

חינוך מפקדים בצבא מקצועי



בה"ד 1 | צוער מתדריך את חבריו לפני תרגיל צוות

על הצבא לאמץ תפיסות חינוך שיאפשרו למפקדים להישמר מפני תרבות צבאית ליניארית וטכנית ולפתח מנהיגות משתפת, בעלת חשיבה פתוחה ויצירתית, המשלבת בקיאות במקצוע הצבאי ויכולת אישית לתפקד בהצלחה בסביבות פעולה מורכבות ומגוונות

סא"ל רונן רפאל

מפקד צוות במכללה לפיקוד טקטי





לומדים בפו"ם | החינוך עוסק בהקניית הרגלים, דרכי חשיבה והתנהגות, בפיתוח המידות, האופי והכשרים הרוחניים של החניכים להשגת מטרה אידיאלית מסוימת

אחרת ולפתח סוגים חדשים של כוחות ושל יכולות שיוכלו להתאים את עצמם לאתגרים חדשים ולנסיבות בלתי צפויות. היכולת להסתגל תהיה חיונית בעולם שבו ההפתעה וחוסר הוודאות הם המאפיינים המגדירים את הסביבה הביטחונית החדשה שלנו.⁶

לדעת, העתיד כבר כאן, ובבואנו לבחון את המהפכות בעניינים הצבאיים,⁷ עלינו להיזהר מללכת שבי רק אחרי טכנולוגיות מאחזות עיניים, חשובות ככל שתהיינה. עלינו לבחון באותה המידה את משמעות המהפכה הנדרשת בהתאמה גם בחינוך מפקדים מקצועיים, בעלי יכולות חשיבה ופעולה בסביבה משתנה ומורכבת ובעלי יכולת לשלב בין טכנולוגיות מתקדמות לאחוות לוחמים וליכולת להניע פקודים.

חינוך אינו מרוץ חימוש. חינוך מבטא דרך, בחירה, התפתחות והשתנות. טווחי הזמן שלו שונים מאלה של הפעלת כוח או לימוד תורה וטכניקות צבאיות, ובוודאי מקפצות דור טכנולוגיות תכופות. החינוך אינו מייצר עצים, הוא מפתח שורשים.

מרבית ההכשרה הצבאית שבה הורגלו בעבר עסקה בלימוד ענייני ומקצועי של תיאוריות ושל תורות, בניתוח של מלחמות העבר וברכישת בקיאות בכל פרט ומהלך. אנו מרבים ללמד כמה כוח נדרש להגנה על מתחם, וכיצד לערוך אותו מול אויב בעל מאפיינים דומים לשלנו, אך בה בעת ממעטים לחנך לתפקוד בסביבה משתנה ומגוונת, שהיא לרוב בעלת מאפיינים כאוטיים. תפקוד בסביבה כזאת מחייב יכולות פיקודיות, שעומדות לעיתים בסתירה לשיטות ולדפוסי פעולה צבאיים מסורתיים,⁸ כאלה שמתבססות יותר על אופי ועל אורח חיים מאשר על יכולת פשטנית של התאמת פתרונות לבעיות.

בעוד התיאוריות והתורות מתקשות לתפקד במציאות הלא ליניארית ולעיתים הפרדוקסלית של המלחמה ושל האסטרטגיה,⁹ אנו עוסקים רבות בבירור האין-סופי האם אנו פועלים על-פי התורה ולא במהות האמיתית של פיתוח יכולות התאמה למצבים משתנים, לסביבה עמומה וכי. אנו מציירים עצי מבנה, תורות לחימה ומאזני עוצמה של אויב ומשננים אותם בקפידה, אך לא משקיעים כלל בהבנה תרבותית, למשל, של מי שעומד מולנו,¹⁰ של מה שמניע אותו וכיצד הוא תופס את המציאות. אנו משקיעים בהכשרה הצבאית יותר זמן בלימוד ההיסטוריה ותיאוריות מאשר, למשל, ביצירת תשתית תבונית להבנה אמיתית וליכולות חשיבה ותגובה מהירה להתרחשויות אקראיות.¹¹

ביטוי לצורך בחשיבה ובתפיסה שונה מצאתי בפרק המבוא לתוצאות מחקר שנערך באוגדת אזח"ע ב-2002. החוקרים, סרן אמיתי וסרן וינוקור-חי, כותבים: "להערכתנו כיום דרג מפקדי הפלוגות נמצא בוגר ומבוגר יותר מבעבר, ולכן אנו טוענים

בסביבה הצבאית. חינוך מבטא תהליך - בדרך כלל תהליך ארוך טווח. החיבור בין המושג הזה לשדה הקרב המודרני מחייב שינוי תפיסתי משמעותי, הכולל ויתורים על נכסי צאן ברזל צבאיים מסורתיים, שלא בטוח שכל מפקד בכיר מוכן להסכים להם. לאחר שאגדיר את הבעיה, אציג מה ניתן לעשות ומהם התנאים הסביבתיים שיאפשרו זאת ואמליץ על כיוונים שבהם יש ללכת כדי לשנות את המצב הקיים.

מסגל קצונה של צבא מודרני נדרשות כיום רמות ידע וחשיבה גבוהות, המשלבות יכולת התמצאות בקשת רחבה של נושאים ופיתוח כישורים חדשים ושונים מאלה שידעו בעבר

הגדרת הבעיה

המונח "שדה הקרב" עדיין מצטייר אצל רבים כמפגש פיזי ואלים בין שני צבאות עוינים.⁴ תפיסת המלחמה הקלאסית הדפה במשך שנים רבות הגדרות שונות ומגוונות לסוגי עימות אפשריים - בעיקר משום שראתה בהם יותר אופנות חולפות מאשר חלופה מהותית. לדברי קובר, "דומה כי אין מנוס מלחשוב על המלחמה בת-ימינו, ויותר מכך, על המלחמה בעתיד, כעל תופעה הטרוגנית ומורכבת, שהרבה פנים לה - מעין קולאז' כמעט אנרכי המאופיין בפלורליזם ובגיוון. היבטים צבאיים ולא צבאיים יהיו מעורבים בה יותר מאשר בעבר. המלחמה בעתיד תכלול גילויים קונוונציונליים, לא קונוונציונליים ותת-קונוונציונליים (סכסוכים בעלי עצימות נמוכה) המשולבים זה בזה, עם ספים לא ברורים במעבר ביניהם".⁵

שר ההגנה האמריקני, דונלד רמספלד, אמר: "ההכנות לעתיד מחייבות אותנו לחשוב בצורה

חינוך מפקדים לתפקוד אפקטיבי בסביבה צבאית מורכבת, שבה שינוי מתמיד הוא המאפיין היציב ביותר, הוא מפתח להתמודדות מוצלחת עם "שמרנות מודרנית" פוטנציאלית. מסגל קצונה של צבא מודרני נדרשות כיום רמות ידע וחשיבה גבוהות, המשלבות יכולת התמצאות בקשת רחבה של נושאים ופיתוח כישורים חדשים ושונים מאלה שידעו בעבר.

ההבנה שהעתיד כבר כאן מחייבת התאמה של תפיסות חינוך שיאפשרו למפקדים להישמר מפניה של תרבות צבאית ליניארית וטכנית ולפתח מנהיגות משתפת, בעלת חשיבה פתוחה ויצירתית, המשלבת בקיאות במקצוע הצבאי ויכולת אישית לתפקד בהצלחה בסביבות פעולה מורכבות ומגוונות.

המושג "חינוך" מנסה לענות על הצורך הזה. בעוד המושג הדרכה עוסק בהוראת דרך, בהסברה ובהנחיה, והמושג הכשרה - בהכנה לתפקיד ספציפי, הרי שהחינוך עוסק בהקניית הרגלים, דרכי חשיבה והתנהגות, בפיתוח המידות, האופי והכשרים הרוחניים של החניכים להשגת מטרה אידיאלית מסוימת (להבדיל מהוראה, למשל, שעיקרה הקניית ידיעות והשכלה). לשם יש לכוון. החינוך עוסק בפרט, מתוך הבנה שלכל אחד יש דרך לימוד והתפתחות משלו, ואין זה אפקטיבי לחנך את כולם באותו האופן.

הגדרת המטרה של ה-National War College של צבא ארצות-הברית נפתחת במילים: "לחנך את מנהיגי העתיד של הכוחות המזוינים".¹ גם באקדמיה הצבאית West Point - כמו גם ב-NDU² - נפתחות ההגדרות במילה "לחנך", ולא בכדי. ההגדרה "חינוך" בתפיסת המקצוע הצבאי ממלאת בשנים האחרונות את מקומן של הגדרות ארכאיות דוגמת הדרכה והכשרה.³

במאמר הזה אעמוד על הצורך לבצע התאמה בין החינוך הצבאי לדרישות המקצוע הצבאי בעידן שבו נדמה כי שינויים תכופים הם הגורם הכי יציב

כי על-פי ממצאי המחקר מסמל דרג זה את "גיל הביניים" - הוא כבר לא חושב כמו מ"מ, הוא רוצה לקבל יותר נפח ומקום, אבל נראה שהוא עדיין לא נתפס בכיר מספיק על-ידי הדרגים שמעליו. נקודה נוספת שברצוננו לציין עוסקת בצורך להשתחרר משאיפתם של מפקדים זוטרים בגזרה (מפקדי פלוגות ברובם) לחזור לסדר הישן שהיה מקובל לפני פרוץ העימות הנוכחי. להערכתנו, שאיפה זו מונעת מפקדים מלייצר דפוסי התמודדות אלטרנטיביים למציאות הקיימת, שלצערנו נראה כי תימשך עוד זמן רב.¹²

כשבוחנים את התוכניות להכשרת מפקדים בצבא מתברר כי לא נעשה די כדי להתאימן למציאות הנוכחית ולמציאות שתשרור בעתיד. זה לא מפתיע. ביצוע רפורמות במערכות חינוך הוא תמיד פעולה קשה ומורכבת. כדי להתחיל בכך יש לברר ולהגדיר היטב את הבעיה ואת הצורך. זהו השלב הראשון, ההכרחי, כדי שהתהליך יהיה משמעותי.

בעידן שבו עוסקים צבאות מתקדמים בקפיצות דור טכנולוגיות מהירות ובתפיסות פוסט-מודרניות,¹³ דוגמת ה-RMA, הולך וגובר הצורך במפקדים בעלי יכולת להתמודד עם האתגרים האלה ועם שינויים בתדירות גבוהה. את זה לא רוכשים בשיעור מילולי, טוב ככל שיהיה. על המערכת הצבאית לחנך את מפקדיה ולא רק ללמדם תחום ידע כזה או אחר. מובן כי החינוך הצבאי נשען על האזרחי, שבסביבתו הוא מתקיים, והוא חייב להתאים את עצמו אליו,¹⁴ ועם זאת עליו לאפשר התפתחות אישית של כל קצין כדי לאפשר לו להגיע למיצוי אופטימלי של כישוריו האישיים במסגרת הארגון הצבאי.

המשימות המאפיינות את הפעילות הצבאית בעת הזאת מחייבות אותנו במקרים רבים לאופן חשיבה אחר. אנו נדרשים לחשיבה שונה, יצירתית, פורצת מסגרות. את זה לא לומדים בשיעור או בתדריך מפקד, לזה מחנכים. יש הטוענים שהמשימות הצבאיות הן בעלות בסיס אוניברסלי מוכר, ו"המצאות" חדשות רק מבלבלות.¹⁵ לעיתים יש בכך היגיון, ומשום כך על המפקד המקצועי להכיר את התורות ואת התיאוריות, אך מתוך הבנה שיש בלתן. כשמשמיות "רגילות" ניתנות בסביבה שונה, יש צורך בכלי חשיבה ופעולה שונים, ומי שלא יראה את המשימה בהקשר לסביבתה, יבלום ניסיונות קוגניטיביים לפרוץ את דפוסי הטיפול המסורתיים בבעיה צבאית.

משימת כיבוש של מתחם אויב ברורה ומובנת לכל מפקד, אך יש הבדל ניכר בין היותה בסביבה צבאית ברורה, כמו מוצב אויב בגבול בין מדינות או מחנה צבאי בשטח אויב, לבין התרחשותה בבית של פעיל טרור מבוקש בעיר פלסטינית בגדה, למשל. מי האויב? ולא פחות חשוב: מי אינו אויב? אין ספק שבשנים האחרונות הפך צה"ל מומחה לעניין,

ומפקדיו ערניים להבדלים המהותיים האלה, אך האם על הארגון הצבאי להמתין וללמוד על בשרו או שמא עליו להטמיע ולחנך את מפקדיו גם לחשיבה "אחרת", פורצת דפוסיים? אעמוד על העניין הזה בדוגמה הבאה:

האמירה "קו המגע לעולם ייפוצ" הוא נכון. כולנו למדנו את לקחי מלחמת יום הכיפורים ועל הכשלים בלימוד ובהטמעה של תורת ההגנה. אך מי קבע שהמשפט הזה דווקא נכון (עד כדי שהפך ממש למוסכמה ברורה בתכנון הצבאי)?

האם מכיוון שלא הצלחנו בתנאים של אז, ומכיוון שכך נהוג לצטט מהוגים צבאיים, עלינו לבנות הנחה

לא נעשה די כדי להתאים את התוכניות להכשרת מפקדים בצבא למציאות הנוכחית ולמציאות שתשרור בעתיד

חלוטה שכזאת? האם צה"ל של ימינו, על עוצמתו ותבונתו, צריך עדיין לצאת מנקודת ההנחה הזאת? האם הדבר נכון בכל רמת פיקוד? למה שייפרץ הקו (ומה זה בכלל "קו"?!) אצל מפקד גדוד או אצל מפקד פלוגה בחזית? שייפרץ אצל מישהו אחר...

הבאתי את הדוגמה הזאת כדי להזכיר לכולנו כי שבירת פרדיגמות וחשיבה "אחרת" אינן מעשה קסמים (ובכל אופן, רובינו אינם קוסמים). ייתכן שיופיעו באופן חד-פעמי בצורה של הברקה מקומית או של מעשה גבורה ייחודי, אך כדי להופך לעניין של שגרת חשיבה ועשייה יש לחנך לכך. לחנך - ולא רק ללמדן בשיעורי העשרה. זה לא מספיק ויותר מכך: זה רק מנציח את היותו שונה, "אחר", מחוץ לזרם המרכזי.¹⁶

יש כאן עניין לחינוך המעודד התפתחות אישית ויצירתיות. יש כאן מקום לתרבות ארגונית ואישית המייצרת מקום של כבוד לחשיבה שונה ואחרת, מופשטת ופלורליסטית - תרבות ארגונית שמעודדת אותה ואף דורשת אותה. שונה, חשוב לזכור, אינו חריג!¹⁷

יצירת שינוי מחייבת ראייה קדימה, לעיתים למחזות שאינם נראים. "מהפכה בעניינים הצבאיים" מחייבת שינוי תואם גם בענייני הכשרה, ויותר מכך, היא דורשת שינוי של דפוסי חשיבה - מההכשרה הספציפית ועד לחינוך מנהיגי העתיד.

ב־6 במאי 2001, כמה חודשים אחרי פרוץ המלחמה הנוכחית בטרור, כשעדיין היו מוגדרים שטחי הרשות הפלסטינית "אזור אסור לפעילות כוחות צה"ל", התנהל מרדף אחרי מחבל באזור בית-גאילה. למפקד גדוד הצנחנים שניהל את המרדף היה ברור כי הכתם הכהה במפה לא צריך לעצור

אותו תוך כדי הלחימה בשטח. מה שהיה ברור לו תוך כדי הקרב, לא היה ברור לרבים לפניו ולרבים מעליו. כניסתו לשטח האסור לצורך המרדף פרצה מחסום תודעתי, שהיה נחלת דרגים צבאיים ומדיניים. הוא הוכיח שאפשר לחצות קווים שאינם מתפקדים כמתוכנן.

העיסוק בטכנולוגיות מהמתקדמות ביותר, בשליטה במידע וביכולות אש מרחיקות לכת ודיוק - על אף שנחשב לשיא המודרניות, הרי שאליה קוץ בה! הדבר יכול בנקל להוביל ל"שמרנות מודרנית".¹⁸ הניגוד שמייצרות שתי המילים האלה צריך להזהיר אותנו מללכת שבי אחרי הטכנולוגיה והקדמה המדעית תוך שאנו שוכחים את הצורך הלא פחות חשוב: חינוך המפקד הצבאי. ללא יכולת אישית מתקדמת לא תתקדם הטכנולוגיה לשום מקום ממשי. הדרישות מהמפקדים בעת הזאת מחייבות את הארגון הצבאי להקנות להם את כל הכלים להתפתחותם האישית והמקצועית.

המפקד, איש המקצוע הצבאי

"דווקא בגלל הנטייה להזניח את הצורך הזה או להתייחס אליו כאל מובן מאליו מבקש אני להאיר גם בראייה אסטרטגית-רבתי, ודווקא בה, את ההכרח להעלאת טיב החיילים והמפקדים כמרכיב חיוני לתורת מלחמה ישראלית שתענה על הצרכים".¹⁹ מוסקוס מכנה את המפקד "מקצוען צבאי דומיננטי",²⁰ אשר בתקופה המודרנית (1900-1945) נחשב ל"מנהיג קרב", בתקופה המודרנית המאוחרת (המלחמה הקרה, עד 1990) ל"מנהל"/"טכנאי" ובעת הפוסט-מודרנית (1990 ואילך) ל"מדינאי/מדען-חייל". באופן מסורתי רואה הצבא בחייליו מומחים לאלומות ומוכנים לקרב, טוען מוסקוס.²¹ לדבריו, גם היום דרושים מנהיגים כאלה, למצבים הכרוכים בקרב ישיר, אולם בהדרגה מחליף התחכום הטכנולוגי את הכוח הברוטלי והופך להיות המפתח לניצחון. כישורי הקצין צריכים, לדבריו, להתאים למאפייני התקופה, והוא נותן דוגמה: כאשר מונה גנרל וסלי ק' קלארק²² למפקד העליון של נאט"ו ושל כל הכוחות האמריקניים באירופה (1997), נאמר עליו שהוא ראוי לתפקיד עקב היותו "מלומד" ובעל "מיומנות דיפלומטית".

המפקד הצבאי נדרש כיום לכישורים רבים ומגוונים, תחומי אחריותו הופכים גדולים ומורכבים יותר, סביבת הפיקוד שלו הטרורגנית ולרוב לא צפויה. הוא נדרש להפעיל כוחות בין-זרועיים ולעיתים בין-סוכנותיים. עליו לדעת לנהל יחסי גומלין מושכלים עם התקשורת לשם השפעה על עיצוב דעת קהל, עליו לחשוב בכל עת על ההשלכות הצפויות מפעולתו ולעיתים עליו לקבל החלטות בנושאים שאליהם כלל לא הוכשר. הוא נדרש לגלות פתיחות לתחומים



F16 | העיסוק בטכנולוגיות מהמתקדמות ביותר, בשליטה במידע וביכולות אש מרחיקות לכת ודיקת עלול להוביל ל"שמרנות מודרנית"

המפקד הצבאי נדרש כיום לכישורים רבים ומגוונים, תחומי אחריותו הופכים גדולים ומורכבים יותר, סביבת הפיקוד שלו הטרוגנית ולרוב לא צפויה

למשוך אחורה את הארגון במקום לדחוף אותו אל מעבר לשינוי. דוגמה מעט משעשעת, אך בהחלט ממחישה של בעיה כזאת, חוויתי בשנים הראשונות להקמתה של המכללה לפיקוד טקטי בצה"ל. דומה שלכולם ברור שיש צורך להעניק חינוך צבאי מסודר ושיטתי לקצינים צעירים ומוכשרים. לא היה מחסור בפרגון ובתמיכה לפרויקט בקרב הפיקוד הבכיר. המפקדים הבכירים - ברובם - שוחחו עם החניכים על היותם "משהו אחר", חלק מצבא אחר, שלא היה בתקופתם של הבכירים, ועם זאת, וכמעט מבלי מישים, דרכי ההתנהלות של הקצינים נשפטו במשקפיים "של פעם", של התקופות ההן... כך, למשל, היו שחשבו שהמכללה הייתה צריכה להיבנות בנגב. מדובר ברעיון יפה לכשעצמו, אילו הכוונה הייתה להגשים חזון, אך לא לכך כיוונו, אלא לחשש שהנוער המצוין הזה "יתקלקל ויתרגל לטוב" מעצם הקרבה לחיי הלילה של תל-אביב. מדובר באותו נוער שבדיו אנו מפקדים עשרות לוחמים במציאות מורכבת. וכך ניתן היה לשמוע אמירות בסגנון של "בגילכם לא חשבתי לצאת לאפטר", "למה הם הולכים בנעליים חצאיות?"²⁶ ו"המכללה מרחיבה להם מדי את האופקים, ואולי הם לא ירצו לחתום להמשך השירות". אם רוצים "משהו אחר", צריך לחשוב אחרת ולא למדוד בפרמטרים "של פעם".²⁷

אחד הנושאים המשמעותיים ביותר והמעסיקים רבות את הקצינים הצעירים והמוכשרים הוא היכולת לשלב שירות צבאי עם חיי משפחה. האמירה "התחתנת עם הצבא"

חדשים²³ ואף לתרבויות שונות. דומה כי חיזוק הדגש על הפרט בעולם המודרני מחייב את הקצינים לגלות יותר רגישות ותשומת לב לעולמותיהם של הכפופים להם. המפקד אף נדרש להכיר חוקים ודיני משפט, שבעבר אפילו לא ידע על קיומם, ולעיתים הוא אפילו חשוף לתביעות ולהאשמות אישיות שמקורן בפעולות שעשה במסגרת מילוי תפקידו. דו"ח אמריקני בנושא ההכשרה המקצועית של הקצונה בשדה הקרב של שנות האלפיים קובע כי הצלחתו של הצבא תהיה מותנית, בין השאר, בפיקוד בעל רמה אינטלקטואלית גבוהה, וכי הבעיות שבהן ייתקל ידרשו כישורים חדשים ושונים מאלה שנדרשו בעבר.²⁴ "מעבר להכרת הרובד העיוני המופשט, המספק כלי ניתוח מעשיים, נדרשת בעולם המלחמה והאסטרטגיה של היום התמצאות בקשת רחבה של נושאים רלוונטיים - מעניינים טכניים ועד תהליכים חברתיים, כלכליים ומדיניים. זאת כדי לפרש טוב יותר את הסביבה ולתפקד בה בהצלחה".²⁵

למקור הלטיני של המילה Education יש שתי משמעויות עיקריות שהן רלוונטיות לפיקוד על צבא: האחת היא To bring up (לגדל, לחנך, להכשיר) והאחרת היא To lead (להנהיג). ואכן להכשיר את הלוחם ולהנהיגו בשדה הקרב הם שני האתגרים המשמעותיים ביותר של המפקד, וזהו גם האתגר המרכזי של המחנך. בסביבה הקרבית ההשפעה הישירה של המפקד על הפרט - באמצעות הנהגת הקבוצה - היא מרחב התנסות והרפתקה פורה לחינוכו ולהעצמתו.

אז מה עושים?

1. עושים. חובת ראשי הצבא, מרגע שהוחלט על תפיסת הפעלה מתקדמת ושונה מהותית מקודמותיה, להפנות תשומת לב ומשאבים לבניין הכוח המכריע ביותר בעת הזאת: כוחו ועוצמתו הפנימיים של המפקד. הבנה מהותית של החשיבות הטמונה באיכות המפקד בעת הזאת מאריכה אולי את הדרך, אך מקרבת את היעד. על הקברניטים בארגון הצבאי, ואף מעבר לו, להבין (ולפעול בעניין) שאם יש כאן "משהו אחר", עלינו לחנך מפקדים "אחרים". בהמשך, אפרט ואציג משמעויות להכשרת המפקדים כיום.

2. משתנים בהתאם. זהו אחד האתגרים הקשים ביותר למערכת הרוצה לבצע שינוי כזה. למפקד ביחידתו הדבר קל הרבה יותר. אמונתו בשינוי וביכולתו לבצע אותו מביאה אותו ליצור את השינוי, תוך שהוא עצמו משתנה. במערכת גדולה הדבר קשה שבעתיים. יש צורך שאוכלוסיית הקברניטים תאמין בשינוי ותבצע אותו בעצמה. במקרה כזה שונות דווקא יכולה

לא שגורה בפי כול כבעבר, וטוב שכך. ההבנה שצריך לעמול קשה מבעבר כדי להגיע לשילוב ראוי חייבת להיות נחלת המערכת והמפקדים הבכירים ולא להיות רק בתחושות הצעירים. הם לא יישארו בכל מחיר במציאות שבה המחשבה המקובלת היא שהחרב כבר אינה מונחת על צווארנו, כמו בעבר. על המערכת ועל העומדים בראשה לפתח יכולת למדוד בצורה טובה יותר את המשמעויות הנובעות משירות צבאי שוחק ומתיש. ניתן לראות כמה משפחות מתפרקות או נמצאות על סף פירוק עקב שירות ממושך בתפקידי שדה. זה, למשל, נתון מאוד מדיד. הרגישות לכך במערכת גברה אומנם בשנים האחרונות, אך לא במידה מספקת. "תרבות הסבל" הצה"לית מקשה על היכולת להבין ולתרגם מהלכה למעשה את ההבנה שאנחנו בעידן אחר. "יואני ממליץ לכם לא להתחתן לפני סוף תפקיד מ"פ", סיים קצין בכיר שיחה עם קציני העתיד של צה"ל. למה? למה שלא ידבר איתם על מימוש הקשר האישי במסגרת שירותם הצבאי? למה שלא יחליף אמירות כאלה בעדכון על פרויקטים למגורים שהצבא מציע ועל תוכניות שירות שמאפשרות תכנון משפחתי הולם? עד כמה אנו בטוחים שעשינו הכול כדי לאפשר לו, "למשהו האחר" הזה, לבנות את דרכו הכי טוב שיוכל? אל ייפגעו רעיי ועמיתי, מובן שישנן דוגמאות רבות וטובות של מפקדים שמבינים ומאפשרים, אך זה תפקידה של כלל המערכת, זו תרבות ארגונית שצריכה להתפתח כעת ולא בעוד עשר שנים, כשהצעירים המוכשרים יהיו בכירים. אפשר וצריך קודם, כדי להבטיח שהם ירצו להישאר ולהיות מבכירי הארגון.

3. מערכת החינוך והכשרת המפקדים בצבא צריכה לקבל אוריינטציה הרבה יותר אישית. "כל שסק מלמיליאן", צועקים הירקנים בשוק מחנה יהודה ברושלים, כי הם הבינו כבר לפני שנים ש"משהו אחר" קשור ליכולת לטפל בפרט. כל שסק קיבל את היחס שמגיע לו, נתנו

מהלכה למעשה: המלצות

המלצותיי, שיובאו להלן, משלבות עשייה אישית בת שנים בצד "שוטטות קוגניטיביות" בתחומי ידע שונים כדי לנסות לאפיין את התמהיל הנדרש להכשרה ולחינוך של מפקדים בעת הזאת. נעזרתי במקורות שונים ובעיקר בשיחות עם עמיתים וידידים מעולמות תוכן שונים. שוחחתי עם אנשי מקצוע ועם מפקדים מיחידות מיוחדות ובשירותי הביטחון השונים, עם אמנים, מהנדסים, פסיכולוגים, סטודנטים, אנשי חינוך, רופאים ועוד. מכולם ביקשתי לנסות לאפיין את טיבו של מי שאמור להתמודד בסביבות מורכבות, לעיתים עמומות ובלתי יציבות שמשנות תדיר. אני מביא את דבריהם - דרך הפריזמה של הניסיון האישי שלי בתחום החינוך הצבאי ומתוך הבנה ש"העתיד כבר כאן", ויש להכשיר את המפקדים הטובים ביותר להתמודד עם אתגרי העתיד בצורה הטובה ביותר.

חינוך לנער על פי דרכו³²

איני אומר לקצין מיהו ומה עליו להיות, משום שהוא אדם ריבוני. הוא נמצא באחריותו אבל לא בשליטתו. אני צריך לדאוג לו, להגביל אותו בשעת הצורך, להציג לו את ההקשר הארגוני שבו הוא נמצא, אבל - ואולי בעיקר - להבין שהוא אינו נתון בידי כחומר ביד היוצר. זו אחריותו לעזור לו להיות אדם במלוא מובן המילה ולא "מוצר מדף" רצוי. "על פי דרכו" - עלי, בהיותי מפקדו, לאפשר לו לפרוץ וליצור את הידע שלו במו ידיו ולא במו ידיי.³³ פעמים רבות אני מוצא את עצמי מהרהר אם אני עוזר ומאפשר לחניך להתפתח או שמא בולם אותו מלהתפתח.

על תוכנית ההכשרה ועל סגל החינוך שלה לאפשר לכל קצין להתפתח בדרכו שלו, תוך קביעה משותפת של יעדים אישיים להתפתחותו מעבר למטרות וליעדים של הארגון.

כגמד על כתפי ענקים³⁴ (מנהיג של מנהיגים)

השילוב בין חינוך ופיקוד אינו טבעי. מפקד שעובר לתפקיד חינוך והכשרה חייב להיות בעל יכולת להתאים את עצמו לשינויים - יכולת שאינה מובנת מאליה. הוא נדרש לדעת לתרגם את הצטיינותו הפיקודית, את יכולות הפיקוד והשליטה שלו, את הדומיננטיות ואת הכריזמה האישית שלו ליכולות להשתלב בצוות, לוותר במודע על שליטה מוחלטת ובעיקר ליכולת להעצים את הפרט במסגרת הקבוצה.

בעוד שהמנהיגות הצבאית עוסקת בחינוך הפרט דרך הקבוצה, הרי שמנהיגות חינוכית עוסקת בחינוך הכלל דרך הפרט. מקורות העוצמה של מפקד שמכשיר ומחנך שונים מתפקודו בסביבת הפיקוד הצבאית. סגל החינוך וההכשרה נדרש



נסע פו"ם לפולין | שלא כמו משימות צבאיות רגילות, החינוך אינו תלוי מקום, זמן וכמות

אחד הנושאים המשמעותיים ביותר והמעסיקים רבות את הקצינים הצעירים והמוכשרים הוא היכולת לשלב שירות צבאי עם חיי משפחה

פתוחים לכך: הרי במערכת ארגונית, ובוודאי שבצבא, כשהשונה מאיים עלינו - אנו ממהרים להשמידו.

4. דרושה לנו נכונות אמיצה לוותר על נכסי צאן ברזל ארגוניים. התחושה הראשונה שעולה בדרך כלל היא שאנו מתפשרים ולא מקפידים בתחום המשמעת. האומנם? האם משמעת מתבטאת בכך שהקצין יעשה ויגיד מה שאני רוצה, או מה שאני חושב שנוכח להגיד? והרי זהו אותו קצין שבעוד כמה חודשים יוביל עשרות חיילים בלחימה תובענית ושוחקת. אין זה אומר שאין צורך בגבולות ובנהלים. נהפוך הוא, אלה חיוניים ואף מסייעים מאוד להתרכז בעיקר - ביכולתנו לייצר מרחב התפתחות וסביבת למידה ראויים.

במערכות הכשרה נהוג לקבוע ש"החניך במרכז" ובכך להדגיש כי כל העשייה היא למענו. בעיניי, חשיבות גדולה הרבה יותר יש דווקא למיקום התרבות במרכז. אמונים עלי דבריו של לסרי כי "תרבות היא אורח חיים, הרגלי השיח, הבאים לידי ביטוי בכל דבר ודבר. התרבות היא משהו חי המזין, כאן ועכשיו, את כל השותפים לה. היא הולכת ונוצרת כל הזמן".³¹

חינוך דורש את מלוא האחריות של המחנך. המחנך אינו יכול להיות עושה דברה של תוכנית לימודים או מוציא לפועל של קווי היסוד שלה. הוא חייב ליצור ולבחור את החומרים שלו בהתאם לאופי וליכולות של האנשים שעימם הוא פועל.

לו סביבה לגדול ולהיות מלמיליאן. המושג חינוך²⁸ מנסה לענות על הצורך הזה. בעוד המושג הדרכה עוסק בהוראת דרך, בהסברה ובהנחיה, והמושג הכשרה - בהכנה לתפקיד ספציפי, הרי החינוך עוסק ב"הקניית הרגלים, דרכי חשיבה והתנהגות, פיתוח המידות, האופי והכשרים הרוחניים של החניכים להשגת מטרה אידיאלית מסוימת (להבדיל מהוראה, למשל, שעיקרה הקניית ידיעות והשכלה)".²⁹ לשם עלינו לכוון. החינוך עוסק בפרט מתוך הבנה שלכל אחד יש דרך לימוד והתפתחות משלו, ואין זה אפקטיבי לחנך את כולם באותו אופן (כפי שהדבר נעשה בדרך כלל בהכשרה ובהוראה). החינוך הוא מה שנשאר אחרי ששכחו את כל מה שלמדו בבית הספר, ענה פעם אלברט איינשטיין לשאלה מהו חינוך.

שלא כמו משימות צבאיות רגילות, החינוך אינו תלוי מקום, זמן וכמות. חינוך מבטא בשלות ארגונית שמבנה את הצורך בהתפתחות האישית של הקצין ובדיאלוג שיש לקיים איתו כדי לאפשר לו זאת. אין זה מובן מאליה. זה דורש הרבה: הרבה הבנה, תשומת לב, זמן, אמון, דרך ותרבות ארגונית מאפשרת וסבלנית. דיאלוג אינו פשרה, הוא דרך חיים וחינוך.

כאן בא לידי ביטוי המתח הניגודי המשמעותי ביותר בין תפיסת החינוך לבין השליטה והדומיננטיות הצבאית. האם מערכת צבאית שלה הגדרה של משימות ברורות ושל הישגים נדרשים מוכנה לסבול זמן הבשלה והתפתחות אישית של המפקדים שבה? האם היא מוכנה לכך שחלק מהתפתחות הקצין יקרה אחרי שיסיים את הכשרתו הרשמית ולא ניתן יהיה לראות זאת תוך כדי ההכשרה (וכיצד נוכל להציג נתונים לממונים בסיום קורס אם נספוג זמן הבשלה והתפתחות?)³⁰ עד כמה אנו

להמיר בולטות וכריזמה אישית בכריזמה חברתית המכירה בצורך להעצים את הפרט בדרכו שלו תוך הפגנת סובלנות וקשב. לעמוד על כתפי ענקים משמע להגדיל את היכולת לראות, לכבד את מה שהם ומה שהם מביאים עימם ולאפשר להם צמיחה תוך העצמת נקודות החוזק שלהם. אם המפקד-המחנך משכיל להבין את מקומו על כתפי כל אחד מחניכיו, וממרום שבתו לאפיין איתו יכולות וייעדים, כי אז יזכה בתרומה המרבית לעמלו: פיתוח מפקדים איכותיים, בעלי יכולת להתמודד עם אתגרי הזמן והמקום.

התרבות במרכז

אני יוצא נגד הקביעה המסורתית המקובלת במוסדות חינוך והכשרה ולפי "החניך במרכז".³⁵ בעיני התרבות היא שצריכה להיות במרכז.³⁵ כשהתרבות מונחת במרכז העשייה, היא מדגישה ערכים נזורים דוגמת סובלנות, הקשבה, פתיחות, מתן מרחב אפשרויות והבנה ששונה אינו בהכרח חריג, ויש לו מקום גם בארגון הפועל על-פי עקרונות של הכללה ושל אחידות מרבית. בליבת התרבות אני מציב את הדיאלוג שבין החונך לחניך.

חינוך לתפקוד בסביבה "מבולגנת"

סרגייובאני, חוקר בתחום המנהיגות החינוכית, כתב שסביבת התפקוד של המנהיג היא "מבולגנת".³⁶ הוא אף נותן מקום של כבוד למנהלים שהוא מכנה "בלגאניסטים" (Scruffies) - אלה המיטיבים לתפקד במצבים כאוטיים שאינם ניתנים לצפייה מראש. סרגייובאני יוצא נגד היצמדות לתיאוריות ללא התאמה להקשר שבו פועל המנהיג. לדבריו, כאשר אי-אפשר לשנות את המציאות כך שתהלוך את התיאוריה, מוטב לשנות את התיאוריה כך שתהלוך את המציאות.³⁷

סביבת הפעילות של המפקד הצבאי מחייבת להקנות לו יכולת "לנוע" בסביבות משתנות ולא יציבות. עליו לדעת לשלוט בקצבים משתנים של חשיבה ושל פעולה. תהליך חינוכו נדרש להקנות לו את הכלים ואת היכולת להתמצא בסביבות כאלה. בצד ידע ומיומנות כיצד להתמודד עם תקשורת ועם טכנולוגיה מתקדמת עליו לפתח יכולות אלתור³⁸ ויכולות לתרגם במהירות תיאוריות למעשים. בעוד שבעבר הוא נדרש בעיקר להפגין כוח מחץ והכרעה, הרי שכיום (בעת שהמציאות עולה פעמים רבות על כל דמיון), הוא נדרש פעמים רבות להפגין "סובלנות התקפית" - שילוב של יכולת איפוק והבלגה עם יכולת להגיב במהירות ובנחרצות. את היכולת לשלב בין התכונות האלה ולעבור מתכונה לתכונה יוכל לרכוש מפקד בעל יכולת חשיבה יצירתית השונה לרוב מהנוסחאות הקבועות.

את החשיבה היצירתית נהגנו לשייך תמיד לחידות מתחכמות ולפתרונות מפתיעים. אל לנו לראות בכך

מעשה קסמים או נושא להרצאה חביבה וחד-פעמית מפי אדם שמעולם לא התנסה בחוויית הפיקוד. זה נושא ללימוד שיטתי ולעיסוק מתמיד בשגרה ובמתן פתרונות מבצעיים. "ההישרדות שלנו כתינוקות וכמבוגרים תלויה ביכולת ההפשטה של המוח וביכולתנו לזהות דפוסים. המוח שלנו התפתח כך שאנו יודעים לזהות דפוסים גם במצבים מורכבים המשתנים ללא הרף. אבל כאשר אנו נתקעים בפרשנויות, לאחר זמן מה הפרשנות הזו נתפסת כמציאות, והכישרון האדיר הזה פועל לרעתנו".³⁹ אדוארד דה בונו בספרו "אני צודק - אתה טועה" מבדיל בין ההיגיון של הסלע (Rock Logic) להיגיון של המים (Water Logic). הסלע מקובע, וצורתו קבועה, ואילו המים דינמיים ומתאימים את עצמם למבנה השטח. ההיגיון של המים גמיש, עוקף מכשולים ומכיר בכך שיש היבטים רבים לכל בעיה. נכון, הוא פחות בטוח ופחות ברור, אך הוא מאפשר דברים חדשים. רציפות ועקביות בלימודה ובתרגולה של החשיבה היצירתית בכל תחומי העיסוק - ולא רק בהרצאת העשרה חביבה - יהפכו את העניין לאורח חיים, לדרך מחשבה בסיסית ומוטמעת.⁴⁰

"נחוצים אנשי מעלה ולא גלמים מלומדים"

"הוראה אינה צריכה להיות העברה של חבילות ידע, אלא היא צריכה לתרגם את הידע לכלים, שבאמצעותם היחיד מתמודד עם המציאות".⁴² חוק מספר 18 בחוקת שיפוט הכדורגל דורש מהשופט שמעבר לכל החוקים והנהלים הקיימים עליו להפעיל תמיד שיקול דעת רלוונטי למתרחש במצב נתון.

להבדיל, שימו לב כיצד פתר מפקד המכללה לפיקוד טקטי את הדילמה הבסיסית שבניסוח ידיעון שנתי לחניכים בנוגע לכללים הנהוגים במקום:⁴³

הכללים שלנו

כלל מספר אחת: הפעילו את מיטב השיפוט

שלכם בכל מצב.

אין כללים נוספים!

התוכנית היא איכותית, לאנשים איכותיים.

ברור ומוכן שיש צורך בהגדרות ובהסברים (לכך יש עוד מספיק עמודים בידיעון), אך אמירה כזאת מבטאת בעיניי את ההבנה - ברמה המעמיקה ביותר - שעלינו לצפות מהקצינים ולאפשר להם להיות "אנשי מעלה". אז איך עושים את זה? מחזקים יכולות אישיות בסיסיות, שהן קרקע פורייה להתפתחות מקצועית. קודם לכן הזהרתי מפני התופעה האפשרית של "שמרנות מודרנית". עלינו לחזק ולהטמיע היבטים נשכחים מעט בחינוך בעת הזאת, דוגמת לימודי אוריינות והקפדה על כתיבה ועל התנסחות בהירות ורהוטות. במסגרת הרצון החינוכי הטוב ללמוד עוד ועוד נושאים אנו שוכחים לחזק בסיסים הכרחיים. אם לא נקפיד

בנושא האוריינות, נשריש את ההתנסחות בסגנון המצגות והמיילים. כך הדבר גם בנוגע ללימוד השפה האנגלית למשל. על-פי מיטב המסורת האקדמית, בלימודי התואר הראשון במדינה אנו חותרים להגיע מהר ככל האפשר אל ה"פטור" הנכסף באנגלית. מיותר לציין כי זה לא הופך אותנו לדוברים אפשריים של משרד החוץ ואפילו לא לבעלי יכולת לקרוא היטב מאמרים מקצועיים או לנהל שיח פורה עם עמיתים מצבאות מודרניים שמעבר לים. כך הדבר גם בנוגע ליכולות בסיסיות נוספות כגון הכרת המורשת, היכולת לנתח וללמוד מהניסיון, הכרת המחשבה הצבאית, הבנת תהליכים, בקיאות במקצוע הצבאי, היכולת לפתח ולהוביל צוות וכו'.

אתיקה וערכי הארגון והאדם

דווקא בעידן המכונה "פוסט מודרני" נדרשת רגישות רבה לערכים דוגמת כבוד האדם, דבקות במשימה, טוהר הנשק, משמעת ועוד. עלינו לחזק את הבנת משמעותם ואת חשיבותן כדי שיהיו מצפן מרכזי בצמתים של קבלת החלטות וגורם מאזן ומייצב בין דילמות ומתחים.

אדם בן 18 במדינה דמוקרטית נחשב לבשל במוסריות האישית שלו. הטלת אחריות על אנשים צעירים גורמת להם, בדרך כלל, להתנהג כראוי מבחינה מוסרית. עם זאת, מציאות מורכבת ושונה (ממה שהורגלו לה עד לשירותם הצבאי) מחייבת להנחות אותם ולתת להם כלי התמודדות נאותים. כך, בעוד המוסר "מתגייס" עם החייל ומושגת על חינוכו האזרחי, את האתיקה הארגונית הוא מקבל תוך כדי השירות הצבאי. חובת מפקדיו לחנכו, ללמדו וללוות אותו בפעילותו ובהתלבטויותיו. מציאות חדשה מחייבת יכולת התאמה ויכולת להסדיר דילמות. ערכי הארגון מספקים יכולת תיאורטית להתמודד עם מצבים צפויים. על המפקדים לבצע את המעבר מההלכה הארגונית אל הפעולה ובכך להנחות ולחנך את החייל ברוח הארגון.

עיצובה וטיפול בה של סביבת הלמידה

ללמוד זה לא כמו לבנות בית. האדם אינו דף חלק. על סביבת הלמידה שנוצרה בעבורו להבין זאת, ויותר מכך - לכבד את הלומד ולהעניק לו מרחב אפשרויות למיצוי הלמידה, לרכישת כלים משמעותיים ולהמשך ההתפתחות האישית. על סביבת הלמידה להבין כי תהליך הלמידה אינו תהליך של הוספה אלא תהליך של התמרה, של יצירת סדר מחדש. סביבת למידה טובה אינה מכוונת את הלמידה על-פי סדר מתוכנן מראש. אל לו, למורה, לכפות את זהותו שלו על הלומד (למרות הפיתוי הרב שבכך, כי הרי המורה עצמו איש אשכולות הוא). לסרי טוען כי "הלומד לוקח חלק בתהליך יצירה שתכליתו עדיין עמומה עבורו. האופן שבו יסתדרו הדברים אצלו



לומדים בצוותים | האתגר הגדול של סגל החינוך ושל סביבת הלמידה הוא לאפשר ללמוד

ושינויים בקצבי זמן שונים מבעבר. היכולות הפיקודיות והטכנולוגיות צריכות לאפשר גם לארגון גדול, ולעיתים מסורבל, לעודד את אנשיו לגלות יוזמה וחדשנות במסגרת תפקידה ומעבר להם. היבט נוסף של הארגון המעודד צריך לבוא לידי ביטוי במיסוד של מסלולי ההתפתחות המקצועית תוך תכנון משותף של הקריירה הצבאית.

מנהיגות משתפת ומאפשרת המאופיינת בקשב ובפתיחות מתוך הבנה שלידע יש מקורות רבים, ולאנשים יש רעיונות יצירתיים, ותחת אחריותו של המפקד יש מקום להבעת דעות שונות, בתנאי שלכולם ברור ההבדל בין החופש להביע הדעה לבין המשמעת הנדרשת לביצוע העשייה.⁴⁸

ליווי וחניכה הם צורך פיקודי. חניכה טובה אינה גחמה של מפקד זה או אחר. היא צורך פיקודי! על הארגון הצבאי לדרוש ממפקדיו, לאחר שהכשירים לכך, ללוות ולחנך בצורה שמפתחת את פקדיהם. ההכשרה לכך צריכה להיעשות בקורסי הפיקוד, אך לא רק בהם, כי אם גם במהלך ביצוע התפקידים. כמו כן אני ממליץ להציע למפקדים ברמות השונות אפשרות לקבל ליווי של מפקדים בכירים שפרשו משירות פעיל. המפקד הוא שיבחר את המלווה המתאים מתוך רשימה מוצעת וכן הוא יבחר את אופי הקשר ואת תדירותו. בארגון מתבגר כזה"ל יש הרבה מפקדים ותיקים לשעבר שיכולים לשמש אוזן קשבת ויועצים טובים. בנוכחותם אין איום על מנהיגותו של המפקד, ואם הוא עצמו בחר במלווה שלו, אין לי ספק שפיק מכם תועלת רבה.

חיזוק מערכות ההכשרה והחינוך בארגון הצבאי. גם בעיתות של קיצוצים תקציביים, ואולי בעיקר בהם, יש לחזק את מערכות החינוך וההכשרה של מפקדי העתיד.

התפתחות מתמדת, גם - ובעיקר - בשטח. אין תחליף להתנסות הפיקודית במהלך התפקיד. מערכות ההכשרה מבינות זאת ומפתחות את המפקד בהתאם. יש צורך בהמשכיות, במעין "העברת מקל" גם למפקדי השטח. איך עושים זאת בפועל? פשוט מאוד: הקצין המתפתח הוא "נושא המקל" במרוץ האין-סופי הזה. חובת מפקדיו בכל שלב לאפשר לו להמשיך לרוץ! דברו איתו, תחקרו אותו על עברו ועל המשך התפתחותו, העשירו אותו, למדו אותו, קחו אותו קדימה.

סוג של חזון במקום סיכום

בחיפוש אחר מצפן לעתיד אני מוצא את עצמי לעיתים קרובות מעיין דווקא בכתביהם של אלה שהקימו בעברנו את המדינה וכונו את צבאה. אולי כי להם היה הרבה יותר על מה לחלום, או שמא לא היה להם הרבה זמן לחלום.

בוגר מצטט בספרו מכתביו של יוחנן רטנר, ראש המפקדה הארצית הראשון של ארגון ההגנה: "קל

האתגר הגדול של סגל החינוך ושל סביבת הלמידה הוא אפוא לאפשר ללמוד.

מערכות המיון לתפקידי פיקוד

המודל של צבא העם מאפשר לצה"ל להשקיע יותר במיון המתאימים ופחות בהכשרתם. עופר שלח טוען כי "התאמתו של מגויס לקצונה ואחר כך לתפקידים בכירים יותר נתפסת כעניין של תכונות

בעוד שהמנהיגות הצבאית עוסקת בחינוך הפרט דרך הקבוצה, הרי שמנהיגות חינוכית עוסקת בחינוך הכלל דרך הפרט

(ולפיכך נקבעת בשלבים מוקדמים, החל מגיוסו ועד להכשרתו לקצין זוטרי) ולא של ההכשרה לתפקיד הספציפי שהוא אמור למלא. זאת להבדיל מצבאות מקצועיים, שאצלם לא המיון הוא העיקר אלא ההכשרה".⁴⁷ בחרתי בנושא הזה כדי להבליט שתי משמעויות מרכזיות: האחת, האם כדאי להתכונן ל"יום שאחרי", אם מודל השירות ישתנה בצורה כלשהי, ולא יהיה בטוח עוד שהמיון והבחירה הם מבין הטובים ביותר?

השנייה, כיצד קובעים את הקריטריונים למיון המועמדים? על הארגון להגדיר למערכות המיון שלו מיזה הקצין שאנו רוצים לראות בראש לוחמינו בעתיד ולוודא שמערכי המיון אכן ממיינים בהתאם להגדרותינו.

המלצות וכיווני מחשבה לארגון הצבאי

בפרק הקודם עסקתי בהרחבה בהמלצות בתחום החינוך הצבאי במסגרת המהפכות המודרניות בעניינים הצבאיים. בפרק הזה אציין בקצרה כיוונים נדרשים בהתנהלות הארגון הצבאי כולו בעת הנוכחית:

ארגון מעודד ומאפשר. המציאות מחייבת התאמות

בסופו של דבר הוא פרי הדינמיקה של היצירה ולא תוצאה מוכתבת מראש".⁴⁴

ליצירת סביבת למידה ראויה אחראי הארגון. לרוב בולטת המחויבות שלו ל"חומר" ופחות לשאלת המשמעות. שני אלה צריכים לתמוך בתהליכי הלמידה, כשהמשמעות מובילה את התפיסה, וה"חומר" מתרגם אותה לצורות, למבנים ולתוכניות לימוד.

סאליבן תבע את המשפט "Form Follows Function". לדבריו, "הצורה נובעת תמיד מהתפקוד. כאשר התפקוד אינו משתנה, הצורה אף היא אינה משתנה. סלעי השחם נותרים בצורתם דורות על דורות, בעוד הברק חי, לובש צורה וגווע בהבזק".⁴⁵ ברגע שמוכן הצורך, על הצורניות הסביבתית להתאים את עצמה בהתאם. הצורניות כוללת סדרה ארוכה של גורמים ובהם סגל החינוך, תוכני הלימוד, שיטות הלימוד, מרחבי הלימוד וההתפתחות האישיים, יכולת הליווי והחניכה, הנגישות למקורות ידע, יכולת הבחירה, צורת ההערכה של הלומד והתנאים האישיים העומדים לרשותו כדי לממש את אחריותו ללמוד ולהתפתח. כאשר הועבר בית הספר לקצינים למצפה-רמון בתחילת שנות ה-70, החליטו על תנאי מחיה ראויים: חדר מהודר לכל ארבעה צוערים. השנים והמנוחה על זרי הדפנה עשו את שלהם, ולחדרים נכנסו מיטות קומתיים והתוסף מזרן על שולחן העבודה בחדר. בתכנון מקצועי וראוי על התשתיות להקדים את התוכן המוכנס בהן. נכון, צה"ל יודע לפתור הרבה דברים "בתנועה", אך מוטב להשאיר את היכולת החשובה הזאת לסביבת הלחימה ולא לסביבת הלמידה. סביבה ראויה צריכה לאפשר למידה מיטבית.⁴⁶ התאמת הסביבה הפיזית, יחסי חניכה, נגישות למקורות ידע ולימוד וכדי צריכים להיעשות לפני קליטת לומדים. זוכרים את בתי הספר שבהם למדנו בילדותנו? כל מי שעבר חוויה מעצבת שכזאת יכול להבין מדוע ילדים כיום ששים אלי קניין יותר מאשר אלי בית ספר. הקניין מאתגר, קורץ ומאפשר הרבה יותר.

יותר לחולל חינוך אינטנסיבי אצל הנוער, באשר מוחו וליבו ניתנים להשפעה ולקליטה של רעיונות, והוא נוח להתלהבות ומסוגל להאמין. עוד מגיל הנוער צריך אפוא להתחיל בהכשרת המפקדים לעתיד: לפתח בבני הנוער את התכונות הדרושות למען יוכלו להיות בעתיד מנהיגים ראויים לשמם".⁴⁹

באוירת המושג "הרב"ט האסטרטגי של ימינו נזכר מאיר פעיל בדבריו של יצחק שדה על "גנרל מפקד כיתה": "ככל שהמלחמה נעשית יותר מורכבת ומתוחכמת, וכלי המלחמה הולכים ומשתכללים, כן יוכרעו יותר ויותר נקודות מוקד על-ידי מפקדים מקומיים. הנטייה הצבאית הלקוחה מתרבות הטכנולוגיה לתת מענה לכל אתגר אפשרי באמצעות פקודות קבע ותרגולות מוכנות מראש היא מאמץ אומלל, שכן אין כל אפשרות 'לסתום' על-ידי תכנון מוקדם את כל 'החורים' הבלתי צפויים שהעתיד טומן בחובו".⁵⁰

יעקב עמידור מציין כי "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 ומנהיגות, יכולת הנעת אנשים, כושר עמידה בלחצים לאורך זמן רב ויכולת קבלת החלטות במצבים של אי-ודאות ובלבול".⁵¹

החינוך מאפשר להבין תופעות לעומק ולא להישאר ברבדים רדודים. בעולם שבו הידע זמין ונגיש הרבה יותר מבעבר עלינו לתופסו שלא כמו בעבר. תפיסת התיווך בין הידע ללומד חייבת לעבור שינוי. הידע כשלעצמו אינו מאפשר לראות לעומקם של דברים; ההבנה היא המאפשרת זאת. הבנה שכזאת היא שתאפשר להפוך ידע סטטי, שאין בו תועלת, לאמצעי דינמי המאפשר את פיתוח הידע ואת שכלולו. כמו אוכל, גם הידע מצריך עיכול. הוא עובר במגוון ערוצים, גלויים וסמויים. הבלבול המצוי בין הוראה לחינוך וללמידה מטעה אותנו לא אחת. חינוך מפקדי העתיד מחייב את הארגון הצבאי לאפשר ואף לעודד שונות, חדשנות ויצירתיות, ההכרחיים כל כך לתפקוד בסביבה מבולגנת. מתוך ההכרה כי הלומד הזה רוצה ללמוד ובדרכו שלו, יש ליצור לו תנאים ומרחבים אישיים לכך. הבסיס לכל זה נעוץ בכבוד ללומד: כבוד לדרכי חשיבתו והתנהלותו, כבוד לדרכי הלמידה שלו, כבוד לקצב ההתפתחות האישית שלו. הכבוד ללומד והשקעה בו בהתאם יהפכו במהרה לדי-אן-אף התרבותי של הארגון הצבאי המשתנה והמתאים את עצמו לעתיד, שבפתחו הוא כבר נמצא ופועל.

הערות

1. מתוך הרצאת מפקד ה-National War College המכללה לביטחון לאומי של ישראל בווינגטון ב-4 במאי 2005.
2. National Defense University. הגדרות הייעוד והמשימות מופיעות באתרי האינטרנט של המוסדות.
3. כשלעצמן אין בהן כמובן כל פסול. בהמשך אבחון בין לבין המילה "חינוך".
4. "חזית המלחמה" על-פי מילון אבן שושן.
5. אבי קובר, "המלחמה ושדה הקרב בעתיד", בתוך: חגי גולן (עורך), **מרום הביטחון**, תל-אביב, 2001, עמ' 268-237.
6. נבאום באוניברסיטה לביטחון לאומי ב-31 בינואר 2002. בתוך: מקגורגור דגלס, **השתנות תחת אש**, הוצאת פנים ומשרד הביטחון, 2007.
7. R.M.A. - בבסיס התפיסה האמריקנית לטרנספורמציה עומדים שלושה אלמנטים מרכזיים: טכנולוגיות חדשות, קונספט של תכנון אופרטיבי ומבנים ארגוניים חדשים בהתאם.
8. הלחימה בטורר בשנים האחרונות הבליטה יוזמות פיקודיות "מלמטה" בהיקף גדול מבעבר ודפוסי פיקוד שונים מבעבר דוגמת בירור משותף של בעיות מבצעיות עם מפקדי משנה וכו'.
9. קובר, **שם**, עמ' 245.
10. נראה שאנחנו עדיין מקיימים הפרדה מלאכותית בין הכוח והיכולת, בין החשיבה ודרכי ההנעה של האויב. רק בלחימה הנוכחית בטורר הצלחנו לערער על מוסכמות מסורתיות שבאו לידי ביטוי במושגים כמו "קו מגן", "הכרעה" וכו' והשכלנו לפרשם בהקשר שבו פעלו ולא על-פי הגדרתם במילונים.
11. החשיבות של הפקת הלקחים מההיסטוריה ברורה, ואיני מפחית מחשיבותה. אני מצביע על התמהיל: יש להשקיע יותר במה שפחות ודאי וברור - העתיד.
12. סרן יותם אמיתי, פסיכולוג צבאי של אוגדת אוחיע, וסרן ורד וינוקור-חי, פסיכולוגית צבאית של חטיבת גבעתי, חקרו את המלחמה של הפיקוד הווטרן בעימות המתמשך באו"ם (נובמבר 2002). החוקרים הדגישו את הצורך לתפוס אחרת, בשונה מבעבר, את מרכזיותו של דרג מפקד הפלוגה ובהתאם לכך לאפשר לו לרכוש יכולות התמודדות עם מצבים מורכבים שלא כדוגמת אלה שידענו בעבר.
13. מוסקוס ציג טיפולוגיה משולשת ביחסים של צבא וחברה: הטיפוס המודרני, מהמאה ה-19 ועד סוף מלחמת העולם השנייה, הטיפוס השני - המודרני המאוחר, עד סיום המלחמה הקרה, והשלישי - הפוסט מודרני, ההולך ומתהווה עם פתיחת המאה ה-21. ראו: צ'ארלס מוסקוס, "לקראת צבא פוסט מודרני?" בתוך: סטיבארט כהן (עורך), **תרבות דמוקרטית, צבא וחברה בישראל**, הוצאת בר-אילן והמכון הישראלי לדמוקרטיה, 1988, עמ' 213-232. התייחסות מהוויית הישראלית לעניין הזה ניתן למצוא בספרו של יעקב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, צה"ל - המכללה לפיקוד ומטה, 2004, עמ' 260-268.
14. ובעיקר התאמה לערכי החברה והמדינה.
15. הדבר בולט בעיקר בסביבת הלחימה הטקטית.
16. בהבנות האלה נעורתי רבות בעבודתו הברוכה של עמיתי, סא"ל ערן ניב מהמכללה לפיקוד טקטי, בנושא החשיבה היצירתית.
17. הדבר בולט בקורסים ובהכשרות בצבא. אנו בולמים פעמים רבות את הקצין השונה ו"מישרים" אותו עם הכלל, עם הנהל ועם הפקודה.
18. את המושג הזה שאלתי מהפרק "גישות שמרניות במסווה של חדשנות" במאמרו של אבי קובר.
19. יחזקאל דרור, **אסטרטגיה רבתי לישראל**, אקדמון, 1989, עמ' 183.
20. מוסקוס, **שם**, עמ' 219.
21. **שם**, עמ' 223.
22. Wesley K. Clark.
23. ובהם תחומים שעבר לא היו קיימים בצבא, כגון שירות קרבי לנשים, שירות של הומוסקסואלים בצבא וכו'.
24. קובר, **שם**, עמ' 260.

25. שם

26. תשובה: זה פשוט הרבה יותר נוח.
27. ברור שבסביבה הצבאית יש מקום למורשת ולמסורת כמו גם לוותק ולניסיון. בהכשרת החניכים אנו מקפידים להיפגש וללמוד ממפקדי צה"ל מדור תשי"ח ועד היום. בדבריי אני מכוון לראייה הצרה ולשיפוט של "משהו אחר" בכלים של פעם.
28. מובן שאני מפריד לחלוטין בין חיל החינוך בצה"ל למערכות החינוך המתקיימות בו (דוגמת המכללות הצבאיות, בתי הספר לקצינים והפנימיות הצבאיות). אל"ם עופר אופיר עוסק בהבחנה שבין האחריות הפיקודית לחינוך הקצין לבין מתן השירותים על ידי מוסדות מחיל החינוך במאמרו: "הכשרה למנהיגות זוטרה", **מערכות** 365, עמ' 25-30.
29. מתוך המילון העברי המרוכז של אברהם אבן שושן.
30. העירו לי פעם כי אופי אי-אפשר לפתח או לשנות בגילם של חניכי המכללה לפיקוד טקטי (22-23). עניתי בחיוך כי אם ידעו לומר לי באיזה גיל "נסגר האופי", נשכיל להכשיר את הקצין בשנתיים שקודמות לכך. אופי ותפישות מתעצבים ומשתנים. לא בנקל, לא תמיד, אך הפוטנציאל לשינוי בהחלט קיים. פרופ' מוירשטיין למשל רואה באדם יישות המשתנה בכל גיל.
31. דן לסרי, **מקום לגדול**, הוצאת אנוסופיה, 2004, עמ' 90.
32. "חנך לענף על פי דרכו, גם כי יזקין לא יסור ממנה", משלי, כ"ב, 6.
33. והרי זה הכי קל - להסביר לכלל כיצד על הפרט לחשוב בדרכו ובצלמו של המורה.
34. את המושג הזה ומשמעותו זכיתי להכיר משיחות בנושא הוה עם אל"ם פני יונגמן, מדרך במכללה לביטחון לאומי.
35. לסרי, **שם**, עמ' 90.
36. תומאס סרגייובאני, **ניהול בית ספר - היבטים פרוקטיים ומעשיים**, האוניברסיטה הפתוחה, 1995.
37. **שם**, בהקדמה.
38. אלתור אינו מעשה קסמים פתאומי, אלא פרי הבנה שלא ניתן לצפות מראש כל מהלך אפשרי ולהתכונן אליו. יכולת אלתור טובה נשענת על בקיאות במקצוע הצבאי.
39. גיון בריגס, פי דיוויד פיט, **חוכמת הכאוס**, עם עובד, 2001.
40. דוגמה כללים בסיסיים, הניתנים ליישום ולתרגול בכל עת מצאתי בדרך הפיקוד של עמיתי, סא"ל ערן ניב: כמות - להיות שטוף, להציע הרבה הצעות, שונות - להיות נמיש, לחפש שוני בין ההצעות, מקוריות - להיות חדשני, להציע הצעות ופתרונות מקוריים.
41. את הכותרת הזאת שאלתי משמו של מאמר שכתב ד"ר נמרוד אלון בנוגע למערכות החינוך.
42. **שם**.
43. הקדמה לדיעון המכללה לפיקוד טקטי - מחזור ו'. כתב: מפקד המכללה, אל"ם דני דויד.
44. **שם**, עמ' 188.
45. לואיס סאליבן, "בניין המשרדים הגבוה מבחינה אמנותית", בתוך: מייקל מאקרון (עורך), **אאורייה**, 1994, עמ' 255.
46. דוגמאות חיוביות לכך ניתן לראות בהקמת מבני המכללה לפיקוד טקטי ובסביבה האקדמית של בית הספר לטיס.
47. עופר שלח, **המושג והכסף**, זמורה-ביתן, 2003, עמ' 85.
48. בהגדרה הזאת מעוררי בדבריהם של ראש המטה הכללי הקודם ושל זה שקדם לו.
49. נחום בוגנו, **מחשבה צבאית ב"הגנה"**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1998, עמוד 123.
50. מאיר פעיל, **המפקד, מנהיגות צבאית בדרכי נועם**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2003, עמ' 142.
51. יעקב עמידור, **הרוויס על צבא וביטחון**, הוצאת המכללה לביטחון לאומי, 2002, עמ' 24.