

הרהורים
על
צבא
ובטחון

ידקב עליוצרו

אלוף יעקב עמידרור

הרהורים על צבא ובטחון

מאמרים, מכתבים והרצאות

ללא סיועם, לא היה הספר יוצא לאור :

עריכה - נצ"ם ד"ר פנחס יחזקאלי, ניהול טכני - רועי פורת, אוריינות - ד"ר אורנה קזימירסקי,
עריכה לשונית - רס"ן נאוה גרוסמן-אלוני, סיוע טכני - אלודי סרי, עיצוב עטיפה : דפוס עיצוב-עיצוב

נדפס בתל-אביב, טבת תשס"ב, ינואר 2002

אלוף יעקב עמידרור * הרהורים על צבא ובטחון

תוכן העניינים

מס'	הנושא	עמוד
.1	במקום מסיבת סיום	7
.2	חלק ראשון: צבא	11
	פרק א': הצבא כמקצוע	11
	הקדמה	11
	למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי	12
	מהו הידע המקצועי בצבא	25
	מקורות חוסר הידע הצבאי	37
	פרק ב': פיקוד ומנהיגות	48
	מנהיגות ומנהיגים - הרהורים והערות למאמרו של תת-אלוף (מיל') אברהם אילון	48
	מפקדי צה"ל ואתגריהם כיום (שנת 2000)	51
	אחריות מפקדים	59
	נאמנות (לויאליות) - למי?	68
	שיחת סיכום עם חניכי פו"ם "ברק", מחזור י"ד, אוגוסט 2001	72
	מהי הצלחה וכיצד לבחון אותה בין מלחמות	78
	פרק ג': לקחי מלחמות	83
	מלחמת המפרץ - הלקחים עבור ישראל	83
	לקחי קוסובו - הרהורים ראשונים	98
	האתגרים העתידיים לצבאות במזרח התיכון	102
	פרק ד': סוגיות צבאיות	109
	ההגנה - קשיים ועקרונות	109
	סיכום ביניים על ההכרעה	117
מס'	הנושא	עמוד

- 122 **פרק ה': שיתוף פעולה אוויר-יבשה: דו-שיח עם ראש מטה חיל-האוויר, תת-אלוף עמוס ידלין**
- 122 - שיתוף פעולה בין זרועי מתחיל בהכשרה - אלוף יעקב עמידרור
- 126 - תגובה: כוח אווירי יהיה הכוח שיכריע מלחמות - תת-אלוף עמוס ידלין
- 132 - האומנם כוח אווירי הוא שיכריע במלחמות? - אלוף יעקב עמידרור
- 137 - תגובה: "האומנם כוח אווירי הוא שיכריע במלחמות?" - תת-אלוף עמוס ידלין
- 143 **פרק ו': הלחימה מול הפלסטינים**
- 143 על מה אנו נלחמים, ואיך נכון לעשות זאת
- 154 **פרק ז': צבא ותקשורת**
- 154 בין העיתונות לצבא
- 159 **חלק שני: מודיעין** .3
- 159 הקדשה
- 160 תפקידו של המודיעין בקבלת החלטות מורכבות בתחום המדיני והאסטרטגי
- 167 יתרונותיה הייחודיים של קהילת המודיעין בישראל
- 177 **חלק שלישי: על גבורה והקרבה** .4
- 177 **פרק א': דו-שיח עם פרופסור אסא כשר**
- 177 שאלה נכבדה, לא במקום ברכה - אלוף יעקב עמידרור
- 181 תגובה על מכתבך בדבר אתיקה צבאית - פרופסור אסא כשר
- 184 **פרק ב': הרצאות על יהדות וגבורה**
- 184 על הגבורה - דברים ביום הזיכרון, בית-הספר בר-אילן בנתניה
- 188 על גבורה, אמונה והקרבה - הרצאה בפני רבני הרבנות הצבאית
- 194 דברים בפולין לקציני המכללה לפיקוד ומטה (פו"ם) באושוויץ בירקנאו

במקום מסיבת סיום

"הרהורים על צבא ומדינה", אוצר בתוכו רבים מהדברים שכתבתי ואמרתי כמפקד המכללות מאז קיץ 1998, ומעט קודם לכן. דברים רבים עוד יותר מפרי עטי יוותרו חתומים, עד שניתן יהיה לחשוף חומר מודיעיני ומבצעי בעוד אי אלו שנים.

מבחינה מסוימת, הספר הוא מעין סיכום של תקופה, במקום מסיבה, שהרי אני מסיים עתה את תפקידי כמפקד המכללות בצה"ל, בו אני משרת למעלה משלושים וחמש שנה; מאז התגייסתי ב - 15 באוגוסט 1966 לצנחנים, לגדוד 202, עמו לחמתי במלחמת ששת הימים.

בסוף 1969 עברתי לחיל המודיעין, במסגרתו בצעתי למעלה מתריסר תפקידים בשדה, בהדרכה ובמחקר, ששיאם ראש מדור יעדי פח"ע (פעילות חבלנית עוינת) במחקר, קצין מודיעין (להלן: קמ"ן) של אוגדה משורינית בסיני, קמ"ן פיקוד הצפון וראש חטיבת המחקר. כ"ז שנות מודיעין ברצף.

בתפקידיי לאחר מכן, כמזכיר הצבאי של שר הביטחון וכמפקד המכללות התחככתי בשאלות "הביטחון הלאומי" הן בהיבט המעשי והן בהיבט העיוני. למדתי בתקופה זו רבות.

במהלך שירותי ניסיתי לא להצטמצם רק בעשייה היום יומית החשובה ובהתמודדות עם אתגרי האיום שאיתרנו, אלא גם לנסות לשנות את הדברים לטווח הארוך. כקצין מודיעין פיקוד הצפון לא הסתפקתי בעיצוב הכלים המודיעיניים, שאיפשרו את הלחימה בחיזבאללה, אלא בניתי יכולת לספק במלחמה מטרות, הנובעות מצרכי הקרב היבשתי, לכוח האש המתקדם של צה"ל. יכולת זאת השתפרה מאז לאין ערוך, אך לא קל היה לשכנע בזמנו את העוסקים בנושא בצורך ב"מטרות" כתפוקה בפני עצמה.

כראש חטיבת המחקר, מעבר להתמודדות עם צרכי היום-יום ומתן מודיעין לעוסקים במשא ומתן המדיני, הנחתי את אבני הפינה למחקר הנוגע ליחסים עם הפלסטינים, שהחלו להתגבש כישות עצמאית (לצערי צדקנו בריאליות של הערכת המודיעין,

שבאותם ימים נראתה מוזרה לרבים, במדינה שהיתה באופוריה). באותה עת הקמתי מערך גיוס והכשרה של חוקרים בעלי פוטנציאל גבוה, על מנת לטייב את המחקר ואת תוצאותיו.

כמפקד המכללות, מעבר להבאת חלום המכללה לפיקוד טקטי (האקדמיה) לכלל מעשה, לשינויים הלא מעטים בבית הספר לפיקוד ומטה (פו"ם) "ברק" והעמוקים במכללה לבטחון לאומי (מב"ל), הצעתי כיצד יש לשנות את תחום ההכשרה בצה"ל. קורס סמלים בכירים (בקבע), קורס קציני יבשה, קורס ניהול צבאי לבכירים (מפנה) ופו"ם ארוך למפקדי טייסות מבצעיות (שמתכנן חיל האוויר), הם אבני דרך שכבר מתממשות, אם כי נכון לוודא שלא תיעשנה טעויות אגב מימושן.

יישום תוכניתי במלואה, כולל קביעה כי המכללה לביטחון לאומי הנה תנאי לקידום לדרגת תת-אלוף (תא"ל) ומתן אפשרות ללימודי תואר שני כמרכיב טבעי וקבוע בהכשרת סגני-האלופים (הסא"לים) עוד לא מומש. כל אלה יהפכו את צה"ל לצבא שמפקדיו יהיו בעלי ידע מקצועי טוב יותר והשכלה רחבה. זהו הכיוון הראוי לדעתי להתפתחותו של הצבא.

עדיין נותר הרבה לעשות. המלאכה לא תמה. האתגרים העומדים בפנינו גדולים; האויבים עוד לא השלימו עם קיומנו כמדינה יהודית בארץ-ישראל והאיומים מתרחבים. על דור המפקדים הבא להמשיך להוביל, להשתפר ולהתמודד. תפילתי ולבי עימם. אני אופטימי, כדברי הנביאים: "נצח ישראל לא ישקר", "ואומר לך בדמיך חיי ואומר לך בדמיך חיי", "הרחיבי יתדותיך" "כי עוד אבנך ונבנית בת ציון". או בלשון חז"ל: "כך היא תחילת גאולתם של ישראל, קמעה קמעה".

אני מסיים בתחושת גאווה על שעשיתי. מכמה היבטים חשתי כמי שפורץ מחסומים ומפלט דרך, וברב דרכי כמי שממשיך לסלול את הנתיב אותו התוו קודמי, מפקדיי. תודה לצה"ל ולעמיתיי על שאפשרו לי זאת. נדמה שהמציאות היא מעבר לחלומותיהם של הוריי, אבי ז"ל שהיה בשבי הגרמני כחיל בצבא בריטניה בתקופת מלחמת העולם השנייה, ואימי, תיבדל לחיים ארוכים, כמפקדת באצ"ל ועצירה בבית-סוהר בריטי בבית-לחם.

ולבסוף תודות :

למפקדיי, שהיו זקוקים לא פעם לאורך רוח נוכח דעתי המתפרצת, ולפקודיי, שנשאו בעול דרישותיי הבלתי מתפשרות. אני מקווה שסלחו לי, השתדלתי להיות עימם הגון והוגן. ברור לי, כי ללא מאמציהם לא הייתי מצליח.

ובעיקר תודות למשפחתי - הם הספינה והם העוגן. בלעדיהם, ובראשם הקברניט הבלתי מנוצח, אשתי דורית, לא הייתי צולח את הגלים, והם היו לא מעטים. זכרתי לך חסד נעוריך לכתך לפני ואחרי עד הנה.

יעקב עמידרור, אלון

חלק ראשון

צבא

פרק א'

הצבא כמקצוע

הקדמה

במסגרת עבודת המטכ"ל, צה"ל 2000, שבה נבחנו צרכי השינוי של צה"ל (ורבים מהשינויים אף בוצעו), הטיל עלי הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז, לבדוק את "מקצועיות הצבא וההכשרה".

לאחר ישיבות ארוכות יצאה תחת ידם של חברי הוועדה אותה ריכזתי, המלצה לשינוי כולל של נתיב ההכשרה בצבא, מתפקיד המש"ק ביחידות הלוחמות ועד ללימודי המכללה לביטחון לאומי, וכל מה שבתוכם.

במהלך העיסוק בשאלת המקצועיות התלבטתי רבות בנושא. שלושת המאמרים שהתפרסמו ב"מערכות" הם פרי אותה התקופה. קריאתם ברצף חשובה, ולעניות דעתי תורמת להבנה טובה יותר של הנושא.

למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי¹

נכתב בשנת 2000

אנשי צבא הקבע, רואים עצמם כאנשי צבא מקצועיים, בשונה מחיילים וקצינים בשירות החובה. האחרונים לומדים את המקצוע הצבאי וכשהם מסיימים ללמוד (פחות או יותר) הם עוברים למעמד של אנשי מילואים. באופן טבעי, רואים עצמם אנשי המילואים כבעלי מקצוע אזרחי, גם אם חלקם משמר בתפקידיו הצבאיים יכולות רבות בתחום הצבאי, והדבר בא לידי ביטוי לעתים מזומנות, כאשר הם נקראים לשירות. מטרת המאמר להסביר מי ייחשב כבעל מקצוע בתחום הפיקוד הצבאי. לשם כך אנסה להגדיר מי ייחשב "איש מקצוע" בכלל (בעניין זה נעזרתי במיוחד בדברי פרופ' אסא כשר באשר להגדרת מהותו של "מקצוע" ברמה הפילוסופית, וכן בדברים של פרופ' יחזקאל דרור בנושא). בהמשך ועל רקע זה, בכוונתי להתמקד במהותו וייחודו של המקצוע הצבאי (לשם כך הסתייעתי בבח"ק (בחזקת קצין) בנימין עמידרור ממחלקת תורת הדרכה (תוה"ד) ובהרצאה של אלוף (מיל') שלמה שמיר בפו"ם).

טענתי העיקרית היא, שלמקצוע הצבאי אין אח ורע בכמה עניינים מהותיים, ורק אם נפנים ייחוד זה נוכל להתמודד עם תפקידי הפיקוד בצבא.

בעבר היה מקובל לראות בשירות בצבא "שליחות" ולא "מקצוע", כאילו יש סתירה בין הדברים, ולא היא. המקצועיות נבחנת על-פי התנהגות הצבא והמתגייס תוך כדי שירותו, ולא על-פי הסיבה בגינה הגיע לצבא. ידוע, שהיו אנשי צבא שכירים שהיו מקצועיים לעילא ולעילא (למשל גדודי הגורקה בצבא הבריטי), כמו גם מתנדבים נלהבים שהיו רחוקים מכך. תחושת "השליחות", שבמצבה הגיאוגרפי-אסטרטגי של מדינת-ישראל חיונית לצבא כבסיס להתנדבות ליחידות הקרביות ולשירות בצבא הקבע, ושבלעדיה לא ייכון עם ולא יפעל צבא, אמורה לחזק את השאיפה להיות מקצועי ולא לגרוע ממנה.

כדי לבצע טוב יותר את השליחות נכון וראוי להיות מקצועי.

שבעה מאפיינים לאיש המקצוע:

¹ פורסם במקור במערכות, גיליון 369, פברואר 2000, עמ' 26-31.

א. **ידע** - שאין לאחרים, ודאי לא באותה רמה. מי שלא יודע יותר מאחרים בתחומו המקצועי אינו יכול להיחשב איש מקצוע. הידע המוגדר כאן הוא ידע תיאורטי, שמתפתח על בסיס אירועי העבר, ניסויים, הכללות, כללים, רעיונות הנידונים בפורומים הקובעים או המתקבלים על-ידי הקהילה המקצועית בה מדובר, והמשמש בסיס לשיח בין אנשי המקצוע. גם מקצועות שנחשבו בעבר לכאלה שנלמדים תוך כדי תפקיד, הפכו למקצועות בהם מוקדש זמן רב ללימוד תיאורטי, בטרם מקבלים אחריות ביצועית. הדוגמה הקלאסית היא מקצוע האחות, שנתפס פעם ככה שעיקרו התחום המעשי הנרכש בעבודה. כיום, אחות לומדת שלוש עד ארבע שנים (!) לקראת הסמכתה.

לאחרונה הסביר גנרל שווארצקופ באריכות, כיצד קרב קאנה, עליו פקד חניבעל לפני 2200 שנים, השפיע מאוד על התוכנית המבצעית בשלב המתקפה על עיראק². זהו סוג של ידע תיאורטי שאם "משליכים" אותו נכונה על המציאות, הוא מהווה תרומה חשובה לפתרון, על-אף שמדובר באירוע מלפני אלפי שנים.

ב. **מיומנות** - היכולת להשתמש בידע התיאורטי כדי לפתור בעיות באופן מעשי. לא מספיק להכיר, לכתוב או לדבר על התחום המקצועי, אף על-פי שהדבר מצביע על ידע בנושא. צריך גם לדעת להתמודד עם בעיות במציאות בעזרת אותו ידע, ולפתור אותן נכונה.

דוגמה המבהירה זאת היא תפקיד המאמן בקבוצת כדורסל מול תפקיד הרכז במשחק. שניהם יודעים הרבה על משחק הכדורסל אך יש להם "מיומנויות" שונות לטיפול בבעיות השונות זו מזו. המאמן, יודע לפתור את בעיות אימונם של השחקנים ולתכנן מה יעשו על המגרש מול היריב. הרכז, יודע גם הוא הרבה על המשחק, אך מיומנותו היא לעשות על המגרש מה שצריך, נוכח השחקנים המנסים למנוע זאת ממנו ועל-פי הוראות המאמן. כלל לא ברור, ששחקן מצטיין יידע להיות מאמן טוב, וההפך. גם אם שניהם יודעים הרבה על המשחק, מיומנותם שונה. המיומנות השונה מצביעה על כך שהאחד הוא איש מקצוע - מאמן, והשני - שחקן, גם אם שני העיסוקים קשורים למשחק הכדורסל, ומתבססים על אותו ידע תיאורטי באשר למשחק.

² **חניבעל**, תכנית בערוץ 8, בטלוויזיה בכבלים. תוכנית שהוקדשה להסבריו של הגנרל שווארצקופ על התפיסה שעמדה בבסיס תוכניתו המבצעית.

יש לתת משקל רב למיומנות בהגדרתו של מיישמו כבעל מקצוע בתחומו. יכולת חיבור בין ידע תיאורטי לבעיות במציאות, היא המבדילה בין מי שיכול רק לדבר על הבעיה, לבין מי שיכול לפתרה. בכך שונה הגנרל שווארצקופ מההיסטוריון של העת העתיקה, החוקר גם הוא את קרב קאנה.

ג. **השתכללות והשתפרות מתמדת. קרי, איש המקצוע לומד מהנעשה בעולמו המקצועי מעבר למה שהוא לומד מניסיונו האישי** - ההנחה היא, שבמערכת מקצועית נוצר ידע, בין אם באופן מכוון על-ידי חלק מאנשיה (במקצועות אזרחיים מקובל, שיש אנשים שתפקידם העיקרי ליצור ידע חדש. אנשים אלה יושבים בגופי מחקר ובאוניברסיטאות ואינם עוסקים בענייני יום-יום ובפתרון בעיות שוטפות), או מעצם העיסוק ופתרון הבעיות בהם נתקלים אנשי המקצוע תוך כדי עבודתם (ניסיון כללי מצטבר). על איש המקצוע, לטרוח, להתעדכן וללמוד כל הזמן את שני סוגי הידע. עולם הרפואה הוא דוגמה למערכת כזאת: מצד אחד הוא מתקדם, עקב בצד אגודל, כאשר הידע נקנה על-ידי הרופאים המבצעים ניתוחים ורושמים תרופות מדי יום, כאשר כל מקרה משמש לאישוש, לימוד ושיפור של מקצוע הרפואה בדרך לפתרון בעיות מוגדרות. במקביל, ולעיתים לכאורה ללא קשר, מתבצע מחקר "מנותק" מהחולים, במהלכו, באוניברסיטה פלונית או בחברת תרופות אלמונית מפתחים תרופה חדשנית או טכנולוגיות ניתוח, שמשנים את פני הרפואה, או לפחות מקדמים אותה. מ"הרופא המקצועי" מצפים שיהיה בקיא באלה גם באלה, גם אם לא נתקל באף אחת מהבעיות או בפתרונות במהלך ניסיונו האישי. המערכת הרפואית מקיימת מנגנונים, שמאפשרים לרופאים ללמוד ולהתעדכן כל העת, והרופאים נבחנו (באופן לא-פורמלי), על-ידי עמיתיהם למקצוע, באשר להתעדכנותם ולהיכרותם עם הפתרונות המתחדשים בכל רחבי תבל. אין קבוצת רופאים בבית חולים, המחשיבה עצמה, שאינה נפגשת מדי שבועיים-שלושה, כדי לדון וללמוד מה התחדש בעולם ולחלוק בין חברי הקבוצה את ניסיונם האישי. עולם המשפט מתקדם באותה צורה: תקדימים יום-יומיים נלמדים בבתי המשפט ובין עורכי הדין, במהלך התחככות עם עולם המעשה, ואנשי אקדמיה עוסקים במשפט המופשט ברמתו הפילוסופית, ומקדמים את עולם המשפט במנותק,

לכאורה, משאלות היום-יום. סממן יסודי של קהילה מקצועית כזאת הוא התארגנותה לסייע להשתכללות חבריה ולהעברת ידע ביניהם, באמצעות השתלמויות, עיתונות מקצועית, נהלים לפרסום ידע וכיוצא-בזה. התפיסה המקצועית היא שכולם לומדים מכולם.

מערכת ההדרכה המקצועית תופסת תפקיד חשוב ביותר בהתפתחות איש המקצוע. היא אחראית להקניית הידע הבסיסי, ומשתתפת באופן פעיל בפיתוח התיאוריה המקצועית. בדרך-כלל, היא נוטלת חלק בתהליך ההשתכללות אף על-פי שהוא מתבצע שלא באחריותה. מערכת ההדרכה (האוניברסיטה) מגדלת בני סמכא בתחום המקצועי, באמצעות עיסוק במחקר ובכתיבה, וקולטת לתוכה מצטיינים מבין אלה שהתפתחו בעולם המעשה המקצועי. כך היא משמשת, בין השאר, גוף המאפשר ומפתח החלפת ידע בין אנשי המעשה לאנשי התיאוריה.

בחשיבות המיוחדת של ההשתכללות עבור איש-הצבא חש ראש הממשלה דוד בן גוריון שאמר: "אפילו המפקד שגמר בתי ספר צבאיים הגבוהים ביותר... אינו רשאי לראות עצמו כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו, ככל תורה מדעית אחרת, נחתמת אף פעם, ורק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי ובעיות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו - ישכיל ויצליח בדרכו"

³

ד. **לומד דבר מתוך דבר ולכן יכול לפתור בצורה טובה יותר בעיות חדשות** - ככל שאיש מקצוע נחשב רציני יותר, מצפים ממנו ליכולת גבוהה יותר בתחום זה. ההנחה היא, שכל איש מקצוע הוא בעל "ידע" ו"מיומנות", שאם לא כן, לא היה נכנס כלל לתחום. אלא שמהטובים שבאנשי המקצוע מצפים ליותר. קרי, שכאשר ייתקלו בבעיה חדשה, שאין עליה מידע, גם לא במקומות אחרים, יידעו לצעוד צעד אחד נוסף מעבר למה שלמדו ותרגלו הם ואחרים, ויצליחו לפתור את הבעיה. יכולת זאת הינה ברמה יותר גבוהה של קושי, משום שכדי להצליח בה חייב איש המקצוע הראוי לדעת, לא רק את ה"מה" (פרי הידע הנצבר וה"השתכללות") אלא

³ תודה לאלוף אילן שיף ששלח לי הציטוט: בן-גוריון דוד (1981), צבא ומדינה, מערכות, גיליון מס' 280-279, עמ' 2-11.

גם "למה". רק אז יתאפשר לו להתקדם מעבר לידע הקיים, כשעולות בעיות חדשות. "יצירתיות" היא תנאי ליכולת שכזאת. בלעדיה אין התקדמות מעבר למוכר. לא מספיק להיות "בור סוד שאינו מאבד טיפה". צריך להיות "מעין נובע" מתחדש ומחדש⁴. קפיצות מדרגה מעין אלה קריטיות לקידום של מקצועות רבים.

הדבר בולט במקצוע עריכת הדין, בו מצפים מעורך-דין, המסיים את לימודיו באוניברסיטה, שיידע הרבה מאוד על תחום המשפט. רואים אותו כמי שיודע להשתמש בידע זה כדי לפתור בעיות, ומצפים שיכיר את המתחדש בעולם המשפט חדשות לבקרים. אבל, כשמתעוררת בעיה חדשה וייחודית, שאין לה תקדים, פונים לאחד מעורכי-הדין המקצועיים יותר, בתקווה שהוא יידע לפתור את הבעיה בכך שיצליח לחרוג מעבר לידע הקיים והמיומנות המוכרת (קרי, "ייצור תקדים"). רוב בעלי המקצוע אינם מגיעים לרמה של יצירתיות ולימוד דבר מתוך דבר, אך בכל ענף מקצועי ראוי שואפים לכך, ומחנכים את אנשי המקצוע לשאוף ולהתקדם אל רף גבוה זה.

ה. **לארגון מקצועי יש אתיקה** - נורמות וכללים, לפיהם הוא שופט את עצמו כארגון ואת חבריו כפרטים (והללו האחד את השני). אין שום ארגון מקצועי בו "הכל מותר". מסמני המקצוע הוא, שכולם כפופים לעקרונות המקצועיים. חלק מעקרונות אלו עוסק בהסדרת היחסים בין בעלי המקצוע, חלק מגדיר את הקשר בין אנשי המקצוע לאחרים, וחלק הינו כללים מקצועיים, שאינם קשורים לאנשים, אלא לאופן פתרון הבעיות המקצועיות. בצבא, עיקרה של האתיקה הוא

⁴ על-פי פירושו של רש"י בפרשת דברים, (א, י"ג), מי שיודע הוא "חכם", ומי שמבין דבר מתוך דבר הוא "נבון".

הוראות מקצועיות⁵. העובדה, שהיחסים מוגדרים על-פי כללים, מבטיחה שגם בארגון היררכי לא יוכרעו ויכוחים מקצועיים על-פי החלטה שרירותית של בעל הדרגה הבכירה יותר, אלא על בסיס כללים מקצועיים מוסכמים. המחויבות בצבא לאתיקה המקצועית קריטית לקיומו של שיח מקצועי, ומהווה בסיס לאמון המקצועי בין הדרגים השונים. על כן, חשיבותה גדולה במיוחד.

1. **התנהגות איש המקצוע** - מאפיין פחות ברור בהגדרותיו קשור להתנהגות איש המקצוע, לא פחות מאשר ליכולתו להתמודד עם בעיות וידע. עמיתיו ולקוחותיו מצפים ממנו ל"התנהגות מקצועית". קרי, שגישתו לפתרון הבעיות לא תהיה אמוציונלית אלא עניינית, שהוא יוכל לנמק את מעשיו על-פי קנה המידה המקצועי, ולהיות נתון לשיפוטם של עמיתיו למקצוע, האמורים להבין את שפתו ונימוקיו. איש המקצוע לא ייתן לשיקולים שאינם מקצועיים להשפיע על שיפוטו, והוא יידע להגן על מעשיו והחלטותיו מפני המנסים לערערם בנימוקים שכאלה. שעת המבחן האמיתית לאיש המקצוע היא, כאשר הוא ניצב מול אתגר מקצועי קשה (בצבא כאשר יש מתיחות או יוצאים למלחמה או למבצע, בתנאים גרועים). דווקא אז מצפים מאיש המקצוע שלא יפעל כדי למצוא חן בעיני מישהו, שלא יעשה דבר כדי להיראות טוב בעיתונות, שלא יושפע מהלחץ הסביבתי ולא יגיב בפאניקה, אלא יכלכל את מעשיו על בסיס התיאוריה והניסיון המקצועי. התנהגות מקצועית מחייבת גם לדעת מה לא ניתן לבצע ולהסביר מדוע. שום בעל מקצוע רציני לא יאמר, כי הוא יודע לפתור כל בעיה שתיווצר בתחומי מקצועו (היעלה על הדעת רופא שיאמר לחולה: אל תדאג, לא חשוב איזו מחלה יש לך, אני יודע לרפא כל מחלה!). מקצועיות אמיתית משמעותה, להגדיר גם מה אינו פתיר ולומר זאת

⁵ לעניות דעתי (ונדמה לי שהדברים נוגדים את דעתו של פרופ' אסא כשר, שעל בסיס דבריו נכתב רובו של הקטע, העוסק בשאלה מהו מקצוע) בארגון כמו צבא, "הקוד האתי" הקובע הוא חוקי המדינה ופקודות הצבא בלבד. כל עקרון מוסרי, שאינו מתורגם לשני אלה, נתון לויכוח. לכן, לדעתי, לא ייתכן שיהיו עקרונות מוסר, המחייבים את החיילים, שלא עוגנו באופן כזה. האתיקה שאינה חוק או פקודה - המגדירים סף תחתון על-פי הגדרתם - היא צרוף ההוראות המקצועיות, התורה וכיוצא בזה - שמגדירים רף עליון על-פי טבעם. תודה לד"ר דן גיבתון מאוניברסיטת תל-אביב, על הערתו מאירת העיניים בעניין.

באופן ברור. משום מה, דווקא בעלי המקצוע הצבאי מתיימרים (לפחות בישראל) לפתור כל בעיה, ומתעלמים מכך, שיש מצבים ומגבלות המונעים פתרון צבאי נאות. למשל, התפיסה, כי יש למנוע כל הישג טריטוריאלי מן האויב, שהיתה מקובלת בין משום שאנשי המקצוע לא אמרו את האמת הקשה, שהיא תוצאה של ניתוח מקצועי: בשום קרב הגנה אי אפשר להבטיח שקו המגע לא ייפרץ. לכן, זאת הנחיה שהיא נגד טבע המלחמה, ואינה ניתנת לביצוע. מכאן עולה, כי האמירה המקובלת: "יש למדינאים את החופש לקבל כל החלטה, הצבא כבר ייתן לכך את התשובה הביטחונית המתאימה" אינה מקצועית. יש מצבים, שאין להם תשובה ביטחונית של ממש (אין זה אומר, שבמקרה זה, יש לקבל את המלצת אנשי הצבא דווקא. המחליטים ודאי רשאים לקבל החלטה שונה, על-פי שיקוליהם, תוך לקיחת הסיכון הנובע ממצב שאין לו פתרון צבאי מתאים). ההתנהגות המקצועית קשה להגדרה מדויקת, אך, בדרך-כלל, אנשי המקצוע יודעים להבחין ולחוש מתי אין עומדים בה, אף על-פי שהמבחן סובייקטיבי למדי.

ז. ניסיון - המרכיב המעשי שבונה "איש מקצוע" הוא הניסיון הרלוונטי. הניסיון הוא תנאי הכרחי, גם אם לא מספיק (היה מי שאמר, כי לאחת הפרדות שברשותו יש הכי הרבה ניסיון במלחמה - אך היא נותרה פרדה...). ניסיון רלוונטי הוא כזה שיש בו רב-גוניות בתחומי העשייה השונים, התורמים לאיכות הביצוע. (מי שהיה עשר שנים רק סנדלר, לא יהיה מנהל מפעל לנעליים טוב יותר מחברו, שעסק גם בשיווק ובתמחור, למרות שלא נגע בנעליים באותה העת) והן ברמות השונות (מי שהיה קצין אגף המבצעים (אג"ם) בחטיבה או עוזר קצין המבצעים (קמב"ץ) בפקוד יהיה מפקד גדוד (מג"ד) טוב יותר, בזכות הניסיון הזה).

איש מקצוע ראוי הוא זה שמצליח, על בסיס הידע התיאורטי שלו, להפיק לקחים מהניסיון הפרטי, ולשלבם עם ההכללות שלמד בתיאוריה, כך יפיק מאותו ניסיון יותר ממי שאין לו רקע תיאורטי (לכן, יש הרואים בניסיון חלק מההשתכללות. לעניות דעתי, יש לו חשיבות משל עצמו).

במקצועות רבים, אלו התופסים את עצמם כרציניים, מחייבים כל מי שנכנס למקצוע לעבור תקופת התנסות מסוימת כתנאי לכניסה, כדי לוודא, שהוא יקנה ניסיון בטרם יקבל אחריות. בשלבים הראשונים מהווה הניסיון המבוקר, שנעשה

תחת השגחה ובהנחיית איש מקצוע וותיק, תנאי למעבר לאיש המקצוע, מעולם העיון התיאורטי לעולם פתרון הבעיות המעשיות, אך הלימוד מהניסיון נמשך כל הזמן.

בארגונים ממוסדים, המתייחסים לתחום המקצועי ברצינות, תופסים את ייצור הידע, העברתו ותהליכי ההשתכללות ככאלה שאינם תלויים במינויו של איש זה או אחר לתפקיד מפתח בארגון המקצועי, אלא כחלק מחובתם הקבועה של אנשי המקצוע והארגון לו הם משתייכים. במקצועות יותר משוכללים, גם תהליכי ההסמכה לבעלי המקצוע הם אובייקטיביים (מבחן אנונימי) ואינם קשורים להחלטתו של בעל שררה בארגון.

כך המחויבות של אנשי המקצוע אינה למנהיגי הארגון (ראשי לשכת עורכי הדין למשל) ואפילו לא ל"בוסים" בהיררכיה המקצועית (מנהל המחלקה בבית-החולים), אלא לנהלים ולאתיקה המקצועית, שאנשים בודדים, בכירים ככל שיהיו, אינם יכולים לשנות. המחויבות המקצועית, שאינה קשורה לאדם מסוים, ונבחנת על בסיס מקצועי (התורה, ולימוד והביקורת של עמיתים למקצוע), יוצרת אווירה המעודדת למידה ומקטינה, גם אם לא מבטלת, תלות ברצון הטוב של איש זה או אחר. מצב זה מונע את בלימת הארגון ואת הפגיעה בו, כאשר נעשה מינוי לא מתאים⁶.

בצבא כארגון היררכי (מאד), עניין היחס בין עוצמת המחויבות לתרבות המקצועית ובין עוצמת המפקד הממונה קשה יותר לטיפול. עם זאת, נכון, שכאנשי צבא, הרואים במעשיהם שליחות בתחום רגיש ביותר, נדרוש מעצמנו לעמוד בתנאי המינימום של ההגדרות הכלליות, הנכונות לכל בעלי המקצוע, אך תוך הבנה שאין בכך די.

לטענתי אין בכך די משום שלמקצוע הצבאי כמה מאפיינים ייחודיים שחשובים לא פחות מהמאפיינים הכלליים. מדובר בארגון, שהמאפיין העיקרי שלו אינו ההיררכיה (הקיימת גם בבית-החולים או בבנק) או הריכוזיות (הקיימת בהרבה חברות גדולות), ואפילו לא האחריות של הרמות הנמוכות (הדומה לזו שיש בחברות תוכנה מתקדמות).

ייחודו של המקצוע הצבאי נובע מתכלית הצבא: הגנת המדינה מפני איום של כוח חיצוני (יש מדינות, שבהן התפקיד מוגדר גם כהגנה מפני איום פנימי, וכדאי בעתיד לעיין בכך

⁶ עניין זה הובהר לי בעקבות דברים שכתבה אלי סגן-אלוף עפרה בן ישי ממחלקת מדעי-ההתנהגות באגף כוח אדם.

בדקדקנות). הצבא צריך להתכונן כל הזמן למלחמה, להתפלל שלא תהיה, ולהבין, שאם בכל זאת פרצה, על החיילים והמפקדים להיות נכונים ומוכנים להרוג את האויב כדי לנצחו, ואם צריך אף להקריב את עצמם (לא רק להסתכן, כמו במשטרה או במכבי האש, אלא להקריב, וההבדל גדול מאוד). זהו לב העניין הצבאי (בעצם קיומו מרתיע צבא חזק מפני מלחמה ובכך מממש את הצורך הזה, אך אין ההרתעה עניין בפני עצמו, שעל אנשי הצבא להתמודד עמו. בדרך-כלל היא משתפרת כאשר הם מבצעים היטב את תפקידם ומתכוננים למלחמה ברצינות).

הייחוד של המקצוע הצבאי טמון בשלושה מאפיינים:

המאפיין הראשון - לרוב אין למפקדים ניסיון ממלחמה קודמת, וכשפורצת מלחמה צריך להיות מוכן אליה ללא שום ניסיון קודם (מלחמות כשלנו, בדרך-כלל אין גם זמן ללמוד באופן משמעותי לקחים תוך כדי המלחמה). אפילו סימולציה אי אפשר לעשות למלחמה, כי שום סימולציה אינה מסכנת ומלחיצה באופן שאפילו דומה למלחמה. אין שום מקצוע, שבו המבחן העליון למקצועיות הוא גם המבחן הראשון (לא תמיד יש מועד ב'...), מבחן שאין בו הדרגתיות אלא מעבר חד משגרה לאינטנסיביות גבוהה ביותר ואין חניכה אלא אחריות מלאה ומיידית. בדרך-כלל, גם אין אפשרות לתקן טעויות ואי אפשר להעתיק מאירועים קודמים פתרון שכבר נוסה, שהרי כל מלחמה ולחימה שונה מקודמותיה (אפשר וחייבים ללמוד מהעבר - אך אין אפשרות להעתיקו).

מצב מיוחד זה משליך, לדעתי, על עניין חשוב ביותר במקצוע הצבאי: אומנם הוסבר לעיל שבכל מקצוע יש בעיה של יישום הלכה למעשה, אבל במקצוע הצבאי הבעיה חריפה ביותר. הסיבה לכך היא, שאין שום דרך לבחון את תקפותה של התיאוריה, אלא דרך ניתוח אירועים מהעבר ותרגילים, כאשר הראשונים נוטים להסתדר עם התיאוריה כאילו מעצמם (במובן העמוק זאת טאוטולוגיה, כי התיאוריה נבנתה על בסיס ניסיון העבר), והאחרונים אינם יכולים לדמות אלא מעט מהמציאות. על רקע זה מוצדקת רתיעתם של אנשי צבא מאימוצן של תיאוריות חדשות, שלא עמדו במבחן המלחמה, ללא בדיקה מדוקדקת, ביקורת של ממש והעמדתן במבחנים החלקיים שבין המלחמות (מכאן חשיבותם של "תרגילים", "ניסויים חשיבתיים" ו"מעבדות קרב" כחלק ממכלול

ייצור "הידע הצבאי"). בקלות אפשר להיסחף ל"פתרונות פלא", שנראים טוב ומגובים במילים יפות, בעיקר משום שקשה לטבע האנושי לחיות עם פתרונות יותר סבוכים ופחות מוחלטים, אף על-פי שבסופו של דבר, זה אופיין של התיאוריות הצבאיות. אין זה מפתיע שייחוד זה: כיצד ללמוד ללא שום מבחן מעשי, מן העבר אל העתיד, ומן התיאוריה אל המעשה, נתפס על-ידי רבים (מודגש על-ידי לידל הארט) כאחד הקשיים הגדולים ביותר של המקצוע הצבאי.⁷

בה במידה, בלא מעט מקרים, הביאה השמרנות, הנובעת ממאפיין זה בהתנהגות אנשי צבא (והממסד ככלל), לכך, שתיאוריות חשובות לא אובחנו בזמן. התוצאה היתה, שצבאות שונים נבנו באופן אנכרוניסטי, ונלחמו את מלחמות העבר בתנאים חדשים, ללא שום סיכויי הצלחה (בלטו בכך הצרפתים והבריטים בתחילת מלחמת-העולם השניה).

המאפיין השני - המקצוע הוא בעל מאפיינים טוטאליים, לאמור: החיילים והמפקדים נדרשים להיות מוכנים להרוג ולהקריב את חייהם בשעת הצורך. הייחוד אינו רק נחלתם של מי שמצויים בקו הראשון אלא גם של המפקדים, המקבלים החלטות שפירושן שליחתם של אחרים להשליך נפשם מנגד. לכן, קשה עד בלתי אפשרי להעתיק למערכות הלוחמות עקרונות ניהול מהעולם האזרחי, כי אלה אינם מתאימים למערכת, בה נדרשים הכפופים להקריב את חייהם על-פי החלטת המנהל, קרי, המפקד. הביטוי המתמצת זאת הוא שהצבא הוא "ארגון הרואי", בשונה מכל ארגון אחר. מטפחים בו את רעיון הסיכון וההקרבה לכדי ערך כמו "אחרי" ו"לא משאירים פצועים" וכיוצא-בזה (אי התאמתם של כלי ניהול אזרחיים לטיפול בשאלות הקשורות במלחמה נובעת גם מסיבות אחרות: "מחיר הטעות", הוויית החיכוך ועוד, אך לא אאריך בכך). העובדה שהצבא הוא ארגון, שתכליתו באה לידי ביטוי במעשים שיש בהם משום אובדן חיים, המחושב כ"כלי

⁷ יש עניין אחד, החורג מתחום העיסוק בנייר זה, הנוגע לכך, שצבאות מתקשים לאתר בשגרה את המפקדים שיתאימו למלחמה. תמיד בנושא זה יש הפתעות קשות, שעולות ביקור ובהדחת מפקדים, כמו גם הפתעות לטובה. לדוגמא: השגרה אינה מטפחת "העזה" אצל מפקדים, נהפוך הוא, אך בלחימה, ללא העזה של מפקדים אין ניצחון. אדישותו של מפקד יכולה להיות לו לרועץ בשגרה, אך בלחימה אין ערוך לחשיבותה, כשהיא מתורגמת ל"קור רוח", כך שמפקד, ש"לא התייחס" לדברים שנחשבו חשובים בשגרה (למשל לביקורות של מפקדים בכירים), מתגלה במלוא גדולתו דווקא תחת לחץ האויב. פער זה בא לידי ביטוי בעיקר במימוש "התחבולה", המצריכה נועזות ולקייחת סיכונים, שאנו נוטים לגנותם בחיי היום-יום. נראה לי שיש טעם לעסוק בנושא זה בנפרד.

עבודה" לגיטימי, נוגעת לכל המשרתים בצבא. גם מי שאינם לוחמים חייבים לקחת בחשבון, בעת שהם מבצעים את עבודתם, כי תכליתה, בסופו של דבר, ליצור מנגנוני פעולה שמבצעים הורגים ומקריבים את חייהם כדי לנצח. ייתכן שזה החוט היחידי המקשר בין כל אנשי הצבא באשר הם, כולל מי שמשמשים כאנשי מטה: השתייכותם לארגון שיש לו מחויבות לנצח בכל מחיר, כולל הקרבה של חיי אדם. ברור, שייחוד זה מטיל על כולם אחריות אישית משמעותית יותר לביצוע מושלם של עבודתם, אשר בדרך כלשהי, גם אם בעקיפין, קשורה לחיי אדם.

המאפיין השלישי - מאפיין נוסף למקצוע הצבאי נובע מכך, שבחלק ניכר מהמקרים, המלחמה מתנהלת כך, שמקבלי החלטות מנותקים משדה הקרב, והלוחמים מנותקים מתהליך קבלת החלטות. מה שקלאוזביץ כינה "החיכוך" הוא חלק בלתי נפרד מההתמודדות המקצועית של המפקדים, כל אחד ברמתו, אבל גם באשר לקשר וההבנה בין ה"קצוות". אין, כנראה, דרך להתגבר על כך שמקבלי החלטות, ככל שרבה בכירותם ואחריותם, יידעו פחות על הנעשה בשדה הקרב הממשי, בעוד ה"מבצעים בפועל", ברמות השונות, חסרים את התמונה הכללית במסגרתה הם פועלים. המציאות היא, שככל שהקרב קשה וסבוך יותר, קטנה היכולת ליצור תמונה אמיתית שתועבר לדרגים הבכירים, ולמסור את כוונת הדרג הפוקד לדרגים הזוטרים.

קיימת אשליה, שהטכנולוגיה המודרנית תפתור חלק מהבעיה בעזרת חיישנים, שיתנו, לכאורה, תמונה מדויקת של מיקום כוחותינו, וידע רב יותר על מיקום האויב. במציאות, הוכח, שבאופן עקרוני הבעיה לא תיפתר, גם אם בצינורות יזרמו הרבה יותר פרטי מידע. בכל מקרה, המאמץ בתחום זה אמור לטייב את הידע במפקדות הגבוהות, ותרומתו לכך, שהמבצעים יידעו יותר על התמונה הכללית, שולית.

פער זה, שאינו ניתן לגישור, גם אם יצטמצם מעט בעתיד, נותן למקצוע הצבאי ייחוד שעיקרו: הצורך להתקדם אל המטרה גם כשהמשימה הקונקרטית בדרך אליה לא כל כך ברורה, ובשום מקום, לאורך שרשרת הביצוע, אין תמונת עולם שלמה או אמיתית (בהשוואה למציאות)⁸.

⁸ ברור שיש מערכות נוספות, בהן מתקבלות החלטות במצבים של חוסר וודאות, אבל בשום עניין אחר אין מדובר באירוע שבו לפחות 50% מהמשתתפים (קרי, האויב) עוסקים כמעט רק ב"הפרעה

הבעייתיות המיוחדת הנובעת מייחוד זה של המקצוע הצבאי, הביאה לטיפוח מה שמכונה "אמון" בין הרמות השונות, כערך חשוב ביותר לתפקודו של הצבא (בצבאות המפותחים יותר רואים בכך כלי הכרחי לביצוע הלחימה ומטפחים על בסיסו את "הפיקוד מוכוון המשימה"⁹. "אמון" זה עיקרו: אני, נותן הפקודה, סומך עליך, המבצע, שתמצא את הדרך הטובה ביותר לסייע לי להגיע למטרתי, גם כשאיני יודע (ואיני רוצה לדעת!) מה בדיוק אתה עושה¹⁰. לעומתו, מקבל הפקודה סומך על מפקדו שראה את התמונה בשלמותה והטיל עליו, המבצע, את שצריך להיעשות על-פי שיקול דעת מקצועי רחב, הנובע מהמטרה ולא מכל דבר אחר.

משמעותו של האמון (בכפוף לאי ביצוע פקודה בלתי חוקית בעליל) היא, שהכפוף יבצע גם מה שלא נראה לו על-פי שיפוטו, ובלבד שבירר עד תום עם מפקדו מה תכלית העשייה ומה כוונותיו ומטרותיו של המפקד. חובה זאת מתקיימת כל עוד במהלך העשייה לא השתנו התנאים שעמדו בבסיס החלטת המפקד. אם השתנו התנאים, ואין קשר עם המפקד, חייב הפקוד להתאים את המשימה למטרה על-פי שיקול דעתו ולהיות מוכן להגן עליה מבחינה מקצועית. המשימה לעולם כפופה לשיקול דעתו של המבצע, לאור המטרה. מידת האמון מחייבת את המפקד לתת גיבוי לפקוד, אם פעל

שיטתית", במניעת היכולת של מפקד הצד השני להבין מה בדיוק מתרחש בשטח ובניסיון אקטיבי לפגוע בו.

⁹ ראה אצל: סימפסון ריצ'רד (1999), **מרוץ אל העתיד**, תל-אביב, מערכות, עמ' 260 ואילך.

¹⁰ זאת הסיבה, שבכמה צבאות בעולם, מדיחים כל קצין שנתפס בשקר ולו הקטן ביותר. ההנחה היא, שכל דרגי הפיקוד מבססים את החלטותיהם על דיווחים, ולכן, יש לוודא שכל אחד מדווח רק אמת. הרמאות נתפסת כפוגעת במקצועיות ולכן, אין לסבול בה כל חריגה, בניגוד לשאלות מוסריות, שעליהן יכול להיות ויכוח ואף "מדרגות" של התייחסות וענישה.

ברוח זאת אף על-פי ששינה את המשימה, משום שלפי הבנתו כך הוא שרת טוב יותר את המטרה. האמון כולל את העשייה הצבאית על כל צדדיה¹¹.

לסיכום: מאפייניו של המקצוע הצבאי מצביעים על הצורך במפקדים בעלי אופי מיוחד, כדי שיוכלו לעמוד במבחן הדרישה המקצועית בבוא העת. הם חייבים להיות: בעלי יכולת ורצון ללמידה מתמדת, אומץ לב קרבי ומנהיגותי, יכולת הנעת אנשים, כושר עמידה בלחצים לאורך זמן רב ויכולת לקבל החלטות במצבים של אי-וודאות ובלבול. לא את כל הדרישות הללו ניתן ללמוד או לרכוש על-ידי ניסיון מצטבר. על כן, מוטל עלינו להדגיש ולהשקיע באותם נושאים הניתנים לשיפור. מאחר שאומץ ומנהיגות קשה ללמד ואולי כלל אי אפשר, נראה, כי הלימוד של המקצוע צריך להיות התחום העיקרי למיקוד המאמץ. שכן, בתחום המקצועי, טמון הפוטנציאל לשיפורו המתמיד של הצבא, ועלינו המלאכה.

¹¹ במבחנים צבאיים יש מאפיין נוסף חשוב ביותר: הצורך לעבור בזמן קצר ביותר מהתנהגות של "שגרה" להתנהגות של "לחימה". במארב זה עניין של הרף עין, ובמלחמה גדולה זה עניין של שעות (ראה מלחמת יום-הכיפורים). על-אף שמאפיין זה חשוב ביותר להבנת הצבא, מוכנות, כוונות, כשירות, תרגולות וכיוצא בזה - בחרתי לא לציין כייחודי, משום שהוא מתקיים במקומות נוספים, כגון חדר מיון בבית חולים, באסון במטוס אזרחי ועוד.

מהו הידע המקצועי בצבא¹²

נכתב בשנת 2000

פיקוד צבאי מחייב, מלבד המרכיב המקצועי בתכנון הלחימה וביצועה¹³, גם מרכיב של אומנות (ART), קרי, כזה שאופיו אישי, וקשה להגדרה, והוא נובע מהתחושות והרגש ולא מהלוגיקה, הניתנת לנימוק. מה שנקרא "העזה", "גאונות צבאית", "מנהיגות סוחפת" וכו' וכו'. מקובל לחשוב, שעיקרו של מרכיב זה טבוע באדם וניתן לשפרו כשהוא קיים, אך לא ניתן לרכוש אותו כשאינו קיים. השיפור, דרך לימוד מעמיק ותרגול, מקנה ניסיון, קריטי לרוב המפקדים, כדי שיוכלו למצות כשרון זה בשעת מבחן.

על-אף חשיבותו הגדולה של מרכיב האומנות, שהוא תנאי הכרחי למפקד הטוב, הרי בלב העשייה הצבאית נמצא גם המרכיב המדעי של הלחימה והפיקוד. קרי, אותם תחומים שניתן ללמוד אותם, למדוד אותם, לתרגלם ולשפרם (למשל העבירות ברמה הטקטית, הכרה של גורמי סיוע האש והפעלתם, הבנת זמן ומרחב ברמות הגבוהות, שימוש בטכנולוגיה ויכולת למקד מאמצים לוגיסטיים לטובת ריכוז הכוחות, עבודת מטה, מתן פקודות ברורות וכדומה). בלא ידיעת אלה ייכשל המפקד/המנהיג בצבא, גם אם יצטיין ביכולות לסחוף את אנשיו ולנסוך בהם ביטחון.

כפי שטענתי במאמרי הקודם, כדי לשפר את רמת האומנות ולעמוד בדרישות החלק המדעי, על המפקד ללמוד את המקצוע הצבאי. כוונתי היא לכלל הידע הצבאי, העקרונות של המקצוע והדרך (השיטה לא הפתרון!) ליישם בשדה הקרב, כפי שעוצבו במשך השנים על בסיס הניסיון האנושי במלחמות. כל אלה הוגדרו והוכללו לאורך ההיסטוריה, והלכו והתפתחו עם הזמן, כשהבסיס לחלק ניכר מהמושגים המשמשים אותנו היום נוסח בעיקרו החל מהמאה ה-19, בעקבות מלחמות נפוליון¹⁴. כללים אלה אינם נצחיים. הם, כאמור, הולכים ומתפתחים, משתנים בהתאם לנסיבות כלכליות וטכנולוגיות, בעקבות

¹² פורסם במקור במערכות, גיליון 372, אוגוסט 2000, עמ' 26-31.

¹³ ראה מאמרי: "על המקצוע הצבאי", בספר זה.

¹⁴ Carl Von Clausewitz, **On War**, Princeton University Press, Princeton, New Jersey,

Book two, chapter three: Art of War or Science of War, pp. 148-150.

הבנה טובה יותר (או שונה) של בעיות שדה הקרב, ובעיקר על בסיס הניסיון האנושי המצטבר מכלל אירועי המלחמה בעולם. יחד עם זאת, אין בשינויים הכרחיים אלה משום הצדקה להתעלמות מהכללים ומהניסיון ההיסטורי ולהסתמכות על השכל הישר או הניסיון האישי בלבד¹⁵.

היחסים בין הלימוד למעשה, בין הכלל למקרה הייחודי, והבנת טיבו של הידע הצבאי, שהוא בסיס המקצועיות, ראויים למילות הסבר.

היטיב לנסח את הקשר בין הלימוד התיאורטי לבין יישומו בשדה הקרב נפוליאון באומרו: "כל המצביאים הגדולים לא ביצעו מעשים גדולים אלא מתוך התאמה לכללים לעקרונות הטבעיים של אומנות המלחמה. כלומר, על-ידי דקות התחבולות שנקטו, וההתאמה השקולה של האמצעים והמטרות, של המאמצים והמכשולים. הם הצליחו רק בשל הסתגלותם לכללים ולעקרונות. הם מעולם לא חדלו לפעול להפיכת המלחמה למדע אמיתי. זו הסיבה שהם דוגמא ומופת לנו, רק אם נחקה אותם יש לנו תקווה להתקרב למעלתם"¹⁶ (ההדגשות שלי, י.ע.).

נפוליאון הבין, שהגאוניות הצבאית מתבטאת, קודם כל, בידיעה ובהבנה של הכללים והעקרונות האוניברסליים, ולאחר מכן בהתאמתם באופן הנכון למקרה הייחודי בפניו ניצב המפקד ("תחבולה" ו"התאמת מאמצים למטרות" מוזכרים על ידו כגורמי מפתח).

השוואה מעניינת עושה חתן פרס נובל לפיזיקה, סטיבן וינברג, בין אומנות המלחמה לאומנות המדע. נדמה לי, שהשוואה זאת מסייעת להבנת הבעיה. להלן דבריו¹⁷ (כולל הערה, המצוטטת מהמקור):

ההתקדמות ומתן התוקף לגילויים מדעיים עשויים, לעיתים, להיראות כאנדרלמוסיה אחת גדולה. מבחינה זו קיימת הקבלה מעניינת בין תולדות המלחמה לתולדות המדע. בשני המקרים, תרו הפרשנים אחר כללים שיטתיים, שבאמצעותם ניתן למצות את סיכויי הצלחה, הן במדע המלחמה והן במדע. ייתכן, כי הסיבה היא שהן בהיסטוריה המדעית והן בהיסטוריה הצבאית, לאין ערוך יותר מאשר בהיסטוריה הפוליטית, התרבותית או הכלכלית, ניתן למתוח קו ברור למדי

¹⁵ לאחר כתיבת המאמר, יצא לאור ספרו של עזר גת (2000), **מקורות המחשבה הצבאית המודרנית**, תל-אביב, מערכות. ניתן למצוא בספר, בעיקר בפרקיו הראשונים העוסקים בתחילתה של התיאוריה הצבאית המודרנית, הסברים מפורטים יותר לצורך בפיתוח ולימוד מדע המלחמה.

¹⁶ בספרו של עזר גת מובא תרגום מעט שונה לאותם דברים.

¹⁷ וינברג סטיבן (1996), **חזון התיאוריה הסופית**, תל-אביב, עם עובד, עמ' 124.

בין ניצחון לתבוסה. אנו יכולים להתווכח בלי סוף על הגורמים והתוצאות של מלחמת האזרחים האמריקנית, אולם אין שום ספק שגייסותיו של מיד הביסו את כוחותיו של לי בגטיסבורג. באותה מידה, אין שום ספק כי השקפתו של קופרניקוס על מערכת השמש טובה מזו של פתולומיאוס, וכי השקפתו של דרווין על האבולוציה טובה מזו של לאמארק.

מכתבי היסטוריונים צבאיים (כגון בייזל לידל-הארט, נביא הגישה העקיפה), גם כאשר הללו אינם מנסים להפוך את המלחמה למדע, אפשר להתרשם, כי לדעתם, גנרלים מפסידים בקרבות מפני שאינם ממלאים אחר הכללים המתחייבים ממדע המלחמה. לדוגמה, שני גנרלים של צבא "יוניון", במלחמת האזרחים, שנוהגים לגנותם בהקשר זה הם ג'ורג' מק-ללן ואמבורז ברנסייד. מק-ללן מואשם בכך שנמנע מלצאת חוצץ נגד האויב, הלא הוא הגיס של גנרל לי בצפון וירג'יניה.

את ברנסייד מאשימים בהפקרת חייליו, במתקפה החזיתית נגד יריבו המחופר היטב בפרדריקסבורג. במילים אחרות, מק-ללן סופג ביקורת על שלא פעל כברנסייד, בעוד שברנסייד סופג ביקורת על שלא פעל כמק-ללן. שני הגנרלים היו מצביאים שדבקו בהם פגמים רבים, אך לא מפני שלא צייתו לכללים ולחוקי הברזל של המדע הצבאי.

טובי ההיסטוריונים הצבאיים אכן מכירים בקושי שבקביעת כללי פעולה למצביאים. אין הם מדברים על מדע מלחמה כי אם על דפוסי התנהגות צבאית, שאי אפשר ללמדם או לנסחם בדיקנות, אך אשר, בדרך זו או אחרת, מסייעים לכוחות לנצח בקרב. לזה קוראים אמנות המלחמה (עלי לציין, שכשם שהביטוי "אמנות המלחמה" מופיע בתרגומי הכתבים הקלאסיים של סון טסו, ג'ומיני וקלאוזביץ, המילה "אמנות" מובאת כניגוד ל"מדע", כפי ש"טכניקה" מנוגדת ל"ידע", אך לא כפי ש"סובייקטיבי" מנוגד ל"אובייקטיבי", או כפי ש"השראה" מנוגדת ל"שיטה". השימוש שעשו המחברים הנזכרים במונח "אמנות" נועד להדגיש, כי הם כותבים על אומנות המלחמה מתוך רצון לעזור לאנשים העתידיים לנצח במלחמות, אולם כוונתם היא לעסוק בכך בצורה מדעית ושיטתית. גנרל הקונפדרציה, ג'יימס לונגסטריט, השתמש במונח "אמנות המלחמה" במובן דומה לזה שאני משתמש בו כאן, באומרו, כי הגנרלים מק-ללן ולי היו "בקיאים במדע אך לא באמנות המלחמה". היסטוריונים מאוחרים יותר, כגון צ'רלס אומן וסיריל פולס, הכותבים על "אמנות המלחמה", מדגישים, כי אין שיטתיות במלחמה. הקורא שהגיע עד כאן, יבין שאין גם שיטתיות רבה במדע. "על-פי אותו היגיון, סבורני, שאין אנו צריכים לקוות להיווצרותו של מדע המדע - לניסוח של כללים מוגדרים, שעל-פיהם פועלים או צריכים לפעול מדענים, כי אם להסתפק בתיאור צורת ההתנהגות שהביאה, במבט היסטורי, לקדמה מדעית, לאמנות של המדע.

מבחינה זאת נראה, שהמקצוע הצבאי דומה דווקא למוסיקה, והמפקד דומה למנצח על תזמורת. ללא כשרון מוסיקלי - לא ניתן להתחיל ללמוד מוסיקה, אבל אין מוסיקאי וירטואוזי שלא למד והתאמן (רבות) כדי להגיע להישגים של ממש. תנאי לביצוע המוסיקה הוא שליטה בטכניקה. על כל מוסיקאי, גדול ככל שיהיה, להתאמן ולתרגל, אך אין מוסיקאי אמיתי ללא אותו "שאר רוח", אשר כמו "גאוניות צבאית" ישנו או איננו. המפקד כמוהו כמנצח על התזמורת. אין הוא בהכרח הכנר הטוב ביותר או הפסנתרן המעולה מכולם; תפקידו להפעיל את כל הכלים באופן שיפיקו יחדיו את

המירב. יש כללים שהוא לא יכול לחרוג מהם, אך אם יסתפק רק בהפעלת הכללים, יישאר מנצח בינוני. גדולתו ניכרת ביישום הפרטיטורה, אותה יש להתאים לתזמורת, לאולם, לקהל ולתקופה (מבקרי המוסיקה מכנים זאת "פירוש"), תוך שימוש באותם כללים באופן המיוחד והמייחד אותו¹⁸.

אלא שמצבו של המפקד קשה ממצבו של המנצח. בעוד האחרון פועל על סמך הפרטיטורה ותלוי בעיקר באיכות נגניו, עומד המפקד מול אויב המנסה, באופן אקטיבי, להפריע לו מלבצע את תוכניתו המבצעית. לכן, ההשוואה אינה מלאה, ולעולם יהיה הביצוע שונה, עקב כך, מהתוכנית (כשעוסקים בפיקוד בכיר הדוגמא עוד פחות מוצלחת, כי המפקד הבכיר דומה למנצח על תזמורת שאינו רואה, כשהוא ניצב מחוץ לאולם הקונצרטים, ואת החלטות הניצוח הוא מקבל על סמך עדויות שמיעה של אחרים).

מהם, אם כן, "ידע צבאי", ה"תיאוריה" או ה"כללים" שעל איש המקצוע להכיר על בוריים כדי להיעזר בהם לפתרון הבעיות מולן יעמוד?
לדעתי, **הידע הצבאי** נחלק לחמש¹⁹:

I. **היסטוריה צבאית** - לימוד קרבות העבר, אופן חשיבתם ומעשיהם של מפקדים באותן מלחמות. ככל שתגדל התמצאותו של המפקד במקרים והחלטות מההיסטוריה כך ייקל עליו לברור דוגמאות, היכולות לסייע לו (מעין מחסנית של דוגמאות) הן להבנת המצב והן לעיצוב הפתרון. עם זאת, צריך להיות ברור, שאף אחד מהמקרים בעבר אינו יכול להוות בסיס לחיקוי!²⁰

¹⁸ לעיתים, אם כי לא מזומנות, יש במוסיקה גם מי ששובר את הכללים וקובע כללים חדשים. יש לעודד אומנים מסוג זה, אך אלה היוצאים מן הכלל. הם גאונים, יוצאי דופן, ולא על-פי התנהגותם החריגה ניתן להכשיר מוסיקאים, אם כי בלעדיהם המוזיקה לא תהיה מעניינת ולא תתפתח.

¹⁹ בחלוקה זאת נעזרתי בד"ר אבי קובר.

²⁰ רק לאחרונה הסביר גנרל שווארצקופ (בתוכנית בטלוויזיה בכבלים, בערוץ המדע, שעסקה במלחמת המפרץ), כי את ההשראה למהלכיו נטל מחניבעל, שנלחם ברומא לפני 2200 שנה! הוא וודאי לא העתיק דבר ממלחמת הפילים, אך אותם עקרונות היו הבסיס לתוכניתו.

ב. **התיאוריה הצבאית** - המבוססת על ההכללות, שהן תוצאות מחקר וחשיבה של הוגי דעות בתחום הצבאי. הוגים אלה ניסו, על סמך הניסיון ההיסטורי, למצוא מעין כללים (ביטוי שהוא פחות מחוקים, ראה הסברו של הפיזיקאי), המסבירים, בין השאר, את העולם הצבאי, היחס בין שלום למלחמה, בין מקבל ההחלטות המדיני למפקדי הצבא, את הנעשה, המועדף והאפשרי לעשות במלחמה. מדובר בתהליך מתמשך (אך לא רצוף), מימי סון צו בסין דרך ז'ומיני בצרפת, קלאוזוויץ בגרמניה, לידל-הארט, פולר וסימפקין בבריטניה, טוכצ'בסקי בברית-המועצות לשעבר, מאהן בארצות-הברית ועוד. במסגרת התהליך מתפתחת התיאוריה, משתנה, עומדת לויכוח ולביקורת, וניכרות כמה גישות לגבי מהותה, תכניה והמתודולוגיה לעיצובה. עם זאת, כמעט כולם מסכימים, שמדובר בתיאוריה, הבנויה על **הניסיון המצטבר**, כשהמאמץ הוא לאתר מה עבד טוב יותר בעבר, ומה שימש בסיס לניצחונות ומה גרם לכישלונות. לא בקרב הבודד (שם משחקת גם המקריות) אלא במגוון אירועים, הרחוקים בזמן ובמקום. מהותן של התיאוריות, שהן מבוססות על העבר, וזאת במידה מסוימת גם חולשתן. ולכך יש להיות ערים כשעוברים ליישום התיאוריה בפתרונות השונים. ההנחה הבסיסית של התיאוריה הצבאית היא, שיש דברים עקרוניים ובסיסיים המשותפים למצביא שפעל לפני 2000 שנה ולמקבילו המודרני. זאת משום, שבסופו של דבר, על-אף ההבדלים העצומים בטכנולוגיה, בארגון הכוח וכיוצא-בזה - מדובר בבני אדם, ואלה השתנו אך מעט בחלוף השנים.

ג. **"הדוקטרינה"**, (או **תורת הלחימה (תו"ל) בלשונו**) - היא הניסיון לעצב תפיסה, הנוגעת לצבא מסוים. קרי, התאמת ה"תיאוריה הצבאית" (האוניברסלית) עבור צרכי צבא ייחודי, על סמך הניסיון ההיסטורי והתנאים המיוחדים. תנאים ייחודיים אלו נוגעים למרחב הגיאוגרפי בו פועל הצבא, אופיו הלאומי, שכנו, אויביו, ידידיו, האינטרסים והמגבלות, שמוגדרים על-ידי הדרג המדיני שמעל הצבא, הטכנולוגיה בה הוא משתמש, אמצעי הלחימה (אמצעי לחימה) שברשותו וכיוצא בזה. תפיסת הביטחון הלאומי של המדינה ומדיניות הביטחון הלאומית משפיעים אף הם על הדוקטרינה, והם עלולים להשתנות, מידי פעם, על-פי התפתחויות מדיניות חיצוניות למדינה, או שינויים פוליטיים פנימיים. יש בדוקטרינה משום היררכיה מסוימת, שכן הדרג המדיני הוא הקובע את יעדי המדינה ומשימות מערכת הביטחון במסגרת **תפיסת הביטחון הלאומי** (המכונה בלעז "Grand Strategy"). על הצבא לתרגם זאת לתורה המכוונת את בניין הכוח והפעלתו, לשם מימוש יעדי תפיסת הביטחון.

המערכת הצבאית עצמה בנויה במדרג, מהאסטרטגי דרך האופרטיבי לטקטי. דוקטרינה אמורה לתת את הכלים המתאימים לכל אחד מהמדרגים הללו, לכל מדרג במונחים, בשפה ובמושגים המתאימים לו (כשעקרון הפשטות נכון גם כאן: יש צורך במושג שונה רק אם הקיים אינו מתאים). הצורך של כל רמה לשרת את זאת שמעליה (כמו גם את זאת שמתחתיה), כאשר חלק מתפיסת הצורך והפתרון הרצוי שונה בהכרח, מביא לשיח בין האנשים ברמות השונות, להבהרת הצרכים והיכולות, המגבלות בסיכונים והאילוצים - כל אחד מנקודת מבטו. כך נוצר תהליך קבוע של תיקונים והשפעה הדדית בין הרמות השונות (בשני הכוונים), והדברים מובהרים ומובנים יותר לכלל המפקדים. בכל זאת, נותרת שרשרת היררכית, במובן זה שההישג האסטרטגי חשוב מזה הטקטי, ולכן, קובע יותר את המסגרת הכוללת ומכתיב באופן עקרוני את כיוון המעשה האופרטיבי והטקטי (ועם זאת ברור, שרצף כישלונות טקטיים או ודאי אופרטיביים יכול להביא לכישלון אסטרטגי, ולכן, על-אף ההיררכיה יש במציאות תלות הדדית בין הרמות השונות ואין הכישלונות ברמות השונות "מחפים" אלה על אלה). הדוקטרינה המיוחדת לצבא אינה מושפעת רק מהתנאים המיוחדים, היא גם משפיעה עליהם. דוקטרינה נכונה משמשת בסיס לבניין הכוח, ולא רואה בכוח הקיים נתון או אילוץ שאין מקום לשנותו. לכן, הדוקטרינה מטבעה יותר דינמית ומשתנה מהתיאוריה, שכלליה אוניברסליים יותר והשתנותה איטית, וקשורה לתהליכים בסיסיים יותר.

ד. "הנחיות הפעלה" - האופן שבו החיל והמפקד אמורים להפעיל את אמצעי הלחימה שבידם או תחת פיקודם. הן נכתבות ומופצות על-ידי חילות וזרועות, והן קשורות קשר הדוק לדוקטרינה של הצבא, אך לא פחות מכך, לאמצעי הלחימה שהוא

מפעיל. זאת משום, שמדובר ברמה הטכנו-טקטית, המושפעת מהאמצעים לא פחות מאשר ממטרות הפעלתם. בשדה הקרב, הבקיאות בתחום זה חשובה ביותר, כי לעיתים "חולשה מעשית", הנוגעת להפעלת האמצעים, היא מקור ההבדל בין ניצחון לתקלה. קצין שלחם עם יחידה מובחרת, ממערב לתעלה, ב - 1973, סיפר, כי רבים מאנשיה, אמיצים וחכמים, נפגעו רק משום שמפקדיהם לא ידעו להפעיל כדבעי את אש הסיוע שהוקצתה להם. לכאורה עניין "טכני", אך בלחימה זהו עניין בעל חשיבות רבה. באוויר ובים, שם נושאת הלחימה אופי יותר טכנולוגי, והיא מתנהלת ברובה לא במסות אלא בקבוצות קטנות, ולעיתים אחד נגד אחד, מיומנות זאת קריטית, ובלעדיה לא תצלח שום תוכנית, טובה ככל שתהיה. בקרבות יבשה רחבי היקף ניתן לחפות, לעיתים, על רמת הפעלה נמוכה באומץ, בתחבולה ובעיקשות. לכן, מפותחת הסמכה טכנו-טקטית בחילות, בהם המרכיב הטכני קריטי, יותר מאשר ברוב חילות היבשה.

ה. **ניסויים חשיבתיים ומעבדות קרב** - מטרתם לנסות ולקדם אמצעי לחימה, ארגון דוקטרינה עתידית וכדומה. בעזרת תחום חדש זה, שקיבל תאוצה בתקופה המודרנית, על בסיס יכולת מחשוב וסימולציה מתקדמת, יש מקום לבדיקתם המדוקדקת של מחשבות חדשות באשר לצבא העתידי, ארגונו ודרך הפעלתו, אך בזהירות רבה. יש לזכור, שרק לפני עשרים שנה הוספד הטנק, "כי המסוק ייקח את מקומו", והדבר, כנראה, לא הפך עובדה בשדה הקרב, לא אצלנו ואף לא בצבאות עשירים יותר. בגלל חשיבותם הרבה ותרומתם של המרכיבים השונים לכישלון או להצלחה במלחמה, ומשום שמדובר במערכות ובתפיסות, שנבנו על בסיס ניסיון אנושי ארוך ורב, לא נכון למהר להחליף ישן בחדש ללא בסיס מספיק, על סמך חשיבה עיונית בלבד. האמריקאים מבססים הרבה מאד מתוכניותיהם העתידיות על מעבדות קרב מתקדמות, העושות שימוש רב בטכנולוגיה מודרנית, אך גם הם לא ממהרים לשנות דברים באופן דרסטי, לא בנהלים, לא בבניין הכוח ולא באמצעי הלחימה העיקריים. (הטנק והמטוס דומיננטיים בשדה הקרב כמו לפני שישים שנה!)

ו. היכן עומד הניסיון האישי והיכן תרומתו לידע הצבאי של המפקדים? נראה, שהניסיון מעשיר את המפקד בעיקר בהבנה טובה יותר של אופן יישום הכללים

באירועים קונקרטיים. ככל שעברו ולמדו (כלקח) יותר אירועים, בהם היו צריכים לפתור בעיה מעשית - יהיו למפקדים סיכויים טובים יותר לפתור טוב יותר בעיה אמיתית (וביטחון עצמי ביכולתם זאת). הניסיון גם "מחסן" את המפקד מפני הים השינויים, שמעמיד בפניו שדה הקרב, בעת שהוא בא ליישם תוכנית כלשהי. מפקדים מנוסים מיומנים יותר מחסרי הניסיון בהפעלת המטה ובשימוש ברכיבי הכוח השונים לכלל תזמורת מתוזמנת. הם מבינים טוב יותר את מגבלות ההבנה של פרטי שדה הקרב והמתרחש בו. האם מובטח שככל שיילחמו יותר ישתפרו ויפיקו יותר תועלת מהניסיון הפרטי? כלל לא! (ראה נפוליאון כדוגמה). ייתכן אף שהצלחה מקרית תביא את המפקד לחשיבה מוטעית ולהתעלמות מהכללים, ובסופו של דבר הוא ישלם על כך ביוקר. הניסיון חשוב ביותר אם המפקד אינו זונח את הלימוד תוך כדי המלחמה בתרגיל או בשגרה. אם הוא מנסה להבין את הקשר בין הכללים, שמתבססים על ניסיון רחב ועשיר מן העבר, ובין האירועים הקונקרטיים מולם הוא ניצב, כאשר הוא מעמיד את ההכללות מול המקרה הפרטי ומנסה להפיק לקח מהמקרה הפרטי על בסיס הבנתם של הכללים. מי שיבנה את תוכניותיו על בסיס ניסיונו האישי, תוך התעלמות מהכללים, יעשה מעשה לא חכם, כמהנדס שמזניח את שלמד בטכניון, כי ניסיונו הפרטי לימד אותו מתי גשרים מחזיקים מעמד. כך בנו, כנראה, את גשר המכביה וכך פעלו חלק ממפקדי צה"ל ביום הכיפורים, על סמך ניסיונם האישי בלבד, תוך התעלמות מניסיון ההיסטוריה, מאומנות המלחמה ומהדוקטרינה (ראה את דו"ח ועדת אגרנט). על כן, ברור, שהניסיון הפרטי חשוב מאד ואין לו תחליף, אך אין לסמוך רק עליו. פשוט אסור.

לאור ההתפתחויות הדרמטיות באירופה ובברית-המועצות לשעבר, מרענן העולם המערבי את מושגיו, כמעט בכל תחומי הידע הצבאי, אך בעיקר באשר ל**תיאוריה ולדוקטרינה**. זאת הזדמנות מצוינת גם לצה"ל להעמיק בחשיבה על התיאוריה המשמשת אותו ועל הדוקטרינה שהוא פיתח. עם זאת, יש לזכור, כי חלק מהסיבות לתהליכים בעולם לא רלוונטיות עבורנו, כי הוא נובע מן העובדה, שלמערב אמנם אין אויב, ואין שום איום על גבולות המדינות המרכיבות את גוש המדינות שנאט"ו במרכזו, כמו גם לא על רוסיה. בה בעת, יש לאמריקאים טכנולוגיה דמיונית, והם דוחפים לשילובה באמצעי הלחימה ולבדיקת משמעותה לדוקטרינה ולתיאוריה הצבאית. לכן, נכון לבחון את עולם המושגים שלנו, על בסיס המושגים הקיימים, ולהשתפר בזהירות, מבלי להעתיק דברים שאינם מתאימים למקום ולזמן, ומבלי

להשתמש במונחים חדשים ללא בירור יסודי, רק לשם החידוש שבדבר (הדברים נכונים בעיקר באשר לדוקטרינה).

חשוב להדגיש, כי עקרונות המקצוע הצבאי, בין אם מדובר בהכללות תיאורטיות ואפילו בדוקטרינה, אינם אמורים לתת תשובה מוחלטת ומוסכמת כאשר עולה בעיה מבצעית. אבל, אם בקיאים בהם, מתאפשר לדון על כך על בסיס מקצועי, על בסיס ניסיונם של אחרים ועל בסיס כללים שנלמדו מהיסטוריה ארוכה של אירועים דומים ואחרים. לשונה של חוברת תורת הלחימה הבסיסית של חיל האוויר האמריקאי²¹ ברורה: "הדוקטרינה היא נקודת ההתחלה כדי לפתור בעיות עכשוויות/מעשיות", הדגש הוא שמדובר ב**נקודת התחלה**. לא במרשם ולא בסיומו של תהליך. זאת ועוד, מי שבקיא בתיאוריות, כיצד נוצרו מושגי השפה המקצועית ואיך עבדו הדברים בעבר, מגדיל את סיכוויי להבין את המושגים טוב יותר, ואת השפעת הוצאתם לפועל בעולם המעשה, מעבר למשתמע במבט שטחי. כך יש סיכוי שיבין טוב יותר (גם אם לא בוודאות!) ושיגיע לפתרון נכון יותר של בעיה קונקרטית²². הגדירו זאת היטב קברניטי צבא היבשה של ארצות-הברית, בספר הדוקטרינרי, המסמל יותר מכל את המהפך שעשה צבא זה אחרי מלחמת ויטנאם:

"רק מצוינות (Excellence) באומנות ומדע המלחמה היא שתאפשר למפקד להפיק ולהפעיל בהצלחה עוצמה לוחמת ("Combat Power"). לכן, אין חובה החשובה יותר למפקדים בעתות רגיעה/שלוש, מאשר לימוד מקצועם והתכוננות למלחמה. לצורך זה, הלימוד הקבוע של היסטוריה (צבאית) ושל ביוגרפיות צבאיות הוא דבר שאין ערוך לו (Invaluable)".

(FM 100 - 5, Operations : Leadership, 1986).

²¹ Air Force Manual 1-1 (March 1992), **Basic Aerospace Doctrine of the United States Air Force**, Vol. 1, United States Air Force.

²² הגנרל הבריטי רופר סמית, סגן מפקד נאט"ו, כשנשאל לאחרונה בהרצאה באוניברסיטת תל-אביב, מה הבסיס, שמאפשר להם לחנך ולגדל קצינים בעולם משתנה וכאוטי כמו זה שבו מתפקד היום נאט"ו, ענה ללא היסוס: לשם כך **צריך דוקטרינה**, אבל לא דוגמה. אצלנו, החיים בעולם פחות משתנה בתנאי הבסיסיים, והעומדים מול איום ממשי, האמירה הזאת הרבה יותר נכונה: **חייבים דוקטרינה**.

במלים אחרות, האמריקנים מייחסים חשיבות למדע המלחמה, קרי, לתיאוריה הצבאית, כי היא הבסיס לכל דוקטרינה ותוכנית מבצעית בשלב התכנון ובשלב ההוצאה לפועל.

גם פרופסור יעקב כץ²³, מגדולי ההיסטוריונים בארץ בדור הקודם, מסביר מדוע נכון שמצביאים יעסקו בתיאוריה וילמדו את ההיסטוריה וממנה. בלשונו:

יש מי שההתעמקות במגזר מסוים של העבר היא לו צורך חיוני בשביל משלח ידו. המצביא לא יסתפק בעיון בתורת המלחמה, האסטרטגיה, המנוסחת בספרות המקצועית. הוא יתעמק בתולדות המלחמות הפרטיות, לא כדי לחקות את התנהגותו של מצביא שקדם לו - חיקוי כזה הוא מרשם בטוח לכישלון - אלא כדי שההתבוננות במעשים שהיו תדגים לו את כללי "המשחק" בשימושם בפועל. הכרת התורה המופשטת והמעקב אחרי הפעלתה בעבר הם מסלולי החינוך להתמצאות עצמאית במצבים שהמתלמד עתיד לעמוד בהם... בקיאות במאבקים... שהתנהלו בעבר (חשובה) ... לא כדי לקחת דוגמה לחיקוי, אלא מטרה לחדד את מבטו, לראות את אשר לפניו לשפר את כוח שיפוטו...

"הכללים", וזה חשוב לא פחות, נותנים כלי טוב, גם אם כללי, לאיתור חולשות בתוכניות המבצעיות, מעין מדדים אובייקטיביים להערכת התוכניות וההחלטות. איתורן מראש של חולשות כאלה מאפשר למפקד האחראי לתקן ולשפר את התוכנית בה בחר (או לפחות להבין טוב יותר איזה סיכון יש בתוכניתו). עולם ללא כללים שכאלה מותיר את השיפוט, במובן מסוים, ל"עריצותו" של נושא הדרגה הבכירה, מכוח סמכותו ההיררכית, תוך שניטלת זכותם של הכפופים לו לערער, ולכן גם להרהר אחרי שהחליט, שהרי אין בסיס לערעור או להרהור באין כללים המוכרים לכולם. מכאן עולה, כי קיומם של "כללים" מקצועיים המקובלים על הכל, הם תנאי לכל דיון צבאי, לכל שיח על נושאים צבאיים, ולהיותה של המערכת הצבאית פתוחה להשמעת דעות מקצועיות, שלא על בסיס כפייה פיקודית. עולם צבאי ללא כללים מקצועיים נראה טוב כאילו הכל פתוח לדיון ולהשמעת דעות, אך בסופו של דבר מוביל לעריצות אינטלקטואלית.

לא רק לתהליך החשיבה והתכנון חשובים הדברים. קיומם של **כללים מוכרים ושפה משותפת** חיוניים למפקדים השונים עוד יותר בלחימה, כדי לבצע את משימתם במסגרת

²³ יעקב כץ (1998), **עת לחקור ועת להתבונן**, ירושלים, עמ' 43.

המטרה הכוללת, ואי אפשר לנהל את המלחמה בלעדיהם. זאת, משום שבעת לחימה, רבים המקרים בהם אין למפקד זמן להסביר בפרוטרוט מה צריך לעשות, ואז רק כללים מוכרים ושפה משותפת מאפשרים לתאם ולרכז את המאמץ הנכון להשגת המטרה בזמן קצוב, כשמפקדי המשנה עושים זאת על סמך הבנתם המקצועית המוקדמת והשפה המקובלת על כל הדרגים. כך מסייעים ה"כללים התיאורטיים" להתגבר על אחד הקשיים המייחדים את המקצוע הצבאי, בהיותם מכשיר המאפשר להוציא מן הכוח אל הפועל את המתחייב באופן מעשי מיחסי האמון שבין נותני הפקודות למבצעהן, על-אף שאין כל דרך שהאחד ידע כל אשר יודע האחר²⁴, ועל כן, דווקא על בעלי המקצוע הצבאי להדגיש את הצורך בכללים מוכרים ושפה מובנת, המשותפים לכל יחידות הצבא.

בצבא כשלנו, אשר כמעט אף אחת מתוכניותיו המבצעיות המוקדמות לא התבצעה כפי שתוכננה²⁵, המורכב ברובו מאנשי מילואים, שהינם אזרחים 11 חודשים בשנה, ואשר יחידות שהוכשרו לפעול במלחמה בפיקוד אחד הוסטו תחת לחץ האירועים לפעולה בפיקוד אחר, גוברת עוד יותר חשיבותה של שפה אחת וכללים ידועים, משום חוסר היכולת לעשות היכרות עם מושגים ושפה חדשים בזמן הלחימה.

לסיכום, המקצוע הצבאי, ככל מקצוע רציני, מחייב לימוד מעמיק של ההיסטוריה והתיאוריה, אך למקצוע זה ייחוד הנובע מכך שמדובר במקצוע הכרוך בסיכון חיי אדם ובהקרבה אישית ועל כן נדרש יחס מחייב יותר לפרטיו ולהישגיו.

הרמטכ"ל הגרמני שלאחר מלחמת העולם הראשונה, גנרל פון זקט, אמר: "הפער בין ידיעה לעשייה גדול ביותר, אך בין אי ידיעה לעשייה הוא אין סופי". על הפער הזה אנו חייבים לגשר, בהכשרה ובלימוד עצמי.

השילוב שבין **אומנות**, הקשורה לאישיותו של המפקד, לבין "**הידע הצבאי**" - הקשור ליכולתו האינטלקטואלית של הקצין, קריטי להישגיו בשדה הקרב. יש להשקיע בשניהם, על בסיס הניסיון ההיסטורי שהצטבר לאורך אלפי שנים, לאור פרי מאמצים

²⁴ ראה מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", בספר זה.

²⁵ תודתי לתא"ל (מיל') דוביק תמרי על אבחנה היסטורית זאת, אותה שמעתי בהרצאותיו.

הרהורים על צבא וקטחון

אינטלקטואליים של הוגים צבאיים, תוך פיתוחם (הזהיר!) של חידושים, המתאימים לנו ולתקופתנו.

מקורות חוסר הידע הצבאי²⁶

נכתב בשנת 2001

בשני מאמרי הקודמים ניסיתי להצביע על כך, שיש **מקצוע צבאי** ובסיסו ידע תיאורטי מובחן וכללים מקצועיים ברורים²⁷. טענתי, כי את הידע והכללים ניתן ללמד באופן מסודר, וכי הם נוצרים, ברבות השנים, על בסיס הכללות ולימוד מאירועים בהיסטוריה, מן הניסיון המצטבר בתרגילים, ומהניסויים המתבצעים בימינו אלה. אין אבחנה זאת עומדת בניגוד להבנה, שכל אירוע צבאי, מארב, קרב או מלחמה, הוא מקרה ייחודי, ושאלת יישום הכללים, נוכח הבעיה בהקשרה המעשי, היא הבעיה הקשה (למי שיודע מהם הכללים).

בלשונו של מפקד הצבא הגרמני שלאחר מלחמת העולם הראשונה, גנרל פון זקט, אותו הזכרתי במאמרי הקודם: "הפער בין הידע התיאורטי ליישומו - בעייתי ביותר, הפער בין אי הידע ליישום בשטח הוא אינסופי". מטרתו של הלימוד היא להעביר את הבעיה מרמת ה"אין סופי" לרמה של "בעייתי ביותר".

אם כך הוא הדבר, אם יש לכאורה דרך ללמוד ולהתכונן למלחמה, כיצד בכל זאת עלו טענות חמורות על רמת הביצוע של מפקדים ומפקדות, לאחר כמה ממלחמות ישראל? כיצד בחלק מהמקרים אנשים מצוינים, חכמים ונבונים תפקדו באופן מעורר שאלות ונכשלו? ובקיצור, מדוע יש, לעתים, תחושה קשה באשר למקצועיות הצבא, ובעיקר של מפקדים (ודווקא הבכירים שבהם)?

שלושה ליקויים עיקריים השפיעו על מקצועיותו של צה"ל:

קצינים רבים ללא הכשרה: בניגוד לרוב המקצועות החופשיים בעולם האזרחי ובחלק מצבאות העולם, ההכשרה ההתחלתית למפקדים קצרה, והמרכיב של ידע תיאורטי במהלכה דל ואינו מעמיק. בניגוד לצבאות אחרים, אין תהליך הכשרה מסודר ומחייב לקצינים בכירים, ברבים מחילות צה"ל. הצבא מצטיין באימון ובהכשרה של החייל הבודד, בהקניית ידע טכנו-טקטי ובהכשרת מפקדים זוטרים, אך משעה שחייל הופך

²⁶ פורסם במקור ב**מערכות**, גיליון 378-379, ספטמבר 2001, עמ' 20-25.

²⁷ ראה מאמרי: "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי" ו"הידע המקצועי בצבא-מהו" בספר זה.

קצין, מקובל בחלק מהמקומות, שהוא מוכשר מעצם ביצוע תפקידיו להתקדם במעלות הפיקוד. ביבשה למשל, אין כיום שום הכשרה של ממש שהיא חובה או תנאי כדי להתקדם בצבא בתפקידים או בדרגות, מעבר לקורס הקצינים הבסיסי. גם באוויר או בים הכשרת החובה לקצינים בכירים היא קצרה ומינימלית (בניגוד למבחני הסמכה ברמות הזוטרות)²⁸.

ליקוי זה נובע מכך, שבכל הקשור לקידום, "ההכשרה" נתפסת בצה"ל כפחות חשובה מאישיותו של הקצין וכישוריו האינטלקטואליים. לכן, ברבים מהמקרים יעדיפו מפקדים "בחור טוב" על פני "קצין מקצועי", אשר אישיותו וכישוריו הטבעיים פחות בולטים. העדפה זאת גורמת לכך שהקצינים "מצביעים ברגליים" - אין הם מתאמצים להגיע למוסדות ההכשרה, ודאי אם האלטרנטיבה היא לימודים ה"בוניס" את הקצין לקריירה האזרחית (כמו לימודי "מנהל עסקים" וכיוצא-בזה - אף על-פי שתועלתם לפיקוד בצבא מעטה - ודאי ביחס ללימודים הצבאיים), והם מעדיפים לבצע תפקיד נוסף שייכנס ל"כרטיס העבודה" שלהם, במקום לקנות עוד ידע תיאורטי והשכלה צבאית. הביטוי "קצין מוכשר" פירושו, לא פעם, "בחור טוב", שלא עבר שום הכשרה, למעט קורס קצינים. כך יש היום במערכים שונים קצינים, ודווקא בעלי הפוטנציאל היותר גבוה, חסרי כל הכשרה צבאית (מלבד מה שנרכש תוך כדי ביצוע תפקידי העשייה) או קצינים המסתפקים במועט, קרי, בהשתלמויות קצרות (קורס מפקדי פלוגות, למשל) כתחליף להכשרה בסיסית ומסודרת. מדובר, כאמור, בקצינים בעלי יכולת מעשית בולטת ביותר, כי אלה עוברים ברצף מתפקיד חשוב אחד לשני. להם מוותרים על הליכים פורמליים של הכשרה, והם רואים בזבוז זמן בלימוד התיאוריה הצבאית. להכשרה הצבאית גם אין שום תגמול כלכלי בצבא. לכן, אין זה מפתיע, שבחילות מסוימים יכולים להיות תאורטית יותר בוגרי הנדסה, משפטים וכלכלה ושאר מקצועות מכובדים ברמת המג"דים מאשר בוגרי פו"ם. אלה הם מי שהשקיעו בלימודים אזרחיים ארבע שנים ובלמודים צבאיים חצי שנה (קורס קצינים), ותו לא.

²⁸ ליקוי זה מטופל, באופן משמעותי, מאז הקמת "המכללה לפיקוד טקטי" לפני כשנתיים. בוגרי המכללה, הלומדים שנתיים בצורה אינטנסיבית, לימודים צבאיים בפו"ם ולימודים אקדמיים באוניברסיטה העברית, יהיו מרכיב ניכר ממפקדי הפלוגות בשנים הבאות.

צבא, שמפקדיו בורים בהיבט הידע הצבאי, ולכן חסרי בסיס תיאורטי, יתפקד פחות טוב כאשר מפקדים אלה יתקלו במצבים חדשים ויהיו זקוקים לידע זה כדי לחשוב על פתרונות ראויים, והרי זאת מהותה של מלחמה. חסרונה של ההכשרה הצבאית בולט ככל שעולים מפקדים אלה בסולם הדרגות והתפקידים, וככל שעליהם להחליט החלטות מורכבות הדורשות כוח הפשטה והבנה רחבה, ושניסיונם בשטח תורם לכך מעט מאד, אם בכלל (להלן אעסוק בשאלת "הניסיון האישי" כמרכיב ביכולתו של הקצין).

אימוץ "מבחן התוצאה" במקום לימוד הכללים ויישומם תוך ביקורת: אחד הביטויים המזיקים, המונעים לימוד הוא: "העיקר הוא מבחן התוצאה." גם האומרים זאת לא מאמינים בכך, שהרי הם מענישים על "כמעט תאונה". אף על-פי שב"מבחן התוצאה" לא ארע מאומה, הם מענישים מי שנתפס עם כדורים חיים בתרגיל דו-צדדי, גם אם לא השתמש בהם - אפילו שב"מבחן התוצאה" לא ארע כל רע. נוח להחזיק בדעה זאת שפירושה "אני קובע שאין כללים", וכל עוד זה עובד סימן שאני בסדר. בניתוח פחות שטחי, ברור, כי גוף מקצועי לא יכול לבחון כל דבר רק ב"מבחן התוצאה". כדי ללמוד ולשפר חייבים לבדוק את "התהליך", להבין אותו, לאתר בו טעויות ולהשתדל לבצע טוב יותר בפעם הבאה. הנחת היסוד היא, שיש קשר חזק בין התהליך לבין התוצאה, אם כי ב"חיים" יש השפעה גם למזל, למקרה וכיוצא באלה דווקא בהקשר לתוצאה. הדוגמה הקלאסית היא מלחמת ששת הימים, שהיו בה הצלחות גדולות ביותר, אבל מי שהיה בודק את התהליכים, קרי, את שנעשה בקרבות, היה אולי מפיק לקחים נכונים ומונע חלק מטעויות מלחמת יום-הכיפורים (למשל ההסתמכות על חיל האוויר כארטילריה מעופפת - המופיע כלקח מלחמה רשמי של צה"ל). אלא שבאין כללים, כשידע תיאורטי אינו נחשב - אין גם אמות מידה מלבד התוצאה - ולכן, אי אפשר ללמוד דבר. כך, צבא שניצח במלחמה על-אף שהתהליכים לא היו מושלמים (בהמעטה) - הגיע בלתי מוכן למלחמה, שנוהלה על-ידי אותם אויבים, על בסיס תהליך חכם של הפקת לקחים (תהליך מעניין שמן הראוי לחקור וללמוד אותו בעיקר בהיבט המצרי).

הצבא האמריקאי התקדם לאחר ויטנאם הרבה מאד, בין השאר, בזכות פיתוח מתקן האימון הטקטי הדו-צדדי (NTC), בו היה כוח "אדום" קבוע נלחם נגד היחידות השונות, וברבות הימים בנה מיומנות כה גבוהה עד כי קשה היה לנצח אותו. אחד המפקדים

הבודדים, שהצליח לנצח את הכוח האדום, אמר, שהוא מצטער על כך, כי "מניצחון קשה להפיק לקחים". אמירתו מציגה היטב את האבסורד שבאימוץ "מבחן התוצאה" במקום את ניתוח התהליך והפקת הלקחים. אפשר לומר, שדווקא בתחום הניתן למדידה מדויקת (מי מנצח בתרגיל הדו-צדדי) נהג צבא ארצות-הברית תוך התעלמות מוחלטת ממבחן התוצאה.

את האבסורד שבאימוץ מבחן התוצאה כמבחן עיקרי ניתן להדגים באמצעות "דוגמה מהחיים": נניח, שהתגלה באזור מסוים, כי חדרו שני מחבלים ומפקד הפלוגה בגזרה נענש, משום שעשה שלוש טעויות קשות, שבגינן התאפשרה החדירה. בבדיקה בגזרות אחרות הסתבר, שיש מפקד פלוגה נוסף, שעשה אותן טעויות בדיוק, ואף אחת נוספת חמורה לא פחות, אלא ששם לא היתה חדירה, עדיין.

האם נכון להעניש את מפקד הפלוגה השני?²⁹ לפי מבחן התוצאה לא, שכן לא ארע דבר בגזרתו. אבל, לפי המבחן שאני מציע, נכון להענישו, כי העובדה שלא ארע מאומה נובעת מכך שהמחבלים עדיין לא ניסו לחדור באותה גזרה. על-פי כל קנה מידה אובייקטיבי, מגיע לשני מפקדי הפלוגות אותו עונש, שהרי מה שעושים המחבלים לא קשור לתפקודם של שניהם, ורק במקרה חדרו בגזרה אחת ולא באחרת.

²⁹ בהקשר זה, אני מבקש להדגיש, כי, לעניות דעתי, לא נכון להדיח מפקדים שטעו - אלא אם מדובר בטעות ערכית (כמו שקר, גניבה או פחדנות). אי אפשר ללמוד בלא לטעות, ועל כן, יש להתייחס לטעות בהבנה. אין לראות בהדחה אלא אמצעי למניעת טעויות בעתיד, קרי, אם יש הערכה שהמפקד יטעה ככל הנראה גם בעתיד מעבר למקובל - נכון להדיחו, לא משום שטעה בעבר, אלא רק אם יש הערכה שייטעה כך גם בעתיד. וראו על כך בהמשך מאמרי זה.

מפקדי הפלוגות חייבים להיות אחראיים למעשיהם, ושניהם פעלו בדיוק באותו אופן³⁰. מבחן התוצאה יביא לכך שהאחד יענש והשני לא - זהו אבסורד מקצועי.

העובדה שצבא הוא גוף משימתי אין פירושה שנכון, כי הכל ייבחן על-פי התוצאה, אם כי ברור, שהתוצאה חשובה ביותר, ובהקשר של ערך "ביצוע המשימה" היא המדד היחיד, הרי כדי ללמוד ולהשתפר חשוב לא פחות, ואולי יותר, לבחון את התהליך. הצורך להפריד בין המדד באשר לביצוע המשימה, לבין הצורך להפיק לקחים ולעשות זאת טוב יותר בפעם הבאה הינו צורך קריטי, בעיקר משום ששום אירוע צבאי לא חוזר על עצמו, ועל כן, לתהליכים יש חשיבות עליונה. בסופו של דבר באשר לתוצאה אין שום ערבות מראש בשום קרב, וסיבתה יכולה להיות מזל, מקרה, טעות גדולה יותר של האויב וכו'. כל אלה אינם בסיס לשום לקח ולשום התקדמות. לעומת זאת, הבנה ששגיאה אפשרית, וההכרה בכך, שטעות היא חלק מכל תהליך אנושי באופן בלתי נמנע, הן חלק מתהליך ההשתכללות המקצועית, שהינה מרכיב חשוב בכל תחום מקצועי רציני³¹.

ברור, שהידע המקצועי שצריך כדי למדוד ולבחון תהליכים הוא ידע רב ועמוק יותר מאשר זה שצריך, כדי להשוות "משימה" ל"תוצאה", ואך טבעי שחלק מהמפקדים מעדיף להתרכז בחלקים הקלים יותר לעיון ולתחקור. ברור, שכדי ללמוד מטעויות צריך רקע תיאורטי רחב, ובלעדיו קשה לאבחן את הטעויות, כמו גם להפיק לקח מוטעה. לימוד התהליכים והגדרת התיקון הנדרש בצבא, שבו אין תורה מוסכמת, או שהתורה המוסכמת אינה מוכרת (ראה למעלה את בעיית ההכשרה), קרי, צבא שאין בו

³⁰ על אותו משקל: האם בירי דו-צדדי בין כוחותינו אפשר לא להעניש את היורים רק משום שלא היו לכוחותינו נפגעים או שיש להחמיר בעונשם, כי נוסף לכל גם לא פגעו - קרי נכשלו בביצוע המשימה הבסיסית ביותר בעת ירי: לפגוע. פרופ' יחזקאל דרור הפנה תשומת ליבי להוכחה מתמטית של האבסורד. נאמר שיש סיכוי של 0.7 לתוצאה חיובית בדרך א', וסיכוי של 0.3 לתוצאה חיובית בדרך ב'. מפקד מסוים בחר בדרך ב' והצליח (על-פי המוגדר: בשליש מהמקרים, אין להתפלא על כך). על-פי מבחן התוצאה נאמץ את דרכו ולא את דרך חברו שפעל בדרך א', אף על-פי שהיא לאין ערוך טובה יותר. טעות ברורה העולה מאימוץ מבחן התוצאה.

³¹ ראה מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", בספר זה.

מדדים וכל מפקד רשאי להחליט על-פי הבנתו, אינו קל. כאשר אין שום דבר אובייקטיבי, הניתן ללימוד וביקורת, והכל סובייקטיבי ומותנה הקשר ותלוי בדעתו של המפקד באותה עת, ממילא הכל מותר, בבחינת איש הישר בעיניו יעשה, ואז גם אי אפשר לנמק שום דבר או לבקר דבר, ורק תוצאת המלחמה או המבצע תוכיח. צה"ל מתקדם כיום בצעדי ענק בכיוון מוטעה זה. הביטוי הרווח "מבחן התוצאה קובע" מגלם זאת באופן ברור.

תהליך זה מושפע מאוד מכך שחוסר הסובלנות והסבלנות לטעויות הפך דומיננטי בצבא, בין השאר בהשראת התקשורת, ובגלל משקל יתר לחקירת המשטרה הצבאית החוקרת (מצ"ח) ולתהליכי העמדה לדין, המחפשים את האשם ואת ראשו, ולא את הלקח והשיפור³². אלה גורמים לכך, שמפקדים אינם יוזמים, אינם לוקחים סיכון, שהוא הכרח מבחינה מקצועית (והרי סיכון מקצועי מחושב עומד בבסיס כל "יוזמה" ו"תחבולה"). התרבות שלנו הופכת מתרבות, שבה מחפש המפקד סוסים דוהרים כדי לעצור אותם, על-פי דימויו של רב-אלוף משה דיין ז"ל, לתרבות שבבסיסה ההבנה ש"העיקר לא להיכשל", שפירושה לעשות את המינימום ההכרחי³³.

הצירוף של קצינים חסרי הכשרה, וכתוצאה מכך חסרי ידע תיאורטי, עם הבנה, כי הצבא מעריך תוצאות מעשיות על-פני תהליכים נכונים, מביא לכך, שבצבא לא מתפתחת חשיבה צבאית על בסיס ידע תיאורטי רחב, והקצינים מחפשים פתרונות מידיים, או "מעשיים", הנובעים מבעיות מוגדרות בעיקר על סמך ניסיונם האישי.

מכאן הבעיה השלישית של הצבא: היא התחושה של מפקדים, שביכולתם לפתור בעיות על סמך ניסיון.

לאחרונה, נוסף לכך מוטיב המקשה עוד יותר לקיים דיון פתוח תוך ביקורת הדדית. מפקדות שונות עברו תהליכים פנימיים, בהם יצרו שפה המוכרת רק למשתתפים

³² ראה את מאמרי "אחריות מפקדים" בספר זה.

³³ מאמרו של ניר ברקת, "בוגר עמק הסיליקון", שנכתב לאחר חזרתו לארץ (ומובא, כנספח, בסוף מאמר זה), מצביע על כך, שאולי פעם הבינו טוב יותר וכי כך עובדים בעמק הסיליקון. במקום להעתיק מנהגי ניהול מהגופים האזרחיים, עדיף, כי נהיה נאמנים לעצמנו, הדבר יתרום להצלחה.

בתהליך, בבחינת "זר לא יבין זאת". שפה זאת מהווה מעין קוד שאי אפשר לפענחו, והוא מיוחד למי שהשתתף בתהליך שאי אפשר לחקותו (כל חיקוי אמור ליצור שפה חדשה). תהליך זה הוא מעין שיפור של "בגדי המלך החדשים", שהרי אי אפשר לחשוף את הטעויות שבתהליך, אלא למי שהשתתף בו והפך חלק ממנו. כך מוגן התהליך באופן מוחלט מכל ביקורת חיצונית, הן באשר לתכניו והן באשר לתוצאותיו. התהליך, שהתבצע בחלק מהמפקדות, יוצר מעין ברית יודעי דבר, שאינה חשופה לבקרה ולביקורת. צרוף האמונה, המיסטית כמעט, שתהליך "החשיבה ביחד" יוצר או מעצב מעין עולם חדש, יחד עם תפיסת העולם שעיקרה "יש לי ניסיון כי עשיתי זאת בעבר וזה הצליח", מייצרים קצינים המתעלמים מהצורך ללמוד, ואם הם גם מוכשרים פוטנציאלית, בעלי I.Q. גבוה, כושר הבעה טוב והופעה מרשימה - קשה להתמודד עימם, שהרי הטיעון המקצועי, בהסתמך על ידע תיאורטי וניסיון העבר, נשמע אפור ולא מרשים. העובדה, שהטיעון המקצועי מתבסס על תיאוריה, שעוצבה במשך שנים רבות ואינו קשור ל"כאן ועכשיו" עומד לגנותו, שהרי כמוסבר אנו מחפשים כיום פתרון קונקרטי על-פי ההקשר.

ההתבססות על הניסיון האישי מעוררת בעיה עמוקה נוספת, הנובעת מיחודיותו של המקצוע הצבאי³⁴. רוב המפקדים יעמדו למבחן עליון של לחימה בלא ניסיון דומה, ואם המלחמה תהיה קצרה ואינטנסיבית לא תהיה להם הזדמנות להשתפר באופן משמעותי. מכאן עולה, שהתבססות בעיקר על הניסיון מובילה כמעט בהכרח לכישלון, כי תמיד הניסיון האישי נוגע למשהו אחר, שדומה אך במעט למבחן המלחמה בפניו ניצב המפקד. לכן, על הצבא לבנות מערכת הכשרה, לימוד, תרגול ואימון שעיקר תכליתה להביא את המפקדים לאותו מבחן מלחמה, כשיש להם מטען אישי הנובע מניסיונם³⁵, ניסיון במה שהוא הכי דומה למלחמה - תרגילים קשים מסובכים ורצוי דו-צדדיים, ומחשבה קודמת מרובה על מצבים דומים, מחשבה שהתחדדה במשחקי מלחמה עם תרחישים ריאליים ודינמיים, המושפעים מהחלטות המפקדים. אבל לא פחות חשוב מכך לדאוג, שלכל מפקד יהיה ידע רב על קרבות העבר, ניסיונם של מפקדים משדות קרב קרובים ואף רחוקים. שכל מפקד ישא איתו את סכום הלקחים המצטברים מהיסטוריה ארוכה של

³⁴ ראה מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", בספר זה.

³⁵ ראש הממשלה, אלוף (מיל') אריאל שרון, בהרצאה לחניכי פו"ם "ברק", יוני 2001.

מלחמות, קרי, ידע תיאורטי, המתבסס על ההיסטוריה, ניסיונם של אחרים. בחלק מצרכים אלה אין צה"ל משקיע מספיק.

לא שהניסיון אינו חשוב. אין ספק שהוא מרכיב חשוב ביותר בכל הקשור לבנייתו ולעיצובו של איש המקצוע, כפי שהוסבר לעיל³⁶. אבל בניסיון זה יש טעם ועל בסיסו אפשר להשתפר אם קיים הידע התיאורטי המאפשר להפיק מהניסיון האישי מסקנות שאינן רק טכניות. אחרת, כאמרתו של פרידריך הגדול, לסוסים עליהם רכב היה ניסיון רב יותר מרוב הקצינים בצבאו.

לסיכום, על-אף שצה"ל מצליח לגייס את הקצינים, שמבחינת פוטנציאל הם מהעשירון המוביל במדינת-ישראל, אין ביצועיהם של כל המפקדים הבכירים במלחמות, בדור האחרון, מעוררים השתאות, ובכמה מבחנים היתה הביקורת על פעולתם מוצדקת. אין לכך סיבה אחת, ואין בעיה אחת, שאם תיפתר, תשנה את המצב מעיקרו. עם זאת, נכון להתרכז בשלוש חולשות מצטברות, התורמות לתוצאה:

למפקדים רבים אין הכשרה צבאית ראויה, ובתהליך דיאלקטי מעניין דווקא בין בעלי הרמה האישית הגבוהה יותר ההכשרה פחות נפוצה, ודווקא הם מתקדמים על בסיס יכולתם האישית והפוטנציאל הגלום בהם. הצבא בוחן תוצאה במקום לחקור תהליכים, בין השאר, משום שאין לו מדדים אובייקטיביים, שמקורם בתורת לחימה מחייבת, ובלא לרדת לעומקם של תהליכים אי אפשר להשתפר. בצבא ובחיי הצבא נותנים משקל גדול מאד להצטברות הניסיון האישי, הנובע מאירועים בודדים בהקשר מסוים, במקום ללימוד התיאורטי ולהכשרה, אם כי ברור לכל, שביום פקודה, הניסיון האישי לא רלוונטי במקרים רבים (דווקא לבכירים).

כאמור, התוצאה היא, שאין מדדים כמעט לשום דבר, וחלק ניכר מהדברים מוכרע על-ידי המפקדים האחראים על-פי הבנתם, ושלא על בסיס נימוקים המובנים והמוכרים לכל בעלי המקצוע הרלוונטיים בצבא ("הכל תלוי בהקשר" מוביל ל"הכל מותר", שתוצאתו שרירותית על בסיס הכוח הנתון למפקדים).

³⁶ ראה מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", בספר זה.

חולשות אלו ניתנות לטיפול בהשקעה לא גדולה יחסית, שעיקרה שינוי בגישת המפקדים להכשרת קצינים, עיסוק בתורת לחימה, הכרת התיאוריה והתחשבות בה בעת קבלת החלטות, לימוד מתמשך, שינוי אופי התרגילים והעמקת הדיון בשאלה את מי אנו מקדמים.
הדבר בידינו.

נספח: על צבא והיי-טק³⁷

המחבר: ניר ברקת³⁸.

האווירה ששררה, בהיותי קצין צעיר בצנחנים בשנות השמונים היתה תקופתם של מפקדים כדוגמת **דורון רובין**, **אריק מורן** ו**אלעזר שטרן** (זה המקום לפרגן להם ולמפקדים נוספים אשר קורצו מחומר דומה), אשר שיננו לנו בכל הזדמנות, תוך כדי ריצה על הגבעות והגרת זיעה, וניסו לעזור לנו להפנים אמירות כמו: תשאפו למצוינות, השמים הם הגבול, עבודה קשה היא הדרך להישגים, אל תתפשרו על בינוניות, תובילו אל הניצחון. כלומר, פיקוד ומנהיגות באים לידי ביטוי גם בזמנים נוחים ורגועים, וגם ברגעים קשים של מצוקה וחרדה. בעיקר, תהיו בני-אדם ותשמרו על כללי אתיקה וצדק. למסרים חשובים אלה הצטרף תמיד ערך נוסף - הציפיות שלנו. העיקרון גרס - זה בסדר אם תטעה, כל עוד שלאחר מעשה תבחן את השגיאות שלך ביושר ובכנות, ותדאג לעדכן את האנשים הנכונים היכולים ללמוד מהשגיאות ומהכישלונות שלך. אל תדאג, המפקד שלך ייתן לך גיבוי בתהליך.

השיפוט של המעשים שלנו בתקופה ההיא לא התמקד בהכרח בשורה התחתונה של התוצאה, אלא שילב בתוכו שיקולים, הקשורים במוטיבציות ובכוונות שהובילו אל התוצאה. יש הבדל בין מפקד מצטיין, שבגלל נסיבות קשות במצב מסוים לא הצליח להשיג את התוצאה האופטימלית, ובין מפקד שביצע עבודה עלובה וקיבל תוצאות מצוינות הודות למזל. הערכה, שאינה מתייחסת לאפשרות כזו, היא הערכה הפועלת לטווח קצר בלבד, והיא מזיקה לטווח הארוך.

האווירה סביב היתנה, שאתה שייך לקבוצת עילית נבחרת, לטובים ביותר, ולכן מוענק לך האשראי לטעויות ושגיאות. ממילא אחרים לא יוכלו לבצע את העבודה טוב יותר.

עשור מאוחר יותר, בתחילת שנות התשעים, כשהגעתי לעמק הסיליקון, הייתי בהלם. הרגשתי מיד בבית. לא מפקדים, לא צבא ולא כומתות אדומות, ובכל זאת אותה אווירה, אותה רוח צוות, סוג דומה מאוד של שיתוף פעולה וחינוך הדדי, סוג של פרגון, שמושך אותך למעלה ומוציא ממך את הטוב ביותר האפשרי.

³⁷ המאמר ראה אור במקור ב"מעריב", 18 בספטמבר 2000.

³⁸ הכותב היה בעת כתיבת המאמר מנכ"ל משותף בקרן הון סיכון המתמחה בתחום תשתיות האינטרנט.

המשקיעים המובילים בעמק הסיליקון משתמשים בשיטות דומות מאוד לשיטות הפיקוד שהכרתי. זאת האווירה שבה מתנהלים הדברים בעמק גם היום. בעבודה מול יזמים, המשקיעים מאפשרים מרחב לטעויות ולמעידות. זאת מתוך הבנה שמי שאינו פוחד מכישלון, אינו פוחד מהצלחה. המשקיע מתמקד בדרך שבה הוא יכול לעזור ליזם ולקבוצה להצליח. מודל זה, מנוגד לאופן שבו מתנהלים המשקיעים בארץ. אלה מתמקדים בכל שגיאה שמבצעת חברת הסטארט-אפ ומחפשים סיבות לגינוי ולהשמצה. סביר להניח, שזהו חלק מהאווירה הכללית המאפיינת אותנו לאחרונה בישראל, אשר התפשטה גם אל תחום היי-טק, אווירת לינץ', חיפוש מתמיד של אשמים, חוסר פרגון, תלונות וקלטורים אינסופיים.

כאשר נוחתים בארץ בחזרה מעמק הסיליקון, התחושה היא חזקה עוד יותר. אנשים עסוקים בלמנות מי גרם להם בעיות ואת מי לשנוא. פחות מדי רצון טוב, פחות מדי עבודת צוות.

כל זה כמובן יוצר אווירת "כיסוי תחת" ומעודד כיווץ ראשים, עד שהם הופכים קטנים מאוד. למרקחת הזאת אפשר להוסיף סבלנות וסובלנות, ולא צריך להיות גאון כדי להבין שלא זו הדרך להישגים בשום תחום.

מי שחושב בהקשר זה במושגים של יפי נפש ועיסוק בזוטות טועה בגדול. אנשים טובים מחפשים את הסביבה הטובה ביותר להתפתחות.

משקיעים הרוצים להצליח בארץ, רצוי שיקחו את הדברים לתשומת ליבם. סביבת עבודה תומכת ומפרה היא צורך בסיסי. אווירה של התייחסות אתית ועבודה המתנהלת במרחב של כנות ודו-שיח אמיתי היא תנאי הכרחי. החברות הטובות ביותר בתחום בארץ יודעות זאת, וכך הן אכן מתנהלות. מי שרוצה להיות חלק מהמעמד, כדאי שיבין מה הוא מחייב³⁹.

³⁹ מעניין היה לבדוק עד כמה משבר ההיי-טק הנוכחי קשור להתעלמות מכללי הכלכלה הישנים, עד לרמה שאיכות כוח האדם הגבוהה והתרבות הארגונית המעולה לא היו יכולים לחפות על כך. הסתבר, שגם שם לא הכל "תלוי בקשר" והתיאוריה הכללית שנלמדה ופותחה על בסיס נסיון רב שנים מוכיחה עצמה שוב ושוב.

פרק ב'

פיקוד ומנהיגות

מנהיגות ומנהיגים - הרהורים והערות למאמרו של

תת-אלוף (מיל') אברהם אילון⁴⁰

נכתב בשנת 1989

נראה שנושא המנהיגות לא ימוצה לעולם. אין כנראה דרך טובה להגדיר את המנהיג הצבאי מראש, כך שאמנם ביום פקודה נוכל לוודא, שהמפקדים הטובים והמתאימים ביותר יוליכו את הגייסות למלחמה. האמריקאים ניסו, לאחר מלחמת העולם השנייה, לנצל את הידע, שרכש הצבא הגרמני במלחמה, ובין השאר הזמינו גנרלים בוגרי המלחמה מהצד הגרמני לסימפוזיונים על בעיות קרב. אין ספק שניסיון קרבי ניתן להעביר, והאמריקאים הרוויחו הבנה טובה יותר מדיונים וממשחקי מלחמה, שהשתתפו בהם סוסי קרבות וותיקים. אבל האמריקאים 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 ואינם 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, מן הסתם יצליח בכך, משום שעל אלכסנדר הגדול חניבעל ונפוליון, כמו גם על משה רבנו ועל יהושוע בן-נון אפשר לומר הכל. אבל, כשעוסקים במנהיגים בדורות האחרונים העניין מסתבך מעט, שכן מונטגומרי היה טיפוס שונה מסלים, ופטון מברדלי,

⁴⁰ פורסם במקור במערכות, גיליון 317, 1989, עמ' 46.

גודריאן מרומל ושניהם מפון מאנשטיין. לא היה כנראה שום דבר משותף באישיותם של איזנהאור ומק-ארתור, ולא בכדי השויתי בין מפקדים מאותה אומה. האם בישראל המצב שונה? האמנם רב הדמיון 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 דומים לאלה של יגאל ידין? ושניהם היו רמטכ"לים באותו צבא באותו עשור שנים, ושניהם ניהלו מלחמות באותה סביבה אסטרטגית ובמערכות ביטחון לאומי דומות! זאת ועוד, האמנם נכון להגדיר תכונות מנהיגות צבאית למפקד כתה, למפקד אוגדה ולאלוף פיקוד באותם מונחים ובאותה דרך? אנו משתבחים בכך, שאין אצלנו אקדמיות לקצינים, והמפקדים צומחים מלמטה. האם לא ייתכן שכך אנו מאבדים את מי שיכול היה להיות מק-ארתור או פטון, סלים או מונטגומרי, אבל נשר בדרך, כי היה חייל גרוע כטוראי ואפילו, רחמנא לצלן, כמפקד כתה וכמפקד מחלקה? הגישה הכוללנית, המנסה להצביע על תכונות אוניברסליות לכל הרמות ובכל המצבים, מובטח לה, כי תיכשל (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-הארט⁴¹, לבנות את המפקדים הטובים בהיסטוריה הצבאית. לדעתי, הסוד טמון בכך שנפסיק לחפש הגדרות למנהיגים 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 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, ויפה שעה אחת קודם. שם נשיג את הרווח הגדול ביותר בהשקעה הכספית הקטנה ביותר. לא באיתור המנהיגים אלא בטיפוח המפקדים, ועניין זה ראוי לדיון בפני עצמו.

⁴¹ ראה: לידל הארט ב' ה' (1986), בסיום ספרו, **הצד השני של הגבעה**, מערכות.

הרהורים על צבא ופטריון

מפקדי צה"ל, ואתגריהם כיום

נכתב לקראת סוף שנת 2000

הפיקוד הצבאי מתייחד בכך שהוא נותן מענה לשני צרכים:

בארגון מורכב כמו הצבא, הניצב מול אתגרים קשים, **יש צורך באיש הבקיא במקצועו**, מבין את הבעיה, יודע לנתח את האפשרויות, לאתר את הפתרון הנכון ולהוציאו אל הפועל באופן המיטבי, על-ידי הכוח הנתון לפקודתו.

המפקד הקרבי אינו "מומחה לניהול". ולכן, בניגוד למנהל מפעל לייצור בירה, שיכול אולי לעבור לניהול סופרמרקט, הידע הצבאי רלוונטי והכרחי בכל תפקידי הפיקוד הצבאיים. מנהל חסר ידע במקצוע הצבאי לא יצליח כמפקד.

הניסיון ההיסטורי מצביע על כך, שברמות הבכירות ביותר, הידע הצבאי הנדרש אינו טכני, ולכן יש מקרים בהם לאו דווקא טייסים פקדו על חילות האוויר, וטייס פיקד על מערכות יבשתיות גדולות ובהצלחה, אך אלה הם המקרים יוצאי הדופן.

נכון אולי, שהמלחמה חשובה מכדי להשאירה לגנרלים בלבד, אך ודאי שהיא חשובה מכדי שמי שאינו גנרל ינהל אותה, שכן הצבא הוא מקצוע הדורש לימוד, השתכללות וניסיון.

אבל בצבא יש גם **צורך מנהיגותי**. הצבא הוא ארגון שמנסה לעשות כמעט את הבלתי אפשרי: להביא אנשים לכך שיהיו מוכנים, בעת הצורך, להרוג ולהיהרג.

בלא יכולת מנהיגותית גבוהה וניכרת קשה יהיה להביא את האנשים לכך שיעשו משהו המנוגד לחינוכם ואולי אף לטבעם. הנעת האנשים לכך היא חלק בלתי נפרד מתפקידו של כל מפקד. דרישה זאת נכונה מהרמה הנמוכה ביותר, ובודאי ברמות הבכירות, שם כל החלטה נוגעת לחייהם של אלפי אנשים.

סגן המשנה (הסג"ם), כמפקד על המחלקה שלו, צריך להיות איש מקצוע ברמה גבוהה: לנווט בלילה, לאתר את העמדות הטובות, שיתנו כיסוי באש לעבר המטרות ומחסה לחייליו, לתכנן איך לתפוס את השטח ולהשתמש בסיוע ארטילרי ואחר הניתן לו, כך שימנע מהאויב לנצח. נדרש לו כושר המצריך לימוד ארוך, קניית ידע, תרגול ואימון. יחד עם זאת, מבחנו של המפקד, של אותו סג"ם, יהיה בסופו של דבר, אם ייתקל באויב. אז פקודיו צריכים לסמוך עליו, להתגבר על הפחד, לא לפתוח באש טרם הזמן, להסתער ולסכן עצמם כשיקבלו פקודה. את קור הרוח בפעולה ואת הנכונות להקריב לא

מעבירים מפקדים לחיילים באופן מקצועי אלא באורח מנהיגותי, שעיקרו מבוסס על אמון מוחלט של החיילים במפקדם.

חלק מהאמון מקורו בסמכותו המקצועית של המפקד. לכן, הכשרתו המקצועית חייבת להיות ללא דופי וללא פשרות, אך חלק מהמנהיגות היא פרי אישיותו של הקצין. קצין היסטרי או מבולבל לא יזכה באמון שכזה. חלק מהמנהיגות היא פרי התנהגותו. מי שאינו נוהג ביושר אלא נתפס כשקרן, הדואג בעיקר לקריירה שלו, לא יזכה לאמון חיילי, שיחשדו בכוונותיו.

לכן, מרכיב עיקרי בעשייתו של המפקד היא קניית לבבות אנשיו (מעבר למוחם!), ואת זה הוא מבצע בעיקר על-ידי מה שאנו מכנים "דוגמא אישית". קרי, היכן נמצא המפקד כשיש אש, האם את שהוא דורש מהם, מבחינת תנאים קשים ואומץ, הוא אמנם דורש מעצמו? וכיוצא באלו. והעיקר, האם ניתן לסמוך עליו ועל החלטותיו?

עם זאת, יש להיזהר מההתייחסות רדודה לדרישה של דוגמא אישית, כי אין פירושה שמפקד הפלוגה מחליף את אחרון חייליו והופך לצלף או למקלען הטובים ביותר. באותו אופן, מפקד גדוד אינו צריך לרוץ עם חייליו בכל ריצת בוקר או לשאת על גבו במסע את המשקל הרב ביותר. אבל מצופה ממנו, שכשצריך, יחשוף את עצמו לסכנה, ואם ייצא למבצע, ימקם עצמו כך שיוכל להתרשם באופן בלתי אמצעי מהנעשה בשטח. ברמות הנמוכות אצל מפקד המחלקה ומפקד הפלוגה, השותפות במאמץ ובסכנה היא מרכיב עיקרי בדוגמא האישית. ברמות בכירות יותר, הדבר מסובך יותר לביצוע, כי התפקיד מחייב, לעתים קרובות, את הימצאות המפקד מעט מאחור ואולי בתנאים טובים יותר. איך לא להפוך את המרחק המתחייב לניכור? זוהי שאלת מפתח. יש מפקדים המרבים בביקורים ביחידות, ויש מי שיעדיפו להתמקד בפיקוח מרחוק. אין מרשם בדוק כיצד לעשות זאת, אך יש להיות ער לאתגר ולטפל בבעיה כשהיא נוצרת.

העיקר הוא שתשרור אוירת אמון בין המפקד לפקודיו. אמון זה מבוסס על כך, שבכל עת, ידעו הפקודים, שכל פקודה נשקלה היטב, והיא הנכונה ביותר באותם תנאים, שאין למפקד אינטרס כלשהו מעבר לביצוע המשימה, והוא יעשה הכל כדי שיעמדו לרשותם תנאי הביצוע האופטימליים. המפקד, מנגד, חייב לחוש, כי פקודיו יעשו כל שביכולתם, כולל הקרבת חייהם, לבצע את המשימה לאור המטרה, וכל מפקד ייקח יוזמה ואחריות מלאה לאורך הדרך כולה, ויקבל גיבוי בעת הצורך. ללא אמון אין צבא, ובניית אמון היא אחריותו העיקרית של המפקד טרם קרב ובמהלך הלחימה.

עם זאת, האמון הוא דבר חמקמק, קשה להגדרה ולחיקוי. יש מפקדים רעי לב שמצליחים לרכוש אמון זה, ולעומתם, בחורים טובים, שכל הזמן דואגים לחייליהם ומביעים זאת באופן ברור, נכשלים בכך. יש קפדנים "מרובעים" ודווקא הם נתפסים כמי ש"יש להם את זה", ויש מי שהם פתוחים יותר וגמישים, ומצליחים בכך לא פחות. אין מרשם.

לכן, אנחנו צריכים להקדיש זמן רב, מאמצים ואמצעים כדי לוודא, שלקצינים ולמפקדים תהיה ההכשרה המקצועית המתאימה, ולאתר בתרגילים, בלחצי היום יום, במבחני האימונים ובמלחמות הקטנות את אותם המנהיגים, שעל בסיס ידע מקצועי רחב, ינהיגו את אנשיהם ויובילו אותם במבחנים האמיתיים של הלחימה.

האתגרים שעלינו להעמיד בשנים הבאות הם שלושה:

האתגר הראשון הוא התמקצעות - אחרי למעלה מיובל שנים במהלכן ניטש ויכוח על השאלה האם הצבא הוא שליחות או מקצוע. אלה הרואים בו שליחות - מתביישים במקצוע, ונוהגים להציג עצמם בנוסח "אני חקלאי המשרת בצבא", או "הצבא זאת שליחות - במקצועי אני אגרונום" או "אני חותם מידי שנה, בהתאם למצב", הגיע הזמן לשנות זאת ולהבין, שזוהי גישה רעה לצבא ורעה לשליחות.

אם רוצים לבצע את השליחות ברמה גבוהה, ברצינות ובנאמנות ולהגיע להישגים, חייבים לשפר כל הזמן את רמת המקצועיות. המקצועיות אינה עומדת בסתירה לשליחות, היא התנאי לה. מקצוען יעשה את שליחותו טוב יותר. ככל שנהיה צבא שיתבסס פחות על ניסיון אישי, כי מלחמות גדולות, כך אני מקווה, תהינה מעטות, נהיה חייבים להשקיע כל העת יותר בהכשרה, באימון, בתרגילים ובלימוד. הצבא הוא מקצוע המצריך לימוד.

האתגר השני הוא בניית צבא מודרני - צבא שיתמודד בשדות הקרב העתידיים, שיהיו בהם מרכיבים שונים מהמוכר: יותר לחימה בעלת מאפיינים של גרילה ונגד ארגונים צבאיים למחצה או אזרחיים שחלקם חמוש, מעורבות תקשורת, רצון להימנע מנפגעים וכיוצא באלה. לרשותנו יתרון טכנולוגי משמעותי ועלינו לפעול לביסוסו ולשימורו. עלינו לקיים מאמץ קבוע, שתכליתו לוודא, שיהיה לנו יתרון גם בתחומי הפיקוד, הדוקטרינה והמחשבה הצבאית. זאת משמעותו של יתרון איכותי אמיתי ומשמעותי.

גם בעבר היינו חייבים בכך, אך האתגר השתנה וגדל, משום שהמדינה מוכנה להקצות לכך פחות משאבים. העולם הוא עולם שבו אין סודות, והכל מוכרים הכל לכולם.

התקשורת חודרת לכל מקום ומביאה את המלחמות לבתי משפחות הלוחמים ומקבלי ההחלטות. העולם פחות סבלני לניצולו של כוח עדיף על-ידי מדינות הנתפסות כחזקות. לכן, הפכה המשימה מסובכת יותר.

חלק מההתמודדות הוא כלפי חוץ; לשכנע את החברה להשקיע בצרכי הביטחון, המתחרים עם צרכים אחרים. חלק מההתמודדות הוא שלנו עם עצמנו בתוך הצבא: לקבל את ההחלטות הנכונות על בניין הכוח לעתיד, במצב של חוסר ודאות ומחסור במשאבים.

האתגר השלישי נובע משינויים סביבנו במדינה, וכיניתי אותו: **הפעלת צבא על בסיס חברתי שונה מאשר בעבר**, זאת בארבעה מרכיבים:

- המרכיב הראשון והיותר קשה להתמודדות נובע מכך, שאנו הופכים לחברה שבה "המימוש העצמי" ולא "צרכי הכלל" הם הגורם המוביל. שינוי זה בחברה קריטי לצבא, משום שצבא הוא ארגון שבבסיסו עומדת ההבנה, כי יש צורך בהקרבה אישית למען אינטרס של הכלל. ברמה המיידית, האינטרס של היחידה הוא לבצע את משימתה, ובהיבט הכולל, האינטרס של המדינה הוא לנצח בקרב או במלחמה. לחנך אנשים להקריב עצמם למען הכלל בחברה הישראלית קשה עשרת מונים מאשר בחברה שראתה בצרכי הכלל את המרכיב הקובע בהתנהגותו של כל אזרח. אני יודע, שחלק מהאתוסים על העבר אינם עומדים במבחן ההיסטורי. אמנם גם במלחמת השחרור היו משתמטים, אלא שאז התביישו בכך. היום בושה אין, ויש אפילו לגיטימציה, בשונה מן העבר. לכן, בסופו של דבר, מדובר באתגר לא קל.
- המרכיב השני הוא כמותי-חומרי, ויש להתמודד איתו לא רק באמצעות תגמול כלכלי. הוא נובע מכך, שאנו חברה, שמודדת ומעריכה אנשים על-פי ערכים חומריים, בעיקר שכר. עקב ההתפתחויות בחברה היא יכולה להציע למוכשרים

משכורות גבוהות כאזרחים במקצועות מועילים לכלל. והשאלה היא איך לא יפסיד הצבא בתחרות על בעלי הכישורים, להם הוא זקוק כמפקדים וכמפתחי טכנולוגיה. זהו אתגר גדול מאוד, משום שהוא נוגע ליכולתנו לשמר חלק מרכזי מהיתרון האיכותי של צה"ל. כפי שרמזתי "לא הכל הוא כסף". אם נציע אתגר מקצועי ופיקודי, נראה רצינות ומקצועיות ונדאג שצה"ל יהיה ארגון של מצוינות - הטובים ירצו להישאר עמנו, גם ללא מלוא התמורה הכספית בהשוואה לשכר, שהם יכולים לקבל בגופים אזרחיים. לכן, יש לשמר ולהעניק את תחושת השליחות בצבא.

- המרכיב השלישי הוא בתחום תפקודם של המפקדים ביחידות בחיי השגרה. מקורו בכך, שאנו חברה שיש בה פערים כלכליים גדולים, אך אסור שחוסר השוויון בבית יתן אותותיו בשירות. הצבא אינו ערוך תקציבית וארגונית לטפל בפערים גדולים ובולטים שכאלה, עד כדי פגיעה אפשרית ברוח היחידה ובשלמותה. מבחינה מסוימת על הצבא לבנות "בועה", בקרבה יורגשו פחות הפערים והמתחים, בין אלה שאין להם לאלה שיש להם. זה מתח שילך ויגבר בחברה שלנו, לצערי. למפקדים, שלכאורה אמורים לעסוק בנושאים צבאיים בלבד, יהיה זה אתגר לא קל. עלינו לקחת אותו על עצמנו, ולחשוב בצורה יצירתית איך מטפלים בכך, גם בצד הסיוע לנצרכים וגם בצד הקטנת הפערים מהבית.

- המרכיב הרביעי הוא הברור ביותר, אם כי, מדי פעם, יש להגדירו במדויק. הוא נובע מכך, שאנו חברה שאין בה קונצנזוס. על המפקדים לנווט את צה"ל כך שיבצע את החלטות הממשלה שנבחרה באורח דמוקרטי, גם אם לא כל החלטותיה ומעשיה מקובלים על כל המשרתים בצבא. זה צו החלטי, שאין לאפשר חריגה ממנו ימינה או שמאלה כמלוא הנימה. על הצבא להיות קשוב ופתוח לדעות שונות, אך נחרץ, חד ובלתי מתפשר בביצוע של כל פקודה חוקית.

במקביל לאתגרים, שחלקם קשור, כפי שהסברתי, לאופייה המשתנה של החברה בישראל, יש דברים שעלינו להימנע מללמוד מהסביבה האזרחית:

- לצבא אסור להיכנע לרמת התכנון, החשיבה והביצוע בנוסח "יהיה בסדר", המקובל בכמה תחומים אזרחיים. מדינת פרטצ'יה אינה בסיס לצבא טוב. זה חלק ממאבקנו

באוצר לתכנון ולתקצוב רב שנתי, אבל זה גם חלק מחינוך דור המפקדים הבא. הצבא עוסק בתחום, שאסור שיהיו בו תקלות (אם כי תמיד יהיו - כי כולנו בני אדם). הצבא עוסק בחיים ובמוות, ולכן, עליו לשאוף לשלמות. "בועת המצוינות" הזאת אינה קלה לתחזוקה בימים אלה, היום יותר מבעבר.

- ה"משפטיזציה" המוגזמת של החיים האזרחיים - על הצבא להסדיר, כי בעולם הצבאי, התוצאות של לחצי שדה הקרב למשל או היחסים בין מפקד לפקוד במלחמה לא יהיו שפטיים, אלא על-ידי מפקדים, על-פי מדדים מקצועיים, ולא משפטיים. הערכים המקצועיים אינם חוקים במובן המשפטי של המילה. הדוקטרינה אינה אוסף כללי של "עשה ואל תעשה" - אך הם צריכים לקבוע את התייחסותנו לאירועים, לאנשים, ולטעויות - באימונים ובמלחמה. הם ורק הם יהיו אמות המידה ההכרחיות בדרך למעשה הנכון ולמזעור טעויות בשדה הקרב. עלינו להקטין את מידת העיסוק של המערכת המשפטית בצבא, כי שיתופה הרב מדי פוגע במרכיב ההכרחי של אמון בין הדרגים השונים. כשיש איום במשפט - שבו מחפשים מי אשם, כשמעורבים עורכי דין - שמטרתם "לגלגל אשמה", אובד האמון. בני האדם בנויים להגן על עצמם. אנחנו צריכים למדוד את עצמנו ואחרים במדדים מקצועיים, להפיק לקחים ולהשתפר. לא על בסיס השאלה מי אשם כדי להחליט את מי להעניש. רק הקטנת הגישה המשפטית ומעבר לשיפוט על בסיס המקצוע תביא לעיסוק בשאלה איך מעלים את הרף, ולא בשאלה כיצד אין חוצים את הסף.
- לצבא ערכים או התנהגויות הנובעים מצרכיו המיוחדים, לא רק מהחוק או מהמוסר. הדוגמה לכך היא "כבוד האדם" - עבורנו אין זה צו משפטי אלא הכרח פונקציונלי. מי שאין לו "כבוד" אינו מסתער, אדם שכבודו נרמס לא יקריב את חייו למען חבריו ולמען היחידה. עלינו להדגיש את האתיקה המקצועית במקום את החוק במובנו המשפטי, לעסוק ברף ולא בסף, קרי, מהם השיאים, שאליהם אנו שואפים ולא מהו המינימום, שהעובר תחתיו נענש.
- ולבסוף, אסור לנו ללמוד מהמערכת האזרחית כיצד מסיקים מלקחי העבר, כיצד משתפרים וכיצד לוקחים אחריות על טעויות וכישלונות. בעניין זה, כמו

גם בנכונותנו כפרטים להשקיע בעבודה לביצוע המשימה, אנחנו, כמדומני, במצב טוב יותר מהמערכת האזרחית הציבורית ואולי גם הפרטית⁴².

ההבנה שהמנהיגות הצבאית תמשיך ותתמודד עם האתגר הקשה ביותר בחברה האנושית: להביא בני אדם כפרטים לכלל גוף, המוכן לבצע משימות, שעיקרן סיכון עצמי, קרי, נכונות להקרבה (כמו גם נכונות להרוג) צריכה להיות בהירה מאד. זהו המצפן להכשרת הקצינים ונר לרגלינו בעת בחירת הראויים לפקד על הצבא. והכל על-אף האתגרים הנובעים מהשינוי באופייה של החברה בארץ.

ובלי כמה מילים על מבחני ההווה דברי לא יהיו ראויים:

נדמה היה לרבים בקרבנו, שתם עידן המלחמות, שהגענו אל המנוחה והנחלה ונכון לכתת את החניתות למזמרות ולהתפנות לעיסוק בשאלות מדרגת חשיבות שניה. העת האחרונה מוכיחה, שעדיין לא הגענו לכך. על החברה להעריך את המפקדים הנלחמים היום, באחת המלחמות היותר סבוכות שהיו לנו לאחר מלחמת השחרור. אין זו מלחמה שיש בה סכנות, כמות אש, לחץ ותחושת אסון קרב אם ניכשל, כפי שהיה במלחמת יום הכיפורים למשל, וכמובן גם לא אותו מספר קורבנות, אך זהו מאבק כוחני, עדין ביותר וסבוך, כי בהתנגשויות מסוג זה לא כל מי שהוא "יריב" ואפילו לא כל מי שזורק אבנים הוא "אויב" שצריך לפגוע בו, ודאי לא להרוג אותו.

איך בולמים את האויב ומרתיעים אותו במינימום נזק? זוהי השאלה עמה מתמודדים המפקדים בחלק ניכר מהאירועים, והכל תחת עינה הפקוחה, ולא תמיד האוהדת, של התקשורת העולמית, של דעת הקהל, ולעיתים אף של דעת הקהל הלא תמיד אוהדת בישראל. לעיתים, תחת לחץ של פרובוקציות של מי שנקעה נפשם מן המצב או כאלה המנצלים אותו כדי לפרוק את תסכוליהם.

למרות כל אלו אנחנו רואים רמת מנהיגות מרשימה, באופן שבו המפקדים הנחילו ומנחילים לכל אלה שבשרשרת הביצוע את הנחישות מצד אחד ואת הזהירות מצד שני באופן הפעולה הנדרש במצב זה, כשהם עומדים בראש אנשיהם בשטח עצמו. אי אפשר גם שלא להתרשם מהרמה המקצועית, שתוצאותיה ניכרות ביכולתנו למנוע נפגעים

⁴² גישה משפטית לטעויות ולשפיטות ברוח "הכל שפיט" פוגעת בתהליך הפקת הלקחים ומביאה לכך שהצבא יהיה מוכן פחות למלחמה, משום שאינו לומד מטעויות באימונים.

בקרב חיילינו. באירועים רבים זהו פרי הכנה מקצועית, שכללה את ניתוח האיומים ובניית הפתרונות הראויים בבניין התשתית, הביצורים, המיגון, האימון וכו'.

גם במערכה הנוכחית הצירוף של מקצועיות ויכולת מנהיגות הוא המפתח לפיקוד.

וכמי שאמונים על לימוד לקחים, ודאי נאתר את טעויותינו בעבר. נהיה טובים יותר בהמשך, ונלמד כיצד לקחת את היוזמה, מבלי לשמוט את הזהירות הנדרשת. מבחינה מסוימת, נכתב עתה עוד פרק במלחמה ארוכה, הנמשכת למעלה משבעים שנה, ויש לנהלה בשום שכל.

והחשוב ביותר, עלינו להיות נחושים מתמיד להמשיך בה, כל עוד יש צורך. זה המפתח לכל הצלחה צבאית כמו גם לשמירת האופציות המדיניות.

אחריות מפקדים⁴³

נכתב בשנת 2000

מבוא

הדיון על אחריותם של מפקדים אינו מנותק מהדו-שיח, המתקיים, באופן ברור, או במובלע בין הצבא למערכת המשפטית ולחברה בישראל.

טיעון זה נועד להבטיח, שצה"ל יהיה צבא טוב יותר ומפקדיו יוכלו לפעול בצורה מיטבית, בדרך שתצמצם ותמנע אובדן חיי אדם במלחמה. יש לתת בידי המפקדים יותר אחריות, ולהפקיד את תהליכי השיפוט בצבא בידי מפקדים על-פי קריטריונים מקצועיים ושקופים, שניתן בתוך המערכת לראותם ולבקדם.

וגם ההיפך הוא הנכון - ככל שנצמצם את סמכותם של מפקדים ואת תחומי האחריות שלהם (שהרי אין סמכות ללא אחריות), על-ידי הכנסת תהליכים לא מקצועיים אלא משפטיים לחיי הצבא, נפגע באיכות הצבא, בביצועיו וביכולתו לבצע את המוטל עליו על-פי חוק, כלשון שבועת החיל : הגנת המולדת וחרות ישראל.

דברי מכוונים לאחריות המפקדים בתחום המבצעים הצבאיים או בתחום הקשור למבצעים, כגון : אימון, תרגול, תכנון מבצעי וכיוצא-בזה.

השאלה העיקרית היא מדוע שונה הדיון על אחריותם של מפקדים מכל דיון אחר על אחריותם של מי שעוסקים בנושאים רגישים וסבוכים.

הרי טעות של רופא או של מנהל מחלקה בבית חולים, כמו טעות של טיס או אחראי לטיפול הטכני במטוס על הקרקע, יכולים להביא לאובדן חיי אדם, באופן שאינו פחות ישיר ממפקד. ובכל זאת, בכל העולם הדמוקרטי מקובל, שיש משהו "אחר" בהקשר של אחריות מפקדים.

נראה, שלתחושה זאת יש על מה להתבסס, באופן אובייקטיבי. זאת משום שבעולם הלחימה של הצבא יש כמה מרכיבים שאינם קיימים בשום מקום אחר⁴⁴, ודאי לא

⁴³ פורסם במקור ב**משפט וצבא**, בית הספר למשפט צבאי, הפרקליטות הצבאית, גיליון מס' 14, יוני 2000, עמ' 24-30, על בסיס דברים שנאמרו בכנס "יובל למשפט הצבאי", המכון הישראלי לדמוקרטיה, 12/10/99.

באותה אינטנסיביות. על כן, מיוחדים המפקדים בעשייתם, וטעות היא להחיל עליהם את מדדי האחריות המקובלת בתחומי עשייה אחרים (איני מדבר על עברות פליליות אלא על טעויות הנעשות תוך כדי מעשה הלחימה ובהכנות לקראתו).

הייחוד הראשון: אין שום מקצוע בעולם שבו המבחן הראשון הוא גם המבחן העליון. איש הצבא מתאמן שנים, מתכוון לחימה, אבל כאשר הוא נכנס לאירוע של לחימה, הרי ב- 99% מהמקרים זה אירוע הלחימה הראשון בחייו. זה ודאי נכון למלחמות גדולות, אבל, במידה רבה, זה נכון גם להיתקלות בלבנון (אצל רוב המפקדים).

שום בר דעת לא יעלה בדעתו לאפשר לרופא חסר כל ניסיון מעשי לנתח את אביו בניתוח הראשון בחייו, ואף עורך דין לא מופיע בבית-המשפט העליון במשפטו הראשון. אפילו שרברב מתחיל אינו מתיימר להכין מערכות אינסטלציה בבנין רב-קומות כפרויקט ראשון, ואם יתיימר, קרוב לוודאי שלא יזכה במכרז.

מה שאין כן המפקדים. אין שום דרך להעביר אותם דרך קרבות קטנים לפני הקרב הגדול. אין אפשרות לחנוך אותם בהיתקלות, לפני שהם מפקדים בעצמם על אירוע שכזה. וודאי, שאין דרך לערוך סימולציה של המלחמה. באותו האופן, אין שום סיכוי לאמן מישוהו בפיקוד בכיר, שאינו קיים כלל בשגרה. הדבר בולט בלחימת היבשה, אך נכון, במידה מסוימת, גם ללחימה באוויר ובים.

הייחוד השני בלחימה הוא, שמעטים הם המקומות והמקרים בהם יש סיכוי להיכנס לאותו מבחן עליון ללא הכנה וידיעה מוקדמת, שהנה זה הולך להיות. המפקדים על יחידותיהם חייבים לדעת לעבור משיגרה למלחמה, משקט לסערה, תוך דקות. חווינו זאת באופן ברור במלחמת יום-הכיפורים (ניתן להשוות זאת, אולי, לחדר מיון).

אבל אפילו מי שמבצע סיור או מארב בלבנון ולכאורה, לפחות, אמור להיות מוכן להיתקלות, עובר במציאות ממצב אחד למשנהו, ללא שהות, כשמתקיימת קיצוניות גדולה בין המצבים. אחרי עשרים מארבים, בהם לא ארע מאומה, קשה לחשוב, שהוא באמת מוכן להיתקלות בכל רגע נתון, אבל זה מה שמצפים ממנו (רק תאונות מטוסים דומות אולי מבחינה זאת, של מעבר משיגרה למשבר תוך זמן קצר ביותר).

⁴⁴ הטענה, כי המקצוע הצבאי ייחודי מבחינות רבות, פותחה במאמרי "למהותו של המקצוע הצבאי", בספר זה.

בתנאים אלה, ללא הכנה ובעת מעבר חד לסיטואציה של התנקשות, מעורבות חיצונית מסכנת את היכולת לבצע את משימה ותעלה בחיי אדם, כי במצבים אלה רק השיקול המקצועי חייב להנחות את המפקדים, ולא כל שיקול אחר.

הייחוד השלישי לצבא הוא היותו הארגון היחיד שמהותו היא מוכנות להרוג ולקחת סיכון עד כדי הקרבה. כדי לגבור על האויב צריך להיות מוכן להרגו, ובמהלך הלחימה קיים סיכון לא קטן שניהרג גם אנחנו.

לא מדובר בהרג למניעת סכנת חיים, בבחינת "הבא להרגך השכם להרגו", אלא בהרג כדי להשיג משימה ובכונות להקריב חיים לשם ביצועה של אותה משימה. זה נכון למי שמבצע, וזה נכון לגבי מי שמחליט על הביצוע.

לעתים קרובות קשה מאוד לראות את הקשר בין המעשה הצבאי הקונקרטי לבין החשבון ארוך הטווח של הצלת חיים. לעתים, לא החיים עצמם מונחים על הכף אלא ערכים אחרים, כמו עצמאות, דרך חיים וכיוצא-בזה, ובכל זאת מצפים מהחייל לנכונות להקרבה.

יחוד זה שאין כמותו מחייב שתי מסקנות:

- אחריות מוחלטת של המפקדים, אשר אי אפשר לצמצמה או ליטול חלק ממנה, כי אנו עוסקים בעולם טוטאלי של חיים ומוות, הנוגע להמוני אנשים.
- אי אפשר להחיל על המעשה הצבאי כללי התנהגות מתחומי עשייה אחרים, שבאף אחד מהם אין מוטיב הירואי, שעיקרו הנעת חיילים להסתכן, ובעת הצורך אף להיהרג.

ייחוד זה הוא כה משמעותי, עד כי אפשר לומר בוודאות גבוהה, כי רק מי שנושא על כתפיו את עול העשייה וקבלת ההחלטות על עשייה מעין זאת, יכול לבקר את מי שטעה במהלכה של עשייה שכזאת ולשפוט אותו בכלים מקצועיים מתאימים.

לכן, אין פלא שכמעט בכל העולם, מערכת המשפט על עשייה צבאית היא צבאית. בארצות-הברית, שם עובדת שיטת המושבעים - גם המושבעים הם אנשי צבא, מה שאין כן בשום משפט אחר ויהיה אופיו המקצועי אשר יהיה.

הייחוד הרביעי בעשייה הצבאית הוא הידיעה, שלעולם מקבלי החלטות והמבצעים אינם יודעים מה באמת מתרחש במציאות בה הם פועלים. לעולם המפקד הבכיר לא יידע, עד תום, מה המצב בשדה הקרב, ולעולם לא יהיה בידי המבצע בשדה הקטל מידע שלם על מה שמכוון את מפקדיו.

ההבנה שבאופן קבוע, עולם הלחימה הוא עולם של חוסר ודאות, שנקרא "חיכוך" "ערפל קרב" וכדומה, שונה מהבנה של כל ארגון אחר, ובכל זאת אנו מצפים, שהמפקד יקבל החלטות נכונות, ושפקודיו יקריבו את חייהם לביצוע אותן החלטות, כשהכל נעשה בלחץ זמן ובידיעה שהאויב (שהוא 50% לפחות משדה הקרב) יעשה כל שביכולתו להפריע.

זאת הסיבה, שלשום בעיה צבאית אין פתרון מראש, ותמיד, ללא יוצא מן הכלל, צריך להכניס שינויים בהחלטות ובתוכניות, תוך ידיעה ברורה, שהבסיס, הן לתכנון מראש והן לשינויים, רעוע מבחינה עובדתית אובייקטיבית, ובשדה הקרב המודרני המצב אף ילך ויחמיר (לא בכדי אנו מדברים על אומנות המלחמה). לכן, גם תהליך קבלת החלטות בלחימה הוא תמיד תהליך של נטילת סיכונים ולא של קבלת ההחלטות הכי טובות. השיפוט לגבי סיכונים הוא כמעט תמיד סובייקטיבי.

האופי המיוחד של מעשה הלחימה הביא לכך, שיש בצבא מאפיין ארגוני (אולי משפטי?) מיוחד - כפיפותו של איש הצבא למפקדיו באורח מתמשך כל הזמן ובכל מקום. אם הרמטכ"ל יתקשר ויורה לו להתייצב במשרדו בעוד שעה יהיה עליו לעשות זאת. הדבר נכון גם אם יצא לחופשה בחו"ל, והוא נכון באשר לכל חייל, העומד מול כל אחד ממפקדיו.

כל המדינות הבינו את ייחודיות התחום הצבאי, אפשרו לחוקק חוקים צבאיים, שהם בבחינת תוספת למגבלות החוקים הקיימים, והכפיפו את אנשי הצבא לחוקים אלה ללא שיור זמן ומקום. הבנה בסיסית זאת גם היא רבת חשיבות בבואנו לבחון את שאלת גבול אחריותם של מפקדים וייחודו.

לאן מובילים הדברים?

המעשה הצבאי כה מיוחד ושונה, עד כי אי אפשר, ואסור לחשוב, שניתן להחיל עליו את המדדים המקובלים בתחומי עשייה אחרים, הכל במסגרת החוק המקובל וכהשלמה לו. היומרה להכריע באשר להסתערות מימין או משמאל, שלא מתוך חשיבה צבאית, מקורה ביוהרה ובאי הבנה מוחלטת של ייחודיות המעשה הצבאי. על-מנת להעמיד דברים על דיוקם, ניתן לשפוט את מעשיהם של מפקדים כמעט בכל נושא, בהנחה שהם פועלים במסגרת החוק, אבל השיפוט צריך להתבצע על-ידי מפקדים ועל-פי הקריטריונים המקצועיים. שיפוט שמטרתו יעילות, לא צדק. בעיקר חשובה לעניין זה העובדה, שהוא מתבצע תמיד מתוך הבנה עמוקה, שהנתונים, בעת קבלת ההחלטה, אינם ידועים.

העניין השני הוא אופיים המיוחד של האימונים הצבאיים, שאף על-פי שאינם מעשה מלחמה הרי הם הדרך היחידה להכנת הכוח ללחימה. לכן, צריך למדוד אותם, לא בפני עצמם, אלא ביחס לנזק היחסי שיגרם מהם או בעטים במלחמה. האימון צריך להיות הסימולציה הקרובה ביותר למלחמה, וכזוה, הוא מסוכן על-פי ההגדרה. הרצון להתייחס אליו כמו אל מעשה שאינו קשור ללחימה מביא לירידה במדדים, ולפחות נפגעים בתאונות אימונים, וזה טוב, אלא שבגלל יחס זה לאימונים הם מהווים פחות ופחות סימולציה טובה למלחמה ואת המחיר ישלמו חיילים רבים יותר בלחימה. מבחינה ציבורית, ולעתים משפטית, יוצאים המפקדים הזהירים נשכרים מבחינה מקצועית, ובשורה התחתונה הצבא ישלם על כך מחיר גבוה במלחמה.

אין ספק, שהפחתת הסיכונים באימונים, ולכן גם הירידה ברמת הכנתו של הצבא למלחמה, הם תוצאה של כניסת מדדים זרים לעולם הצבאי ולמערכת המושגים המודדת ושופטת את האימונים. במידה רבה, נלקחה כבר מהמפקדים סמכותם לקבוע איך יתאמנו. הבעיה הקשה כיצד לבנות אימונים לתרגילים, שיכינו למלחמה, ובכל זאת לא יסכנו את החיילים מעבר למידה הנכונה, נחסכת מהמפקדים על-פי הנהוג כיום. תשומת הלב ניתנת רק לבטיחות, כי כך שופטים אותם.

זאת ועוד, התאונות והטעויות באימונים הם הדבר הקרוב ביותר למלחמה (שיש הגורסים, כי היא אוסף של טעויות ומנצח מי שטועה פחות...). לכן, הכרחי שהם

ייחקרו **מקצועית**, יופקו מהם לקחים ובעקבותיהם יוטמעו שינויים, שכן התהליך נעשה כדי ללמוד, ולא כדי למצוא אחראי ולהענישו. רק כך תקודם ההתכוננות למלחמה טוב יותר מאשר באמצעות דברים אחרים. לכן, יש לראות בחקר ובשיפוט התאונות חלק מהכנת הכוח, ואסור בתכלית האיסור, שיהפוך להליך פלילי שעיקרו מציאת אשמים, עשיית צדק ומתן עונש.

המרכיב הרביעי הוא אופיו של הארגון, המכוון כולו לביצוע המשימה הבלתי אנושית, הכרוכה בהנעת חיילים לסכן ואף להקריב את עצמם בעת הצורך. לכן, יש בצבא ייחודיות שאינה מתקיימת במקומות אחרים כגון:

- **אימון**: כל מפקד נסמך על דיווחי הפקוד שלו. מרמת מפקד הגדוד ומעלה אין איש בשרשרת הפיקוד, שרואה את שדה הקרב, וכולם מקבלים החלטות על סמך שרשרת ארוכה של דיווחים. בניגוד לכל ארגון אחר, התלות של הדרגים הבכירים בדרגים הנמוכים היא מוחלטת. מנגד, הפקודים קמים להסתער ומסכנים את חייהם, בידיעה שאין הם יודעים עד תום מדוע זה חשוב, משום שהם מאמינים, שהמפקד, נותן הפקודה, שקל עד תום את הדבר ומצא שהוא הכרחי על-סמך המטרה, ואין תחליף טוב יותר מבחינה מקצועית.

- **תפיסה "הרואית"**: בצבאות אחרים קוראים לזה כבוד. כל הצבאות בחנו מדוע חיילים מסתערים, והסתבר, שהמניע העיקרי הוא הבושה מפני חבריהם ומפקדיהם. הכבוד הוא הרף, שמעמידים בתוך יחידה צבאית, כדי לוודא, שאנשים יעשו את הבלתי אנושי. מי שאצלו הכבוד העצמי הוא ערך, ימות למענו.

אם למערכת הייחודית הזאת, של אמון אין סופי וחינוך להירואיקה, נכניס מושגים זרים: ניהוליים, משפטיים ואחרים, לא יוכלו המפקדים לשאת באחריות. הסתירה בין עולם המושגים הצבאי לעולם המושגים המשפטיים בולטת במיוחד. זאת משום, שבשיטת החשיבה המשפטית בוחנים את העשייה מכיוון ביצוע הנוהל, קרי, האם מה שנעשה נוגד (או לא) את החוקים העוסקים בנושא. המפקד, לעומת זאת, אמור לחשוב במושגים של ביצוע המשימה, כשהנהלים הם כלי עזר שמומלץ להשתמש בהם, אבל ההחלטה על כך נתונה בידי המפקד בשטח בהתאם לנסיבות. החשיבה במונחים של

נהלים, כדי להתכונן לאפשרות של משפט או ועדת חקירה, תגדיל את הסיכון שהמשימה לא תבוצע.⁴⁵

אם המפקדים יבינו, שכללי המשחק הם כללי משחק של החשיבה המשפטית הם ינהגו בהתאם, והמעשה הצבאי יימצא נפגע, ולא יועיל ככל שתסביר שאין זאת הכוונה, ושהדבר מיועד רק למצבים מסוימים. המסר תמיד נראה מעט שונה מכוונתו המקורית של המוסר אותו. כשאנשים חוששים שיהפכו לנאשמים, הם מגיבים ופועלים בהתאם. זאת ועוד, הכנסת מושגים משפטיים לדיון הצבאי מחייבת גם הסתייעות בעורכי דין, ואלה, מעצם טיבם, מסיטים את הדיון מאופיו המקצועי לאופיו המשפטי/פלילי. הם הופכים את "הסף" (מה אסור לעשות) ל"רף" (לא עשיתי את שאסור, לכן אני בסדר). הם גם פוגעים באמון, שהוא כה הכרחי בין מפקדים, בכך שהם מסיטים את הויכוח, גם אם הוא קשה מאוד, לכיוון האשם - קרי, לגופו של אדם, במקום לשאלות המקצועיות: מה נעשה נכון, מה לא ומדוע. מערכת צבאית, הנעזרת בעורכי דין בוויכוח בין מפקדיה, תקרוס תחת לחץ, כי יחסר הדבק המחבר והמניע אותם, האמון.

ולבסוף, פרט אחרון וחשוב הוא האחריות של המפקד: אופיו של שדה הקרב מחייב אותו לנקוט יוזמה. בניגוד למקומות אחרים, חובתו להרחיב את אחריותו לצורך ביצוע המשימה, מעבר לנאמר לו על-ידי מפקדו. בלשון המסמך הצה"לי המחייב⁴⁶:

נקיטת יוזמה במימוש כל אחריות או בביצוע כל מטלה, תוך נכונות ליטול, בעת הצורך, סמכות נוספת ולתת על כך דין וחשבון איננה רשות, אלא חובה קבועה: מפקד, שאיננו דבק במשימה לאור המטרה ואיננו מגלה יוזמה, הוא מפקד שאיננו עומד באחריותו. כל שגיאה או טעות, המתרחשת עקב גילוי יוזמה, דינן כטעות שנעשתה במהלך ביצוע פקודה, שניתנה על-ידי הממונה; ואין בסכנת הטעות כדי למנוע מן המפקד למלא את חובתו לגלות יוזמה. עם זאת, חובתו של כל דרג לעשות לכך שהכפופים לו יגלו יוזמה; ולכן, **תגובת ממונה על תקלה, טעות או שגיאה שאירעו כתוצאה מנטילת יוזמה, צריך שתהיה שונה עניינית לחיוב מתגובתו על תקלה, טעות או שגיאה דומות, שאירעו כתוצאה מאי-נטילת יוזמה.**

⁴⁵ התווסף לדברים לאור הערה מחכימה של עמית מחקר במכון הישראלי לדמוקרטיה במהלך הדיון החופשי בכנס "יובל למשפט הצבאי", המכון הישראלי לדמוקרטיה, 12/10/99.

⁴⁶ אג"ם/תוה"ד, מטכ"ל (1999), "אחריות וסמכות בצבא", צה"ל, סימון: 1-100, עמ' 5.

אין דברים שכאלה בעולם העשייה האחר, באורח רגיל וקבוע, הגם שהמפקד הזוטר הוא, בדרך-כלל, צעיר בן עשרים.

מהיכן שואבת האחריות את מקורותיה? גם זה מוגדר במפורש באותן הנחיות מחייבות של הצבא:

”האחריות בצבא נובעת משני מקורות אלה גם יחד:

1. **החוק ופקודות הצבא**, בין פקודות כלליות, בין פקודות אישיות ובין התורה הצבאית.

2. **הנורמה הצבאית-מקצועית הבסיסית של “DUTY”**: זאת אומרת, של חובה במובנה הרחב, הכולל גם מחויבות לאומית מיוחדת, מחויבות מוסרית מיוחדת ומחויבות של כבוד (honor), שמקורן בחשיבות התפקוד הצבאי לקיום הלאומי, ובמאפיינים של העשייה הצבאית הייעודית, שהיא עשיית מלחמה⁴⁷.”

סיכום

אחריות המפקד היא מוחלטת להכנת הכוח ולהפעלתו. ההכנה היא מרכיב **בלחימה** ולא עומדת בפני עצמה. הטוטליות של המשימה מחייבת אחריות, סמכות מוחלטת ונטילת יוזמה מתמדת על-ידי המפקד מעבר למוטל עליו.

יחודו של המעשה הצבאי **אינו** מצדיק התעלמות מהחוק, אך מייחוד זה מתחייב, שהוא יתבצע ללא התערבות ההליך המשפטי הרגיל במעשה הצבאי, כל עוד נשמרים הערכים הצבאיים המקצועיים, לרבות הסיכון של עשיית טעויות, שהוא חלק מהמעשה הצבאי, מכוח אופייה המיוחד של הלחימה. יש להדגיש, כי כאשר אנו מדברים על מעשה הלחימה, הרי לא תמיד החלק הקשה והסבוך ביותר הוא תחת אש. לעתים, דווקא הלחימה בדרך אל היעד, ללא מגע אש, ייחודית ומיוחדת יותר.

היומרה להבין ולשפוט את המעשה הצבאי, כולל האימונים, על-פי ערכי החוק הרגיל, ולא על-פי קריטריונים מקצועיים כחלק מעשיית הצבא, תביא לכך שביום פקודה המערכת הצבאית לא תתפקד כראוי. לצערי, הניצנים לכך נראים כבר במציאות, ומוטב להחזיר למפקדים את האחריות והסמכות במלואן.

⁴⁷ אג”ס/תוה”ד, מטכ”ל (1999), “אחריות וסמכות בצבא”, צה”ל, סימון: 1-100, עמ” 7.

נאמנות (לויאליות) - למי?⁴⁸

נכתב בשנת 2001

מדי עת עולה השאלה למי חייב המפקד דין וחשבון, למי הוא מחוייב בנאמנות (לויאליות). הדברים מתחדדים כאשר נשמעת הטענה, כי מפקד, פלוני או אלמוני, בעיקר לאחר כישלון, חייב לתת דין וחשבון או לשלם על מעשיו.

הויכוח מתלהט, כאשר עומדים על הפרק שני ערכים שונים, שהמציאות הביאה אותם לידי עימות עד כדי סתירה הדדית. דוגמה טובה התרחשה לאחרונה, עת עמד, לכאורה, חילוץ חייל פצוע מול שאלת המחיר ("לכאורה", משום שלאמיתו של דבר, כעולה מהתחקיר, לא "המחיר" היה השיקול העיקרי אלא ה"תכלית" - כיצד יגיעו מהר יותר לחייל הפצוע. הטעות נבעה מכך, שהמפקדים סמכו על הפלסטינים שינהגו כבעבר ויחלצו את הפצוע, והסתבר שטעו).

המדד העיקרי להגדרת "סולם" החובה הוא מרכיב האמון, שהוזכר באחד ממאמרי הקודמים⁴⁹, ומן הראוי להרחיבו, באשר בו טמונה היכולת לקביעת הגישה העקרונית לנושא. האמון הוא הדבק המקשר בצבא. הוא הנותן למפקד את הבסיס לקבל החלטות, על סמך תמונת מצב המתגבשת, בחלקה הגדול, על-פי דיווחי הכפופים לו. אמון זה הכרחי, משום שבלעדיו לא יכול המפקד להאמין לאשר מצטייר לנגד עיניו, שהרי אין לו שום יכולת לבדוק את שמדווח לו על-ידי פקודיו. יתר על כן, חלק מתמונת המצב היא עניין סובייקטיבי, הנתון לשיפוטם של הכפופים באשר למצבם, ובאשר ליכולתם לעמוד במשימה וכדומה. המפקד צריך להיות בטוח, שהמצטייר אצלו הוא האמת, כפי שרואים אותה פקודיו, ולא פרי אינטרסים להיראות טוב יותר, או רצון להדגיש קשיים כתירוץ. קרי, יצירת תמונה מוטה ביודעין. ביטחון כזה הוא פרי של אמון המפקד בפקודיו.

אמון זה חייב להתקיים גם מלמעלה למטה. רק על בסיסו מוכנים חיילים ומפקדים כפופים להקריב את נפשם, מתוך הנחה שהפקודה שקיבלו, ואשר לשם ביצועה יאבד חלק מהם את חייו, ניתנה מתוך שיקולים ענייניים, והיא מבטאת את המיטב שניתן

⁴⁸ פורסם במקור בהגות צבאית, גיליון 1, 2001, בטאון המכללה הבין-זרועית לפו"ם.

⁴⁹ ראה מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", בספר זה.

לעשות לשם ביצוע המשימה. אחרת, תהיה להם תחושה של סיכון שווא, שאינו מוצדק כלפיהם וכלפי הכפופים להם. כדי שישורר אמון כזה, על הצבא להבהיר ערכים אלה, באופן שהתנהגותו תובן למפקדים ולפקודים, בעיקר בעתות לחץ. לכן נדמה שיש לקבוע קדימויות במחויבות של מפקדים, ולאחר מכן לדון על האופן בו נכון לפעול, כאשר יש סתירה בין המחויבויות השונות.

אין חולק על כך שבמדינה דמוקרטית שהמחויבות הראשונה של כל אזרח, בין אם הוא לובש מדים ובין אם לאו, היא כפיפותו לחוק. עם זאת, עדיין עומדת לדיון שאלה קשה. בהנחה, שהכל נעשה במגבלות החוק, למה או למי העדיפות הראשונה מבחינת חובתו ונאמנותו של המפקד? **חובתו הראשונה, הקובעת והמובילה של המפקד היא ל"ביצוע המשימה לאור המטרה"**. הימצאות הצבא בשדה הקרב ויציאתו למלחמה היא לתכלית מסוימת. בלשונו של קלאוזביץ מדובר בהמשך המדיניות באמצעים אחרים. בלשון צבאית מדובר פשוט בביצוע המשימה. בהקשר זה, חשוב ביותר השינוי, שהוכנס בצה"ל לפני למעלה מעשור⁵⁰, עת שונתה ההגדרה **מדבקות במשימה לדבקות במשימה לאור המטרה**. לשם כך, על המפקד לנתח ולהבין לא רק מה עליו לעשות אלא גם לשם מה, וכיצד משרתים מעשיו ומחדליו את מטרת המפקד שלו. מכאן גם שעלינו להתייחס באופן שונה ל**יוזמה** כמרכיב בהתנהגות הצבאית⁵¹. הבנה עמוקה של עדיפות מוחלטת להשגת המשימה לאור המטרה מחייבת מתן גיבוי לכל מפקד שנטל יוזמה גם אם טעה⁵². היא גם מחייבת להדגיש בחינוך מפקדים ובעת קידומם את "היוזמה" כגורם משפיע ביותר.

אם מקבלים את התפיסה כי "משימה לאור המטרה" נמצאת בקדימות ראשונה ועודפת, יש לכך מחיר. למשל, בעת לחימה, כל עוד לא הושגה המשימה כל תשומת הלב חייבת להיות מוקדשת להשגתה, ולכן, כל הסחה, גם אם לצורך פינוי פצועים למשל, אינה נכונה, על-אף שמדובר בערך עליון. ברמה הלאומית, אם המטרה היא "בטחון יישובי הצפון",

⁵⁰ בפו"ם "ברק" בגרסתו הראשונה.

⁵¹ האמריקאים, במחקרם על מלחמת יום-הכיפורים, מחקר ששימש אותם כחלק מהתשתית לבניית צבא היבשה המודרני שבין מלחמת ויטנאם למלחמת המפרץ, הגדירו את **היוזמה** כמרכיב הקובע את מורל

הלחימה יותר מכל גורם אחר. ראה אצל George F. Hofmann, Donn A. Starry (eds.),

(1999), *Camp Colt To Desert Storm*, University Press of Kentucky, p. 385.

⁵² אג"ם/תוה"ד, מטכ"ל (1999), "אחריות וסמכות בצבא", צה"ל, סימון: 1-100, עמ' 5 סעיף 2.1 ח'.

ישלם הצבא מחיר של התאפקות ומניעת תגובה, גם אם יש לכך מחיר בהרתעה ובחיי אדם, כי הכל, ובכלל זה, ביצוע המשימה, כפוף למטרה.

המחויבות העליונה למשימה דורשת גם גישה שונה לתורת הלחימה, ללימוד התחום הצבאי ולהרחבת ההשכלה האישית. שהרי, אם השגת המשימה היא המנחה את ההתנהגות הצבאית, מן הראוי, שכל מפקד יראה עצמו, בכל רגע, נתון במבחן, ויבחן כיצד הוא משתפר כדי להשיג טוב יותר את המשימה. מאחר ואין שיפור ללא לימוד מתמיד, ואין לימוד של דברים חדשים ללא הכרת הבסיס התיאורטי וניסיון העבר, ברור מה צריך לעשות מפקד כל העת: עליו להתאמן וללמוד.

המחויבות השניה של המפקד היא לפקודיו, לשמירת חייהם הוא אחראי, ועל שלומם ורווחתם הוא מופקד. רק במקום השלישי נמצאת חובת הנאמנות למפקדיו.

מסדר עדיפויות זה, עולות שתי מסקנות חשובות: העיקרית שבהן היא, שיש סיכוי טוב יותר למפקד לשכנע או להניע את פקודיו להילחם, גם כשישלמו על כך בחייהם, באם הוא עצמו משוכנע, שהדבר משרת באופן המיטבי את ביצוע המשימה. אותו מפקד ייקלע למתח קשה בין חובתו **למפקדיו** לבין חובתו **לפקודיו** אם יקבל פקודה לביצוע משימה, שלדעתו לא תורמת להשגתם של היעדים או אם, לדעתו, היו משולבים בהערכת המצב של מפקדיו שיקולים זרים (אישיים - כמו האדרת שמו של המפקד, אידיאולוגיים וכו').

עד כמה מותר למפקד כפוף לערער על פקודה בשם מחויבותו לפקודיו הוא עניין גדול לענות בו. יש בהיסטוריה של צה"ל מפקד אוגדה, שהגיע עד שר הביטחון בערעוריו, וביצע, בסופו של דבר, פקודה שנראתה לו מיותרת (ושילם בדם רב של חייליו). אך צבא לא יכול לשאת תרבות של ערעורים, ובשורה התחתונה, הנחת המוצא לפעולתו הנורמלית היא, שמפקדים כחיילים מבצעים פקודות.

יתר על כן, בביררה בין ביצוע פקודה, גם כשהיא נראית בלתי הגיונית, לבין המחויבות לחיי החיילים, יש להעדיף את חובת ביצוע הפקודות. זאת משום שצבא, שאין בו תרבות ברורה וחדה של ביצוע פקודות, יתפרק תחת לחץ, שהרי אין לדבר סוף. אם למפקד האוגדה מותר לא למלא פקודות אין הוא יכול לדרוש (מוסרית ומעשית) ממפקד החטיבה לבצע את פקודותיו וכן הלאה. לכן, אף על-פי שהמסקנה נראית מנוגדת לעדיפות של מחויבות המפקד לחייליו על-פני מחויבותו למפקדיו, עליו לבצע את פקודות המפקדים משום המחויבות למשימה. צבא שלא מבצעים בו פקודות, עקב הערכת מצב

הרהורים על צבא וקטחון

שונה, אי רצון לסכן חיילים באופן שנראה למפקדם מיותר או כל סיבה אחרת, לא יוכל לבצע את משימותיו.

הפנמת סדר הדברים הנכון חשובה ביותר למפקדים. בעתות לחץ, וכשאינן מי שיסייע להם בבחירת ההחלטה הנכונה, העקרונות הללו הם כוכב הצפון הנותר בחשכת אי הוודאות של המלחמה.

שיחת סיכום עם חניכי פו"ם "ברק", מחזור י"ד אוגוסט 2001

רקע

פו"ם "ברק" היה המהפכה החשובה ביותר בהכשרת הקצונה של צה"ל. לאחר מלחמת שלום הגליל, החליט ראש אגף תורה והדרכה דאז, האלוף דורון רובין, לתת גיבוי לתפיסת עולם שונה ביחס לפו"ם אותה הגו אל"ם חנן שוורץ ומר בנימין עמידרור, שניהן אז כראש ענף בחטיבת תורה והדרכה.

כך נולד פו"ם "ברק", שהציל את החשיבה הצבאית בצה"ל. אלוף נחמיה תמרי ז"ל, שהתבקש על-ידי הרמטכ"ל דאז, רא"ל משה לוי, לבדוק את התוכנית (כי בצה"ל, שהיה משופע בקצינים בעלי פוטנציאל אך חסרי ידע תיאורטי, "ברק" התקבל כאיום על המערכת, ורבים ביקרו את "הדבר המשונה" הזה, בו לומדים תיאוריה צבאית כבסיס לחשיבה צבאית) כתב לרמטכ"ל, שאם לא היה פו"ם "ברק", צריך היה להמציא אותו.

ניסוחו של נחמיה ז"ל אינו מוגזם.

מאז הגעתי לפקד על המכללות, הקפדתי להשתתף ברוב תרגילי פו"ם "ברק", ובסוף כל שנה שוחחתי עם החניכים לפני חזרתם ליחידותיהם. דברים אלה היוו את עיקר תפיסתי לגבי המטען האינטלקטואלי והערכי, שעליהם לקחת עימם לדרך כקצינים בכירים ומובילים.

בארבע הזדמנויות דיברתי עם הקצינים (לאחרונה באמצע שנת הלימודים עם סיום תפקידי) וההבדלים משנה לשנה לא היו גדולים. אני מביא את הגרסה האחרונה, משום שיש בה התייחסות ללחימה בשטח, ועל כן נראים הדברים מתאימים יותר לתקופה זו.

השיחה

מזה שנים לא היה מחזור לימודים בפו"ם, שחזר ליחידות הנמצאות, כולן ללא יוצא מן הכלל, בלחימה רצופה. מבלי להגזים, ניתן לומר שאתם חוזרים לצבא שונה מזה שעזבתם לפני כשנה. מצב זה מחייב אתכם למאמץ גדול. עליכם להאזין, ללמוד ולקנות

מניסיונם של אלה שנלחמו בשנה האחרונה. עם זאת, אין להיכנע למוסכמות פסולות, שהשתרשו ביחידות תוך כדי לחימה. הניסיון חשוב ביותר, אך אסור שהוא יהפוך לקנה המידה היחיד להתנהגות מבצעית, וודאי לא הבסיס הקובע להמשך הלחימה. יש לחשוב כל העת במונחים של השתפרות, ולא רק על האופן בו לא חוזרים על טעויות העבר. הימנעות מטעויות הינה תנאי הכרחי, אך אינה מספיקה כדי לנצח. אל לכם כמפקדים להיכנע למציאות שתמצאו בשטח וביחידה. שנו אותה, אל תקבלו את הביטוי "ככה זה כבר הרבה זמן" כתירוץ להימנע משינוי ומשיפור.

כמפקדים בכירים עליכם להיות ערים לאוירה ולצרכים של בעלי התפקידים הבכירים ביותר בצבא, ואפילו לתפיסות ובעיות הדרג המדיני (הבנת המטרה!), אך לא פחות מכך ללחצים למטה. בסופו של תהליך מורכב, שרב בו הדו-שיח בין הדרגים השונים, החל בדרג המדיני וכלה בדרגי הביצוע הצבאיים, את פרטי הביצוע של התוכנית הצבאית צריך לקבוע המפקד בשטח, תוך כדי שהוא מתחשב במגבלות ובאילוצים של הדרגים שמעליו. במצבים כאלה, עליכם לשקול שיקולים מקצועיים תוך התעלמות מרוחות זמניות, המשפיעות מדי פעם על המעשה הצבאי מסיבות לא ענייניות.

שלושה מרכיבים יקבעו אם ננצח בסופו של דבר :

נחרצות בביצוע: כשיש מפגש של כוח הוא חייב להסתיים בניצחון ברור, לא בנקודות בלבד. ייתכן שיש סיבות טובות להימנע מעימות במקרה זה או אחר, אבל אם יש עימות, תוצאותיו חייבות להיות חדות - לטובת צה"ל.

יוזמה מתמדת תוך נטילת היוזמה מן האויב. הדבר מתבטא בחתירה למפגש אותו אנו יוזמים, יצירת הפתעות בשטח על-ידי שינוי באופן הפעולה, רדיפה עד חורמה אחרי האויב ומקוריות בביצוע בכל זמן ובכל מקום, כשהתחבולה בלב כל ביצוע.

ערכים חשובים חייבים לחלחל עד למטה, בעיקר מניעת פגיעה באזרחים ובכבודם. סכנת הפגיעה באזרחים היא איום, הרובץ לפתחנו ומלווה אותנו כצל בלחימה הנוכחית. זהו אויב, שיש להילחם בו כל הזמן: בהסברה, בענישה, בשיחות ובפקודות.

כמפקדים, יש לכם חובה ללמוד וללמד כדי להשתפר כאנשי מקצוע. מצאו את הזמן לקרוא, כדי ללמוד מניסיונם של אחרים: ספרים, תחקירים, דו"חות וסיכומי תפקיד. לאחרונה, הופץ תחקיר של לחימת כוח צנחנים ליד כביש המנהרות. ניתן ללמוד ממנו רבות ברמה הטקטית, הקובעת בסופו של דבר, כמו גם באשר למנהיגות הנדרשת באירועים מעין אלה, המתאפיינים בכך שיש להם מחזור חיים קצר ואין מקום לטעויות

במהלכם. אם כל מפקד גדוד יקרא, ילמד, ויעמיד לדיון עם מפקדי הפלוגות והסגל של הגדוד, את מכלול הנושאים העולים בתחקיר מעין זה, הרי באירוע הבא בו יתקלו אנשיו, ידעו המפקדים טוב יותר מה לעשות, והשפה המשותפת תהיה ברורה יותר.

ללמוד פירושו גם להציב בעיות תיאורטיות לפקודים, ולדון עליהן עימם, לנתח מצבים אפשריים בתעסוקה ולדבר עליהם עם פקודיכם. ללמוד משמע גם לסכם פרק תעסוקה או תפקיד במסמך המפרט לקחים טובים ורעים; מה השתנה? מה נלמד? מה שופר ומה ראוי לשיפור?

הכתיבה היא חלק מהלימוד העצמי, והפצת המסמכים היא חלק מהנחלת הידע, על בסיסו ילמדו הקוראים ויוסיפו דעת. אחריותו של כל מי שלמד והשתפר לשתף את כולם בידע שקנה ובשיח המתפתח. על בסיס הידע, שתורם כל אחד, נוצרת הבנה טובה יותר, וצה"ל בכללו משתפר. בחנו כל העת מה למדתם ומה למדו פקודיכם, מעבר ללמוד מהניסיון האישי תוך כדי ביצוע ומהאירועים שהיו לגדוד. מותר המפקד מן החיל בלימוד האקטיבי. זכרו מה אמר לכם ראש הממשלה, אריאל שרון, מניסיונו כמפקד: דאגו לטעון את המחשנית כל העת עם הניסיון ההיסטורי. ניסיונם של אחרים הוא הבסיס להשתפרותכם, מעבר להשתפרות הטבעית כתוצאה מניסיונכם האישי.

אתם הולכים לתפקידים, שבהם היחס בין החיילים לביניכם מאוד אישי: הם רואים אתכם, הם בוחנים אתכם ואתם הדוגמה עבורם. לכן עליכם לנהוג כקצינים מכל הבחינות: אמינות, יושר, אומץ לב אזרחי, כמו גם הופעה צבאית תקינה, ולהוות מודל ברור לחיקוי של הקצינים והחיילים שתחת פיקודכם.

גם בין המלחמות אל תשכחו, כי אתם עוסקים קודם כל בבני אדם. הנהיגו אותם בכוח יתרונכם המקצועי, גישתכם הישרה וההגונה, ולא בכוח הסמכות. אל תוותרו על הסמכות, אך אל תבזבזו אותה. היא הכלי האחרון להנעת אנשים, לא הראשון. דוגמה אישית היא האופן הנכון והמתאים ביותר להשפעה. ברמות הפיקוד הטקטיות אין לה תחליף.

חשוב שתצאו מכאן עם מטען אינטלקטואלי והבנות, שישמשו אתכם ויהיו בסיס לעשייתכם:

הכלל החשוב מכולם, שראוי לזכור כל העת הוא, כי המעשה הצבאי נעשה בליבה של "ממלכת אי הוודאות". כל החלטה שתקבלו תהיה על בסיס מידע לא אמין, בין אם על כוחותינו ובין אם על האויב (ובדרך-כלל גם וגם...). ההפתעה היא הדבר הכי פחות

מפתיע בלחימה. היא תהיה תמיד. לכן, שאלו את עצמכם כל הזמן מה יכול להפתיע, מי יכול להפתיע, היכן יכולה להתרחש תקלה, ותבטיחו את עצמכם בנקודות החולשה. כך שגם אם התוכנית נכשלת אין היחידה קורסת. היא נפגעת אך לא מפסיקה לתפקד.

לכן, יש חשיבות עליונה לכך שתתכוננו היטב, למדו כל פרט על השטח, על האויב ועל המשימה. לימוד תשתיתי כזה, מעבר למה שנדרש לביצוע המשימה, המוכתבת על-פי תוכנית מוגדרת, מבטיח, שכאשר תתקשו בהוצאת תוכנית לפועל, לכשיחולו שינויים, כשתתרחשנה תקלות, כשהאויב יפתיע או המשימה תשתנה, יהיו בידכם די נתונים, ותהיה לכם ההבנה הדרושה, כדי לשנות את פרטי התוכנית. חשוב ביותר, שגם תכינו היטב את הכוח לשם כך, באופן שתהיה לכם גמישות לשנות את הדרישות תוך כדי הקרב. זה נכון לגבי המפקדים וזה נכון לגבי יכולות הביצוע של החיילים. הכלל שיש לזכור הוא, שאלתור הצומח מאלתור גורם לאנרכיה ולכאוס. לעומתו, אלתור שצומח מתכנון והכנות מדוקדקות הוא ביטוי לגמישות, ובסיס להצלחה, על-אף המציאות המשתנה.

בזמנו דיבר ראש הממשלה המנוח, יצחק רבין, על כך, שהביטוי "יהיה בסדר" הוא אם כל חטאת. הוא צדק מאד. הביאו בחשבון, כנאמר לעיל, שבדרך-כלל בלחימה שום דבר אינו מתנהל למישרין, ומי שלא מכין עצמו היטב, אלא סומך על "יהיה בסדר", משלם בדם ובאי ביצוע המשימה. "יהיה בסדר" - אינו בסדר. ההכנה המדוקדקת והלימוד המעמיק הם המגדילים את הסיכוי להצליח.

אין בידנו כאן, ובשום מקום, מרשם להצלחה בקרב, ובמציאות של הלחימה אין ערבות להצלחתה של שום תכנית. ההתחשבות בעקרונות ובכללים מבטיחה פחות טעויות. בשימוש בידע תיאורטי ובניסיון העבר הגלום באותו ידע, בלקחים שלמדו המפקדים עד הלחימה ובמהלכה ובלימוד טעויות והצלחות בעבר - טמון הסיכוי להכין תוכנית טובה

יותר ולבצע נכון יותר. בסופו של דבר, אתם תעמדו בעצמכם ולבדכם מול הבעיה המעשית אותה צריך לפתור בשטח. אתם תחליטו במה מתוך הכלים שקיבלתם נכון להשתמש, אלו עקרונות לדחות ומה לאמץ. זאת זכותכם וזאת חובתכם. התאמת הפתרון הקונקרטי אינה יכולה להיות מוכתבת על-ידי מערכת כללים נוקשה. אך אם החלטתם להתעלם מעקרון מסוים, בגלל הצורך ביישום המיוחד לתנאים בהם נתקלתם, זכרו שנטלתם סיכון, ותחשבו כיצד לאבטח את תוכניתכם ואת הביצוע, כך שלא תיכשלו דווקא בו. אין ניצחון בלא נטילת סיכון. "סיכון מחושב" הוא זה, שתוצאת התממשותו אינה כיליון, וסידורי האבטחה מהווים לו מעין רשת ביטחון.

חישבו על תחבולה - מה יפתיע וימוטט את האויב, הכי טוב ומהר, ושם תרכזו את המאמץ, תוך שמירה על עקרון הרציפות לבל יהיה לו זמן להתאושש. זכרו, ההפתעה עצמה היא תנאי חשוב (ואולי אף הכרחי), אך אין בה די. אם האויב יתאושש מההפתעה וימצא תחת ידיו את הפתרון לאתגר שהצגתם בפניו, יתכן שיופתע, אך אתם תיכשלו. לעומת זאת, באם הצלחתם ליצור הפתעה, שהאויב לא יכול להתאושש ממנה, כי היא פוגעת בלב תוכניתו, או כי אין לו תשובה מעשית לאתגר שהעמדתם בפניו, ההפתעה לא תירשם כאפיזודה מעניינת על-ידי היסטוריונים שיחקרו את הקרב, אלא תהפוך הבסיס לכישלון האויב. התחבולה אינה תוספת לתוכנית, היא לב התוכנית. תכנית ללא תחבולה אינה תכנית טובה, אם כי לעתים, היא התכנית היחידה האפשרית.

המוטיב שצריך להנחות אתכם בהתנהגותכם כמפקדים הוא, שחייהם של פקודיכם בידכם. אתם חייבים להם את המאמץ העליון להגן עליהם, ככל שאתם יכולים. מבחינתכם, זהו חלק מהמבחן המקצועי שלכם. חובתכם הראשונה היא למשימה (לאור המטרה, כמובן) אך חובתכם השנייה אינה למפקדים או לצבא, אלא לפקודיכם. לכבודם, לרווחתם, אך בראש ובראשונה לחייהם.

נהוג היה לומר בעבר, שהשירות הצבאי אינו מקצוע אלא שליחות. עלינו לשאוף לכך שיהיה זה מקצוע משום שזאת שליחות. שליחות שאין בילתה, כי היא קשורה בהקרבת חיי אדם. ההקרבה אינה ערך. היא צורך, שבלעדיו אי אפשר להלחם כראוי, ובודאי שאי אפשר לנצח. הניצחון הוא ערך, שאליו יש לשאוף. לכן, אין לחימה בלא הנכונות להרוג ולהיהרג (על-פי הכלל שקבע הגנרל פטון, כי עדיף להרוג את האויב מאשר להיהרג לשם ביצוע המשימה).

זכות הקיום שלנו כצבא היא כדי להתכונן למלחמה, ואם תפרוץ כדי לנצח בה. אם יבינו זאת אויבנו יגדלו הסיכויים, כי יהססו להלחם בנו. אם תהיה החרב בנדננו חדה, וכולם סביב יפנימו, שאנו יודעים ומוכנים להשתמש בה, יקטן הצורך לשלוף אותה כדי להגן על עצמנו.

כמעט כל מה שאמרתי נכון לגבי כל צבא בעולם, ודברי מתאימים לכל בית ספר לפיקוד ומטה, אך כצבא ההגנה לישראל יש לנו ייחוד: במציאות שלנו, קיומה של מדינת-ישראל כמדינה ריבונית של העם היהודי אינה מובטח. כל עוד זה המצב, צה"ל, קרי, אתם, הינו הערובה לקיומנו. את מטלת האבטחה של הקיום הלאומי לא נושא היום כמעט שום צבא בעולם. על כן, חובתכם גדולה שבעתיים.

בהצלחה.

מהי הצלחה וכיצד לבחון אותה בין מלחמות⁵³

נכתב בשנת 1992

דבריי נכתבים בעקבות שיחות רבות, אודות פירושה של האמירה, כי מפקד פלוני "הצליח בתפקיד". מהם המדדים להצלחה כזו, או לקביעה, כי היתה הצלחה? כיצד יישפט מפקד, או קצין מטה, שמילא תפקיד במשך תקופה קצרה של שנה, שנתיים, או שלוש? כיצד נוכל לדעת, האם מלא תפקידו היטב? (ולא ארחיב את הדיבור על הנזק שבכהונות קצרות בתפקידים). במלחמה, התשובה בדרך-כלל ברורה יותר, אך כיצד ניתן למדוד הצלחה בין מלחמות?

התשובה איננה פשוטה. יש מקרים רבים, שבהם לאחר קידומו של פלוני, נוכחים לדעת, כי התפקיד החדש גדול מכפי מידותיו. הדבר אינו מייחד את המערכת הצבאית. רבות דובר אודות החוק הפיטרי, לפיו מנהלים עולים ומתקדמים עד לרמה אחת (לפחות!) מעבר ליכולתם, ובתפקיד הבכיר נזקם מרובה מתועלתם. על-פי התיאוריה המקובלת, הסיבה לכך ברורה: הם קודמו, כי עשו היטב את תפקידם האחרון, ומי שקידמם הניח, כי יעשו לפחות באותה מידת הצלחה גם את התפקיד הבא הגבוה יותר בהיררכיה. לכאורה, אין דרך להחליט בדבר עתידו של מישהו, אלא על-פי עברו, ואין ברירה אלא להניח, שאדם, שהצליח בתפקיד מסוים בעבר, יצליח גם בתפקיד בכיר יותר שיוטל עליו בהמשך.

אלא שבצבא יש הכרח למצוא דרך לעדן ולשפר את כושר השיפוט שלנו, כדי לדאוג שרק מי שאכן מתאים יקודם, ויהפוך אחראי למערכות גדולות יותר, שבהן כל טעות משפיעה על גורל המלחמה והמדינה.

דומני, כי על סמך חיי השגרה אין אפשרות לדעת מי יתגלה כמנהיג בשדה הקרב בעת לחימה. לכן, אין טעם לאתר מנהיגים כאלה, ויש להסתפק בטיפוח הרמה המקצועית. רק בדיעבד, לאחר מבחן האש, נדע מי מבין בעלי המקצוע מתאים יותר מרעהו להוביל אנשים בקרב, אבל לפחות כולם יהיו בעלי מקצוע טובים. מנהיגות בקרב אינה תכונה

⁵³ פורסם במקור במערכות, גיליון 323, 1992, עמ' 32-33.

הנרכשת בקורסים ובהשתלמויות. זו תוצאה של אישיות, של מקצועיות ושל בשלות. הבשלות היא עניין של זמן. עם אישיות נולדים, והיא מתעצבת במהלך השנים. מקצועיות היא עניין בלעדי לצבא. על כך יש לשקוד ואותה לפתח.

הסכנה העיקרית הטמונה בליקוי, שקיים באמות מידה לשפיטת הצלחה בתפקיד, נובעת מכך, שטעות כזו מגבירה את הסיכוי, שקצינים, שאינם מתאימים לתפקידם, יהיו את עמוד השדרה שלנו. מהחוק הפיטרי עולה סכנה גדולה ככל שעולים במעלות הדרגות. הבעיה כמעט שאינה קיימת ברמות הביצוע, בהן הקשר בין המשימה לבין ההישגיות ברור ביותר. לכן, אין פלא, שבכל מלחמות ישראל, גם כשהמפקדים והמפקדות ברמות הגבוהות כשלו, החיילים והמפקדים עד רמת מפקד גדוד הצילו את המצב.

תופעה זו מדגישה את המקור ליתרוננו האיכותי. ככל שמתקדמים ברמות הפיקוד הופכים הידע המקצועי, ניסיון החיים והבשלות, הבאים עם הגיל, לחשובים יותר ביחס לכשרונות מולדים, שהחייל מביא עם גיוסו בגיל שמונה עשרה. מכאן שהיתרון שלנו עד עתה נבע בעיקר מהיותה של החברה הישראלית חברה פתוחה, דמוקרטית ומודרנית, ולא ממה שצה"ל הקנה לקציניו הבכירים. יתרון זה השפיע על התפקוד ברמות הנמוכות. הצבא השכיל לפתח יכולות אלו, ולא לדכאן, אך לא הוא יצר אותן. חולשתן של המפקדות הבכירות במלחמה מוכיח, שהצבא לא בנה נדבך מקצועי מספק על בסיס האיכות שהוא קיבל מהמדינה בעת הגיוס.

המצב הזה אינו מספק. מחובתנו כארגון להיסמך על האיכות האזרחית שלנו כחברה, אך לא להסתפק בכך. עלינו כצבא לקדם את בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר לצלוח בשלום את המבחן הפיטרי. את אלה אשר הצליחו לשלב כשרון מולד עם ידע מקצועי ועם יכולת יישומית (צירוף של מפקד ושל מנהל), שבלעדיהם אי אפשר לקדם דבר מעמדות פיקוד ברמות הגבוהות. בתחום זה אנו לוקים, והליקוי נובע משיפוט לא נכון של השאלה מהי הצלחה בתפקיד.

אנו נוטים לסכם תפקיד כ"טוב", אם במהלכו לא היו למפקד כישלונות, ואם המפקד והמערכות שתחת פיקודו עמדו במבחני היום-יום הקשים והמתישים. המבחנים האלה אינם מספקים, ואני מניח, כי אם ניטיב להבין מהי הצלחה, וכיצד לקבוע אם אכן היתה, נוכל לשפר את עצמנו בתחום קריטי בצבא: קידום קצינים בכירים על סמך עברם.

כדי להשיג זאת מוצע לבחון כל תפקיד בשתי רמות:

האחת - הרמה הבסיסית ההכרחית - האם הקצין והמערכת שתחתיו מילאו את משימותיהם כראוי. זהו תנאי הכרחי לקידום. מבלי שיתקיים, אסור אפילו לחשוב על קידומו של קצין. אך עם זאת, אין זה תנאי מספיק. התבססות על הצלחה ברמה הבסיסית כמפתח בלעדי לקידום תוביל למימוש החוק הפיטרי, ותביא את הצבא לבינוניות, ללא שום יכולת להתקדם.

השניה - הרמה המתקדמת, שתבחן, האם המערכת שתחת הקצין התקדמה ושופרה בתקופת פיקודו. רק מי שיעבור את המבחן הזה בהצלחה יוכל להתקדם. יכולתו של מפקד לשפר את המערכת שהופקד עליה, היא סימן לכך, שהוא לא נמצא על סף "החסם הפיטרי".

אם כן, השאלה העומדת על הפרק לפני שמחליטים על מינויו של פלוני לתפקיד בכיר יותר אינה האם הכל היה בסדר בתפקידיו הקודמים, אלא האם המערכת שהוא מוסר למחליפו טובה מהמערכת שקיבל בכל הקשור לתוצר, שמערכת זו אמורה להפיק. מפקד, שהצליח לעבור את מבחני היום-יום, ובה בעת גם לשפר ולקדם את הנושאים ארוכי הטווח, הכבדים והגדולים, אלה הקשורים הן לאופן העבודה של יחידתו במילוי המשימות השוטפות והן להכנתה למלחמה, מתאים, ככל הנראה, להיות מקודם יותר מהמפקד, שכל יכולתו התמצתה בניהול השוטף. זאת מעצם העובדה, שהראשון הוכיח שהיקף הראייה, ההבנה ויכולת הטיפול שלו רחבים יותר מזה של השני. אם לפני קידומו של קצין הוא ייבדק על רקע שני הפרמטרים גם יחד, יפחת הסיכון, שאנשים בלתי מתאימים ימונו לתפקידים בכירים. וכאמור, הבעיה קיימת דווקא ברמות הבכורות.

בהמשך לקו מחשבה זה, יש טעם לבדוק מה מסתתר מאחורי התשובה לשאלה הבסיסית. מה המשמעות של מפקד או של קצין מטה שהוא "בסדר". בדרך-כלל, כאמור, פירוש הדבר שאותו מפקד לא עשה טעויות גדולות, כי עמד במטלות שהוטלו עליו, והביקורות שנערכו ביחידתו היו חיוביות. אם תיאור זה נכון, נדמה שאנו מתרכזים יותר מדי ברמת הדרישות הנמוכה ביותר, ומתעלמים מהצורך לעלות כיתה.

אמנם, מי שביחידתו מרכיבים בסיסיים כגון משמעת, סדר טיפולים טכניים ונהלים בלתי תקינים, ודאי לא יוכל להבטיח שיחידתו תתפקד כראוי ביום פקודה. טנק שלא טופל - ייתקע, ויחידה שאין בה משמעת - לא תבצע את שיירוש ממנה. אך מי שיעשה הכול לפי הנהלים, ואת זה בלבד, יישאר ברמה נמוכה של ביצוע. הוא יהיה "בסדר". בינוניותו תבטיח את שרידותו בשדה הקרב של החיים הצבאיים בין המלחמות, אך ספק

אם יהיה בה משום הבטחה לניצחון במלחמה נגד אויב. הוא לא יצליח להשתפר ולשפר, ולא ינצל את אותן איכויות, שהן היתרון האמיתי שלנו מול הכמות ומול האיכות הנקנית בכסף אצל אויביו.

לכן, אני מציע, שגם את המדד הבסיסי (התנאי ההכרחי לקידום), המתמצה בשאלה "האם הוא והמערכת שלו היו בסדר", נבחן לעומק, כדי לברר במה בעצם מדובר. האם רק "בסדר" ברמת הנוהל והמשמעת, או גם "בסדר" בחשיבה, בטקטיקה, ברעיון המבצעי ובאימון מתקדם.

יש המאמינים, שקיימת סתירה בין מי שהם בעלי רעיונות מבריקים ובין מי שהם בעלי יכולת לטפל בפרטים הטכניים, בסדר, במשמעת ובביצוע נהלים. לפיכך, צריך כביכול לבחור בין מפקד מסודר לבין מפקד חכם. ולכן, מי שהוא מקורי בחשיבתו, חזקה על יחידתו, כי לא תתפקד בגלל ליקויים טכניים וביצועיים. אין פלא שרבים מבעלי אמונה זו מעדיפים פחות חוכמה ובלבד שמערכות יפעלו. הביטוי לכך הוא התירוץ המושמע כלפי קצינים בנוסח: "הוא אינטליגנטי, אבל לא מעשי".

אמנם, לעתים יש לאמונה זו סימוכין במציאות של חיי היום-יום, אך זו אינה גזירת משמים. קרוב לוודאי שקל יותר לדרוש מקצין אינטליגנטי לחנך את עצמו להיות גם ביצועי, מאשר לצפות מקצין שיהפוך לאינטליגנטי: אם יהיה ברור לקצינים, כי יקודמו על סמך היותם מפעילי מערכות, כשהם אחראים גם לנהלים, גם לחכמת הביצוע, גם לרעיון המבריק וגם למיצויו בשטח, וכי טקטיקה לא באה על חשבון טיפול שבועי, ולהיפך, הם יתאמצו ויעמדו בשני מבחנים, ומי שלא מסוגל לא יקודם.

אמנם, נוח יותר להסתפק ברמת מבחן אחת: ברמה הטכנית, המתבססת על נהלים ברורים, ומאפשרת שיפוט ברור וחד של המפקד או ברמה האחרת, המתעלמת מהנעשה ביחידה, ומתחשבת רק בכך שהקצין יודע לחשוב, ולא פחות מכך להציג ברהיטות את רעיונותיו. אם כך מובטח, כי יקרה אחד מן השניים: או שנגדל קצינים בינוניים, היודעים לעמוד בביקורות, אך חסרי רעיונות מקוריים או שנגדל קצינים שופעי רעיונות, שלא נוכל להוציאם מן הכוח אל הפועל. הישענות על תכונה אחת בלבד כמוה כשיבה על כיסא בעל רגל אחת - גם אם הוא עומד זמן מה, חזקה עליו, שלא יהיה יציב ויפול בסוף. האמת תתגלה במלחמה, ונשלם על כך ביוקר.

סיכום

עלינו למנוע את מימוש העיקרון הפיטרי בצה"ל, שעל-פיו יקודמו רבים מהקצינים הבכירים בצה"ל בתפקיד שמעבר ליכולת תפקודם האמיתית, עלינו להביא לכך, שהצבא יהיה דינמי מתפתח ומשתפר, ולא בינוני ושוקט על שמריו. צבא המונהג על-ידי השכל ועל-ידי אנשי מעשה גם יחד.

כדי להשיג זאת, יש לשפוט את המפקדים לפי שלושה מדדים, כשההצלחה בכל אחד מהם היא תנאי הכרחי לקידום. רק מי שיענו לשלושת התנאים גם יחד ראויים לקידום:

- עמידה קפדנית בפקודות ובנהלים ושמירה על רמה גבוהה של משמעת ושל סדר, כולל בתחום הטכני ובמה שמכונה "משמעת חיצונית".

- יכולת חשיבה, הבנה בטקטיקה, יכולת לתכנן בחוכמה ולבצע בתחבולות, ולהגיע לרמת אימון גבוהה של יחידתו.

- יכולתו של המפקד להוכיח, כי המערכת שהוא עומד בראשה טובה באופן משמעותי מזו שקיבל מקודמו, הן בכל הקשור להכנות למלחמה והן בכל הקשור לתפקוד ולארגון השוטף.

אמנות קידום של קצינים טובים היא הבסיס החשוב ביותר לעתיד הצבא. נדמה, כי כל מאמץ כדאי בתחום הזה. שיפור כזה אינו קשור לתוספת משאבים, אך מביטח שנהיה צבא טוב יותר.

פרק ג'

לקחי מלחמות

מלחמת המפרץ - הלקחים עבור ישראל⁵⁴

נכתב בשנת 2001

⁵⁴ פורסם במקור במערכות, גיליון 374-375, פברואר 2001, עמ' 78-85.

מלחמת המפרץ היתה מבחינות רבות מלחמה יוצאת דופן, והשאלה העקרונית שהיא מעלה; היא האם ניתן ללמוד ממלחמות העבר?

לעיתים אומרים שאנו, אנשי הצבא, מתכוונים למלחמה הקודמת, זאת שהיתה. אפשר שכך, ולעיתים, יש בכך מן האמת. אך גם אם אמירה זאת נכונה, הרי שלא נובעת מכך המסקנה, שצריך להתעלם ממלחמות העבר, אלא שצריך ללמוד אותן בשום שכל. יש ללמוד לגבי כל מלחמה, מה מייחד אותה, ומה ניתן ללמוד ממנה בהקשר הרחב יותר, ומכאן גם להשליך על המלחמות העתידיות ("ללמוד" פירושו להפיק תועלת מניסיונם של אחרים).

מבחינה זו מלחמת המפרץ היא בעלת מאפיינים ייחודיים, משום שהיא המלחמה הראשונה, שבה תפסה הטכנולוגיה הצבאית המתקדמת מקום כה רחב. לכן, יש טעם רב לעסוק בה ובלקחיה כמסמנים דרך לעתיד.

בה במידה שניתן ללמוד מהמלחמה הזאת, יש לנקוט בתהליך הלימוד בצעדי זהירות, אף יותר מאשר לגבי מלחמות העבר, משום שהיתה זו מלחמה יוצאת דופן⁵⁵. אני מבקש להדגיש את הסתייגויותי בטרם אעסוק בלקחים עצמם:

הראשונה נובעת מכך, שנלחמה בה המעצמה המובילה בעולם נגד מדינת עולם שלישי, המפותחת רק בתחומים צרים מאוד. מצד אחד, עוצמה אמריקאית, שהטכנולוגיה שלה כבר במאה העשרים ואחת, ומהצד השני, עוצמה עיראקית, המתבססת על טכנולוגיה המפגרת בשני דורות (טכנולוגית מלחמת העולם השנייה ועוד קצת). המלחמה התנהלה רחוק מאוד מארצות-הברית וקרוב מאוד לבגדאד, האמריקאים היו חייבים אמנם להניע כוחות אלפי מיילים, אך בניגוד לעיראק, העורף שלהם לא היה בסכנה.

לאור הנאמר לעיל ראוי להדגיש, שכלומדי הלקחים, עלינו לקחת בחשבון את העובדה שנלחמו שני צדדים בלתי שווים בעליל, א-סימטריה שרחוקה מאוד מעולם המלחמה שלנו. באנלוגיה לדוגמא פופולרית: קצת קשה להפיק לקחים ממשחק של נבחרת ה-NBA נגד כל קבוצת כדור-סל בישראל (חוץ ממכבי ת"א, כמובן) אף על-פי שאותה קבוצה משחקת בליגה הלאומית של מדינת-ישראל.

עלינו לזכור את הפער יוצא הדופן בין שני היריבים במלחמה זאת כשאנו דנים בה ובלקחיה. חשוב להדגיש ייחודיות זאת, משום שאם נערוך השוואה מבלי להתייחס לנתוני יסוד אלה, אנו עלולים לעשות טעויות גדולות מאוד.

ההסתייגות השניה נובעת מאופן שיפוטנו את המלחמה. כאשר אנו דנים בה, יש לנו נטייה להסתכל מנקודת המבט האמריקאית ולהפיק את הלקחים ממנה כאילו אנחנו שווים/מקבילים לארצות-הברית, הצד התוקף. זו שגיאה גדולה, שכן יש לזכור, שמצבנו האסטרטגי דומה יותר למצבם של העיראקים. עיראק ממוקמת במרכז, האמריקאים יכלו לתקוף אותה קרקעית ממגוון רחב של כיוונים, מכווית ועד גבול סעודיה ירדן. ניתן היה לתקוף אותה באוויר מתורכיה, ובחרו לתקוף גם מכיוון הים. מבחינה זו היא דומה לישראל. זאת ועוד, מלחמתה של ישראל תהיה שונה באופן מוחלט מזו של ארצות-

⁵⁵ המלחמה הזאת מתייחדת גם בכך שאפשרה ל"מומחינו" לתת הרבה עצות לארצות-הברית. במקום לתת לצבא ארצות-הברית את הכבוד הראוי על מאמץ לוגיסטי ייחודי, על מלחמה שבה ידעו הכל לנצל את יתרונותיהם ועל כך, שבמידה רבה, "הוציאו הם עבורנו את הערמוניים מהאש", נתנו להם עצות לא רלוונטיות וחילקנו להם ציונים באופן לא ראוי.

הברית מבחינה זאת, שחזיתה ועורפה של ישראל יהיו נתונים תחת לחץ במקביל. גם בעניין זה אנו דומים יותר לעיראק מאשר לארצות-הברית, שנלחמה כאמור ללא שום איום על אזרחיה ועורפה.

לכן, כשאנו דנים בלקחים, אנו צריכים ללמוד לא רק את נקודת המבט האמריקאית, אלא גם ולא פחות את נקודת המבט העיראקית.

מעמדה של ישראל במלחמה דומה לזה של עיראק מבחינה נוספת: הצד העיראקי היה מוגבל במשאביו, וככל שהמלחמה התארכה, המשאבים העיראקיים הלכו והצטמצמו. לעומת זאת, המשאבים האמריקאים הלכו וגדלו⁵⁶. מבחינות רבות דומה יהיה מצבנו למצבה של עיראק בעתות מלחמה, משום שעקב יתרון הגודל של מדינות ערב, הן תושפענה פחות מישראל מכמות האבדות החומריות במהלכה של הלחימה.

ההסתייגות האחרונה נובעת מעיתוי הפקת הלקחים. המלחמה עדיין קרובה מדי. לא כל הפרטים ברורים לנו. אומנם כבר התפרסמו כמה וכמה ספרי זיכרונות רלוונטיים ואפילו פרסומים רשמיים, אך גם בהם לא מצויה כל האמת, וכנראה שנזדקק לכמה שנים נוספות עד שנדע אותה לפרטיה. למרות זאת, יש בידינו מספיק מידע כדי להתייחס אליה כבר היום כבסיס ללימוד בעתיד.

האמריקאים מודים שהדוקטרינה שהם יישמו במלחמה הזאת היא תוצאה של הלקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים⁵⁷. אם מנתחים את ההבדל בין שתי המלחמות מבינים, שאין דרך להכין את המלחמה הבאה מבלי ללמוד את הלקחים של המלחמות הקודמות. לכן, על-אף ההסתייגויות שהעליתי, נראה שצריך ונחוץ ללמוד ממלחמת המפרץ.

אפתח בלקח עקרוני הנוגע ל**אתיקה** של תפיסת הביטחון שלנו, מה שמכונה **מלחמת ברירה**. בישראל קיבל המושג מלחמת ברירה אפיון דמוני. זו כמעט בושה לומר, שיצאנו למלחמת ברירה, ויכול להיות, שהפכנו את מלחמת הברירה לכמעט בלתי אפשרית מבחינת מדינת-ישראל. יצרנו רושם, שקשור לכאורה למוסר ולצידוק של המלחמה,

⁵⁶ המשאבים, שהאמריקאים צברו במפרץ, אכן גדלו עד ליציאה למערכה ובמהלכה, אולם, מן הראוי לציין, שחלק ממערכות החימוש האיכותיות נצרכו תוך כדי המלחמה כמעט עד ה"קו האדום".

⁵⁷ ראה למשל אצל George F. Hofmann, Donn A. Starry (eds.) (1999), *Camp Colt To Desert Storm*, University Press of Kentucky, pp. 548-55

כאילו אנחנו, "בני האור", מותרים לצאת למלחמה רק כאשר חרב חדה מונחת על צווארנו ולא קודם לכן. לעומת זאת, ישנם עמים ברברים, היוצאים למלחמה גם כאשר היא מלחמת ברירה. והנה מסתבר, שארצות-הברית הנאורה, הדמוקרטית, ידידתנו ובת-בריתנו, יוצאת למלחמה שמכל נקודת השקפה היא מלחמת ברירה. העיראקים לא איימו לא על וושינגטון ולא על ארקנסו. העיראקים כמעט שלא איימו על אינטרסים אמיתיים של ארצות-הברית, וארצות-הברית יכולה היתה להמשיך לחיות באושר ובעושר גם אם לא היתה יוצאת למלחמה. אם היו איומים כלשהם על אינטרסים אמריקאים, הם היו אולי בתחום הכלכלי ארוך הטווח, אך בוודאי אין זה עונה על הקריטריונים של מה שאנו הגדרנו לעצמנו כ**מלחמת אין ברירה**.

והנה מלחמה זו התרחשה ואנו בתוך מדינת-ישראל, נתנו עידוד גלוי, מכל שורות הציבור, להוציא בודדים, ואמרנו לאמריקאים "יישר כוח!". אנו צריכים לעשות עם עצמנו את חשבון הנפש המוסרי בתחום הביטחוני ולשאול את עצמנו: למה מותר לאמריקאים בעידודנו, לעשות מה שאסור לנו לעשות בעצמנו?

בעבר, יצאה ישראל למלחמת ברירה. "מלחמת קדש" היתה מלחמת ברירה לפי כל קנה מידה מוסרי. יצאנו למלחמה מסיבות רבות, אבל, אף אחת מהן לא היתה משום שהמצרים איימו לפתחו של יישוב כלשהו. הבריטים נלחמו מלחמת ברירה בפוקלנד, והאמריקאים נלחמו מלחמת ברירה בכווית.

עלינו להחזיר לעצמנו את חופש הפעולה האסטרטגי, ולהגדיר לעצמנו שמלחמת ברירה, אינה אסורה מראש ובכל מצב. לא צריך לשאוף אליה, אבל צריך שיתאפשר למדינת-ישראל לצאת למלחמת ברירה, כאשר הפגיעה באינטרסים שלנו היא ברמה המחייבת יציאה למלחמה, גם אם ניתן לדחות אותה, לכאורה, בטענה שאפשר לטפל

בבעיה בדרכים אחרות. אנו צריכים לזכור, שאם נצדיק מלחמה רק כאשר משפחתנו וביתנו יימצאו בטווח הנשק או הארטילריה, ייתכן שיהיה זה מאוחר מדי. לכן, מדינה כמו מדינת-ישראל, גם כשיהיו לה הסכמים מדיניים עם כל שכניה, צריכה לשמור לעצמה את חופש הפעולה האסטרטגי ולא להוציא ממילון המונחים שלה את מלחמת הברירה. "האם", "מתיי", "היכן" ו"כיצד" הן שאלות לגיטימיות, הקשורות בשיקולים מאוד כבדים. אין צורך לשוב לחוץ על ההדק. אסור למהר ולשלוח חיילים אלי קרב, אבל טעות היא להוריד מהארסנל האסטרטגי שלנו את היכולת לצאת למלחמת ברירה. ובכל מקרה, אין בכך פגם מוסרי, אלא אם כן אנו רוצים בסטנדרט כפול: אנחנו שולחים את האמריקאים למקומות, שאנו חושבים שאנחנו לא היינו הולכים אליהם.

לקחים ברמת הביטחון הלאומי

אעבור ללקחים שנוגעים לאסטרטגיות הביטחון שלנו.

ראשית אקבע, שאל לה למדינה להתנות את יכולתה להגן על עצמה בכוונות הטובות של הצד השני, אלא אם אין שום ספק, שכוונות אלה לא ישתנו. כך, למשל, אין קנדה חוששת משינוי כוונות ארצות-הברית כלפיה, אך כוונות טעותה כשחשבה באותם מושגים. לכוונותיהם היו יחסים טובים מאד עם עיראק. הם הזרימו לעיראק כסף רב במהלך מלחמת המפרץ, ולא רצו לחצות קווים פוליטיים, למשל, לחתום על הסכם הגנה עם ארצות-הברית, כדי לא להרגיז את העיראקים. הם היו חלק ממערכת המדינות הערביות, ועל-אף כל הסכסוכים ביניהן, לא חזון נפרץ הוא שמדינה ערבית אחת תתקוף מדינה ערבית אחרת. הם בנו את ההגנה שלהם על ההנחה, שבעיראק לא תתקבל החלטה לתקוף את כוונות מהסיבות שהוזכרו לעיל. ייתכן, שאם היתה להם ברית הגנה עם ארצות-הברית, התמונה היתה שונה⁵⁸, אך הם סמכו על הרצון הטוב בבגדאד.

מהמלחמה הזאת ניתן להפיק לקח נוסף שעיקרו: אל לה למדינה לתלות את יכולת ההגנה שלה במהלך הכרוך בקבלת החלטה מדינית, הקשורה במגבלות רבות. לאחר שהסתבר, שאין ביכולתנו להשפיע על **כוונות** עיראק (הרתעה), למדנו בדרך הקשה, שעקב

⁵⁸ הוכחה עקיפה לכך ניתן למצוא בעובדה, שסדאם חוסיין פעל רק אחרי שבשיחה עם שגרירת ארצות-הברית בבגדד הבין, בטעות, שארצות-הברית "תסבול" את ההתקפה. הסכם הגנה היה מונע טעות שכזאת.

מגבלות מדיניות, גם אין ביכולתנו לפעול נגד עיראק, כדי להפסיק או להפריע את פעולתה. כך הסתבר, שעל-מנת לצמצם את יכולת שיגור הטילים על תל אביב, צריך לקבל החלטה קשה מאד, הקשורה בשיקולים מדיניים סבוכים. למשל, כיצד מתנהגים עם "המדינה שבאמצע"? עוברים או לא עוברים מעל ירדן? או מהי מידת הוויתור הראויה במערכת היחסים עם האמריקאים שאמרו לנו: "אל תגיבו", אל תתערבו".

אין זו הפעם הראשונה שאנחנו עומדים בפני החלטה, שנוגעת ליכולת המגננה שלנו וקשורה במערכות פוליטיות, המתקשות לקבל החלטות. כך, ההחלטה לא לגייס מילואים ולא לבצע התקפת נגד או התקפה מקדימה על המצרים ערב יום הכיפורים 1973, היתה גם היא מסיבות מדיניות, כדי שאנחנו לא נתקבל כפותחים במלחמה. דבר נוסף, שצריך ללמוד מהמלחמה הזאת הוא, שככל שמשקל הכובד הפוליטי בקבלת ההחלטה גדול יותר, הסיכוי שלא תתקבל ההחלטה הנכונה מנקודת המבט הצבאית גדל. למשל, מי שמבסס את ההגנה על הכוחות הסדירים, פוטר עצמו מן הצורך לבקש מן הממשלה, ברגע המבחן, החלטה פוליטית קשה, של גיוס המילואים. אך אם על מנת להגן צריך לקבל החלטה לגייס את המילואים, המצב מסובך בהרבה, שכן לא קל לממשלה להחליט על גיוס כל הצבא. לכן, ייתכן וגיוס המילואים כלל לא יתבצע⁵⁹. אם יכולת המגננה בנויה על כך שמעבר לגיוס מילואים, חייבים גם להיכנס לשטח האויב כדי להיערך להגנה, נוצרת תלות של יכולת צבאית בהחלטה מדינית קשה עוד יותר, ולא בטוח שניתן יהיה לממש את תכנית המגננה. יש להביא בחשבון, שברגע נתון לא יהיו התנאים הפוליטיים שיאפשרו את קבלת ההחלטה המתאימה מבחינה צבאית, וכל התולה את יכולתו להגן בקבלת החלטה מדינית סבוכה, תולה את ההגנה על בלימה.

הלקח הזה חשוב מאוד לכל מי שמנהל משא ומתן, שכרוך בהסכמים עם שכנינו, הסכמים שלאחריהם, יכול להיות, שחלק מיכולת המגננה של המדינה תהייה מותנית בקבלת החלטות מדיניות קשות מאוד, הקשורות בפגיעה בריבונות הצד השני. לכן, על מדינת-ישראל לעשות כל שביכולתה כדי שבטחונה לא יהיה תלוי בהחלטות, שכרוכות בעלות מדינית כבדה מדי. לא שאין עלות פוליטית בעצם פרישת הצבא הסדיר, לא שאין עלות פוליטית לעצם גיוס המילואים, אבל ככל שהעלות הפוליטית יותר גבוהה יש להביא

⁵⁹ ראה מאמרו של פרופ' סטיוארט כהן (1999), מגבלות השימוש בכוחות המילואים: לקחי מלחמת יום-הכיפורים, מערכות 366-367, עמ' 75-76

בחשבון, שיכול להיות שבעתות מצוקה קשה לבצע את שתוכנן מראש בגלל מגבלות שונות. מרחב התמרון המדיני או חופש ההחלטה הפוליטי אינם מובטחים. יש להביא בחשבון, שדווקא כאשר נזדקק להם תהיה בעיה. תמיד יהיו מימדים פוליטיים בהחלטות צבאיות, אבל אנחנו חייבים להשתדל להקטין אותם ככל האפשר, על מנת להקל על הקברניטים לקבל את ההחלטה הנחוצה, כאשר מגיעים לרגע הקשה, וכדי לאפשר לצבא למלא את תפקידו כמגן המדינה מפני איומים חיצוניים.

הלקח השלישי נוגע ליכולתן של מעצמות לממש ערבויות צבאיות. עולה מאירועי המפרץ, שיכולת זאת מוגבלת, ומימושה דורש הרבה מאוד זמן. האמריקאים החליטו מהר מאוד לסייע לכווית, אך נדרש להם זמן רב לבנות את הכוח בסעודיה. זה נכון במצב הטוב, כשעמדו לרשותם העורף הסעודי עם שדות תעופה ומטוסים דומים, והיה להם חופש פעולה לפרוס בסעודיה. הוקל עליהם אפילו מבחינת השפה (שכן חיל האוויר הסעודי טס באנגלית). לא היתה להם גם בעיה להשתלב במערכות הסעודיות, כי רובן נרכשו באמריקה, ובכל זאת הם היו זקוקים להרבה מאוד זמן. בהשלכה חיובית ללקח זה, ניתן לומר, שהעמידה שלנו מאז קום המדינה על כך שלא נהיה תלויים בכוח זר לשם הגנה על עצמנו, היתה נכונה, לא רק בצד האידיאולוגי, אי רצוננו שחיילים זרים יקריבו עצמם למעננו, אלא גם בהיבט המעשי של היכולת האמיתית לסייע לנו בעת צרה.

דבר אחר הוא כשמודדים את יכולתה של מעצמה להגן על מדינה כאשר כוחותיה פרוסים בה מראש. היכולת של ארצות-הברית להגן על גרמניה בזמן המלחמה הקרה היתה גבוהה לא רק משום שהיתה לה מערכת לוגיסטית שיכולה היתה להניע כוחות קדימה, אלא משום שצבא אמריקאי היה ערוך בגרמניה⁶⁰. אם מישהו רוצה לתלות את הגנתו בכוחות זרים, שאינם ערוכים מראש, כמעט אין בכך תועלת מהצד הצבאי. באופן מעשי, יש משמעות צבאית רק לצבאות, שערוכים מראש באזור הפעולה או בקרבתו המיידית⁶¹. מדינה בסדר גודל של מדינת-ישראל בגבולות הקו הירוק (20 אלף קילומטר)

⁶⁰ דין אצייסטון, מזכיר המדינה האמריקאי לאחר מלחמת העולם השנייה מספר כיצד הסביר צבא ארצות-הברית כי ללא נוכחות קבועה ומשמעותית על אדמת אירופה לא יהיה ביכולתו להגן על אירופה מפני מתקפה של ברית-המועצות.

⁶¹ ראה הסבר גם בתחילת הספר: Douglas A. Macgregor (1997), *Breaking The Phalanx*, Draeger, Westport.

נכבשה ביום אחד, בניין הכוח כדי לכבוש אותה מחדש נמשך חצי שנה. צה"ל חזק עשרות מונים מצבא כווית, אך, לעומת זאת, סעודיה אינה מצויה בעורפנו. כך, מי שירצה לעזור לישראל לא יידע היכן לערוך את כוחותיו. הוא יוכל להיעזר, לכל היותר, בספינות הצי השישי.

כל הבונה את הגנתו על ערובות של מדינות זרות, צריך להביא בחשבון, שערובות יכולות להועיל בתנאי שתהיה התרעה ארוכה. אם מדובר על מתקפת פתע, אפילו לארצות-הברית אין יכולת לסייע, אלא אם כן הצבא שלה ערוך מראש בתוך השטח שבו אנו דנים.

הלקח הרביעי נוגע לעובדה שיש סדר עולמי חדש וצריך להתחיל לחשוב במושגים חדשים לחלוטין על מערכת היחסים בינינו לבין העולם הזה. לא עוד שני גושים, אין עוד צורך אמריקאי לנטרל השפעה סובייטית, אין כבר עוצמה סובייטית מאחורי מדינות ערב. יש מעצמה אחת מהבחינה הצבאית. היא המוליכה את העולם, והיא קובעת כללים. גם אם מגמת העיסוק שלה בענייני פנים תגדל, הרי בנקודות קריטיות צריך לראות את ארצות-הברית במונחים שונים לחלוטין ממה שראינו קודם. שינוי זה הוא רב חשיבות לכל מי שעוסק בתפיסת הביטחון הלאומי שלנו, בה לארצות-הברית מקום חשוב ביותר, בבחינת האבן הראשה. בכל הקשור למעגל יחסי החוץ של מדינת-ישראל וכמובן בהקשרי הסיוע הביטחוני מדובר בעולם מושגים שונה לחלוטין. את חלקו עוד לא הפנמנו וחלקו עדיין לא נהיר לא לאמריקאים ולא לנו. אבל עולם שבו יש רק מעצמה אחת לא היה כבר זמן רב, אולי מהתקופה הרומית. יש לשינוי זה גם השפעה על מערכת היחסים בינינו לבין הערבים. אלה צריכים לקבל החלטות ללא גיבוי אוטומטי של ברית-המועצות בתחום הפוליטי, ובלא שהיא יכולה להשלים את אובדן הציווד כפי שעשתה במלחמות הקודמות. יש לכך גם חשיבות עצומה במערכת היחסים בינינו לבין האמריקאים, וליחסים שנבנים בינינו לבין האירופאים. למשל, עולה המחשבה, כי אולי כדאי להקטין את התלות במערכת היחסים, עם צינור אחד, מול האמריקאים. צריך להתחיל לחשוב איך אנחנו בונים את תפיסת הביטחון שלנו כאשר אין איזון סובייטי על האמריקאים, אבל, לעומת זאת, גדל גם חופש הפעולה של חלק מ"קליינטים" באזור, שחלקם קשור לארצות-הברית עקב אינטרסים חשובים לשני הצדדים.

הלקח החמישי נוגע לחשיבות השטח. נוח יותר להשתמש במינוח הצבאי "עומק", הוא יותר ניטרלי מבחינה פוליטית. אין הגנה ללא עומק, ומלחמת המפרץ הראתה זאת לפחות מארבע זוויות:

האחת, כוונת היא מדינה קטנה, ורק בגלל זה נכבשה במהירות. ייתכן שסדאם חוסיין צריך היה, מבחינתו, לכבוש את אזור הנפט של סעודיה, שכן, אם גם אזור הנפט בסעודיה היה בידיו, אין איש יודע מה היו עושים האמריקאים. אלא שבינו לבין קצה אזורי הנפט הסעודיים הפרידו קילומטרים רבים. מעבר לכך, גם אם היה סדאם כובש את אזורי הנפט, וזה לא היה בלתי אפשרי מבחינה צבאית, עדיין יתרת ה"מצע הסעודי" היתה מספיקה כבסיס להתקפת הנגד האמריקאית (לו רצו בכך). העובדה שכוונת היא מדינה קטנה, שנעלמה תוך שעות ספורות, והעובדה שסעודיה הנה מדינה גדולה, והיה על העיראקים להקדיש הרבה מאוד זמן כדי לכבוש אותה, צריכות להיות בתודעתנו. השטח הוא רב חשיבות כשמדובר על לוח זמנים בסיסי, כאשר יוצאים למלחמה.

הזווית השנייה נוגעת לצבא העיראקי, שעמד תחת מתקפה אווירית במשך יותר מחודש. הוא הופצץ יותר מכל צבא בעולם לפניו, גם מבחינת כמות התחמושת וגם מבחינת סוגי התחמושת. רק דבר אחד הציל אותו: העובדה שהוא היה מפוזר, ואת הפיזור הזה ידע לנצל נכון. כדי להתפזר צריך שטח רחב. מעבר לכך, יש לשים לב לעובדה, שגרעיני הקשה של הצבא העיראקי לא הושמדו. גם אחרי שהעיראקים נחשפו למשך ארבעים יום למלוא העוצמה האמריקאית ונאלצו לסגת לעבר בגדאד, התוצאה כפי שהיא, היא תוצאה של לחימה בשטח רחב. אם השטח שבו הוכרעה המלחמה, היה הרבה יותר קטן, הצבא העיראקי היה חדל מלהתקיים.

הזווית השלישית נוגעת ליכולתם של העיראקים לשמר את הכוח מול ההפצצות האלה, דווקא בעורף האזרחי. מדינה, אשר בשונה מעיראק, כל העוצמה התעשייתית והאזרחית שלה נמצאת בשטח מצומצם, צריכה להבין שזהו מצב אסטרטגי מאוד חמור, משום שבכוח אש קטן יחסית ניתן לשתק את תשתיה האזרחית. היכולת של העיראקים להמשיך, להתגונן ולהילחם, והישארותו של סדאם חוסיין בשליטה היתה, בין השאר, תוצאה של השטח העצום של עיראק ופיזור התשתיות שלה. האמריקאים לא הצליחו לשתק את עיראק, כי העיראקים מצאו אלטרנטיבה ליעדים שנפגעו. כמי שמעולם לא סבלו התקפות משמעותיות על העורף, קשה לנו להבין זאת. טעות היא להשאיר את פיזור האוכלוסיה להחלטות השוק הפרטי. אינטרס אסטרטגי של מדינת-ישראל הוא שהאוכלוסייה תהיה מפוזרת הרבה יותר ממה שהיא מפוזרת כיום.

הזווית האחרונה קשורה לנושא השטח ונוגעת גם בנושא המודיעין, אבל לא רק, היא מקפלת בתוכה מרכיבים עמוקים יותר:

היכולת של העיראקים להסתיר במשך שנים את פעילותם נבעה מהיותה של עיראק מדינה עצומה בגודלה, ועד היום אין יודעים מה יש שם באמת. האו"ם הסתובב שם שנים וחשף מעט מאוד. אם היתה זאת מדינה קטנה מאוד בשטחה, עוצמותיה היו נחשפים בקלות.

בנושא השטח, חשוב להדגיש את הלקח העיקרי :

יש גורסים, כי בעידן הטילים אין חשיבות לשטח. אין לכך שום בסיס מקצועי, היסטורי או אחר, ומלחמת המפרץ תורמת רבות להבנה סופית בענין זה. מי שמותקף על-ידי אויב, היורה טילים ומפעיל כוחות משוריינים על הקרקע צריך להתמודד במקביל עם שתי בעיות: אחת על הקרקע ואחת מהאוויר. אם יוותר על שטח, שהוא זקוק לו להגנה הקרקעית, מצבו יהיה חמור יותר. זאת משום שלא עומק אובד חופש התמרון, שעיקרו ויתור על שטח, תמורת זמן ושמירת הכוח. זאת ועוד, עם כמות טילים נתונה אפשר לעשות יותר נזק למי שפרוס על שטח קטן. לכן, האמירה, שבעידן הטילים אין חשיבות לשטח, לא רק שהיא בלתי נכונה, אלא שהיא מוטעית. בעידן הטילים, כאשר העורף יכול להיפגע, וצריך לנהל מלחמה גמישה בחזית על מנת להרוויח זמן לגיוס והנעת מילואים, חשיבות השטח עולה ולא יורדת.

ממלחמה זאת עולים לקחים גם בתחום מבנה הכוח. בעניין הזה יש חשיבות עצומה ואף קריטית לצה"ל, בלימוד לקחי המפרץ.

אנו מנסים, לאור התפתחותה של הטכנולוגיה, לשנות ולשים דגשים שונים בתוך הצבא, אלא שדווקא בנקודות הסבוכות הללו צריך להדגיש, כל הזמן, את ההבדל בין המלחמה שנצטרך לעמוד בה לבין המלחמה שהיתה במפרץ. במלחמה במפרץ לאמריקאים לא היתה אופוזיציה. העיראקים, עמדו או נסוגו אבל לא באמת נלחמו. הם כמעט שלא ירו, לא הפעילו חיל אויר, לא הפעילו מסוקי-קרב (מסק"רים), לא הפעילו לוחמה אווירית (ל"א), ולא הניעו כוחות, מלבד התקפת נגד קטנה לפני המלחמה.

התרחיש שונה לחלוטין מן המלחמות הצפויות לנו בין אם נותקף ובין אם נתקוף.

יש מספר תחומים בסיסיים שיש להזכיר: האחד, אין ספק שהמלחמה הזאת הוכיחה, שצריך לנהל ויכוח מעמיק בכל הקשור לעליית משקלו של החימוש המדויק. האמריקאים הפעילו הרבה מאוד חימוש מדויק ומפלטפורמות שונות. בכל מה שקשור לפגיעה במטרות קבועות, ברור יתרונו של הנשק המדויק, אך, ככל שידוע לנו, הפגיעות באמצעי לחימה ניידים, גם כשהיה ניח אך תחת מסתור, היו מועטות יחסית. לכן,

בצבאות מודרניים, המשקיעים בנשק מדויק, יש לעשות חשבון מאוד מדוקדק, שכן כל דולר שמושקע בנשק המדויק לא מאפשר לקנות אמצעי לחימה אחר, ולכן צריך לרדת לעומקם של דברים, בטרם מקבלים החלטות.

הלקח ממלחמה זאת הוא שהנשק המדויק אינו חזות הכל במלחמה.

הלקח השני נוגע למסוקי קרב. הם הופעלו בכמויות גדולות, והלקחים מהם מצוינים, על-פי הפרסומים האמריקאיים. ומאחר שבצד השני לא היה נשק נגד מטוסים אינטליגנטי, לא היה חיל אויר ולא היו מסוקי קרב, הרי על-אף כל ההישגים של מסוקי הקרב, ועל-אף הלימוד בתחום הטקטי של הפעלת מסוקי הקרב, צריך לשקול בזהירות את הלקחים, כי המלחמה שלנו תהיה שונה בתכלית השינוי מזו שהיתה בעיראק. ועם כל זאת, ראוי לציין את יכולתם החשובה מאוד של מסוקי הקרב בשדה הקרב.

הלקח השלישי הוא המודיעין. בתחום האיסוף עשו האמריקאים קפיצה גדולה. לא הכל אנו יודעים, אבל, כנראה, שלאמריקאים היתה תמונת שדה-קרב רצופה, בהתבסס על מערכות חדשות, שפעלו בפעם הראשונה במלחמת המפרץ. חלקן היו אפילו בניסוי, והן הגיעו להישגים גדולים מאוד. היתה לאמריקנים בעיה קשה להוריד את האינפורמציה כלפי מטה. הלקח של המודיעין אינו רק שיש יכולת לדעת מה קורה בשדה הקרב, אלא שגם כאשר יש יכולת טכנולוגית שכזאת, יש להשלימה במערכת מאוד מסובכת ורגישה, היודעת לספק את הצרכים של הכוחות הלוחמים. אם המעגל אינו שלם, הגנרלים אולי ידעו הרבה על שדה הקרב, אבל ההשפעה על הלחימה ועל תוצאותיה תהינה קטנות. בעניין הזה יש, כאמור, לאמריקאים לקחים מאוד ברורים, שכן רובה של האינפורמציה לא הגיעה לכוחות הלוחמים.

בתחום המערכות התומכות אני מבקש להזכיר, גם כלקח עברונו, את חשיבותם של **הלוויינים**. הלוויינים שימשו לשלושה נושאים: לכיסוי מודיעיני, לקשר ולאיתור ולמיקום כוחות.

תחום הלוויינים לכיסוי מודיעיני קיבל דחיפה בלתי רגילה, משום שהיום ניתן לקנות תמונות לוויין בשוק החופשי. כל זה אולי לא מתאים ל"מודיעין בזמן אמת", אבל מאפשר להשיג מידע על מדינות רחוקות מלוויינים ברזולוציה צבאית. את היכולת של השגת כיסוי מודיעיני מלוויינים אזרחיים, צריך ללמוד היטב ולראות מה השפעתה לגבי המלחמות העתידיות. במלחמה עצמה היה הצילום מלוויינים אחד מאמצעי האיסוף החשובים של האמריקאים.

בתחום הקשר הגיעו האמריקאים להישגים בלתי רגילים. כל מפקד מכל נקודה יכול היה לדבר עם מי שרצה: בשדה הקרב עצמו, בעורף בסעודיה או בבית בארצות-הברית. בזכות הקשר הלוויני אין מגבלה. אפשר לדבר מכל מקום לכל מקום. שינוי דרסטי ממה שידענו בעבר, בכל הקשור לתלותם של מפקדים במיקום המפקדות, בקשר, ובצורך של מפקדים לפקד ממפקדות נוחות, עם הרבה אנטנות סביב. מכאן יכול לנבוע שינוי בעל משמעות גדולה בכל הקשור לטכניקות הפיקוד והשליטה.

גורם השינוי המשמעותי בשדה הקרב הוא מערכת הניווט הלוויינית (Geometric GPS, Positioning System). כל מי שמחובר למערכת, ולא חשוב היכן הוא נמצא, לוחץ על כפתור ומקבל את מיקומו המדויק. כך נפתר חלק ניכר מהבעיות הקלאסיות של המלחמות הקודמות: היכן אני? איפה הכוח השכן? לאן פניי? השאלה "היכן

האויב" נשארה לא פתורה, כי צריך לראות את האויב כדי לדעת היכן הוא. אבל ידיעת המיקום המדויק יכולה לסייע גם באיתור מיקומו של האויב בסיוע מדידת לייזר, מכשיר המצוי היום בכל צבא מודרני.

מערכת הלוויינות הזאת, אפשרה לכל כוח אמריקאי לדעת את מיקומו, אפשרה הפעלת אש קרקעית מדוייקת, באופן שלא היה ידוע קודם לכן, או לחלף כוח קומנדו שנמצא באמצע המדבר. צריך לזכור, שבעניין זה כולם תלויים ברצון הטוב של ארצות-הברית, אך ה-GPS ונגזרותיו ישפיעו על שדה הקרב.

על-אף הפעלתן של מערכות טכנולוגיות חדשות אלה ואחרות, המסקנה העקרונית ממלחמה זאת היא, שאי אפשר לנצח מלחמה ב"מלחמת כפתורים" בלבד. הצבא העיראקי לא נשבר עד שלא בוצע התמרון, וגם כשבוצע התמרון, אחרי כל הירי האמריקאי המדויק ושאינו מדויק, אחרי כל ה-GPS, ואחרי כל הרדארים שהיו ברשותם, הכוח העיקרי שאותו רצו לשמור העיראקים, יצא שלם, כי התמרון שהיה צריך להכריע לא בוצע עד הסוף, בנחישות. אם האמריקאים היו ממשיכים באבחת החרב שלהם לעבר ציר בצרה-בגדאד, קרוב לוודאי שהיו מחסלים את הצבא העיראקי. אבל לא האש היא שיכולה או אמורה היתה לחסל את הצבא העיראקי. היא צריכה היתה לפתוח את הדרך לתמרון. זה אמנם הרבה מאד, אך אין זה הכל. התמרון לא מוצח.

ולבסוף - לוגיסטיקה. כמדומני, שהקצין היחיד שקיבל כוכב במסגרת המפקדה של גנרל שווארצקופ היה קצין הלוגיסטיקה, ולא בכדי. אין ספק, שאף מדינה בעולם מלבד ארצות-הברית לא מסוגלת לבצע את שבוצע לקראת מלחמת המפרץ ובמהלכה. מדובר במבצע אדיר, אולי הגדול בהיסטוריה האנושית, של העברת צבא ממקום למקום במהירות ובמיזמנות, תוך התגברות על בעיות בפריסתו, בהאכלתו, במתן התחמושת והדלק ולבסוף בביצוע איגוף רב היקף, וכל זה, בצורה מפליאה מבחינת מיעוט התקלות שארעו (על-פי מיטה ידיעתנו). צריך רק לזכור, שאת כל זה הצליחו לעשות רק משום שמהצד השני לא היתה אופוזיציה. אף מטוס עיראקי לא חדר לסעודיה לפגוע במצבורי הלוגיסטיקה האדירים או בכוחות בתנועתם לאיגוף הגדול, אף כוח עיראקי לא ערך מבצעים כדי לבדוק היכן נמצא האויב או להפריע להיערכותו.

האמריקאים עיוורו מבחינה צבאית ומודיעינית את יריביהם, וגם מכך ניתן ללמוד. הם עשו איגופים כאשר לאויב לא היה כלל מודיעין. אין זה מצבנו. אפשר לעשות את כל התרגילים הלוגיסטיים היפים האלה כאשר מהצד השני אין איסוף מודיעיני, וכאשר יש מדינה כמו סעודיה כבסיס להשתרע עליו. כל זה בלתי אפשרי בישראל הקטנה והחשופה.

ולסיום שני דברים חשובים :

למדנו, גם במלחמה הזו, שלשדה הקרב יש מרכיבים הנראים, לכאורה, שוליים, אך לאמיתו של דבר השפעתם חשובה. כך למשל הצליחו העיראקים להציל את צבאם, בעיקר, כי ההסתרה וההסוואה העיראקית היו טובים. דברים פשוטים, כמו לכסות את הטנקים, לשתול הרבה דמאים, לנוע בלילה וכיוצא-בזה, נעשו בצורה בלתי רגילה, והשפיעו פלאים על אחוזי ההשמדה של החימוש המדויק. האמריקאים תקפו הרבה קרטונים או דיקטים. כל הדברים הקטנים האלו, שאנו נוטים לזלזל בהם בנוסח "יהיה בסדר" עבדו אצל העיראקים כלל לא רע.

ועוד אחרון - **צבא זה מקצוע.**

שווארצקופ היה מבוגר. מבוגר מהרמטכ"ל שלנו, והוא לא היה הקצין המבוגר ביותר בצבא האמריקאי. זאת משום שבארצות-הברית מבינים, שצבא הוא מקצוע שדרוש זמן רב ללמוד אותו.

צבא הנו מקצוע מורכב, ובגלל הטכנולוגיה והסביבה החברתית והפוליטית הוא הופך להיות יותר ויותר מסובך. לכן עלינו ללמוד מהאמריקאים ולהשקיע בהכשרה, בעיקר של המפקדים. גם על חשבון התבגרות הצבא (מבחינת גיל). מפקד זקוק להשכלה כללית אקדמית, להשכלה צבאית אותה ירכוש בבתי ספר צבאיים, והוא חייב ללמוד כל העת לאורך התפקיד.

למפקד דרוש כשרון טבעי מולד לפקד ולהנהיג, ודאי תחת אש. כשרון כזה כשהוא מגובה בבגרות, ניסיון חיים, השכלה כללית ובעיקר השכלה צבאית מתאימה, יניב מפקדים טובים יותר. וראוי בענין זה ללמוד מצבא ארצות-הברית.

נספח

מאמר זה הוא פרי הרצאה שניתנה באוניברסיטת תל-אביב בערב לזכרם של סרן אבישי בן צבי ז"ל וסמל יהושפט נצר ז"ל. אבישי נהרג לא רחוק ממני, במלחמת יום-הכיפורים, בשרתו במודיעין אוגדה 162, מעברה המערבי של התעלה.

הנספח להלן הוא הדברים האישיים שנשאתי לזכרו, ואני מוסיף אותם כנספח למאמר, כדי לזכור ולהזכיר:

אני אדבר על מישו, שכדברי פרופ' אסא כשר לאחרונה, "הפך להיות חלק מחיי", ואני מדבר לשמו בלבד. את אבישי ז"ל הכרתי לתקופה קצרה מאד. לא היינו חברים לפני המלחמה, ואם המלחמה לא היתה מסתימת כפי שהסתיימה, ודאי שהיינו מתראים מדי פעם אומרים שלום מנומס ותו לא. אבל, המלחמה היתה ואת אשר אירע בה אי אפשר לשנות, מאז אותו יום, שבו אבישי הצטרף לחפ"ק של האוגדה בג'בל ג'ניפה, בצד המערבי של תעלת סואץ;

מאותה שעה שאני ביקשתי מאבישי להתמקם עם האנשים שלו כ - 80 מטר מאחורי הנגמ"ש שלנו.

מאותו רגע שאבישי התריע בפנינו, שאנחנו עומדים להיות מופגזים. ובאותה שנייה שהפגז נפל ורצתי אל האזור שבו הוא נפל, הפכתי את אבישי ואמרתי "תיכנסו לאן שאפשר, כי אבישי נהרג"... מאותה עת הפך אבישי להיות חלק מחיי.

אני מתאר לעצמי, שזה ימשך הרבה זמן, עד שטעויות התבגרותנו תהיינה גדולות משגיאות בחרותנו, או עד ששכחת הזקנה תאפיל על הזיכרון החד של החיים בצעירותנו. עד אז תישאר המלחמה הזאת כגורם משפיע ביותר בתודעה שלי - ואבישי חלק ממנה. משום כך נענית לבקשתו של אשר ססר, ואני נמצא כאן הערב, כדי לשאת דברים שאינם קשורים לזיכרון, אבל הם בחזקת זיכרון.

לקחי קוסובו - הרהורים ראשוניים⁶²

נכתב בשנת 1999

אירועי קוסובו מעניינים מאוד הן מבחינת היחסים הבינלאומיים והן מבחינת תולדות המלחמות.

מלחמת נאט"ו בסרביה מסמנת נתיב ברור בו הולכות ונקבעות גישות חדשות, הקשורות למערכת היחסים בין המערכת העולמית לבין מדינות, הנתפסות כפוגעות במוסר הבינלאומי. הסיבה, שהובילה את כוחות הקואליציה למלחמה, היתה מסוג הסיבות, שבעבר לא ספקה בסיס לגיטימי דיו למעורבות חיצונית, כאשר מדינה פגעה באזרחיה. יש לזכור, שאף כיום רבים האזורים בהם מתרחשים אירועים לא פחות חמורים מאשר בקוסובו, ובכל זאת הם לא הביאו למעורבות של כוח בינלאומי.

לא אנתח כאן מדוע דווקא קוסובו, אך המשמעות מעתה ואילך תהיה: מי שמפר את הקונצנזוס הבינלאומי אפילו בתחומי הריבוניים, צריך להביא בחשבון מעורבות בינלאומית, בעיקר אם מתקיימת רגישות לנושא בממשל האמריקאי. אף על-פי שקוסובו מצויה בתחומה הטבעי של אירופה, לא פעלה האחרונה ללא הנהגתה הנמרצת של ארצות-הברית, שאף תרמה את רוב היכולת לבצע את הלחימה (האירופים, לעומת זאת, מהווים את רובו של הכוח היבשתי, שנכנס לקוסובו לאחר האש), אך משעה שושינגטון קיבלה את ההחלטה נרתמה כל עוצמתו של נאט"ו ללחימה.

מהו הלקח למזרח-התיכון (שחווה משהו דומה אך שונה לאחר כיבוש כווית על-ידי עיראק) ולישראל בפרט? מחד-גיסא, יש בכך משום עוד הכבדה על חלומותיהם של גורמים קיצוניים, שאולי רואים עדיין בפעילות צבאית נגד ישראל אופציה של ממש. מאידך-גיסא, חייבת ישראל, על-אף כל ההבדלים, להביא בחשבון את דעת הקהל הבינלאומית, ויותר מבעבר להבין, שאומנם חשוב מה עושה ישראל, אך אין להתעלם ממה שאומרות ועושות מדינות העולם.

הלקחים הצבאיים ממלחמת קוסובו:

⁶² פורסם במקור במערכות, גיליון 365, 1999, עמ' 38-41.

- **הנשק המדויק** הולך ומבשיל. מאמצעי לחימה מסייע לפני שמונה שנים, במלחמת המפרץ, הוא הפך לנשק המוביל, הבלעדי למעשה, בלחימה נגד סרביה.
- נשק זה מאפשר לצבא בעל יתרון באוויר ובטכנולוגיה לפגוע קשות בתשתית הפיסית של המדינה היריבה, עד כדי הריסתה, מבלי לסכן את כוחותיו.
- נשק זה עדיין מוגבל בכל הקשור לפגיעה באמצעי לחימה. האמריקאים הופתעו מכמות אמצעי הלחימה התקינים, שנסוגו מקוסובו ללא פגיעה. קושי זה גובר, כאשר מדובר במטרות ניידות, ובמדינה שהכינה עצמה לסוג כזה של מלחמה (לכן הקושי לאתר משגרי טילי קרקע-קרקע נותר במידה רבה בעינו).
- התהליך נמשך, ללא התנגדות סרבית, כמעט שמונים יום. מסתבר, שכדי למצות יכולות של נשק מדויק, הזמן הוא מרכיב דומיננטי. במקרה זה, הזמן היה ארוך אף על-פי שמדובר בכוח המאוחד של כל נאט"ו, כשאין כמעט מגבלה של ממש על מאמצי ארצות-הברית ובנות בריתה.
- ללא מודיעין מדויק הנשק המדויק חסר תועלת. קל יותר להשיג מידע אודות תשתית על גשרים ותחנות כוח (ולכן קל לפגוע בהם). קשה יותר, ולעתים בלתי אפשרי, לאסוף מודיעין על אמצעי לחימה, ודאי על אמצעי לחימה ניידים. לכן, קשה ולעיתים בלתי אפשרי לפגוע בו.
- מודיעין בזמן אמת מקבל דגש רב יותר מבעבר, בגלל צרכי הנשק ויכולותיו. לכן, אמצעי איסוף לזמן אמת כמטוסים זעירים ללא טייס (מזל"טים) ומערכות הפצה חכמות של מידע, הנאסף על-ידי לווינים ומטוסים, יקבלו דגש חזק.
- אם אין מגבלות זמן ואמצעים, יש מדינות שניתן להכריען על-ידי נשק מדויק מהאוויר. הסיכוי לכך גדל ככל שהמדינה דמוקרטית יותר (למשל בעיראק השלטון לא התערער על-אף לחץ של שנים, בעוד סרביה, שם הנשיא נבחר בבחירות דמוקרטיות, מילאה אחר דרישות נאט"ו במלואן והנשיא הוחלף).
- כל מדינה חייבת לקחת בחשבון כיצד תגיב ארצות-הברית באם תקיים מבצע דומה. כאשר ארצות-הברית נמצאת בצד התומך, אין כמעט מי שיעצור את הלחימה אך ללא תמיכה (לפחות פסיבית) של ארצות-הברית, שום מדינה לא יכולה להרשות לעצמה מהלך שכזה. ארצות-הברית התעלמה לחלוטין אף מהאוי"ם. כך צפוי שתנהג בעתיד,

כשהדבר יעלה בקנה אחד עם האינטרסים שלה. בעת מבצע ענבי זעם נאלצה ישראל למעשה, להפסיק את פעולתה עקב פגיעה באזרחים בדרום לבנון. פגיעות באזרחים ואף בשגרירות לא הפריעו לנאט"ו להמשיך בדרכה.

מהן המסקנות הכלליות עבור ישראל?

יש להיערך טוב יותר לקראת מציאות בה יש במזרח התיכון יותר ויותר נשק מדויק, בין אם נרכש מחוץ למזרח התיכון, ובין אם פותח על-ידי מדינות ערב ואיראן. ישראל, כמדינה קטנה, חייבת להשקיע יותר במיגון, משום שקשה להסתיר בה אמצעים רגישים. שימוש בנשק מדויק מתאים לתפיסת העולם של מדינות דמוקרטיות: פגיעה באויב ופחות סיכון לכוחותינו. עם זאת, אסור לסמוך על נשק זה יותר מדי, משום שהוא מוגבל בתנאי מזג אוויר ורגיש לאמצעי נגד של האויב.

בתחום בניין הכוח, ישראל צריכה להביא בחשבון, כי ללא מודיעין מפורט, קשה להביא למיצוי יכולות הנשק המדויק. לכן, נדרש איזון בהשקעות בין השקעות באמצעי לחימה להשקעות באיסוף ובין השקעות בהפצת המידע להשקעות באמצעי האש. המודיעין יקר בסופו של דבר כמו אמצעי הלחימה עצמם.

אם תרצה ישראל לבצע מלחמה דומה, לא יעמוד לרשותה כל הזמן שבעולם, ובניגוד לנאט"ו, נהיה חייבים לעבור מהפעלת אמצעי האש לשימוש בתמרון, כדי לקצר את המלחמה. לכן, אין לבנות בשום פנים ואופן על תהליך השמדה של תשתית, שיביא ברבות הימים להכרעת האויב. עלינו לראות בנשק המדויק אמצעי סיוע והכנה לתמרון. זאת ועוד, ישראל גם צפויה לפעול תחת מגבלה שלא היתה לנאט"ו, בגין היותה חשופה לירי טילי קרקע-קרקע (טק"ק), תוך שהיא מפעילה נשק מדויק על האויב. חולשה זאת, שקשה יהיה להשפיע עליה השפעה של ממש, תקטין את יכולתה של ישראל להקצות אמצעים לתקיפת מטרות (שאינן טק"ק או קשורות לטק"ק) ותחריף את מצוקת הזמן העומד לרשות המחליטים (שיהיו בלחץ לעבור להתקפה, שתקצר את זמן הלחימה, ותביא להפסקת ירי הטק"ק).

הבדל חשוב נוסף קיים בין המזרח-התיכון לקוסובו, המשפיע על יכולתה של ישראל להתנהג כמו נאט"ו: הגנת הנגד-מטוסים (נ"מ) והמיגון של מערכת אסטרטגית במדינות הרלוונטיות חזקים לאין ערוך מזה של סרביה. לעומת זאת, אין לישראל כוח אווירי בגודל של הקואליציה שתקפה את סרביה. יחסי הכוחות בין ישראל ושכנותיה כה שונים

הרהורים על צבא וקטחון

מזה שבין נאט"ו לסרביה, עד כי מן הראוי לבחון מה תקף בהשוואה בין מה שנעשה בקוסובו, למה שיכולה ישראל לעשות.

כאמור אלה הם הרהורים ראשוניים על המלחמה בין נאט"ו לסרביה, וכאשר יופנמו לקחים שיילמדו מאירועים אלה, יהיה טעם רב לעסוק בכך בפרוטרוט.

האתגרים העתידיים לצבאות במזרח התיכון⁶³

נכתב בשנת 2000

בתחילת שנות החמישים, מיד לאחר שמדינות ערב התאושו מכישלון המלחמה נגד ישראל, שעבורן הסתיימה באסון ועבורנו בעצמאות, עמדו צבאות האזור, במדינות ערב ובמדינת-ישראל, מול השאלה מה הלאה.

באופן מוזר, בבסיס הגישה של כל הצבאות הללו עמדה תפיסה לא מקצועית, אלא חברתית פוליטית. הראיה של הצבא כמכשיר חברתי היתה מקובלת ברוב המדינות במזרח התיכון, במהלך כל שנות החמישים של המאה הקודמת. צבא מצרים, למשל, ראה עצמו כמי שמשנה את מצרים, משליך את השלטון הישן, שנתפס כמושחת, ובונה מצרים חדשה מודרנית ומתוקנת. זה אינו תפקיד צבאי, אבל זאת דוגמה לאופן שבו ראו רבים מקציני הצבא את תפקיד הצבא. לשם כך, בצעו הקצינים מהפכה של ממש ב-1952, וגרשו את המלך פרוק מארצו.

ישראל, מדינה ששמרה על עקרונות דמוקרטיים מאז הקמתה, הקפידה שלא הצבא לבדו יקבע את תפקידיו. ואומנם, לאחר ויכוח קשה בין הרמטכ"ל (שהתפטר) לבין ראש-הממשלה ושר הביטחון, הבין הצבא, כי בימי המדינה הראשונים, העדיפות של המדינה אינה לבניית העוצמה הצבאית, אלא להשקעה בתשתית הפיזית והחברתית. במסגרת זאת, מצא עצמו הצבא את עצמו במחסור קשה בכל הקשור ליכולתו לבנות את עוצמתו. עם זאת, נאלץ להשקיע בצרכים האזרחיים, על-פי סדר העדיפויות שהציגה הקברניטות האזרחית. הדבר בה לידי ביטוי בשלושה מאמצים עיקריים:

- מאמץ ההתיישבות בגבולות ובאזורי פריפריה, לאו דווקא על-פי שיקולים צבאיים (הנח"ל, שהיה אחראי למאמץ זה בצבא, נטל לשורותיו ממיטב הנוער, על חשבון היחידות הלוחמות).

⁶³ עיבוד והרחבה להרצאה באוניברסיטת בר-אילן, במסגרת יום עיון: "ישראל במזרח-התיכון: מורשת מנחם בגין", מרכז בס"א, נובמבר 2000.

- תרומה למאמץ הקליטה ובניית התשתית לקליטה ברחבי הארץ, מגשרים ועד מעברות.
- השתתפות בחינוך במקומות שבהם המערכת האזרחית לא עמדה בנטל.

כך נראה היה, כי על-אף הרקע השונה, שיטות הממשל הרחוקות זו מזו והאופי השונה של הקצונה (צה"ל היה במידה רבה עדיין צבא מיליציוני, גם באשר לאנשי הקבע...). היו מעורבים רוב צבאות המזרח-התיכון בבניית המדינה לא פחות ולעיתים יותר מאשר בבניין הכוח.

תוך כחמש עשרה שנה, באמצע שנות השישים, כבר ברור היה לעין שההתפתחות הובילה את הצבאות במזרח-התיכון למחוזות שונים. הצבאות במדינות ערב לא השתחררו מהקשר עם העיסוק האזרחי-פוליטי, בעוד צה"ל הפך למעורב פחות. הסיוע הישיר והאקטיבי לפתרון הבעיות החברתיות פחת, והוא התרחק מכל גוון אידיאולוגי. יחד עם זאת, הפך צה"ל באופו מעשי לכור ההיתוך של מדינת-ישראל, לכלי הממלכתי המוביל במתן בסיס משותף לכל חלקיה של החברה היהודית-ישראלית.

השוואה בין צבא סוריה לצה"ל מראה, שבעוד שהראשון הפך לאחר מהפכת הבעת', באמצע שנות הששים, להיות שומר הסף של המיעוט העלווי בשליטתו בסוריה, הרי שצה"ל, משעה שהשתחרר משליטת התנועות הסוציאליסטיות ושאריות המפלגתיות, שדבקה בו בשנות החמישים, הפך להיות סמל לממלכתיות הישראלית, מעבר ומעל לכל מחלוקת פוליטית. אפילו צבא ירדן, שנתפס כמקצועי בצבאות מדינות ערב, היה מעורב פוליטית ונבנה על בסיס ההבנה, שהמאבק בין הרוב הפלסטיני למיעוט הירדני בירדן הוא מאבק קיומי להמשך השלטון ההאשמי (הדברים באו לידי ביטוי מוקצן בספטמבר 1970).

במקביל, נבנו הצבאות במרחב לעימות הגדול. עד 1967 האמינו במדינות ערב, שהתעצמות מתאימה תביא לכך, שיוכלו להביס את ישראל בשדה הקרב ולהשמידה. ב-1973 נדמה היה, שגם אם אין סיכוי לפתור דבר בלחימה, הרי שדה הקרב הקלאסי הוא הצורה בה תבוא לידי ביטוי העוצמה הלאומית, כדי להתגלגל לקדם פתרונות מדיניים, שינבעו מהעימות הצבאי ומתוצאותיו (גישה שהתבלטה בצורה ברורה באופן שניהל סאדאת את המלחמה וההכנה לקראתה, כולל גירוש הרוסים כדי להכשיר את הקרקע לאמריקאים). רוח זאת של בניית איזון אסטרטגי נמשכה בסוריה עד אמצע

שנות השמונים. בעקבות המשבר הכלכלי הקשה שפקד אותה ונפילת ברית-המועצות, איבדה גם סוריה את תקוותה לפתרון צבאי קרוב, בהקשר המעשי של בניין הכוח. מאז תחילת שנות התשעים השתנו התנאים האסטרטגיים, שמהווים מסגרת להתנהגות מדינות האזור. קשה מאד למצוא מכנה משותף לכלל מדינות המזרח- התיכון מנקודת המבט של המאפיינים הגיאוגרפיים והפוליטיים שלהן. עם זאת, ניתן לומר, שקיימים כמה אתגרים, שרוב הצבאות החשובים במזרח התיכון חולקים:

האתגר הראשון, המשותף לכולם, הוא כיצד לפתח את היכולות הצבאיות הדרושות לרבע הראשון של המאה ה - 21.

האתגר נובע משלושה גורמים משפיעים:

- אין יותר "ארוחות חינם". בעשר השנים האחרונות, אין מדינה בעולם המספקת נשק ללא תשלום מלא, ובכל מקום, התקציב הצבאי נוגס בתקציב שנותר לטיפול בבעיות הקשות של המדינות. זה נכון במדינה דמוקרטית כמו ישראל, אבל לא פחות מכך במדינה דיקטטורית כסוריה או בשלטון ריכוזי כמו מצרים. החברות במזרח- התיכון חייבות לטפל בבעיות כלכליות וחברתיות שעולות כסף רב, וצפוי, כי תתקשנה להקדיש כסף לצבא. את העול הכספי מרגישות פחות מדינות הנפט העשירות, ומצרים וישראל, הנעזרות בכספי סיוע כדי להקטין את העומס על תקציבן, אך בכולן על הצבא להיאבק על ההקצאות להן הוא זקוק, מול צרכים אחרים.
- הטכנולוגיה מתקדמת במהירות. מי שרוצה להיות בקו החזית של הטכנולוגיה הצבאית חייב להשקיע הרבה, בין אם הוא רוכש בחוץ, באירופה, בארצות-הברית או אפילו ברוסיה, ובין אם הוא מפתח בעצמו. כלי הנשק המודרניים יקרים מאד.
- שדה הקרב הופך מסובך יותר ויותר, ואין שום פתרון קל בלחימה הצפויה, לא מנקודת המבט של אמצעי הלחימה, ולא מנקודת המבט הדוקטרינרית. כל הצבאות משקיעים הרבה אנרגיה כדי לטפל באתגרים, הנובעים בחלקם מהמרוץ הטכנולוגי הבלתי פוסק, אבל גם מהשינויים בתשתית הפיסית במזרח התיכון בכללו (למשל, יותר שטחים אורבניים באזורי קרבות אפשריים, משום המעבר מחברה כפרית

לחברה אורבנית, כפי שעולה ממחקריו של פרופסור ארנון סופר מאוניברסיטת חיפה).

תחום אחר, שמעסיק את רוב צבאות המזרח-התיכון במידה יוצאת דופן הוא טילי הקרקע-קרקע (הטק"ק). מדינות רבות משקיעות בו, בין השאר משום שזהו נשק זול יחסית, בעיקר אם הידע נקנה בצפון קוריאה או בברית המועצות לשעבר וכן, משום שהטק"ק נתפס כנשק מאזן ליכולת חיל האוויר הישראלי וליכולת הבלתי קונבנציונאלית של ישראל. ישראל, נענית לאתגר הטק"ק. כיום, יש לה מערך הגנה על בסיס מערכת החץ, שנוסחה בהצלחה, אך סביר שהיא תשקיע בעתיד יותר מאשר בחץ, כדי לשפר את יכולת התגוננותה. בדרך זו או אחרת, ברור לכולם, שבמלחמות הבאות הטק"ק יהווה גורם מרכזי, והמזרח-התיכון יהיה "מזרח-תיכון של טק"ק" - קונבנציונלי בוודאות, אך כנראה לא רק.

באשר לתחום הבלתי קונבנציונלי, אסתכן ואומר, שהנשק הכימי, לאחר שבירת הטאבו במזרח-התיכון, בשנות השבעים, על-ידי מצריים, ובשנות השמונים על-ידי עיראק (וכתגובה גם איראן), יהיה נשק שעל צבאות המזרח-התיכון להביא בחשבון שעלול להגיע לידי שימוש במלחמה.

כהערת אגב, אציין, שהמצרים נוהגים לזעוק בכל פורום בין לאומי על הצורך בהצטרפותה של ישראל ל - (Non Proliferation Treaty) N.P.T. אבל היסטורית, מצרים היא המדינה הראשונה שהשתמשה בנשק לא קונבנציונאלי במזרח התיכון, גז במקרה זה, ולאחר שנים רבות עשתה כך גם עיראק. באופן פרדוקסלי, אלה שכבר השתמשו בנשק זה, הם אלה שמתלוננים על ישראל.

רוב מדינות המזרח-התיכון מתמודדות עם לחצים, שמופעלים עליהן, להצטרף לאמנות שונות, שאמורות להגביל או למנוע פיתוח של נשק להשמדה המונית, כמו "האמנה הכימית" - (Chemical Weapon Convention) CWC למשל. בתחום זה בולטת ישראל כמדינה דמוקרטית, שיש בה עיתונות חופשית, ומשום כך, אינה יכולה לחתום ולהתעלם ואף לשקר, בניגוד לעיראק ואיראן, למשל. ישראל צריכה להיות זהירה מאוד ביחס למדיניות ההצטרפות לאמנות בינלאומיות מחייבות, נוכח מעמדה הנחות (מספרית

וכמותית). שהרי, אם תחתום, תיאלץ להיחשף ולוותר על חלק מיכולתה להפתיע, ותאבד בכך את יכולתה לאזן את נחיתותה.

צבאות האזור יתנו משקל רב יותר בעתיד הקרוב ליכולתם לפעול תוך שיתוף פעולה עם צבאות זרים, באזור ומחוצה לו. האתגר הופך מוחשי יותר ככל שקואליציות בינלאומיות תופסות מקום מרכזי יותר בלחימה ובכוחות של שלום.

על מדינות האזור, ברמות שונות של רגישות, להביא בחשבון, שכל מה שמתרחש היום נעשה תחת אורה של התקשורת הבינלאומית. במדינה דמוקרטית כמו ישראל או אפילו תורכיה, התקשורת היא שחקן" בעל השפעה גדולה ביותר. במדינות דיקטטוריות, המדיה המקומית אולי חלשה, אבל, אפילו בסוריה יש מדי פעם הד לדעה שונה ולביקורת שתתפרסם באמצעותה, וודאי יש השפעה הולכת ומתחזקת לתקשורת לוויינים חיצונית, שלשלטונות במדינות ערב אין שליטה עליה. המקום היחיד שבו גם התקשורת הבינלאומית חוששת ואינה מפרסמת אלא רק חלק מהמידע על-פי צרכי השלטון הוא במרחב הפלסטיני. הפלסטינים מאיימים אישית ובאופן ברוטלי על עיתונאים, הכותבים נגדם, והדבר ניכר בשטח.

הצורך להתחשב בשאלה כיצד נראים הדברים בטלוויזיה, ניכר בעיקר באירועים עימם מתמודדת כיום ישראל, אך העומדים כאתגר בפני רוב מדינות האזור: כיצד לטפל בהפגנות המוניות של אזרחים, שאינם נרתעים מעימות אלים (במקרה של ישראל אף זריקת אבנים, בקבוקי תבערה ולעתים ירי) וכיצד להילחם בטרור, שמסתתר בקרב אוכלוסייה אזרחית, מקבל ממנה גיבוי ומחסה ומעורב בה ללא יכולת הפרדה. זה אתגר קשה מול איומים, שנעשה בהם שימוש רב נגד מדינת-ישראל, אך הם מאיימים על מערכות ביטחון הפנים בכל המזרח-התיכון.

ישראל חייבת להתכונן לעימות שאינו מלחמה של ממש, ככגון הלחימה בגרילה בלבנון, טרור מתחומי הרשות הפלסטינית או קונפליקט עם כוחות צבאיים למחצה כמו התנזים ומה שמכונה (בטעות) המשטרה הפלסטינית, שהיא, למעשה, צבא ממש. ישראל גם לא יכולה להתעלם מהתהליך המתקיים במדינות סביבנו, באופן שונה של

אינטנסיביות, בכל הקשור לתהליך בניית הכוח הקלאסי - שריון, חיל אוויר ובמיוחד ארטילריה ונשק אנטי טנקי עבור חיל הרגלים.

מבחינה זאת, צה"ל נמצא במצב של צורך כפול: הן מוכנות למלחמה, בנוסח מלחמת 1973, והן היערכות לקונפליקט ארוך בלבנון, ביהודה, בשומרון ובעזה, יתכן בשני סוגי המלחמות במקביל, בשלוש חזיתות לפחות. הבעיה העיקרית של צה"ל בהווה היא האתגר הבלתי פתור, הנובע מחוסר היכולת להכריע את הלחימה המוגבלת באורח צבאי, בשל התנאים שנוצרו בשטח בשנים האחרונות.

מה יהיה טיבה של המלחמה הקלאסית היא שאלה איתה מתמודדים כל הצבאות באזור. מבט על כלל העשייה הצבאית במזרח-התיכון מוביל להנחות ולתחזיות הבאות:

- חיל הרגלים (החי"ר) עם הנשק הנגד-טנקי (ני"ט) יהיה מרכיב מרכזי - כל הצבאות נערכים לחיזוק יכולתו של החי"ר, כדי שיוכל לעצור כוחות משוריינים. במקרה זה, היו המצרים ראשונים שעשו זאת היטב, במחיר גבוה לצה"ל ב - 1973. נראה היום, שרוב צבאות האזור אימצו את התפיסה. מערכות ני"ט רבות ומגוונות זרמו למזרח-התיכון בעשור האחרון, ויש צבאות שמשקיעים בכך את מירב מאמציהם.
- הארטילריה תהיה, במידה מסוימת, שוב, מלכת שדה הקרב, שכן, השיפורים בתחמושת יהפכו אותה קטלנית יותר מאשר בעבר. ניתן לכנות זאת מורשת רוסית עם שדרוג מערבי, אך התוצאה ברורה למדי: במלחמות הבאות תהיה לארטילריה תפקיד חשוב מאד.
- הטנק נמצא עדיין בלב הציר העיקרי של המערכה היבשתית. על-אף טילי הנגד-טנקים (ני"ט), מסוקי הקרב (המסק"רים), מערכות מונחות ומדויקות ו"תחמושת חכמה", הרי שבסופו של יום יכריעו הטנקים את המערכה בתמרון, שתכליתו תפיסת שטח. על-פי דגם זה בונים כל צבאות האזור את הדיביזיות שלהן למלחמה הבאה.
- מסוקים חמושים יטלו חלק גדול יותר בשדה הקרב - אבל מדובר בצעדים, שיש בהם משום אבולוציה ולא רבולוציה. הכמויות קטנות ועדיין לא מהוות תחליף לטנקים.
- ככל שיחלוף הזמן, ההבדלים בין צבאות הקשורים למערב לאלה שקשורים עדיין למזרח יבלטו. הדבר נראה כבר היום בחילות האוויר ובצייס. במדינות הקשורות עם ארצות-הברית הם יתפתחו וימשיכו להיות גורם רב חשיבות במלחמה, אף על-פי שהמלחמה תוכרע ביבשה. לעומתם, בצבאות הקשורים לרוסיה, הם יתנוונו אט אט,

וחלקם בשדה הקרב ילך ויקטן. זאת אחת הסיבות, שברוב המדינות האלה מפתחים את הטק"ק כאיזון לעוצמתו וליכולתו של חיל האוויר הישראלי. חלק ניכר מההשקעות יופנו לתחמושת ול"מערכות תומכות ולא למערכות נשק עיקריות. שם המשחק, במקרים רבים, יהיה שיפור ולא החלפה. אלקטרוניקה חכמה ותוכנה, היכולים לשפר את ביצועי הטנקים, המטוסים והארטילריה, גם ללא השקעה בחומרה יקרה פי כמה וכמה.

נראה שראוי יהיה לעמוד על בעיה, שאינה אופיינית לישראל אבל רובצת לפתחם של הצבאות בחלק ניכר מהמדינות: יחסי הצבא עם המנהיגות האזרחית העתידית. את הנשיא אסד ירש רופא עיניים חסר כל הכשרה צבאית. למובארכ היה מעמד משמעותי ביותר כמפקד בכיר בצבא, ולא ברור מי יחליף אותו, ואם יהיה זה יוצא הממסד הצבאי. בעיראק ניתן לצפות בעיה דומה. איך יתנהגו ממסדים צבאיים אל מול מנהיגים צעירים, חסרי כל הבנה והכשרה צבאית, קשה לדעת. ליציבות בוודאי שהדבר לא יתרום.

בשולי הדברים הערה על מדינת-ישראל: אנחנו כחמישה מליון יהודים מוקפים בכ - 150 מליון ערבים. אסור לטעות ולחשוב, שנוכל לצאת למלחמה, שתפתור את כל הבעיות. אבל, יש בכוחנו להגן על מדינת-ישראל, לנצח בכל עימות צבאי שייכפה עלינו, על-מנת שנוכל להמשיך לפתח את ישראל כמדינת היהודים והדמוקרטיה היחידה בחלק זה של המזרח-התיכון. זהו האתגר העיקרי של צה"ל בתקופה הקרובה.

פרק ד'

סוגיות צבאיות

ההגנה - קשיים ועקרונות⁶⁴

נכתב בשנת 1992

ההגנה היא צורת קרב קשה ביותר, ויש האומרים אף הקשה ביותר. נשאלת השאלה מדוע?

לכאורה, אין הגיון רב בדבר, שכן בהתקפה יש התמודדות רבה יותר עם האויב. יתר על כן, האויב יכול להיות מחופר עמוק ומוגן על-ידי מערכות מכשול וביצורים, המפריעים לאש לבוא לידי ביטוי משמעותי. התמרון בהתקפה קשה ומסובך, לא רק משום שהוא מתבצע בשטח אויב, באזור בלתי מוכר, אלא גם עקב שליטת האויב על דרכי הגישה ובשטחי ההשמדה, ועקב יכולתו להכין את השטח מראש לטובתו.

לעומת זאת, ההגנה מתבצעת בשטח מוכר למגן, שבדרך-כלל יש לו זמן להכין את המערך הקרקעי ואת פרטי התכניות. האויב חייב לנוע לעבר יעדיו כשהוא חשוף, כך שאש המגינים יכולה לבוא לידי ביטוי מירבי.

מן האמור עולה, כי, לכאורה, נראית דווקא ההגנה קלה יותר.

אמנם, ההתקפה יותר אטרקטיבית, משום שיש בתוצאותיה הכרעה והישגים ברורים, בעוד ההגנה מצליחה במירב למנוע את הצלחת האויב, אך על-פי רוב לא להביסו. עם זאת, ברור, כי לא בגין חסרון האטרקטיביות מוערכת ההגנה כצורת הקרב קשה יותר. הדבר נובע, כנראה, מסיבות אחרות. העיקרית שבהן היא, שאין קו הגנה שלא ייפרץ. מכאן, על המגן להתמודד עם עובדה בלתי נמנעת של היותו מנוצח, לכאורה, בשלבים הראשונים של המלחמה/לחימה, כשהיזמה בידי יריבו.

⁶⁴ פורסם במקור במערכות, גיליון 324, 1992, עמ' 30-35.

הניסיון ההיסטורי מראה, כי לא חשוב איך יערוך המגן את חייליו ואת כלי נשקו ומה יהיו יחסי הכוחות בגזרה כולה - התוצאה הבלתי נמנעת היא, שבמקום כלשהו, מבין המקומות שבחר האויב, ייפרץ בסופו של דבר קו ההגנה.

אין קרב בתקופה המודרנית, שבו לא הצליח התוקף להבקיע את הגנת היריב, בין אם על-ידי חדירה למערכיו, ובין אם על-ידי עקיפת המערך הקרקעי. ההבדלים בין הקרבות השונים נובעים מאופי החדירה⁶⁵. אפשרית, למשל, חדירה לעומק השטח וכיתור האויב, כפי שעשו הגרמנים בפולין וברוסיה, וכמעט גם בצרפת. אפשרית גם חדירה לכל רוחב החזית תוך "דחיקת" האויב, מבלי לכתרו ומבלי להשמיד את רובו בעזרת תמרון לעומק - כמעשה המצרים במלחמת יום הכיפורים.

יש הבדלים הנובעים מאופי השטח. אין דומה חדירה של מערכי האויב במישורי נורמנדי, או סיני, לחדירה (לא פחות מוצלחת) באזור הררי כאיטליה או כלבנון. את קצב התנועה במקרים האלה לא קבעו מערכי האויב, אלא אופיים של הצירים והטופוגרפיה שלהם. ישנם, כמובן, הבדלים הנובעים מאופיו של האויב. הרוסים, שלמדו זאת על בשרם, העדיפו, ככל שניתן, להבקיע בגזרות לא-גרמניות של החזית (סטלינגרד למשל). בלחימה במדבר המערבי לא נשברו שני הצדדים כאשר יריבם הבקיע את קו הגנתם, והמצרים למדו, במהלך מלחמת יום-הכיפורים, שגם צה"ל לא נשבר בקלות. זאת כאשר עבר להתקפה, לאחר שמערך ההגנה שלו הובקע, ועוד בטרם הוחזר המצב לקדמותו. עובדת חיים זו, המוכחת שוב ושוב, בדבר חוסר היכולת של צבא מגן למנוע הבקעה של מערכיו, הינה הבסיס לכל חשיבה, תוכנית וניהול קרב הגנה.

יש לכך השלכות רבות, והן, אלה שהופכות את ההגנה לצורת קרב קשה :

- **צריך להחליט על מה לוותר.** מאחר שברור, כי האויב יצליח לחדור - חייב המגן להגדיר עדיפויות. כדי שבמקומות הכרחיים עבורו, ישקיע מאמץ כבד למנוע נפילתם, ולו גם על חשבון אזורים אחרים, שהופכים בכך מועמדים קלים יותר לכיבוש. לוותר אף פעם לא קל, ודאי לא בצה"ל, שחונך על ברכי "שלילת הנטישה" מאז מלחמת השחרור.

⁶⁵ באנגלית יש שלושה מונחים: פריצה אל תוך המערך, מעבר דרך המערך ויציאה מהמערך הקרקעי.

בעברית אין אבחנה כזו, ויש לאמצה: **פריצה** אל המערך, **חדירה** דרך המערך ו**יציאה** מן המערך - נראים לי מתאימים לתיאור ההבקעה בכללותה.

• **אין טעם לרכז את הכוח קדימה.** כדי להתגבר על אויב מבקיע חייבים להחזיק עתודה חזקה. תיאורטית, הכל מסכימים לכך, אך לרוב זו החלטה קשה ביותר, לעתים עוד יותר מהקודמת. הדרישה קשה, משום שהחזקת כוחות גדולים מאחור, כדרג שני וכעתודה, מונעת ריכוז מאמץ לפנים, והסיכון של פריצת המערך גדל. קשה לעיתים להבין, מדוע לא יהיו רוב הטנקים קדימה כדי להגן באש על המכשול שעליו הם נשענים (תעלת סואץ למשל), ובמקום זה ירוכזו מאחור ויאפשרו לאויב לחצות את המכשול. החזקת כוח מאחור נתפסת כבזבז של עוצמה בזמן הקריטי ביותר, בעת המגע בין היחידות המובילות של האויב לקדמת מערך ההגנה. הדברים חריפים יותר כאשר בקדמת המערך מצוי מכשול, המחייב זמן ומאמץ הנדסי כדי להתגבר עליו. גישה זאת מתחדדת, כאשר יחסי הכוחות קשים למגן, ואז כל טנק חשוב וחסר לפנים. מאחר שאנחנו צבא סדיר קטן, האמור להתמודד עם צבאות גדולים, עד הגעת המילואים לחזית, העניין הזה כבד מאוד ועומד בשורש הבעייתיות של יישום התיאוריה הלכה למעשה. ההבנה, כי הבקעת קו המגע ודאית, צריכה להוביל למסקנות ההפוכות מהאינסטינקט: דווקא כאשר יחסי הכוחות גרועים, מנקודת מבטו של המגן, הוא חייב להחזיק עתודות חזקות ביותר מאחור, משום שחזקה על הקו שייפרץ.

• **הקרב יוכרע על-ידי החלטת דרג ממונה, שאינו יודע את המצב לאשורו.** מאחר שתמיד יחדור כוח אויב לשטח המוגן, והסיכוי היחיד לחסלו הוא על-ידי הטלת העתודה, ברור שלמפקד, שאזורו הובקע, אין העוצמה המספקת לטפל בבעיה. מפקד הדרג הממונה, הניזון מדיווחים, יקבל את ההחלטה על התקפת-הנגד. כך קיימת תלות סבוכה בין הדרגים: הגבוה לעולם יהיה תלוי בהעברת תמונת המצב על-ידי הכפוף לו, והנמוך יוכל להיוושע רק בסיוע מפקדו. בהנחה, כי האויב יצליח בשני מאמצים לפחות (או ביותר מגזרה אחת), לא יוכל המפקד המחליט להיווכח בתמונת המצב במו עיניו; וברור שמפעיל העתודה, תלוי באיכות הדיווחים שיקבל וביכולתו להבין את יחסי הכוחות ביניהם. עולה מכאן, כי כישורים אינטלקטואליים, יכולת דמיון והכושר לתאר את המציאות, שכולם רחוקים מאוד מהדרישות הרגילות, שאנו דורשים ממפקדים (אומץ, מנהיגות וכיוצא-בזה), הם שיקבעו, יותר מכל, את הצלחת התקפת הנגד. נראה בעליל, כי מדובר בהררים

התלויים בשערה, בבעיה קשה, שמתודולוגיית הטיפול בה דלה ובלתי מספקת, וכל כולה תלויה באמינות הדיווח מלמטה ובדיוקו. נדמה, כי בעת ניהול קרב הגנה ההחלטה על הפעלת העתודה היא הקשה ביותר למפקד. במצבנו אין דרך אחרת לנצח בהגנה, אלא על-ידי שמירת העתודה והפעלתה כראוי.

קיימים שלושה מצבים, שבהם ניתן להפר את כלל הברזל של עתודה חזקה:

I. כאשר הלחימה מתבצעת תחת שמים עוינים: כשחיל-האוויר של התוקף שולט שליטה מלאה, עד כדי יכולת למנוע את הפעלת העתודה, כפי שחוו הגרמנים בצרפת ב - 1944. במצב כזה יש הצדקה לקדם את העתודה עוד בטרם קרב, כדי למנוע השמדתה בעת התנועה, ואולי אף לפצלה.

II. בשטח הררי, שבו הצירים לא מאפשרים הבאת הכוח לידי ביטוי, וכשאין צירי רוחב מתאימים להעברת העתודה מגזרה לגזרה. אזי יש להעדיף עתודות קטנות יותר מול כל קבוצת צירים. במקום להמתין להתקדמות האויב, יש להכות בו, ולו עם כוחות קטנים יותר, בתוך הצירים.

III. כאשר מתאפשר לבנות מערך אין-סופי - מנקודת המבט של התוקף. הדוגמה האחרונה בהיסטוריה היא "קשת קורסק", כאשר הרוסים בנו מערך, שנתקף משני עבריו, אך לגרמנים לא היתה די אנרגיה להמשיך ולהתקדם, אף על-פי שהצליחו לחדור לתוך המערך בשני הכיוונים. מי שיש לו עוצמה רוסית (מבחינת הכמות) יכול להרשות לעצמו לעצור את האויב בזכות החיכוך של המערך הקרקעי ולא על-ידי תמרון של עתודה (לרוסים כמובן, היתה גם עתודה).

לנו אין פריבילגיה כזו, ועד כה גם לא שמים עוינים. לכן, מוטב שנשמור על עתודה חזקה ככל האפשר.

אפשר, כי מסיבות טופוגרפיות או פוליטיות, המתח בין הרצון לנהל את הקרב "קדימה ככל האפשר" ובין הצורך לנהל אותו "עם עומק" מפריע לקבלת ההחלטות.

לעתים, מקבל הדגש הטופוגרפי עוצמה חזקה עד כדי דימוי מיסטי, כפי שהיה לתעלת סואץ ערב מלחמת יום הכיפורים. היא נראתה למפקדים בצה"ל כמכשול ענק, שאין סיכוי, שהצבא המצרי יחצה אותו. לכן, לא ראו מפקדים אלה טעם ביצירת עומק בסיני, בהנחה שכל הקרב יתנהל ויסתיים על התעלה.

לעתים, מקבל הדגש הפוליטי עוצמה בלתי ניתנת לערעור. חלק ממפקדי צה"ל אמרו, שהחלטה פוליטית עמדה בשורש העמידה על קו התעלה כקו התחלה וכקו הסיום, וקשה לבדוק אם צדקו. ידוע, כי במלחמת העולם השנייה עמדו ציוויים פוליטיים בשורש החלטותיהם של מפקדים, משני צדי החזית, בכל הקשור להתעקשות מיותרת על שטח, לאי ביצוע נסיגות בזמן ולהשקעת עוצמה לפנים במקום לשמור אותה בעורף.

הניסיון הצבאי מוכיח, כי הוראות, או תחושות פוליטיות, ההופכות את "קו ההתחלה" ל"קו העצירה", מפריעות מאוד לניהול המלחמה. רצון הקברניטות המדינית, שלא לוותר על מטר אחד בחזית, עלה לעתים ביוקר רב במונחים של חי אדם ושל קילומטרים רבועים גם יחד.

הדבר נכון גם לגבי יתרונות טופוגרפיים, אשר נראו כמחייבים "הגנה על קו המגע" (כי שם השטח הטוב ביותר לבצע את קרב ההגנה). בכל המקרים שניתן לשפוט, ההיצמדות לקו מגע בעל יתרונות טופוגרפיים או למכשול בקדמת קו ההגנה עלתה ביוקר רב. נראה שחלק מהתפקוד הלקוי בתחילת מלחמת יום הכיפורים, בעיקר במפקדות, נבע מכך, שהיינו תחת הלם פסיכולוגי כשאיבדנו מעט שטח. היה נדמה, כי זה חורבן הבית השלישי. וכל זאת כיוון שקידשנו את הקו הקדמי.

אבקש להבהיר שלא יעלה מדבריי, כי מלכתחילה יש לוותר על קו הגנה נוח, רק משום היותו קרוב לקו המגע. אני טוען, כי אחזקה של כל קו קדמי יש לתכנן, בהנחה שצריך יהיה לנטוש אותו בסופו של דבר. לכן, יש להילחם עליו בנחישות, ולהתרכז באחזקת חלקיו החיוניים (אם קיימים), תוך הבנה שאין מנוס מתכנון קו הגנה נוסף, עורפי יותר, בעומק המערך.

המערך הקדמי, העתיד להיפרץ, צריך, אם כן, לעמוד בדרך-כלל בשתי משימות:

I. לפגוע באויב באופן שישבש את התקפתו ככל שאפשר. זהו חלק חשוב ביותר בנטילת היוזמה. יש להשתדל לערער את תוכנית התוקף, שיתרונו בכך, שהיוזמה בידיו. ככל שתכניתו תתערער, סיכוייו להחזיק במושכות היוזמה, קטנים.

II. לתכנן את האפשרות לביצוע התקפת הנגד - זאת על-ידי תיעול האויב לאזורים, שתוכננו מראש על-ידי המגן כשטחי השמדה, ועל-ידי החזקת אותם אזורים חיוניים שעל בסיסם תתבצע התקפת הנגד (זה נכון אם יש שטחים כאלה בקו הקדמי. אם אין שטח כזה, משום שהקו הקדמי נחות טופוגרפית, צריך לתכנן כיצד נסוגים ממנו תוך שמירת הכוח).

התפקיד הכפול של הכוח המגן במערך הקדמי מחייב יכולת גבוהה מאוד בתחומי הפיקוד והשליטה, בעיקר משום שיש ליישם תוכניות (שהוכנו מראש וכאלו, שיוזמים אותן תוך כדי קרב) במצבי לחץ, ונוכח הישגים של האויב. מתי לעמוד להשמיד ולהיפגע, ומתי לסגת כדי להרוויח זמן ועוצמה להתקפת הנגד, הן מסוג השאלות, שאין להן תשובות מוחלטות בתיאוריה. אלו שאלות, שצריך להשיב עליהן לפי התנאים בשעת מעשה, ודרושה החלטה של המפקדים בשטח. התיאוריה גורסת, כי המפתח להצלחת קרב ההגנה הוא בעתודה. זו חייבת להיות חזקה מאוד, שכן הפעלתה אמורה לאפשר למגן להכריע את התוקף. כשאין ברירה, עדיף להחליש את הכוחות הקדמיים ובלבד שתישמר עוצמת העתודה.

סיכום

בהשאלה מעולם החומר, אפשר לומר, כי תפקידו של המגן (מלבד במצבים יוצאי הדופן שהזכרתי) לבנות מערך גמיש, שיאפשר לו לספוג מכה (ואף להיחדר) מבלי להתמוטט. אחר כך, לרכז את עוצמתו לעבר התוקף כדי להביסו. ה"עומק" וה"ווייתורים על שטח" תחת לחץ - מאפשרים עמידה מבלי להתמוטט. במקום שברזל נשבר מול הרוח - העץ מתכופף ונשאר שלם. עמידה עיקשת בקו הקדמי תביא לשבירה ולהתמוטטות. ולעומת זאת, "משחק" עם הכוח על פני המרחב מאפשר לעמוד גם כשחלקים בקו נפלו (להכנת החיילים והמפקדים לנסיגות כאלה חשיבות רבה - כדי למנוע אבדן עשתונות מול הצלחות האויב).

העתודה מאפשרת למערך ההגנה, כשהוא מתעשת, להעמיד מול האויב את כמות האנרגיה, הדרושה לבלימתו במקום הנכון ובזמן. גמישות במערך ההגנה יוצרת את האפשרות לבלום את האויב - ועתודה אמורה לעשות זאת (זאת אחת הסיבות שאין טעם לרדת לפרטי פרטים בתכנון התקפות הנגד. הרי לעולם אין לדעת באיזה מצב והיכן יוצאו לפועל. צריך לקבוע עקרונות, וללמוד היטב את השטח - ובעת מבחן להבין את המצב הקונקרטי, לחשוב, להחליט ולבצע בנחישות. תכנית מוקדמת תפריע יותר משתעזור, משום שישתעבדו לתכנית שהוכנה - במקום לחפש את התשובה הראויה במצב האמיתי).

ההגנה היא צורת קרב קשה - משום שצריך לצאת בה מהנחה שהאויב יצליח, ויש לבנות את התכניות ואת המערך בגמישות, שתאפשר לעמוד מול הצלחותיו מבלי להישבר. כשמושגי המפתח הם "עומק" ו"ויתור על השטח". במצבנו התנאי להצלחת הקרב הוא העתודה, שלעולם אינה מספיק חזקה. שאלת הפעלתה בזמן ובמקום הראויים היא מן הקשות בהחלטות המפקדים בקרב.

סיום - עם "צבע היסטורי"

אחרי כתיבת המאמר ניסיתי לחשוב על המקור להתעלמות מחשיבותו של קרב ההגנה בעברו הרחוק של צה"ל ועל הסיבות לטעויות בניהול קרבות ההגנה, בעיקר ברמות הגבוהות במלחמת יום הכיפורים. מצאתי, כי לגישת "אף שעל" ו"קו המגע הוא קו העצירה" שורשים היסטוריים עמוקים, והיא תולדה של שתי תקופות, שבהן עוצבה תפיסת הביטחון והלחימה של צה"ל - גם אם הדברים נגדו את הכתוב בספרי תורת הלחימה (התו"ל) של אותן תקופות:

מלחמת העצמאות - מלחמה זו לא היתה מלחמה במובן הרגיל של המילה: לא היו גבולות להגן עליהם, האויב פעל בתוך המערכים שלנו וביניהם. עיקר מערך ההגנה היה בנוי על היישובים, כשחלק ניכר מתכלית הלחימה נבע מהצורך להגן על צירי התנועה אליהם. ועיקר העיקרים: זו היתה "מלחמת עיצוב", שבמהלכה הותוו גבולות המדינה. שכונה שלא נפלה נשארה בתוך מדינת-ישראל, יישוב שעמד קבע היכן יעבור הגבול. לכן, לתפיסת הצורך המוחלט "להישאר ולא לנטוש", מעבר לכל שיקול צבאי מקצועי, היתה הצדקה. בלשון ימינו זו היתה "המטרה" שכל "משימה" הוכפפה לה, ובדין.

גבולות 1948 עד מלחמת ששת הימים - אחרי מלחמת העצמאות עוצבו גבולות למדינה. לכאורה, היה צריך צה"ל ללמוד ולפעול כמקובל בעולם, כשלהגנה יש "עומק", במערך יש כוחות "מאבטחים", "מחזיקים" ו"עתודה" וכיוצא-בזה. אבל, האבות המייסדים הבינו, שאין הדבר כן. רוחבה של המדינה היה, במושגים צבאיים, בלתי מספיק בעליל באזורים הקריטיים לקיומה. בירתה היתה על קו המגע, ואפשר היה לנתקה מצפון ומדרום בקלות רבה. על-כן נקבע, כי ההגנה לא תתבצע בתוך גבולות

המדינה, ובכל מצב תועתק הלחימה לשטח האויב. כך היתה "התקפה" תנאי לביצוע ה"מגנה". מכאן נולדה המסקנה, כי אין טעם לעסוק בהגנה במובן הקלאסי. יש להתעקש בעמידה על קו הגבול ולתקוף מהר ככל האפשר.

לפי תפיסה זו, שזרעיה נזרעו במלחמת העצמאות והיא נתקבעה בתחילת שנות החמישים, נוהל מבצע סיני (מלחמת מנע מקדימה, כדי להימנע מאיום על גבולות הארץ) ומלחמת ששת הימים (התקפת מגע מקדימה כדי להימנע מלחימה על גבולות המדינה).

השינוי העצום בפוטנציאל המגנה של מדינת-ישראל, לאחר 1967, לא נתפס כראוי. לא נוצלה העובדה, כי בראשונה לא היה על ישראל לנהל את קרב המגנה, כאשר האויב ערוך על שטחים, השולטים על העורף האסטרטגי של המדינה, בניגוד למצב שהיה בעת שצבאות ערב פעלו מיהודה, משומרון ומרמת הגולן. אף על-פי שהיינו ערוכים על גדות הסואץ וברכסי הגולן, חשבנו במונחים של ישראל בשנות החמישים והששים. קודש הקו הקדמי, ונוהלה מלחמה ללא עומק, ללא גמישות ובלא עתודות - כאילו מגינים על הקו העירוני בירושלים.

אחד הלקחים העיקריים מכישלון קרבות ההגנה ביום הכיפורים הוא, שהמכה לתודעה היתה גדולה מהנזק הממשי בשטח. משום שחשבו במושגי ישראל של גבולות 1948, נדמה היה, שאבדן כמה קילומטרים בחזית משמעותו חורבן, וכי צפויה משום כך התמוטטות כלל מערך ההגנה - ולא היתה לכך כל הצדקה. בשלב מסוים, שר הביטחון משה דיין הבין זאת, כיוון שירד אל הכוחות הלוחמים, וראה את המצב לאשורו.

אם נבין את שורשי הטעות, ונסגל את התוכן הנכון של ניהול קרב ההגנה - נוכל להתמודד נכון יותר עם בעיות דומות ואחרות בעתיד. אין לחשוש מאבדן שטח - אם יודעים מה להחזיק בכל מצב. האויב ינצח, גם אם יפרוץ לתוך המערך שלנו - אם תהיה לנו עתודה מתאימה.

סיכום ביניים על ההכרעה⁶⁶

נכתב בשנת 2001

ברצוני לומר מספר מילים, מעין סיכום לקראת דברי הרמטכ"ל. לא ידעתי מה יאמרו הדוברים במהלך היום, אבל, כשהכנתי את הדברים שאני מבקש לומר גם אני פתחתי את ספרו של קלאוזוביץ. אך טבעי הדבר, כי הוא שהניח את המסד לתפיסה התיאורטית המודרנית. כשקלאוזוביץ מדבר בספרו הראשון על ה"הכרעה" הוא עוסק בשלושה מרכיבים: הראשון הוא **הרס היכולת**; צריך להרוס את הצבא, כדי שלא תהיה לו יכולת. השני הוא **כיבוש המדינה**, כדי שהמדינה לא תוכל לארגן מחדש את הצבא למלחמה הבאה. השלישי הוא **הרס הרצון להילחם**; כי הרס הצבא והמדינה לא יעזור אם יישאר הרצון להילחם, שכן תמיד יהיה הרצון חזק דיו כדי לייצר התנגדויות חדשות.⁶⁷

לנו, לישראלים, מאוד קשה עם הגדרה זאת. באופן אבסורדי, כאילו דיאלקטי, אנחנו עובדים רק על המרכיב השלישי, הרס הרצון להילחם, מבלי שאנחנו יכולים להשיג, לא את הרס הצבא, ובוודאי לא את כיבוש המדינות של האויב. ככל שאנחנו מתקדמים במהלך ההיסטוריה, הענין הופך ברור יותר. אם כי, בכל הקשור להרס הצבאות נראה שחל שינוי גדול לטובתנו, וכשמדברים על הכרעה במונחי מדינת-ישראל יש להביאו בחשבון. השינוי נובע מכך שאין מעצמה העומדת מאחורי אויבינו, כדי לספק להם צבא חדש בשעות שלאחר המלחמה, זאת בניגוד למה שקרה כמעט בכל מלחמות ישראל. עוד לא הפנמנו את העובדה שיכולת הצבאות שסיבנו להיבנות מחדש לקראת המלחמה הבאה, בהנחה שנצליח לפגוע בהם פגיעה אמיתית (ואני מדבר על פגיעה בחומר), קטנה בצורה משמעותית מאשר בעבר. בקשר הקבוע שבין הכרעה והרתעה,

⁶⁶ פורסם במקור בעיונים בביטחון לאומי, גיליון מס' 2: "בין הכרעה לניצחון", יולי 2001, עמ' 113-117.

⁶⁷ Carl Von Clausewitz, **On War**, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, book one, in the beginning of chapter two: Purpose and Means in War, pp. 90.

באופן בו כל צד עושה את החשבון אם כדאי לו לצאת למלחמה, וכיצד תוצאות המלחמה ישפיעו על סיכוייו לצאת למלחמה הבאה, הרי שלחוסר היכולת להסתמך על ספקה מהירה (ובחינם) להשלמת אובדנים יש חשיבות גדולה מאד. אני מבקש לומר גם כמה מילים על כוח העמידה ותפקידו בהכרעה לטווח ארוך. הדברים שאצטט להלן נכתבו בארץ בעיצומן של המאורעות של 1929, על-ידי ד"ר בילינסון, בעיתון "דבר", כאשר אלה נמשכו ונמשכו ואנשים שאלו: עד מתי? הוא כותב כך: "אך אם לא שישים יום ויותר, אלא פי כמה תימשך המערכה, אם בקורבנות נוספים, אם בחלק גדול של יצירתנו תעלה לנו, האם לא נעמוד בה? עד מתי כך שואלים, עד מתי? עד שיישבר כוח האויב. ועד מתי נחיה בסכנת התקפות חדשות כך שואלים, עד מתי? עד שכוחו של ישראל בארצו, יידון למפרע לתבוסה כל התקפת אויב באשר הוא שם. עד שהנלהב ביותר והנועז ביותר במחנה האויב, בכל מחנות האויבים באשר הם שם, ידע - אין אמצעי לשבור את כוח ישראל בארצו."

ואם אתם סבורים, שהיתה זאת דעתו הבלעדית של אחד מעורכי "דבר", ד"ר בילינסון, אזי טועים אתם. היה עוד מנהיג, שמו זאב ז'בוטינסקי, שב - 1923 אמר: "דווקא משום שאינם אספסוף (ערביי ארץ ישראל, י"ע), אלא עם חי, רק כאשר לא נותרת לו התקווה להיפטר מאתנו, כאשר בקיר הברזל נסתמה אף הפרצה הצרה ביותר, רק אז מאבדות הקבוצות הקיצוניות את ההשפעה, וההשפעה עוברת אל הקבוצות המהוגנות..."

הרעיון הזה הוא רעיון קשה, משום שאין כמעט מדינה בעולם, שתופסת כך את ה"הכרעה" במובנה הצבאי. מלחמה ללא סוף מוגדר, שכתוצאה מהתמשכותה מאבד הצד השני את רצונו להילחם, לא כי הושמד צבאו, ולא כי נכבשה המדינה, אלא משום שמאבד הוא את התקווה לנצח בשדה הקרב.

שאלה נכבדה אחרת היא זאת שאליה התייחס ראש אג"ת לשעבר, אלוף שלמה ינאי, על היחס בין "כוח המחץ" ל"כוח העמידה". היא קשורה קשר אמיץ לויכוח המתמשך על בנין הכוח הצבאי של מדינת-ישראל. בסופו של דבר, כעולה מדברי הקודמים, בכל מלחמה שבה אנחנו מנצחים נבנית התחושה הבלתי מוגדרת של אובדן הסיכוי של הצד השני לנצח אותנו במלחמה. לכן, עלינו לשמר באופן קבוע את "כוח העמידה". איננו

יכולים להוציא את כל משאבינו על "כוח המחץ". היחס בין "כוח העמידה" ל"כוח המחץ" תופס חלק ניכר בוויכוחים שמתנהלים כיום בצבא, כי בחלק מהדברים שאנחנו בונים היום, יש, בסופו של חשבון, הדגשה יתרה של "כוח המחץ" ותרומה פחותה יותר ל"כוח העמידה". מכיוון שאיני רואה אף מלחמה כמלחמה שתסיים את העימות, אין לנו את "אם כל המלחמות", עלינו להיזהר מאוד בהוצאת האנרגיה שלנו בכיוון שעיקרו הוא "מחץ", אם הוא פוגע מדי ב"כוח העמידה". היכן מצוי האיזון הנכון? צודק אלוף ינאי, הוא מאוד סובייקטיבי, ואי אפשר לומר עליו שום דבר נחרץ.

השאלה השלישית היא זו הנוגעת לקשר בין "הכרעה צבאית" ל"תוצאות מדיניות". אביא שתי דוגמאות כדי להבהיר את מורכבות הקשר. הראשונה היא מלחמת יום הכיפורים. מלחמה זאת הסתיימה במה שנראה כהצלחה צבאית שלנו, להפוך את הקערה על פיה ולהגיע, לאחר כישלונות קשים בתחילת המלחמה, עד 100 ק"מ מקהיר ו- 35 ק"מ מדמשק. לעומת זאת, היא נתפסה כאי הצלחה מדינית, משום שבסופו של דבר נסוגנו מסיני. דעתי שונה: לדעתי, ההצלחה הצבאית שלנו ביום הכיפורים היא אחת מאבני הבנין החזקות ביותר בהבנה של חלק ממנהיגי העולם הערבי בצורך לפנות לאפיק המדיני. עד היום, ניתן לשמוע את ההדים לכך מצד המצרים, אשר אומרים "No More War". הדבר נובע, לדעתי, מחוסר ברירה. בסופו של דבר, השפעת המלחמה, אף על-פי שנראתה בזמנה כתחילתה של קריסת תפיסת הביטחון הישראלית, תרמה להבנה של הערבים בדבר אי יכולתם להגיע להישגים צבאיים משמעותיים. הם נוכחו בכך, כי התוצאה דברה בעבור עצמה, אף על-פי שהיו להם יתרונות בסביבה האסטרטגית (נפט) וברמה המערכתית (הפתעה בשתי חזיתות).

הדבר דומה גם לגבי מלחמת לבנון. מלחמת לבנון נתפסת על ידנו ככישלון טוטאלי, משום שבסופו של דבר יצאנו משם כשידינו על ראשינו. אבל, בתפיסת עולמו של אש"ף, היא זו שהובילה אותו למשא ומתן. לאחר שהבין, בעקבות המלחמה, שאין סיכוי להשיג את שחלם עליו כל שנות קיומו, להיות המניע של העולם הערבי כולו למלחמה נגד מדינת-ישראל. מבחינה זאת מלחמת לבנון היתה קלף מכריע לטובת ישראל במאבק עם הפלסטינים.

הניצחונות בהיסטוריה הצבאית של ישראל לא סיימו את עידן המלחמות. אך נכון שהמלחמות תיבחנה לא רק בתוצאה המיידית שלהן, או בתוצאה של המשא ומתן

המדיני בסופן, אלא גם בראייה היסטורית. האמירות לעיל על מלחמת יום הכיפורים, כמו גם על מלחמת לבנון, הן בראייה היסטורית. מעניין לציין שגם האמריקאים מתחילים לבחון את מלחמת ויטנאם במבט היסטורי. שומעים שם היום דעות מעניינות שנטען בהן, כי המלחמה האמריקאית בויטנאם היתה "הצלחה" במימד ההיסטורי של המאבק נגד ברית המועצות וסין. לא כי הם ניצחו בשדה הקרב את הווייטקונג (וגם זה נכון, עד שצבא צפון קוריאה לא התערב - האמריקאים נצחו), אלא, כי המלחמה הבהירה לעולם הקומוניסטי את יכולת הבלימה של ארצות-הברית, כפי שנקבע בדוקטרינת טרומן. על-פי גישה זאת, העולם הקומוניסטי הבין בויטנאם, שהאמריקאים לא יתנו לו להתפשט, ואם הוא יתעקש הוא יצטרך לשלם מחיר מאוד יקר. בדיעבד הסתבר, שהעולם הקומוניסטי, ובעיקר ברית המועצות וסין, לא היה מסוגל לשלם את המחיר. כך שבסופו של דבר, בראייה היסטורית, רק היום מתחילה אולי החברה האמריקאית להבין, שלמלחמת ויטנאם היתה, כנראה, תרומה חשובה לבלימת הקומוניזם.

שלוש הדוגמאות שהבאתי קושרות בין הכרעה (או אי הכרעה) לבין תוצאות מדיניות מיידיות והתחושה שהן יוצרות, לבין תהליכים ארוכי טווח, המושפעים באופו שונה (ולעיתים כמעט הפוך). הדבר נובע, בין השאר, מכך שאירועים הנראים לנו ככישלון בעת שאנו קרובים אליהם, נראים טוב יותר בטווח הארוך. ולעומתם דברים הנראים בטווח המידי כהישג בלתי רגיל משום תחושת הצלחה, נראים כבעיה בטווח הזמן הארוך. בכל הדין החשוב הזה מן הראוי להדגיש את העיקר: שאלת ההכרעה קשורה, לפחות אצלנו, ל"כושר העמידה". משום שאין בידינו להגיע ל"אם כל המלחמות", משום שאין לנו יכולת לכבוש את שטחי האויב, משום שאין לנו את היכולת לעשות את מה שקוראים האמריקאים "מסע צלב" בנוסח מלחמת העולם השנייה, ומשום שהמלחמה מוכרעת באמת רק אם מגיעים לבונקר של המנהיג, הרי ברור ש"כושר העמידה", הוא בעל המשמעות הגדולה ביותר בכל מה שקשור להכרעה לטווחים ארוכים, דווקא עבורנו.

דבר אחד לפחות אסור לנו לעשות. אסור לנו לבלבל בין הצורך **בעמידה** לטווח ארוך, לבין שאלת ה**ניצחון** בכל קרב בפני עצמו. זאת משום, שניצחון בכל אחד מהקרבות הבודדים הוא תנאי הכרחי, גם אם לא מספיק, להבטחת העמידה הכוללת. דווקא משום שאנחנו קטנים, ובשל יחסי הכוחות בינינו ובין מדינות ערב, אסור לנו להפסיד גם בקרבות הטקטיים, בהם הניצחון צריך להיות ברור וחד. החיבור בין הצורך

לנצח באופן חד וברור בכל קרב לבין ההכרח לפתח יכולת עמידה לטווח ארוך כדרך להכריע את תודעת יריבנו, הוא המפתח לתשובות על שאלות רבות בדבר היחס בין "ניצחון" ל"הכרעה".

עניין זה נכון שבעתיים במאבק נגד הטרור. הניצחון בשדה הקרב של העימות המוגבל, ניצחון שכולו שימוש נכון בכוח, הוא הבסיס לכל תהליך מדיני.

פרק ה'

שיתוף פעולה אוויר-יבשה

דו-שיח בין מפקד המכללות, אלוף יעקב עמידרור לבין ראש-מטה חיל האוויר, תת-אלוף עמוס ידלין

שיתוף פעולה בין זרועי - מתחיל בהכשרה⁶⁸

נכתב בשנת 2000

למעלה משנה אני מפקד על המכללות של צה"ל, ונקודת המבט המיוחדת הזאת מאפשרת לי לראות ולשמוע את אנשי חיל האוויר כשהם באים לקורסים הצה"ליים (הקורס לפיקוד ומטה - פו"ם, המכללה לבטחון לאומי - מב"ל וכיוצא-בזה), ולקורסים חיליים ("רקיע" ועד לאחרונה פו"ם).

מזה זמן אני מבין, שבלי חיבור טוב יותר בין יכולות חיל האוויר ליכולות היבשה נתקשה לנצח במלחמה. זאת אמנם מסקנה ברורה בכל העולם, אך היא עדיין לא הופנמה מספיק בצה"ל.

איני מקבל את תפיסתו של אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון, המתבטאת בצורך (כלשונו) "להקים גוף התקפי מאוחד תחת שליטת חיל האוויר", ללחימה בחיזבאללה⁶⁹. הדרך הנכונה לשילובו של חיל האוויר בלחימה מסתמנת בשינוי, שהתבצע באופן מעשי בפיקוד הצפון. מטוסי חיל האוויר הפכו להיות חלק אינטגרלי,

⁶⁸ פורסם במקור במחשבות באוויר, גיליון 24, יולי 2000, עמ' 9-10.

⁶⁹ גורדון שמואל, חיל האוויר בלבנון, מחשבות באוויר, גיליון 22, נוב' 1999, עמ' 25-26.

בלתי נפרד, מהאמצעים שהפיקוד מפעיל בלחימה, בגיבוי מפקדת חיל האוויר. זאת תוך קיצור המעגלים, מיקוד והתמקצעות של גורמי המחקר המאתרים את המטרות - כך נכון היה לעשות.

כך גם במלחמה הקלאסית. בכל התחומים בהם יש קשר למערכה היבשתית, אסור להותיר לחיל האוויר מרחב פעולה עצמאי. על חיל האוויר להיות "קבלן הביצוע" במרחב המשפיע על הלחימה ביבשה, על-פי צרכי שדה הקרב היבשתי, כי שם תוכרע המלחמה. זאת ועוד, בשיטה שבה פועל צה"ל, רק למפקד היבשתי תמונה מלאה וראיה המובילה מהמטרה לביצוע, תוך היזון חוזר בין הרעיון המבצעי לנעשה בפועל. "קבלן ביצוע" אינו מי שמקבל הכתבה "מה" ופונה לדרכו לעסוק בשאלה "איך". "קבלן ביצוע" הוא מי שמנהל דו-שיח על ה"מה" וה"איך" גם יחד. הוא הארכיטקט הכמעט בלעדי על ה"איך", אך ההכרעה על ה"מה" אינה בידי.

כאשר התמנה אייזנהאור למפקד כוחות הפלישה של בנות הברית לאירופה, הוא העמיד כתנאי את הכפפת חילות האוויר, הבריטי והאמריקאי, שפעלו באירופה לפיקודו, תוך הבנה, שרק ניצולם בראייה הכוללת של המערכה, שעיקרה יבשתי, תאפשר את מיצויים הנכון. דרישתו התקבלה, ומאותה עת ואילך, הוא קבע איזו תחנת רכבת לתקוף, בהתייחס לשאלות עד כמה קשה או קל להשמידה, וגם עד כמה תורמת הריסתה להאטת הגעת התגבורות מכיוון גרמניה או פריז לאזור הפלישה. היה זה שילוב אמיתי, שעמד בניגוד לרצונם של מפקדי חילות האוויר, הבריטי והאמריקאי, שהתרגלו לפעול לפי הבנתם המקצועית בלבד, תוך שמירת עצמאותם המלאה. הם חפצו, כי יניחו להם לנהל מערכה אווירית, בלא מגבלות ואילוצים הנובעים מצרכי היבשה. צרכים אסטרטגיים, שלא היו קשורים לפלישה (כגון פגיעה בתעשייה הגרמנית), המשיכו להיות מטופלים על-ידי חילות האוויר בנפרד מהמאמץ עליו פקד אייזנהאור, וכך נכון היה לעשות, תוך אבחנה בין המאמצים השונים.

תנאי הכרחי ליכולת עבודה משותפת הוא **ידע הדדי** בין הזרועות, כשכל גוף יודע מהם צרכיו, חולשותיו, יכולותיו ומגבלותיו ביחס לשני, וכל אחד נערך בהתאם, כדי לספק את המידע הנדרש להחלטות הצד השותף למאמץ, ולביצוע משותף ומשלים של המשימה. מונח המפתח הוא **מאמץ משלים**, קרי, כל אחד מחזק את יתרונותיו ומחפה על חולשותיו של השני, והם פועלים בתאום מלא.

לצערי, מנקודת מבטי, נראה בברור, כי אנשי היבשה לא מכירים את חיל האוויר ולהיפך.

לא בכדי לא נוצל חיל האוויר נכון ביממות הראשונות למלחמת יום הכיפורים. הדבר נבע מכך, שהקובעים בסופו של דבר מה יעשה חיל האוויר, כולם אנשי יבשה באותם ימים, לא ידעו מהן מגבלותיו, ועל כן לא התחשבו בהן. מי שדרש לא ידע מהן חולשותיו של חיל האוויר - ולא השכיל להימנע מלחשוף את חיל האוויר דווקא לחולשות האלה.

עם זאת, יש לציין, שגם חיל האוויר אינו מכיר את צרכי היבשה. על כן, השתלבותו במהלכים נתפסת, בלשון אנשי היבשה, כ"בונוס". אם ישתתף במערכה, מה טוב, ואם לא, נסתדר בלעדיו. זוהי שגיאה להתייחס כך למגוון היכולות הרב של חיל האוויר, בו משקיעה מדינת-ישראל משאבים כה רבים.

צדו השני של אותו מטבע מתבטא בכך, שאנשי חיל האוויר דורשים לתת להם את מירב חופש הפעולה במה שנתפס על ידם כ"מרחב הצייד הטבעי" שלהם, והכל כדי שדרישות חילות היבשה לא יפריעו להם לפעול, כך שעוצמתו של חיל האוויר תנוצל במלוא ההיקף, על-פי הבנתם.

לתפיסתי, חיל האוויר אינו מהווה "בונוס" במלחמה, אלא הוא מרכיב עיקרי וקובע, שאם יפעל נכון **בשילוב** עם חילות היבשה ולשם השגת אותה המטרה, יוכל להיות שותף קריטי בהכרעה.

אני מאמין בהגברת השיתוף באמצעות **הכשרה משותפת**, התורמת לידע, להבנה ולהיכרות האישית. אי לכך, ראוי לערוך מספר שינויים בתחום ההכשרה:

- מספר מפקדים (לא גדול) מצוות אוויר חייבים להקדיש כשנה ללימוד שדה הקרב היבשתי בראיה על זרועית וכלל זרועית. בית-הספר המלמד זאת בצה"ל הוא פו"ם- "ברק". יותר מפקדי טייסות בוגרי "ברק", יביאו לכך שבחיל האוויר יובן חלקו בקרב היבשתי, כיצד לדבר במונחים מובנים לאנשי היבשה, וכן כיצד להבין את שפתם וכיצד להסביר את צורכיהם. עבור מפקדי טייסות מסוקי הקרב (מסק"רים) ומסוקי הסער (מסע"רים) - פו"ם "ברק" הוא פרק **הכרחי**, בטרם יקבלו את תפקיד מפקד הטייסת.
- במקביל, יש להרחיב ולהעמיק, באופן משמעותי, את פרק האוויר בפו"ם "ברק". זה המקום הנכון ללמד את המפקדים ואת קציני המטה של היבשה כיצד לעבוד עם חיל האוויר ולהסתגל לאילוציו.

- על חיל האוויר לשאוף לכך, שתרגיליו השנתיים, הטלפוניים ובעיקר הטסים, ייערכו במקביל וכחלק מהתרגילים המטכ"ליים. בתרגול משותף מגיעים ללשון משותפת ולהבנה הדדית של בעיות ופתרונן. תאום מלא כזה יהיה, לכאורה, נטל הן על חיל האוויר והן על גורמי המטכ"ל והיבשה, אך זהו נטל שהכרחי לשאת בו.
 - יש לשלב בין הקורסים שעורך חיל האוויר למפקדיו הבכירים, לבין קורסים מקבילים ביבשה. כך מתבצעים הדברים בפו"ם "אפק", בכל הקשור בערוץ המטה, אך יש למצוא דרך לשילוב "רקיע" ו"ברק" ללימוד הדדי, תוך שמירת "רקיע" כקורס אווירי בעיקרו (כפי שהדבר מתנהל היום). ב"רקיע" ראוי לשתף אנשי יבשה ברמת מפקד הגדוד (לפחות שניים שלושה בכל קורס).
 - בקורסים המעשיים של היבשה, קורס מפקדי פלוגות וקורס מפקדי גדודים, יש לשתף טייסים: את כל מובילי ומפקדי יחידות המסוקים (מסוקי סער ומסוקי הקרב) וחלק ניכר יותר משדרת הפיקוד של טייסות הקרב (בעיקר אלה שלא השתתפו ב"ברק").
 - אנשי חיל האוויר בכירים חייבים לקחת חלק בקורס העוסק ברמה המערכתית. ברמות אלה חיל האוויר הוא שותף, לעיתים בכיר, בפתרון של הבעיות.
- בכל העולם מבינים, שללא שיתוף בהכשרה אין שיתוף בפעולה. לכן, קורסי הפיקוד והמטה למיניהם הם משותפים ("Joint"). מוטב, כי נפנים זאת גם אנו, ולא נחוה שוב את אי הידע ההדדי שידענו במלחמת יום הכיפורים.

תגובה: כוח אווירי יהיה הכוח שיכריע מלחמות⁷⁰

תת-אלוף עמוס ידלין - ראש מטה חיל האוויר

"במחשבות באוויר" 24 קורא האלוף עמידרור, מפקד המכללות, ליתר שיתוף פעולה בין זרועי, להיכרות הדדית בין אנשי היבשה והאוויר ולהכשרה משותפת. "השורה התחתונה" של המאמר הקוראת לשותפות חיל האוויר בקורסים צה"ליים בדרגי הביניים ובדרגים הבכירים נכונה ומקובלת כדרך מתאימה והולמת לייצר תרבות של שותפות בין ה"כחולים" וה"ירוקים" בצה"ל. אבל, בדרך אל הסיפא של דבריו קובע האלוף עמידרור מספר "אמיתות", שאם לא נאיר אותן באור הנכון, הן יכולות להתפרש באופן שיפגע בהפעלה נכונה של כוח אווירי.

האלוף עמידרור מייצג תפיסה, הרואה את חיל האוויר כחיל מסייע, הכפוף למפקד היבשתי: "קבלן ביצוע על-פי צרכי קרב היבשה, שם תוכרע המלחמה".

הניסיון של הפעלת כוח אווירי, מימי מלחמת העולם השנייה דרך מלחמת ששת הימים ועד מלחמת המפרץ והמערכה בקוסובו, מוכיח, כי הפעלה לא נכונה של חיל האוויר (דרך דרגי יבשה בעלי ראייה טקטית צרה) מונעת הכרעה מערכתית ואסטרטגית, ודווקא, כאשר חיל האוויר מופעל על-ידי הדרג הצבאי העליון, הוא משפיע על הכרעת המלחמה ולעתים באופן בלעדי ("קוסובו").

שגיאה נפוצה היא לא להבחין במהפך הטכנולוגי. מדובר ביכולות המאפשרות מודיעין בזמן אמת, נשק מדויק, נשק מנגד וכדומה. כל היכולות הללו מאפשרות להכריע היום באמצעות כוח אווירי, לבדו, את המערכה.

הרגישות הרבה של חברות דמוקרטיות בימינו לחיי אדם מוציאות כמעט מכלל אפשרות מערכה קרקעית. חיל האוויר הוא הכוח היחידי שבשל, טכנולוגית ודוקטרינרית, להכרעה.

מי שגורס שימוש בכוח אווירי לסיוע ולא להכרעה, הוא זה שכנראה אינו מכיר מספיק את התיאוריות העדכניות על הפעלת כוח אווירי.

⁷⁰ פורסם במקור במחשבות באוויר, גיליון 26, יוני 2001, עמ' 12-14.

כוח אווירי הוא כוח מצומצם בהיקפו, אך רב יכולות, כאשר הוא מופעל על המטרות הנכונות. בחלוקה "צודקת" של כוח אווירי למפקדי אוגדות או אפילו לפיקודים נחטא לעקרון המלחמה הראשוני של ריכוז הכוח והפעלתו בנקודה הרגישה ביותר של האויב.

הכפפה לכוח קרקעי, הרואה עשר עד עשרים קילומטר קדימה, היא השגיאה הכבדה ביותר בשימוש נכון בכוח אווירי. כוח אווירי הוא נכס צבאי נדיר ויקר, הרגיש להפעלה לא נכונה. יש להשתמש בכוח האווירי כדי להלוים במרכזי הכובד של האויב: בנכסיו הצבאיים, האסטרטגיים (חיל האוויר שלו, מערכי טילי הקרקע-אוויר וטילי הקרקע-קרקע), תשתית צבאית, תשתית תעשייתית, קווי תחבורה, כוחות עתודה, מרכזי פיקוד שליטה ושלטון.

העימות המתמשך בלבנון, אותו מציג האלוף עמידרור כדוגמה התומכת את טיעוניו, הוא השימוש הבעייתי והבלתי הולם בכוח האווירי לטעמי. לתקיפת מפקדות ריקות לאחר פינוע או בולדרים, מהם נורתה אש מרגמות שעה קודם, אין שום משמעות צבאית להשגת הכרעה.

אין להצטער כמובן על השתתפות חיל האוויר בקרב בלבנון, "כארטילריה מעופפת", בהיעדר שימוש אלטרנטיבי לסדר הכוחות (לסד"כ). מגבלת הסד"כ, אליה נגיע בוודאות בלחימה מקיפה יותר, לא באה לידי ביטוי בעימות בלבנון.

מה שראוי ללמוד מלבנון הוא, שכאשר חיל האוויר הופעל כראוי על מטרות תשתית, בעוצמה, בהפתעה ובשילוב עם מסרים נכונים, הושגו הישגים, שהתבטאו במספר חודשים של שקט והימנעות מירי על הגליל.

להערכתנו אם חיל האוויר היה מופעל בצורה בה ראוי להפעיל כוח אווירי: בנחישות, בהתמדה ובראיה כוללת (למשל - הריסת כל הגשרים לדרום, לא אחד כהדגמה), ייתכן שהיינו יכולים לסיים את המערכה בלבנון טוב יותר. חוקי הפתיחה באש, אופן בחירת המטרות והראיה המערכתית הם הנושאים, שעדיין נדרש לתחקר, כדי להבין מדוע הוחמצה גם בלבנון היכולת להכריע מערכה מהאוויר.

אלוף עמידרור נתלה באילן גבוה (גנרל אייזנהאור, מפקד כוחות הפלישה לאירופה במלחמת העולם השנייה ומביא אותו "כמקרה הלימוד" להוכחת הצורך להכפיף כוח אווירי למפקד קרקעי.

גם בהתעלם מהשוני המהותי ביכולות של חילות אוויר של שנות הארבעים ושנות האלפיים לבצע מערכה עצמאית ומכרעת, המתעמק במקרה של אייזנהאור במלחמת העולם השנייה מגלה, שהוא איננו תומך בתפיסתו של אלוף עמידרור אלא להפך.

עלינו להתייחס לאייזנהאור לא כמח"ט, לא כמפקד אוגדה ואפילו לא כאלוף פיקוד. אייזנהאור ניהל חזית ברמה שהיא זהה או אפילו גבוהה מהרמה המטכ"לית של צה"ל.

איש בחיל האוויר איננו מערער על חובתו וזכותו של הרמטכ"ל להקצות את כוחות האוויר למרכזי הכובד של החזיתות או למשימות שבהם יתרמו להכרעת המערכה כולה. גנרל אייזנהאור ניהל את המערכה ברמה הגבוהה ביותר, ועל כן, אין פלא שדרש ובצדק, שכוחות אוויר יהיו חלק בלתי נפרד מהניהול **האסטרטגי** של המערכה. אייזנהאור הגיע למסקנה זאת דווקא כאשר ניסה לנהל כוח אווירי באופן המומלץ על-ידי אלוף עמידרור.

הלקח הראשון של גנרל אייזנהאור היה ב - 1942. בפלישה האמריקאית לצפון אפריקה, עליה פיקד, הוקצו כוחות האוויר לדרגי החטיבה והדיוויזיה. **הכישלון היה מוחלט** - תקיפת כוחותינו, מודיעין חסר ובזבוז כוח אווירי, ללא הישג מערכתי. לאחר הכישלון במעבר קסרין לא הסכים אייזנהאור לוותר על שליטה מרכזית בכוח אווירי. את הלקחים הבאים למד אייזנהאור באיטליה, בחוף סלרנו ב - 1943 ובאנציו בתחילת 1944. גם שם נתפסה על-ידי אייזנהאור הפעלת כוחות אוויר "בסיוע קרוב", במקום על התגבורות של דיוויזיות השריון הגרמניות, כהפעלה לא נכונה של כוח אווירי, שעלתה לו בהרבה נפגעים ובזמן ארוך עד ההכרעה.

לקראת הפלישה לנורמנדי, אכן היה ויכוח לגיטימי בין אייזנהאור למפקדי חיל האוויר הבריטי והאמריקאי על סוג המטרות ועל הדרך הנכונה להכריע את גרמניה, אך אייזנהאור, כאמור, צריך להיתפס כאן **כדרג אסטרטגי עליון**. היה זה ויכוח מקצועי על השאלה מה יביא קודם להכרעת גרמניה: תקיפות "אסטרטגיות" של מערך הדלק וחיל האוויר הגרמני בעומק המדינה הגרמנית (כמו שחשבו מפקדי חיל האוויר) או תקיפת קווי התחבורה, במטרה לבודד ולשתק את התחבורה לשדה המערכה (כמו שחשב אייזנהאור).

לא היה ויכוח על הצורך **בהשגת עליונות אווירית**, אייזנהאור השאיר מערכה זו לחיל האוויר. לרשות אייזנהאור עמדו אלפי מטוסים ומפציצים, כך שיכול היה לבצע את שתי המשימות במקביל.

אייזנהואר בעצמו הגדיר את העדיפויות בצורה שגם היום נכון לנתח אותה כהפעלה נכונה של כוח אווירי:

I. עליונות אווירית!

II. בידוד המערכה על-ידי השמדת מערכת התחבורה והתקשורת (גשרים, מסילות ברזל וכדומה).

III. פגיעה במרכז הכובד של השריון הגרמני, שעתיד היה לבצע את מתקפת הנגד ולהדוף את הפולשים חזרה לים.

אף אחת ממטרות אלו לא היתה **סיוע קרוב**, "קבלנות משנה" או ביזור חיל האוויר למפקדים ברמה הדיוויזיונית בלבד.

במערב, אל מול אתרי הפלישה, היו 12 דיוויזיות. המהלומה האווירית לא בוצעה נגדן. היא בוצעה לשם שחיקת שאר 46 הדיוויזיות הגרמניות בעומק החזית, ובמיוחד של "קבוצת הצבא המערבי", מיטב השריון הגרמני **שיועד להתקפת הנגד** הגרמנית. בראיה אסטרטגית וכוללת זאת הצליח אייזנהואר למנוע את יכולת התמרון הגרמני, וזאת בזכות העליונות האווירית, בידוד שדה המערכה ותקיפתו הישירה בעורף העמוק של החזית. כך נכון להפעיל כוח אווירי על-מנת לנצח במערכה.

במבט של חמש-שש שנים קדימה, מן הראוי שנחקור ונלמד היטב את הפרמטרים העיקריים שהשפיעו על הקונפליקטים בעתיד ועל מקומו של הכוח האווירי. כאמור, **הטכנולוגיה** מחד-גיסא, **רגישות החברה** המערבית מאידך-גיסא ואופיים של הסכסוכים המודרניים מחייבים חשיבה לא שגרתית. הפעלת כוח לשמו איננה מספיקה. יש לנתח **את האפקטים** של הפעלת הכוח ואת השפעתם על **תודעת היריב** והחלטותיו.

הארגון המסורתי של הכוחות הקרקעיים והאוויריים הפך לחסר משמעות. כוח אווירי יהיה הכוח שיכריע מלחמות, ולא דווקא על-ידי כיבוש שטח קרקעי (ההישג שאותו יתקשה כוח אווירי לבצע לבדו). ניהול הכוח האווירי ראוי שיהיה מהדרג **המטכ"לי** ולא הפיקודי או האוגדתי.

בדרג מטכ"לי זה צריכים להיות יותר אנשי אוויר המבינים את משמעותה של אסטרטגיה אווירית, בחירת מטרות נכונה, אפקטים של נשק מדויק, המסה הקריטית הנדרשת, ומימד הזמן העומד לרשותנו להשגת הישג מערכתי, כאמור, בעיקר בעזרת כוח אווירי.

מי שיתייחס לכוח האווירי "כארטילריה מעופפת", כמייצרי עשן ורעש, יזבזב אותו "כקבלן שיפוצים" של מפקד חטיבה חסר ארטילריה. כוח אווירי צריך להפעיל "ארכיטקט" ו"מנהל פרויקטים". מי שידע להשתמש בכוח אוויר "כקבלן ראשי" של הרמטכ"ל וראש הממשלה, הוא שיפעל על-פי דוקטרינות עדכניות, הוא שיוכיח פעם נוספת (כמו ב - 1967 כמו ב - 1982 כמו ב - 1990 וכמו ב - 1999), שכוח אווירי הוא המפתח לכל ניצחון בעתיד.

האלוף עמידרור מסיים מאמרו בקריאה ל - "Joint" בהכשרה ובהפעלה. הקריאה נכונה וחשובה אך יש לזכור שה - "Joint" הוא מכשיר ללא מטרה, והתנאי להצלחתו הוא דוקטרינה מוסכמת, גם בכל זרוע וגם בראיה של ה - "Joint".

אשתמש בדבריו של ידידי, בריגדיר-גנרל דיוויד דפטולה, המתארים היטב את הסכנה בנשיאת שם ה - "Joint" לשווא:

"'Jointness' is using the right forces at the right place at the right time. it is not using every force, every where, all the time..."

לסיכום,

כוח אווירי, במיוחד בצה"ל, הוא משאב יקר, מוגבל בהיקפו, יעיל מאוד אם מופעל נכון ורגיש ביותר להפעלה בתפיסה לא נכונה. יש להפנות כוח אווירי **למאמץ** המערכת העיקרי, ולא לפצל אותו למאמצי משנה שם לא יגיעו לידי ביטוי.

הכוח האווירי במאה ה - 21 הוא זרוע ההכרעה של הדרג הצבאי העליון (ואכן במקרים רבים, זרוע המופעלת ישירות על-ידי הדרג המדיני).

כוח אווירי מביא היטב לידי ביטוי את השילוב המנצח בשדה הקרב המדיני : **אש, תמרון ומידע**. על כן, יש להמשיך ולטפחו ככוח המרכזי בהפעלה המשולבת ("Joint") של צה"ל.

האומנם כוח אווירי הוא שיכריע במלחמות?⁷¹

נכתב בשנת 2001

אני שמח מאד לתגובתו של תת-אלוף ידלין, ראש מטה חיל האוויר, למאמרי (ב"מחשבות באוויר" יולי 2000), ולו רק משום ההכרה, שאני מקווה שתקבל ביטוי פורמלי, בדבר ההכרח ב"השתתפות אנשי צוות אוויר בקורסים צה"ליים בדרגי הביניים ובדרגים הבכירים". זה העיקר מבחינתי.

אבל -

בוויכוח מקצועי לא נכון לחלק ציונים, ודאי לא באופן שעושה זאת תת-אלוף ידלין בנוסח: "שגיאה נפוצה היא לא להבחין ב...". זאת, משום שצריך לצאת מנקודת הנחה שהכותב, (החתום מטה) מכיר את הטכנולוגיה עליה מדבר תת-אלוף ידלין לא פחות ממנו, אלא אם כן בדק זאת תת-אלוף ידלין ומצא שאיני בקיא. כמו כן, אין זה ראוי לקבוע, שמי שחושב אחרת "הוא זה שכנראה אינו מכיר מספיק את התיאוריות העדכניות" - שהרי חזקה על הכותב שהוא מכיר את התיאוריות טוב לפחות כמו תת-אלוף ידלין. במקום לחלק ציונים לכותב - ראוי להתווכח על הדברים עצמם, ואין זה ראוי להכניס לפיו של הכותב דברים שלא אמר ולא כתב:

- לא כתבתי שצריך להכפיף את הכוח האווירי לכוח קרקעי שרואה "עשר-עשרים קילומטר קדימה", שהרי, הפיקוד והגייס רואים בטווחים גדולים יותר. תלוי היכן.
- לא הזכרתי ולו ברמז "חלוקה צודקת של כוח אווירי למפקדי אוגדות או פיקודים". "צדק" אינו קריטריון במלחמה, לא לחלוקת כוח אווירי ולא לחלוקת כוח יבשתי. הקריטריון היחיד, לדעתי, הוא: היכן יתרום הכוח הנדון לניצחון. בעניין זה אני

⁷¹ פורסם במקור במחשבות באוויר, גיליון 26, יוני 2001, עמ' 10-11.

אומנם חלוק על תת-אלוף ידלין.

- לא כתבתי שאת חיל האוויר "יש להפעיל הפעלה... דרך דרגי יבשה בעלי ראייה טקטית צרה". האין דרגי היבשה בעלי ראייה טקטית מערכתית ואסטרטגית רחבה? האם ראייה רחבה כזאת שמורה, לדעת הכותב, רק למפקדת חיל האוויר? יתרה מכך, "הפעלה לא נכונה בראייה טקטית צרה" אינה מומלצת גם לכוחות יבשה וים. מה הרבותא בהכרזה מעין זאת לגבי חיל האוויר דווקא?
- האם הצעתי לתקוף "מפקדות ריקות" ו"בולדרים ללא אויב?" כיצד הבין זאת תת-אלוף ידלין מדבריי? האם לא הצליח פיקוד הצפון לאתר כיעדים מפקדות ואתרים נוספים בהם היו מחבלים?
- מדוע מתפרשים דברי: "בכל אותם תחומים בהם יש קשר למערכה היבשתית אסור להותיר לחיל האוויר מרחבי פעולה עצמאיים. במרחב המשפיע על הלחימה ביבשה - על חיל האוויר להיות "קבלן ביצוע" על-פי צרכי שדה הקרב היבשתי, כי שם תוכרע המלחמה", כאילו אני "מתייחס לכוח האווירי כ"ארטילריה מעופפת", וכ"מייצר עשן ורעש"? אין זה דיון מקצועי, כי אם דמגוגיה.

מעבר לכך, בהיבט העקרוני, מן הראוי לאנשי חיל האוויר לחדול מיצירת הפרדה בין הכוח האווירי, המוגדר על-ידי תת-אלוף ידלין כ"משאב צבאי נדיר ויקר הרגיש להפעלה לא נכונה", לבין... מי?! כוח היבשה אינו יקר? אינו נדיר ואינו רגיש להפעלה לא נכונה? והכוח הימי הוא זול, מצוי בשפע וחסר רגישות להפעלה לא נכונה? האבחנה המלאכותית הזאת אינה תורמת, וודאי אינה קשורה לצורך לעבוד במשולב, בסינרגיה ובראייה כוללת. לעומת זאת, היא גורמת לתחושה שאנשי חיל האוויר (כפי שבא הדבר לידי ביטוי בכתבתו של תת-אלוף ידלין) חשים מורמים מעם, דמם סמוק יותר ומצוות הזהירות בהקרבתם גדולה מזו שמצווים מי שמקריבים אנשי יבשה או ים. ועוד, ישנה סתירה בין טענת רגישותן של מדינות דמוקרטיות לנפגעים לבין הרצון לפתור את הבעיות דווקא על-ידי שימוש ב"משאב נדיר, יקר ורגיש".

ובאשר להיסטוריה ומה ניתן ללמוד ממנה:

הניסיון של הפעלת כוח אווירי במלחמת העולם השנייה מצביע בבירור על כך, שכוח אווירי, שנוהל ב"ראיה אווירית", ללא התחשבות בקרב היבשתי, היה בזבוז גדול. אביא לכך ארבע דוגמאות מחזית המערב:

- המאמץ של חיל האוויר הגרמני (הלופטוופה) לפגוע בבריטניה, לאחר כיבוש צרפת, לא היה קשור לראיית מלחמה אמיתית של הכנות לפלישה וכדומה. היתה זאת טעות גדולה מנקודת המבט הגרמנית, שהביאה לבזבוז של הכוח. וזאת, בניגוד מוחלט ללקח המצוין שהיה לשילוב חיל האוויר הגרמני כסיוע יעיל למתקפת המחץ הגרמנית בארצות השפלה וצרפת, תוך שימוש רב בסיוע קרוב יותר וקרוב פחות (בעיקר קרוב יותר).
- הפצצות בעלות הברית, המכונות "הפצצות אסטרטגיות", על גרמניה, שנעשו ללא שום קשר למאמץ יבשתי (שבאותו שלב לא יכול היה להתממש) נחקרו במשך תקופה ארוכה על-ידי צוות אמריקאי. המסקנה הכמעט מוחלטת, שהתקבלה מהמחקר, הצביעה על כך, שהיה זה בזבוז אדיר של כוח אדם מעולה (אלפי נפגעים מצוותי אוויר), פגיעה בעוצמה הכוללת עקב הצורך לייצר עוד ועוד מטוסים, ואילו תרומת ההפצצות לתוצאות המלחמה הייתה דלה.
- עוד אעיר, שכמי שסייע בעיצוב תפיסת המבצעים "דין וחשבון" ו - "ענבי זעם", שבמרכזם פגיעה בתשתית בלבנון, אני מעז לפקפק במסקנתו של תת-אלוף ידלין בדבר התלות ביכולתנו לסיים טוב יותר את המערכה בלבנון בחיסול שיטתי של התשתית בלבנון (אך זה עניין לדיון נפרד וארוך יותר).
- לעומת זאת, כפי שכתבתי וכפי שמסביר תת-אלוף ידלין היטב, כאשר קיבל אייזנהאור את הפיקוד על כוחות הברית באירופה לקראת הפלישה, הוא עמד על כך, שכל פעולות חילות האוויר של בריטניה וארצות-הברית יעמדו תחת פיקודו - ולאחר איום בהתפטרות הוא קיבל את הפיקוד עליהן זמן רב לפני הפלישה. מאז פעלו כוחות האוויר בהתאמה לתוכניות היבשתיות (כולל ההונאה) ותרמו רבות לניצחון בעלות הברית. אין זה משנה אם מעמדו של אייזנהאור מקביל לאלוף פיקוד או למישהו אחר, החשוב הוא העיקרון: **צרכי הלחימה ביבשה קבעו מה יעשה חיל האוויר, ולא שום חלומות על הרס תשתית כערך בפני עצמו**, בו האמינו אנשי חיל אוויר בכירים.

- בשלבים הקריטיים של הלחימה על ראש הגשר בנורמנדי, שועבדו חילות האוויר הטקטיים והאסטרטגיים לצורכי המערכה שהתנהלה בפועל, כולל סיוע קרוב. מזיכרונות הגרמנים ברור, שחילות האוויר (יחד עם תותחי הצי בטווחים הקצרים) היו מרכיב דומיננטי בהצלחה של בנות הברית, בקרבת החוף. וזאת בניגוד למה שכותב תת-אלוף ידלין. הלקח מצפון אפריקה לא היה לבטל את הסיוע הקרוב, אלא לארגן אותו טוב יותר (למשל, מערך קישור יבשתי מורכב ומסועף).

במלחמת ששת הימים עשה חיל האוויר הישראלי נפלאות באשר לחיסול הכוח האווירי הערבי, אבל מה היתה תרומתו לניצחון במערכה? האם הוא הקל (מלבד בעצם ביטול כל איום אווירי עיון, כמובן) על ההבקעה בגירדי או על לחימת האוגדה באום כתף? האם היתה לו תרומה של ממש לכיבוש רמת הגולן? נדמה לי, שחיסול החטיבה הירדנית, שעלתה לאזור ירושלים הוא התרומה הגדולה והחשובה של חיל האוויר למערכה היבשתית, שנמשכה במלוא עוזה לאחר הצלחתו הראויה לכל שבח של חיל האוויר. האם נכון היה להפעיל את חיל האוויר כך שזאת תהיה תרומתו היחידה בעלת המשמעות מעבר להשמדת חילות האוויר של חיל האויב?

במלחמת שלום הגליל היתה לחיל האוויר עליונות מוחלטת מעל לבנון. זהו הישג גדול בפני עצמו, אך האם השפיע על המלחמה ועל כך שהמשימה לא בוצעה? אם כן, אז מעט מאוד. ראייה בזווית צרה, קרי הפעלת חיל האוויר מול חיל אוויר וטילי קרקע-אוויר, ללא שילובו בקרב היבשה, מנעו את ניצול ההצלחה במערכה האווירית.

במלחמת המפרץ הופעל כוח האוויר האמריקאי על-ידי מפקדה על זרועית אך יבשתית באופייה באמצעות גנרל שווארצקופ. זו קבעה את יעדי חיל האוויר בהתאם לתפיסתה את כלל המערכה, בעיקר בהיבטיה היבשתיים. גם במלחמת המפרץ לא אפשרו לחילות האוויר לפעול על-פי תפיסה אווירית מנותקת.

אני מסכים עם תת-אלוף ידלין שאם נהיה במצב של ארצות-הברית בקוסובו (ללא אופוזיציה, ללא איום עלינו, כשהסובלים מהתמשכות המערכה אינם אזרחינו, ואין מי שיפריע לפעולותינו במשך כמעט שלושה חודשים), כי אז נכון, שחיל האוויר הישראלי יפעל כמו בקוסובו. אני מעריך, שאם יהיו לנו שני חילות אוויר, האחד של כוחות היבשה

והשני לצרכים אסטרטגיים, יותר קל יהיה לוותר על ניצול המרכיב האסטרטגי לטובת המרכיב של המערכה היבשתית.

עם זאת, אני ממליץ לעמיתי בחיל האוויר להשתחרר מן הדוגמה של קוסובו. אנחנו חיים בעולם אחר לגמרי, ואין כמעט שום דבר, מעבר לנושאים טכניים, שנכון להעתיק מקוסובו. לנסות וללמוד ממלחמה לא רלוונטית גרוע כמעט כמו לא ללמוד כלל (ראוי לציון שהמפקדה שניהלה את המלחמה בקוסובו היתה מפקדה יבשתית באופייה ובאיושה).

לסיכום אני שב וטוען: חיל האוויר ינוצל נכון יותר בהיבט תרומתו לניצחון או להשגת המטרה אם לא יאפשרו לו לפעול בכל המרחב הקשור למערכה היבשתית כגוף עצמאי, אלא יכוונו אותו בהתאם לצורכי הקרב היבשתי. כדי לעשות זאת נכון, חייבים לשנות את ההכשרה של קציני היבשה ומפקדי האוויר. ללא ידע רב של אנשי האוויר על מהותו של הקרב היבשתי ושל מפקדי היבשה על היכולות, החולשות ועל צורכי חיל האוויר לא ייכון הקרב המשולב, הרב זרועי, בו תורם חיל האוויר את חלקו למימוש התוכנית המבצעית ולהשגת יעדי המלחמה.

תגובה: "האומנם כוח אווירי יהיה הכוח שיכריע מלחמות?"⁷²

תת-אלוף עמוס ידלין - ראש מטה חיל האוויר

אני מבקש להודות שנית לאלוף עמידרור על תרומתו הפעילה ל"מחשבות באוויר" ועל דבריו הנוקבים, המחייבים אותי פעם נוספת לתגובה. מי שמאמין במקומה המרכזי של זרוע האוויר חייב לשוב ולטעון את הטענות הנגדיים לקביעות האלוף במאמרו.

כמו במאמר הקודם בו קיבלתי את רעיון ה - "Joint", אך השתמשתי בבמה שניתנה לי לנפץ מספר מיתוסים (לא בהכרח כתגובה ישירה למאמר של האלוף), גם במאמר זה אתייחס לטענות המקוממות ביותר מבין אלה שהעלה אלוף עמידרור, ואילו את שאר המאמר אקדיש להבהרת שתי סוגיות מרכזיות: מקומה של תקיפת התשתיות הלאומיות במלחמה העכשווית, ומקומו של חיל האוויר במערכה בה כיבוש שטח הופך לפרמטר שכמעט שאיננו רלוונטי.

שלושה כשלים מתודולוגיים נפוצים בניסיון להביא "טענות מנצחים" על סמך מערכות צבאיות מההיסטוריה:

- אי הכרת העובדות כפי שאכן התרחשו.
- הכרת העובדות אך פירושן בצורה מוטעית.
- אי הבחנה שחל מהפך דרמטי והיסטורי באופן בו נלחמים.

גם אם אין וויכוח על העובדות ההיסטוריות ופירושן, הלקחים פשוט לא רלוונטים יותר!

בנושא הכרת העובדות ופירושן, צר לי לקבוע, כי לא יהיה רציני לנתח ולסכם מערכות מורכבות ומסובכות, המורכבות מפרמטרים טכנולוגיים, דוקטרינריים, גיאוגרפיים מנהיגותיים ורבים נוספים בפסקה אחת. עם זאת, אני מוכן לאתגר בו "מחשבות

⁷² פורסם במקור במחשבות באוויר, גיליון 25, דצמבר 2000.

באוויר" ישמש במה לניתוח מערכות אוויריות שונות, על כל ההיבטים שלהן, תוך ניסיון ללמוד היכן הופעל כוח אווירי כראוי והיכן נעשו טעויות.

אכן מוסכם גם עלי שההפצצות על גרמניה היו שימוש לא נכון בכוח אווירי. אני האחרון שטוען שכל המערכות האוויריות היו מוצלחות או שהפתרון של שימוש בכוח אווירי נכון תמיד. אך נדרש לנתח מקצועית מדוע נכשלו האנגלים והאמריקאים. והניתוח מוביל לשתי סוגיות מפתח "דיוק" ו"שרידות".

דיוק: רק חמש ממאה פצצות שהוטלו על גרמניה פגעו ברדיוס של 500 מטר מהמטרות, שגם הן היו, בדרך-כלל, המטרות הלא נכונות.

שרידות: מפציצי בעלות הברית לא הגשימו את נבואתו של בולדין: "המפציץ תמיד יעבור". בעלות הברית שילמו מחיר דמים לא קביל למטוסי היירוט והנשק נגד מטוסים (ני"מ) הגרמני. האם ניתן ללמוד מערכה מוטעית זאת ליישם לקחים לשנת 2001, כאשר נשק מדויק יודע לפגוע באמינות של 90%, וכאשר מערכות שלמות של עשרות אלפי גיחות מסתיימות ללא מטוס נפגע אחד?

הניסיון ללמוד מהפצצות גרמניה על המערכה האווירית של היום דומה לניסיון להילחם בפרשים במלחמת העולם הראשונה או למחשבה, שהטנקים יהדפו את הצבא המצרי לתעלה ב - 1973. חובה עלינו כקציני צבא מקצועיים לזהות מה נותר "אמת מקצועית", מהו לקח רלוונטי ומה נכון לסווגו כלקח היסטורי, שהיה נכון רק לזמנו, ואיננו רלוונטי עוד.

לדוגמה, חודשים ספורים אחרי המערכה האווירית הכושלת על גרמניה, התרחש מהפך טכנולוגי מדהים, ששינה חלק גדול מהחשיבה על מלחמות אוויריות, תקיפות אסטרטגיות ומלחמה בכלל. בהפצצה מהאוויר בנשק גרעיני הוכרעה יפן במהלך שנועד למנוע נפילתם בקרב של מאות אלפי לוחמים, על הקרקע.

גם ניתוח הקרב על בריטניה יגלה, שלא הכפיפות לזרוע היבשה היא הרלוונטית לניתוח מערכה. שלוש סוגיות אוויריות במהותן גרמו לכישלון הגרמני: חוסר במודיעין (אכן, אומנות תקיפת המטרות הנכונות היא לב ליבה של אומנות הפעלת הכוח האווירי),

טווחי טיסה בעייתיים של המטוסים הגרמניים ומערכת שליטה עדיפה של הבריטים (המצאת המכ"ם והפיכתו לגורם, שהוביל לניצול מעולה של כוח היירוט הבריטי הקטן). לכל הפרמטרים הללו אין קשר לסוגיית הכפיפות של הכוח האווירי לכוחות היבשה. עם זאת, יש לזכור, שכאשר נכשלו הגרמנים בהשגת העליונות האווירית, הם ויתרו על הפלישה הקרקעית!

גם מלחמת ששת הימים אותה מביא האלוף עמידרור כדוגמא ל"יתרומה נמוכה של חיל האוויר לניצחון" לא היתה רק השמדת חילות האוויר המצרי, הסורי והירדני (השמדה שכל היסטוריון מתחיל מבין, שהיתה מהלך שקבע את תוצאות המערכה). חיל האוויר פעל בעומק שטח האויב וביצע אמנעה של המצרים במעברי המיתלה והגידי, פגיעה קשה בטורי שריון ירדנים והכנת שדה הקרב ברמת הגולן למתקפה היבשתית. אין ספק, שללא העליונות האווירית, שהושגה ברמה המערכתית-אסטרטגית, היו כוחות הקרקע משלמים מחיר כבד בהרבה להשגת אותן מטרות. נכון לנתח מה היה קורה אילו היו נעזרים בכוח אווירי בירושלים ובפריצה לגולן. אני מעריך שכמות הנפגעים היתה נמוכה בהרבה.

אין לי ספק, שאם היה הכוח האווירי מופעל נגד כוחות הקרקע הסוריים במלחמת לבנון באופן מסיבי יותר, לאחר השגת העליונות מול טילי הקרקע-אוויר (הטק"א), היינו מסיימים את המלחמה טוב יותר בהיבטים הקרקעיים. אך ההחלטה לחסוך בהפעלת הכוח האווירי היתה מטכ"לית ולא זרועית. האלוף עמידרור צריך לשאול עצמו, למה לא הופעל חיל האוויר על-ידי הדרג המטכ"לי לפגיעה בצבא סורי מעבר לטווח ראייה של מפקד הגיס, שידע על ההיתקלות בסולטן יעקב רק כאשר הסתיימה...

כאמור, כל אחת מהדוגמאות ההיסטוריות מחייבת ניתוח מעמיק ביותר. השאלה החשובה ביותר שעלינו לשאול את עצמנו - **האם הפקת לקח מסוים עדיין רלוונטית לאחר ניתוח השינויים בטכנולוגיה, בדוקטרינה ובהקשרים המדיניים והמערכתיים.**

אני חוזר ומסביר שחיל האוויר אינו רואה עצמו מנהל מערכה קרקעית לבדו. **חיל האוויר כפוף לרמטכ"ל, ומהווה את כוח ההכרעה האסטרטגי של הדרג המטכ"לי.** אני קובע בצער, שהדרג הפיקודי והגייסי לא יודע, ולא יכול להשתמש בכוח האווירי בצורה יעילה.

אני חוזר ומצטט ממאמרי **במחשבות באוויר** 25 - "בדרג המטכ"ל צריכים להיות יותר אנשי אוויר, המבינים משמעותה של מערכת אווירית, בחירת מטרות נכונה, אפקטים של נשק מדויק, המסה הקריטית הנדרשת ומימד הזמן הנדרש להשגת הישג מערכתי, כאמור בעיקר באמצעות כוח אוויר".

הטענה המקוממת ביותר במאמר התגובה של עמידרור היא הנסיון המוזר לשים בפי אנשי חיל האוויר את הטענה ש"דמם סמוק יותר ומידת הזהירות בהקרבתם גדולה מזו שמצוים מי שמקריבים אנשי יבשה וים".

האלוף התקשה להבין את שנטען. הטענה היתה שהכוח האווירי יקר ונדיר ולכן צריך ונכון להשתמש בו במקומות המכריעים של המלחמה. במקומות אלו, בהם נדרש להלום במרכזי הכובד של האויב, נשלם מחיר ככל שיידרש (כמו שספגנו במטס ההכרעה של ששת הימים), אך נשיג הישג בעל משמעות!

מוזר להטיף מוסר לחיל האוויר, שמטוסיו ואנשיו השתתפו באופן נחרץ בלוחמות היבשה ב - 1973.

35 גיחות סיוע **ביצתי אישית** במלחמת יום כיפור לטובת כוחות הקרקע בתעלת סואץ. 17 מטוסים מהטייסת שלי בלבד נפגעו ונפלו ביום הכיפורים, בגיחות לטובת כוחות הקרקע. אפילו הרמטכ"ל דה היום, חולץ ב - 1973 במבצע נועז על-ידי מסוקי חיל האוויר ממבצע אותו ביצעו בלב מערך סורי.

בניסיון לא להפעיל כוח אווירי במקומות בהם איננו יעיל, אינני אומר בשום פנים שדמינו יקר יותר. אני טוען, שהתבונה מחייבת להשתמש בכוח נדיר ואיכותי במקומות שבהם מצביא המערכה, הרמטכ"ל, מעריך שהוא יהיה אפקטיבי. האפקטיביות פירושה הפעלת יכולת אסטרטגית, תוך מוכנות, כמו כל לוחם, גם לספוג אבדות! אמר גנרל פטון: "אין מטרנו למות בעד ארצנו, מטרנו שהממזר שמולנו ימות למען ארצן". כך פעלנו וכך גם נפעל בעתיד.

בניגוד לטענת האלוף עמידרור, אין בחיל האוויר "חלומות על הרס תשתית כערך בפני עצמו".

חיל האוויר לעולם יעדיף את עיקרון ה"מניעה" - התקיפה הישירה של מרכיבי הכוח האסטרטגיים שמאימים על מדינת-ישראל, על צה"ל ועל העליונות האווירית. תקפנו את כוח המפציצים ב - 1967, תקפנו את חילות האוויר ב - 1967, תקפנו את טילי

הקרקע-אוויר (הטק"א) ב - 1973 (ללא הצלחה) ובאופן מוצלח יותר ב - 1982, ויש לנו יכולת השמדה מרשימה למערכה הבאה.

אבל השאלה האקטואלית עליה אנו נדרשים להשיב היא איך מתמודדים מול איומים שלא ניתן לפגוע בהם ישירות, שלא ניתן למנוע באופן ישיר את הפעלתם נגד מדינת-ישראל. להערכתנו, מטוסים במזרח התיכון לא מהווים יותר איום משמעותי על ישראל (כן, מלחמת העולם השניה כבר לא רלוונטית, גם מלחמת יום הכיפורים בקושי...). אנו נדרשים להתמודד עם איומי טרור, קטיושות, וטק"ק. כאן נדרשת חשיבה אחרת. אני רומז ל"גישה עקיפה", לגישת הפעלת "מנופים", לגישת ה"אכיפה", במקביל כמובן, ולא במקום ה"מניעה".

לא התאהבנו ב"אכיפה" אך מאידך, לא נכון להשאיר מחוץ לפרטואר האסטרטגי תקיפת התשתית הלאומית של האויב איננה פתרון קסמים, אך אסור להשאיר מחוץ למערכה. בוודאי טעות היא להניח, שהמערכה ב"ענבי זעם" מייצגת תקיפת תשתית... ההפך הוא הנכון. בכל המערכה לא נתקף גשר אחד! לא נפגעו מרכיבים מרכזיים בחשמל או בדלק בלבנון. עסקנו ב"איתות" שלא הובן, ורק תרם לחיסון האויב. שגיאות דומות, כאמור, נעשו בקרב מול החיזבללה בשנים 1998 - 2000 ומול הרשות הפלסטינית ב"גאות ושפל".

תקיפה של תשתית לאומית היא תורה מורכבת, שנדרש ללמוד את הפרמטרים החשובים בה וללמוד להפעילה נכון: המטרות הנכונות, בהיקף הנכון, בעיתוי הנכון ובעיקר בהתמדה ובנחישות עד השגת האפקט הרצוי. תחום זה של המלחמה משיק לסוגיות מדיניות, לניהול המערכה תחת שיקולי "הסלמה", "הרתעה", ומערכת היחסים הבינלאומית של ישראל. בוודאי לא נכון לנהל מערכה כזו מפיקוד צפון או מפיקוד מרכז אלא רק מהמוצב הפיקודי העליון ומחדרי הקבינט.

כוח אווירי הוא הכוח המשמעותי היחיד, העומד היום לרשות הדרג המדיני והצבאי העליון בבואו להכריע מלחמות או לשנות כיווני התנהלות מערכות. חובה עלינו לשמור כפיפותו של חיל האוויר לדרג המטכ"לי, ולאחר הבהרת המטרה המערכתית לתת לו לנהל בעצמו את המערכה, מערכה בה הוא מבין מקצועית טוב יותר, מערכה שתהיה בדרך-כלל מנותקת גיאוגרפית מאזור ענין של מפקד אוגדה או גיס.

ולבסוף לניצחון או להשגת מטרות המערכה. התובנה הבולטת ביותר שניתן ללמוד ממערכות מודרניות, היא הקושי להכריען על-ידי כיבוש שטח. השילוב של רגישות לאבידות (כן, של כוחות קרקע היקרים לנו לא פחות מלוחמי אוויר), חוסר ההשלמה של הקהילה הבינלאומית עם כיבוש שטחים (מכווית ב - 1990 ועד בית חנון ב - 2001) וההבנה, שאחזקת השטח לאחר הכיבוש תהיה בעייתית (ולכן האמריקאים לא מגיעים לבגדאד או לבלגרד ואנו נסוגים מלבנון), מחייבת בחינת אסטרטגיה חלופית להוצאת האויב משווי המשקל, לפגיעה במרכזי הכובד שלו ולהפעלת מנופים אסטרטגיים להשגת מטרות המלחמה.

אינני טוען, שחיל האוויר הוא היחידי במערכה, יש צורך עדיין להגן על הגבולות ולשמור על קו המגע. כל מי שמנתח את הצורך למצוא אסטרטגיה חלופית לכיבוש שטח על-ידי כוח קרקעי, מבין מיד את החשיבות של כוח אווירי. אותו הכוח, שנטען נגדו שאיננו יכול "לתקוע את הדגל על מוצב האויב שנכבש", נשאר הכוח המשמעותי היחיד, כאשר תקיעת הדגל איננה רלוונטית יותר. אך כמו קאטו הזקן, אשוב ואסיים מאמרי זה בקביעה, שהכוח האווירי מביא לידי ביטוי את יכולות ה"תמרון" ה"אש" וה"מידע" המודרניות **המכריעות** מערכות ומלחמות בעידן הנוכחי.

פרק ו'

הלחימה מול הפלסטינים

על מה אנו נלחמים, ואיך נכון לעשות זאת⁷³

נכתב בשנת 2002

אין בכוונתי לעסוק בתהליך המדיני. עם זאת, חשוב לציין, כי מאז הסכם אוסלו בספטמבר 1993 ועד פריצת המאורעות בספטמבר 2000 התקדמנו עם הפלסטינים כברת דרך ארוכה. על כן, רבים התפלאו כשפרצו המאורעות והחלה הלחימה. המאפיין העיקרי של כברת דרך זאת היה שינוי רצוף של עמדות ישראל בכיוון עמדות הפלסטינים, בעוד הפלסטינים לא וויתרו כמעט על שום דבר, יחסית לעמדותיהם בתחילת המשא ומתן, החל מועידת מדריד ואילך. מלבד הכרה של ערפאת בעובדת קיומה של מדינת-ישראל בהסכם אוסלו עצמו, והבטחתו להילחם נגד הטרור, תרמו הפלסטינים אך מעט לשם קיומו של התהליך. לעומת זאת, הם שימרו את יכולת הטרור והשתמשו בה מעת לעת, המשיכו בהסתה ובנו צבא של ממש מבחינת גודלו וחימושו, בניגוד להסכם. היותם הצד המקבל הינה טבעית, ונובעת ממצב העניינים בשטח. לעומת זאת, העובדה שלא הסכימו לוותר על שום עמדת מוצא, והחליטו להמשיך ולראות במאבק המזוין חלק אינטגרלי במשא ומתן (גם בתקופת ראשי הממשלות שהלכו לקראתם כיצחק רבין ז"ל ושמעון פרס יבדל"א) הינה פרי החלטה מודעת בעלת משמעות מדינית. לאחר שבע שנים, בקיץ 2000, הגיעו הדברים לידי מבחן בקמפ-דיוויד. המשא ומתן בארצות-הברית "נתקע", ככל שניתן לשפוט על-פי הזיכרונות שפורסמו וההסברים ששמעתי, לא צלח משלוש סיבות:

הראשונה, שר החוץ ביקש, שיירשם בהסכם, **שיש ליהודים זכות בהר הבית**, אם כי הריבונות בהר תימסר במלואה לפלסטינים. "לזכות היהודים" לא היה שום היבט מעשי,

⁷³ דברים ביום עיון בנושא "אסטרטגיית ההתשה בעימות מוגבל - בחירה או כורח", 10/1/02, מחנה דיין, גלילות, על בסיס הרצאה ללוחמי דובדבן.

מלבד הבטחת הפלסטינים לא לחפור בהר (ככל שהבנתי, ההצעה לא היתה, על דעת ראש-הממשלה דאז, אהוד ברק, אלא "בלון ניסוי" של שר החוץ). הפלסטינים לא היו מוכנים להכיר בזכות זאת. הם הסכימו לאפשר ליהודים להתפלל תחת ריבונותם בכותל המערבי, "לערוך טקסים דתיים", כמו שקרא לזה אבו מאזן. רבים יאמרו, כי עניין זה אינו החשוב מבין שלוש המחלוקות, שכן המדובר בנושא בעל משמעות דתית, שאלה של זכות תיאורטית ולא בעניין קיומי. אך לאמיתו של דבר, יורד הויכוח לעומק שאלת השייכות שלנו לארץ ישראל והלגיטימיות של מדינה יהודית דווקא כאן. לכן, לעניות דעתי, אין מדובר במחלוקת של מה בכך, ולא בכדי לא היו הפלסטינים מוכנים להכניס להסכם סעיף, שיש בו משום הסכמה עם זכות מעין זו.

אנשים בעלי השקפת עולם ריאלית יותר יטענו, כי הפערים החשובים היו דווקא בשני התחומים הבאים, בגלל היותם בעלי משמעות מעשית:

זכות השיבה, שמעוגנת בהחלטת האו"ם 194. נציגי ישראל הבהירו, שלא יסכימו להכיר בזכות השיבה, שכן זכות השיבה פירושה אובדן זהותה של מדינת-ישראל כמדינה יהודית. הפלסטינים מדברים על חזרתם, הכמעט מיידית, של כל פליטי לבנון (בערך שלוש מאות וחמישים אלף), קרי, להגדיל בשליש את מספר הפלסטינים אזרחי ישראל, והם היו מוכנים לדון על גודל התוספת כל שנה מעבר לכמות זאת. הפלסטינים לא הסכימו לוותר על הדרישה מישראל להכיר בזכות השיבה מבחינה מוסרית, והיו נכונים לדון רק על כמות הפליטים שיחזרו, ועל האופן שבו יתבצע תהליך השיבה. לטענתו של מר יוסי ביילין, שהיה אחראי למשא-ומתן בנושא הפליטים וזכות השיבה בטאבה, והגיש הצעה פרטית משלו לפתרון הבעיה, ניתן היה לסגור את הפערים בין הצדדים, לו היה יותר זמן, והעיתוי היה מתאים יותר. ככל שניתן לשפוט, הדבר נכון, ובלבד שישראל היתה מקבלת את הדרישה הפלסטינית העקרונית (הכרה מוסרית), ומוכנה גם לזכות שיבה מעשית לא מבוטלת. משתתפי טאבה האחרים מנתחים את המשא ומתן בעניין הפליטים בפחות אופטימיות מאשר מר ביילין, והפלסטינים לא מודים, שוויתרו על משהו מהצעתם, המוזכרת למעלה.

הפער השני נובע מכך, שמדינת-ישראל ביקשה, שבתום המשא ומתן, לכשיושג הסכם וייתר רק טכס החתימה, הפלסטינים יצהירו ויודיעו פורמלית, ש"ההסכם מהווה את סוף הסכסוך", וכי אין להם, מעבר למוסכם, שום תביעות מישראל. ערפאת לא היה מוכן להתחייב על כך, ונשאלת השאלה מדוע? קיימת אפשרות, לא בלתי סבירה, על-פי פרסומים גלויים, כי ערפאת לא היה מוכן להתייחסות בעלת אופי שכזה, משום שחזר לפעול על-פי תורת השלבים. עיקרה של תורת השלבים: הפלסטינים יקבלו כל מה שמדינת-ישראל תוותר עליו, על-מנת להמשיך את המלחמה ממצב נוח יותר, עד שתוקם מדינת פלסטינית מן הים ועד לירדן (לפחות). פייסל חוסייני אמר זאת, ואנשים סביב ערפאת אומרים זאת. פייסל חוסייני, בראיון לעיתון מצרי לפני מותו, השתמש בביטוי בעל קונוטציה ברורה: "הסכמי אוסלו היו סוס טרויאני". לפי הסבר זה, אין פלא שערפאת לא היה מוכן לחתום על מסמך, שבו הוא עצמו מודה בזכות קיומה של מדינת-ישראל, מסמך בו יוסכם, כפי שדרשה ישראל, כי לפלסטינים אין יותר דרישות ממדינת-ישראל. את זה לא נדרשו לעשות לא המצרים ולא הירדנים, וערפאת לא רוצה להיות מי שנותן לכך את הגושפנקא. בשולי הדברים אעיר, שגם נושאי ביטחון שונים לא נסגרו, אך לא הם היו בלב ליבו של המשבר בקמפ-דיוויד בספטמבר 2000.

מכאן גם עולה התשובה הברורה לשאלה על מה המלחמה?

רוב הישראלים תופסים את המדינה היהודית כאינטרס קיומי של מדינת-ישראל. עבורם, המלחמה היא על כך שלא תהיה זכות שיבה, וההסכם יהיה סופו של הסכסוך. למאמינים, שיהודים צריכים להיות הריבון בירושלים, המלחמה היא גם כדי להישאר בירושלים, ולמנוע "ציונות ללא ציון".

עבור מי שחושב, שישראל חייבת לשלוט ביהודה ושומרון, משום ששם ערש תרבותנו והמולדת הלאומית שלנו, המלחמה היא גם כדי להישאר ביהודה ושומרון.

הממשלה הנבחרת של מדינת-ישראל היא שתחליט היכן יעבור קו הוויתורים, ועל מה בדיוק נלחמים. אך ברור, שכל עוד נכללים במאבק ההכרעה על זכות השיבה וסוף הסכסוך, החשיבות של תוצאות הלחימה הזאת הינה קריטית למדינת-ישראל, וברורה לכל.

איני רוצה להיכנס לשאלה, מדוע פרצה הלחימה הזאת דווקא בראש השנה התשס"ב. לדעתי, הדבר פחות חשוב, כי כל הערכה שהיא מובילה בסוף למסקנה, שתוצאות מלחמה זו ישפיעו מאד על עתידנו, ולא בכדי קוראים לה הפלסטינים "מערכת אל-קודס והשיבה".

אני מבקש להקדיש כמה מילים ללחימה עצמה. יש טענה, שהסכסוך ייגמר רק בתהליך מדיני. נדמה לי, שאומנם אין דבר ברור יותר מכך, שבסופו של דבר יהיה תהליך מדיני, אך אין איש יודע, אם הוא יסיים את הסכסוך. אפילו מלחמת העולם השנייה נגמרה בתהליך מדיני. בגרמניה הגיעו בנות הברית, לפני כן, עד הבונקר של היטלר. בטוקיו נכנע הקיסר אחרי שהטילו על יפן שתי פצצות גרעיניות, ואז התחיל תהליך מדיני. מה היה התהליך המדיני? מדינות המערב, כמנצחות, כפו דמוקרטיה על גרמניה ועל יפן (דרך אגב, האגדה שאי אפשר לשנות עם ואידיאולוגיה בכוח אינה נכונה. אצל שתי אומות אלה, הגרמנים והיפנים, שונתה התרבות הפוליטית לחלוטין באמצעות הכוח). כך, למשל, כותב החוקה היפנית היה הגנרל האמריקאי דגלאס מקארתיור, וחוקה זו מחייבת ביפן עד היום. לכן, נכון יותר לומר, שסכסוך אומנם מסתיים בדרך-כלל בתהליך מדיני, אבל במקרים רבים מאוד אין פותחים בתהליך מדיני, לפני שהצד השני משוכנע **בכוח הכוח**, שאין לו אלטרנטיבה, אלא התהליך המדיני. לכן, גם המלחמה הזאת, קרוב לוודאי, תוכרע קודם כל בכוח, ולא יהיה תהליך מדיני, אם לא יהיה ברור לצד השני, שבטרור הוא לא ישיג דבר, אלא רק יפסיד. את זה ניתן להוכיח לו קודם כל בשדה הקרב. המאמצים האחרים: הדיפלומטי, הכלכלי, ההסברתי וכדומה, צריכים לתמוך את המאמץ הצבאי, והם חשובים מאוד, אך אין הם מנצחים במקומו.

שתי שאלות ניתן לשאול לגבי מלחמה זאת:

- מהי המטרה של ישראל בלחימה, מעבר לשלילת ההישג שרוצים הפלסטינים להשיג?
- האם המלחמה מוסרית?

התשובה לשאלה הראשונה נעוצה בפתח שלי. היעד למלחמה מצוי במרחב הדעות המקובלות במדינת-ישראל, בין הבטחת שליטתה של ישראל ביהודה ושומרון, לבין מאמץ להגיע להסכם עם הפלסטינים, שבבסיסו עומדים קווי 1967 משופרים. בכל מקרה, יידרשו הפלסטינים להכריז ולהסכים פורמלית על כך, שהם מוותרים על זכות

השיבה, ושהסכם זה הוא סוף הסכסוך, ואין לפלסטינים תביעות נוספות מישראל. מדינת-ישראל תנצח כאשר הפלסטינים יבינו, כי אין תוחלת בשימוש בכוח אלא רק במשא ומתן, שבו גם נותנים ולא רק מקבלים, ובמהלכו אין לגיטימיות להשתמש בטרור. אם ישיגו הישגים בזכות הטרור, לא ישררו שקט ויציבות גם לאחר שיחתם הסכם. ובאשר למוסריותה של המלחמה, אפתח בהערה כללית. לא אבסס את טיעוני על כך שזו מדינה דמוקרטית, ושזכותה של הממשלה להחליט ועל הצבא לבצע. לשמחתי, מוטיב חשוב זה כה ברור במדינת-ישראל, עד שאין טעם להאריך בו. ברצוני להדגיש את מה שמעבר לחשיבה הליגליסטית.

לאחרונה ראיתי שלט על מכונית שאומר "אין מלחמה טובה ואין שלום רע". לדעתי זאת טעות בסיסית. מלחמת העולם השנייה היתה מלחמה, שמהצד הבריטי ומהצד האמריקאי היתה מלחמה טובה, ומהצד הגרמני היתה רעה, כי המטרות של היטלר היו רעות, והמטרות של בריטניה וארצות-הברית היו מטרות טובות. היה כבוד להילחם בה בצד הנכון (אבי היה לוחם בצבא הבריטי), וכבוד היה להיהרג במלחמה נגד כוחות השחור, ואומנם נהרגו מיליוני אנשים. מי שאומר ש"אין שלום רע", אומר שההסכם שהביא אתו צ'מברלין ממינכן, בו הוא הסכים עם היטלר על אבדן צ'כוסלובקיה הוא שלום טוב. והרי ברור שהיה זה שלום רע.

כשמשתמשים בדוגמאות אלה נשמעת הטענה כי היטלר הוא מקרה מיוחד. אני מסכים שזה מקרה מיוחד של רע אין סופי, אך, לדעתי, הדוגמאות רלוונטיות. עם זאת, אזכיר מלחמה נוספת, מלחמת האזרחים האמריקאית, הנחשבת מלחמה אכזרית במיוחד. גם היא היתה מלחמה טובה מנקודת המבט של הצפון, אף על-פי שהצפון לא הותקף כלל, ולא נלחם כדי להגן על חייו. כולם יסכימו וודאי, שמלחמה נגד העבדות היא מלחמה ראויה וצודקת, ולכן היא "מלחמה טובה". הדוגמאות מהעבר הינן ללא ניואנס פוליטי הקשור להווה ישראל, אם כי, רק מעטים יטענו, שמלחמת העצמאות שלנו היתה מלחמה רעה מנקודת מבטנו. מפקדים ולוחמים בצה"ל חייבים לדעת, כי יש מלחמות טובות, נכונות וראויות. תלוי למען מה נלחמים.

לכן פתחתי והסברתי על מה המלחמה. כדי שנבין, שאנחנו נלחמים פה מלחמה, שהיא נכונה מאוד, כי היא מגינה על העיקרון הבסיסי של קיומה של מדינת-ישראל כמדינה יהודית (וגם דמוקרטית, כי אם לא תהיה זאת מדינה יהודית סביר שלא תהיה גם דמוקרטית, כנהוג במזרח-התיכון), וכאמור, על מה לוותר ועל מה לא, תחליט הממשלה ותאשר הכנסת. הבסיס הזה צריך להיות נהיר עד תום.

ברור, עם זאת, שהניתוח שלי בדבר מוסריותה של המלחמה, על אף שנעשה בכלים מקצועיים, אין הוא נטרלי. הוא נתן עדיפות לאינטרסים מסוימים, מנקודת מבטי כיהודי-ישראלי, שבוחן את מדינת-ישראל מתוכה. אדם זר יכול להגיע למסקנה, שלא למד מדבריי, שהמלחמה מוצדקת, שהרי לא נורא, הוא יטען, אם היהודים יחיו בניו-יורק. הם חיים שם חיים טובים מאוד. לכן, הדיון והנימוק שלי אינם נייטרליים. בהקשר זה ברור, כי חיבור עמוק עם שורשינו ההיסטוריים והתרבותיים, עם היהדות על כל רבדיה, הוא בעל ערך רב באשר להצדקת קיומנו כאן, כמו גם באשר לסיכויינו לעמוד בלחץ.

אני מבקש לחזור, כדי לסגור מעגל, להבנה, שאם לא ננצח במלחמה לא יהיה תהליך מדיני, ולחבר טיעון זה לשאלת המוסר בלחימה. השאלה בלחימה מעין זאת היא כיצד להגדיר נצחון. לא במובן המדיני, אלא במובן המעשי, ברמת הלוחמים. לדעתי, הדבר ברור מאוד, ומדגיש זאת, בכל עת, הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז. בכל מפגש של אש וכוח בין צה"ל לבין הפלסטינים, צריך שייראה לעיני כל, כי המפגש הוכרע, באופן שאינו מותיר ספקות אצל אף אחד, יהודי, ערבי או אירופי. מנקודת מבטו של הלוחם ושל כל קצין בשטח, התשובה חייבת להיות מאוד ברורה: אם המשימה היא לתפוס מחבל - הוא נתפס, אם המשימה היא לחסל חוליה - היא מחוסלת, אם המשימה היא לתפוס מבוקשים - הם בידינו, ואם המשימה הינה למנוע ממבוקש להגיע ממקום א' למקום ב' - הוא אינו מגיע למקום ב'. השיפוט של התוצאה חייב להיות ברור. לפעמים, עדיף אולי לא להיכנס לפעולות כוחניות, אם זה לא הזמן המתאים או אם זה לא נוח מסיבה אחרת, אך ברגע שנכנסנו לפעולה, התוצאה צריכה להיות ברורה לחלוטין, ללא תירוצים, ללא הסברים. התחקיר צריך לעסוק בלקחים, ובאיך עושים את זה טוב יותר, ולא בסיבות לאי השגת המשימה. רק אם יהיה הצבר גדול של ניצחונות כאלה, יש, אולי, סיכוי שנגיע גם למשא ומתן המדיני. ללא הצבר שכזה, לא נגיע אליו. אין זה אומר, שאם יתחיל משא ומתן יהיה הסכם. זהו כבר סיפור אחר. תלוי מה רוצים בצד השני, מה אנחנו מוכנים לתת ומה הפלסטינים מוכנים לתרום. אך, התנאי המוקדם ליכולת להתחיל משא ומתן הן ההכרעות ברמה הטקטית.

חיפשתי תשובה בעברנו ההיסטורי לשאלה כיצד להתכונן למלחמה, וכיצד נכון להילחם כדי לנצח. מצאתי אותה בפרשת "לך לך" בספר בראשית (י"ד, ט"ז). כתוב שם כך:

"וישמע אברהם, כי נשבה אחיו (הכוונה ללוט, בן אחיו), וירק את חניכיו ילידי ביתו, שמונה עשר ושלוש מאות, וירדוף עד דן; ויחלק עליהם לילה, הוא ועבדיו, ויכם וירדפם עד חובה אשר משמאל לדמשק; וישב את כל הרכוש, וגם את לוט אחיו ורכושו השיב, וגם את הנשים ואת העם".

ננסה לעקוב, כיצד הגיב אברהם אבינו מעת שהסתבר לו, שאחיו הלך בשבי, נראה שדרכו ברורה. הוא בנה במשך שנים רבות קבוצה של שלוש מאות ושמונה עשרה איש, הם "חניכיו" בלשון הכתוב. הוא יודע את ערכם, והם מכירים אותו. יש ביניהם אמון הדדי. הם סומכים עליו, והוא סומך עליהם. ניתן ללמוד מכאן, כי הכלל הראשון ללוחמה בכלל ושל סוג הלחימה הזאת בפרט הוא, שעלינו לבנות כוחות מעולים. איכותם נובעת, בין השאר, מכך, שכולם מכירים היטב האחד את השני. מבחינת המפקד, כל אחד הוא בבחינת "חניך", הוא מכיר אותם, הוא יכול לסמוך עליהם, והם עליו. עיון מדוקדק בלשון הסיפור מבהיר, כי כל הפרשה כתובה בלשון יחיד. זאת משום שהמהלך של אברהם בנוי כולו על דוגמא אישית. בכל מקום מודגש באופן הכתוב, כי המפקד הוא המוביל: "וירק" "וירדוף" "ויחלק", כי אין לכך תחליף. אברהם מתחיל בבנייה של החניכים וממשיך בדוגמא אישית.

אז מציין הכתוב "ויחלק עליהם לילה". בלילה יש לו יתרון. הוא מחלק את הכוח ותוקף את אויביו לפחות בשני מאמצים. זה הלקח השלישי: אחרי שיש לנו הכנה טובה ופיקוד מוביל, יש לאתר את חולשות האויב ויתרון כוחותינו, ואסור לוותר על התחבולה, כי אין ניצחון ללא תחבולה. בכל מקום שיש בעיה מבצעית, על כל מפקד ולוחם לשאול את עצמו: לקראת מה האויב לא מוכן, איך אפתיע אותו, כיצד אמצא מהלך, שהאויב לא ימצא לו מענה. לאברהם היתה דרך: "ויחלק עליהם לילה", אך על כל אחד להחליט, בכל נקודה, בכל מבצע או מהלך קרבי, מהי התחבולה המתאימה.

ולבסוף כתוב: "וירדפם עד חובה אשר משמאל לדמשק". אם יש לחימה, אז עד הסוף. אין ויתורים באמצע. זאת המשימה, והולכים לקראת השגתה עד תום. אם צריך ללכת מסדום עד דמשק ברגל, על-מנת להחזיר את לוט ואת כל הרכוש, אברהם עושה זאת. הוא לא מוותר לאויב ומחזיר את הכל, אנשים נשים וטף, וכל השלל שנלקח.

אני מדגיש דברים אלה משום שבלחימה, כל לחימה, אך בוודאי בעימות המזוין המתמשך, בו אנו מצויים, חשוב לזכור את חמשת המרכיבים הבאים: **הכנה, דוגמא אישית, ניצול היתרון היחסי, תחבולה ולבסוף - נחישות:** החובה "ללכת עד הסוף", לא מרפים באמצע.

אלה הם חמשת המרכיבים האמיתיים של הניצחון. הכל כבר נוסה לפני כמעט 4000 שנה. אברהם אבינו, היהודי הראשון, הוא גם מפקד כוח הפשיטה הראשון של העם היהודי. כדאי לזכור את המרחק שהוא הלך. לא בין קצה אחד של רמאללה לקצה השני, אלא מסדום ועד דמשק. הגיאוגרפיה לא השתנתה.

הטיעון הראשון שלי היה, שהמלחמה ראויה ונכונה. הטיעון השני היה, שללא ניצחון צבאי לא יהיה משא ומתן מדיני. האמירה האחרונה עסקה בשאלה, כיצד להשיג את הניצחון. הדבר האחרון, שאני מבקש להדגיש הוא, שמוסר בלחימה הינו תנאי להצלחה. אין זה אילוץ. זהו תנאי להצלחה. לשם כך, עלינו להיות ממוקדים. אסור, שהסביבה האזרחית תיפגע, כשאנחנו נלחמים בטרור ובמבצעי. אין שום הצדקה לכך, שאזרחים ייפגעו, משום שלידם ובתוכם חיים מחבלים, גם אם הם תומכים בהם.

מדוע התנהגות מוסרית היא תנאי להצלחה, במיוחד בעימות מתמשך מסוג זה?

הסיבה הראשונה היא הדאגה לעצמנו וליכולתנו לתפקד. אם לא נשמור על עצמנו מפני סטיות במוסר, נשחית את עצמנו, ומערכת מושחתת לא יכולה להתקיים. על-מנת לשמור על עצמנו כצבא לוחם, אסור לנו לוותר על הרמה המוסרית. מערכת לא מוסרית משחיתה את עצמה מבלי משים ולבסוף מפסיקה לתפקד. עלינו לשמור על המוסר, ככל שרק אפשר, ולו מסיבות אגואיסטיות. לכן, יש להעניש את מי שפוגע במחויבות המוסרית במלוא הכוח. אם מתגלה כזה בקרבנו, יש לבערו מקרבנו ולהתייחס להענשתו כתהליך הבראה ולא כעל הלשנה. אם לא נדאג להפסקתה של התנהגות לא מוסרית, היא תחלחל, ואין לדעת היכן תיעצר. לעתים, אין היא נעצרת. לכן, כשמאתרים אותה, יש לשרשה. באקדמיה הצבאית "ווסטפוינט" מדיחים צוערים שמשקרים, אך מדיחים גם צוערים שלא מדווחים על אלה ששיקרו, כי חובתו של כל צוער לכלות את הרע מקרב המחנה.

הסיבה השנייה נוגעת ליחסנו עם הפלסטינים. אנחנו נלחמים מלחמה קשה, ארוכה, שתימשך אולי שנים, אך יש לנו אינטרס לצמצם את מספרם של אלה הנוקטים צעדים אקטיביים נגדנו. אף אחד שם לא אוהב אותנו במיוחד, ואנחנו רחוקים שנות דור מפיוס. אולם, צריך לצמצם את מספרם של אלה שמוכנים ליטול נשק כדי להילחם בנו או להתאבד. פגיעות בלתי הכרחיות באזרחים גורמות לכך שהמעגל האקטיבי של השונאים גדל. בסדרת הטלוויזיה "טירונות" מובא קטע, שלפי דעתי כל חייל צריך לראות. מוצגים בו שני אירועים שונים, שניהם במחסום: באירוע הראשון מגיע רכב מסחרי עמוס

באבטיחים, ומאחר שחיילי הפלוגה שבמחסום איבדו חבר בקרב 24 שעות קודם לכן, הם משמידים את האבטיחים תוך כדי חיפוש נשק, לכאורה. זה מעשה לא מוסרי, מזיק ובאופן ברור גם בלתי חוקי. כדי להבין זאת אין צורך בשום הסבר אינטליגנטי. השמדת רכוש, תוך התעללות בבעל הרכוש, הוא מעשה בלתי חוקי בעליל, ואין שום סיבה או הצדקה בעולם לבצע זאת כך.

האירוע השני מציג בעיה סבוכה יותר. למחסום מגיעים אב ובתו הקטנה. הסמל, המפקד על המחסום, אומר להם בנימוס: "אני רוצה לתת לכם לעבור, אבל האישור שלכם כבר לא תקף. סעו לממשל והביאו אישור". האב עונה: "אם ניסע לממשל זה ייקח זמן, ובתי צריכה בדחיפות טיפול רפואי", החייל משיב, שהוא מצטער, אך אינו יכול לתת להם לעבור, משום שפג תוקפו של האישור. זהו מצב קשה יותר, כי פורמלית החייל צודק. ודאי שאין מדובר בפקודה בלתי חוקית. אך זאת בדיוק הנקודה, שבה אנו נבחנים. זה המצב המצריך "ראש גדול" ותפיסה מוסרית של ממש.

ה"שולחן ערוך" נחלק לארבעה חלקים ("אורח חיים", "יורה דעה", "אבן העזר" ו"חושן משפט"). יהודים חכמים אומרים, שבשולחן ערוך יש חמישה חלקים. החלק החמישי נקרא "שכל ישר". הוא לא כתוב, אבל הוא מכוון את אופן השימוש בארבעת החלקים הכתובים.

במחסום, במקום בו יש אזרחים, כשיש בעיה רפואית או בעיה הומנית, כשנכנסים לבית או עורכים חיפוש ליד ילדים קטנים, בכל המקרים הללו ודומיהם צריך להפעיל את השכל הישר ואת החוש המוסרי, הנטוע, כך אני מקווה, בכל איש מישראל. לעניות דעתי, מוטב שיעברו מאה ילדים לטיפול רפואי, ותוך כדי מעברם יעבור גם מחבל אחד, כי לא זוהה, מאשר שיימנע מעבר המחבל, אך מאה ילדים יחזרו הביתה ללא

טיפול, ואולי חלקם ימות, כי לא קיבלו תרופה בזמן. היכן עובר הקו? קשה להגדיר במדויק, וכנראה אין דרך לשרטטו במנותק מהשטח. יעמוד כל אחד בינו לבין מצפוננו בשעה שהוא נכנס לבית, עומד במחסום או מתייצב לפני בעיה שכאן ועכשיו לא ניתן לעלות על הדעת. אין פתרון או מרשם מה לעשות, אך מצופה בצה"ל, שכל אחד ישתמש בשכל הישר וינהג באופן הראוי. אם לא ינהג כך, לאחר שיקול דעת, יידע לנמק מדוע נהג כך, ומפקדיו יתנו לו גיבוי, גם אם טעה.

אסור ליפול לתהום שבה, תחת מעטה של הוראות, פוגעים באנשים חפים מפשע. אני יודע שזה קשה ומסובך. קל לדבר על כך בתיאוריה, אך קשה מאד לנהוג בהתאם בשטח, במיוחד שלפעמים יש רק שניות מעטות כדי להחליט. בסופו של דבר, עומדים הלוחמים בפני החלטה, כל אחד במקום שיתקל בבעיה, כשבראשם חייבת להדהד הקביעה, שיש קווים, שלנו, חיילי צה"ל, אסור לעבור. בטווח הזמן הקצר יש להחלטות להקל, מידי פעם, מחיר בטחוני, שאיני יודע להעריכו מראש, והוא יתברר בדיעבד, בחוכמה שלאחר מעשה, אך ניתן לשלם אותו.

הסיבה השלישית, המחייבת אותנו לשמור על מוסר הלחימה היא תדמיתנו בעולם. אנחנו נלחמים בעולם שאיננו מתעלם או ניטרלי, ואנחנו חייבים להיות זהירים כדי שתישמר לנו הלגיטימיות הבינלאומית. רק אם מדינת-ישראל תשכיל להילחם כך שהעולם יאמר: "הישראלים עושים את זה נכון", "הם אינם פוגעים באזרחים", "הם פוגעים רק במחבלים", "אנחנו לא נתערב, כי הישראלים רק מגינים על עצמם", "הם לא פוגעים בפלסטינים סתם" וכיוצא בזאת, ישנו הסיכוי שיעמוד לרשותנו חופש הפעולה להמשיך ולפעול. מאמץ הלחימה נמשך ויימשך זמן רב. כדי שיהיה לנו את הזמן הנדרש, אנחנו מוכרחים, שהעולם ייתן לנו את הזמן הזה, והעולם ייתן לנו את הזמן הזה אם נהיה ממוקדים, ולא נפגע בסביבה, כאשר אנחנו נלחמים במחבלים. אסור שכוחות חיצוניים יפריעו לנו, כל עוד לא מיגרנו את הטרור הפלסטיני, כל עוד לא ברור לערפאת ולאנשים שמסביבו, שבכוח לא ישיגו מאומה. לכן, חשוב להיות ממוקדים לא רק בהיבט המוסרי, אלא גם בהיבט הענייני.

אם אנחנו רוצים להמשיך לזכות באהדת העולם, אותה קנינו בדם יהודי רב, אסור שתופענה תמונות ממחסום, שלא נותן לרופאים להיכנס או לזקנים, לילודות ולחולים לצאת או תמונות מבית, שאליו נכנסנו למטרה מסוימת, וכאשר יצאנו הוא נותר הרוס.

אני יודע, שהמציאות אינה שחור או לבן, אך כל אחד צריך לעצור ולחשוב, אחרי שהוא ייצא מדירה השייכת למשפחה פלסטינית, שם תפס או הרג מחבל: מה הוא עשה לעצמו, מה הוא עשה לפלסטיני, שמתגורר בדירה, ומה הוא עשה לעולם כולו, שמסתכל על התמונות האלה.

לסיכום, המלחמה שאנו ניצבים בפניה אינה קלה. היא על קיום הבית היהודי בארץ ישראל, על גבולותיו ומהותו. ניצחון בה הוא תנאי הכרחי לתחילתו של משא-ומתן ארוך ומפרך, שכן הוא יעסוק בשורשי הסכסוך ובבסיס קיומנו בארץ. הניצחון יושג במהלך אין סופי של מפגשים בשטח, אשר בכל אחד מהם, התוצאה חייבת להיות ברורה לנו ולאויבינו.

כדי לנצח יש לדעת על מה נלחמים, להכין את הכוח, לנצל את יתרונותינו, להפעיל את השכל ולמצוא תחבולות חדשות בכל עת. את הלחימה עצמה יש לנהל כך, שהמשתמשים בטרור ייעצרו או ייהרגו מבלי שאזרחים ייפגעו בחייהם, בגופם, ברכושם ובכבודם, ככל שהדבר ניתן. הכל מבלי לפגוע בביצוע המשימה, ובהשגת היעד: **מדינה יהודית, פורחת בשלום בארץ-ישראל**. מדינת-ישראל היא התגשמות מופלאה, אולי המופלאה ביותר במאה העשרים, של חלום לאומי. אין שום סיבה שלא נצליח באופן דומה, ואף טוב מכך, במאה השנים הבאות.

לאחר מכן נחליט מה הלאה.

פרק ז'

צבא ותקשורת

בין העיתונות לצבא

המסמך שלהלן נכתב מנקודת מבט של קצין-מודיעין פיקוד הצפון בשנת 1988, אך דברים רבים בו עדיין רלוונטיים

הנחת היסוד בכל מדינה דמוקרטית היא שהעיתונות חייבת להתקיים ולתפקד ללא הפרעה. זאת משום, שללא עיתונות לוחמת חסר במערכת השלטונית הקלאסית על שלוש רשויותיה, גורם ביקורת חזק - לפני, אחרי ומעבר למכלול השיפוטי. איני מתווכח עם הנחת יסוד זאת.

לענייננו, זכותה של העיתונות לבקר את צה"ל מבוססת על שלוש אמיתות מקובלות:

- העיתונות היא כלב השמירה של הדמוקרטיה. בלעדיה כל מוסד, וודאי היררכי וסגור כצה"ל, עלול להסתאב.
- העיתונות היא אובייקטיבית. אין לה אינטרסים בגוף המבוקר (לצורך העניין - בצה"ל).
- הצבא חשוב מדי מכדי להשאירו בידי בכיריו, שהרי יכולתנו להישרד כאן תלויה באיכותו.

בכל הקשור ליסוד הראשון, ראוי לזכור, שכלב השמירה זכאי למלא את תפקידו כל עוד הוא שומר על הבית, אך לא נושך את בעליו. עיתונות אשר מזיקה למדינה, גם אם היא כלב שמירה מעולה, מאבדת את הלגיטימיות שלה, אפילו תהיה לה תמיכה בחוץ לארץ.

בתחום זה הולכים העיתונאים בארץ על חבל דק, והעיתונות, בחלק מכתבותיה, מזיקה ליכולת המדינה להתגונן. גם אם מנקודת המבט של ה"ניו-יורק טיימס" זוהי עיתונות

לוחמת, המגלמת את ישראל כמדינה דמוקרטית, הרי מנקודת מבטו של האזרח הישראלי, היא תאבד את זכותה, אם ירגיש שנפגע ממנה. בסופו של דבר, המדינה הוקמה למען העם, ולא למען העיתונות או דעת הקהל הבאה לידי ביטוי בעיתונות החוץ.

באשר ליסוד השני, מוכיחה המציאות, שהעיתונאים אינם גזע של מלאכים, אשר רק טובת החברה והעם עומדת לנגד עיניהם. האינטרס הקובע לגביהם הוא מכירות העיתון, וכל דרך (חוקית) כשרה בעיניהם. על כן, אין לבוא אליהם בטענות בנוסח: למה מפרסמים רק את הרע ולא את הטוב? למה הם נגד ולא בעד? למה הם "נכנסים לעצמותיהם" של אנשים פרטיים? (ראה שירו של אריק אינשטיין) ועוד ועוד. הם עושים זאת, כי הם והעורכים שלהם חושבים, שכך ימכרו יותר עיתונים. זה המבחן האמיתי שלהם, וכל השאר משני. זאת הנחת העבודה, שצריכה לעמוד מול עינינו כשעוסקים בתקשורת.

יש הסוברים, שניתן "לאלץ" את העיתונאים להיות חיוביים או, לפחות, ליצור בקרבם מחויבות כזאת, שתמנע מהם לכתוב דברים שאינם עולים בקנה אחד עם האינטרס של הצבא, על-ידי מתן מידע לעיתונאים עבור רתימתם למערכת. לדעתי, שיטה זו איננה עומדת במבחן. העבר מוכיח, שכל ניסיון לרתום את העיתונות דרך מתן טובות הנאה של הדלפות, ולו רשמיות, נועד לכישלון. העיתונאים נאמנים לאינטרסים של המדליף, כל עוד לא נוצרים אצלם צרכים אחרים, הקשורים למכירת העיתון.

אני מציע להפוך גם ניסיון זה להנחת יסוד לצורך עבודה: העיתונאים יעבדו על-פי האינטרסים שלהם, ולא של אלה שמדליפים להם מדי פעם.

היסוד השלישי קשור באמונה בדבר איכותם המקצועית של העיתונאים. לא הייתי נזקק לניתוח אמונה זו אילולא היו העיתונאים עצמם מטיפים מוסר לצבא בתחום זה: מחלקים ציונים לקצינים בכירים וזוטרים ו"משבצים" על-פי הבנתם את קציני צה"ל. מאחורי כתיבה כזאת מסתתרת הנחה, כאילו העיתונאי מבין את הנושא עליו הוא כותב, ויש לו עדיפות בידע או בכושר הניתוח על פני מי שמבוקר על ידו, כפרטים או כמערכת.

מבלי לעקוב בשמות, תוך סקירה של העיתונאים העוסקים בתחום הביטחון, מסתבר, שבעולם העיתונות הישראלי העורך הוא המחליט מי שווה מה. שום הכשרה אינה תנאי, אין תקופת לימוד נדרשת, אין מבחנים ואין בקרה. איש הישר בעיניו יעשה. שום בעל עיתון לא היה ממנה ככותב טור המוסיקה שלו עיתונאי, שהקשר היחיד שלו למוזיקה הוא היותו אורח קבוע בבית-הקפה הסמוך להיכל התרבות, שם מתארחים מוזיקאים

רבים. לחלק מהעיתונאים, הכותבים על צבא וביטחון, אין הבנה טובה יותר בנושא כתיבתם, ובכל זאת הם כותבים בבטחה, ואף מחלקים ציונים לאנשים, העוסקים במקצוע עשרות שנים. אמנם, בין העיתונאים יש כמה, שקנו בקיאות בפרטים והיכרות עם הצבא במהלך שנות עבודתם, אך ככלל, כל אחד יכול להפוך יום אחד מ"כתבנו לענייני מזון, כנסת, כספים ומשטרה" ל"כתבנו לענייני צבא וביטחון". מכאן, שהן בתחום המקצועי והן בתחום האישי, אין לעיתונאי שום יתרון על איש הצבא המבוקר. נהפוך הוא (ולא הזכרתי את העיתונאים המתגייסים מסיבות אישיות או פוליטיות נגד או בעד קצין זה או אחר או לטובת פעולה מסוימת כמו נגדה).

אך מה לנו המפקדים, כי נלין על העיתונות ורמתה? הרי אנו בהליכותינו תורמים רבות להסתאבותה של העיתונות, ויותר מזה, לפגיעה בצבא, ותרומתנו מתבטאת בעיקר בשני תחומים:

אנחנו מדליפים. להדלפה שני היבטים שלילים:

- היא מנוונת את העיתונות, שכן עיתונאי לא צריך לבדוק ולחקור, ללמוד ולשקלל את המידע שבידו. הוא מסתפק בהחזקת כמה "מקורות" בצבא, "משלם" להם בדרך זו או אחרת (ואין המדובר בכסף, אלא ב"ליטוף האגו", בפרסום או באי פרסום כשצריך) ומפרסם "סקופים" שהודלפו. זה מבטיח עיתונות סנסציונית, אך חסרת עומק והבנה אמיתית.
- ההדלפות לא מאפשרות לנהל דיון אמיתי בשום נושא. החשש לומר את שיש בלב ובמוח, כי **הכל** מודלף בסופו של דבר, אינו מאפשר לאנשי הצבא לעבוד על-פי שיקולים מקצועיים, וודאי שלא בפורומים רחבים יותר המתחייבים מעצם עבודת הצבא (תחקירים, ימי עיון וכדומה).

אנחנו מפחדים. יותר מדי מעשים ומחדלים בצבא מוכתבים על-פי חששות מהעיתונות. גם כאשר מפקדים יודעים, שעל-פי כל שיקול מקצועי, יש לנקוט בדרך זו או אחרת, הם מעדיפים ללכת בדרך שלהערכתם ימצאו לה אהדה גם בעיתונות. חששות אלו משפיעים, לא רק על אופי מעשינו מבחינת מה יגידו, אלא גם על עומק הבדיקה לפני קבלת החלטה. יותר מדי פעמים אנחנו מגיבים מהר מדי, כדי לא להיראות כמי שאין להם תשובה לשאלות שתישאלנה בעיתונות מחר בבוקר או הערב בטלוויזיה. התייחסות זו, שאינה מקצועית, ונובעת מחשש מן העיתונות, גורמת, בסופו של חשבון, לפגיעה מהותית ביכולת שלנו לתפקד, שכן אנו מתחשבים בשיקולים שלא ממין הענין. קצינים רבים לא מוכנים לקחת אחריות, כדי להימנע מהוקעה בעיתון. הדבר מחלחל גם לתחומים אחרים, לדוגמא: באחד הדיונים אמר מאן דהו, כי אין טעם להציע הצעה מסוימת, "כי הרי השר לא יאשר זאת". לא שיקול מקצועי, לא ניתוח לוגי, לא עבודת מטה, אלא הידיעה (מהיכן, איני יודע) ש"השר לא יאשר" - הפכה לנימוק לגיטימי, ואין פלא, שהרי, בעיקרון, נימוק זה טוב ומשכנע לא פחות מהנימוק המוכר "איך זה ייראה בעיתון"?

את העיתונות לא נשנה. היא תישאר גורם, שתפקידו למכור את עצמו תוך אמונה, שסנסציות ותקיפת מה שנתפס כממסד זאת הדרך לתפוצה רחבה יותר. הכאות על חטא נוסח "טעינו כעיתון", "הטעינו את הקוראים", "גרמנו נזק למדינה" הם מלהזכיר בעיתונות הכתובה והאלקטרונית. כך היה וכך יהיה (למעט יוצאי דופן). זה הנתון להמשך הפעילות שלנו בתחום התקשורת. עם זאת, יש לנו חובה כלפי אזרחי מדינת-ישראל. הם חייבים לקבל את המידע הנכון, זה שאינו מזיק למדינה. לכן, יש לבנות מערכת חזקה לצורכי דוברות פורמאלית של הצבא ומערכת הביטחון, צריך לבטל את הדוברים האישיים (שפעם היו לא רשמיים והיום הפכו לחלק מהמציאות הצבאית), ולהפוך את אמצעי התקשורת הצבאיים (גלי צה"ל ו"במחנה") לכלי התקשורת של הצבא. לא עוד תחרות עם "הגל הקל" על סנסציות וביקורת, אלא כלי הביטוי של צה"ל למסירת מידע על הצבא. איני רואה כל טעם בכך, שהרדיו הצבאי יפרסם את שיריה של פלונית והצגותיו של אלמוני, אך יתבייש להיות כלי הביטוי הפורמלי של הצבא עם המגבלות והיתרונות שמעמד כזה יקנה לו (כן, כולל המגבלות!).

הצד השני של המטבע הוא טיפול ביד קשה במדליפים ובמחלת הפרסום. אין לי ספק, שהדבר קשה. רמטכ"ל שיעז לצאת נגד המדליפים יטופל באכזריות על-ידי העיתונות. אני ממליץ לא להתרגש מכך. האזרחים אינם טיפשים. הם יבינו, שצבא, שאין ממנו

הדלפות, הוא צבא שמתפקד טוב יותר, ויתנו גיבוי לרמטכ"ל. זה האחרון, אל לו לטפל בדגי רקק. יש לאתר קצינים בכירים, לא רבים, אשר הם מקור הרע, לגרשם מהצבא, מבלי להתחשב בדרגתם. כך יהיה ברור הסטנדרט הנדרש. במקביל, עליו לאסור את פסטיבל ההופעות של קצינים בכירים אחרי כל פעולה קטנה כגדולה. הופעות כאלו רק מעוותות את המדדים. אם אחרי חיסול שני מחבלים או תפיסת חמישה זורקי אבנים מופיע אלוף ומסביר את גודל ההישג, הרי המחבלים שלחו את שני אנשיהם למות ללא שום סיכוי הצלחה, והפרחחים שחסמו רחוב השיגו את שלהם. מעבר לכך, חדירה של שני מחבלים כאלה והמשך השלכת האבנים מתקבלים במושגים של אסון. שני הדברים אינם נכונים: הריגת שני מחבלים על-ידי צה"ל צריכה להיות מעשה שגרת, שאינו זוכה לשתי שורות בעיתון, ובשטח מטפל בו מפקד פלוגה, וחדירה של מחבל אינה בבחינת חזרה על מחדל יום-הכיפורים. אנחנו, לצורכי התקשורת, מעצימים כל אירוע מוצלח בים, באוויר וביבשה, והעיתונאים, לשם אותו הצורך, מעצימים כל טעות. אל נתפלא על כך. לעניות דעתי, לאט אך בביטחון, אנו חוזרים ליחסי התלות, שהיו לגנרלים עם העיתונאים בין מלחמת ששת-הימים לבין מלחמת יום-הכיפורים, עם כל הרע שיחסים אלה טמנו בחובם לצבא ולעיתונות. על הרמטכ"ל למנוע התפתחות בלתי רצויה זאת, ולהביא להפרדת כוחות. מפקדים אינם כוכבי-קולנוע, וכתבות אישיות עליהם מזיקות בטווח ארוך. על העיתונות לחקור ולכתוב את דעתה, שלא על בסיס הדלפות ויחסים אישיים.

לסיכום, התקשורת, על פלגיה, היא גורם שאי אפשר להתקיים בלעדיו, ואסור להפריע לו. עם זאת, יש לעיתונאים, כמו לכל בני-האדם, חולשות ואינטרסים. על הצבא לספק מידע, אך לא רכילות. כגוף, הוא חייב למנוע בתקיפות ובתכיפות הדלפות מתוכו. לאור התפשטותו של הנגע, רק טיפול הרמטכ"ל (ולא השר, שהוא גורם פוליטי ולא מקצועי על-פי מהותו) יכול למנוע את הסתאבות שתי המערכות, מעצם יחסי התלות ההולכים ומתפתחים ביניהם. אסור להתעלם מהעיתונות, אך עם זאת, אסור שהיא תהיה השיקול הקובע למעשינו או למחדלינו. יש לדאוג לעצמאותה ולשחררנו מתלות בה.

הרהורים על צבא ופטחון

מודיעין

הקדשה

רוב הדברים שכתבתי במהלך חיי המודיעיניים (1969-1998) כנראה לא יתפרסם לעולם. המעט שכאן הוא בבחינת הצדעה לדורות של חברים, מפקדים ופקודים, שנשאו עמי את לפיד המודיעין מסוגיוד בלבנון ועד סואץ בדרום, מלב המודיעין בתל-אביב ועד תעלת העיור בבקעת הירדן, במבצעים עלומים מעבר לים, בכל קצוות העולם. אנשי איסוף ומחקר, בלעדיהם אין מודיעין, ואין הבנה של האויב.

תפקידו של המודיעין בקבלת החלטות מורכבות בתחום המדיני והאסטרטגי¹

נכתב בשנת 2000

סקירה היסטורית של התקופה בה שימש מנחם בגין ז"ל כראש ממשלה מקפלת שלוש החלטות חשובות בתחום הביטחון הלאומי, על-פי הסדר הכרונולוגי: ההסכם המדיני עם מצרים (1978), הפצצת הכור העיראקי (1981) ומלחמת שלום הגליל (1982). לא אעסוק במלחמת שלום הגליל, האחרונה מבין החלטותיו האסטרטגיות, משום שהדברים סבוכים, אך אני מבקש להעיר הערה אחת שהיא בבחינת תחושה ולא של מחקר: למלחמה זאת היתה, כנראה, חשיבות גדולה בתהליך ההבנה של אש"ף, כי אין לו סיכוי להשיג הישגים של ממש בכוח. עד במלחמת שלום הגליל חשב אש"ף, כי עדין קיימת אפשרות, שהוא יהיה "טריגר", שיגרור את ישראל לתגובה, על-ידי טרור או אש מגבול לבנון, ובסופו של תהליך יביא הדבר למלחמה כלל ערבית נגד מדינת ישראל, ולשם כך הוא בנה את כוחו בלבנון. מלחמת שלום הגליל ניפצה חלום זה לחלוטין. באש"ף הבינו זאת, ולטעמי היתה זאת אבן דרך הכרחית בדרך למשא ומתן המדיני בינם לבין ישראל. אני מעריך, שבעתיד ההיסטוריונים לא יתעלמו גם מאפקט זה בשיפוטם את המלחמה. אין זה ודאי שלכך התכוונה ממשלת בגין בצאתה למלחמת שלום הגליל, אך במבט לאחור זאת היא תוצאה חשובה ביותר.

תחום העיסוק של המחקר המודיעיני רחב ביותר. לכן, חשוב למקד את הדברים. כשאני מדבר על "מודיעין הרלוונטי להחלטות אסטרטגיות", ברור שיש בו מרכיב של מודיעין מדיני, אבל בשתי החלטות האסטרטגיות בהן אדון, המרכיב המדיני אינו מספיק להבנת הענין. בשתיהן מודיעין צבאי או טכני הינו חלק מתהליכי העשייה.

¹ פורסם במקור בדיונים בביטחון לאומי, גיליון 15: ישראל במזרח-התיכון: מורשת מנחם בגין, 2000, מרכז בס"א, מרכז בגין, המכללה לבטחון לאומי, עמ' 15-20, על בסיס דברים שנאמרו ביום העיון לזכרו של ראש-הממשלה מנחם בגין ז"ל, אוניברסיטת בר-אילן, 2/3/2000.

ההחלטה הראשונה היא ראשיתה של תקופה היסטורית חדשה - המשא ומתן המדיני וחתימת הסכם שלום של קבע עם מצרים.

ההחלטה השניה היא זו שיש בה משום החד-פעמיות, אם כי חד-פעמיות זאת יכולה לחזור מדי עת בצורה שונה וכוונתי, כמוזכר לעיל, להפצצת הכור הגרעיני בעיראק.

אפשר להתווכח ארוכות איזו מההחלטות היתה חשובה יותר היסטורית לעתיד מדינת-ישראל, אך ברור ששתיהן גורליות.

בעוד שבהחלטה הראשונה ראש הממשלה לא שיתף את המודיעין בתחילת התהליך ונעזר בו מעט יחסית במהלכו, הרי שההחלטה השניה, בהולדתה, נשענה על מודיעין ומודיעין מדוקדק היה מעורב בכל שלבי הדיון בה ובהוצאתה אל הפועל.

יתכן שנכון להבחין בין שני סוגים של החלטות: אלה שיש בהן מוטיב צבאי בטחוני מובהק שאינו קשור לאידיאולוגיה - כמו תקיפת הכור, ובו למודיעין משקל גדול ביותר, אולי מכריע. לעומתן, יש החלטות, בהן המרכיב האידיאולוגי הוא הקובע, ובהן קטן תפקידו של המודיעין, במהלכן הוא מסייע בלבד. המשא ומתן המדיני הוא דוגמה טובה לסוג זה של עשיית הקברניטים.

כדי לרדת לעמקם של דברים נשאלת שאלה תיאורטית: מה נדרש ממודיעין בעת ניהול מערכת מדינית? נראה, שניתן להגדיר חמישה פרמטרים למודיעין כזה:

- מודיעין על **עמדות המוצא**, המוצהרות והבלתי מוצהרות, של היריב.
- מודיעין על **הגורמים המשפיעים, על עמדותיו של היריב**: דעת קהל, אידיאולוגיה, לחצים חיצוניים, פיתויים, עוצמת השלטון וכיוצא-בזה.
- הערכה הנוגעת ל**מידת הגמישות** של עמדות היריב - מהם הקווים אדומים שלו? על מה הוא מוכן לוותר ומה הוא מוכן "לשלם" תמורת ויתורים מצדנו?
- במהלך המשא ומתן יש חשיבות גדולה לאיתור הבדלי גישות בקרב הנושאים והנותנים, תלותם במחליט, מה הם מבינים מהדברים שמדובר בהם או שסיכמו, וכיצד ניתן לשכנעם לוותר.

- בכל שלב על המודיעין להעריך תוצאות אפשריות מתוך מה שהושג או עומד לדיון, לאן כל זה מוביל בראיית היריב וכיצד הוא ישתמש בזה בעתיד?

לעתים, נדמה, שהמודיעין בתהליך המדיני מיותר, שהרי בניגוד למלחמה או עימות, במשא ומתן מדיני יושבים הקברניטים עם בר-הפלוגתה, פנים אל פנים, ודנים בבעיה. בדיון שכזה מובן מדברי היריב, לכאורה באופן ישיר, מהם שיקוליו והמדדים המשפיעים עליו.

לטענתי, הנחה זו בטעות יסודה. בהנחה שהיריב רוצה למצות מקסימום הישגים מהתהליך, הרי האינטרס שלו יהיה להסתיר את הפער בין עמדות המוצא לבין קווי הסיום האפשריים מבחינתו. "הסוד הגדול" שלו הוא מרחב הגמישות. כל יריב ודאי יכביר מילים רבות על גורמים משפיעים, המסייעים לו במו"ם (בנוסח "המפלגה או "דעת הקהל" לא יאפשרו לי" ...). ויסתיר את הגורמים שיהיה מוכן לקבל, המהווים מבחינתו פיצוי לויתוריו.

לכן על אף הישיבה עם ומול היריב יש חשיבות גדולה ביותר לנסות להעריך, באופן רציף, מה מתוך דבריו אינו אלא כיסוי לצורכי המשא ומתן, לעמדות שונות, שנובעות מנכונותו לויתורים, ומה מתוכם הוא ביטוי לעמדות מוצקות, הנובעות מאינטרסים או מסיבות אחרות (אידיאולוגיה, כבוד וכיוצא-בזה). מהי האסטרטגיה ומה רק טקטיקה? לנושא ונותן יש באופן טבעי הערכה גבוהה להישגיו במשא ומתן. אין הוא רואה את הסיכונים מהתוצאות באופן אובייקטיבי, וודאי אין הוא רואה אותו בעיני היריב. היכן מאתר האחרון חולשות שינסה לתקן, והיכן יתרונות שישתמש בהם לטובתו. המודיעין, הבקיא במשא ומתן משני צדדיו, יכול לתת לקבינט תמונה אובייקטיבית יותר של התוצאה, ומתוך היכרותו העמוקה והיסודית עם היריב אף את ראייתו של הצד השני באופן מדויק יותר. אלה יתרונותיו במהלך המשא ומתן ובסופו.

כדי להבין זאת, יש צורך במאמצי איסוף ומחקר משמעותיים ביותר שנים רבות לפני המשא ומתן, היכרות עם הנעשה במשא ומתן משני צדי השולחן, ואומץ להציג את הערכת המודיעין.

במבט לאחור, נראה שראש הממשלה, מר מנחם בגין, לא היה מודע לעומק הצורך להבין את מערכת השיקולים של המצרים, שאם לא כן, לא ברור מדוע העדיף להסתיר מהמודיעין את המהלך המדיני הגדול.

במידה מסוימת הוא ראה את המזרח התיכון בעיניים "אירופאיות", והיום אולי היינו אומרים, שחשב במונחים של "מזרח-תיכון חדש", אף על-פי שלא ניסח זאת כך אף פעם, ויתכן ואף היה מתנגד למינוח.

קשה להבין כיצד ומדוע האמין שחתימת הסכם בו תקבל מצרים את סיני יסיט את המצרים מהמאבק לטובת העם הפלסטיני, אלא אם חשב בטעות, שהמחויבות המצרית לענין הפלסטיני תשתנה בעקבות ההסכם.

אי אפשר להבין כיצד הסכים לכך שארצות-הברית תבנה מחדש את צבא מצרים (1.2 מיליארד דולר לשנה נטו להתעצמות צבאית), אלא אם העריך, שיחסי מצרים-ישראל יהיו בבחינת ו"גר זאב עם כבש", לכן, גם אם המצרים יהיו "זאב", המגורים בצוותא יאזנו זאת.

קשה לנמק מדוע דקדק בדקדוקים פרוצדורליים באשר ליחסי הנורמליזציה עם מצרים, אם לא האמין, שזהו צעד ראשון ליחסים ממוסדים בין מדינות שכנות, המקיימות יחסים בנוסח מערב אירופה, והמודרכות בהתנהגותן על-ידי הניסוחים המשפטיים ולא על-ידי תפיסת העולם המוכרת מהעבר במזרח התיכון.

המודיעין ודאי היה אומר לו שסאדאת הגיע למשא ומתן לא כדי לממש את חזון הנביאים אלא כדי להציל את מצרים מקריסה, ולהתחבר לערוץ הסיוע האמריקאי כשהוא יוצר מעין סימביוזה עם הסיוע לישראל.

המודיעין ודאי היה אומר לו, שאין שום סיכוי, שמצרים תוותר על עמדת המנהיגות שלה בעולם הערבי, עמדה המחייבת אותה לעמוד מאחורי הפלסטינים, ולעיתים אף להיות קיצונית יותר מהנהגתם.

המודיעין ודאי היה מנתח עבורו את התנהגות השכבות הקובעות בחברה המצרית, ומסביר לו, מדוע נורמליזציה היא חזון ארוך טווח מאד ביחסים בין ישראל למצרים, ולא ענין למימוש בעת הקרובה, וכי מצרים למודת הסבלנות לא משנה תפיסות עולם בסיסיות, הנוגעות למעמדה כמדינה ההגמונית המובילה, הטבעית במזרח-התיכון (לפי דעתה!).

יתכן שהמודיעין היה גם מסביר את משמעות תקדים הנסיגה עד המטר האחרון בסיני להמשך המשא ומתן העתידי עם מדינות אחרות במזרח התיכון.

כל אלה התגמדו מול מה שנראה בעיני ראש הממשלה כמהפך היסטורי בזרם האירועים במזרח התיכון, כאשר הגדולה והמובילה במדינות ערב הסכימה לחתום חוזה מדיני שתכליתו שלום עם ישראל. כשמוטיב כה חזק כמו תפיסת עולם הוא המנחה את העשייה, אפשר להבין התעלמות מהמודיעין (שבמקרה זה גם לא תפס את גודל השעה והמשיך להתריע מפני אפשרות של תרמית מצרית, והקל בכך על התעלמות ממנו).

לסיכום ניתן לומר, שכאשר הנושא נגוע בתפיסת עולם אישית ופוליטית, ובעיקר כאשר מדובר בחריגה מהתוואי המוכר של ההיסטוריה, דינו להיות מנוהל על-ידי המנהיג עצמו. במקרים כאלו אין הוא סומך אלא על מעטים מאד מבין מקורביו (במקרה זה שר החוץ רא"ל (מיל') משה דיין ז"ל), ואינו קשוב לאנשי המודיעין, שחסרים את ההיבט הרחב של המחליט, אלא לתחושתו האישית. יש לזכור, כי במצבים שכאלה נוצרים תנאים בלתי אפשריים עבור המודיעין, כאשר חלק מהמציאות מוסתר ממנו גם בצד הישראלי בנוסף על מה שמסתיר היריב. כך מאבדים אנשי המודיעין את יכולתם להעריך את המצב נכונה. אובדן יכולת זאת משמש בסיס או תירוץ להמשך מידורם, וחוזר חלילה.

אירוע אחר שמהווה בסיס להבנת תפקידו של המודיעין, שונה לחלוטין מבחינות רבות. זה אירוע הפצצת הכור הגרעיני בעיראק.

בניגוד מוחלט לענין הקודם, המודיעין הוא כמעט הכל להוציא שני מרכיבים: ההחלטה אינה שלו והביצוע הוא של חיל האוויר. מלבד אלה, כאמור, הכל מודיעין: תפקידו לאתר את התהליך מוקדם ככל האפשר, למצוא את נקודות התורפה במערכת ההכשרה וההקמה שבונה האויב, ולהעריך את זמן התהוות האיום ומימדיו כדי להשהותו.

באם השהיה או העיכוב נכשלו, תפקידו לספק את כל המודיעין הנדרש לשם השמדת האיום: מיקומו, היכן נכון לפגוע בו, היכן לרכז את המאמץ וכיוצא-בזה. מלבד זאת, מצפים מהמודיעין שיעריך לפני הביצוע מה תהינה התגובות ודעת הקהל באזור ובעולם.

התפקידים הראשוניים (לאחר בזמן, להצביע על חולשות ולהבין את הנזקים) מחייבים מידע אמין שלא קל להשיגו, אבל הוא נמצא וצריך לאתרו, להשיגו ולשחזרו. משתלבים

כאן מאמץ איסופי כביר עם מחקר מפורט. לעומת זאת, הערכת מחיר הרווח וההפסד, עוסקת בענין שעוד לא בא לעולם, שכן האויב לא יודע כלל, שהוא עתיד לספוג מכה, וכמובן שטרם ניסח לעצמו תשובה. כאן מהלך המודיעין על קרקע מאד לא מוצקה, משום שהוא משליך את הגיונו שלו וניסיון העבר על אירוע שעוד לא התרחש.

הפצצת הכור היא מבחינה מתודית כר נרחב ללימוד, משום שיש בה הכל:

- איתורו של הניסיון העירקי לבנות יכולת גרעינית, בזמן שאיפשר הערכה רב-תחומית מתאימה.
- מיקום המרכיבים השונים בשלב בניית היכולת באופן מדויק, כדי לאפשר פגיעה בחשובים שבהם באופן שיצור השהיה בפיתוח.
- הצבעה על המרכיב הקריטי בעיראק, באופן שיאפשר את הריסתו, כך שהיכולת תיסוג שנים לאחור, כאשר צרכי ההפצצה מחייבים לא רק מאמץ איסופי אלא גם הבנה טכנית פרטנית לגבי המרכיבים הפנימיים, ואופן הפגיעה האופטימלי כדי להשיג תוצאה מכסימלית (ללא פגיעה בצרפתים שעבדו בכור).
- מתן כל המידע הנדרש בדרך אל היעד, כדי לאפשר לחיל האוויר להגיע בתנאים הטובים ביותר אל נקודת ההפצצה ולחזור הביתה בשלום.
- מעקב מפורט אחרי הנזקים, כמעט בזמן אמיתי, כדי לדעת היכן הצלחנו, ומה נותר לאויב מבחינת יכולות לפיתוח האיום בעתיד (הדיוק בתחום זה היה רב מאוד).
- בדיקת התגובות של העיראקים ושל אחרים לאורך זמן, כדי שלא נהיה מופתעים, על בסיס מה שהוערך לפני המבצע.

כל אלה היו נתונים בידי המודיעין, שנשאר חלוק בינו לבין עצמו לגבי ההחלטה האם נכון לעשות זאת: אנשי המחקר היו בעד המבצע ואילו ראש אגף המודיעין התנגד. הביצוע נותר כולו בידי הטייסים, שעשו עבודה מצויינת בדייקנותה (יש האומרים טובה מאשר בתרגילים המקדימים).

האם ניתן להוציא אל הפועל מבצע כזה ללא מודיעין? התשובה היא חד-משמעית לא. האם היה ראש הממשלה מבצע זאת לו דעת המודיעין היתה שונה באשר למחירים? אם היה המודיעין מקבל את נוסח התחזית של מי שגרס, שישראל תהיה כ"עורער בערבה" אם תפציץ את הכור, האם בכל זאת היתה ניתנת הפקודה? אין לדעת. אין

ספק, שהחלטה רוויה בתפיסת עולם אישית של המחליט, במקרה זה מחויבות עזה של ראש הממשלה בגין להסרת כל איום קיומי מעם ישראל. האם היה זה איום אמיתי? בדקנו את עצמנו 15 שנה אחרי תקיפת הכור, והסתבר, גם בדיעבד, שנכון היה להמליץ על הפצצתו מבחינת הסיכון שהוא יצר. אני יכול להעיד, שאף מי שלא הבין זאת בזמנו הבין זאת מאוחר יותר. בשנת 1992 התנצל סגן מזכיר ההגנה של ארצות-הברית, מר וולפוביץ, בפני מנכ"ל משרד הביטחון היום, השגריר בארצות-הברית, האלוף (מיל') דוד עברי, שפקד על חיל האוויר במבצע, על התנהגותה של ארצות הברית לאחר ההפצצה, לאור "ההערכה מחדש" שקיימה, בנוגע ליחסיה עם ישראל. מפרספקטיבה של מלחמת המפרץ, ארצות-הברית היתה חייבת לישראל תודה בשנות התשעים על מה שגינתה ב - 1981.

על רקע שני האירועים שתוארו, ייאמר שקברניט אשר יידע למצות את הידע שיש במודיעין, ויעדיף זאת על-פני הסתרת פעולותיו מפני המודיעין - רבים סיכוויו להגיע לתוצאות טובות יותר, גם אם נכון, שלעיתים תהיה הדרך קשה יותר, כי המודיעין מעמיד את המציאות במלוא כיעורה גם כאשר אין הדברים נוחים. עם זאת, ההכרעה חייבת להישאר בידי הקברניט, לא רק משום העיקרון הדמוקרטי הנכון והיעיל, אלא משום שראייתו רחבה יותר. הוא אמור להתמודד עם המציאות, ולא רק להתחשב באילוציה, ובלבד שיידע, מהם הסיכונים שהוא נוטל. על שום העובדה, שהאחריות מצויה בסופו של דבר בידי המנהיג, לא פעם הוא אמנם יעדיף לעשות את הדרך לבדו, בעיקר באם היא עמוסה בסימני דרך אידיאולוגיים ומבוססי אמונה, שהמודיעין לא יכול ולא צריך להיות מעורב בהם. גם אם יש לכך מחיר, הוא חלק ממחיר הדמוקרטיה.

יתרונותיה הייחודיים של קהילת המודיעין בישראל²

נכתב בשנת 1999

מדי עת נשמעים קולות, גם של בכירים, התוקפים את המודיעין בישראל ובעיקר את תוצריו. לעתים, תולים בו אשם לכישלונות שונים. לעתים, מצביעים על טעויותיו. להתקפות אלה סיבות רבות. אחת הבולטות בהן היא, כי דברי המודיעין אינם תואמים את דעתם של המלעזים. כך גורמים מסוימים לא "אהבו" את הערכות המודיעין, בדבר רצונו של נשיא סוריה, אסד האב, להגיע להסכם עם ישראל. היו גם שלא הסכימו עם תיאורו של המודיעין את הלקונות בהסכם אוסלו, והדרך שאליה הוא אמור להוביל, על-פי תפיסת חותמיו בצד הערבי. המציאות מוכיחה, ששתי ההערכות המודיעין היו נכונות במקרים אלה.

במבט לאחור, לא הופתע המודיעין מהתנהגות אסד וערפאת, לא באשר לדרישותיהם ולא ביחס למה שבסופו של דבר הוסכם בין הצדדים. שני אתגרים אלה, בתחום המדיני: השינוי ביחסו של אסד לתהליך המדיני (לא למחירים!) ומרכזיותו של ערפאת בתהליך והגדרת הקווים האדומים שלו, נחזו היטב. לשם המחשת הדברים אגלה, כי כמעט שנה לפני אוסלו, נמסר למחליטים בישראל תאור כמעט מדויק של מתכונת ההסכם, שעליו יסכימו הפלסטינים לחתום. הדברים הוצגו בכתב ובעל פה בתחילת 1993 לקבינט, ובאופן מפורט ונפרד לצמרת משרד החוץ. במהלך ההצגות נשאל המודיעין שאלה שהתלבטנו בה: האם ימתינו הפלסטינים לסורים, בהנחה שישראל תיתן להם את שהוגדר על-ידי המודיעין כדרישתם המינימלית? לאחר התייעצות קלה, הבהרנו לשואל, כי הפלסטינים לא ימתינו. הם יחתמו. באותה עת, היו גורמים (כולל בקהילת המודיעין), שנטו לראות בערפאת כמי שעבר זמנו, והחלו לתלות תקוות בהנהגה מקומית (בין השאר הוזכר שמו של חידר עבד אל שאפי, שעמד בראש המשלחת הפלסטינית לשיחות). אלא שחטיבת המחקר, האחראית על הערכת המודיעין הלאומית, הבהירה חזר והבהר, כי בלעדי ערפאת איש לא יחתום על הסכם עם ישראל. המציאות אימתה את הערכתנו.

² המאמר מבוסס על הרצאה שנתן הכותב באוניברסיטת ירושלים, בסוף 1999.

הפתיחה הארוכה הזאת, המלווה נוסטלגיה, הובאה כדי לתת כבוד לאלה, שבזכותם היה למקבלי ההחלטות מודיעין מצוין בשני הנושאים העיקריים של המשא ומתן, אך גם על מנת להבהיר כי אין צורך לשנות באופן דרסטי את מבנה קהיליית המודיעין הישראלית, משום הסיבה הפשוטה, שהיא "מספקת את הסחורה", למעט חריגים. טענתי היא, שבמקומות שאין קהיליית המודיעין מצליחה בהערכותיה (ואגע בחלקם), אין הדבר נובע מבעיה מבנית, ולכן פתרון ארגוני לא יועיל, ובהמשך אפרט.

בטרם אתאר את הקהילייה ואת יתרונותיה, אני מבקש לשרטט בקצרה את המבנה הקלאסי של המודיעין. להתרשמותי, אין בקרב הציבור הרחב אבחנה מספיקה בין חלקי ה"מודיעין", ותיאורי אמצעי התקשורת אף הם חוטאים בכך לעתים. למשל, הביטוי "איש מודיעין ותיק", השגור בפי כל בוגרי הקהילה שיצאו בדימוס, מכסה כמה תחומים אפשריים של עשייה מודיעינית, שונה באופיה.

באופן עקרוני, נחלק המודיעין לאיסוף ולמחקר (בתוספת גורמים נוספים כבטחון שדה או מודיעין שדה, שהוא קריטי במלחמה, אך גם הוא מורכב מאיסוף וממחקר, ולא אעסוק בהם כאן). האיסוף מורכב מענפי משנה כהאזנה, צילום, תצפית, סוכנים וכיוצא-בזה, כשלכל אחד מהם יש תחום ייחודי, ואין ידיעה בענף אחד של איסוף מצביעה על-ידיעה בתחום אחר. לכן, הבנתו של איש האזנה ותיק ומוכשר באיסוף הקשור בהפעלת סוכנים הינה מקרית, אם כי כולם מכונים "אנשי איסוף".

גם המחקר, בניגוד לתדמיתו, אינו מונוליטי: קצין מחקר מצוין בתחום המדיני יכול להיות חסר הבנה לחלוטין בתחום הצבאי, ולהיפך. יש שוני משמעותי בין מחקר מדיני לצבאי, ושניהם דומים אך במעט למחקר תשתית פיסיית לצורכי פגיעה ביעדים או למחקר לצורכי סיכול. על אף ההבדלים הללו, יש הרבה מן המשותף בסוגי המחקר השונים, למשל, מתודת הציו"ח (ציון ידיעות חשובות והצלבתן), אבל, התפיסה הפופולרית, כאילו איש מחקר ותיק ודאי מבין את כל סוגי המחקר, אין לה על מה לסמוך. הבנה כזאת מותנית לא מעט בהיסטוריה המקצועית של אותו איש מחקר, קרי, אם עבר מתחום לתחום או היה ברמה בכירה מספיק, המאפשרת היכרות עם יותר מנושא אחד.

נכון היה להאריך מעט בהבהרות עקרוניות אלה על מבנה מערכת המודיעין, כדי לשרש טעות נפוצה, לפיה, "מודיעין" הוא מקצוע, שניתן לארגנו במבנה חד מימדי או להקיפו במינוח אחד (כשלמאן דהוא יש בעיה קשה בעין, אין הוא מחפש חוות דעת של "רופא", אלא פונה ל"רופא עיניים", ואולי אף לאחד המתמחה בבעייתו הספציפית. מן הראוי, שכבוד מקצועי דומה יינתן למומחיות המודיעינית).

בהמשך, אנסה להתמודד עם שאלת מבנה קהיליית המודיעין, לא מתוך ראייה מקצועית של איסוף או מחקר, אלא מתוך ניסיון להביט ולהסיק מסקנות מהמכלול בשלמותו.

היתרונות העיקריים של הקהילייה המודיעינית הם בעיקר אלה, הנובעים מ**פתיחות יחסית הקיימת בתוך הארגונים וביניהם**, באופן ששונה מהמקובל ברוב הקהיליות בעולם, ובמידה רבה, אף בניגוד לתדמית שנוצרה בציבור. נקודת החוזק של יכולתנו המודיעינית מתורגמת לכלל יתרון של ממש גם בעקבות ייחוד ארגונו של המערך המחקרי בארץ.

הפתיחות בקהיליית המודיעין בישראל מתבטאת בשלושה תחומים:

העברת מידע - בדרך כלל ארגונים נוטים להתבצר ולהתחזק על בסיס התפיסה, כי מידע הוא כוח, ועל כן הם מונעים מידע ממי שנתפס כמתחרה. בקהיליית המודיעין הישראלית העברת המידע מתבצעת היטב. עם זאת, יש בענין זה מקום לשיפור במספר תחומים. למיטב שיפוטי, מדובר בשאלה של התארגנות נכונה יותר, ולא בשינוי מבני, התארגנות המתחייבת משינוי הסביבה והיחסים עם שכנינו הקרובים. מלבד מקרים יוצאי דופן, מצוי בידי החוקרים, ברובדי המחקר השונים, החומר המודיעיני לו הם זקוקים. אך טבעי הוא, שקציני מחקר ירצו תמיד עוד מידע, אך מעטים המקרים בהם שאלה של מבנה וקשר בין ארגונים מודיעיניים גרמה למניעת מידע ממי שאמור להעריך ולצייר את תמונת המודיעין.

בדיקה מעמיקה של התחומים, בהם קיימת הבעיה, מעלה, כי ארגונים נוטים שלא לחשוף מידע באותם נושאים בהם יש לארגון, נוסף לאחריות מחקרית, גם אחריות אחרת, כגון סיכולית. נניח, שעל ארגון מודיעיני מסוים הוטל למנוע הגעת תותחים מיוחדים למדינת אויב, ובידי הארגון מידע אותו אסף לצורך הסיכול. אך טבעי הוא

שנטיית לב אנשי הארגון תהיה להמעיט בחשיפת המידע לארגונים אחרים, בהם חוקרים את הצבא, אליו אמורים להגיע התותחים, כדי לא לסכן את המבצע. כך גם באשר לארגונים, שיש להם אחריות מחקרית ואחריות איסופית לגבי אותו נושא. בכולם קיים דחף טבעי להעדיף לשמור את המידע בתוכם, כדי להצטיין יחסית לעמיתיהם, גם בזכות אותו מידע.

קשיים מובנים אלה מוכרים בקהיליה, והפתרון להם מתקיים כיום בחלקים גדולים שלה. אנשי האיסוף מפיצים את החומר במישרין לצרכניו השונים, ללא תלות או אישור של גורם מרכזי בעל אינטרסים. הם נשפטים, בדרך כלל, על סמך כמות המידע שהפיצו בכלל הקהילה, מבלי שאיש בצד האחר של הארגון (הצד החוקר או המסכל) ימנע מהם או ישפיע על הפצת המידע שאספו. פריבילגיה זאת מצויה בידי ראשי הארגונים המשתמשים בה מדי פעם. את הבעיות הקיימות עדיין בתחום זה ניתן לפתור בנוהל נכון, ואין צורך בשינוי מבני לשם כך.

צינורות הפתוחים להעברת המידע לקהיליה, הם חלק מהבסיס המוצק של היכולת המודיעינית בישראל, וככל שהמצב בתחום זה טוב יחסית יש להמשיך לשפרו.

הקשר בין מחקר לאיסוף: מדובר בדבר שהוא קשה וסבוך יותר מהעברת מידע בלבד. מסיבות מבניות והיסטוריות, ואולי בשל התרבות והאופי שלנו כחברה, גורמי האיסוף פתוחים לדו-שיח עם החוקרים ואלה, מצידם, זוכים להיכרות טובה עם מקורות האיסוף השונים, באופן המאפשר הבנה עמוקה יותר של החומר המודיעיני. לפתיחות זאת חשיבות גדולה ביותר הן באשר לאפשרות להבין היכן אין כיסוי טוב והיכן הוא מספק, והן באשר למתן דיווח מדויק, המתבסס על הבנה מחקרית מחד-גיסא, ועל יכולות המקור מאידך-גיסא. שתי בעיות אלה נתפסות בעולם המודיעין כבעיות סבוכות, שללא פתיחות של ממש קשה מאוד להתגבר עליהן, והעובדה שאין הן מהוות בעיה של ממש אצלנו הינה נקודת זכות למערכות האיסופיות והמחקריות גם יחד. קשר זה מאפשר לאנשי המחקר להבין טוב יותר את המידע שהם מקבלים, להעריך את נגישותו של המקור המדווח כמו גם את חולשותיו, והיכן יש לו סיכוי לטעות. איני טוען, שאין מה לשפר בקשר בין האיסוף למחקר, אלא שכל שיפור יתבצע על מצע טוב יותר מהמקובל בעולם. בענין זה, מוכיח המבנה הנוכחי של הקהילה, כי יש לו תכונות טובות ויכולות להשתפר כחלק מדו-שיח מקצועי פתוח. פתיחות זאת עלולה להביא

לתקלות בטחון שדה או אף להטיות בהערכה או לבקרה לקויה בנוסח המידע הכוזב של יהודה גיל. לאור כל אלו יש לשקול את התועלת מול מחיר התועלת ולנהוג בהתאם. למיטב שיפוטי, בתחום זה אנחנו במצב טוב.

המרכיב השלישי בעוצמתו של המודיעין הוא **הקשר החזק בין גורמי ההערכה והגורמים המבצעיים**. בענין זה חריגותה של ישראל בולטת יותר, משום המידור ההדוק הקיים בתחומים אלה בקהילות אחרות. יש להיזהר בהקשר זה בתכלית הזהירות, משום שמדובר בתחום רגיש במיוחד, הכרוך בסיכון חיי אדם. יתרונו הגדול בכך, שהוא מאפשר תכליתיות רבה יותר ומתן עדיפות נכונה יותר למאמצים יקרים ומסובכים, כמו גם להבנה נכונה יותר של אנשי ההערכה באשר לאפשרי ולבלתי אפשרי באופן מעשי, בכל הקשור לצרכים שלהם לכסות פערים באיסוף. הקשר הזה הוא בעיקר תוצאה של נוהלי עבודה, שנוצרו במהלך ההיסטוריה, עקב הצרכים המיוחדים של ישראל. יתרון של מערכות קטנות (ואנחנו מערכת קטנה ביחס למדינות העולם) והתרבות הישראלית של פתיחות והיכרות הדדית, משחקים במקרה זה לטובת ההבנה המודיעינית (תוך יצירת בעיות בטחון שדה לא קלות). גם בתחום זה, על אף הבעיות הרבות שיוצר מצב זה, יתרונו עולה על חסרונותיו ויש לשמרו, תוך נקיטה באמצעי הזהירות ההכרחיים³.

המרכיב הרביעי, התורם לרמה הגבוהה של המודיעין בישראל, הוא ארגוני טהור. רק בישראל יש גוף, שבתוכו מתבצע המחקר ונעשית ההערכה במלוא רוחב הספקטרום. זהו גוף מחקרי גדול, אולי הגדול בארץ, האחראי לעיצוב הערכת המודיעין הלאומית - **חטיבת המחקר באגף המודיעין**.

ההתפתחות ההיסטורית המיוחדת לנו יצרה גוף ייחודי, שבו מחפשים בה בעת תשובות לשאלות במגוון רחב, ממודיעין למבצע (מל"מ) הטקטי ועד הרמה האסטרטגית הגבוהה ביותר. למשל, האם למבנה מסוים, שבו מצויים אנשי חיזבאללה בלבנון, יש

³ הפתיחות היחסית אינה נשמרת רק בתוך הקהילייה. כלל גופי המודיעין מדווחים תמונה מלאה ואמינה לגוף פרלמנטרי, שאין ממנו הדלפות. נהיר לכל העוסקים בנושא, כי בפני גוף זה "אין סודות". למרות שאין לי בסיס להשוואה בענין זה למדינות אחרות, ברור לי, שהכנסת זוכה למלוא המידע.

סורגים, והאם הדלת נפתחת ימינה או שמאלה, כמו גם לשאלות ביחס לעתיד מחיר הנפט בעולם ולהערכת לוח הזמנים לפיתוח נשק גרעיני במדינה מסוימת במזרח התיכון, ומה תהיה עמדת אש"ף או ארצות-הברית ביחס לבעיה מסוימת.

לכאורה, אסור שתהיה "מפלצת" כזאת ש"אין לה התמחות", כפי שנוטים לומר אלה שבאו מעולם העסקים. לטעמי, זהו מקור עוצמה, משום שתוצרי החטיבה מאפשרים לנתח כל בעיה מכל צדדיה האפשריים, ולהציג בפני מקבלי ההחלטות את מגוון השפעותיה על היריב ועל תגובותיו. כל זאת ללא צורך בתאומים בין-ארגוניים, שלרוב אינם מצליחים, ותמיד יהיה משהו חשוב וחיוני שעלול ללכת לאיבוד במהלכם.

אם מדובר במבצע בלבנון, למשל, יכול גוף המחקר לתת למקבל ההחלטות תמונה מדויקת של היעד, הקשיים הקרקעיים באיזור המבצע, ההשפעה של הפגיעה בו, תגובות הארגון לו שייך היעד, ממשלת לבנון, הסורים, איראן, האוכלוסיה וגורמים בינלאומיים אחדים. הוא יכול לתת נתונים טכניים על אמצעי הלחימה ביעד כמו גם על זה שבו ישתמשו לתגובה, או האם יעדיפו תגובה מדינית. כך לגבי כל נושא הקשור למזרח התיכון (מדיני, צבאי, טכני, כלכלי וטרור). יש תחום אחד שבו אין החטיבה עוסקת, אף על-פי שהוא חלק מהמזרח-התיכון: מדינת ישראל - הנהגתה ואזרחיה.

יש הרואים בכך סיכון, משום שקשה או אף לא ניתן להבין אירועים והתפתחויות במזרח התיכון אלא בהקשר הישראלי (ובתחום הפלסטיני הדברים אף קשורים לנעשה בחלק מהחברה הישראלית), אך לעניות דעתי, זה סיכון מחושב. ראוי להמשיך ולמנוע מהצבא לעסוק בענייני המדינה והנעשה בה. את האיסוף והמחקר אודות הנעשה בתוך ישראל יש להשאיר בידי הארגון המודיעיני המופקד על כך, שירות הבטחון הכללי (השב"כ), ואת ההערכה הכוללת - Net Assessment יש לעשות "בצומת" גבוה יותר, כדוגמת גוף המטה של המועצה לביטחון לאומי.

כאשר לפני שנים תואר אגף המודיעין (להלן, אמ"ן) כנושאת מטוסים, וסביבו שאר הארגונים כסירות קטנות, נבע הדבר בעיקר מעוצמתו של המחקר באמ"ן. מאז חלו כמה שינויים שצמצמו את הפער ואיזנו את המערכת:

- השב"כ הקים גוף מחקר מצוין, העוסק בתחום הפלסטיני ולא רק בסיכול טרור.
 - לפיקודים יש עצמאות למחקר הצבאות במדינות השכנות, ולמחקר המערכת הצבאית הפלסטינית, כולל חופש מוחלט בהבעת דעה, שלא דרך צינורות חטיבת המחקר.
 - המוסד חיזק כמה תחומי מחקר, בעיקר בהקשר המדיני והאסטרטגי. הזירה בתחום זה כבר אינה בלעדית לאגף המודיעין.
 - חיזוק מערכות המחקר הנוספות הביא לדו-שיח מחקרי, בלא שניכר שאחד הגורמים עדיף על רעהו, ולכן יכול לכפות את דעתו המחקרית בכל נושא בו מתקיים ויכוח. מתוקף העברת חומר מודיעיני ביתר פתיחות, השתפר אף הדיאלוג המחקרי בין הגורמים השונים.
- דומה, איפא, כי ברבות השנים נוצר השילוב הנכון בין היכולות המחקריות בארגונים השונים לבין עוצמתו של הגורם המחקרי המשמעותי באמ"ן. יש להמשיך ולחזק את יכולתה של חטיבת המחקר להקיף במחקריה גם נושאים בסיסיים וארוכי טווח, הקשורים בתרבות ובשינויים בתפיסות עולם חברתיות, שחקירתם לוקה כיום בחסר. בה בעת, ראוי לתמוך במאמצי הגופים השונים לקיים מחקר באותם תחומים בהם יש להם צורך לשם ביצוע מטלותיהם (הפיקודים והשב"כ) או בנושאים בהם יש להם, לתחושתם, אפשרות ליצור יתרון מחקרי יחסי.
- הטוענים לשינוי, הכרוך בהעברת האחריות המחקרית מאמ"ן, מדברים בעיקר על הסתירה הקיימת, לכאורה, בין קיומו של המחקר הצבאי לבין התחומים הלא צבאיים שבמוקד ההתעניינות. כיצד, הם שואלים, עוסקים לובשי מדים בשאלות מדיניות וכלכליות, הנוגעות למזרח התיכון? (כאילו נוגד מחקר מערכות אזרחיות את הטבע הצבאי, וכאילו העיסוק בנושאים אלה באמ"ן, באחריות הצבא, יוצר זווית ראייה צבאית לשאלות ולתשובות, הצומחות מהיסטוריה, אידיאולוגיה, אינטרסים, דמוגרפיה, כלכלה וכיוצא-בזה).

מבקרי השיטה הנוכחית אינם מציעים לסמוך על מחקר אקדמי באוניברסיטה או במכוני מחקר פרטיים (אף מדינה בעולם אינה סומכת רק על היכולת הפרטית בתחום זה), אלא ממליצים להעביר את המחקר לגוף אזרחי, המוסד למשל. ברור, שבהצעתם אין הם פותרים דבר, שהרי גם המוסד הוא גוף היררכי, בו הדיסציפלינה השלטת אינה מחקרית (אלא איסופית-מבצעית), וגם שם יגויסו המומחים השונים מבחוץ, ורובם לא יצמחו בארגון.

יתכן שלו היינו צריכים להקים את המודיעין מחדש ללא שום הסתמכות על ניסיון, מסורת, ידע מצטבר וכיוצא-בזה, היינו מוצאים צורת ארגון טובה יותר, כולל בחינה מעמיקה של מיקום גוף המחקר המרכזי. אך יש להכיר ביתרונותיו של המצב הנוכחי: המדים מגינים על החוקרים מלחצים פוליטיים. היכולת לאתר בקרב מגויסי החובה צעירים בעלי איכות אישית גבוהה ביותר ולפתח אותם בכיוון המחקרי, גדולה יותר מאשר היכולת לאתר חוקרים מבריקים באוניברסיטה ולהכניסם למסגרת ארגונית סודית. ואומנם, המציאות מוכיחה, שאין רמת החוקרים והמחקר בגוף הצבאי, באמ"ן מחקר, נופלת מרמת הגופים האזרחיים בארץ העוסקים במחקר או במדינות עמן יש לנו מגע מודיעיני. ביותר מהזדמנות אחת הוכיחו חוקרינו, כי יכולתם רבה מאוד, והם זכו לכבוד הראוי על כך מעמיתים למקצוע ברחבי העולם. הסיכון שאובדן היתרונות והניסיון הקיימים באמ"ן בתהליך העברת האחריות לארגון מחקרי אחר אינו מוצדק (גם אם נמצא לכך יתרון שולי, בעיקר משום שתנוטרל האפשרות, שמחקר בתוך הצבא יהיה בעל נטייה לראות סיכונים צבאיים כדי לשרת את צרכי הצבא).

ברור, שכל הנכתב עד כה עומד, לכאורה, בפני שאלה קשה, הנוגעת לאופן שבו המודיעין "תורם" לתהליך קבלת ההחלטות. בענין זה אין יתרון או חיסרון למצב הנוכחי. אם ראש הממשלה, שר הביטחון והקבינט רוצים לשמוע, ללמוד, להשכיל ולהחליף דעות, יכול לעשות זאת איש צבא כמו גם אזרח. אם מקבלי ההחלטות אינם רוצים לשמוע ולדעת מודיעין מכל סיבה שהיא, שום ארגון לא יעזור ורק ההיסטוריה הכריעה בעבר ותכריע בעתיד, האם ההתעלמות מהמודיעין הביאה לפריצת דרך או זרעה את זרעי הכישלון הקולוסאלי. העבר מוכיח, שהיו אירועים משני הסוגים. כך או כך נכון לשקול שילוב חזק יותר בין המודיעין, בעיקר מנגנוני ההערכה שלו, ובין המטה

של המועצה לביטחון לאומי - דווקא בתהליך זה מצויה האפשרות לשיפור השימוש במודיעין.⁴

לאור האמור לעיל ברור, כי אין, מנקודת המבט של מקבלי ההחלטות, עדיפות לארגון מודיעיני, זה או אחר. מאחר וקהיליית המודיעין ממלאת ברמה גבוהה את יעודה, הרי אין סיבות מהותיות לשנות את המצב הנוכחי. לכן, נראה לי שיש להתרכז בשיפור הקיים ולא להסתבך בשינויים דרסטיים, העלולים להזיק יותר מאשר להביא תועלת.

⁴ לא עסקתי בשאלת שילוב המטה לביטחון לאומי בתהליך קבלת ההחלטות ברמה הלאומית. זאת שאלה נכבדה, אלא שאין היא קשורה למבנה קהילת המודיעין, ולכן חבל להאריך בה כאן.

הרהורית על צבא ובטחון

חלק שלישי

על גבורה והקרבה

פרק א'

דו-שיח עם פרופסור אסא כשר

אל: פרופסור אסא כשר

שאלה נכבדה, לא במקום ברכה¹

אסא שלום,

בבית, כשהעיסוק המעשי העיקרי שלי הוא למצוא תנוחה פחות מכאיבה לגב, היה לי זמן לחשוב, וכך הצטלבו בראשי שני אירועים.

האחד משמח - זכייתך בכבוד הגדול ביותר שיכול הממסד הישראלי לתת לאנשי הרוח שלו, והשני מעציב - פרסום מכתבו של קצין חינוך ראשי, העוסק בחייל שלא הרים ראש מאחורי מחסה, וכמובן אף לא הסתער, כשהמצב דרש זאת (מפקדו האישי עשה זאת ללא היסוס ונהרג).

תמהני האם יש קשר בין שני האירועים.

אתה מוביל בשנים האחרונות דיונים מעמיקים על אתיקה בכלל המדינה, ובצבא בפרט, כאשר המוטיב המרכזי, המודגש בערכי הצבא הוא ערך חיי האדם, כמרכיב עיקרי בשיקולם של המפקדים והחיילים. "ההקרבה" אינה מופיעה ברשימת הערכים, התעלמתם ממנה (כמו גם מ"אהבת מולדת"), שהרי היא נוגדת, כמעט באופן עקרוני (אני מעז לומר) את תפיסתך הפילוסופית את האתיקה. הסתפקתם ב"חירוף נפש",

¹ ג' אדר א', התשס"ב, 9 פברואר, 2000.

"מסירות נפש", "סיכון חיים" (אך "במידה הנדרשת", בהסתייגות) וכיוצא-בזה מינוחים, שאינם טוטאליים, כאמור בהתאם לשיטה שאתה מוביל.

במקביל וללא קשר, לכאורה לפחות, עסקת בהקשר הלבנוני, ואפשר היה להבין, שאתה רואה את המלחמה כלא מוצדקת, ככזאת שיש להפסיקה, ואף נוצר ויכוח בינך לבין אלוף משנה יהודה ווגמן, באשר להשפעה של דבריך בנושא.

העיסוקים המקבילים, בתחום העקרוני ובהשלכותיו המעשיות נוכח אירועים קונקרטיים, שימשו בסיס עיקרי לנימוקי הוועדה בדבר היותך "ייחודי", במובן זה שידעת לשלב הנחות תיאורטיות, השלכות על עולם המעשה ושיפוט של דברים שאירעו בפועל על בסיס התיאוריה, ומעטים עשו זאת בעבר.

והנה בא הדבר לידי מבחן מעשי מאד, צר ומתוחם וחשוב עד מאוד: חייל ביחידה מובחרת מודה, שלא קם להסתער כאשר מפקדו, שעשה כן, קרא לו להצטרף. הוא אף לא הרים ראש מעל המחסה, שהיה לו, כדי לחפות על ההסתערות, ואין הוא בורח מהארץ כשהדבר מתגלה. נהפוך הוא, הוא מוסיף לתיאורי פחדיו, הטבעיים כשלעצמם, צידוק אידיאולוגי (לא כדאי למות במלחמה אידיוטית - בניסוח חופשי שלי), ודורש, לאחר מעשה, שהמפקדים יסבירו לו, מדוע בכלל שלחו אותם לקלעת ג'בור (אזור האירוע).

אין לי ספק שלו היית נשאל בכיתה, באופן תיאורטי, היית מגנה את החייל. אך:

- האם לא ראוי, שעכשיו יותר מתמיד, תצא באופן נחרץ לגינויו של אותו חייל, של אמו התומכת בו ושל עדה שלמה של אוהדים, לאור מחדליו?
- האם לא ראוי לבחון, האם לא היה לך חלק בבניית התשתית הפילוסופית-אידיאולוגית, שסופה במעשהו של אותו חייל, והאם אין בקו שאתה מוביל, מבלי שאתה רוצה בכך, משום הצדקה לעשרות ואולי למאות משתמטים ופחדנים, הם ומשפחותיהם?

- האם אין בדברים שלך, "כשמוליכים אותם עד הסוף" משום גינוי לארצות-הברית, על שיצאה למלחמה בהיטלר (שלא איים על האזרחים שלה) או נגד סדאם חוסיין

(שפגע בכווית, לא בארצות-הברית), ולו היתה בריטניה מאמצת את צורת החשיבה שלך, האם לא היו נמנעים חיילי ה - S.A.S מלהקריב עצמם כדי שלא יפגעו סקאדים בתל-אביב? היכן הגבול? (אלוף-משנה יהודה ווגמן ניסח שאלות אלו טוב ממני במכתבו אליך)

אין לי תשובות טובות לשאלות ששאלתי. אין לי דעה מוצקה. אבל, השעות הארוכות, שאפילו לקרוא קשה במהלכן, העלו בי הרהורי כפירה באשר לאופן שבו אנחנו מלמדים אתיקה.

הרהורי גברו עת שמעתי את הדוברים הערבים בכנסת מסבירים, מדוע נכון שישראל תוותר על האופציה הגרעינית, שלכאורה יש לה. האם יתכן, שלשיטתך הם צודקים? אין ספק שמדובר בנשק איום, לא פרופורציונלי בנזקיו לשום דבר. שימוש בו יהיה בבחינת "סוף העולם", ובמהלך שכזה יושמדו מאות אלפי אזרחים, נשים וטף, רק משום שאנחנו נחשוב, שמהו מאיים על קיומנו. אותנו הדבר לא יציל, אך הם יאבדו את חייהם. הטיעונים של חברי הכנסת הערבים נשמעו צלולים, ברורים ומוצדקים. אם מביאים את הטיעון האתי שלך עד לקצה, לעולם הדמדומים של הנשק האולטימטיבי.

אך בה בעת אני יודע, כי אם יש משהו שירתיע את אויבנו (והרתיע בעבר!) מלעבור קווים מסוימים, הן גיאוגרפיים והן של אמצעי לחימה, הרי זה פחדם מהאיום הגרעיני. אלא שאליה וקוף בה. לאיום אין שום משמעות אם אין הצד השני משוכנע, שיש נחישות להפעילו. לכן, אולי, צריך להביא זאת בחשבון, שכדי להוכיח נחישות נגיע אף להפעלה (אם בכלל יש לנו אופציה כזאת). מה יהיה אז השיקול המוסרי, מה יהיה אז חלקה של האתיקה, האם היא תשפיע עד כדי כך שלא נוכיח נחישות? מה יגן עלינו במצב קיצוני שכזה?

כך התחבר אצלי הוויכוח על הגרעין להרהורים באשר לפחדנות בלבנון, שכן אי אפשר להפחית מערכו של הויכוח האתי, אשר לשמחתי משפיע על חיי המעשה. לכן, כך חשבתי, יכול להיות שהעיסוק באתיקה היה בין הגורמים, שהשאירו את סגן גרניט ז"ל ללא החייל עליו סמך לצדו, וללא חיפוי בזמן ההסתערות, והוא יכול להביא להיסוס, שסופו חידלון, אם נעמוד בפני מבחנים קיומיים.

מהיכרותי אתך אני יודע, שלא לשם אתה מוביל. אבל, "חכמים היזהרו בדבריכם" וגומר הוא כלל גדול, שאסור להתעלם ממנו.

הרהורים על צבא ומדינה

העדפתי לכתוב, כי אני מאמין שהכתיבה מחייבת לדיוק יתר והעמקה, ונוח לי לשמור על השקט בדיון, כשרק הראש עובד ולא מיתרי הקול.
אשמח לשמוע את דעתך בנושא. העניין חשוב לי ואני מחפש תשובות, כשלעצמי מצאתי רק שאלות.

יעקב עמידרור, אלוף

מפקד המכללות

אל: אלוף יעקב עמידרור, מפקד המכללות

תגובה על מכתבך בדבר אתיקה צבאית

שלום לך.

גם אני שמעתי בעניין ובדאגה רבה את סיפורו של החייל שלא הסתער בעקבות מפקדו, כאשר היה עליו לעשות זאת, והסביר זאת, תחילה במונחי פחד ואחר כך במונחי "מלחמה אידיוטית".

לאחר שהעובדות התבררו כראוי, הבעתי את דעתי, בהזדמנויות שונות, בביקורת על התנהגות החייל ובגנות נימוקיו. אתה חושש, כי התפיסה שלי בדבר האתיקה הצבאית היא ערוגה שבה יכול היה לצמוח גידול רע של התנהגות כזאת. אני טוען, כי התפיסה שלי אינה ערוגה כזאת. אדרבה, אילו צה"ל לא הסתפק בניסוח הקוד האתי שלו, "רוח צה"ל: ערכים וכללי יסוד", אלא היה גם מטמיע אותו ומביא כל חייל להבין אותו היטב, כי אז היו הערוגות הצבאיות קרקע פחות פוריה לגידולי פרא בדמות אותה התנהגות של החייל.

האתיקה של צבא במדינה דמוקרטית, במיוחד במקום שנוהג בו שירות חובה של אזרחים צעירים, אינה מטפחת את ההקרבה. אין מקום לחינוך חיילים על ברכי האמירה "טוב למות בעד ארצנו", שבפיו של טרומפלדור, במילים קצת אחרות, היתה ביטוי של הרגעה עניינית, אבל בקולמוסו של ברנר, הפכה להיות הטפה להקרבה. לא הייתי רוצה שיהיה חייל שיחשוב, כי "טוב למות בעד ארצנו", כאילו עליו לחפש הזדמנות למות בקרב, "בעד ארצנו". הייתי רוצה שכל חייל יבין, כי "רע למות", ולפיכך גם "רע למות בעד ארצנו", רע לאדם ורע לאוהביו, אבל לפעמים אין מנוס מן הסכנה, לפעמים חובה להסתכן, לפעמים לא חוזרים ממקום הסכנה. זוהי אבחנה דקה, אבל חיים ומוות תלויים בה.

במדינה דמוקרטית, חיי-אדם הם אכן בבת-העין, וההגנה עליהם היא חובה מן המעלה הראשונה. לפעמים אי אפשר לעמוד בחובת ההגנה הזאת בלא להסתכן ובלא להורות

לאחרים להסתכן. החובה להסתכן למען הזולת נעוצה בעקרונות המוסריים של הדמוקרטיה: ההגינות מחייבת שכולנו נהיה שותפים בהגנה על כולנו, כל אחד בתורו, כל אחד על פי יכולתו. לפיכך, פחד אינו בסיס להשתמטות מפעולה מסוכנת. בהופעת הפחד אין כל דופי, בהסתמכות עליו יש דופי מוחלט. אילו הבין החייל הזה את הקוד האתי, הוא לא היה משתמש בפחד כנימוק.

יתר על כן, אילו מערכת ההטמעה האתית היתה פועלת כראוי, החייל היה יודע מה עוזר לו להתגבר על הפחד. לשאלה "מה מניע את החייל להסתכן?", ניתנה אותה תשובה בכל צבא שחקר את הסוגיה כראוי: המניע הראשון במעלה הוא הלכידות היחידתית. החייל מסתער, כי מפקדו וחבריו עושים זאת או עומדים לעשות זאת. הטענה, כי החייל מסתכן מתוך "אהבת הארץ" היא חסרת שחר. רק הצירוף של בורות ויהירות גורם לצה"ל לכלות זמן ומשאבים בתמרונים מפוקפקים שכל טעמם הוא תליית פוסטרים של "אהבת הארץ" מעל ראשו של כל חייל, במקום להציע עזרה מקצועית ומשמעותית בטיפול רעיון הלכידות היחידתית.

החייל שלא הסתער פעל בניגוד לעקרון הלכידות היחידתית. הוא השאיר את המפקד שלו לבד. ייתכן שאילו הסתער, לא היה מפקדו נהרג. האפשרות הזאת היתה צריכה להיות ברורה לו מראש. האפשרות הזאת צריכה להדיר שינה מעיניו, מכאן ועד אחרית הימים. אילו הסבירו לו כראוי את ערך הרעות, שעניינו לכידות ושותפות, אילו שכנעו אותו בצדקתו, בחשיבות המכרעת שלו, ייתכן שהיה מסתער, חרף הפחד. אילו צה"ל היה מתנהל כצבא מקצועי לכל דבר, מישהו היה יוזם בדיקה של החייל, ואולי גם של הפלוגה, הגדוד והחטיבה, בממד של הטמעת הקוד האתי, ומפיק לקחים. לא שמעתי על בדיקה כזאת. אני מניח שלא נעשתה. אני לא מתפלא. במקום להטמיע את הקוד האתי שלו, צה"ל משתעשע בשינוי הטקסט.

החייל השמיע גם את הנימוק של "מלחמה אידיוטית" להצדקה של המחדל שלו. זהו נימוק נואל. אילו הקדישו זמן להטמיע בחייל את האתיקה הצבאית, כראוי, באופן שיטתי ואחראי, במקום להעסיק אותו ב"משימות חברתיות", במסגרת המדיניות הפסולה בעליל של "אימפריליזם חינוכי" שקח"ר מתפאר בה, החייל היה יודע שאין מקום למעבר מדעתו האישית בדבר צדקת המלחמה לעמדתו המעשית בדבר פעולה זו

צ' אמורה והקרבה

או אחרת הנדרשת ממנו בשעת המלחמה. חייל המוכן להפקיר את מפקדו, בשעת הסכנה, בטענה ש"המלחמה אידיוטית", אינו יודע מהי דמוקרטיה, אינו מבין מה פירוש להיות לוחם במדינה דמוקרטית, וגם לא מה פירוש להיות לוחם.

קיצורו של דבר, אותו חייל נהג שלא כראוי וצה"ל נהג שלא כראוי. החייל היה צריך להסתער לעזרת מפקדו. צה"ל היה צריך להטמיע בו, מבעוד מועד, את ערכיו ואת כלליו.

במכתבך, קשרת את סוגיית החייל בלבנון עם סוגיית הנחישות של ישראל להפעיל כוח צבאי בשעת סכנה. שוב הבעת חשש, כי האתיקה מחלישה את הנחישות. ושוב, אני משיב, כי לא כך הם פני הדברים. האתיקה של צבא במדינה דמוקרטית מרשה ואף מחייבת לנקוט באמצעי ההגנה שיש כורח להשתמש בהם כדי לעמוד בייעוד הצבא. אתיקה אינה פציפיזם. אתיקה מאפשרת לך להיות חזק וצודק. לטעמי, חזק וצודק, פירושו יותר חזק ויותר צודק מאשר חזק ולא צודק. מותר ואף חובה להשתמש בכוח, כאשר יש הצדקה מוסרית לעשות זאת, אך ורק כאשר יש הצדקה כזאת. לדעתי, אין דופי מוסרי בהתנהגותה של מדינה דמוקרטית, הנמצאת במצב האסטרטגי של ישראל, אם היא מפתחת נשק גרעיני ודוקטרינה נאותה של הרתעה, אבל אין זה המקום להאריך בזה.

אני מאחל לך רפואה שלמה ומודה לך שוב על האתגר.

בברכה,

אסא כשר

פרק ב'

הרצאות על יהדות וגבורה

על הגבורה - דברים ביום הזיכרון, בית-ספר בר-אילן בנתניה²

צהרים טובים

תודה על הכבוד שנתתם לי בהזמינכם אותי היום לדבר כאן על גבורה. אני חושב שנכון ונחוץ לדבר על הנושא משום שלעיתים נדמה שיש השוכחים את הצורך בגבורה בחושבם, בטעות, שבעולם המודרני בו אנו חיים זהו מצרך מיותר. מסתבר שכל הקורא בפרשת השבוע מבין, ששיקולים, הקשורים ליכולתו של עם להילחם על דרכו, הובאו בחשבון משחר ההיסטוריה שלנו.

פרשת השבוע, פרשת "בשלח", נפתחת כך: "ויהי בשלח פרעה את העם לא נחם אלוקים דרך ארץ פלישתים, כי קרוב הוא". והרי ההיגיון צריך להיות הפוך. לכאורה, על הקב"ה להוביל את ישראל בדרך הקצרה ביותר לארץ כנען, הארץ היעודה להם.

ובהמשך מובאת הסיבה: "כי אמר אלוקים, פן ינחם העם בראותם מלחמה ושבו מצרימה."

קרי, הקב"ה מודע לחולשתם של בני-ישראל, כמי שלא יעמדו במלחמה, עד כדי כך שאולי ירצו, במקום להילחם, לחזור לעבדות במצרים. ואומנם, מסתבר שהשיפוט על מידת כוחו של העם היה נכון, שכן כאשר התקרבו המצרים ברדיפתם אחרי בני-ישראל מסופר כך: "וישאו בני-ישראל את עיניהם והנה מצרים נסע אחריהם, ויראו מאוד ויצעקו... מה זאת עשית לנו להוציאנו ממצרים... הלא זה הדבר אשר דיברנו... חדל ממנו ונעבדה את מצרים כי טוב לנו עבד את מצרים ממותנו במדבר..." (שמות, י"ב, י'), עד כדי כך.

² י"ד בשבט תשס"א, 7 פברואר 2001.

אז נעשה הנס, והמצרים טבעו ובני-ישראל אמרו שירה. האמת היא שחסרה כאן הביקורת העצמית של בני-ישראל שהפגינו פחד וחשש, אם כי ממי שהיה זה עתה עם של עבדים, יתכן שלא ניתן לצפות ליותר.

אין פלא, אם כן, שזמן קצר מאוד לאחר מכן, כשאין מים, "וילנו העם", וכשאין אוכל, מעדיפים הם את "סיר הבשר" במצרים, כי מי שלא נלחם, מי שלא מקריב, גם לא מעריך את מה שיש לו, ונוכח הבעיה הקטנה ביותר ובמכשול הראשון מתחיל ליילל, כי הוא מפונק, כי לא התאמץ. מכאן מותר לנו ללמוד, כי מי שחסר את מימד הגבורה בהתנהגותו לא יוכל להתגבר על קשיים. דרכו תהיה ארוכה יותר, ולעולם ייתקל במבחנים, שיקשה לעמוד בהם ולהשיג את מטרותיו הלאומיות.

אט אט למד העם להילחם ובסוף הפרשה יש לנו מלחמה של ממש אותה כפה עמלק על בני-ישראל. בני-ישראל הם הנלחמים, לא כולם, שכן יהושע בחר את האנשים המתאימים להילחם, אבל ברור לכל, שיהושע הוא המפקד הצבאי, אמנם מטעמו של משה, אבל הוא המפקד בשטח.

כולנו מכירים את שאלת חז"ל: וכי ידי משה עושות מלחמה? אלא שלמדנו פרק נוסף בגבורה צבאית: מלחמה אפשר לנהל באופן המיטבי אם יש לה כיסוי של אמונה. במקרה זה אמונה דתית, אבל יש חשיבות לא פחותה בצדקת המלחמה, גם כשלא מדובר באמונה דתית, שכן רוח הגייסות חשובה לא פחות מאמצעי הלחימה, ולעיתים אף יותר.

איני רוצה להאריך, אבל מי שילמד בהפטרה את שירת דבורה, יראה שגם אחרי כיבוש הארץ, כשכבר היינו עם היושב על אדמתו, לא פשוט היה לארגן את עם-ישראל למלחמה. הפיצול השבטי היה כה חמור, עד שהיו שבטים שלא הגיעו לסייע לדבורה במלחמתה בסיסרא. היו שהעדיפו לשבת בשקט, ולא להקריב את עצמם למען אחיהם.

פרשת השבוע נותנת לנו, אם כן, פרספקטיבה היסטורית על גבורה.

ומכאן לימינו אנו.

מאז חזר עם-ישראל לארצו צריך היה להיאבק ולהילחם כאן כדי לכבוש, כדי להתגונן, כדי לחיות חיי יום-יום, וכדי לנצח במלחמות. כל אלו לא נעשו ולא ייעשו ללא נכונותם של יחידים להתנדב ולסכן את חייהם.

לפעמים נושאת הגבורה אופי של נחשונות אישית, ובתולדות היישוב בארץ נכון לחזור ולהזכיר את קבוצת ניל"י, שהתארגנה בזיכרון-יעקב, כדי לסייע לבריטים לכבוש את

הארץ. חלק ניכר ממנהיגי הקבוצה הקטנה שילמו בחייהם, אם כי יש החולקים על מידת תרומתם האפקטיבית לניצחון הבריטי. לדעתי, לא תרומתם זאת היא העיקר, אלא הדרך שהם פרצו, יחד עם הגדודים העבריים, שהתארגנו מחוץ לארץ-ישראל. בכך אותת עם-ישראל לעולם, כי הוא נכון להילחם על ארצו. בשיתוף עם ארגון ה"שומר", שנתן ביטוי לרצונם של היהודים בארץ להגן על עצמם מפני שכניהם, נוצרה, בזכות המאמץ של ניל"י והגדודים העבריים, התשתית לכוח הצבאי של היישוב בארץ ולאחר מכן של מדינת-ישראל.

איני רוצה להאריך בהיסטוריה, אך מן הראוי שזכור היכן ומתי התחלנו מחדש לבנות כוח לוחם וצבא.

דרך ארוכה עשינו מאז, והיום יש פתרון ארגוני של המדינה. צה"ל הוא צבא מודרני, חזק, מצויד היטב ומשתמש בטכנולוגיה המתקדמת בעולם.

ועם זאת חשוב לזכור את העיקר:

ללא גבורתם של יחידים אין צבא. מי שמסתער ראשון, מי שיוצא מתוך התעלה כדי להשליך רימון על בונקר ממנו יורה האויב, מי שממשיך להילחם גם כשהטנק שלו נפגע, מי שצולל עם מטוס מול מערכי טילים כדי לסייע לכוח במצוקה, מי שמחלץ פצוע תחת אש, ומי שלילה לילה שוכב במארב מול אויב נחוש, הוא זה שמאפשר לנו לעמוד במערכה, להחזיק מעמד ולנצח. אין למדינת-ישראל אפשרות לסיים את כל המלחמות באירוע אחד, מוצלח ככל שיהיה, עוד שנים רבות נהיה תלויים כולנו בנחישותם ובגבורתם של החיילים בשדה הקרב, וכדאי לנו ללמוד את הלקחים מפרשת השבוע וההפטרה. לא תמיד עמדו לעם-ישראל הנחישות והרצון להילחם. צריך להשקיע בחינוך ובטיפול ערך הגבורה. אין יכולת לעמוד במלחמה ללא טעם, ללא אמונה של החיילים בכך שהם נלחמים למען מטרה ראויה. לכן חובתנו כמפקדים להסביר מה הטעם, מהי ההצדקה ומדוע אנו נאלצים להסתכן. כשאין תחושת ערבות הדדית, לא מובטח, ששבט אחד יבוא לעזרת השבט השני. תחושת השייכות ההדדית והערבות ההדדית הכרחיות כדי שהעם ייצא מאוחד למלחמה.

ולבסוף, דרושים אנשים מתאימים. לא כל אחד יכול. לכן, צריך לאתר את אלה שיש להם תכונות מתאימות, ולאפשר להם לפקד ולהנהיג.

צ' אמורה והקרבה

אני בטוח, שבוגרי בית הספר מבינים את הצורך ומוכנים לתרום. אני מקווה, שעצם קיומה של חרב חדה בידנו יביא לכך, שאויבנו יעדיפו שלא להילחם, ונמלא את התפילה "ה' עוז לעמו ייתן, ה' יברך את עמו בשלום", כשיש עוז יש תקווה גם לשלום. נזכור את כולם.

על גבורה, אמונה והקרבה - הרצאה בפני רבני הרבנות הצבאית³

ערב יום העצמאות, שבחכמתו הרבה קבעהו בן-גוריון בהמשך ליום הזיכרון לחללי צה"ל, וההיסטוריה זימנה לנו שיהיה זה בצמוד ליום הזיכרון לשואה ולגבורה (שנקבע ביום פרוץ מרד גטו ורשה). המעגל מתחיל בפסח, עובר דרך יום הזיכרון לשואה, יום הזיכרון לחללי צה"ל, יום העצמאות, ונכון לכלול בו גם את חג השבועות. לחלק מעם-ישראל המעגל קצר יותר בין יום השואה ליום העצמאות, אך למאמינים שבנו, המעגל ארוך יותר, לדעתי מלא יותר. הוא מתחיל בפסח, חג השחרור מעבדות, עת הפכנו ממשפחה לעם, ומסתיים בחג שבועות, זמן מתן תורה, עת חובר העם למהותו. קשה לדבר על גבורה, משום שאנו חיים בעשרת הימים, בהם רצף הגבורה וההקרבה כה חריף, כה חד וכה מוחשי, עד כי באופן טבעי גובר הרגש על ניסוחן של המילים. לכן, בחרתי להביא דוגמאות מהתורה. כך מקבלים זווית ראייה ממרחק, המאפשרת שית, שבו לא שולט הרגש.

המקרה הראשון ידוע ומוזכר תדיר: "עקידת יצחק". אנו חוזרים ומזכירים אותו מדי יום בתחילת התפילה, והעקידה הפכה מוטיב מרכזי ביחסים בין הקב"ה לעם-ישראל, המזכיר אותה בכל עת, בבחינת סימן מובהק לנכונות העם לעמוד בניסיון הקשה. יתר על כן, בהיסטוריה הארוכה של עם-ישראל בגלותו, התחברו האירועים הקשים לכדי תחושת "עקידה מתמשכת", והאירוע ההיסטורי העתיק הפך להיות חלק מהעצב החי של התודעה היהודית.

מבט היסטורי על העקידה מצביע על כך שהקרבתם של ילדים היתה תופעה, שלא היתה חריגה בזמנה. בין עמי האזור היה זה, ככל הנראה, חזון נפוץ, והתורה, המודעת לכך, מצווה על איסור זה במפורש.

מסתבר, אם כן, שגדולת אברהם באירוע אינה נעוצה בהקרבה כשלעצמה, שאינה ייחודית כאמור, אלא במשהו אחר. נדמה לי, שמאחר ובסופו של דבר לא היתה הקרבה, הרי בסיפור העקידה לא המוות הוא העיקר. לעניות דעתי, גדולתו של אברהם

³ ערב יום העצמאות התשס"א.

היא בהחלטה שעיקרה אמונה אין סופית, שאף אינה מתיימרת להיות הגיונית. שהרי במה דברים אמורים? באב זקן, שמובטח לו, "כי ביצחק יקרא לך זרע", והנה מתקבלת הוראה ברורה, מפי מי שהבטיח זאת, להקריב את יצחק. כך נוצרה סתירה, ששום הבנה אנושית אינה יכולה לגשר עליה. הקב"ה מעמיד את אברהם בפני מצב בלתי אפשרי, בו עליו לקבוע לאיזה משתי אמירותיו של הקב"ה הוא מאמין, ובמקרה זה גם על-פי איזו מהן הוא פועל.

לכן, בעומקם של דברים, בסיפור זה לא ההקרבנה היא העיקר, שבה, כאמור, יכלו להתהדר אומות העולם יותר מאתנו, שכן אצלם היה הדבר תדיר ובוצע הלכה למעשה, אלא האמונה והפעולה בעקבות האמונה. ההחלטה היא הניסיון הגדול של אברהם. הוא עומד בו, כי אינו בוחר באפשרות הקלה והנוחה אלא בקשה ובמיסרת, שאין ממנה, בראיה אנושית, חזרה. לכן, אין חשיבות לכך, שבסופו של דבר לא היתה שחיטה. בפועל, אברהם "עשה את הבחירה". זהו לב הניסיון. בלב הקרבתו של אברהם אבינו עומדת **האמונה** כמרכיב עיקרי, שמאפשר לחיות עם הסתירה בין הבטחת הבורא וצווי הבורא, ומהווה את המניע למעשה, קשה ככל שיהיה. אין ספק, שאברהם היה המאמין הגדול, כפי שנאמר עליו "ויאמן בה' ויחשבה לו צדקה". מבחן האמונה החל ב"לך לך" והמשיך ב"קח לך".

נדמה לי, שהמוטיב המוביל, בחלק ניכר ממקרי הגבורה בהיסטוריה האנושית, היא האמונה. כשמדברים על "רוח יחידה", על נכונותם של אנשים להילחם ולהקריב, הרי שאמונה בדרכם היא בסיס חשוב ביותר.

בתורה יש סיפור נוסף של שכול: מות שני בני אהרן, נדב ואביהו. שם לא היתה שאלה של החלטה. אהרן לא נשאל ולא עשה מאומה. שם ירדה, ללא שום התראה, אש מהשמים והרגה את שני הבנים. מבחנו של אהרן הוא מבחן **התגובה**. האירוע היה קשה מאוד, בין השאר, משום שהדבר לא אירע בקבוצה אינטימית. שלא כמו בין הקב"ה לאברהם, שם עמדו המאמין ואלוהיו האחד לפני השני, ואין איש בלתי. כאן נעשה הדבר "על פני כל העם". באנטי קלימקס פסיכולוגי, בשיאו של טקס רב הוד, לאחר שבמשך למעלה משבוע הכין משה את העם לאירוע היחיד והמיוחד של חנוכת המשכן, לראשונה מקום קבוע לעבודת ה'. העם כולו ניצב על עומדו ומגיע השיא: "ויבוא משה ואהרן אל אוהל מועד ויצאו ויברכו את העם וירא כבוד השם אל

כל העם". זה הרגע, שבו מעביר משה את הכהונה לאהרן. כך נקבעת עובדה לעולם ועד. אהרן וצאצאיו הם משרתי הקודש מעתה ואילך, נוכח עם ועולם. הכתוב מדגיש זאת כי, מעטים הם המקרים בהיסטוריה בהם נאמר במפורש כי "נראה כבוד השם אל כל העם".

ברגע זה עושים שניים מבניו של אהרן דבר מה המוגדר כ"אש זרה". אין בכוונתי לעסוק כאן בשאלה מהי אותה "אש זרה", אלא בתוצאה המרה: "ותצא אש... ותאכל אותם וימותו לפני השם", היפוך שלם בחגיגות האירוע, מותם של שני בניו בחטף. מהי תגובתם של האב אהרן והדוד משה? "ויאמר משה אל אהרן הוא אשר דיבר השם לאמר, בקרובי אקדש ועל פני כל העם אכבד, ויידום אהרן." לא יכול להיות תאור קצר יותר לתגובתו של אב למות שני בניו, "ויידם", זה הכל. ולא יכולה להיות סיבה מתומצתת יותר: "הוא אשר דיבר ה'... בקרובי אקדש ועל פני כל העם אכבד", בתרגום ללועזית - Noblesse Oblige, האצילות מחייבת.

לאחר פינוי גופות הבנים מהמשכן, אומר משה לאהרן אחיו ולבניו, שזה עתה איבדו את הקרובים להם ביותר: המשיכו במלאכת הקודש, אל תתאבלו, כי יש לכם חובה כלפי העם. אינכם יכולים להפסיק את שליחותכם: "ראשיכם אל תיפרעו ובגדיכם לא תפרמו... ומפתח אוהל מועד לא תצאו...". והם מציינים ללא עוררין. משה ציין בפניהם, כי אבל על מות הבנים יהיה, אך לא הם יהיו המתאבלים, "ואחיכם כל בית ישראל יבכו את השריפה אשר שרף השם", מעין חילופי תפקידים. בני המשפחה ממלאים את חובתם עבור העם בעבודתם, והעם מתאבל על מות בני המשפחה.

אולי, יאמר הקורא, מדובר באנשים אטומים, לא אנושיים, שהתמכרו במשרה הרמה שקיבלו, נשבו בכבוד ו"ויתרו" על זכות אנושית לצער, ובשל כך, אין הם דמויות ראויות לחיקוי, ולו רק, כי מדובר בדבר שאין לדרוש משום אדם. התורה מספרת לנו, בעדינות, שלא כך הדבר. בהמשך מתוארת העבודה, שהם מצווים עליה, ובעיקר הקרבת סוגים שונים של קורבנות. במהלך תיאור זה מכנה התורה את אהרן ובניו "הנותרים", זאת אומרת, שחלק מהם איננו, אבל תחושתם היא תחושת "הנותר", מי שנשאר אך חסר. לאחר מכן, מספרת התורה, כי היו הם אמורים לאכול מקורבן החטאת, אך לא אכלו ושרפו את כולו. משה מתרגז "מדוע לא אכלתם את החטאת... ואותה נתן לכם", משה לא מוכן לשום טעות וסטייה מהנהל הקבוע. אהרן עונה בשמו ובשם בניו בעדינות אין

קץ: "הן היום הקריבו... לפני השם ותקראנה אתי כאלה, ואכלתי חטאת היום היטב בעיני השם". רש"י מפרש, כדרכו, שהוויכוח הוא הלכתי, האם לאונן (מי שמתו מוטל לפניו, י"ע) מותר או אסור לאכול את הבשר. אבל, לעניות דעתי, מוסר אהרן משהו יותר עמוק לאחיו בשאלתו: האם הקב"ה באמת רוצה, שהיום, ביום מות שני בניי, אחרי שהיה לי מקרה כזה ("ותקראנה אותי כאלה") אתנהג כאילו לא קרה דבר? האומנם אתה, אחי, לא מבין, שאני לא יכול להתנהג כרגיל? האם נכון בכלל לעודד התעלמות מוחלטת מכל עצב, מכל סממן של אבל? משה מבין את עומק השאלה ולפתע ברור לו שאין טעם בהטפה לאהרן. הפעם הוא נכנע לאחיו ו"ייטב בעיניו" (כאילו בשם הקב"ה, שלגביו שואל אהרן ה"ייטב בעיני השם" בסוף המשפט הקודם). בדרך עקיפה זאת אומרת התורה: יש לנו עניין עם אב רגיש לא פחות מכל אחד מאתנו. אמנם "וידום", הוא מבין את חובתו, אך בה בעת אינו מבטל את צערו, אלא מוצא לו ביטוי אחר, מרומז יותר ולא בוטה.

זכתה עקדת יצחק בשל עוצמת האמונה, ומשום שהיתה מעשה של אבי האומה להיות מוזכרת בכל יום. עבור דורנו, חשובים, לא פחות, הלקחים מתגובת משה ואהרן על מות שני בני אהרן: למקורבים למלכות יש חובות בהתנהגותם בבחינת "בקרובי אקדש". מצפים מהם ליותר, ולא לניצול קרבתם לגדולים, ואם הם חשים בצער פרטי עליהם להתגבר עליו. לא לוותר על הצער, אבל להמשיך ולשרת את הכלל. צירוף המילים "וידום" ו"יעשו", מן הראוי שינחה אותנו, גם בעתות צער.

כאן לא האמונה היא העיקר, אלא תחושת החובה והשליחות, המתבטאות במחויבות לתרום לכלל. זהו, לדעתי, מרכיב שני במעשים רבים של הקרבה וגבורה: הרצון הפנימי החזק "לעשות את שצריך". את זה אפשר ללמוד מאהרן ובניו "הנותרים".

אבל החיים אינם מוגבלים בתחומי האמונה והחובה. כשצריך גם נלחמים: המלחמה הראשונה בעולם, לפי התורה, היתה מלחמה לא לנו: "ארבעה מלכים את החמישה", כתוצאה ממרד וסכסוך אזורי, אך גם לוט אחיו של אברהם נלקח בשבי: "וישמע אברהם כי נשבה אחיו". ואז הוא לא מתפלל, לא אומר תהילים ולא פונה לקב"ה, מקורבו משכבר הימים אלא: "וירק את חניכיו ילידי ביתו שמונה עשר ושלוש מאות וירדף עד דן" ובסוף בפשיטה נועזת "ויחלק עליהם לילה הוא ועבדיו". קרי,

דוגמה אישית. אברהם אבינו בראש הכוח! "ויכם וירדפם". ניצחון ברור. האם זה מה שהיינו, על-פי מושגינו, מצפים מאיש האמונה? הוא לא מחכה לנס, לא מבקש מאחרים, שיעשו את שנדרש, הוא ודאי גם בטל מלימוד במשך כמה ימים, שהרי מאזור אלוני-ממרא לאזור דמשק הדרך ארוכה, רדיפה שנמשכה לפחות רבעה-חמישה ימים. כך אותו אברהם של "אמונה", בהקשר לעקידה, הוא אברהם של המעשה הצבאי, בהקשר של מלחמה.

והוא לא יוצא דופן. גם הנביא הגדול מכולם, כאשר נתקל בעמלק, האויב הראשון בדרך אחרי היציאה ממצרים והנס בים סוף, אינו סומך על הנס. גם הוא לא פונה אל הקב"ה בבקשת עזרה. הוא מבין, שהנסים מתחילים לצאת מה"תפריט" של עם נורמלי. עם נורמלי עושה את שעשה משה כאשר: "ויבוא עמלק וילחם עם-ישראל ברפידים", ככתוב: "ויאמר משה על יהושע: בחר לנו אנשים וצא להלחם בעמלק". שימו לב, הדרג המדיני אומר לדרג הצבאי: תבחר אנשים. אבל האחריות משותפת, ויש גיבוי. תבחר אותם לנו, לא לך. ולא סתם, אלא "אנשים". מלחמה לא עושה כל אחד. זה עניין ל"גיבורים ויראי חטא" (בלשונו של רש"י בעקבות המכילתא). קרי, בעלי עוצמה פיזית ומוסרית גם יחד (דרך אגב, יש גם פירוש המובא ברש"י ובחזקוני, שחיפשו את מי שיודעים לבטל כשפים, כי כולם הכירו באיכותם של בני-עמלק כמכשפים. קרי, מדובר ב"התאמת חימוש למטרה", גם זה לקח מקצועי חשוב).

נמשיך בפירוש הפקודה של משה: כבר הסברנו "אנשים" "לנו", ובהמשך "צא והלחם בעמלק" (בלי "מחר" או עם "מחר" על-פי מחלוקת לא מוכרעת של בעלי המסורה), זאת אומרת: קח יוזמה, צא, אל תמתין לאויב. כך מנהלים מלחמה על-ידי יציאה קדימה, פיקוד מלפנים ויוזמה.

אבל זאת תקופת ביניים. אי אפשר להסתדר בלי סיוע ניסי בכלל, אומנם זה לא נס בו לעם-ישראל אין חלק, אבל יש שיתוף עם משה העולה עם אהרן וחור על הגבעה, ומטה האלוקים בידו, בבחינת קשר עין לקרב וכנאמר: "והיה כאשר ירים משה ידו וגבר ישראל, וכאשר יניח ידו וגבר עמלק".

והיינו תמהים מי עשה את המלחמה, משה בידו על הגבעה או יהושע למטה בכוח הזרוע. התורה מבהירה לנו בסיכום האירוע את דעתה: "ויחלוש יהושע את עמלק ואת עמו לפי חרב". זה לב העניין בעיני התורה: יהושע - לפי חרב, ולא משה - בידיו.

כך אפשר לסגור בסוף את המעגל השני: **כדי להקריב צריך להאמין. כדי להמשיך ולתפקד צריך תחושה חזקה של חובה.** אבל, כאשר יש צורך להלחם, יש צורך לעשות זאת באופן מעשי מקצועי, ולא לסמוך על הנס: לאסוף את כל מי שיכול להלחם, לבחור מתוכם אנשים בעלי יכולת מתאימה, לרדוף, לקחת יוזמה, ולנצח בזכות המעשה הכוחני, עם ליווי התפילה ולא בעזרת תפילה בלבד.

אלה הלקחים, שנכון ללמוד מאברהם וממשה. זאת הדרך בה נכון ללכת בצה"ל, הצבא המתחדש של מדינת-ישראל, מדינת היהודים. אחרי שמבינים את המעגל הגדול, האמיתי, המכיל את יציאת מצרים, יום הזיכרון לשואה, יום הזיכרון לחללי צה"ל, יום העצמאות ושבועות, זה המעגל השלם באמת.

תודה.

**דברים בפולין - איגרת מפקד המכללות בעת נסיעת קציני המכללה
לפיקוד ומטה (פו"ם) לאושוויץ בירקנאו⁴**

נכתב בשנת 2000

"איכה ישבה בדד" מקונן הנביא, וממשיך: "ראה ה' והביטה - למי עוללת כה, אם תאכלנה נשים פרים עוללי טיפוחים, אם ייהרג במקדש ה' כהן ונביא. שכבו לארץ חוצות נער וזקן, בתולותי ובחורי נפלו בחרב, הרגת ביום אפך טבחת ולא חמלת", ואנו חוזרים על כך כל שנה בט' באב יום חורבן הבית, ואובדן עצמאות ישראל.

אין מגילת איכה לשואה, אולי, כי נשגב תאורה מכוח אנוש, אבל מצאתי דברים מפרי עטו של אורי צבי גרינברג, שישב בארץ ישראל, עת התגלו זוועות השואה, וכך כתב:

וְשׁוֹב נִפְתָּחוּ.. וְרֵאוּ הַבָּאִים
פְּנֵי מַתִּי חֲנֹק מְשֶׁם מוֹצְאִים --
.. אֵז נִסְעוּ-בְּשֶׁק שׁוֹק קְרוֹנוֹת מוֹגְפִים
הַיְהוּדִים לְמֵאֲכֹלֶת כְּבֶשֶׂן .. נִצְפְּפִים,
וּבִינֵם לְבִינֵינוּ אֵזִי - מְלוֹא יָם
מְרַחֵק וְשֹׁכְחָה .. וּפֶס קֶשֶׁר שְׁבִילֵינוּ
בֵּין נֶפֶשׁ לְנֶפֶשׁ .. מְלִירְדֵי מִיֵּלֵינוּ
שֶׁקֶשׁוֹק גְּלִגְלִים
וְלִילָה שְׁאִינוּ אַחֲרֵינוּ שֶׁחַר לְצֵאת
מִזֶּה הַמָּסַע הַלִּילִי הַשׁוֹעֵט
אֶל שֶׁ טַח הָעֵשֶׂב הַרְדֵּךְ רוּחַ טַל
וְלִנְשָׁם, שׁוֹב לְנֶשֶׁם אֲוִיר חַי וְכֹחֲלָחַל --

... אֵז עֲמָדוֹ בְּשֶׁלְגִים בְּעִירִים וְעָרֵיהָ
גְּבָרִים וְנָשִׁים וְיִלְדֵי טְפוּחִים
לְעֵמֶת הַזֹּרְגִיהֶם עַל בִּזְרוֹת פְּתוּחִים
וְרֵאוּ אֶת פְּנֵי זְעוֹת מוֹתָם: סְמוּכִים
אֱלוֹ אֵל אֱלֹה בְּדַמִּיהֶם הַשְּׁפוּכִים
וְאֱלוֹ אֵל אֱלֹה שְׁכּוּבִים הַפּוּכִים:
מִיֵּן בְּקַעַת יְחִזְקָאֵל וּבֶשֶׁרִים מְעוּכִים..
אֵז עֲמָדוֹ לְסִפֵּי הַדְּלָתוֹת שֶׁל מוֹתָם
בְּעֵנְנֵי גַז, חֲתוּמִים בְּחוֹתָם
מְסֻפָּר-הַשְּׁבִיחַ בְּזִרְעֵם, עַד פְּלוֹתָם:
עָדֵי נִפְתָּחוּ הַדְּלָתוֹת לְתֵאֵים
וְנִדְחָפוּ כְּכֶבֶשׂ יָם וְעוֹפּוֹת לְתֵאֵים

(אורי צבי גרינברג (1978), רחובות הנהר: ספר האיליות והכח, הוצאת ירושלים, שוקן.

⁴ י' בתמוז התש"ס, 13 סיולי 2000.

עברנו בפולין מהלך חמישה ימים, ראינו אפס קצהו של עולם יהודי בן אלף שנה, תרבות עשירה, סופרים, ספרים, בתי-כנסת, בתי-ספר, משוררים, רבנים, תנועות נוער ומנהיגים צמחו כאן, על אדמת פולין. אתמול עמדתי על קברו של אחד מאבותי הנושא את שם משפחתה של אימי, שהיה הרב הראשי של קרקוב ונקבר שם לפני 360 שנה.

זה העבר, אבל זה עולם שחרב ולא ישוב עוד.

ראינו איך הושמד.

היינו במקומות בהם אפר, דם ועצמות משפחותינו מעורבים באדמה, עליה דורכים, כך סתם, בני אדם.

עתה אנו ניצבים בלב ליבו של הרשע, במקום בו באו לידי מיצוי אלפי שנות אנטישמיות, מאות שנות רשע ומאמץ מכוון להשמדת העם היהודי כולו, ללא אבחנה בין גווני השונים.

לא רק יהודים נהרגו ונרצחו במלחמה שהסתיימה לפני 55 שנים, אך רק היהודים, יש אומרים גם הצוענים, "זכו" לכך שתהיה תוכנית מסודרת ומכוונת להשמדתם השיטתית.

הכאב משתק.

המספרים עצומים ובלתי נתפסים. מליון ויותר ילדים, נשים, זקנים, עלמות צעירות, רווקים ומשפחות שלמות.

אופן הביצוע החרושתני נראה לא אנושי, אבל אנשים הגו וביצעו אותו.

נוכחות המוות בכל מקום מכאיבה באופן פיזי,

והתחושה אינה ניתנת לעיצוב במילים.

יותר להידרש לאיוב שאומר במר ייאושו: "ארץ ניתנה ביד רשע".

יותר מכל אני חש תחושה של אימה בנוכחותו של הרצח, כאן ממש, נוגע בנו.

לרבים יש גם זיכרון אישי, פרטי.

במקרה שלי סבא, סבתא ושתי בנות, שנשארו לא רחוק מכאן בקרוסנו. הבנים עלו לארץ ובת אחת ברחא. סבא נרצח מייד, כנראה עם כניסת הגרמנים, כחלק מחיסול המנהיגות של העיירה. בימיו הטובים היה סבי מסתובב עם שוט ביד ולא היסס להשתמש בו כשהתגרו ביהודים הפולנים מן השוק.

סבתי, לובה, שרדה עוד זמן ונרצחה עם דודותיי הצעירות אניושה והליושה, כנראה עם חיסול הגטו, בחנוכה 1942. אבי, אחיו ודודתי, שניצלה כנוצריה ברומניה לשם בריחה, מעולם לא דיברו על כך, אך אני יודע, שבמרחק שלוש שעות נסיעה מכאן, טמונים שורשי, ואיש אינו יודע היכן, כי לא נותר כל זכר, אפילו בית הקברות חרב. זהו הזיכרון הפרטי שלי.

אך אנו כאן לא רק כאנשים פרטיים אלא כמייצגי צה"ל, צבא ההגנה של מדינת-ישראל העצמאית, שהוקמה לאחר השואה. ככאלה, אסור לנו להסתפק בצער, או להתחפר ביגון. אין להצטמצם בזיכרון וצריך לשאול מהם הלקחים לעתיד, מה לומדים מההיסטוריה, כי השואה היא חלק מההיסטוריה. לא אירוע קוסמי מחוץ לה.

ושלושה הם הלקחים :

הראשון הוא ציווי לזכור, להזכיר, לספר, לשמוע. לא לשכוח ולא לתת להשכיח, להילחם בהכחשה, להיאבק לגילוי פרטים נוספים.

זוהי סאגה שאין לה סוף, אין גבול לרוחבה, ואין קץ לעיסוק בה. ככל שמבינים יותר - מבינים פחות. ועוד מעט קט יעלם דור המספרים בגוף ראשון, והעול ייפול עלינו, דור השומעים.

הלקח השני הוא שיעור קשה לעיכול, אך הוא עובדה היסטורית, שהוכחה בשואה: אין גבול לרוע, והוא רובץ לפתחו של כל עם וכל אדם. מוטל עלינו להכיר בכך, ולעשות הכל, ממש הכל, כדי לשרש כל רוע מעצמנו כאנשים וכחברה.

הלקח השלישי הוא לקח יהודי, ועיקרו ברור: כל עוד יש בעולם סיכוי, ולו קטן, שנזדקק לכוח כדי להגן על עצמנו, חייבים אנו לוודא שכוח זה אומנם יהיה בידנו, ולא נהיה תלויים ברצונם הטוב של אחרים.

היו גם גילויים של רצון טוב במהלך השואה, אבל הם היו מועטים מדי מכדי להכיל את האסון, ונוכח רבים רבים, שרצון כזה היה רחוק מהם, רחוק עד מאד.

ברור, כי לא על הכוח לבדו ייכון עם ותתקיים מדינה. חברה מאוחדת, מוסר ביחסים שבין איש לרעהו, ערכים כלליים יותר ושמירתם של תרבות עתיקה ומסורת - הכרחיים לשם כך, בבחינת "לא בחיל ולא בכוח, כי אם ברוחי, אמר ה' צבאות"

צ' אמונה והקרבה

עם זאת, הלקח הוא, כי ללא יכולת הגנה יש מצבים בהם אין הקיום אפשרי, ויעידו על כך המקומות בהם ביקרנו.

דיברתי כאן, אך בתוככי ליבי אני יודע וחש, כי אין מילים, אין מילים המסוגלות לגעת בעצב.

ואולי באמת צריך לשתוק, אולי קול דממה דקה היא הדרך היחידה להביע את שבלבנו ובמחשבותינו,

אולי רק דמעות, בכי, מספד ונהי הם היאים למקום ולזמן.

ובכל זאת דיברתי. לעצמי, ואולי גם אל כולכם.

קשה לי אפילו לשתוק.

יתגדל ויתקדש.

אלוף יעקב עמידרור שרת בצה"ל, בתפקידו האחרון כמפקד המכללות, מאז ספטמבר 1998, ופיקד ישירות על המכללה לביטחון לאומי. לפני כן, שימש כמזכיר צבאי לשר הביטחון (1996-1998), כראש חטיבת המחקר באגף המודיעין (1992-1996) וכקצין המודיעין של פיקוד הצפון (1986-1989). שירותו הצבאי החל בחטיבת הצנחנים, במסגרתה נלחם במלחמת ששת הימים. כקצין באגף המודיעין ביצע תפקידי שטח בבקעת הירדן ובסיני, ביניהם, במלחמת יום הכיפורים בחפ"ק של אוגדה 162, ולאחר מכן כקצין המודיעין של אוגדה משוריינת. מילא, לסירוגין, מגוון תפקידים רחב בחטיבת המחקר של אגף המודיעין, בתחומי מחקר הפעילות החבלנית העוינת (פח"ע), המחקר הצבאי והמחקר המדיני. כמו כן, שימש ראש מחלקת הבקרה הראשון באגף המודיעין (1983-1986) ומפקד קורס קציני מודיעין (1977-1978).

אלוף יעקב עמידרור הנו בוגר B.A. כללי באוניברסיטת תל-אביב, ובעל תואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת חיפה. הוא בוגר "המכללה לביטחון לאומי" (1990).

יעקב נשוי לדורית ואב לחמישה.