

אכן, אין תקלה גדולה מזו, ובצה"ל ודאי שלא יהיה מקום להשלים עם כך כי מפקד גדוד לא יאמן כראוי את מפקדי-המשנה שלו ולא ישקוד על התפתחותו של המפקד הזוטר. כי המפקד הזוטר — החל במפקד הכיתה — הוא דרג-הפיקוד הקובע לפני-הכל את ההצלחה או אי-ההצלחה במגע-קרב עם האויב. ויתכן כי דוקא בשל חיוניותו זו של המפקד-הזוטר — רצוי כל כך כי רבים מאוד מן המקצועות הנחוצים לו, ומרמות-הידיעה אשר עליו לרכשן בהדרגה — יוקנו לו לא-דוקא במוסדות-השתלמות מיוחדים כי אם בתוך יחידתו, בגדוד-בו הוא משרת.

בשירותו והתאמתו אלה, השלובים-יחד, של המפקד — כזוטר כבכיר — יהיה אחד הכשרונות העיקריים הנחוצים לו, הכשרון להשתחרר מעודף-העבודה גזול-הזמן, הנובע בעיקר מ"ניירת", משיבות רבות וממושכות מדי, מהתכתבות רבה שאינה בגדר הכרח ומשקיעה ב"תיקים", אך גזול-זמן זה, העלול למנוע מהמפקד את המילוי הראוי של תפקידיו הישירים והחיוניים, עלול לנבוע גם מריכוז מוגזם של סמכויות, ומכך שלא ישתמש באפשרות ולא יקיים את החובה — להטיל חלק מסמכויות אלה על מפקדי-משנה, לפזר סמכויות. אם ימצא מי שיתמה וישאל: — "מדוע כה גדולות ורבות התביעות?" — הרי התשובה היא שדוקא בצבא כצה"ל, אשר המנהיגות בו לא נכשלה במלחמות ובמבחנים שאחרינו, אך אשר ודאי צפויים לה מבחנים נוספים וחמורים — חובה היא להצביע על כל ליקוי אפשרי, וחובה היא להרבות בהצגת תביעות למפקד של היום ולמפקד של העתיד.

*

אין אולי אפשרות לראות בבירור את טיב הדרישות הנדרשות על-ידינו מן המפקד וממנהיגותו, אלא אם נתאר לפנינו את "התנאים התקינים" אשר ניתן לקבוע כי הם שישררו בשדה-הקרב של המחר הקרוב. אם נלך בהגדרות כלליות, הרי נוכל לומר כי גם בשדה-הקרב זה יידרשו ממפקד כל אותן תכונות, מידות וסגולות שדרשנון ממנו עדי-כה — אך ביתר-שאת, ביתר קיצוניות. הנחה-כללית זו — נוכל להמחישה ע"י שנאמר כי לגבי כוחות היבשה יהיה זה בגדר מצב-נורמלי להימצא בתנאים של כוח "מכותר ומבודד", או של זה אשר "נשטף ע"י כוחות-אויב משוריינים", או לעמוד בפני ההכרח של צליחת שדות-מוקשים שלא פונו — או של הסתערות דרך רצועת-מסך של אש-ארטילרית שלא נוטרלה. אלה הם תנאים של לחימה שתצטרך להתבצע — לפי התכנית, או מתוך סיגול מתמיד של תכניות, אך תמיד מתוך דבקות במטרה — למרות הפרעות חמורות מצד כוחות-אויב וכוחות-קרקע אויבים. ומעל-לכל — תצטרך היא להתבצע תוך הרגשת בדידות מתמדת; שכן אף את אותו קרב-אויב שיתנהל ע"י כוחות-אויב מסייעים, לעזרתם — לא יראו כוחות-הקרקע (וכך — גם כוחות-הים) הנעזרים על ידו, ויתכן כי אף לא ידעו אודותיו, ולא יהיה להם הביטוי החזותי, הראותי, לידיעה כללית זו שמתנהל ודאי אותה שעה המאמץ-המשותף של הזרועות השונות. ואף לגבי הזרועות האחרות עצמן — רב יהיה החידוש באורח-הלחימה, גדולות תהיינה הדרישות החדשות הנתבעות מאת המפקד, כך, בחיל-האוויר, יהיה עצם משך-המגע שבין מטוס למטרתו (גם אם זו מטרת-קרקע ניחת או ניידת — ופיי כמה כשהמדובר במטוס אויב) — קצר ביותר, במידה שקשה אף לדמותה; ותהיה דרושה כאן מנהיגות פעילה ומהירה, שתוכל להשיג תוצאות-של-ממש אף תוך משך-



זמן זעוררי
לכת ביותר
בתנ
התכונות ה
הות

•
•
•
•
•
תק
ועד למפ
באנשיו,
הצורך ב
כך הכרח
אחת

ה
ניתן או
ומפורש
כוחותיו
ב-איזור
עצמה,
גדולות
הנדרשו
הליקוי
במעמד

האח
בחי

זמן זעירי כזה. ואף לגבי כוחות־הים יחייבו תנאי הלחימה, העזה ומהירות מרחיקות־
לכת ביותר.

בתנאים אלה, בהם תידרש המנהיגות להגיע אל שיא־היכולת — מה תהינה
התכונות הראשונות הנדרשות מכל מפקד?

הוזה אומר, כי בראש־זראשונה תהינה הן אלו:

- כושר פיסי;
- תבונה והבחנה־חדה;
- חוש־ניידות וקצב־מהיר;
- עצבים איתנים וקור־רוח;
- רצון־התקפיות והעזה.

תלך ותגדל חשיבותם של דרגי־הפיקוד מדרג־המגע — הוא מפקד הכיתה —
ועד למפקד־הגדוד ועד־בכלל. המפתח לכל תהיה יכולתו של המפקד לבטוח
באנשיו, לתת בהם אמונו כי ילכו אחריו. לשם כך הכרחי לו כי יהיה חזק כדי־
הצורך בשביל שלא לתת לגורמי־מצב ולהשפעת הפרעות־אויב להשתלט עליו. ולשם
כך הכרחי שיהיה מפקד היודע לפקד.

אחת מתכונות־היסוד של מפקד — ומדרישות־היסוד אליו — הנה האחריות.
האמת היא כי זהו נושא נרחב, ולא קל להגדירו ולשימו במסגרת מדויקת.
ניתן אולי להבחין כאן בשני „איזורים“ של אחריות, שלמעשה אין גבול ברור
ומפורש קיים גם ביניהם. האחד הוא — ה„איזור“ בו משמשים כנקודת־מרכז רצונו,
כוחותיו או פקודותיו של המפקד הגבוה־יותר, הממונה על אותה יחידה, ואילו
ב„איזור“ השני — רצונו, כוונותיו ופקודותיו שביוזמתו־הוא של מפקד היחידה
עצמה, שהם תולדה של דבקו בתעודתו־הוא ובתעודת יחידתו. נקל להבין מה
גדולות התביעות — לאופי, לביקורת־עצמית, לשליטה־עצמית, לחוש־האחריות —
הנדרשות כאן מן המפקד־המרכז, שב„איזורים“ משני הסוגים גם־יחד. וכמספר
הליקויים־האפשריים — כן גם מספר המצוות־החיוביות הנדרשות מן המפקד, בין
במעמד האחד ובין במעמד אחר: —

א. נחוץ לו הכשרון לקבל אחריות מרצון — ואל־לו להתחמק מאחריות,
ותחת להחליט החלטה־נדרשת על אחריותו־הוא, ואפילו יסתכן בטעות,
לגשש ולברר תחילה „דעת הממונה מהי?“.

ב. כמסקנה מזה — אל־לו להסתתר מאחורי ה„גב“ של הדרג־הממונה בכל
ענין שאינו קל או שאינו „פופולרי“; וגרוע־מכל הוא לומר: — „אני
מסכים אתך“ („שהרי — זהו מה שהוא רוצה“...).

ג. אל־לו — במקום ל„תרגם“ בפשטות את הפקודה שנתקבלה מן הדרג
הגבוה־יותר למונחי המחשבה והמעשה של הדרג המבצע הנוגע־בדבר
— להעבירה הלאה כלשונה; דהיינו, מבלי ליישם אותה אל המצב
המסוים הקיים שם, אך עם זאת, יתכן, גם בתוספת גיבובי־מילים
מיותרים.

ד. וכשיא־החטאים תיראה־נא בעיניו של המפקד — הנטיה לחפש אחרי
„שעיר־לעזאזל“.

אחות ישנה לאותה תכונה של אחריות, ושמה — לויאליות: — וכקשי הגדרת
האחריות, כן קשי הגדרת הלויאליות. אך אפשר לנסות ולפצל גם אותה לשתי
בחינות האומרות לנו מה משמעותה לגבי המפקד בצבא.

ים עם
וד על
תה —
ע־קרב
כל כך
לרכשן
חידתו,
כבכיר
ועודף־
מדי,
ון זה,
יוניים,
ז ולא
כויות.
צות ?
כשלה
וספים
רבות

על
ינים
גלך
אותן
יות.
ז זה
אשר
ית־
שלא
תוך
עות
צע
זור
ים
תי,
ות.
ות
צם
י־
יה
ך

א. יש לויאליות אחת, שלצורך הסברה אפשר לכנותה „לויאליות כלפי מעלה“ — ופרושה, שמפקד נוטל על עצמו את האחריות למילוי נאמן של הפקודה, שניתנה לו ע״י דרג-ממונה ולישומה הראוי במצב המציאותי הנתון.

ב. וישנה זו שאפשר להגדירה כ„לויאליות כלפי-מטה“ — והיא אומרת, בראש-ובראשונה דאגה מלאה לפקודים ומתן מלוא התמיכה האפשרית למפקד-המשנה המבצע פקודותיו.

הגדרות אלו של לויאליות זקוקות אולי לציון סייגים מסוימים, הן לגבי הקצין הפועל כמפקד, והן לגבי זה הפועל כקצין-מטה. אין לראות, למשל, חוסר-לויאליות בדיווח כלפי-מעלה על פעולות שנכשלו, אפילו אם לא נעים הדבר לדרג-הממונה המקבל דיווח זה; ולעתים — אף לא במתיחת ביקורת על קצין המשרת בדרג-הממונה, אך יהיה דוקא משום לויאליות לקויה באי-דיווח על ביצוע פקודות שקיבל המפקד מלמעלה, ועל אופן הביצוע של מה שיוזם בעצמו, אפילו יצטרך דיווח כזה לכלול ציונים לתקלות ולכשלונות.

ושוב: אל-לו למפקד לראות גילוי של „חוסר לויאליות“, כביכול, בכך שהדרג הממונה עליו יעביר גם הלאה ידיעות כאלו, או לראות בדיווחו של קצין-מטה שבמפקד-הממונה מעין „התערבות בעניניו“, ועוד: — עיקר-העיקרים של חובת-הלויאליות המוטלת על המפקד הוא כי ירכז את מלוא המאמץ האפשרי בהשגת מיטב התוצאות שניתן להשיגן, באמצעים שבידו ובתנאים הקיימים — מבלי לשאוף „לקבל את הכל מן המוכן“, על-חשבון דברים אשר אין למפקד-הממונה רשות לנתנם (כגון, אילו היו אנשי חיל-הרגלים, למשל, מתאוננים על „קיפוח“ לגביהם באיזה מצב בו היו עדים למאמצים גדולים לחיזוקו, נאמר, של חיל-השריון, מתוך שיקולי צורך צבאי אוביקטיבי).

אסור כי השם „מפקד“ יהיה שם בלבד, שכן ראשית חובתו של מפקד להחליט — ולאחר-זאת לפקד על ביצוע. לפקד — ולא „לפקח“; לפקד — ולא „לנהל“. יש ודאי צורך בשלבים מסוימים, בניסוח הנחיות ובמתן הוראות; אך בשלב הפיקוד על הביצוע — אין הן יכולות לשמש תהליף לפיקוד, תחת אש, או למול התנגדות-אויב פעילה, לא תצלחנה בקשות ופניות, לא תהיה שהות להסברה ולשכנוע — כאן מקומה של פקודה ברורה ומפורשת, הניתנת ע״י מפקד שהרגיל עצמו מזמן לתת פקודות, ואת אנשיו — לקבל פקודות ולבצען, כבאותו חדר-ניתוח שבו פועלים המשתתפים-העוזרים בניתוח לפי פקודות-מפעילות ברורות ומפורשות של המנתח-הראשי — כך גם בתרגולת-בשדה, ואח״כ בקרב עצמו; והשוני היחיד הוא בכך שבקרב, שלא כבחדר-הניתוחים, מתוספות גם הפרעות מצד האויב; ומכאן — משנה-החשיבות לרגילות המפקד והפקודים למתן הפקודות ולביצוען.

על כן, מהרגע שנכנס קצין לשירות, ועד לרגע צאתו מן השירות, עליו להרגיל-עצמו ולסגל-עצמו ליכולת קבלת החלטות — וליכולת לפקד על ביצוען.

*

לנוכח הנדרש מן המפקד, חובה היא על כל קורס ובי״ס להכשרת מפקדים — ועל כל מפקד יחידה המפקח על התפתחות קציניו-הזוטרים — והאחראי לה — לשקוד על כך כי בחשטר בתיה״ס והיחידות, במגמת הדיונים, בעריכת החוגגילים ללא-גיסות ועם-גיסות, במתן פתרונות לבעיות טקטיות, בטיפוח משטר-הנוחשבה

— יתמידו לשקוד ולהחזיר, כמשימת המשימות, את התכונות הבאות למפקד העתיד והמתחיל (והמלה "מפקד" כוללת כאן גם את הקצין — דהיינו, ממילא מפקד הפועל בתפקיד-מטה):

- א. יכולת לקבלת החלטות ולמתן פקודות.
- ב. לדעת — ולזכור — כי לפקודה בעל-פה תוקף לא-פחות מאשר לפקודה בכתב (ויש ובתוקף גורם-הזנון, ודחיפות המצב — אף הרבה יותר!).
- ג. תקיפות-החלטה, דינמיות — ויכולת לרכז מאמץ לביצוע המשימה המסוימת והחיונית.
- ד. הידיעה שלא די לבקר ולנתח תכניות ותרגילים — אלא שיש לחתור תמיד להשגת פתרון התקפי ולהשגת המהירות בקצב הביצוע.
- ה. שליטה ב"טכניקה" של מלאכת-הפיקוד; לא נושג, כיצד לפקד — אלא יכולת לפקד ולבצע.
- ו. לויאליות "כלפי-מעלה" — דהיינו, הרגילות והנכונות ליטול את מלוא האחריות להגשמת הפקודות שהגיעו.
- ז. לויאליות "כלפי-מטה" — כלומר, המתן המתמיד, כדבר טבעי ומובן-מאליו, של מלוא התמיכה האפשרית לאלה הכפופים לך.
- ח. אחרון-אחרון הביב — מידה גדולה של שליטה עצמית; ובתוך זה — עמידה בפני פיתויי שאפתנות חולנית.

*

הראשונה בחובותיו של המפקד — כתנאי לא רק למילוי תפקידו, אלא גם לביסוס נאמן של מעמדו ביחידה, והפיכת היחידה לכלי-מלחמה ראוי — היא: הטיפול באנשיו. כלל זה חל, כמובן, על תשומת-לבו וטיפולו בפקודיו בשירות ובתפקיד; אך דמותו של החייל מתגלה לא רק בשירות ובאימונים, אלא גם בהופעתו ברחוב, בנסיעותיו, במגעיו בעניני משפחתו, ועוד ועוד. מפקד נאמן יידע לא רק לפקח בשקידה על האימונים אלא גם לקבל בעוד-מועד לראיון חייל — בטרם יגיעו עניניו הפרטיים של הלז עד-משבר; הוא יידע לזכור ולבקר אצל החולה או הפצוע מיחידתו, השוהה בבית-ח; הוא יידע לשים לב גם לאותם "פרטים קטנים" שמביאים את האנשים לבתי-חולים — ותהיינה אלו תאונות-הדרכים ועניני הסעה, או בעיות בריאות וסידורים ביחידה, או דבר השלטת סדר ומשטר-יחסים כאלה אשר ימנעו בעד תקלות-משמעת ובעד הזדקקות החייל למנגנון השיפוטה-הצבאי ולטיפול המצ. חוקת-השיפוט של צה"ל — חוקה טובה היא; אך מחובת המפקד (ולא רק של "איש-המקצוע", הקצין-המשפטי) לדעת כיצד להשתמש בה, לנהוג לפיה ולחנך את החייל למסגרתה ולקיומה. בכך תיבחן יכולתו לעצב דמות יחידתו.

מחובתו של מפקד לדעת ליצור בסיס בריא ליחסים בינו לבין אנשיו — ואין הכוונה, חס וחלילה, למין יחסים שייבנו על ויתורים על החוק, ויתורים על גודל-המאמץ, או שיושגו ע"י העלמת עין מחולשות ומתקלות (דהיינו, בסופו של דבר — על חשבון בטחונו של עם ישראל). כוונתי לאותו דבר המכונה "אחות אחים-לנשק", שתוכנה העיקרי אמון-הדדי, והרגשת-בטחון (ואף אהבה) בתוך היחידה ביחסה אל המפקד; אותה הרגשה, שבסגנון המוני-במקצת אפשר לנסחה: — "אחריו — מוכנים לאש ולמים".

תחושה כזו ביחידה — היא גורם מנצח; ואותה יש לטפח ולבסס בקרבה.

מה הדרכים להשיג זאת? אין „מתקון בית-מרקחת“ לכך, אך הנה מספר עצות בדוקות-נסיון: —

- א. בשעת מבוכה, כאשר המצב סביבך מסתבך ומחמיר — צריך לעשות את כל המתרחש לפשוט, למובן-בנקל בקויו העיקריים: — זאת — בכדי שייראה העיקר, ובכדי שהחייל (והמפקד-הזוט) יוכל להבין בבירור את המצב, ואת המתחייב ממנו.
 - ב. כבר בשלב התדריך — לדעת להסביר לחייל את אשר יידרש ממנו, כנקודת-הדגש שבתכנית; ותוך הסברה זאת — לטעת ולהקרין השראה ורגש-תנופה ללב האנשים.
 - ג. לטפח בעצמך אומץ-לב — ולא רק בפני האויב, אלא אף „אומץ-לב אזרחי“: להגיד את אשר הנך חושב, ובמקום ובמסיבות המתאימים — ולא להסתפק בדברי ביקורת בהיעדרו של בעל-הכתובת הנכון.
 - ד. לשקוד וללמוד, לסגל-לעצמך ולדעת, את מקצועך-תפקידך — כי אין עוד דבר אשר כה יחוש בו הגייסות בעת קרב ומבחן כאשר ידיעתו ויכולתו של מפקדם.
 - ה. לגבש בקרבך את היכולת והתכונה להתרכז במאמץ להשגת המטרה — ואף להעזיז כדי להשיגה.
- אם אלה יהיו למפקדינו, וכאלה יהיו אמצעי-המנהיגות שלהם — וסללנו דרכנו אל ההצלחה.

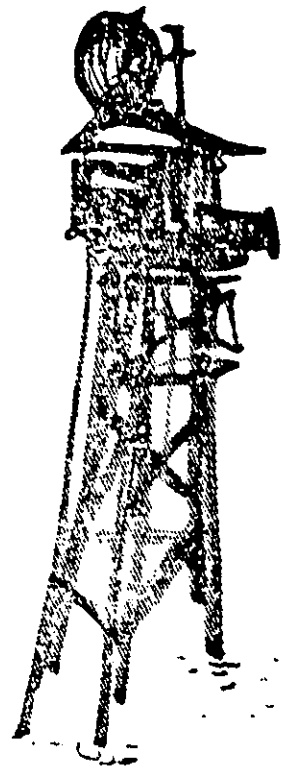
★

אין אולי ניסוח תמציתי יותר לתכונות-היסוד של מפקד מזה שנוסח פעם ע"י הגנרל לי, אשר היה המצביא-הראשי של כוחות הדרום במלחמת-האזרחים האמריקאית לפני קרוב ל-100 שנה. הוא בעצמו ודאי שידע מה זאת להיות מפקד מוכשר, תובע גדולות מגייסותיו — ועם זאת נהנה מיחס של נאמנות מוחלטת מצדם. די לציין כי ביום הכניעה הסופית של צבא-הדרום בפני צבאותיו המנצחים של גנרל גרנט, בהודיע לי לשרידי גייסותיו על חתימת הסכם-הכניעה — הריעו אלה לכבודו כהריע צבא מנצח; ואין תעודת-כבוד גדולה מזו למצביא, עם תום פעלו.

ואלה דבריו:

„הללו הן תכונות-היסוד הנחוצות למפקד:

1. דע ידוע-היטב את מקצועך הצבאי ואת אמנות-המלחמה.
 2. טפל כראוי באנשיך.
 3. היה בעל אופי.
- זוהי על רגל אחת, התורה כולה; והטאר — הריהו פירוטה וביצועה.



ממצפה בטחון

- עם עשור בטחוננו
- מחשבות על מעמדנו

נות

שות

—
רור

מנו

ראה

לב

—
כי

אשר

—
ללנו

פעם

יחים

ופקד

לטת

יחים

רעו

תום

ה.