

מגמות בהתפתחותה של תורת המנהיגות הצבאית הישראלית -

אתגרים ומענה

עוזי בן-שלום¹ ובעז זלמנוביץ²

* * *

בשלושת העשורים האחרונים, חל שינוי דרגתי ובלתי מתוכנן בהגדרת מהותה של המנהיגות הצבאית בצה"ל. במהלכו, רחקה המנהיגות הצה"לית ממקורותיה בכוחות היבשה כמסורת כריזמטית-מעשית, והפכה למנהיגות בעלת מאפיינים עסקיים וניהוליים. חלק מהשינויים הללו מתאימים לגופים שונים בתוך צה"ל, אך הם גורמים להענקת משקל חסר לייעודו המרכזי כארגון צבאי לוחם. לטענת הכותבים, ההתעלמות הנוכחית מחשיבותה של מנהיגות קרבית פוגעת בכוחות היבשה, אשר זקוקים למנהיגות ההולמת את משימתם ואת הגיון פעילותם. יש לפעול עוד היום לטיפול מנהיגות צבאית אלטרנטיבית עבור לוחמי המחר, שמכילה את המרכיבים הרוחניים-אידיאולוגיים הנחוצים להם בשדה הקרב. על זרוע היבשה לכתוב מסד תפיסתי ותורתי כולל, כצעד ראשוני והכרחי לתהליך זה.

* * *

מבוא

המושג מנהיגות צבאית בישראל עבר בשלושת העשורים האחרונים שינוי דרגתי, אשר בא לידי ביטוי בתפיסת מהות המנהיגות הצבאית והדרך שבה יש לפתחה. ניתן לתאר שינוי זה בתנועה מקוטב "ישראלי-מוסדי" (Institutional-Israeli) לעבר קוטב "ישראלי-עיסוקי" (Israeli-Occupational). שינוי זה חל בכל תחומי המנהיגות הצבאית ובמיוחד בקרב המנהיגות הצבאית בכוחות היבשה של צה"ל.

במהלך השינוי התרחקה המנהיגות הצבאית הישראלית בכוחות היבשה ממקורותיה, הפכה מגוונת יותר וניכרת בה אוריינטציה ניהולית. שינוי זה נבע מכוחות חברתיים וכלכליים,

¹ סגן-אלוף (במיל) ד"ר עוזי בן שלום הוא ראש המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת אריאל והוא שירת בצה"ל בענף תפיסות של זרוע היבשה.

² סגן-אלוף (במיל) בעז זלמנוביץ שירת בצה"ל בתפקידו האחרון כרע"ן תו"ל בסיסי באמ"ץ תוה"ד ועוסק במחקר ובכתיבה צבאיים.

מגורמים פנימיים-ארגוניים בתוך צה"ל ומהשתנות פני המלחמה. המנהיגות הצבאית הישראלית התפתחה בכוחות היבשה של צה"ל לאור מסורות בלתי פורמליות שהתפתחו בו בעת הקמתו ובמהלך עיצובו.³ היא התבטאה במסורת בלתי פורמאלית של מפקד זוטרי יחסית העוסק בלחימה חד-חיילית וטכנרטקטית תוך מתן הדגש על גבורה בקרב וגישה מעשית לנושאי צבא. מנהיגות זו הפכה בהדרגה "עיסוקית" בהרבה ואופיינה בסופו של דבר כמנהיגות ניהולית ורציונאלית כללית, אשר איננה מעוגנת בלחימה, בתורת לחימה צבאית או ברקע צבאי טכנר-טקטי מחייב. מצב כזה אמנם מתאים בהחלט למרכיבים רבי השפעה בתוך צה"ל – במטות המפקדות הראשיות וביחידות טכנולוגיות גדולות ורבות השפעה – אך הוא גורם להתעלמות ממנהיגות צבאית כמנהיגות קרבית ובמיוחד בכוחות היבשה.

במאמר זה אנו מתארים את המקורות לתהליך השינוי, מפרטים את השלכותיו ומצביעים על מאמץ להתמודד עימו ברמה התפיסתית והתורתית. הטענות שלנו מבוססות על התנסות בכתבת מסמך רשמי המגדיר את הלוחם בצה"ל ואת תורת המנהיגות הקרבית של כוחות היבשה. מאמץ הכתיבה נעשה כדי להציב אלטרנטיבה לתהליך שהוצג לעיל. אנו סבורים כי על צה"ל להתמיד במאמץ זה על מנת לוודא פיתוח נכון של נושא כה מרכזי בעוצמת הלחימה.

מנהיגות צבאית ישראלית

בכל ארגון שיש לו תכלית קיום מובחנת, קיימת מנהיגות וכך גם בארגון צבאי, ועל כן 'מנהיגות צבאית' היא, באופן פשטני, המנהיגות המתקיימת בארגון צבאי. ייחוד המנהיגות הצבאית ניכר כאשר בוחנים אותה בהקשר של תופעת המלחמה. לחימה מייצרת דילמות ובעיות אנושיות, והמנהיגות הצבאית נדרשת על מנת לתת מענה להשגת מטרות אלה הכרוכות בסיכון חיים ובצורך ליטול חיי אחרים. מקור נוסף לייחוד המנהיגות הצבאית הוא זיקתה למקצוע הצבאי ולפיקוד הצבאי. מנהיגות צבאית מהווה מרכיב בתוך הפיקוד הצבאי, אשר באמצעותו המפקד מוציא לפועל את המשימות המוטלות עליו ואת ההחלטות שהוא מקבל. כך למשל כתב-תת-אלוף (במיל') יוסי היימן: *"סגולות הקצין הן מידות חיוביות הנדרשות מקצין לשם פיקוד ושליטה"*.⁴ כלומר מנהיג צבאי אינו רק בעל תכונות חיוביות, אלא הוא בעל תכונות המאפשרות להניע בני אדם במלחמה על מנת לממש בפועל את הפיקוד והשליטה.⁵ מנהיגות נובעת מאחת או יותר מדרכי הפיקוד: מהסמכות הפורמאלית הנתונה למפקד; מכוח הענישה הנתון בידי; או מיכולת ההשפעה האישית-כריזמטית המאפיינת אותו. הכוחות הללו באים לביטוי בהתאמה

³ רונן אביהו, "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל", מתוך *על המנהיגות*, עורכים מיכה ורון אביהו ומיכה פופר (תל אביב: מקח"ר, 1989), עמ' 95-135.

⁴ יוסי היימן, "סגולות הקצין בצה"ל", *מערכות* 389 (2003), עמ' 6-4.

⁵ זרוע היבשה, *מנהיגות קרבית בכוחות היבשה* (צה"ל: 2013), 22-25.

לאופן ארגון הצבא. בצבא עממי, המושתת על אזרחים המגויסים לזמן מוגבל, מודגש המרכיב השלישי – הכריזמטי.⁶

צה"ל זוהה תמיד כבעל מרכיבים מובחנים בהשוואה לארגונים צבאיים במדינות המערב וזאת בשל מאפייניו הייחודיים ומעורבותו במלחמה.⁷ צה"ל הוא צבא "עממי", בעיקר במערכי המילואים, והוא גם צבא גיוס חובה, ועל כן מועצמת בשורותיו המנהיגות האישית-הכריזמטית. זאת מכיוון שהיכולת לאכוף משמעת באמצעים פורמאליים או בהתבסס על כוח הענישה מוגבלת יחסית לצבאות מקצועיים, במיוחד ביחידות מילואים.⁸ דמות הקצין הקרבי הישראלי מתוארת בספרות כתכליתית, רבת תושייה, ממוקדת בעשייה וסולדת מלימוד לשמו.⁹ זהו דיוקן המבטא קודם כל אתו ישראל כללי ולא אתיקה צבאית ייחודית המאפיינת בדרך כלל צבאות מקצועיים במערב.¹⁰ קובר רואה בקצין הישראלי דמות של "חייל מעשי", אשר מקצועו מושתת על הניסיון האישי ולא על הלימוד התיאורטי והפילוסופי של המקצוע, והדבר בא לידי ביטוי בכתיבה של בכירי המפקדים על מנהיגות המבוססת כמעט תמיד על ניסיון חיים וניסיון צבאי אישי, כמעט ללא התייחסות לרובד תורתי כלשהו. גם תורת הלחימה עצמה מבטאת עיקרון כזה. למשל בהגדרת המנהיגות במילון למונחי צה"ל:¹¹

'מנהיגות' - תכונות אישיות המקנות למפקד יכולת וסמכות שמעבר לסמכות הפרמלית לפקד על פקודיו בעת לחימה. מכיוון שהסיכון והמוות הם דבר רגיל בלחימה, המנהיגות הצבאית היא רכיב מרכזי בעוצמה הקרבית. מפקד צבאי בכל דרג שהוא, חייב להיות מנהיג. מנהיגות ניכרת ברצון לנצח ולעשות את כל הנדרש לשם כך, והיא מספקת תכלית, כיוון והניעה (מוטיבציה) בקרב. תכונות המנהיגות הן טבעיות ומיסודן ודורשות לימוד וטיפוח רבים ומתמידים, הן עלידי לימוד עצמי מן הניסיון ומלקחי מפקדים אחרים, והן עלידי לימוד המפקד מעצמו, מניסיונו ומפקודיו.

⁶ Howard, "Leadership in the British Army in the Second World War: Some Personal Observations", in *Leadership and Command: The Anglo-American Experience Since 1861*, ed. G. D. Sheffield (London: Brassey's, 1997), p. 117-127.

⁷ Avi Kober, *Practical Soldiers: Israel's Military Thought and its Formative Factors* (Brill, 2015).
⁸ יצחק בנינסטי, עוזי בן-שלום וזיו רונאל, "חברה זה לא הכל – המוטיבציה ללחימה בעופרת יצוקה", *מערכות* 430 (2010), עמ' 38-45.

⁹ עוזי בן-שלום וגדעון שרב, "תמורות בהכשרה למקצוע הצבאי בישראל: המקרה של המכללה לפיקוד טקטי (המלטי"ק)", *מערכות* 441 (2012): עמ' 28-36; מיכאל ג. אייזנסטאדט, ואנדרו ג. בסביץ' ואליוט א. כהן, *סכינים, טנקים וטיילים: המהפכה הביטחונית הישראלית* (אוניברסיטת בר-אילן: מרכז בגין סאדאת למחקרים אסטרטגיים, 1998).

¹⁰ Guil Siebold, "Core Issues and Theory in Military Sociology", *Journal of Political and Military Sociology* 29 (2001), p. 140-159.

¹¹ אג"ם תוה"ד, *המילון למונחי צה"ל* (צה"ל: התשנ"ח, 1998), עמ' 346.

ניתוח חשוב של דיוקן הקצונה הלוחמת של צה"ל הציג¹² ארבעה אתוסים יסודיים המהווים קוד תרבותי מנחה להתנהגות קצינים ומפקדים לוחמים בצה"ל: "הפלמ"ח", "הצבא הבריטי", "הצנחנים" ו"השריון". החוקר טען כי הקצין הקרבי הישראלי הוא קודם כל חייל לוחם ולא דווקא קצין הפועל על פי אתיקה צבאית מקצועית; המסורת של תפקיד הקצין מהווה חלק חשוב מיכולתו להקרין מנהיגות כלפי הצבא באמצעות "מסכה של פיקוד" שדרכה הוא נתפס על ידי אנשיו.¹³ מסכה זו נוצרת בצה"ל בהתאם למשימות ולמערכות נשק ולא מתוך חברות בגוף קצונה ממוסד שיש לו אתיקה ייחודית.¹⁴ כיוון שכך מנהיגות המפקד בצה"ל היא, מעל לכול, מנהיגות שיש לה מאפיינים מעשיים, וקשה ללמד את מרכיביה התיאורטיים. אין מתכון אחד מוסכם לתיאור ממצה של רוח המנהיגות הצבאית, אך היא ניכרת בתכונות כגון נטייה חזקה לפעולה, הדגשת חוסן המפקד בגוף וברוח, חיילות ברמה גבוהה והיכרות טובה עם השטח. לצד כל אלה ניכרת הפחתה בחשיבות הלמדנות.

הדגשים אלו מאפיינים עד היום את כוחות היבשה,¹⁵ אך הם אינם הולמים תמיד את ההדגשים המאפיינים את המנהיגות הצבאית בזרועות או בחילות אחרים למשל זרוע המודיעין. עקרונות פעולת מנהיגים המביאים לביטוי תכונות אלה הם הנכונות להוביל מלפנים, השקעה רבה בתפקיד, מתן דוגמה אישית, דאגה אינטימית לחייל וכושר לאתגר המלווה לעיתים בהדגשת משמעת פנימית על חשבון משמעת פורמאלית.¹⁶ מכל אלו עולה דיוקן של מנהיגות צבאית ישראלית המדגישה את העשייה הצבאית במובן של לחימת יבשה הנסובה סביב סוג מסוים של מערכות נשק או יחידות. מסורת מנהיגות ברוח הזאת כוללת את מסורת השריון, הצנחנים, היחידות המיוחדות וגולני. בצה"ל לא התפתחה כנגדן מסורת מובהקת של קצין קרבי למדני ואף לא של קצין קרבי המבטא ערכים ותפיסות של קרב משולב ומשותף. העובדה כי אתוס הקצונה בצה"ל הוא מסורת כריזמטית מעשית הופכת את המרכיב האינטלקטואלי-תפיסתי שלו לארעי, והיא איננה תמיד מתאימה להתפתחויות כבירות במבנה של צה"ל, בטכנולוגיה המשמשת אותו ובאתגרים המבצעיים שעימם הוא מתמודד. הדבר יוצר פערים בין אתוס הקצונה לבין דפוסי הפעולה וההדגשים המאפיינים כיום קצינים בצה"ל. ביטוי לכך נמצא במכתב הבא של נציב קבילות החיילים אלוף (במיל') יצחק בריק:

¹² אביהו רונן, "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל", מתוך *על המנהיגות*, עורכים מ. פופר וא' רונן (צה"ל: מפקדת קצין החינוך הראשי, 1989), עמ' 130-95.

¹³ גיון קיגן, *מסכת הפיקוד: מהותה של מנהיגות צבאית* (תל-אביב: דביר, 1993).

¹⁴ רונן, *ארבע מסורות*.

¹⁵ בן-שלום ושרב, *תמורות בהכשרה*.

¹⁶ רונן, *ארבע מסורות*.

בביקורי באחת החטיבות שיתף אותי מפקדהחטיבה במקרה, שבו הורה לאחד מקציניהמטה שלו להכין פקודה לפעילות מקצועית מסוימת, הטומנת בחובה סיכון לחייאדם. כעבור זמן מה הסתבר למפקדהחטיבה שקצינהמטה לא כינס את הגורמים המעורבים, לא ערך עימם ינוהל קרב' ולא נתן להם פקודה מסודרת. כל הפעילות שקיים קצינהמטה כהכנה לפעילות המקצועית, הסתכמה בהנחיות שהעביר לגורמים הרלבנטיים באמצעות הדוארהאלקטרוני. כאשר נודע הדבר למפקד החטיבה הוא עצר את התהליך וגער בקצינהמטה, אולם הלה כלל לא הבין את ההערה שכן, לדבריו, כך הוא נוהג במשך תקופה ארוכה. דוגמה זו הינה אחת מיני רבות לשימוש פסול באמצעי התקשורת של הדוארהאלקטרוני, אשר במקרים מסוימים אף עלול, כאמור, להעמיד חיילים בפני סכנת חיים, שלא לצורך. הדוא"ל הינו כלי מנהלי רב ערך ונוח לשימוש, אולם יש לתת את הדעת היטב לשימושים בו. אפשר, כי ניתן לראות בו אמצעי יעיל, אם כי לא בלעדי, לריענון פקודות, אולם ספק אם ראוי להתיר העברת פקודות והנחיות באמצעותו. מפקד העושה שימוש בדוא"ל לשם העברת פקודות אינו מישיר מבט לפקודיו וממילא שאינו מקיים עימם שיח ותורם בכך לנתק פיקודי ובינאישי. בנוסף, בדרך זו, לא מתקיים הנהל הצבאי הסדור של קבלת פקודה ועיבודה, והאמון במפקדים נפגע.¹⁷

במכתבו זה מציין נקח"ל לרעה את השימוש באמצעי תקשורת מקוון לשם העברת מידע ופקודות וקובל על כך שהוא מחליף מגע אישי בין מפקד לאנשיו. מעבר לביקורת עניינית זו יש בדברים אלו כדי להעיד על פערים בין תפיסת מנהיגות אחת לתפיסות מנהיגות אחרות הקיימות בצה"ל ואשר אינן עולות בקנה אחד עם אתוס המנהיגות היסודי והראשוני שהתפתח בכוחות היבשה.

התבוננות מחקרית על שינויים במנהיגות צבאית

שינויים במאפייני הארגון הצבאי והמנהיגות הצבאית נחקרו בצבאות העולם והשפיעו גם על המחקר בישראל. במהלך המאה שעברה הועלו טענות כי הצבא האמריקני הפך בהדרגה מארגון "מוסדי" (Institutional) לארגון "עיסוקי" (Occupational) בעל היגיון תעסוקתי ואוריינטציה רציונאלית (Moskos, 1986).¹⁸ מספר חוקרים טענו כי הפיכת מנהיגות שתכליתה "לחימה" במנהיגות שתפקידה "יעילות", הזיקה קשות לעוצמת הלחימה של הצבא האמריקני במלחמת וייטנאם.¹⁹ טענות מסוג זה הועלו גם בהקשר של התאמת הארגון הצבאי לחברה "פוסט מודרנית", מגוונת ופתוחה.

¹⁷ אלוף (במילי) יצחק בריק, איגרת הנקח"ל לקציני צה"ל, בנושא שימוש בדואל האלקטרוני להעברת פקודות (2010).

¹⁸ Charles C. Moskos, "Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update", *Armed Forces & Society* 12, issue 3 (1986), p. 377-382.

¹⁹ Richard Gabriel & Paul Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army* (Macmillan, 1979). John Keegan, *The face of Battle* (London: Penguin, 1975).

סוציולוגים צבאיים ישראלים עסקו בשינויים שהתרחשו בצה"ל תוך שהם ערים לתיאוריות הללו. הם יישמו גישות כאלו בפרשנות של תהליכים בתחום כוח האדם הצבאי, כמו מעבר לצבא מתנדבים מקצועני,²⁰ ומקומם של תגמולים חומריים בהתפתחות כוח האדם בצה"ל.²¹ על פי רוב לא נעשה קישור בין ספרות סוציולוגית זו לבין ספרות העוסקת במאפיינים של המקצוע הצבאי במובן שבו מנהיגות צבאית נועדה קודם כל להניע אנשים לפעולה תוך כדי קרב. הדבר אינו ייחודי רק עבור סוציולוגים צבאיים אקדמיים. גם חוקרי המנהיגות הצבאית שפעלו בצה"ל התמחו בארגונים או בפסיכולוגיה ועסקו במנהיגות צבאית לאור הידע האקדמי והמקצועי שרכשו. חוקרים אלו לא התעניינו במיוחד בהיסטוריה צבאית ולעתים ראו בארגון הצבאי "תאגיד גדול" שבו ניתן ליישם ידע ארגוני חדיש ולפתחו.²²

היחסים בין מפקדים בכירים לבין יועצים מומחים הם נושא בעל השפעה על פיתוח ידע צבאי ברמות שונות ובמגוון של תחומים.²³ השפעת מומחים ארגוניים כאלו נעשתה לאור הידע שהתפתח בארגונים עסקיים, והיא ניכרה בהדגשת המרכיב הניהולי והרציונאלי במנהיגות צבאית ובאופן שבו יש לפתח אותה. המאפיין הראשי של ארגונים עסקיים הוא רווח ואמת המידה לפעולתם היא יעילות בהשגתו. בפיתוח מנהיגות בתאגידים כאלו קיימות גישות המעדיפות מדידה של תהליכים, ניהול על פי היכולת להשגת היעדים הכמותיים הללו וניסוח של חזון אישי שיביא למימוש. אבל יעילות ארגונית אינה בהכרח מביאה אדם לרצון בלחימה או ארגון צבאי להפגין עוצמת לחימה. איזה אדם יסכים למות למען "יעילות" או "קריירה", בוודאי קריירה של אדם אחר?²⁴ מנהיגות קרבית היא אחד מן הכוחות המביאים אותו לידי כך, ועל כן היא מבטאת גורמים כמו גורל משותף, אמונות וסמלים מוסכמים מבחינה צבאית וגם מבחינה חברתית-תרבותית. הדגשת המרכיב הניהולי בפיתוח מנהיגות צבאית בישראל באה על חשבון גורמים כאלו.

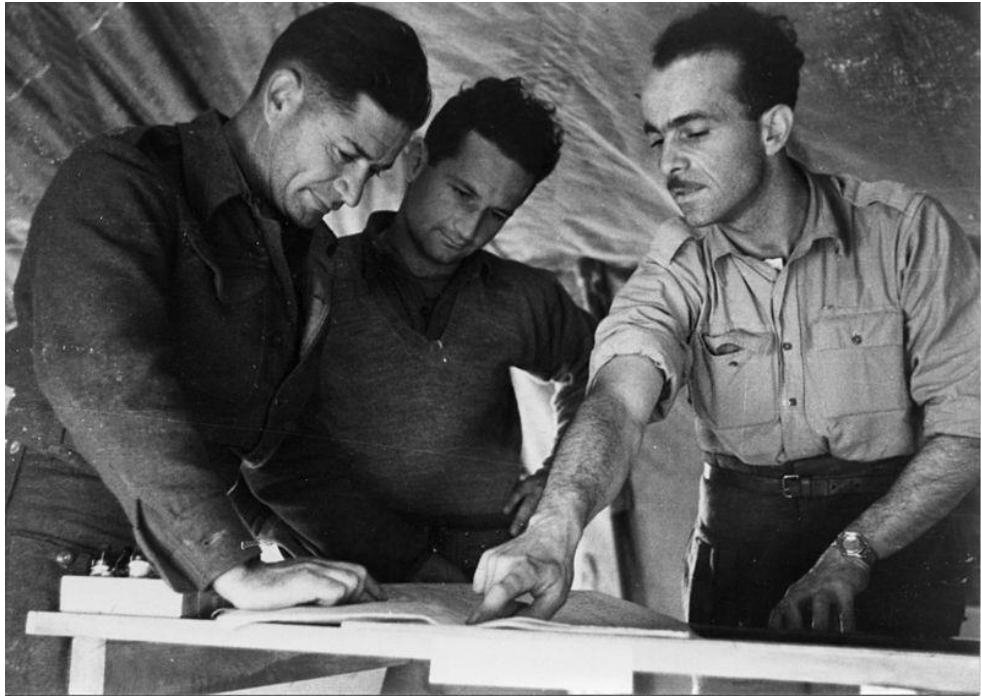
²⁰ סטיוארט אי' כהן, "היחסים המשתנים בין החברה לצבא בישראל", מתוך *בשם הביטחון*, עורכים מ. אלחאגי, וא. בן-אליעזר (חיפה: אוניברסיטת חיפה, פרדס, 2003), עמ' 103-124.

²¹ גיל לוי, *צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני לישראל* (תל-אביב: ידיעות אחרונות, 2003).

²² אלונה הרנס, "שורשים צבאיים ליעוץ הארגוני בישראל", מתוך: *פרופסיה בדרך: על התהוות היעוץ הארגוני בישראל*, עורך י. כץ (תל-אביב: רסלינג, 2016), עמ' 97-170.

²³ אבי אלטמן, *ההכשרה לאמנות המערכה ולחשיבה מערכתית בצה"ל* (צה"ל: מרכז דדו, 2016).

²⁴ Van Creveld, *Transformation of War* (NY: Simon and Schuster, 2009).



תמונה 1: משה זעירי, עוזי נרקיס, נחום שריג מתכננים את המתקפה במסגרת מבצע חורב. מנהיגות קרבית היא אחד מן הכוחות המביאים אדם לרצון בלחימה, או ארגון צבאי להפגין עוצמת לחימה. (מאת: אוצר תמונות הפלמ"ח)²⁵

תנועת המטוטלת בצה"ל בין מנהיגות קרבית ובין מנהיגות ניהולית-ארגונית

הכוחות שהניעו את תפיסת המנהיגות בצה"ל מן הקוטב הישראלי-מוסדי לקוטב הישראלי-עיסוקי, נובעים הן מגורמים חיצוניים לצה"ל והן מתהליכים שהתרחשו בתוכו. החברה הישראלית עברה שינויים רבים בעשורים האחרונים. שיטות הפעולה של צה"ל והמאפיינים של אויביה השתנו גם הם. התפקיד של כלכלה ניאורליברלית בישראל היום הוא מרכזי מאוד. כגוף ארגוני הפועל בסביבה תחרותית נאבק צה"ל בכוחות שונים בחברה הישראלית על משאבי כוח אדם. היה עליו להתאים עצמו לאתגר זה והדבר בא לביטוי בפיתוח מנהיגות צבאית שיש לה מאפיינים עסקיים וניהוליים. השפעה זו התחזקה מתהליכי פיתוח מפקדים אשר מקורם בכתיבה אודות מנהיגות בעולם האקדמי.

²⁵https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PikiWiki_Israel_21401_The_Palmach.JPG .

גישה זו אומצה במערכים שונים בצה"ל והתאימה במיוחד למפקדות הראשיות ולמערכים טכנולוגיים. חלק ניכר ממפקדי היחידות הקרביות אינם משרתים במערכים אלו או במפקדות הראשיות של הצבא. לעומתם מפקדים רבים אחרים משרתים רוב הזמן ביחידות עורפיות, אינם חווים את אתגרי המנהיגות הנוצרים בלחימה או במבצעים ואינם חשים עצמם חלק מהקו הראשון. חלקם מתפתחים אך ורק ביחידות הטכנולוגיות, אשר בנוסף לגידולן בתקציבים ובכוח אדם, גם חשיבותן להצלחת הצבא בהשגת משימותיו גדלה וכך גם הילתן "המבצעית". שילוב בין כוחות אלו יש להבין לאור המאפיינים המיוחדים של צה"ל ובהם התפקיד הצנוע של תורה צבאית בצה"ל בכלל ובמקרה של מנהיגות צבאית בפרט. ישראל היא זירה חשובה לפיתוח של ידע בנושאים צבאיים וליישומו המעשי במלחמה ובביטחון. עם זאת צה"ל הוא צבא מעשי ומעולם לא הצטיין בלמדנות או בכתיבה. הדבר בא לידי ביטוי גם בהשפעה מעטה של תורה צבאית ושל מוסדות אקדמיים המלמדים אותה.²⁶ תנועת המוטוטלת בין מנהיגות קרבית ובין מנהיגות ניהולית-ארגונית הואצה עקב התפקיד של התורה בבניין הכוח של צה"ל. תנועה זו ניתנת להסבר לאור שני נושאים: הראשון הוא מהות המנהיגות הצבאית והשני כיצד יש לפתח אותה ולהעריכה.

מהות המנהיגות הצבאית בצה"ל בעידן הנוכחי

כיצד יש להגדיר מנהיגות צבאית? החל משנות ה-80 מפתחי מנהיגות בצה"ל השיבו בדרך כלל לשאלה זו בהתבסס על תורות מנהיגות ניהוליות. זאת בהתאם לאופנה האקדמית על תורות מנהיגות שהתפתחו באקדמיה ובמיוחד בתחום הניהול בארצות הברית. לאורך שנים אימץ צה"ל בגלים תורות ניהוליות שונות שנתפשו כחדשניות, כגון ניהול איכות כולל (TQM) ותורות מנהיגות ארגוניות כגון "מודל הטווח המלא" של המנהיגות. דוגמה חשובה לחדירת השפעה זו הייתה חלוקת הספר 'מי הזיז את הגבינה שלי'²⁷ על ידי הרמטכ"ל שאול מופז לקצונה מדרגת סגן-אלוף בצה"ל. ספר שעל אף הפופולריות שלו, ייצג הסבר פשטני ומרוחק מאוד מהמורכבות הכרוכה בניהול הצבא, המלחמה והלחימה.

תיאוריות אלו נלמדו בצה"ל, כולל בבית הספר לקצינים. בדרך כלל הן נזנחו לאחר זמן, ולעיתים לאחר שהתחלפו מפקדים או מפתחי מנהיגות שגיבשו לעצמם קוד אחר לפיתוח מנהיגות. פיתוח של תורות מנהיגות כאלו נעשה בתוך צה"ל על ידי "יזמים" – קצינים ומומחים – אשר פעלו ביחד עם קצינים מתחומי דעת שונים ובמיוחד מדעי ההתנהגות, החינוך וכוח האדם

²⁶ Kober, *Practical Soldiers* (2015).

²⁷ ספנסר גיונסון, *מי הזיז את הגבינה שלי* (תל אביב: מטר, 1998).

בתוך הצבא.²⁸ שילוב הפעולה הזה הביא למאבקים שונים על הדמות של מנהיגות ראוייה בתוך צה"ל ואף שינה אותה. זאת מכיוון שתורת המנהיגות הישראלית הצבאית היא במידה רבה פרטית ואינה כתובה. מטבעה זו הגדרה מצומצמת מאוד של מנהיגות, והיא איננה מתאימה תמיד לצבא כה מורכב כמו צה"ל.

מומחים חיצוניים בתחום הניהול זכו להשפעה ניכרת בנושא זה אף שהיו זרים בידע שלהם ובניסיונם המעשי למקצוע הצבאי. תהליך זה החל, כפי שהרנס²⁹ הוכיחה, עוד לפני מלחמת יום-הכיפורים, והוא התגבר ככל שהאתגרים שהוצבו מול צה"ל היו משימות מבצעיות, שאינן צבאיות והתמודדות בעייתית מול כוחות חברתיים חיצוניים.³⁰ תהליך ההתקרבות לרעיונות המנהיגות הארגונית-אזרחית הואץ בשני העשורים האחרונים עד מאוד עקב הסתמכות גדלה והולכת של צה"ל על טכנולוגיה. צה"ל רוכש כמות עצומה של טכנולוגיה צבאית ומתאים אליה תורת לחימה המדגישה מודיעין ואש. תפיסה כזו מבוססת על ההנחה כי ניתן להעלים חלק ניכר מאי הוודאות של המלחמה ומסכנת המוות שהיא מייצרת. תופעה זו מובלטת בטשטוש האבחנה "מי הוא לוחם" ומכאן גם מי ואיך ראוי להנהיג.

מערכים עורפיים מבוססי טכנולוגיה שלהם יש השפעה רבה על שדה הקרב, החלו לשייך עצמם ל'לוחמים' ובהם הגנה אווירית, סב"ר, חילוץ והצלה ועוד.³¹ ניתן לומר שהנטייה להסתמך על טכנולוגיה ועל אש נועדה להרחיק את החיילהאדם מהקרב ומהמוות הישיר. היא מאיצה את ההתרחקות או את ההסתייגות מן המנהיגות הצבאית הקרבית – זו המייצגת את הסכנה שבקרב. מנגד למרות ציפייה זו בשדה הקרב קיימת בכל זאת אי ודאות שאין יכולת לבטלה.³² יתר על כן, מִפְתִּיבָה על חידושים ועל שינויים טכנולוגיים בתקופות שונות עולה כי קיום טכנולוגיה מתקדמת איננו משנה את הטבע הבסיסי של לחימה כפעילות אנושית שיש בה אלימות, הרג, אקראיות ומבוכה.³³ מלחמה בעתיד, אפילו תהיה מתקדמת מאוד מבחינה טכנית וטכנולוגית, לא תוכל להיות 'מלחמת כפתורים' או 'מלחמה נקייה'. כל עוד בני אנוש מעורבים

²⁸ אלונה הרנס, "שורשים צבאיים ליעוץ הארגוני בישראל", מתוך *פרופסיה בדרך: על התהוות היעוץ הארגוני בישראל*, עורך: י. כץ (תל-אביב: רסלינג, 2016); אלטמן, *הכשרה לאמנות המערכה ולחשיבה מערכתית בצה"ל*, 2016.

²⁹ שם.

³⁰ Uzi Ben-Shalom & Shaul Fox, "Military Psychologists in the IDF: A Perspective of Continuity and Change", *Armed Forces & Society* 36 (2009), p. 103-119.

³¹ בועז זלמנוביץ, "מיהו לוחם", *מערכות* 455 (יוני 2014), עמ' 58-59.

³² עוזי בן שלום, "מערכות שו"ב דיגיטליות כאתגר למנהיגות קרבית בכוחות היבשה", מתוך *אדם, טכנולוגיה וארגון*, ישראל כץ, עמיר סנדר ואמיר קופפרשמידט (תל אביב: מערכות, 2013), עמ' 204-217.

³³ Richard H. Sinnreich, "Variables and Constants: How the Battle Command of Tomorrow Will Differ (or not) From Today's", in *Battle of Cognition*, ed. Alexander Kott (NY: Greenwood, 2008), p. 10-36.

בעשיית מלחמה, מנהיגות צבאית תהא יסוד חשוב מאוד ברוח הלחימה ובכושר המפקדים להוביל בעת קרב.

הענקת משקל גדול לצרכים של יחידות טכנולוגיות ויחידות מטה גדולות והתפקיד המכריע של שיקולים כלכליים בתהליכי קבלת החלטות בניהול היוסיומי של הצבא יצרו מצע להתפתחות השקפה מגוונת על מהות המנהיגות הצבאית. ההעדפה ההדרגתית לתיאוריות אזרחיות התחזקה מכיוון שבצה"ל יש מקצועות וקבוצות מקצועיות רבות השפעה, והן זקוקות להגדרת מנהיגות שתתאים להן. מקרים של לחימה או קושי גדול, שבהם ניתן לחוש במנהיגות צבאית במובן הקרבי שלה, הם יחסית נדירים ככל שהמלחמות "הגדולות" מתרחקות אחת מהאחרת, והלחימה מוגבלת לקבוצות צבאיות מצומצמות יחסית. קבוצות מקצועיות כאלו נוטות מראש לכיוון של ידע אזרחי מקצועי ולא לידע צבאי היסטורי, ולעיתים מפתחי המנהיגות והמפקדים הפועלים בהן מנוכרים מידע כזה.

בדומה לתורת לחימה כללית התעכבה גם כתיבת תורת מנהיגות צבאית ישראלית. לכאורה העדר של תורה כזו הוא מקרה פרטי שאיננו חורג מניסוחה המאוחר יחסית של תורת לחימה ישראלית כללית. למעשה המקרה של תורת מנהיגות צבאית מעט שונה בהשוואה לתורה צבאית כללית. תחום המנהיגות הוא בעצם תחום שכל קצין מפתח עבור עצמו, ואחד הביטויים לכך היה ההסתייגות הקבועה של מפקדים מתורה בתחום זה. רבים אמרו: "הם לא חושבים שיש צורך במדריך כזה" וזאת מכיוון "שהם מבינים את הנושא בעצמם". היה לכך ביטוי ברור בפעולות ההדרכה בה"ד 1 שבו כל מפקד נהג להכין תוכנית לפיתוח מנהיגות ושינה את העקרונות בהתאם לשיקול דעתו.

לעובדה שצה"ל אינו צבא למדני, וממילא אף לא צבא דוקטרינרי, מצטרפת גם העובדה כי רוב צבא הקבע אינו עוסק בלחימה באופן ישיר. זוהי מסה של אנשי קבע הזקוקים למנהיגות עד מאוד, ככל ארגון, אך הם מנוכרים למנהיגות קרבית ולמטען האינטלקטואלי והרגשי הקשור בה. התורה בתחום המנהיגות אם כן היא פרטית, והמפקדים אינם לומדים מספיק היסטוריה צבאית ומכירים אותה או מודעים מספיק לגורמים המשפיעים על האדם בקרב. רבים אף אינם חווים את המנהיגות הנדרשת מהנהגת האדם בקרב או את הכנתו לקרב ממפקדיהם, ורבים קוראים את מי הזיז את הגבינה שלי ודומיו. לכן הם מושפעים מהגישות האזרחיות הארגוניות כלכליות למנהיגות. גישות אלה זוכות לגישה ישירה למפקדים באמצעות מתווכים ויזמים שחלקם המכריע אינם בעלי השכלה צבאית או ניסיון מבצעי ושלמדו את גישות הניהול והפיתוח הארגוני במנותק מלימוד צבאי יסודי.

פיתוח והערכה של מנהיגות צבאית

לאחר שמגדירים את המונח 'מנהיגות', יש ליצור דרכים לפיתוח ולהערכתה. ההטיה ההדרגתית לעבר מנהיגות צבאית כמנהיגות ניהולית הואצה על ידי הרמה המיישמת אותה בתוך צה"ל. אין הכוונה לפרוטוקול מיוני או לסדנת פיתוח מנהיגות אלא לתכנים שנעשה בהם שימוש בתהליכים כאלו ואשר יש להם חשיבות, אך הם מנוכרים למקצוע הצבאי ובעצם הועתקו לתוך צה"ל ללא התאמה לרוחו המיוחדת או לזיקה לגורמי הנעה חשובים המאפיינים אותו. כאשר מפתחים מנהיגות בצבא היום, זהו בדרך כלל בדרך כלל ידע ניהולי. הוא נפוץ כבסיס לשיטות פיתוח מנהיגות ביחידות הצבאיות העוסקות בפיתוח מנהיגות של מפקדים ברוב הזרועות. גם מפתחי התיאוריה החשובים בתחום המנהיגות לא עסקו בצבא באופן מעמיק, ובהקשר המעשי הם היו בדרך כלל חיילים או מפקדים זוטרים. אחד הביטויים לכך הוא העדר חיבור בין מנהיגות צבאית לבין גישת פיקוד משימה³⁴ שצה"ל קבע בתורתו,³⁵ או להיסטוריה צבאית בכלל.

בשנת 2007 זכה הכותב הראשון של המאמר להשתתף בקורס פיקוד ומטה שאורכו ארבעה חודשים והמיועד בעיקר למפקדים וקציני מטה ביחידות שאינן לוחמות. קורס זה הוא דוגמה נוספת להפרדה בין הקצונה הקרבית לקצונת המטה ביתר יחידות הצבא. זו הייתה חוויה מעצימה ותורמת. עם זאת הוא התפלא שבקורס זה הוקדשו בערך שלוש שעות להיסטוריה צבאית לעומת שמונה ימים לפיתוח מנהיגות אישית. תהליך זה נעשה ללא כל זיקה לארגון צבאי או למלחמה, על אף שהדבר התרחש כחצי שנה לאחר תום מלחמת לבנון השנייה. ההדגש בתהליך הפיתוח הושם על מיומנות ניהולית ופיתוח אישי ללא קשר קונקרטי לתכונות הנדרשת לפיקוד בקרב, ובכלל זה באמצעות סדנאות "אזרחיות" רבות שכללו "ריגושים" ("הליכה על גחלים" ושאר פעילויות "Outdoor"). באותה העת המפקדים היחידים שחויבו ללמוד את תורת הלחימה וליישמה, היו קבוצה זעירה של מפקדים בכוחות היבשה שנועדו לפקד על גדודים, מפקדי טייסות או כלי שיט או תלמידים של המכללה לפיקוד טקטי המיועדים לפקד על פלוגות בכוחות היבשה. היקף קצונה זו הוא זעום בהשוואה לכוח האדם העצום בשאר חלקי הצבא.

אם כן פיתוח מנהיגות צבאית נעשה בהתאם לתיאוריות של מנהיגות בארגונים בכל רחבי הצבא. עוסקים בה בהיבטים מכריעים, כמו בפיתוח אישי של המפקד, בעידוד יכולת קבלת החלטות והפעלה של פקודים (מפקדי משנה וחיילים). בדרך כלל עוסקים פחות, בהרבה, בהיסטוריה צבאית, בחקר הלחימה או בתורת הלחימה. גם פיתוח המנהיגות הקרבית הזרועית היה מוגבל מאוד, וביטוי לכך הוא שהפיתוח בכל אחת מהזרועות – יבשה, אוויר, ים – ובחיל

³⁴ פיקוד-משימה היא גישת פיקוד המסתמכת על אמון רב בין המפקדים בדרגים השונים והנשען על מקצועיותם. המפקד הממונה קובע את המטרה והמשימה, ומשאיר למפקד הכופף לקבוע את השיטה.

³⁵ לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל (צה"ל: אוגוסט 2015), <https://tinyurl.com/ycnqyo2r>.

המודיעין נעשה לאור מודלים אזרחיים דומים. זאת בשעה ששיטת הפיקוד בכל אחד מהם מחייבת הדגשה שונה של תכונות וידע. למשל, היכולת לפעול בשדה קרב, במיוחד של כוחות יבשה, צריך להיעשות ברוח של פיקוד משימה – בהתאם להבנת המפקד את המשימה ואת כוונת מפקדיו בתנאים משתנים. יכולת כזו מבוססת על מנהיגות קרבית בגלל חשיבות גורם האדם בלוחמת היבשה. זאת בשונה מחשיבות הטכנולוגיה המגולמת במטוס או בכלי השיט ההופכים את גורם האדם לשונה ואף משני לעיתים. ההכשרה בזרועות הללו ממושכת, כוללת מיון והכשרה טכנית יסודית. ביחידות המודיעין הבדלים אלו שונים גם כן באופן מהותי בגלל טבע עבודת המודיעין וייחודה. כלומר לכל זרוע יש שיטת פעולה ופיקוד מתאימים וגם מנהיגות קרבית המשלימה אותם. על פי רוב מפתחי המנהיגות שפעלו בצה"ל לא הבחינו בזיקה זו ולא הרבו לפתחה בכתיבתם.

המענה – כתיבת תורת מנהיגות צבאית ישראלית ברמה הרשמית ועל ידי המפקדים

מענה אפשרי לתהליכים שהוצגו למעלה ניסה להתמודד עם חלק מן הגורמים הפועלים במסגרתו: הגורם התורתית-פיסתי והגורם של מורכבות הצבא. כאמור מנהיגות בצה"ל נתפסת במידה רבה כגורם "פרטי" ולכן איננה מתייחסת במיוחד לתפיסות צבאיות רשמיות, לתורה או למחקר על מלחמה. בנושא השני התפתח צה"ל במידה כזו עד שאין די בתורת מנהיגות אחת על מנת לבטא את מגוון הצרכים והמאפיינים של זרועותיו השונות. לאור זאת פותחו שני המסמכים הבאים:

מסמך רשמי להגדרת המושג "לוחם"

ב־2012 אמר ראש חטיבת התכנון באכ"א, תת־אלוף גדי אגמון, בכנס עתודאים:

אנו מבינים ששדה הקרב משנה את פניו. שדה הקרב העתידי יציג סוג אחר של לוחם – כזה שלא חייב להיות בעל כישורים פיזיים לשאת משקל על הגב או לצאת למסעות. עם זאת, אותו לוחם ישפיע רבות על המערכה בלחיצת כפתור.³⁶

הגם שצה"ל הגדיר "מיהו לוחם" במסגרת הוראת אמ"ץ־תוה"ד שאושרה עלידי הרמטכ"ל בני גנץ בשנת 2014,³⁷ לא הייתה זו הפעם הראשונה שהעניין עלה לסדר היום. העניין גם לא ירד

³⁶ עמוס הראל וגילי כהן, "צה"ל מתלבט: מיהו לוחם", הארץ, 24.8.2012, <https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.1808504>

³⁷ זלמנוביץ, מיהו לוחם.

מסדר היום, וב־2017 עודכנה ההוראה ולמדרג הלוחמים נוספה הגדרה של "לוחם חודי".³⁸
הרמטכ"ל גדי איזנקוט הגדיר במהלך אישורה עבודת המטה :

*מעמד הלוחם בצה"ל זה סוגיה שעוסקים בה שנים ארוכות, מתוך הבנה שיש תהליך רב שנתי של ירידה איטית בנכונות ללחימה [...] זהו תהליך שבסיסו הוא שבקצה החוד של צה"ל – הדבר החשוב ביותר זה הכוח הלוחם שמבצע משימות ומסכן את החיים שלו.*³⁹

אולם כמו בעבודות הקודמות להגדרת "מיהו לוחם" בצה"ל התמקדה עבודת המטה בסוגיות ארגוניות הקשורות לכוח האדם והמוטיבציה לגיוס ליחידות "הלוחמות": "אמירה ערכית לבד זה לא מספיק. אי אפשר להביא חיילים ליחידות הלוחמות, לסכן את חייהם ולתת 700 שקל", ציין הרמטכ"ל והוסיף: "מי שמסתכל על ההיבט החומרי יעדיף לשרת בעורף. לכן נקטנו בשורה של צעדים שמעבירים את המסר של הוקרת הצבא ולוחמיו".⁴⁰

בהקשר של מאמר זה הגדרת "הלוחם" מדגימה את המורכבות ואת המבוכה השוררת לעיתים, למרות דברי המפקדים, בדבר המשקל שיש ללחימה, ללוחמים ולקרבות בעשייה הצבאית. במהלך העבודה על הגדרות הלוחם שהובילה מחלקת תו"ל באמ"ץ־תוה"ד ב־2014 וב־2017 היא נצמדה לעקרונות התורתיים ולמחקר היסטורי צבאי, הן בצה"ל והן בצבאות העולם,⁴¹ והדבר נועד להצביע גם על סגנון המנהיגות הצבאית הנחוצה לצבא ועל המקורות שממנה היא בנויה מבחינה אינטלקטואלית ומעשית.

כתיבת עקד "מנהיגות קרבית לכוחות היבשה"

מסמך זה פותח בתוך זרוע היבשה במטרה להמשיג כראוי את מהות המנהיגות הקרבית וליצור תשתית לפיתוחה עבור כוחות היבשה. על מנת שמסמך זה יחובר ככל הניתן לרוח של מפקדים, נעשה במהלך כתיבתו, באופן מכוון, שימוש נרחב בכתיבה האישית של מפקדים ישראלים אשר כתבו מתוך ניסיון אישי על קורותיהם במלחמה. כל מונח או נושא בכתיבה אישית של מפקדי צה"ל הופיע בספר שנסמך על מחקרים שונים, שנערכו בצה"ל אודות גורם האדם במלחמה, במיוחד לאור חקר נושא זה במלחמת לבנון השנייה. במהלך הכתיבה עלו לא מעט שאלות באשר למבנה הספר ולתוכנו. לבסוף הוחלט שסגנונו ידמה לאופן שבו נכתבים "עקרונות המלחמה".

³⁸ אורנה ברביבאי, "ראש אכ"א לשעבר – הליך חידוד השאלה מיהו לוחם מתבקש לאור שינוי החברה", ראיון עם האלוף (במיל') גדעון שפר, גלי צה"ל: רצועת הביטחון – צבא וחברה (27.9.2017).

³⁹ רותם גנץ וניצן צור, "הרמטכ"ל הציג את המהפכה בתנאי הלוחמים בצה"ל", אתר צה"ל, 14.9.2017, <https://tinyurl.com/yc5q8p6y>.

⁴⁰ שם.

⁴¹ לדוגמה: גיון אליס, *לוחמים – החיילים שבחוד החנית* (מערכות, 1982); גיון קיגן, *מסכת הפיקוד*; גיון קיגן, *פני הקרב* (מערכות, 1981); ארציבלד ויוול, *החייל הטוב*, תצפית 64 (מערכות, 1952).

כלומר עקרונות גמישים הנסמכים על ניסיון של מפקדים ועל דברים שאמרו או שכתבו בסוגיה זאת.

לדוגמה, בספר זיכרון שנכתב על תת-אלוף ארז גרשטיין (ז"ל) אשר נפל בלבנון מופיע ציטוט קצר המיוחס לו: "במלחמה כולם מפחדים אך לא כולם פחדנים".⁴² מדוע ציטוט זה חשוב? הוא חשוב מכיוון שהשתתפות במלחמה היא מבחן כביר לכוח הרצון של האדם והיא מבטאת בחירה שיש ליטול – במודע או שלא במודע – אודות השתתפות פעילה במעשה המלחמה והתמדה בסכנות אך גם בממדים חיוביים שהיא מציבה בפני אדם.⁴³ זהו ביטוי "ישראלי" לאמת עמוקה שהופיעה בדברי גדולי הכותבים על האדם במלחמה. אין זו שפה "מצוחצחת" ו"יפה", אך היא אמיתית, תכליתית ותמציתית. לכן הוחלט כי היא תתאים כהמחשה של הטענה כי כוח הרצון במלחמה, הוא גורם חשוב ביותר בתכונות הנדרשות ממפקד בקרב.

במהלך כתיבת תורת המנהיגות הקרבית לכוחות היבשה תוארה מנהיגות קרבית ישירה לעומת מנהיגות קרבית עקיפה. מנהיגות קרבית ישירה מבוססת על מגע ישיר – בראייה, במגע או בקול – בין מפקד לאנשיו. זאת לעומת מנהיגות עקיפה המאפיינת מפקדים בכירים או מפקדים שאינם נוגעים אלא במגע דיגיטאלי עם המיקום המשוער של כוחות המיוצג על ידי צלמית (אייקון) על גבי מפה דיגיטאלית.⁴⁴ הוחלט להכניס לתוך הספר את הציטוט הבא מתוך ספרו של תת-אלוף אביגדור קהלני אודות רגע משבר בקרב מול כוחות סוריים במלחמת יום הכיפורים. בקטע זה המפקד עושה שימוש במגוון רחב של כוחות ישירים כדי לכפות את רצונו על אנשיו להמשיך להילחם:

[...] חששתי מאוד שלא כל הטנקים יוכלו לשמוע אותי, וחשבתי על דרך חדשה לפנייה אליהם. כל דקה שחלפה הייתה לרעתנו. הסורים היו מסוגלים לעלות על עמדותינו ואנחנו לא היינו מסוגלים לפגוע בהם. לא יתכן שניסוג. חשבתי לעצמי, לא יתכן שלא אצליח להעלות את הטנקים לעמדות. "תחנות 'שוטר', כאן המג"ד, תראו באיזה אומץ עולה האויב בעמדות כלפינו. אני לא מבין מה קורה לנו, הרי הם בסך הכל ערבים ואנחנו חזקים מהם, התחילו בתנועה לפנינו וישרו אתי קו אני מנפנף בדגל. נוע!" דיברתי בשקט, ורק את סוף דבריי הדגשתי בצעקה. לפתע כאילו השתחרר קפיץ סמוי. הטנקים החלו לנוע קדימה מי מהיר ומי לאט.

אביגדור קהלני⁴⁵

⁴² אהוד ערן, תמצית נעוּע - סיפורו של ארז גרשטיין והמלחמה בלבנון (תל-אביב: ידיעות אחרונות, 2007).

⁴³ לורד מורן, סוד האומץ (תל-אביב: מערכות, 1970);

John Keegan, *The face of Battle* (London: Penguin, 1975).

⁴⁴ גדעון עקביה, "שו"ב ממוכן בכוחות השדה – בעיות יסוד", *מערכות* 407 (2006), עמ' 20-27.

⁴⁵ אביגדור קהלני, עז 77, (תל אביב: שוקן, 1975), עמ' 122.

חלק מן המעורבים באישור הספר חששו כי אזכור המילה "ערבים" איננו הולם, איננו מתאים ויעורר ביקורת. בסופו של דבר הוחלט לשמור על הציטוט כפי שהוא. אלא שאירוע זה הוא סימן חשוב לתהליך עמוק בהרבה – תהליך שבו מרכיבים עיקריים של המקצוע הצבאי הופכים מנוכרים: ההבנה שהמקצוע הצבאי מכוון ללחימה שהיא במהותה מאבק לחיים ולמוות עם אויב. בעקבות תהליך זה קיימת העדפה לראות במנהיגות צבאית מנהיגות של קריירה, אשר אין הבדל בינה לבין למנהיגות אזרחית בארגונים עסקיים.

הבעיה היא שמנהיגות כזו נעדרת סממנים של מנהיגות קרבית אפקטיבית, כגון גורל משותף בין המפקד לבין אנשיו וידע צבאי הממוקד בעיקרו בלחימה.⁴⁶ שני הגורמים הללו בלטו מאוד והיו רקע לקשיי מנהיגות במלחמת לבנון השנייה ובמיוחד בזיקה שבין הפיקוד בדרג הביניים שרובו אנשי קבע, לבין אנשי מילואים.⁴⁷ לכך נוסף דיון אודות "מנהיגות הפלזמות" שבו הואשמו המפקדים בדרג החטיבה בכך שהעדיפו לדעת יותר באמצעות הטכנולוגיה, המגולמת במסכי הפלזמה במפקדה, על פני פיקוד ישיר והפגנת מנהיגות קרבית ישירה. בכתבת עקד המנהיגות הקרבית היה התפקיד המרכזי שממלא האדם במלחמה, כפי שהוא בא לידי ביטוי במסורת צה"ל באמצעות כתיבתם האישית של מפקדים, מעין "מצפן". שני הציטוטים הבאים נכתבו על ידי מפקדים, והם נבחרו לפתוח את תורת המנהיגות הקרבית של כוחות היבשה. הם משלימים זה את זה ונתפסו מתאימים לא רק בשל יופיים וכנותם אלא גם משום שהם קרובים ברוחם להגדרה המילונית של צה"ל אודות מנהיגות:

בפלמ"ח ובצה"ל בנינו על משמעת מתוך הכרה ולא על משמעת עיוורת. משום כך המפקד הישראלי חייב להיות מנהיג ולא רק בעל דרגה. מנהיגות איננה חייבת להתחיל להיבחן תחת אש. לפני המלחמה ובין המלחמות היא חייבת להתבטא ברכישת לב הלוחמים – באימונים, בחיי היום יום וביחסים בין המפקד לבין הפרט והיחידה כולה. זהו גם מבחן שכלי למפקד. הוא יכול נחמד וקשוח או מחמיר וקשוח אבל אסור לו להיות נחמד וותרן.

אורי בן-ארי⁴⁸

⁴⁶ Gabriel & Savage, *Crisis in Command* (1979).

⁴⁷ יעל בן חורין, "מנהיגות במבחן – להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים", מערכות 420 (2008), עמ' 79-70.

⁴⁸ אורי בן ארי, אחריי, (ירושלים: מעריב, 1994), עמ' 293.



תמונה 2: מפקד חטיבה ממוכנת במילואים "הראל" אלוף-משנה אורי בן-ארי, מפקדים וקציני מטה במהלך מלחמת ששת הימים (מאת: ויקיפדיה).⁴⁹

אמנות הפיקוד היא היכולת לזכות באהבת אנשיך ואז בים מן הימים להשתמש באהבה זו על מנת לגרום להם להסתכן מרצון בפגיעה איזמה או במוות וליטול באלמות את חייהם של אחרים. הכישרון והכבוד הנדרשים לצורך יישום של אמנות זו חייבים להיות מטופחים בימי שלום באמצעות לימוד של נפש האדם בקרב ודרך ניסיון עקיף. הלהט לפקד מוטבע בכוח הרצון של המפקד, באהבתו לאנשיו ובתוקפנותו האישית בקרב.

קולונל בריאן פ. מקוי⁵⁰

הציטוט הראשון הוא תמצית השקפת העולם של מפקד קרבי ישראלי דגול. השקפה זאת מתחילה בעבר, בפלמי"ח, ובאה לידי ביטוי גם היום. היא מכילה עיקרון מרכזי של מנהיגות קרבית – קשיחות וכוח רצון – והיא עוסקת בקשר שבין המפקד כמנהיג לבין אנשיו. דברים אלו היו דומים מאוד לפסקה נהדרת מספרו של מפקד בולט אחר, אף כי הוא איננו ישראלי ושייך

⁴⁹ <https://tinyurl.com/yctf7cog>.

⁵⁰ בריאן פ. מקוי, להט הפיקוד, צה"ל: אמיץ, תוה"ד - מחלקת תוו"ל והמעבדה התפיסתית (תרגום: שמואל שמואל), עמ' 116.

לצבא אחר לגמרי. ספר זה תורגם והופץ על ידי גורמי התורה במטכ"ל צה"ל מתוך ראייה שהנאמר בו מתאים לתפיסת המנהיגות הקרבית בצה"ל – מנהיגות מקצועית ותכליתית של הובלת הפקודים בהסתערות והכנתם לכך. כנוצרי מאמין קרא מקווי לספרו "להט הפיקוד" (Passion of Command), ודומה שהחיבור בין שני המילים הוא טבעי משום שהוא מבטא השקפת עולם שמקורה בניסיון מעשי הנובע מפני מלחמה. לכן ציטוט זה נבחר לפתוח את ספר המנהיגות הרשמי הראשון של זרוע היבשה.

הספר נכתב והופץ בשנת 2013 לאחר שבכירי המפקדים בצה"ל – בסדיר ובמילואים – קראו אותו והציעו דרכים לשפרו. עם זאת לא נעשה בו שימוש נרחב. רוחו הייתה זרה לרבים ממפתחי המנהיגות בצה"ל ומיקודו בלחימה היה זר אף לחלק מן היחידות. מפקדים אף העדיפו לפעול בתחום זה על בסיס הניסיון המעשי – האישי. עם זאת כתיבת תורה בתחום זה הנעשית מתוך הצבא היא חשובה בכך שהיא מאיצה בזרוע היבשה ליטול את היוזמה בפיתוח גורם כה מרכזי וחיוני בעוצמת הלחימה, ולא להפריט אותו או לוותר על האחריות עליו.

סיכום

במאמר זה סקרנו את הגורמים שהביאו לשינוי הדרגתי ובלתי מתוכנן בהגדרת מהות המנהיגות הצבאית בישראל בכלל ובכוחות היבשה בפרט. חלק מן הגורמים לכך הוא בלתי נמנע, וחלק אף רצוי ומתאים לגופים חשובים הקיימים בתוך צה"ל. בה בעת שינוי הדרגתי זה גרם להצנעת התפקיד של המלחמה באופי פעולת צה"ל ולהענקת משקל חסר לייעודו המרכזי כארגון צבאי לוחם. תופעה זאת בעייתית במיוחד עבור כוחות היבשה הזקוקים למנהיגות צבאית בעלת מטען ההולם את משימתם ואת הגיון פעולתם. עם זאת, תהליך זה איננו חד כיווני ואיננו בלתי נמנע. מנהיגות צבאית ישראלית יכולה לנוע חזרה מן הקוטב העיסוקי לקוטב המוסדי. לשם כך אסור להמתין למלחמה גדולה או למצב צבאי נואש. יש ליצור תשתית ברמה התפיסתית והלימודית שמטרתה לוודא שמרכיבים רוחניים בעוצמת הלחימה יגיעו לידי ביטוי מתאים, כאשר הדבר דרוש. אחד המקורות החשובים ליצירת שינוי כזה הוא כתיבה ברמה התפיסתית והתורתית. לשם כך סקרנו שני מסמכי יסוד שפותחו במיוחד לאור ההכרה שתהליך השינוי של מנהיגות צבאית בישראל מצוי בשינוי שיש לנסות ולהגדיר אותו כראוי. צעד ראשוני ומוגבל בדרך זו הוא כתיבה של מסד תפיסתי ותורתי. אך ברור כי היכולת להטמיע תפיסה כזו ולטפח מנהיגות לאורה היא משימה קשה בהרבה מלחקור מנהיגות או לתארה בכתב. נדרש מאמץ מודע של צה"ל בכלל וזרוע היבשה בפרט, על מנת ליטול יוזמה ולממש תהליך חיוני כזה.

רשימת מקורות

- אייזנסטאדט, ג. מיכאל, בסביץ', ג. אנדרו וכהן, א. אליוט. סכינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית. אוניברסיטת בראילן: מרכז בגין סאדאת למחקרים אסטרטגיים.
- אלטמן, אבי. ההכשרה לאמנות המערכה ולחשיבה מערכתית בצה"ל. צה"ל: אמ"ץ, חטיבת תוה"ד, מרכז דדו, 2008.
- אליס, ג'ון. לוחמים – החיילים שבחוד החנית. מערכות, 1982.
- בר־ארי, אורי. אחרי! ירושלים: מעריב, 1994.
- בר־חורין, יעל. "מנהיגות במבחן – להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים". מערכות 420 (2008): עמ' 79-70.
- בן שלום, עוזי. "מערכות שוי"ב דיגיטליות כאתגר למנהיגות קרבית בכוחות היבשה". מתוך אדם, טכנולוגיה וארגון, נערך ע"י כץ, ישראל, סנדר, עמיר וקופרשמידט, אמיר. תל אביב: מערכות (2013): עמ' 217-204.
- בר־שלום, עוזי, בבניסטי, יצחק, ורונאל, זיו. "חברה זה לא הכל – המוטיבציה ללחימה בעופרת יצוקה". מערכות 430 (2010): עמ' 45-38.
- בר־שלום, עוזי ושרב, גדעון. "יתמורות בהכשרה למקצוע הצבאי בישראל: המקרה של המכללה לפיקוד טקטי (המלט"ק)". מערכות 441 (2012): עמ' 36-28.
- ברביבאי, אורנה. "ראש אכ"א לשעבר - הליך חידוד השאלה מיהו לוחם מתבקש לאור שינוי החברה", ראיון עם האלוף (במיל') גדעון שפר. גלי צה"ל, רצועת הביטחון – צבא וחברה 27.9.2017.
- גנץ, רותם וצור, ניצן. "הרמטכ"ל הציג את המהפכה בתנאי הלוחמים בצה"ל". אתר צה"ל, <https://tinyurl.com/yc5q8p6y>, 14.9.2017.
- היימן, יוסי. "סגולות הקצין בצה"ל". מערכות 389 (2009): עמ' 6-4.
- הראל, עמוס וכהן, גילי. "צה"ל מתלבט: מיהו לוחם". הארץ, 24.8.2012. <https://www.haaretz.co.il/news/politics/1.1808504>
- הרנס, אלונה. "שורשים צבאיים ליעוץ הארגוני בישראל". מתוך פרופסיה בדרך: על התהוות היעוץ הארגוני בישראל, נערך ע"י כץ, י. תל אביב: רסלינג (2016): עמ' 170-97.
- וייול, ארציבלד. החייל הטוב, תצפית 64. מערכות, 1952.
- זלמנוביץ, בועז. "מיהו לוחם". מערכות 455 (יוני 2014): עמ' 59-58.
- כהן, סטיוארט א'. "היחסים המשתנים בין החברה לצבא בישראל". מתוך בשם הביטחון, נערך ע"י אלחאגי, מ. וב־אליעזר, א. חיפה: אוניברסיטת חיפה, פרדס (2003), עמ' 124-103.
- לוי, יגיל. צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני לישראל. תל אביב: ידיעות אחרונות, 2003.

- מורן, לורד. *סוד האומץ*. תל־אביב: מערכות, 1970.
- מקיקוי, בראיין פי. *להט הפיקוד*. צה"ל: אמ"ץ, תה"ד - מחלקת תוו"ל והמעבדה התפיסתית (תרגום: שמואל שמואל).
- ספנסר, ג'ונסון. *מי הזיז את הגבינה שלי*. תל אביב: מטר, 1998.
- עקביה, גדעון. "שוי"ב ממוכן בכוחות השדה – בעיות יסוד". *מערכות* 407 (2006): עמ' 17-27.
- ערן, אהוד. *תמצית געגוע – סיפורו של ארז גרשטיין והמלחמה בלבנון*. תל־אביב: ידיעות אחרונות, 2007.
- קהלני, אביגדור. עז 77. תל־אביב: שוקן, 1975.
- קיגן, ג'ון. *מסכת הפיקוד: מהותה של מנהיגות צבאית*. דביר, 1993.
- קיגן, ג'ון. *פני הקרב*. מערכות, 1981.
- רונן, אביהו. "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל". בתוך: *על המנהיגות*, עורכים: פופר, מיכה ורונן, אביהו. תל אביב: מקח"ר (1989): עמ' 95-130.
- Ben-Shalom, Fox, Shaul & Uzi. "Military Psychologists in the IDF: A Perspective of Continuity and Change". *Armed Forces & Society* 36 (2009): p. 103-119.
- Gabriel, Richard, & Savage, Paul. *Crisis in Command: Mismanagement in the Army*. Macmillan, 1979.
- Howard, M. "Leadership in the British Army in the Second World War: Some Personal Observations". In *Leadership and Command: The Anglo-American Experience since 1861*, edited by Sheffield, G. D. London: Brassey's (1997): p. 117-127.
- Keegan, John. *The Face of Battle*. London: Penguin, 1975.
- Kober, Avi. *Practical Soldiers: Israel's Military Thought and its Formative Factors*. Brill, 1975.
- Moskos, Charles C. "Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update". *Armed Forces & Society* 12, issue 3 (1986): p. 377-382.
- Siebold, Guil. "Core Issues and Theory in Military Sociology". *Journal of Political and Military Sociology* 29 (2001): p. 140-159.

- Sinnreich, Richard H. "Variables and Constants: How the Battle Command of Tomorrow Will Differ (or not) From Today's". In *Battle of Cognition*, edited by Kott, Alexander. NY: Greenwood (2008): p. 10-36.
- Van Creveld, Martin. *Transformation of War*. NY: Simon and Schuster, 2009.