



איפה באמת מתקבלות ההחלטות

והתכנסו בביתה לפני ישיבות ממשלה. בתקופות דרמטיות כמו מלחמת יום הכיפורים התנהלו במטבחון התייעצות בסוגיות ביטחוניות ומדיניות והתקבלו החלטות לפני הדיונים הרשמיים בממשלה. כך גם ב"פורום החווה" בחוות השקמים, ביתו של ראש הממשלה אריאל שרון, שם כונסו מקורביו לקבלת החלטות משמעותיות למדינה.

אין חידוש בכך שבנימין נתניהו מקבל החלטות בקבוצה מצומצמת, יש אומרים משפחתית. לא כל שותפיו של ראש הממשלה להנהגה באים מאותו עולם תוכן, אינם מתחרים בו ויהיו נאמנים עליו. יש משהו טבעי, לפיכך, ברצון להתייעץ עם "מקורבים", שלא לומר אומרי הן.

גם בחברות שלחלקן הגדול הנהלות ודירקטוריונים ידוע שהחלטות לא בהכרח מתקבלות במסגרות הפורמליות של הארגון שחלקן, יש להודות, מהוות חותמת גומי על שאיפות בעלי השליטה או המנכ"ל. במדינה כמו בארגון, היכולת לחיבה ביקורתית תלויה בגישה למידע אמין ומלא. במקרים רבים, מניעים ומידע קריטיים מתקבלים באופן מוגבל ומבוזר סס על תוצרים מצומצמים או מהונדסים, המותירים את המנהלים עם תובנות חלקיות בלבד. כך, הם אינם מסוגלים לראות את התמונה המלאה או לבחון את ההשלכות המלאות של ההחלטות שמתקבלות בחברות. מחסור זה מוביל לנטייה לקבל החלטות על פי מידע חלקי או מוטע, ופעמים רבות מתוך שיקולים פוליטיים, כלכליים או אישיים.

קיומו או היעדרו של מידע אמין נמצא על רצף שכל מנהיג בוחר היכן להתמקם בו. מנהיג שכל כולו היעדר נגי שות למידע אמין ומלא, מוביל לתפיסה או דימוי של החלטות המבוצעות על סמך מניעים נסתרים או נשגבים מדעת הציבור הרחב. גם לתומכיו, כמו למבקרינו, היכולת לחשיבה ביקורתית אמיתית מועטה מאוד, והיכולת להבין את ההשלכות הממשיות של ההחלטות מוגבלת לידי עמדות רגשיות המוקצנות ככל שהשלכות אלו חמורות יותר. אין מנהיג או מנהל שמשוחח עם הקהל הרחב באותה אינטימיות שבה הוא משוחח עם הקרובים לו ביותר. תמיד קיים פער בין הנסתר לגלוי. אבל ככל שהפער הזה גדול יותר, ככל שתרכות ההנהגה והניהול נשענים על הפער וניוונים ממנו, התוצאה היא מדינה או ארגון חולים שבהם יש ספק אפילו לגבי המניעים למהלך דרמטי כמו יציאה למלחמה. היועץ קונראד תמצת את העניין בשיחה שבה שכנע את סטנלי להפיק מלחמה בדויה כדי להציל את הנשיא: "אנחנו זוכרים את הסלוגנים ואפילו לא זוכרים את המלחמות המזוינות" הוא אמר לו. "אתה יודע למה? כי זה שואו ביונס. לשם כך אנחנו כאן."

התקופה האחרונה מעלה בויכרון את הסרט "לכשכש בכלב" מ-1997 בכימויו של בארי לויןסון. הסרט מבוסס על ספרו של לארי ביי הארט, "גיבור אמריקאי" בעיבוד גאוני לתסריט של דייוויד מאמט. העלילה עוסקת במומחה התק שורת קונראד בריאן, בגילומו של רוברט דה נירו, ובמפיק ההוליוודי סטנלי מוטס, בגילומו של דסטין הופמן, הנרתמים ליצירת הסחת דעת תקשורתית בדמות מלחמה מזויפת בא לבניה, כדי להסיט את תשומת הלב משעורריה מינית שבה מעורב נשיא ארצות הברית. הימים הם ימי קמפיין הבחירות, בחירתו מחדש של הנשיא בסכנה, והיועצים מחליטים שלמלחמה פוטנציאל אדיר להצלת המצב.

הסרט זכה להצלחה בקרב המבקרים והקהל כאחד, והתקבל כיצירה חדת-אבחנה על כוחה של המדיה בעידן המודרני, עוד לפני עידן הפוסט-אמת ולפני עליית כוחן של הרשתות החברתיות. המפיק ההוליוודי המכיים את המלחמה מה המומצאת רומז בסרט על כך שהוא היה גם זה שהפיק את מלחמת המפרץ. "איך אנחנו יודעים שהיתה מלחמת מפרץ בכלל", שואל המפיק סטנלי את האסטרטג התקשורת תי קונראד, ועונה: "בגלל שראית את זה בטלוויזיה". מזה שנים מלחמות, וכל מה שאנחנו האורחים יודעים על המנהלים להילחם בהן, מתנהלות בפטלפורמות השונות במדיה שאנחנו צורכים. מה שאנחנו יודעים על הניצחונות, הקורבנות והאסונות זה מה שמספרים לנו, ובהיעדר תקשורת נובחת ונושכת אנחנו מבינים רק את מה שמפרשנים לנו.

לאחר מלחמת עיראק ב-2003 הקימה ממשלת ארצות הברית צוות מיוחד במטרה למצוא ראיות לקיום נשק להשדה המונית (WMD) או תוכניות לפיתוחו, שהיוו את העילה הרשמית ליציאה למלחמה. הדו"ח שפרסם הצוות קבע שעיראק לא החזיקה במאגרים של נשק כימי, ביולוגי או גרעיני בזמן הפלישה האמריקאית. כ-4,500 חיילים אמריקאים נהרגו במלחמה ובתקופה שאחריה וכ-32 אלף נפצעו. מספר דומה של נפגעים היה בקרב חיילי הברית כולה.

איזה כלים עומדים לרשות אורחי מדינה הנקראים לשאת את הסבל של מלחמה אליה הם יוצאים, במיוחד כשהם בצד של מלחמת הברירה? מה הם יכולים לדעת על המקום בו מתקבלות ההחלטות? על המניעים? על התזמון? איזה כלים עומדים לרשות אורחי מדינה הנקראים לשאת את הסבל של מלחמה אליה הם יוצאים, במיוחד כשהם בצד של מלחמת הברירה? מה הם יכולים לדעת על המקום בו מתקבלות ההחלטות? על המניעים? על התזמון? הם אינם יודעים כמעט דבר. אפילו פרוטוקולים רשמיים של ישיבות ממשלה או דיוני קבינט לא בהכרח משקפים את התמונה, כי מנהיגים אימצו לעצמם מסגרות דיון לא רשמי מיות שבהן מתנהלים הדיונים שבאמת קובעים את גורל הניתינים. הדיונים הפורמליים מתרחשים בחזית הבמה, ההחלטות מתקבלות מאחורי הקלעים. כזה היה ה"מטבחון" של גולדה מאיר, קבוצה של יועצים ושרים שהיו קרובים לראש הממשלה במהלך כהונתה בשנים 1969-1974,

איזה כלים עומדים לרשות אורחי מדינה הנקראים לשאת את הסבל של מלחמה אליה הם יוצאים, במיוחד כשהם בצד של מלחמת הברירה? מה הם יכולים לדעת על המקום בו מתקבלות ההחלטות? על המניעים? על התזמון?

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני-אסטרטגי ומרצה לעמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

363