

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

מלחמת "חרבות ברזל" ה' אדם וחברה



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



מאמרי בין הקטבים
זמניים לקריאה גם
באתר מרכז דדו



שיקום אמון חברתי לאחר כשל מבצעי בין מודלים גלובליים לדפוסים הישראליים

מוטי ספראי¹

האמון החברתי הוא אבן יסוד בארגון הצבאי, והיכולת לשקמו לאחר אירוע משברי היא סוגיה קריטית עבור הצבא. שלא כספרות האקדמית העוסקת בצבאות, המעלה על נס את הפרופסיונליזם כמפתח לשיקום אמון, ניתוח משווה בין "חרבות ברזל" למלחמת יום הכיפורים מראה, כי צבא העם הוא מנגנון מרכזי בשיקום האמון בצה"ל. אולם מנגנון זה מלווה באתגרים לא מעטים, שהבולטים שבהם הם יצירת חיץ בין הדרג הלוחם לבין הפיקוד הבכיר והמפקדות והטלת האחריות על האחרונים. נוסף על כך, הגבולות החדירים של דגם צבא העם משתקפים לא רק בגיוס, אלא גם בערעור האוטונומיה הארגונית ובביקורת החודרת לעומק המקצוע הצבאי. זאת בשונה מהאמון בצבאות המערב, המתבסס על פטריטיות ועל אמון הנובעים מריחוק ומחוסר היכרות עם מורכבויות העשייה הצבאית. הביקורת על ה"קונספציה" בעת כתיבת המאמר מהווה מנגנון המקשה על הצבא לייצר נרטיב מוסכם לשיקום, במיוחד בהיעדרו של תחקיר מוסכם.

מבוא ומטרת הניתוח המשווה

שבעה באוקטובר היה ללא ספק אירוע משברי חסר תקדים בתולדות צה"ל והמדנה, ויש לו פוטנציאל להפוך למשבר אמון בין החברה לצה"ל (היימן, 2023). אומנם במהלך הלחימה הציבור מביע אמון גבוה בצה"ל, אולם שפרן-גיטלמן ואחרים (2023) מפרשים זאת כתגובה רגשית הממקמת את אירועי שבעה באוקטובר בתוך "קפסולה" שתיפתח רק לאחר המלחמה. מצב זה מצריך היערכות לאפשרות הסבירה, שעם סיום הלחימה יעוררו אירועי שבעה באוקטובר משבר אמון בין הצבא לחברה. מטרת ניתוח זה היא להשוות בין שיקום אמון בצבאות מודרניים מערביים לשיקום אמון בצה"ל בעקבות מלחמת "חרבות ברזל". ההשוואה נעשית בין מודלים אקדמיים

¹ ד"ר מוטי ספראי הוא ראש היחידה למדידה והערכה ומרצה בכיר במכללת הרצוג. שירת במרכז למדעי ההתנהגות של צה"ל במגוון תפקידים בתחומי המחקר החברתי והארגוני.

של ארגונים וצבאות על בסיס ספרות העוסקת בשיקום האמון בהם, ובין ההיבטים הייחודיים לישראל. היבטים ייחודיים אלו מנותחים הן על בסיס הקבלה והשוואה בין מלחמת "חרבות ברזל" למלחמת יום הכיפורים, והן על בסיס ניתוח שיח פיקודי. באמצעות שילוב בין גופי ידע תיאורטיים, היסטוריים ועכשוויים, הניתוח מבקש לשרטט כמה כיוונים מרכזיים שבהם צה"ל פועל או יכול לפעול לשיקום האמון. המתודולוגיה של הניתוח מתבססת על ניתוח שניוני של שלושה מקורות עיקריים. הראשון שבהם הוא סקירת ספרות העוסקת במשברי אמון ובשיקום אמון בצבאות; השני כולל ניתוח עיתונות כתובה (מ"דיעות אחרונות" בשתי התקופות, וב"חרבות ברזל" גם מynet וממקורות נוספים) מהשנה שלאחר פרוץ מלחמת יום הכיפורים ומהשנה שלאחר תחילת מלחמת "חרבות ברזל" בכדי לאפשר את ההשוואה בין שתי המלחמות; המקור השלישי הוא השיח הפיקודי של מפקדים בדרגות סא"ל-תא"ל שנערך בממד"ה (מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל) בדצמבר 2023 ובמחצית הראשונה של שנת 2024. הראיונות נועדו לבחון דפוסים פיקודיים, ולצורך ניתוח זה נבחרו תמות הקשורות להשוואה למלחמת יום הכיפורים ולסוגיות האמון. חשוב לציין שמאז הניתוח התרחשו אירועים משמעותיים, כמו המלחמה בצפון, בעלי פוטנציאל להשפעה על היבטי האמון, אולם הניתוח אינו מתייחס אליהם.

אמון חברתי ושיקום אמון בצבאות - סקירת ספרות

הפרק הראשון בניתוח עוסק בהגדרת האמון בצבאות המערב ובהבנת תהליכי שיקום האמון בראיה בינלאומית. אלן ובראון קובעים כי אמון - הן חברתי והן פנים ארגוני - הוא בליבת המקצוע הצבאי (Allen and Broun, 2013). ממילא, אירוע הגורם לאובדן אמון הוא אירוע דרמטי ויכול לייצר השלכות מרחיקות לכת על הארגון הצבאי.

בחינת אמון בצבאות בסקרי דעת קהל מלמדת, כי בעשורים האחרונים צבאות המערב זוכים בעקביות לאמון גבוה מאוד בהשוואה ליתר המוסדות המדינתיים המשברים והפוטנציאל המשברי, יש נטייה גלובלית של הציבור לתת אמון בצבאות של מדינותיהם.

אלן ובראון מחלקים את אמון הציבור לארבעה ממדים - ממד המסוגלות, המתייחס להיבטי הליבה המבצעיים, שהפרתו מתבטאת בכישלון מבצעי; ממד הנדיבות, המתבסס על אמונה שהצבא נוקט בערכים של טוב לב ואכפתיות, שהפרתו מתבטאת בהתנהגויות הנתפסות ככוחניות וכדורסניות; ממד היושרה, הכרוך בהתנהגות הוגנת וללא משוא פנים, שהפרתו מתבטאת באפליה ובאופורטוניזם; וממד העקביות, שלפיו אפשר לצפות את ביצועי הארגון, שהפרתו היא רמות תפקוד לא צפויות המבטאות שונות גבוהה.

השבת האמון בהפרות מתחום הנדיבות כרוכה, לשיטתם של אלן ובראון, בהגברת

הפיקוח החיצוני, בתחום היושרה - התנערות מהאירועים הבעייתיים או הכרה בהם וטיפול בהם, בתחום המסוגלות והעקביות - לקיחת אחריות ותיקון הפגמים. בדברי אלן ובראון קיימת בולטות, במיוחד באירועים של כשל מבצעי ותפקודי, לפעולות של לקיחת אחריות ולטיפול בפועל בכשלים במטרה לשפר את התפקוד המבצעי. אולם גישתם מעוררת במידה מסוימת הן על ידי תיאוריות ניהול המשברים הארגוניים בכללותם, והן על ידי הידע הייחודי על אודות שיקום אמון בצבאות בעקבות משברים.

שיקום אמון בראיה ארגונית - תיאוריית ניהול התקשורת המצבית

תחום שיקום האמון נחקר לא רק בצבאות אלא במגוון רחב של ארגונים, וישנן תיאוריות ארגוניות רחבות שיכולות לתרום להבנת תהליכי שיקום האמון בצבאות. תיאוריה רווחת בספרות הארגונית של ניהול משברי אמון היא תיאוריית ניהול התקשורת המצבית (Situational Crisis Communication Theory - SCCT). לפי תיאוריה זו, סוג המשבר משפיע מאוד על ההשלכות על האמון ועל האסטרטגיה הנגזרת מכך לשיקומו (Coombs and Holladays, 1996; Coombs and Holladays, 2002; Coombs, 2007). העיקרון המרכזי של התיאוריה הוא ייחוס האחריות לארגון. ככל שמיוחסת לארגון אחריות רבה יותר, כך הפוטנציאל לפגיעה משמעותית במוניטין גבוה יותר.

לפי תיאוריה זו, יש שלושה אשכולות של מצבים, הנבדלים במידת האחריות המיוחסת לארגון: האשכול הקורבני - מצב שבו הארגון יכול להתנער מלקיחת אחריות ולהשית אותה על גורם אחר; אשכול הביניים - התאונה - מצב שבו אי אפשר להאשים גורם חיצוני, אבל פעולות הארגון שהובילו למשבר נתפסות כלא מכוונות. במצב כזה יש סיכון מתון לפגיעה במוניטין הארגוני; והאשכול השלישי הוא המצב הניתן למניעה, ובו מיוחסת לארגון ידיעה או רשלנות חמורה והפרת נהלים, והסיכון בו לפגיעה במוניטין הארגוני חמור במיוחד.

המשבר שאנו מצויים בו כיום, הוא משבר מהסוג החמור ביותר בטיפולוגיה שנסקרה לעיל. משולבים בו ייחוס אחריות לארגון, תליית האחריות בפעולה אנושית ולא בכשל של מערכת טכנולוגיות (כשל שקל יותר לתקן את האמון לאחריו) וריבוי נפגעים לבעלי העניין.

האסטרטגיות של התגובה למשבר כוללות: האשמת המאשים ותקיפתו, הכחשה, תירוף (הפחתת אחריות), התקרבות (הטלת אחריות על גורם חיצוני), צידוק עצמי (הפחתת הנזק הנתפס), חנופה (העצמת בעלי העניין והזכרת הטוב שנעשה להם בעבר), פעולה מתקנת (מניעת נזק עתידי או תיקון נזק קיים), התנצלות ולקיחת אחריות מלאה.

התגובות מסודרות על רצף שבקצהו האחד התמקדות בדאגה לארגון ובקצהו השני התמקדות בדאגה לקורבנות. ככל שהאחריות למשבר גבוהה יותר וככל שהנזק

חמור יותר, נדרשות אסטרטגיות מהקצה השני של הרצף. למרות הנטייה להניח, שכדי לשקם את האמון עדיף תמיד להשתמש באסטרטגיות הממוקדות בדאגה לקורבנות, הממצאים האמפיריים מלמדים, שאסטרטגיות של תיקון ולקיחת אחריות יקרות מאוד מבחינת המשאבים הארגוניים. נוסף על כך, במשברים ברמות הנמוכות וברמות הביניים אסטרטגיות אלה אינן משיגות בהכרח תוצאות טובות יותר מאסטרטגיות של מזעור והפחתת הנזק או האחריות אליו. לכן ההמלצה להשתמש באסטרטגיות התיקון וההתנצלות מומלצת בעיקר למשברים חמורים.

ניתן ללמוד אפוא מספרות העוסקת בניהול משברים, כי לקיחת אחריות איננה בהכרח ברירת המחזל המובנת מאליה לשיקום אמון בעקבות משברים, וכי היא כרוכה במחירים לא מבוטלים. אומנם התרבות הארגונית הצבאית מעלה על נס את לקיחת האחריות, אולם כפי שנראה להלן, במקביל להצהרות על לקיחת אחריות מתקיימים גם דפוסים של הפחתת אחריות מסוגים שונים בניהול המשברים בצה"ל.

שיקום אמון בצבאות המערב - לקחים מאירועי עבר

מעבר לספרות הארגונית הרחבה בנושא האמון, גם בספרות החוקרת יחסי צבא וחברה קיימת התייחסות נרחבת וספציפית לגבי האופן הנכון לשיקום אמון חברתי בצבאות בעקבות אירוע משברי. קינג וקרבל (King and Karabell, 2003) ניתחו את האופן שבו שיקם צבא ארצות הברית את האמון בו בשלושים השנים שלאחר מלחמת וייטנאם. הם שמים דגש על שני מרכיבים: התפקוד הצבאי המבצעי ותפיסת הארגון כפרופסיונלי בעיני החברה. המונח פרופסיונליזם מקצועיות בהקשר זה מתייחס לא רק למקצוע הצבאי, אלא בעיקר לאמונה **שהארגון פועל במקצועיות ועושה את הדבר הראוי והנכון**. תפיסה זו כוללת, בין היתר, יחס נאות למשרתים, הכלה של נשים ושל קבוצות מיעוט, אפוליטיות, מאבק בסמים ועוד.

בורבך (Burbach, 2017) ממשיך את קו הטעון של קינג וקרבל ומחדד את הטענה בדבר מרכזיותו של הפרופסיונליזם כמנגנון משקם אמון, שלא כתפיסה הפשטנית המתמקדת בהכרה בטעות המבצעית ותיקונה. הוא מנתח את הפרדוקס באמון הציבור בצבא ארצות הברית, שנותר גבוה בתקופת המלחמות בעירק ובאפגניסטן, אף שאלה נתפסו בציבור כמבצעים כושלים מבחינת האפקטיביות האסטרטגית שלהם. לטענתו, אמון בצבאות נשען על ארבעה רכיבים, שאחד מהם הוא הביצועים המבצעיים, אולם הוא אינו החשוב ביותר.

הרכיב השני המשמעותי הוא הפרופסיונליזם, שאינו מתמקד בתוצאה המבצעית אלא בדרכי הפעולה של הצבא. בורבך משווה לדוגמה בין היחס לפרשיות התעללות שבזויים בווייטנאם לבין היחס לפרשיות דומות בעירק. בעירק התייחסו לאירועים כאלה כאל חריגים, וככאלה שבהם חיילים אחדים קיבלו החלטות מקומיות, ואילו בווייטנאם נתפסו האירועים כמשקפים את הנורמות המוסריות של הצבא. בהקשר

זה, ערכי המוסר והא־פוליטיות של הצבא הם מרכיבים חיוניים לרכישת אמון ולשימורו גם במציאות של כשל מבצעי.

טענתו של בורבך, שלפיה הפרופסיונליזם במשמעותו הרחבה – הכוללת מנהל תקין, אימוץ ערכים שוויוניים וא־פוליטיות – היא המנגנון המרכזי ליצירת אמון, עלתה גם במחקרם של גרב ומלשיץ (Garb and Malešič, 2016) ביחס לצבא סלובניה. רכיב שלישי התורם לאמון וקשור יותר לספרה האזרחית הוא **מפלגתיות**. מאז אירועי 11 בספטמבר 2001 והפעולות בעקבותיהם אפשר לזהות דפוס שבו היחס לפעילות הצבאית והאמון בה תלויים במידת ההזדהות עם מפלגת השלטון המפעילה את הצבא. זהו דפוס פוליטי שלא התקיים קודם לכן.

רכיב רביעי ביצירת אמון הוא ה"**לייט פטריוטיות**" בלשונו של מוסקוס. בביטוי זה הכוונה לראיית האמון כסוג של הכרת טובה מרוחקת בעידן של צבא מתנדבים מקצועי. אמון זה משקף חוסר מעורבות ועניין ועמדה חיצונית של הכרת תודה לא מחייבת מצד קבוצות הרחוקות מהעשייה הצבאית. גישה זו נתמכת בממצאים המראים שאחרי מלחמת וייטנאם ובשלהי התקופה של גיוס החובה באירופה היו המגויסים ביקורתיים יותר מאלו שאינם מגויסים (Bove et al., 2024).

בשונה מגישה זו, המצביעה על ביקורתיות בקרב מגויסים, יש גישה עקבית המופיעה בשורת מחקרים שמצטט פארק (Park, 2020). פארק חקר את משבר "הפטריוטיות המזויפת", שנחשף לאחר שנודע שצבא ארצות הברית שילם בחשאי לכוכבי ספורט כדי להזכיר בנאומיהם ערכים חיוביים ופטריוטיים המהללים את הצבא. בסקירתו הוא מציג שלושה משתנים שנמצאו קשורים לאמון בצבא: קרבה אישית למגויסים, מגדר גברי ואחיזה בעמדות פוליטיות שמרניות-רפובליקניות. המחקר מצא כי גורמים אלו מסייעים בשמירת אמון גם במצב המשברי שנחקר.

שיקום האמון בצה"ל

להבדיל מצבאות המערב, שבהם, לאור הספרות שנסקרה, מיוחס שיקום האמון בצבא בראש ובראשונה לתפיסתו כארגון מקצועי, בישראל נשמר האמון בצה"ל ברמות גבוהות לאורך העשורים האחרונים. האמון אף מתעצם בתקופות של אירועים מבצעיים ונותר גבוה לאחריהם. יוצאת דופן היא מלחמת לבנון השנייה, שלאחריה חלה ירידה משמעותית באמון בצה"ל, והיא נמשכה עד למבצע הבא – "עופרת יצוקה". מחקרים מקשרים דפוסים אלה לתחושת האיום ולאפקט ה"התכנסות סביב הדגל", הממלאים תפקיד מרכזי ביצירת האמון בצה"ל ובשימורו לאורך השנים (Tiargan-Orr and Eran-Jona, 2015).

נראה שמעבר לביקורות כאלה ואחרות על תפקודו המבצעי והארגוני של צה"ל, האמון בו נותר גבוה לאורך השנים, וגם במהלך מלחמת "חרבות ברזל" נותר האמון בצה"ל גבוה יותר מזה שביתר המוסדות הציבוריים (הרמן ואחרים, 2024). בבחינת המנגנונים שצה"ל נוקט לשיקום האמון, לא ברור שהפרופסיונליזם,

כפי שהוגדר, מאפיין את עשיית צה"ל בתקופה שלאחר מלחמה. בתחום המשמעת למשל, קיימים דיווחים רבים על כשלים, כמו בהעלאת תמונות לרשתות חברתיות, בהתבטאויות חריגות, במינויי מפקדים ועוד. נטען גם שמפקדי הצבא מתקשים לאכוף את בעיות המשמעת. גם בנושא הטיפול בעצירים - סוגיה שבורבך (Burbach, 2017) הביא כדוגמה לפרופסיונליזם - נמתחה ביקורת, למשל על הטיפול בעצירי החמאס במחנה שדה תימן, לצד ערעור על עצם קיומו של שיפוט צבאי של החיילים בנסיבות אלו (שיפוט שהוא מאפיין מובהק של אותו פרופסיונליזם תהליכי). גם ממד הא-פוליטיות אינו בהכרח מאפיין את השנה האחרונה, כמו באירועים בולטים של ביקורת צבאית כלפי הדרג המדיני בהתבטאויות של דובר צה"ל ושל גורמים נוספים. כך שעל פניו נראה שהפרופסיונליזם אינו המנגנון המוביל בתהליכי השימור והשיקום של האמון בצה"ל. גם עיכוב התחקירים הצה"ליים אינו עולה בקנה אחד עם ערכי הפרופסיונליזם.

ממד הקרבה והשייכות לארגון הוא פער מרכזי בין צבאות המערב לבין צה"ל. בצבאות המערב האמון נתפס פעמים רבות כ"לייט פטריוטיות". לעומת זאת, גיוס החובה והעצימות בהפעלת מערך המילואים של צה"ל אינם מאפשרים את הניתוק ואת ה"לייט פטריוטיות" המתוארת בצבאות המערב.

כפי שכבר נטען לעיל, תפיסת האיום ומלחמות מעצימות מאוד את ההתגייסות הלאומית, וממילא יש בהן פוטנציאל לחיזוק האמון בארגון, כפי שעולה גם מהניתוח של שפרן-גיטלמן ואחרים (2023). תחושת האיום הקיומי שאפיינה את שבעה באוקטובר, שונה מהותית ממאפייני הלחימה מעבר לים בצבאות המערב. משום כך נדרש ניתוח של המאפיינים הייחודיים לישראל.

משבר האמון בצה"ל - הקבלה בין "חרבות ברזל" למלחמת יום הכיפורים

בכדי לעמוד על ההיבט הייחודי לצה"ל ייערך ניתוח משווה היסטורי בין מלחמת "חרבות ברזל" לבין משבר האמון הגדול ביותר שחוה צה"ל עד אליה, לפחות על פי התפיסה הרווחת בדעת הקהל ובספרות המקצועית, שהוא מלחמת יום הכיפורים. למרות שמלחמת יום הכיפורים שונה מהותית במאפייניה ממלחמת "חרבות ברזל" - בשאלת מעורבות האזרחים והעורף בלחימה, בסוג האיום שמולו נלחמים (מדינה מודרנית או ארגוני טרור), במיקום הגאוגרפי, במשך הלחימה, ביחס בין הזירות ועוד - נראה כי קיימים תהליכים וסכמות משותפים לשני המשברים.

ההשוואה ההיסטורית הינה מתודולוגיה המסייעת בחילוף היבטים ייחודיים לתרבות מסוימת, לאור ההבנה שחזרתיות של דפוסים בהפרש של יובל שנים ובנסיבות שונות יכולה ללמד על מבני עומק חברתיים העומדים בבסיס דפוסים אלה. התאריך הסמלי של פרוץ הקרבות - יובל שנים בדיוק לאחר מלחמת יום הכיפורים - סייע אף הוא בעיצוב הזיקה בין האירועים בשיח הציבורי. להלן רשימה של תבניות חשיבה ופעולה המשותפות לאופן שבו מומשג ונתפס משבר

האמון בעיני החברה בשתי המלחמות. ניתן לחלק את ההשוואות לשלושה חלקים – ראשית מרחיבה וכוללנית של הכשלים, יצירת חלוקות ואבחנות בין חלקים שונים באחריות על הכשל תוך מיקוד וצמצום האחריות, והמגויסות החברתית כנגזרת מ"צבא העם":



התייעצות בכירים במפקדת פיקוד צפון במהלך מלחמת יום הכיפורים (צילום: דובר צה"ל)

ראייה מרחיבה וכוללנית של הכשלים

1. **"הקונספציה"** – הקבלה אחת בולטת בשיח החברתי, שאין צורך להרחיב עליה את הדיבור, היא הייחוס המרכזי של הכשל לקונספציה (תפיסה) מודיעינית. השיח הציבורי בדבר התרעות וידיעות שהתעלמו מהן (אז ממערכי האיסוף ומגופים אחרים בקהילה, והיום – מהתצפיתניות ומנגדת ביחידה 8200), והדיון בהתעלמות מיכולות האויב על בסיס הערכת כוונותיו, משותפים למלחמת יום הכיפורים ולמלחמת "חרבות ברזל", למרות התחושות והצהרות ערב המלחמה כי לקחי יום הכיפורים הופנמו בצה"ל (50 שנה אחרי מתקפת הפתע של יום כיפור: ישראל שוב מופתעת, ynet, 7 באוקטובר 2023).

2. **חטא היוהרה וקריסת העליונות האיכותית** – בשתי המלחמות נשמע הטיעון,

שהצבא חטא ביוהרה וזלזל ביריב. אז נאמר:

"להסבר זה מצטרפת נימה של הלקאה עצמית על שזלזלו בהערכתם של חיילי

צבאות אויבינו" (אל-פלג, ידיעות אחרונות, 11 בנובמבר 1973).

ובהקשר למלחמת "חרבות ברזל" נטען:

"משקפים את אותו זלזול עמוק ביריב, אבי אבות טומאת היהירות שבעומק האסון הזה" (ברגמן, ynet, 9 בנובמבר 2023).

יצירת חלוקות ואבחנות בין אחריות גורמים שונים לכשל שגרם למשבר הסעיפים הבאים הם דפוסים המאפיינים מאוד את צה"ל כצבא העם. הם ממקדים את האחריות בדרגים שמחוץ לצבא או בפיקוד הבכיר, ושומרים על ההזדהות עם הכוחות הלוחמים המייצגים את צבא העם.

3. **הניגוד בין הפיקוד הבכיר והמודיעין שכשלו לגבורת הלוחמים בשטח** – על אודות הכשל של הפיקוד הבכיר במלחמת יום הכיפורים נכתב רבות, נציג ציטוטים אחדים בלבד:

"המטכ"ל במלחמת יום הכיפורים נכשל" (איילנד, המטכ"ל והדרגים הבכירים במלחמת יום הכיפורים).

"אריק שרון תוקף את מפקדיו – פיקוד צה"ל פעל לאט ובצורה זהירה מדי, ולא הבין את הגורם הקריטי של זמן" (ידיעות אחרונות, 11 בנובמבר 1973).

גם כיום הביקורת ממוקדת בדרג הבכיר:

"צמרת הביטחון הפכה לקליקה סגורה וזוחחה" (ברך, מקור ראשון, 15 באוקטובר 2023).

"הקונספציה בה החזיקו בכירי מערכת הביטחון לא הייתה גזרת גורל... גם הרמטכ"לים, גם האלופים, כמעט כולם קידמו את התפיסות האלה" (ויטמן, גלובס, 9 בנובמבר 2023).

ואילו את גבורתם של הלוחמים בשטח הרבו להלל אז:

"אעז ואומר שצה"ל גבר על אויביו לא כל כך בגלל התפיסה המבצעית שלו, כמו בגלל חרוף נפשם ואומץ ליבם של חייליו" (בר זוהר, 16 בנובמבר 1973).

וגם היום:

"התמונה הזו עד כמה שהיא נראית קטסטרופלית, יכולה הייתה להיות הרבה יותר קשה אילולי פעילות כוחות צה"ל הדלילים שעמדו באותו בוקר אל מול האיום והופתעו לחלוטין... מהסיפורים של הלוחמים יוצאת תמונה של גבורה עילאית" (איציק, Israel Defense, 15 באוקטובר 2023).

4. **הניגוד בין דרג צבאי שחזר לתפקד לדרג מדיני נושל** – במקביל ובדומה להבחנה הקודמת, התקיימה בשיח התקשורתי הבחנה בין הדרג הצבאי, שנתפס כמצליח יותר, לבין הדרג המדיני:

"דווקא בשעה שצה"ל חזר להיות אותו צבא נועז ומזהיר המסוגל להעביר את כל כובד המלחמה לארץ האויב. דווקא בשעה זו חייבת ממשלת ישראל לכוף את ראשה ולקבל תכתיב אחר תכתיב" (בן פורת, ידיעות אחרונות, 30 באוקטובר 1973).

"צבאנו צעד בדם וגבורה מהצלחה אל ניצחון. ממשלת ישראל מנעה את הניצחון ומסכלת את הישגי העם" (אלדד, ידיעות אחרונות, 2 בנובמבר 1973).²

גם היום נשמעות אמירות ברוח דומה לכאורה, שמגובות בנתוני סקרים המצביעים על אמון גבוה בצבא ואמון נמוך בדרג המדיני "הצבא פישל והתעשת, ראש הממשלה לא מתפקד" (שומפלבי, 16 באוקטובר 2023).

"המירוץ להחזרת האמון של תושבי העוטף: הממשלה מפסידה, צה"ל מוביל" (צורי, ynet, 11 בדצמבר 2024).

אולם בהלימה לממצאי של בורבך על המפלגתיות באמון בצבא בשני העשורים האחרונים, ניתוח עומק של העמדות מצביע על חלוקה בין ימין לשמאל. המתנגדים לממשלה משמאל נוטים ליחס אחריות רבה יותר על הדרג המדיני, ואילו ייחוס האחריות לצבא בקבוצה זו נמוך יותר בהתאמה.³

5. **הניגוד בין השלב הראשון של ההפתעה לשלב השני של מתקפת הנגד** – מנגנון נוסף מבדיל בין השלב הראשון של ה"מחדל" לשלב השני, שבו נראים ניצני שיקום. במלחמת יום הכיפורים נכתב על כך:

"במישור האיכותי יש לומר דבר נוסף, הם פתחו את המלחמה במתקפה מתוכננת ומתורגלת. הצבאות האלה אומנו למשימתם. אז אם לוקחים את הגורמים האלה... את התרגולת ההתקפית ואת העידוד המוראלי שתמיד יש לכוח התוקף... אתה מקבל אויב טוב יותר מאשר היה במלחמת ששת הימים. אבל לאחר שהוא נבלם... באו לידי ביטוי ייחסי הכוחות האמיתיים בינינו לבינם" (במחנה, 31 באוקטובר 1973).

"בשלב הראשון של המלחמה, הסביר בר לב, השיגו מצרים וסוריה הישגים משמעותיים, אך זו הייתה תוצאה מהפתעה בלבד, ולא מיחסי כוחות לא נכונים" (ידיעות אחרונות, 26 באוגוסט 1974).

"מה שעמד לצבאות מצרים וסוריה בתחילתה של מלחמת יום הכיפורים היו המאסות הגדולות... אלה, בנוסף לגורם ההפתעה הקנו להם את היתרון ההתחלתי" (אל-פלג, ידיעות אחרונות, 11 בנובמבר 1973).

ובחרבות ברזל:

"חודש למתקפת הטרור, נכון וצריך גם להגיד שצה"ל התעשת, פועל בצורה טובה וממשיך להתקדם נכון לעכשיו לפי התוכנית" (מעריב, 7 בנובמבר 2023).

"אבל הסיפור הגדול של השלב הנוכחי, חודש לחימה, הוא סיפור ההתאוששות של הצבא" (דבורי, N12, 7 בנובמבר 2023).

גם המפקדים משתמשים הרבה בהבדל בין שבעה באוקטובר לבין מה שקרה לאחר מכן:

² יצויין בהקשר זה, כי גם במלחמת יום הכיפורים נתפסה ההחלטה המדינית על הכנסת סיוע הומניטרי לארמיה השלישית הנצורה כמשגה חמור וכפגיעה במאמץ להחזרת השבויים. ההורים טענו לדוגמה, כי הממשלה השמיטה מידה את קלף המיקוח שהיה לה בנושא השבויים, והוא אספקת המים והמזון לחיילי הארמיה השלישית המכותרים (ארד, ידיעות אחרונות, 8.11.1973).

³ ראו למשל: <https://www.maariv.co.il/news/politics/Article-1046912>.

"ראה כל הצבא שינה מוד, ואני חושב שזה גם הרבה מהשיח של איך המפקדים הבכירים בצבא מתבטאים... זה שינה את המוד לא רק של החיילים, גם של העם, וכולם שינו רגע איזושהי תפיסה" (ראיונות מפקדים).

"אם נפגע לי האמון בצה"ל? אני אומר חד-משמעית לא. ואני אגיד גם למה. אני חושב שהמערכת כמערכת מאוד משומנת, מאוד מתורגלת, הצליחה להתעלות על עצמה בצורה מאוד מאוד מהירה. ככה שאני את האמון במערכת. הוא לא נפגע לי" (ראיונות מפקדים).

סקרים שנערכו לאחר המלחמה ממחישים חלוקה זאת, למשל בפערים בין הערכה נמוכה לתפקוד המודיעין בשבעה באוקטובר ובין הערכה גבוהה לתפקודו לאחר מכן (שפרן-גיטלמן ואחרים, 2023).

המגוייסות החברתית הגבוהה

ממד נוסף הנגזר ממודל "צבא העם" הוא המגוייסות החברתית בעת חירום כחלק מהתפיסה של כל העם צבא, למגוייסות זו מגוון רחב של היבטים:

6. **התגייסות חברתית יוצאת דופן** – לא צריך להכביר מילים על ההתגייסות החברתית לתרומה לצה"ל ב"חרבות ברזל". גם במלחמת יום הכיפורים היו יוזמות רבות כאלה (אם כי בשל הלחימה המרוחקת ממרכזי אוכלוסייה בסיני הנגישות הייתה פחותה). לדוגמה אפשר להביא את הציטוט הבא:

"בקשו שלטונות צה"ל מהוועד למען החייל למתן את קצב סריגת כובעי הגרב, שכן לאחר משלוחים שהגיעו מחו"ל אין עוד לצה"ל צורך במשלוחים נוספים" (ידיעות אחרונות, 19 בנובמבר 1973).

במלחמת "חרבות ברזל" הועלתה התגייסות החברה על נס. ראיונות עם מפקדים מלמדים שהתגייסות הזו הייתה מקור כוח עבורם וביסס לשיקום האמון בצבא:

"הייתי בדרך חזרה מהדרום, ובאה לידי איזו מישהי שבקושי דיברה עברית, והתחילה להגיד לי תודה תודה תודה ודיברה איתי ברוסית. לא הבנתי מה היא רוצה, ואתה פתאום לאט לאט מרגיש את הגאווה חזרה, ו'תודה, כאילו שהייתם שם בשבילנו'. זה לא כל כך מובן מאליו, כי לא היינו שם בהתחלה, אבל עצבנו את הכול" (ראיונות מפקדים).

"תקשיבו, אם המדינה הייתה נגד צה"ל, אני לא יודעת אם צה"ל היה עומד בהישגים שלו כמו שהיום, כי הרוב זה החוסן. החוסן המנטלי. גם הרצון להצליח, הרצון לנצח, הרצון לקבל את החיבוק הזה מהאזרחים. אני אומרת, אני מנסה לדמיין אם עכשיו בתל אביב היו מפגינים כל מוצ"ש נגד צה"ל. כי צה"ל הביא לכשל הזה, צריך להגיד. אימאל"ה איפה היינו היום?" (ראיונות מפקדים).

גם גיוס המילואים הממושך הוצג במלחמת "חרבות ברזל" כביטוי להתגייסות חברתית יוצאת דופן:

"אבל אנשי מילואים שלא רגילים לזה, שזה לא העבודה שלהם, לא שגרת החיים

שלהם, הנשים שלהם רגילות לראות אותם כל יום בבית בערב, לעזור במקלחות ולהרדים את הילדים, ולפעמים יש איזה תינוק בבית. וחלק עצמאים וחלק פתחו עסק, והדבר הזה מייצר להם אתגרים כלכליים, שהם יושבים פה בכאילו אלוהים ישמור. וחלקם אנחנו שמים אותם באיזה דיסוננס בינינו לבין העבודה שלהם לגבי המשך הקריירה, ואת רואה אותם אומרים 'אני בוחר פה, אני בוחר במדינה. אני בוחר בהגנה על המדינה'. איזה עוצמות, איזה כוח, איזה יופי של עם ישראל... אם היה הרבה חושך בשבעה באוקטובר, זה נקודת אור ענקית" (ראיונות מפקדים).

7. **הצורך בגידול כמותי כעובדה מובנת מאליה** - גם במלחמת יום הכיפורים וגם ב"חרבות ברזל" אפשר לזהות תחושה של "מעטים מול רבים" בקרבות הבלימה בשלב הראשוני. הצד המשלים של תחושה זו הוא הצורך בגידול משמעותי כמענה למצב. הגידול בעקבות מלחמת יום הכיפורים בסד"כ (סדר הכוחות) ובתקציב הוא מן המפורסמות. במחקר שערכתי הובהר, עד כמה היה הגידול מובן מאליו ככיוון פעולה מרכזי של צה"ל. לדוגמה:

"חילות האויב שונים מאשר במלחמת ששת הימים, ואני מייחס זאת קודם כל לעובדה אחת: לכמות העצומה של אמצעי הלחימה... הכמות הפכה לאיכות במידה מסוימת" (רא"ל אלעזר, במחנה, 31 באוקטובר 1974).

"הרמטכ"ל רא"ל מרדכי גור אמר כי לקח המלחמה הוא 'להתפתח באיכות ובכמות'. עד יום הכיפורים היה צה"ל צבא נייד, קטן, התקפי, אך התברר שמעבר ליחס מסוים - יש איכות בכמות" (ידיעות אחרונות, 24 ביוני 1974).

במבט לאחור, כלכלנים רבים ביקרו את ההסכמה המונווליתית שהייתה אז על הצורך בגידול. הם ציינו את המחיר שהגידול גבה מהכלכלה הישראלית, ושהתבטא ב"עשור האבוד" ובמשבר האינפלציוני בתחילת שנות השמונים, וייחסו אותו להיעדר ביקורתיות. במפתיע, גם לאחר יובל שנים ובחברה ביקורתית עשרות מונים, התפיסה שהמענה אמור לבוא באמצעות גידול משמעותי קיימת בעוצמה ובקונצנזוס יחסי גם כיום (למעט התבטאויות ספורות של שר האוצר וגורמים נוספים). כמו בדוגמאות הבאות:

"כל הגופים הכלכליים, ביניהם מוד"סי, וקרן המטבע הבינלאומית... מציינים כי הוצאות הביטחון של ישראל יעלו באופן קבוע ומציינים זאת בעיקר בטווח הבינוני והארוך... ישנה הסכמה כי זינוק בהוצאות הביטחון של ישראל היא עובדה מוגמרת" (פילוט, כלכליסט, 12 בדצמבר 2023).

"הלקח מס' 1 של המלחמה - כוח המגן של ישראל קטן מדי... עובדה זו הייתה ידועה לרבים אך כעת הפכה לקונצנזוס, למוסכמה כללית" (נציב.נט, 9 בדצמבר 2023).

מעניין לציין שהגידול אינו נתפס רק בהיבטים פנים צבאיים, אלא נושא עימו ממדים לאומיים רחבים יותר. במלחמת יום הכיפורים התמקד השיח בצורך הדמוגרפי בהגברת הילודה ובגידול כמותי של החברה (ספראי, 2010).

כיום הצורך חורג מגבולות הצבא ולובש פנים אחרות כמו התחמשות אזרחית והקמת כיתות כוננות.

נראה כי תפיסת הצורך בגידול כיום איננה מתמקדת בהגדלת היקף המסגרות והאוגדות המתמרנות, אלא בהבנה של עומסי משימות הבט"ש (ביטחון שוטף) והגנת הגבולות. לקחי שבעה באוקטובר מדגישים את הצורך בהיקפים גדולים בהרבה של כוח אדם לביצוע המשימות ופחות את היקף אמצעי הלחימה כמו טנקים ומטוסים, הנדרשים להכרעת היריב.

הגידול המובן מאליו שמחלחל להיבטים אזרחיים מהווה אף הוא נגזרת של המגויסות החברתית במודל "צבא העם", המקנה לצה"ל בעת חרום לגיטימציה משאבית כמעט חסרת גבולות, כארגון שנתפס כמייצג המזוקק של רוח האומה וככזה המופקד על עתידה.

8. הבלטת המורל הגבוה והאמונה בצדקת הדרך של הלוחמים לעומת המצב בחברה האזרחית ה"מדוכזכת":

"ההבדל הבולט בין החזית לעורף. יכולתי לעמוד על ההבדל התהומי הרובץ בין ההרגשה בעורף, דאגותיה וטרדותיה של האוכלוסייה כאן, ובין הרוח האיתנה, תחושת הביטחון והאמונה בניצחון, המאפיינים את מחנות צה"ל" (בן יוסף, ידיעות אחרונות, 6 בנובמבר 1973).

"אין זה סוד שקיים משבר אמון בין הציבור והמנהיגות. כיצד לדעתך ניתן לחזק את אמון העם במנהיגותו... ישנה תופעה חשובה ומשמחת במלחמה זו - המורל הגבוה של החיילים בחזית. אצלם אין משבר, אצלם לא התערער הביטחון בניצחון הסופי" (הרב גורן, ברש, ידיעות אחרונות, 9 בנובמבר 1973).

גם במלחמת "חרבות ברזל" מרבים להדגיש את המורל הגבוה של הלוחמים, את נחישותם ואת אמונתם המוחלטת בצדקת הדרך. בחלק מהכתבות אף מנגידים זאת למצב בעורף.

"אחרי יותר מ-100 ימים היקום המקביל של האזרחות נראה כמו זיכרון עמום, פחות חשוב, טפל, ולא העיקר. בבועה הערכית שבה אנו חיים בחודשים האחרונים יש את הישראליות היפה והטהורה..." (קצין מילואים, ynet, 18 בינואר 2024).

הנגדה זו בין חזית לעורף היא חלק מההתנגיחות במודל "צבא העם" סביב הצבא כחלוץ שלפני המחנה וכמי שמייצג את כל הטוב והיפה בחברה. ההנגדה בין החברה לצבא מהווה סוג של "קריאת השכמה" לחברה האזרחית לאמץ את סדר היום והערכים הצבאיים.

לסיכום, בפרק זה הוצגו כמה וכמה קווי דמיון בין שתי המלחמות בדפוסים הקשורים לאמון. קווי הדמיון הללו אינם מלמדים רק על רלוונטיות ההשוואה, אלא מסמנים ומכוונים את כיווני השיקום הראשוניים המתהווים.

מצד אחר חשוב לסייג ולומר, שההשוואה מוגבלת בכמה היבטים. בראש ובראשונה - מלחמת "חרבות ברזל" טרם הסתיימה נכון לשעת כתיבת המאמר, ולכן

קשה להשוות את המגמות מבלי לדעת לאן יתפתחו הדברים עם סיום המלחמה. נוסף על כך, מלחמת "חרבות ברזל" מתאפיינת בהיבטים רבים ייחודיים ומורכבים יותר הקשורים לאמון, בשל המתח החברתי שהיה במדינה בשנה שקדמה למלחמה, המעורבות הגבוהה של אזרחים במעגלי הנפגעים והתחקור, המתח סביב סוגיית לקיחת האחריות בין הדרגים השונים ועוד.

במונחים של תיאוריית ניהול התקשורת המצבית (SCCT), בשלב הזה יש משקל רב לאסטרטגיות ביניים להפחתת אחריות, כגון צידוק, התקרבות ותירוץ עצמי, המתבצעות בעיקר על ידי הפרדת תחומי האחריות והגדרה מחודשת של ממדיו. ניתן לזהות, כי לצד לקיחת האחריות המלאה של המפקדים, בשני האירועים בולט השימוש באסטרטגיות שונות לתיחום ולצמצום ממדי המשבר. הדבר נעשה בעיקר באמצעות יצירת חיץ והבחנות - בין הפיקוד הבכיר ללוחמים, בין הדרג המדיני לצבאי, בין שלב ההפתעה הראשונית לשלבים הבאים של הקרבות וכדומה. גם ההסתמכות על תמת יחסי הכוחות הנחותים מצמצמת במידה מסוימת את האחריות מעל כתפי הלוחמים בשטח בשבעה באוקטובר.

חשוב לציין, שבשני המקרים השימוש באסטרטגיית הביניים לא נועד להפחית מחומרת האירוע ומהאחריות עליו. אולם לצד לקיחת האחריות קיימת חשיבות רבה לתיחום האירוע ולשימוש באסטרטגיות הביניים, דווקא בכדי לאפשר את נשיאת כובד משא האחריות, שגם כך הוא מורכב. הדבר עולה בקנה אחד עם תיאוריית ניהול התקשורת המצבית, המדברת על חשיבות השימוש המותאם במנעד רחב של אסטרטגיות להתמודדות עם משברים. התיאוריה מבהירה שנטילת אשמה ואחריות, שהיא קריטית ומתבקשת במצב זה, אינה יכולה לעמוד לבדה ללא סיוע של הנמקות וצידוקים מרמת הביניים, כמו תיחום האירוע והאחריות.

ממד שני משמעותי העולה מההשוואה הוא המגוייסות החברתית הרחבה דווקא בעתות משבר המתבטאת בגיוס מילואים, בהתנדבות לצבא, בתרומות ובסיוע. גם הקבלה של הצורך בגידול משאבי ללא ערעורים משמעותיים משקפת רמות גבוהות של מגוייסות ולגיטימציה חברתית בעקבות משבר.

סיכום ומשמעויות לשיקום האמון לאחר "חרבות ברזל"

בחלק זה יידונו שלוש סוגיות המהדהדות את התמות שעלו בהשוואה למלחמת יום הכיפורים: צבא העם כמנגנון משקם אמון מחד וכמעצם ביקורת מאידך, משמעות שיח הקונספציה על יכולת שיקום האמון וההשלכות של היעדר נרטיב מוסכם שעוצב על ידי הצבא.

"צבא העם" - בין שיקום אמון להעצמת ביקורת

ההשוואה בין צה"ל לצבאות אחרים מראה, שההבדל המרכזי ביניהם טמון בהבדלים במודל השירות בין צבא התנדבותי ל"צבא העם", והשפעתם ניכרת על אופן הפגיעה באמון מחד ועל אופן שיקומו מאידך. "צבא העם" מתפקד כמנגנון מרכזי לשיקום האמון, מתוך התגייסות של העם ובשל הזהות המשותפת של הצבא והחברה, שאינה מאפשרת אובדן אמון במערכת שנתפסת כבשר מבשרה של החברה (ספראי, 2010). בשונה מהאתגר של מתן אמון בצבאות העולם, אתגר שעליו דיברו אלן ובראון, הנובע בין השאר מריחוק הציבור מהצבא ומחוסר הידע שלו בתחום הצבאי (Allen and Brown, 2013), בצה"ל המצב הפוך לחלוטין.

כפי שצוין לעיל, הרווח הגדול של מודל "צבא העם" בעתות משבר הוא ההתגייסות החברתית, שמתבטאת הן בעמדות של התכנסות סביב הדגל ושל תמיכה בצבא, והן בפעולות מעשיות של התנדבות ותרומות. עם זאת, מציאות זו מייצרת גם אתגרים עבור הצבא. רבות דובר על ההתגייסות החברתית מאז פרוץ הקרבות, שהתבטאה במערך התנדבותי אדיר של תרומות וגיוס משאבים מחוץ לצבא ובהתגייסות לשירות מילואים. אולם אליה וקוץ בה, ההתגייסות החברתית היא חלק מדגם של גבולות חדירים בין הצבא לחברה (Luckham, 1971). גבולות חדירים אלו מייצרים התערבות חברתית בסוגיות פנים צבאיות.

לאחר מלחמת יום הכיפורים הייתה ההתערבות בעיקר בשינוי מדיניות חלוקת הנטל בשירות המילואים בעקבות ביקורת ציבורית נרחבת (ספראי, 2010). במלחמה זו ההתערבות לובשת פנים אחרות. הסוגיה הראשונה שמפקדים מדברים עליה, היא הביקורת שתיווצר מהחשיפה של הארגון לעיני משרתי המילואים:

"המילואימניקים עכשיו הפי-הפי, אבל הם ראו כמה היינו גרועים, והם יודעים כמה יכולנו להיות טובים. והם באו להציל אותנו. ובתוך הסיטואציה הזאת הם יעשו אחד משני דברים או חלק וחלק. אחד הם יפרקו לנו את הצורה ויגידו שצריך להדיח אותנו, חלקים גדולים מאיתנו על מוכנויות. בעיקר באזורים המנהלתיים" (ראיונות מפקדים).

שהותם הממושכת של משרתי המילואים המנוסים והוותיקים במפקדות חשפה גם פערים מבניים בחוסר המקצועיות ובחוסר הניסיון של משרתי הקבע הצעירים ושל אלו שאינם מנוסים וחדשים בתפקידם. גם זהו ביטוי להשלכותיהם של הגבולות החדירים:

"מראיינת: "העיבוי הזה של אנשי המילואים, זה קשור למבנה? לזה שהצטמצם קצת ביחידה לשגרה הזו שהיא יותר?

מרואיינת: ברור שכן. תראי מודל הקבע צריך להגיד, הצערת הגיל תפסה את כל צה"ל חזק. כי אם אמרנו הדור הצעיר לא מקצועי, קיבלנו כפה. כפה" (ראיונות מפקדים).

אומנם דוגמאות אלה מתייחסות לביקורת מצד חיילים, הבקיאים בפרטים יותר מהאזרחים. עם זאת, גם בקרב גורמים אזרחיים נשמעת ביקורת על תהליכי העבודה הצבאיים, למשל בהיבט המינויים, התחקור, בחינת הדרישות למשאבים

לשם התעצמות, הבקשות להארכת משך שירות החובה והמילואים ועוד - ביקורת הנשמעת גם מגורמים שאינם משרתים בצבא.

נוסף על כך, גיוס התרומות לציוד לחימה משקף חוסר אמון חברתי עמוק בדאגתו של צה"ל למשרתיו. הוא גם חושף פערים חדים בין תפיסת המפקדים את תמונת המצב בשורות הצבא לבין תפיסת האזרחים. הפער הזה משקף את חוסר האמון של האזרחים, שבא לידי ביטוי בסוגיית הציוד. כפי שמתואר בריאיון שלהלן:

"אני אומרת לו, ניס בוא שנייה, בוא שנייה. אמרתי לו תגיד, אתה בסדר? תקשיב, לא חסר כלום. הוא אומר לי, אל תגיד לי לא חסר, חסר. חיילים שלנו אומרים הם רעבים ואני אתן לך את המ"פ הזה של שריון, ובואי תראי טלפון ההוא של סמח"ט גבעתי, וההוא גולני וההוא זה" (ראיונות מפקדים).

כללו של דבר, ההיבט המורכב מבחינת הצבא במודל "צבא העם" טמון **בערעור האוטונומיה הצבאית ובחוסר היכולת לשמר את דרגות החופש הנדרשות לביצוע המשמיה הצבאית**. לעיתים הערעור מתמקד בעצם קיומה של המשמיה או בחלוקת העבודה הפנימית. תפקוד במודל "צבא העם" לאחר כשל משמעותי מעורר מטבעו ויכוחים והשגות מצד בעלי עניין וגורמים אזרחיים, מעורבות של הורים, חששות מועצמים, ערעור של חיילים ומפקדים זוטרים על החלטות של דרגים בכירים ועוד. שכן, כשכל העם צבא והצבא נכשל, כל בעלי העניין רואים צורך לבקר ולתקן את הצבא, איש איש מנקודת מבטו.

הפער בין האמון העקרוני הגבוה בצבא, שמקורו בשותפות העם ב"צבא העם", לבין יכולת הציבור להביע במקביל ביקורת וחוסר אמון חריף על תהליכי העבודה הפנימיים, אינו מקובל בצבאות אחרים. הבנת פער זה היא נקודת המוצא של צה"ל בהתמודדות עם המצב הנוכחי. פער זה מועצם בסוגיות שנתפסות כסוגיות ארגוניות שינן בליבת העשייה המבצעית כדוגמת התייעלות כלכלית, תמיכה לוגיסטית, טיפול בפרט, הפקת לקחים ועוד. זאת משום שעוד לפני המלחמה הציבור יצר הבחנה בין צה"ל כגוף מבצעי שזוכה ללגיטימציה גבוהה, ובין צה"ל כארגון ציבורי, שסופג לא אחת ביקורת על התנהלותו הארגונית (Eran-Jona & Tiargan-Orr, 2015).

אתגר נוסף הנלווה למודל "צבא העם" וגיוס החובה הוא הציפייה לשוויון בחלוקת הנטל. **תביעה זו הייתה אתגר מרכזי ביחסי צבא וחברה לאחר מלחמת יום הכיפורים**. היא לוותה בכעס גדול על פתיחת האוניברסיטאות ושיקפה חוסר אמון כפול: ברצון ובנכונות של הצבא לדאוג למשרתי המילואים מחד, ובהצדקת מערכת הפטורים של הצבא מאידך (ספראי, 2010). כיום, מסיבות שונות, הכבדת נטל המילואים פחות מובילה למחאה רחבת היקף בשלב זה. אולם סוגיית גיוס החרדים, לצד שינוי בהגדרות המצב ומעבר למצב של שגרת לחימה, עשויים להציף את האתגר הזה בעצימות גבוהה כביטוי נוסף לביקורת החודרת לתהליכי העבודה הפנימיים.

גבולות שיח הקונספציה - מאגרנט לחרבות ברזל

נקודה שנייה שיש להרחיב, היא השלכות שיח הקונספציה על ממדי לקיחת האחריות ועל יכולת הארגון לבצע שינויים. אומנם לפי תיאוריית ניהול התקשורת המצבית, עומק המשבר, מחיריו והחשיפה הרחבה שלו, לא הותירו ברירה אלא לקחת אחריות. עם זאת, גם במקרה זה, הצהרה על לקיחת אחריות אינה בהכרח מובילה לכך שהאחריות אכן מוטלת על כלל מרכיבי הארגון, ושאינן מנגנונים מקבילים של הכחשה והצטדקות.

נראה שההבחנה הבולטת ביותר בתחום לקיחת האחריות, הן במלחמת יום הכיפורים והן במלחמת "חרבות ברזל", היא בין הפיקוד הבכיר, שעליו מוטל הכשל, לבין החיילים הפשוטים, שנתפסים כאלו שהצילו את המצב. כאמור, התפיסה הזו נצפתה גם במלחמות עבר ומתכתבת עם מודל "צבא העם" המזוהה בעיקר עם החיילים הלוחמים. הביטוי המובהק להטלת האחריות בשנה שלאחר המלחמה הוא הדיונים על מינויים ועצירת מינויים, בטענה שיש לברר את מעורבות המיועדים בכשל של שבעה באוקטובר.

כאמור, גם ביום הכיפורים היה דפוס דומה, אך יש הבדל גדול בהיקף האחריות המיוחסת לשני האירועים. במלחמת יום הכיפורים התמקדה הקונספציה בסוגיית ההתרעה. הבחינה של ועדת אגרנט תוחמה לשלושת הימים הראשונים של המלחמה, ובעלי התפקידים שזוהו בשמם היו אחדים. כיום שיח הקונספציה שונה בתכלית. קיימת הסכמה רחבה יחסית, על כך שהבחינה צריכה להקיף פרק זמן של שנים רבות לאחור. השיח הציבורי והפוליטי מטיל את האחריות על דור שלם של מפקדים ולא רק על אלו שהיו מעורבים במישרין בגזרת הדרום בשבעה באוקטובר. מטבע הלשון "קונספציה" משמש לביקורת על מגוון החלטות של הפיקוד הבכיר.

משום כך ניתן להעריך, שהפעם הציפייה לשינוי תפיסתי ולחילופי גברי רחבה בהרבה, ולא תיעצר עם פרישת המפקדים שהיו בתפקידים נוגעים לעניין בשבעה באוקטובר. שלא כבמלחמת יום הכיפורים, שבה הגידול הארגוני שימש כמנגנון המרכזי לשיקום האמון ולהוכחת תהליכי התיקון בצבא, הרי שתהליכי הגידול וההתעצמות הנוכחיים - המתוחמים ומוגבלים יחסית ללא גיוס רחב של אוכלוסיות נוספות ומהלכי הסבה מסיביים במערך המילואים - נתפסים כטיפה בים, ולא ברור עד כמה הם יסייעו לשיקום האמון.

מורכבות הלחימה, השוני בין הזירות וריבוי הממדים מערערים את החברה כלפי שיח זה. על כך נאמר באחת מהכתבות בתקשורת "זה שצה"ל הגיע בזמן לקוניטרה לא ימחק את היום שבו לא הגיע לניר עוז" (שיף, ynet, 16 בדצמבר 2024).

ממד נוסף של מורכבות הוא ההיבט הפוליטי. בהתאם לדבריו של בורבך על הפוליטיזציה של יחסי האמון מול הצבא, סקרים שנערכו לאחרונה מלמדים שהביקורת כלפי הצבא, בפרט בהקשר לשיח הקונספציה, מגיעה בעיקר מהצד הימני

של המפה הפוליטית (המרכז לביטחון לאומי ודמוקרטיה, 2024). מצב זה מציב אתגר מיוחד בפני צה"ל כצבא העם, הנדרש לתמרן בין תפיסות שונות בחברה באשר למידת אחריותו ולאופי התיקון הנדרש ממנו.

שיקום אמון בהיעדרו של תחקיר מוסכם

נקודה שלישית ואחרונה לדיון זה היא ההשלכה של העיכוב בתהליך התחקור על שיקום האמון. בחודשי המלחמה הראשונים נקט צה"ל בגישה של "קודם נלחמים ואחר כך מתחקרים". לגישה זו יש יתרונות רבים לכאורה בכך, שהיא מאפשרת לכוחות הלוחמים להתמקד במשימתם ללא "מלחמות גנרלים" וללא צורך בהגנה עצמית. כמו כן, היא מאפשרת לחלק מהפצעים להגליד עם הזמן, ובכך לקיים דיון ענייני ופחות טעון רגשית. אולם ככל שחולף הזמן ותהליך התחקור נתפס ככזה שאינו מתקדם על פי הציפיות גם שנה לאחר המלחמה, מתבררים המחירים שהשתהות מייצרת ברמת האמון.

מזווית של שיקום האמון, לא ברור שהאסטרטגיה של דחיית התחקור היא הדרך היעילה לשיקום האמון. קודם כול, בזמן לחימה קיימת התגייסות חברתית גבוהה, וההסברים שמספק הארגון בתקופה זו זוכים לקשב ולהסכמה רבה יותר מאשר בתקופה שלאחר המלחמה, במיוחד אם ההישג מלווה בתחושת חלקיות והחמצה. במלחמת יום הכיפורים הגיעו ההסברים הרשמיים של ועדת אגרנט זמן רב לאחר שהצבא שינה את פניו, ומרבית הלקחים יושמו עוד במחצית הראשונה של שנת 1974. תהליך התיקון לא נשען בעיקרו על פרטי התחקיר הרשמי, אלא על ההסברים הלא רשמיים שהתגבשו בשבועות הראשונים של הלחימה ואחריה – מעטים מול רבים, קונספציה מודיעינית, הצורך בהתמודדות עם איומי הנ"ט של הסאגר והסוללות נגד מטוסים, ארגון מחדש של הימ"חים (יחידות מחסני חירום) וכדומה.

ההסברים הלא רשמיים הם חלק מרכזי מתהליך השיקום והריפוי, ולכן יש לשקול את כדאיות פרסומם של נרטיבים כאלה עוד לפני תום התחקיר הרשמי. הממצאים מלמדים שפרסום התחקיר הרשמי מלווה באנרגיות שליליות יחסית של הלקאה עצמית ושל מימוש אחריותיות ברמה האישית, ושהסברים מערכתיים חדשים אינם נקלטים תמיד. ועדת אגרנט לדוגמה, ראתה במשמעת הלקויה אבן יסוד בכשלים המבצעיים של המלחמה, ואף חייבה את כל המפקדים לקרוא נספח מיוחד שערכה בנושא זה. אולם הנרטיב הזה על בניין הכוח הגיע באיחור יחסי, והשפעתו הייתה פחותה בכמה מונים מההסברים הלא רשמיים שהתגבשו במהלך הלחימה ומייד לאחריה.

יש להבין שהחברה אינה ממתינה לממצאים רשמיים, ואת העמימות בפרשנות הצה"לית ממלאים הסברים שונים ומשונים המשקפים את ריבוי נקודות המבט בחברה הישראלית – החל מדחייה של התרעות התצפיתניות בשל הזלזול בהן ממניעים מגדריים, עבור לתליית הכשל בהסתת כוחות מעזה לאיו"ש, המשך

בהאשמת הפיקוד הבכיר בהפנמת ערכים פרוגרסיביים ושפה המעקרת חתירה להכרעה, ועוד.

עידן הרשתות החברתיות מייצר מציאות של ריבוי הסברים חלופיים, חלקם בגדר קונספירציות. בשל הקיטוב החברתי שערוצי מידע אלה מייצרים, הפרשנויות אינן מאפשרות בסיס לשיקום האמון, ופעמים רבות הן דווקא מעצימות שיח מפלג ומשסה. דווקא בעידן כזה, פרשנויות שהצבא מציע כגוף מרכזי המלכד סביבו חלקים נכבדים מהחברה, גם אם הן פרשנויות ראשוניות, היו יכולות לייצר תשתית לקונצנזוס ולכיווני פעולה משותפים שיסייעו בשיקום האמון.

ככל שחולף הזמן, נראה שבשל מעורבות האזרחים בשיח על מחדל התחקירים, בניית נרטיב צבאי מוסכם הופכת למורכבת יותר. ניתן לראות זאת למשל בשיח הקונפליקטואלי שהתעורר בעקבות הצגת תחקיר בארי או בעימותים בין הורי התצפיתניות לצה"ל עם חשיפת ההקלטות ממוצב נחל עוז. נראה כי יכולתו של הצבא לייצר בשלב זה מסגרת פרשנית מוסכמת מוגבלת בהשוואה לאירועי העבר. אולם קיומו של נרטיב ארגוני יכול עדיין לתרום להאצת הפקת לקחים ולשיקום האמון בקרב קבוצות לא מבוטלות. עם זאת, בשלבים מתקדמים של המערכה התפתחו תהליכים, כמו הלחימה בצפון וההצלחות המבצעיות בה, שיכולים לסייע בבניית נרטיב מאוזן יותר כלפי תפקוד הצבא.

לסיכום, בשלב זה נראה ששיקום האמון נשען על מודל צבא העם: על העוצמות הגדולות של מודל זה ביצירת התגייסות ומחוייבות חברתית מחד, ועל האתגרים שהוא מייצר בהעצמת ביקורת פנימית, בצמצום דרגות החופש המקצועיות ובצורך לתמרן בין נרטיבים ודרישות חברתיות סותרות ומנוגדות מאידך. בעיקר חשוב להבין שהתהליך של שיקום האמון נמצא בעת כתיבת המאמר רק בראשיתו. עם שוך הקרבות ולאחר חילופי מפקדים והצגת התחקירים, סביר להניח שיצופו על פני השטח אתגרים משמעותיים בתחום זה, ושתידרש בחינה מחודשת של העוגנים והמהלכים שיסייעו לצה"ל במסע הממושך לשיקום האמון החברתי ולעיצוב מערכת יחסים מותאמת עם החברה הישראלית.⁴

⁴ המחבר מודה לקוראים שתּרמו, האירו וסייעו בעיצוב ובשיפור המחקר: תא"ל (מיל') ארי סינגר, ד"ר נחי שאולי-משעל, ד"ר עידית שפרן-גיטלמן, ד"ר שני אלמוג, אל"ם שרית שיף ופרופ' תמר הרמן.

רשימת המקורות

- היימן, אריאל (26 בדצמבר 2023). "מערך המילואים במלחמת ה-7.10: אתגרים להמשך הלחימה". **המכון למחקרי ביטחון לאומי**.
 - המרכז לביטחון לאומי ודמוקרטיה (20 בנובמבר 2024). "סקר עמדות הציבור בשאלות צבא וביטחון חוץ". **מרכז ויטרבי לחקר דעת קהל ומדיניות, המכון הישראלי לדמוקרטיה**.
 - הרמן תמר, יוחנני ליאור, קפלן ירון וספוז'ניקוב אינה אורלי (2024). **מדד הדמוקרטיה הישראלית 2024**. מרכז ויטרבי לחקר דעת הקהל, המכון הישראלי לדמוקרטיה.
 - ספראי, מוטי (2005). **אסטרטגיית משא"ן בלחימה - מתפיסה לניהול: תש"ח, יום הכיפורים ו"גאות ושפל"**. המרכז למדעי ההתנהגות, צה"ל.
 - ספראי, מוטי (2010). "מדיניות ניהול כוח האדם בעקבות מלחמת יום הכיפורים: צוהר ארגוני להבנת יחסי צבא-חברה". חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים.
 - שפרן גיטלמן עידית, שפירא ענת, דיטש מורן ואלרן מאיר (22 בנובמבר 2023). "אמון הציבור בצה"ל במהלך מבצע חרבות ברזל". **המכון למחקרי ביטחון לאומי, מבט על 1791**.
-
- Allen, Charles D., & Braun, William G. (2013). "Trust: Implications for the Army profession". *Military Review* 93(5), pp. 73-85.
 - Bove, Vincenzo, Di Leo, Riccardo, & Giani, Marco (2024). "Military culture and institutional trust: evidence from conscription reforms in Europe". *American Journal of Political Science* 68(2), pp. 714-729.
 - Burbach, David T. (2017). "Gaining trust while losing wars: Confidence in the US military after Iraq and Afghanistan". *Orbis* 61(2), pp. 154-171.
 - Coombs, Whimothy T. (2007). "Protecting Organization Reputations During a Crisis The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory". *Corporate Reputation Review* 10(3), pp. 163-176.
 - Coombs, Whimothy T., & Holladay, Sherry J. (1996). "Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication". *Journal of public relations research* 8(4), pp. 279-295.
 - Coombs, Whimothy T., & Holladay, Sherry J. (2002). "Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory". *Management communication quarterly* 16(2), pp. 165-186.
 - Eran-Jona, Meital & Tiargan, Roni. (2015). Israelis' Perception of the IDF: A Split Between it as an Armed Force and as a Public Institution. *IDF BSC: Behavioral Sciences Center, Israel*. Retrieve from: <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blog.umd.edu/dist/b/504/files/2017/08/Meytal-Eran-Jona-paper-2-12cvt4q.pdf>.
 - Garb, Maja, & Malešič, Marjan (2016). "The causes of trust and distrust in the military". *Defense & Security Analysis*, 32(1) pp. 64-78.

- King, David C., & Karabell, Zachary (2003). *The generation of trust: Public confidence in the US military since Vietnam*. American Enterprise Institute.
- Lee Jenni, Grace D., Peterson, M. Nils, Katz Jameson, Jessica, & Cabbage, Frederick W. (2015). "Military perspectives on public relations related to environmental issues". *Journal of Public Relations Research* 27(4), pp. 353-369.
- Luckham, A. R. (1971). "A comparative typology of civil-military relations". *Government and Opposition* 6(1), pp. 5-35.
- Park, Sejin (2020). "How people respond to military crisis: Exploring the role of military affiliation, gender and political ideology". *Journal of Contingencies and Crisis Management* 28(1), pp. 61-68.
- Poppo, Laura & Schepker, Donald J. (2010). "Repairing public trust in organizations". *Corporate Reputaion Review* 13(2), pp. 124-141.
- Safrai, Mordechai Z. (2019). "Legitimizing military growth and conscription: The Yom Kippur mechanism". *Armed Forces & Society* 45(3), pp. 491-510.
- Solar, Carlos (2022). "Trust in the military in post-authoritarian societies". *Current Sociology* 70(3), pp. 317-337.
- Tiargan-Orr, Roni, & Eran-Jona, Meytal (2016). "The Israeli public's perception of the IDF: Stability and change". *Armed Forces & Society* 42(2), pp. 324-343.