

אשר יצא לפניהם

דוגמה אישית היא אחד הערכים הבולטים והייחודיים ברוח הלחימה של צה"ל. הדוגמה האישית מבטאת את הדרישה מכל חייל לעמוד ברף ערכי גבוה. נתינת דוגמה אישית, כפי שהיא באה לידי ביטוי במורשת צה"ל, והכנסתה כערך למסמך "רוח צה"ל" משקפות באופן מובהק את המשקל הגדול המיוחס בצה"ל לערכים.

המסורת היהודית בעניין הזה עתיקה מאוד². כאשר משה רבנו דיבר על דמותו האידאולוגית של מנהיג הצבא היהודי הוא תיארנו כמפקד "אֲשֶׁר-יֵצֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲשֶׁר יָבֵא לְפָנֵיהֶם"³. במדרש מבואר שהדרישה הזאת לא הייתה מקובלת בעולם, אך השתרשה היטב בקרב מפקדי ישראל: "אֲשֶׁר יֵצֵא לְפָנֵיהֶם" – במלחמה, 'וְאֲשֶׁר יָבֵא לְפָנֵיהֶם' – במלחמה. לא כדרך שאחרים עושים שהם משלחים חיילות והם באים לבסוף, אלא כשם שעשה משה [...] וכשם שעשה יהושע [...] וכשם שעשה פנחס"⁴.

ערך הדוגמה האישית פונה אמנם לכל חייל, אך אין ספק שהוא מכונן בראש ובראשונה למפקדים. מרכזיותו של הערך הזה באה לידי ביטוי בפסוק "מִמֶּנִּי תִקָּח וְיָבִין תִּפְעֹשׂ"⁵, שהפך למוטו של בית-הספר לקצינים של צה"ל – בה"ד 1. כלומר, הערך הפיקודי הבולט ביותר שנדרש מקצין בצה"ל הוא הדוגמה האישית.

כל קצין וכל חייל מפרשים מן הסתם באופן שונה, את הדרך שבה צריך ליישם את ערך הדוגמה האישית. הפרשנויות האלה באו לידי ביטוי בהתנהלותם של מפקדים שמימשו את הערך הזה, ואף מסרו את נפשם על כך, והן היו לחלק מן המורשת העשירה של צה"ל. עם זאת, יש מקום לניתוח מסודר של ערך הדוגמה האישית ולהבחנה בין הרמות שונות שלה.

ארבע הרמות של הדוגמה האישית

הרמה הראשונה והבסיסית ביותר היא זו המחייבת את המפקד לנהוג על-פי הפקודות המחייבות את פקודיו. למשל, לא יעלה על הדעת שמפקד ידרוש מחייליו למלא את הפקודה לפרוק את הנשק לאחר תרגיל, ובה-בעת הוא עצמו לא יפרוק את נשקו. התנהגות כזאת של מפקד שומטת את הבסיס המוסרי של דרישתו מחייליו לציית לפקודתו. מעבר לכך, אם המפקד מזלזל בפקודה, החייל מבין שהיא כנראה חסרת ערך.

הרמות הבאות אינן עוסקות בדוגמה אישית של מפקד בנוגע לביצוע הפקודות, אלא בנורמות אישיות. הדיון בכך הוא חלק בלתי נפרד מן הדיון באתיקה צבאית, שבאמור עוסק גם במה שאינו חלק מן הפקודה הפורמלית. דוגמה אישית היא נורמה מחייבת כחלק מרוח צה"ל, ובכל זאת יש בה גם מקום לגיוון ולייחוד אישי, ולכן היא אינה פקודה רגילה.

הרמה השנייה היא זו העוסקת בהתנהגות של המפקד בשדה הקרב, והיא קשורה לסוגיית מיקומו של המפקד. בצה"ל השתרשה המסורת שהמפקד הולך בראש חייליו. הקריאה "אחריי" הפכה לסמל הערכי של מפקד בצה"ל, וכך ראוי שהיה. כאמור, כבר משה רבנו ציפה ממנהיג להיות: "אִישׁ [...] אֲשֶׁר יֵצֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲשֶׁר יָבֵא לְפָנֵיהֶם"⁶.

מול הדרישה הערכית קיים השיקול המקצועי, שאינו מאפשר לכל מפקד להיות ממש בחוד החנית, שכן בכך הוא עלול לאבד את היכולת לנהל את הקרב ולראות את התמונה הכוללת. עם זאת, יש אירועים מרכזיים בתולדות צה"ל שהפכו



עדו רכניץ <
חוקר במכון משפטי "ארץ"

אלעזר גולדשטיין <
חוקר במכון משפטי "ארץ"

דוגמה אישית

לתפיסת העולם המייחסת משקל רב לאישיות ולהתנהגות האישית, מעבר לחוקים ולפקודות, יש בסיס עמוק ורחב במסורת היהודית. כל קצין וכל חייל מפרשים מן הסתם באופן שונה, את הדרך שבה צריך ליישם את ערך הדוגמה האישית. לכן יש מקום לניתוח מסודר של ערך הדוגמה האישית ולהבחנה בין הרמות שונות שלה



"דוגמה אישית - החייל ינהג על פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה ראויה" מתוך "רוח צה"ל"

לוחמים בתדרוך. הערכה אישית שרוש חייל למפקד מתחילה מן הרמה המקצועית של המפקד ונמשכת ליחסי האנוש שלו, להתנהגות בלחמה ובשגרה ואף לאורח החיים האישי שלו // צילום: איתי נבון

מתואר: "וַתַּעֲלֶה הַמֶּלֶכָה בַּיּוֹם הַהוּא וְהַמֶּלֶךְ הָיָה מַעֲמֵד בַּמֶּרְכָּבָה נֹכַח אֶחָם וַיָּמָת בְּעֶרְבָּ" ⁸ ומסביר רש"י (שם): "מתחזק ועומד כדי שלא יכירו ישראל במכתו ויברחו". על המעשה הזה שיבחו חז"ל את אחאב, על אף שבהתנהלותו בימי שגרה היה מלך מרושע ומושחת. ⁹

גם הרמה הזאת של דוגמה אישית מובנת מאליה, אף כי יש צבאות שבהם היא אינה מקובלת. מכיוון שמלחמה כרוכה בסכנת נפשות, יש קושי למפקד לדרוש מחייל לסכן את עצמו בשעה שהוא עצמו מוגן מאחור. יתרה מזאת, במקרים רבים הדרך להניע חיילים להתקדם, להסתער ולפרוץ במצב מסוכן, היא רק כאשר בראש מסתער המפקד שנתן להם את הפקודה. וכך ביאר רש"י את ההנחיה של ה' על מינוי יהושע בן נון: "אם יעבור לפניהם - ינחלו [את הארץ], ואם לאו - לא ינחלו. וכן אתה מוצא כששלח מן העם אל העי [...] [וישראל נסוגו בקרב, אמר ה' ליהושע: 'אתה הוא העומד במקומך ומשלח

את הפקודה "אחריי" למיתוס.

מרכזיותה של הדוגמה האישית בשדה הקרב התבררה גם כאחד מן הלקחים של מלחמת לבנון השנייה, ⁷ שבה היו מפקדים שלא עמדו בפיתוי המקצועי לצפות בתמונת הקרב כפי שנשקפה ממסכי הפלזמה, החלטה שעליה נמתחה ביקורת נוקבת בדוח וינוגרד.

במקרים רבים נדרשת נוכחותו של המפקד בחוד מסיבה מקצועית: שליטה טובה בנכחות מחייבת נוכחות פיזית במקום שבו מוכרע הקרב. ואולם, סיבה חשובה לא פחות היא שנוכחותו של המפקד בחוד נוסכת בחייליו ביטחון ואמון בפקודותיו, וביכולת של היחידה לבצע את משימתה. המפקד משדר לחייליו שהוא לא ידרוש מפקודיו את מה שלא יעשה בעצמו.

דוגמה מהעת העתיקה להתנהגות אישית יוצאת דופן של מפקד בשדה הקרב, היא זו של אחאב מלך ישראל במהלך המלחמה בארם. אחאב נפגע קשה במהלך הקרב, ובכל זאת

בזמנו החופשי במועדון לילה מפוקפק, כשהוא לבוש בגדים אזרחיים. המפקד נשפט וננזף. ברור שבמקרה הזה לא היה מדובר בהפרת פקודה, או בהתנהגות קלוקלת בשדה הקרב, ואפילו לא בהתנהגות לא ראויה בעת השירות הצבאי. מדובר בהתנהגות חוקית של מפקד בשעות הפנאי שלו, ובכל זאת, צה"ל חשב שמדובר בהתנהגות שאינה הולמת קצין בכיר. מדוע? התשובה לשאלה הזאת תשפוך אור חדש על כל הרמות של הדוגמה האישית: על הדרישה לשמירת החוק, על הדרישה להתנהגות ראויה בשדה הקרב, על הדרישה לשמש דוגמה אישית בחיי השגרה הצבאיים ועל הדוגמה האישית בחייו האזרחיים של המפקד.

על שיפוט ערכי והנעה לפעולה

לא רק המפקד הצבאי נדרש לשמש דוגמה אישית. גם משופט אנו מצפים לכל ארבע הרמות של הדוגמה האישית: לשמור על החוק, לנהוג במהלך המשפט באופן הוגן, מתון וענייני, הן כאשר הוא מנהל את המשפט והן בהיותו עסוק בעבודה המשפטית שמאחורי הקלעים, וכן לנהוג באופן ראוי בחייו האזרחיים. נראה שהסיבה לציפיות האלה היא שהשופט נדרש מדי יום להכרעות ערכיות. ההכרעה השיפוטית היא בראש ובראשונה הכרעה ערכית. ברור שלעולמו הערכי של השופט יש השפעה ניכרת על הכרעותיו השיפוטיות. התנהגותו האישית של השופט מלמדת על ערכיו, ולכן להתנהלותו האישית יש משמעות רבה בכל הנוגע לשאלת כשירותו הערכית לשמש בתפקידו. אם כך הדברים בנוגע לשופט במדינה כמו ישראל, שבה לא קיים עונש מוות, קל וחומר שכך צריך להיות גם בנוגע למפקד צבאי המקבל החלטות בשאלות של חיים ומוות. החלטות צבאיות אינן רק החלטות טכניות אלא החלטות בעלות משקל ערכי עצום. המפקד נדרש להפעיל שיקול דעת ערכי באופן שוטף. עליו יהיה לשקול אם ומתי לסכן את חייליו, ואם, מתי ובאיזו מידה עליו להפעיל כוח נגד האויב. לפיכך, יש לציבור ציפייה מוצדקת שהמפקד יהיה אדם ערכי. זאת ועוד, בניגוד לשופט, המפקד נדרש לא רק לקבל החלטות אלא גם להניע אחרים לפעול בהתאם להחלטתו. המפקד חייב להניע את חייליו לפעול גם בתנאים פיזיים קשים של עייפות, רעב, צמא, פציעה ואף סכנת חיים. כדי שהחיילים יסכימו לבצע את הפקודות שניתנו להם, עליהם להשתכנע שהסמכות נתונה בידי אנשים הראויים להערכה האישית שלהם.

הערכה אישית שרוחש חייל למפקד מתחילה מן הרמה המקצועית של המפקד ונמשכת ליחסי האנוש שלו, להתנהגות בלחימה ובשגרה ואף לאורח החיים האישי שלו. אין די בכך שגם המפקד מקפיד על הפקודות כדי להניע את החיילים לציית לפקודותיו, יש צורך שהמפקד יהיה גם בעל איכות אנושית כזאת שתביא את החייל לתת בו אמון בתנאים הקשים ביותר.

הדוגמה האישית אפוא באה לידי ביטוי בכל אורחות החיים של המפקד, בשדה הקרב ובחייו האזרחיים. לדוגמה האישית יש חשיבות משתי סיבות: האחת – החברה רוצה להפקיד את

את בני למלחמה?¹⁰ כלומר, בעקבות הכישלון בקרב נזף ה' ביהושע על כך שלא עמד בראש הכוחות, זאת מתוך הנחה שההצלחה בקרב מובטחת ("נחלו") רק כאשר המפקד עומד בראש הכוח ("לפניהם").

הרמה השלישית של הדוגמה האישית היא זו שניכרת בחיי השגרה הצבאיים. אנו מצפים ממפקד בצה"ל לדרוש מעצמו לפחות חלק ממה שהוא דורש מחייליו, גם בנוגע לתנאים הפיזיים שבהם נדרשים החיילים לעמוד. כך, למשל, אם חיילי הגדוד מבצעים אימון בגשם, אוכלים מנות קרב וישנים בשטח, אנו נצפה לראות ביניהם את המג"ד שלהם. על-פי המסורת של צה"ל, יהיה זה תמוה אם המג"ד יפקד על התרגיל כשהוא נוסע בג'יפ מחומם, נהנה מאוכל מבושל ופורש לשנת לילה בבית הארחה.

הציפייה הזאת באה לידי ביטוי כבר במלחמה הראשונה של עם ישראל המוזכרת בתנ"ך – המלחמה בעמלק – שבמהלכה עלה משה אל ראש הגבעה להתפלל בזמן שיהושע וחייליו נלחמו בעמלק. בתורה מסופר שבאשר התעייף משה מלעמוד לקחו "אָבֶן וַיִּשְׁימוּ תַּחְתָּיו וַיֵּשֶׁב עָלָיו".¹¹ רש"י (שם) הסביר שמשה "לא ישב לו על כר וכסת. [כי] אמר: 'ישראל שרויין בצער, אף אני אהיה עמם בצער'". זאת, על אף שמשה לא השתתף בפועל בלחימה.

ברור אמנם שיש הבדלים בין אורח החיים של חייל בן 18, לבין אורח החיים של מג"ד בן 32. איש אינו מצפה שהמג"ד ייסע הביתה באוטובוס, או שישא מקלע באימון, אולם יש ציפייה שתנאי החיים הבסיסיים של המג"ד יהיו דומים לאלה של חייליו, ויהיה ביניהם אף שוויון מסוים.

לכאורה הציפייה הזאת הגיונית, שהרי היא מחזקת את יכולת העמידה של החייל בתנאי האימון הקשים. עם זאת, יש בה משהו לא מובן: מדוע יש צורך שמפקד יסבול מאותם תנאי חיים של חייליו? האם אין מקום להתחשבות בו כאדם מבוגר יותר, שכבר עבר את אותן חוויות כחייל, ולפטור אותו מכך? כדי להשיב על השאלה הזאת, עלינו לבחון תחילה את הרמה הרביעית של הדוגמה האישית.

הרמה הרביעית והעליונה ביותר של הדוגמה האישית היא בחיים האזרחיים. דוגמה בולטת לנורמות התנהגות של מפקד היא תשובתו של אוריה החתי, כאשר המלך דוד ניסה לשכנע אותו לנצל את החופשה מן המלחמה כדי להגיע הביתה. אוריה דחה בתקיפות את ההצעה: "וַיֹּאמֶר אֲוִרְיָה אֶל דָּוִד הָאָרוֹן וַיְהוָה וַיִּהְיֶה יֹשְׁבִים בְּסֻכּוֹת וְאֲדָנִי יֹאבָב וְעַבְדֵי אֲדָנִי עַל פְּנֵי הַשָּׂדֶה חֲנִים וְאֲנִי אָבוֹא אֶל בֵּיתִי לֶאֱכֹל וּלְשָׂתוֹת [...] חֵן וְחֵי נַפְשִׁי אִם אֶעֱשֶׂה אֶת הַדָּבָר הַזֶּה".¹²

אוריה טען שלא יעלה על הדעת שהוא כמפקד¹³ ייהנה ממנעמי החיים, בזמן שחבריו וחייליו נמצאים בשדה הקרב. זוהי כמובן נורמה כמעט על אנושית והיא מהווה דגם לכל מפקד בצה"ל, זאת גם אם לא ניתן, ולא צריך, לממש אותה באותה רמה שבה מימש אותה אוריה.

מנגד ידועה דוגמה שלילית: מפקד בכיר בצה"ל נצפה מבלה

"אֲשֶׁר יֵצֵא לַפְּנִיָּהם' - במלחמה, וְאֲשֶׁר יבֹא לַפְּנִיָּהם' - במלחמה. לא כדרך שאחרים עושים שהם משלחים חיילות והם באים לבסוף, אלא כשם שעשה משה [...] וכשם שעשה יהושע [...] וכשם שעשה פנחס"

האישית, מעבר לחוקים ולפקודות, יש בסיס עמוק ורחב במסורת היהודית.¹⁴ מקור מרתק ביותר לכך הוא הפסוק שדורש מן האדם "לִלְכֹת בְּדַרְכֵּיךָ" של האל. חז"ל הסבירו שהמשמעות של הדרישה הזאת היא שמלבד החובה לבצע את הוראותיו של האל, יש לנהוג בדרכי חסד ואמת. בהמשך לכך פירשו חז"ל פסוקים אחדים כמעשי חסד של האל כלפי בני האדם ולמדו מהם כיצד ראוי להתנהג.¹⁶

יש להדגיש שאין המדובר כאן בחובה לציית להוראותיו של האל, אלא בחובה להשתדל לנהוג כמוהו.¹⁷ החובה הזאת אינה ניתנת לפירוש מעשי טכני, מכיוון שבמהותה היא עוסקת בדרישות הנוגעות לאישיותו של האדם.¹⁸

ייחודה של ההוראה "ללכת בדרכיו" הוא בגיוון שהיא מאפשרת. דווקא מכיוון שמדובר בהנחיה כללית ולא בדרישה לשמור על הוראה קונקרטית, היא מאפשרת כר נרחב לביטוי אישי ומגוון. בהשאלה לחיי הצבא ניתן לומר שמעבר לדרישות המינימום ממפקד, בראש ובראשונה ההקפדה שלו על הפקודות, קיים מקום לביטוי אישי.

המסורת של צה"ל משופעת במפקדים שמימשו את ערך הדוגמה האישית, כל אחד בדרכו. האחד היה אמיץ באופן יוצא דופן וסחף אחריו את כל היחידה; השני שמר על קור רוח תחת אש והקרין על כל סביבתו; השלישי דאג לרווחת חייליו בצבא ובאזרחות, והקרין אכפתיות שהביאה אותם ללכת אחריו באש ובמים; והרביעי הציג בקפדנות דרישות גבוהות מאחרים, בייחוד מעצמו, וגרם בכך להערכה ולאמון מצד חייליו.

העיקרון שלפיו המפקד המוביל נדרש לנהוג באופן ראוי

להערכה לפני שהוא בא בדרישות לפקודיו, בא לידי ביטוי גם בדבריו של האמורא רבי שמעון בן לקיש: "קשוט עצמך, ואחר כך קשוט אחרים".¹⁹ משמעות הדברים היא ש"לא יהיה אדם מונע מחברו [לעבור עברה] עד אשר ילך [הוא עצמו] בדרך ישר ולהתרחק מן העבירה בדברי העולם ובדברי שמים".²⁰ בדבריו מדובר קודם כול על הדרישה המינימלית: לא ניתן לדרוש מחיילים לבצע פקודות כאשר המפקד מפר אותן. ואולם, ניתן להגיע לרמות גבוהות בהרבה של דוגמה

אישית - והשמים הם הגבול.

סיכום

דוגמה אישית באה לידי ביטוי בארבעה מישורים: א. בראש ובראשונה על המפקד למלא את הפקודות כפי שהוא דורש מחייליו; ב. בקרב - על המפקד ללכת בראש חייליו במידת האפשר; ג. בשגרה הצבאית - על המפקד לדרוש מעצמו את מה שהוא דורש מחייליו בהתאמות הנדרשות; ד. בחייו האישיים - על המפקד לנהוג ברמה המוסרית המתבקשת, מהעובדה שמפקדים בידי חייהם של רבים כל כך.

היא אחד הערכים הבולטים והייחודיים ברוח הלחימה של צה"ל. לערך הזה יש שורשים עמוקים במסורת היהודית. ראשית כול, בכך שמלבד החובה לבצע את הוראותיו של האל יש לנהוג כפי שהאל נוהג בעצמו. מעבר לכך, משה רבנו תיאר את מנהיג הצבא היהודי כמפקד אשר ילך בראש: "אשר יצא לפניו ואשר יבא לפניהם".



חיילים במסדר לפני יציאה לפעילות. המסורת של צה"ל משופעת במפקדים שמימשו את ערך הדוגמה האישית, כל אחד בדרכו

ההחלטות הערכיות המתקבלות בשדה הקרב בידי אנשים ערכיים; השנייה - הדוגמה האישית מלמדת על אישיותו של המפקד, אישיות הזוכה להערכה רבה בקרב החיילים, וההערכה הזאת מגבירה את האמון שיש לחייל במפקד.

נראה שקיים יחס הפוך בין רמות הדוגמה האישית השונות שהוזכרו לעיל לבין עוצמת הביקורת כלפי מי שנכשל ביישומו של ערך הדוגמה האישית. כאשר המפקד מפר פקודה, אפילו שולית, התגובה תהיה חמורה,

וכך גם בנוגע להתנהגות לא ראויה בשדה הקרב, שלה יהיו מן הסתם השלכות חמורות על המשך דרכו הצבאית. התנהגות לא ראויה בחיי השגרה הצבאיים תיבחן בביקורתיות מתונה יותר, והביקורת תהיה אף מתונה יותר כאשר המפקד נכשל בהתנהגות אישית לא ראויה.

במקביל יתקיים יחס בין דרגתו של המפקד לרמת הציפיות ממנו. אין דומה מ"כ למג"ד ולא מג"ד לאלוף בצה"ל. ככל שהדרגה עולה, כך עולים מידת האחריות של המפקד, היקף ההחלטות שהוא מקבל, תוצאותיהן ומשמעותן. לפיכך עולם הערכים שלו נבחן באופן מדוקדק וקפדני יותר. מובן שגם הדרגה משפיעה על מספר החיילים המושפעים מן המפקד, ועל מספר האנשים שאותם הוא צריך להניע. גם הגורם הזה מצדיק את העלאת רף הדרישות מן המפקד ככל שדרגתו גבוהה יותר.

והלכת בדרכיו

לתפיסת העולם המייחסת משקל רב לאישיות ולהתנהגות

