

קבלת החלטות ב"צוק איתן" מול מלחמת לבנון השנייה – תהליך קבלת

ההחלטות ומבחן התוצאה - ד"ר דודי שלום*

* הכותב מרצה בתחום קבלת ההחלטות מזה 25 שנים.

ראשית, אבהיר, שאין לכותב שייכות פוליטית ושבמהלך "צוק איתן" הייתה לו, כמו לכל אזרח אחר, ביקורת כלפי התנהלותה של הממשלה והעומד בראשה בחלק מהשלבים.

את איכותן של ההחלטות ניתן לבחון בכמה דרכים. שתיים נפוצות הן: 1. מבחן התוצאה של ההחלטה. 2. תהליך קבלת ההחלטה. המסנגרים על קבלת ההחלטות במלחמת לבנון השנייה (2006), מציינים את תוצאות המלחמה כמדד להצלחתם של מקבלי ההחלטות בה. את הביקורת הקשה על תהליך קבלת ההחלטות אז, ניתן למצוא בצורה נוקבת בדו"ח ועדת וינוגרד. למרות הביקורת הנשמעת על התנהלותה של הממשלה במהלך המלחמה (מבצע) "צוק איתן" ועל תוצאותיה, הישגים שהזמן ישפוט אותם כפי שקורה עם מלחמת לבנון השנייה, יש הבדל בולט בין תהליכי קבלת ההחלטות בשני האירועים האלה.

לפי דו"ח ועדת וינוגרד, ההחלטות במלחמת לבנון השנייה התקבלו בניגוד למדיניות, בחוסר של מודיעין רלוונטי, בחוסר למידה משותפת של הדרג המדיני עם קהילת המודיעין ובהתעלמות מההחלטה הגורלית של יציאה למלחמה. לפי ועדת וינוגרד, ההחלטות לא התקבלו בכובד ראש, באחריות ובזהירות, אלא בחופזה, כאשר מנגנונים שהיו אמורים לצמצם את הכשלים והליקויים בקבלת ההחלטות לא מילאו את תפקידם כנדרש.

צעדיה של הממשלה נהנו מתמיכה רחבה ביותר של הציבור, אשר דרבנה את מקבלי ההחלטות לפעול בנמרצות יתרה. הממשלה קיבלה את החלטותיה בלי שתתבסס על תוכנית מוכנה מראש, בלי שכללה יעדים הניתנים להשגה, והוצהר על יעדים שחלקם לא היו ברי השגה. ההחלטה התקבלה בלי שנעשתה בחינה רצינית של מוכנות הצבא, שיקול של תרחישים אפשריים עם התפתחות המערכה ולא כללה התייחסות לדרכי סיום הפעולה הצבאית ושלביה. בדרג הצבאי, המדיני ובממשק ביניהם לא התקיימו (לפי וינוגרד) דיונים מעמיקים על מתווי הפעולה והדרכים למימושם, באף אחד מהשלבים. קבלת ההחלטות אופיינה בחולשתה של עבודת המטה וניתוח לקוי של חלופות ותרחישים.

לבכירי הדרג המדיני (רה"מ, אולמרט ושר הביטחון, פרץ) לא היה, לפי וינוגרד, את הידע והניסיון בהפעלת כוח צבאי, בהחלטות מדיניות וביטחוניות מכריעות ובניהול מערכות מורכבות ומשולבות. רה"מ אולמרט, גיבש את עמדתו מבלי שהוצגה לו או דרש תכנית מפורטת, לא דרש חלופות, לא גילה ספקנות ביחס לעמדות הצבא, לא פעל במידה מיטבית של שיקול דעת, באחריות ומתוך ראייה אסטרטגית. רה"מ (אולמרט) ניהל את תהליכי קבלת ההחלטות בגישה ריכוזית מאוד, במהירות וללא בחינה עמוקה של זירת המערכה. הוא גם היה האחראי לחוסר שתוף הפעולה והתיאום עם משרד החוץ. שר הביטחון (פרץ) היה חסר ידע וניסיון צבאי ומדיני ושגה בחלק ניכר מהתנהלותו האסטרטגית. גם הרמטכ"ל (חלוץ) אחראי לקבלת ההחלטות בלי תכנית מגירה מעודכנת, הביא תכניות פעולה חסרות, שלא כללו התייחסות לכל המרכיבים, פעל בגישה ריכוזית, לא הצביע על הערכות והמלצות

מנוגדות לשלו בקרב המפקדים בצה"ל, מנע הצפה של מגוון דעות ולא התריע היכן שהיה צריך.

בתהליך קבלת ההחלטות במלחמת לבנון השנייה לא פעל מנגנון הבקרה כנדרש, שרי הממשלה היו נכונים לקבל החלטה ללא דיון משמעותי, כנדרש, לאור סקירות קצרות ותמציתיות, חסרות פרטים ותמונה כוללת, ללא בחינה של הקשיים הרלוונטיים, ללא המלצות וחלופות ולאחר כשעתיים וחצי בלבד של דיון. בקרב השרים הייתה תמיכה רחבה ברה"מ (אולמרט) והם הצביעו פה-אחד, ללא נמנעים. גם המשנה לרה"מ (פרס) לא הצביע נגד, למרות דעתו.

המאפיינים התיאורטיים הבולטים בקבלת ההחלטות במלחמת לבנון השנייה הם:

התעלמות מאי-ודאות, התעלמות ממדיניות, חוסר שתוף פעולה ותיאום, חוסר בנתונים, חוסר בחינה של השלכות ומשמעויות, חוסר קביעה של יעדים וסדרי קדימויות, חוסר בראייה כוללת (אסטרטגית), תהליך חפוז ופזיז של קבלת החלטות והיעדר של עבודת מטה, חוסר בחינה של חלופות, גישה ריכוזית של רה"מ והרמטכ"ל, גישה ביצועית (קודם יורים, אח"כ מכוונים ואח"כ מסמנים מטרה), הטיה קבוצתית והתבטלות של שרים מול הקבוצה, לחץ זמן, חוסר במנגנון בקרה, שרים ורה"מ חסרי ניסיון, הסתמכות על דעת קהל תומכת ולוחצת.

אילו היו תהליכי קבלת ההחלטות ב"צוק איתן" דומים לדרך קבלתן בשנת 2006, התוצאות היו ודאי שונות, וכך גם הביקורת הציבורית בארץ ובעולם הייתה נוקבת הרבה יותר. בבחינת תהליכי קבלת ההחלטות ב"צוק איתן", כפי שעולים מהדיווחים בתקשורת (לא על סמך מחקר מעמיק או ועדת חקירה ממשלתית), ניכר כי חלק נכבד מטעויות שנעשו במלחמת לבנון השנייה תוקן וכי ההחלטות התקבלו בצורה מושכלת יותר. כמעט כל השלילי בניסיון העבר לא בא לידי ביטוי בקבלת ההחלטות ב"צוק איתן". הייתה אולי גישה ריכוזית, גם בקבלת ההחלטה על הפסקת האש האחרונה, אך זו החלטה לגיטימית של מנהיג שנבחר לעמוד בראש הממשלה. גם הביקורת של שרי הקבינט ואחרים על מהלכיו של רה"מ עדיפה מאמירת הן אוטומטית והסכמה בשתיקה. כדאי היה שלא להביא את הביקורת ברבים כל עוד המערכה נמשכת, אך היא בהחלט אפשרית ורצויה בתהליכי קבלת החלטות ובשיח הציבורי.

קבלת ההחלטות ב"צוק איתן" נוהלה ע"י אנשים מנוסים ובהחלט לא פזיזים או בעלי ביטחון עצמי מוגזם. ניכר, כי ההחלטות התקבלו בעבודת מטה בולטת וביישום של לקחי ועדת וינוגרד. רה"מ פעל בגישה שקולה ומתונה (מתונה מידי, לפי המבקרים), אך במקום בו הוא ניצב התמונה אותה הוא רואה שונה מזו של מבקריו. אסטרטגיה באה מהמילה היוונית "סטרטגוס" – גנרל. גנרל יושב בראש הגבעה ומביט גם לאופק. זווית הראייה הרחבה שלו תביא אותו לקבל החלטות שלא תמיד יהיו מובנות למי שנמצא בתחתית ההר. עליו להיות לעתים יוצא דופן בשיקול דעתו, גם כאשר זו לא מוצאת חן בעיני האחרים. מנהיג צריך לקבל החלטות, גם אם הציבור חושב אחרת וגם אם הרוח בראש ההר נושבת חזק ומאיימת על יציבותו. החלטות מדיניות צריך לקבל לא לפי סקרי דעת קהל (כפי שאפיין את הנשיא האמריקאי קלינטון), אלא לפי שיקולים אסטרטגיים ארוכי טווח. תהליכי קבלת ההחלטות ב"צוק איתן" היו שקולים ומדודים (לעתים אולי מידי). מבחן התוצאה יתבהר בבוא הזמן.

האמור לעיל דן בדרך קבלת ההחלטות ב"צוק איתן" ולא מתייחס במכוון לכל הקשור למדיניות של התקדמות או השתהות בתהליך המדיני. סוגיה זו ראויה לבחינה אחרת ולאור שיקולים אחרים.