



לוחמים אמריקנים בווייטנאם, ספטמבר
1962 | החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם
משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג

מבוא

"משבר בפקוד" הוא ספר שכתבו ריצ'רד גבריאלי ופול סאואג' בסוף שנות ה-70 של המאה הקודמת (1977). הספר בוחן מה קרה לצבא ארה"ב בווייטנאם. הטענה המועלית בו היא שלצבא ארה"ב יש נורמות התנהגות ומוסר חמורות המסכנות את כושרו לעמוד אפילו בלחץ קרב מזערי. המחברים טוענים כי ביצועיו של צבא ארה"ב במלחמת וייטנאם מצביעים על מערכת צבאית שלא עלה בידה לקיים לכידות יחידתית בתנאים של לחץ קרב. טענתם העיקרית היא שצבא ארה"ב בחילות היבשה וסגל קציניו זקוקים לרפורמה ממשית וכי יש לראות בתפקיד הקצונה משתנה מכריע ביכולת לשקם את הצבא.

אל"ם אורן אבמן
ראש מחלקת תורת לחימה
בזרוע היבשה ומח"ט אלכסנדרוני





ללמוד מניסיונם של אחרים

את הכישלון במלחמת וייטנאם תולים ריצ'רד גבריאל ופול סאוואג', מחברי הספר "משבר בפיקוד", בראש ובראשונה בקצינים שלא הפגינו מנהיגות שנחוצה לצבא לוחם. החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג. לאור תופעות שהתגלו במלחמת לבנון השנייה ראוי שלקחי "משבר בפיקוד" יעמדו לנגד עינינו

מנהיגות הקצונה

את הכישלון בווייטנאם תולים המחברים קודם כול בקצינים שלא הפגינו מנהיגות שנחוצה לצבא לוחם. החיילים לא הלכו אחרי מפקדיהם משום שאלה התנערו מאחריותם להנהיג.¹

אחד הסימנים להתפוררותו של ארגון צבאי הוא יחס הקצינים לחיילים באזור הלחימה. קצינים רבים מדי, איכות נמוכה מדי וחוסר בדוגמה אישית - אפילו בתקופות השירות (חצי שנה לקצין, שנה ללוחם שאינו קצין) - יצרו תמהיל קטלני ללכידות היחידה ולמעמד הקצין.

בווייטנאם התרחש תהליך שבו מספר הקצינים עלה בצורה משמעותית, אך איכותם ירדה. להנצחת המצב הזה תרמה העובדה שבנקודת זמן מסוימת "עלה מספרם של הקצינים הגרועים על מספר הקצינים הטובים, והם פשוט הכריעו אותם!"² המשפט הזה הוא בעיניי המפתח להבנת עומק המשבר, והוא גם מסביר מדוע נמשך המשבר שנים ארוכות. מפקדיו הבכירים של הצבא וההנהגה המדינית פשוט לא היו מודעים למצבו של הצבא בגלל שרשרת פיקוד רקובה ששיקרה לעצמה, הייתה מנותקת לחלוטין מהמציאות, העבירה דיווחי שקר והייתה עסוקה בניסיונות לייפות את התמונה הקודרת.

אחת הדוגמאות לנתק בין הפיקוד העליון לקצינים היא ההענקה הסיטונית של עיטורים ושל צל"שים. אלה הפכו בשלב מסוים לבדיחה ונקראו "גונגים".

סגנון החיים של הקצינים הבכירים נטה להיות מופרז בהידור: מותרות מופלגים וכן חדרים אוכל ומועדונים מפוארים. אלה כמובן לא נעלמו מעיני החיילים. עד מהרה יצר חוסר המנהיגות ביחידות הלוחמות אווירה שכל איש יחיה וידאג לעצמו. התפוררות היחידות הלוחמות התבטאה בתופעות כגון שימוש בסמים (המחברים מרמזים ששליש מהצבא השתמש בסמים בתקופה מסוימת), סירובי פקודה ורצח קצינים על-די חיילים.

במחקרם טוענים המחברים כי השפעתם של כוחות, של ערכים ושל אירועים שמחוץ למסגרת הצבאית היא שולית. המנהיגות של הקצינים הלוחמים היא המשנתה המכריע

ביצירת המציאות העגומה ששררה בווייטנאם. חיילים יילכו אחרי קצין רק אם יראו בו מי שדואג לשלומם ומוכן להתחלק עימם בסכנות הקרב. "היעילות הקרבית תלויה מאוד בנכונות להנהיג, ונכונות זאת מקוימת על-ידי קצינים מוכשרים ואמיצי לב הנכונים להתחלק בסכנות עם אנשיהם".³ בווייטנאם איבד המשפט הזה את משמעותו העמוקה. מעמד הקצינים היה בשפל, והם איבדו את יראת הכבוד. בווייטנאם איבדו החיילים לחלוטין את האמון בקצונה.

המחברים שוללים מכל וכול את הטענה כי השינויים המהירים בחברה המודרנית, אובדן הערכים המסורתיים והתערערות המשפחה הם הגורמים להתפוררות צבא ארה"ב בווייטנאם. כדי לחזק את טענתם הם מביאים דוגמה: לדבריהם האתוס של הלגיון הרומאי העריך ימים גם לאחר שהתפוררה החברה הרומאית.⁴

ואלה הן הסיבות האמיתיות למשבר, לדעת מחברי הספר:

- הקצין שהפך למנהל - חדירת ערכים מתורת הניהול לצבא. הערכים האלה עודדו קרייריזם, אנוכיות וניצול של החוגרים. צבא ארה"ב לא השכיל להבין שהערכים שכוחם יפה לניהול חברות כלכליות אינם מתאימים לגוף לוחם,



משבר בפיקוד



ריצדד א. גבדיאל
פול ל. סאואג

ארה"ב איבד את הגישה הזאת בוויטנאם. האתוס של חובה, מולדת וכבוד התחלף בערכים ניהוליים של תאגידים עסקיים. קציני מטה עברו מתפקיד לתפקיד תוך עלייה בסולם הדרגות על-פי ותק וכישורים פוליטיים ו"נוצרה אווירת רקע התומכת בקצין המטה יותר מאשר בקצין הקרבי"⁷.

ההשלכות על צה"ל (2008)

צה"ל נשען בראש ובראשונה על האיכות של אנשיו ושל קציניו, ורוח ההתנדבות היא "הדלק והשמן" בחיי המכונה המופלאה הזאת - בעיקר בקרב אנשי המילואים - חיילים וקצינים. תהום פעורה בין המציאות האומללה המתוארת בספר לבין המציאות של צה"ל 2008. עם זאת במפקדות וביחידות מסוימות בצה"ל ניכרים סימנים מדאיגים ביותר. מלחמת לבנון השנייה הציפה בחריפות סוגיות של פיקוד, של שליטה ושל מנהיגות בכל הרמות - בעיקר במטות ובמפקדות, אך גם בקרב היחידות הלוחמות.

במלחמה הפגינו רבות מהיחידות הלוחמות יכולת מקצועית גבוהה ועמידה מרשימה וערכית במבחן האש, אך היו גם דוגמאות אחרות - וזאת במלחמה בעצימות נמוכה, מעוטת אבדות (יחסית לכל שאר מלחמות ישראל) נגד ארגון צבאי למחצה. הדוגמאות האחרות הן של יחידות שהתפרקו במבחן הקרב תחת לחץ מינורי, יחסית, של יחידות שלאחר קרב שבו ספגו נפגעים חדלו לתפקד כמסגרת לוחמת, של מפקדים שספגו חיצי ביקורת אנונימיים מ"חבריהם במדים", גדודים שהוצאו "להתרענות" לאחר אירוע קרבי בודד, סירובי פקודה אפורים, חוסר רצון לספוג נפגעים, אי-ביצוע משימות.

היו אירועים בודדים שבהם מג"דים במילואים חששו לצאת לקרב ואף הודיעו על כך. אחרים פשוט הודיעו שהם "חשים ברע".

ביקורת קשה הוטחה במפקדים ברמות הכי בכירות, וספרים רבים וכן כתבות עיתונאיות - ברמת אמינות כזו או אחרת - צצו כפטריות אחרי הגשם. נוצר משבר אמון חריף בחלק מהיחידות - בעיקר יחידות המילואים - ואווירה קשה פשתה בצה"ל. הנטייה לתלות את הסיבה לכך בערכי החברה הישראלית ב-2006 עושה הנחה גדולה למרכיב המנהיגות ביחידות הלוחמות ובמפקדות. מהתרשמות, ביחידות שבהן המנהיגות של המ"פ, של המג"ד ושל המח"ט הייתה ברמה גבוהה, היה פחות מרמור, וביחידות שזכו לבצע משימות בהצלחה התחזקו תחושת הלכידות, הגאווה והעוצמה במהלך המלחמה ואחריה.

במלחמת העצמאות, שבה נהרגו 10% מבני היישוב היהודי, זכו 12 לוחמים לעיטור. במלחמת ששת הימים הוענקו 52 עיטורים. במלחמת יום הכיפורים, שבה נהרגו 2,656 חיילים, ניתנו 530 צל"שים. 62 ציונים לשבח ניתנו לחיילים שנלחמו במלחמת לבנון הראשונה. 142 ציונים ועיטורים הוענקו לחיילים שנלחמו במלחמת לבנון השנייה.

מתן צל"שים רבים במלחמת לבנון השנייה אינו מעיד כנראה על עיוות של הנורמות אלא על בעיה אחרת: תקלות בתכנון ובביצוע שתוקנו לעיתים באמצעות גבורת הלוחמים

שכן לא ניתן לנהל אנשים מותם.

- מרכזי אימונים ובתי ספר ענקיים חסרי זהות שכדאיים מבחינת עלות כלכלית, אך למעשה הפכו לפס ייצור בסרט נע שהוציאו מקרבם חיילים חסרי תודעת השתייכות.
- התפוררות אתוס הקצונה - הכולל את הערכים חובה, כבוד ומולדת - ובגידה באתיקה של החייל המקצועי.
- הרצון להשביע את רצונו של המעריך.
- שיטת המינויים של מעבר מתפקיד לתפקיד "למעלה או החוצה".
- היעדר מנגנונים לצבירת ידע ולהפצתו. התוצאה: כל מחזור שהגיע לוויטנאם צריך היה ללמוד את הכול מהתחלה על בשרו. ובלשון המחברים: "ארה"ב לא הייתה בוויטנאם עשר שנים, אלא שנה אחת עשר פעמים"⁵.
- חוסר נאמנות לפקודים.
- מפקדים שאפתנים, לא מקצועיים, שחוששים מכישלון אישיו"עסוקים מדי", עד כי "אין להם זמן" לדבר עם פקודיהם ולהקשיב להם.
- דיווחי שקר וקשר השתיקה.
- דיכוי האינדיווידואליזם. בוויטנאם נוצר קוד התנהגות חדש שלא הייתה בו "תודעה מוסדית של אתיקה אשר תתמוך במושגי היושר של היחיד"⁶. הקצינים שהגיעו לוויטנאם נדרשו (על-ידי חבריהם) ללכת בתלם ולאמץ את קוד ההתנהגות חסר האתיקה.
- אינפלציה במספר האותות והציונים לשבח. ככל שפחתו האבדות כך חולקו יותר צל"שים. התוצאה: נוצרה נורמה מעוותת של הצטיינות בקרב, והחיילים הפגינו זלזול באותות.
- אובדן הזהות היחידתית באמצעות אחדות המדים, הכומתות, האביזרים והסמלים.
- קיומם של מטות אדירים ועיתרי קצינים. אלה יצרו ארגון מסורבל ובירוקרטי שייחס חשיבות רבה יותר למטה מאשר לפיקוד.
- גידול אדיר במספר הקצינים על חשבון איכותם.
- יחס של בוז ושל לעג לחייל הקרבי שבו ראו ביש גאד שנדפק.
- הסתמכות על טכנולוגיה ועל עוצמת אש ופחות על המרכיב האנושי.
- בעיני המחברים, להיות קצין זה כמו להיות חבר בעמותה סודית או בדת ייחודית. לדעתם צבא