

אתגר המנהיגות טיפוח נכונות החיילים



אלימ מ' פעיל

מבוא

לוחמים;
זה (אלה הפוגעים באויב ישירות
עים לפגיעה בו);
3. כגון: יבשה, אויר, ים, יום
ורח, מזג האויר, אקלים ועוד;
4. ידית בזמן ובמרחב).

ארבעה ימים רופיהם השונים ובשילוביהם זה בזה
חברים לטקטיקת הקרב. "כלל-הזהב" של הטק-
טיקה הצבאית. ואינו המיוחדים גורם, כי יחידה צבאית —
או אף צבא — המוגבלים בכוח-אדם ואמצעי-לחימה,
יכולים לנקוט בצירופים טקטיים ואופרטיביים מחוכמים, תוך

אומה בונה צבא כדי לקדם את האינטרסים של מדינתה,
ולהגן עליהם באמצעות כוח פיזי — בנשק — בשדה-הקרב.
כל התורה המקצועית הצבאית וכל מערכת יחסי-האנוש
בצבא נובעים מצורכי שדה-הקרב, שכן הצבא נועד להילחם;
לכן הוקם, לכך מתחנכים מפקדיו וחייליו, לכך נרכשו למענו
ציוד ונשק, הלחימה — אם בהגנה ואם בהתקפה — היא
מטרתו ויעודו. על כן ראוי עניין המנהיגות הצבאית שייבחן,
מבחינה תיאורטית, בראש-וראשונה בהתאם לצרכיו של
הקרב המודרני. אנו יודעים כי כל קרב מורכב מארבעת
האלמנטים הבאים:

המבנה הצבאי ודימויו למכונה „משומנת“ היטב

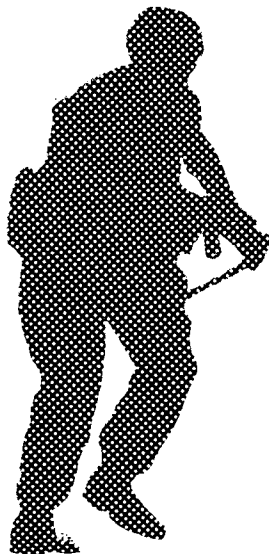
ניתן לדמות כל יחידה או עוצבה צבאית לדגם של פירמידה שהחתך שלה ניתן בציור מס' 1.

מבחינת המבנה המוסדי, אין ממסד בחברה האנושית שהוא היררכי ומסודר יותר, דבר דבור על אפניו, מאשר הממסד הצבאי. היררכיית הפיקוד ברורה וחד־משמעית: המפקד נשען על דפנות המסגרת המוצקה של הפירמידה וכל החיי־לים ומפקדי־המשנה הנמצאים בתוך הפירמידה מצויים להי־שמע לו. מפקד זה הוא כמובן מפקד ממונה, ולכן נועד המבנה ההיררכי־המוסדי הקיצוני של הצבא לסייע למפקד להפעיל את סמכותו ולהכתיב את רצונו לחייליו.

לא פעם, כאשר חפצים לתאר פעולתה של יחידה או עוצבה צבאית משובחת — מעלים דווקא דימויים מכניים־טכניים: היחידה „דופקת כמו שעון“, הכל „פועל בה כמו במחשב אלקטרוני“; המפקד מוציא פקודה — „וכל המכונה עובדת כמו על שמן“. מהי משמעותם של דימויים אלה? המבנה הצבאי נתפס כמכונה — „המכונה הצבאית“; ופעולתו המוצֶ־לחת מתוארת במידה רבה כפעולתה של מכונה משוכללת. אולם, דימוי זה הוא מוטעה מיסודו, וסופו שהוא מוביל גם למסקנות מוטעות בכל הקשור למערכת יחסי־האנוש והמנהיגות בהיררכיה צבאית. שהרי אם אכן המבנה הצבאי הוא אב־טיפוס של מכונה, חייבים גם יחסי האנוש בתוכו להיות יחסים מכניים של מרות וציות וסוף פסוק.

הבה ונציץ איפוא, בדגם הפירמידה שלנו, ונניח כי הוא מייצג מכונה כלשהי. מכונה זו, ככל מכונה, בנויה מערכות־מערכות המשולבות לעתים זו בזו, וככל שהמכונה משוכללת יותר ומורכבת יותר כן מתרבות בה המערכות ומשתלבות יותר זו בזו. אם יחול שיבוש כלשהו באחת החוליות של אחת המערכות, תפסיק המכונה כולה לפעול, או שפעולתה תשתבש. תופעה זו תתקיים גם אם יורכבו במכונה מערכות משוכללות של בקרה וניהוג אוטומטיים, אף כי מערכות־בקרה אלו עשויות להמעיט, עד גבול טכני מסוים, את כמות השיבושים.

ייחודה של היחידה והעוצֶ־בה הצבאית, הוא בעובדת היר־תה מועדת לשיבושים; שהרי מטבעו של הקרב, שאין הוא מתנהל על מי־מנחות. האויב מפעיל בשדה הקרב את מער־כות אמצעי הלחימה שלו על־פי הטקטיקה ומידת הנכונות הנקוטה בידי אנשיו. מדי פעם עלולים להתגלות כוחות־אויב שלא ידענו עליהם מראש, ו־לכן אין להימנע מכך שכוח־תינו יספגו אבדות באנשים ובכלי־הלחימה, ובכלל זה אבי־דות מקרב המפקדים ברמות השונות. הרי לך שיבושים ודאיים במבנה המערכת. ה־יכולה היחידה והעוצבה הצבֶ־



ניצול גורמי היורה והתנועה, ועל־ידי כך לנצח אויבים, חז־קים מהם במידה ניכרת מן הבחינה הכמותית. מובן מאליו כי „כלל־זהב“ זה הוא רק פתח אל תורת הקרב. תורת הקרב עצמה היא „ים של ידע“, שאותו מקנים אנו למפקדינו בכל הרמות תוך שימת דגש שונה (בהתאם לרמה) על טכניקות קרביות. על טקטיקה, על תורת המטה ועל התורה האופר־טיבית; זאת — נוסף על ידע טכני רב, הכרוך בתפעול אמצעי־לחימה מודרניים. תשומת־לב רבה זו שאנו מקדישים לתורה המקצועית הצבאית נובעת מתוך הכרה עמוקה, המבוססת על ניסיון הלחימה של צה״ל, כי העדיפות בידע המקצועי אכן מניבה פירות רבים בעת הלחימה.

גורם האדם בקרב

מעבר לאותו תחום חשוב של הידע הצבאי המקצועי מצוי בכל יחידה צבאית גורם ראשוני אשר בו חבויים מקור וות־אנרגיה עצומים, הלא הוא האדם הלוחם. האדם הלוחם הוא הגרעין של גורמי־היסוד שמהם מורכב הקרב, שכן בסופו של דבר מתמקדים הגורמים כולם בו — באדם. אפשר אף להמשיל את האדם לאותו גרעין הנמצא במרכזו של כל אטום ולקבוע, כי מפקד אשר ידע לחדור אל גשמות חייליו, ויכל לשחרר מתוכן אל מול פני האויב אנרגיה אדירה, הדומה בעוצמתה ל„אנרגיה גרעינית“ ו„סיקליט“ של ממש.

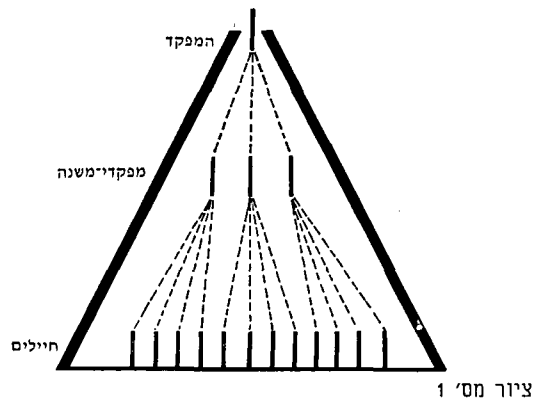
מזה זמן רב נוהגים אנו לסווג ולתאר את האדם הלוחם בתכונות הנדרשות מהאדם הלוחם:

- הכושר הגופני — שהוא ציון המצוינות הטבעיים, פיסיוולוגיים ופסיכולוגיים ראשוניים, המבטיח את שאתן ניתן להקנות באמצעות אימונים מתקדמים.
- האימוץ והידע — א־אימוץ — מיומנותו של האדם הלוחם להפעיל את כל אבריו ולבצע את טכני־קות קרביות הדרושות כדי להפעיל ביעילות אמצעי־הלחימה הניתנים לידי בוזירה הקונקרטיה לכלל קרב. (ב) ידע — משמע היכולת לחשוב ולהפעיל את שכלו ותבונתו, כדי לכלכל את מעשיו בתנאים המשתנים של שדה־הקרב המודרני.

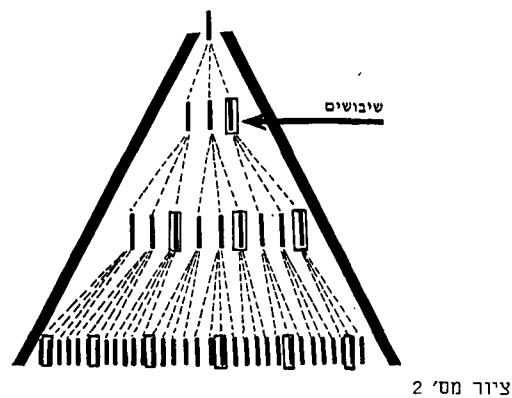
שתי תכונות אלה המייצגות את הידע הצבאי — המיו־מנות ויכולת החשיבה — הן שתי תכונות־מפתח, אשר בלע־דיהן לא יתכן ניצחון בקרב מודרני. תכונות אלה חיי־בים להיות ניחנים גם החיילים במסגרת הנמוכות ביותר.

● הנכונות להילחם — תכונה זו היא תכונה נפר־שית. היא מבטאת את מידת הכושר של כל אדם לוחם להקריב את היקר, את המאהב, את המשפחה, את שנוכנות החיילים להקריב את עצמם למען תנופת הלחימה; וככל שהתנופה גדולה יותר, כך תנופת הלחימה. תכונת זו היא תכונה של אומץ לב, של אהבה לתת אש, היכולת להקריב את עצמו למען המדינה ולמען מלחמה שערך גדול. תכונה זו היא תכונה של אומץ לב למפקדינו את התנופה הנדרשת להקריב את תכונות שנטבשו. רק תכונה זו היא תכונה של איתנות נפשית שאינה ניתנת לשינוי. תכונה זו היא תכונה המודרני־ורק סוג כזה של תכונות, המבטיחה את הצלחה בגמישות במלחמה המודרנית.

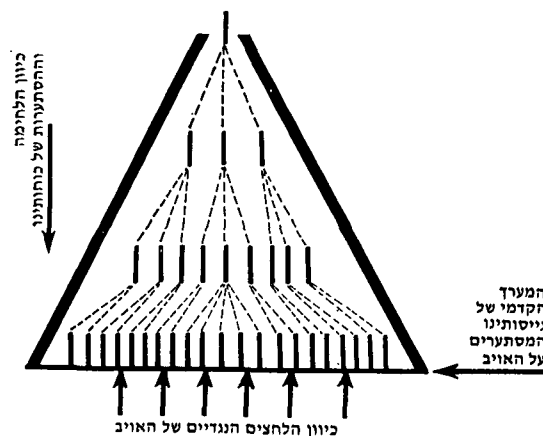
הבה נשוב ונבחן את דגם הפירמידה שבנינו לפני כן, ונשבץ בו מספר מסויים של שיבושים העלולים להתרחש תוך כדי קרב. בציוור מס' 2 מסומנים השיבושים בצורה גראפית. שיבושים אלה מייצגים דוגמאות כגון: נפילה או פגיעה של מפקדים וחיילים, היפגעות כללי-מלחמה ניידים, טעויות שונות, שיבושי קשר ושליטה. אם אכן תפעל המערכת הצבאית רק על-פי דגם המכונה הטכנולוגית, אין ספק כי תיעצר לאחר שיחולו בה רק מקצת שבמקצת מן השיבושים הללו. אך אנו יודעים היטב, כי יחידותינו נהגו ונהגות לבצע את משימותיהן גם אם שובשו בשיבושים רבים יותר מאלה המסומנים בציוור.



אם הדימוי המכני-טכנולוגי אינו תופס, מהו אם כן ההסבר לכוח הינוניותו העצום של המבנה הצבאי הרצוי? נראה לי כי התשובה נעוצה בעובדה פשוטה. המבנה הצבאי הוא אמנם נוקשה והיררכי עד מאוד, אך הוא, בראש ובראשונה, היררכיה של בני-אדם לוחמים — ולא של רובוטים. אם תקפיד ההיררכיה הצבאית על כך שכל חייל וכל מפקד בכל רמה יידע ויעז להפעיל את תבונתו ותושייתו בתסבוכת שדה-הקרב המודרני, נגיע למצב האידיאלי שבו ימשיכו האנשים לפעול כדי לבצע את משימתם גם אם ייפגעו פה ושם מפקדים, מפקדי-משנה וחיילים. מובן מאליו כי ככל שתהא רמתו של מפקד גבוהה יותר, כן חייב הצבא להאציל לו סמכות-החלטה רבה יותר ולחנכו הינוי-יתר לממש סמכות זו בתבונה, בתושיה ובעוז-רוח. אולם יש להדגיש, כי בתנאי-הקרב המודרני, בו גדלות והולכות הניידות, והניזילות ועוצמת-האש הולכת וגוברת, אין שום מפקד נמוך מדי עד שיפעל כרובוט משולל סמכויות. שיטה זו של חינוך מפקדים בכל הרמות (ואף בנמוכות ביותר) לקבלת החלטות במהומת-הקרב למען ביצוע המשימה — היא היא הערובה היחידה לכך שהמבנה הצבאי אמנם יעשה את המוטל עליו בקרב.



כל המבין תופעת שרשרת זו, לא ייחפו וידמה את המבנה הצבאי למערכת מכנית-טכנית — שהרי המבנה הצבאי הוא משוכלל יותר ונעלה יותר מכל מנגנון מכני-טכני שהוא. דומה כי ב„סוד גלוי“ זה טמון אחד מיתרונותינו החשובים על אויבינו, יתרון שעלינו אף לשקוד ולהגדילו בעתיד, על-ידי טיפוח-יתר של סמכות התבונה והחשיבה של כל מפקד דינו, החל ברמה הנמוכה ביותר של המש״ק, ואולי אף הגיע הזמן להרהר שמא צריכים אנו לחנך את כל לוחמינו הטוראים ליתר תושיה.



כיצד משתבצת נכונותו של האדם הלוחם בדגם הפירמידה?

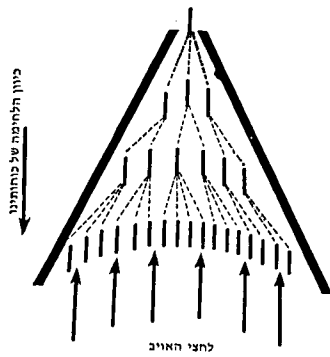
כאשר ניתנת פקודת הסתערות ביום-קרב, נעה היחידה לקראת האויב, באה עמו במגע, ועליה „לחתוך“ בו ולהתקדם. דגם זה של היחידה הצבאית הנצמדת במגע אל האויב וה„חותכת“ בקרבו ניתן להתוות באורח גראפי כפירמידה המסתערת בכיוון החץ מודגמת בציוור מס' 3: מערכת הלחצים וכיווני-הלחימה המומחשים על-ידי ציוור מס' 3 זהים, למעשה, בכל צורות הקרב — בין אם ימצאו כוחותינו בהגנה, ברדיפה או בנסיגה והשהיה.

אית, במקרים אלה, לחדול מלהתמיד בביצוע משימתה? האם השיבושים האפשריים (ואפילו הוודאיים) במערכות ההיררכיה הצבאית ובמערכות השליטה עשויים להעניק צידוק לכך שהמבנה הצבאי בכללו יפסיק לפעול?

התשובה לשאלה חמורה זו היא חד-משמעית: היחידה הצבאית חייבת להתמיד בביצוע משימתה, על אף השיבושים הוודאיים שיתרחשו בשדה הקרב. החובב את השימוש בדימויים מכניים יכול היה להגדיר את המבנה הצבאי כמערכת מכנית דמיונית, אשר שום תקלה בעולם לא תוכל לשבש בה את כלל המערכת, אף אם ייפגעו רבים מאוד מפריטיה.

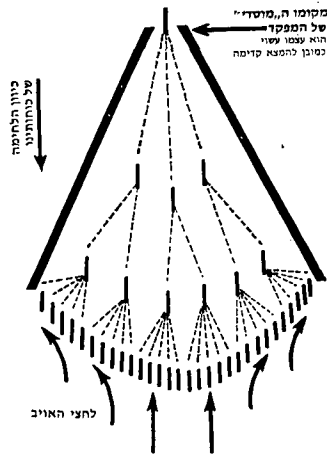
דגם הפירמידה שלנו, המביים את היחידה והעוצבה הצבאית הלוחמת, יכול להסתער אל תוך האויב, תוך קרבות תנועה ואש ותוך ספיגת אבדות, כמוסבר לעיל, כשהפירמידה לובשת אחת משלוש הצורות הבאות:

1. הפירמידה תפעל בתוך האויב מבלי שתשנה את צורתה. היא תילחם באויב בסטנדרד לחימה דומה לזה שבו פועלת היא בתרגיל של ימי שלום. פירמידה מעין זו, הלוחמת באופן אופטימלי, היא הפירמידה של ציור מס' 3.
2. הפירמידה תפעל בתוך האויב כאשר לחצי האויב מערי ערים את רוח החיילים, ואז תיראה הפירמידה כבציור מס' 4.



ציור מס' 4

בדגם זה מודגשת העובדה, כי מערך הגייסות הבאים במגע עם האויב נעשה קעור. הלוחמים מוצאים עצמם „נדחפים“, כשגבם הולך ונצמד אל המסגרת של הפירמידה. המסגרת אינה מתפוררת עדיין, אך היא לוחמת על המשך קיומה יותר משהיא לוחמת לשם ביצוע משימתה. יחידה צבאית המגיעה בשדה הקרב למצב הדומה לדגם של ציור מס' 4, מעטים סיכוייה לבצע את משימתה בקצב וביעילות הדרושים.



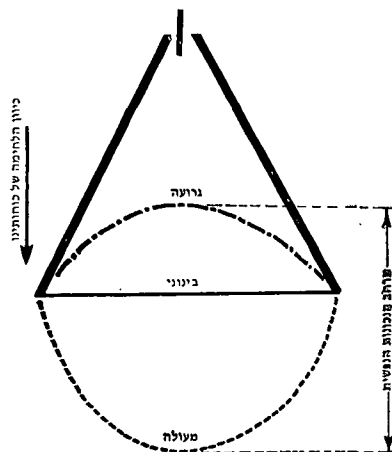
ציור מס' 5

3. הצורה השלישית האפשרית נתקיימה בפועל כמעט בכל יחידות צה"ל בתקופת מלחמת ששת הימים. על-פי דגם זה, ברגע בו מקבל מערך הגייסות המסתערים את הפקודה להסתער או ליצור מגע עם האויב, מתפרצים האנשים הלוחמים בנכונותם הרבה קדימה, כשהם מושי כים אחריהם בתנופה רבתי את כל מסגרת הפירמידה, בקצב ובעוצמה נפשית כאלה שלחציו הנגדיים של האויב מתמוטטים, פשוטו כמשמעו, במגעם עמהם. דגם הפירמידה במקרה זה ייראה כמתואר בציור מס' 5.

אפשר אפילו לקבוע כי פירמידה מעין זו היא פירמידה „אירודינמית“, והיא היא החותכת באויב באופן המוצלח ביותר.

לסיכום עניין זה ניתן לקבוע, כי בכל יחידה ועוצבה צבאית ניחנים האנשים הלוחמים באחת מדרגות הנכונות הבאות: הדרגה הבינונית (על-פי ציור מס' 3), הדרגה הגרועה (על-פי ציור מס' 4) והדרגה המעולה (על-פי ציור מס' 5). מובן מאליו כי דרגת הנכונות אינה „גזירה קדומה“; היא יכולה להשתנות באורח קיצוני, בהתאם לנסיבות הקוני קרסיות הכרוכות במציאות של כל יחידה ועיצבה. ובינתיים, הבה ונצרך את שלושת הדגמים האחרונים של דרגות הנכונות לדגם אחד (ראה ציור מס' 6).

דומה כי דגם זה ממחיש בעליל את מרחב הנכונות הנפשית בה עשויים להימצא מרבית חייליה של יחידה צבאית נתונה. קשה מאוד להבחין בתצפית מבחוץ מהי דרגת הנכונות של חיילי יחידה כלשהי, באשר הסדר והמשמעת החריפים המקור בלים בצבא מקשים על כל מפקד בכיר להיכנס ממש אל „מתחת למסגרת“ כדי לחוש את הדופק הרוחני לאמיתו. לכל היותר יכול מפקד בכיר להתרשם ממידת הארגון והאימון של היחידה — אך לא מרמת נכונותה הנפשית. ואולם, בעת מבחן גם שמץ של תוונה במידת הנכונות, מן הבינוניות אל הכיוון המעולה, מקנה תנופה רבתי בעוצמת הביצוע.



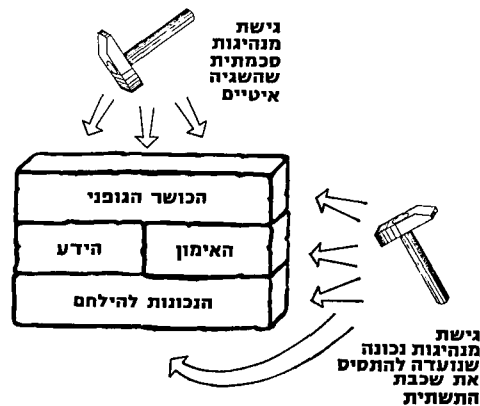
ציור מס' 6

מרבית החיילים אינם נבחרים או מתנדבים. מרביתם מצויים מתחילה על קר הבינוניות בתחום הרצון והנכונות להילחם. האתגר העומד בפני המפקד הטוב הוא להילחם בבינוניות. המשמעת הרגילה, הפורמלית, תשיג לכל היותר יחידה ממוצעת, בינונית. בימים גדולים, דוגמת תקופת מלחמת ששת הימים, שבהם הכל חדורים רוח קרב ואמונה, תיעשה גם על-ידי החייל הבינוני, הממוצע, מלאכה טובה.

באימון, בידע, בכושר. לא כן פני הדברים ברוב רובן של יחידות צה"ל הלוחמות: יחידות השריון, חיל-הרגלים, התותחנים, ההנדסה — שאינן מורכבות ממתנדבים. דווקא ביחידות אלה מוטל על המפקד להחדיר בחייליו את תחושת הנכונות הנפשית בדרגת קדימה ראשונית, העדיפה אפילו על פני האימון הצבאי המקצועי.

משל למה הדבר דומה? מעשה שאירע בימי שירותי בפלמ"ח. נשלחנו, קבוצת פלמ"חאים, לעבודה במחצבה, ומלאכתנו שם — גיפוץ אבנים בקורנס גדול. איש איש הרים את קורנסו, הלם באבן — אך האבנים מיאנו להתנפץ. מכה אחר מכה — ורק רסיסים ונתזים קטנים עפו ממקומם. מנהל העבודה, קיבוצניק איש-מחצבה מנוסה, חייך לעומתנו, ואחר נטל את הקורנס, טובב קמעא את האבן, היכה — ו...האבן נתנפצה לחלקים-חלקים. וזה הסוד. כפי שגילה לנו: האבן בנויה ומעוצבת על-פי שכבות בכיוונים מסויימים. כדי לנפצה, יש להלום בכיוונים הנכונים, על-פי מבנה של השכבות; גם לאבנים יש הגיון, כך סיכם הקיבוצניק מעשהו. הוא הדין בחיילים. האדם הלוחם מורכב משלוש שכבות יסוד: מכושר גופני, מאימון וידע, ומנכונות להילחם. כל השכבות הללו הן חיוניות ובלעדיהן אין אדם לוחם כלל. אולם עלינו לזכור, כי שכבת התשתית או שכבת הלבה היא הנכונות להילחם. אם יצליח המפקד במנהיגותו הנכונה-הנבונה להניע ולהתסיס שכבה זו, סופו שישגיג תוצאות מהירות מאוד גם ביתר השטחים. זהו "הגיון המבנה האנושי".

הנה כי כן רואים אנו, כי טיב הביצוע הצבאי מותנה



ציור מס' 7

אך בימים גדולים בלבד, שבהם הכל שועטים לקרב, לא סגי. מפקד בצבאנו אינו יכול לרבוץ בין המשפתיים בתקוה הגדולה כי בעת צרה תפתח הנכונות הנפשית של חיילינו מאלה, בבחינת "גמאל עבד אנרגאצר הוא שיעשה בעבורנו את המלאכה!". דווקא במרביתה של תקופת השירות הצבאי, בימים האפורים שבהם מתעוררת עייפות טבעית, יש חשש של נסיגה ברוח הגייסות — ואז מתעוררים קשיים ומתגלעות בעיות. ובאלה נבחן המפקד הטוב — בדרכים שבהן הוא מצליח לשמור את רוח חייליו ולהעלותה אף בתנאים האובייקטיביים הקשים ביותר.

שאיפתו של כל מפקד חייבת להיות כי בכל יום, בכל רגע, בשירות הסדיר כבשירות המילואים, יימצאו חייליו ברמת נכונות נפשית הדומה לזו ששררה במלחמת ששת הימים ואף למעלה מכך.

מתברר בעליל מניסיונם של הצבאות בהיסטוריה ומניסיון צה"ל, כי האימון הטכני, התרגולות והטקטיקה משלמים דיבידנדות גבוהות בעת לחימה; אך טיפוח רמתה של הנכונות הנפשית של החיילים העניק תמיד דיבידנדות כפולות ומכופלות. צבא מצרים, חלקים גדולים מצבאות סוריה וירדן, נכשלו ונתפרדה חבילתם עד מהרה במלחמת ששת הימים, מכיוון שרמת הנכונות אשר שררה ביחידותיהם ובעוצבותיהם היתה בדרגה שבין הבינונית לגרועה. הסיבה העיקרית לניצחוננו המסחרר של צה"ל במלחמת ששת הימים היא העובדה שרמת הנכונות של גייסותינו היתה מעולה. משמע: ה"פיר" מידות" הלוחמות שלנו היו הרבה יותר אורודינמיות מבחינה נפשית מאשר ה"פירמידות" של אויבינו.

טיפוח הנכונות להילחם הוא איפוא, אתגר המנהיגות הניצב נוכח המפקד בצבא. לימוד מקצועות צבאיים-טכניים יכול שיהא נחלתו של כל חייל, במיומנות זו או אחרת. אך המבחן העליון של המפקד הוא כושר מנהיגותו — אם יצליח לקרב את חייליו לדרגת נכונות מעולה, או שישלים עם הבינוניות ויסתפק בדרגת נכונות שבין הקו הבינוני לגרוע. כאשר ישנה נכונות נפשית גבוהה, יתאזנו על-ידיה גם ליקויים זוטרים בטקטיקה ובשטחי המקצוע הצבאי האחרים ולא יבואו לידי ביטוי ניכר.

אתגר זה יפה דווקא, ובעיקר, ליחידות שאינן מורכבות ממתנדבים. ביחידות מתנדבים מובחרות ששים הכל לפעולה. הנכונות הנפשית קיימת ביסודה, ולפיכך אפשר לעסוק יותר

1. טיפוח בלתי־פוסק של אהבת המולדת, כערך ה־עליון אשר למענו יהא אדם מישראל נכון לחרף נפשו למות.
2. טיפוח אישי בבעיות הפרט של כל חייל וחייל כדי להעלות את כבודו האנושי וכדי לקשרו אל המפקד ואל היחידה בקשרי זיקה משפחתיים ממש.
3. טיפוח מודע ושיטתי של רוח היחידה וגאוותה.
4. שימוש חברתי ומושכל בסמכויות השכר והעונש הנתונות למפקד, תוך ראייה בהירה של צרכי הכלל.
5. הפעלת דוגמה אישית של מפקדים.
6. פיתוח שיטת־פיקוד השמה דגש על יחס אנושי מובהק לחיילים (המגמה להעניק להם הרגשת שותפות עמוקה בכל הנעשה ביחידה ובעוצבה).
7. טיפוח מפקדי־משנה וחינוכם לקבלת סמכות ולהפעלת יוזמה ותושייה.
8. שמירת צלם האדם על־ידי הקפדה על טוהר הנשק.

כל אחד משמונת האפיקים הללו דורש פירוט עד כדי מאמר נפרד בתוספת המחשות ודוגמאות. את שמונת ה"שטרות" הללו אשתדל לפרוע בעתיד הקרוב.

במידה רבה מאוד בנכונותם הנפשית, בתבונתם ובתושייתם של כל האנשים המשרתים במסגרת ההיררכיה הצבאית. מכאן נובע, כי הידע המקצועי־צבאי (טקטיקה, טכניקה קרבית, תפעול אמצעי־לחימה, עבודת־מטה) הוא רק חלק מן המכלול הנדרש מן המפקד. מפקד מושלם חייב לדעת ל"נגן" על הנפש והלב של חייליו ומפקדי־המשנה שלו, עד שיעוררם בתמידות להפעיל את כל סגולות־האנוש החיוביות שבהם לשם הגשמת המשימה. "פריטה" זו על רוחם של הלוחמים, והטיפוח המתמיד של נכונותם — היא היא המנהיגות. יכולת המנהיגות של המפקד אינה נופלת בחשיבותה בשום פנים ואופן מיכולתו המקצועית. ויתכן מאוד, כי בתנאים הקשים של המלחמה עולה המנהיגות בחשיבותה על היכולת המקצועית.



לאחר הניתוח העיוני על חיוניותה של הנכונות הנפשית להילחם, מן הראוי לרמות, לפחות, על הדרכים המעשיות שבאמצעותן יכול המפקד בצה"ל לטפח את הנכונות בקרב חייליו.

ישנם, לדעתי, לפחות שמונה אפיקי פעולה מעשית, אשר באמצעותם חייב כל מפקד לטפח את הנכונות הנפשית בקרב אנשיו. על המפקד להקפיד להפעיל את כל שמונת האפיקים בהתמדה, בדומה לפסנתרן הפורט על כל מנענעי פסנתרו כדי להפיק מתוכו את מלוא האפקט המוסיקלי האפשרי. אפיקים אלה הם:

