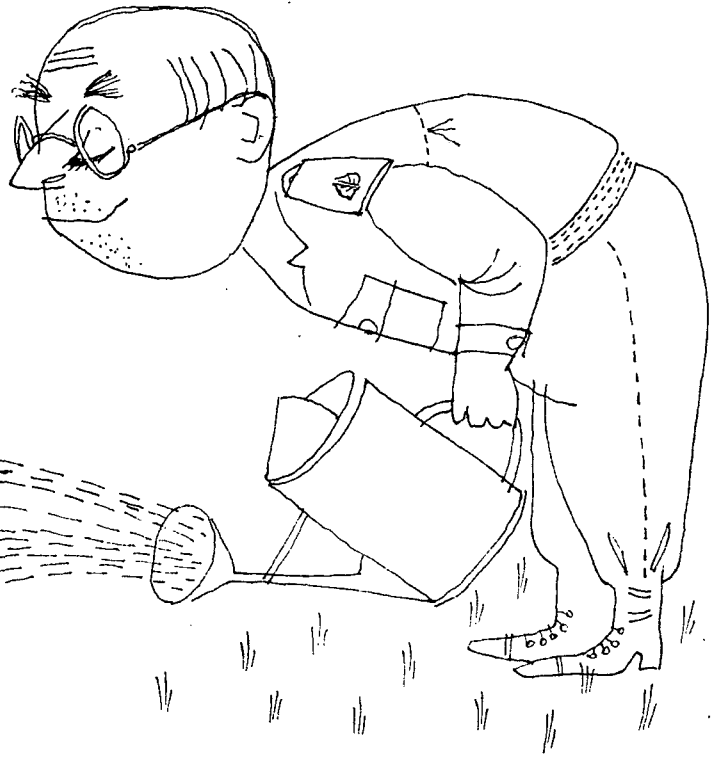


טיפוח הקצין הזומר עלידי הקצין הבכיר אל"מ ברו



כיצד מגיעים להיות קצין

במרבית הצבאות נוהגים להעניק קצינות למועמדים שנבחרו על-סמך נתוני-השכר לה או בוחנים, לאחר שהותאמו לתפקידים משך מספר שנות-לימוד בבתי-ספר לקצין-נים. לשיטה הזו יש מספר מגרעות; אך דבר אחד ייאמר: תקופה ממושכת כזו מאפשרת להקנות לקצינים ידיעה יסודית ומקפת בכל הקשור למקצוע, ובעיקר לשגרה הצבאית.

בעבר התגאה צה"ל בדרכיה הוא לבחירת קצין ולקידומו. מקובל היה שאין חייל נבחר לקצינות על-סמך נתוני השכלה, דפ"ר ומבחנים בלבד — אלא לאחר שעמד במבחן-המעשה בשטח המנהיגות וההדר-כה. כתוצאה הגיעו חניכים לקורס-קצין-נים כשהם מנוסים בפיקוד ובניהוג אנשי-ש. שטיטה זו היתה טובה מאוד; אך לא עמדה במסיבות הזמן: אורך הזמן הנדרש לרכישת ידיעה מקצועית בצבא חדש מזה, ושירות-החובה הקצר-יחסית מזה — וכן הצורך בהקניית נסיון-מעשי בתפקידים לקצינים בטרם ישוחררו למילואים — כל אלה זירזו את התהליכים; וכיום, בהגיע החייל לקורס-קצינים, כבר עבר אמן את כל השלבים, החל מטירונות וגמור בקורס מ"כים — אלא שהוא עשה זאת ב"דהרה" ומזרזות.

תכופות נשלח החייל לקורס מ"כים או מש"קים בטרם השלים את אימונו או על-פירוב יוצא הוא לקורס קצינים בטרם רכש נסיון מינימלי בפיקוד על כיתה. בשל אותו חוסר-זמן, גם קורס-הקצינים קצר מדי; ולכן עשוי קצין להגיע ליחידה כשהוא בבחינת סטודנט שהלך מקורס לקורס, אינו טעון דין בידיעות, וטרם גובשה בו כיאות "השקפת-עולם" על מכלול שטח-תפקידים ובעיות בצבא. תכופות אינו מנוסה בהדר-כה, בניהוג בחייליו ובטיפול בהם. יתר-על-כן, לרוב שמורות בזכרונו דוגמאות שונות של "אילוף" הטירון, ענישות, או מקרים דרסטיים אחרים, שהם כרגיל הנחרתים בזכרון. לאחר חודשי לימוד ואימון כה רבים במסגרות נוקשות ביותר, בהם נתון החניך תחת רושמה של "אימה" בלתי פוסקת של סלקציה — יש והצוער מחכה לרגע בו יזכה בקצינות, ויצא מעבדות לחרות". הוא מצפה לרגע בו יזכה בכל אותן הזכויות הנכספות של אוכל המוגש. לשולחן בחדר-אוכל לקצין-נים, כששוב אין אומרים לו מה עליו לעשות — אלא הוא הקובע מה יש לבצע. ללא-ספק חדור הוא ברצון, וברגש לאמן ולחנך חיילים. אך לקראת הסמכתו יש ושוכח הוא את כל העולות שעוללו לו

אולי — ומתחיל לחשוב במושגים דרסטיים, כיצד הוא "ישליט סדר ומשמעת". נוסף לסכנות אלו, קיימות גם תופעות אוביקטיביות. הקצינים הזוטרים הנם בחלקם הגדול מבחירי הנוער, בחורים מוצלחים מאוד, ספורטיביים, אמיצים, לומדים ותופסים את החומר בקלות ואפ"ל בעלי כושר מנהיגות. אך עקב גילם

קיימות לעתים נטיות של פחותות, חוסר ישוב-דעת, "שוצרייות", הרפתקנות, רש-לנות וחוסר הקפדה על "קטנות". אין כונתי לומר שזהו טיפוס הקצין-הזוטר. שונים ומגוונים הם הטיפוסים, אך אלו הן התופעות הנפוצות והאופיניות בגיל-הנעורים, המתגלות פה ושם. מכאן גם האחריות הרובצת על המפקד-הבכיר בטיפוח הקצין-הזוטר.

בעיתו של המפקד הבכיר

בהכללה אוביקטיבית, המפקד-הבכיר הנו קצין בעל נסיון, תפיסת-עולם-צבאית מגובשת יותר, וכן, בעל ידע-מקצועי עשיר יותר. יש לקוות שהגיע למעמד של מפקד-בכיר לאחר תחרות מסוימת — דבר שמגדיל את ה"ניפוי" — וממילא את הסי-כוי שהוא קצין בעל סגולות, "מעל-לממצע".

ככל שהקצין בכיר יותר, וככל שרבים דרגי-הפיקוד שבינו לבין החיילים — קשה יותר בעית הקשר בין המפקד-הבכיר לחייליו או לקציני-הזוטרים. בעיתו היא: כיצד להגיע לכך שהשקפותיו, ידיעותו ונסיניו יבואו לידי ביטוי ולידי השפעה על כל חייליו. העבודה החשובה כאן היא כי עליו לעשות זאת באמצעות הקצינים-הזוטרים — באפשרו להם לפעול לפי כשרונותיהם ויכולתם — אך עם זאת להשגיח שלא יחרגו מתחום "הנכון וה"טוב"; וברוב-זמן חייב הוא להקנות להם מידעו ומנסיונו.

השפעת הקצין-הבכיר על יחידתו באמצע-עות קציניו (כולל הזוטרים) מושגת על-ידי "מדיניות המפקד" הנחיותיו בשטח-חיים השונים ועל-ידי הכשרת הקצינים-הזוטרים לפעול במסגרת "מדיניות" זו. הכשרה זו היא רב-צדדית ומחייבת הש-קעת עבודה ופיקוח רבים.

כיצד ינהיג הקצין הבכיר את "מדיניותו"

אם ניהן הקצין-הבכיר בכושר-מנהיגות, מהוה דוגמה אישית, משקיע מאמץ בהכ-שרת קציניו ובטיפוח יכולת-המנהיגות שלהם — יהיו השגי המפקד היחידה ניכרים. אכן, עליו לשמור על מספר עיקרים:

עיקר ראשון — בחירת מפקדים וברירתם הכלל, "בחר לך מפקדים טובים" — הוא ראשון-לכל. מפקד טוב — הוא בעל רמה

והוא דורש "רמה" מפקדיו; ועל-ידי כך הוא מקדם ומשביח את יחידתו ותורם לרמתו של הצבא בכללו.

מתעוררת השאלה אם בכלל בוחרים אנו את עוזרינו ואת המפקדים הכפופים לנו? התשובה היא: כן — ולא. לדאבוננו, בוח-רים או מקבלים אנו, במציאות, רק "מה שיש". וברור, שכלל שה"הצע" גדול יותר מתאפשרת ברירה טובה יותר. על-כן השכנוע להשארות בצבא, ליציאה לקורסים, לשירות-קבע הוא פונקציה חשובה של מפקדים.

חשיבות רבה נודעת להמלצות המפקד-הבכיר ולחות-דעתו על הקצין-הזוטר; על-כן שומה עליו לעשות זאת ביושר ובשי-קול-דעת. עליו לפעול לקידום מפקד-זוטר מוכשר ומבטיח — ובאותה מידה לפעול לסילוקו של מפקד כושל; וזאת — גם כאשר קיים מחסור במפקדים! ולא עוד אלא שבמצב כזה — עליו לעשות מאמצים לקידום מוקדם-יותר — בדרגה, או לפחות במינוי ובתפקיד — של קצי-נים מוכשרים.

עיקר שני — שימת דגשים המציאות גוררת קבלת קצינים שמבחינה פוטנציאלית הם טובים יותר או טובים פחות — ויש ואנו נאלצים אפילו להש-לים עם בינוניים. כאן מתחילה מלאכת המפקד-הבכיר: למצות מכל מפקד-כפוף את מלוא יכולתו, לפתחו וללמדו, לעשות את ה"טוב" ל"טוב-מאוד", ואת הבינוני לטוב. כל מפקד נוטה לרכז את המאמץ באותו שטח בו הוא בקיא ביותר; אפשר לפגוש מפקדים שתשומת-לבם, ועיקר הדגש בעבודתם, מופנים לארגון האפסנ-אות, שמירת ציוד — או הקפדה על גי-נוני משמעת ות"ס; וישנם אחרים המת-עלמים מאלה, ושמים את הדגש באימונים והדרכה. אך יש להניח, כי מפקד-בכיר יודע שרק איזון המאמץ מאפשר תקינות צבאית. ללא משמעת או סדר במנהל ייפגעו האימונים; אולם משמעת וסדר הם רק בבחינת אמצעי לאימונים (או מבצעים) ולא מטרה לעצמה. מכאן שעל המפקד-הבכיר לשים דגש בטיפוח הקצין-הזוטר, ופיקוח עליו, דוקא בשטחים מהם נוטה הלז להתעלם. אך אל יסתפק בהע-רות-ביקורת בלבד — עליו גם להצביע לקצין-הזוטר על דרך לפתרון הבעיות — (באמצעות תדריך, השתלמות, או בהצ-עו על אמצעים ארגוניים למעקב ובי-קורת בבעיה הקונקרטית). מתחת הבכי-

קורת צריכה להיות ענינית ומתאמת למגוון ורמתו של אותו קצין. יש לפתוח בציון הטוב, להמשיך בהצבעה על הלי-קויים ולודא תוך שיחה חופשית שברורה הדרך לפתרון — ולסיים בטיכום מפורש כיצד ומתי יתוקנו הדברים.

כל מפקד מדגיש את השטחים החשובים בעיניו או כאלה שלדעתו מחייבים תיקון. מפעם לפעם נתקל הוא בתופעות נוס-פות המחייבות תיקון. כל התיקונים וה-דגשים יוכנסו ליחידה באמצעות הקצי-נים-הזוטרים — אך לשם כך, יש להעלות נושאים אלה למדרגת חשיבות גבוהה. צריך שהקצינים ידעו ששטח מסוים הוא עתה "ציפור נפשו" של המפקד. הדרך הטובה להבלטת נושא מסוים היא החד-רתו לתודעת הפקודים באמצעות דיון וליבוץ, אח"כ השתלמות-ממש, ולבסוף פקודה או נוהל דיווח ופיקוח.

עיקר שלישי — פיקוח וביקורת כל מפקד וכל ממלא-תפקיד מצריך פיקוח וביקורת. עצם הידיעה על קיומם של אלה מהוה גורם מדרבן, אפילו לקצין חרוץ מאוד. הקצין הטוב מעונין שיראוהו בע-בודתו וישבחוהו עליה; כי אחרי הכל, הרצון להצטיין ולהתקדם הוא כוח-מניע עצום. העדר ביקורת ופיקוח מוריד את מתח המבצעים ומכניס בדרגים-הנמוכים הרגשה שהמפקד "אינו מתענין ואינו יודע". מוטב שהמפקד יתכנן מראש את ביקורתו, ויתכונן לקראתה על-ידי קריאת החומר, התרכזות-עצמית ורישום ה"נקר-דו", שאם לא כן — תהיה ביקורתו לא-תכליתית והערותיו מקריות.

הדרך הטובה ביותר בה ניתן לחוש את המצב, ולהחזיק היד על דופק היחידה" היא לבקר "למטה" ולהתענין שם בדב-רים שנקבעו "למעלה"; או-אז מתרגלים הקצינים-הזוטרים שפקודות המפקד צרי-כות להגיע עד החיילים.

בשיחה עם החיילים כמעט תמיד יועמד המפקד-הבכיר במצב עדין בעת שהחיי-לים מותחים ביקורת (מוצדקת או בלתי-מוצדקת) על סדרי היחידה — ובעקיפין על מפקדיהם. עם כל רצונו לענות ול-הביע את דעתו על הבעיות שהועלו — והרי לכך מצפים החיילים — יבלום רצונו זה וישקול על מה להשיב, מה טעון בירור נוסף — ומה מצריך תיקון וטיפול נמרץ. לכן ייטיב לעשות אם יענה ברמיזה שהוא רשם לפניו את כל הבעיות שעליהן לא ענה, ויטפל בהן בהקדם. ומובן, שאל-לו

להשאר "חייב" לחיילים; עליו לדאוג שיובא לידעתם בוחה בסתיים הטיפול בטענותיהם. והחשוב מכל — לאחר שסיימנו, יפקח שנית, אם באמת תוקנו הדברים! כמובן, שחלק גדול מהטענות מופנה נגד קצינים-זוטרים—ובהם יטפל המפקד בנפרד, שלא בנוכחות חיילים.

מתעוררת הבעיה — עד כמה יתמוך המפקד-הבכיר במפקד-הזוטר? מובן, שכל מקרה של אי-תמיכה יפגע בסמכותו של הקצין-הזוטר ויקשה עליו את מילוי תפקידו, אך על-ידי תמיכה, "אוטומטית" יחד פה המפקד על שגיאות הקצין-הזוטר. לכן, מוטב שידעו הקצינים-הזוטרים שה"גיבוי" אינו מובטח להם אוטומטית; וכי, "התחשבות" מיוחדת תנתן רק לעתים רחוקות במקרה של שגיאה ראשונה, או קלה, כי הצדק ויחס-כבוד לחיילים מחייב התיחסות "לענין". כמובן, הדבר כולו מחייב הרבה זהירות ושיקול — וידיעה מתי, וכיצד, להודות ב"שגיאות הפיקוד"

תוך גרימת נזק מועט ככל-האפשר. אך לעתים יש להחמיר — ואף להרחיק קצין שנכשל קשות.

עיקר רביעי — מתן הרגשת-יעוד

המפקד-הבכיר הוא אחד הגורמים העיקריים לקצב העבודה ביחידתו. ככל שהביקורות וההשתלמויות שהוא עורך תכופות יותר ודרישותיו לרמה רבות יותר, יהיו הקצינים-הזוטרים עמוסים יותר. על אף העומס הרב צריך לתת לדרגים השרים גם הנושאים בעול את הרגשת חלקם ואחריותם במשימה הצבאית ואת הביטוי לכך שהצבא מכיר ומוקיר זאת. חובתו של המפקד-הבכיר לזכור, כי טיפוח הקצין צריך להתבטא לא רק בשטחים צבאיים מובהקים; עליו למצוא את הזמן כדי ליזום את טיפוח מסגרת הקצינים, ולקיים בקביעות כנסי קצינים, בהם יעסקו קו הקצינים בתחרויות ומשחקים; עיסוק ספורטיבי כזה יסתיים בהרצאה "אזרחית" מרחיבת-אופקים ומסיבת שבת-קצינים-גם

יחד. וכשהמדובר בקציני-קבע — יש ליישם זום פעולות שתכלולנה לא רק את הקצינים אלא גם את משפחותיהם (נשים וילדים) — טיולים ופיקניקים משפחתיים, שיוסיפו לרוח היחידה ולהעמקת ההבנה בקרב העוזרות לנשיאה בעול; ובעיקר פין — לרוח העבודה בצבא.

לסיכום

מנהיגות צבאית — ראשיתה בכשרון, אך היא ניתנת לשיפור על-ידי רכישת ידיעה ונסיון; קצינים-זוטרים רוכשים נסיון בשירותם-הם — אך לומדים גם מנסיונם של אחרים. "אחרים" — אלה הם המפקדים-הבכירים, שחובתם להקנות מנסיונם לזוטרים; דוגמתם האישית תשמש לאלה כדוגמת-לימוד (או, לפחות — חיקוי). מן הראוי להקדיש תשומת-לב ומאמץ לטיפוח הקצין-הזוטר, הרחבת ידיעותיו, העמקת השקפותיו על מכלול בעיות הצבא והמדינה, וגיבושן.

המפקד-הבכיר הוא אחת הדרכים העיקריות להעמקת הידיעה וההבנה בקרב הקצינים-הזוטרים.

סיוע-אוויר-קרוב - ניצוד

(המשך מעמ' 29)

המעולים בעולם. על מחסור ביוד אפשר תמיד להתגבר — בתנאי שכל הנוגעים בדבר רוצים בכך. הגישה היא ענין אחר; וכאן יש לטהר את האוירה. אם חיל-האוויר רוצה להמשיך לשאת באחריות לסיוע-האוויר הקרוב — אראו שומה עליו להיות מוכן לארגן-מחדש את כוחות-האוויר הטקטיים שלו למשהו בעל כושר-ביצוע מהסוג שידוע עליו כי הוא יתכן, ואף מקיים על-ידי אחרים; וכן, מה שחשוב בה-במידה, אנשיו צריכים להאמין בכושר-ביצוע זה. אם חיל-האוויר אינו יכול לשנות את דרכיו בגלל גישה ובעיות-תקציב, אזי חייב צבא-היבשה לתבוע יצירת כוח משלו.

החייל על הקרקע אינו מתעניין כלל בשאלה מי מספק לו סיוע-אוויר קרוב — ובלבד שיהא זה הסיוע המשובח ביותר. במשך זמן רב מדי לא קיבל החיל-הרגלי את הסיוע הטוב ביותר. במלחמת-העולם השנייה ובקוריאה הוא סבל בלי סיוע זה, וה"הסדר" אם תפרוץ מלחמה חדשה, עלול הוא לא ל"הסדר" — וזה מה שמדאיג אותו היום.

השגת מטוס ה"מוהוק" כבר ניתנה תשובה על-ידי הצבא האמריקני לליקוי בשטח הסיוע הטקטי; בקובעו את תפיסת "פרשי-האוויר", הריהו מתמודד עם המחסור באווירה טקטית כללית על-ידי הטלת מלאכתו של כלי-הטיס הטקטי על ההליך קופטר.

אם צבא-היבשה יטיס בעצמו מטוסים המיועדים לסיוע-אוויר קרוב, לא תהיה עוד בכך השגת-גבול אל תחומו של חיל-האוויר, יותר מאשר במבצעיו הנוכחיים בהליקופטרים-חמושים ובסיוע-אוויר טקטיים, אף-על-פי שמיועדי-הקליפסון פ. פון קאן, ראש המנהל של אווירית-הצבא, הצהיר וחזר והצהיר שאין הוא רוצה להיכנס לתחום סיוע-האוויר הקרוב, הרי הצהיר כמו כן כי "כל תכנית-האוויריה כולה שרויה במצב של מעבר שמשמעותו תמורה מתמדת".

למעשה, משמעותו — אתגר מתמיד; וזהו הדבר אשר הצבא עומד בפניו בשטח סיוע-האוויר הקרוב. הבעיה העיקרית היא הלכתי-תורתית. חיל-האוויר מאמן טייסים שהם מן