

דמות איש הקש"ח בצה"ל

אורית אלון^[1]

פורסם לראשונה במארס 2020

תוכן עניינים

1	דמות איש הקש"ח בצה"ל
2	תקציר המערכת
2	מבוא
2	קשרי החוץ בצה"ל 2019 – האם אנחנו בדרך למקצוע?
3	אנשי הקש"ח, הכשרות ומה שביניהם
4	בעיות של קיצוץ תקנים והשטחת המטה כחלק מתר"ש גדעון, עלינו להשקיע ולמקצע את אנשינו מחד גיסא ולנטרל מגבלות של דרגות מאידך גיסא.
5	דמות הנספח הצבאי
6	סיכום
7	ביבליוגרפיה

תקציר המערכת

המאמר עוסק באנשים העוסקים בדיפלומטיה הצבאית בצה"ל, מהמש"ק הזוטר ועד לקצינים הבכירים המשובצים כנספחים צבאיים. נדרש כוח אדם מקצועי למימוש האינטרסים של מדינת ישראל, בעוד שכוח אדם שאיננו מוכשר דיו עשוי לגרום בתום לב למשברים ותקריות דיפלומטיות. המאמר מציע מספר דרכים לשדרוג ולחיזוק כוח האדם במערך קשרי החוץ.

מבוא

במאמר שלפניכם אטען, כי צה"ל אמנם עבר דרך ארוכה בדרך להפיכת הדיפלומטיה הצבאית למקצוע ולשיפור באופן הכשרת אנשיו העוסקים במלאכה. יחד עם זאת, אם אנו תופסים את משימת הדיפלומטיה הצבאית ככל משימה בארגון ולאור ערכי המציאות בצה"ל שלפיהם אנו מתיימרים לפעול, הרי שיש לפנינו עוד דרך ארוכה עד שנצטיין בתחום.

מטרות הדיפלומטיה הצבאית הן מגוונות וכוללות את מניעת העימות הבא (או לכל הפחות דחייתו), רכישה ושימור לגיטימציה להפעלת כוח, ייצוא אמל"ח ישראלי ושיפור תדמיתה של ישראל בעולם. כלי ההשפעה מגוונים ומשתרעים מפעולה ישירה, אינטימית ולעיתים מסווגת למול קולגות בצבאות זרים, ועד ראיונות לכלי תקשורת ברחבי העולם ועיסוק בדעת הקהל הציבורית במדינות השונות. אין ספק שלמול מגוון כזה של משימות ואתגרים נדרש צה"ל להעמיד כוח אדם איכותי ומקצועי כדי לאפשר את מימוש האינטרסים של מדינת ישראל בדגש על יכולת פעולה בסביבה דינמית וזרה. כוח אדם שאיננו מוכשר ומקצועי דיו, עשוי לגרום, בתום לב, לתקריות דיפלומטיות ולמשברים במסגרת היחסים של ישראל ושותפותיה בעולם.

מאמר זה יעסוק בכוח האדם העוסק בדיפלומטיה צבאית בצה"ל, במאפייני הקצינים והמש"קים העוסקים במלאכה ובכללם הנספחים הצבאיים. לבסוף אציין את הדרכים לשדרוג ולחיזוק כוח האדם במערך קשרי החוץ של צה"ל על מנת שיהיה מיומן וכשיר יותר לביצוע משימותיו.

קשרי החוץ בצה"ל 2019 – האם אנחנו בדרך למקצוע?

מספר שיתופי הפעולה הצבאיים בין צה"ל לצבאות זרים צמח באופן משמעותי ב-30 השנים האחרונות וניתן להבחין בשינוי המשמעותי בעיקר בעשור האחרון; נפתחו אמצעי שיתוף פעולה חדשים (קורסים, אימונים, כנסים ועוד), גורמי צבא חדשים נכנסו למפת שיתופי הפעולה (אגף כח אדם, פיקוד העורף, מכללות וכו') לצד הצטרפות יבשות ומדינות חדשות למפת השת"פ הבינלאומית. עם השינוי הגובר והצורך לקיים את קשרי החוץ הצבאיים ניתן להבחין בגידול לכאורה של בניין הכוח הצבאי לתחום הדיפלומטיה, כך למשל, הקמת מערך קשרי החוץ באגף התכנון, ככזה האמון על כלל העשייה ועל גורמי הקש"ח בצה"ל מבחינה מקצועית^[2]. כיום, לכל זרוע יש יחידה האחראית לקש"ח. תפקיד הגוף בעיקרו הוא לשרת את האינטרסים של הזרוע בהיבטי שת"פ צבאי, בהתאם למדיניות המטכ"ל, משרד הביטחון ומשרד החוץ.

תוכנית העבודה של בכירי צה"ל כוללת באופן מתוכנן מפגשים בארץ או בחו"ל על פי חלוקה הגיונית, סדר ואינטרסים הדדיים. ניתן להבין שכל גידול בשת"פ גורר לרוב גידול בשת"פ בכירים, אימונים ועוד.

אך על אף האמור לעיל, לצד גידול מינורי בתקני קשרי החוץ בחלק מזרועות המערך, אנו עדים לקיצוץ תקנים משמעותיים בליבת המערך המטכ"לי בשנים האחרונות, כך שלא ניכר שתחום קשרי החוץ ומקצועיותו תופס מקום כלשהו בתיעדוף המשאבים הצה"לי.

השת"פ הצבאי נחלק באופן גס למפגשים המובילים ע"י מפקדים בכירים ולמפגשים המובילים בדרגי עבודה, אימונים וקורסים. ניכר שרוב המפקדים הבכירים מכירים בפוטנציאל הגלום בכלי הדיפלומטיה הצבאית ונרתמים באופן יחסי להשקעה בנושא. כאשר מפקד מוביל או משתתף במפגש דיפלומטי צבאי, הוא יצפה להכנה ולליווי מקצועי מקצין הקש"ח שלו: היכרות תרבותית מקיפה, כללי "עשה ואל תעשה", כיצד מתגברים על מכשולי השפה, מנטליות, נושאי שיחה שהם טאבו, היסטוריית השת"פ המדיני והצבאי, אינטרסים הדדיים, חזקות וחולשות של השותף, מקרים ותגובות וכו'. לפיכך, היכולת של אנשי הקש"ח לעצב בצורה נכונה את המפגש ולהקנות למפקד הבנה רחבה על המדינה שעימה הוא עובד היא קריטית. ככל שהמומחיות הזאת רלבנטית למופעים בודדים (קבלת פנים, טקס), היא חשובה כפליים בתהליכים ארוכים ומתמשכים למול השותף, למשל, בעולמות בניין הכוח.

תכונה נוספת המאפיינת את עולם הקש"ח היא הקושי במדידת הצלחה. עובדה זאת הופכת את העשייה לקשה ו"בלתי מתגמלת", וכמובן מנוגדת לקצב ולטמפרמנט הישראלי. עם זאת, לכל מדינה יש קצב משלה (כולל שונות משמעותית בתוך היבשות) לקידום תהליכים. יש מי שיידרשו תהליך של שנים לעצם בניית מערך של קשרי אמון ויש מי שידלגו בזריזות לשלב הפעילות המשותפת.

לפיכך, העוסקים בדיפלומטיה צבאית או שיתוף משו באופן זה, בטכנות וביכולות אייה לטווח וזוהק, שאינם מאפיינים את כל ציבור לובשי המדים. קצב איטי נתפס לרוב כהססנות או כחוסר רצון לקידום תהליכים ע"י הגורמים הישראליים ועל גורמי הקש"ח להבין היטב את משמעויות הקצב השונה בכל מדינה, על מנת לדברר מסרים כהלכה וכדי להימנע ממסקנות שגויות.

אנשי הקש"ח, הכשרות ומה שביניהם

כאשר נבחן היום את אנשי הקש"ח בצה"ל, נמצא שרוב הקצינים הבכירים (רס"ן ומעלה) לא עברו בעצמם הכשרות של קשרי חוץ (קורס מש"קים או השלמת קש"ח). הקצינים הזוטרים יותר וכמובן מש"קי המערך (סרן ומטה) כבר רובם בוגרי ההכשרות של השנים האחרונות של מערך קשרי החוץ.

חלק קטן מהקצונה הזוטרה מובנה מקצינים אקדמיים, שסיימו תואר ראשון בתחומי מדעי החברה והמדינה, רוב הקצונה מתבססת על מי שביצעו תפקידים כמש"קי קישור לכוחות הזרים.

מרבית העבודה השוטפת במערך הקש"ח, מתבצעת באמצעות מש"קי קישור לכוחות הזרים. מדובר בחיילים בני 18 שעברו הכשרה בסיסית שנמשכת 4 שבועות ולאחר מכן חפיפה תוך כדי הכניסה לתפקיד שאליו הם מיועדים. מדובר אמנם באוכלוסייה איכותית ביותר, אך היא מורכבת ברובה מעולים חדשים המגיעים מרחבי תבל. המש"קים באים במגע עם נספחים זרים המוצבים בארץ (לרוב בדרג אל"ם אך חלקם בכירים יותר), ומלווים את הנספחים לפעילויות שונות (מפגשה ועד כנס או ביקור שנמשך ימים ספורים).

היתרון לכאורה של הבנת העולם והמנטליות הבינלאומית מתגמד אל מול הפער המשמעותי של העולים החדשים מבחינת השפה העברית. פער זה מקשה ביותר על התמקצעותם, במיוחד בתפקידים הדורשים כתיבה מרובה תוך יכולת ניסוח ברמה גבוהה [3]. גם כאשר מש"קים כאלה הופכים לקצונה, הם גוררים עימם את הפער הנ"ל, מה שהופך את מפקדיהם, הרמ"דים והרע"נים לצוואר בקבוק בעבודה השוטפת.

מסלולי ההכשרה לקש"ח הקיימים כיום בכלל הדרגים כוללים אמנם את שני המרכיבים הבסיסיים של המקצוע: תשתית תפיסתית של התחום ומרכיבים פרקטיים-ביצועיים שונים. אך מפאת קוצר הזמן (נע בין ארבעה שבועות למש"קים ועד 6 שבועות לנספחים) ואף ידע המפקדים (קצינים צעירים בעצמם) הם עדיין חסרים ומבטאים בעיני תפיסה שגויה שהקש"ח הוא איננו מקצוע שנדרש להתמחות בו.

בהשוואה למערכי קש"ח בשאר העולם, זוהי אוכלוסייה צעירה ביותר. גם בצבאות שבהם אנו מוצאים מולנו נגדים הרי שהם מבוגרים יותר ומקצועיים ביותר. הקצינים הזרים מקבלים את שותפי העבודה הצעירים שלהם, ולו רק מפאת העובדה שלא קיימת להם ברירה אחרת, אך רצוי שהמש"קים יפגינו מקצועיות וסקרנות כדי לגשר על פערי הגיל והידע. כדאי לזכור שאפילו בתוך המערכת הישראלית, שאמורה להיות מורגלת יותר בהובלה של צעירים מאשר צבאות זרים, מש"קים ואף קצינים זוטרים מתקשים להיכנס לדינאם בצה"ל, במשרד החוץ, במשרד הביטחון ובמל"ל, על אף הרלבנטיות הרבה שלהם. בכך אנו בהכרח פוגעים בתהליך הלמידה וההתמקצעות שלהם.



טקס סיום לקורס מש"קים של החטיבה לקשרי חוץ

בעיתות של קיצוץ תקנים והשטחת המטה כחלק מתר"ש גדעון, עלינו להשקיע ולמקצע את אנשינו מחד גיסא ולנטרל מגבלות של דרגות מאידך גיסא.

רגישות, אינטליגנציה וניסיון חיים הינם מרכיבים קריטיים בשיח עם שותף זר. המציאות מוכיחה לנו בהקשר אוכלוסיית המש"קים שבמקרה הטוב מדובר על חייל שהשתתף בעבר בפעילויות עם זרים או "ראה עולם" ובמקרה הפחות טוב, נמצא עצמנו מנסים להכשיר חיילים שאפילו לא יודעים כיצד פונים לקצין זר [4], ההתנהלות הפתוחה המאפיינת את התרבות הישראלית במקרה זה עומדת לנו לרועץ.

אני סבורה כי מעבר לאוכלוסיית המש"קים, גם קצינים בתפקידים הראשון יהיו בדרך כלל חסרי ניסיון מספק ויידרשו לליווי ולתמיכה רציפה. לדוגמה, זאת תהיה שגיאה לאפשר להם לקיים פגישות לבדם, אלא אם מדובר רק על קבלת/העברת מסרים שנקבעו מראש ללא צורך במענה בזמן אמת לסוגיות חדשות שעולות על הפרק. זאת כיוון שבפגישות עם גורמים זרים עלינו 'לעמוד על המשמר' לבל ידלו מאיתנו מידע מסווג, לא רלוונטי לנושא הפגישה או שינסו להשוות בין התשובות שלנו לאלו של גורמים אחרים בצבא.

קצין בתפקידו השני מיומן יותר, בהנחה שביצע את רוב תפקידיו עד כה באותו התחום במסגרת מערך הקש"ח [5]. לצערי, קיים היום מחסור בכוח אדם מיומן בתפקיד קצונה שני. מעבר לכך, אנו יכולים לספור על כף יד אחת את כמות הקצינים ברמת הקצונה הבכירה (רס"ן ומעלה) במערך הקש"ח שאוחזים במקצוע מעל עשור ובוודאי כאלו שחוו את מגוון התפקידים ממש"ק ועד קצין בכיר.

איש הקש"ח המצטיין יהווה מוקד ידע ויאפשר למפקדיו לנוע בבטחה בגזרת עולם הדיפלומטיה הצבאית, מהסבר על מנטליות השותף ועד רעיונות לקידום שת"פ צבאי. בכל מפגש נדרש מקצין הקש"ח להמליץ, על פי האינטרסים המשותפים והיעדים, על מגוון משתנים: הרכב המשתתפים בפאנל מקצועי ותוכן הסקירות (גם של האורחים), הרכב המשתתפים בארוחות בביקור ועד המלצה מדויקת לתשורה ספציפית שמתאימה לאורח עם הקדשה רלוונטית שתואמת את המעמד ואת הצורך.

לדוגמה, רק בתחום העגה המקצועית ומבני הצבא השונים ניתן לכתוב מאמרים שלמים: מהו ההבדל בין מינטס (MOM) ו- MOU? Staff talks בין Expert talks? [6] יש בצבא זה או אחר אזרחים שעובדים מולנו שמקבילים לקציני צבא ובעלי אותן הסמכויות ומה עושים עם כל הפרשי הכוכבים בינינו לבין השותפים?

קצין קש"ח טוב יהיה איש ביצוע, יוזם ויצירתי גם בעצם הגיית מפגשים ייחודיים, המשרתים את מטרת הצבא. בשנים האחרונות, למשל, הונהג נוהל יום ספורט למערך הקש"ח שבו משתתפים כלל הנספחים הזרים המשרתים בישראל ובשיתוף נציגים מכוחות שמירת השלום בגבולות. המפגש המשותף והבלתי אמצעי באמצעות הספורט, משמש כלי ליצירת שפה משותפת וביין-לאומית לכל הדעות, לטובת שימור דיפלומטיה צבאית. קורס הקישור הביין-לאומי מהווה דוגמה נוספת המאפשרת הנגשת אתגרי מדינת ישראל באופן בלתי אמצעי לקציני קישור זרים ולקציני קש"ח ישראלים כאחד. עצם המפגש המשותף והשהות המשותפת קרוב לשבועיים, משרתת מטרות רבות, שימדדו לאורך שנים. מניסיון נספחינו בעולם, אנו למדים כי כל מדינה מביאה את הערך המוסף שלה במפגשים עם הנספחים הזרים בין אם בכנסים שאורכים כשבוע ואשר משלבים תוכן רלוונטי למדינה, לאקלים שלה ולתוואי הדרך שלה ובין אם במפגשים מסוגים שונים, המדגימים את הערך המוסף הצבאי של אותו צבא [7].

קיים עוד מגוון שלם של סוגיות שעיינו מתמודדים אנשי הקש"ח בכל יום. הניסיון וההתמקצעות בתחום מהווים את הנכס של מערך הקש"ח הצה"לי. כך מתאפשר סיפוק מענה איכותי ומהיר לשאלות ולסוגיות הקש"ח שעיינו מתמודדים. אך מכיוון שכל שאלה העולה מנספח זר טומנת בחובה משמעויות רבות, יש חשיבות עצומה להתייעצות ולסיעור מוחין בקרב הקצינים, לפני מתן תשובה סופית. תשובות לא מבוססות, מהירות ולא מתוקפות, עשויות לגרום תקלות דיפלומטיות.

אנו, קציני מערך הקש"ח, שואלים את עצמנו מגוון שאלות שהתשובות אליהן משתנות כל הזמן: מהי התדירות הנכונה למפגשים עם הנספחים הזרים? היכן נכון לקיים את הפגישה? מהו סדר הפגישה? כיצד מתנהלת קבלת הפנים? מה עושים שם? כיצד להתנהל? מה עשויה להיות המשמעות מביטול מפגש? כיצד נכון לפרש ביטול מצד השותף? איזו מעטפת אירוח אנחנו מציעים אל מול מה שאנחנו מקבלים? מה מכבד כל מדינה וממה עלולים להיעלב?

הכרעות בשאלות אלו, מהרמה הטקטית ביותר ועד האסטרטגית ביותר להישען על תכונות בסיסיות ביותר, שבלעדיהן לא ניתן, לדעתי, להתיימר להיות קצין קש"ח מצטיין: **התשוקה למקצוע והתשוקה לידע בתחום הבין-לאומי.**

הציפייה ממש"קי הקש"ח ומקציניו היא שיהיו אנשים שרוצים לחקור, לדעת ולהכיר עולם, אנשי ספר השומרים על רלוונטיות ומעודכנים באקטואליה הקשורה למדינות שעיינו מתנהלים קשרי שיתוף פעולה, אך לא רק. הבנות אלה יסייעו לאנשי המערך להבין כיצד מהלך זה או אחר משפיע על המדינות הרלוונטיות אליו.

ונשקונו אלה אין נגמזות בקווי טים ולא ניתן להכיר את אלו לקיימן, עליון לבוא באופן טבעי. כן נמשך, וצוין לקרוא את התקשורת הבין-לאומית והמקומית, לנבור באתרי האינטרנט של משרדי ההגנה והצבא הרלוונטיים על מנת להישאר מעודכנים, ולנסות לנתח את השינויים בזירה הגלובלית ואת השפעותיה על ישראל ובתוכה על צה"ל באופן יומי – כל אלו מהווים חלק ממנת חלקם של אנשי מערך הקש"ח.

להלן המלצות קונקרטיות לפעולה לשיפור מערך הקש"ח:

1. חיזוק האיתור והמיון לתפקידים במערך הקש"ח:

- חיזוק רגל הקצונה המקצועית צריך להגיע בשלב מוקדם יותר בתהליך, כבר באיתור המלש"בים לתחום. נוסף על אוכלוסיית העולים החדשים בעלי שפות אם נוספות, יש לגייס מלש"בים בעלי שפת אם עברית ובעלי זיקה לעולם הקש"ח.
- שינוי בתיעדוף המלש"בים לאור יכולות ייחודיות – ישנם מועמדים רלוונטיים (רבים) בעלי פרופיל קרבי, שבשיטת המיון הקיימת מנותבים באופן אוטומטי ליחידות קרביות. כאן המקום לבחון ולברר האם ניתן לשנות סדרי עדיפויות ובכך למצות טוב יותר את המאגר האנושי המתגייס לצה"ל. אין ספק כי פעולות אלו ייצרו מאגר משמעותי של מועמדים איכותיים ביותר למערך ובהכרח יאפשרו בחירה נרחבת יותר של צוערים רלוונטיים.
- בחינת איתור וגיוס מועמדים מתוך מגמות רלוונטיות בתיכונים ותיעדוף מי שהתנסו בחילופי משלחות, אירועי דיבייט שונים ואשר הוכיחו עצמם כבעלי זיקה לתחום.

2. חיזוק ושיפור מערך ההכשרה:

- לפתח (לפחות) חלק מההכשרות במערך כקורסים קדם צבאיים (קד"צ), שבמסגרתם מתנדבים המלש"בים לטובת השקעה עתידית לשירות בתחום.
- עיבוי ציר ההכשרה באמצעות קורסים מקצועיים בארץ ובחו"ל, כגון חבירה לקורס הצוערים במשרד החוץ ברמה זו או אחרת.
- שילוב הקצונה הזוטרה בקורסים ובמפגשי שיח רב-לאומי, על מנת שלא ייתקלו בנסיעה ראשונה לחו"ל עם בכיר כשאננם מיומנים לכך.

גם רמת ההכשרה של נספחי צה"ל לצבאות הזרים לוקה בחסר ובקצר בצורה משמעותית ביחס להכשרת הנספחים בצבאות שעימם אנו מנהלים קשרים. לשם השוואה, הנספח הגרמני עובר קורסים שמשכם בין 9 חודשים לשנה, ללימוד שפה טרם יציאה לשליחות, וזאת נוסף על קורס הנספחים. ברוב הצבאות קורס הנספחים נמשך לפחות 3 חודשים, בישראל מתקיים קורס שמשכו 6 שבועות בטרם היציאה לשליחות.

דמות הנספח הצבאי

סוגיית נספחי ההגנה מצריכה בעיני העמקה ייעודית במאמר זה, שכן הם מהווים את "חוד החנית" של צה"ל ברחבי התפוצות וצה"ל נסמך עליהם כמובן בשגרה ובחירום.

הנספחים הצבאיים (נספ"צים) הינם קצינים בכירים ומוכשרים, לרוב בעלי עבר צבאי קרבי, אשר לעיתים תפקיד הנספ"צ מהווה בעבורם טבילה ראשונה בתפקיד מטה, הרחק משדה הקרב שאליו הורגלו עם השנים. בבסיס האיוש הנ"ל ישנו רעיון כפול, גם שימוש בקצין מיומן בעל ידע מבצעי שמהווה לאור ניסיונו הקרבי נכס צה"לי משמעותי בחו"ל (ולרוב יהווה אטרקציה בקרב קהילת הנספחים בשל כך), וגם הזדמנות להודות בדרך ייחודית לקצין ותיק שהשקיע עשורים מחייו לטובת המדינה באופן טוטאלי, וכידוע לצבא אין אפשרויות רבות להוקרה מסוג זה.

מי יתפקד טוב יותר כנספח צבאי, קצין שהתמחה בתחום הקש"ח או הקצין שחווה ונשפיקד על הפעילות המבצעית בשדה? קשה לקבוע כיוון שהנושא לא נחקר ובאופן טבעי גם קשה למדידה. ברור כי כל רקע צבאי מעניק לנספח ערך מוסף כזה או אחר. יחד עם זאת, אני סבורה כי יש חשיבות לפתח כיום גם נספחים, שיגדלו (או לכל הפחות יבצעו תפקיד) במערך הקש"ח כחלק מובנה מהכשרתם המקצועית לפני שהם מקבלי את המינוי לתפקיד הנספ"צ. בכך יבוא לידי ביטוי הניסיון שצברו הן בערוץ הקש"ח והן בערוץ הקרבי. כך גם תספיק תקופה יחסית קצרה יותר להכשרתם.

ידיעה ושליטה בשפת השותף, הינה כלי משמעותי ביותר לנספ"צ והיעדרה יהווה מכשול משמעותי לביצוע התפקיד – בוודאי לאלו המוצבים במדינות שאזרחיהן אינם דוברי אנגלית. אין ספק כי נספח הדובר מבית את שפת המקום, יצליח להביא לידי ביטוי ולמלא את ייעודו באופן טוב יותר ממי שנאלץ להתמודד עם קשיי השפה. לעיתים אף מצופה מהנספ"צ להתראיין כנציג מדינת ישראל וצה"ל, ריאיון בשפת המקום עשוי ליצור תחושת חיבור וקירבה בין המדינות ואף להעביר את המסר שנתבקש להדגיש באופן טוב יותר. הצורך בתקשורת בשפת השותף מחזקת את חשיבות פיתוח נספ"צים



נספח צה"ל בגרמניה, אל"ם זיו ברק, מלווה ביקור של בכירים גרמניים בארץ

ומה באשר לשמירת כשירות? הנ"ל מתכנסת לתוך כנס שנתי בן שבוע, שמפאת קוצר היריעה אין בו די זמן לתרגול מקרים ותגובות שונים, לתרגול עמידה מול קהל באנגלית (לכל הפחות), לעמידה מול מצלמה וכו', כשירותים שבהחלט נדרשות ממערך הנספ"צים בחו"ל, לעיתים בהפתעה ובעיקר בעיתות חירום [9]. המודיעין, הדוברות והתקשורת אמורים וצריכים להיות מגולמים בתוך תפקיד הנספח ולכן כל הכתוב מעלה באשר להכשרתו ולשמירת כשירותו חייב להיכלל בתפקיד הנספח.

הצעותיי לשיפור התמקצעות מערך הנספחים נחלקות באופן הבא:

- שינוי התפיסה אפילו עד כדי **שינוי שיטת האיוש לבכירים שנבחרים לתפקיד נספח**, קרי **תכנון קדימה של 2 תפקידים** כך שפרק ההכשרה למקצוע הדיפלומטיה הצבאית יהיה משמעותי יותר באיכותו בהמשך ויוכל להתחיל תוך כדי תפקיד (בין אם כנע"ת שמוביל ביקורי זרים ביחידה שלו ואף בחיבור לעשייה הצבאית ביטחונית באופן כללי מול **המדינה במשך 2-3 שנים לפני הכניסה לתפקיד**). (הייתי בוחנת **כבר במסגרת פו"ם** מיהם הקצינים הרלוונטיים שניתן לזהות כמתאימים פוטנציאלית לתחום ומכוונת להכשרתם בהתאם.
- **חלוקת המדינות** לכאלו שקיים בהן יתרון מובהק לנספ"צ שמגיע "מהשטח" (דגש למדינות שעימן קיים שת"פ ותרגילים שנתיים), למדינות שקיים דווקא יתרון בנספ"צ שבקיא יותר בעולם הדיפלומטיה הצבאית.
- **תגבור קורסי שפות** – בכך יתאפשר לקציני המערך לעבור מתפקיד לתפקיד ביתר קלות ולחוש בנוח יותר עם כלל האוכלוסיות שעימן הם באים במגע. לאחר שצברו קציני המערך הבכירים (רס"נים, סא"לים) ותק ומקצועיות של לפחות עשור בתחום, יש בהחלט מקום ליהנות מפירות הידע המקצועי ולהשתמש בו לטובת המערכת בתפקידי נספח בחו"ל/ נספח לא תושב (ובהינתן תגבור קורסי שפות, סבירות גבוהה שיגיעו לתפקיד כשבאמתחתם יכולת שפתית מוכחת ובכך יקלו על המפקדים בהתאמת חימוש למטרה בדיוני שיבוצים).
- **בניית מסלול בעל אופק קידום במערך הקש"ח** שיאפשר התמודדות על תפקיד נספ"צ, זאת מתוך הבנה עמוקה, שמערך שאינו מספק לאנשיו אופציות קידום מספקות, יהיה לעולם מוגבל ביכולתו להשאיר אנשים מקצועיים ושאתנים בין שורותיו.

סיכום

תר"ש גדעון ואסטרטגיית צה"ל 2015 מהווים ציון דרך ביחסם לדיפלומטיה הצבאית. במסמך האסטרטגיה ציין הרמטכ"ל לשעבר, רא"ל גדי אייזנקוט כ-36 פעם את תחום השת"פ הצבאי כמרכיב משמעותי באסטרטגיית צה"ל [10].

הדרך למיצוי יכולות הדיפלומטיה הצבאית עודנה ארוכה, ומכיוון שמדובר בתהליך של שנים אין הדבר יכול להיות תלוי בגישת מפקד זה או אחר. לכן, **נדרש לשנות תפיסה באופן מהותי בדגש על גזירת המשמעויות בהיבט המקצועי**. כל האמור לעיל כמובן כפוף לאילוצי התקציבים והתקנים בארגון, ולעובדה כי כצבא נדרש צה"ל לתפוקות

הנבצעות וזכות בקובעי זמן קצוים. ידוע עם זאת אני מקווה שעלה ביי לשנע כי תנוס וקש ודוים ייוו וכו' שיתאפשר מיצוי למערך נדרשת השקעה נוספת בקש"ח.

נדרש לוודא שבפעם הבאה כאשר תעלה סוגיית מבנה ומיקום חטיבת קשרי החוץ על הפרק, תתבצע עבודת מטה מעמיקה שכוללת את כלל האספקטים וכלל שותפי התפקיד, שיושפעו מכך (בצה"ל ומחוצה לו) על מנת להגיע לתוצאה הנכונה ביותר.

על אף הביקורת שהובעה במאמר, אדגיש כי במהלך השנים האחרונות קודמו מספר תהליכים משמעותיים בדרך להפיכת הקש"ח למקצועי. חלקם, תהליכים שעדיין בהתהוות – הקמת בית הספר לדיפלומטיה צבאית, מיסוד מערך הקש"ח, מאמץ לאיתור מראש מש"קי קישור לכוחות הזרים, מיסוד חומרי הסברה צבאיים אסטרטגיים ברמה הגבוהה ביותר תוך מיסוד שתוף הפעולה עם דובר צה"ל ועוד.

תקוותי, שתהליכים אלו לצד המחשבות הנוספות שהונחו במאמר זה יהוו קרקע יציבה להפיכת תחום הדיפלומטיה הצבאית למקצועי ולבעל יכולת התמקצעות, בעיקר מתוך הבנה שאנו רחוקים ממיצוי הפוטנציאל הגלום בתחום ביחס למצב הנוכחי, אך גם בהשוואה לצבאות אחרים.

יש לנו מה ללמוד מאחרים. אנחנו יודעים איך לעשות זאת. נותר רק ליישם.

ביבליוגרפיה

לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל, המסגרת האסטרטגית: 9-15, המענה הצה"לי והעקרונות להפעלתו, עמ' 15-24, ינואר 2018.

[1] רס"ן אורית אלון, בעלת תואר I במדע המדינה ותואר II בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל אביב. עוסקת בתחום הקש"ח הצבאי מזה כעשור בצה"א ובמטכ"ל (ולפני כן במגזר הפרטי בתחום קשרי חוץ). בעלת ניסיון מקצועי בקש"ח מול צבאות ארה"ב, אירופה אסיה, פסיפיק ואמל"ט. כיום רמ"ד צפון אירופה בחטיבת קש"ח באג"ת.

[2] בדומה למערכים אחרים בצבא, הכפיפות הפיקודית של שלוחות הקש"ח בזרועות ובפיקודים מופרדת מהכפיפות המבצעית – עובדה המאתגרת את המערך באכיפת מדיניות הקש"ח בכלל הגופים.

[3] רוב המסמכים שלנו מגיעים עד לרמות הגבוהות ביותר בצה"ל, אין מקום לשגיאות.

[4] רבים מדי המקרים שבהם פנו לנספח בשמו הפרטי כי כך נהוג בצה"ל.

[5] ניתן לחלק את מערך הקש"ח לשני תחומים: קישור לארגונים הגובלים לישראל (צבאות זרים, כוחות שמירת שלום) וקישור לשאר צבאות העולם.

[6] MOM- Minutes of meeting, MOU-Memorandum of understanding, Staff talks= מפגש מומחים , Expert

[7] האופן שבו נתפסת קהילת הנספחים הזרים וכמות ההשקעה בה בכל מדינה היא נושא מרתק ששווה לבחון במאמר נפרד.

[8] כיום קיימים שיעורי ערבית ואנגלית לבכירים, בעתיד נכון להכניס גם ספרדית ושפות אחרות.

[9] ראה מקרי משלחת סיוע צה"ל לברזיל וריאיון של נספח צה"ל בפורטוגזית לכלי התקשורת המקומיים, ינואר 2019; ומשלחת כיבוי אש לברזיל וריאיון של נספח צה"ל בפורטוגזית לכלי התקשורת המקומיים, ספטמבר 2019

[10] לשכת הרמטכ"ל, אסטרטגיית צה"ל (ינואר 2018), המסגרת האסטרטגית: 9-15, המענה הצה"לי והעקרונות להפעלתו, 15-24.

