

בתיאור הקרב הזה, התורה ממקדת את תשומת ליבנו בפרט אחד. משה עלה לראש גבעה הצופה אל שדה הקרב, ובירד מטה;

וְהָיָה כַּאֲשֶׁר יָרִים מֹשֶׁה יָדוֹ, וְגַבַּר יִשְׂרָאֵל; וְכַאֲשֶׁר יָנִיחַ יָדוֹ, וְגַבַּר עֲמָלֶק. וַיְדִי מֹשֶׁה כְּבָדִּים, וַיִּקְחוּ אֶבֶן וַיִּשְׁלִימוּ תַחְתָּיו וַיֵּשֶׁב עָלֶיהָ. וְאַהֲרֹן וְחֹר וְתַמְכוּ בְיָדָיו, מִזֶּה אֶחָד וּמִזֶּה אֶחָד, וַיְהִי יָדָיו אֱמוּנָה עַד בֹּא הַשָּׁמֶשׁ (שמות יז, יא-יב)

מה קרה כאן? אפשר לקרוא קטע זה בשתי דרכים. המטה שבידו המורמת של משה, אותו מטה שהיה בידו כשחולל מופתים במצרים ועל הים, הוא אולי סימן לכך שניצחון ישראל על עמלק היה נס. מנגד, ייתכן שתפקידו של המטה היה רק מוראלי: תזכורת מעודדת לבני ישראל הלוחמים שה' איתם, ושהוא נותן להם כוח.

פירוש לפסוקים אלה נמצא דווקא במשנה. אף שפרשנות ודרשנות על המקרא אינן מעניינה בדרך כלל, הנה כאן יוצאת המשנה מארבע אמות של הלכה ומפרשת פסוק:

"וְהָיָה כַּאֲשֶׁר יָרִים מֹשֶׁה יָדוֹ, וְגַבַּר יִשְׂרָאֵל" וגו'. וכי ידיו של משה עושות מלחמה או שוברות מלחמה? אלא לומר לך: כל זמן שהיו ישראל מסתכלים כלפי מעלה ומשעבדין את לבם לאביהם שבשמים, היו מתגברים; ואם לאו, היו נופלין (משנה ראש השנה ג, ח).

המשנה עונה לנו בבהירות. לא המטה חולל ניסים, וגם לא ידיו המורמות של משה. המטה והידיים נועדו רק להזכיר לבני ישראל לתלות את עיניהם בשמיים ולזכור שה' איתם. ידיעה זו נסכה בהם ביטחון ועוז לנצח.



מסתכלים כלפי מעלה

בני ישראל עברו ביכשה בתוך הים. הבלתי־אפשרי קרה. הצבא האדיר ביותר בעולם העתיק, צבא מצרים עם יתרונו המוחץ, מרכבותיו הרתומות לסוסים, הוכה וטבע. בני ישראל חופשיים. אך לא לעולם חוסן. אך זה חצו את הים, וכבר התרגשה עליהם מתקפה עמלקית. הם הוכרחו להשיב מלחמה, הפעם בלי נסים אלוהיים גלויים. הם עשו כך, וניצחו. זו הייתה נקודת מפנה היסטורית בקורות ישראל, וגם בקורות מנהיגותו של משה.

חד וחותר הוא הניגוד בין מה שהיה לפני קריעת ים סוף למה שהיה אחריה. לפני הקריעה, לנוכח שעטת סוסי המצרים הקרבים, אמר משה לעם, "הִתְיַצְבוּ וּרְאוּ אֶת יְשׁוּעַת ה' אֲשֶׁר יַעֲשֶׂה לָכֶם הַיּוֹם... ה' יִלָּחֶם לָכֶם, וְאַתֶּם תַּחֲרִישׁוּן" (שמות יד, יג-יד). במילים אחרות: אל תעשו כלום. ה' יעשה הכול בשבילכם. ואומנם כך היה.

לעומת זאת, לקראת המלחמה בעמלק אמר משה ליהושע, "בְּחַר לָנוּ אֲנָשִׁים וְצֵא הִלָּחֶם בְּעֲמָלֶק" (שמות יז, ט). יהושע עשה כדבריו, והעם יצא למלחמה. הנה לנו מציאות חדשה בעם ישראל: עברנו ממצב שבו המנהיג, בעזרת ה', עושה הכול בשביל העם, למצב שבו המנהיג מייפה את כוחו של העם לפעול למען עצמו.

התורה מלמדת כאן שיעור יסוד במנהיגות. מנהיג צריך להאציל כוח על הקבוצה. הוא איננו יכול לעשות תמיד את העבודה במקומה; המונהגים חייבים לעשות למען עצמם. אך בה בעת, המנהיג צריך להשרות על הקבוצה ביטחון גמור בכך שהיא יכולה לעשות ולהצליח. המנהיג אחראי למצב רוחם של מונהגיו ולמורל שלהם. בשעת מלחמה אסור למפקד להסגיר שום סימן של חולשה, ספק או פחד. לא תמיד זה קל – כפי שאנו רואים בקרב שפרשת השבוע מספרת עליו. ידי המורמות של משה מתעייפות, נעשות "כבדות". לכל מנהיג יש רגעים של תשישות. ברגעים אלה המנהיג זקוק לתמיכה – ומשה נזקק לתמיכת ידיהם של אהרן וחסד. אולם בסופו של דבר, ידי המורמות היו הסימן שבני ישראל נזקקו לו – הסימן לכך שאלוהים נותן להם כוח לגבור על האויב. והם אכן גברו עליו.

במינוח עכשווי: מנהיג צריך אינטליגנציה רגשית. דניאל גולמן, שנודע במחקריו בתחום זה, טוען (עם עמיתיו ריצ'רד בוויאצ'יס ואנני מק'קי) שאחת המשימות החשובות ביותר של מנהיג היא לרומם את מצב רוחה של הקבוצה:

מנהיגים גדולים מרגשים אותנו. הם מלהיבים אותנו ומעוררים את הטוב שבקרבתנו. כשאנו מנסים להסביר מדוע הם תכליתיים כל כך, אנחנו מדברים על אסטרטגיה, על חזון או על רעיונות רבי עוצמה. אבל המציאות היא דבר קמאי הרבה יותר: מנהיגות גדולה פועלת באמצעות הרגשות שלנו.¹

בקבוצות נוצרת טמפרטורה רגשית כללית. יחידים עשויים להיות שמחים או עצובים, עצבניים או רגועים, חוששים או בוטחים. אבל כשהם מצטרפים לקבוצה מתרחש תהליך כוונון, מעין הידבקות

רגשית, וחברי הקבוצה מתחילים לחוש רגשות זהים. בניסויים מדעיים נמצא שכאשר אנשים משוחחים זה עם זה רבע שעה, או אף פחות, מתחוללת ביניהם התכנסות של מדדים פיזיולוגיים של מצב רוח, כגון קצב הלב – וערכיהם מתקרבים זה לזה. "כששלושה אנשים זרים יושבים זה מול זה בשתיקה במשך דקה או שתיים, בעל ההבעה הרגשית החזקה ביותר מביניהם משדר את מצב רוחו לשניים האחרים – בלי להוציא הגה מפיו".² הבסיס הפיזיולוגי לתהליך זה, הלא הוא מה שמכונה ניוונון המָרָאָה, נחקר רבות בשנים האחרונות ונצפה אפילו בקרב קופי-אדם. הוא המאפשר את האמפתיה, שעל ידיה אנו מזדהים עם רגשותיהם של אנשים אחרים.

מכאן צומח אחד התפקידים חשובים ביותר של המנהיג. הוא, או היא, קובעים את מצב רוחה של הקבוצה יותר מכל אדם אחר. גולמן ועמיתיו מדווחים על כמה מחקרים מדעיים שהראו כיצד מנהלים ממלאים תפקיד מפתח בקביעת הרגשות שחברי הצוות חולקים זה עם זה:

המנהלים דיברו בדרך כלל יותר מכל אדם אחר, וההקשבה לדבריהם הייתה דרוכה יותר... אבל ההשפעה על הרגשות מרחיקה מעבר למה שהמנהל אומר. במחקרים אלה התברר שגם כשהמנהל לא דיבר, האנשים התבוננו בו ביתר קפידה מאשר באנשים אחרים בקבוצה. כשאנשים הציגו שאלה הנוגעת לקבוצה, כגוף, הם היו מפנים את עיניהם אל המנהל, כדי לראות כיצד הוא מגיב. ואכן, חברי הקבוצה רואים בדרך כלל בתגובתו הרגשית של המנהל את התגובה התקפה ביותר ובונים את התגובה שלהם לפיה – במיוחד במצבים מעורפלים, כאשר חברים

שונים מגיבים בצורה שונה. במובן מסוים, המנהל מכתוב את אמת המידה הרגשית.³

הנה כי כן, כאשר הדברים אמורים במנהיגות, גם שפת הגוף חשובה. מנהיגים חייבים, לכל הפחות בהופעותיהם הפומביות, להקדין ביטחון, גם כאשר בתוך תוכם מכרסמים בהם ספקות והיסוסים. אם יסגירו את חששותיהם, בדיבור או במחוות גוף, הם עלולים להשבית את הרוח ממפרשיה של הקבוצה.

דוגמה קלאסית לכך היא התנהגותו של דוד המלך בעת מרד אבשלום. אבשלום, בנו של דוד, הדיח את אביו בהפיכת חצר והכריז על עצמו מלך. הכוחות הנאמנים לדוד הצליחו לרכא את המרד. במהלך הלחימה שערו של אבשלום הסתבך בעץ האלה, ויואב שר צבא דוד מצא אותו שם ודקר אותו למוות.

בהגיע הבשורה אל דוד, ליבו נפל בו. נכון, בנו מרד בו, אבל הוא עדיין בנו. דוד השכור הליט את פניו וזעק "בְּנִי אֲבִשְׁלוֹם, בְּנִי, בְּנִי אֲבִשְׁלוֹם, מִי יִתֵּן מוֹתִי אֲנִי תַחְתֶּיךָ, אֲבִשְׁלוֹם, בְּנִי בְנִי" (שמואל ב' יט, א). החדשות בדבר אביו הכבד של דוד נפוצו במהירות בין החיילים, וגם הם – בהידבקות רגשית – נעטפו אָבֵל. יואב התרעם על כך. הרי זה עתה סיכנו החיילים את חייהם כדי להילחם לצד דוד נגד בנו. אם יתאבלו עכשיו על הניצחון, עלול להיגרם בלבול שיערער את המורל ויפורר את הצבא:

וַיָּבֹא יוֹאָב אֶל הַמֶּלֶךְ הַבֵּית וַיֹּאמֶר, "הִבֵּשְׁתָּ הַיּוֹם אֶת פְּנֵי כָל עֲבָדֶיךָ הַמִּמְלָטִים אֶת נַפְשְׁךָ הַיּוֹם וְאֶת נַפְשׁ בְּנֶיךָ וּבְנֹתֶיךָ וְנַפְשׁ נְשִׁיךָ וְנַפְשׁ פְּלִגְשֶׁיךָ, לְאַהֲבָה אֶת שְׂנְאֶיךָ וּלְשֹׂנְאֵי אֶת אֹהֲבֶיךָ. כִּי הִגַּדְתָּ הַיּוֹם כִּי אֵין לְךָ שָׂרִים וְעֲבָדִים. כִּי יָדַעְתִּי הַיּוֹם כִּי לֹא [לו] אֲבִשְׁלוֹם חַי וְכָלְנוּ

הַיּוֹם מָתִים כִּי אַז יֵשֶׁר בְּעֵינֶיךָ! וְעַתָּה קוֹם צֵא וְדַבֵּר עַל לֵב עֲבָדֶיךָ, כִּי בָה' נִשְׁבַּעְתִּי כִּי אֵינְךָ יוֹצֵא אִם יֵלִין אִישׁ אֶתְךָ הַלֵּילָה וְרָעָה לְךָ זֹאת מִכָּל הָרָעָה אֲשֶׁר בָּאָה עָלֶיךָ מִנְּעָרֶיךָ עַד עַתָּה" (שמואל ב' יט, ו-ח).

המלך דוד עשה כעצת יואב. הוא הבין שלאכל יש זמן ומקום, אבל לא עכשיו, לא כאן, וחשוב מכול: לא בפומבי. עכשיו הזמן להודות ללוחמים על שהשליכו נפשם מנגד ונחלצו להגנתו.

מנהיג חייב לפעמים להדמים את רגשותיו הפרטיים, אם אין רצונו להפיל את רוחם של מונהגיו. במערכה נגד עמלק, הקרב הראשון שבני ישראל נאלצו להילחם בו על נפשם, היה למשה תפקיד חיוני: לנטוע בעם ביטחון, על ידי כך שיגרום להם לתלות עיניהם בשמיים.

בשנת 1875 החל ארכיאולוג חובב, מרסלינו דה סאוטואולה, לחפור בתוך מערה באֶלְטֶמִירָה, ליד החוף הצפוני של ספרד. בשלב הראשון לא גילה שום דבר מעניין. אולם הסקרנות שבה וניצתה בו כאשר ביקר בתערוכת פריז ב־1878, שבה הוצג אוסף של כלים וחפצי אמנות מעידן הקרח. מנוי וגמור היה עמו לבדוק אם גם במערה שחפר יש שרידים מהעידן ההוא. הוא שב אליה ב־1879.

יום אחד לקח לשם איתו את ביתו בת התשע מריה. בשעה שנבר במצבורי האבנים שוטטה הילדה הלאה משם במערה, ולתדהמתה ראתה דבר מה על הקיר שמעליה. "תסתכל, אבא, שוורים", אמרה. אלה היו, ליתר דיוק, ביוונים. כך נולדה אחת התגליות הגדולות ביותר מאז ומעולם של אמנות פרהיסטורית. ציורי הקיר המרהיבים במערת אלטמירה, בני 25 אלף עד 35

אלף שנה, היו ממצא חסר תקדים במידה כזו שרק 22 שנה לאחר גילויים השתכנע עולם המדע שהם מקוריים. לאורך ארבע שנים חפר סאוטואולה במערה, ופעמים אינספור פסע או ישב ממש מתחת לאוצר המדהים הזה. אך הוא החמיץ אותו מסיבה אחת. הוא שכח להביט למעלה.

הדרישה להביט למעלה עולה בתנ"ך שוב ושוב. "שָׂאוּ מְרוֹם עֵינֵיכֶם וּרְאוּ מִי בָרָא אֱלֹהִים", אומר ישעיהו (מ, כו). "אֲשָׂא עֵינֵי אֶל הַהָרִים מֵאֵין יָבֵא עֲזָרִי", אומר משורר תהילים (קכא, א). בספר דברים אומר משה לבני ישראל שארצם לא תדמה לעמק הנילוס, שם המים שופעים וזמינים בכל עת. זו ארץ הרים וגבעות התלויה לחלוטין בחסדיו המתעתעים של הגשם (דברים יא, י-יא). ארץ כזו כופה על יושביה להביט לשמיים. זה מה שעשה משה לעם שיצא למלחמתו הראשונה. הוא לימד את בני ישראל להביט למעלה.

הדרך לכל הישג מדיני, חברתי או מוסרי סוגה במכשולים. תמיד יהיה הכרח להתעמת עם אינטרסנטים, לשנות עמדות, לגבור על התנגדויות. הבעיות מיידיות, ואילו המטרה הסופית רחוקה לעיתים עד כדי דכדוך. כל מאמץ קולקטיבי דומה להובלת אומה במדבר אל יעד שתמיד מתגלה כרחוק יותר מכפי שהוא נראה על המפה.

הביטו למטה, אל הקשיים והמהמורות – ואתם עלולים להיכנע לייאוש. הדרך היחידה לשמר אנרגיות נפשיות של היחיד ושל הקבוצה היא להפנות את המבט אל האופק הרחוק של התקווה. הפילוסוף לודוויג ויטגנשטיין אמר פעם שמטרתו בפילוסופיה היא "להראות לזכוב את המוצא מהבקבוק שנלכד בו". הזכוב לכוד בבקבוק. הוא מחפש דרך החוצה. הוא עף אנה ואנה, חובט את ראשו שוב ושוב בדופן הזכוכית, עד שהוא מת

מתשישות. הבקבוק היה פתוח כל הזמן. הזכוב שכח רק דבר אחד: להסתכל כלפי מעלה. לפעמים גם אנחנו כמוהו.

על המנהיג מוטל להפעיל את מונהגיו – אך גם לנסוך בהם השראה. את זאת עשה משה כאשר בעומדו על ראש הגבעה, לנגד עיניהם של בני עמו הלוחמים, הרים את ידיו ואת מטהו אל השמיים. כשהם ראו זאת, הם ידעו שבידם לנצח. "לֹא בְחַיִּל וְלֹא בִכְחַף כִּי אִם בְּרוּחִי, אָמַר ה' צְבָאוֹת" בפי הנביא זכריה (ד, ו). ההיסטוריה היהודית היא סדרה מתמדת של וריאציות על הנושא הזה. עם קטן המפנה את מבטו תמיד כלפי מעלה, גם לנוכח קשיים, הוא עם שינחל ניצחונות גדולים ושיג הישגים אדירים.

שאלות לשולחן השבת:

- נסו להיזכר בעוד מקרים בתנ"ך שבהם אנשים היו צריכים לשנות את זווית הראייה שלהם ו"להביט מעלה".
- האם לדעתכם מנהיגים צריכים תמיד להפגין אופטימיות?
- חשבו על המצב שאנו נתונים בו כיום; איך תיישמו במצב זה את רעיון המבט למעלה?

1 דניאל גולמן, ריצ'רד בויאזיס ואנני מק'קי, המנהיגים החדשים: מימוש עוצמתה של האינטליגנציה הרגשית ותפקידה במנהיגות, מאנגלית: ברוך קורות, תל-אביב: מטר וספריית המרכז הישראלי לניהול, תשס"ב, עמ' 17.

2 שם, עמ' 20.

3 שם, עמ' 21.