

מנהיגות בצבא

מאת מפקד

השאלה: „לאיזו רמה יכול הוא להגיע במנהיגותו?” — תהא התשובה כי הדבר תלוי ביכולתו האינדיבידואלית, ובכמות העמל והמאמצים אשר יהיה מוכן להשקיע לפיתוח תכונותיו. כל אדם בעל נטיות טבעיות למנהיגות והוא אדם ישר, נבון ואמיץ אפשר לטפח אותו למנהיג צבאי.

מסלול הכשרת המפקדים בצה"ל מאפשר לחייל, כבר בשלב מוקדם למדי, לפתח — כמעט אוטומטית — את כושר מנהיגותו. כל חייל הנראה מתאים לפקד על כיתה נשלח לקורס מ"כים — וכל המוכיח בקורס זה את כושרו הלכה למעשה זוכה לסיימו. הוא הדין לגבי המועמדים לקצונה, סיכוייו של הקצין הצעיר הניחן בתכונות הנזכרות לעשות את דרכו בצבא-הקבע — הם רבים למדי, ובייחוד בתקופה הנוכחית, לאחר הניסיון-הקרבי אותו רכשו להם מרבית הקצינים הצעירים ובטרם נפתרו בעיותינו הבטחוניות הבסיסיות.

לימוד ההיסטוריה, ובפרט תולדות חיהם של מנהיגים צבאיים, בני-דורנו ובני דורות קודמים, יש בו כדי לסייע לפיתוח כושר המנהיגות. כן עשויים לסייע לכך במידה רבה התכונות בדרכי חבריך לפיקוד. בדרך זו יוכל הקצין להתגבר ביתר קלות על בעיות שונות העלולות לצוץ בפניו בתחומי המנהיגות, בהמשך פעולתו. על-ידי יישום צעדים חיוביים של מפקדים אשר נזדמן לו לפגשם ולהתבונן בהתנהגותם, או תגובותיהם של מפקדים שקרא או למד על

מנהיגות צבאית אינה „מקצוע” שאדם יכול להת-ליט בלבד יום אחד כי ילמד אותו וייעשה מנהיג; כדי שיוכל להגיע למנהיגות הכרח שתהיינה באדם התכונות היסודיות, אשר תכשרנה אותו לכך. כבר בשלב מוקדם למדי בדרכו הצבאית של החייל ניתן להגיע למסקנה לגבי מידת התאמתו או אי-התאמתו לתפקידי-פיקוד. אם ניחן האיש בנתוני-היסוד הדרושים אפשר לשכלל את כושר מנהיגותו ולהעמיקו על ידי שיטות-הדרכה מסויימות; אך מעל לכל — עליו לעשות זאת בעזרת לימוד עצמי.

התכונות החיוניות למנהיג צבאי ופיתוחן

נהוג למנות את התכונות החיוניות למנהיג צבאי בסדר-העדיפות דלהלן: יושר-לב; בינה; אומץ-לב; מיומנות מקצועית-צבאית; מרץ ויוזמה; גישה לבעיות-אנוש.

אם אין לאיש נטיה להנהיג אחרים והוא חסר תכונות-אופי מסויימות, אין דבר שיוכל להפוך אותו למנהיג. אך אם יש לו נטיה להנהיג אנשים, להדריכם ולהובילם, ואם הוא אדם כן כלפי עצמו ונבון, ונוסף על אומץ-לב אזרחי — הדרוש למנהיגות מכל סוג שהוא בחיים — ניחן הוא גם באומץ-לב פיזי-צבאי, ניתן בהחלט לעשותו למנהיג צבאי. אם תתעורר

התכונות החיוניות למנהיג צבאי: יושר-לב ● בינה ● אומץ-לב ● מיומנות

נוקצועית-צבאית ● מרץ ויוזמה ● גישה לבעיות אנוש

אודותם — יכול הוא לסגל לעצמו גם טכניקות של תגובות מתאימות למצבים אלה או אחרים. אדם הניחן בתכונות הבסיסיות הדרושות למנהיגות — יגיע לכך בכל הנסיבות, גם בלי שהיתה לו הזדמנות ללימוד תיאורטי. כתוצאה מניסיונו האישי יגיע לרמה נאותה; אך ברור כי במקרה זה ישגה בדרכו פעמים רבות, טעויות שהיה יכול להימנע מהן, אילו למד משגיאותיהם של האחרים, חבריו או קודמיו, בלא להיזקק לעמוד על הדרך הנכונה משגיאותיו שלו דווקא.

מיומנות צבאית-מקצועית

בקיאות ומיומנות צבאית-מקצועית היא תנאי הכרחי למנהיגות צבאית; שכן אין די בכך שיהא האדם נבון, הגון ואמיץ ובעל תכונות מובהקות להוביל אנשים ולהנהיגם. אם רצונו להיות מנהיג צבאי, חייב הוא להיות בעל-מקצוע מעולה בתחום תפקידיו.

בצדק ייאמר, כי אדם הניחן בתכונות אשר עשויות להקנות לו את כושר-המנהיגות הצבאי אין ספק כי ישקוד גם על לימוד הצד המקצועי-הטהור של הנושאים עליהם הוא מופקד. אולם לא תמיד כך המצב. ישנם אנשים שהתכונות הדרושות למנ-

„כל חייל הנראה מתאים לפקד על כיתה נשלח לקורס מ"כים — וכל המוכיח בקורס זה את כושרו הלכה למעשה זוכה לסיימו. הוא הדין לגבי המועמדים לקצונה...”



היגות הן אִמנם חלק בלתי-נפרד מישותם, אולם בבואם לעסוק בצד המקצועי-צבאי המובהק — מתברר כי לא תמיד יורדים הם לעומק הבעיה. כמו־כן אין הפרט, ואפילו יהא קצין בצבא, יכול ליצור לעצמו תנאים להשתלמות צבאית מעשית. על הצבא, ועל מפקדיו ביחידה בה הוא משרת, ליצור לו את התנאים לכך. רק ביזמתם ניתן לארגן קורסים, תרגילים, השתלמויות ושאר אמצעי-הדרכה הדרושים למנהיג לעתיד, אשר באמצעותם יוכל לרכוש לעצמו את הידע והניסיון הדרושים.

הצבא חייב לתת דעתו על תרגילים ברמה גבוהה, כגון תרגילי לים עוצבתיים ועל-עוצבתיים. תרגילים אלה הם תנאי לפי-תוחו של המנהיג-בשדה. בלעדיהם לא תהא אף לאנשים

המוכשרים ביותר ההזדמנות לבחון את יכולתם בהנהגת מסגרות בקנה-מידה גדול, ולהתנסות בפתרון בעיותיהם. אין, כמובן, כל אפשרות לקנות ניסיון ולקח כאלה באמצעות עיון ולימוד תיאורטיים ואף לא בתרגילים טקטיים ללא-גייסות. מנהיג אשר לא ניתנה לו אפשרות להתנסות באלה — כושר מנהיגותו יהא לקוי, והוא לא יגיע לעולם למיצוי יכולתו המקצועית. בכל תקופת קיומו, התברך צה"ל בהזדמנויות הרבות שניתנו למפקדיו להתנסות, הלכה למעשה, בפתרון בעיות פיקוד וכל הכרוך בהן — תוך שיתופם בתרגילים וב-תמרונים. ואם כי אין בנמצא תרגיל או תמרון אשר ישתוו למלחמה, מכל מקום ישנם במלחמה קרבות לא-מעטים בהם חש מפקד בפועל-ממש כי תרגיל זה או אחר בו השתתף — מסייע לו סיוע מוחשי בהנהגת כוחותיו בלחימה.

הנהגתן של עוצבות ברמות מסויימות, כגון עוצבת-שריון, היא בעיה נכבדה ומורכבת למדי גם כאשר אין אויב לפניך. ואם המנהיג, המפקד, אינו מתמצא בשביליה ואינו בקי ומנוסה בתפעול עוצבה כזו — ברור כי קשייו והתלבטויותיו בהנהגתה מול אויב יהיו גדולים ומכבידים ביותר; ואולם אין הדבר כן אם התנסה אותו מפקד בהובלת כוח כזה ובהפעלתו. אז פטור הוא מהתלבט כיצד מטפלים בכוח של 100 או 200 טנקים ויותר, כיצד מניעים כוח כזה, כיצד פורסים אותו ומהי הדרך להביא לידי ביטוי יעיל כל טנק וטנק מתוכו. תגובותיו וטי-פולו בחלק גדול מן הבעיות המת-עוררות הן בגדר שגרה, ועיקר בעייתו תתרכז בשאלה כיצד ליישם, על הצד הטוב ביותר, את הפעלת הכוח מול האויב. ואכן, על המפקד להשקיע כל מאמציו בניהול הקרב בלבד וכל יתר הבעיות צריכות להיות בגדר שגרה. ואכן, צה"ל הצליח לע-

שות זאת בנאמנות אף כי התרגול הרב גרם לו קשיים מרובים בשל היותו נתון ללא הרף כמעט בכוננות ובהתכוננות — שהרי כל תרגיל פוגע בכשירות הרכב, במלאי התחמושת ועוד כיוצא באלה. אולם תרומתם של תרגילים כאלה, מוח-שת, אִמנם, פחות עליידי הדרגים הנמוכים — אך רבת-ערך היא לגבי המפקדים בדרגים הגבוהים, ויש לקיימם בהתמדה על אף הקשיים.

בעיות-אנוש ודוגמה אישית

תכונות נוספות חיוניות למנהיגות צבאית הן המרץ והיוזמה, בגילויין בתחום הפיזי כבתחום הרוחני, הכרת בעיות-אנוש

המפקד הוא המוביל אישית, פשוטו כמשמעו, את אנשיו בקרב

שיטה זו. אך ככלל, כדוקטרינה, לא נתקבלה עדיין ולא ירדה בצינורות הפיקוד אל כל היחידות.

בפעולות התגמול ובמערכת "קדש" נתגבשה התורה, נתקבלה על דעת הכל ונשתרשה. כיום יודע כל המקבל עליו להיות מפקד בצה"ל כי ההליכה בראש הכוח בפעולות לחימה היא חלק בלתי-נפרד של מנהיגות-הקרב. כל עוד נתון גייה-מלחמה בתנאינו הם מלחמת מעטים מול רבים — תישאר תורה



זו בתוקפה, ורק היא תוכל להביא לידי תוצאות מזהירות במלחמה לצבא קטן כצה"ל. נכון הוא כי בשל כך נגרמו לנו, בממוצע, אבידות רבות בקרב המפקדים; בעוד שבצבאות העולם מקובל לראות כסביר יחס של 10% קצינים בין הנפגעים, הרי בצה"ל היחס הוא פי שניים וחצי. אולם אילולא זאת, לא היה צה"ל משיג את אשר הושג בפעולות התגמול, במבצע "קדש" ובמלחמת ששת-הימים.

ידיעת הטכניקה — אף כי אינה "תכונה" במובנו המדויק של מונח זה — חשובה מאוד לכל תפקיד. על המפקד לטפח את מנהיגותו של כל שכבות המפקדים שהוא ממונה עליהם, ועליו לשאוף להגיע למצב בו תהא תכנית הפעולה שלו תוצר קולקטיבי של קציני-מטהו ושל מפקדי-המשנה אשר לו. הרגשתם של קציניו, כי תכנית מפקדם היא גם פרי-רוחם, יוצרת בקרבם הזדהות עם התכנית. ואך טבעי הוא לצפות כי מפקד המזדהה עם התכנית אשר עליו לבצע — יוציא אותה לפועל ביתר נאמנות מאשר קצין שלא ניתן לו לתרום לגיבושה.

לכאורה, קיימת סתירה בין דמותו של המפקד, המנהיג-הצבאי — לבין אדם המתייעץ עם פקודיו ומעודדם להשמיע באוזניו דעות שונות ונוספות. אולם, בשלב בו שוקד המפקד על גיבוש תכניתו — אין בכך כל סתירה. אדרבא, מנהיג-של-ממש, המשוחרר מרגשי נחיתות ומחששות לגבי מעמדו, ירשה לעצמו לשמוע כל דעה ולאמץ לו מרכיבים מועילים מבין כל הדעות התורמות לעניין, מבלי שיהא עליו לחשוש פן כבודו ייפגע משום-כך או ש"כתר" התכנית הטובה ייחס לעוזריו או לחלק מהם.

בכל תחומי החיים נמצא, כמובן, מנהיגים שאינם נוהגים בדרך זו, וטעמים שונים לכך: מנהיג אחד סבור כי הוא העליון בחבורה ואין-בלתו, והסובבים אותו אינם מסוגלים לתרום דבר לתכניתו. אחר חושש, אולי, מן ההיפך הגמור: שמא תהיינה תרומות האחרים ומחשבתם טובות משלו... זה וזה

וגישה אליהן. ניתן לפתח תכונות אלו בעזרת לימוד תיאורטי, וכמובן ניסיון מעשי. כל מנהיג, בכל רמה שהיא, הנמצא בצבא כעשר שנים — רוכש לו בקיאות רבה בתחום הפסי-כולוגי. הכרת בסיסו התיאורטי של תחום זה עשויה להקל עד מאוד בעבודה המעשית. ההדרכה הניתנת לכך בבית-הספר לקצינים, על-ידי הצגת בעיות לצוערים והדיון בפתרונות המוצעים על-ידיהם — מהווה הכנה והכשרה בעלות-ערך למילוי תפקידם כקצינים.

השיטה שפותחה בצה"ל, המיוהדת במידה רבה רק לו, הצדיקה את עצמה בתנאים הקיימים. העקרון עליו היא מושתתת הוא הדוגמה האישית. המפקד הוא המוביל אישית, פשוטו כמשמעו, את אנשיו בקרב. בתחום זה ניכר שינוי מעניין בין מלחמה למלחמה לגבי רמת הדרג המוביל. בתש"ח היה זה דרג המ"מים והמ"פים; רק לעתים נדירות היה המג"ד מוביל אישית את גדודו בקרב (אף כי היו גם גדודים כאלה); במערכת "קדש" חל כבר שינוי מסויים, ודרג המג"דים, בעיקר בכוחות השריון, הופיע במרבית הקרבות בראש היחידה; ואילו בתשכ"ז היה הדבר מקובל ומובן מאליו (והיו אף מקרים שגלשו אל מעבר לדרג זה). אין פירושו של דבר כי המג"ד ישמש כגשש של הגדוד או כי ייצא לפניו בעת התנועה. עליו להימצא בין החלוץ או הפלוגה המובילה לבין הגוף העיקרי, ובשעות משבר או הכרעה הוא יימצא מייד בקו הראשון ממש.

העובדה שהדבר לא היה מקובל עלינו בתש"ח, אין לגלות בה אותות לממצאים שליליים. עלינו לזכור כי בהיותנו חסרי-ניסיון בניהוג צבא, בעיקר מרמת גדוד ומעלה, העתקנו רבות מצבאות אחרים, ועל פי דרכם ניהלנו את קרבותינו הראשונים. אכן, כבר אז נמצאו מפקדים אשר חשו ותבעו, כי בנתונים של צה"ל יש לטפח אורחות-מנהיגות מיוחדים, ההולמים אותו ואת תנאיו; והיו כבר אז יחידות בהן הוחל בפיתוח

העניין מחייבת אותו לשוב ולעורר את תשומת-לבו של המפקד לנקודה זו או אחרת בתכנית — והזמן מתיר זאת — זכותו לעורר את הנושא מחדש. אך אם שמע המפקד את דעתו מחדש והחליט כפי שהחליט — עליו לדבוק בהחלטה, ולעשות כמיטב יכולתו למען ביצועה המושלם.

המפקד וקצין-המטה

לעתים קרובות נשמעת השאלה: היש סתירה בין מפקד לבין קצין-מטה — ומהן התכונות המאפיינות את האחד ואת האחר. מפקדים טובים באמת הם אלה שניחנו בתכונות המאפשרות להם להיות מפקדים וקצין-מטה כאחת; אך לא כל אדם נתייחס בתכונות רב-גוניות במידה כזו. אם נחזור לתכונות הדרושות למנהיג, הרי אדם הניחן בתכונות אלו שהוא גם איש-מקצוע ישר ואמין — יוכל, בודאי, לסגל עצמו לתפקידי-מטה. אולם, כדי להיות קצין-מפקד עליו להיות ניהן גם בנטיה טבעית ובתכונות-אופי להוביל אנשים ולהנהיגם. כאן צריך אדם לקבל החלטות שהוא — והוא בלבד — אחראי להן. בלעדי זאת לא יוכל לעולם להיות מפקד. וכאן נעוץ השוני בין הקצין-המפקד לקצין-המטה. בעוד אשר המפקד הוא המחליט, הרי החלטותיו של קצין-המטה ניתנות כולן בשם מפקדו.

חוטאים לעקרון ההיוני של ניצול הידע והיזמה של עוזריהם — שהרי קצין-המטה ומפקד-המשנה ברמות הבכירות הם מפקדים מנוסים, בעלי-דעות מקוריות, אשר ניצול ניסיונם והידע שלהם לא זו בלבד שמועיל אלא, לעתים קרובות, חיוני ל-גיבושה של תכנית טובה.

לא אחת יקרה כי המפקד מסכם תכנית כלשהי, וזו אינה תורמת את השקפותיהם ודעותיהם של עוזריו. עתה יהא עליו לרתום את הקצינים, כולל אותם שחלקו על הדרך בה בחר, לביצועה המושלם של התכנית במלוא מרצם וכוחם, וללא שמץ הסתייגות. כאן עומדת מנהיגותו למבחן: מפקד שהוא מנהיג, יתגבר ללא קושי רב על נטיותיהם השונות של אנשי-שיו, יזכה בתמיכתם ובעזרתם, וינהל את הקרב בעוז — עד להצלחה ולהכרעה. ואילו כאשר אין אותו מפקד מנהיג מטבעו, ויקנן בו חשש מפני אנשים — ברור כי ינהל את הקרב בהססנות, הצופנת סכנה למשימתו ולחייליו.

לאחר שנפלה ההכרעה בדיונים, והמפקד הודיע את החלטתו — שוב אין מקום לספקות או לבלבול. על כל קצין-מטהו ומפקד-די-המשנה לפעול ולעבוד עתה אך ורק על-פי הדרך עליה החליט המפקד ולעשות כל שבכוחם למען ביצוע החלטתו על הצד הטוב ביותר. בעת קרב ומלחמה או בעתות שלום, יש



החלטות חיוניות ובעלות חשיבות מכרעת אין הוא מקבל לבדו אלא מביאן בפני מפקדו בצירוף המלצות, והלה הוא המחליט — והוא האחראי לכל מעשה או מחדל. לכן, גם אם מחונן קצין מסויים במידה יוצאת-מן-הכלל באחדות מן התכונות הנזכרות לעיל, הרי אם חסרה לו הנכונות לקבלת הכרעות גורליות ואחראיות והיכולת לכך — יתכן שיהא מצויין במטה, אך מכל מקום לא יצטיין לעולם בפיקוד.

★

שירות במטה הוא שלב חשוב מאוד בדרך הכשרתו והכנתו

לפעול ולבצע כל החלטה ללא דיחוי. לאחדים בקצונה הבכירה של צה"ל זכור עדיין טיעונו המתמיד של אורד וינגייט בשעתו, כי אויבתה של כל תכנית צבאית מוצלחת — היא תכנית „טובה ממנה“. כאשר העת היא לקום ולבצע — יש לקום ולבצע ותו לא ואין כל הבדל אם המדובר בהחלטה שהיא בתחום המבצעי או בתחום המנהלי.

אמנם, בימי שלום קיים לפעמים „זמן ומרחב“ בין ההחלטה לבין מועד הוצאתה-לפועל, שכן תחולתה על פעולות שבעתיד. אם יקרה, בנסיבות כאלה שקצין-מטה משוכנע כי טובת

של מנהיג־מפקד לדרג הבא של פיקודו. ישנם דברים רבים הנראים מנקודות־ראות שונות — כאשר מביטים עליהן באורח־ראיה שונה. כך נראית עבודתו של קצין־המטה אחרת בעיני המפקד הנושא באחריות פיקודית, ואשר לא שירת מעולם במטה, מאשר בעיני מפקד אשר שירת הוא עצמו כקצין־מטה. למשל, מג"ד אשר עשה את דרכו הצבאית בשלבי העליה המקובלים — מ"מ, מ"פ, סמג"ד, לא אחת נראות לו ההוראות והפקודות והקצאת האמצעים מן הרמה שמעליו, דהיינו, מן החטיבה — כתלושות מן המציאות, ומושתתות על חוסר־הבנה לגבי הנסיבות בהן שרוי הגדוד — ולעתים אף שרירותיות ממש. אך שונה הדבר אם הספיק אותו מג"ד לשרת בתפקיד־מטה כלשהם — כגון, למשל, כקצין אג"מ בחטיבה. אז התפתח אצלו, ללא ספק, יחס שונה אל ההוראות ואל הקצאת האמצעים מן החטיבה לגדוד — והוא יזכור כי סביבו מצויים גדודים וגופים נוספים, אשר החטיבה חייבת להביאם בחשבון ולדאוג להם.

הוא הדין לגבי קצין־מטה. אם לא שימש מעולם בתפקיד פיקודי — רק בקושי יתגבר על הרושם כי המפקדים הם ה"פרימדונות" ועם זאת — לא־יוצלחים שאינם יודעים כיצד לנצל ניצול טוב ויעיל את האמצעים שהועמדו לרשותם. קצין־מטה, שהתמונה במלוא היקפה אינה עומדת לנגד עיניהם, סבורים לעתים כי אילו היו הם עצמם המופקדים על הביצוע, היו עושים את המלאכה בצורה נאותה יותר מאשר המפקדים והמבצעים. ואילו המפקד, המבקש אמצעים לפעולה, נדמה לו כי היושבים במטה מתווכחים ויכוחים תיאורטיים ואינם מבינים את המתרחש ביחידות.

בין שני תפקידים אלה — הפיקוד והמטה — קיים פער אובייקטיבי, שהדרך היחידה לצמצמו ולהתגבר עליו היא הרוטציה המציבה כל מפקד למשך זמן מסוים לתפקיד במטה הגבוה מעל רמתו הפיקודית של הקצין המדובר. הרוטציה בכל הרמות רק היא התרופה לאי־הבנות המשתררות בין המפקדים לקצין־המטה, אי־הבנות העשויות להיות טבעיות ומובנות ואשר אין דרך אחרת להימנע מהן במסגרת הצבאית. אלוף פיקוד או קצין אג"מ פיקודי או כל קצין מתאם אחר במפקדת־פיקוד, טוב אם ישרתו קודם־לכן בתפקיד מטכ"לי, ובהקבלה לכך, טוב אם הדבר ייעשה בכל הרמות, עד לגדוד ולפלוגה. מ"פ שהיה לפני כן קצין־מבצעים או קצין־מודיעין גדודי — יבין טוב יותר ובקלות־יותר את שיקולי מפקדת הגדוד ואת החלטותיה.

משמעת

בנושא עתיק־יומין זה עליו מושתתים הצבאות, חוזרים הכל לדוש מפעם בפעם, ומעלים מחדש את השאלה: איזהו סוג המשמעת שיבזר לו הצבא?

הניסיון הוכיח מעבר לכל ספק כי צבא אשר הושתת על משמעת עיוורת — לא יוכל לקיים את המשמעת ברגע בו גברו הסכנות והפחדים של שדה־הקרב על פחדו של הפרט מפני איומי העונשים שבהפרת המשמעת הצבאית.

מבחינת סממני המשמעת החיצונית — היו צבאות האויב ממושמצים יותר מאשר צבא־ההגנה־ישראל. בטקסים ובמצע־דים, בהצגת תרגילי־סדר, בהצעדה ובלבוש — עלו חיילי האויב עלינו. אך כל אלה נשברו עד מהרה ברגע ש"מקל־החובלים" של המפקד נראה בעיני החייל הערבי מסוכן ומדאיג פחות מן האויב שממולו. באותו רגע עצמו נעלמה המשמעת הכפויה, היחידה חדלה להיות גוף צבאי — והחייל חדל להיות חייל־לוחם.

המשמעת הצבאית חייבת להתבסס על הכרה ברורה בעובדה כי עיסוקו של הצבא הוא הלחימה, וכי בקרב יש לפעול על־פי החלטת איש אחד — המפקד. בעת הקרב אין פנאי להתיעצויות, לאסיפות או לערעורים, והחלטתו של איש אחד היא הקובעת והיא פסק אחרון לפיו יש לפעול. זוהי המשמעת האחת, הרצויה והטובה, וצבא אשר הגיע להכרה זו יעמוד במבחן בשדה־הקרב.

ההתגברות על הפחד, הפוקד כל אדם בשדה־הקרב, היא במידה רבה תוצאת הרגל, ובכך טמונה חשיבותם של הסממנים החיצוניים שבצבא. ההרגל שהוטבע בחייל לענות ב"כן, המפקד!" ההרגל להצדיע, להופיע בלבוש מסודר ובחגור הדוק ונאות — אין להם ערך כשלעצמם. אולם ערכם המכריע טמון בתחושה התת־הכרתית שהם מקנים לאיש־הצבא להגיב בכל הנסיבות באורח מסוים על תופעה מסויימת.

גם סממני המשמעת החיצונית חייבים להתמלא תוכן. אם נרגיל את החיילים להצדיע מעשה מוכני, כגלמים, לא נשיג על־ידי כך את המשמעת הרצויה. אך אם יבינו כי זהו אחד הביטויים לצורך לפעול על־פי החלטת איש אחד במסגרת הצבאית — וישנם דברים אשר נכנסים במשך הזמן בדם — ברור כי הקרן תישא פרי בשדה־הקרב. הכרתם של החיילים בצורך למלא את פקודת מפקדם היא המאפשרת לנו לשלוט בשדה־הקרב שליטה גמורה, ולהיות סמוכים ובטוחים כי פקודה היא פקודה וכי הביצוע יבוא מייד בעקבותיה. ואם יימצא עוד מי שיקשה וישאל כגון "הכרה או משמעת — איזו מהן עדיפה?" — תהא התשובה חדה וברורה: אין כל סתירה ביניהן, והדגש חייב להיות מושם שווה על שתיהן גם יחד.

מנהיגותם של המפקדים בצה"ל ושיטת טיפוחה — לא הכזיבו. הם עמדו במבחן המלחמות בהצלחה. יש מקום להעמקת הידע, לשקידה על לקחי־מלחמה ולטיפוח השתלמות בלתי־פוסקת על־ידי קריאה וחשיבה עצמית.