

# השמעו את שול השמעת

אנו, המפקדים בצבא, אם בכירים אנחנו או זוטרים עדיין, האם שאלנו את עצמנו מאין נובעת המשמעת הצבאית, המוכרת לנו והמקובלת על כולנו כדבר המובן מאליו? האם הרהרנו באחד מרגעי-הפנאי המעטים שלנו מדוע מקובל בצבא הציונות המוחלטת של רמה נמוכה לרמה גבוהה, ללא ערעור? הרי בתקופתנו המודרנית מתנהלים כהלכה מפעלי-ענק אזרחיים, שאמנם שורר בהם משטר-עבודה, אבל הוא מתון בהרבה מן המשטר המקובל בצבא... ישנם אף מוסדות יעילים מאוד, בהם משטר-העבודה משתף את העובדים בקבלת ההחלטות העיקריות ואף בניהול השגרתו.

ויש שעולה הרהור בלב: כלום לא יהיה זה מן ההגיון להתקין גם בתוך הצבא משטר-חיים דמוקרטי, היינו, לשתף גם את החיילים בקבלת החלטות? וכאשר אנו דוחים רעיון זה, אנו שואלים: בכל זאת, מדוע עלינו לקיים את המשטר המחוספס והקשוח?

רבים נחלצו להסביר את חיוניות המשמעת הצבאית ולהוכיחה. מספר הנימוקים שנומקו כדי לבססה הוא רב. הבה ונבדוק את המקובלים שבהם.

הראשון שבנימוקים, והשכיח שבהם, מתבסס על העובדה שצבאנו כרוך בשירות חובה, שירות שנכפה על אזרחי המדינה, בשירות-סדיר ובמילואים, באמצעות חוק המדינה. חלק מהמפקדים טוען כי חייל בשירות-חובה, אם סדיר הוא ואם איש-מילואים, אינו מקבל גמול כספי על טרחתו, עושה את מלאכתו בצבא "כמי שכפאו השד", ולכן אין ברירה אלא לשלוט עליו "ביד רמה ובזרוע נטויה". הסבר זה קל לסתרו



אלי"ז ז. פתיל

ספינת-נוסעים יוונית מפוארת עשתה דרכה במרחבי האו-  
 קיינוס האטלנטי בראשית שנות החמישים של המאה ה-20.  
 בספינה זו נסעו כ-500-600 נוסעים, ושירתו בה 200-300  
 אנשי-צוות. כיאה למפעל מודרני, היו החיים והעבודה בספי-  
 נה זו מאורגנים למופת, והכל „דפק“ כהלכתו.

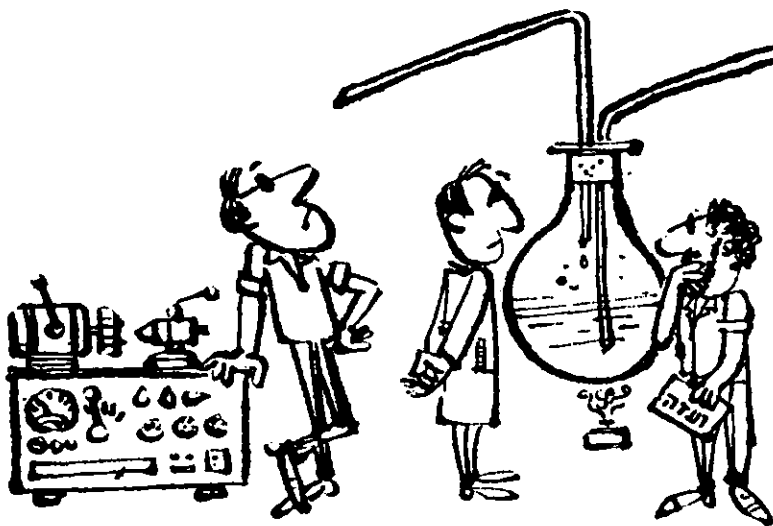
לפתע, עקב סיבה שאינה מענייננו כרגע, נבקע בקע בספינה  
 והיא החלה שוקעת אט-אט במים. והנה, במקום הסדר וה-  
 ארגון המופתי ששררו בספינה עד לאותו רגע, השתררה  
 אנדרלמוסיה מטורפת של אלף נפשות נפחדות מאימת המוות,  
 אשר כל אחת מהן חיפשה ישועה והצלה רק לעצמה.

את הישועה ניתן היה להשיג רק באמצעות סירות הצלה.  
 הראשונים הגיעו אליהן מלחים ואנשי-צוות שידעו להפעילן.  
 מבלי לחכות לנוסעים או לשאר חבריהם, הפעילו קבוצות  
 מלחים את סירות-ההצלה והתרחקו מהספינה הטובעת כשעמם  
 רק חלק מהאנשים, אותו חלק שהספיק להידחק לסירות  
 בתוך המהומה. כך טבעו למעלה מ-300 נפש מתוך כ-1000  
 נוסעי הספינה. מקרה זה אירע בספינה שבה היו סירות-הצלה  
 שיכלו להספיק למלט כ-1500 איש, ובתנאים בהם היה זמן  
 לארגן את הצלת הנוסעים כולם.

לאור הנסיון האנושי יודעים אנו בבירור, כי אילו הוסיף  
 לשרור בספינה, גם בעת התגבר הבקע, הסדר והארגון  
 ששררו בה כל העת, ודאי היה רבי-החובל מצליח להשתלט  
 על המצב, לארגן את מלאכת ההצלה, ולסיים את הפרשה  
 המעציבה כמעט ללא אבידות בנפש (אם כי הספינה היתה  
 ודאי טובעת).

### הכחד מני המוות

מה אם כן, אשר שיבש לפתע את הארגון והסדר בספינה?



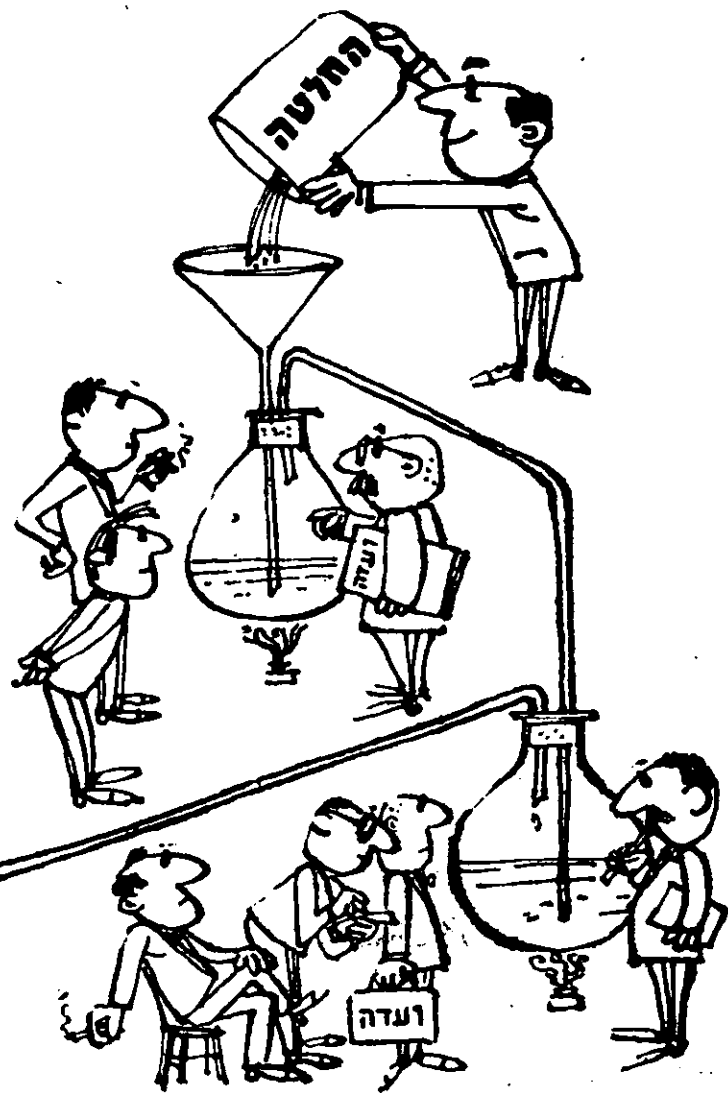
לכך תשובה אחת בלבד: הארגון החברתי שובש, פשוטו  
 כמשמעו מחמת הפחד מפני המוות. אין לאדם נכס יקר  
 מחייו, וכאשר דומה לאדם כי נכס זה שרוי בסכנת אבדון,  
 הוא מוכן לעשות הכל כדי להצילו, גם בידעו כי תהא זו  
 הצלת נפשו בלבד.

דווקא ברגעים כאלה, בהם מוטלים החיים על כף-המאזניים,  
 חשובה פעולתה של חברת-האדם המאורגנת, המסודרת והמ-  
 מושמעת, כי רק פעולה חברתית משולבת עשויה להביא

אפילו ב„נוק-אאוט טכני“, כי אילו היתה טענה זו נכונה,  
 שומה עלינו להסיק כי בצבאות בהם אין שירות חובה (כמו  
 למשל, כוחותיה המזויינים של בריטניה) אין צורך במשמעת  
 צבאית.

ואז מועלה הנימוק האופייני השני, הגורס כי על הצבא  
 להיות מאורגן הרבה יותר טוב מכל מוסד אזרחי, לכן חייב  
 הוא לפעול במסגרת קשוחה הרבה יותר, פן יהא ארגונו  
 רופס, מסורבל ואטי.

הבה נבחן נימוק זה ואת הנחות-היסוד שלו, שעל פיהן  
 מחוייב ארגון יעיל להיות דוקא קשות. הדרך הטובה  
 ביותר היא לבחון מקרוב מוסדות אזרחיים וצבאיים שהם בעלי  
 ייעוד דומה (סדנאות, יחידות-תובלה ומוסדות-חינוך). בבדי-  
 קות רבות שנעשו בתחום זה, וגם על-פי מראה-עיניים של



אנשים פשוטים כמונו, ניתן לסכם כי מוסדות אזרחיים רבים  
 פעלו ופועלים בכושר-תפוקה, ביעילות, בתכליתיות ואף  
 במהירות גדולה הרבה יותר מאשר מוסדות צבאיים מקבילים.  
 מכאן איפוא שהמשמעת הצבאית אינה הערובה העיקרית  
 לכושר-תפוקה, ליעילות, לתכליתיות ולביצוע מהיר, וניתן  
 להגיע לכושר-ביצוע מעולה גם בדרכי המשמעת הדמוקרטית  
 של האזרחים.

\*

ובכן, מהו השורש אשר ממנו מתחייבת המשמעת הצבאית?  
 סיפור מעשה קצר, אשר אירע במציאות, עשוי להבהיר את  
 הבעיה:

לתוצאות רצויות. אבל דא-עקא, אימת המוות אינה מגיעה אל האנשים ב"צינורות הפיקוד"; הפחד מועזע כל אחד לחוד, ישירות, ומבריה אותו מן המאמץ הכללי, בתקוה הנלווה כי באורח אינדיבידואלי רבים יותר סיכוינו להינצל.

מסתבר כי שיטות הארגון והמינהל המקובלות אינן עומדות יפה בניסיון ברגעים בהם פחד-המוות הוא הגורם העיקרי המשפיע על האנשים.

היחידה והעוצבה הצבאית הוקמו כדי להילחם בקרבות וב- מערכות, על-פי רצונה וצרכיה של המדינה, אשר כוננה את הצבא. בקרבות ובמערכות יהיה על כל החיילים לעשות את המוטל עליהם כגוף מאורגן, מלוכד ומתואם, למרות העובדה שפחד-המוות ישלוט בם כהלכה, באשר גם האויב יפעיל נגדם אמצעי-לחימה נושאי הרס, פציעה ומוות.

עלינו אף לזכור כי גוף צבאי הלוחם בקרב שונה תכלית שינוי מאותן אלף נפשות שהיו על הספינה. אנשי הספינה מצווים היו ברגע הקריטי להציל את חייהם שלהם בלבד — ואילו הגוף הצבאי חייב למלא משימה תוך-כדי סיכון החיים. אם הפחד המתעורר בכל אדם יגרום להתרופפות היחידה הצבאית תחת אש, לשיבוש ארגונה, להתפרקותה, לא תסתיים הפרשה רק באבדן-חיים רב יותר, אלא היחידה לא תצליח אף למלא את משימתה ואת ייעודה, משמע: תמעל באמון האומה.

הארגון הצבאי עומד בפני אתגר חברתי קשה מאוד. הוא חייב להכין עצמו בהתמדה לקראת אותו ייעוד המכונה "קרב", בו תפעל היחידה הצבאית כגוף חברתי מלוכד, הפועל במאורגן וללא כל היסוס, על אף העובדה שאימת המוות וההיפגעות מחלחלת בקרבם של כל חייל וחייל בנפרד.

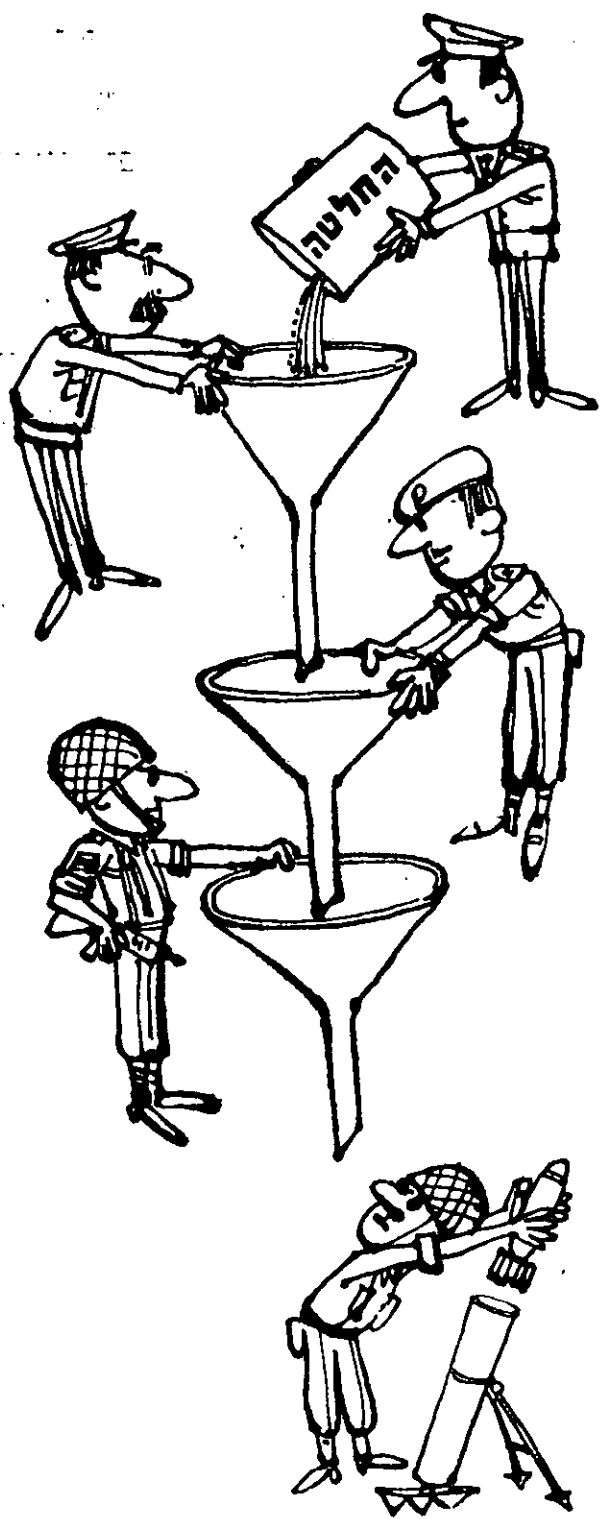
### המשמעת הצבאית

מצויות דרכי-מנהיגות אחדות שבאמצעותן ניתן להתמודד עם האתגר הזה, ואף להצליח. אחת מהן היא המשמעת הצבאית. ייחודה בכך שהיא פתרון נוח מאוד, המזדקר מייד לעין ומעצב מסגרת ברורה, הן כלפי החיילים שבתוך היחידה והן כלפי חוץ.

נגדיר, אם כן, ונאמר כי השיטה הראשונית להתגבר על האימה היא הכנסת היחידה הצבאית למסגרת קשוחה של משמעת הירארכית, שתביא לידי כך שרצון-הברזל של מפקד אחד אכן יפעיל את כל הגוף הלוחם.

עתה נוכל לקבוע כי רמת משמעת, הכרוכה בציות מוחלט, נובעת מאימי שדה-הקרב ולא משום מקור אחר. את מידת קשיחותה של המשמעת יש איפוא להתאים לצרכים אלה, ואך-יורק להם.

עד כה הבהרנו לעצמנו, אם כי באופן קצת פשטני ואלמנטרי,



את שורשה הראשוני של המשמעת האופיינית לצבא. נצעד עתה פסיעה נוספת וננתח תופעות-יסוד אחדות הנוגעות למפקדים, והנובעות ישירות מאותה משמעת שעל מקורותיה התחקינו זה עתה.

הבה ונתלוה, בדמיוננו, אל צעיר מוכשר שנתמנה זה עתה למנהלו של מוסד אזרחי מסויים. ננסה, בעזרת מרשם, לתאר את מהלכה של החלטה עקרונית מהרגע בו נתקבלה על-ידי המנהל החדש ועד שהוחל בביצועה.

לצורך הדיון ולפישוטו, נניח כי המנהל החדש הוא אדם חיובי, וכי גם כל המערכת מאויישת על-ידי סגל טוב ומהימן.

נניח כי המנהל החדש החליט בנקודה א' החלטה עקרונית מסויימת, אשר ביצועה נועד לשפר את הליכי העבודה במוסד. החלטה זו לא תוגשם מייד ולוא תהיה הטובה בהחלטות. היא תובא לדיון בפני מועצת המנהלים, או המזכירות, או הנשיאות (נקודה ב'). בהליכים דינמיים אלה יעוכב ביצוע ההחלטה לזמן-מה והיא תאושר רק לאחר שיוכנסו בה תיקורנים ושיפוצים ולאחר הצבעה. גם לאחר אישורה של החלטה

ושיפוצה בדרג העליון, עדיין אין כל ביטחון שאמנם תבוצע מייד הלכה למעשה. עד לביצועה יהא עליה לעבור דרגות-זיקוק שונות, שהסופית בהן היא האסיפה הכללית של העובדים.

מובן כי מספר „דרגות הזיקוק” מותנה בגודל המוסד ובטיבו; וכי אף במוסד גדול אין מפעילים את כל הדרגות בקשר לכל החלטה.

דרגות-זיקוק אלו הקיימות במינהל אזורי, מגרעתן נעוצה בכך שהן דוחות את מועד הביצוע של חלק מן ההחלטות; ויתרון — שרק החלטות סבירות מגיעות לכלל ביצוע ואף אלו רק לאחר זיקוק ושיפוץ. זאת, כמובן בתנאי שהמנגנון פועל כהלכה.

ננסה עתה לעקוב אחר החלטת מפקד יחידה או עוצבה בצבא מרגע קבלתה ועד לביצועה (ראה מרשם).

מפקד עוצבה הנמצא בנקודה א' מקבל החלטה הנוגעת לעוצבה עליה הוא מופקד. עקב המשמעת הצבאית החמורה, תרד פקודת המפקד בשופי, בלא כל עיכובים ודיונים, ותבוצע על-ידי הדרג המבצע. אמנם, ברמות-פיקוד מסויימות מסתייע

יותר, בזו הצבאית או בזו של המינהל האזורי? כדי שנוכל להשיב לשאלה זו, הבה ונערוך תרגיל דמיוני: נציב בראש כל גרף, בנקודה א' — מנהל גרוע, ומפקד גרוע.

סביר להניח ששיטת הזיקוק של המינהל האזורי תבלום, תמתן, תשנה או תבטל את החלטותיו הגרועות של המנהל. הנזק העיקרי למערכת האזורית יהיה בחיכוך הרב אשר ייווצר באפיקי ההירארכיה עקב פעולת-הבלימה של מנגנוני הזיקוק; אבל כל עוד פועלת המערכת כהלכה לא תהיינה קטסטרופות. לעומת זאת, במערכת הצבאית, בגלל המשמעת, תתבצענה החלטותיו של המפקד הלכה למעשה ולוא תהיינה גרועות ופגומות.

האם יש להסיק מכך שהמשמעת הצבאית היא מסוכנת, ולכן מיותרת?

חלילה. אם נגיע למסקנה זו, יהא בה אמנם „ריח של קידמה” אבל היא מסוכנת ביותר, כי אם תתקבל יימצא הצבא בסכנת אנרכיה תחת אש, וזו מסוכנת אף יותר מהחלטות גרועות. אין איפוא מנוס מן המסקנה, כי המפקד הצבאי צריך, עקרו-נית, להיות טוב יותר מאשר המנהל האזורי. המפקד הצבאי בכל רמות הפיקוד, אין לו בלם מזקק כזה המצוי במינהל אזורי, ולכן חייב הוא להגיע להחלטות מזוקקות מכוח אי-שיותו ושכלו בלבד.\*

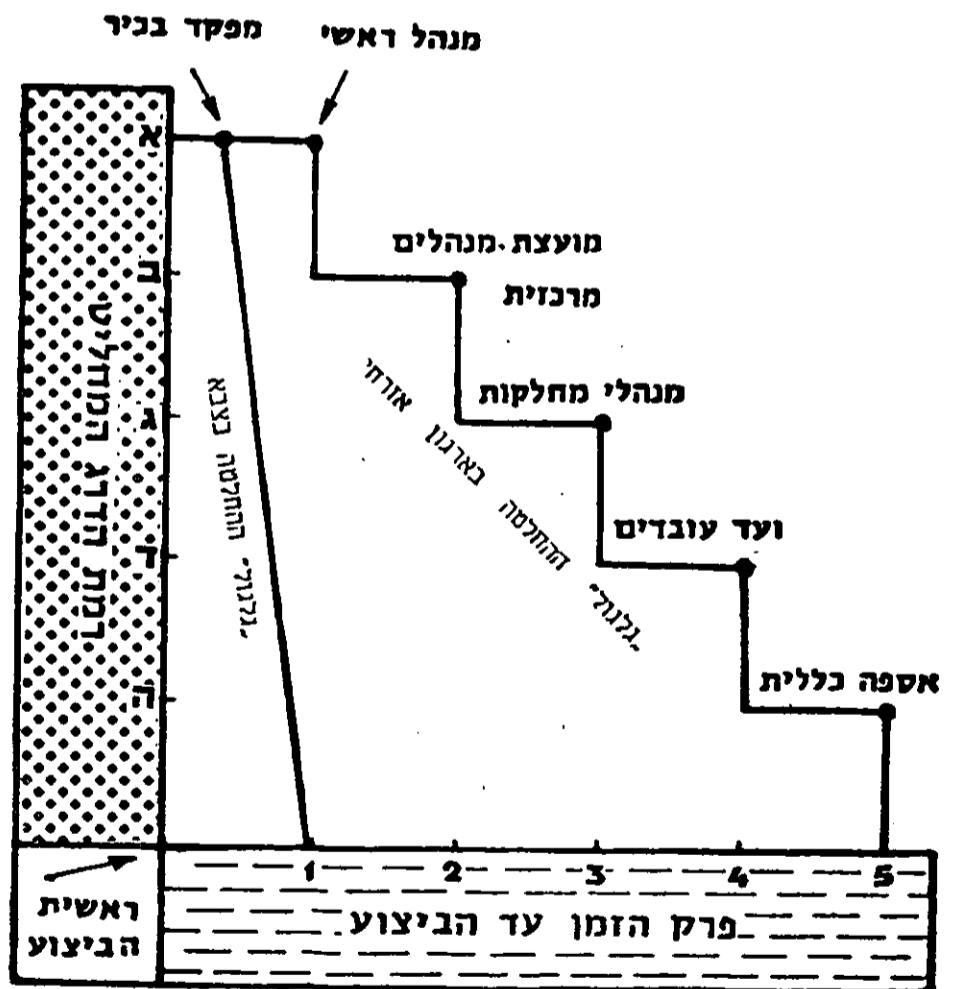
רואים אנו איפוא בנקודה ב', כי המשמעת הצבאית מחייבת את המפקד בציות מוחלט כלפי מעלה. זהו צדה העליון והגלוי של המשמעת: הציות המוחלט. אבל המפקד מתחייב כלפי הרמות שמתחתיו (נמשיך בדרך זו לדוגמה: כלפי נקודה ג') להוציא אליהן פקודות נכונות ובדוקות, פקודות שעברו תהליך-חשיבה מעמיק (אם כי מהיר), בלי שעברו „תהליך זיקוק” מוסדי המקובל בחוגים האזוריים.

ומכאן למסקנה הסופית: ככל שהציות בצבא הוא מוחלט יותר, כן חייבים המפקדים להיות טובים יותר.

מסקנה זו שהיא בבחינת מובן-מאליו אינה קלה להגשמה כלל-ועיקר, שכן מסגרת המשטר הצבאי הקשוח ומגמות המשמעת הקפדנית שבה גורמות לעתים לכך שניתן להעלים כלפי מעלה את חולשתם של מפקדים בעתות רגיעה.

מכאן שעל כל מפקד לשקוד על העלאת רמתם של המפקדים הכפופים לו, ומכאן חובתו הקדושה של הצבא להכשיר את מפקדיו, החל ברמה הנמוכה ביותר, בדבקות יתרה ובמסירות רבה, תוך מיון קפדני והקניית חינוך והשכלה מעמיקה לגבי ההווה ומתוך מבט כלפי העתיד.

\* למסקנה זו הגיעו כבר בעת העתיקה באתונה הדמוקרטית על ידי בחירת המפקד הצבאי (סטרטגוס) לא על-פי גורל אלא בבחירות אישיות (בשעה שכל נושאי המשרות נבחרו על-פי הגורל) וכן ברומי, על-ידי בחירת הטריבוניס הצבאיים.



ביצוע ההחלטה במינהל האזורי ובצבא

המפקד במטה בגיבוש ההחלטה, בעיבוד הפקודה ובפיקוח על ביצועה. אולם, מטה כזה סמכותו מוגבלת ליעוץ וסיוע למפקד, אך ההחלטה היא של המפקד ושל בלבד. אין ספק שהחלטתו של המפקד הצבאי תבוצע בזמן קצר בהרבה מן הזמן הנדרש לכך במינהל אזורי.

עתה, הבה ונשווה ביסודיות את שני הגרפים, ונשאל שאלה עיונית טהורה באיזו הירארכיה חייב לשרת כוח-אדם מעולה