

## כנס קתדרת שרון – מלחמת לבנון הראשונה 14 יוני 2022

### כללי

ב-14 ביוני 2022 התקיים בקתדרת שרון למנהיגות לאומית וצבאית שבאוניברסיטת רייכמן כנס שעסק במשמעויותיה של מלחמת לבנון הראשונה בהתייחס לסוגיות של מנהיגות לאומית ולהשפעותיה על החברה והפוליטיקה בישראל ועל יחסי דרג מדיני-דרג צבאי.

בשני המושבים בהם השתתפו תשעה דוברים, ביקשנו לעסוק במנעד הרחב של הסוגיות ולמרות שהיריעה הייתה קצרה ולכל אחד מהנושאים ניתן היה להקדיש כנס שלם ויותר, נדמה שהצלחנו להציף מספר נקודות חשובות בכל אחד ממישורי הדיון.

במושב הראשון השתתפו: ד"ר דן שיפטן, עו"ד דב וייסגלס, השר ומזכיר הממשלה לשעבר דן מרידור ואלוף במילואים עמוס ירון.

במושב השני השתתפו: רב-אלוף במילואים גדי איזנקוט, אלוף במילואים עמוס גלעד, פרופ' תמר הרמן, סא"ל במילואים ומי שהיה מזכירו הצבאי של אריאל שרון בתקופת המלחמה עודד שמיר ושמעון שיפר.

הכנס התקיים בשנה ה-40 לפרוץ מלחמת לבנון הראשונה (5 יוני 1982), אך בחירתנו הייתה שלא לעסוק בפן הצבאי של המלחמה וגם לא ממש במלחמה עצמה, למרות שבמהלך הכנס בהחלט נשמעו התייחסויות גם למהלכים שונים הקשורים למלחמה עצמה, שאת עיקרן נביא בפרק העוסק ביציאה למלחמת לבנון ובהגדרת מטרותיה, אלא להתמקד בהשפעותיה של המלחמה על החברה הישראלית ובניסיון להקיש מהתקופה שקדמה למלחמה, ממהלכה ומהתקופה שלאחריה, על סוגיות בבחורות הקשורות במנהיגות לאומית.

אין חולק על השפעתה העצומה של מלחמת לבנון הראשונה על החברה הישראלית, על הפוליטיקה הישראלית ועל דפוס היחסים שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי. לא ניתן היה במסגרת הכנס להעמיק בכל אחד מההיבטים, אך נראה שהדיונים בשני מושבי הכנס בהחלט מניחים תשתית חשובה להעמקה הן בהיבט המחקרי והן בהיבט של השיח הציבורי.

במהלך הכנס עלו מספר נושאים חשובים ועקרוניים בהם נבקש לעסוק במסמך סיכום זה וביניהם:

1. מנהיגות לאומית – מאפיינים ואתגרים וכיצד השפיעה מלחמת לבנון הראשונה על דפוסי המנהיגות הלאומית של שרון

2. אחריותה של ממשלת ישראל, מידת מעורבותה ועצם קיומן של אסטרטגיה והגדרת מטרות מלחמה ותהליכי קבלת החלטות בניהול המלחמה, כפי שבאו לידי ביטוי ביחסי ראש הממשלה, הממשלה ושר הביטחון וביחסי דרג מדיני-דרג צבאי

3. השפעותיה של המלחמה על התפתחות דפוסי המחאה האזרחית בישראל ותהליכי השחיקה של הקונצנזוס לגבי היציאה למלחמה ועל המפה הפוליטית בישראל.

נדמה שבהתייחס לשאלה שנדונה מאז ימי המלחמה ועד ימינו אלו האם שר הביטחון אריאל שרון הוליך שולל את ראש ממשלת ישראל מנחם בגין ואת ממשלת ישראל, נמצא קונצנזוס רחב בין משתתפי הכנס בשני המושבים שהתייחסו לשאלה. כולם, להוציא מזכיר הממשלה והשר לשעבר דן מרידור, טענו כי מנחם בגין לא הולך שולל, שמלחמת לבנון התנהלה ברוח ומכוח אסטרטגיה ומטרות שנקבעו על ידי ראש הממשלה בגין ושמהלכיה הוצגו בפני הממשלה ואושרו על ידה, ושגם אם בגין לא היה בקיא או לא התעניין בהיבטים האופרטיביים של המלחמה, בהחלט כיוון למטרותיה: גירוש אש"פ מלבנון וסיוע לנוצרים בהשתלטות על לבנון במטרה לבסס את שיתוף הפעולה עם משטר ירודותי עד כדי הסכם שלום שני, כחיזוק להסכם השלום עם מצרים.

## **היציאה למלחמת לבנון הראשונה – מטרות המלחמה, יחסי דרג מדיני-דרג צבאי ותהליכי קבלת החלטות**

**מלחמת לבנון הראשונה לא הייתה גחמה או תאונה פוליטית. מטרותיה היו ברורות והוגדרו במהלך תקופה ארוכה עוד טרם המלחמה. מנחם בגין כראש ממשלה היה שותף מלא לניסוח מטרות המלחמה ותכליתה המדינית. שמעון שיפר שליווה את מנחם בגין למסע ההלוויה של אנואר סאדאת באוקטובר 1981, מספר על הזעזוע שאחז בבגין כשנדרש על ידי מזכיר ההגנה האמריקאי, אלכסנדר הייג, לסגת משטחי הגדה המערבית ולהביא לפתרון הבעיה הפלסטינית:**

"ב-6 באוקטובר 1981 נרצח אנואר סאדאת. ליוויתי את בגין להלוויה, במוצא"ש פגש את אלכסנדר הייג, התלוויתי אליו כשהלך ברגל. בגין הניח שהנושא עליו ירצה לדבר הייג הוא האם ישראל תשלים את הנסיגה מסיני. לאחר הפגישה, סיפר לי בגין, שנדהם לשמוע מהייג מה עושים עכשיו עם הבעיה הפלסטינית, כיצד נפתור את הבעיה הפלסטינית, מה ישראל עושה כדי לפתור את הבעיה ודרישה לנסיגה ישראלית מהגדה המערבית? היה בטוח שכשישלים את הנסיגה מחצי האי סיני, יניחו לו. בגין היה מזועזע מכיוון שעכשיו הבין שהאמריקאים והעולם לא יניחו לו."

לדברי שיפר, בעקבות אותה פגישה הפנים בגין את ההכרח שבהורדת הסוגיה הפלסטינית מסדר היום "ומבאן ואילך הוא תמך ברעיון של לסלק את הפלסטינים מבירות מכיוון שהעולם לא יניח לו. הגרסה של מוטק'ה ציפורי ששרון רימה את בגין היא הבל הבלים והעובדה ששרון לא רימה עולה גם בספרים שנכתבים היום כשאיש לא חייב משהו."

**על עומק התיאום וההבנות בין שר הביטחון אריאל שרון וראש הממשלה מנחם בגין עוד בתקופה שטרם המלחמה,** העידו ממקור ראשון עודד שמיר, מי שהיה מזכירו הצבאי של שרון ונכח בכל אותן פגישות, כמו גם עמוס ירון, מי שהיה ראש מחלקת מבצעים במטכ"ל ונפגש יחד עם הרמטכ"ל ושר הביטחון עם ראש הממשלה לפגישות עדכון שבועיות, במהלכן הציג בפני ראש הממשלה את המפות ואת תכניות הצבא. "אני הייתי ראש מחלקת מבצעים לפני המלחמה ובמשך כל תקופתו של בגין כשר הביטחון והייתי נפגש איתו פעם אחת בשבוע. המפגש היה בדרך כלל בשש-שמונה עיניים – המזכיר הצבאי של בגין, בגין הרמטכ"ל ואנוכי. ושמעתי את בגין על הנושאים קצרי הטווח ועל הנושאים ארוכי הטווח" (עמוס ירון). שניהם מדגישים **שבגין מעולם לא התעניין במפות או בפרטים האופרטיביים וגם לא לגמרי הבין את מהותם:** "המפות שהבאתי את בגין זה לא עניין ולא התפלאתי על כך, אבל זה לא נגמר כשמסתכלים על המפה והולכים... בגין לא התעסק עם האופרציה, זה לא התפקיד שלו. הוא התעסק באסטרטגיה." (עמוס ירון), **אך בהחלט היה מעורב בניסוח התכלית האסטרטגית ומטרות המלחמה, שמהותן הבסיסית הייתה עיצוב המרחב הלבנוני מחדש** באמצעות סילוק הפלסטינים מלבנון וסיוע לנוצרים להשתלט על לבנון ולהוביל מהלך של הסכם שלום עם ישראל כחיוזק וגיבוי להסכם השלום ההיסטורי עם מצרים.

עודד שמיר טען ש"התכנית הוצגה לבגין מספר פעמים גם בפורומים רחבים וגם בפגישות בארבע עיניים עם שרון כשבגין היה בביתו בגלל מחלה/פציעה. בכל המפגשים הוצגו בפניו כל התכניות באופן מפורט, לא ברמה בטקטית אבל בוודאי כל המהלכים הגדולים, כמו הטק"א, הקרב של אוגדה 162 וההגעה לכביש בירות-דמשק."

עמוס ירון הדגיש כי כשפרצה המלחמה והוא בתפקיד מפקד אוגדה, כלל לא היה לו ספק כיצד עליו לפעול, מכיוון שמפגישותיו הרבות עם ראש הממשלה בגין **הבין בדיוק מה היו מטרות המלחמה בראיית ראש הממשלה:**

"כשאתה יושב עם כל אחד ובעיקר כשמדובר בראש ממשלה ושר ביטחון, בגין כהרגלו דיבר וכשדיבר דיבר על המחבלים ועל המיעוט הנוצרי וזה היה לאורך תקופה ארוכה מאוד. בתפקידי כמפקד אוגדה לא הופתעתי משום דבר. היו לי שתי אפשרויות היכן לנחות באוואלי או בזהראני וללכת צפונה או דרומה, ללכת דרומה בכלל לא הסתכלתי על זה מכיוון שהבנתי מראש הממשלה, ובמדינת ישראל ראש הממשלה הוא זה שמקבל את כל ההחלטות, [כיצד] ראה את המלחמה בלבנון ואני שצריך לשקול אם ללכת צפונה או דרומה, הבנתי בדיוק מה קורה. רוצה להזכיר לכולם, הוא אמר את זה. אף אחד לא הוליך אותו שולל,

את בגין. בגין עצמו אמר למי שאמר את זה "זה הבל ורעות רוח". הראייה האמיתית שלו, למה אני כל כך נאחז בזה, מכיוון שאני שמעתי את זה באופן הכי אובייקטיבי, שיש לחסל את המחבלים האלה ולדאוג למיעוט הנוצרי, יחד עם כל מיני משפטים נוספים, מי שמכיר את בגין, שגללו למשפט הזה. כך שמבחינתי זו לא הייתה הפתעה."

אישוש לגרסת ירון ניתן למצוא גם בדברי הרמטכ"ל לשעבר, רא"ל (מיל.) גדי איזנקוט שציין כי "במלחמת לבנון הראשונה הייתי מפקד פלוגה וראיתי את זה מהזווית הזו. **בשנה שלפני מלחמת לבנון הראשונה עסקנו בכיבוש דרום לבנון – מודלים, אימונים, תרגילים ואפילו סיורים בדרום לבנון והגענו מוכנים מאוד מבחינה אופרטיבית למרות שגם בזה היו בעיות.**"

**להבדיל מגרסתם של ירון, שמיר ושיפר ובניגוד לה, טוען דן מרידור, מי שהיה מזכיר הממשלה ביוני 1982, כי הרמטכ"ל רפאל איתן, בהעדרו של שר הביטחון שרון, ששהה באותה העת ברומניה, הציג בפני ממשלת ישראל תכנית מאוד ברורה, שלגביה לא הייתה כל מחלוקת משפטית או פוליטית. לדבריו ראש הממשלה בגין נקב מפורשות במספר 40 ק"מ ואף הבהיר והדגיש כי לאחר שהצבא ירחיק את המחבלים לקו ה-40 ק"מ, "המלאכה נעשתה, הממשלה אחראית."**

בהתייחס לדבריו של עמוס ירון בנוגע להחלטתו כמפקד אוגדה לפנות צפונה ולא דרומה, הרי שהוא (עמוס ירון) "לא שמע מעולם מילה מבגין לגבי ההחלטה ליציאה למלחמה, מה שהממשלה אישרה היה דבר אחר לגמרי. **אם מראש הייתה הליכה מעבר למה שהממשלה אישרה מדובר בכשל מנהיגותי.** לא ניתן להגדיר את בגין כשקרן, גם לאשתו אמר שהמלחמה תיגמר ממש בקרוב ומרפול שמע שמדובר ב-36 שעות. גם בכנסת דיבר על 40 ק"מ. אני מדבר על דברים שאני יודע, מהמקומות בהם הייתי... **במלחמת לבנון הראשונה היו דברים שלא התנהלו כמו שצריך** אך על זה אני לא רוצה לדבר עכשיו."

בהתייחס לדברי מרידור, שמעון שיפר מספק חיזוק נוסף לטיעון ששרון לא רימה את בגין בהתייחסותו לשיחת טלפון שקיבל מן מרידור, ש"ביקש ממני להדגיש ששרון רימה את בגין." שיחתו עם מרידור, ללא ציון פרטיו, פורסמה ככותרת ראשית ב"ידיעות אחרונות" אלא שבאופן לא מפתיע, לדברי שיפר ציטט את הערכתו של מו"ל העיתון, "מלשכת ראש הממשלה בגין מיד הכחישו את זה. ומאז הם מכחישים את העובדה הזו ששרון רימה את בגין." שיפר עמד על הקושי של החבורה הנאמנה שהקיפה את בגין בציינו כי "לימים מתפרסמים ספרים והחבורה הקרובה לבגין: בני בגין, מרידור וקדישאי היו צריכים לקבל החלטות קשות, האם בגין חלש ורפה שכל? שרון לא רימה את בגין."

**עודד שמיר, מי שהיה מזכירו הצבאי של שר הביטחון אריאל שרון, דוחה בתוקף את גרסת מרידור ומציג תמונת מציאות שונה לחלוטין, הן ביחס להחלטת הממשלה (הראשונה מבין השתיים שהתקבלו טרם היציאה למלחמה – ק.מ.) והן בנוגע לדפוס היחסים שבין ראש הממשלה בגין לשר הביטחון שרון.**

"מצטער שדן מרידור לא נמצא כאן, מכיוון שהתיאורים שלו הפוכים ממה שאני מכיר כיחסי שרון-בגין. החלטת הממשלה לא ציינה 40 ק"מ, זה היה רק בהסברים לתקשורת ובדיון בכנסת. החלטת הממשלה הסתיימה בהצהרה של מנחם בגין שהממשלה תתכנס מדי יום ביומו כדי להחליט על צעדי המלחמה ואכן הממשלה התכנסה בהתחלה מדי יום, מאוחר יותר בתדירות נמוכה יותר, כדי לאשר את כל המהלכים."

לדבריו, שרון כלל לא נכח בישיבת הממשלה הראשונה בה הוחלט על תגובה בירי ארטילרי בידיעה שהתגובה תוביל למלחמה: "שרון אשתו ואני בכלל היינו ברומניה, לא היה לנו קשר רציף עם הארץ. קיבלנו הודעה שהמלחמה פרצה, שהתקיימה ישיבת ממשלה והוחלט על השבת ירי ארטילרי כתגובה על רצח השגריר כשהיה ברור שהירי הארטילרי יוביל למלחמה." שרון שב בבהילות ארצה והשתתף בישיבת הממשלה השנייה, שהתנהלה במוצא"ש ובה הוחלט על היציאה למבצע. "לכן כל ההצגה של בגין, ששלושה חודשים קודם לכן סיפח את רמת הגולן בהחלטה של אדם אחד, ללא דיון, ללא צה"ל, ללא שר הביטחון, ללא אף אחד, אותו בגין שהפציץ את הכור בעיראק, שהודיע לאמריקאים שיפציץ את הטק"א הסורי בלבנון, פתאום זה בגין שאריק הוליר אותו שולל, לא יכול להיות דבר שגוי מזה."

שמיר, מבסס את טיעונו גם בהתנהלותו של שרון למול הפיקוד הצבאי ומעיד ממקור ראשון ועל בסיס רישומיו בפנקסו האישי, בו תיעד כל פגישה של שרון עם מפקדי צה"ל: **"בכל פורום בצבא שרון הקפיד לומר שכל החלטה תהיה כפופה להחלטת הממשלה."** לדבריו, "הנראטיב שמרידור ועזריאל נבו מנסים לצייר ששרון הוליר שולל את בגין, הוא קשקוש. דן מרידור לא היה בקי בכל התכנונים והמהלכים, הגיע לתפקיד מזכיר הממשלה רק באפריל 1982."

שמיר עמד בדבריו על מאפייני היחסים המיוחדים שהיו בין שרון לבגין והסביר ש"שרון היה נתון למרותו הפוליטית של בגין, בגין לא התעניין בהיבטים האופרטיביים, אך בגין שלח את שרון להיג כדי להסביר את המהלכים הרחבים ולא 40 ק"מ." מעבר לכך, עמד שמיר על הקשר הייחודי והישיר שהתקיים בין ראש הממשלה בגין לרמטכ"ל רפאל איתן, בידיעת שר הביטחון: "לרפול היה קשר ישיר עם בגין." בשיחה שהתקיימה בין השניים, לאחר האירועים בצברא ושתילא, "ראש הממשלה הורה לרפול, להיכנס למערב בירות ולתפוס את כל השטחים הרלוונטיים."

שמיר גם דוחה את הניסיון להטיל על שרון את האחריות להתבוססות צה"ל בלבנון וטוען ש"שרון עזב כבר בפברואר 1983 את התפקיד ולא הייתה לו כל יכולת להשפיע על מה שקורה בלבנון." לדבריו, אותם הוא סומך על עדות שמיעה משרון עצמו, שבקרבנו שהה באופן יומיומי, "לא הייתה לו שום כוונה להישאר בלבנון והוא אמר לי את זה כמה פעמים, אך מרגע שקרה מה שקרה במחנות הפליטים, נדרש ממנו הרבה זמן לעסוק בדברים האלו ומרגע שהייתה ועדת חקירה מנעו ממנו את היכולת גם להשפיע ואחרי ההדחה, אותה ראה כהסגרה, כך אמר לבגין, אתה הסגרת אותי, הוא חשב שזו אחריות משותפת לשניהם, השפעתו ירדה ואי אפשר לראותו אחראי לשהות של 18 שנים בלבנון."

**עמוס גלעד סותר את גרסת שמיר באומרו ש"היעד האסטרטגי היה שתהיה מדינה ערבית נוספת שתחתום איתנו שלום. מה שתיארת פשוט לא נכון, היו פגישות אתם, היעד היה שיכוננו שלטון שיחתום איתנו הסכם שלום וזו הייתה אשליה. לא נכון גם שלא היה תיאום אתם, ברור שצה"ל מבצע, אך היו פגישות אתם ותואמו מהלכים וזו הייתה משענת קנה רצוף."** עודד שמיר שנבצר ממנו להרחיב את המענה לטענות גלעד, הסתפק במשפט: "רק אומר שאני דוחה את טיעוניו של עמוס גלעד."

#### **חשיבות הקונצנזוס הלאומי ביציאה למלחמה**

אחד מהלקחים המשמעותיים של מלחמת לבנון הראשונה, המקובל בקונצנזוס בין כל הדוברים בכנס, הוא חשיבותו של הקונצנזוס הלאומי והיותו תנאי הכרחי ליציאה למלחמה. בהעדר קונצנזוס צפויה הממשלה לביקורת נוקבת מבית, שתוביל בהכרח להעמקת השבעים הפוליטיים מחד גיסא ולקשיים תפקודיים של הממשלה ושל הצבא למול הממשלה והחברה ובתוכו פנימה מאידך גיסא. כך למשל עמוס ירון בדבריו: "אני רק אומר שקשה מאוד, לא רוצה להגיד שזה בלתי אפשרי, שמדינת ישראל עם גודלה והרכב האוכלוסייה, קשה מאוד לצאת למלחמה ללא קונצנזוס ואם אין כזה, הבעיות אצל כולם. מפקד המחלקה, ההרגשה והדעות מגיעות."

עו"ד דב וייסגלס, מי שהיה ראש לשכתו של ראש הממשלה שרון, היטיב לתאר את הבנתו של שרון את מידת חשיבותה של הלגיטימציה הציבורית ואת משכה הקצר עד מאוד: "שרון הבין היטב שללא קונצנזוס ללאומי מלא מקיר לקיר היכולת לפעול מאוד מוגבלת. בחומת מגן עד שהמסה הקריטית של טרור הייתה כזו שזו לא הייתה תמיכה אלא זעקה מקיר לקיר לפעול." שרון התרשם מאחוזי ההתייצבות למילואים ומנחישות המפקדים להילחם, "עד כמה הצבא רוצה, נכון ורוקע ברגליים." אלא שבה בעת, הבין שרון "עד כמה הסכמת לאומית היא קצרת ימים." בעת הזו, בעידן של רשתות חברתיות ותקשורת הנוכחת בכל מקום ומביאה את ההתרחסות בזמן אמת למרקע ולידיעת האזרחים "הזמן מתקצר ובעת הזו במיוחד.. והציבור הישראלי לא מוכן לקבל מהלך צבאי לצורך השגת תכלית מדינית כלשהי. כמו שאמר רפול בשפתו המאוד ציורית שהעם הזה והצבא הזה קם כלביא ונלחם רק כשהוא רואה את הערבים בכניסה לחיפה עם השבריייה בין השניים."

הסכמה בולטת נוספת בין הדוברים הייתה בנוגע למשכה של המלחמה. **נכון היה בראייתם לסיים את המלחמה לאחר גירוש אש"פ מלבנון.** "אני מסכים עם עמוס שהמלחמה הגיעה למיצוי לאחר גירוש אש"פ. הבנתי את זה מבני ששירת במילואים והשיב לי ששאלתי אותו מה הייתה המשימה שלכם, השיב לי שהמשימה היא לא להיפגע. חשבתי שזה טירוף. 30 ומשהו חיילים נהרגו כל שנה על כלום. חושב שאהוד ברק עשה מהלך נכון וזו הייתה מנהיגות." (דן מרידור).

ההסתבכות בצברא ושתילא, שהובילה להקמת ועדת החקירה הממלכתית ולהדחתו של אריאל שרון מתפקיד שר הביטחון והתפטרותו של מנחם בגין מראשות הממשלה, הובילו בתורם להתבוססות הישראלית עד לנסיגה ב-1985 והעדר מנהיגות לאומית נחושה גרמה להמשך ההתבוססות הישראלית בדרום לבנון עד לנסיגה לגבול הבינלאומי במאי 2000. כך למשל עמוס ירון:

"אני חושב וחשבתי את זה גם אז ואמרתי את זה שלדעתי אם המטרה הראשונה הייתה מוגדרת בלהעפף את המחבלים מלבנון, הבעיה הייתה נפתרת, הכנסת הנוצרים לתמונה יצרה את הבעיה. ללא הנוצרים הדברים היו יכולים להיראות אחרת. אם יום למחרת עזיבתו של ערפאת את לבנון, הייתה מתקבלת פקודה לחזור לרצועת ביטחון כזו או אחרת, לא רוצה לומר לגבול הבינלאומי, ואת זה אמרתי בזמן אמת, אם הייתה מתקבלת ההחלטה, היינו במקום אחר."

משנשאל, מדוע לדעתו לא נתקבלה ההחלטה ומשנתבקש להעריך כיצד היה נוהג אריאל שרון לו נשאר בתפקידו כשר ביטחון השיב:

"[ומדוע לא התקבלה ההחלטה?] מכיוון שהיו רעיונות אחרים, היה צברא ושתילא, שרון עזב את תפקידו ועוד. שרון היה אדם מאוד מעשי, אם שרון היה ממשיך בתפקידו, כך אני חושב, לא יודע לאן היה מגיע, אבל בראייה של האם להישאר 18 שנה בלבנון ולדעתי ללא שום תוחלת, מה חיפשנו שם ההוראה הזו לא התקבלה, עד שהגיע אהוד ברק שעשה את מה שאמר ב-1982 ולאורך כל התקופה והוא לא היה היחידי. ואני זוכר שאמרתי לאריק בחפ"ק שהיה על המשרדים של חברת החשמל בבירות ואמרתי לו יאללה בוא נלך מפה, הסתכל עלי ולא הבנתי שהוא התמוטט, אבל לאחר שאריק שרון סולק, לא היה לה את הכוח לקבל את ההחלטה הזו. למרות שההחלטה שקיבל ברק זכתה לגיבוי ציבורי רחב."

### **המודיעין ומלחמת לבנון הראשונה**

**למלחמת לבנון הראשונה ניתן להתייחס גם כאל ניסיון להינדוס פוליטי של המרחב.** התכלית האסטרטגית בראיית הדרג המדיני בהובלת מנחם בגין, הייתה לסלק את אש"פ מלבנון ולסייע לנוצרים להשתלט על לבנון ולהובילם לחתימה על הסכם שלום עם ישראל. עמוס גלעד נשאל לגבי תובנותיו שלו בנוגע לניסיון להשתמש

בכוח צבאי לצורך הינדוס פוליטי מחדש של המרחב ולתוצאותיו. בהתייחסותו עמד על **ליקוי המאורות בכל הנוגע לתמונת המודיעין**. לדבריו, בניגוד לתמונת המודיעין הברורה שהייתה לשרון כמנהיג לאומי טרם מבצע "חומת מגן": "בחומת מגן, כשהייתי בצד של המודיעין, סירבו להאמין שערפאת הוא מרצח שלא ניתן להגיע אתו לכל הסדר, את אריק שרון לא צריך היה לשכנע," הרי שבכל הנוגע לתמונת המודיעין "במלחמת לבנון מדובר היה במקסם שווא". לדבריו, "הנוצרים היו שותף מזעזע... הפלנגות היו משענת קנה רצוף, לא עמדו בקריטריון אחד של עוצמה... מאיר דגן התבקש לבדוק את הכשירות המבצעית של הפלנגות ונדהם מהרמה הנמוכה, המשמעות הייתה שלא הייתה להם שום כוונה להילחם, הם התייחסו אלינו כאל עובדים זרים שיעשו את העבודה. איך התפתינו לעשות את זה? היכן הייתה עבודת המודיעין?"

גלעד ביקר בחריפות את המוסד שהיה אמון על הקשר עם הנוצרים ולדבריו, ראש הממשלה בגין הוזן בדיווחים לא אמינים מהפלנגות [באמצעות המוסד], כמו למשל "דיווחים מהפלנגות על כוונות הסורים להרוג בנוצרים, [כאשר] הסורים הם עלאוויים, מיעוט, [ש]הייתה להם ברית של מיעוטים עם הפלנגות." הרעיון שלבנון תהיה המדינה המדינה השנייה שתחתום על הסכם שלום עם ישראל, היה מנותק לחלוטין מן המציאות, "לא צריך היה אפילו ידיעות מסווגות, האבא של בשיר, אותו הגדירו כסניילי, למרות שהיה חד, שבנו בשיר נמס לידו, הפך לגבינה מותכת, אמר אנחנו לא אוהבים את היהודים אבל שונאים יותר את הפלסטינים. אין מצב שנעשה הסכם שלום עם ישראל." גלעד מצטט מדבריו של בשיר ג'ומאייל בפגישה בה נכח והתבקש להציג את עמדתו לגבי הסכם שלום והשיב "שאיננו יכול [לחתום על הסכם שלום] מכיוון שהוא רוצה להיות נשיא של כל הערבים, לא אעשה שלום עם הישראלים... בשיר ג'ומאייל ואביו פייר ג'ומאייל אמרו את האמת, סירבנו להקשיב. במשימת סיור בשטח לאחר כיבוש בירות נפגשתי עם העוזר של אלי חבייקה שאמר לי מפורשות לא יהיה שום הסכם שלום ואת כל הדיווחים האלו העברתי הלאה." לדברי גלעד, את בוגדנות הנוצרים ניתן היה לזהות ולהבין גם כאשר שיבשו בכוונת מכון, אפילו סיכלו כהגדרתו, מבצע צה"ל מעולה נגד הצבא הסורי. "בשיר ג'ומאייל אמר שלא ייתן לצה"ל להיכנס." המלצתו שלו, להנחות את הצבא להיכנס בכוח, לא התקבלה והמבצע בוטל. לטענתו, זה לא היה המקרה היחיד "וכך גם לגבי מהלכים נוספים של צה"ל."

למרות שלנוצרים מעולם לא הייתה את היכולת לעשות את מה שישראל וצה"ל ציפו מהם לעשות, גלעד רואה את האחריות היתרה מוטלת על ישראל "הוליכו אותנו הם רימו אותנו, הוליכו אותנו שולל, האמת היא שאני לא יכול לומר שהם הוליכו אותנו שולל, מעולם לא הייתה להם את היכולת." את האחריות היתרה של ישראל תולה גלעד, בין היתר, בעובדה שתמונת המצב האמיתית, להבדיל מהערכות המודיעין, בעיקר של המוסד, כן הוצגה בפני הדרג הצבאי הבכיר: "בפגישה של אורי שגיא ושלי במטה הכללי שלהם הצגתי להם את תמונת המצב האמיתית לגבי יכולותיהם. את כל מה שאפשר היה לראות ראינו." חמור מכך, לדבריו הלקחים לא נלמדו ולא הופקו גם לא

**במסגרת ועדת החקירה הממלכתית שהוקמה:** "לא בטוח שלמדו את הלקחים. גם ועדת החקירה בעקבות צברא ושתיאל לא נגעה בעניין. זו הייתה אסטרטגיה כושלת על בסיס מודיעיני מעוות."

בניגוד לדברי הקטגוריה החריפים של עמוס גלעד בכל הנוגע לתמונת המודיעין שהוצגה למקבלי ההחלטות, מסייג עודד שמיר את החשיבות המופרזת בעיניו, שייחס גלעד לנושא. לדבריו, לאריאל שרון היו גם ניסיון מקצועי וגם הבנה עמוקה של המודיעין: "ראשית שרון בעברו, למי שאינו יודע, היה קמ"ן פיקוד מרכז וקמ"ן פיקוד הצפון." ולכן לדבריו, **הקביעה שהדרג המדיני והדרג הצבאי נשענו על הפלנגות, שגויה מיסודה. "אני חולק על מה שעמוס גלעד אמר, לא באופן כללי, אלא על מידת החשיבות שראו בדרג המדיני ובפיקוד הצבאי בנוגע להסתמכות על הפלנגות. לא הייתה שום הסתמכות על הנוצרים בלבנון, כל התכנון נשען על יכולות צה"ל."** מעבר לכך, לראש אמ"ן אמנם היו הסתייגויות מתמונת המודיעין שהוצגה על ידי המוסד בכל הנוגע לפלנגות, אלא שראש אמ"ן היה שותף לכל הדיונים, הביע את דעתו "ושום מידע לא נחסך ממנו." יתרה מזאת, "הוא אפילו נשלח פעם אחת לארה"ב על ידי ראש הממשלה באישור שר הביטחון כדי להסביר את תמונת המצב לפני המלחמה." ולכן, קובע שמיר, "שלמרות הסתייגותו [של ראש אמ"ן] משיתוף הפעולה עם הנוצרים והסתייגותו מפעולות המוסד בעניין הזה, ראש אמ"ן היה מודע ושותף לכל תהליכי הערכת המצב."

#### **הממשק בין הדרג הצבאי לדרג המדיני**

**מלחמת לבנון הראשונה שיקפה את מורכבות היחסים בין דרג מדיני לדרג צבאי בישראל והשפיעה על התעצבותם בשנים שלאחר מכן.** בהתייחס להשפעתה של המלחמה על יחסי הדרגים, הציג רא"ל (מיל.) גדי איזנקוט את משנתו לגבי מורכבות היחסים ואת הלקחים החשובים בעיניו בדגש לגבי תפיסת הביטחון הלאומי.

איזנקוט מזהה את המורכבות שביחסי הדרגים כבר מימיה הראשונים של המדינה "מהויכוחים בין בן גוריון לידין על כיבוש לטרון ועד ימינו אלו." אלא שאת שורש הבעיה הוא מזהה בהעדרה של תפיסת ביטחון לאומי כתובה ומגובשת: "אין תפיסת ביטחון לאומי פורמלית לישראל למרות שהאבות המייסדים עסקו בזה." מעבודתו שלו עם שלושה ראשי ממשלות שעסקו בסוגיות הביטחון הלאומי וגם "הבינו בנושאים האלו", די בעיניו "להביט בעובדה שכל מלחמה הסתיימה בועדת חקירה", כדי להבין את גודל המשבר שבהעדר תפיסת ביטחון לאומי כתובה וברורה דייה וההשפעות שבהעדרה על תהליכי קבלת ההחלטות ויחסי הדרגים.

איזנקוט מזהה הפנמה עמוקה של לקחי הקונצנזוס מבית והלגיטימציה הבינלאומית ליציאה למלחמה או לשימוש בכוח הצבאי לצורך מימוש מטרה מדינית. ההפנמה הזו בלטה במיוחד בעיניו במהלך האינתיפאדה השנייה כשאריאל שרון מכהן כראש הממשלה, אך נוצר עמו את לקחי מלחמת לבנון הראשונה כשר הביטחון.

"שירתתי כמזכירו הצבאי של אריק שרון במשך חצי שנה ואם ראיתי הפנמה עמוקה של לקחים [ממלחמת לבנון הראשונה] זה היה בחשיבות של הסכמה לאומית רחבה וההבנה שהוא צריך ליצור לגיטימציה פנימית בכל המדינה ושניסה את כל הכלים האחרים לפני מיצוי הכוח וזה מאוד בלט בהתנהלותו. הנקודה השנייה היא הצורך ליצור לגיטימציה בינלאומית ובעיקר לרתום את ההסכמה האמריקאית בנוגע למלחמת הטרור המתחוללת והטירוף של מתאבדים."

**ההחלטה ליציאה למבצע צבאי רחב היקף הבשילה אצל שרון זמן רב טרם מימושה (מרץ 2002), אלא ששרון הבין את חשיבות האיפוק והצורך בבניית הקונצנזוס מבית והלגיטימציה הבינלאומית:** "זה הזמן עד הכניסה לחומת מגן ובכניסה לחומת מגן הושקעה מחשבה רבה. "התוצאה, להבנת איזנקוט, באה לידי ביטוי באופן ניסוחה של החלטת הממשלה בנוגע למטרות המבצע: "כשבוחנים היום את החלטת הממשלה היא כתובה בצורה מאוד ברורה בכל הנוגע למה נדרש מצה"ל, מהן מטרות הלחימה ובעיקר מה זה אמור לשרת."

איזנקוט עומד על המורכבות הגוברת של האתגרים הביטחוניים בכלל ובמציאות פוליטית מעורערת בפרט, מה שמקשה, להבנתו, על גיבוש קונצנזוס מבית ולגיטימציה בינלאומית להפעלת כוח צבאי: "גם היום אנו רואים מורכבות גדולה מאוד בכל האתגרים הביטחוניים לזה הצטרפה מציאות פוליטית מעורערת שהוסיפה לקושי שלהם והקושי ליצור לגיטימציה לפעילות שלהם." הקשיים הללו מחייבים גם פעילות נסתרת, כזו המאפשרת יצירת מרחב הכחשה. אלא שההכרח שבבניית הלגיטימציה הציבורית והתמודדות עם ביקורת ציבורית על העדר מעש או תגובה מצד הדרג המדיני, "פעולות רבות מתחת לרדאר ומה ששנים רבות נותר במרחב הכחשה הופך לגלוי יותר היום כדי לתת מענה לצורך בלגיטימציה ציבורית והתמודדות למול ביקורת ציבורית." איזנקוט מזהה בהתפתחות הזו "בעיה גדולה", מכיוון ש"מי שמפרסם את מה שהוא מפרסם, עושה את זה לצרכים פוליטיים."

איזנקוט מלין על העדר תפישת ביטחון לאומי סדורה וכתובה ולגישתו "העובדה שאין לישראל תפישת ביטחון לאומי היא כשל לאומי וברירה מאחריות." לא ניתן להשלים עם העדרה של תפישה כזו ולו מכיוון "כ]שמסתכלים עשר ועשרים שנה קדימה, יוצרים השראה [והכוונה] לראשי המערכות גם בתחומים הכלכליים והתשתיתיים." **העדרה של תפישת ביטחון לאומי מקלה על "עמעום העמדות כדי להימנע מביקורת פוליטית ולהרוויח את הרגע."**

**אכזבתו של שרון מביצועי צה"ל במלחמת לבנון הראשונה לא הייתה אחרונה ביחסיו עם צה"ל.** איזנקוט נשאל לגבי יחסו של שרון לצה"ל והערכתו את יכולת הביצוע שלו לאחר כניסתו לתפקיד ראש הממשלה. ואכן, איזנקוט מאמת את ההערכה הזו באומרו כי "זה לא סוד שאריק נכנס לתפקידו כראש ממשלה הוא לא היה מרוצה מהתפקוד של מערכות הביטחון וזה בלשון המעטה." את דבריו אלו תיבל בשתי אנקדוטות: האחת ממפגש של שרון עם קבוצה גדולה של קציני צבא בכירים במסגרתה שאל "מי מכם עסק השבוע בלחימה בטרור" ומשרק כ-

20% מהנוכחים הרימו את ידם, השיב שרון בציניות כי הם כנראה עסוקים בדברים הרבה יותר חשובים וביקש להישאר בחדר עם אלו שעסקו בלחימה בטרור. השנייה ייצגה את **אופן התנהלותו של שרון, במאמציו לחזק את רוח הלחימה של מפקדי צה"ל**, כשבחר לצאת לסיור מוסק עם מפקדי השדה ללא הרמטכ"ל. ואכן, מעיד איזנקוט: "בפרק זמן קצר נוצר שינוי ברוח, לדרוש יוזמה, תחבולה והישגיות."

בהמשך התייחס איזנקוט להשפעה של העדר תפיסת ביטחון לאומי על יחסי הדרגים, כשהוא נדרש להשוואה למתרחש בארה"ב, ב"שם] יש תפישת ביטחון פורמלית שהנשיא חותם עליה, ששר ההגנה חותם עליה, יש חוקים, לגבי האופן בו מפעילים כוח ויוצאים למלחמה, אבל אנחנו רואים שיצאו למלחמה באפגניסטן, עשו סיבוב של עשרים שנה, מתארים את זה כמו מלחמת לבנון הראשונה, כך גם עיראק." **אלא ששולי הביטחון של מדינת ישראל צרים מאוד, והחקיקה חסרה, מה שמחדד עוד יותר את ההכרח שבקיומה של תפיסת ביטחון לאומי סדורה ומגובשת.**

"עד 1976 לא היה חוק. החוק קובע מציאות מאוד מורכבת שהיא נכונה גם היום, כשהרמטכ"ל כפוף לשר הביטחון ונתון למרות הממשלה כולה. לראש הממשלה באופן אישי אין יכולת לבוא לרמטכ"ל ולתת לו הנחיות, אפרופו התיאור של עודד לגבי הקשר בין ראש הממשלה בגין לרמטכ"ל רפול. לעומת זאת, בידי ראש ממשלת ישראל לדורותיו יש כוח עצום. הוא המפקד של ראש השב"כ ושל ראש המוסד וברצותו הוא אומר לקלדנית, סגרי את הטייפ, תודה והוא נשאר בארבע עיניים. ולכן **במציאות המאוד מורכבת שלנו, אתגרים ביטחוניים עצומים, זה נשען על זה, בדגש לגבי ראש ממשלה, שר הביטחון, שר החוץ וחברי הקבינט, יש ידע עמוק לגבי אתגרי הביטחון הלאומי של ישראל ויש אחריות עצומה על בעלי התפקידים, רמטכ"ל, ראש מוסד וראש השב"כ**, ובכל מקום שהייתה סטיה, לא רוצה לחזור ולתאר אירועים מהעבר, משלמים מחירים גבוהים מאוד."

לכן, בעיני איזנקוט, **תפישת ביטחון לאומי, שתאפשר על ידי הממשלה, "היא לא גחמה כי אם צורך". תפיסת ביטחון לאומי מאושרת גם תסדיר את נשואי הפיקוד והשליטה, שמשמעותם היא עיצוב ומיסגור יחסי הדרגים ודפוסי האחריות המשותפת והשיח שבין הדרגים. בה בעת, תפיסת ביטחון לאומי פורמלית תמנע שימוש בעייתי בארגוני הביטחון השונים מכיוון ש"בסופו של דבר הטלת משימות בין ראש ממשלה לראש מוסד וראש שב"כ היא ישירה, אחד על אחד. זאת להבדיל מה"רמטכ"ל [שלון] יש פריבילגיה לומר לשר ביטחון אוקיי אני מבין את מה שאתה אומר, אבל אני רוצה להעלות את זה בפני הממשלה, ועשיתי את זה מספר פעמים כשהרגשתי שיש סיכון בהפעלת כוח. הסדרת היחסים בין הדרגים הכרחית ונחוצה" מכיוון שהאחריות ההדדית של מקבלי ההחלטות היא קריטית.** הקריטיות חריפה עוד יותר בתנאים של אי-יציבות פוליטית, ההופכת למציאות מתמשכת בישראל. כך למשל, "בין 2018 ל-2020 החליפה מדינת ישראל ארבעה שרי ביטחון (ליברמן, בנט,

נתינו, גנץ), זה לא חלטורה, זה דורש ידע עצום, זה דורש הבנה, זה דורש למידה, טיפוח של למידה והבנה שאתה מפעיל כוח ביום מן הימים אתה יודע להגדיר מטרות, מלחמה, מתאר אסטרטגי, מתאר יציאה." בנקודה זו חוזר איזנקוט למלחמת לבנון הראשונה ומצביע על מה שבעיניו היה הכישלון הגדול ביותר, "העובדה שנכנסנו ביוני 1982, נכנסנו כשאני מ"פ ויצאנו שאני המזכיר הצבאי של ראש הממשלה. ואם יש לקח עמוק, ואפשר לראות אותו גם היום באוקראינה, אין סעיף שנקרא מציאותיות, אבל המציאותיות הזו שמתחייבת בדרג מקבלי ההחלטות וגם בדרג של ראשי הארגונים היא קריטית ביכולת לקדם את האינטרסים הלאומיים של מדינת ישראל."

עו"ד דב וייסגלס, מי שהיה ראש לשכתו של ראש הממשלה שרון מעיד על יחסו המיוחד של שרון לצה"ל, אלא שלצד יחסו המאוד חם לצבא, הייתה בו מידה רבה של סקפטיות לגבי יכולתו של צה"ל לפעול במסגרות גדולות. "לא היה מישהו כשרון שהיה מחובר לריאליה. שרון אהב את צה"ל אהבת נפש. בדיונים הצבאיים למול הקצינים הוא פשוט קרן. אבל תמיד הייתה לו סקפטיות מסוימת לגבי היכולות של צה"ל לפעול במסגרות גדולות ומשולבות ופה הוא היה מאוד זהיר. לעומת זאת, היה לו אמון מוחלט ביחידות המיוחדות, הקומנדו, חיל האוויר."

לשרון הייתה את "היכולת לבקר את הצבא במידה קפדנית למדי ולהבין שאלוהים או השטן נמצא בפרטים הקטנים והיכולת שלו להבחין בפרטים הקטנים." לכן היה מוטרד מאוד מההשפעה של האינתיפאדה על יכולתיו של צה"ל,

"כאשר מפקדים וחיללים עוסקים שנים בפעולות שיטור (אנקדוטת המעצרים – מחמד רד למטה). שרון הבין את מגבלות העומס שניתן להטיל על הצבא ולכן לא בא בטענות. הוא היה ער לעובדה ש"כל דאגתם של המח"טים הייתה למנוע פיגוע שייצא משטחם... שכל התקציב שהיה למח"טים לשירות מילואים הלך לבט"ש באיו"ש... ספרנו 660 מחסומים, זה צבא שלא התאמן, לא פעל במסגרת צבאיות וכשהגיעה מלחמת לבנון השנייה, במובן מסוים, ראינו את התוצאות. זה מאוד הטריד אותו והיה חלק ממערכת השיקולים הכוללת שלו. לומר את המה שרואים מפה לא רואים משם. הבנה שהמשך המצב הגיאו-פוליטי, המשך הסכסוך עם הפלסטינים, גורם לנזקים לטווח ארוך."

וייסגלס מסיק כי הבנתו של שרון את מצב הצבא רק חידדה אצלו את ההבנה "לגבי חשיבות הקונצנזוס הלאומי וההכרח שבפעולה צבאית בזמן הקצר ביותר האפשרי."

עמוס ירון מחזק בהתייחסותו את דברי וייסגלס לגבי הבנתו של שרון את המורכבות הנובעת מהמציאות בשטחים הפלסטינים והשפעתה על אופן תפקוד הצבא: "התקופה מורכבת ומסובכת, הפעילות ביהודה ושומרון, אנשים לפעמים התבלבלו וחשבו שצה"ל יכול לפעול שם כמו שפעל במלחמת ששת הימים. זה אופרציות אחרות." וגם

אם שרון גילה לעתים קוצר רוח ורצה להיות מעורב יותר, "לא זוכר שרצה לעשות איזושהי מהפיכה בצה"ל להוציא המקרה שמינה את דן חלוץ כשרצה להטמיע בצה"ל נורמות ארגוניות של חיל אוויר." שרון זיהה ש"לצבא עצמו הייתה מספיק מוטיבציה להתקדם ולהתפתח", **ואת תרומתו העיקרית מבחינת ההיבט הצבאי, מזהה ירון בהשפעה המשמעותית על רוח צה"ל ומתייחס למשפט שטבע שרון: "לא חוזרים אם לא מבצעים וזה שינה את כל צה"ל וזה הוא."**

## **מנהיגות לאומית ושרון כמנהיג לאומי**

**מלחמת לבנון הראשונה היא מקרה בוחן של מנהיגות לאומית או העדרה של כזו ונדמה שהשפיעה עמוקות על המנהיגות הלאומית בישראל בשנים שלאחר המלחמה.** אם מנהיגות לאומית נבחנת ביכולת להרחיב את גבולות המעטפת באמצעות קביעת יעדים הניתנים להשגה וחתימה למימושם לצורך קידום אינטרסים אסטרטגיים ולאומיים ומימושם, גם במחיר של העדר הסכמה או תמיכה רחבה של הציבור, הרי שהמנהיגות הלאומית בישראל כשלה בזיהוי שגוי של גבולות המעטפת שהגדירה. מטרות המלחמה שנקבעו היו מעבר לגבולות הסבירים של המעטפת, מעבר למה שבאמת ניתן היה לעשות.

בהקשר זה, בחר דן שיפטן להגדיר מנהיגות לאומית ברוח תפילת השלווה (THE SERENITY PRAY): "אלוהים תן לי את הכוח/שלוות הנפש לקבל את מה שלא ניתן לשנות, את האומץ לשנות את מה שאני חייב ויכול לשנות ובעיקר את התבונה להבחין בין שניהם." לגישתו, מי שיכול לתרגם את התפילה הזו לרמה הלאומית הוא מנהיג לאומי. המשמעות היא היכולת להתמקד במה שניתן לעשות, להתמודד מלכתחילה עם מה שאי אפשר לעשות ולהימנע מבזבוז משאבים לאומיים בלעשות את מה שלא ניתן לשנות. מנהיגות לאומית פירושה התמקדות באומץ ובנחישות "במה שאפשר לעשות ובתחומים אלו לדחוף את המעטפת של מה שאפשר מבלי להגיע לאותה נקודה שאי אפשר." להערכת שיפטן, ארבעה דברים לא ניתנים למימוש בעתיד הנראה לעין ולכן כל ניסיון להשקיע את המאמץ והמשאבים למימושם הוא בחזקת אנטי-תיזה למנהיגות לאומית:

1. מדינה יהודית בכל ארץ ישראל המערבית שתהיה גם יהודית וגם דמוקרטית,
2. פשרה היסטורית עם התנועה הלאומית הפלסטינית בדור או שניים הקרובים כל אימת שההנהגה הפלסטינית נותרת מה שהיא,
3. שלום במובן שמסיר את האיום המתמשך, משהו שהוא לא רק הסכם שלום או חוזה שלום שמוציא מדינה ממעגל העימות, אלא שלום שהבטיחו לנו בשנות ה-90, אנחנו תחת גפנו והם תחת תאנתם, סוג הדברים האלו בטווח הזמן הנראה לעין איננו אפשרי.
4. לעצב את האזור, שישראל תעצב מדינות ערביות כמו למשל ירדן היא פלסטיין או הניסיון לעצב את לבנון של 1982 או הניסיון לדמוקרטיזציה של העולם הערבי.

במאמץ עליון, בתהליך מצטבר שיש בו סכנה של הפיכות, אתה יכול להוציא את אבן הראשה ממעגל המלחמה על ישראל – מצרים היא אבן הראשה וזה נעשה בפועל. להוציא מדינות ערביות נוספות ממעגל הלחימה, זה קורה בימים אלו, לייצר שותפות אסטרטגית, אמנם ממולכדת, עם מדינות ערביות באזור. להינתק מעימות פעיל ואלים עם טורקיה ואיראן. זה אפשרי עם טורקיה כרגע ויום אחד רק לאחר חילופי המשטרים באיראן ובטורקיה להגיע לשותפות אסטרטגית. זה חזון רחוק מאוד. ישראל ואיראן הן שתי ההצלחות המרשימות של המזרח התיכון. בפרספקטיבה של דורות הדבר רצוי ואפשרי.

חשוב שהמנהיג ידחוף את המעטפת ובלבד שהוא מכיר את המהות ודוחף בכיוון דברים שניתנים לביצוע, כך למשל במקרה של מצרים. מה עשה בן גוריון בשנים 1942-1946, החליט לבדו וכפה את זה על המפעל הציוני כולו, כשהגיע למסקנה שאי אפשר ומסוכן להקים מדינה יהודית על כל המרחב שבין הנהר לים התיכון מכיוון שהיא לא תהיה יהודית ולא תהיה דמוקרטית וככזו תקרוס אל תוך עצמה. בן גוריון הבין את זה כשהבין את ממדי השואה, את אובדן המאגר הלאומי, שלא יהיו מספיק יהודים לאכלס את הארץ. הוא הבין שחלוקת הארץ איננה אילוף חיצוני. כבר ב-1946 הציע הקמת מדינה יהודית בלי יהודה ושומרון ובלי ירושלים. בן גוריון נמנע מגירוש כל הערבים מכיוון שהבין שזה לא עולה על הדעת, אבל למנוע מהפליטים לחזור אפשר וזה עניין קריטי.

כשאנחנו מדברים על מנהיגות לאומית אנו מסכימים, טוען שיפטן, "שבן גוריון היה משכמו ומעלה ויותר מכל אחד אחר, בקטגוריה משלו." לוי אשכול וגולדה מאיר הם מנהיגים לאומיים בעיני שיפטן, למרות שאינם מוזכרים או זוכים להכרה כמנהיגים לאומיים. "הם היו אלו שיצרו והניחו את התשתית להגעתו של סאדאת ולהסכם השלום עם מצרים." לגישתו של שיפטן, "מנחם בגין ויצחק רבין לא עמדו בקריטריון הזה ולכן אינם ראויים להיכלל בקטגוריה של מנהיגים לאומיים, מכיוון שהמטרות שהציבו לא מומשו ומראש לא ניתן היה לבצען. בגין עם תכנית האוטונומיה – שלו מומשה חלילה לא הייתה היום מדינת ישראל, מכיוון שבמסגרתה הוא למעשה איפשר לפלסטינים את זכות השיבה מעצם הענקת הזכות לכל פלסטיני לקבל אזרחות ישראלית." גם את יצחק רבין שופט שיפטן בחומרה ומייחס לו את מכירת הסכם אוסלו לציבור הישראלי כ"הזיית השלום." בראיית שיפטן, כלל לא חשוב אם רבין האמין בזה או לא, "מה שנמכר לציבור הוא שאנחנו מגיעים למצב שאנחנו תחת גפנו והפלסטינים תחת תאנתם."

את מנהיגותו של אריאל שרון מתאר שיפטן בהתייחסותו לשלוש תקופות: "הנעורים – שנות ה-50 עד שנות ה-70, תרומה גדולה לעיצוב צה"ל, אחד ממפקדי השדה הבולטים במאה העשרים. ההתבגרות המיוסרת – משנות ה-70 עד שנות ה-2000 בהם יש לשרון, לצד הכישלון הברור במלחמת לבנון הראשונה, הישגים נקודתיים בנגב ובגליל ובקליטת העלייה ולא נותנים לו קרדיט על כך, ושנות כהונתו כראש ממשלה."

"את שרון צריך לשפוט על פי תקופת כהונתו כראש ממשלה" טוען שיפטן. הוא היטיב להפיק את לקחי מלחמת לבנון הראשונה ולהפנימם. הוא הפגין מנהיגות לאומית ראויה כש"שאף לאופטימום ולא מקסימום,,, אך בפירוש דחף את המעטפת." את השאיפה לאופטימום עיצב על בסיס ההבנה "שאין פתרון כוחני לבעיות ישראל במזרח התיכון," למרות שניתן "לשפר את נתוני המאבק והשיג בתחום הזה הישגים מאוד גדולים." **שרון למד את הלקח ממלחמת לבנון הראשונה בנוגע להכרח שבהתחברות "לליבה הבריאה של החברה הישראלית ולשכנע ובמקביל לדעת את הבעיה החולנית של המערכת הפוליטית הישראלית ולעצב אותה בכוחנות, לכפות עליה בכוח את דעתו על בסיס התשתית של החברה הבריאה."** שרון גם ניחן בכישרון פוליטי, שסייע לו להפוך למנהיג לאומי. "הוא הבין את הבעיה הגדולה, בשילוב של אכזריות וחוש הומור, לנטרל את הטהרנים משמאל ומימין ולנסות להתמקד בזרם המרכזי." **לקח חשוב נוסף שהפנים שרון ממלחמת לבנון הראשונה היה חשיבות השותפות האסטרטגית עם ארה"ב.** הוא הבין "שלא ניתן לבצע מהלכים מרחיקי לכת מבלי שתהיה הסכמה או לפחות הבנה של ארה"ב. כך למשל בפרשיית "קארין A".

את דבריו בנוגע למנהיגותו הלאומית של אריאל שרון, סיכם שיפטן באופן פואטי כשאמר:

"הייתי מסכם כמאמר המשורר: **טרם זמנו מת האיש הזה**", פוליטית אסטרטגית. פוליטית צריכים להתאבל על שרון שנכנס לקומה מכיוון שהוא **היחיד מבין ראשי הממשלות שמותו שיבש את התקווה הלאומית של מדינת ישראל**. בן גוריון אשכול וגולדה מיצו, רבין בגין הגיעו למבוי סתום באסטרטגיה הלאומית ושרון לו חי עוד חמש שנים, אולי היה מציע מענה חד-צדדי, לא פתרון, לשאלה של יהודה ושומרון ואולי היה מצליח לבסס את קדימה למפא"י החדשה, שאנחנו צריכים היום."

דן מרידור התייחס לקשיים בפניהם ניצבת מנהיגות לאומית בעולם המערבי-דמוקרטי של ימינו ועמד על **המתח המובנה "בין הרעיון שאתה נבחרת לבין זה שאתה שליח, בחרו אותך ותעשה מה שהבחרים ששלחו אותך רוצים שתעשה לבין מנהיגות"**. מרידור הדגיש בהקשר זה כי **"מנהיגות היא לא סקרים ומשאלים עם, זו מונהגות ולא מנהיגות**. לו בן גוריון היה עושה סקר או שואל מה רוצים כנראה שלא הייתה מדינה, עשה מה שטוב לעם... **מנהיגות היא להוביל את הבוחרים**". מנחם בגין כראש ממשלה בהחלטתו להחזיר את סיני תמורת הסכם שלום הוא דוגמה למנהיגות לאומית, בעיני מרידור, מכיוון שהוא משוכנע "שלו בגין היה עושה סקר לגבי ויתור על סיני עד המטר האחרון וויתור לגבי הריבונות ביהודה ושומרון, בוודאי בליכוד, לא היה הסכם שלום עם מצרים." **מנהיגותו הלאומית של בגין באה לידי ביטוי בבחירתו שלא לשאול את הציבור אלא בלהחליט ולנסות ולשכנע את הציבור ואת הכנסת. במובן זה, בגין פעל נגד דעת הרוב**, בוודאי הרוב במחנהו הפוליטי ומנהיגות לאומית היא "היכולת לפעול נגד דעת הרוב ולשכנע". אלא **מה שיכלו לעשות בן גוריון ובגין, קשה הרבה יותר לעשות בדמוקרטיה של ימינו**. האתגר של המנהיגות הלאומית העכשווית הוא בשילוב שבין היכולת להנהיג לבין

פופוליזם. האתגר מורכב עוד יותר בשל נוכחותן והשפעתן של הרשתות החברתיות, המאפשרות למנהיג "לדבר עם העם מעל לראשם של כל "החכמים". " הפופוליזם מוביל לדילוג על האליטות ועל הפקידות המקצועית ודחיקתן מהשפעה על תהליכי קבלת החלטות ומעמיד את הדמוקרטיה במשבר רציני ביותר, כשהמנהיגים אינם עושים בהכרח את הדבר הנכון ביותר אלא את הפופוליסטי יותר. כך למשל, בהקשר הישראלי, "לטווח הארוך, הבעיה העיקרית שלנו היא מה יקרה בנושא הישראלי-פלסטיני, בו לכאורה הכול בסדר מכיוון שלא קורה כלום, אלא שבטווח הרחוק מתהווה איום על כל מה שבנינו פה ואין כאן מנהיגות."

**להבדיל ממנהיגים פופוליסטים, הבזים לאליטות ולפקידות המקצועית, "אריק ידע להקשיב, לאנשי צבא, גם אם ידע טוב מהם, וגם לכלכלנים."** מרידור מדגיש את החכמה והניסיון שהיו לשרון "כדי להקשיב לפקידים. הוא נהג בהם בכבוד ולא זלזל בפקידים. אין למנהיגים את כל הידע והניסיון וחשוב להקשיב לדרג המקצועי."

**את מהלך ההתנתקות שהוביל אריאל שרון מזהה דן מרידור כביטוי של מנהיגות לאומית.** למרות שאינו יודע להעיד מה היה בראשו של שרון ומה הובילו להחלטה הזו, לאחר שתקופה קצרה טרם ההחלטה התנגד נחרצות ליציאה מרצועת עזה והתבטא בסגנון של "דין נצרים כדין תל אביב." **שרון החליט על המהלך למרות ההתנגדות בליכוד והבעיה בציבור הכללי.** "זו החלטה מנהיגותית של אריק שרון שהלך אתה, האם הייתה לכך יכולת המשך, לעולם לא נוכל לדעת."

גם דב וייסגלס סבור שהדמוקרטיזציה הובילה למציאות שבה "מי שקובע, לטוב או לרע, הוא ההמון. אלה שסבורים שקול ההמון קול שדי, בוודאי מרוצים, אלו שחושבים שלהמון אין את שיקול הדעת והוא מונע מהבטן, יש בעיה." **מנהיג לאומי חייב להתעלות מעל לרצון ההמון ולהוביל את ההמון וכך עשה "ראש הממשלה שרון בשתי הכרעות גורליות: ההתנתקות והקמת קדימה, לא קיבל את דעת ההמון."** שרון הוזהר כי במידה ויתעקש להוביל את מהלך ההתנתקות הוא עלול לאבד את מפלגתו ואת השלטון, אלא ששרון, שהבין את גודל האחריות המונחת על כתפיו וראה באופן ברור את האופק האסטרטגי אליו נכון להוביל את המדינה, השיב בציניות לאלו שהזהירו: "מה רע בבית? אם אני כראש ממשלה לא יכול לעשות את מה שאני מאמין בו, אז מה התועלת?"

בהתייחס להתנתקות, מדגיש וייסגלס ששרון הבחין **והבדיל באופן מפורש בין רצועת עזה ליהודה ושומרון, יחסו לאיו"ש היה לגמרי שונה:** "ההתנתקות התחילה והתמצתה בעזה. שרון ראה בעזה ובאיו"ש שתי דיסציפלינות נפרדות לחלוטין. בעוד איו"ש היא ערש העם היהודי, לגבי עזה אף אחד לא חשב שבהסדר עתידי עזה תישאר חלק מישראל ואם כך אז למה להישאר שם."

שמעון שיפר בהתייחסותו למנהיגותו הלאומית של שרון עמד על החשיבות שייחס שרון לארה"ב, כלקח שהפנים ממלחמת לבנון הראשונה: **"הדבר שבלט ביותר בהתנהגותו המדינית זה הקשב המלא והמוחלט לאמריקה.** הוא החליט, בניגוד למלחמת לבנון הראשונה, כשפיליפ חביב כמעט קיבל התקף לב, החליט שלא יגרום לאמריקאים

התקף לב, **הבין שמעבר לקונצנזוס הישראלי, חייבים להגיע להבנה עם האמריקאים...** לכן התעקש להביא כל מידע לידיעת האמריקאים ולהגיע להבנות, גם אם לא מסכימים. אמריקה הייתה בראש דאגותיו."

עמוס ירון עמד על **סגולות מנהיגותו הלאומית של שרון בהתייחס להבנתו את מערכת האילוצים הגלובליים וביכולתו לקבוע את סדרי העדיפות למדינת ישראל בהתחשב באילוצי המערכת הגלובלית.** כך למשל בהחלטתו, למרות הסתייגויות פומפוזיות וסיסמיות של חלק משרי הממשלה, לשמוע להמלצתו של אלי הורוביץ יו"ר חברת התרופות טבע, שהסביר לו את המשמעות הכלכלית הרווחית האסון לתעשייה הישראלית בכלל ולחברת טבע בפרט במקרה של אי היענות ישראלית לסימון המוצרים המיוצרים ביהודה ושומרון.

דוגמה נוספת שבחר ירון להציג הייתה החלטת שרון על הקמת גדר הביטחון במהלך האינתיפאדה השנייה. למרות שהיסס תחילה וחשש מפני שרטוט הגבול באמצעות בניית הגדר, החליט על הקמתה: "אני זוכר את ההחלטה שלו על הקמת הגדר. דיברו ודיברו. משמעות רצינית אחת הייתה לגדר והיא המשמעות שייחסו לגדר כגבול. שרון התלבט, יד שהגענו לרצח הנורא בקיבוץ מצר, אז אמר אין ברירה צריך הקים את הגדר. חשד בי שאני שמאלן מדי אז שם עלי מפקח את דני תרזה מטעם קפלינסקי כדי לוודא שהגדר לא הולכת שמאלה מדי."

משה קפלינסקי, ששימש כמזכירו הצבאי של שרון וליווה אותו מקרוב, משוכנע **שמלחמת לבנון הראשונה השפיעה מאוד על שרון. "שרון נכנס למלחמת לבנון הראשונה כמצביא החשוב ביותר של מדינת ישראל ויצא ממנה כמנהיג בחסד."** את אחד מהביטויים הבולטים ללקחים שהפיק שרון ממלחמת לבנון הראשונה, מזהה קפלינסקי במאמץ האדיר שהשקיע שרון לביסוס הקונצנזוס הפוליטי והציבורי למהלך הצבאי של "חומת מגן". **"הרדיפה של אריק והמאמץ להשיג קונצנזוס, ראויה להערכה... צריך לראות איך בנה את הממשלות שלו...** התעקש שסיכולים ממוקדים יאושרו על ידי השלישייה הוא, פואד ופרס, למה? קונצנזוס... דיוני הקבינט ארכו הרבה מאוד שעות והרצון של אריק להימנע מהחלטות בהצבעה בלטה לאורך כל הדרך, עוד ניסיון ועוד ניסיון כדי להגיע להסכמות, לשכנע ועוד פעם לשכנע וכך גם לגבי ההחלטה ליציאה למבצע חומת מגן, נכון היו שני מתנגדים והישיבה נמשכה עד הבוקר. הוא יכול היה לקבל החלטות במייד, אבל העדיף את השכנוע. כך גם לקארין A."

## השפעות המלחמה על החברה והפוליטיקה בישראל

את המחאה האזרחית נגד מלחמות פגשנו לראשונה כבר בעקבות מלחמת ששת הימים, היא נכחה גם מייד בסיום מלחמת יום הכיפורים, אך אין ספק שמלחמת לבנון הראשונה הייתה סוג של קו פרשת מים. הייתה זו הפעם הראשונה שמחאה אזרחית בהיקף רחב פרצה תוך כדי המלחמה.

מחאה אזרחית ובוודאי כשמדובר במחאה בהיקף רחב, מתמשכת ותוך כדי מלחמה, משפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות של הדרג המדיני ומחלחלת גם לצבא פנימה. תמר הרמן, חוקרת דעת קהל, מדגישה בהקשר זה "שהצורך להפיס את דעתו של הציבור בנושאים שונים עלול לשבש החלטות שצריך לקבל." מאז מלחמת לבנון הראשונה, ניתן לאפיין מגמה, הנוכחת גם במקומות אחרים בעולם המערבי, של מחאה אזרחית, הנובעת מנגישות גבוהה יותר של הציבור למתרחש בשדה הלחימה וכתוצאה משינויים ערכיים ונורמטיביים, שעברו על החברות המערביות הליברליות. "העולם השתנה במובן הזה, החלטות פוליטיות וביטחוניות מתקבלות כשדעת קהל נכנסת חזק למערכת היחסים שבין פוליטיקה לצבא. שני הגורמים נכנסים לעובי הקורה ולדעת הקהל בניסיון לייצר לגיטימציה לעמדות שונות," מסבירה תמר הרמן.

המגמה הזו התפתחה לגישה ביקורתית יותר של הציבור כלפי המוסדות המדינתיים ובכלל זה כלפי הצבא ולא פסחה גם על הציבור בישראל. כך למשל, בסקר של המכון לדמוקרטיה בשנה שעברה, בו נבחנה מידת האמון של הציבור במוסדות המדינתיים, זוהתה ירידה משמעותית גם במידת האמון בצבא, בהשוואה לשנים קודמות. "בקרית נזעקו והרגענו שמדובר בשינוי גלובלי וגם הצבא נמצא על חולות נודדים. הציבור יותר מעורב, זה לא משהו אותנטי שצמח רק כאן, זה שינוי טקטוני על מה הציבור חושב שמותר לו להגיב בין אם הוא יודע במה דברים אמורים ובין אם לאו."

הרמן מדגישה את ההבדל שבין התמיכה בצבא לבין התמיכה במהלכים צבאיים. לדבריה, "יש הבנה הולכת ומעמיקה בציבור בין ההערכה של הצבא כגוף אופרטיבי לוחם לבין הצבא כארגון מנהלתי והפער הוא אדיר. כשאנו שואלים לגבי היכולת האופרטיבית כ-80% מתייחסים בחיוב, סומכים עליו, גם המוסריות של הלחימה, אך כשמגיעים לנושא השני בנוגע ליחס לחיילים וההתנהלות הכספית, המצב על הפנים, אחוזי תמיכה מאוד נמוכים. כשיש תחושה שהחיילים לא מטופלים כמו שצריך וכל הנושא של הפנסיות פגע באופן רציני ביכולת לנהל שיח בנוגע ליכולת של צה"ל למלא את ייעודו." הציבור מתייחס לביטחון כאל מוצר כאשר "התחושה היא שהביטחון ניתן, אך מחירו גבוה מדי." הציבור מוטרד היום מסוגיות כלכליות-חברתיות יותר מאשר מסוגיות ביטחוניות. "אנשים אומרים, אנחנו מוכנים לקבל את רמת הביטחון של היום, זה בסדר, ובאמת כששואלים את הציבור לגבי הבעיות שמטרידות אותו, יוקר מחייה ודיור הן במקום גבוה יותר והתחושה היא שהמחיר הנדרש עבור הביטחון גבוה מדי."

את השינוי במגמות החברתיות הדגימה הרמן באמצעות שאלה שנשאלה מאז יולי 1982 בנוגע לתוצאות המלחמה בלבנון וכדאיות המבצע הצבאי. ביולי 1982, עת הוצגה השאלה לראשונה: "כשאתה חושב עכשיו על תוצאות צה"ל בלבנון האם המבצע היה כדאי או לא כדאי – [היה] רוב גדול [משיבים] בהחלט כדאי או כדאי. [ההסבר הוא] כשהמבצע מתחיל יש תמיכה ציבורית מאוד גדולה, [אלא] שהעסק הזה משתנה תוך תקופה די

**קצרה.** בנובמבר 1982 רואים כבר ירידה והכפלה בשיעור של אלו שחושבים שלא כדאי או בכלל לא כדאי וזה תוצאה של שיח ציבורי, המדיה, הפרשנים וכמובן שנכנס כאן העניין הפוליטי.

**את ההיבט הפוליטי מייחסת הרמן גם לבחירות 1977, בהן התחולל המהפך השלטוני שהוביל לעליית הליכוד לשלטון.** אוכלוסייה גדולה במדינה, זו שמסורתית תמכה במפלגת העבודה, התקשתה לעכל את השינוי. הקושי הזה התחבר ואולי אף הזין חלק מהמחאה וזו בתורה הזינה את ההיבט הפוליטי. "לא הרבה שנים אחרי המהפך, כשיש אוכלוסייה גדולה שחשה שגנבו לה את המדינה ומביטה בחשד על ממשלה שאולי לא ניתן לסמוך עליה." דן שיפטן גורס שמלחמת לבנון הראשונה מסמנת את קו השבר שבין ימין לשמאל בישראל, בראייתו, המלחמה הפכה לגורם שעיצב את משחק סכום אפס בין שני המחנות: "מלחמת לבנון היא כישלון ברור. [אך היא] גרמה לכך ששני מחנות פוליטיים קיימו משחק סכום אפס בו כל אחד ניסה לייצר מציאות שהיא בלתי הפיכה על ידי הצד השני. הימין על ידי ההתנחלות באיו"ש והשמאל אוסלו וזה התחיל בגלל מלחמת לבנון."

ואכן, הרמן מצביעה על ההתפתחות של ההיבט הפוליטי כאשר "בסוף 1982 כבר יש עצומה ראשונה שחתמו עליה כ-3,000 קציני מילואים ובה מחו על הניסיון לפתור את הבעיה הפלסטינית באמצעות מלחמה ו[טענו ש]אין פתרון צבאי לבעיה הפלסטינית. בהמשך הכניסו אג'נדה פוליטית רחבה יותר. 10 שנים קודם לכן לא היו חותמים על עצומה כזו עם ביטוי כל כך בוטה וקריאת תיגר על ההנהגה לא רק על המבצע אלא על הקונספציה."

מאוחר יותר ולאחר הטבח במחנות הפליטים בצברא ושתילא, הגיעה "הפגנת ה-400,000, בלי קשר למספר האמיתי, זה הפך למשהו סמלי שתפס הרבה אנשים. היו הרבה גופים שנטלו חלק בהפגנה הזו כולל ארגונים שפעלו מאחורי הקלעים ולא בזירה הציבורית כמו "חיילים שוברים שתיקה". זה חרץ חריץ עמוק אצל מקבלי ההחלטות. מחאה נמדדת בהשפעה על מקבלי ההחלטות ועל הצבא." ובמובן זה, ברור שלמחאה הייתה השפעה הן על מקבלי ההחלטות והן על הצבא.

גם האליטה האינטלקטואלית הצטרפה למחאה וזוהתה אתה ולכן ובהכרח זוהתה עם השמאל. כך למשל הסופר עמוס עוז, שפרסם את ספרו "ממורדות הלבנון", שבו מתח ביקורת קשה ואפילו ארסית על מנחם בגין. עוז קישר בין המלחמה לבין אישיותו של בגין ועברו. הספר ביטא ויכוח חריף בין המחנות. למעשה, "זה [כבר] לא דיון מהותי בשאלה האם המלחמה [מתנהלת] כמו שצריך, אלא מעבר לשיח פסיכולוגי של נרטיבים. זו הנקודה בה הויכוח הפוליטי הופך לחרף ומחנאי הרבה יותר. אניטה שפירא כותבת על אווירה מקצינה ואלימה."

**המחאה שהתפתחה בעקבות מלחמת לבנון היא מחאה שמחלחלת גם למרחב החברתי והפוליטי, והמשמעות [היא] שהמחאה היא לא רק לגופו של דבר, אלא מייצגת תהליכי עומק.** מה שמעצים את השסעים החברתיים והפוליטיים, דבר קשור בדבר, לא ניתן לבדוד את העניין הביטחוני מהתהליכים האחרים שעוברים על החברה הישראלית. "מעבר לקשר שמזהה הרמן בין המהפך של בחירות 1977 למחאה במלחמת לבנון ובעקבותיה, היא

מצביעה על מאפיין ייחודי נוסף של מחאה זו: "הוסר הוטו על מחאה תוך כדי מחאה. הייתה מחאה של הורי שבויים ב-1973, אבל זה היה די סגור." המחאה שהתפתחה בעקבות מלחמת לבנון עיצבה מציאות, כאשר "היום זה עניין של עד 10 ימים, עד שמתחילים להישמע קולות מחאה נגד המלחמה וזה מצמצם את התקופה שאפשר ללכת למלחמה עם התמיכה הציבורית הרחבה." הרמן מסבה את תשומת הלב לעובדה ש"שני ציבורים כלל לא נמצאים בדיון הזה: ערבים וחרדים. אם אתה מצרף את המספרים אתה מגיע לכמעט 40% מהציבור שהדיון משפיע עליהם, אך הם לא חלק מהדיון הזה."

השחיקה בתמיכה הציבורית גדלה ככל שנקפו השנים מתחילת המלחמה. כך למשל, בסקר מיוני 1985, בה נשאל הציבור האם מלחמת לבנון הייתה הצלחה או כישלון, "68% חשבו שמדובר בכישלון וכששאלו מה צריך לעשות, רוב מוחלט [תמך] בנסיגה לרצועת ביטחון והעברת האחריות לצבא לבנון." באותו סקר, שהתקיים לאחר הנסיגה הראשונה, "שליש מהנשאלים חשבו שהנסיגה הייתה כישלון, כשהרוב מקרב אותו שלישי היה מהימין."

בשנת 1991 התקבע עוד יותר דימוי הכישלון של המלחמה. ובחלוף השנים, התקבעה מגמה המתאפיינת בכך ש"הציבור הישראלי מגבש דעות שהן לא כל כך נושائיות, אלא איפה הוא עומד למול מי שעומד במעגלי הכוח. ועכשיו רואים את זה באופן הרבה יותר בוטה כששואלים אנשים היכן עומדת הממשלה בטיפול בנושאי ביטחון וכלכלה, והממצאים הם פועל יוצא של העמדה הפוליטית ללא קשר לביצועי האמת של הממשלה." השפעתה של העמדה הפוליטית על שיפוט המציאות מחייבת לגישת הרמן את "החשיבות שבהכרת המגבלות של סקרי דעת קהל והחשיבות שבהיצמדות לעובדות בתהליכי קבלת החלטות של מקבלי ההחלטות."

בהתייחסותו למשמעותה של המחאה האזרחית, טוען גדי איזנקוט ש"מחאה אזרחית הייתה ותרמה להחלפת שלטון ב-1973 ולאחר מלחמת לבנון הראשונה והייתה ב-2006 ותרמה להחלפת שלטון וזה קרה עוד לפני תופעת הרשתות החברתיות. כלומר המרכיב של דעת קהל והסכמה לאומית הוא מרכיב ראשון." איזנקוט קושר בין מחאה אזרחית לבין חוסן לאומי, אותו הוא מזהה כמרכיב החשוב ביותר של הביטחון הלאומי בישראל "ורק אחרי זה האיום האיראני והאיום למדינה דו-לאומית ואיום הטילים."

מחאה אזרחית מבטאת חוסר אמון כלפי מקבלי ההחלטות ומוסדות המדינה, ובמקום בו המחאה לא זוכה להתייחסות מצד מקבלי ההחלטות או לתיקון של המערכות, נסדק החוסן הלאומי. את אמון הציבור מזהה איזנקוט כמשאב החשוב ביותר לתפקודו של צה"ל ולכן כרמטכ"ל, קידם את פרסום מסמך אסטרטגיית צה"ל לציבור. המסמך נועד לשתף את הציבור בכל הנוגע לאופן בו מזהה הצבא את האיומים ואת האתגרים ובהתאם לכך את בניין הכוח והפעלתו. הוא האמין שיהיה בכך כדי לסייע ביצירת הסכמה לאומית רחבה להפעלת הכוח הצבאי ביום פקודה, וכך הסביר:

"את גרסת אסטרטגיית צה"ל הפצתי בשתי גרסאות, אחת מסווגת בתוך הצבא ואחת לציבור מתוך הבנה שאמון הציבור בצה"ל הוא תנאי הכרחי להבטיח לצה"ל לממש את ייעודו ולהבטיח ניצחון במלחמה ולכן הצורך של מנהיגים ליצור הסכמה סביב הפעלת כוח היא קריטית כדי להצליח. הנתונים שהציגה תמר לגבי מלחמת לבנון הראשונה מעניינים, אך מעניין לראות לגבי מלחמת לבנון השנייה, שם הנתונים הפוכים. סמוך לסיום המלחמה, ביקורת קשה, וככל שהתרחקנו, 16 שנים אחרי המלחמה הציבור רואה זאת אחרת לגמרי.

**בכל מקרה הסכמה לאומית ויצירת סולידריות נתפסת בעיני כהכרחית להתמודדות עם מציאות שגרתית ובמציאות של מלחמה, שעבשיו שמים הכול בצד ונרתמים להתמודדות עם האתגר החיצוני, זה נכון חלקית. הקיטוב החברתי, השסעים, בעיית האמון במוסדות המדינה, במשטרה, בבתי המשפט, במערכת השלטון ואפילו הירידה באמון בצה"ל ובגורמי הביטחון מטרידה מאוד, ולכן הסיפור של החוסן הלאומי והצורך ליצור הסכמה לאומית רחבה ככל האפשר, היא בעיני האתגר המרכזי לביטחון הלאומי של ישראל וליכולת שלה להתמודד עם משברים פנימיים וחיצוניים."**

עמוס גלעד מייחס חשיבות רבה לדברי איזנקוט בנוגע לצורך בתפיסת ביטחון לאומי סדורה ופורמלית. בעיניו מדובר במשהו עמוק ומטריד במיוחד, "כיצד זה אירועים שעלו לנו בכל כך הרבה דם לא זוכים להתייחסות לגבי האופן בו הם צריכים להתנהל." תפיסת הביטחון הלאומי, לגישת גלעד, מחייבת התייחסות והתמקדות גם בקהילת המודיעין ובמשמעותה של הערכת מודיעין לאומית. "אומרים שראש אמ"ן הוא המעריך הלאומי. מי אמר? באיזה חוק זה מצוין? כשדגן התמנה לראש המוסד אמר, יש איראן, לא מעניין אותי מה אמ"ן אומר. לא עניין אותו אמ"ן. ראש אמ"ן הוא אלוף שמתמנה על ידי הרמטכ"ל. מנכ"ל משרד הדתות, שזה בערך אותה רמת חשיבות (בציניות מחויבת כמובן), מתמנה על ידי הממשלה. עכשיו זה לא עניין טכני."

גלעד סוגר מעגל בהקשר של הכנס, כשהוא קושר את הכשל למלחמת לבנון הראשונה ומסכם באומרו ש:

**"צריך מודל קבלת החלטות, שהיא שיפוט מקצועי מיטבי של המציאות, על בסיסה הערכת מצב, הרבה אנשים מבלבלים בין הערכת מודיעין להערכת מצב, הערכת מצב עושים מפקדים וקברניטים, הערכת מצב צריכה קודם כל לקבל או לא לקבל את הערכת המודיעין, זכותו של הקברניט שלא לקבלה, אבל הוא חייב לשמוע אותה. זה לא היה במלחמת לבנון הראשונה, שם היה עיוות מוחלט. חוץ מידעיות מגמתיות, אני לא מכיר שום דיווח אובייקטיבי או הערכה מסודרת שהוצגה לצורך הבנת המציאות."**

**תפיסת הביטחון הלאומי צריכה לתת מענה גם לבעיות מבניות בהקשר של קהילת המודיעין כולה ובדגש לגבי השב"כ והמוסד, שני ארגונים הכפופים ישירות לראש ממשלה, שאין ביכולתו, מוכשר ככל שיהיה, לבקר את פעולתם של שני הארגונים הגדולים, החשובים והמשפיעים הללו:**

"יש ראש שב"כ וראש מוסד, המנהלים ארגונים רבי עוצמה וכפופים לראש הממשלה, יש להם פגישת עבודה שבועית, עם קלדנית, בלי קלדנית, יש לו זמן לטפל בכל הדברים, היכן האחריות להערכת המודיעין? זה לא דבר פורמלי, זה דבר מהותי. יש מל"ל, שיש לו הרבה תקנים, מכיוון שהוא יושב במשרד ראש הממשלה, אך זה לא מל"ל כמו בארה"ב, שם אם אתה לא מופיע לדיון או לא מקשיב לו, אתה עלול למצוא עצמך ללא תקציב. כאן יש ראש מל"ל שהוא עוזר לראש הממשלה. זה שאין תפישה ומודל קבלת החלטות גורם לנו נזקים קשים."

את דבריו מסכם גלעד בחשיבות שיש להפקת לקחים ממלחמות אפגניסטן ועיראק והוא מכוון בדבריו **לחשיבותם של מטרות מלחמה ברורות לצבא ולציבור וקונצנזוס בנוגע לאותן מטרות. אלו בעיניו תנאי הכרחי לאמון הציבור, שבלעדיו יתקשה הצבא לפעול ולהצליח:** "מלחמות עם מטרות שברורות לציבור זה דבר חשוב. בלי אמון הציבור הצבא לא קיים. מדוע בחומת מגן זה זכה לתמיכה, מכיוון שהבינו שיש לנו אויב מבית וזה מכרסם אותנו. בלבנו הבינו [הציבור] שהלכנו למלחמה מיותרת ללא בעלי ברית, אם היו עוזרים לנוצרים בכסף או נשק, אז בסדר, אבל שחיילי צה"ל יעשו את העבודה עבורם, איך נפלנו בפח הזה? זו המורשת שצריך להעמיק בה ומלקחים בעולם."

### **סיכום, תובנות מהכנס והמלצות**

הסוגיות שנדונו במהלך הכנס מציפות כמה תובנות והמלצות חשובות, אותן נבקש להציג באופן תמציתי בפרק זה. מעבר לחשיבות התובנות וההמלצות, יש בהן כדי להניח תשתית למחקרי המשך לצורך פיתוח תשתית הידע בנוגע לסוגיות מרכזיות הקשורות לאתגרי המנהיגות הלאומית, חשיבותה של תפישת ביטחון לאומי ויחסי דרג מדיני-דרג צבאי ובכלל זה יחסי מודיעין-קברניט.

התובנה המרכזית, שהודגשה על ידי מרבית המשתתפים הייתה **שאריל שרון לא שיקר ולא הונה את ראש הממשלה מנחם בגין**. ברי כי מנחם בגין, והממשלה כולה, הכירו את מהלך המלחמה לפרטים, קבעו את המטרות והיו מודעים לדרך אותה הוביל אריאל שרון כשר ביטחון.

מעבר לכך עלו מספר תובנות אופרטיביות שלהבנתנו רלוונטיות גם לתקופתנו, בראייה של 40 שנה. לכן החלטנו לסכם אותן כאן, בתמצית ובסגנון של המלצה לדרגי מקבלי החלטות

כל המשתתפים הכירו בצורך **לגיבוש קונצנזוס פנימי** ברמה הפנים ישראלית, הן הפוליטית והן ברמה הלאומית, לפני יציאה למהלך משמעותי כמו מלחמה יזומה, מבצע צבאי רחב או מהלך בעל אופי מדיני דוגמת ההתנתקות. תובנה זו באה לידי ביטוי בצורה טובה ביותר, בעת היציאה למבצע חומת מגן בשנת 2002, גם כלקח ממלחמת לבנון הראשונה. ללא חשיפה של המהלכים הצבאיים המתוכננים, נבנתה בהדרגה ההבנה בעם כי לא ניתן עוד

להמשיך בהצמדות להסכמי אוסלו תחת טרור. הבנייה האיטית גרמה לכך שהעם כולו, בדגש על אנשי המילואים, עמד מאחורי היציאה למהלך ותמך בו לכל אורכו.

תובנה זו רלוונטית מאוד גם לימינו. אמנם אין כל כוונה וצורך לפתוח לדיון מקדים את שאלת היציאה למלחמה או למבצע צבאי או את המהלכים המתוכננים, אלא "להכין את הקרקע" לקראת מבצע מעין זה ולגבש תמיכה עממית רחבה למהלך.

הציבור חייב להיות מודע מראש לאיומים ולסיבות שהובילו לביצוע מהלך נרחב וחייב גם להבין, במגבלות ביטחון שדה, את האילוצים והמגבלות החלות על מקבלי ההחלטות בדרג המדיני העליון. ברור, כפי שהיה ברור לאריאל שרון בתקופת כהונתו כראש ממשלה, כי ללא קונצנזוס רחב יהיה קשה לרתום את העם, את המערכות השלטוניות והפוליטיות לביצוע מהלכים מורכבים.

בהקשר לקונצנזוס עלו שתי נקודות מהותיות עליהן צריכים מקבלי ההחלטות לתת את הדעת: **חשיבות שימור הקונצנזוס לאורך זמן והגדרת מטרות ברורות למהלך המתוכנן.**

ניסיון העבר מוכיח שגם באירועים שהתחילו עם תמיכה נרחבת בציבור ישנה ירידה בתמיכה לאורך זמן. בעיקר נכונים הדברים כאשר הדברים משתבשים (נפגעים, פגיעה באזרחים, תחושה של דשדוש ומטרות לא ברורות). מקבלי ההחלטות צריכים לקחת זאת בחשבון וליצור מראש מערך הסברה מתואם ומסונכרן מול הציבור, לקיים תדרוכים שוטפים עם רמת שקיפות המאזנת בין שמירה על סודיות לבין הצורך של הציבור לדעת על מנת לשמר את רמת התמיכה לאורך זמן.

**הגדרת מטרות מראש מהווה** כלי מהותי ביכולת ליצור ולשמר את הקונצנזוס המדובר. בכנס הובעה ביקורת משמעותית על כך שממשלות ישראל השונות נמנעות מלהגדיר באופן ברור את המטרות והמהלכים אותם בכוונתן לבצע. הסיבה העיקרית, השגויה בעינינו, שממשלה נמנעת מהצגת מטרות נובעת, בדרך כלל, מהפחד להיכשל ולא ליישם את המטרות, ובכך להפסיד מבחינה פוליטית. אנחנו מאמינים שעל מקבלי ההחלטות להגדיר ולהציג לציבור את מטרות המהלך המתוכנן, באופן ברור וישים, בלי לפגוע בגמישות הביצוע ובדרך להשיג הצלחה במהלך. **הימנעות מהצגת מטרות לא יכולה להיות הפתרון.**

**הכרח בגיבוש תפיסת ביטחון לאומי מעוגנת בחקיקה.** סוגיה זו עלתה בצורה משמעותית במהלך הכנס. אי קיומה של תפיסת ביטחון לאומי פוגמת ביכולת של הממשלה לפעול על פי כיוון מוגדר ומושכל. היעדר תפיסת ביטחון

לאומי גורמת, במרבית המקרים, לפעילות תזזיתית, לא ברורה, מבולבלת ולא ממוקדת ונראה שהיא מונעת, בין היתר, ממניעים פוליטיים ופחות ממניעים מקצועיים.

בהקשר זה, ההמלצה החד משמעית למקבלי ההחלטות היא, שכחלק מהגדרת תפיסת ביטחון לאומי, יש להסדיר ולעגן בחקיקה רלוונטית גם את **היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי ואת תפקיד הרמטכ"ל** והקשר הישיר שלו גם לראש הממשלה. הפער בהגדרות אלו בלט מאוד במלחמת לבנון הראשונה וצוין, בתסכול רב, על ידי משתתפי השולחן העגול, כי נושא זה לא טופל מאז ועד היום. נכון יהיה, בעינינו, כי הממשלה הבאה שתקום בישראל תטפל בסוגיה זו ותבצע את החקיקה המתאימה תוך שנה מיום היבחרה.

**חשיבות הקשר עם ארה"ב.** הקשר עם ארה"ב, בהובלת לשכת ראש הממשלה, הוא קריטי להצלחת המהלכים המבצעיים והכרחי על מנת לסייע בגיבוש תמיכה פנימית ישראלית, תמיכה אמריקאית ותמיכה בינלאומית רחבה למהלכים של ישראל. הקשר עם ארה"ב צריך שיבוא לידי ביטוי בתאום מוקדם של מהלכים מהותיים וטיפול מערכת קשרים רוחבית מדינית, מודיעינית וצבאית עם כל גורמי הממשל. הגישה לממשל צריכה להיות שקופה לחלוטין, כאל בן ברית אמיתי. תיאום עם ארה"ב אין משמעותו הגבלת חופש הפעולה של ישראל. להיפך, הוא יאפשר את מירב הגמישות ויאפשר להחליט בעצמנו על המהלכים הרצויים שיזכו לתמיכה. **שיח בריא ופתוח עם הממשל האמריקאי הינו נקודת חוזק הכרחית בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל.**

מדינת ישראל לא יכולה וגם לא נכון שתנסה לשנות את אופי וזהות ההנהגות של המדינות השכנות במזרח התיכון. למדינת ישראל, כמו לכל מדינה אחרת, יש מגבלת כוח וישנם הבדלי תרבות המחייבים אותנו לחשוב בצורה פרקטית וצנועה. תחת זאת נכון שמדינת ישראל תדע "לקבל" את אותם המשטרים, להתמודד עמן ולנסות להגיע למיצוי האינטרסים שלנו דרך קיום קשרים עם אותם המשטרים.

כחלק מהדיון האם מלחמת לבנון הייתה מלחמת שולל או לא, עלתה תובנה ברורה בנוגע למערכת היחסים בין הדרג הפוליטי הנבחר והדרגים המקצועיים. מנהיגות לאומית צריכה לקחת בחשבון, לכבד ולהעריך את עמדת הדרגים המקצועיים, עתירי הניסיון והמערכות הבירוקרטיות במדינה. הדרג המדיני הנבחר חייב לעבור תהליך לימוד והכשרה, לפני כניסה לתפקיד ותוך כדי התפקיד, על ידי הדרג המקצועי.

יש להגדיר כללים ברורים שיאפשרו כניסה מקצועית לתפקיד, כולל קיום סדנאות לבעלי תפקידים בדרג הנבחר, בעיקר (אך לא רק), לחברי הקבינט המדיני בטחוני. סדנאות והכשרות אלו יאפשרו לדרג הנבחר להיכנס לתפקיד מוכן, בצורה מסודרת שתחסוך אי הבנות ותקלות בזמן אמת.

המלצות אלה, הנובעות מתכני השולחן העגול כפי שפורט במסמך, הן בבחינת סל כלים נוסף למקבלי ההחלטות, אך הן לא באות להחליף עצמאות מחשבתית ויכולת קבלת החלטות של מקבלי ההחלטות. חשוב להדגיש כי מנהיג צריך שידע לקבל החלטות מנהיגותיות בהן הוא מאמין, גם מתוך ידיעה שהוא עלול לשלם מחיר פוליטי וציבורי. החשש מביקורת או מועדת חקירה לא יכול להנחות את המנהיג, הקבינט או הממשלה ולמנוע מהם לקבל החלטות בהן הם מאמינים. החלטות הן לא תמיד פופולריות, לעיתים הן בניגוד לדעת הקהל (או חלקו) ובניגוד לסקרים. החלטות בעלי אופי בטחוני נכון שיהיו על בסיס לימוד מקיף של הנתונים, הישענות על המערכות המקצועיות התומכות ושיתקבלו על פי תפיסת הביטחון הלאומי של המדינה כפי שתנוסח בהקדם.