

# מנהיגות מכוננת חדשה לישראל

## יחזקאל דרור

### א. הנסיבות מחייבות מנהיגות מטיפוס חדש

האיכויות הדרושות ממנהיגות לאומית בכירה תלויות בנסיבות. יש ודרושים מנהיגים משמרים ויש שדרושים מנהיגים מהפכנים; לעתים על מנהיגים להיות בעיקרם אסטרטגים ומכווני עתיד, ובמועד אחר דרושים מנהיגים המצטיינים ביכולת אלתור והתמודדות עם משברים בזמן הווה. כך, למשל, בשלהי הקמתה של מדינת ישראל היה דרוש מנהיג מכונן אסטרטגי-חזוני בעל יכולות אלתור, הממוקד בישראל ואינו מצטיין בהכרח בהבנה מעמיקה של עולם ומלואו. על צורך זה ענה דוד בן-גוריון בצורה טובה מאוד, גם אם הניח יסודות לא נכונים לעתיד יחסי ישראל והתפוצות. ואילו עם חטיפת החיילים בצפון על ידי חיזבאללה, ב-12 ביולי 2006, היה דרוש לישראל ראש ממשלה בעל "ראש אסטרטגי" שניחן במנה גדושה של זהירות, וכן שר ביטחון בעל הבנה עמוקה

---

פרופ' יחזקאל דרור, פרופסור אמריטוס למדע המדינה ומנהל ציבורי באוניברסיטה העברית, היה נשיא המכון לתכנון עם יהודי; חתן פרס ישראל (2005); היה חבר בוועדת וינוגרד לבדיקת ההיערכות של הדרג המדיני ומערכת הביטחון בעקבות מלחמת לבנון השנייה. נושאו של מאמר זה יידון בהרחבה בספרו **מנהיגות מכוננת יהודית-ציונית לישראל: תכנית לאומה למאה העשרים ואחת**.

לגבי יכולותיו ומגבלותיו צה"ל. היעדרם של מנהיגים בעלי איכויות אלה הוא שגרם לכישלונות החמורים של מלחמת לבנון השנייה. מכאן, שהערכת דינמיקה<sup>(1)</sup> הנה בסיס הכרחי לאפיון טיפוס המנהיג הנחוץ לישראל ואיכויות הליבה הנדרשות ממנו. זאת, בטווח הזמן שבין ההוֹוה ועד אמצע המאה העשרים ואחת, שבו על מנהיגי ישראל לחשוב ולפעול תוך מתן עדיפות לעתיד ולהתמודדות עם אי-הוודאות הכרוכה בכך. כדי לענות על צורך זה אציג בתמציתיות שש תזות על הדינמיקה הצפויה מנקודת המבט של אפיון המנהיגות הדרושה.

### ישראל ממשיכה להיות מדינה בהתהוות

הישגיה של ישראל, בשנת השישים לייסודה, מהווים הצלחה הרואית שמעטות כמוה בהיסטוריה. יחד עם זאת, שישים שנה של קיום המדינה הן כאין וכאפס לעומת אלפיים שנה של אי-קיום מדינה יהודית בארץ האבות. לכן, זוהי תקופה קצרה מדי מכדי לאפשר את התרגלות העולם לקיומה של מדינה יהודית, וכן לגיבוש תפיסה עצמית של "מדינה יהודית" והבהרת יחסיה עם התפוצות.

כך, למשל, אין שום אפשרות שהעולם המוסלמי ישלים באמת ובתמים עם קיום מדינה יהודית פורחת על אדמה הנחשבת בעיניו כ"אדמת האסלאם", תוך דור אחד או שניים לפחות, גם אם אפשר להגיע עמו להסכמים פרגמטיים שיציבותם תישאר בעייתית.

גם עיצוב דפוסי ממשל מתפקדים הוא תהליך ארוך, כמוכח מההיסטוריה של מדינות אחרות, ואין לראות בצורת המשטר הנהוגה כעת, אלא שלב ראשון בעיצוב מוסדות המדינה בישראל.

לכן, יש להעריך את מצבה של ישראל ואת הדינמיקה שלה כ"מדינה בהתהוות". אין בעצם הישגיה בשישים השנה הראשונות ערבות לקיומה ולשגשוגה בעתיד; ואין להתייחס לסוגי המדיניות בהם נקטה במהלך שנים אלה, כולל אלה שפעלו היטב בעבר, כאל עקרונות פעולה שיהלמו את מצבה העתידי.

1. המושג המקובל "הערכת מצב" טועה ומטעה, שכן מה שחשוב הוא לא מצב סטטי ברגע מסוים אלא מצבים כמתפתחים עם הזמן וגורמי השינוי, דהיינו "דינמיקה".

## העולם, האזור וישראל משתנים במהירות ובצורה לא יציבה

העולם כולו, והאזור בפרט, נתונים בדינמיקה של תמורה מהירה שהיא משברית ואיננה יציבה בחלקה. בסביבה כזו, הבטחת השגשוג וההישרדות מחייבת את ישראל להשתנות בצורה כזו שתאפשר לה להתמודד עם תמורות עולמיות ואזוריות. ויש בכך משום חיזוק מהותה כמדינה בהתהוות, שדרוש להניח בה יסודות חדשים לעתידה.

גם ישראל עצמה משתנה במהירות, למשל, בכול הנוגע לדמוגרפיה, ערכים, תרבות, משק וחברה. במיוחד רבים השינויים בין דור לדור, אפילו במגזרים חרדיים הרואים את עצמם כמשמרים בקפדנות את מסורת העבר. אולם השינויים החלים בישראל מכוח דינמיקה חברתית ומדיניות העבר לאו דווקא הולמים את צורכי ההתמודדות עם הסביבות המשתנות, על החשש מפני שקיעה ואף מפולת.

לא הכול משתנה במהירות, שכן חלק מהתהליכים ההיסטוריים הנם איטיים. למשל, מאפייני היסוד של הסכסוך הערבי-ישראלי הם יציבים מאוד, כפי שכבר צוין, בניגוד להשלמה פרגמטית העשויה להשתנות במהירות. כן, הדינמיקה של השינוי אינה קווית, אלא משנה כיוונים וגם קופצת, כמומחש במשבר הכלכלי העולמי הנוכחי. לכן, קיימת אִי־ודאות רבה ביחס לחלק ממגמות ההתפתחות, הגם שאחרות ברורות בטווח זמן של חמישים שנה. כך, למשל, כמעט ודאי שסין הולכת ומתפתחת למעצמת־על, ושחמישים השנה הבאות תתאפיינה באזורים בלתי יציבים הנוטים לאלימות, כולל המזרח התיכון, לעומת אזורים יציבים־למחצה, כגון אירופה המערבית.

## הזדמנויות עצומות וסכנות חמורות – העתיד תלוי בעיקר בנו

הנסיבות המשתנות מעמידות בפני ישראל דגמי עתיד חלופיים רבים, שחלקם הם בחזקת שקיעה וגם מפולת, וחלקם הם שגשוג ופריחה רב־ממדית. הזדמנויות אדירות כוללות, למשל, פריחה כלכלית הודות לגלובליזציה ולחשיבות הגוברת של כלכלת ידע. אך נוכח ישראל עומדות גם סכנות חמורות, למשל, שחיקה במהותה היהודית, וגם סיכון עצם קיומה בגלל הפצת נשק קוטל המונים במזרח התיכון.

ישראל היא מדינה קטנה התלויה בתחומים רבים בגורמים שמחוצה לה, שרובם לא ניתנים משמעותית להשפעתה. כך, למשל, עתידה מושפע במידה רבה מאוד ממגמות כלכליות עולמיות, שינויים במפת העוצמה הגאו-אסטרטגית ותמורות במדיניותה של ארצות-הברית (שלמרות הדעה הרווחת נתונה להשפעת הקהילה היהודית רק במידה מוגבלת וגם עתידה של השפעה זו אינו מובטח). יחד עם זאת, הניחוש-אומדן שלי הוא שעתידנו תלוי פוטנציאלית בנו בשישים-שבעים אחוז, שכן לישראל תחום תמרון רחב, גם אם מוגבל, ומשאביה רבים. גם אם אני טועה והשפעתנו על עתידנו קטנה יותר, אין זה משנה את חובתנו לעשות את כל אשר ביכולתנו להיות אדונים על עתידנו, תהינה מידת השפעתנו אשר תהיה.

אולם דרוש להדגיש את המילה "פוטנציאלית", שכן אני מדבר על מקסימום יכולת ההשפעה אם נפעל מיטבית. יתר על כן, השפעתנו על עתידנו יכולה להיות טובה או רעה. ולא חסרות דוגמאות היסטוריות לכך שהשתמשנו בתחום התמרון הפתוח בפנינו, במיוחד מאז מלחמת ששת הימים, לרעתנו, כולל כניסתנו מרצון – גם אם לא מדעת – למלכוד השטחים. למרות שהיו לנו אופציות מנוגדות, שמאלה וימינה, בחרנו בחלופת הפשרה בין אי-היאחזות במרבית השטחים, לבין שינוי ממשי בדמוגרפיה של חלקם הגדול, שהייתה הגרועה מכול. דוגמאות נוספות לשימוש בחופש הפעולה שלנו לרעתנו כוללות, בין השאר, מדיניות כלכלית-חברתית שהגדילה פערים הרבה מעבר לדרוש להבטחת תחרותיות, דרדור מתמשך של מערכת החינוך, היעדר מדיניות מים ואנרגיה ראויה, הזנחה חמורה של סוגיות המיעוטים, ועוד כהנה וכהנה.

אם נדון בעתיד, אמחיש את יכולתנו להשפיע על עתידנו באמצעות שימוש בדוגמה הקיצונית של איראן גרעינית. ספק רק האם ישראל יכולה למנוע נשק גרעיני מאיראן, אך מדיניות הרתעה טוטאלית זהירה יכולה למזער את הסיכונים שבחימוש גרעיני איראני עד לאפס בקירוב, לעומת חלופות אחרות העלולות להגביר מאוד את רצונה של איראן לפגוע קשות בישראל, גם אם הדבר יעלה לה ביוקר רב. כמובן שאין בכלל ספק ביכולתה של ישראל להשפיע במידה רבה על מהותה הפנימית כמדינה יהודית-ציונית, על השתלבותה בעם היהודי, על מידת היותה מדינה של בורים, או חברת ידע לומדת, ועוד כהנה וכהנה.

לעומת זאת, בתחום הכלכלי חופש הפעולה של ישראל מוגבל מאוד, גם אם ממשי. כך, למשל, אין ביכולתה למנוע שפל כלכלי חמור בארץ אם המשק העולמי צונח. אך גם במקרה זה ישראל יכולה לצמצם את הפגיעה בה ולחלק את הנטל בצורה המחזקת את הסולידריות החברתית, גם אם הדבר מחייב מדיניות שקולה מאוד ויכולת למשול המחייבת, אולי, הקמת ממשלת חירום לאומית.

לכן, אם לנסח מחדש את הערכת השפעתנו על הדינמיקה העתידית של ישראל: עתידה של ישראל תלוי בנו, פוטנציאלית, במידה רבה, וקרוב לוודאי מכרעת. אך מימושו של פוטנציאל זה והשימוש בו במידה שתמקסם את השפעתנו על העתיד לטובה, אינו מובטח מאליו.

### **בתחומים רבים ישראל היא "חברה חסומה"**

מכשול עיקרי, אם כי לא יחיד, העומד בדרך לעיצוב עתידנו לטובה הוא היותה של ישראל "חברה חסומה" בתחומים רבים, כולל תחומים קריטיים. על רבות מהתמורות הדרושות לא קשה להגיע להסכמה מילולית, אך גם בהם "עריצות המצב הקיים" מקשה מאוד על ביצוע התפניות הדרושות בגלל התנגדות של בעלי עניין המסתתרת, לעתים, מאחורי טיעונים ערכיים כביכול. אך חסום במיוחד הוא המצב בנושא המשא ומתן המדיני, והמחירים שכדאי או לא כדאי לשלם תמורת הסדרי שלום, כאלה או אחרים. תחום זה גדוש בערכים חשובים ההופכים בקלות לדוגמאטיים בשמאל ובימין כאחד, וכן באי־ודאויות לגבי תוצאותיו ביחס לביטחון הלאומי. ועוד, וחשוב מכך: האוכלוסייה נחלקת בדעותיה במידת הדבקות בהם בצורה החוסמת את עיקר האופציות משמאל ומימין כאחד. למשל, יש תקופות בהן הרוב תומך בוותורים אך אינו בטוח שהוא צודק, ואילו מיעוט גדול משוכנע לחלוטין שהוותורים המקובלים עליו פסולים לחלוטין מבחינה ערכית וביטחונית כאחד. מאחר והשפעה פוליטית תלויה במכפלה של מספר בעלי דעה מסוימת ובמידת העצימות של דבקותם בדעה זו, הרי התוצאה היא חסימה חברתית.

השילוב בין ערכים, אינטרסים למיניהם, הרגלים וכדומה מגבירים בישראל את עריצות המצב הקיים עד להיותה חברה חסומה בתחומים מעצבי עתיד, בצד היותה חברה דינאמית מאוד בתחומים אחרים, חשובים גם הם. לכך יש להוסיף שאופי המשטר והמערכת הפוליטית מגבירים את היותה של ישראל חברה חסומה במונעם ריכוז עוצמה דמוקרטית שיש בכוחה לפרוץ את המחסומים ולהגיע להכרעות ברורות בנושאים השנויים במחלוקת חריפה, או שמעורבים בהם בעלי עניין רבי עוצמה, וגם לבצען הלכה למעשה.

**תנאים לשימוש מיטבי ביכולת השפעתה של ישראל על עתידה**  
מכאן, שהבטחת השימוש המיטבי ביכולתה של ישראל להשפיע על עתידה

אינה קלה. היא מחייבת, ראשית כול, תמורות מרחיקות לכת בטיב פעולתו של הממשל. שכן, בהשוואה למדינות דמוקרטיות מערביות אחרות, היותה של ישראל מדינה בהתהוות בשילוב עם שאיפתה להיות מדינה ייחודית במהותה היהודית-ציונית, מטילים על הממשל את התפקיד העיקרי בעיצוב העתיד. כולל, יצירת תנאים לפעולה מיטבית של גורמים מעצבי עתיד אחרים, כגון, החברה האזרחית, מנגנוני שוק מבוקרים, גופי המדע והטכנולוגיה ועוד.

### **טיב המנהיגות הפוליטית הבכירה הוא הגורם הקריטי ביותר**

כאמור, למערכת הפוליטית בישראל נועד תפקיד מרכזי, פוטנציאלית, בעיצוב עתידה המשגשג של המדינה. אולם אין ספק בכלל, וכל מי שעניו בראשו יכול לראות זאת בבירור, שמערכת זו אינה מסוגלת למלא תפקיד זה. לכן, יש לשנות בדחיפות את עקרונות המשטר, כמובן במסגרת ערכי הדמוקרטיה. להערכתו, מעבר למשטר נשיאותי או מעין-נשיאותי הוא תנאי הכרחי, גם אם לא מספיק, להבטחת ריכוז עוצמה דמוקרטית ויכולת למשול, שהם הכרחיים להנחת יסודות לישראל כמדינה משגשגת לאורך זמן.

אולם, בדומה למגמות במדינות דמוקרטיות אחרות וגם יותר מכך, הגורם היחיד והחשוב ביותר בפעולת המערכת הפוליטית הוא המנהיגות הבכירה. יתר על כן, רק מנהיגות זו יכולה לבצע את הרפורמות הדרושות במשטר, הגם שתצטרך לעמול קשה לגייס את התמיכה הציבורית החיונית לכך. המסקנה מכך היא שטיבם של מנהיגי הבכירים של ישראל הוא גורם קריטי ואולי מכריע בעיצוב עתידה, אם לשגשוג, או אם לשקיעה ואף למפולת, מה עוד שמנהיגות מעולה היא חיונית כדי להסביר נכוחה את מצבה וצרכיה של ישראל לציבור הרחב, ולגייס את תמיכתו לצעדים הדרושים, כולל הרס-יוצר כואב.

### **הכרח בטיפוס חדש של "מנהיגות מכוננת"**

כפי שהוסבר בתחילת המאמר, טיפוס המנהיג הדרוש למדינה תלוי במצבה, על סביבותיה, ובאתגרים הניצבים בפניה. מצבה של ישראל בעתיד הנראה לעין, עד אמצע המאה העשרים-ואחת וקרוב לוודאי שגם לאחר מכן, מחייב מה שאני מכנה בשם "מנהיגות מכוננת", דהיינו, מנהיגות המניחה יסודות חדשים, בחלקם, לעתיד המדינה. הדבר נכון גם במדינות אחרות, שכן בסיסי העבר אינם הולמים עוד את נסיבות העתיד שלקראתו דוהרת האנושות בכללותה,

ואת השונות הרדיקלית מכל אשר ידעה בעבר. אולם ההכרח במנהיג מטיפוס חדש, "מנהיג מכונן", דחוף וקריטי במיוחד בישראל, בגלל מצבה הייחודי, כפי שתואר לעיל.

כך מגיע אני לשאלה הלא פשוטה: מיהו מנהיג מכונן?

## ב. מהותו של מנהיג מכונן

כאמור, מנהיגות מכוננת היא מנהיגות המניחה יסודות איתנים לעתיד חדש וטוב יותר, השונים בחלקם רדיקלית מבסיסי העבר. אפשר לדבר גם על "מנהיגות מהפכנית" או על "מנהיגות מגשימה חזון", מושג קולע מאוד לתקופת הציונות, הבולט בצורה יוצאת דופן אצל בנימין זאב הרצל, ומתאים גם לשנותיה הראשונות של המדינה. אולם, מאחר והמושג "מהפכה" כולל בדרך כלל שימוש באלימות, גם כשאין זה הכרחי מהותית, ומדובר על פי רוב בתהליך קצר, יחסית, הכרוך בשינוי רדיקלי של המשטר, הרבה מעבר לדרוש בישראל, אני מעדיף את המושג "מנהיגות מכוננת".

המושג מתייחס למהות הליבה של המנהיג, להבדיל ממאפייני מעטפת השונים מאחד לשני, שכל מנהיג צריך להתאימם לנסיבות הממשיות בהן הוא פועל. המושג הוא גם יחסי, דהיינו, מנהיג יכול להיות "מכונן" יותר או פחות. יחד עם זאת, הוא מנוגד לחלוטין למושגים כגון "מנהיג משמר" או "מנהיג משפר", משום שהמנהיג המכונן מצטיין בעיקר בהנחת יסודות חדשים לעתידה של ישראל בתחומים מרכזיים רבים וחשובים.

שאלה שיכולה לתרום להבהרת המושג היא: "מהי האג'נדה של מנהיג מסוים?" – במבט לאחור, באמצעות מחקר היסטורי, או במבט קדימה, על ידי בדיקת התנהלותו והתבטאויותיו (הגם שיש להתייחס אליהן בספקנות). אם התשובה היא: "לנהל את המדינה", אזי ברור שאין המדובר במנהיג מכונן.

ייחודו של מנהיג מכונן הוא במאמציו המודעים לעצב את העתיד לטובה תוך ראייה ארוכת טווח. זאת, תוך התמקדות בגורמי עומק המשפיעים על זרמי ההיסטוריה, בנבדל מעיסוק יתר באירועים שוטפים, שרובם אינם אלא כקצף על פני המים המאבד כל משמעות כעבור זמן קצר.

במבט לאחור, בהיסטוריה של מדינות ישנם מנהיגים שהיו מכוננים למעשה, למרות שלא התכוונו לכך מראש ולא היו מודעים לכך. אך לא לזה כוונתי במאמר זה. לעומת זאת, בעלת חשיבות יתרה היא השאלה, האם פעולתו

המכוננת של מנהיג משפיעה על העתיד לטובה או לרעה. שכן גם הנחת יסודות לעתיד רע היא פעולה מכוננת.

ההגדרה מה נחשב ל"טוב" או "רע" תלויה בערכים של תקופה נתונה. יתר על כן, תוצאות ארוכות טווח של מאמצי כינון מתבררות במלואן רק כעבור זמן רב, ולעתים רק לאחר מספר דורות. כך, למשל, בישראל חריפים חילוקי הדעות בשאלה האם הצעדים המכוננים שעשו אחדים מראשי המדינה, כגון בתהליכי אוסלו, הם לטובה או לרעה. וחזקה שהיסטוריונים בעתיד יעריכו אותם בצורה אחרת מדור זה.

אני דן בצורך בטיפול חדש של מנהיג מכונן, לכן אין אפשרות לדון בתוצאות פעולותיו שאינן קיימות עדיין. באשר לשאלה איזה ערכים צריך מנהיג מכונן ישראלי להשתדל לממש, הרי שמבחינתי מדובר, ראשית כול, בחובה לקדם ערכים יהודיים-ציוניים. ואילו ההעדפה בין מגוון הערכים הנכללים במושג זה, לפי דעות שונות, נקבעת, בסופו של דבר, על ידי התהליכים הדמוקרטיים הבוחרים את המנהיגות הבכירה, משאירים אותה בכהונתה או מסלקים אותה ממנה.

חשיבותו המרכזית של המושג "מנהיג מכונן" מחייבת להוסיף ולהבהיר את מהותו, אך במקום להרבות בדיון עיוני, אעשה כן, ראשית כול, על ידי מתן מספר המחשות לדמותם של מנהיגים מכוננים במאה העשרים. לאחר דיון קצר בלקחים שניתן להפיק מהם וכן מהיסטוריה מקיפה יותר של מנהיגות מכוננת, אעבור לבחינה של ראשי הממשלה בישראל מאז הקמתה. לאחר מכן, אציג איכויות דרושות של מנהיגות מכוננת, שיוסיפו ויבהירו את מהותו של טיפוס המנהיגות החדש הדרוש לישראל בדחיפות.

## דוגמאות למנהיגות מכוננת בעולם במאה העשרים<sup>(2)</sup>

עצם העובדה שברק אובאמה (Barack Obama) נבחר ב־2008 כאפרו-אמריקאי ראשון, בן לאב שחור ואם לבנה, לנשיא ארצות-הברית מהווה מעשה מכונן בעל משמעויות מרחיקות לכת למדינה זו ולמעמדה בעולם. מאחר ובחירתו היא תוצאה של הצורה בה ניהל את מסע הבחירות, הרי שיש למנות אותו עם

2. כדי להקל על הקורא המעוניין ללמוד יותר על המנהיגים המוזכרים אני נותן את שמם גם באנגלית, לצורך חיפוש פרטים באתרי האינטרנט ומציאת ספרים העוסקים בהם.

המנהיגים המכוננים, גם אם מוקדם לדעת באיזו מידה הוא יפעל כנשיא מכונן לאורך כהונתו.

**מוסטפה קמל אטתורק** (Mustafa Kemal Atatürk): אחד המנהיגים המכוננים החשובים והמעניינים ביותר בהיסטוריה, שכן הוא כונן את תורכיה המודרנית לא כמדינה בלבד הנפרדת לחלוטין מהאימפריה העותומאנית שקדמה לה, אלא יתרה מזאת: הוא שבר את המשכיות שליטת הדת והפך את תורכיה למדינה חילונית בחוקתה ותרבותה. גם אם יציבותם ארוכת הטווח של היסודות שהניח אינה ברורה, אין בכך כדי לערער את מעמדו כאחד מגדולי המכוננים של מדינה ותרבות חדשות.

**לי קואן ג'ו** (Lee Kuan Yew): מי שהקים את סינגפור המודרנית. הפיכתה של סינגפור מחלקת-תת-מפותח של הפדרציה המלזית, הגדוש במתחים עדתיים וגזעניים, לעיר-מדינה משגשגת, הוא אחד המקרים המוצלחים ביותר של כינון מדינות במאה העשרים. המקרה של סינגפור מהווה, להערכתו, גם דוגמה חותכת לכך שבנסיבות מסוימות שלטון אוטוריטטיבי, גם אם לא עריץ כמו בשלבים הראשונים של קפיצת המדרגה של סין, הולם יותר נסיבות מסוימות מאשר דמוקרטיה.

**מיכאיל גורבצ'ב** (Mikhail Gorbachev): מנהיג מכונן יוצא דופן ש"סגר" את האימפריה הסובייטית, "גמר" את הקומוניזם, והעמיד במקומו "רוסיה חדשה" גם אם המשך התפתחותה ממחיש שאין אפשרות "למחוק היסטוריה". יש מקום לשאול האם לא היה עדיף שגורבצ'ב לא היה ממהר לשחרר את יצרי הלאומנות בחלקים של ברית-המועצות לשעבר, אך אין ספק בהיותו מנהיג מכונן בעל חשיבות כלל-עולמית.

**מהטמה גנדי** (Mahatma Gandhi) יחד עם **ג'והרלל נהרו** (Jawaharlal Nehru): כאן לפנינו דוגמה לזוג מנהיגים מכוננים הבאים זה לאחר זה ומשלימים האחד את משנהו, כאשר התוצאה הכוללת היא כינון מציאות חדשה. גנדי ממחיש, בצורה יוצאת דופן, מהי מנהיגות רוחנית-ערכית המשתלבת במנהיגות ציבורית וביצירת תנועה המונית; ואילו נהרו ממחיש בפעולתו מנהיג-מכונן פוליטי שהמשיך ביתר ריאליות את פעולתו המכוננת של גנדי, תוך שינויי כיוון שהניחו יסודות להודו המודרנית.

**צ'רלס דה-גול** (Charles De Gaulle): הדוגמה של דה-גול כמנהיג מכונן מעניינת במיוחד לישראל בגלל שלושה מאפיינים שחברו בו יחדיו: מנהיג-מצביא שהציל את צרפת מחרפת התבוסה ומשטר וישי; מנהיג-מכונן שפתר את בעיית אלג'יר על ידי עזיבתה באופן חד-צדדי, למרות שחוקית הייתה

חלק מצרפת, למרות התנגדות אלימה של חלק מהתושבים הצרפתים באלג'יר וגילויי התנגדות בצבא; ובנייה מחדש של מדינת צרפת, בין השאר על ידי הנהגת חוקה חדשה.

**הרי ס' טרומן** (Harry S. Truman): למרות שלא עשה רושם של מנהיג מכונן ונכנס לתפקידו כנשיא ארצות-הברית בגלל מותו של רוזוולט, היה טרומן מכונן מרכזי של העידן המודרני בגלל החלטתו להטיל שתי פצצות גרעיניות על יפן. טרומן המשיך לשמש כמנהיג מכונן בעיצוב המדיניות החברתית של ארצות-הברית וגם בעיצוב המלחמה הקרה. מן הראוי להזכיר שהחלטתו לתמוך, לאחר היסוסים רבים, בהקמתה של מדינת ישראל בהצבעה באומות המאוחדות הייתה תרומה מכוננת קריטית לתקומת המדינה.

**מרגרט תאצ'ר** (Margaret Thatcher): תאצ'ר היא מנהיגה שנויה במחלוקת בגלל מדיניותה הכלכלית שפגעה בארגוני העובדים וערערה חלק מיסודות מדינת הרווחה. גם פעולתה במלחמת פוקלנד פתוחה לביקורת. אך אין ספק שהייתה מנהיגה מכוננת שהצטיינה בהרס-יוצר של קשיחיות חברתיות-משקיות, ובכך הניחה את היסודות להצלחתה הכלכלית של אנגליה, אחריה.

## מה הם הלקחים?

בחינת הלקחים ההיסטוריים שניתן להסיק מחקר מנהיגים מכוננים לדורותיהם<sup>(3)</sup> מביאה אותי לשמונה מסקנות, החלות על מנהיגים מכוננים ישראלים במאה העשרים-ואחת.

1. ניתן, לדעתי, להוכיח, מעבר לכל ספק סביר, שמנהיגים מכוננים יכולים להשפיע משמעותית על ההיסטוריה גם כשהם פועלים במסגרת מגבלות רבות.

2. יתר על כן, חקר ההיסטוריה מביא אותי למסקנה, לאו דווקא משמחת, הנוגדת תקינות פוליטית, והיא, שמספר קטן מאוד של בני אדם, שהם אחוז מזערי באוכלוסייה, הנם בעלי עיקר ההשפעה על עיצוב עתידה של ישראל. בין "מעצבי עתיד" מעטים אלה ישנם, כמובן, סוגים נוספים של מנהיגים, כגון: יוצרי ערכים, קברניטי משק, מנהיגים חברתיים, מעצבי דעת קהל

3. כפי שיפורט בספרי שבהכנה, *The New Ruler*.

- ועוד. אך אין בכך כדי לצמצם את החשיבות הקריטית של מנהיגים פוליטיים בכירים, גם כשהם מוגבלים על ידי הנסיבות ונתונים להשפעתם של מעצבי עתיד מסוגים אחרים, כגון אלה המוזכרים לעיל.
3. מנהיג מכונן זקוק לזמן כדי להשפיע על העתיד. זו הסיבה, למשל, שאין לקבוע האם ג'ון קנדי היה מנהיג מכונן, שכן תקופת כהונתו, עד שנרצח, הייתה קצרה מדי מכדי שיוכל לפעול כמנהיג מכונן.
4. מנהיגים מכוננים מצליחים מצטיינים בהתעלות על נסיבות קיימות, במחשבה לא שגרתית ובחזון.
5. הם מוכנים לחולל הרס-יוצר, להתייחס, חלקית, לבני האדם כחומר ביד היוצר, ולגרום להם כאב המוצדק, לדעתם, למען כינון עתיד טוב יותר. כלומר, טיפוסית להם הקריאה למתן "דם וזיעה", והטלתה על האוכלוסייה, תוך גיוס תמיכה דמוקרטית.
6. על מנת להצליח עליהם להיות ממוקמים בנסיבות היסטוריות שבהן הדינמיקה היא "רכה" והעתיד הוא "פתוח", כולל מצבים של התהוות או התהוות מחדש לסוגיה. דוגמה טיפוסית המעניינת מאוד לישראל, למרות השונה הרב, הם האבות המייסדים של ארצות-הברית, החל מווישינגטון ועד לינקולן.
7. מבחינת ההתנהגות האישית אין למנהיגים מכוננים לאורך ההיסטוריה, כולל במאה העשרים, מכנה משותף, ורבים מהם אינם אנשים נעימים. יתר על כן, חלקם אינם מוסריים בקנה מידה של ערכים מקובלים, הגם שבמדינות דמוקרטיות אין הם מפירי חוק.
8. אירועי אקראי ("מזל") חשובים, ולעתים קריטיים, לתפקודם.

### **ראשי ממשלה בישראל בעבר כמנהיגים מכוננים?**

להשלמת הצגתו של רעיון "המנהיגות המכוננת" בעזרת דוגמאות מההיסטוריה, בהקשרו הישראלי, אעבור בזירות לאפיון ראשי הממשלה של ישראל, מאז תקומתה. זאת, ללא יומרה להציג היסטוריה של ראשי הממשלה בישראל, אלא בהתמקדות ברגנית במה שחשוב להבהרת המושג, גם אם יש בכך משום עשיית אי-צדק למנהיג זה או אחר.

**דוד בן-גוריון:** אחד המנהיגים המכוננים הבולטים ברמה עולמית, שמילא תפקיד קובע בתקומתה של מדינת ישראל ובהנחת יסודות מרכזיים להתפתחותה בעתיד, רובם טובים וחלקם בעייתיים וגם גרועים.

**משה שרת:** היה בעל רעיונות מכוננים שיכלו, אולי, לשנות את כיוון מדיניותה של ישראל לקידום שלום, אך לא הייתה לו הזדמנות לנסות ולממש את כוונותיו בשל היעדר עוצמה פוליטית.

**לוי אשכול:** מנהיג מכונן בתחום המשק, המים, וכן במלחמת ששת הימים ובמדיניות ההתיישבות ביהודה ושומרון לאחריה. להערכתו, הוא החמיץ הזדמנויות חשובות לכונן עתיד טוב יותר לישראל והכניס אותה למלכוד של התיישבות ממשית, אך לא במסה על-קריטית בשטחים, גם כשהיו לו אופציות אחרות, בכיוון "ימני" ו"שמאלי" כאחד.

**גולדה מאיר:** אינה בחזקת מנהיגה מכוננת במובן האקטיבי, הגם שהשפיעה רבות לרעה על עתידה של ישראל בגלל כישלונותיה בתחום החברתי, הפלשתיני ובמלחמת יום כיפור. לכן, יש מקום לאפיין אותה כמנהיגה מכוננת למעשה של עתיד לא טוב.

**יצחק רבין:** מנהיג מכונן בכול הקשור לתהליך אוסלו הראשון, הגם שלשמעון פרס חלק הארי בו.

**מנחם בגין:** מנהיג מכונן בהסכם השלום עם מצרים, תוך גילוי יכולת רבה לשלב ערכיות וחשיבה ריאלי-פוליטית. בעייתי ביחס לאיבוד שליטה במלחמת לבנון הראשונה ותוצאותיה המכוננות השליליות, לאורך זמן.

**יצחק שמיר:** מנהיג מכונן בתהליך מדריד וכן, בין השאר, בנושא מוסדי חשוב: הקמת צוות לביטחון לאומי בעל מעמד חוקי. בכך הביא להנחת היסוד למועצה לביטחון לאומי, שהגיעה למיסוד מלא, גם אם לא לתפקוד כנדרש, ב"חוק המטה לביטחון לאומי" מאוגוסט 2008. בנושאים אחרים פעל כראש ממשלה משמר. **שמעון פרס:** מנהיג מכונן בנושאים ביטחוניים חשובים ("דימונה") ובתהליך אוסלו הראשון, וכן בשבירת האינפלציה.

**בנימין נתניהו:** מנהיג מכונן בהנחת בסיס למשק ישראלי תחרותי ומודרני, בעיקר בתפקידו כשר אוצר.

**אהוד ברק:** מנהיג מכונן בשבירת הטאבו על דיון בחלוקת ירושלים במסגרת הסכם שלום עם הפלשתינים וכן בקידום משא ומתן עם סוריה, הגם ששניהם לא הצליחו עד כה.

**אריאל שרון:** מנהיג מכונן בתפנית "שמאלה" ובהינתקות מרצועת עזה תוך פינוי יישובים ושימוש בכוח.

**אהוד אולמרט:** פגע ביסודות הביטחון הלאומי בגלל כישלונות מלחמת לבנון השנייה. בעל יוזמה מכוננת לקידום תהליך שלום עם הפלשתינים וסוריה, שהוא בעל השלכות לא ברורות בעת כתיבתו של מאמר זה.



מה שבולט מהרשימה הנ"ל, על אף חלקיותה, הוא שרבים מראשי הממשלה של ישראל היו מנהיגים מכוננים בתחומים נבחרים. אולם בולטת העובדה שאף אחד מהם לא היה בחזקת מנהיג מכונן בתחום חיזוק מהותה היהודית, בנושאים חברתיים, ביחסים עם המיעוטים, בקידום ישראל לחברת ידע לומדת, בהשתלבות עם התפוצות ועוד. גם בתחום המדיני לא היו רובם מנהיגים מכוננים מצליחים. כלומר, תחומי יסוד של ישראל לא זכו למנהיגות מכוננת מצד ראשי הממשלה (גם שמספר שרים אחרים ניסו להתמודד אתם, ברוב המקרים ללא הצלחה בת קיימא).

אם להוסיף לכך סימני שאלה ביחס לטיבם של חלק מתהליכי הכינון שראשי ממשלה הובילו, במיוחד בנושאים ביטחוניים (אותם אינני מפרט) וביחסים עם הפלשתינים, אזי נחשפת תמונה של הישגים חשובים, מצד אחד, והפקרת תחומים חשובים לא פחות לדינמיקה בלתי נשלטת שפעלה בנושאים רבים לרעה, מצד שני. כמו כן נעדרת, בתחומים קריטיים ובאופן בולט, אי-היערכות לאתגרי המאה העשרים-ואחת, גם כשהדבר היה אפשרי.

המסקנה המתבקשת היא שגם ראשי הממשלה היותר טובים של ישראל, שפעלו במידה מסוימת כמנהיגים מכוננים, אינם דוגמה למנהיגות הפוליטית הבכירה הדרושה לישראל במאה העשרים-ואחת. אין בכך קביעה שאותם ראשי ממשלה לשעבר שעדיין פעילים פוליטית אינם יכולים להתאים את עצמם לצורכי המאה העשרים-ואחת, אך בסך הכול דרושה לישראל מנהיגות מכוננת מטיפוס חדש, כזו המצטיינת באיכויות השונות בחלקן ממה שהתאים למאה העשרים.

### ג. איכויות ליבה עיקריות חיוניות

על סמך לקחי העבר, בשילוב תאוריות הרלוונטיות לנושא, אני מציע רשימה של איכויות ליבה הדרושות למנהיגים מכוננים מטיפוס חדש, החיוניות להבטחת עתיד משגשג לישראל ככל שהדבר נתון בידיה. כמובן, אין ציפייה שכל מנהיג יהיה גדוש בכול איכויות הליבה הדרושות, אך בכל מנהיג פוליטי בכיר צריך שיהיו כולן, ובמידה רבה, או שעליו להסתמך על עמיתים, יועצים ועוזרים שישלימו את החסר.

הודות להעמדת דרישה פחות תובענית לקיום או פיתוח איכויות הליבה, במידה רבה אך לא מושלמת, ואפשרות להשלים את החסר בעבודת צוות לצורותיה, הרשימה שלהלן אינה בחזקת אוטופיה. יחד עם זאת, היא תובענית ומטילה על כל מנהיג בכיר, או מי ששואף למנהיגות בכירה, את החובה להסתכל בראי ולומר אמת, להעריך בכנות את מה שיש בו או חסר בו, ולהשלים את החסר על ידי עיצוב עצמי והישענות על אחרים.

מבלי להתיימר למצות כאן את הנושא, אני מציע, כאמור, את הרשימה הבאה של איכויות ליבה עיקריות הנחוצות למנהיגיה הפוליטיים הבכירים של ישראל, בעתיד הנראה לעין. לשם נוחיות אחלק אותן לארבעה אשכולות, תוך פירוט מה של כל אחת מהן.

## 1. תפיסת תפקיד המנהיגות ומשימות עיקריות

- תפיסת מנהיגות מכוננת כשליחות ולא כקריירה, תוך נטילת אחריות אישית. לכן, כאשר מתברר למנהיג שאין הוא יכול עוד למלא את משימתו עליו להתפטר, ואם נכשל במשימה חשובה עליו לעזוב ללא טיעוני סרק או יצירת אשליה ש"מי שכשל צריך ויכול לתקן".
- ראיית תפקידה של מנהיגות פוליטית בישראל ככזו, הכוללת גם נטילת חלק במנהיגות כלל העם היהודי.
- ראיית עיצוב העתיד תוך העמדת בסיסים חדשים בחלקם כמשימה עיקרית, בטווחי זמן של חמש עד חמישים שנה. זאת, תוך היעזרות, בין השאר, בפיתוח חזונות מעשיים המשמשים מצפן מעשי לכינון העתיד. הדבר מחייב גם יכולת עמידה עיקשת כנגד הלחצים להתרכז יתר על המידה בזמן הווה.
- מנהיגות של כלל אוכלוסיית מדינת ישראל, תוך יצירת יחסי גומלין אכפתיים עם כל השכבות והימנעות מקרבת יתר לבעלי עניין לסוגיהם. אך מנגד, למרות גישה אמפתית לציבור, נכונות לדרוש ממנו "דם וזיעה", כפי שיתחייב מנסיבות המאה העשרים ואחת.
- התמקדות במדיניות רבת-חדשנית בתחומים קריטיים, הכוללת, בין השאר: שלום וביטחון אזורי; צמיחה כלכלית תוך הקטנת פערים חברתיים; העמקת מהותה היהודית של מדינת ישראל יחד עם שילוב מלא של המיעוטים; קידום ישראל לחברת ידע לומדת; מצוינות מדעית וטכנולוגית; ויחסים עם התפוצות.

- מאמץ רב לפיתוח והכשרה של מנהיגות העתיד, תוך גילוי תשומת לב רבה לצעירים.
- מאחר וגם מנהיגות מעולה תיכשל באם סדרי המשטר לא יאפשרו לה לפעול, הרי ששיפור המשטר, קרוב לוודאי בכיוון נשיאותי, הוא בין המשימות הראשונות שעל מנהיג מכונן ליטול על עצמו.
- על מנהיג מכונן ראוי לדעת מתי לעזוב את תפקידו. הוא מחויב להערכה עצמית ביקורתית, וברגע שמתברר לו שאינו יכול עוד לשמש כמנהיג מכונן של ממש, בגלל נסיבות אישיות או מצבים פוליטיים, עליו להפסיק את כהונתו תוך מאמץ להעביר את התפקיד ליורש ראוי, גם אם בעבר היה מתחרה.

## 2. איכויות ערכיות ומוסריות

- גיבוש מחדש של השקפת עולם ומצפן ערכי המתבססים על ערכים יהודיים-ציוניים בשילוב ערכים כלל-אנושיים נבחרים תוך התאמה לנסיבות המאה העשרים-ואחת. זאת, תוך בחינה מתמדת וגילוי יכולת התמודדות במצבים של הכרעות טראגיות, בהם עומדים, זה לעומת זה, ערכים שכולם חשובים ביותר.
- שילוב מדינאי בין ערכים מלובנים וראייה נכוחה של המציאות, תוך איזון בין האמונה הגורסת "אם תרצו אין זו אגדה", לבין ההכרה שבתחומים רבים "גם אם תרצו, תהיה זו אגדה מסוכנת".
- אין שחר למנהיג ראוי שאינו מקפיד על יושר אישי והתרחקות ממחלות העוצמה. עליו להימנע בקפדנות מניצול מעמדו לצורך הנאות והפקת תועלת אישית. חובותיו לציבור קודמות לזכויותיו כפרט, כולל חשיפת מידע מלא על בריאותו, הונו והון משפחתו, וויתור על זכות השתיקה בכל חקירה.

## 3. איכויות ידע וחשיבה

- הבנה לעומק של הדינמיקה העולמית, האזורית, ושל העם היהודי ומדינת ישראל עצמה, תוך "חשיבה בהיסטוריה", ראייה רב-תחומית וידיעה מה אי אפשר לדעת ולחזות.

- בהמשך לנ"ל, יכולת אבחון בין הבולט לעין לחשוב באמת, ומאמץ מרבי להתמקד בנושאים מעצבי עתיד למרות לחצי הזמן בהווה.
- "ראש אסטרטגי-רבתי", בעל ראייה ארוכת טווח ורב-ממדית, יכולת לתפיסת המורכבות, יכולת התמודדות עם אי-ודאות, שילוב מחשבה מופשטת במעשיות ובפתיחות לרעיונות יצירתיים. וכמו כן, יכולת מעולה לנהל משברים תוך ראייה אסטרטגית כולל אלתור, אך תוך סלידה מ"החלטות בטן".
- הבנה הגותית וקבלה רגשית של העובדה, שאין ממנה מפלט, שכול החלטה נוכח אי-ודאות, כלומר כל החלטה משמעותית, הנה במהותה "הימור עמום", דהיינו, הימור שאי אפשר לצמצמו ל"סיכון מחושב" הגם שדרוש לעשות כן, ככל הניתן. זאת, יחד עם הכלה של אי-ודאות על ידי שמירה על גמישות מחשבתית ואופציות פעולה מגוונות, לצד תהליכי למידה מהירים.
- בכול נושא והחלטה לחשוב פעם אופטימית ופעם פסימית, תוך מאמץ לממש את הדימוי האופטימי לצד היערכות מלאה להתגשמותו של הדימוי הפסימי.

#### 4. איכויות פוליטיות

- תפיסה ממלכתית ולא עסקנית.
- "ראש פוליטי" בעל יכולת לצבור עוצמה דמוקרטית, תוך פנייה הסברתית, ערכית וריאלית לציבור במקום ריבוי ספינים למיניהם.
- כישורים פוליטיים טקטיים מעולים ויכולת לעטות מסכות. יחד עם זאת, על מנהיג מכונן לראות בטכסיסים ובמסכות אמצעי של לית-ברירה, מבלי שישתלטו על ה"אני" שלו, תוך שמירה קפדנית על פנימיות אוטונומית.
- אי-היגררות אחר התקשורת ודעת הציבור המשתנות לבקרים, יחד עם הקשבה לביקורת נוקבת לשם לימוד והפקת לקחים.

#### 5. איכויות אופי

- עצמאות פנימית תוך שאיפה ויכולת לראייה המתעלה על המקובל ופעולה בהתאם, גם אם הדבר מחייב לעטות מסכות.
- יכולת לראות בדורות הבאים ובהיסטוריונים בעתיד את שופטי ההצלחה

והכישלון, תוך אי־אכפתיות פנימית לגבי תהילה וגינוי בהווה, אלא אם יש מה ללמוד מהם.

- פיתוח חסינות נגד מחלות העוצמה, כגון דבקות יתרה בכיסאות, ניפוח אגו וניצול עוצמה למטרות אישיות, תוך יצירת אשליה ש"מה שטוב לי אישית – טוב גם למדינה", ולכן "מגיע לי יותר".
- נכונות לקבל החלטות נועזות כאשר הן כדאיות, כולל זריקת "הפתעות בהיסטוריה". זאת, בכפוף לעיקרון של "זהירות" והיערכות לקראת אפשרות של כישלון.
- נכונות נפשית לגרום להרס־יוצר של דוגמות, מוסדות והרגלים שעבר זמנם, כולל כאלה שהמנהיג קשור אליהם אישית ורגשית.
- נחישות החלטה וביצוע לאחר שיקול, למרות אי־הוודאות.
- יכולת שיתוף פעולה אמיתי עם עמיתים ועוזרים למיניהם, תוך פתיחות לדעות אחרות.
- יכולת לימוד רבה, נכונות שכלית ורגשית לשנות דעות, כולל עמדות ערכיות בהן דבק המנהיג בעבר, כאשר מתברר שהדבר דרוש.
- גם מנהיג מכונן מעולה מצווה לזכור שהוא בשר ודם. לכן, מוטל עליו להתייחס לעצמו בספקנות ולהעריך תקופתית את טיבו ואת טיב הכרעותיו. כמו כן עליו להישען על מי שהם בעלי ידע, כושר חשיבה, יצירתיות, השראה וניסיון מגוונים, תוך סילוק "אומרי הן" וחנפנים למיניהם, ו"חברים" שאין להכניסם למסדרונות העוצמה.



כאמור, אין לצפות מאף בן אנוש להיות בעל כל האיכויות האלה, ובכמויות גדולות. יחד עם זאת, פיתוח איכויות הליבה הדרושות רק בחמישים אחוז, יהווה הישג גדול שיש בו כדי לתרום במידה מכרעת לעיצוב עתיד משגשג לישראל. לכן, עיצוב עצמי כמנהיג מכונן תוך פיתוח האיכויות לעיל ופעולה בהתאם, היא משימתם הראשונה של ראשי הממשלה שבדרך, כמו גם של פרחי־מנהיגות צעירים. ואילו הציבור נדרש, ככל הניתן, להעריך מועמדים על פי מידת קיומן של איכויות הליבה, תוך ניסיון לחדור מבעד למסכות השיווק הפוליטי כדי שיוכל לגלות את מהותם האמיתית.

