

# לאיון בפיתוח מחשבתנו הצבאית

ה. הקרב איננו רק צידוף כמותי ואיכותי של אמ- צעים אלה. כי אילו היה כזה, הרי ניתן היה לקבוע מראש בודאות את תוצאותיו של כל קרב לפי הישור- בים אריתמטיים פשוטים, או אפילו חישובים מורכ- בים. אולם ההיסטוריה שופעת דוגמאות למכביר לכך שכל נסיון-חישוב כזה הכויב את המחשבים. הן ההי- שגים המזהירים ביותר והן הכשלונות המחפירים ביותר, לא באו בהתאם לחישובים מסוג זה.

ו. מהו, אם כן, המכתיב את התפתחות הקרב ואת ההכרעה בו? ברור, שבראש-וראשונה מכתבים אור- תה — ע"י כמותם וע"י איכותם — חמשת הגורמים (האמצעים) הנ"ל; ולכן ישאף כל צד לרכז את מכסי- מום הכמות והאיכות להשגת ההכרעה בקרב. אולם, היכולת לכך מוגבלת ע"י תנאים ונתונים שאין כל אפשרות לחרוג מתוכם אף במיטב הרצון והשאיפה.

לעומת זאת, ישנו גורם אחר הנתון בעיקרו בידי הלוחמים עצמם; והוא — אופן שילובם של חמשת האמצעים הנ"ל, ודרך השימוש בהם, שיהיה בהם כדי למצות את מכסימום האפקט שניתן להפעילו על גופו ורוחו של האויב.

אכן, השילוב והשימוש המושכלים אינם מצטר- פים, סתם, לסיכומם של הכמות והאיכות אלא, על- פי-רוב, הופכים לגורם במכפלתו. זאת ועוד, אין גורם זה מותנה בתנאים אוביקטיביים, אלא הוא סוביקטי- בי בעיקרו. גורם זה, של שימוש מושכל באמצעי- הלחימה במסגרת נתונה, עומד ביחס ישר אל רמת ידיעתו ואופקי הכרתו של הלוחם, אל רצונו והחלי- טתו-הנחרצת להביס את האויב.

ז. בסיכום מתבלט ומזדקר ערכו של גורם זה; — אופן שילובם של חמשת הגורמים ודרך השימוש בהם — באדם, באש, בתמרון, בקרקע ובזמן; קל וחומר — בתנאים שלנו.

## תורת הלחימה

א. רצונו של כל צד לכנן את התפתחות תהליך הלחימה על פי קוי-יסוד הרצויים לו, מתבטא על ידי תכנון והכנה מוקדמים. תכנון זה מושתת על עקרונות והנחות-הלכתיות שהנן פרי לקח-העבר; ויש בו משום נסיון לחזות ולצפות-מראש את ההתרחשויות העתידות, ולהתאים את דרכי הפעולה אליהן.

מטרת מאמר זה היא לנסות ולבחון את תהליך התפתחות המחשבה הצבאית בצבאנו, אגב ניתוח הגורמים המעצבים אותה — ולעמוד על השתקפותה בהתהוות תורת-הלחימה שלנו.

כדי שנוכל לעקוב בבהירות אחר הקשר וזיקת- הגומלין שבין מושגים ומונחים אשר שימושם רב ביותר בנושא כגון זה, יהיה עלינו, ראשית-כל, להבי- היר כמה מושגי-אב, לפחות כדי-יצרכיה של רשימה זו. את אשר נאמר-להלן יש לראות כמתחם, בעיקר- רו-של-דבר, אל כוחות-היבשה; ומידת-יישומו לגבי זרועות אחרות מוגבלת.

## הלחימה

למען נגיע לבהירות-יתר בדיון בנושא עצמו מן הדין שניתן תחילה דעתנו על משמעותן המדויקת של הנחות-יסוד אחרות.

א. הלחימה היא ההתנגשות הפיסיית, בשטח ובזמן מסויימים, בין כוחות יריבים במגמת השמדת היריב.

ב. ההתנגשות מבוצעת ע"י שילוב כלי-נשק שר- נים, על מנת להוות עצמת-אש קטלנית, ותוך-כדי תנועה ותמרון המכוונים להשיג, בתנאים נוחים ככל- האפשר, מגע עם האויב ולנצל את יתרונות פני- הקרקע של שדה-הקרב; אותם יתרונות המעניקים מחסה, שליטה ואפשרות למיצוי מכסימום היעילות של כלי-הנשק.

ג. הלחימה משיגה את תכליתה רק עם השגת ההכרעה — שהיא השמדת האויב; או נטילת רצונו להמשיך במאמץ להשגת משימתו.

ד. לאור הנ"ל בוכל לסכם שתהליך הלחימה, שבי- טויו הוא הקרב, מורכב מן הגורמים, או האמצעים הבאים:

- (1) האדם (הלוחם)
- (2) האש (הנשק)
- (3) התמרון (התנועה)
- (4) הקרקע (השטח עליו מתנהל הקרב)
- (5) הזמן (א. פרק-הזמן בו ביצוע המשימה עדיין משיג את תכליתה; ב. העיתוי, הקולע להודמגויות בלתי-חוזרות).

ב. מכאן מגיעים אנו אל המסקנה שעיצוב המחשבה הצבאית אינו מותנה רק ע"י נסיון העבר ובי"תחזית ההתפתחויות בעתיד, אלא שמושפע הוא במידה מכרעת מנקודות-ההשקפה מהן אנו צופים את דרך לחימתנו ובוחנים אותה.

ג. מקובל על כולנו, כי להגיע לידי בחינה יסודית של עצם או תופעה ניתן רק לאחר תצפיות ועי"קוב מוזיות אחדות, ועיבוד נכון של תוצאותיהם.

ד. אולם בידוע הוא כי בחירת עמדות התצפית, והיכולת לצפות מהן, מחייבות אימון, חינוך ותרגול של סירים וצופים מעולים.

ה. נצעד מכאן עוד צעד — והרינו מגיעים אל המסקנה המבוקשת כפתח לנושא עצמו: בדומה לתצ"פית בשדה הקרב כן גם בשדה המחשבה המופשטת — הרי בחירת "עמדות-התצפית" (נקודות-ההשקפה) וחיון העוסקים בה הם הקובעים את עיצוב דפוסי המחשבה הצבאית, שהיא בית-היוצר לתורת הלחימה.

ו. זאת ועוד. על ברכי המחשבה הצבאית ומבטאיה גדל וצומח לתפארת דור לחמיי-המחר. את אורתה נושמים מפדי העתיד. ומציאות זאת אין לשנות ול"עדכן" ע"י שינויי-הנחיה או פקודות, אפילו עם תחלה רטרואקטיבית.

ז. דומני על-כן שלא אטעה אם אסכם מבוא-כללי זה באמרי: המחשבה הצבאית מתיבה את הלכות-הלחימה שמיצוין היא תורת-הלחימה המחנכת את דור-הלוחמים העולה. אם נקבל הנחת-סיכום זאת, ולו גם בהסתגלויות אלו או אחרות, הרי שנמצא כי כדאי וראוי הוא — ואולי אפילו הכרחי — כי נבחון נושא זה כפי שהוא מופיע אצלנו בתקופה האחרונה.

## פרק א' — המחשבה הצבאית

### נושאי המחשבה הצבאית

מן-המוסכמות שהמחשבה הצבאית נרקמת ומת-גבשת לאו-דוקא "על פי תקן" או "על פי מסכות" מחשבה מוקצות". היא הנה סך-הכל של פירות המחשבה והתדיינות מאורגנת וחופשית, מעל במות שו-נות, של אלה העוסקים בענין הצבאי ישירות, או אלה שעסקו בו ומוסיפים עתה לתרום חלקם בדיון מעל דפי בטאונים שונים, מטבע הדברים שציבור זה, שהוא נושא המחשבה הצבאית החופשית, מורכב בעיקרו קצינים בפועל או בעבר, בשירות פעיל או במילואים.



...לחזות ולצפות מראש את ההתרחשויות העתידות

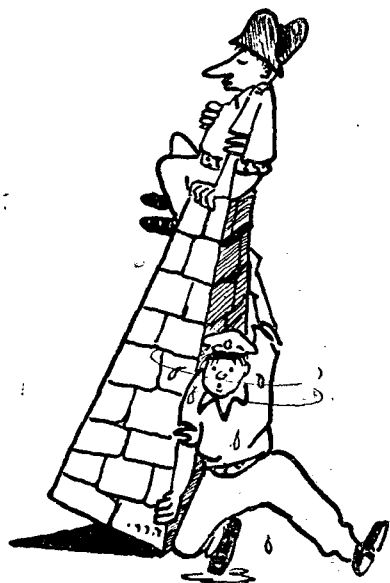
ב. מכאן, אנו יכולים לומר שמדיניות הלחימה של צבא מסוים היא גיבוש נסיון העבר עם תחזית הע-תיד — והפיכתם לתורת לחימה.

ג. גיבוש זה של תורת לחימה אינו תהליך פשוט וקצר. הוא עובר דרך כור-ההיתוך של המחשבה ה-צבאית באותו דור.

### המחשבה הצבאית

א. המחשבה הצבאית הנה התיחסות הגיונית אל בעיות המתעוררות עקב מציאותו של אויב בכוח או זה שבפועל — לנוכח האינטרסים והמטרות הנתונים בתחום האפשרויות והאמצעים הריאליים, במגמה להשגת פתרונות מעשיים. מכאן, שהמחשבה הצבאית משמשת ביטוי לנקודות-ההשקפה מהן בוחנים אנו את נסיון העבר ומהן צופים אל פני התרחשויות העתיד.

מנקודות-ההשקפה אלו נגזרות זוויות-ראיה בהן אנו רואים ובוהנים תופעות מתופעות-שונות. זוויות-ראיה אלו הן-הן המעצבות את דפוסי אמות-המידה של הכדאי והבלתי-כדאי, ואת הסטנדרטים למיניהם שב-תחום המקצוע הצבאי. עובדה היא שאנשים בעלי נקודות-השקפה שונות מסיקים לקח שונה מאותו נס-יון-עובדתי עצמו, ומגיעים לידי מסקנות שונות לנו-כח אותה תחזית-עתיד גופא. וזאת, כאשר נקודות-ההשקפה (או, בשפתנו, "עמדות-התצפית") השונות יוצרות "השלכות" — ומכאן, אף הערכות — שונות לגמרי על אותה תופעה עצמה.



...לתת קרקע מוצקה, עליה יוכל מפקדו לבנות את מגדלי תכונותיו"

ולהצמיד את פיקודיו אל מעבר לכל מכשול בדרך להשגת המטרה.

ואילו קציני המטה לעומת זאת, הוא טיפוס האדם האגור ידיעות, עובדות ונתונים — עורכס מתוך גישה שימושית בסדר מסוים — שוקלם על פי כללי הגיון הברזל של  $2+2=4$  (ומי יערער על כך?) — ולבסוף, מעבדם למתקונות הצעות למפקדו; הצעות, שעל פי רוב בעיקרן מבטאות הן את הפער שבין הרצוי למצוי. הוא עושה כן משום שזה תפקידו וזו תעודתו. שומא עליו לתת קרקע מוצקה של עובדות ונתונים, עליה יוכל מפקדו לבנות את מגדלי תכונותיו, או, אם נרצה לבטא זאת בסמליות יותר — הרי שתפקיד קציני המטה לעגון את מעוף מחשבת מפקדו אל קרקע המציאות, ולצנן את להט הברקור תיו במדמנת הבעיות שיחידתו נתונה בהן. תפקידו השני והחשוב הוא ל"תרגם" ללשון פרטים מעשיים את "הרעיון", "הקו" ו"כונת המפקד", כשהוא מסגלם ומתאימם אל המציאות החדשה.

מתוך עצם מהות התפקיד הזה הופך קציני המטה להיות מיצג הבעיות, נציג המגבלות, דקרים של הזהירות והבטחון; ומכאן, שבהכרח נוטה הוא אל דרך המלך הסלולה ואל דפוסי השגרה הבדוקים והמנוסים, אשר — אותו הגיון ברזל חופף עליהם בפני התפרצות הברקותיו של המפקד.

חלוקת ציבור נושאי המחשבה הצבאית לסוגיו באמרנו "קצינים" — הרינו מכלילים הכללה כור-ללת למדי; במידה ומעוניינים אנו לעקוב אחרי שורשי שיניקתה של המחשבה הצבאית, מן הראוי לפרט כאן. אופקית מתחלקת הקצונה לפי דרגות ורמות. אך חלוקה זו אינה מענינת מבחינת הנושא שלנו, היות ואת התכונות של כושר ההתבוננות, יכולת העמקה, חריפות ניתוח, הגיון בריא ואומץ להסיק מסקנות בהירות ומוחלטות — לא ניתן להקביל (ולהגביל) בהתאם לסולם הדרגות; במקרה הטוב, ניתן להקביל לסולם זה את מרחב ההתבוננות — כתוצאה מראיה מקיפה יותר של הנושא, עקב ההסתכלות בן מרמה גבוהה יותר, ואת משקלם הסגולי של הדברים — כתוצאה מנסיון רב יותר. אכן אין בכל אלה כדי לעצב נקודות השקפה שונות, לפי חלוקה שתהיה מקבילה זוהה לזו שבסולם הדרגות והרמות.

אולם, קיימת בתוך הקצונה גם חלוקה אנכית: חלוקה שבה נמצאים מצד אחד טיפוס המפקד — ומהצד האחר טיפוס קציני המטה. לא תמיד תהא חלוקה זו זהה עם המינוי וההצבה של כל פרט ופרט בפועל. והנה, אם החלוקה הראשונה בולטת לעין, כתוצאה מקיום סימון חיצוני של דרגות — הרי ה"חלוקה השנייה, למרות היותה סמויה יותר, הריהי ברורה ומוחלטת — ואולי מעצם מהותה אף חוצצת בכל הנוגע לנקודות ההשקפה" על סוגית הלחימה.

### שורשי של השוני שבנקודות ההשקפה

ברצוננו להצביע על השוני וההבדל שבין שני "מחנות" אלה בנקודות ההשקפה שלהם, עלינו לנסות ולראות את ההבדל המהותי שבין טיפוס האדם שנכ"הו "מפקד" לבין זה שיוגדר כ"קציני מטה".

ראשית עלינו לקבל את ההנחה הכפולה, שביסוס דו-של דבר הרי ההבדל כאן בתכונות אופי — אולם השפעה רבה ישנה גם לטיפוח ולהכוננה חינוכית ב"משך שנים. והנה, בעוד שלא ניתן, על ידי חינוך והכונה, להפוך את טיפוס האדם המוגדר כ"קציני מטה" ל"מפקד מוכשר" — הרי אפשר ואפשר להכשיר טיפוס אדם של "מפקד" לתיות קציני מטה, ואולי לי אפילו קציני מטה טוב. וזאת — משום שהמפקד הוא אותו טיפוס אדם אשר נוסף על כל התכונות החיוביות שנרצה לראות בו, הרי הוא ראשית כל בעל "מאגרי דחק" המעניקים לו את היכולת להוציא מן הכוח אל הפועל את הרעיונות וההברקות שלו,

לעומתו — המפקד; זה, שמחד-גיסא, האחריות העליונה לביצוע המשימה רובצת עליו — ומאידך-גיסא, תכונות-אופיו שלא להרפות ולא להרתע — דוחפים אותו קדימה גם שעה שכל דרכי-המלך הסלור-לות והשגרתיות חסומות. הוא נאלץ לחפש ולהתפרץ מגדר השגרה אל מרחב האלתור והתושיה, אל תחום הנתיבה-העוקפת והמהלך-הנועז, אלה המוליכים אל ההצלחה ואל הנצחון כשלתחם רובצת-אורבת השואה המרתיעה. אך בזאת — לא סגי. המפקד הטוב אינו מתיחס אל עובדות ונתונים שהם לרעתו, והמת-יצבים על דרכו, כאל עובדות שאין לשנותן. הוא מחפש את הדרך לשנות את עצם העובדות לכיוון הרצוי לו, וזאת — על ידי שרשרת רצופה של פעו-לות המכוונות להכתיב לאויב מה עליו לעשות, ותוך התחשבות-מינימלית באותן עובדות שהאויב מעונין להציבן כמכתיבות וכמדריכות. לזאת קוראים אנו ה-**”מלחמה על היוזמה”**.

כי היוזמה, בשדה-הקרב, היא הגורם הנותן את הערך האקטואלי לכמות הכוח ולאיכותו.

מכאן ניתן איפוא לומר, שקציני-המטה — דוקא משום שהנם העוזרים למפקדם אשר שומא עליהם להשלים את החסר בו (או אף לאזן את המצוי בו), עד כדי היותם בגדר תנאי-חיוני למיצוי מכסימום היכולת הגנוזה בו וביחידתו — ממילא **”נקודות-השקפתם”**, ולכן גם דרך-מחשבתם מן ההכרח שתהיינה שונות בתכלית מאילו של המפקד.

### הגורמים המשפיעים על עיצוב נקודות-ההשקפה

עלינו להכיר בהשפעת-הגומלין שבין האופי האישי ואופי התפקיד. כמובן, שאופי התפקיד מכתוב במידה מסוימת גם את הבחירה של טיפוס-האדם שתכונותיו מתאימות לכך ביותר. אולם, מאידך-גיסא, אין להתעלם אף מן ההשפעה-המצטברת של אופי-התפקיד על הנושא-בתפקיד; השפעה, המתבטאת ב-עיקר בסיגולו אל דפוסי-מחשבה ו**”נקודות השקפה”**, אכן, קודמת להשפעת התפקיד עצמו השפעת תה-ליך הכנתו וחיונו של הקצין לקראת תפקידו; קור-סים, בתי-ספר והחומר העיוני המוגש לו בדרכים שונות והנקלט במידה זו או אחרת במוחו. השפעה זו עומדת ביחס ישר אל אורך הקורס, רמת אותו חומר-עיוני ואיכותו, ורמת ההדרכה.

אם נפנה את מבטנו לעבר מוסדות ההדרכה וה-חינוך של צה”ל היום, וננסה לבחון אותם על פי שלוש אמות-המידה הנ”ל, נבחין מיד בעדיפותו

ובכורת-המוחלטת של בית-הספר לפיקוד-ומטה. יש לברך על ההישגים של בית-ספר צעיר זה וביחוד על העובדה שהם הופכים להישגיו של צה”ל. תהליך הנחלה זה הנו יעיל ומהיר, וברכה רבה טמונה בו. הוא בא למלא את החלל שנתהווה, עם הקמת צה”ל והתפתחותו, בשטח עבודת-המטה, עיבוד נוהלים, לוי-חות-מטה, עבודות מחקר חיוניות ומדויקות — לספק את הצורך בהכשרת קציני-מטה; באחת — יציקת דפוסי-שגרה אחידים לעבודת-המטה, בשלבי המקשב, התכנון והפיקוח שבדרגים השונים.

ודאית ואינה מוטלת-בספק ההנחה שהישגים אלה הם פרי המאמץ והמסירות של חבר קצינים, מקימי בית-הספר ומדריכיו, אשר נשען על ההכרה שגמלה בצה”ל, כי יש לחתור לפתרון הבעיות הנ”ל באופן עצמאי, תוך הסתייעות בניסיון אחרים.

כל האמור לעיל אינו משחרר אותנו מחובת הבחינה המדוקדקת של התוצאות, הישירות והעקיפות, של הישגים אלה — מחוץ לתחום בית-הספר ומעבר לטוח שליטתו ופיקוחו.

תהליך-ההנחלה של הישגי פו”ם בקביעת מונחים, הגדרות, נוהלי-עבודה, שיטות-תפעול ולוחות-מטה ובחתימה קדחתנית להשגת שגרה אחידה ויעילה, קיבל תאוצה וכיווני התפתחות אשר, לפי עניות-דעתי, מחייבים לתת עליהם את הדעת, ובעיקר — בשטח ההשפעה העקיפה על דרך-המחשבה או, כפי שהגדרתי זאת, על התגבשות **”נקודות השקפה”**. הפרת האיזון ההכרחי שבין **”נקודות השקפה”** (של המפקד, כמפקד, ושל קציני-המטה, כפי שתוארו לעיל) בתחום המחשבה הצבאית שלנו — הנה הרת-סכנות. מה אם-כן גרם להפרה זו?

אנסה לפרט מספר גורמים, שנראים לי כעיקרי-ריים.

(1) הנטייה הטבעה בדמנו: להתפס בקיצוניות זדזד ולנוצץ.

זוהי תכונה המביאה אותנו לזניחת כלים וערכים שכל **”חטאים”** שאינם חדשים יותר; לעתים — עד כדי **”יריקה לבאר ממנה שתינו”** (כשטרם נתברר מהו התחזיקי). עיין בכתבות ובמאמרים ב**”במחנה”** וב**”מערכות”** על השיטות והחידושים בבסיס אימון טירונים, בבי”ס לקצינים על הערך, או חוסר-הערך, של תמרונים דו-צדדיים לעומת תרגילים-מבוקרים; וכו’ וכו’.

התופעה הנה פריודית; והגלגל ממשיך וסובב... זכורה לי תקופת גמר מלחמת-העצמאות, שעה

דת-מטה, נוהלים ולוחות — ההופכים להיות "מקוד-  
 שים", מאחר שישנה להם הגושפנקה של המוסד ההל-  
 כתי הגבוה. במלים אחרות: שכבת המפקדים, ואפילו  
 ברמות הגבוהות (ואף אלה שאינם בוגרי פו"ם —  
 ומתוך כך נחותים בהשכלתם הצבאית), נסחפת בזרם  
 המונחים, ההגדרות והנוהלים, היוצרים הילת-קדושה  
 סביב לאסכולת עבודת-המטה, ומבלי משים, מביא  
 הדבר לכליאת המעוף, לצמצום היזמה, להתשת ההע-  
 זה — שתוצאתם סירוס דמות המפקד וסילוף אורח-  
 מחשבתו הדינמי.

(3) מידת ההדגשה, השינון והתדירות, שבהם  
 נתקל כל קצין באותם פרטים שהם, בעיקרם, אמצ-  
 עים טכניים של עבודת-מטה — ובשום פנים אינם  
 אפיקים להורמת מחשבת המפקד ולפיתוחה. בכל  
 תרגיל, בכל תמרון חד-צדדי, ואפילו דו-צדדי —  
 נמצא, שעיקר הסיכום מתיחס אל אותן נקודות של  
 נוהלים, שגרה, וכל יתר הפרטים-הטכניים, החשובים  
 של שליטה, וזאת למרות העובדה שבציון הנקודות  
 העומדות למבחן באותם תרגילים מוזכרות על-פי-  
 רוב גם נקודות חיוניות אחרות; אלא שהדגש שב-  
 סיכום הנ"ל הופכן למס-שפתיים בלבד. אם נעיין  
 במאות ואלפי דפי הסיכומים של התרגילים והתמרו-  
 נים, נמצא בכולם שפע הערות קטלניות על פרטי  
 שגרת עבודת-מטה, שהיא כיום "באופנה"; אופנה,  
 המיוצגת ברוב התרגילים על ידי משלחת "גכבדה"  
 של קצינים הלומדים באותה תקופה בפו"ם, המשמ-



"... כי מאולפן תצא תורה"

שהרעב לסיוע-ארטילרי הוליד את ראיית "חזות-הכל"  
 בארגון הטבלאות לתכניות-אש ובתיאום-תנועה-ואש;  
 כשהכל פנו לעבר קווי-הדיווח, עד כדי זלזול בערך  
 החיפוי-העצמי בכיתה ובמחלקה; ההתפסות למסגרת  
 הערכת-המצב הביאה לפולחן הסעיפים והמחשבה  
 המאורגנת, עד כדי ביטול "חיוב הגיון האויב";  
 ועוד כהנה וכהנה (איני רואה בכך ידויו אישי, אלא  
 פשוט הכרה בתופעה עובדתית — אשר, כרגיל, ימצ-  
 או ודאי רבים שיטענו שהם נקיים ממנה). בדרך זו  
 הגענו בתקופה אחרונה ל"עידן עבודת-המטה", כש-  
 הכל סוגדים ללוחות-המטה, ומשתדלים לקיים בוקר-  
 וערב מצות-נוהלים ומוסר-אחידות-השגרה.

(2) עמדת הבכורה שיש ל"פו"ם.

בעובדה, פו"ם הוא בית-הספר הצבאי הגבוה  
 ביותר, "האקדמיה הצבאית". ולמעשה, בכל שדה-  
 ההלכה הגענו לכך "כי מאולפן תצא תורה ודבר  
 הצבא מ"פו"ם". אף כי האותיות "פו"ם" הן ראשי-  
 התיבות של "פיקוד ומטה", הרי בעובדה זהו בית-  
 האולפנה לקציני-מטה, ולא למפקדים, ולו גם משלי-  
 מים שם מפקדים רבים את השכלתם הצבאית. במשך  
 תקופת לימודיהם זו של קרוב לשנה אף מפקדים  
 אלה מסתגלים אל אותן "נקודות השקפה" הטבעיות  
 בשביל קציני-המטה. זאת ועוד. גם מעבר למסגרת  
 בית-הספר, ומחוץ לתחום בוגריה, נמצא את הש-  
 פעתו — אשר בעיקרה הרי היא חיובית ורצויה.  
 אותה השפעה מתבטאת בהתבססות של שגרת עבר-



"והתמרונים..."

שים כשופטים ובקרים — ואשר למעשה הופכים על-פירוב, להיות "שוטרי שגרה" ו"כוהני נוהל". לעומת זאת, גם אם נהפוך ונהפוך באותם סיכומים — נמצא אך מעט-מן-המעט הערות או ציונים על מח-שבת המפקד, על בהירותה, זריזותה, גמישותה ועל מידת כושר-מנהיגותו, התמדתו בחתירה קדימה, העזתו, כושרו ליטול, באמצעים פסיביים ואקטיביים, את היזמה מן הצד שכנגד. אמנם, תמיד נשמעת ה"טענה לגבי כל אלה, כי אין אפשרות לבחנם בתנאי תמרון ותרגיל — זו הטענה האומרת: "גיבור בתר-גיל — זוהי חכמה קטנה; נראה אותך בקרב!" אולם, למרות מידת-האמת שיש בה בטענה זו, הרי אין תוקפה שונה בהרבה לגבי נושאים אלה לעומת תוקף-פה לגבי כל אותם נושאי שגרת עבודת-המטה, מוכ-רים לנו כל אותם "החבריא" הטוענים שאין טעם לדקדק כעת בהתחפרות או בהסואה או בנוהל שגרת עבודת-מטה — "סמוך עלי, בשעת הקרב זה יהיה מאה-אחוז". והרי התשובה שכבר מזמן למדנו את אמתותה אומרת כי אשר מתקגלים, ומתקגלים-אלי, בטרם-קרב — זה אשר יהיה אח"כ (לפחות בחלקו) בקרב עצמו. מדוע אפוא פג תוקפה של הנחה זו לגבי בחינת ערכי המפקד ותרגולם — ערכים מהם יונקת ומתפתחת שגרת מחשבה דינמית, ומת-גבשת ל"נקודות השקפה" של המפקד? — לערכים אלה יכולים להיות גילויים שונים: לתזוז ולהקים פלוגה, גדוד, חטיבה, או כל יחידה אחרת, פעם-נוספת למאמץ נוסף ומכריע; להציעים עוד מסע מיגע, שמעבר לתחום השגרה-המקובלת; לרכז ולגרד-בצפריניים ריכוז-אש מכסימלי לרגעי ההכרעה הכל-לית גם מעמדות שאינן בהתאם לאסכולה-של-הארטי-לריה; לנסות בעקשנות להרויח-זמן, ולהקדים את האויב שעות, ואולי אפילו רגעים, על חשבון שבירת השגרה של קבוצת-פקודות, "התיעצויות" והכנסה לתמונה" וכל יתר הדברים הכלולים בתפריט של עבודת-מטה נכונה — ולו גם על חשבון מידת-התי-אום. כל אלה — לא מתוך התעלמות-שבאי-ידיעה, אלא מתוך ההכרה וההנחה — המקבלת את ההסתכ-נות-ההכרחית — שבכך טמון הסיכוי לנצחון; וכל אלה, על-פירוב — נגד חלק מ"סוכני הוהירות והבטחון" או אפילו מרביתם, מובטחני, כי גילוי כל התכונות שמניתי לעיל נדרש גם בתרגיל ובתמרון (ואני מעיז לומר; שבתמרונים, תחת לחץ "עקימת-חוטם" של הבקרים והשופטים והאורחים-למיניהם למשמע תכניות החורגות מהמוסכם וה-מקובל-עליהם — היכולת לגלות את כל התכונות

הנ"ל נדרשת אולי אף יותר מאשר בקרב עצמו). הונחת צדדים אלה שבהתנהגות המפקד, והמעטת ערכם לעומת ההדגשה החוזרת-יושנית של הפרטים, החשובים אמנם, שבנקודת-ההשקפה של קציני-מטה — וזאת במשך יותר משנתיים — תרמו גם הן את חלקן בהנחלה מוגזמת זו למרבית קציני צה"ל של "נקודות השקפה" האופייניות לקציני-המטה.

(4) הנטייה הגוברת לאחידות ולסטנדרטיזציה, שהיא נחלת כל צבא מתוך היותה חונפת את השאיפה להגשמת השליטה המלאה, ועוורת לה — הפכה בזמן האחרון לנחלת אה"ד. אין להטיל ספק בהישגים ב-תחום שליטה, אחידות והעלאת הרמה המקצועית שהושגו ע"י אה"ד (דהיינו — ע"י צה"ל). אולם גם כאן מן הראוי לשאול עצמנו אם אין נודף כאן ריח של "חסכון בכל מחיר".

התכנון המפורט של האימונים בכל הדרגים ובכל המקצועות, בצנטרליזציה המקובלת היום, משחרר את המפקד ברמות השונות מכל בעיות תכנון, אילתור ותושיה — ומרגיל אותו לקבל חומר מעובד, לעוס וכמעט-מעוכל, דרך הצינורות-המקובלים. כל המוטל עליו הוא — לבצע, בתחום השגרה הקבועה, קשה להניח ששיטה זו תורמת לפיתוח התכונות המבוקשות במפקדים, להעסקת מחשבתם בשדה הצבאי ולביסוסן וגיבושן של "נקודות השקפה" המציינות את המפקד, כפי שהודגמו לעיל. דומני כי ידוע לכל לאן מוליך עקרון ריכוז האחריות כלפי-מעלה — ולקראת מה מכון עקרון התדרת האחריות כלפי מטה.

(5) הצינורות החיליים, שיעודם מיסודו הוא תצפועי, תורמים בלא-משים לערעור סמכותו הבלע-דית של המפקד ולצמצום גמישות אפשרויותיו המבצ-עיות. החילות השונים, ובעיקר המפותחים והמאורג-נים שבהם, תוך שאיפתם להבטיח רמה מקצועית גבוהה של החיל, משתלטים — נוסף על שטחם המק-צועי הטהור — גם על בעיות ויסות כוח-האדם, מס-לולי-ההתקדמות, פיקוח החימוש והכנתו, וכל יתר האמצעים שהם למעשה המכשיר להגברת השליטה על היחידה וליצירת הויקה בין היחידה לבין המפקד והמפקדה הממונים עליה. כל אלה, כשאינם בידי מפקד העוצבה, ובאופן מעשי אף נמצאים מחוץ לתחום השפעתו המכרעת — הריהם מקטינים את הויקה של יחידות-המשנה הסליליות אל מפקדתן האורגנית ברמות העוצבתיות. ע"י כך נחבל המאמץ-הכולל של בנין אבטוריטה של המפקד והמפ-קדה על יחידות-משנה אלו. דבר זה מורגש בעוצבות