

הדחה, הפקת לקחים או חזרה בתשובה?

תחושת ההחמצה הקשה בעקבות מלחמת לבנון השנייה הובילה להקמת עשרות ועדות חקירה לבדיקת התפקוד של הדרג הצבאי והאזרחי. ועדות אלה מצטרפות לוועדות הבוחנות את תפקוד המשטרה באירועים אחרים. מדי שבוע מפרסמת ועדה זו או אחרת את מסקנותיה ובשולי המסקנות גם התייחסות לבעלי התפקידים שנבדקו, לעתים גם בליווי של מסקנות אישיות. במקביל התעוררה תנועת מחאה ציבורית שקראה לפיטוריהם של ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל. חלקם מסרבים בשלב זה להתפטר, וטוענים כי אין זה הזמן להדחות אלא להפקת לקחים ולתיקון הליקויים שהתגלו.

למעשה, אנו עדים לוויכוח ציבורי בין שתי גישות. האחת, זו שנציגיה המובהקים הם חיילי המילואים המוחים, סוברים שהדרך הנכונה לתיקון הכישלונות היא טיהור המערכת הצבאית והשלטונית מאלה שנכשלו, ויפה שעה אחת קודם. הגישה השנייה מאמינה שצריך לתקן את הכשלים, אולם אין צורך בעריפת ראשים ובתשלום מחיר אישי.

קשה לקבוע איזו גישה הוכיחה את עצמה יותר בהיסטוריה הצבאית הקצרה של מדינת ישראל. מהכישלון הצבאי הגדול ביותר - מלחמת יום הכיפורים - קשה להסיק מסקנות חד משמעיות. מצד אחד, ההדחות בצבא היבשה (הרמטכ"ל ואלוף פיקוד דרום) לא הביאו לשינוי עמוק במערכת, והכשלים צפו ועלו שוב במלחמת לבנון הראשונה. דווקא בחיל האוויר, שבו לא בוצעו הדחות, נעשה תהליך יסודי ומעמיק של תחקור והפקת לקחים, שאת פירותיהם קטף החיל בתקיפת סוללות הטילים בבקעת הלבנון בסיון תשמ"ב. לעומת זאת, בחיל המודיעין בוצעו הדחות, והיה בו גם תהליך משמעותי של הפקת לקחים ושינוי ארגוני עמוק.

א. הסיבות לכישלון, ותיקון

בהסתכלות רחבה יותר ניתן לדבר על כמה סיבות לכישלון, ובהתאמה על דרכי התיקון:

1. נסיבות אובייקטיביות חיצוניות, שאינן בשליטתו של האדם שנכשל בסופו של דבר, כדוגמת ההבטחה לחיל האוויר במלחמת יוה"כ שיקבל התראה של 48 שעות לפני מלחמה על מנת להיערך להשמדת מערך הטילים הסורי והמצרי, הבטחה שלא קוימה. הפיתרון לכך כמובן הוא נתינת הכלים בידי המערכת לקראת ההתמודדויות העתידיות, ובהמשך לדוגמא - הצטיידות חיל האוויר באמצעים שאפשרו התמודדות עם מערכי הטילים בזמן קצר הרבה יותר.
2. טעות בשיקול הדעת - זוהי הסיבה לרבים מהכישלונות. כאן מדובר במצב שבו היו שתי אפשרויות סבירות, וזו שנבחרה היתה הלא-נכונה. בדרך כלל נוח למי שנכשל לטעון כי זוהי הסיבה לכישלון, כיוון שבמקרה כזה, בדרך כלל, אין צורך ויכולת לעשות דבר.
3. רמה מקצועית נמוכה - יש מקרים שבהם בשעת מבחן מתגלה כי מי שבידיו ניתנה הסמכות והאחריות היה בעל כישורים חסרים להתמודדות עם האתגרים שהוצבו בפניו. כאן הפיתרון

יכול להיות אימון והכשרה, ובמקרה של אדם חסר יכולת - הדחה¹.
 4. רמה ערכית נמוכה - הכוונה למאפייני אישיות והתנהגות המשפיעים על התפקוד המקצועי, ובכלל זה שחצנות, רשלנות וזלזול. כאן בדרך כלל התגובה היא הדחה, עקב התחושה הקשה שיש בגילוי של ליקוי ערכי בתוך מערכת המתיימרת לפעול למען הכלל ובשליחותו.
 מאמר זה עוסק בליקוי הערכי האישי, מתוך ניסיון לדלות מהתורה שבכתב ושבעל פה כלים להתייחסות לסוגיה כאובה זו. אגב כך ראוי להעיר, כי יש צורך לעסוק גם בכישלון הערכי המערכת, המחייב טיפול רחב ומקיף גם במי שבפועל לא היה אחראי לכישלון.

ב. על חטא ותשובה

מלבד שתי הגישות האמורות לעיל - ההדחה והפקת הלקחים - יש דרך שלישית, דרך העולה מתוך התורה - דרך התשובה.

דרך התשובה רואה את המציאות באופן שונה משתי הגישות האמורות. ראשית, הנחת היסוד היא ש"אין צדיק בארץ אשר יעשה טוב ולא יחטא" (קהלת ז, כ), כלומר, אין קצינים ושרים מושלמים, כיוון שאין אנשים מושלמים. כל אדם, יהיה אשר יהיה - יחטא וייכשל. הניסיון הסמוי להישאר עם מערכת שלטונית נקייה וטהורה נועד לכישלון. ככל שיימשכו ההדחות יתגלו "חוטאים" נוספים, ורק מי שיקפיד להישאר מחוץ למעגל העשייה וקבלת ההחלטות יישאר במערכת.

הקביעה שכל אדם חוטא אינה טריוויאלית. אין מדובר כאן על טעות אלא על חטא. לחטא יש משמעות מוסרית ואישית. הוא מבטא כישלון אישי שבא לידי ביטוי במעשה; אבל לפני הכול הוא כישלון ערכי ומוסרי. הגר"ד סולובייצ'יק, בספרו 'על התשובה' (עמ' 17-18) הדגיש את ההבדל בין חטא לטעות:

הקומוניסטים מדברים על סטייה, טעות, לא על חטא. בטעות אין טומאה מטאפיזית, אין הזדהות. 'טעות' היא מושג לוגי, ליגאלי, ויש להבדיל בינה לבין 'חטא' הפוגם בעצם מהותו של האדם, במעמקי נבכיו הטמירים.

אמירה כזו היא אמירה קשה. משמעותה היא שכל אדם נכשל מוסרית, ושהחטא איננו טעות. היא אינה מאפשרת לחוטא לומר: "מה הבעיה? היו טעויות ונתקן אותם", כיוון שחלק מהסיבות לכישלון הוא אישי ומוסרי - גאווה, שחצנות, אטימות, אנוכיות, אגוצנטריות ועוד. תופעות מטרידות אלה לא ייעלמו עם תיקון הבעיות הטכניות והלוגיסטיות.

התפיסה הרואה בכישלון תוצאה של חטא, יוצרת תחושה מעיקה שבעצם אין מה לעשות ולמה לצפות. אם כולם חוטאים וחטא הוא כישלון מוסרי, הרי שאין מוצא מהמשבר - לא הדחות יעזרו ולא הפקת לקחים. מה אם כן נותר לעשות?

המענה של התורה לשאלה זו הוא - חזרה בתשובה. בהמשך לתפיסה שכישלון נובע מבעיה מוסרית ולא רק משגיאה לוגית, קובעת התורה שחטאים ניתן גם לתקן. כאן התיקון לא יהיה טכני אלא מוסרי ואישי, ותהיה בו התמודדות ישירה עם לב הבעיה. לכאורה, התמודדות כזו היא תהליך פרטי בין אדם לעצמו, אולם התורה אינה רואה זאת כך, והיא הביאה סוגיות אלה למישור הציבורי ואף ההלכתי.

1. ראה עוד ד"ר שילם ורהפטיג, דיני עבודה במשפט העברי ב, עמ' 567 והלאה.

ג. הדחה או תשובה בתנ"ך

בתנ"ך מוזכרים כמה כישלונות צבאיים - המלחמה על העי², במלחמת שבטי ישראל כנגד שבט בנימין בעקבות מעשה הפילגש בגבעה³ ובמלחמת ישראל בפלשתים בימי שמואל באפק⁴. בכל המקרים אין מסופר על הדחות של מפקדי הצבא בעקבות הכישלונות, אלא רק על ניסיון להתמודדות רוחנית.

היעדר ההתייחסות לסוגיה זו אינו מלמד דבר, כיוון שיתכן שהיו הדחות או שלא היו הדחות, אולם הדבר לא היה משמעותי ולכן לא היה מקום לכלול אותו בתנ"ך. המקרים שבהם מוספר על הדחות הם במקרים של בעיה מוסרית ורוחנית.

שלא על פי הסדר נתחיל את הדיון בדוד המלך, שדווקא לא הודח למרות חטאיו. דוד חטא בבת שבע, אולם מייד כשנתן הוכיח אותו הוא הודה בחטאו (שמואל ב יב, יג):

ויאמר דוד אל נתן, חטאתי לה'. ויאמר נתן אל דוד, גם ה' העביר חטאתך, לא תמות.

הנכונות של דוד להודות הביאה למחילה ולוויתור על הדחתו מתפקידו. כך היה גם כשדוד החליט לפקוד את העם (שמואל ב כד, י):

ויך לב דוד אותו אחרי כן ספר את העם. ויאמר דוד אל ה': חטאתי מאד אשר עשיתי, ועתה

ה' העבר נא את עוון עבדך כי נסכלתי מאד.

נראה שתחושת האשמה המשיכה ללוות את דוד גם לאחר שנמחל לו. דוד לא פירש את המחילה כהוכחה לכך שהוא מושלם, אלא להיפך, הוא ראה בחטא תמרוז אוזרה אישי. כך ניתן לפרש את יחסו המתון של דוד להתנהגות המבזה של שמעי בן גרא (שמואל ב טז, י-יא):

...כי ה' אמר לו קלל את דוד, ומי יאמר מדוע עשיתה כן? ויאמר דוד אל אבישי ואל כל עבדיו:

הנה בני אשר יצא ממעי מבקש את נפשי, ואף כי עתה בן הימיני, הניחו לו ויקלל כי אמר לו ה'⁵.

נכונותו של דוד להודות מייד היא זו שהביאה לסליחה המיידית של ה'. אמנם לא מדובר במחיקת החטא כאילו לא היה, אלא בויתור על עונש המוות שיועד לדוד, והמרתו בעונשים לא-פשוטים אחרים, ובהם מרד אבשלום.

בכך המשיך דוד את דרכו של יהודה בהודאתו של יהודה לתמר "צדקה ממני", ובחזרתו בתשובה על מכירת יוסף, כפי שבאה לידי ביטוי בהגנתו על בנימין⁶.

2. יהושע פרקים ז-ח.

3. שופטים פרק כ.

4. שמואל א, פרק ד.

5. **הערת המערכת:** ראה דיון על כך במאמריהם של הרב חיים אירם ('צ'הרי' כז עמ' 101-102), הרב שלמה רוזנפלד (שם עמ' 110) והרב יעקב אריאל ('צ'הרי' כח עמ' 144).

6. **הערת העורך (ע. א.):** לכך ניתן להביא דוגמאות נוספות.

א. מנשה הודח ממלכותו על ידי מלך אשור, אולם לאחר ששב בתשובה שלמה הושב למלכותו (דברי הימים ב לב, יב-יג): "וכהצר לו חילה את פני ה' א-להיו וייכנע מאד מלפני א-להי אבותיו. ויתפלל אליו ויעתר לו וישמע תחיתו וישיבהו ירושלים למלכותו..."

ב. חז"ל (גיטין סח, ב, ועוד) עומדים על כך ששלמה המלך הודח ממלכותו והוחזר אליה לאחר מכן. ומכאן ניתן ללמוד דרך נוספת - הדחה לזמן מוגבל. הדחה כזאת שוברת את ה"אגו" של המודח ומאפשרת לו לשוב לתפקידו ממקום נקי יותר.

בניגוד לדוד, הודח שאול בעקבות חטאיו. בשני המקרים שבהם נגזר דינו של שאול הוא התווכח עם שמואל במקום ההודות בחטאו. כך לאחר שלא המתין לשמואל בגלגל (שמואל א יג, יא-יב): ויאמר שמואל, מה עשית. ויאמר שאול, כי ראיתי כי נפץ העם מעלי ואתה לא באת למועד הימים ופלשתים נאספים מכמש. ואומר, עתה ירדו פלשתים אלי הגלגל ופני ה' לא חיליתי, ואתאפק ואעלה העולה.

בעקבות כך נגזר עליו שמלכותו לא תהיה נצחית. בפעם השנייה, כשלא השמיד את עמלק כפי שנצטווה, התעקש שאול זמן רב קודם שהודה בחטאו (שמואל א טו, יג-כד):

ויבוא שמואל אל שאול. ויאמר לו שאול: ברוך אתה לה', הקימותי את דבר ה'... ויאמר שאול: מעמלקי הביאום (=את הצאן והבקר) אשר חמל העם על מיטב הצאן והבקר למען זבוח לה' א-להיך, ואת היותר החרמנו... ויאמר שאול אל שמואל: אשר שמעתי בקול ה' ואלך בדרך אשר שלחני ה' ואביא את אגג מלך עמלק, ואת עמלק החרמתי. ויקח העם מהשלל צאן ובקר ראשית החרם לזבוח לה' א-להיך בגלגל...

ויאמר שאול אל שמואל: חטאתי כי עברתי את פי ה' ואת דבריך, כי יראתי את העם ואשמע בקולם.

חוסר היכולת הנפשית להתפרק מהדימוי העצמי המושלם ולהודות בחטא היה בעוכריו של שאול, ולא אפשר לו לקום מחדש לאחר הנפילה. על רקע התנהלותו של דוד, ניתן לומר שגם שאול יכול היה לתקן את אשר עיוות, אולם סירובו להודות בחטא לא הותיר ברירה אלא להדיח אותו מתפקידו.⁷

באופן פרדוכסלי המשיך שאול את דרכו של יוסף⁸, שהרי יוסף לא חזר בתשובה מעולם כיוון שלא חטא (למשל באשת פוטיפר), ושאול התקשה לחזור בתשובה גם כשחטא. הקושי לחזור בתשובה אפיין את בני רחל לאורך השנים, והוא שגרם ככל הנראה לשקיעה המהירה שהסתיימה

חריג בהקשר זה של בני יהודה הוא עוזיהו שהודח ממלכותו בגלל כישלונו בהקטרת הקטורת במקדש, כפי שנאמר (דברי הימים ב כו, טז-כא): "וכחזקתו גבה לבו עד להשחית וימעל בה' א-להיו ויבוא אל היכל ה' להקטיר על מזבח הקטורת... ובזעפו עם הכוהנים והצרעת זרחה במצו... ויותם בנו על בית המלך שופט את עם הארץ". גם כאן ניתן לראות את תכונת הנפש של גובה הלב כגורמת להדחה.

7. הגמרא (יומא כב, ב) לומדת את הלקח מההבדל בין דוד ושאול: "אמר רב יהודה אמר שמואל: מפני מה לא נמשכה מלכות בית שאול - מפני שלא היה בו שום דופי. דאמר רבי יוחנן משום רבי שמעון בן יהוידק: אין מעמידין פרנס על הציבור אלא אם כן קופה של שרצים תלויה לו מאחוריו, שאם תזוח דעתו עליו - אומרין לו: חזור לאחוריק". אמנם רש"י (שם) פירש את הדברים: "שלא היה בו שום דופי - משפחה, ויתגאו המלכים היוצאים מורעו על ישראל". ולדברי רש"י הדופי בדוד היה ייחוס בעייתו, והבעיה במנהיג מושלם היא הגאווה והכוחניות כלפי העם. אולם ניתן גם לפרש שמדובר בכישלונות עבר, והכוונה היא שיש להעדיף אדם שכבר נכשל, אדם שנושא על גבו "קופה של שרצים". הסיבה לכך היא שאדם כזה אינו זחוח דעת; הוא יודע שאינו מושלם ולכן הוא זהיר יותר ונכון יותר לשמוע ביקורת ולתקן את שגיאותיו.

8. ועיי' עוד: הרב יצחק גינזבורג, קומי אורי, כפר חב"ד תשס"ו, עמי קמט; עדו רכניץ, "בן דוד בראש", אלומות אור, כפר מימון תשס"ו, עמי 153.

בגלות.⁹

באופן כללי נוכל ללמוד מכאן שהדחה איננה הפיתרון הבסיסי במקרה של כישלון, אלא היא התגובה להתעלמות מהחטא ומהחובה לשוב בתשובה.

ד. הדחה ותשובה בהלכה

הלכות תשובה רבות הן, לפיכך נעסוק כאן בהלכה אחת העוסקת חזיתית בהדחת אדם מתפקידו בעקבות חטא. וכך נאמר בגמרא (בבא מציעא קט, א):

דאמר רבא: מקרי דרדקי, שתלא, טבחה (=שוחט), ואומנא וספר מתא - כולן כמותרין ועומדין דמי. כללא דמילתא: כל פסידא דלא הדר - כמותרין ועומדין דמי.

כלומר, בעלי מלאכה מסוימים שכשלו - מודחים מייד. המכנה המשותף של אלה הוא שהנזק שהם גורמים הוא בלתי הפיך ("דלא הדר"). לא נעסוק כאן במחלוקות הראשונים והאחרונים בפירוש דברי הגמרא, בזיהוי בעלי המלאכה ובהגדרת הנזק שבגינו הם יודחו¹⁰. נתמקד במקרה של שוחט שמכר בשר לא-כשר, ובמדיניות ההדחה והתשובה במקרה זה. וכך נאמר בגמרא (סנהדרין כה, א):

דאמר רב אידי בר אבין: החשוד על הטריפות - אין לו תקנה עד שילך למקום שאין מכירין אותו, ויחזיר אבידה בדבר חשוב, או שיוציא טריפה מתחת ידו בדבר חשוב משלו.

כלומר, ההלכה מציעה אפילו לאדם שמכר בשר לא-כשר דרך לתשובה - לנהוג ביושר במקום שבו אין לו אינטרס אישי לנהוג כך ובשעה שהדבר כרוך במאמץ ובהקרבה. פוסקי ההלכה כתבו שדינו של החוטא מושפע באופן ישיר מהצורה שבה הוא עצמו מתייחס למה שעשה. וכך כתב הרשב"א בתשובה (ח"א סי' כ):

ולא עוד אלא שצריך לדקדק אחריו אם ראוי לסמוך עליו אף בקבלת דברי חברות. אם ראינוהו דואג על מה שאירע ומתאנח על כך, מקבלין אותו. אבל אם כדי שלא יעבירוהו מאומנותו, צריך לחוש בכך הרבה והכל לפי מה שהוא אדם.

אם השוחט מקבל על עצמו דברי חברות, כלומר נוהג באופן מחמיר מבחינה הלכתית, וגם ניכר

9. **הערת העורך (ע. א.):** ההדחות בקרב מלכי ישראל היו על בסיס של שושלות: כך היה אצל ירבעם (מלכים א פרק יד) ואצל בעשא (שם פרק טז). אצל אחאב המהלך מורכב יותר: אחאב עצמו לא הודח, מפני שחזר בתשובה על מעשה נבות, אולם השושלת שלו הודחה בכל זאת (שם פרק כא).

לכך ניתן להוסיף את ראובן שהודח מבכורתו משום שחילל את יצועי אביו (דברי הימים א ה, א): "ובני ראובן בכור ישראל, כי הוא הבכור, ובחללו יצועי אביו ניתנה בכורתו לבני יוסף בן ישראל, ולא להתייחס לבכורה". ההדחה לא באה על עצם החטא אלא על תכונת הנפש, של הפזיזות, שהולידה אותו, כפי שנאמר בתורה (בראשית מט, ד): "פחז כמים אל תותר". ועיי בדברי הנצי"ב (שם) שזיהה אצל ראובן שתי תכונות נפש שמכוחן הודח מתפקידו: פזיזות מצד אחד, והתקבעות בחטא מצד שני, מבלי יכולת לזהות את השגיאה ולחזור ממנה.

יתכן שהדחת שושלת נובעת מזיהוי של תכונת הנפש הגורמת לחטא כתכונה העוברת בתורשה מדור לדור, ולכך גם תשובה אינה מועילה. התשובה תועיל לכפר על החטא הפרטי אבל לא להתגבר על תכונות אישיות שאינן מתאימות להנהגה.

10. ראה עוד ורהפטיג שם, עמ' 549 והלאה.

שהוא מצטער ומתבייש בתקלה שיצאה מתחת ידו - ניתן לקבל אותו חזרה לעבודה כשוחט. ולעומת זאת כותב הרשב"א בתשובה אחרת (ח"א סי' תקצד):
 אם יראה בעיניהם שהוא כמיקל ופושע, ראוי שלא להחזיר אפילו בקבלת דברי חבירות. למדיניות זו היו שותפים פוסקי הלכה רבים¹¹, והיא מבטאת מחד את הנכונות לקבל את מי שחטא אם יתקן את דרכיו, ומאידך לדחות את מי שמקל ראש בכישלונו.

סיכום

התורה מניחה שבמקום שבו יש עשייה יש כישלון, והמענה לכך אינו ניסיון לנפות מתוך המערכת את כל מי שנכשל, אלא להציע דרך של תשובה ותיקון. רק מי שמסרב לחזור בתשובה, להודות בחטאו ולתקן אותו - יודח מתפקידו.

גישה זו באה לידי ביטוי באופן מובהק בהתנהלותו של דוד המלך, שהצליח להתנער ולקום מתוך כישלונותיו האישיים והציבוריים. בניגוד לכך, שאול המלך התעקש על כך שהוא נהג באופן נכון, וסירב להודות בחטאו. דרך זו של התכחשות לחטאים הביאה אותו לאיבוד המלוכה.

גם בהלכה באה גישה זו לידי ביטוי, ביחס לשוחט שמכר בשר לא-כשר. מחד, ההלכה מציעה לאדם זה דרך של תשובה הכוללת קבלה של התנהגות מחמירה, וזאת בתנאי שהמעשה מלווה בתחושה עמוקה של בושה וחרטה. לעומת זאת, מי שמקל ראשו בחטאיו יודח מתפקידו. מדיניות זו יכולה להנחות אותנו ביחס למי שכשלו בתפקידם הציבורי - מחד, יש לתת להם את האפשרות לתשובה ותיקון; ומאידך, מי שממשיך להתעלם מכישלונותיו ומחטאיו ומתכחש לאחריותו המוסרית - יכבד וישב בביתו.



11. ראה אצל ור הפטיג שם, עמ' 558 והלאה.