

סיכום

ימים של מתיחות ביטחונית אינם תקופה נוחה לשינויים מבניים מרחיקי לכת במערכת הביטחון. על אחת כמה וכמה כאשר מתלווה להם מחלוקת פוליטית עזה, עד כדי חוסר לגיטימיות של השלטון בעיני חלק גדול מהציבור, ובשנתיים האחרונות גם התנגחות חסרת תקדים של הדרג הפוליטי בצמרת הביטחונית, לפני וביתר שאת אחרי 7 באוקטובר 2023. ואולם מבט מעמיק בתהליכי קבלת ההחלטות מאז המחלוקת וריבוי האתגרים בבניין הכוח והפעלתו בעתיד מחייבים שינוי כזה. ישראל צועדת לעבר עתיד מורכב מתמיד: סכנה של עימות ביטחוני רב־חזיתי בעולם שסדריו משתנים במהירות, וכשהחברה הישראלית חלוקה בשאלות יסוד ומאבדת במהירות את שאריות הסולידריות שניכרה לאחר האסון. ההכרעות הביטחוניות הן הרות גורל לא פחות: כיצד לפעול בגבולות הקרובים ובמעגלים רחוקים, כיצד לבנות את הכוח הצה"לי לקראת אתגרי העתיד. המשמעותיות הכלכליות (ועדת נגל, שהוקמה על ידי הממשלה להמליץ על מתווה לתקציב הביטחון, נקבה בסכום אסטרונומי של כ־275 מיליארד שקלים תוספת לעשור הקרוב) והחברתיות עצומות.

בתנאים אלה אי אפשר לדחות יותר את ההסדרה המתבקשת של תהליכי קבלת ההחלטות, במישור הפורמלי והמעשי כאחד. לאחר בחינה של ההיסטוריה בישראל, דוגמאות מן העולם והמלצות עבר של חוקרים, חקירה של סוגיות משפטיות ושמיעת דעתם של רבים מאלה שנשארו בתפקידים הרלוונטיים בעשורים האחרונים, הוצג כאן מודל שמטרתו לחזק את "השריר האזרחי" בתהליכי קבלת ההחלטות, להתאים סמכות לאחריות ולהיטיב את הדיון בכל הדרגים. יישומו פורט בעשרות המלצות קונקרטיות לפעולה.

בצד הצורך ליישם אותן, כדאי לזכור כמה לקחים חשובים מן ההיסטוריה הענפה של יחסי דרג וצבאי בישראל ובמדינות אחרות: האחד, גם מבנה טוב יותר ותהליכים ראויים יותר אינם יכולים להבטיח חסינות מטעויות, או החלטות שניבו פירות ראויים. המיסוד הארגוני המפורט וגיוס טובי האנשים לא מנעו מארצות הברית מהלכי איווולט אסטרטגיים כדוגמת המלחמה בווייטנאם (כפי שמתואר, בין השאר, בספרו המופתי של דייוויד הלבשרטאם The Best and Brightest); החלטות שהוכחו כמוצלחות התקבלו לא אחת במקרה, ובתהליכים לקויים. ואולם כדברי ועדת וינוגרד:

החלטות טובות התקבלו לעתים ללא הליך מסודר של קבלת החלטות, ואילו הליכים מדוקדקים ומובנים של קבלת החלטות הניבו החלטות הרות אסון. אבל בדרך כלל, וגם

כאן, תהליכים סדורים של קבלת החלטות היו יכולים לצמצם במידה ניכרת את הליקויים שהתגלו בהן.¹¹⁷

הלקח השני, המשלים את הראשון, הוא ששום דבר, בוודאי לא מבנה ארגוני או סמכויות סטטוטוריות, לא יצלח בלי ולא יוכל להחליף שיח ראוי, פורה ופתוח בין הדרגים. אלוף (מיל) גרשון הכהן המשיג את הדרג המדיני כ"יזם" ואת הדרג הביצועי כ"ארכיטקט",¹¹⁸ אבל גם הגדרה יצירתית זו אינה מכסה את כלל הגוונים של השיח הרצוי בין הדרגים ובתוכם. הניסיון הישראלי מהשנים האחרונות מצביע, למרבה הצער, על הצטמצמות ופוליטיזציה (לא רק במובן המפלגתי) של השיח הזה. זוהי תופעה מזיקה במיוחד משום שהתמונה הגיאופוליטית, טבעם של האויבים ופני המלחמה משתנים תדיר, באופן ההופך הגדרות ישנות לבלתי מועילות.

בשיח ראוי נדרשים כל הצדדים לצאת מתוך מרחב הנוחות הפוליטית, לפקפק תדיר בהנחות קיימות ולהכיר בכך שעמדתם שלהם ועמדות אחרות מושפעות מזוויות הראייה ומהמעמד הציבורי של כל אחד מהם (כדברי הפתגם האמריקאי, "you stand where you sit"). זהו דבר קשה במיוחד לדמויות הנושאות באחריות ציבורית כבדה, אבל בלעדיו לא ייתכן דיון אמיתי שאינו צופה פני ועדת חקירה עתידית, אלא מיועד להיות בסיס להחלטה מיטבית. ולסיום, שום דבר אינו יכול להחליף גם את חובת כל הדרגים ללימוד ראוי של תפקידם, לכפיפות בפני החוק ולמימוש האחריות הנגזרת ממנה, וכמובן לפעולה מתוך שיקולי ביטחון ומדיניות בלבד ולא מתוך שיקולים זרים, פוליטיים או אחרים. גם בהקשר זה ההיסטוריה הישראלית, כפי שהוצגה גם כאן, רוויה בדוגמאות שבהן דרישות אלמנטריות אלה לא מולאו. מימוש קפדני של חובת האחריות הנגזרת מן התפקיד הוא דרישת קדם, שללא עמידה בה לא יועיל גם הטוב שבהסדרים החוקיים או המעשיים.

¹¹⁷ ועדת וינוגרד, **דין וחשבון חלקי**, עמ' 103.

¹¹⁸ גרשון הכהן, **מה לאומי בביטחון לאומי?** מודן ומשרד הביטחון — ההוצאה לאור, 2014, עמ' 52.