

הפקד או מנהל במדים

מה נדרש מן המפקד
בתחום המוסר?

מהם הכללים היאים להתנהגותו של קצין בצבא? האם קצין בצבא הוא מנהל לובש מדים, או שמא הדרישות בתחום המוסר הניצבות בפניו גבוהות מאלה הניצבות בפני עמיתו בתחום האזרחי? — שאלות אלה מתעוררות מדי פעם מחדש, ודומה כי לא זו בלבד שתוקפן לא פג במשך השנים, אלא הוא אף שב ומתחדד, ולפיכך ראוי לשוב ולדון בהן שוב ושוב.

לשאלות אלה נדרש האלוף (מיל') ד"ר יוסף אבידר בשיחה שקיים עם עורכי מערכות.

אות, ולא ינהג נכונה — לא יוכל לצפות לכך שפקדיו ימלאו את הוראותיו, ויתנהגו כיאות. אם מפקד שולח ידו בבזיה, נהרסת היחידה. אם הדבר מותר למפקד, הרי הוא מותר גם לחיילים, והמפקד לא יוכל לנקוט נגדם כל אמצעים. למעשה זוהי אמת היפה לכל פקודה. מפקד אינו יכול לצפות שפקדיו יתייחסו להוראותיו אחרת מכפי שהוא עצמו מתייחס להוראות שקיבל ממפקדיו. מכאן נובעת האחריות הגדולה של המפקד לגבי כל דבר. הוא מוכרח להיות מופת, הוא מוכרח לשמש דוגמה, ובכל! אם יש פגם בהתנהגותו של מפקד, הוא מאבד מיכולתו להשפיע על היחידה, הוא מאבד הרבה מסמכותו, והיחידה מאבדת הרבה מכושרה ומערכה. החיילים מושפעים מהדוגמה של המפקד בכל שטחי ההתנהגות ולומדים ממנו. אם לרבי מותר — מותר גם לי. ובצבא — ודאי ובוודאי.

חלים על יחסים עם לא יהודים. מי שמתעלל בלא יהודי יתעלל גם ביהודי; אין הבדל מי הם קרבנות ההתעללות — הסכנה היא בגילוי ההתעללות — — — אני מוועזע כולי ממעשים שהגיעו לאזני — אמנם מעשים מעטים שנעשו על-ידי ידי מגויסים, ולאוו דווקא על-ידי הגרועים שבהם — — — נחטא למגויסים עצמם יחד עם הנשק שניתן בידם אם לא נטיל עליהם משמעת צבאית חמורה — — — מניסיוני, ביזה היא אחד היצרים החזקים ביותר וקשה להתגבר עליו. זהו "הפקר", ובכתובים שלנו יש הרבה על ענין הפקר. ונכשלו בזה טובי האנשים. במלחמה יש יותר אפשרויות של ביזה כי רכוש הופך הפקר. מצב זה מחייב את המפקד שבעתים. האחריות המוטלת עליו גדולה יותר. ואם הוא לא ימלא הור-

צו"ל לא קם יש מאן, ובעיות היו עוד בטרם היות צה"ל. (כגון בהפוגה הראשונה, יוני 1948) כבר בקרבות הראשונים התעוררו קשיים ואנו נתנו על כך דעתנו וניסינו להתמודד עמם.

הגינות — ערך ראשון במעלה

דומני כי הערך הראשון שיש להדגיש הינו הגינות ונגזרים ממנו הרבה ערכים אחרים בתחום ההתנהגות. הקו המוביל לדעתי הוא, טוהר הנשק הוא גם המשפיע על מה שמפקד מתיר לעצמו. אם זה מותר, הכל מותר, וכבר אמר על כך בן-גוריון:

"איני יודע בזבוז והרס יותר רב מהתכוננות למלחמה. נהרסים נכסים, נהרסים ערכים, נהרסים חיי אדם — — — חיי אדם, כבוד אדם, נעשים הפקר — — — ואין כל ניחומין שבשעה זו גילויים אלה

* ממפקדי "ההגנה" בתקופת המדינה-בדרך. מאלופי צה"ל בתש"ח. היה ראש אג"א, אלוף פיקוד הצפון, אלוף פיקוד המרכז וראש אג"מ.
** דוד בן גוריון, יומן מלחמה, תל אביב, משרד הביטחון — ההוצאה לאור, 1982, עמ' 209 — 210.



"אחרי" – מציאות לא אגדה

המנהיגות בארגון ה"הגנה" ובצה"ל התבססה בין היתר על כך שהיחידה הולכת אחרי המפקד, והעניין של "אחרי" אינו אגדה. בדקתי את שיעור המפקדים, שנפלו בכל מלחמה (למעט מלחמת "שלום הגליל") ומצאתי שהוא נמצא בקו עלייה. בעיני, אין הבדל אם מפקד מחלקה הולך בראש מחלקתו בחי"ר, או שהוא עומד חשוף בצריח הטנק, ומוביל את יחידתו. העיקר היא הגישה, וזו מבוססת על אָמון במפקד ועל כך שהחיילים סומים עליו. "אחרי" פירושו לסמוך על המפקד וללכת אחריו. על מנת שהלוחמים ילכו אחר המפקד וכדי שנוכל להילחם כפי שאנחנו נלחמים ורוצים להילחם, המפקד צריך להיות דוגמה לאנשים בכל: בהתנהגותו, בהיותו צודק כלפי אנשים, ובדברים אחרים. אם הוא נותן פקודה, או מקבל פקודה, עליו להתייחס אליה ברצינות ולקיימה במלואה; ולא – אינו יכול לדרוש מאנשיו למלא את פקודותיו. על המפקד להיות למופת בכל פרט ופרט: לא לשנות מים ראשון, לא לנוח ראשון, לא לנסוע הביתה כשיש הוראה להישאר ביחידה, וקודם כל, כמובן, לדאוג לאנשיו. אלה הם תנאים ראשוניים לגיבוש היחידה ולהחדרת המשמעת בה. כללי התנהגות אלה מחייבים את המפקד יותר משהם מחייבים את החייל. כאן לא מדובר בעניין אישי שלו; אחריותו היא כלפי היחידה וכלפי הצבא. מכיל זה נגזרים לדעתי כללים נוספים.

נושא ההטבות הוא אחד הנושאים הבעייתיים. קיימות הטבות שונות שיכולות להינתן והטבות שיכולות להילקח, ויש לקבוע באורח חד משמעי מהן ההטבות המגיעות למפקד והן צריכות להינתן באופן ברור וגלוי ולא אחרת. אם הוא צריך לתפקידו מכונית – יש להעמיד לרשותו מכונית. אבל, אם הועמדה לרשותו מכונית צבאית, ונקבע שמתר לו להשתמש בה לצרכיו הפרטיים במגבלות מסוימות – ישתמש בה בהתאם לאותן מגבלות, כי התנהגות אחרת מערערת את המשמעת. אם מותר לו – מדוע אסור לאחר, שמזדמן לו להשתמש במכונית? נושא חשוב אחר הוא אחריותו של המפקד בהשוואה לאחריותו של החייל. מפקד לעומת טוראי. בהיותו אלוף פיקוד, הובאו בפניו כל פסקי הדין של בית הדין הצבאי והפיקודי. בסמכותו היה לאשרם, או להמתיקם. זכור לי מקרה של שני תיקים שהובאו לפני באותו זמן. חייל גנב דברי מזון מהמחסן; ואילו קצין בדרגת סרן לקח מהמחסן לוחות עץ, כדי שאחד

לגבי צה"ל של מדינת ישראל – טוהר הנשק הוא אחד היסודות העיקריים. הנשק קיים למטרות מסוימות בלבד. (אנחנו מדברים על התנהגות של המפקד ולא על החלטה של הדרג המדינית). צריכים לדרוש מן המפקד שיהיו לו חושים להבין את הדברים האלה, נלא – אינו ראוי לתפקידו. הוא צריך לפתח את החושים, ולהיות מודע לזה. אלה דברים בסיסיים ואם הוא לא יבין אותם, הוא לא יבין גם דברים אחרים. אם הוא לא רוצה להבין – אזי המצב חמור יותר.

פעילות הסברה

כללים רבים בהתנהגותו של הקצין צריכים להיות מובנים מאליהם, אלא שלצערנו אין הדבר כך. לפיכך, יש לפעול להחדרת הדברים בקרב קציני הצבא והדרך היחידה לעשות זאת היא דרך ההסברה.

יש לערוך פעולות הסברה מקיפות כדי שהמפקדים יבינו למה מובילה החריגה

מחייליו יבין לו ארון למטבחו הפרטי. המתקני במשהו את פסק הדין של החייל, אשר נראה לי חמור מדי, והוריתי לשפוט מחדש את הקצין. חשבתי שהאחריות המוטלת על הסרן כבדה יותר וכי הוא צריך לתת דוגמה. לא זו בלבד שמעשיו חרגו מסמכותו ומאחריותו המוסרית, אלא הם אף פגעו ביחידה. אם מותר לו לקחת לוחות ממחסן היחידה, מותר גם לחיילים, ואם חייל מבצע בביתו של המפקד עבודה פרטית שהיא כמובן אסורה בהחלט – הרי המפקד מאבד מסמכותו, והפגיעה במשמעת היא חמורה.

טוהר הנשק

אוי לנו אם נחשוב שנשק טוהר הוא נשק משומן היטב; שאפשר לא להתחשב במי יורים ובאילו תנאים יורים. אני חושב, שנאבקנו בזה הרבה שנים, ואינני רוצה לחזור לוויכוח הגדול על טוהר הנשק, על ההבלגה. לגבי עם ישראל ומדינת ישראל,

מכללי המוסר ומדוע היא אסורה באיסור מוחלט. אין לסייע לבנו של חבר לעבור ליחידה שהוא רוצה לשרת בה, ואפילו מדובר במעבר ליחידה קרבית מובחרת. החריגות מתחילות מדברים קטנים. מהרמת שפופרת טלפון ובקשה קטנה: "שמע, כך וכך... אולי אתה יכול לסדר לי?" מקרים מסוג זה היו גם בעבר וכאז כן היום נעשים מאמצים להתגבר על זה, למנוע את הדברים האלה. אין דרך אחרת. לדעתי, אם לא נוקטים אמצעים מייד בהתחלה, התופעה תתפשט.

פעולות הסברה לכל הדרגים הן בין האמצעים שיכולים לסייע למניעת התפשטות התופעה. ברור כי אין להסתפק בפעולות הסברה בלבד ויש לנקוט גם אמצעים משמעותיים. פעולות אלה צריכות להעשות **מלמעלה, ובכל הדרגים** אך לא מוכרחים לחכות לרמטכ"ל, לראשי האגפים ולאלוף הפיקוד, למשימה זו. החובה היא על מפקד היחידה, מפקד הגדוד או מפקד החטיבה. הדברים האלה צריכים להיות ברורים, עד כמה שניתן, ואני מקווה שבשנים האחרונות לא נשכחו הנושאים האלה.

והיה מחניכם טהור

האם אפשר לנתק את צה"ל מהנורמה שמסביב ולהקפיד על טוהר המחנה? אם צה"ל יילך אחרי הנורמה שמתפשטת היום, אוי לביטחונה של מדינת ישראל. לכן דווקא מפני שיש התרופפות בנורמות האלה בחברה האזרחית, על צה"ל לנהוג הקפדת יתר בנושאים אלה. אילו הייתי צריך לפסוק במקרים חריגים, הייתי נוטה לוותר על שירותם של קצינים טובים, ובלבד שנעקור מהשורש תופעות של סטייה מכללי ההתנהגות הנכונים, ובלבד שלא ניגרר אחרי תופעות שליליות שמתגלות בחברה האזרחית. אין ספק, כי אם צה"ל ידע להתגבר על תופעות אלה, הוא ישפיע בצורה מסוימת על החברה האזרחית. ולכן החובה המוטלת על צה"ל גדולה שבעתיים. תמיד חשבנו, שצה"ל צריך להיות דוגמה ומופת לחברה כולה; דומה שתוקפם של הדברים לא פג.

נחזור עתה לשאלה שהוצבה בראש הדברים: האם קצין בצבא הוא מנהל לובש מדים?

הספרות העולמית נדרשה מזמן להבדל בין קצין לבין מנהל. הרולד לאסוול הגדיר את המקצוע של הקצונה כ"ניהול האלימות" (The Management of Violence) ואילו מוריס ינוביץ' הגדיר

את הקצינים כ"מקצוענים באלימות" (Professionals in Violence). אכן זה מקצוע שונה מזה של המנהל. המפקד מופקד על כלים בעלי עצמה רבה להפעלת האלימות. מצב זה צופן בחובו סכנות לחברה ולהנהגת המדינה לפיכך נדרשות הגבלות על סמכותם של המפקדים "ללחוץ על הכפתור" ולהפעיל את הנשק, ומשום כך דרוש וגם קיים פיקוח הדרג האזרחי במדינה על הפיקוד הצבאי.

במדינות בעלות משטר דמוקרטי ובעלות תרבות פוליטית גבוהה מושרשת ההכרה בדבר כפיפותו של הצבא לדרג האזרחי ואף על פי כן נקטים כללים שונים, כגון היות שרי הביטחון אזרחים ולא אנשי צבא, המבטיחים את הפיקוח של הדרג האזרחי על הכוחות המזוינים. במדינות רבות בעלות תרבות פוליטית נמוכה יותר הננו עדים לרמות שונות של התערבות הצבא בעניני המדינה ואף לנטילת השלטון לידיה של הצבא. בברה"מ בעלת המשטר הטוטאליטרי קיימת מערכת מסועפת של פיקוח פוליטי על הכוחות המזוינים, וזאת למרות ש-90% מהקצינים הם חברי המפלגה הקומוניסטית, שהאליטה שלה שלטת במדינה. שיטות הפיקוח והמנגנונים האדירים הקיימים במשטרים השונים נועדו להבטיח שהעוצמה האדירה הנתונה בידי אנשי הצבא לא תופעל אלא למטרות שנקבעות ע"י ההנהגה המוסמכת של המדינה.

נדמה לי, שבשטח זה מצבנו טוב מזה השורר במדינות לא מעטות. כוחו של צה"ל אינו מושתת לא על צבא סדיר בלבד ולא על קצונה בשירות קבע בלבד. צה"ל בכללו, על חלקו הסדיר ועל צבא המילואים הגדול, הנו ביסודו צבא עממי – צבא העם. המקצוע הצבאי של הקצין בצה"ל אינו המקצוע או העיסוק היחיד שלו במשך כל תקופת חייו הפעילים, לפיכך גם לא הייתי מגדירו כ"מקצוען באלימות".

למרות זאת יש להתמיד ולהעמיק, גם בקרב הקצונה שלנו, את ההכרה כי חובתם לשמור על רמה מוסרית גבוהה, ועל טוהר הנשק, ולחדד את תחושתם כי העוצמה הגדולה המופקדת בידיהם מיועדת אך ורק למטרות שהחברה בישראל קבעה באמצעות מוסדותיה הדמוקרטיים הנבחרים ומותרת לשימוש אך ורק להשגת מטרות אלה. והיה מחנינו טהור!

