

תפקיד התקווה בתהליך קבלת החלטות של מנהיגים במצבי מלחמה

אופיר לנג

תופעת התקווה ימיה כימי האנושות וחשיבותה לבני האדם ידועה זה זמן רב. לתקווה יש ערך ייחודי כמנגנון המסייע לשפר את חייו של האדם בהתמודדות עם משימות, קשיים ומכשולים, ויש לה תפקיד חשוב בקבלת החלטות. מאמר זה מציע מודל קונספטואלי חדש, המבקש להאיר את ההיבטים השונים של התופעה הפסיכולוגית - התקווה - בהקשרה המדיני-בין-לאומי. במאמר נטען כי לתקווה יש כמה פונקציות אשר יכולות לסייע למקבלי החלטות העומדים בראש ההיררכיה של המנהיגות להתמודד טוב יותר עם האתגרים הניצבים מולם ולהכריע כיצד לפעול במצבי מלחמה.

In the unique situation of war, international political leaders must make fateful decisions under difficult conditions. Confronting the challenges facing them and the decisions as to how best to act in these situations, some leaders cope more efficiently and effectively than others. In this research, I argue that the main reason for these differences lies in the emotional-cognitive mechanism involved in the decision making process – hope. Specifically, the main argument discussed in this study is that the hope mechanism helps leaders handle the negative aspects of the decision making process in situations of war.

"פסימיסט רואה את הקושי שבכל הזדמנות; אופטימיסט רואה את ההזדמנות שבכל קושי"

(מיוחס לווינסטון צ'רצ'יל)

א. מבוא

מאמר זה עוסק בשאלה: מהו תפקידה של התקווה בתהליך קבלת ההחלטות של מנהיגים במצבי מלחמה? הידע הקיים על אודות מנגנון התקווה הוא בעיקר תוצר של מחקרים מתחום הפסיכולוגיה החיובית, העוסקים בחשיבות של משמעות וסיפוק בחיים, ובמיוחד בחלקה של התקווה ביכולת ההסתגלות של האדם במישור האיש. לתקווה יש ערך ייחודי כמנגנון רגשי-קוגניטיבי המסייע לשפר את חיו של האדם ואת ההתמודדות האישית עם משימות, קשיים ומכשולים. יש לה תפקיד חשוב ומשמעותי בקבלת החלטות בעתות משבר, טראומה ומצוקה, שכן היא מטמיעה גישה חיובית ופרספקטיבה לכיוון העתיד ומוקדת יותר בסיכויים מאשר בהפסדים. עם זאת, נראה כי לא נעשו די מחקרים המתמקדים במהות, בחיוניות ובהשפעה של תופעה אישית-פסיכולוגית זו בזירה המדינית-בין-לאומית, ומעניין לבחון כיצד התקווה משפיעה על תפקודם של מקבלי החלטות בשעות קשות של הכרעות מדיניות, כמו במצבי מלחמה.

בסיטואציה הייחודית של מלחמה נדרשים העומדים בראש ההיררכיה של המנהיגות בזירה המדינית-בין-לאומית להתמודד עם האתגרים הניצבים מולם ולקבל החלטות הרות גורל בתנאים קשים, רוויי מתח ומסוכנים ביותר. מול האתגרים ולנוכח הצורך להכריע כיצד לפעול במצבים הללו, ההתמודדות של חלק מהמנהיגים יעילה יותר מזו של מנהיגים אחרים. במאמר הנוכחי אטען כי אחת הסיבות המרכזיות להבדלים הללו נעוצה במנגנון התקווה, אשר יכול לסייע למנהיגים להתמודד טוב יותר עם הקשיים המתלווים לתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה; ככל שרמת התקווה של המנהיגים גבוהה יותר כך ההתמודדות שלהם בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה תהיה יעילה יותר. ביטוי לקשר זה מוצג במאמר במודל קונספטואלי חדש.

על מנת לבחון את כושר ההסבר של המודל יוצגו שני מקרי בוחן של מנהיגים דומיננטיים שנאלצו לקבל החלטות גורליות במצבי מלחמה קשים ביותר, עד כדי סכנה קיומית. האחת התקבלה על ידי סר וינסטון צ'רצ'יל, ראש ממשלת

בריטניה, במאי 1940 במהלך מלחמת העולם השנייה: ההכרעה בדבר המשך מעורבותה של בריטניה במלחמה. ההחלטה השנייה התקבלה על ידי דוד בן-גוריון, ראש היישוב היהודי בארץ ישראל, במאי 1948 במהלך מלחמת העצמאות: ההכרעה בדבר הכרזה על הקמת מדינת ישראל. לצד מקרי בוחן אלו יבואו דוגמאות נוספות שתומכות במודל.

ב. מהי תקווה?

התקווה היא תופעה אבסטרקטית, מטפורית, חווייתית ויצירתית, המתרחשת במרחבים שונים ודורשת המשגה רחבה בעזרת תיאוריות שונות (לוי, 2006; Hopper, 2001). אפשר להגדיר את התקווה תיאורטית ואופרטיבית כ"ציפייה לעתיד המלווה בתחושה חיובית, הערכה סבירה לגבי מימוש מטרה רצויה ונכונות אקטיבית לשם הגשמתה" (לנג, 2014). בהתאם לכך, התקווה היא פרספקטיבה חיובית בזמן נתון, שאפשר לבחון על פי שני מרכיבים מרכזיים: מרכיב הערכתי חיובי של התקווה, כלומר תחושה כי יש סיכוי והזדמנות למימוש מטרה רצויה - אין ודאות מוחלטת בנוגע להתגשמות המטרה הרצויה אך ההסתברות לכך אינה אפסית (Tversky and Kahneman, 1974; Breznitz, 1983; 1986). המרכיב השני הוא האקטיביות הנלווית לתקווה, כלומר התנהגות מוטיביציונית של תכנון דרכי פעולה לשם הגשמת מטרה רצויה. אקטיביות זו באה לידי ביטוי בהגשמה של יעדי ביניים או יעדים בטווח הקצר המסייעים ליצירת תנופה למימוש המטרה המרכזית הרצויה (Lewine, 1951; Bandura, 1982; 1992; Scheier and Carver, 1985; 1992; Bandura and Locke, 2003; Reading, 2004). באמצעות הגשמת היעדים המרכיב האקטיבי מגדיל את המאמצים, המחויבות וההתמדה אל מול הקשיים, ובכך מעלה את הסיכוי להגשים את המטרה הרצויה (Lopez, Snyder and Pedrotti, 2003). הקשר בין שני המרכיבים הללו של התקווה - ההערכתי והאקטיבי - משתנה באופיו, והוא זה אשר מגדיר למעשה את רמת התקווה. אפשר לסווג את עוצמת התקווה בעזרת ציר, שבקצה האחד שלו תקווה ברמה גבוהה ובקצה השני שלו תחושת היעדר תקווה (תרשים 1).



תרשים 1: ציר רמת התקווה

בצד האחד של הציר, תקווה ברמה גבוהה באה לידי ביטוי בהשפעה של המרכיב ההערכתי החיובי על המרכיב האקטיבי, אך לא בהכרח להפך. המרכיב האקטיבי אצל האדם אינו משפיע בהכרח על עוצמת ההערכה החיובית שלו, וייתכן שמרכיב אקטיבי יופיע יחד עם מרכיב הערכתי חיובי מינימלי - שילוב בין סכמות חשיבה חיוביות לבין סכמות חשיבה שליליות בנוגע לסיכויי ההצלחה של הגשמת מטרה רצויה. במצב זה הביטוי של הקשר בין שני המרכיבים הוא תקווה ברמה בינונית. בצד האחר של הציר, תחושת היעדר תקווה באה לידי ביטוי בהשפעה של המרכיב ההערכתי השלילי על המרכיב הפסיבי, אך לא בהכרח להיפך. גילוי פסיביות כשלעצמו אינו מצביע בהכרח על הערכה שלילית בנוגע למימוש מטרה רצויה, וייתכן שמרכיב פסיבי יופיע יחד עם מרכיב הערכתי חיובי מינימלי - שילוב בין סכמות חשיבה שליליות לבין סכמות חשיבה חיוביות בנוגע לסיכוי להצליח להגשים מטרה רצויה. במצב זה הביטוי של הקשר בין שני המרכיבים הוא תקווה ברמה נמוכה.

בחינת החיבור המשתנה בין המרכיבים, בין שהקשר הוא הערכתי חיובי-אקטיבי, הערכתי שלילי-פסיבי או כל נקודה ביניהם, מאפשרת לנו לתרגם ולמדוד את התקווה. חוקרים שונים הראו כי אנשים שרמת התקווה שלהם גבוהה חווים מידה פחותה של דיכאון בעת שהם מתמרנים במבוכי החיים ברדיפה אחרי יעדיהם, התפקוד והביצועים שלהם טובים יותר ותחושת הרווחה (well-being) שלהם משתפרת והיא מהווה תמריץ לפעולה (Snyder, 1994; Snyder *et al.*, 1996; Chang, 1998; Magaletta and Oliver, 1999; Snyder, Cheavens and Michael, 1999; Kashdan *et al.*, 2002; Cheavens and Michael, 2005; Day *et al.*, 2010). כמו כן, אנשים עם רמות גבוהות של

תקווה נוטים להציב לעצמם מטרות ברורות יותר ומאתגרות יותר מאשר אנשים עם רמות נמוכות של תקווה (Bion, 1974). עם זאת, התקווה כשלעצמה אינה בהכרח מסייעת לאנשים לקדם מטרות חיוביות, אם תקוותם נקשרת בייחולים לדבר לא מוסרי.

העיסוק המחקרי בהשפעתה ובחינויותה של התקווה בחייו של האדם מעלה מרכיבים שונים של התופעה בקונטקסט של תהליך קבלת החלטות. במאמר חשוב ומכונן, סניידר ועמיתיו (Snyder, Irving and Anderson, 1991) טוענים כי מקבלי החלטות פועלים להשגת מטרות רצויות באמצעות הגדלת טווח האסטרטגיות לשם הגשמת התקווה. אסטרטגיות אלה הן התהליך שדרכו מתרחשת התקווה, המשלב חשיבה ולמידה המסייעות לאדם להציב יעדים מורכבים יותר. בתהליך זה מקבלי ההחלטות סוקרים את היעדים הרצויים ומפעילים שיקול דעת בנוגע למהלכיהם, באמצעות בחינה של עלויות ותועלות של חלופות שונות (cost-benefit); חלופות שנתפשות כמסכות הפסד יידחו וחלופות שנתפשות כרווחיות יתקבלו. סימון (Simon, 1997), שכתב על רציונליות, טבע את המונח אסטרטגיית "הנחת הדעת" (satisficing) - אמנם יש חלופות המניבות תועלת מקסימלית, אך הן אינן בנות השגה, ומקבלי ההחלטות מוכנים לעשות ויתורים מוגבלים באופן רציונלי ולבחור בחלופה רווחית פחות ("מזעור הפסדים") לשם התקרבות להגשמת מטרה רצויה (להרחבה ראו "תיאוריית הפרוספקט", Kahneman and Tversky, 1979). במובן זה, התקווה היא הסתברות סבירה למימוש מטרה רצויה, היא אינה מתעלמת מהמציאות, ומחייבת מודעות לסכנות, לקשיים ולמוגבלויות הקיימות.

מחקרים שונים מראים כי לתקווה יש תפקיד חשוב ומשמעותי בקבלת החלטות בעתות משבר. החיבור בין המרכיב ההערכתי לבין המרכיב האקטיבי של התקווה יכול לדחוף את מקבלי ההחלטות ליטול סיכונים ולגלות תעוזה ונחישות, אף על פי שהתוצאות תלויות באירועים המאופיינים באי-ודאות גבוהה (Seligman, 1991; Kahneman and Tversky, 1995). המרכיב ההערכתי של התקווה נותן תחושה של סיכוי, גם כשהסיכוי נמוך, ותשומת הלב ממוקדת יותר ב"רווח" מאשר ב"הפסד" (Scheier and Weintraub, 1986). בה בעת, המרכיב האקטיבי עשוי למנוע הידרדרות לפסיביות ולחוסר אונים ויכול לסייע בתכנון ביצוע משימות ובחשיבה אסטרטגית להשגת אותן מטרות רצויות, חרף המכשולים והמצוקות (Lopez, Snyder and Pedrotti, 2003). לפיכך, כוחה של התקווה במצבי משבר טמון ביכולתה להניע את מקבלי החלטות ליטול סיכונים, גם כאשר קיימת סבירות נמוכה להגשמת מטרה רצויה, ועצם נקיטת הפעולה לצורך הגשמת המטרה יכול לסייע להטות את

התוצאה. בהקשר זה אפשר לחקור וללמוד את תפקידה של התקווה בקונטקסט מדיני-בין-לאומי של קבלת החלטות במצבי מלחמה.

ג. פונקציות של תקווה בקבלת החלטות של מנהיגים בתנאי מלחמה

תהליך קבלת החלטות בסיטואציה של מלחמה מתרחש על רקע אירועים דרמטיים ורווי מתח. במצב זה בחירות שונות של מקבלי החלטות טומנות בחובן סיכויים קטנים לניצחונות וסיכונים גבוהים להפסדים. הנחת היסוד היא שבמצבי חירום כמו מלחמה מתחוללים שינויים שליליים הן בסביבה הפנימית-פסיכולוגית של מקבלי ההחלטות והן בסביבה החיצונית-מדינית-בין-לאומית, המשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות: ראשית, **תפיסת איום גבוהה** מלווה את תהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה, כיוון שמקבלי ההחלטות חשים שיש איום ממשי על ערכי היסוד הקיומיים ועל האינטרסים החיוניים שלהם. הדרך שבה מקבלי ההחלטות מפרשים את האיום עלולה להשפיע באופן שלילי על התנהלותם, והם עלולים לחוש פחד המלווה בחוסר רצון לנקוט פעולה (בר-טל, 2007; Boin et al., 2005; Cohen, 1974). שנית, תהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה נערך בתנאים של **אי-ודאות גבוהה** ונוטה להיות שקול פחות ומבוקר פחות. מקבלי ההחלטות נדרשים לפעול בזירה מעורפלת ומתקשים לערוך ניתוח עלות-תועלת של החלופות בשל הקושי לעבד את המידע הנדרש להערכה (מחסור במידע, עומס מידע, דחייה של מידע או עיוותו) וכן בשל הנטייה להימנע מהתייעצות או לערוך התייעצות לוקה בחסר (Jervis, 1976; Hogarth and Kunreuther, 1992; Kelman, 1997; Boin et al., 2005). שלישית, תהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה מלווה **בתחושת לחץ ואובדן שליטה**, כיוון שמקבלי ההחלטות תופשים את עצמם כפועלים בתנאים של זמן קצר ומוגבל בסיטואציה ביטחונית רגישה. מקבלי ההחלטות חשים כי אין בידיהם די זמן לנתח ולהעריך כראוי חלופות שונות, והם עלולים לחוש לחץ פסיכולוגי ולאבד שליטה (Janis, 1958; Lazarus, 1966; 1973; Mintz and DeRouen, 2010). מאפיינים אלו מלמדים כי תהליך קבלת ההחלטות בעת מלחמה מלווה בתחושת עומס חריג בהשוואה למצבי שגרה, ומעמיד במבחן את כושר התפקוד של מקבלי ההחלטות מול אותו איום או סכנה נתפשת בזירה המדינית-בין-לאומית. לפי הולסטי (Holsti, 2006 [1976]), מצבים אלו דורשים ממקבלי ההחלטות תעצומות קוגניטיביות ומנטליות מורכבות יותר מאשר מצבי החלטה סטנדרטיים. מול האתגרים הניצבים מולם והצורך להכריע

כיצד לפעול במצבים הללו, ההתמודדות של חלק מהמנהיגים יעילה יותר מזו של אחרים. לטענתי, הבדלים אלו בתפקוד קשורים לתרומה האפשרית של מנגנון התקווה.

התקווה היא מנגנון התמודדות רגשי-קוגניטיבי המשמש מקבלי החלטות במצבי מלחמה; ככל שרמת התקווה של מקבלי ההחלטות גבוהה יותר כך **ההתמודדות** שלהם בתהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה תהיה יעילה יותר, וככל שרמת התקווה של מקבלי ההחלטות נמוכה יותר כך **ההתמודדות** שלהם בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה תהיה לוקה בחסר. רמת התקווה משפיעה על התפקוד של מקבלי ההחלטות משום שיש לה תפקיד בוויסות המאפיינים השליליים של תהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה: ראשית, תקווה ברמה גבוהה היא גורם השפעה חיובי במצבי סיכון שכן היא מסייעת **למתן פחדים וחרדות**. החיבור בין המרכיב ההערכתי החיובי לבין המרכיב האקטיבי של תקווה ברמה גבוהה מפעיל תגובת שרשרת: המרכיב ההערכתי החיובי ממתן את תפישת האיום של מקבלי ההחלטות, וכשמתמתנת תפישת האיום מתחזקת הפעילות האקטיבית למימוש התקווה, שמפחיתה עוד יותר את תפישת האיום (גרופמן, 2006; Menninger, 1959; Scheier and Carver, 1992; Bland and Darlington, 2002). עם זאת, בסיטואציות של איום חמור פחד בלתי מרוסן יכול לגבור על התקווה, שכן הוא נובע באופן רפלקסיבי מאירוע מידי ומוחשי, בעוד התקווה כרוכה בהתנהגות חדשה להשגת המצב הרצוי. מנגד, תקווה ברמה נמוכה היא גורם השפעה שלילי בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה, שכן היא מגבירה את ההערכה השלילית של מקבלי ההחלטות באשר ליכולת להתמודד עם האיומים המתלווים למלחמה. בסיטואציה זו מקבלי ההחלטות יגלו פסיביות ויימנעו מנטילת סיכונים.

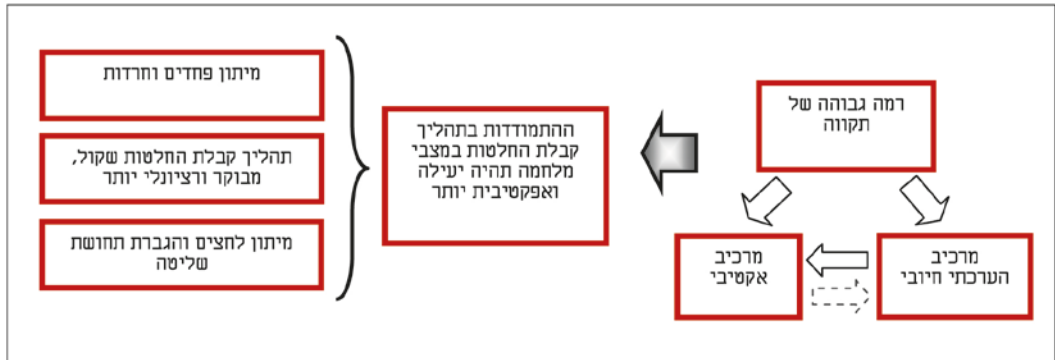
שנית, תקווה ברמה גבוהה **משפרת את התהליך הקוגניטיבי** שמבצעים מקבלי ההחלטות (Breznitz, 1986; Lazarus, 1991; Snyder, 1994; 2000; Clore, Schwarz and Conway, 1994; Bar-Tal, 2001; Jarymowicz and Bar-Tal, 2006). הודות לחיבור בין המרכיב ההערכתי החיובי לבין המרכיב האקטיבי של תקווה ברמה גבוהה, תהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה נעשה שקול, מבוקר ורציונלי יותר. המרכיב ההערכתי החיובי של התקווה מביא לבחינה של חלופות להתמודדות יעילה עם סיטואציה של מלחמה. המרכיב האקטיבי של התקווה מדרבן את מקבלי ההחלטות לרכוש מידע באופן מבוקר ולערוך התייעצויות בנוגע למתחולל במלחמה. כך יכולים מקבלי ההחלטות לקבל משוב על החלופות השונות, ומשוב חיובי יסיר במידה כלשהי את מעטה אי-

הוודאות וישרה תחושה של כיוון והתקדמות חיובית (הרכבי, 1990; זכאי, Brecher, Steinberg and Stein, 1969; Janis and Mann, 1977; Stein; 1998 and Tanter, 1980; McCauley, 1987). ואולם, התקווה עלולה להיות הטיה לא רציונלית בנוגע למימוש מטרה רצויה כאשר היא גורמת להעריך יתר על המידה את היכולת לצפות את העתיד (Kahneman and Tversky, 1995). מן הצד האחר, תקווה ברמה נמוכה מובילה לתהליך קבלת החלטות אנליטי פחות, ללא שיפוט והערכת חלופות, לקושי לעבד את המידע הנדרש להערכה ולחוסר מוטיבציה לעריכת תהליך התייעצות פורה.

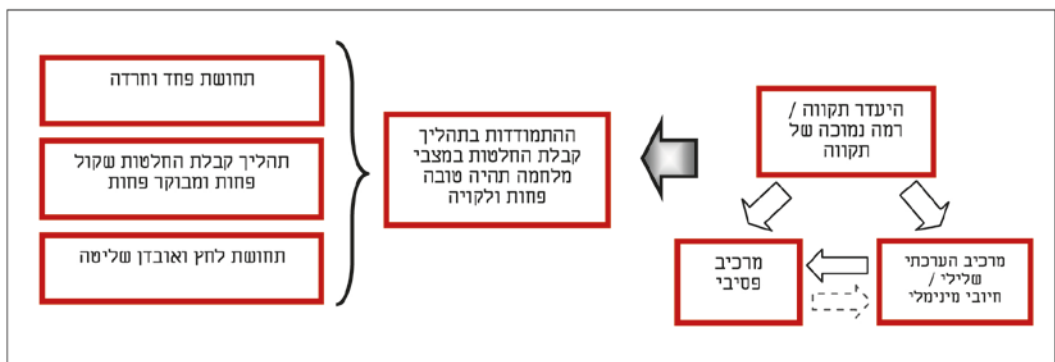
שלישית, תקווה ברמה גבוהה מאפשרת למקבלי ההחלטות להתמודד עם הניסיון הטראומטי ולראות את מצבי המלחמה כאתגר בר ביצוע. החיבור בין המרכיב ההערכתי החיובי לבין המרכיב האקטיבי של תקווה ברמה גבוהה מסייע **למתן לחצים ולהגביר את תחושת השליטה** בתהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה. המרכיב ההערכתי החיובי של התקווה מסייע למקבלי ההחלטות למצוא משמעות אישית, אשר מביאה בחשבון את האיומים והמכשולים הקיימים (Heim, Moser and Adler, 1978; Russinova, 1999). פולקמן ועמיתיה (Folkman *et al.*, 1986a; 1986b) מכנים זאת "הערכה מחדש חיובית של המצב" (positive reappraisal). כך מתמתן הלחץ שמקבלי ההחלטות חשים, והמרכיב האקטיבי של התקווה מגביר את השליטה שלהם באמצעות נטילת האחריות והגדלת יכולת הניווט שלהם במערכה (אילון ולהד, 2000; ליפשיץ-אלכאוי, 2006; Hopper, 2001; Kobasa, 1979). עם זאת, במצבים קיצוניים של סיכון, כשאין שליטה על מקור האיום, הערכה חיובית מוגזמת הגוררת בחינה קפדנית גורמת לזהירות יתר, להססנות ולאובדן זמן (Janis and Mann, 1977). לעומת זאת, החיבור בין מרכיבים של תקווה ברמה נמוכה עלול להגביר לחצים ולהוביל לתחושת היעדר שליטה של מקבלי ההחלטות, ומתוך כך גם להימנעות מביצוע שינויים ופעולות שנועדו להתמודד עם מצבי המלחמה.

לסיכום, תקווה ברמה גבוהה יכולה לסייע למקבלי ההחלטות להתמודד טוב יותר עם האתגרים הניצבים בפניהם במצבי מלחמה בדרך להשגת מטרותיהם. אמנם התקווה אינה מבטיחה תוצאה אופטימלית של ההחלטה, אך ייתכן כי היא מעלה את הסיכוי להצליח בהגשמת מטרה רצויה, שכן היא ממתנת את המאפיינים השליליים של תהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה. קרי ההתמודדות של מקבלי ההחלטות תהיה יעילה ואפקטיבית יותר, באופן המקדם את האפשרות שימומשו המטרות שהוצבו. בדומה לכך, תקווה ברמה נמוכה אינה מצמצמת את השפעתם של אותם מאפיינים שליליים ועלולה

להוביל להתמודדות פחות טובה ולקויה. ביטוי לקשר זה מוצג במודל רעיוני (תרשימים 2 ו-3).



תרשים 2: תקווה כמנגנון התמודדות הערכתי-אקטיבי בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה



תרשים 3: היעדר תקווה / רמה נמוכה של תקווה בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה

המודל ככלי מנחה מציע הסבר מקיף ומעמיק לתופעה פסיכולוגית מורכבת, ומאפשר להבין את טבעה בהקשר המדיני-בין-לאומי באמצעות בחינת מקרים שונים. המודל יכול להתוות בסיס למידה טוב למאפייני התופעה בכללותה ולהעניק לה הסברים מבחינים יותר, אך אין בו כדי לקבוע עובדות נחרצות. מנגנון התקווה אינו הגורם הבלעדי המשפיע על תפקוד מנהיגים במצבי מלחמה ולצדו יש גורמים נוספים: היבטים ביולוגיים-פיזיולוגיים של מקבלי ההחלטות, הרקע של המנהיגים, המשאבים העומדים לרשותם, הסטטוס

והעוצמה של המדינות שהם מנהיגים במערכת הבין-לאומית, וההשפעה של המשטר והמבנה הפוליטי על תפקודם. מעבר לכך, הצלחתם או כישלונם של מנהיגים במלחמה נגזרים גם מנחישותו של הצד שכנגד ומהחלטות של אחרים (Tversky and Kahneman, 1974). משום כך, המודל הרעיוני מבוסס על ניתוח תיאורי של בחינת השפעת התקווה בזמן נתון, הקשורה להבנת עולמם הרגשי-קוגניטיבי של מקבלי ההחלטות, ולא על ניסוי מדעי המאפשר לתאר בצורה מובהקת יותר את הקשר בין סיבה ותוצאה במערכת הנחקרת. אף על פי כן, היסודות התיאורטיים שעליהם נשען המודל הרעיוני מוצקים דיים לשם מדידה תפעולית של מנגנון התקווה על מרכיביו השונים ולשם זיהוי הקשר בין המשתנים במבחן האמפירי.

המאמר נשען על מחקר איכותני ממוקד מובנה ומשווה (the method of structured focused comparison) המשלב מודל תיאורטי עם מקרי בוחן רלוונטיים (George, 1979; George and McKeown, 1985; George and Bennett, 2005). במחקר נערך שימוש במתודת ניתוח תוכן איכותני בחומר כתוב, הכרוכה בזיהוי ביטויים, מסרים ומעשים הקשורים במרכיבי התקווה: א) מרכיב הערכתי חיובי של התקווה בא לידי ביטוי בדימויים חיוביים של הסיכויים למימוש מטרה רצויה, ובביטויים של הזדמנות, ציפייה חיובית, כמיהה, אמונה, אופטימיות, חלום, משאלה וחזון של מקבלי ההחלטות. מנגד, מרכיב הערכתי שלילי בא לידי ביטוי בדימויים שליליים של הסיכויים למימוש מטרה רצויה, ובביטויים של ציפייה שלילית, פסימיות, היעדר תקווה, חוסר אונים וייאוש; ב) מרכיב אקטיבי של התקווה כולל התנהגות מוטיבציונית לפעול ותכנון דרכי פעולה להגשמת יעדים קצרי טווח או יעדי ביניים במישור הפוליטי, הביטחוני והמדיני בדרך למימוש המטרה המרכזית הרצויה או החזון. מנגד, פסיביות באה לידי ביטוי בחוסר מוטיבציה לפעול ובהיעדר תכנון דרכי פעולה לשם מימוש מטרות. במובן זה, המרכיב הערכתי של התקווה נבחן באמצעות מילים והמרכיב האקטיבי של התקווה נבחן באמצעות מעשים, והחיבור בין שני המרכיבים הללו מאפשר לסווג את רמת התקווה על ציר (כמפורט בתרשים 1) ולבחון את הקשר שלה עם טיב ההתמודדות של כל מנהיג בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה.

בחינת תהליכי קבלת ההחלטות במהלך מלחמה נערכת בשיטת עיקוב תהליך (Process Tracing) על מנת ללמוד על קיומה של שונות במשתנים, על מרכיבי המשתנים ועל הקשר הסיבתי ביניהם. תהליכי קבלת ההחלטות שמוצגים במאמר נבחנים על פי ניתוח תוכן איכותני של חומר כתוב, הכרוך בזיהוי ביטויים, מסרים ומעשים הקשורים בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה: א)

ההתמודדות בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה מובחנת כטובה פחות וכלקויה כאשר מזוהים שימוש בדימויים של פחד, חרדה והססנות ליטול סיכונים; היעדר התייעצות וחיפוש מידע, ללא ניתוח עלויות וסיכונים של חלופות שונות; שימוש בדימויים של לחץ, מתח וטראומה; והתנהלות חפוזה עד אובדן שליטה. ב) ההתמודדות בתהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה מובחנת כיעילה כאשר מזוהים שימוש בדימויים של אומץ, תעוזה ורצון ליטול סיכונים; תהליך התייעצויות, איסוף מידע וניתוח עלויות וסיכונים; יכולת ניווט, נטילת אחריות ושליטה. ג) ההתמודדות עם השינויים השליליים המתרחשים בעת מלחמה מובחנת כחלקית כאשר מזוהה שילוב בין האלמנטים השליליים והחיוביים שהוצגו.

ניתוח התוכן במאמר נשען על מקורות ראשוניים ומקורות משניים. המקורות הראשוניים כוללים פרוטוקולים ותיעוד של ישיבות, יומני זיכרונות, אוטוביוגרפיות, מכתבים, תזכירים, נאומים של המנהיגים וכדומה. המקורות המשניים כוללים מחקרים תיאורטיים והיסטוריים וביוגרפיות. בהינתן חומר ארכיוני בכמויות גדולות, המקורות המשניים הם מעין קבוצת בקרה לפרשנות הנתונים מהמקורות הראשוניים, ונועדו לצמצם הטיות שיפוטיות שעלולות להתעורר בנוגע לרמת התקווה של מקבלי ההחלטות וההתמודדות שלהם בתהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה. השילוב בין היסודות התיאורטיים שהוצגו לבין המודל הרעיוני, לצד המתודות השונות, מסייע לפוגג מן הערפל סביב מהות התופעה.

הניסיון השיטתי לאמוד את רמת התקווה ולהתחקות אחר השפעותיה על ההתמודדות של שני מנהיגים שנאלצו לקבל החלטות במצבי מלחמה קשים יכול להניב תובנות משמעותיות ומעניינות. השוני לצד הדמיון בין שני המנהיגים עמדו ביסוד בחירת מקרי הבוחן לבחינה השוואתית במחקר. השוני בא לידי ביטוי בעיקר ברקע של כל אחד מהמנהיגים. אם קשר משוער בין שני משתנים חוזר על עצמו בשני מקרי בוחן, על אף מאפייניהם השונים, הרי שיש בסיס מוצק יותר להבהיר את כוחם ההסברי של המשתנים (Ragin 1989; Peters, 1998). למרות השוני בין שני המנהיגים המתוארים, יש ביניהם קו דמיון בולט: שניהם מנהיגים דומיננטיים שנאלצו להתמודד עם מצבי מלחמה קיצוניים ולקבל במהלכם החלטות גורליות. ההשוואה בין מקרי בוחן שיש ביניהם קווי דמיון מאפשרת לנו לבדוד טוב יותר את המשתנים, ולערוך בחינה אמפירית של השונות ברמת התקווה של המנהיג ושל השונות בטיב ההתמודדות של המנהיג עם המאפיינים השליליים של תהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה. אמנם ההשוואה במחקר זה מצומצמת יותר מאשר במחקרים

סטטיסטיים, אך אופיו האיכותי של המחקר מספק בסיס למידה טוב למאפייני התופעה בכללותה. יוצא אפוא כי הבחירה במחקר השוואתי המתבסס על ניתוח איכותי נעשתה מתוך מטרה ליצור העמקה בכל אחד מהמקרים לגבי שאלת המחקר, ובמקביל לערוך השוואה בין המקרים הנבחרים על מנת ליצור בסיס להכללה.

ד. מקרה בוחן ראשון: המשך מעורבותה של בריטניה במלחמת העולם השנייה

על רקע תנאי המערכה הקשים שבפניהם ניצבה בריטניה והערכות שליליות מבית ומחוץ בנוגע לסיכוייה לשרוד מול הכוחות הגרמנים במלחמת העולם השנייה, מנהיגי בריטניה התכנסו במאי 1940 וקיימו דיון ארוך ומעורר מחלוקת בסוגיה דרמטית: האם על בריטניה להמשיך בלחימה או לסגת ולבדוק את התנאים להסכם שלום עם גרמניה הנאצית? ראש ממשלת בריטניה וינסטון צ'רצ'יל היה זה שהכריע את הכף ב-28 במאי 1940 לטובת המשך מעורבותה של בריטניה במלחמה. להכרעה גורלית זו נודעה השפעה מרחיקת לכת על מהלכי המלחמה בשנים הבאות, ואחד הביוגרפים הגדיר זאת "ההחלטה המכריעה ביותר במלחמה כולה" (בסט, 2009: 111).

1. רמת התקווה של צ'רצ'יל בנוגע להמשך המלחמה

התקווה של צ'רצ'יל בנוגע להמשך המלחמה נעוצה ביחסו לגרמניה הנאצית עוד בטרם התמנה לראשות הממשלה. בתקופה שבה הפייסנות (Appeasement) נראתה כצו השעה היה קולו של צ'רצ'יל, אשר הזהיר מסכנותיו של הנאציזם, בבחינת "קול קורא במדבר". חרף הוקעתו כ"מחרחר מלחמה" הוא לא חדל ממאמציו להזהיר את העם הבריטי מפני הסכנה הצפויה של עליית הנאציזם (לרנר, 1941; טיילור, 1954; נדבה, 1964; מלקוס, 1965; ריינולדס, 1968; לוקין, 1994; 2003; קרשו, 2007; ניקסון, 2007; צ'רצ'יל, 1938, 1940; Churchill, 1938, 1940; Hart, 1969; Craig, 1993). באוקטובר 1938 אמר צ'רצ'יל את דברו בשידור רדיו לארצות הברית: "שאלת המפתח שאלה אני מוביל היא האם העולם כפי שהכרנו אותו, העולם הגדול ומלא התקווה של לפני המלחמה, העולם של יתר תקווה ואושר לאדם הפשוט, העולם של מסורות

מכובדות ומדע מתפתח, האם העולם הזה צריך לקדם את הרוע הזה בהכנעה או בהתנגדות" (צ'רצ'יל, 2011: 224-226).

צ'רצ'יל ראה בהמשך המלחמה ובסיכוי לנצח בה הזדמנות שאפשר להגשימה ושאין להחמיצה, חרף ההבנה כי צפויים לבריטניה קשיים וסכנות, תוך בידודה במערכה. ב-13 במאי 1940, לאחר מינויו לראשות הממשלה, הכריז צ'רצ'יל בפרלמנט כי הוא מעריך שהניצחון במלחמה נמצא בהישג ידה של בריטניה: "אין לי דבר להבטיח לכם חוץ מדם, סבל, דמעות ויזע [...] אני נוטל על עצמי את המשימה מתוך התרוממות רוח ותקווה. אני בטוח בכך שמטרתנו לא תוכל להיכשל בקרב בני האדם" (צ'רצ'יל, 1966: 34). שלושה ימים לאחר נאום זה, ב-16 במאי 1940, העביר צ'רצ'יל מסר למוסוליני כי בריטניה תמשיך להילחם: "אני בטוח שיקרה מה שיקרה באירופה, בריטניה תמשיך להילחם עד הסוף, גם לבדה" (Gilbert, 1995: 50).

צ'רצ'יל היה משוכנע נגד כל הסיכויים שבריטניה תוכל להחזיק מעמד נגד היטלר באי המבוצר שלה, אך היה ריאליסט מספיק כדי לדעת שיידרש מאמץ אקטיבי של בעלות הברית כדי להביס את גרמניה הנאצית ולשחרר את האומות המשועבדות של אירופה. במהלך חודש מאי 1940 הקפיד צ'רצ'יל לתחזק את הקשר שלו עם ראש ממשלת צרפת פול ריינו, בשיחות טלפון, במכתבים ובמפגשים אישיים, בתקווה לרומם בדרך זו או אחרת את מצב רוחו ולדחוק בו להמשיך במאבק (Gilbert, 1995). צ'רצ'יל אף נסע כמה פעמים לצרפת במטרה להבהיר למנהיגיה כי בכוונתה של בריטניה להמשיך ולהילחם עד שגרמניה תובס (Reynaud, 1955; Ismay, 1960). ב-21 במאי 1940 שלח צ'רצ'יל מכתב לריינו שבו הביע הערכה חיובית בנוגע לעתיד ודרבן את צרפת להמשיך לשתף פעולה בלחימה: "אני מרגיש בטוח יותר מאשר הייתי בתחילת הקרב; אבל כל הצבאות חייבים להילחם בזמנית, ואני מקווה שלבריטניה יהיה סיכוי בקרוב" (Gilbert, 1995: 103). צ'רצ'יל היה נחוש לגייס גם את ארצות הברית למאבק, שכן האפשרות לניצחון הייתה תלויה בעזרה של בעלת ברית חזקה. לשם כך ביקר צ'רצ'יל כמה פעמים בארצות הברית והתרועע עם אמריקנים עשירים ורבי השפעה, ורשימותיו העיתונאיות הופצו בעיתונות האמריקנית (ניקסון, 2007; בסט, 2009; Lash, 1957; Gilbert, 1966; Higgins, 1957; Lukacs, 1999). במסרים שהעביר צ'רצ'יל לארצות הברית הוא הקפיד להפגין הערכה חיובית גבוהה לגבי יכולתה של בריטניה לנצח במלחמה, גם לבדה. במכתב לנשיא האמריקני ב-18 במאי 1940 כתב: "אנו נחושים להתמיד בלחימה עד הסוף, ללא קשר לתוצאות הקרב בצרפת" (Gilbert, 1995: 71).

במקביל לחתירתו לגייס את בעלות הברית נקט צ'רצ'יל צעדים אקטיביים לשינוי פני הלחימה של הצבא הבריטי. ב-19 במאי 1940, בשידור רדיו לאומה הבריטית, נשא צ'רצ'יל דברים והביע הערכה חיובית באשר ליכולתה של בריטניה להמשיך במלחמה ולנצח בה, תוך הצגת צעדים אופרטיביים הנדרשים לשם כך: "אנחנו חייבים לספק לאנשינו את הכמויות ההולכות והגדלות של הנשק והתחמושת שהם זקוקים להן. חייבים להיות לנו, ובמהירות, יותר מטוסים, יותר טנקים, יותר פגזים, יותר רובים [...] משימתנו אינה רק לנצח בקרב, משימתנו לנצח במלחמה [...] כולנו חובה אחת לאסור מלחמה עד לניצחון, ולעולם לא להיכנע לשעבוד ולהשפלה, יהיו המחיר והסבל אשר יהיו [...] תרד חשכת הלילה הארוך של הברבריות שאין בו כוכב אחד של תקווה אלא אם ננצח ואנחנו חייבים לנצח ואנחנו ננצח" (צ'רצ'יל, 2011: 250-253).

צ'רצ'יל העריך כי המשמעות של הימנעות מהמשך הלחימה באותה עת עלולה להיות ויתור על הזדמנות שלא תשוב. ב-26 במאי 1940 הוא העביר מסר למלך בלגיה: "תקוותנו היחידה היא ניצחון. ואנגליה לעולם לא תחדל מן המלחמה. יקרה אשר יקרה עד אם יוכה היטלר או עד אם יחדל קיומנו הממלכתי" (צ'רצ'יל, 1966: 83). ככל שגברה הנחישות של צ'רצ'יל להילחם בגרמניה הנאצית, כך גברה המוטיבציה שלו ורבו הפעולות שנקט לשם הגשמת מטרה זו. לנוכח ידיעות על כניעה אפשרית של צרפת אמר צ'רצ'יל ב-27 במאי 1940 לשרי הממשלה הבריטית בפורום "קבינט המלחמה": "לא משנה מה יקרה לצרפת, אנו נמשיך להילחם עד הסוף [...] אפילו אם נובס, מצבנו לא יהיה גרוע יותר מאשר אם ננטוש עכשיו את הקרב" (Gilbert, 1995: 168).

החתירה של צ'רצ'יל להמשך מעורבותה של בריטניה במלחמה נקשרת ביוזמה טקטית של אימוץ "תכנית וייגאן" למתקפה נגד גרמניה, כחלק מהמערכה להצלת חיל המשלוח הבריטי הלכוד בדנקרק. מאחר שתכנית זו לא באה לידי מימוש אישר צ'רצ'יל את "מבצע דינמו" לפינוי החיילים הלכודים. חרף הידיעות הקודרות שהגיעו ב-28 במאי 1940 על המתרחש בדנקרק,¹ צ'רצ'יל שידר אופטימיות בנוגע להמשך המעורבות במלחמה והפגין ביטחון כי "יקרה אשר יקרה בדנקרק, אנחנו נמשיך להילחם" (Gilbert, 1995: 182-183).

צ'רצ'יל קידם את היוזמה להמשך המלחמה ללא קשר להחלטה לצאת למבצע "דינמו", אך משעה שהתכנית לפינוי החיילים הלכודים בדנקרק החלה לשאת תוצאות בשטח, הוא הציג זאת כיעד ביניים למימוש המטרה המרכזית של

¹ צ'רצ'יל נחשף למידע שלילי על אודות "מבצע דינמו" ב-28.5.1940, כאשר התברר כי עד כה הצליחו לחלץ לא יותר מ-17,000 חיילים בריטים מהאזור (לוקץ', 1994; קרשו, 2007).

המשך המלחמה. ב-28 במאי 1940 עשה צ'רצ'יל מאמץ עליון לרתום לצדו את חברי "קבינט המלחמה", שהתכנסו לדיון מכריע בשאלה אם להמשיך במלחמה או ללכת למשא ומתן עם מדינות הציר, ואמר: "אין סיכוי שנגטוש את הקרב" (Gilbert, 1995: 185). ב-4 ביוני 1940 נשא צ'רצ'יל נאום חוצב להבות בפני הפרלמנט הבריטי באשר לסיום מבצע החילוץ והמשך המלחמה: "אנחנו לא נירתע ולא נכזיב. אנחנו נמשיך עד הסוף [...] אנחנו נילחם בים ובאוקיינוס, אנחנו נילחם תוך אמונה הולכת וגדלה [...] אנחנו נילחם בהרים, לעולם לא ניכנע" (צ'רצ'יל, 1966: 103).

אי לכך ובהתאם למודל הרעיוני, החיבור בין המרכיב ההערכתי החיובי לבין המרכיב האקטיבי מעיד כי רמת התקווה של צ'רצ'יל בנוגע להמשך המלחמה וניצחון בה הייתה גבוהה. הוא העריך באופן חיובי את הסיכויים להמשך המלחמה ולניצחון בה, מתוך אמונה כי זוהי הזדמנות שאסור להחמיצה. בהתאם לכך, הוא השתמש באופן תדיר בדימויים של תקווה בנוגע להמשך המלחמה וניצחון בה, כגון ציפייה ואמונה, תוך שהוא מדגיש כי זהו הזמן הנכון להמשיך עד לניצחון במלחמה והימנעות מכך פירושה ויתור על הזדמנות שלא תשוב. במקביל הוא נקט צעדים אופרטיביים לממש זאת. צ'רצ'יל מתואר גם על ידי ביוגרפים שונים כאיש חזון, חדור מטרה ומלא תקווה בנוגע להמשך הלחימה של בריטניה עד לניצחון (לרנר, 1941; טיילור, 1954; נדבה, 1964; מלקוס, 1965; ריינולדס, 1968; לוקין, 1994, 2003; בסט, 2004; 2009; קרשו, 2007; ניקסון, 2007; Weinberg, 1999; Lukacs, 1999; Hart, 1969; Higgins, 1957). (2005).

2. הקשר בין רמת התקווה של צ'רצ'יל לטיב ההתמודדות שלו בתהליך קבלת החלטות

רמה גבוהה של תקווה הובילה את צ'רצ'יל להתמודד ביעילות ובאפקטיביות עם השינויים השליליים המתרחשים במצבי מלחמה: ראשית, תקווה ברמה גבוהה בנוגע להמשך הלחימה סייעה למתן את הפחד והחרדה הנקשרים בתפישת האיום של צ'רצ'יל בתהליך קבלת ההחלטות. ב-13 במאי 1940, לאחר מינויו לראשות הממשלה, הכריז צ'רצ'יל בפרלמנט כי יש צורך ליטול את הסיכון של המשך הלחימה: "אתם שואלים מה מטרתנו אני יכול לענות במילה אחת - ניצחון! ניצחון בכל מחיר, ניצחון למרות כל הפחד והזוועות, ניצחון ולא משנה כמה ארוכה וקשה תהיה הדרך" (צ'רצ'יל, 1966: 34). נוכח המשך מעורבותה של בריטניה במלחמה ובדידותה הצפויה במערכה, צ'רצ'יל ידע

שהוא נוטל סיכון גבוה ובכל זאת חתר להמשך המאבק. ב-15 במאי 1940 העביר צ'רצ'יל מסר מתריס ובוטח לנשיא ארצות הברית: "במידת הצורך נמשיך לבדנו במלחמה, ואיננו מפחדים מכך" (Gilbert, 1995: 45).

בדיונים שנערכו בפורום "קבינט המלחמה" השלים צ'רצ'יל עם הסכנה הצפויה של כניעת צרפת, והעריך בביטחון כי בריטניה תוכל להמשיך בלחימה. ב-27 במאי 1940 הפגין צ'רצ'יל ביטחון ורצון ליטול את הסיכון של המשך הלחימה, כפי שמתואר בפרוטוקול ישיבת "קבינט המלחמה": "הוא [צ'רצ'יל] היה מוכן לקחת את הסיכון אם העצמאות שלנו מונחת על כף המאזניים" (Gilbert, 1995: 169).

לימים אמר על כך צ'רצ'יל: "כשאתה עושה את המוטל עליך ובטוח בו, אין לך מה לדאוג יותר מדי לסכנות או לתוצאות. לא נכנסנו למלחמה הזו אלא מתוך תחושות חובה ומצפון ולכן לא נירתע מפעולה בגלל תמונות שמציירים בפנינו הדמיון או החשש מפני מה שעלול לקרות" (צ'רצ'יל, 2011: 349). לפיכך, צ'רצ'יל הפגין אומץ וכושר התאוששות מול הסכנות והאיומים הצפויים כאשר חתר ליטול את הסיכון להמשך מעורבותה של בריטניה במלחמה.

שנית, בזכות רמה גבוהה של תקווה בנוגע להמשך הלחימה היה תהליך קבלת ההחלטות של צ'רצ'יל שקול, מבוקר ורציונלי יותר. צ'רצ'יל העריך באופן חיובי את הסיכויים להמשיך במלחמה ולנצח בה, תוך מודעות לסכנות ולקשיים הצפויים. הוא ניתח את תנאי המערכה, ערך השוואה בין שלוש חלופות מרכזיות, בחן את העלויות והסיכונים של כל חלופה ובחר בחלופה הטובה ביותר בעיניו, הדוגלת בהמשך מעורבותה של בריטניה במלחמה. כדי לבחור את החלופה הטובה ביותר התייעץ צ'רצ'יל בפורומים שונים. התייעצויות אלו נערכו במסגרת ממוסדת, שכללה חוג משתתפים הטרוגני של אנשים ממפלגות שונות ומהצבא הבריטי, הן בפורום מצומצם של "קבינט המלחמה" והן בפורום רחב של "מליאת הקבינט". במהלך ישיבות אלה הקפיד צ'רצ'יל כי ההתייעצויות יהיו פוריות ושקופות, ודאג שהגורמים הרלוונטיים יציגו בפני המשתתפים את כל המידע - כמו מסמך העמדה של פורום ראשי המטות הצבאיים בנוגע לסיכוייה של בריטניה להמשיך במלחמה - גם כאשר המידע לא תמך בעמדותיו (צ'רצ'יל, 1966: 81-82).

בעת בחינת החלופות השונות שעלו בפני פורמים אלה טען צ'רצ'יל כי אפשר להשיג שלום וביטחון גם תחת שלטון גרמניה באירופה, אך מטרחה של בריטניה היא "להבטיח את חירותנו ועצמאותנו המלאה", והוא התנגד "לכל משא ומתן שיוביל לפגיעה כלשהי בזכויותינו ובכוחנו" (Gilbert, 1995:).

153). הדיונים שהתקיימו בתאריכים 26-28 במאי 1940 הכריעו לטובת המשך מעורבותה של בריטניה במלחמה, בהסתמך על הסכמה קולקטיבית של חברי "קבינט המלחמה". בחירתו של צ'רצ'יל להמשיך את הלחימה הייתה תוצר של תהליך הסקה אנליטי, מבוקר ומסודר.

שלישית, תקווה ברמה גבוהה סייעה להגביר את תחושת השליטה של צ'רצ'יל בתהליך קבלת ההחלטות. צ'רצ'יל לא נרתע ולא נגרר אחר לחצים שהופעלו עליו בתוך "קבינט המלחמה" לאמץ את החלופה של משא ומתן עם מדינות הציר. הוא הפגין יכולת ניווט, אסרטיביות ושליטה כאשר נטל לידי אחריות צבאית, מדינית וכלכלית, עד אשר העריך כי עומד לרשותו "מנגנון מלחמה" גדול ואפקטיבי מספיק כדי שבריטניה תוכל להמשיך ולהילחם בהצלחה. כצעד ראשון הציב עצמו צ'רצ'יל בראש משרד ההגנה. היה זה משרד חדש שאפשר לצ'רצ'יל להגביר את השליטה והפיקוח שלו על מהלכה הכללי של המלחמה. כמו כן, הוא הקים בלשכתו מזכירות מדינית ומזכירות צבאית שהיו כפופות לו במישורין. ועדת ראשי המטות נוסדה כפורום העיקרי לקביעת האסטרטגיה, ופורום "קבינט המלחמה" המשיך לדון בנושאים המדיניים הרחבים יותר של המלחמה. צ'רצ'יל גם הכין סדרת מסמכים והנחיות שהניחו את היסודות לארבעה ארגונים חדשים שהוכפפו אליו: "מנהלת המבצעים המיוחדים" (C.O.A.), יחידות קומנדו, יחידות צנחנים ומנהלת של מבצעים משולבים (לוקץ', 2003; בסט, 2004; 2009; Gilbert, 1966). נוסף לכך, צ'רצ'יל היה ער לחששות של חלק מחברי "קבינט המלחמה" בנוגע להמשך מעורבותה של בריטניה במלחמה, ודחה את ההכרעה עד למועד הנכון שבו הצליח להשיג רוב לחלופה הרצויה. אשר על כן, צ'רצ'יל הפגין יכולת ניווט ואסרטיביות בפעילותו למימוש היעד של המשך הלחימה.

כפועל יוצא מכך, בחינת השערת המחקר המרכזית מעלה כי רמת התקווה הגבוהה של צ'רצ'יל סייעה להתמודדות שלו בתהליך קבלת ההחלטות בנוגע להמשך מעורבותה של בריטניה במלחמת העולם השנייה.

ה. מקרה בוחן 2: הכרזת מדינת ישראל

על רקע ההחלטה שהתקבלה באו"ם ב-29 בנובמבר 1947 על סיום המנדט הבריטי וחלוקת ארץ ישראל בין היהודים לערבים פרצו פעולות איבה שהובילו במהרה למלחמה בין ערביי ארץ ישראל ובין היישוב היהודי. ככל שקרב מועד סיום המנדט כך החרף המאבק באזור, ולכך התלוותה הערכה כי עומדת לפרוץ מלחמה אזורית וכי מדינות ערב מתכננות לפלוש לארץ ישראל אם וכאשר

תוקם מדינת ישראל (בן אריה, 1983; גולדשטיין, 2008). יתר על כן, באותה תקופה החל הממשל האמריקני להפעיל לחצים על המנהיגות היהודית-ציונית בארץ ישראל ובעולם להסכים לקיום שביית נשק בת שלושה חודשים ובד בבד לדחות את הכרזת המדינה. בקרב המנהיגות נחלקו הדעות: האם לקבל את ההצעה האמריקנית או להכריז על הקמת המדינה בארץ ישראל מיד עם סיום המנדט הבריטי? מנהיג היישוב היהודי דוד בן-גוריון חתר להכריע את הכף לטובת הכרזה על הקמת מדינת ישראל ב-14 במאי 1948, וזאת חרף המצב הקשה והמלחמה האזורית הצפויה. "הכרעה על חוט השערה", כך כינה זאת אחד הביוגרפים של בן-גוריון (טבת, 1973).

1. רמת התקווה של בן-גוריון בנוגע להכרזה על המדינה

התקווה של בן-גוריון בנוגע להכרזת המדינה נקשרת בחזונו מימים ימימה להקים מדינה יהודית בארץ ישראל. חזונו של בן-גוריון היה ליצור עם יהודי בארץ ישראל, שישלוט בגורלו ויחיה בעצמאות מדינית מלאה ובחברה שוויונית. הוא האמין שאפשר ליצור בארץ ישראל חברה חדשה, אשר רמתה התרבותית, הרוחנית והמוסרית תהיה דוגמה ומופת לעמים. החזון היה עבור בן-גוריון מטרת-על, עוגן ורעיון מרכזי שחתר להשיגו במשך עשרות שנים. ארז (1953) טוען כי המדינה היהודית הייתה משאת נפשו של בן-גוריון מאז ימי נעוריו, ועוד בבית אביו נתבשם מחלום זה, אשר ליווה אותו כל ימי חייו. פלק (1987), בביוגרפיה פסיכואנליטית של בן-גוריון, סבור כי מאז ומעולם הוא כמה ונכסף למדינה יהודית והייתה זו משאלתו העמוקה ביותר: "למלים מדינה יהודית היה צליל קסום עבורו וחשוב ביותר ברגשותיו. המדינה שחזה בעיני רוחו הייתה מעין אומה גדולה שנכסף ליצור אותה, להשתייך לה, להיות חלק ממנה ולהנהיגה" (שם, 224).

לאחר החלטת האו"ם ב-29 בנובמבר 1947, שקבעה כי ארץ ישראל תחולק ותוקם מדינה יהודית, כתב בן-גוריון ביומנו: "העם היהודי שלא נכנע ליאוש גם בשעות השחורות ביותר בתולדות חייו ולא איבד אף פעם את אמונו בעצמו ובמצפון האנושי - לא יאכזב בשעה גדולה זו את ההזדמנות והאחריות ההיסטורית שניתנה לו" (בן-גוריון, 1954: 255). בדומה לכך, בן-גוריון הצהיר בפני חברי מרכז מפא"י ב-13 בדצמבר 1947: "העם היהודי האמין מאז ומעולם בפלא זה, וציפה כאלפיים שנה לבואו [...] מבלי מנוח לכף רגלו במשך מאות בשנים, ואף על פי כך התמיד בקיומו המיוחד והחזיק באמונתו שיבוא יום וישוב קוממיות לארצו ויהיה לעם עומד ברשות עצמו במולדתו ההיסטורית. בלי אמונה זו - לא היינו מגיעים עד הלום, ואמונה זו לא הכזיבה" (בן-גוריון, 1982: 18).

20). בן-גוריון חש כי זו השעה הסבירה ביותר להקים מדינה, עם סיום השלטון הבריטי בארץ ישראל, וייתכן כי זו הזדמנות חד-פעמית שלא תחזור, חרף המלחמה הצפויה עם מדינות ערב.

ככל שבן-גוריון תפש את השגת המטרה של הקמת המדינה כאפשרית יותר, כך גברו המוטיבציה והפעילות שלו להגשמת מטרה זו. כחלק מפעילות אקטיבית של הכנה לקראת הקמת המדינה והמלחמה הצפויה, החל בן-גוריון "לדחוף" בחודשים ינואר-פברואר 1948 לגיוס המוני לכוחות הביטחון של היישוב. ביומנו של בן-גוריון (1982) מתוארת תקופה של קשיים ארגוניים שהכבידו על הגיוס - הצורך להקים מחנות, חוסר בנשק ובציוד למגויסים ומחסור במפקדים-מדריכים. בסוף ינואר הגיע מספר המגויסים לכ-9,000 איש. בסוף פברואר עמד מספר המגויסים על 15,750, ועם 850 אנשי מנגנון ה"הגנה" הגיע ל-16,600, מתוכם כ-4,100 בפלמ"ח, לרבות טירונים מגויסים. כל אותה עת ליווה בן-גוריון את מסעה של גולדה מאירסון (מאיר), חברת המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית, לגיוס הכספים שנדרשו לפיתוח מאמץ המלחמה. עד סוף פברואר גייסה מאיר 20 מיליון דולר. פעילויות אקטיביות אלה ואחרות, במסגרת ההכנות למלחמה, הן ביטוי לתוחלת של בן-גוריון לממש את המטרה המרכזית של הקמת המדינה. ב-20 במארס 1948 יצא בן-גוריון בהודעה: "על ידי כוחנו אנו - אם נרצה ונספיק לגייסו במלוא יכולתנו - תקום המדינה גם עכשיו [...] אנו המכריעים בגורל הארץ, אנו הנחנו המסד למדינה היהודית ואנו נקים אותה. העיקר שנדע ברורות מה אנו רוצים, נפעל ללא רתיעה בהתאם לרצונו ההיסטורי של עמנו" (בן-גוריון, 1950: 75).

בישיבת הוועד הפועל הציוני שנערכה ב-6 באפריל 1948 קידם בן-גוריון צעדים אקטיביים להכנת תשתית להקמת מדינה. מהישיבה יצאה הודעה כי "עם תום שלטון האכזב של ממשלת המנדט ותום שלטון זרים בארץ ישראל יקום העם על נחלתו ויקים את עצמאותה במולדת" (בן-גוריון, 1969: 81-82). כחלק מכך אושרו הקמתן של "מועצת העם" ושל "מנהלת העם", שעליהן הוטל להפוך את היישוב העברי בארץ ישראל למדינת ישראל. "מועצת העם" שימשה כפרלמנט הזמני, ו"מנהלת העם" הייתה כעין שלב מעבר חיוני מ"המוסדות", שעמדו בראש היישוב היהודי - הנהלת הסוכנות היהודית והוועד הלאומי - לשלטון דמוקרטי תקין, עד לכינון ממשלה זמנית עם קום המדינה (בן-גוריון, 1982; טבת, 1986; אוסטפלד, 1994). כלפי חוץ לא היה להחלטת הוועד הפועל הציוני תוקף בין-לאומי, כי נשארו עוד כמה חודשים עד לסיום שלטון המנדט, אך כלפי פנים החלטה זו פתחה צוהר להכרזת העצמאות ולייסוד המדינה. בישיבה הראשונה של מועצת העם ב-4 במאי 1948 הצהיר בן-גוריון על הכנות לקראת

המלחמה הצפויה: "עלינו להתכונן במלוא המרץ, במלוא המהירות, במלוא היכולת שלנו; עלינו לגייס בימים הקרובים ביותר עוד אלפי בחורים גם לנשק וגם למשק [...]. יקום, ואנחנו מאמינים - בקרוב, פרלמנט חופשי במדינת ישראל" (בן-גוריון, 1982: 387).

ב-11 במאי 1948 נשא בן-גוריון נאום חוצב להבות בישיבת מרכז מפא"י, שהתכנסה לדון בשאלה אם להכריז על עצמאות. הנאום סוקר בעיתונים כך: "אם הישוב יגייס כל יכולתו", פסק בן-גוריון, "נעמוד בכל מבחן".² בן-גוריון הציג בנאום זה תקווה לניצחון בשדה הקרב, באומרו שאין להירתע מהכרזה על מדינה: "אם תחליט 'מנהלת העם', ואני מקווה שהיא תחליט כך, שביום זה תוכרז המדינה היהודית - יש תקווה שרוב השטחים של המדינה יהיו בידנו [...]. ועלינו להיות דרוכים לקראת מערכה יותר גדולה, יותר חמורה ומסוכנת, אבל נדמה שנוכל לעמוד בה".³

ב-12 במאי 1948 כינס בן-גוריון את חברי מנהלת העם לדיון מכריע בשאלה אם להכריז על מדינה או לדחות את ההכרזה. בן-גוריון טען בישיבה זו כי אין מנוס מלפעול כעת לשם הכרזת מדינה: "הזמן בוער: הוא בוער משני טעמים - א) מפני סכנת הפלישה שיכולה להיות בכל רגע [...]. ב) מפני התאריך של 14 במאי [...] מה שלא יבוא מחייב פעולה [כלומר הכרזת עצמאות]".⁴ לזמן יש משמעות בתיאור התקווה של בן-גוריון, שחשב כי הימנעות מהכרזה באותה עת ייתכן שפירושה ויתור על הזדמנות. הוא הבין, וחתר לכך שאחרים יבינו, כי סיום המנדט הבריטי בארץ ישראל הוא הזדמנות פז להכריז על מדינה, ובכל תאריך אחר יהיה קשה יותר לעשות זאת. רק לגבי הכרזה במועד שנקבע יהיה אפשר לטעון שהיא נועדה למנוע חלל ריק בשליטה בארץ ישראל (בראלי, 1986; אביזוהר ובראלי, 1989). מודע לגודל הסכנה ולמחיר הכבד, בן-גוריון הכריע לטובת ההכרזה וביקש לשכנע את חבריו להנהגה להצטרף אליו: "יש לנו כל הסיכויים מתוך אבידות והזדעזעויות קשות להכריע".⁵ בהמשך הישיבה שכנע בן-גוריון את חברי מנהלת העם והודיע: "מעכשיו מוקמת מדינת ישראל".⁶

אי לכך ובהתאם למודל הרעיוני, החיבור בין המרכיב ההערכתי החיובי לבין המרכיב האקטיבי מעיד כי רמת התקווה של בן-גוריון בנוגע להכרזה על מדינת

² כך בעמוד הראשון של גיליון דבר מיום 12.5.1948.

³ פרוטוקול ישיבת מרכז מפא"י מתאריך 11.5.1948, ארכיון מפלגת העבודה, בית ברל, 23/48, עמ' 66-72.

⁴ פרוטוקול ישיבת מנהלת העם מתאריך 12.5.1948, גנוך המדינה, עמ' 57-58.

⁵ שם, עמ' 76.

⁶ שם, עמ' 106.

ישראל הייתה גבוהה. הוא העריך באופן חיובי את הסיכויים להכרזה והשתמש בדימויים של תקווה, כגון אמונה, חלום, כמיהה וחזון, בהדגישו כי זהו הזמן הנכון להכריז על מדינה. בה בעת הוא נקט צעדים אופרטיביים על מנת לממש זאת. בר-זוהר (1980) טוען כי עצם החזון והיעדים שהציב בן-גוריון לעמו היו פרי מחשבה נועזת המורדת במוסכמות, המנפצת כללים מקובלים ודפוסים מוסכמים. ללא התעוזה שלו לא היה יכול להוביל את עמו להקמת המדינה. לכך מצטרפים ביוגרפים וכותבים שונים אשר טוענים כי לבן-גוריון הייתה תקווה ברמה גבוהה בנוגע להכרזת העצמאות (ארז, 1953; פלק, 1987; צחור, 1994; טבת, 1999; ניקסון, 2007; גולדשטיין, 2008).

2. הקשר בין רמת התקווה של בן-גוריון לטיב ההתמודדות שלו בתהליך קבלת ההחלטות

תקווה ברמה גבוהה סייעה לבן-גוריון להתמודד ביעילות ובאפקטיביות עם השינויים השליליים המתרחשים במצבי מלחמה: ראשית, תקווה ברמה גבוהה בנוגע להכרזת המדינה סייעה למתן את הפחד והחרדה הנקשרים בתפישת האיום של בן-גוריון בתהליך קבלת ההחלטות. בן-גוריון הכיר בכך שהכרזה על מדינה ריבונית עלולה לגרור מתקפה צבאית מצד מדינות ערב, אך הוא לא חשש והעריך באופן חיובי את ההגנות הביטחוניות והמשאבים העומדים לרשות היישוב היהודי כדי להתמודד ולנצח במלחמה הצפויה. נוכח ההערכה כי צפויה מלחמה אזורית ידע בן-גוריון שהסיכון גבוה, ובכל זאת גילה אומץ וכושר התאוששות מול הסכנות והאיומים הנלווים להכרזת המדינה. בנאומו בישיבת מרכז מפא"י הפגין בן-גוריון ביטחון, כאשר זיהה את האיום הטמון במלחמה אזורית שעלולה לפרוץ אם תוכרז מדינה, והשלים עמו: "הדבר הראשון במצב חמור כזה הוא לראות את הדברים כהווייתם [...] זאת תהיה מערכה לא קלה [...] אין לנו יסוד להיבהל מהתמודדות הזאת, שאולי עומדת לפנינו [...] זהו המצב לקראת היום שיגמר בו השלטון הזר".⁷ בדיוני מנהלת העם הביע בן-גוריון את ביטחונו ביכולת להתמודד עם הסיכון הכרוך במלחמה אזורית אם תוכרז מדינה: "אם נישאר רק בנשק שלנו - אז מצבנו לא מיואש, אבל מסוכן מאוד".⁸ בן-גוריון היה משוכנע כי אם ייעשו כל הצעדים הדרושים - הבאת נשק, ייצור מקומי, גיוס כוח אדם - יש אפשרות "לעמוד ולהכריע את אויבנו" (בן-גוריון,

⁷ פרוטוקול ישיבת מרכז מפא"י מתאריך 11.5.1948, ארכיון מפלגת העבודה, בית ברל, 23/48, עמ' 66-72.

⁸ פרוטוקול ישיבת מנהלת העם מתאריך 12.5.1948, גנזך המדינה, עמ' 73.

1950: 110; 1978: 57-58). לימים אמר בן-גוריון: "לו החמצנו אותה [הכרזת המדינה] בגלל פחד או חולשת דעת, כי אז היו עוברים דורות או אפילו מאות שנים בטרם הייתה ניתנת לעמנו עוד הזדמנות היסטורית" (פרלמן, 1987: 10-12). בן-גוריון לא השתמש בדימויים של פחד, חולשת דעת ובהלה, אלא הבליט דימויים של אומץ, ביטחון ורצון ליטול סיכונים.

שנית, בזכות רמה גבוהה של תקווה בנוגע להכרזת המדינה היה תהליך קבלת החלטות של בן-גוריון שקול, מבוקר ורציונלי יותר. בן-גוריון העריך באופן חיובי את הסיכויים למימוש הקמת המדינה, תוך מודעות לסכנות ולקשיים הצפויים בתום המנדט הבריטי בארץ ישראל. הוא ניתח את תנאי המערכה, ערך השוואה בין שתי חלופות מרכזיות, בחן את העלויות והסיכונים של כל חלופה ובחר בחלופה הטובה ביותר בעיניו, הדוגלת בהכרזת המדינה. בן-גוריון העדיף חלופה זו מפני שראה בהכרזת העצמאות הזדמנות למלא את החלל שייווצר בתום השלטון הבריטי בארץ ישראל, וסבר כי כך יוכלו היהודים בארץ להתארגן טוב יותר למלחמה הצפויה. כדי להכריע בשאלת הכרזת המדינה ערך בן-גוריון התייעצויות רבות עם המנהיגות היהודית-ציונית בארץ ובעולם - מדינאים, פוליטיקאים, אנשי צבא, אליטות שונות וכדומה. חלק מההתייעצויות נערכו באופן לא פורמלי ואחרות נערכו במסגרות ממוסדות: בחוג משתתפים רחב והטרונגי, כמו במרכז מפא"י, ובחוג משתתפים מצומצם כמו במנהלת העם. מסגרות אלו התכנסו להכריע בשאלה אם לקבל את ההצעה האמריקנית או לדחות אותה, ובמילים אחרות אם להכריז לאלתר על מדינה. במהלך ישיבות אלה הקפיד בן-גוריון כי ההתייעצויות יהיו פוריות ושקופות, ודאג שהגורמים הרלוונטיים יציגו בפני המשתתפים את כל המידע גם כאשר המידע לא תמך בעמדותיו.⁹ בחירתו של בן-גוריון בחלופה הדוגלת בהכרזת העצמאות היא אפוא תוצר של תהליך קבלת החלטות שקול, מבוקר ורציונלי. בר-זוהר (1980) מתאר זאת כך: "יש שראוהו כנביא בן ימינו, אך אותו נביא היה חמוש בסרגל חישוב" (עמ' 496).

בבחינת החלופות השונות שעלו בפני פורומים אלה ניתח בן-גוריון את תנאי המערכה ואת העלויות והסיכונים הכרוכים בהכרזת עצמאות. ברבים מספרי הזיכרונות, המחקרים והמאמרים שפורסמו נטען כי במנהלת העם נערכה הצבעה אם לקבל או לדחות את הצעת שביתת הנשק של ארצות הברית. קבלת החלופה של שביתת הנשק פירושה דחיית החלופה של הכרזת המדינה. ההחלטה לדחות את הצעת שביתת הנשק התקבלה ברוב דחוק (דינור,

⁹ כך על פי הפרוטוקולים של ישיבות מנהלת העם מתאריכים 18.4.1948–13.5.1948, גנזך המדינה.

התשל"ב; טבת, 1973; בר-זוהר, 1977; 1980; הלר, התשמ"ה; פורן, 1986; אביזוהר ובראלי, 1989; אביזוהר, 1990; 1991). מכאן שבן-גוריון לא כפה את דעתו בישיבה בנוגע להכרזה, והעדיף לערוך דיון פורה, אמיתי ושקוף בסוגיה, המלווה בהסתייגויות.

שלישית, תקווה ברמה גבוהה סייעה להגביר את תחושת השליטה של בן-גוריון בתהליך קבלת ההחלטות. בן-גוריון לא נרתע ולא נגרר אחר לחצים שהופעלו עליו בתוך היישוב היהודי ובעולם לדחות את הכרזת העצמאות ולהסכים לשביתת נשק. ב-27 בספטמבר 1948 נאם בן-גוריון בפני מועצת המדינה הזמנית, וסיפר על העמידה בלחצים שהופעלו עליו באותה תקופה מצד ארצות הברית בנוגע לדחיית ההכרזה: "מאחורי מרשל [שר החוץ של ארה"ב] עמד כוח אדיר, ששום כוח יהודי בארץ ישראל ובעולם כולו לא היה עומד בפניו" (בן-גוריון, 1950: 266). במקביל, בן-גוריון התנהל בזהירות, חרף לחץ הזמן שהיה נתון בו מפאת מועד סיום המנדט הבריטי וסכנת הפלישה הצבאית של מדינות ערב. בנסיבות הללו הגביר בן-גוריון את השליטה שלו במוסדות היישוב היהודי בכך שריכוז לידי את מרבית ענייני הביטחון. בן-גוריון הפגין אסרטיביות כאשר חתר לשנות את נחיתותו הצבאית של היישוב היהודי באמצעות גיוס כוח אדם לוחם, הגברת כושר התנועה ביבשה, באוויר ובים, ומאמץ לרכוש כמויות גדולות של אספקה, ציוד ונשק (בר-זוהר, 1977; 1980; טבת, 1986). הוא האמין כי באמצעות שינוי זה יוכל לנווט ולקדם בצורה יעילה יותר את ההכנות הצבאיות לקראת הפלישה הצפויה. לפיכך, בן-גוריון גילה קור רוח ושיקול זהיר בתהליך קבלת ההחלטות בשאלת הכרזת העצמאות.

כפועל יוצא מכך, בחינת השערת המחקר המרכזית מעלה כי רמת התקווה הגבוהה של בן-גוריון סייעה להתמודדות שלו בתהליך קבלת ההחלטות בנוגע להכרזת המדינה.

ו. סיכום ומסקנות

מחקר זה נשען על יסודות תיאורטיים קיימים בשילוב מסגרת קונספטואלית חדשה לבחינת מנגנון התקווה בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה. מבחינה תיאורטית המחקר מדגים את ההשפעות החיוביות שיש לתקווה, שנדונו עד כה בתחום האיש-פסיכולוגי, ותורם להרחבת המחקר על אודותיה במישור המדיני-בין-לאומי. ההתייחסות המחקרית לתופעת התקווה נמצאת בראשיתה בשל הקושי לערוך טרנספורמציה של התקווה ממושג מופשט למשתנה

אמפירי. על מנת לפוגג את הערפל הקיים סביב תופעת התקווה הוצג במאמר מודל קונספטואלי חדשני אשר מאיר את ההיבטים השונים של התקווה בחקירה אמפירית.

המאמר הנוכחי לא הקיף את כל הגורמים האפשריים המשפיעים על טיב ההתמודדות של מנהיגים בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה, אלא התמקד בגורמים שמספקים את ההסבר החשוב והמעניין ביותר, לטעמי, לתופעה הנחקרת. מתוך כך עלה כי לתקווה יש תפקיד משמעותי בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה, כמנגנון המסייע למתן מאפיינים שליליים הנלווים לתהליך זה. במקרה הבוחן הראשון נמצא כי רמת התקווה הגבוהה של צ'רצ'יל סייעה להתמודדות שלו בתהליך קבלת ההחלטות בנוגע להמשך מעורבותה של בריטניה במלחמה. במקרה הבוחן השני נמצא כי רמת התקווה הגבוהה של בן-גוריון סייעה להתמודדות שלו בתהליך קבלת ההחלטות בנוגע להכרזת המדינה. הבחירה במחקר השוואתי המשווה בין שני מנהיגים ומתבסס על ניתוח איכותני אפשרה לבחון לעומק את שאלת המחקר והסוגיות הנדונות במסגרתה בכל אחד מהמקרים, וכן להבהיר את כוחם ההסברי של המשתנים.

חיזוק לממצאים המוצגים במאמר ניתן במחקר חדשני על אודות תפקידה של התקווה בשישה מקרים של תהליכי קבלת החלטות גורליים במצבי מלחמה (לנג, 2014). בבחינת כל המקרים נמצא כי רמת תקווה גבוהה של מקבלי ההחלטות השפיעה לחיוב על טיב ההתמודדות של המנהיגים בתהליך קבלת ההחלטות במצבי מלחמה; ולהפך, ככל שרמת התקווה של מקבלי ההחלטות הייתה נמוכה יותר כך ההתמודדות שלהם בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה הייתה טובה פחות ואף לקויה. כך, לדוגמה, נמצא כי רמת התקווה של צ'רצ'יל בנוגע להצלחת מבצע "דינמו" לחילוץ הכוחות הבריטיים הלכודים בדנקרק במאי 1940 הייתה נמוכה, ומשום כך ההתמודדות שלו בתהליך קבלת ההחלטות הייתה לקויה. חרף זאת, מבצע זה מתואר בספרי ההיסטוריה כאחד המעללים הצבאיים הנועזים והמפתיעים ביותר. מתוך כך נלמד כי גם במצבים שבהם רמת התקווה נמוכה, ייתכן שבמבחן התוצאה בכל זאת תהיה הצלחה. להבדיל, יש מקרים שבהם רמת התקווה של מנהיגים הייתה בינונית, והיא סייעה להם רק באופן חלקי להתמודד. כך, למשל, במקרה של החלטתו של נשיא ארצות הברית אברהם לינקולן להכריז על "מנשר השחרור" לביטול מוסד העבדות בספטמבר 1862, על רקע מלחמת האזרחים בארצות הברית. ממצאים אלו תומכים בטענה כי התקווה היא בעיקרה פרספקטיבה חיובית בזמן נתון, שאפשר לבחון על פי החיבור בין המרכיבים בנוגע לכל מקרה בפני עצמו. עם זאת, במקרים מסוימים ייתכן שהשפעתה החיובית של התקווה לא תביא לידי

הצלחה במבחן התוצאה. כך, תקוותו של הרודן הגרמני אדולף היטלר לכונן סדר עולמי חדש לא הבטיחה לו ניצחון במלחמת העולם השנייה ולא מנעה את נפילת המשטר הנאצי.

הסקירה המוצגת במאמר יכולה לשמש את קובעי המדיניות בני זמננו לשם הבנה מעמיקה יותר של חשיבות התקווה בהתמודדותם בתהליך קבלת החלטות במצבי מלחמה. על בסיס זה, מחקרים עתידיים יכולים לתרום להרחבת נדבכי הספרות התיאורטית והאמפירית בתחום. כך, לדוגמה, ההתמקדות בהשפעת מנגנון התקווה באה על חשבון בחינה של גורמי השפעה אחרים בתהליך קבלת החלטות, ובמחקר עתידי אפשר לנסות לבחון את השילוב בין ההסבר המוצע במחקר הנוכחי לבין הסברים אלטרנטיביים להצלחה או לכישלון במלחמה. כמו כן, אפשר לבחון את מנגנון התקווה בתהליכי קבלת החלטות במצבי מלחמה בהשוואה בין מנהיגים העומדים בראש משטרים דמוקרטיים לעומת אלה העומדים בראש דיקטטורות. נוסף לכך, מחקרים עתידיים יוכלו לבחון את תפקידו של מנגנון התקווה גם בתהליך קבלת החלטות של מנהיגים בעת יישוב סכסוכים והתפייסות (עשיית שלום). ניכר כי בתחום זה עדיין רב הנסתר על הגלוי ומחקרים נוספים נדרשים להבנת התופעה עד תומה.

רשימת מקורות

- אביזוהר, מאיר, 1991. "להכריז או לא להכריז? על קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות", **סביבות** 27: 38-28.
- , 1990. "דוד בן-גוריון: חותם אישי על המעבר מיישוב למדינה", ורדה פילובסקי (עורכת), **המעבר מיישוב למדינה 1947-1949: רציפות ותמורות**, חיפה: אוניברסיטת חיפה, מוסד הרצל לחקר הציונות, עמ' 329-336.
- אביזוהר, מאיר, ואבי בראלי (עורכים), 1989. **עכשיו או לעולם לא - דיוני מפא"י בשנה האחרונה למנדט הבריטי, מבואות ותעודות**, כרך ב, בית ברל: עיינות.
- אוסטפלד, זהבה, 1994. **צבא נולד - שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של בן-גוריון**, כרך ראשון, תל אביב: משרד הביטחון.
- אילון, עופרה, ומולי להד, 2000. **חיים על הגבול: התמודדות במצבי לחץ, אי ודאות, סיכונים ביטחוניים, צמצום האלימות ומעבר לשלום**, קריית טבעון: נורד.
- ארז, יהודה, 1953. **דוד בן-גוריון: אלבום**, תל אביב: עיינות.
- בן אריה, יהושע, 1983. **ההיסטוריה של ארץ-ישראל: מלחמת העצמאות (1947-1949)**, ירושלים: כתר.
- בן-גוריון, דוד, 1982. **ימן מלחמה, מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט**, כרך א, תל אביב: משרד הביטחון.
- , 1978. "מחזון המדינה עד מלחמת הקוממיות", **תולדות מלחמת הקוממיות**, תל אביב: מערכות, עמ' 48-58.
- , 1969. **מדינת ישראל המחדשת**, כרך א, תל אביב: עם עובד.
- , 1954. **במערכה**, כרך ה, מהדורה חמישית, תל אביב: עיינות.
- , 1950. **בהילחם ישראל**, תל אביב: הוצאת מפלגת פועלי ארץ ישראל.
- בסט, ג'פרי, 2009. **צ'רצ'יל ומלחמה**, בתרגום כרמית גיא, תל אביב: עם עובד.
- , 2004. **צ'רצ'יל: שיעור בגדולה**, בתרגום כרמית גיא, תל אביב: עם עובד.
- בראלי, מאיר, 1986. **להבין את בן-גוריון**, תל אביב: עידנים.
- בר-זוהר, מיכאל, 1980. **בן-גוריון - ביוגרפיה**, ירושלים: כתר.
- , 1977. **בן-גוריון**, כרך ב, תל אביב: עם עובד.
- בר-טל, דניאל, 2007. **לחיות עם הסכסוך**, ירושלים: כרמל.
- גולדשטיין, יוסי (עורך), 2008. **מנהיגות בעת מלחמה**, תל אביב: משרד הביטחון ויד חיים ויצמן.
- גרופמן, ג'רום, 2006. **אנטומיה של תקווה: איך אנשים מתמודדים עם מחלה**, בתרגום רותי ונעם אור, אור יהודה: כנרת.
- דינור, בן-ציון (עורך), התשל"ב. **ספר תולדות ההגנה**, כרכים א-ג, תל אביב: הוצאת משרד הביטחון.

- הלר, יוסף, התשמ"ה. **במאבק למדינה: המדיניות הציונית בשנים 1936-1948**, ירושלים: מרכז זלמן שזר.
- הרכבי, יהושפט, 1990. **מלחמה ואסטרטגיה**, תל אביב: מערכות.
- זכאי, דן, 1998. **קבלת החלטות טובות, נכונות וללא חרטות**, ראש העין: פרולוג.
- טבת, שבת, 1999. **השנים הנעלמות והחור השחור**, תל אביב: דביר.
- , 1986. **הדרך לאייר**, תל אביב: משרד הביטחון.
- , 1973. "הכרעה על חוט השערה", **הארץ**, 6.5.1973.
- טיילור, רוברט לואיס, 1954. **וינסטון צ'רצ'יל**, בתרגום שמואל שניצר, תל אביב: כתבים.
- לוי, אופיר, 2006. "משמעות תופעת התקווה בקרב נפגעי תסמונת פוסט טראומתית", עבודה לשם קבלת דוקטור בפילוסופיה, אוניברסיטת תל אביב.
- לוקין, ג'ון, 2003. **צ'רצ'יל: איש חזון, מדינאי, היסטוריון**, בתרגום אריה חשביה, ירושלים ותל אביב: שוקן.
- , 1994. **הדו קרב: 80 ימי ההתמודדות בין צ'רצ'יל להיטלר, 10 במאי - 31 ביולי 1940**, בתרגום עמנואל לוטם, תל אביב: משרד הביטחון.
- ליפשיץ-אלכאוי, רחלי, 2006. "דרכים להגברת תחושת התקווה בקרב חולים סופניים", **חברה ורווחה** כד(4): 503-511.
- לנג, אופיר, 2014. "תפקיד התקווה בתהליך קבלת החלטות של מנהיגים במצבי מלחמה: בחינה ראשונית על בסיס ניתוח החלטות של אברהם לינקולן, וינסטון צ'רצ'יל ודוד בן-גוריון", עבודה לשם קבלת דוקטור בפילוסופיה, האוניברסיטה העברית.
- לרנר, אריה, 1941. **וינסטון צ'רצ'יל - מנהיג במערכה**, תל אביב: דבר.
- מלקוס, אלידה סימס, 1965. **הסיפור של וינסטון צ'רצ'יל**, תל אביב: יזרעאל.
- נדבה, יוסף, 1964. **נואמים מפורסמים בהיסטוריה**, תל אביב: הוצאת מ. מזרחי.
- ניקסון, ריצ'רד, 2007. **מנהיגים**, בתרגום אריאל שמעון לופט, הרצליה: ע. נרקיס.
- פורן, זבולון, 1986. **דוד בן-גוריון מייסד מדינת ישראל**, ירושלים: תנועת המורים למען הקרן הקיימת לישראל.
- פלך, אבנר, 1987. **דוד מלך ישראל - ביוגרפיה פסיכואנליטית של דוד בן-גוריון**, תל אביב: תמוז-בר הוצאה לאור.
- פרלמן, משה, 1987. **דוד בן-גוריון**, תל אביב: זמורה ביתן.
- צחור, זאב, 1994. **החזון והחשבון - בן-גוריון בין אידיאולוגיה לפוליטיקה**, תל אביב: ספריית פועלים.
- צ'רצ'יל, וינסטון ספנסר, 2011. **לעולם לא ניכנע: מבחר מנאומיו של וינסטון צ'רצ'יל**, בתרגום טל יצחקי, אור יהודה: דביר.
- , 1966. **מלחמת העולם השנייה**, בתרגום אהרון אמיר, כרך ב, תל אביב: עם הספר.
- קרשו, איאן, 2007. **הכרעות גורליות: עשר ההחלטות ששינו את העולם 1940-1941**, בתרגום אנגלית גיא, תל אביב: עם עובד.

Bandura, Albert, 1992. "On Rectifying the Comparative Anatomy of Perceived Control: Comments on 'Cognates of Personal Control'", *Applied and Preventive Psychology* 1(2): 121–126.

---, 1982. "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American psychology* 37(2): 122–147.

Bandura, Albert, and Edwin A. Locke, 2003. "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited", *Journal of Applied Psychology* 88: 87–99.

Bar-Tal, Daniel, 2001. "Why Does Fear Override Hope in Societies Engulfed by Intractable Conflict, as It Does in the Israeli Society?" *International Society of Political Psychology* 22(3): 601–627.

Bion, Wilfred, 1974. *Experience in Groups and other Papers*, London: Tavistock Publications.

Bland, Robert, and Yvonne Darlington, 2002. "The Nature and Sources of Hope: Perspectives of Family Caregivers of People with Serious Mental Illness", *Perspectives in Psychiatric Care* 38(2): 61–68.

Boin, Arjen, Paul Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius, 2005. *The Politics of Crisis Management*, New York: Cambridge University Press.

Brecher, Michael, Blema Steinberg, and Janice Stein, 1969. "A Framework for Research on Foreign Policy Behavior", *Journal of Conflict Resolution* 13(1): 75–101.

Breznitz, Shlomo, 1986. "The Effect of Hope on Coping with Stress", in Herbert Appley and Richard Trumbull (eds.), *Dynamics of Stress: Physiological, Psychological and Social Perspectives*, New York: Plenum Press, pp. 295–306.

---, 1983. "Denial Versus Hope: Concluding Remarks", in Shlomo Breznitz (ed.), *The Denial of Stress*, New York: International Universities Press, pp. 297–302.

Chang, Edward, 1998. "Hope, Problem-Solving Ability, and Coping in a College Student Population: Some Implications for Theory and Practice", *Journal of Clinical Psychology* 54: 953–962.

Cheavens, Jennifer, and Scott Michael, 2005. "The Correlates of Hope: Psychological and Physiological Benefits", in Jaklin Elliott (ed.), *Interdisciplinary perspectives on hope*, New York: Nova Science Publishers, pp. 241–256.

Churchill, Randolph, 1943. *Into Battle: Speeches by the Right Hon. Winston Churchill*, London, Toronto, Melbourne, and Sydney: Cassell and Company LTD.

Churchill, Winston, 1963. *Great War Speeches*, London: Transworld Publishers.

---, 1940. *Step By Step*, London: Thornton Butterworth LTD.

---, 1938. *While England Slept*, New York: G.P Putnam's Sons.

Clore, Gerald, Norbert Schwarz, and Michael Conway, 1994. "Affective Causes and Consequences of Social Information Processing", in Robert Wyer and Thomas Srul (eds.), *Handbook of Social Cognition*, Vol. I, pp. 323–418.

Cohen, Raymond, 1974. "Threat Perception in International Relations", Ph.D. dissertation, Hebrew University of Jerusalem.

Craig, Gordon, 1993. "Churchill and Germany", in Robert Blake and William Louis Roger (eds.), *Churchill*, New York: Oxford University Press, pp. 21–40.

Day, Liz, Katie Hanson, John Maltby, Carmel Proctor, and Alex Wood, 2010. "Hope Uniquely Predicts Objective Academic Achievement above Intelligence, Personality, and Previous Academic Achievement", *Journal of Research in Personality* 44: 550–553.

Folkman, Susan, Richard Lazarus, Christine Dunkel-Schetter, Anita DeLongis, and Rand Gruen, 1986a. "Dynamics of Stressful Encounter: Cognitive Appraisal Coping and Encounter Outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology* 50(5): 992–1003.

---, 1986b. "Appraisal, Coping, Health Status and Psychological Symptoms", *Journal of Personality and Social Psychology* 50(3): 571–579.

George, Alexander, 1979. "Case Studies and Theory Development: The Method of Structured Focused Comparison", in Gordon Lauren (ed.), *Diplomacy: New Approaches in History, Theory, and Policy*, New York: Free Press, pp. 43–68.

George, Alexander, and Andrew Bennett, 2005. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge, Mass: MIT Press.

George, Alexander, and Timothy McKeown, 1985. "Case Studies and Theories of Organizational Decision Making", *Advances in Information Processing in Organizations* 2: 21–58.

Gilbert, Martin, 1966. *Winston Churchill*, Vol. VI: *Finest Hour, 1939–1941*, London: Heinemann.

--- (ed.), 1995. *The Churchill War Papers*, Vol. II: *Never Surrender, May 1940–December 1940*, New York and London: W.W. Norton & Company.

Hart, Liddell, 1969. "The Military Strategist", in Taylor, A.J.P. (ed.), *Churchill: Four Faces and the Man*. London: Allen Lane, The Penguin Press, pp. 155–202.

Heim, Edgar, Alex Moser, and Rolf Adler, 1978. "Defence Mechanisms and Coping Behavior in Terminal Illness", *Psychotherapy and Psychosomatics* 30: 1–17.

Higgins, Trumbull, 1957. *Winston Churchill and The Second Front 1940–1943*, New York: Oxford University Press.

Hogarth, Robin, and Howard Kunreuther, 1992. "Decision-Making Under Uncertainty: The Effects of Role and Ambiguity", Frank A. Heller (ed.), *Decision-Making and Leadership*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 189–212.

Holsti, Ole, 2006 [1976]. "Cognitive Process Approaches to Decision-Making Foreign Policy Actors Viewed Psychologically", in idem (ed.), *Making American*

Foreign Policy, New York and London: Routledge, Taylor and Francis Group, pp. 33–51.

Hopper, Earl, 2001. "On the Nature of Hope in Psychoanalysis and Group Analysis", *British Journal of Psychotherapy* 18(2): 205–226.

Ismay, Hastings Lionel, 1960. *The Memoirs of General the Lord Ismay*, New York: The Viking Press.

Janis, Irving Lester, 1958. *Psychological Stress*, New York: John Wiley.

Janis, Irving Lester, and Leon Mann, 1977. *Decisionmaking: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York: Free Press.

Jarymowicz, Maria, and Daniel Bar-Tal, 2006. "The Dominance of Fear over Hope in the Life of Individuals and Collectives", *European Journal of Social Psychology* 36: 367–392 .

Jervis, Robert, 1976. *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton: Princeton University Press.

Kahneman, Daniel, and Amos Tversky, 1979. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47: 263–291.

---, 1995. "Conflict Resolution: A Cognitive Perspective", in Kenneth Arrow, Robert Mnookin, Lee Ross, Amos Tversky and Robert Wilson (eds.), *Barriers to Conflict Resolution*, New York: W.W. Norton & Co., pp. 44–61.

Kashdan, Todd, William Pelham, Alan Lang, Betsy Hoza, Rolf Jacob, Richard Jennings, Jonathan Blumenthal, and Elizabeth Gnagy, 2002. "Hope and Optimism as Human Strengths in Parents of Children with Externalizing Disorder: Stress is in the Eye of the Beholder", *Journal of Social & Clinical Psychology* 21(4): 441–468.

Kelman, Herbert, 1997. "Social-Psychological Dimensions of International Conflict", in I William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.), *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, Washington, DC: United States Institute of Peace Press, pp. 191–237.

Kobasa, Suzanne, 1979. "Stressful Life Events, Personality and Health: An Inquiry into Hardiness", *Journal of Personality and social Psychology* 37: 1–11.

Lash, Joseph, 1976. *Roosevelt and Churchill*, London: Andre Deutsch.

Lazarus, Richard, 1991. *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press.

---, 1973. "Cognitive and Personality Factors Underlying Threat and Coping", in Sol Levine and Norman A. Scotch (eds.), *Social Stress*, Chicago: Aldine Publishing Company, pp. 143–165.

---, 1966. *Psychological Stress and the Coping Process*, New York: McGraw-Hill.

Lewine, Kurt, 1951. *Field Theory in Social Science*, New York: Harper.

Lopez, Shane J., Charles R. Snyder, and Jennifer Teramoto Pedrotti, 2003. "Hope: Many Definition, Many Measures", in Shane Lopez and Charles R. Snyder (eds.),

Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures, Washington, D.C: American Psychological Association, pp. 91–106.

Lukacs, John, 1999. *Five Days In London, May 1940*, New Haven and London: Yale University.

Magaletta, Philip, and J. M. Oliver, 1999. "The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relations with Self-Efficacy, Optimism, and General Well-Being", *Journal of Clinical Psychology* 55(5): 539–551.

McCauley, Cynthia, 1987. "Stress and the Eye of the Beholder", *Issues and Observations* 7(3): 1–16.

Menninger, Karl, 1959. "Hope", *The American Journal of Psychiatry* 116: 481–491.

Mintz, Alex, and Karl DeRouen, 2010. *Understanding Foreign Policy Decision Making*, New York: Cambridge University Press.

Peters, Guy, 1998. *Comparative Politics: Theory and Methods*, London: Macmillan Press Ltd.

Ragin, Charles, 1989. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkely: University of California Press.

Reading, Anthony, 2004. *Hope & Despair: How Perceptions of the Future Shape Human Behavior*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Reynaud, Paul, 1955. *In the Thick of the Fight 1930–1945*, London: Cassell.

Russinova, Zlatka, 1999. "Provider's Hope-Inspiring Competence as a Factor Optimizing Psychiatric Rehabilitation Outcomes", *Journal of Rehabilitation* 3: 50–57.

Scheier, Michael, and Charles Carver, 1992. "Effects of Optimism on Psychological and Physical Well Being: Theoretical Overview and Empirical Update", *Cognitive Therapy and Research* 16: 201–228.

---, 1985. "Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies", *Health Psychology* 4: 219–247.

Scheier, Michael, and Jagdish Weintraub, 1986. "Coping with Stress: Divergent Strategies of Optimists and Pessimists", *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1257–1264.

Seligman, Martin, 1991. *Learned Optimism*, New York: A. A. Knopf.

Simon, Herbert, 1997. *Administrative Behavior: A study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York: Free Press.

Snyder, Charles, 2000. "Hypothesis: There is Hope", in idem (ed.), *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications*, San Diego: Academic, pp. 3–21.

---, 1994. *The Psychology of Hope*, New York: Free Press.

Snyder, Charles, Jennifer Cheavens, and S.T. Michael, 1999. "Hoping", in Charles Snyder (ed.), *Coping: The Psychology of What Works*, New York: Oxford University Press, pp. 205–231.

Snyder, Charles, Lori Irving, and John Anderson, 1991. "Hope and Health", in Charles Snyder and Donelson Forsyth (eds.), *Handbook of Social and Clinical Psychology*, New York: Pergamon Press, pp. 285–300.

Snyder, Charles, Susie C. Sympson, Florence C. Ybasco, Tyrone F. Borders, Michael A. Babyak, and Raymond L. Higgins, 1996. "Development and Validation of the State Hope Scale", *Journal of Personality and social Psychology* 70: 321–335.

Stein, Janice, and Raymond Tanter, 1980. *Rational Decision-Making*, Columbus: Ohio State University Press.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman, 1974. "Judgment under Uncertainty: Heuristic and Biases", *Science* 185: 1124–1131.

Weinberg, Gerhard, 2005. *A World at Arms: A Global History of World War II*, Cambridge: Cambridge University Press.