אִם קָטַן אַתָּה בְּעֵינֶיךָ רֹאשׁ שְׁבָטֵי יִשְׂרָאֵל אַתָּה וַיִּמְשַׁחְךָ ה' לְמֶלֶךְ עַל יִשְׂרָאֵל" (שמואל א' טו, יז). דוד, יורשו, היה מועמד כה בלתי סביר, שכאשר שמואל נצטווה למשוך למלוכה אחד מבניו של ישי, איש לא העלה בדעתו שגם דוד צעיר האחים יהיה בין המועמדים. הגיבורים היוונים ניהלו את מלחמותיהם נגד אויבים; בני זמנם העברים נאלצו להילחם בעיקר נגד עצמם: נגד הפחדים, נגד ההיסוסים, נגד ההרגשה שאינם ראויים. במובן הזה, אני חושב שהתורה מדברת אל כולנו, בין שאנו רואים עצמנו מנהיגים בין לאו.

לאורך עשרים ושתיים השנים ההן התודעתי למנהיגים רבים, בתחומים רבים: פוליטיקאים, אנשי עסקים, מנהיגים דתיים אחרים, וכן הלאה. עד מהרה גיליתי את ההבדל בין הפנים שמנהיגים אלה מוכרחים להראות תמיד כלפי חוץ - נועזים, בוטחים ואיתנים - לבין פניהם בדל"ת אמותיהם, כשאור הזרקורים והמצלמות אינו מוטח בהם, והם יכולים לחלוק את רגשותיהם עם חברים. ברגעים האלה אתה נמצא למד שגם לגדולים שבמנהיגים יש ספקות ולבטים משלהם. גם להם יש רגעי דיכאון וסף ייאוש - ואנושיותם מתגלה במיוחד ברגעים הללו.

אל תתפתו אף פעם לחשוב שהמנהיגים שונים מיתר האנשים. הם אינם שונים. כולנו זקוקים לאומץ לחיות עם האתגרים, הטעויות והתקלות ולהמשיך לצעוד. אחת המימרות האמיתיות ובו בזמן המשעשעות ביותר שאני מכיר היא זו המיוחסת לווינסטון צ'רצ'יל: "הצלחה היא ללכת מכישלון לכישלון בלי לאבד את ההתלהבות". לא ניצחונותיהם של אנשים הם שהופכים אותם למנהיגים - אלא הדרך שבה הם מתמודדים עם הפסדים: היכולת שלהם ללמוד מהכישלון, להתאושש ולצמוח.

ומעל לכול, התחלתי להבין שכולנו מזומנים להיות מנהיגים בחוג ההשפעה שלנו - במשפחה, בקהילה, בעבודה בקרב עמיתנו, במשחק עם בני גילנו. הדבר המבחין בין מנהיג לשאינו מנהיג אינו מעמד, משרה או תפקיד, אלא הגישה הבסיסית לחיים. אנשים אחרים מחכים שמהו יקרה; מנהיגים עוזרים לדברים לקרות. כשאחרים מתלוננים על החושך, מנהיג מדליק אור. חכמינו אמרו שהמילה "וַיְהִי" בתורה מבשרת תמיד על אסון. מנהיגים אינם מחכים שהדברים יהיו. הם אומרים לא "וַיְהִי" אלא "יְהִי!" במילה הזאת ברא אלוהים את העולם. זו גם המילה שבה אנו יכולים לברוא חיים של משמעות, חיים העושים את העולם למעט טוב יותר.

במהלך אחד המשברים החמורים ביותר בחיי גיליתי לראשונה את חיבורם של רונלד חפץ ומרטי לינסקי, אנשי בית הספר לממשל על שם ג'ון פ' קנדי באוניברסיטת הרווארד. בלילה של נדודי שינה גלשתי בין דפי האתר של חנות ספרים מקוונת ידועה, ונתקלתי בספר שכותרתו מנהיגות במבחן. כותרת המשנה היא שצדה את

להעז ובגדול

עיני: "לעבור את סכנות ההנהגה ולהישאר בחיים".¹ כה אחר היה צלילם של הדברים מכל ספר אחר על מנהיגות שהכרתי עד אז. מהספרים האחרים השתמע שמנהיגות פירושה לראות את הדרך קדימה, ולנסוך ברכים השראה ללכת בה. הם לא השתמשו במילים כמו "סכנה". הם לא רמזו שמנהיג צריך עזרה כדי להישאר בחיים.

הזמנתי את הספר, קראתי אותו, והבנתי מייד שאני קורא את תובנותיהם של אנשים שהיטיבו יותר מכל אדם אחר שפגשתי להבין את הבעיות ואת הלחצים הכרוכים במנהיגות. לא רק שהם נתנו פשר למה שהרגשתי בעת ההיא, הם גם עזרו לי להבין את התורה ואת התנ"ך בכלל.

יש, למשל, פסוק יוצא דופן בתורה. לאחר שהעם התלונן על האוכל במדבר, משה אומר לאלוהים: "וְאִם כֹּכָה אֶתְּ עֲשֵׂה לִי, הֲרִגְנִי נָא הָרֶג אִם מִצְאֹתִי חַן בְּעֵינֶיךָ וְאֵל אֲרָאָה בְּרַעְתִּי" (במדבר יא, טו). התמיהה אותי שבני ישראל כבר התאוננו באזוני משה על האוכל קודם לכן (שמות טז), ואז משה לא נואש מהם כלל.

בעקבות ספרם של רונלד ומרטי הבנתי שבפעם הראשונה משה התמודד עם אתגר טכני: העם היה זקוק לאוכל. לעומת זאת בפעם השנייה האתגר היה הסתגלותי. הבעיה לא הייתה האוכל אלא העם. בני ישראל יצאו למה שנועד להיות המחצית השנייה של מסעם: מסיני לארץ ישראל. הם כבר יצאו מעברות; עכשיו היו צריכים לפתח את החוזק והביטחון העצמי הדרושים כדי ללחום מלחמות ולכונן חברה חופשית. הבעיה הייתה בהם: הם היו צריכים להשתנות. וזה, למדתי עתה, היה הדבר שהקשה כל כך. מנהיגות מסגלת, המכינה את המונהגים לשינוי, היא קשה. אנשים מתנגדים לשינוי, ועלולים להיעשות כעוסים ועוינים בהיבנים שעליהם להשתנות. "ספיגת כעסים", קראתי, "יכולה להיות משימה מקודשת".² זו הייתה תובנה עוצרת נשימה, והיא עזרה לי בכמה רגעים קשים.

הרגשתי צורך לכתוב לרונלד חפץ ולהודות לו על האמת שמצאתי בספרו. הוא כתב אליי בחזרה, סיפר שיהיה בלונדון כעבור שבועיים, והציע שניפגש. כך עשינו, ונעשינו חברים. אשתי איליין ואני מוקירים מאז את חוכמתו.

אני אומר זאת מפני שהמאמרים בספר שלפניכם לא נכתבו כמחקר טכני על מנהיגות, אלא פשוט כפי שאנו, חברי צוות לשכתי, למדנו ללמוד תורה בדרך

1. בתרגום מילולי משמו של הספר במקור האנגלי: Ronald Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*, Boston: Harvard Business School Press, 2002. הספר הופיע בתרגום עברי בכותרת משנה שונה מעט: רונלד חפץ ומרטי לינסקי, *מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהישאר בחיים*, מאנגלית: דרורה בלישה, תל אביב: משכל, 2007.

2. שם, עמ' 161.

המדברת אלינו, מתוך התמודדות עם אתגריה של קהילה דתית במאה העשרים ואחת. לא חתרתי בהם אל דיוק המינוחים. לכן, לפני שנצא לדרך, חשוב לעמוד על שתי הבחנות שלמדתי מרונלד חפץ.

ההבחנה הראשונה היא בין מנהיגות לבין סמכות. סמכות היא דבר שיש לאדם בזכות משרה או מעמד שיש לו במשפחה, בקהילה או בחברה. נשיאים וראשי ממשלות, מנכ"לים וראשי צוותים, כולם בעלי סמכות. אבל הם אינם בהכרח מנהיגים. הם יכולים להיות חסרי דמיון או מתגוננים; הם יכולים להתנגד לשינוי גם כשברור ששינוי נדרש. הדוגמה הקלאסית היא פרעה בספר שמות. זמן רב אחרי שברור היה שסירובו לשלח את בני ישראל משית על עמו אסון, הוא המשיך לסרב בעקשנות. ולהפך: יש מנהיגים שאין להם סמכות. כאן הדוגמה הקלאסית היא נחשון בן עמינדב, אשר, על פי המסורת, היה הראשון שקפץ לים סוף כאשר המים נבקעו.³ העובדה שהמסורת שימרה פרט כזה, אף שאינו נזכר בתורה, מלמדת כמה היטיבו חז"ל לדעת שאי אפשר להשאיר הכול לידי שמיים. ה' צריך שאנחנו נפעל כדי שהוא יוכל לפעול דרכנו. המסורת היהודית בחוכמתה העמוקה גורסת שאמונה אין פירושה להשאיר לה' לפעול. לא מה שעושה ה' בשבילנו, בני האדם, משנה את מצבנו - אלא מה שאנו עושים בשביל ה'.

אחת המסורות המרגשות ביותר של חז"ל נוגעת למרים אחות משה. על פי המדרש, כאשר פרעה גזר להשליך ליאור את כל הבן היילוד לעברים, הגברים החליטו לפרוש מנשותיהם ולא להוליד. עמרם עמד בראש הסנהדרין שעל פי הסיפור החליטה כך. מרים, בתו, היא ששכנעה אותו לבטל את ההחלטה. רק בזכותה נולד משה. מן המדרש הזה משתמע שאמונתה של ילדה קטנה בה' הייתה רבה מזו של האיש שהיה בפועל המנהיג הדתי של הקהילה. הסמכות הייתה שלו, אבל מרים ניחנה בכישרון המנהיגות.

במאמריי כאן ביטאתי עניין זה באמצעות ההנגדה בין השפעה לבין כוח (או שררה). היהדות נוטה להיות ביקורתית כלפי הכוח. למלכים היה כוח שלטוני, ורבים מהם ניצלוהו לרעה. לנביאים לא היה כוח כלל, אבל השפעתם נמשכת עד עצם היום הזה. בתלמוד מסופר כי רבן גמליאל הנשיא, ראש הקהילה היהודית בארץ ישראל בזמנו, הפעיל את סמכות תפקידו בדרך שהשפילה את סגנו, רבי יהושע, והודה משום כך.⁴ לגדולי הדור, פוסקי ההלכה המובילים, כמעט אף פעם לא הייתה סמכות רשמית.

3. מכילתא בשלח, פרשה ה; סוטה לו ע"א.

4. ברכות כז ע"ב.

להעז ובגדול

הם הגיעו למעמד כמנהיגים הלכתיים מתוך הסכמה ציבורית. היהדות, במידה רבה להפליא, מעדיפה מנהיגות של השפעה על פני מנהיגות המתבססת על תפקיד רשמי. ההבחנה השנייה שראוי לערוך היא בין מנהיגות ככישרון, כערכה של תכונות, לבין מנהיגות כהליך של רכישת הכישורים והניסיון שבאמצעותם אנו משפיעים על אחרים ותכונות האופי הדרושות להשאת מקום לאחרים. בתורה אנו פוגשים תדיר אנשים שצמחו אל המנהיגות, ולא יוחדו לה מלידתם. ספר בראשית מתחקה אחר מסלולים – שונים זה מזה – של צמיחת שני מנהיגים כאלה, יוסף ויהודה. רק במצרים, אחרי גלגולי גורל רבים, נעשה יוסף למנהיג; ורק אחרי שנתנסה בכמה ניסיונות הגיע גם יהודה לידי כך. משה עובר לאורך ספר במדבר סדרה של משברים אישיים עד שבאחרית ימיו, בספר דברים, הוא מזדקף לעינינו בדמות שבה הוא מוכר לנו ביותר: כ"משה רבנו" – מנהיג שהוא מורה. המנהיגות איננה כישרון שאנו ניחנים בו מלידה. היא דבר שאנו רוכשים לאורך זמן, לפעמים אחרי הרבה מעקשים, כישלונות ואכזבות. יש סיפור שכבר סיפרתי בספר אחר, אבל ראוי לשוב ולספרו בהקשרנו. זה קרה בקיץ 1968, כשהייתי סטודנט לתואר ראשון בקיימברידג'. כמו רוב היהודים בני דורי, הושפתי עמוקות משבועות החרדה שקדמו למלחמת ששת הימים, במהלך מאי 1967, כשנראה היה שישראל עומדת בפני מתקפה מסיבית של שכנותיה. אנחנו, בני הדור שנולד אחרי השואה, חששנו שנהיה עדים לשואה שנייה, חס וחלילה.

בית הכנסת הקטן בסמטת תומפסון היה מלא מפה אל פה בסטודנטים, שרבים מהם לא מימשו כל כך עד אז את זהותם היהודית. הניצחון המדהים של ישראל שחרר גל של הקלה וצהלה. בלי שידענו זאת, דבר דומה קרה בכל רחבי העולם היהודי, והוביל לכמה תוצאות דרמטיות: התעוררות יהדות ברית המועצות, הולדתן של תנועת החזרה בתשובה ושל הישיבות לחוזרים בתשובה, ותחושה חדשה של ביטחון בזהות היהודית. לשם הדוגמה: לראשונה הרגישו סטודנטים יהודים שהם יכולים, ואף רוצים, לחבוש כיפה בפומבי.

החלטתי לבלות את הקיץ בצפון אמריקה: לנסוע ברחבי ארצות הברית וקנדה, ולפגוש רבנים והוגים יהודים רבים ככל שאוכל, כדי לעמוד על תפיסותיהם הרוחניות והאינטלקטואליות. הייתי אז סטודנט לפילוסופיה, ובימים ההם היה מובן מאליו, לפחות בבריטניה, שאדם שהוא פילוסוף הוא אתאיסט, או לפחות אנגוסטיקן. רציתי לדעת איך מגיבים הוגים יהודים באמריקה לאתגרים הללו. שנתיים קודם לכן, ב־1966, פרסם כתב העת היהודי-אמריקני קומנטרי גיליון מיוחד שכותרתו "מצב האמונה היהודית". שלושים ושמונה רבנים ותיאולוגים יהודים בולטים גוללו בגיליון זה את תשובותיהם לסדרת שאלות על אמונה. לא הייתה לכך מקבילה ביהדות

בריטניה. הזמנתי אפוא טיסה וכרטיס חופשי לאוטובוסים בין-עירוניים, וברוח השיר "אמריקה" של סיימון וגרפונקל, שבו הם יוצאים לדרכים וסופרים מכוניות בכביש המהיר בניו ג'רזי, באתי גם אני לחפש את אמריקה.

פגשתי הרבה הוגים מרשימים, אבל שני שמות שבו ועלו בשיחות: הרב יוסף דוב סולוביצ'יק בישיבה יוניברסיטי, והרבי מלובביץ', הרב מנחם מנדל שניאורסון. הרב סולוביצ'יק היה המוח המבריק של יהדות הזמן, ענק רוחני שיצר שילוב נדיר בין שליטה בים התלמוד וההלכה, עמקות פילוסופית, גאונות דרשנית, ובוננות פיוטית על מצבו של האדם.

הרבי מלובביץ', מצידו, הזדקר כמנהיג יוצא דופן בחיים היהודיים. הוא הצליח לעשות דבר חריג: להסב את פניה של החסידות שלו החוצה, להשפעה על כלל הציבור היהודי. הוא שלח את חסידיו לקמפוסים ולעיירות קטנות, מקומות שלא הכירו יהדות דתית אורתודוקסית, ודאי לא חסידית. כיום, כעבור שנות יובל, קשה להבין זאת - אך עד אז כמעט אף אחד לא עסק ב"קירוב" ליהדות. הוא היה חלוץ מקורי, תופעה נדירה מאין כמוה במגזר החרדי, אותו מגזר שהיה מוכר בדרך כלל כבדלנותו משאר חלקי עם ישראל. בכל מקום שהגעתי אליו, אנשים דיברו ביראה על הרבי.

גמרתי אומר לפגוש את שניהם. סיפור המפגש שלי עם הרב סולוביצ'יק יסופר במקום אחר. המפגש שלי עם הרבי מלובביץ' הוא הקשור במנהיגות - וזאת באופן שלא צפיתי כלל. בחוצפתי כי רבה נכנסתי למטהו ברחוב איסטרן פארקוויי 770 בברוקלין, ושאלתי את החסיד הראשון שמצאתי שם איך מארגנים פגישה. הוא התפוצץ מצחוק. "אתה מתאר לעצמך כמה אלפי אנשים רוצים לפגוש את הרבי?", אמר. שכח מזה, הציע לי. זה פשוט בלתי אפשרי. לא נבהלתי. אמרתי לו שבשבעות הקרובים אסע ברחבי ארצות הברית וקנדה, אבל בעוד כמה שבועות אשהה אצל דודתי בלוס אנג'לס - ואם במקרה יתברר עד אז שיש אפשרות לפגישה, אפשר יהיה להתקשר אליי לשם. נתתי לו את מספר הטלפון של דודתי.

להפתעתי, כעבור ארבעה שבועות, ביום ראשון בערב, הטלפון צלצל. הרבי, כך נמסר לי, יכול לראות אותי לכמה דקות ביום חמישי בערב. ארזתי את מזוודתי, אמרתי שלום לדודה, ונסעתי באוטובוס של "גרייהאונד" מלוס אנג'לס לניו יורק - לא בדיוק הדרך המומלצת למסע מחוץ לחוף. במוצאי יום חמישי ההוא פגשתי את הרבי. זו הייתה פגישה ששינתה את חיי.

הוא היה אחר לגמרי מכפי שדמיינתי. לא הייתה לו שום כריזמה, ולא אישיות שעולה על גדותיה. להפך: הוא ביטל את עצמו כדי כך שדומה היה כי בחדר יש רק אדם אחד - האדם שאליו הוא מדבר. זה כשלעצמו היה מפתיע. לימים גיליתי

להעז ובגדול

שזהו אחד העקרונות היסודיים של הקבלה, "ביטול היש", כלומר איון העצמי - כדי להיפתח לגמרי אל האֵתֶר האלוהי וגם אל האחר האנושי.

אך מפתיע מכך היה מה שקרה באמצע שיחתנו. משענה בסבלנות על שאלותיי, הוא ביצע היפוך תפקידים והתחיל לשאול אותי שאלות משלו. כמה סטודנטים יהודים יש היום בקיימברידג'? כמה מהם חיים כיהודים? כמה מהם הולכים לבית הכנסת? וכשהוא שמע את התשובות - בעת ההיא, רק כעשירית מהסטודנטים היהודים נתנו ליהדותם ביטוי פעיל כלשהו - הוא שאל אותי מה אני עושה בעניין.

לא לשיחה כזאת פיללתי. לא היה לי שמץ של כוונה לקבל עליי תפקיד מנהיגותי כלשהו. התחלתי להתפתל ולהסביר למה זה לא נוגע לי: "במצב שבו אני מוצא את עצמי...", פתחתי. הרבי לא נתן לי להשלים את המשפט. "אתה לא מוצא את עצמך במצב", אמר. "אתה מכניס את עצמך אליו. ואם אתה מכניס את עצמך למצב אחד, אתה יכול להכניס את עצמך למצב אחר". הבנתי מה הוא עושה. הוא מנסה לגרות אותי לפעול. משהו בחיי הסטודנטים היהודים בקיימברידג' השתבש, זה ברור, והרבי מעודד אותי להתערב, לעשות משהו לשינוי המצב.

מה שקרה לאורך העשורים הבאים יסופר במקום אחר ובזמן אחר. כאן, די לומר שהמפגש הזה היה תחילתו של מסע ארוך אשר הוביל אדם צעיר, שתכנן להיות עורך דין, או כלכלן, או אקדמאי, להיות במקום זאת רב, ואז מורה של רבנים, ולבסוף רב ראשי. במבט לאחור אמרתי פעם שאנשים הבינו את הרבי באורח שגוי. הם ראו בו אדם שיש לו אלפי חסידים. זה היה נכון, אבל לא זה הדבר המעניין אצלו. למדתי ממנו שמנהיג טוב מעמיד לו חסידים - אבל מנהיג גדול מעמיד מנהיגים. ואת זאת עשה הרבי.

כתיבת הספר הזה הייתה לי מעין דרך לומר לו, במאוחר, תודה. אחת המשימות החשובות ביותר של מנהיג היא לטפח מנהיגות בקרב אחרים. ואת זאת אני מקווה שהמאמרים הללו יחוללו גם אצלכם, באיזו דרך צנועה. לכל אחד מאיתנו יש דבר שהוא יכול לתרום בחיזוק החיים היהודיים, ולא משנה באיזה היקף. די בכך שנחולל תמורה חיובית בחייו של אדם אחד. נפש אחת, אמרו חז"ל, היא עולם מלא. אם שנייתם את חייו של אדם אחד, התחלתם אפוא לשנות את העולם. זו הדרך היחידה האפשרית לנו: אדם אחד בכל פעם, יום אחר יום, מעשה אחד מעשה.

להציע עזרה לנצרך, הכנסת אורחים לגלמוד, יד אחים למתמודדים עם קשיים - הוא לעשות מצווה. כשאנו עושים את הדברים הללו, אנו הולכים בדרכי ה', שהרי הוא "סומך נופלים ורופא חולים ומתיר אסורים". אנחנו יכולים לרפא כמה מן הפצעים של העולם הזה. אנחנו יכולים לעשות משהו; ואסור לנו, אף פעם,

להתייבש ולומר שאיננו יכולים לעשות דבר. "לא עליך המלאכה לגמור – ולא אתה בן חורין להיבטל ממנה", אמר רבי טרפון, ועוד לא נס לחם של דבריו. כולנו נקראים להיות מנהיגים. אבל כולנו נקראים גם להיות מונהגים. ביהדות, להבדיל מתרבויות רבות אחרות, מנהיגים ומונהגים אינם הפכים. הם חלק מאותו תהליך. הם יושבים סביב אותו שולחן, עוסקים באותה משימה, שואלים את אותה שאלה: איך, ביחד, נרומם זה את זה? מנהיג הוא מי שמציב אתגר למונהג. מונהג הוא מי שמציב אתגר למנהיג. רבי חנינא אמר, "הרבה למדתי מרבותי, ומחבריי יותר מרבותי, ומתלמידיי יותר מכולן"⁵. זוהי מן התובנות הגדולות ביותר של המנהיגות היהודית. כולנו שייכים לצוות, מנהיגים כמונהגים, רבנים כתלמידים, ורק כצוות בידינו לשנות את העולם.

אבל הלקח העמוק ביותר והמפתיע ביותר שלמדתי לאורך אותן עשרים ושתיים שנה, הוא אולי זה: שעניינה של מנהיגות איננו מה שאתה משיג בעזרתה, אלא מה שאתה נעשה בגללה. מלאכת ההנהגה מפתחת באדם שרירים שהוא לא ידע שהם קיימים. היא משנה אותו. היא נוסכת בו חוזק ואומץ ונכונות להסתכן. היא מלמדת אותו אינטליגנציה רגשית ויכולת לראות את הטוב שבזולת, ולעיתים קרובות אף את הגדולה שבו. משה התחיל את קריירת המנהיגות שלו נטול יכולת לדבר לפני קהל – וחתם אותה כאחד מאנשי החזון הרהוטים ביותר בתולדות האנושות. הנהגה היא גם צמיחה. אין טובה ממנה לכך.

העם היהודי זקוק עכשיו למנהיגים; לאנשים שאינם יראים להתייבש בפני האתגרים של היום ולבנות את המחר – במקום, כפי שקורה לעיתים כה תכופות, להילחם את מלחמות האתמול. המדרש מספר שבשחר האנושות הראה אלוהים לאדם הראשון דור דור ודורשיו, דור דור ומנהיגיו; רצה לומר, אין שני דורות דומים. העולם משתנה, והמנהיגים עוזרים לנו להסתגל אל החדש בלי להתערטל מן הישן. אני מקווה שמשוהו בשיחותינו שיבואו יניע אתכם ליטול על עצמכם אתגר מנהיגותי אחד, קטן ככל שיהיה, שאולי לא הייתם נוטלים על עצמכם קודם לכן.

אושר הוא חיים הנחיים באופן פעיל. האושר בא לא למתלוננים אלא לעושים. המילה הגדולה ביותר שאמרו בני ישראל ברגע הקדוש ביותר בתולדותיהם, כשנפגשו עם אלוהיהם במעמד הר סיני והיו לו לעם, הייתה "נַעֲשֶׂה". היהדות היא דת של מעשים, ומה שאנו עושים ביחד גדול ממה שמי מאיתנו מסוגל לעשות לבדו. זהו

5. תענית ז ע"א.

להעז ובגדול

האתגר של המנהיגות. אנו היהודים מעיזים להאמין שביחד, ובעזרת ה', בידינו לשנות את העולם. ההעזה בגדולות מגדילה אותנו. אין דרך אחרת. תודתי העמוקה על הרעיונות שבספר הזה שלוחה לאנשים שעבדתי בצמוד אליהם כרב ראשי. המנהל הראשון של לשכתי, יונתן (כעת הלורד) קסטנבאום, עיצב את השאלות שהובילו למפגשי הלמידה שמהם נולד הספר הזה. ממשיכתו בתפקיד, סימה ויינברג, לימדה אותי על הממדים האישיים של המנהיגות ועל חשיבותה של האינטליגנציה הרגשית. ג'ואנה בנארוש ודן סאקר עזרו לי לחשוב על דרכים להנחלת רעיונות אלו לדור חדש, ובתפקיד חדש. העבודה עם כל אחד ואחת מהם הייתה לי זכות.

לזכות היה לי גם לשרת את יהדות בריטניה וחבר העמים הבריטי. עמיתי בבית הדין של לונדון וברכנות היו תמיד גם חברים טובים, ולברכה היה לי לראות כיצד, במנהיגותם, חיי הרוח של יהדות בריטניה צמחו והעשירו.

הנשיאים, יושבי הראש ויתר המנהיגים של איחוד בתי הכנסת היו לי חברים נאמנים, הטובים ביותר שמנהיג יכול לאחל לעצמו. איחוד הקהילות העבריות בכריטניה מתברך בזמן, במרץ ובמחויבות שחבריו משקיעים בו כדי להעשיר כל פן ופן בחיים היהודיים. יש בקהילותינו אלו מנהיגים, אנשי מעשה ואנשי נתינה במספר העולה לאין שיעור על המצופה מקהילות בגודל זה, והיותי חלק מהן נסך בי השראה רבה.

תודתי נתונה כתמיד למוציא לאור מתיו מילר ולצוות הוצאת מגיד על ההתלהבות והמקצועיות שעלו בהרבה על המתחייב. אני אסיר תודה לפרופ' רונלד חפץ על כל אשר לימדני לאורך השנים על מנהיגות – על מכשוליה ועל ההזדמנויות שבה. זכות היא לי לקרוא לו ולאשתו קתרין חבריי.

את תודתי העמוקה ביותר אני שומר תמיד לאשתי איליין, ובספר זה אפילו יותר מתמיד. לכל אורך השנים היא הייתה עורק החיים שלי, וההומור שלה, המציאותיות, הרוגע המוחלט, הפשטות והאמונה המתמדת הפכו כל יום בחיי לברכה. אני מודה לאל על מתנת אהבתה, ואם השגתי משהו כמנהיג, הרי שלי ושלכם שלה הוא.

יונתן זקס
לונדון
אייר תשע"ה

הערת העורך: המהדורה העברית של שיעורים במנהיגות

נושא המנהיגות תמיד היה בעל חשיבות גדולה עבור הרב זקס זצ"ל, והוא חלחל לרבים מספריו וחיבוריו על הפרשה. בשנת תשע"ד החליט הרב זקס להפוך את המנהיגות לנושא המרכזי של הדרשות השבועיות שלו על הפרשה, ואלו יצאו מאוחר יותר בהוצאת מגיד באנגלית תחת הכותרת **שיעורים במנהיגות** (*Lessons in Leadership*). הגרסה האנגלית של "שיעורים במנהיגות" התגלתה כספר פרשת השבוע הפופולרי ביותר מכל ספרי הרב זקס על הפרשה עד כה. הוצאת מגיד מבית קורן ביחד עם עמותת מורשת הרב זקס, נרגשים להביא את הספר הזה לקהל דוברי העברית. חלק מהדרשות המקוריות בגרסה האנגלית כבר תורגמו לעברית ופורסמו בספרו של הרב זקס **שיג ושיח** (מגיד, 2017). משום כך, החלטנו להחליף חלק מהדרשות הללו בדרשות מוקדמות יותר של הרב זקס, שגם בהן מופיעה המנהיגות כמוטיב מרכזי, ולא פורסמו עד כה בעברית. להלן הפרקים שאינם מופיעים במהדורה האנגלית של "שיעורים במנהיגות":

- ויצא: להשקיט את ה"אנוכי"
- וישלח: הפחד להיהרג, החשש להרוג
- בשלח: ארבעה מודלים של מנהיגות
- צו: למה ציוויליזציות גוועות
- מצורע: כוחו של דיבור
- אחרי מות: לשרוד לאחר קטסטרופה
- קדושים: מכהונה לעם
- בחוקותי: הפוליטיקה של האחריות
- נשא: רדיפת שלום
- שלח לך: במה נשתנו יהושע וכלב
- קורח: עבדות אני נותן לכם
- מטות: כוחו של הלא-אפס
- מסעי: המסע הארוך אל החופש
- דברים: המנהיג כמורה
- ראה: שמחת רבים
- וילך: המקל והעזר
- וזאת הברכה: האיש משה

להעז ובגדול

יחד עם זאת, הפרקים הבאים מכילים כמה מהרעיונות החשובים ביותר על אודות מנהיגות במשנתו של הרב זקס, ולכן החלטנו לכלול אותם בספר הנוכחי, למרות שהם פורסמו כבר בעברית בשיג ושיח:

- חיי שרה: מתחילים במסע
- מקץ: שלוש גישות לחלומות
- ויגש: המנהיג הבלתי צפוי
- יתרו: אומה של מנהיגים
- משפטים: חזון ופרטים
- פקודי: עלינו לשבח
- במדבר: להנהיג אומה של יחידים
- בלק: בלי נאמנות אין מנהיגות
- שופטים: למידה ומנהיגות



בראשית



בראשית לקחת אחריות

אם מנהיגות היא הפתרון, מהי הבעיה? תשובתה של התורה על כך חדה וברורה: הבעיה היא כישלונה של האחריות. הפרקים הראשונים בספר בראשית מתמקדים בשני סיפורים. הראשון הוא אדם וחוה, והשני - קין והבל. שני הסיפורים הללו עניינם סוג מסוים של כישלון. תחילה, סיפורם של אדם וחוה. הם חטאו, כפי שכולנו יודעים. הם מסתירים בושם ונכלמים, אך מגלים מייד שאין מסתור מפני ה':

וַיִּקְרָא ה' אֱלֹהִים אֶל הָאָדָם וַיֹּאמֶר לוֹ, "אֵיכָה?׃" וַיֹּאמֶר, "אֶת קִלְבִּי שָׁמַעְתִּי בְּגֹן וַאֲיִרָא כִּי עֵרִם אָנֹכִי, וָאֶחָבָא." וַיֹּאמֶר, "מִי הִגִּיד לְךָ כִּי עֵרִם אֶתָּה? הַמֶּן הָעֵץ אֲשֶׁר צִוִּיתִיךָ לִבְלֹתִי אֲכַל מִמֶּנּוּ אֲכַלְתָּ?" וַיֹּאמֶר הָאָדָם, "הָאִשָּׁה אֲשֶׁר נָתַתָּה עִמָּדִי - הוּא נָתַנָּה לִּי מִן הָעֵץ, וָאֲכַל." וַיֹּאמֶר ה' אֱלֹהִים לָאִשָּׁה, "מָה זֹאת עָשִׂיתִי?" וַתֹּאמֶר הָאִשָּׁה, "הִנָּחֵשׁ הִשְׂיֵאֲנִי וָאֲכַל." (בראשית ג, ט-יב)

האדם והאישה כאחד טוענים שזו אינה אשמתם. אדם מאשים את האישה. האישה מאשימה את הנחש. התוצאה היא ששניהם נענשים ומגורשים מגן עדן. למה? כי אדם וחוה מתכחשים לאחריותם האישית. הם אומרים, בעצם, "זה לא אני". הסיפור השני טרגי. המקרה הראשון של ריב אחים המתועד בתורה מוביל לרצח הראשון המופיע בה:

וַיְהִי בְּהֵיוֹתָם בְּשֹׂדֵה וַיִּקָּם קַיִן אֶל הָבֶל אָחִיו וַיְהַרְגֵהוּ. וַיֹּאמֶר ה' אֶל קַיִן, "אֵי הָבֶל אָחִיךָ?" וַיֹּאמֶר, "לֹא יָדַעְתִּי. הֲשֹׁמֵר אָחִי אָנֹכִי?" וַיֹּאמֶר, "מָה עָשִׂיתָ? קוֹל דְּמֵי אָחִיךָ צֹעֲקִים אֵלַי מִן הָאֲדָמָה." (בראשית ה, ח-י)

קין איננו מתכחש לאחריותו האישית. הוא איננו אומר "זה לא אני", או "זו לא אשמתִי". הוא מתכחש לאחריות המוסרית. הוא שואל, בעצם, מדוע טובת הזולת צריכה לנגוע

לו. ובאמת, למה שלא נעשה כל מה שברצוננו, אם בכוחנו לעשותו? בחיבורו של אפלטון המדינה טוען גלאוקון שצדק פירושו כל דבר שטוב לצד החזק. אני יכול, משמע מגיע לי. אם החיים הם מאבק הישרדות דרוויניסטי, למה לנו להגביל את עצמנו למען אחרים שאנו חזקים מהם? אם אין בטבע מוסר, אני אחראי רק לעצמי. זה קולו של קין, והוא נשמע ברמה מאז ועד היום.

שני הסיפורים הללו אינם סתם סיפורים. זהו תיעוד שהתורה מציבה בפתח סיפור תולדות האנושות: תיעוד של כשל, תחילה כשל אישי ולאחר מכן כשל מוסרי, בלקיחת אחריות. וזוהי, כאמור, הבעיה שהמנהיגות היא התשובה לה. בסיפור ראשית ימיו של משה, בתחילת ספר שמות, יש צירוף מילים מרתק. משה גדל, יוצא אל עמו, בני ישראל המשועבדים בפרך, ורואה בעוניים. הוא מבחין בנוגש מצרי מכה אחד מהם. הכתוב אומר כאן: "וַיִּפֶן כֹּה וַיֵּרָא פִּי אִין אִישׁ" (שמות ב, יב).

קשה להבין ביטוי זה כפשוטו. הרי אתר בנייה איננו חלל סגור. אין ספק שאנשים רבים נכחו במקום. הכתוב עצמו מספר לנו, שני פסוקים לאחר מכן, שהיו מבני ישראל שידעו היטב מה קרה. לכן נראה ששיעורו של הפסוק הוא כזה: וַיִּפֶן כה וכה, וירא כי אין איש המוכן להתערב בנעשה.

אם כך הוא, לפנינו דוגמה קדומה לתופעה שהתפרסמה בזמננו בשם "אפקט הצופה מהצד", או "תסמונת ג'נובזה"¹ - כשמה של קיטי ג'נובזה, אישה שנרצחה בניו יורק לעיני אנשים רבים, עדים היודעים כולם שהיא מותקפת אך אינם נוקפים אצבע להצילה.

אנשי מדעי החברה ערכו ניסויים רבים כדי לנסות להבין מה מתרחש במצבים כאלה ומדוע דווקא נוכחותם של אחרים מפחיתה מן הסיכויים שאדם ייחלץ לעזרתו של אדם אחר הזקוק לה. יש מהם שהסבירו שנוכחותם של עוברי אורח נוספים בזירת פשע או אסון משפיעה על הפרשנות שאדם נותן למתרחש. הם מבינים שאם מכל הנוכחים, הצופים-מהצד, איש אינו קם ופועל, כנראה מה שמתרחש איננו באמת מקרה חירום המצריך התערבות.

חוקרים אחרים סבורים שגורם המפתח הוא דילול האחריות. האדם מניח שמכיוון שאנשים רבים נוכחים בזירה, ודאי יהיה מי מהם שיקום ויפעל. ואם כך, הוא עצמו יכול להחשות. נראה שזה הפירוש הנכון למה שהתרחש במקרה של משה. אף אחד לא היה מוכן לקום ולהציל את המוכה. ומי בכלל עשוי היה לקום? המצרים

1. להרחבה ראו הערך "קיטי ג'נובזה" בוויקיפדיה.

לקחת אחריות

היו המשעבדים; מדוע יחשוב מי מהם להסתכן למען אחד מהעבדים? ובני ישראל היו עבדים; האם אפשר לצפות מהם לבוא לעזרת אחד מאחיהם ביודעם שהדבר עלול לעלות להם בחייהם?

במקום ש"אין איש" - הָיָה מִשֶּׁהָ. הוא קם ועשה. וזה מה שהופך אותו למנהיג. מנהיג הוא מי שמקבל אחריות. המנהיגות נולדת כשאנחנו נעשים מסבילים לפעילים, כשאנחנו מחכים שמישהו יקום ויפעל, מפני שאולי אין מי שיפעל, לפחות לא כאן, לא עכשיו. כשדברים רעים קורים, יש המעלימים עין. יש המחכים שאחרים יפעלו. יש המאשימים אחרים באי־פעולה. יש שפשוט מתלוננים. אבל ישנם גם אנשים שאומרים, "אם משהו אינו כשורה, אנסה לתקן אותו". אלה הם המנהיגים. אלה הם האנשים המחוללים תמורה בימי חייהם. אלה הם האנשים העושים את עולמנו לעולם טוב יותר.

רבות מהדתות הגדולות ומהתרבויות הגדולות מבוססות על השלֵמָה. לדידן, אם יש אלימות, סבל, עוני וכאב בעולם - זו דרכו של עולם, או זה רצון האל, או זה טבעו של הטבע עצמו. הן מושכות בכתפיים וחובקות ידיים: הכול יהיה בסדר בעולם הבא. היהדות, לעומת זאת, הייתה ועודנה דת המחאה הגדולה של העולם. גיבורי האמונה היהודית לא השלימו; הם מחו. הם היו מוכנים להתעמת עם אלוהים עצמו. אברהם קרא, "הֲשֹׁפֵט כָּל הָאָרֶץ לֹא יַעֲשֶׂה מִשְׁפָּט?" (בראשית יח, כה). משה תמה, "לָמָּה הִרְעַתָּה לְעַם הַזֶּה?" (שמות ה, כב). ירמיהו שאל, "מִדּוּעַ דָּרַךְ רִשְׁעִים צְלַחָה?" (ירמיה יב, א). כך רוצה ה' שנגיב. היהדות היא קריאתו של אלוהים לאחריות אנושית. ההישג הנכבד ביותר ביהדות הוא להיות שותפו של הקב"ה בבריאה.

כשאדם וחיה חטאו, אלוהים קרא לאדם "אֵיפָה?" כפי שאמר רבי שניאור זלמן מלאדי, האדמו"ר הראשון של חב"ד, קריאה זו לא הופנתה רק לבני האדם הראשונים². היא מהדהדת בכל דור. אלוהים נתן לנו חירות, אבל עם החירות באה אחריות. אלוהים מלמד אותנו מה עלינו לעשות, אבל הוא אינו עושה זאת במקומנו. לבד מכמה מקרים נדירים, אלוהים אינו מתערב בהיסטוריה. הוא פועל באמצעותנו, לא כלפינו. קולו הוא הקול האומר לנו, כפי שאמר לקין, שבכוחנו לעמוד בפני הרוע שבתוכנו ובפני הרוע שסביבנו.

חיים של אחריות הם חיים שיש בהם אַחֵר; אדם אחר, אנשים אחרים, וגם האחר הגדול שלנו, אלוהים עצמו. הוא קורא לנו לעשות שימוש בחירות שנתן לנו - ולקרב

2. מופיע אצל Nissan Mindel, *Rabbi Schneur Zalman of Liadi: A Biography*, New York: Kehot Publication Society, 1969.

בראשית

ככל האפשר את המצוי אל הרצוי, את העולם הזה אל העולם הראוי. השאלה הגדולה היא בקולו של מי נשמע: בקול החשק, כפי שעשו אדם וחוה? בקול הכעס, כפי שעשה קין? או בקול אלוהים, הקורא לנו לעשות את העולם הזה לעולם צודק ויפה יותר? החיים שאנו בוחרים לחיות הם התשובה שאנו נותנים לשאלה הזו.