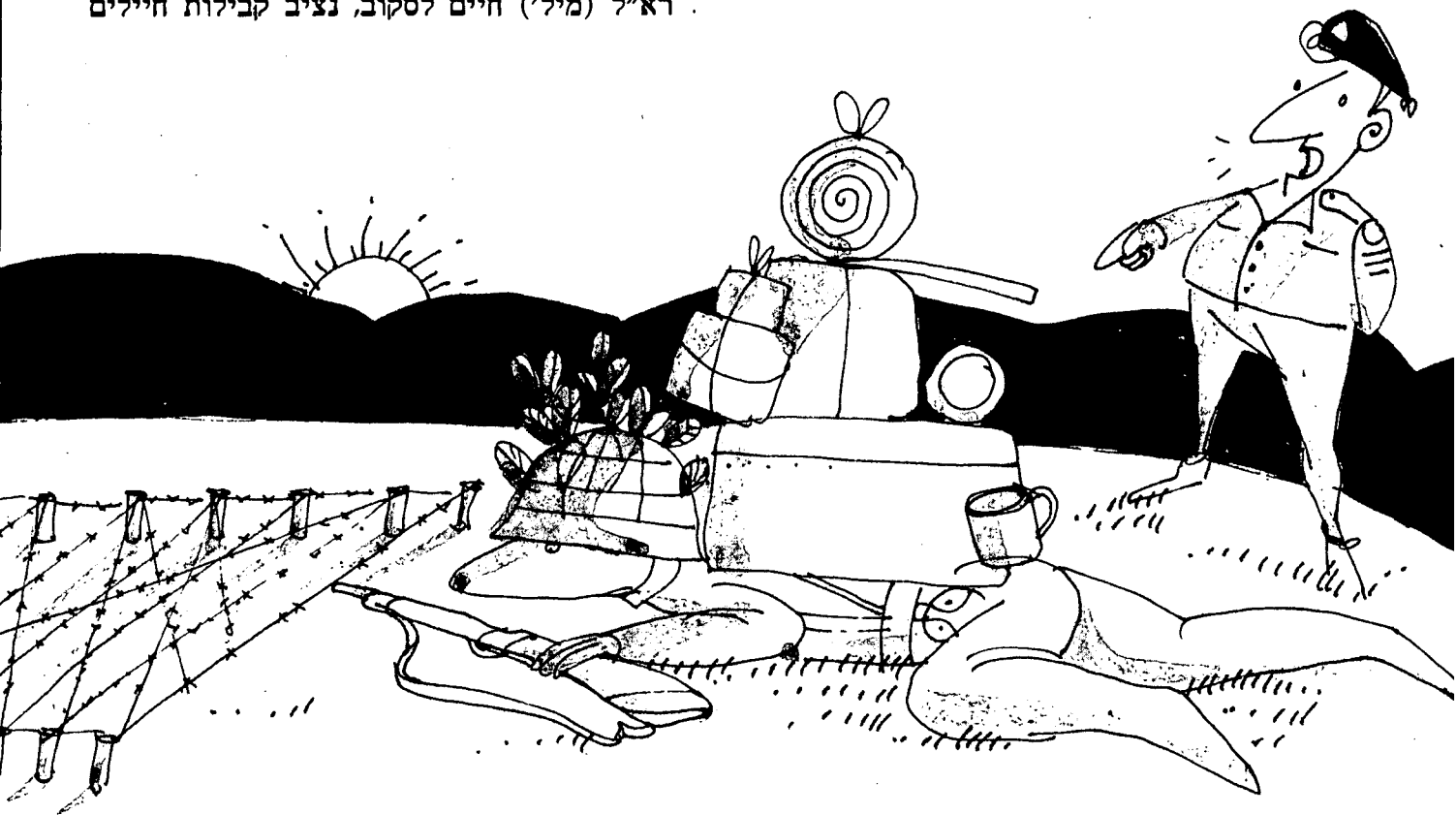


תורת האדם

רא"ל (מיל') חיים לסקוב, נציב קבילות חיילים



חופשות וקיצור זמן השינה לפחות משש שעות, הם אינם מתרגלים ומאמנים אלא, "מאלפים". שדה-הקרב של המחר זקוק לחיילים חושבים ומאומים, נים, לחיילים מתורגלים ומחוסנים לתנאי הקרב, מחושלים לקראת מלחמה אגב גילוי יוזמה. ההעזה והתחבולה הן ביטוי של מומחיות מבצעית, מנהלתית וטכנית. החיילים בעלי היוזמה והתחבולה הם החיילים החושבים. על כן האומר: "בל נשכח שהישגיו של צה"ל היו ויוסיפו להיות רמתו של **האדם** הלוחם, האדם הוא שנתן לנו את היתרון במלחמות ישראל ובו הערובה לעלינותנו", ואינו נותן דעתו לדרך בה מתבטא הדבר בחיי היוסיום, אינו משמיע אלא סיסמה נעימה לאוזן. "תורת האדם" נבחנת בדרך שבה היא פועלת ובה היא מיושמת בחיי היוסיום ומתבטאת ברמת המשמעת המוודאת שלפיה ינהגו הכל. למותר לומר שחיילים שהם רק, "בחורים טר"בים" אינם מנצחים במלחמה, מן ההכרח שיהיו מודרכים, מתורגלים, מאומנים, מחוסנים ומחושלים, שיהיו בעלי אומץ-לב, סיבולת, כושר עמידה ובעלי היכולת להפוך על-ידי תושיה והבנה — כל מצב בשטח ליתרון.

צדק מי שאמר כי תורה בטחונית שאינה מבוססת על תורה שעיקרה, "מהו האדם" אינה תורה בטחונית. האומר כי, "האדם מעל לנשק" ומציין בה בשעה שלחייל פלוני, "אין מוטיבציה"; המתעלל בחייל ו, "מטרטר" אותו, המבסס את שליטתו על-ידי הגבלות על שתיית מים, על מזון ועל שינה; הנוהג להביע חוות דעת נעימה בפני החייל וקטלנית מאחורי גבו; הפותח שיעור בהבעת תקווה ש, "תשאלו שאלות" ומסיים בסוף השיעור ב, "נו, אין שאלות?" והולך, וחושב שדי בכך שהחייל ילמד — כל אלה מעמידים בספק את מציאותה של תורה שעיקרה, "מהו האדם". שכן, הם לא עשו לגירוי המחשבה, לא גרמו לכך שהשיעור והלקח שרצו ללמד אכן נקלטו ונרשמו בזכרוננו של החניך או הפקוד. ישנם מפקדים האומרים: "זיעה חוסכת דם" ומתכוונים בכך שיש לתרגל נושא מסוים עד כדי כך שתגובתו הנפשית, השכלית והגופנית של החניך תהיה ללא מאמץ, אך הם אינם מבינים כי על-ידי טרטר, התעללות, התחמקות ממתן הזדמנות לחייל לשאול שאלות בתירוץ של חוסר זמן, ועל-ידי ביסוס שליטתם באמצעות הגבלות כגון מניעת

„משמעת מכנית“ או „משמעת מוחין“

את התופעות של ניבול פה ושל „מילות תואר“ ביחסים בין-אישיים, יש לבחון לאור „תורת האדם“ של צה”ל, לנוכח מה שמוגדר כהתנהגות ההולמת חייל בצה”ל. כלומר, יש לבדוק אם הפקודות, הכללים והנהלים המקובלים בחיי היוס-יום נותנים מקום לשפה מחוספסת ולסגנון מנהיגות משפיל. אם המשמעת בנויה על נאמנות, חייבים המפקדים בהתנהגותם, בקטנות יום-יום, לשקף נאמנה את מידת החשיבות והאחריות שמייחסים ל„אדם“ וכך לתת ביטוי לערכו של הלוחם ולכבודו בפיתוח היעילות של צה”ל ובהגדלת אפקטיביות הכוח שלו. אין בדברי כל כוונה לעודד הרפיית משמעת או להצדיק התנהגות חסרת אחריות, אך גם לא לנקיטת מדיניות או לפרסום פקודות ונהלים נוקשים לשמם בלבד, מתכוונים דברי, שכן יש להתנגד להגבלות מעבר לדרוש לסדרי שירות תקינים בעת רגיעה ובעת מלחמה. אביא כמה דוגמאות לדרך הפסולה: עם הגיעם של הטיירוני לבסיס, פנה אליהם הרס”ר ולפני שקרא לפניהם את „חומר תיהם וזכויותיהם“ אמר: „תשמעו אפרוחים, אני הממזר הגדול ביותר בצה”ל. עד שאני אגמור אתכם תהיו אצלי אבק בידיים ותצאו ללא מיץ מתחת לרגלי“. ברור שאחרי „מבוא“ כזה לא יהיה אף לא טירון אחד שימצא לנכון להקשיב לקריאת חובותיו וזכויותיו. דוגמא נוספת: בתקופת האימונים החליט מפקד שלקראת ארוחת הצהריים יש להחליף בגדים, ובכך התכוון להכריח את המתאמנים לרחוץ ידיים. אך פקודה זו אינה נכונה, שכן אין פסול באכילת ארוחת צהריים בבגדי עבודה, כמו שאין צורך להחליף בגדים כדי לוודא שהחייל יהיה מסופר, מסורק וידיו תהיינה נקיות. אנשים אינם מרגישים השפלה בתנאי שדה או מחסור, אך הם נפגעים כאשר נותנים להם פקודות שכל מטרתן להראות „מי כאן המפקד“.

רעה חולה אחרת היא ההגבלות על הכלל בשל התנהגות חסרת אחריות של בודדים. לדוגמא: שני חיילים, שהיו בחופשה לאחר תפקיד, נמצאו בתחנת הסעה, כשהם לבושים בבגדי עבודה מרושלים והשוטר הצבאי הגיש נגדם תלונה. המפקד החליט שכל המחלקה אליה השתייכו שני החיילים, לא תצא במשך שבועיים ימים לחופשה שלאחר תפקיד. הנימוק? „כך ילמדו את אלה שאינם מקיימים הוראות הקשורות בחופשה שלאחר תפקיד“. זהו עונש קולקטיבי שנימוקו פסול. המפקד אינו יכול להטיל על פקודיו את אחריות השימוש בסמכויות שניתנו לו עם מתן דרגתו ופרסום המינוי שלו. אנו הרי מצהירים שבקרב הבא יהיה יתרוננו „בחייל המאומן, החושב“ ולא „בחייל המאולף“, שאנו מעוניינים „במשמעת מוחין“ ולא ב„משמעת מכנית חסרת מוחין, עיוורת, קשוחה“. אך האם על-ידי התעללות הופך החייל לחושב? מה כאן אם לא אבדן שליטה עצמית והתמכרות ליצר של „אני אראה לך עם מי יש לך עסק“, כתגובה לכל מה שנראה בעיני בעל התפקיד כמעשה שנועד לפגוע

ביוקרתו, והתנקמות על-ידי העלבות אישיות, הטלת פעילות גופנית שאי אפשר לעמוד בה, ניבול פה והשפלות אחרות המלוות לא פעם בשפה מחוספסת. זוהי התעללות הנקראת בלשון הדיבור „טרטור“, אך פירושה האמיתי הוא פשלו המנהיגות ואף עבירה על הסעיפים 65 ו-133 בחש”צ ועל מה שנקרא התנהגות ההולמת בעל דרגה. „טרטור“ ו„התעללות“ מצביעים על דבר מדאיג ביותר: סתירה בהליכי החשיבה. מי שאינו מקדיש מחשבה נוספת כדי ליעל את פעולותיו וכדי לשפר את השליטה באנשיו, אסור שיעלה לדרגה שיש עמה אחריות לאנשים, שכן הוא כבר הוכיח כי אצלו אין המושג: „האדם הוא המשאב החשוב ביותר“ אפילו בבחינת סיסמה.

החייל החושב הוא המפתח

התורה הצבאית, תורת הלחימה, שיטות הלחימה, טכניקות הלחימה, מערכת החשיבה — כל אלה ידור עים. כיצד, אם כן, אפשר להפוך ידע זה ליצירת כוח אפקטיבי; כיצד אפשר לפתח על-ידי מיון ואימון מתמידים רוח חיילית שתעזור לחייל לשאת עייפות, מחסור וסכנה; כיצד לטפח דרגה גבוהה של אומץ-לב ונכונות להשלכת הנפש מנגד; איך להגיע לכך שמיד עם תחילת פעולה ופעולה-שכנגד יהיה לנו יתרון התחלתי בכל מצב? כל אלה אי אפשר להשיג על-ידי חייל מאולף, אלא רק על-ידי חייל חושב. המפתח הוא במערכת החשיבה, בהערכת המצב עליה אנו מבססים את ההחלטות בדבר פקודות הארגון, הציד, האימון, ההדרכה, תרגול הכוח והפעלתו. זאת, מפני שהתיאוריה הצבאית אינה מקנה לבעליה מערכת בדוקה של מסקנות שאותן אפשר ליישם למדיניות צבאית, כגון אחזקת ציוד. תורת הצבא היא שיטת חשיבה, מכניזם של חשיבה, הטכניקה של הערכת המצב מסייעת למי ששולט בה היטב להגיע בכל התנאים למסקנות נכונות, ולפיהן להחליט לתת פקודות. החייל החושב הלומד מנסיונו, המפעיל את הידע שרכש ואת מחשבתו, הוא זה שמקנה לעצמו — הודות להדרכה נכונה ושיטתית — קונצפציות, רעיונות ותורות, שעליהן מבוססות תרגולות וטכניקות ואותן הוא מפעיל בבוא תורן על-ידי אימוץ שרירי וזריזות ידיו. כדי לעצב חייל כזה דרושים פיקוד, אימון, הדרכה, תרגול וטכניקות מהסוג המפעיל את מוחו של האדם. הפעלת הגוף והשרירים, פיתוח קשיחות וסבילות — הם רק תוצאה. בסדר עדיפות כזה יהיה החייל המודרני יעיל בקרב. החייל לומד את ה„איך“ ממה שהוא רואה ושמע ביחידות שבהן הוא משרת במשך שירות החובה ושירות המילואים. הדוגמא שממנה הוא לומד היא זאת שמקנה לו מנהיגות פנים-אל-פנים באופן פורמלי ובלתי פורמלי. כך הוא מעמיק את ידיעותיו ואת דרכי החשיבה שסיגל לעצמו. סתם „בחורים טובים“ אינם מנצחים. מן ההכרח שיהיו בחיילים תכונות של אומץ-לב, סיבולת, קשיחות, כושר עמידה, העזה ותושיה. רק כך

ביות של „אחרי!“ מבלי שהזדקקו לשיטת „השוט והגזר“, להרפיית משמעת, לוותרנות או לנגשנות. הם השיגו זאת על-ידי הזדהות עם אהבת מולדת, ציונות ואהבת ישראל. על-ידי כך שהם כמפקדים סימלו את כל אלה ופקודיהם זיהו את המפקד עם אותן מטרות ואת המטרות והמפקד עם יעדי היחידה. לעומת זאת, אם יפנו המפקדים לאמצעים פסולים, הם יגרמו לאבדן אמינות המערכת ולאבדן אמון הפקוד במפקדו. במנהיגותו של המפקד תלויה הוצאת המוטיבציה של החייל מהכוח אל הפועל, והדבר יכול להתבצע רק אם המפקד יפנה אל מחשבתו של החייל ואל מוחו. רק במזח המפתח לאיכות ולא בשום חלק אחר של הגוף. בפעולתו תלוי טיב שיתוף הפעולה ביחידה והיכולת לפתח יתרון על האויב. כדי להגיע לגירוי המחשבה יש לעורר את כוח הרגש. הוותרנות כמו ה„טרטור“ וכמוהם ההתייחסות לזולת כאל דבר מובן מאליה, מתוך העדר אנושיות כאל נתון, כולם מדכאים את הרגש ומקימים מחסום אטום המקיף את המחשבה. התוצאה היא שאין מפתחים אותה רגשות-מוחין כלפי הפקוד, כדי להביאו לכך שישתמש בתאיו האפורים, עד שיהיה לנו יתרון התחלתי מייד עם פרוץ פעילות האויב, גם אם האויב יזם את ה„ש“. באותה דרך שהאנשים יאמנו כך הם ילחמו; אך ה„טרטור“ אינו מורה להם את דרך המלחמה! הוא גורם להסתגרות, להתגמדות ולהרגשה שאין עם מי לדבר, וכאשר החייל אינו מדבר, כיצד נדע אם הוא מפעיל את מחשבתו ואת כוח הרגש שלו? רק אם החייל ידבר ויגיד לך, המפקד, את דעתו עליך — אפילו כאשר הוא יודע שזה מכאיב לך — רק אז תדע מה הוא באמת חושב עליך.

האנשים שיצרו כלי-נשק הם אלה שיצרו מעשי אמנות וכאלה כן אלה קידמו את פני הבאות. האדם הוא יצור ממציא, הוא מפעיל דמיון המציע קדימה. ישנם צרכים שהוא חייב לקיים, ישנם ערכים לפיהם הוא משתדל לחיות ועובדות עליהן הוא חושב מחשבות. מאפיינת אותו היכולת לצבור ניסיון ולהשתמש בו בעתיד במצבים שונים. איש מעשי הוא זה המבין כי פתרון בעיה אפשרי רק על-ידי ניתוחה, והיכולת לתכנן פעולות שתמורתן תתקבל בעתיד ולקבל החלטות למען העתיד. דומה הדבר לספורטאי העוסק בקפיצה, מחשבתו שלוחה מנגד ומלפניו. הוא מרכז את מומחיותו וקופץ תוך דמיון אל העתיד. את התמורה יקבל אח"כ. בשונה מבעל-חיים, אין האדם אסור בסביבתו: דמיונו, הגיונו, חריפותו הרגשית וחושיו מאפשרים לו שלא להסכים לסובב אותו ולשנותו. הודות לסדרת המצאות שינה האדם מחדש את סביבתו, והיא התפתחה — תרבותית ולא ביולוגית. אחד הדחפים להתפתחות היא ההנאה שבמומחיות: האדם אוהב את מה שהוא מבצע היטב, והוא מבצע דברים היטב בעזרת המכשיר — כלי-הנשק, המאריך את ידיו, השילוב שביניהם מאפשר מגוון כמעט בלתי מוגבל של אפשרויות. לפיתוח ולהתקד-

אפשר להפוך כל מצב בשטח ליתרון ולהכריע את האויב. לכן מן ההכרח לקבוע היום סטנדרטים להתנהגות מבצעית, טכנית ומנהלתית שיהיו מחר מפתח לניצחון. סטנדרטים אלה ינחו רמות ביצוע והתנהגות של סיבולת וקשיחות, יכולת גופנית, משמעת, מומחיות בהפעלת נשק וציוד ובאחזקתו, מומחיות טקטית ושיטת חשיבה אמינה בתנאי שדה-הקרב. החתירה לעמוד בסטנדרטים אלו ואף לעלות עליהם היא הערובה למקצועיות. את הסטנדרטים מבססים על-ידי מתן דוגמא אישית והקפדה על ביצוע טוב עד שהאיכות הופכת להרגל, כשנקודת הכוח היא מומחיות המכה ומיידיית התגובה. ברור שללא תומה (שלמות), מומחיות והנהגה בביצוע אי אפשר לבצע משימות שגרה תוך מאמץ וזמן מזעריים ואי אפשר להגשים משימות יעודיות במהירות יחסית, במעט אבידות ותוך קיום יתרון על האויב.

מחשבה חוסכת זיעה ודם

מכל אלה ברור שאין באידיאולוגיה של „טרטור“ שום רעיון לא כלפי אלו שהתנדבו לשרת בחיל מסוים או בתפקיד מסוים ולא כלפי אלה ששובצו לפי פקודה. ה„טרטור“ אינו אלא מחסום שכלי שלדוגל בו אין יכולת לפרוץ אותו לבדו. כאשר אתה מצביע על הצורך למרות מחשבה, על השלילה שב„טרטור“, עונים לך מ„המותן“: „אני רוצה שיבצע, אני לא רוצה שיחשוב!“ ומצדיקים זאת בסיסמה „זיעה חוסכת דם“, תוך התעלמות מן העובדה כי מחשבה חוסכת דם וזיעה כאחת. האידיאולוגיה שבשמה מצדיקים מפקדים זוטרים — מפקדי פנים-אל-פנים — את ה„טרטור“ אומרת:

* אם אין מטרטרים, מייצרים „חיילי שוקולדה“; גם מתנדבים לצנחנים — שבודאי היו חיילים טובים — עברו „טרטורים“ ואף אמרו שזה היה כדאי [אבל אח"כ לא התנדבו לשרת בצבא הקבע].

* אלה ש„אין להם מוטיבציה“, ה„טרטור“ הוא הדרך היחידה לאלפם, שכן לא מצליחים לאמן אותם על-ידי פניה לשכל.

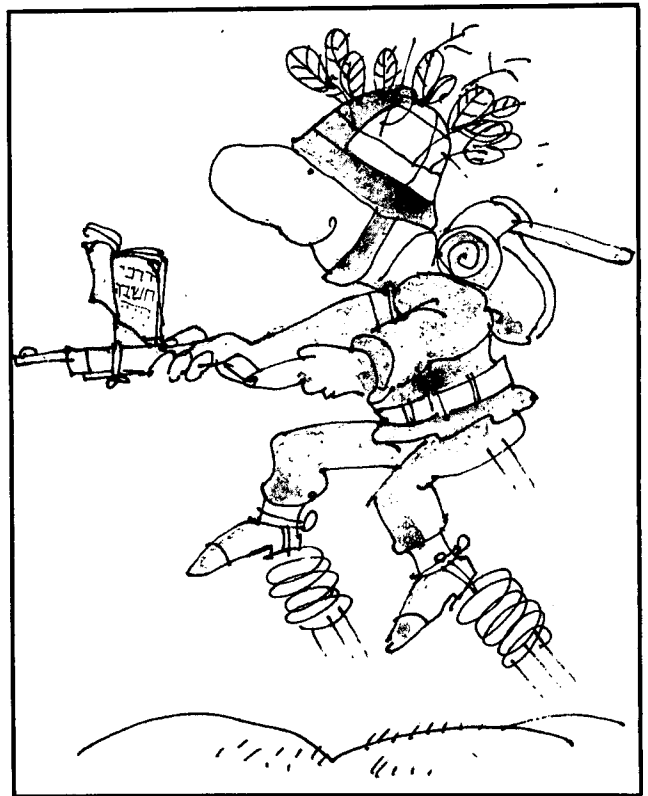
* בלי „טרטור“ אין למפקד פנים-אל-פנים אפשרות לקיים את סמכותו ואת שליטתו, שכן אין לו אמצעי אחר כדי להגיב תגובה מיידיית על אי ביצוע פקודותיו.

* טרטור אינו „מלכלך“ גליון התנהגות: בכך נגרמת טובה לאנשים וגם אין מפסידים זמן בשיבה בבית-סוהר, והרי כאן חיסכון לצה"ל.

כאשר מבקשים לעמוד על בעייתו של המפקד הזוטר, מתברר שהוא נזקק לאמצעי דרסטי מרשים, הגורם לתגובה מיידיית. כאשר אתה אומר לו שכך מאלפים כלב, הוא פונה ושואל את השאלה הנכונה: „אז מה היית עושה אתה נוכח פרובוקציה זו“. אכן, זאת הבעיה הבסיסית, והפיתרון לה נמצא בשטח אחר. מפקדים טובים השיגו יעילות של „אנחנו“ ואפקטי-

ולמה? יש לסלק מן התודעה את המחסום בפני שאילת השאלות, את המחשבה שהפסקנות היא סימן לשליטה עצמית, למשמעת עצמית ובסיס ליוקרה; הלך רוח המתבטא בז'רגון שאנו משתמשים בו. והתוצאה: ישנם מפקדים זוטרים המפעילים את סמכותם, בתוקף תפקיד או דרגה, על-ידי „הענשה מהמותן“, על-ידי „טרטור“ פקודיהם או היפוכו של דבר, מבקשים לזכות בקרבה על-ידי מתירנות והתעללות מות מסטיות ועבירות. כל זאת, במקום לנהוג באיזון ולפתח בפקודים אמון עירני. כשמדובר במומחיות, אין לו למפקד הזוטר תמיד ביטחון בהפעלת סמכות ולא תמיד הוא מגלה תומה ואישיות בהנהגת פקודיו.

תופעה אחרת שיש להתריע נגדה היא התעלמות ממתן ביטוי לרגשות חיוביים, למשל: תעודות שחרור משירות צבאי ניתנות „דרך אשנב“, ללא מילה טובה ובניגוד לנהל. בכך משאיר התהליך טעם רע בפיו של מסיים השירות, שהמסגרת כשלעצמה היתה יקרה לו. מפקדים תולים בחייל האשמות שמקורן בהם עצמם: הם אומרים שלחייל אין מוטיבציה ומשמעות הדברים היא שהחייל לא בסדר, בעוד למעשה, הם עצמם לא הצליחו להוציא מהכוח אל הפועל את המוטיבציה הקיימת בכל חייל. טעות להניח שחייל יצליח או יהיה „לא יוצלח“ רק בהתאם לפוטנציאל הטמון בו. שכן למעשה הדבר נקבע על-ידי השראת המפקד ותלוי ביכולת המנהיגות שלו ובכושרו להפעיל את הפוטנציאל הטמון בחייל. אם המפקד ייצור תנאים מעודדים, יוכל כל חייל לשנות הרגלים ותופעות שבאו לו בתורשה או בהשפעת הסביבה. כשם שאין חייל מוצלח במאה אחוזים, כך גם אין חייל „לא יוצלח“ במאה אחוזים. רוב החיילים נמצאים בין שני הקצוות, והסיכוי שלהם להתקרב אל הקצה החיובי תלוי במפקדיהם וביכולת שלהם לגלות תפיסה נכונה של תורת האדם. רק כך הם יוכלו להפעיל את הפוטנציאל היום, כדי שהחיילים יהיו מוכנים לקרב מחר. הכושר להוציא את הפוטנציאל מהכוח אל הפועל, היחסים הבינאישיים והתלות ההדדית, כל אלה מושפעים מאמינות המערכת כולה ומשילוב של מומחיות, כושר, תומה, אישיות ומנהיגות. המנהיגות מתבטאת, בין השאר, ביכולתו של בעל דרגה לתת פקודה שתבוצע ולבטל את זכותו לאכוף את ביצועה. אין זה נכון שהאדם אינו מסוגל לשנות את השפעת התורשה והסביבה בה הוא חי. ביכולת ההתאמה של האדם, בכושרו ללמוד בהתמדה, ביכולתו לזרז סיפוק ותמורה לעתיד, בכל אלה טמון המפתח לשינוי כזה. בצבא תלוי הדבר ביכולתו של המפקד להוציא מהכוח אל הפועל פקודה או תכנית, שיש בה בעת ובעונה אחת איסוף וכינוס מידע לקראת פעולה ובר-זמן לתת פקודות אתראה ופקודות שוטפות, תוך ביצוע הערכות מצב מתמידות בהתאם לתנאים המשתנים. לכן, אין מתיישבת תורת האדם בעל מתנת האלוהים — המוח האנושי — עם תופעות של רשלנות, זלזול, התעלמות ואדישות שבחיי יום-יום.



מות יש לגשת כמו גשש המגלה דרכים, כמו מטפס הרים הרוצה להגיע לפסגה והיא מכוסה עננים, אבל הוא רואה אותה בעיני רוחו ומפנה את הנהיגה משימה כזאת אינה נעשית באלה בלבד, אלא יש צורך באנשים בעלי תומה ומשהו מגאונות. זאת ועוד, את היצירתיות של האדם אפשר לפתח על-ידי עידוד מירבי לשאול שאלות, דבר שהוא אות לסקרנות מנטלית ויהיה ניתוחו הפסיכולוגי של האיש היוצר אשר יהיה. בכל בעיה ובכל פרדוקס, החלק הקשה הוא לא כתשובה אלא בהברקה לשאול שאלה. ההישג המחדש שבו הוא בהצגת השאלה.

אקלים של שאילת שאלות

בצבא אינך עוסק בשחמט. שחמט הוא חידה מחושבת ולכן קשה למצוא לו תשובה, אבל בתיאוריה אין מצב שאין לו תשובה נכונה. מלחמה היא משחק „על באמת“. במלחמה יש להוליד שולל ולשאול תמיד: „מה, לפי דעתו של הצד השני, אני מתכוון לעשות?“ משום כך יש בצבא תשובות ממדרגה ראשונה לשאלות כאלה, וכאן תופסת מקום נכבד הבנת האדם בחיי היום-יום. יצירת אקלים המעודד שאילת שאלות הגוררות מתן תשובות נכונות, המוציאות מוטיבציה מהכוח אל הפועל ושוב מעודדות שאילת שאלות — היא אחד האמצעים לפתיחת שער לאדם לגלות דרכים חדשות. ללא שאילת שאלות ומתן תשובות אי אפשר להטמיע מידע רב כל-כך בזמן קצר, וכבר מנה ר. קיפלינג שישה משרתים נאמנים ששמותיהם: מה? מי? כיצד? מתי? היכן?