

מקומה של מנהיגות צבאית בישראל לאור "אסטרטגיית צה"ל"

כרמית פדן ועוזי בן-שלום

מבוא

מפקד בצבא נדרש להניע את אנשיו לפעולה בתנאים קשים כדי להשיג את המשימות המוטלות עליו. אחד הכלים העיקריים כדי להשיג את המטרה הזאת הוא מנהיגות הנשענת, בין היתר, על יכולתו להבין כיצד להניע את אנשיו לפעולה. מנהיגות צבאית שונה ממנהיגות בארגונים אזרחיים. השוני הזה נובע ממטרותיהם של הארגונים הצבאיים (לחימה וההכנות לחימה) ומהסביבות שבהן הם פועלים. יכולת המפקד להפגין מנהיגות היא מרכיב חשוב בעוצמת הלחימה של צבא, והיא באה לידי ביטוי, בראש ובראשונה, ברוח הלחימה של יחידותיו.¹

עוצמת הלחימה של כל צבא מבוססת על אינטראקציה בין שלושה מרכיבים: תבונה, חומר ורוח הלחימה.² המרכיב התבוני בא לידי ביטוי בתפיסה כיצד יש לארגן את כוחות הצבא ולהפעילם בלחימה. ביטוי מובהק לכך הוא תורת הלחימה ומידת בקיאותם של אנשי הצבא בתורה הזאת וברקע התיאורטי והאמפירי העומד מאחוריה. המרכיב החומרי כולל את כלי הנשק: כמותם, איכותם וכשירותם. המרכיב של רוח הלחימה בא לידי ביטוי ברצון לצאת לחימה, בנכונות ליטול במהלכה סיכונים ואף להקריב את החיים. עוצמת הלחימה של צבא נובעת מן ההרמוניה המושגת בין שלושת המרכיבים האלה, והיחס ביניהם הוא יחס של מכפלה: היעדרו של אחד מהם פוגע בהכרח בעוצמת הלחימה הכוללת של הצבא ובמקרים מסוימים אף מבטלה כליל. במהלך השנים נטען נגד צה"ל שהוא לוקה בכל הנוגע למרכיב התבוני של המלחמה. במילים אחרות: קציניו סובלים מהיעדר למדנות, מתבססים על ניסיון מעשי בלבד, ויש להם ידע מוגבל מאוד בהיסטוריה צבאית.³ ביטוי מובהק לכך היה היעדרן של תפיסת ביטחון לאומית ושל תפיסה צבאית הנגזרת ממנה. "אסטרטגיית צה"ל" נותנת מענה משמעותי לטענה ההיסטורית הזאת: מדובר בתפיסה צבאית קוהרנטית, ברורה

וגלויה לעיני הציבור. אולם לטענתנו, המסמך הזה מחמיץ את ההקשר של האדם במלחמה, והדבר בא לידי ביטוי בכך שמהמסמך נעדר המרכיב של רוח הלחימה במנהיגות הצבאית.

אומנם המסמך הזה, במהותו, הוא תשובה לטענות על היעדר למדנות בצה"ל (ונוכחי כי הספר "תורת הקרב", שנכתב ב-1964, שימש את צה"ל עד לפני שנים ספורות), אך הוא אינו נוגע בעובדה הברורה שצה"ל לא השכיל לתרגם את העליונות החומרית שלו לעוצמת לחימה: בעשרות השנים האחרונות נהנה צה"ל מעליונות חומרית מוחצת על יריביו – והדבר בלט במיוחד במלחמת לבנון השנייה ובמבצעים "עופרת יצוקה" ו"צוק איתן" – אך למרות זאת הוא לא הצליח לתרגם את היתרון החומרי לניצחון בשדה הקרב או, לכל הפחות, לקיצור משך הלחימה. לטענתנו, למרכיב, שאותו אנחנו מכנים "רוח הלחימה", יש תפקיד מכריע בכך. ואת רוח הלחימה, כידוע, קובעת במידה רבה מנהיגות המפקדים. במסמך יש אומנם אזכורים לדרוש בתחום המנהיגות, אך הם לקוניים, ולא נראה כי העיסוק בהם הולם את הביטוי הראוי שיש לתת להם. השורה התחתונה היא שממד המנהיגות הצבאית, שכל כך חשוב לרוח הלחימה, חסר ב"אסטרטגיית צה"ל".

העיסוק ברוח הלחימה הוא בעצם העיסוק בסוגיית "האדם בקרב" (The Human Element),⁴ ויש לזכור שבסופו של דבר האדם הוא שמנצח או מפסיד בקרבות. במילים אחרות: האדם הוא הערובה להצלחה והוא גם יכול להיות המקור לכישלון, שכן רוח הלחימה היא שמספקת לצבא את היכולת לפעול.

רוח הלחימה אינה רק גבורה במובן הרגשי אלא גם הגורם שמעניק לכוח הצבאי קוד מקצועי, לעיתים בלתי כתוב, להתנהגות ולפעולה – קוד המשקף את המוסר הארגוני. אם המרכיב הזה נותר מוזנח, ללא השקעה, אין שום כמות של משאבים שתוכל לפצות על כך. המרכיב שנקרא "רוח הלחימה" מספק לצבא את היכולת לגייס את אנשיו, להניעם לפעול ולהילחם והוא בנוי על שלושה עיקרים: יסודות אתיים, לכידות ומוטיווציה לקרב. למנהיגות צבאית יש חשיבות רבה לביסוס כל השלושה. מדובר בממד שעומד בפני עצמו ואינו קשור באופן ישיר לעוצמתו של הארגון הצבאי בחומר, קרי באמצעים הפיזיים.

הכותבים של "אסטרטגיית צה"ל" ניסחו באופן מדויק את דיוקנה של המלחמה בעת הנוכחית. הם היטיבו לתאר את ההקשר שבתוכו פועל צה"ל, הגדירו את היריב, את מאפייניו ואת מאפייני פעולתו, גיבשו מענה רעיוני ליריב באמצעות הגדרת שלושה מצבי תפקוד צבאיים (שגרה, חירום, מלחמה) וקבעו שהתמרון היבשתי הוא המענה המרכזי בעת מלחמה לצד "חיזוק הממד הקיברנטי ושימור של העליונות המודיעינית, האווירית והימית".⁵

במסמך מושם דגש חזק על האמצעים הפיזיים-טכנולוגיים (כמו מחשוב, דיגיטציה, איסוף מודיעין, לוחמה קיברנטית, הפעלת נשק מדויק) שנתמכים בהגיונות פעולה ובדפוסי פעולה שונים כמו רשתיות, שילוביות ותמרון. האמצעים האלה משלימים זה את זה ותומכים זה בזה ואמורים להוביל לפירור כוחות היריב באמצעות פעולה בוזמנית במרחב הפיזי, הקיברנטי והלוגיסטי.

אין חולק על כך שהאמצעים האלה נדרשים כדי לייצר מענה הולם במאפייני העימותים של היום. עם זאת, נראה כי הדגשים במסמך מסיטים את המבט מהדרג הנתון בקרב ועוסק בלחימה בהקשר הטכנו-טקטי: החיילים ומפקדיהם. תשומת הלב ממוקדת באמצעים הפיזיים, ב"מכונות", ומועברת אל הרמה המערכתית והאסטרטגית. המסמך אינו מקדיש די מקום לכך שבחוד החנית של ביצוע התמרון, ההשמדה, שחיקת האויב נמצא חייל הנתון בקרב ומתמודד עם מצבי לחימה. במצב כזה מושפע החייל באופן מכריע ממנהיגות מפקדיו.

העיסוק המוגבר בחומר והזנחת הממד האנושי-חברתי של המנהיגות הצבאית הם ניסיון להסדרה שכלתנית של מעשה המלחמה ולכן מייצרים "סטריליזציה" של הלחימה ושל ההכנות לקראתה. הגורם האנושי נעדר ממנה בשני היבטים: בהיבט ההנעתי – שמבטא את כוח הרצון של אנשי הצבא לצאת לקרב ולהתמיד במעשה הלחימה – ובהיבט החברתי שמבטא את הנכונות לשלם את מחיר הלחימה. שני ההיבטים המשמעותיים האלה של רוח הלחימה נמצאים בתחום אחריותם של מנהיגים צבאיים ושל הארגון הצבאי והם אינם מושפעים באופן ישיר מהלכי הרוח בציבור אלא באופן עקיף בלבד.

אין חולק על כך שצה"ל הוא ארגון רב עוצמה, אך הוא יעשה טעות חמורה אם יתבסס רק על עוצמתו החומרית ועל התחכום הטכנולוגי שכל כך מאפיינים אותו כיום. מסיבה לא מובנת "אסטרטגיית צה"ל" מתייחסת לרוח הלחימה כאל משהו שהוא מובן מאליו ומתמקדת בממד התבוני של עשיית הלחימה. אפשר שהגישה הזאת נובעת – אולי באופן לא מודע – מהתקווה שעליונותו החומרית המוחצת של צה"ל על פני כל יריביו תסייע לו להכריע קרבות. אך כאמור אין די בכך.⁶

בנקודה הזאת ראוי להדגיש כי לדעתנו הממד של רוח הלחימה אינו ערך שהוא חיצוני למקצוע הצבאי וכי הוא אינו יכול להתקיים ללא רמה צבאית מקצועית הולמת. במילים אחרות: לידיעת המקצוע הצבאי יש השפעה מכרעת על רוח הלחימה בעת הלחימה. אמצעים שונים לחיזוק המחויבות והמוטיווציה לשירות בצה"ל, כמו מסעות "עדים במדים", אינם משפיעים באופן ישיר על רוח הלחימה בעת הלחימה. כוחם ניכר רק במעטפת – בגיוס לשירות וביכולת להתמיד בו חרף הקשיים. לעומת זאת, רוח הלחימה אינה מבוססת על צעדים מגייסים כאלה שהם חיצוניים לגמרי למקצוע הצבאי.

האדם במלחמה והמנהיג הצבאי

מן הראוי היה שהגורם שאותו כינינו "האדם במלחמה" יופיע בשלושה חלקים ב"אסטרטגיית צה"ל": בהפעלת כוחו של צה"ל, בתפיסת הפיקוד והשליטה וארגון צה"ל ללחימה ובבניין הכוח של צה"ל.

הגורם האנושי בלחימה⁷ הוא אחד ממרכיבי היסוד בהפעלת כוחו של צה"ל והוא בא לידי ביטוי, בין היתר, באיכות ההחלטות וביוזמה של המפקדים, באופן שבו מבוצעות המשימות (הדרישה היא שהביצוע יהיה "מלא, מהיר ובמינימום משאבים"⁸) וברוח הלחימה של המפקדים ושל הכוחות. אולם אופן ההפעלה של הגורמים המבצעים וכן הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהם אינם מפורטים. האזכורים של רוח הלחימה במסמך הם לקוניים, ואין בו דיון בגורם האנושי ובגורמים המניעים את האדם בקרב. אף אין הבהרה למה הכוונה במונח "איכות מפקדיו". לאיזו "איכות" מכוון הכתוב? כיצד ניתן לעודד את רוח הלחימה? האם מדובר בעניין צבאי-פנימי בלבד או שזו כוללת גם היבטים חוץ-צבאיים, חברתיים?

בכמה סעיפים מוזכרים גופים מבצעים, כמו מודיעין וכוחות מתמרנים, אך אין פירוט מיהו האדם הפועל בתוך הגופים המבצעים האלה. ב"אסטרטגיית צה"ל" מודגש הצורך המתמיד לפענח ולהבין את אופי העימות כדי להגדיר את מצב התפקוד הצבאי בהתאם לכך (על פי החלוקה לשגרה, חירום ומלחמה). פענוח כזה מחייב איסוף מודיעין באמצעים שונים והפיכתו לידע לצורך הערכת המצב במרחב ולצורך הגדרת המצב הצבאי, הגיון הפעולה ודפוס הפעולה הנדרש. אין בכך חידוש. הדברים האלה נעשו עוד לפני שנוסח ונכתב מסמך האסטרטגיה. עם זאת, ניסוח בכתב של אופן ההתנהלות המערכתית מסייע להמשיג את התהליך ולחלק תחומי אחריות בין הגורמים השונים השותפים בתהליך הזה כמו גם לסמן את תרומתו היחסית והמוחלטת של כל גורם. כל גורם השותף לפענוח של מצב התפקוד הצבאי או שהוא חלק מהמענה הכולל לאותו המצב צריך להוכיח את מקצועיותו בשני מובנים: בכושר הביצועי וברמה המקצועית של מפקדיו.⁹ כושר הביצוע בא לידי ביטוי ביכולתו לפענח ולהבין את המרחב, את הגיון הפעולה ואת דפוסי הפעולה הנדרשים כדי לתרום ליצירת מענה צבאי שמותאם לאתגר המבצעי. רמתם המקצועית של המפקדים באה לידי ביטוי בשליטת המפקדים בהגיון הפעולה ובהפעלת דפוס הפעולה והאמצעים הפיזיים בעת יישום המענה למצב הצבאי שהוגדר. במילים אחרות, מדובר בכושר לבצע את ההחלטות בפועל ולהניע את הכוח הצבאי כדי לממשן.

כדי ליישם את הגיון הפעולה ואת דפוסי הפעולה האלה נדרשים המפקדים לראות במנהיגותם לא רק אמצעי להשפעה פיקודית בין-אישית, כזו המנוהלת "מלמעלה למטה", כי אם גם להשתמש בכישורי המנהיגות שלהם כדי ליצור מערך סינרגטי בין יכולותיהן הייחודיות של היחידות השונות. כל זאת במטרה להעלות את מסוגלותן

של הארגון בכללותו להתמודד עם האתגרים המוצבים בפניו. לשם כך עליהם לקיים שיח רצוף עם מפקדים אחרים.¹⁰

בניית היתרון היחסי של צה"ל נשענת אפוא על מקצועיותם של הגופים המבצעים, ובכלל זה על יכולתם להפעיל את האמצעים הפיזיים שברשותם, אך ב"אסטרטגיית צה"ל" לא מוזכר הגורם האנושי העומד מאחורי כל אלה. חיילים ומפקדים כלל אינם מוזכרים במסמך בהקשר של היותם הגורם המאפשר לממש את יכולות הליבה הנדרשות מצה"ל (למשל, הפעלת כוחות מתמרנים או בנייה של מרחב הסייבר).

אין ספק כי בבסיס המסמך עומדת ההנחה שלפיה יש צורך לפתח כוח אדם לשם תכנונו ויישומו של בניין הכוח בצה"ל. אך ההתייחסות לכוח האדם היא כאל כמות (מסה) הדורשת בעיקר ניהול, תכנון והקצאה, אך לא מנהיגות. כך, לדוגמה, בפרק העוסק בבניין הכוח של צה"ל נכתב כי חיזוק היכולת לזהות שינויים (בזירת המלחמה) תוך כדי עימות יבוצע, בין היתר, באמצעות "הכשרה ואימונים לחיזוק העצמאות, היוזמה והיצירתיות של מפקדים".¹¹ כן מוזכר הצורך לפתח כוח אדם במסגרת התכנון והיישום של בניין הכוח.

אולם מעבר לתיאורו של רף מקצועיות נדרש לא מפורט מהי התפיסה העומדת בבסיס הפיתוח של כוח האדם ואילו מיומנויות וכישורי מנהיגות, שאינם ניהוליים, נדרשים כדי לממש את הדרישות האלה. כמו כן אין התייחסות מפורטת לגורם האנושי, לרוחו ההפכפכה של האדם בעת מלחמה ולממדים הבלתי רציונליים המאפיינים אותו נוכח פני הקרב כמו: גאווה, תקווה, אימה וסערת רגשות. לכן לא ברור מהי התפיסה בנוגע לשאלות כיצד יש לפתח ולטפח את רוח הלחימה של צה"ל ואיזו מנהיגות נדרשת למצב כזה. כמו כן אין אזכור להשפעות חברתיות החוץ-צה"ליות והפנים-צה"ליות (הנוגעות גם לחלוקת משאבים) על יכולתו של צה"ל לגייס חיילים ומפקדים לשורותיו, להשאירם בתפקידי פיקוד וכן לפתח ולטפח אותם בשירותם לאורך זמן. זאת, כאמור, לבד מן הדרישה להעמדת איזשהו רף מקצועי שנדרש מהם.

מוטיווציה בקרב מבטאת בסופו של דבר היבטים שונים של רוח הלחימה המותאמים לסביבת הקרב. על המנהיג הצבאי להגביר את רוח הלחימה ולשמרה. בה בעת עליו למתן את ההשפעה של הסביבה החברתית החיצונית לצבא, אשר מטבעה נוטה לקיצוניות רבה ולהפכפכות בלתי מבוקרת במצבי הרוח. לכן מנהיג צבאי צריך לזהות את הגורמים הנוגעים לרוח הלחימה שעליהם הוא יכול להשפיע או שאותם הוא יכול לפתח בקרב פקודיו. הגורמים האלה כוללים, קודם כולל, אימונים צבאיים, יצירת גאווה במקצוע הצבאי, משמעת צבאית, מנהיגות צבאית ולכידות. רשימת הגורמים האלה היא ארוכה, אך יש להדגיש שוב שהתנאי הבסיסי לרוח הלחימה הוא המקצועיות הצבאית. בהיעדרה לא יכולה להתקיים רוח לחימה.¹²

מקצועיות אינה מבוססת רק על ידע טכני-ניהולי, אלא בראש ובראשונה על הבנת האדם במלחמה. יכולת המנהיג להגביר את ההשפעה החיובית של הגורמים המדרבנים את רוח הלחימה ולמתן את ההשפעה השלילית של סביבת הקרב תשפר את יכולת החיילים לתפקד ביעילות בקרב ולמלא את משימות הלחימה.¹³

מפקדי צה"ל אכן מקדישים חלק ניכר מזמנם כדי ללמוד ולפענח מה מניע חיילים בקרב, מה מניע אותם לבצע את משימותיהם ומה עליהם לעשות כדי לגרום לכך שיבצעו אותן. המשימה של החייל הבודד הפועל במסגרת כוח לוחם היא די מוגדרת: עליו לנוע לעבר האויב, להסתער עליו ולהשמידו או לתמוך באלה המסתערים עליו ונלחמים בו. אלה הן פעולות שכרוכות בסיכון רב, שכן האויב הוא בעל עוצמה, תוכניות ותבונה משלו. כדי שהחיילים ייקחו על עצמם סיכונים ויתפקדו היטב תחת אש נדרשים מנהיגים צבאיים לייצר – עוד לפני הלחימה – את התנאים המתאימים. במילים אחרות: עליהם להשפיע על הרוח של חייליהם במהלך הלחימה ואף להבטיח כי זו תתקיים גם בשלב של חשבון הנפש והסקת המסקנות לאחר הלחימה. המאמץ הזה אינו מתבסס רק על הספקת כלים פיזיים ועל תבונה אינטלקטואלית.

לכן יש חשיבות גדולה לכך שמסמך מכונן כמו "אסטרטגיית צה"ל" יכול בסעיפיו השונים התייחסות למכלול הגורמים שמעצבים את רוח הלחימה. כשזה יקרה, תהיה בכך הכרה בחשיבות שמייחס צה"ל לא רק לתורה ולחומר אלא גם לרוח.

הערות

1. לדוגמה: John M. Spizer, "Leadership and Combat Motivation: The Critical Task," *Military Review*, Volume 89, No. 3, May-June 1999, pp. 66-70, <http://goo.gl/AQGAHY>
2. British Army Doctrine Publication, Operations 2-2.
3. יעקב חסדאי, "הקצונה בצה"ל בין מיתוס למציאות", **מערכות** 265, 1978, עמ' 7-11, <http://goo.gl/8mlbey> ראו גם: Avi Kober, "The intellectual and modern focus in Israeli military thinking as reflected in Ma'arachot articles, 1948-2000," *Armed Forces and Society* 30, No. 1, 2003, pp. 141-160, <http://goo.gl/K8LGos> ראו גם: יעקב עמידור, "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", **מערכות** 369, 2000, עמ' 26-31, <http://goo.gl/qt68h1> הצוות לבחינת הכשרת הקצונה הבכירה בצה"ל, כנסת ישראל – ועדת החוץ והביטחון, 3 בינואר 2007, <https://goo.gl/qaBDQg>
4. תורת הלחימה של הצבא הבריטי מבחינה גם היא בין שלושה רכיבים: רעיוני, פיזי ורוחני. לפי התפיסה הזאת יש להבחין בין ההיבט האנושי, הנכלל בתוך המרכיב הרוחני, לבין ההיבט של כוח אדם, הנכלל בתוך המרכיב הפיזי בעוצמת הלחימה. יש לכך ביטוי גם ברוח העשייה של צה"ל מכיוון שניהול משאבי כוח אדם נעשה באופן מתוכנן ורציונלי ובדרך כלל אינו עוסק ברוח הלחימה ובמנהיגות קרבית.
5. **אסטרטגיית צה"ל**, עמ' 3, ראו נספח בספר זה, <http://goo.gl/fGpGiu>
6. מיצוי יכולתם של האמצעים החומריים העומדים לרשותו של צבא ייתכן רק באמצעות מנהיגות מפקדיו. המנהיגות הזאת היא, כאמור, חלק מהמרכיב הרוחני בעוצמת הלחימה. את הטענה הזאת מחזק ד"ר דון שניידר (קולונל, פרופסור אמריטוס למדע המדינה בווט פוינט וחוקר ב-Army War College): "זה לא משנה איזו טכנולוגיה יש לך; אתה זקוק למנהיגים... אנחנו סומכים על כך שהאנשים יגבשו לעצמם את אמות המוסר שלהם. זו טעות. אנחנו מנסים להימלט מהוויכוח כי

- הוא אינו תקין מהבחינה הפוליטית (פוליטיקלי קורקט)... אבל אתה חי כמו שאתה מתאמן", Don, Snider, The Inter University Seminar on Armed Forces and Society Conference, Chicago, 2015.
7. לצורך חידוד והבהרה יש להבחין במאמר הנוכחי בין שני מושגים: הגורם האנושי (Human Factor) וכוח אדם (Manpower). בראשון הכוונה היא לגורמים פסיכולוגים-הנעתיים, ואילו בשני הכוונה היא למספר האנשים הנדרשים כדי להשיג משימה, ובמילים אחרות: ניהול משאבים של כוח אדם שרוחו היא ביורוקרטית ובאה לידי ביטוי במילוי השורות.
8. **אסטרטגיית צה"ל**, עמ' 16, ראו נספח בספר זה.
9. יש כאן הנחה מובלעת שלפיה מנהיגות צבאית מגולמת ואף נמדדת בעיקרה במקצועיות הטכנית של המפקד ורואים בה מקור כוח ואמצעי מרכזי ועיקרי לבנייתה של מנהיגות צבאית.
10. להרחבה ראו: כרמית פדן, "על מנהיגות צבאית-ישראלית בעת הנוכחית: להטוט בין דגמים של מנהיגות", **סוגיות חברתיות בישראל** 20, עמ' 80-107, <http://goo.gl/ZKEoJe>.
11. **אסטרטגיית צה"ל**, עמ' 21.
12. Martin Van Creveld, *Fighting Power: German and US Army Performance, 1939-1945*, Praeger, 1982, <https://goo.gl/oD9RKC>.
13. Peter Olsthoorn, "Courage in The Military: Physical and Moral," *Journal of Military Ethics* 6, No. 4, 2007, pp. 270-279, <http://goo.gl/LelUxx>.