



## מנהיגות ומנהיגים

הרהורים והערות  
למאמרו של  
תא"ל (מיל')  
אברהם איילון  
(מערכות 315-316)

אל"מ ע'

נראה שנושא המנהיגות לא ימוצה לעולם. אין כנראה דרך טובה להגדיר את המנהיג הצבאי מראש, כך שאמנם ביום פקודה נוכל לוודא שהמפקדים היותר טובים והמתאימים הם שיוליכו את הגייסות למלחמה. בזמנו ניסו האמריקנים לנצל את המידע, שקנה הצבא הגרמני במלחמת העולם השנייה, ובין השאר הזמינו גנרלים בוגרי המלחמה מהצד הגרמני לסימפוזיונים על בעיות קרב.

אין ספק שניסיון קרבי ניתן להעביר, והאמריקנים הרוויחו הבנה טובה יותר מדיונים וממשחקי מלחמה, שהשתתפו בהם סוסי קרבות וותיקים. אבל האמריקנים רצו יותר מכך. הם ביקשו מהגרמנים לתאר את השיטה, שלפיה בחרו בימי שלום את המפקדים הנכונים למלחמה – הגרמנים הסבירו שאין שום "שיטה" היכולה להבטיח הצלחה מעין זאת. הם למדו, בדרך הקשה, כי מפקדים טובים צומחים במסה ומעש ולא נבחרים מראש. מלימוד העבר מסתבר אמנם שאין הגדרה ואין שיטה: מפקד יכול להיות אדם רגיש וטוב לב, אבל גם רשע מרושע, טיפוס של מורה הרואה צורך ללמד ולהסביר, כמו גם מתנשא יהיר ומבודד. כל מי שינסה למצוא תכונות משותפות לגדולי המצביאים בהיסטוריה הרחוקה "יצליח" בכך, משום שעל אלכסנדר הגדול חניבעל ונפוליון, כמו גם על משה רבנו ועל יהושע בן נון אפשר לומר הכל. אבל כשעוסקים במנהיגים בדורות האחרונים העניין מסתבך מעט: כי מונטגומרי היה טיפוס שונה לחלוטין מסלים, ופטון מברדלי, גודריאן מרומל ושניהם מפורץ-מאנשטיין. לא היה כנראה שום דבר משותף באישיותם של איזנהאור ומק-ארתור – ובכוונה השוויתי בין מפקדים מאותה אומה. וכי בישראל המצב שונה? האמנם רב הדימיון בין המצביאים שהנהיגו את צה"ל בשנות ה-60 המפוארות? מה משותף לאלופים טל, ויצמן ושרון ולמפקדם,

הרמטכ"ל דאז, יצחק רבין? מדובר אמנם בבני אותה תקופה, שגדלו באותה חברה קטנה, הכירו האחד את השני, אך האמנם יש להם אישיות דומה? האמנם היה דיין בעל קווי אופי ואישיות כמו אלה של יגאל ידין – ושניהם היו רמטכלים באותו צבא באותו עשור שנים ושניהם "ניהלר" מלחמות באותה סביבה אסטרטגית ובמערכות ביטחון לאומי דומות – אז מה?

זאת ועוד, האמנם נכון להגדיר תכונות מנהיגות צבאית למ"כ, למפקד אוגדה ולאלוף פיקוד באותם מונחים ובאותה דרך? אנו משתבחים בכך שאין אצלנו אקדמיות לקצינים והמפקדים צומחים מלמטה – האם לא אפשרי שכך אנו מאבדים את מי שיכול היה להיות מק-ארתור או פטון סלים או מונטגומרי, אבל נשר בדרך כי היה חיל גרוע כטוראי ואפילו (רחמנא ליצלן) כמ"כ וכמ"מ? הגישה הכוללנית המנסה להצביע על תכונות אוניוורסליות לכל הרמות ובכל המצבים מובטח לה להיכשל (האמנם אין הבדל בין אלוף שבונה את הכוח לבין אלוף שמפעיל את הכוח, האם משניהם נדרשות תכונות זהות?).

עם זאת אין להרים ידיים. הרי הגרמנים בכל זאת הצליחו, כפי שכתב לידל-הארט, לבנות את המפקדים הטובים בהיסטוריה הצבאית (ראה סוף ספרו "הצד השני של הגבעה"). לדעתי, הסוד טמון בכך שנפסיק לחפש הגדרות למנהיגים (אין דבר כזה לדעתי!) ונתרכז בבניית מערכת שתיתן גם בידי מי שאינו אלכסנדר מוקדון או נפוליון את האפשרות ללמוד את המקצוע; אפילו אלה השקיעו בכך המון זמן, והרי רובנו אינו מגיע לקרסוליהם. יותר מכך, עלינו להתרכז בשיטה שתבטיח, שבצבא תמוצה יכולתו של הכוח הלוחם לא בזכות גאוניותו של מפקד בודד אלא עקב יכולתה המשותפת

המשך בעמ' 48

מערכות 317

**הלזול באויב** – הופתעתי ממסקנתו החמורה של ד"ר איתן בענין "הלזול באויב", אליה הגיע בעקבות תאורי את הליקויים הסוריים לעומת האמור לגבי חלק מפעילות כוחותינו. יצוין, שככלל אני נוטה לזלול באויב, ובפרט לא בסורים. כן לא הטלתי ספק במוכנות הסורית הטובה למלחמה וביתרונות, שצברו במהלך הפתיחה.

עם זאת, הכשלים והליקויים שאפינו את התפיסה הסורית ואת יישומה בפועל היו, כאמור, מרכיב חשוב בכישלונם ומצאתי לנכון להבליטם. באשר לצה"ל, הרי לצד הביקורת, גם הדגשתי שאותם הכוחות המוגבלים, שפעלו בראשית המערכה, הם שחרצו את גורלה על-ידי שיבוש המאמץ הסורי. זאת בלא קשר למוכנותו הכוללת ולהחלטות המערכתיות במהלך הלחימה. יתרה מכך, תרומתם של כוחות אלה גוברת על רקע תנאי הנחיתות והליקויים בניהול המערכה ע"י הצד הישראלי.

מעבר לסוגיות אלה אני רואה מקום להגיב על מספר הערות נוספות, שבחלקן נראות לי מגמתיות:

- השואת המאמר למודל של אפלטון אינה רלוונטית: לא תיארתי מודל של אידאל מול המציאות, אלא תכנון מול ביצוע.
- לא נראה לי ענייני לטעון לקשר שבין הליקויים הסוריים בתפקוד, בפיקוד ובשליטה ובכושר הלחימה, לבין העובדה שליקויים דומים נתגלו, בחלקם, גם בתפקודו של צה"ל. באותה המידה אינה רלוונטית השוואת יכולת לחימת הלילה הסורית הנמוכה לעובדה שכוחותינו חסרו אמצעי ראיית לילה.
- לא יהיה זה נכון (ובפרט לגבי המקרה הנדון) – שבו מדובר בקרב מגננה קשה שנכפה על צה"ל בתנאי נחיתות) לבחון את תוצאות המלחמה על פי מספר האבדות. ובודאי אין להתנות את ההערכה לתפקוד כוחותינו במספר הנפגעים. מספר האבדות אינו גורע מהערכה לתרומתם, כפי שהערה זו אינה מבטאת "לזול באויב".
- לא ברור לי כיצד הובן מדברי "סוריה למדה את הלקח, כי במלחמה לא תשיג את רמת-הגולן". להיפך, קבעתי כי "שחרור רמת-הגולן היה ונותר היעד הסורי העיקרי, כאשר ללקחי מלחמת יוה"כ נודעת חשיבות רבה

בעיצוב תפיסת המלחמה העכשווית של סוריה."



## תיקון טעות

בשם ספרו של שמעון גולן כפי שמופיע בגיליון 315-316 עמ' 58 נפלה טעות. השם הנכון הוא: **מדות ומאבק בימי מרי – האקטיוויזם בתנועת העבודה מול האקטיוויזם במחתרות הפורשות בשנים 1946-1945**.

## המשך מעמ' 39

יכולים או צריכים להכתיב עבודה החלטות, ולפחות במקרה שלי גם אינם מנסים לעשות זאת, אך הם בהחלט יכולים לתרום לאיכותו של הדין, המתקיים בתוך המערכת, בסוגיות מרכזיות של ביטחון ישראל.

## הערות

1. אין הכוונה לזלול חלילה בתרומתם של מחקרים ומאמרים קודמים להארת המסגרת ונדבכים מסויימים של הדוקטרינה הצבאית. בעברית ראויים לציון מיוחד בהקשר זה הפרסומים הבאים:

ישראל טל, "תורת הבטחון של ישראל – רקע ודינמיקה", מערכות 253 דצמבר 1976.

דן הורביץ, "הקבוע והמשתנה בתפיסת הבטחון של ישראל", מלחמת ברירה, תל-אביב, הקיבוץ המאוחד, 1985.

## ד"ר אריאל לויטה



## המשך מעמ' 45

הפרק השני והארון ביותר יתמקד בדרג המערכת, שבו יילמדו התכנון והביצוע של מערכות שונות. הוא כולל ניתוח מגוון רחב של מבצעים ומערכות ומתמקד בנושאים מרכזיים שבהם מעורבים הזרועות והחילות השונים וכן השתתפות בתרגילים ברמת הפיקוד תוך ביקור בפקידים השונים ולימוד אופי העבודה בהם. על שני פרקי אומנות המלחמה להסתיים בהשתתפות של החניכים בתרגיל פיקודי

עם כוחות, אשר יקדימו אותו שני ניתוחי מערכה בשטח. לבסוף, לאחר שהחניך עסק במרבית הזמן של הקורס בבחינת ניהול המלחמה, יהיה עליו ללמוד בקצרה כיצד מדינת ישראל וצה"ל מתכוננים למלחמה בימי רגיעה. בפרק זה תעשה השוואה בין ההתפתחויות הצבאיות האחרונות לבין התפתחות צה"ל ותורת הביטחון בשנות החמישים והשישים, זאת במטרה לבדוק מהם המאמצים הנוספים שעל צה"ל לעשות כדי לשפר את יעילותו המבצעית במלחמה הבאה.

## הערכת החניך

המכללה לפר"ם חייבת להיות מוסד מסמך, וכדי לזכות בהסמכה על החניכים להשיג בתום לימודיהם את הציון 80 לפחות. הערכת החניכים תיעשה יום-יום ע"י המדריכים. בנוסף להשתתפות בשיעורים, בניתוחי האירוע ובתרגילים, יוטל על החניך לכתוב עבודה קצרה על כל פרק תיאורטי; לנתח לפחות תרגיל אחד שבו השתתף, ולכתוב שתי עבודות רחבות היקף; האחת – ברמה הטקטית והשנייה – ברמה המערכתית. ולבסוף בסיום הקורס יידרש כל חניך להיבחן בעל פה בחינה ממושכת ע"י וועדה מסמיכה.

## אל"מ בני מיכלסון



## המשך מעמ' 46

של המפקדה שבראשה הוא עומד. מערכות פיקוד ושליטה נכונות הן הדרך להשפיע על איכות הפיקוד, וככל שהרמה גבוהה יותר, עולה חשיבותה של המפקדה. אם יבוא הגאון, המפקדה לא תפריע לו. עם זאת מובן, שאסור לוותר על איכות המפקדים. זה התחום שבו יש להשקיע ומהר. שם נשיג את הרווח הגדול ביותר בהשקעה הכספית הקטנה ביותר – לא באיתור המנהיגים אלא בטיפוח המפקדים, ועניין זה ראוי למאמר בפני עצמו.

## אל"מ ע

