

מקצועיות ואתיקה

הדוק. בתחום המומחיות אתמקד בהיבט האינטלקטואלי של המקצועיות הצבאית, ובכך שהמומחיות המקצועית היא ציווי אתי. בתחום האחריות אתמקד במובן הרחב של אחריות המדינה על הצבא ובתפיסה של אנשי הצבא את טיב יחסיהם עם מוסדות המדינה ועם החברה. בתחום הקורפורטיוויות אתמקד בקונפליקטים בין ערכי החברה לבין ערכי הצבא, ובתוצרים מהאנומליה הצבאית הבסיסית – ממסד, שכמעט אינו עוסק במשימות, שלשמן הוקם. הדברים נוגעים לצבאות של מדינות דמוקרטיות-מערביות בלבד, ובמסגרתם אעמוד על עקרונות, שאי-מימושם הרסני לארגון הצבאי, וכמובן, גם עבור החברה, שאותה הוא משרת. אף שבדבריי יש יותר מאשר ביקורת מרומזת, הרי אין בהם להצביע על תמונת מצב עדכנית של המתרחש בצה"ל. בכוונתי להציג תהליכים ורצפים, שצה"ל מצוי בהם, וגם אם קיימים צבאות, הממוקמים סמוך יותר אל הקטבים השליליים ברצפים האלה, הרי דומה, כי תזוזה אל הקטבים החיוביים חיונית לצה"ל יותר מתמיד, ולו רק כיוון שהמלחמה הבאה תהיה, סביר להניח, אינטנסיבית יותר, ובה לא נוכל להרשות לעצמנו כישלון.

"האמת מופיעה ברגע שבטלו השאיפות"
לידל-הארט

הנה מסורת זו של חופש נותנת למנהיגיו הצוערים במחלקה מתת יחמה, שלא תסולא בפז. כל זמן שיוזמה זו לא תיבלם על-ידי תקנות מרובות מדי, על-ידי פורמליזם מופרז, מובטחני, כי נוסף לנצח במערכות שלפנינו: לעתים למרות מפקדינו הבכירים. פילדמרשל לורד ויוול, איש קירנאיקה¹

כישלונות צה"ל במלחמת יום הכיפורים ובאופן בולט יותר במלחמת שלום הגליל, ובעיקר הכישלון של כוחות היבשה, מעלים את השאלה, האין משהו שגוי בהבנתנו את המקצועיות ואת האתיקה הצבאית. בדברים שלהלן אנסה לעמוד על ציוויים מרכזיים בשני התחומים, תוך התמקדות בנקודות, הנראות לי כרלוונטיות לצה"ל, אך דרך הצגתן בראי העולם הצבאי הרחב. בדרך הצגה זו יש לקח רב. היא מבטלת את הטיעון, כי המקרה הישראלי הוא יחיד ומיוחד, ומכפיפה את צה"ל לעקרונות מקצועיים ולעקרונות אוניברסליים, שלאורם יש לבנות את הכוח, ולקיימו.

בהצגת הדברים עקבתי אחר שלושת מאפיינים של המקצוע (פרופסיה) הצבאי, לפי הנטינגטון:²

- ◆ מומחיות
- ◆ אחריות
- ◆ קורפורטיוויות

בחירה זו נוחה מטעמים מתודולוגיים, אך שלושת המאפיינים קשורים זה לזה קשר

1. ב"ה לידל-הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, 1989, ע' 172.
2. א"פ ויוול, החייל הטוב, מערכות, 1952, ע' 39.
3. S.M. Huntington, "Officership as a Profession", in M.M. Wakin (ed.), War Morality and the Profession, Westview Press (Boulder, 1979), pp. 11-24

סא"ל יאיר*

מומחיות

למומחיות הצבאית יש עקרונות אוניברסליים, הניתנים להבנה ולהטמעה רק על-ידי עיון היסטורי, המכוון לא ללימוד סתמי של פרטים, אלא למיצוי אותם עקרונות. ההיגיון, העומד בבסיס טענה זו, מורה, כי גם לקצין ותיק יש טווח ניסיון מצומצם (סך-כל ותק שירותו), שלא יותר מעשירית ממנו מוקדשים לאימון, או ללחימה במצבי אמת. מובן, הניסיון האישי מתגמד נוכח הניסיון של אלפי שנות לחימה.⁴

שדה הקרב המודרני – והדוקטרינה המערכתית האמריקנית, AirLand Battle, מדגימה זאת – עתיד להיות מורכב ומסובך מאי-פעם. הלחימה לא תתנהל עוד בקו המגע, אלא במרחב בעל עומק רב, שבו יתנהלו מבצעים ברזמניים (סימולטניים) בשלושת הממדים המקובלים של המרחב ובממד האלקטרומגנטי, תוך הפעלה מסיווית של אמצעי לחימה קטלניים ומדויקים ביותר. מפקדים, החל מרמת הגדוד, ולעתים אף זוטרים מאלה, לא יוכלו להקיף את מלוא מרחב הלחימה במו עיניהם. יכולתם להבין את המתרחש, ולפעול בהתאם לכך, תותנה ביכולתם ליצור תמונה מופשטת מאוסף של ידיעות ושל קטעי מידע, שיצטברו מכמות גדלה של אמצעי שליטה ושל אמצעי איסוף מודיעיניים.

הארגון הצבאי הפך למורכב ביותר. דיוויזיה גרמנית מנתה בשנת 1939 כארבעים סוגי מקצוע, וכיום היא מונה כ-900 סיווגים מקצועיים. הדבר יוצר בעיות קשות בתיאום, ואין להן כל סיכוי להיפתר ללא רמה גבוהה של ביזוריות, הדורשת אמון בלתי-מסויג בכושר של מפקדי המשנה ובנכונותם.⁵ בניית מערכת ביזורית כזו דורשת הכשרה ואימון לאור מטרות ארוכות-טווח, תוך נכונות לספוג כישלונות ושגיאות בטווח הקצר ובעתות שיגרה ותוך נכונות "לסבול" איודאות ברמות בכירות בפיקוד בעת קרב, על חשבון הקניית יתר-עצמאות למפקדים כפיפים. הגרמנים קוראים לעיקרון הזה "פיקוד מכוון-משימה".⁶

המומחיות הצבאית היא אינטלקטואלית במהותה.

הקצין המקצועי לא יכול לקוות לרכוש שליטת אמת באמנותו, ללא לימוד שיטתי ומעמיק. לא לחינם טען הנטינגטון,⁷ כי המקצוע הצבאי הנו הסבוך מכל, וכי קצין צריך להקדיש שליש ממשך הקריירה שלו ללימוד עיוני בלבד. בצבאות המערב זוכה העיקרון הזה לביטוי מוחשי. * בצבא ארצות-הברית זוכה הקצין לארבע שנות הכשרה עיונית, לאחר הסמכתו כקצין*** ועד מינויו כמג"ד בגיל 39. * בצבא הבריטי זוכה הקצין*** לחמש שנות הכשרה באותו פרק זמן. * בצבא הגרמני זוכה הקצין לשבע שנים וחצי של הכשרה עיונית מגיוסו ועד למינויו למג"ד (לכן, לכל המג"דים הגרמניים יש תואר שני בלימודים צבאיים).

ההכשרה הארוכה אינה כוללת תכנים צבאיים בלבד. כמחצית הזמן מוקדשת לנושאים שונים מתחום מדעי החברה, שאמורים להקנות לקצין – יחד עם הנושאים הצבאיים הטהורים – הבנה רבת-תחומית ורבי-היבטית במקצוע הצבאי, לרבות הבנת מקומו של הארגון הצבאי במערכת החברתית הדמוקרטית הכוללת וטיב יחסי הגומלין שבין שתי המערכות. לסיכום, ברמת הפרט רוכש הקצין כלים, שלא רק ישרתו אותו בתפקיד המג"ד, אלא גם יקנו לו יכולת להתמודד עם פיקוד בכיר בעתיד הרחוק; וברמה המוסדית רואים הצבאות את ציבור המג"דים כעתודה לקצונה הבכירה העתידית, ומכשירים אותם בהתאם.⁸

למשך ההכשרה שתי נגזרות. הנגזרת הראשונה היא המשך הכולל של הקריירה והנגזרת השנייה – בחירה קפדנית של הקצונה. קריירת הקצונה חייבת להימשך עד הגיל המקובל לפרישה (60-65). קריירה ארוכה מאפשרת לייצב את המערכת, שבה משכי התפקידים ארוכים ומעגלי הכשרת הקצונה מצומצמים, ולכן בררניים יותר. מערכת זו מאפשרת מיצוי של ניסיון מצטבר והתרכזות של הקצונה במקצוע עצמו, תוך שחרורה מטרדות נוסח: "מה אעשה אחרי?" מושכל ידוע הוא, כי קצונות הוורמאכט

- * מפקד פלוגה בבית-הספר לקצינים על-שם חיים לסקוב. המאמר עובד מעבודה, שכתב במסגרת תכנית "ברק" במכללה הבינ-זרועית לפיקוד ולמטה.
- ** מובן, כי אין הביזוריות נגזרת של בעיות התיאום בלבד, אלא, בעיקר, נגזרת של מורכבות הלחימה.
- *** ראוי להזכיר, כי הקצין הנו בעל תואר אקדמי – מאקדמיה צבאית, או מאוניברסיטה אחרת.

- 4. לידל-הארט, שם, עמ' 171-165.
- 5. M. Van Creveld, *Command in War*, Harvard University Press, (1955), pp. 1-3, 270-274.
- 6. Huntington, *op. cit.*, pp. 11-24.
- 7. לנתונים משווים על פיתוח הקצונה בצבא ארצות-הברית ובצבא בריטניה ראו אצל: J.G. Williams, "Are US Army Company Commandants Too Young?" *Military Review*, Vol. 68, No. 11 (November 1988), pp. 53-61.
- 8. נתונים על פיתוח הקצונה בצבא מערב-גרמניה אצל: N. Majewski & J.H. Peyton, "German Army General Staff Officer Training", *Military Review* (December 1984), pp. 23-34.

בין צבאות המערב מתנהלים חילופים סדירים של קצינים, ולא רק דרך המפגש בנאט"ו. לדוגמה, קצינים בריטיים יוצאים תדיר לארצות-הברית, וממלאים שם תפקידי מטה בעוצבות פעילות ובבתי-ספר צבאיים. בארצות-הברית ובגרמניה קיימות אוניברסיטאות צבאיות, ולכל צבאות המערב יש אקדמיות צבאיות, המקיימות פעילות מחקר והוראה. חשוב לזכור, כי היכולת להתדיין, לכתוב, ולחקור תלויה באופן מכריע ברמת הקצונה (נתונה האישיים), ברמת הכשרתה (הקניית הכלים והידע, הדרושים להתבטאות ולמחקר), בזמן, המוקדש לכל תפקיד ותפקיד (הדרוש לגיבוש דעה מבוססת), ומעל הכל – באווירה ("אקלים") ארגונית, הרואה התדיינות זו כבריאה וחיונית.

מומחיות צבאית הנה ציווי אתי – משום שאחריות הקצין כלפי כלל החברה וחובתו לדאוג לשלום חייליו (לנצח במעט אבדות – עקרון המלחמה "חיסכון בכוח") מחייבות אותו להתמחות ככל האפשר במקצועו, תוך ניצול כל הזדמנות אפשרית לשפר את יכולתו ואת יכולת פקדיו.⁸ הציווי האתי הזה אינו חל על הפרט בלבד, אלא גם על הצבא, כארגון, קרי: חובת הצבא לאפשר לקציניו להתפתח מקצועית, ולהגיע לכדי מיצוי מיטבי של יכולתם. כן, חל הציווי האתי על המדינה ועל החברה, שמחובתן לספק את המשאבים, המתאימים לממש אותם עקרונות. הציווי האתי "מומחיות" חל על כל תחומי העשייה הצבאית – תורת לחימה, פיקוד ושליטה, ארגון, אימונים ומינהלת כוח-האדם.

אחריות

הצבא, כארגון, והקצין, כפרט, אחראים לביטחון הפיזי של מוסדות המדינה ושל תושביה. במשטרים דמוקרטיים (ולפי פיינר, גם במדינות לא-דמוקרטיות בעלות תרבות פוליטית מפותחת¹²), פועל הצבא בתחומו תוך קבלה לא-מסויגת של העיקרון בדבר עליונות הרשות האזרחית על הצבאית. מרבית החוקרים, העוסקים בנושא (ברקסיאן וגנון, גבריאל וסאואג, הנטינגטון, פרלמוטר ובנט), קובעים, כי עקרון כפיפות הרשות הצבאית הנו חלק מאתיקה צבאית, אך על-מנת שיזכה לביטוי מוחשי, חייבים להתמלא שני תנאים:

- א. הרשות האזרחית מסוגלת לפקח ביעילות על הצבא, קרי: לממש את אחריותה;
- ב. קיימת זהות של ערכים בסיסיים בין החברה לצבא, ובמסגרתה שומר כל צד על יכולתו להביע ביקורת בלי להגיע לכדי ביטול עצמי.¹³

אתמקד בשתי סוגיות מרכזיות: רמת הבקרה של המדינה על הצבא וטיב השתתפות הצבא במשחק הפוליטי. על-מנת שיממש הצבא את אחריותו כלפי החברה וכלפי המדינה, הוא חייב להיות מושחז כתער. ההיסטוריה המודרנית לבדה עשירה בדוגמאות, שבהן נכשל הצבא, לא בגלל כשל מקומי של מצביאי מסוים, אלא עקב כשלים קונצפטואליים ועקב כשלים מוסריים, שנמשכו עשרות שנים, וביטויים הדרמטי התגלה רק במלחמה. מהלך שגוי



כוחות צה"ל במערכת סיני

במלחמת העולם השנייה היתה המיומנות ביותר ברמה הטקטית וברמה האופרטיביות – זו היתה קצונה ותיקה יותר, יחסית, מזו של שאר הצבאות, וזכתה להכשרה מעולה, שלא השתנתה בסיסית עד היום.⁸

בחירה קפדנית מאפשרת הפרדה מושכלת בין המתאימים לקצונה לבין שאינם כאלה, ובין המתאימים לפיקוד זוטור בלבד לבין המתאימים לפיקוד בכיר, תוך השקעה בררנית של משאבים בכל אחת מהקבוצות הללו. הצבא הגרמני מקבל כיום לשורותיו 1,250 צוערים מדי שנה, ומהם מוגדרים מראש כבעלי אופק שירות וטווח חתימה מוגבלים. לקבוצת האיכות בעלת אופק השירות הבלתימוגבל נערכים בבוא היום (בגיל 30-35) מבחני מיון קשים, טרם כניסתם לקורס לפיקוד ולמטה כללי, ורק עשירית מהנבחנים מתקבלים (מעבר הקורס הוא תנאי הכרחי לקידום). מכל מחזור קצונה רק כשלושה אחוזים מהצוערים זוכים לעבור את הקורס, אך בוגריו יקודמו רובם ככולם לדרגת קולונל, ועשירית מהם תמונה במהלך הקריירה שלה לדרגת גנרל.

הגדרת המקצוע הצבאי כאינטלקטואלי במהותו מחייבת קיום דרשיח ביקורתי פנימי בצבא עצמו, דרשיח בין צבאות ובין הצבא לחברה ומוסדותיה.⁹ כשם שבעולם האקדמיה, ברפואה ובטכנולוגיה מהווים כינוסים, כתבי-עת וחילופי מומחים בסיס לדינמיקה יצירתית, כן חייב הצבא לקיים דינמיקה דומה, המלווה בקיום מוסדות פעילים וחופשיים למחקר: לפי קולונל האזור:

אופיו המהותי של כל מקצוע מתבטא בכך, שהוא הכולל פילוסופיה, המבוססת על ניסיון משותף, כאשר מצבור הניסיון מתחדש בקביעות על-ידי פעילות שוטפת. כך, מהווה הבעת דעות בתחום המחשבה המקצועית תכונה בסיסית של מקצועיות.¹⁰

אכן, הקוראים את בטאוני צבא ארצות-הברית וצבא בריטניה מתרשמים על נקלה מרמת הביקורתיות הגבוהה של הכותבים, הנמנים רובם ככולם עם קצונות הקבע שם.

8. Van Creveld, "On Learning from the Wehrmacht and Other Things", *Military Review*, (Jan. 1988), pp. 66.
9. Huntington, op. cit., p. 13.
10. ו' האזור, "קצינים חייבים לכתוב", *מערכות* 249, מארס 1976, ע' 35.
11. על המומחיות הצבאית כציווי אתי ראו: M.E. Smith, "Toward a Professional Military Ethic", *Military Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 80-82.
12. Eorrey, "Competence as Ethical Imperative: Issues of Professionalism", in J. Brown & M.J. Collins (ed.), *Military Ethics and Professionalism*, National University Press, Washington, December 1981, pp. 39-53.
13. ס"א פיינר, *האיש על גב הסוס*, מערכות, 1982, עמ' 147-124.
14. י' הרכבי, *מלחמה ואסטרטגיה*, מערכות, 1990, ע' 520.



בדרך לכיבוש עוג'ה אלחפיר במלחמת הקוממיות

של צבא ראוי לתואר "התפוררות", ולא לתואר "קריסה", והבנה לא־נכונה של התהליך עלולה להוביל בעת שיקומו לנקיטת צעדים, המטפלים בסימפטומים, ולא במחלה. ככלל, ההיסטוריה מורה, כי אין צבא מסוגל להוביל רפורמה אמיתית גם לאחר שקרס במלחמה. גבריאל וסאוואג' טענו:

שינויים מוסריים חשובים נתקלים, בדרך כלל, בהתנגדות עזה בכל הארגונים, שכן הרפורמה משמעה שינוי בסטטוס קוו הקיים ובסטטוס קוו המצופה, הערבים להשקעות ולציפיות הקרייריסטיות האישיות של אנשים רבים, במקרה הזה, קצינים גבוהי דרגה.¹⁴

אך לא רק ההשלכות להווה ולעתיד מונעות רפורמה. גם מגבלות, שהציב העבר, גורמות לכך, שאם תתחיל העלית הצבאית

... לתקן מעתה את המערכת תיקון של ממש, יהיה בכך משום הפניית עורף לחייהם עד כה. רק מתימעת מסוגלים לעשות זאת.¹⁵

הסתמכות על "מתימעת", שיופיעו בזמן הנכון ובעמדות הנכונות, היא מדיניות מסוכנת "מעט" לבניין כוח.

הפתרון לבעיה אינהרנטית זו של הממסד הצבאי טמון, ראשית, בבקרה מוסדית חיצונית ובלתי־תלויה, שבה מכהנים אנשים, האמונים על עקרונות המקצוע, ומשחררים מכל שיקול קרייריסטי. לבקרה זו אמורה להיות נגישות לכל תחומי העשייה הצבאית ברמה הקונצפטואלית. האוטונומיה של הממסד הצבאי צריכה להישמר בניהול חיי השיגרה היום־יומיים ובניהול המבצעים הטקטיים והמבצעים האופרטיביים במלחמה. אך תורת הלחימה (דוקטרינה),¹⁶ תכניות מגירה אופרטיביות, עקרונות לפיקוד ולשליטה, תפיסות ארגוניות, רמת הלכידות ביחידה, האמון בפיקוד בכל הרמות ועוד נושאים רבים נוספים – כל אלה חייבים לעמוד במבחן חיצוני ואובייקטיבי.¹⁷

בפתרון המוסרי אין די.

חובה ליצור בממסד הצבאי אווירת שיתוף פעולה, המבוססת על כך, שקציני צבא מבינים את מגבלות ארגונם, את מקומם הנכון במערכת החברתית הכוללת ואת יחסי הגומלין הראויים בינם לבין החברה ומוסדותיה. אווירה זו תלויה, כפי שכבר נזכר, בהכשרה נכונה של הקצונה, ובנכונות הצבא לחשוף את שאינו סודי באמת לדיון ציבורי (המקבל החלטות על בסיס ידע תורתי מוצק לא יחשוש מכך). דוגמה חיובית בהקשר הזה היא הנעשה בצבאות המערב, שבהם נושאים תורתיים, מגמות הצטיידות, מבנים ארגוניים בכל הרמות (ממטכ"ל ועד פתח), טכניקות ומערכי הכשרה נידונים בפומבי ובחופשיות.

פוליטיקה היא מעבר לתחום היכולת הצבאית. השתתפותם של קציני צבא בפוליטיקה חותרת תחת המקצועיות, מצמצמת את יכולתם המקצועית, גורמת למקצוע לפעול נגד עצמו, ומחליפה ערכים צבאיים בערכים זרים.¹⁸

על קביעה זו של הנטינגטון יש לשאול: האמנם? ההיסטוריה מלמדת, כי צבאות במשטרים דמוקרטיים, שבחרו ליצור הפרדה דיכוטומית בין צבא לפוליטיקה, נטו להסתגר בתוך עצמם, איבדו כל רגישות להתרחשויות החברתיות והפוליטיות, ופיתחו יחס עוין ומתנשא כלפי הפוליטיקה וכלפי פוליטיקאים, משל כל מגע עמם מזהם את הצבא. לאורח החשיבה הזה שני תוצרים אפשריים:

א. אבדן המיומנות להשתתף במשחק הפוליטי, עד כדי "ויתור על השפעתו המרסנת בכוח של איש הצבא על המדינאי ההרפתקני"¹⁹ – וראה את תפקוד הרייכסווהר עם עליית היטלר לשלטון בגרמניה; ב. ערעור על חוקי המשחק הפוליטיים, שעלול להתרחש, בעיקר, בעת חולשה של המוסדות הפוליטיים, או כאשר חושבים אנשי הצבא, כי הפוליטיקאים פועלים בניגוד למה שהם מזהים כאינטרס לאומי²⁰ – וראה את מקרה הצבא הצרפתי באלג'יריה בשנים 1958-1961.

יתירה מזאת, הסתגרות מקצועית "חותרת תחת המקצועיות". מאז ומעולם היו לעמדות הממסד הצבאי השפעות מרחיקות־לכת על הכלכלה (ייצור מקומי, או ייבוא), על החברה (קריטריוני גיוס) ועל המדיניות (יכולת תגובה/הרתעה כנגזרת של יכולת טכנית). איש הצבא הבכיר אינו יכול להרשות לעצמו להתעלם מההשלכות של העדפותיו/המלצותיו לגבי כלל החברה, ויחטא לתפקידו, אם ימנע מפעולה בזירה הפוליטית לטובת קידום ענייניו. לפעילותו השוטפת, חייב צבא לשתף פעולה עם ביוורקטיות אחרות (למשל: בהיצמדות להסכמי שכר), ולתאם עמן נושאים, הקשורים למדיניות הביטחון הלאומי (למשל: תיאום עם רשויות מוניציפליות להגנת העורף). צבא פועל, למעשה, כקבוצה נוספת במשחק הפוליטי²¹ (לעתים כקבוצה דומיננטית, או אף דומיננטית מדי). לסיכום, אצטט את ברקסיאן וגנון: הארגון הצבאי, כגוף קורפורטיבי, נאבק להשיג

14. ר"א גבריאל ופ"ל סאוואג', **משבר בפקוד, משרד הביטחון**, 1981, ע' 107.
15. שם, ע' 83.
16. על חובת המדינה להתמודד עם הדוקטרינה הצבאית ראו: א' לויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: תגנה והתקפה**, הקיבוץ המאוחד, 1988, עמ' 131-124.
17. המאיישים את גוף הבקרה חייבים להיות בעלי איכויות כאלו, שהשאלה הידועה, "מי ישמור על השומרים?", לא תתעורר. פוליטיקאים פסולים לתפקיד הזה, מה גם שלרובם אין ההבנה הצבאית הדרושה (לעתים חסרים אותה גם אלה, שהיו בעבר קצינים בכירים).
18. S. M. Huntington, "The Professional Military Ethic", in A. Perlmutter & V. P. Bennett (ed.), **The Political Influence of the Military**, Yale University Press, New Haven 1980, p. 47.
19. ב"ה לידל־הארט, **הצד השני של הגבעה**, מערכות, 1986, ע' 29.
20. על חוסר־זיהוי בזיהוי האינטרס הלאומי בין הצבא לבין הפוליטיקה כמנוע להתערבות צבאית, ראו: פייר, שם, ע' 59.
21. P. Perlmutter & V. P. Bennett (ed.), op. cit., p. 28.



בקרב על ירושלים במלחמת ששת הימים

לקיים מגוון מערכות אתיות בדריקום. סמית²⁶ טען, כי איש צבא מצוי במוקד של כמה מעגלי ערכים, המדורגים לפי סדר חשיבותם. במוקד מצויים ערכים אוניברסליים ("לא תרצח"), סביבם מצויים ערכים כלל-חברתיים (עליונות הרשות האזרחית), ולבסוף בא מעגל הערכים המקצועיים (הקרבה, מסירות). איש צבא אמור לדעת לדרג את הערכים האלה, ולבחור ביניהם עם היווצר מצב קונפליקט בין המעגלים.

הפתרונות שהוצגו טובים ויפים כל עוד מצליחים הפרט והארגון לתפוס, כי הם נתונים במצב של קונפליקט ערכי. אך במצבים הבעייתיים באמת סמוי הקונפליקט מן העין. מצבי העמידות, ככלל, יתחלקו לשני סוגים:

א. כאשר הערך כה ברור מאליו, עד כי נוטים לא לערער עליו, ולא להרהר אודותיו;

ב. כאשר, לכאורה, אין הכרעה, או בעיה ערכית, כלל. על הציות אמר הנטינגטון: "נאמנות וצייתנות הן הסגולות הצבאיות הנעלות ביותר."²⁷ קביעה זו מסולפת ומסלפת, לא רק בהקשר של מתן פקודות בלתי-חוקיות בעליל (שבהן הקונפליקט הערכי, יחסית, ברור), אלא אפילו ברמת הצייתנות לפקודות ברמה הטקטית הנמוכה. מולטקה כבר טבע את העיקרון, שלפיו חובה על מפקדים לנצל הצלחה, אף אם משמעות הדבר היא פעולה בניגוד לפקודות מפורשות.²⁸ ברוב הצבאות, עקרון המלחמה הראשון הוא "המטרה", או "דבקות במשימה לאור המטרה"²⁹ – ללמדנו, כי המטרה הכוללת (objective) נעלה ממשימה קצרת-טווח (mission), שניתנה לקצין כפקודה, ולכאורה יש לציית לה. חובת הקצין לנצח במלחמה, ולהכין את פקודיו למלחמה באופן מיטבי בעתות שלום. רק קצונה חדורת יוזמה ונכונות ליטול

הגנה על המוסד הצבאי ממניפולציות פוליטיות חיצוניות. אך על מנת להשיג מטרות קורפורטיביות חייב הצבא לנסות להשפיע על התהליך הפוליטי, דבר המטילו לזירה הפוליטית. בנוסף, כביורוקרטיה מקצועית, נמצא הצבא בפוליטיקה במובן הזה שהוא שותף מרכזי לפוליטיקאים אזרחיים ולביורוקרטיה, בעיצוב ויישום מדיניות הביטחון הלאומי.²²

שותפות הצבא במשחק הפוליטי תיעשה תוך שמירת הכלל: "כלבי המלחמה חייבים להיות אסורים אל אדוניהם האזרחים". אך על המדינה לזכור כי שליטתה בצבא "נושאת עימה חובות כבדים; העיקרי שבהם הוא האחריות להבטיח, כי הצבא מסתגל לבצע את תפקידו, וכאשר מוטלת יכולתו זאת בספק, לנקוט את הצעדים הנחוצים לתיקון המצב."²³

קורפורטיביות

הצבא נלחם בקבוצות ובתנאים קשים ביותר, המחייבים רמת לכידות גבוהה. על מנת להשיג רמת לכידות זו, אימץ הצבא, כחלק מהקוד האתי שלו, ערכים – דוגמת מסירות, הקרבה, חברות, אומץ-לב וכו' – המדגישים את ביטול צורכי הפרט נוכח צורכי הקבוצה/הארגון. במערכת אינטגרטיבית (בין צבא לבין חברה) קיימת סכנה, כי ערכי החברה האזרחית (דמוקרטית, קפיטליסטית וליברלית), שמדגישה ערכים אינדיבידואליסטיים, יחלחלו לתוך הארגון הצבאי, ויקעקעו את האתיקה הצבאית ככלל ואת הלכידות בפרט. לכידות הנה פונקציה של תפקוד הקצונה, בעיקר.²⁴ דוגמה שלילית בהקשר הזה היא תפקוד הקצונה האמריקנית במלחמת ויטנאם; קצונה זו נכשלה בגיבוש הלוחמים לכדי מסגרות לוחמות יעילות, עד כדי יצירת ניכור בין קצינים לבין חיילים וריבוי מקרים של חיסול קצינים בידי חייליהם. מעניין לציין, כי גנרלים ומפקדי הצבא, כאחד, פירשו את התפקוד הלקוי של כוחות היבשה בכך, שערכים זרים חדרו לצבא. גנרלים טענו, כי אין כל אפשרות לכנות "צבא לכיד" ציבור של חיילים מוכי סמים ומתירנות, הבז לכל רגש פטריסטי; ואילו מבקרי הצבא טענו, כי הצבא אימץ שיטות ניהול אזרחיות, ולמעשה הרס את האתוס המסורתי במו ידיו. נשאלת השאלה עד כמה יכול צבא, הפועל במסגרת של "גבולות מקוטעים" עם הסובב אותו, לשמור על אוטונומיה ערכית.

גבריאל וסאוואוג', וכן מוסקוס²⁵ סברו, כי תת-מערכת, כצבא, יכולה ואף צריכה לבדוד עצמה מערכים של מערכת אחרת, או של תת-המערכות אחרות, הנוגדים את האתוס שלה. לדידם, צבאות חיים את חיי היום-יום לפי קוד פעולה עצמי, וכל עוד נשאר מכנה משותף ערכי וכללי מאוד בינם לבין מותר החברה, לא צריכים להיווצר שום קונפליקטים בין הצבא לבין מערכת החברתית הכללית, או בינו לבין תת-מערכות אחרות בחברה. היות צבא מודרני גוף, המקיים אינטראקציה אינטנסיבית עם גורמים שונים בחברה, רק צריכה לעשותו עירני יותר לעמידה על משמר ערכיו; ובכלל – דמוקרטיה נמדדת ביכולתה

22. על הצבא כקבוצה במשחק הפוליטי, ראו: S.O. Barkesian & T.M. Gannon, "Professionalism: Problems and Challenges" in M.M. Wakin, op. cit., p. 140.
23. גבריאל וסאוואוג', שם, ע' 154.
24. ר' גל, מצבי לחץ בקרב, צה"ל/ממד"ה, 1988, ע' 69.
25. O.O. Moskos, "From Institution to Occupation — Trends in Military Organization", in M.M. Wakin, op. cit., pp. 219-229.
26. ראו הערה 1, לעיל.
27. op. cit., p. 50.
28. Huntington, 'י ואלך, תורות צבאיות, מערכות, 1977, עמ' 77-79.
29. Department of the Army, FM 25-100 Training the Force, Washington, DC, 1988, pp. 1-4.



בגזרת התעלה במלחמת יום הכיפורים

אחריות תהיה מסוגלת לעמוד במטרות הללו. לעתים, העמידה במטרות אפשרית למרות הפקודות, ולא בגללן. ציות, כערך, קיים ברמה הטכנית בלבד (פקודת שיגרה לתחזוקת גנרטורים, למשל). מעבר לרמה הטכנית חייב הקצין להפעיל שיקול-דעת לגבי כל פקודה, ולשקול את דרך פעולתו בהתאם למטרות הכלליות, שהן לבדן ציווי, שאין לערער עליו. לכאורה, יש בדברים האחרונים להביא לידי יצירת אנרכיה מוחלטת, ולא היא. הכוונה לפעולה, הנעשית לפי העיקרון:

יש לממש את כוונות הדרג הפוקד ... באמצעות קביעה ברורה של יעדים, והטלה מורשת של מגבלות ושל אילוצים [אך במקביל] יש להניח למפקד-המשנה חופש פעולה נרחב עד כמה שרק אפשר, ובתחום הזה, למצות את יוזמתו ואת כושר יצירתו.³⁰

פקודה כזו משמעה, אם נחזור למולטקה, כי הפיקוד בוחר להנחות, ולא לפקוד; פיקוד, שאינו רואה ביכולתו לכפות שררה את פסגת הישגיו (למרות שיעשה כן, כשיידרש), סבור, כי מיצוי מיטבי של פקודיו מכורח רצונם ומיזומתם הנו עדות עליונה להצלחתו, גם אם בפעולתם חרגו פקודיו מפקודה מסוימת. אין בשיטה זו להביא לכדי ביצוע ב"אפס ליקויים", ואין זו מטרתה. מטרתה ליצור פיקוד, החושש מכישלון מקצועי (על השלכותיו לכלל החברה), יותר משהוא חושש מהממונים עליו. במקום, שבו קיים ציות עיוור, לא נותר די מרווח פעולה למפקדים לגלות יוזמה, וליטול אחריות. וללא יוזמה ונטילת אחריות, לא יושג הניצחון.

הקונפליקט הערכי הסמוי מהסוג השני נובע, רובו ככולו, מהמציאות הצבאית, האנומלית ביסודה. איש הצבא, בניגוד לכל בעל מקצוע אחר, אינו עוסק במקצועו – אינו נלחם, או כמעט שאינו נלחם. השוני בין המציאות היום-יומית לבין המציאות המלחמתית יוצר שוני תהומי בדרישות מהקצין: ביום-יום דורש הצבא מקציניו יעילות ניהולית, המתבטאת במינימום: למנוע תקלות כגון אבדן ציוד, תלונות של משטרה צבאית, נפל מקורסים, נפגעים באימונים ובתאונות דרכים, תקלות תובלה, עריקים ונפקדים וכ"ל – תקלות, המעיבות על סדר היום. על מנת להשיג סדר כזה, דרושה משמעת חמורה, ואין טוב מהשלטת המשמעת כקידוש ערך הציות (שבהשפעותיו דנו לעיל), לרבות פיתוח סגנון פיקוד טרוריסטי, ריכוזיות והעלאת דרג הפיקוד, האחראי על משימות של מה-בכך. התפתחות כזו אינה מעלה כל בעיה של התמודדות עם סוגיות אתיות. "ביצוע תרגיל פלוגתי ישר ב'רטוב', מותנה באישור בריגדיר [תת-אלוף]", "נסיעה מנהלתית של קומנדקר בלילה מותנית באישור לוטננט-קולונל [סא"ל]", "פליטת חייל מחטיבת מילואים מותנית באישור ועדה מיוחדת", "מיקום מארב פתתי בנקודה חדשה מחייב אישור בריגדיר ונוכחות מ"פ", "זריקת רימון בתרגיל דורשת אישור מג"ד וכ"ל" – כל אלו תקנות שונות ומשונות, שנועדו לשמור על הסדר הטוב ועל הבטיחות, וניתן לדבוק בהן, ובמקביל לדבר גדולות בשבחם של יוזמה, של מקוריות ושל אומץ-לב אינטלקטואלי.

30. Representative of the Federal Ministry of Defense at the 17th Germany/US Army General Staff Meeting (Munich), "The German Army's Mission Oriented Command and Control", *Armor*, Vol. 90, No. 1, Januar-February, p. 15.
31. בזמן מלחמת ויטנאם נוצר בצבא ארצות-הברית מחסור בקצינים ברמת קפטן/מיג'ר – עדות לאינכונות של קצינים זוטרים לחדש חתימתם לשירות קבע.
32. גבריאל וסאואג', שם, ע' 92.

בפועל, אין הדברים עולים בקנה אחד. מפקד, הרגיל בימי שלום לקבל את אישור הממונים עליו על פעולות טריוויאליות, לא יגלה עצמאות במלחמה. מפקד, שעסוק בימי שלום בעמידה בסבך תקנות ופקודות, לא יגלה כושר חשיבה ארוך-טווח במלחמה. מפקד, המנהל ומבקר בשיגרה את הרמות הנמוכות ביותר ביחידות, ינסה לעשות כן במלחמה, ולא יעסוק במשימותיו האמיתיות. מפקד, המשליט טרור ביחידתו, על מנת לעמוד בסבך התקנות, ולרצות את הממונים עליו, לא יבנה יחידה לכידה, הנכונה ללכת אחריו במלחמה. מפקדים, המבינים (אם מעיון ואם אינטואיטיווית), כי המערכת אינה מאפשרת להם להתכונן למלחמה, יפרשו (יפרו) תקנות, ויתונו כנון-קונפורמיסטים.³¹ הבינוניות תשלוט. מפקדים, הרגילים לציית, ותפקודם נבחן במונחים של יכולתם לציית, יימנעו מהבעת ביקורת ומלימוד, העלול להביאם לידי כך.

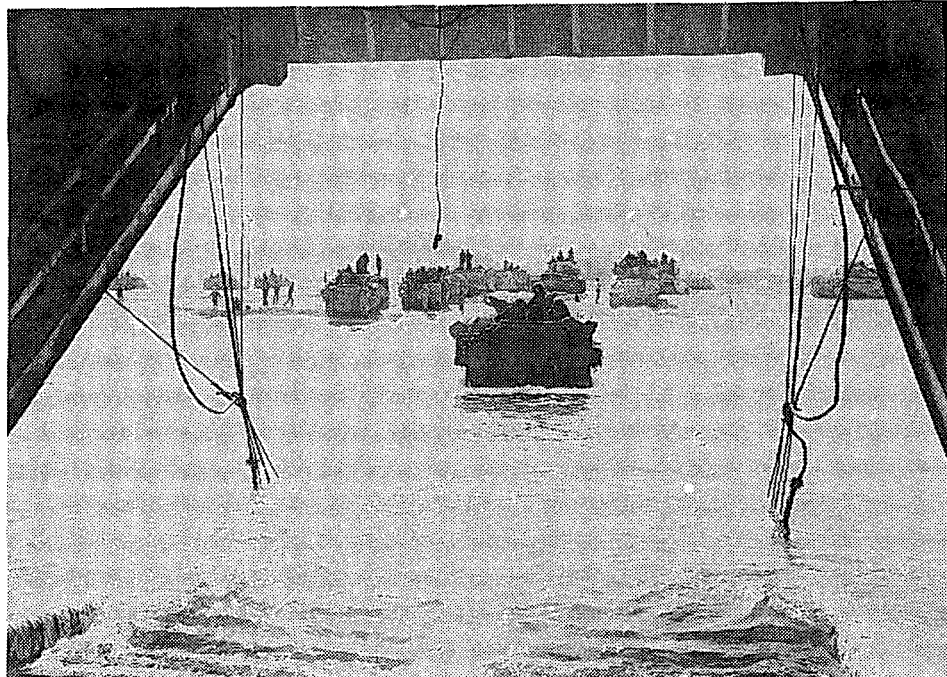
ככל שדרג הביצוע של משימות טריוויאליות יעלה, כן תישחק מנטלית מהר יותר הקצונה היחידתית, "תצביע ברגליה", ותסרב לבצע תפקידים בעלי משכי זמן ארוכים. והדבר יוביל להרחבת מעגלי הכשרת הקצונה, לירידת איכותה (בבחינת כמות על חשבון איכות) ולירידה במקצועיות של ממלאי התפקידים. נוכח ירידת רמת הקצונה היחידתית תיאלץ הקצונה הבכירה להעלות עוד יותר את רמת דרג הביצוע, ולתקן תקנות מחמירות יותר, על מנת להבטיח עמידה במשימות – תנועה מעגלית מובהקת. האפשרות היחידה לייצב מערכת, הנמצאת בסחרור שכזה, היא להוריד את רמת הדרישות; וכיוון שדרישות לקיום יום-יומי כמעט שאינן ניתנות לשינוי, אזי ייפגעו, בעיקר, נורמות מבצעיות.

קצונה זוטרה, המצטרפת לחוג המקצועי, לומדת מהר מאוד, כי שם המשחק הוא "שרידות" – "כולם שקודים על ביצועים קצרי-טווח ב'אפס ליקויים' של משימות בעלות ממדים של מה-בכך".³² קצונה "שורדת" חשה ניכור ביחס למערכת, שאותה היא אמורה לשרת. היא מנצלת את כלליה על מנת לקדם את עצמה, אך אינה

מהמבחן הזה, אם בגלל פחד ואם בגלל כדאיות, או חשבון, אבל התוצאות מהתנהגות זו קובעות, האם צבא, כמכונת מלחמה אנושית, יהיה יעיל או ייכשל.³³ לפי לסקוב, אקלים, היוצר, אומץ לב אינטלקטואלי, או מעוררו, דורש ביזור סמכויות, גישה סלחנית לשגיאות כפיפים וראיית השגיאה כאמצעי לימוד, וחניכה צמודה, אשר ממילא קוטעת את התפתחות השגיאות לכדי תקלות משמעותיות. אקלים כזה אינו צומח בצבא, הפועל לפי אמות מידה ניהוליות, ואשר מאמץ נהלים מבלי לבחנם דרך פריזמת הערכים והעקרונות המקצועיים.

דוגמאות נוספות: במלחמת העולם השנייה התבססה שיטת השלמת האבדות בעוצבות האמריקניות על מאגרי כוח אדם ארמיניים. כל דיוויזיה זכתה להשלמות תקן לאחר קרב, בהתאם לאבדות שספגה (לדוגמה, אם פלוגה ספגה חמש עשרה אבדות בקרב, היא תוגברה לאחר הקרב בחמישה עשר לוחמים³⁴). לפי אמות מידה ניהוליות, זו שיטה יוצאת מן הכלל. לא רק שיחידות מושלמות במהירות למצבתן המלאה, אלא שקל לשלוט בשיטה זו, ולנהלה. אולם, לפי אמות מידה מקצועיות, זו שיטה הרסנית. הטירונים, המגיעים ליחידות הללו, עתידיים להיכנס לקרב הבא ללא היכרות מוקדמת עם חבריהם החדשים. היחידות, שבהן הוצבו, אינן מוכרות להם, ואין בלבם כל תחושה של גאוות יחידה, או של מסורת יחידתית מחייבת. שיטת תגבור זו יצרה יחידות בלתי לכידות, ובהן כמות גדולה משמעותית של חיילים, שסבלו מהלם קרב, לעומת יחידות, שעברו תהליך התגבשות כלשהו.

בסיסי האימון לטירונים האמריקניים במלחמת העולם השנייה היו מתקני ענק, שבהם זכו המתגייסים להכשרה אחידה, מבלי שידעו מראש לאיזו דיוויזיה הם עתידיים להגיע. שיטה זו יעילה מאוד, ניהולית. גודל המתקנים מאפשר ריכוז של אמצעי הדרכה, בקרה על אחידות ההכשרה והצבת מפקדים בכירים בראש המתקנים, המסוגלים לפקח, ולהנחות את הטירונים באורח צמוד. אך, מקצועית, שיטה זו שגויה. הגרמנים נהגו להכשיר טירונים בבסיסי אימון דיוויזיוניים. המתגייסים, שבאו בדרך כלל, מאותו חבל ארץ, ורובם הכירו אלה את אלה היכרות אישית מוקדמת, או שהיה להם הווי תרבותי משותף, ידעו מראש היכן יוצבו, וכך התאפשר להם לספוג חלק ממורשת העוצבה עוד בהיותם על אדמת גרמניה. לאחר פרק האימון הבסיסי הם הועברו להמשך אימון בסמוך לחזית, תוך שמירה על המסגרות, שבהן הוכשרו בטירונות. בכניסתם לחזית נעשה ניסיון לשמור על מסגרות הטירונות לפחות ברמה הפתחית. עם הגיעה, היתה התגבורת כבר יחידה מגובשת, ותפקודה בעת קרב היה בהתאם לכך. בדרך להישג הזה בוזרו אמצעי ההדרכה, לא נשמרה אחידות ההכשרה והפיקוח ברמות הבכירות היה בעייתי ביותר. אך אמת המידה להערכת שיטת ההכשרה והתגבור היתה אמת מידה מקצועית – ולא ניהולית. מאז ועד היום דומה, כי הצבא הגרמני עושה יותר מכל צבא אחר, על מנת להתאים את נוהלי השיגרה שלו למציאות של שדה הקרב. העיקרון הזה, שהוא



הנחיתה באוואלי במערכת שלום הגליל

תופסת את הצלחתה במונחים של תרומה לכלל המערכת (דפוס, שיכונה להלן, "קרייריזם"). כך, נשחק עד שנעלם לחלוטין ערך יסוד באתיקה הצבאית, הנקרא "מחויבות", ואין הכוונה למחויבות כלפי העם, או כלפי המולדת, אלא למחויבות מקצועית, המנחה את הקצין לעשות את המיטב במונחים של יעילות קרבית. קצונה קרייריסטית תתעניין מעט בפקודיה, והרבה יותר בריצוי של מפקדים ממונים. הפקודים, מצדם, לא יזדהו עם מפקדיהם, ותאבד הלכידות היחידתית.

במלחמה לא יאחרו הכישלונות לצוץ. יוקרת הצבא, ועמו יוקרת הקצונה יירדו, ויכולת הצבא להחלים לשירות קבע כוח אדם איכותי תצטמצם. מחזור הקצונה הבא יהיה איכותי פחות מקודמו, ועל מנת להתמודד עם סחף האיכות, יציע הצבא תנאים חומריים בני תחרות לשוק האזרחי. קצונה חדשה, גם אם תהיה איכותית ברמת נתוניה האישיים, לא תחוש כל מחויבות למסד הצבאי, לא תתפוס את עיסוקה כמקצוע, ותפעל לקדם את אינטרסיה האישיים בלבד, גם אם הקידום הזה פועל נגד הכללים המקצועיים, בקצונה הטכנית ובקצונות דרג הסיוע המינהלתי תלבש תופעה זו ממדים של מגיפה. קצונה זו עוסקת במקצועות בעלי תחומים רבים, החופפים עיסוקים אזרחיים מקבילים. הפיתוי לאמץ טכניקות ניהוליות הוא רב ביותר (לעתים הוא מחויב המציאות), אך הקצינים הללו ייטו לשכוח, כי הם גם מפקדים. חובתם היסודית ביותר – לקיים משמעת צבאית בקרב פקודיהם – תיזנח, ותחושת הקשר והמחויבות כלפי גורמי התמרון וכלפי גורמי הסיוע הקרבי יישכחו.

קצונה קרייריסטית תתקשה לגלות אומץ לב פיזי, וגילויים של אומץ לב אינטלקטואלי יהיו נדירים בה. בעתות שלום, העדר אומץ לב אינטלקטואלי בולט יותר, ודומה, כי מיותר להסביר את חיוניותו.

אומץ הלב המוסרי פועל לא בהטפה, אלא באקלים, שהמפקד הממונה יוצר ומקיים. לא קשה להתחמק

33. ח' לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 1985, ע' 24.
34. M.J. Newland, "Manning the Force German-Style", **Military Review**, Vol. 67, No. 5, (May 1987), pp. 36-45

הקצין:

- א. יהיה בעל כושר אינטלקטואלי מקצועי.
 - ב. יהיה בעל ראייה כוללת ורבי־היבטית.
 - ג. יהיה בעל יכולת להבחין בין עיקר לבין טפל.
 - ד. יראה את הנולד, ויתכונן למצבים הקשים ביותר.
 - ה. יהיה יצירתי ובעל דמיון.
 - ו. יהיה עצמאי, יוזם, מעז ונכון ליטול סיכונים ואחריות.
 - ז. יאציל סמכויות, ויעודד יוזמה.
 - ח. יהיה החלטי ונחוש.
 - ט. יהיה איתן, מאופק וקר־רוח – גם במצבי לחץ קיצוניים.
 - י. יהיה בעל יושר מקצועי ואומץ־לב אינטלקטואלי.
- הציוויים האלה מחייבים את הפרט ואת הממסד הצבאי כארגון; הם מחייבים את המדינה לדאוג למימושם, ולבקר את יישומם באורח שוטף; ומעל הכל – הם בנפשנו.



המקצועיות הצרופה, צריך להיות נר לרגלי כל צבא, המקווה לנצח במלחמתו הבאה.

סיכום

קמבלי,³⁵ שניתח את מצב הצבא האמריקני לאחר מלחמת ויטנאם, כתב:

באמצעות ממשלתה, אמרה ארצות־הברית לחייליה משך שתי מאות מה היא רוצה מהם, אך לעתים רחוקות, אם בכלל, היא אמרה להם מה היא רוצה, שיהיו. כתוצאה, הקצונה נשענה מאוד על הנחותיה המסורתיות. וכאשר התברר, כי ההנחות הישנות שגויות, שאלו הקצינים, מה יחליפן? נראה, כי כל שינוי בחשיבה הצבאית צריך לבוא מדרשיח פתוח, מנומק, רב־צדדי ופומבי.

האתוס החדש, לפי קמבלי, חייב לכלול הרחבה של האתוס המסורתי (אומץ־לב, ומסירות וכו'), ולכלול ציוויים, הנוגעים ללב־לבו של המקצוע הצבאי, אך ברמות הבכירות ביותר. להלן רשימת ציוויים, הנראית לי כממצה: