



ג' מאריך

ביוני 1925 חתמו מרבית המעצמות הגדולות על פרוטוקול ג'נבה, האוסר על השימוש ב"גזי חנק, רעל וגזים אחרים, ושיטות-לוחמה בקטריולוגיות". עשרים ותשע אומות אישרו לאחר מכן את האמנה, בהריג בולט אחד — ארצות-הברית של אמריקה. העצרת הכללית של האו"ם קיבלה החלטה, הקוראת לשמור בקפדנות על הוראות פרוטוקול ג'נבה. בוועידת פירוק-הנשק ביקשה בריטניה להטיל איסור חמור יותר על הלוחמה הביולוגית, וברה"מ תמכה בצעדה. יהיה הצעד ראוי לשבח כאשר יהיה, נראה כי לא יבוא לכלל מימוש, וזאת — בשל הקושי הרב להבטיח פיקוח בין-לאומי מספיק. מן הנמנע יהיה, למעשה, לגלות אם מדינה מסוימת מגדלת את האורגניזמים הנחוצים ללוחמה הביולוגית, ולאמיתו-של-דבר עושות כן מדינות רבות באורח גלוי למדי, מכיוון שהדבר חיוני ללימוד שיטות-הגנה נגד אורגניזמים אלה. ארה"ב, בתקופת הנשיא רוזבלט, הצהירה כי לעולם לא תהיה היא המדינה הראשונה לשימוש בלוחמה כימית וביולוגית (להלן — לכ"ב).

תחושה רבה של אי-ביטחון שוררת, על כן, בעולם כיום. רוסיה, אולי מטבע הדברים, אינה בוטחת ב"ארה"ב, וארה"ב משוכנעת כי רוסיה אוגרת גורמי לוחמה כימית (להלן — ל"כ). שום צד אינו מסוגל לאמוד את יכולת הלוחמה הביולוגית (להלן — ל"ב) של הצד האחר.

יתרונות הלוחמה הכימית והביולוגית

הבה נעיין ביתרונותיו של סוג-לוחמה זה מנקודת-המבט של התוקף והמגן כאחד. עד כה הונח, כי הנשק המוחלט הוא הפצצה או הטיל הגרעיניים — בהנחה שתשתמש בהם מדינה תוקפנית. כדי לשלוט בארץ כלשהי יש צורך, בראש-דבר, להכביש ולשנות את האוריינטציה של ממשלתה, הרדיו, העיתונות, הכלכלה והכוחות המזוינים שלה למטרותיו של הכובש; והפלישה האחרונה לצ'כוסלובקיה היתה דוגמה קלאסית לכך. אך הטלת פצצות גרעיניות לפני כיבוש כזה היתה הורסת אותם מבנים שהיו נחוצים לכובש במשך הכיבוש, הרי תה מנתקת את קווי התקשורת, קוטלת אלפי בני-אדם, ומזהמת אזורים גדולים בקרינה רדיו-אקטיבית. כך שלא היו ניתנים לכיבוש כל עיקר. דבר זה, כמובן, הוא טיעון חזק לטובת הלוחמה הקונבנציונלית, אולם אפילו שימוש בלוחמה זו גורם נזק עצום, ובעקבותיו ייגרמו, ללא ספק, אבדות כבדות לתוקף כמו למגן. מלאכתו של התוקף תיעשה קלה בהרבה אם יוכל רק להרוס את כוח-ההתנגדות של האויב, אולי למשך-זמן שיספיק לו לכיבוש השטח ולפירוק הצבא מנשקו, או אולי רק לשיתוק זמני של ההגנה, בעוד כוחותיו המזוינים של התוקף משתלטים על המדינה הנכבשת. בשימוש בגורמים הכימיים והביולוגיים המודרניים יוכל התוקף להשיג בדיוק מטרה זו, ותוך סיכון מועט ביותר לעצמו, או בלא סיכון כלל. יתרה מזו: הוא יוכל לעשות זאת תמורת חלק קטן בלבד ממחיר ייצורו של מאגר-נשק גרעיני.

נכון כי בביצוע התקפה כימית או ביולוגית בקנה-מידה גדול



על מדינה שלמה כרוכות בעיות, אך אין זה בלתי אפשרי לתקוף באמצעותה נקודות-מפתח או ערים מסוימות, דבר העשוי להסיר פיק כדי לאפשר לתוקף אותה שליטה התחלית לה הוא נזקק. כחלופה, ניתן להשתמש בלכ"ב בצירוף עם נשק גרעיני או עם לוחמה קונבנציונלית. במקרה הראשון, ניתן להשתמש בנשק הגרעיני להשמדת כוחו הגרעיני של המגן עצמו (בלא שהדבר יחייב בהכרח להחריב את עריו), בעוד שהלכ"ב תשמש כדי לגבור על כוח-האדם שלו. במקרה השני, עשויה התקפה כזו מית או ביולוגית ללבוש צורה של מתקפה מקדימה, לריכוך מגנני האויב לפני שליחת חיילים לכיבושם.

הלכ"ב מסוגלת גם להציב את המגן בעמדה איתנה, בתנאי שיוכל להשתמש בה ראשון, טול, לדוגמה, כוח-פלישה רבי-עוצר מה החוצה את גבולותיו של המגן. לא יהיה זה בשום פנים ואופן בלתי-אפשרי להציב חיץ של גורמים כימיים או ביולוגיים נוכח האויב המתקדם. הגייסות התוקפים ינועו לאיזור מזהם, ועלולות להיגרם להם אבדות, אשר יעצרו את התקדמו-תם לפרקיזמן שיאפשר למגן לערוך התקפת-נגד. כמובן, אם ימצאו התוקפים כולם בכלי-רכב משוריינים אטומים היטב ו/או אם יהיו מצוידים בלבוש-מגן ממדרגה ראשונה ובמסכות-גז שיספיקו ללבשם בזמן, יצטמצמו אבדותיהם במידה רבה. מן הצד האחר, לבוש-מגן עלול להיות מכביד וחם, ויתכן כי מבחינה מעשית לא יוכלו החיילים ללבשו כל העת.

מן האמור עולה, כי גורמים כימיים וביולוגיים עשויים לספק נשק יעיל ביותר לחימושה של כל מדינה, כולל המדינות הקטנות והחלשות, שאינן בעלות כוח גרעיני. הבה נראה עתה כיצד ניתן להשתמש בכל אחד מסוגי הגורמים הללו, ואיזו תוצאה תושג באמצעותה.

לוחמה כימית

פירושה של הל"כ בדרך כלל הוא פיזור חומרים כימיים רעילים בצורות שונות. חומרים כימיים אלה ידועים בשם גורמים, ומורפצים בדרך כלל, אף כי לא בהכרח, בצורת אדים. ישנם למעשה רק שלושה סוגי גורמים כאלה: קטלניים, מוציאים-מכלל-פעולה ומטרידים, אך אין הבחנה ברורה בין שלושתם. למשל, כמות קטנה של גורם קטלני עשויה אך להוציא מכלל פעולה, בעוד שכמות גדולה של חומר מוציא-מכלל-פעולה עלולה לקטול. הטבלה להלן מציינת את כל הגורמים המודרניים שפרסומם הותר, אך ללא ספק ישנם אחרים שהם סודיים ביותר, ושעל-אודותיהם לא פורסמו כל פרטים.

נפתח בגורמים המטרידים; הדוגמה הקלאסית לאלה היא הגז המדמיע, הידוע עתה בצורתו המודרנית, הארסית יותר, כ- CS_2 . תוצאותיו של הגז המדמיע ידועות היטב; הכאב, הלחות המתמדת בעיניים, החנק והשיעול, מוכרים היטב לאל-פים רבים של מפגנים שהתנגשו עם כוחות הביטחון. כל עוד נותנת פעולתו את אותותיה, עלול הגז המדמיע לגרום לכאבים עזים, ודי בו — ללא ספק — כדי להקחות הן את התלהבותו של סטודנט והן את כושר-פעולתו של חייל. אך עם צאתו של הקרבן מריכוז הגז מתחיל הוא מייד להתאושש, ואף שיתכן כי בגדיו יישארו ספוגים בגו במשך שעות אחדות, לא תהיה התוצאה אלא לחות זמנית בעיניים. גורמים מטרי-

דים, אם כן, משמשים כאמצעים זמניים להחלשת התנגדותו של אויב לצורות-התקפה מסוימות.

הסוג הבא — המוציא-מכלל-פעולה — הוא גורם חזק יותר. מטרתו היא להוציא אויב מכלל פעולה, מבחינה פיזית או נפשית, לשעות או ימים אחדים, כך שניתן יהיה לתקפו בלא שיגלה התנגדות של ממש. גורם אידיאלי מעין זה יגרום לכל הקרבנות עילפון או חדלון-חושים למשך תקופה מוגדרת. תוך תקופה זו יתקדם התוקף, יכבוש את האיזור, יוציא מכלל פעולה את נשקו של האויב, יכין את המאחזים הנחוצים לו, ויאסוף אותם קרבנות שחפץ הוא לשימש במאסר. כאשר יתאוששו המגינים, יגלו כי ארצם כולה נתונה לשליטת התוקף, מנהיגיהם כלואים, נשקם חסר-תועלת, והקרב אבוד; אך הם יהיו חיים, ואם פעל הגורם ביעילות אידיאלית, לא יסבלו מתוצאות-לוואי מזיקות לתקופה ממושכת.

ישנם כיום סמים שתוצאות פעולתם דומות במידת-מה — הלס"ד המפורסם הוא דוגמה לכך; אך הגורם הכימי היחיד מסוג זה שהותר פרסומו הוא BZ. BZ, שנתגלה על-ידי האמריקנים, הוא גורם רבי-עוצמה, המשפיע על המוח, פעולתו מתחילה בהאטת יכולתו הנפשית והפיזית של הקרבן; בעקבות זאת באות הזיות, ולבסוף אין המוח מסוגל לחשיבה הגיונית כלשהי, אף כי אין הוא מגיע לידי אבדן ההכרה. ישנן גם תוצאות צדדיות אחדות, כגון עצירות וחסימה בשתן. תוצאות פעולתו של ה-BZ נחלשות לאחר ימים אחדים, והקרבנות מחלימים לחלוטין בלא תוצאות-לוואי רציניות. גז זה אינו משפיע על כל הבריות באותה צורה, אפילו כאשר מופעלת על כל הקרבנות מנה זוהה. משום כך יתכן, כי לאחר התקפה עדיין יישארו אנשים אחדים המסוגלים להתנגדות. בנוסף לכך, אף שפעולת הגז גורמת בדרך כלל להוצאת המוח מכלל פעולה סדירה, יכול הוא לגרום גם להזיות ולאשליות-גדלות. משום כך ניתן להעלות על הדעת כי מישחו בעל סמכות יושפע עד כדי כך, שילחץ על הכפתור הגרעיני ויגרום לשואה גרעינית.

ישנה תרופה ל-BZ, ושמה פיסוטטיגימין, שניתן להזריקה או לבלעה בצורת גלולות. תרופה זו תמנע את פעולת ה-BZ לזמן קצר, אך לא ברור אם הקרבן ישלוט בחושיו לאחר התקפה, כדי לזכור כי עליו לבלעה, עם זאת, למרות חסרו-נותיו נראה, כי ה-BZ אינו נשק רבי-עוצמה בלבד, כי אם אף נשק רגיש ואנושי. אם ניתן יהיה לשפרו כך שתוצאותיו תינתנה לצפיה מראש, יתכן כי יהיה זה נשק שכל מדינה תצטרך להצטייד בו, במיוחד כיוון שיהיה יעיל בהגנה כב-התקפה.

הסוג השלישי — גורמי עצבים — מופצים בצורה הטובה ביותר כאדים. הם הרבה פחות נעימים, ומייצגים את הנשק החזק ביותר של הל"כ שפותח עד כה. פעולתם מתבטאת בפגיעה בחומר כימי מסוים, אצטילכולין, המצוי בגוף האדם והקשור במנגנון שבאמצעותו שולטים העצבים על השרירים. גורמים אלה, שנתגלו לראשונה על-ידי הגרמנים בשנות השלושים, הם למעשה חסרי-ריח וחסרי-צבע. הם מסוגלים לחדור לבוש רגיל, ותוקפים דרך העור. תוצאותיהם הראשונות הן עצבנות, קלקול הראיה, אטימת החזה, וחוטם זב. עד מהרה נעשית הנשימה קשה, ובעקבות זאת באות הקאות, ואחריהן חוסר שליטה בכל השרירים. השלב האחרון

הוא עויתות ומוות בחנק, לאחר שאבדה השליטה על שרירי הנשימה.

באמצע שנות החמישים גילו הבריטים מערכת נוספת של גזי-עצבים, שהם רעילים עוד יותר, והמתנדפים באויר באטיות רבה. לאלה ניתנו שמות המתחילים באות V, והם ידועים כגורמי V. מכיוון שגורמים אלה נשארים כרעלים באויר במשך זמן-מה וניתן לפזרם על האדמה או על עלוות-עצים, עלולים חיילים הנוגעים לאחר מכן בעלה מזהם או בקרקע בידיים חשופות, או אף בנעלים ובלבוש רגילים, לספוג בקלות מנה שדי בה לקטול. גורמים אלה חזקים עד כדי כך, שאפילו טיפות מועטות על העור עלולות להיות קטלניות. משרד-ההגנה השוודי קובע, כי כמות שבין 2 ל-10 מיליגרמים היא קטלנית; בניסמכה אחרים קבעו, כי כמות שבין 3 ל-5 מיליגרמים היא כמות קטלנית. בשל תכונתם לשמור על ריכוזם באויר, עלולים גורמי V לשמש כנשק הגנתי רב-עוצמה ויעיל ביותר. מלבד זאת, כל גזי-העצבים קשים לעקיבה, ומשום כך הריהם נשק הפתעה רב-עדר.

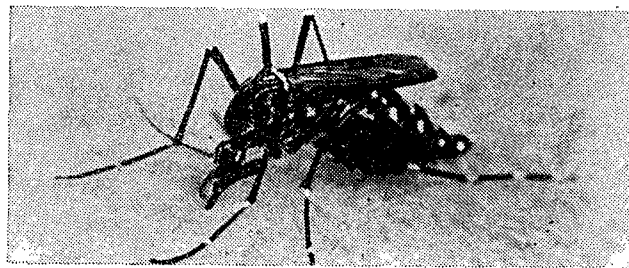
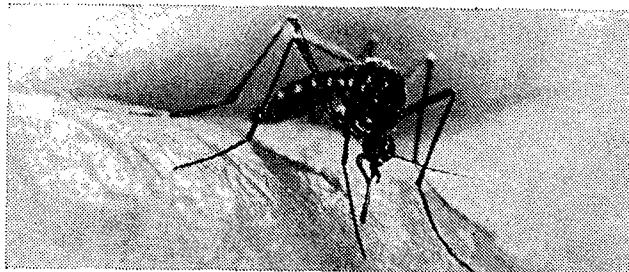
גורם אחר העשוי להיות מטריד וקטלני כאחד הוא מסוג גורמי השלפוחיות. הוא פועל על העור, וידוע מזה שנים רבות. גז החרדל הוא דוגמה טיפוסית לכך, ואף שנעשה בו שימוש לראשונה כבר במלחמת-העולם הראשונה, מיוצר הוא גם כיום, בצורה משופרת. בהישאפו עלול הגז להיות קטלני; ואילו על העור אין הוא אלא מטריד, אך הכויות הנגרמות עלולות להיות חמורות ביותר.

שיטות פיזור

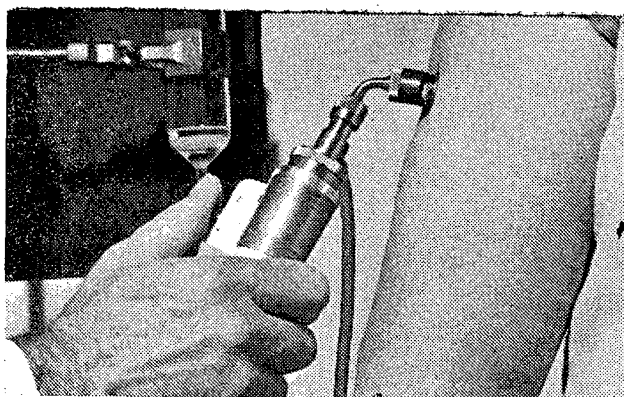
הכושר לייצר גורמים כימיים הוא עניין אחד, אך עניין נפרד לחלוטין הוא מציאת אמצעים מתאימים לפיזורם במקום הנדרש בזמן הנכון. כפי שהוזכר לעיל, מרבית הגורמים מופצים בצורת אדים. השיטה הפשוטה ביותר היא שימוש במטוס הטס ברום נמוך, בדומה לאופן שבו משמידים עלֶנָה בויאט-נאם, על-ידי פליטת ענן-גז במרחק, כדי שייסחף מטה למגנני ה-אויב. בשל הפיזור הרב, אין שיעור האבדות הנגרם על-ידי שיטה אחרונה זו גבוה ביותר; למעשה חישוב האמריקנים, כי מטען גזי-עצבים של מפציץ "בי-52" אחד יוכל לגרום 30 אחוז של אבדות באיזור בן 250 קמ"ר.

שיטה יעילה יותר של פיזור היא על-ידי טילים. הטילים הסקטיים "קורפורל" ו"סרג'נט" של צבא ארה"ב פותחו במיור חד להעברת ראשי-נפץ כימיים, ביולוגיים, גרעיניים או של חומר-נפץ מרסק. "סרג'נט" מסוגל לשאת מטען בן 700 ק"ג מעל 130 ק"מ, והוערך כי אם ימולאו ראשי-נפץ אלה בגז עצבים שניתן לפזרו כמד, יגרמו שיעור-אבדות של לפחות 33 אחוזים באיזור שקוטרו 1.5 ק"מ. כמובן, ניתן להתאים ראשי-נפץ כימיים לטילים בליסטיים בין-יבשתיים. את ההעברה ניתן לעשות גם על-ידי פגזים, פצצות או רקטות. במקרה זה תהיה השיטה לפוצצם באויר, כך שהגז יתפזר בדיוק מעל לקרקע בענן של טיפות זעירות.

שיטה יעילה לעריכת התקפה כימית תהיה בצירוף עם פצצות נפיצות רגילות; משום כך, ראשית, לא יבין האויב כי היתה זו התקפה כימית, ושנית, הוא עלול להיות מבולבל מן ההפגזה, עד כדי כך, שישכח לחבוש את מסכת-הגז שלו או



למעלה: יתוש לפני שמצץ דם
למטה: יתוש לאחר מציצת הדם



זריקה בלי מחט — על-ידי לחץ אויר

טיפול בנפגע מגזים



ללבוש את לבוש-המגן שלו. אך השיטה היחידה לתקוף מטרה גדולה, כגון עיר, תהיה באמצעות מטוס, אשר יפלוט ענני-גז במרחק כדי שייסחפו מטה, או יטוס ברום נמוך מעל לאיזור. בשיטה הראשונה, ללא ספק, יתפור הגז, והצלחתו תהיה תלויה במידה רבה במזג-האוויר, ואילו השיטה השנייה מניחה מראש עליונות אווירית מוחלטת.

ההגנה

בהתקפות-הגז הראשונות של מלחמת-העולם הראשונה היו הגזים פועלים דרך אברי-הנשימה בלבד, ואמצעי-ההגנה הי סטנדרטי היה מסכת-הגז. כיום פועלים הגזים גם על העור. משום כך יש צורך למנוע לא רק את שאיפתם, אלא אף לכ- סות את הגוף בצורה מושלמת עד כדי כך, שאפילו הטיפה הקטנה ביותר לא תגיע בעור. דבר זה יכול להיעשות רק באמצעות לבוש-מגן מיוחד, שדרכו לא יחדור הגז.

הבריטים, שהתרכזו בפיתוח אמצעים הגנתיים כנגד לכ"ב אולי יותר מאשר כל מדינה אחרת, פיתחו חליפה כימית ובזי- לוגית ממדרגה ראשונה, העשויה מחומר ניילון ארוג. החליפה כוללת ברדס, המכסה לחלוטין את הראש (ומשאיר את הפנים גלויים לחבישת מסכת-גז), חלוק ומכנסיים. החליפה מצופה בחומר נוזלי דוחה ומרופדת בפחם, שהוא בעל תכונות-ספיגה טובות. אומדים, כי החליפה תשמש ביעילות להגנה למשך זמן המגיע עד 6 שעות, אך לאחר מכן יהא על החייל להח- ליפה באחרת. אין היא חמה וכבדה מדי, וניסויים שנערכו אף באזורים הטרופיים הוכיחו, כי השפעתה על יעילותו של החייל אינה רבה. לדבר זה נודעת חשיבות, שכן מדיניותו של הצבא הבריטי כיום היא, כי כאשר קיים איום בלכ"ב, חייב החייל ללבוש את חליפתו כמעט כל העת.

כדי לכסות את הפנים פיתחו הבריטים לאחרונה סוג חדש של מסכת-גז, הקרויה S6, ולה קופסית הצמודה אליה בצדה, וזכויות-עיניים רחבות, אטם מצויין של הפנים, וכן התקן לחיבור משקפיים מבפנים, אם יש בכך צורך. הבעיה הנושנה של קשיי דיבור בעת חבישת המסכה נפתרה כמעט לחלוטין, והמסכה החדשה קלה, ואינה גורמת אי-נוחות לחובשה. המס- כה האמריקנית דומה מאוד לזו הבריטית, אך לצבא האמרי- קני אין לבוש-מגן מיוחד, והוא מסתמך יותר על הספגת חליפות-הקרב הרגילות בחומר כימי מיוחד.

כפי שהוזכר לעיל, כל צורות ההגנה תלויות במידה רבה בהתראה מספקת מראש. גזי-עצבים הם חסרי ריח וצבע, אך מגיבים לחומרים כימיים מסויימים. למתן התראה אישית לחייל נמצא עתה ברשות מרבית המדינות נייר שעבר טיפול מיוחד, אשר ניתן להצמידו לבגדים, ואשר ישנה את צבעו בנפול עליו טיפת חומר כימי. דבר זה יספיק כדי להזהיר את החייל לחבוש את מסכת-הגז שלו. התקן אחר שפותח על-ידי הבריטים הוא מגלה שרידי-גז. זהו תרמיל קטן לשימוש לאחר התקפה, כדי לבדוק אם כבר מותר להסיר את המסכה, והמגלה גזי עצבים או גזי ברעות. אין זה התקן שניתן להשתמש בו בקלות בלהט הקרב, אך כנגד זאת טוענים, כי מסוגל הוא לגלות גורמים אלה גם בריכוזים נמוכים במידה ניכרת מן הרמה הקטלנית.

התקן אמריקני, שפרטיו הותרו לפרסום רק לאחרונה, הוא

מכשיר-התראה מטלטל לזיהוי גזי-עצבים, הידוע כ-XM8. תא אלקטרונימי בודק בהתמדה מדגמים של האוויר. אם מתגלה גז-עצבים, מפיק התא אנרגיה חשמלית המשמשת להפעלת מכשיר-התראה, שמוצב במרחק-מה. ההתקן מופעל על-ידי סו- ללה, ומשקלו כ-8 ק"ג בלבד. טוענים כי הוא מסוגל לגלות גז-עצבים בכמויות קטנות במידה ניכרת מן הריכוז הקטלני, וכי לא יגיב לזיהומים נורמליים המצויים באוויר, כגון עשן, אבק, אדי-פליטה ועוד.

אך אף אחד מהתקנים אלה אינו יעיל להתראה מוקדמת של ממש, ועד כה לא פותח מגלה מתאים למטרה זו. בריטניה עורכת עתה ניסויים בהתקן קרן לייזר, אשר טוענים כי ניתן להשתמש בו לגילוי התקפה כימית וביולוגית מן האוויר. הוא מורכב מלייזר רובי (אבן-אודם), המחובר למכ"מ להתראה מוקדמת. המכ"מ מגלה את המטוס וקרן לייזר מופנית אליו. אם פולט המטוס ענן של גורמים כימיים או ביולוגיים, יחזירו אלה את קרן הלייזר, ועל הקרקע ייקלט אור זה על-ידי טלס- קופ, וימוקד לתא פוטוראלקטרי. זה יהפוך את האור לאותות חשמליים, אשר יפעילו אוסצילוסקופ (משקף-תנודות). "זע- זוע" מסויים ברישום האוסצילוגרף (רושם-התנודות) יצביע אז על נוכחותו של ענן מאחורי המטוס. העיקרון הוא, כי טיפות הל"כ או הל"ב הן קטנות מכדי שיחזירו את קרן גל המכ"מ, אך קרן לייזר, שאורך-הגל שלה קצר בהרבה, מוחזרת על-ידיהן בצורה מניחה את הדעת.

לוחמה ביולוגית

ללוחמה הביולוגית חיסרון עצום אחד — היא לא נוסתה מעו- לם, ואין איש יודע מה עלולות להיות תוצאותיה. באורח עקרוני קל להניח את פיזורה של מחלה בין חיילי האויב, דבר שיגרום לקטילתם או להוצאתם מכלל פעולה; אך מחד- לות מתפשטות לעתים במהירות הבזק, ולא רק האויב עשוי להיפגע, אלא גם ארצות נייטרליות וחפות-מפשע, או אף ארצו של התוקף עצמו. ידועות לאדם 160 מחלות, ובעיקרן ניתן לחלקן לשני סוגים עיקריים — מחלות וירוסים ומחלות חיידקים — אף שישנם גם נבגי פטריות אחדים הגורמים למחלות. במרבית המחלות הוירוסיות קשה, אם לא בלתי- אפשרי, לטפל באמצעים אנטיביוטיים, ומשום כך ניתן לומר כי הן מתאימות יותר לשימוש בל"ב. דוגמאות למחלות ויר- סיות הן: שיתוק-ילדים, שפעת, אבעבועות, חצבת וההצטננות הרגילה. על מחלות החיידקים נמנות הגחלת (מחלת עור), הדבר, החולירע והטולארמיה.

אי אפשר להצביע על מחלה מסויימת כלשהי כמחלה הסבי- רה ביותר לשימוש בל"ב, מכיוון שברור כי כל תוקף בל"ב ינסה להפיץ מחלה שנגדה לא פיתח הנתקף חיסון, וודאי אחת שלא היתה נפוצה באוכלוסייתו או בסביבתו. עם זאת, כמו בל"כ, מסכימים הכל כי מחלה קטלנית אינה רצויה, מכיוון שהיא מעוררת בעיות עצומות של היפטרות מגויות. משום כך, כמו בל"כ, תהיה הברירה הסבירה ביותר שימוש במחלה המוציאה-מכלל-פעולה לתקופה קצרה, ואשר תתן לתוקף משך זמן מספיק לכיבוש הארץ. מחלה אחת שאינה ידועה היטב במערב והעונה על דרישה זו היא הטולארמיה, אשר למרות שהיא מוציאה מכלל פעולה אחוז גבוה מן הנפגעים בה, אין

חוסר-כוננות מקסימלי. שנית, שכבת האויר החם מעל לאדמה חייבת להימצא בגובה הנכון, כדי למנוע מספרים גדולים של חידקים מהימלט לאטמוספירה העליונה. גם דבר זה טוב יותר שיעשה בלילה. שלישית, הרוח חייבת לנשב בהתמדה באותו כיוון מעל לאיזור כולו, ועליה להיות חזקה די הצורך לשאת את החידקים לגבולותיו המרוחקים ביותר של האיזור, תוך עמידה בלוח-הזמנים הנדרש, כדי להבטיח כי יישארו בחיים.

הגנה נגד התקפה ביולוגית

דבר זה מציג בעיה חמורה ביותר, וספק אם מדינה כלשהי הצליחה עד כה לפתור בצורה מניחה את הדעת. אפשר לשאוף חידק מודבק בלא לדעת זאת, ומשום כך, אף שמסכתי גז ולבוש-מגן עשויים לספק הגנה כלשהי, אין כל דרך לדעת מתי יש ללבשם ומתי להסירם. מכיוון שהתקפות אדים תלויות במזג-האוויר, יהיו לילות מסוכנים ולילות בטוחים, אך גם בלילות המסוכנים לא יהיה זה פתרון מעשי כי האוכלוסיה כולה תלבש לבוש-מגן ומסכות-גז במשך כל העת. משום כך קיים צורך דחוף לפתח צורה כלשהי של התראה מידית יותר. תקוות גדולות נחלות בצידוד ההתראה שתואר לעיל, שכן התקן כזה יספק לפחות מרווח-זמן ללבישת בגדי-מגן ומסכות-גז או לכניסה למקלטים. מכל מקום, במקדם ובמאחר יש לספר לאנשים על צורת ההתקפה. אם היתה זו התקפה ביולוגית, למשל, יוכלו להסיר את מסכות-הגז ואת לבוש-המגן משחלף הענן. לעומת זאת, בל"כ, עשויים גזי-עצבים להישאר על הקרקע במשך זמן ניכר, ולא יהיה זה בטוח להסיר אפילו כפפות. גילוי התקפה ביולוגית, וחשוב מזה — זיהוי החידק, אינם עניין קל. בתחילה יש ליטול דוגמאות-אוויר, אולם האויר גדוש סוגים שונים של חומר, כגון אבק, עשן, אבקות צמחים וחידקים בלתי-מזיקים; משום כך נחלקת הבעיה לחלקים: תחילה יש להפריד את החידקים המסוכנים, ואחר-כך לבדקם כדי לראות לאיזו מחלה יגרמו.

אף שמסכות-גז ולבוש-מגן מספקים הגנה ראשונית, הנה הפתרון האמיתי הוא הגנה ביולוגית על-ידי חיסון. כמובן, כמעט בלתי-אפשרי לפתח ולאגור תרכיבים לכל מחלה אפשרית, ומשום כך רצוי מאוד למצוא מהן המחלות שסביר ביותר להניח, כי האויב עלול להפיץ. בה במידה מעוניין כל תוקף פוטנציאלי לדעת, אילו תרכיבים נמצאים ברשות המגן, כך שיוכל לבחור במחלה שמפניה אין הוא מחוסן. המעבדות הביולוגיות הם משום כך מטרה ממדרגה ראשונה לפעילותם של אנשי-מודיעין.

אף שהל"ב מציגה בעיה חמורה ביותר מנקודת-המבט של ההגנה, אין זה גם נשק קל לשימוש בהתקפה, ובניגוד לכל סוגי הנשק האחרים, אי אפשר לנסותו בקנה-מידה ניכר. משום כך, אף שאין להוציא מכלל אפשרות את שימוש במל-חמה, במיוחד על-ידי מדינות קטנות יחסית, הרי הדעה הצבאית הכללית היא, כי אין השימוש בו סביר.

סוגי לוחמה

אף שניתן להשתמש הן בל"כ והן בל"ב בקנה-מידה גדול, סביר יותר להניח כי הופעתן הראשונה תהיה בקנה-מידה

אחוז הנקטלים על-ידיה גבוה. עם זאת, אין פירושו של דבר כי זוהי המחלה שהשימוש בה הוא הסביר ביותר. בכל מקרה יש צורך לגדל תחילה את החידקים או הוירוסים, ואחר-כך לייצרם בכמויות — דבר שאינו תמיד קל — ולבסוף לאגורם. לפני התקפה יש להעבירם במכלים בטוחים לכוחות התוקפים, ובמהלך ההתקפה יש לשחררם בשטח האויב באורח שלא יגרורם להדבקת התוקפים.

הפצת מחלות

ישנם שלושה אורחי-הדבקה: (א) דרך העור, כלומר, עקיצת פרעוש או יתוש; (ב) במזון או במשקה; (ג) על-ידי שאיפה (נשימה). פרעושים ויתושים הם נושאי מחלות ידועים היטב, ואת הראשונים קל להחדיר לקוי האויב על-ידי שליחת עכבי-רושים מודבקים במחלה ומלאי פרעושים. את העכברושים ניתן לשלוח במכלים המוטלים מן האויר ונפתחים בהגיעם לקרקע. אך תידרש לכך כמות גדולה של עכברושים, וכמו כן, לבד מן העובדה שהם עלולים להתקשות להחזיק מעמד בסביבתם החדשה, אף לא יתקשה האויב להשימדם. שחרור יתושים מודבקים יהיה קשה עוד יותר.

הדרך הפשוטה להכנסת חידקים למשקה היא זיהום אספקת המים. הרעלת בארות במדבר היתה מאז ומעולם נשק חביב על הערבים, ובארצות מתקדמות יותר עלולים אנשי ג'יס חמישי לשחרר חידקים לנהרות או למאגרים, או שהתוקף יוכל להפציץ את מקורות אספקת המים בפצצות ל"ב. ספק אם גם אחת משיטות אלה תניח את הדעת באמת, מכיוון שיש להניח כי ההתקנים הרגילים לטיהור המים יספיקו כדי למנוע מחלק ניכר מן החידקים להגיע לקהל הרחב.

ללא ספק הדרך היעילה ביותר להפצת מחלה תהיה על-ידי שאיפה (נשימה). מחלות רגילות רבות מודבקות בדרך זו: למשל, השפעת וההצטננות הן שתיהן תוצאה של שאיפת החיידקים. כדי להבטיח כי מספר אנשים רב ככל האפשר ישאף את החידקים, יש צורך — כבלוחמה הכימית — להפיץ על-ידי אדים, יש צורך להשתמש בחלקיקים הקטנים ביותר, ושיטת הפיזור תהיה על-ידי מטוסים, אניות, צוללות או בפצצות. בפגזים ובטילים, ישנו, עם זאת, קושי אחד. אור השמש, למשל, יקטול את החידקים, כמעט ללא ספק, תוך פרק-זמן קצר, ואפילו בתנאים המושלמים ביותר אין מרבית החידקים מסוגלים לחיות יותר מאשר 24 שעות. משום כך, כדי להדביק איזור גדול, יש צורך להבטיח כי החידקים יכסו את האיזור תוך זמן קצר. למרבית המחלות תקופת-דגירה של שלושה עד ארבעה ימים, כך שהתוקף ישתדל להפיץ את החידקים בחשאי, במטרה להכניע את כל האוכלוסיה כמעט בבת אחת, לאחר ימים ספורים, בלא שהקרבנות ידעו כי הודבקו.

השיטה הסבירה ביותר לתקוף בל"ב היא על-ידי מטוסים המפזרים את ענני הל"ב מאחוריהם, כך שאלה ייסחפו מטה מעל לשטח שרוצים לתקפו. אם ניתן יהיה למנוע את גילוי ההתקפה, אולי על-ידי טיסה ברום נמוך מאוד, תושג המטרה הרצויה, אם יינתנו לה התנאים המטאורולוגיים הנכונים.

מהם תנאים מטאורולוגיים אלה? ראשית, ההתקפה חייבת להיעשות בלילה, במיוחד משום שהחידקים אינם אוהבים את אור השמש, אך גם מפני שהאוכלוסיה תימצא אז במצב של

הדין באשר לפצצה גרעינית, ותוצאות הקרינה של זו האחרונה הן בלתי-נעימות באותה מידה. רבים מאוד סבורים, כי אם ניתן יהיה לגלות גורמי ל"ב או ל"ב המסוגלים להוציא מכלל פעולה למשך זמן קצר ושאינם קטלניים, לא תהיה הלכ"ב אל-אנושית כלוחמה הגרעינית, והשימוש בה לא יביא בהכרח לשואה הסופית המובטחת על-ידי חילופי מהלומות גרעיניות. וישנה נקודה חשובה נוספת: לכ"ב היא לאין שיעור זולה יותר מכל סוג של לוחמה גרעינית.

מכיוון שהגענו עתה בתחום הצבאי לנקודת-קיפאון, שבה אין שום מדינה מעזה לפתוח בהתקפה גרעינית מפחד של פעולות-תגמול דומות, יתכן מאוד כי מלחמת העתיד ינוהלו בלכ"ב, משולבת בנשק קונבנציונלי. והגם שהמלחמות לא יהיו עניין נעים כל עיקר, יתכן כי יהיו עדיפות על החורבן האנושי והחומרי העצום שישא בחובו קונפליקט גרעיני.

קטן, בלוחמת ג'ונגל כגון זו הניטשת בוויאט-נאם. הסיבה לכך היא, כי שני סוגי-הנשק לא נוסו עד כה למעשה. הל"ב, ללא ספק, לא נוסתה מעולם, והגם שהשתמשו בל"ב במלחמת-העולם הראשונה, הרי גורמיה הנוכחיים חזקים כל-כך ושיטות ההעברה מורכבות ומשוכללות עד כדי כך, שניתן לכנותה בשם נשק חדש. מכאן עולה, כי יש צורך בניסויים בשני סוגי-הנשק לפני שיוכנסו לשימוש נרחב — וכלום ישנם אזורי-ניסוי טריים יותר מאותם חלקי-תבל שאוכלוסייתם דלילה, חיי-אנוש בהם זולים, ואין חשש כי שגיאות התוקף אותם יפגעו באוכלוסיה האזרחית שלו עצמו? צבא ארה"ב כבר השתמש ב-CS בוויאט-נאם בהצלחה מסוימת, אך לא ניתן לכנות זאת בשם מפנה לשימוש בל"ב, מכיוון שה-CS משמש גם במדינות רבות אחרות, לשליטה בהמון מתפרע. גם מצרים השתמשה בגזים בתימן, ויש להניח, מן הסתם, כי נראה שימוש גובר והולך בהם בסכסוכים מקומיים. הלוחמה הכימית והביולוגית היא ללא ספק בלתי-נעימה, ועלולה לגרום אבדות גדולות ביותר. אך הוא

תכונותיהם העיקריות של גורמים כימיים

קוד	שם	ריח	תוצאות	הערות
גורמי אבעבועות				
HD	חרדל מזוקק	שום קלוש	כל גזי השלפוחיות משפיעים על העיניים, וגורמים גירוי בעור, ולבסוף של-פוחיות.	הגז שנאגר בכמות הרבה ביותר במלחמת-העולם השנייה.
T Q HN3	מעין חרדל חרדל חנקני	אין אין גרניום קלוש	אם שואפים גז זה תוצאותיו קטלניות. התוצאות עלולות להיות מושהות עד 48 שעות.	
גורמי עצבים				
GA	טאבון	אין, עד ריח פרי	כל גזי העצבים משפיעים תחילה על העיניים, ואחר-כך על החזה, הנעשה אטום והדוק.	הרוסים תפסו את מפעל הטאבון חגר-מני בתום מלחמת-העולם השנייה.
GB	סארין	כמעט אין	גורם בחילה, כיווצים, זעזועים, תרדמה, אבדן הכרה, חנק ומוות.	
GD GE GF	סומאן CMPF	ריח פרי קלוש	התוצאות מופיעות תוך 10 דקות אם שואפים את הגז, ותוך 30 דקות אם נספג דרך העור.	עמיד יותר באויר מגורמי G.
VE VX		כנראה אין כנראה אין		כנ"ל
גורמים מטרידים				
CA	BBC	פירות חמוצים	כל הגזים המטרידים משפיעים על העיניים וגורמים דימוע רב.	
CN PM	קאמיט CAP אדמיסט	ניחוח תפוחים כמעט אין	— גורם כאבי ראש, שיעול, עיטוש, הידוק החזה, בחילות.	פוחת בבריטניה
CS	OCBM	פלפל	תוצאות מיידיות.	
גורמים מוציאים מכלל פעולה				
BZ			מאט את הפעילות הפיזית והנפשית, גורם סחרחורת, אי-התמצאות, חזיונות, לעתים התנהגות של טירוף.	פוחת בארה"ב

קובע את המגמות והמדיניות, ומוליך את קבוצתו לביצוע המטרות. בצדו קיים מנהיג נוסף — הקרוי „מנהיג חברתי” — המופקד על מילוי התיפקודים החברתיים, על שמירת הסולידריות והמוראל, על הפגת המתח ועל יישוב הסכסוכים החברתיים. שניהם כאחד ממלאים את תפקודי המנהיגות. פרט לממצאיו של מחקר זה, המעניינים כשלעצמם, יש בו גישה מעשית למנהיגות, המשוחררת מאידיאליזציה של המנהיג הטוב.

מחקרים אחרים עסקו בחקר סגנונות המנהיגות והשפעתם תיהם היחסיות על הקבוצה. החוקרים השוו רמת מוראל ורמת תפוקה בקבוצות שונות, שהונהגו על-פי סגנונות מנהיגות שונים. בקבוצה אחת היתה המנהיגות „מנהיגות שרירותית” בשניה — „מנהיגות מניעה”. התברר כי הקבוצה שהונהגה על-ידי המנהיג בעל סגנון המנהיגות המניעה, הפיקה תפוקה גבוהה והצטיינה במוראל גבוה. יתרונה של קבוצה זו בלט במיוחד בעתות חירום, לחץ ומפת, וכן בעת היעדרו של המנהיג. בזמנים אלה עמדה הקבוצה בלחץ הגסיבות, והוכיחה יעילות ומוראל גבוה. מחקרים אחרים מפתחים כיוון זה פיתוח נוסף. הם הוכיחו, כי רמת ההנעה והתפוקה של העובדים במפעל חרושתי היא בעיקר תולדה של סגנון המנהיגות הנקוט בו, וכי הנעה ותפוקה גבוהות נובעות מסגנון „מנהיגות מניעה”. המחקרים מצביעים על כך, שכדי לפתח הנעה ורצון לעבוד במסירות, על המנהל לטפל בעובדים לא פחות מאשר בייצור. חשיבות מיוחדת נודעת ליחסים הקבוצתיים. גאוות הקבוצה, נאמנות החברים לה, טיב היחסיים בין חברי הקבוצה והסולידריות הקבוצתית — לכל אלה השפעה מכרעת על הנעתו של העובד, ולפיכך גם על תפוקתו. הנה כי כן, עומדים אנו עתה בפני תפיסה חדשה של מנהיגות. תפיסה זו משקיעה, כביכול, את המנהיג אל תוך הוויית קבוצתו, ושם נבחנת המנהיגות. מתפיסה הרואה את המנהיגות כתכונת היחיד — עברנו לתפיסה הרואה במנהיגות תופעה קבוצתית. וממנהיגות המושתתת על סמכות בלבד — הגענו אל מנהיגות המטפחת הנעה. ממנהיגות „חיצונית” הגענו אל מנהיגות, שאין לה זכות קיום אלא בהגשמת צרכיה של הקבוצה. למותר הוא להדגיש את חשיבות התפיסה החדשה של המנהיגות בצבא. לתפיסת „המנהיגות המאבית” ולתפיסת „המנהיגות התיפקודית”, לממצאי המחקרים בקשר לסגנונות מנהיגות ובקשר להנעה — לכל אלה משמעויות בעלות תוקף רב בצבא. תפיסת „מנהיגות המצב” חודרת יותר ויותר לתודעתם של המפקדים. בעניין זה ראוי לציין, כי מבדקי הקצונה הנהוגים בצבאות השונים (וכן בצה"ל) השתנו מן הקצה אל הקצה. ממהננים אשר ביקשו לאתר תכונות גורם לות, עברנו אל „מבחני מצב”, היוצרים בתנאי מצבדה „תמציות” של סיטואציות צהאיות. כן חדר לתודעת המפקדים, כי עליהם למלא לא רק פונקציות משימתיות, אלא גם פונקציות חברתיות (ולאו דווקא מטעמים ערכיים או חינוכיים). ההכשרה לקראת מילוי הפונקציות החברתיות הפכה להיות מושכל ראשון באימון מפקדים ובחינוכם. כן מתרחבת התפיסה בדבר סגנון המנהיגות המכוונת, המניעה, הדמוקרטית, המתאימה למצבים מכריעים של קרב ולעתות-לחץ, שבהם פיקוח המפקדים על החייל הוא מינימלי.

את השתנות דפוסי הסמכות והמנהיגות בצבא המודרני מתאר בכתביו מוריס יגוביץ' (סוציולוג מפורסם בארה"ב, שקנה לו מוניטין בחקר המבנה החברתי של הצבא). לא עוד נהוגה בצבאות — אומר יגוביץ' — „הסמכות השליטתית השרירותית”, שביטוייה הוא השפעה על התנהגות הפרט על-ידי מתן צו, מבלי לציין את המטרות אשר להשגתן מכוונת הפקודה. סמכות זו, המלווה בענשים, בטלה ועברה מן העולם. הסמכות הופכת עתה להיות יותר ויותר סמכות של הפעלה, שפירושה השפעה על התנהגות הפרט באמצעות שכנוע קבוצתי, ותוך הדגשת מטרות הקבוצה. סמכות כזאת חותרת לטיפוח נכונות-לפעולה מצד החייל, לא באמצעות איום בעונש פיסי ישיר, כי אם מתוך שכנוע פנימי מסויים. הגם שאין היא מוותרת כליל על העונש. מתגשמת לעינינו — סבור יגוביץ' — סמכות מטיפוס מיוחד, שהיא מעין „סמכות של אח בכור”, וסמכות זו היא פשרה בין „הסמכות השליטתית והשרירותית” — לבין סמכות „דמוקרטית יותר מדי”. לסמכות זו שתי תכונות אופייניות: ראשית, המבנה הרשמי של סולם הסמכות מוכר למפקדים ולפקודים כאחד ומקובל עליהם; שנית, בכל רמות הארגון ניתנת לפקודים זכות השתתפות תכליתית, אף אם מוגבלת, בתהליך ההחלטה. „סמכות האח הבכור” שבידי המפקד מתבססת על עדיפותו בידע, בכושר ובניסיון, ונשענת על הנעת החיילים באופן תכליתי לקראת השגת המשימה המשותפת.

החפשוטות הערכיים הדמוקרטיים

בין הגורמים שהשפיעו על מגמת השינויים, כפי שתוארה לעיל, יש לציין את התפשטותם של ערכי הדמוקרטיה בחברה המודרנית. ערכים אלה הגיעו לדרגת התבססות איתנה בחוקר תיהן של מדינות רבות ובהשקפות המדינאים, והם משמשים יסוד לחיים הפוליטיים. לענייננו חשוב במיוחד לציין את התפשטותם של הערכים מעבר לתחום החוקתי והממלכתי לפוליטי, ואת פלישתם לתחומים חברתיים נוספים. תביעות להליכים דמוקרטיים מקובלות כיום במדינות רבות לאו דווקא בקשר לבחירתם של הנציגים למוסד המחוקק, או לבחירתו של הגוף המבצע, אלא גם בקשר לניהול ולקבלת החלטות בארגונים שונים ורבים. לכך נודעת, כמובן, השפעה על תפיסות הניהול והמנהיגות.

חשוב להדגיש את השפעתו של גורם זה בצבא. הצבא המודרני הוא צבא העם כולו. החייל הוא בראש-וראשונה אדם ואזרח במדינתו. חובתו של החייל להישמע למפקדיו מלווה במדינה המודרנית והדמוקרטית בזכותו העקרונית להזדהות עם מטרות הצבא, ובחובת מפקדיו להקנות לו הזדהות זו.

במציאות מדינית, חברתית וערכית כזאת יש גבול ברור לאפשרות פיתוחם של דפוסיים הנוגדים לחלוטין את הרעיון הדמוקרטי, ובהכרח נאלץ גם הצבא לקבל על עצמו אחדים מן הציוויים הנובעים מן הערכים החודשים של תקופתנו.

כך נמצא שבצבא, כבארגונים בירוקרטיים גדולים אחרים, מונהגת לפחות „דמוקרטיה בסיסית”, שפירושה: שיתוף כל הדרגים בהגשמת המשימות.

גורמי רקע למנהיגות המניעה בצה"ל

בצד השוויון, נודעו אף לצדק, לחירות ולשלום מקום מרכזי במחשבתנו. ואין אלו מושגים מופשטים לגבי היהודים. הם נתפשו ונתפשם כעקרונות הרוחניים-מוסריים הבסיסיים של הקיום האנושי.

הדמוקרטיה הישראלית איננה נשענת, איפוא, רק על משנותיהם של הוגי הרעיון המדיני-הדמוקרטי בתרבות הכללית, ואיננה מתיחסת רק למסורת החברות הדמוקרטיות המערביות. שורשיה של הדמוקרטיה הישראלית עמוקים מאוד, והיא ניזונה מגימנים רבים הצומחים בתרבותנו ובמסורתנו. לפיכך, בין אם מודעים הם לכך ובין אם לאו, מאמינים המפקדים בצה"ל בהשקפת העולם הדמוקרטית, על רבדיה היהודיים ההיסטוריים. אף אם ייראה הדבר "שוביניסטי" כלשהו, מאמין אני, כי לעובדה שצה"ל הוא צבא יהודי — נודעת משמעות לגבי טיבה של המנהיגות בו. בכל סגנונות המנהיגות האפשריים בצבאנו נמצא, אם במעט ואם בהרבה, את איפיונה של המנהיגות המניעה והדמוקרטית.

המנהיגות בצה"ל — יש לה עסק" עם יהודים

כל ניסיון להגדיר את "התכונות הלאומיות" של בני עם כלשהו נתקל בדרך כלל לא רק בקושי אובייקטיבי לבסס את הדברים, אלא גם בקושי פסיכולוגי. עצם הניסיון לזהות תכונות משותפות לבני עם מסויים, חשוד בדעות קדומות או בלאומנות.

אף על פי כן נעז לומר כי לנו, היהודים, "תכונות לאומיות" אופייניות. נזכיר אחדות מהן, שלדעתנו נודעת להן השפעה על טיבה של המנהיגות בחברתנו בכלל ובצבאנו בפרט. יש בנו עירנות רבה למתרחש; נטיה להטלת ספק, לביקורתיות, לחקרנות ודרישה, לווכחות ולפלפול; אינטר לקטואליות — במובן של יכולת מחשבה, פיקחון, תבונה ופתיחות מחשבתית; יוזמה; כבוד עצמי; חוש-צדק ורגישות מוסרית גבוהה. איננו מתבטלים בפני אחרים — גם אם גבוהים הם בדרגה או במעמד; איננו מתחסדים בדברי נועם ובנימוס כלפי ממונים. המנהיגות אצלנו אינה זוכה לאשראי אם אינה מוכיחה את יכולתה. כך גם איננו מוכנים לקבלה מראש כנתונה אלא עד למבחנה הראשון.

המנהיגות בצה"ל "יש לה עסק" עם יהודים, ועליה להיות תואמת להם. היא תצליח רק על בסיס של שכנוע מתמיד, של עידוד מחשבה וביקורת, של טיפוח הזדהות והנעה, ושל הבטחת כבודו העצמי של החייל.

המנהיגות המניעה נתפסת כאידיאל —

ולא רק כאמצעי

מדינת ישראל הוקמה בכוח חזון ונישאת על כנפיו. ככל שיישמעו הדברים כמליציים, הריהי נתפסת על-ידי אזרחיה כולם לא רק כגשמיותה אלא גם כרוחניותה. אזרחיה חפצים לראות בה התגשמות של ערכים, הננו שואפים שתעוצב בה דמותנו הרוחנית, החברתית, המדינית והתרבותית. צה"ל מבטיח את עצם קיומה של המדינה ואת ביטחונה.

הגורמים השונים אשר פורטו בפרק הקודם, המשפיעים על סגנון המנהיגות בצבא המודרני, מצויים כולם בחברתנו ובצה"ל. מובן כי לכל אחד מהם ביטוי ויישום מיוחדים לתנאינו.

בפרק זה מבקשים אנו לפרוש שורה של גורמים המצויים בחברתנו ובצבאנו, שהם מיוחדים לנו, ומשפיעים, בצד הגורמים הכלליים, על אופיה של המנהיגות בצה"ל. לפני כן נעיר, כי כל אחד מן הגורמים המובאים במאמר זה נכבד כשלעצמו, וניתן לדון בו ובמשמעויותיו בהרחבה רבה, ללא כל השוואה להיקף הדיון כאן. אולם מטרתנו בזה היא להציג מיתאר של הגורמים. הרבים והשונים המשפיעים על המנהיגות. את תיאור הגורמים המיוחדים לנו נקצר במידה ניכרת, שכן אין כוונתנו אלא להאירם ולרכוס; כל ניתוח מעמיק יותר, מחייב מצע רחב במידה רבה.

חילקנו את הגורמים לשלושה סוגים:

א. השקפות-עולם, תכונות לאומיות, אידיאלים וחינוך.

ב. עממיות, אינטימיות וקומוניקציה רבה בצה"ל.

ג. גורם האדם בצה"ל.

השקפות עולם, תכונות לאומיות, אידיאלים וחינוך

השקפת-העולם היהודית היא דמוקרטית

שלא כאומות רבות בעולם, שאימצו את הרעיון הדמוקרטי רק בעת האחרונה, שזור רעיון זה בתרבות היהודית עוד מקדמת דנא. השוויון בין בני-האדם הוא עניין מהותי ובסיסי במסורת ישראל. מקור השלטון באמונה היהודית הוא אלוהי. אולם החוקים והמצוות אינם מבדילים בין פרט לפרט — "חוקה אחת תהיה לכם, לגר ולאזרח הארץ". ועוד נאמר: "כי לי בני ישראל עבדים — עבדי אתם ולא עבדים לעבדים". בניגוד לתפיסות-עולם אחרות, כמו אלו של אפלטון או אריסטו, אשר ראו את החלוקה למעמדות של שולטים ושולטים כסדר וכהרמוניה האידיאלית, נחשבה בתורת ישראל כל סטיה מן השוויון כהפרת החוק האלוהי.

השולט נתפס כבעל חובות בלבד וכשליח לדבר האלוהים. המעיין בתולדות עמנו לא ימצא רודנות (דספוטיות). למול משרתים ו"סופרי חצר" שהתפלשו בעפר לרגליהם של עריצים באומות העולם — בולטת אצלנו דמות הנביא שביקר באורח מתמיד את השליט, הטח בו האשמות והנחהו לדרך הישר. אין ולא היתה בתרבותנו הערצה מסוגוורת לשליט, קל וחומר פולחן אישיות. לא חסכנו את שבט הביקורת גם מגדולי אומתנו; פולמוס וויכוח אפפו אותם תמיד. לאורך כל תקופת הגלות קויים במרבית קהילות ישראל אזרחיים דמוקרטי ומתקדם לאין ערוך, ביחס למה שהיה מקובל בסביבה הזרה.

אתרה. המפקד בצה"ל איננו יכול להתחמק מן ההווה החברתית האינטימית המיוחדת לנו, להסתגר מאחורי סממני דרגתו ו"לשחק" דמות שאינה שלו.

העובדה שהארץ קטנה יחסית — גם לאחר מלחמת ששת הימים — גם לה משמעות. בסיסי הצבא ואף מוצביו בגבול אינם מהווים לטווח המגע של אזרחי המדינה. אל נא נשכח גם שחלקם הגדול הם חיילים במילואים המשרתים שירות מילואים פעיל משך תקופות ארוכות יחסית. חיילינו אינם משרים תים במדינות שמעבר לים. יחידותנו אינן מבודדות מן העולם ואינן סגורות הרמטית.

בנתונים אלה מרוסנת במידה רבה האפשרות למיסודה של מנהיגות סמכותית ושרירותית בצבא. כן מבוקרים באורח מתמיד היחס ודרכי הטיפול בחייל.

קומוניקציה אנכית ואופקית רבה בצה"ל

יותר משמשפיעות הקרבה והאינטימיות בין אזרחי המדינה לבין הצבא על סגנון המנהיגות בצבא, משפיעות על כך העובדה שצה"ל הוא צבא קטן, והמשמעויות הנובעות ממנה. המפקדים בצה"ל מכירים איש את רעהו בהיקף שאין כדוגמתו בשום צבא בעולם, ודבר זה יוצר בצבא קומוניקציה אנכית ואופקית במידה שאין למעלה הימנה. בצד צינורות התקשורת הרשמיים פועלים אצלנו צינורות תקשורת בלתי פורמליים, שיש להם לעתים קרובות למדי תפקיד מכריע בקבלת החלטות ובניהול הצבא. לצינורות אלה השלכות רבות על האמון ההדדי בין מפקדים, על שיתוף הפעולה בין יחידות ובין חילות, על קיצור נוהלים, ובאחת — על כושר הליחמה של הצבא.

לדברים אלה השפעה ברורה גם על דפוס המנהיגות בצבא. קומוניקציה בלתי פורמלית כזו הקיימת בצה"ל, היא גורם חשוב ממדרגה ראשונה המכתיב את סגנון המנהיגות המניעה. מנהיגות זו, מעצם טבעה, נזקקת לקומוניקציה חברתית גבוהה ומסתייעת בה. ובנתונים של קומוניקציה חברתית רבה, כבצבאנו, לא תיתכן מנהיגות סמכותית ושרירותית קיצונית. ואם מתפתחת פה או שם מנהיגות מעין זו, הריהי נבלמת על-ידי הביקורת החברתית החריפה.

תופעה אחרת בצה"ל, המשפיעה אף היא על עיצוב סגנון המנהיגות המניעה, היא הרוטאציה. במה משפיע הדבר? מגיע מפקד בצה"ל ליחידה חדשה, הריהו מוכר פחות או יותר, וכן ידועות גם כל עלילותיו. קשיי ההסתגלות פחותים יחסית. המפקד החדש ביחידה מתחיל מראש בקרה ותחלה קור מוניטיבי נוח. ניתן לו לא להתחיל לפקד על היחידה אלא להחשיך, כביכול, לפקד עליה. ועוד: בשל הרוטאציה אין המפקד שוהה, ברגיל, ביחידה אלא פרקיזמן קצר יחסית. אין הוא יכול לסגל סגנון מנהיגות סמכותית ושרירותית הנובעת מ"בעל-ביתיות" על היחידה משך זמן רב. תופעת מנהיגות ותיקה ודשנה, המתעוותת במשך השנים, מצומצמת בצבאנו עד כמעט לאפס.

צה"ל - צבא העם וצבא סילואים

מנהיגות שרירותית וסמכותית קיצונית איננה אפשרית בצה"ל בשל עובדה בסיסית נוספת — שהיא אולי החשובה ביותר. צה"ל הוא צבא העם; ועוד, צה"ל הוא צבא מילואים, משמע — רוב חייליו הם אזרחים הנקראים לשירות פעיל

אך ניתן לומר כי המקור העיקרי לעוצמה הנפשית של חיילי צה"ל נעוץ באמונתם ודבקותם בערכים שעצם קיום המדינה נועד לאפשרם. במלים אחרות, יש לנו אידיאלים — פשוטו כמשמעו. מתוך כך, יש לכל מפקד בצה"ל תחושה של אחריות אישית כלפי דמותו הרוחנית והמוסרית של הצבא. וההקפדה על דמות זו איננה רק בחינת אמצעי שהוכח כיעיל להשגת עליונותנו, אלא היא מטרה בפני עצמה — מטרה המשתלבת בטיפוח דמות המדינה בכללה.

במסגרת הבטחת הדמות הרוחנית-מוסרית של צה"ל קיימת גם חובתם של המפקדים לנקוט בדרכי מנהיגות המחזקים דמות זו.

חינוך דמוקרטי מפותח בישראל יוצר ציפיות למנהיגות מניעה

חינוך דמוקרטי נכון איננו מסתפק בטיפוח הציות לחוקי המדינה, רק מאחר שהוטלו מגבוה, אלא שואף לבסס את יחס האזרח כלפי המדינה על הכרה. מכאן נובע חינוך המעודד ביקורת, כיבוד דעת הזולת, השתתפות פעילה בחיי הציבור, נכונות לנטילת תפקידים, אחריות וגילוי יוזמה. חינוך דמוקרטי פירושו חינוך לדעת לחיות, ולרצות לחיות, חיים דמוקרטיים בכל קבוצה וחברה.

החינוך הדמוקרטי מפותח מאוד בכל מוסדות החינוך ומסגרות החינוך בישראל — בבתי הספר, בחברות הנוער, בתנועות הנוער. במיוחד יש לציין את החינוך הדמוקרטי במסגרת ההתישבות העובדת.

סגנון מנהיגות מעוצב במידה רבה על-ידי ציפיות המונהגים. מחקרים רבים מאשרים כלל זה. כך נמצא שאצלנו בצה"ל, התגבשה מנהיגות מניעה המבוססת על עקרונות דמוקרטיים, כתוצאה מכך שלרובו המכריע של הנוער הבא אל שורות צה"ל ציפיות למנהיגות כזאת, והוא גם בשל לקבלה. נכונותו של המפקד בצה"ל להסביר לחייליו את משמעות הפקודות וההוראות, רצונו לשכנעם כי המשימות תכליתיות והגיוניות, שאיפתו ליצור שיתוף פעולה והזדהות אצל החיילים — כל אלה נתפסים על-ידי רוב החיילים כדרך המנהיגותית הנכונה, המתישבת עם תפיסת המנהיגות בתור דעתם.

עממיות. אינטימיות וקומוניקציה רבה בצה"ל בסדינה קטנה אין הצבא יכול להיות מסוור ומבודד

מדינת ישראל קטנה — אוכלוסייתה ושטחה מצומצמים. עובדה פשוטה זו היא משמעותית מאוד מכמה בחינות, ולה השלכות רבות על תחומים רבים של חיינו, בין היתר — על טיבה של המנהיגות בצה"ל.

במדינה כשלנו קיימת אינטימיות רבה. הכל מכירים את כולם. כך גם מכירים הכל בציבור את המפקדים בצבא, יודעים את עברם, זוכרים את ילדותם ונעורם ומיודדים עם רבים מחבריהם ומבני משפחתם.

המפקדים בצה"ל חשופים לגמרי (ולא רק... בצריח). "מש-פחתיות" זו איננה מאפשרת שמירת מרחק (דיסטאנס) רב בין המפקד לפקודיו כמו בצבאות אחרים. אצלנו דמות המפקד נמצאת בתצפית מתמדת ומבוקרת כל העת. קל לזהותה ול-

בשורותיו. המשמעות הנובעת מעובדה זו לגבי סגנון המנהיגות היא זו: אף אם נדגול במשמעות אחידה ועקיבה שראוי לה להיות מונהגת בכל יחידה ויחידה, ונשאף ליצור סוג אחיד של מנהיגות לכל היחידות — יהא זה תמים לומר שנוכל להשיג זאת ביחס לכל היחידות הצבא, בשירות סדיר ובמילואים. המשמעות הנובעת מהיות צה"ל צבא העם וצבא מילואים היא, כי המנהיגות בצבאנו גמישה מאוד, ובמפורש איננה אחידה. אך בזה גם כוחה העצום; היא מתאימה עצמה בקלות למשימות ולנסיבות — ובכללן הנסיבות החברתיות והאנושיות.

גורמים האדם בצה"ל

מבין הגורמים השונים במלחמה מחשיב צה"ל את גורם האדם כראשון במעלה. אכן, אף בדוקטרינות של צבאות אחרים נמצא את ההצהרה על חשיבותו של גורם האדם. אך לא נגזים אם נאמר, כי ספק אם היה בעבר, או קיים כיום, גוף צבאי שהעלה את גורם האדם למעלה חשובה ונעלה כל-כך — כצה"ל. ולכך ביטויים אחדים המתקשרים לענייננו.

עדיפות איכותית

כוחנו ביחס לאויבנו מושתת על עדיפות איכותית. פירוש הדבר ידוע, ואין צורך להרחיב בו. נאמר רק מלים ספורות בנושא זה. עדיפות איכותית משמעה כי בכל משימה ומשימה מושגים הניצחון, או ההכרעה, מכוח יתרוננו של האדם הלוחם. לפיכך, חינוך לוחמים בצבאנו איננו רק הקניית המקצועות ותירגול טכני, אלא גם — ובעיקר — חינוך לערכים אנושיים ולערכי לחימה. התכנון האופרטיבי בצה"ל, בהישענו על גורם האיכות, יכול להרשות לעצמו תכנון מבצעים המחייבים פיצול לכוחות קטנים, תיאום מדויק, כושר מקצועי מעולה, קריאת-קרב נכונה, תבונה ותושיה. בתכנון המבצעי ובלחימה סומכים אנו על החייל ו"בונים עליו".

מן השאיפה לעדיפות איכותית מתחייבת מנהיגות מסוג המנהיגות המניעה. רק בכוחה של זו למצות את המירב מן האדם.

המסורת בדבר חשיבות גורם האדם-עוד מימי המסחרת ייחוס החשיבות לגורם האדם בכוח הצבאי וטיפוח העדיפות האיכותית, היו נטועים בצה"ל מראשיתו. אלו עברו לשורשי תיו מן "הגנה", שבה היה ממשיכה. תורת הלחימה "הגנה" ובפולמית, וכן באצ"ל בלחי, הושתתה, כיאה לארגוני החי"ת פעלית, תכלית, אידיאולוגית, וזו איכותו של הלוחם במשטש של אופקים רחבים ומסורת, תואר אתם ימים, לא איפשרו אלא מנהיגות חזקה, מניעה, יעילה, מורית החזקה, וזו פיתה לאיחוד ויחדות, ויחדות קשתות ויחדות, אלא

שהן אף נתפסו כיחידות בעלות ייחוד חברתי ומוראלי, וכ"מסגרות קבוצתיות חינוכיות. ה"מ"כ וה"מ"מ באותה עת נתפסו כמפקד בדג מנהיגותי חשוב. הוא היה "פרסונה" מוכרת וידועה.

מסורת זאת הוטבעה בצה"ל, ואנו ניזונים מרוחה עד היום.

חיי אדם וכבודו יקרים

המפקד בצה"ל מופקד על חיי האדם ביחידתו, והוא נדרש לעשות מאמץ עליון לנצור אותם. יתר-על-כן, מנהיגותו מבוססת על אמונתם של החיילים, כי ערך חייהם האדם הוא ערך עליון בעיני מפקדם.

לערך חיי האדם מצטרף הערך בדבר כבוד האדם. אף הוא עומד אצלנו בראש סולם הערכים. קיומם של ערכים אלה והמירקם המנהיגותי והחברתי המשתמע מהם, מותנה בקיומה של מנהיגות מניעה.

הדוגמה האישית של המפקד

אין זה המקום לסקור את כל תכונותיו, כשריו ודפוסי התנהגותו של המפקד בצה"ל. נצטמצם בנושא אחד בלבד: הדוגמה האישית. הדוגמה האישית המוגשמת ע"י המפקד בצה"ל, מבוססת על שני יסודות: האחד — החיוב העצמי של המפקד לבצע את הדוגמה האישית; השני — הנעת החיילים לראות בדוגמה האישית של מפקדם דוגמה המחייבת אותם. הדוגמה האישית מושתתת בעצם הגדרתה על הנעת חיילים, ולפיכך כל האומר "דוגמה אישית", אומר "מנהיגות מניעה". ועוד: הדוגמה האישית מחירה יקר. מפקדים ההולכים בראש עלולים להיפגע ואף נפגעים. במלחמות צה"ל נפגעו מפקדים באחוזים ניכרים, ללא כל השוואה לגבי צבאות העולם. גם לכך השלכה לגבי המנהיגות המניעה. המפקד בצה"ל המסתער ראשון וקורא, "אחרי", בתתו דוגמה אישית למופת, מודע כי דוגמתו משפיעה על ערך הלחימה, על כיוונה ותנופתה. אך לא פחות מודע הוא, כי עלול הוא להיפגע ועל יחידתו להמשיך אזי את הסתערותה בכוח מאגריה הפיסיים והרוחניים. זוהי בדיקת המנהיגות המניעה — מנהיגות המבוססת על הנעת החייל, על נכונותו ועל מסירתו, ומכשירה את היחידה לפעול ברוח המשימה בכל תנאי.

הצגנו במאמר שורה של גורמים-רקע למנהיגות המניעה. עה. היתה בדברינו גם מנגמה חינוכית, למעשה לא הסתרנו: המנהיגות המניעה הקיימת בצבא המודרני, וקל וחומר בצה"ל, איננה רק פרי רוחם של אידי-אולוגים, מתנכים או, "תרבותניקים" יפיי-נפש הדוגלים בה. היא רפוס מנהיגותי הנובע ישירות מקיומם של תחומים סוציולוגיים ומבניים מציאותיים, ומערכים בעלי תוקף מחייב בחברתנו.

