

אתגרי הלמידה וההכשרה של הקצונה בצה"ל

רב-אלוף משה יעלון

האתגרים החדשים מחייבים תהליך מתמיד של בירור והבנת המציאות, על מנת לזהותם ולהכין את המענה הנדרש בזמן שיהיה רלוונטי לעשייה הצבאית - זו היא בראש ובראשונה למידה, המבוצעת באופן שוטף על ידי קציני צה"ל



ראש המטה הכללי



צה"ל מצוי בארבע השנים האחרונות בלחימה קשה ומתמשכת נגד גורמי הטרור הפלסטינים, אשר נשענים בחלקם על התשתית הקיימת של הרשות הפלסטינית, מתעצמים מחוסר פעולתה כנגדם ונהנים מסיוע, מתמיכה ומעידוד של גורמים בסוריה, בלבנון ובאיראן.

העימות הנוכחי עם הפלסטינים הוא עימות השונה שינוי מהותי במאפייניו ובמתכונתו מעימותי העבר שאיתם התמודד צה"ל עד היום. אין מדובר עוד בעימות סימטרי של "צבא מול צבא" שההכרעה בו ברורה ומבוססת בעיקר על ההישג הצבאי, אלא מדובר ב"עימות מוגבל" שבו הצבא הוא חלק (ולא בהכרח חלק מרכזי) מהמאמץ הלאומי הכולל להשגת ההכרעה בעימות.

עימות שונה גם מציב אתגרים שונים, ובכלל זה את הצורך להתמודד עם לחימה בסביבה עירונית רוויית אזרחים, שבה ארגוני הטרור משתמשים באוכלוסייה הפלסטינית כ"מגן אנושי". כך, הופך העימות הצבאי מול הפלסטינים לעימות שבו יש להתמודד יום-יום עם סוגיות מורכבות של הפעלת כוח לצד שמירה על ערכים. הקפדה על טוהר הנשק, הימנעות מפגיעה באלה שאינם מעורבים בטרור ושמירה על כבוד האדם, באופן המחייב שיקול דעת קפדני תוך איזון נכון בין שיקולים מנוגדים ובין ערכים מתנגשים.

כך נוצר מצב שבו תפיסות הלחימה ושיטותיה, אמצעי הלחימה ולעיתים גם המבנה הארגוני ואמצעי הלחימה - אינם מאפשרים למצות את כוחו ואת עוצמתו של צה"ל מול האתגרים הנוכחיים, ולפעמים הם אף אינם רלוונטיים כלל.

האתגרים החדשים מחייבים תהליך מתמיד של בירור והבנת המציאות, על מנת לזהותם ולהכין את המענה הנדרש בזמן שיהיה רלוונטי לעשייה הצבאית - זו היא בראש ובראשונה למידה, המבוצעת באופן שוטף על ידי קציני צה"ל, אשר מהווים את עמודי התווך המקצועיים והערכיים המובילים את החיילים ואת היחידות שתחת פיקודם, ואשר אחראים לכשירותם המקצועית והערכית מול קשת

האתגרים המבצעיים והמוסריים שמולם ניצב צה"ל.

הקצונה בצה"ל

הציפייה שלנו מקציני צה"ל היא שיהיו בראש ובראשונה מנהיגים. זהו נדבך מרכזי של הפיקוד בצה"ל עוד קודם להקמתו - בימי המחתרות והפלמ"ח, בתקופה שהניסיון הצבאי של היישוב היהודי היה עדיין דל, ואמצעי הלחימה היו מועטים. ערכה של המנהיגות, כאז כן היום, הוכח כמרכיב הכרחי לניצחון במלחמה, בעימות ובקרב.

חשוב להדגיש כי מנהיגות אינה ניתנת לא בהצבה לתפקיד פיקודי ולא בהענקת דרגה או במעבר של קורס. מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן. מי שמבקש להיות מפקד ראוי ומנהיג מוביל הרוכש את אמון פקודיו, חייב להיות בעל שלושה יסודות הכרחיים: בעל שורשים וערכים, אדם חושב ו-מקצועי.

הערכים הם הבסיס והמסד שעליהם מושתתת התורה כולה. ערכותו של המפקד באה לידי ביטוי בראייתו את השירות הצבאי כשליחות, הכוללת שלושה ערכי יסוד - הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה, אהבת המולדת ונאמנות למדינה וכן שמירה על כבוד האדם. לערכי יסוד אלו מצטרפים גם ערכים נוספים, ובכלל זה ערך האחריות וערך הרעות, ערכי הדבקות במשימה והחתירה לניצחון, הדוגמה האישית, השמירה על ערך חיי האדם והשמירה על טוהר הנשק, יושרה, אמינות, משמעת ועוד. רק מפקד בעל בסיס מוסרי רחב ואיתן, בעל ערכים ושורשים ובעל הבנה מלאה של הערכים ומשמעותם, יוכל לפעול לאורם ולהטמיעם בקרב פקודיו כנדרש.

אולם, לא די להתברך בערכים הנדרשים, אלא על המפקד לדעת להפעיל שיקול דעת ולתת משקל נכון לערכים, לצרכים ולאימוץ, שעומדים הוא מתמודד. האיזון בין הגורמים השונים הוא ייחודי לכל מצב ומצב, ועל כן אין "פתרון בית-ספר" או נוהל סדור לכל בעיה ובעיה. מכאן שהביטוי המעשי של ערכי המפקד הוא ביכולתו לתעדף ולאזן בין ערכים לכלל הצרכים והאימוץ במידה ובהקשר הראויים, מתוך הבנה רחבה של כלל השיקולים הרלוונטיים.



אף שערכים הם המסד, אין די בהם לקצין ולמפקד בצה"ל. המערכת הצבאית מטבעה, מועדת לשמרנות, לקיבעון ולהיצמדות לקונספציות. קונספציות הן דבר חיוני לכל מערכת, אולם הן נבנות בעיקר מהשלכה של ניסיון העבר על המציאות בהווה, ולכן הסיכון העיקרי בהן הוא התאמתן למלחמות העבר – ולא לאתגרי ההווה והעתיד.

אולם, המציאות משתנה באופן בלתי-פוסק ובקצב גבוה, ועל כן על צה"ל וקציניו לדעת להסתגל למציאות החדשה ולהשתמש באמצעים העומדים לרשותנו באופן שיתאים למציאות החדשה ולקצב השינויים הגבוה.

יכולות הסתגלות והתאמה אלו הן בראש ובראשונה תפיסתיות. יש לוודא שהתפיסות (הקונספציות) שעל פיהן אנו פועלים, אכן תקפות ומתאימות למציאות שבה אנו נמצאים בהווה. לשם כך על התפיסות להיות ברורות ומוגדרות על בסיס שפה ומערכת מושגים משותפת. בנוסף, אסור שהמבנה, הארגון ואמצעי הלחימה הנוכחיים יגבילו את החשיבה בצבא – יש להשתחרר ממשקולות העבר החשיבתיות, התפיסתיות והארגוניות, במסגרת בחינה ועדכון מתמיד של התפיסות המובילות בבניין הכוח ובהפעלתו.

לשם כך נדרש המפקד להיות **מפקד חושב**: עליו ללמוד ולהתפתח באופן מתמיד, ולאפשר את היווצרותה של אווירה ותרבות של דיון פתוח, של חופש מחשבה והבעת דעה, ושל ביקורתיות והטלת ספק. יכולתם של המפקדים והחיילים להביע דעה ללא חשש וללא מורא, היא מקור עוצמה שיש להתגאות בו ולהמשיך ולעודדו. בהיבט זה, עדיפה הצניעות מהכריזמה השתלטנית, מהביטחון העצמי ומהעריצות המחשבתית, שבהתבסס על המדרג הפיקודי מצמצמים את פיתוח החשיבה והלמידה.

על כן, המערכת הצבאית צריכה לעודד חשיבה, העברת ביקורת והטלת ספק, לעורר ולעודד שיח בין מפקד לפקודיו, אך מבלי לשכוח את חשיבות המשמעת שהיא הכרחית במערכת הצבאית. כלומר, על המפקד לדעת ולהבהיר כי לצד **חופש המחשבה** תמיד תמשיך להתקיים **משמעת הפעולה** – רק שילוב של השניים, זה לצד זה, הוא שיאפשר למפקד ולצה"ל להיות רלוונטי ולעמוד היטב במשימותיו למול

האתגרים המתפתחים.

היסוד המשלים לערכים ולחשיבה הוא **המקצועיות**. המקצועיות מתבטאת בשליטה בידע ובמיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד, תוך יישומם בפועל וחתירה לשיפור מתמיד. במסגרת זו על הקצונה בצה"ל להכיר את המקצוע הצבאי על בוריו: להכיר את אמצעי הלחימה ותפעולם, לדעת לנווט, לדעת טקטיקה, להכיר את התרגולות והטכניקות הקרביות ועוד. על כן, מפקד מקצועי הוא מפקד יסודי השואף לדעת את המקצוע הצבאי על בוריו ויודע ליישמו.

אתגרי הכשרת הקצונה

אם כן, שלושת היסודות – ערכים ושורשים, חשיבה ולמידה ומקצועיות, חיוניים הם להצלחתו של המנהיג הצבאי והקצין בצה"ל. הקצונה בצה"ל היא התשתית שעליה מבוססים איכותו וכושרו של צה"ל. ממנה נגזרת שדרת הפיקוד, כמו גם המנהיגות המקצועית והניהולית של הצבא. הקצונה מכתובה נורמות התנהגות וסטנדרטים של רמת ביצוע ומקרינה ערכים על כלל צה"ל.

בהקשר זה, מהווים תהליכי ההכשרה בצבא אמצעי חיוני לביסוס יסודות הקצונה הדרושים, כחלק מהנחלה והטמעה של ידע, ערכים והשכלה לקצונה בצה"ל.

צה"ל שונה מרוב הצבאות המובילים בעולם באופן שבו הוא מאתר את קציניו ומכשיר אותם. קציני צה"ל אינם אנשים שבחרו בקריירה צבאית ופנו מרצונם לאקדמיה המכשירה אותם לכך, אלא אנשים שאותרו ביוזמת הצבא, מתוך שורות החיילים בשירות החובה ולעיתים אף טרם גיוסם, והוכשרו בקורס מעשי קצר יחסית. החיסרון העיקרי בשיטה זאת הוא בכך שרוב הקצינים הללו אינם ממשיכים לשירות ארוך בקבע. היתרון הברור בשיטת איתור זאת על פני שיטות אחרות הוא במאגר הרחב של חיילי החובה ממנו מצביעים על מועמדים ראויים, ובאפשרות לאתר יכולות מנהיגות ופיקוד טבעיות בקרב המיועדים לקצונה, בעודם צוברים ניסיון צבאי מעשי.

החשיבות של נושא הכשרת הקצונה זוהתה בצה"ל כבר מראשיתו: בשנת 1953 הוקם בית

הספר לפיקוד ולמטה, שבו נלמדו עבודת המטה והטקטיקה לצד היסטוריה צבאית, גאוגרפיה צבאית, ארגון וניהול, הכרת המזרח-התיכון ובעיותיה של מדינת ישראל. בשנת 1962 הוקמה המכללה לביטחון לאומי, אשר הוסיפה נדבך של לימודי אסטרטגיה המחברים את המעשה הצבאי עם התכלית המדינית ואת הארגון הצבאי עם החברה והמדינה אותה הוא משרת, ובשנת 1999 הוקמה המכללה לפיקוד טקטי, אשר מאפשרת לקצינים שהוכיחו את יכולותיהם בתפקידי פיקוד זוטרים, לצאת לשנתיים של לימודים צבאיים מעמיקים המשולבים בלימודי תואר ראשון.

סיכום

האתגר העיקרי העומד בפני הכשרת הקצונה בצה"ל הוא יצירת תמהיל נכון של ערכים, כישורי חשיבה ומקצועיות אשר יוטמעו בקרב כלל הקצונה, אם במסגרת תהליכי ההכשרה המרוכזים, ואם במסגרת תהליך ההכשרה הנובע מהתנסות שוטפת בביצוע התפקידים – הכל תוך כדי חיבור מלא לתפיסות העדכניות המפותחות והמיושמות על ידי יחידות צה"ל ועל ידי המטה הכללי.

האתגר העיקרי העומד בפני קציני צה"ל הוא פיתוח ושמירה של ערכים, מקצועיות ויכולת חשיבה, למידה וביקורת אישית. אלה חיוניים על מנת להצליח בתפקיד הצלחה פיקודית, מקצועית וערכית כאחד, וכן על מנת לתעדף ולאזן בין הערכים, הצרכים והאילוצים השונים.

על הקצונה וההכשרה בצה"ל להתמודד עם קצב השינויים הגבוה במציאות שבה אנו חיים, תוך הפגנת יכולת הסתגלות ויכולת לבחון ולהתאים את התפיסות לאתגרים שמציבה המציאות בהווה ובעתיד.

תהליכים ואתגרים אלו אינם מתחילים או מסתיימים בפרקי ההכשרה המרוכזים, אלא נמשכים לכל אורכו של השירות הצבאי ובכל רבדי הקצונה בצה"ל. זהו תהליך חיוני שיאפשר לנו, כצבא במדינה דמוקרטית, להתמודד עם האתגרים המשתנים גם במציאות המורכבת הנוכחית וגם בעתיד לתת מענה מיטבי לביטחון מדינת ישראל ואזרחיה.