

לבטי מפקד־זוטר

(הבעיות בהן נתקלתי בניבוי יחידתי הראשונה*)

יצאתי לשירות פעיל ביון והקשיים הראשונים

כעבור 4 חודשים סיימתי בהצלחה קורס למפקדי מחלקות (סמלים) ונשלחתי כתגבורת ליחידות חפרים שפעלה ביון. הייתי גאה על דרגת הסמל שהוענקה לי והייתי משוכנע כי אמנם נסיוני בפו"ש, בנוטרות והקורס שזה עתה סיימתי דיים כדי שאצליח בכל תפקיד אשר יוטל עלי. לא עלה כלל על דעתי כי עוד ישנם דברים רבים בתורת המנהיגות בשדה, אשר אינם נהירים לי במידה מספקת, וכי אני עלול להתקל בקשיים רבים עד אשר אלמד לסחות חלק מהניתן ללמוד מן הנסיון המעשי של ניהוג אנשים בשדה.

היחידה שאליה נשלחתי הועברה ליין מן המדבר המערבי והגיעה לפיראוס מספר ימים לפני קצין־התנועה, שלפניו התייצבתי בהגיעי לשם בתחילת חודש פברואר, הוריעני כי היחידה חונה עדיין בסביבת אתונה ושלחני ברכב אליה.

בשעת הצהרים הוכנסתי ע"י רבי־הסמל הבריטי לחדר האוכל של הסמלים, ולהפתעתי הרבה קיבלו אותי יתר הסמלים בקרירות פוסתרת ובספקנות גלויה!

„מבין אתה“ אמר לי אחד שניסה להיות „ידדותי“ יותר, — „אין אנו שמחים לקבל סמלים מחוץ ליחידתנו ובעיקר סמלים ירוקים מתוצרת סרפנד. יחידה זו כבר פעלה נגד האיטלקים במדבר המערבי, סבלה אבידות ונתנסתה בקשיי מלחמה. כל קורפורל שלנו יודע לנהוג במחלקה בשדה הקרב טוב יותר מבוגרי הקורסים בסרפנד.“

דבריו של ה„ידד“ ידעו על ראשי כמהלומה. נסעתי קשות מהתואר „ירוק“, והחילות לספר לו על הקרבות בהם השתתפתי נגד הערבים במאורעות א"י 1937-1939, על הצלחתי בקורפורל של נוטרים וכדומה. ראיתי כי דברי השפיעו עלי במקצת והביאו לידי שינוי הטון.

כשנפדרנו הוזהר אותי באמרו, כי אודק למידה גדושה של שכל־ישר במיקוד על מחלקה מיחידה זו, כי ללא כל ספק אהיה בעיני החיילים זמן רב בבחינת מפקד ירוק!

קבלת הפנים של ידידי הסמלים והזהרתו של הידיד הבחירו לי בצורה שאינה משתמעת לשתי פנים, כי הקשיים שאצטרך להתגבר עליהם עד שאפלט לי את דרכי בין המפקדים הוותיקים של היחידה יהיו לא מעטים, וכי כדי להשליט את הנהגתי על מחלקה מיחידה זו לא די יהיה בדרגה, בעבר טוב ובעזרת התקנות הצבאיות!

הראיון אצל מפקד היחידה ותדריך

בשעה 15.00 באותו יום הובאתי לראיון למפקד היחידה (פלוגה מוגברת, שמנתה 300 איש).

„ובכן סרג'נט“, — אמר לי — „הגעת בזמן הנכון. עלי לשלוח בקרוב מחלקה אחת לחזית לתפקידים מיוחדים. לתפקידים אלה נודעת חשיבות רבה ולכן על המחלקה להיות מאומנת היטב בתרגולת הקרב וגם בכלי נשק שאינם נהוגים בחינת זו. אתה תפקד על המחלקה אשר אשגר. כפי שידוע

התגיוסותי לתפקיד מיקודי ותדריך מפקד הגליל

בתחילת חודש אוקטובר של שנת 1940 הוזמנתי אל מספר מחוז הגליל לראיון דחוף, אשר נקבע לי על ידו בלי שדרשתיו ובלי שאדע את מהותו. הפגישה נקבעה לי ליום אחד אחרי קבלת ההודעה וכל נסיונותי לברר אצל מפקד הנוש את סיבת „הכבוד הגדול“ שניתן לי, לי ששימשתי באותו זמן בסה"כ כמ"כ בפו"ש, עלו בתוהו.

הייתי אז בן 22 ומאתרי היו כבר 4 שנות שירות בהגנה כמ"כ בפו"ש ובקורפורל של נוטרים.

ביום ובשעה שנקבעו התייצבתי לראיון אצל מפקד המחוז. „דוד“ — פנה אלי בקול גברי ובטוח, ואמר שבהתאם להחלטת הסוכנות היהודית החלה ההגנה בגיוס מתגוררים לשירות ביחידות עבריות, במסגרת הצבא הבריטי. ההגנה מעוניינת שהשליטה על היחידות המתגייסות תהיה בידינו ולכן הוחלט לגייס מספר ניכר של מפקדים משרותינו לתפקידי מיקוד. סוכם עם המפקדה הבריטית כי המועמדים המומלצים ע"י הסוכנות יצאו מיד לקורס, ובמידה שיוכיחו את עצמם יגמרו כמפקדי מחלקות בדרגת סמלים.

„בין האנשים המתגייסים ליחידות הגל' ישנם רבים שאינם חברי ההגנה וגם מספר ניכר של מעפילים שלא ידעו עדיין את הארץ ואינם מקבלים עוד את מרות מוסדותינו. דוקא משום כך רואים אנו חשיבות רבה בכך, כי הנוהגים באנשים אלו יהיו מחברינו המנוסים. לא יהיה לך קל, לנהוג במחלקה כזו, אולם אני מקוה כי הנסיון אשר רכשת לך בתדרכה ובניהוג אנשים בשדה במסגרת הפו"ש יעזרו לך להתקבל כמנהיג ע"י האנשים שיופקדו בידך!

„זכור גא, כי בעת שכל מפקד נתקל תמיד בבעיות הנאמנות הבטולה, ז"א הנאמנות לאנשיו והנאמנות למפקדו, הוא הרי אתה עלול להתקל בבעית נאמנות משולשת:

ב. למפקד.

א. לאנשיך.

ג. להגנה.

תפקיד זה ידרוש ממך מידה גדולה של גמישות ומסירות רבה ונאמנה לארץ, לרעיון התקומה, למפקדך ולאנשיך.

„אם חלק מהאנשים שהזכרתי אותם ובעיקר מבין המעפילים, לא יגמלו לך תחילה בנאמנותם המלאה, אין זה משנה ולא כלום לגבי חובתך לדאוג לטובתם קודם שתחשוב על טובתך אתה. מנהיג אמיתי נאמן לכפופים לו בכל עת, כשם שהוא נאמן לרעיון למענו הוא נלחם ולממונים עליו. אם תנהג כך תרכוש את אמון אנשיך ומפקדך כאחד, ותוכל למלא את המשימות הקשות המוטלות על המנהיג הווטר בשדה.

בשלב זה אין לי מה להוסיף ואני מאחל לך הצלחה!“

(*) עבודה בנושא „מנהיגות“ שזכתה בציון־לשבח במחזור א' של ב"ס למיקוד ומטה.

לי עבדת זה עתה קורס קרבי, ודבר זה יקל עליך להכין את המחלקה לתפקידה.

האנשים אשר יועמדו תחת פיקודך הם בעלי ניסיון לאחר שתקופת האימון הבסיסי שלהם היתה קצרה ביותר והועברו לחזית עוד בהיותם אורחים למחצה. המשימות הרבות שהוטלו על יחידה זו בשלב מוקדם מאוד והעדר מספקים וזוטרים במידה מספקת לא אפשרו גם את הטיפול האינדיבידואלי באנשים, ובמידה מסוימת הונח שטח זה.

כתוצאה מכך תמצא בין אנשיך מספר לא קטן של ציניקאים, של מרי נפש ושל מזלזלים במשמעת צבאית. המשימה הקשה ביותר שתעמוד לפניך מיד היא, להפוך את אנשיך לממושמצים ולצייתנים, כי ללא משמעת וצייתנות לא תוכל לשלוט ולנהוג בהם.

הסדטים אשר על שרוולך לא יעשו רושם רב עליהם, כי אין הם מתפעלים כלל מדרגות! הדרגה אמנם מעמידה לעורך את החוק והמשטר הצבאי, אולם בכך בלבד לא תרחיק לבת. יהיה עליך לגלות טקט והבנה רבה, ולהשתמש בכל שרכשת לך בתורת ניהוג אנשים למען תצליח. תצטרך לנהוג בסבלנות ובהבנה עמוקה לסבעם של אנשים אלו, אשר נתנסו בנסייונות קשים בחזית עוד בטרם הספקנו להפכם לחיילים. תשתל לנהוג בצדק וביושר כלפיהם ועם זאת לגלות את מידת התקיפות הדרושה.

אם לא תמצא דרך אחרת, תביא את המקשים עליך לדין לפני, אך דע לך כי אני מחמיר בדין, ולכן שקול היטב בטרם תחליט להביא לפני חיל.

למרות כל שאמרתי לך על טבעם של אנשיך לעתיד, אל תיתן כי יתקפך הפחד מפניהם וזכור כי הם פקודיך ואתה המפקד! עליך לתקנותם הם בחורים טובים, ועליך אך לדעת לגלות את החיובי שבהם לפני השלילי. אם תלמד להכירם היטב ותדע לעורר בהם את רגש האהדה והאמון הרי בסופו של דבר יגמלו לך, בהכירם אותך כמנהיגם ובצייתנותם מלא. לא בנקל תגיע לכך ותצטרך לשקוד יומם וליל במשך השבועות הקרובים, כי הזמן דוחק ועליך להפכם במהירות למחלקה קרבית, ממושמצת ומאומנת היטב.

מרגע שתקבל את המחלקה תצטרך לשכוח את יום העבודה של 8 שעות; הזמן שבין השכמה לכיבויה אורות יספיק לך בדוחק לביצוע משימתך.

בתפקידך זה תקבל את כל הסיוע והעזרה ממני ומרבי סמל היחידה, אולם האחריות מוטלת קודם כל עליך. אתה אחראי לאימון מחלקתך ולעיצוב דמותה, כי בקרב תהיה אתה האחראי גם לחייה.

ובכן, — סיכם המיור — אלו הן כל העצות שאני, כמפקדך, יכול לתת לך. גש עתה לעבודה במרץ ואם כל שיעצתי לך לא יעמוד לך במצבים קשים, אני פנה תפנה לאותו אוצר כלום שקוראים לו: "השכל הישר!"

המונע הראשון עם פקודי

בגמר הראיון הוביל אותי רבי-הסמל אל מאהל המחלקה, ערך מסדר מחלקתי ולאחר שהציג אותי, הסתלק.

המחלקה, בת 42 איש, עמדה ערוכה לפני בעוד אני סוקר אותה במבטי 42 זוגות עיניים סוקרות אותי בסקרנות ובחשדנות.

מהמקום בו עמדתי ראיתי באופן ברור למדי כי עמידתם מרושלת, מדיהם מקומטים, שערות ראשיהם ארוכות ואחרים גם לא מגולחים. דברים אלה כשלעצמם די היה בהם כדי להבהיר לי כי מוראל המחלקה ירוד ביותר!

החלטתי לערוך בדיקה של נשק והופעה בו במקום. כי הרגשתי היתה שדבר זה לא בוצע זה זמן רב במחלקה. פקדתי על פתיחת הטורים. הפקודה בוצעה ברשלנות ומתוך אירצון גלוי.

מצאתי את הנשק גני — דבר שעודד אותי — אולם פרט לזה הכל היה שלילי. הודעתי להם, כי אינני מרוצה מהופעתם החיצונית וכי אקיים למחרת בבוקר, בשעה 0800, מסדר חמוש, בו יהיה עליהם להופיע במדים נקיים ומגוחצים, מסופרים ומגולחים, בנעליים מצוחצחות וכי אקוט באמצעי משמעת נגד עבריינים.

דברי נתקבלו ללא תגובה, אולם לאחר ששחררתי אותם שמעתי מישוה אומר בקול רם: "בסיס האימונים לטירונים הועבר מסרפנד ליון".

כשלונותי הראשונים

למחרת בבוקר, בשעה 0800, קיבלתי את מסדר המחלקה מידי הקורפורל הותיק של המחלקה. מיד שמתי לב כי הופעתם החיצונית נאה למדי וכמעט בהתאם לנדרש, ושמתתי על כך; אולם כשפקדתי עליהם להכתיף את נשקם פרצה מפיהם הספירה הידועה של בסיס האימונים לטירונים: "אפ שתיים שלוש, אפ שתיים שלוש, אפ..."

הדבר היה כאילו מאורגן והרמו היה ברור. נזכרתי בהוזהרתי של הסמל ה"הידועתי", כי האנשים יראו בי הריבה זמן את "הירוק מסרפנד", וזשכתי את שפתי והבנתי כי עלי להתגבר על הנטייה שלי לגעור בהם, וכי במצב זה אין הגערה פתרון מרפא.

המשכתי בתרגילי-סדר-חמוש בהתאם לתכנית, בלי שים לב לספירתם. התרגילים בוצעו באופן גרוע ועבודות-צות נעדרה לחלוטין.

בשעה השניה כינסתי את כולם והודעתי להם, שעל המחלקה יוטל בקרוב תפקיד מיוחד וכי לקראת תפקיד זה יש להתאמן ולהתכונן באופן רציני ביותר. סיממתי את חברי ואפשרתי להציג שאלות. הייתי בטוח כי תהיינה שאלות רבות בקשר לאופיו של התפקיד המיוחד ולמהותם של האימונים שיש לעבור עליהם; אולם איש לא שאל דבר!

חיכיתי לשאלות חצופות והייתי שמת להודמנות להשיב ולהסביר, אך דבר זה לא בא. שתיקתם היתה גרועה שבעתיים מהשאלה החצופה ביותר, שכן הפגינה לא רק חוסר התעניינות ואדישות כי אם גם חוסר אהדה ואמון בי!

באותו יום חילקתי את מחלקתי לארבע כיתות אימונים, כשבראש כל כיתה הפקדתי רבי-טוראי או טוראיראשון. האימון בשבוע הראשון כלל חזרה על אימון-הסדר-הכיתה. את מפקדי הכיתות הורכתי בערבים, כדי שיוכלו להוריד את כיתותיהם ביציול ביום, ברם, הרגשתי שאני דורך-במקום. חוסר ההתעניינות ואי רצונם של החיילים מנעו כמעט כל התקדמות ניסיתי לגעור בהם ולאיים בעונשים, אך ללא הועיל.

נתתהר לי כי חיילי אינם ממלאים אלא אותן פקודות שאי אפשר לעקוף אותן. אין הם משתפים פעולה ואין הם עושים דבר מתוך רצון והבנה.

זכרתי כי מספר הפלוגה אמר לי, שאנשי מחלקה זו הוזנחו במידה מסוימת בגלל המחסור במפקדים זוטרים, ולכן זקפתי את חוסר התעניינותם ואדישותם להעדר הטיפול בהם לפני בואי. אך הראייה אותי במיוחד העובדה, כי למעשה לא הצלחתי עד עתה לעורר בהם אמון כל שהוא.

כששמעתי מפיו של אחד מחברי ההגנה המועטים שהיו במחלקה, כי חיילים במחלקה שהתגייסו לצבא הבריטי עוד קודם שהחלה הסוכנות לשתף פעולה בשטח זה עם הבריטים קוראים לי בשם: "הממונה של הסוכנות" הבינתי כי רחוק אני עדיין מלהתקבל ע"י אנשי מחלקתי כמנהיגם!

חיפוש הדרך הטובה לניחוח המחלקה

מאותה שעה החלתי ליגע את מוחי בחיפוש אחר מתרונות לשאלות השונות שעמדו לפני:

כיצד לרכוש את אמונם ואהדתם של אנשי מחלקתי?

כיצד ארים את רמת המשמעת של מחלקתי?

כיצד לודא שפקודה שלי תוצא לפועל בשלמותה?

כיצד אתגבר על הנטייה הסבבית אשר בי להגיב מהר ובאופן קשה על עבירות משמעת, כל עוד לא הצלחתי להכניסם למשטר המתאים?

כיצד לעורר את התעניינותם של חיילי בנושאים שעלי ללמדם תוך זמן קצר?

כיצד להוציא את אנשי מאדישותם ולהרים את המוראל שלהם?

האם מתן פקודות וביצוע ההדרכה דיים כדי להביאני אל מטרתי? הרי המציאות הוכיחה לי כי אין הדבר כך. תוך רענון העצות השונות אשר ניתנו לי על ידי מפקדי נוכרתי כי דובר אתי הרבה על טיפול אינדיבידואלי בחיילים. אך כיצד אטפל בהם באופן אינדיבידואלי כשאני מכיר אותם אישית והאחד שונה מהשני תכלית שינוי? עכשיו הזדקרה לפני גם העובדה, כי מרוב בטחון עצמי שכחתי את העצה הטובה אשר ניתנה לי, כי עלי להכיר קודם כל אישית את חיילי, ללמוד את טבעם, את חסרונותיהם ואת מעלותיהם. והרי זו הדרך היחידה שבה אפשר לחשוף את הכוחות הטובים שביניהם ולהפכם לשותפים מועילים בהשגת המטרה.

החלטתי לתרגם את מסקנותי לעובדות במהירות מכסי מלית, וניגשתי לעבודה.

ה ח ת מ ו ר ה

פניתי למ"פ וקיבלתי את הסכמתו לכלול בתכנית האימונים שני ערבים מחלקתיים לשיחה חפשית ולהסברה. כן קיבלתי אישור לכיבוד קל, כדי לשוחח לערבים אלו גון חגיגי יותר.

הודעתי לאנשי, כי ערב זה יאורגן על ידם וכי פרט לנושא השיחה אשר יקבע על ידי בתכנית השבועית דשאים הם לבחור בועדה אשר תהיה אחראית לכל הקשור בצד התרבותי, החומרי והארגוני של ערבים אלו — בחירת הועדה כשלעצמה שימשה לי הזדמנות לתהות על התכונות השונות של חיילי.

הודעתי לאנשי, כי את הערב הראשון רוצה אני להקדיש להכרת תולדות היחידה ואנשיה במדבריהם מערבי וכי הרוצים לספר על הידוע להם על היחידה, על נסיונם האישי ועל חברים שנפלו שם, יפנו לוועדה שנבחרה והיא תקבע את רשימת "הדוברים".

הזמנתי אלי לשיחה את חברי הועדה שנבחרה, והסברתי להם כי אני מייחס חשיבות רבה לשיחות אלו בכלל, ובפרט לשיחה הראשונה, וכי עליהם להשקיע מאמצים בדרבון האנשים שידברו.

לפתיעתי הנעימה הודיעו לי חברי הועדה כי יש "מתנר בים" יותר מן הדרוש. הם גם העידו, כי הנושא שקבעתי קרוב ללבם של החיילים ורבים הם הרוצים להשמיע מרחשי לבם!

הערב המחלקתי הראשון עבר באופן מוצלח, בשיחה חפשית ועניינית יותר מכפי שקיוותי. הוברר לי כי רבים מחיילי הם טובים יותר וגם בעלי אינטליגנציה גדולה יותר משהערבתי אותם וכי רק העדר הטיפול המתאים הפך אותם ל"אגוזים קשים".

סיכמתי את שיחות הערב, בציני את שמחתי על כי ניתן לי למקד על חיילים מנוסים, והבעתי תקווה כי גאותם על נסיונם המשותף בחיות תתרום הרבה ליצירת "רוח היחידה", שתסייע לנו להפוך את מחלקתנו למחלקה המצטיינת בפלוגה.

בימים שבאו לאחר ערב מחלקתי זה הבחנתי בשיבירת הקרח. פני החיילים היו צרנים יותר ואדישותם פגה במידה מסוימת. ההישגים בכלל ובשטח ההדרכה בפרט, לא גדלו עדיין בהרבה, אולם ברור היה לי כי עליתי על הדרך הנכונה. ונחתתי במידה ניכרת את שיטת ה"דיסטאנס" וביליתי את מרבית זמני החפשי בשיחה עם פקודי. בדרך זו התחלתי להכיר את הלך רוחם ואת נטיותיהם האישיות. הוברר לי כי רוב החיילים חושבים, שישנו ניגוד של אינטרסים בין המפקדים והטוראים, וכי על החיילים לראוץ בעצמם לאינטרסים שלהם, כמובן תוך כדי ביצוע אותן פקודות שלמרות שאני "לסובבת" אי אפשר לעקוף אותן! מאחר שהבינתי כי גישה זו היא אחד המקורות הרציניים למוראל הירוד של המחלקה וצפונה בה סכנה החלטתי להסתער על נושא זה גם בשיחותי האישיות וגם בשיחת הסברה מיוחדת.

את הערב המחלקתי השני פתחתי בהסבר, כי אין כל ניגוד של אינטרסים בין פיקוד הפלוגה שאני מייצג אותו לבין החיילים. הסברתי להם שכל שאני רוצה לעשות אתם מכון לתכלית האחת והיחידה: לשרת ביעילות רבה ככל האפשר את המטרה שלשמה התגייסו לצבא. רוצה אני שכאשר יכנסו בקרב עם הגרמנים השנואים יוכלו הם להרוג בהם בלי להרגר.

אם רוצים אתם כי אנו גגבור על אויבנו, אם רוצים אתם שאנחנו נזכה בקרבות בהם נשתתף בלי שנושמה, הרי חייבת יחידתנו להגיע לרמה גבוהה ביותר של משמעת וכושר בביצוע. למען השג זאת, עליכם להוציא מראשיכם את המחשבות על ניגוד אינטרסים ביניכם ובין מפקדיכם. עליכם ללמוד לכבד ולמלא פקודות, כי יחידה שלא התרגלה למלא פקודות בעת רגיעה — לא תדע למלא אתריהן בעת הקרב. אם כל אחד ימלא רק את הפקודות אשר "נראות" לו, הרי

ג. הסיבה לחזרות המרובות על אותם התרגילים היא, כי המחלקה לא הגיעה לרמה גבוהה בביצועם, וברגע שתוכנית רמה נאותה נעבור לאימון המחלקה.

ד. ההצדעה היא חלק אינטגרלי של משטר זנובה ואין לדאות בה. "מנהג" של בסיס אימונים בלבד. יש לראות בזכות של חברים לנשק, המברכים בצורה זו את מפקדיהם, שהם גם מנהיגיהם, ולא כדבר המקטין את ערכו של החייל בה. ה. הבטחתי להתחיל את האימון ברובה הנגרסני ובמקלע לואיס מיד לאחר שיוכחו ידיעה יסודית של הנשק הנהוג בפלוגה.

ו. העומס הגדול שהיה מוטל על הפלוגה עד עתה, כפי שסופר לי בערב המחלקתי הראשון, והמתסור במפקדים ווטרים במידה מספקת בפלוגה מנעו את מתן ההסברה. עם זאת הבטחתי להתמיד בקיום ההסברה והשיחות המחלקתיות. כל עוד התנאים האובייקטיביים יאפשרו זאת.

ז. יש צורך בזמן מסוים כדי להכיר את המוכשרים והמצטיינים במילוי תפקידיהם. אלה שיוכחו את עצמם כראויים להיות בעל־דרגות יקבלו בסופו של דבר את דרגותיהם.

ח. "זיעה חוסכת דם", הסברתי להם, והכרח הוא שיגיעו לרמת כושר גופני גבוה ביותר, כדי שיוכלו לעמוד בכל מאמץ אשר ידרש בשעת קרב.

לאחר שיחה זו חשתי בתמורה רצינית שחלה במחלקתי. סיימתי במהירות את אימון הכיתה ועברתי לאימון המחלקה. אימוני הנשק גונו בלימוד הרובה הנגרסני מס' 4, המקלע הקל לואיס והמקלע הגרמני שפנדאו. תוך השבועות הקרובים עלה מוראל המחלקה במידה ניכרת, וההתעניינות באימונים גברה והמשמעת עלתה בהרבה. אז החילוני להקפיד מאוד בכל הקשור לצניות מלא, ועמדותי על המשמר כדי להוכיח אם מוציאים לפועל את פקודותי כראוי.

בתקופת אימונים אינטנסיבית זו אירע מקרה אחד בלבד של רשלנות במילוי תפקיד, ועל־כך הבאתי את החייל לדין לפני מפקד הפלוגה, שהטיל עליו עונש מבסימלי.

רוח המחלקה לא נפגעה ממקרה זה, שכן כבר שררה הבנה מלאה לגבי הצורך במשמעת. בכל שיחה שבועית הקרשתי מספר רגעים לבעיות המשמעת. נהגתי להוקיע את המנרעות הקטנות המורגשות עדיין, ויחד עם זאת לשבח את ההישגים הנאים בשטח המשמעת והאימונים.

הכרתי אז בשמות את כל חיילי המחלקה וגם ידעתי מי הם המוכשרים ביותר ביניהם שיוכלו לעזור לי בביצוע המשימות.

בהתאם להמלצתי העניק המ"פ דרגת טר"ש לשני טוראים ודרגת רב"ט לטר"ש אחד. מתן הדרגות שימש הודמנות טובה למסיבה מחלקתית.

המסיבה אורגנה ע"י המחלקה בלי התערבותי, ובחלק האמנותי באו לידי ביטוי גם התמורות שחלו במחלקה. מצב הרוח המרומם, התופשיות בהתנהגות, הופעתם המסודרת של החיילים והליכוד הכללי הוכיחו ללא כל ספק כי קיימת כאן "רוח יחידה" בריאה ומוראל גבוה.

לעולם לא תוכל יחידתנו לפעול כצוות בהתאם לפקודות המפקד. דבר זה הוא מסוכן ביותר, כי בהעדר עבודת הצוות לא תצליח היחידה לבצע את משימתה והיא עלולה להביא חורבן ומות על עצמה ועל היחידות האחרות אתן תלחם במשותף.

"עליכם להתרגל לבצע פקודות מתוך רצון, ומתוך הבנה, שדבר זה הכרחי הוא לא רק בגלל התקנות הצבאיות, כי אם קודם כל בגלל רצונכם להצליח במילוי תפקידיכם כיחידים וכיחידה.

צריכים אתם להשתלט בעצמכם על האימפולסים של התנגדות לממונים ולפקודות, ולראות בכנות למילוי כל הוראה הניתנת לכם במשך כל שעות היום והלילה.

"יש לנוח לחלוטין את שיטת ההתלוננות המתמדת. עלינו לפתח אופי גברי, רוח חיילית אמיתית, הנושאת בשיוויון נפש כל סבל, הממלאה כל חובה במדוקדק, ואשר מרצה וכוח־דבונה יחושלו ויחזקו עוד יותר ע"י מכשולים וסכנות.

"פלוגה זו" — סיימתי את דברי — ביצעה את תפקידה במדבר המערבי בתנאים קשים ביותר: חום לוהט ביום, כפור בלילה, טופות חול מעוררות, חוסר מים ומזון טרי, הפצצות קשות ומוקש־אויב. אך ככל שהקשיים גדלו, הגבירה הפלוגה את מאמציה וזכתה בתשבחות הגייסות האנגליים — האוסטרליים — והנידו־לנדזים.

אם תלכו בדרך בה ציינתי, תמשיכו את המסורת הטובה של הפלוגה ותוסיפו לשמה הטוב של יחידתנו. תוך זמן קצר אפשר יהיה להגיע להישגים ניכרים כיחידה וגם כיחידים.

אם כל אחד יתן את חלקו במאמץ ויכל גם לההפך למחלקה המצטיינת בכל מקום בו נמצא ועם זה לרכוש לגי מעמד, שמחלקות רבות תרצנה להדמות לנו."

בסוף השיחה הקצבתי זמן לשאלות ולמשאלות. הערנות היתה רבה והשאלות אשר נשאלו נגעו בנקודות הבאות:

א. למה נחוצים תרגילי־סדר בקרבת החזית?

ב. מדוע נידונו חיילים למאסר על עבירות משמעת של בסיס־אימונים?

ג. למה חוזרים באימונים על אותם התרגילים?

ד. למה נחוצה הצדעה בשרה, והאם היא חלק מן המשמעת?

ה. מדוע לא לומדים את השימוש בנשק חדיש יותר?

ו. מדוע לא ניתנה להם כל הסברה עד עתה?

ז. מדוע אין מעלים בדרגה חיילים מהמחלקה אף־על־פי שיש תקנים פנויים?

א. מדוע מציינים אותם במסעות ארוכים, בעוד שבמלחמה מודרנית נעים עד החזית ברכב?

השיבותי להם:

א. תרגול הסדר הוא אחד האמצעים היעילים להשגת עבודת צוות ובשלב המתקדם יותר של האימון, כשתושג עבודת הצוות, אפשר יהיה לבטלו.

ב. המשמעת איננה ענין של בסיס אימונים בלבד, וככל שמתקרבים יותר לחזית חייבת לשרוד משמעת חזקה יותר. העדר המשמעת יסכן את חיי היחידה בחזית.

המסע לחזית

בימים הראשונים של חודש אפריל יצאתי עם מחלקתי לאזור החזית, שנמצאה כ־360 ק"מ צפונית לאתונה. היה עלי להצטרף עם מחלקתי אל היחידה אשר אבטחה את המפקדה העיקרית של כוחות הברית בין מפני פעילות של צנחנים וכוחות מיוחדים, למטרות התנועה ולביצוע התפקיד ניתנו לי 4 נושאים ומשימות אחת.

לפנינו נעה ריכוזיה גינרולנדית בשיירה גדולה ולכן התקדמנו באופן איטי למדי.

בתחילת המסע לא היו לי כל בעיות. מוגדאוויר היה נוח והאוכלוסיה האזרחית קיבלה אותנו בכל מקום בפרחים ובין. מצבה רוחה של חיילי היה מרומם, אולם משעה לשעה חשנו יותר את הקור של צפון יון.

בלילה ניסנו לישון תחת כיפת השמיים, אך בגלל הכפור קשה היה לעצום עין. ריכוזי את השמיכות והשכבות את החיילים בשלשות, כשהמכוניות משמשות לנו מגן מן הרוח. בלילה הראשון עמדה לנו "תחבולה" זו במידה מסוימת, אולם בלילה השני כבר נמצאנו בשטח ההררי של צפון יון והתמפרטורה ירדה מספר מעלות מתחת לאפס. לילה זה עבר מתוך שינה מקוטעת של דקות ספורות והתעמלות ידיים ורגליים.

ביום השלישי למסענו כיבדה אותנו האווירה הגרמנית במספר הפצצות והפגזות-צילה של מטוסי "שטוקה". באותו יום התחלנו פוגשים בשיירות של פליטים יוגוסלבים ויוונים אנשי צבא ואזרחים כאחד, חלקם בעגלות רתומות לשורים או לפרדות, חלקם ברכיבה על כל מיני בהמות ומרכיבים ברגל. כשהם רותמים את עצמם לעגלות, בהן נמצאו ילדיהם ומטלס-ליהם. הם סיפרו על כיבושי הנאצים, על הטבח שהם עורכים בכל מקום, על אויבוניה הצילה ועל המות הנע בעקבותיהם.

המראה המתירי של הפליטים, סיפוריהם על עצמת שרינוי האויב ועל אכזריותו ללא גבול, השפיעו לרעה על מוראל יחידתי, יותר מאשר הכפור וההפצצות המרובות. היו לי מספר חיילים, אשר הצליחו להמלט פעם ממחנות הריכוז של הנאצים, ועצבנות גדולה אחזה אותם. משגול מספר אנשי הצבא בין ההולכים, בחזרה" שאלו אותי שניים מחיילי, מדוע נוסעים אנו בכיוון הפוך לכל התנועה?

באותו יום נפרדנו מהריכוזיה הגינרולנדית, אשר פנתה לכיוון אחר, כשעצמתי לחנית-לילה, הרגשתי כי העייפות, הכפור, הפצצות-השטוקס וסיפורי-ההוועה של הפליטים, אשר לוו בתנועות ידיים שפירושן היה שחיטה ומות, הורידו את המוראל של מחלקתי במידה ניכרת וכי על חלק מחיילי השתלט הפחד.

כשהתחלנו להסתדר לקראת הלילה הודיעני קצין יוני, שעבר עם ההולכים, בחזרה", כי במרחק של 8 ק"מ מהחניה שלנו הורידו הגרמנים צנחנים וחטמו את הכביש הראשי. הורעה זו הגבירה את חרדת אנשי, ויוצאי גרמניה שביניהם הודיעו לי כי יעדיפו איבוד-לדעת על נפילה בשבי הנאצים.

ידעתי כי הפחד הוא מחלה מדבקת, וכי אם לא אעשה דבר-מה שיעודד את אנשי עלול הפחד של יחידים ליהפך

לבהלה כללית — וכשמחפשטת הבהלה קשה לחזות את תוצאותיה. הדרכים המו פליטים וחיללים, יוגוסלבים ויוונים, וחששתי מן יקום חלק מחיילי ויצטרף בלילה אל הפליטים בדרכם, בחזרה".

כן ברור היה לי כי ציפיה סתמית לאור הבוקר עלולה להוריד עוד יותר את רוח מחלקתי, כי אין דבר הגרוע במצב זה מאשר חוסר פעילות. לאור שיקולים אלה החלטתי לבטל את חנית הלילה ולהשתול להגיע אל היחידה אליה נשלחתי עוד לפנות בוקר. קיויתי כי הסלת משימה איזו שהיא תעודד את מחלקתי ותרם את רוחה.

הבעיה היתה עכשיו, איך להמשיך אל היחידה כשהכביש חסום ע"י הגרמנים, ואת הדרכים האחרות אינני מכיר. "השתלשלת" על אותו קצין יוני ודרשתי ממנו להובילנו בדרכי העפר הקיימים אל המקום אשר ציינתי לו.

שכנעתי אותו בדרכים שאינן מקובלות לגבי הנוהג והנימוס הצבאי שדגנתי הגבוהה יותר מחייבת. הייתי צפוי למשפט צבאי על כך, אולם בנסיבות הקיימות לא נראתה לי החלטה נכונה יותר.

אספתי את אנשי ונזפתו בהם על הדיבורים על אודות שבי ועל הפחד שאחו בהם בטרם הגענו אפילו למגע ממשי עם האויב. בתנאים הקיימים, אמרתי להם, אינני רואה כל הצדקה לקיום תניות לילה. היחידה אליה נשלחנו מחכה בודאי לתגבורת ולכן החלטתי, כי למרות העייפות הכללית נמשיך בתנועה בלילה על מנת להגיע עם בוקר למחוז חפצנו. הסברתי להם, כי דבר זה גם יחסוך לנו יום של הפצצות מן האויר בדרכים, ופקדתי על המשך התנועה תוך 20 דקה.

הקול הבטוח שבו מסרתי את הודעתי ו"רכישת" מודה הדרך היוני עוררו את אנשי, וכעבור 20 דקה בדיוק חידשנו את התנועה.

ח מ ב ח

עם אור הבוקר הגעתי סוף סוף אל היחידה אליה נשלחתי, כשאנשי עייפים ורצוצים וקפואים למחצה. שעה לאחר הגיענו כבר נמצאנו בחפירות בקטע שהמפקד הסקוטי של היחידה הקציב ליחידתי לאבטוח.

האווירה הגרמנית פיתחה אותה שעה את התקפתה בכל עצמתה וכיבדה גם אותנו במנות הגונות. אולם הדבר לא הבחיל עוד את אנשי וכשהאויזונים הגמיכו טוס פתחו נגדם באש לא רק מן המקלעים כי אם גם מרובייהם.

אותו ערב הורדו צנחנים גרמנים בסביבה, והיה עלי לצרף כיתה אל מחלקה סקוטית שיצאה לחפש את האויב ולגלות את עצמתו. ביקשתי כיתת מתנדבים, ולסתיעתי הנעימה לא היה איש במחלקה שלא התנדב.

במשך השבועיים הבאים (השבועיים האחרונים לשהותם של הבריטים ביון) פעלה מחלקתי יחד עם היחידה הסקוטית — נגד צנחנים, נגד יחידות-לסיור-צמוק, סוכני אויב וגיס-חמישי. היינו עסוקים יומם וליל, וחילי לא נפלו במאומה מן החיילים האחרים, ובמקרים מסוימים הוכיחו גם אומץ רב יותר.

בדבר אחד נבדלנו אנו מן הסקוטים באופן ברור, ודבר

זה היה — הפחד מן השבוי. אנתנו ידענו כי לגבינו אין מושג זה קיים. הכרה זו חיילה את אופיים של חיילי ההפכה אותם ללוחמים אמיצים, שלא נרתעו מכל פעולה שבה אפשר היה להרוג נאצים. הגם שהסיכוי של עצמם שלא לההרג לא היה תמיד מבטיח ביותר...

סיכום

בסוף חודש אפריל 1941 יצאתי מיון עם 80% מאנשי יחידתי. תקופת שהייתי ביון הייתה קצרה-יחסית, אולם הנסיון שרכשתי בתורת ניהוג-אנשים בשדה היה עשיר, ללא כל יחס לתקופה הקצרה.

הלקחים שהפקתי בשטח זה מאז בואי ליון ועד ליציאתי ממנה הם:

א. מפקד שהחלים להפוך את יחידתו, אם קטנה אם גדולה, ליחידה הטובה בין אלה הסובכות אותה, יצליח בכך אם יתמסר לכך בכל לבו עד להשגת מטרתו.

ב. הדרגה הצבאית והתקנות הצבאיות עומדות לרשותו של המפקד כדי לעזור לו לנהוג ולשלוט באנשיו. אולם בהם כלבד לא יצליח לעולם כמנהיג וכמפקד. האופן בו יפעיל את סמכויותיו יקבע ההכרה יותר מן הסמכות עצמה.

ג. משהוטל עליך לנהוג באנשים ולפקד עליהם, למד, קודם כל, להכיר את טבעם ואופיים, שכן אם לא תכירם באופן יסודי לא תדע כיצד לנהוג בהם.

ד. עליך לדאוג לטובת אנשיך מרגע בואך במגע אתם ולהעדיף את נוחיותם על נוחיותך אתה.

ה. אסור להיות מושפע מדעות קדומות לגבי טיב האנשים בהם יהיה עליך לנהוג.

ו. יש למצוא את שביל הזהב בנאמנות הכפולה הנדרשת ממך לגבי פקודיך ומפקדך. אין דבר שנזא על חייל יותר מאשר לשרת תחת פיקודו של אדם המשקיע את מרבית מרצו בשמירת עורו-הוא מפני הממונים עליו ובעשית רושם טוב עליהם.

ז. אם תוכיח במעשיך לחייליך, כי נאמן אתה להם לא סתם מאשר למפקדך וכי מוכן אתה תמיד לעזור להם, תזכה מהר באמונם ובאהדתם. דק לאחר שתזכה באמונם

ובאהדתם יפנו הם אליך בצרותיהם ויראו בך את מנהיגם הטבעי.

ח. משמעת ללא תנאי דרושה למען תוכל יחידה צבאית למלא את תפקידה. אולם את המשמעת אין להשיג בדרך של הטלת עונשים כבדים ומשפילים.

קודם שתביא חייל לשיפוט-משמעת שכול היטב את מהותה של העבירה ואת הגורמים שהניעו את האיש לעשותה. זכור כי הוא איננו מספר, כי אם אדם בעל רגשות כמוך, ובמקום עונשים משפילים מוטב שתפתח בו את רגש הכבוד, את גאותו האישית ואת רצונו לחיות ולהלחם למען הרעיון המשותף.

ט. אל תחסוך זמן בטיפול אינדיבידואלי. ככל שתקדיש זמן רב יותר לכך בשלב מוקדם תחסוך מעצמך צרות בשלבים המאוחרים יותר.

י. הסבר לחייליך את הצורך במשמעת ובמשטר צבאי מסוים ואת חיוניות התפקיד שהם ממלאים או שמתכוננים למלאות.

יא. כון את המרידות הנפשית הקיימת אצל חלק מן החיילים לאפיק הרצוי, כלומר שכלול דמת האימון, כדי שבבוא העת יוכלו להרוג את אויבי ישראל בלי לההרג בעצמם.

יב. נהג באנשיך בצדק, אולם גם בתקיפות. לעולם אל תהסס, כי אין דבר ההורס את אמון אנשיך בך כמו ההססנות.

יג. עורר את גאות אנשיך על יחידתם, כי בדרך זו תגבש אותם לגוף צבאי מלוכד, הפועל ביחד, מתוך נאמנות של איש לרעו ונאמנות למפקדם.

יד. כאשר מוגה-האויב, המחסור, העייפות, והפחד מחלישים את מוראל חייליך, תעזור לך המשמעת לשמור על רוח היחידה. אם הרגלת את יחידתך לציות מלא בעת רגיעה תהיה המשמעת חוסה-השדרה של היחידה בעתות משבר.

טו. בעת שסכנה חמורה נשקפת ליחידתך, תוכל רק אתה לבדך להפיק רוח חדשה ותוקפנית באנשיך. גבורת המפקד ודוגמתו האישית יעוררו את כולם ללכת אחריו, ותהיה המשימה מסוכנת כאשר תהיה.