

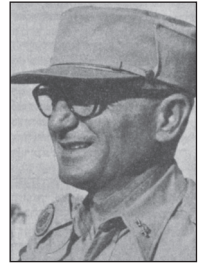


70 שנה לחברות

רב־אלוף יעקב דורי (1899-1973)

הרמטכ"ל הראשון של צה"ל בשנים 1948-1949. לפני כן

היה רמטכ"ל ההגנה בשנים 1939-1946



מערכות נ"ד-נ"ה, פברואר 1951

משמעת ונוהג

דברים מתוך הרצאה בבית הספר לקצינים

שהמפקדים יבינו זאת. על המפקד ללמד וגם להשפיע בתוקף אישיותו. עליו לרכוש את האמון המלא מצד פקודיו. אומנם מופקדת בידו סמכות עליונה, אך זו סמכות הניתנת לו מלמעלה. בסמכות זו בלבד אין די כדי להשליט ולקיים את אותה משמעת הדרושה למלחמה - ובייחוד לקיבוץ אנשים שנקרא להקריב חייו על משהו. סמכות עליונה זו, שניתנת בתוקף מינוי, יש לראות בה "אשראי" של אמון, אשר אותו חייב כל מפקד לסלק במהרה ולהשיג מעמד של "נבחר" בין פקודיו. בעיקר חשוב העניין לגבי מפקדים בדרגות הנמוכות, אשר להם מגע יום-יומי עם החיילים מבחינת האחריות על המשמעת ועל דמותו של הצבא. אלו הן הדרגות העיקריות הקובעות בסופו של דבר אם הצבא יהיה בעל משמעת אם לאו.

לעיתים, בנסיבות מסוימות, אין דרך אחרת אלא להשתמש בכפייה להטלת המשמעת, אך להפוך את הכפייה לשיטה תהא טעות קשה. אל יהסס מפקד להיות תקיף בעמדתו ואל יוותר על תביעותיו כשהוא בטוח בצדקתן. אולם בטרם יכפה את רצונו על פקודיו ינסה להסביר להם ולשכנעם.

כדי לרכוש אמון מצד פקודיו על המפקד להבין לנפשם ולהתייחס לענייניהם מתוך רעות וחברות מלאה. עליו לדעת ולמצוא דרכים לליבו ולהכרתו של כל איש הסר לפקודתו. זאת נוסף על הבקאות המקצועיות, המקנה ביטחון עצמי ולעיתים מעצבת גם תכונות אנושיות. על המפקד לשמש מופת אישי. אין המופת האישי מתבטא רק באומץ לב ובגבורה בשעות קרב, הנדירות כשלעצמן. יש אומץ לב ובגבורה גם בחיי יום-יום. על מפקד לדעת לקשר בין החולין ואפרוריות יום-יום (ניקיון, סדר, דייקנות וכו') וקיום המשטר התובע את כל אלה ובין התעודה שלמענה ולשמה מקיימים את כל הדברים הקטנים הללו.

עקרון הדבקות בתעודה הריהו מקור העוצמה החשוב ביותר לעם דמוקרטי ולצבא בעל הכרה היודע על מה הוא נלחם. ומעיקרון זה נגזרות הסמכות ואיתה המשמעת, שהיא היא האמצעי לאיחוד כלל הפרטים בצבא להיותם למכונה בעלת יעילות פיזית וטכנית עצומה המקפלת בכנפיה את תנופתה של רוח מעשה גדולה וכבירה. צבא ללא משמעת - משמעת מקיפה, עמוקה וכוללת - יהיה חסר את איתנות העמידה, כושר התנופה והדבקות המתמדת במטרה. ואם בונים אנו צבא, חייבים עיני המפקדים - גבוהים כנמוכים - להיות מופנות לצד זה של הבעיה.

רק באמצעות המשמעת אפשר לנצל את הכוח המוסרי והפיזי הטמון בצבא.

ישאל כל מפקד: משמעת מהי, ומה פירושה? המפקד - ולו גם הנמוך ביותר - הוא שליח העם בסמכותו. עליו להבין משמעת מהי, כיצד להפעילה ולהשתמש בה. זוהי הבעיה העיקרית הראשונה. ויש כאן קושי כלל אנושי, ובעיקר אצלנו, היהודים. המשמעת אינה עניין שניתן ללמדו מתוך ספר, ואף לא עניין שבהוראה ובלומוד. היא קודם כול עניין שפועלים בו גורמים אנושיים כלליים.

פתרון בעיית המשמעת נתון בידי המפקד עצמו, והצלחתו בהקנייתה לאנשיו תהיה תלויה בהשגתו הוא את משמעותה לכל עומק תוכנה וכן את החובה שהיא מטילה עליו באופן אישי - לשמש בהתנהגותו מופת לאנשיו. רק באלה יקנה אותה לאנשיו. אין היא עניין שבמשטר חיצוני בלבד. כן אין זה דבר שבכפייה. לא על ידי כללים יבשים שינוסחו בתקנון משטר ונוהג אפשר להשיג משמעת במובנה המלא של המילה. רק אותו יסוד מחנך שבמפקד הוא ששיגנה. אומנם אין לזלזל בנוסח המשטר ובהקפדה על ביצועו, אולם חשובה היא הרוח המפעמת בכל זה.

המשמעת תושג על דרך החינוך, ואין זה דבר פשוט להשיגו בלי

כל חייל מחויב להבין מה הקשר בין התעודה שלמענה הוא נמצא בצבאנו לבין מציאות המשטר של חיי יום-יום, ואת כל מעשיו - הן בימות שלום והן בעיתות מלחמה - חייב כל חייל לראות שזורים ומכוונים תמיד לתכלית האחת. על כן לא ייתכן שפקודה לא תוסבר לפי מידת הצורך להבנת מהותה ותכליתה; וחייב המפקד למצוא מזמנו לשבת יחד עם פקודיו ולהסביר להם את הפקודות ואת ההוראות. כי הפכים הקטנים הם המכבידים על החיים, ונדרשים מתח וריסון עצמי, או במילים אחרות: משמעת - כדי לעמוד במבחנים הקטנים. והעומד במבחנים הקטנים של יום-יום, ברי כי יעמוד במבחנים הגדולים שנכוננו לו. המשמעת לא באה לשעבד או לרכא, אלא לרסן את הכוח המוסרי והפיזי של החייל למטרה אחידה אחת. ולכן חשובה הסברת הפקודה כהלכה, שאם לא כן יהיה פתח להתמרמרות, ויוקם חיץ בין החייל למפקדו.

אם תוסבר התכלית של כל מעשה, לא יהיה קושי בקיום הסייגים הכלליים, החוקים והתקנונים, שעליהם מוכרחים להיות מושתתים חיי הצבא. ואם כל מפקד יקיים הוא לראשונה בהתנהגותו האישית את המצוות ואת החוקים - ישמש דוגמה לאנשיו ולא ייזקק לרוב לתוכחה ולעונשים לשם קיומם ביחידתו.

סמכות פיקודית אמיתית יכול המפקד להשיג רק אם יגלה בכל הזדמנות הניתנת לו את הגינותו, את יושרו, את יחסו החברי לחייל, רק אם יהיה ראשון לסבל ואחרון לבקשת נוחיות לעצמו, ודבר זה קובע לפרקים הרבה יותר מתכונות חשובות אחרות. על פי אלה נקבעים אורח החיים והיחסים שביחידה. החייל חייב להבין ולהרגיש כי כל מה שאומר מפקדו עליו לקיים לא מפחד מאסר, אלא מתוך שיהא רוחש אמון למפקדו. מטרה זו לא תושג על ידי סמכות פורמלית גרידא, אלא על ידי דוגמה אישית, תכונות תרומיות, בקיאות, הבנה לזולת ועל הכל: הקפדה ושמירה על כל

העניינים, הקלים והחמורים כאחד. ואין אלה דברים שניתן להשיגם על ידי נאום, ויהא זה הנאום הנמלץ ביותר.

על המפקד תמיד לנסות לשכנע את פקודיו, אולם אל יהסס מלכפות עליהם כל מעשה, ובלבד שיהיה צודק באותו עניין שיש ברצונו לבצעו.

בהשגת הליכוד המלא בין המפקד ויחידתו יושג הדבר החשוב ביותר: גוף אחד, ממושמע ובעל רוח איתנה.

ועוד צד למטבע: מפקד התובע משמעת חייב גם הוא במשמעת. דבר זה לא תמיד מובן או מבוצע. יש מקפידים על תביעה מן הפקודים - וכך צריך להיות! - אך לא מעצמם. תופעות כאלו נובעות ממיעוט ניסיון, מהיעדר מסורת וחוסר הבנה מעמיקה של המשמעת. כל ביצוע פקודה מחייב מאמץ מצד המבצע. בתנאים של מחסור ומצוקה קשה הדבר פי כמה, ואם חסר הציוד המוסרי של נאמנות למילוי פקודות בכנות, מטבע הדברים שתבוא השתמטות ממילוי הוראה כתוכנה וכרוחה. וכאן מקור התקלה: כי כל עת שקיימת משמעת פורמלית בלבד, תמיד אפשר להתחמק ממנה. יש לעיתים נסיבות ומצבים המסייעים "לדבר עבירה", אך מצבים כאלה הם בעוכרינו, ויש למהר לעוקרם מן השורש.

הנאמר כאן על הקניית המשמעת לצבא - בו טמון סוד הצלחתו של המפקד. מהמפקד נדרש יותר מאשר מן החייל, והדבר טבעי הוא: בתוקף מעמדו הוא רואה יותר, חובה עליו להיות אחראי יותר וקפדן במילוי הוראות שקיבל מגבוה.

מוטלת עלינו החובה להשיג רמה גבוהה של משמעת - משמעת שתעמיק חדור, שאין היסוסים מאחוריה, כי בלעדי משמעת אמיתית אין להשיג את הגשמתו של עקרון הדבקות בתעודה הן בארגונו ובאימונו של הצבא והן במבחני מערכה.

מתוך פקודת החברות של ארגון ההגנה

כל חבר ממלא את תפקידיו בארגון מתוך התנדבות ושלא על מנת לקבל פרס. בהצטרפו לשורות הארגון הוא הביע את רצונו ונכונותו למלא כל תפקיד שיוטל עליו, אף ביודעו שתפקיד זה עלול להביא למאסרו ולהענשתו על ידי הרשות, לפגוע בכריאותו, שלמות גופו או לקפח את חייו. אין החבר זכאי לדרוש סעד, פיצוי או תגמול בכל מקרה של מאסר, מחלה, פציעה, מום או אפילו מוות שבאו כתוצאה משירות בארגון...

בכל חטיבה ובכל שירות, בכל זמן ובכל מקום חייב החבר למלא את תפקידיו ברצון, במשמעת, בסדר, במרץ ובדייקנות. חובה עליו להוציא לפועל כל צו, פקודה או הוראה שיינתנו לו על ידי המפקדים הממונים עליו, גם אם הוא מסכן בזה את חייו או חופשתו, ללא ויכוחים, היסוסים, ביקורת או שהייה. בנסיבות קרב אסור לחבר לבחון, לדון, לשפוט או לשקול את הפקודה שקיבל, אלא להוציא אל הפועל תכף ומיד בלי כל סימן של ביקורת חיצונית או פנימית...

יחסי המרות והמשמעת יישמרו אך ורק בשטח פעולות הארגון. מחוץ לשירות בארגון יש לקיים יחסים רגילים של שוויון חברי מוחלט. אין מפקד רשאי לנצל את עמדתו למטרות שאינן נובעות מצורכי הארגון.