



בניית צוות

איך מפייחים רוח חדשה בעם מיואש? איך מאחים את רסיסייה של אומה שבורה? זהו האתגר העומד בפני משה לאחר חטא העגל, בפתח פרשתנו.

מילת המפתח בתשובה היא שמה של הפרשה: וַיִּקְהַל. קהילה, או קהל, היא קבוצה של אנשים שנאספו למטרה מסוימת. מטרה זו יכולה להיות חיובית או שלילית, בונה או הורסת. אותה מילה המופיעה בפתח פרשת שבוע זה כתחילתו של פתרון, הופיעה בפרשת השבוע שעבר, בבניין דקדוקי אחר, כתחילתה של הבעיה: "וַיִּרְא הָעָם כִּי בָשַׁשׁ מֹשֶׁה לָרֶדֶת מִן הָהָר, וַיִּקְהַל הָעָם עַל אֶהָרֶן וַיֹּאמְרוּ אֵלָיו: קוּם עֲשֵׂה לָנוּ אֱלֹהִים אֲשֶׁר יִלְכוּ לְפָנֵינוּ, כִּי זֶה מֹשֶׁה הָאִישׁ אֲשֶׁר הֶעֱלָנוּ מֵאֶרֶץ מִצְרַיִם לֹא יָדַעְנוּ מָה הָיָה לוֹ" (שמות לב, א).

ההבדל בין שתי ההיקהלויות הללו הוא שהראשונה הובילה לפריעה, והשנייה לסדר. לאחר שמשה ירד מההר וראה את עגל הזהב וכתת אותו לאבקה, מסופר: "וַיִּרְא מֹשֶׁה אֶת הָעָם כִּי פָרַע הוּא, כִּי פָרַע אֶהָרֶן לְשִׁמְצָה בְּקִמְיָהֶם" (שם כה).

יש התקהלות מתוכננת, מוכוונת משימה וממושמת - ויש התקהלות של המון פרוע. להמון יש רצון משלו. אנשים הנמהלים

שיג ושיח - הרב יונתן זקס

בהמון מאבדים את המשמעת העצמית שלהם. הם נסחפים על גל הרגש. תהליכי החשיבה השקולים הנורמליים נדחים מפני הרגשות הקבוצתיים הפרימיטיביים. בלשונם של מדעני המוח, מתרחשת אצלם השתלטות של האמיגדלה - המרכז הרגשי הקרום של המוח. היצרים יוצאים מכלל שליטה.

הפסיכולוגיה של ההמון הייתה נושאם של מחקרים מפורסמים עוד בשחר ימיו של מדע הפסיכולוגיה: מחקרו של צ'רלס מקיי "דלוזיות פופולריות חריגות וטירופם של ההמונים" (1841), ספרו של גוסטב לה-בון "הפסיכולוגיה של ההמון" (1895) ומחקרו של וילפרד טרוטר "האינסטינקטים של העדר בשלום ובמלחמה" (1914). מחקר מרשים במיוחד על הנושא הוא "ההמון והכוח" מאת הסופר היהודי חתן פרס נובל אליאס קנטי (1960, הופיע בעברית ב-1979).¹

מעשה ההקהלה שבפרשתנו הוא תגובתו של משה² להתקהלות הפרועה של העם סביב אהרן בחטא העגל. משה עושה דבר מרתק. הוא איננו פועל בניגוד למגמת העם, כפי שעשה תחילה כאשר ראה את עגל הזהב. במקום זאת, הוא משתמש באותה מוטיבציה שהניעה את העם בהתקהלות ההיא. בני ישראל רצו ליצור משהו שייתן להם סימן לכך שה' שוכן בקרבם: לא במרומי ההר, אלא בתוך המחנה. משה פונה לאותו רגש נדיבות שגרם להם להציע לאהרן את תכשיטי הזהב שלהם. ההבדל הוא שעכשיו הם פועלים על פי מצוות ה', ולא על פי הרגש הספונטני.

הוא מבקש מבני ישראל לתרום מנדבת לבם להקמת המשכן. ההיענות רבה כל כך, עד שהוא צריך לבקש מהם להפסיק. אם

רצונכם לחבר בין בני אדם, תנו להם לכנות משהו ביחד. תנו להם משימה שהם יכולים להשלים רק ביחד, ובשום אופן לא לבד.

את כוחו של עיקרון זה הראה ניסוי מפורסם שעשו בשנת 1954 מוצ'פּר שְרִיף ועמיתיו, אנשי מדעי החברה מאוניברסיטת אוקלהומה. הניסוי מוכר בשם 'ניסוי מערת השורדים'. שריף רצה להבין את הדינמיקה של סכסוכים בין קבוצתיים ודעות קדומות כלפי קבוצות. לשם כך אספו הוא ועמיתיו למחקר 22 ילדים בני 11, כולם בנים אמריקנים לבנים, שעד אז לא הכירו זה את זה - וארגנו להם מחנה קיץ באתר מרוחק, הפארק הלאומי 'מערת השורדים' באוקלהומה. הילדים חולקו באופן אקראי לשתי קבוצות, ושוכנו בצריפים בשני אזורים שונים של הפארק.

בשלב הראשון הקבוצות לא ידעו האחת על קיומה של חברתה. שבוע זה הוקדש לגיבוש הקבוצות. הילדים בכל קבוצה טיילו ושחו ביחד. כל קבוצה בחרה לעצמה שם - 'העיטים' ו'הפתנים' - והדפיסה את השם על חולצות ועל דגלים.

ואז, לאורך ארבעה ימים, שתי הקבוצות הופגשו זו עם זו לסדרה של תחרויות. הקבוצה המנצחת קיבלה גביעים, מדליות ופרסים; המפסידה לא קיבלה כלום. בו במקום נוצרה מתיחות. כל קבוצה קראה לחברי הקבוצה השנייה בשמות גנאי, הציקה להם ושרה עליהם שירים משפילים. היריבות החמירה והלכה. הקבוצות שרפו זו לזו דגלים, ואף פשטו האחת על צריפי המגורים של רעותה. הילדים סירבו לאכול עם בני הקבוצה השנייה בחדר אוכל אחד.

השלב השלישי נקרא 'שלב האינטגרציה'. נקבעו פעילויות משותפות. חברי שתי הקבוצות צפו בסרטים ביחד. הם הפעילו יחד זיקוקים ביום העצמאות. התקווה הייתה שמפגשים פנים אל פנים יפחיתו את המתחים ויובילו לפיוס. זה לא קרה. אחדים מהמפגשים נגמרו בכך שהילדים השליכו אוכל זה על זה.

בשלב הרביעי החוקרים יצרו במתכוון מצבים שבהם מתעוררת בעיה המציקה לשתי הקבוצות גם יחד. הבעיה הראשונה הייתה חסם באספקת מי השתייה למחנה. שתי הקבוצות זיהו את הבעיה בנפרד, ונאספו במקום החסימה כדי לסלקה. יחד עמלו לעשות זאת, ויחד חגגו את ההצלחה. במקרה נוסף, שתי הקבוצות בחרו לצפות בסרטים מסוימים. החוקרים הסבירו להם ששכירת הסרטים תעלה כסף רב, והדבר חורג מתקציב המחנה. שתי הקבוצות הסכימו לתרום סכומים שווים. במקרה שלישי, עגלה שהילדים נסעו בה נתקעה, והם היו צריכים לדחוף אותה ביחד. כששלב זה הגיע לסיומו, הילדים כבר לא החזיקו בדימויים שליליים על הצד השני. באוטובוס שהחזיר את הילדים מהמחנה, ילדים מקבוצה אחת השתמשו בכספי הפרס שלהם כדי לקנות משקאות לכולם.

מחקרים אחרים העלו תוצאות דומות. המסקנה מהפכנית. אפשר להפוך אפילו קבוצות עוינות לקבוצה אחת מלוכדת, אם מעמידים מול שתיהן אתגר משותף שאף לא אחת מהן תוכל להתגבר עליו לבדה.

הרב נורמן לם, לשעבר נשיא 'ישיבה אוניברסיטה', העיר פעם שהוא מכיר רק בדיחה אחת בכל הגמרא: המימרה כי

"תלמידי חכמים מרבים שלום בעולם" (ברכות סד ע"א). הרי הרבנים מפורסמים במחלוקותיהם. איך אפשר לומר שהם מרבים שלום בעולם?

כמובן, הגמרא לא התכוונה להתברר. כדי להבין מדוע הדברים אמורים במלוא הרצינות, יש לקרוא את המשך המימרה: "תלמידי חכמים מרבים שלום בעולם, שנאמר 'וְכָל בְּנֵיךָ לְמוֹדֵי ה' וְרַב שְׁלוֹם בְּנֵיךָ' (ישעיה נד, יג), אל תקרי 'בנייך', אלא 'בנייך'". כשתלמידי החכמים נעשים בונים, הם מרבים שלום. המבקש לאחד אנשים אינדיבידואליסטים מאוד לכדי קהילה חייב להפוך אותם תחילה לבונים. את זאת עשה משה כשהקהיל את בני ישראל לבניין המשכן.

בניית צוות, אפילו אחרי אסון כמו חטא העגל, איננה מסתורין ואיננה נס. בונים צוות בהצבת משימה - כזו המדברת אל לבם של האנשים, וששום חלק מהצוות לא יוכל להשלימה לבדו. זו צריכה להיות משימה קונסטרוקטיבית. כל חבר בצוות צריך להיות מסוגל לתרום תרומה ייחודית, וכאשר הוא תורם אותה, עליו להרגיש שמעריכים אותו. הכרחי שכל חבר בצוות יוכל בסוף מעשה לומר בגאווה: עזרתי לעשות זאת.

את זאת הבין משה, וכך עשה. הוא ידע שכדי לבנות צוות, צריך ליצור צוות שבונה.

- 1 אליאס קנטי, *ההמון והכוח*, עמשי לוי (מתרגם), תל אביב 1979.
- 2 אין כוונתי לומר כאן שהקהלה הייתה יוזמתו של משה. המצווה לבנות את המשכן היא כמובן מצוות ה', לא מצווה של משה. מצווה זו מובאת בתורה, כזכור, עוד לפני סיפור העגל - בפרשת תרומה. הדבר ממחיש את העיקרון ש"אין הקב"ה מכה את ישראל אלא אם כן בורא להם רפואה תחילה" (מגילה יג ע"ב).