



דף שבועי

בס"ד

פרשת מטות מסעי, תשפ"ה, מספר 1628

"האחיכם יבאו למלחמה ואַתֶּם תָּשׁוּבוּ פֹּה?" – על הקונפליקט של בני גד וראובן עם משה רבנו אריה ארזי

חלוץ צבא לפני ה' למלחמה כאשר אֲדָנִי דָּבָר (לב:כו-כח).

הצעה זו מציעה פתרון הן ליחס של השבטים עם אחיהם ולקשר ביניהם, והן להתנהלותם כלפי הקב"ה. משה מקבל את הצעתם בסיכום המוצג בפני יהושע בן נון וראשי כל השבטים, וסיכום זה מוכר כ"תנאי בני גד ובני ראובן".³ נציגי השבטים מקבלים סיכום זה ומדגישים את הממד הא-לוהי בהסכם זה: "את אשר דָּבָר ה' אֶל עֲבֹדְיָךְ כִּן נַעֲשֶׂה" (לב:לא). בכך למעשה מסתיים הקונפליקט לשבטיות רצונם של שני הצדדים.⁴

רקע תיאורטי

במצב של קונפליקט אפשר לבחון את התנהגותו של האדם באמצעות שני מרכיבים:

- א. אסרטיביות** – תקיפות: דהיינו המידה בה האדם מנסה לדאוג לאינטרסים שלו עצמו.
- ב. קואופרטיביות** – שיתוף פעולה: המידה בה האדם מנסה להביא בחשבון את האינטרסים של הצד השני ולדאוג להם.

בעזרת שני בחנים אלה ניתן לתאר חמש גישות אסטרטגיות לניהול קונפליקטים, כמתואר בציור א (בהמשך): כל אחת מן העמדות מהווה תמהיל שונה בין מידת האסרטיביות ומידת הקואופרטיביות.

בתחרות צד אחד אסרטיבי ומנסה לקדם את האינטרסים שלו ולהשיג את מטרותיו על חשבון הצד האחר, כאשר האינטרסים של הצד האחר אינם נלקחים בחשבון אפילו במידה מינימאלית. לעומת זאת, **ויתור** הוא היפוכה של התחרות. צד אחד מוותר על האינטרסים שלו והוא איננו אסרטיבי, כדי להשיג את רצונו של הצד האחר. **בהימנעות**, הנמנע אינו מטפל בקונפליקט, אינו מקדם את האינטרסים שלו או של זולתו מתוך רמה נמוכה הן של אסרטיביות והן של קואופרטיביות. **פשרה** היא מצב ביניים הן באסרטיביות והן בקואופרטיביות; במצב זה כל אחד מהצדדים מצליח לספק חלק מהאינטרסים שלו, אך במחיר של וויתור כואב על חלק אחר.

שיתוף פעולה או בירור יסודי

טכניקה זו היא המורכבת והקשה ביותר ליישום. כאן מנסים שני הצדדים למצוא פתרון שיספק במלואו את האינטרסים של שני הצדדים. בשיתוף הפעולה האסרטיביות והקואופרטיביות מגיעים לרמה הגבוהה ביותר. התהליך דורש דיון יסודי בנושא השנוי במחלוקת, זיהוי ברור של האינטרסים (הסמויים לעיתים) המביאים למחלוקת, ומציאת אלטרנטיבות העונות על דרישות שני הצדדים. טכניקה זו שימושית במטרה למצוא פתרון שיספק את שני הצדדים, כאשר האינטרסים של שניהם חשובים, ואין שום אפשרות לוותר עליהם. שיתוף פעולה נפוץ כאשר הקונפליקט הגלוי הוא ביטוי לבעיה עמוקה יותר הדורשת פתרון, והבעיה חשובה מספיק כדי להצדיק את המאמץ הנדרש במציאת פתרון. כדי להקל על ההבחנה בין

קונפליקט הוא מצב של חוסר הסכמה, התנגדות או מאבק בין יחידים או קבוצות.

במאמר זה אבקש להתבונן בקונפליקט בין שבטי ראובן וגד עם משה רבנו, מאבק שהתפתח ערב חציית הירדן בדרך לכיבוש עבר הירדן המערבי, באמצעות מודל תומס וקילמן שהוא מודל תאורטי מוביל בתחום ניהול קונפליקטים.¹ בחינת דרכי הפעולה של המעורבים בקונפליקטים דרך המודל תוכל להאיר מזווית שונה את הדילמות שבפניהן הם ניצבו, ותסייע לנו להעריך את הסיבות שהביאו אותם לפעול כפי שפעלו ולהבין.

הקונפליקט בין הצדדים

בפרשתנו, בפרק ל"ב, מתואר קונפליקט משמעותי שהתפתח בין בני גד וראובן למשה רבנו בעקבות בקשתם של בני גד וראובן להישאר בעבר הירדן המזרחי, ולנחול את כל השטח והערים שכבשו בני ישראל עוד בטרם עברו את הירדן. תחילה הם פנו אל משה והביעו את בקשתם ברמז באומרים: "הארץ אשר הפה ה' לפני עדת ישראל ארץ מקנה הוא וְלַעֲבָדֶיךָ מְקִנָּה" (לב:ד). כשמשה לא הגיב לרמז, הם פנו אליו באופן ישיר ובקשו: "אם מצאנו חן בעיניך יתן את הארץ הזאת לַעֲבָדֶיךָ לְאָחֶזָה אֶל תַּעֲבֹדְנוּ אֶת ה' יְיָ" (לב:ה).

תשובתו של משה תקיפה ונוקבת (פסוקים ה-טו). הוא ראה את בקשתם שלא לעבור את הירדן בחומרה רבה מהסיבות הבאות:

- א.** בשל חוסר ההוגנות בבקשתם שלא להשתתף במלחמה (שוויון בנטל). **ב.** בשל ההשפעה של מעשה כזה, העלול ליצור חשש ודמורליזציה אצל בני ישראל.
 - ג.** בקשתם היא בבחינת חטא כלפי הקב"ה של מאיסה בארץ המובטחת.
- משה משווה את בקשתם לחטא המרגלים, ומסרב לקבלה באומרו:

והנה קמתם תחת אֲבֹתֵיכֶם תְּרַבּוּת אֲנָשִׁים חֲטָאִים לִסְפּוֹת עוֹד עַל חֲרוֹן אַף ה' אֵל יִשְׂרָאֵל כִּי תָשׁוּבוּ מֵאֲחֵרָיו וְיִסַּף עוֹד לְהַנִּיחוּ בַּמִּדְבָּר וְשַׁחַתְתֶּם לְכָל הָעָם הַזֶּה (לב:יד-טו).

בהמשך מתפתח משא ומתן ארוך² בין שני השבטים ובין משה, ובסיומו מעלים נציגי השבטים הצעה לפתרון הקונפליקט:

וַיֹּאמֶר בְּנֵי גֹד וּבְנֵי רְאוּבֵן אֶל מֹשֶׁה לֵאמֹר עֲבָדֶיךָ יַעֲשׂוּ כַּאֲשֶׁר אָדָּנִי מְצִוָּה, טָפְנוּ וְשִׁינּוּ מִקִּנְנוּ וְכָל בְּהֶמְתָּנוּ יִהְיוּ שָׁם בְּעָרֵי הַגִּלְעָד, וְעֲבָדֶיךָ יַעֲבֹדוּ כָּל

* אריה ארזי סמנל"ל בדימוס של אוניברסיטת בר אילן, מחבר הספר "פניו אליך – פנים חדשות בפרשיות התורה".
המאמר נכתב לזכר אחותי גתית בת שאול ורות למלאת 16 שנים לפטירתה.

1 Thomas, (1976). "Conflict and Conflict Management", In D. M. Dunnette ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Chicago, Rand McNally)

2 שמסתיים בפסוק לג.

3 משנה, מסכת קידושין ג, ד.
4 לשני השבטים צורף גם חלק משבט מנשה.

בביטוי "והייתם נקיים מה" ומישראל, וכן בביטוי 'חטאתם לה'. ביטויים מנחים אלו מעידים על האינטרס החשוב לו. לפי פשוטו של מקרא, השטחים שנכבשו בעבר הירדן המזרחי על ידי ישראל היו אמורים להישאר בחזקתם, ולא הייתה כוונה לעזובם. הוא לא התנגד לכך שהשבטים יקבלו את הנחלה שאותה הם ביקשו, אבל הם לא היו רשאים לפרוש מאחיהם; הם היו חייבים להוכיח את דבקותם בציוי הא-לוהי להיכנס לארץ כנען שממערב לירדן, ואת השתתפותם בלקיחת חלק משמעותי בתהליך ההתנחלות בעבר הירדן המערבי. באופן זה התנהגותם תהיה לרצון לא רק בעיני אחיהם, אלא גם בעיני הקב"ה. משה הדגיש שאין כאן רק עניין חברתי של התנהגות רצויה בעיני ישראל אחיהם,⁷ אלא שעליהם להימנע ממעשה שאינו רצוי בעיני הקב"ה.

מתוך המודל ניתן לשים לב שחל שינוי משמעותי בעמדתם של שניים וחצי השבטים במהלך הדיאלוג עם משה. בראשית הדרך הם ניגשו למשה מתוך מידה רבה של אסרטיביות ומידה נמוכה של קואופרטיביות, כמו גם מתוך חשיבות רבה של נושא הנחלה בעבר הירדן המזרחי, ומידה נמוכה של חשיבות הקשר בינם לבין יתר השבטים. אולם מתוך דברי התוכחה של משה התרחש שינוי בעמדתם, ובהצעתם הסופית ניכרת מידה גבוהה של אסרטיביות ביחס לבקשתם לנחלה בעבר הירדן המזרחי, אך יחד עם זאת מידה גבוהה של קואופרטיביות בנכונותם להביא בחשבון את האינטרסים של שאר השבטים ושל משה. באופן דומה, בהצעתם האחרונה נראה כי חשיבות הקשר עולה, ומתוך השינוי בעמדתם ובהתייחסותם לחשיבות הקשר עם שאר העם ולמחויבות הדדית לכלל בני ישראל, הם הציעו הצעה המבטאת אסטרטגיה של שיתוף פעולה.

על פי מודל תומס וקילמן שהוצג לעיל, **שיתוף פעולה** הוא תהליך המצריך מתן אומן באחר והפגנת כנות כלפיו. הוא דורש דיון יסודי בנושא השנוי במחלוקת, זיהוי ברור של האינטרסים (הסמויים לעיתים) המביאים למחלוקת, ומציאת אלטרנטיבות העונות על דרישות שני הצדדים. דומה שכל אלה מתקיימים בדרך שבה נפתר הקונפליקט בין שני השבטים ובין משה. יתרה מזו, לפי המודל של SAVAGE (ראו לעיל) כאשר גם הנושא וגם הקשר בין הצדדים בקונפליקט חשובים באותה מידה, ואי אפשר להעדיף אחד מהם, הקונפליקט ייפתר בצורה המספקת ביותר בדרך של שיתוף – בירור, או בפשרה. הקשר כאן הוא קשר שבו מעורבים הקב"ה, משה כנציגו, שני השבטים, ויתר העם. קשר זה עצמו הוא אחד ממוקדי הקונפליקט, שכן השבטים הללו חייבים היו להמשיך ולראות את עצמם כחלק מעם ישראל ולציית לצו הא-לוהי לרשת את הארץ. הנושא של הנחלה המתאימה היה מהותי מאוד בעיני השבטים, אך מבחינת משה לא הייתה הנחלה כשלעצמה סיבה למשבר. לכן הדרך של 'שיתוף פעולה' היא זו שהביאה לפתרון שהביא ל-WIN-WIN.⁸

פשרה לבין שיתוף פעולה נציין, כי פשרה היא מצב של LOSE-LOSE – כל צד חש כי הפסיד משהו, ולעומת זאת שיתוף פעולה הוא מצב של WIN-WIN – כל צד חש שהוא הרוויח בפתרון הקונפליקט את הדברים החשובים לו.

החוקר SAVAGE⁵ שכלל את המודל, והצביע על שני בחנים נוספים המשפיעים על בחירת הטכניקה המופעלת בפתרון הקונפליקט. ממדים אלה הם: **חשיבות הקשר** בין המעורבים בקונפליקט ו**חשיבות הנושא** השנוי במחלוקת (ציור ב). כאשר גם הקשר וגם הנושא אינם חשובים, 'הימנעות' היא גישה פרקטית ויעילה. כאשר הקשר הוא בעל חשיבות גבוהה והנושא בעל חשיבות נמוכה, אסטרטגיה של ויתור תסייע לשמירה על איכות הקשר. כאשר הנושא חשוב והקשר חשוב פחות, ישלוט הסגנון התחרותי, ואילו כאשר הקשר והנושא שניהם חשובים ואי אפשר להעדיף אף אחד מהם, הקונפליקט ייפתר בצורה המספקת ביותר בדרך של שיתוף-בירור, או בפשרה.



לאור הרקע התאורטי דלעיל, נקל לראות כי הקונפליקט בין השבטים לבין משה נפתר בדרך של **שיתוף פעולה**. האינטרס החשוב של בני גד, ראובן וחצי המנשה היה לקבל נחלה את השטחים שכבשו בני ישראל, את ממלכות סיוחן מלך האמורי ועוג מלך הבשן. שכן, נחלה זו התאימה מאוד לפרנסתם כרועי צאן ובקר. ייתכן שמלכתחילה הם היו מעדיפים להישאר עם טפם ומקניהם בעבר הירדן המזרחי, ולא לעבור את הירדן מערבה,⁶ אבל כשהבינו את תוכחתו של משה ואת עמדתו החוששת לגורל כל העם, הם מיהרו לומר:

ואנחנו נחלץ חשים לפני בני ישראל עד אשר אם הביאנו אל מקומם וישב טפנו בערי המצצר מפני ישיב הארץ. לא נשוב אל בתינו עד התנחל בני ישראל איש נחלתו (לב:יז-יח).

ואכן, בתום כל תהליך הכיבוש וההתנחלות, יהושע מעיד על בני ראובן גד וחצי שבט המנשה שהם מילאו את כל התחייבויותיהם בצורה הטובה ביותר (יה' כב:א-ו). עדות זו מחזקת את הנחתנו, כי האינטרס המרכזי של בני השבטים היה לקבל את נחלתם ממזרח לירדן, ואינטרס זה התקיים במלואו מייד כשנפתר הקונפליקט.

מבחינתו של משה, האינטרס החשוב ביותר שלו היה לדאוג לכך שלא תיווצר כאן חזרה על חטא המרגלים, שמשמעותה היא שחלק מהעם (שני השבטים) מאוסים בארץ חמדה. לחטא שכזה היו עלולות להיות תוצאות הרסניות. משה דאג שהתנהגותם לא תביא חלילה חטא ועוון, לא עליהם ולא על יתר העם, ושהיא תהיה רצויה בעיני הקב"ה. בדברי משה לבני גד וראובן (פסוקים כ-כד) הוא משתמש שלוש פעמים בביטוי 'לפני ה', פעם אחת

הדף השבועי מופץ בסיוע קרן הנשיא לתורה ולמדע, ומופיע גם באתר המידע של אוניברסיטת בר-אילן בכתובות:
<http://www1.biu.ac.il/parasha2>
 כתובת דוא"ל של הדף: dafshv@mail.biu.ac.il
 ניתן לפנות לכתובת זו ולקבל את הדף מדי שבוע בדוא"ל.
 הדף השבועי - אוניברסיטת בר אילן
 יש לשמור על קדושת העלון

עורך: ד"ר צבי שמעון
עורכת לשון: רחל הכהן שיף

7 א. עסיס (2024), **תורה כפשוטה במדבר**, הוצאת מגיד, עמ' 441, ועיינו במדבר כא:כה, לא, לה.
 8 ברצות ה' יפורסם בדף השבועי לפרשת דברים תשפ"ה מאמר המשך העוסק בקונפליקט נוסף שבו, היו מעורבים בני גד וראובן וחצי שבט המנשה, קונפליקט שכמעט הביא למלחמה, כפי שמתואר ביה' כ"ב.
arye.arzi@gmail.com

5 Consider Both Relationships and Substance When 5 Negotiating Strategically.; By: Savage, Grant T.; Blair, John D.; Sorenson, Ritch L., Academy of Management Executive, Feb 89, Vol. 3.
 6 כך סובר רבי יצחק עראמה באומרו: "לי מתחלה לא היה דעתם לעבור עמהם למלחמה. וזה מה שאמר אל תעבירו את הירדן" (עקדת יצחק, פ"ה, א'), וכך סוברים גם בעל פירוש דעת מקרא ואחרים.

