



סא"ל מאיר פעיל (נולד ב־1926)

מפקד חטיבה, מפקד בית הספר לקצינים, ראש מחלקת תורת הלחימה במטכ"ל ועוזרו של ישראל טל (מפקד אוגדת הפלדה) במלחמת ששת הימים



70 שנה למערכות

מערכות קי"ב, מרס 1958

טיפוח מפקדים צעירים

מפנקו של מג"ד

מיד את הקצין מתפקידו. אחר כך הזמין אותו המג"ד אליו והודיעו כי הוא יועמד בפני בית דין צבאי באשמת הזנחה במילוי תפקידו "נוכח פני אויב". בעוד הקצין מסתובב כסהרורי במפקדה העיקרית של הגדוד, התנפל עליו הסמג"ד בצעקות שיסתלק מיד למפקדה העורפית וימתין שם לבאות.

כעבור מספר ימים, כאשר קיבלתי את הפיקוד על הגדוד, קראתי אלי את הקצין הצעיר והוכחתי לו כי הוא בחר מוכשר, אלא שאינו מפעיל את כישרונותיו מחמת עצלנות מופרזת. הודעתי לו שאני מוכן לחסל את הפרשה ולתת לו פיקוד על מחלקה חדשה למען יוכיח את עצמו ואת יכולתו. הוא הסכים לקבל את המחלקה ונשלח למוצב חוץ מרוחק.

קצין צעיר זה הוא שעורר את הוויכוח שהזכרתי בראשית דבריי. באותו ערב יכולתי, לצערי הרב, להביא רק ראיות מתחום ההיגיון והניסיון הכללי שהיה לי בעבר. כדי לתמוך בהנחותיי נאלצתי להסתמך אז על הדוגמה מ"אנשי פנפילוב". לאחר תקופה של מספר חודשים יכולתי כבר לציין בסיפוק כי הקצין הנ"ל, שעמד כבר על סף בית הדין באשמת הזנחה במילוי תפקידו נוכח פני אויב, הוכיח את עצמו כאחד הקצינים המעולים שבגדוד.

*

חייבים מפקדינו הבכירים לזכור כי חבריהם הצעירים הם עדיין מחוסרי ניסיון, וכי הם צועדים את צעדיהם הראשונים כמפקדים בצבא. כולנו יודעים שבתי הספר הצבאיים למפקדים מסוגלים להקנות ידיעות רבות לחניכיהם, אולם מי כמונו יודע את אוזלת ידם של בתי ספר בכל הנוגע להקניית רגש אחריות, רוח יוזמה ונכונות לשאת בעול.

ערב אחד מצאתי את עצמי נתון בוויכוח סוער עם סגן מפקד החטיבה ועם קצין השלישות במפקדת החטיבה. נושא הוויכוח: כיצד לנהוג בקצינים צעירים אשר נתפסים בשגיאה בעבודתם? אני טוען כי המפקדים הבכירים חייבים לחנכם ולטפחם בסבלנות, והם טוענים שיש לנקוט מידת הדין ולהעניש בקפדנות. בין כה וכה התחלנו להביא ראיות והוכחות מספרים צבאיים שונים, עד שהגענו ל"אנשי פנפילוב". הניחו לי חבריי על השולחן את דוגמת הקצין הצעיר ברודני ש"נופנף" על ידי המג"ד מיד לאחר שעשה את הביזיון במוצב החוץ שלו...

היו אלה הימים הראשונים לכהונתי כמג"ד, ולא יכולתי עדיין להשתמש בניסיוני הטרי והרענן. נאלצתי אפוא להשיב למתווכחי בסיפור מעשה מאותו "אנשי פנפילוב". הזכרתי להם את מה שאמר הגנרל פנפילוב למג"ד בעניין ברודני משנפגש עימו בוולוקולמסק כעבור מספר ימים. "ובכלל, חבר מומי שאולי, בלא הכרח קיצוני אין צורך להעביר אנשים מכהונה לכהונה. החייל מתרגל למפקדו ממש כמו לרובהו..." ("אנשי פנפילוב", עמוד 336, מהדורת תש"ו). והקצין המודח הוחזר ליחידתו. כל הפלוגתא, שנסתיימה כמובן בתיקו, התפתחה בגלל מעשה שהתחיל מספר ימים לפני שקיבלתי את הפיקוד על הגדוד. הגדוד היה אחראי לגזרת הגנה אי שם בנגב, ואנוכי הייתי עסוק בלימוד בעיות הגדוד ובהכרת מפקדי המשנה. באחד הימים עם שחר יצאו הקמב"ץ והרס"ג ממפקדת הגדוד כדי לברוק את הכוננות באחד המוצבים הקדמיים. מפקד אותו מוצב היה קצין צעיר שהגיע כחודשיים קודם לכן מקורס קצינים. בביקורתם זו מצאו הקמב"ץ והרס"ג מספר דברים קטנים שלא היו כשורה. הם חזרו ודיווחו את הדבר למג"ד. המג"ד הדיח

עלינו להשלים עם העובדה שהמפקדים הצעירים הבאים ליחידות לאחר סיימם קורסים אינם בבחינת "מוצר מוגמר". מותר למפקדים הצעירים לעשות שגיאות, ומותר להם, למפקדים הגבוהים, לכבד את המפקדים הצעירים הכפופים להם כמתן עצה טובה. מי כמונו יודע כמה ניסיון צריך מפקד בצבא לרכוש עד שייעשה מנהיג צבאי בעל שיעור קומה ונקי משגיאות. מדוע לא נעניק למפקדים הצעירים המשרתים תחת פיקודנו משהו מאותו ניסיון שרכשנו אנחנו במשך השנים? חייב המפקד הבכיר לחנך את המפקד הצעיר ולהעלותו מדי פעם על דרך הישר לאחר נזיפה או טפיחת כתף. שיטת המשפט והעונש גרמה כבר לאובדן מספר ניכר של קצינים ומש"קים שניתן היה לטפחם ולהופכם למפקדים של ממש.



מפקד בכיר חייב להביא את יחידתו למצב כזה שבו לא יתבייש מפקד נמוך להתייצב אצל הממונה עליו, להודות בטעות ולבקש עצה. פנייה מסוג זה של מפקד צעיר למפקד הממונה עליו כמנהגת מחמאה רבתי וכציון לשבח על רוח העבודה ועל האווירה הטובה השוררת בקרב משפחת המפקדים ביחידה. כל מפקד צעיר יכול לחסוך לעצמו הרבה שגיאות הן ביחסיו עם פקודיו והן בשטח המקצועי, אם הוא יראה במפקדו המוכנה להעניק לו חלק מניסיונה ומידיעותיה. יחסים מסוג זה בין המפקדים ביחידה תלויים קודם כול במפקד הגבוה. הוא האיש שנותן את הטון, ועל פיו ישקו הדברים ביחידה. מפקד בכיר המפריז בהטלת עונשים ובהפעלת סמכויותיו המשפטיות נגד המפקדים הצעירים הכפופים לו סופו שיכריחם ללמוד את מלאכת המנהיגות רק מניסיונם

העצמי ומשגיאותיהם.

אולם בכך לא תמה הפרשה. מפקד "טרוריסט" המעניש על כל שגיאה גורם לכך שהמפקדים הצעירים אינם מרווחים לו כלל על שגיאותיהם ועל התחבטויותיהם. הם לומדים לאט-לאט להביא בפני מפקדם רק אינפורמציה ורודה ומתוקה, אם גם לא כל כך מציאותית. שום פיקוח, ואפילו היעיל ביותר והחמור ביותר, לא יוכל לפזר בעוד מועד את מסך הדיווח המטעה שמפקדים צעירים אלה הורגלו וחונכו להציג בפני מפקדם. תופעה אחרונה זו היא אולי המחיר היקר ביותר שמשלם המפקד ה"טרוריסט" בעבור שיטותיו.

רבים מקרב המפקדים הבכירים שלנו חרדים תמיד שמא יעשו מפקדי המשנה שלהם יותר מדי "ביזיונות". על כן נוהגים הם להכתיב למפקדי המשנה בפירוט יתר איך עליהם לבצע את מה



שמוטל עליהם. תופעה זו אינה נובעת, חלילה, מיצרי שליטה חולניים אלא מרצון כן ואמיתי שהמשימה תבוצע כהלכה ומבלי שהמפקד הגבוה יהיה חרד לאופן הביצוע. דא עקא, מפקדי המשנה הצעירים הזוכים ל"הדרכה" כזו הופכים בהדרגה לנמושות, וסופם שאינם מסוגלים לפתור בעיות בשעות לחץ בעצמם.

כל אחד מאיתנו יודע כי בשעת קרב או בשעת לחץ בזמן נצטרך להטיל משימות על מפקדי המשנה שלנו ולא נוכל לפרט להם איך יבצעו את משימותיהם. המפקד בצבא (בכל הרמות) חייב לכן להיות בעל שיעור קומה כזה שהוא יוכל לקבוע בעצמו כיצד לבצע את המשימה המוטלת עליו. כדי שמפקד צעיר יגיע לרמה זו חייבים הממונים עליו להרגילו לסגנון עבודה כזה שבו מטילים עליו משימות ולא "יורדים לו לנשמה" ומפרטים לו בדיוק איך

הגבוה. ההיפך מזה הוא הנכון. חייב כל מפקד לעודד את מפקדי המשנה שלו במגמה שיבליטו את התכונות החיוביות המיוחדות הטבועות בכל אחד מהם. חייב כל מפקד בכיר לעודד את מפקדי המשנה שלו שיבליטו את הייחוד של יחידתם. הבלטת הייחוד של כל מפקד ושל כל יחידה רק תתרום להרמת רוח הלחימה של כל יחידה ולהגברת כושר הלחימה של הצבא כולו.

בסופו של חשבון כרוכה מלאכת הפיקוד בעבודה עם בני אדם. בני אדם אוהבים להרגיש שיש בהם ייחוד כלשהו שאינו מצוי באחרים. אין יצור אנושי שאין בו ייחוד כלשהו, ומפקדים צעירים לא כל שכן. הניחו להם, אם כן, להוכיח את עצמם!

*

לכאורה כלולות בקטעים "מפנקסו של מג"ד" שתי סוגיות בעלות אופי שונה. הדוגמה הפותחת עוסקת בבעיה שבתחום המשמעת, ואילו המשך התפתחות המחשבות סובב בעצם על ציר המתודיקה של מפקד היחידה להכשרת מפקדי משנה צעירים לתפקידם. האמת היא כי שתי הסוגיות מהוות אחדות אחת, משום שביסודן הינן שתיהן חינוכיות. אך העיקר שבקטע זה "מפנקסו של מג"ד" הוא דווקא בכך שאת הבעיה הנ"ל מציג הוא על רקע הסוגיה הרחבה יותר (והיסודית יותר): כיצד, ככלל, לחנך קצינים למלוא תחושת אחריותם ולמלוא היכולת לשאת באחריות. ותשובתו: לאו דווקא על ידי שנעשה את מפקד המשנה הצעיר לאבטומטון משובלל כי אם על ידי שמטפח המפקד - אומנם מפקד "זעיר" עדיין, אך נושא באחריות, יודע כיצד לגשת בעצמו אל בעיה בנתוני מצב חדשים ולפתרה. על כן מקופל בתוך קטע מצומצם זה תוכן נרחב. ורצוי כי ימצאו ממשיכים בכירור סוגיה זו. עמודי "מערכות" פתוחים בפניהם - המערכת.

לבצע אותן. כמה מאיתנו מוכנים לתת למפקדים הצעירים את ההזדמנות לפתור בעיות בעצמם? כמה פעמים מוצא כל אחד מאיתנו את עצמו כשהוא מפרט ברקדנות למפקדי המשנה שלו איך עליהם לבצע את המלאכה? כמה פעמים אנו גורמים לכך שמפקד המשנה כבר אינו יכול להשקיע מאומה מיוזמתו בביצוע המשימה שאנו מטילים עליו? מה יעשה אפוא מפקד צעיר מסוג זה בשעת משבר, כאשר תוטל עליו משימה, ולא ימצא מי שיפרט לו איך לבצעה?

יחסי העבודה שלנו עם מפקדי המשנה צריכים להיות כאלה שהם יהפכו כל מפקד צעיר ל"חי הנושא את עצמו" ולאדם בעל יוזמה ותושייה בנוסח "המעין המתגבר". ייתכן כי סגנון עבודה זה יגרום לא אחת שמפקד צעיר ישגה ויגרום ל"ביזיון" או לשיבוש קל בימי שלום. אולם רק בדרך זו נוכל לטפח מפקדים בעלי יוזמה לשעת קרב. את ה"ביזיון" אפשר למנוע לא על ידי ירידה לנשמת המפקד הצעיר בשעת מתן הפקודה, אלא על ידי הפעלת פיקוח עדין וענייני - פיקוח שיניח למפקד הצעיר להשקיע את יוזמתו ומרצו בביצוע המשימה, אולם יזעיק את המפקד הגבוה אם מתבשלת פעולה בלתי עניינית.

*

אחרונה אחרונה חביבה היא בעיית האחידות. רבים המפקדים בתוכנו המשוכנעים שכל הצבא חייב להיות טבוע בחותם (שטאנץ) אחד. חושבים הם כי שלמות העוצבה או היחידה תלויה בכך שכל יחידות המשנה שלה תהיינה זהות, ושכל מפקדי המשנה יהיו במתכונת דומה, הקרובה ככל האפשר למתכונת של המפקד

