

יישוב סכסוכים

אחת המשימות הקשות ביותר שיש למנהיגים – מראשי ממשלה עד ראשי משפחה – היא יישוב סכסוכים. אולם זוהי גם המשימה החיונית ביותר. במקום שיש בו מנהיגות ראויה לשמה, ישנה גם לכידות קבוצתית ארוכת טווח; זאת, אפילו אם הבעיות קצרות הטווח קשות ומציקות. ואילו במקום שהמנהיגות בו לוקה בחסר, מקום שבו למנהיגים אין די סמכות, חן, נדיבות רוח ויכולת לכבד את החולקים עליהם – שם שוררות פלגנות ואיבה, רכילות ותערומת, חשדנות ותכונות. מנהיגים הם אנשים המעמידים את טובת הקבוצה כולה מעל לטובתו של כל חלק שהוא מן הקבוצה. הם דואגים לטוב המשותף, ומשפיעים על חברי הקבוצה שידאגו לו אף הם.

כאן טמונה חשיבותו העצומה של אירוע המסופר בפרשת מטות. זה קרה כשבני ישראל כבר היו בישורת האחרונה לפני כניסתם לארץ המובטחת. הם חנו בגדה המזרחית של הירדן, והארץ המובטחת – הושט היד וגע בה. מחנה עראי זה נשא חן בעיניהם של שני שבטים, ראובן וגר, שהיו בעלי עדרי בקר גדולים. הם גילו שדווקא עבר הירדן המזרחי הוא כר מרעה משוכח, ארץ מתאימה מאין כמותה למשלח ידם. הם פנו אפוא למשה וביקשו רשות להתיישב שם ולוותר על נחלתם בארץ כנען.

שיג ושיח – הרב יונתן זקס

“אם מצאנו חן בעיניך”, אמרו לו, “יתן את הארץ הזאת לעבדיך לאחזה; אל תעברנו את הירדן” (במדבר לב, ה).

הנורה האדומה נדלקה אצל משה מיד. שני השבטים מציבים את עניינם הפרטי מעל טובת האומה. הם ייראו כמי שנוטשים אותה ברגע המכריע, דווקא כשהם נחוצים יותר מתמיד. הרי עם ישראל עומד בפתחה של מלחמת כיבוש, סדרת מלחמות כיבוש ליתר דיוק, שבלעדיה לא יירש את הארץ. “האחיכם יבאו למלחמה ואתם תשבו פה?”, הוא מיהר לגעור בהם. “ולמה תניאון (כתיב: תנאון) את לב בני ישראל מעבר אל הארץ אשר נתן להם ה'?” (לב, ו-ז).

כי אכן, לבקשה הזו היה פוטנציאל נזק חמור. משה הזכיר לבני ראובן וגר מה קרה בפרשת המרגלים. כזכור, עשרה מן המרגלים שברו את רוח העם כאשר שבו מארץ כנען וסיפרו שכיבושה בלתי אפשרי. הלילה ההוא, שבני ישראל בכו בו באוהליהם, חרץ את גורלם לארבעים שנות נדודים. האם רוצים בני ראובן וגר לגזור על העם עוד ארבעים שנה כאלו? “והנה קמתם תחת אבותיכם תרבות אנשים חטאים לספות עוד על חרון אף ה' אל ישראל! כי תשובן מאחרינו – ויסף עוד להניחו במדבר, ושחתם לכל העם הזה” (לב, יד-טו). משה היה ישיר, ישר ומתעמת.

מה שקרה מכאן ואילך הוא מופת למשא ומתן וליישוב סכסוכים. בני שני השבטים הבינו שהצדק עם משה, ושהם עלולים לפגוע בטובת הכלל, והציעו פשרה. תחילה, אמרו, נבנה פה גדרות לצאננו ולבקרנו ויישובים למשפחותינו, ואז יקומו כל הגברים יוצאי הצבא שבקרבו ויצטרפו לשבטים האחרים במסעם אל מעבר לירדן מערבה. הם יילחמו לצדם, ואפילו ילכו חלוצים

בראש. הם לא ישובו אל מקנם ואל משפחותיהם עד שהקרבות ישובו, הארץ כולה תיכבש, וכל השבטים יקבלו את נחלותיהם. רוחה של הצעה זו ושכמותה תנוסח לימים בעיקרון ההלכתי "זה נהנה וזה לא חסר"¹. אנחנו, אומרים שני השבטים, ניהנה מארץ טובה למקנה שלנו; ושאר השבטים לא יחסרו דבר, שהרי אנו שנשרת בצבא, נהיה בקו הקדמי, ונישאר שם עד לניצחון.

משה מכיר בכך שהשבטים ענו על דרישותיו. הוא חוזר על הצעתם, כדי לוודא שהוא והם הבינוה באותה דרך, ושהם מתכוונים לקיימה. הוא מעמיד להם "תנאי כפול", כלומר מסביר להם שאם יפעלו על פי הבטחתם יהיו לכך תוצאות מסוימות, ואם לא יפעלו על פיה תהיינה תוצאות מסוימות אחרות. הוא אינו מותיר להם פתח מפלט מהתחייבותם. שני השבטים מסכימים. העימות נמנע. בני גד וראובן השיגו מה שרצו, אך האינטרסים של יתר השבטים ושל העם בשלמותו הובטחו. זה היה משא ומתן למופת.

צדקת חששותיו של משה הוכחה כעבור שנים רבות, לאחר כיבוש הארץ בימי יהושע – כאשר עמדו בני גד וראובן, ואיתם חצי שבט מנשה, לממש את חלקם בעסקה ולהתיישב בעבר הירדן. אי-הבנה של כוונת השבטים הללו הביאה את העם אל סף מלחמת אחים.

המעשה מסופר בפרק כ"ב בספר יהושע. כאשר שבו הלוחמים בני שני השבטים ומחצית השבט אל מקנם ואל משפחותיהם, הם בנו מזבח גדול על גדתו המזרחית של הירדן. בני ישראל האחרים פירשו זאת כהכרזת פרישה ופילוג, והכינו ידיהם לקרב. יהושע, במהלך דיפלומטי מזהיר, שלח מתווך: פינחס, לשעבר קנאי ועתה איש שלום. פינחס הזהיר את בני שבטי

המזרח מהתוצאות האיומות שיהיו להקמת מרכז דתי בנחלתם: קריעת העם לשניים.

בני גד וראובן הבהירו שזו לא הייתה כוונתם בשום אופן. אדרבה, הם פעלו במטרה למנוע חשדנות ולבצר את אחדות האומה. הם חששו שכאשר בני ישראל יראו שהם חוצים את הירדן מזרחה הם יסיקו מכך שאינם רוצים עוד להיות חלק מהעם. לכן בנו את המזבח: לא כדי להקריב קרבנות, לא כמתחרה למשכן, אלא רק כסמל ואות לדורות הבאים, למען יידעו שגם הם מבני ישראל. התשובה הניחה את דעתם של פינחס וחבריו למשלחת, ומלחמת האחים נמנעה.

המשא ומתן בין משה לשני השבטים בפרשתנו תואם להפליא את העקרונות שנוסחו לא מכבר ב'פרויקט המשא ומתן של אוניברסיטת הארוורד', ואשר הוצגו בידי רוג'ר פישר, ויליאם יורי וברוס פאטון בספרם שכבר הספיק להיעשות לקלאסיקה בתחומו, 'כן!'². הנה תמצית העקרונות למשא ומתן מוצלח המופיעים שם:

הפרידו בין האנשים לבעיה. בכל משא ומתן צצים מתחים אישיים משלל סוגים. כדי לטפל בבעיה באופן ענייני יש להסיר את המתחים הללו מסדר היום.

התמקדו באינטרסים, לא במיצוב. כל סכסוך יכול בקלות להיעשות למשחק סכום אפס: אם אני מנצח, אתה מפסיד. אם אתה מנצח, אני מפסיד. הדבר קורה כאשר מתמקדים במיצובם של הצדדים, והשאלה הופכת ל"מי המנצח?". כאשר מתמקדים לא במיצובים אלא באינטרסים, השאלה היא "האם יש דרך להשיג את מה ששנינו רוצים?"

שיג ושיח – הרב יונתן זקס

בראש המחנה. אנחנו נרוויח, כי נדע שבקשתנו תיענה, והעם ירוויח מנכונותנו להתנדב למשימה הצבאית התובענית.

ולבסוף, הייתה הסכמה לגבי תבחינים אובייקטיביים. בני גד וראובן ישובו לגדה המזרחית רק לאחר שכל השבטים יישובו לבטח בנחלתם. וכך אכן קרה, כמסופר בספר יהושע:

אֲזַ יִקְרָא יְהוֹשֻׁעַ לְרֵאשֵׁי לְרֵאוּבֵנִי וְלְגָדִי וְלַחֲצֵי מְטֵה מְנַשֶּׁה, וַיֹּאמֶר אֲלֵיהֶם: אַתֶּם שְׁמַרְתֶּם אֶת כָּל אֲשֶׁר צִוָּה אֶתְכֶם מִשֶּׁה עֶבֶד ה', וְתִשְׁמְעוּ בְקוֹלִי לְכָל אֲשֶׁר צִוִּיתִי אֶתְכֶם. לֹא עֲזַבְתֶּם אֶת אַחֵיכֶם זֶה יָמִים רַבִּים – עַד הַיּוֹם הַזֶּה – וְשְׁמַרְתֶּם אֶת מִשְׁמַרְת מִצְוַת ה' אֱלֹהֵיכֶם. וְעַתָּה הִנֵּי ה' אֱלֹהֵיכֶם לְאַחֵיכֶם כְּאֲשֶׁר דִּבֶּר לָהֶם, וְעַתָּה פָּנוּ וּלְכוּ לְכֶם לְאַהֲלֵיכֶם אֶל אֶרֶץ אַחְזַתְכֶם אֲשֶׁר נָתַן לְכֶם מִשֶּׁה עֶבֶד ה' בְּעֶבֶר הַיַּרְדֵּן. (יהושע כב, א-ד)

הנה לנו אפוא משא ומתן למופת. קרן של תקווה לאחר סדרת ההתנגשויות ההרסניות ששזרה את ספר במדבר, ונר תמיד של חלופה אפשרית לכל אותם סכסוכים הרסניים שהיו עתידים להתרגש על עם ישראל.

משה מצליח במשא ומתן לא מפני שהוא חלש, לא מפני שהוא נכון להתפשר על טובת האומה ושלמותה, לא מפני שהוא טובל את מילותיו ברבש ונוקט תחבולות דיפלומטיות, אלא מפני שהוא ישר, עקרוני וממוקד בטוב המשותף. כולנו מתמודדים בשלב כלשהו בחיינו עם סכסוכים. הנה לנו הדרך ליישבם.

צרו אפשרויות לרווח הדדי. זהו, כאמור, העיקרון ההלכתי "זה נהנה וזה לא חסר". הוא מעשי משום שבדרך כלל לשני הצדדים יש מטרות שונות שאינן סותרות זו את זו.

הקפידו על תבחינים אובייקטיביים. על שני הצדדים להסכים מראש שקיום ההסכם העתידי יימדד על פי קריטריונים אובייקטיביים וחסרי פניות. אחרת הוויכוח יימשך גם לאחר ההגעה להסכם, מפני שכל צד יטען שהצד השני אינו עומד בסיומם.

משה מקיים את כל ארבעת העקרונות. ראשית, הוא מבחין בין האנשים לבין הבעיה, בהבהירו לבני גד וראובן שהתנגדותו לדרישתם אינה קשורה לזוהתם, אלא לניסיון העבר של בני ישראל בפרשת המרגלים. גם אז כל בני ישראל סבלו, בלי קשר לזוהתם השבטית או האישית של עשרת המרגלים מוציאי דיבת הארץ. אף אחד לא הרוויח מהמעשה שלהם; גם לא השבטים שלהם, ואפילו לא הם עצמם. גם הפעם הבעיה אינה נוגעת לשבט זה או אחר אלא לעם בשלמותו.

שנית, הוא מתמקד באינטרסים ולא במיצוב. טובתו של העם היא אינטרס של שני השבטים. אם יעדיפו את האינטרס הפרטי שלהם על האינטרס הלאומי, הקב"ה יכעס ויעניש את כל העם, ובתוכו את שבטי גד וראובן. בכך שונה המשא ומתן הזה תכלית שינוי ממחלוקת קורח ועדתו. שם נסב הכול על מיצוב אישי, לא על אינטרסים פרקטיים: השאלה הייתה למי הבכורה. התוצאה הייתה טרגית.

גם העיקרון השלישי התקיים פה. בני גד וראובן יצרו אפשרות לרווח הדדי. אם תיתנו לנו – אמרו – לבנות מתקני עראי למקננו ולילדינו, נצא למלחמה, ולא זו אף זו, נצא חלוצים



נהניתם?

רוצים לקבל את שיחותיו של הרב יונתן זקס
ישירות למייל שלכם?

לחצו להרשמה!

