

מפנקסו של מג"ד

עֵינֵינוּ מְפַקְדִים צְעִידִים

מכהונה לכהונה. החיל מתרגל למפ-
קדו ממש כמו לרובהו... ("אנשי
פנפילוב" עמוד 336, מהדורת תש"ו)
— והקצין המודח הוחזר ליחידתו.
כל הפלוגתא שנסתיימה כמובן ב-
תיקו, התפתחה בגלל מעשה שהת-
חיל מספר ימים לפני שקיבלתי את
הפיקוד על הגדוד. הגדוד היה אח-
ראי לגזרת הגנה אי-שם בנגב, ו-
אנוכי הייתי עסוק בלימוד בעיות

עם אחד קצתי את עצמי בתוך מניחה מוקד עם פנ-
פילוב והייתה ועל קצין השלישות, ממפקדת ההגנה, ב-
היגיון, כיצד לחזק קצינים צעירים אשר נתפסים עי-
נינו מ"ב? אני טוען כי המפקדים הבכירים היו צרי-
כים להטות ולטפחם במפלגות, והם טוענים שיש לנקוט מדיניות
הדיון ולהעניש במקדנות. בין מה ומה התחלנו להביא ראיות
והוכחות מספרים צבאיים שונים. עם שהגענו לאנשי פנ-
פילוב, הניחו לי חברי על השולחן את דוגמת הקצין
הצעיר ברודני שגופנה ע"י המג"ד מרד לאחר שעשה את
המשימה המוטלת עליו.

הגדוד ובהכרת מפקדי המשנה. באחד הימים, עם
שחר יצאו הקמב"ץ והרס"ג ממפקדת הגדוד כדי
לבדוק את הכוננות באחד המוצבים הקדמיים. מפקד
אותו מוצב היה קצין צעיר שהגיע כחודשיים קודם
לכן מקורס קצינים. בבקורתם זו מצאו הקמב"ץ
והרס"ג מספר דברים קטנים שלא היו כשורה. הם
חזרו ודיווחו את הדבר למג"ד. המג"ד הדיח מיד
את הקצין מתפקידו. אח"כ הוזמין אותו המג"ד אליו
והודיעו כי הוא יועמד בפני בית דין צבאי באשמת
הזנחה במילוי תפקידו "נוכח פני אויב". בעוד
הקצין מסתובב כסרורו במפקדה העיקרית של הג-
דוד, התנפל עליו הסמ"ד בצעקות שיסתלק מיד
למפקדה העורפית וימתין שם לבאות.

כעבור מספר ימים, כאשר קיבלתי את הפיקוד
על הגדוד, קראתי אלי את הקצין הצעיר והוכחתי
לו כי הוא בחר מוכשר, אלא שאינו מפעיל את
כשרונותיו מחמת עצלנות מופרזת. הודעתיו לו שאני
מוכן לחסל את הפרשה ולתת לו פיקוד על מחלקה
חדשה למען יוכיח את עצמו ואת יכולתו. הוא הסכים
לקבל את המחלקה ונשלח למוצב חוץ מרוחק.

קצין צעיר זה הוא שעורר את הויכוח שהזכרתי
בראשית דברי. באותו ערב יכולתי, לצערי הרב,
להביא רק ראיות מתחום ההגיון והנסיון הכללי שהיה
לי בעבר, כדי לתמוך בהנחותי נאלצתי להסתמך
או על הדוגמה מ"אנשי פנפילוב". לאחר תקופה של
מספר חודשים יכולתי כבר לציין בסיפוק כי הקצין

היו אלה הימים הראשונים לכהונתי כמג"ד, ולא
יכולתי עדיין להשתמש בנסיוני הטרי והרענן. נאלצ-
תי, אפוא, להשיב למתוכחי בסיפור מעשה מאותו
"אנשי פנפילוב". הזכרתי להם את מה שאמר הגנרל
פנפילוב למג"ד בענין ברודני משנפגש עמו בוולו-
קולמסק כעבור מספר ימים: "...ובכלל, חבר מומיש-
אולי, בלא הכרח קיצוני אין צורך להעביר אנשים



פופים לו, סופו שיכריחם ללמוד את מלאכת המגיד היגות רק מנסיונם העצמי ומשיגאותיהם. אולם בכך לא תמה הפרשה. מפקד "טרוריסט" המעניש על כל שגיאה, גורם לכך שהמפקדים הצעירים אינם מדווחים לו כלל על שגיאותיהם ועל התחבטויותיהם. הם לומדים לאט לאט להביא בפני מפקדם רק אינפורמציה ורודה ומתוקה, אם גם לא כל כך מציאותית. שום פיקוח, ואפילו היעיל ביותר והחמור ביותר, לא יוכל לפזר בעוד מועד את מסך הדיווח המטעה שמפקדים צעירים אלה הורגלו וחונכו להציג בפני מפקדם. תופעה אחרונה זו היא אולי המחיר היקר ביותר שמשלם המפקד ה"טרוריסט" בעבור שיטותיו.

רבים מקרב המפקדים הבכירים שלנו חרדים תמיד שמא יעשו מפקדי המשנה שלהם יותר מדי "בויונות". על-כן נוהגים הם להכתיב למפקדי המשנה בפירוט יתר איך עליהם לבצע את מה שמוטל עליהם. תופעה זו אינה נובעת, חלילה, מיצרי שליטה חולניים אלא מרצון כן ואמיתי שהמשימה תבוצע כהלכה ומבלי שהמפקד הגבוה יהיה חרד לאופן הביצוע. דא-יעקא, מפקדי המשנה הצעירים הזוכים ל"הדרכה" כזו הופכים בהדרגה לנמושות, וסורפים שאינם מסוגלים לפתור בעיות בשעות לחץ, בעצמם.



הנ"ל, שעמד כבר על סף בית-הדין באשמת הזנחה במילוי תפקידו נוכח פני אויב, הוכיח את עצמו כאחד הקצינים המעולים שבגדוד.

* * *

חייבים מפקדינו הבכירים לזכור כי חבריהם הצעירים הם עדיין מחוסרי נסיון, וכי הם צועדים את צעדיהם הראשונים כמפקדים בצבא. כולנו יודעים שבתיהם הספר הצבאיים למפקדים מסוגלים להקנות ידיעות רבות לחניכיהם, אולם מי כמונו יודע את אולת ידם של בתי-ספר בכל הנוגע להקניית רגש אחריות, רוח יזמה ונכונות לשאת בעול.

עלינו להשלים עם העובדה שהמפקדים הצעירים הבאים ליחידות לאחר סיימם קורסים, אינם כבחינת "מוצר מוגמר". מותר למפקדים הצעירים לעשות שגיאות, ומותר להם למפקדים הנבוכים, לכבד את הישגיהם הצעירים הכפופים להם כמות, ענה יפה.

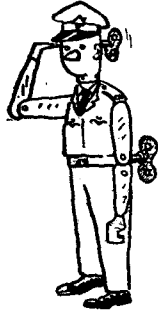
מי כמונו יודע כמה נסיון צריך מפקד בצבא לרכוש עד שיעשה מנהיג צבאי בעל שעור-קומה ונקי משיגאות. מדוע לא נעניק למפקדים הצעירים, המשרתים תחת פיקודנו, משהו מאותו נסיון שרכשו אנחנו במשך השנים? חייב המפקד הבכיר לחנך את המפקד הצעיר ולהעלותו מדי פעם על דרך הישר לאחר גניפה או טפיחת כתף. שיטת המשפט והעונש גרמה כבר לאבדן מספר ניכר של קצינים ומש"קים שניתן היה לטפחם ולהפכם למפקדים של ממש.

מפקד בכיר חייב להביא את יחידתו למצב כזה בו לא יתבייש מפקד נמוך להתייצב אצל הממונה עליו, להודות בטעות ולבקש עצה. פניה מסוג זה של מפקד צעיר למפקד הממונה עליו, כמוה כהגשת מחמאה רבת' וכציון לשבח על רוח העבודה ועל האוירה הטובה השוררת בקרב משפחת המפקדים ביחידה. כל מפקד צעיר יכול לחסוך לעצמו הרבה שגיאות הן ביחסיו עם פיקודיו והן בשטח המקצועי, אם הוא יראה במפקדו סמכות המוכנה להעניק לו חלק מנסיונה ומידיעותיה. יחסים מסוג זה בין המפקדים דים ביחידה תלויים, קודם כל, במפקד הגבוה. הוא האיש שנותן את הטון ועל פיו ישקו הדברים בייחידה. מפקד בכיר המפריז בהטלת עונשים ובהפעלת סמכויותיו המשפטיות נגד המפקדים הצעירים הכ-

לכאורה, כלולות בקטעים, מפנקסו של מג"ד שתי סוגיות

בעלות אופי שונה. הדוגמה הפותחת עוסקת בבטיחה שבתחום המשמעת: ואילו המשך התפקודית-המחשבות טובבי, בעצם, על ציר המתודיקה של מפקד-היחידה, להכשרת מפקדי-משנה צעירים לתפקידם. האמת היא, כי שתי הסוגיות מהוות אחדות-אחת משום שביסודן הנן, שתיהן, חינוכיות. אך העיקר שבקטע זה "מפנקסו של מג"ד" הוא דוקא בכך שאת הבטיחה הנ"ל מציג הוא על רקע הסוגיה הרחבה-יותר (והיסודית-יותר): כיצד, בכלל, לחנך קצינים למלוא תחושת-אחריותם, ולמלוא היכולת לשאת-באחריות. ותשובתו: — לא-דוקא ע"י שנעשה את מפקד-המשנה הצעיר לאבטומטון משוכלל כי אם ע"י שמטפח המפקד, אמנם מפקד "זעיר" עדיין, אך נושא-באחריות, יודע כיצד לגשת בעצמו אל בעיה, בנתונים-מצב חדשים — ולפתרה. על כן מקופל

בתוך קטע מצומצם זה תוכן נרחב. ורצוי כי ימצאו ממשכילים בבירור סוגיה זו, עמודי "מטרות" פתוחים בפניהם.



למנוע לא ע"י "ירידה לנשמת" המפקד הצעיר בשעת מתן הפקודה, אלא ע"י הפעלת פיקוח עדין וענייני; פיקוח שיניח למפקד הצעיר להשקיע את יומתו ומרצו בביצוע המשימה, אולם יזעיק את המפקד הגבוה באם מתבטלת פעולה בלתי עניינית.

* * *

אחרונה אחרונה חביבה היא בעיית האחידות. רבים המפקדים בתוכנו המשוכנעים שכל הצבא חייב לה-יות טבוע בחותם (שטאנץ) אחד. חושבים הם כי שלמות העוצבה או היחידה תלויה בכך שכל יחידות המשנה שלה תהיינה זהות, ושכל מפקדי המשנה יהיו במתכונת דומה, הקרובה ככל האפשר למתכונת של המפקד הגבוה. ההיפך מזה הוא הנכון. חייב כל מפקד לעודד את מפקדי המשנה שלו במגמה שיבליטו את התכונות החיוביות המיוחדות הטבועות בכל אחד מהם. חייב כל מפקד בכיר לעודד את מפקדי המשנה שלו שיבליטו את הייחוד של יחידתם. הבלטת הייחוד של כל מפקד ושל כל יחידה רק תתרום להרמת רוח הלחימה של כל יחידה, ולהגברת כושר הלחימה של הצבא כולו.

בסופו של חשבון, כרוכה מלאכת הפיקוד בעבודה עם בני אדם. בני אדם אוהבים להרגיש שיש בהם ייחוד כל שהוא, שאינו מצוי באחרים. אין יצור אנושי שאין בו ייחוד כל שהוא; ומפקדים צעירים, לא כל שכן, הניחו להם, אם בן-לחוכה את עצמם!

כל אחד מאתנו יודע כי בשעת קרב, או בשעת לחץ בזמן, נצטרך להטיל משימות על מפקדי המשנה שלנו ולא נוכל לפרט להם איך יבצעו את משימותיהם. המפקד בצבא (בכל הרמות) חייב, לכן, להיות בעל שיעור קומה כזה שהוא זוכה לקבוע בעצמו כיצד לבצע את המשימה המוטלת עליו. כדי שמפקד צעיר יגיע לרמה זו חייבים הממונים עליו להרגילו לסגנון עבודה כזה, בו מטילים עליו משימות ולא "יורדים לו לנשמה" ומפרטים לו בדיוק איך לבצע אותן. כמה מאתנו מוכנים לתת למפקדים הצעירים את ההזדמנות לפתור בעיות בעצמם? כמה פעמים מוצא כל אחד מאתנו את עצמו כשהוא מפרט בדקדק-נות למפקדי המשנה שלו איך עליהם לבצע את המלאכה? כמה פעמים אנו גורמים לכך שמפקד המשנה כבר אינו יכול להשקיע מאימה מיומתו בביצוע המשימה שאנו מטילים עליו? מה יעשה איפוא, מפקד צעיר מסוג זה בשעת משבר, כאשר תוטל עליו משימה ולא ימצא מי שיפרט לו איך לבצעה?

יחסי העבודה שלנו עם מפקדי המשנה צריכים להיות כאלה שהם יהפכו כל מפקד צעיר ל"חי הנושא את עצמו", ולאדם בעל יזמה ותושיה בנוסח "המעין המתגבר". יתכן כי סגנון עבודה זה יגרום לא אחת שמפקד צעיר ישגה ויגרום ל"בזיון" או לשיבוש קל בימי שלום. אולם רק בדרך זו נוכל לטפח מפקדים בעלי יזמה לשעת קרב. את ה"בזיון" אפשר

אמרות • השגות • מושגים

דומה המלחמה לאמונים: אין טעם לבזבז זמן על הוספת משקלות לכפי-המאזנים שלנו, אם האויב מוסיף משקלות לנו שלו במהירות השווה למהירותנו, או הגדולה אפילו ממנה. בנידון זה מוטב להפריז בהערכת יכולת האויב מאשר להקל בה.

לויט. קול. אלפרד ה. בארן בספרו "אמנות המלחמה ביבשה":