

כלל המתגייסים מגיע אחוז מסוים ליחידות השדה. זהו השלב הראשון, בו הופך הצבא גורם כמעט בלעדי בעיצוב דמות חייליו. משך השירות הסדיר, שהוא קבוע ולא ניתן לשינוי, מחייב תהליך קבוע ודחוק בזמן, בו צריכה היחידה להקצות לקצינות את אותם חיילים, שהוכיחו כי הם מתאימים לכך. מקובל על כולם, שפרק הזמן הנתון אמנם קצר, אך עם זאת — מאפשר הכשרה סדירה, ואף יתרת שירות מספקת כדי לבחון את סגולות הקצינים ואת מידת התאמתם לשירות קבע או ליחידות הלוחמות בקרב מערך המילואים.

חשיבות רבה נודעת לתקופת השירות ביחידה ובקורסים היחידתיים עד ליציאה לקורס קצינים. לדעת צביקה (המג"ד), יש לאוירה, בה נתקל החייל ביחידה, חשיבות מכרעת לגבי יחסו לצבא בכלל, ולתפקידו בפרט. דוגמה אישית מצד המפקדים בכל הרמות בגדוד; עזרה לחיילים נזקקים; משמעת, המושרשת עמוק בתודעת כל החיילים — ורמת ביצוע גבוהה הינן ערובה נאמנה למאמץ שיושקע על-ידי כל חייל, כדי להצליח ולהביא מפסיוס תועלת ליחידתו. יתרה מזו, ספיגת ההוי והאוירה בכל צורות העבודה והחיים בגדוד הם המטען היקר ביותר, אותו הוא נושא עמו מיחידתו דרך הקורסים השונים, עד אשר הוא חוזר אליה כקצין. מרגע זה ואילך הופך הוא עצמו שותף פעיל למפעל ולשמירת מסורת הגדוד.

ביחידת-האם רוכש החייל את הצד הטכני של הלחימה. שדאות הפרט, כשירות הקליעה, יכולת גופנית, כושר סבל ואימון מסגרות — אלה היסודות עליהם יושתת האימון. בקורסים לומד החניך את יסודות הלחימה. תכונות המנהיגות הטבעיות עוברות ליטוש וביסוס תורת-ערכי. יכולתו לפקד על אנשים ולהנהיגם עומדת במבחן. אורי וצביקה תמימי דעים שההכשרה העיונית, אותה מקבל הקצין הזוטר, מספיקה



בהחלט. יכולתו של המ"מ ליישם תורה זו בחיי היומיום היא שתעמוד, בהמשך, במבחן המציאות ותחרוץ את גורלו, כקצין, לשבט או לחסד.

קשיי הסתגלות

עם החזרה מקורס המ"מים מתחילים קשיי ההסתגלות לתפקיד. זהו השלב הקריטי, בו עלול הקצין לאבד את הבטחון בעצמו וביכולתו להנהיג אנשים. רק הכונה נאותה וסיוע מתאים מצד המ"פ והמג"ד עשויים להפחית מעצמת המשבר והסכנה הכרוכים בו. כי זאת לדעת — כניסתו של הקצין הזוטר



הקצין הזוטר

(משיחת מבקדים)

בעית הקצין הצעיר, הממלא בתקופת שירותו הסדיר תפקיד של מ"מ, או תפקיד מקביל, היותה מאז ומתמיד חומר מחשבה לקצונה הבכירה בצה"ל. הנושא מאחד בתוכו מכלול ענינים, מתוכם לקטות שאלות מספר לדיון.

תכופות נשאלת השאלה, אם אמנם נשלחים החיילים המתאימים ביותר לקורס מ"מים. ועוד: האם מצליח הקורס להקנות לחניך את הידע התיאורטי והמקצועי החיוני כדי להכשירו לתפקידו הראשון כמפקד מחלקה? היקלטותו ביחידה והצלחתו של הקצין בתפקידו הראשון הם אבן-כוחן ליכולתו, ציון-דרך בהמשך שירותו של הקצין הזוטר בתפקידים בכירים יותר ומוודד לכדאיות החתמתו לשירות קבע.

בבירור סוגיות אלה, הדרך הבדוקה ביותר היא: להסב עם אנשים, שבמסגרת תפקידם נתקלים יום-יום במכלול הבעיות של הקצונה הצעירה בצה"ל וחרדים לגורלה. ערכנו פגישה עם שני קצינים, שזה לא כבר סיימו את תפקידם כמפקדים בכירים בחטיבה סדירה של צה"ל — אורי כמפקד חטיבה וצביקה כמפקד גדוד, בחטיבה עליה פקד אורי. מאז סיום תפקידם לא עבר זמן רב ולכן היו הרשמים רעננים.

צמיחתו של הקצין הזוטר ביחידה

מובן, שבחורך כלל המתגייסים לצה"ל ישנו אחוז מסוים של חיילים, הראויים מבחינת נתוניהם להיות קצינים, זאת — למרות שעד לשלב הגיוס, אין לצה"ל אפשרות להשפיע, לפחות במישרין, על אופן התפתחותו של החייל. זו נקבעת בעיקר על-ידי הרקע החברתי בו גדל, על-ידי החינוך שקיבל בבית, בבית הספר, בתנועות הנוער או מחוצה להן. מתוך

* להוציא את הניכוי הפנימיה הצבאית, שצה"ל נוטל חלק פעיל בעיצוב אופים עוד לפני הגיוס.

כמובן, להימנע ככל האפשר מדרישות מופרזות מהמ"מ כבר בימים הראשונים, כמו ביצוע תפקידים מורכבים — דוגמת יציאה לקוים, שם האתגרים כרוכים, במקרים רבים, בסיכון



חיי אדם, ושגיאות או טעויות עלולות להיות לרועץ הן למ"מ והן ליחידה כולה.

אורי וצביקה תמימי דעים בכך, שבתקופה הראשונה, הנמשכת לעתים פרק זמן ממושך למדי, רב חלקו של סגל הפיקוד הבכיר בגדוד בהצלחת המ"מ החדש.

מסגרת הפעולה של המ"מ

ברי לאורי ולצביקה, שיש להעניק למ"מ סמכויות, לא רק בתחום ביצוע האימונים, אלא גם בהכנתם. אורי רואה פגם חמור בשיטת עבודה, בה מכתוב המ"מ למפקדי המחלקות את תכנית האימונים לפרטייפרטים, מעביר תדריכים מפורטים ומכין את כל התרגילים בשטח. שיטה זו פוגעת במעמדו של המ"מ, וחסרונה הגדול בכך, שהיא איננה יעילה, גוזלת מהמ"מ זמן יקר, ואינה מותירה לו שהות לתכנון ולבקרה. אורי ניסה שיטה חדשה, ולדעתו — גם יעילה יותר. לדבריו, על המ"מ לשרטט בקוים כלליים את תכנית האימונים ולהשאיר את הפירוט המלא בידי המ"מ. התדריכים אותם, בדרך כלל, היה המ"מ נוהג להעביר בעצמו או על-ידי הסמ"פ, נמסרו למ"מים, כאשר כל אחד מרכזו בידיו מספר תחומים. על-פי הנחיות המ"מ מכין המ"מ את התדריך ומעביר אותו לכל סגל הפלוגה (כדי שתישמר האחידות). דגש מיוחד מושם על כך, שהתרגילים בשטח יוכנו על-ידי המ"מים עצמם — כולל תרגילים מחלקתיים — פרט, כמובן, לאלה המשימתיים, המונחים על-ידי המ"מ או המג"ד. יתרונה של השיטה בכך, שהמ"מ פוסק להיות מבצע בלבד — עתה הוא שותף לתכנון. אורי רואה בשיטה זו שלשה שלבים עיקריים:

1. מסירת הנחיות כלליות למ"מים, בצרוף לקחים והישגים, (במקרה של הכנת תרגילים בשטח — קביעת גורה, בה יוכן התרגיל על המפה).

2. הכנת התרגיל על-ידי המ"מ.

3. אישור התרגיל על-ידי המ"מ.

השלב השלישי חיוני לשמירת האחידות ולביקורת שתמנע שגיאות. בשלב זה חייב המ"מ להוכיח לפני המ"מ את יעילות

לעבודה נעשית, בהכרח, בניגוד גמור לכלל היסודי: בתפקיד חדש יש לנקוט הליכה מ"הקל אל הכבד". נתונים אובייקטיביים קובעים, שלרוב מתחיל המ"מ לעבוד עם אנשים רק עם הגיעו לקצינות. במרבית המקרים חסרים המ"מים החדשים נסיון פיקודי קודם על מסגרת קטנה ממחלקה, או נסיון זה היה קצר, ומשום כך — גם בלתי מספיק. אמנם, בתקופת ההכשרה של המ"מ והקצין, בקורסים, ניתן לו מדי פעם לשמש בתפקיד פיקודי כדי לבחון את סגולותיו כמפקד; אך אין בכוח נסיונות קצרים אלה עם חיילים — שהם, לרוב, גם חברים לכיתה או למחלקה — לטשטש את עובדת חוסר הנסיון הבסיסי.

עם הגיעו לגדוד, נתקל המ"מ בחיילים הותיקים שהם, לרוב, חבריו לטירונות, ולעתים — גם ותיקים ממנו בצבא. בתקופת שירותם בגדוד הספיקו חיילים אלה לעבור אימון קיץ ואימון חורף אחד לפחות, להתנסות בעשרות תרגילים הדורשים כושר גופני ויכולת סבל, לגבש לעצמם הוי מיוחד במינו, ולעתים תכופות — אף להצמיח מתוכם מנהיג בלתי-פורמאלי. יש ביניהם כאלה, שתוך תקופת שירותם בקוים התנסו גם בטבילת אש של ממש או בפעולה מבצעית אחרת, שהגבירה את בטחונם העצמי ואמונם ביכולתם.

המ"מ חייב לפעול בקרב חיילים אלה. יתר על כן, עליו להנהיג אותם ולהוכיח את סגולותיו כמפקד. בדרך כלל, הוא "יורש" מפקד מחלקה ותיק, שהשתחרר או עבר לתפקיד אחר. המפקד הקודם כבר קבע סטנדרטים של ביצוע למחלקתו, עמם עומד המ"מ החדש להתמודד. הוא חייב לעמוד בהם כבר עם כניסתו לתפקיד.

צביקה רואה דרך להקל על ההיקלטות בעבודה באמצעות השתלמות יחידתית. לדעתו, לכל גדוד — מסורת מעוצבת משלו. רצויה תקופה של שבועיים-שלושה, בה יתנסו הקצינים החדשים, בהדרכתו של מפקד פלוגה ותיק, בכל הנושאים האופייניים לגדוד. הכשרה כזו עשויה לעזור למ"מ החדש, ולהקל את השתלבותו בגדוד.

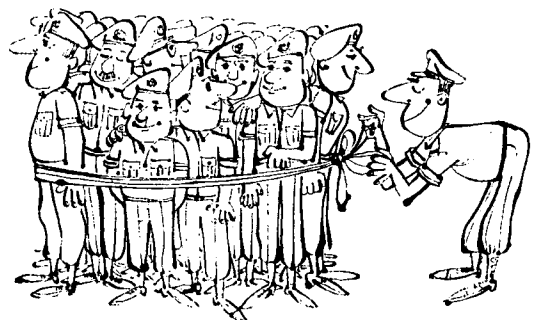
אולם, בסוגיה זו חלוקות הדעות. אורי פוסל את הצורך בתקופת השתלמות כזו מבחינה עקרונית, ולא רק בגלל חוסר בזמן. לדעתו, ההכשרה שקיבל הקצין בקורס מ"מים ובקורס קצינים מטפיקה בהחלט. המ"מ החדש התנסה בסדרה של תרגילים קשים בדיוק כמו החייל הותיק בגדוד. מה שחסר לו הוא הנסיון בעבודה עם אנשים, ואתו אין לרכוש אלא על-ידי פיקוד מעשי. דומה הוא לשחין בלתי מנוסה, החייב להתחיל לשחות. גם אם תאמן אותו ארוכות בתרגילי שחיה בשולי הבריכה, הוא יודעוץ כאשר ייכנס למים עמוקים. לכן, רצוי "תזרוק אותו" מיד לבריכה, כי שם אין לו ברירה אלא לשחות. תפקידך, כמציל, לפקוח עליו עין ולהושיט לו יד. עוזרת ומכונת ברגע בו נראה לך כי הוא עומד בפני סכנת טביעה — אך לא יותר מזה. זו הדרך היחידה, לדעתו, ואמנם ניתנת הכשרה טובה בביה"ס לקצינים ובתקופות שקודמות לו, אלא שכאן האתגר הוא חדש, ושום קורס או השתלמות אינם יכולים לבוא במקומו. אין אורי מתעלם, כמובן, מהקשיים הכרוכים בתקופה הראשונה, אך כל השהיה בהתמודדות עם התפקיד עלולה לגזול זמן נוסף, אותו חייב הקצין להקדיש לאתגר החדש — פיקוד על חייליו. רצוי,

שיקוליו ונכונותם לגבי התרגיל. בדרך זו ניתן לשפר את תפישתו הטקטית, באשר הוא חייב להשקיע מחשבה בהכנת התרגיל; אולם, יותר מכל, מושגת הזדהות המ"מ עם התרגיל, אותו הוא עומד לבצע. מובן גם, שהזדהות זו תורמת לביצוע משופר בכלל, ולתשומת לב רבה יותר בביצוע כל שלב ושלב.

אך האם אין בשיטת עבודה זו סכנה של הפסד זמן בהשוואה לשיטה הקודמת? השניים הודו שהדבר יתכן לגבי השלב הראשון, בו חייבים לשנות את דפוסי המחשבה ולהכניס את השיטה למהלך סדיר וממוסד. ברגע שהשיטה מובנת, לא רק שאין בה בזבוז זמן, אלא מושג חסכון בזמן, ומעל לכל — יעילות. דבר ההופך את ההשקעה ההתחלתית לכדאית. הסכנה היא בכך, שהאנשים לא יבינו כראוי במה הדברים אמורים ויגרמו לעיוות השיטה. תפקידו של המג"ד, ובמקרים רבים של מפקד החטיבה, הוא לעמוד על המשמר ולמנוע סילוף הכונה היסודית.

תפקידי המ"מ ואמות המידה להצלחה

תפקידו של המ"מ ביחידה אינו מצטמצם רק בפיקוד על מחלקתו, באימונים ובתעסוקה המבצעית; הוא חייב להקדיש חלק ניכר מזמנו לטיפול בבעיות האישיות של פקודיו. בגלל אופיו המיוחד של צה"ל והנסיון לטפח אותם חיילים שעלו מארצות נחשלות, יש להקנות, בצד האימונים, יסודות סדירים של השכלת-יסוד לאלה מהחיילים, שעקב בעיות כלכליות בבית, נאלצו לנטוש את ספסל הלימודים ולדאוג למשפחתם. חיילים רבים זקוקים לתמיכות סעד בבית, כדי שיוכלו להמשיך לשרת בצבא. אמנם, המ"מ איננו פותר בעצמו את כל הבעיות האלה, אך הוא חייב להכירן היטב, להתעניין בתהליך הטיפול בהן במוסדות המתאימים ולדוח באופן שוטף לחייל על תוצאות הטיפול. בנקודה זו קובע צביקה בפסקנות: "אצלי



לא יכול להיות, שמ"מ או מ"פ לא יכירו את בעיותיהם האישיות של כל החיילים, לא יגלו עניין בנעשה בבית ולא יתנו יד להתגבר על בעיות, שהצבא מסוגל לסייע בפתירתן. אורי איננו מטיל ספק בכך, שחלק ניכר מהצלחתו או מכשלונו חב המ"מ לצד זה ביחסי מפקד-פקוד, הקרוי טיפוף אישי בחייל.

כשם שבכל התחומים נמדדת הצלחה על-פי התוצאות, כן מהה רמת המחלקה מודד להצלחת המ"מ. הצלחה זו אינה נמדדת רק לפי רמת הביצוע של המחלקה, למרות שזהו

המרכיב החשוב ביותר, הכולל חלק ניכר מההישגים בתחומים אחרים. גם הדאגה לחייל, טיפוח ההוי המחלקתי וגיבוש החיילים לחטיבה אחת מלוכדת — כל אלה תורמים להצלחה ולהעלאת רמת הביצוע. אורי טוען, שלא פעם, כשתיחקלו בחייל, ותשאלו באיזו יחידה הוא משרת, תהיה תשובתו: „במחלקה של סג"מ דובי", למרות שרצית לדעת רק באיזה גדוד הוא משרת. דוגמה זו מאלפת ומלמדת, מה רבה ההזדהות של החייל עם מחלקתו ועם מפקדו. למג"ד אמת-מידה מצוינת לבדיקת הצלחת המ"מ או המ"פ — יכולתם לפתור את בעיות המחלקה והפלוגה בעצמם — זאת, כמובן, בלי להתעלם מתופעות-שליליות ובלי לפגוע ברמת המשמעת. טוען צביקה: „עם ירידת מספר הפניות אלי לטפל בבעיות של פלוגה או מחלקה מסוימת, בטוחני שאותו מפקד מהווה דוגמה לכושר מנהיגות ולשליטה בחיילים". יכולתם של המ"מ ושל המ"פ להתגבר על סטיות בביצוע או במשמעת היא תוצאה של הקפדה על כל „קוצו של יוד".

אסור לתת לחייל הרגשה, שאפשר לעבור עבירה או לבצע תרגיל בלתי מושלם מבלי שתהיה תגובה. מוטב, לעתים, לחזור על התרגיל פעמים אין ספור — גם אם, כתוצאה מכך, יעמוד המפקד בלחץ זמן — ובלבד שלא יחוש החייל שהתרגיל בוצע בצורה פגומה. ככל שתגבר ההקפדה בשלבים הראשונים של האימון, כן ייקל אחר-כך לסמוך על החיילים ולבטוח בהם שיעשו הכל להצלחת התרגיל ולשלמותו.

*

לעתים נשאלת השאלה, כיצד יוכל המ"מ להקפיד על כל אלה, בלי שניתנו לו כל סמכויות ענישה מוסדיות. הנה המג"ד, כקצין שיפוט בכיר, הוא בעל סמכויות נרחבות לטפל בקשת רחבה של עבירות. המ"פ, כקצין שיפוט זוטרי, אף הוא יכול לנצל את סמכויותיו החוקיות לטיפול בעבירות משמעת. ואילו המ"מ, עליו מוטל לקיים מגע ישיר ויוס-יומי עם חייליו, הינו משולל סמכויות שיפוט כלשהן.

גם אורי וגם צביקה אינם מזדהים עם הנחה זו. אמנם, אין למ"מ סמכויות ענישה פורמליות, אך בתחום עיסוקו עומדים לרשותו האימונים הרבים, המאפשרים הקפדה על שלמות הביצוע. אולם, לרוב, הודות למגע הישיר עם החיילים, מסוגל מ"מ טוב לפתור את רוב הבעיות במחלקה באמצעות כוח אישיותו וכושר מנהיגותו. אם שני אלה לא יעמדו לו, לא יעזרו לו שום סמכויות שפיטה פורמליות. במקרים שוליים פתוחה האפשרות להעביר את הטיפול למ"פ, ולעתים — אף למג"ד. אם פניות אלה תהיינה נדירות יותר, כלומר, רמת המשמעת במחלקה נאותה, תהיה המסקנה שהמ"מ מצליח, באמצעות כושר מנהיגותו ושימוש יעיל באמצעים העומדים לרשותו, לפתור את בעיות המשמעת במחלקה. לעזר רב יכולים להיות סגן מפקד-המחלקה וצוות המ"כים שלה שגם הם, במסגרת הכיתות, יכולים לעשות לגיבוש המחלקה ולהקפדה על המשמעת בתוכה.

*

אורי וצביקה אומרים: סיכומו של דבר: רמתה הנוכחית של הקצונה הצעירה כצה"ל משכינה רצון בהחלפת החומר האנושי הנשלח לקורס קצינים הוא מאיכות גבוהה והקורסים מקנים יסודות איתנים.