

מנהיגות צבאית בת זמננו, או מי עדיין צועק "אחרי"

סגן אביתר גרינשפון

צורותיה... תמיד נאלצה להעמיק צלול לתוך האינסטינקטיבי והרגשי בנפש הקיבוצית, כדי להגיע אל היסודות שיעניקו לה סמכות. האנושות, אם היא חפצה לשרוד, חייבת להעביר את מנהיגיה... במבחן אינטלקטואלי, והמנהיגות, מצידה,

במטרה לעמוד על סיבת
ההצלחה של סגנון פיקודי
הירואי, חשוב לבחון את
מאפייני המרקם האנושי -
מאפייני החיילים

צריכה להצדיק את מעמדה... במתינות
וביכולת ניתוח.⁴

במאמר זה אתמקד בשתי תקופות: תקופת
המנהיגות ההירואית, והמציאות המוכרת
בת זמננו. במסגרת נתבונן בשתי אבני
יסוד: "שדה הקרב" ו"האדם".

תקופת המנהיגות ההירואית שדה הקרב

דוגמה קלאסית למנהיגות הירואית היא
אלכסנדר הגדול. שדה הקרב של תקופתו
היווה למעשה התנגשות המונית של מסות
של בני אדם, המונים רבים הרצים זה
לקראת זה, אלפים הממהרים בריצת אמוק
לקראת מותם. הריצה נעשתה תוך שאגות
וזעקות מחרידות אוזניים והקולות הרמים
נועדו להקנות יתרון פסיכולוגי לתוקפים.
תפקידם של אלה היה לשתק מפחד ולזרוע
היסוס וחוסר ביטחון עצמי אצל האויב,
ובה בעת, הקריאות יצרו תחושה של גוש

"מנהיגות היא אחת התופעות הנצפות
ביותר והבלתי מובנות ביותר עלי אדמות",
אמר סוציולוג מפורסם, ג'ים ברנס.¹ בספרו
הידוע אנשים מול אש שואל בריגדיר גנרל
א' מרשל את השאלה המהותית "מה
מבדיל בין התנהגויות של יחידה מבצעית
ברגעי קרב או משבר".² מרשל, גנרל
אמריקאי מפורסם, חקר מאות קרבות
בחזית האוקיינוס השקט ובאירופה במהלך
מלחמת העולם השנייה. בתום עבודת מחקר
מקיפה הוא הגיע למסקנה לא מפתיעה: בין
מספר רב של גורמים משפיעים כגון
אמל"ח, אימון, הרכב חברתי ולכידות, קיים
גורם מרכזי נוסף - מנהיגותו של המפקד.

ניתן להבחין בשלושה שלבים של
התפתחות המנהיגות הצבאית:³

■ **מנהיגות קדם-הירואית**, בשבטים
ובחבורות ציד פרימיטיביים.

■ **מנהיגות הירואית ולא-הירואית**
לסוגיה, דוגמת אלכסנדר "הגדול", וולינטון
וגרנט.

■ **מנהיגות פוסט-הירואית** בת זמננו.
הרכיב הפוסט-הירואי של המנהיגות
הצבאית נמצא בעליה מתמדת, ולדעתי
מגמה זו תלך ותגבר - לפחות בשני
העשורים הקרובים - בייחוד לאור
ההתקדמות הטכנולוגית בתחום הצבאי.

המושג מנהיגות פוסט-הירואית לקוח
מתפיסת עולם אזרחית, המעדיפה תהליך
החלטה שקט, מתוך שיקול דעת והערכת
מצב יסודיים, על פני מנהיגות רועשת
מסורתית, שבה המפקד מפעיל את פקודיו
בקול סמכותי רם, ובעיקר מתוך הזדהות
עימו. "המנהיגות המוסרתית על כל

"מנהיגות היא אחת התופעות
הנצפות ביותר והבלתי
מובנות ביותר עלי אדמות",
אמר סוציולוג מפורסם, ג'ים
ברנס.¹ בספרו הידוע אנשים
מול אש שואל בריגדיר-גנרל
א' מרשל את השאלה
המהותית "מה מבדיל בין
התנהגויות של יחידה
מבצעית ברגעי קרב או
משבר".² מרשל, גנרל
אמריקאי מפורסם, חקר
מאות קרבות בחזית
האוקיינוס השקט ובאירופה
במהלך מלחמת העולם
השנייה. בתום עבודת מחקר
מקיפה הוא הגיע למסקנה לא
מפתיעה: בין מספר רב של
גורמים משפיעים כגון אמל"ח,
אימון, הרכב חברתי ולכידות,
קיים גורם מרכזי נוסף -
מנהיגותו של המפקד.



ח"פ בצנחנים
(בוגר המכללה לפיקוד טקטי)





בשר אחד, הכניסו את הלוחמים לתוך טירוף מלכד ויצרו אצלם ביטחון עצמי ברגע ההתנגשות.

הקרב התרחש "פנים מול פנים" במלוא מובן המילה. על מנת להרוג חייל של האויב היה צריך להגיע אליו לטווח מגע ולהכות בו בכלי לחימה חד עד מותו המלא, או לגרום לו חבלה פיזית קשה. לרוב, המוות בשדה הקרב נגרם כתוצאה מפגיעה חמורה באיברים הפנימיים, חבלה חמורה בראש או בעמוד השדרה, קטיעות איברים ושטיפי דם קשים. כללי ההישרדות קבעו, ש"החזק והגדול" מכריע את "הקטן והחלש". מראות המלחמה וקולותיה היו קשים מאד: גופות של אלפי הרוגים, שלוליות דם, פצועים קטועי גפיים וצרחות כאב מחרידות.

האדם

במטרה לעמוד על סיבת ההצלחה של סגנון פיקודי הירואי, חשוב לבחון את מאפייני המרקם האנושי – מאפייני החיילים. מדובר היה באנשים חסרי השכלה כמעט לחלוטין, שעולם מושגיהם היה מוגבל

ביותר. תוחלת החיים של גבר ממוצע הגיע למספר עשורים של שנים בלבד. לרוב, הם שאבו את הידע על המתרחש במלחמה מתוך שמועות וסיפורים שהתפשטו מפה לאוזן. למחיתם הם הסתפקו במועט: מזון, לבוש ותנאי מגורים בסיסיים ביותר. בתקופה שקדמה לקרבות הם סבלו מפגעי מזג האוויר: נרטבו בגשם והתייבשו בשמש. האנשים חיפשו נקודות אור להיאחז בהן בכדי לגייס את כוחות הנפש להמשיך לתפקד. אלו כללו אגדות וסיפורים שנתנו להם את הכוח להמשיך קדימה, לרוב, במציאות ללא תקווה וללא אלטרנטיבות.

סגנון המנהיגות

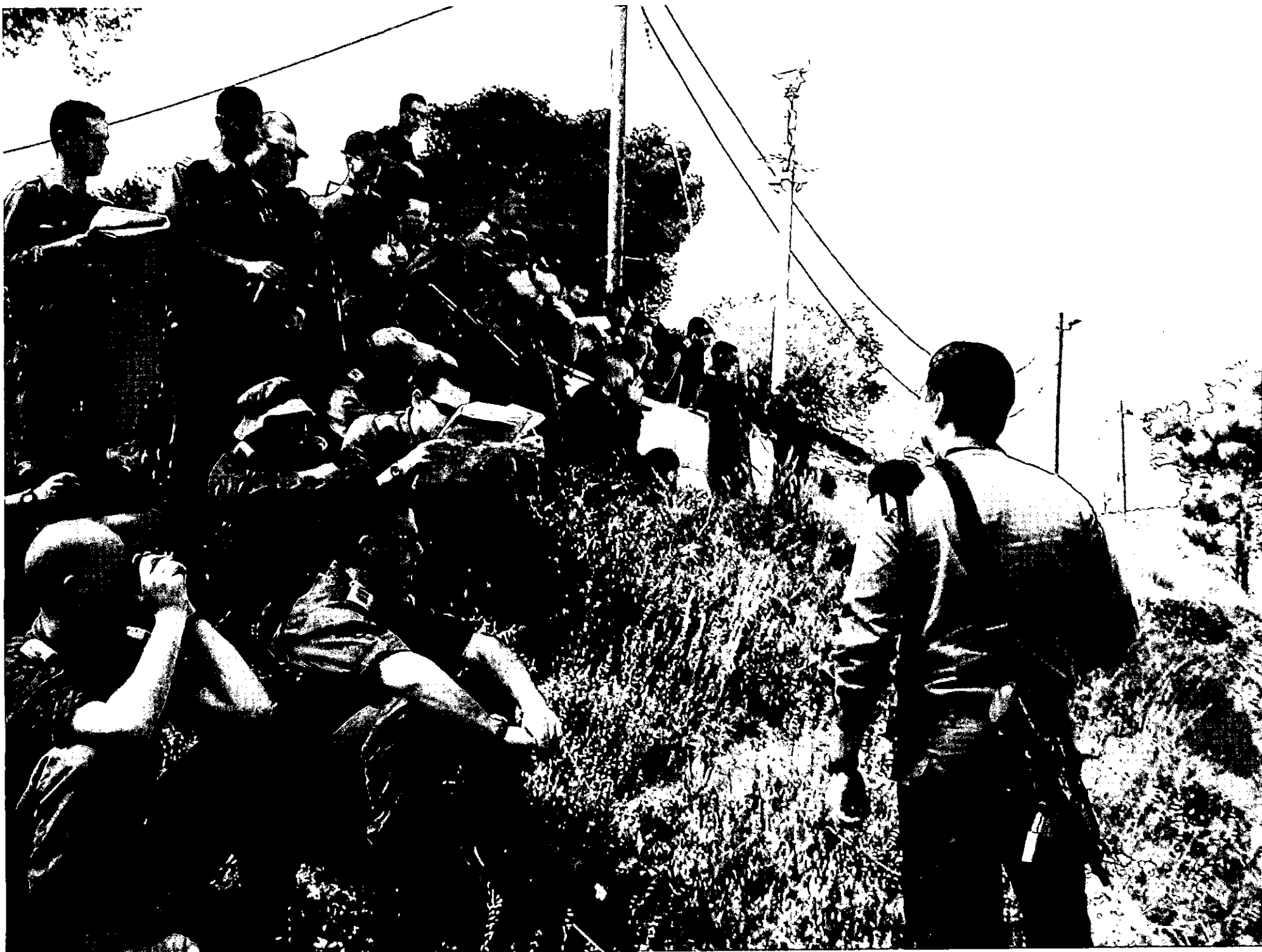
המנהיגות של תקופה זו התבססה במידה רבה על אמוציות החיילים, או כפי שקרא לכך יהושפט הרכבי: הנטייה האקספרסיבית של בני האדם.⁵ מצביא הירואי קלאסי היה מפקד בעל הופעה מרשימה. מבנה גופו רחב וגובהו רם. הוא הקריז ביטחון עצמי רב כלפי סביבתו. ניתן היה לפוגשו זקוף גב, כשהוא מחזיק

בחוזקה במושכות סוס מלחמה איתן. מפקד הירואי ידע להלהיב את פקודיו, לגרום להם להתעלם מהפחד ולמושכם קדימה אל ההתנגשות האלימה העקובה מדם. מפקד מוכשר התאפיין ביכולת רטורית מצויינת. הוא השכיל להשתמש ב"מסכות הפיקוד", כשדיבר עם החיילים בשפתם הפשוטה ופנה אל רגשותיהם הבסיסיים.

מלאכתו של מפקד הירואי לא היתה קלה: החיילים לא הגיעו לשדה הקרב מתוך רצונם או עם רוח התנדבות. מה שמנע מהם להסתלק ולערוק היה הפחד מעונש חסר רחמים שהיה צפוי להם. גורלם של הפצועים היה קשה וידוע לכל. במצב של העדר תרופות בסיסיות, על הפצוע הוטל מראש גזר דין מוות. בתקופה זו, כל גפה פגועה דינה היה להיקטע. כלי לחימה עשויים ברזל גרמו לזיהום הפצעים, וכל זיהום קטן הביא לתוצאות קטלניות.⁶

כיום, שדה הקרב נראה שונה בתכלית. התפתחות החשיבה האנושית הביאה עימה תמורות מהותיות בכל תחומי





ומתמצאים בעזרת מערכות ניווט לויני. הם מודדים טווח עם מכשירי לזייר מתקדמים ויורים טילי נ"ט בעלי ראש מתביית המשדר תמונה בזמן אמת. חיילי החי"ר נדרשים לידע ולמיומנויות טכניות גבוהים בכדי למצות את האמל"ח שבידיהם. עם הזמן "אנשים בשר ודם" הפכו יותר ויותר לחלקים של המכונה..."

השליטה והבקרה בכלל ותמונת מצב האויב בפרט עברו שינוי של ממש במחצית השניה של המאה ה-20. מהפכת התקשורת והמחשב פרצה במלוא עוצמתה גם בשדה הקרב. גם כיום, מערכות השליטה והבקרה משתנות ומשתכללות. יש מקום להזכיר, בהקשר זה, את הפרוייקט צי"ד (צבא יבשה דיגיטלי) הנמצא בעיצומו. בצבא ארצות הברית כבר קיימת היום "דיוויזיה דיגיטלית"⁸ מלאה. כל כלי בודד בדיוויזיה כזו צויד במערכת שליטה מתקדמת המדווחת את מיקומו העצמי ומציגה את

בנשק אישי. חייל החי"ר "ההורג" התרחק מהמוות. הוא יורה לטווחים רחוקים. לרוב, הוא אינו רואה את "הלבן של העין" ואינו "מריח את הדם". בשביל להרוג, החייל אינו צריך להפעיל כוח פיזי ישיר. הלחץ שנדרש ללחיצה על הדק רובהו נע בסביבות שניים עד חמישה ק"ג בלבד. מכאן, שאפשר להרוג חייל אויב אפילו מבלי להתנשף.

השליטה והבקרה בכלל ותמונת מצב האויב בפרט עברו שינוי של חמש במחצית השניה של המאה ה-20

לוחם חי"ר נדרש להפעיל אמצעי לחימה המבוססים על טכנולוגיות מתקדמות ביותר. החיילים סורקים שטח ומאתרים אויב באמצעות מערכות תצפית טרמיות,

המקצוע הצבאי. עובדה זו נכונה הן במלחמה קלאסית כוללת והן בעימות בעצימות נמוכה. מסיבה זו, במציאות בת זמננו נדרשת מנהיגות מסוג שונה לחלוטין.

התקופה בת זמננו

שדה הקרב

במציאות העכשווית, הפגיעה בחיילי האויב נעשית באמצעות נשק חם. מאז הופעת אבק השריפה בשדה הקרב, טווחי ההרג הולכים וגדלים בהתמדה. הרובים הראשונים יכלו לפגוע ברדיוס של כ-100-150 מטר. במאה ה-19 מצביא כבר ידע לשלוט בטווחים של כ-600 מטר באמצעות תותחי השדה. כיום עומדים לרשות המפקד הצבאי אמצעים קטלניים, המסוגלים לפגוע בטווח, בעוצמה ובדיוק רבים. קשת האמצעים נעה בין רובי צלפים לבין טילי שיוט.

נתמקד בלוחם כאן בלוחם חי"ר החמוש



מיקומם ומצבם של כלל הכוחות במרחב. תמונת מצב האויב הידועה לכוח אחד, מוזנת בזמן אמת על מסכי כלל הכוחות. מערכות התקשורת נתמכות על ידי ממסרים קרקעיים ואוויריים ומתעדכנות באופן מתמיד. צבא היבשה של ארצות הברית כבר מסתכל צעד נוסף קדימה: מתוכננת לו יחידת לחימה חדשה, שונה מזו שהכרנו עד כה. על פי התקנים המתוכננים, בכל פלוגה ב"יחידת פעולה" (Unit of Action) כזו יהיו, בנוסף לשלוש מחלקות מנויידות ושני רכבי פיקוד ושליטה, שלושה מל"טים אורגניים, רכב רובוט משוריין, ומזל"טים מתכלים ברמת מחלקה. לא בכדי, יש כאלה שאומרים, כי הטכנולוגיה ממירה את חריקתה של הסכין בין השיניים לרעש שקט ומונוטוני של מקלדת מחשב.

המתגייסים החדשים של היום שונים באופן מהותי מאלה שהתגייסו אפילו שני עשורים לפנייהם. רוב הצעירים המתגייסים הם בעלי השכלה תיכונית לפחות. עולם אופקיהם רחב. יש להם לפחות ידע בסיסי במחשבים, בתקשורת, בממשל ובמשפט. הם מכירים היטב את הפוטנציאל של המחשב ושל האינטרנט. הם מכירים את המערכת הצבאית עוד טרם הגעתם לצבא, ומודעים לזכויותיהם ולמגבלות מפקדיהם. שום דבר אינו נראה בעיניהם כ"ברור מאליו". הם ביקורתיים כלפי מפקדיהם ובוחנים כל החלטתה שלהם בשבע עיניים.

סגנון המנהיגות

המפקד של היום אינו יכול להסתפק בליצור רושם או בלעודד את חייליו. אמירה כמו "אני לא מכיר כיצד להכווין מסק"ר, כי בתקופתי לא התאמנו על זה" לא תספק איש מחייליו. העדר ידע בנושא כמו פיזיולוגיה של גוף האדם אינו יכול לשמש היום תירוץ להיפגעות חייל ממכת חום. מפקד שלא ידע היה צריך ללמוד ולדעת. השקיפות שקיימת בתקופתנו מעמידה למבחן כל החלטה של מפקד.

בשדה הקרב העתיק, המצביא נדרש לשילוב מאוזן (פחות או יותר) בין יכולתו להניע את פקודיו לבין הטקטיקה, במטרה להגיע להכרעה. במציאות של היום המצב שונה: מרכז הכובד של פעילות המפקד

נמצא ביכולתו להשלים את מעגל הפקוד והשליטה (OODA LOOP) במהירות האפשרית. ההכרעה הטקטית של מפקד, קרי העמידה במשימתו, תלויה בהבנת תמונת המצב וקבלת החלטה טקטית איכותית בפרק הזמן הקצר ביותר.

המפקד בחיל הרגלים המודרני נדרש לעולם אופקים רחב. עליו להיות בעל ידע מקצועי, לפחות בסיסי, בתחומי עניין רבים כגון מחשב, תקשורת, ניהול ומנהיגות. בשדה המערכה המודרני חמש דקות של חשיבה

המנהיגות הצבאית נמצאת בתהליך של שינוי מתמיד, כפי שנמצאים תחומים נוספים של החשיבה הצבאית

יכולות להיות שוות יותר משעה של העלאת מורל ומוטיבציה. בכדי להצליח, המפקד אינו יכול להסתפק בידע כללי ש"הביא עימו מהבית"; הוא נדרש ללימוד תכנים רלוונטיים נוספים.

"אויב חדש" הניצב בפני מפקד טקטי הוא זרם המידע. ניסיון מר של לחימת צה"ל בשנים האחרונות מראה, כי גם מבצע המתועד ונצפה, ומפקדיו נהנים מעידכונים מידע בזמן אמת, עלול להיכשל. יכולת ניהול מידע חשובה לא פחות מיכולת קליעה או כושר גופני. מנהיגות המפקד מקבלת יותר ויותר ציביון פוסט-הירואי. מקומן של יכולת רטורית, שפת הגוף ו"מסכת הפיקוד" הולך ומצטמצם לטובתם של מסד ידע, יכולת לימוד עצמי, יכולת ניתוח והבנת משמעויות, הפקת לקחים ויישומם.

ככל שעולים בשרשרת הפיקוד, גדל הרכיב הפוסט-הירואי של מנהיגות המפקד. ככל שיורדים בשרשרת הפיקוד, גוברת השפעתו של הרכיב המסורתי של המנהיגות. גם כשהמג"ד או המ"פ יפעילו מערכות שליטה ובקרה מתקדמות ביותר, הדבר שיקים את החייל להסתער הוא הצעקה של מפקדו הישיר – "אחרי". ברגעי

האמת אין אנו חושבים על תהליכים היסטוריים על משמעויות מערכתיות; אנו מונעים אז על ידי רגשות ויצרים בסיסיים ביותר כגון פחד, בושה ורעות.

סיכום

המנהיגות הצבאית נמצאת בתהליך של שינוי מתמיד, כפי שנמצאים תחומים נוספים של החשיבה הצבאית. "מהפכה אמיתית בנושאים צבאיים מושגת בשילוב של טכנולוגיה עם ארגון ותורת לחימה". טענתי היא, כי קיים רכיב נוסף, רביעי: המנהיגות הצבאית.

המציאות בת זמננו מבליטה את הרכיב הפוסט-הירואי במנהיגותו של המפקד: הידע, יכולת הניתוח וקבלת ההחלטות. יחד עם זאת, אל לנו לטעות לחשוב שלפנינו תחליף למנהיגות הקלאסית. זהו רק פן אחד בתוך מנהיגותו של המפקד. המושגים האתיים, כגון דוגמה אישית, יושר וכבוד הם אלה המהווים אבני יסוד בלתי מעורערים ביכולת ההנעה של כל מפקד בכל עת.

הערות

1. מיכה פופר, אביהו רונן, **על המנהיגות**, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, תל-אביב, 2001, עמ' 13.
2. ס.ל.א. מרשל, **אנשים מול אש**, הוצאת מערכות, תל-אביב, 1956, הליכוד הטקטי, עמ' 121.
3. ג'ון קיגן, **מסכת הפיקוד**, הוצאת דביר, תל-אביב, 1993.
4. ג'ון קיגן, **שם**, עמ' 332.
5. יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1990, עמ' 46.
6. תרופות אנטיביוטיות (סולפה) נכנסו לשדה הקרב רק במלחמת העולם הראשונה.
7. ריצ'רד סימפסון, **מרוץ אל העתיד**, הוצאת מערכות, תל אביב, 1999, עמ' 213.
8. דיוויזיה שבמלחמת המפרץ השניה היתה אמורה לתקוף את עיראק דרך תורכיה. כיום היא נמצאת בעיראק, במשימות בט"ש שונות.
9. "המהפכה הטכנולוגית הצבאית, הלכי מחשבות בצבאות העולם", **תצפית**, מס' 15, אג"ם-תוה"ד, יוני 1996, עמ' 22.

