

מנהיגות

תא"ל (מיל') אברהם איילון

מנהיגות היא מושג שמרבים לדון בו ואף-על-פי-כן אין לו הגדרה מוסכמת. להמחשה: בהרצאתו של המצביא הבריטי הנודע, פילדמרשל מונטגומרי, בנובמבר 1945, באוניברסיטת סט. אנדריוז, הגדיר מנהיגות כ"רצון השליטה של אדם בעל אופי המעורר אמון". בהרצאה של האלוף ישראל טל באוניברסיטת תל-אביב, שנתפרסמה ב"מערכות" במרס 1976, הגדיר מנהיגות ככוח להנעת "בני אדם ואיחודם לשם השגת מטרה משותפת". במאמר שכתב אל"מ מ' שדמי, שהתפרסם ב"מערכות" בינואר 1972, הגדיר מנהיגות כ"כושר של אדם להביא כפופים לו להזדהות עם מטרתו, רצונו והחלטתו עד כדי נכונות למלא את פקודותיו מרצון". רצון, כוח או כושר? – דעתי היא שמנהיגות היא דרך התנהגות. משמע: אני מציע להגדיר מנהיגות כדרך התנהגות של אדם, היודע להפעיל "קומבינציה משתנה של תכונות, הן כדי לנצל או ליצור תנאים למימוש מטרה סבירה והן כדי להשפיע על אחרים לעשות זאת".



הגדרה בעזרת "משוואת הביטחון הלאומי"

מוכרות לי התכונות של מפקד (בכוח מינוי), מנהל (בכוח ידע), מנהיג (בכוח כישורים מלידה) ומצביא (בכוח גאונות צבאית). אבל אני נוטה לשפוט מנהיגים ומצביאים לפי קריטריונים נוספים בשני חתכים:

א. אדם – לוחם – מנהיג – מורה.
ב. תכונות מלידה – תכונות שנוספו בכוח לימוד – תכונות שנוספו בכוח ניסיון.
מבין הקריטריונים האלה מה שהופך, לדעתי, מנהיג או מצביא אחד לנעלה על רעהו, הם אותם קריטריונים שנמנו לראשונה ולאחרונה בכל "חתך". כלומר: טיב האדם ותכונותיו מלידה, מידת ניסיונו ובאיזו מידה הוא מוערך לא רק כמנהיג או מצביא, אלא כמורה דרך וכמופת בהתנהגותו. אין להבין מכך שאני מזלזל בתכונות שנוספו בכוח לימוד, אדרבה: אני מאמין שאפשר וצריך ללמוד, בקורסים צבאיים למשל, כיצד לפקד, כיצד לשלוט, כיצד לנצל תקשורת וכיצד להפיק ולמצות מודיעין; אך ניסיון חיי לימד אותי שמי שאיננו בן אדם יכול אולי להיות לוחם אך אינו יכול להיות מנהיג אמיתי, שלא לדבר על מורה; ומי שחסר תכונות מלידה, יכול אולי להוסיף דעת אך לעולם לא יהיה מנהיג של ממש ובזוודאי לא מורה. לעומת זאת, אם מדובר בהשוואה בין מנהיגים, או מצביאים, שהם גם בעלי תכונות טובות מלידה, גם בני אדם וגם בעלי ידע וניסיון – הנישא שביניהם יהיה בעיני זה שניסיונו גדול יותר ובכוחו לא רק להנהיג ולהצביא אלא גם לשמש מורה ומופת בדרך ההתנהגותו.

מאחר שאין חדש תחת השמש, הואיל והטכנולוגיה ועמה הדוקטרינה הצבאית משתנים על ציר הזמן, בעוד התכונות היסודיות של המנהיג והמצביא נשארות שרירות וקיימות מימי משה ויהושע ועד ימינו – בחרתי לפתוח בהנמקת דברי בניתוח אירוע שישווה בין השניים: משה שהוציא את בני ישראל ממצרים והפכם מעבדים ללוחמים, נתן להם חוקים וחזה להם את עתידם ויהושע בן נון שנודע בעיקר כמצביא, שכבש את הארץ והגשים את חזונו של משה.

כחמינו אומרים שהיחס שבין שניהם הוא יחס שבין שמש (משה) לירח (יהושע), משום שמשוה הקרין על יהושע. האם השוני ביניהם הוא רק זה? האם היו הבדלים מהותיים בין התכונות המנהיגותיות שלהם? או שמא דרך ההתנהגות שלהם, בהתבסס על קומבינציות התכונות שסיגלו להם על-פי התנאים, היא זו שאפיינה את המנהיגות היחודית של כל אחד מהם?

פילדמרשל מונטגומרי, בהרצאתו – לאחר שהשווה בין משה, קרומול ונפוליון – קבע, כי מה שאפיין את שלושתם בתחום המנהיגות הוא: רצון לשלוט, ביטחון עצמי, כושר להלהיב, כושר לנתח בעיה ולמצוא לה פתרון והכרת טבע האדם.

האמנם אלה תכונותיו המאפיינות של משה, המקובל עלינו כמחוקק ונביא יותר מאשר כמצביא? – הבה נחזור ונלמד את המסופר עליו בתנ"ך. התנ"ך מספר שהוא חונך על-ידי נסיכה מצרית, אף-על-פי שהיה שייך למעמד העבדים. כלומר, ניתנו לו חינוך והשכלה טובים. התנ"ך גם מגלה שהוא היה רודף צדק ופטריוט גדול, אך כבד פה. משה פתר זאת בכך שהפך את אחיו אהרון למעין שר חוץ ואת יהושע למעין רמטכ"ל, ואת שרות הביטחון השאיר לעצמו.

הבעיה העיקרית שעמדה לפניו לא היתה אויביו החיצוניים אלא עמו שלו, שקשה היה להפכו מעם עבדים לעם לוחם.

כאשר היה דומה למשה שהעם פָּשַׁר לכבוש לו ארץ, שלח מרגלים לתור אותה. כדי לממש את עקרון האחדות, בחר משה מרגל אחד מכל שבט ובסך הכל, 12 מרגלים. הם תרו את הארץ ומצאו שהיא ארץ זבת חלב ודבש, אך גם ארץ שעריה בצורות ואנשיה ענקים. המלצתם היתה שלא לנסות לכבוש את הארץ הנכספת בגלל יחסי כוחות, למעט שניים מהם – כלב משבט יהודה ויהושע משבט אפרים – שאמרו: "עלה נעלה ויכול נוכל".

משה היה מאוכזב מאוד, אבל המוני העם סברו כדעת רוב המרגלים. הם היו חסרי

מוטיוואציה כי היו דור של עבדים. משה ידע מה שלא ידעו מנהיגים שונים ביניהם מנהיגי ארה"ב במלחמת וייטנאם והוא שבלי מוטיוואציה וקונסנסוס לאומי אי-אפשר לנהל מלחמה. על כן המתין עד אשר מת דור העבדים וקם דור חדש של לוחמים, שעליהם היה מופקד יהושע, ומאז הוכיח עצמו בלחימה נגד העמלקים במדבר. אם כי כאמור, משה אינו זכור כמצביא, יורשה לי לומר שהוא ולא לידל הארט היה אבי הגישה העקיפה. משנוכח כי לא ניתן לכבוש את הארץ בגישה ישירה, מדרום לצפון, הניע את לוחמיו ממזרח לירדן, כבש חבלי ארץ חיוניים לכיבוש הארץ ממזרח למערב ויצר את התנאים בשביל יהושע.

למרות רצונו נמנע ממשוואת חצות את הירדן מערבה ולהגשים את חזונו ("איש זקן היה ויש רוטציה"), אבל היתה לו הזכות לבחור את יורשו – יהושע.

יהושע היה צעיר הרבה ממשוואת שימש בתחילת דרכו כמשרתו. אין כל ספק שהוא למד ממנו רבות לטוב ולרע, כפי שלמדו סאדאת מנאצר, דה גול מִפֶּטֶן ופרס ודיין מבִּנְגִּורִיון.

בשל האמור, טבעי הדבר שיהושע, שחי בצילו של משה, התקשה להיכנס לנעליו והיה עליו לבנות תדמית מנהיגותית משלו. יהושע עשה זאת מהר מאוד (יותר מהר מסאדאת) ובכישרון רב. לדוגמה: יהושע הקדים את סון טסו ב־800 שנה, ברעיון ששיא המצביאות הוא לנצח אויב ללא קרב. מכל מקום את יריחו כבש יהושע ב"תרגיל פסיכולוגי", אחרי שמרגליו הקדימו וסיפרו לו כי ללוחמה ותושביה אבד המורל.

לעומת זאת, נכשל יהושע בהתקפתו על העי (עליד רמאללה של היום) בגלל מידע לא-נכון שנמסר לו על חולשתה ועצה שקיבל להקצות לכיבושה כוח חלקי בלבד.

יהושע הכיר בטעותו והתאבל. אך לא היה לו הכוח להודות בה ברבים. אדרבה, הוא חיפש שעיר לעזאזל, כדי להסיח את דעת העם ממנו ואפשר גם כדי להדגיש מה דינו של איש המפר משמעת. המדובר בעכן, איש קטן שהודה בטעותו

– לקיחת שלל אפסי (קצת כסף, קומץ זהב ואדרת) למרות האיסור – ושילם על כך לא רק בחייו שלו, אלא גם בחיי בני משפחתו ומקנהו. למעשה עשו בהם שפטים כדי להחזיר את המורל ואת המוטיוואציה וכדי לקיים את תדמיתו של המנהיג: לא הוא בלע את הקש שהאכילו אותו אנשי המודיעין ולא הוא אשם בשליחת כוח בלתי מספיק להתקפה, אלא עכן המסכן, ילדיו ואפילו שורו וחמורו...

יחד עם זאת ידע יהושע להפיק לקחי אמת וליישם אותם. להתקפה השנייה על העי הוא ריכז כוח גדול, אולי למעלה מן הדרוש. יתר על כן, כדי לחזק את המוטיוואציה הוא אישר ללוחמים מה שאסר על עכן, כלומר, לקחת שלל. יהושע גם בנה תוכנית טובה. הרעיון שלו היה לשים מארב בכוננות לכיבוש העיר מכיוון מפתיע, ולמשוך את מגיניה אל מחוץ לחומות על-ידי ביום התקפה כושלת ונסיגה של עיקר הכוח בפיקודו הישיר.

הרעיון בוצע בהצלחה: ההונאה הצליחה, האויב התפתה לרדוף אחרי הנסוגים ומצא עצמו לפות, כמו בְּקָנָה, על-ידי המארב שחדר לעיר ועל-ידי עיקר הכוח שהפסיק את הנסיגה והפך לרודף.

תשובת תושבי הארץ, הכנענים, היתה ריכוז כוח בהקמת קואליציה צבאית של מספר מלכים ועל-ידי כניעה ובקשת ברית (מעשה הגבעונים). כמו במקרה העי, שוב בלע יהושע "פתיון מודיעיני". הגבעונים הצליחו להוליכו שולל כי הם באים מרחוק, לא מארץ ישראל המערבית, וזכו לכרות ברית עם בני ישראל. על כך הם נענשו מיד על-ידי קואליציית המלכים, שעלו עליהם למלחמה.

בצר להם פנו הגבעונים לעזרת יהושע והוא לא איכזב. לדעתו, הוא עשה זאת לא כל כך מאהבת הגבעונים שהונו אותו, אלא מתוך שרצה לנצל הזדמנות: עוד קואליציית המלכים מעסיקה את עצמה בהכנות לענישת הגבעונים, הוא ינוע בלילה עם לוחמיו ויפתיע אותם.

אמר ועשה. יהושע הפתיע את קואליציית המלכים וגרם למנוסה כללית, אך לא היה לו די בכך. הוא רצה לנצל את ההצלחה ולהתמיד בה עד תום. מאחר שאלוהים עוזר לאלה העוזרים לעצמם, הוא נענה לבקשת יהושע: "שמש בגבעון דום וירח בעמק אילון" – ונתן לו את הזמן הדרוש, כדי להשיג הכרעה מושלמת (קלאוזביצית).

עד כאן הסיפור ר'ניוחו האירוע' התנ"כי ומכאן להשוואה בין משה ויהושע. הכיצד נעשה אותה ולפי אילו אמות מידה? – האם לפי ה"חתיכים" שמניתי, המלמדים כי יהושע היה פחות "בן אדם" ופחות "מורה" משה? האם לפי התכונות שמנה פילדמרשל מונטגומרי? האם לפי תכונות

אחרות המופיעות בספרות, כמו: יושר, כשרון ואופי חזק, מקצועיות, דוגמה אישית, כושר הבנה, שיקול דעת, יכולת ניהול, כושר סבל, אומץ לב, ביטחון עצמי, קור רוח, יוזמה ועצמאות, יכולת הידברות והשפעה, נכונות להסתכנות ונשיאה באחריות?

הדרך המקובלת היא השוואה "סטטיסטית" בין שני האישים, על-פי רשימה מלאה ככל האפשר של תכונות, שתצביע במה עלה האחד על רעהו. וראה זה פלא: ככל שתהיה הרשימה מלאה יותר כן יהיו ההבדלים בין משה ליהושע ובין לבין אישים היסטוריים אחרים, מימיהם ועד ימינו, קטנים יותר. שכן אין הם שונים זה מזה בתכונותיהם באותה מידה שהם שונים זה מזה בהתנהגותם, כלומר בדרך הפעלת הקומבינציה של תכונותיהם (כמו שהצבעים המצויים בקופסאות שונות המשמשים ציירים, שונים פחות מאשר הקומבינציה הצבעונית שהללו יכולים להפיק מהם).

לזה ברצוני להוסיף כי אף-על-פי שתכונות המנהיג לא השתנו מהפכנית מאז ימי משה ויהושע, המנהיגות – כפי שאני מבין אותה – השתנתה, כי חלו שינויים בעולמו:

א. שינויים בתנאים (די שנזכיר התפתחות טכנולוגית) המחייבים קומבינציה שונה של תכונות ודרך פעולה.

ב. שינויים בתפישת המנהיגות – השמה יותר דגש על מניע פרטי, התנהגות קבוצה והיחס בינה ובין המנהיג – המחייבים שליטה בכוח שכנוע יותר מאשר בכוח כפייה.

ג. שינויים במעמד הצבא בחברה – המחייבים את הסתגלות מפקדיו לצרכיה וכו'.

ד. שינויים בצבא עצמו – המחייבים איזון נכון יותר בין איכות וכמות ומקצועיות רבה יותר.

ה. שינויים בתפקידי הצבא – המחייבים שימת דגש על התרעה והרתעה לא פחות מאשר על הכרעה, שלא לדבר על מתן תשומת לב רבה יותר למוכנות (התכונות, כוננות ונכונות).

כל השינויים האלה מחייבים גם הגדרות חדשות של ביטחון לאומי ומלחמה ובעקבותיהן אף הגדרה חדשה של מנהיגות.

בניגוד לאלוף ישראל טל, שהציע להגדיר ביטחון לאומי – במאמרו שהתפרסם ב"מערכות" בפברואר 1983 – כ"הבטחת הקיום הלאומי והגנה על אינטרסים חיוניים", הגדרה שבעיני היא מטרת הביטחון הלאומי, אני מציע הגדרה למהותו, כדלקמן:

ביטחון לאומי הוא מצב שבו קיים איזון סביר:

א. בין מה שאני מכנה מרכיבי משוואת

הביטחון הלאומי, כלומר: מערכת מקבלי ההחלטות; היכולת העומדת לרשותם שהיא עוצמה פוטנציאלית "מוכפלת" במוכנות*; הרעיון שבו הם מתכוונים להגשים את מטרתם וכושר הביצוע של אותו רעיון, לבין מטרתם, החייבת לתאום את הבעיה לפתרון ואת התנאים והאתגר (סיכונים וסיכויים וכו') הניצב בפניהם.

ב. בין מה שאני מכנה "משוואת הביטחון הלאומי", לבין "המגמה ההיסטורית" שבה היא נעה (מן העבר דרך ההווה לעתיד) ולבין ה"סביבות" (פנימית, אזורית ובין-לאומית) המשפיעות עליה. שכן בלי איזון סביר שכזה בתוך המשוואה ובניה לבין ה"מגמה" וה"סביבות" אין לדעתי ביטחון לאומי.

בהסתמך על ההגדרה שלמעלה, אני מציע שלא להוסיף ולומר כי מלחמה היא קונפליקט בין כוחות צבאיים שמטרתה היא שינוי רצון היריב (כמאמר קלאוזביץ), אלא להגדיר מלחמה כקונפליקט בין משוואות ביטחון לאומי על כל מרכיביהן, שהצבא הוא רק אחד מהם, חשוב ככל שיהיה. מכאן גם שמטרת המלחמה, שלפנים היה בכוחה לשנות רצון אויב יותר מאשר בימינו, היא בעיקר לשנות את מאזן המשוואה הביטחונית הלאומית שלו. וזאת, לא רק על-ידי שימוש ב"כוח צבאי, אלא בכל האמצעים שבנמצא".

מנהיגים אזוריים וצבאיים נוטים יותר ויותר להודות בדברים אלה ולהתנהג בהתאם; משמע, הגדרת המנהיגות וסדר העדיפות של התכונות הקשורות בה, חייבים לעבור שיפור.

הצעתי הגדרה משופרת למנהיגות (בקיצור: **התנהגות היוצרת תנאים והשפעה**) ועתה אבקש להתרכז בדרך שבה יש לדעתי לקבוע את סדר העדיפות של התכונות הקשורות בה. הצעתי פשוטה: לא עוד רשימת תכונות "מקריית", כרצון כותבה, אלא תכונות נדרשות למנהיג כדי לשרת כל אחד ממרכיבי "משוואת" הביטחון הלאומי והאסטרטגיה.

בטרם אציג תכונות אלה לפי הצעה זו, ברצוני להסביר ביתר פירוט כיצד אני רואה את מהותו של מנהיג בכלל ומנהיג צבאי בפרט, לפי ה"חתיכים" שכבר רמזתי עליהם.

מנהיג צריך להיות קודם כל בן-אדם שתכונותיו הטובות עולות על הרעות וגוברות עליהן. כאדם הוא מושפע מארצו, חברתה, תרבותה ומורשתה; שלא לדבר על תורשתו המקנה לו את תכונותיו

* הצבא והעם האמריקאיים היו בעלי מוכנות נמוכה במלחמת וייטנאם ולכן עוצמתם הפוטנציאלית האדירה לא באה לידי ביטוי מלא ביכולתם הריאלית.

הטבעיות. הוא מוסיף על תכונות אלו תוספת נכבדה בעזרת השכלה כללית וספציפית ובעזרת ניסיון, שלטיבו אני מייחס חשיבות מיוחדת (להמחשה: ניסיון בעת רגיעה או בעת לחימה; ניסיונו של יהושע לצדו של משה; או ניסיון של מורה לצדו של מנהל בבית-ספר יסודי).

כדי שיהיה מנהיג צבאי, לא די באדם, טוב ככל שיהיה. הוא חייב להיות לוחם בעל השכלה וניסיון. לוחם מצטיין הוא בעל פוטנציאל להיות מנהיג, אבל כדי שיהיה כזה צריך שיהיה לו רצון לצאת לקורס קצינים. בגומרו בהצלחה קורס זה, הופך הקצין למפקד שקיבל מינוי, אך לא למנהיג. בימינו הוא חייב גם להיות מנהל היודע לארגן ולמצות משאבים ומורה היודע להדריך את אנשיו. בעיקר צריך הוא לדעת להניע את אנשיו, כלומר למצות את תכונותיו ולהתנהג כך שיוכל להשפיע עליהם להגשים מטרה למרות כל הקשיים, תוך שהוא מנצל או יוצר תנאים שיבטיחו זאת.

נמצאנו למדים שמנהיג צבאי הוא צירוף של אדם, לוחם, מפקד-ממונה, מפקד-מניע, מנהל ומורה – האמור לדעת לתזמן את תכונותיו ולהתנהג בדרך שתכשיר תנאים ותיצור השפעה. לא תמיד מצליח המנהיג הצבאי לעשות זאת, אפילו בעזרת המטה ואמצעי ה-CI (פיקוד, שליטה, בקרה ומודיעין); שלא לדבר על כך שרק לעתים נדירות הוא מגיע לדרגת המורה. באותה מידה רק לעתים נדירות מגיע המנהיג האזרחי לדרגת המחוקק והנביא של משה.

זה המקום להצביע, בעזרת רעיון ה"מגמה ההיסטורית", שעליה נעה "משוואת הביטחון הלאומי", על אשר אמרו הוגי-דיעות בולטים על סוגיית המנהיג האזרחי:

אפלטון אמר שמנהיג הוא זה היודע הרבה יותר מאחרים, כלומר: למד את לקחי העבר של המגמה ההיסטורית.
מקיאולי אמר שמנהיג הוא אדם היודע לנצל מגמה היסטורית ומצב הווה למטרותיו האישיות.

הגל אמר שמנהיג הוא אדם המגשים מגמה היסטורית עתידית.

ואילו **מרקס ואנגלס** אמרו שהוא תוצר של מגמה היסטורית בעבר, בהווה ובעתיד.

מי מהם צודק? – כולם. אלא שהם עסקו במנהיג לאומי, ולא במצביא, או במנהיג צבאי בכיר, כלומר "אסטרטג".

מקובל לומר שלאסטרטגיה יש שלוש רגליים: יעד, רעיון להגשמתו ואמצעים הדרושים לכך. ישנה, לדעתי, רגל רביעית חשובה ביותר: תנאים, שכן בלי תנאים אי-אפשר לממש אסטרטגיה. תנאים יוצרים בין היתר את האתגר, את

הסיכון ואת הסיכוי. הם מחייבים שהמנהיג ידע לראות יעד ולא עצים, לשמוע אותות ולא רעשים, להתחשב באילוצים ולנצל הזדמנות.

התשובה לאתגר היא קביעת יעד שיהלום אותו. זו חובתו הבולטת של המנהיג, החייב להגדיר את היעד בבירור ואגב התאמה לאמצעים שבידו.

כדי להגשים את היעד חייב המנהיג להגות רעיון שינצל את התנאים, או יצור אותם. עניין זה מחייב את המנהיג שיהיה יצירתי ובעל דמיון ויידע את אמנות המלחמה.

להגשמת הרעיון צריך המנהיג לדעת לטפח ולנצל את האמצעים, וזה מחייבו להיות בין היתר בעל יכולת ניהולית.

בעיקר חייב המנהיג לוודא ולהפעיל את כושר הביצוע של אנשיו. עניין זה מחייבו לנקוט דרך התנהגות שתקנה לו יכולת ניצול ויצירת תנאים והשפעה שיפחו באנשיו רוח התקפית ואמונה בניצחון. זאת כדי להתגבר על מגבלות חופש פעולה, חינוך ואי-ודאות, הדורשים מצדם שיהיה המנהיג דבק במטרתו אך גמיש ומאפשר יוזמה לכפופים לו.

בשורות האחרונות, שבהן פירטתי ולו חלקית את תכונות המנהיג הצבאי, הצבעתי בעצם על הדרך שבאמצעותה אפשר למנות תכונות אלה לא בסדר מקרי, אלא לקבוע אותן לפי תרומתן לארבע הרגליים של האסטרטגיה, הישיומיות למרכיבי משוואת הביטחון הלאומי. מצד שני, לא נתתי תשובה לסוגייה של סוגי המנהיגים, שכידוע אינם מעור אחד.

בהכללה אני רואה שני סוגי מנהיגים צבאיים:

א. מנהיג סמכות-פורמלי.

ב. מנהיג מניע-משפיע.

המנהיג הסמכות-פורמלי שם דגש על משמעת בכוח החוק והעונש. הוא פוגע לא פעם בצורכי הפרט ומוריד על-ידי כך את המוטיוואציה. לעומתו המנהיג המניע-משפיע שואף ליצור תנאים המחזקים את המורל ומגבירים את המוטיוואציה ואת הלכידות.

בצה"ל מועדף המנהיג המניע-משפיע. הלוחמים שלנו, אנשי החובה, ובוודאי אנשי המילואים, אינם מקבלים עליהם מפקד סמכות-פורמלי, אלא לאחר שהראה את כוחו. אי-אפשר בצה"ל "לשחק מפקד".

אין לנו בצה"ל אקדמיה צבאית לקצינים זוטרים בנוסח וסט פוינט. הקצין שלנו גדל מלמטה למעלה, בדרך שהצגתי בדברי על מנהיג בכלל ומנהיג צבאי בפרט:

- הוא אדם בעל כישורים.
- הוא לוחם מהטובים ביחידתו.
- הוא אדם שהחליט להיות קצין והוסיף

שנה על שלוש שנות שירותו בחובה. הוא אדם שעבר קורסים למ"כים וקצינים שדרישותיהם קשות, השתלמויות שונות ושורת תפקידים שהקנו לו לא רק ידע וניסיון אלא:

- א. כושר הבנה, חשיבה והחלטה.
- ב. דרך התנהגות – לה אני קורא מנהיגות – המאפשרת לו לנצל וליצור תנאים רצויים ולהשפיע על אנשיו לממש מטרה סבירה.

הוא אדם שחונך להפגין מנהיגות קרבית, שפירושה דרך התנהגות המהווה דוגמה אישית שסמלה הוא: "אחרי!"

אמר מי שאמר שאבוי לצייד הנע לפני כלביו. חיילים אינם כלבים. הם נעים אחרי ולא לפני מנהיג קרבי שאיננו דורש מהם מה שאינו דורש מעצמו. כך מכל מקום פני הדברים בצה"ל ולמרבית הצער המחיר גבוה מאוד: כ-30% מנפגעי צה"ל במלחמת יום הכיפורים וכ-25% מנפגעי במלחמת לבנון היו מפקדים.

אם נכון הדבר שמלחמה היא קונפליקט בין כוחות מזוינים בלבד, הרי צה"ל ומפקדיו אשמים שמלחמות אלו לא השיגו את מלוא מטרותן – וצבא ארה"ב ומפקדיו אשמים שמלחמת וייטנאם לא הצליחה. אבל אם תתקבלנה הגדרות המוצעות לביטחון לאומי ולמלחמה, יימצאו אשמים נוספים פרט לכך.

לעומת זאת, חייב המנהיג (האזרחי והצבאי) להבין את מקומו במשוואת הביטחון הלאומי ואת זיקת הגומלין שלו לכל מרכיביה. זו אחת הסיבות לכך שאני מציע שהגדרת המנהיגות לא תתייחס רק להשפעה על בני אדם להגשים מטרה, אלא גם לניצול וליצירת תנאים לכך, בכל מרכיבי הביטחון הלאומי, האסטרטגיה והרמות האופרטיוויות והטקטיות שמתחת לה. כן אני מציע, כזכור, להגדיר מנהיגות כדרך פעולה.

לנימוקים שהבאתי להצעה זו ברצוני להוסיף, לסיום, נימוק נוסף. אירע לא פעם שמנהיגים אזרחיים וצבאיים הצליחו בתקופת מבחן אחת יותר מאשר בשנייה. מה נשתנה? האם חל שינוי בתכונותיהם? – לא! השוני חל בדרך ההתנהגות שלהם, כלומר, בהפעלה של קומבינציה פחות מוצלחת של תכונותיהם, שלא אפשרה למנהיגים אלה לנצל או ליצור תנאים טובים להגשמת מטרה סבירה ולהשפיע על אחרים לעשות זאת. וזאת לזכור: בלי תנאים מתאימים לא תועיל השפעה ובלעדיה לא ינוצלו ולא ייווצרו תנאים להגשמת מטרה ברורה, מאוזנת, משותפת ומוסכמת.

