

המ"כים בהדרכה

(מבעיות יום-יום)

סדו ב. כנען

אתכם כאן הערב, וממספר שאלות שנשאלתי במשך השבוע אני מסיק שהנושא אשר ילובן כאן הערב לוחץ עליכם כהוגן, ובכן, כדי שהדיון יהיה קונסטרוקטיבי מוטב שאגיד את הבעיה.

„בביקורים שערכה מפקדת הגדוד באימוני הפלוגות, הן בפלוגות הרובאים והן בפלוגות הטירונים, התקבל רושם מבוסס ביותר שמפקדי הכיתות שלנו, או לפחות חלקם, לוקים בחוסר מנהיגות ויזמה. בשיחות אישיות שהיו לי אתכם לא סתר איש מכם הנחה זו, כך שאני מבין שלגבי עצם מציאות הבעיה איש אינו חולק עלי. הדיון הערב יעסוק בסיבות הגורמות למצב ובדרכים לפתרון. טוב, לעצם העניין — מי מתנדב לפתוח?”

יומי, סרן צעיר, גבוה ומשופם, הרים ידו, הניח את הסיגריה במאפרה. „לי נדמה, שאני, בפלוגת הטירונים, סובל פחות מבעיה זו. ראשית, משום שהפלוגה כולה נתונה במסגרת של תכנית-אימונים קבועה ושגרתית המאפשרת פיקוח יעיל, תדרוך מפורט, סדר יום מדויק, וכל אותם הדברים הקטנים החוסכים במידה רבה מן המ"כים את הפעלת היזמה שלה הם נדרשים בפלוגה מבצעית. שנית, העובדה שהחיילים הטירונים הנם חדשים במסגרת הצבא, חסרי כל ידיעות וכושר גופני, יוצרת פער עצום בינם לבין המ"כ והופכת את מנהיגותו לטבעית ומובנת מאליה. עד כאן נתונים מצוינים, שיכלו למנוע התהוות כל בעיה מסוג זה בפלוגה. אולם, כמובן שלעתים קורה הבלתי צפוי: חייל בלתי ממושמע, וכמובן סדרת אימונים בשדה, דורשים מהמ"כ יתר יזמה ומנהיגות; או נוחלים אנו אכזבה קשה מן המ"כים. ובכן לדעתי, המ"כים המסיימים את הקורס הנם ברמה הנדרשת. אחת הסיבות לתקלות הנה שהטובים מבין המ"כים נשלחים לקורס הקצינים והם אינם מגיעים אלי כלל. חסרות לי בפלוגה כמה „פיגורות“ רציניות של מ"כים היכולים לשמש גורם מדרבן וממריץ לאחרים. כפתרון הייתי מציע שנקבל מ"כים מעולים שיעברו בפלוגה תקופת התמחות ממושכת לפני שהם נשלחים לקורס הקצינים.”

נשתררה דממת מה. המג"ד רשם כמה משפטים בדף המינוח לפניו. אחר הרים את עיניו — „איזו, אני רואה שאתה מעוניין להוסיף. דבר!” „ובכן, איזו המדבר לאט והחושב תמיד בזמן הדיבור, „אני חושב... אני חושב שהדברים שאמר יומי, כלומר תיאור המצב והסיבות, הם נכונים, אלא שאני רואה את הבעיה אצלנו, בפלוגות הטירונים, כחמורה לא פחות מאשר בפלוגות הרובאים. אמנם אצלנו קיימת מסגרת אימונים, וכי וכי, אלא שאצלנו קיימת בעיה שאינה קיימת בפלוגת רובאים, והיא בעית הקליטה של החייל והסתגלותו לחיי הצבא. בעיה זו דורשת מ"כ בעל אינט-ליגנציה, יזמה ומנהיגות שאינם נופלות מאלו הנדרשות ממ"כ ב„רובאית“. כדאי שתזכרו בשלבי הסתגלותכם לחיי הצבא, כלומר בתקופת הטירונות שלכם, עד כמה יכול המ"כ, תמיד, לעצב את דמות חייליו לחיוב או לשלילה.“ „מה לגבי הפתרון, איזו?”

גיפ טס במהירות על הכביש הגלילי המתפתל. שלושה ישובו בו. במושב הקדמי שוחחו שנים בקול נמוך ומאחור — שמוליק, סרן צעיר, ספק יושב ספק שוכב, מנמנם כשראשו מושען על הגור. שמוליק הרים לפתע את ראשו, פיהוק אדיר נתמלט מפיו, ותלה עיניו בדרך: „אוף, עוד לא הגענו לר. עוד שעה נסיעה?” יוסקה הסמג"ד, שעקף עתה בזריזות משאת כבודה, הציץ במראה: „נה, שמוליק, מה דעתך על התרגיל שביצעה פלוגתך?” שמוליק שתק רגע וניסה לחוש אם אין יוסקה מלגלג. יוסקה שתק, ומבע פניו במראה נראה לשמוליק רציני, גידי המג"ד הסתובב והפנה ראשו: „ובכן, שמוליק, מעניין לשמוע את דעתך.“ „ובכן“, היסס שמוליק, „מה יש פה עוד לדבר? הדברים העיקריים כבר נאמרו בסיכום עליידי מפקדי-הכוחות, גם אני אמרתי את שלי, ודומני שגם אתם לא חסכתם במלים. מה יש עוד להוסיף?” המג"ד פנה שוב אחורה ובחן היטב את פניו של שמוליק: „שמע, אדם צעיר: אין כאן כל כונה, להתלבש עליך, וכמובן שלא לשמוע דברים שכבר נאמרו. פשוט כדאי שתהרהר קצת על התרגיל ותנסה להפיק ממנו את הלקחים החשובים, במלים אחרות — אולי כדאי שתנסה למצוא מכנה משותף לכל אותן התקלות שאירעו בתרגיל“. שמוליק לא הרהר הרבה: „המג"ד, לא נעים לי להגיב, ומבלי להסיר את האחריות מעצמי, הרי שחלק גדול מן התקלות שנגרמו בתרגיל נבעו מדרג מפקדי הכיתות, וטוב שהמ"מים הצליחו להשתלט על הבעיות בעוד מועד...“ „כדיוק לזה רציתי שתגיע, שמוליק: זלמן מ"כ הרתק שלך שהפסיק לירות מוקדם מדי; נחום המ"כ הבלונדיני החדש שטעה ונכנס לתעלה שכבר טוהרה; סימון שעכב את הנסיגה בכך שלא הצליח לארגן סחיבת פצועים בכיתתו; ושלא לדבר על אחדים מבין המ"כים שלא הצליחו להשתלט על חייליהם, בעיקר בשלב ההתארגנות והנסיגה. אני רואה את זה כחמור שמ"מים ומ"פ יעסקו בזמן פעולה בדברים שהנם בגדר תפקידים המוגדר של המ"כים. יוסקה ואני שוחחנו בזמן שנמנמת, ניתחנו את התדריך שלך, את תדריכי המ"מים ואת התרגול על מודל, והסתבר לנו שעשית כל דבר סביר להדרת הפלוגה לקראת התרגיל — ובכל זאת עובדה היא שהיו תקלות. איך אמר המלט: „משהו רקוב בממלכת דנמרק“. תתנחם אולי לשמוע (אני ודאי שאינני מתנחם בזה) שבפלוגתו של היים, ובמידה מסוימת גם בפלוגות אחרות של הגדוד, נתגלו סימפי-טומים דומים, ואני חושב שהגיע הזמן שנלכד את הבעיה הזו היטב...”

שישה זוגות עיניים היו נעוצות במג"ד, שישב בראש השולחן המכוסה במפה ירוקה. על האצטבאות ניצבו גביעי-ספורט מבריקים ותעודות הישגים בספורט כיסו את הקירות. המג"ד קם על רגליו, העיף מבט בנוכחים... „אני מבין שאתם יודעים היטב לשם מה כינסתי

חיים הרהר לרגע, ביקש למצוא את הביטוי המתאים. "דברי אלוהים חיים", הפטיר. "כן, כל מה שאמרו כאן נכון, אלא שאני פשוט חשבתי על צד אחר של חיי המ"כ, והוא חיי היום יום שלו, ואני מתכוון לחיי השגרה ולא לאימונים. גם אם נפתור את בעיית המ"כ,



„עקיפת” המ"כ בכל הפניות למ"מ

שיסע אותו המג"ד. „לגבי הפתרון, כן, הפתרון של יומי הוא באמת קלאסי, אפילו קלאסי מדי, ומסתבר שלצה"ל יש שיקולים משלו המכתיבים מדיניות של שליחת מ"כים לקורס קצינים מבלי שעברו (לפחות חלק מהם) תקופת הכשרה מעשית. אם אין פותרים את הבעיה כפי שמציע יומי, חייב הפתרון להיות: פיתוח תכונות אלו במ"כים הקיימים. כיצד? ובכן, השיטה היא הטלת אחריות מכסימלית על המ"כ. אחריות שתעמיד אותו בתנאים של להץ עבודה מכסימלית. כלומר, יצירת מצב שבו יהיה המ"כ צמוד לחייל במשך כל שעות היממה. אני רוצה שהמ"כ יהיה את בעיותיו של החייל, שילך אחריו לאפסנאות, שישגיח על כיתתו שלו בתור לאוכל, שיכיר את בעיותיו המשפחתיות, בקיצור, אני רוצה שהחייל ירגיש שיש לו אבא הדואג ומפקח עליו כל הזמן.

„במסגרת האימונים שוב יש לדאוג להדגשת המסגרת הכיתתית: מאהלים כיתתיים נפרדים, תחרות בין כיתות המחלקה, אימון דו-צדדי בין כיתות בכל מקרה אפשרי, מסעות-תחרות כיתתיים וכו'. אני חושב שעליידי אמצעים אלה לא רק שנמריץ את המ"כ לפיתוח תכונות המנהיגות והיוזמה, אלא שאף נכריח אותו ללכת בדרך זו". יוסקה הסמג"ד סיים בלגימה אחת את הנוחר בספל הקפה שעמד לפניו. ניכר בו שהוא רוצה להגיד משהו: „אמור לי", הוא השתעל שיעול קל, כשגרורי הקפה נתקעים בגרונו, ופניו מאדימים. „אמור לי, וכי מי מפריע לך לבצע את כל פעולות ההכרעה הללו בסגל המ"כים שלך?" „מי מפריע לי?" נודעק איזי. „מה שאפשרי אני עושה. כבר היום, אלא שישנם דברים שאיני מסוגל לבצע בגלל תכנית האימונים הדחוסה המוכתבת לי"... „רגע, רגע בחורים! אנחנו דנים כאן בנושא עקרוני, ואל תסו ממנו לפרטים שלא כאן מקומם. טוב, נשמע מה יש ל„רובאיית” שלנו להגיד. שמוליק, מה דעתך?"

שמוליק חיכה לרגע זה זמן רב. בניחותא שלף מכיסו פנקס קטן ופתחו. „אז ככה. חלק מהדברים שרציתי לומר כאן, הערב, כבר נאמרו, ואני מסכים בכל לב למה שאמרו יומי ואיזי, אלא שיש להוסיף כמה סיבות המיחדות את פלוגת הרובאים מפלוגת הטירונים, סיבות המסבכות את המצב. ובכן, המ"כ בפלוגת הטירונים הוא גם מדרין וגם מפקד. בפלוגת הרובאים הוא מאבד לחלוטין, או כמעט לחלוטין, את תפקידו כמדרין. התוצאה היא כפולה: הוא מאבד, באופן טבעי, חלק מערכו בעיני החייל, וגם את ערכו בעיני עצמו. נשאר לו תפקיד שני, חשוב לא פחות — תפקיד המפקד, אלא שגם כאן הנסיבות הן לרעתו. רוב האימונים שלנו מושתתים על מסגרת המחלקה, ועל מסגרות רחבות עוד יותר. כתוצאה מכך מצטמצמת יומתו של המ"כ, ומצטמצמות ההודמנויות שבהן עליו להוכיח את מנהיגותו הבלעדית על כיתתו. אם נכנס קצת לתחום הפעילות המבצעית, מסתבר שוב שבמקרים רבים מופעלת הכיתה בתוך מסגרת צות-קרוב השובר את מסגרת הכיתה, או ששוב מופעלה הכיתה בתוך מסגרת המחלקה. ממצאות זה סובל בהכרח מפקד הכיתה. לכן, אם נתיחס לבעיית האימונים, הרי אני סבור שהפתרונות שהציע איזי המתאימים לפלוגת הטירונים, „דריצדד" כיתה מסעות-כיתה וכו' — לא רק שמתאימים לפלוגת רובאים, אלא אף הכרחיים; ואם תשאלו אותי — הרי אני סבור שיש לכלול אותם בתכנית האימונים, גם אם יקצץ הדבר באימוני המסגרות הגדוריות יותר".

טבעי הדבר שהעניינים הופנו עתה אל חיים, המ"פ הותיק בגדוד. חיים עסק עד עתה ברישום „פיגורות" באחד מעמודי בלוק הכתיבה שלפניו. „מה דעתך, חיים?" קולו של המג"ד העירו מהרהורי.

מנהיגותו ויוזמתו באימונים ובפעולות מבצעיות, הרי לא די בכך, והדבר הוא גם בלתי אפשרי. איזי הציע לקרב אותו לחייל ולבעיור תיו. זה יפה, אבל בזה לא די. בואו נדבר על סמכויותיו בחיי יום-יום; האם הוא המאשר לחייל את חופשתו? האם הוא המטפל בבעיית הסעד של החייל? מסתבר שלא. זאת עושים המ"מ והמ"פ, ואין פלא שערכו של המ"כ יורד הן בעיני עצמו והן בעיני החייל. מדוע שהחייל יפנה בבקשתו למ"כ כשהוא יודע שממילא אין לו כל סמכויות ואפשרויות לעזור? וכאן אנו נכנסים למעגל קסמים: החייל אינו פונה למ"כ אלא למ"מ ולמ"פ. המ"כ אינו מוצא כל טעם להתעניין בבעיות החייל, החייל מדלג על המ"כ בחיפוש אחר פתרון בעיותיו ותזור הלילה, הכרחי לשבור מעגל קסמים זה בנקודה איוו שהיא, כמובן, שאינני משלה את עצמי שנוכל לתת למ"כ זכות להוציא חייל להופשה על דעת עצמו, או שנשאיר לו את הטיפול הבלעדי בבעיות הסעד, האפסנאות, המשמעת וכיו"ב, של הייליו, אולם מן הראוי שנעשה אותו שותף-יועץ להחלטות מפקדיו, נשתף אותו בכל שלבי הטיפול בחייל ובבעיותיו, ונהפוך אותו לדרג פיקודי ממש. לשם העברת פקודות מלמעלה למטה ולשם העברת בעיות החייל כלפי מעלה. אני סבור, שעליידי כך ניצור את דמותו בעיני עצמו ובעיני חייליו".

„יפה", אמר המג"ד. „שמענו כבר ארבע דעות של מ"פים. מענין מה יוכל לחדש בנושא זה הקמב"צ שלנו, המבקר תכופות בפלוגות..."

**

ואתה הקורא, אולי תוכל אתה לחדש משהו. להציע הצעות-פתרון לבעיה שהועלתה כאן, או שמא השגותיך על המצב שונות הן, היש לך דרכים אחרות לפתור את הבעיה? כתוב לנו את דעתך, ספר על נסיונותיך בבעיה זו ונשמח לפרסם דעות נוספות.