

בחלקו, אך לדעתי יש לחייב כל קצין להגיע לכך. לגבי קצינים בעוצבות-השדה פותרת אולי שנת-הלימודים את הבעיה; אך לגבי יתר הקצינים אין הקצאת שנה זו בגדר הכרח; ניתן למצוא גם דרכים אחרות למתן הזמן הדרוש וליצירת אפשרויות הלימוד. בבחינת-בגרות במקצוע אחד, או בשני מקצועות, במשך שנה יכול לעמוד כל קצין — באם רצונו בכך, או אם יחייבוהו לכך. אין כלל קושי להגיע למצב בו תימצא תעודת-הבגרות בידיו של כל קצין-קבע.

נוסף לכך, יש להגביר ולעודד את הקריאה: קריאה בספרות רצינית בכלל, וקריאה בנושאים צבאיים בפרט.

צינתי כבר במאמרי על ה"מארינס" את העובדה שכל קצין בחיל-הנחיתה של ארה"ב חייב לקרוא מספר מסוים של ספרים בשנה — ולמסור עליהם דו"ח למפקדו. יתכן שההצעה להעתיק נוהג זה תישמע כנועות, אך אפשר ואפשר, לקרוא בקביעות בחוברות, "מערכות", וכן לקרוא מדי שנה מספר מסוים של ספרי מופת. עריכת ערבי-קריאה לקצינים ביחידות ובבסיסים, ודאי שהנה ניתנת לביצוע. ערבי-הקריאה יתרמו ללא ספק להרחבת ידיעותיו של הקצין והעיקר — יסייעו ליצירת אווירה שתדרבן לקריאה עצמית.

★

הנה, בזאת סיימתי הצעותי לגבי כלל הקצונים; ובעצם, היתה זו אף עיקר כונת הרשימה. אעבור עתה להצעות לגבי שתי הקבוצות האחרות.



באם נצא מתוך הנחה שקציני עוצבות-השדה בקיאים פחות או יותר בנושאים במקצועות הספציפיים בהם הם עוסקים בחיי היום-יום — וקשה להטיל ספק בכך — הרי שאפשר להטיל ספק בידע הצבאי של חלק מהם בכל הנוגע לנושאים החורגים מהתחום

• "מערכות" קנ"ו.

המצומצם של עבודתם. כונתי בעיקר, לידע מושלם יותר, להבנה רחבה יותר, בכל הקשור באורח הפעלתם של חילות וזרועות אחרים. לדוגמא: בקיאותם של קציני חיל-רגלים בהפעלת שריון וארטילריה — לא תמיד מספקת; ואילו בקיאותם של קציני השר-יון — אף היא לא תמיד מספקת בהפעלת גייסות-מוצנחים; וכך הדבר לגבי בקיאותם של כולם ביחד בהפעלת חיל-האוויר וחיל-הים — ועוד כהנה וכהנה דוגמאות וצירופי-מקצועות.

כמובן, שדבר זה צריך שיהיה מכוון לפי הצירופים של הצורך והתועלת ההדדיים. אך מספרם של צירופים כאלה רב אולי מן הנראה ברגע הראשון.

לפתרונה של בעיה זו אעלה שתי הצעות: האחת — שליחת קצינים (של חיל או זרוע מסוים) במספר הולך וגדל לקורסים והשתתפות בתלמויות בחילות או בזרועות אחרים; השניה — שיתופם של קצינים כמשקיפים בתרגילים ובאימונים של החילות והזרועות האחרים.

מוטב כי אסביר הצעה זו: מפקדי-פלוגות בחי"ר ישתתפו כצופים פעילים בתרגילים של פלוגות וגדודי טנקים; קציני שריון וחת"מ — בתרגילי חי"ר וצנחנים; טייסים בתרגילי כוחות-היבשה ועוד. אין כונתי שיציבו את הקצינים ל-2-3 שעות בנקודות-תצפית, ממנה יחזו, "אל פני המלחמה" — וישבו לבתייהם; הכונה היא לשתתף בפועל במהלכו של התרגיל, החל מנוהל הקרב, דרך הביצוע כולו על שלביו השונים, וגמור בסיכום התרגיל.

לדעתי עשויה הצעה זו לפתוח אופקים חד-שים להבנה-הדדית רבה יותר ולתחושת-יחד של פועלו של החיל האחר — כיצד פועלים ונלחמים החילות האחרים. נוסף לכך, עשויה הגשמת ההצעה להטמיע את תורת שיתוף-הפעולה הבין-חילי והבין-זרועי; ומשקלה של פעולה כזו יהיה נכבד לא פחות ממש-קלם של הקורסים השונים, שלרוב הם חסרי המשכיות מעשית.

אכן, כדי שתושגנה תוצאות כאלו — הכרח שהדבר יהיה שגרתי, קבוע; אין להסתפק במתן אפשרויות כאלו, "פעם בשנה" — ואין להשלים עם גישה מצד הקצינים-עצמם בנו-סח, "הייתי כבר פעם אחת", וכד'.

★

ולבסוף, מלים מספר לגבי הקצינים בחילות המשרתים, או קציני חכ"ל. רובם של קצינים אלה טרודים בבעיותיהם (שאינן להטיל ספק בחשיבותן) ורחוקים עדיין

מלהגיע אל מלוא הידע הצבאי הבסיסי. הם אינם עוסקים בו וכתוצאה מכך הולך וגובר אצלם המושג של "קצין" — ואילו המושג "מפקד" הולך ומאבד מחשיבותו. והרי כולנו יודעים שרבים מהם, נוסף לתפקידם כקציני-מטה, הריהם גם מפקדי יחידות-שירותים; ואל צד זה רצוני להפנות את תשומת-הלב — ולהציע הצעות מספר.

הראשונה: יש להרבות לגבי קצינים אלה בתרגול אותם בנושאים בהם עלולים להיתקל במלחמה. לדוגמה: הגברת התרגול בסוגיית ההגנה על בסיס או על מחנה בשדה נגד התקפת-פתע, פשיטות, הטרדות וכד'; ביצוע תרגילים דו-צדדיים בנושאים שבתחום זה; תרגול במצבי התגברות של מארבים שנערכו לשיירת אספקה או דלק, ועוד כיו"ב. כהמשך לתרגול בסוגיה זו — תרגול יסודי ומקיף בדילוגי הבסיסים מהסוג הנ"ל, והקמתם מחדש, כתוצאה מפשיטות, הטרדות וכד'; ועוד פעולות שתעמקנה תודעת החפ-קד הצבאי.

השניה: שיתופם, בצורה הרבה יותר נרחבת של קצינים המשמשים בחילות ובתפקידים בעלי אופי "שירותי" בתרגיליהן של יחידות-השדה באותם תחומים ותפקידים בהם הם עוסקים, "בימים כתיקונם". יש לתת לקצינים אלה את ההזדמנות לשהות בשדה וביחידות הרבה יותר זמן מאשר ניתן להם כיום. עליהם לבוא, ללמוד, לשמוע ולראות — והחשוב ביותר, להבין ולחוש כיצד חיות ומת-אמנות היחידות, לחילותיהן, ולהסיק מכך באילו תנאים עתידות הן לפעול.

דבר זה, אם יתבצע בהקף הראוי ובהת-מדה — ודאי שעשוי לתרום הרבה הן לקצין עצמו מבחינה אישית והן לרמתו המקצוע-עית.

ועם הצעה אחרונה זו — הריני מסכם שוב את הצעותי בכללותן.

כושר גופני, בריאות, השכלה כללית וצבאית, ידע נרחב יותר ב"מה וכיצד עושים חבריך בחילות ובזרועות השונים" — השלמת החסר בכל אלה תתרום רבות לשיפור רמתו של קצין-הקבע. ושוב: ללא-ספק מצויות בין הצעותי כאלו אשר, למבט ראשון, עלולות להידחות בתור הצעות "שאינן ניתנות לבי-צוע"; ובחלקן אולי אף לא תזכנה לתגובה. אך אם תעורר רשימה זו מחשבה חדשה לגבי הבעיות שהוצגו בה, ואם תצא מהמקום או מהמקומות המתאימים הוראה שתחייב את ביצוען — ולו גם של אחת או שתיים מתוך מכלול ההצעות — הרי שנפתח בכך פתח להשגת המטרה.

# אפקד

רס"י ישעיהו חדמור

## הדוגמה

### האישית - ביטוי של תכונות וערכים

הדוגמה האישית עולה מבחינה ערכית על ההדגמה האישית. בעוד זו האחרונה הנה הדגמה של יכולת-ביצוע, מהוה הדוגמה האישית הדגמת תכונות. בעוד ההדגמה האישית מדגימה ביצועים ספציפיים ומציגה בעיקר נורמות טכניות — מציגה את התנהגות האישית התנהגות כוללת ומציעה כללים לאור-חות-חיים. ההדגמה האישית מבטאת, בעיקר, סוגי-כושר; לעומתה מבטאת הדוגמה האישית תכונות וזיקות. כך, איפוא, אם מציגה ההדגמה האישית בצבא טכניקות של לחימה, הרי מתפקדה של הדוגמה האישית לחנך לערכי לחימה.

ההדגמה האישית והדוגמה האישית חשובות למנהיגות ואף משלימות האחת את השנייה. שתיהן משמשות להינחול ואי-מונו של החייל. אך טוב לעמוד על ההבדל שביניהן: לא כל מפקד המקפיד על פרטי משמעת, למשל, מדגים בכך את תכונות המשמעת ולא כל מפקד המדגים טכניקות באי-מוני-שדה מבטא בכך את רוח הלחימה. ניתן לומר בהתאם לכך, כי להדגמה האישית — גם אם היא מקיפה פרטים רבים מתחומים שונים — חשיבות טכנית-הדרכתית ואילו לדוגמה האישית ערך חינוכי. הדוגמה האישית מציגה, איפוא, לא רק את האופן בו יבוצעו הדברים אלא גם את הרוח אשר תכוון את אופן הביצוע. לפיכך יכולים אנו לדבר על דוגמה אישית בשטח של מסירות, אומץ, משמעת, יושר, הגינות וכדומה; כך גם יכולה להיות דוגמה אישית ביחס אל נשק או ביחס אל רכוש צבאי. אך אין לדבר על דוגמה אישית בטיפול ברכוש צבאי או בתפעול נשק; ואין גם לכנות בשם דוגמה אישית אופן הצדעה או יכולת גופנית המתבטאת בריצה, בקפיצה וכיו"ב. אלה אינם אלא הדגמות — ואולי אף הדגמות מושלמות — בביצוע.

לא מקרה הוא שישנם חיילים המגדירים את מפקדם על-פי תכונותיו או ערכיו, כמו הוגן, ישר, מסור, אמיץ, ממושמע וכד', ולעומתם חיילים המגדירים את מפקדם על-פי פעולותיו, כמו בעל כושר-גופני, מקפיד על משמעת, יודע לנוט וכדומה. השוני אינו רק מילולי, הוא נובע מטיב המשקע הנוצר בלב החיילים בהפגשם עם מנהיגות מפקדם: בדרגה הא-

הדוגמה האישית נחשבת על-ידי כולנו, המפקדים בצה"ל, כביטוייה המובהק של המנהיגות ולפיכך מצווים אנו על הגשמתה. לא יפלא, איפוא, כי מאז ומתמיד היא מהוה צרך ויעד חינוכי והיא מטופחת כראוי לכך ביחידות, בקורסים למפקדים ובהשתלמויות חינוכיות שונות למש"קים ולקציני-נים. אולם דוקא משום היותה כה מקודשת, עלולה הדוגמה האישית לסטות מאפיק יעודה הראשוני ולהתעלות לדרגה של סמל אידיאלי מופשט — שהיא אולי דרגה מכובדת יותר, אך מחייבת פחות. דוקא משום מיקומה המיוחד של הדוגמה האישית בסולם המרכיבים של המנהיגות, קיימת סכנה כי היא עלולה ליהפך מצרך מחייב — לאידיאל נשאף; ממעשה הנעשה יום-יום — להלכה; מכלי שרת בידי המנהיג — לנוסחה נאה המגדירה את מושג המנהיגות.

כונת מאמר זה — לדון בכמה מיסודות מהותה של הדוגמה האישית ככלי מעשי של המנהיגות — מתוך מגמה להזין את המפקדים המחנכים לקראתה בכמה אבחנות וטיעונים, בנוסף לאלה המקובלים במערכי ההדרכה המצויים.

\*

כדי לעמוד על טיבה של הדוגמה האישית — כפי שהיא נתבעת מן המפקדים בצה"ל — יש להבחין לפחות באופן מתודי בין המושגים הבאים: הדגמה אישית, דוגמה אישית ומופת אישי.

נערוך כאן אבחנה בין המושגים הללו כבסיס לניתוח של אחד מהם: הדוגמה האישית.

## ההדגמה

### האישית - להמחשת כושר הביצוע

בהדגמה האישית משתמש המפקד להצגה ולהמחשה של כושר הביצוע ורמת הביצוע, כפי שנדרשים בכל משימה ומשימה העומדת בפני החיילים. ההדגמה מקובלת מאוד בהדרכה (קרויה גם "הצגה" או "הצגת התכלית" וכיו"ב) וערכה רב לגבי כל פעולה ופעולה של מפקד ביחידה. עיקרה של ההדגמה האישית להוכיח לפקודים כי הפקודות וההוראות המופנות אליהם ניתנות לביצוע, ולא זו בלבד אלא שלמפקדם אף הכושר והיכולת לבצע אותן.