

תחרות רשימות מס' 3

פנים: כיצד לקיים את סמכותם, הקיימת, של הסמך לים — וכיצד להקים את סמכותם כשאינה קיימת. סגן מנחם פירנקו מטפל בעיקר בתביעה הראשונה, ותשובותיו הן: הרחבת ידיעותיו המקצועיות של הסמל והעמקתן, מתן חופש פעולה מתקבל-על-הדעת, ציונו לשבח כשהוא ראוי לכך, שחרורו ממלאכות שהמכ"ים עשויים לבצען, יהס כבוד.

טוראיראשון אריה כספי עוסק במצב השני, והצער תיו לתיקונו הן: עידוד הבטחון עצמי של הסמל, מתן תדריכים והשתלמויות יסודיים יותר, פיקוח יותר תכוף ויותר צמוד, תביעות יותר חמורות.

✱

סגן צפיר וויינשטיין מונה את תכונותיו של הסמל הטוב, את התקלות הנובעות מהעדרן של תכונות אלה, ואת הדרכים להתגבר על התקלות. הוא עומד אף על הזיקה ההדדית שבין רמת-המשמעת ביחידה לבין יחס הפיקודים לסמל. סגן ברוך פולאק עומד על הסכנות הצפויות למעמדו של הסמל במחלקה אם יתעלם המ"מ מקיומו בצינור-הפיקוד. סגן יאיר טלר מציע: הענקת סמכויות רחבות לסמל, אילוצו לפתור בעיות בכוח עצמו, מתן הזדמנות לסמל להצטיין.

טוראי אברהם כהן מתאר, בצורה סיפורית, סופו של סמל — ושל מחלקתו — כשמפקד המחלקה אינו שומר על סמכותו של הסמל.

✱

מבין 11 הרשימות שהגיעו למערכת נבחרה רשימתו של סגן אפרים פורת, משתתף, ותיק, בתחרויות הרשימות. רשימתו נבחרה על היותה מקיפה את התחומים השונים בנושא ואת הדרכים השונות למילוי הצרכים — וכן, על העמידה-בראש את התביעות הן אלה שיתכע הקצין מסמלו והן אלה שיתבע התפקיד מן הקצין הנושא בו.

שתי הערות, שיתכן כי מקומן היה בסיכום התחרות מס' 1, או תחרות מס' 2 — אולם, מחוסר מקום, נדחו להזדמנות נוחה יותר. ואלה הן:

א. הכותבים מתבקשים לכוון דבריהם לנושא המוגדר של התחרות — ורק לנושא. הציר, הניתן יחד עם ההכרזה על התחרות — וכן השאלות המלוות אותו — לא נועד אלא למשוך את תשומת-לב הקורא, ולהגביר את התעניין נוחו של הכותב-המשתתף-לעתיד. אנא, התרכזו בנושא בלבד!

ב. אין מטרת התחרות לתת הזדמנות למישהו לספר על תקלות שאירעו לו בשירותו בצבא — לא בצה"ל ולא-כלי-שכן בצבאות זרים. המשתתף מתבקש להעלות את דעתו השקולה, המבוססת על הנסיון — שלו ושל אחרים — ואין פירושו של דבר תיאור תקיפת זו או אחרת שקרתה לו. יתכן, אומנם, להסתייע בדוגמה מהי היחידה; אולם, מן הדין שתהא הדוגמה קצרה וממצה — ואל לה לבוא במקום הבעת רעיון.

✱

ועתה לתחרות מס' 3.

מתוך אחדות מן הרשימות עלול להיוצר הרושם כאילו רק הסמל הכושל הוא הזקוק לטיפול סמכותו. ולא היא: חיי-הצבא הם תייצוג, הליחמה היא פעולת-צות. ללא רוח-צות אין קיום תקין לחיי-צבא בעת-שלום ואין סיכוי לנצחון בעת מלחמה. ישנם כמה-יוזמה סוגי "דבק" שבהם מדביקים בני-אדם לפעולה במשותף — והסמכות אחד מהם. טיפוח הסמכות יכול להיעשות לפני שנתעררה או לאחר שנתעררה. מסתבר שהמפקד הנבון יבחר להשקיע עמל רב בטיפוח הסמכות לפני שנתעררה, ובלבד שלא יהא עליו לעמוד בפני מצב של "ריפוי לאחר מות החולה".

אכן, אין להתעלם מן האפשרות שלא מעטים המפקדים העלולים לעמוד בפני מצב של "לאחר המעשה"; אז יהא תפקידם לצנות מחדש סמכות אשר — באשמתם או שלא-באשמתם — התנפצה ואיננה. מכאן שלבעיה שתי

כיצד יטפח הקצין סמכות סמליו בעיני פקודיהם?

ומשמש להם כסמל — דוגמה חיה — כמאמן וכמחנך (מקור הונגרי).

נושא הדרגה יעצב, בסופו של דבר, דמות תפקידו בהקמת בעת ובעונה אחת נשוא של גורמים כתנאי-שירות ויחסי-שירות, ונתון להשפעות שונות מטעם הפיקוד.

הקצין והסמל, במציאותנו התוססת, המשתנה ומתפתחת, נודע ערך רב להשפעתו של הממונה הישיר על הסמל, בהקניית צביון מתאים למעמד נושא דרגה כללל, ובקביעת חלקו של הסמל בחיי היחידה — בפרט.

דרך-אמת אחת בלבד לטיפוח סמכותם של הסמלים — אלוא היא הדרך הארוכה והקשה של קביעת דפוטים נכונים ליחסים המתהווים בין הסמלים לבין החיילים, והתהירה מהפחית לטיפוח היחסים האלה בחיי היחידה, הן לגבי הסמל והן לגבי הפקודים.

הסמל ומקומו בחיי היחידה, מילונים צבאיים מגדירים את הסמל כ"מש"ק מעל לדרגת רב-טוראי, אשר תפקידו לקיים משמעת ולעמוד לעזרת הקצין" (מקור אנגלי), או "מש"ק הממונה על החיילים ישירות, אשר חי אתם בצותא

לסמכות בעיני פקודיהם, ארוכה היא. ובינתיים ניצב הסמל לפני שורת החיילים, נותן פקודות ומבצע פעולות — וכמוכן גם נכשל מדי פעם. גם ביחידה אשר בה ננוגבשו כבר יחסים חיוביים איזה שהם בין הסמלים לחייליהם, עשויים לקרות מקרים ותקריות שונים. הקצין חייב לעמוד על המשמר מול התרחשויות כגון אלו בעין פקודה וביד נכונה להושת עזרה — ונטויה להנחתת מכה בעת הצורך! כדי לצקת את היחסים המת- היום לתוך דפוסיים נכונים.

כיצד ?

1. על ידי קיום משמעת מעולה, איתנה וכל־צדדית.
 2. על־ידי בחירת המש"קים מתוך החיילים המצטיינים באמת! חיילים אשר מחזלים באופן טבעי מן השורות, ומוכיחים לחבריהם את כושר מנהיגותם באמת ובתמים, בכל שטחי החיים ביחידה.
 3. על־ידי פיקוח מתמיד על דרך ביצועם של הסמלים את תפקידיהם, והסקת מסקנות.
 4. על־ידי בקורת עצמית, עניינית, כנה, הדדית בין הסמלים ובין הקצין. אין לסבול מצד הפקודים כל הפרת משמעת וכל פגיעה בכבוד הסמל — ולו גם שגה. ציתנות, מסירות לתפקיד, ושמירת שמה הטוב של היחידה — אלו התביעות הנחבעות מן הפקודים. ואשר לסמלים — אין לסבול כל התנשאות, כל פגיעה בכבודו האישי של חייל, וכן כל ניצולן שלא לצורך של יתרונות דרגתו.
- ענותנות, דאגה כנה לחיילים ולצרכיהם — אך עם זאת תקיפות, עקיבות והתמדה בביצוע התפקיד — כל זאת נדרש מן הסמל.



ולסיכום, לא נחסוך תביעות מן הקצין. רק העלאה מת- מדת של רמת המנהיגות ואיכותה, הן של הסמל והן של הקצין, יש בה כדי לטפח את סמכותם בעיני החיילים, אשר תעמוד במבחן של זמן, של תנאי שירות, ושל משימות שונות.

קצין, אשר אינו מטפח את אישיותו, את כושר שיפוטה, את כושר־צונו ואת זריזות מחשבתו — אם בחיי הצבא, ואם בחיי כאזרח — לא יוכל לשמש מקור־השראה, מקור של מרץ שופע והשפעה מדריכה, לא לסמליו ולא לפקודיו. הסמכות אשר יטפח קצין כזה בפקודים לגבי הסמלים תהיה מעושה, כי לא תושתת על עיצוב יחסים חייליים נכונים בין הסמל לבין השורה. עם כל תקריח פעוטה, ולא כל שכן במבחן של משימה רצינית, יעמוד קצין כזה שוב בפני שוקת שבורה.

מלאכה טיפוח הסמכות של הסמלים בעיני הפקודים — שורשה נעוץ בך, הקצין!

מעברות, 24.1.1954. א. פורת

בגישתו אל הסמלים חייב הקצין ללמוד קודם כל את נהוגי חייהם, את רקעם החברתי, את אופיים, השכלתם, נטיותיהם, לבטיהם וכיו"ב. בהתאם לאלה יתחיל לטפח את יכולתם, יטיל עליהם תפקידים, ויקבע את סמכויותיהם. ואילו את החסר יהיה עליו למלא. הקצין ישמש מופת אישי לסמליו. מחד גיסא, וימנע מהכנס למערבולת המסוכנת של „לויאלית כלפי מטה“ — מאידך.

„לויאליות כלפי מטה“. האם יודהה הקצין עם כל אשר עושים סמליו? האם יוקיעם על שגיאותיהם באותות ובמופתים?

למעשה לא נגיע כלל למצבים כאלה, אם נלך בדרך הארוכה והיסודית של טיפוח הסמלים בהדרגה, ושל קביעת סמכויות והטלת תפקידים בהתאם ליכולתם העולה ומתפתחת.

תחת ידו הנאמנה של הקצין הממונה עליו יזכה הסמל ליחס של כבוד מעט פקודיו שילך ויגבר מיום ליום. טיפוח הסמלים לשם מה? בתחילה ישאף הקצין לזכות בעוזר, שהוא גם מתלמד ומתפתח. במשך הזמן, על יסוד היכולת שמגלים הסמלים תוך כדי ביצוע תפקידיהם ועל יסוד המעמד שרכשו לעצמם בעיני אנשיהם, ישתדל הקצין לפתח את סמליו ולעשותם מנהיגים אמיתיים, הן לשעת הקרב והן לשירות בימי־שלום.

יש לפתוח אופקים בפני הסמל! ברוב המקרים ייענה הסמל לתביעות ההולכות וגוברות של קצינו. בדרך זו ייווצרו יחסי־גומלין נכונים — ובהם ערובה להגברת סמכותו של הסמל בעיני פקודיו.

טיפוח הסמל — כיצד ?

תכונתו העיקרית של הסמל היא — היותו מנוסה. סמל המעורה בחיי הצבא בכל השטחים ויודע את כל אשר מטילים עליו תפקידיו, יזכה לסמכות בעיני פקודיו. לפיכך חייב הקצין להקנות לסמליו ידיעות ולפתח בהם תכונות שהנן תביעות השעה למנהיגות־אמת בחיי היחידה. עליו לדאוג להשתלמותם הרצופה; עליו לבקדם בכיצוע תפקידיהם במנהלה ובהדרכה; עליו לכוון את עיסוקם גם בשעות הפנאי שלהם.

פיתוחן של תכונות המנהיגות הנו בלתי אפשרי ללא בקורת־עצמית מתמדת. על הקצין להרגיל את סמליו להע- ביר תחת שבט הבקורת שלהם את אופן ביצוע תפקידיהם, לעמוד על סיבותיהם של כשלונות או של נקודות חלשות בביצוע — ובדרך של מחשבת־יצירה כזו לבנות בעצמם אותו מקור של כושר־צוון, אשר ימנעם מלהזור על שגיאות וידחפם להצלחה גוברת והולכת. כלל זה כוחו יפה וערכו רב גם לגבי התפקיד המנהלתי הפעוט ביותר, והוא יתרום תרובה לטיפוח סמכות הסמל בעיני פקודיו.

אשר לפקודים. דרך טיפוחם של הסמלים, עד כי יזכו