



על חטא הגאווה ועל בעיית הערכים בצה"ל

מה גרם לכך
שיחידות שונות
ונפרדות כשלו
בעת ובעונה אחת
במלחמת יום
הכיפורים? כותב
המאמר מבקש
להדליק נורת
אזהרה ולהסב את
תשומת הלב לאחד
הגורמים שעשויים
להוביל לכישלון
המערכתי הבא

הניצחון המזהיר במלחמת ששת הימים טשטש את הצורך לערוך תחקיר מקצועי, ודאי שלא תחקיר שמטרתו לבחון את בעיית הערכים



◀ **עדו רכניץ**

חוקר בתחום המשפט והכלכלה

המחלל

מלחמת יום הכיפורים הייתה ללא ספק הכישלון הצורב ביותר בתולדות צה"ל, בעיקר עקב מחיר הדמים הנורא. תחושת חוסר הנחת מביצועיו של צה"ל כארגון התעצמה נוכח ההיקף הנרחב של הכשלים בתפקודו. הכשל המרכזי היה של המודיעין, אולם הוא לא היה היחיד. אליו התווספו כשלים נוספים כגון תעדוף של השריון וחיל האוויר אל מול צמצום והזנחה של התותחנים והחי"ר; חוסר מוכנות של הימ"חים; ציוד שלא הותאם למשימה; תורת לחימה ישנה שלא תאמה את איומי הטילים באוויר וביבשה (יוצא דופן היה חיל הים, שלמד את לקחי הפגיעה באח"י אילת במלחמת ההתשה); והפעלה לקויה ודוגמטית של הכוחות (למשל, הסתערויות הפרשים החזיתיות של השריון על מערכי הני"ט המצריים). לאחר המלחמה נעשו מאמצים בחלק מאגפי צה"ל לתקן את הליקויים, להצטייד ולארגן מחדש את היחידות כדי להתכונן למלחמה הבאה. אולם שאלה אחת, כך נראה, לא נדונה באופן שיטתי - מה גרם לכך שאנשים רבים כל כך, ביחידות שונות ונפרדות כשלו בעת ובעונה אחת? האם היה זה מקרה שקציני האפסנאות כשלו במקביל למפתחי תורת הלחימה? האם לא היה שום קשר בין הכישלון של כוחות האוויר לזה של כוחות היבשה ולכישלונם של אגף המודיעין? קיומן של הבעיות כמעט בכל הצבא אמורה הייתה להדליק נורת אזהרה וללמד על בעיה מערכתית. כאשר יש בעיה מערכתית לא די בתיקון הכשלים שכבר התגלו. במקרה כזה יש לתקן את הגורם

להיווצרותם כדי למנוע את הכשלים של המלחמה הבאה.

הבעיה המערכתית

הטיפול בבעיה מערכתית הוא מורכב. אין די בהפקת לקחים ובתחקור האירוע, אלא יש הכרח להבין מה גרם לחוסר היכולת של המערכת להתמודד עם האתגרים שעמדו בפניה. מלחמת יום הכיפורים, למשל, מאפשרת להרחיב את הדיון ולכלול בו לא רק את ההיבטים המקצועיים אלא גם את ההיבטים הקשורים לערכים. לא לחינם השתרשה בתודעה הציבורית התובנה שמלחמת יום הכיפורים הייתה מחירו של חטא ההיבריס - חטא הגאווה. אופן ההתבטאות של מנהיגי המדינה וראשי מערכת הביטחון בין מלחמת ששת הימים ויום הכיפורים לא השאיר מקום לספק. המכנה המשותף של הכישלונות בכל הצבא היה, בין השאר, גם תוצאה של שחצנות. תופעה זו הובילה לזלזול ביכולות של האויב ולמוכנות חלקית בצה"ל. בעניין הזה לא היו שונים קציני המודיעין והאפסנאות מחבריהם הלוחמים, ולכן ניתן היה להגדיר את השחצנות

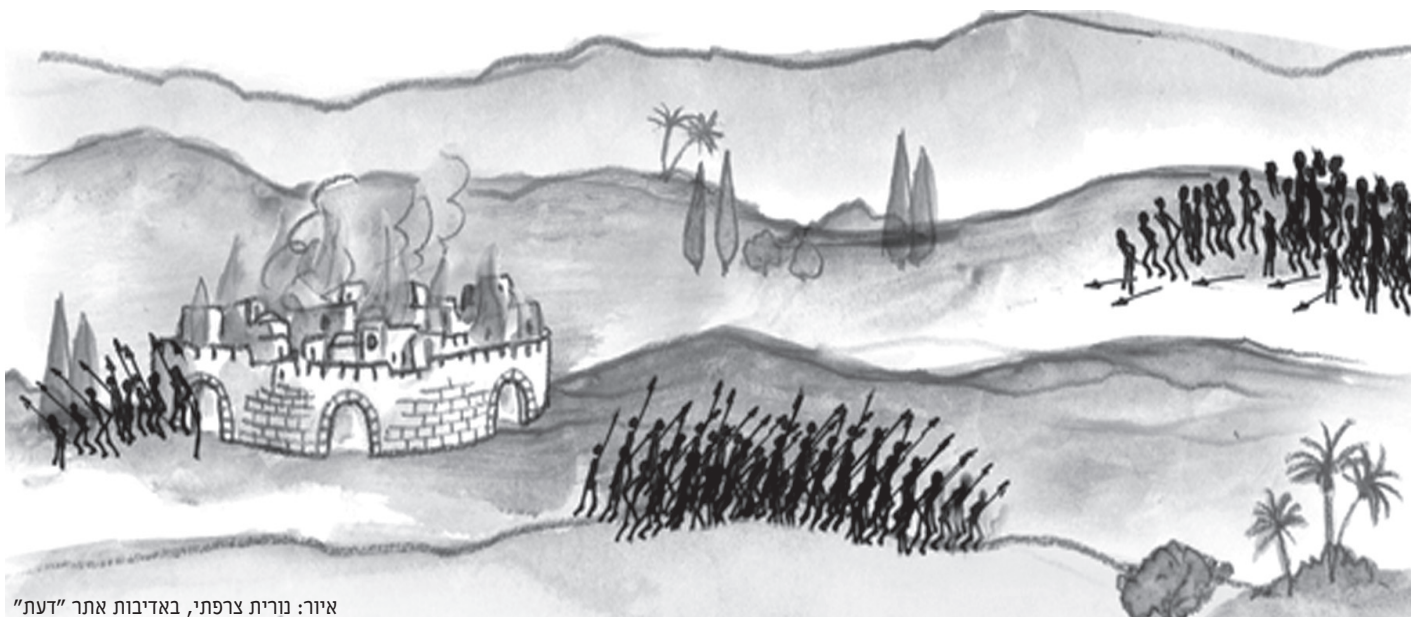
לגישה, שעל-פיה הכישלון הצבאי אינו משקף רק בעיה מקצועית, אלא הוא גם מעיד על בעיה הקשורה לסולם הערכים, יש שורשים עתיקים בהיסטוריה היהודית

כבעיה מערכתית.

הפניית הזרקור גם אל בעיית הערכים, אילו נעשתה, הייתה מאפשרת תיקון עמוק של אחת הסיבות המרכזיות לכישלון. לעומת זאת התעלמות מההיבט הזה השאירה את אחד הגורמים המרכזיים ללא טיפול, ומכאן קצרה הייתה הדרך לכישלונות נוספים. אמנם בתחום זה צה"ל במידה רבה הוא תבנית נוף הציבור הישראלי, והמאפיינים שלו מושפעים לא מעט מהמגמות בחברה הישראלית, אולם אין בכך כדי לפטור את הארגון מעיסוק בנושא זה. יתרה מזו, כמו בתחומים אחרים צה"ל יכול להיות חוד החנית של השינוי הנדרש.

החטא ועונשו

לגישה זו, שעל-פיה הכישלון הצבאי אינו משקף רק בעיה מקצועית, אלא הוא גם מעיד על בעיה הקשורה לסולם הערכים, יש שורשים עתיקים בהיסטוריה היהודית. אחת הדוגמאות המובהקות לכך היא סיפור המלחמה של צבא ישראל בפיקודו של יהושע בן נון כנגד העיר עי¹. צבאו של יהושע חנה בבקעת הירדן סמוך ליריחו, שהובסה בקרב קצר לאחר שבדרך נס נפלו בפתאומיות חומותיה הבצורות. לאחר הניצחון הגדול שלח יהושע כוח סיור קטן אל העיר עי ששכנה בהרי בנימין (סמוך לרמאללה של היום). בעקבות הדיווח של כוח הסיור הוחלט לשלוח כוח צבאי מצומצם להתקפה כנגד עי, והוא תקף את העיר חזיתית. המגינים של העיר פתחו במתקפת נגד כנגד הצבא הישראלי, הניסו אותו וגרמו לו לאבדות בנפש. הגעתם של החיילים המוכים אל המחנה בבקעה עוררה סערה



איור: נורית צרפתי, באדיבות אתר "דעת"

כיבוש העיר עי | אחת הדוגמאות המובהקות לבעיה הקשורה לסולם הערכים היא סיפור המלחמה של צבא ישראל בפיקודו של יהושע בן נון כנגד העיר עי

לאדם צריך להיות שפל רוח במאוד"⁵ כלומר דווקא ההצלחה צריכה לגרום לענווה עמוקה יותר. תהליך כזה נוצר כשלאחר הצלחה נערך תחקיר מעמיק הבוחן "מה היה קורה אילו..." כך למשל, אילו לאחר מלחמת ששת הימים היה נערך תחקיר כזה, תחקיר שהיה בוחן מה היה קורה אילו היו המצרים נכנסים לסיני ופותחים מיד בהתקפה, ייתכן שהיה מתברר כבר אז מצבם העגום של הימ"חים ושל מערך הגיוס. גילויים כאלה היו מחייבים לקיים גם תחקיר הקשור לסולם הערכים למרות ההצלחה, והם היו מגדילים את הסיכוי לניצחון נוסף.

שינוי ארגוני של סולם הערכים

לאחר קיום תחקיר שבחן את סולם הערכים, יש לפעול לשינוי הנדרש. במקרים שבהם בעיית הערכים היא מערכתית ואינה אופיינית ליחידה מסוימת, ייתכן מאוד ששינוי ארגוני יוכל לתת לה מענה. בהקשר זה ניתן להזכיר את הקמת יחידה 101 בשנות ה-50 כמענה לבעיית הערכים. לפני הקמת היחידה נחל צה"ל סדרה של כישלונות מביכים בפעולות התגמול. בחלק מהפעולות חזרה היחידה התוקפת לבסיסה לפני ביצוע המשימה המיועדת משום שנפגע אחד מלוחמיה. מפקדי הצבא זיהו בעיה של דבקות במשימה, והחליטו שיחידה 101 תהיה חלוצה בתחום ותוביל אחריה את צה"ל כולו.

גם הקמת יחידת "איפכא מסתברא" בחיל המודיעין לאחר מלחמת יום הכיפורים, שתפקידה היה לערער על הקונצפציה השלטת בחיל, ביטאה הכרה וטיפול בבעיה זו. אם חיל המודיעין לקה בשחצנות שמנעה דיון אמיתי בהערכות של החיל ערב המלחמה, הרי היחידה החדשה הייתה מעין "חזרה בתשובה", כלומר היא לא רק שיקפה שיפור ארגוני טכני, אלא גם אימץ של ענווה בארגון. היא מיסדה את הנכונות של ראשי החיל לשמוע דעות נוספות ולאפשר דיון פתוח על פרשנות המידע הגולמי.

אם כן, תחקיר מערכתי שלם חייב לכלול התייחסות לסולם הערכים. הוא חייב לאפשר ואף ליזום דיון פתוח בתשתית הערכים של הארגון מתוך נכונות וענווה לגלות גם בעיות. תחקיר מסוג זה יוכל להוביל לשינוי ארגוני שמטרתו התמודדות חזיתית עם בעיה זו. הוא יקטין את הסיכויים לכישלונות בעתיד, וייתכן שבמבט לאחור הוא גם יהפוך את הכישלון הצורב לרגע המפנה של הארגון.

הערות

1. יהושע ז-ח
2. יהושע ז 5
3. יהושע ז 11
4. יהושע ח 2
5. רבי שניאור זלמן מלאדי, אגרת ב



אנשי יחידה 101 ואנשי הצנחנים לאחר האיחוד | מפקדי הצבא זיהו בעיה של דבקות במשימה, והחליטו שיחידה 101 תהיה חלוצה בתחום ותוביל אחריה את צה"ל כולו

תחקיר מערכתי שלם חייב לכלול התייחסות לסולם ערכים, ולאפשר ואף ליזום דיון פתוח בתשתית הערכים של הארגון מתוך נכונות וענווה לגלות גם בעיות

הערכים והטיפול בה, הגיע תורו של השינוי הצבאי. שינוי זה התבטא במקרה של העיר עי בירידה אל קרקע המציאות, בקריאה נכונה של יכולות הכוח של צבא ישראל ושל היריב, בתכנון הולם של הקרב וגם בביצוע נחוץ.

תחקור הניצחון

קשה יותר מתחקיר לאחר כישלון הוא התחקיר לאחר ההצלחה. בתחומים רבים חשפה מלחמת יום הכיפורים כשלים שהיו קיימים כבר במלחמת ששת הימים. כך למשל, איכות הימ"ח במלחמת ששת הימים הייתה גרועה מאוד, אולם תקופת ההמתנה בת שלושת השבועות אפשרה סגירה של הפערים והכנה נאותה של הכוחות לחימה. הניצחון המזהיר במלחמת ששת הימים טשטש את הצורך לערוך תחקיר מקצועי, ודאי שלא תחקיר שמטרתו לבחון את בעיית הערכים.

במידה מסוימת יש דמיון בין מצבו של צה"ל לבין כיבוש העיר יריחו שהוזכר קודם. דווקא הניצחון המדהים סימא את עיני המנהיגים מלהכיר ביכולותיהם האמיתיות, זאת בניגוד למה שהורה לתלמידיו רבי שניאור זלמן מלאדי, מייסד חסידות חב"ד: "שבכל חסד וחסד שהקדוש ברוך הוא עושה

ציבורית: "וימס לבב־העם ויהי למים"². התחושה הייתה שכל מסע הכיבוש של ארץ ישראל עומד להיכשל. בעיצומו של משבר המנהיגות החמור התגלה אלוקים אל יהושע, אולם במקום לנחם אותו ולחזק את ידיו הוא אמר לו: "חטא ישראל [...] וגם לקחו מן־החרם וגם גנבו וגם כחשו וגם שמו בכליהם"³. דברי אלוקים התייחסו להחלטה שקיבלו בני ישראל שלא לקחת שלל מהעיר יריחו, אולם החלטה זו הופרה, כך התברר. בשלב הזה החל יהושע לעסוק בבעיית הערכים. הוא הניח לשאלה הצבאית הבוטרת וחיפש את הלוחם שלקח את השלל. הלוחם נמצא ונענש בחומרה רבה מאוד. רק לאחר מכן התפנה יהושע לעסוק בשאלה הצבאית, וגם אז נכונה לו הפתעה. אלוקים הורה לו לעלות עם כל צבאו אל עי ולתקוף באופן מתוחכם "שים" לך ארב לעיר מאחריה"⁴. כוח הסחה תקף חזיתית ונסוג מפני התקפת הנגד של מגיני עי, ואילו כוח אחר ניצל את ההזדמנות, פרץ לעיר הפתוחה והריקה מלוחמים ושרף אותה באש.

הטיפול בשני המישורים - קודם הערכי ואחר כך המקצועי, נתן מענה כולל לכישלון. יהושע הבין שלקייחת שלל על־ידי היחיד היא קצה הקרחון של בעיה מערכתית, ושיש קשר בינה ובין הכישלון הצבאי בעי. כאשר אדם לוקח שלל לאחר ניצחון שנגרם בעקבות נס שהתרחש, הרי זו ראייה שהוא מתעלם מהנס וזוקף לעצמו את הניצחון. באופן רחב יותר תופעה כזו משקפת תחושת ביטחון עצמי מופרזת וחסרת בסיס. לנוכח זאת אך טבעי הוא חוסר המוכנות בקרב הבא. הביטחון העצמי המוגזם שנוצר בטעות בקרב הראשון התנפץ אל סלעי המציאות בקרב השני. לאחר איתור בעיית



מערכות



בית ההוצאה לאור של צה"ל

פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית מקורית

השנה תיערך התחרות השמינית על פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון. יכולים להשתתף בתחרות מאמרים בעברית בנושאי צבא וביטחון שכתבו אנשי צבא בשירות חובה או קבע ואשר ראו אור ב"מערכות" או בביטאון מקצועי אחר בצה"ל לאחר ינואר 2006.

את המאמרים יש לשלוח לד"צ 02432, צה"ל או לפקס שמספרו 03-5694343. כותבי המאמרים הזוכים יזכו בתווים לרכישת ספרים ובתעודות הערכה. הפרסים יחולקו בטקס המשותף לתחרות זו ולתחרות היחידה המצטיינת.

חגי גולן, סא"ל
מפקד "מערכות"

