

בזכות בדיקת של הקצין

מאפייני הקצין האמריקני

ראשית כול, הקצין האמריקני (וכן הבריטי, השוודי או הצרפתי) הוא בדרך כלל תוצר של רובד חברתי-כלכלי מסוים. לרוב הוא נצר למשפחה "צבאית" ומשכבה סוציאל-אקונומית גבוהה יחסית, ותמיד עם שאיפה כמוסה לאליטיסטיות. כדי להתקבל לאקדמיה הצבאית "וסט פוינט" חייב המועמד לקבל המלצה מסנאטור או מחבר קונגרס של מדינתו, וזו תינתן רק למי שבא מ"משפחה טובה". בין הצעיר האמריקני, המצטרף כצוער לאקדמיה צבאית, לבין זה המתנדב כטוראי לאחת מזרועות הצבא במסלול הרגיל אין כל דמיון, כל קשר וכמעט אף כל מגע. המתנדב כחייל יישאר תמיד חייל ויקודם עד רמת הנגד (NCO — Non Commissioned Officer). הוא לא יהיה אף פעם קצין, הוא גם אינו שואף, מראש, להיות קצין. לעומתו, הקאדט ב"וסט פוינט" לא שקל אף פעם את האפשרות להיות חייל; הוא הצטרף לאקדמיה כדי להיות קצין! אם יודח מן האקדמיה (סיכוי קלוש למדי לאור הנפל המזערי שם) – יפרוש מן המדים לגמרי ויחזור לחיים האזרחיים. משמעות הדבר: קצינים וחיילים בצבאות המערביים הם שני "זנים" שונים זה מזה. הקצין לא היה מעולם חייל בעצמו; החייל לא יהיה קצין ואינו שואף להיות קצין. הם מייצגים עולמות שונים, ולכן גם מהות הקשר ביניהם שונה. הקצין אינו "מתעסק" ישירות עם החיילים. מי שעושה זאת הוא הסרג'נט, הנגד, ה-NCO. עוד נחזור לזה.

שנית, הכשרת הקצונה במערב, ב"וסט פוינט" למשל, היא קודם כול הכשרה אקדמית. הצוער לומד במשך 4 שנים מקצוע אקדמי כלשהו, כמו הנדסה, אלקטרוניקה או היסטוריה, ומקבל לבסוף את התואר ב"א הנכסף. למען האמת, "וסט פוינט" נחשבת למכללה (אוניברסיטה) ברמה אקדמית גבוהה למדי, בלי קשר להיותה צבאית. אלא שנוסף על הלימודים האקדמיים מתאמן הצוער גם באימונים צבאיים ושומע שיעורים בנושאים צבאיים, ובסיום לימודיו הוא מקבל גם את דרגות הקצונה. כאן

דברים הבאים אשתדל לבחון באופן מעמיק את שיטת הכשרת הקצונה הצה"לית, להשוותה לזו הקיימת בצבאות המערב, לנתח את הצרכים ואת הדרישות העומדים בפני הקצונה הזוטרה ולהצביע על פתרון אופטימלי. מראש ייאמר, שהבעתי לא אחת את דאגותיי לגבי חוסנו הפוטנציאלי של צה"ל בפני איומי העתיד ואתגריו, אולם אינני גורס, שכל מה שהוא אמריקני (בריטי, צרפתי וכו') הוא בהכרח טוב יותר מ"תוצרת הארץ" שלנו. במאמר זה אתמקד במודל האמריקני, אותו בוגר "וסט פוינט", כדוגמה טיפוסית לקצונה המערבית העומדת להשוואה מול הקצין הישראלי.

המודל הקיים הישראלי*

אל"מ (מיל) ד"ר ראובן גל

המקום לציין, שמקרב הקצונה בצבא האמריקני רק כ-15% הם בוגרי "וסט פוינט"; רוב הקצינים, כ-80%, הם בוגרי מסגרת הנקראת ROTC – Reserve Officers Training Corps. במסגרת זו לומד הצוער – באחת האוניברסיטאות הרבות שבהן מתקיימת תוכנית זו – מקצוע כלשהו שבחר בו ממדעי הרוח, החברה או הטבע. בחופשות הקיץ הוא מתאמן באימונים צבאיים בסיסיים ושומע שיעורים בנושאים צבאיים. בגמר 4 שנות הלימוד הוא מקבל את התואר ב"א ואת דרגת הסג"ם ומצטרף לבוגרי "וסט פוינט" כקצין בצבא ארצות-הברית.

במתכונת הנוכחית משך הזמן "נטו" שמקדיש חניך "וסט פוינט" לאימונים צבאיים ממש הוא כ-9 חודשים בכל ארבע שנות הלימודים. חלק ניכר מהאימונים הללו מוקדש לתרגילי סדר ולמסדרים מרהיבים, שמהווים אטרקציה תיירותית. לגבי בוגרי ROTC, החלק הצבאי הוא אף פחות מזה. יצוין עוד, שכ-15% מצוערי "וסט פוינט" הם נשים. הצוערות משולבות באותן מסגרות עם הגברים ומשתתפות באותם אימונים ושיעורים בדיוק.

המאפיין השלישי הבולט של הקצין המערבי – והדבר ניכר במיוחד בקרב בוגרי "וסט פוינט" – הוא העניין המקצועי-קרייריסטי. מי שמתקבל ל"וסט פוינט" חושב, בדרך כלל, על קריירה צבאית לחיים (ואכן, למרות שיעורם הנמוך של בוגרי מוסד זה בכלל הקצונה האמריקנית הם מהווים למעלה מ-50% מהקצינים בדרגות אל"ם ומעלה). משמעות הדבר, שהאקדמיה הצבאית איננה מכשירה לפיקוד על מחלקה, אלא לאורח-חיים צבאי, לפרופסיה מוגדרת וייחודית, לקריירה מקצועית. היא מעניקה לא רק ידע ואימון, אלא גם הרגלים, תפיסות וערכים. הדגשים על לימודי היסטוריה ואתיקה צבאית, כמו על שיעורים מיוחדים לגינוני טקס והתנהגות, מניבים לא רק קצין, אלא גם "ג'נטלמן צבאי". כך הוא הדבר גם לגבי בוגרי "סנדרהסט" הבריטית ו"סך-סיר" הצרפתית. תהליך ההכשרה לקצונה באקדמיות אלו הוא, למעשה, תהליך של סוציאליזציה לאורח-חיים ולמקצוענות ארוכת טווח. בזאת יתרונם הגדול וגם הצלחתם של מוסדות אלו.

אולם השיטה המערבית איננה רק עתירת יתרונות; יש בה גם חסרונות לרוב. עובדה היא, שבתקופות של מלחמה כוללת (כמו במלחמות העולם) הופכים בוגרי האקדמיות והאוניברסיטאות (מסלול ROTC) למיעוט זעיר. המסלול העיקרי לקצונה בתקופות אלו הוא מסלול מקוצר, שמכשיר חיילים לקצינים בקורס מרוכז. ושינוי זה מתרחש לא רק בגלל מחסור בכוח אדם בתקופות אלו. לא כך היה הדבר בתקופת מלחמת וייטנאם, שהייתה אומנם ארוכה, אך לא חייבה בשום שלב שלה גיוס מלא. באותה מלחמה נחשפו קשות תורפות הקצונה האמריקנית; הדגש על קרייריזם וקידום – ולא על מבצעיות ודבקות במשימה – גרם אז למשבר חריף בפיקוד.² אך גם בתקופות שלום בולט לא פעם ה"פן" השלילי של המקצוענות. לעיתים קרובות נובעת המוטיבציה העיקרית של קצינים אלו – בעיקר בדרגות הבכירות – משיקולי קריירה, סטטוס ונוחיות חומרית, ולא דווקא מתחושת שליחות או מחויבות.

השיטה האמריקנית (או המערבית בכלל) גם מתבטאת בצורת הפיקוד של הקצין הזוטר. הסג"מ הצעיר, הבוגר הטרי של האקדמיה או של האוניברסיטה, יתקבל ביחידתו החדשה על-ידי הנגד (הסרג'נט המפורסם), חייל ותיק, מנוסה ומבוגר שאין לו כל שאיפות או ציפיות להיות אי-פעם קצין, והוא המנהל הלכה למעשה את המחלקה. הנגד ה"משופשף" מקבל את פני הקצין ה"ירוק" בהצדעה מתוחה ובתואר SIR, אולם בהמשך יהיה זה הוא שייסביר לקצין, ינחה ויודרך אותו כיצד לנהוג בחייליו. מקור סמכותו של הקצין הוא בעצם המעמד שלו, בדרגתו, בהשכלתו העדיפה ובמסורת הצבאית המעניקה לו כבוד. הצורה שבה הוא מפקד על יחידתו היא בדיוק הצורה שאותה למד באקדמיה – "על-פי הספר" ("By the Book"). אולם בשעת מבחן אמיתי, למשל מלחמה, עלולים כל אלו להתגלות כבלתי רלוונטיים לחלוטין לדרישות השטח ולמציאות הקרבית. ממילא ברור ששיטת הפיקוד האמריקנית איננה יכולה להתבסס על מודל ה"אחריי" המוכר לנו. כאשר המ"מ או המ"פ איננו בהכרח החייל

* המאמר כאן הוא עיבוד של עבודה בשם זה, שנכתבה בינואר 1980 במסגרת המכון הישראלי למחקרים צבאיים. העבודה נכתבה בעקבות מאמרו של דון סגיר "בזכות וסט פוינט ישראלי" (הארץ, 31 בדצמבר 1989), שבו הוא מותח ביקורת מרוסנת על צורת ההכשרה של הקצין בצה"ל. אל"מ (מיל) ד"ר ראובן גל היה מ"מ ח"ר, שימש כפסיכולוג הראשי של צה"ל (עד 1982), חקר בשנות ה-80 כמה מן האקדמיות הצבאיות המערביות, ובאחדות מהן (וסט פוינט, ארה"ב; סנדהורסט, בריטניה) שימש כמרצה-אורח קבוע.

הטוב במחלקה או בפלוגה, כאשר הוא עצמו איננו יודע מבשרו "מה זה להיות חייל", וכאשר גם איננו רואה עצמו כמי שחייב לסכן עצמו יותר מאשר חייליו – אין כלל ציפייה לדוגמה אישית מסוג "אחריי". לפי דוקטרינת הפיקוד האמריקנית, מקומו של המפקד, כבר מרמת המחלקה והפלוגה ובוודאי מעל זה, איננו בראש חייליו, מלפנים, אלא מעט (או הרבה, תלוי ברמת הפיקוד) מאחור, או מעל (בהליקופטר). הקצין האמריקני מנהל אפוא את הקרב, לא מוביל אותו. המוליכים בראש האנשים הם המש"קים, החיילים הוותיקים ה"אמיתיים". ומי שאינו מוביל אכן גם נפגע פחות: שיעור הקצינים האמריקנים שנהרגו במלחמת העולם ה-2 מתוך כלל האבדות של צבא היבשה האמריקני הוא 6.6%; בצה"ל עמד נתון זה על 28.5% במלחמת יום הכיפורים ו-24% במלחמת של"ג.

מאפייני הקצין הישראלי

דומה שהנושא מוכר היטב לאזרח הישראלי מן השורה, ובוודאי לאיש הצבא. גם ההבדלים בין המודל האמריקני למודל הישראלי הם בולטים ביותר לעין. צה"ל הוא צבא המונהג באופן מובהק על-ידי קצינים ולא על-ידי מש"קים. אמירה רווחת היא כי "יעילותו של צה"ל היא בעצם יעילותם של מפקדיו, ושותפים לה גם מומחים בינלאומיים בתחום ההיסטוריה הצבאית. כך, למשל, בניסיון להסביר את העליונות הישראלית בכל העימותים הצבאיים שהיו לה נגד מדינות ערב, קבע טרוור דופואי: "קודם כול, מרמת הפלוגה ועד לפיקוד העליון היו המפקדים

הכשרת הקצין הישראלי

הישראלים יותר גמישים, תוקפניים ודינמיים.³⁷ תכנון אלה יכולות, אולי, להיתפס כמאפיינים אישיותיים כמעט אך ניתן לראות אותן טוב יותר כביטויים חיצוניים של מאפיינים עמוקים וכלליים יותר בסגל הפיקוד הלוחם בצה"ל, שהם ייחודיים למבנה המנהיגות בצה"ל וקריטיים לגבי יעילותו הטוטלית.

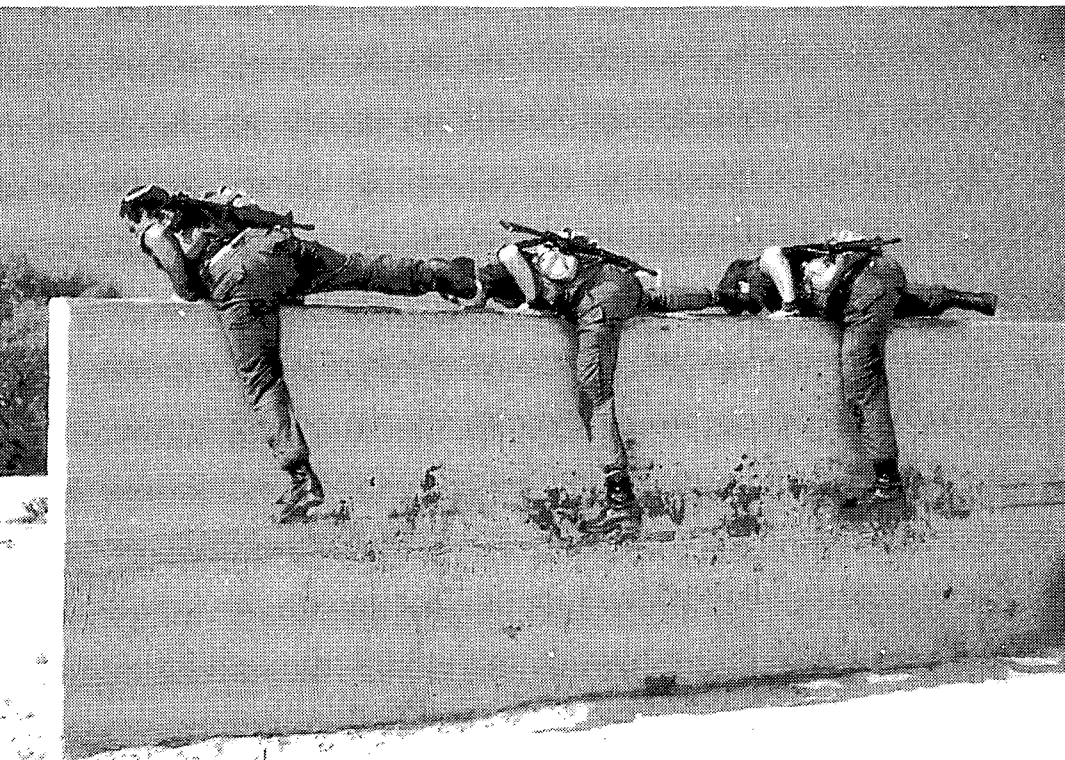
במקום אחר פירטתי בהרחבה את המאפיינים העיקריים של סגנון הפיקוד הקרבי הצה"לי.⁴ אסתפק אפוא בציון הכותרות בלבד של מאפיינים התנהגותיים אלו ושל כמה ביטויים "צבאיים" שמשקפים אותם:

★ **סמכות ועצמאות** "סמכות לא מקבלים אלא לוקחים"; "המפקד בשטח הוא הקובע".

★ **קריאת-מצב ואלתור** "מפקד טוב קורא את השטח ומגיב בהתאם"; "כל פקודה היא בסיס לשינוי"; "נתקעת – תאלתר!"

★ **אמון מפקדים** "מפקדים בוחרים את המפקדים שלהם"; "מח"ט טוב הוא מח"ט שיכול לסמוך על המג"דים שלר"עם המפקד הזה אני הולך בעיניים עצומות".

★ **אחריות מפקדים** "כל מה שקורה בשטח – באחריות של המפקד"; "עני אשלה בפלוגה מדיחים מח"ט"



הבכירים מייחסים חשיבות מעטה, יחסית, לתכונות כמו השכלה רחבה, הליכות וייחוס.

אך זהו, כאמור, המודל הישראלי הקיים למעלה מ-40 שנה, כמעט ללא שינויים. האם יש מקום למודל אחר, שיחליף את המצוי? ואם כן, מה יהיו מאפייניו? כדי לענות על שאלות אלו יש צורך לבחון את היתרונות ואת החסרונות של מודל בה"ד 1 הקיים; לבחון את הצרכים, בהווה ובעיקר בעתיד, של הקצונה בצה"ל; ולגזור מתוך כך את הפתרון ואת המודל האופטימלי.

יתרונות בה"ד 1

1. עיתוי

עיתויו ומקומו של קורס קצינים בבה"ד 1 במסגרת מסלול הלוחם (בחיילות המסתערים) הוא אידיאלי: החייל מגיע לקורס לאחר ניסיון מצטבר בשדה הן כחייל והן בקורסי פיקוד זוטרים. מגמר בה"ד 1 נותר לו משך שירות מספיק כדי "לתרגל" את הקצונה במהלך שירותו הסדיר, וכך הוא יוצא "מוכן" לשנות המילואים הרבות.

2. משך ואינטנסיביות

קורס הקצינים הוא קצר מאוד יחסית, אינטנסיבי ותכליתי. מבחינת צה"ל, החייל אינו בטל יותר מדי זמן משירות החובה שלו ומצליח בזמן קצר מאוד לרכוש ידע והתנסויות מרובים. ההישג המדהים ביותר, אולי, של בה"ד 1 הוא בהצלחתו לשנות – בחודשים מועטים – את הלך המחשבה של הצוער מ"ראש של חייל" ל"ראש של קצין".

3. שילוב של הכשרה ומיון

הצוערים אינם רק לומדים וקולטים חומר, אלא גם עומדים למבחן יום יום. סגל המדריכים אינו עוסק רק בהכשרה לקצונה, אלא גם במיון ובניפוי של הבלתי מתאימים. שיעור הנשירה הגבוה יחסית של צוערי בה"ד 1 מעיד על כך בעליל. אולם, העיתוי והמשך של הקורס עושים היבט זה של מיון לכדאי: ההשקעה בצוער איננה יותר מדי רבה מכדי שיהיה "חבל" להדיחו, והעיתוי של הקורס הוא כזה, שגם לאחר הדחתו יוכל המונח להמשיך לתפקד כחייל וכמש"ק (או לנסות להתקבל שנית לבה"ד 1, בעודו בשירות חובה).

4. מודל חי"ר אחיד לצבא

מודל בה"ד 1 מושתת על תפיסת היסוד שמודל החי"ר הוא האופטימלי לפיתוח, ללימוד ולתרגול מנהיגות זוטרה. על-פי תפיסה זו מכשיר בה"ד 1 לצה"ל כולו קצינים, שהם מ"בית יוצר" אחד, מדברים באותה "שפה" ושותפים לאותם ערכי יסוד.

חסרונות בה"ד 1

את חסרונות בה"ד 1 אפשר לבחון בעיקר מול ניתוח הדרישות והצרכים המוטלים על בוגריו. אולם לפני

- ★ **פיקוד ישר** "מפקד האוגדה 'ושב' בקשר" פנים (בטנק); "בכל בעיה אתם יכולים לפנות ישירות אלי" – אלוף פיקוד בפני חיילים.
- ★ **מיומנות צבאית** "מה זה מפקד טוב? – שהוא מקצוען"; "המ"מ/מ"פ הוא החייל הכי טוב במחלקה/פלוגה".
- ★ **כוח הנעה** "מי ש'מזיזים' את הגדוד הם הקצינים"; "מפקד טוב (קצין) יוציא מהחיילים שלו הכול".
- ★ **אחרי** "הסוד הצבאי הכמוס ביותר של צה"ל!"

אלו הם המאפיינים ההתנהגותיים והערכיים של הקצינים (בעיקר הקרביים) בצה"ל. נוסף על כך יש כמה מאפיינים ארגוניים ונורמטיביים, שגם אותם אפשר לסכם בקצרה:
א. החלוקה בצה"ל בין קבוצות הדרגות השונות (חוגרים, מש"קים, קצינים) היא גמישה, פתוחה וניידת – לא סגורה. השירות הצבאי מתחיל באופן זה לגבי כולם: גיוס כחיילים, טירונות, אימון בסיסי, אימון מתקדם. מכאן מתקדמים חלק מהחיילים להיות קצינים. הסינון, המיון וההתקדמות נעשים על-פי קריטריונים של יכולת, הישג (ביצוע) והתאמה.

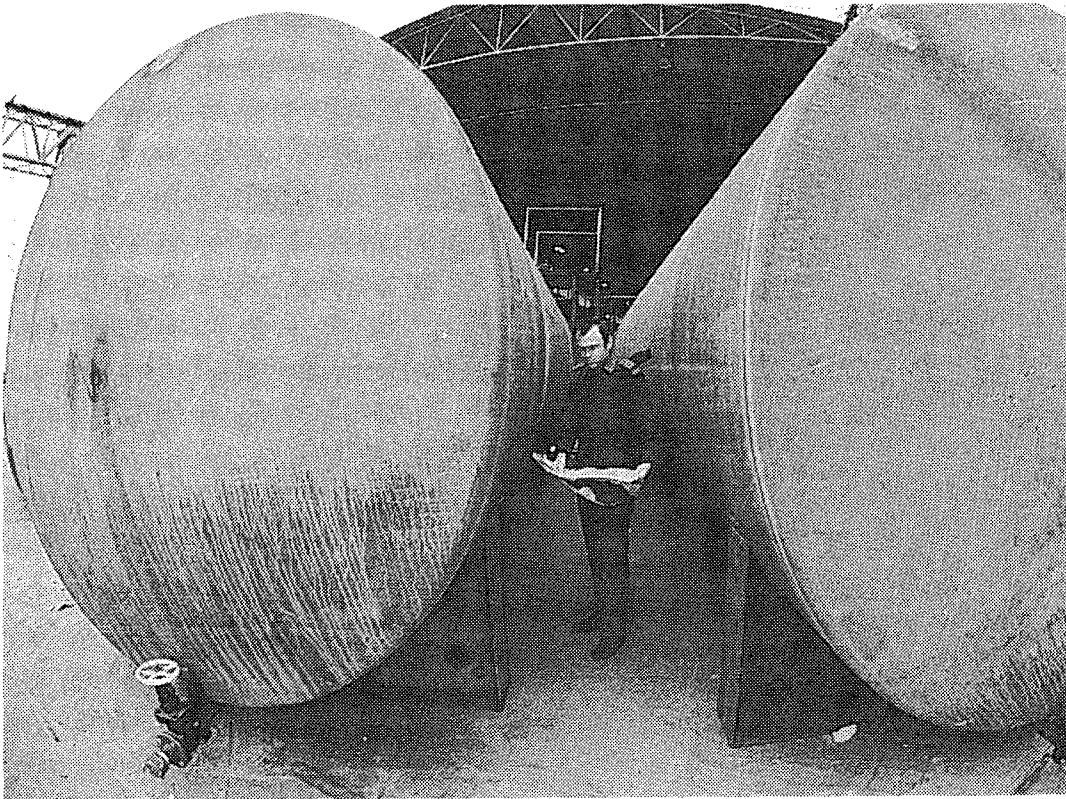
ב. ההכשרה לקצונה אינה מסתמכת רק על מסגרת בה"ד 1 וההשלמות החילוית. למעשה כוללת ההכשרה לקצונה את כל קורסי הפיקוד (מ"כים, מט"קים וכד') שלמד ועשה החייל לפני כניסתו לבה"ד 1, את שלבי האימון השונים שעבר ואת הניסיון שרכש במהלך המסלול (כולל תקופות בט"ש ותעסוקה מבצעית).

ג. מסלול ההכשרה של מפקדים בצבא – אלו שנשארים בקבע! – מביא בחשבון שקורס הקצינים איננו התחנה האחרונה, כי אם הראשונה. בשלב יותר מאוחר עובר הקצין הצעיר קורס מ"פים (או המקביל לו), פר"מ, קורס מג"דים (לפעמים) וכד'. קורסים אלו אמורים להשלים את הכשרתו המקצועית של הקצין. אולם, כאמור, הדבר תופס בעיקר לגבי קציני הקבע ולגבי קצינים מיחידות השדה.

ד. פיקוד על החיילים הוא זכות – לא מטלה; הוא הישג שיש להיות ראוי לו – ולא מינוי על סמך איזה תואר שהוא. מפקדים עובדים הכי קשה, ישנים הכי פחות, נושאים באחריות הכי קשה וזוכים להכי פחות תגמולים.

ה. המבחן העליון של כל מפקד הוא בלחימה; ההתנהגות הנבחנת יותר מכול – הדוגמה האישית.

במודל הישראלי הקיים אין אפוא מקום לאקדמיה צבאית לקצינים דוגמת "וסט פוינט" האמריקנית או "סנדהרסט" הבריטית. הקצין הישראלי מתגייס ככל חייל אחר, "צומח מלמטה" – תוך שהוא עובר מיונים, אימונים אינטנסיביים והכשרה מקצועית לקראת ייעודו – פיקוד. אין דרישה מוקדמת מן המפקד הישראלי להיות ג'נטלמן, אקדמאי או אריסטוקרט. למעשה, רוב מפקדי צה"ל



חלקם של קציני המטה בעלי השכלה טכנולוגית ילך ויגדל בעתיד

מצליח להסמיך קצינים בעלי ידע ספציפי-טכני טוב למדי, אך איננו מצליח להכשיר אנשי צבא מקצוענים שיאמרו "המקצוע שלי - קצין!" בתפיסה הרווחת כיום בצה"ל אין כלל התייחסות לפיתוח דימוי עצמי-מקצועי כקצין, או שקיימת התקווה שדימוי זה יתהווה בהמשך, במסגרת פר"מ או השתלמויות מקצועיות אחרות. בין כך ובין כך "מוותרים" על ההיבט הזה בשלב הראשוני, הרחב ביותר, כאשר יש סיכוי "לתפוס" דווקא את בעלי האיכות הגבוהה. לאחר סקירה קצרה זו של יתרונות וחסרונות עיקריים של מודל בה"ד 1 ועולות אפוא השאלות: האם המודל הזה מתאים למציאות של ימינו? האם הוא מתאים לעשר ולעשרים השנים הבאות?

תמורות ושינויים

קצינים יסיפו לקבל החלטות גם בעתיד, ומפקדים ימשיכו לפקד על חייליהם ועל יחידותיהם גם בשדה הקרב העתידי - יהיה טיבו אשר יהיה. אולם השנים הקרובות, ובוודאי המאה הבאה, יתאפיינו בתמורות ובשינויים שישפיעו על הצורה שבה מקבלים קצינים החלטות, על סוג ההחלטות שהם יקבלו, על אופי המשימות, שעליהן יפקדו הקצינים, ועל אופיו של הארגון הצבאי בכללו. ההתפתחויות הטכנולוגיות שיאפיינו את שדה הקרב אינן ההיבט היחיד, אפילו לא העיקרי, של הלחימה בעתיד הקרוב. הצבא יעבור שינויים ותמורות גם בתחום הפעילות הצבאית, בתחום האידיאולוגיה ובתחום הארגוני-נורמטיבי.

שנעסוק בכך, נצביע על כמה חסרונות בסיסיים של המסגרת הקיימת:

1. קצור מדי

זהו הצד השני של מטבע "משך הזמן" שהוצג קודם לכן כיתרון. לא ייתכן שאותו פרק-זמן, שהספיק להכשרת מ"מ בשנות ה-50 וה-60, יספיק גם כיום, עם כל ההתפתחויות הטכנולוגיות והתרחבות המשימות המוצבות בפני הקצין הזוטר.

2. "טכני" מדי

מושם דגש רב בידע מקצועי-טכני (תוד"א, איך לפרק מק"כ, איך להנחית הליקופטר ועוד) בתרגולות טכניות (ניוט, לש"ב וכיר"ב). לעומת זאת כמעט שאין הקניה של השכלה רחבה יותר, דיון בנושאים אתיים וערכיים, ידע בתחומים משיקים (כגון היסטוריה, גיאוגרפיה ופסיכולוגיה), לימוד עצמי, הגשת עבודות ועוד.

ד. "רדוד" מדי

אין אפילו ניסיון להיות מסגרת לסוציאליזציה מקצועית (Professional Socialization): להקנות במסגרת הקורס כללי אתיקה מקצועית, ערכים מקצועיים, דפוסי התנהגות מקצועיים ועוד. העובדה שהצוער יוצא מבה"ד 1 ב"ראש של קצין", כאמור לעיל, היא במידה רבה למרות - ולא בזכות - המבנה, התוכן והמשך של הקורס. בה"ד 1

1. בתחום הטכנולוגי

אינטלקטואלית – לא פחות, ואולי אף יותר, מלהיות בקיאים בטופוגרפיה ובהפעלת ארטילריה. היטיב להגדיר זאת בועז תמיר: "פעולת השיטור שונה מפעולת המלחמה, כי אין לה מטרת הכרעה מוחלטת. הבנה מעמיקה של מקורות התסיסה ומתן פתרון המשלב חומרים סוציולוגיים, פסיכולוגיים ופוליטיים תוך שימוש מוגבל אך מתוכחם בנשק יכול להיות הבסיס לטיפול בבעיה"⁷.

3. בתחום האידיאולוגי

לא רק המלחמות האחרונות – וככל הנראה גם אלו הצפויות בעתיד הקרוב – שונות ממלחמות העבר וחסרות לרוב את הקונסנזוס המלא של "מלחמה צודקת" או של "מלחמת קיום", גם הנוער של היום, החיילים של מחר, שונים מקודמיהם, משום שאינם מוכנים לקבל כמובן מאליו תפיסות לאומיות ולאומניות, ובוודאי שלא נטיות מיליטנטיות. נזכיר דוגמאות מפורסמות של סטודנטים המתייצבים בידים ריקות מול טנקים בכיכר טייך-אן-מן בפקין, של צעירים המנתצים את החומה בברלין, של מט"קים רומנים המנפנפים בדגל שקרעו ממנו את ליבו. זהו סוג "חדש" של חיילים, שצריך יהיה להוביל ולהנהיג מחר, אולי כבר היום. זהו נוער שמתייחס לדמוקרטיה, לליברליזם ולשלום לא כסמל שמוכנים להתגייס בשבילו, אלא כאות קריאה לפירוק נשק, לפיזור צבאות, לכיתות חרבות, לחיסול המלחמות.

נכון שישראל עדיין רחוקה מהתיאור ה"אוטופי" הזה. עדיין יש סביבנו יותר מדי תזכורות לכך שאיננו יכולים להתפרק מנשקנו ולנוח על זרי השלום וה"פרסטרויקה". אבל אסור להתעלם ממגמות, משינויים ומתמורות גם אצלנו. כך, למשל, בסקר ארצי שנערך ב-1989 על כלל הנוער בישראל נמצא שאומנם המוטיבציה הכוללת

כמעט כל העוסקים בנושא זה מסכימים, שההתפתחות הצפויה בתחום מערכות הנשק והתקשורת ובמערכות השליטה והבקרה וכן ההישענות ההולכת וגדלה על מערכות ממוחשבות – כל אלו יחזקו את הצורך בפן חדש של המנהיגות הצבאית, שאותו כינה דן זכאי בשם **מנהיגות טכנולוגית**⁸. מעבר לצורך בהיכרות "אינטימית" עם הטכנולוגיה המתוחכמת תתבטא "המנהיגות הטכנולוגית" ביכולתו של המפקד לקלוט ולעבד מידע מורכב ומשתנה, במידת הפתיחות והגמישות המחשבתית שלו ובמידת ההעזה והיצירתיות בקבלת החלטות. יתר על כן, אפיוני שדה הקרב העתידי יטילו את כל הדרישות הללו כבר על הקצין ועל המפקד בדרג הזוטר. כדי לעמוד בדרישות אלו יש אפוא להכין ולאמן את הקצין הצעיר כבר מראשית הכשרתו.

2. בסוגי הפעילות הצבאית

מתום מלחמת העולם השנייה עוסקים רוב צבאות העולם, לא במלחמות כיבוש והכרעה, אלא בסוגים אחרים של פעילויות צבאיות: מלחמות גרילה למחצה (אלג'יריה, אפגניסטן, לבנון), שיטור צבאי (צפון אירלנד, האינתיפאדה) ומשימות של "כוחות שלום" (כוחות האו"ם, הכוח הרב-לאומי בסיני וכד'). אלה הן המשימות האופייניות לרוב הצבאות כיום. מעתק זה ממשיות של שדה-קרב (Battle-field missions) למשימות של שיטור (Constabulary missions), חייב להיות מלווה גם בשינויים בסוציאליזציה של אנשי צבא.⁹ קצינים היוצאים לבצע משימות "חדשות" אלו חייבים להיות בעלי ידע סוציולוגי ופסיכולוגי על התנהגות המון, ידע אנתרופולוגי והיסטורי על הקבוצות המעורבות בסכסוך, רגישות פוליטית ועירנות

מסורת, משמעת, טקסים – שלבים בהכשרת הקצין האמריקני



פתרונות לצרכים המשתנים

במקביל לתמורות ולשינויים שהצבענו עליהם יש להעמיד גם את התשובות ואת הפתרונות האפשריים:

1. בתחום הטכנולוגי

לקראת ההתפתחויות הטכנולוגיות וההישענות ההולכת וגוברת על מערכות טכנולוגיות מתוחכמות יש לעודד, להעמיק ולפתח את החינוך הטכנולוגי בקרב הקצונה הצעירה. הכוונה איננה רק לידע ("מהי קרן לייזר?") או לאימון ("איך לעבוד במחשב?"); חשובים הם החינוך והמודעות לאפשרויות הגלומות בטכנולוגיה המתקדמת לצורת חשיבה שונה (למשל, באמצעות עזרים ממוחשבים לקבלת החלטות), ליכולת לקלוט ולעבד מידע משתנה במהירות ובכמויות אחרות מאלו שהורגלנו וכד'. חינוך ומודעות כאלו אינם ניתנים לרכישה במסגרת "10 שעות אימון" או "השתלמות של 3 ימים"; הם דורשים הטמעה עמוקה רבה יותר. בה"ד 1, במתכונתו הנוכחית, איננו מסוגל לספק זאת בשום צורה ואופן – ואילו תהליך הטמעה זה חייב להתחיל כבר בשלב הקצונה הזוטרה.

2. בתחום האידיאולוגי

המגמות ההולכות ומתחזקות בנוער של ימינו מחייבות מנהיגות מסוג אחר. הסיסמה "אחריי" לבדה איננה מספיקה, אם אין ביסודה מחויבות בסיסית שנבנתה בתהליך ארוך והופנמה באמצעות שכנוע פנימי. קציני המחור יצטרכו להתמודד עם נוער מתוחכם, שלא יהיה מוכן "לקנות" כל פקודה כצו בלתי ניתן לערעור. התרופות היחידות למצב זה הן הקניית ערכים – ולא רק "הורדת" פקודות; עיצוב הכפופים – ולא שבירתם; פיקוד על יסוד מחויבות והבנה – ולא על יסוד צייתנות ופחד. צה"ל כבר החל בתהליך השינוי בדרך בניית המנהיגות. אימוץ הגישה של מנהיגות מעצבת עלידי בית-הספר למנהיגות (בית פלדמן) ובה"ד 1 הוא צעד בכיוון הנכון. אולם זוהי תפיסה שלמה, שיש לפתחה הרבה מעבר לצעד הראשון. במקום אחר הצעתי את המושג "מנהיגות נגישה" (Accessible Leadership) כמושג כוללני האמור לתת את התשובה לגבי הנהגת נוער העתיד. הרעיון העיקרי במושג זה הוא של מנהיגות הבונה לוחמים, באופן שבשעת מבחן יוכלו להיות המנהיגים של עצמם! תפיסה זו מחייבת, בראש ובראשונה, טיפוחם של קצינים ומפקדים שיהיו בעצמם בעלי ביטחון ומחויבות ברמה גבוהה ביותר. טיפוח כזה איננו יכול להתרחש בפרק-זמן של 6 חודשים.

3. בתחום הארגוני-נורמטיבי

נוכח המגמה של מעבר מ"שליחות" ל"תעסוקה" חייבת המערכת הצבאית לטפח למעלה גבוהה ביותר את תחושת הפרופסיונליות של חבריה, ובמיוחד של אלו המצטרפים אליה לשנים ארוכות כאורח-חיים. איש קבע צעיר חייב לחוש כבר בראשית דרכו, שלהיות קצין אין פירושו רק

לשירות בצה"ל היא גבוהה ביותר, אולם דווקא בקרב תלמידי בתי-הספר העיוניים בערים הגדולות קיים סחף ניכר ברמת מוטיבציה זו.⁸ בשנים האחרונות ראינו בישראל תופעות של סרבנות, של מחאה ושל אי קבלת דברים כמובנים מאלהם – תופעות שבעבר לא הכרנו כלל.

כיצד, אם כן, מכינים מפקדים לפקודים מן הזן החדש הזה? איך מכשירים קצינים שיוכלו להביא את חייליהם שיפעלו משום מחויבות והזדהות ולא מציינתות עיוורת? אפילו מפקד דגול מן "הדור הישן" ידע לקבוע בפסקנות, כי "הצבא והניצחון במלחמה בשנות האלפיים יצריכו היווצרות שכבת מפקדים-מנהיגים, שהם והוראותיהם יתקבלו על-ידי הגייסות מתוך הערכה ויראת כבוד, ולא בתוקף כפייה שלטונית." בהמשך אנסה להצביע על דרכים ליצירת "שכבת מפקדים-מנהיגים" שיוכלו, אולי, לעמוד בדרישות הללו.

4. בתחום הארגוני-נורמטיבי

הספרות של הסוציולוגיה הצבאית מצביעה על תהליך ברור ועקיב שעוברים כל צבאות המערב – מעבר מצבא "שליחותי" לצבע "תעסוקתי".¹⁰ מאחורי המושגים הסוציולוגיים האלה מסתתרת אמת פשוטה מאוד: אחת התמורות העיקריות שיתחוללו (ובעצם כבר מתרחשת) היא, שהיוקרה והמעמד של המוסד הצבאי יעברו שינוי קיצוני – פחות ופחות אנשים יראו בשירות צבאי שליחות חשובה, היענות לצו האומה או קריאה לדגל. אותם יחידים שיבחרו לשרת בצבא יעשו זאת כמו שבוחרים מקצוע: יבחרו בסוג מקצוע מסוים שיכול להשתלב היטב בשירות צבאי, ותמורת תשלום וטובות הנאה אחרות ילבשו מדים ויקבלו עליהם את הזהות המקצועית-הצבאית, כשם שבעלי מקצוע אחרים מזדהים עם האיגוד המקצועי שלהם.

ייתכן מאוד (עד כמה שזה נשמע בלתי מציאותי כיום) שבתהליך הדרגתי ומתמשך ייהפכו השיקולים העיקריים לבחירה בשירות קבע, ואולי אפילו להחלטה לגבי קצונה, לשיקולים הדומים לבחירת מקצוע אזרחי אחר: תנאי שכר, משיכה אישית, תגמולים מפתים... בקצרה: גישה תועלתנית – לא שליחותית.

שינוי שכזה, ייאמר כאן במפורש, איננו גורם בהכרח לקצינים פחות טובים או לאנשי צבא פחות מקצוענים. במידה רבה אפילו ההפך הוא הנכון: המקצוענות, במובנה הרחב ביותר, דווקא הופכת להיות המרכיב הדומיננטי. ההבדל הוא בסוג המחויבות וממילא בסוג האנשים הבוחרים ב"מקצוע" זה. אבל אם תהליך זה הוא בלתי נמנע – יש להקדים ולהכין את המוסדות שביטוחו את איכות האנשים שיבחרו כך בקריירה מקצועית כזאת. כן יש לדאוג בעוד מועד למסגרות הכשרה וסוציאליזציה, שישפכו תחליף פרופסיונלי חדש למניע האידיאולוגי הישן.

שליטה מקצועית (בניווט, בקשר, בתכנון או במחשבים...), אלא קודם כול המשמעות היא קוד מוסרי, ערכים מוגדרים, הזדהות עם אורח-חיים ומחויבות לו. זהו מקצוע עם היסטוריה, נורמות ואתיקה משלו. הדרך לבנות הזדהות כזו היא בהקניית מקצועות כמו היסטוריה צבאית, חשיבה צבאית, אתיקה צבאית ועוד.

כיצד אפוא אפשר ליישם את הפתרונות ה"תיאורטיים" הללו? לשון אחר, מהו המודל האופטימלי של הכשרת הקצין בצה"ל?

המודל האופטימלי

למודל האופטימלי המוצע יש כמה הנחות יסוד מוקדמות: 1. צה"ל אינו מוותר על הדרישה, שקצין הוא קודם כול חייל.

2. צה"ל אינו מוותר על הדרישה, שהכשרה לקצונה תיעשה במסגרת שירות החובה.

3. ההשקעה הגדולה (בזמן ובכסף) אפשרית רק לגבי משרתי קבע.

על סמך הנחות אלו, ובהתאם לניתוחי הצרכים והפתרונות שהוצגו לעיל, אני מציע שהכשרת הקצונה בצה"ל תיעשה בשני שלבים:

שלב ראשון – קורס קצינים במסגרת בה"ד 1 בעיתוי דומה לזה שנהוג כיום, אולם תשעה חודשים לפחות ('נ"ט', ללא ההשלמות המקצועיות). קורס זה יכלול – נוסף על החומר הקיים כיום – גם את הנושאים האלה: ניתוח מערכות; סוגיות נבחרות בהיסטוריה צבאית; ניתוח קונפליקטים, יישוב סכסוכים וטיפול באוכלוסייה אזרחית; הרחבת פרק המנהיגות בהתאם לעקרונות "המנהיגות הנגישה".

שלב שני – מכללה צבאית, המיועדת לקצינים הנשארים בקבע מעבר להתחייבות הראשונית. עיתויה – מיד בתחילת שירות הקבע הארוך. מטרת המכללה: הכשרת קצין לשירות קבע ארוך במסגרת אקדמאית ומקצועית. משך הלימודים – שנתיים לפחות. בוגרי המכללה יקבלו תואר ב"א בלימודים צבאיים ובתחום נוסף (מדע המדינה, סוציולוגיה, גיאוגרפיה וכד'). המכללה הצבאית תשכון בבסיס צבאי, אולם את שיעורי האקדמיה ילמדו תלמידיה באוניברסיטה רגילה. בכך תבוא לידי ביטוי השאיפה למזג בין שמירה על המסגרת הצבאית (אימונים, משטר צבאי וכד') ובין האווירה האוניברסיטאית (מגע בלתי אמצעי עם פרופסורים וסטודנטים אחרים, גישה פתוחה לספריות ולהרצאות פתוחות וכד').

תוכנית הלימודים הצבאית תכלול את הנושאים האלה: מבואות לטכנולוגיה, לאלקטרוניקה ולמחשבים; היסטוריה צבאית מורכבת; יסודות בניהול ובפיקוד; קבלת החלטות; ניהול קונפליקטים ויישוב סכסוכים; היסטוריה ואנתרופולוגיה של עמי המזרח התיכון; אתיקה צבאית. מכללה צבאית במתכונת המוצעת תעניק אפוא השכלה ורמה אקדמית בסיסית (ב"א) לכל קציני הצבא כבר בראשית דרכם בקריירה הצבאית. על-ידי כך גם תשוחזר

מסגרת פר"מ מההתלבטות הישנה נושנה בין לימודים אקדמיים לנושאי פיקוד ומטה. הקצינים שיגיעו לפר"מ יהיו אפוא אקדמאים, ומסגרת פר"מ תוכל להתרכז בנושאים שהיא אמורה להתרכז בהם: פיקוד ושליטה (פר"ש) ועבודת מטה (עמ"ט).

לשיטה המוצעת שני יתרונות נוספים:

★ המכללה הצבאית תהיה תמריץ יעיל להצטרפות לשירות הקבע דווקא לאלו המחפשים בשירות הצבאי ייעוד מקצועי. בתקופה שבה עלות הלימודים האקדמאיים היא כה גבוהה והרצון להם הוא כה רחב ומקובל תהיה האפשרות ללמוד על חשבון הצבא בשלב זה של חיי הצעיר תמריץ נכבד.

★ העלות בצה"ל לא תהיה גבוהה בהרבה מזו הקיימת בלאו הכי היום, כאשר צה"ל משגר קצינים ללימודים אקדמאיים בשלבים מאוחרים יותר. אלא שאפילו "הפסד" מועט זה, שכרו רב בצידו: באמצעות המכללה הצבאית יבטיח צה"ל שקציניו יקבלו הכשרה אקדמית ומקצועית מוקדמת יותר וממוקדת יותר לפי צרכיו.

הצעה זו משלבת, כך אני מאמין, את יתרונות השיטה הישראלית הייחודית עם יתרונותיהן של השיטות המערביות (כגון שיטת "וסט פוינט") המוכרות; היא איננה מוותרת על המסורת ועל הניסיון ה"צה"לי שנרכשו בעבר, אך מציעה תשובה לפתרון לצורכי העתיד; והחשוב מכול: היא יוצרת את הערובות לשמירה ולטיפול הנכס החשוב ביותר של צה"ל – הנכס האנושי-איכותי.

הערות

1. R. Gal, *Portrait of the Israeli Soldier*, Greenwood Press, Conn., 1986
2. משבר זה מתועד היטב בספרם המפורסם של Gabriel & Savage, 1978
3. T.N. Dupuy, *Elusive Victory: The Arab-Israeli War, 1947-1974*, HERO Books, Fairfax, VA., 1984, p. 335
4. ראובן גל, "מאפייני הפיקוד בצבא הישראלי", סקירה חודשית, אפריל 1988, עמ' 15-22.
5. דן זכאי, "מנהיגות צבאית בעידן טכנולוגיית-המחר", סקירה חודשית, ינואר 1990, עמ' 4-11.
6. M. Janowitz, "From Institution to Occupation: The Need for Conceptual Clarity", *Armed Forces & Society*, Vol. 4 (Fall), 1977, pp. 51-54
7. בעוז תמיר, "מלוחמה לשיטור – מחשבות על שינוי מגמות ודגשים בשימוש בכוח צבאי", יעד 5, 1990.
8. ע' מייזלס, ר' גל, א' פישוף, "תפיסות עולם ועמדות של תלמידים בבתי-ספר תיכוניים כלפי נושאי צבא וביטחון", ד"ח מחקר, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, יולי 1989.
9. משה בר-כוכבא, "מפיקוד יחידי למנהיגות קולקטיבית", סקירה חודשית, ינואר 1990, עמ' 31.
10. C. Moskos, "From Institution to Occupation", *Armed Forces & Society*, Vol. 3 (Fall), 1977, pp. 41-51
11. במאמרי בסקירה חודשית, 1990 (הע' 1 לעיל).

