

מנהיגות יצירתית



הרבה ספרים נכתבו על-ידי קצינים ומפקדים מאז קום המדינה, אך ספרו של יותם גדות "הקרב על ההחלטה" מצטרף לרשימה מצומצמת של ספרים מצוינים שנכתבו על-ידי חיילים ומפקדים ברמה הטקטית

אל"ם (מיל) ד"ר שמואל גורדון

על תהליך הערכת המצב ועל תוצאותיו. הוא בוחן את הערכת המצב מול עקרון ההפתעה או התחבולה. הוא מספר כי במהלך תרגילים בפו"ם הגיעו כמעט כל

גנרל קארל פון-קלאוזביץ
הוגה הדעות הצבאי הפרוסי



טוען גדות, עקרונות המלחמה המסורתיים אינם עקרונות מלחמה, אלא לכל היותר הם עקרונות "הקרב הגדול" בלבד, אותו קרב הכרעה אולטימטיבי מבית אולפנו של קלאוזביץ המוקדם

החניכים לפתרון דומה, שהשביע את רצונם של המדריכים. העובדה שהחניכים הגיעו לפתרון דומה של

היגות בלחימה. אחד המאפיינים את המפקד-המנהיג בלחימה הוא בדידותו בעת קבלת ההחלטה. יש שותפים לתכנון, יש שותפים לתהליך, ויש שותפים לביצוע, אולם ההחלטה היא של אדם יחיד. קבלת החלטה היא הבסיס והיא השיא של המנהיגות ושל הפיקוד בלחימה.

**תופעת האזורו של
המקצועות הצבאיים, בעיקר
בעיתות רגיעה, גורמת לכך
שהמנהיגות הצבאית
מתרכזת כיום בעיקר בניהול
ובתרבות ארגונית ופחות
בפיקוד ובתרבות מבצעית,
שהם הלז - הליכה - של
הפעילות הצבאית**

יותם גדות קורא תיגר על מוסכמות, על מושגים, על נהלים ובעצם על התרבות המבצעית של צה"ל. גדות היה מג"ד בדרום לבנון ובאינתיפאדה הראשונה, והוא פורס בפנינו את התלבטויותיו, את לקחיו ואת ביקורתו. דוגמא בולטת ואופיינית היא ביקורתו

באחד משיאי הספר "הקרב על ההחלטה" מתאר יותם גדות: "לא הספקתי לדבר, והדלת נפתחת. האלוף נכנס ואומר: 'תד לפרטים'. מייד אחריו נכנס הרמטכ"ל: 'תאציל סמכויות, תן להם ליזום'. האלוף: 'משמעת'. הרמטכ"ל: 'תבנה אותם עצמאיים'. כשסיימו את דבריהם יצאו כאילו לא היו. נשארתי מבולבל". קושי עצום זה, המתלווה למנהיגות ולנטילת אחריות, הוא חוט השני של ספרו מעורר המחשבה של יותם גדות.

תופעת האזורו של המקצועות הצבאיים, בעיקר בעיתות רגיעה, גורמת לכך שהמנהיגות הצבאית מתרכזת כיום בעיקר בניהול ובתרבות ארגונית ופחות בפיקוד ובתרבות מבצעית, שהם הלז - הליכה - של הפעילות הצבאית. גדות, כמי שהתמחה בפיקוד על יחידות מבצעיות, מחזיר אותנו לייעודו העיקרי של צה"ל ולנגזרת המרכזית של הייעוד הזה: פיקוד ומנ-

טיים ומפקד
בחיל האוויר, חוקר
בתחומי הביטחון הלאומי



המצב ושל המשימה נראתה בעיניהם כהוכחה לכך ששיטת הלימוד היא טובה. על כך אומר גדות, כי כפי שהחניכים הגיעו לפתרון אחיד, כך יגיע המפקד היריב לאותו פתרון בנסותו לפענח את כוונותינו.

לכן – לדברי גדות – צריך לבחור במתודולוגיה אחרת, שתאפשר להגיע לפתרונות שונים, שכל אחד מהם ישים ואשר מאפשרים להפתיע את היריב. אולם מתוך דבריו נשמעת באופן עקיף טענה חריפה יותר, ולפיה כבר בשלב הראשון של הערכת המצב – השלב של הנחיות המפקד – נקבעת ההחלטה על דרך הפעולה הנבחרת (דפ"ן), והמשך התהליך של הערכת המצב רק נועד, למעשה, לאשש את בחירת המפקד.

עקרונות המלחמה דומים ב"קדושתם" לעשרת הדיברות. בכל הצבאות לאורך כל ההיסטוריה ישנה רשימה דומה של עקרונות עם "סטיית תקן" מזערית. והנה קם עליהם מערער, ובגדול. למעשה, טוען גדות, עקרונות המלחמה המסורתיים

של קלאוזביץ המוקדם. הם נמנעים באופן כמעט מוחלט מלעסוק בבניין הכוח ובהפעלתו במלחמה ממושכת.

הקרב על ההחלטה יותם גדות



הייעוד, שהוא שורשם של העקרונות ושל תפקידי היסוד של צה"ל. גדות אינו מתאפק ונכנס לדיון, שנמשך כבר מאות שנים, על תפקיד האינטואיציה בקבלת ההחלטות הצבאית, או, במילים אחרות, על ההבדלים בין מצביא גאון כמו נפוליאון למפקד שיטתי כמו מולטקה. ביסודו של הדיון הזה נמצאת השאלה האם המלחמה היא אמנות או אומנות טכנית. העניין המיוחד בהתלבטות של גדות נובע מכך שאין היא תיאורטית, אלא נשענת על ניסיונו הממושך, יחסית, בפקוד טקטי. מסקנתו בהקשר של צה"ל היא כי יש לחזק – בהשוואה למצב הקיים – את תפקיד האינטואיציה בקבלת ההחלטות ובהערכת מצב. לעומת זאת הוא מאמץ את תיאוריית ההפרכה של פופר, שלפיה – בהקשר הזה – כל דפ"א היא לגיטימית, עד אשר תופרך התועלת שבה או ישימותה. יש מתח, שגדות מודע לו ומנסה לגשר עליו, בין הפרכה מדעית לבין אינטואיציה או "הבנה על-שכלית" כדבריו.

גדות מתחבט עם עצמו בשאלת המשמעת ומקומה בצבא מודרני. הוא פותח בסיפור קצר, המלמד על הניגוד שבין הצורך ביוזמה לבין הצורך במשמעת. בכל תרחיש ובכל הערכת

וכן אין הם עוסקים במאמץ הלאומי הכולל ובביטחון הלאומי. לכן אין פלא שגדות מבטל את רובם המכריע ומציע במקומם שלושה עקרונות בלבד. אולם הוא עולה על עוד מוקש במערכת הקונספטואלית וטוען כי אחדים מהעקרונות הם, למעשה, ערכים. אכן יש סמיכות מסוימת בין עקרונות לבין ערכים. אחת מנקודות התורפה של "רוח צה"ל" היא המחסור במשענת לערכים, דהיינו העדר הסבר מדוע נבחרו דווקא הערכים האלה מבין רבים אחרים. אחת הגישות החזקות מאוד מבחינה לוגית היא חיפוש המשענת של הערכים בעקרונות המלחמה ולהשעין את החזון, שהוא שורש הערכים, על

אחת הגישות החזקות מאוד מבחינה לוגית היא חיפוש המשענת של הערכים בעקרונות המלחמה ולהשעין את החזון, שהוא שורש הערכים, על הייעוד, שהוא שורשם של העקרונות ושל תפקידי היסוד של צה"ל

אינם עקרונות מלחמה, אלא לכל היותר הם עקרונות "הקרב הגדול" בלבד, אותו קרב הכרעה אולטימטיבי מבית אולפנו

בדרך כלל נוהגים קברניטי צה"ל לומר כי המלחמה היא על התודעה של היריב. גדות, לעומת זאת, טוען כי המאבק הוא על התודעה של חייליו

מצב צריך – לדעת גדות – למצוא איזון ייחודי בין שניהם. ייתכן שצריך ליצור הפרדה עקרונית בין מצבי רגיעה למצבי לחימה, בין שגרה לבין מצבים לא

ומתי אסור? הזמן כמובן שיחק נגדי. הייתי חייב להכריע במקום. מכיוון שחשבתי כי השגיאה היותר חמורה היא שהחייל יירה במקום שלא נכון לירות, החלטתי על הסייג החמור

התמודדותו עם האינתיפאדה, שעיקרה סוגיות של אמונת הלוחם בנחיצות מעשיו ושל מוסר הלחימה: "לפני שערכתי לחיילים שיחת כניסה לתע"מ (תעסוקה מבצעית), עיינתי

נפוליאון בונפרטה



האם המלחמה היא אמנות או אומנות טכנית?

ביותר: 'אין ירי בכלל'. התיאורים של האינתיפאדה נשמעים כאילו נלקחו מהחודשים האחרונים, אך מקורם דווקא באינתיפאדה הראשונה, לפני 10 שנים ויותר. האם במשך השנים הארוכות האלה לא הופקו לקחים, האם לא ניתנו תשובות לסימני השאלה של יותם?

בחוברת ההוראות לפתיחה באש. חשבתי לעצמי כי זהו לבטח מסמך משפטי מוצלח. אם סטודנט למשפטים היה מגיש אותו כעבודה סמינריונית, הוא לבטח היה מקבל ציון טוב. אך איך יידע מפקד טנק, שאני שולח אותו בעוד שעה לסיור בקסבה של סלפית, מתי מותר לפתוח באש

צפויים. ברגיעה ובשגרה יש לנהלים המקצועיים ולפקודות הקבע בכורה על פני יוזמה ואלתור, מכיוון שהנהלים הם פרי ניסיון וחשיבה על מצבים מוכרים וידועים. לעומת זאת בלחימה, בערפל הקרב, מאבדים הנהלים והפקודות חלק ניכר מתוקפם, מכיוון שאין להם יתרון לגבי המצב הבלתי צפוי שבו נתקל המפקד בשטח. לכן היוזמה עדיפה בתנאים האלה. חשיבתו מערערת המוסכמות של גדות מובילה אותו בשלב מסוים להבנה עוד יותר עמוקה של הקשר בין מנהיגות, קבלת החלטות, שלשלת

מה שגדות אומר הוא שבקרב שלשלת הפיקוד המסורתית היא מסורבלת ואיטית, ולכן חייבים מפקדים "לחתוך" אותה ולהוריד פקודות ישירות לדרגים נמוכים מהם בכמה שלבים

הפיקוד, המשמעת והיוזמה: "את ההחלטה צריך לקבל המפקד, שבידיו המידע הרב ביותר. לכן מח"ט יכול להוריד פקודה ישירות למ"פ, שאינה עוברת דרך המג"ד. נגזרת מכך היא כמובן העובדה כי בקרבות מסוימים מ"מ או מ"פ מקבלים החלטות, ואינך יכול בזמן אמיתי לומר דבר חוץ מלאשר החלטות אלו".

מה שגדות אומר במשפט הזה הוא שבקרב שלשלת הפיקוד המסורתית היא מסורבלת ואיטית, ולכן חייבים מפקדים "לחתוך" אותה ולהוריד פקודות ישירות לדרגים נמוכים מהם בכמה שלבים. המפקד בכל דרג אמור לקבל החלטות תוך כדי הלחימה, שפורצות את כללי המשמעת הסדורה, עקב קצב הלחימה המהיר, ואין עליו להמתין עד שיאושרו החלטותיו הנובעות מיחזמה חיונית בשדה הקרב. אחד ה"דובדבנים" של הספר הוא



אולם ישנה גם פריצת דרך הגותית מעניינת בגישתו אל חייליו. בדרך כלל נוהגים קברניטי צה"ל לומר כי המלחמה היא על התודעה של היריב. גדות, לעומת זאת, טוען כי המאבק הוא על התודעה של חייליו. ניהול האמונה הוא אחד המרכיבים העיקריים בניהול התודעה. יש לדאוג לכך שהחיילים יאמינו שהמעשה שהם עושים הוא המעשה שצריך לעשות, אם כי לא בהכרח המעשה הנכון, ועליהם להאמין שהם יכולים לעשותו. בשיחותיו עם סרבני שירות בשטחים (כמה דומה למצב כיום) הוא טוען כי אם לא הם, אחרים ישרתו במקומם, ועל מידת המוסריות של אותם אחרים לא תהיה לסרבנים השפעה.

יש בספר גם כמה חולשות: הוא קופץ מעניין לעניין, מביא דוגמאות מעולמות תוכן ללא סדר הגיוני ותשתית ברורה, אך זהו טבעה של

חשיבה יצירתית. הספר ערוך היטב וכמעט ללא שגיאות דפוס, אך ייתכן שאפשר היה לארגן טוב יותר את

מומלץ להכניס את הספר לרשימת הקריאה והדיון בכל בתי-הספר למפקדים בצה"ל. לקרוא את הספר ולהתעמת עם הרעיונות המקוריים שלו. לבחון את ההשלכות המעשיות של הספר

החומרים, שהם יוצאי דופן בחשיבה של מפקדים בצה"ל. טוב עשתה הוצאת מערכות שפירסמה את הספר הזה למרות העיכוב של קרוב ל-10

שנים. הרבה ספרים נכתבו על-ידי קצינים ומפקדים מאז קום המדינה, אך הספר הזה מצטרף לרשימה מצומצמת של ספרים מצוינים שנכתבו על-ידי חיילים ומפקדים ברמה הטקטית, ובראשם ספרה של בן-יהודה "מבעד לעבותות", ספרו של שמי "סערה באוקטובר" וספרו של יאיר יורם (יה"י) "אתי מלבנון". מומלץ להכניס את הספר הזה לרשימת הקריאה והדיון בכל בתי-הספר למפקדים בצה"ל, ומומלץ לכל מפקד לקרוא את הספר הזה ולהתעמת עם הרעיונות המקוריים שלו. כמו כן מומלץ לאחראים על תורת הלחימה, על רוח צה"ל, על התרבות המבצעית ועל הכשרת המפקדים לבחון את ההשלכות המעשיות של הספר.

