

ניהול משברים בארגון

ירון בן-זכאי M.P.H. ; M.H.A.

מרצה ויועץ בנושאי כלכלה וניהול מצבי חירום ואסון

פתיחה

במסגרת מאמר זה, אבקש לסקור את מנהיגותו של משה בניהול משבר בנות מואב ומדין⁽¹⁾. אבקש לציין כי, העובדות מבוססות על המקרא והפרשנים. בה במידה, בהליך הניתוח והפרשנות אוסיף נופך משלי שאינו בהכרח מופיע במקרא או במי מהפרשנים. נופך זה לא בא לגרוע, אלא הוא חלק ממתן הסבר, סימולציה ודרכי פעולה אפשריות שעל משה היה לבחון במשבר זה בהתאם לעקרונות ניהול משברים בארגון.

רקע

עם ישראל בדרכו לארץ המובטחת. בדרכו לשם, מבקשים עמים שונים למצוא דרכים לפגוע בו. בשל כישלונם האסטרטגי של מלכי מואב ומדין, בקללת עם ישראל באמצעות בלעם, מחליטים מלכים אלו באסטרטגיה אחרת של החטאת העם. יתכן ומיקום מחנה העם בשיטים, מקל על מלכי מואב ומדין, המבקשים באמצעות בנותיהם לפגוע במרקם הדתי, הבריאותי והחברתי של העם. מהלך זה, מבקש אומנם לפגוע בגבר, אך בפועל משמעותו פגיעה באושיות העם כולו בדרכים הבאות:

1. הסטת לב הגברים מהמטרה העיקרית: כניסה לארץ המובטחת.
2. פגיעה בכושר הריכוז וביכולת הלוחמים להילחם: שפחות מין המסיטות לעבודה זרה.
3. פגיעה בתא המשפחתי שפירושו פגיעה בעתיד העם.
4. התפרצות מגיפה: אומנם הפרשנים מציינים שהמגיפה הופיעה כעונש⁽²⁾, אך יתכן שבמונחים מודרניים מדובר במחלת מין, העשויה לעבור גם לנשים ובכך לחסל את העם כולו.

מעגלי הפעולות בכל אחד משלבי הטיפול במשבר

הוראתו של ריבונו של עולם למשה, היא קריאה לראשי העם להוקעת החוטאים באמצעות שפיטתם והוצאתם להורג בתליה⁽¹²⁾. משה מבין שתפקידו כמנהיג, הוא להוביל את העם לארץ המובטחת. הוא אינו גננת ולכל אחד מהגברים בעם, ישנה גם אחריות להתנהגותו בכלל וביחס למשפחתו בפרט, שלא לנהוג בצורה מופקרת. בשל התרחשויות האירועים והשפעתם על כמחצית מהגברים⁽⁶⁾, משה פועל במהירות ובנחישות. משה מגדיר את מהלך ההוקעה, כמהלך ביצועי בידי שופטי העם להריגת החוטאים: הגבר החוטא והאישה המואבית או המדינית בזמן ביצוע העבירה ללא משפט. החטא אינו ראוי חינוכית, חברתית ובריאותית. אני מניח כי באותה תקופה, כבר קיימת בעם הפרדת רשויות בין הרשות המחוקקת, השופטת והמבצעת⁽¹³⁾. משה קובע כי, הרשות השופטת היא גם המבצעת. יתכן ומשה, מבין את גודל השעה ובשל קוצר הזמן הוא מטיל את המלאכה על שופטים שקולים בעלי כישורים ואחריות לעתיד העם. רק אנשי חיל, יראי אלוקים ואנשי אמת⁽³⁾, יהיו מסוגלים לחרוץ ולבצע את הדין בו זמנית, עת נגלה המקרה לנגד עיניהם וזאת ללא נגיעה אישית או מעורבות רגשית כלשהי. בהקשר הבריאותי, בשל המועד, יתכן ומשה חושש בעיקר מהשלכות המגיפה ולכן מגדיר זאת כקטילת המחולל, המעביר והנשא בו זמנית.

אנשי שבט שמעון⁽⁴⁾, רואים את מהלך שופטי ישראל, חוששים מפני הבאות ופונים לנשיאם זמרי בן סלוא. הלה מקבץ 24,000 מאנשי ישראל ופונה לכזבי בת צור, נסיכת מדין, כחלק ממהלך מתגרה במשה. מטרתו של זמרי היתה לא רק לחטוא אלא בעיקר ליצור פרובוקציה שמטרתה ערעור על מנהיגותו של משה⁽⁴⁾. זמרי מתגרה במשה בשאלה קנטרנית אודות משפחתה של ציפורה, בת יתרו, כהן מדין: הכיצד אתה אוסר את בנות מדין כשבפועל אשתך נמנית על אותו העם? לשם ההסבר ההלכתי, יש המפרשים כי, כאשר משה הכיר את ציפורה, היה זה טרם קבלת התורה ולא

היה צורך לגיירה. ברור מאליו כי, גם ללא פרשנות זאת, המקרה דן, אינו דומה למקרהו של משה. בעוד משה התקשר עם ציפורה על בסיס נישואין, במקרה הנוכחי מדובר בסיפוק ותאוה רגעיים המתאפיינים בהפקרות מינית תוך חוסר אחריות אישית, חברתית וחינוכית של גברים בעם ושל זמרי, נשיא שבט, העומד בראשם. משה מבין כי כל תגובה למשבר, תשפיע על התנהגות עתידית של העם, השופטים ועמי הסביבה.

ניתוח רציונאלי של המשבר

אבקש להדגיש כי, גם אם יתכן ומשה שומע על ההתארגנות מצידו של זמרי, משה לא מעריך ונערך נכון למהלך שכזה. משה רואה כי סביב זמרי מתקבצים 24,000 איש והמום מגודל החוצפה ועזות המצח מצידו של זמרי. להערכתי, משה פחות חושש פיסית, למרות שהאירוע אכן מלחיץ.

לא למיותר לציין כי, בלהט הרוחות והרגשות, נתעלמה ממש ההלכה אודות "הבועל ארמית, קנאין פוגעין בו"⁽¹⁶⁾. משה בשניות אלו חוכך בדעתו, כיצד לנהוג?

כמי שחרט על דגלו ניהול משברי העם בדרכי שלום ומתוך כבוד הדדי, על משה לבחון את הנושאים הבאים:

1. ההוראה מריבונו של עולם לראשי העם, היתה משפט ובהתאם גזר דין.
 2. הוראתו המחמירה של משה לשופטים, היתה נקיטת פעולה מהירה למיגור התופעה ללא משפט.
 3. מצב חירום: המגיפה מתפשטת.
 4. נשיא שבט השמעוני חצוף, "מנסה" את משה מול העם תוך ניסיון לפגוע במעמדו ובאמינותו של משה, דבר העלול לפגוע בהמשך מנהיגותו של משה ללא קשר למקרה הנוכחי.
 5. על משה לשלוט ברגשותיו. מעשה פזיז, העלול להתפרש כהתנהגות על בסיס רגשי, עלול לפגוע בהמשך מנהיגותו.
 6. אפשרות להפעלת שבט לוי, כיחידה להסדרת סדר ובטחון בעם, כפי שאירע בחטא העגל⁽¹⁷⁾. שבט לוי, נאמן למשה. לא למיותר לציין כי, ישנן מדינות שכנות באזורנו, בהן השלטון פועל מכוח הכוח של מיעוט הנאמן לשליט. יתכן ובהתפתחות החברתית והתרבותית של העם בתקופה האמורה, זאת דרך מתאימה לשליטה בעם.
 7. חשש מפני מלחמת אחים.
 8. התנהגות העם, תגובת משה, תגובת שבט לוי, זקני ושופטי העם, ישפיעו על מעמד העם בעיני עמי הסביבה ותגובתם האפשרית בעתיד.
 9. שאלה עליה יש מקום לדון בנפרד: במידה ומשה ייאלץ לסיים את תפקידו מכל סיבה שהיא: מוות פתאומי, קריאות העם להחליפו במנהיג צעיר, ליברלי ופחות שמרן או רצח אפשרי, מיהו הגורם שיחליפו? אומנם יהושע נבחר כממשיך דרכו של משה ונמצא כבר בהליך חפיפה, אך במידה ויהיו בחירות יזומות על-ידי העם, המבקש שינוי, רוב הסיכויים שלא יהושע הוא זה שייבחר. לחילופין, לא ברור עד כמה יהושע בשל בשלב זה להפוך למנהיג. בהתאם לתשובה האמורה, המנהיג הבא שייבחר, ייקבע את עתידו של העם. הדבר ישליך על התנהגות עמי הסביבה ביחס לעם ישראל.
- בשל העובדה שהאירוע מתרחש תוך שניות, ומשה מתמהמה בקבלת ההחלטה, אבקש לנתח את המשבר בהתייחסות רציונאלית תוך ביצוע סימולציה, דרכי פעולה אפשריות, סיכוי התרחשות והשלכות כל פתרון מחד על העם ומאידך על הסביבה, קרי מואב, מדיין ועמים אחרים באזור. זה המקום לציין כי, יתכן וחלק מההסתעפויות השונות, יחזרו על עצמן, כפועל יוצא מאפשרויות של פעולות שונות.

אפשרות אחת: משה פוגע או הורג את זמרי

משה מבין כי ישנה התארגנות כנגדו, המגפה מתפשטת בעם, יש לקבל החלטה מהירה בזמן אמת. זמרי בן סלוא בן מוות. גם אם יתכן וזמרי צודק בטענתו ביחס לציפורה, אך זה לא המקרה ובודאי לא בדרך של ערעור על מעמדי בפני השבט והעם. אם היה לו לומר משהו, זמרי אמור היה לעשות זאת במועד אחר ובכבוד הראוי. במקביל נזכר משה בהלכה כי: "הבועל ארמית, קנאין פוגעין בו". הפתרון חד ומהיר בחזקת: "נאה דורש נאה מקיים"⁽⁵⁾. אומנם איני חס מזג או קנאי

לכבודי, אך זוהי דוגמא אישית לשופטים, לנשיאי השבטים ולעם כולו. יש להפגין מנהיגות במיוחד בזמנים קשים שכאלו.

תוצאה 1: תדהמה, אך בפועל המגיפה נעצרת:

השלכה על העם 1: משה מחדש את מנהיגותו ללא עוררין.

סיכוי להתרחשות 1: גבוה.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל משתקם.

השלכה על העם 2: אומנם המגיפה נעצרת, אך מתחילה תסיסה בקרב העם, בטענה שמשה פועל אמוציונאלית, הוא אינו מנהיג רציונאלי אלא חמום מוח, הפוגע במי שפוגע בכבודו. במקביל ישנן קריאות להחליפו במנהיג צעיר, שקול וחדשני המבין ללב העם.

סיכוי להתרחשות 2: נמוך.

השלכה סביבתית 2: מעמד עם ישראל נפגע.

תוצאה 2: תדהמה, אך בפועל העם ממשיך לחטוא:

השלכה על העם 1: המגיפה לא נעצרת ומנהיגותו של משה בסכנה. מתחילה תסיסה בקרב העם, בטענה שמשה פועל אמוציונאלית, הוא אינו מנהיג רציונאלי אלא חמום מוח, הפוגע במי שפוגע בכבודו. במקביל ישנן קריאות להחליפו במנהיג צעיר, שקול וחדשני המבין ללב העם.

סיכוי להתרחשות 1: נמוך.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל נפגע.

תוצאה 3: חמום מוח משבט שמעון דוקר כתגובה את משה:

השלכה על העם 1: העם מאבד את מנהיגו, מבין את משמעות השבר, מתעשת והמגיפה נעצרת. במקביל נערך העם לבחירות למנהיגות חדשה.

סיכוי להתרחשות 1: נמוך.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 2: העם מאבד את מנהיגו, אך ממשיך לחטוא. במקביל נערך העם לבחירות למנהיגות חדשה.

סיכוי להתרחשות 2: נמוך.

השלכה סביבתית 2: מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 3: שבט לוי ושופטי העם נוקמים את דמו של משה בשבט שמעון ומתחילה מלחמת אחים. הערכות לבחירות חדשות לבחירת מנהיג. המגיפה נמשכת.

סיכוי להתרחשות 3: נמוך.

השלכה סביבתית 3: מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 4: שבט לוי ושופטי העם נוקמים את דמו של משה בשבט שמעון ומתחילה מלחמת אחים. נוצרת מנהיגות חלופית משבט לוי. המגיפה נעצרת.

סיכוי להתרחשות 4: גבוה.

השלכה סביבתית 4: מעמד עם ישראל משתקם.

אפשרות שניה: משה מתעלם מזמרי ופונה לדרכו

משה רואה שסביב זמרי מתקבצים 24,000 איש. מתברר כי מספר החוטאים עומד על כ- 150,000 איש, כרבע מהעם: מחצית מהגברים. מדובר בליקוי מאורות חברתי: חוסר שליטה על יצרים של חלק גדול מהגברים בעם. יתכן ומשה מסיק כי, הקצין את התגובה. ריבונו של עולם ביקש הוקעה על בסיס משפט, בעוד אני משה, קראתי לביצוע הריגה של החוטאים ללא משפט.

יתכן שהלכתי צעד אחד רחוק מידי. משה מוכן לקבל על עצמו את האחריות לטעות. יתכן וזמרי צודק בטענתו ביחס לציפורה. זמרי מתבטא בצורה לא מכובדת, אך כיצד אני יכול להטיף מוסר לאחרים, כאשר אני עצמי לא נותן דוגמא אישית? משה גם מבין, שבמידה והוא יהרוג את זמרי הדבר עלול להיות על רקע אמוציונאלי ולא רציונאלי בשל ניסיונו של זמרי לפגוע בכבודו ולערער על מנהיגותו של משה. משה נזכר בהלכה אודות הבועל ארמית, קנאין פוגעין בו⁽⁴⁾. משה, מבין כי קנאות אינה ממידות המנהיג.

משה חושש בעיקר מפני מלחמת אחים. כמי שחרט על דגלו, לאורך השנים, ניהול משברי העם בדרכי שלום מתוך כבוד הדדי בניהול המשא ומתן, משה אינו יכול לפגוע בזמרי. משה באופיו מוכן למחול על כבודו בהתנהגותו של זמרי.

תוצאה 1: העם מפרש את התנהגות משה כחולשה:

השלכה על העם 1: משה נתפס כמי שדורש מאחרים לעשות את העבודה המלוכלכת שהוא עצמו לא מסוגל לבצע או שאינו רוצה שידבק בו הרב ("Mr. Clean"). העם מפרש את חולשתו של משה כעייפות וכמי שלא מסוגל ליישם את הנחיותיו שלו לשופטי העם. העם יטען כי זה הזמן להתחיל לחפש מנהיג חלופי. יתכן שזמרי אחד מהמועמדים. המגיפה נמשכת.

סיכוי להתרחשות 1: גבוה.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל נפגע.

תוצאה 2: מבין 24,000 הגברים שמקיפים את זמרי, יש המבינים כי זמרי קרא תיגר על מנהיגות משה בצורה לא

נאותה וקוראים לזמרי לחזור בו ולהתנצל בפני משה:

השלכה על העם 1: זמרי מבין את התנהגותו ומבקש להתנצל בפני משה על התנהגותו. עדין יש אחרים בעם הממשיכים לחטוא והמגיפה אינה נעצרת.

סיכוי להתרחשות 1: נמוך.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 2: זמרי מבין את התנהגותו ומבקש להתנצל בפני משה על התנהגותו. המגיפה נעצרת.

סיכוי להתרחשות 2: נמוך.

השלכה סביבתית 2: מעמד עם ישראל משתקם.

תוצאה 3: שבט לוי ושופטי העם תובעים את עלבוננו של משה וקוראים לזמרי לחזור בו ולהתנצל בפני משה:

השלכה על העם 1: זמרי מבין את התנהגותו ומבקש להתנצל בפני משה. המגיפה נעצרת.

סיכוי להתרחשות 1: גבוה.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל משתקם.

השלכה על העם 2: זמרי מסרב. מתחילה מלחמת אחים. מכורח הנסיבות המגיפה נעצרת. יתכן וזהו תחילתו של מהלך

להחלפת משה במנהיג צעיר ופתוח.

סיכוי להתרחשות 2: גבוה.

השלכה סביבתית 2: מעמד עם ישראל נפגע.

אפשרות שלישית: אחד משופטי ישראל הורג את זמרי

אחד משופטי ישראל, מתערב מיידית וקוטע את הדיון. משה נתן הוראה חד משמעית. השופט מבין כי מתרקמת התארגנות כנגד משה, המגפה מתפשטת בעם, יש לקבל החלטה מהירה בזמן אמת. זמרי בן סלוא בן מוות. גם אם יתכן וזמרי צודק בטענתו ביחס לציפורה, אך זה לא המקרה ובודאי לא בדרך איך שהדבר נעשה בצורה של ערעור על מעמדו של משה בפני העם. אם היה לו לומר משהו, זמרי אמור היה לעשות זאת במועד אחר ובכבוד הראוי.

תוצאה 1: תדהמה, אך בפועל המגיפה נעצרת:

השלכה על העם 1: משה מחדש את מנהיגותו ללא עוררין.

סיכוי להתרחשות 1 : גבוה.

השלכה סביבתית 1 : מעמד עם ישראל משתקם.

השלכה על העם 2 : אומנם המגיפה נעצרת, אך מתחילה תסיסה בקרב העם, בטענה שמשה פועל באמצעות אחרים באופן שהוא אינו מתלכלך ("Mr. Clean"). שופטי וזקני ישראל מתערבים ובכך מסתיימת התסיסה.

סיכוי להתרחשות 2 : גבוה.

השלכה סביבתית 2 : מעמד עם ישראל נפגע.

תוצאה 2 : תדהמה, אך בפועל העם ממשיך לחטוא :

השלכה על העם 1 : המגיפה לא נעצרת ומנהיגותו של משה בסכנה. מתחילה תסיסה בקרב העם. במקביל ישנן קריאות להחליף את משה במנהיג צעיר, שקול וחדשני המבין ללב העם.

סיכוי להתרחשות 1 : גבוה.

השלכה סביבתית 1 : מעמד עם ישראל נפגע.

תוצאה 3 : חמום מוח משבט שמעון דוקר כתגובה את השופט ואת משה :

השלכה על העם 1 : העם מאבד את מנהיגו, מבין את משמעות השבר, מתעשת והמגיפה נעצרת. במקביל נערך העם לבחירות למנהיגות חדשה.

סיכוי להתרחשות 1 : נמוך.

השלכה סביבתית 1 : מעמד עם ישראל משתקם.

השלכה על העם 2 : העם מאבד את מנהיגו, אך ממשיך לחטוא. במקביל נערך העם לבחירות למנהיגות חדשה.

סיכוי להתרחשות 2 : נמוך.

השלכה סביבתית 2 : מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 3 : שבט לוי ושופטי העם נוקמים את דמו של משה בשבט שמעון ומתחילה מלחמת אחים. הערכות לבחירות חדשות לבחירת מנהיג. המגיפה נמשכת.

סיכוי להתרחשות 3 : גבוה.

השלכה סביבתית 3 : מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 4 : שבט לוי ושופטי העם נוקמים את דמו של משה בשבט שמעון ומתחילה מלחמת אחים. נוצרת מנהיגות חלופית משבט לוי. המגיפה נעצרת.

סיכוי להתרחשות 4 : גבוה.

השלכה סביבתית 4 : מעמד עם ישראל משתקם.

אפשרות רביעית : זמרי מקדים והורג את משה

בהתנהגותו מבקש זמרי ליקום את דמם של הנהרגים האחרים ולקרוא תגר על מנהיגות שבט לוי. פועל יוצא מכך, קריאה לעם כנגד בורא עולם.

תוצאה 1 : העם מצדיק את מעשהו של זמרי בשל התגוננות אישית :

השלכה על העם 1 : המגפה נמשכת.

סיכוי להתרחשות 1 : נמוך.

השלכה סביבתית 1 : מעמד עם ישראל נפגע.

תוצאה 2 : שבט לוי ושופטי העם נוקמים את דמו של משה משבט שמעון ומתחילה מלחמת אחים :

השלכה על העם 1 : הערכות לבחירות חדשות לבחירת מנהיג. המגיפה נמשכת.

סיכוי להתרחשות 1 : גבוה.

השלכה סביבתית 1 : מעמד עם ישראל נפגע.

השלכה על העם 2: נוצרת מנהיגות חלופית משבט לוי. המגיפה נעצרת.

סיכוי להתרחשות 2: גבוה.

השלכה סביבתית 2: מעמד עם ישראל משתקם.

תוצאה 3: משה הופך לקדוש מעונה לאחר הירצחו:

השלכה על העם 1: העם מבין כי מעשהו של זמרי היה נפשע. העם מבקש להעמיד את זמרי לדין. העם מבין ששגה ומתקן

את דרכיו. המגפה נעצרת והעם בדרכו לבחירת מנהיג חדש, כזה כנראה, שהיה מקובל גם על משה

ז"ל: "ממשיכים בדרך משה".

סיכוי להתרחשות 1: גבוה.

השלכה סביבתית 1: מעמד עם ישראל משתקם.

מה קרה בפועל?

פנחס מבין את גודל השעה ופונה לאחי סבו, משה: "אחי סבא, הרי לימדנו כי: 'הבועל ארמית, קנאין פוגעין בו'".

עונה לו משה: "קורא האיגרת יהיה השליח לבצעה". פנחס מבין את הרמז ומשפד את זמרי וכזבי.

תוצאה: המגיפה נעצרת.

השלכה על העם: משה מחדש את מנהיגותו ללא עוררין.

מספר הנספים במגיפה עומד על 24,000 איש.

במקביל מתחילות טענות כנגד פנחס, שגם הוא מצאצאי יתרו. אביו, אלעזר, התחתן עם בת יתרו אחרת וכיצד מעיז

לפגוע בנשיא שבט השמעוני. פה מתערב ריבונו של עולם ומודיע למשה כי, בהתנהגותו, פנחס הציל את העם. הברכה

לפנחס שיזכה בברית שלום. עם ישראל נלחם במדיינים בציווי של בורא עולם⁽⁷⁾.

השלכה סביבתית: מעמד עם ישראל משתקם.

האם המשבר היה נמנע?

במצב שנוצר ובשל העובדה שהמשבר היה במספר מישורים, לא נראה שהמשבר היה נמנע במקרה הנוכחי ואנמק:

1. מואב ומדין חיפשו כל דרך לפגוע בעם ישראל. גם אם נעשתה שגיאה במיקום המחנה, מדוע עם תחילת ההתרחשות לא ניתנה הוראתו של משה לפרק את המחנה ולהמשיך בנסיעה לאתר אחר ובו לפרוס את המחנה? אין בידי התשובה, אך יתכן ומשה מודע לעייפותו הפיסית, הנפשית והרוחנית של העם. מעניין לציין כי, כבר היו אירועים בעבר בהם עמים ניצלו את עייפות העם לתקיפה, לדוגמא: עמלק⁽¹¹⁾.

2. יצרם של גברי ישראל תוקפם: מדובר בכמחצית מהגברים: "אין אפוטרופוס לעריות"⁽⁸⁾.

3. בהתבסס על הפרשנות שהצגתי בין דרישתו של ריבונו של עולם להנחייתו הקיצונית של משה: יתכן שמשה מודע למשמעות החטא והשלכותיו בתחומי החינוך, החברה והבריאות ולפיכך נוקט בעמדה כה קיצונית. יהיה מי שיטען, האם תגובתו של משה יצאה מכל פרופורציה ביחס לאירוע? דעתי האישית, שמשה מבין כי בנושאים מסוימים עליו לגדור גדרות תוך הצבת גבולות ברורים, אחרת העם יצא לאבדון ולפיכך הדרך בה נקט לאחר שהשתמש בכל אמצעי אחר, היתה נכונה.

כמנהיג אחראי, המבקש שלא להיות מעורב רגשית בקבלת ההחלטות, מאציל משה את הסמכות לביצוע המשימה על שופטי ישראל מתוך הכרה בכישוריהם, אחריותם ושיקול דעתם.

4. זמרי לא היה הראשון שקרא תיגר על מנהיגותו של משה. זמרי המתין להזדמנות, כדי לעשות הון פוליטי על גבו של משה.

בהיסטורית העם כבר כיכבו דתן ואבירם⁽⁹⁾, קורח ועדתו⁽¹⁰⁾. משה משדר כי מנהיג אסור לו להיות קנאי או חס מזג, גם כאשר פוגעים בו אישית. גם הפעם משה, כבפעמים הקודמות, אינו נוקט פעולה ישירה יזומה⁽¹⁴⁾. הפעם בשתיקה

שבהסכמה, משה מסכים למעשהו של פנחס.

5. כמובן השאלה שנשארת, עליה אתייחס בסיכום: האם על משה היה להיות אקטיבי ולא להמתין לשאלתו של פנחס?

הפקת לקחים מהמשבר

במטרה להימנע ממשברים דומים בעתיד על משה לנהוג בדרכים הבאות:

1. השגת גיבוי מריבונו של עולם.
 2. ביצור מעמדו כמנהיג הבלעדי המתייעץ ופועל בשיתוף פעולה עם זקני ושופטי ישראל⁽¹⁵⁾.
 3. חיזוק מעמדם של שופטי ישראל.
 4. מפגש שבועי קבוע עם נשיאי השבטים. המפגש יעשה קבוצתי ואישי.
- חשיבות המפגשים בסיבות הבאות:
- א. יצירת קשר על בסיס פורמלי וא-פורמלי בין הצדדים.
 - הדבר עשוי יהיה למנוע התפרצות דומה מצד נשיא או גורם אופוזיציוני כלשהו, "השומר בבטנו" טענות כנגד משה.
 - ב. משה אינו מעל לחוק. תינתן במה ראווה להשמעת ביקורת עניינית בנחת ובכבוד. במקביל משה או גורם מטעמו, יגיב בצורה ראווה ומקצועית לביקורת המועברת.
 - בזמן משבר, אין את הזמן והיכולת לנתח ביקורת ולפיקד גם לא ניתן להתייחס אליה בצורה ראווה.
 - ג. יתכן שיש מקום לשתף את נשיאי השבטים יותר בקבלת ההחלטות.
 - ד. מתן כלים לנשיאי שבטים ביכולת להתמודד עם מקרים דומים בעתיד.
 5. מיקום המחנה: במטרה למנוע ניסיון העלול לגרום לכדי ביזיון, יש מקום לחשוב על מיקום המרוחק, ככל האפשר, ממוקדי חיכוך עם האוכלוסיה הכללית. לא בהכרח שהדבר ימנע אירועים דומים בעתיד, אך הכוונה לנסות למנוע ניסיונות מיותרים בעתיד.
 6. הדגשת חשיבות ההתרחקות מעמי הסביבה:
 - א. קדושת העם.
 - ב. חינוך למניעה וקידום בריאות.
 - ג. חשש לפגיעה בתא המשפחתי שפירושו פגיעה בעתיד העם.
 7. פעילות מתמדת להגברת ההנעה (המוטיבציה) תוך מציאת דרכים למניעת שחיקת העם.
 8. גדרת גדרות תוך הצבת גבולות ברורים למניעה אפשרית של פיגועים נוספים בעתיד.
 9. הכשרת הציבור לפעילות פרו-אקטיבית מצד רובו של הציבור ביצירת לחץ קבוצתי על קבוצות מורדים וחוטאים.
 10. בהנחה שניתן להעריך התפתחות משבר, על משה וזקני העם להעריך סיכונים דרך קבע תוך ביצוע סימולציות ודרכי פעולה אפשריות, כחלק מתהליך ההתמודדות למתן הפתרון.
- סיכום:** לא היה זה המקרה הראשון שמאן דהוא, מערער על סמכותו של משה. במיוחד בעת חירום, לולא התערבות פנחס, לענ"ד לא היה מנוס ומשה היה צריך לפעול לפי החלופה הראשונה: פגיעה או הריגת זמרי.
- חלופה זאת, מציגה את התוצאות המיטביות בהשלכות על העם והסביבה: מקסום תוצאות תוך מזעור נזקים בטווח הקצר והארוך כאחד. מטרת התגובה:
1. מתן דוגמא אישית לציבור השופטים.
 2. ביצור מנהיגותו של משה בקטיעת פרובוקציה לעיני כל המורדים והעם. חשיבות הדבר, במניעת כל רצון עתידי ליצור גל מרידה נוסף כלפי משה או ריבונו של עולם.
 3. יש מקום לביקורת על מנהיג, אך עליה להתבצע בצורה ראווה, במקום ובזמן המתאימים.

נופך אישי על תפקוד משה בניהול המשבר

כמי שעוסק בהוראה ובייעוץ ארגוני, לא אחת עולה שאלת ההתמודדות במקרה של ערעור על סמכות המנהל מקרב מי מהעובדים. במסגרת סדנא אותה העברתי לסגני/ות אחים/ות אחראים באחד מהמרכזים הרפואיים בארץ, עלתה סיטואציה דומה.

עלי להקדים ולציין כי, תפקידו של הסגן/ית הוא אחד מהתפקידים כפויי הטובה. במסגרת תפקידו/ה, הוא/היא לא זוכה לתגמולים או ליוקרה. בהנחה שאותו/ה סגן/ית מספיק ראוי/ה, הוא/היא יוכל/תוכל בעתיד להתמודד על מכרז לתפקיד של אח/ות אחראי/ת.

במקרה המדובר, הגורם לעימות היה סידור עבודה. סידור העבודה נעשה לרוב בהתחשבות בבקשות האחים/ות. במקרה הנוכחי, סגן אח אחראי תלה סידור עבודה שבועי על לוח המודעות. תוך כדי תלית סידור העבודה, קראה אחת מהאחיות בצורה תוקפנית, לפני קבוצת עובדים: "אתה אף פעם לא מתחשב בבקשותי בסידור העבודה". זאת לא היתה הפעם הראשונה שאותה אחות קראה קריאה שכזאת ובצורה מזלזלת. אותו סגן, התעלם גם הפעם מקריאתה של אותה אחות. במסגרת הסדנא ניתחנו כקבוצה מה היה עליו לעשות. בצענו סימולציה והערכנו דרכי פעולה אפשריות. המסקנה שהתגבשה כקבוצה וכמי שהוביל את מהלך החשיבה היתה:

1. מבחינת האחיות, סידור העבודה מהווה אמצעי. רצונה של האחיות לקרוא תיגר על מעמד הסגן.
2. יש ליידע את האח האחראי על האירוע תוך פירוט פרטי המהלך הר"מ: יש לוודא כי ניתן גיבוי.
3. על הסגן לזמן את האחיות לשיחה בחדרו בה יובהרו הנושאים הבאים:
 - א. "איני מוכן לקבל התנהגות שכזאת. כשם שאת מעוניינת להשמיע, אני מעוניין להקשיב. דלתי פתוחה לשמוע כל תלונה ובלבד שתאמר בצורה מכובדת".
 - ב. יש להציג בפני האחיות את העובדות לאשורן: בקשותיה השונות בחודשים האחרונים ובהתאם סידור העבודה.
 - ג. מחד סידור העבודה נעשה תוך ניסיון להתחשב בבקשות כלל האחים/ות. מאידך קיימים אילוצים, שלעיתים מונעים את ההתחשבות המירבית.
 - ד. באפשרותך לפנות לאח האחראי.
4. בישיבת הצוות הקרובה יש להבהיר את הנושאים הבאים על-ידי האח האחראי:
 - א. גיבוי לסגן אח אחראי.
 - ב. סידור העבודה נעשה לפי ניסיון התחשבות בבקשות. יחד עם זאת, על כל אח/ות להבין את אילוצי הארגון.
5. במידה ומקרה שכזה חוזר על עצמו:
 - א. יש לקטוע אותו באיבו באמצעות העמדה במקום של אותו/ה אח/ות (סעיף 3).
 - ב. עם אותו/ה אח/ות, יש לשקול העברה למחלקה אחרת ועד פיטורים.

מר ירון בן-זכאי, מוסמך אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לרפואה בבריאות הציבור (M.P.H.), הפקולטה לניהול בניהול מערכות בריאות (M.H.A.), יועץ השקעות, בוגר אוניברסיטת בר-אילן בכלכלה ולוגיסטיקה (B.A.).

כתובת דוא"ל להתקשרות: ben-zakai@013.net

מקורות:

1. במדבר כ"ה, א'.
2. במדבר כ"ה, ג', רש"י: ד"ה: ויחר אף ה' בישראל.
3. שמות י"ח, כ"א.
4. במדבר כ"ה ו'-ז': סנהדרין פ"ב.
5. פסחים מ"ט.
6. במדבר כ"ה, ה': רמב"ן, ד"ה: הרגו איש את אנשיו: 150,000 איש חטאו: מספר היוצאים ממצרים עמד על 600,000 איש: כרבע מהעם: כמחצית מהגברים.
7. במדבר כ"ה, יי-י"ח.
8. כתובות יג.
9. שמות ב', י"ד.
10. במדבר ט"ז, א'.
11. דברים כ"ה, ייז-י"ח: "זכור את אשר ... ואתה עייף וייגע".
12. במדבר כ"ה, ד': רש"י ד"ה: קח את כל ראשי העם: סנהדרין לד-לה.
13. רשות מחוקקת: ציווי מריבונו של עולם.
רשות שופטת: שמות י"ח, י"ג: וישב משה לשפוט את העם.
רשות מבצעת: במדבר י"א, ט"ז: ראב"ע ד"ה: ושוטרי: יש שוטרים ואינם זקנים: השפעה על העם ויוכלו להשליט סדר; דברים ט"ז, י"ח: רש"י ד"ה: ושוטרים: הרודין את העם אחר מצוותם במקל וברצועה עד שיקבל עליו דין השופט.
14. במקרים הקודמים:
א. דתן ואבירם: משה התעלם.
ב. קורח ועדתו: ריבונו של עולם פתר את הבעיה.
15. שמות ד', כ"ט: ראב"ע ד"ה: וילך: הזקנים הם היועצים בכל דור ודור.
16. סנהדרין פ"א:
17. שמות ל"ב, כ"ו: מי לה' אלי.