

הראשונים באימונכם כמפקדים, ועוד תמשיכו ללמוד מפעם-לפעם בקורסים נוספים; אולם לא פחות מכך עוד תלמדו מהנסיון בעבודתכם המעשית. בדברי אלה אליכם לא תמצאו אמנם "תרופות בטוחות" וחטופות לקושי מסוים זה או אחר; אך מצוא תמצאו בהם את מגמותיו וכוונותיו של הפיקוד העליון בכל הנוגע לדרכי החינוך והפיקוד בצה"ל.

ראשית כל, דאגו לחייליכם. דאגו להם באימונים ובעבודה. השתדלו לסגל להם אורחות בני-תרבות. השתדלו להדריכם וללמדם את מקצועות הצבא, לפתח את כושרם, יוזמתם, לטפח בהם רוח-צוות ולהפיח בהם אומץ-לב. קדמו אותם באחריות ובתפקיד, חנכו אותם לאהוב את הארץ, דאגו אף לצרכי-הפרט שלהם. זכרו תמיד כי כל חייל הוא בן-אדם וכבן-אדם יש לו צרכים משלו. יש לו למשל, צורך להרגיש עצמו יציב ומכובד בחברתו (במקרה זה — ביחידה הצבאית לה הוא משתייך); יש לו צורך להרגיש עצמו שותף למשימה ולמבצעים של יחידתו; יש לו צורך לחוש בחשיבות התפקיד שהוא ממלא; יש לו צורך להאמין ביעילות הצבא בו הוא משרת; יש לו צרכים תרבותיים (בהתאם לרמתו והרגליו); יש לו צרכים של סיוע כלכלי למשפחתו; ועוד ועוד.

מפקד אחראי, הדואג לחייליו, — נענה כראוי גם בחיי יום-יום, ביחידה, ועל אחת כמה וכמה — בשעות פעולה וקרב. הדאגה לחייל-הפרט אינה עומדת בסתירה למשמעת. גהפוך הוא — רק במסגרת המשמעת-הצבאית המעולה מוכשר המפקד לדאוג לחייליו; ועצם דאגתו מסייעת לטיפוח משמעת מעולה-יותר. כל חייל — ויהא הפרימיטיבי ביותר — מרגיש מיד אם מחשיבים את צרכיו ודואגים לו, והוא מגיב בהתאם לכך. את המפקד שהפקיר אותו לשגרה, וליד-המקרה של החיים ביחידה, הוא לא יחבב. ובבוא שעת-מבחן עלול יחס זה ללבוש גילויים חמורים יותר, של שנאה למפקד והתפרקות מאחריות. לעומת זאת, אחר המפקד שמטפל בו, ודואג במידת האפשר לסיפוק צרכיו — ילך "באש ובמים".

גם בשטח דאגת המפקד לפקודיו, כבהרבה שטחים אחרים, קיימים בצה"ל גילויים חיוביים ושליילים. אל-נא תלמדו מן השלילה. לימדו מן החיוב. הבינו-נא כי מפקד שאינו דואג לחייליו מפקיר בעצם את יחידתו, והוא עלול להכשל דוקא באותו רגע בו יצטרך לסמוך על ליכודה. על כוחה ועל האמון שהיא נותנת בו. השתדלו להקנות לחיילים את הרגשת השותפות בחיי היחידה, במאמציה, במבצעה ובהישגיה. במידה שתשיגו שותפות כזאת — השגתם הרבה מאוד. טיבו של אדם שהוא נותן משלו שיעורין-שיעורין, ושעור המתן שהוא מסוגל לו כשיעור שותפותו בענין, תנו לו את הרגשת השותפות — וזכיתם ברצון טוב, בהתמדה, במסירות, בהתנדבות והתלהבות. הוא יתגבר על קשיים; הוא יסבול ברוח טובה; הוא יהיה שותף אתכם לענין.

אחת הדרכים להשגת שותפות כזאת היא ההסברה. הסבירו לחייליכם נוה אתם עושים במשותף ולמה אתם עושים זאת. הסבירו לחיילים את משימות-הקבע של יחידתכם ואת התפקידים המוטלים עליה מפעם לפעם. אם ידעו נוה הם עושים ולמה, ואם יכירו בחשיבות הענין — יתחילו להרגיש עצמם שותפים. והסבירו להם לא רק במסגרת שעת-ההסברה הרשמית. עשו זאת בכל הזדמנות ובצורות שונות. לפני ביצוע משימה, ותהא הרגילה ביותר, הסבירו לפקודיכם מה מתכוונים אתם לבצע; ובסיום — הסבירו מה השגתם. פותחים אתם בשיעור, — הסבירו מה הנושא ומה יש ללמוד. יוצאים אתם לעבודה מסוימת — הסבירו לחיילים מה מטרתה.



יוצאים אתם לסיור או למארב. — הסבירו להם מה צריך להתרחש. ערכם של משפטי-הסברה קצרים אינו נופל לעתים מערכן של הרצאות ארוכות; במיוחד, אם נאמרים הם ברגע הנכון ובבהירות. הסברה נכונה ובהירה תגביר אף את רמת המשמעת; פשוט, משום שהחיילים יבינו בדיוק מה צריכים הם לעשות.

אל תתשלחו בענין זה. ואל תשלחו עצמכם בהנחות ש"הלא החיילים יבינו הכל מעצמם...". או ש"בין כה וכה לא יבינו מאומה...". כשאין מס. ירים להם אין החיילים מבינים, משום שתחום-ראיתם כטוראים מצומצם מתחום-ראיתכם כמפקד-דים. אולם כשמסבירים להם — הם מבינים, אף המשכילים-פחות שביניהם. הכל תלוי בטיב ההסברה. התאמצו איפוא לפתח את הכרתם. חיילים בעלי הכרה הם העוים שבלוחמים.

שנוטו לחייליכם מופת. הנעלה שבסגולות המפקד היא סגולת המופת, היכולת להיות דוגמה של הגשמה אישית, אשר ממנה לומדים הפקודים ואליה רוצים הם להידמות. בכוח המופת ישכנע המפקד את פקודיו להתיחס בכובד-ראש אל חובותיהם החיליות. בכוח המופת ירגיל אותם להתיחס זה אל זה כבני תרבות וכאחים לנשק. בתוקף הדוגמה האישית ישפיע עליהם להתנהג ולפעול כחיילים, בקטנות כבגדולות, בחיי יום-יום ובמבחן הקרב. בכוח המופת יבצר המפקד את כבודו בעיני חייליו וירכוש את אמונם. רוצים אתם משמעת ביחידתכם, היו ממושמעים אתם. רוצים אתם סדר, דייקנות, דבקות-במטרה, — סגלו מידות אלו תחילה לעצמכם. חפצים אתם ביחסי-יריעות בין חייליכם, — התיחסו אליהם אתם בכבוד רוצים אתם חיילים אמיצים, — נהגו אתם באומץ-לב. אין נסתר מעין החייל. הוא יעריך אתכם כפי שהנכם ואף ינהג עצמו כך. זכרו זאת תמיד, והשתדלו לתת אותו מופת אשר צה"ל זקוק לו.

ברוח-הצוות ורוח-הלחימה תלויה, בסופו של דבר, עצמת יחידותינו. ורוח זו מופקדת בידי המפקדים. בידם לדלדלה ולטשטשה ובידם לעוררה וללבותה. תפקיד זה — בכל צבא וצבא — אינו קל. בצבאנו קיימים גם קשיים מיוחדים. קצב העלייה והיקפה, מעמידים בפני המפקד בצה"ל תפקידים שמפקדים בצבאות אחרים אינם רגילים בהם. במלחמה החדשה ישנה זהות בין החייל והאזרח. היקף המלחמה ועצמתה מחייבים זאת. תכונותיו של האזרח הן-הן הבונות את החייל: שילובו בחברה הלאומית, שרשיותו במולדת, הפטריוטיות שלו, הרגלי המשמעת הציבורית שלו, רמת השכלתו, כושר עבודתו וכו'. לנו חסר עזיין האזרח המושלם; ואנו מצווים לעצב אותו בריבזמן שאנו מחנכים את החייל. הרי שנוסף על התפקיד המוטל על כל צבא אחר — לעשות מהאזרחים חיילים — הרי מוטל עלינו גם עוד תפקיד: — לעשות מהחיילים אזרחים; או, ביתר דיוק: — לעשות מיהודים יוצאי כל הגלויות, שאינם אזרחים מושלמים עדיין ואינם חיילים, — אזרחים ישראליים מושרשים, אוהבי המולדת ובעלי-הכרה, — וכן חיילים-לוחמים. משימה זו פותחת בפני המפקד אפיקי פעולה רחבים יותר מאשר בכל צבא אחר.

מן הראוי שתתנו על כך את לבכם ותכשירו עצמכם לעבודה הקשה. מדינת ישראל בוטחת בצבאה. צבא-הגנה-לישראל מאמין במפקדיו הצעירים. אמון זה מחייב אתכם.

יגאל ידן — רב-אלוף
רמטכ"ל

קוים לדמות מפקדינו

המפקד העברי אינו נושא דמות אביר מימיהבינים, או אציל מעולם שחלף. אין לו מדישרד או תלבושת־נשף, לא חרב־גינונים ולא דורבנות של כסף.

המ"מ של צה"ל הנו נושא יעודי־הבטחון של עמו: — יעודים כבדים וגורליים לעם מצער ודל. קצינים אלה יודעים לאמן בשקידה ובאהבה את העולה החדש מתימן וממרוקו לשאת נשק. קצינים אלה יוצאים בראש העם לחפור תעלות־קשר ועמדות־מקלעים בישוב־הספר, לגדרם ולבצרם להגנה — וקצינים אלה הם שפרצו בראש צה"ל, בעת שסירבה ישראל לחזות באדישות בטבעת־החנק המתהדקת סביב צוארה, והם ששטפו את חצי־האי סיני — ובשבועי־מים מיגרו, מעזה ועד שרם־אל־שייך, את כוחות האויב הערוכים בו.

(מתוך דברים במסורה־הסיום של מחזור בביה"ס לקצינים)

אינני חושב שיש איזה שהוא חייל או מפקד אשר יש לו קושי — משום שהוא חייל — שלא לבצע פעולה צבאית כל־שהיא. ואם הוא סבור כי על ישראל לנקוט בענין מסוים בפעולה צבאית — הרי סבור הוא כך כאזרח, ולא משום שהוא מפקד וישנה תחת פיקודו יחידה צבאית והוא תאב להעסיקה. והעובדה שאין עושים פעולה צבאית אינה מעיקה עליו יותר מאשר על אזרח אחר.

לא כן המצב כאשר נעשות פעולות צבאיות. אז החייל ואיש־הצבא שונים מהאזרח. כי כווי שחיילים ומפקדים יבצעו כראוי את פעולותיהם — חשוב מאוד שאמונתם בפעולות אלה לא תפגם. לחייל יהיה קשה מאוד אם יצטרך לעשות פעולה שאינו מאמין בה; ולא כל שכן — אם יחשוב שהיא מזיקה לעמו. וזאת, בין שהוא בעצמו יצא להרוג אחרים וליהרג, ובין שיורה לאחרים לעשות זאת. צה"ל אינו צבא־שטירים ולא צבא קרייריסטים. רוב המפקדים הנמצאים בצבא־הקבע אינם עושים זאת בגלל המשכורת ותנאי העבודה שבו. רובם נמצאים בצבא למרות התנאים. אנשים אלה אף לא הלכו לצבא משום שהמקצוע קסם להם. אינני יודע כמה מהיושבים באולם זה נמצאים בצבא משום שהם אוהבים את הצבאיות. בטוחני, כי רובם נמצאים בצבא לא בגלל הצבאיות אלא למרות הצבאיות, והם נמצאים בצבא רק משום שהם חושבים שקיום הצבא הוא הדבר החיוני ביותר למדינת ישראל, וכל פעולה צבאית שהם שולחים או נשלחים לבצעה נעשית משום שהיא הכרח לישראל. והחיילים נחלצים ומתנדבים לפעולות אלו משום שהם מאמינים במלוא־לבם שבעשותם זאת הם משרתים את המולדת. לגבי יכולתי הצבאית של צבאנו, ולגבי יכולתו לעמוד במשברים

על מפקדים ועל מנהיגות

שנים 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 היא הנטייה מצדו לקבל את כושר-מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; הנטייה — "לעזבה ליום".

הפתרון לבעית כושר-הפיקוד הנו למעשה די פשוט, ואינו טעון ניסוחים ארוכים. נוסחתו קצרה — וקשה. האמת היא כי מציאת פתרון זה נתונה בידי כל מפקד ומפקד, לדרגיו; וכמובן שמעל-לכל — בידי המפקדים שבדרג-הגבוהה. הפתרון הוא בכך שכל אחד ידע 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 התאמנות יחידות-המשנה שלהם והן על התפתחות המפקדים הצעירים הנתונים למרותם".

מוסריים, יש חשיבות רבה לאמונה כי הקרבות שהוא יוצא אליהם — הנם תנאי-חיים לישראל.

*

למפקדים יש חובות וזכויות. הזכויות הנקבעות בפקודות-מטכל אינן כל כך רבות אבל במציאות החיים בצבא הזכויות הן רבות. גם לטוראים זכויות — אבל ההבדל בינם ובין המפקדים הוא גדול למדי.

בזמן-מלחמה — חובותיו של המפקד מתייצבות בשורה הראשונה, לפני כל הזכויות. גם בזמן שלום עובדים אצלנו המפקדים יותר מאשר הטוראים; ואני חושב שהסגל הגבוה שבעוצבות וזה שבמטות — במחלקות, באגפים — עובד יותר מהטוראים ויותר מהקצינים-הנמוכים. אבל העובדה שבמערכת-סיני, ובפעולות-התגמול שקדמו למערכת סיני, היה כה גבוה, באופן-יחסי, מספר המפקדים שנפגעו, נהרגו או נפצעו, מעידה על טיב חובותיו של המפקד בזמן מלחמה.

(שילובי דברים מפי אלוף מ. דיין)

אציל
ינונים

עודים
לאנון
נשק.
זדות-
אלה
ישות
חצי-
את

קצינים)

משום
על
ולא
טיקה.
אזרח

הצבא

—
צטרך
לעמו.
עשות
צאים
רובם
קצוע
שהם
אלא
זצבא
ז או
דברים
יתים
ברים