

# לסוגית הדוגמה האישית

סא"ל אלחנן אורן

בעקבות מאמרו של רס"נ תדמור בחוברת, "מערכות" קנ"ח

המנהיג — אלא מה שכל קבוצת-חברים (חניכים בתנועה, חברי משק, חברי נבחרת ספורטיבית) מוצאים באותו חבר מתוכם אותו מעדיפים הם לבחור להם כראש. למשל, קבוצת כדורגל צריכה לבחור בראש-קבוצה — על פי מה תבחר בו? בודאי פועלים בבחירה גורמים שונים, אבל בסופו של דבר מורמות הידיים למען השחקן הנחשב בעיני הרוב ל"טוב ביותר". ובמה הוא מתגלה ככזה? כנראה, לדעת חברי הקבוצה מצויות בדמותו כפי שנתגלתה להם באימונים, במשחקים, ובבילויים משותפים, אותן התכונות המסגלות אותו לשמש ראש קבוצה יותר מן האחרים. הוא אינו נבחר רק מפני שהוא שוער טוב, או מפני שהוא רץ או חלוץ טוב. וזאת נקודה חשובה: בוחרים בו לא רק בגלל כושרו ויכולתו המקצועית במילוי תפקיד אחד מתפקידי-הצוות, אלא בגלל שרוב השחקנים, המשחקים בכל התפקידים, מוצאים בבחור הנבחר משהו המעלה אותו בעיניהם כשחקן — הוא, "השחקן לדוגמה", הן כיחיד והן כחבר-הצוות. בחרנו בדוגמה הקרובה במקצת לתנאים בהם מתהווה מנהיגות צבאית ביחידה הקטנה: גם פה מדובר בקבוצה קטנה, המלוכדת, בראש וראשונה, בביצוע-יצות (כולם, "עולים" יחד למגרש). לכן קובעת כאן לא-רדוקא יכולת הדיבור ו"עשיית הרושם" האופיינית למנהיגות ציבורית בעולם המודרני (והמסתייעת במומחים ליחסי-ציבור וב-אמצעי התקשורת השונים), אלא היכולת המתגלית ב"הגשמה האישית". במנהיג-קבוצה כזה נעסוק גם בהמשך, כי המפקד ביחידה הקטנה מתגלה כמנהיג מנשים. ענין לנו במנהיגות העומדת במבחן הביצוע. כך, למשל, מזכיה הוי הגרעינים התנועתיים בנח"ל, שלא תמיד המדריכים הטובים וה"אידיאולוגים" המבריקים בהיחצויף שבעיר, הם גם הממשיכים להתגלות כ"נאה מקיימים" בנסיבות השירות וההכשרה. המפקד-המנהיג נקרא לשמש "נאה דורש ונאה מקיים" כאחד, ומבחנו — הוא בביצוע.

ננסה עתה למצוא את המשותף שבין הדוגמה משטח הספורט ובין המציאות הצבאית:

- בחברה קטנה של חברים, בה בוחרים מתוכם "ראש", הוא נבחר משום שהוא מתגלה בביצוע כ"דוגמה" רצויה לבוחרים. וכמובן נוכל לנתח, כהצעת רס"נ תדמור, את הגורמים העושים את הנבחר לכה, ונוכל להצביע לפני שחקני כדורגל צעירים על התכונות הרצויות בשחקן, ונוכל להדריך ראש-קבוצה כיצד עליו לנהוג ככה. אך כאן נחרוג מתכונות של מנהיג ונעבור לתחום הטכניקה של המנהיגות... כלומר, ניתן בידיו "כלי מנהיגות".
- מי שנחשב, ונבחר, למנהיג, משמש ממילא דוגמה לאנשיו. גם מנהיג כנופית-שודדים מצליח לשמש דוגמה לאנשיו, אף כי חברת מכבדי-החוק אינה רואה את הדוגמה כ"מוצלחת"... וכמובן שענינה של החברה הוא שראשי-קבוצות ינהגו לפי כללי-התנהגות גאותים ומקובלים, כלומר — ישמשו דוגמה חיובית. כן בודאי רצוי היה שראש-קבוצת כדורגל יודרך כיצד לנהוג במגרש — כלפי חבריו, כלפי השופט וכלפי המאמן...

רס"נ תדמור סיים את הרשימה המקורית והמענינת שלו בהצעה — שכל ביקורת על דבריו תתבסס על הנחה עליה מתבסס ניתוחו, דהיינו: "הדוגמה האישית, בשמשה מושא להזדהות (מצד הפקודים — א' א'), הנה בבחינת כלי המשרת את המנהיגות". משום כך חובה לומר מיד, שכונת רשימה זאת אינה לבסס ביקורת על ההנחות הללו, אלא לבחון את הנחות-הבסיס עצמן, מתוך זכרונות והרהורים שעלו למקרא רשימתו.

אני נזכר בפגישתי הראשונה עם הדוגמה האישית עוד בהכשרה הקדם-צבאית. כחניך בקורס מ"כים ארצי של הגדוד"ע בתקופה שבטרם-המדינה הכרתי לראשונה, מרחיק, מדריך-מפקד שכבר אז יצא שמו לפניו, ונכנה אותו כאן בשם "יוסקה". התפעלנו מדמותו התמירה והמוצקה, מתנועתו הבוטחת בשטח-האימונים הגבעיים. "בני שש-עשרה היינו, רכים עוד בשנים"... והתפעלנו מגייגוני ה"צבאיות" שבו, מדרכו לשרוק מנגינה סקוטית חביבה עליו, ממנהגו לחתול לרגליו קרסוליות צבאיות שהשיג מאי-שם, בהעדיפו אותן על האנפילאות ("פאטעס") שהיו אז באופנה ב"הגנה". ועוד התפעלנו מדבקותם של חניכיו שהיו הולכים אחריו "באש ובמים", והיו שורר קיס-מפומים תדיר את הנעימה הסקוטית וכורכים קרסוליות רחבות (מדי) על רגליהם הדקות (ואז עוד היה זה, מבצע" להשיגן! מלהמת"



עולם עמדה בעיצומה, ולא רבו עדיין בתי-מסחר לעודפי-הצבא...).

היינו מסתכלים במחנה זה ואומרים: תראו איזה "יוסקה-לאך" קטנים"... והשאלה לדיוננו היא: מדוע כל הנערים היו מחקים, מתוך "הזדהות", את מדריכם הנערץ? אולי רס"נ תדמור היה רואה בהופעתו החיצונית של "יוסקה", "הדגמה" ולא "דוגמה", אך העובד דה היא ש"יוסקה" הפך אמנם דוגמה בכל דמותו, מסירותו, במרץ השופע ממנו, בתיאורים על מעלליו ב"מאורעות", והפך באמת ל"מושא להזדהות" בעיני חניכיו, עד שהתבטאה, שוב, בחיקוי גייגונים חיצוניים — מתוך "הזדהות עם הדוגמה", חיקו קודם-כל את ה"הדגמה".

★

מדוגמה זאת נפתח בניתוח משמעות הדוגמה. האמת היא, לדעתי שהמושג "דוגמה" אינו "תכונה" של המנהיג, וגם לא "כלי" של

● המיוחד לצבא הוא שאין המפקד נבחר על-ידי פקודיו, אלא על-ידי מפקדיו. אולם השאיפה היא שתוך זמן-מה יתקבל על לב הניכיר-פקודיו, כאילו היה מנהיג הקבוצה, האישי שהסעצמם היו בוחרים בו.

וכאן נקודת המוצא: הטירון המגיע לצבא, ופוגש ברביטוראים ובסמלים שלא הכירם קודם לכן, המבוגרים ממנו בכמה חודשים — רואה בהם את דמות-הצבא, את דמותו של חייל (לפחות, אחד שכבר הטירונות מאחוריו...), וממילא המ"מ, הסמל והמ"כ משמשים לו דוגמה מוחשית בכל צורת התגלותם.

לכן לא הייתי מציע לנקוט בהבחנה, המלאכותית במקצת, בין „הדגמה“ חיצונית ובין „דוגמה“ שתוליד להזדהות. כאשר המ"כ מדגים פעולה בתח"מקלע, הכונה היא להשיג את הוודאות החניך עם הטכניקה של החזקת הכלי בפעולה, אך גם עם התכונה של אחריות באחזקת הכלי לקראת פעולה (ואני מקוה שברור כאן הקשר בין „משמעת משימתית“ — קליעה תקינה, ובין „משמעת מנהל-תית“ — כלי תקין...). וכאשר הפלוגה יוצאת למסע מאומץ, על החניך להזדהות עם המפקד בתכונות של חייל במסע, כשם שלומד הוא מדוגמתו את הטכניקה של המסע.

★

מכאן — למבחני קרב. דיבר על כך רביאלוף משה דיין, בהיותו רמטכ"ל, בעיצומה של תקופת פעולות-התגמול:

„את סמכותו כמפקד קרבי משיג המפקד על-ידי הפגנת סגולות ויכולת התמדה, אייכניה ואי-רתיעה מפני תנאים קשים, סגולות של אומץ-לב ונכונות לסכן את עצמו, של החשבת המשימה מעל לכל, של אי-חשוא פנים לאחרים ולעצמו בעת-מבחן.“

הודגשו כאן כמה דברים שנוספו לעמוד עליהם:

מדובר על „השגת סמכות“, והוא הדבר עליו דיברנו: מאחר שהמפקד הצבאי אינו מנהיג הנבחר, על-ידי פקודיו, עליו לקנות לו סמכות בעיניהם, כאילו הם בחרוהו. עליו לעשות את הדרך מן ה„הסמכה“ הניתנת (מלמעלה) אל ה„סמכות“ (הנוצרת מלמטה).

האם המפקד צריך „להפגין“? אני כשלעצמי, סבורני שלא התכוון כאן רביאלוף דיין למעשים של „הפגנת-כוח“ ושל „גבורת-ראווה“ לשמן, אלא פשוט לגילויי התכונות האלו לפני החניכים. האם דמור יות כשל ירמי בדרגוב ז"ל וייבדל-לחיים, מאיר הרציון ואחרים, שהפכו לשם-דבר, ערכו „הפגנות“ או היו כאלה?

גם דוגמאות מן ההיסטוריה העתיקה שלנו מצביעות על החשיבות בהפגנת התכונות הקרביות במנהיגות: קפיצתו ה„נחשנית“ של נחשון בן-עמינדב; גדעון בפקודתו „ממני תראו וכן תעשו“; ואלה האחרונים — המשיכו כדוגמת ראשונים. אבל אם הזכרנו תופעות מופת, עלינו להיזהר מהגזמה; פן ייראה המופת על-אנושי ולכן — בלתי מחייב (כפי שהוהיר, בצדק, רס"ג תדמור). עלינו להעביר את הקו ממעשי-מופת אל המציאות של כלל המפקדים, ואל חיי היוס"ום הצבאי.

ממה נבע הלהט הקרבי ביחידות המובחרות, ומדוע היה העונש הכבד ביותר — אי-שיתוף בפעולה? הדוגמה עשתה זאת, דוגמת ההתנדב בות, והיא שקבעה אמות-מידה לפיהן שאפו המפקדים „להוכיח את עצמם“ בעיני עצמם, בעיני חבריהם, ועל אחת כמה — בעיני חניכיהם. שאיפה זאת היא העיקר, אף אם פה ושם תוליד „הפגנות גבורה“ לראוה גרידא.

רס"ג תדמור ערך ב־1962 סקר מאלף על גילויי רוח-לחימה ומנהיגות בפרשת-קרב אחת. על השאיפה להוכיח את עצמו סיפר לו מפקד צעיר ביחידת-החי"ר שפעלה:

„הפשיטה הזאת הייתה, שאנסי עצום בשבילי — כי מה יכולה להיות בימינו הזדמנות טובה יותר למפקד מאיזושהי פשיטה? חסר היה לי שחייל יקפוצ' לתעלה ויקח מידי את ההזדמנות... ניצלתי את עובדת היותי מפקד, כדי שאני אגיע ראשון לתעלה.“

גם בחיי היום-יום הצבאי, באימונים, במטוחים, בסדרות ובמסעות — בכל אלה מתגלה המפקד האמתי כמנהיג לאנשיו. הרי מעשה בסמל רם פרגאי ז"ל (מתוך הספר „צבר ושמו רם“):

„הפלוגה עברה איזו עבירה והוחלט להוציאם למסע. אולם לא סתם אלא, מסע אטי, משהו מעייף — אינך הולך אלא זוחל. ככל שההליכה אטית יותר, הדבר טוב יותר, וללכת באמצע הלילה באשיות כזו — זה משגע. החברה היו נרדמים עם הקיטבג' על הגב ועפים ישר לתעלה. וכך הולכים עם רם בקצב של קילומטר לששתיים, וברור שחלק נשבר; ואז הוא הראה להם מהו מפקד מהגדוד — לקח את הקיטבג' של שלושה חברה שנשברו וסחבם... למחרת היתה מהומה בין כל החיילים החדשים. היכן זה נשמע שמפקד יעזור לחניכים נענשים?“ (ואני מקוה שהדברים לא יתקבלו כעוד פנטז לתרגולים נוספים) — אלא לגילוי דוגמת מפקד בנסיבות של הזדהות עם החיילי!).

וכעת לכמה דברים על המשימה שלכאורה הם בבחינת מובן מאליו:

● הצבא קיים לביצוע משימות שהן חיוניות למדינה, עד כדי להצדיק סיכון חיים למבצעים.

● שניים הם הדברים המסורים לאחריותו של המפקד — המשימה שלו והיחידה שלו. המשימה תעמוד תמיד מעל לכל, אולם רק יחידה מעולה תצלה לביצוע משימה (מה שזה שנק בלי צות שריונאים?).

● על המפקד להכשיר את היחידה בעת-רגיעה, כך שיוכל לבצע כל משימה בעת-לחימה.

ראינו צורך לחזור על אמתות אלו כדי לבחון את מושג ה„הזדהות“ היקר כל-כך לסוציולוגים, והכרוך כל כך בענין הדגמה. עם מי ועם מה צריכים חיילים להזדהות? האם נכון יהיה לבוא היום אל המ"מ ואל המ"כ ולומר להם שעליהם לשמש לטוראיהם דוגמה להזדהות כ„בני-אדם“ במלוא מובן המלה? החייל בא לשרת בצבא מפני שהמדינה צריכה זאת, וכמוהו — המ"מ והמ"כ שהקדימוהו בכמה שנים או חודשים. הם באו לשרת יחד. להתאמן יחד, להילחם יחד, הם חברו יחד לענין אחד, ליחידה אחת ולמשימה אחת, ואם מדובר בהזדהות, עליהם להזדהות בענין, ועם הענין הזה:

● המפקד צריך להתגלות לעיני יחידתו כמודעה עם היחידה (והעוצבה והחיל) שלו, ועם כל משימה המוטלת עליו — הדרכה, כוונות, פעילות.

● עליו לשאוף לכך, שהחיילים יודוהו עם היחידה ואתו בביצוע המשימה.

ושוב נביא את דברי רביאלוף דיין:

„האמצעי הראשי הוא ההנהגה; הפקודה, אחר"י! — הפקודה אשר היחידה רגילה למלאותה, הפקודה אשר היחידה בוטחת בצדקתה, הפקודה אשר היחידה מכירה בסמכות נותנה לתיתה ומאמינה בהנהגתו להוליכה בה לנצחון, הפקודה אשר נותנה מחייב בה את עצמו וקורא לחייליו ללכת עמו.“

הקטע המודגש מבטא את שתי התכונות המבוקשות בהזדהות — המפקד מחייב את עצמו ואת היחידה מתוך הזדהות עם המשימה, וקורא לחייליו להזדהות עמו בביצוע.

ואכן, כאשר רס"ג תדמור שאל את החיילים, בסקר שערך, „במה (סוף בעמ' 45)