

רוח צה"ל - רקע לדיון רחב

המסמך העוסק בערכי הצבא – "רוח צה"ל" – חסר ערכים חיוניים אחדים, ובעיקר את ערך המנהיגות. אומנם מרכיבים שונים, כמו אחריות ודוגמא אישית, מופיעים ב"רוח צה"ל", אך אין הם ממלאים את מקום המנהיגות*

אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון

לתמוך בעצמאות, ביצירתיות, בביקורת העצמית ובאחריות לתוצאות של המפקדים ושל הלוחמים ולחזק את המחויבות ההדדית שלהם. הרמטכ"ל בעצמו קבע:

"התפקיד המרכזי של המנהיגות הוא להוביל את הלוחמים לניצחון. עקרונותיה הבסיסיים לא ישתנו: יצירת האמון, הלכידות, היוזמה וההתחשבות האישית ימשיכו להיות משתנים מרכזיים בכל סוג של מנהיגות עתידית, והם שיביאו להצלחה בהשגת המשימות".

מנהיגות היא, למעשה, משפחת הערכים המרכזית ביותר. היא כוללת ערכים כמו הובלה מבצעית, "אחריי", עבודת צוות, משמעת עצמית ומשמעת ביקורתית. הערכים האלה הם חלק מהדבק, ההופך את המפקדים לקבוצה מגובשת, המסוגלת להוביל ולמצות את הפוטנציאל של צה"ל בלחימה וברגיעה. אחד המאפיינים של מנהיגות מפקד הוא הבדידות בקביעת החלטות. יש שותפים לתכנון, שותפים לתהליך ושותפים לביצוע, אולם ההחלטה היא אקט

החיוניים ביותר לכל ארגון צבאי. אומנם מרכיבים שונים של המנהיגות, כמו אחריות ודוגמא אישית, מופיעים ברוח צה"ל, אך אין הם ממלאים את מקום המנהיגות. מנהיגות היא הגלעין של התרבות המבצעית של צה"ל. בתוכה מקופלים אומץ לב, שיקול דעת, תבונה, מקצועיות והיכולת להוביל לוחמים, לפקד עליהם ולהחזירם בשלום.

צה"ל רוכש ומפעיל מערכות נשק מתקדמות ומשוכללות. כדי להפעילן כראוי וכדי למצות מהן את כל הפוטנציאל הטמון בהן, מכשירים ומחנכים את המפקדים. נוסף על כך מכשירים את המפקדים כדי שיוכלו להתמודד עם האתגרים הקשים העומדים בפניהם במלחמה. לצה"ל יש תפיסה ייחודית של המנהיגות כמרכיב מרכזי בתרבות המבצעית שלו. המנהיגות של קבוצת הליבה (המפקדים המבצעיים) מבוססת על ההנחה שחבריה הם מתנדבים, בעלי איכות אינטלקטואלית, בעלי מחויבות למדינה ולצה"ל ובעלי נכונות לסכן את חייהם בשעת הצורך. מנהיגות סינרגית אמורה

"רוח צה"ל" הוא מסמך חשוב, מנוסח היטב, שנידון באריכות, אך אינו שלם. לאחר עיון חוזר ונשנה במסמך מצאתי לנכון להשיג כמה השגות עקרוניות. עקב קוצר היריעה אסתפק בשלוש מהן, אם כי יש רבות נוספות. הן מתבססות על תפיסה שעיצבתי בספר על התרבות המבצעית של חיל האוויר אשר עומד לצאת לאור.

מנהיגות

אחד הערכים החשובים של צה"ל הוא המושג "אחריי". לפיו תמיד הולכים המפקדים בראש חייליהם, מובילים את המבצעים וקובעים את הנורמות של הלחימה. גם ב- חיל האוויר פועלים המובילים בכל הרמות לפי הערך הזה. שני המושגים – "אחריי" ו"הובלה" – הם חלק מערך המנהיגות. ערך זה הוא אחד

טייס ומפקד
בחיל האוויר, חוקר
בתחומי הביטחון הלאומי



הנקבע על-ידי היחיד, המנהיג. לכן חשוב כל כך ערך המנהיגות, אשר "חותך" את כל שדרת הפיקוד של צה"ל – ממפקד זוטור ועד לרמטכ"ל. מנהיגות מודרנית אינה וקטור חד-כיווני של אכיפת ציות ממפקד לחייל, אלא שיח אינטלקטואלי בין מפקדים ברמות שונות, אשר נשען על אמון ועל הכרה באיכות ובניסיון המבצעי של המפקדים.

מוסר הלחימה במקום טוהר הנשק

טוהר הנשק הוא מושג צר, אשר כולל רק את השימוש באמל"ח. הנשק עצמו אינו טהור או טמא; מה שקובע את ההתייחסות הערכית הוא כיצד משתמשים בו הלוחמים ואופי ההוראות הנמסרות להם. הערך הזה כולל גם תחומים אחרים של פעילות צה"ל, ובהם היחס לשבויים והטיפול באוכלוסייה כבושה. המושג "מוסר" מופיע במקורות ובמסורת היהודית וקושר אותנו אליהם. לכן הערך הכללי יותר – מוסר הלחימה – מתאים יותר לצבא מודרני, שעוסק לא רק בלחימה, אלא גם בהחזקת שטחים ובשמירה על קיום הסדרים מדיניים.

לחימה בתוך סביבה אזרחית מציבה אתגר קשה למפקדים וללוחמים. לעיתים קרובות שומה על המחליטים לבטל מבצעים בעלי סיכון גבוה לאזרחים. במקרים אחרים שומה על המפקד בשטח לקטוע מבצע שכבר החל, כאשר גובר הסיכון לאזרחים. בכל מקרה, התשתית של התרבות המבצעית אמורה לקבוע כי שיקולים של מוסר לחימה ששוקל המפקד בשטח יכובדו ויתקבלו. חובתם של מקבלי הפקודה לבקר אותה בהיבטיה המבצעיים והמוסריים גם יחד. התרבות המבצעית של צה"ל אמורה לדרוש מהמפקדים לשקול שיקולים מוסריים ולאפשר להם לפעול לפי השיקולים האלה.

מוסר הוא חלק מאחריות המפקדים ולא יעד מופשט. על המפקדים לדעת כי הם אחראים על מעשיהם של פקודיהם. הגישה הזאת למשמעות

הקשר בין מוסר הלחימה לבין מנהיגות ואחריות חייבת להיות מוגדרת על-ידי המטה הכללי, ועליו להטמיע אותה בשטח. אפשר להשיג התנהגות מוסרית של חיילים על-ידי הדגשת חשיבותו של מוסר הלחימה כקריטריון חיוני בהתקדמות המפקדים בדרגים הגבוהים.

החייל והמפקד

הערכים, כפי שהם מנוסחים, מכוונים אל "החייל". נכון שכל אנשי הצבא הם חיילים, אך המושג "חייל" מתייחס



בעיקר לחיילים פשוטים. אומנם הערכים מיועדים לכל חיילי צה"ל, אך בעיקר לעמוד השדרה שלו, שהוא המפקדים והקצינים. ראשית, קבוצת המפקדים אמורה להיות חברת עילית, קבוצת איכות, הן מבחינת איכותם של כל מפקד ושל כל קצין והן כקבוצה בעלת משימות ותפקידים מוגדרים. שנית, הקבוצה הזאת אמורה להציב

לעצמה סף גבוה של נורמות, של ערכים ושל ציפיות. כמו כן היא מניחה כי יוצבו בפניה תביעות גבוהות יותר מאשר מקבוצות אחרות. שלישית, זוהי קבוצה אשר מטפחת טכנולוגיות מתקדמות, משתמשת ומסתייעת בהן. למעשה, יש קשר חזק בין תאוצה טכנולוגית לערכי החברה והתנהגותה, וניתן לנסח ולמדוד בצורה כמותית יותר את המוטיבים הבסיסיים ואת ההישגים של החברה הזאת באמצעות הבנת השפעתה של הטכנולוגיה מחד והשימוש שנעשה בה מאידך.

לסיום אצטט שני אילנות גבוהים: הראשון הוא הרמטכ"ל לשעבר, רב-אלוף חיים בר-לב:

"ככל שהמפקד בכיר יותר, נופל בגורלו לעיתים קרובות יותר להחליט על משלוח אנשים לתפקידים מסוכנים. נכונותם של המפקדים ללכת תמיד בעצמם לפני המחנה היא מקור הכוח המוסרי הדרוש להם לקבלת החלטות אלה".

השני הוא הסופר הטייס סנט-אכזופרי בספרו "הנסיך הקטן":

"ביקש הנסיך הקטן: הנני רוצה לראות בשקיעת החמה. אם על המלך טוב, יצווה נא כי תשקע. שאל המלך: 'לו ציוויתי על אחד מאלופיי לדאות כפרפר מפרח לפרח, לחבר מחזה תוגה או להפוך לעוף הים, ואילו נמנע אותו אלוף מלמלא אחר פקודתי – במי משנינו היה האשם, באלוף או בי?'

"בך' השיב הנסיך הקטן בתוקף. 'נכון', קרא המלך. 'יש לדרוש מכל אדם רק את שידו משגת. רק על יסודות התבונה תיכון המנהיגות. רשאי אני לדרוש משמעת משום שפקודותיי הן הגיוניות'."

אני מקווה שתגובתי התמציתית תניע דיון רחב ופתוח בערכי צה"ל ובהטמעתם.

