

למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי

העיסוק הצבאי הוא מקצוע לכל דבר, החולק מאפיינים משותפים עם

המקצועות האזרחיים. עם זאת חיוני להבין את המאפיינים המייחדים אותו מכל משלח-יד אחר: הדרישה ממפקדים ומחיילים להיות מוכנים בשעת הצורך להרוג ולהיהרג והמציאות שבה הלחימה - המבחן העליון - היא בדרך-כלל גם המבחן הראשון למפקד

אלוף יעקב עמידור

יפעל צבא, אמורה להוסיף לרצון להיות מקצועי ולא לגרוע ממנו.

כדי לבצע טוב יותר את השליחות נכון וראוי להיות מקצועי. שבעה מאפיינים באיש המקצוע:

○ **ידע** – שאין לאחרים, ודאי לא באותה רמה. מי שלא יודע יותר מאחרים בתחומי המקצוע, אינו יכול להיחשב איש מקצוע. מדובר בידע תיאורטי, שמתפתח על בסיס אירועי העבר ונשען על ניסויים, הכללות, כללים ורעיונות הנידונים בפורומים הקובעים או המתקבלים על-ידי הקהילה המקצועית שבה מדובר והמשמשים מצע משותף לשיח בין אנשי המקצוע. גם מקצועות, שנחשבו בעבר לכאלה שנלמדים תוך כדי ביצוע התפקיד, מחייבים כיום הקדשת זמן רב ללימוד תיאורטי בטרם מקבלים אחריות ביצועית.

הדוגמא הקלאסית היא מקצוע האחות, שנתפס פעם ככזה שעיקרו התחום המעשי הנרכש בעבודה. כיום נדרשת אחות ללמוד 3-4 שנים, בטרם רואים בה מוכשרת לתפקיד.

באחרונה הסביר גנרל שוורצקופף באריכות כיצד השפיע קרב קאנה, שבו נלחם חניבעל נגד הרומאים לפני 2,200 שנה, על תוכניתו המבצעית במלחמת המפרץ. זוהי דוגמא לידע תיאורטי (היסטורי), שאם משתמשים בו נכון במציאות שונה לחלוטין, הוא עשוי להרים תרומה רבת-ערך להשגת ניצחון.

○ **מיומנות** – דהיינו היכולת להשתמש בידע התיאורטי כדי לפתור בעיות באופן מעשי. אי-אפשר להסתפק בכתיבה או בדיבור על התחום המקצועי, אף-על-פי שהדבר מצביע על ידע בנושא. צריך גם לדעת להתמודד עם שאלות במציאות – בעזרת אותו ידע – ולפתור אותן בצורה נכונה.

לשם המחשת רעיון זה הנה דוגמא הלקוחה

אנשי צבא הקבע רואים את עצמם כ"אנשי צבא מקצועיים" – בשונה מהחיילים ומהקצינים שבשירות חובה, הלומדים את המקצוע הצבאי, אך עם סיום שלב הלימודים עוברים למעמד של אנשי מילואים. באופן טבעי רואים את עצמם אנשי המילואים כבעלי מקצוע אזרחי, גם אם חלקם הלא קטן משמר בתפקידיו האזרחיים יכולות רבות מהתחום הצבאי, והדבר בא לידי ביטוי לעיתים מזומנות כאשר הם נקראים לשירות בצבא. מטרת המאמר היא להגדיר ולהסביר מי ייחשב "איש מקצוע" בכלל,¹ ועל רקע זה בכוונתי לתאר את מהותו ואת ייחודו של המקצוע הצבאי.²

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

בעבר נהוג היה לומר שנכון לראות בשירות בצבא "שליחות" ולא "מקצוע",³ כאילו יש סתירה בין הדברים – ולא היא. המקצועיות נבחנת על-פי התנהגות הצבא והמתגייס תוך כדי שירותו ולא על-פי הסיבה שבגללה הגיע לצבא. ידוע שהיו אנשי

צבא שכירים, שהיו מקצועיים לעילא ולעילא (למשל גדודי הגורקה בצבא הבריטי), כמו גם מתנדבים נלהבים, שהיו רחוקים מכל מקצועיות ולכן גם נעדרי כל יכולת. תחושת "השליחות", שבמצבה הגיאואסטרטגי של מדינת ישראל חיונית לצה"ל כבסיס להתנדבות ליחידות הקרביות ולשירות בקבע, ושבלעדיה לא ייכון עם, ולא

תחושת "השליחות", שבמצבה הגיאואסטרטגי של מדינת ישראל חיונית לצה"ל כבסיס להתנדבות ליחידות הקרביות ולשירות בקבע, ושבלעדיה לא ייכון עם, ולא יפעל צבא, אמורה להוסיף לרצון להיות מקצועי ולא לגרוע ממנו

מפקד המכללה לביטחון לאומי



מתחום הכדורסל. הן המאמן והן רכו המשחק יודעים הרבה על משחק הכדורסל, אך יש להם מיומנויות שונות. המאמן יודע לפתור בעיות הקשורות לאימון השחקנים ויודע לתכנן מה עליהם לעשות על המגרש מול היריב. מיומנותו של הרכז היא בתחום העשייה על המגרש נוכח שחקנים יריבים המנסים לסכל את מהלכיו ועל-פי הוראות המאמן. אין כל ודאות ששחקן מצטיין יידע להיות מאמן טוב, וההפך בגלל ההבדלים במיומנויותיהם. על אף שלשניהם ידע רב בתחום הכדורסל, מיומנויותיהם השונות הופכות אותם לבעלי מקצוע שונים.

יש לתת משקל רב לגורם המיומנות בהגדרתו של מישורו כבעל מקצוע בתחום. יכולת גישור בין ידע תיאורטי לבעיות במציאות היא המבדילה בין מי שיכול רק לדבר על הבעיה, לבין מי שיכול לפתור אותה. בכך שונה גורל שוורצקופף מההיסטוריון של העת העתיקה, החוקר גם הוא את קרב קאנה.

○ **השתכללות והשתפרות מתמדת**, דהיינו איש המקצוע לומד מהנעשה בעולמו המקצועי מעבר למה שהוא לומד מניסיונו האישי. ההנחה היא שבמערכת מקצועית נוצר ידע. לעיתים נוצר ידע זה באופן מכוון על-ידי חלק מאנשי המערכת (במקצועות אחרים מקובל שיש אנשים שתפקידם העיקרי הוא ליצור ידע חדש. אנשים אלה יושבים בגופי מחקר ובאוניברסיטאות ואינם עוסקים בענייני יום-יום ובפתרון בעיות שוטפות); ולעיתים נוצר ידע זה מעצם הכורח לפתור את הבעיות שבהן נתקלים אנשי המקצוע תוך כדי עבודתם (ניסיון כללי מצטבר). איש מקצוע אמיתי חייב ללמוד כל הזמן את שני סוגי הידע.

עולם הרפואה הוא דוגמא למערכת כזאת: מצד אחד מתקדמת הרפואה עקב בצד אגודל הודות לעבודת הרופאים, שמדי יום ביומו מבצעים ניתוחים ונותנים תרופות. כל אירוע כזה עשוי לשמש לאישוש, ללימודו ולשיפורו של מקצוע הרפואה ובוודאי להוספת מידע סטטיסטי רבי-ערך. במקביל – ולעיתים ללא כל קשר, כביכול – מתבצע מחקר "מנותק" מהחולים, שבמהלכו מפתחים באוניברסיטה פלונית או בחברת תרופות אלמונית תרופה חדשנית או טכנולוגיית אבחון וניתוח, שמשנות את פני הרפואה או לפחות מצעידות אותה קדימה.

מהרופא המקצועי מצפים שיהיה בקיא באלה ובאלה – גם אם מעולם לא נתקל באחת מהבעיות או באחד מפתרונותיהן במהלך ניסיונו האישי. המערכת הרפואית מקיימת מנגנונים שמאפשרים לרופאים ללמוד ולהתעדכן כל העת, והרופאים נבחנים (באופן לא פורמלי) על-ידי עמיתיהם למקצוע באשר למידת עדכונם בכל הנוגע לפתרונות החדשים בכל רחבי תבל (אין קבוצת רופאים בבית-חולים, ה"נחשבת" בעיני עצמה, שאינה נפגשת מדי שבועיים-שלושה כדי לדון וללמוד מה התחדש בעולם, ואיזה ניסיון חדש רכש כל אחד מהם).

עולם המשפט מתקדם באותה צורה: הן באמצעות ההתחככות היום-יומית של עורכי-הדין עם עולם המעשה ובאמצעות התקדימים הנקבעים בבתי-המשפט והן על-ידי אנשי אקדמיה, העוסקים במשפט המופשט ברמתו הפילוסופית, ואשר מקדמים את עולם המשפט במנותק כמעט משאלות היום-יום.

סממן מובהק של "קהילה מקצועית" כזאת הוא התארגנותה לסייע להשתכללות חבריה ולהעברת ידע ביניהם באמצעות השתלמויות, עיתונות מקצועית, נהלים לפרסום ידע וכיו"ב. התפיסה המקובלת ב"קהילות" כאלה היא שכולם לומדים מכולם.

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

ראש-הממשלה הראשון, דוד בן-גוריון, ייחס חשיבות רבה להשתכללותו המתמדת של איש הצבא, וכך הוא התבטא ביחס לסוגיה זו: "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".

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

דוד בן גוריון



"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"



ידוע שהיו אנשי צבא שכירים,
 שהיו מקצועיים לעילא ולעילא

"למה". רק אז מתאפשר לו להתקדם מעבר לידע הקיים, כשעולות בעיות חדשות. יצירתיות היא תנאי ליכולת שכזאת, ובלעדיה אין התקדמות מעבר למוכר. אין די בלהיות "בור סוד" שאינו מאבד טיפה, צריך להיות "כמעין המתגבר", המחדש ומתחדש.⁵

הדבר בולט במקצוע עריכת־הדין, שבו מצפים מעו"ד המסיים אוניברסיטה שיידע הרבה מאוד על תחום המשפט, רואים אותו כמי שיוודע להשתמש בידע זה כדי לפתור בעיות ומצפים שיעקוב כל הזמן אחרי החידושים בעולם המשפט. אבל כשיש בעיה חדשה וייחודית, שאין לה תקדים, פונים לאחד מעורכי־הדין היותר רציניים בתקווה שהוא, המקצוען האמיתי, יפתור את הבעיה, בכך שיצליח לחרוג מעבר לידע הקיים ולמיומנות המוכרת (דהיינו ייצור תקדים). רוב בעלי המקצוע אינם מגיעים לרמה של יצירתיות ושל לימוד דבר מתוך דבר, אך בכל ענף מקצועי רציני שואפים לכך ומחנכים את אנשי המקצוע להתקדם אל רף גבוה זה.

○ **לארגון מקצועי יש אתיקה**, דהיינו נורמות וכללים, שלפיהם הוא שופט את עצמו כארגון ואת חבריו כפרטים (והם זה את זה). אין שום ארגון מקצועי שבו "הכול מותר". מסממני המקצוע הוא שכולם כפופים לעקרונות המקצוע, שאחדים מהם עוסקים בהסדרת היחסים בין בעלי המקצוע, ואחרים מגדירים את הקשר בין אנשי המקצוע לגורמי חוץ. וישנם גם עקרונות שהם בבחינת כללים מקצועיים, שאינם קשורים לאנשים, אלא לאופן שבו יש לפתור בעיות מקצועיות. בצבא עיקרה של האתיקה הוא "הוראות מקצועיות".⁶

○ **התנהגות איש המקצוע**. מאפיין נוסף של איש המקצוע, אם כי פחות ברור מהאחרים, קשור להתנהגותו. עמיתיו ולקוחותיו של איש המקצוע מצפים ממנו ל"התנהגות מקצועית", דהיינו שגישתו לפתרון הבעיות לא תהיה אמוציונלית אלא "קרה", שהוא יוכל לנמק את מעשיו על־פי קנה המידה המקצועי ולהיות נתון לשיפוטם של עמיתיו למקצוע, האמורים להבין את שפתו ואת נימוקיו.

איש המקצוע לא ייתן לשיקולים שאינם מקצועיים להשפיע על שיפוטו, והוא יידע להגן על מעשיו ועל החלטותיו מפני המנסים לכוון אותם משיקולים לא מקצועיים. שעת המבחן האמיתית לאיש המקצוע מגיעה כאשר עליו להתייצב מול מבחן מקצועי קשה (בצבא — כאשר יש מתיחות או יוצאים לפעילות

מבצעית). דווקא אז מצפים מאיש המקצוע שלא יפעל כדי למצוא חן בעיני מישו, לא יעשה דבר כדי להיראות טוב בעיתונות, לא יושפע מהלחץ הסביבתי ולא יגיב בפאניקה, אלא יכלכל את מעשיו על בסיס התיאוריה והניסיון המקצועי. התנהגות מקצועית גם מחייבת 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 את כולך!) מקצועיות אמיתית מחייבת לדעת מה אינו פתיר ולומר זאת באופן ברור.

משום מה, דווקא בעלי המקצוע הצבאי מתיימרים (לפחות בישראל) שביכולתם לפתור כל בעיה ומתעלמים מכך שיש מצבים ומגבלות המונעים פתרון צבאי נאות. למשל, התפיסה כי יש למנוע כל הישג טריטוריאלי מהאויב, שהייתה מקובלת בין 1967 ל-1973, יצרה פתרון צבאי לא מקצועי ("יקו המגע הוא קו העצירה"). פתרון זה ננקט, 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 שנוגדת את טבע המלחמה, ואי־אפשר לבצעה.

מכאן שהאמירה המקובלת — "יש למדינאים את החופש לקבל כל החלטה, שכן הצבא כבר ייתן להחלטותיהם את התשובה הביטחונית המתאימה" — אינה מקצועית, כי יש מצבים שאין להם תשובה ביטחונית של ממש. (אין זה אומר שבכל מקרה יש לקבל את המלצת אנשי הצבא. הדרג המדיני רשאי, כמובן, לקבל החלטה שונה מזו המומלצת על־ידי אנשי הצבא, אך עליו לדעת מהו הסיכון הנובע ממצב שאין לו פתרון צבאי מתאים). קשה להגדיר במדויק "התנהגות מקצועית", אך אנשי המקצוע יודעים בדרך־כלל להבחין ולחוש מתי אין עומדים בה, אף־על־פי שהמבחן הוא סובייקטיבי למדי.

○ **ניסיון**. המרכיב המעשי שבונה את איש המקצוע הוא הניסיון הרלוונטי. הניסיון הוא תנאי הכרחי, אם כי לא מספיק. (כאשר התבקש פעם נפוליאון לקדם מפקד בצבאו בגלל ניסיונו הרב, השיב המצביא הצרפתי, כי לפי קריטריון זה הוא היה צריך לקדם את הפרדה שלו, שכן היא נכחה בכל קרבותיו וצברה את הניסיון העשיר ביותר). ניסיון רלוונטי הוא כזה שיש בו רב־גוניות בתחומי העשייה השונים, התורמים לאיכות הביצוע. כך, למשל, מי שהיה 10 שנים רק סנדלר, לא יהיה מנהל טוב יותר של מפעל לנעליים בהשוואה לחברו שעסק גם בשיווק ובתמחור, אך לא בא במגע עם נעליים באותה העת. כמו כן רצוי שהניסיון ייצבר ברמות הביצוע השונות. למשל, מי שהיה קצין אג"ם בחטיבה או עוזר קמב"ץ בפיקוד, יהיה מג"ד טוב יותר בזכות הניסיון הזה.

איש מקצוע רציני הוא זה שמצליח — על בסיס הידע התיאורטי שלו — להפיק לקחים מהניסיון הפרטי ולשלבם בתוך ההכללות שלמד בתיאוריה. כך הוא מפיך מאותו ניסיון יותר ממי שאין לו רקע תיאורטי. (לכן יש הרואים בניסיון חלק מההשתכללות. לדעתי יש לו חשיבות משל עצמו).

זהו לב העניין הצבאי. (בעצם קיומו מרתיע צבא חזק מפני מלחמה, אך אין ההרתעה עניין בפני עצמו, שעל אנשי הצבא לענות בו. בדרך-כלל היא משתפרת כיוון שהם מבצעים היטב את תפקידם ומתכוונים למלחמה).

הייחוד של המקצוע הצבאי הוא בשלושה מאפיינים:

א. לרוב אין למפקדים ניסיון ממלחמה אחרת, וכשהמלחמה פורצת, הם חייבים להיות מוכנים אליה ללא שום ניסיון קודם. (במלחמות כשלו גם אין בדרך-כלל זמן ללמוד באופן משמעותי לקחים תוך כדי המלחמה). אפילו סימולציה אי-אפשר לעשות

במקצועות רבים, התופסים את עצמם כרציניים, מחייבים כל מי שרוצה להיכנס אליהם לעבור תקופת התנסות מסוימת כתנאי קבלה. מטרתה של תקופת ההתנסות היא לוודא שהמועמד יקנה ניסיון בטרם יקבל אחריות. בשלבים הראשונים רוכש המועמד ניסיון תחת השגחתו ובהנחייתו של איש מקצוע ותיק. רכישה מבוקרת זו של ניסיון היא לרוב תנאי למעבר של איש המקצוע מעולם העיון התיאורטי לעולם של פתרון הבעיות המעשיות. אך הלימוד מהניסיון נמשך כל הזמן.

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

מכאן שהמחויבות של אנשי המקצוע אינה למנהיגי הארגון (למשל, ראשי לשכת עורכי הדין) ואפילו לא לבוסים בהיררכיה המקצועית (למשל, מנהל מחלקה בבית-חולים), אלא לנהלים ולאתיקה המקצועיים שאנשים בודדים – בכירים ככל שיהיו – אינם יכולים לשנות. המחויבות המקצועית, שאינה קשורה לאדם מסוים, ושנבחנת על בסיס מקצועי (התוו"ל והביקורת של עמיתים למקצוע) יוצרת אווירה המעודדת למידה ומקטינה – גם אם לא מבטלת – תלות ברצון הטוב או הרע של איש זה או אחר. מצב זה מונע את בלימת הארגון ופגיעה בו כאשר נעשה מינוי לא מתאים.⁷ בצבא – בהיותו ארגון היררכי – קשה יותר לטפל ביחס בין עוצמת התרבות המקצועית לעוצמת המפקד הממונה. אך כאנשי צבא, הרואים במעשיהם שליחות בתחום רגיש ביותר, ראוי שנדרוש מעצמנו לעמוד בתנאי המינימום של ההגדרות הכלליות, הנכונות לכל בעלי המקצוע, 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 היררכיה, (הקיימת גם בבית-חולים או בבנק), או ריכוזיות (הקיימת בהרבה חברות גדולות), ואפילו לא האחריות של הרמות הנמוכות (הדומה לזו שקיימת בחברות תוכנה מתקדמות). ייחודו של המקצוע הצבאי נובע מתכלית הצבא: הגנת המדינה מפני איום של כוח חיצוני (יש מדינות שבהן מוגדר התפקיד גם כהגנה מפני איום פנימי, וכדאי בעתיד לעיין בכך בדקדקנות). הצבא צריך להתכונן כל הזמן למלחמה, להתפלל שלא תהיה, ולהבין שאם בכל זאת פרצה, על החיילים ועל המפקדים להיות נכונים ומוכנים להרוג את האויב כדי לנצחו, ואם צריך – אף להקריב את עצמם.

נפוליאון



כאשר התבקש פעם נפוליאון לקדם מפקד בצבאו בגלל ניסיונו הרב, השיב המצביא הצרפתי, כי לפי קריטריון זה הוא היה צריך לקדם את הפרדה שלו, שכן היא נכחה בכל קרבנותיו וצברה את הניסיון העשיר ביותר

למלחמה, כי שום סימולציה אינה מסכנת ומלחיצה באופן שאפילו דומה למלחמה. אין שום מקצוע שבו המבחן העליון, למקצועיות הוא גם המבחן הראשון – מבחן שאין בו הדרגתיות, אלא מעבר חד משגרה לאינטנסיביות גבוהה ביותר, ואין בו חניכה, אלא אחריות מלאה ומיידית. בדרך-כלל גם אין אפשרות לתקן טעויות, ואי-אפשר להשתמש כמות שהוא בפתרון שכבר נוסה באירועים קודמים, שכן כל מלחמה שונה מקודמותיה. במילים אחרות: אפשר וחייבים ללמוד מהעבר, אך אין אפשרות להעתיקו.

הדרישה הזאת כמוה כדרישה מרופא לערוך ניתוח לב פתוח, אף שכך רגלו מעולם לא דרכה קודם לכן בחדר ניתוח אמיתי.

ב. המקצוע הוא בעל מאפיינים טוטליים, דהיינו החיילים והמפקדים נדרשים להיות מוכנים להרוג ולהיהרג. הייחוד אינו רק נחלתם של מי שמצויים בקו הראשון, אלא גם של המפקדים, המקבלים החלטות, שפירושן שליחתם של אחרים להשליך את נפשם מנגד. לכן קשה עד בלתי אפשרי להעתיק למערכות הלוחמות עקרונות ניהול מהעולם האזרחי, כי אלה אינם מתאימים למערכת שבה נדרשים הכפופים להקריב את חייהם על-פי החלטת המנהל, דהיינו המפקד. ייחוד זה בא לידי ביטוי בהגדרת הצבא כ"ארגון הרואי", דהיינו מטפחים בו את רעיון הסיכון וההקרבה העצמית באמצעות ערכים כגון "אחריות" ו"לא משאירים פצועים בשדה הקרב" וכו' (א-התאמתם של כלי ניהול אזרחיים לטיפול בשאלות הקשורות במלחמה נובעת גם מסיבות אחרות, כגון "מחיר הטעות", הוויית החיכוך ועוד, אך לא זה המקום להאריך בכך).



העובדה שהלוחמים חשופים למוות נוגעת לכל המשרתים בצבא. גם מי שאינם לוחמים חייבים לקחת בחשבון, בעת שהם מבצעים את עבודתם, כי תכליתם, בסופו של דבר, היא לסייע ללוחמים – המסכנים את חייהם – להשיג את הניצחון. ייתכן שזה החוט היחיד המקשר בין כל אנשי הצבא באשר הם, כולל אלה המכונים אנשי מטה: השתייכותם לארגון שיש לו מחויבות לנצח בכל מחיר, כולל הקרבה של חי אדם. ברור שייחוד זה מטיל על כל חברי הארגון אחריות אישית משמעותית יותר לביצוע מושלם של עבודתם, אשר בדרך זו או אחרת, גם אם עקיפה, קשורה לחיי אדם.

ג. בחלק ניכר מהמקרים מתנהלת המלחמה כשמקבלי ההחלטות מנותקים משדה הקרב, ואילו הלוחמים מנותקים מתהליך קבלת ההחלטות. מציאות זו, שהיא חלק מ"החיכוך" שעליו דיבר קלאוזוביץ, היא חלק בלתי נפרד מההתמודדות המקצועית של המפקדים – כל אחד ברמתו. אין כנראה דרך להתגבר על כך שמקבלי ההחלטות, ככל שרבה בכירותם ואחריותם, כך הם יודעים פחות על הנעשה בשדה הקרב הממשי, בעוד שלי"מבצעים" בשטח ברמות השונות חסרה התמונה הכללית, שבמסגרתה הם פועלים. המציאות היא, שככל שהקרב קשה וסבוך יותר, כך קטנה היכולת ליצור תמונה אמיתית למעלה ולהעביר את כוונת הפוקד למטה.

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 פרטים. בכל מקרה, המאמץ בתחום זה אמור לשפר את הידע במפקדות הגבוהות; הוא יתרום אך במעט לכך שהמבצעים יידעו יותר על התמונה הכללית.

פער זה שאינו ניתן לגישור – גם אם יצטמצם מעט בעתיד – נותן למקצוע הצבאי ייחוד שעיקרו: הצורך להתקדם אל המטרה גם כשהמשימה הקונקרטית בדרך אליה אינה כל כך ברורה, ובשום מקום לאורך שרשרת הביצוע אין תמונת עולם שלמה

המ"פ החדש הוא מעריץ נלהב של נפוליאון...

איש לא יסכים לכך, אך זה הדבר הנדרש ממפקדים כמעט בכל מלחמה. למצב מיוחד זה יש, לדעתי, השלכות על עניין חשוב ביותר במקצוע הצבאי: אומנם הוסבר למעלה 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 אלה הראשונים נוטים להסתדר עם התיאוריה כאילו מעצמם (במובן העמוק זאת טאוטולוגיה, שכן התיאוריה נבנתה על בסיס ניסיון העבר), ואילו האחרונים 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. ההיסטוריה מלמדת, ששמרנותם זו של אנשי הצבא גרמה לא פעם להתעלמותם מהתפתחויות טכנולוגיות בעלות משמעות צבאית, וכתוצאה מכך הם נתפסו לא מוכנים למציאות החדשה. מכאן חשיבותם של תרגילים, של ניסויים חשיבתיים ושל מעבדות קרב כחלק מהמכלול של ייצור הידע הצבאי, כדי שאפשר יהיה, מצד אחד, לבדוק כל רעיון, ומצד אחר כדי שלא יאומץ כל פתרון רק בשל היותו שונה. בקלות אפשר להיסחף – בין המלחמות ונוכח התחושה הנכונה שאין דרך בטוחה לנצח במלחמה – לפתרונות פלא, שנראים טוב ומגובים במילים יפות. זאת בעיקר משום שקשה לטבע האנושי לחיות עם פתרונות יותר סבוכים ופחות מוחלטים, אף-על-פי שבסופו של דבר זהו 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 (ומודגש על-ידי לידל הארט) כאחד הקשיים היותר גדולים של המקצוע הצבאי. זהו אתגר האמיתי ביותר של כל מי שעוסק בחשיבה ובדוקטרינה צבאיות.⁸

5. על-פי פירושו של רש"י בפרשת דברים נכון לקרוא "חכם" למי שידע ו"נבון" – למי שמבין דבר מתוך דבר.
6. לדעתי, (ונדמה לי שהדברים נוגדים את דעתו של פרופ' כשר, שעל בסיס דבריו נכתב רובו של הקטע העוסק בשאלה מהו מקצוע), "הקוד האתי" הקובע בארגון כמו הצבא הוא אך ורק חוקי המדינה ופקודות הצבא. כל עיקרון מוסרי, שאינו מתורגם לשני אלה, הוא עניין לוויכוח, ולכן לדעתי לא ייתכן שיהיו עקרונות מוסר, המחייבים את החיילים, שלא עוגנו באופן כזה. האתיקה שאינה חוק או פקודה – המגדירים סף תחתון – היא צירוף ההוראות המקצועיות (התור"ל וכיו"ב), שמגדירים רף עליון על-פי טבעם. תודה לד"ר דן גיבתון מאוניברסיטת תל-אביב על הערתו מאירת העיניים בעניין זה.
7. עניין זה הובהר לי בעקבות דברים שכתבה לי סא"ל עפרה בן-ישי ממחלקת מדעי ההתנהגות באכ"א.
8. יש עניין אחד, החורג מתחום העיסוק בנייר זה, ושנוגע לכך שצבאות מתקשים לאתר בימות שגרה את המפקדים שיתאימו למלחמה. בנושא זה יש תמיד הפתעות קשות, שעולות ביקור ובהדחת מפקדים, כמו גם הפתעות לטובה. לדוגמא: השגרה אינה מטפחת העזה אצל מפקדים – נהפוך הוא – אך בעת לחימה אי-אפשר להשיג ניצחון ללא העזה של מפקדים. אדישותו של מפקד יכולה להיות לו לרועץ בעת שגרה, אך בעת לחימה אין ערוך לחשיבותה, כשהיא מתורגמת לקור רוח, כך שמפקד ש"לא התייחס" לדברים שנתפסו כחשובים בעת שגרה (למשל ביקורות של מפקדים בכירים) מתגלה במלוא גדולתו דווקא תחת לחץ האויב. פער זה בא לידי ביטוי בעיקר בנטייה לתחבול תחבולות. נטייה זו מצריכה העזה ונכונות ליטול סיכונים – תכונות שאנו די נוטים לגנות בחיי היום-יום. נראה לי שיש לעסוק בנושא זה בנפרד.
9. ברור שיש עוד מערכות, שבהן מתקבלות החלטות במצבים של חוסר ודאות, אבל בשום עניין אחר אין מדובר באירוע שבו לפחות 50% מהמשתתפים (קרי האויב) עוסקים כמעט אך ורק ב"הפרעה שיתית", בהכשלת יכולתו של מפקד הצד האחר להבין מה בדיוק "קורה בשטח" ובניסיון אקטיבי לפגוע בו.
10. ראו אצל ריצ'רד סימפסון, **מרוץ אל העתיד**, מערכות, תל-אביב, 1999, עמ' 260 ואילך.
11. זוהי הסיבה מדוע יש צבאות בעולם שמדיחים כל קצין שנתפס בשקר – ואפילו 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 כבלתי נסבלת. גישה זו שונה לחלוטין מהגישה של תורת המוסר, שבה יש גישות שונות לשקר ואף דרגות של התייחסות ושל ענישה.
12. במבחנים צבאיים יש מאפיין נוסף שהוא 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 (כפי שהיה, למשל, במלחמת יום הכיפורים). אף שמאפיין זה חשוב ביותר להבנת הצבא, בחרתי לא לציין כיחודי, משום שהוא מתקיים במקומות נוספים, כגון חדרי מיון בבתי-חולים, בעת אסון תעופה וכיו"ב.

הבעייתיות המיוחדת, הנובעת מייחודיות זו של המקצוע הצבאי, הביאה לטיפוח מה שמכונה "אמון" בין הרמות השונות כערך חשוב ביותר לתפקודו של הצבא. בצבאות היותר מפותחים רואים בכך כלי הכרחי לביצוע הלחימה ומטפחים על בסיסו את "הפיקוד מוכוון המשימה",¹⁰ אמון זה עיקרו: אני, נותן הפקודה, סומך עליך, המבצע, שתמצא את הדרך הטובה ביותר לסייע לי להגיע למטרתי, גם כשאני יודע (ואני רוצה לדעת!) מה בדיוק אתה עושה.¹¹ לעומת זאת מקבל הפקודה סומך על מפקדו שראה את התמונה בשלמותה והטיל עליו, המבצע, את צעריך להיעשות על-פי שיקול דעת מקצועי רחב, הנובע מהמטרה ולא מכל דבר אחר.

משמעות האמון היא שהכפוף יבצע גם מה שלא נראה לו על-פי שיפוטו (בתנאי שאין מדובר בביצועה של פקודה בלתי חוקית בעליל), 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, אבל אם השתנו התנאים, ואין קשר עם המפקד, חייב הפקוד להתאים את המשימה למטרה על-פי שיקול דעתו ולהיות מוכן להגן על כך מבחינה מקצועית. המשימה לעולם כפופה לשיקול דעתו של המבצע לאור המטרה, ומידת האמון מחייבת את המפקד לתת גיבוי לפקוד גם אם שינה את המשימה, כי לפי הבנתו כך הוא שירת טוב יותר את המטרה. האמון כולל את העשייה הצבאית מכל צדדיה.¹²

מאפייניו של המקצוע הצבאי מצביעים על צורך במפקדים בעלי אופי מיוחד, כדי שיוכלו לעמוד ברף הדרישה המקצועית בעת מבחן. הם חייבים להיות: בעלי יכולת ורצון ללמידה מתמדת, אומץ לב קרבי ומנהיגותי, יכולת להניע אנשים, כושר עמידה בלחצים במשך זמן רב ויכולת לקבל החלטות במצבים של אי-ודאות ושל בלבול. לא את כל הדרישות הללו ניתן ללמוד או לרכוש באמצעות ניסיון מצטבר, ולכן מוטל עלינו להשקיע באותם נושאים הניתנים לשיפור. מתוכם נראה לי הלימוד של המקצוע כתחום העיקרי. מאחר שאומץ ומנהיגות קשה ללמד, ואולי כלל אי-אפשר ללמד, הרי שם, בתחום המקצועי, טמון הפוטנציאל לשיפורו המתמיד של הצבא, ועלינו המלאכה.

הערות

1. לשם ניסוח ההגדרה נעזרתי במיוחד בשיחותיי עם פרופ' אסא כשר ובנייר שהכין עבורי על המושג "מקצוע" ברמה הפילוסופית וכן בשיחותיי עם פרופ' יחזקאל דרור על נושא זה.
2. בעניין זה הסתייעתי בבח"ק עמידור בנימין מתוה"ד ובהרצאה של אלוף (מיל') שלמה שמיר בפנים.
3. אליהם יהודה וגמן, "השירות בצה"ל – האומנם שלחות לאומית ולא משלח יד?", **מערכות** 362, ינואר 1999, עמ' 8-16.
4. דוד בן-גוריון, "צבא ומדינה", **מערכות** 279-280, מאי-יוני 1981,

