

כונהיגות צבאית בראי הספרות

ד"ר ליאור שוחט¹

בשבע השנים האחרונות התמזל מזלי להיות עורך המדור "קריאת בכורה" בסטטוס - הירחון לחשיבה ניהולית, אשר הוקדש לביקורת ספרות ניהולית שהופיעה בארץ, ולעתים גם ספרות שהופיעה שבחו"ל. במהלך תקופה זו נכתבו כ-70 סקירות שונות, וכ-150 ספרים שונים שהתפרסמו בארץ ומחוצה לה מיינו ע"י המדור. יותר מכל נושא אחר, שב נושא המנהיגות ועלה במקומות ובהקשרים רבים. מאמר זה מציג שלושה ספרים העוסקים במישור המנהיגות צבאית, ועוד שמונה אחרים הנדרשים לנושא בעקיפין - ואשר נסקרו ב"סטטוס" מאז 1997. מטרת המאמר היא לתהות על קנקנה של המנהיגות בכלל ועל המנהיגות הצבאית בפרט, בראי הספרות (לפחות זו שאליה נחשפנו). ככלל, ניתן להבחין, כי ניתן להתייחס לנושא הן מזווית הפרט (כלומר המנהיג עצמו) והן מזווית הכלל (כלומר חוויית המנהיגות של הקולקטיב). כך או אחרת, כל הכותבים תמימי דעים בנוגע להשפעות הפלורליסטיות של המנהיגות על ציבורים גדולים של אנשים בזמנים ובמקומות שונים.

ולא ברור עד כמה ניתן להניח כי המגויס מגיע עם תכונה זו מהבית. המחבר מאמין כי כל מפקד חייב להתמודד עם הצורך להקנות את הנכונות הזו, וכי זהו האתגר המנהיגותי הצבאי הראשון במעלה. לדבריו, החייל הישראלי יהיה מוכן לסכן את חייו בקרב למען שלושה ערכים בלבד: אהבת מולדת, גאווה יחידה והערצת המפקד. למרות שלדעת המחבר די בכל אחד מהערכים לבדו כדי להבטיח נכונות להילחם, חובתו של המנהיג הצבאי היא לטפח את שלושתם. פעיל מוסיף ואומר, כי הערצת המפקד כשלעצמה מושתתת על שלושה יסודות המקיימים אף הם יחסי מכפלה: תבונה; כריזמה; וישרה (ישר, אמינות והגינות). די במרכיב אחד שערכו אפס כדי לבטל את כל ההשפעה של גורם ההערצה.

בספרו נדרש פעיל למהות המנהיגות הצבאית ולמאפייני הארגון הצבאי, והוא מקיים דיון מעמיק בסוגיית נחיצותה של משמעת ברזל כתנאי להישרדותו של הצבא או להבטחת האפקטיביות של ביצועיו. לדבריו, המשמעת המוחלטת דרושה במצב שבו נדרש "להפעיל את המערכת הצבאית תחת אש ועל אף אימת החיילים מפני המוות". אהבת המולדת היא ערך עליון, לדברי פעיל, והוא מדגים כיצד בשתי תקופות שונות, רמות שונות של הערך הזה הביאו לתוצאות שונות בשדה הקרב (קדי: רמה גבוהה במלחמת ששת הימים ורמה נמוכה במלחמת שלום הגליל). ואולם, נטיעת אהבת המולדת וכן טיפוח גאווה היחידה הם שני תפקידים חשובים של המפקד הישראלי, והם תנאי להתפתחותה של "הנכונות להילחם". רכיב משמעותי אחר של עבודת הפיקוד מכונה ע"י המחבר "עבודה סוציאלית", והמדובר הוא בדאגה לרווחת הפרט כחלק מהמחויבות הטוטלית של מפקד לאנשיו.

על הספר

"כונהיגות צבאית בדרכי נועם",

מאת ד"ר מאיר פעיל

ההיסטוריון ד"ר מאיר פעיל הוא מפקד בכיר (בדרגת אל"ם) שפרש ב-1971 משירות פעיל בצה"ל, ואף הספיק להיות חבר כנסת. בספרו זה הוא מתבסס על ניסיונו האישי הרב בהידרוסו לסוגיה של המתח המובנה בין האינטרס של הצבא לקיים משמעת ברזל וציות חסר פשרות לפקודות (כבכל ארגון טוטלי) - לבין הצורך לטפח את רוח הלחימה של החיילים באמצעות ערכים הומניים מובהקים כגון אהבת המולדת, דוגמה אישית, עזרה לזולת ועוד. לדבריו, חיילים חייבים להיות בעלי שלוש תכונות יסוד, המקיימות ביניהן לפי פעיל "יחסי מכפלה": כושר גופני; אימון וידע צבאי; ונכונות נפשית להילחם. משמעות המכפלה היא, שדי שערכו של אחד מהרכיבים יהיה אפס, על-מנת ש"האדם הלוחם" יהיה לא שמיש. הפרדוקס הוא, לדברי פעיל, שבעוד שלגבי שני הרכיבים הראשונים מקיים הצבא שגרת אימונים והכשרות המבוססת על תורה מקצועית, הרי שלגבי הרכיב השלישי אין בצה"ל תוכניות אימון לטיפוח "הנכונות להילחם",

1 הכותב הוא פסיכולוג תעשייתי-ארגוני, מנהל פרויקטים במערך משאבי אנוש של בנק דיסקונט, יועץ ניהולי בכיר וכן מרצה בבית הספר למדעי-המדינה באוניברסיטת חיפה ובביה"ס למנהל עסקים במסלול האקדמי של המכללה למינהל, כמו גם איש מילואים פעיל של ממד"ה.

פעיל עוסק בעקרונות הליבה של תהליך שינוי עמדות אשר כולל שלב הכרחי של השתכנונות (Buy-in) באנגלית, שכוונתו שאנו "קונים" את הטיעונים המוצעים לנו). כמאמר כותרת ספרו, פעיל מציג את התזה של חניכה "מותאמת למשתמש" (או בשפתו: "על-פי דרכו") אשר האפקטיביות שלה רבה, כפי שניסונו מורה. הנקודה היחידה שעיימה אין פעיל מתמודד היא סוגיית האינטואיטיביות. המחבר יוצא מתוך הנחה, מוצדקת, כי ניתן ללמד ולהכשיר מפקדים להיות מנהיגים (והראיה: ביה"ס למנהיגות שקיים בצבא שנים רבות). ואולם רבות מהדוגמאות שהוא מביא - לרבות הרניק וגבירצמן שהוזכרו לעיל - הן דוגמאות של מנהיגים טבעיים או מנהיגים "מלידה", אשר פעלו והראו את הדרך לאחרים בכישרון אישי רב. מבחינות רבות, גם מנהיגותו ההומנית של פעיל עצמו, כפי שעולה מן הדוגמאות האישיות המובאות בספרו, איננה פרי חניכה ומלידה, אלא נובעת מנטייה ומאופי.

תהיה זו טעות להניח שהעקרונות שבהם עוסק מאיר פעיל טובים אך ורק למפקדים בצבא. המנהיגות ההומנית, המתחשבת, הקשובה אך הבלתי-מתפשרת, היא מנהיגות אוניברסלית בטבעה, וניתן להפעילה גם במסגרות אזרחיות. דווקא המנהיגות הארגונית, להבדיל מהצבאית, היא כזו שמוטלת יותר בספק, מדי יום, וזקוקה יותר לאמצעי שכנוע רעיוני מאחר שבארגונים אזרחיים הביצוע "בפקודה" הוא המוצא האחרון של המנהל שנדרש להפעיל את סמכותו הפורמלית (הסמכות מבוססת הכי פחות על יצירת הניעה).

על הספר

"אחריו - על מנהיגות ומנהיגים"

מאת חנה עמית

חנה עמית כינסה אסופה של 24 פרקים המוקדשים לנושאי מנהיגות ומנהיגים: 16 בשער הראשון העוסק במנהיגות, ו-7 בשער השני העוסק במנהיגים. פרק נוסף המופיע במבוא הוא פרי עטו של רס"ן נדב מילוא, אשר לזכרו מוקדש הספר. בספר מופיעים מאמרים של מחברים מכובדים, המגיעים מזירות רבות ומגוונות - תחום הביטחון (*אפרים סנה ועוזי דיין*), תחום החברה והכלכלה (*סבר פלוצקר ויעקב גדיש*), תחום האקדמיה (*אסא כשר ושמעון שמיר*) ועוד. השער הראשון מוקדש לסיקור תופעת המנהיגות במגזרים שונים: צבא, מדינה, קיבוץ, תעשייה, ספורט ואפילו מוזיקה (למשל, מנהיגותו של מנצח תזמורת). השער השני מביא מתולדותיהם של מנהיגים דגולים: משה המקראי, רבי ישראל הבעש"ט, וינסטון צ'רצ'יל, משה דיין ואנואר סאדאת. חנה עמית, בדומה לכותבים אחרים לפניו, מיקמה את אסופת הפרקים שהכינה במנשק שבין מנהיגים למנהיגים, מתוך הכרה

פעיל דן בהרחבה גם בערך הדוגמה האישית של המפקד. לעתים קורה כי מפקדים מגיעים למסקנה שעליהם לוותר על נוכחות במקום שבו יוכלו לפקד ביעילות על הכוחות, ולהעמיד עצמם בראש הכוח ובקו האש תוך סיכון אישי ניכר על-מנת להנהיג את החיילים תחת אש. המחבר מביא גם סיפורים שבהם לא היה די בדוגמה אישית, כגון הסיפורים על רס"ן גוני הרניק ורס"ן תולי גבירצמן, אשר נהרגו במלחמת לבנון בתוך חודשיים.

מאחר שפעיל פיקד על ביה"ס לקצינים ואף היה מדרוך בכיר במכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה, הוא מקדיש את הפרקים האחרונים בספר לסוגיות הכשרה ובנייה של מנהיגות צבאית ומצבאיות. כדאי לציין כי פעיל נדרש בעקיפין אל האתוס היהודי הממקד אותנו בעניין המסר ההומני לאחרים כגורם חיוני בבניית תדמיתו של המנהיג ככזה שהולכים אחריו ללא היסוס. זאת ועוד, מנהיגות צבאית, בשונה ממנהיגות אזרחית או ארגונית, מוסיפה לדיוננו את הפן הקיומי, שכן, בצבא אנשים הולכים אחרי מפקדיהם אל המוות, ולדעת פעיל כלל וכלל לא "בפקודה".

אליבא דפעיל: "חנוך לנער על פי דרכו"

ספרות המנהיגות בת-זמננו נדרשת לנושא המנהיגות בממסדים שונים: פוליטי-אזרחי, ארגוני וצבאי. אין ספק כי מדובר בנושא מורכב ומגוון, הטבוע מאוד באופי האנושי, הן בפן הנותן (המנהיג עצמו) והן בפן המקבל (המונהגים ותגובותיהם). ברם, ספרו של אל"ם פעיל שונה מהספרות המוכרת לנו בשני מובנים עיקריים:

1. הספר נכתב מנקודת מבט היסטורית של מי שסיפורו האישי שזור בסיפור של המדינה וצבאה. כהיסטוריון מעטר פעיל את ספרו בשפע דוגמאות אותנטיות המדגימות היטב את העקרונות שעליהם הוא מדבר, הרבה מעבר לאזכור ניסיונו האישי ופילוסופיית הפיקוד שלו.
2. ספרו של פעיל הוא ספר של מפקד בכיר שהוא קודם כול אדם, ואלמנט ההומניות (המשתמע גם מכותרתו של הספר) הוא מוטיב חזק מאוד במשנתו המנהיגותית.

הצבא נתפס אצל רבים מאיתנו כארגון נוקשה וקפדן, המגביל את חריות הפרט עקב חובת הציות הבלתי מתפשרת. כארגון המפעיל אלימות מוסדית וממוסדת מטעם האומה, יש חיספוס בלתי מבוטל בקשר שבין הפרט למערכת. לדוגמה, תקופת הטירונות, המוכרת לרובנו, תכליתה בראש ובראשונה לשבור את הרגלי המתגייס והנורמות שלו שאינם הולמים את הצבא ולעצב מערכת חדשה של הרגלים. קשה לחשוב על מישהו שמתגעגע לתקופת הטירונות שלו - גם אם בפרספקטיבה רבת שנים ניתן להבין (רציונלית לפחות) את מטרתיה המוצדקות. והנה בא מאיר פעיל ואומר לנו שאפשר גם אחרת. פעיל מספר על ההסברה הרבה, ההכוונה והחניכה, שמפקדים בצבא אמורים להעניק לפקודיהם. אלה מהוות פלטפורמה לגיוס רעיוני, נפשי ואמוציונלי וליצירת שכנוע עמוק בצדקת הדרך, שהיא - עבור הצבא לפחות - "אם כל המוטיבציות". מבלי להיות פסיכולוג,

יוצאים-דופן כדי לתרום מהגותם בנושא; שלישית, סיפור הרקע המרגש המקדיש את הספר לזכרו של **רס"ן נדב מילוא** אשר נפל בפעילות מבצעית ביולי 1997. כל אלו הופכים את הספר לייחודי ומעניין מאין כמוהו. הערכים "אחרי" וכן "ממני תראו וכך תעשו", המופיעים בכותרת הספר, הם ערכים שעליהם התחנכו ומתחנכים דורות של מנהיגים בצה"ל.

על הספר

"הפיקוד העליון: אנשי צבא או מדינאים - מי ינהיג במלחמה?"

נאת אליוט כהן

את פרספקטיבת המקרו לנושא המנהיגות הצבאית מספק **פרופ' אליוט א' כהן** מביה"ס ללימודים בינלאומיים מתקדמים באוניברסיטת ג'ונס הופקינס, אשר אינו זר לענייני מודיעין וממשל⁴, ובספרו השני והחדש הוא נדרש לסוגיה ותיקה ואקטואלית כאחד של המתח הנטוש בין המנהיגות הפוליטית, המדינית והאזרחית לבין המנהיגות הצבאית. כהן בחן סוגיה זו באמצעות תחקיר מעמיק של ארבע דמויות היסטוריות ידועות: נשיא ארה"ב אברהם לינקולן (הזמן: 1861, בעיצומה של מלחמת הצפון והדרום), ראש-ממשלת צרפת ז'ורז' קלמנסו (הזמן: 1917, שלהי מלחמת העולם הראשונה), ראש-ממשלת אנגליה ושר ההגנה וינסטון צ'רציל (הזמן: 1940, אמצע מלחמת העולם השנייה) וכן ראש ממשלת ישראל, דוד בן-גוריון (הזמן: 1946, ערב הקמת מדינת ישראל). המשותף לכל ארבעת המנהיגים שנבחרו הוא היותם המפקדים העליונים של הצבא במהלכה של מלחמה מכרעת, בה הם הובילו את המצביאים הצבאיים שלהם לניצחון. מכנה משותף חשוב נוסף הוא, שכל הארבעה לא היו גנרלים בדימוס, אלא אזרחים שהצטיינו בהבנת המערכת הצבאית, על מעלותיה ומגבלותיה.

כהן יוצא בספרו נגד ההשקפה הרווחת על היחסים הנורמטיביים (או המומלצים) בין הדרג המדינית והצבאית בעת מלחמה, השקפה הגורסת כי כל שמוטל על אנשי הדרג המדינית לעשות הוא לפנות את השטח לגנרלים "מקצוענים" שיודעים כיצד לנהל מלחמה. ככל אחד מארבעת הסיפורים שמביא כהן ניכר כי המנהיג יצר את ההבדל, וכי בלעדיו הייתה מתקבלת בכל אחד מהעיומותים תוצאה שונה ופחות טובה (הגם שבמקרה של לינקולן מדובר במלחמת אזרחים, בעוד שכל יתר המנהיגים עסקו בעיומות שהיה גם בעל צביון בין-לאומי). כהן מנתח מלחמות מספר (לרבות מלחמת ויאטנם) אשר לדעתו לא נוהלו נכון, בעיקר בשל רפיסות הדרג המדינית מול הדרג הצבאי. בתוך כך מתווה המחבר את סגנון המנהיגות והמאפיינים שהפכו את ארבעת המדינאים

שכך תובן היטב תופעת המנהיגות. המסר ההומני שהוזכר קודם לכן מוצג גם אצלה, ואולם תוך התייחסות מעמיקה לציביון היהודי של מנהיגות. נקודת מבט זו לא הופיעה עד כה בספרים השונים שעסקו במשך השנים במנהיגות, חרף ריבוי הכותבים היהודיים.

השילוב בין הדיון על מנהיגות לבין הדיון על מנהיגים חיוני להבנה העמוקה של מהות התופעה וההשפעה שיש לה על הסובבים ועל הבנת ההיסטוריה. שנים רבות התמקד העיסוק בנושא המנהיגות בניתוח ופיענוח של מאפייני המנהיג. אסכולת ה"אדם הדגול" (Great Man Theory) שלטה גם בחשיבה האקדמית בנושא, כמעט עד תחילת המאה ה-20 - והדבר מנע במשך זמן רב עיון מעמיק יותר בתופעה. טוב עשתה העורכת שקבעה את המוקד הדואלי גם בכותרת הספר וגם במבנהו, שכן אין דרך אחרת לדון ולהבין לאשורה את התופעה.

אליבא דעמית: "מנהיגות כמוה כאבהב"³

חנה עמית מקרבת זה לזה את מושגי המנהיגות והיהדות, ובספרה פרקים מספר שהם בבחינת הצצה נדירה להגות בתחום. הנה כי כן כוללת המנהיגות היהודית ביטויים שונים כגון: אמפטיה כלפי הזולת והתחשבות בו ("חכם בכבודן של הבריות"), גדלות פילוסופית (עפ"י הרמב"ם: או "פיתוח הרוח כתנאי הכרחי לצמיחת המנהיג הדגול"), יחסים מיוחדים של המנהיג עם מונהגיו (לפי החסידות), דיון ענייני בין סטטוס מולד לסטטוס נרכש (זכות אבות או "בן של", מול למשל, התגלות), כריזמת הצדיק ועוד. מדהים להיזכר כי בדומה לתחומי הגות רבים אחרים, גם בנושא המנהיגות מסתבר שחכמינו אמרו את זה קודם. אותם חכמים המצוטטים קודם מהמקורות נדרשו כבר לפני אלפי שנים למסכת היחסים שבין מנהיגים למונהגים גם אם שלא במפורש. הנה כי כן, סגנונות המנהיגות המוכרים כ"התחשבות" (Consideration) או "מכוונות מטלה" (Initiating Structure) נוסחו והוצגו לראשונה ע"י הפסיכולוגיה האקדמית רק בשנות ה-50 של המאה הקודמת.

מעניינת במיוחד היא רשימת המנהיגים שעמית בוחרת לעסוק בהם בשער השני של ספרה, רשימה מגוונת של אישים, החל ממשה המקראי, המנהיג האולטימטיבי שחיוו היו מסע ארוך ללא מנוחה או נחלה, ועד לאנואר סאדאת (אפרופו, פרעה או "יציאת מצרים"?), הארכי-אויב שעמו נכרתה ברית השלום הראשונה בין ישראלים לערבים, בסוף שנות ה-70. יש הרבה מן המשותף בין המנהיגים שנבחרו לסיקור: איש מהם לא נהנה בחייו מפירות עמלו (משה, סאדאת); כולם מבוקשים בחירום וננטשים ברגיעה (צ'רציל, דיון); ועוד.

בספר התלכדו כמה אלמנטים מרכזיים: ראשית, נושא המנהיגות הוא ערך מרכזי בחברה הישראלית ורלוונטי עד מאוד לכל זירות החיים בה; שנית, בספר חברו מספר רב של אישים

זאת ועוד, באופן פרדוקסלי, וכנראה גם בלת-תלוי במשנתו של קלמנסו (המצוטט בכותרת), אותם גנרלים ישראליים בדימוס ושולחיהם חשים - בשל הרקע והניסיון הצבאי שלהם - מוסמכים יותר מכל אדם אחר לטפל בסוגיות הכרוכות בהפעלה הפוליטית של המנגנון הצבאי. במילים אחרות, תפיסת ההפעלה של צה"ל בידי הדרג המדיני מבוססת כמעט תמיד על רציונליות צבאית. למעט חריגים דוגמת בן-גוריון (המוזכר בספר), שמעון פרס, ומשה ארנס - רובם המכריע של שרי הביטחון הישראליים הגיעו מן הצבא. לא מן הנמנע שפרופ' כהן היה רואה איזו זה כטעות גורלית, שכן גם ללא המחקר שלו שהתפרסם לאחרונה, תפקיד מזכיר ההגנה בארה"ב - המקביל לשר הביטחון אצלנו - אינו מאויש ע"י גנרלים בדימוס (בפועל, רק אחד מתוך 21 מזכירי ההגנה בארה"ב, ג'ורג' מרשל, היה גנרל בדימוס שמונה ע"י הנשיא טרומן ב-1950; מאידך, קולין פאוול, יו"ר המטות המשולבים עד 1993 - המקביל לרמטכ"ל אצלנו - מכהן כיום דווקא כמזכיר החוץ בממשל בוש הבן).

חזקה עלינו שמדינאים בעלי שיעור קומה שכזה אינם נמצאים בנקל (וייתכן שהמספר האמיתי לא גדול בהרבה מארבע), על כל פנים, כהן אינו מתייחס לאופן הדגימה של נשואי הספר). נשאלת השאלה: האם אומה יכולה להמתין להופעה ספונטנית של מנהיג בעל המאפיינים הללו? האם יש צורך להפוך מאפיינים אלה למה שמחפשים במנהיג פוליטי מבטיח? אין ספק כי המדובר בשילוב מאפיינים אישיים נדיר, שאינו נמצא בנקל. ואולם, ניתן לטפל במסכת היחסים שבין הממסד הפוליטי-שלטוני לבין הממסד הצבאי באמצעים אחרים, למשל באמצעות חקיקה מסודרת שתטיל הגבלות או מניעות על כהונה של מפקדי צבא בכירים בתפקידי ביטחון-על. שכן, מה בדיוק המשמעות של מינויו של מי שלא נמצא ראוי לכהן כרמטכ"ל (כמו כמה וכמה אלופים ותתי-אלופים במחוזותינו) למפקדו של הרמטכ"ל???

תרומתו המרכזית של הספר אינה רק בבחינה היסודית של היחסים שבין המדינה לצבא, אלא גם בביצוע בחינה מחדש של הפרופסיה הצבאית. ע"י הבהרה של תפקיד הצבא ותפקיד מפקדיו (במיוחד בעת מלחמה) מגדיר כהן מחדש את מיקומה המדויק של המקצוענות הצבאית כזרוע ביצועית של המערכת השלטונית. בסופו של דבר "מלחמה איננה רק עניין של מדיניות, כי אם מכשיר פוליטי אמיתי; המשך הפעילות הפוליטית באמצעים אחרים" (כדברי הגנרל הפרוסי קלאוזביץ). כך טוען כהן בשבחי הבקרה האזרחית על הצבא, ומסכם כי הנהגה אזרחית אפקטיבית תורמת במידה שלא תיאמן להצלחה של מערכה צבאית. אגב, כהן לא נדרש בספרו לדוגמאות לא-קונבנציונליות, למשל גרמניה הנאצית (המצויה כנראה בקצה העליון של ספקטרום היחסים) אשר לא רק שאיננה דמוקרטית מערבית במובן

המסוימים האלה לדגולים, בעינינו:

- הם לא "הכתיבו" לכפופים להם (כלומר לגנרלים) מה לעשות;
- היו סובלניים - עד כדי קידום קציני צבא שחלקו על דעתם;
- היו בעלי אינטואיציה וכושר שיפוטי, המבוססים על יכולת התבוננות, פירוש מידע ושימוש בכמויות מידע עצומות;
- הבינו את התמונה הגדולה, ובה בעת יכלו להתעמק בפרטים הצבאיים;
- היו מתקשרים מיומנים שהרבו לקרוא;
- היו מתונים - שלטו בתאוותיהם וידעו מתי וכיצד יש לפעול נגד מגמות שונות;
- היו אכזריים וחסרי-מעצורים כלפי אויבי האומה, בני ברית "מתנדנדים" או אופוזיציה פנימית;
- היו אמיצים דיים כדי לראות את הדברים נכוחה וכמות שהם.

הספר כולל שבעה פרקים, מתוכם ארבעה מוקדשים לכל אחת מדמויות המפתח שבהן עוסק המחבר, ועוד שלושה פרקים המנתחים שפע של כתבים צבאיים ובונים בהדרגה את התיזה המרכזית בדבר הקריטיקות של הפיקוח האזרחי על הצבא. המקורות הספרותיים של כהן רבים ומגוונים, החל בכתבי אפלטון ועד לדיונים מתקדמים במלחמות המודרניות (מלחמת המפרץ וממשל בוש האב, מלחמת עיראק וממשל בוש הבן ועוד).

אליבא דכהן: "מלחמה היא דבר רציני מכדי להשאירו בידי גנרלים".

לעומת פעיל ועמית, ספרו של כהן שייך לתחום המנהל הציבורי שבו הספרות הארגונית עוסקת פחות. יחד עם זאת, בשעה שיוצא ספר של פרופסור יהודי אמריקאי, הגוזר גזרה שווה בין שני מנהיגים שעיצבו לעד את גורל אומותיהם - אברהם לינקולן הנשיא ה-16 של ארה"ב שסלל את הדרך לכינון הפדרציה הגדולה בעולם ודוד בן-גוריון ראש-הממשלה הראשון של מדינת ישראל אשר הכריז על הקמתה - זהו אירוע ספרותי ממדוגה ראשונה. נקל איפה להבין מדוע להפקת המהדורה הישראלית של ספרו של אליוט כהן חברו לא פחות מארבע הוצאות ספרים מכובדות, והספר מופיע בכרך השלישי בסדרת מנהיגות (בה התפרסם גם ספרו של רודי ג'וליאני⁵).

דומה שאין צורך לטעון בעד הרלוונטיות או האקטואליות של ספרו של אליוט כהן. לא רק מכיוון שהדוגמה הרביעית שבספר כולה שלנו, אלא מכיוון שבכל שנותיה, ישראל מהלכת על החבל הדק שבין מדינאות למצבאות, ושני המגזרים הללו פועלים בסימביוזה, וגנרלים שהשתחררו מהצבא מוצאים עצמם חיש קל בעמדות פוליטיות של קבלת החלטות בנוגע להפעלת הצבא.

פער או חוסר המנהיגות מתרחש במקום שבו מנהיגים ומונהגים חשים חוסר-סיפוק ואי-מיצוי, ותרם - כל אחד בתורו - אחר משמעות עמוקה יותר בעשייה.

ספרות הרקע

- כהן, אליזב' א' (2003). **הפיקוד העליון: אנשי צבא או מדינאים - מי ינהיג במלחמה?**. מטר - הוצאה לאור בע"מ, ההוצאה לאור - משרד הביטחון, צה"ל - הוצאת "מערכות", וספריית המרכז הישראלי לניהול (המי"ל).
- עמית, חנה (עורכת, 2000). **אחריו: על מנהיגות ומנהיגים**. משרד הביטחון - הוצאה לאור.
- פעיל, מאיר (2003). **המפקד - מנהיגות צבאית בדרגים נועם**. הוצאת הקיבוץ המאוחד ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור.

הערות שוליים

- 2 ציטוט מן המקורות, המובא אצל פעיל.
- 3 "מנהיגות כמוה כאהבה, אנו עוסקים בה כה רבות ומבינים בה כה מעט" (לינדהולם, מצוטט אצל עמית).
- 4 ביה"ס מעורה בממשל גם כדרכים נוספות: דיקן ביה"ס בעבר הלא רחוק הוא ד"ר פול וולפוביץ', המכהן בממשל בוש הבן כתת-מזכיר ההגנה.
- 5 ג'וליאני, רודולף וו. וקרטון קן (2002). מנהיגות. מטר הוצאה לאור בע"מ ומשרד הביטחון - הוצאה לאור.
- 6 מעניין אגב ששלושה מביני הארבעה היו ראשי ממשלה ורק אחד נשיא; מה זה אומר על המודלים הרווחים של דמוקרטיית מערביות?
- 7 דאה הרחבה בעניין זה במאמר שפרסמתי בגליון דצמבר 2003 של סטטוס - הירחון לחשיבה ניהולית בשם: "מנהיגות בראי הספרות".

המקובל של המילה - אלא ששם הצבא היה הממשל, ללא כל הכוונה של הדרג האזרחי. כמו כן, מעניין היה לטפל גם במנהיגותם של מדינאים בולטים אחרים (אייזנהאור, בעצמו גנרל בדימוס, קנדי ואף קלינטון) אשר נכנסו להיסטוריה בשל מנהיגותם, ואולם נדרשו לעתים להפעיל את מכונת המלחמה.

לאן מנושיכים נכאן?

רבים וטובים התוכחו במשך מאה השנים האחרונות על השאלה אם מנהיגות היא תופעה מולדת (כפי שגרסו בעבר הרחוק) או שהיא יכולת נרכשת, כפי שגורסים כיום כמה מהוגי הדעות המובילים בתחום. מה שברור הוא, שזו יכולת החבויה בכל אחד ואחד מאתנו הניתנת לפיתוח או לשיפור, ושאינן ספק שאם פרט אינו מסוגל להנהיג את עצמו הוא לא יוכל להנהיג אחרים. כריכת המנהיגות הארגונית, והצבאית בכלל זה, בכל יתר תחומי החיים, כפי שעושים זאת מחברים רבים - אומרת למעשה שפעילות זו אינה מוגבלת רק לחיי העבודה או העשייה, אלא הופכת לחלק מרכזי באישיותו של הפרט, ומיושמת בכל תחומי החיים האחרים, בנוסף על העבודה.

- לסיכום, נראה כי הקונסנזוס חוצה-הספרות שהתפתח בשנים האחרונות בנוגע למנהיגות ניתן לביטוי מתומצת בששת התחומים הבאים:
- בעולם ישנו משבר במנהיגות הקיימת, ואנו חשים בחסרונה של מנהיגות אמיתית ברבות מאורחות החיים שלנו.
- מנהיגות איננה תופעה המוגבלת רק לעולם העסקים או הפוליטיקה, וניתן לעסוק בה בצבא, למשל, הן בהקשר הארגוני והן בהקשר המבצעי.
- מנהיגות היא תהליך הנוגע בכל אחד ואחד מאתנו.
- מנהיגות היא השגתן של תוצאות ספציפיות ומועילות באמצעות אנשים הפועלים מרצונם החופשי, אפילו בארגון סוטלי כמו הצבא.
- מנהיגות אפקטיבית מבוססת על ניהול טוב של משימות ואנשים.