

מתן פקודה

דס"ן ג. ברשי

על הפקודה ואופן ביצועה בקרב — אין עוררין. כל מפקד מצפה לכך, וכל תכנון הקרב בנוי על כך, שהחייל יבצע את הפקודה שקיבל במידה והמהירות והיעילות וללא היסוס. לכן מבין כל מפקדי, שהפקודה צריכה להיות קצרה, ברורה והחלטית.

מאידך גיסא, יש להכין את החייל לקראת הלחימה; ללמדו את התורה ולאמנו אימונים רבים וקשים, ובמיוחד כאלה, אשר יקנו לו — עד כמה שניתן — את תחושת הקרב. לכן אנו דורשים ממנו לבצע את המוטל עליו במהירות, ביעילות וללא היסוס גם באימונים. המסקנה מכך היא שהפקודה, אשר החייל מקבלה בשעת האימון, חייבת להיות אותה פקודה קצרה, ברורה והחלטית, כמו זו הניתנת בקרב.

לאחר שקיבל את הפקודה, יחשוב ויחליט בעצמו, הן באימונים והן בקרב, איך להענות לפקודה שקיבל, האם לבצעה כנדרש או אולי אחרת, יותר מהר או יותר לאט, במלואה או בחלקה?

הגנני מוכרח להודות, לצערי, שיש מקום לכך. וזאת משום שהרגלנו אותו לציית למפקד על בסיס של הערכה אישית ולא דוקא לשמוע, להבין ולבצע. משום שהוא קיבל פקודה ממפקד ויש לבצעה כנדרש. נקודה זו היא אולי הבעיה החשובה ביותר שלגביה התעורר הספק בלבי, אם אמנם עושים אנו את כל האפשרי, על מנת שחייל בקרב ישמע, יבין ויבצע כמו שמפקדיו היו רוצים שיעשה. ברור שכל אחד יענה — „עושים! וכל אחד לפי גישתו הוא“. לכן ברצוני להציג בפניכם שתי דעות המבטאות גישות שונות להשגת אותו ציון ומילוי פקודה שאנו דורשים אותם:



הדעה האחת אומרת שיש להרגיל את החייל לקבל פקודה ולבצעה כלשונה וכרוחה במהירות וביעילות. דעה זו מחייבת את המפקד לתת את הפקודה כך שלא יהיה לחייל לא פנאי ולא מקום, להעלות על דעתו וביצוע שונה מזה שנקבע לו.

למחייבי הדעה הזו נראה, שמטרה זו תושג אם נרגיל את המפקד — לתת פקודות, ואת החייל — לבצע פקודות. זאת אפשר להשיג רק בדרך קיצונית, וכאן אנחנו עוברים לשטח אחר שהוא איננו „קרבי“ טהור. אלא ארגוני-מנהלתי; אותו שטח המשתרע מסביב לתרגול או לאימון, שגם בו חייב החייל

אכן מתעוררת הבעיה הראשונה: בזמן האימון לא קיימת השאיפה ולא ניכר המאמץ לתת את הפקודה הנכונה כפי שהיא צריכה להינתן, אם גם הדרישה מהחייל נשארת אותה דרישה קיצונית של ביצוע מידי כמקודם. בזה אנחנו גורמים לפגם הראשון בביצוע והוא — חוסר ההענות המהירה והיעילה, כתוצאה מפקודה שאיננה החלטית ומצוה. הדבר ניכר באימון בעוד יותר באימון הטכני בנשק.

והרי הבעיה השניה: האם יש מקום לכך שחייל,

מפקד צריך להחזיק את חייליו בשעת האימון במתח-ביצוע כזה, שלאחר תקופת אימון קצרה ייהפך ענין המהירות והיעילות לדבר שבהרגל, לטבר עי' ומובן מאליו. אלא שאת כל זאת ניתן להשיג בתנאי אחד והוא שהמפקד יידע כי הוא חייב לתת פקודה ויידע לתת פקודה נכונה.

מה אומרת הדעה השניה? לא חשוב כלל איך תנתן הפקודה ובאלו תנאים; והשאלה היא מי נותן את הפקודה. חייל יבצע כל פקודה במהירות וביעילות, בת-קופת אימון או במחנה, אפילו אם הפקודה ושגרתית, כאשר היא ניתנת על-ידי מפקד מסוים, ומאידך גיסא יימנע מלעשות זאת ואצל מפקד אחר, גם אם הפקודה תהיה מצווה, קצרה ותוקפנית. יעילות הביצוע עומדת ביחס ישר להערבה האישית שרוכשים לנותן הפקודה; במידה והחייל יודע, שלפניו עומד מפקד בעל עבר קרבי וצבאי, בעל ותק בידיעת המקצוע, ושאת אותם הדברים שהוא דורש מהחייל הוא עצמו ביצע הלכה למעשה, אז הוא מוכן לבצע את הנדרש ממנו כראוי.

ועוד אומרת דעה זו: מפקד לא צריך להתחבא מאחורי פקודות ודרגות ולחשוב ושכוח אלה ישיג את רצונו מחייליו; אלא שעליו לדעת למצוא את הדרך להיות מקובל על אנשיו, לרכוש את אמונם ובטחונם בו, כדי שימלאו את פקודותיו ביעילות, במהירות ומתוך רצון.

מסתבר, שדעה זו מכירה בעובדה, שבמקרים רבים לא יישמע חייל למפקדו או שהענותו לא תהיה מלאה ומהירה, ונשאלת השאלה האם אותו חייל, שבמשך כל תקופת האימון התרגל לא לציית כראוי למפקדו, יוכל להיות חייל טוב וצייתני בקרב?

בטרם אגש להביע דעתי בנדון, ברצוני להעלות מספר נקודות הדורשות בדיקה, ושעליהן אבסס את דעתי בסיכום.

היו זמנים (והם אינם רחוקים ביותר), בהם יהודי לא העלה על דעתו אפשרות של החזקת נשק ושל לחימה; דברים אלה היו מנוגדים לאופיו ולהשקפת עולמו תכלית ניגוד. כוח התנגדותו התבסס בעיקר על תקוה לרחמי שמים, על עזרה הדדית ועל "צרת רבים הצי נחמה".

לבצע את המוטל עליו במהירות וביעילות. כדי להסביר את הדבר אתן מספר דוגמאות:

מקרה א: מטוח רובה; המ"כ שולח חייל להביא ארגז תחמושת מהסמל. להלן שתי פקודות אפשריות:

1. "מוישה, גש לסמל המחלקה, הגיד לו שיתן לך ארגז תחמושת, ותביא אותו הנה".
2. "מוישה, קפוצ' הבא הנה ארגז תחמושת מסמל המחלקה — במהירות".

מקרה ב: אימון מחלקה בשדה; נושא האימון — היתקלות-פתע. המ"מ מכריז "תחת אש יעילה!" ופוקד על כיתת-החוד לבצע את הפעולות הבאות:

1. "כולם מתפזרים, תופשים עמדות, פות' חים באש לכיוון האויב המשוער, עד שאני מפסיק אתכם".
2. "כולם — התפזר, בריצה. עמדה קח! צפה! כוננו גררות, פתחו באש עד לפקודה — חדל!"

נשאלת השאלה, לשם מה יש צורך במתן פקודות גם בשטחים שאינם "פקודה לקרב", בשטחים שהם ארגוניים-מנהלתיים או הוראות לביצוע טכני בשדה או בכלי-נשק?



לפניהם עומד מפקד בעל עבר קרבי...

לה הנכונה; כאן חייב המפקד לחפש את האחריות המשותפת.

מתוך רצון להיות מקובל על הפקודים, לגייס את נאמנותו של החייל, לעשותו שותף באחריות, ומתוך הדאגה למסירותו בקרב, הופך המפקד במקרים רבים, להיות תלוי בפקודיו, ויכולתו להיות מפקד תלוי בהחלטתו של החייל; החייל נותן לו את המינוי — הבלתי רשמי — כמפקד. הוא מכהן בתפקידו בחסדי פקודיו; כתוצאה מכך החלטותיו אינן עצמאיות, אינן נשקלות ברוח חופשית, הוא איננו החלטת, הוא אינו מתעלה לרמה הדרושה של אחראי בלעדי, של מפקד, המצוה ודורש ביצוע מהיר יעיל ומדויק.

מבחינת המינוי הרשמי ממנה הצבא את המפקד, לאחר שהכשירו לכך. לעתים עוברת תקופה ארוכה למדי, עד שהחיילים לומדים להכיר את מפקדם ולהעריכו כראוי, אולם לא תמיד ניתן הזמן לכך. נסיון מבצע קדש יוכיח, מה רב מספר המפקדים ש"מולבשים" על יחידות שונות, ערב קרב, ללא הכרות מוקדמת. ונשאלת השאלה אם החיילים יהיו ממושמצים מיד, או שיבדקו ב"ציציות" המפקד. במקרים רבים, כשמפקד טיפח יחסים אישיים טובים ביותר עם אנשיו והנו מקובל עליהם, הוא מסתבך בכל מה שנוגע להחלטות "לא נעימות" לגבי פקודיו: "לא נעים" לתת לחברים פקודות ולהריץ אותם. בכלל לא נראה לו הצורך, לתת פקודות לקבוצת אנשים בעלי תפקיד ואחריות משותפים. הם מכירים בדבר בדיוק כמוהו, והוא מצפה מהם שיבצעו פקודה גם בשעה שהוא יגיד "חברה, כווא ונעשה". אולם אז "לא נעים" לגעור במי שלא מבצע כראוי. כל העובדות האלה מחייבות את המסקנה, שגישתו של החייל אל המפקד צריכה להיות מבוססת על

השינוי בא, תחילה באיטיות, שלבים-שלבים ואחר-כך במהירות רבה — מימי "השומר" וה"הגנה" ועד למלחמת השחרור והקמת צה"ל עדים אנו להתעצמות מתמדת של רצון-העמידה וכושר-העמידה של עמנו. מלחמת-השחרור ומלחמת-סיני הוכיחו שאנו יכולים לעמוד במלחמה לא פחות מאחרים, כשוו מתרחשת. בנית הארץ עד למלחמת השחרור התבססה על האידיאל החלוצי, על ההכרה הרעיונית, על הקולקטיבי, על היסוד ש"כל ישראל חברים וערבים זה לזה", וביחד — בכוחות משותפים ובאחריות משותפת — מקימים ושומרים על מפעל-החיים החדש. על-גבי רקע זה צמחו שתי תופעות, שבמידה רבה רווחות עדיין בקרבנו ומורגשות בארץ בכלל ובצבא בפרט.

התופעה האחת היא: — ביסוס התעצמותנו הצבאית על אידיאל לאומי, חלוצי; טיפוח הלוחם הישראלי ואימונו לקרב מבוססים על השכנוע שבהכרה, על גיוס רצונו החפשי, נאמנותו ומסירותו למפעל וזיינו בארץ.

ואילו התופעה השניה היא: — שעדיין לא התרגל הפרט, כפרט, לקבל על עצמו אחריות ולהחליט ול-בצע; נוסף לכך יש בנו התנגדות פנימית למתן פקודה, להשלטת רצון הפרט על הזולת ללא סייג, בתקיפות ובדרישת ביצוע לאלתר.

יש מפקדים שאין להם הכוח להתעלות במעלות ותפקידם כמפקדים, וברוח חפשית מהתלבטויות וחסשות לתת פקודה ולחייב ביצוע. הם מחפשים את האחריות המשותפת, את הסכמתו החופשית של הזולת בדרג הנמוך, או שפונים הם בחיפושיהם אל הדרג הגבוה.

אין ספק, שטיפוח הלוחם על-ידי שכנוע שבהכרה — ענין חיובי הוא, ובדרך זו אפשר להגיע להשיגים של ממש. למוראל הצבא חלק חשוב בהשגת הנצחון. אמונו המלא של החייל במעשהו מביא אותו לרמת יעילות ומסירות גבוהים ביותר.

בהרהרי בנושא זה נוכחתי שדוקא בשלב הקריטי של הלחימה על היעד, שעה שהחייל עומד פנים אל פנים מול המוות והסיסמא היא "אנכי או אתה", אין למפקד שליטה על אנשיו מבחינה טכנית-מעשית, ולא קיים שום גורם שימנע מהחייל לנהוג בניגוד לפקודה שקיבל. במצב גורלי זה ההכרעה היא בידי החייל-הפרט ולא בידי המפקד. כאן יש צורך בשכנוע שבהכרה, בגיוס כל כוחות-הרצון לשם ביצוע הפעור



מתוך רצון להיות מקובל...



המפקד תלוי ברצונו של הנהג...

מסוגל להחליט בעצמו ובבטחה, לקחת על עצמו את האחריות להחלטה ולביצוע, לתת תוקף להחלטתו ולהשרות בטחון ואמון בכושרו ובידיעתו בקרב פקודיו.

לאמן את החייל ללא הרף ולהכשירו לקרב ולנצחון בו, במיטב היעילות.

ללמוד לתת פקודה נכונה, שתהיה קצרה, ברורה והחלטית, שתחייב ביצוע מלא ומהיר, שלא יהיה בה מקום לערעור, להרהור ולרשלנות במלוייה. להרגיל את החייל לקבל פקודות ולבצען בכל שטחי פעילותו: בקרב, באימון, בשטחי ארגון ומשמעת; להניח את היסוד לכך, שהחייל יקבל ויבצע פקודות של כל מפקד ברגע שיקבלן. לטפח את רגשי החברות ואת הקשר האישי על-ידי טיפול אישי בחייל ודאגה לו; על-ידי חינוך רעיוני; ע"י השתתפות בחיי היחידה גם מעבר לחובותיו הפיקודיים המוגדרים; על-ידי היותו דוגמה אישית של מפקד ושל לוחם.

תודות לאלה נוכל במשך הזמן להשיג מספר הישגים שלדעתנו הנם הכרחיים:

- א. המפקד יהיה מפקד בכל מקום ולגבי כל חייל.
- ב. פנית המפקד אל החייל תהיה פקודה; הפקודה תהיה קצרה והחלטית.
- ג. החייל יהיה ממושמע, מאומן היטב, מהיר ויעיל, מבצע מושלם בכל מקום ובכל מצב.

ההכרה במינויו ובהכשרתו המקצועית של המפקד, ועל ההרגל לשמוע מהמפקד פקודות ולבצען ללא ערעור. החייל חייב לראות בכל מפקד — מפקד ובכל פקודה — פקודה.

נוצרים לפעמים מצבים — בקרב או במקרה אסון או תאונה — שמפקד אחד משתלט על המצב ונותן פקודות לכל הנוכחים, חיילים ומפקדים בדרגות גמור כות ממנו, למרות שאיננו מפקדם הישיר ואיננו מכירים כלל. אין ספק שרק ציות לפקודות ומילואן המידי יאפשרו "להציל את המצב" במקרים אלה.

אך האם יישמעו לך חיילים שאינם חייליך, בכל יום ואף בקרב? ישנם היום מפקדים התלויים ברצונם החופשי של נהג, אפסנאי, ש.ג. ומצ. והאם בסיני לא שמעת חייל אומר: "אתה לא מפקד שלי!"

לסיכום: החייל חייב להיות חדור הכרה, שהוא לוחם למען עצמו, למען משפחתו, למען אידיאלים לאומיים חלוציים, אך לא למען מפקדיו. מפקדיו נלי-חמים אתו יחד למען אותו רעיון-עצמו.

ציינתי מקודם שברגע גורלי — בשלב מסוים ב-קרב — היחיד שיקבע את אורח התנהגותו של החייל זה הוא-עצמו, הוא-לבדו. יש לזכור שבשלב זה קיים עוד גורם שדוחף אותו קדימה מלבד הכרתו, וזה הרצון להשאיר בחיים. לכן מצווה המפקד להתדיר בו ביחד עם "החינוך הרעיוני" גם כושר ביצוע טכני ושלטי מלאה בנשק, כושר ניצול הקרקע וכושר גופני מעולה. קשה לדעת מהו הגורם המעודד יותר בשלב זה, ההכרה או השליטה המקצועית.

מכאן נובעת המסקנה, שבכל האימונים ובהכנה לקרב חייב החייל לבצע במהירות וביעילות את כל המוטל עליו כאילו היה זה בקרב-מש. ואז הוא יהיה מסוגל ומאומן לבצע בשעת מיבחן כל דבר, כפי שיצוה לו מפקדו — זה שהוא מכירו מזמן או כל מפקד אחר, שמונה להיות מפקדו זמן קצר לפני-כן. חייבת להיווצר אחות-לוחמים והרגשת שותפות, אשר בכוחן לתת משנה תנופה לרצון ולכוח-הביצוע, ולהניע לגילויי גבורה ומסירות. אחות-לוחמים זו חייבת לכלול את מסגרת החיילים על מפקדיהם. אולם חייב החייל לדעת בדיוק גמרץ את הגבול בין החבר והמפקד, ולא יחשוב, שחברו הוא המפקד, אלא שה-מפקד הוא חברו. ובמלוא רגש החברות הוא חייב לדעת להיות פקוד.

- ולעומת כל אלה, מהן חובותיו של המפקד?
- שקידה על לימוד בלתי-פוסק של תורת-הלחימה, כדי שיהיה ראוי למינוי-כמפקד; כדי שיהיה