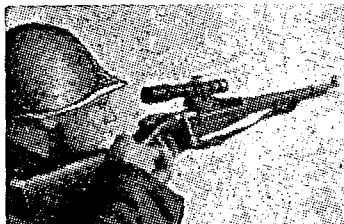


הוא נגש לעבודה בתנופה; בהדרגה נעלמו התופעות של חוסר משמעת אישית. הלויטנטט ואסיליב החל לעבוד למר פת, ונמנה הוא היום על טובי המפקדים. ולכן, כאשר המפקד הקודם של יחידת-המשנה יצא לקורס, הרי בצדק גמור היה ואסיליב הקצין אשר הוטל עליו למלא את תפקידו.

מה מלמד מעשה ואסיליב? נראה לפי הכל, הלויטנטט הני בעל תכונות מסוימות של כוחרצון. אולם עדיין אינם די יציבים. די איתנים; רק בזאת אפשר להסביר את התפרעותו של הקצין. והרי שאין, לכן, לחשוב לקצין בעל-רצון" אדם שהחליט לחרוג ממסגרת אותו תקנון המגדיר וקובע את הפעילות של המפקדים בשירות לכל צדדיה. ולכן, כוחרצון. האמתי, שאין לכופפו. של הקצין — פירושו היכולת להיות תמיד, בכל מקום ובכל ענין, להיות ראוי לדרגת הקצינות שלו ולרמתה, תמיד ובכל מקום לשאת את מולדתו בכבוד. וכן מוכיחה ה"דוגמה" של ואסיליב" מה גדול תפקידו של המפקד הגבוה יותר בטיפוח תכונות הרצון אצל המפקדים הכפופים לו.

לשירותים היה ממלא את הוראות הממונה עליו ללא דיקנות. יחד עם זה ואסיליב לפי אפיו עקשן הוא ונוח לכעוס. מפקדו של ואסיליב ניסה, לכאורה, את כל האמצעים: הוא שוחח עמו, העיר לו, הטיל עליו ענשים, אולם לכל אלו לא היתה כל השפעה על הקצין. לבסוף העמיד המפקד את השאלה בדבר הרחקתו של לויטנטט ואסיליב מיחידת-המשנה שלו.

בענינו של ואסיליב החל מטפל-המפקד הגבוה של היחידה. ראשית החליט לברר מה מפריע לוואסיליב למלא את תפקידו כהלכה. לאחר שורה של שיחות הוא הגיע למסקנה שהלויטנטט אינו רואה לעצמו "כל פרספקטיבה לעלות בשירות". היה צורך לגייס מערכת עובדות שלמה כדי להוכיח לוואסיליב את משוגת ה"תיאוריה" שלו. המפקד הגבוה הסביר לוואסיליב הבהיר לו שהוא, ואסיליב עצמו, הוא הנוסע לעצמו את הדרך ל"גידול ועליה" — וזאת דוקא ע"י חוסר המשמעת שלו עצמו, ורק מסיבה זאת. וזאת לומר לשבחיו של ואסיליב כי משהבין את שגיאתו,



גנרל-פולקובניק נ. פוחרוב

העבודה עם קצינים צעירים

והמדריכים הרעיוניים העריכו, מבעוד מועד את החשיבות הרבה של ענין זה באשר לכושר האיש של אנשי היחידה. בקשר עם זה הוצגה הדרישה, אל הקצינים עצמם לסגל בראש ובראשונה את אמונת הקליעה המדויקת, ויהיו עצי מם צלפים. כתוצאה מהתאמנות שקדנית, ולימוד התיאור ריה של הקליעה, הושגה המטרה. המומחיות בשליטה בנשק והידעיה המצוינת של הכלים הרימו את סמכות הקצינים בעיני פקודיהם, ושימשו לחיילים כדוגמה. כיום מונה היחידה קלעים-צלפים למאות.

טבעי הדבר, שהקצין הצעיר, הנופל לתוך חברה של מפקדים אשר רכשו לעצמם מומחיות בקלעות, יתמלא גם הוא חשק להיות אמן-הקליעה. גם העובדה, שאת מידת בקיאותו ויכולתו לשלוט בנשק בודק, עם הגיעו ליחידה, המפקד הראשי ביחידה, מחייבת אותו מבחינה זאת. מהימים הראשונים לבואו נותנים לו לחוש שקציני היחידה אינם סובלים את אותם מחבריהם המתחסים באדישות ובלוול להכשרתם האישית כקלעים. ולא פלא שביחידות-המשנה מבוצעים כל תרגילי-האש בתוצאות טובות ואף מצוינות. בשכללם את הרגליהם בקלעות ובפתחם את יכולתם המתורבת, מגלים הקצינים הצעירים כדוגמת חבריהם המנו-

בחינוכם של פרחי הקצונה מושקעים מאמצים רבים; ולא רק הקצין עצמו, אלא גם המדינה, אשר לא הסכה צאמצעיה בהכשרתו. מעונינים בכך שהמפקד הצעיר יתפוש מן הימים הראשונים לבואו ליחידה את המקום המתאים לו בחיי הגייסות ובשקידת-הלימוד שלהם. ברוב היחידות דואגים המפקדים והמדריכים-הרעיוניים ליצור את התנאים המתאימים. כך שהקצינים הצעירים מתמצאים במהרה בסביבה החדשה, מקבלים עזרה יומיומית מחבריהם הוותיקים והמנוסים מהם, ובהצלחה ממלאים את המשימות של ההכשרה הצבאית והרעיונית של פקודיהם. נהוג מקובל הוא, שמפקדי היחידות חושבים זאת לחובתם, לשוחח שיחה לבבית עם הקצין מקרוב-בא, ולהציג אותו בפני סגל הקצינים של היחידה. כל זה מחזק בלבם של הקצין הצעיר את רגש הגאווה המוצדק בתארו הצבאי הגבוה, מפתח בו את הרצון להצליח בשירות, את השאיפה להשתלם בתמידות ולזכות בהערכה טובה לפעילותו. לדוגמה תשמש כמובן זה העבודה עם קצינים צעירים ביחידה X. כאן נוצרו תנאים וסביבה, המאפשרים לקצין הצעיר לגדול ולהשתלם, ולהקדיש את כל כוחותיו לבצרון כוונותה הצבאית של יחידת-המשנה. בשעתו, למשל, הועלה תה ביחידה הבעיה של אימון הקלעים-הצלפים. המפקד

סים יותר, יזמה ומבקשים אחר אפשרויות חדשות למען שיפורייתר של הכנת פקודיהם. יצוין בין השאר, כי בעת זכוונה אחת עם האימונים שלפי התכנית וההתחזיונות בקליעה, מקיימים ביחידות-המשנה אחת לשבוע „נשפי קליעות“, המסייעים במידה רבה לעליית „תרבותם הקלעית“ של הקצינים.

נסיון העבודה עם קצינים צעירים ביחידה זאת ראוי, ללא כל ספק לתשומת לב, אולם, נכון שהתעכבנו כאן רק על צד אחד של הענין — על ההכשרה הקלעית האי-שית של הקצינים הצעירים. אולם תשומת לב במידה פחותה מוקדשת כאן להכשרתם הסקטית של הקצינים, לשכלול ידיעותיהם המתודיות, ולהקניית הרגלים בארגון הן היחידת-המשנה, כפי שהדבר נדרש ע"י התקנונים של הצבא (הסוביטי).

הדבר החשוב ביותר, הנראה לעיני המסתכל ביחידה זאת ויחידות מצטיינות אחרות, היא תשומת-לב רבת-הבנה, מצד המפקד הגבוה אל חייו ופעילותו הצבאית של הקצין הצעיר, והרצון לעזור לו. אין לך דבר שהשפעתו תהיה הרסנית יותר על התפתחותו של הקצין הצעיר, מאשר יחס אדיש לגבי הישגיו הראשונים, שויון-הנפש לעיין בעבור דתו, והעדר-הרצון לסייע בידו בעצה ובמופת.

נקח, למשל, דוגמה אחרת. ליחידה מסוימת הגיע קצין צעיר. אפשר היה לחשוב, שמכיון שלאדם אין נסיון עבודה, אייב המפקד „הקשיש“ שבמקום „להקדיש לו תשומת-לב במיוחד. אולם מפקד היחידה לא עשה זאת. בימים הראשון זים עבד הקצין הצעיר בהתלהבות, והשתדל להעמיד את יחסיה-הגומלין שבינו לבין פקודיו לפי רוח הדרישות המפורשות והפסקות של התקנון. אולם, לכשנתקל בקשיים, לא ידע הקצין להתגבר עליהם. כתוצאה מכך הנמיך את רמת הדרישות מפקודיו, והתחיל להתפשר עם דברים „שאינם בסדר“. נכון, הדבר שאחר כך, כתוצאה מהאמצעים שנקטו, שינה הקצין הצעיר את יחסו אל שרותו, אולם דוגמה זאת עצמה היא אופיינית, ואפשר להסיק ממנה מסקנות מאלפות. ידוע-הדבר שקצינים צעירים עדיין לא קנו לעצמם הרגלים מספיקים כדי לארגן את עבודתם בהתאמה גמורה אל המוטל עליהם לפי התקנון, לא תמיד יודעים הם לחלק את שעותיהם כהלכה, ולאחד את מילוי המשימות לגבי אכשרתם הצבאית והרעיונית של פקודיהם עם לימודם העצמי שלהם. לעתים אפשר לפגוש ביניהם אנשים הנמצאים בקסרקטין משעות הבוקר המוקדמות ועד שעה מאוחרת בלילה. זה מביא לידי כך שהקצין עצמו אין בידו להתכונן לשעורים בהם הוא מדריך, אינו משתלם במובן המתודי, ומפגל בהשתלמותו האישית.

להמנע מכל זאת אפשר רק בתנאי שהקצין הצעיר ילמד היטב את התקנונים ויכיר אותם על דרך השלמות.

הנסיון ביחידות המצטיינות מוכיח בצורה המשכנעת ביותר שדבר זה אפשר להשיגו בעבודתו העקשנית של הקצין עם עצמו, תוך פיקוח שאינור-מתרפה מצדו של המפקד הממונה עליו. לשם לימוד התקנונים והקרה על הקצין לנצל כל פתח-אפשרות. יקרה ובעת לימוד-הגייסות שב-הדרכתו יתקל הקצין הצעיר בבעיה שנלמדה על ידו בצורה די קלושה; ובמקום לעיין בתקנון או בהוראות, הוא נוקט פתרונות שרירותיים על דעת עצמו, בניגוד למה שדורש התקנון. ברור הדבר, שהמפקד הגבוה ממנו אסור לו לעבור על תופעות כאלה בשתיקה. חובתו — לסגל לקצינים הנתונים למרותו את הכרת ההכרת בלימוד וחקר יומי-יומיים של התקנונים.

אולם ידיעת התקנונים עדיין איננה הכל. קרה ונתקלתי בקצין צעיר אחד אשר הכיר היטב את התקנונים. אולם באותה יחידת-המשנה שעליה הוא מפקד ארעו הפרות של התקנונים וסטיית מסדר-היום התקין. לאותו קצין לא היו הרגלים מעשיים מספיקים כדי שידע לארגן את חייה של יחידת-המשנה, בדרך-תקנון. האם מפקד היחידה לא יכול היה לבקר אישית באותה יחידת-משנה, ולסייע בידו של הקצין לארגן את סדריה נוסח-תקנון?

והרי מפקד של יחידה אחרת, מצא לו אפשרויות כאלו. גם אליו הגיע קצין צעיר. קצין זה היה בא ליחידת-המשנה שלו עם השכמה, בעצמו היה מנהל את התעמלות-הבוקר וערך את מסדר-הבוקר, ובדרך כלל היה נוכח בכל השעורים. מהקסרקטין היה הולך בשעה מאוחרת בלילה; וטבעי הדבר, שלעתים קרובות לא נשאר לו פנאי להתכונן למתן השעורים הבאים.

מפקד היחידה החל בעצמו מדריך את הקצין הצעיר, הלכה למעשה, כיצד לברור את העיקר בעבודה, כיצד לערוך עריכה נכונה את יום העבודה שלו. המפקד עזר לו להכיר את דרכי ארגון החיים ביחידות-משנה אחרות. תועלת רבה הביאה לו לקצין הצעיר כבר עצם העובדה שהוא עקב בתשומת לב אחרי יום-תלמודה של יחידת-המשנה המצטיינת. העזרה המעשית של המפקד נתנה את פריה. הקצין הצעיר החל לעבוד בצורה הרבה יותר מאורגנת. במהלך ניכר הדבר בתוצאות: ההכנה הקרבית של יחידת-המשנה שבראשה הוא עומד.

התנאי הקובע להתפתחות נוספת של הקצינים מונח ביכולתם לארגן כהלכה את יום העבודה שלהם ולמצוא פנאי ללמוד אישי. אכן, זוהי אחת הבעיות הכאובות ביותר בעבודתו המעשית של הקצין הצעיר. ברוב המקרים, חות-רים הקצינים הצעירים עצמם לקראת השתלמות בידיעור תיהם אשר רכשו להם בשעתם בבתי-ספר. אולם יש ופוגשים קצינים אשר, עם כל חפצם בלימודים, למעשה אינם עושים כזאת. קצין כזה חושב לעצמו: „תגמר עונת

האימונים ביחידה — ואשב על הספרים" אולם ימים עוברים, חולפים שבועות וחדשים, עניני יום-יום בולעים את הקצין, ורצונו ללמוד הופך לשאיפה עקרה. גדולה בזה אשמתם של המפקדים הגבוהים ממנו, שלא עזרו לקצין הצעיר, כבר מיומו הראשון, לארגן את יום העבודה שלו, ולא סייעו בידו למצוא את האפשרות ללימוד אישי.

בין הקצינים הצעירים אפשר לפגוש גם היום מפקדים החושבים שהם מחויבים להיות נוכחים בכל השעורים המתגלהם ביחידת-המשנה שלהם, ואלו אחרים סבורים, שאם הם בעצמם אינם נותנים את השעור, הרי אין הכרח שיהיו נוכחים בו, — ומאז גם יגרמו ע"י נוכחות לידי דחיקת סמכותו ומעמדו של הסמל. שתי נקודות ההשקפה הללו גם יחד בטעות יסודן.

ללמד את הקצין להתמצא ולדעת מתי הוא חייב להיות בשעורים הניתנים ע"י הסמלים, ומתי — לא; לעזור לו לארגן את עבודתו ולתכנן אותה — לכל אלה חשיבות מרובה. לאחר שיימצא פתרון נכון לשאלה זאת, בעזרתו של המפקד הגבוה ממנו, — ימצא הקצין הצעיר תמיד את הפנאי גם לפקח על עבודתם של פקודיו וגם ללמוד בעצמו.

יצוין במוזחה, כי יש להגיע לידי כך שהקצין הצעיר יניח עצמאות רבה יותר לסמלים בחינוך פקודיהם ואימונם. הקצינים הצעירים חייבים להכיר בבהירות בעובדה, שעשית מלאכתו של הסמל תחתיו, והטיפול נוסחראפוטרופוס בפרטים, לא רק שהם כובלים את היוםמה של הסמלים ומנמיכים את למת אחריותם לביצוע המוטל עליהם ישירות — אלא גם מעמיסים העמסה מופרזת על המפקד ואינם נותנים לו את האפשרות להתעסק ברצינות בהשכלה עצמית.

כדי לגדול ולהתפתח, להיות שליט במלאכת אימון פקודיהם והינוככם, חייבים הקצינים הצעירים להשתלם ללא הפסק בהרגליהם ויכולתם המתודיים. בהגדירו את משימות הצבא הסוביטי בתקופה שלאחר המלחמה, ציין סטלין: "סגל הקצינים נדרש עתה, יותר מאשר בכל תקופה עד כה, לדעת לאמן ולחנך היטב את פקודיהם". הוראה זאת הכרחי שיזכרוה גם הקצינים הצעירים וגם הממונים עליהם. אפשרויות להשתלמות במתודיקה של הכשרת-גייסות מצויות בכל יחידה. יש רק לשקוד יותר על איכותם של השעורים-לדוגמה, להכליל ולפרסם כראות את נסיונם של מיטיבי-המתודיקה, ולעשותו לנחלת הכלל. דרוש שמפקד

דים הגבוהים ביותר יופיעו לעתים קרובות יותר בפני הקצינים הצעירים בהרצאות על בעיות מתודיות, וילמדום הלכה למעשה ע"י המחשה בשעורים שאורגנו-למפתח.

השפעה טובה על הקצין הצעיר יש לדברי עידוד מפי המפקד, תשומת לב מצדו להישגיו הראשונים. אין להשלים עם אותם המקרים שבהם מפקדים גבוהים, העובדים עם קצינים צעירים, אינם מקפידים על קו מסוים ונכון ביחסים אליהם. יש מפקדים אשר כבר בשגות הקצין הצעיר שגיאה ראשונה מחמירים בעונשו מבלי להביא בחשבון שחסר לו הנסיון הדרוש; ואלו אחרים מקלים ראש בשיאתו ואינם שמים לה לב, ב"התחשב בצעירותו". שתי הדרכים גם יחד מביאות רק נזק למפקד הצעיר.

האווירה של רמת-דרישות גבוהה, של החמרה — ועם זאת של עידוד ליוזמה, צריך שתקיף את הקצין הצעיר מהימים הראשונים לבואו ליחידה. יש להבהיר לקצין הצעיר שכל הישג שלו אינו תחום שהגיע אליו, כי אם יסוד להתקדמות נוספת, לקראת הישגים חדשים. לצערנו, ישנם מפקדים, מועטים אמנם, שהם עצמם הגורמים ליצירתה של שאננות מוזיקה בקרב הקצינים הנתונים למרותם. למשל, שעה שהם מעיינים בסיכומי התוצאות של תרגילי הירי האחרונים, ביחידת-המשנה; הריהם שמים לב בעיקר לכך, מה אחוז האנשים שמילא את דרישות התרגיל, ולפי זה קובעים את דעתם על איכות הכשרתם הקלעית של אנשי היחידה. מביט לו מפקד על ה"ד"ח ורואה רק את סך הכל — 80 מלאו את התרגיל על דרישותיו, ומכאן הוא מסיק את המסקנה שהכל אצלו בסדר, ושוכח בכלל שמאחורי עשרים האחוזים הנותרים מסתתרים אנשים שלא היו מוכנים לתרגיל זה, ופירוש הדבר — שגם אינם מוכינים לתרגיל שיבוא אחריו.

מצב מעין זה נובע מן העובדה שמפקד כזה אינו מכיר כהלכה את מצב הענינים ביחידת-המשנה שלו אינו מנהל ומכוון בפועל את מהלך ההכשרה-הלאש ואינו מנתח את עבודתם של הקצינים שתחתיו. והרי הקצין הצעיר צריך שיחוש בתמידות את ידו המדריכה של המפקד הגבוה. בשעה שהם דואגים להתפתחותם של הקצינים הצעירים, צריכים המפקדים להשען על המדריכים-הרעיוניים; וכל עבודתם של המפקדים והמדריכים-הרעיוניים גם יחד צריכה להביא להתהוותה של אותה אוירה שבה הקצין ישאף להצטיין בלימודים כולם, ואף יגיע לידי כך.