



70 שנה להערכות

אל"ם נחום שדמי (1898-1985)

ראש מנהל הסגל בשנים 1948-1954. לאחר מכן היה נשיא בית הדין הצבאי העליון



מערכות ס"ט, יולי 1951

"בעיות קטנות" בשדה המשמעת

על מנת לשאוף ולהשיג בדרך ההיאבקות הדמוקרטית משטר כזה במדינה אשר ינחה את הצבא בהתאם לראות עיניו או לחזון לבבו. אולם בהיותו בשירות כחייל חובתו למלא כל פקודה ללא היסוס וטרונית 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.

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 - הפעם מכרעת לו למפקד. ואף השפעה זו שונה ממפקד למפקד, אולם ביחס ההפוך: היא גדלה ככל שמקומו בדרג הפיקוד נמוך יותר, הואיל ובתהליך הביצוע המגע האישי עם החייל הוא בידי הדרג הפיקודי הנמוך יותר. אומנם השפעתם זו של מפקדים שבדרגות הנמוכות מותנית בהרבה באותה המידה והאופן, שהם - מצידם - מושפעים על ידי הממונים עליהם.

אשר לתכנון דברים, ניתנת לרוב למפקד ההזדמנות לחוות את דעתו. כך זה בענייני שגרה ואימונים ולעיתים קרובות אף בענייני קרב ובמיוחד לקח קרבות. כמובן בצורה ובתנאים שונים - הכול בהתאם לנתונים השונים.

אולם כל זה מסווג בסייג אחד ויחיד: הסדר הצבאי מחייב מישהו מוסמך להחליט את החלטתו שלו בלבד, וכל היתר, הכפופים לו, חייבים למלא אחר החלטה זו בלויאליות הכנה ביותר, ואפילו אם דעתו של מישהו מהם שונה מדעת המפקד המחליט. אפילו אם הניסיון הורה כעבור זמן שהמפקד המחליט לא צדק בהחלטתו,

ניסיונם של צבאות חוזר ומאשר כי לא רק מעמדו של הפיקוד - כשכבה המכוונת שבצבא - וחוש האחריות שבו לתפקידיו הם המהווים את היסוד החיוני למשמעת בריאה ומושרשת. לא פחות מכר הכרחת האווירה של לויאליות ושל ליכוד ביחסים שבין דרגותיו השונות של הפיקוד עצמו.

כשטח זה העזובה איננה מועטה עדיין, ולדעתי יש לראות בזאת את אחת התקלות הרציניות, שסילוקה הכרחי כדי להשליט את המשמעת הרצויה - המשמעת ההכרחית בצבא.

העזובה בשטח זה בוודאי שגם היא, ולו בחלקה, הינה תוצאת השפעתו של ה"רחוב" האזרחי שלנו. אין זה סוד שגם על הצבא עברו - עוברים ועוד יעברו - לבטים של בניין והתארגנות תוך פעולות רבות, רכישת ניסיון ורצון ללמוד מהניסיון העצמי ומניסיונם של אחרים. כידוע, יכול לשגות רק זה שפועל. טבעי לכן שישנן גם שגיאות - ובוודאי 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 מדובר 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 לוויכוח. מישהו מוסמך להחליט, ומישהו אחר חייב למלא החלטה זו בכל הלויאליות הכנה ביותר, ואפילו אם ההחלטה כולה - או בחלקה - אינה נראית לו.

סייג זה חל על עניינים חשובים ביותר כמו על עניינים רגילים ושוטפים. זכותו של כל חייל, לאחר שגמר את תקופת השירות הסדיר והשתחרר, להשתמש בחופש האזרח הניתן לו במדינה זו

המקרה המסוים מחייב.

תוך כדי כך מן ההכרח שתהיינה הזדמנויות רבות שבהן מצביע המפקד לכפוף לו על חסרונותיו, על שגיאותיו ועל המטרות הברורות והמסוימות שאליהן הוא חייב להגיע. הזדמנויות אלו חשובות שתמצאנה מדי פעם ביטוי בדו"חות המתאימים על מנת שרשות מוסמכת מרכזית תוכל לשפוט בכל מקרה באופן האובייקטיבי והענייני ביותר על מידת הכשרתו של האיש במציאות.

רק לאחר שהמפקד נוכח שבמסגרת הזמן שהייתה 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 שהזהירו ויודיעו - בסופו של דבר - את החלטתו הסופית בנידון.

בנוסח כזה של יחסים אין כל מקום להיפגעות כלשהי מצד הכפוף לו. אף כי מבחינה סובייקטיבית ההרגשה בכל מקרה כזה אינה טובה, בכל זאת אין לחייל במקרה כזה מקום לטעון שהחלטה המסוימת - לרוב, שלילית, הכרוכה לעיתים בהורדה לתפקיד יותר

יפשע הכפוף לו אם יפעל בדרכי ההתנצחות המקובלים "ברחוב האזרחי". קודם כול, שומה עליו לשמור על קיום המסגרת הצבאית. ניתן לו המקום שבו יוכל להשמיע את דברו לעניין ואת ביקורתו על סמך הניסיון. אבל רק במקום הזה ולא מחוצה לו.

מפקד בדרגה גבוהה ובתפקיד מרכזי מאוד, המקבל הוראות ואינו מקפיד על כך שלא יגונב שמץ של ביקורת מצידו או אף זלזול לגבי הוראה זו או אחרת, חוטא חטא כבד ביותר לעניין הצבא כולו. ראשית, כמוהו כפוגם ומחבל בהוראה ומונע מעצמו ומהאחרים את היכולת של שיפוט אובייקטיבי ואת האפשרות להגיע על יסוד ניסיון לידי דעה סופית: האם צדקה ההחלטה או לא, ואם לא צדקה - האם בכול או רק בפרט זה או אחר. שנית, נותן מפקד כזה דוגמה רעה לכפופים לו לגבי הוראת הממונה עליו.

וכך עלול נוהג נפסד זה "לרדת" עד למטה, דהיינו עד לבסיסו של הסולם הצבאי ובניין הצבא. ככל שיירד מטה, תופעתו תהיה חריפה ומזיקה יותר.

ואין הברל אם הדבר קרה לגבי נושא בעל חשיבות מכרעת ביותר או לגבי איזו הוראה שגרתית ביותר.

אין הכרח שתופעה שלילית זו תמצא את ביטויה בנאומים ביקורתיים דווקא; די בהעוויית פנים או במילת זלזול! בדרגות הנמוכות יותר עלול הדבר לקבל ביטוי חריף, לעיתים אפילו גס, אך תמיד הרסני.

פעמים עלול העניין להתגלגל ולהגיע אף לידי אי-מילוי ההוראה כהלכתה או הכשלה מדעת של מגמתה במידה זו אחרת. בסופו של דבר לא תהא היחידה ממושמעת, ואחרית דבר מי ישורנה.

מפקד חייב על כן לבחון כל צעד משלו לאור אחריות זו. יכול מפקד להיות איש צבא בנפשו, אולם אם אינו בוחן עצמו לאור נתון זה, או אם אינו עומד במבחן זה - יש להטיל ספק גדול בעצם היותו איש צבא בנפשו. בסופו של דבר יש לחשוש שיהא הכרח להרחיקו מכל תפקיד ואחריות בצבא כשימצא בלתי ראוי לכך. נוסח היחסים בין דרגות שונות של פיקוד אף הוא קובע במידה 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.

לעיתים יקרה אומנם 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 ומכוונו, הרי צריך הדבר להיעשות מתוך סבלנות ואורך רוח מספיקים ותוך מתן כל העזרה - אם



ז'ק-ז'אן

נמוך או לביטול הדרגה הזמנית היותר גבוהה - שהחלטה זו ירדה על ראשו במפתיע.

נוסח כזה של יחסים יש בו כדי למנוע או להמתיק את כל הסיכוכים הקשורים ברוב המקרים מסוג זה ואת השפעתם המזיקה על המשמעת הכללית בצבא.

יש כמובן להצטער על כך כי כל המפקדים הספיקו ללמוד את הלקח הדרוש מניסיונות שליליים מהסוג הזה. לעיתים עד כדי כך שהמפקד מחפש כל דרך שהיא להיפטר מאחד הכפופים לו, ובלבד שיהיה פטור מלומר תחילה לכפוף זה את תוכן החלטתו ואת סיבותיה. אחד האמצעים הפסולים ביותר הוא לשלוח במקרה כזה את הכפוף לו כמועמד להשתלמות בקורס.¹ מן ההכרח שהמפקדים ייחדו תשומת לב מספקת לבעיה זו וינהיגו בהקדם את הנוסח ההוגן והצודק של יחסי אמון - ושל ביקורת גלוית לב כמועדה - בין המפקד לכפופים לו.

אכן דרושים לכך סבלנות, אורך רוח ואומץ לב נפשי. והרי כל אלה הן בדרך כלל מתכונותיו של המפקד הטוב. יפתח נא אותן אף בשטח זה ויסייע בכך לחיזוקה של המשמעת בצבא בכללו. עוד מבחן למפקד, אשר לעמידתו בו השפעה על המשמעת בצבא במישרין:

בדרך כלל, ובררך הטבע, מתנגד כל אדם ממילא לכל דבר שהינו בלתי נעים לו. בחיינו האזרחיים, אם הדבר נתון בידינו, אנו עושים את הכול 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 נבחן כל צבא דווקא בדבר מאוד בלתי נעים: בכוח הלחימה שלו. לפיכך, אפשר לומר, נבחן בדרך כלל אף החייל במבחן מאוד בלתי נעים (בייחוד ככל שהדבר נוגע בעיקר התעודה) - בלחימה ובתנאי קרב.

והמפקד - ודאי שמצווה הוא על יכולת עמידה במבחנים קשים ובלתי נעימים. אולם ישנם דברים שהם בגדר מוסכמות, שכולנו הורגלנו בהם, ולעומתם דברים שטרם הורגלנו בהם. כך אין ספק שמפקדינו יראו כדבר טבעי את הצורך לעמוד במבחני קרב או בכל פעולה צבאית הקשורה במבחן מעין זה. כי כל מפקד רואה תמיד לנגד עיניו מבחן זה, והריהו מכוון 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 - על כל פנים רבים מהמפקדים - כלפי הספרות "35-70" המסומנות בצבע אדום בכל מכונית צבאית!

ראה זה פלא. נגעתי בהרגל לנהוג במהירות העולה על המותר - איסור שאי-הנעימות ואי-הנוחות הכרוכות בו הן בעצם כה קטנות

וחסרות ערך ושעוברים עליו לעיתים כה קרובות ובסיטונות ממש, אף כמעט ללא מתן דין וחשבון עצמי, וכתוצאה מכך מתהווה בסך הכול הפרה חמורה של המשמעת.

אולם ברצוני להתעכב ולעמוד כאן גם על סוג אחד של מבחן, מהבלתי נעימים באמת, ולדעתי הרי הוא המבחן - בה"א הידיעה - למפקד. כי אומנם טרם הורגלנו בכך שייטכן למנות מפקד לתפקיד יותר נמוך מהקודם ובהתאם לכך אף לבטל את דרגתו הזמנית שהייתה גבוהה יותר.

אין ספק שבאשר לצד הסובייקטיבי על כל צדדיו ושיקוליו, יהיה המפקד הנבחן במבחן כזה צודק בעיני עצמו. אולם אי איש הצבא אשר בו? היכן האופי החזק העשוי ללא חת?

ממה נפשך, אם "הגזרה" באה לרגלי שיקולים ארגוניים כלליים, שאינם פוגעים דווקא בהערכת מעמדך ויכולתך כמפקד, הרי ודאי שניתן לעמוד במבחן מעין זה, ואף אינו קשה ביותר, אם כי ודאי שאיננו בגדר נעים דווקא. ואולם אם "הגזרה" היא לרגל הערכה מסוימת כלפיך, הרי זהו המבחן להיותך חייל ממושמע.

האם שירותך בצבא הוא על תנאי - של תפקיד מסוים או של דרגה מסוימת ולא כתוצאה עקבית מדרכך החלוצית במשך כל שנותיך בארץ הזאת ובמדינה הזאת?

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 מהנעימים.

אלא מאי, ייתכן שהינך חולק על צדקת ההחלטה לגביך. המשך בכנות, ואם הצדק איתך, לא ירחק הזמן, והאמת תתגלה, וסיכוייך לתיקון המעוות - אפשר לומר כי הם בגדר ודאי.

אף 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 במבחנו. נוטה הוא אז לחפש לעצמו מפלט ממבחן זה על ידי האפשרות להשתחרר מהשירות.

כיום אין עדיין לטעון קשות נגד כישלוננו של המפקד במבחן ממין זה, כי טרם התבססו היחסים וטרם נתגבש סופית הנוסח שיהא מציאותי והוגן בין דרגות פיקוד שונות. אולם בדרך כלל בכל צבא תקין, אשר יסוד בריא לו, יש ומציאותה של מסגרת צבאית צופנת בחובה גם אפשרות של מבחן 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 פתחו של אחד מהם.

הערה

1. אכן ידוע מהפרקטיקה של צבאות שונים כי זו אחת ההזדמנויות למפקדים להשתחרר מפקודים בלתי רצויים - לנזקו הניכר של הצבא בכללותו. המערכת.