

סינדרום החשיבה המבוזרת בקבלת ההחלטות

בוקר ה־6 באוקטובר 1973

בעוד קבוצת מקבלי ההחלטות בתקופה שקדמה ל־6 באוקטובר 1973 התאפיינה בדבקות בקונצפציה ובסינדרום "חשיבת היחד", הרי אין ספק שב־6 באוקטובר בבוקר התאפיינו חילוקי הדעות בקבוצה בסינדרום החשיבה המבוזרת

משה דיין, אריק שרון, חיים בר־לב ואחרים במלחמת יום הכיפורים. שר הביטחון התנגד באופן נחרץ למכת המנע כבר במסגרת הדיון המטכ"לי הראשון שהתקיים ב־5:45 בבוקר



איתי שניידרמן, בוגר בית-ספר לאודר לממשל,
דיפלומטיה, ואסטרטגיה בבינתחומי הרצליה



פרופ' אלכס מינץ, המשנה לנשיא המרכז
הבינתחומי הרצליה ונשיא האגודה הישראלית
למדע המדינה



לעומת חשיבת היחד.

בסינדרום חשיבת היחד, שהוצע על-ידי הפסיכולוג אירווינג ג'ניס⁶, חברי קבוצת ההחלטות מקבלים החלטות באופן הומוגני בשל לחץ חברתי בקבוצה, השפעת מנהיג הקבוצה וכדומה. מחקרי קבלת ההחלטות במלחמת יום הכיפורים הצביעו עד כה על חשיבת היחד כעל הסיבה העיקרית לקונצפציה של המלחמה. לדברי אורי בר-יוסף וג'ק לוי⁷, ביסוד הקונצפציה עמדו שתי הנחות:

1. המצרים לא יתקפו את ישראל לפני שתהיה בידיהם האפשרות להתמודד עם חיל האוויר הישראלי, ולפגוע בעומק שטח מדינת ישראל.

2. סוריה לא תיכנס למלחמה נגד ישראל ללא מצרים.

לעומת זאת, מודל החשיבה המבוזרת שהוצע על-ידי אלכס מינץ⁸ גורס שעל ציר ההחלטה הקבוצתית, מול קוטב אחד הנקרא חשיבת יחד נמצא בקוטב הנגדי דפוס מבוזר ומפוצל של קבלת החלטות, הנקרא חשיבה מבוזרת. החשיבה הזאת מתאפיינת בחילוקי דעות, באי הסכמות ובבלבול - דבר המוביל לשיתוק הדדי בקבוצת מקבלי ההחלטות.

במאמר הזה אנו מראים שקבלת ההחלטות ב-6 באוקטובר 1973 בבוקר תאמה מאפיינים של מודל החשיבה המבוזרת, ומנתחים את המעבר מחשיבת היחד לחשיבה מבוזרת בהחלטות שהתקבלו באותו הבוקר.

בסינדרום חשיבת היחד חברי קבוצת
ההחלטות מקבלים החלטות באופן
הומוגני בשל לחץ חברתי בקבוצה,
השפעת מנהיג הקבוצה וכדומה

עמדות חברי קבוצת מקבלי ההחלטות בנוגע למכת המנע

בקבוצת מקבלי ההחלטות ב-6 באוקטובר 1973 בבוקר היו שתי תת-קבוצות מנוגדות: זו של שר הביטחון וראש אמ"ן, שהתנגדו למכת המנע, ומולן זו של הרמטכ"ל ועוזר שר הביטחון, שתמכו בה. ראש הממשלה צידדה בעמדה של שר הביטחון וראש אמ"ן.

בשעה 5:10, ארבעים דקות לאחר שקיבל את ההודעה, נפגש הרמטכ"ל רא"ל דוד אלעזר עם סגנו אלוף ישראל טל, וסקר את החלופות. הרמטכ"ל אישר למפקד חיל האוויר אלוף בני פלד לגייס

מעט לפני השעה 4:00 לפנות בוקר ב-6 באוקטובר 1973 התקשר אל ראש הממשלה גולדה מאיר המזכיר הצבאי שלה תא"ל ישראל ליאור, ודיווח לה על מסר שהתקבל מן המוסד: "היום תפרוץ מלחמה". גולדה השיבה: "ידעתי שזה יהיה, מה עושים?"

בקבוצת מקבלי ההחלטות שהתכנסה לפנות בוקר השתתפו:

- ראש הממשלה גולדה מאיר.
- שר הביטחון משה דיין.
- הרמטכ"ל רא"ל דוד (דדו) אלעזר.
- ראש אמ"ן אלוף אלי זעירא.
- עוזר שר הביטחון והרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') צבי צור.
- חברי הקבינט הביטחוני, השר ישראל גלילי והשר יגאל אלון.⁹

באותו בוקר התקיימו שני דיונים מרכזיים: הראשון התקיים ב-5:45 במשרדו של שר הביטחון ונכחו בו הרמטכ"ל, ראש אמ"ן ובכירים נוספים בצבא.³ הדיון השני התקיים במשרדה של ראש הממשלה ב-8:05, ונכחו בו שר הביטחון, הרמטכ"ל, ראש אמ"ן, עוזר שר הביטחון, השר גלילי והשר אלון.⁴

מחקרים רבים שנעשו על קבלת ההחלטות במלחמת יום הכיפורים הצביעו על הקונצפציה השלטת וסינדרום "חשיבת היחד" (groupthink) שאפיינו את תהליכי ההערכה, עיבוד המידע וקבלת ההחלטות לפני מלחמת יום הכיפורים.

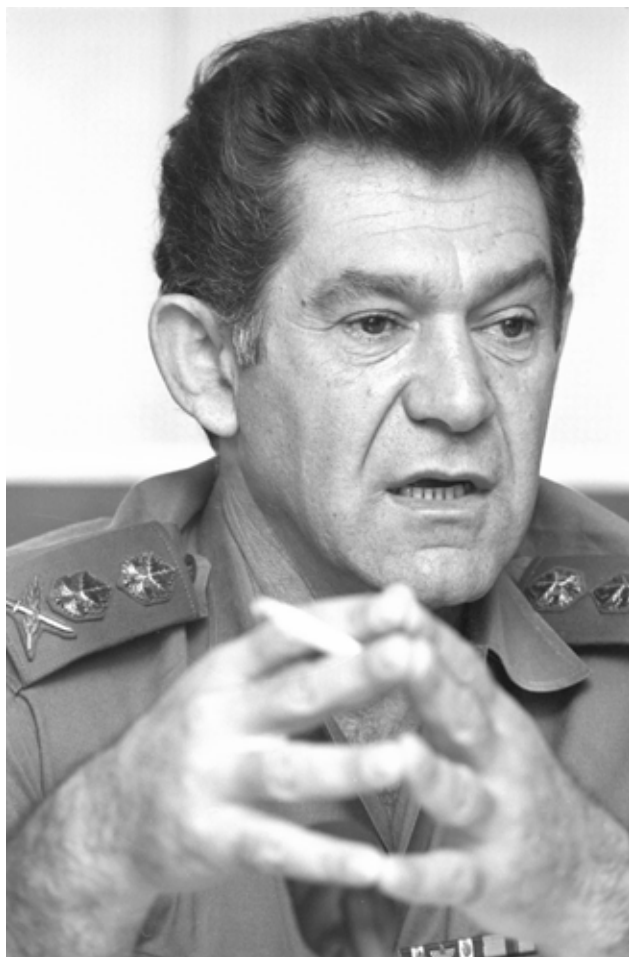
במאמר הזה אנו מראים - תוך הסתמכות על תמלול הישיבות שהתקיימו בבוקר 6 באוקטובר 1973 בלשכת שר הביטחון משה דיין ובלשכת ראש הממשלה גולדה מאיר, וכן תוך התבססות על דוח ועדת אגרנט - כי סינדרום חשיבת היחד, שאפיין את קבלת ההחלטות עד 5 באוקטובר בערב, התחלף למחרת בסינדרום החשיבה המבוזרת (polythink) - קבלת החלטות מבוזרת בקרב קבוצת מקבלי ההחלטות.

חשיבת היחד וחשיבה מבוזרת

בעקבות הידיעה שהגיעה מאשרף מרוזן - בכיר מצרי שעבד עם "המוסד" והיה מקורב לנשיא מצרים אנואר סאדאת - על פתיחת המלחמה מאוחר יותר באותו היום, נבחנו חמש חלופות בנוגע לשתיה החלטות מרכזיות:⁵

1. מכת מנע נגד מצרים וסוריה.
2. מכת מנע נגד חיל האוויר ומערך הטילים הסורי בלבד.
3. גיוס מילואים לצורך התקפה והגנה.
4. גיוס מילואים לצורך הגנה בלבד.
5. מציאת פתרון דיפלומטי לצד גיוס המילואים.

לפני שננתח את עמדות המשתתפים בקבוצת מקבלי ההחלטות הזאת ואת הדינמיקה בה בנוגע למכת המנע, לגיוס המילואים ולסבירות שתפרוץ מלחמה באותו היום, נציג את סינדרום החשיבה המבוזרת



הרמטכ"ל, רא"ל דוד אלעזר (דדו) במלחמת יום הכיפורים. "מכה מונעת היא כמובן יתרון עצום. היא תחסוך הרבה חיים"

נפסלה האופציה הזאת על הסף כבר בתחילת הדיון, ולא נידונה שנית. בסוף הדיון שבה גולדה והסבירה: "באשר למכה מונעת - לא נוכל להסביר זאת".²⁰

סיבה נוספת לסירובה של ראש הממשלה לפתוח במכת מנע הייתה קשורה ליחסי ישראל-ארצות-הברית. במאי 1973 הציג שר החוץ האמריקני הנרי קסינג'ר לו"ז לנשיא מצרים לניהול משא-ומתן, שלפיו עד 1974 יגיעו להסכם ביניים עם ישראל, ושנה לאחר מכן להסכם קבע שבמסגרתו תיסוג ישראל מסיני.²¹ מאיר סברה שאם ישראל תפתח במלחמה לא תוכל ארצות-הברית לעמוד לצידה במהלך הקרבות, סיוע שישראל תזדקק לו. שנתיים לאחר המלחמה כתבה מאיר שמכת המנע אולי הייתה חוסכת אבדות בתחילת הלחימה, אך בעקבותיה ישראל לא הייתה מקבלת את רכבת הסיוע האווירית מארצות-הברית, שלדעתה חסכה אבדות רבות.²²

עמדות חברי קבוצת מקבלי ההחלטות בנוגע לגיוס המילואים

נושא נוסף שעלה בדיונים היה גיוס המילואים. גם בסוגיה הזאת בלט בבירור סינדרום החשיבה המבוזרת בקבוצת מקבלי ההחלטות. עמדת שר הביטחון הייתה ברורה מאוד. כבר בדיון הראשון שנערך

את כל הכוחות הדרושים כדי לצאת למלחמה, וזאת ללא אישור של שר הביטחון או של ראש הממשלה.⁹ כבר בדיון הראשון, שהתקיים באותו הבוקר בלשכת שר הביטחון, העלה הרמטכ"ל את סוגיית מכת המנע והציע שתי חלופות:

1. להנחית מכת מנע על שדות התעופה במצרים וסוריה.
2. להנחית מכת מנע נגד חיל האוויר ומערך הטילים של סוריה בלבד.¹⁰

בדיון שנערך מאוחר יותר באותו הבוקר במשרד ראש הממשלה העלה אלעזר את החלופה השנייה בלבד - להשמיד את חיל האוויר הסורי במלואו, ולאחר מכן את מערך הטילים של סוריה. הוא הסביר: "מכה מונעת היא כמובן יתרון עצום. היא תחסוך הרבה חיים".¹¹ שר הביטחון משה דיין נפגש עם היועצים שלו ששתיים לאחר קבלת הידיעה.¹² הוא התנגד באופן נחרץ למכת המנע כבר במסגרת הדיון המטכ"לי הראשון שהתקיים ב-5:45 בבוקר: "מהלומה מונעת לא באה בחשבון".¹³ הסיבה המרכזית להתנגדותו, שעליה חזר כמה פעמים באותו בוקר, הייתה שישראל לא יכולה לתקוף, אף לא דקה לפני, כל עוד האמריקנים סבורים שסוריה ומצרים אינן עומדות לפתוח במלחמה.¹⁴ דיין טען: "אפילו באם האמריקנים יהיו בטוחים 100% [שתהיה מלחמה] לא יתנו לנו לתקוף ראשונים. יכול להיות באם תהייה ידיעות נוראות נלך לגולדה והיא תאמר כן [...] אני לא אמליץ".¹⁵ בספרו **אבני דרך - אוטוביוגרפיה** הסביר דיין כי שלל מכת מנע מכיוון שחשש שהדבר יפגע בסיכויו לקבל את תמיכתה המלאה של ארצות-הברית במהלך המלחמה אם תפרוץ.¹⁶

במהלך הדיון בלשכתו של שר הביטחון אמר ראש אמ"ן אלוף אלי

מודל החשיבה המבוזרת גורס שעל ציר ההחלטה הקבוצתית, מול קוטב אחד הנקרא חשיבת יחד נמצא בקוטב הנגדי דפוס מפוצל של קבלת החלטות, הנקרא חשיבה מבוזרת

זעירא שהאמריקנים סבורים כי "הכול שקט, לא תהיה מלחמה".¹⁷ בפגישה שהתקיימה לאחר מכן הפחית שוב זעירא מחומרת האיום תוך העלאת התזה שנשיא מצרים ישנה את דעתו ולא יתקוף. זעירא ציין כי הסימנים במערך הקדמי הסורי אמנם מעידים על כך שפניו להתקפה (על אף שהוא נבנה על-פי הדוקטרינה הסובייטית, ולכן היה מוכן הן להגנה והן להתקפה), אך הדגיש כי אין הדבר אומר בהכרח שסאדאת יפתח במלחמה: "למרות העובדה שהם מוכנים [...] הם יודעים שיפסידו [...] הפעם זה אחרת. הוא עוד לא נתן הפקודה לצאת. ייתכן שעד הרגע האחרון יירתע [...] ואפילו אילו נתן [פקודה למלחמה] היה יכול לבטל".¹⁸ זעירא לא התבטא באופן ישיר נגד מכת מנע, אך ניתן להסיק מדבריו בבירור שהוא לא תמך בחלופה הזאת. ב-6 באוקטובר בשעה 8:05 בבוקר התכנסו חברי קבוצת קבלת ההחלטות במשרדה של ראש הממשלה מכיוון ששר הביטחון והרמטכ"ל לא הצליחו להגיע להסכמות - ביטוי מובהק לחשיבה מבוזרת. כאשר נידונה האפשרות לנקוט מכת מנע נגד סוריה אמרה מאיר כי על אף ש"הלב נמשך" ישראל אינה יכולה להיות זו שפותחת במלחמה, וזאת בשל החשש מדעת קהל בין-לאומית עוינת.¹⁹ בכך

הצפון. לאחר דין ודברים החליטו אלעזר ודיין, שנחלקו בדעותיהם, שיש לגייס את כל מערך המילואים של חיל האוויר, אך העבירו לראש הממשלה את ההחלטה בנוגע לשאלה כמה אוגדות או חטיבות יש לגייס.²⁹

המינימום של כוחות המילואים שהרמטכ"ל היה מוכן להתפשר עליו היה גיוס כל חיל האוויר, השלמות למערך הסדיר וארבע אוגדות מילואים, כולל כל הכוחות שאמורים לשרת אותם, כלומר, 100-120 אלף חיילי מילואים.³⁰ בתגובה לכך ציין צור שמבחינת הנראות כלפי חוץ אין הבדל משמעותי בין גיוס של 70 אלף חיילי מילואים לגיוס של 100 אלף. ראש הממשלה הסכימה איתו על כך.³¹

ראש אמ"ן הצטרף לחששותיו של שר הביטחון מתגובתה של הקהילה הבין-לאומית, שעלולה לראות בישראל מדינה שדרדרה את המצב למלחמה.³² עם זאת, הוא לא הביע התנגדות לגיוס מילואים כולל.

שני שיקולים הנחו את החלטתה של ראש הממשלה בנוגע לגיוס המילואים. הראשון - ההשפעה על המשק אם יגויסו מילואים בקנה מידה נרחב, ובסופו של דבר לא תפרוץ מלחמה. השיקול השני - דעת הקהל הבין-לאומית שעלולה לפרש גיוס מילואים כולל כצעד התקפי.³³ בסופו של דבר החליטה ראש הממשלה על פשרה בין עמדת שר הביטחון לבין עמדת הרמטכ"ל.³⁴

חילוקי דעות בנוגע לאפשרות שתפרוץ מלחמה באותו היום

בקרוב חברי קבוצת מקבלי ההחלטות התגלעו חילוקי דעות ממשיים בנוגע לשאלה אם תפרוץ מלחמה באותו היום. הרמטכ"ל השתכנע שאכן עומדת לפרוץ מלחמה באותו היום, זאת בהתבסס על הידיעה המודיעינית המהימנה, וביקש לעשות את כל ההכנות לקראתה.³⁵ עם קבלת הידיעה ממוראן זנח הרמטכ"ל את הקונצפציה שלפיה סאדאת לא יפתח במלחמה, וביקש לגייס את מלוא מערך המילואים וכן לפתוח במתקפת מנע.

לעומת עמדת הרמטכ"ל, שר הביטחון לא השתכנע. לאחר המלחמה



ראש הממשלה, גולדה מאיר אחרי המלחמה. העידה בפני ועדת אגרנט: "לא יכולתי לעמוד בעימות מול ראש אמ"ן או הרמטכ"ל"

בלשכתו צידד בגיוס מצומצם לצורכי הגנה בלבד: "הייתי אומר שמה שחיוני צריך לגייס לרמת הגולן, טנקים. נגיד שאתה [פונה לאלעזר] צריך עוד חטיבה [...] עד 20-30 אלף איש זה אפשר לעשות".²³

בדיון שהתקיים במשרדה של ראש הממשלה מאוחר יותר אמר דיין: "דדו רוצה גיוס גדול יותר. אני מסויג. אני מציע לגייס את כל מילואי חיל האוויר, לגייס אוגדת שריון בגולן ואוגדה לסיני. זה יכול להגיע ל-50-60 אלף איש. יגלוש אולי לקצת יותר מזה. [...] אם הדברים יחמירו ותתחיל אש - נגייס את המערך המלא. [...] לו הייתי חושב שאין מנוס - הייתי מגייס הכל".²⁴

הנימוק לעמדתו של דיין היה החשש "שכל אמצעי התקשורת יגידו שאנו [ישראל] הולכים לתקוף. גיוס מלא לפני שנורתה אפילו ירייה אחת [...] מיד יגידו שאנו התוקפנים. [...] חשוב שלא יגידו שאנו פתחנו [במלחמה]".²⁵ דיין הוסיף: "הנימוק שלי [לא לגייס מילואים] הוא לא משק".²⁶ דיין ציין בספרו כי התנגדותו לגיוס מערך המילואים מעבר להגנה נבעה משיקולים מדיניים בלבד, ובראשם היה הצורך בתמיכתה של ארצות-הברית.²⁷

הרמטכ"ל - בניגוד מוחלט לדיין - דרש גיוס מילואים בסדר גודל של כ-200 אלף איש כבר בדיון הראשון ב-6 באוקטובר בבוקר.²⁸ הוא הסביר שכדי לעבור ממגננה להתקפה יש צורך בשלוש אוגדות בחזית

בספרו **אבני דרך - אוטוביוגרפיה הסביר**
דיין כי שלל מכת מנע מכיוון שחשש
שהדבר יפגע בסיכוי לקבל את תמיכתה
המלאה של ארצות-הברית במהלך
המלחמה אם תפרוץ

הוא הסביר שבעבר כבר ניתנו התרעות על מלחמה על-ידי מוראן "ואחר כך, כאשר הערבים לא תקפו, בא הסבר כי 'ברגע האחרון' שינה סאדאת את דעתו. גם הפעם נאמר, כי אם יתברר לסאדאת שהדבר נודע לנו ויתרון ההפתעה ניטל ממנו - יש אפשרות שיבטל, או לפחות ידחה, את מועד ההתקפה".³⁶ שר הביטחון סירב לקבל את התרעת מוראן כלשונוה, ואמר בדיון: "[רק] על בסיס ידיעתו של צביקה [צבי זמיר, ראש "המוסד"] לא מגייסים את כל המערך".³⁷

לדברי אורי בר-יוסף בספרו **הצופה שנרדם, הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה**,³⁸ ייתכן שדיין הסתמך גם על מקור אחר שיספק



ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא. הצטרף לחששותיו של שר הביטחון בנוגע לעמדת האמריקנים באם ישראל תתקוף ראשונה. אזור: טוביה קורץ

סינדרום החשיבה המבוזרת בקבלת ההחלטות - ניתוח לפי מאפיינים

בספר על קבלת החלטות של ממשלים אמריקניים במזרח-התיכון מונים מינץ וויין⁴⁵ כמה מאפיינים של סינדרום החשיבה המבוזרת בקבוצת מקבלי ההחלטות:

- קונפליקט פנימי בקבוצת מקבלי ההחלטות.
 - בלבול וחוסר תקשורת.
 - מסגור שונה של מידע על-ידי חברי קבוצת מקבלי ההחלטות.
 - קיפאון.
 - הימנעות מבחינה מחדש של הצעות שעלו ונדחו על-ידי חברי הקבוצה.
 - בחינה מוגבלת של החלופות.
- כעת יש לבחון אם אלה היו המאפיינים של ההחלטה שהתקבלה ב-6 באוקטובר 1973 בבוקר.

קונפליקט פנימי בקבוצת מקבלי ההחלטות

חילוקי דעות וקונפליקט פנימי בין חברי הקבוצה באו לידי ביטוי באופן מפורש בנוגע לסוגיית גיוס המילואים. דיין אמר בגלוי: "ישנם חילוקי דעות בין דדו ובניני, הוא רוצה יותר ואני פחות".⁴⁶ מעבר לכך בדוח ועדת אגרנט צוין כי התנהל ויכוח ארוך בנוגע לאפשרות של מניעת המלחמה באמצעות הדלפה לעולם.⁴⁷

אינדיקציות טובות יותר ומהימנות יותר שיהיו הוכחה חותכת לכך שעומדת לפרוץ מלחמה - "האמצעים המיוחדים" (אמצעי איסוף מודיעין אותות שהתקין צה"ל בעומק מצרים) שבסופו של דבר לא ממש הופעלו. לעומתו, מציג יגאל קיפניס בספרו 1973 - **הדרך למלחמה**³⁹ את הקונצפציה המדינית שבה היה נתון דיין, שסבר כי מצרים לא תפתח במלחמה מכיוון שסאדאת יודע שיקבל את מבוקשו במסגרת משא-ומתן כמה חודשים לאחר מכן.

גם זעירא תמך בתיאוריית "החרטה ברגע האחרון של סאדאת". הוא העריך שאמנם כעת סאדאת מוכן למלחמה, אך חושש להפסיד מכיוון שיחסי הכוחות בין ישראל ומצרים לא השתנו.⁴⁰ גם כאשר היה בעמדת מיעוט המשיך זעירא לדבוק בהסבר של אמ"ן שהיועצים הסובייטים פונו בשל החשש מפני צה"ל וה"תוקפנות" שהפגין בשבועות שלפני המלחמה. בנוסף, לאחר שקיבל את המסר של מרואן, הטיל זעירא ספק במהימנותו, ואף טען מאוחר יותר שמרואן הוא סוכן כפול.⁴¹

גם ראש הממשלה לא השתכנעה לחלוטין בנוגע לאפשרות שהמלחמה תפרוץ באותו היום, אך אמרה: "יש לי קנה מידה אחד: אם באמת תהיה מלחמה - אנו צריכים להיות במצב הטוב ביותר. כלפי חוץ, אם תהיה מלחמה, מוטב שיכעסו עלינו ושמצבנו יהיה יותר טוב. איש לא יוכל למדוד בדיוק כמה גייסנו".⁴² וכך היה - בסיכום תמלול ההתייעצות נכתב: "בשעה 9:20 שר הביטחון מסכם כי על הרמטכ"ל לגייס את כל המערך כפי שהוצע על-ידי הרמטכ"ל", כלומר, גיוס חלקי של כ-100-120 אלף איש.⁴³

העמדות של חברי קבוצת קבלת ההחלטות בדיונים שהוצגו לעיל מעידות על כך שהמחלוקת בין הרמטכ"ל לשר הביטחון נבעה מן הפרשנות השונה שהם נתנו למסר שהתקבל ממרואן. הרמטכ"ל ייחס להתרעה הזאת ערך רב, והחל בהכנות קונקרטיות למלחמה. לעומתו, שר הביטחון פעל באיטיות וסירב לקבל את ההנחה שהמלחמה בפתח,

הרמטכ"ל - בניגוד מוחלט לדיין - דרש גיוס מילואים בסדר גודל של כ-200 אלף איש כבר בדיון הראשון ב-6 באוקטובר בבוקר. הוא הסביר שכדי לעבור ממגננה להתקפה יש צורך בשלוש אוגדות בחזית הצפון

ואילו ראש אמ"ן חזר והרגיע באומרו שסאדאת לא יפתח במלחמה ושגם האמריקנים אינם סבורים שהמלחמה בפתח. לדברים האלה הייתה השפעה רבה על החברים האחרים בקבוצת מקבלי ההחלטות. בניגוד למשתתפים האחרים בדיון, לראש הממשלה לא היה רקע צבאי, והדבר השפיע מאוד על יכולתה לקבל החלטות בנושאים האלה. מזכירה הצבאי העיד: "הרבה אחרי זה [המלחמה] היא [מאיר] אמרה לי לא פעם 'הם היו המומחים ואני אזרחית. אני אפילו לא יודעת מה זו אוגדה. [...] מה אני מבינה בנושאים האלה?'".⁴⁴

וכך, בעוד הרמטכ"ל היה נחרץ ולא התנה את ההכנות, כגון גיוס מילואים, בפריצת המלחמה, יתר החברים המרכזיים בקבוצת מקבלי ההחלטות דיברו במונחים של "אם תפרוץ מלחמה".

מצרים לצאת למלחמה. כפי שתיאר בר־יוסף,⁴⁹ מקבלי ההחלטות המרכזיים, בעיקר דיין ואלעזר, סברו שזעירא הורה על הפעלת האמצעים המיוחדים. בפועל, לא היה מדובר אלא בניסוי כלים קצר בלבד. מדבריו של זעירא השתמע כי "האמצעים המיוחדים" כן הופעלו, אך לא עלה בהם מידע רלוונטי או מחדש, והדבר הטעה את מקבלי ההחלטות שהסתמכו עליהם.

גם בנוגע להתרעה של אשרף מרואן היה בלבול בקרב מקבלי ההחלטות - באשר לשעת תחילת המלחמה. בעוד זמיר העיד כי התרעה שהמלחמה תפרוץ בשעות הערב, לפני השקיעה,⁵⁰ ניתן לראות בדיונים שהתקיימו התייחסות ל"שעת ש" אחרת - 18:00 בערב.⁵¹ על־פי ספרם של רונן ברגמן וגיל מלצר **מלחמת יום כיפור - זמן אמת**,⁵² לא ברור על מה הייתה מבוססת הפרשנות הזאת.

מסגור שונה של מידע עלידי חברי קבוצת מקבלי ההחלטות

הדיון על המכה המקדימה בישיבה שנערכה במשרדה של ראש הממשלה היה קצר. עיקר הדיון נסב על סוגיית גיוס המילואים. שר הביטחון היה נחרץ ואמר: "מבחינה מהותית [אנחנו] לא יכולים להרשות לעצמנו לעשות זאת הפעם [...] אפילו חמש דקות קודם".⁵³ לעומתו, וכביטוי בולט לחשיבה המבוזרת, הציג הרמטכ"ל את היתרון האופרטיבי־אסטרטגי של מכת המנע - השמדת חיל האוויר ומערך הטילים הסורי.

בנוגע לעמדת ראש אמ"ן - מאיר שאלה את זעירא: "מה היכולת שלנו בכוחות עצמנו לדעת מה מתרחש?". זעירא השיב: "אנו יודעים מה מתרחש שם. הם נמצאים במצב שהם יכולים לצאת להתקפה כל רגע. [...] הם בשלים טכנית ומבצעית למלחמה. אבל, למרות העובדה שהם מוכנים, לפי דעתי, הם יודעים שיפסידו. סאדאת היום לא במצב שהוא מוכרח לעשות מלחמה".⁵⁴

עם קבלת הידיעה ממרואן זנח הרמטכ"ל את הקונצפציה שלפיה סאדאת לא יפתח במלחמה, וביקש לגייס את מלוא מערך המילואים וכן לפתוח במתקפת מנע



אשרף מרואן. המחלוקת בין הרמטכ"ל לשר הביטחון נבעה גם מן הפרשנות השונה שהם נתנו למסר שהתקבל מאשרף מרואן. איור: טוביה קורץ

כפי שקבעה ועדת אגרנט, ועל־פי דברים שנאמרו במפורש בתמלילי הישיבות, ניתן לקבוע חד־משמעית שהייתה אי הסכמה בין שר הביטחון לבין הרמטכ"ל בנוגע לגיוס המילואים ולמתקפת הנגד. בוויכוח השתתפו גם זעירא, שצידד בשר הביטחון, וראש הממשלה, שצידדה ברמטכ"ל, אך התפשרה בין העמדות השונות שהציגו בפניה. הדעות הרבות והחלופות שהוצגו על־ידי הצדדים (מתקפת מנע, פתרון דיפלומטי, גיוס חלקי או גיוס מלא), הובילו לחוסר הסכמה ועיכבו את קבלת ההחלטות.

בלבול וחוסר תקשורת

חוסר התקשורת בין חברי פורום קבלת ההחלטות בנוגע לתקיפה מקדימה ולגיוס מילואים החל זמן רב קודם לכן בנתק שהיה בין הדרג המדיני לדרג הצבאי. לדוגמה, רק ראש הממשלה, שר הביטחון והשר ישראל גלילי ידעו על ערוץ המשא־ומתן החשאי שהתנהל מול סאדאת בתיווכה של ארצות־הברית בחודשים שלפני המלחמה.⁴⁸ העובדה שהצמרת המדינית לא שיתפה במידע הזה את יתר הגורמים הרלוונטיים בקבוצת מקבלי ההחלטות, ובהם גורמים צבאיים בכירים, היינו הרמטכ"ל, וגורמי מודיעין, היינו ראש אמ"ן, פגעה ללא ספק ביכולת של הקבוצה לקבל החלטה מושכלת.

קצר אחר בתקשורת היה ברמה הבירוקרטית־ארגונית בנוגע להפעלת "האמצעים המיוחדים" שיכלו להתרע בזמן אמת על כוונתה של

יותר בדיון חיזוק הרמטכ"ל לשעבר צבי צור את דבריו. לבסוף, השתכנעה ראש הממשלה והסכימה: "איש לא יוכל למדוד בדיוק כמה גייסנו".⁵⁷

קיפאון

חילוקי הדעות בין דיין לאלעזר הובילו לקיפאון בקבלת ההחלטות. הקיפאון עיכב את גיוס המילואים בכמה שעות בשל הצורך לפנות לראש הממשלה כדי שתכריע בסוגיה הזאת ובסוגיית מכת המנע. בסופו של דבר גיוס המילואים החלקי שעליו הוחלט בישיבה החל רק שבע שעות לפני המועד הצפוי לפתיחת המלחמה (בהסתמך על ההתרעה שסיפק מרואן), ורק שלוש שעות לפני שהמלחמה פרצה בפועל.⁵⁸

ועדת אגרנט הצביעה על כך שאף כי בישיבה בלשכת שר הביטחון הצליחו הרמטכ"ל ושר הביטחון להגיע להסכמה על מעין מכנה משותף נמוך - גיוס מילואים לצורך הגנה - לא ניתנה הוראה בתום הדיון להתחיל לערוך גיוס מילואים בהיקף הזה.⁵⁹ הרמטכ"ל הסביר

גם ראש הממשלה לא השתכנעה לחלוטין בנוגע לאפשרות שהמלחמה תפרוץ באותו היום, אך אמרה: כלפי חוץ, אם תהיה מלחמה, מוטב שיכעסו עלינו ושמצבנו יהיה יותר טוב

המינימלית שאותה דרש הרמטכ"ל, ולא יותר ממספר המגויסים שעליו הסכים שר הביטחון. ההחלטה שהתקבלה הייתה פשרה שאליה נאלצה ראש הממשלה להגיע, והייתה גם המכנה המשותף הנמוך ביותר שהיה מקובל על חברי קבוצת מקבלי ההחלטות. כאמור, אלעזר התעקש תחילה על גיוסם של 200 אלף חיילי מילואים, ואילו דיין הסכים לגיוסם של בין 20 ל-50 אלף. לקראת סוף הדיון בלשכת ראש הממשלה החל הרמטכ"ל להראות ניצנים של התפשרות: "אני מוכן לגיוס לא מלא, אך אני רוצה את ארבע האוגדות המשוריינות, [...] גיוס כל חיל האוויר ו-4 אוגדות משוריינות. אני מחפש לעצמי מצב יותר טוב, הסך הכול הוא עוד 30 אלף איש".⁶² בסופו של דבר, זו אכן הייתה תוכנית הגיוס שאושרה על-ידי ראש הממשלה.

הימנעות מבחינה מחדש של הצעות שעלו ונדחו על-ידי חברי הקבוצה

הדוגמה המובהקת ביותר למאפיין הזה של החשיבה המבוזרת היא סוגיית מכת המנע. לאחר שהאפשרות הזאת נדחתה על-ידי דיין כבר בתחילת הדיון, ומאוחר יותר גם על-ידי ראש הממשלה. בהמשך נסב הדיון כמעט לחלוטין על גיוס המילואים. כלומר, לאחר שראש הממשלה החליטה שאין לפתוח במלחמה לפני שהצד השני יפתח בה, האפשרות להנחית מכת מנע ולשפר את תנאי הפתיחה של המלחמה ירדה מהפרק לחלוטין, ולא נדונה שוב.

בחינה מוגבלת של חלופות

כבר משלב מוקדם מאוד התמקד הדיון בנושא אחד - גיוס המילואים. בשל השיקולים המדיניים שהיו קשורים לשיקולים הפוליטיים של הבחירות הקרבות, וכן בשל ערוץ המשא-ומתן החשאי שהתקיים בתיווכה של ארצות-הברית בין ישראל ומצרים בתקופה שלפני המלחמה, נפסלו על הסף כמה חלופות: מכת המנע - צעד התקפי ואקטיבי אך כזה שיציג את ישראל כמי שפתחה במלחמה ולא להיפך. גיוס מערך המילואים במלואו הן לצורכי הגנה והן לצורכי התקפה - החלופה הזאת נפסלה מכיוון שהיה בה סממן התקפי שעלול היה לרמוז על כך שישראל היא זו שדרדרת את המצב לכדי מלחמה.

סינדרום החשיבה המבוזרת ב'6 באוקטובר 1973 בבוקר - הסברים

לדברי וויין ומינץ⁶³ יש חמישה הסברים לתופעת החשיבה המבוזרת בקבוצה: ההסבר המוסדי, ההסבר הפוליטי, הסבר הוותק והמוניטין, הסבר היחסים בין המנהיג לכפופים וההסבר הרעיוני.

1. **ההסבר המוסדי.** מכיוון שבקבוצת מקבלי ההחלטות נמצאים אנשים מגופים בירוקרטיים שונים, ואף מתחרים, עלול להיווצר מצב של אי-שיתוף מידע ושמיירת קלפים קרוב לחזה - אחד מן המאפיינים המובהקים של החשיבה המבוזרת. במקרה הנדון התחרות בין אמ"ן והמוסד על ההערכה החלה לאחר שזמיר העביר את ההתרעה ממרואן, וזעירא לא התייחס אליה ברצינות. זוהי ראשיתה של החשיבה המבוזרת בקבוצת מקבלי ההחלטות. בניגוד לזעירא, זמיר, שכיהן כאלוף פיקוד הדרום לפני שהתמנה לראשות "המוסד", הבין את ההשלכות והמשמעות של מתקפה של צבאות ערב ללא גיוס מילואים.⁶⁴

כי הסיבה לכך הייתה שהדיון בלשכת השר "נגמר בצורה די כעושה, באופן מתוח".⁶⁰ יתרה מזו, הרמטכ"ל השיב כי בתום הדיון הוא לא חש שקיימת הסכמה בינו ובין שר הביטחון בנוגע לגיוס:⁶¹

חבר הוועדה: אבל היה הסכם על שתי אוגדות?

רא"ל אלעזר: לא. מה שאני רוצה לומר זה [הדיון] נגמר די מתוח, בנוסח: שאם אתה לא מקבל את הסיכום - אנחנו הולכים לגולדה. היות וזה נגמר ככה - אז הלכנו לגולדה.

חבר הוועדה: האם לא יכול להיות ששר הביטחון אפילו לגבי שתי אוגדות לא היה מוכן לגייס אותם על אחריותו, הוא היה מוכן להמליץ על כך?

רא"ל אלעזר: זה נכון. הוא גם אומר את זה באותו בוקר. הוא אומר ששתי אוגדות הוא לא מגייס על אחריותו [...] אז הוא אומר: "אם ככה, אז נלך לגולדה". כלומר, גם לזה אין עוד אישור [...] כי זה נגמר ב"בוא נלך לגולדה".

חילופי הדברים האלה מצביעים על שני מאפיינים בולטים של סינדרום החשיבה המבוזרת: קונפליקט פנימי בקבוצת מקבלי ההחלטה ובלבול וחוסר תקשורת. שני המאפיינים האלה, גרמו, כפי שעולה גם מדוח ועדת אגרנט, לעיכוב של כמה שעות בגיוס כוחות המילואים שעליהם הוסכם, ומכאן גם לקיפאון ולחוסר יכולת לקבל החלטות.

קבלת החלטות על בסיס המכנה המשותף הנמוך ביותר

בסופו של דבר ההחלטות שקיבלה מאיר היו לא לפתוח במכת מנע ולאשר גיוס של 100-120 אלף חיילי מילואים בלבד - הכמות

שהדינמיקה הקבוצתית בנוגע להחלטות הייתה רחוקה מחשיבת היחד שאפיינה את אותה קבוצה של מקבלי החלטות שסברה עד 6 באוקטובר שהסבירות למלחמה נמוכה.

2. כפועל יוצא מסינדרום החשיבה המבוזרת יש חשיבות קריטית גם ליחסי הכוחות האי-סימטריים בין תת-הקבוצות בקבוצת מקבלי החלטות ולהשפעתם על ההחלטה עצמה. לתת-הקבוצה שהוביל שר הביטחון היו השפעה רבה יותר ומעמד גבוה יותר מאשר לתת-הקבוצה שהוביל הרמטכ"ל. ניתן לקבוע בוודאות שאם קבוצת אלעזר-צור הייתה בעלת השפעה רבה יותר מזו של קבוצת דיין-זעירא, ישראל הייתה מנחיתה מכת מנע, והייתה מגייסת מילואים הן להגנה והן להתקפה. אם הפעולות האלה היו נקטות, כפי שדרש הרמטכ"ל, אין ספק שפני המערכה היו שונות - למרות ההערכות הלוקיות של הצבא למלחמה. העובדה שעמדת הרמטכ"ל, שתמך באותן ישיבות הן בגיוס מילואים מלא והן במכת מנע, נדחתה על-ידי שר הביטחון וראש הממשלה תרמה לתוצאות הקשות של המלחמה.

3. הידיעה שהעביר ראש "המוסד" ממוראן שכנעה את הרמטכ"ל שאכן עומדת לפרוץ מלחמה, אך לא את שר הביטחון ואת ראש אמ"ן. במהלך הדיונים, לא הטיל הרמטכ"ל ספק בכך שעומדת לפרוץ מלחמה. בדיון אצל ראש הממשלה הוא אמר: "היום בשעה

זעירא אף הסתיר מידע מחברי קבוצת מקבלי ההחלטות, למשל בנוגע להפעלת "האמצעים המיוחדים", ואף עיכב העברת מידע. דוגמה לכך היא החלטתו לעכב הפצת לקט ידיעות על מברק שנשלח משגרירות עיראק במוסקבה לממשלת עיראק בבגדד שבו נכתב כי הסיבה לפינוי היועצים הסובייטים היא שמצרים וסוריה עתידות לפתוח במלחמה נגד ישראל.⁶⁵

גם הדרג המדיני הסתיר מידע מן הדרג הצבאי ומגורמים נוספים בקבוצת מקבלי ההחלטות, בין היתר בנוגע לניהול ערוץ משא-ומתן חשאי.⁶⁶

2. **ההסבר הפוליטי.** לכל אחד ממקבלי ההחלטות היו אינטרסים שלו ושל קהל היעד שלו, בנוסף על האינטרס הלאומי. האינטרס הפוליטי של דיין היה שצעדים מדיניים נגד מצרים או מתיחות לקראת עימות צבאי עלולים היו לפגוע בפופולריות של מפלגתו בציבור. סממנים של העלאת כוונות מסיבית בישראל עלולים היו להתפרש כעילה למלחמה על-ידי מצרים וסוריה, והדבר היה עלול לפגוע ביחסים המדיניים עם ארצות-הברית. דיין חלק את השיקולים האלה עם ראש הממשלה אך לא עם הרמטכ"ל.

3. **הסבר הוותק והמוניטין.** אין ספק שהוותק והמוניטין שצברו כמה חברים בקבוצת מקבלי ההחלטות השפיעו מאוד על ההחלטות שהתקבלו. דוגמאות לכך: המוניטין שצבר זעירא, במיוחד לאחר אירועי אפריל-מאי 1973, כאשר צדק בהערכתו שלא תהיה מלחמה על אף שגורמים רבים במערכת הביטחון סברו אחרת והתריעו מפני מלחמה; דיין, אשר נתפס כגיבור מלחמת ששת הימים, שתמך בהערכתו של זעירא בנוגע לסבירות הנמוכה למלחמה.⁶⁷ שני המצביאים האלה, שהיו בעלי ניסיון רב ומוניטין, השפיעו מאוד על תהליך קבלת ההחלטות ועל הדינמיקה הקבוצתית מול הרמטכ"ל והרמטכ"ל לשעבר.

4. **הסבר היחסים בין המנהיג לכפופים.** גם לרקע ולתפקיד של כל אחד מן המשתתפים בפורום מקבלי ההחלטות יש השפעה על הדינמיקה של קבלת ההחלטות. ראש הממשלה העידה בפני ועדת אגרנט: "לא יכולתי לעמוד בעימות מול ראש אמ"ן או הרמטכ"ל".⁶⁸ גם המזכיר הצבאי תא"ל ליאור העיד כי מאיר סיפרה לו על הבלבול שחשה כאשר ביקשו ממנה לקבל החלטה בסוגיה צבאית. ראש הממשלה מצאה עצמה ללא ידע ויכולת לקבל החלטה מושכלת בנושא צבאי. הדבר אפשר לכפופים לה - שר הביטחון והרמטכ"ל - לנהל ביניהם דיון שהוביל בסופו של דבר לדינמיקת החשיבה המבוזרת שערכה את קבלת ההחלטה. מעבר לכך, קיים הבדל בשיקולים ובבחינת המציאות דרך הפריזמה הביטחונית ודרך הפריזמה המדינית-פוליטית. דיין אמר על כך: "טבעי היה שהרמטכ"ל רוצה בפעולות אלה [גיוס כלל מערך המילואים]. מסורת היא בצה"ל כי הצבא תובע מירב הפעילות. אם יש צורך במגבלות, מן הראוי שיטיל אותן הדרג המדיני".⁶⁹

מסקנות והשלכות

ניתוח עמדותיהם של חברי קבוצת מקבלי ההחלטות ב-6 באוקטובר 1973 בבוקר מעלה כמה תובנות:

1. חילוקי הדעות הקשים בקבוצת מקבלי ההחלטות מעידים על כך

ראש הממשלה מצאה עצמה ללא ידע ויכולת לקבל החלטה מושכלת בנושא צבאי. הדבר אפשר לכפופים לה - שר הביטחון והרמטכ"ל - לנהל ביניהם דיון שהוביל בסופו של דבר לדינמיקת החשיבה המבוזרת שערכה את קבלת ההחלטה

18:00 תיפתח מלחמה".⁷⁰ במהלך עדותו בפני ועדת אגרנט אמר שרצונו היה לגייס "מה שיאשרו, היתר נגייס באש".⁷¹ אלעזר פירש את ההודעה מזמיר כמהימנה, והיה היחיד מבין הבכירים בקבוצת מקבלי ההחלטות שזנח את הקונצפציה. לעומתו, דיין לא השתכנע שאכן תהיה מלחמה ועשה שימוש בהתננות רבות (אישור של האמריקנים, כישלון הדרך הדיפלומטית, תקיפה מוקדמת ועוד). זעירא הרגיע את דיין.

4. החברים בקבוצת מקבלי ההחלטות שתמכו בגיוס חלקי היו גם נגד מכת מנע, ואלה שראו באיום שבמלחמה ותמכו במכת מנע תמכו גם בגיוס מילואים נרחב.

בעוד קבוצת מקבלי ההחלטות בתקופה שקדמה ל-6 באוקטובר 1973 התאפיינה בדבקות בקונצפציה ובסינדרום חשיבת היחד, הרי אין ספק שב-6 באוקטובר בבוקר התאפיינו חילוקי הדעות והקונפליקט הפנימי בתוך הקבוצה הזאת בסינדרום החשיבה המבוזרת.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

