

הטייל האסטרטגי ומחלקת החי"ך

המפקד של מאיר פעיל (בספרו "המפקד: מנהיגות צבאית בדרכי נועם") הוא דמות רומנטית של הצבר מימי הפלמ"ח שהלך ונעלם מן העין, אך רוח הרפאים שלו עדיין מהלכת בינינו ותובעת מכל אחד מאיתנו לממש את האתוס שלו למרות האילוצים והשינויים החברתיים העוברים על החברה בישראל בכלל ועל צה"ל בפרט



סא"ל יעקב בנג'ו

מדריך במכללה לפיקוד טקטי

על ספרו של מאיר פעיל, אגע בשני תחומים שבהם לא עסק פעיל: אפיון המפקדים והשתנות החברה הישראלית.

אפיון המפקדים

כרופסור יצחק אדיז'ס (Adizes), ממומחי הניהול החשובים ב-40 השנים האחרונות, סיווג את המנהלים השונים לארבעה קטגוריות שאותן כינה סגנונות IEAP⁴: I (Integrator) - קשוב לאנשיו, מייחס חשיבות רבה להשגת הרמוניה ביחסי אנוש.

E (Entrepreneur) - יזם, יצירתי, נוטל סיכונים ובעל ראייה מקיפה, המאמץ חדשנות ויצירתיות.

A (Administrator) - בירוקרט מאורגן, יעיל, יסודי ושמן, המשליט סדר "לפי הספר".

P (Producer) - מסור למשימה, חרוץ ומוכוון תוצאות. ברור כי בכל אדם מתקיימים שילובים - במינוחים שונים - של ארבע הקטגוריות האלה. אולם היכולת לאפיין ולאבחן את המפקד לפי קטגוריות יכולה לשפר במידה רבה את אבחון הארגון ואת אבחון של המפקד עצמו בדבר מיקומו על פני רצף אפשרי.

בספרו של פעיל אנו נתקלים בדמויות שונות של מפקדים כצבא, אולם אין לנו שום סיווג שלהם מלבד תיאוריו הסובייקטיביים של פעיל. מאיר פעיל מבקש ללמד אותנו דרך ניתוח מקרים ספציפיים על הפיקוד הצבאי הראוי לצבא. הגישה הבעייתית הזאת הופכת לבעייתית עוד יותר, מכיוון שעולם התוכן המרכזי שממנו שואב פעיל את עיקר הדוגמאות שלו הוא הסביבה הטקטית או כזו

מפקד טוב חייב להשקיע באנשיו. אצטט, לשם המחשה, את דבריו של הגנרל הבריטי במלחמת העולם השנייה, פילדמרשל ברנרד לי מונטגומרי בנושא הזה:

"התברר לי, שאם שואף איש להנהיג חיילים, עליו ללמוד היטב את טבע האדם, כי זהו חומר הגלם שבאמצעותו מגשים המפקד את תכליתו. אם תזניח את הגורם האנושי, תיכשל כמנהיג. היחס האישי בין המפקד לאנשיו היה תמיד, ועודנו, אחד הגורמים רבי העוצמה ביותר בהשגת הצלחה במלחמה. אם נהנה מפקד מאמונם המלא של אנשיו הבוטחים בו, כי אז אין דבר שלא יוכל לעשות. אם איבד המפקד את אמון אנשיו, לא יוכל להצליח".¹

האמירות האלה אינן זרות לצבא הישראלי או למפקדיו. לעומת זאת דרישות מוכרות בהווה הישראלית, כמו צניעות והקרבת קורבן אישי, אינן קיימות בצבאות אחרים, ושורשיהן יונקים, כנראה, ממורשת הפלמ"ח ומדמויותיהם של המייסדים. הרעיונות האלה באים לידי ביטוי בספרו של אל"ם מאיר פעיל (בוגר פלמ"ח בעצמו), המביא דוגמאות רבות להתנהגותם של המפקדים בכל רמות הפיקוד השונות - מדמותו של רס"ן גוני הרניק,² מפקד סיירת גולני שנהרג במלחמת לבנון, ועד ליגאל אלון בפיקודו על מבצע "יואב", שסופו כיבוש העיר באר-שבע.³

אולם ספרו של פעיל בא בראש ובראשונה מעולמו של פעיל. אף שהספר הזה פורסם בשנת 2003, מתעלם פעיל משינויים רבים וממושכים שחלו בחברה הישראלית ומהחידושים בעולם המושגים של הפיקוד על הצבאות ושל ניהולם. לכן עוד לפני שאפליג בדברי ביקורת ושכח



החברה ולא רק אמצעי להגנת המדינה. מפקדי הצבא מצאו את עצמם מתמודדים עם סוגיות שאין רק מקצועיות. קל היה, למשל, לוותר על שירות הנשים והחרדים כאשר הצבא עובר תהליכי צמצום תקציביים קשים, אך מפקדי הצבא נדרשו להירתם - מחוץ לתחום המקצועי שלהם - להוביל תהליכים חברתיים חיוניים. מהסיבה הזאת - ולא מסיבות מקצועיות טהורות - עושה הצבא מאמצים מיוחדים ללכת לקראת החרדים בתחום הצניעות ובהכנת סרגלי מאמצים ייחודיים לנשים.⁷ למרות הביקורת על הספר, לדעתי הוא תורם בשני ממדים מרכזיים:

1. **המנהיגות בשדה הקרב הטקטי.** הדוגמאות החיות שמעלה פעיל בסיטואציות קרביות יכולות ללמד כל אדם כיצד נראית המנהיגות בשטח, כיצד באים לידי ביטוי מרכיבים כגון משמעת, כריזמה, ידידות, אומץ לב ודוגמה אישית בתוך שדה הקרב הטקטי - שדה שכל עוד יילחמו בו בני אדם ולא מכונות יאופיין תמיד בסיפורים דוגמת סיפוריו החיים והמלמדים של פעיל.
2. **כיצד נראה צבא העם בתקופת הקונסמוס.** בימים אלה נלחם צה"ל על דמותו העתידית בין צבא העם לצבא מקצועי. זו מלחמה המתנהלת במישורים חברתיים וצבאיים כאחד, והדעות נוטות לכאן ולכאן ומושפעות משיקולים רבים כגון מקצועיות, טכנולוגיה, תקציב וחברה. ספרו של פעיל שופך אור על תרומתו של צבא העם למערכת החברתית - תרומה ששום גוף ממלכתי אינו יכול לתרום באמת לחברה הישראלית. בזמן הזה המפקד של פעיל הוא דמות רומנטית של הצבר מימי הפלמ"ח שהלך ונעלם מן העין, אך רוח הרפאים שלו עדיין מהלכת בינינו ותובעת מכל אחד מאיתנו לממש את האתוס שלו למרות האילוצים והשינויים החברתיים העוברים על החברה בישראל בכלל ועל צה"ל בפרט. ואולי דווקא בכך נשמר ייחודו של המפקד של פעיל - אותו מפקד שבסופו של יום נותן לצה"ל את ייחודו המנהיגותי והחברתי במדינת ישראל.

הערות

1. שורץ חנן, **מנהיגות צבאית**, מסמך פנימי בצה"ל
2. פעיל מאיר, **המפקד: מנהיגות צבאית בדרכי נועם**, הוצאת משרד הביטחון, 2003, עמ' 110-112
3. **שם**, עמ' 158-159
4. אדינס יצחק (1979), **ניהול לקוי, סיבות וטיפול**, תל-אביב, ציריקובר, עמ' 16-18; אדינס יצחק, **צמיחה והתחדשות בארגונים**, תל-אביב, ספריית המרכז הישראלי לניהול, 1979, עמ' 130
5. **המפקד: מנהיגות צבאית בדרכי נועם**, עמ' 29-40, 93-109
6. מרדקין-שביט מכיל, **תהליכים חברתיים ותרבותיים בחברה הישראלית**, משרד הביטחון, מחלקת מדעי ההתנהגות, פרויקט צבא וחברה, אפריל 2002, עמ' 25-47



שקשורה בצורה ישירה לסביבה הטקטית.⁵ אך הצבאות המודרניים אינם בנויים אך ורק על היכולת שלהם בסביבה הטקטית. הרי קציני צבא נדרשים להפעיל אמצעים מערכתיים ואסטרטגיים (למשל טילים) שאינם קשורים כהוא זה לעולם הטקטי. מהקצינים האלה נדרשות יכולות אחרות לחלוטין מאלה שאליהן מתייחס פעיל.

סוגיית החברה הישראלית

תכונות המפקדים שצינתי חשובות כיום שבעתים. בעולם המשתנה במהירות - בעולם של גלובליזציה ושל מערכות מידע וטכנולוגיה המתפתחות כל העת - גם המלחמה משנה את פניה בקצב מהיר. לכן האתגר העליון שבפניו ניצב המפקד הוא להבטיח את יכולתו של הצבא להשתנות ולהתאים את עצמו לשינויים המהירים בסביבה שבה הוא פועל באמצעות כיתוח תהליך מתמיד של למידה ושל כיתוח ידע בתוכו.

נראה שהסביבה שהשתנתה יותר מכול היא החברה הישראלית. נקודת השבר נעוצה קרוב לוודאי במלחמת יום הכיפורים, שהייתה רעידת אדמה של ממש, שזיעזעה כמעט כל תחום בישראל. מקולקטיב שנלחם כדי להקים את מדינתו הפכנו לאינדיווידואלים המבקשים לקדם את האינטרסים האישיים שלנו. דוגמה ברורה לכך היא התפרקות הנכסים הקולקטיביים של הקיבוצים, העוברים תהליכי הפרטה מואצים. נוער רב ממשיך להתנדב ליחידות מיוחדות בצבא, אך לרוב לא מתוך רצון לשרת את המדינה אלא מתוך רצון לממש את עצמו ולבחון אם הוא יכול לעמוד באתגרים.⁶

צה"ל כצבא העם מצא עצמו תחת שבט הביקורת הציבורית בממדים שבהם כבר לא יכול היה להסתיר את הבעיות שאיתן הוא מתמודד. דוגמאות משמעותיות לכך הן גיוס נשים וחרדים לצה"ל לתפקידי לוחמים. את השינויים בצבא הובילו לא רק קבוצות לחץ ציבוריות כאלה ואחרות, אלא אף חברי הכנסת שרואים בצה"ל כלי לגיטימי לקידום

ספרים חדשים

מבית מערכות



לסטר גראו
מיכאל גראס

המלחמה הסובייטית באפגניסטן

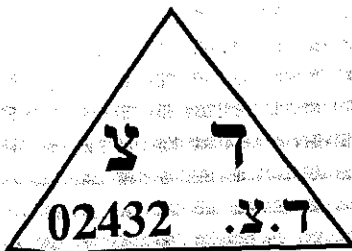


צה"ל

ולא אשוב עד כלותם

על חפקדי פלוגות
בשדה הקרב

אלישיב שמשי



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147