



70 שנה למערכות

אל"ם ישכה שדמי (נולד ב־1922)

מפקד גדוד בחטיבת הראל ובחטיבת הנגב, פיקד על חטיבת גולני ועל חטיבת שריון במלחמת ששת הימים ושימש סגנו של אלוף פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים



מערכות ק"א, יוני 1956

לאיזון בפיתוח מחשבתנו הצבאית

1. האדם (הלוחם)
2. האש (הנשק)
3. התמרון (התנועה)

4. הקרקע (השטח שעליו מתנהל הקרב)

5. הזמן (א. פרק הזמן שבו ביצוע המשימה עדיין משיג את תכליתה; ב. העיתוי הקולע להזדמנויות בלתי חוזרות).

ה. הקרב איננו רק צירוף כמותי ואיכותי של אמצעים אלה. כי אילו היה כזה, הרי ניתן היה לקבוע מראש בוודאות את תוצאותיו של כל קרב לפי חישובים אריתמטיים פשוטים או אפילו חישובים מורכבים. אולם ההיסטוריה שופעת דוגמאות למכביר לכך שכל ניסיון חישוב כזה הכזיב את המחשבים. הן ההישגים המזהירים ביותר והן הכישלונות המחפירים ביותר לא באו בהתאם לחישובים מסוג זה.

ו. מהו אם כן המכתיב את התפתחות הקרב ואת ההכרעה בו? ברור שבראש ובראשונה מכתבים אותן - על ידי כמותם ועל ידי איכותם - חמשת הגורמים (האמצעים) הנ"ל. ולכן ישאף כל צד לרכז את מקסימום הכמות והאיכות להשגת ההכרעה בקרב. אולם היכולת לכך מוגבלת על ידי תנאים ונתונים שאין כל אפשרות לחרוג מתוכם אף במיטב הרצון והשאפה. לעומת זאת ישנו גורם אחר הנתון בעיקרו בידי הלוחמים עצמם והוא אופן שילובם של חמשת האמצעים הנ"ל ודרך השימוש בהם שיהיה בהם כדי למצות את מקסימום האפקט שניתן להפעיל על גופו ועל רוחו של האויב. אכן השילוב והשימוש המושכלים אינם מצטרפים סתם לסיכומם של הכמות ושל האיכות אלא על פי רוב הופכים לגורם במכפלתן. זאת ועוד: אין גורם זה

מטרת מאמר זה היא לנסות לבחון את תהליך התפתחות המחשבה הצבאית בצבאנו אגב ניתוח הגורמים המעצבים אותה ולעמוד על השתקפותה בהתהוות תורת הלחימה שלנו.

כדי שנוכל לעקוב בבהירות אחר הקשר וזיקת הגומלין שבין מושגים ומונחים אשר שימושם רב ביותר בנושא כגון זה יהיה עלינו, ראשית כול, להבהיר כמה מושגי אב לפחות כדי צורכיה של רשימה זו. את אשר ייאמר להלן יש לראות כמתייחס בעיקרו של דבר אל כוחות היבשה, ומידת יישומו לגבי זרועות אחרות מוגבלת.

הלחימה

למען נגיע לבהירות יתר בדיון בנושא עצמו מן הדין שניתן תחילה דעתנו על משמעותן המדויקת של הנחות יסוד אחרות.

- א. הלחימה היא ההתנגשות הפיזית בשטח ובזמן מסוימים בין כוחות יריבים במגמת השמדת היריב.
- ב. ההתנגשות מבוצעת על ידי שילוב כלי נשק שונים על מנת להוות עוצמת אש קטלנית ותוך כדי תנועה ותמרון המכוונים להשיג בתנאים נוחים ככל האפשר מגע עם האויב ולנצל את יתרונות פני הקרקע של שדה הקרב - אותם יתרונות המעניקים מחסה, שליטה ואפשרות למיצוי מקסימום היעילות של כלי הנשק.
- ג. הלחימה משיגה את תכליתה רק עם השגת ההכרעה - שהיא השמדת האויב או נטילת רצונו להמשיך במאמץ להשגת משימתו.
- ד. לאור הנ"ל נוכל לסכם שתהליך הלחימה, שביטוי הוא הקרב, מורכב מן הגורמים או האמצעים הבאים:

מותנה בתנאים אובייקטיביים אלא הוא סובייקטיבי בעיקרו. גורם זה של שימוש מושכל באמצעי הלחימה במסגרת נתונה עומד ביחס ישר אל רמת ידיעתו ואופקי הכרתו של הלוחם, אל רצונו והחלטתו הנחרצת להביס את האויב.

ז. בסיכום מתבלט ומזדקר ערכו של גורם זה: אופן שילובם של חמשת הגורמים ודרך השימוש בהם - באדם, באש, בתמרון, בקרקע ובזמן - קל וחומר בתנאים שלנו.

תורת הלחימה

א. רצונו של כל צד לכוון את התפתחות תהליך הלחימה על פי קווי יסוד הרצויים לו מתבטא על ידי תכנון והכנה מוקדמים. תכנון זה מושתת על עקרונות ועל הנחות הלכתיות שהינן פרי לקח העבר, ויש בו משום ניסיון לחזות ולצפות מראש את ההתרחשויות העתידות ולהתאים את דרכי הפעולה אליהן.

ב. מכאן אנו יכולים לומר שמדיניות הלחימה של צבא מסוים היא גיבוש ניסיון העבר עם תחזית העתיד והפיכתם לתורת לחימה.

ג. גיבוש זה של תורת לחימה אינו תהליך פשוט וקצר. הוא עובר דרך כור ההיתוך של המחשבה הצבאית באותו דור.

המחשבה הצבאית

א. המחשבה הצבאית הינה התייחסות הגיונית אל בעיות המתעוררות עקב מציאותו של אויב בכוח או זה שבפועל נוכח האינטרסים והמטרות הנתונים בתחום האפשרויות והאמצעים הריאליים במגמה להשגת פתרונות מעשיים. מכאן שהמחשבה הצבאית משמשת ביטוי לנקודות ההשקפה שמהן בוחנים אנו את ניסיון העבר ומהן צופים אל פני התרחשויות העתיד. מנקודות השקפה אלו נגזרות זוויות ראייה שבהן אנו רואים ובוחנים תופעות מתופעות שונות. זוויות ראייה אלו הן המעצבות את דפוסי אמות המידה של הכדאי ושל הבלתי כדאי ואת הסטנדרטים למיניהם שבתחום המקצוע הצבאי. עובדה היא שאנשים בעלי נקודות השקפה שונות מסיקים לקח שונה מאותו ניסיון עובדתי עצמו ומגיעים לידי מסקנות שונות נוכח אותה תחזית עתיד גופא. וזאת כאשר נקודות ההשקפה (או בשפתנו: "עמדות התצפית") השונות יוצרות השלכות - ומכאן אף הערכות - שונות לגמרי על אותה תופעה עצמה.

ב. מכאן מגיעים אנו אל המסקנה שעיצוב המחשבה הצבאית אינו מותנה רק על ידי ניסיון העבר ובתחזית ההתפתחויות בעתיד, אלא שמושפע הוא במידה מכרעת מנקודות ההשקפה שמהן אנו צופים את דרך לחימתנו ובוחנים אותה.

ג. מקובל על כולנו כי להגיע לידי בחינה יסודית של עצם או של תופעה ניתן רק לאחר תצפיות ועיקוב מזוויות אחדות ועיבוד

נכון של תוצאותיהם.

ד. אולם בידוע הוא כי בחירת עמדות התצפית והיכולת לצפות מהן מחייבות אימון, חינוך ותרגול של סיירים ושל צופים מעולים.

ה. נצער מכאן עוד צעד, והרינו מגיעים אל המסקנה המבוקשת כפתח לנושא עצמו: בדומה לתצפית בשדה הקרב כן גם בשדה המחשבה המופשטת - הרי בחירת "עמדות התצפית" (נקודות ההשקפה) וחינוך העוסקים בה הם הקובעים את עיצוב דפוסי המחשבה הצבאית, שהיא בית היוצר לתורת הלחימה.

ו. זאת ועוד: על ברכי המחשבה הצבאית ומבטאיה גדל וצומח לתפארת דור לוחמי המחר. את אוירתה נושמים מפקדי העתיד. ומציאות זאת אין לשנות ולעדכן על ידי שינויי הנחיה או פקודות אפילו עם תחולה רטרואקטיבית.

ז. דומני על כן שלא אטעה אם אסכם מבואי כללי זה באומרי: המחשבה הצבאית מכתיבה את הלכות הלחימה שמיצוין הוא תורת הלחימה המחנכת את דור הלוחמים העולה. אם נקבל הנחת סיכום זאת, ולו גם בהסתייגויות אלו או אחרות, הרי שנמצא כי כדאי וראוי הוא - ואולי אפילו הכרחי - כי נבחן נושא זה כפי שהוא מופיע אצלנו בתקופה האחרונה.

נושאי המחשבה הצבאית

מן המוסכמות שהמחשבה הצבאית נרקמת ומתגבשת לאו דווקא "על פי תקן" או "על פי מכסות מחשבה מוקצות". היא סך הכול של פירות המחשבה וההתדיינות המאורגנת והחופשית מעל כמות שונות של אלה העוסקים בעניין הצבאי ישירות או אלה שעסקו בו ומוסיפים עתה לתרום חלקם בדיון מעל דפי ביטאונים שונים. מטבע הדברים שציבור זה, שהוא נושא המחשבה הצבאית החופשית, מורכב בעיקרו מקצינים בפועל או בעבר, בשירות פעיל או במילואים.

חלוקת ציבור נושאי המחשבה הצבאית לסוגיו

באומרנו "קצינים" הרינו מכלילים הכללה כוללת למדי. אם מעוניינים אנו לעקוב אחרי שורשי יניקתה של המחשבה הצבאית, מן הראוי לפרט כאן. אופקית מתחלקת הקצונה לפי דרגות ורמות. אך חלוקה זו אינה מעניינת מבחינת הנושא שלנו, היות שאת התכונות של כושר התבוננות, יכולת העמקה, חריפות ניתוח, היגיון בריא ואומץ להסיק מסקנות בהירות ומוחלטות לא ניתן להקביל (ולהגביל) בהתאם לסולם הדרגות. במקרה הטוב ניתן להקביל לסולם זה את מרחב ההתבוננות כתוצאה מראייה מקיפה יותר של הנושא עקב ההסתכלות בו מרמה גבוהה יותר ואת משקלם הסגולי של הדברים כתוצאה מניסיון רב יותר. אכן אין בכל אלה

כדי לעצב נקודות השקפה שונות לפי חלוקה שתהיה מקבילה וזהה לזו שבסולם הדרגות והרמות.

אולם קיימת בתוך הקצונה גם חלוקה אנכית - חלוקה שבה נמצאים מצד אחד טיפוסי המפקד ומהצד האחר טיפוסי קצין המטה. לא תמיד תהא חלוקה זו זהה עם המינוי וההצבה של כל פרט ופרט בפועל. והנה, אם החלוקה הראשונה בולטת לעין כתוצאה מקיום סימון חיצוני של דרגות, הרי החלוקה השנייה, למרות היותה סמויה יותר, הריהי ברורה ומוחלטת, ואולי מעצם מהותה אף חוצצת בכל הנוגע לנקודות ההשקפה על סוגיית הלחימה.

שורשיו של השוני שבנקודות ההשקפה

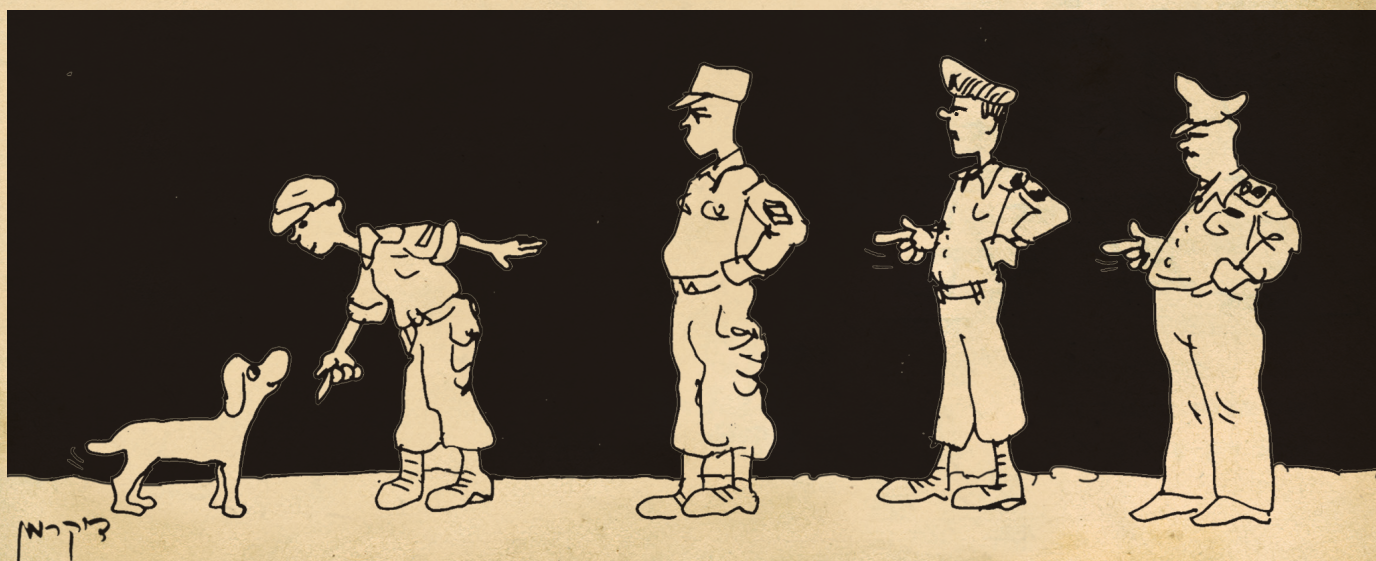
ברצוננו להצביע על השוני ועל ההבדל שבין שני "מחנות" אלה בנקודות ההשקפה שלהם עלינו לנסות לראות את ההבדל המהותי שבין טיפוס האדם שנכנהו "מפקד" לבין זה שיוגדר "קצין מטה". ראשית עלינו לקבל את ההנחה הכפולה שביסודו של דבר הרי ההבדל כאן בתכונות אופי, אולם השפעה רבה ישנה גם לטיפוח ולהכוונה חינוכית במשך שנים. והנה, בעוד שלא ניתן על ידי חינוך והכוונה להפוך את טיפוס האדם המוגדר "קצין מטה" ל"מפקד מוכשר", הרי אפשר ואפשר להכשיר טיפוס אדם של "מפקד" להיותו קצין מטה ואולי אפילו קצין מטה טוב. וזאת משום שהמפקד הוא אותו טיפוס אדם אשר נוסף על כל התכונות החיוביות שנרצה לראות בו הרי הוא ראשית כול בעל "מאגרי דחף" המעניקים לו את היכולת להוציא מן הכוח אל הפועל את הרעיונות וההברקות שלו ולהצמיד את פקודיו אל מעבר לכל מכשול בדרך להשגת המטרה.

ואילו קצין המטה, לעומת זאת, הוא טיפוס האדם האוגר ידיעות, עובדות ונתונים, עורכם מתוך גישה שימושית בסדר מסוים -

שוקלם על פי כללי הגיון הברזל של $2+2=4$ (ומי יערער על כך?) - ולבסוף מעבדם למתכונת הצעות למפקדו - הצעות שעל פי רוב בעיקרן מבטאות הן את הפער שבין הרצוי למצוי. הוא עושה כן משום שזה תפקידו וזו תעודתו. שומה עליו לתת קרקע מוצקה של עובדות ושל נתונים, שעליה יוכל מפקדו לבנות את מגדלי תוכ-ניותיו. או, אם נרצה לבטא זאת בסמליות יתר, הרי שתפקיד קצין המטה הוא לעגון את מעוף מחשבת מפקדו אל קרקע המציאות ולצנן את להט הברקותיו במדמנת הבעיות שיחידתו נתונה בהן. תפקידו השני והחשוב הוא לתרגם ללשון פרטים מעשיים את הרעיון, את הקו ואת כוונת המפקד, כשהוא מסגלם ומתאימם אל המציאות החדשה.

מתוך עצם מהות התפקיד הזה הופך קצין המטה להיות מייצג הבעיות, נציג המגבלות, דוברם של הזהירות ושל הביטחון. ומכאן שבהכרח נוטה הוא אל דרך המלך הסלולה ואל דפוסי השגרה הבדוקים והמנוסים אשר אותו הגיון ברזל חופף עליהם בפני התפרצות "הברקותיו" של המפקד.

לעומתו המפקד, זה שמחד גיסא האחריות העליונה לביצוע המשימה רובצת עליו, ומאידך גיסא תכונות אופיו שלא להרפות ולא להירתע דוחפות אותו קדימה גם שעה שכל דרכי המלך הסלולות והשגרתיות חסומות. הוא נאלץ לחפש ולהתפרץ מגדר השגרה אל מרחב האלתור והתושייה, אל תחום הנתיבה העוקפת והמהלך הנועז, אלה המוליכים אל ההצלחה ואל הניצחון כשלפתחם רובצת ואורבת השואה המרתיעה. אך בזאת לא סגי. המפקד הטוב אינו מתייחס אל עובדות ואל נתונים שהם לרעתו והמתייצבים על דרכו כאל עובדות שאין לשנותן. הוא מחפש את הדרך לשנות את עצם העובדות לכיוון הרצוי לו, וזאת על ידי שרשרת רצופה של פעולות המכוונות להכתיב לאויב מה עליו



לעשות ותוך התחשבות מינימלית באותן עובדות שהאויב מעוניין להציבן כמכתובות וכמדריכות. לזאת קוראים אנו "המלחמה על היוזמה".

כי היוזמה בשדה הקרב היא הגורם הנותן את הערך האקטואלי לכמות הכוח ולאיכותו.

מכאן ניתן אפוא לומר שקציני המטה - דווקא משום שהינם העוזרים למפקדם אשר שומה עליהם להשלים את החסר בו (או אף לאזן את המצוי בו) עד כדי היותם בגדר תנאי חיוני למיצוי מקסימום היכולת הגנוזה בו וביחידתו - ממילא נקודות השקפתם, ולכן גם דרך מחשבתם, מן ההכרח שתהיינה שונות בתכלית מאילו של המפקד.

הגורמים המשפיעים על עיצוב נקודות ההשקפה

עלינו להכיר בהשפעת הגומלין שבין האופי האישי לאופי התפקיד. מובן שאופי התפקיד מכתוב במידה מסוימת גם את הבחירה של טיפוס האדם שתכונותיו מתאימות לכך ביותר. אולם מאידך גיסא, אין להתעלם אף מן ההשפעה המצטברת של אופי התפקיד על הנושא בתפקיד - השפעה המתבטאת בעיקר בסיגולו אל דפוסי מחשבה ואל נקודות השקפה.

אכן קודמת להשפעת התפקיד עצמו השפעת תהליך הכנתו וחינוכו של הקצין לקראת תפקידו: קורסים, בתי ספר והחומר העיוני המוגש לו בדרכים שונות והנקלט במידה זו או אחרת כמוחו. השפעה זו עומדת ביחס ישר לאורך הקורס, לרמת אותו חומר עיוני ולאיכותו ולרמת ההדרכה.

אם נפנה את מבטנו לעבר מוסדות ההדרכה והחינוך של צה"ל היום וננסה לבחון אותם על פי שלוש אמות המידה הנ"ל, נבחין מיד בעדיפותו ובככורתו המוחלטת של בית הספר לפיקוד ולמטה. יש לכרך על ההישגים של בית ספר צעיר זה ובייחוד על העובדה שהם הופכים להישגיו של צה"ל. תהליך הנחלה זה הינו יעיל ומהיר, וברכה רבה טמונה בו. הוא בא למלא את החלל שנתהווה עם הקמת צה"ל והתפתחותו בשטח עבודת המטה, עיבוד נהלים, לוחות מטה, עבודות מחקר חיוניות ומדויקות ולספק את הצורך בהכשרת קציני מטה. באחת: יציקת דפוסי שגרה אחידים לעבודת המטה בשלבי המחשב, התכנון והפיקוח שכדרגים השונים.

ודאית ואינה מוטלת בספק ההנחה שהישגים אלה הם פרי המאמץ והמסירות של חבר קצינים, מקימי בית הספר ומדריכיו, אשר נשען על ההכרה שגמלה בצה"ל כי יש לחתור לפתרון הבעיות הנ"ל באופן עצמאי תוך הסתייעות בניסיון אחרים.

כל האמור לעיל אינו משחרר אותנו מחובת הבחינה המדוקדקת של התוצאות - הישירות והעקיפות - של הישגים אלה מחוץ לתחום בית הספר ומעבר לטווח שליטתו ופיקוחו.

תהליך ההנחלה של הישגי פו"ם בקביעת מונחים, הגדרות, נוהלי עבודה, שיטות תפעול ולוחות מטה ובחתימה קדחתנית להשגת שגרה אחידה ויעילה קיבל תאוצה וכיווני התפתחות אשר, לפי עניות דעתי, מחייבים לתת עליהם את הדעת, ובעיקר בשטח ההשפעה העקיפה על דרך המחשבה או, כפי שהגדרתי זאת, על התגבשות נקודות השקפה. הפרת האיזון ההכרחי שבין נקודות ההשקפה (של המפקד כמפקד ושל קצין המטה, כפי שתוארו לעיל) בתחום המחשבה הצבאית שלנו הינה הרת סכנות.

מה אם כן גרם להפרה זו?

אנסה לפרט מספר גורמים שנראים לי עיקריים:

1. הנטייה הטבעית בדמנו להיתפס בקיצוניות לחדש ולנוצץ. זוהי תכונה המביאה אותנו לזניחת כלים וערכים שכל "חטאם" שאינם חדשים יותר, לעיתים עד כדי יריקה לבאר שממנה שתינו (כשטרם נתברר מהו התחליף). עיין בכתבות ובמאמרים ב"במחנה" וב"מערכות" על השיטות והחידושים בבסיס אימון טירונים, בבית הספר לקצינים על הערך או חוסר הערך של תמרונים דו-צדדיים לעומת תרגילים מבוקרים וכו'. התופעה הינה פריודית, והגלגל ממשיך וסובב... זכורה לי תקופת גמר מלחמת העצמאות, שעה שהרעב לסיוע ארטילרי הוליד את ראיית חזות הכול בארגון הטבלאות לתוכניות אש ובתיאום תנועה ואש, כשהכול פנו לעבר קווי הדיווח עד כדי זלזול בערך החיפוי העצמי בכיתה ובמחלקה. ההיתפסות למסגרת הערכת המצב הביאה לפולחן הסעיפים והמחשבה המאורגנת עד כדי ביטול "חיוב הגיון האויב", ועוד כהנה וכהנה. (איני רואה בכך וידיי אישי, אלא פשוט הכרה בתופעה עובדתית אשר כרגיל ימצאו ודאי רבים שיטענו שהם נקיים ממנה). בדרך זו הגענו בתקופה האחרונה לעידן עבודת המטה, כשהכול סוגדים ללוחות המטה ומשתדלים לקיים בוקר וערב מצוות נהלים ומוסר אחידות השגרה.

2. עמדת הבכורה שיש לפו"ם. בעובדה, פו"ם הוא בית הספר הצבאי הגבוה ביותר, האקדמיה הצבאית. ולמעשה בכל שדה ההלכה הגענו לכך "כי מאולפן תצא תורה, ודבר הצבא מ"פו"ם". אף כי האותיות "פו"ם" הן ראשי התיבות של "פיקוד ומטה", הרי בעובדה זהו בית האולפנה לקציני מטה ולא למפקדים, ולו גם משלימים שם מפקדים רבים את השכלתם הצבאית. במשך תקופת לימודיהם זו של קרוב לשנה אף מפקדים אלה מסתגלים אל אותן נקודות השקפה הטבעיות בשביל קצין המטה. זאת ועוד. גם מעבר למסגרת בית הספר ומחוץ לתחום בוגריו נמצא את השפעתו אשר בעיקרה הרי היא חיובית ורצויה. אותה השפעה מתבטאת בהתבססות של שגרת עבודת מטה, נהלים ולוחות ההופכים להיות "מקודשים", מאחר

שישנה להם הגושפנקה של המוסד ההלכתי הגבוהה. במילים אחרות: שכבת המפקדים, ואפילו ברמות הגבוהות (ואף אלה שאינם בוגרי פו"ם ומתוך כך נחותים בהשכלתם הצבאית), נסחפת בזרם המונחים, ההגדרות והנהלים היוצרים הילת קדושה סביב לאסכולת עבודת המטה. ומבלי משים מביא הדבר לכליאת המעוף, לצמצום היוזמה, להתשת ההעזה, שתוצאתם סירוס דמות המפקד וסילוף אורח מחשבתו הדינמי.

3. מידת ההדגשה, השינון והתדירות שבהם נתקל כל קצין באותם פרטים שהם, בעיקרם, אמצעים טכניים של עבודת מטה ובשום פנים אינם אפיקים להזרמת מחשבת המפקד ולפיתוחה. בכל תרגיל, בכל תמרון חד-צדדי, ואפילו דו-צדדי, נמצא שעיקר הסיכום מתייחס אל אותן נקודות של נהלים, של שגרה ושל כל יתר הפרטים הטכניים החשובים של שליטה. וזאת למרות העובדה שכציון הנקודות העומדות למבחן באותם תרגילים מוזכרות על פי רוב גם נקודות חיוניות אחרות, אלא שהדגש שבסיכום הנ"ל הופכן למס שפתיים בלבד. אם נעיין במאות ואלפי דפי הסיכומים של התרגילים והתמרונים, נמצא בכלם שפע הערות קטלניות על פרטי שגרת עבודת מטה, שהיא כיום באופנה - אופנה המיוצגת ברוב התרגילים על ידי משלחת נכבדה של קצינים הלומדים באותה תקופה בפו"ם, המשמשים שופטים ובקדים, ואשר למעשה הופכים על פי רוב להיות "שוטרי שגרה" ו"כוהני נוהל". לעומת זאת, גם אם נהפוך ונהפוך באותם סיכומים, נמצא אך מעט מן המעט הערות או ציונים על מחשבת המפקד, על בהירותה, זריזותה, גמישותה ועל מידת כושר מנהיגותו, התמדתו בחתירה קדימה, העזתו, כושרו ליטול באמצעים פסיביים ואקטיביים את היוזמה מן הצד שכנגד. אומנם תמיד נשמעת הטענה לגבי כל אלה, כי אין אפשרות לבחנם בתנאי תמרון ותרגיל - זו הטענה האומרת: "גיבור בתרגיל - זוהי חוכמה קטנה. נראה אותך בקרב!" אולם למרות מידת האמת שיש בה בטענה זו, הרי אין תוקפה שונה בהרבה לגבי נושאים אלה לעומת תוקפה לגבי כל אותם נושאי שגרת עבודת המטה. מוכרים לנו כל אותם "החבריה" הטוענים שאין טעם לדקדק כעת בהתחפרות או בהסוואה או בנוהל שגרת עבודת מטה: "סמוך עלי, בשעת הקרב זה יהיה מאה אחוז". והרי התשובה שכבר מוזמן למדנו את אמיתותה אומרת כי אשר מתרגלים ומתרגלים אליו בטרם קרב - זה אשר יהיה אחר כך (לפחות בחלקו) בקרב עצמו. מדוע אפוא פג תוקפה של הנחה זו לגבי בחינת ערכי המפקד ותרגולם - ערכים שמהם יונקת ומתפתחת שגרת מחשבה דינמית ומתגבשת לנקודות השקפה של המפקד? לערכים אלה יכולים להיות גילויים שונים: לחזור ולהקים פלוגה, גרוד,

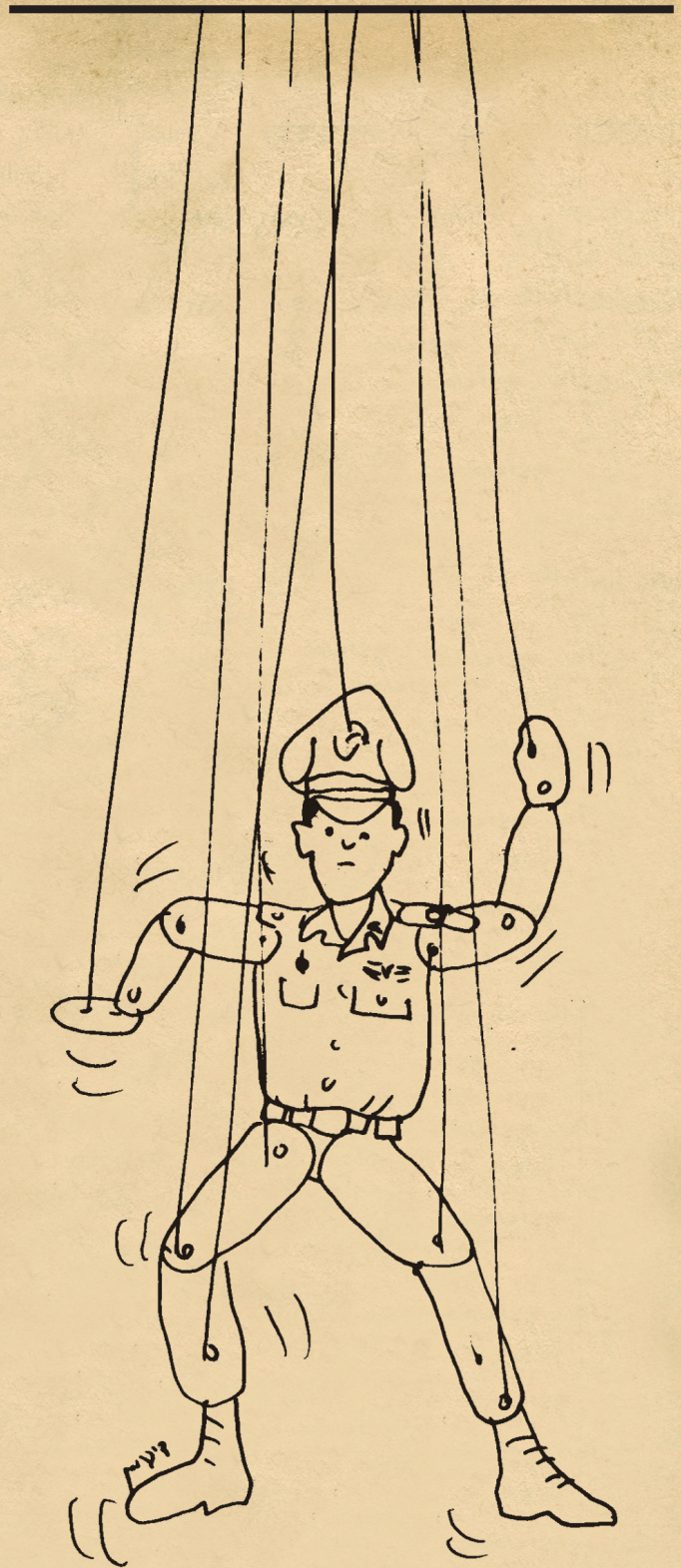
חטיבה או כל יחידה אחרת פעם נוספת למאמץ נוסף ומכריע, להציעים עוד מסע מייגע, שמעבר לתחום השגרה המקובלת, לרכז ולגרד בציפורניים ריכוז אש מקסימלי לרגעי ההכרעה הכללית גם מעמדות שאינן בהתאם לאסכולה של הארטילריה, לנסות בעקשנות להרוויח זמן ולהקדים את האויב שעות ואולי אפילו רגעים על חשבון שבירת השגרה של קבוצת פקודות, התייעצויות ו"הכנסה לתמונה" וכל יתר הדברים הכלולים בתפריט של עבודת מטה נכונה - ולו גם על חשבון מידת התיאום. כל אלה לא מתוך התעלמות שבאי-ידיעה, אלא מתוך ההכרה וההנחה, המקבלת את ההסתכנות ההכרחית, שבכך טמון הסיכוי לניצחון, וכל אלה, על פי רוב, נגר חלק מ"סוכני הזהירות והביטחון" או אפילו מרביתם. מובטחני כי גילוי כל התכונות שמניתי לעיל נדרש גם בתרגיל ובתמרון (ואני מעז לומר שבתמרונים, תחת לחץ "עקימת חוטם" של הבקרים והשופטים והאורחים למיניהם למשמע תוכניות החורגות מהמוסכם ומהמקובל עליהם, היכולת לגלות את כל התכונות הנ"ל נדרשת אולי אף יותר מאשר בקרב עצמו). הזנחת צדדים אלה שבהתנהגות המפקד והמעטט ערכם לעומת ההדגשה החוזרת ונשנית של הפרטים, החשובים אומנם, שבנקודת ההשקפה של קצין מטה - וזאת במשך יותר משנתיים - תרמו גם הן את חלקן בהנחלה מוגזמת זו למרבית קציני צה"ל של נקודות ההשקפה האופייניות לקצין המטה.

4. הנטייה הגוברת לאחידות ולסטנדרטיזציה, שהיא נחלת כל צבא מתוך היותה חופפת את השאיפה להגשמת השליטה המלאה ועוזרת לה, הפכה בזמן האחרון לנחלת אה"ד. אין להטיל ספק בהישגים בתחום השליטה, האחידות והעלאת הרמה המקצועית שהושגו על ידי אה"ד (דהיינו על ידי צה"ל). אולם גם כאן מן הראוי לשאול עצמנו אם אין נודף כאן ריח של חיסכון בכל מחיר. התכנון המפורט של האימונים בכל הדרגים ובכל המקצועות בצנטרליזציה המקובלת היום משחרר את המפקד ברמות השונות מכל בעיות תכנון, אלתור ותושייה ומרגיל אותו לקבל חומר מעובד, לעוס וכמעט מעוכל דרך הצינורות המקובלים. כל המוטל עליו הוא לבצע בתחום השגרה הקבועה. קשה להניח ששיטה זו תורמת לפיתוח התכונות המבוקשות במפקדים, להעסקת מחשבתם בשדה הצבאי, לביסוס ולגיבושן של נקודות ההשקפה המציינות את המפקד כפי שהודגמו לעיל. דומני כי ידוע לכול לאן מוליך עקרון ריכוז האחריות כלפי מעלה ולקראת מה מכוון עקרון החדרת האחריות כלפי מטה. 5. הצינורות החיליים, שייעודם מיסודו הוא מקצועי, תורמים בלא משים לערעור סמכותו הבלעדית של המפקד ולצמצום גמישות אפשרויותיו המבצעיות. החילות השונים, ובעיקר המפותחים

והמאורגנים שבהם, תוך שאיפתם להבטיח רמה מקצועית גבוהה של החיל, משתלטים נוסף על שטחם המקצועי הטהור גם על בעיות ויסות כוח האדם, מסלול ההתקדמות, פיקוח החימוש והכוונתו וכל יתר האמצעים שהם למעשה המכשיר להגברת השליטה על היחידה וליצירת הזיקה בין היחידה לבין המפקד והמפקדה הממונים עליה. כל אלה, כשאינם בידי מפקד העוצבה, ובאופן מעשי אף נמצאים מחוץ לתחום השפעתו המכרעת - הריהם מקטינים את הזיקה של יחידות המשנה החליות אל מפקדתן האורגנית ברמות העוצבתיות. על ידי כך נחבל המאמץ הכולל של בניין אוטוריטה של המפקד ושל המפקדה על יחידות משנה אלו. דבר זה מורגש בעוצבות הסדירות, וחומרתו גוברת בעוצבות המילואים, שבהן הזיקה במסגרת היחידה-האם או העוצבה-האם פחותה בהרבה, וההזדמנויות לגיבושה מצומצמות יותר. גם בסעיף זה, כבקודם, רבים ההישגים המקצועיים והארגוניים שניתן לציין בשטחי יעילות האימונים הספציפיים. אולם תוצאתם העקיפה בשטח עיצוב האוטוריטה של המפקד מפוקפקת למדי, ויש בכך כדי לפגוע באחד הדפוסים החשובים ליציקת עמדתו של המפקד בתוך כלל הקצונה בצה"ל - אותה עמדה אשר ממנה מושפע עיצוב נקודות ההשקפה של דור המפקדים החדש.

6. הסתלפות ייעוד המפקד בימי שלום ורגיעה. מטבע הדברים שבימי "אין מלחמה" מתגבר הצד המנהלתי וכופה עצמו על המפקד בסיוע טפסים, פקודות מטכ"ל, נהלים ושאר דפוסי שגרה. אם גורמים אלה מתפשטים וחודרים אף לתחום המבצעי היחיד שנותר למפקד - שהוא האימונים וההדרכה - מוחנק באיבו כל שמץ של יוזמה עצמית. תופעה זו מולידה דור של מפקדים הגדלים בצל הטפסים והנהלים. גירולי צל אלה הם טיפוסי המפקד המשתדל להיות "בסדר", להיות "מכוסה", שסיסמתו היא לעשות את "המינימום ההכרחי" ולא להסתבך ולהסתכן בכאב הראש של השגת המקסימום האפשרי. תופעה זו ראשיתה בקטנות יום-יום של הימנעות מהכנסת "ראש בריא למיטה חולה" על ידי שמור לי ואשמור לך, וסופה שהיא עלולה, חלילה וחס, למצוא את ביטויה בשדה הקרב בהסכם ג'נטלמני בלתי מוסכם ובלתי כתוב בין מפקדים שמשני עברי קו החזית, הסכם של "אל תיגע בי, ולא אגע בך" - אותה תופעה שלילית המוכרת לפי ניסיון חזיתות בחלקי עולם שונים ביותר בדרגים השונים בימי מלחמה, שהיא בבחינת חידק שיתוק היוזמה.

7. העתקת נקודת הכובד והרוטציה. גם כאן בולטת תופעת ההיקלעות לקצוות. מתוך המגמה החיובית לקרב את המטכ"ל על כל מחלקותיו אל בעיותיה של היחידה בשדה נסתמן בשנים



אומנם לא היחידה, אולם בכל מקרה תהיה היא נותנת הטון. בעובדה מעז אני לומר שהיום אנו נתונים במצב מוזר שבו נותן הטון בשדה ההלכה והמחשבה הצבאיות הוא קצין המטה, ואילו בשדה הביצוע קובע המפקד, ולעיתים די מזומנות קובע הוא את קביעתו מתוך התעלמות מוחלטת מקציני המטה. פער זה שבין ההלכה, המשועבדת לנקודות ההשקפה של קציני המטה, לבין הביצוע "הפראי" - סכנות רבות טמונות בו, וקשה לראות מצב זה כאידיאלי.

כיוון אל פתרונות

על אף העובדה שהפתרונות נרמזים כבר באופן די ברור מתוך הביקורת עצמה, ברצוני לסכם על ידי הצבעה על כמה הצעות תמציתיות.

1. בית ספר למפקדים, השקול ברמתו ובערכו לפו"ם, או הפיכת פו"ם, כשמו, לבית ספר לפיקוד ולמטה, כשהראשון הוא ראשון גם במהותו.
 2. השתחררות מהתקדשות השגרות והנהלים לטובת טיפוחם ובחינתם של ערכי המפקד כפי שצוינו לעיל (זאת בתרגילים ובתמרונים לסוגיהם ובשיטת מינוי השופטים והבקרים הבכירים שצריכה לתת את אותותיה אף בדרך עריכת הסיכום).
 3. בחינת שיטות התכנון והארגון המרכזיים של האימונים בדרג המטכ"לי, וזאת גם בשים לב להשפעתם המצטברת על עיצוב הדרג המפקד במשך השנים ועל קביעת משקלו הסגולי בצבא.
 4. העברת כל הצינורות החיליים בעוצבות דרך תחום פעולתו של המפקד הלכה למעשה כאבן השתייה לבניין צוות לוחם.
 5. הקטנתו וצמצומו של הפער שבין ההלכה הצבאית לבין המעשה המבצעי - ולא דווקא על ידי שינוי הביצוע והמבצע - אם הלז מוכיח את עצמו כיעיל.
 6. בחינה מחודשת מרחיקת לכת של סמכויות המפקד בכל הדרגים גם בשטחי המנהלה השונים מתוך רצון להקביל (ולא להגביל!) את סמכויותיו בענייני "ניירות" ותחתונים, למשל, לזו שניתנה לו לגבי דם לוחמיו.
 7. וכשלב ראשון לכך: טיפוח סגל המפקדים ועיצובו וייצוב מעמדו הפיקודי, חינוך מפקדי המשנה וקציני המטה ללויאליות למפקד ולקו הפעולה הנקוט על ידיו.
- למרות ביטחוני שלא מעטים יערערו על רוב הנחותי - חזקה אמונתי שרבים הם אלה אשר יהררו במקצת מהערותיי. ומכאן התקווה לראשית המפנה ההכרחי שיוליך אל האיזון הבריא במחשבה הצבאית ובעקבותיו אף אל ביסוס מציאותי של תורת הלחימה. והלא פריים של שניים אלה הוא כושר לחימה מעולה, אשר כה חיוני הינו לעתידנו.

האחרונות ריכוז מפקדים רבים עשירי ניסיון כראשי המחלקות השונות במטכ"ל. לעומת זאת, במגמה לעקור קצינים רבים מתפקידם המוגבל, להביאם להרחבת אופקים ולגיוון ניסיונם מתוך מאמץ לטפח שכבת קצינים יעילה, באה שיטת הרוטציה שלהלכה היא חיובית, אולם בדרך הגשמתה המכנית יש שהיא גורמת לכך שקצין מתמנה לתפקידי פיקוד מבלי שיהיה בעל הנתונים הדרושים לתפקידים אלה. מה עוד ששיטה זו לא תמיד הצליחה להקיף את כל אלה מהעומדים על שלבי הסולם שנראו זקוקים לה ביותר.

מכאן מצטברת התוצאה: העתקת נקודת הכובד מפונקציית המפקד אל פונקציית המטה בדרגים הגבוהים - תופעה שנצטרפה אל כל קודמותיה והגדילה את הפרת האיזון הרצוי וההכרחי בין נקודות ההשקפה השונות הנ"ל בפיתוח המחשבה הצבאית ובעיצוב פני תורת הלחימה.

גורמים מכריעים שיש להביאם בחשבון

במצבנו האסטרטגי, הנגזר מנתונים אובייקטיביים שאינם ניתנים לשינוי בדור הקרוב, מתבקשות מסקנות אחרות המוכרות לנו מתוך הנחת היסוד של עמידת מעטים נגד רבים.

יחסי הכוחות והנתונים האובייקטיביים מחייבים הישענות על רמתו האיכותית של הלוחם כפרט ושל הכוחות הלוחמים ככלל. במערך גבולות ומבנה ארץ כשלנו, ביחסי כוחות ונשק כפי שאנחנו לומדים להכירם לאחרונה, מידת יכולתנו לרכז כוחות משימה גדולים ולהפעילם ביעילות מוחצת מחד גיסא ולהתפצל לרסיסי כוחות, שכל אחד מהם ממשיך לא רק לעמוד על נפשו, אלא להילחם תוך חתירה מתמדת להשגת המשימה המשותפת מאידך גיסא, היא-היא שתקבע את גורלנו.

לכן חשובים הם נוהלי עבודת המטה ורמתם המקצועית של קציני המטה, ובשום פנים אין להמעיט בערכם, אולם חלילה מלהתעלם מחשיבותה המכרעת והראשונית של שכבת המפקדים שנצמיח ונכין ומנקודות ההשקפה שנצליח להנחיל להם בתור שכאלה לכל אורך הסולם הפיקודי וגובהו.

הפעולות שביצעו יחידות צה"ל על גבולות המדינה ומעברן בשנתיים האחרונות משמשות גורם רב ערך בגיבוש נקודות ההשקפה של שכבת המפקדים הזוטרים (ויש רגליים לסברה שהשפעה לא קטנה מזו ניכרת, לפחות באותה שכבה, מהעבר השני של הגבול, אלא שכיוונה הפוך).

חזקה אמונתי שרק ביום המבחן נוכל לקבל את מלוא ההערכה למשמעותן של פעולות התגמול בשטח זה שאנו רגילים לכנותו "המורל" - רוח הגייסות. אולם שומה עלינו לוודא כי יהיו בנמצא מקורות יניקה לרוח ומחצב לאבני היסוד לבניין תפיסתו של המפקד בצה"ל כמפקד ולהבטיח שנקודת השקפה זו תהיה