

"אידיאולוג" ו"ביצועיסט"

הכהן והנביא של צה"ל*

אל"מ (מיל') יעקב חסדאי

הבחנה זו בין אידיאולוג לביצועיסט היא תאורטית בלבד. במציאות מצויים שני דפוסי ההתנהגות בכל חברה ובכל מערכת, כשהם שלובים זה בזה. יתרה מזו, שלובם הנכון הוא סימן לחוסנה של החברה, ואילו העדפה של מגמה אחת מלמדת על חולי וסכנה.

כל חברה ומערכת זקוקה לאידיאולוגיה, כלומר למצפן המגדיר מהו הרצוי, ודבר זה נכון לצבא, לחיל ואפילו לחטיבה. לכל אחד מאלה צריך להיות מצפן המורה מהו דמות החברה, סוג הטנק או המטוס ואופי המשמעת הרצויים. מצד שני זקוק כל אחד מאלה גם לגישה ביצועיסטית, המאפשרת להסתגל לתנאים ולהעריך את המציאות בשלבים השונים של ההתקדמות.

כאשר מתבוננים אל תחומים שונים בחיינו כיום מתברר, כי מגמות ביצועיסטיות פועלות בהם ביתר עצמה מאשר מגמות אידיאולוגיות. אחד התחומים האלה הוא הצבא.

האידיאולוגיה הצבאית, כלומר הניסיון להגדיר את הרצוי במושגים של יעדים ארוכי טווח, שיטות ועקרונות התפתחה בצה"ל בשתי תקופות. לראשונה בשנים 1949-1950, כש הונחו היסודות של צבא המילואים, וגובשה הדוקטרינה ההתקפית במדיניות הביטחון; ובשלב שני בשנים 1956-1967, כשעוצבה האידיאולוגיה של גייסות השריון וחיל האוויר הן בראייה צבאית כוללת והן בראייה של בניין הכוחות עצמם.

לאחר מלחמת ששת הימים נוצרה מציאות צבאית ומדינית חדשה, ולכאורה גם נוצרו תנאים להגדרה של "הרצוי" בתנאים החדשים, אולם התפתחות כזו לא אירעה, וזאת משתי סיבות. האחת — הניצחון הצבאי היה כה גדול, עד שדחק מתודעתם של המפקדים את הצורך להתמודד עם הבעיות העקרוניות החדשות. הסיבה השנייה קשורה בכך שזמן קצר אחרי תום מלחמת ששת הימים החלה מלחמת ההתשה שהציבה בפני צה"ל שורת בעיות בוערות שחייבו פתרונות מיידיים. כל המאמץ העיוני והפיזי של צה"ל הופנה לפתרון בעיות אלו.

אחרי מלחמת יום הכיפורים נוספו גורמים חשובים שעשויים היו לסייע בגיבוש אידיאולוגיה צבאית חדשה. התנאים נשתנו שוב, והפעם חדרו התמורות לתודעת המפקדים. גם עומס הבעיות השוטפות קטן משהיה בתקופת מלחמת ההתשה. אף על פי כן אי אפשר לומר, שאכן נתחזקו היסודות האידיאולוגיים בפתילות של צה"ל. ידן של המגמות הביצועיסטיות

מתוך הבחנות בסיסיות אלו שבין גישות אידיאולוגיות לגישות ביצועיסטיות אפשר לתאר עמדות ותגובות אפייניות של שני טיפוסים אלה.

ההצלחה היא מושג מפתח אצל הביצועיסט, והכישלון הרבה יותר חמור עבורו מאשר עבור האידיאולוג. לפיכך מאופיינת עבודתם של ביצועיסטים ברמה גבוהה של מתח, תחרות והישגיות, אך לא בנשימה ארוכה ובסבלנות. האידיאולוג, לעומת זאת, הרבה יותר מתון ואיטי בפעילותו, אך מסוגל לשאת יותר בכישלונות. מחזקת אותו התקווה שבמרוץ הארוך יוכיחו עקרונותיו את עצמם ויובילו לניצחונם.

דפוסי המנהיגות של האידיאולוג שונים אף הם. אצל האידיאולוג מהווה ההסכמה על עקרונות, שיטות ונוהלים — בסיס להפעלת המערכת שתחתיו. הביצועיסט, לעומת זאת, מדגיש יותר את האמון האישי שבינו לבין מפקדי המשנה, ובוחר במידת האפשר כעוזריו אנשים הנהנים מאמונו.

ניתן לצפות, שהביצועיסט ישאף בכל מחיר להיות "בפנים" ולהימנות כשותף עם אלה העושים במלאכה, אפילו אם אינו מסכים לכל עקרונותיה של פעילות זו. בין האידיאולוגים יימצאו, לעומת זאת, רבים המתפטרים על רקע עקרוני, פורשים מן הזירה, או נכנסים לעמדות "המתנה".

מבחינת ארגון ושיטות פעולה נוטה הביצועיסט להיות יסודי ותכליתי יותר. הוא מדגיש את נושא לוח הזמנים וחלוקת העבודה, ושואף לניצול מרבי של האמצעים שבידו. לעומתו מעדיף האידיאולוג להתרכז יותר בגיבוש אסטרטגיה וראייה ארוכת טווח, לעתים על חשבון ביצוע משימות שגרתיות.

ריכוז המאמץ היא דרך פעולה אפיינית לביצועיסט. הוא ישקיע את כל מה שאפשר מבחינת זמן ואמצעים בפתרון הבעיה הנוכחית שלפניו. לעומתו יצטיין האידיאולוג בחיסכון ובתכנון לטווח ארוך, וינסה לראות גם בעיות דחופות בפרספקטיבה ארוכת טווח ומאוזנת.

ההבדל בין האידיאולוג לביצועיסט יהיה ניכר ביותר, אם נעריך מהי הסטייה שלהם, מהי החריגה הקיצונית בהתנהגותם. אצל האידיאולוג הסטייה היא כאשר הוא נוחל כישלון אחר כישלון, ולמרות זאת הוא דבק בשיטותיו ובעקרונותיו, ממשיך לראותם נכונים ותקפים ומנסה לפעול לפיהם. הסטייה של הביצועיסט היא, כאשר ברור שהמצב מחייב שינוי יסורי וכללי במערכת, ואילו הוא ממשיך בניסיונות סרק לפעול בכל מחיר במערכת הקיימת.

"אידיאולוג" ו"ביצועיסט" הם כינויים בעלי מטען פולמוסי ניכר, בפרט כאשר מציגים אותם זה לעומת זה. האידיאולוג מביט על הביצועיסט כבז, ורואה בו איש עשייה חסר ערכים ועקרונות. הביצועיסט מחזיר לאידיאולוג כגמולו, ומתאר אותו כאיש רוח הווה התלוש מן החיים.

מעבר להקנטות אלו, אכן מייצגים השניים דרכים שונות של התייחסות אל המציאות. האידיאולוגיה עוסקת בעיקר ב"רצוי", ואילו הביצועים מתמקד ב"מצוי". כלומר, האידיאולוג שואל עצמו באופן מתמיד: "כיצד הייתי רוצה שהעולם יראה?" ואילו הביצועיסט שואל: "מה לעשות כדי לשפר את העולם שבו אני חי?"

הביצועיסט והאידיאולוג הם הכהן והנביא של העולם המודרני (ראה מאמרו של אחד העם "כהן ונביא"), ומתוך הבדלי הגישות שביניהם מתפתחים דפוסי התנהגות שונים בתחומים רבים של חיינו.

ניגוד ראשון מסתמן, כאשר האידיאולוג והביצועיסט עומדים בפני מציאות קשה ובלתי נוחה. הביצועיסט מגלה, בדרך כלל, כושר הסתגלות רב יותר מאשר רעהו, ומחפש פתרונות שיקלו על חייו במציאות הקיימת. לעומתו מגלה האידיאולוג נטייה עזה יותר להתקומם כנגד המציאות הקשה ולשנותה מיסודה. במקרים קיצוניים אף יעדיף לצאת מן המסגרת או המערכת הפסולה בעיניו לדרך של גלות או מרד.

שני אחר מתגלה כאשר האידיאולוג והביצועיסט מנסים לטפל בבעיה חדשה ומעיקה. האידיאולוג מגדיר שיטה ועיקרון, ואילו הביצועיסט פונה לדרך של פעולה ופתרון. השיטה והעיקרון מתאפיינים בכך, שהם מנסים לעצב מציאות כוללת ומתמדת; ואילו הפעולה והפתרון הם ניסיון להתרכז בבעיה עצמה, להשתמש באמצעים הקיימים, ולמצוא את התשובה הטובה ביותר באותו מקום ובאותה שעה.

השני בין האידיאולוג לביצועיסט עשוי להתברר גם בעקבות כישלון. האידיאולוג עדיין יכול להניח, שהשיטה נכונה, ורק יישומה באותו עניין היה מוטעה; לכן ידבוק בשיטתו וינסה לחפש דרכים אחרות. לעומת זאת, כישלון של הביצועיסט יחייב אותו לעתים קרובות להערכת מצב חדשה ושונה באופן יסודי.

* על-פי הרצאה לפני קציני מפקדת חיל-הים במדרשה הצבאית בירושלים.

טיות עדיין על העליונה, ולעובדה זו משמעותיות מדאגות הן במישור הערכי והן במישור המבצעי.

ביצועים וערכים

התגברות מגמות ביצועיטיות בצבא עשויה להביא להגברת יסוד התחרות וההישגיות בחיי הצבא, אולם כמה קווים אפיינים של הביצועים עלולים לפגוע בערכים. העובדה כי במערכת ביצועיטית העקרונות מעטים והנר אמנות האישית ממלאת משקל מרכזי, הנטייה של הביצועיט לראות בהצלחה ערך עליון וקוצר-הרוח הבסיסי שלו — כל אלה עלולים להביא לכמה התפתחויות שליליות במערכת הצבאית. התפתחות כזו אירעה אחרי מלחמת ששת הימים.

בשנים שקדמו לאותה מלחמה נעשה, כאמור, בחיל השריון ניסיון להניח יסודות אידיאולוגיים מובהקים בבניין החיל ובאופן פעילותו. ניסיון זה נעשה בשיטות צנטרליסטיות מובהקות, שמטרתן הייתה להטביע עקרונות אלה בחיל ואף בצבא כולו. אחרי מלחמת ששת הימים נשמרה המסורת של הצנטרליזם הנוקשה, אך צנטרליזם זה הפך למשרתן של מגמות ביצועיטיות — נאמנויות אישיות ומרוץ אחר הצלחה — והחריף את משמעותן.

שיפוט לפי התוצאות

אחד הכללים החשובים של מנהל ומנהיגות הוא, שאין לשפוט רק לפי התוצאות הסופיות, אלא יש להעריך את שיקולי המפקד והחלטותיו בהתאם לנסיבות של שעת האירוע. והנה מסתבר, כי מערכות הלוקות ביתר ביצועים נוטות להעדיף כמעט בלעדית שיפוט לפי התוצאות, וזאת מכמה טעמים. ראשית, בהיעדר קני מידה קבועים ועקרונות מנחים קשה לבדוק, אם מערכת השיקולים של המפקד הייתה נכונה. שנית, מערכת ביצועיטית בדרך כלל איננה מצטיינת באורך רוח ובסבלנות, הדרושים לבדיקות מסוג זה. שיפוט לפי התוצאות הוא פתרון קל ונוח למערכת זו. "התרגיל הגדודי הצליח — סימן שיש לגדוד מג"ד טוב, ואפשר לקדם אותו." "היו בגדוד שלוש תאונות דרכים — המג"ד אחראי, וצריך להעניש אותו." אלה הן הגישות האפייניות במערכת הביצועיטית. כמובן שאין בסיס מספיק לקביעות כאלה. תרגיל גדודי עשוי להצליח, גם אם המג"ד גרוע; ותאונות דרכים עלולות להיגרם מעומס משימות, ושלא באשמת המג"ד. אך לך ונתח במערכת ביצועיטית את כל מרכיבי ההצלחה בתרגיל, או את הסיבות האמיתיות לתאונות הדרכים.

יש המכסים שיטה זאת באיצטלה מוסרית של "אחריות מפקדים", ועושים בנימוק זה שימוש לרע כדי להדיח מפקדים בסיטונות וללא בדיקה. דרך זו מכסה לעתים קרובות

למדי על חוסר יכולתה או חוסר נכונותה של המערכת לנתח באופן יסודי את הגורמים המכריעים לכישלונות.

הסכנה העיקרית של שיפוט לפי התוצאות היא בכך, שהמערכת הקצינים וקידומם לא מתנהלים על-פי הערכת כישורים ומבחנים אובייקטיביים, אלא בתהליך מקרי וחסר שיטה. הצלחה מקרית עשויה לקדם קצין לטווח ארוך, ומפקדים טובים עלולים, לעומת זאת, להיעלם כתוצאה מחקלות שאין להם שליטה עליהן.

אופורטוניזם

אחד הגילויים הערכיים השליליים הנובעים מיתר ביצועים הוא הופעת דפוסי התנהגות אופורטוניסטית במערכת. כלומר, התנהגות חסרת עקרונות, המושפעת משיקולים של תועלת והצלחה. מי שמתבונן אל מערכת כזו בפעולתה, עלול ליחס כמה מחולשותיה לאופי השלילי של האנשים שבתוכה, ולא כן הדבר. ביצועים עלול להוביל לאופורטוניזם גם במקום שיש רצון טוב וערכים. אחד הקווים הבולטים והחשובים ביותר בטבעו של הביצועיט עיסט, הוא רצונו להיות שותף לעשייה וליצירה. אלה שנמצאים בחוץ ומבקרים הם בעיני הביצועיט פטפטים שמפריעים במקום לעזור. מכאן שלהיות "באופוזיציה", כפי שהדבר קרוי בפוליטיקה, או "בהמתנה", כפי שקוראים לכך לעתים בצבא, זה בעיני הביצועיט סיט אמיתי. הוא צריך להיות ככל מחיר "בפנים", לבנות וליצור. נכון הדבר, כי יש חיכוכים טבעיים ושגרתיים שפתרונם הוא בתוך המערכת, אך מן הדין שיהא לכל קצין לפתות עיקרון עליון אחד שעליו אין הוא מתפשר. מצב אשר בו מתגלה מידה רבה של אי שביעות רצון, ואף על פי כן אין איש מתפטר, מעיד כל כך, שהרצון להישאר בפנים ולהתקדם גובר על שיקולים עקרוניים לאורך כל הקו.

התוצאה השלילית הנובעת ממצב זה עשויה ללמד כיצד כוונות טובות של עשייה מוליכות לגילויים שליליים; מאחר שהציבור והחיליים אינם יכולים לבחון את כוונותיהם של המנהיגים או המפקדים אלא את מעשיהם, מצטיירת אפוא ההנהגה כחסרת ערכים ועקרונות.

סכנה נוספת הנובעת ממצב זה היא הרס האלטרנטיבות. כאשר מנהיגים ומפקדים מוכנים "ללכת למדבר" בשם השקפותיהם או עקרונותיהם, אפשר למצוא אותם כאשר המערכת נכשלת, ולתת בידיהם את המושכות. אך אם כולם נשארים בפנים, נעשים כולם שותפים לאחריות, ואין מי שיכול לטעון שדרכו נכונה.

הוכרנו, כי מערכת ביצועיטית נוטה לטפח נאמנויות אישיות יותר מאשר נאמנות לשיטה ולעיקרון. מצב זה עלול להביא לשתי תוצאות שליליות: האחת — מכיוון שאין המפקדים

יודעים מהו הדגם החיובי של התנהגות מפקד הרצויה לצבא, או אינם יודעים מהו סוג ההחלטות הנכון בבעיה מסוימת, נשאר "מצפן" מסוג אחר — לנסות למצוא חן בעיני המפקדים הממונים. אותם מכירים, הם קרובים, וגם יודעים מה דרישותיהם. כך נוצר בצבא המושג "סוס", כלומר קצין בכיר שאליו כדאי להיצמד כדי להבטיח את העתיד. התוצאה השלילית השנייה היא, שהמפקדים הממונים יסתגלו במשך הזמן לכך, שהם קנה המידה היחיד לטוב ורע במערכת שתחת פיקודם. ממילא יתגברו מגמות של שרירות לב, ויתפתחו בצמרת הפיקוד תפישות של "החוק זה אני".

תהליך זה מחמיר כאשר יש צורך להקצות משאבים. היסודות האידיאולוגיים של הצבא הם המכתיבים סדרי עדיפות במקום שיש התמודדות בין אינטרסים שונים. כאשר יש מאבק בין פיקודים או בין חילות על משאבים או משימות, באה הראייה הכוללת ומכריעה למי העדיפות. אולם כאשר אין ראייה כוללת כזו, מתחילה המערכת הצבאית להיראות כזירה של זאבים העטים על השלל. החזקים ובעלי הסמכות מתחילים להתנהג כבעלי אחוזות השולטים ללא מצרים באחוזותיהם ונאבקים עם שכניהם. מפקדים צעירים יותר מעריכים את מפקדיהם לפי העצמה וההשפעה שצברו, ולא לפי רמתם ואישיותם. משאבים, דרגות ומעמד הופכים לשאלות מחלוקת מרכזיות.

טיפול באדם

מנקודת ראותו של הביצועיט הטיפול באדם, בחייל הוא בעייתי משתי בחינות. ראשית הטיפול באדם מחייב זמן ממושך, אי אפשר לבנות רוח צוות וגאונות יחידה בתקופה קצרה. זהו בדיק סוג הפעילות המחייב אורך רוח וסבלנות שבהן אין הביצועיט מצטיין.

שנית, התוצאות של טיפול בחייל קשות למדידה. לפעמים הן ניכרות שנים לאחר מעשה. במלה טובה או טפיחה על השכם מחייל ותיק למפקדו. מה יעשה הביצועיטט בהישגים כאלה? הוא זקוק להצלחות ברורות, מידיות ומרשימות.

וכך נוטה הביצועיטט להזניח את הטיפול באדם ואת הפעולות הקטנות והאפורות הדרושות לשם כך — הראיין האיש, שיחת מחלקה ואחרות — ובמקום זאת הוא מרכז את מאמציו בתרגילים גדולים שבהם משתתפים חיילים רבים הנעים ויורים; והעיקר — לשם באים לביקור המפקדים הבכירים.

הביצועיטט גם אינו צריך לשרת זמן ממושך בתפקדי פיקוד, די לו להיות זמן קצר בתפקידים אלה, וש"ירשמו בפנקס". העיקר שבאותה תקופה יפקד בהצלחה על תרגיל גדול, ואם אפשר על מבצע צבאי מוצלח, בזה קנה את עתידו לאורך ימים.

וכך לעתים עוזרים חיילים בתקופת שירותם תחת ידם של מספר מג"דים ומח"טים, מבלי שאיש מהם יטביע עליהם חותם של חינוך ועיצוב לוחמים.

ביצועים ובניין הכוח
הביצועים נתן את אותותיו לא רק בערכים, אלא גם בנושאים מקצועיים וארגוניים. התבוננות אל פעילותו של צה"ל מלמדת, כי התייחסות בעלת אופי אידיאולוגי מצויה בדרך כלל בכל מה שקשור בהכנות למלחמה כוללת שעלולה לפרוץ. ההתמודדות עם בעיה זו מולידה לבטים רעיוניים על מטרות ויעדים לטווח ארוך, מביאה לגיבוש שיטות ועקרונות ותורמת לחיסכון ולזהירות בבניין הכוח והפעלתו.

לעומת זאת, התייחסות בעלת אופי ביצור עיסטי מאפיינת את הטיפול בבעיות הביטחון השוטף. שם מרכזים את המאמץ באמצעים, בכוח אדם ובתשומת לב של הפיקוד הבכיר ומנסים להשיג הצלחות מידיות ומרשימות. מכאן שההתמודדות בין בעיות הביטחון השוטף לבין ההכנות למלחמה בעתיד מייצגת במידה רבה את המתח שבין מגמות אידיאולוגיות למגמות ביצועיסטיות. בהתמודדות זו אפשר להצביע על שורה של נושאים שבהם ניכרת התגברות של התייחסות הביצועיסטית.

אחדות הפיקוד

מקובל כי חייל היוצא לקרב עם חבריו ומכיר את מפקדיו יילחם טוב יותר. עקרונות אלה אנו מכנים בשם "אחדות הפיקוד" ו"אורגניות היחידה". והנה מסתבר, כי עקרונות אלה הופרו במלחמת יום הכיפורים במידה רבה ומשמעותית. במקרים רבים, בעיקר בשלב הראשון של המלחמה, אוגדו כוחות באופן מקרי, וחיילים ומפקדים לא הכירו את חבריהם לקרב.

מקובל להסביר, כי מצב הפתיחה הגרוע של המלחמה חייב אלחורים בהרכב הכוחות. אולם בדיקת תכניות המלחמה מלמדת, כי במקרים רבים תוכנן הדבר מראש כך. בדיקה נוספת אף מגלה, כי שבירת אחדות הפיקוד והמבנה האורגני של היחידות היא תופעה שנתמסדה שנים לפני המלחמה.

בתמורות אלו נתנסיתי אישית אחרי מלחמת ששת הימים. כקצין צעיר לפני אותה מלחמה ידעתי היטב, מי חברי ומי מפקד עלי. חברי היו מפקדי הפלוגות האחרות בצנחנים, ומפקדי היו המג"ד, המח"ט, אלוף הפיקוד והרמטכ"ל. אחרי מלחמת ששת הימים נתמנית מג"ד, ובמלחמת ההתשה נדדתי מקו לקו. אך אז "איבדנו את הצפון" בשאלה: למי אנו שייכים, ומי מפקד עלינו? הגדוד היה שייך לחטיבת צנחנים, אבל רוב הזמן ישבנו בקווים, פיקדו עלינו מח"טים אחרים, ושכנינו היו גדודים מחטיבות אחרות. לעתים קרובות הייתי מקבל

תחת פיקודי פלוגות זרות ושולח חלק מן הפלוגות שלי לפיקוד של מג"דים אחרים. בקיצור, המבנה האורגני של הצבא הלך ונתערער.

מה היו הסיבות לכך?

הסיבה האחת איננה קשורה לענינו, ונסכם אותה רק בקצרה: באותן שנים טופחה בשריון תפישה, שמטרתה הייתה להגדיל את הגמישות של הכוח. התפישה התבססה על שיפור מערכות הקשר, וגרסה כי אפשר להעביר פלוגה, גדוד או חטיבה ממסגרת פיקודית אחת לאחרת באמצעות פקודה בקשר.

הסיבה השנייה מעידה על המגמות הביצור עיסטיות, וקשורה בעובדה שנוהלים וסדרים שנוצקו בקווים, לצורך הטיפול בבעיות ביטחון שוטף, עיצבו את דמותו של הצבא גם מעבר לצרכים אלה.

החשוב שבנוהלים אלה הוא הקמת מפקדות מיוחדות האחראיות לביטחון השוטף, ושחרור מפקדות החטיבות האורגניות מאחריות זו.

תעסוקה בקו הייתה חלק נכבד מתקופת השירות של המילואים, וחלק מכריע בפעילותן של היחידות הסדירות. כיוון שהצבא הסדיר הוא גם בית הספר של צבא המילואים, נודעה למגמות שעוצבו בקווים השפעה מרחיקת לכת על עיצובו של הצבא כולו. לזכותו של פיקוד הצבא צריך לומר, שמלכתחילה היו כוונותיו טובות. הקמת מפקדות-קו ושחרור מפקדות החטיבה הסדירות מאחזקת קו נבעו מתוך רצון להפריד בין תפקידים של ביטחון שוטף לבין ייעוד של הכנות כוחות למלחמה, אולם התוצאה בפועל הייתה — פגיעה במבנה האורגני של היחידות. פגיעה זו נגרמה בשל שתי סיבות: האחת, מלכתחילה אורגנו הקווים ושיטות הפעילות בהם ללא קשר אל המבנה האורגני של היחידות. שנית, פריסת הכוחות בקו ושיטת פעולתם נקבעו בכל פיקוד לפי הצרכים המיוחדים שלו ולפי השקפות אלוף הפיקוד, ולא נוצקו דפוסי קבועים כלל-יציבים. התוצאה הייתה, שלא זאת בלבד שהיחידות שהוצבו בקו פעלו במבנה בלתי אורגני, אלא שעוד היה עליהן לשנות את ארגונן ושיטות פעולתן במעבר מגזרה לגזרה. המטות הועסקו בבעיות השוטפות, ולא נתפנו די הצורך לתכנון לקראת המלחמה.

ריכוז המאמץ

ריכוז המאמץ בבעיות בוערות הוא, כאמור, קו אפייני לביצועים. תכונה זו השפיעה על גיבוש דפוסי פעולה בכמה משורים. תופעה מצויה למדי היא לראות מפקדים הדוהרים מאירוע אחד למשנהו, כשהם גוררים עמם את קציני המטה, כדי שאפשר יהיה לפתור כל בעיה מיד ובמקום. ייתכן שהרגלים אלה היו אחד הגורמים לכך, שהתכניות לקראת יום הכיפורים במפקדות אחדות לא היו מושלמות או שלא עמדו על רמה מספקת. העיקרון של ריכוז המאמץ השפיע גם על

מבנה המפקדות ושיטת פעולתן, ותוצאותיו ניכרו במלחמת יום הכיפורים. אם מנתחים את עבודת המטה ברמת הפיקוד והאוגדה בימים הראשונים של אותה מלחמה, אפשר להיווכח כי אפיינה אותה ראיית המלחמה כמבצע בזק — כולם עובדים ללא הפסק 24 שעות ביממה, עד שמנצחים, המלחמה נגמרת, והולכים לישון יחד... ראייה זו של המלחמה נולדה מתוך ניסיון המלחמות הקודמות, שהיו קצרות, וגובשה בתרגילים אין ספור, שבהם תרגלו מפקדים בכירים את מטרותיהם לפעול בתנאי לחץ וללא שינה ימים אחדים. בנוקרים של יום הכיפורים למדו אותם מפקדים בדרך הקשה, שגם במלחמה צריך לישון ולאכול, והחלו לקבוע בחיפזון נוהלים מציאותיים יותר.

בזבזו

הנטייה לריכוז מאמץ המאפיינת בדרך כלל מערכות ביצועיסטיות, ודפוסי הביטחון השוטף שהתפתחו בצה"ל אחרי מלחמת ששת הימים, הביאו במקרים רבים לבזבזו, הן בכוח אדם, הן בזמן והן באמצעים.

יש לזכור, כי בתנאים של משאבים מוגבלים, כאשר הצרכים השוטפים מתחרים עם היעדים ארוכי הטווח, כל השקעת-יתר בצרכים השוטפים מעבר למינימום היא בגדר בזבזו.

בזבזו כזה בתחום כוח האדם והזמן קיים לעתים בשיטת הפעולה בקווים. המפקדה האחראית על הקו אינה מוטרדת מהמלחמה העתידה. ייעודה העיקרי הוא לדאוג לביטחון השוטף.

מכאן אפשר לצפות, ואמנם כך הדבר, כי מפקדי הקו יפעילו את הכוח שברשותם ללא כל שיקולי חיסכון או דאגה לעתיד. הם יחזיקו כל איש שאפשר במוצב או במארב, וכדי להיות בטוחים הם "קפיצו" גדוד שלם למקום שדרושה פלוגה. אימונים, קורסים מקצועיים וחופשות לחיילים — הדורשים לטווח הארוך — לא יעניינו אותם. בדרכים אלו שוחקים ומבזבזים אמצעים, ומה שגרוע מכל — זמן וכוח אדם. שחסרים לצה"ל הרבה יותר מאשר כסף וציוד.

תופעה זו עלולה להחמיר, בשל תהליך נוסף שמאפיין בדרך כלל ארגונים. לעתים קרובות כמות הכוחות המוחזקים בקו מעידה בעקיפין על מעמדו וחשיבותו של אותו מפקד מרחב. מכאן עלולה להתפתח בקרב מפקדי המרחבים נטייה לנסות ולהחזיק כוחות מרובים ככל האפשר תחת פיקודם, כדי לשמור על מעמדם, אף אם הצרכים הביטחוניים מאפשרים דילול הכוחות. מוכן שבזבזו הכוחות והאמצעים הנובע מכך מחרף והולך.

דוגמה לבזבזו בתחום האמצעים, הנובע ממגמות ביצועיסטיות, נמצאת בתולדות מערכת המוצבים שבנה צה"ל בתעלה. מערכת זו לא נבנתה לפי תפישה כוללת ארוכת טווח, אלא הוותה תשובה מידית לבעיות חריפות. רק

לאחר שהתפתחו המוצבים נבנתה האידיאור לוגיה שהצדיקה אותם. ותיקי מלחמת ההתשה ודאי זוכרים, כיצד היו המוצבים בתחילה בונקרים להגנה מפני הפגזות. אחר כך, כשהתחילו הפשיטות המצריות, נתעורר צורך לחפור עמדות בחוף ולסתום את חרכי הירי, וכשגברו ההפגזות הוחלט להוסיף תעלות בתוך החצרות. הבעיה האמיתית איננה בהוצאות הכפולות והנוספות, זהו לעתים הכרח, הנוק העיקרי הוא בכך, שכתוצאה מתהליך זה לא נבחנו ההשקעות במוצבים בראייה כוללת, אל מול התועלת שיביאו. סכומים מופרזים הושקעו גם בקו בקעת הירדן, שם נבנו מוצבי ענק בגודל מוצבי סיני או הרמה, בנימוק שהם דרושים למנוע חדירת מחבלים. היה צורך בניסיון שנרכש בקו לבנון כדי להוכיח, שאפשר "לסגור" את הקו בלי מערכת מוצבים אפילו באזור קשה יותר. ייתכן שהנטייה להשקיע במוצבים מעל הצורך הושפעה גם מהרצון להבליט את חשיבות הגזרה.

התשה עצמית

הביצועים גורם לזנז נוסף — התשה עצמית. ריכוז המאמץ מביא כמעט מאליה למצב זה. הביצועים רוצה להיות בכל מקום, להחליט בכל נושא, ולהשקיע בכל עניין שהוא עוסק בו את המכסימום האפשרי. ממילא הוא מתיש במהירות רבה את עצמו ואת הסובבים אותו. כיוון שבדרך כלל אין הביצועים קובע עקרונות לפתרון בעיות, אלא בוחן כל בעיה לגופה, מצריך כל עניין שמואב לפניו בירור והחלטה, אשר אם אינם נעשים כלאחר יד, הריהם מחייבים מאמץ מתמיד ורצוף. זו הסיבה שבין הביצועים אפשר למצוא אחת גבוה יותר של מפקדים שהם חרוצים או שטחיים באופן קיצוני. אלה שתי אלטרנטיבות הנובעות מן הדרך הביצועיסטית. ההתשה העצמית התפתחה לכלל תופעה מזיקה בקנה מידה רחב בתקופת מלחמת ההתשה בשנים 1968-1970. באותה עת הוטל על היחידות הסדירות עול כבד, ובעקבות זאת נוצרו דפוסי עבודה קשים ומאומצים. אלא שדפוסים אלה לא נשתנו, גם כשהוקלו התנאים: וזה שנים ארוכות ממשיכות היחידות הסדירות בצה"ל לנהל מלחמת התשה נגד עצמן אף בעת רגיעה. לרבים מהם ודאי זכורה התמונה האפיינית המפורסמת של חמ"ל בקו בשעת פעילות. יושבים המפקדים של כל הרמות הפועלות בקו עם כל קציני המטה שלהם, המונים עשרות קצינים, במשך כל הלילה. עשן סיגריות ממלא את החלל, וסנדיציים זורמים ללא הפסק. עם שחר מתפורים כל הקצינים למיטותיהם, ובשעות הבוקר המאוחרות הם זוחלים בהדרגה למשרדיהם מותשים ואדומי עיניים...

לאמתו של דבר רוב הקצינים בחמ"ל היו מיותרים. הפעילות הלילית לא הייתה נפגעת אילו היו יושבים באותו לילה, אך עבודת יומם הייתה נשכרת. אינני מוצא דרך להסביר את

הבזבוז וחוסר התכלית באותם לילות ארוכים בחמ"ל, אלא בחינוך הביצועיסטי, שמביא לכך, שכולם צריכים לעסוק בבעיה הנוכחית. ההתשה העצמית קשורה גם בפז"ם הקצר של מפקדי היחידות והקוורים. כל מפקד יודע, כי עליו להוכיח את עצמו בזמן קצר ככל האפשר, ובעקבות זאת הוא נוטה להכניס את היחידה למתח חריף של עבודה ואימונים. מתח זה מביא אמנם לתוצאות מיידיות, אך כותש את הפקודים. המג"ד יוצא מצטיין, והמ"פים לא חותמים קבע. הפז"ם הקצר וההתשה העצמית נעשו לשני תהליכים המעוררים זה את זה.

התאבנות

מקובל לחשוב, ויש בכך אמת, שגישות אידי-אולוגיות מוצקות ונוקשות עלולות להביא להתאבנות ולהתעלמות מן המציאות. אולם מסתבר, כי גם ביצועים מופרזים עלול להביא לאותה תוצאה. לפני זמן מה סיפר לי מג"ד שגדודו עוסק בעיקר באימונים, כי ביקש מן האלוף שישבצו לזמן מה בקו, כדי לרכוש ניסיון מבצעי. תשובת האלוף הייתה: "אם אתן לך לעלות פעם אחת — יפעילו אותך תמיד." במלים אלה ביטא האלוף את ניסיונו, המלמד כי פתרונות זמניים עלולים להיפך לקבועים. כיצד מתפתחות עמדות כאלה? מסתבר, שאחת הבעיות המעיקות על מערכת הלוקה ביתר ביצועים, היא הצורך לדון בכל בעיה לגופה ללא קביעות עקרוניות כלליות. כיוון שמצב זה עלול ליצור עומס עבודה בלתי נסבל, מסתמנת לעתים מגמה לקדש פתרונות זמניים ולהנציחם, ובכך למנוע היווצרות בעיות חדשות. בדרך זו גורם הביצועים להתמסדות פתרונות זמניים ולקבלת החלטות בלתי ענייניות ובלתי מכובדות.

סיבות ודרכי פעולה

מה הסיבות לכך, שמשקלן של התייחסויות ביי-צועיסטיות נעשה מכריע בצבא? באופן כללי אפשר לומר, כי במקום שקיימת שביעות רצון מן "המצוי" תגבר נטייה לביצועים; ואילו מצב של אי שביעות רצון והולך ומחריף יביא להדגשת החיפוש אחר "הרצוי", כלומר להתייחסות אידיאולוגית. נראה כי מבחינת התנאים הבסיסיים נתון צה"ל מאז מלחמת יום הכיפורים במצב נוח להתפתחות גישות אידיאולוגיות. כמה מהנחות היסוד של תורת הביטחון שלנו נתערערו באותה מלחמה. כמה תפישות מקובלות ביחס לבניין הכוח מחייבות הערכה חדשה; אולם למזלו או לחוסר מזלו של הצבא תמיד יש לקצינו אפיקי פעולה מקומיים או חלקיים, שנותנים להם תחושה של מוצא ופעילות. בנסיבות אלה צריך לבחון, אם אין דרכים מוסדיות וחינוכיות לטיפול גישות אידיאולוגיות.

נראה כי נוסף לתנאים הבסיסיים המביאים לפריחת גישות אידיאולוגיות יש תנאים נוספים, הקשורים במוסדות, בשגרת החיים

ובחינוך — ובאלה אפשר לטפל, אם מבקשים לאזן את היחס בין אידיאולוגיה לביצועים בפעילותו של צה"ל.

מוסדות

באופן כללי אפשר לומר, כי בכל ארגון יש מוסדות שעל פי טיבם הנם בעלי תנאים טובים יותר לטיפול אידיאולוגיה וגישות אידיאולוגיות. ואחרים — המעודדים דווקא ביצועים. מוסדות תכנון והדרכה בצה"ל הם מן הסוג הראשון, אגפי מבצעים וכוונות הם מן הסוג השני.

לא אחדש דבר אם אומר, שככל הרמות בצה"ל עדיף מעמדן של מחלקות מבצעים על מעמדן של מחלקות הדרכה ותכנון. הדבר ניכר הן בבחירת המפקדים לתפקידים השונים, והן בנכונות הקצינים לשרת בהם.

במקביל לכך אפשר לראות, כיצד עדיף מעמדן של יחידות מבצעיות על מעמדן של בסיסי הדרכה. תפקיד של מפקד בית הספר לקצינים נחשב בדרך כלל כשל מכן לתפקיד מח"ט, אף כי אין כל הצדקה למצב כזה, שהרי מפקד בית הספר לקצינים משפיע על הצבא ועל הכנות למלחמה פי כמה יותר מאשר כל מח"ט.

יש להודות, כי מעמדם הנחות של התכנון וההדרכה בצה"ל לא נתחדש אחרי מלחמת ששת הימים. למעשה קיים מצב זה מאז ראשיתו של צה"ל, והסיבה לכך ברורה. במשך רוב שנות קיומה של המדינה בוצעו פעולות צבאיות מוגבלות גם בימי רגיעה. הקסם והאתגר של פעולות אלה האפיל תמיד על החשיבות של תכנון והדרכה, שתוצאותיהן מורגשות רק בטווח הרחוק. בצה"ל נעשו ניסיונות רבים להתגבר על מצב זה. כבר בשנות החמישים חוזק מעמדה של מחלקת ההדרכה במטכ"ל, ובראשה הועמד אלוף. פעמים אחדות הוצאו פקודות, שחייבו מג"דים ומח"טים לעבור לתפקידי הדרכה בגמר תפקידם המבצעי, אך כל זה ללא הועיל; כוחן של הנטיות הביצועיסטיות היה חזק יותר, ואת המפקדים הטובים ניסו לחלץ מן המטרד ששמו הדרכה.

האם ניתן לשנות מצב זה? אחת ההצעות החשובות בתחום זה היא התכנית להקים את מפקדת חילות השדה. מבלי להביע דעה לעצם התכנית, ותוך התעלמות משיקולים וריכוזים על חיסכון ויעילות, קשור בעיני הוויכוח האמיתי סביב מפקדה זו בהתמודדות בין מגמות ביצועיסטיות ואידיאולוגיות. מפקדת חילות השדה עשויה על פי ייעודה לחזק את כוחם של יסודות אידיאולוגיים מרחיקי ראות בבניין הכוח, ואילו הפיקודים מייצגים לפי טבעם את המגמות הביצועיסטיות, החוששות מהשלטת והעדפת שיקולים לטווח ארוך בתחום בניין הכוח והרמה המקצועית. אינני בא לקבוע שזו התכנית היחידה האפשרית, אבל

במאבק סביבה מתפלגים התומכים והיריבים לפי קו מבדיל בין שיקולים אידיאולוגיים וביצועיסטיים.

את בעיית מעמדן של מפקדות העוסקות בתכנון ובהדרכה ניתן לפתור ביתר קלות, אם במשך תקופה ארוכה יקפיד הצבא לשבץ קצינים מעולים בתפקידי תכנון ובמחלקות הדרכה. אפשר לצפות כי בעקבות זאת תחול בקרב הקצונה הצעירה הערכה מחדשת של חשיבות תפקידים אלה.

בעיה מורכבת יותר היא העדיפות של היחידות המבצעיות על פני בסיסי ההדרכה. בעיני קצינים צעירים עדיף הקסם של הקרב האמיתי על כל סיפוק באימונים ובחינוך. ככל שהתקופה סוערת יותר מבחינה ביטחונית עולה כבדותן של היחידות המבצעיות. לא מקרה נדיר הוא, שמג"ד או מח"ט יאמרו לקצינים הצעירים החוזרים מבה"ד 1 — "מה שלמדתם שם תשכחו, פה תעבדו בשיטות שלנו." כדי לפתור בעיה זו אפשר להמשיך בצעדים מקובלים שכבר הוכיחו את עצמם, ובהם שיתוף סגל בסיסי הדרכה בפעולות מבצעיות ומינוי מפקדים קרביים מנוסים לתפקידי הדרכה. הקפדה יתרה בתחום זה עשויה להיות לברכה. וכמובן, בתקופות של רגיעה יחסית צריך להטיל את מלוא המשקל על טיפוח מערך ההדרכה ובניית מעמדו על בסיס איכותי איתן.

פז"ם קצר

עניין אחר שקשור קשר הדוק למגמות ביצור עיסטיות הוא פרק הזמן הקצר מדי שבו משמשים קצינים בתפקידי פיקוד, כגון: מפקדי פלוגות, גדודים או חטיבות. למשך כהונתו של קצין בתפקיד יש משמעות רבה מבחינת התייחסותו האידיאולוגית או הביצועיסטית. מי שמקבל תפקיד לזמן קצר ידע, שעליו להשיג תוצאות מרשימות בהקדם, וממילא הוא נוטה לרכז את מאמציו בפעולות ובנושאים שיש להם תוצאות מידיות. לעומת זאת ניתן לצפות, שקצין הידע שישירת שנתיים או שלוש כמג"ד ישקיע כבר מתחילת עבודתו יתר תשומת לב בנושאים כגון: חינוך מפקדים, יצירת רוח יחידה ותכנון שיטות אימונים יעילות — נושאים שיתרונותיהם ניכרים רק כעבור תקופה ארוכה.

בסוף שנות החמישים כבר הגיע צה"ל למצב, שבו שירתו מפקדים תקופות ארוכות בתפקידי פיקוד. אני עצמי שירתתי כמפקד פלוגה למעלה משלוש שנים, והרמטכ"ל הנוכחי היה מפקד החטיבה שלי במשך תקופה דומה. כיום, לעומת זאת, נחשבות שנתיים כתקופת שיא למ"פ וגם למח"ט.

נראה כי אם ישרתו מפקדים תקופה ארוכה בתפקידי פיקוד נצא נשכרים גם מבחינה אחרת; האפשרות לקיים מלחמת התשה עצמית תקטן, כי מפקד שידע שעליו לשרת תקופה ארוכה, ידאג לכך שהוא ופקודיו לא יותשו בראשית הדרך.

תקופות השירות הארוכות יתרמו באופן משמעותי לתשומת לב רבה יותר לטיפול בחייל וביחידה, אך גם כתנאים כאלה אין לצפות כי ביחידות המבצעיות יוותר די פנאי לחשיבה עיונית. כדי לטפח צד זה של ההתייחסות האידיאולוגית, רצוי שמפקדים יקדישו זמן רב יותר ללימודים ולקורסים, וכי בתפקידי מטה, שהם ממלאים בתקופות שונות, חניתן אפשרות לפיתוח האישיות וההשכלה של הקצין.

חינוך

בעיקרו של דבר מוקנות גישות אידיאולוגיות בדרך של חינוך במשמעותו הרחבה; כלומר בדוגמה אישית, בסדרי חיים ובנוהלים שהקצין גדל ומתחנך לאורם. מה אפשר לעשות בתחום זה? מוטב תחילה להגדיר מה אין לעשות. אחת מתרופות האליל שהולכות ונעשות נפוצות היא הקמת "צוותי חשיבה". מפקדים בכירים, המרגישים שהם עוסקים באופן מופרז בבעיות שוטפות, מקימים צוותי חשיבה, שתפקידם להכין הערכות לטווח ארוך ולנסח הצעות ועקרונות, ובדרך זו "להדביק" את הצד האידיאולוגי למערכת. זו גישה מוטעית, המלמדת על המחלה, יותר משהיא מרפאת אותה. היסוד האידיאולוגי, העקרונות והמבט מרחיק הראות הם חלק מהותי ואורגני בעבודת המערכת, והם צריכים להתבטא בסדרי העבודה היום-יומיים. קיומה של זיקת גומלין הדוקה בין העבודה השוטפת לבין היעדים ארוכי הטווח היא מעיקרי אומנות הפיקוד והנהיגה. שילובם של שני היסודות האמורים, ובכלל זה קביעת עקרונות ותכנית לטווח ארוך, חייבים להתבצע על-ידי כל מפקד ובכל מפקדה.

ההבדל בין גישה אידיאולוגית וגישה ביצועיסטית מתגלה במציאות הצבאית לעתים קרובות כהבדל שבין ראייה אסטרטגית לטקטית.

יש הבדל מהותי בין קביעת אסטרטגיה והפצתה לבין קביעתן של החלטות טקטיות וביצוען. טקטיקה נקבעת בהערכת מצב שעיקרה הוא התנאים הקיימים. אסטרטגיה נקבעת בעיקר לאור הערכת מגמות לטווח ארוך. החלטות טקטיות מופצות כפקודות, ואילו אסטרטגיה מוכתבת על-ידי הנחיות. שאלות שהן על-פי טבען בעלות אופי אידיאולוגי, כגון: משמעת, איכות מול כמות, מנהיגות וערכי לחימה, אי אפשר להקנות בדרך של פקודות, על-פי טבען הן קרובות יותר לדרך שבה נקבעת ומוסברת אסטרטגיה, כלומר בדרך של הסברת המדיניות וקביעת הנחיות.

אם נבחן את הנושא מנקודת ראות זו, נמצא שהחינוך וההכשרה הצבאית שלנו מקנים לתחום הטקטי עדיפות ברורה. הערכת המצב שאנו מלמדים ועובדים לפיה היא כלי טקטי מובהק, ואיננה בנויה לקביעת יעדים אסטרטגיים. נוהלי הקרב וסדרי קבוצת הפקודות מיועדים על-פי טבעם להגשמת תכניות

טקטיות ואופרטיביות. גם כיום אין מתכונת קבועה להפצת הנחיות לדיונים אסטרטגיים. טבעי הדבר שמ"פ בוחר אסטרטגיה וקובע מדיניות פחות מאשר האלוף, אך אין זה פוטר אותנו מלהכשיר גם את המ"פ לחשיבה ולפעילות בעלות אופי אידיאולוגי. ראשית, משום שגם למ"פ יש נושאים המחייבים גיבוש מדיניות ומתן הנחיות; ושנית, משום שהמ"פ עשוי להיות באחד הימים אלוף.

כדי לחזק את היסוד האידיאולוגי בחינוך הצבאי רצוי לבנות את נושא עיצוב המדיניות והאסטרטגיה ואת הדיון העקרוני והנחיות כחורה שיטתית וממוסדת, שמלמדים אותה בכל הרמות החל מקורס הקצינים. במקביל לפרק הערכת המצב על הקצין ללמוד פרק ב"עיצוב מדיניות"; וכפי שהוא לומד לנהל "קבוצת פקודות", כן עליו ללמוד לנהל ולהנחות דיון. כשם שיש מודל של "פקודות מבצע", כך צריך להכין מודל של "מסמך הנחיות". יש לגבש נוהל קבוע של דיוני מפקדים בשאלות עקרוניות, ולפרסם בעקבותיהם מסמכים שייקראו "מדיניות והנחיות", בדיוק באותה דרך שבה מפרסמים פקודות. התחום השלישי שבו אפשר להשפיע על גיבוש אידיאולוגיה בצבא הוא טיפוחה של קבוצת קצינים שיצטיינו בגישה אידיאולוגית. אין צורך שקבוצה זו תהיה גוף פורמלי, עדיף שתהיה מאופיינת בכישוריה ובחינוכה. הדגשת הכישורים יכולה להיעשות על-ידי כך שמפקדים בכירים שמקיימים דיונים עקרוניים, יזמינו לדיונים אלה גם קצינים צעירים בדרגות נמוכות, שניכר בהם שיש להם יכולת חשיבה וניתוח. תהיה זו דרך יעילה להפיץ את מדיניות המפקד ברמות הנמוכות וגם לעודד מפקדים צעירים להתעניין בבעיות עקרוניות ולהבין את השיקולים המשפיעים על הפיקוד הבכיר.

נוסף לעידודם של קצינים בעלי כישורים ונשיות אידיאולוגיות, הגיעה השעה גם לבנות שכבה כזו בצבא, וזאת על-ידי הקמת אקדמיה צבאית. שני תהליכים סותרים מובילים לכך. מצד אחד מכתביה עליית רמת ההשכלה הממוצעת, כי בעתיד חייב להיות כל קצין בעל השכלה אקדמית. מצד שני מפריע העומס המוטל על הצבא לחינוך אינטלקטואלי של הקצין. מכאן שהפתרון המתבקש הוא הקמת אקדמיה צבאית — מוסד שיקנה לקצינים לעתיד חינוך תיכוני ואוניברסיטאי, ויבנה לצבא קבוצת קצינים משכילה עם יסודות של חשיבה מעמיקה בשאלות צבאיות.

לאלה החוששים מ"מילטריזציה" של הקצונה אפשר להזכיר בקצרה, כי אקדמיה כזו קיימת בכל מדינות העולם החופשי, ואין מציעים לפרקה. שאלת המילטריזציה של הקצונה תלויה יותר בחברה האזרחית מאשר בקצינים. מכל מקום, הקמת אקדמיה לקצינים שתצטיין ברמה גבוהה של לימודים וחינוך עשויה להרים תרומה מכרעת לעיצוב קצונה בעלת כישורים לחשיבה אידיאולוגית.

הבעיה הלאומית

עד עתה התבוננו אל האידיאולוגיה והביצועים מנקודת הראות של מוסדות או מערכות. עמדנו בעיקר על התוצאות של העדפת הביצועים בצבא, וכיצד ניתן לאזן מחדש את המצב. אולם להבחנה זו יש גם ממד היסטורי עמוק וחשוב, והיא מבטאת את אחת הבעיות היסודיות של החברה הישראלית כיום. בעיותיו של צה"ל בנושא זה נגזרות במידה ניכרת מן הבעיה הלאומית הכוללת, ולכן אי אפשר להבין את מצבו של צה"ל בלי להציג, ולו גם באופן כללי, את הבעיה הלאומית.

כיצד מתגלים האידיאולוגיה והביצועים בהיסטוריה של חברות ומדינות, כיצד הם מתפתחים, ומתי עולה אחד מהם לעמדת בכורה? אנסה לציין קווים כלליים אחדים ולהמחישם בפרקים מתולדותינו.

המנהיג הביצועי מתגלה בדרך כלל בהיסטוריה כשמרן. הוא נאמן למערכת הערכים המסורתית ודוגל בשינויים איטיים ומודרניים. תפקידו העיקרי הוא להגן על הסדר הקיים ולפתור בעיות המפריעות לקיומם של החיים התקינים.

לעומתו מתחיל האידיאולוג את דרכו לעתים קרובות כביצועיט מתוסכל. הוא מרגיש שהמערכת הקיימת אטומה ומאובנת; הוא מתייחס מן האפשרות לתקנה ולקדמה בדרכים המוסדיות המקובלות; ואז הוא יוצר ומנסח אידיאולוגיה, ובשמה הוא מופיע וקורא למהפכה. לאחר הגשמת המהפכה מתחילה האידיאולוגיה להתמסד, והמנהיג האידיאולוג מגדל סביבו ביצועיסטים צעירים המסייעים בידו להגשים את תכניתו והופכים אחר כך ליורשיו.

אין בוחרת החברה בין הביצועיט לאידיאולוג?

חברה איתנה ובטוחה בעצמה נוטה להעדיף את הביצועיט. הוא מבטיח לה את היציבות וההמשכיות. אולם כאשר סולם הערכים מתערער, ובני אדם מאבדים את משמעות קיומם ומאבקייהם, הם פונים אל האידיאולוג. בשלב ההיסטורי שבו דרכו של האידיאולוג מצטלבת עם המשבר החברתי נולדת המהפכה. כך גם נולדה הציונות. הציונים הראשונים היו קבוצה קטנה של יהודים שאיבדו את האמונה באמנסיפציה, ובאפשרות להבטיח ולשקם את חייו של היהודי בגולה. כאשר נוספו על כך המשבר החברתי היהודי המסורתי, שינוי הערכים והמצוקה — נפתחה הדרך להופעתה של הציונות כאידיאולוגיה חברתית וכמהפכה.

הציונות הייתה אידיאולוגיה במובן העמוק ביותר, ומנהיגיה — אידיאולוגים אמיתיים. הם שאפו לעצב מחדש ומן היסוד את מקום מגוריו של היהודי, דפוסי חייו וערכיו. מאבקייהם הפכו את הדור האחרון של יהדות אירופה בגלות לדור אידיאולוגי. היישוב היהודי בארץ ישראל, לעומת זאת,

התגבש כתנאים אחרים. אמנם עמדו בפניו בעיות קשות ומסוכנות, אך תמיד נראו למנהיגיו ולבניו דרכי פעולה שאפשרו להמשיך ולהגשים את המטרות ולהישען על הערכים שנוצקו על-ידי הציונים בגלות. ההתיישבות, המתחרת, העלייה הבלתי לגלית היו דרכי פעולה שפתרו את המצוקה הקשה מבלי צורך באידיאולוגיה חדשה.

וכך נתגבש היישוב היהודי בדפוסים ביצועיסטיים מובהקים, מבלי שנתפתחו האנשים והתנאים הדרושים ליצירת אידיאולוגיה.

דפוסים ביצועיסטיים אלה של החברה הישראלית משפיעים על דמותה ודרכה במישורים רבים ושונים של חייו. כמה מן התופעות שהוכרו בצבא הן למעשה הד לתופעות דומות בחיינו החברתיים.

הוכרו את המצב השלילי שמביא הביצור עיזם, כאשר קצינים שואפים להיות בכל מחיר "בפנים" בתפקיד ביצועי, ולא להיזרק לעמדת "המתנה" שאין עמה מעש. והנה, התבוננות אל החיים הפוליטיים שלנו מגלה לעתים קרובות התנהגות דומה — רצון להיות בכל מחיר בפנים, בין אלה העושים ויוצרים. שימו לב עד כמה מצויה אצלנו מזה שנים רבות התופעה של שר הנשאר בממשלה, למרות שהוא חולק על מדיניותה, או הצטרפות למפלגות שלטון כדי לקבל משרות. אינני סבור שתמיד מעיד הדבר על שחיתות או חוסר יושר. לעתים הביצועים, הרצון להיות שותף לעשייה וליצירה הוא המנחה אישים אלה; אולם כלפי חוץ, מנקודת ראות ציבורית, התוצאה היא ירידת כבודה ומעמדה של המערכת הפוליטית כולה, ואבדן הסיכוי שיישארו לעם מנהיגים אלטרנטיביים שלא היו שותפים לכישלונות.

נוק נוסף הכרוך במצב זה הוא הרס מנגנוני הבקרה של החברה. כל מי שמתבונן אל תנועות ציוניות בעלות מסורת היסטורית מפוארת שנתנונו או הושחתו, אינו יכול שלא לתמוה, כיצד אנשים טובים וישרים שנמנו עמן לא קמו להתריע בשער, ולא התפטרו במחאה על ההסתאבות. שום מערכת חברתית פוליטית או צבאית איננה יכולה לשמור על רמתה וכנותה אם אין בתוכה אנשים — לא הרוב, אבל לפחות אחדים — שמוכנים למחות, להתפטר או למרוד. אנשים כאלה ממלאים את תפקיד מנגנון הבקרה בטיל מונחה: הם מזעיקים כשהטיל סטה ממסלולו. נראה כי היסוד הביצועיטי שלאורו חונכו מנהיגינו שלל מהטובים שבהם את הכוח לבעוט ולמרוד בשעה המכרעת.

דוגמה אחרת להכרעות ביצועיסטיות בחיינו הפוליטיים היא העובדה, שאין חוקה למדינת ישראל. אינני רוצה לדון בשאלה אם אכן זקוקים אנו לחוקה. הרבה יותר מעניינת השאלה מדוע זו לא נקבעה. יש התולים זאת

בהתנגדות חוגים דתיים או בחוסר אחדות רעיונית בחברה, אולם, לדעתי, נעוצים שורשי המצב עמוק יותר. הנהגת חוקה במדינה משקפת בדרך כלל ניסיון של כוחות אידיאולוגיים למסד ולהשליט את עקרונותיהם. לעומת זאת, מנקודת הראות של מגמות ביצועיסטיות החוקה היא אבן גנף, היא עשויה להפריע בבחירת הפתרון הטוב והנוח בשעה מסוימת.

הכוחות הפוליטיים העיקריים במדינה, שהושפעו מנטיית ביצועיסטיות כבר בשנותיה הראשונות, לא הצטערו על האפשרות לשמור לעצמם מרחב פעולה וגמישות מרביים, ולא השתדלו יתר על המידה להגביל את עצמם בחוקה.

אסיים במשל הלכות מתחום חיי הצבא, המלמד על המישור העמוק ביותר שבו משפיעות שאלות של אידיאולוגיה וביצועים על חייו. ביחידה לסלילת דרכים בחיל הנדסה יש שתי מחלקות. תפקידה של האחת לסמן את הנתיבים, ושל השנייה — לפרוץ את הדרך. המחלקה הראשונה הנה צנועה, אנשיה מצוידים במפות ובתצלומים, ותפקידם העיקרי לבחור את התוואי הנכון ולסמנו בכתדות. בעקבותיהם באים פורצי הדרכים, מצוידים בטרקטורים ובולדוזרים, והם סוללים את הדרך לאורך היתדות.

הנמשל הוא המנהיגים הלאומיים. גם ביניהם יש מסמני נתיבים ופורצי דרכים. הראשונים הם האידיאולוגים, אנשי המחשבה, שמתבוננים החק קדימה, ומציבים לחברה את היתדות, את המגמות והעקרונות שינחו אותה בעתיד. פורצי הדרכים הם המנהיגים בעלי כושר הביצוע, הם באים ברעש ותנופה, ומובילים את העם קדימה במסלול שקבעו האידיאולוגים.

המנהיגים שהגיעו בימי העלייה השנייה והשלישית היו מסמני נתיבים. הם הניחו את היסודות הרעיוניים; אלה שקמו אחריהם, בני דור תש"ח, היו ביצועיסטים, אנשי פעולה ומעשה רבייתנופה ועצמה, והם הובילו את ישראל בנתיבים האידיאולוגיים המסומנים אל הישגים רבים בתחומי כלכלה, חברה וצבא.

עברנו כברת דרך ארוכה, והיתדות שתקעו הראשונים כבר מאחורינו. הגענו לתקופה חדשה, למצב שבו השאלה העיקרית היא: לאן ממשיכים? בראשנו עומדים פורצי הדרכים, והם במבוכה. יש להם תנופה ומרץ, הם מפעילים את הכלים הכבדים, ומנסים לנוע בכיוונים שונים, אך כשמתבוננים היטב אל דרכם, מסתבר שאמנם יש הרבה רעש ותנועה, אבל בעצם זו דריכה במקום אחד. חסרים להם היתדות שיורו את הכיוון, ובלעדיהן העצמה הרבה ביותר — היא גוף בלי נשמה. היתדות אינן, ומסמני היתדות נעלמו — האידיאולוגיה יוצריה הם אלה שחסרים היום לחברה הישראלית.