

# המרכז הישראלי לאפוטרופסות

הקרן לטיפול בחסויים



**פרשת "בהעלותך" – על היברידיזציה: שמרנות ובירוקרטיה, חידוש- העצמה ויצירתיות**

**ד"ר זאב פרידמן – מנכ"ל הישראלי לאפוטרופסות**

פרשתנו " בהעלותך את הנרות" מאירה לנו מרחב של שני נדבכים חשובים, האחד, שמרנות ובירוקרטיה והשני, חידוש- העצמה, יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה.

האם שני נדבכים אלו, ילכו בנפרד או במקביל, או שמא הם ילכו יחדיו וישלימו זה את זה וייצרו לנו מרחב חיים משולב היברידי- גם וגם?

הבה נבחן שאלה זו כפי שהיא משתקפת בשני אירועים בפרשתנו :

הראשון, במעשה העלאת הנרות על ידי אהרן הכהן : " **בְּהֵעֲלֹתְךָ, אֶת-הַנֵּרוֹת, אֶל-מוֹל פְּנֵי הַמְּנוֹרָה, וְאִירוּ שִׁבְעַת הַנֵּרוֹת. וַיַּעַשׂ כֵּן, אֶהְרֹן אֶל מוֹל פְּנֵי הַמְּנוֹרָה, הַעֲלָה גִרְתִּיקָה: כַּאֲשֶׁר צִוָּה ד', אֶת-מֹשֶׁה. וַיַּעַשׂ הַמְּנַחֵה מִקְשָׁה זָהָב, עַד יָרְכָה עַד פְּרָחָה מִקְשָׁה הַזֶּה: כַּמְרָאָה, אֲשֶׁר הָרָאָה ד' אֶת-מֹשֶׁה כֵּן עָשָׂה, אֶת הַמְּנַחֵה".** (ח', ב' - ד')

השני, באירוע הדרמטי של המתנבאים במחנה, אלדד ומיידד: " **וַיֵּאצֵּל מֶן-הַרוּחַ אֲשֶׁר עָלָיו, וַיֵּתֵן עַל שְׁבָעִים אִישׁ הַזְּקֵנִים; וַיְהִי, כְּנֹחַ עֲלֵיהֶם הַרוּחַ, וַיִּתְנַבְּאוּ, וְלֹא לָסֹפֵר. וַיִּשְׁאָרוּ שְׁנֵי-אֲנָשִׁים בְּמַחְנֵה שֵׁם הָאֶחָד אֶלְדָּד וְשֵׁם הַשֵּׁנִי מִיַּדד וַתִּנַּח עֲלֵיהֶם הַרוּחַ, וְהֵמָּה בְּפִתְבִּיט, וְלֹא יָצְאוּ, הָאֵהֳלָה; וַיִּתְנַבְּאוּ, בְּמַחְנֵה. וַיִּרְץ הַנָּעַר, וַיִּגַּד לְמֹשֶׁה וַיֹּאמֶר: אֶלְדָּד וּמִיַּדד, מִתְנַבְּאִים בְּמַחְנֵה. וַיַּעַן יְהוֹשֻׁעַ בֶּן-נוּן, מִשֵּׁרֵת מֹשֶׁה מִבְּחָרָיו וַיֹּאמֶר: אֲדַנִּי מֹשֶׁה, כִּלְאִם. וַיֹּאמֶר לוֹ מֹשֶׁה, הַמְקַנָּא אֶתָּה לִי; וַמִּי יֵתֵן כָּל-עַם ד', נְבִיאִים כִּי יֵתֵן ד' אֶת רוּחוֹ, עֲלֵיהֶם".** ( יא', כו - כט ).

באירוע הראשון, בהעלאת הנרות, נשאלת השאלה, מדוע נוקטת פרשתנו במינוח של : בהעלותך את הנרות ולא במינוח המוכר לנו בחיי היום יום : בהדליקך את הנרות ? שהרי אנו מדליקים נרות ולא מעלים נרות ?

הרש"ר הירש, בדרכו המיוחדת, נדרש לשאלת השימוש במינוח- בהעלותך ומפרש את העלאת הנרות, בדומה להעלאת התלמיד על ידי מחנכו. המחנך עושה רק את פעולת ההזנק (START UP) לתלמידו, על ידי כך שנוטע בו ביטחון ואמונה שהוא מסוגל וגם יצליח, בהעלאת ראשונית של אור הנר ומכאן, כפי שנאמר בתלמוד במסכת שבת, כא': "שתהא שלהבת עולה מאליה". הרש"ר הירש מציב לנו אינדיקציה להצלחה חינוכית, בכך שהמחנך ירגיש עצמו כמיותר ביחס להצלחת תלמידו.

הנה לנו המקור הראשון למושג העצמה (Empowerment), בקונטקסט של העלאת אור הנרות, מתרחש במרחבים רבים בחיינו. כך למשל, הורים שמעצימים את ילדיהם, נוטעים בהם ביטחון ומעודדים אותם להתקדם ולהצליח. ההעצמה ההדדית של העלאת הנרות באה למבחן, גם בזוגיות-בהעצמה הדדית של בני הזוג אחד את השני. גם העובד הקהילתי, עוסק בהעצמה בתפקידו כמאפשר מעצים, בהעצמת הקהילה איתה הוא פועל. נמצא גם את מושג העצמה כנדבך חשוב במדעי הניהול, ביכולת המנהל להניע הון אנושי – את העובדים. אלו הם אותם מנהלים שבתודעת הניהול שלהם, בתפיסת עולמם ובמימוניות שבידם הם יודעים להניע הון אנושי ולהעצים את עובדיהם ולא תגרום. הם אותם מנהלים שלא מפחדים מעובדים דעתנים, יצירתיים שחושבים מחוץ לקופסה ויודעים גם לתת להם קרדיט על פועלם. כך למשל, גם מינוח ההעצמה שטבע הנשיא אובמה במסע הבחירות הראשון שלו : "YES YOU CAN". "כן אתה יכול- אני מאמין בך ואתה גם תאמין בעצמך שאתה מסוגל ויכול". אין אדם חסר סיכוי.

הרב קוק, ב"אורות הקודש" טבע את מושג ההעצמה בדבריו הנפלאים שהולחנו לשיר מרגש: "עלה למעלה עלה, כי כח עז לך. יש לך כנפי רוח, כנפי נשרים אבירים. אל תכחש בן, פן יכחשו לך. דרוש אותם וימצא לך מיד".

מושג ההעצמה הנלמד בפרשתנו, מתקשר למושג אחר שגור ומוכר, של חשיבה מחוץ לקופסה. דהיינו, העלאת הביטחון והאמונה ביכולתי להצליח, בהצבת אתגר ועמידה, לתלמיד, ילד, עובד וכו', מחייב לא אחת מהמעצים, חשיבה ודרך פעולה, מחוץ לקופסה, - "בהעלותך את הנרות".

צרוב לנו בזיכרון, סרט ההעצמה המכונה "לסניור באהבה" כיצד מורה צעיר למתמטיקה, מצליח בדרך יצירתית, להעלות את נרות תלמידיו המוגדרים כטעוני טיפוח, בשכונת העוני והפשע במזרח לוס אנג'לס ולהביאם

משרדי ההנהלה, הגן הטכנולוגי, בנין 1 כניסה ג' מלחה, ירושלים 96951 טל: 02-6490000 פקס: 02-6795040

אפוטרופסות – שקט נפשי וביטחון אישי

התאגיד הציבורי הגדול והוותיק בארץ לשירותי אפוטרופסות ללא מטרות רווח, שהוקם ע"י האפוטרופוס הכללי במשרד המשפטים, הפועל בשקיפות, בשותפות ובתודעת שירות.

[www.apotropus.org](http://www.apotropus.org)

# המרכז הישראלי לאפוטרופסות

הקרן לטיפול בחסויים



להישגים גדולים, כנגד כל הסיכויים. הסרט "לסניור באהבה" "נולד" ב-1988, כ-20 שנה אחרי הסרט הבלתי נשכח "לאדוני האהבה" עם סידני פואטייה בתפקיד המורה. מורה זה הציג לתלמידיו ציפיות שהיו מעבר ליכולתם, לדעת שאר המורים. בזכות אמונותיו וגישתו המיוחדת, הגשימו תלמידיו ציפיות אלו. התלמידים זכו בצינונים גבוהים במיוחד במקצוע המתמטיקה, וכך נסללה דרכם ללימודים גבוהים.

**באירוע העלאת הנרות מזדקרת דמותו של אהרן ההיברידי- גם וגם.** מצד אחד, דבק בכללים של בירוקרטיה, כללים ונהלים, בכך שלא שינה בהדלקת נרות המנורה, כפי שמפרש רש"י: "להגיד שבחו של אהרן שלא שינה". אהרן שמייצג את הטיפוס השמרן הבירוקרט מחד. אך גם אותו אהרן המוכר כיום ויצירתי שחושב מחוץ לקופסא מאידך, שידע לגשר ולהשכין שלום בין אנשים. אהרן היה הראשון בהיסטוריה שעסק בגישור בסכסוכים בין איש לאשתו ובין איש לרעהו. אהרן היה נפגש עם כל אחד מהצדדים המסוכסכים וידע פעמים לשנות ולא לומר את כל האמת, מה חושב האחד על השני. בדרכו של אהרן להשיג שלום, הוא ידע גם לשנות ולספר לצד אחד מהצדדים המסוכסכים, שהצד השני אומר עליו דברים טובים.

**ההיברידיות של אהרן הכוהן,** שפעם הוא שמרן ובירוקרט שאיננו משנה ודבק בכללים ובנהלים ללא פשרות ובמקום אחר אותו אהרן, היצירתי שכן משנה, משתקפת בגישות השונות של בית הלל ובית שמאי. במסכת כתובות, טז' ע"ב: "כיצד מרקדין לפני הכלה? בית הלל מורים לשנות מהאמת ולשיר: " כלה נאה וחסודה" גם אם היא לא נאה. דומה לגישתו של הרמב"ם במורה נבוכים חלק א' פרק ב' שהחוקים המוסריים הם יחסיים ואינם מוחלטים. ואילו בית שמאי אומרים: "מדבר שקר תרחק" ולכן שרים, כלה כמות שהיא. דומה לגישתו של הפילוסוף עמנואל קאנט (1724-1804) שחוק מוסרי הוא מוחלט. אסור אף פעם לשקר. גם אם איש בורח מאדם שרוצה לרוצחו ומתחבא בביתך, אסור לך לשקר לרודף ולומר לו שהוא לא בבית.

**באירוע השני הדרמטי של המתנבאים במחנה, אלדד ומידד,** משתקפות שתי הגישות: בירוקרטיה שמרנות והצמדות לכללים, מחד, אל מול העצמה יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסא, מאידך.

**האירוע החריג של אלדד ומידד בעת מסע בני ישראל במדבר, מציג שתי תפיסות עולם שונות, המיוצגות אצל יהושע ומשה.**

**יהושע** מייצג את הגישה הבירוקרטית, של הסוציולוג הארגוני הנודע **מקס ובר** (1864-1920), שחי בגרמניה, ממייסדי הסוציולוגיה המודרנית ותורת המינהל הציבורי, אבי התיאוריה של הארגון הפירמידלי והבירוקרטיה, שיש בו היררכיה, הגדרת סמכויות ורציונליזציה. בארגון כזה כפופים בעיקר לנהלים, לסדר ולכללי התנהגות ברורים וידועים. בארגון כזה, החשיבה היא בדרך כלל בתוך הקופסא. **יהושע מייצג את הגישה הניהולית הצנטרליסטית של ריכוז הסמכויות ולא ביזורן.** דומה שיהושע איננו חסיד של מודל ההעצמה. לכן, באירוע כה חריג של התנבאות אלדד ומידד, ללא רשות וסמכות, התגובה של יהושע, מחייבת הפעלת אכיפה וענישה, - " **אדוני משה כלאם**".

**משה** בניגוד ליהושע, מציג באירוע המתנבאים במחנה, גישה שונה לחלוטין. **משה איננו רוצה "לכלוא את הרוח"** קהלת ח', ח' (ח'). הוא חושב מחוץ לקופסא, באופן מקורי ויצירתי. "המקנא אתה לי ומי יתן כל עם ד' נביאים, כי יתן ד' את רוחו עליהם" (יא, כט'). משה הוא חסיד מושג ההעצמה, כדברי הרש"ר הירש: "הוראינו לדעת שביסוד המנהיגות הרוחנית העליונה, לא ניתנה זכות מיוחדת (מונופולין) על הרוח למישהו. כישרונות הרוח הניתנים מאת ד', אינם מותנים במשרה ואינם זכויות של מעמד. האחרון שבאומה יכול לזכות ברוח ד' כיושב ראשונה במלכות". דרכו של משה בהעצמה, באה גם לידי ביטוי בדברי רש"י בהאצלת הרוח לזקנים וכאשר בספר במדבר כז', טו'- כג', משה מעביר את סמכויותיו ליהושע: "ואצלתני מן הרוח אשר עליך ושמתי עליהם. למה הדבר דומה באותה שעה? לנר שמונח על גבי מנורה והכול מדליקין הימנו ואין אורו חסר כלום". ובמדרש רבה, יג', כ' נאמר: "והם הזקנים נתמלאו רוח הקודש מרוחו של משה, ומשה לא חסר כלום. כאדם שמדליק נר מנר", ובפעולה של "וסמכת את ידך עליו"- **כמדליק נר מנר**. " ובפעולה של העברת הסמכות ליהושע" ונחת מהודך עליו"- כמערה מכלי לכלי".

**זה אותו משה ההיברידי – גם וגם,** שרק קודם לכן קיבל יעוץ ארגוני מחותנו יתרו, ברפורמה הארגונית הראשונה מבית מדרשו של מקס ובר- בהקמת מבנה ארגוני שמרני פירמידלי בניהול עם ישראל במסעו במדבר, של כללים ברורים ומסודרים, של רציונליזציה במדרג הארגוני- של שרי אלפים, שרי מאות ושרי עשרות. המבנה הארגוני

**משדרי ההנהלה,** הגן הטכנולוגי, בנין 1 כניסה ג' מלחה, ירושלים 96951 טל: 02-6490000 פקס: 02-6795040

**אפוטרופסות – שקט נפשי וביטחון אישי**

התאגיד הציבורי הגדול והוותיק בארץ לשירותי אפוטרופסות ללא מטרת רווח, שהוקם ע"י האפוטרופוס הכללי במשרד המשפטים, הפועל בשקיפות, בשותפות ובתודעת שירות.

[www.apotropus.org](http://www.apotropus.org)

# המרכז הישראלי לאפוטרופסות

הקרן לטיפול בחסויים



שמיישם משה בעצתו של יתרו מנע את קריסתו – "נבול תיבול". וזה גם אותו משה ההיברידי, המנהל והמנהיג, שבמקרה של אלדד ומידד הוא **חורג מכללי הארגון הפורמלי, הסדר**, הנהלים והכללים המחייבים ומעניק לגיטימציה ורוח גבית למעשה החריג של אלדד ומידד.

משה שמייצג סגנון של **העצמה וחשיבה ופעולה מחוץ לקופסא**. תפיסתו של משה היא, שיש לתת דרור ליצירתיות. יש להעצים את ההון האנושי. **אין לכלוא את הרוח**. יש לבזר את הידע והרוח לכולם ובכך המעצים והמבזר, איננו חסר. יש לתת הזדמנות גם לאחרון האנשים. **יש לחשוב מחוץ לקופסא, בסיטואציות מיוחדות ומורכבות**.

חוקר מדעי הניהול והתנהגות ארגונית **יצחק אדיג'ס-מציג 3 סגנונות של ניהול: הראשון, סגנון ה-P הביצועי (Performance) ממקד מטרה. השני, סגנון ה-A (Administrator) לא אוהב שינויים, אוהב יציבות, מקור כוחו היא הסמכות. השלישי, סגנון ה-E (Entenpenuar) היזם האסוציאטיבי היצירתי. דומה שסגנונות ניהול אלו משתקפים בהיברידיות של סגנונות הניהול של משה ואהרן. פעם, אדמיניסטרטור A ופעם יזם I. אדיג'ס מתאר היברידיות של שילוב סגנונות באותו אדם מנהל.**

כדרכי גם בפרשות אחרות, במצב של לכאורה **תיזה ואנטיתזה**, יש לייצר מרחב חיים של **סינתזה**. אני סבור שבחיים האמיתיים, המצב הרצוי שאליו יש לשאוף הוא, **בשילובן של הגישות והאוריינטציות - של משה בעל סגנון שמרני בירוקרטי** ביישום מתווה הייעוץ של יתרו לארגון בירוקרטי, ומשה בעל סגנון **החידוש- יצירתי ומעצים שחושב מחוץ לקופסא** באירוע המתנבאים במחנה, אלדד ומידד. **כמו גם שילובם ההיברידי של סגנונות בדרכו של אהרן**. פעם, **שמרן שאינו משנה** ודבק בבירוקרטיה ובכללים ופעם **חדשן - שיוזע לשנות ולנהוג ביצירתיות ובחשיבה מחוץ לקופסא**, בהשכנת שלום בסכסוכים בין אנשים. ראוי לשאוף לסינרגיה וסינתזה של הסגנונות השונים ולראותן כמנעד של מצבי חיים במשפחה, בעבודה ובקהילה, המחייבת יכולת אבחון נכונה ושימוש בהתערבות ובדרך הפעולה הנכונים והמתאימים לגופה של הסיטואציה. התאמת הגישה והכלים הנכונים באופן מובחן, במינון המתאים והמותאם לאירועים ומצבים שונים בחיים, הוא סוד קיומנו. **מחד גיסא**, עלינו לנהוג בשמרנות, לכבד ולשמור על מערכת החוקים, התמרוקים, הכללים, הנהלים, הסדר והמשמעת, על מנת למנוע אנרכיה וכאוס של התנהלות חיי המשפחה, העבודה, הקהילה והמדינה. אך **מאידך גיסא**, עלינו לנהוג גם בחידוש, אל לנו לכלוא את הרוח, היצירתיות והחשיבה מחוץ לקופסא, באירועים ומצבים הדורשים זאת.

**היהדות היא תורת חיים, שיוזעת לשלב במרחב חיים אחד את כל הסגנונות. בית המדרש היהודי יודע אף הוא לייצר מרחב היברידי, של עולם המסורת והשמרנות, מחד, וגם של עולם מתחדש, כפי שהורה רבי יהושע במסכת חגיגה ג', א': "אי אפשר לבית המדרש בלא חידוש", ואין חידוש ללא שינוי.**