

"צבא העם - הנכס הכי מרכזי שיש לצבא לוחם במדינה כמו שלנו"

"ביקורת אזרחית היא דבר חשוב לגוף צבאי. לחץ ציבורי הביא אותנו להיות הרבה יותר מקצועיים וטובים". ראיון **מערכות** עם תא"ל אופיר ליוויס, קצין החינוך והנוער הראשי, על יחסי צבא-חברה, ממלכתיות, התמודדות עם המוטיבציה לגיוס ומודל צבא העם



תא"ל אופיר ליוויס. היום, באופן שבו החברה הישראלית נבנית, המפגש של החברה כולה מתחת לאלונקה לא קיים. צילום: **מערכות**

האם מה שקורה בחברה הישראלית מחלחל פנימה לצבא?
"לעובדה שמעל 70 אלף איש מגיעים לצה"ל יש מחיר, אבל גם הזדמנות. השאלה היא לא אם הטרנדים והמגמות של הנוער והחברה הישראלית יגיעו לצה"ל, ודאי שהם יגיעו. הטרללת של הרשתות החברתיות לא רק שלא תקטן - היא תגדל ותשפיע על צה"ל. השאלה הגדולה היא איך אנחנו מגיבים לזה? מהם הכלים המרכזיים שצה"ל צריך לפעול באמצעותם? התחום הזה שינה את ההסברה ואת תפיסת הדוברות, וחייב את המפקד לתפוס תפקודים מעט שונים מהתפקידים המסורתיים שלו. לדוגמה אם הייתי מ"מ בשנת '94-'95 - אני הייתי שר המידע, והחיילים לא ידעו דבר וחצי דבר. החזקתי

תא"ל אופיר ליוויס, האם האמון של הציבור בצה"ל נשחק?

"יש מערכת יחסים הדוקה בין החוסן הצבאי לחוסן הלאומי. ברגע שנקודת המבט הבלעדית היא אמון הציבור - הדבר מביא אותנו לשיקוף של חוץ-פנימה; לניהול סיכונים ולתגובתיות. אני חושב שמערכת היחסים הזאת מנופה באופן שונה ומורכב יותר. בראש ובראשונה בתפקודים הבסיסיים של צה"ל לצבא העם, בעיניי עוד מיום הקמתו, ובחלק מהמקרים אפילו מימי המחתרות. צה"ל לצבא העם הוא אולי הנכס הכי מרכזי שיש לצבא לוחם במדינה כמו שלנו. זה נכון שיש גם נקודת מבט מורכבת על חוק הגיוס, על היקפי הגיוס, על האוכלוסיות המתגייסות. יש שיח ער בחברה הישראלית, ובצדק. במגמות הנוכחיות, ללא שינוי מהותי ונכון, תוך כמה שנים פחות מ-50% יהיו מתחת לאלונקה. צבא העם במובניו העמוקים הוא בראש ובראשונה היכולת להביא את הטייסים, החובלים, המ"פים והטכנולוגים הכי טובים".

אם צה"ל לא יהיה צבא העם - החברה האלה פשוט לא יגיעו.

"לנו יש את היכולת לשמור על היתרון האנושי. באיזה צבא תמצא בחור בן 19 מתקרב למטוס דור 5? טכנאי בן 19-20 שמטפל במטוס אדיר? איפה תמצא את מיטב הנוער מליבת החברה מפקד על פלוגה או על כלי שיט? צבאות מערביים, שבמובנים מסוימים בשל המתרחש באוקראינה רוצים לחזור ליכולת כמו שלנו, לא מצליחים להביא את מיטב הנוער אליהם".

אילו היית מגייס אותם בגיל 25, הם בוודאי לא היו מגיעים.

"ודאי שלא. לא פשוט להשאיר אותם בגיל 23 ב-8200, אבל בגיל 18-19 הם באים מהסיבות הנכונות. אני לא אומר זאת בצנינות. הנוער הזה מחולל פלאות בכל מיני מעגלים, ביכולות סב"ר וביכולות AI. הדברים האלה לא היו קורים אלמלא היינו צבא עם. כמו כן צה"ל הוא נקודת מפגש כמעט בלעדית בחברה הישראלית: עבורנו זה כמעט טבע שני לעמוד במסדר ולהצדיע לדגל, לשיר התקווה, כולם על אותם מדים, שמאל או ימין, שמרנים, ליברלים, בדואים, צ'רקסים, נוצרים, דרוזים, דתיים, חילוניים, מסורתיים. היום, באופן שבו החברה הישראלית נבנית, המפגש של החברה כולה מתחת לאלונקה לא קיים".



ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

ממישהו שונה ממנו לחלוטין. אני חושב שהדבר נכון גם לעולם המילואים בחלק מהמובנים".

לערך הממלכתיות יש תפקיד חשוב בהקשר הזה?

"בכמה מן המקרים מצאתי בצה"ל שיש פרשנות מצמצמת מאוד לממלכתיות, אני קורא לה ממלכתיות שקרית או ממלכתיות חלולה. אם הממלכתיות היא להימנע משיח על כל דבר מורכב - זו לא ממלכתיות, שכן בעיניי היא דורשת שיח נוקב על כל דבר. לדוגמה פרשת אלאור אזריה, חיילי גבעתי בחברון, מחאת העדה האתיופית וחוק הלאום. בסוף אלה חיילים שלנו, אנחנו חייבים לדעת לעסוק בנושא אבל ביושרה, בענייניות, באופן שיקדם ויצמיח ולא שיחליש ויפריד. אני לא מכיר מפקד אחד בצה"ל שקם בבוקר להפריד את יחידתו. זו העוצמה של מפקדי צה"ל.

כל מפקד, ולא משנה הדרג, עסוק בחוסן ובלכידות. לדוגמה כאשר יש לך חיילים מלוד ועכו, חלקם בני מיעוטים, לא תדבר על הסוגיות המורכבות שקרו עם ערביי ישראל לאחר מבצע 'שומר החומות'? מצד אחר, איזה מפקד יפתור את סוגיית ערביי ישראל בשלושה משפטים נוקבים? החוכמה היא לא להימנע מהשיח. הרי גם אם תדבר על חלק מהדברים בנבוכות או לא בבהירות מוחלטת, הדברים יהיו מדוברים גם בלעדיך. אני מוצא פעמים רבות שמפקדים נמנעים מהשיח מכיוון שהוא מורכב, אבל אנחנו צריכים ללמד אותם להיות אמיצים יותר, נועזים יותר. השיח כאמור יתקיים בלעדיהם גם ככה, ובחלק מן הדברים יש שיח שהוא עם אחריות פנימית צה"לית - זהו שריר משותף. אם לא יהיה לך שריר לדבר על סוגיות כמו מחאת העדה האתיופית, או אפילו על חוק הלאום עם חיילינו הדרוזים והבדואים - גם שריר התחקיר והלמידה ייפגע".

השיח עלול להיות מדרון חלקלק שיאפשר לדון בכול, כולל פוליטיקה, איך אתה מציב את הגבול?

"אנחנו צריכים להבדיל בין פוליטיקה מפלגתית ופרסונלית. אני לא חושב שאת חיילי צה"ל צריך לעניין, למעט ביום שהם הולכים להצביע בקלפי, זהות כזו או אחרת. שיח על סוגיות

שלושה גזרי עיתון, והסברתי להם מה קורה במציאות של ישראל. הייתי הפוליטיקאי, הפילוסוף, הרב; הייתי ימין ושמאל; העליתי את הליכוד לשלטון, ואז את המערך לשלטון. לא היה להם מושג. היום הם שולטים במידע הרבה יותר טוב מהמ"מ או המ"פ".

שלא לומר מייצרים את המידע.

"היום תפקיד המפקדים בעיניי הוא פרשנות ותיווך. העוצמה הגדולה של המפקדים אינה המידע שהם מחזיקים, אלא תחושת האחריות על המשימה ועל חוסנה של היחידה".

כאשר מחוץ לש"ג יש קיטוב גדול כל כך בחברה, איך צה"ל בולם אותו מלחדור פנימה?

"מעל הכול יש בצה"ל מפגש. הטוויטר אינו מפגש, האינסטגרם אינו מפגש, תיבת ההדוד הפנימית שלך ברשתות החברתיות, ולפעמים בקהילה הקטנה שלך, אינה מפגש. הם רק חיזוק לדברים שאתה גם ככה חושב על האחר ועל עצמך. הבן שלי הולך להתגייס עוד כמה חודשים, והוא בא מהמרחב הציניוני דתי במובנים הפשוטים של העניין. זו תהיה הפעם הראשונה שבמשך שבועות מספר יישן סמוך למישהו ששונה ממנו בתכלית. כאשר אנשים פוגשים זה את זה סביב המדורה או במסע, מביטים אחד לשני בעיניים עוד לפני שהמפקד עשה מעשה - אז ברית הייעוד היא המשימה המשותפת. כאשר לוחמים מתאמצים ביחד, הם צריכים לתת זה לזה את העוצמות, ופתאום כל אחד מגלה שהוא יכול לקבל עוצמה



לוחמים מחטיבת גבעתי במסע כומתה. פתאום כל אחד מגלה שהוא יכול לקבל עוצמה ממישהו שונה ממנו לחלוטין. צילום: דו"ץ



שרשרת חיול בבקו"ם. לצבא העם מובנים רחבים יותר מהיקפי הגיוס ומהאוכלוסיות המתגייסות. צילום: אתר מיטב

גם וגם, בהתאמה לסגנון ולפרופיל. מיטב הנוער יכול להיות המפקד הטוב ביותר בקרבי, ומיטב הנוער יכול להגיע לעולם הסב"ר. יש לנו עולם שלם של תומכי לחימה שבלעדיהם הצבא לא אז לשום מקום. אפשר לקיים את הנרטיבים הללו, גם אם בעבר לא היה ביניהם מתח גבוה. היום תפקידנו להמשיך עם אתוס אחד, אבל עם כמה נרטיביים החיים זה לצד זה, מכיוון שהמצב לא ישתנה בשנים הקרובות."

"מעל הכול יש בצה"ל מפגש. הטוויטר אינו מפגש, האינסטגרם אינו מפגש, תיבת ההדהוד הפנימית שלך ברשתות החברתיות, ולפעמים בקהילה הקטנה שלך, אינה מפגש. הם רק חיזוק לדברים שאתה גם ככה חושב על האחר ועל עצמך"

עד כמה מושפע הצבא מהנעשה בחברה הישראלית? פעם האם העבריינה מסרה את בנה לצבא, קיבלה אותו חזרה אחרי שלוש שנים ולא דיברה עם איש בדרך. היום היא מעורבת ביוס"ם.

"ביקורת אזרחית היא דבר חשוב לגוף צבאי, ויש לנו כמה דוגמאות שבדיעבד שינו את צה"ל. לחץ ציבורי הביא אותנו להיות הרבה יותר מקצועיים וטובים, לדוגמה בנושאים של הטרדות מיניות או יחסי מרות. מנגד יש הרבה רעש מיותר

בחברה הישראלית, שבמשרין משפיעות גם על דברים שמחללים לתוך צה"ל, צריך לעניין אותנו בשני מובנים. הראשון, אנחנו רוצים לשמור על היחידה חסונה, מלוכדת וממושמעת, כדי לבצע את המשימה. השני, כצבא העם יש לנו אחריות להוציא אנשים ואזרחים טובים יותר, גם אם השיח הפך מורכב וקוטבי."

אם מסתכלים על הנתונים הדמוגרפיים, בעוד כמה שנים לא נוכל להיות צבא העם.

"לצבא העם מובנים רחבים יותר מהיקפי הגיוס ומהאוכלוסיות המתגייסות. כדאי שנשתמש במושג קצת יותר נכון, מכיוון שצבא העם הוא גם צבא מקצועי. בישראל, גם בגלל אופי האיומים והמצב הביטחוני היסודי שלה וגם בשל המבנה החברתי והתפקיד הלא רשמי של צה"ל בחברה הישראלית - אנחנו לא צריכים ללכת למודל של צבא שכירים ומתנדבים. האם בחלק מהמקצועות אנחנו צריכים לבנות שירות דיפרנציאלי? התשובה היא כן, ואני חושב שאנחנו בדרך לשם."

המוטיבציה לשרת בצה"ל היום היא כמו שהייתה לפני 10 או 20 שנה?

"היא די דומה, אני חושב שהדור לא פחת. מאז ומעולם אנשים ביקשו לתרום ולהיתרם."

היום הם לא רוצים להיתרם תוך כדי התרומה?

"בעבר היה לא לגיטימי לדבר על מה צה"ל תורם לי, אבל תמיד חיפשו גם וגם. לא הייתי מזלזל בדור הזה שקרוב ל-8,000 מבניו ובנותיו כבר הולכים לשנות שירות ומכינות ודוחים את השירות שלהם בשנה ויותר כדי לעמוד על עצמם, לתרום ולבוא מוכנים יותר לצה"ל ולחברה הישראלית. זו תופעה לא קטנה, והיא תלך ותגדל. כמות הנערים והנערות המגיעים למכינות ולשנות שירות נבלמת כרגע רק בגלל תקנים צבאיים, והשאפה היא להגדיל את הכמות. זהו עוד סימן לאיכות הנוער, ואנחנו רואים את זה גם בפיקוד. אני מדבר עם כל הקצינים מבה"ד 1 כבר שנים רבות, ובשנתיים האחרונות אף יותר. אני לא חושב שהניצוץ בעיניים, המוטיבציה והמחויבות הבסיסית לצה"ל ולשירות השתנתו הרבה."

אבל יש יותר ניצוץ בעיניים לשרת ב-8200, מכיוון שאחר כך ייקחו אותי להייטק."

"אופי השירות הביטחוני נובע גם מהתרומה הביטחונית. אם בעבר הסוגיות הטכנולוגיות היו חלקיות או שוליות יחסית, היום התרומה של עולם הסב"ר לביטחון ניכרת יותר. זו בשורה. עם זאת חייבים לכוון את האתוס על הקרבה. צבא שלא יכונן את האתוס שלו על אלה המוכנים לסכן עצמם עד כדי חירוף נפשם - אין לו זכות קיום."

האתוס הזה קיים גם בקרב צעירים?

"אני חושב שכן, ברוב המקומות חיילים יסתערו אחרי המפקדים שלהם. האתוס עדיין מכוון, והוא אף משפיע על היחידות הטכנולוגיות, גם אם אינן מקיזות דם. האתוס הבסיסי של התושייה, של היצירתיות, של החדשנות, של התעוזה, משפיע בעיניי גם על 8200 ועל חטיבת ההגנה בסב"ר. יש מקום



חיילת באגף המודיעין. האתוס משפיע על היחידות הטכנולוגיות, גם אם אינן מקיזות דם. צילום: אתר צה"ל

שאינו בעל ערך, וקשה לנו לסנן אותו. השאלה הגדולה היא אם אותו רעש משפיע על עקרונות הפו"ש שלנו, על אחדות הפיקוד, על מוסד המפקד ועל תחושת האחריות הבלעדית של כל דרג לדרג שלו. האם הדבר מצמצם את האחריות המרחיבה שהיינו מצפים לה בפיקוד משימה?"

מצד אחד אתה אומר שצה"ל יסתכל מה הציבור אומר עליו, ומצד אחר אתה אומר שצה"ל צריך לקבוע מהם הצרכים שלו?

"ככל שנדע להגיד מה חשוב לנו, ונחזיר את הביטחון למפקדים ולמשרתים, יגדל אמון הציבור בנו. אמון הציבור בצה"ל יציב למדי, והוא נשען בעיקר על העובדה שצה"ל הוא מונופול להגנת המדינה ולביטחון תושביה, ואין מישהו אחר שיציל את המדינה מהאיומים עליה".

וכולם בעלי מניות במונופול הזה.

"אמת. אני שולח את הילדים שלי, אתה שולח את הילדים שלך, ואשלח גם את נכדיי. צה"ל במובנים רבים הוא גם ההזדמנות האחרונה עבור חלק מהציבור. אני די בטוח שכמה מהם ייצאו מצה"ל עם חוסן גבוה יותר, עם מנהיגות גדולה יותר, עם היכרות טובה יותר של החברה, עם רעות ועם עבודת צוות טובה יותר - דברים שאני כאבא ממוצע לא בטוח שהייתי יכול להעניק להם. מ"כ בן 19 יעניק להם. צה"ל הוא הזדמנות לנוער בסיכון, לאוכלוסיות ייחודיות שמגיעות, לאנשים מעולים שהמגבלה היחידה שמפרידה ביניהם לתפקידים הטובים ביותר בצה"ל היא השפה".

על יד אחת. בן 18 שמתגייס לצה"ל, שהכשרנו אותו ונתנו לו מיומנות מקצועית וערכית, אנחנו מצפים ממנו לשיקול דעת ולאחריות כבדה. כאשר הוא טועה - הוא צריך לדעת להודות בטעות ולשאת בדין כשצריך. לא צריך להיבהל מזה. אני חושב שזו אחריות שלנו כארגון שלומד וחותר להשתפר כל הזמן. ענישה איננה חוסר גיבוי".

לרגל 75 לעצמאותנו, מהם הערכים החשובים ביותר של מפקד צה"ל?

"רוח צה"ל הוא מסמך המאפשר לנו לייצר שפה משותפת לתכנון, לקבלת החלטות, לפעולה וגם לתחקיר ולמידה. השנה, במלאת 50 שנים למלחמת יום הכיפורים, יש להבין שהאמל"ח, האויב והסביבה השתנו, אולם הערכים והרוח - מה שיניע את האנשים - לא השתנו. כדאי שנדע להביא את 1973 ל-2023, ונשתמש במורשת הזאת ככלי לעתיד. כמו כן יש להכניס את הערכים האלה לשגרה שלנו, תדריך או תחקיר שלא יהיה בהם שיח ערכי או מנהיגותי - הם חסרים מעיקרם. אם אנחנו מבינים שחלק מהמקצוע הצבאי הוא המכלול הערכי, המנהיגותי, הפו"שי והמקצועי - אנחנו יכולים לבנות מערכת לפעולה. הרמטכ"ל הנכנס [רא"ל הרצי הלוי, א"ג] היטיב להגדיר זאת בכניסתו לתפקיד - 'הלמידה היא נחמתם היחידה של הטועים'. אם יש לנו נחמה אחת, כדאי שהיא תהיה משוכללת כמה שיותר, ובעיניי אנחנו בדרך לשם".

"בן 18 שמתגייס לצה"ל, שהכשרנו אותו ונתנו לו מיומנות מקצועית וערכית, אנחנו מצפים ממנו לשיקול דעת ולאחריות כבדה. כאשר הוא טועה - הוא צריך לדעת להודות בטעות ולשאת בדין כשצריך. לא צריך להיבהל מזה"

האם חיילים מפקדים היום לירות בשל התחושה שהם צריכים להסתובב עם עורך דין?

"זו שמועה שמפוזרת בעיקר על-ידי בעלי אינטרסים. אני רואה את מה שקורה באיו"ש בשנים האחרונות, גם ברמה האמפירית של כמה נפגעים פלסטינים, גם בכמות האירועים הנגמרים בירי ובפעולה אלימה נגד כל מי שמאיים עלינו או על כוחותינו או על אזרחים. את כמות הפעמים שנפתחה חקירה או פעולה משפטית, אפילו מאז אלאור אזריה, אפשר לספור



להאזנה לריאיון עם קצין החינוך והנוער הראשי תא"ל אופיר ליוויס סרקו את הקוד

