



אנליסט | איתי שילוני

לבחור שלא לראות

מהמנהרות של חמאס ועד לזלזול בנטפליקס - הסיפור תמיד זהה: המידע היה שם, רק הפיענוח נכשל. עכשיו תורם של מנהיגי האופוזיציה להוכיח שהם לא נופלים לאותה מלכודת

הצורבות ביותר לקונספציית הוילזול באויב של הישראלים. לאלה שתולים תקווה בכך שוועדת חקירה ממלכתית, אם תקום, תחקור כשלים כאלה מקונספציות ועד ביצוע, ותבער את הדרוש ביעור, צפויה אכזבה. מה הועילה ועדת החקירה הממלכתית לחקר כשלי מלחמת יום כיפור, לשינוי התרבות הארגונית הישראלית? גם שם עסקו בסימני אוהרה שלא שעו להם, בקונספציה ובחוסר ההיערכות. ד"ר אגרנט לא שינה את התרבות הארגונית הביטחונית והמדינית, שינוי שהיה יכול לצמצם את הזלזול המוכר באיום המנהרות ובעיקר במי שחפר אותן. גם הד"ר של ועדת הבדיקה הממשלתית לחקר אירועי מלחמת לבנון השנייה הצביע על כך שלא התקיים תהליך הפקת לקחים מאירועי חטיפתם של בני אברהם, עדי אביטן ועומאר סואעד כשש שנים לפני פרוץ המלחמה, או נחטפו אהוד גולדווסר ואלדד רגב באותו אזור ממש.

אין מה לראות כאן

הכשל הזה אינו ייחודי למערכות מודיעין וצבא; הוא מייצג תופעה אנושית וארגונית אוניברסלית המוכרת היטב בעולם הניהול והאסטרטגיה העסקית. זלזול ביריב ועיוורון תחרותי, שזכה לכינוי המחקרי "Strategic Myopia", נחשבים לגורמים השכיחים וההרסניים ביותר לקריסתן של אימפריות עסקיות מבוססות. ההיסטוריה הניהולית מוכיחה שוב ושוב כי מנהיגים ושחקנים שולטים אינם נופלים בשל מחסור במשאבים, בטכנולוגיה או במודיעין, אלא בשל היכר ריס קוגניטיבי - התפיסה כי הסטטוס-קוו יישאר לנצח, והמתחרה החדש או הבלתי-קונבנציונלי הוא נחות, וחסר יכולת אמיתית. בספרו "דילמת החדשן", הראה קלייטון כריסטנסן, פרופ' למינהל עסקים מאוניברסיטת הרווארד,

ל מי שעומד בפקקים בתל אביב ושואל את עצמו מתי כבר תהיה בעיר רכבת קלה כמו שצריך, אמור לייחל לכך שחמאס או חיזבאללה היו ממונים על הפרויקט - בניטרול הסיכונים הביטחוניים. על פי הערכות של מערכת הביטחון הישראלית שפורסמו ב"ניו יורק טיימס" בינואר 2024, אורך רשת המנהרות שחפר חמאס באמצעיו הדלים ברצועת עזה מוערך ב־560 עד 720 קילומטר. כריית תת־קרקע בהיקף כזה גוררת עקירת אדמה וחול בכמות עצומה: בהתחשב במקדם התפיחה הטיפוסי של קרקע חולית, יש צורך בשינוע ופינוי של כ־1.5 עד 2 מיליון מטרים מעוקבים של עפר. מסה זו שקולה לכ־60% עד 75% מנפחה של הפירמידה הגדולה של גיזה במצרים, או לכ־150 אלף נסיעות של משאיות עפר כבדות. פינויה והסוואתה של "פירמידה" זו מתחת לפני השטח - שכללה אלפי פירים, שינוע שקים יומימי ופיוור הדרגתי בשדות, בחופים ובתשתיות בנייה במשך יותר מעשור - דרשו אופרציה לוגיסטית מתוחכמת. כל זאת תחת עינו העצומה של המודיעין הישראלי המכסה שטח קטן יחסית באמצעים אינסופיים.

אלא שהעיוורון התפיסתי התפשט מהקרקע החולית של עזה; אל האזור הסלעי של גבול הצפון. על פי תחקיר שפורסם ב"ליברסיון" הצרפתי בפברואר 2024, ועל פי מה שנחשף במערכה האחרונה והנוכחית, חיזבאללה חצב לאורך שנים רשת תת־קרקעית של מאות קילומטרים בדרום לבנון. חציבה זו בסלע קשה, שדרשה פטישי אוויר, ציוד כבד ופיצוצים שהערידו את האדמה, הגיבה מיליוני מטרים מעוקבים של פסולת מחצבה שפוררה בגלוי בשטח. העובדה ששתי פירמידות - אחת מחול מוצנע בדרום והשנייה מסלע רועש בצפון - הוקמו ברימנית מתחת ועל פני השטח מבלי לסדוק את תפיסת הביטחון הישראלית, היא אחת העדויות

לאלה שתולים תקווה בכך שוועדת חקירה ממלכתית, אם תקום, תבער את הדרוש ביעור, צפויה אכזבה. מה הועילה ועדת החקירה הממלכתית בראשות אגרנט לחקר כשלי מלחמת יום כיפור לשינוי התרבות הארגונית הישראלית?



כיצד חברות מובילות מולולות במתחרים המציגים "חדש" נות משבשת". השחקן הקיים, המורגל בקווי המחשבה והפ" רדיגמות הישנות, בוחן את היריב בכלים המסורתיים ומסיק בביטול שאין ממה לחשוש.

בבתי הספר למינהל עסקים לומדים על בלוקבאסטר, שראתה בנטפליקס שחקנית שולית ולא זיהתה את הפיתוח לשירות סטרימינג ששינה את האופן שבו צורכים מדיה; נר קיה, שהחזיקה בכמעט ממצית משוק הסלולר העולמי ובי-טלה בכו את האייפון ב-2007; וכמובן קודאק שפיתחה בעצמה את המצלמה הדיגיטלית הראשונה, אך גנזה אותה מתוך זלזול בקצב ההתפתחות של הטכנולוגיה החדשה ובי-כולתה להכריע את סרטי הצילום המסורתיים. הויקה בין היוהרה של הישראלים וכולול הצבאי בחמאס ובחיובאללה לבין העיוורון העסקי של נוקיה או בלוקבאסטר, טמונה בער-בדה שהמידע תמיד שם. תצפיתנות התרעו על תנועות על הגדר, אורחים בצפון דיווחו על רעשי חציבה בסלע, ומנהלי בלוקבאסטר ראו את מספרי המנויים של נטפליקס גדלים. הכשל מעולם לא היה במידע החסר, אלא בפיענוח. גם מול אינסוף נתונים, התפיסה המולולת באויב וביריב העסקי והאמונה הנבוכה בעוצמה ניצחת, מנצחים.

יכולת אנושית מופלאה זו לולול ביריב מסוכנת במיוחד לקראת מה שמכנים בתקשורת, ובצדק: הבחירות הגורליות ביותר לקיומה של המדינה. שלושה ממנהיגי גוש השינוי, גדי איזנקוט, יאיר גולן ונפתלי בנט נשענים על ניסיונם הצ-באי כחלק מהרקורד המנהיגותי והאישיותי שלהם. אולם, למעט גולן המתבטא בבוטות יחסית ובסגנון שניכר שאין מאחוריו מחשבה יתרה, לא ניכרים בחבורה הזו תעוזה, תח-כום או מובילות. הם אפילו לא השכילו לייצר תמונה משור-תפת שתשדר עמידה כחומה בצורה מול נתניהו או הימין. אין להם עמדה מעניינת בשום נושא והם ממשיכים כנראה להאמין בממלכתיות ובהתנחמות ככלי מרכזי בדרך לניצ-חון. לא, וזה לא עניין של בידול מנתניהו או מהביבום. כי הם אכן לא חייבים לדבר בשפת ביבים, לשקר או להמציא מציאות אלטרנטיבית. אבל הם כן חייבים להראות שהם חייבים לנצח. שהם חייבים לשנות. לא רוצים. חייבים. תחת זאת הם לרוב נראים נרפים וחביבים. לא תחרות בזירת האגרוף הפוליטית. הם לא מפחידים, לא מרתקים, לא מר-שאי תשוקה, לא מי יודע מה מייצרי אמתיה. מבחולים מהחוצפה שהם חוששים להפגין. מקפידים להגיד: הממשלה הרעה הזו, כדי לא להתלכלך על נתניהו.

הבכיר בדרגה והמוביל בסקרים איזנקוט, רמטכ"ל לשע-בר, רגיל להתבונן באויב דרך הכוונת היהירה של תפיסת הביטחון הישראלית. ניכר שהוא סומך על עצמו ועל מנהיגותו השקטה. הוא מאמין בדרכו הערכית והמנומסת. הוא לא יירד לרמה של היריב. לא ינקוט תכסנות. לא מעט פרשנים פוליטיים מזהירים אותו לאחרונה שעמדותיו אינן נחרצות מספיק, שהוא אינו קובע את השיח, שהוא אינו נראה ונשמע כמו ראש ממשלה. תומכי הגוש שהוא מוביל נאחזים בפער הקטן, ההדרגתי והאיטי שהוא צובר מול ראש הממשלה המכהן בנימין נתניהו. זה לא מספיק. נוכרי: ערב הבחירות ב-2015 עמד המחנה הציוני בראשות הרצוג ולבני על 26-24 מנדטים בסקרים והליכוד על 22-21. תוצאות הני-בוסה היו 30 לליכוד ו-24 למחנה הציוני. האם איזנקוט היה פועל אחרת אילו לא היה חושב שמולו עומד ראש ממשלה שעל ראשו אסון ביטחוני וכשלים קולוסליים בכל מישור? האם איזנקוט מאמין שלא ייתכן שיצביעו לנתניהו אחרי כל זה? האם הוא מולול ביריבו המסוכן והמשוכלל? אחרת אין מענה לשאלה מדוע הוא לא מפשיל שרוולים ומראה שהוא מוכן להתלכלך, להיאבק עד הניצחון. די להיזכר בסצנה קלאסית מסרטי פעולה אמריקאיים. האיש הרע נופל מהקר-מה השלישית והשוטר הטוב בטוח שהוא גמור אבל, כשהוא מציץ מעבר למעקה הגג, מסתבר שאין למטה גופה. ואו, בום, האיש הרע יוצא מהדלת ומסתער כאילו כלום. הויתור מראש הוא לא רק עצלות מחשבתית. זו יהרהר. נתניהו אכן לא קוסם. הוא נחלש והודקן והמעגל שתומך בו נפגע. אבל עדיין יש לו אנרגיות שיא. הוא בכל מקום. מייצר אג'נדות. מפייס סרטונים. משריין. עוקץ כפרפר בזירה ומש-דר שהוא חייב לנצח. והוא אכן חייב. הוא יודע שאם יפסיד המשפט הפלילי שלו ייהפך לאמיתי. הוא האיש הרע שנפל מהקומה השלישית, התגלגל על הרצפה, נאנח, קם, יישר את הבגדים וחזר לקרב בשיא המרץ ומאז הוא לא נח. מנהיגי גוש השינוי חייבים לרדת לזירה עם סכין בין השי-ניים, כפי שהם היו אומרים לחיילים שלהם כשהם היו סמלי מחלקה. את הבחירות צריך לנצח. ואחר כך לעבוד בדחיפות בשינוי התרבות הארגונית של הולול באחזר שלא יקום עלינו שוב, ובאופן מפתיע. בעצם לא מפתיע. צפוי.

מנהיגי
האופוזיציה
ממשיכים
להאמין
בממלכתיות
ובהתנחמות
ככלי מרכזי
בדרך לניצחון.
הם לא חייבים
לדבר בשפת
ביבים, לשקר או
להמציא מציאות
אלטרנטיבית.
אבל הם כן
חייבים להראות
שהם חייבים
לנצח

בלוקבאסטר, איזנקוט,
ועדת אגרנט, מנהרה,
נוקיה, נטפליקס

צילומים: תומר אפלכאוס, דובר
צה"ל, יעקב סער / לע"מ, Adwo
Bing Guan / Shutterstock
Bloomberg

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R,
חברה ליעוץ ארגוני ואסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון
למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן