



גיליון 423 • אדר התשס"ט • פברואר 2009



תפיסת ההפעלה של צה"ל

האחים רייט מודל לקצין המהנדס





מדינה ריבונית בע"מ

אין דבר בעולם שעומד לרגע קט ללא שינוי, בכלל זה המסגרות המדיניות. קהילות היו לערים ולמדינות, ואחדות מהן היו לאימפריות או לחלק מהן, אחר כך התפרקו ושבו להיות למסגרות מדיניות כאלה או אחרות. היום שולטת בכיפה התצורה המדינית המוכרת לנו בשם "מדינה", אולם אט-אט, צעד אחר צעד, אנו עדים לנגיסות קשות בסמכויותיהן ובשליטתן על חבלי ארץ: תושבים בחבלים השונים משיגים אוטונומיה ואף עצמאות דה פקטו. כך אנו עדים למדינות שריבונותן על שטחיהן מוגבלת. לנו לא צריך להאיר את המגמה הזאת. היא מוארת ממש מעבר לגדרות גבולותינו. חזבאללה שולט בדרום לבנון ואפילו בליבה ועושה בה כמעט כשלו. ההסכמים וההבנות שנולדו כדי להגביל את צעדיו הם למעשה דרכו לקבל לגיטימיות להמשיך לפעול באופן אוטונומי בתוככי לבנון באמצעות הנהגה מדינית וצבא משלו. החמאס עושה כך במסגרת המדינית (הרשות הפלסטינית) שאולי תהיה למדינה בעתיד. גם הוא פועל באמצעות הנהגה וצבא בחבל ארץ השייך לרשות מדינית אחרת. הגיליון הנוכחי שופך אור על אזור נוסף כזה: וזיריסטן היא חלק מפקיסטן - להלכה. בפועל מדובר בשטחים עצמאיים שאותם מנהלת קואליציה של ארגונים אסלאמיים קיצוניים. בעת הזאת אנו נתקלים יותר ויותר במדינות שהן חלשות מכדי להשתלט על חבלי ארץ הכלולים בהן. התופעה המדינית הזאת עלולה לעודד חבלי ארץ נוספים באותן מדינות ובמדינות אחרות לבקש לעצמם עצמאות דה פקטו. יתר על כן, הקהילות השולטות בחבלי הארץ העצמאיים האלה עלולות להשתלט פוליטית וצבאית על מדינות האם. כשמדובר בקהילות קיצוניות, המבקשות לצאת מול כל דבר המזכיר להן את הסדר המדיני העולמי הקיים - מדובר בהתפתחות מסוכנת ולא רק למדינה שבה חלה התופעה. נראה שבעתיד הקרוב יאלץ העולם להיות מעורב בסוגיות כאלה עד מעל ראשו.

קריאה מועילה
אפי מלצר - העורך

מערכות • בית ההוצאה לאור של צה"ל • נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן
העורך: אפי מלצר
עורך משנה: יואב תדמור
עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר
איורים: בוריס דיקרמן
מפות: עפר שטל

בצוות המערכת: אביטל רגב-שושני, רות טרינצ'ר-סיוון
תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל
עוזרי הפקה: אופיר אבני, יהונתן מונרוב
הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח

אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טל, 03-5694344/5, פקס 03-5694343

maarachotp@gmail.com

הודפס בדפוס המאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

12



כתבות

4

מתרבות צבאית לתרבות קרבית

סא"ל עמיר סנדר | ראש תחום מדעי ההתנהגות באגף התקשוב ומג"ד בחטיבה הירושלמית
רס"ן אמיר קופפרשמידט | יועץ ארגוני של יחידת לוט"ם ולפני כן ראש תחום פיתוח פיקוד בכיר בביה"ס לפיתוח מנהיגות
נתי ברנט | יועץ ארגוני באגף התקשוב, בכית הספר לפיתוח מנהיגות ובחיל חינוך
אמיר בר יוחאי | יועץ ארגוני בחיל המודיעין ובאגף התקשוב

המעבר מתרבות של שגרה - המתאפיינת בצה"ל בניכור, בצייטונות, בהיעדר יוזמה, בהיעדר שיתוף פעולה ובתחושה של חוסר השפעה על המערכת - לשדה הקרב אינו טריוויאלי כלל וכלל ועלול להיות הרסני בתוצאותיו. הפתרון הוא לאמץ גם בימי שגרה את התרבות הארגונית שמאפיינת עיתות חירום ושעיקריה הם הבנת המטרה, שיתופי פעולה לשם מיצוי הכוח, יוזמה והתקפיות, אומץ לב והקרבה

12

ערך הערכות במבחן העימות האסימטרי

עדו רכניץ | מנהל המחקר במכון "משפטי ארץ"

בעימות האסימטרי מוצב איום ישיר על ערך הערכות באמצעות יצירת איום על חלק קטן מאזרחי המדינה. מטרת האיום במקרים רבים היא להביא לשחיקתה של תחושת הערכות ההדדית ולפירורה של החברה כולה. ראוי שחשיבותו של הערך הזה מחד והבנת כוונתם של ארגוני הטרור מאידך יעמדו בפני מקבלי ההחלטות באופן הרבה יותר ברור ומרכזי



↖

4

423



מדורים

תגובה



54 ההסבר הלא משכנע על הפצצות השכנוע

רס"ן אורי | קצין מודיעין

מאמרה של לירז מרגלית "מדוע הפצצות השכנוע אינן משכנעות" (מערות 420-421, ספטמבר 2008) מבקש לעשות שימוש ב"תיאוריית הערך" כדי להסביר מדוע כשלו ניסיונותינו להשפיע על מקבלי ההחלטות בחזבאללה באמצעות הפעלת הכוח האווירי. אולם בתיאוריית הערך שעליה מסתמכת הכותבת אין כדי להסביר ולו היכט אחד של הסוגיה החשובה והמורכבת הזאת



וזיריסטן - מדינתו של בן-לאדן

16

רואי בר-שדה | סטודנט

ההערכה המקובלת כיום היא שבן-לאדן מסתתר בחבל וזיריסטן, שלהלכה שייך לפקיסטן, אך בפועל היא אינה מצליחה לממש את ריבונותה בו. שליטי האזור הם שבטים אפגניים הדוגלים באסלאם בגרסתו הקיצונית ביותר ותומכים בטאליבן. המאמר מסביר כיצד איבדה פקיסטן את השליטה על האזור, מדוע לא מצליח צבאה לכבוש אותו, ומה צפוי לעולם אם במקום שפקיסטן תשתלט על וזיריסטן, וזיריסטן תשתלט על פקיסטן



הרב הצבאי בגדוד הסדיר: אתגרי המחר

42

הרב ד"ר ירון זילברשטיין | רב של חטיבת שריון באוגדת הגליל וחונן בקורס רבנים צבאיים. בעבר לוחם בגבעתי

רב צבאי יכול וצריך למלא תפקידים חיוניים בגדודים הרבה מעבר לטיפול בצורכי הדת של החיילים שומרי המצוות. אולם הרבנים ברמת הגדוד הם אנשי מילואים, וכך קורה לשרות הגדודים הסדירים לא עומדים רבנים שמעורים בחיי היום-יום שלהם. זו תקלה שדורשת תיקון

תפיסת ההפעלה של צה"ל

16



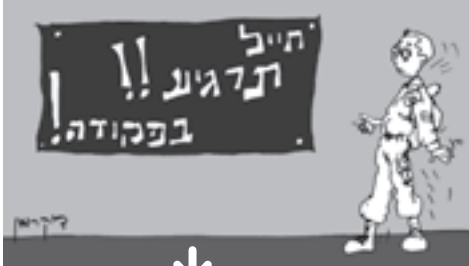
סיקורת ספרים



56 אסטרטגיה של ניהול סיכונים

שירי כהן | חוקרת במרכז דוו

ייעודה של החשיבה האסטרטגית המודרנית הוא לצמצם סיכונים באמצעות ברירת הסיכונים הרלוונטיים ופעילות מולם - תוך הכרה במגבלות ובאי-היכולת להביא להיעלמותם המוחלטת - מסביר מיקל רסמוסן בספרו "חברת הסיכון במלחמה: טרור, טכנולוגיה ואסטרטגיה במאה ה-21". האסטרטגיה הזאת עומדת בניגוד לאסטרטגיות מוכרות של פתרונות מוחלטים שמקובלת מאוד בשיח הפוליטי בישראל



השפה בצה"ל במרחב שבין פשטות למורכבות

48

סא"ל רינה שמיר-דונר | מפקדת בית הספר לפיתוח מנהיגות, בוגרת פו"ם אפק

בעקבות מלחמת לבנון השנייה גוברת הדרישה בצה"ל לחזור לשיח פשוט וברור. למגמה הזאת יש חשיבות רבה, אולם היא טומנת בחובה גם מחירים ארגוניים. המאמר דן בהשפעת השפה על החשיבה ובמחירים של שימוש גורף בשפה פשוטה בצה"ל

תפיסת ההפעלה של צה"ל

26

תא"ל (מיל') דב תמרי | לשעבר מפקד אוגדה ומפקד המכללה לפיקוד ולמטה

אלוף מאיר כליפי | המזכיר הצבאי של ראש הממשלה

חודשים ספורים לפני פרוץ מלחמת לבנון השנייה פורסמה - לראשונה - תפיסת ההפעלה של צה"ל. מדובר היה בהתפתחות נכונה וחשובה. איתרע מזלה של תפיסת ההפעלה, ועוד בטרם החל תהליך הטמעתה בצה"ל, פרצה המלחמה, ובעקבותיה היא נזנחה למעשה שלא באשמת כותביה ולא באשמת התכנים שלה. אם סבור המטכ"ל כי מדובר בתפיסת הפעלה שאינה מתאימה לצה"ל, עליו ליצור תפיסה חדשה ומתוקנת, אך לא להשאיר את צה"ל ללא שום תפיסת הפעלה שהיא

טכנולוגיה



60 האחים רייט מודל לקצין המהנדס

סא"ל שמואל שחק | רע"ן פלטרומה ומערכות השטה בחיל הים. בוגר פו"ם אפק

האחים רייט הצליחו להמציא את המטוס למרות תנאי התחלה נחותים בכל המישורים: השכלה, ידע טכני, מועד התחלה מאוחר ותקציב נמוך. תנאים דומים קיימים - במלואם או בחלקם - במערכת ההנדסית של הצבא. עלינו לאמץ את הגישה שנקטו האחים רייט בתחום ההנדסה ולנצל את היכולות ואת המשאבים המצויים בידינו: הבנה ותכנון, פרקטיות, עבודה קשה, אמונה, תחושת שליחות ועבודת צוות



60



26



סנק של צה"ל מול רצועת עזה במבצע "עופרת יצוקה" | התרכות הארגונית והטיפול השיטתי בה הם מרכיב קריטי ביכולתו של צה"ל לנצח - בעיקר על רקע השתנותם של מאפייני האיומים ושל האויבים שעימם נדרש צה"ל להתמודד



נתי ברנט

יועץ ארגוני באגף התקשוב,
בבית הספר לפיתוח מנהיגות
ובחיל חינוך



סא"ל עמיר סנדר

ראש תחום מדעי ההתנהגות
באגף התקשוב ומג"ד בחטיבה
הירושלמית



אמיר בר יוחאי

יועץ ארגוני בחיל המודיעין
ובאגף התקשוב



רס"ן אמיר קופרשמידט

יועץ ארגוני של יחידת לוט"ם
ולפני כן ראש תחום פיתוח פיקוד
בכיר בביה"ס לפיתוח מנהיגות



מתרבות צבאית

לתרבות קרבית

רקע

בשיח בצה"ל נעשה שימוש נרחב במושג "תרבות ארגונית". לא פעם משמש המושג שם קוד להתנהלות הארגון בשגרה - בדרך כלל בהקשר שלילי - באופן שמצמצם את הנושא להיבטים של נימוסים והליכות, כפי שמצביעים ביטויים כגון: "תרבות הדיונים הצבאית היא נוראה", "אין כאן תרבות של עמידה בזמנים", "תרבות הדיבור כאן צריכה להשתנות" וכדומה.

על פי שיין,¹ תרבות ארגונית היא מסגרת של עמדות, של ערכים ושל נורמות התנהגותיות שכל חברי הארגון שותפים לה ואשר מכוונת את האינטראקציות בין חברי הארגון. במילים אחרות, המושג "תרבות ארגונית" מתייחס להיבטים של אקלים ארגוני, של אווירה, של מוסכמות, של נורמות ושל כללי התנהגות שמצד אחד אינם נקבעים באופן פורמלי, ומצד אחר כולם מזהים ומכירים אותם ופועלים לפיהם. למעשה, לתרבות הארגונית יש השפעה עצומה על האופן שבו אנשים חושבים, מדברים ופועלים, לא פחות מאשר לכללים ולנהלים הרשמיים.

אולם בעוד שאת המדיניות ואת הכללים הרשמיים משנים ומכתבים מעת לעת בעלי תפקיד פורמליים (סגל המפקדים), הרי שאת הקודים של התרבות הארגונית - הנשענים על אתוסים, על מיתוסים ועל מסורות ארגוניות ארוכות שנים (כמו "אחריי!") והיחס המיוחד לוותיקים) - מעצבים ויוצרים בכל רגע נתון כל האנשים בצבא ובאופן שקשה להצביע על אדם אחד מסוים שאחראי לכך ישירות. מרכיב מרכזי בכל תרבות הוא ה"שיח", כלומר האופן שבו האנשים מדברים ביניהם: על מה מותר ואסור לדבר, עם מי ובאילו נסיבות. בדרך הזאת נוצרות הבנות משותפות על המציאות יחד עם כינון של דפוסיים, של נורמות ושל כללים (כמו, למשל, סדר הדוברים בדיון צבאי, שבו לעולם לא מדברים אחרי סיכום המפקד).

טענתנו המרכזית במאמר הזה היא שהתרבות הארגונית והטיפול השיטתי בה הם מרכיב קריטי ביכולתו של צה"ל לנצח - בעיקר על רקע השתנותם של מאפייני האיומים ושל האויבים שעיימם נדרש צה"ל להתמודד. הד לכך ניתן למצוא בדו"ח ועדת וינוגרד: "זו תרבות ארגונית לקויה מאוד, בעלת השלכות קשות על דרך ההפעלה וההתנהלות של הצבא".² העובדה שלאורך השנים לא נעשה טיפול ממוסד ושיטתי בתרבות הזאת מביאה לכך שבצה"ל גדלים דורות של מפקדים שאינם מכירים תרבות אחרת, ולכן הם ברובם נטולי כלים לשנות את התרבות הקיימת גם בהגיעם לדרגות בכירות מאוד.

לדעתנו, השינויים הנדרשים הם מינוריים, יחסית. נדרשת התייחסות אחרת לתרבות הארגונית הקיימת בצה"ל באופן שתשקף את השינויים במשימות, בסביבת הפעולה ובאופי האיומים. התייחסות מעין זו מוצעת דרך הרחבת המושג "תרבות ארגונית" למה שאנו מכנים במסמך הזה "תרבות קרבית", גם אם הדגש אינו דווקא על המושג עצמו אלא על הלך הרוח המיוצג באמצעותו. הלך הרוח זה בא לידי ביטוי באימוץ לחיי היום-יום של נורמות ההתנהגות המצופות ממפקדים במלחמה. בתרבות קרבית נדרשים אנשי הצבא, ובעיקר מפקדיו, לפעול לפיתוח הארגון, לראייה מערכתית, לשיתופי פעולה וליוזמה - בדיוק כפי שמצופה מהם שיהגו במלחמה. הדבר נכון שבעתיים ברמות הבכירות ובגופי המטה שבהם קיים טשטוש גדול יותר בין העבודה בשגרה לעבודה בזמן מלחמה. בסופו של המאמר הזה יוצגו כמה הצעות מעשיות, אף שאין הן העיקר.

מטרות המאמר הזה הן:

המעבר מתרבות של שגרה - המתאפיינת בצה"ל בניכור, בציטנות, בהיעדר יוזמה, בהיעדר שיתוף פעולה ובתחושה של חוסר השפעה על המערכת - לשדה הקרב אינו טריוויאלי כלל וכלל ועלול להיות הרסני כתוצאותיו. הפתרון הוא לאמץ גם בימי שגרה את התרבות הארגונית שמאפיינת עיתות חירום ושעיקריה הם הבנת המטרה, שיתופי פעולה לשם מיצוי הכוח, יוזמה והתקפיות, אומץ לב והקרבה



1. להצביע על כמה ממאפייני התרבות הצבאית כפי שהיא משתקפת בעבודתנו עם מפקדים בכירים בצה"ל לאורך השנים. בין היתר אנו בוחנים את המאפיינים של התרבות הצבאית על רקע תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה ועל רקע התהליכים שהתחוללו בעקבותיה.
2. להבין מהם התהליכים והגורמים המעצבים את התרבות הזאת ובעיקר לנסות להבין את הזיקות בין ייעודו המרכזי של הצבא (ניצחון במלחמה), לבין האופנים הגלויים והסמויים שבהם מעצב הייעוד הזה את הוויית היום-יום שלו ("השגרה").
3. להציע מושג מרחיב או משלים - "תרבות קרבית" - כדי לבטא את הקשר בין הווייתו היום-יומית של הצבא לבין מצבי החירום שאליהם הוא מתכוון.
4. להציע כמה כיווני פעולה אפשריים בדרך לעיצובה של תרבות ארגונית קרבית.

"התרבות הצבאית" - קווים לדמותה

הקושי להשפיע על המערכת

בעבודתנו לאורך השנים עם מפקדי הצבא, בחלקם בכירים מאוד, הופתענו לגלות שברוב הפעמים חשים הקצינים האלה שהם משפיעים מעט מאוד או אינם משפיעים כלל על המציאות בצה"ל ועל תהליך עיצובה. במפגשים עימם היו קצינים בכירים שסיפקו לנו אבחנות כגון: "הצבא מצ'וקמק, קשה להבקיע את החומות הסיניות האלה". אחרים הגדילו לעשות ואיחלו לנו "הצלחה בהמשך עבודתנו", כאילו הנושא הקריטי הזה הוא "עבודתנו" ולא עבודתם.

נוצר הרושם שלא מעט מהמפקדים חיים בהווייה שלפיה הדברים מוכתבים מלמעלה ומעוצבים על ידי כוחות ארגוניים חזקים - "התרבות הארגונית", "הפוליטיקה במערכת", "קליקות", "מטוטלת הלו"ז של הרמטכ"ל/רוה"מ", "משרד האוצר" - שאותם קשה או כלל לא ניתן לשנות. משאלת הלב הרווחת בקרב מפקדים רבים היא שאם רק יתאפשר להם להתקדם ולהיות אלה שנותנים את הפקודות - או אז הדברים ישתנו. ברוב המקרים זו אשליה, שכן את המציאות הארגונית ואת התרבות הארגונית בשגרה ובחירום מעצבים אנשי הארגון כולם ולא דווקא מפקד אחד, בכיר ודומיננטי ככל שיהיה. וכך, בהגיעם לכיסא המפקד הממונה, הם חווים שוב את כוחות ההתמדה הארגוניים ולא אחת נשמעים מהם ביטויים כגון "דברים שרואים מכאן לא רואים משם".

הגענו למסקנה שלמפקדים לא מעטים זוהי חווייה קשה: יש בהם מי שמגדירים את המערכת "רודפת" ו"טיפשה" ("השכל בצבא נשאר בש"ג") ובעיקר - חיצונית להם (כלומר הם לא חשים חלק ממנה) ומפריעה. בתגובה הם מתכנסים ומסתגרים בתוך עצמם וממעטים ליזום ולמצות את הפוטנציאל האדיר של הכוחות הקיימים בצבא. בכך הם מוותרים על ניסיונם של אחרים, על שיתופי פעולה בלתי צפויים, על צירופי כוחות מפתיעים, על משאבים של אחרים וכדומה. אחת הסכנות במצב הזה היא חלחול של התחושות האלה לקצינים הזוטרים - מה שעלול לגרום לדמורליזציה ולחוסר אמון של הקצינים כלפי "המערכת", שכן מצד אחד הם מזהים את הבעיות במערכת, ומצד אחר הם נתקלים במסרים של חוסר נכונות ויכולת לשנות. רמזים למגמות מעין אלה ניתן לראות גם בממצאי סקרים שעורך הצבא בקרב משרתי הקבע.³

הקושי לממש את הפוטנציאל ואת היתרון האיכותי

מפקדים ברמות הבכירות (אל"מים ומעלה) מתאפיינים בדרך כלל ברמה אישית גבוהה, ברצון טוב ובמוטיווציה להצליח ולקדם את הצבא. מעצם העובדה שהגיעו לרמה הזאת ניתן להסיק שהם חוו, כנראה, פחות כישלונות, שכן אלה שנכשלו - הודחו או הוסטו ממסלול הקידום, והתנסותם החשובה אבדה. ככלל, מי שמתקדמים הם מפקדים שהצטיינו אישית בפיקוד על המסגרת שלהם. מידת תפקודם במסגרת הצוות לא הייתה מדד מרכזי בהערכתם כל עוד הם "סיפקו את הסחורה".

מפקדים בצבא רואים את עצמם בראש ובראשונה אחרים למסגרת או ליחידה שעליה הם מופקדים, ובאופן טבעי עיקר מרצם ותשומת ליבם מופנה לקידום הנושאים והאינטרסים שעליהם הם מופקדים בלי לחוש ביכולתם להשפיע או להכיר באחריותם לנעשה גם באזורים אחרים בארגון. בדרך כלל הם גם נמדדים ומתוגמלים על פי תפקודם בפיקוד על היחידה או על המסגרת. הדבר דומה לקבוצת כדורסל שבה המדד היחיד להצלחה של שחקן הוא מספר הנקודות שקלע בלי להביא בחשבון את הדרכים האחרות שבהן סייע לקבוצה: חסימות, אסיסטים וחיטופות.

כך קורה, בעצם, שבכל רגע נתון מובילים את הצבא צוותים של אנשים מוצלחים מאוד שבמפגש עם המציאות הארגונית פועלים כאוסף של פרטים מוכשרים ומתקשים לתפקד כקבוצה בעלת אחריות משותפת על נושאים. בהקשר הזה ציטט קצין בכיר בדימוס את הרמטכ"ל (ציטוט שאותו הכחיש דובר צה"ל): "אין עם מי לעבוד כאן. כולם פוליטיקאים".⁴ יש בציטוט הזה, גם אם אינו נכון עובדתית, כדי לשקף משהו מהלך רוחם של מפקדים, אך להערכתנו אין הלך הרוח הזה מחויב המציאות, וניתן לשנותו.

הצורך למצות את הפוטנציאל של שיתופי הפעולה בין המפקדים מתחזק נוכח הסיביבה המשתנה בקצב גובר, היווצרותם של איומים חדשים - בין היתר של אויב חסר צורה וגבולות (טרור עולמי, חמאס, חזבאללה וכו') - וההבדלים הרבים בין זירות הקרב האפשריות. במצב דברים כזה לא ניתן עוד להסתמך רק על היכולות הספציפיות של כל מפקד - מצוינות ככל שיהיו - אלא גם, ובעיקר, על שיתופי פעולה רוחביים שאותם יש לעודד, לפתח ולשכלל.

המתח בין היוזמה המערכתית לבין הציות לפקודות

הרמה הבכירה מתאפיינת בהימנעות משיתופי פעולה ומתהליכי חשיבה משותפים שלא במסגרת פורמלית - גם אם מדובר בתהליכים חיוניים שיש בהם כדי לקדם את הצבא. משיתופי פעולה עם מפקדים עולה כי רבים מהם זיהו באופן נכון קלקולים מערכתיים (שנחשפו במידה

בכל רגע נתון מובילים את הצבא צוותים של אנשים מוצלחים מאוד שבמפגש עם המציאות הארגונית פועלים כאוסף של פרטים מוכשרים ומתקשים לתפקד כקבוצה בעלת אחריות משותפת על נושאים





וביטוי רב לאורך המסלול הצבאי בניסיון לייצר גאווה יחידה), מינוי על בסיס היכרות וקשר קודמים או ניסיון לבחור אנשים שיהיו נאמנים ואסירי תודה על הבחירה בהם. כך או כך, קצינים בכירים, ובאחרונה גם ברמות זוטרות יותר, משקיעים מאמצים ומכוונים את התנהלותם באופן ישיר את סיכוייהם להתקדם. כך נוצר מצב שבו הקצינים משמיעים את עמדותיהם או נמנעים מלהשמיען בהתאם לתפיסתם את הציפיות של מפקדם ולא בהכרח מתוך אחריות למשימה. כך נוצרת תרבות של קונפורמיות ושל צייתנות.

2. **דימוי האופוזיציונר המתוסכל.** נוצר מעגל קסמים: הקצינים שמקודמים מרגישים מחויבות ונאמנות למי שמיינה אותם, ולכן קשה להם להיות אופוזיציה. קצינים שאינם מקודמים משוחררים לכאורה מהמחויבות הזאת, אך חשים שהביקורת שלהם תיחשב לביטוי של תסכול ושל עלבון על כך שלא מוננו, ולכן גם הם יתקשו להביע עמדה שונה.

עיסוק מוגבר בניסיונות ליצור שליטה במצב

התרבות הצבאית מתאפיינת בניסיונות אין-סופיים לשלוט במצבים אשר במהותם השליטה בהם מוגבלת. הדבר מתבטא, למשל, ברוטיות ובטקסים ארגוניים רבים דוגמת הדיונים הצבאיים, המאופיינים בסדר יום ידוע ובסבב דוברים קבועים מראש. ביטוי נוסף לניסיון לשלוט במצב הוא הצורך המוגבר לאסוף ולנתח כל הזמן מידע רב. לשם כך מושקעים משאבים רבים בפיתוח מערכות איסוף ומערכות פיקוד ושליטה, וכן הולכת וגדלה ההישענות על פתרונות טכנולוגיים. גם בריבוי השינויים הארגוניים בצה"ל בשנים האחרונות - שינוי של

רבה במלחמת לבנון השנייה). האמיצים שבהם אף עשו מעשה והתריעו בפני הרמה שמעליהם. כשנשאלו על האפשרות להיפגש עם מישהו מתוך המערכת - בין אם מפקד ממונה ובין אם מפקד עמית - מישהו שאפשר לחשוב איתו על בעיות המערכת ולנסות לטפל בהן, נתקלנו בהרמת גבות בנוגע לעצם העלאת האפשרות למפגש ספונטני וזוהם שאינו מונחה "דירקטיבה".

האסוציאציה המיידית בנוגע לאפשרות של מפגשים מעין אלה הייתה שמדובר ב"התארגנות לא לגיטימית". כך, למשל, דחה קצין מאוד בכיר יוזמה של אל"מים להתארגן כדי ליצור פורום לחילופי רעיונות עם מפקדים ברמת סא"ל. הסיבה להתנגדותו של הקצין הבכיר הייתה החשש שמא בעקבות מפגש מעין זה "יבואו להם כל מיני רעיונות". יש צורך לנהל את המתח שבין יוזמה לבין ציות באופן שמפקדי הצבא לא יילכדו באחד משני הקצוות: ציות מוחלט ותחושת חוסר מעורבות או התנגדות פסיבית (שיכולה לבוא לידי ביטוי בהתעלמות, במסמוס פקודות ובחוסר לויאליות).

הקושי להיות אופוזיציה או "איפכא מסתברא"

קצינים בכירים מתקשים לקדם עמדות שונות - בין אם בדיבור, בכתובה, ביצירת שיתופי פעולה עם קצינים אחרים או במאבק - כדי לקבל תמונת מצב אמיתית יותר ולהגיע להחלטות טובות יותר. יש לכך שתי סיבות מרכזיות:

1. **תרבות המינויים ברמות הבכירות.** אומנם חלה בשנים האחרונות התקדמות רבה באופן המינוי של הקצינים הבכירים, אך עם זאת ישנה תחושה כי במינוי האנשים עדיין מעורבים לא מעט שיקולים לא ענייניים דוגמת השתייכויות שבטיות (המקבלות עידוד



ארוכים, הפיכה למוקד ידע). מתן הדגש לקריירה ולא למקצוע מביא לכך שבדיוני שיבוצים לקצינים ניתן לשמוע לא פעם את ההתבטאויות הבאות: "יש להם כרטיס עבודה מלא", "עשו מסלול", "עשו כמה תפקידים". לעומת זאת נדיר יותר למצוא התייחסות לאיכות תפקודם ולרמת מקצועיותם של הקצינים בתפקידים שעשו.

הפיצול בין שגרה לחירום

שדה הקרב בעימותים אסימטריים מתאפיין באויב נחות מבחינה צבאית המנסה לפצות את עצמו על נחיתותו באמצעות חמקמקות: פעולה חשאית, התחפרות, הסתוות, פעולה ביחידות קטנות, גמישות, זריזות וכושר למידה גבוה של היריב. משמעות הדבר היא שקשה לגלות את מיקומו ואת כוונותיו את האויב הזה, וגובר הצורך להישען על יוזמה ועל אינטואיציות שמקורן במקצועיות רבה ועל יצירת הזדמנויות חדשות בכל רגע נתון.

הקושי לאתר אויב חמקמק, להבין את תמונת הקרב המשתנה ולתת מענה הולם דומה לקושי הקיים לאתר את הבעיות העמוקות והלא מדוברות בתרבות הארגון, להבינן וליצור את היכולת לטפל בהן באפקטיביות. אולם אצל רוב המפקדים שהכרנו קיימת הבנה חלקית בלבד בנוגע לעומק הקשר בין תרבות הארגון בשגרה לבין התנהלותו במלחמה. לדוגמה: מרבית הדיונים ברמות הבכירות אינם מתחילים ואינם מסתיימים בזמן. זה נושא מטריד: מובן מאליו שדיוק ועמידה בזמנים הם קריטיים בהוצאתה לפועל של תוכנית לחימה מורכבת. זו הסיבה שאנו מטמיעים את הערך החשוב הזה בהכשרתו של כל חייל ובמיוחד בהכשרתם של לוחמים. אולם נראה שאצל מפקדים רבים מדי ברמות הבכירות קיימת תחושה שישנה הפרדה בין תרבות השגרה לבין תרבות החירום, או כפי שאמר לנו קצין בכיר אחד: "במלחמה יהיה בסדר. כולם משתפים פעולה, עומדים בזמנים. הבעיה שלנו היא בשגרה". אנחנו מטילים ספק בנכונותה של הקביעה הזאת ומזהירים מפני הסקת מסקנות על סמך מבצעים מוגבלים, מוצלחים ככל שיהיו.

צבא המילואים מול צבא הקבע

בכל הנוגע לצבא המילואים סגר צה"ל בשנתיים האחרונות פערים רבים בתחום המלאים, הציוד והאימונים. עם זאת, צבא המילואים מציב לא פעם בפני הצבא הסדיר, ובמיוחד מול אנשי הקבע, מראה, וזו

מבנים ארגוניים, של תקנים, של כפיפויות ואף של שמות יחידות ואגפים - ניתן לראות ביטוי לקושי למצוא התאמה הולמת למציאות המשתנה, שבה קשה לשלוט ושאותה קשה לנבא. ביטויים שמנסים "לסדר" את המציאות המורכבת ולהקנות תחושה של שליטה במצב ניתן למצוא גם בשיח היום-יומי. דוגמאות לכך הן השימוש הנרחב במושגים כמו "הסדרות" ו"קו החיתוך" או הביטויים "אופטימום גלובלי מול אופטימום לוקלי" ו"מה שלא יהיה פשוט - פשוט לא יהיה". השקעת אנרגיה רבה מדי בניסיונות לשלוט במצב עלולה להביא לוותר מראש על פיתוח יכולות כגון התמודדות עם מצבי אי-ודאות, הסתמכות על יכולות אנושיות דוגמת אינטואיציות ותחושות בטן, היכולת להכיל אי-ידיעה ועוד. כל אלה הם בסיס חיוני ליצירה ולפיתוח של ידע חדש, להסתכלות רעננה ולמציאת פתרונות גמישים ואדפטיביים.

המתח בין הקריירה הצבאית למקצוע הצבאי

לאורך השנים, ובמיוחד בשנים האחרונות, הולכת ומתחזקת ההכרה שהשירות בצבא הוא מקצוע לכל דבר. ההכרה הזאת הביאה לחיזוקן ולהסדרתן של ההכשרות, לתהליכי הסמכה, לפיתוח תורות ולכתיבתן ועוד. עם זאת מלחמת לבנון השנייה הצביעה על כך שבמקרים רבים הפגינו קצינים בכירים נאמנות רבה יותר לקריירה הצבאית (הגנה על שם הטוב ועל סיכויי הקידום) מאשר למחויבותם בתוקף היותם אנשי מקצוע.

הסבר אפשרי לכך הוא כי בעוד שבמרבית המקצועות יש קשר ישיר בין ההתפתחות המקצועית לבין התפתחות הקריירה, בצה"ל זה אחרת. ראשית, הבחירה במקצוע אינה מתחילה עם העיסוק בתחום: בישראל מתגייסים לצבא מתוך חובה ושליחות. שנית, גם החתימה הראשונה לקבע אינה בהכרח התחייבות לקריירה צבאית. הבחירה נעשית בדרך כלל עם המעבר לקבע מובהק, לרוב לאחר גיל 25. מכאן ועד קצה הקריירה הצבאית נשארות בין 15 ל-25 שנה שמתאפיינות במעבר מהיר מאוד בין תפקידים ורמות באופן שמדגיש יותר את הקריירה (הקידום, מסלול השירות) מאשר את המקצוע (התמקצעות, ביצוע תפקידים

חיילי מילואים בכניסה ללחימה ברצועת עזה |
ככל הנוגע לצבא המילואים סגר צה"ל בשנתיים
האחרונות פערים רבים בתחום המלאים, הציוד
והאימונים



החשיבה בצבא היא בעיקרה תוצאתית. אופן החשיבה הזה משתקף בעשייה שבבסיסה מטרות ויעדים, שמהם נגזרים משימות או פרויקטים המכוונים להשגת תוצאות



בדידה מטיבה, כלומר זהו תהליך שיש לו התחלה וסיום, ולאחריו מופקים לקחים, ועוברים למשימה או לפרויקט הבאים. קשה למצוא צורת חשיבה שונה מזו בכל היבט של העשייה הצבאית - בין אם זו משימה מבצעית ובין אם זה פרויקט טכנולוגי, קורס, או דיון.

עם זאת, ישנם גם תהליכים קבועים ומתמשכים שאינם נגמרים עם השגתם של יעד או של תוצאה מוגדרים. למשל, תהליכי תחזוקה שוטפים של ציוד, שמטרתם למנוע או לצמצם נזק אפשרי (לאדם ולרכוש) או, לחלופין, תהליכים קבועים של שמירה על החוק ואכיפתו. לצד תהליכי התחזוקה ישנם גם תהליכים מתמשכים שמטרתם פיתוח, כמו תהליכים לפיתוח ידע, טכנולוגיה ותפיסות הפעלה, תהליכים לפיתוח אנשים ותהליכי חינוך. הגם שהתהליכים האלה מכוונים לתוצאות, הרי שתשתיתם ערכית במובן הזה שהם נעשים מתוך אמונה שמדובר בדבר חשוב ובעל ערך בזכות עצמו, ללא קשר ישיר ומיידי לתוצאות.

אלה ואלה הם תהליכים קבועים ומתמשכים הדורשים התייחסות קבועה ומתמשכת, גם לאור העובדה שאת פירות התהליכים האלה יקצרו בבוא היום אחרים. חוסר תשומת לב מספקת לתהליכים הקבועים מוביל בדרך כלל למצבי משבר (כמו תקלת שבר) ולחיפוש פתרונות מהירים לטווח הקרוב. ניתן לומר שהטיפול במשבר מוכר ונפוץ יותר בצבא, ובין היתר נוח יותר לטפל בו על פי פרדיגמת החשיבה התוצאתית. בכך מצטמצמת האפשרות לפתח חשיבה וכלים של תהליכים ארוכי טווח וממילא, בכל הקשור לתרבות הארגונית, מתגברת התחושה של ריצה במקום: השקעת אנרגיה גבוהה והתקדמות קטנה מאוד.

העדפת האפקט על המעשה

דוגמה לפעפוע ולהשפעה ההדדית של תרבות אחת ("שגרה") על האחרת ("לחימה") ניתן לראות בהבלטת מקומם של האפקטים ושל האופן שבו הצד האחר יתפוס את הדברים על פני הפעולות או הדברים עצמם. מייצג מובהק לכך מתחום הלחימה הוא השימוש הרחב בביטוי "צריבה תודעתית" בתקופת הלחימה בשטחים. הביטוי הזה מדגיש שההכרעה היא תודעתית וששדה הקרב האמיתי הוא התודעה של האויב (אך גם של דעת הקהל בארץ ובעולם). העיסוק עבר אפוא מ"מה ראוי לעשות" אל "איך זה ייתפס בעיני האחר". המושג "ראוי" מקפל בתוכו גם שיקולים רחבים יותר של איכות, של מוסר, של ערכים ושל השפעות לטווח ארוך, ואילו שאלת הרושם או ה"נראות" של הדברים קרובה יותר לעולם השיווק ויחסי הציבור.

את הפעפוע גם לחיי השגרה אפשר לראות בכך שקצינים עסוקים יותר ויותר באופן שבו נתפסים הדברים על ידי האחרים - ממונים, <<

לא מציגה תמיד תמונה מחמיאה. אנשי המילואים רואים את עצמם מונעים מטעמים של שליחות, ואילו את השירות של אנשי הקבע הם מייחסים בדרך כלל למניעים אחרים, בעיקר של קריירה (קידום, נראות, משכורות, תנאים וכדומה).

היחס של הצבא הסדיר לאנשי המילואים מתאפיין באמביוולנטיות: לעיתים רואה הצבא הסדיר בצבא המילואים גוף שמתנהל על פי קודים נוסח "גבעת חלפון", אך עם זאת הוא מבין ש"בלעדיהם אי-אפשר". נוסף על כך עולות ברבדים העמוקים יותר שאלות סביב נושאים כגון: תחרות בין היחידות הסדירות ליחידות המילואים, פנטזיות וחרדות (יופיעו או לא יופיעו למלחמה) - ואלה הופכות את הדיון על הנושא לטעון. לכן השיח הארגוני בסוגיית המילואים מתרחש בעיקר בעיתות משבר ומצטמצם בעיקר לתחומי התשתיות, המשאבים והתגמולים - מה שעשוי לפגוע עוד יותר באנשי המילואים שבעיני עצמם פועלים ממניעים אידיאולוגיים נאצלים.

העיסוק במשמעת - סימפטום לאי-פתרון בעיות

בדיונים רבים בצה"ל שלהם היינו שותפים לאורך השנים נוכחנו שמפקדי הצבא מרבים לדווח על "בעיות משמעת". מפקדים משתמשים בביטויים כמו: "אנחנו צבא של ברדקיסטים", "אנחנו מיליציה/צבא של פרטיזנים", "היחידות לא ממושמעות", "אנחנו לא רציניים" ועוד. העלאתה של "בעיית המשמעת" באופן הזה מזכירה מיתולוגיות צה"ליות המתארות "בעיות" קבועות שתמיד עולות ומרמזות על דברים קבועים שאינם ניתנים לשינוי, כגון: "לא היו מספיק מד"סים" (בסיום כל קורס) או "לא היה רד"חפה" בין החוליות" (בתרגילי חי"ר).

חסר המשכו של הדיון: ניסיונות לברר מדוע זה קורה, איך זה קשור אלינו, המפקדים, כמה מזה בשליטתנו וכמה אנו עושים בתחום הזה, האם זה חשוב בכלל בשגרה ובחירום. על כך כותבת ועדת וינוגרד: "צבא אינו יכול לתפקד היטב כאשר פקודות אינן מתבצעות, תהליכי קבלת החלטות אינם מתקיימים כסדרם, משימות אינן מתמלאות... מצאנו כי בכל אלה היו חריגות גדולות שהפכו להיות נורמה נפוצה בצבא בכל שדרותיו, ומפקדים בכל הרמות קיבלו זאת ככורח בל יגונה ועברו על כך לסדר היום"⁵.

תרבות "מגוננת"

פעמים רבות נשמעות התייחסויות לצבא כאל "חממה" או "בועה" - בניגוד לסביבה האזרחית שהיא "הדבר האמיתי", ובה מתקיים מבחן ההישרדות האולטימטיבי. בהיותו מערכת כוללת מטפל הצבא באופן טוטלי בחייו של הפרט החל ממלבושו ומזונו, דרך השכר וכלה בטיפולים רפואיים (לעיתים גם לבני המשפחה) ובהיבטים רבים נוספים. מסרים דומים מגיעים גם מכיוון החברה שמכנה את החיילים פעמים רבות "ילדינו", "בנינו" וכדומה. בדומה ליחסי הורים-ילדים, נוצרת מערכת יחסים מעט לא בוגרת ביחסי הפרט עם הצבא הכוללת ציפייה שזה יפתור את בעיות הפרט ולא בהכרח להיפך, דהיינו פחות מודגשת יכולתו של הפרט לקדם את הטיפול בבעיות המערכת.

תפיסה של עשייה בדידה, משימתית ופרויקטלית

החשיבה בצבא היא בעיקרה תוצאתית. אופן החשיבה הזה משתקף בעשייה שבבסיסה מטרות ויעדים, שמהם נגזרים משימות או פרויקטים המכוונים להשגת תוצאות. התוצאות האלה באות לא פעם לידי ביטוי בתוצרים או בהישגים - רצוי מוחשיים ומדידים. העשייה הזאת היא

הצורך האינסופי כמעט להפחית את אי-הוודאות הפנימית באמצעות ניסיון בלתי פוסק "להסדיר", "להגדיר", "לסכם" וכיוצא באלה פעולות של שליטה, וכן, אולי, את ההתמסרות ההולכת וגוברת לטכנולוגיה ולתהליכי הערכה ומדידה "אובייקטיביים".

השגת לגיטימציה ציבורית וקונסנזוס הם צורך קיומי

בישראל, שהיא מדינה דמוקרטית שבה השירות בצבא הוא חובה לכולם, הקונסנזוס הוא כמעט צורך חיוני וקיומי לצורך פעולת הצבא. עמדות הציבור השפיעו מאוד על שיקולי הצבא בנושאים שהיו לכאורה "צבאיים נטו" כגון פעילות צה"ל בלבנון בשנים שטרם הניסגה וגם על מהלכי צה"ל במלחמת לבנון השנייה. למשל, האופן שבו הופעלו הכוחות, היקפם, ניודם, גיוס המילואים, ההחלטה על המהלך הקרקעי ועוד - כל אלה הושפעו רבות מעמדות הציבור. על הרקע הזה ניתן אולי להבין טוב יותר את השקעתו הרבה של הצבא בנושאים כגון יחסי צבא-חברה, הגברת הקשב לנושא הדוברות ויחסי הציבור. זו גם הסיבה לשיח המאופייין במילים כגון: שקיפות, נראות, אתיקה וכדומה.

התשובה לתרבות הצבאית: תרבות ארגונית קרבית

על אף האמור בפרק הקודם, טענתנו היא שבסביבה כה דינמית, מאיימת ומשתנה כמו זו שבה אנו חיים לא ניתן להשלים עם המחירים הכבדים שגובים ההיבטים הבעייתיים של התרבות הארגונית בצה"ל, שכמה ממאפייניה תוארו לעיל. המסר בפרק הזה הוא כי ככל שהתרבות הארגונית הקיימת כוללת במידה רבה יותר ערכים ודרכי פעולה המאפיינים את הניצחון בקרב, כך עולה הסבירות להשגת הניצחון, ולהיפך: להתעלמות רבת השנים ולהזנחת הטיפול בתרבות ישנם מחירים כבדים בשדה הקרב. מכאן שאנו מציעים לפעול לפיתוח של תרבות ארגונית המתאימה לקרב - תרבות ארגונית קרבית.

מהי תרבות ארגונית קרבית?

דו"ח ועדת וינוגרד מתייחס ארוכות לתרבות הארגונית בצה"ל, ולא בכדי. לדעתנו ישנו קשר בין היכולת והמחויבות לפתח את התרבות הארגונית (האופן שבו מתנהל הארגון בעיתות שגרה) לבין היכולת לפתח ולהכריע את המערכה בזמן מלחמה. על כך כתב הרמטכ"ל לשעבר חיים לסקוב בהתייחסו למה שנדרש ממנהיגות צבאית: "לטפח בעצמך אומץ לב - ולא רק בפני האויב אלא אף אומץ לב אזרחי: להגיד את אשר הינך חושב, ובמקום ובמסיבות המתאימים... אם אלה יהיו למפקדינו... וסללנו את דרכנו אל ההצלחה".⁷

מחויבות להשקעה מתמשכת בתרבות הארגון דומה למחויבות לניצחון בקרב במובן זה שהיא מצריכה אומץ לב, מחייבת בדיקה אינטנסיבית ומתמשכת של נקודות החוזק והחולשה, בחינת המשמעויות וטיפול בהן תוך חתירה למגע ולהכרעה ותוך נכונות לשהות ארוכות באזורים של אי-נחת ושל קושי רגשי. התשתית הרגשית הנדרשת בשני המקרים היא דומה: כך, למשל, הקושי הרגשי הכרוך באיתור אויב חמקמק ובניסיון להבין את תמונת הקרב אינו שונה מהותית מהקושי הרגשי הכרוך באיתור הבעיות העמוקות והלא מדוברות בתרבות הארגון. בשני המקרים נדרשת מהמפקדים יכולת להכיר בכך שדיעתם והבנתם את המצב מוגבלות, שעליהם לשהות במצב המתסכל הזה בלי למהר ולפעול בפזיזות, להכילו, לנתחו ולקבוע באומץ פרמטרים לשינוי ולפיתוח הארגון/המערכה. מכאן נובע שבשגרה, כמו בחירום, נדרש לסקור באופן מתמיד את התרבות הארגונית, לזהות את הכשלים שבה ולטפל

כפיפים ועמיתים - מאשר בדברים עצמם. יש שקוראים לכך "נראות" או "ניהול רושם". באופן דומה, הערכת הקצינים, שהיא שיקול מרכזי ולפעמים הבלעדי לקידום, מתבססת בעיקר על רושם - של מפקדיהם ("חוות דעת תקופתית"), של עמיתים ושל כפיפים ("סוציומטרי") או של פסיכולוגים ("מרכז הערכה") - ופחות על פעולות, על מעשים או על מדדי ביצוע כמו הישגים בתרגילים, החתמת אנשים איכותיים לשירות קבע, יציאת חיילים לקצונה, ביצוע איכותי של משימות ושל פרויקטים וכן הלאה.

הגורמים והתהליכים המעצבים את התרבות הצבאית

בחלק הזה ננסה להעלות השערות כיצד ומדוע התעצבו חלק מההיבטים התרבותיים שתוארו לעיל ומה הם משרתים. הנחת היסוד היא שהתרבות משקפת מנגנוני הישרדות וקשורה ליעוד הצבא, כלומר לאופן שבו צבא אמור לפעול בקרב.⁶

יציבות וחוסן חיוניים להישרדות

צבא מעצם הגדרתו מתכוון לקרב. זוהי משימתו העיקרית. קרב הוא סיטואציה קשה המאיימת לפרק פיזית ונפשית את הפרט ואת הארגון. כוח עמידה, יציבות וחוסן הם תכונות חיוניות ואף הישרדותיות לגוף

בסביבה כה דינמית, מאיימת ומשתנה כמו זו שבה אנו חיים לא ניתן להשלים עם המחירים הכבדים שגובים ההיבטים הבעייתיים של התרבות הארגונית בצה"ל



הצבאי אל מול משימת הקרב. תחושת ההגנה שהמערכת מספקת לפרט היא כנראה צורך קיומי-הישרדותי. בצאתם לקרב צריכים אנשי הצבא לחוש שייכים לגוף אחד, מלוכד ומגונן שמסוגל להתמודד עם אימי המלחמה. מכאן אפשר להבין טוב יותר את השמרנות המיוחסת לצבא ואת הקושי לחולל שינויים, אשר במהותם מאיימים על הסדר הקיים: על המבנה, על ההיררכיה ועל התרבות הצבאית.

ההבחנה בין עמית לטורף

צורת החשיבה הסקטוריאלי וקושי לפעול בצוותים, כפי שתוארו לעיל, יכולים לנבוע מהצורך העמוק של הגוף הצבאי ליצור גבולות חדים וברורים בינו לבין האויב. הגבולות האלה חיוניים - רגשית ופיזית - לצורך פעולה נחושה ומהירה מול האויב. האויבים שעומדים מולם מתמודדים כיום מגבירים את הצורך הזה שבעתים שכן קיים קושי גדול יותר להבחין בהם וכן להבחין בין אויב לאזרח וכדומה.

אי-בהירות מתמדת של המצב

בעת קרב קשה לגבש תמונת מצב. היכולת הזאת היא פרמטר להערכת מפקדים בכל תרגיל, בכל הרמות, ולא בכדי. לאור זאת ניתן להבין את

בהם באופן מתמשך ושיטתי.

למען הסר ספק, אין הכוונה ב"תרבות קרבית" לעודד שיח לוחמני ואגרסיבי, שכמותו דווקא ניתן למצוא בשפע בצבא. עצם הדיון והעיסוק בתרבות והניסיון לשנותה הוא בעינינו המפתח. זהו כלי משלים ליתר התהליכים של בניין הכוח בדרך לעיצוב צבא מנצח.

להקצות זמן ומקום להתבוננות עצמית מעמיקה של המפקדים הבכירים שבמהלכה הם יבחנו עם עצמם מעת לעת את מידת יכולתם "להבקייע", דהיינו לפרוץ דרך בחשיבה אסטרטגית, לשתף פעולה ולהפגין אומץ. כל אלה יגדילו את האפשרות לעצב ביחד תרבות של ניצחון.

טיפוח היכולת להתמודד עם אי־ודאות

יש לבחון מחדש את האופן שבו נערכים מפגשי מפקדים בעיתות שגרה ולהכניס בכל פעילות, דיון מטה, סדנה, כנס וכיוצא באלה מרכיב של אתגר: לעיתים לחלקם לקבוצות עבודה בנושאים שונים, לעיתים לבקש מהם להציע ולגבש בעצמם נושאים ולעבוד עליהם בקבוצות עם מי שירצו או יחוושו בנוח ולעיתים לא להגדיר כלל מה סדר היום ומה מצופה מהאנשים. בכך יעבור מסר פיקודי של עידוד יוזמה ושל לקיחת אחריות, וכן יתאפשר להם להתנסות במצבים שונים ומאתגרים רגשית הכוללים מרכיבים של אי־ודאות במסגרת אותה תרבות קרבית. המטרה היא ליצור בעבורם "מגרש משחקים" שיהיה בסיס להתפתחות המנהיגות שלהם וכלי לעיצוב התרבות הארגונית.

פרמטרים להערכה ולקידום

מומלץ לבחון מחדש את הקריטריונים להערכת מפקדים ולהתייחס גם לתרומתם לעיצובה של תרבות ארגונית קרבית במובן שהוזכר לעיל: אומץ לב ארגוני, חשיבה מערכתית ואסטרטגית ויכולת "הבקעה" וקידום של נושאים בארגון.

את הקצינים יש להעריך באמצעות כלי הערכה (בתרגילים וביום־יום) ולקדם הן על פי יכולתם להוביל והן על פי יכולתם לשתף פעולה ביניהם. נוסף על כך מומלץ לפתח מדדים נוספים שישענו על נתוני ביצוע כמתואר לעיל ולא רק על נתוני הערכה.

דיאלוג מתמשך עם מערך המילואים

כדי להקטין את הבורות ואת הניכור המובנה בין שתי המערכות - סדיר ומילואים - יש להקפיד על שיח מתמשך בין מפקדי המילואים למפקדים הסדירים. כך יקטן מקומן של הפנטזיות, של הסטיגמות ושל הפרנויות, וייתן מקום לתפיסת מציאות משותפת טובה יותר של שני הצדדים בדרך לפעילות משותפת טובה יותר גם במלחמה.

כל אלה הם כיווני פעולה אפשריים, אך לב העניין הוא ההבנה שההבחנה בין מצב מלחמה למצב שגרה היא מלאכותית ובעייתית או כהגדרת הרמטכ"ל: "צה"ל נמצא באחד משני המצבים - מלחמה והתכוננות למלחמה".

עקרונות התרבות הארגונית הקרבית

בשגרה כמו בחירום צריכה התרבות הארגונית לעודד ולהדגיש הישענות על העקרונות ועל הערכים הנכונים גם למלחמה ובראשם: מערכתיות (הבנת המטרה), שיתופי פעולה (מיצוי הכוח), יוזמה והתקפיות, אומץ לב והקרבה.

העיקרון של הבנת (המשימה לאור) המטרה מגלם בתוכו את התובנה העמוקה שנצברה בשנים של מלחמות ולפיה בשעת הקרב כל אחד חייב לראות את עצמו קשור לניצחון. ככל שרבים יותר יחוושו כך, כן יגדלו הסיכויים לנצח, שכן זהו כלי השליטה המתאים ביותר למצבים כאוטיים האופייניים כל כך לשדה הקרב. זוהי צורת החשיבה שמפקדים צריכים לתרגל שוב ושוב יום־יום, שעה־שעה כדי להיות מסוגלים להורידה כלפי מטה. עליהם לחוש שוב ושוב תחושת הפנמה עמוקה של הבנת צרכיה של המערכת הצבאית והבנת מטרתיה בכל רגע נתון, כלומר בשגרה. רוב המפקדים ממעטים להיעזר בניסיונם של אחרים, בשיתופי פעולה ובצירופי כוחות בלתי שגרתיים ובמשאבים של אחרים. מהבחינה הזאת תשאף תרבות ארגונית קרבית לשים את הדגש על הבנת המערכת ועל ההזדהות עימה, על שיתופי פעולה ועל יוזמה. מה שברור הוא שהמעבר מתרבות של שגרה - המתאפיינת בניכור, בצנינות, בהיעדר יוזמה, בהיעדר שיתוף פעולה ובתחושה של חוסר השפעה על המערכת - לשדה הקרב, אינו טריוויאלי כלל וכלל ועלול להיות הרסני בתוצאותיו. מפקד אשר לא חש את עצמו משפיע על מה שקורה בצבא בשגרה ואחראי לייזום שיתופי פעולה, יתקשה מאוד לחוש כך בלחימה אל מול הלחצים הפיזיים והרגשיים המתווספים לשגרה. שיתוף הפעולה והיוזמה, ההכרחיים כל כך בשדה הקרב, יהפכו אז לנטל. כך מתקבל אוסף של מאמצים בדידים ללא האפקט הארגוני הנדרש של שילוב ושל סינרגיה.

סיכום וכיוונים לפעולה בדרך לתרבות ארגונית קרבית

הלך הרוח

הפעולות המעשיות הנדרשות בהקשר של פיתוח תרבות קרבית הן מינוריות וניתנות למימוש בכל רמה צבאית ובכל אירוע נתון באופן שמבטא הלך רוח הרואה בשגרה אמצעי לאימון הצבא למלחמה. עקרונות המלחמה צריכים להיות פרמטר להתייחסות המפקדים (לאו דווקא הלוחמים) בעבודתם היומיומית - עבודה המעצבת את תרבות הארגון בשגרה. הלך הרוח הזה צריך להפוך למעין מצפן פנימי שלאורו ישקול כל מפקד ברמתו ובתחומו כיצד עליו להתייחס לכל תופעה שהוא מזהה בארגון בכל רגע נתון: האופן שבו האנשים עובדים או לא עובדים זה עם זה כצוות מלוכד, סוג הדיאלוג הנוצר או שלא נוצר בין המפקדים, האופן שבו הדיאלוג הזה מאפשר בניית תמונת מצב מהימנה שהיא בסיס להערכת מצב ולפעולה, רמת המשמעת. הגורמים האלה ורבים אחרים הם הבסיס לחוסנו של הצבא וליכולתו לנצח במלחמה.

הקצאת זמן להתבוננות ולחשיבה

מן האמור לעיל - ונוסף על הכיוונים שסומנו במאמר הזה - עולה שיח

הערות

1. Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey Bass, 1985
2. מתוך דו"ח ועדת וינוגרד לבדיקת המערכה בלבנון 2006, פרק 11: סיכום ומסקנות לשער הצבא, עמ' 411, סעיף 79
3. עמרם כץ, **סקר עמדות של משרתי הקבע**, ממד"ה, אמ"ש, 2007
4. יהושע בריינר, "אשכנזי אמר לי: כולם פוליטיקאים", **אתר וואלה!**, 14 בנובמבר 2007 <http://news.walla.co.il/?w~/9/1195212>
5. מתוך דו"ח ועדת וינוגרד לבדיקת המערכה בלבנון 2006, פרק 12: המלצות לשער הצבא, עמ' 422, סעיף 24
6. Geert Hofstede, **Cultures and Organization - The Software of the Mind**, New York, McGraw-Hill, 1997
7. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1985, עמ' 37



ערך הערכות

במבחן העימות האסימטרי



משאית אספקה משורינית של ההגנה שנפגעה ב"מלחמה על הדרכים" במלחמת העצמאות | מערך הערכות התגבש עוד בימים שקדמו להקמת המדינה, בעת שהארגונים השונים לחמו להגנת היישוב היהודי מפני התקפות הערבים

בעימות האסימטרי מוצב איום ישיר על ערך הערכות באמצעות יצירת איום על חלק קטן מאזרחי המדינה. מטרת האיום במקרים רבים היא להביא לשחיקתה של תחושת הערכות ההדדית ולפירורה של החברה כולה. ראוי שחשיבותו של הערך הזה מחד והבנת כוונתם של ארגוני הטרור מאידך יעמדו בפני מקבלי ההחלטות באופן הרבה יותר ברור ומרכזי

עדו רכניץ
מנהל המחקר במכון
"משפטי ארץ"



על רעות ועל אחריות

אחד הערכים המרכזיים בצה"ל הוא ערך הרעות, שמוגדר במסמך "רוח צה"ל" באופן הבא:

"רעות - החייל יפעל מתוך אחווה ומסירות לחבריו לשירות וייחלץ תמיד לעזרתם כשהם זקוקים לו או תלויים בו חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש".

הערך הזה התגבש עוד בימים שקדמו להקמת המדינה, בעת שהארגונים השונים לחמו להגנת היישוב היהודי מפני התקפות הערבים. אולם האם "רעות" היא המונח המדויק למכלול הערכים המצופים מחייל צה"ל ביחס לסביבתו?

רעות - מלשון רע, חבר - מבטאת קשר הדדי בין הלוחמים ("חבריו לשירות"). אולם ההיסטוריה והאתוס של צה"ל מרחיבים את שדה האחריות מעבר לגבולות היחידה הצבאית ואף מעבר לגבולות המדינה. יש לכך מאות דוגמאות, אולם אסתפק בדוגמה אקטואלית: בפיגוע בישיבת מרכז הרב (6 במרס 2008, 8 הרוגים) חיסלו את המחבל שניים: אזרח וקצין צה"ל. הקצין היה בחופשה בביתו, וכששמע את היריות נטל את נשקו ויצא החוצה. האם פעולה כזאת מבטאת רעות בין לוחמים?

נראה שבמקרה הזה מדובר בערך נוסף המופיע אף הוא ב"רוח צה"ל" ושרלוונטי לדיון הזה: ערך האחריות. וכך הוגדר הערך ב"רוח צה"ל": "אחריות - החייל יראה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה, אזרחיה ותושביה. החייל יפעל תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה ושקידה, בשיקול דעת ובמסגרת סמכותו, כשהוא נכון לשאת באחריות לתוצאות פעולותיו".

כאן נפרסת יריעת האחריות אל מעבר לגבולות היחידה הצבאית. אולם השוואת הניסוח המתון ("מעורבות, יוזמה ושקידה") אל מול הניסוח החד בערך הרעות ("עד כדי חירוף נפש") מלמדת על שוני מהותי. בזמן שביחס לחבריו ליחידה נדרש לוחם לסכן את חייו, הרי שביחס לאזרחי המדינה די ב"ראש גדול". הניסוח המתון הזה מסויג מיד: על החייל להפגין מעורבות, יוזמה ושקידה "במסגרת סמכותו".

ערבות

הקוד האתי של צה"ל נפתח במילים הבאות: "חיילי צה"ל מחויבים להילחם, להקדיש את כל כוחותיהם ואף לחרף את נפשם להגנת מדינת ישראל, אזרחיה ותושביה"¹.

המילים האלה מבטאות את ערך הערבות, שמקומו בקוד האתי מצביע על כך שהוא הערך העליון של צה"ל. משמעותה של הערבות היא שכל לוחם חש אחריות כלפי שאר אזרחי המדינה ובני העם היהודי, עד כדי נכונות לסכן את עצמו בעבור כל אחד מהם. על פי ערך הערבות פעולתו של קצין צה"ל בפיגוע בישיבת מרכז הרב מימשה את ערכי צה"ל המצפה מלוחמיו לחוש תחושה של אחריות לנעשה סביב גם ללא פקודה וגם מחוץ למסגרת היחידה "עד כדי חירוף נפש".

ישנן כמה דרכים להצדיק מוסרית את החובה המוטלת על חייל לחרף את נפשו למען אחרים. פרופ' אסא כשר² הצדיק זאת בכך שמדובר במעין תורנות שמירה של אזרחי המדינה. לדבריו, מטרת הצבא היא להגן על זכות הפרט לחיים ולביטחון. בעצם ראוי היה שכל אחד ישמור אך ורק על עצמו, אלא שמטעמי יעילות הוסכם על תורנות שמירה בין האזרחים.

ההסבר הזה אינו עומד במבחן התחושה האינטואיטיבית של אזרח מן השורה ולא במבחן ההיסטוריה של מדינת ישראל (או של כל מדינה דמוקרטית אחרת).

אילו מדובר היה אך ורק בהגנה על זכויות הפרט, הרי שבמקום לפעול למען סיום המנדט הבריטי בארץ-ישראל, היה צורך לפעול למען מתן זכויות אזרח בריטיות ליהודים שבארץ-ישראל.

יתר על כן, אילו היה מקום לערבות הדדית רק במסגרת של מעין "תורנות

שמירה", אזי מי שהיה מסרב להשתתף בתורנות או מי שהיה נמנע מלתרום את מלוא יכולתו למאמץ לא היה זכאי להגנה. זאת בזמן שמדינת ישראל או צה"ל מעולם לא התנו הגנה וסיכון חיים של החיילים בכך שהדבר נעשה בעבור מי שמשותף ב"תורנות".

הסבר מוסרי אחר לערך הערבות הוא שבמקום לדבר על זכות הפרט יש לדבר על החובה להגן על הקולקטיב, על הציבור, על העם. ההסבר הזה עומד במבחן המציאות וההיסטוריה כיוון שהוא נותן פשר מוסרי לבסיס קיומו של צה"ל - צבא ההגנה לישראל - שבו חיילים מסכנים את חייהם למען קיומו של הלאום ולמען קיומם של פרטים אחרים (כמו בצבאות של מדינות דמוקרטיות אחרות).

אומנם במסגרת ערך הערבות ישנה דרישה מכל אזרח לתרום את חלקו למאמץ הכללי, אולם הדרישה הזאת אינה תנאי לקבלת הגנה מהצבא. זאת מכיוון שתפיסת הערבות מקורה בחובה להשתתף בהגנה ולא בזכות לקבל הגנה.

ערך הערבות במקורות היהודיים

אם בכל העולם הנאור כך, הרי במסורת היהודית על אחת כמה וכמה שהערבות היא אחד הערכים המרכזיים. הערך זה נכון גם בימי שלום, והוא בא לידי ביטוי בכמה חובות, ובהם החובה לסייע לנזקק ("על כן אנוכי מצווך לאמור פתוח תפתח את ירך לאחיק, לענייך ולאביוןך בארצך"³) והחובה לסייע לאדם הנמצא בסכנת חיים (הרואה את חברו טובע בים או ליסטים באים עליו או חיה רעה באה עליו, ויכול להצילו הוא בעצמו או שישכור אחרים להצילו ולא הצילו... וכל כיצא בדברים אלו, העושה אותם עובר על [איסור] לא תעמוד על דם רעך"⁴).

ההיסטוריה והאתוס של צה"ל מרחיבים את שדה האחריות מעבר לגבולות היחידה הצבאית ואף מעבר לגבולות המדינה



אולם בזמן מלחמה, וליתר דיוק בזמן לחימה,⁵ מתרחש שינוי דרמטי מבחינת עוצמת המחויבות הנגזרת מהערבות ההדדית. בימי שלום הערבות ההדדית מוגבלת על ידי הכלל "חיך קודמים לחיי חברך",⁶ כלומר על האדם להעדיף את חייו שלו על פני חייו של חברו.⁷ לעומת זאת מהותה של הלחימה היא ההחלטה להורות לאדם לסכן את עצמו. כאשר מדובר במלחמת הגנה, משמעות ההחלטה הזאת היא להקריב את חייהם של אנשים מסוימים למען חייהם של אחרים. ואכן גם ההלכה מתירה - ואף מחייבת - את היחיד לסכן את עצמו בזמן לחימה,⁸ כפי שקבע שלמה גורן בהיותו הרב הראשי לישראל: "כאשר מדובר במלחמה, אין הגורם של פיקוח נפש של יחידים יכול לעכב את הליכה של המלחמה, משום שכל המלחמה היא של העם כולו".⁹

מקור קדום לכך נמצא בדברי הרמב"ם: "ומאחר שייכנס בקשרי המלחמה... וישים נפשו בכפו ולא יירא ולא יפחד ולא יחשוב לא באשתו ולא בבניו אלא ימחה זיכרונו מליבו וייפנה מכל דבר למלחמה".¹⁰

ההנחה לחייל היא שלא יחשוב על הסיכון האישי ועל המחיר היקר שעלולה משפחתו לשלם אם ייפול בקרב. יש בכך הוראה ללוחם לראות את עצמו חלק מקולקטיב ולא אינדיבידואל. במילים אחרות, בזמן לחימה ישנה ראייה





שוטר מכבב מכונית שעלתה באש כתוצאה מפגיעת רקטת קסאם בשדרות | כעימות האסימטרי אין לצד החלש יכולת להכריע באופן צבאי את הצד החזק. לפיכך בוחר הצד החלש לפגוע באופן נקודתי בצד החזק כדי לשבור את יכולת העמידה שלו ואת כוח הרצון שלו, דהיינו כדי לפורר את החכרה מכפנים

חיילים לצורך שמירת האינטרס של הקולקטיב, כיצד ייתכן שדווקא אז משועבד הקולקטיב למען האינטרס של החייל היחיד?
התשובה לכך היא שבזמן מלחמה הראייה היא של פרטים המרכיבים את הקולקטיב. אין מדובר בחוזה בלתי כתוב שנכרת למטרות תועלתיות בלבד, שהרי חייל שמסר את נפשו כבר לא יוכל יותר לקבל תמורה להקרבה שלו. אלא מדובר בהחלטה להעדיף את האינטרס הציבורי, המורכב מפרטים רבים, על פני האינטרס האישי.

ערך הערבות מבטא את המתח בין שני קטבים בניהולה של מדיניות ביטחון שקולה ומוסרית: טובת הכלל וטובת הפרט. מחד גיסא יש לשקול את טובת הכלל, טובת הקולקטיב. אולם מתן בלעדיות לטובת הקולקטיב טומנת בחובה את הזנחת הפרט שהיא בלתי מוסרית. דוגמה לכך היא ערכי הצבא הרוסי שהטיל מאות אלפי חיילים לקרבות במלחמת העולם השנייה בלא כל ניסיון לצמצם את האבדות, נטש מפעילי צוללת שטבעה והניח להם למות בחנק ולא היסס להרוג חוטפים עם עשרות מבני הערובה שלהם בתיאטרון במוסקבה באמצעות הזרמת גז מסוכן.

מאידך גיסא, שעבוד של המדינה ושל הציבור כולו לצורך שמירה על האינדיווידואל והעמדתו בראש סדר העדיפויות של הביטחון הלאומי הם סכנה קיומית למדינה. הדבר בא לידי ביטוי בעסקאות החלפת שבויים שבהן שוחררו מאות רבות של טרוריסטים בעבור חיילים בודדים שנפלו בשבי. לאחר מכן חזרו אותם טרוריסטים למעגל הלחימה וקיפדו את חייהם של אזרחים רבים.

קווים מנחים למימוש ערך הערבות

לאור האמור עד כה ניתן לנסח קווים מנחים למימוש ערך הערבות. כפי שהוזכר, הקוד האתי של צה"ל פותח בעצם בנגזרת של ערך הערבות: חיילי צה"ל מחויבים להילחם, להקדיש את כל כוחותיהם ואף לחרף את נפשם להגנתם של מדינת ישראל, של אזרחיה ושל תושביה.

קולקטיבית שבה היחיד נתפס חלק מקולקטיב, ולכן הוא נדרש לסכן את עצמו למען הקולקטיב.

פרדוקס הערבות

ערך הערבות מבטא מסר הנראה פרדוקסלי במבט ראשון. מחד, ישנה ציפייה מהחייל להיות נכון לסכן את עצמו ואף להקריב את חייו במהלך קרב. מאידך, מוצאים אנו שדווקא בזמן לחימה ישנה חובה מיוחדת להסתכן כדי להציל את היחיד, כפי שכתב הרמב"ם: "אם באו [האויבים] על עסקי נפשות או שערכו מלחמה... יוצאין עליהן בכלי זין ומחללין עליהן את השבת, ומצווה על כל ישראל שיכולין לבוא לצאת ולעזור לאחיהם שבמצור ולהצילם מיד הגויים בשבת."¹¹

במילים אחרות: ישנה מצווה לסכן את חיי הלוחמים לצורך הגנת "אחיהם שבמצור". בדומה לכך כתב ד"ר דנין הרבני הגדול הרב אליעזר וולדנברג: "כל אחד ואחד מחויב לחרף נפשו להציל את חברו מסכנה, אפילו כשמכניס את עצמו על ידי כך בוודאות לידי ספק סכנה... וזהו מהלכות ציבור לתקנת המדינה וטובת העם."¹²

יתרה מזאת, ד"ר דנין הרבני הגדול הרב שלמה דיכובסקי קבע שגם לצורך חילוץ גופות מותר להסתכן,¹³ אף שבנסיבות אזרחיות לא עולה על הדעת לסכן אדם חי בעבור הבאת גופה לקבורה. במילים אחרות, דווקא בסיטואציה שבה נדרש אדם להשליך את נפשו מנגד ולהימנע מלדאוג לאינטרס האישי שלו, דווקא אז נדרשים הסובבים אותו לסכן את חייהם כדי לשמור על חייו שלו. הדבר נראה מוזר במבט ראשון, שהרי אם לחימה מבוססת על סיכון יזום של

הניסוח הזה מחייב את חיילי צה"ל לפעול למען הקולקטיב (מדינת ישראל) ולמען הפרטים (אזרחיה ותושביה). במילים אחרות: מוצדק לסכן חייל למען הביטחון הלאומי ולמען שמירה על חייהם של פרטים, ובתנאי שהתוצאה תהיה הצלתם של מרב הפרטים.

לכך יש להוסיף שני משתנים נוספים שיש קושי לכמת אותם. המשתנה האחד הוא שמירה על תחושת הערבות ההדדית במסגרת הביטחון הלאומי. במילים אחרות: לפעמים ההחלטה הרציונלית היא לוותר בצער על הצלתו של פרט מסוים, כיוון שמחירה לכלל ולפרטים האחרים יהיה יקר מאוד.

כמעט כל מפקד נדרש לקבל בקרב החלטות מהסוג הזה. לדוגמה, כאשר ישנו פצוע שחילוץו יביא למותם של חיילים נוספים. אולם מחיר הבחירה הרציונלית עלול להיות יצירת תחושה ש"כל אחד לעצמו" - מה שיפגע בנכונות להסתכן בקרב.

משתנה נוסף הוא ההשפעה ארוכת הטווח של ההחלטות הנוכחיות. הדוגמה הקלסית היא עסקת ג'יבריל שבה שוחררו יותר מאלף מחבלים תמורת שחרורם של שלושה חיילי צה"ל שנפלו בשבי. ייתכן שבטווח הקצר נראה היה שהעסקה מממשת את ערך הערבות, אולם בטווח הארוך גרמה העסקה הזאת למותם של רבים אחרים, מה שהפך אותה לדוגמה מובהקת לשעבוד הכלל למען האינטרס של היחיד.

ערך הערבות במבחן העימות האסימטרי

בעימות האסימטרי אין לצד החלש יכולת להכריע באופן צבאי את הצד החזק. לפיכך בוחר הצד החלש לפגוע באופן נקודתי בצד החזק כדי לשבור את יכולת העמידה שלו ואת כוח הרצון שלו, דהיינו כדי לפורר את החברה מבפנים. הדבר בא לידי ביטוי בחטיפת חיילים ואזרחים, בפיגועי תופת, בירי תלול מסלול ועוד.

ללא ספק, אחת ממטרות הטרור היא לגרום לוויכוח פנימי על צדקת הדרך ולפורר את רגש הערבות ההדדית של המותקף.¹⁴ כך, למשל, פעל החמאס בדילמה שהציב בפני ממשלת ישראל באמצעות הירי תלול המסלול על יישובי עוטף עזה.

עד למבצע "עופרת יצוקה" היו יישובי עוטף עזה נתונים להתקפות חוזרות ונשנות של ארגוני הטרור - בעיקר באמצעות ירי תלול מסלול וירי נק"ל על חקלאים. ההתקפות האלה החלו זמן קצר לאחר פרוץ האינתיפאדה השנייה וגברו במיוחד לאחר שהושלמה תוכנית ההתנתקות. המאמץ הצבאי הפלסטיני הציב דילמה משולשת בפני הנהגת המדינה:

1. היה ברור שהמשך המצב הקיים יביא לפגיעה בתחושת הערבות ההדדית, שכן בסופו של דבר תיווצר במדינה תודעה שיש ישראל שעליה יש להגן ("מדינת תל-אביב"), ויש ישראל אחרת שעליה לסבול ("מדינת עוטף עזה").

2. היה חשש שפעולה צבאית רחבה בעזה - שמשמעה מימוש ערך הערבות באופן מלא - עלולה לעלות בנפגעים רבים, יותר מאלה שנפגעים במצב הקיים.

3. הסכם הרגיעה, שבו בחרה ממשלת ישראל, פטר את הממשלה בטווח הקצר מדילמת הערבות במחיר של כניעה מדינית לחמאס. לארגון התאפשר בעקבות ההסכם להתעצם באין מפריע לקראת סיבוב חדש.

לכן נוספה דילמת גלעד שליט. האם ראוי היה להסכים להסכם הרגיעה ולאחר מכן להפסקת אש ללא השבת גלעד שליט, והאם היה מקום לצאת ל"עופרת יצוקה" שעלולה הייתה לסכן את חייו? מחד גיסא, גם הפסקת האש וגם היציאה למבצע הצבאי משדרים מסר של הפקרת החייל השבוי. מאידך גיסא, הצבת גורלו של חייל אחד בראש סולם העדיפויות בכל החלטה צבאית-מדינית משעבדת את הקולקטיב כולו

למען האינדיווידואל.

אף שמבצע "עופרת יצוקה" חזק את תחושת הערבות עם תושבי עוטף עזה, נראה שהדיון הציבורי סביב הסוגיה הזאת וכן הדיון בממשלה לא נתנו את המשקל ההולם לערך הזה שהוא כה חיוני בחברה שרוצה להמשיך להתקיים יחדיו.

סיכום

צה"ל ומדינת ישראל פעלו לאורך כל השנים לאורו של ערך הערבות המחייב כל פרט לסכן את עצמו למען האינטרס הלאומי ולמען פרטים אחרים, ובלבד שהדבר מביא להצלתם של רבים ביותר. לערך הערבות שורשים עמוקים במסורת היהודית, והוא משלב בין הראייה הקולקטיבית לבין החשיבות שניתנת לכל פרט.

ערך הערבות משמש מצפן מוסרי הן לחייל בשדה הקרב כאשר הוא נדרש לסכן את עצמו בעבור חברו והן ללוחם שנקלע לאירוע טרור באופן מקרי. ערך הערבות אמור להנחות את המפקד בבואו להחליט אם לנסות לחלץ פצועים וגופות תוך סיכון לוחמים וכן את הקברניט כשהוא נדרש להכריע בשאלה של חילופי שבויים או של אישור פעולה צבאית. אף שהערך הזה מודגש בכותרתו של "רוח צה"ל", נראה שלא די בכך, ויש לקבוע שהוא ערך בפני עצמו כדי לתת לו ביטוי מלא ומקום ראוי.

בעימות האסימטרי מוצב איום ישיר על ערך הערבות באמצעות יצירת איום על חלק קטן מאזרחי המדינה. מטרת האיום במקרים רבים היא להביא לשחיקתה של תחושת הערבות ההדדית ולפיזורו של החברה כולה.

ראוי שחשיבותו של הערך הזה מחד והבנת כוונתם של ארגוני הטרור מאידך יעמדו בפני מקבלי ההחלטות באופן הרבה יותר ברור ומרכזי.

הערות

1. לא מוזכרת כאן המחויבות כלפי בני העם היהודי, והדבר מחייב דיון נפרד.
2. פרופ' אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משרד הביטחון, תשנ"ו, עמ' 63.
3. **דברים** ט"ו, 11.
4. רמב"ם, **הלכות רוצח ושמירת הנפש**, פרק א' הלכה י"ד.
5. חשוב להדגיש שהגדרת מלחמה במקורות היהודיים אינה מתייחסת רק למלחמה כוללת אלא לכל לחימה, כולל פעולות צבאיות בשטחי יהודה ושומרון, פעולות קומנדו וכדומה (ראו לדוגמה: הרב שלמה גורן, ש"ת משיב מלחמה, חלק ב', עמ' ר"ח ועוד).
6. תלמוד בבלי, **מסכת נבא מציעא**, דף ס"ב, עמוד א'.
7. זאת בניגוד לעמדתו של פרופ' אסא כשר (**אתיקה צבאית**, עמ' 48) שאינו מבחין בין מצב לחימה לאירועי חירום אזרחיים כגון שריפה או אירוע פלילי.
8. ראו את מאמרו של הרב יעקב נבון, "הצלת רבים ויחיד בכלל ובמלחמה בפרט", **תחומין** ד', אלון שבות, תשמ"ג, עמ' 153.
9. הרב שלמה גורן, **תורת המדינה**, הוצאת חמד - ידיעות אחרונות, עמ' 398.
10. רמב"ם, **הלכות מלכים**, פרק ז' הלכה ט"ו.
11. רמב"ם, **הלכות שבת**, פרק ב', הלכה כ"ג.
12. **ש"ת ציץ אליעזר**, חלק י"ב, סימן נ"ז.
13. הרב שלמה דיכובסקי, "עדיפויות בהצלת נפשות", **תורה שבעל פה**, כרך ל"א, עמוד נ"א.
14. ראו בעניין הזה:

Joel S. Fishman, **Ten Years since Oslo: The PLO's "Peoples' War" Strategy and Israel's Inadequate Response**, <http://www.jcpa.org/JCPA/Templates/ShowPage.asp?DBID=1&LNGID=1&TMID=111&FID=375&PID=1843&IID=947>





וזריסטן והאזורים הצפון-מערביים של פקיסטן | להלכה מדובר בשטח ריבוני של פקיסטן, אך בפועל היא אינה שולטת בו. המצב הזה הוא אידיאלי לאנשי אלקאעידה והטאליבן השולטים שם: מצד אחד הם עושים בשטח ככל העולה על רוחם, ומצד אחר הם נהנים מחסינות, שכן האמריקנים מהססים להפציץ בשטחה של בעלת ברית

רואי בר-שדה
סטודנט



וזיריסטון מדינתו של בן-לאדן

ההערכה המקובלת כיום היא שבן-לאדן מסתתר בחבל זזיריסטון, אף שלא הלכה שייך לפקיסטון, אך בפועל היא אינה מצליחה לממש את ריבונותה בו. שליטי האזור הם שבטים אפגניים הדוגלים באסלאם בגרסתו הקיצונית ביותר ותומכים בטאליבן. המאמר מסביר כיצד איבדה פקיסטון את השליטה על האזור, מדוע לא מצליח צבאה לכבוש אותו, ומה צפוי לעולם אם במקום שפקיסטון תשתלט על זזיריסטון, זזיריסטון תשתלט על פקיסטון

מבוא

ב-27 בדצמבר 2007 הזדעזע העולם מרצח מנהיגת האופוזיציה וראש ממשלת פקיסטון לשעבר, בנוזיר בוטו. ההתנקשות הזאת מצטרפת לסדרה של רציחות פוליטיות שעירערו את יציבותה של המדינה לאורך 62 שנות עצמאותה. פקיסטון, שלכל אורך שנותיה כלואה במאבק בין שלושה גורמים - שוחרי החופש והדמוקרטיה, גורמי הדת שמעוניינים להפוך את פקיסטון למדינת הלכה אסלאמית והצבא - נמצאת כעת באחת מהתקופות המכריעות בתולדותיה. הבריטים יצרו את פקיסטון ב-1947 כדי שתשמש מסגרת מדינית לכל תושביה המוסלמים של תת-היבשת ההודית. למרות המטרה המוצהרת הזאת של הבריטים החליטו מנהיגי הראשונים של פקיסטון, ובראשם מוחמד עלי ג'ינה, שהמדינה תהיה דמוקרטית וחילונית, תגן על זכויות המיעוטים, וכל אדם בה, ללא הבדל מוצא ודת, יוכל לחיות בה בשלום על פי אמונתו ובשוויון זכויות מלא.

הכוונות היפות האלה מעולם לא מומשו: מאז זכתה פקיסטון בעצמאות היא ידעה כמה הפיכות צבאיות (שלרוב הסתיימו בתפיסת השלטון) כמה ניסיונות להקים דמוקרטיה יציבה (שלרוב לא צלחו) ומספר לא מועט של פוגרומים ושל מהומות על רקע אתני שבהם נרצחו בני מיעוטים רבים, אך גם רבים מבני הרוב הסוני. המהומות האתניות האלה, שמעולם לא פסקו, פגעו קשות במיעוטים הנוצריים, אך גם במיעוטים מוסלמיים כגון השיעים והאחמדים (הדוגלים בהפצת האסלאם בדרך האהבה והשלום ומתנגדים לאלימות). בשל המהומות אף העבירו האחמדים ב-1974 את המרכז הראשי שלהם ללונדון.



עליית חשיבותה של וזיריסטן

כאשר קיבלה פקיסטן את עצמאותה מהבריטים, היא סיפחה אליה שטחים שנויים במחלוקת, שאותם כינו הבריטים "מחוזות הגבול הצפון-מערביים" (באנגלית: North-west Frontier Provinces). מדובר באזורים הרריים שמחולקים לשבעה מחוזות הגובלים בשטחה של אפגניסטן ושאותם מנהלות מועצות שבטיות המכונות גירג'ה. על המחוזות מפקח מושל מטעמה של הממשלה באסלאמאבד. תושבי האזור מתגוררים בכפרים, חיים בעיקר על לחם ועל חלב כבשים, דבקים באסלאם בגרסתו המיליטנטית, לא דוברים את השפות הרשמיות של המדינה (אורדו ואנגלית) וגם לא טורחים ללמוד אותן. הם דוברים שפות שבטיות שונות - רובן נגזרות של שפת הפשטו המדוברת באפגניסטן. יתר על כן התושבים באזורים האלה חשים עצמם - ברובם - קרובים לשכניהם האפגנים ובמיוחד לבני העם הפשטוני המתרכז בעיקר באפגניסטן.¹

באזורים הצפון-מערביים האלה מתמקדות כיום רבות מבעיותיה של פקיסטן: טרור מבית מדרשו של בן-לאדן ואסלאם קיצוני המאיים לסחוף אחריו חברה מתונה לעבר מדינת הלכה אסלאמית. כיצד קרה שאזורי השוליים האלה הפכו לאחת הבעיות המרכזיות של פקיסטן ויכולים להכריע את עתידה? אי-אפשר לענות על השאלה הזאת בלי להכיר - ולו על קצה המזלג - את ההיסטוריה המסובכת של פקיסטן בכלל ושל האזורים הצפון-מערביים בפרט. ב-1893 נסוגו כוחות בריטניה מהאזורים הצפון-מערביים. לאחר שאלפים מחייליהם נהרגו במהלך עשרות שנות לחימה נגד השבטים הפראיים שם הגיעו הבריטים למסקנה שאחזקת האזורים הנידחים האלה אינה מצדיקה השקעה

באזורים הצפון-מערביים מתמקדות כיום רבות מבעיותיה של פקיסטן: טרור מבית מדרשו של בן-לאדן ואסלאם קיצוני המאיים לסחוף אחריו חברה מתונה לעבר מדינת הלכה אסלאמית



כה גדולה של חיי אדם ושל משאבים חומריים. בעקבות נסיגת הבריטים לא נכנס לאזורים האלה שום כוח זר.

לאחר שפקיסטן קיבלה את עצמאותה ב-1947 החליטו תושבי האזורים האלה להסתפח אליה, אך מדובר היה בסיפוח פורמלי בלבד. ממשלת פקיסטן החליטה שלא להציב שם יחידות של צבאה ולהמשיך את הסדרי האוטונומיה שהונהגו בתקופת שלטונם של הבריטים. הסממן היחיד של השלטון הפקיסטני על האזורים האלה היה מושל שמינתה המדינה בעבור האזורים האלה ואשר ייצג את השבטים בפרלמנט. אליו פנו מנהיגי השבטים כדי שיפתור בעיות שונות שצצו בינם לבין המדינה. עד 1979 נשמר הסטטוס קוו באזורים האלה, אך באותה השנה התרחש אירוע דרמטי, שאת מחירו משלם המערב עד עצם היום הזה: פלישת ברית-המועצות לאפגניסטן.

באמצעות הפלישה רצו הסובייטים לכוון באפגניסטן שלטון קומוניסטי. האמריקנים ובראשם נשיאם ג'ימי קרטר ראו בפלישה הזאת איום אסטרטגי העלול לפגוע באינטרסים החיוניים של ארה"ב במפרץ הפרסי. בשל כך הם החלו לסייע לאפגנים באימוון אנשיהם, במימון ובהספקת אמצעי לחימה. בין היתר הם סיפקו לאפגנים טילי סטינגר, ובעזרתם עלה בידיהם להפיל בשנות

המלחמה מאות כלי טיס סובייטיים.

את הסיוע חייבים היו האמריקנים להעביר למורדים האפגנים דרך פקיסטן. בפקיסטן שלט באותו הזמן שליט אוטוריטרי, גנרל מוחמד זיא אלחאק שעלה לשלטון ב-1977 לאחר הפיכה צבאית שהסתיימה בהוצאתו להורג של זולפיקר עלי בוטו, ראש ממשלתה הנבחר של פקיסטן ואביה של בניזיר בוטו המנוחה. אף שזיא אלחאק הגיע מהצבא, שנחשב בעבר לגורם המתנגד לקיצוניות דתית, וקציניו הבכירים הם ברובם חילונים, אימץ לעצמו הגנרל השקפת עולם אסלאמית קיצונית השאובה ברובה מבית מדרשה של האסכולה הוהאבית הסונית. הגנרל שאף להביא לביטול החוק החילוני במדינה ולהחיל במקומו את השריעה (ההלכה האסלאמית). ההבדל בין שתי מערכות המשפט האלה הוא עצום. לדוגמה: על פי המשפט האזרחי דנים גנב למאסר. על פי השריעה ניתן לכרות את ידו.

עוד צעד משמעותי שנקט זיא אלחאק היה לקדם קצינים מוסלמים אדוקים לדרגות בכירות. בשל השקפת עולמו האסלאמיסטית היה ברור שזיא אלחאק יסייע לשכניו האפגנים. הגנרל סיכם עם האמריקנים על סיוע משותף לארגון המוג'אהדין האפגנים (שקם מאיחוד של שבעה ארגוני גרילה אסלאמיים אפגנים בעקבות פלישת ברית-המועצות) ועל קליטת מיליוני פליטים אפגנים בפקיסטן.

האזורים הצפון-מערביים של פקיסטן היו נקודת המפתח להספקת כלי נשק ולוחמים (ובהם רבים שעתידיים היו להיות ממייסדי אלקאעידה) ולקליטת פליטים. רבים מהמומחים לטרור בין-לאומי כינו באותה התקופה את פשאור בירת האזורים הצפון-מערביים "וודסטוק של ארגני הטרור". פונדמנטליסט שלא היה שם משמע לא היה קיים.²

רבים מהפליטים האפגנים שהגיעו לפקיסטן התיישבו באזורים הצפון-מערביים, ואנשי השבטים שגרו בהם קלטו אותם בדרך כלל ברצון בשל מוצאם המשותף ובשל האחוה האסלאמית. עקב היחסים הטובים בין אנשי השבטים לפליטים נוצרו קשרי נישואין ביניהם - מה שתרם להתחזקות השבטים.

השבטים האלה, ובמיוחד שבטי הווזירים, מעולם לא חשו את עצמם פקיסטנים. תפיסתם את האסלאם, התרבות שלהם וכאמור גם השפה שלהם שונים מאלה הנהוגים בפקיסטן. מכל הבחינות האלה הם חשו את עצמם קרובים הרבה יותר לפליטים האפגנים השמרנים והתייחסו אליהם כאל אחיהם האבודים.

בעוד הסובייטים הולכים ושוקעים בבוץ האפגני, זכה האסלאם בפקיסטן לתחייה מחודשת בעידודו של זיא אלחאק: הממשל במדינה מימן מדרסות (בתי ספר ללימודי דת) רבות, ואלה קלטו מורים בעלי השקפת עולם פונדמנטליסטית שהגיעו מרחבי העולם הערבי כדי להחזיר לפקיסטן את ערכי "האסלאם האמיתי". המדרסות לא רק לימדו אסלאם והטיפו לשנאת המערב אלא גם אגרו כלי נשק, אימנו את התלמידים המבוגרים יותר כיצד להפעילם והתערבו בענייני המדינה. מיליוני ילדים, נערים ומבוגרים ברחבי פקיסטן התחנכו על רעיונות האסלאם הקיצוני. האינדוקטרינציה הזאת סייעה לשלהב את המתנדבים שנשלחו למלחמת הג'יהאד נגד הסובייטים באפגניסטן, אך גם חוללו שינוי עמוק בחברה הפקיסטנית.

התחזקות האסלאם הקיצוני בפקיסטן

לאחר נסיגת הסובייטים מאפגניסטן ב-1989 נותרה המדינה הרוסה וללא שלטון מרכזי מתפקד. קבוצות המורדים השונות החלו להילחם אלה באלה וחוללו אנרכיה מוחלטת. בשל כך נמנעו מיליוני הפליטים האפגנים מלשוב למולדתם והעדיפו להישאר בפקיסטן.

לאחר מות שליט פקיסטן זיא אלחאק בתאונת מטוס מסתורית ב-1988, חזרה לפקיסטן הדמוקרטיה. אך השינוי שהתחולל בחברה הפקיסטנית כתוצאה מחזרת האסלאם הקיצוני היה כה עמוק, עד כי לדמוקרטיה לא היה סיכוי של



לוחמי טאליבן | רבים ממנהיגי הטאליבן - תנועה הדוגלת בהחלת השריעה על כלל אפגניסטן, בסימון מיטוטים כטלאי צהוב ובשילית זכויות מנשים - גדלו במדרסות הקיצוניות בפקיסטן, שרבות מהן ממוקמות באזורים הצפון-מערביים

הצפון-מערביים. על פי מקורות זרים, סיוע רב במיוחד לטאליבן העניק המודיעין של צבא פקיסטן ה-*ISI* (Inter Services Intelligence). זה אינו מפתיע: כמה מקציניו הבכירים של הגוף הזה הם מוסלמים אדוקים, ול-*ISI* יש היסטוריה של סיוע לגורמים אסלאמיים קיצוניים באזור עוד לפני שנרתם לסייע לטאליבן.

בוטו לא השלימה אף לא אחת מהקדנציות שבהן כיהנה. בכל פעם היא נאלצה לפרוש לאחר שהואשמה במעורבות בפרשיות שחיתות חמורות. בין היתר היא הואשמה בהלבנת כספים בסיוע בנקים - פרשה שבעקבותיה הורשע ונכלא למשך שמונה שנים עלי אסוף זרדרי - בעלה של בוטו (שהחליף את בוטו בהנהגת מפלגתה וכיום משמש נשיא המדינה). התנאי שהיא הציבה הן לאמריקנים והן למושארף במהלך 2007 לחזרתה לשלטון היה חסינות מהעמדה לדין בהאשמות שחיתות שבגינן יצאה לגלות בדובאי ב-1998.

נוואז שריף, בן טיפוחיו של אלחאק, היה ראש ממשלה בשנים 1990-1993 ובשנים 1997-1999. הוא ניסה להתרחק מהזהות האסלאמית של מפלגתו - בין היתר בכך שקבע שיום שישי יחדל להיות יום המנוחה הרשמי במדינה. הצעד הזה הרחיקו מתומכיו - אנשי הימין העשירים והשמרנים והשכבות העממיות הדתיות - אך לא קירב אותו לתושביה החילוניים של המדינה (שתמכו ברובם במפלגתה של בוטו). שריף החזיר לעצמו הרבה מהפופולריות בעקבות סדרת הניסויים הגרעיניים שהורה לבצע במאי 1998 בתגובה לניסויים הגרעיניים שביצעה הודו כשבועיים לפני כן. בכך הפכה פקיסטן למדינה המוסלמית הראשונה - והיחידה בינתיים - המחזיקה בנשק גרעיני.

כהונתו של שריף התאפיינה במתיחות רבה עם שכנתה הודו - מתיחות שהגיעה לשיאה במלחמת קרגיל ב-1999 בחבל קשמיר, שהבעלות עליו שנויה במחלוקת בין שתי המדינות. כוח של מורדים מוסלמים מגובה בכוחות צבא פקיסטניים השתלט על שטח שהיה בשליטת הודו. לאחר קרבות קשים בשטח הררי (כמה מהפסגות באזור הלחימה מתנשאות ליותר מ-5,000 מטר) הצליח צבא הודו להדוף את הפולשים מרוב השטחים שכבשו. את יתרת השטח הכבוש פינו

ממש להיאחז במדינה. האויב המר ביותר של הדמוקרטיה בפקיסטן היה הצבא, שבתקופה שלפניו זיא אלחאק היה חוד החנית של המאבק למען הפרדת הדת מהמדינה. זה היה פרי הביאושים של מדיניות זיא אלחאק שפתח את שורות הצבא בפני גורמים אסלאמיסטיים קיצוניים. עידן הדמוקרטיה בפקיסטן הסתיים ב-1999, עת חולל הרמטכ"ל פרווז מושארף הפיכה צבאית. בין מותו של זיא אלחאק ב-1988 לתפיסת השלטון על ידי צבא פקיסטן בראשות פרווז מושארף ב-1999 נבחרו שני ראשי ממשלה לקדנציות לא רצופות: בנוזיר בוטו ממפלגת העם הפקיסטנית ונוואז שריף ממפלגת הליגה המוסלמית הפקיסטנית. בוטו, ששלטה בשנים 1988-1990 ובשנים 1993-1996, חרטה על דגלה את ביטולם של כמה חוקים מפלים נגד נשים שנחקקו בתקופתו של אלחאק, אך היא נכשלה בכך בעקבות לחץ האופוזיציה, ומצב הנשים באזורים שונים במדינה נותר כפי שהיה בתקופתו של אלחאק, דהיינו בכי רע.

לא זו בלבד שבנוזיר בוטו, שלפני מותה כונתה במערב "תקוותה של פקיסטן לדמוקרטיה ולחופש", לא נלחמה נגד כוחו העולה של האסלאם הפונדמנטליסטי בארצה, אלא היא תמכה בעלייתה לשלטון של תנועת הטאליבן הקיצונית באפגניסטן ואף כוננה קשרים דיפלומטיים עם התנועה (מ-1996 ועד 2001). היא עשתה זאת מפני שלדעתה - ולדעת מנהיגים רבים אחרים באותה התקופה - היו לאנשי הטאליבן היכולת והכלים לייצב את אפגניסטן. על פי מקורות שונים היא שלחה כוח פקיסטני לאפגניסטן כדי שיסייע לטאליבן נגד קבוצות המורדים האחרות, יאמן את יחידותיו השונות ואף יספק להן סיוע לוגיסטי במידת הצורך.³

יתר על כן, אסור לשכוח שרבים ממנהיגי הטאליבן - תנועה הדוגלת בהחלת השריעה על כלל אפגניסטן, בסימון מיטוטים בטלאי צהוב ובשילית זכויות מנשים - גדלו במדרסות הקיצוניות בפקיסטן, שרבות מהן ממוקמות באזורים



הקיצוני בארצו, אף שהוא עצמו הצהיר על תמיכתו בהפרדת הדת מהמדינה.

התפנית בעקבות פיגועי 11 בספטמבר

פיגועי 11 בספטמבר 2001 הציבו בפני מושארף דילמה קשה: בעקבותיהם הכריז הנשיא בוש מלחמה על הטרור ודרש מפקיסטן לסייע לו לכבוש את אפגניסטן ולהפיל את שלטון הטאליבן. מושארף, שהיה עד אז בעל ברית של הטאליבן ושל בן-לאדן, התלבט כיצד לפעול, ובסופו של דבר החליט לסייע לארה"ב בכיבוש אפגניסטן ובמלחמתה בטרור - מה שעורר עליו את חמתם של גורמים רבים: האופוזיציה האסלאמית החזקה שתמכה ללא עוררין בטאליבן, השבטים הצפון-מערביים הקשורים בקשרי דם עם לוחמי הטאליבן וצבא פקיסטן - כולל גופי המודיעין שלו, שראו בטאליבן את יציר כפיהם.

האמריקנים גמלו למושארף באמצעות הזרמתם של עשרות מיליארדי דולרים לכלכלתה הרעועה של פקיסטן שסבלה עד אז מסנקציות בין-לאומיות. אלה הוטלו עליה בעקבות הניסויים הגרעיניים שערכה. הכסף הרב נוצל, בין היתר, לחיזוק מעמדו של מושארף, למלחמתו בטרור המתגבר במדינה וכן לאבטחת אתריה הגרעיניים של פקיסטן.

אולם הזרמת הכסף המסיבית מארה"ב לא מנעה מאלפי פקיסטנים לצאת לאפגניסטן כדי להילחם באמריקנים. בדרכם לאפגניסטן הם עברו, כמובן, באזור וזיריסטן, שרבים מתושביו וממנהיגיו השבטיים תמכו בג'יהאד הטאליבני נגד האמריקנים. יתר על כן, עשרות ארגונים קיצוניים בפקיסטן הכריזו מלחמה על מושארף, רבים מתומכיו הקודמים הפנו לו עורף, וארגון אלקאעידה הכריז מלחמת קודש נגד שלטונו. בעקבות ההכרזה הזאת שטף את פקיסטן גל של פיגועים קשים שבו נהרגו מאז 2002 אלפי בני אדם. מושארף עצמו ניצל פעמיים מניסיונות התנקשות, וכתוצאה מההסלמה וההקצנה

הפקיסטנים בעקבות לחץ כבד שהפעילה עליהם ארה"ב. זו רצתה לשים קץ לקונפליקט מחשש שהוא יידרדר לעימות גרעיני בין שתי המדינות. שריף טען שהמוח שעמד מאחורי המתקפה היה הרמטכ"ל של צבא פקיסטן ושליטה הצבאי לאחר מכן, גנרל פרווז מושארף. לדבריו איבדה פקיסטן יותר מ-4,000 חיילים בקרבות.

דעת הקהל בפקיסטן זעמה על התבוסה ועל הנסיגה מאזור קרגיל, ושריף, שחשש לאבד את שלטונו, החל להגביל את זכויות האזרחים. כאשר הוא העריך שהסכנה להמשך שלטונו גוברת, הוא אף הקים בתי דין צבאיים לשפיטת מתנגדיו. אך את שלטונו הוא כבר לא יכול היה להציל: בסופו של דבר הוא הודח והוגלה בהפיכה צבאית ב-1999 שבראשה עמד גנרל מושארף.

הן בוטו והן שריף כשלו בהתמודדותם נגד האסלאם הקיצוני. שניהם לא נקטו את הצעד המתבקש: הפסקת המימון הממשלתי למדרסות. כתוצאה מכך הפכו המדרסות בעת שלטונם של השניים לגורמים בעלי השפעה רבה במדינה. הן אף חדרו אל עריה החילוניות של המדינה וקיבלו בזרועות פתוחות תלמידים רבים מרחבי העולם ובהם טרוריסטים ידועים לשמצה.

הן בוטו והן שריף גם כשלו בשיקום הפליטים האפגנים שנמלטו לפקיסטן. כמו כן לא עלה בידיהם להחיל את מרות המדינה ואת חוקיה על האזורים הצפון-מערביים. אלה הפכו למעשה למדינה עצמאית בעלת קשר עמוק לאפגניסטן ולאסלאם הפונדמנטליסטי.

לכישלונם של השניים יש כמה אבות: אשמות מפלגות האופוזיציה השונות שהתנגדו לכל שינוי במדיניות שנקט זיא אלחאק כלפי האסלאם במדינה; אשמים גם בוטו ושריף עצמם שצמחו בחוסר מעש כיצד הצבא הולך וצובר עוצמה פוליטית והופך לגוף המרכזי שקובע את סדר היום המדיני והצבאי במדינה. גנרל מושארף, שעלה לשלטון ב-1999, המשיך לנקוט יחס רך כלפי האסלאם



שליט וגנרל - פרווז מושארף | מושארף התלבט כיצד לפעול לאחר שארה"ב הכריזה מלחמה על הטרור, ובסופו של דבר החליט לסייע לאמריקנים לכבוש את אפגניסטן ולהילחם בטרור - מה שעורר עליו את חמתם של גורמים רבים: האופוזיציה האסלאמית החזקה שתמכה ללא עוררין בטאליבן, השבטים הצפון-מערביים הקשורים בקשרי דם עם לוחמי הטאליבן וצבא פקיסטן - כולל גופי המודיעין שלו, שראו בטאליבן את יציר כפיהם

מטרתו של ארגון הטרור הזה היא להפוך את מרכז אסיה לחליפות אסלאמית ולאורך השנים הוא ביצע כמה פיגועים קשים באוזבקיסטן. על פי מקורות שונים, הקרבות החלו כאשר כוחותיו של מולא נזיר דרשו מהלוחמים האוזבקים לעזוב את שטחם, אך נענו בשלילה. מנהיגים פרו טאליבנים ניסו להתערב כדי למנוע שפיכות דמים, אך נכשלו. אולם כאשר החלה הלחימה, התייצבו לוחמי הטאליבן לצד השבטים המקומיים נגד הלוחמים האוזבקים. צבא פקיסטן סייע בחשאי לקואליציה של השבטים ושל הטאליבן, ואף ישנן עדויות שהוא ירה אש ארטילרית לעבר מקום המסתור של הלוחמים האוזבקים.

גישתם של לוחמי הטאליבן אינה בגדר הפתעה. הם אומנם מוסלמים פונדמנטליסטים ודוגלים בשיתוף פעולה עם ארגוני טרור בין-לאומיים, אך קשרי הדם חשובים להם הרבה יותר. בסופו של דבר נחלה התנועה האוזבקית תבוסה קשה: עשרות מלוחמיה נהרגו, ועשרות נוספים הסגירו את עצמם לאנשי השבטים. עם תום הקרבות קראו שבטי הוויזירים לממשלת פקיסטן באסלאמאבד להחיל מחדש את מרותה על האזור כדי למנוע את הידרדרותו לאנרכיה. כך, למשל, ישנן עדויות שלפיהן נרצחו החל מ-2001 כ-200 ראשי שבטים (מאליקים) שתמכו בממשלת פקיסטן ודרשו מארגוני הטרור הביין-לאומיים לצאת מאזורם.⁶



ראש האופוזיציה החילונית בניז'ר בוטו שנרצחה ב-2007 | הבטיחה להחזיר את הדמוקרטיה ואת החופש ולבטל את חוקי ההלכה האסלאמיים

הרצח של בניז'ר בוטו

ב-2007 כבר העריכו המפלגות האסלאמיסטיות שהן חזקות דיין כדי לערער על שלטונו של מושארף. הן יצאו בהאשמות שמושאף וממשלתו אינם מכבדים את ההסכם עם השבטים בצפון-מערב המדינה, קראו להחיל את השריעה במדינה ולווי את הדרישות בהפגנות מחאה אלימות. מוקד המחאות האלה היה במסגד האדום בבירה אסלאמאבד: מאות צעירים התבצרו שם ויצאו משם להפגנות אלימות שבהן הם קראו להחיל את החוק האסלאמי במדינה ולהפסיק להרוס מבני דת מוסלמיים שלטענת השלטונות נבנו ללא היתרי הבנייה הדרושים. בין היתר הודיעה הממשלה על כוונתה להרוס חלק מהמבנים במתחם המסגד האדום (המשמש גם מדרסה).

כאשר הגיעו כוחות צבא להרוס את המבנה, נמנעה גישתם למבנה. נוסף על

בארצו היה מנוע מלבקר באזורים מסוימים, לדוגמה בעיר קראצ'י, העיר הגדולה בפקיסטן ומרכז הכלכלי, שבה נתפס ב-2003 חאליד שיח' מוחמד, קצין המבצעים של אלקאעידה, שעל פי מקורות שונים היה המוח המתכנן של פיגועי 11 בספטמבר.

עם זאת חשוב להדגיש שארגוני הטרור בפקיסטן, המקושרים לארגון אלקאעידה, נזהרו מלבצע פעולות טרור הרסניות בתוך המדינה עקב שיתוף הפעולה שהיה להם עם המודיעין הפקיסטני בסוגיות שהן קריטיות לשני הצדדים, כגון קשמיר.⁴ אף שבוצעו פעולות טרור כמו חטיפתו ורציחתו של העיתונאי היהודי האמריקני דניאל פרל ב-2002 בקראצ'י, כמה פיגועים נגד מטרות שיעיות ונוצריות (השיעים כמו הנוצרים נחשבים לבני מיעוטים) וכמה פיגועים נגד נציגויות זרות במדינה,⁵ הרי אלה לא איימו על ביטחונה הלאומי של המדינה ועל היציבות של מוסדות השלטון שלה.

אף שארה"ב ניצחה במלחמת אפגניסטן ב-2001, היא לא הצליחה לתפוס את אוסאמה בן-לאדן ואת סגנו אימאן אזוואהירי, אלקאעידה ממשיך לפעול, מוקדי כוחו ממשיכים להתקיים, ואפילו הטאליבן חזרו להשתלט על שטחים נרחבים באפגניסטן. מקורות אחדים טוענים שרבים מבכירי הטאליבן ואלקאעידה מצאו מסתור בהרי וזיריסטן. באזור הזה מתנהלים מאז 2004 קרבות קשים בין צבא פקיסטן לבין שבטי הוויזירים המגובים בלוחמי אלקאעידה זרים.

לאחר ניסיון התנקשות כושל בחיי הנשיא מושארף ב-2003, שהעקבות של מבצעיו הובילו לאזור וזיריסטן, החל צבא פקיסטן להפעיל לחץ צבאי מתמשך על האזור הזה. שיאו של הלחץ הגיע ב-2004, כאשר כוחות של צבא פקיסטן חדרו לעיירה ואנה שבדרום וזיריסטן. הייתה זו הפעם הראשונה לאחר יותר מ-100 שנה שכוחות צבא זרים נכנסו לוויזיריסטן. מטרת הכניסה לעיירה ואנה הייתה ללכוד את אימאן אזוואהירי, שלטענת הסי-איי-אי הסתתר שם. בעת הכניסה לתוך העיירה ואנה נתקלו הכוחות הפקיסטניים ב-400 לוחמים של אלקאעידה ושל שבטי הוויזירים שהיו חמושים ומבוצרים היטב. רק לאחר מאמץ רב הצליח צבא פקיסטן לכבוש את העיירה, אך את אזוואהירי הוא לא הצליח ללכוד. הקרב המחיש את חוסר מוכנותו של צבא פקיסטן ללחימה נגד כוחות לא סדירים. לאחר הקרבות הקשים חתמה ממשלת פקיסטן על כמה הפסקות אש עם השבטים, אך אלה לא קוימו.

ב-2006 הבינה ארה"ב שממשלת פקיסטן אינה מספקת את הסחורה, והיא החליטה להפציץ את הכפר דאמדולה שבוויזיריסטן, שעל פי המידע שהיה בידיה שימש מקום מסתור לאימאן אזוואהירי. אזוואהירי לא נהרג בתקיפה, אך לעומת זאת נהרגו בה 13 אזרחים. הפגיעה הזאת בריבונות של פקיסטן הובילה לתגובות ציבוריות קשות בפקיסטן בכלל ובוויזיריסטן בפרט. מאז 2004 מתנהלים באזור קרבות - לפעמים על אש גבוהה ולפעמים על אש קצת יותר נמוכה. ב-2006 חתמה ממשלת פקיסטן על הסכם עם אנשי השבטים שבו הבטיחה לסייע לשיקום האזורים שנפגעו במהלך הלחימה, לפצות את אנשי השבטים שרכושם נפגע ולהוציא את כל כוחות הצבא שלה מהחבל. בתמורה היא קיבלה הכרזה משותפת לה ולשבטים ולפיה משטחה של פקיסטן לא יבוצעו פעולות טרור. כמו כן הסכימו שבטי הוויזירים לעצור את 2,500 הזרים שהגיעו לחבל והיו קשורים לטאליבן או לאלקאעידה. בפקיסטן היו גורמי אופוזיציה שראו בהסכם הזה תבוסה. מנהיג אופוזיציה מסוים אף הצהיר: "וויזיריסטן הייתה אסון. הייתה משם נסיגה מבישה של הצבא. צבא פקיסטן הובס".

המצב כיום הוא שחלק מהשבטים בוויזיריסטן תומכים בממשל הפקיסטני ומתנגדים לכך שטרוריסטים יהפכו את אזורם לזירת מלחמה. כך, למשל, ב-2007 התנהלו קרבות קשים בין כוחותיו של מולא נזיר, מנהיג פרו טאליבני בעברו שעבר לצידו של צבא פקיסטן, לבין כוחות התנועה האסלאמית של אוזבקיסטן (IMU) בהנהגתו של ט'אהיר יולדצ'שב, אחד ממקורביו בן-לאדן.



כך השתלטה קבוצה של סטודנטיות רעולות פנים וחמושות בתת-מקלעים על ספריית ילדים הסמוכה למסגד. כך הפך המסגד, שבתקופתו של זיא אלחאק שימש מקום לגיוס מתנדבים למלחמה נגד הסובייטים באפגניסטן, לאחד ממוקדי ההתנגדות הקשים נגד שלטונו של מושארף.

בתגובה הטיל צבא פקיסטן מצור ממושך על המסגד האדום ובסופו של דבר הסתער עליו וכבש אותו. ההשתלטות הייתה עקובה מדם: על פי המניין הרשמי היא גבתה את חייהם של 108 בני אדם, אך ישנם דיווחים המציגים מספרים גבוהים הרבה יותר. אחד מקורבנות המתקפה של הצבא היה מנהיג התנועה הקיצונית שאנשיה התבצרו במסגד, עבדול רשיד ראזי, כוהן דת פונדמנטליסטי ממוצא פונג'אבי.⁷ מיד לאחר כיבוש המסגד קרא סגנו של בן-לאדן, אימן אזוואהירי, לנאמניו לנקום.

ההתקפה על המסגד האדום חיזקה את מושארף בקרב הגורמים המתונים במדינה, אך היא חיזקה מאוד את ההתנגדות לשלטונו בקרב הגורמים הקיצוניים. צבא פקיסטן, שרצה למנוע תגובה של אלקאעידה ושל גרורותיה השונות באזורים הצפון-מערביים, הציב כ-12 אלף חיילים באזורים הגובלים באפגניסטן. הצבת החיילים באזורים האלה לא תרמה ולו במעט לשיפור המצב,

צבא פקיסטן נערך למלחמה כוללת נגד הודו ולא הקדיש תשומת לב למלחמה בטור



ולעומת זאת הם הפכו מטרה לפיגועי טרור: עשרות אנשי צבא פקיסטנים נהרגו מיד אחרי הצבתם באזורי הגבול בסדרה של פיגועי התאבדות. פיגועי התאבדות היו גם בתוך עריה הגדולות פקיסטן, ובהם נהרגו בחודשים שלאחר הצבת החיילים בגבול יותר מ-1,000 פקיסטנים.

עקב אירועי הדמים בווייריסטן ובתוך המדינה דרשו גורמי אופוזיציה בפקיסטן וגורמים בין-לאומיים לערוך בפקיסטן בחירות דמוקרטיות וחופשיות. את הדרישה לקיים בחירות דמוקרטיות וחופשיות דרשה הן האופוזיציה החילונית שבראשה עמדה המנהיגה הגולה בניזיר בוטו, הן נוואז שריף ומפלגתו שחרטו על דגלם את מניעתן של הפיכות צבאיות נוספות והן האופוזיציה האסלאמית החזקה שבראשה עומדים כמה מנהיגי דת. מושארף נכנע ללחץ הזה והכריז שיאפשר לקיים בחירות דמוקרטיות במדינה - לראשונה מאז ההפיכה שביצע ב-1999.

ב-18 באוקטובר 2007 חזרה בניזיר בוטו לפקיסטן מ-9 שנות גלות בדובאי. היא הבטיחה כי אם תנצח בבחירות היא תחזיר את הדמוקרטיה ואת החופש, תבטל את חוקי ההלכה האסלאמיים שאותם הנהיגו שליטים אזוריים בכמה מחוזות במדינה, להחזיר את השטחים הצפון-מערביים, ובראשם את וזיריסטן, לשליטת הממשלה, להפיג את המתרחקות הצבאית עם הודו ולהקטין את כוחו הכלכלי והצבאי של צבא פקיסטן ואת מידת השפעתו על המתרחש במדינה. אף שלחזרתה של בוטו קדמה הסכמה עם הנשיא מושארף (שהושגה באמצעות מכבש לחצים שהפעילו האמריקנים) על כך שיחלוק את ממשלו איתה ויבטל את ההאשמות נגדה בפרשיות שחיתות שונות, הגיעו השניים עד מהרה לעימות חזיתי. הסיבה לעימות: בניגוד להסכמה שהושגה ביניהם היא החלה להביע התנגדות לשלטונו של מושארף בשל החלטתו להכריז על מצב חירום במדינה, שנועדה לטענתו להגן על הדמוקרטיה. אולם בחודשים האחרונים לחייה התנגשה בוטו לא רק במושארף אלא גם בצבא (שנגדו טענה שהוא נהנה מעוצמה רבה מדי במדינה) וגם בגורמים האסלאמיים הקיצוניים, שנגדם טענה שאין הם מייצגים את האסלאם הנכון והאמיתי. היא אף התערה מהטאליבן

שבהם תמכה בעבר.

מלכתחילה חזרתה של בוטו מהגלות לא בישרה טובות. כבר במהלך נסיעתה מנמל התעופה לביתה בקראצ'י הותקפה שיירתה. היא עצמה לא נפגעה בניסיון ההתנקשות, אולם יותר מ-100 מתומכיה נהרגו.

ב-27 בדצמבר לא נכשלו אויביה, ובוטו נרצחה בפיגוע התאבדות בתום עצרת תמיכה בה בעיר רוולפינדי. מתנקש ירה בה באקדח ולאחר מכן פוצץ את עצמו.

עדיין לא ברור לגמרי מי עמד מאחורי ההתנקשות. החשודים המידיים הם כמובן אלקאעידה והטאליבן, שתיעבו את בוטו משום שהתנגדה לאסלאם הקיצוני ומשום שהייתה יקירת המערב. אך ישנם גם מועמדים אחרים, ובהם המודיעין של צבא פקיסטן (ISI), שלא ספק ראה בבוטו מכשול להמשך שלטונו של גנרל מושארף והיה ידוע בקשריו עם גורמים אסלאמיסטיים קיצוניים, כך שלא הייתה לו שום בעיה לגייס לשורותיו ואף להפעיל מחבל מתאבד. אפשרות שלישית, ולדעתי הסבירה ביותר, היא שמדובר היה בפעולה משותפת של ארגוני טרור ושל צבא פקיסטן (בעיקר המודיעין). יש לזכור שצבא פקיסטן סירב לאבטח את בוטו, אף שהיו עשרות התרעות על כוונותיהם של ארגוני הטרור להתנקש בחייה. יתר על כן, במשך השנים הצטברו עדויות רבות על עשרות מקרים של שיתוף פעולה בין המודיעין הפקיסטני לבין ארגוני הטרור הפועלים במדינה. כך, למשל, הצטברו עדויות שגם סדרת הפיגועים במומבאי בנובמבר 2008 הייתה פרי שיתוף פעולה הדוק בין ארגון אסלאמיסטי הקשור לאלקאעידה בשם לאשקאר אטיבה לבין המודיעין של פקיסטן. נראה ששיתוף הפעולה ביניהם הוא כה הדוק עד כי הם הקימו מנגנוני תיאום וביצוע משותפים.

עתידה של וזיריסטן

בבחירות שנערכו לפרלמנט של פקיסטן בפברואר 2008 (הן נדחו בעקבות רצח בוטו) ניצחו המפלגות של יריבי מושארף, ובראשן מפלגתה של בניזיר בוטו, שבראשה עמד בעלה עלי אסיף זרדרי. ב-7 באוגוסט הכריזה הקואליציה על כוונתה לפתוח בהליך להדחתו של מושארף. בעקבות הלחץ הרב שהפעילה עליו הממשלה להתפטר בטרם ידיח אותו הפרלמנט, הודיע מושארף ב-18 באוגוסט 2008 על התפטרותו. יושב ראש הסנאט שימש נשיא בפועל עד הבחירות בספטמבר 2008, ובהן נבחר לנשיאות עלי אסיף זרדרי.

בעיית וזיריסטן מונחת כעת לפתחו של זרדרי, ובפניו עומדות שתי אופציות מרכזיות: הוא יכול להכריז מלחמת חורמה בשבטים ולנסות להחיל את המרות ואת החוק של פקיסטן על האזור הזה ולסלק משם את כל הלוחמים הזרים. אולם מדובר במלחמה שעלולה להימשך שנים ארוכות ולעלות בחייהם של אלפי חיילים. חמור מכך, מלחמה כזאת עלולה לדרדר את פקיסטן כולה למלחמת אזרחים, שכן רבים מתושבי המדינה - ולא רק השבטים הצפון-מערביים - תומכים בווייריס, באלקאעידה ובטאליבן. מלחמת אזרחים כזאת עלולה להסתיים בניצחון קיצוניים, ובמקרה כזה ייפול לידיהם הארסנל הגרעיני של המדינה (שעל פי מקורות שונים מונה בין 55 ל-90 ראשי נפץ גרעיניים).⁸ מדובר בגורמים סוניים שהם קיצוניים הרבה יותר מהאייתולות של אירן ולא יהססו לזרוע מוות המוני. במילים אחרות: הסתערות על השטחים הצפון-מערביים עלולה להפוך את פקיסטן כולה לווייריסטן שחמושה בנשק גרעיני. אלה חדשות גרועות לעולם כולו.

האופציה השנייה העומדת בפני זרדרי היא להתנתק מווייריסטן ומשאר האזורים הצפון-מערביים של המדינה. התנתקות כזאת עשויה לסייע לשיקום החברה בפקיסטן ולהרחיק ממנה גורמים קיצוניים שאין להם שום דבר משותף עם העם בפקיסטן (אך יש להם הרבה מהמשותף עם תושביה הפשטונים של אפגניסטן). נוסף על כך יש לזכור שהאזורים הצפון-מערביים מעולם לא היו חלק מפקיסטן. כמו כן תאפשר ההתנתקות מהאזורים האלה לאמריקנים

להסיר את הכפפות ולהילחם באנשי אלקאעידה והטאליבן המסתתרים של ללא המגבלות המוטלות עליהם כיום משום שמדובר פורמלית בשטח של מדינה ידידה המתנגדת לפגיעה בריבונותה. פקיסטן חוששת כיום שההפצצות של האמריקנים יערערו עוד יותר את היציבות במדינה השסועה ממילא.

באיזו אופציה יבחר זרדירי? עדיין לא ברור, אך ישנה תמיד האפשרות שהוא יבחר בדרך האמצעי: הוא לא ייצא במבצע לכיבוש האזורים הצפון-מערביים, אך גם לא יתנתק מהם, אלא יורה לבצע פעולות נקודתיות למיגור קיני טרור בלי לפגוע באופן משמעותי בעצמאות השבטים.

פקיסטן עומדת כעת בפני אחד הרגעים המכריעים בתולדותיה. מדובר במדינה בת יותר מ-170 מיליון תושבים שצריכה לבחור אם להמשיך את המורשת הדמוקרטית שלה המבוססת על המסורת הבריטית ועל האסלאם המקורי של תושביה, שהוא מתון ופשרני - אסלאם שהושפע מאוד מהאסלאם בהודו, הדוגל בהפצת הדת בדרך האהבה ולא בדרך החרב. החלופה האחרת היא בחירה בשלטון אוטוקרטי של אסלאם קיצוני ששושיו הם בחצי האי ערב ובשכנתה אפגניסטן.

לנו בישראל יש עניין רב במאבק על דמותה של פקיסטן למרות היותה מרוחקת מהזירה שלנו. ראשית, לפקיסטן יש מאגר גדול של נשק גרעיני, שעלול להגיע לאזורנו במקרה שהאסלאם הקיצוני ישתלט עליה. גם במצבה הנוכחי רחוקה פקיסטן מלהיות מופת ליציבות גרעינית. כידוע העביר מדען הגרעין הבכיר ביותר של פקיסטן, ד"ר עבד אלקאדיר חאן, מידע גרעיני רגיש וציוד ללוב (זו הודתה בגלוי שחאן ניסה למכור לה ציוד לפיתוח נשק גרעיני), לצפון-קוריאה ולארין. המניע של חאן לא היה רק כספי אלא גם אידיאולוגי. לא קשה אפוא לנחש מה יקרה אם גורמים אסלאמיסטיים קיצוניים ביותר ישתלטו על פקיסטן.

פקיסטן צריכה לעניין אותנו גם משום שהיא עומדת כעת בחוד החנית של המאבק באסלאם הקיצוני. אם היא תחליט להתנתק בסופו של דבר מהאזורים הצפון-מערביים בכלל ומוזיריסטן בפרט, שבהם ככל הידוע מסתתר בן-לאדן, יהיה בכך כדי לתת רוח גבית לטרור, וכידוע יש זיקה בין ארגוני הטרור הקיצוניים בפקיסטן לבין ארגוני הטרור הפועלים כאן נגדנו.

בספרו "מי הרג את דניאל פרל?" כתב הוגה הדעות הצרפתי ברנאר אנרי לוי שפקיסטן היא חבית של אבק שריפה שעלולה להתפוצץ בכל רגע: יש לה גם נשק נשק גרעיני וגם אוכלוסייה גדולה מאוד שרבים מבניה מוכנים לרצוח ולהתאבד בשם האסלאם. בתקופה שבה נכתב הספר התנהל פולמוס רחב סביב השאלה אם לתקוף את עיראק. טענתו העיקרית של לוי הייתה שהגורמים העוינים שבעטיים תקפו האמריקנים את עיראק כבר חיים ובוועטים זה שנים רבות בפקיסטן. הגורמים האלה כוללים נשק גרעיני, שליט אוטוריטרי המדכא את זכויות האדם ואופוזיציה אסלאמית קיצונית התומכת ללא עוררין באלקאעידה ובגרורותיה השונות.

מי ינצח בסופו של דבר במאבק הדמים הזה? את זה נדע כנראה בתוך שנים לא רבות, אך עקובות מדם. בינתיים הלחימה נמשכת, ומחול השדים במדינה מבשר רעות.

הסיבות לכישלוננו של צבא פקיסטן בוזיריסטן

הגורמים לכישלוננו של צבא פקיסטן נעוצים בראש ובראשונה בדוקטרינה הצבאית שלו שממנה נגזרה הפעלה שגויה של הכוחות.

הקיבעון התפיסתי של צבא פקיסטן

צבא פקיסטן המשיך להיערך למלחמה כוללת נגד הודו גם אחרי פיגועי 11 בספטמבר ומלחמת אפגניסטן. דוקטרינת הלחימה הקונונציונלית שלו, המכונה "דוקטרינה התקפית-הגנתית", המשיכה להנחות את בניין הכוח הצבאי ואת

דרך הפעלתו. בדוקטרינה הזאת מודגשת חשיבותה של פעולה מהירה והחלטית מול צבא הנהנה מעדיפות כמותית כדי לשבש את התקדמותו ולהסב נזקים שיהממו אותו באמצעות גרימת הרס רב מאחורי קווי. לאחר מכן - בהתאם לאותה הדוקטרינה - אמור הצבא לתפוס שטחים במדינת האויב כדי שיוכלו לשמש קלפי מיקוח.⁹ כמו כן ברשות פקיסטן - כפי שכבר צוין - בין 55 ל-90 פצצות גרעיניות שמטרתן להרתיע את שכנתה הגרעינית הודו מלצאת למלחמה כוללת.

מאז ומתמיד נערך צבא פקיסטן ללוחמה בעצימות גבוהה בחבל קשמיר נגד כוחות ארטילריה, שריון, אוויר וח"ר הודיים. כמעט כל תשומת ליבו ותקציביו הופנו נגד האיום הזה. צבא פקיסטן מצויד ברובו בנשק סיני, אך בשנים האחרונות הוא מקבל גם נשק אמריקני במסגרת חבילת הסיוע השמנה שמעניק לו הממשל בושינגטון מאז הפלישה לאפגניסטן. חלק ניכר מכספי הסיוע האמריקניים - הנאמדים ביותר מ-7 מיליארד דולר - הופנה לרכישת אמל"ח שתואם את תורת הלחימה של צבא פקיסטן. בכסף נרכשו אפוא מטוסי אף-16, שריון וארטילריה.¹⁰

המחשה לחוסר מוכנותו של צבא פקיסטן לעימות בעצימות נמוכה נגד כוחות לא סדירים מספק הקרב בינו לבין לוחמי אלקאעידה בעיירה ואנה בדרום וזיריסטן במרס 2004. כפי שכבר צוין לעיל, הפקיסטנים פשטו על העיירה בעקבות מידע מודיעיני שקיבלו מהסי-איי-אי, ולפיו אזוואהירי, סגנו של בן-לאדן, מסתתר בה. הם נתקלו בכ-400 לוחמים מאלקאעידה ומשבטי הוויזירים שהתבצרו בבתי הכפר. החמושים השתמשו במרגמות ובמקלעים ואף ירו אף טילי כתף לעבר כלי הרכב המשוריינים של צבא פקיסטן שהתקשו לנוע בשטח הבנוי בצפיפות. אחרי הקרב התברר שהלוחמים הוויזירים ובעלי בריתם חפרו מנהרות ששימשו למסתור ולהעברת אמצעי לחימה מאפגניסטן לעיירה ובאמצעותן נמלטו בחלקם לאפגניסטן. בין הנמלטים היה כנראה גם אזוואהירי.¹¹

לאחר קרב קשה כבש צבא פקיסטן את העיירה. בקרב נהרגו 55 חמושים מאנשי אלקאעידה והוויזירים ואף נשבו לא מעטים מהם. אולם גם צבא פקיסטן ספג אבדות קשות: כ-50 מלוחמיו נהרגו, עשרות נפצעו, ו-11 נשבו.¹²

אלה לא היו הכישלונות היחידים. באוגוסט 2007 נכנעו ללא קרב 300 חיילים פקיסטנים לחמושים וזירים באזור לאדה בדרום וזיריסטן.¹³ בנובמבר 2007 חזרה על עצמה התופעה הזאת בהיקף מצומצם: תריסר חיילים פקיסטנים נכנעו ללא קרב ואולצו לצעוד בפני עיתונאים מערביים.

הזנחת הכוחות המיוחדים

הקרב בעיירה ואנה חשף רבות מהבעיות שמהן סובל צבא פקיסטן בלחימה באזורים הצפון-מערביים בכלל ובוזיריסטן בפרט - בראש ובראשונה המחסור בכוחות מיוחדים המאומנים ומצוידים ללחימה נגד כוחות גרילה בשטח בנוי ובשטח פתוח.

העובדה שצבא פקיסטן לא הכין את עצמו למאבק בעצימות נמוכה נגד ארגוני גרילה היא מפליאה, שכן הוא עצמו הפעיל וחימש ארגוני גרילה שונים שפעילותם תאמה את האינטרסים של פקיסטן - במיוחד בקשמיר.¹⁴ תנוצאה מכך חסרו לצבא פקיסטן כוחות מיוחדים שמשוגלים להתמודד בהצלחה עם לוחמי הטאליבן ואלקאעידה באזורים הצפון-מערביים.

הכוח העיקרי שמפעילה פקיסטן באזורים האלה מכונה "כוחות פיקוד הגבול". מדובר בכוח צבאי המונה כ-80 אלף איש, מרביתם פשטונים בני האזור, שריד לתקופה הקולוניאלית הבריטית.¹⁵ אולם ציודם של הכוחות האלה דל ומיושן, כמעט לא עומד לרשותם סיוע אווירי וארטילרי, ואפילו כלי רכב כמעט שאין להם - לא משוריינים ולא "רכים". אנשיהם אף חסרים ציוד לראיית לילה, שהוא קריטי נגד אויב שמרבה לנצל את שעות החשכה. בתחילה נמנעו האמריקנים



כ־1,000 לוחמי טאליבן פקיסטנים - חלקם משבטי הוויזירים - בעמק סוואט (כ־100 קילומטרים מהבירה אסלאמאבד) בחודשים אוקטובר-דצמבר 2007. מטרת לוחמי הטאליבן הייתה לכבוש את האזור ולכפות עליו את חוקי השריעה. מולם ניצבו כ־3,000 חיילים ושוטרים מכוחות פיקוד הגבול. ההסתערות של הכוחות האלה על עמדות הטאליבן לא עלתה יפה, ובעקבותיה התפררו והתפוררו יחידות הצבא, מה שהקל על הטאליבן לעבור להתקפת נגד ולהשתלט על מרבית העמק ולחדור לחבל ארץ נוסף (שאנגלה).²⁰

המצב כיום הוא שאנשי הטאליבן שולטים על רוב עמק סוואט, ובפברואר 2009 אף נכנעה ממשלת פקיסטן לתביעתם להחיל על האזור את השריעה - החוק האסלאמי.²¹

אי־הבנת החברה הוויזירית

בעקבות ההערכות שמנהיגי אלקאעידה נמלטו לוויזירסטן נכנסו לשם ב־2002 כוחות של צבא פקיסטן - לראשונה מאז קיבלה המדינה את עצמאותה. כניסתם התאפשרה לאחר משא ומתן ארוך ומתיש עם מנהיגי השבטים (המאליקים). המאליקים הסכימו לצעד זה לאחר שהובטח להם שאזורם העניינה מסיוע נרחב. בפועל פגע צבא פקיסטן בכלכלת האזור: הרס בתים, סגר בתי עסק, החרים כלי רכב ופיטר עובדים של מוסדות ממשלה שסירבו לשתף עימו פעולה. כתוצאה מכך התערער מעמד המאליקים, וישנם דיווחים שמאז 2002 נרצחו כ־200 מהם על ידי גורמים קיצוניים בוויזירסטן. את האנרכיה הפוליטית ניצלו היטב מנהיגים צעירים וקיצוניים המקורבים לאלקאעידה ולטאליבן, והם תפסו את עמדות המנהיגות המסורתית באזור.

טעות נוספת של צבא פקיסטן הייתה להסתייע באמריקנים בתוך החבל הידוע בסלידתו מזרים. כך, למשל, באוקטובר 2003 הנחית צבא פקיסטן מהאוויר 2,500 חיילי קומנדו בכפר בגהאר בדרום וזירסטן. על הכוחות הנוחתים חיפו 12 מסוקי קרב אמריקניים שהמריאו מאפגניסטן. הפעולה הזאת עוררה זעם רב בקרב אנשי השבטים על פקיסטן. בעקבות זאת הידקו השבטים המקומיים את קשריהם המבצעיים עם כוחות הטאליבן ואלקאעידה וזנחו את שיתוף הפעולה שלהם עם צבא פקיסטן.

מלספק לכוח הפקיסטני הזה אמצעי לחימה מתקדמים - מחשש שאלה ייפלו בידי אלקאעידה - ורק ב־2007 הם שינו את מדיניותם. במקביל גיבשה ממשלת פקיסטן תוכנית רב־שנתית לשיפור יכולתם המבצעית של הכוחות. התוכנית כוללת את הגדלת הסד"כ של כוחות פיקוד הגבול ל־100 אלף לוחמים והקמת מרכז אימונים שיאמן את הכוחות בלוחמה נגד גרילה.¹⁶

חדירת האסלאם הקיצוני לצבא פקיסטן

כפי שכבר צוין, האסלאם הקיצוני הולך ומעמיק את חדירתו לצבא פקיסטן - וכתוצאה מכך מזדהים רבים מהמשרתים בו עם אלקאעידה ועם הטאליבן. פריצת הדרך הייתה בתקופת שלטונו של זיא אלחאק (1977-1988) שבה קודמו באופן חסר תקדים עשרות קצינים תומכי האסלאם הקיצוני לתפקידי מפתח בצבא. באותן השנים כונן המודיעין של צבא פקיסטן, ה־ISI, קשרים הדוקים עם גורמי טרור קיצוניים ועם קבוצות מוג'אהדין אפגניות. הקשרים האלו נשמרו במשך השנים וסייעו לטאליבן לתפוס את השלטון באפגניסטן ב־1996.

ישנן אף עדויות שקציני צבא בדימוס עומדים בראש קבוצות טרור ומנצלים את הידע הצבאי שרכשו ואת קשריהם כדי למנוע להקשות על הצבא לפעול נגדם.¹⁷ ב־2006 אף הודה בכך מושארף בחצי פה.¹⁸

ההרכב החברתי של צבא פקיסטן

כ־25% מכוח האדם של צבא פקיסטן הם פשטונים, ובקרב הכוחות הפקיסטנים הלוחמים בוויזירסטן הם רוב. רבים מהחיילים הפשטונים האלה מזדהים עם השבטים הפשטונים בוויזירסטן הלוחמים נגד צבא פקיסטן. ואם לא די בכך הרי רוב הקצונה בצבא היא פונג'בית ומפגינה יחס מזלזל בחיילים הפשטונים.¹⁹ קשה לצפות לביצועים טובים מחיילים שמזדהים עם האויב ומתעבים את קציניהם. חולשתם של כוחות פיקוד הגבול באה לידי ביטוי בקרבות שהם ניהלו נגד

לוחמים מצבא פקיסטן | רובם של החיילים בקרב הכוחות הלוחמים בגבול הם פשטונים, ורבים מהם מזדהים עם השבטים הפשטונים בוויזירסטן הלוחמים בצבא פקיסטן



3. **Pakistan: "The Taliban's Godfather?" Documents Detail Years of Pakistani Support for Taliban Extremists**, <http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB227/index.htm>
4. ספר חדש שיצא בימים אלה לאור קובץ שמושרף שיחק למעשה משחק כפול: מצד אחד קיבל כסף מהאמריקנים כדי להילחם בטאליבן, ומצד אחר איפשר לאנשי הצבא שלו להזהיר את הטאליבן לפני כל פשיטה. המידע הזה מתבסס על האזנות של צבא ארה"ב לתקשורת של צבא פקיסטן. David E. Sanger, **The Inheritance**, Harmony Books, January 2009
5. **Danish Embassy Bombing in Islamabad and Pakistan's Security Situation**, Norwegian Defense Research Establishment, http://www.mil.no/multimedia/archive/00111/Danish_Embassy_bomb_111382a.pdf
6. www.answers.com/topic/waziristan
7. Syed Shoiab Hasan, **Profile: Islamabad's Red Mosque**, by BBC News, http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/6503477.stm
8. **Fast Facts about India's and Pakistan's Nuclear Weapons Programs**, Pakistan, Institute for Science and International Security, http://www.isis-online.org/mapproject/country_pages/pakistan.html
9. Pakistan Defense Strategy, Data as of April 1994, Library of Congress Country Studies, [http://lcweb2.loc.gov/cgi-bin/query/r?frd/cstdy:@field\(DOCID+pk0157\)](http://lcweb2.loc.gov/cgi-bin/query/r?frd/cstdy:@field(DOCID+pk0157))
10. Greg Miller, "US Military Aid Misses its Al-Qaeda Target", **The Los Angeles Times**, 5 November 2007 <http://www.truthout.org/article/us-military-aid-pakistan-misses-its-al-qaeda-target>
11. Afzalkhan, "Pakistan's Hunt for Al-Qaeda in South Waziristan", **Terrorism Monitor**, volume 2, issue 8, http://www.jamestown.org/images/pdf/ter_002_008.pdf
12. **Coalition Forces Action Update**: March 15-25 2004, CDI - Center for Defense Information, http://www.cdi.org/program/document.cfm?DocumentID=2160&from_page=1/index.cfm
13. **Pakistani Soldiers Bodies Found**, 4 October 2007, BBC news, http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/7027277.stm
14. **War in Kargil**, Center for Contemporary Conflict, US Navy, http://www.ccc.nps.navy.mil/research/kargil/war_in_kargil.pdf
15. Hassan Abbas, "Transforming Pakistan's Frontier Corps", **Terrorism Monitor**, volume 5, issue 6, (March 29, 2007), <http://www.jamestown.org/terrorism/news/article.php?articleid=2370292>
16. ראו הערה 6
17. Syed Shoaib Hasan, **Changing Ways of Pakistan's Militants**, BBC News, http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/7228864.stm
18. הוא אמר שישנם בעלי תפקידים בכירים לשעבר ב־ISI, שמסייעים "פה ושם" לגורמי הטרור באמצעות קשריהם. Syed Saleem Shahzad, "Taliban put Pakistan in Notice", **Asia Times Online**, http://www.atimes.com/atimes/South_Asia/HJ07Df01.html
19. ראו הערה 12
20. Jane Perlez and Ismail Khan, "Militants Gain Despite Decree by Musharraf", **NY Times**, http://www.nytimes.com/2007/11/16/world/asia/16swat.html?_r=2&oref=slogin&oref=slogin
21. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3672914,00.html>
22. ראו הערה 8
23. ראו הערה 5
24. Hasan Abbas, "Increasing Talibanization in Pakistan's Seven Tribal Agencies", **Terrorism Monitor**, Volume 5, Issue 18, September 2007, http://www.jamestown.org/terrorism/news/article.php?issue_id=4243
25. **Obama's Pakistan Challenge**, Council on Foreign Relations, 2.01.09 http://www.cfr.org/publication/18114/obamas_pakistan_challenge.html

ההפצצות של האמריקנים בווייריסטן דירדרו עוד יותר את היחסים בין השבטים לבין שלטונות פקיסטן. כך, למשל, עוררה זעם רב הפצצת הכפר דאמדולה בינואר 2006. לטענת ארה"ב שימש הכפר מקום מסתור לאזוואהירי, אך הוא לא נהרג בהפצצה, ולעומת זאת נהרגו בה 13 אזרחים.²² הפגיעה בריבונות של פקיסטן עוררה תגובות קשות גם בתוך דעת הקהל בפקיסטן והאיצה את מאמציה של ממשלת פקיסטן לנסות להגיע לפשרה עם אנשי השבטים. ואכן, כפי שכבר צוין, בספטמבר 2006 נחתם הסכם בין ממשלת פקיסטן לבין הווייריס שבנו נכנעה הממשלה לדרישות הווייריס ואלקאעידה. ההסכם הזה שרד חודשים ספורים בלבד.

חוסר היכולת למנוע הברחות נשק

צבא פקיסטן מתקשה - עקב שליטתו החלקית מאוד בווייריסטן - למנוע הברחות נשק לשם או ייצור עצמי של אמצעי לחימה. ב־2007, במהלך פשיטה על בית כלא פרטי בווייריסטן שאותו ניהלו חמושים אוזבקים מ"התנועה האסלאמית האוזבקית" הדוגלת בהקמתה של אמירות אסלאמית בכל מרכז אסיה, תפסו והחרימו אנשי שבטים פרו ממשלתיים כ־18 אלף רימוני יד, 175 טילי נ"ט, 188 רובי קלצ'ניקוב ואלפי כדורים. זוהי רק דוגמה אחת למאגר הנשק העצום המוחזק באזור. על פי דיווחים שונים גם יש ברשות גורמי הטרור באזור טילי נ"מ.²³

סיכום

להלכה מצויים האזורים הצפון-מערביים, ובהם וזיריסטן בתחומה של פקיסטן, אולם בפועל מדובר בשטחים עצמאיים שאותם מנהלת קואליציה של ארגונים אסלאמיים קיצוניים, ובהם אלקאעידה והטאליבן. ההערכה המקובלת היא שבין לאדן מסתתר שם.

דו"ח של האו"ם שהתפרסם ב־2007 קובע ש־80% ממצעיהם של פיגועי ההתאבדות באפגניסטן הגיעו מחבל וזיריסטן. הנתון הזה מוכיח שווייריסטן הפכה להיות מרכז המבצעי החדש של ארגון אלקאעידה ושל הטאליבן האפגני לביצוע פעולות טרור נגד כוחות נאט"ו ונגד צבאה של ממשלת אפגניסטן.²⁴ בדצמבר אשתקד, זמן קצר לפני שנכנס לבית הלבן, אמר הנשיא אובמה בראיון שארה"ב לא תוכל לפתור את בעיית אפגניסטן בלי לפתור את בעיית פקיסטן.²⁵ ניתן להעריך מהדברים האלה שמציאת פתרון לבעיות הפנים של פקיסטן תעמוד בראש סדר העדיפויות של הממשל החדש בווייריסטן.

נוכח חולשתו המבצעית של צבא פקיסטן נוצר מצב אבסורדי: מצד אחד מהסס המערב לפעול בווייריסטן, שהרי להלכה מדובר בשטח ריבוני של מדינה ידידה, פקיסטן, והמערב אינו רוצה לפגוע בה. מצד אחר צבא פקיסטן לא מצליח לממש את ריבונותו שם. בניסיונותיו להשתלט על האזור הוא הוכה פעם אחר פעם. חמור מכך: בעוד המערב מצפה מפקיסטן שתשתלט על וזיריסטן ותשליט שם את ריבונותה, הולך וגדל החשש שתהיה זאת דווקא וזיריסטן שתשתלט על פקיסטן. במקרה כזה נקבל משטר אסלאמיסטי, שלידו משטר האייתולות באיראן נראה מתון, ושלרשותו יעמדו בין 55 ל-90 ראשי נפץ גרעיניים.

תודה למשה מולכו על סיועו בכתיבת המאמר.

הערות

1. Carin Zissis, Jayshree Bajoria and Staff Writer, "Pakistan's Tribal Areas", **Council on Foreign Relations**, www.cfr.org/publication/11973
2. Khwaja Geedar Khan, "Peshawar the Obdurate Bastion of Soviet-era Mujahideen", **Terrorism Monitor**, volume 2, issue 17, December 1969, http://www.jamestown.org/single/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=361





חיילים מגדוד חרב ביציאה מדרום לבנון בדרכם לגבול ישראל | אחרי מלחמת לבנון השנייה השתררה בצה"ל רגרסיה קשה שממנה סבל בעיקר הפיקוד הככיר



אלוף מאיר כליפי
המזכיר הצבאי של ראש הממשלה



תא"ל (מיל') דב תמרי
לשעבר מפקד אוגדה ומפקד
המכללה לפיקוד ולמטה



תפיסת ההפעלה של צה"ל

חודשים ספורים לפני פרוץ מלחמת לבנון השנייה פורסמה - לראשונה - תפיסת ההפעלה של צה"ל. מדובר היה בהתפתחות נכונה וחשובה. איתרע מזלה של תפיסת ההפעלה, ועוד בטרם החל תהליך הטמעתה בצה"ל, פרצה המלחמה, ובעקבותיה היא נזנחה למעשה שלא באשמת כותביה ולא באשמת התכנים שלה. אם סבור המטכ"ל כי מדובר בתפיסת הפעלה שאינה מתאימה לצה"ל, עליו ליצור תפיסה חדשה ומתוקנת, אך לא להשאיר את צה"ל ללא שום תפיסת הפעלה שהיא

זאת נפלה לידיהם למרות היותה מסמך סודי, מן הסתם לא הבינו אותה וכן לא את הבשורה ואת השינויים שזו התיימרה להביא לצה"ל. הגדיל לעשות כותב בפתח למאמר בביטאון "מערכות" שהתייחס לתפיסת ההפעלה של צה"ל, ביטל אותה, הסתמך על דברים בדו"ח ועדת וינוגרד וטען ל"אמיתות יסוד צבאיות מקצועיות"². למרות האפולוגטיקה כבר בתחילת מאמרנו ראוי להעיר בפתחה על היעדר מחקר היסטוריוגרפי על האופן שבו משתקף צה"ל לאור ועדות החקירה הממלכתיות או הממשלתיות כגון ועדת אגרנט, ועדת כהן, ועדת וינוגרד וכן ועדות אחרות, מפורסמות פחות, שבמסקנותיהן ראו בציבור ולעיתים גם בקצונה הצבאית "אמיתות יסוד מקצועיות". גם אם תיאור העובדות בדו"חות הוועדות ראוי להערכה, הרי שהפרשנות הכלולה בהם לעיתים לא הייתה מקצועית, לא מעמיקה, שגויה ואפילו טבולה בסממני חוסר ידיעה וחוסר הבנה. הכבוד שאינו מוטל בספק לשופטים עליונים לשעבר ולרבי אלופים ואלופים בדימוס לא צריך למנוע גישה ביקורתית לדו"חות האלה. אין דבר העומד מעל לביקורת. יתר על כן, אין על צה"ל החובה לקבל את ההמלצות המקצועיות אלא רק את אלה האישיות. במלאת שנתיים למלחמה הכתיר אחד הפרשנים את כתבתו בכותרת "צבא כמו פעם". הוא לא הבהיר לאיזה צבא של פעם התכוון. האם לזה של שלוש

... "מותוך כך נעשה ברור יותר ויותר כי הלומד הוא השורד, ולהיות רלוונטי משמעו להשתנות. אלה העקרונות שהניעו את פיתוח תפיסת ההפעלה של צה"ל שנועדה להיות מצפן לתפיסת צה"ל את אתגרי המציאות הנוכחית ואת אופן התמודדות צה"ל מול שורת אתגרים מצד אחד ומול הצורך לפתח מנגנוני למידה והשתנות מצד שני... קיומה של תפיסה עדכנית מהווה תו היכר ותעודה מקצועית למערכת צבאית לומדת ברמה האסטרטגית" אופרטיבית. תפקידה – להעצים את היתרונות האנושיים והטכנולוגיים של צה"ל תחת הגדרה תפיסתית". (אלוף ישראל זיו, ראש אגף המבצעים, הקדמה לתפיסת ההפעלה המטכ"לית)

מבוא

במלאת שנתיים למלחמת לבנון השנייה הופיעו בעיתונות ובתקשורת כתבות על תהליך שיקומו של צה"ל אחרי המשבר המדיני, הצבאי והחברתי עקב המלחמה שלא הייתה מוצלחת אליבא דרוב המבקרים. פרשנים צבאיים תקפו את תפיסת ההפעלה שפורסמה בצה"ל באפריל 2006, והמחמירים שבהם כתבו שהיא הייתה אחת הסיבות לכשלים במלחמה בלבנון.¹ עיון בכתבות האלה מבהיר שהפרשנים לא קראו את תפיסת ההפעלה, ואם בכל

הישן והטוב" גם בתחום התורה והתפיסה, אך הדרישה הזאת הייתה ונותרה בעייתית עד מאוד.

ראשית, דור האלופים, ותיקי מלחמות העצמאות, המערכה בסיני ב-1956 ומלחמת ששת הימים ראויים להערכה רבה, שכן המלחמות האלה היו מוצלחות מבחינה צבאית. אולם כל האלופים של המלחמות שבאו אחרי מלחמת ששת הימים, ובכללן מערכות זוטא דוגמת אלה שהתרחשו בבקעת הירדן (כראמה), "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" בלבנון, שייכים לדור שההישגים והתוצאות של מלחמותיו נתונים במחלוקת עמוקה המכוונת עד היום אל הפיקוד הבכיר, שכן הלוחמים בשדות הקרב פעלו על פי רוב כראוי וכמצופה מהם. נשאלת אפוא השאלה לאילו הישגים ראוי לחזור כבימים מקדם?

הבעיה בביקורת שמתחו ותיקי צה"ל הבכירים נעוצה במצב הידע שלהם. כל אחד, מיום שסיים את שירותו, נותר עם ידע שהתאים לתקופתו, ורק בודדים, אם בכלל, המשיכו ללמוד ולעסוק בידע צבאי שהוא רלוונטי לסביבות האסטרטגית והאופרטיבית. מצב הידע של הקצונה הבכירה הסדירה שנשאה על כתפיה את מלחמת לבנון השנייה לא איפשר לה להתמודד חזיתית עם הקצונה הוותיקה. כל שנשאר מהעימות המתקשר בין שלושה דורות של קצינים בכירים הוא משקעים מדכאים ללא תועלת מעשית.

אחרי מלחמת לבנון השנייה מינה הרמטכ"ל מספר לא קטן של קצינים בכירים במילואים³ כדי שיבדקו ויחקרו אירועים שהתרחשו במלחמה. על אחד הקצינים האלה, שדרגתו בכירה ביותר, הוטל לבחון את "תפיסת הפעלה המטכ"לית לצה"ל". אחת משאלותיו הראשונות הייתה: "איזו תפיסת הפעלה נכתבה בזמני?" שאלתו השנייה הייתה: "האם לא כתבנו בזמנו תפיסות הפעלה?" נראה שהוא לא ידע מה נכתב ופורסם בעבר וגם לא מהי תפיסת הפעלה שמשמשת מסמך מכוון צבא. אין להתפלא על כך, שכן עד 2006 לא נכתבה בצה"ל תפיסת הפעלה. אין בכך כדי לקבוע שלא היו תפיסות הפעלה. לכן יש לשאול: מה היו תפיסות היסוד ומסמכי היסוד של צה"ל בעבר - אם היו - ומה היה ייעודם. מה היו תפיסות הפעלה הכוח שהתפתחו בצה"ל, ועד כמה עמדו במבחן המלחמות והעימותים האלימים. המסמכים שביטאו את תפיסת הפעלה הלא פורמלית, אף שלא הוגדרו כך, היו התוכניות הרב-השנתיות לבניין הכוח והתכנונים האופרטיביים.

מסמכי הביטחון הלאומי

בצבאות זרים מסוימים מקובלים כמה מסמכים המבטאים את יסודות הביטחון הלאומי ואת מימושו בפועל. אחד מהם הוא תפיסת הביטחון הלאומי שבכל מדינה יש לה ייחודיות משלה הנובעת ממצבה הגיאוגרפי, מהצרכים הלאומיים, מהמסורות הפוליטיות והתרבותיות ומהאינטרסים כפי שהפרט, החברה והממשל מבינים לאור נסיבות משתנות. בארה"ב, לדוגמה, מפרסם כל נשיא בפומבי בתקופת כהונתו מסמך או כמה מסמכים שכותרתם

המלחמות הראשונות - העצמאות, המערכה בסיני ("קדש") ומלחמת ששת הימים - שהיו מוצלחות מעין כמותן? ספק גדול אם אפשר לחזור להקשרים, לנסיבות ולתנאים המדיניים, הפוליטיים הפנימיים, הצבאיים, החברתיים והבינ-לאומיים של אז. או שמא התכוון למלחמת ההתשה, למלחמת יום הכיפורים, למלחמת לבנון הראשונה, לאינתיפאדה הראשונה ולמלחמת לבנון השנייה, אשר התוצאות הצבאיות והמדיניות שלהן נתונות במחלוקת עמוקה ונוטות לכיוון השלילי.

מטרת המאמר הזה לברר אחרי יותר משנתיים למלחמת לבנון השנייה את המהות ואת המשמעות של תפיסת ההפעלה ולמה היא נועדה. דיון פומבי פרטני על התכנים של תפיסת ההפעלה אינו אפשרי, שכן זה מסמך סודי. אפשר לדון רק מהי תפיסת הפעלה, מדוע לא הייתה קיימת בצה"ל במסמך רשמי כתוב במשך 58 שנים, למה היא נועדה, כיצד נוהגים בה בצבאות מתקדמים אחרים וכך גם לחשוף ולשנות חוסרים בסיסיים בצה"ל בתחום החשיבה, ואולי יובילו הדברים למחשבה נוספת בעתיד.

הגרסיה שהתחוללה אחרי מלחמת לבנון

אחרי מלחמה שנפלה כהלם על החברה ושלדעת הציבור, הממשלה והצבא לא הייתה מוצלחת, ובשלב שבו אין עדיין נקודת מבט מרוחקת מספיק שתאפשר לבחון את התוצאות המדיניות ארוכות הטווח של המלחמה, עלולות להתרחש שתי תופעות מנוגדות: האחת - התנערות מהירה של הצבא והליכה לדרך של תיקונים ושל שינויים - לא פעם קשים וכואבים. עצם הפעילות האינטנסיבית לשיקום ולשינוי יש בה כדי להוציא - בעיקר את צה"ל אך גם את החברה - מבין ההלקאה החיצונית והעצמית וליצור מגמות חדשות לשינויים. התופעה השנייה היא שקיעה קיצוצית מתמשכת בייסורי הכישלון וכן אובדן - גם אם זמני - של היכולת לפרוץ למגמות חדשות.

לעיתים שתי התופעות מתרחשות במקביל, והשאלה היא איזו מהן תגבר. מאז מלחמת יום הכיפורים מביא זעם הציבור להקמתן של ועדות חקירה ממלכתיות או ממשלתיות, ואלה מחזקות את המגמה השנייה של שקיעה מדכאת. עבודתן נמשכת זמן רב, ומסקנותיהן מחייבות לעיתים החלפת חלק מהפיקוד הבכיר, ועד להחלפת ממשלות מגיעים הדברים. חולף עוד זמן עד שהפיקוד החדש מתאושש ופונה לתהליך מבריא. כך נראו הדברים אחרי מלחמת יום הכיפורים, אחרי מלחמת לבנון הראשונה ואחרי מלחמת לבנון השנייה.

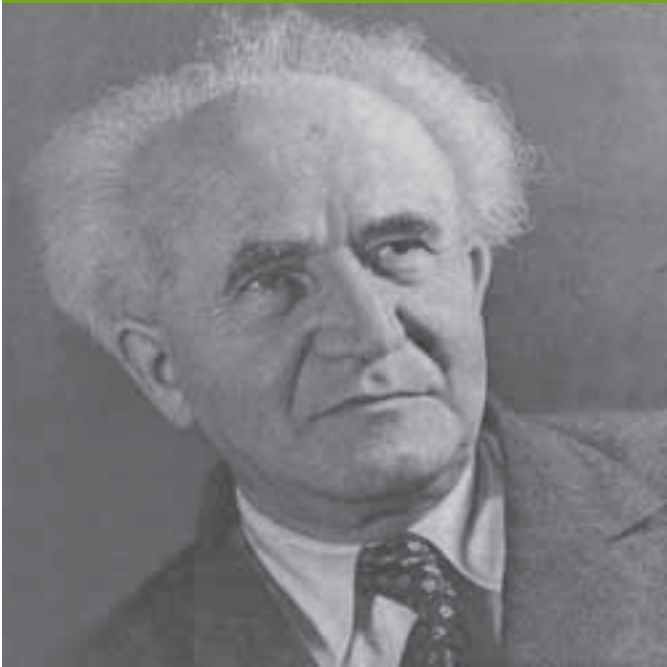
אחרי מלחמת יום הכיפורים הייתה ההתאוששות בתנאים קיצוניים: מספר ההרוגים התקרב ל-3,000, עשרות אלפי חיילי מילואים נשארו בשירות פעיל בין שלושה לשישה חדשים, האש לא פסקה כליל, שכן ברמת הגולן התנהלה מלחמת התשה, וזעם הציבור על הממשלה ועל הקצונה הבכירה היה קשה מנשוא. אף על פי כן, בתי הספר של השריון החלו לפעול מחדש בשטחי הפריסה עוד בטרם הושגה הפרדת הכוחות, ומיד הוחל בשיקום החימוש והציוד של עוצבות המילואים ובהקמתן של שתי אוגדות משוריינות חדשות. חלק ניכר מצה"ל הסדיר וגם אלפי אנשי מילואים ניתקו את עצמם מהסערה הציבורית שהתחוללה ופנו למלאכת השיקום.

מלחמת לבנון השנייה שנמשכה יותר מחודש לא הייתה מרובת אבדות, והמילואים שוחררו במהירות. עם זאת השתררה בצה"ל רגרסיה קשה שממנה סבל בעיקר הפיקוד הבכיר. שתי תופעות העמיקו את הרגרסיה. בראשונה: המלחמה בלבנון לא הסתיימה במערכה שנייה ומוצלחת דוגמת צליחת תעלת סואץ ב-1973. השנייה: כינוסי האלופים במילואים שיזם הרמטכ"ל, שאליהם זומנו ותיקי צה"ל ומלחמותיו, בני 60 עד 90, בעלי זכויות, מעשים והישגים חשובים בעבר. האלופים השתלחו ברמטכ"ל, במטכ"ל ובקצונה הבכירה בלשון קשה - במידה רבה מאוד בצדק. הנימה השלטת הייתה: "לחזור לצה"ל

אחרי מלחמת לבנון השנייה
הנימה השלטת הייתה: "לחזור
לצה"ל הישן והטוב" גם בתחום
התורה והתפיסה



ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון (1948) |
זכור לטוב הסמינר האישי שערך ראש הממשלה
ושר הביטחון הראשון בן-גוריון ב־1953 לפני פרישתו
מהממשלה ובו בחן את מצבו של צה"ל ואת ייעודיו
לעתיד וסיכמו במסמך שהופץ במטכ"ל



היא "האסטרטגיה של הביטחון הלאומי של ארה"ב" (The National Security Strategy of the United States of America), או "מדיניות הביטחון הלאומי של ארה"ב" (The US National Security Policy). על המסמכים האלה חותם הנשיא שהוא גם המפקד העליון של הכוחות המזוינים. המסמכים האלה מנחים את הכוחות המזוינים באופן כללי בנוגע לייעוד ולתפקידים שלהם ובנוגע למגמות שלאורן יש לבנות את כוחות הצבא ולהפעילם.

במדינת ישראל מעולם לא ניסחו הממשלות והעומדים בראשן מסמכים המציגים ומבהירים את תפיסת הביטחון ואת האסטרטגיה הנקוטה באופן שיבטאו תפיסה קוהרנטית שלמה. אם הייתה לראש ממשלה זה או אחר תפיסה כזאת, היא לא הובאה לדיון ולאישור בממשלות, ולכן לא הפכה למחייבת. זכור לטוב הסמינר האישי שערך ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון בן-גוריון ב־1953 לפני פרישתו מהממשלה ובו בחן את מצבו של צה"ל ואת ייעודיו לעתיד וסיכמו במסמך שהופץ במטכ"ל. אולם המסמך לא הובא לאישור הממשלה.

אין זה אומר שלא היו למדינת ישראל ולממשלותיה תפיסות ביטחון. היו גם בשיטה הפוליטית הישראלית המקובלת היו אלה תפיסות ביטחון לא פורמליות, לעיתים בעלות תוקף ועוצמה רבה. אין בכוננת המאמר הזה לדון בתפיסות הביטחון של ישראל, רק להזכיר עיקרים אחדים, משום שתפיסות הפעלת הכוח הצבאי אמורות לשאוב את הגיוןן גם מתפיסת הביטחון.

אחרי מלחמת העצמאות, בשנים 1950-1952, היה המטה הכללי עסוק מאוד בעיצוב המבנה של צה"ל ובעיקר בהקמתם של מערכי המילואים ואימונם הראשוני. עם זאת נכתבו מסמכים רבים שבהם נוסחה תפיסת ביטחון, שאחד מעיקריה היה ההנחה שישאר לא תפתח ראשונה במלחמה, אלא המדינות השכנות הן שיפתחו במלחמה מתואמת - מדינית וצבאית - באמצעות צבאות חזקים יותר ומצוידים טוב יותר מאשר ב־1948. במקרה כזה - קבעו המסמכים - הצבא הסדיר ומערכי ההגנה המרחבית יבלמו את מתקפת האויב במסגרת מערכת הגנה עד לגיוס המילואים. עם השלמת הגיוס יפתחו כוחות המילואים בהתקפות נגד להשבת השטחים שכבשו הצבאות התוקפים. אחרי התקפות הנגד יפתח צה"ל במערכה, או במערכות, להעברת המלחמה לשטח המדינות השכנות להכרעת הצבאות התוקפים באמצעות השמדת כוחות האויב וכיבוש שטחים נרחבים. על המלחמה להיות קצרה ככל האפשר, אנטיתזה למלחמת העצמאות הארוכה, מרובת האבדות והיקרה מאוד מהבחינה הכלכלית. הלמידה וההתנסות בסדרה של תמרונים שנתיים⁴ הביאה קצינים בכירים למחשבה שעירערה על הפרדיגמה הביטחונית הקיימת. בנובמבר 1952, אחרי תמרוני הסתיו וסיכומיהם, פירסם סגן הרמטכ"ל מקלף בתפוצה רחבה - ובכלל זה לראש הממשלה ושר הביטחון - מכתב שכותרתו: "לקח אופרטיבי - תמרון תשי"ג".⁵ במכתב הוא ציין שהתמרון עורר בקרב מפקדים מחשבות שונות בנוגע לבעיות המלחמה ולמערך הכוחות של צה"ל ביבשה, באוויר ובים. הוא ניסח שאלות חשובות המעידות על התבוננות של מתנסה יותר מאשר של מאמן ומתאמן:

"לאור יחסי הכוחות הנוכחיים בין מדינת ישראל למדינות ערב ולאור הבעיות והמגבלות המדיניות, האם הכרחית הקדמת הלחימה מצידנו לפני פתיחת ההתקפה הערבית?"⁶ ואם היא הכרחית, הוא שאל, האם עליה להיות "מלחמת מונעת" מוחלטת, או שיש להסתפק במתקפה מקדימה? האם המתקפה המקדימה צריכה להיות בכל הממדים, או שמא מתקפה אווירית בלבד או ימית בלבד או יבשתית בלבד או צירוף של שתיים מהשלוש? לפי רוח התקופה נועדה "מלחמה מונעת" למנוע באמצעות מלחמה יזומה מגמות מתהוות במדינות השכנות שעל פי האבחנות וההגדרות הסובייקטיביות של המטכ"ל מסכנות את קיומה של ישראל. "מתקפה מקדימה" נועדה לפתור

משבר מתהווה מוחשי באמצעות כוח של צה"ל הפותח במתקפה. כך הופכת ישראל לגורם היוזם ואולי אף המפתיע.

לאור השאלות האלה העלה מקלף שאלות הנוגעות לתפיסת הפעלה ולבניין הכוח: מהן הדרכים לגיוס כל כוחות צה"ל והמשאבים הדרושים, ומהם השלבים בגיוס המלא? מהן המסקנות מהתמרון בנוגע למערכה האווירית, שבה ניצב הכוח האווירי של צה"ל מול חילות אוויר יריבים? ולאור הנחיתות שלנו בים - עד כמה אפשר לתמוך במערכה הימית באמצעות כוחות אוויר ויבשה? מהן הבעיות שיתעוררו אם ינועו כוחות עיראקיים למערכה, ומה אפשר לעשות אם הם כבר נכנסו לגדה המערבית בממלכת ירדן ו/או יפעילו כוחות אוויריים מירדן או מסוריה? מהם הכוחות המינימליים שמותר להשאיר למגננה בזירות הצפון והדרום כדי לבלום את הכוחות הירדניים והעיראקיים? ולאור השאלות האלה: מהן העדיפויות שיש לתת בבניין הכוח בתחומי כוח אדם, נשק וציוד, ומהן הבעיות בתכנון משק המדינה הנובעות מכך?

זו דוגמה אחת מבין רבות להתפתחות הבנה חדשה. הרמטכ"ל דיין, שהחליף את מקלף בשלהי 1953, לא שינה פורמלית את המגננה המאולצת נוכח מתקפה ערבית, שבעקבותיה מנוהלות התקפות נגד, והמלחמה מועברת לשטח האויב. אבל במשך תקופת כהונתו, עד המערכה היוזמה בסיני באוקטובר-נובמבר 1956, חתר ופעל למלחמה ישראלית יזומה, שתוצאותיה יהיו סדר מדיני וטריטוריאלי חדש במזרח התיכון, והצליח להניע את בן גוריון להסכים ליזומת המלחמה. ממסמכי המטכ"ל של התקופה אפשר לראות שדוקטרינת המלחמה היוזמה לא הייתה גלויה ברחבי צה"ל וודאי שלא בקרב שרי הממשלה. אבל תפיסת ההפעלה של הכוחות החלה להשתנות לכיוון המלחמה היוזמה, ואכן זו הצליחה מאוד במערכה בסיני - בעיקר בסביבה האופרטיבית, אך הרבה פחות מכך בסביבה הטקטית.⁷



מוסתרת ולעיתים גלויה - לתוספת טריטוריה מעבר למה שהושג במלחמת העצמאות. ביסוד הזה במשנה הביטחונית של ישראל תמך צה"ל בהתלהבות במשך רוב שנותיה של המדינה, ולעיתים הוא אף היה מוביל, דוחף ומניע לכיבוש טריטוריות ולהחזקתן דרך קבע גם ללא הנחיית ממשלה.

אם כן, תפיסת הביטחון של ישראל לא נכתבה, ממילא לא אושרה, ואף לא ניתן לה תוקף מחייב מהרמה המדינית העליונה. אפשר להסביר את עובדת היעדרה של תפיסת ביטחון כתובה בכך שמטרות מדיניות בכלל, האמורות והיכולות לעמוד בבסיסה של תפיסת ביטחון, ומטרות מדיניות של מלחמה בפרט לא הוגדרו על ידי הגורם המדיני המתאים מאז שלהי מלחמת העצמאות ועד היום הזה. מן הנמנע לגבש תפיסת ביטחון כאשר אין תשובות לשאלות כמו: "מה רוצים להשיג", "איך" "ובאמצעות מי". במצב העניינים הזה אין להתפלא על שצה"ל מילא את הוואקום שנוצר, והתכוננים האופרטיביים שהוא עיצב במהלך השנים אכן מעידים שהוא נטל את היוזמה לגיבוש תפיסת ביטחון בהיעדר הנחיה מדינית סדורה.

דוגמה עכשווית, ולא היחידה, לניסיונות הכושלים לגבש תפיסת ביטחון מוסכמת ומאושרת היא היוזמה של שר הביטחון מופז בזמנו להטיל על דן מרדור - שר וח"כ בכמה ממשלות וכנסות - לגבש ולהציע תפיסת ביטחון. זה האחרון ריכז מומחי תוכן מתחומים שונים, והתפיסה נכתבה והוגשה לממשלה ולמטה הכללי זמן לא רב לפני מלחמת לבנון השנייה. עד היום לא

דוגמה נוספת, סבוכה ובעייתית התרחשה בשלוש השנים שבין מלחמת ההתשה בין מצרים לישראל, שהסתיימה באוגוסט 1970, לבין מלחמת יום הכיפורים. תפיסת הביטחון גרסה שאחרי ההישגים הצבאיים והטריטוריאליים אין הכרח לישראל לפתוח במלחמה יזומה או במתקפה מקדימה, וגם אין לה צורך בשטחים נוספים למען ביטחונה. אף על פי כן תפיסת ההפעלה של הכוח הצבאי כפי שהתגבשה בתקופת כהונתו של הרמטכ"ל אלעזר גרסה מתקפת הכרעה המקבילה למתקפה של המצרים או של הסורים, דהיינו היעדר מערכה ראשונה של מגננה ובמקומה מתקפה אל מעבר לתעלת סואץ וקווי הפסקת האש ברמת הגולן להכרעת המלחמה ולתפיסת טריטוריות נוספות שלא נפלו בהרבה בגודלן מאלה שנכבשו במלחמת ששת הימים.⁸

מהאמור לעיל עולה שממשלות ישראל לא עיצבו תפיסות ביטחון קוהרנטיות, למעט אולי כמה עיקרי-על כגון גיוס מתמיד של משאבי המדינה לאפשרות של מלחמה, מתן עדיפות מתמשכת לבניין צה"ל ולפיתוחו באמצעות השקעות תקציב גבוהות, זהירות רבה בנטילת סיכונים, העדפת המתקפה על פני המגננה מחשש להתנהלות המלחמה בשטח ישראל ושאיפה - לעיתים

חילופי רמטכ"לים: מרדכי מקלף, משה דיין ובן-גוריון
| הרמטכ"ל מקלף העלה שאלות הנוגעות לתפיסת הפעלה ולכניין הכוח: מהן העדיפויות שיש לתת בבניין הכוח בתחומי כוח אדם, נשק וציוד, ומהן הכשיות כתכנון משק המדינה הנוכעות מכך?



דוגמה עכשווית, ולא היחידה, לניסיונות הכושלים לגבשתפיסת ביטחון מוסכמת ומאושרת היא היוזמה של שר הביטחון מופז בזמנו להטיל על דן מרידור - שר וח"כ בכמה ממשלות וכנסות - לגבש ולהציע תפיסת ביטחון



"מלחמה צודקת-מלחמה לא צודקת", "חזית-עומק", "מגננה-מתקפה"; התעלמות מקצב השינויים המהיר באזורנו, מדיניותקת השינוי הקבוע במציאות ומפרדוקסליות האסטרטגיה המלמדת שדווקא הניצחון המוחץ הוא המנציח את הסכסוך ומקרב את המלחמה הבאה; תפיסת המערכות הצבאיות במושגים צורניים שאינם מספקים והיעדר מושגים מעצבים מסדירים; אי-ההצלחה החוזרת והנשנית להבין את בעיית ההתכוננות למלחמה העתידית בהקשר בלתי ידוע והחמצתה של הבנת הזיקה בין המשגת העתיד במושגים של ידע לבין עיצובו במושגים אופרטיביים; הגבלת הדיון על תוצאותיה של מלחמה או של מערכה לתצורות מכנ"טקטיות ושעבודתה של תפיסת ההכרעה לרעיון האידיאלי של השמדה. דוגמה לכך מימי המלחמות רחבות ההיקף בעבר של ישראל היא קביעת "קווי הסיום של המלחמה או של המערכה" שהיו פיזיים וגיאוגרפיים, לא "קביעת מצבי הסיום של המלחמה או של המערכה", שהם פועל יוצא של הבנת הממדים המדיני והחברתי של המלחמה.

תפיסת הביטחון נהגתה כמעט אך ורק במושגים טריטוריאליים. מדובר היה בעיצוב מבנה אידיאלי אחיד לתפיסת מערכה שהיה מונחה לוגיקה מכנית-טקטית: העתקת כוח למרחב הטריטוריאלי של היריב, שימוש במרחב היריב, יצירת תצורה סופית של כוח המאיים על בירת היריב או על נכס לאומי זהה, הבאת היריב לשולחן הדיונים ממצב של יתרון מוחלט עד שיאמר "רוצה אני". אלא שהיריב "לא רצה" אחרי שום מלחמה, גם לא אחרי התבוסה של 1967. העובדה הזאת חשפה את העובדה שישראל תירגמה את מהות הביטחון למושגים מניעתיים מכניים, דהיינו דבקה בגישה שיש להכות ביריב בכל הזדמנות עד שירתע לנצח. כמו כן היא ראתה במגננה צורת תמרון נחותה הנעדרת כושר הכרעה ועשתה אידיאליזציה של המתקפה עד כי העלתה אותה לדרגה של פולחן דתי. היא גם הכשילה באופן קבוע ומסורתי יצירת מנגנונים חשיבתיים ומחקריים ומתודולוגיות לפיתוח דינמי של ידע מתקדם ורלוונטי והתעלמה מכך שתחום הידע האופרטיבי (אמנות המערכה) הוא מרחב שיח המאפשר את החיבור ההגיוני בין החשיבה האסטרטגית למעשה הטקטי.⁹ לצה"ל לדורותיו היה חלק לא מבוטל בחסרונות ובמגבלות האלה - גם משום שהשיח בינו לממשלות עסק יותר מאשר בכל דבר אחר בחיפוש מענים למשברים אד-הוק ובהיקף המשאבים החומריים, התקציביים והאנושיים שלהם הוא נזקק ושיועמדו לרשותו.

מצב הידע הצבאי

במצב עניינים מתמשך כמתואר לעיל לא הפך צה"ל לסביבה דינמית המייצרת ידע צבאי בתחומים האסטרטגיים והאופרטיביים, הבוחנת את הידע בגישה ביקורתית ומתאימה אותו לשינויים התכופים במציאות שאזורנו משופע בהם. הידע הצבאי התמקד בסביבה הטקטית, ובתחום הזה הגיעו ההישגים החשיבתיים והמעשיים לרמות גבוהות במיוחד - תופעה המעידה שלא

אושרה התפיסה, אך גם לא נפסלה, והדיונים בממשלה בסוגיה הזאת לא הושלמו. מערכת הביטחון אינה תומכת בהשלמת התפיסה ובאישורה. זו אולי הסיבה שנכשלו ניסיונותיה של המועצה לביטחון לאומי לקדם בממשלה את התפיסה או לחלופין להשלימה, לתקנה או להחליפה.

מצב העניינים הזה שיקף נאמנה מערכת מושגים מבבלת שאומצה על ידי הממסד הביטחוני. בבסיסה אפשר למצוא במובלע הנחה שגורסת כי מתקיים קשר ליניארי ממשרות אסטרטגיות המובילות למטרות מלחמה וכך הלאה עד למשימות של הכוחות הלוחמים. זו טעות, מפני שהיררכיה כזאת אינה יכולה להתקיים: קביעת מטרות לאומיות נשגבות ומוסכמות על הכול היא מיותרת, למעט לצורכי סוציאליזציה (חברות), כיוון שהן אינן יכולות לבוא במקום החלטות אסטרטגיות בנוגע למדיניות, להישגים נדרשים, ליעדים ולשיטות להשגתם בהקשרים קונקרטיים. סלט מושגים המבלבל בין "תפיסת ביטחון", "מטרות לאומיות", "מטרות קיומיות", "מטרות מדיניות", "מטרות מלחמה" ו"מטרות במלחמה" והמניח קשרי גומלין דמיוניים והיררכיים ביניהם גורם בסופו של דבר להורדת הדיון לרמה הטקטית הצבאית הנמוכה או להעלאתו לספירה העילאית של הקונסנזוס הלאומי הערטילאי.

מושגים, חשובים ונכונים ככל שיהיו, אינם מתחברים מעצמם, ודאי שלא בצורה היררכית ליניארית, אם נעדר מהשיח מסד ידע מדיני וצבאי העומד כל הזמן לביקורת ולדיון. לא תהיה תפיסת ביטחון ללא שיח אינטלקטואלי קבוע בין הרמה המדינית לרמה הצבאית, שמאפייניו הם גישות ביקורתיות רב-ממדיות ורב-תחומיות (אינטר-דיסציפלינריות של השיח), שמשותפות באים מכל התחומים הרלוונטיים עם יכולת לפתח ידע חדש המבטא את המתח שבין מיסוד לבין ארעיות, בין יציבות לבין שינוי, בין חשיבה על ההווה לבין המשגה על העתיד.

מה היו הגורמים לחולשתה של תפיסת הביטחון הישראלית בכל הנוגע להסדרת השיח הביטחוני? ראשית, כל איום, חשש וסכנה הועלו במהרה למעלת "האיום הקיומי", גם כאשר לא הייתה לכך הצדקה, מעין המיתוס המאחד היוצר קונסנזוס לאומי. איום קיומי - כך גורסת התפיסה המקובלת - מחייב פעולה מיידי, לעיתים ללא שיקול דעת מעמיק, והכפפת הדיון האסטרטגי למושגים מונוליתיים על-זמניים שהגיונם עומד בפני עצמו ולדפוסי חשיבה ארכאיים. לדוגמה: "משא ומתן ישיר עם כל יריב ללא תנאים מוקדמים" או "אף שעל" או עד ש"מצרים וסוריה יסכימו לגבולות בטוחים (לישראל), מוסכמים ומוכרים...כפויים" או "לא נחליט על עתיד השטחים שנכבשו ב-1967, אבל בינתיים נתישב", כפי שניסח השר והמנהיג ישראל גלילי. דוגמה נוספת: "הממשלה מנחה את צה"ל להעניק לאזרחי ישראל ביטחון". לא הענקנו ביטחון מוחלט מאז ימי "השומר". היו זמנים שלא רצינו, כי העדפנו להסתכן כדי להרוויח, וכאשר רצינו, לא תמיד יכולנו.

וישנן עוד דוגמאות להשלטת מערכות של מושגים אוניברסליים (וארכאיים) על הדיון האסטרטגי כמו "הרתעה - התרעה - הכרעה" ו"השמדת כוחות ותפיסת שטח היא המענה היחיד לכל משבר". מדובר בהתעלמות מהזיקה הדיאלקטית שבין ידע אסטרטגי ליישום, בין פירוש המציאות לעיצובה, בין המשגה לבין עשייה. במהלך 60 שנות חשיבה ובעקבותיה גם העשייה למען הביטחון בישראל הושגו הישגים חשובים, והמאזן הוא חיובי, אבל לא יהיה זה נכון להתעלם מבעיות ומחוסרים מהותיים, במיוחד לאור ההיחלשות ההדרגתית של ההישגים הצבאיים מאז מלחמת ששת הימים.

להלן כמה דוגמאות לבעיות ולחוסרים כאלה: תפיסת המלחמה במושגים נגטיביים של איום קיומי ושל הסרתו ולא במושגים של יצירת התנאים ליציבות אסטרטגית באמצעות ביטחון; היעדר הסדרה של היחסים בין הקברניטות הפוליטית לפיקוד הצבאי - מה שמשותקף מדלותו של "חוק יסוד: הצבא"; חשיבה בינארית ביישום הביטחון: "שלום-מלחמה", "טובים-רעים",

הפוטנציאל האנושי והחברתי הוא שהיה מוגבל. ההישגים הטקטיים שהחלו להתפתח באמצע שנות ה־50 הגיעו למיצוי מעולה במלחמת ששת הימים. במלחמות שאחריה - גם באלה שלא היו מוצלחות מבחינה צבאית - לא ירדה היכולת הטקטית, והיא הנכס הצבאי המצליח ביותר העומד לרשות צה"ל.

אין להתפלא אפוא שהידע הממוסמך, הכתוב, הנפוץ, המעשי והשימושי ביותר של צה"ל התמקד בתורת הקרב (תו"ל). הוא שהיה ליסוד התבוני הדומיננטי בצה"ל, וחומרים טקטיים שנכתבו לפני 30 ו־40 שנים נראים הולמים אפילו היום בכל הנוגע למלחמות הסימטריות. התופעה שראוי להמשיך לחקור אותה בצה"ל היא מדוע תורת הקרב נראתה מספקת, וכאשר המטות הכלליים, הפיקודים המרחביים והזרועות נדרשו לעסוק בעיצוב מלחמה ומערכות, התבססה החשיבה בעיקר על הידע הטקטי.

תפיסת ההפעלה, שבכל הצבאות המתקדמים בעולם עוסקת בעיקר בסביבות האסטרטגית והאופרטיבית, לא נכתבה בצה"ל. בתקופות מסוימות וארוכות, למרבה הצער, גם הדיונים עליה היו נדירים ביותר. בספרו החדש של תא"ל (מיל') אריה שלו, שהיה במשך שש שנים ראש מחלקת המחקר (כיום

המעין במסמכי הלקחים ומהפיכתם למסקנות לפעולה אחרי המלחמות יראה שכמעט כולם עוסקים בתחום הטקטי והטכנולוגי וכן בארגון ובמבנה של הכוח הצבאי



חטיבת המחקר) באמ"ן הוא כותב: "עד כמה שזכור לי לא השתתפתי בדיון כלשהו במטה הכללי שבחן את התפיסה המבצעית של צה"ל".¹⁰ קשה להניח שראש המחקר המודיעיני של צה"ל היה ממודרד מסדרת דיונים על התפיסה המבצעית של צה"ל במשך שש שנים. אין זו אלא עדות להיעדר נדבך עיקרי מהחשיבה בצה"ל.

הבעיה שעליה ראוי לחשוב היא האם הידע הטקטי - החשיבה והיישום כאחד - שהוא עניין של המפגש הקרבי הפיזי במהותו, יכול לשמש מסד לידע האסטרטגי ולידע האופרטיבי שהם הגיונות ורעיונות מופשטים המקיפים סוגיות מדיניות, חברתיות, כלכליות וצבאיות שניתן ליישמן בעיצוב מערכות במטה הכללי, בזרוע ובפיקוד המרחבי. בצבאות מתקדמים בעולם הגיעו מזמן להבנה שכל תחום של ידע צבאי מחייב גישה שונה, חשיבה שונה ומבנה אחר, והבעיה שבה מתלבטים עד היום היא כיצד ליצור סנכרון בין תחומי הידע, משום שאין מעבר פשוט מהאחד לשלישי - לא ליניארי ולא פרוצדורלי. ראוי להעיר שהידע הטקטי הוא יציב יחסית ומשתנה פחות מאשר הידע האופרטיבי, משום שיש דמיון בין קרבות ובין הנדרש בקרב, ואילו כל מערכה היא ייחודית ומחייבת חשיבה מחדשת להבהרת ההקשר וייחודיות הנסיבות והתנאים.

המסמכים הדוקטורניים שהיו נפוצים עשרות שנים בצה"ל והיו ביטוי נאמן לידע הם המסמכים, הספרים והחוברות העוסקים ב"תורת הלחימה" (תו"ל). הם נועדו בראש ובראשונה להנחות, ללמד ולחייב את המפקדות, את העוצבות ואת היחידות כיצד לפעול בלחימה. המסמכים הסבירו את הסוגים השונים של הלוחמה וענו - על פי רוב היטב - על הבעיות הטקטיות שהתעוררו לעיתים קרובות ועל נוהלי העבודה של המטות. מטבע תורת הלחימה - לא

המלחמה - אופי התו"ל היה טקטי. דומיננטיות התו"ל בצה"ל השליטה שפה מושגית שהיא טקטית בעיקרה.

כל אימת שהיה צורך לענות על סוגיות אופרטיביות, נדרשה חשיבה חדשה ומחדשת, משום שכל מלחמה, כל סכסוך אלים וכל מערכה הם ייחודיים, אינם דומים לקודמים להם - גם אם יש קווי דמיון לכאורה. הבעיה שרבים נכשלו בה היא ההקשר (context), כלומר מה מייחד את המלחמה או את המערכה העומדות בשער מכל קודמותיהן ומכל מה שהבנו עד כה. טעות לחשוב שההקשר הוא נתון וכי מישהו, למשל היריב, כפה את ההקשר עלינו. ההקשר פירושו ההבנות הסובייקטיביות שלנו את המציאות, כיצד אנו מפרשים את המשבר המתהווה.

מבט על עברנו הביטחוני והצבאי מלמד שבמשברים אחדים לא הבנו את המושג הקשר שהוא יצירה חיובית שלנו, דהיינו בעלת פוטנציאל ללמידה חדשה. ההקשר והייחודיות של כל מערכה הם באחריותו של המפקד הבכיר ולא של ההיסטוריון המנתח את המערכה וקובע עמדה, לטוב ולרע, אחרי שהתרחשה. כל המעיין בספרות המחקר שהייתה מצויה בהישג ידם של הקצינים בצה"ל על הדרך אל מלחמת יום הכיפורים ייווכח בדומיננטיות של שני מושגים ששלטו ב־1973 בדיוני המטכ"ל על האפשרות למלחמה: ה"מוכנות" וה"כוונות" של צה"ל. חשיבה על הפרדיגמה השלטת כיצד לקדם מלחמה שבה פותחות המדינות היריבות כמעט שלא הייתה, למעט העיסוק בכוננות ובמוכנות. לאחר פרוץ הקרבות דיברו על יחסי הכוחות "הקשים ביותר שהיו לצה"ל מעולם" ועל היווצרותו של מצב פתיחה שהיה שונה לחלוטין ממצבי הפתיחה ב־1956 וב־1967.

עדות נוספת לדומיננטיות של הידע הטקטי בצה"ל על פני כל ידע אחר היא אופי הלקחים שהופקו אחרי המלחמות לדורותיהן. המעיין במסמכי הלקחים ומהפיכתם למסקנות לפעולה אחרי המלחמות יראה שכמעט כולם עוסקים בתחום הטקטי והטכנולוגי וכן בארגון ובמבנה של הכוח הצבאי - נושאים שהם חשובים מאוד כשלעצמם.

בחלוף 24 שנים ממלחמת יום הכיפורים נדרש ראש חטיבת תו"ל במטכ"ל לסוגיה של מצב הידע בקרב הפיקוד הבכיר בצה"ל. תא"ל (אז) דורון אלמוג טען שהסיכום הרשמי של לקחי מלחמת ששת הימים הופק שנתיים אחרי המלחמה, הכיל 23 נושאים ו־555 לקחים מוגדרים לטיפול ולמעקב. ארבע שנים לאחר שנכתב סיכום הלקחים הרשמי פרצה מלחמת יום הכיפורים, ותא"ל אלמוג הגיע למסקנה שכמעט שום לקח מהלקחים הרשמיים שהופקו ממלחמת ששת הימים לא הועיל במלחמת יום הכיפורים. כמעט כל הלקחים היו בנושאים טכנו־טקטיים ועסקו בבעיות ארגוניות שונות. אף לא לקח אחד עסק בסביבה האסטרטגית או האופרטיבית.¹¹ בעקבות הממצאים האלה הגיע אלמוג לשתי מסקנות מרכזיות:

- הניסיון של צה"ל לכתוב תורת לחימה אחידה לרמת הלחימה בשטח ולרמת המטכ"ל לא עלה יפה, בלשון המעטה. אלה שני תחומי ידע שונים לחלוטין.
- השינויים הגיאוגרפולטיים שנוצרו אחרי מלחמת ששת הימים והשינויים בצבאות האויב בהצטיידות ובתורת הלחימה חייבו היערכות הן מעשית והן בתחום החשיבה לקרבות הגנה. אולם בעניין הזה הצביע אלמוג - כקודמיו, הקצינים הבכירים בצה"ל - על הסביבה הטקטית ולא על הסביבה האופרטיבית האמורה לעצב וליצור את התנאים שיאפשרו לדרג הלוחם לבצע את משימותיו.¹²

נוסף על הסיבות שנמנו עד כה לדומיננטיות של הידע הטקטי בצה"ל ראוי להוסיף עוד אחת: היעדר תיאורטיזציה של הידע הצבאי בצה"ל. מעקב היסטורי אחרי פריצות דרך בתחום הצבאי בצבאות בעולם מראה שאלה התחוללו בעקבות פיתוח תיאוריות רלוונטיות. בצה"ל זה לא קרה למרות

הפוטנציאל האנושי שהיה ושיש לו. באותם מקרים בודדים שבהם פותחו תיאוריות צבאיות, נמנע הממסד הצבאי מלאמץ אותן.

השינוי שהביא להופעתה של תפיסת ההפעלה

התקופה שבין החתימה על הסכם אוסלו ועד לפרוץ האינתיפאדה השנייה לא הייתה שקטה וחסרת אירועים אלימים. זכורים אירועי מנהרת הכותל בספטמבר 1996, שבהם התנהלה לחימה במשך כמה ימים, ושבהם נהרגו 17 חיילים. לקראת סוף כהונתו חש אלוף פיקוד המרכז עוזי דיין שמצב הידע בצה"ל, הארגון, מבנה הכוחות ותפיסות הפעולה אינם הולמים את המציאות שהתהוותה אחרי הסכם אוסלו - מציאות שכללה נוכחות גדולה של הרשות הפלסטינית על כוחותיה החמושים - הגלויים והמחתרתיים. מסקנתו הייתה שיש לבחון מחדש את הפרדיגמה השלטת. הוא יזם עבודה משותפת עם המכון לחקר תורת המערכה (מלת"מ) וזמן קצר אחר כך סיים את תפקידו והתמנה לסגן הרמטכ"ל.

מחליפו, אלוף יעלון, לשעבר מפקד אוגדת איו"ש וראש אמ"ן, היה חדור הכרה חזקה עוד יותר בנוגע לצורך לבחון את הפרדיגמה השלטת, את מהות החשיבה הדרושה במציאות המתהווה, את הפרוצדורות של מפקדה גבוהה ואת ההשלכות על הפעלת הכוחות. הוא יזם עבודה שבועית במטה הפיקוד בהשתתפות חברי המלת"מ והחל לפתח תפיסה חדשה בלי להשליך את הידע הקודם שנצבר בצה"ל ובפיקוד המרכז. סיסמתו של יעלון הייתה "אנחנו לא רלוונטיים" ואמר שיש לשנות את הגישה המתאימה למלחמות מול צבאות של מדינות. במילים אחרות: יעלון קרא לבחון את הסטת הדגש ממלחמות סימטריות בין מדינות, שבהן הגיון המלחמה זהה אצל כל הצדדים, לקונפליקטים אסימטריים בין מדינות ליישיות שאינן מדינות, שבהם כל

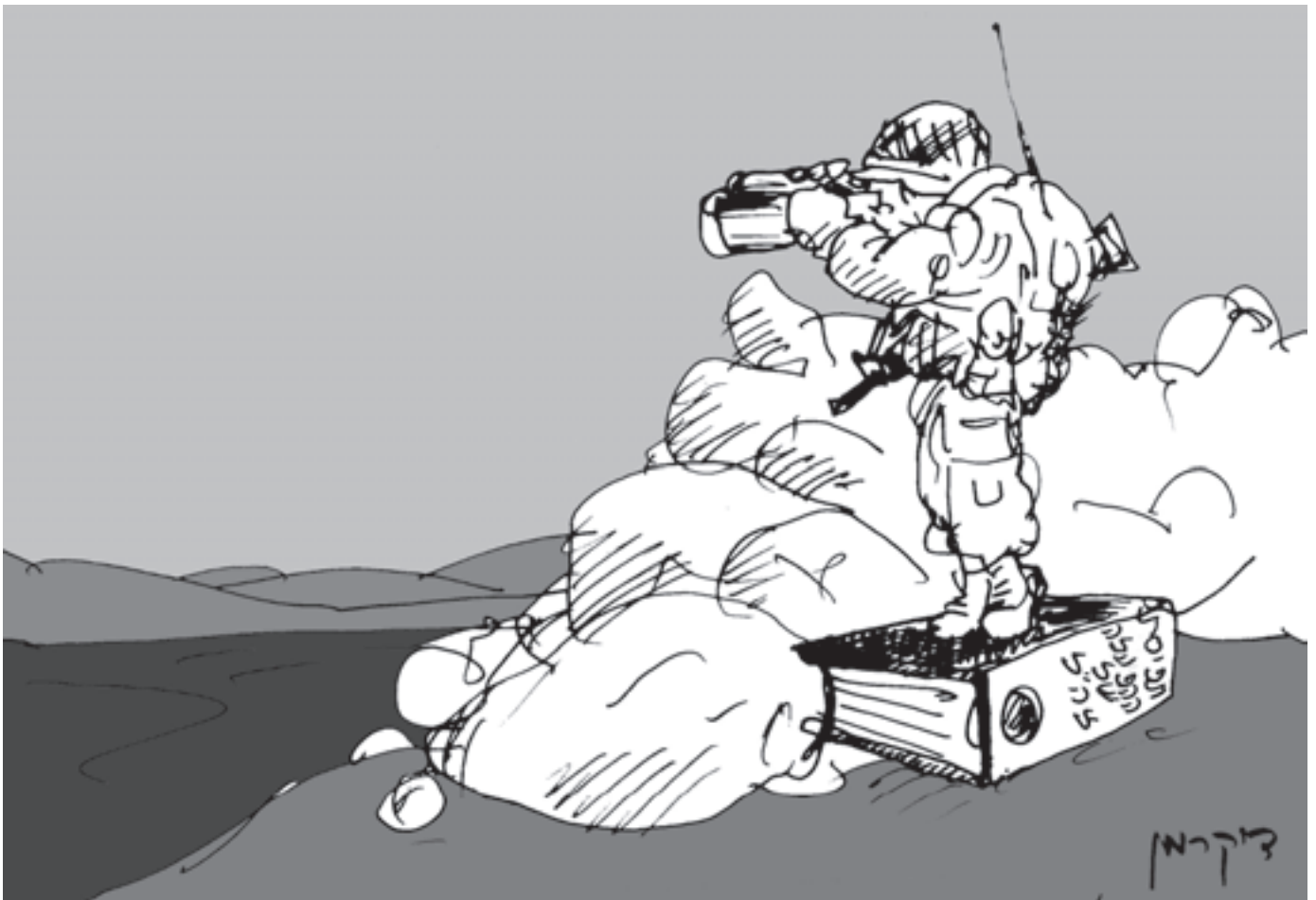
הגיון הפעולה אינו מתיישב עם הגיון המלחמות המקובל. לאור המורכבות של העימות הבין יעלון שהערכת המצב המקובלת אינה עונה אפילו על דרישות הסביבה הטקטית. תרגילים פיקודיים שנערכו המחישו את היעדרה של שפה אופרטיבית לעימות אסימטרי. המושגים המקובלים "הכרעה", "ניצחון" ו"הפסד" לא התאימו למציאות. התקשורת והתודעה שהיא מעצבת אצל הצדדים הפכו לגורם מהותי. התברר שאין הכרעות מהירות, שהמאבק יימשך שנים ארוכות, ולקראתן צריך לבנות ולהיבנות.

השינויים שחלו בפיקוד המרכז עמדו למבחן לראשונה באירועי מאי 2000 ומיד אחריהם בפרוץ האינתיפאדה השנייה בספטמבר. בזיכרון של צה"ל ושל הציבור נחרט שההתמודדות של פיקוד המרכז בתחילת האינתיפאדה נוהלה בצורה נכונה והולמת והנחיתה מכות קשות על הפלסטינים, אם כי לא היה בכך כדי להשיג הכרעה במובנה הישן. אלוף הפיקוד שלאחר מכן, יצחק איתן, המשיך והעמיק את המגמה האמורה.

לעבודת החשיבה שנעשתה בפיקוד המרכז לא היו השלכות על הפיקודים האחרים - אולי משום שאין מוסדות בצה"ל להטמעת שינויים. כל מה שהיה באותה התקופה הוא לימוד שיטתי למדי של תחום החשיבה האופרטיבית בקורסים השנתיים שערכו חטיבת תוה"ד והמלת"מ. זמן מה אחרי שמונה יעלון לרמטכ"ל, במסגרת כוונתו לשדרג את מה שלמד בפיקוד המרכז למטכ"ל, הוא הורה לראש אגף המבצעים ולחטיבת תוה"ד לחקור ולכתוב את "תפיסת ההפעלה לצה"ל". אחת השאלות שעלתה היא האם התחום של אמנות המערכה כפי שהתגבש בפיקוד המרכז הוא ייחודי למה שכונה

חיילים בכניסה לקסבה בשכם בעת אירועי "גיאות ושפל" | האם התחום של אמנות המערכה כפי שהתגבש בפיקוד המרכז הוא ייחודי למה שכונה אז בצה"ל "העימות המוגבל" או רלוונטי לכל המלחמות והקונפליקטים?





קציני המטה הכללי. השאלה שאגף המבצעים התלבט בה עוד קודם לפרסום הייתה כיצד להפיץ ולהטמיע את תפיסת ההפעלה. והופיעו עוד קשיים שהיו ידועים מראש. ראשית, כצפוי, היו לתפיסה מתנגדים, אך בכך יש גם ברכה, אם ההתנגדות מתועלת לשיח ביקורתי, רצוי טקסטואלי, הבוחן את ההגיונות שבתפיסה. סוג דיון כזה אינו נהוג בצה"ל, ואפילו אין כתב עת פנימי ומסווג היכול לשמש במה לדיונים נוקבים בעבור הקצונה הבכירה,¹³ ולכן לא התעורר דיון פנימי פתוח על תפיסת ההפעלה.

כאשר אגף המבצעים וחטיבת תוה"ד חשבו כיצד להטמיע את התפיסה בצה"ל, התעוררו עוד שאלות ובעיות. למשל: לאיזו רמה מכוונת התפיסה, ואיך ליצור מנגנון למידה? המכללה לפיקוד ולמטה (פ"ם), שהיא בית ספר ותיק ומבוסס, מוכוונת, ובצדק, לסביבה הטקטית, שכן היא מכשירה לתפקידי פיקוד ומטה טקטיים בגדודים, בחטיבות ובזרועות וכן לתפקידים המקבילים לאלה. יחלפו בין 15 ל-20 שנה עד שבוגר פ"ם יועלה לדרגת תת-אלוף או אלוף, ואין שום בית ספר בצה"ל שיכשיר את הקצינים הבכירים האלה לתפקידיהם. המכללה לביטחון לאומי אינה בית ספר צבאי, אלא ממשלתי, ותפיסת ההפעלה של צה"ל אינה נכללת בתוכנית הלימודים.

עלתה הצעה לפתוח תוכנית לימודים למספר לא גדול של תתי-אלופים המכהנים בתפקידי מפתח בצה"ל. התוכנית, שניתן לה השם "מערכת לימוד אופרטיבית" (מ"א), אמורה הייתה לכנס את הקצינים הבכירים האלה ליומיים בכל חודש במשך שלושה חודשים כדי שילמדו חומר תיאורטי ומעשי בסוגיה אסטרטגית-אופרטיבית מוגדרת. בחודש הרביעי ללימודים הם אמורים היו להתכנס למשך ארבעה ימים לגיבוש ולסיכום התוצרים

אז בצה"ל "העימות המוגבל" או רלוונטי לכל המלחמות והקונפליקטים. בסופו של דבר התקבלה הגישה, שמקורה היה במלת"מ, ולפיה הממדים התיאורטיים והיישומיים של תחום הידע האופרטיבי אינם מתאימים רק לסוג עימותים מסוים, אלא לכולם.

חטיבת תוה"ד הקימה צוותי עבודה וקיימה דיונים עם כל היישויות הרלוונטיות בצה"ל, כמו מז"י, זרועות האוויר והים ואגפי המטכ"ל, הפיקודים המרחביים ועוד. לא נכתב בתפיסת ההפעלה שום דבר שלא נידון עם המפקדות האלה ועם הרמטכ"ל עצמו וכן עם סגלי קצינים בכירים שהתכנסו אד-הוק לדיונים ענייניים. לדוגמה, הדיון על המושג "הכרעה" נמשך שבע שעות.

כבר במהלך הדיונים, ובמיוחד אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה, התגלו מחלוקות שהן פועל יוצא של כל חידוש, בוודאי כשמדובר בחידוש בתחום החשיבה. התברר דבר שהיה ידוע זה מכבר - שקיימות שתי אסכולות בקרב הקצונה הבכירה. האחת, שהיו לה תומכים בין האלופים, טענה שהידע האוניברסלי הקיים בצה"ל מתאים לכל מלחמה ולכל עימות, ואין צורך בדפוסי חשיבה חדשים. מי שגרסו כך אמרו ששפת המושגים הצבאיים הקיימת עונה על כל הצרכים, ועליה להיות חד-משמעית "מהסמל ועד לרמטכ"ל". הגישה האחרת טענה שיש צורך במושגים חדשים ויותר מכול - במסד תיאורטי המאפשר להסתכל מחדש על עברו של צה"ל וכתוצאה מכך לפרש את ההווה ולהתכוון אל העתיד.

הטיוטה של תפיסת ההפעלה הראשונה שנכתבה בצה"ל התפרסמה ב-2005 ואחרי סבב דיונים נוסף התפרסמה באפריל 2006, זמן קצר לפני מלחמת לבנון השנייה. הרמטכ"ל חתם עליה אישית אחרי דיונים קצרים בפורום של

לקראת הצגתם לבחינה בפני הרמטכ"ל, סגנו ואלופים בכירים. אחרי ההצגה ותגובות הרמטכ"ל הם אמורים היו לעבור לסוגיה חדשה וחוזר חלילה במשך שנתיים. תפיסת ההפעלה אמורה הייתה לשמש מסגרת על תבונית ללימודים ולהתנסויות מצד אחד ולעמוד לבחינה מתמדת מצד אחר. הרמטכ"ל יעלון אישר את התוכנית, נמצאו לה מקום, תכנים ומסגרת הוראה ועבודה. אולם מחליפו לא הרים את הכפפה.

מסמך צבאי העוסק בתפיסת ההפעלה אינו יכול להיקלט ולהיטמע בצה"ל בהתכתבות, ללא מנגנונים ללימוד ולהטמעה של ידע. אין הדבר דומה ללימוד ולהטמעה של תו"ל, כיוון שזה מיועד על פי רוב לסביבת הפעולה הטקטית להתנסות וללמידה, ובעבורו יש תשתית מוצקה: פו"ם, בסיסי ההדרכה לסדיר ולמילואים, קורסי מ"פים ומג"דים.

זמן קצר אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה פרצה מלחמת לבנון השנייה, ובעקבותיה התחוללה רגרסיה חמורה בצה"ל שלוותה בהפעלת לחצים פנימיים וחינוניים. כתוצאה מכך נזנחה תפיסת ההפעלה בלי שנוסחה כלל. מצבה בצה"ל כיום אינו ברור, אף שנעשו עבודות מחקר אחדות שתיקפו וחיזקו את תפיסת ההפעלה, אך אלה לא השאירו חותם חיובי על הקצונה הבכירה. אפשר לשאול: היכן שגו כותביה ומנחיליה של התפיסה? קשה לענות

מסמך צבאי העוסק בתפיסת ההפעלה אינו יכול להיקלט ולהיטמע בצה"ל בהתכתבות, ללא מנגנונים ללימוד ולהטמעה של ידע



על כך. אפשר שאלה לא הצליחו להגיע אל ההכרה ואל התבונה של רוב הקצונה הבכירה, ולא נוצרו התנאים החינוניים להנחלתה. היו לתפיסה מתנגדים בקרב הקצונה הבכירה - דבר מובן בכל שינוי וחינוש. התנגדות הבכירים לא לוותה בהצעה לתפיסה שונה אלא בהתעלמות - תופעה שאופיינית לקצינים בכירים בצה"ל. גם הזמן לא הספיק, ומלחמת לבנון השנייה קטעה את התהליך.

תפיסת ההפעלה - חילוץ מהדומיננטיות של תחום הידע הטקטי

כבר הזכרנו את הדומיננטיות של הידע, של ההתמחות ושל היכולות הטקטיות המאפיינות את צה"ל. נשאלת השאלה: מה רע בטקטיקה, שהרי היא המניעה את העשייה בשדה הקרב? עיון בהיסטוריוגרפיה הצבאית של המאה ה-20 מלמד שמפקדים בכירים במלחמות העולם, ובעיקר במלחמת העולם השנייה, שהצטיינו בתכנון ובניהוג של קרבות ואף של מערכות מוצלחות סבלו לא אחת מהיעדר הבנה אופרטיבית ואסטרטגית, וסופם שכשלו.¹⁴ מפקדים כאלה היו בכל הצדדים הלוחמים.

מעניין לציין כי בשנות ה-50 וה-60, עד מלחמת יום הכיפורים, שררה בצה"ל דעה חיובית מאוד על יכולתם של מפקדי עוצבות שדה גרמנים, וארווין רומל בראשם, והייתה הערכה רבה למלחמת הבזק ("בליצקריג"). זו נלמדה גם בפו"ם. הישגי צה"ל ב-1956 ואפילו ב-1967 הוגדרו לא פעם "בליצקריג".

אבל אצל חוקרים צבאיים של הדור האחרון מתואר ה"בליצקריג" באור שונה: רואים בו מצוינות טקטית ללא הבנה אופרטיבית ואסטרטגית.¹⁵ לכאורה הצדיק הניסיון של צה"ל השוואה בין התפיסה הטקטית הגרמנית, שהייתה

לה הצלחה בסיבובים הראשונים של מלחמת העולם השנייה, לבין התפיסה הטקטית הדומיננטית בצה"ל. הנוסחה של מיכון גיסות השדה, הבקעה כיתור-השמדה הצליחה בשתי מלחמות שלנו וכשלה לחלוטין באלה שבאו אחריה.¹⁶

תפיסת ההפעלה של צה"ל משנת 2006 אינה מייצגת את הטקטיקה, אלא דווקא מתקפת אותה. היא מנסה להעמיד את תחומי הידע האופרטיבי והאסטרטגי במקומם הנכון, כמקובל בתקנוני שדה בצבאות מתקדמים בעולם, ולהצביע על יחסי הגומלין בין תחומי הידע. יחסי הגומלין האלה מבהירים שאי-אפשר לכפות על מערכה את צורות הקרב, שהן סיכום טקטי של הפעולה הצבאית. עיצוב המערכה ותכנונה הם המורים כיצד להשתמש בצורות הקרב בצורה המושכלת ביותר.

תפיסת ההפעלה ומלחמת לבנון השנייה

דיון על התכנים של תפיסת ההפעלה בביטאון גלוי כמו "מערכות" אינו אפשרי משום שמדובר במסמך סודי. לכן הכרחי להסתפק בהערות אחדות על נושאים שזכו לטיפול בתפיסת ההפעלה.¹⁷ לא כל מה שכתוב בחוברת של תפיסת ההפעלה הוא חדש או חידוש. דברים רבים בה הם בבחינת ידע שכבר היה קיים בצה"ל. החידוש היה בעצם הכתיבה הפורמלית של תפיסה, ובנושאים לא מעטים יש חידושים. החוברת המפרטת את תפיסת ההפעלה עוסקת בשינויים שחלו או שחייבים לחול בתפיסת הביטחון. היא עונה על השאלה מהי תפיסת הפעלה ובמה עליה לעסוק. עם זאת היא לא מחדדת את ההבדלים החשובים בין תפיסת הפעלה לבין תורת לחימה, ואכן היו לא מעט קצינים בכירים שראו בתפיסת ההפעלה תו"ל, וזו שגיאה.

התפיסה מציעה גישה לחשיבה על אודות תהליכים המעצבים מערכות. היא מושתתת על שאלת שאלות חדשות ולא על דוקטרינה שתקפותה על-זמנית. התפיסה מחדדת את יחסי הגומלין שבין הישג צבאי למדיני. בהיסטוריה של מדינת ישראל ושל צה"ל ההישגים הצבאיים שצה"ל חתר להשיגם לא הושתתו תמיד על מבט מדיני מעמיק. התפיסה עוסקת בשינויים שמתחייבים כתוצאה מהמציאות של העימותים המוגבלים והאסימטריים, כגון המושג "הכרעה" ודומים לו. התפיסה שוללת את התמרון החד-ממדי, כמו אש מהאוויר שנועדה להשיג לבדה את התוצאה המבוקש, ומחייבת את התמרונים הרב-ממדיים בכל הסביבות - האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית. התפיסה דנה באריכות במושג ה"שילוביות", שזכה גם הוא לביקורת במסגרת הביקורת על השפה הלא ברורה, לכאורה, שצה"ל אימץ לעצמו.

השילוביות כוללת פיתוח ידע, יכולת עיצוב ותכנון וביצוע משולבים של הזרועות ושל הפיקודים הזירתיים תוך שימור הייחוד הארגוני של היישויות המבצעיות שמהן מורכב צה"ל. במילים אחרות: מהות השילוביות היא הפרדה ארגונית מצד אחד ושילוב של תפיסות חשיבה ושל תפיסות מבצעיות מצד אחר.

התפיסה מסדירה באופן גיוני את יחסי הגומלין בין המטה הכללי לבין הפיקודים המרחביים והפיקודים הפונקציונליים - דבר שהיה בעייתי מאוד במלחמות בעבר וגם במלחמת לבנון השנייה. התפיסה גם קובעת קטגורית שהתמרון המשולב ביבשה יוסיף להיות המרכיב השולט במלחמה ובלחימה. התפיסה מחדשת בתחום יחסי הגומלין שבין חשיבה אסטרטגית ואופרטיבית מופשטת לבין התכנון המבצעי באמצעות מושגי העיצוב, התכנון והניהוג. התפיסה מעניקה מובנים חדשים למושג "עומק", שבצה"ל היה לו על פי רוב רק מובן קרקעי, גיאוגרפי. דרך אגב, בתפיסת ההפעלה הלא פורמלית שהתפתחה בין 1957 ל-1967 היה המושג "עומק" דומיננטי וכלל אלמנטים רבים כגון מבנה צה"ל (שהושתת על מילואים), המרחב, הזמן, שבריריות ההרתעה וההתרעה. אחרי 1967 הפך העומק למושג פיזי-גיאוגרפי

בלבד. תוצאות השינוי הזה נראו במלחמות יום הכיפורים. בתפיסת ההפעלה של 2006 ניתנו לעומק מובנים נוספים באמצעות הבהרה והבניה של מערכת: המערכת היא הסדרת הבעיה, והמערכה היא הסדרת הפתרון.

יש הרואים במערכת - תהיה אשר תהיה - נתון שנקבע לאור המבנה הארגוני ודרכי פעולתו, ואכן יש מערכות כאלה. סוג נוסף של מערכת, כפי שמופיע בתפיסת ההפעלה, הוא יצירה סובייקטיבית של המתבונן המנסה לפרש מציאות לאור זיהוי, תיאור ויצירה של מרכיבי המערכת המשותפים בה, שלהם השפעות וקשרים הדדיים. מערכת כזאת אינה קיימת מעצמה והיא גם אינה נתונה אלא נוצרת על ידי האיש או הקבוצה העומדים בפני בעיה ומנסים להגדירה באמצעות ניסוח שאלות המתוות את יצירת המערכת הסובייקטיבית. צורה כזאת של מערכת אופיינית לחשיבה בארגונים צבאיים האמורים לעצב מערכה.

אפשר לראות בצה"ל מערכת המצויה כל הזמן באינטראקציה עם מערכות אחרות - הן מערכות השלטון ומנגנוני המדינה והן המערכות החברתיות שהן מקורות כוח האדם של הצבא ומקור המשאבים האידיאיים שעליהם נשענת רוח הצבא.¹⁸

לסיכום התכנים של תפיסת ההפעלה, שאי אפשר לדון בהם בגלוי: שום דבר מהכתוב בתפיסה - לא הידע שהיה קיים ולא זה החדש שנוכל בה - לא יושם במלחמה בלבנון. ליתר דיוק - נעשה במלחמה ההפך מהכתוב בה. לדוגמה: ביקורת בתקשורת קבעה שההסתמכות על הכוח האווירי לשם הכרעת המערכה נבעה מתפיסת ההפעלה. אולם כל המעיין בה ילמד ש"ככלל, התמרון היבשתי (והמשולב, כמובן) יוסיף להיות המרכיב השלטני בלחימה", ו"המערך היבשתי יהווה חלק מרכזי יותר ביישום הרעיון המערכתי".

אי-אפשר לחשוב על מערכות מול הפלסטינים או החזבאללה באמצעות השפה שבה חשבנו על הבקעת המערכים של צבא מצרים בסיני ועל הגעה לתעלת סואץ



ההתקפה על השפה

"תהליך התכנון ברמה הטקטית מבוצע באמצעות כלי הערכת המצב המוכרים, והשפה שבו היא שפת פקודת המבצע שלא חל בה כל שינוי... הסביבה הטקטית היא סביבה כאוטית, עתירת חיכוך, והמושג המסדיר את פעולת הכוחות הוא המשימה. כיוון שכך השפה בסביבה הזאת חובה שתהיה אחידה, חדה, וברורה." (תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל, 2006, עמ' 115)

במסגרת הרגורסיה שחלה בצה"ל ובציבור אחרי מלחמה שנחשבה לא מוצלחת נערכה התקפה תקשורתית על השפה הצבאית המופיעה בתפיסת ההפעלה ובחומרי הלימוד שנהגו ונכתבו במלחמת מ. הדברים נשמעו בכנסי האלופים הוותיקים שערך הרמטכ"ל חלוץ ובעקבותיהם בתקשורת מפי פרשנים צבאיים וגם מפי קצינים בצה"ל. ספק גדול הוא אם מישוה מהם קרא את החוברת או למד אותה. גם הקצין הבכיר במילואים, שהרמטכ"ל מינה אותו לבחון את תפיסת ההפעלה, כנראה לא קרא את כולה. הוא קרא קטעים ממנה בלבד, והצגת מסקנותיו לפורום המטכ"ל בנוכחות ראש הממשלה הייתה מביכה. חלק מהרשימות הביקורתיות בעיתונות שתקפו את השפה הלא

ברורה, לטענתן, נכתבו בנימה לגלגנית. היו גם מי שטענו שהכישלון בתחום התכנון והניהול של המלחמה נבע משפת המושגים האופרטיבית שהתפתחה בכמה מוקדים בצה"ל.

לפני כמה שנים הייתה לנו הזדמנות לחקור את מבצע "חומת מגן" בפקוד המרכז ובמטכ"ל ואת השנתיים שהובילו אליו כדי להכין חומר לימוד למכללה לפיקוד ולמטה. עברנו על מאות רבות של מסמכים, דיונים, תוכניות, פקודות, סיכומי מבצעים וסיכומי לקחים שלאחר המערכה. בין היתר עברנו על חומרים שהתייחסו לאירועי מאי 2000, מבשרי האינתיפאדה השנייה. כל הקורא את החומרים האמורים ייווכח ששפה שאותה מיהרו לתקוף ולדחות אחרי המלחמה בלבנון היא ששימשה את המעצבים, את המתכננים ואת המובילים של "חומת מגן" בפקוד המרכז ובמטכ"ל במשך שנתיים עד לסיום המוצלח של המערכה.

להלן דוגמאות אחדות למושגים שהתפתחו בפקוד המרכז והובנו היטב במטכ"ל: "גבולות המערכת וגבולות המערכה", "מנופים אזרחיים וכלכליים", "המילואים במרכז",¹⁹ "מחסום נאור", "קפד ראשו", "יעיצוב תשתיתי של המרחב", "כיפוש" (כיתור, פשיטות וחציצה), "שליטה מנגד", "מחיר ההפסד" (לפלסטינים), "נגיחות, עקיצות, רישות, נגיסות והקלות", "היפוך המערכת", "קו התפר כחומה פיזית",²⁰ "ריסון אקטיבי" ועוד. אלה היו מושגי החשיבה ועיצוב המערכה שגובשו בפקוד המרכז. בחינת הפקודות שניתנו לאוגדות ולחטיבות שהשתתפו ב"חומת מגן" מראה שהמושגים המעצבים האלה לא הופיעו כלל בפקודות. במעבר מתהליך החשיבה אל הפקודות לכוחות נעשתה טרנספורמציה של השפה. הרמטכ"ל מופז, שהבין וקיבל את הכיוון שאליו הוביל פיקוד המרכז, הורה בתדריך לקראת "חומת מגן" "להקפיד בתדריכים לכוחות על טרמינולוגיה צבאית (טקטית)". כך, למשל, הוא הזכיר שיער לא "מנקים" ולא "מטהרים".

לשם השוואה: המעיין בהנחיותיו של גנרל שוורצקופף מ-25 באוגוסט 1991, שאותה נתן במפקדתו שזה עתה הגיעה לסעודיה לחבורת המפקדים הבכירים שבפקודו, ימצא בה "מושגים לא מקובלים" לאוזניים של קציני צה"ל. זו הייתה הנחיותו כיצד לחשוב ולעצב לעתיד לבוא את המערכה "סופת המדבר", כאשר עוד לא היו לו הכוחות המינימליים למערכה הראשונה "מגן המדבר".

מכאן שתהיה זו טעות חמורה לתלות כישלונות בשפת המושגים. אי-אפשר לחשוב על מערכות מול הפלסטינים או החזבאללה באמצעות השפה שבה חשבנו על הבקעת המערכים של צבא מצרים בסיני ועל הגעה לתעלת סואץ. אין שום חידוש - במדעים המדויקים, במדעי החברה והרוח ובמקצוע הצבאי - שלא נלווית לו שפה מושגית מחדשת. עניין אחר הוא - וזו הייתה טענה מוצדקת - שאין שפת המושגים של הידע האסטרטגי והאופרטיבי הולמת את הסביבה הטקטית, שבה השפה חייבת להיות פיזית, לא מופשטת והולמת את התנאים הקרביים. עם זאת לא היו דוגמאות רבות, אלא בודדות בלבד, של זליגת מושגים אופרטיביים לשפה הטקטית. תפקידם המובהק של מעצבי מערכות ושל ההוגים אותן הוא לחשוב בשפה מושגית מסוימת המחייבת טרנספורמציה לסביבה הטקטית ולפקודות לכוחות. הבריחה ממילים הנראות קשות להבנה בתחום המופשט של הסביבות האסטרטגיות והאופרטיביות אינה אלא רדוקציה של הגיונות ושל רעיונות עד להשחתתם על ידי מי שלא מוכנים להתמודד עימם.

תפיסת ההפעלה בצבא זר - תקנוני השדה בצבא ארה"ב

תפיסת ההפעלה היא מסגרת אינטלקטואלית שמפתחת הקצונה הבכירה ומשמשת המצפן הקוגניטיבי של הצבא בנוגע לשאלות ולתשובות כיצד לבנות את הכוח הצבאי, כיצד לאמנו וכיצד להפעילו. במילים אחרות,



לוחם מצבא ארה"ב עם לוחמים אפגנים | בצבאות המתקדמים מבוססים חלק מהתקנונים על הניסיון הצבאי ההיסטורי של אותם הצבאות, על ניסיונם של צבאות אחרים, על האתגרים העכשוויים ועל התכונות אל העתיד

אינם תורת לחימה (תול"ל). תורת הלחימה עניינה בדרך כלל עיקרים והנחיות למצבי לחימה שונים, הוראות עשה ועל תעשה, נהלים, ארגון ושיטות עבודה בשגרה ובלחימה.

תפיסת ההפעלה הכתובה הראשונה של צה"ל, שהתפרסמה באפריל 2006, דומה לתקנון שדה במובונו הצבאי האוניברסלי. שאלה נכבדה היא מדוע פירסם צה"ל תקנון רק אחרי 58 שנים לקיומו ואחרי מספר נכבד של מלחמות. תשובה לשאלה הזאת מחייבת מחקר היסטורי מעמיק, שלמרבה הצער אינו קיים. כדי לדון בתפיסות ההפעלה של צה"ל בכללן, ובזו הראשונה שהתפרסמה בצה"ל במתכונת של מסמך ש"על מפקדי צה"ל להטמיע וליישם את הכתוב בו בהפעלים את כוחותיהם ובהכינים אותם לייעודם"²¹, נעזרנו בסקירה ובבחינה של תקנון השדה האמריקני - בדגש מכוון לזה של כוחות היבשה.

ההיסטוריה של תקנוני השדה האמריקניים משתרעת על פני 230 שנים. צבא היבשה של ארה"ב טוען שהתקנון הראשון שלו התפרסם כבר ב-1799 במהלך מלחמת העצמאות. ודאי שאין שום דמיון בין התקנון ההוא לאלה של היום, אבל ראוי לציין כי מאז 1905 פירסם צבא ארה"ב 15 תקנונים, דהיינו תקנון בכל שבע שנים בממוצע. הדבר מעיד על תרבות צבאית מוגדרת הרואה צורך חיוני להסדיר באופן פורמלי את הידע הצבאי התיאורטי והמעשי שהכוחות המזוינים זקוקים לו, מצד אחד, ולשנותו מחדש משום שהמציאות חייבה או משום שהופיעו פריצות דרך, רעיונות והגיגות חדשים, מצד אחר.

כדי לבחון תקנון שדה של צבא היבשה בחרנו באופן שרירותי בתקנון FM 3-0, Operations, 2008 בשל היותו האחרון בסדרה. הדוקטרינות

תפיסת ההפעלה היא בסיס תיאורטי כללי המעניק לקצין כלי מקצועי לגישה ביקורתית. בעזרתה ובעזרת הכלים הקוגניטיביים יכולים הקצינים לשפוט מערכות ואירועי לחימה ולמצוא פתרונות מתאימים בניהול האסטרטגי והאופרטיבי.

בחינה היסטורית של תפיסות ההפעלה בצבאות מסוימים מלמדת שכמעט לכל צבא הייתה תפיסת הפעלה, לפעמים פורמלית ולעיתים לא פורמלית. לעיתים זו הלא פורמלית הייתה בעלת תוקף ועוצמה לא פחות ואולי אף יותר מזו הפורמלית. צה"ל הוא דוגמה למצב עניינים מתמשך כזה. בצבאות שבהן הייתה תפיסת הפעלה פורמלית היא התבטאה בתקנון השדה (Field Manual). בידע הצבאי האוניברסלי מקובל שתקנוני השדה הם מקבץ של טקסטים מכוונים המסכמים את הידע המעודכן על המלחמה ועל ניהוג המלחמה וכן כיצד יש להתכונן אליה, וכיצד על הצבאות לחשוב, להצטייד, לפעול, להתאמן ולטפח מנהיגים צבאיים מקצועיים.

בצבאות המתקדמים מבוססים חלק מהתקנונים על הניסיון הצבאי ההיסטורי של אותם הצבאות, על ניסיונם של צבאות אחרים, על האתגרים העכשוויים ועל התבוננות אל העתיד. החלקים בתקנונים שכתרתם Operations





**סיור של חיילי ארה"ב בעיירה בעיראק | הדוקטרינות
החדשות המופיעות בתקנון החדש של הצבא וכן
ב־Joint Publications הן תוצאה של אי־נחת
ושל אכזבות שהתעוררו עקב התמשכות המלחמות
כאפגניסטן ובעיראק**

שהשיח הצבאי בקהילה המקצועית הוא אמצעי הטמעה לא פחות מהיותו הנחיה לחשיבה ולפעולה.

תקנון 2008 של צבא היבשה האמריקני: דברים שראוי לעיין בהם
המשפט הראשון בהקדמה לתקנון²³ קובע ש"אמריקה נמצאת במלחמה, ושאנו חיים בעולם שבו הטרור הגלובלי ואידיאולוגיות קיצוניות הם המציאות. הצבא בוחן באופן אנליטי את העתיד ומאמין שהאומה תמשיך להתמודד בעידן של קונפליקט מתמשך עם מדינות, עם יישויות שאינן מדינות ועם שחקנים אינדיבידואליים השואפים להשתמש באלימות למימוש מטרות פוליטיות ואידיאולוגיות". בארה"ב, כמו במדינות רבות אחרות, הכרזה על מצב מלחמה נתונה לממשלות ולרשות המחוקקת, לא לצבאות. התקנון שהוא מסמך רשמי וגם התפרסם בציבור אינו נוגד את החוקה, אלא מבהיר לקצונה הבינונית והבכירה את המציאות שבה חי ופועל הצבא. אמירה כזאת נועדה להפנות את החשיבה מהדיכטומיה המקובלת האומרת שמלחמה נועדה להוביל אחריה לשלום. התקנון טוען שהמלחמה כיום מובילה אל מציאות של מאבקים כוחניים המתמשכים גם לאור ואחרי ההישגים שלא בהכרח מביאים לשלום או להסדרים.

הפסקה השנייה בהקדמה מצביעה גם היא על השינוי ועל המעבר ממלחמות העבר, שבהן נעשו מאמצים להפריד בין המלחמה לבין האוכלוסייה, לכבוש שטח ולהשמיד כוחות - רצוי שלא על גב האוכלוסייה - אל מלחמות המתנהלות בתוך האוכלוסייה, איתה, נגדה, על גבה. האוכלוסייה היא הפלטפורמה שעליה יתרחשו המלחמות, והיא תהיה הרכיב הדומיננטי לאורך כל המערכות.

החדשות המופיעות בתקנון החדש של הצבא וכן ב־Joint Publications²² הן תוצאה של אי־נחת ושל אכזבות שהתעוררו עקב התמשכות המלחמות באפגניסטן ובעיראק. הקהילות הדוקטריניות בשירותים המזוינים החלו לחקור באופן ביקורתי כמה כשלים נרחבים (תופעות) באופן מקצועי ולפתח דפוסים, צורות חשיבה חדשות ופרקטיקות כדי להתמודד עם המערכות בזירות האלה ולהימנע מלחזור על הצעדים הצבאיים שהביאו להתמשכות הקונפליקטים הנוכחיים למרות ההצלחות המפתיעות לטובה של המערכות הראשונות בשתי הזירות.

בהיותה כלי למידה מספקת הדוקטרינה תיאוריה רחבה, היבט מוסדי ואת היכולת לשינויים ולתיקונים כאשר המתודות וההשקפות התיאורטיות הנוהגות אינן מתאימות יותר. אז יש הכרח לכתוב את הדוקטרינה מחדש כדי להתאימה לתנאים החדשים ולהגיונות החדשים. החתירה המקצועית למבט שונה על מקורות המתח שבין הדוקטרינה למציאות כפי שהיא מפורשת על ידי בעלי העניין הצבאיים מביאה לדיאלוג ובאמצעותו למפגש של דעות. הסינתזה שלהן מאומצת והופכת לדוקטרינה חדשה. אם הדוקטרינה אינה נוצרת דרך סוג כזה של ויכוח ושל דיון - קרוב לוודאי שהיא תידחה, ויתעלמו ממנה. ישנה גם אפשרות אחרת: שהיא תהפוך לבית הכלא של המחשבה ושל הידע הצבאיים. טענתנו היא שהשיח הוא שמעניק לדוקטרינה כולה ולתפיסת הפעלת הכוחות את משקלן בקרב הקהילה הצבאית הרלוונטית. מכאן

הפסקה השלישית מלמדת על "הפרידה המהפכנית" - בלשון המפקד - מהדוקטרינה שנוסחה בתקנון הקודם של 2001. גנרל ויליאם ואלאס²⁴ אומר שהדוקטרינה היא כלי לחשיבה ולשינוי, והיא נועדה לדרבן שינויים ארגוניים, הכשרה ואימונים, הצטיידות, מקצועיות, פיתוח מנהיגות וחדשנות תפיסתית. התקנון החדש עוסק בקונספט אופרטיבי שלפיו מפקדי מערכות מפעילים כוחות משולבים במערכות שבהן מתקפה, מגננה, ייצוב הסביבה מחדש וסיוע מסיבי לאוכלוסייה שלובים בו זמנית ובתלות הדדית. לשם כך נדרשת זהירות שקולה כדי ליצור הזדמנויות לתוצאות מכריעות. התפיסה הרווחת הקודמת הייתה ליניארית: מערכה ראשונה למיגור הכוח הצבאי או היריב החמוש, ורק אחר כך ניתן להתפנות כדי לחפש סדר - חדש על פי רוב - במרחב הכאוטי. עתה הדרישה היא לפתוח בפעולות לייצוב ברזמנית עם הפעולות לדיכוי הכוח המתנגד ולהכרעתו. לדעת מפקד פיקוד האימונים והדוקטרינה (TRADOC), השינוי הדוקטרינרי דומה לזה שהופיע במהדורת תקנון 1976, שהוציא מבחינה תפיסתית את צבא ארה"ב משדות האורז לוייטנאם אל מרחבי המערכות של אירופה - שם שלטו בכיפה התפיסה של Air Land Battle והתפיסה של Extending the Battlefield. המהדורה של 2008 נועדה להעביר את הצבא מהמאה ה-20 אל המאה ה-21, אל שדות המערכה במרחבים האורבניים המאוכלסים בצפיפות בלי לאבד את היכולות לעצב את מגוון ההשלכות של הקונפליקט.

הוראה נוספת הכלולה בתקנון החדש קובעת: "בדוק לא רק האם אנו עושים נכון את הדברים, אלא האם אנו עושים את הדברים הנכונים". ההנחיה הזאת על ייעודו של התקנון אינה חדשה, שכן הוא נועד להיות "בסיס אינטלקטואלי כיצד על הצבא לנצח בסביבה משתנה של סכסוך מתמשך באמצעות מערכות צבאיות הקשורות ברזמנית למערכות דיפלומטיות, תקשורתיות ולמאמצים כלכליים. הצלחות בשדה הקרב כבר אינן מספיקות. ניצחון סופי דורש מערכות מייצבות המניחות את הבסיס לשלום עתידי".

הפרק השלישי "הוא החשוב ביותר בספר", כך נכתב, משום שהוא מתאר את "הדוקטרינה הרחבה של המערכות המגוונות" (Full-Spectrum Operations). עניינה הוא מערכות מעבר לים, ביבשה, שבהן מופעלים כוחות צבא ברזמנית, במשולב ובאופן מתמשך. מדובר במערכות הכוללות את ארבעת מצבי היסוד: מתקפה, מגננה, ייצוב המציאות החדשה וסיוע אזרחי רב-ממדי. הדגש בתפיסה הזאת הוא על ייצוב המציאות המתהווה בתוך האוכלוסייה. הייצוב הוא המרכיב החשוב - אפשר שהרבה יותר מההתנגשות הקרבית ומתוצאותיה - ולכן הייצוב אינו יכול להמתין לתוצאות הקרביות, משום שהוא המבחן להצלחה בסופו של דבר, הוא המעצב את דעת הקהל הביתית והעולמית. ההגות המונחת בתפיסה היא המנחה את הצבא כיצד לפתח את הטקטיקה, את הטכניקות ואת הנהלים, ואלה מפורטים בתקנונים הכפופים.

הדוקטרינה המנוסחת בתקנון מכוונת למנהיגות הבכירה של הצבא, למפקדים על הכוחות במערכות, לקצונים הביניים, לקצינים בדרגות רס"ן ומעלה. בצבא ארה"ב ממלאים קצינים בדרגות רס"ן וסא"ל תפקידי תכנון מרכזיים במטות העוצבות הגבוהות - תפקידים שבצה"ל ממלאים קצינים בכירים יותר.

לאחר מכן מופיע בתקנון משפט שהוא חריג מאוד במציאות הישראלית: "התקנון ישים ומתאים למנהיגים האזרחיים של הצבא", מן הסתם לנשיא, שהוא המפקד העליון, למזכיר ההגנה, לתת-המזכיר לצבא, לעוזריהם ולשאר המנגנון האזרחי.

אין לחשוך שהצבא מתכוון לכפות את הידע המנוסח בתקנון על המנגנון המדיני. הכוונה היא לעשות את מה שאפשר כדי שאלה יידעו ויבינו איך הצבא חושב וכיצד הוא מתכוון לפעול כדי שה"איך" הצבאי יתאים ל"מה" המדיני. התכנים הדוקטרינריים בתקנון יהיו חסרי ערך אם לא יהיו חלק

חשוב מהקניית הידע למנהיגים הצבאיים והאזרחיים כולם, ויותר מזה: המנהיגים האלה חייבים לבחון את הדוקטרינה ולדון בה, לאמוד אותה מול ניסיונם המצטבר ומול המציאות האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית כפי שהם מבינים אותה. על כולם להבין כי אף שהתקנון מנחה אותם בנוגע לדרכי החשיבה על מערכות, אין הוא אמור לספק להם מרשם בדוק מה לעשות בזירות המערכה ובשדות הקרב.

כבר במבוא יש התייחסות לעקרונות הפיקוד והשליטה במציאות החדשה: "האיכות הגבוהה של המפקדים המובילים ושל החיילים מושגת אם וכאשר מאפשרים לדרגים הכפופים חופש פעולה מרבי, יוזמות אינדיווידואליות של יחידות, גם קטנות. אימון ריאליסטי יכניס לקראת הבאות. זה מחייב אקלים של אמון הדדי בין הדרגים. דרגי הפעולה בכל רמה חייבים לחשוב ולפעול בגמישות מרבית כדי להתאים את עצמם למצבים המשתנים. על הרמות המפקדות להנחות את הרמות הכפופות באמצעות ניסוח והבהרת הכוונה ולא להגבילן באמצעות בקרה מופרזת, שהרי זה המתח המתמשך בכל דרגי הצבא: להחמיר באמצעות מערכות שו"ב מתקדמות, המספקות למפקדות הממונות את שלל הפרטים במהלך הביצוע של משימות הדרגים הכפופים. המגמה של מפקדים בכירים לשלוט בקפדנות על הנעשה תחת פיקודם היא זחקה, אבל יש להתנגד לה". ככל שידוע לנו, הגישה בצה"ל הפוכה.

אמנות המערכה תופסת מקום מרכזי בחשיבה הצבאית האמריקנית ומשמשת יסוד מכונן



אמנות המערכה בתקנון 2008

הפרק השישי - שהוא הרלוונטי להשוואה עם תפיסת ההפעלה של צה"ל - עוסק באמנות המערכה (Operational Art) "המאפשרת למפקדי הצבא גשר בין תיאורית צבאית לפרקטיקה". צבא ארה"ב, חלוץ אמנות המערכה בצבאות המערב, היה ונותר מאז סוף שנות ה-70 המוביל את אמנות המערכה בתחומים הצבאיים בממדים התיאורטיים וביישומים המעשיים הנובעים מהם: "אמנות המערכה מייצגת את היבט הפיקוד האופרטיבי... עיצוב המערכה הוא הגשר שבין התוצא הסופי (end state) האסטרטגי לבין ההוצאה לפועל של משימות טקטיות".

אמנות המערכה תופסת מקום מרכזי בחשיבה הצבאית האמריקנית ומשמשת יסוד מכונן. שפת המושגים מזכירה את זו שהייתה נהוגה בחומרים הכתובים של המכון לחקר תורת המערכה (מלת"מ) בצה"ל. אין להתפלא על כך, שכן 10 שנות שיתוף פעולה במישור התיאורטי תרמו לשני הצדדים. עיון בשפה המושגית המקובלת בהגות האופרטיבית האמריקנית מעלה מחשבה נוגה, שאילו הייתה מתורגמת ומפורשת לעברית - היה יוצא עליה הקצף מפי חלק מהקצונה הבכירה של צה"ל, מפי ותיקי צה"ל ומפי הפרשנים הצבאיים בעיתונות המקומית בטענה שמדובר בשפה לא מובנת, מטעה ומזיקה. בתרבות הצבאית האמריקנית - כמו בכל תרבות המאופיינת בהתפתחות מתמדת - משתנה השפה המושגית כל אימת שנהגים רעיונות, הגיונות ותפיסות הפעלה חדשים ומשנים את היש הקיים ליש חדש.



מאמר ביקורת שהתפרסם ב-17 ביולי 2008 בכתב עת אינטרנטי של פורט לבנוורת, שבו מתקיימים קורסים מתקדמים של צבא ארה"ב - כמו פו"ם ר-SAMS (School of Advanced Military Studies) - מפרט את תהליך כתיבת התקנון. קבוצת המחקר והכתיבה של התקנון הורכבה מקצינים בדרגות בינוניות - רס"ן וסא"ל - שאך סיימו תפקידי פיקוד ומטה במדינות עימות שבהן פועל צבא ארה"ב וכן מקצינים שזה עתה סיימו את לימודיהם ב-SAMS ומאזרחים ממחלקת הצבא בפנטגון שהשתתפו בכתיבת התקנון של 2001. המחקר והכתיבה נמשכו שלוש שנים. טיוטה מצומצמת בחנה הנהגת הצבא, ואחריה נכתבה טיוטה נוספת שנבחנה שנית, ובסוף 2006 הייתה טיוטה מוכנה להערות פנימיות במפקדות הצבא ובשירותים המזוינים האחרים - האוויר, הים והמרינס - ובמפקדות הפיקודים. הערות משמעותיות נכללו במהדורה הסופית. לפני הפרסום הרשמי של התקנון הציג אותו TRADOC לחברי קונגרס. אלה קראו את התקנון, העירו הערות ושאלו כיצד הם יכולים לסייע בהבאת השינויים שהתקנון מצוי.

תהליך החקירה והכתיבה לא עבר ללא ביקורת פנימית וחיצונית. זו התמקדה במקומו המרכזי של רעיון ייצוב הסביבה מחדש במערכות העתיד. הועלתה גם הטענה שיש להישאר בלחם ובחמאה של העשייה הצבאית, דהיינו הכרעה כוחנית של היריב.

למרות הביקורת, הנהוג הוא שעם פרסום התקנון מתחילים קציני בתי הספר הגבוהים להכשרת קצינים בכירים לבנות תוכנית ללימוד התקנון ולהטמעתו.

התכוננות בצבאות זרים מסוימים מלמדת על המרכזיות של תפיסת הפעלה להנהגת חשיבה מחדשת של הארגון הצבאי



עיצוב מתאר המערכה (Systemic Operational Design - SOD)

בתקנוני הצבא האמריקני

רוב הצבאות עוסקים בחשיבה על תכנון מערכות ומבצעים. בסביבה הטקטית מקובלת הערכת המצב, שמהותה היא התכנון הפיזי של פעולות צבאיות. התכנון הטקטי מתאפיין במסגרת נתונה לפעולה לאור מצב נתון. הוא עוסק בהתאמת מבנה הכוח הקיים לצרכים מבצעיים, מתמודד עם האקראיות באמצעות ייחוסה ליחידות צבא קיימות, לדפוסים ולתבניות דוגמת צורות הקרב ותפקוד בגבולות הפרדיגמה הקיימת.

עיצוב מערכה אינו יכול להיעשות באמצעות הערכת המצב הראויה למצבים הטקטיים. מערכה מתאפיינת במורכבות שהיא מרחב הלמידה של המערכת הצבאית. במערכה מגולמת האמנות האופרטיבית והיא שמאפשרת את המעבר מהאסטרטגיה לטקטיקה. עיצוב המערכה הוא שמאפשר להגדיר את התנאים ליישום האופרטיבי של המגמות האסטרטגיות. עיצוב המערכה הוא המסדיר את המערכת האסטרטגית, העמומה והמופשטת על פי רוב, והמגדיר את ההקשר הקונקרטי. לכן העיצוב מתייחס להקשר, שכמעט

תמיד יהיה חדש וייחודי, ולא למצב. עיצוב מערכה כולל בתוכו את בחינת הפרדיגמה הקיימת ואת האפשרות לעבור לפרדיגמה חדשה. יצירת החדש פירושה למידה, ולכן עיצוב מערכה הוא תהליך למידה, ועל אף שהמעבר ממנו אל התכנון המפורט לפעולות הטקטיות אינו קשה, הלמידה היא לב העניין. היא מחייבת הסתכלות וחקירה מחודשות.

עיון בתקנון האמריקני האמור ובמסמכי פרשנות וביקורת הנלווים אליו מראים על יחסי גומלין שנרקמו בעשור האחרון בין תורת המערכה של צבא ארה"ב לבין זו שפותחה בצה"ל. המחקר בצה"ל על אמנות המערכה החל באמצע שנות ה-90 באמצעות המכון לחקר תורת המערכה שהיה כפוף לתוה"ד. בעבר הרחוק היו לצה"ל הישגים מרשימים מאוד בעיצוב מערכות, בהוצאתן לפועל, בניהוגן ובתוצאותיהן במלחמות.²⁵ אף על פי כן לא התפתחה בצה"ל אמנות המערכה ותורת המערכה, ואלה לא הפכו לתחום ידע נלמד וממוסד. נראה שהסיבות לכך היו היעדר רב שנים של מחקר בצה"ל - הן תיאורטי והן שיטתי - בסביבות האסטרטגיות והאופרטיביות, היעדר בית ספר גבוה למלחמה, התמקדות - גם אם מוצלחת - בסביבה הטקטית וחוסר הכשרה צבאית ממוסדת לקצונה הבכירה.

אחד המקורות הבולטים לידע פרקטי ולהתייחסות שעמד לרשות קבוצת החוקרים במכון לחקר תורת המערכה היה הידע שהתפתח בצבא ארה"ב מאז תחילת שנות ה-80. על בסיס לימוד וחקירה של תיאוריות שנהגו בצבאות זרים ועל בסיס תיאוריות נוספות (ובהן תורת המערכות הכלליות), פותחה הגרסה הצה"לית של אמנות המערכה. כבר ב-1996 נוצר קשר בין המלת"מ לצבא ארה"ב באמצעות Office of Net Assessment שבמשרד ההגנה האמריקני.

קצינים מ-TRADOC ומ-SAMS התוודעו לראשונה לתיאוריה האופרטיבית בגרסה הישראלית בתחילת שנות ה-2000. קבוצות קטנות של קצינים החלו לבקר בכיפות במכון לחקר תורת המערכה וגילו עניין הן במסד התיאורטי והן ביישומים האפשריים. ביקורים דומים של חברי המלת"מ ושל קצינים בכירים מעטים נוספים מצה"ל, שנפגשו לפחות פעמיים בשנה עם קצינים ואזרחים רלוונטיים בצבא ארה"ב, הגבירו את האפשרות לעבודה משותפת.²⁶

המעין בפרסומי התקנונים העכשוויים של צבא ארה"ב יראה השפעה ישראלית עמוקה בלוויית שבחים לתיאוריות שפותחו בצה"ל - בלי לציין שצה"ל לא בחן את מה שנוצר אצלו ולא החליט על תפיסה אופרטיבית מוסכמת.²⁷

דרכי הבחינה וההחלטה של הממסדים הצבאיים בארה"ב בנוגע לתפיסות הפעלה בסביבות האסטרטגיות והאופרטיביות יכולות לעורר קנאה. ב-2003 נערך לראשונה משחק מלחמה משותף ל-Army ול-Joint Forces Command בשם "החקירה המשותפת" (Unified Quest) ומאז הוא מתקיים בכל שנה. נציגי כל השירותים והפיקודים האחרים שולחים נציגים משתתפים ומשקיפים. הכנת המשחק נמשכת חודשים ארוכים. אחריו באים חודשים של למידה, של כתיבה, של שיח בין-מפקדתי ובין-דרג, ומיד לאחר מכן מתחילות ההכנות למשחק השנתי הבא, כך שזהו תהליך למידה מתמיד ללא הפסקה. המסקנות באות לידי ביטוי במספר רב של פרסומים רשמיים, וכל שירות ופיקוד שואבים את היישומים החיוניים בעבורם. זהו חלק מדוקטרינת השילוביות.

עיצוב ותכנון מערכות - SOD - נבחן בצבא ארה"ב במשך שלוש שנים במסגרת ההתנסויות ומשחקי המלחמה, והיישומים הולכים ומשתלבים בתקנונים. בצה"ל, למעט בששת הקורסים האופרטיביים שבהם נלמדה תפיסת ה-SOD (תמ"מ בעברית), לא התאפשר לבחון את התפיסה בהתנסויות שיטתיות לאורך זמן, למעט בפיקוד המרכז בתקופה מסוימת.

לסיכום סוגיית התקנון של צבא ארה"ב: תקנון השדה הוא כלי צבאי ראשון במעלה המבטא תרבות צבאית. יצירתו, תהליכי אישורו ותהליכי הלמידה המתחייבים ממנו במפקדות ובקרב הקצונה הבכירה הם מימוש הידע ההכרחי לקהילה הצבאית. עיצוב התקנון והכללת הרעיונות וההגיונות שבו בהתנסויות השנתיות של מפקדות בכירות מבטיחים את המעבר מתיאוריה לפרקטיקה ואת המבחנים המעשיים שכל יצירה צבאית חדשה מחייבת. התרבות הצבאית האמריקנית מחשיבה מאוד את הממד התיאורטי ורואה בו את היסוד הראשון למחשבה הצבאית. מאז תחילת שנות ה־80 עברו השירותים המזוינים של ארה"ב שינויים מהותיים בתחום החשיבה - רובם בסביבה האופרטיבית. התקנון הוא פלטפורמה להתנעה ולהנחלה של השינויים בכל כוחות הצבא. מכאן שהתקנון אינו רק סקסט פרי הגות, אלא הוא פלטפורמה ומכשיר לעיצוב ידע חדש ולהקנייתו. אם מסתכלים על התרבות הצבאית האמריקנית בעבר הקרוב ובהווה הרי שזו מתאפיינת, בין השאר, בחתרנות מחשבתית ובמיסוד השינויים פרי החתרנות בכפיפה אחת. זהו דבר חשוב מאין כמותו, משום שהגישה שלפיה החתרנות המחשבתית מערערת את יסודות הצבא הייתה ונתורה מכשלה בצבאות מודרניים ובכללם בצבא"ל.



בהיעדר תפיסת הפעלה נשאים, רק הניסיון והשכל הישר, החשובים אומנם, אבל כפי שניתן לראות ממלחמות העבר, אין בהם די לעיצוב, לתכנון ולניהוג של מלחמות

סיכום

תפיסת הפעלה היא כלי לאינטלקטואליזציה של הפיקוד הצבאי הבכיר. אין היום לפיקוד הבכיר בצבא"ל כלי אחר או פלטפורמה אחרת ללמידה שיטתית. בהיעדר תפיסת הפעלה נשאים רק הניסיון והשכל הישר, החשובים אומנם, אבל כפי שניתן לראות ממלחמות העבר, אין בהם די לעיצוב, לתכנון ולניהוג של מלחמות. התבוננות בצבאות זרים מסוימים מלמדת על המרכזיות של תפיסת ההפעלה להנהגת חשיבה מחדשת של הארגון הצבאי. לכן כתיבתה של תפיסת ההפעלה לצה"ל הייתה מעשה נכון וחשוב. איתרע מזלה, ועוד בטרם החל תהליך הטמעתה בצבא"ל, פרצה מלחמה לא מתוכננת, גם לא מובנת כל צורכה לפיקוד הבכיר, והשלכותיה החברתיות פגעו בתפיסת ההפעלה שלא באשמת כותביה ולא באשמת התכנים שלה. ואם סבור המטכ"ל כי זו אינה עונה על תפיסתו, יתכבד ויכתוב תפיסה חדשה ומתוקנת. בכתיבה ובפרסום אין כדי לקדם את צבא"ל ללא תנאים סביבתיים הכרחיים. תפיסת ההפעלה אינה עומדת כשלעצמה, אלא היא חלק ממערכת - אם זו קיימת - של הכשרת הקצונה הבכירה בבתי ספר צבאיים מקצועיים, של קריטריונים מחייבים לקצינים בכירים להתקדמות בתפקיד ובדרגה בתחום הידע הצבאי, של הטמעת ידע חדש, אם וכאשר פותח, נוסה וסוכם ושל תרבות שיח צבאי פתוח ללא כפייה של מסורות פיקודיות מרסנות.

הערות

1. ראו אלכס פישמן, "החילוץ על פי אשכנז", המוסף לשבת של ידיעות אחרונות, 11 ביולי 2008, עמ' 6-7 וכן עמיר רפפורט, "צבא כמו פעם", המוסף לשבת של מעריב, 11 ביולי 2008, עמ' 16-18

2. שאול ברונפלד, "בגדי המלך החדשים", מערכות, 418, אפריל 2008
3. המושג השגור בצבא"ל "קצין במילואים" אינו מעיד שהקצין משרת במילואים בתפקיד מוגדר והוא נקרא לשירות פעיל מפעם לפעם. זה תואר שמעיד כי הקצין פרש מצב"ל והוא נשא בעבר דרגה צבאית.
4. על התמרונים ועל ערכם הרב לגיבוש תפיסות הביטחון בשנות ה־50 הראשונות ראו: דב תמרי, המילואים - תופעה ישראלית ייחודית, אוניברסיטת חיפה, 2007, הפרק החמישי
5. ארכיון צה"ל, 68/55/59
6. שם
7. ראו לעניין הזה: מוטי גולני, תהיה מלחמה בקיץ, מערכות, 1997 וכן דב תמרי, שם, הפרק השביעי
8. תמרי, שם, הפרק העשירי
9. ביקורת נוקבת על המושג "תפיסת הביטחון" של ישראל ועל חלקו של צבא"ל בתפיסה הזאת אפשר למצוא בספרו של עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים, הוצאת שוקן, 1987, וכן בהרצאה שנשא תא"ל (מיל) ד"ר שמעון נוה לקצינים בכירים שתקצירה נמצא במרכז דדו
10. אריה שלו, כישלון והצלחה בהתערה, מערכות, 2006 עמ' 51
11. דורון אלמוג, "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", מערכות 357, נובמבר 1997
12. על הבעייתיות שבהפקת לקחים בצבא"ל ראו: דב תמרי, "האם צבא"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?" מערכות 415, נובמבר 2007
13. לפני כ־30 שנה הוציאה "מערכות" כתב עת מסוג בשם "הרהורים וערעורים". הופעתו הופסקה אחרי זמן לא רב בגלל מיעוט הכותבים.
14. ראו: Martin van Creveld, "On Learning from the Wehrmacht", Military Review, 1988, Vol LXVIII, No 1
15. בולטים בביקורתם על המושג "בליצקריג" הם מרטין ון קרפלד ושמעון נוה.
16. דיון רחב על ה"בליצקריג" ראו: שמעון נוה, אמנות המערכה, הוצאת משרד הביטחון, 2001, פרק 4
17. בדו"ח ועדת וינוגרד מוקדש פרק קצר לתפיסת ההפעלה - 10 עמודים מתוך 621. שום קצין - בסדיר או במילואים - מאלה שהשתתפו בכתיבתה של תפיסת ההפעלה לא הוזמן לעדות.
18. לעיון במושגים "המערכת" ו"המערכה" ראו: שמעון נוה, שם, פרקים 1 ו־5
19. ההבנה שאין שום אפשרות להוביל מערכה מוצלחת ללא גיוס מסיבי של מילואים וללא אימונם המקדים לאור מתווה המערכה הצפויה - דבר שלא נעשה במלחמת לבנון השנייה.
20. אף שיש רבים הטוענים לבעלות על גדר ההפרדה, הרי הרעיון והבנת חיוניותו ודחיפותו עלו לראשונה בפיקוד המרכזי במהלך "חומת מגן".
21. הרמטכ"ל דן חלוץ בעמוד הראשון של תפיסת ההפעלה, 2006
22. ראו לציין שבהיררכיה הצבאית הדוקטרינרית נמצאים מעל לתקנוני הצבא התקנונים המשותפים (JP - Joint Publications) לשירותים המזוינים. עיון השוואתי מלמד שלא פעם התקנון של שירות מסוים מתקדם יותר מה־JP, דבר המלמד שהחשיבה ופרסומי תוצריה אינם היררכיים.
23. על התקנון חתום מפקד TRADOC - Training and Doctrine Command (פיקוד הדוקטרינה והאימונים). למוסד הצבאי הזה יש מעמד של פיקוד, השווה במעמדו לתשעת הפיקודים הטריטוריאליים והפונקציונליים.
24. General W. S. Wallace, Commander, US Army, TRADOC
25. בולטות במיוחד היו המערכות "יואב" ו"חורב" במלחמת העצמאות, מערכת "קדש" בסיני, המערכה האווירית "מוקד" ב־1967 ומערכת "חומת מגן" באיו"ש ב־2002.
26. ראויים לציין ביקוריהם במלת"מ, בנפרד, של אל"ם מ־TRADOC וכן של רב־אלוף מהמרינס שישבו במכון שלושה שבועות ולמדו את מהות עיצוב המערכה - SOD. שלישיית קצינים נוספת ממרכז החינוך וההכשרה של המרינס למדה את הנושא במשך שבועיים במלת"מ.
27. למתעניינים במסמכים האמריקניים העוסקים, בין השאר, ב־SOD תוצרת ישראל מומלצים TRADOC Pamphlet 525-5-300, ו־TRADOC Pamphlet 525-5-500 וכן מאמרי ביקורת עליהם.





חייל מתפלל בעת הפוגה בפעילות צבאית | על הרב הצבאי לדעת בעיקר כיצד יש לתרגם את המציאות הצבאית לשפת ההלכה, וכיצד יש ליישם את ההלכה בעולם הצבאי



רב צבאי יכול וצריך למלא תפקידים חיוניים בגדודים הרבה מעבר לטיפול בצורכי הדת של החיילים שומרי המצוות. אולם הרבנים ברמת הגדוד הם אנשי מילואים, וכך קורה שלרשות הגדודים הסדירים לא עומדים רבנים שמעורים בחיי היום-יום שלהם. זו תקלה שדורשת תיקון

הרב ד"ר ירון זילברשטיין
רב של חטיבת שריון באוגדת הגליל
וחונך בקורס רבנים צבאיים. בעבר
לוחם בגבעתי



הרב הצבאי בגדוד הסדיר: אתגרי המחר

הרבנות הצבאית. אך אל לו לרב לעסוק רק בחסד של אמת עם החללים ולקשור את עצמו בתודעתם של מפקדי היחידה רק למקרי אסון. על הרב להיות חלק בלתי נפרד מהיחידה ומאנשיה הן ברגעי שמחה והן ברגעי שכול ואובדן.

המעגל השני הוא מעגל פסיקת ההלכה. רב של יחידה הוא פוסק ההלכה של היחידה, דהיינו של הארגון בכללותו, ושל חייליה ומפקדיה, דהיינו של היחידים. עליו להיות מוכן לשאלות מתחומים שונים של ההלכה היהודית ולשמש כתובת הלכתית אמינה ומוסמכת.¹⁰ המעגל הזה נבנה על בסיסו של המעגל הראשון.¹¹ רב יחידה שישדר זמינות ונגישות לאנשי היחידה - אנשי היחידה יראו בו כתובת להתייעצויות גם בנושאים הקשורים לחיי הצבא וגם בנושאים הנוגעים לחיים האזרחיים. הפתגם אומר: "הרוצה את הרב - יבוא אליו", אך למצב הזה קודמת הגעה ונגישות פיזית ואישית של הרב לאנשי יחידתו.¹²

**רב יחידה שישדר זמינות ונגישות
לאנשי היחידה - אנשי היחידה
יראו בו כתובת להתייעצויות גם
בנושאים הקשורים לחיי הצבא
וגם בנושאים הנוגעים לחיים
האזרחיים**



הרב הצבאי נושא באחריות ליחידתו, ולכן פסיקתו בענייני הלכה חייבת לכלול גם מרכיב של הכרת היחידה ואנשיה והבנה כיצד יכולות מערכות ההלכה והצבא להשתלב זו בזו. נוסף על כך, מתוקף אחריותו עליו להשיב גם לשאלות הלכתיות קשות ומורכבות, ואין לו הזכות להתעלם מהן או לדחות את שואליו בתואנות שונות.

חשוב לציין שרב היחידה אינו בודד במערכה. הסמכות התורנית העליונה בצבא היא הרב הצבאי הראשי. עליו לאחוז היטב בסמכות הזאת ולהפוך את עצמו, וכן את הרמות שמתחתיו (רבני פיקודים, אוגדות, חטיבות וגדודים) לרבנים פוסקים המסוגלים לתת פסיקות הלכה משמעותיות תוך שמירה על היררכיה הלכתית ברורה, שבה הסמכות העליונה היא הרב הצבאי הראשי. דומה שהאתגר הזה הוא אחד המרכזיים העומדים בפני הרב הצבאי הראשי. המעגל השלישי הוא המנהיגות הרוחנית. הרב הצבאי צריך לראות את עצמו כרב קהילתי. קהילתו היא יחידתו, ועליו להיות אחראי ברמה הרוחנית לכלל קהילתו. האחריות הזאת אינה מהדברים הפשוטים - בעיקר במסגרת צבאית

מבוא

בעשור האחרון חלים שינויים רבים בחיל הרבנות הצבאית בכלל ובדמותו של הרב הצבאי ביחידתו בפרט. את השינויים הוביל הרב הצבאי הראשי (רבצ"ר) הקודם, תא"ל הרב ישראל וייס, וכיום מוביל אותם הרבצ"ר הנוכחי, תא"ל הרב אביחי רונצקי. במאמר הזה ברצוני לסקור את דמותו של הרב הצבאי בצה"ל ולהציע את תוכנית "איתנים", שלפיה יועבר קורס הרבנים הצבאיים במסגרת השירות הסדיר ולא במסגרת שירות המילואים כמקובל היום. השינוי הזה אמור להדגיש את היות הרבנות הצבאית חיל מעורה ומעורב בכל יחידות צה"ל החל מרמת הגדוד.

בחלק הראשון של המאמר אציג את תפקידו של הרב הצבאי כיום בשלושה מעגלים: ארגוני-דתי, פסיקת הלכה ומנהיגות רוחנית. בחלק השני אציג את המבנה של קורס הרבנים הצבאיים כיום ואת הקשיים הנובעים מכך. בחלק השלישי אציג בקצרה את תוכנית "איתנים" להכשרת רבנים של גדודים בסדיר.

תפקידי הרב הצבאי

פעילותו של הרב הצבאי צריכה להתרכז בשלושה מעגלים שנבנים זה על גבי זה. המעגל הראשון הוא המעגל הארגוני-דתי. על הרב הצבאי להיות כתובת אמינה וזמינה לכל צורכי הדת של חיילי היחידה ברמותיהם השונות. הרב הצבאי אינו אמור להיות רבם של החיילים הדתיים בלבד או סניגורם בקרב מפקדי היחידה.¹ הרב הצבאי הוא רבם של כל חיילי היחידה,² ועליו לדאוג לכל צורכי הדת שלהם³ ללא כל קשר למידת אדיקותם הדתית.⁴ חשוב לציין שהניסיון לזהות את רמת האדיקות של החייל מתוך מראהו החיצוני ומתוך כך להסיק מהי רמת הפעילות הדתית הנדרשת בעבורו נידון מראש לכישלון. פעמים רבות אין התאמה כלשהי בין המראה החיצוני לבין רמת העניין שמביע החייל בענייני דת. הדבר נכון במיוחד בעיתות חירום ובמלחמה.

אף שתפקידו של הרב הצבאי מעוגן באופן רשמי בפקודות הצבא, הרי שבפועל הוא צריך לאחוז במידה מרובה של החלק החמישי של השולחן ערוך.⁵ במילים אחרות: עליו לדעת בעיקר כיצד יש לתרגם את המציאות הצבאית לשפת ההלכה,⁶ וכיצד יש ליישם את ההלכה בעולם הצבאי. נוסף על כך צריך הרב הצבאי להיזהר מלהפוך את עצמו לסוג של משגיח כשרות של היחידה לענייני דת ומסורת. התנהלות משגיחה יוצרת את הרושם שהרב הצבאי הוא מעין "מבקר הבא לבקר", והיחס כלפיו הוא בהתאם לכך. לכן צריך הרב להקפיד להיות חלק אינטגרלי מיחידתו, להיות שותף ומעין "עימו אנוכי בצרה" לחיילים ולקציני הגדוד,⁷ ומתוך המעורבות והעניין ביחידה לעסוק אף בצורכי הדת.⁸

תחום נוסף הוא הטיפול בחללים וזיהוים.⁹ המלאכה הזאת צריכה להיעשות בחרדת קודש, בזהירות ובמסירות, כפי שבוצעה מאז תחילת ימיו של חיל

אדם אכפתי וקשוב וכי ניתן לשתף אותו בבעיות. בדרך הזאת יכול הרב לפתור בעיות רבות - הן אישיות והן פנים־ארגוניות בצבא, וזאת בשל העובדה שהוא נושא מטען רוחני־מוסרי נוסף על המטען הצבאי.¹³ כך, למשל, אמר תת־אלוף (מיל) אביגדור קהלני על הרב של יחידתו, הרב י"מ זינגרביץ:

"רב צבאי יכול להיות כאבן דרך המוטלת בצד או כרמזור הניצב במרכז, מכוון ומנחה... תפקידו של רב צבאי הוא לדעתי לא להתעסק אך ורק בנושאי כשרות - בשר וחלב - אלא להיות איש הרוח המטפל במגוון נושאים רחב... הייתי אומר שרב צריך להיות מעין חצי פסיכולוג המסוגל לגשת ולטפל בנושאים אישיים בצורה מיוחדת".¹⁴

התחום השני הוא הטיפול הרוחני בשעת חירום:

"תנו רבנן: פעמיים מדבר עימם - אחת בספר ואחת במלחמה. בספר מה הוא אומר? שמעו דברי מערכי המלחמה וחזרו. במלחמה מה הוא אומר? 'אל יירך לבבכם, אל תיראו ואל תיחפזו ואל תערצו כנגד ארבעה דברים שאומות העולם עושים: מגיפין ומריעין, צווחין ורומסין'. (בבלי, סוטה מ"ב, ע"א-ע"ב) מהתיאור הזה עולה שהכהן היה מעודד ומחזק את הלוחמים בשטחי הכינוס, לפני היציאה לקרב, אך תפקיד נוסף היה לו במהלך הלחימה עצמה. האויב היה נוקט אמצעי הפחדה פסיכולוגיים המתבססים על קולות: הקשה בכלי לחימה, תרועה בקרנות, צווחות ורקיעות ברגלי הסוסים. הרעשים האלה היו מעין לוחמה פסיכולוגית של ימינו שמטרתה לערער את ביטחונם של הלוחמים בכוחם וביכולתם. תפקידו של הכהן היה לנסוך כוח בלוחמים ולחזק את ביטחונם העצמי.¹⁵

גם בלחימה המודרנית ישנם מרכיבים רבים של לוחמה פסיכולוגית, והבעיה המורלית הייתה ועודנה אחת המרכזיות בשדה הקרב הנוכחי, שבו גם האבחנה בין החזית לעורף לעיתים אינה קיימת.¹⁶ ללוחמה הפסיכולוגית הזאת מתווספים פחדים וחששות רבים של החייל ושל המפקד. חיילים רבים חשים פחדים שונים הן ממחשבות על גורלם שלהם ושל הקרובים שהשאירו מאחור והן ממחשבות על חברים ומפקדים הנמצאים בתוך שטח האויב. בנקודות הקריטיות האלה על רב היחידה לשמש מקור עידוד ועזרה לחיילים ולמפקדים, לשאת דברי ברכה ועידוד ולנסוך ביטחון ואמונה בקהילתו יחידתו. חשוב להדגיש שהעידוד והעזרה האלה אינם מחליפים בשום צורה שהיא טיפול רפואי־נפשי מקצועי של הגורמים המוסמכים.

קורס רבנים צבאיים

עם מינויו של הרב גורן לתפקיד הרב הצבאי הראשי ב־1948, נפתחה דרך חדשה ביחסים שבין הצבא לבין עולם ההלכה. וכך כותב מנחם מיכלסון: "דומה שאין אף חיל אחר בצה"ל, שאדם אחד הטביע עליו את חותמו האישי כחיל הרבנות הצבאית. השפעתו של הרב גורן על 'עיצוב האישיות' של המסגרת הזו הייתה מכרעת".¹⁷



תא"ל (מיל) אביגדור קהלני, מג"ד 77 במלחמת יום הכיפורים | "רב צבאי יכול להיות כאבן דרך המוטלת בצד או כרמזור הניצב במרכז, מכוון ומנחה... תפקידו של רב צבאי הוא לדעתי לא להתעסק אך ורק בנושאי כשרות - בשר וחלב - אלא להיות איש הרוח המטפל במגוון נושאים רחב... הייתי אומר שרב צריך להיות מעין חצי פסיכולוג המסוגל לגשת ולטפל בנושאים אישיים בצורה מיוחדת"

הרב צריך להקפיד להיות חלק אינטגרלי מיחידתו, להיות שותף ומעין "עימו אנוכי בצרה" לחיילים ולקציני הגדוד, ומתוך המעורבות והעניין ביחידה לעסוק אף בצורכי הדת



נוקשה שבה יש מפקדים ופקודים, אך כאן צריכה להתגלות דמותו הייחודית של הרב הצבאי. הוא צריך לבנות בעצמו את תפקידו ואת מעמדו ביחידה, והדבר אינו שייך כלל לפקודות הצבא או להוראות המטה הכללי. הפקודות וההוראות הן הבסיס לעבודת הרב, אך עליו להבין שתפקידו הוא לקשר את העצמות היבשות זו לזו ולנפוח חיים בקהילתו היחידתו.

נושא הטיפול הרוחני בחיילים כולל שני חלקים. הראשון הוא הטיפול הרוחני בשעת שגרה. חיי הצבא יוצרים קשיים לא מבוטלים הן לחיילי הסדיר והן לחיילי המילואים. הקשיים האלה כוללים בעיות אישיות ומשפחתיות, קשיי הסתגלות, בעיות ביחסים עם מפקדים ועם פקודים ועוד. בכל אלה על הרב להיות מעורב במידת האפשר באמצעות נתינת התחושה שרב היחידה הוא



אלוף שלמה גורן, הרב הצבאי הראשי במלחמת ששת הימים | הרב גורן עיצב את דמותה של הרכנות הצבאית בצלמו וכדמותו

פיקודית-רבנית בגדוד) שליש הגדודי או לקצין מטה אחר בגדוד. לחייל הזה אין יכולת להשפיע על התנהלות הגדוד ועל תהליכים בגדוד, ותפקידו מסתכם בעיקר בשמירה על הקיים. מובן שאף את התוכנית הגדודית לטיפול בחללים אין ביכולתו לתפעל או להקים.

הרמה הממונה על המש"קים האלה היא הרב החטיבתי, שהוא קצין בדרגת סרן. הרב החטיבתי אינו מסוגל לשמש קצין ומפקד למש"ק הדת בגדודו, והוא נשען על נכונותם של קציני המטה בגדוד לסייע למש"ק הדת. מיותר לציין שלרב של חטיבה סדירה אין יכולת לטפל לבדו בכל ענייני הדת בחטיבה, והוא אינו יכול להיות מעורב בחיי הגדודים. הבעיה הזאת אינה רק בעייתו האישית של רב החטיבה, שכן היא משפיעה אף על יכולתם של רבנים צבאיים בכלל להשפיע ביחידות השונות.

בעיה נוספת שעולה מהמבנה של תא הרבנות בגדוד הסדיר היא "בעיית הקצה". למען התפקוד הנכון זקוקה כל רמה ממונה לרמה מבצעת מתחתיה, שממנה היא מקבלת את דיווחיה, נותנת הוראות וכו'. בחטיבות הסדירות אין לרב החטיבה אל מי לפנות, ומש"ק הדת בוודאי שאינו הכתובת לעניין.

יש לציין שבגדודי החטיבות הסדירות משרתים רבנים במילואים. הרבנים האלה מוזמנים בעיקר לתרגילים של החטיבה, והם מנותקים ברוב הזמן

הרב גורן עיצב את דמותה של הרבנות הצבאית בצלמו ובדמותו, וקצרה כאן היריעה מלתאר את מפעלו הייחודי והראשוני בביסוס מעמדה של הרבנות הראשית של צה"ל¹⁸ ובהסדרת חיי השגרה והחירום בו על פי ההלכה היהודית.¹⁹ עם מינויו לתפקיד מינה הרב גורן 12 רבנים לפיקודים, לחילות ולחטיבות בצה"ל.²⁰ המינויים האלה היו הבסיס הארגוני הראשוני לחיל הרבנות הצבאית, והוא כלל את נושאי התפקידים הבאים: רב צבאי, קצין דת (שעיקר עניינו הוא ארגון צורכי הדת ותשמישי הקדושה) וסמלי דת.

כיום מחולק חיל הרבנות הצבאית לשני דרגים מרכזיים: הדרג המטכ"לי והדרג הנפרס. את הדרג הנפרס, ביחידות השדה, מרכיבים רבני הפיקודים, רבני האוגדות, רבני החטיבות והאגדים הארטילריים ורבני הגדודים. רבני הפיקודים הם בשירות סדיר, ואילו רבני האוגדות והחטיבות הם בחלקם בשירות סדיר ובחלקם (כאשר מדובר ביחידות מילואים) הם בשירות מילואים.

קורס ההכשרה לרבנים צבאיים נערך כיום רק במסגרת שירות המילואים וממילא פתוח רק בפני חיילים וקצינים במילואים מיחידות צה"ל השונות. בתום הקורס נחלקים הבוגרים לשניים: בחלקם הם מתגייסים לשירות קבע ומתמנים לרבני חטיבות ובסיסים, ובחלקם הם מוצבים בגדודי מילואים וממלאים את תפקידיהם במסגרת שירות המילואים.

הבעיה הנוצרת מההסדר הזה היא שלמעשה הדרג הנפרס ביחידות הסדירות מתחיל מרמת מש"ק הדת בגדוד, שהוא חייל שכפוף (בהעדר סמכות

96-41	40-28	27-15	14-13	12-9	8-1
שירות בגדוד בתפקיד רב	השלמה חילית בבה"ד 11 (קורס רבנים צבאיים)	קורס קצינים בבה"ד 1	אימון מכין לקורס קצינים בדגש על ניווטים רגליים ורכובים	לימודים בישיבה הצבאית: סוגיות הלכה וצבא	טירונות

המילואים של הרבנות הצבאית וימלאו תפקידים במילואים של רבני גדודים, רבני חטיבות ועוד.

התוכנית הזאת תבטל את הצורך בקורס רבנים צבאיים במילואים ותיצור רצף והמשכיות בתפקיד הרב הצבאי מתחילת שירותו בצה"ל ועד לשחרורו מהשירות הצבאי. זאת בדומה למצב הקיים כיום בשאר חילות השדה. בדומה לשאר קציני המטה בגדוד, יגיע גם רב הגדוד לתפקידו בסדיר ויהפוך לחלק אינטגרלי מפעילותה של מפקדת הגדוד. בהתנהלות הזאת תישר הרבנות הצבאית קו עם שאר החילות בצה"ל, שלכולם יש קציני מטה החל מרמת הגדוד ואילך.

תא הרבנות בגדוד הסדיר

על פי ההצעה הנוכחית, יורכב תא הרבנות בגדוד הסדיר מבעלי התפקידים הבאים: רב גדוד בסדיר, מש"ק דת ומשגיחי כשרות. הרב יהיה מפקדו של התא וקצין מטה מקצועי בגדוד לענייני רבנות. מש"ק הדת הסדיר ישמש עוזרו של הרב למילוי תפקידיו. משגיחי הכשרות בגדוד יוכפפו (לכל הפחות מקצועית) לרב הגדוד ויישמעו להנחיותיו בנושאי הכשרות בגדוד. שינוי תא הרבנות בגדוד יצריך שינוי גם בתא הרבנות בחטיבה, אך עוד חזון למועד.

מסלול השירות המוצע

מטרתו של מסלול השירות היא לבנות מודל של רב צבאי שהוא תלמיד חכם בעל יכולת תורנית-אישית גבוהה וכן בעל יכולת פיקודית-צבאית - רב צבאי המכיר מקרוב את ליבת העיסוק המבצעי של הגדוד ויכול לתרום לגדוד גם בהקשרים נוספים בתוקף היותו קצין מטה מקצועי. כדי לבנות את המודל הזה יש צורך לבנות מסלול הכשרה מתאים הכולל גם הכשרה צבאית-פיקודית וכן הכשרה רבנית מתאימה. להלן מסלול הכשרה אפשרי בתוכנית "איתנים" המחולק לפי שבועות (ראו טבלה לעיל).

תנאי הקבלה לתוכנית

1. בעל פרופיל קרבי.
2. בעל תעודת בגרות מלאה או לפחות בוגר 12 שנות לימוד.
3. המלצה מראש ישיבה או מראש הכולל שבו לומד התלמיד.
4. לאחר שלוש שנות לימוד בישיבת הסדר או בישיבה גבוהה לאחר גיל 18.
5. ציון עובר לפחות במבחן בהלכות שבת, עירובין ואיסור והיתר (או במבחן של הרב הראשי או במבחן פנימי של הרב הצבאי).
6. התייצבות מול ועדת קבלה בראשות הרב הצבאי הראשי.

סיכום

במאמר הזה סקרתי את האתגר העומד בפתחה של הרבנות הצבאית בשאלת מעמדו של הרב הצבאי. לרב הצבאי ישנם שלושה תחומי פעילות שבהם עליו לעסוק: תחום ארגוני-דתי (הכולל הספקת תשמישי קדושה, דאגה לצורכי

מחייו השוטפים של הגדוד הסדיר שאליו הם מסופחים. באופן טבעי, רב גדודי במילואים אינו יכול לתת מענה כלשהו לגדוד הנמצא בפעילות רצופה בכל ימות השנה, בעוד שהרב עצמו מבצע רק כמה ימי מילואים בכל שנה. הבעיות האלה אינן קיימות ביחידות המילואים. רב הגדוד במילואים הוא קצין מטה המטפל בענייני הדת ובחללים בגדוד, והוא אף סמכות פיקודית לכוח האדם שביחידתו: משגיחי הכשרות, מש"קי הדת ועוד. הרב נקרא למילואים יחד עם שאר חיילי הגדוד ומסיים את שירותו בסוף שירות המילואים. מכאן שבתקופת השירות ישנו תא רבנות בגדוד המילואים הפועל כיאות ואף מסוגל להשפיע על תהליכים בגדוד באמצעות ישיבות המטה, שיחות אישיות ועוד. לכן למרבה ההפתעה, דווקא ביחידות המילואים יכול רב החטיבה לפנות לרב הגדוד ולקבל ממנו תמונת מצב, לתת הוראות, להעביר הוראות מרמה ממונה וכו'.

החיסרון של רב בגדודים הסדירים בצה"ל פוגע פגיעה משמעותית ביכולתה של הרבנות הצבאית להיות מעורבת ומשפיעה בחיי החיילים והמפקדים בחטיבות הסדירות



יש גם לציין שהמג"ד וקציני המטה הסדירים בגדוד אינם מודעים לרוב לתפקידו של הרב בגדוד, וממילא אין לגורמי הרבנות שום יכולת השפעה ברמת הגדוד. לעומת זאת גדוד המילואים מכיר היטב את תפקידו של הרב בגדוד, והרב הופך לחלק אינטגרלי ממפקדת הגדוד בשגרה ובחירום.

תוכנית "איתנים" להכשרת רבני גדודים בסדיר

מבוא

תוכנית "איתנים" היא מסלול שירות סדיר המיועד לתלמידי חכמים בני ישיבות (הסדר וגבוהות) לאחר שלוש שנות לימוד בישיבה. אלה יתגייסו לשירות סדיר ובמהלכו יעברו טירונות, אימון רבנות ייעודי, קורס קצינים בבה"ד 1 והשלמה חילית ברבנות הצבאית (בדומה למה שמצוי כיום בעתודה האקדמית). לאחר מכן הם יהיו רבנים בגדודים סדירים במשך כשנה ויקדישו פרק זמן נוסף לחפיפה מסודרת עם הרב הבא של הגדוד.

לאחר התקופה הזאת יתבצע מיון: יהיו רבני גדודים שיחזרו לישיבות האם, ואילו האחרים יחתמו לשירות קבע וימשיכו בשירותם בצה"ל במסגרת הרבנות הצבאית. הרבנים הצבאיים שלא ימשיכו לשירות בקבע יעברו למערך

התפילות, הכשרות, העירוב ועוד), התחום של פסיקת הלכה (הן למערכת, דהיינו ליחידה בכללותה, והן לכל פרט ופרט ביחידה, דהיינו ליחידים), תחום המנהיגות הרוחנית (הדרכה, סיוע ועידוד לאנשי היחידה בעיקר בשעות חירום).

כמו כן עמדתי בעיקר על הבנת תפקיד הרב הצבאי, שהוא למעשה רב של קהילה, ועל הצורך האמיתי שקיים בתמיכה הנפשית של רב היחידה בחיילים ובמפקדים ביחידה.

חסרונו של רב בגדודים הסדירים בצה"ל פוגע פגיעה משמעותית ביכולתה של הרבנות הצבאית להיות מעורבת ומשפיעה בחיי החיילים והמפקדים בחטיבות הסדירות. נוסף על כך, החיילים והמפקדים נפגעים מכך שלא קיימת כתובת הלכתית-מוסרית בגדוד - כתובת שיכולה הייתה לפתור בעיות ולהפיג מתחים באמצעות שיחות ותדריכים מוקדמים במפקדת הגדוד.

הרב קוק מתאר באחת מאיגרותיו את דמותה של הרבנות הרצויה בעיניו, ודומה שהדברים נכונים גם לדמותו הרצויה של הרב הצבאי:

"רבנות העסוקה תמיד בכל ענייני החיים אשר לישראל בארץ-ישראל ועומדת בקישור תמידי אודותם גם כלפי חוץ ואיננה מתגדרת בשום אופן רק בענייני הדת לבדם, אף על פי שהעניינים הם לה חביבים וקדושים מאוד".²¹

הערות

1. כבר בפגישתו עם דוד בן-גוריון הסכים הרב גורן לקבל על עצמו את תפקיד הרב הצבאי הראשי, אך אחד התנאים היה שהרב הצבאי הראשי יהיה רבם של כלל חיילי צה"ל. לתיאור הפגישה ראו: דוד בן-גוריון, **מן היומין** (בעריכת ג' ריבלין וא' אורן), תל-אביב תשמ"ו, עמ' 281. בן-גוריון עצמו ראה בעצם הרעיון של מינוי רב צבאי בצה"ל חיקוי לנעשה בצבאות העולם (ובלשונו שם: "מדרכי האמור"!) נוסף על כך עמד בן-גוריון על כך שהרב הצבאי צריך להיות אדם שיעורר כבוד והערכה גם בקרב החיילים שאינם דתיים. (שם)
2. באחרונה אף יצא לאור ספר העוסק באתגרים ובדילמות של שירות צבאי ביחידה עורפית. ראו: י' וינברגר וע' ביטנר, **החזית שבעורף: אסופת מאמרים לחייל שבעורף החברה הישראלית**, תשס"ז
3. יש לציין שהכשרת המטבחים הצבאיים בשנים הראשונות לקום המדינה נעשתה בהנהגתו של הרב גורן, אך העיקרון הכללי שכל מטבח ציבורי ליהודים יהיה כשר היה כבר חלק מהסכם הסטטוס-קוו (א' הכהן, "מדינת ישראל, כאן מקום קדוש: עיצוב רשות רבים יהודית במדינת ישראל", בתוך **שני עברי הגשר - דת ומדינה בראשית דרכה של ישראל** (בעריכת מ' בראון וצ' צמרת), יד בן-צבי, ירושלים תשס"ב, עמ' 164
4. להתייחסויות בספרות השו"ת לבעיותיהם של חיילים יהודים ששירתו בצבאות העולם ראו, למשל, י"ז כהנא, **שירות בצבא בספרות התשובות**, מחקרים בספרות התשובות, ירושלים תשל"ג, עמ' 163 ואילך
5. במונח הזה השתמש החזון איש בפגישתו עם חברי הכנסת של המפד"ל בעניין שירות לאומי לבנות (ש' כהן ואחרים) [עורכים], **פאר הדור - החזון איש בדורותיו**, בני ברק, תשל"ד, עמ' צ"א). מאז מבטא מטבע הלשון הזה את סמכותם של גדולי התורה שאינה זקוקה להוכחות ולמקורות. כמאן השתמשתי בביטוי הזה במשמעות אחרת. החלק החמישי של השולחן ערוך הוא החלק הבלתי כתוב העוסק בדרך שבה יש להתאים את ארבעת החלקים הראשונים של השולחן ערוך למציאות הזמן והמקום של הפוסק.
6. חשוב לציין שכבר בחלק הזה ישנה בעיה מובנית במציאות הצבאית. בניגוד לעולם האזרחי, שבו הפוסק יכול לקבל ולהשיג מידע רב בנוגע למציאות הנידונה, במציאות הצבאית תמונת המצב תהיה תמיד מצומצמת, והיבטים רבים לא ייכללו בה, ככל שמעמדה של הרב בהיררכיה הצבאית יהיה נמוך יותר. אני מקווה לעסוק בנושא הזה בהרחבה במקום אחר. ראו למשל: מ' פרידמן, **היחידות הדתיות בהגנה ובפלמ"ח**, אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן, תשס"ה, עמ' 88
7. ראו למשל את דבריו של הרמטכ"ל וראש הממשלה יצחק רבין על הרב גורן (הובאו אצל א' אדרעי, "מלחמה, הלכה וגאולה: צבא ומלחמה במחשבת ההלכה של הרב שלמה גורן", **קתדרה** 125, תשס"ח, עמ' 122: "הוא לא רק חידש הלכות, אלא היה גם שותף לשעות הקשות ולשעות היפות של לוחמי צה"ל. תמיד היה עם הכוחות הלוחמים במקומות המסוכנים ביותר".

8. מיותר לציין שבניית קשר אישי בין הרב לאנשי היחידה יוצרת היוון חוזר בין אנשי היחידה לרב, והדבר משפר אף את המוטיבציה ואת רמת ההשקעה של הרב עצמו.
9. יש לציין שמלחמת יום הכיפורים חוללה שינויים גדולים בצה"ל בכלל וברבנות הצבאית בפרט. מספר החללים הגבוה בחזיתות השונות הדגיש את הפן של הטיפול בחללים וזיהויים בעבודתו של הרב הצבאי, ולכן עם כניסתו של הרב גד נבון לתפקיד הרב הצבאי הראשי ב-1977 הוא החליט "למסד את בעיית הרבנים בגדודים, כלומר לפעול שגם לגדוד סדיר יהיה בזמן מלחמה רב במילואים, כך שכל צה"ל יכוסה עד לרמת הגדוד ברבנים בזמני חירום". מנחם מיכילסון, "הרבנות הצבאית הראשית", בתוך יגאל לב (עורך), **צה"ל בחילו - אנציקלופדיה לצבא ולביטחון**, תל-אביב, 1982, עמ' 119
10. וכך כותב פרופ' א"א אורבך: "אומנם מסתייגים אנו מכמה וכמה מהופעותיו, תגובותיו וגישותיו של הרב גורן, אבל לשבחיו יאמר כי בצה"ל לא נשאר חייל דתי ולא קצין דתי בכל מצב שהיה נתון בו ללא תשובה על שאלות ובעיות שהתעוררו בתחומה של ההלכה". א"א אורבך, **על ציונות ויהדות**, מוסד ביאליק, ירושלים תשמ"ה, עמ' 308
11. יש להדגיש שהרב הצבאי, מתוקף תפקידו ומעמדו, נע באופן מתמיד על הציר שבין תפקידים ברורים ומשימות מוגדרות - כפי שמתחייב מאופיו של ארגון היררכי דוגמת הצבא - לבין הנהגה רוחנית כללית שאינה מוגדרת לתפקיד זה או אחר, ומקורות הסמכות שלה הם חוץ-צבאיים.
12. חשוב לציין שבמקרים לא מעטים תיתכן התנגשות בין סמכות הצבא לסמכותה של ההלכה. הנושא הזה מקיף למדי ומחייב התייחסות נפרדת. ראו תיאור של אחד המקרים האלה אצל ז' אוספלד, **צבא נולד: שלבים עיקריים בבניית הצבא ומשרד הביטחון בהנהגתו של דוד בן-גוריון**, משרד הביטחון, תל-אביב, תשנ"ד, עמ' 748
13. מיותר לציין שדעתו של הרב הצבאי צריכה להישמע בשאלות של מוסר המלחמה המלוות את מהלכי המלחמה. ראו, למשל: הרב ש' גורן, **משיב מלחמה**, כרך א', ירושלים, תשנ"ד, עמ' ג'-מ'. לחידוש שבעצם הדיון הזה ראו: אדרעי, **שם**, עמ' 127. מעניין לציין שפרופסור אסא כשר, מחבר הקוד האתי של צה"ל (**אתיקה צבאית**, משרד הביטחון, תל-אביב, תשנ"ו, עמ' 50) מדגיש דווקא את ההבדלים הגדולים בין עולם הערכים של הדת היהודית לבין עולם הערכים של הצבא בימינו.
14. **צה"ל בחילו**, עמ' 98
15. יש לציין כי הדמות הזאת של הכהן שונה באופן מהותי מדמותו של איש הדת בצבאות העולם העתיק שתפקידה כלל מרכיבים מרכזיים נוספים כגון היכולת לנבא את תוצאות המלחמה ולהחליש את האויב באמצעות כוחות מגיים. ראו, למשל: א' רופא, **מבוא לספר דברים: חלק ראשון ופרקי המשך**, אקדמון, ירושלים תשמ"ה, עמ' 137. לתיאור של ניחוש מהלכי המלחמה העתידיים באמצעות עופות ראו, למשל: יוספוס פלויוס, **נגד אפינון** (מהדורת א' כשר), מרכז זלמן שזר, ירושלים תשנ"ז, כרך א', עמ' ל"ד
16. הכולל סוגים שונים של תקשורת המונים ואמצעים רבים להעברת מסרים סמויים וגלויים.
17. **צה"ל בחילו**, עמ' 87
18. להערכת פסיקתו ההלכתית ראו, למשל: מ' הכהן, **משיב מלחמה: פסקי ההלכה של הרב שלמה גורן וצ"ל בענייני דת וצבא**, מילין חביבין א', תשס"ה, עמ' ג'-א. חשוב לציין שהרב גורן היה הראשון שפיתח "שולחן ערוך צבאי". ראו, למשל, אדרעי, **גורן**, עמ' 120, אך קדמה לו ועדה שהוקמה ב-1940 וכללה את הרבנים צ"מ מלצר, ש' ישראל, ד' סולומון וא"ש רוזנטל. בראש הוועדה עמד הרב שטרנברג, ותפקידה היה "לדון ולברר האסור והמוותר בשטח הביטחון, והשו"ת יפורסמו בקובץ הליכות חיים על פי התורה". פרידמן, **היחידות הדתיות**, עמ' 88
19. פסקי ההלכה רוכזו ברובם בסדרת ספריו. הרב ש' גורן, **משיב מלחמה: שאלות ותשובות בענייני צבא, מלחמה וביטחון**, א'-ג', ירושלים תשמ"ג-תשנ"ד. לעצם החידוש בספר הלכה הממוען אל הצבא ולא אל היחיד ראו: אדרעי, **גורן**, עמ' 126. ביקורת על פסקי ההלכה בעניין הבאת מים בשבת לאימונים ועל הקביעה שמדובר ב"שאלות יסוד של ימינו" ראו: שמואל הוגו ברגמן, **במשעול**, עם עובד, תל-אביב, תשל"ו, עמ' 65
20. **צה"ל בחילו**, עמ' 88
21. הרב א"ה קוק, **איגרות הראי"ה** ב', ירושלים תשכ"ב, עמ' כ"ח-כ"ט



השפה בצה"ל

במרחב שבין פשטות למורכבות

השפה בארגונים - בין רעיונות למציאות

"ויאמר ה': הן עם אחד ושפה אחת לכולם, וזה החילם לעשות; ועתה לא ייבצר מהם כל אשר יזמו לעשות. הבה, נרדה, ונבלה שם שפתם אשר לא ישמעו איש שפת רעהו. ויפץ ה' אותם משם על פני כל הארץ; ויחדלו לבנות העיר. על כן קרא שמה בבבל, כי שם בלל ה' שפת כל הארץ, ומשם הפיצם ה' על פני כל הארץ". (בראשית י"א)

הפסוקים האלה מפרק י"א בספר בראשית מעניקים לנו התייחסות מעניינת על סוגיית השפה. העונש של בני האדם על היהרה, על היומרה ועל הפנטזיה לבנות מגדל שראשו בשמיים הוא יצירת שפות רבות.

מהתבוננות על העונש שגזר האל על בני האנוש ניתן לדאות שהשפה נוצרה בראש וראשונה כדי לאפשר שיח והבנות על בסיס של מכנה משותף. בספרו מציין זיו אבנר: "התקשורת היא הפונקציה העיקרית של הלשון, והצורך של האדם כיצור חברתי ליצור תקשורת עם אחרים היא כנראה הסיבה הראשית להתפתחות הלשון. בצורה של תקשורת מאפשרת לנו הלשון ללמוד וללמד, לקרוא, לשוחח, לספר סיפורים, להביע רגשות ולגלות את העבר".¹

באופן דומה ניתן להתבונן על ארגונים: השפה הארגונית קיימת כדי לאפשר דיבור משותף ותקשורת מתוך הבנה. לשפה המשותפת חשיבות רבה ביכולתנו להתכוון לאותו הקשר ולאותם אובייקטים המשמשים מושא השיח: אנשים, אירועים, עצמים, תופעות ותהליכים.

בסלנג הצבאי מכונה התהליך החשוב הזה "יישור קו". הפונקציה הראשונית הזאת של השפה יוצאת מתוך נקודת הנחה שהשפה, במהותה, משמשת מראה: ממשיגה ובכך משקפת בעבורנו את המציאות.

מעבר לפונקציה הזאת יש לשפה פונקציה נוספת ולפיה היא אינה רק משקפת מציאות קיימת אלא גם מעצבת ובוראת אותה. תימוכין לכך מצאתי במאמרו של פורד העוסק בזיקות שבין שינויים בארגונים לבין השיח המתקיים בהם. לטענתו, סך הידע שלנו בנוגע למציאות אינו סוג של מראה המשקפת מציאות אמיתית אלא הוא נגזרת של תהליך שבו אנו בוראים ויוצרים את המציאות.² כלומר, ההבנות שלנו את המציאות הן תוצר של הבנייה שאנו מייצרים בניסיונו להעניק משמעות לדברים.

על פי רורטי השפה הומצאה כדי לאפשר לנו, בני האדם, לדבר ולהמציא את העולם שאנו מכירים.³ היא זו המאפשרת למעשה להבנות את המציאות.

על פי הגישה הזאת לא קיימת מציאות שאותה ניתן להבין או ללמוד באופן שאינו תלוי בהבניה, משום שכל מציאות היא מציאות מובנית. השפה, בהקשר הזה, היא המתווכת בין רעיונות למעשים.

תפקיד נוסף, משמעותי, שיש לשפה בחיינו הוא לבטא ערכים משותפים. השפה מאפיינת תרבויות ומגדירה עמים, חברות וקהילות. בכך היא מסמנת ומייחדת את התרבויות ומאפשרת להן לבטא ערכים, נורמות וסיפורים משותפים. השפה היא זו שבונה את הנרטיב הקולקטיבי. במובן מסוים מבטאת השפה את הזיכרונות הקולקטיביים ואת ההווה. אך לא פחות מכך היא מבטאת גם את העתיד ואת השאיפות המשותפות.

בעקבות מלחמת לבנון השנייה גוברת הדרישה בצה"ל לחזור לשיח פשוט וברור. למגמה הזאת יש חשיבות רבה, אולם היא טומנת בחובה גם מחירים ארגוניים. המאמר דן בהשפעת השפה על החשיבה ובמחירים של שימוש גורף בשפה פשוטה בצה"ל

"מילים זה כל מה שיש לי זה הוני, זה אוני וזה אני... נשאר לי רק מילון קטן כצרוך נקוב ולא אשנא חינם ולא אבוז ולא אשחית מילים לשווא על המובן מאליו".

מתוך: "מילים", נדב לויתן

מבוא

במסגרת הפקת הלקחים ממלחמת לבנון השנייה מקיים צה"ל תהליכי מעבר לשימוש בשפה פשוטה ובהירה. תהליכי המעבר האלה נעשים באופנים שונים, אישיים וממוסדים.

אין ספק כי לשימוש בשפה בהירה ואחידה בצה"ל יש חשיבות רבה ויתרונות ברורים. אך יחד עם זאת ברצוני להצביע גם על המחירים הארגוניים הכרוכים במעבר חד כזה.

מטרת המאמר היא לדון בחשיבותה של השפה בארגונים בכלל ובצה"ל בפרט משום שהיא גם משקפת את המציאות וגם מעצבת אותה. חלקו הראשון של המאמר ידון בסוגיית השפה בארגונים ובתפקידיה וידגיש את מושג השיח (conversation) הארגוני. חלקו השני יעסוק בתפקידיה של השפה בצה"ל. החלק הזה יתאר את יתרונות השימוש בשפה ברורה ואחידה בארגון הצבאי, אך גם יציע התבוננות על הסכנות ועל החסרונות הכרוכים בכך. בחלקו האחרון יציע המאמר שימוש גמיש בשפה: שימוש המותאם לקונטקסט ולתכליתו של השיח.

המאמר מציע להתמקד בשני רבדים של השפה: ברובד הראשוני ניתן להתבונן על התכנים של הטקסטים וללמוד מהם על השפה הרווחת בתקופה הזאת בצה"ל, על מאפייניה, על תפקידיה ועל מחירה. ברובד עמוק יותר ניתן לבחון את השפה בצה"ל ולראות בה מקרה פרטי של מגמות ושל תהליכים רחבים יותר המתרחשים בעת הזאת בצבא.



של הנמען הוא לסמן למוען באופן תדיר אם ובאיזו מידה קיימת בהירות. נשאלת השאלה מה קורה בארגון צבאי כשההקשר אינו עומד לדין, כשהשדר אינו מבואר וכשאין התעקשות על בירור הצופן.

השפה בצה"ל

לשאלה מדוע חשוב שהשפה הצבאית תהיה בהירה וישירה יש כמה תשובות המייצגות זוויות ראייה שונות:

הזווית הראשונה קשורה למהותו ולתכליתו של הארגון הצבאי. בהיבט המבצעי, שפה ברורה ואחידה היא הכרחית. היא מאפשרת בהירות בהבנת המטרות והמשימות ובכך מגבירה את היכולת של כולם להתחבר אליה.

"יכולתו של האדם להשתמש בשפה ולהבין מסרים מאפשרת לו למידת מגוון רחב ביותר של התנהגויות ללא צורך להתנסות בהן. כדי ללמד כלב לא לחצות את הכביש יש להשתמש במערכת של חיזוקים והענשות. כדי ללמד ילד לא לחצות את הכביש די באזהרה מילולית".⁶

הפקודות הצבאיות הן האמצעי שבו ניתנות הוראות לביצוע, והבנתן היא קריטית ביכולת לבצע משימות באופן אפקטיבי. על שפת הפקודות נכתב בדר"ח ועדת וינוגרד:

"שפת הפקודות הינה הכלי המרכזי להעברת פקודות בצורה ברורה ומובנת לכל מקבלי הפקודות. שדה הקרב ותנאיו הם גורם מבלבל דיו גם ללא פקודות לא ברורות. מבנה קבוע של פקודה, מושגים חד-משמעיים וברורים לכל נפש, פשוטות בניסוח ובתוכנית, הוצאת פקודות חדשות רק כאשר יש שינוי מהותי וניקוי הפקודות מחוזרות ומהעתקות ממסמכים שאינם רלוונטיים הם תנאי להעברת מסרים בהירה וברורה. פקודה צריכה לעסוק במה שרלוונטי למקבל הפקודה ולהימנע מאזכורים בלתי רלוונטיים לו. היא חייבת לכלול את כל המידע הדרוש למקבל הפקודה... היא חייבת להיכתב מנקודת המוצא של יכולת ההבנה של קורא המסמך ולא על בסיס כושר הביטוי של כותבו. הפקודות שהוצאו על ידי המטה הכללי, מפקדת פיקוד הצפון וחלק ממפקדות האוגדות היו רחוקות מכך מרחק רב".⁷

בהקשר הזה, השפה הבהירה מצמצמת את הפרשנויות על הנאמר ומאפשרת ביצוע אפקטיבי של משימות במדרג הפיקוד והשליטה. בכך משמשות השפה והפקודה הצבאית שהיא חלק ממנה - כלי לביטוי משותף ומוסכם.

נוסף על כך הדגישו חברי ועדת וינוגרד את מחיריה של השפה הגבוהה בשדה הקרב: "השפה 'הגבוהה' והחדשנית של תפיסת ההפעלה בנושאים יסודיים כמו הערכות מצב, פקודות וכדומה יצרה בלבול וחוסר הבנה בין דרגי הפיקוד ובין חלק מהמפקדים לבין כוחותיהם. שפה זו תרמה לערפול המחשבה והכבידה על ראייה נכוחה ובהירה של המציאות בשדה הקרב ושל מה שהתחייב ממנה".⁸

ניתן לראות שהדר"ח מדגיש את הזיקות שבין שפה לחשיבה ומציין את השפעתה של השפה הגבוהה על היכולת לראות ולהבין נכוחה את המציאות. כלומר, השפה השפיעה על החשיבה, וזו השפיעה על ההתנהגויות בפועל.

הכיוון הנוסף בהתייחסות לשאלה הוא בהיבט של האוכלוסייה המרכיבה את צה"ל, צה"ל, מתוקף היותו צבא העם, הוא ארגון טרורגני בהרכב חיילי ומפקדי. המפקדים מגיעים מרקע סוציאלי-אקונומי ותרבותי מגוון. המגוון והעושר קיימים גם בעמדות ובתפיסות שלהם. שימוש בשפה אחידה וברורה מקבץ את כולם סביב המכנה המשותף ויוצר קולקטיב המדבר באותה השפה.

התהליך הזה, שלפיו חיילים לומדים לדבר צה"לית כבר מיומם הראשון בצבא מדגים בעיניי באופן מרתק את יכולתה של השפה הצבאית ליצור "ביחד" משותף. השפה ש"זר לא יבין אותה" מחברת בין הדוברים אותה ובמקביל גם מפרידה ומבחינה בינם לבין "האחרים".



חיים נחמן ביאליק | על פי חיים נחמן ביאליק, תמיד קיים פער בין השפה ל"מהותם הגמורה של דברים", והוא מוסיף ומדגיש שלא זו בלבד שהשפה אינה מתווכת בינינו לבין המציאות המורכבת, אלא לעיתים היא אף חוסמת אותנו מלהבין אותה

באופן דומה ניתן לראות בשפה שנוצרה בצבא ביטוי לתהליכים ולסיפור משותף: "השפה שנוצרה בצבא - לא בכדי היא נוצרה. שפה זו נוצרה על ידי תהליכים ארגוניים, בחלקם הישרדותיים, ולא פחות משהיא נוצרה ועוצבה, שפה זו מעצבת את תודעתם של אנשי הארגון ובכך משפיעה על התהליכי קבלת החלטות ועל התנהלות הארגון, ומכאן חשיבותה".⁴

במובנה החברתי והתרבותי מאפשרת השפה התקבצות של אנשים סביב הקשר משותף. על חשיבותו של ההקשר בשימוש הלשוני כתב רומאן יאקובסון במאמרו בלשנות ופואטיקה.⁵ לדבריו, בכל אירוע לשוני, בכל אקט של תקשורת לשונית שולח המוען שדר לנמען. כדי שיפעל נחוץ לשדר הקשר שייקלט על ידי הנמען. כמו כן דרושים צופן המשותף למוען ולנמען ומגע שהוא הצינור הפיזי והקשר הפסיכולוגי ביניהם. השפה, אם כך, היא אירוע תקשורתי המתקיים בין מוען לנמען בתוך הקשר נתון.

על אף שמדובר בדיאלוג, האחוריות על העברת השדר באופן מובן ומבואר היא על המוען. לא מעט פעמים נמסרים שדרים באמצעות שפה מופשטת המכילה דימויים ומטאפורות. כדי שהשדר יהיה בעל ערך בעבור הנמען חשוב שיתקיים תהליך של תיווך, של פענוח הצופן. באמצעותו הופך השדר למובן, לבהיר ולמבואר.

בהקבלה לארגון הצבאי, ניתן לראות בנמען את כל שדרת הפיקוד בצה"ל. האחוריות להעברת מסרים בהירה היא בראש וראשונה על המוען, ותפקידו

פורד מציע את המושג "מציאות מובנית" (constructed realities) כדי להסביר את המציאות שנוצרת באמצעות השיח בארגונים. ארגונים, לטענתו, הם אוסף של מציאויות המובנות חברתית, והמציאות המוכרת לנו מפורשת, מובנית ואף מתוחזקת באופן מתמיד באמצעות השיח. המציאות המשותפת הזאת מספקת את ההקשר שבו אנשים פועלים ומתקשרים (act & interact). ניתן לומר אפוא שמציאות מובנית פירושה שהעולם שאנחנו מכירים ויודעים הוא במובן מסוים פרי המצאתנו.

על אף קיומו של ויכוח בין החוקרים על מה "ידוע" ומה "אמיתי", קיימת הסכמה שהעולם אינו יכול להיות ידוע באופן ישיר אלא חייב להיות מתווך באמצעות השפה. כלומר, השפה היא האמצעי שמתווך בעבורנו את המציאות המורכבת ומאפשר לנו, בני האדם, להכיל אותה ולצקת בה משמעות.

לשפה בצה"ל יש תפקיד נוסף. היא מאפשרת לנו הבניה משותפת של הנרטיב. אם נרחיב את אמירתו של פורד שלפיה המציאות היא במקרים רבים פרי המצאתנו ומתוחזקת באמצעות השפה, הרי שנחוצה מאוד שפה מיוחדת לחיילי צה"ל ולמפקדיו. היא חשובה כדי לצקת משמעות לעשייה וכדי להבנות את הסדר החברתי. הפונקציה הזאת של השפה אינה תמיד מודעת או מכוונת, אולם בארגונים שבהם המשימה מורכבת ומסוכנת, ומחיר הטעות הוא עצום, נדרשת שפה שתסייע בהמשגת המציאות. השפה בצה"ל מאפשרת להעניק משמעות ותכלית לעשיות ולסיכונים הכרוכים בהן.

דוגמה לכך ניתן היה לראות בדיאלוג שניהל אלוף פיקוד הצפון, אלוף (מיל') אודי אדם, במהלך מלחמת לבנון השנייה עם אחד מגדודי המילואים. במהלך השיחה התווכח אחד מחיילי המילואים עם האלוף על המשגתו של האויב: "המפקד, הם לא ארגון גרילה, הם צבא מאומן היטב". הוויכוח כמובן אינו סמנטי אלא מהותי. המשגת היריב היא תנאי להגדרת יכולותיו, כוונותיו והאופן שבו נפעל מולו.

לשפה הצבאית, אם כך, תפקיד חשוב: היא מאפשרת לנו להמשיג את עצמנו ואת אויבינו: צבא, ארגון גרילה, לוחמים, ארגון טרור. היא גם ממשיגה את האימונים שביבנו, מתעדת ביניהם ובכך מייצרת ומבנה את הסדר הקיים. הגדרת "הצודק", "הטוב והרע" מעניקה עומק ומשמעות לתכלית העשייה הצבאית ובכך מבנה את הנרטיב המשותף.

הדיבור - בתווך שבין הרעיון למציאות

שפה, כאמור, ממשיגה בעבורנו את המציאות ומבנה אותה. היא מעניקה משמעות, בונה את הנרטיב הקולקטיבי ומבנה סדר חברתי. עם זאת ברצוני להאיר גם את החולשות ואת הסכנות הטמונות בשימוש בשפה פשוטה ובהירה באופן גורף.

לטענתי, המציאות לעולם תהיה מורכבת יותר מהשפה, ולכן במובנים רבים השפה מצמצמת אותה ולא מביאה את העושר ואת המורכבות לידי ביטוי. המציאות מורכבת הן מביטויים מעשיים, פיזיקליים, והן מרעיונות וממחשבות. לכן במהותה היא תמיד תהיה יותר עשירה מהשפה. שפה פשוטה מציגה לעיתים קרובות בפשטנות את המציאות ולא מצליחה להיות רב-ממדית. באופן הזה המציאות אינה נמסרת במלוא מורכבותה.

במאמרו "גילוי וכיסוי בלשון" דן חיים נחמן ביאליק בפער התמידי הקיים בין רעיונות לבין השפה:

"על מה יש לתמוה? על אותו רגש הביטחון ועל אותה קורת הרוח שמלווים את האדם בדיבורו, כאילו הוא מעביר באמת את מחשבתו או את הרגשתו המובעת על מי מנוחות ודרך גשר של ברזל. והוא אינו משער כלל עד כמה מרופף אותו הגשר של מילים, עד כמה עמוקה ואפלה התהום הפתוחה תחתיו, ועד כמה יש ממעשה הנס בכל פסיעה בשלום.

"הרי ברור הדבר שהלשון לכל צירופיה אינה מכניסה אותנו כלל למחיצתם הפנימית, למהותם הגמורה של דברים, אלא אדרבא, היא עצמה חוצצת בפניהם".⁹

על פי חיים נחמן ביאליק, תמיד קיים פער בין השפה ל"מהותם הגמורה של דברים", והוא מוסיף ומדגיש שלא זו בלבד שהשפה אינה מתוחזקת בינינו לבין המציאות המורכבת, אלא לעיתים היא אף חוסמת אותנו מלהבין אותה.

לטענתי, הניסיון לחזור לשפה פשוטה ובהירה הוא חלק ממגמה רחבה יותר המתקיימת בימים אלה בצה"ל. לא מעט פעמים נשמעת בפי מפקדים השאיפה "לחזור ל-basic", "לחזור למה שהיינו".

ייתכן שהמחשבה של "חזרה לאחור, לפעם" מבטאת כמיהה וגעגוע. נשאלת השאלה אם ניתן בכלל לחזור לאחור ומהם המחירים של מגמה כזאת. בעיניי, הסכנה הטמונה בשפה פשוטה היא יכולתה לייצר אשליה שלפיה ניתן "להשיב את האבדה".

מלחמת לבנון השנייה חשפה בפני הפיקוד בצה"ל תמונת מצב לא פשוטה והעלתה סוגיות עקרוניות בתחום המנהיגות, הערכים והמקצועיות של הארגון. אין ספק שהתמודדות עם הסוגיות האלה היא מורכבת, ואין להן פתרונות מהירים. ייתכן שהניסיון למצוא את הפתרון בכללי שפה פשוטים מסיט את הדיון מהמקום הכואב ביותר שלו - המקום הקשור בערכים, או במקצועיותם של המפקדים.

יתרה מזאת, לכאורה את השפה ניתן לשנות במהירות, ודרכה ניתן "לראות תוצאות", ואילו ההתמודדות עם אתגרי צה"ל היא הרבה יותר מורכבת, ותוצאותיה לא תמיד נראות לעין.

המציאות לעולם תהיה מורכבת יותר מהשפה, ולכן במובנים רבים השפה מצמצמת אותה ולא מביאה את העושר ואת המורכבות לידי ביטוי



חיים נחמן ביאליק מבטא באופן מופלא את כוחה של השפה לא בתכניה המפורשים אלא בפונקציה הפסיכולוגית שלה: היא מסיחה את הדעת מפחדים עמוקים ו"מייצרת" תחושת שליטה. הוא כותב כי מי ששרוי באפלה מפחידה "משמיע קולו לאוזניו: קורא את 'שמע' או מצפצף בשפתי. למה? 'סגולה' היא להסיח דעתו ולהפיג פחדו. וכך המילה הדיבורית... כוחה אף הוא לא בתוכנה המפורש - אם בכלל יש כזה - אלא בהיסח הדעת הכרוך בה... האדם מציץ רגע בסדק שנפתח, ולפחדו הגדול מוצא והנה שוב ה'תורה' האיום לפניו, והוא קופץ וסותם לפי שעה את הסדק - במילה חדשה. כלומר, אוחז ב'סגולה' הבדוקה לו מכבר... כמסיחה את הדעת לפי שעה - והוא ניצל מן הפחד".¹⁰

ייתכן שבאופן שאינו מודע מתייחס גם צה"ל לשימוש בשפה הפשוטה באופן גורף: לעיתים נדמה שההנחה המובילה בצה"ל היא שאם השפה תהיה ברורה, ודאית ועם סימני קריאה, יצליחו המפקדים להתמודד עם המציאות המכילה בחובה אירודאות ופחד והיא תהפוך לפשוטה יותר. דומה כי יש מחיר לתנועת המוטטלת שהצבא עובר בימים אלה בהקשר של השפה, וכדאי לחשוב על אפשרות משולבת ומאוזנת יותר.





סיכום

במאמר הזה דנתי בהשפעת השפה על החשיבה ובמחירים של שימוש גורף בשפה פשוטה בצה"ל. אין ספק שאחד מאתגרי המרכזיים של צה"ל כרוך בהרחבת היכולת לשימוש גמיש ומותאם-הקשר בשפה. טענתי היא שלעיתים השימוש בשפה ברורה ופשוטה הוא חיוני ביותר, ולעיתים הדיון על הפרשנויות הוא בעל ערך רב. אלישע הוסמן במאמרו "הזירה הלשונית כסימפטום" מתקף את הטענה הזאת:

"גם אופן העברת האינפורמציה משתנה מאוד בין סוגי היחידות ורמות הפעילות. אם בסביבה הטקטית מתבקשת יותר תקשורת בסגנון ה'אחריי', הרי שאת סביבת הפיקוד הבכירה יובילו מאפייניו של 'הארגון המשווה', דהיינו סיעורי מוחות, יצירתיות, 'שיחות מסדרון' וכן פתיחות-נגישות-סקיפות מוחלטת של מרבית הידע הקיים בארגון."¹¹

האתגר העומד לפתחו של צה"ל, שהוא ארגון המכיל רשתות מורכבות של שיח, הוא מורכב: להמשיך לעודד שיח פשוט וברור כשמדובר במציאות טקטית, בלי לוותר על קידומו של שיח מורכב, מפרה וסוער סביב סוגיות המבטאות מציאות אסטרטגית.

המלצתי היא שנראה בשיח מושג המתייחס לספקטרום רחב שנוע על הטווח שבין משפט ציווי אחד (בנוסח "עשה" ו"אל תעשה") לבין רשת מורכבת של מופעי דיבור הכוללים דיאלוג, ויכוחים, דיונים ושאלות הדדיות. הטווח יכול להיות מונולוג או דיאלוג, אורכו יכול להימשך משניות בודדות ועד לפרקי זמן ארוכים. באופן הזה לא התפוך הפשטות להיות חזות הכול, ובצה"ל לתרחב האפשרות לבחור ולנוע באופן מותאם בין סוגי השיח הנדרשים לסיטואציה. "טבעה הרב-חילי, רב-זרועי, כלל-מערכתי ובר-זמני של הלחימה במאה ה-21 מצריך טיפול גם במאפייני התרבות הארגונית המעכבים שיתוף פעולה. אלה מגיעים מהשפה המדוברת והכתובה, מדפוסי התקשורת וממכלול ההתנהגויות הפורמליות והא-פורמליות."¹² לאור המגמות, התהליכים וטיב האימונים העתידיים חשוב בעיניי שיישמר בצה"ל הרפרטואר כולו.

צבי לניר מוסיף לדיון את המושג "מערכת מושגית מפרשת"¹³. על פי הגדרתו, זוהי מערכת המורכבת ממכלול של מושגים שבאמצעותם אמורים חברי

הארגון לפרש את עצמם ביחס לסביבתם ולהבין את מה שראוי לעשות ואת מה שאינו ראוי. יצירתן של מערכות מושגיות מפרשות היא תכונה אנושית-חברתית שאנחנו מביאים לידי ביטוי בכל סביבת פעולה חברתית. באמצעותן אנחנו מפרשים את המציאות החברתית שבה אנו פועלים וחיים, ופעמים רבות הן מתעצבות ונלמדות באופן בלתי פורמלי ובלתי מודע. לדבריו, בכל רגע נתון משתתפים בהתהוותה ובהשתנותה של "מערכת המושגים המפרשת" שלושה גורמים:

1. "המוצהר" - ההמשגה הרשמית של הארגון, המסרים הרשמיים.
2. "היש" - התובנה הנרכשת דרך ההתנסות הממשית. לעיתים קרובות ההתנסות בפועל מביאה להכרה שהמוצהר אינו תמיד מספק.
3. "המתפרש" - תהליך פירושו מחדש של "המוצהר" הקיים בעקבות ההתנסות המעשית.

לדבריו, "המערכת המושגית המפרשת" של צה"ל אמורה להיות דינמית ומשתנה. בכל רגע נתון אמורה להתקיים לצד המידע המוצהר גם מערכת חיה של ויכוחים ושל חילוקי דעות שעדיין לא הוכרעו. במילים אחרות: בכל רגע נתון אמור להתקיים בארגון מתח בין "המוצהר" לבין "היש" ו"המתפרש" - מה שיוצר מעגל למידה תמידי.

מתוקף היותו ארגון היררכי נעשה כל הזמן ניסיון מודע בצה"ל להנחיל "מערכת מושגית מפרשת" מהרמות הבכירות כלפי מטה. אולם לרוב מדובר בתהליך שאי-אפשר לשלוט עליו מלמעלה בצורה מלאה. "השפה המושגית המפרשת" מתפתחת במידה רבה גם מלמטה בתגובה לכך שהמושגים הרשמיים שמונחלים מלמעלה אינם מספקים.

לכן אין זה נכון בעיניי להתייחס לתהליך הזה כאל תקלה או כאל אילוץ. לטענתי, מדובר בתהליך חשוב וחיוני המקדם את פיתוח הידע בארגון ואת תהליכי הלמידה המתקיימים בו. ככל שמעגל הלמידה הזה בין "המוצהר" ל"יש" ול"מתפרש" מתקיים באופן מהיר ותדיר יותר - כך מעיד הדבר על יכולת גבוהה יותר של הארגון ללמוד ולפרש מציאות מורכבת ומשתנה.

תהליכי למידה מהסוג הזה הם דינמיים וחיים, ולא נכון לנסות להנדס אותם

או שלטוט עליהם. התהליך המרכזי שיש לקדם ולאפשר הוא הדיאלוג התמידי בין "המוצהר" לבין "היש" ו"המתפרש".

המלצות

שפה, כאמור, מתפתחת בכל מקום ובכל עת. לכן המלצותיי מכוונות לכמה צירים:

1. יש לפתח מודעות לחשיבות קידום של סוגי שיח שונים בדיונים ובפורומים הקיימים

על תרבות הדיון והשיח שאיפיינו את צה"ל ב־2006 נכתב בדו"ח וינוגרד: "למרות שבהתייעצויות ובדיונים התעוררו לעיתים מחלוקות עמוקות וחשובות לגבי מותווה הפעולה והתאמתה להשגת היעדים הנדרשים - לא תבע איש מהקצינים, שהשמיע עמדות ורעיונות שלא התקבלו ולא השתקפו בסיכומים ובהחלטות, לקיים דיון רציני ומושכל בנושא או להכריע בו בצורה מסודרת"¹⁴.

אין ספק שחובתו של מפקד להשמיע את עמדותיו היא חלק מרכזי במימוש אחריותו הפיקודית. מפקד חייב להשמיע למפקדיו ולעמיתיו את דעותיו, במיוחד אם הן שונות מהמקובל.

על אף שהסוגיה קשורה בראש וראשונה למימוש אחריותם של המפקדים, טענתי היא שגם דרך הדיונים והשפה היום־יומית ניתן להשפיע על השיח בין הרמות השונות. חשוב שהדיונים בצה"ל ישמשו פלטפורמות שבהן ניתן יהיה לעודד שיח פתוח בין הרמות השונות על אף ההיררכיה והמשמעת הקיימות בארגון. תפקידו של מוביל הדיון הוא לקדם, לעודד ולאפשר שיח תדיר שבו יוחלפו דעות, עמדות ופרשנויות. תפקידם ואחריותם של משתתפי השיח הוא לקיים דיאלוג בין "היש" ו"המתפרש" ולהתעקש על הבנת "המוצהר" או על ניסוחו מחדש.

במובן הזה המלצתי היא להתייחס לשיח הארגוני גם כאל מדיום וגם כאל תוצר. הובלת שינוי ברשתות השיח הקיימות יכולה לפתוח אפשרויות חדשות לפעולה בארגון הצבאי.

2. יש למנף את ההכשרות ואת מסגרות הלימוד ולהפוך אותן לפלטפורמות שבהן מתקיימים סוגים שונים של השיח הצבאי

חשיבותן של ההכשרות נידונה אף היא בוועדת וינוגרד: "נדגיש כי בעיקר לגבי מפקדים בכירים המקצועיות אינה רק עניין של כשירות צבאית, אלא גם של תפיסה רחבה והשכלה (צבאית ואזרחית) רחבה יחד עם מנהיגות. אין שום דבר חניני וראוי בנטייה האנטי־אינטלקטואלית של חלק מהפיקוד הבכיר של צה"ל"¹⁵.

רומאן יאקובסון הבחין בין שני מישורים של לשון: "לשון מושא" המדברת על אובייקטים ו"מטא־לשון" המדברת על הלשון עצמה. "בכל פעם שהמוען ו/או הנמען רואים צורך לברר אם אומנם משתמשים שניהם באותו הצופן... הם ממלאים פונקציה מטא־לשונית"¹⁶. לדעתי חשוב לעודד מרחבים של "מטא־לשון" במסגרות ובמנגנונים הקיימים ופועלים בארגון.

קורס פו"ם אפק הוא דוגמה לפלטפורמה לימודית המממשת ואף ממנפת את רעיון המפגש הביך־זרועי המשותף.

האתגר, בעיניי, אינו פיתוח הכשרות חדשות אלא דווקא הרחבת היכולת ללמוד ולהבין את השפה הארגונית בתוך המסגרות הקיימות. בהנחה שלמידה על השפה הארגונית שלנו היא, למעשה, למידה על עצמנו, הופכת ההתבוננות המשותפת על השפה שלנו, על "המוצהר" הארגוני, לרבת משמעות.

3. תפקידה של המנהיגות בהקשר של השפה בצה"ל

ראשית, חשוב שהמפקדים יהיו ערים למגמה הכללית של "יישור קו" ולפיה רבים רואים בשפה הפשוטה ולעיתים החד־סטריית את חזות הכול. חשוב

לראות את הזליגה של השפה הפשוטה גם למקומות שבהם שפה מורכבת (המעצבת, כאמור, גם חשיבה והתנהגות אחרות) היא חיונית.

נכון בעיניי שמפקדי צה"ל יתייחסו לשפה לא רק דרך הפונקציה המשקפת והמתארת שלה. במובן הזה חשוב שיהיו מודעים להשפעתה של השפה על החשיבה האישית והקולקטיבית ובעקבות כך - על ההתנהגויות בפועל.

כמו כן כדאי שהמפקדים יראו את המחירים הכרוכים בהתייחסותם למושג "שפה" כאל מקשה אחת ללא התאמה לקונטקסט.

מילות סיום

הרעיונות שהובאו במאמר הזה התגבשו והתנסחו אצלי לאור התפיסה הדיכטומית הרווחת בתקופה הזאת בצה"ל בקרב מפקדים רבים. על פי התפיסה הזאת קיימות בארגון שתי שפות: שפה פשוטה, ישירה ובהירה המותאמת לאתגרי צה"ל ושפה מורכבת, גבוהה שאינה משרתת את העשייה המבצעית.

לאור התהליכים והמגמות העתידיות, לאור הצורך בלמידה מתמדת ובהשתנות מהירה חשוב היה לי להצביע על המחירים הכרוכים באימוץ תפיסה דיכטומית של "או או". הפיכת השפה הפשוטה לחזות הכול מסיטה את הלמידה בצה"ל מנושאים ארגוניים כואבים יותר שבהם כדאי שתתרחש (למשל, סוגיית המקצועיות, המנהיגות והערכים). אחד מאתגרי המנהיגות בעת הנוכחית כרוך בעידוד קיומם של מרחבים שבהם ניתן לברר הקשרים, לבאר צפנים ו"לדבר על הדיבור".

בעיניי, פשטות ובהירות אינן יכולות להחליף את מקומן של תפיסות מורכבות ואינן יכולות להיות פתרון קסם לקראת המלחמה הבאה.

נכון, אם כך, יהיה לדון בהתאמתה של השפה המדוברת להקשר (לצורכי השעה, למאפייני הדרג, למשימה, לאיומים) : שפות שונות מתאימות להקשרים שונים וליעדים שונים.

המאמר זכה בפרס הראשון בתחרות כתיבה במסגרת פו"ם אפק

מקורות

1. אבנר זיו, פסיכולוגיה - מדע הבנת האדם, הוצאת עם עובד, עמ' 173
2. Jeffrey D. Ford, "Organizational Change as Shifting Conversations", *Journal of Organizational Management*, Vol. 12, Issue 6, 1999, pp. 480-500
3. Richard McKay Rorty, *Contingency, Irony and Solidarity*, Cambridge University Press, 1989
4. עמיר סנדר, "זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית", *מערכות* 389, מאי 2003, עמ' 55-61
5. רומאן יאקובסון, "בלשנות ופואטיקה", בתוך *סמיוטיקה, בלשנות, פואטיקה: מבחר מאמרים*, בעריכת איתמר אבו זוהר וגדעון טורי, הקיבוץ המאוחד, תל־אביב, 1986
6. אבנר זיו, *שם*
7. דו"ח ועדת וינוגרד, עמ' 410, <http://www.vaadatwino.org.il/reports.html#null>
8. *שם*, עמ' 407-408
9. חיים נחמן ביאליק, "גילוי וכיסוי בלשון", מתוך *כל כתבי חיים נחמן ביאליק*, <http://benyehuda.org/bialik/article02.html>
10. *שם*
11. אלישע הוסמן, "הזירה הלשונית כסימפטום", *מערכות* 390, יולי 2003, עמ' 74-76
12. *שם*
13. צבי לניר, "דוקטרינות ומערכות מושגיות מפרשות צבאיות", *מערכות* 355, ינואר 1998, עמ' 56-59
14. דו"ח ועדת וינוגרד, עמ' 304
15. *שם*, עמ' 397
16. רומאן יאקובסון, *שם*



ההסבר הלא משכנע על הפצצות השכנוע



נסראללה נואם | מה השפיע יותר על נסראללה - תקיפת הבית הסמוך לו או שחיקת כוחותיו בדרום לבנון? לאור מורכבות הפסיכולוגיה האנושית ונוכח ההשפעות ההדדיות שלא ניתן להפרידן, הפתרון טמון כנראה בקומבינציה של שני סוגי התקיפות

מאמרה של לירז מרגלית "מדוע הפצצות השכנוע אינן משכנעות" (מערכות 420-421, ספטמבר 2008) מבקש לעשות שימוש ב"תיאוריית הערך" כדי להסביר מדוע כשלו ניסיונותינו להשפיע על מקבלי ההחלטות בחזבאללה באמצעות הפעלת הכוח האווירי. אולם בתיאוריית הערך שעליה מסתמכת הכותבת אין כדי להסביר ולו היבט אחד של הסוגיה החשובה והמורכבת הזאת

רס"ן אורי
קצין מודיעין



האויב משוללת יסוד. כמה נקודות למחשבה
בהקשר הזה:

1. מה השפיע יותר על נסראללה - תקיפת הבית הסמוך לו או שחיקת כוחותיו בדרום לבנון?
2. מה "שיכנע" את נסראללה שלא להשתכנע? האומנם נכשלו תקיפות העומק, או אולי דווקא הדיווחים המעודדים מהחזית עקב כישלון התקיפה "הישירה"?

3. יש לזכור שהפצצות בעומק האסטרטגי נועדו גם לפגוע ביכולות של מקבלי ההחלטות לקבל החלטה ולהעבירה לדרגים המבצעיים (לא ניתן להופיע בציבור, לא ניתן להיפגש, לא ניתן ליצור קשר, לא ניתן לקבל מידע מהחזית וכו'). מה מערער יותר את ביטחונם של מקבלי ההחלטות? מה מגדיל את אי-הוודאות שלהם בקבלת ההחלטה? המחברת מבקשת להקטין את אי-הוודאות שלנו על חשבון הקטנת אי-הוודאות של היריב.

לאור מורכבות הפסיכולוגיה האנושית ונוכח ההשפעות ההדדיות שלא ניתן להפרידן, הפתרון טמון כנראה בקומבינציה של שני סוגי התקיפות. המחברת מזכירה זאת במשפט קצר, שלאחריו מוקדש המאמר כולו לשלילת ההיגיון העומד מאחורי תקיפות העומק באמצעות תיאוריית הערך ותובנותיה בנוגע לתפיסת הרווח וההפסד של היריב לאור נקודת ייחוס סובייקטיבית בעת ההחלטה. המחברת מתעלמת מהעובדה כי בכל הקשר שהוא אין אנו יכולים לדעת די על נקודת הייחוס של היריב, ולפיכך גם לא נדע אם הוא תופס את מצבו באופן חיובי או שלילי. הדבר רלוונטי לתקיפות העומק כמו גם לתקיפות בחזית ובוודאי לקומבינציה של שתיהן

סיכום

הפצצות השכנוע לא שיכנעו את נסראללה כפי שהן לא שיכנעו בטוקיו, בדרזדן, בהמבורג ובלונדון. בהקשר הזה תיאוריית הערך אינה קרקע יציבה לקריאה לצמצם את השימוש בהשפעה העקיפה. ערכה של התיאוריה טמון בתובנה שאנו יודעים היום על מקבלי ההחלטות עוד פחות ממה שחשבנו שאנו יודעים בעבר.

"תיאוריית הערך" (prospect theory) יצרה מהפכה של ממש בתפיסתנו את תהליכי קבלת ההחלטות של הפרט וזיכתה את מחברה הישראלי בפרס נובל לכלכלה. התובנות המרכזיות הנגזרות ממנה הוצגו היטב במאמרה של לירז מרגלית "מדוע הפצצות השכנוע אינן משכנעות". אולם המאמר לוקה בשני כשלים מרכזיים שעליהם ברצוני לעמוד. הראשון - רצונה של המחברת להרחיב את תיאוריית הערך "ממודל העוסק ביחיד למודל העוסק במצבים בעלי אופי דו-צדדי" הוא יומרני בלשון המעטה; השני - ההצגה הפשטנית של סוגיית ה"השפעה העקיפה" מייתרת למעשה את הדיון במורכבות הפסיכולוגיה האנושית, כפי שעולה בין היתר מתיאוריית הערך עצמה.

ממודל העוסק ביחיד למודל דו-צדדי

בעולם אידיאלי (בהיבט של פשטות הניתוח), רציונלי לחלוטין, שבו מכיר מקבל ההחלטות את האלטרנטיבות ומסוגל למקסם את התועלת שלו, נדרשו מאות שנות מתמטיקה וטובי המוחות כדי להרחיב את ידיעתנו על החלטות היחיד לכדי תיאוריה המתייחסת למשחק הדו-צדדי - היא תורת המשחקים. הכיצד דווקא אל מול תיאוריית הערך, המערערת את האידיאליזציה של הרציונליות, נמצאה בהינף קולמוס הדרך להרחבת המודל למשחק דו-צדדי? ולא רק בצד התיאורטי-תיאורי עסקינן, כי אם גם בהיבט הפרקטי, שהרי לכך מכוונת המחברת. רק במחצית השנייה של המאה ה-20 לימדה אותנו תורת המשחקים (וגם זאת רק בסיטואציות מסוימות מאוד) כיצד נכון "לשחק את המשחק" (nash equilibrium, tit-for-tat, ופתרונות נוספים למצבים מוגדרים). לעומתה, תיאוריית הערך רחוקה מאוד מהצגת פתרונות אפשריים למשחקים "מעורערי רציונליות", ואין במאמר של מרגלית כדי לקדם אותנו בהיבט הזה. הדבר היחיד שמלמדת אותנו תיאוריית הערך בנוגע למקבל ההחלטות הרציונלי (כפי שהוא מוצג בעולמם של תורת המשחקים ושל המודלים הכלכליים המודרניים) הוא שהמושג "רציונליות" מחייב הרחבה כדי שנוכל בעתיד להבין טוב יותר את תהליכי קבלת ההחלטות של הפרט. נוסף על כך למדנו שניתן להכליל באמצעות ניתוח אמפירי היבטים מסוימים בקבלת ההחלטות של הפרט (חוסר הסימטריה בין ערך הרווח לערך ההפסד, חשיבותה של נקודת הייחוס, השלכת עיתוי ההחלטה על מאפייניה ועוד) ושמשחקי סכום אפס הם אידיאליזציה לא מוצלחת של המציאות. אולם בלתי אפשרי להשיג תובנה אופרטיבית בנוגע לקבלת ההחלטות של היריב בהיעדר מידע על הערכים שהוא מייחס לסיטואציות שונות של רווח והפסד (בעיה שקיימת כמובן גם בתורת המשחקים) ובלי לדעת בכל רגע נתון מהי נקודת הייחוס שלו (החידוש של תיאוריית הערך).

השפעה ישירה והשפעה עקיפה

האבחנה הנעשית במאמר בין "השפעה עקיפה" (הפצצות שכנוע המיועדות להשפיע על כוונות האויב) ל"השפעה ישירה" (לחימה המיועדת להשפיע על יכולות האויב) היא פשטנית ומלאכותית. מקבל ההחלטות מושפע מפצצה הנוחתת ליד ביתו, אך מושפע גם מהדיווחים על שחיקת כוחותיו בחזית (שהרי אם לא כן, אין שום תכלית אסטרטגית ללחימה). הלוחם בחזית מושפע מהקרבת שאליו הוא חשוף כמו גם מהדיווחים על הפגיעות בעורף ובהנהגה. המרכיבים הצבאיים (לצד הגורמים הפסיכולוגיים, התרבותיים וכו') המשפיעים על מקבל ההחלטות הם מגוונים ובעלי השפעות הדדיות. טענת המאמר כאילו התמקדות בתקיפה ישירה הייתה מצמצמת את אי-הוודאות שלנו בנוגע לתהליכי קבלת ההחלטות (רמת הכוונות) של

יש לזכור שהפצצות בעומק האסטרטגי נועדו גם לפגוע ביכולות של מקבלי ההחלטות לקבל החלטה ולהעבירה לדרגים המבצעיים: לא ניתן להופיע בציבור, לא ניתן להיפגש, לא ניתן ליצור קשר וכו'



אסטרטגיה של ניהול סיכונים



הדמיה של מגדל החירות (מרכז הסחר העולמי החדש) שצפוי להיכנות בניו-יורק על חורבות מגדלי התאומים | הפיגוע במגדלי התאומים הביא, לפי רסמוסן, לשינוי בתודעה המערבית ולהפנמה של מציאות הטומנת בחובה קיום מתמיד של סיכונים העלולים להתרחש בכל זמן ובכל מקום

שירי כהן
חוקרת במרכז דדו



ייעודה של החשיבה האסטרטגית המודרנית הוא לצמצם סיכונים באמצעות ברירת הסיכונים הרלוונטיים ופעילות מולם - תוך הכרה במגבלות ובאי-היכולת להביא להיעלמותם המוחלטת - מסביר מיקל רסמוסן בספרו "חברת הסיכון במלחמה: טרור, טכנולוגיה ואסטרטגיה במאה ה-21". האסטרטגיה הזאת עומדת בניגוד לאסטרטגיות מוכרות של פתרונות מוחלטים שמקובלת מאוד בשיח הפוליטי בישראל

מבוא

ספרו המעניין של מיקל רסמוסן, "חברת הסיכון: טרור, טכנולוגיה ואסטרטגיה במאה ה-21"¹, מתאר מאפיינים מהותיים של הסביבה האסטרטגית בת זמננו, ובבסיסו עומדת הטענה הבאה: המאפיינים החדשים של המלחמות ושל החברה המערבית והגלובלית הביאו לכך שעצם התפיסה של האסטרטגיה - שהיא הסדרת הגיון הרחב של הפעולות הצבאיות - השתנה באופן מהותי, אם כי לא תמיד באופן מפורש ומודע.

תמצית טענתו של מיקל רסמוסן, פרופסור למדעי המדינה באוניברסיטת קופנהגן, היא שמאסטרטגיה הנשענת באופן חזק על הרעיון של התאמת האמצעים למטרות, ששיקפה את מה שנחשב באתוס המערבי למהותה של פעולה רציונלית (בהשראת הסוציולוג בן המאה ה-19 מקס ובר), עבר המערב לאימוץ סוג אחר של רציונליות ולאסטרטגיה של ניהול סיכונים (risks management).

בין השאר מותח הספר ביקורת על שתי התכליות האסטרטגיות שמודגשות באופן מסורתי בדיון האסטרטגי: הרתעה והכרעה, ומטיעונו עולה שהתכליות האלה אינן מתאימות לסביבה האסטרטגית החדשה. הספר מספק חומר למחשבה גם בנוגע למהותה של האסטרטגיה הישראלית ולמושגים המרכזיים שבהם נעשה שימוש לצורך הדיון בה.

בפרקי הספר עוסק רסמוסן בהרחבה בשלושה נושאים: טכנולוגיה, דוקטרינות ו"שחקנים", מנתח את השינויים שחלו במערב בכל אחד מהנושאים האלה ומצביע על הקשר בינם לבין אימוץ האסטרטגיה של ניהול סיכונים. בסקירה שלהלן בחרתי להתמקד בתזה הכללית של רסמוסן ובכמה מבין שלל הנושאים שבספר.

סיכונים ופעולות מנע

הפיגוע במגדלי התאומים ב-11 בספטמבר 2001 הביא, לפי רסמוסן, לשינוי בתודעה המערבית ולהפנמה של מציאות הטומנת בחובה קיום מתמיד של סיכונים (risks) העלולים להתרחש בכל זמן ובכל מקום. לטענת רסמוסן מדובר בסיכונים שמתאפיינים בכך שהם מתחלפים כל הזמן. כשסיכון אחד נעלם, צומחים סיכונים אחרים, וחוזר חלילה. כדי להמחיש את הטענה הזאת הוא משתמש באבחנה השאובה מעולם הכלכלה והחשבונאות בין מלאי לזרם: הסיכונים אינם מלאי, מצבור מסוים, אלא כל הזמן מתחלפים ובעצם קיימים באופן מתמיד כזרם (הסיכונים לא מתים, הם רק מתחלפים). הסיכונים של ימינו נבדלים בכך מהאיומים (Threats) של העבר, אשר להם מתאים האפיון של מלאי, שכן הם מוגדרים ונמדדים באופן מובחן זה מזה, והסרתם, בדומה למלאי, מביאה לביטולם.

תפקידו העיקרי של האסטרטג החדש, לפי רסמוסן, הוא לברור מבין הסיכונים העתידיים את אלה שדורשים פעולות מנע בהווה

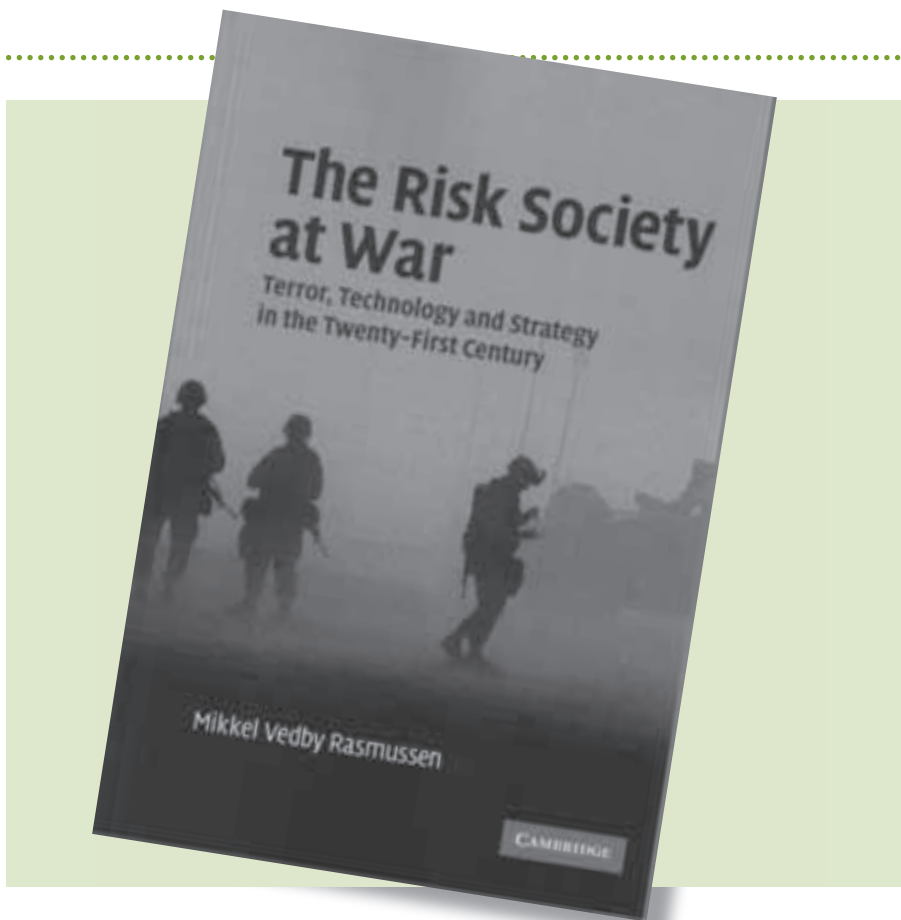


ובכן מהו סיכון לפי רסמוסן? סיכון הוא תרחיש עתידי חמור שעלול להתממש (רסמוסן מתייחס בעיקר לסיכונים כמו פעולות טרור ושימוש בנשק להשמדה המונית). תפקידו העיקרי של האסטרטג החדש, לפי רסמוסן, הוא לברור מבין הסיכונים העתידיים את אלה שדורשים פעולות מנע בהווה. פעולות המנע האלה (pre-emptive actions) הן פעולות בבסיסה של שיטת ההתמודדות הרלוונטית עם הסיכונים. התכלית היא בראש ובראשונה מניעה אקטיבית (כמו גם סלקטיבית) של התממשות סיכונים. במידה רבה, לפי רסמוסן, עומדת התכלית האסטרטגית הזאת של מניעה נגד התכלית של הרתעה שהוצבה בבסיסה האסטרטגיה המסורתית שצמחה בעיקר בעידן המלחמה הקרה (וגם מול תכליות אחרות כמו ענישה והכרעה)².

לפי רסמוסן האסטרטגיה של ניהול סיכונים היא הדרך שבה בוחרים מנהיגים בין הברירות השונות. המושג הזה הגיע מהתחום העסקי וחדר בצורה משמעותית לאופן שבו מותארים תחומי חיים חברתיים מגוונים. ספרות סוציולוגית ענפה משנות ה-90 השתמשה במושג הזה בקשת רחבה של הקשרים - מהתחום של החיים הפרטיים והאופן שבו פרטים בחברה המערבית מנהלים את חייהם, ועד לזירה הפוליטית. כפי שאדם פרטי מעריך מהם הסיכונים שאורבים לו בחייו (הוא מדרג אותם על פי סיכויי ההיתכנות המשוערים שלהם ועל פי רמת הנזק הנשקפת מהם) ופועל לאור התרחישים האלה (למשל בהתנהלות הפיננסית שלו ובביטוחים מסוגים שונים שמתרגמים את הסיכונים למונחים כספיים) - כך גם מכלכלת מנהיגות אסטרטגית את הסיכונים ומתנהלת מולם בהתאם. בעיות אסטרטגיות בסביבה של ניהול סיכונים, לפי רסמוסן, אינן אמורות להיפתר, אלא להתנהל באופן מיטבי.

החשיבה על פי הפרדיגמה הזאת היא חשיבה על תרחישים אפשריים (scenarios), והיא שונה מהחשיבה המסורתית נוכח מידע קונקרטי על איומים. במובן הזה, טוען רסמוסן, יש בחשיבה לפי האסטרטגיה של ניהול סיכונים ייצוג טוב יותר של העתיד (presence of the future), שכן אירועי העתיד האפשריים נוכחים כל הזמן בהחלטות של ההווה. הדוגמה שמביא רסמוסן לחשיבה אסטרטגית כזאת היא תחום הסביבה והאקולוגיה. החשיבה והרטוריקה בתחום הזה מתמקדות בתרחישי סיכון עתידיים (אפשריים) ובצורך לנקוט פעולות מנע לקראתם.

לדברי רסמוסן גם המאבק בפשיעה מתנהל על פי האסטרטגיה של ניהול סיכונים. הוא מצביע על כך שתפיסות קודמות שבבסיסן ענישה



(שהרציונל שלה נוסח במאות ה-18 וה-19) או רעיונות שהדגישו את שיקום האסירים (משנות ה-60 של המאה ה-20) פינו את מקומם לגישות המדגישות את מניעת הפשע. בבסיס הגישות האלה, שהתפתחו בתחום הקרימינולוגיה, עומדת ההנחה שמידה מסוימת של פשע תמיד תהיה, ועלינו - החברה - לפעול לניהול שלו, כלומר לצמצם את אפשרויות הפעולה של הפושעים ולתמרץ את ההתרחקות מהם. ההתייחסות אינה של החברה מול הפושע באופן אישי, אלא של החברה מול התופעה (מול זרם ולא מול מלאי של פושעים). המטפורה שהוא משתמש בה היא של פילטר. על החברה להציב מעין פילטרים למניעת הסיכונים. מטפורת הפילטר של העידן שלאחר המלחמה הקרה ניצבת מול המטפורה של חומה שאיפיינה את עידן המלחמה הקרה. רסמוסן מצביע על כך שפעולות מנע הנקטות בהקשר של סיכונים משפיעות על המציאות ויוצרות אפקט בומרנג, כלומר עלולות להצמיח סיכונים חדשים.³

שתי המלכודות שראוי לאסטרטג הסיכון להימנע מהן הן מצד אחד מדיניות של שיתוק מול מכלול הסיכונים (הידיעה שתמיד יהיו סיכונים עלולה להביא לפסיביות), ומצד אחר פעילות יתר מול סיכונים שעלולה להביא לאפקט בומרנג חזק ולדלדול המשאבים מול הסיכונים החדשים. לפי רסמוסן - ובאופן שתואם את הרטוריקה של ממשל בוש - המלחמה נגד עיראק ב-2003 נועדה להיות פעולת מנע מול סיכון שהסיכוי להתממשותו היה מסוים (לא 100%), אולם אילו היה מתרחש - דרגת חומרתו הייתה גבוהה מאוד. הלגיטימציה לפעולה קשורה אפוא, לפי רסמוסן, בהיתכנות של הסיכון ולא בהתממשותו בפועל. בשיח המסורתי, לעומת זאת, אי-מציאת הנשק להשמדה המונית בעיראק שומטת את הלגיטימציה לפעולה הצבאית. רסמוסן מציע כאן למעשה מערכת מושגית חדשה לדיון באסטרטגיה ובדרכי ההצדקה לפעולות צבאיות.

אולם המערכת המושגית הזאת יכולה לשמש גם את ההשקפה המתנגדת ליציאה למלחמה. לדוגמה: מתנגדי המערכה בעיראק יכולים להעלות טיעון נגד שלפיו אפקט הבומרנג מהפעולה הזאת הוא כה משמעותי, והסיכונים החדשים שהצמיחה המערכה הם גדולים, עד כי מלכתחילה לא הייתה שום הצדקה לפעולה.

טכנולוגיה וגלובליזציה

בטכנולוגיה בכלל ובמהפכה בעיניים הצבאיים (RMA) בפרט רואה רסמוסן גורם נוסף שהוא חלק

מהסביבה האסטרטגית ומשפיע אף הוא על ההתייחסות לאסטרטגיה הצבאית. הטכנולוגיה, שהיא לכאורה חלק מהאמצעים להשגת המטרות, משפיעה גם על בחירת המטרות עצמן, והגבולות בין האמצעים למטרות מתעמעמים. בניגוד למרוץ החימוש שאיפיינו את עידן המלחמה הקרה, שתכליתו הייתה הרתעה - יצירת פחד אצל היריב כך שלא יהיה צורך בשימוש בנשק, הרי בעידן שלנו התכלית של הפיתוח הטכנולוגי אינה בראש ובראשונה הרתעה אלא המצאת משחק צבאי חדש לגמרי. הטכנולוגיה החדשה מאפשרת את פיזור ערפל הקרב הקלאוזוביצי באמצעות מערכות משוכללות של פיקוד ושליטה וגם פגיעה אנושה ומדויקת במטרות אויב ממרחק - ומכאן צמצום משמעותי של הסיכון שמגולם במלחמה. המהפכה הטכנולוגית הזאת מאפשרת לחברת הסיכון להשתמש בכלים צבאיים למרות רתיעתה מסיכונים (ובעיקר מאבדות בנפש). גם לתופעה הזאת יש אפקט בומרנג מסוים שונים, ביניהם, לפי רסמוסן, צמיחת הלוחמה באמצעות טרור אצל היריבים ופיתוח שיטות שונות של לוחמה אסימטרית. נוסף על כך עלולה הטכנולוגיה בהקשרים מסוימים להיות גם חרב פיפיות, שכן פיתוחים טכנולוגיים מסוימים יגיעו גם לידי האויבים, בעיקר בחסות זליגת המידע בעולם של גלובליזציה.⁴

הגלובליזציה כשלעצמה היא שינוי קיצוני בסביבה האסטרטגית - שינוי משפיע באופן מרחיק לכת הן על האסטרטגיה של המערב והן על האסטרטגיה של היריב ועל אופיו. אירועים שמתרחשים בפינה אחת של העולם מגיעים לכל פינה אחרת ומשפיעים הרבה מעבר לגבולות הגיאוגרפיים. ההתערבות של נאט"ו ושל הכוחות האמריקניים במשבר בקוסובו ב-1999 מוסברת באמצעות הקשר שבין היציאה למערכה לבין מניעת סיכונים עתידיים שיצמחו במקומות אחרים באירופה ובעולם (ולא רק בשל המשבר ההומניטרי

מחבר הספר מצביע על כך שפעולות מנע הנקטות בהקשר של סיכונים משפיעות על המציאות ויוצרות אפקט בומרנג, כלומר עלולות להצמיח סיכונים חדשים



ניהול סיכונים אכן מגולמת תפיסה שונה לברור המציאות האסטרטגית ולהתמודדות מולה - תפיסה שבהקשרים מסוימים נראית מפוכחת יותר ממתחרותיה.

נדמה לי שההעמדה הזאת של הדברים מאירה גם באור אחר מושגים ששגורים מאוד בשיח הביטחוני-אסטרטגי הישראלי ונחשבים אורים ותומים בתחום הביטחון. תפיסת הביטחון של ישראל נשענה עד היום על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה. ההמשגה של האסטרטגיה של ניהול סיכונים ממעיטה בחשיבותה של ההרתעה ואינה רואה בה בסיס לאסטרטגיה.⁵ היא מדברת על התרעות רבות שמגיעות במקביל, ושיש לברור ביניהן את החשובות ביותר, אבל בעיקר היא מדברת על תרחישים ולא על תיאור תמונת המצב בהווה ומציעה לדחות את השימוש במושג "הכרעה".

גם האבחנה (שהייתה מקובלת בעיקר בשנות ה-80 סביב מלחמת לבנון) בין מלחמת ברירה למלחמת אין ברירה מקבלת משמעות חדשה. המלחמות בעידן שלנו הן מלחמות ברירה מובהקות, ועל אף זאת הן עשויות להיות מוצדקות. אופני ההצדקה ודפוסי הלחימה אינם יכולים להיות מנותקים מהסביבה האסטרטגית החדשה.

המקומי). "אנחנו חיים בעולם שבו לבידוד אין עוד הצדקה להתקיים", אמר אז ראש ממשלת בריטניה טוני בלייר.

הגלובליזציה גם מאפשרת לקבוצות טרוריסטים ולגורמים אלימים שאינם מדינות להשפיע באופן משמעותי יותר. אלקאעידה, בהקשר הזה, הוא ארגון המחבר בין טרור לגלובליזציה. יכולותיו מתעצמות בשל שיתוף של ידע, של מודיעין, של טכנולוגיה וכו'. ארגון אלקאעידה - כותב רסמוסן - הוא רמז ודוגמה לסוג הסיכונים הצפויים בעתיד: הוא "ארגון הטרור הראשון של העתיד".

בחלק שעוסק ב"שחקנים" ישנן כמה נקודות שראוי להזכיר בנוגע למדינות המערב (העיסוק שלו בירידה, יחסית, לאורך כל הספר). ראשית, רסמוסן מצביע על תופעת הבירוקרטיזציה של צבאות המערב ועל כך שבמובן הזה המלחמה - יותר מתמיד - היא המשכה של המדיניות כפי שקבע קלאוזוויץ. את מרבית חלקיו של צבא מערבי מאפיינים בירוקרטיזציה, חשיבה במונחים של אמצעים ושל מטרה והימנעות מסיכונים. החברה המערבית בכללותה - לפי רסמוסן - היא חברה שמתרחקת מסיכונים (risk-averse) ואף רואה במלחמה סיכון בפני עצמו. יחד עם זאת, כותב רסמוסן, הדבר עולה בקנה אחד עם היכולות הטכנולוגיות, דוגמת היכולות של חיל האוויר, אשר מצמצמות במידה ניכרת את הצורך לקחת סיכונים.

לכוחות המיוחדים יש בעידן הנוכחי תפקיד מיוחד. אלה הם כוחות בתוך צבא בירוקרטי שמוגדרים "אוהבי סיכון". הם משוחררים מבירוקרטיה ויותר רלוונטיים לסביבה האסטרטגית החדשה. אלה הם הגיבורים של צבאות המערב.

לכוחות המיוחדים יש בעידן הנוכחי תפקיד מיוחד. אלה הם כוחות בתוך צבא בירוקרטי שמוגדרים "אוהבי סיכון". הם משוחררים מבירוקרטיה ויותר רלוונטיים לסביבה האסטרטגית החדשה



הרהורים בעקבות קריאת הספר

רסמוסן מפנה זרקור למערכת מושגית ההולכת ונעשית מקובלת בשיח האסטרטגי העדכני. התזה המרכזית של הספר מעוררת מחשבה ויכולה בהחלט לסייע בחשיבה על אתגרי התקופה הנוכחית, גם בהקשר הישראלי, אולם ספק אם מדובר במהפכה מהותית באסטרטגיה, כפי שהוא טוען. התזה - שבספר היא בבחינת תיאור מצב ולא המלצה לפעולה - אכן משקפת במידה רבה דרך חשיבה ששגורה במערב ולעיתים גם בקרב מתווי מדיניות ישראלים. אולם נראה שרסמוסן רואה בהמשגה הזאת של האסטרטגיה לניהול סיכונים גם דרך טובה יותר להתמודדות עם האתגרים האקטואליים (דהיינו בכל זאת מדובר במעין המלצה לפעולה). בנוגע לכך ניתן להעלות כמה סימני שאלה.

ראשית, בנוגע לטיעון עצמו: בניגוד לכותב אינני סבורה שקיימת סתירה בין רציונל של התאמת אמצעים למטרה לבין הרציונל האלטרנטיבי, כביכול, של ניהול סיכונים. ניהול סיכונים הוא האופן שבו מתאימים אמצעים למטרה. גם בתחום תורת המשחקים (וגם בכלכלה) ישנו ממד חזק של היעדר אינפורמציה, של אומדן סיכונים ושל פעולה לפי תחשיב של תוחלת-תועלת (מדד שמשקלל את הסיכונים השונים על סיכויי היתכנותם והנזק הצפוי מהם).

בהמשך לכך, בהקשר הצבאי, נשאלת השאלה האם אסטרטגיה של ניהול סיכונים יכולה אכן להיות אסטרטגיה ממצה. לכאורה מציע רסמוסן להחליף את החזון ואת המטרות ששימשו תמיד מצפן אסטרטגי בדרך של ניהול סיכונים. אבל גם הברירה בין סיכונים לתרחישים צריכה ויכולה, אולי, להתבצע לאור קריטריון כלשהו ולא באופן שרירותי או על סמך אינטואיציה. לכן גם אם מסכימים שניהול סיכונים הוא דפוס שמתאים לניהול אסטרטגי, אין זה עומד בסתירה, בהכרח, עם הצורך בחזון ובמטרות שאליהם יש לחתור (גם אם לא להגיע אליהם בטווח הקצר והבינוני).

עם זאת, החשיבה האסטרטגית, שיעודה הוא לצמצם סיכונים באמצעות ברירת הסיכונים הרלוונטיים ופעילות מולם - תוך הכרה במגבלות ובאי-היכולת להביא להיעלמותם המוחלטת של אותם הסיכונים - היא דרך מעניינת להציג אסטרטגיה. היא עומדת בניגוד לאסטרטגיות מוכרות של פתרונות מוחלטים. שתי גישות ישראליות מימין ומשמאל עומדות בניגוד לאסטרטגיה הזאת: מחד זו שבבסיסה הרעיון של "מזרח תיכון חדש" ו"קץ עידן המלחמות" ומאידך התפיסה של "חיסול הטרור". נדמה שבאסטרטגיה של

הערות

1. Mikkel Vedby Rasmussen, *The Risk Society at War: Terror, Technology and Strategy in the Twenty-First Century*, Cambridge University Press, 2006

2. לשם העניין, ההבחנות בין המושגים הן אלה: ההגדרה של "הרתעה" היא שלילת הכוונה לביצוע מעשה, ואילו "מניעה" - עניינה הוא שלילת יכולת הביצוע. "הכרעה" - עניינה הוא "חיסול המלאי": שלילת הכוונה והיכולת גם יחד.

3. הדימוי של בומרנג, לדעתי, לא לגמרי מתאים כאן שכן פעולה מול סיכון אחד יוצרת סיכונים אחרים, חדשים, ולא אותו סיכון שחוזר.

4. רסמוסן אינו מתייחס למוגבלותה של הטכנולוגיה להתמודד עם סוגי סיכונים מסוימים ואינו מתייחס לכך שהטכנולוגיה, שלטענתו מדריכה את "אסטרטג הסיכון" בקבלת ההחלטות שלו, תורמת גם לכך שהיריב יכול לצפות צעדים צבאיים מראש ולהיערך לקראתם.

5. כדאי אולי להבחין בהקשר הזה בין אסטרטגיה ברמת הביטחון הלאומי, למשל החשיבה האסטרטגית שעומדת בבסיס מדיניות הגרעין של ישראל, לבין האסטרטגיה שעומדת בבסיס הניהול של מערכה צבאית.

האחים רייט מודל לקצין המהנדס



מלך הגולשים - אוטו ליליינטל (1848-1896) | עד להמצאת המטוס נחשבה הטיסה ליכולת על-אנושית, ורבים - ובהם ליליינטל - קיפחו את חייהם בניסיון להשיגה

סא"ל שמואל שחק
רע"ן פלטפורמה ומערכות
השטה בחיל הים. בוגר
פו"ם אפק



האחים רייט הצליחו להמציא את המטוס למרות תנאי התחלה נחותים בכל המישורים: השכלה, ידע טכני, מועד התחלה מאוחר ותקציב נמוך. תנאים דומים קיימים - במלואם או בחלקם - במערכת ההנדסית של הצבא. עלינו לאמץ את הגישה שנקטו האחים רייט בתחום ההנדסה ולנצל את היכולות ואת המשאבים המצויים בידינו: הבנה ותכנון, פרקטיות, עבודה קשה, אמונה, תחושת שליחות ועבודת צוות

מבוא

הטיסה נראית לנו כיום מובנת מאליה, אולם עד להמצאת המטוס היא נחשבה ליכולת על-אנושית, ורבים קיפחו את חייהם בניסיון להשיגה. את החידה פתרו דווקא האחים וילבור ואורוויל רייט (Wilbur & Orville Wright), שהשכלתם הפורמלית הייתה אומנם תיכונית בלבד, אך שניהם היו בעלי ניסיון מעשי עשיר, בעלי חוש טכני, פרקטיים, שיטתיים ובעלי אמונה ביכולתם. זהותם של שני הממציאים האלה ידועה ברחבי העולם, אולם סיפורם, שיש בו עניין לא פחות מאשר בתהילתם הרגעית (שגם אותה קצרו באיחור ובעמל רב), אינו מוכר לציבור.

מה ניתן ליישם ממנו במערכות צבאיות העוסקות בהנדסה?

גופי ההנדסה בצבא אולי מזכירים ארגון אזרחי (אכן ישנם קצינים ביחידות הטכנולוגיות הרואים בהן מקום עבודה ולא מקום שירות בשליחות ערכית - תופעה המצדיקה מאמר נפרד), אולם ישנם כמה הבדלים בסיסיים ביניהם. גופי ההנדסה בצבא מתאפיינים ברובם בתקציב מוגבל, בפערי איוש הולכים וגדלים עקב המשבר בצה"ל בכוח אדם טכנולוגי, במשימות משתנות ובלתי מתוכננות, בסביבת עבודה נוחה פחות ובמטלות "צבאיות". סיפורם של האחים רייט מזכיר מאוד חלק גדול מהמאפיינים האלה, ומהצלחתם מול מתחרים משכילים ועשירים יותר - למרות ספקנות ואף גלגול - ניתן ללמוד רבות ולהפיק לקחים מתאימים אפילו במאה ה-21, יותר מ-100 שנים לאחר המצאת המטוס. כפי שיתואר במאמר, אימוץ מודל פעולתם והתנהגותם של האחים רייט יאפשר מיקוד הנדסי וניהולי ומיצוי טוב יותר של יתרונות המערכת הצבאית. הדברים נכתבים בעבור מהנדסים במערכת הצבאית, אך רלוונטיים לכל מהנדס.

רקע כללי

משחר ההיסטוריה צפה האדם בקנאה בציפורים. כבר במיתולוגיה היוונית מסופר על אב ובנו, דדלוס ואיקרוס, שברחו מגלותם באי כרתים באמצעות בניית כנפיים משעווה ומנצחות. הטיסה הסתיימה במוות לאחר שהבן, חרף אזהרות אביו, התקרב לשמש, וזו המיסה את השעווה. לאונרדו דה-וינצ'י (1452-1519) עסק גם הוא בתעופה, אם כי לא מתועדים ניסויים שערך. במרוצת השנים תועדו כמה ניסיונות דאייה, אך כולם הסתיימו במוות לאחר הצלחות מקריות ספורות. במשך מאות שנים התרכזו הממציאים בניסיון לחקות את תנועת כנפי ציפורים מעלה-



ציור של איקרוס ודדלוס | משחר ההיסטוריה צפה האדם בקנאה בציפורים וניסה לחקותם

הקדמה

האחים רייט ידועים בעולם בזכות היותם חלוצי התעופה. ב-1903 הם הצליחו בפעם הראשונה בהיסטוריה של המין האנושי לטוס במכונה הכבדה מהאוויר. אולם כמה אנשים מודעים לרקע האישי שלהם, לדרך שעברו עד למימוש המצאתם ולמרוץ הטכנולוגי המדהים ומלא ההשראה שהם ניהלו להגשמת מה שנראה למדענים רבים בלתי אפשרי? מהצלחתם נגד כל הסיכויים של צמד מוכרי האופניים האלה, שהיו חסרי השכלה גבוהה, אך ניחנו בשכל ישר, בעקשנות ובערכים, ניתן לקחת דוגמה להתנהלות נכונה בתחום ההנדסה. במאמר הזה אסקור את אבני הדרך בפיתוח המטוס הראשון ואצביע על תכונות ראויות שהפגינו האחים רייט - תכונות שרצוי היה שכל מהנדס יאמץ אותן בין אם הוא מהנדס אזרחי ובין אם הוא מהנדס צבאי.

מטה, עד שבתחילת המאה ה-19 חישב המהנדס הבריטי ג'ורג' קיילי (George Cayley), הנחשב לאבי התעופה, את מאזן הכוחות המופעל על מטוס וקבע שאת העילוי יש להשיג באמצעות משטח נייח. לזכות קיילי נזקפת גם הדאייה המאווישת הראשונה באמצעות כלי טיס הכבד מהאוויר. איתרע מזלו של קיילי, ובתקופתו עדיין לא פותח מנוע השריפה הפנימית. מנועי הקיטור של תקופתו היו כבדים מדי ולא צלחו לתעופה. הקהילה המדעית הגדירה את המונח "טיסה" באופן הבא: "תנועה באוויר באמצעות מכונה הכבדה מהאוויר, מונעת, מאוישת, נשלטת בצורה רציפה והמשלימה את מסלולה במקודה שאינה נמוכה מנקודת ההתחלה". עד לחלקה האחרון של המאה ה-19 נערכו ניסיונות עקרים רבים בתחום התעופה, אך אלה לא היו מבוססים על חישובים הנדסיים מעמיקים אלא על הגישה עתיקת הימים המשלבת אומנות והנדסה. מדענים ואנשי רוח לא מעטים סברו שמכונות טיסה אינן מעשיות.

האדם הראשון שהגיע להישגים עקביים בתחום התעופה היה הגרמני אוטו לילינטל (Otto Lilienthal). לילינטל דאה ממגדלים ומצוקים גבוהים באמצעות מערכת כנפיים שלבש ושהתבססה על חישובים שעשה בעצמו ואשר נודעו בשם "טבלאות העילוי של לילינטל". על ניסוייו הסתמכו רבים לחישובי עילוי. "מלך הגולשים", כפי שכונה, התפרסם ברחבי העולם, והאנשים ראו בו אקרוטבט אמיץ. הוא ערך יותר מ-2,000 גלישות עד למוותו בהתרסקות לאחר משב רוח פתאומי ב-1896 בברלין. לאחר ההתרסקות ורגע לפני מותו אמר לילינטל את המשפט: "חייבים להקריב קורבנות קטנים".

האחים וילבור ואורוויל רייט נולדו בשנים 1867 ו-1871 בדייטון, אוהיו, למשפחה אמריקנית טיפוסית. אבי המשפחה היה כומר. כבר בילדותם הם הפגינו חוש טכני מפותח משולב בדמיון, ביוזמה וביכולת אלתור. בגיל 17 מצא אורוויל מכונת דפוס ישנה במגרש גרוטאות, תיקן אותה, והשניים ייסדו עיתון והפיצו אותו בערים. מנהל הדפוס העירוני בדק את המכונה והפטיר: "היא עובדת, אך איני מבין איך".

ב-1892 פתחו האחים עסק לייצור אופניים, ובו עבדו בעצמם עם שוליה צעיר. התרסקותו של אוטו לילינטל התפרסמה בעיתונות וסיקרנה מאוד את וילבור, והוא החל לעסוק בנושא בינו לבין עצמו. בסוף המאה ה-19 היו לאחים רייט כמה מתחרים מפורסמים שפעלו במקביל באירופה ובארה"ב. הבולט שבהם היה פרופסור סמואל לנגלי (Samuel Langley), אסטרונום ידוע ומקושר

פוליטית, ששימש מנהל המכון הסמיתסוני בושינגטון - תפקיד שהקנה לו מעמד של מדען ראשי. המוסד האקדמי הזה קיים עד היום ואוצר אוספים, מחקרים ותיעוד טכני מכל רחבי העולם. מסעו של לנגלי בתחום התעופה החל כבר ב-1887. לאחר הצלחתו של דגם דאון מונע בקיטור שאותו הטיס ב-1896 מעל נהר הפוטומק בושינגטון עם חברו אלכסנדר בל, קיבל לנגלי מצבא ארה"ב תקציב עתק של 50 אלף דולר לפיתוח מכונת טיסה. בעזרת הסכום הזה הוא העסיק במכון צוות גדול של מהנדסים שהוקדש כולו לפרויקט. למכונת הטיסה שלו קרא לנגלי "אירודרום" (Aerodrome).

ב-1899 כתב וילבור רייט מכתב למכון הסמיתסוני ובו הגדיר את עצמו "חובב תעופה" וטען שהוא מאמין בכוחו לפתור את הבעיה. הוא ביקש לקבל את כל החומר הטכני שהתפרסם בתחום. בקשתו נראתה לאוצר המכון מוזרה, אולם מאחר שהמנהל לנגלי שהה באותו הזמן בסיור באירופה, אושרה הבקשה, והחומר נשלח.

תפיסת עולמם של האחים רייט - The Wright Way

קל יחסית להתחקות אחר דרכם של האחים רייט לא רק משום שחלפו רק מעט יותר מ-100 שנה מאז שביצעו את טיסתם ההיסטורית, אלא בעיקר משום שתהליך העבודה שלהם היה מובנה, מאורגן ומתוכנן לפרטים. רבים ממאפייניו של תהליך העבודה, שיתוארו להלן, ראויים לחיקוי. בתחילת הדרך עסק וילבור לבדו בתחום התעופה, אך עם תחילת הניסויים הראשונים בשטח סייע לו אורוויל ונסחף גם הוא לנושא.

בצד הרצינות שבה התייחסו האחים רייט לכל דבר שעשו הם הפגינו גם התלהבות ואמונה. עד מהרה דנו השניים בשעות היום, גם תוך כדי עבודתם בסדנת האופניים



בצד הרצינות שבה התייחסו לכל דבר שעשו הפגינו האחים גם התלהבות ואמונה. עד מהרה דנו השניים בסוגיה בהתלהבות במשך רוב שעות היום, גם תוך כדי עבודתם בסדנת האופניים. מה הייתה תפיסת עולמם של האחים רייט? מה ראוי למהנדסים במערכת צבאית ליישם ממנה - מעבר למקצוענות ולנחישות הברורים מאליהם?

איסוף נתונים וקריאת חומר קודם

כשניגשים לתחום חדש נכון להתחיל בלימוד עבודות קודמות ולהפיק מהן לקחים. רבים מאיתנו נוטים לזלזל בשלב הזה, גם בכניסה לתפקיד חדש, ו"ממציאים את הגלגל" פעם אחר פעם מחדש. גם מטעויות אפשר ללמוד רבות. עם קבלת החומר מהמכון הסמיתסוני שקע וילבור בקריאה ופיתח כמה תובנות מעניינות. הקריאה חשפה בפניו מקורות חדשים עד שחש כי הבין את הישגים שאליהם הגיעו אחרים וכן היכן לדעתו שגו.

התייעצות והחלפת רעיונות, איתור מוקדי ידע בתחום

שיתוף מידע הוא חיוני ומאפשר הישגים רבים בכל התחומים. לשם כך נכתבים מאמרים ונערכים כנסים. וילבור ואורוויל נהגו בוויכוחים ביניהם לייצג בכוונה את האיפכא מסתברא כדי לעודד מסקנות מאוזנות ומחושבות.

אוקטב שנוט (Octave Chanute), מהנדס אזרחי אמריקני מפורסם (1832-1910), שהיה מוקד ידע לתחום התעופה, ריכז עבודות של חוקרים מכל העולם ואף עסק בניסויי גלשנים בעצמו. האחים רייט הרבו להתייעץ איתו ולדווח לו על התקדמותם. הקשר הזה נקטע במריבה קשה לאחר ששנוט דרש שותפות בפטנט על המטוס שהגישו האחים בטענה שהדריך אותם. האחים רייט סירבו להיענות לדרישה הזאת. עם זאת אין ספק שתמיכתו המורלית של שנוט סייעה לאחים רייט ברגעי משבר.

התוויית תוכנית ומימוש הדרגתי שלה

לפני הכל קבעו וילבור ואורוויל רייט תוכנית ובה כמה עקרונות ברזל. הראשון שבהם היה שאת ההתקדמות

תכלול התנסות אישית ואימון רב עד לרכישת המיומנות.

רביעית, וילבור הבטיח לאביו שיקפיד על בטיחות הניסויים. החוקרים האחרים, לעומתם, עברו מהר מאוד משולחן התכנון לבניית דגמים ממונעים ומאוישים. לנגלי, למשל, לא פעל בראייה מערכתית, אלא האמין בשיטת הניסוי והטעייה, שבה מתחילים בניסוי ולאחר מכן, לאט-לאט ובזהירות, משפרים את הנחוי.

הבנת הבעיה וזיהוי גורמיה

מורים רבים בבית הספר משתמשים באמרה ש"הבנת השאלה כמוה כחצי התשובה". כולנו נוטים להציג את הפתרון לפני שבדקנו מהם הגורמים לבעיה שאותו הוא אמור לפתור. וילבור ואורוויל היו נבונים והשקיעו מחשבה מעמיקה בהבנת האתגר לפני שפתחו בצעדים מעשיים. האחים פירקו את חידת הטיסה לשלושה חלקים:

1. עילוי;

2. יכולת איזון ושליטה;

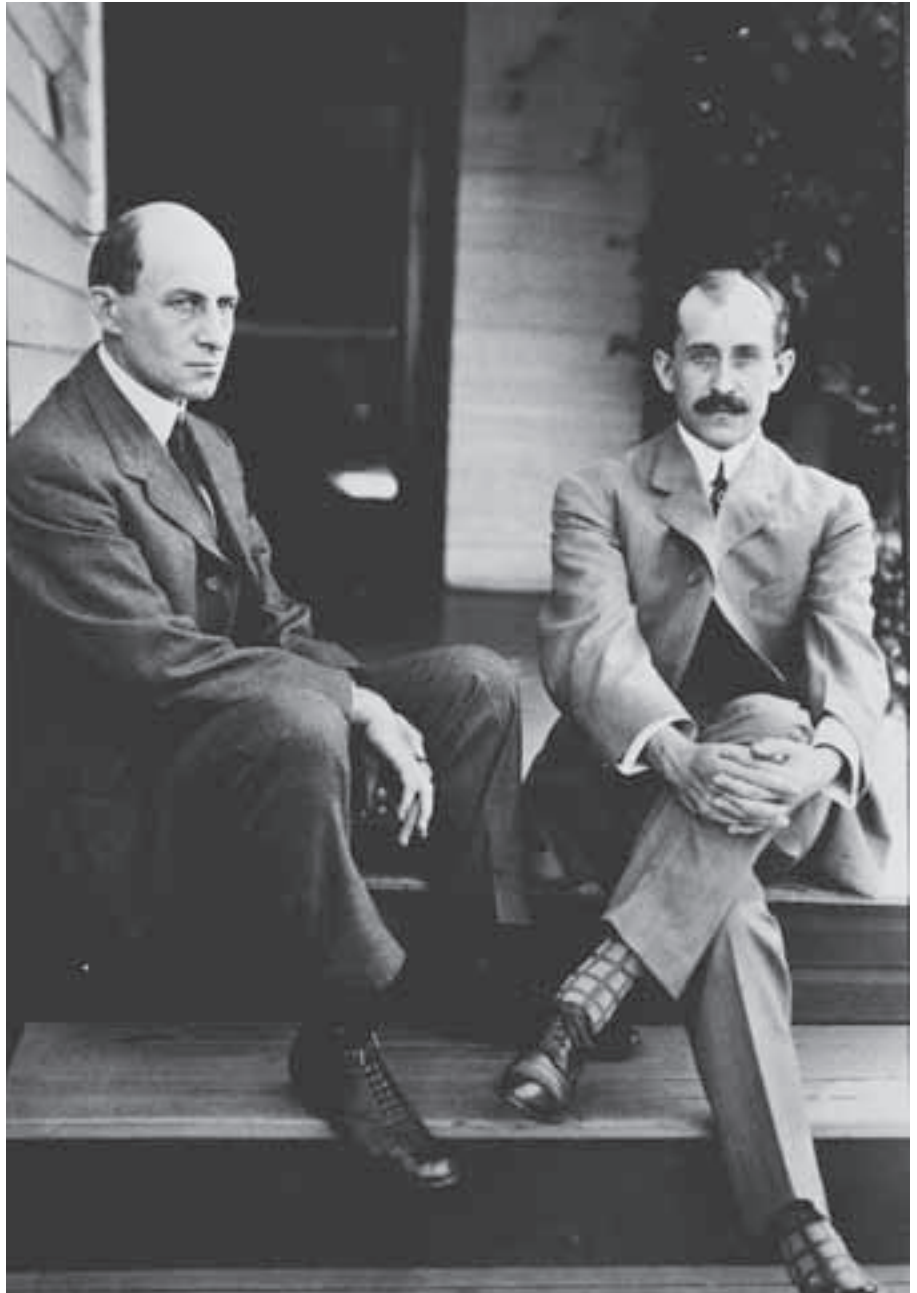
3. כוח דחף להתקדמות.

גישתם הייתה שיש לטפל בכל חלק בנפרד, אך להקפיד על אינטגרציה מערכתית. הם הגיעו למסקנה שטכנולוגיות העילוי וכוח הדחף התקרבו לבשלות הודות לעבודותיהם של אחרים, ולכן מיקדו את מאמציהם בשאלת האיזון. הם הבינו שכישלון בטיסה פירושו סכנת חיים, ושכל פתרון חייב להביא בחשבון משבי רוח.

סמואל לנגלי, לעומתם, פעל בסדר הפוך. על פי השקפתו, כשם שאבן מקפצת על פני המים כל עוד מהירותה גבוהה, כך גם סוד הטיסה טמון בהשגת מהירות גבוהה. לכן הוא התרכז בפיתוח מנוע בעל עוצמה. נאמן לתפיסת השיפורים הקטנים בכל צעד קיווה לנגלי לצבור כך זמן אוויר והזניח את סוגיית האיזון והשליטה. לאחר שהצבא אישר את הפרויקט החל לנגלי לבנות את האירודרום בקנה מידה מלא ודחה שוב את הטיפול בבעיית התמרון.

יצירתיות ויכולת אלתור

לפתרון בעיה אפשר לגשת באמצעות שיפורם וחיוקם של פתרונות קודמים ("מה שלא הולך בכוח הולך בעוד יותר כוח") או באמצעות "יציאה מהקופסה" וחשיבה מקורית, שנקודת המוצא שלה היא שמה שבוצע קודם לכן הוא ככל הנראה שגוי. כפי שיתואר בהמשך, האחים רייט הגו רעיונות חדשים ומקוריים וניצלו את כושרם הטכני ואת יכולת האלתור שלהם לבחינה מהירה ולהדגמה טכנולוגית של הפתרונות לפני שמומשו בקנה מידה



האחים אורוויל (מימין) ווילבור רייט | קל יחסית להתחקות אחר דרכם של האחים רייט משום שתהליך העבודה שלהם היה מוכנה, מאורגן ומתוכנן לפרטים

יש להשיג באופן הדרגתי בכל שלב ושלב: ממודל לקנה מידה מלא, מגלשן למטוס ממונע ומטיסה לא מאוישת לטיסה מאוישת. ברור היה לאחים שללא השלמת כל שלב לא ניתן יהיה להמשיך הלאה, בעיקר משיקולי בטיחות.

שנית, ולא פחות חשוב, לאחר שניתחו את האופי של כל מי שעסקו בתחום עד אז, נדרו וילבור ואורוויל להתייחס לבעיה כמדענים ולא כחובבים נלהבים (Scientists and not enthusiasts).

שלישית, האחים האמינו שטייס חייב להיות מאומן היטב וכי איזון המטוס, עקב אכילס של כל הניסויים עד אז, מחייב מעורבות דינמית של המטיס ממש כמו ברכיבה על אופניים. לכן הם קבעו שההתקדמות

עינינו - אילוץ שלא חל על האחים רייט בהיותם בעלי עסק פרטי. האחים רייט הקפידו על חופש פעולה באמצעות הימנעות מקבלת תמיכה כלכלית שהוצעה להם. הם לא עשו זאת בגלל חששם משותפות ברווחים עם הגשמת חזונם, אלא כדי להימנע מתכתיבים ומהתערבות חיצונית.

היכולת לפעול בצורה עצמאית היא נכס לקצינים צעירים, חיונית להתפתחותם הן בתחום המקצועי והן בתחום המנהיגות. אילוץ תקציב הביטחון מחייבים לעיתים את הצבא לפתח אמצעי לחימה בשותפות עם גורמים חיצוניים, אולם חשוב לוודא ככל האפשר שלא ייפגע מרחב התמרון הניהולי וההנדסי.

אמונה וביטחון עצמי

עצמאות מובילה לביטחון עצמי - תכונה הכרחית לכל בן אדם, אולם חשובה שבעתיים בעת ביצוע מחקרים שבהם רב הנסתר על הגלוי. בספטמבר 1901, בשעה שהאחים רייט היו שקועים בניסויי הטיסה שלהם, פירסם המתמטיקאי והאסטרונום האמריקני סיימון ניוקומב (Simon Newcomb) מאמר מקצועי שקבע כי "ברמת הידע הנוכחית" אין זה מעשי לפתח מכונה מעופפת. במהלך ניסוייהם אכן חוו וילבור ואורוויל לא פעם כישלונות, אך אלה לא ריפו את ידיהם. אמונה בצדקת הדרך וביטחון עצמי המגובה במקצועיות - אף שכולם סביב חשבו אחרת - היו מתכונותיהם הבולטות של האחים רייט.

אימות ומדידה

בעידן המחשב נוטים מהנדסים להסתמך על תוצאותיו ללא ספקות ושוכחים שהתוכנה ההנדסית היא אמצעי בלבד, וכי הפלט רגיש לטעויות בקלט (עקרון ה-GIGO: "Garbage in, garbage out"). האחים רייט היו הראשונים שמדדו כוחות עליו וגרר על כנפיים בקנה מידה מלא והראשונים שהשתמשו במנורת רוח למטרות מעשיות. כך הם הגיעו למסקנות מהפכניות בנוגע למוסכמות הנדסיות קודמות. אימות תוצאותיה של אנליזה ממוחשבת באמצעות חישוב אחר הוא בגדר חובה.

עבודת צוות

האמת ההיסטורית היא שווילבור היה הרוח החיה בפרויקט, בוודאי בתחילת הדרך. עם זאת השותפות עם אורוויל הייתה מלאה, וניתן ללמוד עליה מהתבטאויותיהם הפומביות בדיווחים הכתובים לאוקטב שנוט ובראיונותיהם לאחר הצלחתם: "התחלנו בניסויים מעשיים", "המכונה שבה השתמשנו", "מצאנו ש...". אין שום עדות על מחלוקות כלשהן בין האחים. מנהיגותם הייתה משתפת, ברורה אך שקטה, ועוזריהם השונים במהלך הניסויים שערכו כיבדו אותם ונהנו מתשומת לב ומרעות. האחים איפשרו לכל אחד להביע את דעתו (אם כי בניסויים עצמם הטיסו רק הם את הדגמים). ערכים אישיים, אתיקה וכבוד הדדי היו נר לרגליהם.

תמיכה לוגיסטית

בפרויקטים רבים מדי נדחקים ההיבטים הלוגיסטיים הצידה - בדרך כלל בשל אילוץ תקציב או מחוסר רצון לעסוק בנושא ה"אפור" הזה. בחילות רבים נשמעות בדרגי הפעלה התלהבות מביצועי המוצר לצד תלונות על מחסור בחלקי חילוף, בכלי עבודה, בספרות מקצועית וכדומה. בפיתוח מכונת הטיסה שלהם הקפידו האחים רייט לקיים שרשרת לוגיסטית - מהסדנה בדייטון ועד למחסן המסודר באתר הניסויים. תקלות של הרגע האחרון נפתרו במהירות.

תיעוד

תיעוד הוא יותר מאמצעי לזכור את הפרטים. תיעוד טוב מאפשר למתעד - ולאחרים - לבצע שחזור מדויק גם בחלוף זמן רב. לכל אורך דרכם הקפידו האחים רייט על רישום מלא של מחשבותיהם, של התקדמותם ושל תוצאות ניסוייהם. רבים מהמסמכים שמורים במוזיאונים שונים ואף פורסמו בספרי זיכרונות. תיעוד מחייב גם מחשבה מסודרת, ראייה ברורה של האירועים שהתרחשו והסקת מסקנות ולקחים מהם בזמן אמת. את הניסויים ערכו האחים בחודשי הסתיו של השנים 1900-1903, כאשר עסקי האופניים היו בירידה. התיעוד ששמרו איפשר להם לשמור על רצף בלי לאבד זמן מיותר.

בטיחות

למפקד בצבא יש אחריות על חיי אדם ועל רכוש, וממנה נגזרת מחויבותו לזהירות ולבטיחות. גורלם של ליליינטל ושל חלוצי תעופה אחרים לא נעלם מעיניהם של האחים רייט או מעיני אביהם הדואג. עם זאת

מלא. חשוב לציין שכותר האלתור שהפגינו האחים רייט לא היה על פי הגישה הישראלית ש"כל תוכנית היא בסיס לשינויים", אלא באמצעות אלתור בשטח תוך כדי העבודה ולאחר מחשבה.

ניצול זמן ויעילות

בצבא רווחת התופעה של ריבוי הפסקות לצרכים אישיים שונים. ההפוגות האלה גוזלות זמן יקר מיום העבודה, כך שמשך העבודה האפקטיבי קצר, גם אם יום העבודה מתארך מעבר למוגדר בפקודות. למוסר העבודה ולחריצות של וילבור ושל אורוויל היה חלק נכבד בהצלחתם. את הקשרים החברתיים הם שמרו לערבים, בתום יום עבודה יעיל.



מנהרת הרוח שבנו האחים רייט

"נסה זאת בעצמך"

בהיותם מעשיים ובעלי חוש טכני מפותח הקפידו האחים רייט להתנסות בעצמם ככל האפשר. הם הדגישו שתיאוריה הינה הבסיס, אולם לתרגול בשטח אין תחליף. מעורבותם האישית - גם בפיקוח על מטלות שהאצילו על אחרים - נבעה מדרישותיהם הגבוהות, מדוגמתם האישית, ממוסר העבודה שהקרינו ומההבנה שאין חכם כבעל ניסיון. הנתק מדרגי השטח אינו בריא גם למערכת הצבאית. מאיתנו, המהנדסים, לא מצפים למעורבות עמוקה כל כך כפי שהפגינו האחים רייט, אך עם זאת עלינו להיות חשופים לדרגי השטח, ללוות אותם תוך כדי העבודה וללמוד מניסיונם.

עצמאות

בצבא מוגבלת מטבע הדברים יכולתנו לפעול כראות

בלבד) שבסביבתה היו שפע של דיונות חול. כדי לאפשר עבודה מקצועית בנו האחים רייט הנגר סגור וזיודו אותו בציד טכני מלא.

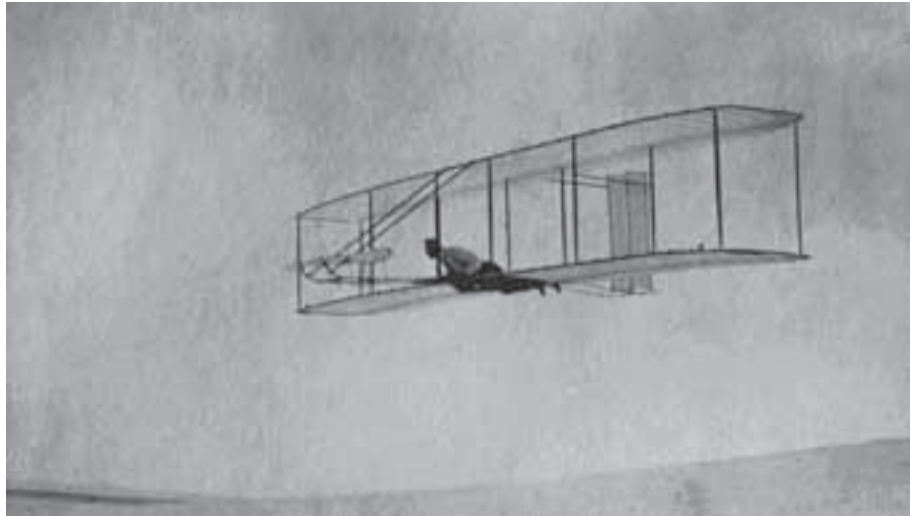
בחורף 1900 ערכו האחים ניסויים בעפיפון גדול, ואלה הוכיחו את ישימותם של המנגנון לפיתול הכנפיים ושל המנגנון לשינוי הגובה. זה האחרון הותקן בחרטום ולא בירכתיים כמקובל כיום. עם זאת העילוי שהם מדדו היה נמוך משמעותית מזה שחזו בהתאם לטבלאות העילוי של ליליינטל. כדי להגדיל את העילוי חזרו האחים בסתיו 1901 לקיטי הוק עם גלשן גדול יותר, ושוב התאכזבו מכוח העילוי שמדדו. גם במנגנון האיזון אובחנה התנהגות לא עקבית בעת רוחות משתנות.

בעקבות הכישלונות האלה התעורר חשדם של האחים רייט בנוגע לנכונותן של טבלאות העילוי של ליליינטל - מחשבה שהייתה בעיני וילבור רייט כחילול הקודש. בשלהי 1901 הרכיבו האחים מנהרת רוח ואימתו את השערותם שליליינטל - גורו התעופה שעל מחקריו התבססו כל חלוצי התעופה - טעה בחישוביו. השימוש במנהרת רוח לצרכים מעשיים היה מהפכני, וככל הנראה ראשון בארה"ב. בניסויים נבחנו צורות גיאומטריות רבות, והוגדרה התצורה האופטימלית של הכנף. בסתיו 1902 נוסה גלשן שצויד בכנף הנבחרת ובמנגנון איזון משודרג בהתאם ללקחים שהופקו בניסויי השנה שלפני כן. ביצועי הגלשן הזה עלו על כל הציפיות שהיו לאחים רייט.

לנגלי נזקק לארבע שנים יקרות כדי לפתח מנוע. במהלך תקופה הזאת הצליחו האחים רייט לפסול את תיאוריית העילוי הקיימת, לפתח תיאוריה חלופית ולפתור את סוגיית האיזון והשליטה. בתוך שבועות ספורים, בתחילת 1903, הושלמה בניית מנוע בסדנת האופניים. הספק המנוע היה 12 כוחות סוס, נמוך משמעותית מ-53.5 כוחות הסוס של לנגלי. באביב של אותה השנה פנו האחים לתחום המדחפים, וגם שם מצאו שהתיאוריות הקיימות שגויות. עד מהרה הם איפיינו ובנו זוג מדחפים העשויים מעץ.

"הצלחה בטיסה, דווח לעיתונות!"

פרופסור לנגלי והאחים רייט הגיעו לישורת האחרונה במרוץ בחורף 1903. האחים ידעו על מאמציו של הפרופסור הנודע מפרסומים בעיתונות. ניתוח של התוצאות שהשיגו בניסויים במנהרת הרוח הבהיר לאחים מעל לכל ספק שלאירודרום של לנגלי אין די עילוי. לנגלי עקב אחרי ההתקדמות של מוכרי האופניים באמצעות עדכונים שקיבל מאוקטב שנוט. בכמה הזדמנויות ניסה לנגלי להיפגש עם האחים כדי ללמוד על



ניסויים בגלשן, 1901 | האחים רייט ידעו שאת ההתקדמות יש להשיג באופן הדרגתי: ממודל לקנה מידה מלא, מגלשן למטוס ממונע ומטיסה לא מאוישת לטיסה מאוישת

אין להרשות מצב שבו דרישות הבטיחות משתקות את הפעילות ולא מאפשרות את מימוש הייעוד. וילבור השווה את בטיחות הטיסה לרכיבה על סוס פרא: התבוננות בהתנהגות הסוס תוך כדי ישיבה על הגדר לעולם לא תספיק; בשלב כלשהו אין ברירה אלא לעלות על הסוס. אפשר לנקוט פעולות שיצמצמו מאוד את הסיכון הכרוך בכך, אך תמיד ייוותר סיכון כלשהו.

ניסויים ואתגרים

אוטו ליליינטל השתמש בגופו כדי לאזן את כלי הטיס ולתמרן. בטכניקה הזאת משנים את מיקומו של מרכז הכובד באמצעות הזזת הגוף וכך מטים את כלי הטיס לכיוון הרצוי. בשיטה הזאת משתמשים עד היום גולשי רוח. מותו בתאונה של ליליינטל ומעט חישובים הבהירו לאחים רייט שבשיטה הזאת לא ניתן יהיה

בהיותם מעשיים ובעלי חוש טכני מפותח הקפידו האחים רייט להתנסות בעצמם ככל האפשר. הם הדגישו שתיאוריה הינה הבסיס, אולם לתרגול בשטח אין תחליף



לתמרן מכונת טיסה גדולת ממדים. במקום זאת הגו האחים פתרון אחר: פיתול קצות הכנפיים בכיוונים מנוגדים, כפי שראו בתצפיות על יונים. בצד אחד - כך הם חישובו - יתקבל עילוי גבוה יותר, וכתוצאה מכך תתקבל הטיה לכיוון הרצוי. אם תישאל השאלה מהו הצעד המכריע ביותר בדרך להצלחתם של האחים רייט, הרי אין ספק שמדובר בהמצאתו של מנגנון השליטה הזה שנקרא Wing warping (פיתול כנף). כאמור, לנגלי התעלם מבעיית התמרון והשליטה במשך זמן רב, ואילו שנוט והאחרים לא הצליחו ליצור מנגנון תמרון יעיל דוגמת זה שהמציאו האחים רייט.

הניסויים הראשונים נערכו באזור דייטון, אולם וילבור חיפש אתר מבודד שמתאיין בדיונות חול נטולות צמחייה ושוב נושבות רוחות קבועות - מה שיאפשר המראות קלות ונחיתות בנזק מיינימלי למכונת הטיסה. לאחר בירור עם מרכז החיזוי נבחרה העיירה קיטי הוק (Kitty Hawk) השוכנת על חוף האוקיינוס האטלנטי במדינת צפון-קרוליינה. באותם הימים הייתה זו עיירה קטנטנת (התגוררו בה 60 תושבים

הישגיהם, אולם הזמנתו נדחו בתואנות שונות. העיכובים בהשלמת האירודורם של לנגלי פרצו את מסגרת התקציב שלו. הלחץ מראשי הצבא הלך וגבר, ולנגלי החליט לדלג על שלבים חיוניים ולבצע ניסוי. בדגם שהכין לטיסה לא נוסו לא אמצעי איון ולא שליטה על התמרון. מאחר שברור היה לנגלי שבסוף טיסתו ייחבט המטוס, הוא החליט לבצע את הניסוי מעל נהר, ולשם כך נבנה מתקן שיגור על אסדה צפה. שני ניסויים שהוא ערך לעיני עיתונאים רבים נכשלו, והאירודורם יחד עם טייסו צללו ישירות למי הנהר. הניסוי האחרון מבין השניים נערך ב־8 בדצמבר 1903. תגובת העיתונות הייתה שפע של מאמרי ביקורת וקריקטורות על בזוז



התרסקות המטוס של פרופסור לנגלי



הטיסה הראשונה בהיסטוריה של אורוויל רייט

כספי הציבור. לנגלי המשיך לטעון שתקלה טכנית זניחה כלשהי גרמה לצלילת האירודורם במימי הנהר, ואף היה נועז דיו לבקש מהצבא במרס 1904 תוספת תקציב לחידוש הניסויים. אולם באווירה הציבורית שנוצרה לא היה שום סיכוי שיימצא מימון נוסף לפרויקט. האחים רייט עקבו אחר תוצאות הניסוי בושינגטון באמצעות העיתונות, ובמקביל התכוננו לתורם. התגלו לא מעט בעיות של הרגע האחרון, למשל ספקות בנוגע לכשירות המנוע, כשל בציר המנוע או סדק באחד מצירי המדחפים. מזג האוויר הקשה

בחלק מהימים לא איפשר שום פעילות. ב־14 בדצמבר, שישה ימים לאחר התרסקות האירודורם, זכה וילבור לטוס ראשון לאחר הטלת מטבע ג'נטלמנית עם אחיו. בשל חוסר ניסיון כוון הגה הגובה בזווית לא נכונה, והמטוס הזדקר ונחבט בקרקע - מה שגרם נזק לכמה מכלולים. אך למרות הכול לא היה לו וילבור ספק שלולא השיגאה הזאת הייתה המכונה טסה.

התיקונים ארכו כיום וחצי, והמטוס נוסה שנית בבוקר 17 בדצמבר 1903. הפעם היה זה תורו של אורוויל לטוס. המטוס המריא וטס במשך 12 שניות למרחק של כ־120 רגל (36 מטר). בטיסה שלאחר מכן המריא וילבור וטס למרחק של 170 רגל (52 מטר), ובטיסה השלישית הגיע אורוויל למרחק ארוך מעט יותר. בטיסה האחרונה המריא וילבור ושהה באוויר 59 שניות וטס למרחק כולל של כ־850 רגל (260 מטר). בשעות אחרי הצהריים התחזקה הרוח ושברה את המטוס בעודו על הקרקע. האחים מיהרו לצאת חזרה לביתם ובדרך שלחו מברק לאביהם: "ארבע טיסות מוצלחות... דווח לעיתונות. נחזור לחג המולד".

סיכום - מה ניתן ללמוד מהאחים רייט?

דייטון, עירם של האחים רייט, התפתחה בתקופת ילדותם במהירות לעיר תעשייה. בסוף המאה ה־19 היה מספר הבקשות לפטנטים לנפש (Patent applications per capita) בדייטון הגבוה ביותר בארה"ב. הנתון הזה מלמד על החינוך הטכנולוגי המצויין שקיבלו ילדי העיר - תחום שהולך ונעלם במדינת ישראל. תפיסת העולם שלאורה פעלו וילבור ואורוויל רייט היא מודל למנהיגות הנדסית ולניהול פרויקט. האחים רייט הצליחו להמציא את המטוס למרות תנאי התחלה נחותים בכל המישורים: השכלה, ידע טכני, מועד התחלה מאוחר ותקציב נמוך. תנאים דומים קיימים - במלואם או בחלקם - במערכת ההנדסית של הצבא. עלינו לאמץ את הגישה שנקטו האחים רייט בתחום ההנדסה ולנצל את היכולות ואת המשאבים המצויים בידינו: הבנה ותכנון, פרקטיות, עבודה קשה, אמונה, תחושת שליחות ועבודת צוות. וילבור ואורוויל רייט הפגינו גם ערכים אישיים ראויים לחיקוי: צניעות, רצינות, דוגמה אישית, משמעת פנימית, אמינות, חברות, כבוד לזולת ועוד. בעידן הנוכחי של אנשים שכובס דורך בין לילה וכבה למחרת,

בסוף המאה ה־19 היה מספר הבקשות לפטנטים לנפש בדייטון, עירם של האחים רייט, הגבוה ביותר בארה"ב. הנתון הזה מלמד על החינוך הטכנולוגי המצויין שקיבלו ילדי העיר - תחום שהולך ונעלם במדינת ישראל



נעים להיזכר באלטרנטיבה של עבודה קשה ויסודית ללא יחסי ציבור וקשרים פוליטיים, שהיא הדרך היחידה להצלחה אמיתית וארוכת טווח.

בעידן המחסור בכוח אדם טכנולוגי עלינו לזכור שהגורם האנושי הוא היתרון המרכזי של המערך ההנדסי בצבא. בסקרים התגלה כי אתגר מקצועי והזדהות עם הארגון הצבאי ועם ערכיו - ולא דווקא תנאים כלכליים - הם שמשאירים בשירות את כוח האדם האיכותי. סיפור האחים רייט מוכיח שאתגר מקצועי וערכים גבוהים גם סוללים את הדרך להצלחות מרשימות.

תעלומות ארוכות ימים שאיתן התמודדה האנושות במשך דורות רבים נפתרו בכל המקרים באמצעות מומחים לדבר לאחר עיסוק ממושך - או באקראי. המצאת המטוס יוצאת מהכלל הזה. במבט לאחור קשה להבין כיצד הצליחו וילבור ואורוויל רייט להשיג בזמן קצר כל כך את מה שרבים אחרים נכשלו להשיג במשך פרקי זמן ארוכים הרבה יותר. יתר על כן, התקציב הכולל של פרויקט האירודורם של פרופסור סמואל לנגלי עד גניזתו היה כ־70 אלף דולר. השקעת האחים רייט בפיתוח המטוס הראשון הסתכמה בפחות מ־1,000 דולר. אז מה הביא להישג? למנהיגות מקצועית ראויה, להתנהלות הנדסית מובנית, לערכים אישיים - כפי שנותחו במאמר הזה - אין תחליף גם מול תאגידים גדולים. בכל אתגר כדאי לזכור תמיד את סיפור המצאת המטוס, לקבל השראה ולפעול ברוח האחים רייט.

המאמר נכתב במסגרת פו"ם אפק.

תודות לד"ר אורנה קזמירסקי על הדרכתה ועל תמיכתה בכתיבת המאמר הזה.

ציור שצויר בהשראת הצילום של הטיסה ההיסטורית כ־17 בדצמבר 1903.
את המטוס מטיס אורוויל, ואילו אחיו מלווה אותו בריצה | האחים רייט הוכיחו
שאינן תחליף למנהיגות מקצועית ראויה, להתנהלות הנדסית מובנית
ולערכים אישיים

