



במה

# הפקודה לכתוב

**יש לחייב את המפקדים לא רק לקרוא ספרות צבאית אלא גם לכתוב. הכתיבה מאלצת את הכותב לחשוב ומביאה לשיפור של ממש באיכות עבודתו**

סעיפי הפקודה דורשים דיוק, צמצום ובהירות. כל מילה חשובה, ואסור שיהיו מילים מיותרות שיסיטו את הקורא מהבנת מה שנדרש ממנו. מנגד, אסור שיחסרו מילים, כך שלא יובן המסר. במקרה הזה לניסוח המחשבה ולהעברתה למילה הכתובה יש משמעות של חיים ומוות. כפי שאמר ראש המטה הכללי הגרמני במאה ה-19 הלמוט פון מולטקה: "פקודה שניתן לפרשה באופן שגוי, אכן תפורש כך".<sup>4</sup> כתיבת סעיפי הפקודה על ידי הנושא באחריות - המפקד - מחייבת אותו לבחון את תהליך החשיבה שעשה כפי שהוא משתקף בכתב ולקחת על הדברים אחריות.

## משבר הכתיבה בצה"ל

הבעיה היא שבצה"ל, כמו במרבית החברה הישראלית, הכתיבה מצויה במשבר.<sup>5</sup> אנחנו כותבים הרבה, אבל מדובר בעיקר בדואר אלקטרוני שדומה כי אינו מחויב לשום כלל, ומרבית הדברים מוגשים לקורא במצגות. על מחלת הפאואר-פוינט כבר נכתב לא מעט.<sup>6</sup> בשיטת הפאואר-פוינט לא נעשה תהליך החשיבה המלא של איסוף חומר, ניתוח, עיבוד ויצירת סיתתה המועילית בכתיבה מובנת, רצופה ומהודקת. עם יד על הלב, האם ניתן להגיע לכך בשיטת העתק-הדבק? יש הטוענים שצורת החשיבה שלנו השתנתה בעקבות המעבר לעבודה ברשת, שאנחנו כבר לא יכולים לקרוא מסמכים ארוכים, שאנחנו "סורקים" ומדלגים לקישור הבולט הבא.<sup>7</sup> גם בלי השינוי הזה הכתיבה חייבת להיות



ראש המטה הכללי הגרמני במאה ה-19 הלמוט פון מולטקה | "פקודה שניתן לפרשה באופן שגוי, אכן תפורש כך"

**מעבר להעברת מסר וליצירת תקשורת בין אנשים הכתיבה היא אמצעי חשיבה. הכתיבה אותנו לסדר בצורה הגיונית, רצופה ומהודקת את המחשבות שמתרוצצות במוחנו.<sup>3</sup> ברגע שניסחנו את מחשבותינו בכתב, אנו מעמידים אותן לביקורת - גם שלנו וגם של אחרים.**

הכתיבה החשובה ביותר, אך גם הקשה ביותר, היא כתיבתה של פקודת מבצע ובמיוחד הגדרת המטרה, המשימה והרעיון המרכזי המבוטאים בסעיף "שיטה כללית". גם שאר

## "טול בני את הנוצה וכתוב"<sup>1</sup>

### מבוא

לפני כארבע שנים נשאלה במערכות שאלה שנראתה טריוויאלית, אך חשובה ביותר על מקצועיותו של צה"ל ובאופן ממוקד יותר: מדוע צריך לקרוא ספרות צבאית-מקצועית? באותה ההזדמנות הועלתה ההצעה לתת למפקדים את הפקודה לקרוא.<sup>2</sup> על בסיס המאמר הזה יש להניח קומה נוספת ולבקש מהרמות הגבוהות ביותר בצה"ל לתת פקודה נוספת למפקדים: לכתוב.

### מדוע לכתוב?

זו שאלה שמופנית לצה"ל בכלל ולכל מי שמשרת בצה"ל בפרט. התשובה היא שלכתיבה יש משמעות לעשייה הצבאית וליכולת הפעולה של צה"ל בשני עניינים: יכולת החשיבה ולקיימת אחריות.

מעבר להעברת מסר וליצירת תקשורת בין אנשים הכתיבה היא אמצעי חשיבה. הכתיבה מחייבת אותנו לסדר בצורה הגיונית, רצופה ומהודקת את המחשבות שמתרוצצות במוחנו.<sup>3</sup> ברגע שניסחנו את מחשבותינו בכתב, אנו מעמידים אותן לביקורת - גם שלנו וגם של אחרים.

הכתיבה החשובה ביותר, אך גם הקשה ביותר, היא כתיבתה של פקודת מבצע ובמיוחד הגדרת המטרה, המשימה והרעיון המרכזי המבוטאים בסעיף "שיטה כללית". גם שאר

סא"ל בעז זלמנוביץ  
לשעבר רע"ן הת"ל הבסיסי בתוה"ד



ממוקדת וקצרה - דבר שאינו מאפיין את פקודות המבצע הנכתבות בשנים האחרונות בצה"ל.

### איך לכתוב?

קשה לכתוב, וקשה במיוחד לכתוב באופן ממוקד. הכתיבה הצבאית החשובה והאולטימטיבית היא, כאמור, כתיבת פקודה, שכן אז צריכים "לספור מילים". אבל כדי להגיע ליכולת כזאת צריך להתאמן, והרבה. עמוס עוז כתב: "מי לא ישב ככה לפני דף לבן, שפוער עליך פה בלי שיניים ולועג: בבקשה, בוא נראה אותך, רק תיגע בי? אבל הלוא הראש, כך אומרים, מלא, מוכן לשפוך על הנייר רעיונות, ריגושים, אינטריגות, אידיאות, עלילות"<sup>8</sup>. אם כך כותב סופר מיומן ומאומן, איך צריך לחוש כותב מתחיל? ובעצם איך מתחילים? אדמירל גיימס סטאוורידיס (Stavridis), לשעבר מפקד נאט"ו באירופה, כתב מאמר על הכתיבה:<sup>9</sup> הוא פותח בשלוש שאלות שהן מרכזיות לכל כותב צבאי: למה לכתוב? איך מוצאים זמן לכתוב? והאם הכתיבה והפרסום לא יפגעו בקריירה או בקידום שלי? על כך יש להוסיף: על מה לכתוב? ומה תפקיד המפקדים בעידוד הכתיבה?

### הכתיבה מתחילה בקריאה

בלי לקרוא, והרבה, לא נוצר הניצוץ של הכתיבה, אותה תשוקה לקחת את העט או את המקלדת ולהעביר את המחשבות לדף. כפי שכתב אדמירל סטאוורידיס: "כולנו בהתחלה קוראים... ואז משהו קורה, ואתה מתחיל לחשוב. אתה רוצה להיות חלק מהדיון. אתה עובר מקריאה לחשיבה ומשם לדיבור ולבסוף לכתבה על הספרים ועל הרעיונות... הכתיבה משמרת את המחשבות וחושפת אותן לביקורת"<sup>10</sup>. לא תרצה לכתוב, וגם לא תוכל לכתוב, אם לא תקרא. הכתיבה נובעת מהצורך להיות מעורב, להשפיע בדרך נוספת על מקצועיות צה"ל.

### איך מוצאים את הזמן לכתוב?

האינטנסיביות של העשייה אכן מקשה על מציאת זמן לכתוב. אך מי שיחכה ל"זמן איכות" לכתבה כנראה לא יכתוב מאמר

הכלליים. בהזדמנות שיהיה לך מעט זמן פנוי או זמן שפינית לעצמך - תשלים את המאמר.

### לא לפחד לפרסם

זה לא קשה, ועל גופי ההכשרה, ולא רק עליהם, לסייע בכתיבה באמצעות עריכה וייעוץ.<sup>11</sup> אך חשוב מכך: על המפקדים לסייע ביצירת תרבות המאפשרת כתיבה ופרסום ללא חשש שהקריירה תינזק כתוצאה מכך. בכל מקרה, אם תפחד לפרסם, דעותיך לא יחרגו מעבר לקיטורים בחדר האוכל או בדיונים הפנימיים. גם מביקורת אין מה לפחד. ביקורת משמעה שמישהו קרא את מה שכתבת, ולזה בדיוק התכוונת. ביקורת גם תעשיר את דעתך ואת כתיבתך.<sup>12</sup>

### על המפקדים לסייע ביצירת תרבות המאפשרת כתיבה ופרסום ללא חשש שהקריירה תינזק כתוצאה מכך

### מה לכתוב

כתוב על נושא שמעניין אותך ואת צה"ל, מכיוון שאנו עוסקים בכתיבה צבאית. ייתכן שיהיה זה דבר שאתה עוסק בו בתפקידך הנוכחי או שקשור למקצוע ולחיל שאליהם אתה שייך. איך יודעים שזה מעניין? בוחרים נושא שנמצא בכותרות או להיפך - נושא שלדעתכם לא עוסקים בו במידה מספקת ושיש להוציאו לאור או לכתוב עליו דעה שונה, שחורגת מהמקובל.

### תפקיד המפקדים: לכתוב, לחייב כתיבה, ולפתח את במות הפרסום

המפקדים צריכים קודם כול לכתוב, שכן גם בתחום הזה יש חשיבות למתן דוגמה אישית. אסור להם להתחמק מכתבת הסעיפים המחייבים בפקודה,<sup>13</sup> ועליהם לעשות זאת באופן ברור.<sup>14</sup> נוסף על כך אסור להם להתחמק מכתבת דעתם על נושאים חשובים שחייבים להגיע לידיעת אנשי הצבא ולעורר דיון על נושאים כאלה.

מפקד יכול לכתוב בעצמו, והוא יכול להסתייע בעוזרים. בדיוק כפי שהוא כותב (או מכתב) את הרעיונות המרכזיים בפקודת המבצע,



עמוס עוז | "מי לא ישב ככה לפני דף לבן, שפוער עליך פה בלי שיניים ולועג: בבקשה, בוא נראה אותך, רק תיגע בי? אבל הלוא הראש, כך אומרים, מלא, מוכן לשפוך על הנייר רעיונות, ריגושים, אינטריגות, אידיאות, עלילות"

קראו הרבה, כתבו הרבה ופרסמו.

## הערות

1. ש"י עננון, **תהלה / השנים הטובות**, שוקן, 1977, עמ' 25
2. בעז זלמנוביץ, "הפקודה: לקרוא ספרים", **מערכות 418**, אפריל 2008, עמ' 58-61, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112297.pdf>
3. Trent J. Lythgoe, "Flight Simulation for the Brain - Why Army Officers Must Write", **Military Review**, November-December 2011, p.49. חלק מהדברים שאני כותב כאן מבוססים על המאמר הזה ועל מאמריו של James G. Stavridis (ראו בהמשך).
4. DA Pamphlet 600-67, **Effective Writing for Army Leaders**, [www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/p600\\_67.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/p600_67.pdf)
5. ראו לדוגמה: ליטל ליון, "מהפכת הכתיבה הצילה את התיכון מסגירה", **אתר הארץ**, 9 באוקטובר 2012, [www.haaretz.co.il/news/world/1.1838697](http://www.haaretz.co.il/news/world/1.1838697)
6. אליזבת בומלר, "לצבא ארה"ב נפל האסימון: הפאואר פוינט הופך אותנו למטומטמים", **אתר The Marker**, 6 במאי 2010, [www.themarker.com/wallstreet/1.571978](http://www.themarker.com/wallstreet/1.571978). ארו יוני, "נקודת החוק שהיא תורפה", **מערכות 424**, אפריל 2009, עמ' 64-66, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/112372.pdf>
7. Nicholas Carr, **The Shallows - What the Internet is Doing to Our Brains?** W. W. Norton & Company, London, 2010. אני מודה לאל"ם דודי קמחי על שהפנה את תשומת ליבי לעניין הזה.
8. עמוס עוז, **מתחילים סיפור**, כתר, 1996, עמ' 7-8
9. James Stavridis, "Professionals Write", **Marine Corps Gazette**, May 2011, p. 83
10. **שם**
11. כך, לדוגמה, בפר"ם ניתן סיוע של אוריית לחניכים שמבקשים לכתוב מאמר. בהקשר הזה יש לציין כי כיום מוקצות פחות שעות אוריית לחניכים בפר"ם בשל ההנחה שהם בעלי תואר ראשון ולמדו את היסודות. לדעתי, זו הנחה שגויה.
12. James G. Stavridis, "Read, Think, Write, and Publish", **Proceedings**, August 2008, pp. 16-19
13. א"ם-תה"ד, **תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה**, 1993, עמ' 66
14. יהודה אלבק, "עברית צה"לית שפה קשה", **מערכות 415**, נובמבר 2007, עמ' 60-63, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/6/112256.pdf>
15. אין דברים האלה שום כוונה לפגוע בכותבים מקרב המפקדים וביחסי הכתיבה מביניהם.
16. Avi Kover, "The Intellectual and Modern Focus", **Arachot Articles**, "Israeli Thinking as Reflected in Ma 1948-2000", **Armed Forces & Society**, Vol. 30, No. 1, Fall 2003, pp 141-160
17. ראו לדוגמה: מטכ"ל/אה"ד, **עבודת מטה**, 1956, עמ' 32-35
18. [http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/research/CG\\_Research\\_Priorities\\_2007-2008.pdf](http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/research/CG_Research_Priorities_2007-2008.pdf)
19. ניתן לעשות זאת באמצעות תרגילוני מפה שהתשובה עליהם תינתן בכתב.
20. לימוד באמצעות קריאה וכתבי עדיף על שמיעת הרצאות ארוכות.
21. למרבה הצער, הביטאונים של חיל האוויר ושל זרוע היבשה נכתבים בעיקר על ידי כתבים ואינם מוסד להבעת רעיונות מקצועיים.
22. ניתן לראות דוגמה לכך בשיתוף הפעולה שבין מב"ל וקורס פר"ם אפק לבין מערכת.
23. כמו במות חטיבת תה"ד - רזקורים בעיניי תול' והיסטוריה צבאית - ופרסומי המעבדה התפיסית.
24. Camilo José Cela, "The Art of Fiction" No. 145, **The Paris Review** No. 139, Summer 1996



**הסופר הספרדי קמילו חוסה סלה** | רעיונות? הראש שלי מלא בהם, בזה אחר זה, אבל הם לא משרתים שום מטרה שם. חייבים להניח אותם על הנייר, בזה אחר זה"

על פי אמות מידה ברורות וחניכה צמודה. המפקדים צריכים ליצור את אפשרויות הפרסום. הרעיון הנואל של סגירת מה שלא יורה ואשר כלל סגירה של הביטאונים המקצועיים יצר פער בעולם הקריאה והכתיבה המקצועית בצה"ל.<sup>21</sup> אולם לא רק ביטאונים מוסדיים הם במות פרסום. ניתן ורצוי להכווין את הכתיבה במסגרת הקורסים הצבאיים, וגם בלימודים האקדמיים, כך שהחובה לכתוב עבודה סמינריונית (או אחרת) תוליד מאמר בענייני צבא.<sup>22</sup> נוסף על כך, על המפקדים של גופי צה"ל השונים להעמיד לרשות הכותבים במות פרסום נוספות - מודפסות ואלקטרוניות, פנימיות וציבוריות.<sup>23</sup>

## סיכום

כפי שאמר הסופר הספרדי קמילו חוסה סלה: "רעיונות? הראש שלי מלא בהם, בזה אחר זה, אבל הם לא משרתים שום מטרה שם. חייבים להניח אותם על הנייר, בזה אחר זה".<sup>24</sup> לכן

וקציני המטה משלימים את ניסוחה ומאשרים אותה אצלו, כך גם בכתיבת מאמרים מקצועיים. העניין הזה מקובל, ובכירותו של המפקד (אך בלי לשכוח לציין את האנשים שעזרו לו) היא שמקנה תוקף לעניין הנידון במאמר. כמובן עדיף שיכתוב לבד. דוגמאות לא חסרות בצה"ל, יותר בעבר הרחוק, אך גם בהווה,<sup>15</sup> אם כי פחות.<sup>16</sup>

## על המפקדים לדרוש שהנושאים לדין ולהחלטה יוצגו בצורת מחקרי מטה ותסקירי מטה. זהו עניין שנשכח בחלק מהמקומות ושהיה בעבר חלק מעבודת המטה

אחרי שהמפקדים כתבו, עליהם לדרוש מאנשיהם שיכתבו אף הם גם מסמכים פנימיים וגם מאמרים מקצועיים. כך, זו לא רשות לכתוב, זו חובה. על המפקדים לדרוש שהנושאים לדין ולהחלטה יוצגו בצורת מחקרי מטה ותסקירי מטה. זהו עניין שנשכח בחלק מהמקומות ושהיה בעבר חלק מעבודת המטה.<sup>17</sup> המפקדים צריכים להכווין את נושאי הכתיבה. נושאי הכתיבה הם הנושאים שמעניינים את מפקדי צה"ל. לדוגמה, המפקד של CAC (Combined Arms Center - בית הספר למנהיגות של צבא ארה"ב) מפרסם בכל שנה רשימת נושאים לכתיבת עבודות ומאמרים.<sup>18</sup>

## הרמטכ"ל, מפקדי הפיקודים והזרועות, ראשי האגפים ומפקד המכללות צריכים להגדיר את הנושאים שמעניינים את הצבא לכתיבה מקצועית

הרמטכ"ל, מפקדי הפיקודים והזרועות, ראשי האגפים ומפקד המכללות צריכים להגדיר את הנושאים שמעניינים את הצבא לכתיבה מקצועית. בתי הספר חייבים לתרגל את חניכיהם בכתיבה. ויתור על תרגול רב בקורסים מוביל לרמת כתיבה נמוכה בשטח, וכאמור לרמת חשיבה בלתי מספקת. אין שום סיבה שהחניכים לא יכתבו פקודות מבצע רבות,<sup>19</sup> ניירות עמדה ומחקרים רבים.<sup>20</sup> זאת