



70 שנה למערכות

רב־אלוף חיים לסקוב (1919-1982)
הרמטכ"ל החמישי של צה"ל



מערכות קי"ח-קי"ט, אפריל 1959

על מפקדים ועל מנהיגות

בשל חיוניותו זו של המפקד הזוטר רצוי כל כך כי רבים מאוד מן המקצועות הנחוצים לו ומרמות הידיעה אשר עליו לרוכשן בהדרגה יוקנו לו לאו דווקא במוסדות השתלמות מיוחדים כי אם בתוך יחידתו, בגדוד שבו הוא משרת.

בשירותו ובהתאמתו אלה השלובים יחד של המפקד - זוטר כבכיר - יהיה אחד הכשרונות העיקריים הנחוצים לו, הכשרון להשתחרר מעודף העבודה גוזל הזמן הנובע בעיקר מ"ניירת", מישיבות רבות וממושכות מדי, מהתכתבות רבה שאינה בגדר הכרח ומשקיעה ב"תיקים". אך גזל 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 שדווקא בצבא כזה"ל, אשר המנהיגות בו לא נכשלה במלחמות ובמבחנים שאחריו, 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 בכירור 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 המחוז הקרוב. אם נלך בהגדרות כלליות, הרי נוכל לומר כי גם בשדה קרב זה יידרשו ממפקד כל אותן תכונות, מידות וסגולות שדרשנו ממנו עד כה, אך ביתר שאת, ביתר קיצוניות. הנחה כללית זו נוכל

שניים הם הדברים אשר נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאיה המשתנים של הזירה כאשר יהיו. הם המסגלים אותו לתפקידו: להשיג יתרון איכותי - ואפילו למול יתרון כמותי של האויב.

היה מי שאמר: "מנהיגות כמוה כנערה: תעזבנה ליום, תעזבך ליומיים". גדול המכשולים הרובצים לפתחו של מפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; הנטייה "לעוזבה ליום".

הפתרון לבעיית כושר הפיקוד הינו למעשה די פשוט ואינו טעון ניסוחים ארוכים. נוסחתו קצרה - וקשה. האמת היא כי מציאת פתרון זה נתונה בידי כל מפקד ומפקד לדרגיו וכמובן מעל לכול - בידי המפקדים שברג הגבוה. הפתרון הוא בכך שכל אחד יידע את הדרוש ואת הנדרש ממנו, שיזכור את אלה תמיד ושיקיים אותם בפועל. משהושג דבר זה, יבוא במהירות ובקלות השינוי לגבי כל הטעון תיקון במפקד ובפיקוד. ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך מפקדים והכשרתם במוסדות המיוחדים לכך ובעבודת יום-יום.

יש ושומעים מפי קצינים בכירים כי "עול תפקידים רבים רובץ על שכמם וכי תכופות לא מתאפשרת להם המידה הרצויה של מתן תשומת לב ופיקוח הן על התאמת יחידות המשנה שלהם והן על התפתחות המפקדים הצעירים הנתונים למרותם".

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 הכול את ההצלחה או אי-ההצלחה במגע קרב עם האויב. וייתכן כי דווקא

להמחישה על ידי שנאמר כי לגבי כוחות היבשה יהיה זה בגדר מצב נורמלי להימצא בתנאים של כוח מכותר ומבודד או של זה אשר נשטף על ידי 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 התוכנית או מתוך סיגול מתמיד של תוכניות, אך תמיד מתוך דבקות במטרה - למרות הפרעות חמורות מצד כוחות אוויר וכוחות קרקע אויבים. ומעל לכול - תצטרך היא להתבצע תוך הרגשת בדידות מתמדת, שכן אף את אותו קרב אווירי שיתנהל על ידי כוחות אוויר מסייעים לעזרתם לא יראו כוחות הקרקע (וכך גם כוחות הים) הנעזרים על ידו, וייתכן כי אף לא יידעו על 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 באורחי 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 נידת ופי כמה כשמדובר במטוס אויב) קצר ביותר, במידה שקשה אף לדמותה. ותהיה דרושה כאן מנהיגות פעילה ומהירה שתוכל להשיג תוצאות של ממש אף תוך משך זמן זעור וזרורי כזה. ואף לגבי כוחות הים יחייבו תנאי הלחימה העזה ומהירות מרחיקות לכת ביותר. בתנאים אלה, שבהם תידרש המנהיגות להגיע אל שיא היכולת, מה תהיינה התכונות הראשיות הנדרשות מכל מפקד. הווה אומר כי בראש ובראשונה תהיינה הן אלו:

- כושר פיזי.
- 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 הגרוד ועד בכלל. המפתח לכול תהיה יכולתו של המפקד לבטוח באנשיו, לתת בהם אמונו כי יילכו 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 - הינה האחריות. ניתן אולי להבחין כאן בשני אזורים של אחריות, שלמעשה אין גבול ברור ומפורש קיים ביניהם. האחד הוא האזור שבו משמשים נקודת מרכז רצונו, כוחותיו או פקודותיו של המפקד הגבוה יותר הממונה על אותה יחידה. ואילו באזור השני - רצונו, כוונותיו ופקודותיו שביוזמתו שלו, של מפקד היחידה עצמה,

שהם תולדה של דבקותו בתעודתו שלו ובתעודת יחידתו. נקל להבין מה גדולות התביעות - לאופי, לביקורת עצמית, לשליטה עצמית, לחוש האחריות - הנדרשות כאן מן המפקד באזורים משני הסוגים גם יחד. וכמספר הליקויים האפשריים כן גם מספר המצוות החיוביות הנדרשות מן המפקד בין במעמד האחד ובין במעמד אחר: א. נחוץ לו הכישרון לקבל אחריות מרצון, ואל לו להתחמק מאחריות ותחת להחליט החלטה נדרשת על אחריותו שלו, ואפילו יסתכן בטעות, לגשש ולברר תחילה דעת הממונה מהי? ב. כמסקנה מזה: אל לו להסתתר מאחורי הגב של הדרג הממונה בכל עניין שאינו קל או שאינו פופולרי. וגרוע מכול הוא לומר: "אני מסכים איתך" (שהרי זה מה שהוא רוצה...)

ג. אל לו - במקום לתרגם בפשטות את הפקודה שנתקבלה מן הדרג הגבוה יותר למונחי המחשבה והמעשה של הדרג המבצע הנוגע בדבר - להעבירה הלאה כלשונה, דהיינו בלי ליישם אותה אל המצב המסוים הקיים שם, אך עם זאת ייתכן גם בתוספת גיבוכי מילים מיותרים. ד. וכשיא החטאים תיראה נא בעיניו של המפקד הנטייה לחפש אחרי שעייר לעזאזל.

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

א. יש לויאליות אחת, שלצורך הסברה אפשר לכנותה "לויאליות כלפי מעלה", ופירושה שמפקד נוטל על עצמו את האחריות למילוי נאמן של הפקודה שניתנה לו על ידי דרג ממונה וליישומה הראוי במצב המציאותי הנתון.

ב. וישנה זו שאפשר להגדירה "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; ולעיתים אף לא כמתחת ביקורת על קצין המשרת בדרג הממונה. אך יהיה דווקא משום לויאליות לקויה באי-דיווח על ביצוע פקודות שקיבל המפקד מלמעלה ועל אופן הביצוע של מה שיזם בעצמו, אפילו יצטרך דיווח כזה לכלול ציונים לתקלות ולכישלונות.

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 שבמפקדה ממונה מעין התערבות בענייניו.

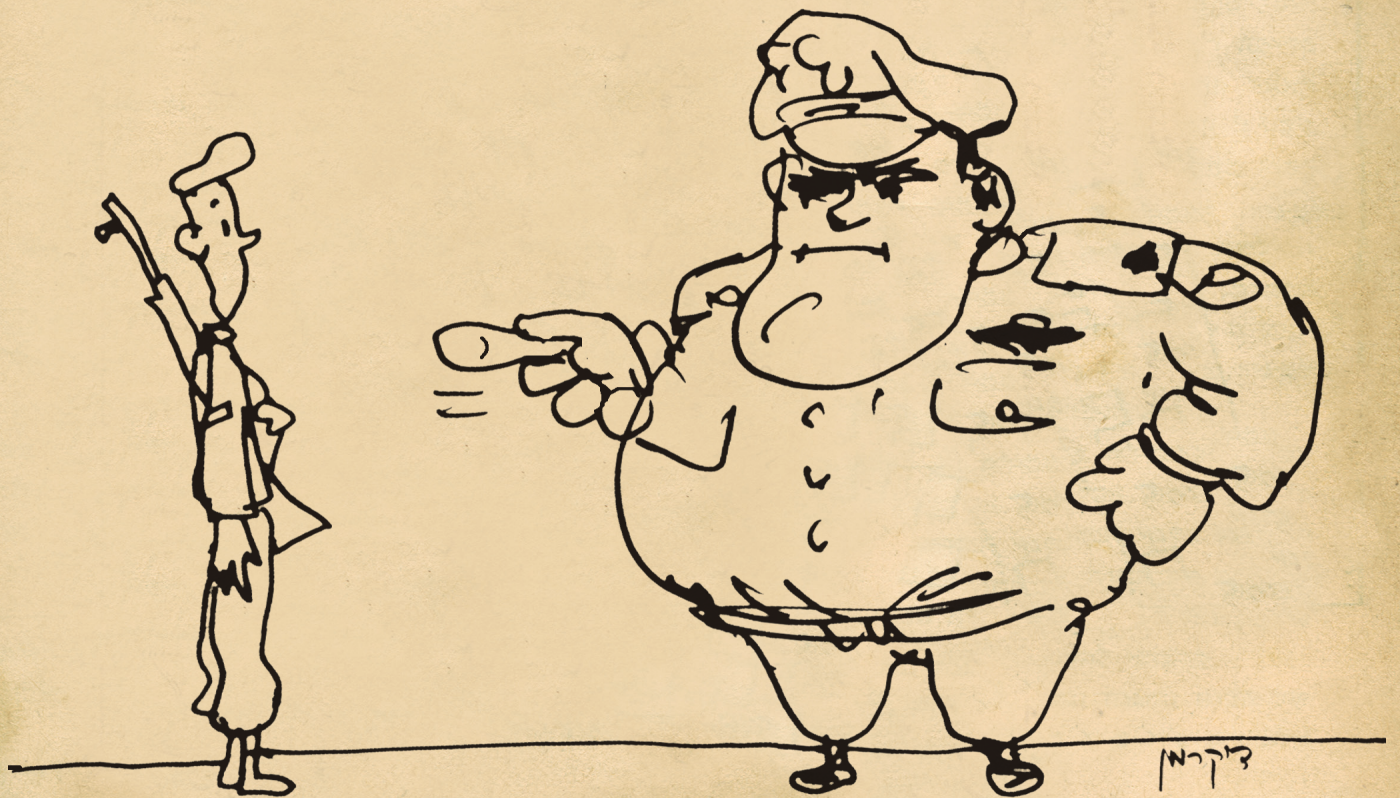
הראשי - כך גם בתרגולת בשדה ואחר כך בקרב עצמו. והשוני היחיד הוא בכך שבקרב, שלא כבחדר הניתוחים, מתווספות גם הפרעות מצד האויב. ומכאן משנה החשיבות לרגילות המפקד והפקודים למתן הפקודות ולביצוען. על כן, מהרגע שנכנס קצין לשירות ועד לרגע צאתו מן השירות, עליו להרגיל עצמו ולסגל עצמו ליכולת קבלת החלטות וליכולת לפקד על ביצוען.

*

לנוכח הנדרש מן המפקד חובה היא על כל קורס ובית ספר להכשרת מפקדים ועל כל מפקד יחידה המפקח על התפתחות קציניו הזוטרים - והאחראי לה - לשקוד על כך כי במשטר בתי הספר והיחידות, במגמת הדיונים, בעריכת התרגילים ללא גייסות ועם גייסות, במתן פתרונות לבעיות טקטיות, בטיפוח משטר המחשבה - יתמידו לשקוד ולהחדיר כמשימת המשימות את התכונות הבאות למפקד העתיד והמתחיל (והמילה "מפקד" כוללת כאן גם את הקצין, דהיינו ממילא מפקד הפועל בתפקיד מטה):
א. יכולת לקבלת החלטות ולמתן פקודות.

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 בלי לשאוף לקבל את הכול מן המוכן על חשבון דברים אשר אין למפקד הממונה רשות לנותנם (כגון אילו היו אנשי חיל הרגלים, למשל, מתאוננים על קיפוח לגביהם באיזה מצב שבו היו עדים למאמצים גדולים לחיזוקו, נאמר, של חיל השריון מתוך שיקולי צורך צבאי אובייקטיבי).

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 תחליף לפיקוד. תחת אש או למול התנגדות אויב פעילה לא תצלחנה בקשות ופניות, לא תהיה שהות להסברה ולשכנוע. כאן מקומה של פקודה ברורה ומפורשת הניתנת על ידי 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



- ב. לדעת - ולזכור - כי לפקודה בעל פה תוקף לא פחות מאשר לפקודה בכתב (ויש ובתוקף גורם הזמן ודחיפות המצב - אף הרבה יותר!)
- ג. תקיפות החלטה, דינמיות ויכולת לרכז מאמץ לביצוע המשימה המסוימת והחיונית.
- ד. הידיעה שלא די לבקר ולנתח תוכניות ותרגילים, אלא שיש לחתור תמיד להשגת פתרון התקפי ולהשגת המהירות בקצב הביצוע.
- ה. שליטה בטכניקה של מלאכת הפיקוד. לא מושג 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 ומוכן מאלי, של מלוא התמיכה האפשרית לאלה הכפופים לך.
- ח. אחרון-אחרון חביב: 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 ליבו וטיפולו בפקודיו בשירות ובתפקיד. אך דמותו של החייל מתגלה לא רק בשירות ובאימונים, אלא גם בהופעתו ברחוב, בנסיעותיו, במגעיו בענייני משפחתו ועוד ועוד. מפקד נאמן ידע לא רק לפקח בשקידה על האימונים אלא גם לקבל בעוד מועד לראיון חייל בטרם יגיעו ענייני הפרטיים של הלז עד משבר: הוא יידע לזכור ולבקר אצל החולה או הפצוע מיחידתו השוהים בבית החולים, הוא יידע לשים לב גם לאותם "פרטים קטנים" שמביאים את האנשים לבתי חולים - ותהיינה אלו תאונות הדרכים וענייני הסעה או בעיות בריאות וסידורים ביחידה או דבר השלטת סדר ומשטר יחסים כאלה אשר ימנעו בעד תקלות משמעת ובעד הזדקקות החייל למנגנון השיפוט הצבאי ולטיפול המ"צ. 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, למיין יחסים שייבנו על ויתורים על החוק, ויתורים על גודל המאמץ, או שיושגו על ידי העלמת עין מחולשות ומתקלות (דהיינו, בסופו של דבר, על חשבון ביטחוננו של עם ישראל). כוונתי לאותו דבר המכונה "אחוות אחים לנשק", שתוכנה העיקרי הוא אמון הרדי והרגשת ביטחון (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 "מתכון בית מרקחת" לכך, אך הנה מספר עצות בדוקות ניסיון:

א. בשעת מבוכה, כאשר המצב סביבך מסתבך ומחמיר, צריך לעשות את כל המתרחש לפשוט, למוכן בנקל בקוויו העיקריים. זאת כדי שייראה העיקר וכדי שהחייל (והמפקד הזוטר) יוכלו להבין בבירור את המצב ואת המתחייב ממנו.

ב. כבר בשלב התדריך יש לדעת להסביר לחייל את אשר יידרש ממנו כנקודת הדגש שבתוכנית ותוך הסברת זאת לטעת ולהקריין השראה ורגש תנופה ללב האנשים.

ג. לטפח בעצמך אומץ לב - ולא רק בפני האויב, אלא אף אומץ לב אזרחי: להגיד את אשר הינך חושב במקום 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 להעז 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 על ידי הגנרל לי אשר היה המצביא הראשי של כוחות הדרום במלחמת האזרחים האמריקנית לפני קרוב ל-100 שנה. הוא בעצמו ודאי שידע מה זאת להיות מפקד מוכשר, תובע גדולות מגיסותיו, ועם זאת נהנה מיחס של נאמנות מוחלטת מצידם. די לציין כי ביום הכניעה הסופית של צבא הדרום בפני צבאותיו המנצחים של גנרל גרנט, בהודיע לי לשרידי גיסותיו על חתימת הסכם הכניעה, הריעו אלה לכבודו כהריע צבא מנצח. ואין תעורת כבוד גדולה מזו למצביא עם תום פועלו.

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. והשאר הריהו פירוטה וביצועה.