

שתיקת הקצינים

פרסום מאמרים עם דעות שאינן קונפורמיסטיות על ידי קצינים הוא בעל חשיבות עצומה למערכת הצבאית בכללותה. הבמה לליבון סוגיות אלה תשמש בעיקר למען הדורות הבאים. לשם כך אנו זקוקים היום למפקדים עם אומץ לפרסם



כתיבת מסמך פנימי היא כלי יעיל ולגיטימי של הבעת דעה, אך היא אינה פותרת את הבעיה של המורא מהמפקד. אזור: בוריס דיקרמן

של הבעת דעה עסק בהרחבה אל"ם אמיר אבולעפיה במאמרו "האומץ להביע דעה עצמאית".¹ אבולעפיה הגיע למסקנה שלקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לדבריו יש לתופעה זו סיבות שונות ותוצאה אחת הרסנית: צבא פחות טוב ויעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי.

שלוש סיבות ארגוניות ומבניות מנה אבולעפיה כדי להסביר את מקור התופעה: נטייתם של מפקדים רבים לראות במחלוקת התקפה אישית עליהם; דיונים רבים מתנהלים כטקס, ואינם מעודדים שיח והגעה לתובנות משותפות; הסגנון הפיקודי של המפקד הבכיר, מידת ביטחונו העצמי, רקעו המקצועי וניסיונו משפיעים ישירות על הקצינים הכפופים בבואם להביע את עמדותיהם. המסקנה העולה מכאן היא שמפקד הרוצה לעשות את מלאכתו נאמנה חייב לא רק לעודד את פקודיו להביע את דעתם, אלא לוודא שהוא נחשף לדעות האמיתיות הרווחות ביחידתו ולמתרחש תחת פיקודו. כל זאת באמצעות יצירת מנגנונים יעילים, רשמיים ושאינם רשמיים. מגוון הדעות הוא האינטרס של הארגון לשם שמירה על איזונים נכונים, הימנעות מקונספציות ומציאת פתרונות יצירתיים.²

אפשרות אחרת, מקובלת פחות, העומדת בפני קצין להביע את דעתו הסותרת את עמדת מפקדיו היא בהדלפת ביקורתו לתקשורת. ככל שדרגת המבקר גבוהה יותר, ומכאן בדרך כלל

סוגיית האומץ של מפקדים בצה"ל להביע דעה עצמאית, במיוחד אם היא ביקורתית, נדונה בעבר. בשל סיבות שונות, ובהן התרבות הארגונית והצורך לרצות את הדרג הממונה, שתיקת הקצינים הייתה הנורמה. קצין שהעז להביע את דעתו נתפס אמיץ. החשיבות של הבעת דעה עצמאית וחשיבה ביקורתית התחדדה לאחר אירועי 7 באוקטובר 2023, וצריכה להפוך ממשא הרובץ על כתפו של הקצין ודורש ממנו תעצומות נפש לפעולה שגרתית, נורמטיבית וערכית של המפקד בצה"ל.

במאמר זה נסקור את הכלים השונים העומדים בפני המפקד להביע עמדה עצמאית, ודאי כזו הנוגדת את התפיסות המקובלות הצבא ומפקדיו. שניים מתוכם הם כלים לגיטימיים: לומר את דברו בחדר הדיונים, או באמצעות כתיבת מסמך פנימי. כלי שלישי, ראוי פחות ולמעשה אינו דורש את אותו אומץ, הוא הדלפה של העמדה לאמצעי תקשורת או לגורמי חוץ. הכלי היעיל ביותר, במיוחד בסוגיות של תפיסות ומדיניות, הוא הכלי הרביעי - כתיבת מאמר שיבטא את המחשבה העצמאית והביקורתית של המפקד הכותב.

היכן אפשר להביע דעה?

המקום הטבעי ביותר שבו יכול מפקד להביע את עמדתו, במיוחד בנושאים מבצעיים ואישיים, הוא חדר הדיונים. באופן זה



ד"ר אמיר גילת, מפקד "מערכות"

אופי פעילות זה לגיטימי לחלוטין - דיון ענייני בחדר הדיונים הוא מאבני היסוד של התנהלות ארגונית תקינה, והיא כאמור תשתפר אם יעודד המפקד להשמיע דברים הנוגדים את עמדתו. בעניין זה הציג בזמנו מפקד פיקוד הדרום, אלוף אליעזר טולדנו, את הדברים בנאום שנשא ביום עיון לזכרו של אריאל שרון שנערך במכללות הצבאיות בראשית 2023: "שתיקת הקצינים הזו, סופה להתנגש בקיר. גם שולחן הדיונים שלי לא מספיק תוסס, ולא מספיק מרעיש, ולא מספיק מתנגד. מהר מאוד מתלכדים לפי הנרטיב שאני רוצה שיהיה בחדר, ואני מזמין את השיח האחר. בדיונים עם פקודי אני אומר שאני אולי הכי בכיר בחדר, אבל אני לא הכי חכם בחדר. אולי גם לא הכי אמיץ בחדר, ואני יכול ללמד אתכם עוד דבר, אבל אל תשתקו. אם יש משהו שקשה למפקד מול רמה כפיפה, זה להיות פחות אמיץ מהכפיף שלו. והרבה פעמים שמפקד יבוא עם יוזמות ויגידו לו שהוא לא מבין את התמונה הכללית, המפקד הזה צריך להגיד: זה לא תפקידי להבין את התמונה הכללית. תפקידי להציע לך רעיונות שישפיעו על התמונה הכללית."

כתיבת מסמך פנימי היא כלי יעיל ולגיטימי של הבעת דעה, אך היא אינה פותרת את הבעיה של המורא מהמפקד, וגם הנמענים של המסמך הם פורום מצומצם. ההבדל הבולט בין שני הכלים טמון בנושא שנדון בהם: השיח בחדר הדיונים עוסק בדרך כלל בנושאים מבצעיים שאסור שיגיעו לדיון רחב מחוצה לו. כך גם המסמך הפנימי. פרט לנושא המבצעי יכולים שני הכלים הללו לעסוק גם בנושאים אישיים. מכאן, שהכלי היעיל ביותר לביורור נושאים שאינם מבצעיים ואינם פרסונליים, כלומר נושאים של תפיסות ודוקטרינות, הוא פרסום מאמר.

גם דרגת המבוקר, כך יעלה העניין התקשורתי בדבריו.³ הדלפות מפי בכירים הן נשמת אפה של תקשורת במדינה דמוקרטית, אך המערכת הצבאית אינה יכולה לעודד תופעה זו או לתמוך בה. העיתונאים, בשם העקרונות של "זכות הציבור לדעת" וחופש הביטוי, חייבים להמשיך ולטפח מקורות שיעבירו להם מידע מסוג זה. צה"ל חייב להילחם בתופעה זו, הפוגעת ביחסים הבין-האישיים בין המפקדים ויוצרת חוסר אמון.

לצד שני כלים אלה להבעת דעה, עומדת לרשות המפקד האפשרות לכתוב מסמכים ולשגרם לרמות הממונות. דוגמה מובהקת לכך היא מסמך סיכום תפקיד של קצין בכיר, שבו חשף שורה של ליקויים ארגוניים, תרבותיים ומבצעיים בהתנהלות הצבא בכלל, ובפיקוד שבו שירת בפרט.⁴ החלק הראשון של המסמך נוגע בדיוק לתוכנו של מאמר זה, והוקדש לפחד להביע דעה. הקצין ציטט בעניין זה אדם מתוך המערכת, שהסביר לו: "החוצפה שלך להגיד את הדברים באופן אמיתי ומדויק הייתה אחלה עד לדרג מפקד הפלוגה, והיא מסכנת אותך החל מדרג המג"ד". הקצין כתב כי זו אמירה מדויקת, אך סירב לאמצה: "העובדה שאנו מבצעים כנסי סגל פיקוד כללי ומאפשרים לכולם לעמוד ולדבר, לא הופכת אותנו לפלורליסטים. הצליל מונוטוני. יותר ויותר פעמים בנוגע ליותר סוגיות אני שומע את עמיתי משתמשים בביטוי 'המלך הוא עירום' בהתכוונם לבכירי המערכת שלא משמיעים את קולם בסוגיות שנתפסות על ידם כבעייתיות".⁵

הדלפות מפי בכירים הן נשמת אפה של תקשורת במדינה דמוקרטית, אך המערכת הצבאית אינה יכולה לעודד זאת. צה"ל חייב להילחם בתופעה, הפוגעת ביחסים הבין-האישיים בין המפקדים ויוצרת חוסר אמון

שלושה נושאים, לשם ההדגמה, היו ראויים לפרסום לפני 7 באוקטובר, ויכלו לאתגר את המערכת לחשוב מחדש על תפיסותיה:

א. הערכה מחודשת של תפיסת ההגנה בגבול עזה: ניתוח ביקורתי של מערך ההגנה הפיזי והאלקטרוני בגבול, כולל בחינת תרחישי קיצון של חדרה המונית. המאמר היה יכול לבחון את ההנחות הבסיסיות של תפיסת ההגנה, לזהות נקודות תורפה פוטנציאליות ולהציע שיפורים במערכות ההתרעה, התגובה המיידית וההגנה על האוכלוסייה האזרחית.

ב. אתגרי המודיעין והערכת האיום מול חמאס: בחינה מעמיקה של יכולות איסוף וניתוח המודיעין מול התנועה, תוך התמקדות בזיהוי סימנים מקדימים להסלמה. המאמר היה יכול לדון בצורך בשינוי פרדיגמות בהערכת כוונות ויכולות האויב ולהציע דרכים לשיפור ההבנה של דפוסי פעולה חדשים ובלתי צפויים של חמאס.

ג. תפיסת ההפעלה של כוחות המילואים בתרחישי חירום: ניתוח מקיף של מוכנות מערך המילואים לתגובה מהירה

טבלה 1: ההבדלים בין הכלים להבעת דעה עצמאית

מספר נמענים	חדר הדיונים	הדלפה	כתיבת מסמך פנימי
מספר נמענים	מצומצם	רחב	מצומצם
שיטת הבעת דעה	דיבור	דיבור	כתיבה
מורא מהמפקד	קיים	לא קיים	קיים
אופי הפעילות	לגיטימי	לא לגיטימי	לגיטימי
אופי טיפוס של הנושא	מבצעי ואישי	אישי	מבצעי ואישי

לכל אחד משלושת הכלים יש יתרונות וחסרונות, וניתוח נכון שלהם יוביל לבחירה בכלי המתאים ביותר (ראו: טבלה 1). כתיבת מסמך היא כלי טוב של מפקד להביע את עמדתו, עם זאת הוא מגיע לתפוצה מצומצמת של נמענים ואינו זוכה לחשיפה רחבה. לעומת זאת, בדיון סגור מספר הנמענים השומעים את עמדת הקצין בעל הדעה העצמאית מצומצם (מכאן גם סיכוי מופחת להדלפה) והמסר מועבר בשיח בעל פה (דיבור), תוך אפשרות למורא מן המפקד הבכיר שעל עמדתו חולקים.



מרכז אש משולב. פרסום מאמר מקצועי מאפשר ליצור קשרים חדשים ושיתופי פעולה ולהרחיב את הרשת המקצועית. צילום: אתר צה"ל

נושאים: היסטוריה והיסטוריה צבאית; טקטיקה ואסטרטגיה; מנהיגות; ניהול וכושר קבלת החלטות; טכנולוגיה ועוד. בשל כך קבע רא"ל כוכבי כי יש הכרח לחזק את הממד המחשבתי-אינטלקטואלי, באמצעות קריאת ספרות מקצועית וצפייה בסרטים דוקומנטריים רלוונטיים. בכל שנה הגדיר ספר, מאמרים ומדיה דיגיטלית חובה לקציני צה"ל מדרגת סא"ל ומעלה, כאשר קבע כי כל מפקד זרוע או אגף יגדיר ספר חובה לכלל הקצינים שתחת פיקודו. הספרות והמדיה יהיו מותאמים למאפייני הגופים השונים.⁶

לצד נדבך הקריאה יש להוסיף את נדבך הכתיבה, כפי שכתב הרמטכ"ל הנוכחי, רא"ל הרצי הלוי, בדברי ברכה לספר במלאת 80 שנים ל"מערכות": "המקצוע הצבאי הוא מקצוע מעשי ועיוני כאחד. הוא מחייב את העוסק בו להיות משכיל, יצירתי, סקרן, ביקורתי, צמא דעת ומחושב". רא"ל הלוי התייחס למימוש עקרון הספרא וסיפא וקבע: "המקפיד לקרוא מעשיר את ידיעותיו, מחדד את חשיבתו ומשפר את ביצועיו. מי שכותב הופך את כל אלה לאפשריים".⁷

חוקר הצבא בעז זלמנוביץ' הסביר כבר לפני כמה שנים שלכתיבה יש משמעות לעשייה הצבאית וליכולת הפעולה של צה"ל בשני עניינים: יכולת החשיבה ולקייח אחריות. מעבר להעברת מסר וליצירת תקשורת בין אנשים, הכתיבה היא אמצעי חשיבה. היא מחייבת אותנו לסדר בצורה הגיונית, רצופה ומהודקת

בתרחשי חירום קיצוניים. המאמר היה יכול לבחון את יעילות מערכות הגיוס, ההכשרה והציוד של כוחות המילואים, ולהציע רפורמות לשיפור זמני התגובה והאפקטיביות המבצעית בעת משבר פתאומי.

פרסום וקידום שיח מעמיק בנושאים אלה היו עשויים לתרום לשיפור המוכנות והתגובה של צה"ל לאירועים דוגמת 7 באוקטובר. מאמרים אלה אינם עוסקים בנושאים מבצעיים או אישיים, לא היו חושפים מידע רגיש והיו מאפשרים שיח עקרוני בסוגיות של תפיסות ומדיניות.

המפקד הכותב

במהלך שנות קיומו של צה"ל נכתב רבות על החשיבות של קריאה בקרב מפקדיו, כחלק מהתפיסה של "חיזוק הצבא כפרופסיה". ביטוי לכך אפשר למצוא בהחלטת הרמטכ"ל ה-22, רא"ל אביב כוכבי, לחייב את מפקדי צה"ל בקריאת ספרות מקצועית. בבסיס ההחלטה עומדת ההבנה כי מפקד בכלל ומפקד המוביל חיילים לקרב בפרט, הוא איש מקצוע שנדרש ללמוד ולרכוש ידע רלוונטי, ובכלל זה לצבור ידע על אירועי עבר צבאיים, מקרי בוחן ודוגמאות שמהן יוכל להשתמש ברגע האמת.

המקצוע הצבאי ייחודי, שכן הוא משלב החלטות תחת אש ויכולת ניתוח מהירה ומקצועית. הוא מחייב ידע במגוון

את המחשבות שמתרוצצות במוחנו. "ברגע שניסחנו את מחשבותינו בכתב, אנו מעמידים אותן לביקורת - גם שלנו וגם של אחרים. הכתיבה החשובה ביותר, אך גם הקשה ביותר, היא כתיבתה של פקודת מבצע ובמיוחד הגדרת המטרה, המשימה והרעיון המרכזי המבוטאים בסעיף 'שיטה כללית'. זלמנוביץ' מצא סיבה חשובה לעידוד הכתיבה בקרב מפקדים, אך יש לה תפקיד חשוב נוסף: היותה כלי לגיטימי ורחב תפוצה לדיון ענייני בסוגיות שונות.⁸

שלא כבדיון ובמסמך פנימי, שהם תוצר של הכותב בלבד, מאמר עובר בקרה של גורמים חיצוניים, אובייקטיביים ומקצועיים, המשמשים מסננת למסר המועבר לנמען. הם בוחנים את תוכנו, סגנונו ובעיקר את התאמתו לפרסום על פי תבחינים אחידים

במאמר אחר שפרסם ב"מערכות" סא"ל ניב מינקוב, נכתב כי הקצין צריך להיות בין היתר בעל מיומנויות ויכולות של חשיבה ביקורתית, יכולת לימוד מעמיקה של המציאות והובלת מחקרי עומק, כאשר כל אלה יכולים להשתכלל באמצעות כתיבת דפי מפקד, ניירות עמדה וגם פרסום מאמרים ודיון ביקורתי עליהם.⁹

מדוע לפרסם מאמר ביקורתי?

בסקר שנערך ב-2017 בקרב 23 חניכי פו"ם אפק ו-9 חניכי תוכנית מנדל בצה"ל, סברו 70% מהנשאלים שמאמרים כתובים משפיעים על דעות, על עמדות ועל החלטות של מפקדים בכירים. 50% מהנשאלים השיבו כי לא היו מעוניינים לכתוב בעתיד מאמר ולפרסמו, כשהגורם העיקרי שעשוי לעודד את הגברת הכתיבה הוא עידוד מפקדים, אך גם סיוע מקצועי במהלך ההכשרות והתפקיד.¹⁰

פרסום מאמר נותן מענה לחסרונות של הכלים האחרים, ובמידה מסוימת אף מקהה את המורא של המפקד בעל הדעה העצמאית מהמפקד הממונה, שכן אין הוא נדרש להתעמת עימו בחדר הדיונים. הכתיבה עצמה אף מאפשרת לכותב להתמקד בצורה עניינית בעמדתו, ללא הטחת האשמות בעל על פה או בכתב (כפי שקיים במסמך) וללא ירידה לפסים אישיים. מאמר מתאפיין בסגנון המזכיר כתיבה אקדמית (בהשוואה לכתבי עיתונאית סנסציונית). הכותב שוקל כל מילה, כותב כמה טיוטות ואינו מציג עמדה שנשלפה כלאחר יד.

לכך יש להוסיף את המבנה של המאמר, שמתחיל במבוא ובסקירת הבעיה ובקריאת הספרות שנכתבה עליה, עובר להצגת התזה, דן בה לגופו של עניין ומסכם אותה. בנייה זו דורשת התמצאות בחומר, התעמקות בו, חידוש מסוים שמבקש כותב המאמר להביא, הצגת נימוקים לטיעונו והצעת פתרונות אפשריים למימוש תפיסתו.

שלא כבדיון ובמסמך פנימי, שהם תוצר של הכותב בלבד, מאמר עובר בקרה של גורמים חיצוניים, אובייקטיביים ומקצועיים, המשמשים מסננת למסר המועבר לנמען. הם בוחנים את תוכנו, סגנונו ובעיקר את התאמתו לפרסום על פי תבחינים אחידים. נוסף על כך, עריכת התוכן והלשון של המאמר מסייעת להנגיש את התוכן לקורא בצורה מיטבית, וכך עמדתו של הקצין הכותב

רואה אור כמוצר ממוקד, ענייני ונטול רגשות. במהלך השנים פרסמו קצינים בכירים בעולם מאמרי ביקורת. ב-2007 פרסם לוטננט קולונל פול יינגלינג מאמר בכתב העת האמריקני Armed Forces Journal תחת הכותרת A failure in generalship, ובו מתח ביקורת על הכשלים של הפיקוד הצבאי האמריקני - שהוא בשר מבשרו - במהלך מלחמת וייטנאם ובעת כיבוש עיראק.¹¹ במאמר אחר, The Rise of the Missile Carriers, חלק קומנדר פיליפ פורנל על התפיסה המקובלת בפיקוד הבכיר של הצי האמריקני, שהמשיך להתמקד בנושאות מטוסים כעמוד השדרה של הכוח הימי. הוא טען שהצי צריך לשנות את הדגש שלו מנושאות מטוסים גדולות וחשופות לפגיעה, לטובת כלי שיט קטנים יותר ומבוזרים יותר הנושאים טילים, דבר שהיה מנוגד לדוקטרינה המקובלת בצי באותה עת.¹² ב-1992 פרסם גנרל דגלאס מקגרגור מאמר בשם Future Battle: The Merging Levels of War ובו כתב שמבצע "סופת מדבר" הקנה לכוחות המזוינים של ארצות הברית מבט חטוף ושימושי לעבר הלוחמה העתידית.¹³ לדבריו: "עלינו להתקדם ולהתאים את תורת הלחימה שלנו לדרישות העתיד, על אף שאולי לקצונה הבכירה אין הדרישות הללו נהירות".¹⁴

נכון, מצד אחד קיים צורך דחוף בניחות ביקורתי של הכשלים המערכתיים שהתגלו, לצורך הפקת לקחים ושיפור המוכנות העתידית, אולם מצד אחר יש שיקולים של לכידות ארגונית ומורל בתקופת משבר. דווקא בעת זו חשיבה ביקורתית ובלתי תלויה היא הכרחית לשיפור יכולותיו של צה"ל, ולהתאמתו לאתגרים העכשוויים והעתידיים

אחריות המפקד לפרסום דעה עצמאית

פרט לעידוד ולתמריצים המערכתיים מוטלת גם על המפקד עצמו האחריות לפרסום דעה עצמאית. הוא יעשה זאת בצורה מיטבית אם יבין את החשיבות, ההכרח ואת הדחיפות, ככל שמדובר בתקופת מלחמה. נכון, מצד אחד קיים צורך דחוף בניחות ביקורתי של הכשלים המערכתיים שהתגלו, לצורך הפקת לקחים ושיפור המוכנות העתידית, אולם מצד אחר יש שיקולים של לכידות ארגונית ומורל בתקופת משבר. דווקא בעת זו חשיבה ביקורתית ובלתי תלויה היא הכרחית לשיפור יכולותיו של צה"ל, ולהתאמתו לאתגרים העכשוויים והעתידיים.

בחסות מערכת מעודדת ומאפשרת, פרסום מאמר עם דעות שאינן קונפורמיסטיות יהיה צעד חשוב עבור המפקד, הן מבחינה אישית והן מבחינה מקצועית. זו הזדמנות עבורו לבטא קול מקצועי אותנטי, תוך השפעה אפשרית על מדיניות ותהליכי קבלת החלטות ברמות גבוהות. הוא יוכל לבנות לעצמו מוניטין בתחומו ולפתוח עבורו דלתות לקידום ולהזדמנויות חדשות בתוך הצבא ומחוצה לו.

פרסום מאמר מקצועי מאפשר ליצור קשרים חדשים ושיתופי פעולה ולהרחיב את הרשת המקצועית. בטווח הארוך, זו הזדמנות להשאיר חותם ולתרום לשיח, ולהותיר מורשת מקצועית. המפקד בעל הדעה מפתח כישורי מנהיגות, חשיבה עצמאית ויכולת ניתוח מעמיקה. הוא לומד להביע את דעותיו



שיחת מפקדים במילואים. פרסום מאמר מקצועי מאפשר ליצור קשרים חדשים ושיתופי פעולה ולהרחיב את הרשת המקצועית. צילום: דו"ץ

התרבות הארגונית של צה"ל, והציע רעיונות שעיקרם יצירת הבנה בקרב כל קצין שמצופה ממנו להביע דעה כחלק משגרה.¹⁷ מאמרים קודמים אלה התייחסו לכתיבה בכלל, כחלק מעיצוב דמותו של המפקד וטיפולו כישוריו. הדגש במאמר זה הוא לא על עצם הכתיבה, אלא על האומץ להביע דעה עצמאית וחשיבה ביקורתית, שבמקרה זה יש להביעה באמצעות הכתיבה והפרסום. כדי להפוך את הכתיבה הביקורתית לחלק מובנה של הפעילות, יש ליצור מסגרת רשמית שמעודדת כתיבה ביקורתית ורעיונות חדשניים. הדבר ייעשה באמצעות ארגון סדנאות וכנסים תקופתיים, הענקת פרסים ותעודות הוקרה מטעם רמות ממונות שונות - למאמרים המציגים את הרעיונות החדשניים ביותר.

פרסום מאמרים או ספרים ביקורתיים על ידי מפקדים יכול לשמש כמנגנון חיוני לשבירת דפוסי חשיבה מקובעים ולעידוד חדשנות בתפיסות מבצעיות ואסטרטגיות. לכתב עת צבאי מקצועי יש תפקיד בתהליך הלמידה והשיפור הארגוני של צה"ל בכמה היבטים:

1. מקום לדיון מקצועי ומעמיק בסוגיות. למעשה, מדובר בזירה מבוקרת המאפשרת העלאת רעיונות ביקורתיים, תוך שמירה על רמה אקדמית ומקצועית גבוהה.
2. שימור ידע ארגוני. פרסום מאמרים מאפשר תיעוד וניתוח שיטתי של לקחים. זהו כלי חיוני בבניית זיכרון ארגוני,

באופן מושכל ומבוסס, תוך שמירה על כבוד למערכת ורגישות לסוגיות ביטחוניות. בסופו של דבר, פרסום כזה הוא צעד חשוב בהתפתחותו האישית והמקצועית. הדבר יחזק את מעמדו בתוך המערכת ויאפשר לו להשפיע על עיצוב עתיד הצבא.

עידוד הכתיבה של מאמרי ביקורת

"תופעת היעדר האומץ להביע דעה והדיקטטורה המחשבתית בצה"ל לא השתנו ואף החמירו. התופעה חלחלה לדרגי הפיקוד הזוטר ולהפתעת רבים גם למערך המילואים. יש לכך השלכות מרחיקות לכת על היוזמה, ההתקפיות וערך הניצחון הנדרש מצה"ל כצבא לוחם", מתוך ספרו של תא"ל (מיל') גיא חזות צבא ההייטק וצבא הפרשים, שבימים אלה יצא לאור בהוצאת מערכות.¹⁵

בתקופה שלאחר 7 באוקטובר, תפקידם של כותבי העת המקצועיים הופך הכרחי יותר מתמיד בהובלת תהליך הפקת הלקחים, עידוד החדשנות המחשבתית ובניית בסיס ידע מוצק לשיפור יכולותיו של צה"ל בעתיד. לשם כך יש לעודד את המפקדים לכתוב מאמרים ביקורתיים. כתיבה זו צריכה להיות חלק מהתרבות הארגונית של צה"ל, חלק מובנה בקורסים ובהכשרות, וכפי שהראה סרן יוסף גנסבורג במאמרו, צורך שקיים בכל הרמות ולא רק בקרב הקצונה הבכירה.¹⁶ גם מינקוב הצביע במאמרו על החשיבות של גיבוש תוכנית שתשנה את

- ובהבטחה שהתבוננות יישמרו ויהיו נגישות לדורות הבאים.
3. קידום חשיבה ביקורתית. הפרסום יכול לעודד ניתוח ביקורתי והצגת רעיונות חדשניים.
 4. גישור בין תאוריה לפרקטיקה. כתב העת מאפשר שילוב בין ניתוחים תאורטיים לתובנות מעשיות מהשטח, דבר חיוני במיוחד בעקבות אירועים מורכבים כמו 7 באוקטובר.
 5. קידום דיאלוג בין זרועי פרסום מאמרים מזרועות שונות של צה"ל יכול לקדם הבנה הדדית ושיתוף פעולה.
 6. זרז לשינוי ארגוני. מאמרים יכולים לשמש כבסיס לדיונים ברמות הגבוהות של הצבא, ולהוביל לשינויים בדוקטרינה ובתפיסות מבצעיות.
 7. שיקוף מקצועי למערכת האזרחית. כתב העת הוא חלון ראווה מקצועי המאפשר למערכת האזרחית להבין את תהליכי הלמידה והשיפור בצבא, וכך לתרום לשיקום אמון הציבור.
 8. פיתוח מנהיגות אינטלקטואלית. עידוד קצינים לכתוב ולפרסם מאמרים תורם לפיתוח דור של מנהיגים צבאיים, בעלי יכולת ניתוח וחשיבה ביקורתית מפותחת.

הטמעת הכתיבה הביקורתית חייבת להיעשות בכל הרמות: החל במג"דים וברע"נים, עבור למח"טים ומאו"גים וכלה באלופים. איש איש בתחומו. גם אם המאמרים של הדרג הזוטר לא יתפרסמו בכתב עת מקצועי, הרי שעצם תרגול הכתיבה ודיון על המאמר בפורומים קבועים יעצבו אותו כחלק מההבניה של התרבות הארגונית החדשה מצד המפקדים. הללו צריכים לדאוג גם לתוכנית ליווי (מנטורינג) לכתיבה הביקורתית, ולחבר בין קצינים צעירים לבכירים או אנשי אקדמיה בעלי ניסיון בכתיבה מקצועית. תהליך זה יכול הנחיה וליווי בתהליך הכתיבה, מגיבוש הרעיון ועד לפרסום וסיוע בפיתוח מיומנויות כתיבה אקדמית וביקורתית.

אמצעי נוסף, אולי החשוב מכולם, הוא להפוך את פרסום המאמר המקצועי המאתגר את המערכות לאחד התנאים לקידום בדרגות בכירות, תוך מתן משקל מיוחד למאמרים המציגים רעיונות חדשניים או ביקורתיים. כך יוכל הרווח: למפקד יהיה תמריץ לחפש נושאים מתאימים לכתיבה ולפרסומם, והמערכת תתייחס לכתיבת המאמר כחלק טבעי מתהליך הקידום. משכך, היחס למאמר הביקורתי יהיה גלוי, ולמפקד המבוקר יהיה קשה להתנכל לכותב בשל הפרסום שלו, שעה שכתבה זו היא מחויבת המציאות ואי אפשר יהיה לפרשה כקריאת תיגר.

סיכום

למאמר המבטא חשיבה ביקורתית ועמדה עצמאית של מפקד יתרונות על פני דברים שנאמרים בחדר הדיונים או במסמך פנימי. כתיבת מאמר מחייבת הבנה והתעמקות בעניין, עוברת מסננות מקצועיות ומגיעות לציבור רחב יותר - מה שיכול להוביל לשיח ציבורי רחב ולהשפעה על מדיניות. המאמר נותן מענה לחולשות האנושיות: הקצין הכותב מביע את דעתו המקצועית, ואינו נכנס לנושאים אישיים. בדרך זו הופך השיח לפחות טעון רגשית, והעמדה מובעת בצורה מושכלת וממוקדת יותר, תוך צמצום השפעת הרגשות על השיח.

פרסום מאמרים עם דעות שאינן קונפורמיסטיות על ידי קצינים הוא בעל חשיבות עצומה למערכת הצבאית בכללותה. ראשית, הם מקדמים תרבות של חשיבה ביקורתית ופתיחות לרעיונות חדשים. בסביבה צבאית, שלעתים נוטה לשמרנות ולהיצמדות

לנהלים מסורתיים, חשיבה מחוץ לקופסה חיונית להתפתחות ולהסתגלות לאתגרים משתנים. כמו כן פרסומים אלה מעשירים את השיח המקצועי בצה"ל. הם מביאים לשולחן הדיון נקודות מבט חדשות, מאתגרות ולעתים אף מהפכניות, שיכולות לשפר בתחומים שונים - מאסטרטגיה צבאית ועד לניהול משאבי אנוש. שנית, כתיבה ביקורתית מעודדת שקיפות ואחריותיות בתוך המערכת הצבאית. היא מאפשרת דיון פתוח בנושאים מורכבים ומאתגרים, וכך מחזקת את אמון הציבור במערכת הביטחון. כל אלה יכולים לשמש זרז לחדשנות. רעיונות שמועלים במאמרים יכולים להוביל לפיתוח טכנולוגיות חדשות, שיטות אימון מתקדמות או אסטרטגיות מבצעיות חדשניות.

שלישית, כתיבה ופרסום מאמרים מקצועיים מחזקים את הקשר בין הצבא לאקדמיה ולתעשייה. הם יוצרים גשר בין התאוריה לפרקטיקה ומעודדים שיתופי פעולה בין תחומים. נוסף על כך המאמרים מסייעים בשימור ידע ארגוני וביצירת זיכרון ארגוני. הם מתעדים תובנות, לקחים והצעות לשיפור, שיכולים לשמש דורות עתידיים של מפקדים וקובעי מדיניות.

מאמרים יכולים להשפיע ולפתח שיח שיוביל להבנה עמוקה של הנושאים המדוברים ולשיפור טקטיקות או מדיניות צבאית. מגמה זו חשובה פי כמה לאחר 7 באוקטובר. ביום שאחרי המלחמה, ישתתף כל מפקד בתהליכי הפקת לקחים באמצעות דיונים מקצועיים, גם אם נוקבים, בסוגיות הרבות המצריכות בירור ולמידה

עידוד קצינים לכתוב ולפרסם מחזק את תרבות הלמידה המתמדת בצבא. הדבר מעביר מסר חשוב שכל מפקד יכול וצריך לתרום לשיפור המערכת, ושרעיונות טובים יכולים לצמוח מכל דרג ותפקיד.

הכתיבה לא רק מפיקה תועלת למפקד הכותב, אלא יוצרת תרבות של כתיבה ופרסום מאמרים ביקורתיים המבטאים מחשבה עצמאית, המחזקת את הצבא כארגון לומד, מסתגל וחדשני, המוכן טוב יותר להתמודד עם האתגרים המורכבים של המאה ה-21. כמו כן קצינים המעויזים להשמיע את קולם ולאתגר את המוסכמות אינם מגלים רק אומץ אישי, אלא מניחים את היסודות לצבא חזק, גמיש ומוכן יותר לאתגרי העתיד.

מאמרים יכולים להשפיע ולפתח שיח שיוביל להבנה עמוקה של הנושאים המדוברים ולשיפור טקטיקות או מדיניות צבאית. מגמה זו חשובה פי כמה לאחר 7 באוקטובר. ביום שאחרי המלחמה, ישתתף כל מפקד בתהליכי הפקת לקחים באמצעות דיונים מקצועיים, גם אם נוקבים, בסוגיות הרבות המצריכות בירור ולמידה. המאמר הביקורתי ישמש במה לליבון סוגיות אלה ויעמוד בעיקר לרשות הדורות הבאים של המפקדים בצה"ל. לשם כך אנו זקוקים היום למפקדים עם אומץ לפרסם, כאלה שיקראו תיגר על שתיקת הקצינים.



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

שתיקת הקצינים (עמ' 4)

1 אבולעפיה, א' (אוקטובר 2010). האומץ להביע דעה עצמאית. מערכות 433, עמ' 20-27

2 שם

3 אילנאי, א' (4 בנובמבר). "להרצי אין אויבים, אבל גם אין לו חברים": רמטכ"ל המלחמה - פרופיל. ישראל היום; יהושוע, י' (2024, 6 ביוני). קצין בכיר בביקורת נוקבת: "המטכ"ל מנותק מהשטח. יש חוסר אמון. כך לא יושג ניצחון". YNET; יהושוע, י' (2024, 4 ביוני). "אני זה שנכשל? האחראים למחדל עדיין בתפקיד": העימות בין האלוף לרמטכ"ל. YNET

4 זיתון, א' (17 בנובמבר). חשיפה: הכביסה המלוכלכת מצה"ל במסמך נוקב של קצין בכיר. YNET

5 רפפורט, ע' (9 בינואר). "אדום מבושה" - הקצין הבכיר כתב לרמטכ"ל דו"ח קשה על שחיתויות ובעיות ערכיות בצה"ל. IsrealDefense

6 אתר צה"ל (16 באוקטובר)

7 הרמטכ"ל ספר 80

8 שם

9 מינקוב, י' (נובמבר 2018), "הבעת דעה על ידי מפקדים בכירים בצה"ל: תכנית לשינוי תרבות ארגונית", מערכות, 480-1, עמ' 85-82

10 מינקוב, שם

11 ARMY LT. COL. PAUL YINGLING, A failure in generalship; Armed Forces Journal, (2007, March 1). <http://armedforcesjournal.com/a-failure-in-generalship>

12 Commander Phillip E. Pournelle, The Rise of the Missile Carriersn, U.S. Naval institute, Vol.nhs 139/5/1,323, (May 2013). <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2013/may/rise-missile-carriers>

13 DOUGLAS A. MACGREGOR , Future Battle: The Merging Levels of War, U.S. Army War College,ATTN: Parameters,122 Forbes Avenue,Carlisle,PA,17013-5238

14 המאמר תורגם לעברית ופורסם ב"מערכות": מקגרור, ד"א (1995). הרמות המתמזגות במלחמה. מערכות, 339, עמ' 36-43

15 חזות, ג' (2024). צבא ההיי־טק וצבא הפרשים. מערכות, מודן ומשרד הביטחון

16 גנסבורג, י' (אוגוסט 2013). רוצים צבא חזק? חנכו את הקצינים להביע באומץ דעות עצמאיות. מערכות 450, עמ' 28-33

17 מינקוב, שם

מפנקסו של מפקד

סיהור מרחב - ההיית או חלמתי חלוס? (עמ' 10)

1 מיכלסון, א (2011). צה"ל הכין שיעורי בית. מערכות 440

2 תורג'מן, ש"ס, (ינואר 2012). מבצעי כוחות היבשה. מערכות. כך ראשון - מבוא זרוע היבשה/ צה"ל מאי 2021. טכניקות היסוד לצוות הקרב הפלוגתי זרוע היבשה/צה"ל

4 תורג'מן (ינואר 2012), עמ' 86 שם

5 שם

6 שם

7 סימנים חריגים בקרקע המעידים על כך שמישהו דרך בה או קריסה המעיזה על מנהרה גילת, א' (ינואר 2024). "ניצחון בתחרות הלמידה יביא לניצחון בקרב". מערכות 501, עמ' 4

פשיטה - דשדוש לתכלית (עמ' 18)

1 אג"ם-מה"ד (מאי 1963). תורת הקרב - כך א': התקפה, התקדמות ורדיפה, פשיטה ומארב, מטכ"ל - עקד כללי 1-2, עמ' 196-200; זרוע היבשה- תו"ת (ינואר 2012). מבצעי כוחות היבשה - כך שני: התקפה, התקדמות ורדיפה ופשיטה, מד"י - יבשה 3-זי-6, עמ' 277-280

2 משימות הכוחות מיוחדים בצבאות שונים משתנות. לאמריקנים, לדוגמה מנעד משימות רחב הכולל גם מבצעי מידע, סיוע לכוחות ביטחון מקומיים, לוחמה פסיכולוגית וכדומה. בצבאות אחרים מנעד המשימות עשוי להיות מצומצם יותר ולכלול רכיב גדול יותר של מבצעי לחימה (המכונים בעגה האמריקנית Direct Action). למשימות הליבה של הכוחות המיוחדים האמריקניים ראו: אמ"ץ-תוה"ד, מבצעים מיוחדים, תצפית 77, עמ' 31-68 אמ"ץ-תוה"ד (יולי 2012). יחידת אמל"ח מיוחד גדוד 88 "דב לבן" 1969-1974. זרקור היסטורי 39 (גרסה של מסמך זה פורסמה גם בגיליון מס' 5 של כתב העת "יסודות"); לסקירת מספר מבצעי פשיטה בסד"כים גדולים המתמקדת בסוגיות מערכתיות ומדיניות של מבצעים אלה ראו: פרידמן, י' (פברואר 2017). אכיפה - הגיון פעולה נוסף לאסטרטגיית צה"ל. פרסומי מרכז דדו

4 McRaven, W.H. (1996). Spec Ops: Case Studies in Special Operations Warfare Theory & Practice. Presidion Press ; אמ"ץ-תוה"ד (נובמבר 2013). מבצעים מיוחדים. תצפית 77, עמ' 69-174 <https://twitter>