

עצות למפקד

גנרל א' פבלובסקי

בשנים האחרונות חלו שינויים מהותיים ואיכותיים בכל חילות היבשה כתוצאה מפיתוחם ומקליטתם של אמצעי-לחימה חדישים: גברו עוצמת-האש של הכוחות וכוח-המחץ שלהם, נידותם וכושר התמרון שלהם. השתכלל גם המבנה הארגוני. כל אלה מאפשרים לגייסות לבצע בהצלחה משימות קרביות תוך שילוב נשק טילי-גרעיני וסוגי הנשק המקובל.

תמורות אלה חוללו שינוי בהכנתו של הקרב המודרני, באופיו ובצורת ניהולו. המאמץ הגדול ומהירות התנועה, השינויים החדים במצב והמעברים המהירים מצורת קרב אחת לאחרת — כל אלה תובעים מהמפקדים בכל הדרגים הכרה יסודית וידיעה של סוגי הנשק והחימוש, יכולת להפעיל את הכוחות ולנצל את השיטות השונות, ושליטה מושלמת בכללים המדעיים של פיקוד על הכוחות הכפופים להם.

בתקופה הנוכחית, יותר מבעבר, גדל מספר התפקידים המוטלים על המפקדים ותנאי עבודתם נעשו מורכבים יותר. עם זאת מונו לתפקידי פיקוד בכירים קצינים צעירים ומוכשרים אך חסרי ניסיון קרבי. ברצוני להקנות להם מנסיוני הקרבי על שיטת העבודה של מפקד בכיר.

החטיבה או הגדוד הן יחידות צבאיות מורכבות; כדי לנהל ביעילות את חיי היומ-יום שלהן, אין די בכך שלמפקד ידע עיוני בלבד; עליו להיות מסוגל לעשות דברים רבים בעצמו; עליו להיות מאורגן ומסודר, לראות תמיד את עיקרם של הדברים, לבסס את פעולתו על יסודות מדעיים, ולהיות מעורה בהוי היומ-יום של פקודיו.

כיצד על המפקדים לארגן את עבודתם כדי להשיג תוצאות טובות?

לשם קיום משמעת צבאית וכווננות קרבית מתמדת ברמה נאותה נודעת חשיבות ראשונה במעלה לארגון האימונים של היחידות ושל יחידות-המשנה ואורח החיים שלהן בהתאם לפקודת הקבע לקרב. לכן חייב



יכולתו של המפקד לשכנע, לנטוע הרגשת ביטחון ולגלות התלהבות משמשת אבן שואבת לפקודיו. בהירות בדיבור וקיצור בדיבור, חוש הומור, שימוש בהשוואות מוצלחות — בכל התכונות הללו הצטיינו אותם מפקדים אשר הצליחו גם בתנאי-קרב קשים לנטוע ביטחון בלב האנשים, לשכנעם וללכדם ולהובילם אחריהם.

ביחידות מדי יום ואפילו מדי שבוע. המפקדים אשר שוהים ביחידות משך ימים אחדים ומקיפים את כל השאלות העיקריות, משיגים את התוצאות הטובות ביותר.

מפקד החטיבה מסיים את עבודתו ביחידה מסר ימת רק לאחר שנוכח לדעת שהקצינים והפקודים הבינו נכונה את הבעיות המוצבות בפניהם וכי שגיאר תיהם לא יישנו.

חשוב מאוד למנוע כל סטיה מהתכנית; הקפדתו הבלתי-פשרנית של המפקד על קיום עקרונות אלה מלמדת את הקצינים לדבוק בתכנית הפעולה ולהת-ייחס אליה כאל פקודה שיש למלאה בכל מחיר. לשם כך יש לעבד את התכנית בכובד-ראש, תוך התחשבות בתנאי החיים ביחידה.

חשוב לפתח את תכונות הארגון והפעולה התכליתית אצל כל דרגי הפיקוד ובעיקר אצל מפקדי יחידות המשנה; יש לשאוף לכך שזמנם ינוצל ביעילות הן בשעות עבודתם והן בשעות מנוחתם.

על המפקד לגלות בכל יוזמה וכושר ביצוע וארגון מקסימליים; עליו להדריך את פקודיו בהתבססו על שיטות מדעיות. מפקד אשר אינו מסיים מלאכה שהחל בה, או שאינו עקיב — שוגה שגיאה הרת סכנה.

טול, לדוגמה, את ההכנה לאימונים: המפקד חייב ללמוד מראש את הנושא, לקבוע את המטרות ואת הבעיות, לסייר בשטח, לעבד את תכנית הפעולה ואת מערכי השעורים. נוסף לכך, חשוב להכין את המטה, את הקצינים ואת יחידות-המשנה, לבדוק את מהלך הלימודים הטקטיים, לדאוג להכנת הנשק והציוד הקרבי; כל זאת חייב להיעשות בזמן מוגבל.

ההקפדה חייבת לשרור תמיד — ללא עליות ומורדות. בלעדי הקפדה ותקיפות אי-אפשר לנהל גייסות. המשמעת עוזרת לפקודים לגייס את כוחם הגופני והנפשי, מחשלת את אופיים ומרגילה אותם לדבקות במטרה. בשמרו בקפידה על מילוי ההוראות מחדיר המפקד באנשיו את ההכרה ביציבות הנורמות והכללים שביסוד חיי הצבא. עליו להשתדל להימנע מהצורך לחזור בשניה על אותן הוראות.

אולם התקיפות מביאה את התוצאות הרצויות רק כאשר כל הפקודות וההוראות של המפקד מבוססות, והמשימות אותן הוא מציב הן ברות-ביצוע וגזורות

כל הסגל הפיקודי להשתדל לחנך את הפקודים לקיים את כל הוראות הקבע, הקובעות את תפקידו של כל אחד, ללא תלות בדרגתו או בתפקידו ביחידה. על המפקד ללמוד את הוראות הקבע ולבצען בהתאם לתנאי-המקום המיוחדים.

התכנון המדויק של תכנית העבודה של המפקד ושל מטהו מאפשר למפקדי היחידות הקדומניות לשכלל את שיטות פעולתם ולהגיע להישגים נכבדים.

על המפקד לקבוע בתכנית (מערך העבודה) החוד-שית, את המטרות ואת המשימות אשר הוא מציב בפני עצמו ובפני מטהו. לאחר מכן יצוין: מתי ובאילו יחידות-משנה יבקר המפקד עם אנשי-המטה לבדיקה או להגשת סיוע; מה הזמן המוקצב להדרכתם של חבר קציניו ובאילו ימים יינתנו השיעורים; מתי ישתתף המפקד עצמו בימי לימוד למפקדים בכירים; אילו יחידות ישתתפו בשיעורים או באימונים שינהלו על-ידי המפקד, על-ידי סגניו ועל-ידי קציני המטה — ובאילו מועדים; ימי העבודה במטה וימים לבדיקת הנשק והציוד הטכני.

אין לומר שמפקדי החטיבות בצבא הסובייטי פוע-לים ללא תכנית וכי הכל נעשה מאליו; התכניות קיימות אך לעתים קרובות אין הן מוחשיות די-הצורך; לא נקבעות בהן המשימות העיקריות וקשה ללמוד מהן מהי תכנית העבודה החודשית.

•

במשך תקופת שירותי נתקלתי במפקדי יחידות, אשר אינם משכללים את כשרונותיהם ואת הכשרתם. אחת הסיבות לכך היא חוסר תכנון בעבודתם. מפקדים אחרים עושים את מלאכתם של הקצינים הכפופים להם במקום ללמדם כיצד למלא את תפקידיהם. קורה גם שהמפקד קובע לעצמו ביקור ביום אחד בכל יחידות-המשנה. תכנון לקוי זה אינו מאפשר לו לעמוד על רמת האימונים ולעזור לפקודיו בעצה. הוא מספיק רק לראות מגרעות ולנזוף בראשון שנקרה בדרכו. הנזק שמביאה שיטת עבודה זו רב מהתועלת שבה; שהרי גם קציני המטה, הסגנים ושאר הסגל הפיקודי עלולים לאמץ לעצמם את שיטתו הפסולה של מפקדם.

על המפקד לדעת תמיד, ובכל מקום, את המתרחש ביחידות-המשנה — כיצד מתנהלים התרגילים, השי-עורים וההכנות; אולם לשם כך אין הוא צריך לבקר

כדי לקיים את סמכותו ולכבוש לעצמו את הערכת הפקודים על המפקד להיות משכמו ומעלה, לשמש דוגמה לעמידה על עקרונות, למשמעת, לאומץ-רוח, לכוח-סבל, לצניעות ולהתנהגות למופת; שהרי כל צעד שלו משמש דוגמה לחייליו.

העיקרון היסודי בלימודים ובחינוך הוא כידוע העיקרון של המופת האישי. מכאן נובעות מסקנות לכל מפקד.

הניסיון הקרבי מוכיח שלהישגים הגדולים ביותר מגיעים אותם המפקדים אשר אינם פועלים בבדידות כי אם יוצרים סביבם גרעין של אנשים ומנצלים את הניסיון המשותף. המפקד הטוב — הגם שהוא המפקד הבכיר ובעל הסמכות — מקשיב תמיד לדעתם של פקודיו ומביא בחשבון את הערותיהם; הניסיון המשותף מעשיר אותו והתמיכה של אנשיו מוסיפה לו כוח וערך. אין ממש בטענותיהם של מפקדים אחדים שההתייעצות עם פקודיהם חותרת תחת סמכויותיהם. נהפוך הוא — ההתנשאות מביאה לכשלונות.

להיות קרוב לאנשים פירושו להיפגש אתם לעתים קרובות, ולא רק בשעות העבודה. אין לחסוך בזמן בשיחות עם קצינים, ובפרט עם הצעירים שבהם. יש לכוון את השיחה כך שהיא תחזק את אמונם בכוחם ובאפשרויות הפתוחות לפנייהם ותאדיר את הרצון לשיפורים. כאשר נוכח הקצין הצעיר לדעת שהמפקד מתעניין בו, מוכן תמיד להקשיב לו, לסייע לו ברגעיו הקשים, הוא יפנה אליו לעתים קרובות יותר ויסמוך עליו בכל.

יכולתו של המפקד לשכנע, לנטוע הרגשת ביטחון ולגלות התלהבות משמשת אבן שואבת לפקודיו. בהירות בדיבור וקיצור בדיבור, חוש הומור, שימוש בהשוואות מוצלחות — בכל התכונות הללו הצטיינו אותם מפקדים אשר הצליחו גם בתנאי-קרב קשים לנטוע ביטחון בלב האנשים, לשכנעם וללכדם ולהובילם אחריהם — ואילו מילים נדושות וגישה סתמית יוצרות קרירות ביחסי המפקד עם קציניו-פקודיו ולפרקים גם מביאות להתנגשויות ביניהם.

כדי לקיים את סמכותו ולכבוש לעצמו את הערכת הפקודים על המפקד להיות משכמו ומעלה, לשמש דוגמה לעמידה על עקרונות, למשמעת, לאומץ-רוח, לכוח-סבל, לצניעות ולהתנהגות למופת; שהרי כל צעד שלו משמש דוגמה לחייליו.

העיקרון היסודי בלימודים ובחינוך הוא כידוע העיקרון של המופת האישי. מכאן נובעות מסקנות לכל מפקד.

אי-אפשר לנהוג באנשים בלי ללמוד לפני-כן את חכמת השליטה העצמית; השפעתו של המפקד על אנשיו מתבטאת לא רק בדבריו כי אם גם בהתנהגותו. בעת הצגת המשימות יש לנהוג בתקיפות ובהחלטיות כדי שלפקודים יהיה ברור שההחלטה שנתקבלה על-ידי המפקד היא ההחלטה היחידה והנכונה. הדבר יוצר אצל האנשים הרגשת ביטחון, מלכדם ומובילה לקראת הצלחות.

קיצורו של דבר: על המפקד לזכור תמיד שהאנשים משתדלים לחקותו, ולאמץ לעצמם את שיטות עבודתו. הרי לא בכדי נאמר: „המורה ניכר בתלמידיו והמפקד — בחייליו“.

לפי מידתם של המבצעים. הוראות שאינן שלמות על-לול לערער לא רק את הסמכות של המפקד כי אם גם את האמון בנכונות הפקודה.

ההקפדה חייבת להיות תמיד שווה; רק אז יקבלה הפקודה כטבעית ונכונות מהשירות בצבא ולא כ„שיגר עון“ של המפקד. אין לך תופעה גרועה ממפקד שיום אחד אינו שם לב למגרעות חמורות ולמחרתו שם לב לכל דבר פשוט. נזק רב גורמים אותם מפקדים המנסים לקנות את סמכותם בעיני הפקודים על-ידי הקלה בדרישות — או על-ידי התחמקות שהדרישות הקפדניות אינן נובעות מהם אלא מהמפקדים הממונים. הניסיון הוכיח שמפקדים המחניפים לפקודיהם מאבדים את הערכתם.

כל מפקד חייב לזכור את הכלל הבלתי-כתוב: „דרוש מעצמך כפי שאתה דורש מפקודיך“. מובן שקיומו של כלל זה מחייב כוח-רצון עז. הקפדנות והתקיפות משיגות את מטרתן רק כאשר הן משולבות בדאגה אבהית ובהיענות אנושית לפקודים. על המפקד להיות פשוט בהליכותיו, עליו לדעת את משאלותיהם של אנשיו ואת צורכיהם. למרבה הצער לא כל המפקדים נוהגים כך. יתר-על-כן, ישנם רבים החושבים שפשטות ההליכות וההיענות לפקודים הן אות לאופי חלש; על-כן הם נוהגים בפקודיהם ברשמיות מודגשת ולעתים גם בהתנשאות. אין הם מבינים שבכך מרחיקים הם את האנשים מעל עצמם והופכים בלתי-נסבלים.

לא פחות חשובים הם ההתנהגות והטקט של המפקד: הלגלוג וההומור אל להם ללבוש צורה של לעג; אופן דיבור רשמי — אסור שיהפוך לגס; שיווי-משקל נפשי — לאדישות.

אחת המשימות החשובות ביותר של המפקד היא להנחיל למפקדים הכפופים לו את היכולת ואת הידע לפקד ולגבש אצלם את יסודות המפקד-המחנך — המפקד החושב ובעל-הרצון החזק ועם זאת החבר.

תועלת רבה בהכשרת הקצינים מביאה העבודה התכניתית והמכוונת של המפקד ושל מטהו על-ידי ביקורת ישירה ביחידות-המשנה והגשת סיוע לקצינים בעבודתם. מלאכה זו באה לוודא ביצוע מדויק של הפקודות, של ההוראות, ושל תכניות-הלימודים, ובעיקר — לסייע לקצינים בהוראה ובפיקוד, לסלק את המשגים ולתקן את החסרונות, ולהקנות להם מנסיון של היחידות הקדומניות. הביקורת המתמדת עוזרת, אם כן, להתגבר על הליקויים בביצוע תכניות-האימונים, בשמירה על הציוד הטכני, בחינוכם של החיילים ובמניעת בזבז האמצעים החומריים. הכלל היסודי בביקורת ובבדיקה הוא לא לאסוף עובדות, כי אם לסייע ולהפיק לקחים.