

החל מגיליון זה אנו מביאים מדור חדש בו יתפרסמו מאמרים קצרים בהם מובעות דיעות בנושאים שונים. המדור לא יהיה קבוע ויתפרסם מעת לעת בהתאם לחומר שיצטרב במערכת.

מנהיגות ומנהיגים / סא"ל נילי א.

כאשר עוסקים במנהיגות מתמקדת בדרך כלל תשומת הלב במנהיג ובשתי בעיות המתייחסות אליו:

* כיצד נעשה אדם מנהיג.
* כיצד הוא יכול להיות מנהיג טוב יותר.
התמקדות זו מובילה אותנו לגיבוש דעה, הרואה במנהיג גורם מרכזי. הוא הקובע את התנהגות הקבוצה, שבה הוא פועל והוא האחראי להצלחתה ולכשלונותיה. גישה כזו עושה וטורחת בחיפוש אחר תכונותיו של המנהיג ומתעניינת באישיותו, שבכוחה להפיל אנשים לחשגת המטרה. הדרך המקובלת להבחין, "בכומר מנהיגות" של פקיד או מפקד נעשית לרוב מתוך דביקות בגישה זו, אך מבלי לתת את הדעת למהות המושג "כומר מנהיגות", ובלא יכולת ליצור כלים ואמות מידה שבעזרתם ניתן יהיה למדוד אותו הכומר או לפרקו למרכיביו. הפסיכו-לוגיה החברתית, העוסקת בנושא זה אינה יכולה להמציא לנו רשימת תכונות מיוחדות שעל המנהיג להיות מצויד בהן, זאת למרות חקירותיה הרבות. לפיכך הועתק המחקר המדעי מאישיותו של המנהיג לניתוח תפקידו.

בדעתי להציג נקודת ראות נוספת המקובלת במחקר החדש ולפיה לא המנהיג הוא העו-

מד במרכז אלא מונהגיו. מנקודת ראות זו המונהגים הם הקובעים והמכתיבים את מעשיו של מנהיגם ופעולותיו, הם התורמים במידה רבה לעוצמתו והם המביאים להצלחתו מחד גיסא ולכשלונותיו מאידך גיסא. לשון אחר: ביחסי מנהיג — מונהג ראוי לנו לבחון את זרמי ההשפעה מן המונהגים אל המנהיג ואת חלקם בעיצוב מנהיגותו לפחות באותה מידה של רצינות שבה מקובל לבחון את מידת השפעתו של המנהיג על מונהגיו. בחינת היחסים בין המנהיג למונהגיו, כש-הדגש הוא על הכיוון מהמונהגים אל המנהיג, תגביר לדעתי את הרגישות והמודעות, שחייבים אנו להעניק לקבוצה המונהגת, שכן הבחינה המקובלת בכיוון מהמנהיג למונהגים, הרואה במנהיג עיקר, מפחיתה מערכו של הפרט המונהג וקיים החשש להזנחתו של הפרט המונהג במסגרת פורמלית שלנו, הגדלה ומתפתחת בעידן המודרני, והמחייבת ומדגישה התמחות בכל התחומים. במסגרת מעין זו קיימת סכנה שהדגשת המומחיות והמיומנות המקצועית, תזהה את המנהיג, המפקד, בעיקר עם האספקט המקצועי שבדמותו עד כדי יצירת מתאם גבוה בין המפקד הטוב ואיש המקצוע המעולה. תהליך כזה עלול להביא להישחקותו ולהיזקקותו של הפרט המונהג, שהוא בעל צרכים אלמנטריים מוחלטים משלו, שכן הניכונות להיענות להם והדאגה לסיפוקם, ושאר הסגולות שמנהיג, מפקד, אמור להתברך בהן אינן דרות בהכרח, בכפיפה אחת עם מיומנות מקצועית. אציין בהקשר זה שני נושאים, שעלינו ללמוד ולכללם בדיון בנושא המנהיגות:

* המניע למנהיגות.

* מנהיגות בלתי-פורמלית.

הנושא הראשון מעלה בפנינו שאלות כגון: מהו הכוח הדוחף אנשים לעמדת מנהיגות?

מהו הרווח הפסיכולוגי המצוי בצידה של פעילות מנהיגותית, כלומר: מה גמולו של המנהיג? שאלות אלה נובעות מתוך השקפה, כי פעילות מנהיגה בצידה תגמול ובלעדיו — הפעילות תיעלם. כבר הוכח, כי שכרו של המנהיג הוא בין השאר: יוקרה חברתית, סיפוק אישי מעצם העובדה שאנשים נשמעים לו, אהדה וכבוד שרוחשים לו אנשים. שכן זה נותן למנהיג את הכוח להתמיד בפעילותו המנהיגותית. משמעו של דבר הוא שלמנהיג תלות גדולה מאשר לשאר חברי הקבוצה. שכן, כוחו ניתן לו מכוח מונהגיו. לא בידו כוחו אלא בידם. אם כך, גורלה של הקבוצה: השגת מטרתה, המשכיות קיומה, סיפוק צרכי חבריה וגם גורלו של המנהיג נתונים בידיהם של חברי הקבוצה עצמה.

הנושא השני הקשור לתחום מחקר המנהיגות מגלה כי קבוצה מפעילה את עצמה לא באמצעות מנהיג אחד אלא היא יכולה לרתום או להצמיח מתוכה לצורך מילוי משימותיה מספר מנהיגים. זאת ועוד, כל חבר בקבוצה יכול להיות מוערך מבחינת תרומתו לפעילות המנהיגותית בה. משמעותה של תיאוריה חברתית זו לעניין המנהיג בצבא היא שבנוסף למנהיגות הפורמלית המסורה למעשה בידי המפקד הממונה מקוימת בכל יחידה צבאית, בכוח ובפועל גם מנהיגות בלתי פורמלית שהנושאים בה הם החיילים עצמם — מקצתם או כולם. מתוכם בשעת הצורך, למשל, כשהמפקד הממונה נפגע, יצא באופן טבעי מפקד מחליף שיוכל להנהיג את חבריו ולזכות באמונם גם מבלי שיוזכר במינוי הרשמי. לדעתי, רצוי פות הפעולה והמשכיותה, גם כאשר המפקד נעדר מסיבה זו או אחרת, היא אחד ממבחיני האמיתיים של המנהיגות. זהו מבחן שהעמידה המוצלחת בו, תלויה אך ורק במנהיגים.

"יום תל-פאחר" ליעקב אורלנד / אל"מ יצחק גולן מפקד, "מערכות" ועורך ראשי

דברים אלה נכתבים כתשובה לשאלות שונות שהועלו לאחרונה, עם הופעת ספרו של יעקב אורלנד, "יום תל-פאחר" בהוצאת "מערכות".

קרב תל-פאחר שימש רקע עובדתי וחומר-גלם ממנו שאב המשורר את יצירתו הבלדית. מניעי כתיבתה של הבלדה לא היו לסקור אותנטיות את הקרב, או לתאר תיאור היסטורי-מדיעני או ביוגרפי את מהלכיו הצבאיים המדויקים של כיבוש התל. מי שמבקש למצוא את אלה (ואת אלה בעיקר) — יאלץ לחפש בספרות האותנטית הצבאית-המקצועית שנכתבה במה"ד/היסטוריה או בפרסומים אחרים של "מערכות". אבל לא לכך (ולא לכך בפרט) נתכווננו המשורר בכתיבתו את הבלדה ומערכת "מערכות" בהחלטתה להוציא אותה לאור. מטרתו של הספר היתה מלכתחילה, ונשארה כזו עד

שית והזיקה ההגותית שיש לאדם בעיות-קרב, בעימותו עם רעיו לנשק, עם אויביו, ועם אלוהיו — הוא המדיום היחיד שבאמצעותו יכול להיווצר מגע בין יוצרי-האחוזה-בעט לבין קוראיו, ולפי קריטריון בלעדי זה עליו לדון את יצירתו. מקום הקרב ותיאורו מהווים רק את הבמה עליה מתרחשים המאורעות, והמאורעות החשובים באמת שבבלדה, אינם רגעי ההיאבקות הטאקטיים, וההמבעייס-צבאיים, אלא המשקעים הרוחניים. כולם כאחד עימותים פנימיים הם, הקשורים בנפשו של הפרט, באופן ששום קריטריון אובייקטיבי אינו יכול ואינו ראוי לשופטם. כל אותם האנשים שמכיר המשורר בשור-תיאם בשירה הבלדית — חרף היותם חשויים לעצמם, הן מבחינת תיאור העלילה והן מבחינת התייחסותם אליה, מאבדים במקרה זה את נקודת-סגוליותם האישית, והופכים להיות רק דמויות מיצגות וסמליות לחברת-

עצם היום הזה להציג את הבעיות הקיומיות (הדתיות, הלאומיות והפילוסופיות) הדחוקות לרוב בחיי היום-יום הרגילים, והמתפרצות לעיתים בעוצמה רבה בקרבות חיים-ומוות ומשאירות את רישומן לאורך ימים. לדיון הגותי מעין זה, אין שום שייכות ושום זיקה לאותנטיות צבאית ולדיוק כרונולוגי. המשורר בחר להציג את הבעיות הנזכרות כשקרב תל-פאחר משמש לו רקע ליצירתו. אולי עשה כן משום היות קרב זה אינטנסיבי ביותר, או קרוב לו ביותר מסיבות אלו שונות, אף כי יכול היה להעלות בעיות אלו בהתייחסותו לכל קרב אחר במערכות ישראל. לא לנו לבוא ולבחור למענו את סודות בית-היוצר שלו. לפי עמדות דעתי, תהא זו טעות, (או לפחות — חוסר-הבנה אלמנטרי למעשה-יצירה אמנותי) אם נבוא לבחון ספר זה לפי קני-מידה של מהימנות היסטורית ונאמנות עובדתית. המדיום האמנותי, העוצמה הריג-

השותפים הכוללת של הקרב, מעבר להתרח-
שות הפרסונאלית שלהם (אין, איפוא, כל
משמעות לטענה העשויה להתעורר, כי היה
על המחבר לבחור לו שמות אנשים אחרים
שהיו פעילים יותר, או שרישומם היה מעורה
יותר בעלילה האמיתית של הקרב כפי שהת-
רחש). אם אינני טועה, זו פעם ראשונה
בדברי ימי הספרות העברית של שנות-
המדינה, שיצירה שירית מקורית נכתבת על
נושא קרבי „טהור” ומתארת בעיקרו של
דבר לא את הקרב „ההיצוני” והמיידי של
ההתרחשות, אלא את הקרב הנפשי הפנימי
של הלוחם הישראלי, בהקשרו עם מושג
הזמן היהודי-ההיסטורי. אמנות-השיר, ככל
אמנות אחרת, היא שפה אישית שאינה
פועלת בתיאום עם קטגוריות מקובלות של
לשון ודרך-חשיבה. שפה זו דרכה לחשוף
דווקא את הפרטים הקטנים והנעלמים שב-
חווייה, והיא הופכת אותם לראשונים-במעלה
ומקנה להם משמעויות הרות-עולם. רשאים
אנו להסיק, או שלא להסיק עם גישה
ייחודית זו, אך אין לנו זכות כלשהי לשנותה
כרצוננו, או לתקנה. מה שנותר לנו לעשות

במקרים כאלה, היא אחת מן השתיים:
או לדחות את הדברים כפי שניתנו על-
ידי היוצר (משום שאינם מעוררים בנו
הזדהות, או אינם מקוממים אותנו, או אינם
מחדשים לנו דבר), או לנסות ולהבין
את זוית-הראייה הסובייקטיבית של היוצר,
שהלא — למעשה — זוהי צורת ההשתת-
פות היחידה שלנו, כקוראים, ברחשי-ליבו
ובהגיגיו של כל יוצר.
אחד-העם הבחין בין „אמת ארכיולוגית”
ובין „אמת היסטורית”. „האמת הארכיאו-
לוגית” בעיניו הם כל אותם פרטים טכניים
בהתרחשות, שאינם מעלים ואינם מורידים
ממשמעותה הסגולית, ואילו „האמת ההיס-
טורית” היא האמת הבונה, המחנכת, היו-
צרת, הטעונה עוצמת-ביטוי חזקה; היא היא
הטובעת חותמה בליבות העם, חרף העוב-
דה שאין היא חופפת תמיד בממש את
העובדות הכרונולוגיות. זוהי האמת הייחו-
דית הקיימת במיתולוגיות, בסיפורי-האגדה
העממיים ובאפוסים הלאומיים למיניהם.
באשר להתייחסות אל האירועים הכרונולו-
גיים עצמם — מקובלים עלינו דברי המחבר

של „יום תל-פאחר”, הכותב בהקדמה לספ-
רו: „...טבעי הדבר שנתגבנו גם כמה וכמה
פירווי הערכה אישיים שלי אל מתחת לש-
טיח הפרוש על הקורות”. כך ובאותה מידה
מקובלים עלינו גם דבריו על כלל גישתו אל
האירועים שמתארת הבלדה: „...כל השאר
— פרי דמיונו והרהורי לבו של המחבר הם,
ונתנם כפי שנתנם, משום שדווקא כך נראו
לו נובעים מנחשול תיאורי החוויות”.
חלוקות הדעות באשר למיטב השיר, המוסר
אינפורמציה אירועית, או ריגשית. כבר שנו
חכמים ואמרו „מיטב השיר — כזו”, וכבר
שינו אחרים ואמרו „מיטב השיר — אמיתו”.
דומה עלינו שהאמת האובייקטיבית במי-
טב השיר, היא שביל-הזהב העובר אי-שם
בין שתי ההגדרות הנזכרות, כלומר: מיטב
השיר — קצתו אמת וקצתו דמיון, והלא זו
מידתה הנכונה, ככל הנראה לנו, של האמת
האנושית.
„יום תל-פאחר” מצלצל באוזנינו כיצירה
נאמנה לאמת אנושית זו. בשל כך מצאה לה
מסילות ללבנו. בשל כך גם נתונה לה
ברכתנו.

דקה לפני שעת ה„ש” — הצעה למלחמה בתאונות הדרכים / סא”ל דן

„ללמדך שכל המאבד נפש אחת מישראל מעלה עליו הכתוב כאילו איבד עולם מלא וכל המקיים נפש אחת מישראל מעלה עליו הכתוב כאילו קיים עולם מלא.”
סנהדרין, פרק ד משנה ה'

ככל שייראה תמוה הדבר, נראה לי כי צה”ל חייב להיערך ל„מתקפת נגד” בקנה מידה נרחב ביותר דווקא בתחום גבולו-תיה של מדינת ישראל, וכוונתי למלחמה בתאונות הדרכים בצה”ל. בצדק ישאל השואל: האם מצבה הבטחוני הנוכחי של מדינת ישראל, מצדיק מתן עדיפות עליונה לנושא זה? עיון בנתונים שיובאו מטה די בו כדי לתת תשובה חיובית מוחלטת. מאחר שהערך של שמירת חיי אדם הוא אחד המקר-דשים ביותר בצה”ל, חובה עלינו לדבוק בערך זה ולחתור להגשמתו. צה”ל צריך להיערך לנושא, לא רק בזמן מלחמה אלא גם בעיתות רגיעה, תוך מיצוי כל האפשרויות. במאמר זה בדעתי להציע פיתרון מסוים, אך קודם אציג את חומרת הבעיה.

בשנים 1974 ו-1975 נהרגו בפעילות ביטחון שוטף 66 חיילים, לעומת 111 (!) שנהרגו בתאונות דרכים. זאת, בכ-18,000 תאונות דרכים בהן היה מעורב רכב צבאי (ראה טבלאות מס’ 1 ו-2). רכישת כלי רכב חדשים במקום אלה שנפגעו בתאונות עלתה למערכת הביטחון כ-27 מיליון ל”י וסכום זה אינו כולל דמי אשפוז לפצועים ושיקומם, תגמולים לנכים ולמשפחות ההרוגים ושיקום הרכב הפגוע בסדנאות. להלן השוואה בין נפגעי צה”ל בפעילות בט”ש לעומת נפגעים בתאונות דרכים.

טבלה מס’ 1 — בשנים 1974 ו-1975.

שנה	נפגעים בפעילות בט”ש		נפגעים בתאונות דרכים (לא כולל אזרחים)	
	חללים	פצועים	הרוגים	פצועים
1974	57	245	69	746
1975	9	57	42	631

1. הנתונים נמסרו ע”י אג”מ/מ”ד/מחלקת היסטוריה/ענף ביטחון שוטף, יוני 1976.

טבלה מס’ 2 — תאונות הדרכים בהן היה מעורב רכב צבאי בשנים 1974—1975²

שנה	מספר תאונות דרכים		פצועים	
	ללא נפגעים	עם נפגעים	חללים	אזרחים
1974	8281	682	69	55
1975	9672	512	42	29
סה”כ	17,953	1,194	111	84

2. הנתונים נמסרו ע”י מפקדת קמ”ר/ענף אזה”ד, 18 במאי 1976.

הסיבות לריבוי תאונות הדרכים בצה”ל הן רבות, ולהלן העיקריות שבהן:

- * המצב הטכני של כלי הרכב וסדרי הבטיחות.
- * התאמתם הפסיכו-טכנית של הנהגים לעיסוק זה.
- * הכשרתם המקצועית של הנהגים.
- * תנאי העבודה של הנהגים.
- כאשר באים לתת את הדעת כיצד לפתור בעיה כאובה זו, יש להבחין בין שני תחומים: האחד — מניעת תאונות ואכיפת החוק, והשני — הטיפול שלאחר העבירה. בתחום הראשון צריכים הממונים על כך בצה”ל, כל אחד בתחומו, להעמיק ולהרחיב את טיפולו, והוא כולל את הפעולות הבאות:
- * מיון קפדני יותר של המועמדים לקורסי הנהיגה.
- * קיום קורסים לנהיגה מוגעת.
- * עידוד נהיגה זהירה על-ידי מתן פרסים.
- * פרסום פסקי דין „וסיפורי תאונות”.

* ביקורת של תקינות הרכב בשילוב עם אנשי מקצוע מחיל החימוש והורדת רכב בלתי כשיר מהכביש.

* לימוד יסודי של כל מקרה תאונה לצורך יישום לקחים.

* הרחבת השימוש בגלי צה"ל וב"במחנה" לצורכי הסברה.

התחום השני כולל את הפעולות הבאות:

* אכיפה יעילה יותר של חוקי התנועה.

* הבאה מהירה יותר של עברייני תנועה לדין.

* החמרת העונשים המוטלים על עברייני תנועה מועדים.

בהמשך הדברים אתייחס רק לתחום השני, וכאן אני מציע להטיל על כתפי קציני צה"ל את אכיפת חוקי התנועה. הכוונה היא כי כאשר קצין הנע בדרך יבחין ברכב צבאי העובר עבירת תנועה חמורה — כגון מעבר צומת באור אדום, עקיפה מעבר לפס לבן, נסיעה במהירות מופרזת וכו' — הוא יעצור אותו ויגיש קובלנה נגד הנהג ברכב זה. ואמחיש דבר זה: בצה"ל משרתים כיום קצינים בדרגות סא"ל ומעלה במספר

במיל' — החי"ר לא שווה מיל / אבי צדף

ניכר. די אם כל קצין יגיש קובלנה אחת לחודש, והרי לך מספר ניכר של קובלנות, העשויות להרתיע את הנהגים ולסייע בכך לאכיפת חוקי התנועה על הנהגים ברכב צבאי. מבין שהקצינים עצמם חייבים לשמש מופת באופן נהיגתם ובהקפדה מלאה על כל חוקי התנועה. פועל יוצא מהצעה זו הוא הצורך לייעל את מערכת השיפוט ולהביא את עברייני התנועה לדין תוך מספר ימים ממועד ביצוע העבירה ולא לאחר מספר חודשים כפי שהדבר מתבצע היום. כמו כן יש צורך לתגבר את בתי הדין לעבירות תנועה בקציני שיפוט סדיר/מילואים ולהאציל סמכויות נרחבות יותר למפקדים בכירים השופטים עברייני תנועה ללא נפגעים או פגיעות ברכוש.

הצעה זו אינה דורשת הקצאת כוח-אדם ואמצעים ואולי גם לא פרק זמן להכנות. יתרונה בפשטותה, במהירות הפעלתה וברתימת הקצונה הבכירה — שתפקידה להנהיג ולחנך את חיילי צה"ל — להשגת מטרה נעלה: הצלת חיי אדם.

שדאות וניווט הם עמודי היסוד של החי"ר. הם ראשיתה של יכולת ההישרדות האישית והיחידתית. לכן יש לצרף גם ידע אישי, "לקרוא" את המצב. חייל המילואים של החי"ר, למרות חוסר הכשרתו, לא זוכה לתדרוך מזערי בנושא זה. להבדיל מחיילי החובה, הוא מבלה את מרבית שירותו, פרט למלחמות, ב"החזקת קוויים", ושם נדמה לו שהנושאים האחרים זניחים.

תפעול הנשק ובעלי המקצועות — בעלי המקצועות צריכים, פרט למילוי תפקידם, לתגבר את כוח האש של היחידה. כיוון שבמהלך מילוי תפקידיהם עליהם להינתק מיחידותיהם (לסלילת קוי קשר, לתיקון רכב תקוע וכד'), יש לתפעול הנשק חשיבות עליונה לבטחונם האיש. המציאות היא שמחלקות הקשר, החימוש, הרפואה ושאר בעלי המקצועות המרוכזים בפלוגת המפקדה אינם מתאמנים ברובאות, וגם ה"אימון המקצועי שלהם לוקה בחסר. רבים מהם לא שירתו בשירות החובה במקצועם, והידע שלהם הוא, "מצוות אנשים מלומדה" בקורס קצצר. מיומנותם נמוכה מאוד, וגם הידע התיאורטי שלהם קטן — כמעט כמו רמתם ברובאות. (בנקודת המיומנות שונים לרוב אנשי-החימוש מן השאר. כאן, לעיתים, הרמה גבוהה מזו של היחידות הסדירות, בעיקר בתחזוקת הרכב).

עדכון מפקדים. במאמר ב"מערכות" שואל הכותב, "למה התגמד המ"כ?", במערך המילואים של החי"ר אין למ"כים צורך להתגמד; רובם ככולם ברמת חייליהם, וה"מנהיגות הקרבית מצויה בקצונה, לרוב ב"רמת המ"פ והמ"ד. לעיתים עומדת קצונת המילואים בפני מצבים לא נעימים, כאשר חייל צעיר שאך זה השתחרר, מכיר את היצוד ב"קו", ומאומן בהפעלתו היטב מן המפקדים. ביחידות ביתן, די בקלות להבחין בשתי רמות מיומנות — "זקנים" ו"צעירים".

קרבי בשירותם הסדיר: לא הרובאים ולא בעלי המקצועות. הכשרתם כלוחמים לוקה בחסרונות רבים, שהעיקרי בהם נובע מה"עובדה שהיחידה אינה הומוגנית, מדי פעם מצורפים אליה חיילים והיחידה קולטת אותם מבלי להבחין ברמתם. היחידות הופכות למעין תחנות מעבר, ולמפקדים נודע על-כך רק כאשר היחידה מתגייסת.

במאמר ב"מערכות" קבל מפקד על כושר הקליעה הלכוי של החי"ר. ביחידות המילואים של החי"ר מתחילים הליקויים לא ב"תנועה ואש", אלא בתפעול הכלים ובאחזקתם, והאנשים לרוב אינם אשמים; שכן הטירונות הקרבית (אם בכלל היתה כזו) היתה בעבר הרחוק, והמעט שנרכש בשירות המילואים הפעיל חסר שורשים ולעיתים גם אינו נכון. היכולת הגופנית של אנשי המילואים היא נמוכה מאוד. הישראלי המצוי חסר כושר גופני ראוי לשמו, ואין בתקופות השירות המעטות בשנה כדי לשפר מצב זה. החוסן הנפשי אף הוא תחום בו שוררת הזנחה מוחלטת, ולא רק באשמת מפקדי היחידות. אין לרשותם אמצעים לכך, והם אף לא הודרכו לטיפול בשחיקת החייל ה"נלחם בתנאי לחץ. בצבא הסדיר מצויות חוליות פסיכולוגים, המנסות לסייע למפקדים בנושא זה ובתחומים קרובים, בעת רגיעה ובעת קרב. במילואים (וזה דומני, אינו מיוחד לחי"ר) צריכים להגיע לקטסטרופה כדי שיגיעו ליחידה אנשי החוליה הפסיכולוגית. ניתן למנות ליקויים נוספים (ועדיין לא יהיו אלה כולם): חוסר ידע בשדאות (של הפרט) ובניווט (של המפקד); תפעול לקוי של נשק יחידתי; רמה נמוכה של רוב בעלי המקצועות הן ככאלה והן כלוחמי חי"ר; חוסר עדכון של המפקדים.

* ראה סא"ל עמוס, השגות על אימון חיל הרגלים, "מערכות" מס' 237.

את מלחמות ישראל ניתן לדרג בסדר עולה של סדרי כוחות שהיו הדומיננטיים בהן. עד להכרזת המדינה היה המאבק של בודדים ושל קבוצות קטנות. במלחמות הקוממיות לחמו מחלקות ופלוגות, במבצע "קדש" לחמו גדודים, במלחמת ששת-הימים — החטיבות, ובמלחמת יום-הכיפורים לחמו האוגדות. עם זאת לא פסה בכל התקופה הפעילות בסדרי-גודל קטנים יותר, ודי לציין את פעולות הגמול עד "קדש", ואת הפשיטות שלאחר מלחמת ששת-הימים. למרות שמגמה זו נראית לי, ואולי אף ניתן לראות את המלחמות הבאות כמתנהלות מצידו ברמה על-אוגדתית, אין להסיק מכך שלוחמת הפרט ולוחמת הכיתה זניחות. אדרבא, פעור לוח הגמול מצביעות על תרומה גדולה של יחידות שרמת הפרט בהן שאפה לגבוהה ביותר. חייל חובה הייתי בזמן "מלחמת ההתשה" וזו זכורה לי כתקופה של תחרות אישית (בין מפקדים) ותחרויות בין-יחידתיות על התואר החשוב — "היחידה המעולה ביותר". לתחרות זו היתה השפעה חשובה ביותר על רמת הלחימה של הצבא הסדיר. צה"ל היו גוף אינטימי — בעיקר בתחום ההשפעה בין היחידות; מוסדות הכשרת המפקדים הינם אחידים וסגב המפקדים בין היחידות היו מהיר ומאפשר הפצה קלה של "נורמות הביצוע" בכל שדות הכוח הלוחם, והטמעתן בהן. ל"נורמות" החדשות הללו לא היו, לדעתי, השפעה ונגיעה בנעשה ביחידות המילואים של החי"ר/חמ"ש, וכאשר הגיע חייל ששירת בשירות החובה ביחידה מובחרת ליחידת מילואים של החי"ר הורגשה היטב חריגותו.

מערך המילואים של החי"ר שונה מן המערך הסדיר בכמה מרכיבים: בהופעה, בצידוי אישי, בתפעול הנשק האישי והציוד, ברמת הלחימה וברמת הפיקוד. שכן מרבית חיילי המילואים של החי"ר לא רכשו כנראה ניסיון

הידע מצוי לרוב אצל האחרונים, וכאשר שכבה זו אינה חופפת את שכבת המפקדים נפגעת יוקרת הפיקוד, שכן, חיילים מצפים שמפקדיהם ישלטו בחומר המקצועי. היטב. הדבר שונה כאשר המפקדים צעירים, והיו עדיין בילדותם כאשר חייליהם שירתו את שירות החובה, אך זה אינו שייך לענייננו. לאור הדברים הללו, נראה כי הדבר הראשון שיש לעשותו במערך המילואים של החי"ר הוא ניפוי. כיום מהוות יחידות המילואים של החי"ר מצבור של אלה שצלה"ל אין חפץ בהם, אם בשל רמתם הנמוכה, ואם משום שלא ראה צורך (או יכולת) להכשירם לתפקיד קרבי אחר, הדורש רמה גבוהה של הדרכה. נוהג זה חייב להיפסק. אמנם, החילות האג"מיים, הטכניים-קרביים (חת"מ, חש"ן, חה"ן וכד') דורשים בעלי מקצוע שרמתם גבוהה, אך מכך לא נובע שלחי"ר צריכים להעביר את בעלי הרמה הנמוכה ביותר. כדי לתקן את המצב ביחידות המילואים של החי"ר, צריך להעביר אליו רק חיילים בעלי רמה גבוהה ולפלוט ממנו ליחידות אחרות את הבלתי-מתאימים. הטהרת הרמה תביא, מאליה, לשיפור בלחיתמת

החי"ר, ומכאן אף ליכולת לשאת בנטל של משימות רבות יותר ברמה גבוהה. ומכאן לשיפור המקצועי. תיקון המצב יתכן רק בשלבים. אך מוטב שיבוא, ויפה שעה אחת קודם. מספר נקודות ראויות, לדעתי, לתיקון:

* האימון הקדם-תעסוקתי — מנסיוני, הוא משמש, בעיקר, ל"תפירת טלאים" מנהלתיים. רבים מהחיילים הופכים אותו לפיקניק המוני. הדבר חמור במיוחד בפלוגות המפקדה בהן הרצון הוא להספיק הרבה ככל האפשר, והמשקע שנוצר מועט מאוד. לדעתי, האימון במתכונתו הנוכחית לא מעלה ולא מוריד מאיכות הלוחמים. האימונים סטנדרטיים ואין כל ניסיון להפיק מהם לקחים ולשפר ליקויים, וכאלה מתגלים אף במטווחים בודדים שנערכים.

* אימונים — אמנם, במצב הנוכחי של התעסוקה קשה להוסיף ימי אימונים, אך יש לעשות כל מאמץ אפשרי להוסיףם כי בנפשנו הוא. במצב הנוכחי, דורשות רוב יחידות המילואים של החי"ר אימונים מקיפים יותר — החל באימון הפרט וכלה באימון העוצבות הגדולות ביותר. מעניין כי

דווקא ביחידות הסדירות, מקום שם הידע והיכולת בכל הדרגים אינם נדירים, מקפידים להרבות באימונים. ואילו במילואים, רוב יחידות החי"ר שכחו מתי אומנו כהלכה.

* הכשרת המפקדים — רוב המפקדים במילואים לא אומנו באופן יסודי מאז שוחררו משירותם הסדיר, וזה ניכר היטב בשטח! במקביל, ואף קודם לדברים שנוכרו יש לבצע טיפול שורש בשדרת הפיקוד. כמענה למגבלת המספר המצומצם של ימי המילואים, יש לשלב אימונים בתעסוקה. במוצב, למשל, יכול המפקד לאמן את אנשיו להכיר את הנשק האישי והיחידתי, ולתפעל אמצעי-לחימה נפוצים. יותר מכל דרושה הקפדה. יש לשים דגש על איכות הביצוע, ולו גם על חשבון ההספק. אם באימון ידע החייל כי מפקדיו כולם משיגים עליו ובוחרים את רמת הביצוע ורמתו המקצועית, בכל תחום מתחומי חיילותו, אם בסיום תעסוקה יופקו לקחים גם בתחום שיפור הביצוע, אם ייפלטו מהיחידות אלה שאין בהם תועלת, אם באימונים תיעשה חונכות טובה יותר ושיפור הליקויים יהיה רציני — כי אז יהיו פירות בקרב.

(המשך המאמר "פיתוח אמל"ח" מועמ 25)

מפקד (בעברית פשוטה — חזון). החלטות אלו צריכות להתקבל בדרג גבוה בשלב מוקדם, אחרי שנבחנו תפיסות כלליות ולא אחרי שהושקעו משאבים רבים בעבודת נייר מפורטת מדי שאינה תורמת להקטנת אי-הודאיות. את אי-הודאיות החיצוניות ניתן להקטין לפעמים על-ידי תפיסה כללית פחות רגישה לשינויים בזירה. את אי-הודאיות הפנימיות — טכנולוגיות ומערכיות — ניתן להקטין רק על-ידי עבודה ממש: קדמי-פיתוח, בניית אבי-טיפוס, ניסויי שדה וכיו"ב. תכנון מהלך הפיתוח צריך להדגיש את סילוק מירב אי-הודאיות בהקדם ולאחר את מסלול ההתקדמות הנוח ביותר לקראת היעד הסופי, עם דגש על ניצול מירבי של מרכיבים קיימים וחזויים תוך תקופת הפיתוח. בכל מקרה בו ניתן להשתיל את המערכות והתפיסה החדשות (מסלול מס' 2, תרשים מס' 2) במערך קיים, הדבר עדיף על יצירת מערך חדש. תכנון הפיתוח הנסיוני צריך להיעשות לאחר שנבחנו נכונות התפיסה וכדאיות ההמשך עם כל שלב ושלב (תרשים מס' 3).

הדגש בתכנון יהיה בעיקר על אופטימיזציית השלב הראשון, המכונה קדם-פיתוח (לפעמים שלב זה הוא גם האחרון, כיוון שמדובר בפיתוח נסיוני חדשני). מטרתו להקטין את אי-הודאיות בשיעור כזה שיאפשר החלטה על השלב הבא, שהוא הרבה יותר יקר. בתכנון הקטנת אי-הודאיות יש לבחון את פערי הידע הטכניים במערכות ואת פער הידע בתורת הלחימה והתפעול של המערך כולו. יש למקד את העבודה על פערי הידע העיקריים, ולעיתים כאשר עיקר אי-הודאות במערך כולו, יהיה צורך למקד את הפעילות בדימוי שדה ולא להסתפק בעבודת נייר או סימולציית מחשב (פערי-ידע רציני גורם לכך שמודלים יהיו לקויים בחסר). בדימוי שדה נוכל לתרגל יחידות עם דמאים של אמצעים חדשים. זאת, שנים רבות לפני שהאמצעים עצמם יהיו בנמצא, וכך נוכל להפיק לקחים חשובים הן לגבי האמצעים המוצעים והן לגבי המערך (ניתן לבדוק,

למשל, השפעתו של טיל נ"ט חדש על לוחמת שריון לפני התחלת פיתוחו).

בשלב שני (אם הוחלט להמשיך) יש לפתח את המערכות החדשות עד לאב-טיפוס מוכח פונקציונלית בחלק הקובע של תחום הביצועים. מערכות אלה גם צריכות להיות בעלות דרגת אמירה גבוהה בתנאי סביבה בשדה. (הדרך הבטוחה ביותר, להרוג" נושא היא להביאו לשדה באמינות נמוכה). אבי-טיפוס אלה יש לשלב בהקדם ביחידה צבאית נסיונית (מערך זוטא) לצורך בחינת התפיסה הכוללת בשדה וקבלת משוב חשוב להמשך פיתוח המערכות והמערך. הכנסה מוקדמת למערך זוטא מקצרת את תהליך ההתפתחות במידה ניכרת. חשוב לבנות מערך זוטא, כך שיהיה לו כבר ערך מבצעי ממשי. הפעלתו של מערך זה בעת מלחמה תספק משוב חיוני להמשך הפיתוח. לכאורה, יש כאן סתירה עם עקרון שמירת ההפתעה המחייב הסתרה עד להצטיידות מלאה, אך האם קיימת הסתרה אמיתית בהצטיידות בהיקף גדול? גם לאחר גמר הפיתוח, ההצטיידות והקמת המערך המלא, הוא אינו מוכח סופית לפני שעבר טבילת אש במלחמה. לקחי המלחמה יגרמו ללא ספק שינויים ומחזור פיתוח נוסף של המערך כולו. לצורך הפקת הלקחים יש לדאוג מראש למכשור מודיעין צמוד המשולב אינטגרלית במערכות, שיספק מידע מוסמך על פעולתן ופעולת האויב תוך כדי הלחימה.

סיכום

מערך חדשני יתבסס על תפיסה כוללת מכוונת-עתיד. תהליך הפיתוח שלו הוא נסיוני, תוך בדיקה ועדכון התפיסה ומרכיביה בכל שלב ושלב עם דגש מיוחד על בחינתה המיידית בשדה. אם נלך בדרך זו, במקרים בהם הטכנולוגיה מאפשרת שינוי מהותי, נקדיש הרבה מחשבה לבניית תמונת העתיד ונשקיע את המשאבים הדרושים לפיתוח מערכי העתיד — נוכל לצעוד בחזית פיתוח ויישום אמצעי-לחימה חדשים בשדה-הקרב.