

מנהיגות - וייחוד המנהיגות בצבא*

שהשפעה במקרה זה שיכת לתחומים אחרים של "משמעת" או "חשש מעונש". לכן נתקן אולי את הגדרתנו על ידי הדרישה שתגובת האנשים לרצון המנהיג תעשה מרצונם.

נבחן עתה מקרה אחד של השפעה — את "מפעל הפיס". "מפעל הפיס" משפיע על אלפי אנשים שיקנו את אגרותיו, הינו, שיפעלו בהתאם למטרותיו. האנשים אמנם קונים את האגרות מרצונם, על אף שהדבר מחייבם למאמץ כספי, אך בכל זאת לא נראה במנהל מפעל הפיס את מנהיגם של כל קוני האגרות. הצלחתו של "מפעל הפיס" נובעת מהשכר המובטח ומתעמולה, ללא קשר עם מנהל המפעל, אשר מרבית הקונים את האגרות אף אינם יודעים את שמו.

לכן, בכדי שנראה באדם מנהיג, נדרשת בהגדרתנו תוספת, שתבליט כי פעולת קבוצת האנשים צריכה להעשות כתוצאה מן השפעת אישיותו של אותו אדם.

לנאמר עד כה עלינו להוסיף את הדרישה אשר טבעה חותמה על עצם השם "מנהיג" הינו, את היותו מדריך או מורה-דרך, במלים אחרות, שפעולת האנשים אותם הוא מנהיג נעשית בהדרכתו.

כמו-כן עלינו להבהיר בהגדרה את הזדהותה של קבוצת האנשים עם המטרות אותן מציג אותו מנהיג. לאחר כל אלה נראית לי ההגדרה הבאה כמבטאת



*מאגדים במסגרת...

ישנם בודאי אנשים שהתרגלו לדון בנושא "מנהיגות" במסגרתו הצבאית, עד כדי התעלמות מ"היקפה של בעיית המנהיגות בכללה.

יש לעומתם אחרים הנוהגים להשתמש במונח "מנהיג" רק בהיקפו הרחב ביותר, אלה רואים לנגד עיניהם, כשהם דנים במנהיגים, אישים כמו: משה, יהושע, ישו, מוחמד, ז'אן דארק, נפוליון, הרצל או מוסטפה כמאל.

מאלו ומאלו אבקש מידה של גמישות. מאחר שכונתי היא לנסות ולהגדיר בתיבור זה הן את התחום הרחב של המנהיגות בכלל, והן את ייחודה של המנהיגות במסגרת הצבא.

המנהיגות מהי

ננסה לפתח הגדרת מנהיגות, ולבחון תוך כדי כך את היקפה ואת המבדיל אותה מסוגים אחרים של השפעות החלות על קבוצת אנשים.

כנקודת מוצא ראשונה נוכל לקבוע שאנו דנים בצורה מסוימת של השפעת אדם אחד על קבוצת אנשים.

במסגרת רחבה זו כללנו אמנם גם את המנהיגות, אך כללנו בה גם את הסופר, את הקומפוזיטור ואת הצייר ובודאי עוד רבים אחרים, המשפיעים לפחות על חלק מבני האדם הבאים במגע עם יצירותיהם. בנסותנו לצמצם את ההיקף, נראה שעלינו לכלול בהגדרת המנהיגות את הפעולה הנעשית כתוצאה מהשפעת המנהיג. נתקן לכן את הגדרתנו ונאמר שאנו דנים בצורה מסוימת של השפעת אדם על אנשים אחרים, שבקבוצתיה עושים אותם אנשים פעולה, בהתאם לרצונו או למטרותיו של אותו אדם. נראה שגם הפעם כללנו סוגים של השפעות אנשיות שאינם נכללים במושג המנהיגות.

השוטר הפונה אל מתקהלים ברחוב בדרישה שיפנו את הכביש, או הסמל במסדר הנותן את הפקודה "קדימה צעד", משפיעים בלי ספק בדבריהם על קבוצת אנשים, שזו תעשה פעולה כרצון אותו שוטר או הסמל. בדרך-כלל הם גם מצליחים לגרום לכך שהפעולה הרצויה להם אמנם תעשה. בכל זאת לא נראה בפעולה זו של השוטר, או בפעולת הסמל במסדר, ביטוי למנהיגות. כנראה

(*) תיבור זה זכה לציון בביה"ס לפיקוד ולמטה.



"האם נולד האדם מנהיג?"

ה. מהן התכונות הדרושות לאדם על-מנת שיוכל להיות מנהיג ומה עליו לעשות כדי להוציא יכולת זו מן הכוח אל הפועל.

בעיות כאלו ודומות להן, שהן כאמור בעיות יסוד של המנהיגות, הן במידה רבה ספציפיות לסוג מסוים של מנהיגות וקשה לכן לדון בהן בהכללה. נראה לי שעל מרבית הבעיות שמנינו אין אפשרות לתת תשובה אשר תענה הן על המנהיג של תנועה דתית, הן על מנהיג שבט פראי והן על מפקד-מחלקה — מנהיג.

לכן, במידה ונעסוק בחלק מן הבעיות שהצגנו לעיל, נעשה זאת במסגרת הדיון על מנהיגות מסוג מוגדר — המנהיגות במסגרת הצבא. כל מה שעשינו עד כה נוגע רק להגדרת מהותה של המנהיגות, בצורה כוללת-ביטור, ולהבהרת היקפה ותחומיה.

מנהיגות במסגרת הצבא

נוציא מכלל דיוננו זה את המצביא המרכזי בידיו גם את הסמכות העליונה במדינה, שעל צבאה הוא פוקד. דוגמה למצביא כזה הוא אלכסנדר מוקדון. מנהיגות של מצביא מעין זה חורגת מן התחום הצבאי והוא אינו נתון במסגרת הצבאית. לכן יש לדון בה כבמנהיגות של אומה, כאשר המנהיג מרכז בידיו ישירות גם את הפיקוד על הצבא.

בדיוננו על המנהיגות בצבא נתיחס לתקופה החדשה. אני מדגיש נקודה זו עקב ההבדל בתחום תפקידיהם של המפקדים הגבוהים והנמוכים כיום לעומת תפקידיהם בתקופות בהן פעל כל הצבא שבזירה מסוימת כגוף אחד בפיקודו הישיר של המצביא. לא כאן המקום לעמוד על התהליך של הרחבת תפקידי המפקד הנמוך, נדגיש רק שתהליך זה היה ממושך ושהוא צעד בד בכד עם גידול

את המנהיגות: מנהיגות מתבטאת במיצויה של השפעת אישיותו של אדם על קבוצת אנשים, כך שעקב השפעה זו, פועלים אנשי אותה קבוצה מרצונם, בהדרכתו ותוך הודעות עם החטרות אותו הוא מציג, בהתאם למטרותיו או לרצונו של אותו אדם (המנהיג). השפעה זו יכולה להיות בתחום האמנות, הדת, העבודה, הצבא, המדיניות או בתחום מים אחרים ואף במספר תחומים יחדיו.

קבוצת האנשים יכולה להיות אומה, דת, מפלגה, עדה או אף כל מסגרת קטנה-יחסית בה מאוגדים בני אדם, כגון: מקום עבודה, יחידה צבאית, כיתה בבית-ספר או ילדי שכונה ("המלך"), שכבה ב"חנות-נוער, חוג אמנותי, או אף קבוצת שוודדים. ישנו בדרך כלל, קשר בין עמדתו של אדם כמנהיג, לבין תפקידו הרשמי כראש, כמפקד או כמנהל של אותה קבוצת אנשים שהוא מנהיגה.

קשר זה מצביע הן על העובדה שהמנהיג אשר תפקידו הרשמי לא היה מוגדר תחילה, מגיע בדרך-כלל גם לתפקיד רשמי והן על העובדה — שהראש, המנהל או המפקד הרשמיים שואפים לרוב, ובמקרים רבים גם מצליחים, להגיע לאותה השפעה החורגת מתחום מעמדם החוקי גרידא — הינו, להשפעה אישית על רצון אנשיהם, שכללונה בתחום המנהיגות. ה"שיחות" "ליד האח", ששודרו על ידי הנשיא פרנקלין ד. רוזבלט במשך מלחמת-העולם השנייה, יכולות לשמש דוגמה לשאיפה לקיום השפעה אישית, בקנה-מידה ממלכתי ובתנאי זמנורוזה, על ידי אישיות הנושאת בתפקיד רשמי רם.

בטיפולנו בבעיות המנהיגות עד כה לא נגענו במספר בעיות הכלולות בתחום הנושא "מנהיגות". ואמנה רק כמה מן היסודיות בהן:

א. האם נולד האדם מנהיג, או שאפשר לחנך כל אדם להיות מנהיג, או שדרושות לאדם תכונות מסוימות שפיתוחן יאפשר לו להיות מנהיג?

ב. האם התקופה והרקע מכתבים את הצלחתו של מנהיג, או שהמנהיג הוא היוצר את ה"תנאים, או שדרושים הן התנאים להתהוות המנהיגות והן המועמד המתאים בשביל שהמנהיגות תוכל להתהוות?

ג. האם זקוקים בני האדם, חלקם או כולם, למנהיגים, והאם צורך זה שווה בכל התקופות; ואם לאו, במה הוא תלוי?

ד. האם יכול אדם אחד להיות בעת ובעונה אחת גם מנהיג וגם מונהג?

הצבאות (גיוס המוני), הרחבתה של זירת הקרבות, התפתחות אמצעי השליטה וכלי הנשק.

להלן נבחון את המנהיגות במסגרת הצבא ב־ תקופתנו. תוך השוואה למהותה הכוללת של המנהיגות בהיקפה הרחב יותר.

מן האמור על מהות המנהיגות ניתן להסיק שאותה השפעה הנכללת בתחומה של המנהיגות היא רק אחת מההשפעות הרבות העשויות לחול על קבוצת אנשים ושבעקבותיהן מבוצעת ע"י אותה קבוצה פעולה מסוימת.

רמונו גם על מספר השפעות (התעמולה, השכר, החשש מעונש) ובאחרות עוד נטפל להלן, ריבוי זה של השפעות אפשריות מקשה על ניתוח הקשר שבין פעולות של קבוצות אנשים מסוימות לבין הגורמים שתורמו להתהוותן של פעולות אלו.

ננקוט דוגמה מניתוח אפשרי של קרב. אם אנו דנים ביחידה שפעלה בעוז ובגבורה יוצאים מגדר הרגיל, ובכך תרמה רבות להכרעת הקרב, נרצה ב־ ודאי לדעת מה היו הגורמים לגילוי מיוחד זה של עוז וגבורה.

למרבה הצער, אין זה ניתן לעשות אנליזה מדעית מדויקת לשם קבלת התשובה הנכונה. לכן אל נתפלא אם חוקר מסוים יחס את התוצאה לסיבות כמו אהבת המולדת ושנאת האויב; חוקר אחר יחס את ה־ תוצאה לחוסר הברירה של הלוחמים באותו קרב או לאימונם ולמשמעתם המעולה; חוקר שלישי עשוי ליחס את התוצאה לחינוכו ולהכרתו של כל פרט, לרוח היחידה ולמנהיגותו של המפקד; וכן הלאה. טבעי הדבר שדעותיו האישיות של החוקר, גם אם ינסה להיות נאמן לאמת, תשתקנה בהערכתו הוא את הגורמים.

גם על משמעותם של הגורמים השונים וגם על הקשר ביניהם יכולות הדעות להיות חלוקות. האחד ישים בראש הרשימה את החינוך ואת ההכרה ויקבע כי את המשמעת, אהבת המולדת ורוח היחידה ניתן להשיג באמצעות החינוך. השני עשוי לאמר: — משמעת, חינוך, יצירת רוח יחידה, אימון מעולה, נכללים כולם בתחומי של המפקד — ובמנהיגותו של אותו מפקד תלויה ההצלחה בכל אחד משטחים אלה.

בכדי שנוכח למין את הגורמים שסקרנו ולבחון את הקשר ביניהם, ננסה לבדוק תחילה, מבחינת יישומן למעשה בחיי הצבא, חלק מן ההשפעות ש־ דיברנו עליהן.

החינוך, אהבת המולדת, הרגשת החובה, ובמידה

מסוימת אף המשמעת, אינם מתחילים ואף לא מס־ תימים בתוך המסגרת הצבאית. האורח המתגנז הוא בבחינת אדם שקלט השפעות רבות — ומוסיף לקלטן מחוץ למסגרת הצבאית אף במשך תקופת שירותו בצבא. לצבא ישנה אמנם השפעה מסוימת על ה־ חינוך ועל ההשפעות האחרות שמתוץ למסגרתו, אך השפעה זו היא מצומצמת ביותר, כך שעיקר יכולתו של הצבא לעצב את דמות חייליו חל במשך שירותם. במשך אותה תקופת שירות חייב הצבא לאמן את חייליו, הינו ללמדם את מקצועם הצבאי, ללמדם לשתף פעולה איש עם רעהו, להתדיר בהם בטחון ביכולתם, להוסיף ולטפח את הכרת המולדת ו־ אהבתה, את המסירות לתפקידם הצבאי ואת הנכונות והידיעה למלא תפקידים אחראיים במסגרת הצבא. כמו־כן חייב הצבא לדאוג לשיכון חייליו, למוזנזם ולהלבשתם, לבריאותם, לבידורם ולסעד משפחתי־ הם.

תכליתו של כל המאמץ הזה היא כמובן להכשיר את הצבא למילוי משימותיו. המבחן העליון להצ־ לחת הצבא במילוי משימותיו, מבחינת הכשרת חי־ ליו והדאגה להם, הוא בעמידתו של הצבא במערכה. הצבא מבצע משימות קשות אלו של הכשרת חייליו, הדאגה להם והפעלתם ביחידות, בקרבות ובמערכות, באמצעות מספר רב של מפקדים. מפק־ דים אלו הם האחראים, כל אחד בתחומו, לביצוען של כל המשימות הנכבדות אותן מנינו לעיל. הצבא נוקט אמצעים רבים כדי להשפיע על חייליו, לאמנם ולדאוג להם. הוא מקים בתי־ספר, מפרסם חוברות־ הדרכה, מפיץ עלוני־הסברה, מקיים שירותי בידור וכו'. אך עם כל זאת יש לראות במפקד של כל יחידה את האמצעי העיקרי באמצעותו דואג הצבא לחייליו, מחנכם, מכשירם ומפעילם בקרב.

לשם ביצוע תפקידם מכשירים את המפקדים, מצייגים אותם בדרגה ונותנים בידם את הסמכות לפקד. הציות לפקודותיהם מאפשר להם להפעיל את הנתונים לפקודתם, והחוק הצבאי בא לעזרתם במקרה של חוסר ציות. אך בכך אין עדיין ערובה להפעלה יעילה של יחידה צבאית.

אם לא תפעל היחידה מרצון, במסירות, מתוך שיתוף פעולה בין אנשיה, בימי שלום ובתנאי קרב, היא לא תמלא את משימתה — ולמרות זאת לא יוכל החוק הצבאי להשיגה. החוק והמשמעת אינם יכולים לכפות מסירות, אהבת מולדת, אומץ והקרבה. את אלו ניתן להשיג רק מתוך רצון, ורצון זה יכול להשיגו מפקד אשר הוא עצמו משמש דוגמה ל־

אנשיו באומץ, במסירות ובהקרבה; מפקד המסור לאנשיו ודואג להם, מפקד שאנשיו בוטחים בו, מאמינים בו ומסורים לו; מפקד שהחדיר באנשיו אמונה בכותם, מפקד שבהשפעתו מוכנים אנשיו לדר לות את כל הטוב המצוי בהם, את מלוא יכולתם. — הינו, מפקד שהוא מנהיג, כדי שבא כלשהו ימצא את מלוא כוחו, חייבים המפקדים בכל שכבותיו להיות מנהיגים. מכאן שתי תכונות המאפיינות את המנהיגות בצבא: חיוניותה וממדיה.

חיוניותה — מאחר שלגבי צבא, יותר מאשר לגבי מסגרות אנושיות אחרות, המנהיגות היא תנאי להצלחתה.

ממדיה — כי בגלל חיוניותה של המנהיגות חלה היא על שכבת המפקדים בצבא כולה.

אם נרצה עתה לבחון את המסגרת למנהיגותו של המפקד הצבאי, ננכח שקבוצת האנשים, ואף מעמדו הרשמי של המנהיג כמפקדם, הם מוגדרים. למעשה, לא רק שמסגרת קבוצת האנשים היא מוגדרת (כיתה, פלוגה, חטיבה) אלא גם הרכבה נתון, ובמידה שחלים שינויים בהרכבה האנושי, אין אלו נובעים, במרבית המקרים, מבחירתם החופשית של האנשים כמפקדם או של המפקד באנשיו. כך, שהן מבחינת המפקד והן מבחינת אנשיו יש לראות את המסגרת בה חלה (או יכולה לחול) מנהיגותו כנתון שהמפקד ואנשיו משפיעים עליו אך במעט. במסגרת מוגדרת זו מפעיל המפקד את יחידתו ומדריכה כשהן ההדרכה והן ההפעלה מותנות במידה רבה בהנחיות ובהוראות שמקורן בדרגים גבוהים יותר*).

המנהיגות הצבאית נבדלת מסוגים אחרים של מנהיגות גם במה שנוגע להגדרת מטרותיה של המנהיג וההזדהות עמה. במידה ובכלל ניתן לעשות השוואות בנושא זה של בחירת המטרה, יש לקבוע שלמנהיג הצבאי מוגדרת המטרה על ידי הדרג הגבוה יותר. דבר זה נכון גם לגבי הדרג הצבאי העליון, פרט למקרה אותו הוצאנו מכלל דיונונו — מצביא שהוא גם בעל הסמכות העליונה במדינה. כאמור, בתוך המסגרת הצבאית לא המפקד המנהיג עצמו קובע, לשם מה עליו לעשות את המוטל עליו; ולרוב הוא גם אינו קובע מה עליו לעשות. חופש הפעולה שלו מתחיל בתשובה לשאלה

(*) יש לשים לב שאנו משתמשים כאן במונח "הדרכה" במובן רחב יותר מהוראתו הצבאית המקובלת, באשר מדריך אינו "מלמד" ו"מאמן" בלבד אלא גם "מכוון" ו"מורה דרך" (כך נהגנו גם בהגדירנו את המנהיגות כמסקה הראשונה).

איך יעשה את מה שהוטל עליו; הינו, באורח ה"ביצוע, מבחינה זו, כמו מבחינת הגדרת המסגרת, יש לראות צמצום בתחומי של המנהיג הצבאי בהשוואה לתחומם של סוגי מנהיגים אחרים.

בהגדירנו את המנהיגות דיברנו על הזדהות ה"מונהגים עם המטרות של המנהיג, מה צורתה של הזדהות זו בתחום הצבאי, שבו אין למונח "מטרת המנהיג" אותה משמעות המצויה מחוצה לו.

נראה שבתחום הצבאי, חלה ההזדהות לגבי ה"מטרה הכוללת, לשמה קיים הצבא, ולגבי המשימות הקונקרטיות שהוטלו על יחידה מסוימת. בכך מסתמן גם תפקידו של המנהיג הצבאי בנושא זה: לא כמגדיר מטרות, אלא כמחנך וכמסביר המטרות, אתן מזדהה הוא עצמו, במגמה שגם אנשי יחידתו יזדהו עמן.

ייחדנו את הדיבור על המפקד כמנהיג, משום שלגבי מפקד מתמצית בעית ייחודה של המנהיגות הצבאית. אפשר כמובן לדון באספקטים מיוחדים שבביטוייה של המנהיגות הצבאית אצל קציני-המטה או המדריך בבסיס הדרכה, אך למרות החשיבות שבטיפול בבעיות אלו, אין הן המיוחדות את המנהיגות הצבאית במסגרת המנהיגות בכללה.

בעיה שיש לדון בה לפני שננסה להגדיר את המנהיגות הצבאית היא בעית ההיאררכיה של המנהיגות בצבא.

למרות השוני בתפקידים של המפקדים בדרגים השונים, נראה לי שאין שוני במהות משמעותה של מנהיגותם. אותן מסירות, דאגה לאנשים ודוגמה אישית שעל מפקד הכיתה לגלמן, חייב גם המפקד הגבוה יותר לגלם. אלא שככל שהדרג גבוה יותר והמרחק בין המפקד לטוראים גדל, מושגת השפעתו על כלל היחידה, או העוצמה, יותר ויותר באמצעות מפקדי-משנה. השפעתו של המפקד הגבוה על מפקדי-המשנה צריכה להשתקף בהשפעתם של מפקדי-המשנה על אנשיהם. נוסף לכך צריך המפקד הגבוה להשפיע גם ישירות על טוראיו, וזאת מבלי לערער את מעמדו של מפקד-המשנה כמנהיג, אלא על-מנת לחזקו. גם אנשי הכיתה והמחלקה וגם מפקדי הכיתה והמחלקה זקוקים לא רק לאמון במפקדם אלא גם לאמון במפקדו של מפקדם. הם זקוקים להרגשה שמפקדם נהנה מאמון מפקדיו וכן הם זקוקים להרגשה שכיתתם היא חלק של מחלקתם, מחלקתם חלק של פלוגתם, וכך הלאה — עד למסגרת הכוללת של הצבא בו הם משרתים, אשר לכולו יעוד אחד

עמו הם מזדהים, ואותו הם מקדמים מתוך מסירות בפעולתם היומיומית.

קשה למצות בהגדרה את משמעותה של המנהיגות במסגרת הצבא, לבטא את הכל ועם זאת לא לסבך מדי את ההגדרה. בהגדרתי ניסיתי לשמור על חלק, לפחות, מהמתכונות של הגדרת המנהיגות בה עסקנו בפסיקה הקודמת:

המנהיגות במסגרת הצבא מתבטאת במיצויה של השפעת אישיותו ומסירותו של המפקד על יחידתו כך, שהאמן בו, בטחונם העצמי של אנשי יחידתו ונכונותם לפעול מרצונם ובמסירות, בהדרכתו — גוברים; בכוח זה ניתן למפקד — המנהיג — לחנך את יחידתו, לאמנה ולהפעילה בקרב, תוך מיצוי מלוא יכולתה.

כאשר מנסים להגדיר את התכונות הנדרשות ממנהיג צבאי, ישנה סכנה של יצירת רשימה ארוכה של תכונות חיוביות, שרק לעתים רחוקות נפגוש אותן מכוונות באדם אחד. לרשימה זו של תכונות יש להוסיף אחר־כך את הכשרונות ואת הידיעות הנדרשים. ולבסוף יש להוסיף רשימת מעשים שעל אותו מפקד לעשותם על־מנת להוציא את מנהיגותו מן הכוח אל הפועל.

התמונה המתקבלת בדרך זו תהיה עשויה לא להלום את המציאות, בה אנו מכירים מפקדים טובים, השונים אחד ממשנהו בתכונותיהם, בכשרונותיהם, בידיעותיהם ובמעשיהם. הסיבה לכך היא שבצורה זו קשה במיוחד לבטא את כוחם של הרצון ושל הכשרון להתגבר על מספר מגבלות טבעיות. אין כמובן אפשרות להתגבר על סיבות־היסוד של המגבלות שצוינו, אך נראה לי שניטיב לעשות אם ננסה להגדיר את הדרישות מן המנהיג הצבאי, תוך שילוב של תכונות וידיעות נדרשות עם קווי היסוד של מעשה המנהיגות, אשר בו הכשרון והרצון באים לידי ביטוי רק בעקיפין. חילקתי דרישות אלו מהמנהיג הצבאי לחמש קבוצות:

א. עליו להיות נאמן ומסור לעמו, לצבאו, ליחידתו, למפקדיו ולאנשיו.

ב. עליו להיות בקי במקצועו הצבאי ובעל כושר ביצוע ארגוני.

ג. עליו להיות אמיץ, בעל בטחון עצמי, בעל רצון חזק ותקיף בביצוע משימות להציג לעצמו.

ד. עליו לדעת את אנשיו ולהבינם, להיות צודק ביחסיו עמם, לקים אישית יותר משהוא דורש מאנשיו, לדאוג להם ולחנכם כ־חיילים; הינו: — לטפח משמעת, ידיעה מקצועית, סבילות, בטחון־ביכולת, שיתוף פעולה וגאות יחידה.

ה. עליו להסביר לאנשיו את מהותן וחשיבותן של המשימות המוטלות עליהם ולשמש להם דוגמה אישית, להדריכם ולהלהיבם בביצוע משימותיהם.

כל הדרישות האלו עתידות לעמוד במבחן הקשה ביותר לכל צבא — בקרב.

למעשה כללנו בשתי הקבוצות האחרונות את מרבית הדרישות המעשיות מהמנהיג הצבאי. את הקבוצה הראשונה והשנייה, ובמידה מסוימת את השלישית, הבאנו לא משום שבלעדן לא יכול להיות מנהיג צבאי, אלא משום שבלעדן הוא עלול להיות מסוכן לצבא יותר משהוא עשוי להועיל לו.

כמובן שדרישות־יסוד אלו גננן ואף משמעותן משתנים בדרגי פיקוד שונים. לדוגמה, כאשר מדר בר, על בקיאות במקצוע הצבאי ועל כושר ביצוע ארגוני שונה כמובן המשמעות בהיקף של כיתה מן המשמעות בהיקף של חטיבה.

ברמות הגבוהות קשה לדבר על הכרות אישית של המפקד עם כל אנשי היחידה או העוצבה (על חשיבות המגע האישי גם במקרה זה — הצבענו בסעיף הקודם). מאידך גיסא את אשר נאמר לעיל לגבי אנשי היחידה, ניתן לישם אל קציני־המטה ומפקדי־המשנה, שבאמצעותם מוצאת מנהיגותו של המפקד הגבוה את עיקר ביטויה.

