

סוטין

הירחון לחשיבה ניהולית וסטרטגית

מספר 223 ינואר 2010



ד"ר רון פונדק

ח"כ אבי דיכטר

יעקב גלעדי

גדי בלטיאנסקי

אהרן לבון

פרופ' יוג'ין יפה

פרופ' רם הרשטיין

אופיר גנדמן

האם יש לישראל סטרטגיה של שלום?

מהדורות למנהלים

מחיר 47 שקל כולל מועדון, באלות: 40.30 שקל

קיטו!
ת躰 שורט

כשתרבות "השלוף" פונשת את "החליט" שלא להחליט

האם יש למדינת ישראל אסטרטגייה של שלום? – זהה שאלת המפתח המועלת בגילון ינואר של "סטטוס" – הירחון לחשיבה ניהולית ואסטרטגית. אך בטרם נדרך לעמודים הבאים, בהם עוסקים בסוגיה סבוכה זו ד"ר רון פונדק, ח"כ אבי דיכטר, עיבל גלעדי, גדי בלטאנסקי, אהרון לבנון, פרופ' יוג'ין פה, פרופ' רם הרשטיין ואופיר גנולמן – עליה השאלה: האם יש למידינת ישראל אסטרטגייה כלשהי. האם ישראלי מתכונת את צעדיה לטוחה ארוך, מתוקן ידיעה כי מהזרעים הנטמנים באדרמה היום (בתחומי החינוך, הבריאות, התשתיות, איכות הסביבה, הביטחון ועוד) יצמחו בעתיד עצים אשר יניבו פריות עברו לדיננו ונכרינו?

ניסيون להסביר במאמר כה קוצר על שאלה זוilkah בימורנות מחד וברדיוות מאיך. אכן אציג כמה אנדרות על המתורחש בחברה הישראלית; שהרי אסטרטגייה היא תוכנית אורך טוחה המבוססת על הערכים, האמנות, המנהגים וההתנהגויות המאפיינים את החברה.

על-פי מבחני המיצב הנערכים לתלמידי בתיכון הספר היסודיים בישראל, נמצא כי תלמידינו הצעירים מתקשים בהבנת הנקרוא. כשהתוצאות המבחנים נוטחו לעומק, נמצא כי הסיבה העיקרית להישגים הדלים בתחום הבנת הנקרוא נזוצה בעובדה שהتلמיד הישראלי נוהג שלא לקרווא את השאלה עד תומה. הוא הרי מבין מה רוצים ממנו כבר באמצע השאלה. הרגע זה אינו יהודוי לתוחום הבנת הנקרוא; הוא ניכר בכל מקצועות הלימוד – מתנ"ז ועד מתמטיקה, והוא נובע מתרבכות של אינסנסט – דברו אל הנעור במשפטים קצרים, מהירים ונסטים בכוס.

ד"ר דוד פולד מתאר במאמרו "המלחמה היה" דברים שאמր לו אריה נאור. נאור סיפר כי בעת שהיה מנחים בגינז, רה"מ דאז, מאשפזו בבית החולים בשל שבר בגאנ הירך, קרא רה"מ למזכירו, יחיאל קריישאי, והודיע לו שעליו להפסיק ישיבה של מליאת הכנסת לאחר-הצהרים של אותו יום על- מנת להעביר את חוק סייפות רמת הגולן. לשאלת קריישאי, השיב בגין שהוא חשב על העניין ממש הלילה ונדראה לו שזה מה שצדrik לעשות. הוא עמד לצאת מabit החולים על כסא גלמים ISR לשיבת המליאה כדי לשאת בה את דבריו. לשאלת ד"ר פולד – מה היה כה דוחף לברין לקרווא תיגור על סוריה ועל האמריקאים, בלי שקדמו לכך כל מעשה או מחרל מודרני – השיב נאור שאין לו הסבר. יש לציין שמנחים בגין לא היה היחיד שMahar לשולוף; הובילו בפועלותיהם של כל ראשי המשלחות.

בעוד שבkazaה האחד של הסקלה נמצאת תרכות השלוף, בkazaה השויה מוקמת תרכות "בוואר נחלילט שלא להחליט". ד"ר רון פונדק מתאר ב吉利ון זה כיצד התנהלו השיחות על הסדר הבינלאומי בין ישראל לפוליטינאים ב-1995, כשהצהרות הישראלי ביקש הנחיה לאיזה יעד סופי יש לחזור. תשובות של ממש לא הגיעו מהדרוג המדיני, רק הנחיה כוללת אחת – יש להגיע להסכם שבו הכל פתוח. מדינה פלسطينית? – אולי; אולי רק אוטונומיה? – אולי; תהיה נסיגה ישראליות? – אולי.

ובכל זאת, יש מקום לאופטימיות; כי למרות שמניגנו נעים ונדים בין חוסר יכולת להחליט לבין שליפות מהמותן, ולמרות שלדור העתיד שלבו, מיטב המנהיגים, ההוגים והחוקרים, "אין ראש למלים ארכוכות" – עדרין פה ושם קורומות להן תוכניות עור וגידים, או מלט ולבנים, וזה קורה בלי תקציב למיומן סגנית אלופת אירופה בקריאטה ובלי תוכנית לטיפוח חוקרים ישראלים, שימושו את דרכה של פרופ' עדיה יונת ויתנו לנו סיבות לגאווה גם בעתיד.

ועל-כך אמר אבי תורת הניהול המודרנית, פיטר דרוקר, כי: "הדרך הטובה ביותר לחוזות את העתיד היא ליצור אותו בהוויה".

"סטטוס" יקristol את גileyon פברואר לפיטר דרוקר, לרجل ציון 100 שנים להולדתו ולרגל כינוס השקת "קהילת פיטר דרוקר" בישראל, שייערך במכללתagalil המערבי ב-20 בינואר.



רונית שואה

יש להגדר מראש את ה-End Game



ד"ר רון פונדק

כשהגעתי לשולחן הדינונים באוסלו, הסתבר לי, שתוורת, כדי שהבית עד אז בהתרחשויות המרדיינות מהצד, היהת מדוקית. לישראל אין ולא הייתה אסטרטגיית שלום. ישנו ככל הראה שקובעים לשישראל גם אין אסטרטגיה בתחוםים אחרים, אולי אין זה המקום לנתח זאת.

כולם רודצים שלום, אולי הכרזה בלבד אינה מהוות אסטרטגיה. מהוותה של אסטרטגיה קשורה לקביעת מטרות ברורות, בדרך כלל ארכוכות טוח, שהן נגוררות דרכי פעולה והאופן ייצאו לפועל. אולי ראש המשלה היחיד שהייה לו אסטרטגי, אם כי לא ממשית רשותית, היה יצחק שמיר, שבפועל דגל בתפישת שב ואל תעשה. הוא רצה לפחות אסטרטגיה של יצירתיות עכברות בשטח עד הגעה לסייע מלא של הגדרה המערבית ורצועת עזה. התוצאה ידועה: האינתיפאדה התעצמה ונמשתה אלימה, ושמיר הפסיד בבחירות.

הבעיה העיקרית היא שישראל לא הגדרה אף פעם מטרות אווכיות טוח. האסטרטגיה היחידה הקיימת בשיח הרשמי קשורה לביטחון ולמלחמה. אולי אינטראסים לאומיים חיווניים ואסטרטגייה צריכים להיות מושפעים לא פחות, ואולי אף יותר, מייעדים הקשורים לשום, או באופן מדויק יותר – לסוגיות גבולותיה העתידיים של מדינת ישראל.

משולות ישראל תמיד התאהבו בסטטוס quo, מtopic תקווה שהמצב הקיים יישאר, הגבולות שהורחבו במהלך המלחמות לשונו לא ישתו, ומצב של לא שלום ולא מלחמה ייוותר על כנו. מלחמת ים הים, במהלך ים הים, במלחמות רבתה על מדינת ישראל, ופרוץ האינתיפאדה הראשונה – הוכיחו כבר שמציאות זו את איננה אפשרית,adam לא נגיעה להסכם שלום, הרי גם אסטרטגיית המלחמה והביטחון עלולה לקרוס.

הסוגיה הראושונה שאמורה להנחות אסטרטגיה של שלום, היא סוגיות גבולותיה הסופיים של מדינת ישראל. ישראל כמה מדינה ללא גבולות מוכרים, וה坦הלה כזאתה דוצה לקבע גבולות סופיים. קווי שביתת הנשך מ-1949 הפכו לגבול דה-פקטו (הקו הירוק), אולי כשנורטה ההודנות ב-1967, ישראל שינתה בהתקלות רבתה מדיה את גבולותיה, קיוטה ו אף האמינה, שהעולם יקבל את היכ بواس ושהמדינות השכנות יאלצו להסכים לכך לאור משווות הכוח שננתה אז לטובות ישראל.

דווקא מלחמת ששת הימים יצרה הזדמנויות של הכרה פורמלית, ערבית ובינלאומית, בגבולות הקו הירוק כגבול ביןלאומי מוכר חלק מהסכמי שלום עתידיים. אולי ישראל התנדלה בכך, בעיקר לאור העובדה שלא הייתה אסטרטגיית שלום, לא כל שכן כזאת המכוסת על כל השתחמים תמורה כל השלים. נסחה כזאת דווקא יושמה בהצלחה בהסכם השלום עם מצרים, אולי הדבר לא התרחש במקרה מasadretgia, אלא בעיקר מלחץ אמריקאי ועודה מצרייה בחליה מתחשרת.

לרגע מסוים היה נראה שבעידן רבין-ברק, במהלך שנות התשעים, ישראל החלה לגבש אסטרטגיית שלום ותפיסה ברורה יותר לגבי גבולות הקבע של ישראל, אולי מזמנו. והעולם מביט בנו ואינו מבין, לא רק שאינו מבין, אלא מתחיל לשאלות ועלורד סוגיות שבסתפו של דבר עלולות לפגוע באינטרסים החיווניים של ישראל.

אם באוסלו העדר אסטרטגיה הייתה בעיה, הרי שבסדר הבניינים (1995) נעתחה הבעיה כבר אקטואית. כשהזוזות הישראלי ביחס הנוחות לאיזה יעד סופי לחתור, הסתבר שאין יעד, ולבן ההנחה הייתה להגיע להסכם שמשאיר את כל האופציות פתוחות: אולי תהיה מדינה פלסטינית ואולי לא, אולי תהיה נסיגה ישראלית אולי לא, אולי תהיה רק אוטונומיה ואולי לא. העדר אסטרטגיה הוביל את הצדדים לחות טוב מה שnitin היה להגיע אסטרטגיה, ובמידה רבה – מציאות זאת סייעה באופן מהותי להיררכיות ולכישלון תhalbיק יישום הסכם אוסלו.

בעת הנוחות המציב אף מהחר. צעריו הממשלה הנוכחית מראים שאננו זוננו מהheidן של שב ואל תעשה, אולי נכננו לעידן של ניהול הסכסוך במקום פיתרון הסכסוך. ניהול איינו יכול לבוא במקום אסטרטגיה, הוא צריך להיות תולחה של אסטרטגיה, ואסטרטגיית שלום איננה נראית על פני השטח.

הסוד להצלחה הוא להגדר מראש את ה-End Game. זה נכון גם לגבי משאים ומתנים בעולם העסקי. תמיד עירף שלושני הצדדים ברווח תמורה הסוף, ובקרה שלנו חייכם הצדדים להתחילה בהבנה אסטרטגית. לפלסטינים לדוגמה יש היום אסטרטגיה בנושא הגבול: הסכם שלום יוביל לקיומן של שתי מדינות על בסיס גבולות 67; ובעוד כרירה – הם יסכימו לחלופי שטחים מצומצמים ביחס של אחד לאחד. מודיע שישראל לא תציב משואה זאת גם באסטרטגיה, ומהו"מ יהיה על השאלה היכן יעבור הגבול?

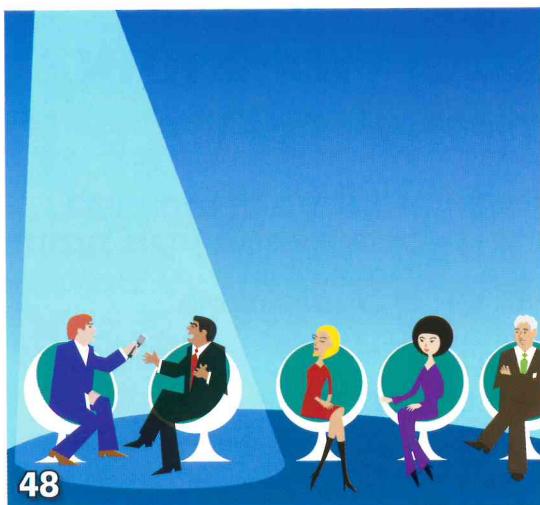
טוטו הירחון לחשיבה ניהולית אסטרטגית נילין 223 ינואר 2010



22



32



48

אסטרטגיית שלום



16 האמצעי: הידברות, המשמעות: הכרה, המסתורה: שלום האם יש למדינת ישראל אסטרטגיית שלום מאז קבלת תוכנית החלוקה ב-1947? ומה ניתן ללמוד מכך (מה לא לעשות), מהחרם יאסין (השביעיה חמורה), מיצחק שמייר (איך לפפס הזרמוויות) ומאrik שרון (איך להשתנות כ奢ץך)? – פאנל מומחים ↗

22 אין אסטרטגייה, וכוכבי המדיניות לוקים בטשטוש / גדי בלטיאנסקי דיין דיבר על חשיבותה של שארם והחזיר את כל סיינו; שרון אמר שדין נצרים כדי תאל-אביב ופינה את הרזועה – אלו רק שתי דוגמאות מינימיות, המתארות את חוסר העקבות ואת חוסר השקיפות המאפיין את מנהיגינו, המגמגים כשייד שכנינו מושבות לשולם, משדרים לבבו ופגעים באינטראצייתו החשוב מכל – השלום

26 יש אסטרטגייה, וכוכבי המדיניות לוקים בעווורן / אהרן לבון למה אסטרטגיית השלום לא צולחת ולא נראה שתצליח? ומדובר קים פער-ca קיזוני ומהותי בין שכנינו, אשר ככלתי ניתן לנשר עלייו?

30 משא ומתן מקרטע וככללה פורחת / אופיר גנדמן מודיע שהכלכלה והפוליטיקה יילכו תמיד יד ביד? מודיע שהסחר בינו לבין הפלסטינים יהיה תמיד בין ערובה של מצב המשא ומתן? יחש היסטורי לישראל לפלסטינים מעידים כי ניתן להעתלות מעל המחלוקת המדינית- פוליטית, ואולי הכללה והשיפு ברמת החיים יוזרו למדיוניות

32 ארץ זכת חום, תחכם ובילוי / פרוכ' יוגין יפה ופרופ' רם הרשטיין ישראל נתפסת כאחת המדינות המסתוננות בעולם, שתושביה עוסקים בלבוש, ולא של השמה. איך הצליחו ספרד (עם המחרתת הבסקית והמשטר הריקטורי עד לא מכבר), קפריסין (הചזיה והמסוכסה) ואירלנד (המוסכשת לא פחות) למMage עצמן מדיניות תיירות וטכנולוגיות? מודיע תלאומי נוף ומוקומות קדושים לא עושים את זה (וגם לא בר פראלי בבייקני)? ולמה علينا לפעול מיידית למיתוג ראי של ישראל, עוד בטרם יגע השלום הנ匝חי והמיוחל

עוד בVILLEION:

14 כולם הסתכלו, אבל הוא גם ראה / ד"ר עדנה כשר וד"ר תמייר בכור לרגל ציון 100 שנה לפיטר דרוקר – האיש שהפרק את הנהול לפרקטיקה, לדיסציפילינה ולאחריות, שהבין כיצד פועלם ארגונים טוב מכולם, שהאמין באמון ושהזה תופעות עכשוויות כבר מזמן – תוכש ב-20 בינוואר "קהילת פיטר דרוקר" בישראל



כתובת: רח' יצחק שדה 32 תל אביב, מיקוד: 67212
טל': 03-5652100
אתר: www.ifeel.co.il

עורך ראשי: ד"ר חנן גולן
עורכת סטטוס: רונית שוה

מעצבת גרפיות: אושריית גרגור

אישור השער: Shutterstock/ASAP
כובעצת המערכתי: ד"ר עדנה פשר, פרופ' נב אוחטוב, ד"ר רפי אלוז, רון אלפר, עמוס אפשטיין, פרופ' ישראלי גורוביץ, דן ביבר, יעקב ברנדו, ד"ר מירה וטמן, צבי כסא, ד"ר יותם לבנון, פרופ' זאב פינומן, ד"ר אורה סתר, עודד פלמן, סרר פולצקי, פרופ' דב פלקמן, אפרים רונין, ד"ר יהודית ריכטה, חזי שלת, ד"ר עמנואל שרן
בשיתוף הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב

מנכ"ל: רחל בן צבייזון

סמנכ"ל חברה: שייר אבקסיס shiria@motomag.co.il

סמנכ"ל מערכות ופתרונות: אילית מעברי
ארט דירקטוריון: דב אליחו

מנהל מסחריות: רחל בן אביה rachelb@motomag.co.il
מנהל פרסום: קרן הטורר kerenh@motomag.co.il 050-8993086
מנהל מחלקה תאום והפקה מודעות: דותי מימן
תיאום והפקה מודעות: ברק סגל
עיצוב מודעות: פרננדו טירנקנרייך
עיצוב תדמית: דב מזרחי
מנהל תה כה אDEM ומאג'רי מידע: לינור צפרוני

מנהל מחלקה טסת: אורן רבינוב orenrb@motomag.co.il

מנהל קדם דפוס והפקות: אביגיל עיש
הפקות דפוס: קווי סלמה
מחשבים ומאג'רי מידע: בני קליל

מנהל תפעול חברות: ליאור אלפלנג
מצוריות: קרן אטיאס, דותי ניקחה
מנהל תפעול מנויים: שמרית חסן
מנהל שירות מנויים: מריה אדליס

מנהל מחלקה מכירות לקוחות פרטיים: דב מאור דניאל
מנהל מוקד מכירות לקוחות פרטיים: נתן גולן

שירות לקוחות באינטרנט: <http://my.ifeel.co.il/contact>

המייל אונ' אחראי לפוליטיקה, תוכם, סגנון, עיצוגם / או התמונות הכלולות בהם, כל הזכויות שמורות באחוריו והללו מהperfוט, על פי המונוטו ובהתאם לאישוטו, כי הוא צאי דין לפרסום המונוטה.

מסמך אחר | הורים וילדים | חיים אחרים | להיות משפחה
מסמך ישראלי | נישאה | גליליאו | הגה בשיטה | הגה
ג'לייאו עיר | מטיילים | דרך האוכל | עיתון חי
INFO MAMA MAMMA ACTION
www.motocar.co.il ■ www.fnet.co.il
www.ifeel.co.il ■ www.motobike.co.il

להזמנות מזוי 24 שעות ביממה: 1599-505-155
לחמקחת שירות מנויים: 1599-505-101
שינוי כתובת ניתן להענין נפקם: 03-5652120
או נמ"ל: sherut@motomag.co.il

36 אמת לעמותה / איציק קלטן

האם רוב אנשי העמותות מתקשים לגיסים כספים לארגונים? למה קשה לאחראי על התורמות להתקשרות לעשירים? ומהרו הנהלות בעמותות לא עשות הכול

- עבור גישת הכספיים?

38 התועלת הסינרגטית של השיתוף / ד"ר אורית הלר-חין

שיתוף ידע בין האקדמיה לתעשייה בישראל, בפרט תעשיית ההי-טק, ויצור מצב של WIN-WIN, ממנו נהנים המוסדות האקדמיים, הבוגרים והארגונים השונים. אז מדוע כמה מעתים שיטופי הדעת? ומהם התנאים לייצרת שותפות ידע רוחנית?

42 כל שירותו ושמו אינטלקטואלית רגשית / ישראל בוקסר

למה עובדי שירות בעלי אינטלקטואלית רגשית חשובים? מדוע חוותה העובר יוצרת את חוותית הלוקוח? מתי תלונות מסבות נזק ומתי הן מהוות הזדמנות? ואיך יוצרים לקוחות שהט "שגרירים של רצון טוב"? להלן תקציר עבורות מחקר

46 הסכמה הפיננסית הטמונה במכירות בסכום גבוה / עדן פלאו

למה דואק אחד מבעלי שטחים עסקה גדולה עלילום להיכנס למינוסים ולצורך מול הבנק? מדוע כדי לפרסום בתשלומיים את ההכנסות (ולא רק את ההוצאות)?

48 כוכב נולד / אורלי וסרצוג-רכיד

איך להופיע בטלוויזיה, להישאר בחיים ואפילו להצלחה? על אסטרטגיית תקשורת נכונה לקידום הופעה טלוויזיונית



4 דבר העורכת / רונית שוה

6 סטטוס-קוו / ד"ר רון כונדק

10 דעת יחיד / ענת סרגוסטי וד"ר הני זוביידה

12 חדשות וידיעות

52 להיות 10 / ד"ר עדנה פשר

54 פירמות ייעוץ / קבוצת בלנץ'ארד

55 שאלוון למנכ"ל / 10 שאלות לארנון מנטבר

56 קריית בכורה / ד"ר ליאור שוחט

58 קוראים עולם / ירון כשר

60 משאכ' אכוש / נילאי גולדfine

62 מכירות / קובי פומפ

64 ראיית חשבון / עו"ד רותם טרקלין דיבוני

66 מיישמים את החוק / עו"ד רחל איינקר

68 הנה / חנן גולן

72 אכזרים

74 חידון טריוויה / רונית שוה



האם: הידברות, המשמעות: הנרה, המטרה: שלום

האם יש למדינת ישראל אסטרטגיית שלום מז' קבלת תוכנית החלוקה ב-1947? ומה ניתן למודד מברק אובמה (מה לא לעשות), מאحمد יאסין (שהבעיה חמורה), מיצחק שמיר (אין לפספס הזדמנויות) ומאירן שרון (אין להשתנות כצריך)? פאנל מומחים

"ר' עדנה פשר: "אנחנו למדנו שכדיו שלכל נושא חשוב תהיה אסטרטגיה שתקבע מותה لأنתה רוצה למכה ומיה הרך. הדוגמה הטובה ביותר היא 'מדינת היהודים' של הרצל. הילדה, לא הבנתי את חשיבות החוזן של הרצל. אני הבנתי מה חשוב אצל אנשים ממשים, כמו דוד בן-גוריון, שניצל הזדמנות ההיסטורית וברגע שהבריטים יצאו מהארץ, הוא לא התבלט והכריו על הקמת המדינה. אבל הרצל רק דבר על ציונות והוא בקונגרסים.

"ז' רק כשהתחלתי ללמידה על חשיבה אסטרטגית, הבנתי עד כמה זה מדריים שאחרי 2,000 שנה שבחן היהודים רק התפללו 'בשנה הבאה בירושלים' ולא עשו דבר, הרצל ישב בבית קפה בוינה וכותב את 'מדינת היהודים'. הוא כתב תמנות עתיד שהצליח להלהיב יהודים ולא יהודים והצליח לחבר שותפים לרעיון, כמו הקיסר הגרמני, השולטן התורקי ור'ם הבריטי, ובזכות ההתחלה שלו, עם תמנות העתיד הפלשטיינית, הצליחו להגיאו מההשגנו.

"אנחנו יוצאים מנקודת הנחה של מדינת ישראל יש אסטרטגיית מלחמה, אבל נשאלת השאלה: האם יש לישראל אסטרטגיה של שלום? ואם יש, מה? והאם כדי שתהייה כזו? לא מדובר בה בימין ובשמאל, אלא בחוזן ברורו ופלסטי של עתיד השלם במושך התקינו.

"לפניהם פונה לשני המומחים בנושא, אני רוצה להזכיר למכללה האקדמית גליל מערכי שמאורתו אוטנו, לנשיא המכלה פרופ' גדורן פישמן, לנכ"ל שללה, יהודה ברוך, וליו"ר המכלה, תא"ל גולדרי, שהוא אחד הדוברים כאן היום, לרוחן סטטוס, העוסק בחשיבה ניהולית ואסטרטגית, ולה"כ אבי דיכטר, שאף הוא דובר כאן. אבי, אני פונה לך, האם יש לישראל אסטרטגיית שלום?"?

צילומים: איתמר רותם

יש טקטיקה ועוד טקטיקה, אבל אין אסטרטניה
ח"כ אבי דיכטר: "הפעם הראשונה וגם האחרונה שבה לישראל הייתה אסטרטגיה של שלום הייתה ב-1947, כשהנהגת היישוב קיבלת תוכנית החלוקה. זו הייתה החלטה אסטרטגית קריטית לא פחות מההחלטה של בן-גוריון להכירו על הקמת המדינה.

"בקבלת תוכנית החלוקה – שางב על-פה הכנוס לא יכול היה להתחשפה בעכו כי כאן היה שטח פלסטיני – הסכימו מנהיגי היישוב על גבולות המדינה היהודי, שירושלים לא בירתה, כשם מקבלים הקמת מדינה ערבית לצד מדינת ישראל, וזה הייתה אסטרטגיה של שלום. וכך הפליטים לא מרכיבים את הנכבה ל-15% במאי, אלא לדוחית תוכנית החלוקה, כשהם אומרים: איבדנו הזדמנות שברור שלא תשוב עוד. אני אומר שגם לא הייתה לנו אסטרטגיית שלום. הייתה וישנה אסטרטגיית לחימה, והיא מאורד מגובשת. עיבל גולדרי, שהיה רח"ט אסטרטגיה, בודאי מכיר אותה; בהתרgesch מלחמה על ישראל – בלילה, פריצה



משמאל: עיבל גלעדי, ח"כ אבי דיכטר וד"ר עדנה פשר. "יכולנו לפחותור את הסכסוך זהה לפני 30 שנה, אבל העשינו טעות כשדחינו את הסכם לונדון ב-1987. שמעון פרס הגיע עם חוסין שהיה מшиб לירדן את כל הגדה, אבל שמייר דחה את הסכם, ואנחנו ירשו בהתלהבות גדולה את בעית הגדה, בעיה שאחננו עדין מוחשים לה פיתרון"

אידיאולוגיה, היא אינה פרקטית ולפניהם היא מתרסקת באפגניסטן, בעיראק ובמדינות נסופות. ובהקשר זה, יש משפט מפורס של אחד הפופולרים בג'ון הופקיננס שאמור: "בוסף של דבר אנשים לא קובעים אסטרטגיה של שלום כשאומרים להם שם היביב; הם קובעים אסטרטגיה כזו כשהם אומרים לעצם שם היביבם לקבוע אותה".

"אסטרטגיה צריכה להיות מחוורת למציאות. אנחנו עשינו צעדים טקטיים שהעניקו לנו נכסים אסטרטגיים, הראשון הוא השלום עם מצרים והשני הוא השלום עם ירדן. המהלך השלישי לא הביא נכס, רק נזחם. 16 שנה אחריו הסכמי אוסלו אנחנו חיים במצבם עייתיים מאד. ונשאלת השאלה: איך אナンנו ממשיכים מפה? האם אナンנו מחייבים שאפרה יהיה להגיע להסדר עם הפלסטינים, או שאננו עוקפים את הנושא הזה ופועלים בעריצים אחרים. בתוכנית אוסלו עקפנו בעיות; סימנו בעיות בטוש שחור והתקרמן. בغالל זה יש ככל מה שקרואים לתוכנית גבינה שויעירית שיש בה חורים, ויש ככל שאמרם שהתוכנית היא חורם שהדביקו סביבה קצת גבינה".

"אנו צריכים לבנות עכשווי אסטרטגיה של שלום שתהייה מציאותית, שתתייחס לא רק למורדות הטבעת המיקפות אותנו, אלא גם לשאר המדינות המוסלמיות, וכਮוכן תתייחס לנושא הפלסטיני, שהוא מסובך מאוד היום — כשייט פלسطين של הגדה ולפליטן של הצעודה וכן שנותן מאוד זו מזו, ואין שום אפשרות שישריאל תקבל מ贊ות של ישות טרוריסטיות, ישות צבאית-מדינית, שעיליה לא הסכמנו".

"אנו צריכים לבנות אסטרטגיה של שלום עבור עתור לtower האמריקאים, לפני מדינות העימות, לפני כולן — כדי שלא ניגור לtower האמריקאים בעלי הכוונה וכדי שלא נלך לאיבוד בלי מצפן שיורה את הדריך".

האסטרטגייה מבוססת על תהליכי הכרה

עיבל גלעדי: "כשאמרו לי שאבי דיכטר ואני נדבר, חששתי שתהייה בינוינו תמיימות דעתים ולא יהיה מעניין, ואני שמח שלא היה. אני חשב שלישראל יש ותמיד הייתה אסטרטגיה של שלום. וברשותכם גם אני אחזר ל-1947. כבר אז הגרנו שהניצחון הילgcd שלנו הוא ההכרה בנו, הכרה שהיא שלום".

והכרעה — מעבירים את המשקל לשיטה האויב. "אבל, לשורא יש אסטרטגיית לחימה, אבל אין תפיסת ביטחון. בגין-גוריון לא אושה ככונת מכון תפיסת ביטחון רשמי. אבל התפיסה הבלית ורשمية מבוססת על שלשה דרכם: ① מלמה מסתימת ביצירת הרתעה מפני המלחמה הבאה, ואכן התוצאה של מלחמות ששת הימים ויום הכיפורים היא השלום עם מצרים. ② עמידות הגערין כנושא אסטרטגי של הרתעה. ③ ברית אסטרטגית עם ארה"ב, שהיא בעצם לזרכי מלחמה, למרום שגם את הסכמי השלום אנחנו עושים תחת מטריה אמריקנית".

"אבל אסטרטגיה מובנית של לחימה לא פועלת מול ארגוני טרור, כדוגמת החמאס החיזבאללה. ארגונים אלה שהם פרוקסי של איראן, עובדים לפיה רציניאלי אחר; וכך גם באפגניסטן ובפקיסטן, אלה חוקי גינגל. וכגינגל כשאהരה צריך צבוי בכדי לחיות הוא ציריך לדודוף, וכשהצבי צריך לשורר הוא צריך לבrhoה. מסקנה: כשהאתה קם בבורק בגינגל, וזה לא משנה אם אתה צבוי או אריה, דרב ראשון שאתה צריך ולהתחליל לרווץ. ואיל אף שלבש אסטרטגיה תוך כדי ריצה. אנחנו חיים במציאותות של ריצה, ולבן מזו" (מאז אותה החלטה גורלית, שאלוי מיהלכת אימים על ראשי המשלחות השונות) אין לישראל אסטרטגיה של שלום".

"אסטרטגיית השלום לא חיבת להיות ללילה; היא יכולה להיות לנתונית או סמי-לטנטונית. שמעון פרס, שהמציא את אסטרטגיית העמים בנוסה הגערין, כבר ימצא מונח על העמים בנוסה השלום. אבל האסטרטגיה חייכת להיות שלנו, לא של האמריקנים ולא של אף אחד אחר. במיוחד כשהאמריקנים מתקשים בקריאה המציגות של

"ג'ורג' בוש קבע אסטרטגיה של שלום המבוססת על דמוקרטיזציה של המשטרים באוזו, ואיל-אפשר להגיד שהוא לאchein שיעורי מהמר על העולם המוסלמי, ואיל-אפשר להגיד שהוא לאchein שיעורי בית במלך זהה; הרי כמעט רבע מאוכלוסיית העולם - 57 מדינות היא מוסלמית, ויש שם תסכול אדיר, כי כמעט רבע מאוכלוסיית העולם מייצרת פחות מ-10% ממה שמייצרת אוכלוסיות העולם, וזה כולל את מדינות הנפט העשירות. אז אוכמה מנסה ליצור מ贊ות חדשנה ביחסי ארה"ב והעולם האיסלאמי, אבל זאת אסטרטגיה המבוססת על





→

אנחנו מול שחקן לא מדינתי, ארגון שהוא אול' ארגון טרור. ואל תטעו — זו לא רק בעיה של ישראל, אופי המלחמה משתנה בכל העולם, מול ארגונים לא מדינתיים: במחצית השנייה של המאה ה-20, תקופה של 160 היו בה מלחמות גורלוותಲבן נקראה תקופה השלום של העולם, מול מלוחמות ו-28 מיליון הרוגים. רק בראנדה נהרגו קרוב למיילין במשר חדש 131 מלוחמות מתוך ה-160 לא היו נגר מדינות, אלא גדרה, טרו, מלוחמות אזרחים; כך בציג'ניה, בקוסובו, בראנדה, בكمבודיה, בסומליה — בכל מקום. המלחמה של היום היא בשטח בניו, רווי תקשורת ווואי אוויחים; אך רק שלא בדור אויב אלא גם מיהו האויב.

"אויב אין מדים, ופתח ההכרעה כבר אינה דלוננטית; כך גם שפט החרטה. החיבור לה לא נרתע כשאתה משמיד את בירותך; הוא לא אידיש אלב לא נרתע. מול מדינה יש כללים ואיומים ברורים, שלא חלים מול ארגונים. لكن אסטרטגיית הלחימה עוברת שנייניו מהותית ולמן כבר אין מהלך צבאי אחד שיוביל לדדר את המציגות. איש לא חוש שbamצעות פועלות צבאות נכבים שלום. באמצעותם פועלות כאלו אפשר לגרום להם להגיע לארכה שם לא ישינו דבר באמצעות מלחמה; הם ישיגו רק

באמצעות אסטרטגיה של הידברות. וזה מתרחשה של ישראל. "תחוור לרגע במכונית הזמן לשנות ה-70 — האויב הכי גדול שלנו הוא מצרים. הירידים הטובים שלנו באים ממדינות התרבות השניה, ובראשן אריאן. כעבור 25 שנים, הכל הפך להלוטין. אסטרטגיית השלום נבנתה במקור עבורי מדבר מדינות התרבות הקדומה, בעלי הפלשתינים, כי באتون שנים הבעה הפלשנית לא הייתה קיימת בענינים ישראליות; איך גולדת אמרה? 'הם לא עם'. ובכלל, באتون שנים אף אחת מדינות

ערב לא חשה לחת להם מדינה. "יכלנו לפטור את הסיכון הזה לפני 30 שנה, אבל עשינו טעות כשחדינו את הסיכון לנורון ב-1987. שמעון פרס הגיע להסכם עם חוסיין שהיה משב לירדן את כל הגדר, אבל אז יצחק שמיר דחה את ההסכם וחיסל את האופציה הירידנית. כתוצאה מזה חוסיין היה הראשון שביבע התנקות. עד 87' הגדרה הייתה בעצם ירדנית: היה משפט ירدني, מטבח ירני, חינוך ירני, אפילו המשכורות של המורים באו מדין. יכולנו או להסביר את הגדרה לירדן, ממנה נלקחה, ואו אולי יכול היה להיזכר תהליך שבוטפו עזה הייתה חזרה למצרים, למראות שהמצרים מעולם לא רצואו אותה. אבל שmir דחה את ההסכם, ואנחנו ירשו בהתלהבות גורלה את בעיית הגדרה, בעיה שאנו ערים מתחשים לה פיתרון. אז בעצם נוצרה הבעה הפלשנית מ מבחןינו |

"היום הסיפור הפלשיני הוא החשוב ביותר והוא קודם להסכם הסורי, ואני חשוב שניתן להשיג גם את זה וגם את זה. מהעוורבה שלא הושג הסכם בין-לאומי, אין להסיק שאין לנו אסטרטגיית שלום. לעיתים עשינו שגיאות, לעיתים אנחנו צדיקים להtagmesh ולפעמים צריך לעבור זמן עד שדברים מחלחים. הנה, תראו את שרון. כשהוא נכנס למשרד ראש הממשלה, הוא לא חשב לפנותו אפילו התנהלות אחרת. אני זכר שהיו לנו שיחות עם הנציג האמריקני ג'ין וולף ועם מוחמד דחן על ניהול הכווחות על ציר טאג'יר מעוזה לרפהה. היהת שם החישבות אחת, מוחוץ לגוש קטיף, תקועה במצע, בשם נצרים. וולף היה מנומס, או הוא קרא לה' Pain in the neck', והוא שאל אותי: יש פה 27 משפחות ביישוב בודד שלא קשור לכלום, יש סיכוי לפנותו אותנו? ואני אומר לך: אפילו אל תשאל את שרון. אבל הוא בכלל זאת שאל וקידבל את התשובה המפורסמת: 'Netzirim is important as Tel-Aviv'."

"זהנה אותו שرون מוחלית שהוא מיליטר הרצוצה. וכרי שלא היה ספק אם מודרך לשולם, ואנחנו יוצאים מכל מהלך. רק בראנדה, כדי להראות קודם לציבור הישראלי, אח'כ' לפלסטינים ולבוסף לקהילה הבינ'ל', שזה מתחילה בעזה אבל יימשך בגדה. לצער, המהלך הזה לא הושם.

" ממשלת קדימה נבחרה בבחירות בריווק על הקונספט הזה של תוכנית

"אני חושב שמנהיינו ערבי הי' רצינאלים כשם דחו את תוכנית החלוקה. הם הסתכלו על הגלבוס וראו שמאיראן ועיראק במצרים, מסודרת בצפון ותימן בדרך הכל מוסלמי, הכל ערבי — ויש רק פיסת קרע קטנה וכבה כמו אלי יהוים. למה שזה ישרוד? מבחינה סטטיסטית ו מבחינה פיזיקלית, עם כל הספרים וכolumbia משאבי טבע, זה לא יכול לשוד, שכן לא נכיר בישראל ולא אפשר לה לקרות.

"ומה אנחנו רצינו כל מה שוציאנו והشيخ בוכותנו להקים פה מדינה יהודית. וכל מה שהם רצו זה שהוא לא קיר. מבחינתנו, הסכם שלום עם העם היהודי המשמעו הכרה של העם היהודי בוכותנו לקים כאן חיים יהודים ובניים. להז מקרים הסכימה. להז יזרען הסכימה. ולהז יסכימו גם הצדדים. מבחינתנו הכהה בנו היא נצחון אסטרטגי, ו מבחינות זו הפסדר אסטרטגי. אבל י"ש נסועת על הדלק זהה שנקרו שלום, וזה מטרתה העיקרית. אבל זה לא פשוט. בשביל שתפרוץ מלחמה מספיק שצד אחד רוזח, אבל בשwil שלום צדדים שניים צדדים. אז התהנו במצוות קשה ב-47' ו עברנו מלחמות; לא היה עשור כל מילקה.

"נקודות המפנה ביחסים קורתה ב-67'. עם כל הוצאות שנוצרו אז, מלחמת ששת הימים הבירה לעולם הערבי ישראלי תישאר כאן לנצח — היא חזקה מספיק עיינשת מספיק וא' — אפשר לסלקה. אבל אסטרטגייה של מלחמה לעולם לא תועל; והאסטרטגייה של ישראל כל השנים הייתה מבוססת על תהליך של הכרה שהתחילה ב-67'.

"הראשון שהכיר בנו היה המלך חוסיין, שלא היה מספיק חזק כדי לעשות שלום פומבי, אבל הכרתו בישראל היא עובדה. בשנת 69', כשהפתחה הצלב בהיפה צבאות בירדן, חוסיין פנה לسورיה, הירידה מצפון, אבל במקומות ידידה הוא מצא שהיא, בהנהגת סלאח ג'זיד, רוזחה לפלש אליל; הוא פנה למצרים, הירידה מדורם, אבל היזה הפנתה לו כתף קרה. אז מי נשאר? הירידה ממערב. גולדה מאיר, רה'ם דוא, החלטה לעוזר לו, ויישראל הורעה שיש לה אינטנס חשוב כמה שמתחולל מழוח לה, לאורך הגבול הארוך ביותר שיש לה. אנחנו מגיסטים שת' או גודות, וسورיה מבינה את הרמז ומתקפתה; ההיפה הפלשנית נשלחת, הפתחה מוכה קשה, זהה, כידוע, ספטמבר השחור. כולם יודעים שהושׂין הזהיר אותנו לפני 73', וכבר ב-67' יזרען לא הייתה אוביית שלנו, וגם אם לא היה שלום זה-ירודה, היה שלום זה-פרקטו.

"ישראל יש אסטרטגייה של עשיית שלום נפרדת עם כל מדינה. אנחנו לא יכולים לשכת עם כולן ביחד כי זה מעלה מאוד את רף הדרישות, ואנחנו מנסים ליצור חיזן בין כל מדינה ולבדך רק עם אחת בכל פעם. זה לא קל, ולא כולם רוצים. ב-1968, אחרי מלחמת ששת הימים, אשכול והוא כוכור ונעה בכוויתית חרותם ב-68' בשליחת הלאוים הירודעים. "תראו איזו דרך עברנו מזא. לך לנו כמעט 30 שנה להביא את העם הערבי להבנה שהדרך היחידה להתנהל מול ישראל היא הידברות. ב-88' سوريا עדרין קוראת לאיזון אסטרטגי עם מדינת ישראל באמצעות מלחמה, ואיפילו בתחילת 90' עוד היו כאלה שדיברו על מלחמה. אבל זה הנגמר ב-91'.

"נחוור אורה: סדרת היה המנהיג הערבי השני שפנה לשולם. הוא ניצל את מלחתת 73' להשבת הכבוד המצרי ומשם — הוודנות לשינוי והידברות. ההסכם היה יחסית פשוט ומהיר. אם היה לנו סדרת בעוד כמה מדינות גם שם הכל היה הולך כל יותר.

"ככה שברנו את הציר של שנות ה-50 של מצרים וسورיה — הפאן-ערבים. תחשבו איזו סבירות יש לכך שיתקיפו אותנו במלחמה משלש חזיות, כמו ב-67'? או משתי חזיות, כמו ב-73'? היום אasad הבן יושב על הגדר. אמן לא הגענו לחתימה על הסכם שלום, אבל זה היפוי לנו איתם.

"למה נועדה אסטרטגייה לחימה? כדי להגיע לתוצאה ברורה — להרעתה. זה מה שעבד מול מדינות ערבית, אבל זה לא עבד בשנים האחרונות כי

←



галעד: לרה"מ יש השפעה עצומה על האסטרטגיה. כל עוד ממשלות ישראל נשלחות ע"י הזרם המרכזוי – בין אם זה ליכוד, קדימה או העבודה – אלו שיכים מרבית תושבי המדינה, הם יובילו את אותה אסטרטגיה מרכזיות. המשלחות השונות יכולות להשפיע על ביצוע המדיניות ועל תרגומה למעשים, אבל ההבדלים בין הסיעות ובין המשלחות לא תחומיים כמו לפני 40 שנה.

דיכטר: "שות מהלך של אש משלה בישראל לא היה גנורט של אסטרטגיית שלום. ראשי הממשלה הגיעו למציאות ולתוכניות שונות, בעיקר של האמריקנים. אני זוכר שהיו פה תலיכים מתקרמים שהובילו הגנול יוני, וב-26 במרץ המஸללה נήיה ישיבה, וב-1:00 בלילה רה"מ שרון אישר את הסכם השוואג עם הפלסטינים. ואז הערנו את הגנול יוני והודיענו לו על האישור...".

галעד: "אני צלצלי אליו".

דיכטר: "זונני אמר שעל הבוקר נקבע את החסכמה של הפליטים ונצא לדרכם עם אסטרטגיית שלום חדשה. אז אמרנו לו: אל תקום כל-כך מוקדם, שלא תתאכזב. אז הוא שאל: מה, הם יתנו תשובה שלילית. אמרנו לו: לא, הם פשוט לא יתנו לך תשובה. עד היום הם לא נתנו תשובה. אחר-כך היה פיגוע במלון פארק, וכל השאר היסטוריה. "

"אבל אני לא זכר שמשיחו מראש הממשלה, ואני מלווה אותם כבר שנים וודר בשירות, באמת עסק באסטרטגיית שלום. עסקו במלחלים טקטיים ומיקדו-טקטיים".

галעד: "ברק-ב-99' וב-2000?"

דיכטר: "כשברק נסע לשיחות קמפ-דייוויד ביולי 2000, הטיסות לשומקום היו מוקדמות יותר מהgenesis הזו. אני אומר את זה בצלר רב. ואני כבר לא מדבר על טבלה בינוואר 2001. לא הייתה חשיבה אסטרטגית לשולם של כל הנהגה פוליטית בישראל".

"ואגב, אני מסכים עם עיבל שכ-87' הרץן של חוסין להחיל שלטון ירדני על הגודה היה מענין ונווע שהייתה הזדמנות שלא נוצלה. שנה אחריו, כשהשאנטיפאדרה הייתה כבר בעיצומה, היא נתן לגודה גט כריתות ועשה מהלך של 180 מעלות".

זה מראה את הנכונות שלו לקחת סיכון ולקראא את המפה; הוא הבין שהוא לא יושע עם יו"ש והתנתן.

"כשאתה אוסף את כל אירעוי ההיסטוריה – אתה רואה שזו טקטיקה ועוד טקטיקה ועוד טקטיקה – ובן שלחה את עצמן – שלוש טקטיקות לא עושות אסטרטגיה. המשמעות של אסטרטגיית שלום היא לשבט ולכתוב תוכנית מובנית שמתילה בחזון מדינת היהודים ומשם מתקרמת. וכך בנויותם, אם מתבגרים חווורים לנקודה האחרונה שבזהותם".

gal'ed: "אני חשוב ש-77' לא קרה במקרה – זו תוצאה של אסטרטגיה ולא של טקטיקה. ואני חשוב שברק פעל בשנת 2000 על-פי אסטרטגיית שלום".

דיכטר: "ברק אמר אח"כ שהוא עשה את זה כדי להראות שאין לנו פרטנר. וזה לא אסטרטגייה".

gal'ed: "העובדת שהוא קרע את המסכה של ערافت, כמו שאמר אז, זו רק התוצאה של המהלך האסטרטגי. יש עירימות של ניירות שבאים תרחישים אפשריים וסדרי עירופיות שיש לנクト בכל תוחיש, סדרי עירופיות מכחינת שלום עם סוריה ושלום עם הפלסטינים, שנעוז לעוזר למערכת לקבל החלטות. נכון שחלק מהבכירים שלומאי ובהקל מהצעדים אני

ההתכונות. הלוגיקה הייתה: ניקח את המומנטום שנוצר עם ההתנקשות ונכנס את הקו המזרחי, שאمنנו לא יהיה גובל בין'יל ולא יקבל הכרה בגין, אבל ייווצר מצב שבו 100% מהרצועה פנוים (כמו הים) ו-92% משטחה הגדה פנוים, כ-93% מהאוכלוסייה מפונים, ואז אנחנו מסדרים את הקשר עם הפליטים. אז הדרך סוללה להקמת מדינה פלטינית בגבולות זמינים, כמו שאמורה מפת הדרכים. אנחנו נכיר במדינה הזאת וננסים לגבולותיה נשתק איתה פולה. לאפשר לה את כל סימני הvice – דגל, המנון, מטבח, מושב בא"ס, הכל. "כח הזהנו מגיעים לניהול המומ" על הסדר הקבע עם שחזור סמי מדינתי. כי היום אנחנו מנהלים מומ" עם חבורות פושעים. אנחנו מדברים עם ابو-מאן ופאיד כי זו שפה שטיפה נעימה יותר לאוונין, אבל אני לא יודע אם הם מייצגים את העם הפלסטיני. הנהיה ומשעל יגידו לכם שהם לא מייצים.

"בינתיים לא הצלחנו, אבל אסטרטגיית השולם היא לחם חוקינו. אנחנו מנהם תקום – ניסינו וזה לא הילך (וכמובן שעשינו הרבה יותר; נסתכל טבעיות בדרך), אבל אנחנו גנסהשוב; כי הכל על המציאות ונחפש דרך פולה אחרת. כי הילך מוכוזן חזון, חזון שנקבע בעבר ומשיך לשמש לנו אלא להטור להסכם שלום עם כל שכנוינו, בטח ובטע עם הפליטים ועם המדינות המקיפות אותנו, ואם ירצה השם – אז גם עם הטעות הרוחקה".

על ערביה ישראל, בנכימורקינו והחמאם ד"ר יהודה בן-סימון: מה מקומות של ערביי ישראל באסטרטגיה של המדינה?

галעד: "זה לא נכון לככלו את ערביי ישראל כשמדברים על אסטרטגיית שלום, כי שלום –abisnu והרבה תקום שעשינו הרבה טבעיות בדרכם, אבל אנחנו גנסהשוב. כי הכל מוכוזן ערים גם שלום פנימיים כל חלקי האוכלוסייה: ערבים ויהודים, דתים וחילונים וכו'. אבל אם כבר מדברים על ערביי ישראל, או חשוב שהמדינה תיתן את דעתה לנושה, הפחה את השערדים בפני ערביי המדינה ותאפשר להם השכלה, תעסוקה, חינוך, בריאות ועוד; שתהייה להם נגישות למוסדות השלטון ולהון. אני רואה עד כמה הגינוי שלם להון, למשל לאשראי, ושוויל השלים. ערביי ישראל הם אויאלים ומוציאים, ורק בשווי השלים קשה. ערביי ישראל היו חלק מהמדינה בכל קונסטלציה; אנחנו מתחודדים רואים תפוזות שליליות".

"ערביי ישראל היו חלק מהמדינה בכל קונסטלציה; אנחנו מתחודדים פה עם מצב שאין לו אח ורע. יש מעוותים בכל העולם, אבל רק פה חי מיעוט גודל (20%) שמדרינו נתונה בעימות עם עמו, ולכן אין זה נכון להיות אוטם. אנחנו יכולים להסביר את ההודאות שלהם עם עם, אבל הם תמיד יהיו אורחיה ישראל".

דיכטר: "אני מסכים עם עיבל. לא פגשת בכל שותתי ערבי ישראלי, ואני בקשר הדוק עם ערביי ישראל, שדיבר על לעבור לשטחי הרשות, חוות מעבריים בורחים. גם המזרחי ירושלים שחיהים עם תעוזת הרשות, קבע ישראלי, בודאי אורה, לא מדברים על מעבר לשטחי הרשות, אם הם יישאו בתחום של מדינת ישראל. לכן היום הדרון במחנה הפליטים שועפט יקר יותר מחדרון בת"א. אנחנו חיברים לשלב את ערביי ישראל בכל תחום החיים באופו שוויוני והוגן".

ירום סרוצי: האם יש לדחן ממשלה מכהן השפעה על האסטרטגיה, ואיך זה שרידי ממשלה מורותים שונים פועלם על-פי אותה אסטרטגייה?



אומר לחברה' الآخرين: 'أنا لا أروع لها، أبل لأبي هذا يش مشهو
أيشي نجدي' — ما شنكون.

"כדי להבין את הבעיה עם החמאס תיקחו את המקהה הפרטיה זהה
ותכפילו אותו בהרבה מאד מכפלות. שורשי הסכסוך נמצאים במעט
הישובים הערביים מילפני 48". אבל לשמהיה מתקהה עם השנים.
כשהתחלתי לעבוד בעזה ב-1976 והייתי שואל מישוחו מאיפה אתה, הוא
היה אומר מיפו, מעכו וכור, וכשהייתי אומר: לא, איפה אתה גרא? אז הוא
היה עונה: עכשו אני בגבלייה. כסיטי ליבור בעזה, התשובה הייתה:
אני מגבלייה, ווק אחרי זה אמרו את כפר המוצא בישראל, וזה שניינו
חשוב.

"אבל עדין אחריו 61 שנים — 60% בעזה מוגדרים באונר"א כפליטים,
ו-40% גרים במחנות פליטים. הרו' כמעט כל תושבי ישראל היו פליטים,
אבל בשנות ה-50-55 נגמר הסיפור של הפליטות, ככל הפכו לישראלים.

"החמאס חן, נושם ומתרנס מבעית הפליטות, עליה
הוא משליך את יהבו. והבעיה החמורה מה-2001
כשהחמאס הפרק לשחקן משנה של משמרות המהפהכה
הארדאנית; שיש להם הום שת' ורועות טror באזור
— החיבאבאלה לבנון והחמאס בעזה. אבל תודא,
יש תחתית לטrho. אתה יכול לפגוע במאסה קריטית
ואו לגועץ לחיים נסכלים. בסופו של דבר, ישראל
הכירה גם בעצמה וגם לחמאס שיש דרך להתמודד
עם הטrho.

"ויש לך, החמאס הוא לא רק הבעיה שלנו, הוא
בעיה של הרשות הפלסטינית. ابو מאון ואנשיו לא
היו בעזה כבר שלוש שנים ואין להם כל השפעה
שם. יש הום שלוש מדיניות לשני עמים. LOL האים
בעזה היהתי עולל לאבד תקווה. הרשות הפלסטינית
היתה מותורת על העותם וגם על עזה, שכן בה
דבר, אבל היא לא תותור בשום פנים על 40 ק"מ

של חוף ים — זה השער שלהם לעולם.
"מדינת ישראל צריכה להישמר שלא ליזור הפרדה
בין הגהה לרצעה, כדי עזה היא ישות עצמאית
נפרדת, כי אז תהיה לנו סומליה בינוינו לזרים.
וברו' לחוטין שכדי להגיע למיציאות של שלום
עם הפלסטינים, צריך שהרשות תחוור לשולט
באופן אפקטיבי גם בעזה; ואת זה הפליטים

כנראה לא יכולים לעשות בעצמם.

"האלטנטיביה הרצiosa היא שמדיניות ערבית ולבונית יעוזו לרשות
הפלסטינית. לא כדאי שישראל תעשה את זה, כי אם חיללה נלחם
בחמאס זה יקח לנו שנים. זה לא עופרת יצוקה; זה סיפור של שנים. הרו'
ליך לנו כמעט שלוש שנים מחותמת מגן עד שהצלהנו להויר את מפלס
הטרור באופן אפקטיבי. בעזה זה יהיה הרבה יותר קשה.

"יש כאן שמלבים בין הפתחה לחמאס, ועל כך עונה בספרה. פעם
שאלו ברוא' בדברו: מי זה שרכוב פה על החמאס? ענה הבודאי, שידרעו
בכך שלא יגיד לך כלום: אני לא יודע. אמרו לו: אבל הוא מהשבט שלך.
ענה: אוי לא מכיר אותה. אז שאלו אותה: תגיד מי החמור, זה שישב
מלמעלה או זה מלמטה? אז הבודאי ענה: זה שלא מבחין בינוינה. לגבי
החמאס והפתחה — כמובן שנהשה את האבחנה.

"החמאס מנסה למשוך את ישראל, ולא קא אotta, לראות בה פרטנר
לגיטימי, ואני חושש מאד שייהו אנשים כי סבלנות שירצוי לדבר
אתם. הפרטנר האותנטי צריך להיות אנשי הרשות הפלסטינית, שאגב
קיים במספרים לא מבוטלים גם בעזה, אבל הם לא ירימו ראש כי
הodemokratia בעזה נכבהה ע"י החמאס. ולכן, חשוב לעזר לרשות,
ובעיקר — לגבות אסטרטגיית שלום". ■

תומך, אבל אנחנו חותרים לשולם ועשויים ממש גודל לחשיגו".
כרמל זוארץ: איפה אנחנו מבחינות דעת הקהל? תמיד נהרא שאנו
לא מצילים לפועל מול דעת הקהל העולמית. הטror והפלסטינים
עשויים בנשא עבורה טוביה, וישראל נכשלו...

פישו: "אולי בגלל שאין לנו אסטרטגיה של שלום. הרו' היחץ"ן הטוב
בiyor ליאיצליך אם אין לו מה למכור".
עمرם לוגסי: כשבירותם על אסטרטגיית שלום, לא הגלתם את
עצמכם עם קווים אדרומים לגבי המומ"מ. האם יש גבולות בהידברות?
גבולות? 67? גבולות? 47? האם יש לנו תנאים מוקדרים?
גלווד: ריאשית, מעת 1947 אינה רלוונטיות; ולא בכדי במפת הדרכים שעלייה
דיבנו עם קונדריס ריס, דבר על פיתרון הבעיה שנוצרה ב-67".

שלמה כרמי: יש כל-כך הרבה סכסוכים בעולם, האם ניתן להעתיק
מודל אסטרטגי ממקומות אחרים?

עדנה פיש: "שלום, אתה רוץ בנציג'ינג"?
דיכטר: "אני לא מכיר מקום בעולם שיש בו
בעיה סבוכה כמו פה, למשל — בעיתות ירושלים.
כל עוד יש דתוות — תהיה בעיה מורכבת שאי-
אפשר ללמידה עליה ממקומות אחרים. אבל יש
mosel לשולם עם סוריה, והוא השלים עם מצרים.
השלום עם סוריה נקבע בעצם בקמפי דיווידי
בהתאם עם מצרים — חזרה לאגובל היבנ'ל.
הסורים לא יסכימו לפיתרון אחר".

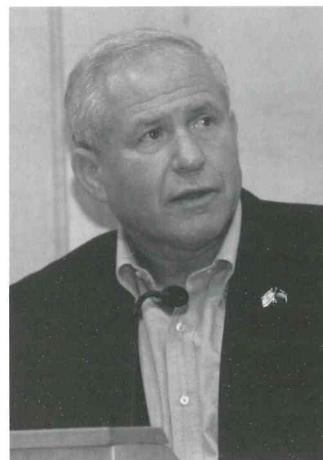
יניב רצאנוי: איך אתם תופסים את החמאס
מבחן אסטרטגי?
יוסי ורטנר: אמורים שם לא נעשה שלום
מהר עם הפלסטינים, גם הגדה תהפוך לחמאס
ואו כנראה שלא יהיה סיכוי לשולם, אז מה
האסטרטגיה בנושא?

גלווד: "אבי הוא המומחה הגדול לחמאס, אבל
אני רוצה לספר דברים ששמתי מנצח חמאס
ההיסטוריה במפגש בחו"ל; הוא אמר כמה דברים:
❶ אין סיכוי שהחמאס יכיר בישראל. **❷** היו שני
משמעות אלב לאו'ר; האחד לפני אלף שנה ואחד
לפני 60-70 שנה והוא שולש טקטיות חן לא אסטרטגיה.
שניהם הגיעו מאיירופה, שניהם נגד האיסלאם
ושניהם יסתימיו באותה דרך. לך לנו 88 שנים

להיפטר מהצלבנים, ייקח לנו 88 שנים להיפטר מהמצינונים. אתם יודיעו
מה, אתם יודיעו חזקים — אז קחו 100 שנים. כששאלנו: למה אתם
מציעים הדונה, הוא ענה: אולי עוד 10 שנים תבינו שהפתרון של
המדינות האתניות אינו נכון. אין לנו בעיה להחיה עם יהודים, כבר חינו
אתם; אבל לא תהיה ישות מדינית שאינה מוסלמית.

"החמאס לא עליה לשולט בעקבות ההתקנות מעוזה וגם לא כתזואה
מהHIGHLOW הפתחה; זה תהליך ארוך טווח. היזי רוצה לראות שוכב את
הרצעה נשלה מرمאללה והפלסטינים מתפרקדים כיישות אחת, אבל
אנו לא יכולים לקבוע מי ישולט שם; אנחנו רק יכולים להשפיע
מבחן, כך שהחמאס יתרוויזל-25%, והוא ישוב בן שיח שאיתו אפשר
להגיע להסדר. החברה הישראלית נכונה לההשיט יד לשולם, אבל אם
לא יהיה מי שיקח אותה, אנחנו נכנים גם להגן על עצמנו, כמו שצורך".

עד שולם יבינו שהפתרון היחיד הוא הידברות".
דיכטר: "הבעיה המרכזית של ישראל היא בעית החמאס. כדי להמיחש
את הנושא אספר סיפורו: אני גדלתי באשקלון באזורי שפעם נקרא ג'ורא,
ורזה הגורל שדווקא שיח' אחמד יאסין נולד שם, ואגב גם איסמעיל
הגהה מואתו כפר. כשהיהtti פוגש בכלל את יאסין, הוא היה אומר: אנחנו
עוד חוזור לג'ורא. ואני אמרתי לו: עבדאן, אין שום סיכוי. ואו הוא היה



להיות עשר

בסטרטגייה של שלום

ShutterstockIASAP

**1**

קונפליקט צריך לנוהל.

2

היעד בניהול קונפליקט הוא להגיע להסכמה.

3

בדרכם להסכמה יש בעיות ויש קשיים.

4

יש ללמידה לבחין בין בעיה, שיש לפתרור אותה, לבין קושי שיש ללמידה לחוות אותה.

5

כדי לפתור בעיה, יש ליטול אחריות לפתרוננה, ולא להיתקע בהאשמה אחרים.

6

כדי לפתור בעיה מורכבת לא צריך לחפש פתרונות פשוטים אלא פתרונות מורכבים.

7

כדי לפתור בעיה קשה יש צורך בפתרונות ייצירתיים.

8

כדי לפתור בעיה גדולה יש לפרק אותה לבעיות קטנות.

9

כדי להגיע להסכמה על פתרון בעיות מורכבות, קשות וגדולות במצב של קונפליקט יש להבין היטב את הצריכים של הצד השני.

10

האם אנחנו מנהלים את הקונפליקט המركזי בחוי כולם במקום זהה באסטרטגייה נכונה?