

מצביאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון



מתוך כתבים של
מצביאים ועל מצביאים
בתקופות היסטוריות
שונות בוחן המאמר מהם
תפקידי המצביא ובמה
הם שונים מתפקידיו של
מפקד שאינו מצביא

מרשל מונטגומרי | המפגשים של מונטגומרי עם
חייליו ממחישים עד כמה חשוב שהמצביא יעביר
לאנשיו את רוח המפקד בדרך בלתי אמצעית ויבנה
בעצמו את האמון של המפקדים ושל החיילים בו ולא
יסתפק בתרגום בהיר ותמציתי של הרעיון המערכתי
לפקודות



אבי אלטמן

פסיכולוג ארגוני, חוקר במרכז דדו
לחשיבה צבאית בין-תחומית



איזו אמנות מתעלה על זו של המצביא? אמנות העוסקת לא רק בחומר הדומם אלא גם בבני אדם הנתונים לכל תלאות הרגע כמו פחד, מטר, תשישות - בקצרה, לכל תשוקה או ריגוש אנושיים. לא רק זאת שעל המצביא להעריך את הבלתי ידוע כמו הזמן, מזג האוויר ותקלות מכל סוג שהוא, אלא אף זאת שניצב לפניו זה שמבקש בכל דרך להפריע ולחבל במאמציו ובתוכניותיו; ובו בזמן, אותו מצביא שאליו נשואות כל העיניים חש את כובד האחריות לא רק לחייהם ולכבודם של מאות אלפים, אלא גם לרווחתה ולקיומה של ארצו. אלברכט פון בוגוסלבסקי (הוגה דעות צבאי גרמני, המאה ה-19)

פתח דבר

ספרות מחקר עשירה עומדת לרשותו של כל מי שירצה ללמוד על מנהיגות בכלל ועל מנהיגות צבאית בפרט. מודלים תיאורטיים, גישות פסיכולוגיות וסוציולוגיות של מדעי המדינה ושל מנהל עסקים, מחקרי שטח ומחקרי מעבדה הופכים את המנהיגות לאחת מהתופעות הנחקרות ביותר בתחום ההתנהגות האנושית, ובמיוחד בתחום ההתנהגות המאורגנת.

"מצביאות" היא מונח המשמש בעיקר את כותבי דברי הימים ואת הסופרים. כתיבה עיונית ומחקרית, המבקשת לרדת לשורשי המצביאות ושבונה מערכת מושגית שבעזרתה אפשר להתבונן בתופעה האנושית הזאת, להבין אותה ולפעול לאור עקרונותיה, אינה נפוצה כלל. מדוע יש צורך לקיים דיון במושג המצביאות בנפרד ממושג המנהיגות? ג'ון קיגן אכן דן במצביאות באמצעות המושג "מנהיגות",¹ אולם המאמר הזה דן במושג המצביאות באופן המבדל אותו ממושג המנהיגות מהטעם הבא:

מנהיגות היא מושג שנקשר לתכונותיו של כל מפקד, החל מהמש"ק ועד למצביא העליון. לצד הדיון במאפייני המנהיגות ברמות הפיקוד השונות, בדמיון ובשוני ביניהם, נחוץ גם הדיון במצביאות שהיא מושג המייחד את הפיקוד בדרג העליון כדי להפריד ממנו את ההקשרים האסוציאטיביים הטבועים עמוק בדיון על המנהיגות והמקשים על יצירת המשגה בהירה שאינה "נצבעת" בהנחות המוקדמות שלנו על טיבה של המנהיגות באשר היא. דיון כזה יאפשר גם לבחון את היחסים שבין מצביאות לבין ההיבטים של מנהיגות בכירה כפי שהם מוכרים בספרות.

במילון אבן שושן מוגדרת המצביאות "פיקוד עליון על הצבא; תפקידו של המצביא". במילון למונחי צה"ל ההגדרה היא: "כישורים טבעיים וכישורים נרכשים של מפקד בכיר". למקרא שתי ההגדרות האלה מתברר לנו שיש קודם כול להבהיר למה אנו מתכוונים במילה "מצביאות". מצביא הוא המפקד העליון של הצבא, מצביאות היא תפקידו של המצביא. מצביאות היא גם אוסף היכולות שלו שבעזרתן הוא ממלא את תפקידו. במאמר הזה אני מבקש להבין את תופעת המצביאות, ולכן אני מתייחס אליה כאל מושא להתבוננות ולהמשגה ולא כאל הגדרת תפקיד בלבד.

בהיעדר תשתית מחקרית ועיונית מספקת יש להגדיר את חומרי המחקר שעל בסיסם ניתן להקים את המבנה המושגי המתאר את תופעת המצביאות. חומרי המחקר האלה הם בעיקר כתביהם של מצביאים, המתארים בראייה לאחור את מעשיהם ואת התובנות

שהפיקו מהם לאחר זמן, וכתביהם של ביוגרפים המתארים את התנהלותם של מצביאים ומסתמכים על עדויות ממקור ראשון, על מסמכים ועל יומנים שנכתבו במהלך האירועים שבהם מילאו המצביאים את תפקידיהם. מקורות חשובים נוספים הם כתבים קלסיים כמו אלה של פון קלאוזוויץ. הבחירה במקורות האלה נראית מתאימה למחקר התחלתי מהסוג הזה בהיותם חומרים המספקים עדות ממקור ראשוני או מבוססים על מקור ראשוני ובכך הם משמשים נקודת מוצא מתבקשת לתחילתו של דיון עיוני במושג המצביאות.²

את חומרי המחקר האלה אנתח באמצעות כלי חשיבה והמשגה מתחומי מדעי ההתנהגות: פסיכולוגיה של היחיד, פסיכולוגיה של הארגון, קבלת החלטות, מנהיגות ותהליכים הכרתיים (קוגניטיביים). בעזרת חומרי המחקר וכלי החשיבה וההמשגה אני מצע עיוני לתיאור של תופעת המצביאות שיהיה תחילתו של דיון ביקורתי שירחיב את הבנתנו ובעקבות זאת אולי גם את יכולתנו לפתח כישורי מצביאות בשלבים מוקדמים יותר של הטיפוס בסולם התפקידים הצבאי.

משימתו הראשונית של המצביא

מהי המהות היסודית שממנה נגזר תפקודו של המצביא ועל פיה נבחנת איכות החלטותיו ואיכות תוצאותיהן? ההנחה שלי היא שקיימת מהות כזאת שעליה ניתן להשתית את המבנה המושגי המתאר את תפקודו של המצביא. המהות היסודית הזאת היא משימה ראשונית או אתגר עיקרי, שההתמודדות איתם היא מחויבת כדי שהמצביא יוכל להוביל את הצבא למשימותיו בהצלחה. מצביאים בכל התקופות נדרשו לאותה המשימה הראשונית שעומדת ביסוד המצביאות.

המצביא הבריטי, פילדמרשל ארתור ולסלי, הדוכס מוולינגטון (1769-1852) אמר:

כל עניין המלחמה, או לאמיתו של דבר כל עניין החיים, הוא לנסות לגלות את מה שאינו ידוע לך באמצעות הידוע לך. לזה אני קורא: לנחש מה נמצא מצידה האחר של הגבעה.³

פילדמרשל ולינגטון מעמיד במרכז המלחמה - כמו במרכז כל ההווה האנושית - את הצורך בידיעה ובהבנה. האדם הוא יצור המונחה על ידי ההכרה בכל היבט של חייו, והמלחמה אינה חורגת מהכלל הזה. גנרלים של העת הנוכחית הנדרשים לסוגיית הידיעה וההבנה משתמשים במושגים הלקוחים מעולם הניהול של היום. כך, למשל, גנרל ג'יימס מאטיס, מפקד פיקוד המרכז של ארה"ב:

הבנת הבעיה חיונית לפתרון הבעיה... הסימפטומים הגלויים שבתחילת המשבר לרוב אינם משקפים את טבעה האמיתי ואת סיבות השורש של הבעיה. לכן מפקדים ומטות חייבים להקדיש די זמן ומאמצים כדי להגדיר את הבעיה לפני שיהגו פתרון מפורט.⁴

המונחים "בעיה", "סימפטומים" ו"סיבות שורש" לקוחים מעולם הניהול והם חלק מעולם המושגים של המנהלים שמנסים ליצור סדר במכלול ההתרחשויות שדרכן הם מנסים לנווט את הארגון ולהוביל את אנשיו להשגת מטרות מוגדרות. החלחול של מושגי הניהול לשפת



את המציאות לאשורה ומסוגלת ליצור את הדרך הטובה ביותר להשגת המטרה.

פירוש המציאות והסמכות

הרכיב הראשון במערך המושגי שנבנה כאן נגזר מתוך המובאה מדברי המצביא הבריטי ברנרד מונטגומרי:

קצין עשוי להצליח בשרתו תחת מפקד ראשון במעלה. אבל מה דמות תהיה לו כאשר המושכות תהיינה בידי? דבר אחד הוא לשמש יועץ ללא כל אחריות אמיתית; דבר שונה לחלוטין הוא כאשר אתה עצמך המפקד האחראי להחלטה הסופית.⁷

הבחנתו זו של מונטגומרי היא בעלת ערך רב לעניין משימתו הראשונה של המצביא. בדרך כלל איננו פועלים באמת כפרשנים של המציאות בכל ההיבטים של חיינו ובמיוחד לא בנוגע להיבטים המכריעים שלהם. לרוב איננו ערים לכך, אבל מרבית היבטיה של המציאות מתווכים בעבורנו באמצעות סוכנים שבהם אנו רואים בעלי סמכות לספר לנו מה אנו רואים. למשל, מהדורת החדשות בטלוויזיה, שהיא לרוב המקור העיקרי לידע שלנו על ההתרחשויות השוטפות בעולם, אינה מציגה לנו פריטי מידע שמהם עלינו לבנות את תמונת המציאות. לאמיתו של דבר היא כבר מתארת לנו תמונת מציאות המבוססת על בחירת העורך את מה להראות ואת מה לא להראות, מה חשוב ומה לא חשוב (מהו אות ומהו רעש). לכך עוד מתלוות האינטונציות של הקריין המורות לנו כיצד עלינו להתייחס לידעיות.

ברוב הארגונים המנהלים הם הסמכות שמפרשת את המציאות לעובדיהם: הם מגדירים להם מטרות ואף מעריכים את תוצאות מאמציהם להשגת המטרות. גם בכל שאר הפעולות בחיינו - חינוך ילדינו, מטיילים, צופים ביצירות אמנות - אנחנו נשענים על מקורות סמכות המפרשים בעבורנו את המציאות. על כך אמר זיגמונד פרויד: **אינני צריך להרבות במילים בדבר חשיבותה של הסמכות. מעטים אנשי התרבות שמסוגלים להתקיים ללא הישענות על אחרים או לגבש לעצמם דעה בלתי תלויה. אי אפשר להגזים בעוצמת חוסר**

ההחלטיות הפנימית של אנשים ובהשתוקקותם לסמכות.⁸ טענתו של פרויד היא שמעטים הם האנשים שמסוגלים להתקיים ללא הסמכות שמפרשת בעבורם את המציאות ומורה להם כיצד עליהם לחשוב, להרגיש ולהתנהג. גם קצינים פועלים רוב הזמן במערכת היררכית שבה המפקדים שמעליהם מפרשים בעבורם את המציאות. והנה, יום אחד, מישהו מהקצינים האלה מוצא את עצמו בעמדה העליונה ואין עוד מי שעליו יוכל להישען, פתאום הוא מביט למעלה, ומתברר לו שהוא זה שאליו נושאים הכול את עיניהם כדי שיאמר להם מהי תמונת המציאות. באותו השלב נזקק המצביא למצוא את הסמכות בתוך עצמו. הוא חייב להיות בעל סמכות פנימית שעליה יוכל להישען בבואו לפרש את המציאות.

ביטוי נאמן ויפה לתהליך של נביטת ההכרה אצל מצביא בצורך להישען על עצמו אפשר לראות בזיכרונותיו של משה דיין, שבהם הוא מתאר את הרגע - בתקופת ההמתנה שלפני מלחמת ששת הימים - שבו הבין כי אינו יכול עוד להישען על סמכותו של בן-גוריון: **בן-גוריון היה מקובל עליי. גם כשחלקתי עליו וחשבתי שהוא**

הגנרלים איננו מטשטש את הקביעה שבתקופות שונות בהיסטוריה נדרשו המצביאים "לגלות את מה שאינו ידוע באמצעות הידוע", דהיינו להשיג ידיעה על העומד בפניהם או על העומד להתרחש כדי לדעת כיצד לכלכל את צעדיהם וכיצד לפעול.

בספרו "יצירת משמעות בארגון" מתייחס קרל וייק למשימתו העיקרית של איש מקצוע בעומדו בפני אתגר:

במציאות של איש המקצוע בעיות אינן מכריזות על קיומן. יש להבין אותן מתוך חומרי הגלם שלהן: מצבים בעייתיים שהם סתומים, מטרידים ובלתי ודאיים. כדי לתרגם מצב בעייתי לבעיה, על איש המקצוע... ליצור משמעות בתוך מצב בלתי ודאי שמלכתחילה היה חסר משמעות.⁵

המצביא עומד בפני שטף עצום של אותות, שמתוכם עליו לברור לאילו מביניהם הוא מתייחס כאל "רעש" ובאלו הוא רואה מידע חשוב להבנת המציאות.

ג'ון שוטר מרחיב את תיאור העבודה המנטלית הנדרשת מהמצביא: **משימתו [של המצביא] אינה של בחירה אלא של יצירה - יצירה של ניסוח בהיר והולם של "מהי הבעיה", יצירה של מבנה עקבי מתוך מערך מבלבל ומבולגן של אירועים שבו מקבלות גם ההתרחשויות העכשוויות וגם האפשרויות העתידיות מקום ברור. ובעשותו כל זאת - לא לבדו, אלא תוך שיחה מתמדת עם האחרים המעורבים -**

גנרלים של העת הנוכחית הנדרשים לסוגיית הידיעה וההבנה משתמשים במושגים הלקוחים מעולם הניהול של היום

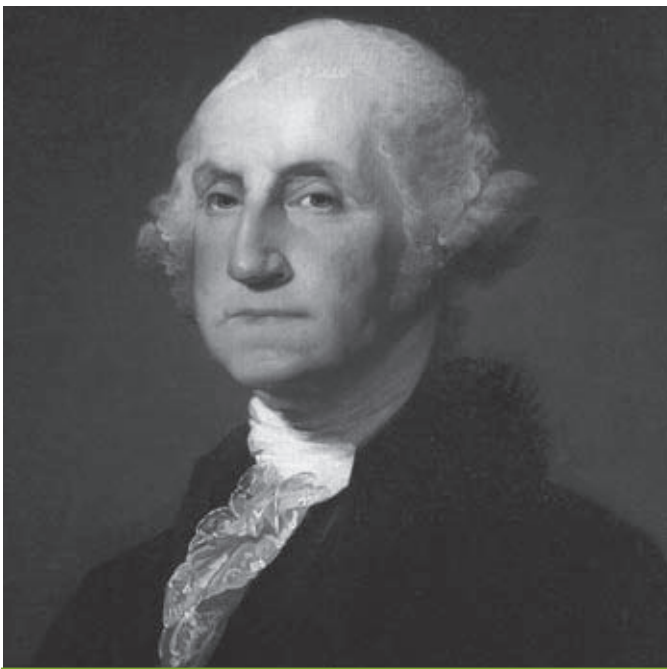


עליו לתת ניסוח מילולי לרגשות המשותפים שהתעוררו בעקבות הנסיבות המשותפות...⁶

שני מרכיבים חשובים לענייננו מוסיף כאן ג'ון שוטר. המרכיב הראשון: תהליך הענקת המשמעות אינו תהליך של בחירה אלא של יצירה, כלומר מדובר בתהליך שבו התמונה נבראת מתוך בליל הנתונים ולא נבחרת באופן פסיבי מתוך היצע נתון. המרכיב השני: זהו תהליך שמתקיים במשותף עם אחרים, לא לבד. כלומר מתקיימת כאן שיחה שמעורבים בה גם רגשות, והמידע - המילולי והלא מילולי - שמתקבל מהאחרים תורם אף הוא לבניית התמונה.

מתוך הדברים שלעיל ניתן לטעון שהמשימה הראשונה של המצביא היא ליצור משמעות, כלומר להיות שחקן מרכזי בתהליך של פירוש המציאות ושל בניית הסיפור המנחה לפעולה.

בני אדם הם יצורים מונחי משמעות. בהיעדר משמעות הם יוצרים אותה. כדי לפעול הם זקוקים למטרה. כדי לפעול בתנאים של קושי ושל סכנה הם זקוקים למטרה רבת ערך. כדי שישכימו לפעול כאשר חיייהם מוטלים על הכף הם זקוקים לסיפור בהיר, חד-משמעי ומונחה מטרה. כדי שיפעלו בנחישות נוכח איום על היקר מכול הם צריכים להאמין שקריאת המצב של האדם העומד בראש משקפת



ג'ורג' וושינגטון | ההכדל הצבאי המכריע (חוץ מהיכולות המולדות) בין וושינגטון לבין המפקדים שעמדו מולו היה שהם היו בטוחים שהם יודעים את התשובות, ואילו וושינגטון ניסה ללמוד בכל יום ובכל שעה

להתקבע על דפוסים מוכרים ולהיות מוכן לאפשרויות חדשות ומפתיעות. כדי להתמודד עם בעיות חדשות ועם מצבים לא מוכרים יש צורך ביותר מאשר יכולת למידה; יש צורך גם ביכולת לפתח ידע חדש. ידע חדש מפתחים בראש ובראשונה בעבודת צוות:

מנהיגות אופרטיבית היא מאמץ משותף, לא אינדיבידואלי, והיא מחייבת עבודה משלימה של המפקד ושל צוות המטה שלו.¹²

המשימה של בניית תמונת מצב מהימנה במציאות המורכבת של המלחמה היא למעלה מכוחותיו של אדם אחד, שכן כמויות המידע שיש לעבד הן עצומות. גם תחומי הידע והמומחיות המקצועית שבהם יש לשלוט הם מעבר למה שאדם אחד יכול להכיל. יתר על כן, יש צורך בנקודות מבט שונות כדי שניתן יהיה לקבל תמונה מלאה של המציאות. במציאות של המלחמה בת זמננו נחוצות נקודות מבט שאינן צבאיות בלבד: היבטים משפטיים, הומניטריים, תקשורתיים ומדיניים חייבים אף הם להיכנס לתוך מערך השיקולים ולהזין את מארג הידע שיובייל לרעיון האופרטיבי ולפעולות שייגזרו ממנו.

המצביא הוא זה שגיבש את תמונת המצב ויספק את הצורך בפרשנות המוסמכת של המציאות, אבל הוא לא יעשה זאת לבדו. הוא חייב לצידו צוות מסייעים שיעבוד יחד איתו על ניתוח המציאות ועל הפקת המשמעות וישקיע את האנרגיה האינטלקטואלית בזיהוי הבעיה ובמציאת הדרכים להתמודד עם האתגרים שהיא מציבה. בסופו של דבר יהיה זה המצביא שיכריע בין הפרשנויות השונות האפשריות של המציאות ובהתאם לכך גם יחליט על דרכי הפעולה, אך הוא יצטרך לשם כך להפעיל צוות של מומחים שיעבוד איתו.

המשימה הזאת של הפעלת צוות מומחים אינה פשוטה כלל כפי שעולה מדברים שאמר קצין באגף המבצעים בריאיון לאחר מלחמת

טועה, קיימתי את הוראותיו בלב קל בהנחה שיתברר, בסופו של דבר, שעמדתי נכונה. לא כן עכשיו... לא ראיתי את עצמי פטור מלשקול את הדברים כאילו אין איש מעליי. אומנם בן-גוריון, שלפי הערכתי תבונתו המדינית עולה על שלי, נמצא בקרבת מקום... אבל נמנעתי מלהיוועץ בו. לאחר שיחותינו האחרונות... הייתי סבור שאינו רואה את מצבנו נכונה, שהוא חי בעולם שחלף: הוא מעריץ את דה גול, מגזים בכוחו של נאצר ואיננו יודע להעריך את מלוא העוצמה העצורה בצה"ל.

לטוב ולרע, כך התגלגלו הדברים. במלחמה זו עליי לסמוך על כוח כנפיי שלי.⁹

גם קרל פון קלאוזביץ נדרש ליכולת הזאת של המצביא למצוא בתוך עצמו את הכוח לקבל החלטות הרות גורל בתנאים של חוסר ודאות: על מנת שייצא השכל בשלום מהתנגשותו המתמדת בבלתי צפוי, הוא זקוק לשתי סגולות חיוניות לחלוטין: ראשית, עליו לשמור, אפילו בלב החשכה הגדולה ביותר, על שרידיו של מאור פנימי המוליך אותו אל האמת; ושנית, נחוץ לו האומץ ללכת לאורו של מאור זה.¹⁰

כדי לפרש את המציאות נזקק אפוא המצביא ל"אומץ ולהחלטיות ללכת לאור המאור הפנימי" (קלאוזביץ); להיות מסוגל "לגבש דעה בלתי תלויה" (פרויד) ולקבל "אחריות להחלטה הסופית" (מונטגומרי). לפי המערכת המושגית שמוצגת כאן הוא נדרש לסמכות פנימית לפרש את המציאות.

הרכיב השני של המצביאות הוא התהליך שבאמצעותו מפרש המצביא את המציאות. זהו תהליך של למידה ושל פיתוח ידע באמצעות צוות עוזריו.

למידה ופיתוח ידע בצוות - משימתו השנייה של המצביא

את הבסיס להנחת הרכיב השני של המצביאות ניתן להתחיל בדברים שנאמרו על גנרל ג'ורג' וושינגטון, מצביא מלחמת השחרור של ארה"ב מהשלטון הבריטי ולאחר מכן נשיאה הראשון של ארה"ב: **ההבדל הצבאי המכריע (חוץ מהיכולות המולדות) בין וושינגטון לבין המפקדים שעמדו מולו היה שהם היו בטוחים שהם יודעים את התשובות, ואילו וושינגטון ניסה ללמוד בכל יום ובכל שעה.¹¹** היות המצביא בעל סמכות פנימית המקנה לו יכולת לשאת באחריות להיותו מפרש המציאות בעבור ההולכים אחריו אין משמעה שדי בכך כדי שיוכל להוביל בהצלחה את הצבא. מתלווה לכך גם האחריות לבנות את תמונת המציאות המדויקת ביותר כדי לקבל את ההחלטות המתאימות הנגזרות ממנה. לכן, אומר פלקסנר, הביוגרף של וושינגטון, אין די ביכולות המולדות של המצביא, אלא עליו גם להכיר בכך שאינו יודע את כל התשובות ולהבין שרק למידה מתמדת תקרב אותו לידיעתן. ואכן היכולת ללמוד, הסקרנות ורוחב האופקים מייחדים את המצביאים המעולים.

יכולת הלמידה של המצביא היא חיונית לאור המשימה האינטלקטואלית הכבירה שמוטלת עליו: להסיק מהי הבעיה מתוך הרקע המורכב מאלפי פיסות מידע שמשליכה לעברו המציאות המשתנה ללא הרף. הגמישות המחשבתית מתחייבת כדי שלא



שזה מדבר על א' וזה מדבר על ב'.¹⁴

את הפערים בין ההבנות שבתוך הצוות אפשר לברר רק באמצעות דיון מעמיק היוצר בסיס להבנה משותפת שעל פיה אפשר לנתח את המצב, לבנות את תמונת המציאות ולהעלות רעיונות לפעולה. מהו אפוא טיבו של הדיון הנדרש לשם בנייתה של תמונת המצב ולקבלת ההחלטות על דרכי הפעולה? אפשר ללמוד על כך מתוך דבריו של רוברט מקנמארה, שר ההגנה של ארה"ב בשנות מלחמת וייטנאם: במבט לאחור, אין ספק שטעיתי כאשר לא כפיתי אז [ביולי 1965] או לאחר מכן... ויכוח ממושך וקשה על הנחות רופפות, על שאלות שלא נשאלו ועל ניתוחים קלושים שהיו ביסוד האסטרטגיה הצבאית שלנו בווייטנאם. הייתי במשך 20 שנים מנהל ועסקתי באיתור בעיות ובאילוץ ארגונים - לעיתים קרובות נגד רצונם - להעמיק חשוב, ובצורה מציאותית, על דרכי פעולה חלופיות ועל תוצאותיהן. מסופקני אם אבין אי פעם כל צורכי מדוע לא עשיתי זאת גם כאן.¹⁵

מקנמארה מכה על חטא בגלל דיונים שלא ניהל ובגלל מחלוקות שלא עמדו לביורר בפניו. צ'רצ'יל השתדל להימנע מהטעות הזאת. בספרו "הפיקוד העליון" כותב אליוט כהן: מערכת היחסים המתוחה בין צ'רצ'יל לגנרלים שלו התפתחה במידה רבה בגלל הנכונות שלו לבחור מפקדים שחלקו על דעתו - ועשו זאת בתקיפות רבה.¹⁶

היכולת להכיר בתרומה של הוויכוח בין דעות שונות ובין השקפות שונות לפיתוח הידע היא שעמדה כנראה ביסוד נכונותו של צ'רצ'יל לבחור מפקדים שיחלקו על דעתו. כדי להגביר את ביטחונו בתמונת המציאות שהוא בנה, הוא יצר את המבנה המתאים ליצירת מרחב להתנגשות של רעיונות, שהרי הרעיון הטוב ביותר הוא זה שמצליח להתמודד עם רעיונות טובים אחרים ולגבור עליהם. אם האמת אינה נגישה לנו, אנו צריכים ריבוי של נקודות הסתכלות כדי להגדיל את הסיכוי להגיע לאמת מוסכמת.

גם משה דיין - כך כותב מאיר עמית - העריך אנשים שלא חששו להתעמת איתו ולומר לו את אשר הם חושבים:

דיין לא אהב ולא העריך את אלה שהסכימו עימו תמיד. בסופו של דבר היה משבח דווקא את אלה מהכפופים לו שהיה להם אומץ לומר לו את אשר עם ליבם ואפילו להתנגד בתוקף להחלטותיו. למראית עין היה דיין עקשן שאיננו מוכן לשנות את דעתו. במציאות זה לא היה כך. אם השכלת הווכיח לו כי הוא אינו צודק, היה משנה את דעתו בסופו של דבר.¹⁷

מצביאים רבים נוספים הקפידו לשמוע דעות שונות משלהם, אך אין זאת אומרת שהם ביטלו את דעתם בפני דעות האחרים. גנרל מק ארתור, למשל, היה נחוש בדעתו לנחות באינצ'ון - המהלך המזהיר ביותר של צבא ארה"ב במלחמת קוריאה - דווקא בגלל התנגדותם של כל המפקדים הבכירים לנחיתה הזאת. הסיבה: ההתנגדות מקיר לקיר שיכנעה אותו שהמהלך הזה יפתיע את האויב.¹⁸

כך נהג גם הנשיא אברהם לינקולן:

לינקולן הקיף את עצמו באנשים, כולל יריבים, שהיו בעלי אגו חזק ומאוד שאפתנים שהרגישו כי הם יכולים לערער על סמכותו ולא פחדו להתווכח איתו... החשוב ביותר הוא להקיף את עצמך



וינסטון צ'רצ'יל | מערכת היחסים המתוחה בין צ'רצ'יל לגנרלים שלו התפתחה במידה רבה בגלל הנכונות שלו לבחור מפקדים שחלקו על דעתו - ועשו זאת בתקיפות רבה

לבנון השנייה:

לכאורה יש תמונת מצב אחת, כך שאם תאסוף מספיק מידע, תסדר אותו באופן מתודולוגי מספיק, תגיע לתמונת העולם האמיתית... [למעשה] אין דבר כזה. תמונת מצב [אמיתית] פשוט לא קיימת... תמונת המצב שאנו מציירים היא כולה התעסקות בדמיון... אתה מצייר תמונה דמיונית באמצעות מילים בתוך ראשים של אנשים... והבעיה היותר קשה היא שאתה לא יודע איך המילים שלך מתפרשות.¹³

הקצין המרואיין מזהה באופן מרשים את הקושי הכרוך ביצירתה של תמונת מצב באמצעות עבודה קבוצתית. יצירתה של תמונת מצב היא תהליך פרשני. בתהליך פרשני יש לכל אחד פרשנות משלו. הצוות עוסק למעשה ביצירה דמיונית שאמורה לייצג את המציאות באופן הנאמן ביותר. אבל אין כל ערובה שהייצוג הוא אכן נאמן, ויותר מכך, אין כלל ערובה לכך שהתמונה האמורה לייצג היא אכן אותה התמונה הנמצאת בראשיהם של כל המשתתפים. תמיד יהיו פערים בהבנה ובמשמעויות שמקנים המשתתפים למילים ולמושגים. את הפערים האלה אפשר לברר רק באמצעות דיון. ניהול של קבוצת למידה ופיתוח ידע מחייבים תקשורת רצופה והבהרה מתמדת של ההסכמות ושל אי-ההסכמות המתקיימות בצוות. אין זה עניין פשוט להבין את המילים ואת המושגים שבהם משתמשים הנוכחים, מאחר שאף אחד אינו יודע אילו משמעויות אישיות מטעין כל אחד במילים שהוא משתמש. ובלשונו של הקצין באגף המבצעים:

מה שקרה זה שאף אחד מהמחליטים לא בא 'טאבולה ראסה'. כל אחד נכנס טעון, אבל כל אחד בא טעון עם משהו אחר. ולא היה ברור לכל אחד מה הטענות... עד שלקח איזה שבועיים בכלל להבין



נחיתת צבא ארה"ב באינצ'ון במלחמת קוריאה | דווקא התנגדותם של כל המפקדים הבכירים לנחיתה באינצ'ון שכנעה את גנרל מק-ארטור שמהלך כזה יפתיע את האויב

היכולת לפרוץ את גבולות החשיבה של היחיד ושל הצוות ולראות דברים שהם נעלמים מהעין, אם לא חורגים מהמערכת המושגית שדרכה מסתכלים על העולם.

בתוך מסגרות חשיבה ומחוץ להן - משימתו השלישית של המצביא

בספרו על גנרל ג'ורג' פטון מתאר יוברט אסמה כיצד נולד אחד המהלכים המבריקים של פטון בקרב הארדנים בשלהי מלחמת העולם השנייה:

התפנית המפורסמת בת 90 המעלות של פטון מראש הגשר של הסאאר לארדנים קיבלה הרבה מאוד התייחסויות בטקסטים היסטוריים, אבל רק לעיתים רחוקות מוזכר שהפעולה הזאת התאפשרה הודות לקצין מטה. היה זה קצין המודיעין אוסקר קוך ששיכנע את מפקדו שאת התכנון צריך להתחיל קודם בהתמודדות עם המצב שיתהווה אם יתקפו הגרמנים באזור הארדנים.²⁰

לא היה זה פטון שהגה את הרעיון שהוביל למהלך המכריע, אבל היה זה פטון שידע לזהות את המחשבה פורצת הדרך שאותה הביע קולונל קוך, לאמץ אותה ולפעול לפיה. מקרה דומה להפליא מתאר גם פילדמרשל מונטגומרי בעת שפיקד על בעלות הברית בצפון אפריקה: רעיונו [של קצין המודיעין מייג'ור ויליאמס] היה כי אם נוכל להפריד בין השניים [בין הגייסות האיטלקיים והגרמניים] יהיה

באנשים שיתווכחו איתך ויאתגרו את הנחותיך.¹⁹

אין זה מובן מאליו שאם יקיף את עצמו המצביא באנשים בעלי דעה, הם אכן יביעו אותה ללא מורא. נחוצה סביבה שבה רעיונות יכולים להישמע - גם אם הם רחוקים מהדעה המקובלת - סביבה שבה לא השאיפה לשאת חן בעיני המצביא ולכוון לדעתו היא הנחשבת, אלא להיפך, היכולת לספק זוויות מבט חדשות ולהאיר נקודות שנשארו בעלטה. היכולת לערער על הנחות ועל אמונות קיימות ולנסח חדשות היא שמקנה ערך לתרומתם של המשתתפים בצוות הלמידה ופיתוח הידע. סיכומו של דבר: כדי שיוכל המצביא לגבש תמונת עולם טובה של המציאות הוא נדרש להוביל צוות ללמידה ולפיתוח ידע. הצוות צריך לכלול אנשים שמביאים ידע מתחומים שונים ונקודות השקפה שונות. כמו כן על המצביא להפגין נכונות ללמוד כל הזמן ולהכיר בכך שהתשובה לא בהכרח נמצאת אצלו, ליצור סביבת למידה שבה יש נכונות להאזין, לשאול שאלות נוקבות, להתווכח ולאתגר את הנחותיו של המפקד. נוסף על כך חשוב שהמצביא יוכל לתפקד בעולמות שונים ובמערכות מושגיות שונות, למשל, לדבר עם המערכת המדינית, עם ארגונים לא ממשלתיים, עם התקשורת, עם מערכת המשפט, עם גופי ממשל מקומי וכד'.

החשיבה והלמידה בצוות אינן מבטיחות שלא יתרחשו כישלונות בפענוח תמונת המציאות. כדי להתקרב לתמונת מציאות נאמנה נדרשת לעיתים גם יכולת שהיא הרכיב השלישי של המצביאות -

מצבנו טוב מאוד... נוכל להבקיע את דרכנו דרך החזית המוחזקת בידי גייסות איטלקיים בלבד... ניתוח ורעיון מבריקים אלה היו עתידיים להיות גורם ראשון במעלה בתוכנית האב... והם שסללו את הדרך לניצחון הסופי במערכת אל-עלמיין.²¹

גם מונטגומרי ידע לזהות את איכותו של הרעיון שהגה אחד מקציני המטה שלו ולהפכו לנדבך מרכזי בתכנון המערכה באל-עלמיין. העניין ראוי לציון ואינו מובן מאליו - במיוחד משום שמרבים לייחס לאנשי צבא קיבוענות מחשבתית ושמרנות. כך למשל להיסטוריון בזיל לידל הארט מיוחסת האמרה ש"הדבר היחיד שהוא קשה יותר מאשר להכניס משהו חדש לראש הצבאי הוא להוציא ממנו את המשוהו הישן". בן-גוריון התייחס אף הוא לכך וכתב:

האויב המסוכן ביותר לביטחון ישראל - זוהי האינרציה המחשבתית של אלה האחראים לביטחון.²²

דברים דומים - רק בעברית עכשווית יותר - כתב הרמטכ"ל לשעבר רב-אלוף משה יעלון:

את ההצלחות הללו [בתפקידים הקודמים] אני מייחס לתרבות ארגונית המעודדת ביקורת והטלת ספק ודוחה עריצות מחשבתית, תוך הבחנה ברורה בין חופש מחשבה והבעת דעה לבין משמעת פעולה. סגנון המנהיגות שנדרש על מנת לקיים תרבות שכזו הוא מנהיגות משתפת.²³

יעלון מדגיש שחשיבה ביקורתית ורעיון על המובן מאליו לא יכולים להתקיים בתוך סביבה שאינה מאפשרת את ביטוים. לסביבה הזאת הוא קורא "עריצות מחשבתית". אפשר להניח שאווירה של חופש

ככל שהסמכות של המצביא רבה יותר, כך הכוח להוציא לפועל את כוונותיו קטן יותר שכן הוא תלוי לחלוטין באחרים שיתרגמו את כוונותיו למעשה



דעה ושל היעדר עריצות מחשבתית היא שאיפשרה לרעיונותיהם של קציני המודיעין במטות של מונטגומרי ושל פטון להישמע ולקבל את המשקל הראוי כדי שיהפכו למהלך צבאי מכריע. זהו אם כן הרכיב השלישי של המצביאות - היכולת לפרוץ מסגרות חשיבה קיימות: להישמר ממלכודת "האינרציה המחשבתית", "לעודד ביקורת והטלת ספק", "להביע דעות שונות לחלוטין מהמקובל" "תוך הבחנה בין חופש מחשבה... לבין משמעת פעולה".

מכונה לפעולה - משימתו הרביעית של המצביא

ההיבט הרביעי של המצביאות עוסק באחריותו של המצביא לממש את הרעיונות ואת התוכניות ולתרגמן למעשה. המעברים מהבנה ומיצירתה של תמונת מציאות להגיינת רעיון ולתכנון מתקיימים כולם במישור המנטלי. לעומת זאת, המעבר מהתכנון למימוש הוא מסוג אחר - זהו מעבר מעולם הדמיון לעולם המוחשי של הפיזיקה:

של תנועת גייסות, של מערכות נשק, של לוגיסטיקה ושל אנשים. על אחריותו של המצביא להוצאה לפועל של כוונותיו כתב ג'ון ורמיליון: ברור שאין אדם יחיד המסוגל לעשות זאת כראוי ללא עזרה. הוא חייב לצידו מעגל קרוב של עוזרים... גנרלים מעולים מקיפים את עצמם בקציני מטה המשלימים אותם בכך שהם מכסים את נקודות העיוורון שלהם.²⁴

לכאורה, בהיותו בראש הפירמידה דומה שהכוח שנמצא בידיו של המצביא הוא רב מאוד. בעצם זוהי אשליה: ככל שהסמכות שלו רבה יותר, כך הכוח להוציא לפועל את כוונותיו קטן יותר שכן הוא תלוי לחלוטין באחרים שיתרגמו את כוונותיו למעשה. למשל נפוליאון, שהיה מתכנן מערכתי יוצא דופן, נזקק לראש המטה שלו, מרשל ברתייה, כדי שיתרגם את ההוראות המקיפות לפקודות מפורטות שאותן ניתן להעביר למפקדי הגייסות. ברתייה הצטיין בכתיבת פקודות בהירות ותמציתיות.²⁵

גם פילדמרשל מונטגומרי הדגיש את החשיבות הקריטית של תרגום המחשבה למעשה:

משהוכנה התוכנית, נותרת תמיד מלאכת פרטים הטעונה השלמה לפני שאפשר יהיה לפתוח במבצע. מלאכת פרוטרוט זו חייב לבצע המטה. המפקד עצמו צריך... לשמור את כל זמנו למחשבה. תשומת ליבו צריכה להיות נתונה לכך שיסודות תוכנית האב ואבני הפינה שלה לא יתמוטטו תחת המון הפרטים... אם רצונו שכל אלה יבוצעו בהצלחה, צורך חיוני לו בראש מטה טוב.²⁶

על ראש המטה שלו כתב מונטגומרי: היה לי ראש מטה מאין כמוהו... היה ביכולתו לקבל ממני רעיון כללי לתוכנית, לעבד את פרטי המטה ולהודיעני עד מהרה האם רעיוני בר ביצוע הוא מנקודת ראותו של המטה, ואם לא - אילו שינויים מהותיים נדרשים למען יהיה אפשרי.²⁷

אולם מצביא אינו יכול להסתפק רק בתכנון התוכניות בלי לבדוק כיצד המטה שלו מתרגם אותן לשפת המעשה. עליו לוודא שבמהלך התרגום הרעיון המקורי נשמר ולא מאבד את משמעותו. היכולת הזאת להכיל בעת ובעונה אחת את השלם ואת מרכיביו, את הדמיוני ואת הממשי, את המופשט ואת המוחשי, את היצירתי ואת השיטתי היא היכולת

השכלית החשובה לעניין הזה של ההעברה מכוונה לפעולה. את תוכניותיו רשאי המצביא לכתוב בשפה מופשטת וצירית שעושה שימוש בדימויים ובביטויים רב-משמעיים, אך על המטה שלו לוודא שהבין אותו ולתרגם את התוכניות המופשטות לשפת הביצוע שחייבת להיות תכליתית, מדויקת ושאינה משאירה מקום לטעויות ולאי-הבנות.

הרכיב הרביעי הוא אפוא הנשיאה באחריות למימוש התכנון - האחריות לכך שיהיה מי שיוכל לתרגם את ההוראות המקיפות לפקודות מפורטות, בהירות ותמציתיות. אולם פירוש המציאות ותכנון תוכניות הוא רק פן אחד בעבודת המצביא; הפן האחר הוא ניהול המערכה.

בין תכנון לניהול

ראשית יש להבהיר שבמושג תכנון הכוונה היא לעבודת החשיבה המתקיימת בטרם היציאה למערכה, דהיינו ניתוח הסביבה

האסטרטגית, הגדרת הבעיה האסטרטגית, קביעת התכלית האסטרטגית ומציאת הרעיון האסטרטגי וכן תכנון המהלכים לביצועו. במונחי התורה הצה"לית מדובר בתהליך התכנון האסטרטגי והתכנון המבצעי הנעשה במפקדה הכללית.

במושגי ניהול מדובר בניהול המערכה מהרגע שנוצרה ההתנגשות בין היריבים. הניהול הזה כולל הערכת מצב שוטפת, קריאת המציאות ותגובה להתרחשויות בזמן אמת. במונחי התורה מדובר בניהול המבצעים ובניהול השוטף של הלחימה, שהם המבחן העליון של המצביא.

הן תכנון המערכה והן ניהולה מכוונים להשגת מטרות המלחמה. בשאלה מהן הזיקות בין התכנון להשגת המטרות לבין הניהול להשגת המטרות עסקו מצביאים רבים.

המצביא הגרמני פילדמרשל הלמוט פון מולטקה נהג לומר:

כל תוכנית מבצעית עומדת בוודאות במבחן רק עד המפגש הראשון עם המאמץ העיקרי של האויב.²⁸

הגנרל האמריקני ג'וזף סטילוול אמר:

הצלחה מזהירה היא תאונה. מכיוון שתאונות ודאי שיתרחשו, אין זו אלא תאונה משמחת שנובעת משגיאה במערך של האויב... שגיאה מטופשת של האויב יכולה להציב יחידה במקום בלתי צפוי ולהרוס תוכנית מושלמת. מלחמה היא הימור. כל שאנו יכולים לעשות הוא להטות אחוז קטן לצידנו.

שני המצביאים אומרים, כל אחד בדרכו, שאין כל ודאות בכך שאם המצביא יעשה עבודת תכנון מעולה, יהיה בכך כדי לקרב אותו להשגת מטרותיו. מתחילת ההתנגשות פועלים שני הצדדים כדי לסכל זה את מאמציו של זה ומגיבים למתרחש בשדה המערכה. בתוך כך הם עושים מהלכים שקשה מאוד לצפות אותם, ובכלל זה גם מהלכים שבדיעבד יתברר שהיו שגיאות גדולות או הצלחות מסחררות. התוצאה הסופית נקבעת בסופו של דבר בעיקר על פי האינטראקציה בשדה המערכה, ואילו התכנון המקדים ממלא תפקיד שולי למדי. מהו אפוא ערכו של התכנון אם אינו יכול להועיל בקביעת תוצאות המערכה ביותר מאשר "אחוז קטן"?

גנרל דווייט אייזנהאואר אמר ש"תכנון הוא הכול; תוכניות הן לא כלום".²⁹ כלומר, לא התוכניות, שהן תוצרי התכנון, הן החשובות, אלא עצם תהליך התכנון. מדוע חשוב תהליך התכנון עצמו גם אם אין התוצרים שלו - התוכניות - חשובים כשלעצמם? על כך אומר לארס הולמדאל:

תכנון איננו מועיל מכיוון שהעבר, שעליו מתבססות התוכניות, אינו מצפן מדויק בנוגע לעתיד... אבל למרות זאת תכנון הוא חשוב מהסיבות הבאות:

- הדיון בתרחישים עתידיים אפשריים יוצר "זיכרון של העתיד", כך שכאשר הנסיבות מתהוות, אפשר לקדם אותן בפעולות שתוכננו מראש.
- ידע משותף של תוכניות יכול לשמש מנגנון מתאם לפעולות אלתור של יחידים.
- תהליך התכנון יכול להוליד למידה ארגונית, מודלים מנטליים משותפים ולמעשה מטה-שפה.³⁰

החשיבה המשותפת, יצירתה של תמונת עולם משותפת, הבירור של

מושגים ושל רעיונות, בניית ההבנות ההדדיות ויצירת דפוסי העבודה בקבוצה הם בעצם התרומה העיקרית של תהליך התכנון. לכל אלה נזקק המצביא בעת שהוא מנהל את המערכה, מקיים הערכות מצב שוטפות ומחפש פתרונות לאתגרי הלחימה. כאשר הוא נזקק לכל אלה, עומדים לרשותו משאבי החשיבה והתכנון של צוות המטה שנוצרו בתהליך התכנון.

רעיון דומה העלה ולינגטון. הוא כתב שמצביאים רבים תיכננו מערכות שנראו כמו מגן יפהפה. המגן, הוא כתב:

נראה נהדר ומתפקד היטב, עד שהוא נשבר, ואז נחרץ גורלם [של המסתמכים עליו]. אני, לעומת זאת, מכין את המערכת שלי מחבלים. אם משהו משתבש, אני קושר קשר וממשיך.³¹

המתכננים, אומר ולינגטון, צריכים להביא בחשבון שבהתנגשות הרצינית הראשונה עם האויב יתברר שהתכנון שלהם הוא חסר ערך, ולכן עליו להיות "עשוי מחבלים", דהיינו גמיש ומשאיר מרחב לשינויים ולהתאמות בהתאם להתפתחויות במערכה.

אם התכנון יהיה הדוק מדי, והפעולות השונות של הכוחות יהיו מותנות זו בזו לבלי הפרד, הרי שכל סטייה מהתכנון המקורי תשבש את כל המערך. לעומת זאת אם יכלול התכנון את הכוונה הכללית ואת המסגרת, ובדרך הביצוע תינתן עצמאות רבה יותר למפקדי השטח, יהיה הכוח הלוחם מסוגל לעשות את ההתאמות הנדרשות נוכח השינויים הצפויים בשדה הקרב.

מונטגומרי נודע בזכות הדגשתו את התכנון המדוקדק ואת עבודת המטה המקדימה לקראת כל עימות עם היריב. אבל מונטגומרי הכיר גם את המגבלות של התכנון וידע שבסופו של דבר גם המתכנן הטוב ביותר ייבחן על יכולתו לקבל החלטות נוכח המציאות המשתנה:

בשביל להצליח בפקוד גבוה אתה זקוק ליכולת שקידה אין-סופית ולהכנות מדוקדקות... ואז [בלחימה] בא הרגע להעז. וכשמוגיע הרגע הזה, האם תעמיד הכול על קלף אחד ותחרוג מה"ודאי" למען השג את ה"ייתכן"? במענה על שאלה זו טמון המבחן העליון למצביאות בפקוד גבוה.³²

זהו ביטוי למתח בין התכנון לניהול. מונטגומרי ממחיש היטב את המתח שבין השקידה האין-סופית לבין ההעזה, בין העבודה השיטתית לבין היכולת לזהות את הרגע המכריע בעת התרחשותו ולפעול בנחישות.

אין נוסחה או מתכון לזיהוי מצב שהוא ייחודי וחד-פעמי ושהמזל אף הוא ממלא בו תפקיד חשוב. זוהי אולי ההגדרה הקרובה ביותר למושג "כישרון".

בתחילת המאמר צוין שמשימתו העיקרית של המצביא היא לפרש את המציאות ולבנות את הסיפור המנחה לפעולה. גם נאמר שחשוב עד מאוד שתמונת המציאות הנוצרת תהיה נאמנה ככל האפשר להתרחשויות בפועל ותבטא פרשנות שתוכל לסייע ביצירת מצב עתידי שיהיה רצוי למצביא ולאנשיו. אבל כיצד בונים תמונת מציאות כאשר האירועים מהירים מאוד עד כי קשה לעקוב אחריהם לא כל שכן לזהות דפוסים, מגמות או קווי מתאר שעליהם יכולה להתבסס תמונת המציאות?

הפילוסוף הדני סרן קירקגור אמר: "אנו חיים את החיים קדימה, אבל מבינים אותם רק במבט לאחור". זהו פרדוקס בלתי ניתן



אבל העשירית האי־רציונלית היא כמו שלדג המבזיק אל מי הבריכה, והיא המבחן לגנרל. היא נובעת מהאינסטינקט (ומתחדדת בעזרת תרגולי חשיבה) עד שבעת משבר היא מופיעה בטבעיות כמו רפלקס. ישנם אנשים שהאינטואיציה שלהם כה קרובה לשלמות, שבאמצעותה הם משיגים ודאות.³⁵

האינטואיציה נשענת על ידע, על ניסיון, על הכרות עם מאגר עשיר של תמונות מצב מהעבר ועל תרגול מתמיד של החשיבה. היא ביטוי של מומחיות שבאמצעותה מגיעים אנשים לתשובה בלי להיות מודעים לכל הצעדים שהובילו אותם אליה. את האינטואיציה, אומר לורנס, אפשר לפתח באמצעות תרגול עד שבעת משבר היא תופיע כהבזק באופן טבעי. ובלשונו של לוטננט־גנרל הרולד מור, המג"ד שהתפרסם בעקבות קרב לה דראנג בווייטנאם:

סמוך על האינסטינקטים שלך... הם תוצר של הכשרתך, של אימוניך, של קריאת המצב שלך, של אישיותך ושל ניסיוןך.³⁶

אולם כשם שהמצביא חייב לדעת לפעול באופן נחרץ על סמך האינסטינקטים שלו במצב של אי־ודאות, עליו גם לדעת לפקפק במה שנראה ודאי. ובלשונו של לוטננט־גנרל הרולד מור:

כאשר הכול בסדר, אז הכול בסדר, חוץ מזה שהכול בסדר. זהו בדיוק הרגע שבו צריך להיות דרוך יותר מכול.³⁷

הצד המשלים של הפקפוק בוודאי הוא אפוא הפעולה ההחלטית נוכח מידע מעורפל. גם זהו ערעור על המובן מאליו. המשמעות של הערעור היא הפקפוק כאשר הדברים ברורים וההחלטיות נוכח הבלתי ברור.

המתח שבין התכנון לבין הניהול הוא המתח שבין החשיבה האנליטית המעמיקה לבין ההחלטה האינטואיטיבית, בין החישובים המפורטים של דרכי פעולה חלופיות לבין הזיהוי המהיר של אפשרות פעולה חדשה וניצולה בחלון הזמן הנתון לפני שייסגר, בין היכולת להשעות את קבלת ההחלטה עד לבירורה ולליבונו של הבעיה העומדת בפתח לבין היכולת להכריע במהירות בעת הצורך גם בהיעדר מידע מספיק, בין ההכרה בצורך להתכונן לכל האפשרויות לבין הידיעה שתמיד תהיה אפשרות שלא נחזתה.

בין מצביאות למנהיגות

המצביא הוא גם מנהיג, ובין המצביאות למנהיגות קיים מתח מובנה. המצביא, כפי שכבר צוין, צריך כל הזמן להטיל ספק בתמונת המצב שהוא בונה לעצמו ובתוכניות שהוא מגבש, ואילו המנהיג צריך להקדיש ביטחון כלפי אנשיו שהוא יודע בדיוק מה הוא עושה.

וקיים מתח נוסף בין המצביאות למנהיגות: ככל שהמנהיג נמצא גבוה יותר בסולם הפיקוד ומרוחק יותר מדרגי השטח, כך מוקהית השפעתו הישירה על הכוחות הלוחמים, והוא תלוי כמעט לחלוטין בדרגי הביניים שמפרשים את כוונותיו ופועלים ברוחן. הבנת הקושי הזה היא שהביאה, למשל, את פילדמרשל מונטגומרי לערוך מסע בין כל היחידות שהיו עתידות להשתתף במבצע "אוברלורד" (הפלישה לנורמנדיה) ולפגוש את המפקדים ואת החיילים פנים אל פנים לפני עלייתם לאוניות ולמטוסים. החיילים ומפקדיהם - כך כתב מונטגומרי בזיכרונותיו - הגיבו בהתלהבות על המפגשים האלה. המפגשים האלה של מונטגומרי עם חייליו ממחישים עד כמה חשוב



לוטננט־קולונל תומאס אדוארד לורנס, שבודע בכינוי לורנס איש ערב | "תשע עשיריות מהתורה הטקטית... ניתנות ללימוד בבתי הספר; אבל העשירית האי־רציונלית היא כמו שלדג המבזיק אל מי הבריכה, והיא המבחן לגנרל"

להתרה. העתיד אינו ידוע ואינו ניתן לחיזוי, אבל אין לנו ברירה אלא לנסות לחזות את העתיד כדי לתכנן את מהלכינו. את ההבנה נשיג רק מתוך התבוננות לאחור על האירועים שהתרחשו. תמונת המציאות שלנו תספר לנו מה קרה,³³ אבל לעולם לא את מה שיקרה. נוכל, כמובן, לשער השערות ולהניח הנחות, אבל אם ניאחז בהן כאילו הן המציאות עצמה, הרי שבזמן כלשהו ניאלץ להכיר בפער שבין התמונה שברוחנו לבין העולם הגשמי מתוך הכאב שייגרם לנו כאשר המציאות תטפח על פנינו.

במצב העניינים הזה היתרון יהיה בידי זה שישכיל לקרוא מהר יותר את ההתרחשויות, להתאים את תמונת המצב שלו למציאות המתהווה ולזהות את אפשרויות הפעולה המבטיחות ביותר. ובלשונו של מפקד הצבא הצרפתי מוריס דה־סאקס (1750-1696): "הדבר החשוב הוא להבחין בהזדמנות ולדעת כיצד לנצל אותה".

על ארווין רומל נאמר שהוא ניחן ביכולת אינטואיטיבית לקרוא במהירות את תמונת המצב ולזהות את ההזדמנויות שנקרו על דרכו: **רומל ניחן גם באינטואיציה חדה בכל הנוגע לשדה הקרב. יכולתו להבחין בגזרה המכרעת, במיוחד בנקודות תורפה של היריב, לא הייתה מיומנות נרכשת כי אם חוש טבעי. ליכולת הזאת נלוותה יכולתו לנצל במהירות כל פרצה.³⁴**

ועל כך כתב "לורנס איש ערב":

תשע עשיריות מהתורה הטקטית... ניתנות ללימוד בבתי הספר;

הערות

1. מפאת קוצר היריעה לא יובאו כאן כל המקורות עליהם מבוססת העבודה. לקבלת המחקר השלם אפשר לפנות למחבר.
2. John Keegan, **The Mask of Command: A Study of Generalship**, Random House, London, 1988
3. ציטוט מתוך שיחה עם ג'ון קרוקר ואשתו ב-4 לספטמבר 1852 כפי שהוא מופיע בתוך: **The Croker Papers: The Correspondence and Diaries of: the Late Right Honourable John Wilson Croker, LL.Dm F.R.S, Secretary of the Admiralty from 1809 to 1830 (1884)**, edited by Louis J. Jennings, Vol.III, p. 276
4. Lt. Gen. J. Mattis, **Vision for a Joint Operational Approach to Operational Design**, US JFCOM, 6 Oct. 2009, p. 3
5. Karl. E Weick, **Sensemaking in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, California, 1995, p. 9
6. John Shotter, **Cultural Politics of Everyday Life: Social Constructionism, Rhetoric and Knowing of the Third Kind**, University of Toronto, 1993, p. 150
7. ברנד לו מונטגומרי, **זיכרונות פילדמרשל מונטגומרי**, מערכות, 1959, עמ' 73
8. זיגמונד פרויד בנאום בפתיחת הקונגרס הפסיכואנליטי השני, 1910, עמ' 146
9. משה דיין, **אבני דרך**, דביר, 1976, עמ' 432
10. קרל פון קלאוזוויץ, **על המלחמה**, מערכות, 1977, עמ' 78-79
11. J.T. Flexner, **George Washington in the American Revolution**, Little Brown, Boston, 1968
12. John M. Vermaillon, "The Pillars of Generalship", **Parameters**, 1987, pp. 2-17
13. את הראיון ערך ב-2007 פרופ' רענן ליפשיץ מאוניברסיטת חיפה במסגרת הכנת דר"ח לקראת בניית מערכת תקשוב לתמיכה בתהליכי קבלת החלטות במטה הכללי.
14. **שם**
15. Robert McNamara, **In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam**, Random House, New York, 1995
16. אליוט כהן, **הפיקוד העליון**, מערכות, תל-אביב, 2002, עמ' 122
17. מאיר עמית, **ראש בראש - מבט אישי על אירועים פוליטיים גדולים ופרשות עלומות**, הד ארצי, אור-יהודה, 1999, עמ' 86
18. James L. Stokesbury, **Short History of Korean War**, Harper, 1988
19. מתוך ראיון עם דוריס ק' גודווין, מחברת הביוגרפיה של הנשיא לינקולן of Rivals, בהרווארד בינס ריוויי במאי 2009. עוד אמרה גודווין באותו הראיון כי כך פעל גם הנשיא אובמה כאשר מינה את הילרי קלינטון למזכירת המדינה, את ג'ו ביידן לסגן ורפובליקנים בעלי עוצמה כרוברט גייטס וריי להוד לקבינט.
20. Hubert Essame, **Patton - A Study in Command**, Scribner, New York, 1974, p. 216
21. **זיכרונות פילדמרשל מונטגומרי**, מערכות, תל-אביב, 1959, עמ' 105
22. דוד בן-גוריון, **בהילחם ישראל**, הוצאת מפא"י, תל-אביב, 1951, עמ' 11
23. רא"ל ("מיל") משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות ספרים, 2008, עמ' 262
24. ורמיליון, **שם**
25. **שם**
26. זיכרונות מונטגומרי, **שם**, עמ' 74
27. **שם**
28. אילן בר, "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר", **מערכות** 425, יוני 2009, עמ' 30-36, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/112389.pdf>
29. אילן בר, **שם**
30. Lars Holmdahl, **Complexity Theory and Strategy**, 2005, www.complexityforum.com/articles/complexity-strategy.pdf
31. קרוקר, **שם** (ראו הערה 2)
32. **זיכרונות מונטגומרי**, עמ' 316
33. ועדיין תהיה זו, כמובן, פרשנות שהיא רק דרך אחת מיני רבות להבין את מה שקרה.
34. צ'רלס מסג'ר, **רומל - עלייתו ונפילתו של טקטיקן מבריק**, מודן, 2010
35. T. E. Lawrence, "Evolution of a Revolt", **The British Army Quarterly and Defense Journal**, October 1920
36. H. G. Moore & J. R. Galloway, **We were Soldiers Once... And Young: Ia Drang - The Battle That Changed The War In Vietnam**, Random House, 1992
37. כמו כן ראו: <http://michaelhyatt.com/leadership-under-fire.html> **שם**

שהמצביא יעביר לאנשיו את רוח המפקד בדרך בלתי אמצעית ויבנה בעצמו את האמון של המפקדים ושל החיילים בו ולא יסתפק בתרגום בהיר ותמציתי של הרעיון המערכתי לפקודות.

שאלה נוספת שעולה היא האם על המצביא לעסוק אך ורק בתמונה הגדולה, או שעליו להקדיש תשומת לב גם לפרטים - לפחות לפרטים בעלי חשיבות. התשובה היא שלפעמים יהיה מקומו הנכון של המצביא במפקדה, שם יוכל להרהר באירועים באווירה רגועה יותר ולהגות אפשרויות לפעולה; ובזמנים אחרים עליו להיות במקום שבו נדרשים שיפוטו הישיר והשפעתו הישירה על האירועים בעודם מתפתחים.

מסורת המצביאות הישראלית עשירה בדוגמאות של מצביאים שיורדים לפרטים, כמו רמטכ"ל או שר ביטחון העוסקים באירוע בודד בשל הפוטנציאל שיש בו להשפיע על התמונה הכוללת. עיסוק באירוע פרטני יכול להיות גם אמצעי בקרה על פעולת המערכת כולה, ויש לו גם ערך סמלי בהיותו הזדמנות למפגש של המצביא עם החיילים ועם המפקדים.

המתח בין המצביאות למנהיגות מתמצה אפוא בניגוד לכאורה שבין הובלת תהליך הלמידה ופיתוח הידע לבין "האקט המנהיגותי"; בין אחריותו של המצביא למימוש התוכנית לבין התלות שלו במעגל העוזרים וקציני המטה ובין העיסוק "בתמונה הגדולה" לבין העמידה מקרוב על פרטי הביצוע במוקדים הקריטיים.

מסורת המצביאות הישראלית עשירה בדוגמאות של מצביאים שיורדים לפרטים, כמו רמטכ"ל או שר ביטחון העוסקים באירוע בודד בשל הפוטנציאל שיש בו להשפיע על התמונה הכוללת



סיכום

המאמר זה עסק בהתבוננות על המצביאות בהסתמך על טקסטים שכתבו מצביאים ושנכתבו על מצביאים במהלך ההיסטוריה. הוא יכול להיות צעד ראשון ביצירה של תחום מחקר ספציפי שישתמש במקורות האלה ובמקורות נוספים כדי לספק הבנה טובה יותר של עבודת המצביא. למחקר כזה עשויות להיות השלכות יישומיות חשובות - בין היתר על תהליכי ההכשרה של מפקדים שעתידיים לקבל על עצמם תפקידי מצביאות ועל תהליכי המיון של מי שמיועדים ללכת למסלול שמייעד אותם לתפקידי מצביאות. מתוך ההנחה שלמצביא יש השפעה מכרעת על תוצאותיהן של מלחמות הרי שחקר המצביאות הוא חיוני לשם הבנתנו את הדרך שבה מנוהלות מלחמות ואת הזיקה בין דרך ניהולן לתוצאותיהן. המאמר הזה מבקש להיות נקודת מוצא לדיון כזה.

תודות לתא"ל איתי ברון, לד"ר יעל ברהמס, לד"ר איתן שמיר ולד"ר אסף חזני על תרומתם למאמר