



יישוב סכסוכים

אחת המשימות הקשות ביותר שיש לכל מנהיג – 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 ותרעומת, חשדנות ותככנות. מנהיגים אמיתיים הם אלה 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 וגד, שהיו בעלי עדרי בקר גדולים. הם גילו שדווקא עבר הירדן המזרחי הוא כר מרעה משובח, ארץ מתאימה מאין כמותה למשלח ידם. הם פנו אפוא למשה וביקשו רשות להתיישב שם ולוותר על נחלתם בארץ כנען.

”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 תשבּוּ פה?“, הוא מיהר לגעור בהם. ”ולמה תניאון (כתיב: תנואון) את לב בני ישראל מעבר אל הארץ אשר נתן להם ה'?” (לב, ו-ז). לבקשה הזאת היה פוטנציאל נזק חמור.

משה הזכיר לבני ראובן וגד 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 וגד לגזור על העם עוד ארבעים שנה כאלו? ”והנה קמתם תחת אבתיכם תרבות אנשים חטאים לספות עוד על חרון אף ה' אל ישראל! כי תשובן מאחרי – 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 שבקרנו ויצטרפו לשבטים האחרים במסעם

אל מעבר לירדן מערבה. הם יילחמו לצידם, ואפילו ילכו חלוצים בראש. הם לא ישובו אל מקנם ואל משפחותיהם עד שהקרבות ישוכו, 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 עדיין נהיה חלק מהעם, נשרת בצבא, נהיה אפילו 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 מבקש מהם לתת תוקף להתחייבותם. 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 בפרויקט המשא ומתן של אוניברסיטת הארוורד², ואשר הוצגו בידי רוג'ר פישר, ויליאם יורי וברוס פאטון בספרם שכבר הספיק להיעשות לקלאסיקה בתחומי, '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?"

צרו אפשרויות לרווח הדדי. או כלשונם של חכמינו, "זה נהנה וזה נהנה". עיקרון זה 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 בסיכומים.

משה מקיים את כל ארבעת העקרונות. ראשית, הוא מבחין בין האנשים לבין הבעיה, בהבהירו לבני גד וראובן שהתנגדותו לדרישתם אינה קשורה לזהותם, אלא לניסיון העבר של בני ישראל בפרשת המרגלים. גם אז כל בני ישראל סבלו, בלי קשר לזהותם 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 קורה 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 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 יישבו לבטח בנחלתם. וכך אכן קרה, כמסופר בספר יהושע:

אֲזַיִקְרָא יְהוֹשֻׁעַ לְרֹאשֵׁי בְנֵי גֵד וְלְרֹאשֵׁי בְנֵי רָאוּבֵן מִטֶּה מְנַשֶּׁה, וַיֹּאמֶר אֲלֵיהֶם: אַתֶּם שְׁמַרְתֶּם אֶת כָּל אֲשֶׁר צִוָּה אֶתְכֶם מֹשֶׁה עֶבֶד ה', וְתִשְׁמְעוּ בְּקוֹלִי לְכָל אֲשֶׁר צִוִּיתִי אֶתְכֶם. לֹא עֲזַבְתֶּם אֶת אֲחֵיכֶם זֶה יָמִים רַבִּים – עַד הַיּוֹם הַזֶּה – וְשִׁמַּרְתֶּם אֶת מִשְׁמַרְת מִצְוַת ה' אֱ-לֹהֵיכֶם. וְעַתָּה הִנֵּחַ ה' אֱ-לֹהֵיכֶם לְאַחֲיֶיכֶם כַּאֲשֶׁר דִּבֶּר לָהֶם, וְעַתָּה פָּנוּ וּלְכוּ לָכֶם לְאַהֲלֵיכֶם אֶל אֶרֶץ אֲחֻזַּתְכֶם אֲשֶׁר נָתַן לָכֶם מֹשֶׁה 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 בדבש ונוקט תחבולות דיפלומטיות, אלא מפני שהוא ישר, עקרוני וממוקד בטוב המשותף. כולנו מתמודדים בשלב כלשהו בחיינו עם סכסוכים. הנה לנו הדרך ליישבם.

שאלות לשולחן שבת

- האם בקשתם של בני גד וראובן סבירה בעיניכם?
- עד כמה הוגן לדעתכם מענהו של משה?
- האם גישה זו ליישוב סכסוכים ניתנת ליישום בסכסוכים אחרים, גדולים וקטנים, בעולם היום?

1 בבא קמא כ ע"ב.

2 רוג'ר פיישר, ויליאם יורי וברוס פאטון, כן! – לשאת ולתת ולהגיע לסיכום חיובי בעסקים, בעבודה ובחיי היום-יום, מאנגלית: דרורה בלישה, תל אביב: מטר, 2013.