

„בעיות קטנות“ בשדה המשמעת

למפקד, ניתנת אפשרות של השפעה מסוימת בקביעת הדברים — אפשרות זו שונה ממפקד למפקד והיא מותנית בדרגתו ובתפקיד שהוא ממלא. כל זה לגבי תכנון של דברים. ואילו בביצוע — השפעה מכרעת לו למפקד. ואף השפעה זו שונה ממפקד למפקד — אולם ביחס ההפוך: היא גדלה ככל שמקומו בדרגת-התפקיד נמוך יותר — הואיל ובי תהליך-הביצוע המגע האישי עם החייל הוא בידי הדרג הפיקודי הנמוך יותר. אמנם, השפעתם זו של מפקדים שבדרגות הנמוכות מותנית בהרבה באותה המידה והאופן, שהם — מצדם — מושפעים על ידי הממונים עליהם.

באשר לתכנון דברים, ניתנת — לרוב — למפקד ההזדמנות לחוות את דעתו. כך זה בעניני שיגרה ואימונים ולעתים קרובות — אף בעניני קרב ובמיוחד לקח-קרבות. כמובן בצורה ותנאים שונים, הכל בהתאם לנתונים השונים.

אולם, כל זה מסויג בסייג אחד-יחיד — הסדר הצבאי מחייב, שמישהו מוסמך להחליט, את החלטתו הוא בלבד, וכל היתר, הכפופים לו, חייבים למלא אחר החלטה זו בלואיליות הפנה ביותר, ואפילו אם דעתו של מישהוא מהם שונה מדעת המפקד-המחליט. אפילו אם הנסיון הורה, כעבור זמן, שהמפקד המחליט לא צדק בהחלטתו, יפסע הכפוף לו באם יפעל בדרכי-הניצוח, המקובלים, „ברחוב-האזרחי“. קודם כל, שומה עליו לשמור על קיום המסגרת הצבאית. ניתן לו המקום, בו יוכל להשמיע את דברו לענין ואת בקורתו על סמך הנסיון. אבל רק במקום הזה ולא מחוצה לו.

מפקד בדרגה גבוהה ובתפקיד מרכזי מאוד, המקבל הוראות ואינו מקפיד על כך שלא יגונב שמץ של ביקורת מצדו, או אף זלזול לגבי הוראה זו או אחרת, חוטא חטא כבד ביותר לענין הצבא כולו.

ראשית, כמוהו כפוגם ומחבל בהוראה ומונע מעצמו ומהאחרים את היכולת של שיפוט אובייקטיבי ואת האפשרות להגיע — על יסוד נסיון לידי דעה סופית: האם צדקה ההחלטה או לא; ואם לא צדקה — האם בכלל, או רק בפרט זה או אחר. שנית, נותן מפקד כזה דוגמה רעה לכפופים לו, לגבי הוראת הממונה עליו.

וכך עלול נהוג נפסד זה „לרדת“ עד למטה — דהיינו, עד לבסיס של הסולם-הצבאי ובנין הצבא.

ניסיונם של צבאות חוזר ומאשר, כי לא רק מעמדו של הפיקוד — כשיכבה המכוונת שבצבא — וחשי-האחריות שבו לתפקידיו, הם המהווים את היסוד החיוני למשמעת בריאה ומושרשת. לא פחות מכך הכרחית האוירה-של-לואיליות וליכוד ביחסים שבין דרגותיו השונות של הפיקוד עצמו.

בשטח זה, העוזבה איננה מועטה עדיין. ולדעתי, יש לראות בזאת את אחת התקלות הרציניות, שסילרקה הכרחי כדי להשליט את המשמעת הרצויה — המשמעת ההכרחית בצבא.

העוזבה בשטח זה בודאי שגם היא, ולו בחלקה, הנה תוצאת השפעתו של ה„רחוב“ האזרחי שלנו. אין זה סוד, שגם על הצבא, עברו — עוברים — ועוד יעברו לבטים של בנין והתארגנות — תוך פעורלות רבות, רכישת נסיון ורצון ללמוד — מה-נסיון העצמי ומנסיונם של אחרים. כידוע, יכול לשגות רק זה שפועל. טבעי לכן, שישנן גם שגיאות — ובודאי עוד תהיינה שגיאות. ספק גם אם אפשר להגיע אי-פעם למצב שבו כל הלכה תהיה אהודה ומקובלת על כולם, ובכל פרטי-פרטיה. תמיד תהיינה דעות שונות והערכות שונות, ואפילו אם המדובר הוא לא במדיניות או בחיי-חברה, אלא בשאלות מקצועיות וארגוניות מובהקות של הצבא.

אולם, כאן יש לזכור סייג חשוב, מן החמורים ביותר, האופייני לכל הצבא. הצבא אינו במה לזיכות, מי שהוא מוסמך להחליט — ומי שהוא אחר חייב למלא החלטה זו, בכל הלואיליות הפנה ביותר, ואפילו אם ההחלטה כולה — או בחלקה — אינה נראית לו. סייג זה חל על ענינים חשובים ביותר כמו על ענינים רגילים ושוטפים. זכותו של כל חייל, לאחר שגמר את תקופת השרות הסדיר והשתחרר, להשתמש בחופש-האזרח הניתן לו במדינה זו על מנת לשאוף ולהשיג, בדרך ההיאבקות הדמוקרטית, משטר כזה במדינה — אשר ינחה את הצבא בהתאם לראות-עיניו או חזון-לבבו. אולם בהיותו בשרות, כחייל, חובתו: למלא כל פקודה ללא היסוס וטרונות-ביקורת. כאזרח נאמן במדינה דמוקרטית, וכאדם מפותח המסוגל להבין דברים כהווייתם, הרי חובתו זו תהיה חלק בלתי-נפרד מהכרתו. וניתן אזי לומר עליו, שהנהו בעל משמעת עצמית פנימית, הנובעת מהכרה.

ככל שירד מטה, תופעתו תהיה חריפה ומזיקה יותר.
ואין הבדל, אם הדבר קרה לגבי נושא בעל חשיבות מכרעת ביותר, או לגבי איזו הוראה שיגר רתית ביותר.



"תספיק העוית פנים..."

אין הכרח, ש-
תופעה שלילית זו
תמצא את בטויה
בנאומים ביקור-
תיים דוקא; תס-
פיק העוית פנים!
מילת-זילזול. ב-
דרגות הנמוכות
יותר עלול הדבר
לקבל ביטוי חריף,
לעתים אפילו גס;
אך תמיד הרסני.
פעמים עלול

הענין להתגלגל והגיע אף לידי אי-מלוי ההוראה כהלכתה או הכשל-מדעת של מגמתה, במידה זו או אחרת.

בסופו של דבר, לא תהא היחידה ממושמת ואחרית-דבר מי ישרונה.
מפקד חייב על כן לבחון כל צעד משלו לאור אחריות זו.

יכול מפקד להיות, "אי-צבא" בנפשו, אולם — אם אינו בוחן עצמו לאור נתון זה, או אם אינו עומד במבחן זה, — יש להטיל ספק גדול בעצם היותו "אי-צבא בנפשו". בסופו של דבר יש לחשוש, שיהא הכרח להרחיקו מכל תפקיד ואחריות בצבא, כשימצא בלתי ראוי לכך.

נוסח היחסים בין דרגות שונות של פקוד, אף הוא קובע במדה רבה את מציאות המשמעת בצבא. תפקידו של מפקד, בדרך כלל, לחנך ולהנחות את הכפופים לו במישרין.

מפקד, החסר תכונות מדריך המכוון את הכפופים לו ומשמש להם דוגמה אישית — איננו מפקד, וספק אם ניתן יהיה להשתמש בו בתורת מפקד ואחראי בצבא.

לעתים יקרה, אמנם, שהמפקד מבין הנחה יסודית זו, וברשותו אף כל התכונות הדרושות-לכך, אולם, עם זאת, נוסח היחסים הקיים בינו לבין פקודיו בפועל — אינו הוגן.

אם מפקד מדריך את הכפוף לו ומכוננו, הרי צריך הדבר להיעשות מתוך סובלנות ואורך רוח מספיקים, ותוך מתן כל העזרה — במידה שהמקרה המסוים מחייב.

תוך כדי כך, מן ההכרח שתהיינה הזדמנויות רבות בהן מצביע המפקד לכפוף לו על חסרונותיו, שגיאותיו ועל המטרות הברורות והמסוימות, אליהן הוא חייב להגיע. הזדמנויות אלו, חשוב שתמצאנה מידי פעם ביטוי בדו"חיים המתאימים, על מנת שרשות מוסמכת מ ר כ ז י ת תוכל לשפוט בכל מקרה, באופן האובייקטיבי והענייני ביותר, על מידת הכשרתו של האיש במציאות.

רק לאחר שהמפקד נוכח, שבמסגרת הזמן שהי-
תה לרשותו אין הכפוף לו מגלה את הכשרונות הנחוצים, או את הידיעות הדרושות, אין לו הרצון הדרוש, או — אדרבא — הוא מגלה אף תכונות שליליות, — יקרא את הכפוף לו לשיחה, יסביר לו בדיוק ובמפורט את דעתו עליו, יוכיח בפניו את כל אותה העזרה שהגיש לו, את האזהרות שהזהיר ויודיעו — בסופו של דבר — את החלטתו הסופית בנידון.

בנוסח כזה של יחסים אין כל מקום להיפגעות כל-שהיא מצד הכפוף לו; כי אם מבחינה סובייקטי-
בית ההרגשה בכל מקרה כזה אינה טובה, בכל-זאת אין לחייל, במקרה כזה, מקום לטעון שההחלטה המסוימת — לרוב, לילית, הכרוכה לעתים בהורדה לתפקיד יותר נמוך, או לביטול הדרגה הזמנית היותר גבוהה, — שהחלטה זו ירדה על ראשו במפתיע.

נוסח כזה של יחסים יש בו כדי למנוע או להמ-
תיק את כל הסיבוכים, הקשורים ברוב המקרים מסוג זה, ואת השפעתם המזיקה על המשמעת הכללית בצבא.

יש כמובן להצטער על כך, כי כל המפקדים הס-
פיקו ללמוד את הלקח הדרוש מנסיונות שליליים מהסוג הזה. לעתים — עד כדי כך, שהמפקד מחפש כל דרך שהיא להפטר מאחד הכפופים לו, ובלבד שיהיה פטור מלומר תחילה לכפוף זה את תוכן החלטתו וסיבותיה. אחד האמצעים הפסולים ביותר הוא לשלוח, במקרה כזה, את הכפוף לו כמועמד להשתלמות בקורס. מן ההכרח, שהמפקדים ייחדו תשומת לב מספקת לבעיה זו, וינהיגו בהקדם את

* אכן, ידוע מהפרקטיקה של צבאות שונים, כי זו אחת ה"הזדמנויות" למפקדים, להשתחרר מ"מפקדים בל-תימצויים" — לגזוקו הניכר של הצבא בכללותו. — המע.

הנוסח ההוגן והצודק של יחסי אימון — ובקורת גלוית-לב במועדה, — בין המפקד לכפופים לו. אכן, דרושים לכך סבלנות, אורך-רוח ואומץ-לב נפשי. והרי כל אלו הן בדרך כלל, מתכור נותיו של המפקד הטוב. יפתח-נא אותן אף בשטח זה — ויסייע בכך לחיווקה של המשמעת בצבא בכללו.

עוד מיבחן למפקד, אשר לעמידתו בו — השפעה על המשמעת בצבא במישרין.

בדרך כלל, ובדרך הטבע, מתנגד כל אדם, ממילא, לכל דבר שהנו בלתי נעים לו. בחיינו האזרחיים, במידה שהדבר נתון בידינו, הנו עושים את הכל על מנת למנוע מעצמנו דבר בלתי-נעים. לפעמים אף עד כדי שימוש באמצעים הרחוקים מלהיות הוגנים ונעימים הם עצמם. גם דבר זה שונה לגמרי בחיים שבתוך מסגרת צבאית.

ביסודו של דבר הרי ניבחן כל צבא דוקא בדבר מאד בלתי נעים — בכוח-ההלימה שלו. לפיכך, — אפשר לומר, — ניבחן, בדרך כלל, אף החייל במיבחן מאוד בלתי נעים (ביחוד, ככל שהדבר נוגע בעיקר התעודה) — בלחימה ותנאי-קרב.

והמפקד — ודאי שמצווה הוא על יכולת עמידה במבחנים קשים ובלתי נעימים. אולם ישנם דברים שהם בגדר מוסכמות, שכולנו הורגלנו בהם; ולעור מתם — דברים, שטרם הורגלנו בהם. כך אין ספק, שמפקדינו יראו כדבר טבעי את הצורך לעמוד במיבן חני-קרב, או בכל פעולה צבאית הקשורה במיבחן מעין זה. כי כל מפקד רואה תמיד לגד עיניו מיבחן זה והריהו מכון ומכין עצמו לקראתו מתוך רצון עז לעמוד בו על הצד-הטוב-ביותר. — הגם שידוע לו, כל הצד הקשה והבלתי-נעים הכרוך בו.

והנה, לעומת זאת, כמה חוטאים — עכ"פ רבים מהמפקדים — כלפי הספרות „35” — „70”, המסומנות בצבע אדום בכל מכונית צבאית!

ראה זה פלא. נגעתי בהרגל לנהוג במהירות העור לה על המותר, איסור שאי-הנעימות ואי-הנוחות הכרוכה בו הנה בצעם כה קטנה וחסרת-ערך ושעוברים עליו לעתים כה קרובות — ובסיסונות ממש, אף כמעט ללא מתן דין-וחשבון-עצמי, וכתוצאה מכך מתהווה, בסך הכל, הפרה חמורה של המשמעת.

אולם ברצוני להתעכב ולעמוד כאן גם על סוג אחד של מבחן, מהבלתי-נעימים באמת; ולדעתי הרי הוא „המבחן” למפקד. כי, אמנם, טרם הורגלנו בכך שיתכן למנות מפקד לתפקיד יותר נמוך

מהקודם ובהתאם לכך אף לבטל את דרגתו הזמנית שהיתה גבוהה יותר.

אין ספק, שבאשר לצד הסוביסקטיבי, על כל גירור ריו ושיקוליו, יהיה המפקד הניבחן במיבחן כזה צודק בעיני עצמו. אולם אי-יש-הצבא אשר בו? היכן האופי החזק, העשוי-ללא-חת?

ממה-נפשך, אם „הגזירה” באה לרגלי שיקולים ארגוניים-כלליים, שאינם פוגעים דוקא בהערכת מעדך ויכולתך כמפקד הרי ודאי שניתן לעמוד במבחן מעין זה, ואף אינו קשה ביותר, אם כי ודאי שאינו בגדר „נעים” דוקא.

ואולם, אם „הגזירה” היא לרגל הערכה מסוימת כלפיך — הרי זהו המבחן להיותך חייל ממושמע.

האם שרותך בצבא הוא „על תנאי” — של תפקיד מסוים, או דרגה מסוימת, — ולא כתוצאה עקיבית מדרכך החלוצית, במשך כל שנותיך בארץ הזאת ובמדינה זו?

והרי אם צודקים הממונים עליך בהחלטתם זו — מה כי תלין עליה? אין זה נעים? הרי מראש ידעת ודאי כי חייב אתה גם להיבחן במבחנים שאינם מה„נעימים”.

אלא מאי, יתכן והגך חולק על צידקת ההחלטה לגביך. —

המשך, בכנות — ובאם הצדק אתך לא ירחק הזמן והאמת תתגלה; וסכוייך, לתיקון המעוות, אפשר לומר כי הם בגדר ודאי.

אם-כי ברוב המקרים אין המפקדים סותרים את ההיגיון הכללי בכל אשר נאמר כאן לעיל, — הרי, בכל זאת, בכל מקרה קונקרטי אין לומר כי המפקד „עומד במיבחנו”. נוטה הוא או לחפש לעצמו מפלט ממיבחן זה על ידי האפשרות להשתחרר מהשרות.

כיום אין עדיין טעון קשות נגד כשלונם של המפקד במבחן ממין זה, כי טרם התבססו היחסים וטרם נתגבש סופית הנוסח, שיתא מציאותי והוגן כאחד בין דרגות פיקוד שונות.

אולם בדרך כלל בכל צבא תקין, אשר יסוד בריא לו, יש ומציאותה של מסגרת צבאית צופנת בחובה גם אפשרות של מיבחן בלתי נעים ובלתי-נוח מעין זה.

וחייבים מפקדים לא רק להבין זאת הבנה כללית ומופשטת; אלא, אף לנהוג באורח נכון, ברגע שמבחן כזה מגיע באופן קונקרטי אל פיתחו של אחד מהם.