



## מלחמת העצמות שלנו

### מאת האלוף (מיל") גרשון הכהן

מבט מבס"א מס' 1,542, 28 באפריל 2020

**תקציר: הביקורת על ניהולה של ממשלת ישראל את משבר הקורונה מתריעה על קבלת החלטות "תוך כדי תנועה" והעדר "אסטרטגיית יציאה". אך בחינת ניהול מלחמת העצמות על-ידי דוד בן-גוריון מעלה את חשיבות המבט האישי והלמידה תוך כדי שינויים.**

יום העצמות, הנחגג השנה בעיצומו של משבר הקורונה, מזמין השוואה מעניינת בין ניהול מלחמת העצמות בהנהגת ראש הממשלה דוד בן-גוריון לבין ניהול משבר הקורונה בהנהגת ראש הממשלה בנימין נתניהו. למרות כל המגבלות המתחייבות מכך שמדובר בשני אירועים לא ממש דומים, ניתן לבחון זאת לאור המבחן חסר התקדים שהציבו אירועים אלו להנהגה המובילה, דפוס ההתארגנות וקבלת ההחלטות שיטילו אור על טבעה של התנהלות אסטרטגית במציאות לאומית מורכבת.

הביקורת על ניהול משבר הקורונה מצביעה על היעדר תוכנית סדורה, על קבלת החלטות תוך כדי תנועה, על היעדר גוף ארגוני מקצועי בעל כשירות וסמכויות לניהול העניינים, ויותר מכל, כבר מראשית המשבר לא פוסקים לבקש "אסטרטגיית יציאה".

ואמנם, בנקודות ההחלטה המרכזיות בניהול מלחמת העצמות גם בן-גוריון ניווט באורח ריכוזי ולגמרי אישי. לא הייתה לו תוכנית סדורה לניהול המלחמה מראשיתה עד סופה, הוא קיבל החלטות משמעותיות תוך כדי תנועה, וכמובן עד לשלבים מאוד מאוחרים לא הייתה לו "אסטרטגיית יציאה".

#### חוכמתם של מומחים

מול דפוס קבלת החלטות אישי של קברניט לאומי במצבי משבר - כפי שקורה במשבר הקורונה - חסידי עבודת המטה מוטרדים בשאלה מי יכול להבטיח שהחלטות אכן מתקבלות באופן המקצועי ביותר. כאילו לכל בעיה, גם במישור האסטרטגי, יש תהליך בירור מקצועי מוסמך. אלא שגם הבירור המקצועי מוצא עצמו בדרך כלל על פרשת דרכים הנתונה במחלוקת מקצועית.

קבלת ההחלטות הריכוזית של בן-גוריון נבעה מטבעו של צומת דרכים אסטרטגי שבו הבחירה באחת הדרכים אינה מוכרעת רק בניתוח הממדים המקצועיים והיא מעורבת תמיד גם בערכים, באמונות ובדעות שאותם מגלם הקברניט בהחלטתו.

כזו הייתה החלטתו באפריל 1948, שהובילה בניגוד לעמדת המטה הכללי לריכוז הכוחות מיתר החזיתות למאמץ עיקרי למערכה על ירושלים. בנימוקיו הסביר: "אם יש לארץ נשמה, הרי ירושלים נשמתה... והמערכה על ירושלים היא מכרעת ולא מבחינה צבאית בלבד... השבועה היא על נהרות בבל, (אם אשכחך ירושלים...) מחייבת היום

כבימים ההם, אחרת לא נהיה ראויים לשם עם ישראל". ברוח זו, במעורבות אישית - פקד על מפקד חטיבה 7, שאך הוקמה: "בכל מחיר לירושלים".

נימוקיו אלה של בן-גוריון כוללים במובהק שיקולים לאומיים וערכיים המצויים מעבר לניתוח המקצועי הצבאי.

כך קורה גם בדילמה רפואית פשוטה יחסית, כשחייבים לבחור בין עמדה רפואית הממליצה לדוגמה על ניתוח, לבין עמדה רפואית אחרת הממליצה להימנע מניתוח. ההחלטה במקום כזה - כפי שלימד במחקריו חתן פרס נובל דניאל כהנמן - נדרשת למרחב שיקולים רחב במשוואת ניהול סיכונים שמעבר לתחום המקצועי הטהור.

דפוס קבלת ההחלטות של בן-גוריון עורר כמובן התנגדויות קשות בקרב חסידי עבודת המטה. במענה לאלופי המטכ"ל שהטילו ספק ביכולת השגת מטרות המלחמה שהציב בפניהם הסביר:

"הפוסקים בכל דבר לא יהיו מומחים אלא נציגים ציביליים של העם. לא המומחה קובע אם לעשות מלחמה או לא, לא המומחה יחליט אם להגן על הנגב או לא. המומחה יחווה דעתו איך לעשות הדברים, אם לעשות הדברים יחליט על כך הדרג הציבילי... נחוצים מומחים... אבל החלטות מתקבלות לא רק על יסוד חוות דעת טכניקאים בשאלות מקצועיות - אלא על יסוד הערכה כללית ועל זו אחראית הממשלה". זה טבעה של החלטה מנהיגותית אסטרטגית כמצויה מעבר לבירור הנתון בידי מומחים.

### **צעד נחוש אל הלא נודע**

מראשית משבר הקורונה מתריעים "מומחים" לאסטרטגיה על העדר "אסטרטגיית היציאה". עיון בהתפתחותה ובניהולה של מלחמת העצמאות מגלה כי לאורך תקופה ארוכה, שארכה כמעט שנה, לא הייתה להנהגה תוכנית סדורה להגעה מוצלחת לסיום המלחמה. כלומר, לא הייתה להם "אסטרטגיית יציאה". העניין הוא שלא הייתה יכולה להיות תוכנית כזו כיוון שבכל אותה העת לא בשלו התנאים לגיבוש רעיון כזה.

בעיצומה של המלחמה, בטרם התפנית המשמעותית שהתחוללה במבצע יואב ב-11.9.1948, הציג בן-גוריון סקירה רחבה של מצב המלחמה מרגע פריצתה, וכך תיאר את חסך הידע להערכת המצב: "שאלתי עוד לפני פרוץ המאורעות, את המומחים שלנו: היש לנו יחידה בהגנה המסוגלת לעמוד בפני צבא סדיר? אציין תשובה שקיבלתי מאחד המפקדים שהוא עכשיו מפקד חזית... הוא אמר לי בקיץ שעבר שאין בהגנה יחידה שיש לה האימון של צבא סדיר. שאלתי: והפלמ"ח? והוא ענה לי: גם לחייל בפלמ"ח אין האימון של חייל סדיר... ואם גדוד של פלמ"ח יצטרך לעמוד בפני גדוד של צבא סדיר, ספק אם יעמוד".

בחרדת ההליכה אל הבלתי נודע, המומחים הצבאיים לא סייעו לביטחוננו של בן-גוריון בסיכוי הניצחון. האמון ביכולתו המבצעית של צה"ל הלך ונבנה בלמידה תוך כדי תנועה. מתוך חיכוך המלחמה, בהסתגלות לממדיה המתהווים והבלתי צפויים מראש הלך ונרכש ידע קריטי שבלעדיו לא ניתן היה להתחיל בשרטוט קווים לאסטרטגיית יציאה. בהיגיון הזה נוהלה מלחמת העצמאות החל מפתיחתה, וכך התפתחה במעבר ממערכה למערכה. היגיון זה בלט במובהק בעיקר בתפנית שחלה עם הכרעת האויב המצרי במבצע יואב, בהאצת התנאים למערכות המסיימות - מבצעי חורב ועובדה.

המושג "אסטרטגיית יציאה" בשימוש הרווח ניתן ליישום בעיקר באקדמיה, בידי אלו הבוחנים התרחשויות אסטרטגיות בחוכמה שלאחר מעשה. שיטת ניהול מלחמת העצמאות בידי בן-גוריון מציבה חלופה למערכת הדרישות המקובלת באקדמיה לתכנון אסטרטגי. רגישות בן-גוריון לתופעת ההתהוות וזריזותו בניצול יעיל תוך כדי תנועה של ההזדמנויות שהתחוללו ברצף המערכות הן ההסבר להצלחתו האסטרטגית בניווט אל הבלתי נודע.

לו היו דילמות אסטרטגיות ניתנות להכרעה מקצועית גרידא לא היינו נזקקים למנהיגים. כאן עומק ההבדל בין שיטת הניהול המתאימה למערכת רכבות לבין שיטת ההתנהלות

באירוע מורכב, חסר תקדים וכאוטי במידה רבה. לכן, מבחנה של מנהיגות לאומית בתנאי משבר נשפט בסופו במבחן התוצאה והוא נתון לבחינה בעיקר במבט היסטורי. אולם שיעור קומתו של מנהיג לאומי ניכר גם בנקודת הבראשית - בתבונת התנהלותו ובתעוזתו להחליט ולפעול בצעד נחוש אל הבלתי נודע.

המאמר התפרסם בישראל היום ב-24.4.2020

\* אלוף (מיל') גרשון הכהן הוא עמית מחקר בכיר במרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים. שירת בצה"ל במשך ארבעים ושתיים שנים. פיקד על חיילים בקרבות מול מצרים וסוריה. לשעבר מפקד גיס ומפקד המכללות הצבאיות.