



# המרכז הישראלי לאפטרופסות

## הקרן לטיפול בחסויים

### פרשת דברים - שבת חזון ותשעה באב – מצעד החוכמה ומצעד האיוולת. ד"ר זאב פרידמן – מנכ"ל המרכז הישראלי לאפטרופסות

פרשת דברים הפותחת את ספר משנה תורה, היא גם שבת חזון, על שם ההפטרה של הנביא ישעיהו, החותמת את שלוש הפטרות הפורעניות שאנו קוראים בשבתות של ימי בין המצרים בין יז' בתמוז לבין תשעה באב. פרשתנו, ההפטרה ותשעה באב, מציגים דגמים של **מצעד החוכמה ושל מצעד האיוולת**.

הסופרת וההיסטוריונית **ברברה טוכמן** (1912-1989), שבסיפורה המונומנטלי - **"מצעד האיוולת"**, משנת 1983, היא מציגה ומנתחת, אירועים היסטוריים שהתרחשו לאורך דברי ימי ההיסטוריה, אירועים שמייצגים החלטות אסטרטגיות של מנהיגים, אותן החלטות שמייצגות את **מצעד החוכמה ואת מצעד האיוולת**. החלטות נכונות וחכמות של מנהיגים שמייצגות את מצעד החוכמה, ששינו את פני ההיסטוריה באופן חיובי, כמו למשל, **החלטתם האמיצה של אנואר סאדאת ומנחם בגין** להיכנס לתהליך של שלום בין ישראל למצרים שהסתיים בהסכם. לעומתן, החלטות אסטרטגיות שגויות ואוויליות, ששינו את פני ההיסטוריה באופן שלילי, כמו למשל, **החלטתו האסטרטגית של המלך רחבעם**, לקבל עצות מהצעירים ולא מהזקנים בעלי ניסיון החיים, שלא להקל את עול העבודה שהטיל אביו המלך שלמה: **"אבי ייסר אתכם בשוטים, ואני אייסר אתכם בעקרבים"** (מלכים א', יב', יא). התוצאה הייתה פילוג **ממלכת ישראל וממלכת יהודה**.

גם **ספרם משנת 2010 של מיכאל הרסגור ואהוד פוקס**: **"רגעים היסטוריים ורגעים היסטוריים - החלטות בתנאי משבר"**, שופך אור על החלטות אסטרטגיות טובות ורעות של מנהיגים, וכך הם כותבים: **"השאלות הפשוטות שאדם צריך לשאול את עצמו לפני שהוא מקבל החלטה חשובה הן: מה אתה חושב שיצא (בעתיד) לך ולאומתך מכך? מה הסיכוי שזה יקרה? ומה יקרה, חלילה, אם לא? אם שאלת את עצמך את כל השאלות הללו, אם ענית עליהן בכנות, ואם בחרת בתשובה שלפי הנתונים שבידך תוליד את הסבירות הגבוהה ביותר לתרחיש חיובי ביותר מבחינתך, וגם תצמצם את הסבירות לתרחישים המסוכנים - כנראה קיבלת את ההחלטה הנכונה"**.

אנו מכירים במציאות ימינו, החלטות של מנהיגים שלשמתנו, נמנות על מצעד החוכמה, אך גם החלטות שלצערנו, הנמנות על מצעד החוכמה. כאן אנו עוסקים בעיקר בהחלטות אסטרטגיות ולא בהחלטות טקטיות, בתחומי הביטחון, הבריאות, הכלכלה, החינוך, הרווחה, איכות הסביבה, הדור, המשפט וכיו"ב.

**פרשתנו פותחת דיון עומק של משה רבנו**, שנמשך לאורך ספר דברים, בנייתו דרך התנהלות המנהיגות והעם, באותם ציוני דרך מיוחדים במדבר. משה רבנו ברום גילו ונסיגונו, לאחר שהנהיג את האירועים והמשברים מיציאת מצרים דרך המסעות במדבר ועד הכניסה לארץ ישראל, כפי שמתוארים בספר במדבר, שם שימש משה בתפקיד המנהיג המנהל והמפקד העליון, שמקבל החלטות ומנהל משברים, **נוטל על עצמו את תפקיד ההיסטוריון, כחוקר וכמי שמנתח ועורך תחכים יסודי, של החלטות והאירועים המרכזיים בחיי האומה במסעה ממצרים לארץ ישראל**.

**האם התחכים יוביל למאפיין מצעד החוכמה או שמא למצעד האיוולת ?**

**התחכים** הוא מונח חיובי ופחות מאיים מהמונח הרווח - **תחקיר**. אני מעדיף להשתמש רק במונח תחכים ולא תחקיר, מתוך מקום של ראייה חיובית, להיות יותר חכם ולהשתפר, בכך שאני משרה אוריה של למידה ולא חקירה העלולה להלחץ. **המתודולוגיה של עריכת התחכים כוללת: הצגת האירוע <הממצאים> <ניתוח> <מסקנות> <המלצות>**. במדעי הניהול והארגון, עריכת תחכים כאורח חיים היא מאושיות **"הארגון הלומד"** שרוצה כל הזמן להשתפר, שמנהלי הארגון מנהלים כל הזמן בשקיפות ובמקצועיות תהליך של למידה מהחלטות שהביאו להצלחות וגם החלטות

**משרדי ההנהלה**, הגן הטכנולוגי, בנין 1 כניסה ג' מלחה, ירושלים 96951 טל: 072-2600403 פקס: 02-6795040

**אפטרופסות – שקט נפשי וביטחון אישי**

התאגיד הציבורי הגדול והוותיק בארץ לשירותי אפטרופסות ללא מטרות רווח, שהוקם ע"י האפטרופוס הכללי במשרד המשפטים,

הפועל בשקיפות, בשותפות ובתודעת שירות.



# המרכז הישראלי לאפטרופסות

## הקרן לטיפול בחסויים

שהביאו לכישלונות. כך לדוגמא, פרופ' יונה רוזנפלד חתן פרס ישראל לעבודה סוציאלית, פיתח תורה מקצועית של למידה מהצלחות ולא רק מכישלונות. משה רבנו כמנהיג וראש הארגון של עם ישראל, עורך ניתוח יסודי של החלטות מנהיגותיות אסטרטגיות, שניתן לאפיינם במאפיינים של מצעד החוכמה ושל מצעד האיווולת.

### האם קיימת זיקה במצעד החוכמה והאיווולת, בין הפרשה לבין ההפטרות ולבין תשעה באב שיחול השבוע ?

בפרשתנו, עורך משה תחכים מסודר של שלושה אירועים מכוננים, שהיה בהם ממד של קבלת החלטה אסטרטגית: 1. **אירוע חטא המרגלים** - ההחלטה לשלוח 12 מרגלים לתור את הארץ, 2. **אירוע הייעוץ הארגוני של יתרו** - ההחלטה להקים ארגון פירמידלי היררכיוני של שרי אלפים, מאות ועשרות. 3. **אירוע שניים וחצי השבטים**, **ראובן גד וחצי המנשה** - ההחלטה **לאשר להם ישיבה ומגורים בעבר הירדן**. אירוע שעסקנו בו בהרחבה בשבת האחרונה, בפרשת מטות מסעי.

**גם הפטרות חזון ישעיהו בן אמוץ בפרשתנו**, מאירה אלומת אור, על התנהגות המנהיגות, במצעד החוכמה והאיווולת, בפרספקטיבה של אגדות החורבן, בהקשר **לתשעה באב**. סיפורי החורבן מאפיינים את התרבות השלטונית של המנהיגות התורנית והרוחנית, בתקופת בית שני ערב חורבן הבית. **אירוע חטא המרגלים** בפרשתנו, מייצג את "מצעד האיווולת" של מנהיגי 10 השבטים, בקבלת החלטה אסטרטגית, ליזום מסע היכרות מקדים של תור הארץ ובעקבותיו, החלטתם על האופן שבו הם בחרו, לתאר ולפרשן לשבטים אותם הנהיגו, את רשמי ביקורם בארץ.

זאת לעומת, "מצעד החוכמה" של שני המנהיגים - יהושע בן נון וכלב בן יפונה, שקיבלו החלטה אסטרטגית אחרת, שהיה בה רוח אחרת של אמונה תקווה וסיכוי, למרות כל הסיכונים, של כניסה לארץ בלתי מוכרת. דומה שמה רבנו בפרשתנו רואה בהחלטתו לשלוח מרגלים, החלטה אולי שגויה שהביאה לתוצאה הרת אסון של 40 שנה במדבר. התוצאה ידועה, מי נמק במדבר בדור החורבן ומי נכנס לארץ בדור התחיה.

**אירוע הייעוץ הארגוני של יתרו**, מייצג את "מצעד החוכמה": משה מציג מצוקה מנהיגותית וניהולית: "איכה אשא לבדי טרחכם ומשאכם וריבכם" (א', יב'). משה מקבל החלטה אסטרטגית לקבל את עצת יתרו וליישמה באופן שיטתי. משמעות ההחלטה שהוכחה כנכונה הביאה להצלחה באיכות החיים, של מעבר ממרכזו לביזור סמכויות ניהול. נראה שיישום ההחלטה האסטרטגית תרמה לייעול השירות לאזרח בנגישות וזמינות, של שרי האלפים המאות והעשרות וקביעת מדרג של סמכויות. תוצאה נוספת של יישום הרפורמה הארגונית, הותירה למשה זמן איכות גם להקדיש למשפחתו, דבר שנמנע ממנו קודם לכן, שכן, יתרו הביא לאיחוד המשפחה בהביאו למשה את אשתו ושני בניו. היה בכך מסר חשוב שגם המשפחה במרכז ולא רק העבודה.

**אירוע שניים וחצי השבטים**, מייצג את "מצעד האיווולת", של החלטה אסטרטגית של מנהיגי שבטים אלו, הנגועה בסדרי עדיפויות פגומים, להשקיע קודם כל, את כל המשאבים של ההון הכספי והאנושי, בבניית "גדרות צאן" לשם עשיית רווחים וביזנס ורק אחר כך להשקיע "בערים לטפנו", בחינוך הילדים. זאת לעומת "מצעד החוכמה" בהחלטתו האסטרטגית של **יהושע בן נון**, בספר יהושע, לשלוח משלחת בדיקה של נציגי השבטים, לבדוק מקרוב ובשטח, אם אכן יש יסוד לשמועות שרווחו, ששניים וחצי השבטים על אנשיהם, עוסקים בעבודה זרה ומקריבים בבמות לאלוקים אחרים. אכן התברר בעקבות משלחת הבדיקה, ששבטי ראובן גד וחצי המנשה, למדו, הטמיעו והפנימו בדיעבד את סדרי העדיפויות הנכונים, של שמירת "האידישקייט" והזהות היהודית בעדיפות גבוהה. הם מקריבים קורבנות במקום מושבם בעברו השני של הירדן, כדי לתרגל בפרקטיקה את מנהגי "רוח ישראל סבא", עבור ילדיהם. כתוצאה מהחלטה זאת, עם ישראל נשאר מאוחד.

**משרדי ההנהלה**, הגן הטכנולוגי, בנין 1 כניסה ג' מלחה, ירושלים 96951 טל: 072-2600403 **פקס: 02-6795040**

### אפטרופסות – שקט נפשי וביטחון אישי

התאגיד הציבורי הגדול והוותיק בארץ לשירותי אפטרופסות ללא מטרת רווח, שהוקם ע"י האפטרופוס הכללי במשרד המשפטים,

הפועל בשקיפות, בשותפות ובתודעת שירות.



# המרכז הישראלי לאפטרופסות

## הקרן לטיפול בחסויים

**אירוע חורבן הבית**, מייצג את "מצעד האיווולת" של כשל המנהיגות הרוחנית והתורנית באותם ימים של ערב חורבן הבית. בשלושה סיפורים שמתוארים **במסכת גיטין**, נה' נ': על "קמצא ובר קמצא", על "תרנגול ותרנגולת" ועל "יתד של עגלה". בסיפורים אלו, מוצגת המנהיגות הרוחנית והתורנית, בכשלי החלטותיה האסטרטגיות.

בסיפור החורבן של "קמצא ובר קמצא", המייצג במלואו כיעורו את שנאת החינם שאפיינה את הממסד השלטוני והחברה האזרחית של עם ישראל, ברגע הכי מביש וטרגי, שהגביר "המנהיג" עורך הסעודה מבייש לעיני כל את בר קמצא שהיה שונאו שהגיע בטעות לסעודה במקום קמצא שהיה אוהבו של הגביר. כאשר עולה הדילמה האם להיענות לקיסר להקריב הקורבן שהטילו בו מום, עומד לו מנהיג תורני רוחני, בשם **זכריה בן אבקילס** ואומר: "**יקוב הדין את ההר**", לא נעשה ולא נאפשר, לא נפעיל שיקול דעת אחראי בסיטואציה מורכבת אל מול איומי הקיסר הרומאי, אולי נקבל הוראת שעה חריגה, למה לא? - "**מפני מה יגידו מה יאמרו**", למה לא? מפני החשש מיצירת תקדים מסוכן, כיצד תשפוט אותנו בעתיד ההיסטוריה ההלכתית והתורנית. זה מה שהיה חשוב למנהיגות באותה סעודה, אף אחד ממנהיגי הישוב היהודי בירושלים באותם הימים, לא קם ומחה כנגד העלבון שנגרם לבר קמצא וכנגד דעתו של זכריה בן אבקילס. הם היו שפוטים של בעלי ההון והטייקונים.

גם בסיפור החורבן של "תרנגול ותרנגולת", ניצבת המנהיגות התורנית והרוחנית, בנוקשות מדהימה, איננה מוכנה להפעיל שיקול דעת של ניהול סיכונים, העלולים לפגוע בחייהם של היהודים. המנהיגות "במצעד האיווולת" אומרת, שאל לנו לשנות ממנהג ישראל שהפך במרוצת השנים לדין, לשמח חתן וכלה בחתונתם, בריקוד עם תרנגול ותרנגולת. לא משנה שהלגיון הרומאי חומד בתרנגול ובתרנגולת, בסיוור שאליו נקלעו ביום החתונה. לא משנה כלל שהיהודים יענשו וימצאו בסכנה פיזית מצד הרומאים, לא משנה שהמציאות השתנתה, המנהיגות התורנית ממשיכה בשלה היא **מנותקת ונוהגת בנוקשות**, - "**יקוב הדין את ההר**". המנהיגות איננה יודעת להבחין בין עיקר לבין טפל, מבחינתה העיקר הוא - "**מה יאמרו ומה יגידו**". אין היא יודעת הפרקטיקה של "לפנים משורת הדין". בסיפור החורבן השלישי של "יתד של עגלה", כאשר הלגיון הרומאי רוצה להשתמש בעץ ארו לתיקון יתד של עגלה שהתקלקל. אבל מה לעשות שבאותו יום, נועד כבר שימוש לעץ הארו, לקיים המנהג להעמיד 4 מוטות לחתונתם של חתן וכלה. המנהיגות התורנית גם כאן נוקשה ומחליטה לא לשנות ממנהג שהפך לדין ולא לאפשר ללגיון הרומאי להשתמש בעץ הארו. למה? "**יקוב הדין את ההר**". למה? "**מה יאמרו ומה יגידו**".

במסכת **בבא מציעא** ל' עמ' ב', נאמר: "**דאמר רבי יוחנן, לא חרבה ירושלים, אלא על שדנו בה דין תורה... שהעמידו דיניהם על דין תורה ולא עבדו לפני משורת הדין**". המשורר הירושלמי **יהודה עמיחי** כתב: "מן המקום שבו אנו צודקים, לא יצמחו לעולם פרחים באביב".

לעומת זאת, **מיוצג "מצעד החוכמה"**, בסיפורי החורבן על ידי רבן יוחנן בן זכאי, שנוקט בגישה של, "להיות חכם ולא תמיד צודק". הוא מקבל החלטה אסטרטגית, נוכח ניתוח המציאות המורכבת, של **סיכויים אל מול סיכונים**. בבקשותיו מהקיסר **אספסינוס**, הוא מעדיף את "יבנה וחכמיה" על פני ירושלים. התוצאה הייתה, בשריפת בית המקדש וחורבן הבית, אל מול בנייה וגם אם היא זמנית, של קהילת יבנה וחכמיה, לשם שמירת המשכיות וקיום התורה בארץ ישראל והמשכיות המשילות של הנשיאות בהנהגת רבן גמליאל. רבן יוחנן בן זכאי מבין שהעיקר באותה עת, להבטיח את המשכיות קיום התורה והזהות הרוחנית של העם. הוא מבטיח את ביצור הנשיאות התורנית כדי למנוע כאוס רוחני, והוא גם מבטיח המשכיות דמותו המוסרית והאנושית של העם, במימוש ערכים של חסד וחמלה, בבקשתו את אספסינוס לרפא ולדאוג לרבי צדוק החולה.

משרדי ההנהלה, הגן הטכנולוגי, בנין 1 כניסה ג' מלחה, ירושלים 96951 טל: 072-2600403 פקס: 02-6795040

אפטרופסות – שקט נפשי וביטחון אישי

התאגיד הציבורי הגדול והוותיק בארץ לשירותי אפטרופסות ללא מטרות רווח, שהוקם ע"י האפטרופוס הכללי במשרד המשפטים,

הפועל בשקיפות, בשותפות ובתודעת שירות.



# המרכז הישראלי לאפטרופסות

## הקרן לטיפול בחסויים

"מצעד האיולת" של החלטות אסטרטגיות שגויות והרות אסון, נגזרות מפרופיל של מנהיגות שמאופייין ב: ניתוק מהמציאות, מנוקשות, "יקוב הדין את ההר", שהעיקר לדידם הוא, "מה יאמרו ומה יגידו", של העדר גמישות ואחריות, והפחד להחליט החלטות קשות ברגעים קריטיים. בימים אלו של מנהגי אבלות ומיעוט השמחה בתשעת הימים, ישנה חשיבות להתחבר למשמעות החברתית, של שנאת החינם והעדר בוחן מציאות מורכבת של המנהיגות שהיה מצופה ממנה לקבל החלטות, הנמנות על מצעד החוכמה ולא על מצעד האיולת.

**ישעיהו בן אמוץ**, מטיב לתאר בהפטרנו את הכשלים: "חזון, ישעיהו בן-אמוץ, אשר חזה, על יהודה וירושלם... למה-לי רב-זבחיכם לאמר ד', שבעתה עלות אילים וחלב מריאים; ודם פרים וכבשים ועתודים, לא תפצתי. כי תבאו, לראות פני מי בקש זאת מידכם, רמס חצרי. לא תוסיפו, הביא מנחת שוא קטרת תועבה היא, לי;.... חדשיכם ומועדיכם שגאה נפשי, היו עלי לטרח; נלאיתי, נשא.... גם כי-תרבו תפלה, אינני שמע: ידכם, דמים מלאו.... למדו היטב דרשו משפט, שרין סוררים, וחברי גנבים כלו אהב שחד, ורדף שלמנים; ואשיבה שפתיך כבראשנה, ויעצוך כבתחלה; אחרי-כן, יקרא לך עיר הצדק--קרנה, נאמנה. ציון, במשפט תפדה; ושביה, בצדקה".

**משרדי ההנהלה**, הגן הטכנולוגי, בנין 1 כניסה ג' מלחה, ירושלים 96951 טל: 072-2600403 **פקס:** 02-6795040

### אפטרופסות – שקט נפשי וביטחון אישי

התאגיד הציבורי הגדול והוותיק בארץ לשירותי אפטרופסות ללא מטרת רווח, שהוקם ע"י האפטרופוס הכללי במשרד המשפטים,

הפועל בשקיפות, בשותפות ובתודעת שירות.