

התפקיד, האם הם הבינו אותך?

גנרל סר ג' מוג

התקשורת * אינה בבחינת חידוש; מאז החלו בני-אדם להילחם במקלות — בימי קדם, היה על המנהיג לעבד תכנית אסטרטגית או טקטית לכוונותיו, ולהעביר את פרטיה ללוחמיו. התקשורת לפני הקרב היא תנאי הכרחי להצלחת המערכה.

משימה קשה יותר היא להעביר רעיונות לאחר שהקרב החל — כאשר הכל מתנהל תוך אנדרלמוסיה ו„ערפל-הקרב“. הניסיון מראה כי אפילו התכנית הטובה ביותר נתונה לשינויים שכן תמיד צצים אירועים שלא נחזו מראש. כפי שאמר פון קלאוז-ביץ: „שום תכנית לא תעמוד בפני המגע הראשון של המלחמה“. מייד עם תחילת הלחימה על כל מפקד לחתור להשגת יתרון על אויבו, ומשהושג — לקבל החלטה, שהיא מכרעת מבחינת

* המונח communication שתורגם כ„תקשורת“, אינו מתייחס כאן לקשר צבאי, אלא למגע והידיברות בין אנשים.

שליטה מרחוק

יש להניח כי גניצחון זה הוא שהוליד את הצבא הגרמני שולל, ומפקדיו הסיקו כי במלחמה המודרנית, כאשר בקרב מושקעים כוחות עצומים ומופעל נשק הרסני, יכול המפקד העליון להישאר במקום מרוחק יותר ולקבל דוחות על מצב הקרב כאילו שיחק מעין שחמט צבאי, וכך להשיג את הגניצחון על-ידי שליטה מרחוק.

בחודשים יולי-אוגוסט 1914 הפעיל אחיינו של פון-מולטקה אותה שיטה עצמה, שעה ששלח לצרפת 7 ארמיות ובהן כ-2 מיליון חיילים. אבידות הצרפתים היו כבדות תחילה (כרבע מיליון איש במשך שבועיים) — אך הצבא הצרפתי החזיק מעמד, והאסטרטגיה הגרמנית המסובכת, שתוכננה בפירוט רב כל-כך על-ידי המרשל פון-שליפן במשך שנים, התמוטטה כליל. מדוע ?

ישנם המאמינים כי הסיבה העיקרית לכך היתה שניצחון 1870 השכיח מן הגרמנים את העובדה, שבאותה מלחמה היו קרובים לתבוסה ממש כלניצחון. כיוון שניצחו בשיטת „השליטה מרחוק“, סברו כי שיטה זו יעילה וטובה. על כן ניסו שוב בספטמבר 1914, והפעם הפסידו במערכה. לאחר מכן ניסו כל צד לאגוף את משנהו, אך ללא הצלחה, והמלחמה הפכה למלחמת-חפרות נייחת. בשני הצדדים גם יחד לא הצליח הפיקוד העליון לנצל את הסיכויים והאפשרויות שלפניו, שכן לא היה מסוגל להעביר את רעיונותיו אל החיילים הלוחמים במהירות ובדיוק הדרושים.

נביא שתי דוגמאות מאלפות, על חשיבותו של גורם המנהיגות האישית, מחולדות מלחמת-העולם הראשונה.

בסתיו 1914, בחזית בלגיה, התברר למצביא הבריטי גנרל הייג כי הקוים הבריטיים ליד איפר עומדים להתמוטט, נוכח עדיפותו הכמותית של האויב. משקיבל דיווח זה, עלה הגנרל הבריטי על סוסו, ובלויית שלישו ושני חיילים בלבד נכנס לקו-האש. הופעת הגנרל, בלבושו המהודר, השפיעה על החיילים באורח נפלא: הלחץ פחת, הפחד נמוג, וכוחם של החיילים בחפרות המופגזות גבר.

בלי לאמר מלה, העבירו גם החיילים את הודעתם אל מפקדם; הייג ראה שהם לובשים בלויי-סחבות ומלוכלכים; הוא מנה את מספר הפצועים וההרוגים מסביב לחפרות, ופני החיילים הצביעו על אפיסת-כוחות נפשית וגופנית. הייג הבין כי חייליו זקוקים לתגבורת ולנופש.

דוגמה אחרת לקוחה מקרבות ורדן בשנת 1916. ההגנה הצרפתית היתה במצב נואש, לאחר שספגה הפגזה של מיליוני פגזים. אולם גרוע מכל היה חוסר-הוודאות באשר לעתיד המערכה. החיילים חשו בודדים ועוזבים; מצבת כל פלוגה ירדה עד ל-30 איש, ושמעות רבות על כניעה רווחו בין החיילים. בתנאים אלה הועבר הפיקוד על הכוחות הצרפתיים לגנרל פטן (לימים מרשל פטן, ראש ממשלת וישי במלחמת-העולם השנייה). משראה את חומרת המצב, לא חיבר הגנרל פקודת-יום ארוכה

גורם-הזמן. כאן נכנס לתמונה גורם התפיסה וההכנה. בהעבירנו רעיון מאדם למשנהו, יש לבדוק האם הובן הרעיון כראוי, שכן מחשבותיו של המפקד עוברות דרך שרשרת ארוכה של מפקדות ומוצבי-פיקוד כפופים — עד הגיען לחייל-הפרט האמור לבצען. ואולם, כלום אכן מבצע החייל-הפרט את הרעיון שהגה המפקד? בשנים שלפני מלחמת-העולם השנייה נהגו בצבא ארה"ב לתרגל „העברת תשדורת“. פלוגה שלמה היתה נערכת בטווח עורפי; מפקד הפלוגה לחש משפט לאוזנו של החייל הראשון, זה העבירו לחייל הבא, וכך הלאה, לאורך הטור. ידועה היטב הבדיחה הקלאסית, לפיה הועבר המשפט „אנו מתקדמים, שלחו תגבורת“ — אולם לקצה הטור הגיע הנוסח „אנו מתחתנים, שלחו תזמורת...“ בדיחה נדושה זו הבאנו כאן, כדי להוכיח כי אפילו ברעיונות הפשוטים ביותר חלים שינויים, כאשר יש צורך להעבירם דרך „גורמי-ביניים“ רבים. כדי למנוע תקלות מסוג זה — והתוצאות החמורות הנובעות מהן — אין שיטה טובה יותר מן המגע האישי.

המגע האישי

מאז ומתמיד טיפחו המפקדים המצטיינים את עקרון המגע האישי — ממש כשם שטיפחו את כושר-הלחימה. ברור כי המגע האישי בין המפקדים הוא תנאי חיוני להצלחה — והוא קשה יותר ככל שעולים בסולם-הפיקוד. מפקד עוצבה גדולה מסוגל להכיר אישית רק קומץ קטן מתוך אנשיו — אולם חיוני ביותר שכל חייל בפיקודו יכיר את מפקדו.

בהיסטוריה הצבאית היו תקופות שבהן היה קל יותר להשיג דרישה זו. לדוגמה, בחודש אוגוסט 1704 פקדו הדוכס ממרלבורו והגנרל אויגן על צבא בן 52,000 חייל, שהתייצב מול הכוחות הצרפתיים לאורך נהר הדנובה. כל הכוחות התרכזו בחזית שרוחבה לא עלה על 6.5 ק"מ, ליד הכפר בלנהיים. ממוצב-הפיקוד שלו מסוגל היה הדוכס ממרלבורו לראות את כל חטיבתו, ואף יכול היה להבחין בין הגדודים השונים, לפי צבע מדיהם.

כאשר הגיעו ידיעות על תקלות באחת מן החטיבות, יכול היה הדוכס להגיע אישית, לאחר רכיבה של דקות ספורות, אל אותה חטיבה. הוא יכול היה לתת פקודות חדשות למפקד החטיבה, ואף לשוחח עם החיילים כדי לעודדם.

כמאה שנה לאחר מכן נמצא הדוכס מוולינגטון במצב דומה, ליד העיירה הבלגית ואטרלו, מול כוחותיו של נפוליאון, ואכן היה מסוגל להגיע לכל היחידות ולשוחח עם החיילים אישית. אולם כעבור כ-55 שנה, במלחמת 1870 בין הצרפתים לפרוסים, כבר השתנו התנאים. כוח של כ-200,000 גרמנים ניהל מערכה נגד כוחותיו הצרפתיים של לואי-נפוליאון. המפקד העליון הגרמני, הרוזן פון-מולטקה, נהג לבלות את זמנו במפקדתו — הרחק משדה-הקרב — בקראו רומן זעיר. מדי פעם היו מביאים אליו ידיעות על התפתחות הקרב, והוא היה מוציא פקודות קצרות אחדות; ועל אף שיטה זו של ניהול הקרב, הביס את הכוחות הצרפתיים בנקל.

ומליצית; תחת זאת שלח לחייליו הודעה קצרה, שלפי פקודתו הוקראה לכל אחד מהם: „החזיקו מעמד — אני סומך עליכם!“ מלים פשוטות אלה אמרו לכל החיילים, כי מפקדם החדש יודע בדיוק את חומרת המצב, ואמונתו בהם הפעילה את עתודות הכוח האחרונות המצויות בכל אדם.

דוגמאות ממלחמת-העולם השנייה והתקופה שלאחריה

מרשל רומל הגרמני נתן דוגמה מאלפת לחשיבות שבהתערבות אישית של המפקד העליון, לשם השגת הניצחון אף בתנאים גרועים. הוא ידע כיצד לקרוא את הקרב, והכיר את יכולתם של גייסותיו לנצל הזדמנויות; כן ידע היטב כיצד להעביר לאנשיו את רעיונותיו. אין זה מקרה, שרומל נהג לבלות את רוב זמנו בין יחידותיו, תוך לימוד ישיר של בעיותיהן והשפעה אישית על המוראל בהן. מפקדים בעלי תכונות דומות ידועים גם בין מפקדי בעלות-הברית. אחד מהם היה הגנרל פטון, שהצטיין ביכולתו לקנות את לב חייליו — הן על-ידי נוכחותו האישית והן על-ידי גילוי התעניינות כנה בתנאיהם ובבעיותיהם. הגנרל דוגלס מק-ארטור השיג אף הוא את רוב הישגיו המזהירים באוקיינוס השקט על-ידי מגע אישי. הוא הפליא לנצל את קציני מטהו בעבודתם, וכך התפנה הוא עצמו לביקורים ביחידות. הוא גם ניחן בתכונה החשובה של היכולת לטעת בחיילים תחושת ביטחון. פעמים רבות נטל על עצמו משימות נועזות ביותר. במלחמת קוריאה בשנת 1951 יום, תיכנן וביצע את הנחיתה הידועה של הכוחות האמריקנים באינצ'ון. לכל אורכה של שרשרת הפיקוד — החל במ"כ וכלה בראשי המטות המשולבים בואשינגטון (ואף עד נשיא ארצות-הברית!) — חשו המפקדים ספקות כבדים במבצע זה, וחשבוהו לבלתי אפשרי. אולם ביטחונו העצמי של מק-ארטור הוכח כמוצדק והכל שוכנעו כי החלטתו שקולה היטב.

מרכיבי התקשורת הצבאית

על-פי הדוגמאות שהובאו נוכל לסכם את מרכיביה של תקשורת צבאית יעילה:

- העברתם של הרעיונות והתכניות לפני ביצועם, כדי שאפשר יהיה להבינם.
- נמרשות מספקת, כדי לתפוס את הרגע בו יש להכריע את המערכה על-ידי העברת רעיונות חדשים ומובנים, ועל-ידי הקניית ביטחון ואמון.
- מגע אישי.

אין בכוונתנו לטעון, כי מתפקידו של מפקד ארמיה (או מפקד גדוד) לבלות את כל זמנו בשדה-הקרב עצמו, ולעסוק בבעיות טקטיות ועירות. יש להניח כי למפקדים אלה תעסוקה אחרת, מועילה יותר. אולם גם ברמתו של מפקד ארמיה אפשריים — ואף חיוניים — המגע והתקשורת האישיים.

כיום נהנה המפקד מכושר-ניידות גבוה ביותר, הודות להישגי ההנדסה המכנית והאווירונאוטית. בעזרת הטלוויזיה מסוגל הוא לחזות בכל קטע של שדה-הקרב כרצונו. המסוק מאפשר למפקד לבקר ולראות כל מפקד כפוף ולבוא במגע אישי עמו באותה קלות בה עשה זאת הדוכס ממרלבורו בקרב בלנהיים. האם פירוש הדברים הוא, כי הגיעה העת ל„משחק שחמט“ צבאי — כלומר ל„שליטה מרחוק“, כפי שניסו הגרמנים במלחמת-העולם הראשונה?

לדעתנו, אין הדבר כך. כאשר מתרחק המפקד מיחידתו, לא זו בלבד שהוא מאבד את יכולתו להעביר לחייליו את רעיונותיו באורח אישי, אלא אף נמנעת ממנו האפשרות לקלוט מהם רעיונות. יש לזכור את האמת הפשוטה — תהא התכנית מזהירה כאשר תהא, יהיו קציני-המטה מוכשרים ככל שיהיו והוא הדין באשר לצידוד ולנשק, בסופו של דבר מושג הניצחון על-ידי הלוחם הפרט.

נתרכז קמעא בלימודה של בעיית-תקשורת מיוחדת — זו העו-סקת ב„סיבה“, „הרגשת היעוד“ ו„אמון בצדקתנו“ במלחמה. סוציולוגים טוענים, כי החייל-הפרט נלחם היטב עקב „הנאמנות לקבוצה“. אין פירושה של זו „נאמנות“ למפקד העליון, לאומה ולבעיותיה, לגנרל או למפקד הפלוגה; הכוונה היא ל„נאמנות“ למחלקה, ועל פי רוב לכיתה. ידוע כי סיבה פשוטה זו הניעה בעבר חיילים עייפים וסחוטים להילחם כאריות.

בתולדות המלחמות ידועות היטב — ואפילו תוך כדי המלחמות האכזריות ביותר — תקופות בהן אמנם עמדו הצבאות זה מול זה, אך לא היתה לחימה אמיתית. היו תקופות ארוכות של שהייה בעתודה ואימוני רענון. מה היה הכוח שהחזיק את החיילים זמן רב כל כך הרחק ממשפחותיהם, והביאם לביצוע מעשים נועזים?

במלחמת-העולם הראשונה הספיקה לשם כך העובדה ש„ארצך קוראת לך אל הנשק“...

במלחמת-העולם השנייה היו סימני התוקפנות הנאצית ברורים כלי-כך, שאנשים התנדבו להילחם ללא היסוס, ובלא שים לב למחיר...

כיום מצויים אנו בתקופה חדשה. מרבית האנשים בעולם המערבי כיום זכו לחינוך ולהשכלה, ומסוגלים לבקר את מדי-ניות ממשלותיהם ולשאל שאלות בקשר להתערבותן במלחמות באזורים מרוחקים — שאינה נראית תמיד מוצדקת. לדוגמה, במשך המרד במלאייה (1948—1958) גילו חיילי בריטניה כי קיימים לוחמים המוכנים לחיות ולהילחם במשך 10 שנים בתנאים קשים ביותר, שכן שאבו את כוחם מן האמונה בצדקת התורה הקומוניסטית.

ושוב, בקוריאה גילו חיילי בעלות-הברית אויב שהיה משוכנע בכך, שהיילי האומות המאוחדות הם פושעי-מלחמה וכלי-משחק בידי „הקפיטליזם הבין-לאומי“. ואף כי התעמולה הגסה שהופ-נתה אל חיילי בעלות-הברית לא השיגה את מטרתה, היו בכל

הרעיון, כי מעשיו ראויים לשבח; רעיון זה צריך להיות מועבר ומוחדר בכנות ובנאמנות.

אם עלינו להוכיח את עמדתנו, באשר לחשיבותו של השירות הצבאי לעם — כשירות אשר תפקידו להגן על רעיונות הצדק, האנושיות והיושר — עלינו להעביר רעיונות אלה תוך אמונה שלמה בהם. על כל קצין לרכוש לעצמו תכונות אלה, המבוססות על הגינות ויושר. בימות שלום חשוב לאין ערוך כי נשכנע את אנשינו בצדקתם המוסרית.

כיושר-התקשורת הוא רק אחת התכונות החשובות של המנהיגות וניהול כוח-האדם בצבא ומחוצה לו, והוא רק אחד הגורמים הקובעים את היחסים הנכונים בין המפקד לפקוד, בין איש-הצבא לאזרח.

חשיבות נושא זה גדולה לרוב מזו של השליטה בנשק והמיומנות המקצועית. תפקידו של הקצין הוא הניהול והניהוג. ידועה היטב האמרה: „אין גדודים טובים או גדודים רעים — ישגם רק קצינים טובים או רעים“. ובכן — הבה נעשה מאמץ ונהיה כולנו קצינים טובים.

זאת מקרים שבהם התעורר בלב החיילים האמריקנים ספק בקשר לצדקתם, וקמה השאלה „מה בעצם אנחנו עושים כאן — במרחק של אלפי קילומטרים מבתינו, במדינה שמעולם לא שמענו עליה, ובין אנשים שלא איכפת להם קיומנו כלל וכלל?“ כאן היה צורך במפקדים בעלי כושר-תקשורת יוצא מגדר הרגיל, כדי להרגיע את הספקנים ולהחזיר את אמונתם. דוגמת ההת-עוררות בארה"ב נגד מלחמת ויאט-נאם ידועה היטב ואין צורך לחזור ולעמוד עליה.

הבעיה בעתות-שלום

ואם ברור קיומה של הבעיה בשעת מלחמה, הריהי חמורה הרבה יותר בעת שלום. כאן נתקלים אנו במצב פרדוקסלי: הממשלות מבינות היטב, כי אי אפשר לפתור בעיות בין-לאומיות על-ידי מלחמה; ובכל זאת נזקקות הן מדי פעם לאמצעי זה, בליית ברירה. בעת ובעונה אחת עולים לעתים בקרב העם קולות המתנגדים בתוקף לכל פעולה מלחמתית — גם אם מכוונת היא להגנה.

קשה לחייל לעמוד כיום נגד לחצים אלה, ויש להחדיר בו את



מארכים, וגורמים לאויב לפתוח באש בטרם עת. יש להרבות באימוני מארב ומארב-נגד, כדי להשיג מיומנות מקסימלית. השיטה של הדרכת טירונים בטכניקות המ-ארב ומארב-הנגד הוכחה כיעילה ביותר. בשיטה זו מובאות הכיתות, לאחר תקופת-אימונים קצרה, אל מחוץ למתחמים, וכאן מניחות הן מארכים ומתרגלות את הטק-טיקות ההסכניות הכרוכות במארב וב-מארב-נגד. סביבה זו מספקת את ההנעה הטובה ביותר לחייל — שכן פעמים רבות נכנס „האויב האמיתי“ למשחק; כאשר אדם לומד בתנאים מעין אלה — אין הוא שוכח את תלמודו לעולם.

בבחירת תבנית תנועה, עליך להקפיד לב-חור בתבנית שתאפשר אכסחה היקפית טובה — ועם זאת תתאים לצורת השליטה ולפני השטח.

- הבטח כי הערנות תישמר בכל עת.
 - דרוש מאנשיך לחפש ללא הרף אחרי מקומות אפשריים למארב.
 - הזכר להם, כי האויב יניח מארב בזמן ובמקום לפי בחירתו שלו.
- שיטת הסיוור באש יעילה לעתים. שכן היא גורמת לאויב להפעיל את המארב שלו בטרם עת ובכך לבטל את תוצאות מאמציו. את כל השטחים העלולים לשמש מסתור למארב יש לסרוק באמצעות יחידות-חוד. כלבי גישוש משמשים בהצלחה לגילוי

את:

שתיים...

הסתער!

(סוף מעמוד 18)