

המנהיגות הקרבית

מתוך דברי פרידה של מפקד אוגדה

תא"ל יעקב אבן

מפקדים !

רק לפני שנתיים לחמנו באחת המלחמות הקשות שידעה מדינת ישראל מעודה, אם לא הקשה שבהן. מצווים אנו להפיק לקחים רבים ממלחמה זו, בכל שטחי העשייה הצבאית. בשלב העליון של סולם העדיפויות רואה אני את מכלול הלקחים תחת הכותרת „מנהיגות קרבית“.

אתם מפקדים על חיילים מנוסי-קרבות. זו זכות גדולה, אך גם „סכנה“ בה : חיילים כאלה מסוגלים להבחין היטב, מהר וללא טעות, בין מפקד הראוי לשמו לבין חדל אישים, ואי אפשר לאחז עיניהם בעניין זה לאורך ימים. חיילים אלה זכאים למנהיגות הקרבית המעולה ביותר, שכן רק כך מובטח לנו שהמשימות שיוטלו, יבוצעו במכסימום הצלחה.

הציפיות ממנהיג קרבי

אתם מנהיגים חיילים לקרב, לביצוע משימות שלא אתם בחרתם, אלא שהוטלו עליכם. מידת ביצוען אינה מסורה לשיקולכם, ומצפים מכם שתמלאו אותן כלשונן, ומעל לזאת — כרוחן. ביצוע המשימה הוא אילוץ שבמסגרתו אתם פועלים. חייליכם יודעים זאת, והם מצפים מכם שכן גם תקבלו את הדברים. הם פטריטיים, אמיצי לב ומוכנים להקרבה, כמוכם וכמוני בדיוק, אך נכונותם להקרבה אין פירושה שהם ששים לה. ושוב, בדיוק כמוכם — וכמוני. חייליכם מצפים מכם, איפוא, בראש וראשונה, שתעשו הכל לביצוע המשימות ולא תרשו לשום שיקול להסיט אתכם מכך. בד בבד, מצפים הם שתעשו הכל כדי שיחזרו מהקרב ומהמלחמה חיים ובריאים. ציפיה זו מוצדקת לחלוטין, ושני טעמים לכך :

- היא מעוגנת באושיות תרבותנו וערכינו כיהודים.
- יחידה שחייליה לא יראו את מפקדם עושה בכל מאודו למנוע אבידות, תכזיב בקרב. הציפיות החמורות שנגזרות מהמנהיגות הקרבית מטילות עליכם, כחובה תמידית, לעמוד בשני סוגי דרישות יסודיות :

- * דרישות של אופי, ערכים ורמת אישיות שבאות לביטוי ביחסים לחייליכם, בחמימות ובאהבה שאתם רוחשים להם, בחוש הצדק שמנחה אתכם בפיקוד עליהם, בתכונותיכם כלוחמים שהם מודעים להן, ובאמונתם ובידיעתם שאת מדיניותכם, החלטותיכם, גישותיכם ועמדותיכם מנחים ערכים עליונים, ולא אמביציה אישית, דעה קדומה או קפריזה.
- * דרישות של שליטה מקסימלית במלאכת הפיקוד ושל ידע מקצועי מושלם ומעודכן. אישיותך, אפילו נעלה היא ודגולה, לא תצילך מכישלון במשימתך ומקטל חייליך, אם תהיה חסר ידע מקצועי.

יחס לחיילים

לאישיותו, ערכיו ודמותו של המפקד נובעת חשיבות עליונה; אלה הם מרכיבי המפתח במנהיגות הקרבית. עליכם לחוש רגשות חמים כלפי פקודיכם ולהיות נאמנים להם. זאת, תוך ביצוע חובותיכם למשימותיכם ולערכים העליונים של הצבא והמדינה. הכרח הוא שתהיו בטוחים שגם חייליכם מוצאים בכך נתיבים אלו. עליכם לנקוט צעדים ולפתח התנהגות שתחדיר בחייליכם מודעות זו, אפילו מצריך הדבר תכנון והכוונה שעלולים להיראות לכם „מלאכותיים” ונוגדים את נטיותיכם האישיות. עליכם להביא לכך, שפקודיכם יכירו אתכם אישית, יגבשו לעצמם את דמותכם. לצורך זה עליכם להיחשף בפניהם ללא רתיעה, „להופיע” בפניהם, ולהימצא עימם במקום שבו הם עושים מלאכתם באימונים ובקרב. אחד מכליה האזירים של המנהיגות הקרבית היא המילה המדוברת. באמצעותה אפשר להפיח עוצמה ואומץ. דברו עם חייליכם כל עת שאפשר. בייחוד דברו עמם בעת הקרב, כאשר הכל יודעים כה מעט, כאשר התמונה השלמה אובדת, ולעיני הלוחם נראים רק פרטים קטנים שלפעמים הם מעוותים. החייל בונה לעצמו תמונה מוטעית מהאירועים, והוא חש שאחרים אינם יודעים יותר. איש איש שקוע בעצמו ומרגיש בודד. אז נודעת לדיבור חשיבות רבה יותר וככל שתקשה המלחמה, כן הדיבור חיוני יותר. עליכם להקפיד שהמגע עם חיילי המילואים יהיה קבוע ולא רק במסגרת צו הקריאה. עליכם ליזום ולטפח יחסי רעות, קרבה ורוח-צוות במשך כל השנה ולשאוף ש„צו הקריאה” לא יהיה אלא כיסוי „פורמלי” למערכת יחסים אישיים מפותחת ורצופה ביחידתכם.

מלאכת הפיקוד

מלאכת הפיקוד, משמעה שילוב ידע והבנה של עקרונות וטכניקות הלחימה ושל כושר להפעיל את יחידתכם בכל מצב ולשלוט בה. חשיבות רבה נודעת לדרך בה תאמנו את חייליכם לפני המלחמה. יש לאמן את היחידות לפי מודלים שיתאימו למלחמה העתידה, מבלי להיתפס לזכרונות מהמלחמה שעברה. המודל הוא הכרח להכשרת גייסות. בלעדיו לא תתואר הבנת שדה הקרב, ועליו מושתתת הכנת צבא למלחמה. עם זאת, אסור שהמודל ישמש תחליף לחשיבה הקונקרטית ולהערכת המצב בנתונים המיוחדים של שדה הקרב המסוים. יש ליישם את לקחיו ועקרונותיו אגב הפעלת היגיון טקטי והכרה נבונה ונכונה של תנאי השעה והמקום.

כל המודלים וכל הטכניקות שפיתחנו ותירגלנו עמדו בסימן עקרון-מלחמה יסודי — התמרון. התמרון המשוריין הוא עבורנו אמצעי היסוד להשגתם של

ריכוז כוחות, הפתעה, הכרעה והישרדות. אנו בנויים בראש וראשונה לתמרון, ונטרולו של זה משמעו איבוד יתרון מכריע הטבוע בנו. המודלים — שהם פרי של חשיבה על הזירות הצפויות — הדגישו את התמרון והניידות כגורמי יסוד. התרגולות ושיטות הלחימה האחרות נובעות מגורמי יסוד אלה או מסייעות להם. עם זאת, המודלים והתרגולות הם כלי שרת לשירותן של אמנות המלחמה ותבונת המפקדים. אל תטיחו, איפוא, את ראשכם בקיר, שכן התרגולות לפריצה ולהבקעה, למשל, אין פירושה שמותר לאנוח כל ניסיון לחפש פרצה באגף, לזרום ולשטוף באגפים ומאחור, אגב עקיפת האויב במקום שהוא מוכן לקרב. זהו ניצול מקסימלי ונכון של התמרון והניידות.

אנך-הפינה בפיתוחו ובניהולו של הקרב היא ידיעה מלאה ונכונה, ככל האפשר, על נסיבותיו. המידע המעודכן והרב ככל האפשר על הקרקע שבה תנועו ותילחמו, ועל האויב שיימצא בה, כוונותיו ויכולתו — לאלה אין תחליף. עשו כל שביכולתכם והפעילו את כל האמצעים שלרשותכם כדי להשיג מידע זה. אל תצפו שהוא יוגש לכם מעצמו. עליכם לדרוש מכוחותיכם עירנות לנושא, יוזמה לרכישת מידע ודיווח מדויק ומהיר עליו. במקביל, אל תרפו גם ממפקדיכם ואל תוותרו להם בעניין זה. הישענו על מפקדי המשנה, על עוזריכם או על קציני המטה שלכם בכל מה שניתן, פרט לתחום אחד: העניין המרכזי והחיוני של משימתכם באותה עת. שתפו את עוזריכם ואת קציני המטה שלכם במילוי תפקידיכם, התייעצו אתם ונצלו, במידת האפשר, את תבונתם, נסיונם ורצונם הטוב. בכך תכפילו ותשלשו את יכולתכם לשלוט כראוי בדבר החשוב ביותר שביחידתכם: ביצוע משימתכם העיקרית. ככל שדרגי הפיקוד יהיו גבוהים יותר, כן תקטן אפשרותו של המפקד להפעיל את חייליו ישירות. החל מדרגים מסוימים גם אין לשאוף לכך; אך תמיד עליכם לדאוג שהשפעתכם על חייליכם תהיה ישירה. כך תבטיחו שכל הכפופים לכם יבינו את כוונותיכם ורצונותיכם ויוחדרו בהם המרץ והדחף לבצעם כפי שאתם הייתם רוצים שיבוצעו. השגת מטרה זו מותנית במיקומו של המפקד. בין השאר, עליכם להשקיע מחשבה רבה בשיקולים הנוגעים לקביעת מיקומכם בקרב ולקביעת מיקומם של המפקדים, הכפופים לכם, שכן גם זה עניינכם הישיר.

סיכום

דברי ימי המלחמות מלמדים כי יותר מגודל הצבאות, רב מעוצמת כלי הנשק, הרבה מכוח הסבל המקובל או המדוד, הכריע את גורל הקרב כושר מנהיגותם של מפקדים. אותם שידעו לאמן גייסות בתבונה, אלה שתיכננו מהלכיהם בחכמה, מי שהצליחו להפעיל ברצונם כל שריר ועצב בכל חייל, הם שנחלו נצחון.