

גיליון מצביאות – סינתזה

מצביאות, פיקוד צבאי בדרג הבכיר – מפקד אוגדה ומעלה (ומקביליו באוויר ובים) – הוא הדרג הצבאי שעל כתפיו מוטלת האחריות הגדולה של הובלת מערכות צבאיות, בלחימה ובהיערכות לקראתה.

על אף החשיבות הרבה שיש למצביאות (Generalship בלעז), קיים בנושא עיסוק מחקרי מצומצם באופן שמותיר את המצביאים הצה"ליים ללא מסגרת תפיסתית סדורה אודות מהות הדרג שאליו הם משתייכים. המבקש ללמוד על תחום המצביאות, לא כל שכן להכשיר עצמו לדרג זה, נאלץ להסתפק בהגדרות הלקוניות הנמצאות במילונים, כדוגמת אבן שושן, ובמילון למונחי צה"ל או בדיונים המתקיימים במספר מצומצם מאוד של מאמרים שנכתבו על הנושא בארץ ובעולם לאורך השנים. מצביאים רבים אומנם פרסמו ספרי זיכרונות או ספרי הגות, אולם ערכם מוגבל, משום שהם נעדרים חקירה שיטתית של תחום המצביאות.¹ בנסיבות אלו ההכשרה לדרג זה חסרה תשתית עיונית מבוססת, והמצביאים הצה"ליים נותרים ללא "ארגז הכלים" הנחוץ להם לצורך בחינה עצמית ביקורתית ועיצוב מערכות בתחומם.

הגיליון הנוכחי של בין הקטבים נולד בשיתוף פעולה בין מרכז דדו ובין קורס מפקדי אוגדות מחזור ח' שבו נדרשו המשתתפים לבצע עבודת מחקר קצרה בנושא מצביאים ומצביאות. התוצר המוגש לקורא משלב חלק מעבודות אלה ומאמרים נוספים הקשורים לנושא זה. הגיליון מבקש להוסיף לדיון המתמשך בנושא ולתרום לפיתוח הידע התפיסתי הדרוש למצביאים. הגיליון מחולק לשני שערים:

- השער הראשון מציג מספר מאמרים שיש להם אוריינטציה תאורטית, ושמנתחים את ההרכב של תפקוד המצביא ואת השינויים הנדרשים בו, או המתעמקים במרכיבים מסוימים של המצביאות תוך המחשתם בדוגמאות קצרות מההיסטוריה.

- השער השני מציג מספר מאמרים שבהם מופיע ניתוח מקרה מבחן היסטורי, שמתמקד בתפקוד של מצביא בעבר תוך ניסיון להקיש מהעבר לצורכי ההווה.

המאמר הפותח של הגיליון הוא מאמר של הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי המציג את תפיסתו למהות המצביא הצה"לי, כאדם שבראש ובראשונה לוקח אחריות על הלמידה שלו ושל יחידתו. לפיכך תפקידו המרכזי של המצביא הוא בירור המציאות שבמסגרתה פועל הארגון שעליו הוא אמון, הבנייתה כמערכת ומתן מענה מתאים לצורך התמודדות עם האתגרים שהיא מציבה, תוך מימוש ההזדמנויות המגולמות בה. כמקרה מבחן לתפיסה המוצעת מציג הרמטכ"ל לקורא את ניסיונו האישי כמפקד שהוביל מספר "מסעות" חקירה מערכתיים באמ"ן ובפצ"ן, כסגן רמטכ"ל וכרמטכ"ל, ומהם ניתן לחלץ דפוסים מומלצים לאימוץ של למידה ארגונית.

¹ בולט בהקשר זה הוא המאמר של אבי אלטמן. (2011) "מצביאות – מנהיגות צבאית בדרג העליון", **מערכות** 439. המאמר של אלטמן משמש אחד מהמאמרים המצוטטים ביותר בכתביה בתחום. אלטמן עצמו קובע במאמר כי בעוד שקיימת ספרות עיונית עשירה בנושא ניהול ומנהיגות: "כתיבה עיונית ומחקרית, המבקשת לרדת לשורשי המצביאות ושבונה מערכת מושגית שבעזרתה אפשר להתבונן בתופעה האנושית הזאת, להבין אותה ולפעול לאור עקרונותיה, אינה נפוצה כלל" (אלטמן, 2011, עמ' 5). חריג בהקשר זה הוא ספרון שפרסמה חטיבת תוה"ד ב-2014 תחת הכותרת "המצביאות – המפקד בדרג המערכת-אסטרטגי", ושכולל מספר מאמרים שהוקדשו לדיון תפיסתי בנושא המצביאות.

שער א' – היבטים תיאורטיים

המאמר הראשון בשער א' הוא המאמר של אלוף מוטי ברוך, מפקד בית הספר לפו"ש ובמסגרתו גם מפקד קורס מפקדי אוגדות, ותא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו. המאמר מתמקד בשלושה תפקודים הנדרשים ממצביאים ב"שגרה", עוד טרם ביצוע פעולה מלחמתית רחבה. התפקוד הראשון הוא יכולת פיתוח ידע עדכני על גזרת אחריותם (הגאוגרפית או התחומית) ולמידת מומחיות שמציבה אותם כאוטוריטה צה"לית בתחום. היכולת השנייה, המתבססת על הראשונה, היא יכולת שכנוע ורתימה של המפקדה האסטרטגית ושל העומד בראשה – הרמטכ"ל – להכיר בהתפתחות האתגר ובצורך לתת לו מענה צה"לי. בתוך מרכיב זה נכלל גם הצורך של המצביא לפתח כיווני מענה ראשוניים אשר יאפשרו לדרגים הבכירים לקבל החלטות בנוגע לאימוצם ולהרחבתם. מרכיב שלישי נדרש הוא יכולת הגדרת מצב טקטי בשפה אסטרטגית במצבי הסלמה שבהם נדרש להניע את המערכת לעבור במהירות מדפוס פעולה של שגרה או בט"ש לדפוס של מלחמה. המכנה המשותף למרכיב השני והשלישי הוא יכולת שכנוע של בכירים בשלב מוקדם יחסית של התפתחות בעיה, בטרם היא התפתחה לכדי בעיה אסטרטגית.

המאמר השני הוא מאמר של תא"ל רומן גופמן, מפקד אוגדת הבשן וחניך המכללה לביטחון לאומי בעת כתיבת העבודה. גופמן מתמקד בתפקיד המצביא במציאות רב־מדרגית מורכבת ובוחן את מישורי ההשפעה השונים שבתווך שבין דרג 'המצביאות המערכתית' לדרג ה'קברניטים האסטרטגיים'. הוא עושה זאת כדי לענות על השאלה: מהן דרכי הפעולה השונות שבעזרתן יכול מצביא מערכתי להשפיע על הקברניט באופן המיטבי. כפיפותו של הדרג הביטחוני לדרג המדיני היא מובהקת, והשמירה על מבנה היררכי זה היא אבן יסוד בדמוקרטיה. יחד עם זאת, ניכר כי על הדרג הביטחוני מוטלת אחריות רחבה יותר מאשר הסתפקות במילוי המשימות שהטיל עליו הדרג המדיני. גופמן טוען כי על המצביא המערכתי לסגל ראייה אסטרטגית, להשפיע על המדיניות שמגבש הקברניט, ולתמך גם בסיטואציות מורכבות שבהן לא הוגדרה מדיניות ברורה. גופמן מציע מודל מפורט לדרך שבה נדרש מצביא לפעול – מודל 'מרחב השיח' – והוא מציג את אפקטיביות השימוש במודל באמצעות שלושה מקרי מבחן: התפקוד של מפקד פיקוד מרכז אלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" בשנים 2015-2016; התפקוד של מפקד אוגדת "געש" תא"ל תמיר הימן בתחילת מלחמת האזרחים בסוריה בשנים 2011-2013; והתפקוד של יו"ר חברת "דלק קידוחים" מר גדעון תדמור במאבק על הגז הטבעי בישראל בשנים 2000-2010 אשר יש בו מידה רבה של הנגדה בניסיון לבחון את המודל מחוץ לעולם הביטחוני.

המאמר השלישי הוא תרגום של הרצאה שנשאה ב־1972 הסופרת ברברה טוכמן בנושא מצביאות בפני בית ספר למלחמה של צבא היבשה האמריקאי, ושעובדה בהמשך למאמר שפורסם בכתב העת Parameters. טוכמן עוסקת במאמר בנושא המצביאות ממספר נקודות מבט. בתחילה מציגה טוכמן מספר תכונות אופייניות אשר בראייתן משמשות מרכיבי יסוד באישיות המצופה מהמצביא, כגון שיקול דעת, כוח רצון, שלוה ומשימתיות. ניכר מהמאמר כי טוכמן רואה בתכונות אלה מעין אבני יסוד אוניברסליות למצביאים צבאיים באשר הם. בה בעת מציגה טוכמן ניתוח ביקורתי של תפקיד המצביא בעידן שבו גדלים סימני שאלה לגבי תכלית הפעלת הכוח הצבאי וטשטוש של הגבולות שנוצר בשל כך, בין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין סוגיות אזרחיות לבין סוגיות צבאיות.

המאמר הרביעי והאחרון בשער א' הוא מאמר של סם ברונפלד, עמית מחקר במרכז דדו, הבוחן באופן ביקורתי את הלמידה של הפיקוד הבכיר בצה"ל, לרבות למידה של מצביאים, על חשיבה אסטרטגיה מהספרות האקדמית הרחבה הקיימת בלימודי הניהול האסטרטגי ומנהל עסקים. ברונפלד שם הדגש במאמרו על הבעייתיות המגולמת בכך והנובעת מהאינטרסים העסקיים המשפיעים על תחומים אלה ('תעשיית האסטרטגיה' לדבריו), היעדר הבהירות המושגית והמתודולוגית המאפיינת אותו והשוני הרב הקיים בין ארגונים צבאיים לבין ארגונים עסקיים המגבילים את יכולתנו להסב תפיסות ומושגים מהעולם העסקי לעולם הצבאי.

שער ב' – מקרי מבחן

מאמרו של מפקד אוגדת הגליל תא"ל שלומי בינדר הוא דוגמה לשימוש בהיסטוריה, על אף המרחק בזמן, לצורכי ההווה. בינדר ניתח את התפקוד של אלוף יצחק חופי, מפקד פיקוד הצפון בחודשים שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, כיוון שחש כי בהיבטים מסוימים האתגרים הארגוניים שעמדו בפני חופי, אשר ביקש לרתום את המטכ"ל לשינויים שנראו לו נחוצים, דומים לאלו שהוא, כמפקד אוגדה, התמודד איתם עם כניסתו לתפקיד. המאמר מציג מקרה מבחן מפורט של הנושא שתואר באופן כללי במאמרו של ברוך ופינקל ובאופן פרטני במאמרו של גופמן – השפעה על הרמטכ"ל. בינדר מתאר כיצד הצליח אלוף חופי לשכנע את הרמטכ"ל דוד אלעזר לעשות שינויים משמעותיים בתחומי ארגון מרחב הלחימה – קירוב מחנות של יחידות מילואים, סלילת דרכים, תקשורת, מכשול ועוד – במסגרת כוננות 'כחול לבן' שהחלה במאי 1973, וכיצד ממש ערב המלחמה לחץ על הרמטכ"ל באמצעות שר הביטחון משה דיין לתגבר את הכוחות ברמת הגולן. למהלכים אלו הייתה השפעה משמעותית על הצלחת הפיקוד במלחמת יום הכיפורים, אבל הלמידה מהמקרה שניתח בינדר, רלוונטית לימינו כמעט באופן מלא לכל מפקד פיקוד או מפקד אוגדה מרחבית האחראי על מענה לאיומים במרחבו.

תא"ל דדו בר כליפא, מפקד בית הספר למלחמה ומפקד אוגדת סיני, מנתח את המצביאות הייחודית של יגאל אלון כמפקד הפלמ"ח ואחר כך כמפקד חזית הדרום במלחמת העצמאות. אלון, על פי בר כליפא, ידע לפתח תפיסה ותוכנית למגוון בעיות מבצעיות שונות תוך התאמה יוצאת דופן בין היכולות המוגבלות שעמדו לרשותו, ובין האתגר המבצעי באמצעות רעיונות תחבולניים – במבצע "יפתח" לכיבוש הגליל העליון ובמבצעי "יואב" ו"חורב" מול המצרים בנגב. במבצע "חורב" שבו תקפו כוחות צה"ל לתוך סיני – עד אום-כתף ואל-עריש – התמודד אלון מול הנחיותיהם המגבילות של ראש אג"ם יגאל ידין ומול דוד בן-גוריון ששיקוליהם היו מדיניים. אלון הצטיין גם במתן חופש פעולה רחב לכפופים לו ומימש באופן חריג בהיקפו את גישת 'פיקוד המשימה'.

תא"ל יובל אילון, ראש מספן מודיעין בחיל הים, מציג את מקרה המבחן של אדמירל צ'סטר נימיץ אשר מונה להיות מפקד הצי האמריקאי בעיצומה של מלחמת העולם השנייה וזמן קצר לאחר אירועי פרל-הרבור. אילון בוחן את האופן שבו הצליח נימיץ להטות את המערכה לטובת ארה"ב באוקיינוס השקט לצורך הצבעה על שורה של מאפיינים אישיותיים ותפקודיים שבראיתו הם חיוניים גם בימים אלה למצביא הימי. פרופסור איתן שמיר, חוקר מדע המדינה מאוניברסיטת בר-אילן, מציג במאמרו מספר היבטים מוכרים פחות של התנהלות הרמטכ"ל ושר הביטחון לשעבר משה דיין כמצביא באמצעות בחינת תפיסותיו ומעשיו בתחום

הניהול-ארגוני. באמצעות מתן הדגש ייחודי לסוגיות שגרתיות ויום-יומיות, כגון ניהול לוח זמנים, ניהול ישיבות, שיטות למידה ובניית מטה מקצועי, מציג פרופ' שמיר באור חדש לא רק את דיון אלא גם את דמות המצביא הצה"לי בכלל. הדמות המצטיירת ממאמרו היא עשירה ומורכבת יותר מכפי שנהוג כיום להציג את דיון, ובוודאי היא שונה בצורה משמעותית מהאופן שבו אנו חושבים על דמותו של המפקד הבכיר בצה"ל כיום.

המאמר האחרון בשער זה הוא פרי העט של פרופסור דני אורבך, היסטוריון מהאוניברסיטה העברית, המציג את סיפורו של הגנרל היפני נוגי מְסוּקָה במהלך מלחמת רוסיה-יפן. תרומתו הייחודית של מאמרו של פרופ' אורבך לגיליון זה נובעת לא רק מכך שהוא מספק הצצה לתרבות צבאית שונה מזו המוכרת לקוראנו, אלא גם בשל הניסיון למקם את תפקיד המצביא ותפקודו בשדה הקרב בהקשר רחב יותר של נסיבות ארגוניות, מבצעיות ותרבותיות. זאת ועוד, פרופ' אורבך מציב סימני שאלה באשר לאופן שבו אנו לומדים ממקרי מבחן היסטוריים של מצביאים ומציע לצורך כך גישה יותר ביקורתית ומורכבת.

סקירת ספרות

גל פרל פינקל, חוקר מרכז דדו, סוקר את ספרו של גנרל ויליאם סלים הבריטי "מתבוסה לניצחון" (הוצאת מערכות, 1977). פרל פינקל מנצל את ספרו של סלים שעוסק במאבק בצבא היפני במהלך מלחמת העולם השנייה, לצורך דיון רחב יותר אודות דמות המצביא. פרל פינקל מקיים דיון היסטורי והשוואתי בין דמותו ופועלו של סלים לבין דמותם ופועלם של מצביאים נוספים (מוינגייט ועד לרמטכ"ל לשעבר גבי אשכנזי), וכך הוא מצליח להצביע על מספר מאפיינים בולטים בראיתו אשר מגדילים את הסיכוי להצלחת המצביא, במיוחד על מחויבותו ללמידה מתמשכת של האויב, של עצמו וכוחותיו, של הסביבה ועוד. כך זוכה הקורא לא רק לספר מרתק וכתוב היטב, אלא גם להעמקה תאורטית נוספת אודות דמות המצביא המוצלח.

ממאמרי הגיליון השונים ניתן להצביע על מספר תובנות אודות המצביא והמצביאות. כישורי המצביא ויכולותיו אמורים לבוא לידי ביטוי לא רק בשדה הקרב אלא גם בלקיחת אחריות על תהליכי הלמידה בארגון, במתן הכוונה עקרונית ליחידתו בראייה לעתיד נוכח בעיה מבצעית או ארגונית, בשכנוע בכירים ממנו בצורך בשינויים הקשורים לבעיה שעליה הוא מופקד וכדומה. מבחינה זאת בעוד שנראה שקיימים מאפיינים אוניברסליים למצביאות, שאותם יכול ללמוד האדם הנמצא בעמדת מצביאות הן מההיסטוריה הצבאית והן מתחומי הניהול והאסטרטגיה, האתגרים שעומדים תמיד יהיה בעלי הקשר אסטרטגי ומערכתי ייחודי, ולאורם יצטרך המצביא לגבש רעיון למערכה וליישמו.

בדומה לגיליונות קודמים של בין הקטבים, גם הגיליון הנוכחי מציע לקוראיו לא רק תשובות אלא גם סימני שאלה, שכן יחדיו מאמרי הגיליון עלולים להותיר את קוראיו עם מבוכה מסוימת באשר לדמותו של המצביא הצה"לי ולמהותה של המצביאות הצה"לית בעשורים האחרונים. כך בחירת מרבית הכותבים להתמקד בדמויות מהמחצית הראשונה של המאה הקודמת מעלה את האפשרות שהמצביאות הצה"לית היא תולדה של דרך המלחמה שאפיינה את עשוריה הראשונים של המדינה דרך מלחמה שמוקדה תמרון ממוכן המאפשר תנועה מהירה והכרעת האויב בשטחו. אולם בעשורים האחרונים השתנתה דרך המלחמה

הישראלית לטובת העדפת הפעלת כוח מנגד, שחיקתית ולצרכים הרתעתיים. האם וכיצד השפיע השינוי בדרך המלחמה הישראלית על דמות המצביא הצה"לי ומהות המצביאות הצה"לית? שאלות אלה ואחרות צריכות להעסיק את כל מי שמייחס חשיבות רבה לפיקוד הצבאי הבכיר בצה"ל, ואנו מקווים שהגיליון הנוכחי סיפק חלק מהכלים הנחוצים לכך.

קריאה מהנה!

תא"ל (במיל") ד"ר מאיר פינקל

סא"ל איתי חימיניס