

טיפול הלוחם הרגלי

מבוא

הגדרה מתאימה יותר לנושא (אך אולי ארוך כה מלשמש שם למאמר) היא: "חינוך היחיד והחברה בצבא מבחינת הצרכים הטקטיים".

אנחנו חייבים לחקור בנושא זה, כדי להגיע, בסיכומי של דבר, למסקנות מעשיות בדרכי האימון ובדרכי החינוך שלנו. צבאות רבים דנו ודנים הרבה בנושא זה. בספרו של גנ-בריג. מרשל האמריקאי, "אנשים מול אש", כלולות דוגמאות רבות השאובות מאירועים מלחמתיים במלחמת-העולם השנייה, והוא חוקר אותן, מפק לקח ומסיק מסקנות. אותו סופר-מנתח ממשיך במחקרים כאלה גם עתה ותורם תרומות נוספות בתחום זה — לאחרונה, על לקח מלחמת קוריאה. ספר, מפורסם אחר בנושא זה, של מצ-ביא בריטי, הוא ספרו של הפילד-מרשל ניול "החייל הטוב". בימי "ההגנה" התהלך בינינו תרגום הרצאתו של מיר-גנרל אוסטרלי, הרצאה מאלת מאוד בנושא זה שנקראה "מנהיגות".

נקודת-המוצא בכל המחקרים הללו היא א"ת: האדם, על רקע תכונותיו הלאומיות. כאשר מרשל מתאר קרב מסוים הוא מפק מסקנות מסוימות; הוא אומר, שהחייל האמריקאי יש לו נטיות כאלה וכאלה, הנו בעל מנטליות כזו וכזו, במקרה זה הוא נוהג כך ובמקרה אחר הוא מגיב אחרת. ויול אוימר שהחייל הבריטי הוא כזה וכזה, ולכן צריך לנהוג בו בדרך מיוחדת לו, על-מנת להשיג את התגובה הרצויה. מי שקרא אותה הרצאה של הגנרל האוסטרלי, ודאי יזכור כי הוא פותח את הרצאתו בניתוח אופיו של האוסטרלי: הוא אינו אוהב משמעת, הוא אוהב חופש, כתוצאה מאופיו המיוחד של העם — חייליו הם פורקי עול, אינם אוהבים לקרוא לעצמם חיילים, כי אם מכנים עצמם "חבריא". מכאן — על-מנת שהחייל האוסטרלי יפעל בסדר וכדי שנוכל להביאו להישגים צבאיים מרחיקי-לכת, צריך לגשת אליו בגישה המיוחדת לו. על כן מצבם של עמים אלה די נוח הנו, כי דרכיהם מחונרות למדי.

אנו איננו יכולים עדיין להשתמש במושג

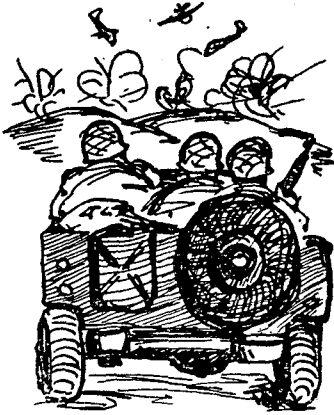
"הישראלי הממוצע", היינו, אדם הנוהג בצורה מסוימת והמתנהג בשדה-הקרב באורח מסוים, מכיון שדמות כזו טרם נתגבשה. אגף האפסנאות של הצבא הבריטי, למשל, קל לו לספק לגייסותיו את מזונותיהם כי ידוע שהבריטים רגילים לארוחות בהרכב מסוים, והתודים לארוחות בהרכב אחר וכו'. אולם אם נעיין בבעיות המתעצבות לפני קצין-אפסנאי בצה"ל, נדמה שלא יגיע, בשום פנים, לתפריט שיערב לחיכם של כלל החיילים. דומני כי די בדוגמא קטנה יום-יומית זו כדי להוכיח שאין לנו עדיין "ממוצע".

היות ואני איש חיל-הרגלים, יוסבו דברי על כוחות-היבשה בלבד. לא אחלק את דברי לחי-נוך הפרט מצד אחד, ולחינוך החברה בצבא מצד שני. כי החייל הפרט הוא-הוא "היחידה" הצבאית הקטנה ביותר, ונשתדל לראותו לצורך דיונו כממלא פונקציה של יחידה. על-כן יהיו הדברים משולבים ויגעו הן בפרט והן בחברה. מאחר שאני רוצה להשתמש רק בדוגמאות שראיתי במו עיני, או כאלו שהיתה לי האפשרות לחקור אותן סמוך מאוד לאירוען, תצטמ-צמנה הדוגמאות באותם גדודים שבהם שירתתי אישית.

הצרכים הטקטיים מהם ?

מה הם צרכים טקטיים? פון-קלאוזוביץ, אחד מהוגי-הדעות הצבאיים הגדולים, מתאר במחקרו "על המלחמה" את הגורמים המשפיעים על האדם בשדה-הקרב, והנה תיאורו את שדה-הקרב והשפעתו על האדם:

"באם נעזיף מבט כולל על ארבעת החלקים מהם מורכבת אורית המלחמה: הסכנה, המאמץ הגופני, הבלתי-מודע" והמקרייות — הרי נבין בקלות, שדרוש כוח גדול של מוג ותבונה כדי שנוכל להתקדם בבטחון ובהצלחה בתוך יסודות מכבידים אלה. כוח שבגלוליו השונים שהוא לובשם. בהתאם למסיבות הוא מכונה בפי הכותבים והמספרים על המאורעות המלחמתיים כמרץ, חסינות, יציבות, כוח-מוג ואופי. אפשר היה לכנות את כל הגילויים האלה של אופי הגבורה ככוח רצון אחד ויחיד, בגלגוליו כי התאם למסיבות. אולם כל כמה שנושאים אלה



„נצא בכיוון בו נע החייל אל שדה הקרב...“

לים ולפתח אותן בקרבם, רצוני להניח מה יהא אופי לחימתנו בעתיד.

לאופי לחימתנו בעתיד

כמה גורמי־יסוד יקבעו את אופי לחימתנו בעתיד. לדעתי אלה הם:

הגורם הראשון: מדינת־ישראל זקוקה לתקורפה ממושכת של שלום על־מנת למלא את יעודה בתקופה הנוכחית — הלא הוא קיבוץ־הגלויות. מדינת ישראל מאמינה באפשרות לפתור את בעיותיה בדרכי שלום — ולכן גם נקרא צבאנו „צבא־הגנה־לישראל“. יש להניח בוודאות כי לא נהיה אנו אלה שיפתחו במלחמה. כתוצאה מכך, עלינו להכיר בעובדה שבשלב ההתחלתי תהיה היוזמה בידי האויב, כלומר: הוא יהיה זה שיתחיל בפעולות מלחמה, והוא שיכתוב לנו את המהלך הראשון.

הגורם השני נובע ממצבנו הגיאוגרפי וה־טופוגרפי. אין ביכולתנו לותר על שטח כלשהו במרבית חלקי הארץ. ההיסטוריה יודעת דוגמאות שבהן ויתר המותקף על חלק משטחיו, בשלב הראשון, אך לאור מצבנו המיוחד במדינת־ישראל, לא נוכל לותר על שטח כלשהוא במרבית חלקי הארץ. אף־על־פי שהיוזמה עלולה להיות בידי האויב.

הגורם השלישי מקורו במיעוט כוח־האדם. השוואת כמות כוח־האדם העומד לרשות אויבינו הפוטנציאליים לבין כוח האדם של מדינת־ישראל, ידועה.

גורם רביעי הוא, שצידונו המלחמתי הכבד יהיה, עוד במשך תקופה לא קצרה, מועט ביחס

קרובים אחד לשני, הרי אין הם זהים ומעניינו הוא להבדיל הבולה מדויקת יותר את משחק כוחות־הנפש“.

נסקור נא בקצרה שדה־הקרב. ומוטב אולי שנגזע מן העורף לכיוון החזית, כלומר, נצא באותו כיוון בו נע החייל אשר שירת, התאמן או נח עם יחידתו בעורף, מחוץ לזירת הקרב. בשלב הראשון של התקרבותנו אל שדה הקרב רק נשמע אותו, היינו, עוד טרם יחל משפיע עלינו השפעה פיסית ממשית הרינו קולטים כבר את שדה־הקרב באמצעות האוזן (אכן, במלחמת המודרנית אנחנו עלולים לחוש בו עוד הרחק מן החזית, באמצעות הפעולות האוויריות). ככל שנתקרב יותר נבוא תחת השפעת פצצות ופגזים מרחיקי־קלוע, העלולים להשפיע עלינו במידה מסוימת. אבל זו עדיין תופעה בודדת. ככל שנתקרב יותר, הולכת השפעת כלי הנשק ונעשית צפופה יותר ודחוסה יותר. מפקדת ארמיה יכולה לשכון לה בבניינים. אך בהתקרבנו אל מפקדת חטיבה או אל מפקדת גדוד, נמצא אותה מחופרת בתוך האדמה בנוחיות מעטה יחסית, ובתנאים דלים ומצומצמים. במידה ונתקדם יותר ניתקל במפקד הפלוגה, למשל, המשולל כל נוחיות, וחסר כלי־עזר טכניים, כגון שולחן וכסא; הוא צריך לעשות שיקוליו בין אנשיו, בעזרת מפה שהוא מחזיקה בתיק־מפות, ושלא כמפקד־ארמיה, עליו לשקול את שיקוליו כשהוא נתון בסכנה אישית. אם עוד נוסיף לכך פעולה התקפתית או הגנתית — נמצא שגורמים אלה של אי־נוחיות, סכנת־מות, קולות־הקרב, צפיפות כמעט פיסית של הקלעים באויר, מערערים מאוד את גורמי־הנפש, שבדרך כלל אין אדם מעמידם במבחן בחיי יום־יום.

מהן, איפוא, התכונות הנדרשות מן הלוחם הנתון במצבים כאלה? אני מונה שש תכונות כאלו. הראשונה: אומץ לב. השניה: תוקפנות ויוזמה. (לדעתי יש לראות שתי תכונות אלו משולבות אחת בשניה, ולא נפרדות). השלישית: רוח־צוות וחברות. (שוב, שתי תכונות הקשורות אחת בשניה). הרביעית: כושר־גופני וסבילות (ושוב — שני דברים הנראים בעיני קשורים ומשולבים יחד). התכונה החמישית היא יציבות והששית — התמדה.

לפני שאגזע בדרכי החינוך ובאמצעים שיש לנקוט בהם על־מנת להקנות תכונות אלה לחייל

היא המקנה נסיון. אלא עיכול אותם אירועים שארעו בה, ניתוחם והסקת מסקנות מהם". כאשר אנו באים לדון בנסיון מלחמת-השחרור, הבה נסתכל בו דרך המשקפיים של נפוליאון בסיפור הנ"ל.

חינוך לאזרחות

הגורם הראשון לדעתי, בחינוך החייל הישראלי הוא חינוכו לאזרחות. בכל אומה אחרת מתחיל הדבר כבר מילדותו של האיש. הניתן לו עלידי בית-ההורים, גן-הילדים, בית-הספר, המכללה, תנועת-הנוער וצינורות שונים אחרים. בישובנו הקטן, לפני קום המדינה ובוא העליה הגדולה, הושג הדבר למעשה במידה רבה, בי דומה לכל אומה אחרת. יתר על-כן, שירת אור-תנו בכך הרבה הגורם המדברן של השאיפה לעצמאות, אותו מתח של המדינה בדרך".

כיום, בתקופת קיבוץ הגלויות, אין לנו עדיין ערובה כי החייל, המתקבל למסגרת צה"ל בתוקף חוק שירות הבטחון, כבר רכש לעצמו אותם יסודות איתנים של אזרח ואזרחות. לכן, בניגוד לצבאות אחרים, חייב צה"ל לכלול את פרק החינוך לאזרחות בתוך מסגרת תפקידיו. יתכן ודעתי קיצונית, אך אני סבור שבאם לא נצליח להחדיר בכל חיילנו את מלוא תחושת האזרחות וחובותיה, לא נצליח להפכם לחיילים יעילים, ובשעת מבחן מלחמתי נהיה עלולים לעמוד בפני הפתעות בלתי-נעימות ובלתי-רצויות ביותר.

על מה מושתתת אזרחות טובה?

תנאי ראשון לרגש אזרחות זו, הוא אהבת המולדת והאומה. הדברים עשויים להשמע כ-סיסמה נדושה וכמטבע שחוקה; אבל בלא אהבת המולדת וללא אהבת האומה, לא תיתכנה מרבית התכונות הדרושות ללוחם, אותן תכונות שמניתי לפני כן.

מהן הדרכים להגיע לאותה מידת אהבת המולדת ואהבת האומה, ולהקנייתה?

תנאי שני הוא ידיעת השפה. כל עוד אינני יכול להדבר עם חייל בשפת-המדינה, כל עוד אינני קיים אותו יסוד ראשוני של שפה משותפת, כל עוד שלא ניתן ליצור ע"י אמצעי זה את ההבנה בין אדם לרעהו בשעת מצוקה, לגשר



מפקד הפלוגה חסר שולחן וכסא...

לציוד הכבד המצוי או שיהיה מצוי בידי יריבינו.

גורם חמישי הוא נחיתותנו המספרית באויר לעומת יריבינו. קיים מאמץ בלתי פוסק להגדיל את חיל-האוויר שלנו, להרחיבו ולשכללו.

אם נסכם את המסקנות הנובעות מן הגורמים הנ"ל, כפי שמניתי אותם, הרי מתגלה בבירור הצורך בנטילת היזמה לידינו בהקדט האפשרי, ובדרך התוקפנית ביותר. בהרבה מקרים נוכל להשיגה רק בדרך לחימה בלתי-שגרתית, בלתי-צפויה ובלתי-מקובלת. כלומר — ע"י לחימתן של יחידות קטנות-יחסית, עלידי ניצול הלילה וניצול ההפתעה כבעלי-ברית.

דרכי החינוך והאמצעים

ראשית כל, לדעתי, יש לקבוע כי אנחנו חייבים ללמוד הן מנסיונם של אחרים והן מנסיוננו, המצומצם יחסית, במלחמת-השחרור.

מיחסים לביסמארק את האמרה: "רק כסיל לומד מנסיונו הוא; אני תמיד למדתי מנסיונם של אחרים". וכן חייבים לעשות גם אנו, כאשר ללימוד-לקח בכלל, אסתייע כאן בנפוליאון. כשר דובר פעם במחיצתו על נסיון-מלחמה ונסיון קרב, נענה ואמר: "נסיון קרבי אינו בא מתשתתפות במלחמה בלבד; כי אילו השתתפות במלחמה כשהיא לעצמה קרויה היתה נסיון מלחמה, כי עתה הרי הפרידות שבהן השתמש הדוכס אויגן במסע-המלחמה שלו, גם הן בעלות נסיון-מלחמה היו. אך לא ההשתתפות במלחמה

ניגודים ולהביא לסיוע הדדי — אין כלל לדבר על חייל יעיל.

אי-שליטה בשפה עלול לעתים לשאת בחובו סכנות חמורות, והרי דוגמה: בהתקפה על המש- לטים המצרים דרומית למשטרת עיראק-סואידן הצטופפה אחת המחלקות שבקו-הזינוק יתר על המידה. מפקד המחלקה היה מבני-הארץ ואילו מחלקתו ברובם אנשי גח"ל היו. המ"מ רצה לתת פקודה להתפור, ולשם ביצוע מהיר יותר החליט להשתמש בשפה האידית, הואיל וזו שגור רה בפי חייליו ואילו ידיעתם בעברית מפוקפקת. אך ברצותו לצעוק "להתפור" הוא צעק ב- אידית הדלה שלו "לסגת". כהרף-עין בוצעה פקודתו זו ע"י חייליו. עוד בטרם הבין המפקד את פשר הענין נסוגה מחלקתו. וגרפה עמה גם יחידות אחרות. זוהי דוגמה מצערת של תוצאות "בבל" הלשונית בקרבנו.

אמצעי חינוך נוסף בתחום זה יש לראות במסעות מלווי-הסברים להכרת הארץ. ארץ אפשר לאהוב באמת רק אם אהבה זו נקנתה באמצעות הרגלים. אי-אפשר לאהוב מולדת או נוף שאין מצירים אותו. לדוגמה: נפוצה הדעה שהנגב, או רוב הנגב, הנו נוף מדבר שמם ומש- עמם. אבל אלה שביקרו בו מספר פעמים, ידעו לגלות את יפיו. ומבין אלה אשר סיירוהו במא- מצים פיסיים גדולים, לא תמצאו איש אשר לא יטען כי יש בו פינות מלאות קסם והוד. אך תנאי הוא שמסעות אלה יהיו מלווים בהסברה.

אמצעי נוסף הוא התמזגות עם הישוב. אי- אפשר לאהוב את האומה אם אין מכירים אותה. לכן חיובי והכרחי להביא את החייל שלנו בת- קופת שירותו במגע הדוק ובלתי-אמצעי עם כל סוגי הישוב. הוא חייב לבקר בקיבוץ, בקבוצה, במושב, במושבה, בערים, במעברות ובכל מקום בו גרים יהודים בארץ הזאת. וחובה עליו ליצור את התנאים לכך שהביקור לא יהיה ביקור נוסח תיירים נחפזים, הנכנסים לישוב לחמש דקות על-מנת שיוכלו לרשום ביומנם שראו עוד מו- שב, או שנתרשמו כי כל הרפתות בכל הקיבו- צים דומות. אנחנו חייבים ליצור תנאים שיהיה בהם כדי לאפשר לו לחייל להכיר מקרוב את סוגי הישוב השונים ולעמוד על אופיים.

אמצעי נוסף הוא לימוד עברך של האומה, שכתוצאה מכך באה התעוררות הגאווה הלאומית.

אתן דוגמה: לפני כמה שנים, עוד בתקופת המנדט, בימי ה"הגנה", התקיימו בבית-רוטנ- ברג השתלמויות למדריכים בידיעת-הארץ. אר- גון ה"הגנה", מתוך הכרה בחשיבות הדבר, שיגר להשתלמויות אלה גם חלק ממפקדיו. הדרכתו פעם בקורס מכ"ם אשר מפקדו היה בוגר אחת ההשתלמויות הללו בבית רוטנברג. כל סדרה של אימונים שאליה יצא אותו קורס היתה מלווה הסברות מפי מפקד הקורס, על המקומות בהם עברנו, תוך ציטוט מן התנ"ך על מה ש- קרה בעבר באותם המקומות. אין לתאר כלל באיזו מידה השפיע הדבר על החניכים. גאווה נסוכה היתה באנשים כאשר התברר להם כי בדיוק אותו המקום בו הם מבצעים את התרגיל המיגע של התקפה על מוצב-שדה, או תרגיל אחר כלשהו, היה עד בעברה הרחוק של האומה למאורע זה או אחר. ההסתכלות על מעשי-הקורס מבעד האספקלריה של תולדות-העם, הוסיפה מרץ ורצון להתאמן. ותרמה תרומה רצינית להרגשת-הבטחון של הפרט ביכולת אומתו למ- לא באמצעות ארגון ה"הגנה" את המשימות ש- יוטלו עליה. כדוגמת אבות-אבותיו לפניו.

ובענין זה של החינוך לאהבת המולדת והאו- מה רצוני להביא דוגמה מן הספרות, והפעם דוגמה לא ישראלית. בספר "אנשי פאנפילוב" מצויה דוגמה מאלפת של שיחה בין מפקד-גדוד לבין אנשיו, בה מנסה הוא להבהיר להם מה זאת מולדת. קצין-ההסברה הסביר לאנשים שיש למות בעד המולדת ולהקריב למענה את החיים. המג"ד מנסה לברר מהבינו החיילים את המושג "מולדת". אחד מהם עונה: "המולדת זו ברית- המועצות". שני אומר: "מולדת זה רעיון מסור- ים". כל אחד מהחיילים מנסה להגדיר מה זו מולדת, ומסתבר כי אין הדבר מובן דיו. אז פונה המג"ד אל אחד החיילים ושואל: "אתה נשוי?" — "כן". "אתה אוהב את אשתך?" — "כן". "ילדים יש לך?" — "כן". "ואותם אוהב אתה?" — "כן". "רוצה אתה לראותם?" — "כן". "גם אחרי המלחמה?" — "כן". "אם כן, דע לך — זו היא המולדת שלך. על-מנת לראות אותם דרך אחת לפניך: אל תהרג למען המולדת, אלא הרוג למענה. אם תשכים ותהרוג אויבך, יהיו לך הסיכויים להתראות עם משפחתך, ובדרך זו שירתת את המולדת."

מטעמי בטחון אסור לומר לחייל מה הוא נדרש לעשות, ומה תהא משימתו הקרובה. אתן, איפוא, דוגמה נוספת.

הדוגמה היא מבצע יואב: הפריצה לנגב. בשלב ראשון ניסינו לפרוץ באמצעות שריון בעיראק-מנשיה, אך לא הצלחנו. אז תקפנו את גבעה 113 וצומת הכבישים שע"י עיראק-סוידאן — מצפון, ואת חוליקאת — מדרום. 113 והצומת נכבשו ואילו חוליקאת לא נכבשה. היה ברור שאם לא נפתח באחד מן המקומות מעבר לנגב, אי-אפשר יהיה להשיג את מטרת המבצע כולו — מיגור הצבא המצרי ושחרור הנגב. בשלב זה קרא מפקד החטיבה, שמעון אבידן, למפקדי הגדודים ולאחר שנתן את הפקודה להתקפה על חוליקאת, הוסיף ואמר: "אני מעולם לא אמרתי שיש לבצע משימה בכל מחיר, וגם ב־מקרה זה אינני רוצה לומר זאת. אבל הייתי רוצה שכל החיילים יבינו את חשיבותו של כיבוש חוליקאת לשם שחרור הנגב."

כידוע היה קרב חוליקאת אחד האכזריים ביותר במלחמת השחרור. הוא נמשך כשבע שעות והגיעו בו לא רק לקרב־כידונים, אלא גם לגשיכות בשיניים. לאחר חקירה ניתן לומר בבטחון, שמאבק זה של שבע שעות בקרב ל־לי הוכרע לחיוב כתוצאה מכך שמפקדי הגדודים אמרו לחיילים: "מפקד החטיבה הסביר שכיבוש חוליקאת הכרחי לשם שחרור הנגב." והחיילים, לפי שהבינו את הענין, התעקשו, התאמצו והשיגו.

ואתן דוגמה נוספת, שגם היא קשורה בהבנת מטרת הלחימה. קיבלתי לפיקודי אותו גדוד שאחת מפלוגותיו ברחה מגבעה 69. הנקל לה־בין שהמוראל ורצון־הלחימה ביחידה זו לא עמדו על רמה גבוהה. הייתי משוכנע כי רק על ידי השגת נצחון שאפשר למשוש בידים ניתן יהיה להפוך את הגדוד הזה, שהיו לו כל הנתונים להיות גדוד טוב, לכוח לוחם משובח. על־כן נקטתי במסדר הראשון של הגדוד בשיטת ההלם. אמרתי לאנשים: "להזיז ידוע לכם, שב־עיני החטיבה כולה יש על הגדוד הזה כתם, אשר אפשר יהיה להסירו רק על ידי מעשה קרב שיהיה־בו כדי לטהר אתכם מן הכתם הזה. לכן, אני דורש מכל חייל, בין שהיה ב־69 ובין שלא היה בה, כי יראה עצמו כאילו הוא־הוא

לרשותנו עומדים עשרות אמצעים ודרכי חי־נוך פשוטים וריאליים ביותר להתדרת אהבת המולדת ואהבת האומה ללב החייל. יש רק לדעת להשתמש בהם.

"על מה אני נלחם?"

הגורם השני בחינוך החייל הוא הבנתו "על־מה אני נלחם". מטרת מערכה או קרב מסו־ים אינה סוד מפקדים. חייל היודע על מה הוא נלחם ובשביל מה הוא נלחם, לוחם טוב יותר. ואביא מספר דוגמאות לכך:

בעשרת ימי־הלחימה שבין תהפוגות א' ו־ב' (המכונים: "עשרת הימים"), התנהל קרב אכזרי מאוד על גבעה מסוימת בדרום ששמה איבדיס. גבעה זו הופגזה קשות והותקפה שבע פעמים במשך יום תמים. החיילים, שהגיעו לגבעה רק עם לילה לאחר כיבושה, לא היו מחופרים. נשק נגד טנקים ושריון לא היה להם, והאויב תקף בשריון. הארטילריה שלנו כללה בימים ההם רק סוללה אחת של תותחי 65 מ"מ. מצב האנ־שים על אותה גבעה היה קשה. וכאן עלי להזכיר מאורע אחר שקרה באותה חטיבה: לפני ההפוגה הראשונה ברחה פלוגה של אותה חטיבה מגבעה אחרת, (גבעה 69, מול ניצנים). בחרי־פותה, לא הגיעה להתקפה על גבעה 69 לממ־דיה של זו על איבדיס. תשאלו: במה היה טמון סוד הצלחתה של אותה פלוגה שהגנה על איב־דיס (שעלתה אליה בלילה בעצמה של 130 חי־לים וירדה בערב הבא כשרק 30 מלוחמים נעו בכוחות עצמם, והאחרים או נהרגו או נפצעו)?

אני רואה את סוד עמידת איבדיס בדבר אחד פשוט: אילו נפלה איבדיס אזי היו מנתקים סופית את נגבה מן העורף הישראלי. לחיילים באיבדיס נאמר: "הגנת איבדיס פירושה הגנה על נגבה. אם איבדיס תעמוד, נגבה תעמוד. אם איבדיס תיפול — נגבה תיפול." וסיסמה זו שנשמעה תכופות באותו יום עוברת מחייל לחייל, שימשה, לדעתי, גורם בלתי־מבוטל ב־כולת העמידה של הפלוגה; היא גרמה לכך שכל חייל יראה עצמו כמגן אישית על ענין גדול יותר, ולא רק על אותה גבעה מסוימת. כל חייל הבין את הקשר בין קרבנו ומאמצי לבין הענין כולו.

חושבני כי מן הראוי להרחיב דוגמאות ב־נקודה זו, כי לא פעם מתפשטת אצלנו דעה כי

צאה מדוגמה אישית של המפקדים, או כתוצאה מדוגמה אישית של איש המקובל על הכלל בתורו כו הוא פועל. אם ננתח מקרים שהיו במלחמה, נמצא גילויים של אומץ לב כללי, שבאו לא רק כתוצאה מאומץ-לבו של המפקד או מדוגמה אישית שנתן, אלא לפעמים ע"י אחד מן השורה, שבשל אופיו או חכמתו מקובל היה על ציבור החיילים ואשר הוא קם ומזנק קדימה, וע"י כך מדרבן את האחרים לצאת בעקבותיו.

והרי דוגמה לכך: פלוגה שצריכה היתה לכבוש את מוצבי הצומת במבצע "יואב" נתקבה לה במפתיע באש קטלנית של מק"בים מצריים, ובאופן טבעי ואינסטינקטיבי השתטחה כל הירידיה על הארץ. אחד הסמלים, שהיה עם המחלקה הקדמית, הבין כי מצב זה יביא רק לתוצאה אחת — לאבידות.

הוא צעק בקול גדול: "חבריה! קדימה!". עם השמע קריאה זו התרוממה כל המחלקה כאיש אחד (כמו במגרש האימונים או בתרגילי-שדה) והסתערה, ברימונים ותוך מתן אש-מן-המותן, על עמדות המק"בים. העמדות נכבשו באבידות קטנות ביותר. לולא קריאתו של הסמל, ואלולא הדוגמה שנתן על ידי שקם בעצמו, יתכן מאוד וכל ההתקפה היתה נכשלת. היחידה היתה שוכבת על הארץ, כשהיא סופגת אבידות והמשימה לא היתה מתבצעת.



"הוא צעק בקול גדול: 'חבריה! קדימה!'..."

ולעומת הנ"ל — דוגמה מאלפת אחרת, אם כי הפוכה. גם היא מחזית הדרום, אבל מיחידה אחרת. וכמו במקרה הקודם קרה שהיחידה נאלצה לשכב מחמת אש אויבת, גם כאן פקד המפקד לקום, והוא עצמו קם ורץ, אך מהיותו חדש ביחידה ובלת-מוכר לאנשים עדיין לא היה

אשר ברח מ"69" (דוגמת יהודי אדוק שחיב, כידוע, לראות את עצמו כליל הסדר כאילו הוא אישית יצא ממצרים), והוא חייב אישית להתבייש בכך ולטהר עצמו ואת הגדוד מאותו כתם. בשלב מאוחר יותר של המלחמה הוטלה על גדוד זה משימה רצינית מאוד. כל חיילי הגדוד ידעו שבאם הגדוד לא יעמוד במשימה זו, לא תהיה לו עוד זכות-קיום, ועלולים אפילו לפרק אותו ולפזר אותם בין יחידות אחרות. לדעתי, לא מעט מהצלחת הגדוד במשימה זו נבע מכך שכל חייל הבין שהפעם אין זה רק מילוי משימה כרגיל, אלא קשורה היא עם דבר היקר לו אישית — כבוד יחידתו וכבודו האישי.

השנאה

אחד הגורמים החשובים בחינוך לוחמים — הוא השנאה. באותה חטיבה בת שירתי במלחמה, ראיתי באופן בולט ביותר את השפעת הגורם הזה. בתחילת המלחמה, לא תפשו רבים מחיינו וממפקדינו את ערכו של גורם זה, וקיימת היתה נטייה "סלחנית". לא פעם ראינו באויב, "ערבים מסכנים שעסקנים פוליטיים כפו עליהם מלחמה". רק לאחר שגורקה הסיסמה בראש הדפים הקרביים של חטיבתנו: "מות לפולשים" (אגב, סיסמה שלא צמחה אצלנו כי אם נלקחה מצבא אחר ומוזירת מלחמה אחרת), רק מאותו רגע חדרה ללב החיילים ההכרה שבאמת אותן היחידות המצריות הנן צבא מצרי שבא לפלוש-תינא, וזהו פולש שחדר לתוך תחומינו ואנחנו מצווים להוציא אותו מכל שטחה של ארץ-ישראל. הסיסמה שלפולש יש תקנה אחת בלבד — מות. הניעה רצון לחימה מסוים ועוררה הכרה מסוימת. אודה, שהשימוש בגורם הזה חמור מאוד ועדין מאוד. ומסוכן להשתמש בו כבגורם חינוכי בימי שלום, אך אין אפשרות במצבנו אנו להוציאו מכלל חשבון לחלוטין.

אומץ-לב

תכונה נוספת: אומץ-לב. אומץ-לב היא תכונה המצויה כמעט בכל אדם, אמנם לא במידה שווה: יש המחוננים בה יותר, ויש המחוננים בה פחות; אבל משהו ממנה נמצא בכל אדם. ניתן לפתח תכונה זו, לטפחה, ובמידה מסוימת גם לסגלה. היא מתפתחת כתוצאה מאימון טוב, מידיעת השימוש באמצעים טכניים, מידיעת מטרות הלחימה והודעות עמה. היא מתפתחת כתור

אביא דוגמה ליוזמה:

ושוב אותו קרב על צומת־הדרכים שליד עיראק־סואידן. בשלב מסוים של מהלך הקרב נוצר מצב שבצד אחד של הכביש נאחזו כוחות־תינו, ואילו בגדה השנייה של הכביש — בחפירה — נותרו עדיין מצרים. שהיו מטרידים קשות את כוחותינו, ולמעשה, מונעים באשם ורימוני־הם את התקדמות כוחותינו מן הצומת הדרומי אל הצפוני (שגם אותו היה צריך לכבוש). אחד הסיירים בפלוגה הבין, שהדבר הראשון שנדרש לעשותו הוא — לשתק את עמדת האויב. והנה מבלי שנצטוו על כך, שחרר רמון — זינק תחת אש אל מעבר לכביש והטיל. הרימון הת־פוצץ בתוך חפירת המצרים. הוא חזר על מע־שהו שלוש פעמים ובפעם השלישית נפגע קשה. שום מפקד לא ציווה לבצע את המעשה הזה, ואין לי כל ספק שאילו ציוו על חייל כלשהו לבצע פעולה דומה, היא לא היתה מתבצעת לא באותה צורה, לא באותה יעילות ואף לא באותה נאמנות כפי שבוצעה ע"י אותו סייר אשר מתוך הבנה הטיל על עצמו משימה זו.

רוח־צוות

רוח־צוות מושגת, בראש וראשונה, ע"י טי־פוח אותו דבר הקרוי בלועזית „אספריי־דה־קור“ (היינו, רוח־היחידה, או גאות היחידה). לגאות־היחידה חשיבות וערך רב, בתנאי שאינה מבי־אה לביזוי יחידות אחרות. ואכן, לעתים הינו עדים שגאות־יחידה, חייל או קבוצת־חיילים, ה־ביאה לזלזול, ללעג ולביזוי יחידה אחרת. דבר זה הוא שלילי בהחלט. רוח־צוות חיובית מושגת על ידי התחרות בריאה בין יחידות, באמצעות קביעת מטרות וציון הישגים. בקורסים של „מ"כים בימי ההגנה“ נקבעו „נורמות“ לכל דבר, אשר התבטאו בנקודות, ובין הכיתות ב־קורס היתה תחרות קבועה. היה מקובל בקורס סיכום שבועי: ביום קבוע, בדרך כלל במוצאי־שבת, היו אוספים את כל הקורס, והמפקד היה מציין מה היתה התכנית בשבוע שחלף. מה הושג בה, מה לא הושג, ומה תהיה התכנית בשבוע הבא. ובסיכום זה הודיעו שכיתה מספר אחד השיגה מספר נקודות מסוים. כיתה מספר שניים — מספר נקודות אחר, וכו'. הכיתה שצברה את מספר הנקודות הגדול ביותר היתה הכיתה

מקובל עליהם, וכל יחידתו נשארה שוכבת על הארץ; הוא עצמו גורה ונהרג מיד, ורבים מן היחידה אף הם נקטלו בשל אפס־מעשה ושכיבה על הארץ.

במלחמת־השתרר לחמנו כאשר לתמנו ב־ראש וראשונה בזכות המפקד הנמוך — מפקד־הכיתה. בכל מקום בו מפקד־הכיתה היה בסדר, ידע את תפקידו. היה אמיץ, נועז, ותוקפני. אני שיו הלכו אחריו (גם אם הם עצמם לא היו אמ־צים ביותר, ואפילו לא היו מאומנים ביותר).

לעומת זאת, אני יודעים שבכל מקרה כאשר המפקד לא היה בסדר, ולא היה דמות ראויה למשוך את אנשיו אחריה, אזי אפילו היו החיילים ביחידה הטובים ביותר והמאומנים ביותר — יחי־דה זו לא השיגה את משימתה, אלא אם כן קם מתוכה אחד החיילים שהיה מקובל על היחידה, נטל את היוזמה לידו והביא לתוצאה חיובית.

בסיכום מנתח שהיה לי עם מפקדי־המש־נה בגדוד לאחר קרב רציני למדי, הגענו למסק־נה שלמעשה נהלה הפעולה בעיקר באמצעות מפקדי־הכיתות. מכאן גם הסיבה למספר הרב של נפגעים בשכבת המ"כים במלחמת השחרור, וכמעט אחרי כל קרב רציני נתלדלה שכבה זו כאופן ניכר.

יוזמה

תכונה נוספת — יוזמה, יוזמה מושגת על־ידי הטלת אחריות נרחבה ולא מצומצמת. בכל מקום בו נאמר למפקד (או לכל אדם אחר) בדיוק וב־פרוטרוט מה עליו לעשות — נחנקת יוזמתו וגב־למת. לעומת זה, באם נאמר לו בקוים כלליים מה רוצים ממנו כי יעשה — מתפתחת היוזמה. היוזמה הריהי תכונה שאפשר לפתחה, ויש לפת־חה גם בחיי השיגרה היום־יומיים, הרגילים וה־אפורים. והדרך לכך היא פשוטה: להטיל על האיש את המשימה במסגרתה, הרחבה, שבתח־מה חייב האיש בעצמו לברור את הדרכים וה־אמצעים למילויה.

אמצעי נוסף לפיתוח היוזמה הוא הציון לש־בח לאיש שעשה מעשה הראוי לציון. (דבר שעד היום הזה, לצערי, לא הוכרה למדי חשיבותו בקרב המפקדים בצה"ל). יש לעודד אדם, שבכו־חיותו ובמאמץ מחשבתו הוא הצליח להגיע להי־שג מסוים, מבלי שנצטוו על כך במפורש. עי־דוד זה יכול להתבטא במתן ציון לשבח וכד'.

אמצעי נוסף לפיתוח רוח-הצות הוא יצירת הווי-חברתי וטיפוחו. המדובר הוא במסיבות, ד" בר שנוהגים לקרוא לו "קומזיץ", ומעל לכל — שירה. אחד הגורמים שבכעוכרי יצירת רוח-יחידה והווי-חברתי הוא אי-ידיעתם של חיילינו ושל יחידותינו לשיר בצורה נאותה. לדעתי הסיבה לכך שרשה באי-יכולתם של משוררינו ומחברינו המוסיקליים להעניק לחייל העברי שירה מתאימה. כידוע, לא כל אדם מיטיב שיר, וכאשר רבים כאלה מגסים כוחם בשירה, נוצר משווע בלתי נעים ובלתי יפה. ישנם צבאות בעולם שפתרו בעיה זו בדרך מתאימה. בשירי החיילים הרוסיים והאמריקאיים, למשל, אנחנו רואים כי חייל אחד בלבד שר — וחבריו מצטרפים אליו בפומון החזור. בדרך זו משיגים שירה מלוכדת. ואלו רוב שירי החיילים אצלנו ליקונים בכך שהם מסובכים מדי, וחייל רגיל אינו מסוגל לשירם בלי לסלף ו"לזייף" את המנגינה, ונמצאנו לוקים בכלי חשוב לגיבוש רוח-הצות וההווי שלו.

אבל כל האמצעים האלה הם כאין וכאפס לעומת הגיבוש שבו זוכה היחידה כתוצאה מ-הצלחה בקרב ומתחושת הנצחון. שכרון הנצחון עלול לגבש ולצרף אפילו יחידה שהיתה קודם לכן ירודה ומפורדת, ולהפוך אותה לגוף מגובש בשל הזכרונות המשותפים על אותה חוויה גדולה — חוויה הנצחון. אותו גדוד, שהזכרתיו קודם, שהיה עליו כתם בעיני כל החטיבה, לא ניתן היה להכירו לאחר שהגיע לנצחון אחד רציני וממשי: בן-לילה ממש קפץ והתעלה על עצמו והופיע כגדוד טוב ביותר, בעוד שערב לפני-כן ניתן היה לומר עליו כי הנו גדוד מפוקפק למדי.

הצלחת הקרב היא חוויה חברתית-ציבורית של גוף גדול. אך יש לשים לב בתוכה לחנייתו של האיש הבודד. בתוך המערכת הגדולה של הצלחת היחידה, יש נקודות שהחייל הפרט נבנה מהן, מתעלה עליידין ומבקש תשומת-לב. והרי שתי דוגמאות, אחת של טוראי ואחת של מפקד ושוב מקרבות מוצב-הצומת, שציינתי אותם כבר כמה פעמים. מוצב הצומת הדרומי היה מנותק במשך למעלה מיממה, מכיון שעמדה מצרית שלא הצלחנו לכבשה חצצה בינו לבין המערך שנכבש. המצב ב"צומת הדרומי" היה חמור מאוד.

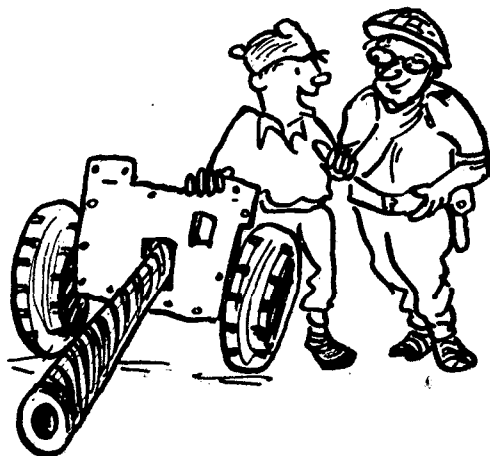


"הפלוגות לא השלימו... שרק לפלוגה א' יהיה שבוי..."

המצטיינת בקורס. והיות וכל כיתה רצתה להיות המצטיינת, לכן התאמץ כל איש בכיתה להקנות לכיתתו את המקום הראשון, והשתדל לדרבן, לעודד ולסייע לחלשים על-מנת שלא יעכבו בעד הישגי כיתתם.

והנה דוגמה: במלחמת השחרור היו דרושיות ידיעות מדויקות על האויב. ידיעות אלה ניתן היה להשיג רק על ידי "תפישת-לשון", כלומר: על ידי תפישת שבויים. בגדוד אחד הוכרו כי כל חייל שיביא שבוי יזכה בחופשה של מספר ימים (דבר שקשה היה או להשיגו). והנה הובא השבוי הראשון, אלא שקשה מאוד היה לקבוע מי בדיוק תפש אותו, ומשום כך נקטו באמצעי פשוט: פורסם בפקודות-השגרה של הגדוד כי מציינים את פלוגה א' לשבח על תפישת שבוי במסיבות אלה ואלה. כמובן שפלוגות ב' ג' וד' לא השלימו עם הדבר שרק לפלוגה א' יהיה שבוי ושהיא שצוינה לשבח על כך. הדבר הכניס יצר-התחרות חיובי ובריא, שכתוצאה ממנו נתפש תוך זמן קצר מספר ניכר למדי של שבויים, דבר שאיפשר לנו להשיג את אותן הידיעות שרצינו בהן. דוגמה זו נראית אולי פשטנית במקצת, אך דוקא בשל פשטותה היא מלמדת כי התחרות בריאה וחיובית בין יחידות-המשנה יכולה לשרת את ענין ה"אספרי-הקור".

תה, אבל הוא בחר להשאר. ברור כי היה הכרח במצבו להעבירו מיד לבית-החולים. מאחר ש- נמצא במקום שלל רב, ובין היתר גם זחלים, החליט אותו מ"פ שהוא יסע לבית-החולים רק על גבי זחל. הוא כבשו וזה מגיע לו. מצאנו בחור שידע לנהוג את הכלי הזה. המ"פ עלה על הזחל ונסע לבית-החולים כשהוא עובר דרך הפלוגות האחרות, ומבקר אצל המ"פים האחרים. דבר פעוט, לכאורה, אך באותם תנאים ובאותן מסיבות היה לו ערך עצום מבחינת מוראל, הן לגבי האיש, הן לגבי יחידתו והן לגבי היחידות האחרות בסביבה.



„הנה, המפקד, אני כבר למדתי במשך היום להשתמש בו...”

בקשר לרוח-הצות עלי לגעת בנקודה נוספת המתקשרת בנקודה שהזכרתי, והיא, הדיבור או הקול — בשעת קרב. ס.ל.א. מרשל בספרו „הגל” מזכיר כי שדה-הקרב של מלחמת העולם-השניה היה איום ביותר מחמת האלם שבו. השקט ששרר בו והעדר שיחת-חיילים, והוא אומר: „אחד הדברים החשובים ביותר הוא להביא את החיילים לידי כך שהם יצעקו אחד לשני, שהם ידברו ביניהם, יעבירו הוראות. החייל בקרב המורדני תופס מחסה ומיד אינו רואה את חברו; הוא חש הרגשת בדידות. „הנה השאירו אותי לבדו” אבל אם ינסה, באמצעות קולו ובאמצעות קריאות, להתקשר עם שכנו הבלתי-נראה לעין, ואותו שכן יענו — אזי שניהם יצאו מהרגשת הבדידות, שניהם ידעו כי הם לא יחידים, וכי בכל מקום ולאורך כל השורה שוכנים חברים.” דבר זה מתקשר באשר אמרתי קודם — ידיעת השפה.

כושר-גופני, סבילות, התמדה.

תכונות הכושר הגופני, הסבילות, וההתמדה מושגות על ידי אימון ממושך בתנאי-שדה. אי-מון זה חייב להיות הדרגתי, תוך הסברת המטרה ותוך ציון הישגים. אין דבר גרוע מאשר לנקוט ב„שיטת השבירה”. כלומר, במקום אימון הדרגתי, לכפות על האיש בבת אחת מאמצים שאינם מוכן להם. בעבר הלא רחוק של צה"ל היה מקור-בל, בקורס מסוים, ענין שקראו לו „מסע שבי-רה”. כלומר: באו לשם חניכים שנתכוננו להפוך אותם לקצינים, וביום הראשון לבואו של האיש מחי. השגרה, מהות של יחידה אחרת, ולא ממ-אמץ רצוף של בית-ספר, לקחו את המועמד והוליכו אותו בקצב מזורז, עם העמסת כל הצי-

הנפגעים היו רבים, ביניהם רבים מן המפקדים, וגם מפקד הפלוגה, המים אולו, מוזן לא היה. התחמושת אולה ולנפגעים לא היתה עננה רפואית מתאימה. הם עמדו בארבע התקפות-נגד קטלניות והחלו לפעול בנשק האויב, היות ובי-שבילו נמצאה תחמושת. בהתקפת לילה נוספת הוקם החיבור עם היחידה, הגעתי לשם סמוך להקמת המגע אתה, (בטרם הופיעה יחידה שתח-ליפם, ובטרם היה ידוע שהם יוחלפו). מצאתי מצב חמור ביותר. פצועים רבים, שלנו ושל האויב, מעורבים יחד, עייפות, עצבנות, אבל מצאתי ש-האנשים שהיו שם היתה להם הרגשה שהם את-שלחם עשו, ובעמידתם קבעו את המשך ההצל-חה. כאשר עברתי בין החיילים ניגש אלי חייל ואמר לי: „הנה, המפקד, כאן יש תותח נגד-טנקי, ואני כבר למדתי במשך היום כיצד להשי-תמש בו.” „יפה מאוד” — אמרתי. „המפקד, הוסף ואמר, „אתה רוצה שאני ארביץ לך? אראה לך שאני יודע”. הססתי רגע, אך מיד הסכמתי. כיבוש התותח והעובדה שהוא בכור-חות עצמו, למד איך להשתמש בכלי זה, היו לגבי החייל כל כך חשובים שאסור היה להת-עלם מכך או לזלזל בדבר.

דוגמה שניה: מפקד הפלוגה באותו מקום נפצע בראשו, נפגע מעל לעיניים, היה עייף מאוד ותשוש מאוד. אבל בזכות אישיותו ועקשנותו של מפקד זה, לא היתה נסיגה. אמנם ניתנה לו ה-רשות לסגת, עוד במועד שנסיגה אפשרית הי-



„היגיינה אישית...“

שהאיש נתון בתנאים קשים של חוסר שינה של חוסר מים, של חוסר מזון וכו'.

ועתה לכמה תופעות, ילודות המלחמה, שאנחנו חייבים להביאן בחשבון ולמצוא דרכי חינוך מתאימות על-מנת למנוע אותן או לצמצמן.

ההלם

התופעה הראשונה היא ההלם: את הגורם מים לה קשה ביותר להגדיר. היא מופיעה בצורת שונות: במלחמת העולם הראשונה היה ידוע „הלם ההפגזה“. בעקבות מלחמת העולם השנייה, אנחנו מכירים כבר את „הלם הטנק“ וה„הלם האוירי“ (ואני משוכנע שבארצות מסוימות יכירו לים כבר לדבר על „הלם האטומי“). על-מנת לסייע לאיש המותקף ע"י ההלם (והתקפה זו באה בצורה שאין שום דרך הגיונית לגלותה מראש) יש צורך במפקדים מוכשרים, שיתנו ברגע המתאים דוגמה גואלת, או פקודה מושיעה, ושינקטו בפעולות מתאימות על-מנת לסייע לאנשים להתגבר על ההלם, ואביא מספר דוגמאות של תופעות הלם שנודמן לי לראותן:

באחד הקרבות שכבר הזכרתי, השתתף מפקד מחלקה שרכש את נסיונו הקרבי כקצין ביחידת „מרינס“ בצבא ארצות-הברית, שהשתתפה במבצעים קשים מאוד באוקיינוס השקט. בקרב מסוים במלחמת-השתדלנות הוטל עליו לכבוש מוצב בעורף האויב. בשעת התקדמות לעבר המוצב נתקל באש מקלעים-בינוניים של האויב שבאה ממוצב אחר, מיד הבין שכל עוד לא ישתיק את

גור הכבד, מרחק עצום, והאיש כרע, לעתים ואז אמרו לו: „רואה אתה, איך יודע לסבול, אנחנו גלמד אותך זאת“. הדרך זו היא דרך שלילית. האיש מתיאש, מגמת האימון לכושר גופני ול-סבילנות, אינה ליאש את האיש, להיפך — כונת האימון הזה היא לעודד אותו שיוכל לעמוד בכל התנאים ובכל המצבים, אבל האימון ההדרגתי הנה חייב להיות מוסבר, אני חייב לומר לחיל: „אני מענה אותך משום שבמלחמה תמצא במצב גרוע מזה: אני נתון לך רק מימית מים אחת ליום משום שבמלחמה תימצא במצב שגם את המימיה הזו יביאו אליך בקושי, אני רוצה שהיום תתקיים רק על ביסקביטים יבשים, משום שאתה עלול להמצא במצב בו לא נוכל להביא לך מזון“. אבל, לאחר שהגיע להשגים, לאחר שסיגל לעצמו יכולת הליכה מהירה, לעבור מספר הגון של קילומטרים, בזמן קצר ולהגיע למקום רצון, לשכב שם מול מטרה ולהרביץ 10 כדורים באש מהירה, ולפגוע בשלושה או חמישה מהם במטרה — אז מחזיק אני לומר לו: „ידידי, אתה השגת הישג! והאיש ידע שמפקדו מעריך את המאמץ שהוא השקיע.

יציבות

למען השגת יציבות, הכרחי להחדיר בפרט את הכרת המצבים החמורים שהוא עלול להמצא בהם, את אפשרות היותו הן כפרט והן כמסגרת יחידתו, מנותק במשך תקופה מסוימת, ואת המצבים הללו חייבים להמחיש לו בתרגילים שהוכנו במיוחד למטרה זו, מובן שהתרגילים לא יגיעו לאכזריות המצבים האלה במציאות, אבל כשאנו „בונים“ תרגיל בו ימצא האיש מבודד, ולרשותו רק כמות מצומצמת של מזון, של מים, של תחמושת, הרי אנו מרגילים אותו ע"י כך לחוש שהוא חייב להשתמש בחסכון במצבים שלרשותו רק משנוכח האיש שעל אף חומרת מצב כגון זה אפשר לשמור על שיווי-משקל נפשי ועל קור-רוח — רק אז יצדנו בשבילו את ההכרה והתנאים הדרושים למען יציבותו הנפשית.

היגיינה אישית

אבל, כאשר אנחנו מאמנים את האיש בתנאים קשים, בתנאים שבהם דוקא אז יש לשים לב ולהדגיש את בעיית ההיגיינה האישית, זוהי נקודה שאסור להתעלם ממנה, בעיקר בתקופות

העמדה הזו, לא יוכל למלא את משימתו. הוא נתן את הפקודה המתאימה, המחלקה הסתערה, וכבשה את העמדה. תוך כדי פעולה זו נפצע. מפקד הפלוגה פקד להמשיך בהתקפה. אז פנה למפקד הפלוגה ואמר לו: "שמע, כאן יש לנו רק דרך אחת, צריך לסגת". מפקד הפלוגה צוה עליו לשתוק. אך הלה ענה לו: "שמע, אינני ילד קטן, הייתי כבר בהרבה מקומות ואם אני אומר לך שכאן אי-אפשר להמשיך, ושצריך לסגת, יכול אתה לסמוך עליי". המ"פ השיב לו בחריפות ואף העליבו בביטויים קשים, והלה חדל לטעון על נסיגה. היתה זו, במקרה זה, התנהגות נכונה מצד המ"פ, שלולא השתיק איש זה עליידי שהעליבו — עלולות היו התוצאות להיות חמורות ביותר. כעבור ימים מספר נודמן לי לשוחח עם אותו קצין בבית-החולים. הוא התבייש באשר אירע לו, ואין ספק כי היתה זו תוצאה של הלם שנגרם לו בשל פציעתו.

אתן דוגמה נוספת: בקרבות לכיבוש יפו, תקפנו גבעה מסוימת ליד מקוה-ישראל שהיתה עליה עמדה מבוצרת. הגבעה נכבשה בקלות יחסית. מחמת חוסר-הנסיון של היחידה שכבשה את הגבעה לא נתבססה בה כראוי. עם שחר יציאת הערבים לכבוש את הגבעה בתורה, הגיעו קרוב מאוד ופתחו לעברה באש כבדה ובצלפות. התוצאה היתה בהלה כללית ונסיגה מבוהלת. בעקבות הנסיגה המבוהלת קמה אנדרלמוסיה, ולא היה כל צל של ספק שהערבים יכולים להתקרב אל הבורחים, לזנוב ולקצץ בהם כחוגן. אך בחור אחד, שלא נשתייך לאותה פלוגה, כי היה קצין-חבלה שבא לפקח על עבודת החבלנים ב"מקום, נטל מיד עוד שני בתורים, וכשהוא מצויד באקדח והשניים האחרים בתת-מקלעים — ביצעו התקפת-נגד. השלושה התקדמו בקומה זקופה למול הערבים. המעשה גרם לכך שמצד אחד הערבים נדהמו, נעצרו על עמדם ואפילו החלו לסגת. ומצד שני — איפשר הדבר להשיג תלט שוב על היחידות, לארגן אותן ולהביאן לנסיגה מסודרת פחות או יותר. דוגמה זאת מוכיחה איך מעשה נכון, ולו של אדם אחד, ברגע המתאים, יכול לסייע להתגבר על הלם המוני (כי בריחה מבוהלת כזו הריה הלם המוני).

בין רמלה לסרפנד נמצא בנין גדול שהערבים בנווהו בשעתו כבית-יתומים, והצבא הברי-

טי הפך אותו בימי מלחמת העולם השנייה לבית-ספר לקצינים. עם התחלת מלחמת השחרור היקנים כאן מפקד הכנופיות, או "מפקד המחוז" הערבי, חסן סלאמה, את מפקדתו. במסגרת מבצע "נחשון" — מבצע הבקעת הדרך לירושלים — תוכנן פיצוץ אותו בנין, עלימנת למשוך הנה כוחות ערביים מרמלה ולמנוע את התערבותם בקרב על הכביש לירושלים. הפעולה תוכננה היטב עד לפרטי פרטיה (אגב, זו היא אחת הדוגמאות הקלסיות של פשיטה ממלחמת-הקוממיות). כמות חומר-הנפץ שהוכנסה לבנין לפי התכנון ותחשיובים ההנדסיים, היתה כ-300 קילו. כ-20 חיילים השתתפו בתפקידי סבלים פסיביים ל-הכנסת חומר זה. לאחר שנפרצה הכניסה לבנין, הרגיש האויב ביחידה ופתח עליה באש מהקור מות העליונות, כתוצאה מכך, היססו הסבלים, דבר שניתן להבינו, מלהתקדם. והנה, פתאם צעק מפקדם של הסבלים: "חברה, הערבים בורחים!" ומיד החלו הסבלים להתקדם. הנה כיצד מעשה נכון ומלה נכונה, במועד המתאים, מסייעים לאנשים להתגבר על מצבים כאלה.

על-מנת למנוע תופעות הלם כאלה הכרחי לנקוט באמצעים חינוכיים מתאימים. בקרב הי ראשון על לטרון, עוד בהיות הבריטים בארץ, נכנסה אחת היחידות למחנה לטרון במגמה להמשיך לעבר דיר-ציון. והנה החל הקטל הגדול במשוריינים. היחידה והפגזה זאת הפעם הראשונה ע"י תותח-ישרה; וכמובן נתחולל ה"הלם", והיחידה נסוגה בבהלה והגיעה במצב חמור מאוד לבסיס היציאה. ראיתי אחת המחלקות הללו אחר שובה. הסמל, מפקד-המחלקה, נטל את הפיקוד לידי, ושלא כדוגמת היחידות האחרות, שמיד התפוררו והתפרקו ללא כל שליטה, ערך את מחלקתו, בדק את נשקה, נתן פקודה להתפקד, לפרוק את הכדורים, ערך רשימה של הנעדרים. כשהמחלקה עדיין עומדת בשלשות, חקר ודרש מי ראה את מי בפעם האחרונה ובאיזה מקום, ונתן את ההוראה שהיות וכולם מוצעים, הרי רק כעבור רבע שעה יורשו לשתות מים. התנהגות זו של המ"מ גרמה לכך שמחלקה זאת נש-ארה יחידה צבאית, שמרה על כושרה וניתן היה להפעילה שוב תוך זמן קצר, שלא כדוגמת היחידות האחרות אשר הוזנחו בשוכן ללא שליטה בהן.

בלילה הבא צריך היה לחזור ולהאחו בשטח

לעמוד בפני שריון כזה.

לכן, במידה ויהיה לנו ענין ביחידות בלתי מנוסות, מן הדין שמפקדים גבוהים יטילו עליהן את המשימות באופן הדרגתי, כלומר — יתחילו בפעולה קלה יחסית, המוסיפה לפרט הרגשת גבורה, ואחר כך פעולה יותר קשה, ויותר חמור, דה, עד שהאיש מסתגל לתנאים. העובדה שמלחמת-הקוממיות החלה ב"מאורעות" של ערבים מקומיים, ורק בשלב השני נתקלנו בצבאות סדריים, ללא ספק סייעה לא במעט ליחידות להכנס לשלב השני בהרגשת בטחון עצמי.

שיחות ודיבור בעת קרב

לשיחות ולדיבור בעת קרב השפעה מעודדת מול הלב. ז"א, יש לעודד את החיילים שידברו ביניהם, שיצטקו זה לזה — והמפקדים גם הם אל יהיו אלמים; — ידוהו ביניהם לבין עצמם ולמפקדיהם בקול רם, על מנת שהחייל ירגיש שהוא איננו בודד ושיש מישו הדואג לו, המנהל אותו והנותן לו הוראות, כידוע, הרגעים הקשים ביותר לחייל הבא תחת אש הם אותם הרגעים העוברים עליו עד קבלת הפקודה פאת מפקדו.

ביזה

תופעה שניה שהשפעתה שלילית ביותר היא הביזה. ידוע ומפורסם המסופר בתנ"ך על אודות המשלוח הצבאי שמקורו באי-ציות לפקודה, כאשר מישו נטל לעצמו שלל פרטי במקום למסור אותו, בהתאם להוראות, לאפסנאות. לא מעט טות הן גם הדוגמאות במלחמת השחרור בהן רדיפת אחרי תרנגולות בכפר כבוש גרמה ליחידה שתמצא בלתי מאורגנת ובלתי מוכנה להתקפות-נגד, דבר שגרר לא רק אבידות בנפש, אלא גם הפסד שטח שנכבש. בקשר לביזה יש הכרח לגקוט בתגובה חריפה ביותר, אך זו חייבת להיות מלווה בהסברה. בתוך הדפים הקרביים של אחת היחידות אפשר למצוא דוגמאות רבות שבעזרתן הוסברה לחיילים השלילה שבביזה. באחד מאותם הדפים אנחנו מוצאים, למשל, סיסמה "הפנה (המק"ב) טובה מהביזה!", משהק מלים, לשון נופל על לשון, הנחרת יפה במוחו של החייל. או, למשל: המפקד אומר ש"התותחים חשובים וטובים מהשגת מקרר", או שכתוב, למשל, שהחטיבה גאה על אי ביזת עיר מסוימת לא פחות מאשר על הנצחון בקרב זה או אחר.

באותו מקום בו נערכה ההפגזה וממנו החלה הבריחה, אני עמדתי על כך, שאותה הפלוגה עם אותו המ"פ תצא באותו הלילה שנית לאותו מקום; אמנם לא לבדה, אלא בנוסף ליחידות אחרות. לא פקפקתי אף לרגע שאם אנתר בנקור דה זו, הרי במשך תקופה ממושכת לא נוכל לעקור מאותה פלוגה את הפחד שנגרם לה ע"י ההפגזה. כאשר הצבתי את מפקדתי באחד הוא דיות היה עמדי מפקד אותה פלוגה והוא פנה אלי ואמר: "אתה מסכן את עצמך. הואדי הזה מטווח, אסור לך לשבת כאן!" התעקשתי ונשאר ארתי במקום, ובמרוצת הלילה הוא השתכנע שלא כל פגז חייב להרוג.

יחידה של אחת מפלוגותינו נשלחה לפשיטה בשטח ההפקר. היתה זו פעולת לילה, מתפקדיה היה לחזור לכפר שהוחזק על ידי האויב ולפוצץ בו אוביקט. מפקד היחידה היוצאת הודיע כעבור זמן-מה באלחוט, שנתקל באויב גדול המקיף אותו והוא מבקש רשות לסגת ולא לבצע את הפעולה. לאחר בירור באלחוט (וידוע עד כמה הבירורים האלה יגיעים) לא היתה דרך אלא להרשות לו נסיגה, על אף שהיה ברור שהאויב אינו גורא כל כך. אחר כך התברר שעצמת האויב לא הגיעה לעצמת יחידתנו. עמדתי בתוקף על כך שאותה פעולה תבוצע בלילה הבא, ועל ידי אותה יחידה עצמה, על מנת לתת למפקד ולאנשים את האפשרות להשתחרר מתחושת הכשלון ומאותם מועקה ופחד שהיו להם בלילה הקודם. למה הדבר דומה? — אנו יודעים שאחד הרגעים הקשים ביותר לטירון הוא זה של זריקת הרימונים-חי, הראשון במטות. לרוב הוא מתנהג שלא כשורה, מתבלבל, וכמעט גורם לאסון. רק ע"י התערבות נבונה וקרת-מוג מציל המדריך את המצב. כל מדריך יודע שבאם עוזרים בים איש כזה לנפשו אחרי נסיון ראשון בלתי מוצלח, שוב לא יזרוק לעולם רימון נוסף ותמיד יפחד מפני רימונים, ולא דוקא מאלה של האויב, אלא מאלה שהוא עצמו מטילים. כאן נתבע המדריך לעקשנות, עליו להניע את הטירון שיזרוק רימון בשנית, על מנת שיוכח שאם אין מתבלבל לים, השד אינו גורא כל כך ואפשר להתרגל אליו גם יחידות מנוסות-קרב הנתקלות בפעם הראשונה בהתקפת טנקים עזה של האויב, עלולות להתערער — ובאם לא תעודדנה בהקדם, כי אז במשך תקופה ממושכת למדי תתקשינה

עכשיו — לבעית העונשים. זוהי בעיה רצינית וחשובה, שעיקרה הוא לדעת מתי לענוש וכיצד לענוש... כלל ראשון בענשים הוא שיהיו צודקים, שלא יהיה בהם משוא-פנים, ושתהיה בהם מידה אחידה לכולם. זכורה לכם בודאי התקופה של סוף מלחמת השחרור, והתחלת השחרורים בהתאם לצווי-השחרור השונים. באותה תקופה נוצרה אירה ביחידות כאילו כל המקבל על עצמו אחריות כלשהי הוא לא ישתחרר במועדו. כתוצאה מכך לא נטו מפקדים נמרים לזרז על עצמם תפקידים גבוהים יותר. והנה באחת היחידות שחנתה בחזית מול טולי-כרם היה הכרח להטיל על מפקד כיתה, מוכשר ביותר, תפקיד של סמל-מחלקתי, במחלקה שלא היה בה קצין; כלומר, למנות אותו למפקד מחלקה. האיש ביקש ממני שלא אטיל עליו את המינוי, אך מאחר שלא היתה לי ברירה ניתן המינוי. ואלו הוא מצדו הודיע שהנו מסרב לקבל על עצמו את התפקיד.

ברור היה לי שאם תופעה זו לא תוכה ברגובה מידית וחריפה ביותר — „נפסיד את המשחק“, לא יהיו לנו מפקדים. האיש נעצר, והועמד לדין בפני בית-דין מחוזי. מפקד פלוגה, שהיתה לו השכלה משפטית מתאימה, נשלח לשמש כתובע במשפט זה, כי רצינו שדבר היחידה ישמע בבית-הדין. האיש הורד מדרגתו, וגדון למאסר של חדשים מספר. התוצאה — שכל חבריו מפקדי-הכיתות, וסמלי-המחלקות, השתחררו כבר מן הצבא, בעוד הוא יושב בבית הסוהר. וכאשר יצא צריך היה להחזיר לצה"ל את אותם החדשים בהם היה חבוש במאסר.

תופעת הסירוב לקבל תפקיד נפסקה מיד לחלוטין ביחידה.

אביא דוגמה נוספת: באחד הקרבות היה צריך לשגר יחידה שתעביר ידיעות ותחמושת אל יחידה מנותקת. לא היתה ברירה אלא להטיל את התפקיד על יחידת סיירים; שפעלה באותו הלילה בתפקיד קשה מאוד של הטעיה; מפקד הכיתה הודיע שלא יוכל לצאת כי אינו מרגיש עצמו בטוב. גם כאן ברור היה לי שאם אותה על יציאתו הפעולה לא תבוצע, ולכן פקדתי עליו לצאת. אך הוא לא יצא. מיד אסרתי את האיש, ומיניתי מפקד חדש לכיתה, והכיתה יצאה על

עף היותו מפקד-כיתה מוכשר וסייר יוצא מן הכלל, ובעל זכויות גדולות בקרבות קודמים. העמדתי אותו למשפט בפני בית-דין צבאי, והוא הורד מדרגתו והוחזר לשרת בתפקיד נמוך בי אותו הגדוד.

יש להזהר ולהמנע מהגזמה בעונשים, מכיון שגם אליהם אפשר להתרגל. אם עונשים, ועונשים חמורים, הופכים לדבר-שבשיגרה, משרתת עד מהרה ביחידה דעה שהתנהגות טובה לא תועיל וממילא יקבלו האנשים עונש, ולשם מה איפוא יקפידו להתנהג בסדר? העונש חייב לשמש דוגמה, ולכן, אל ייהפך לדבר יום-יומי ורגיל.

וכאן חשוב להזכיר שלפעמים אפשר להשיג ע"י המנעות מעונש תוצאות הרבה יותר טובות מאשר ע"י הטלת עונש. לשם כך צריך לנצל את התכונה האנושית, אם אפשר לומר זאת. בשפה הגרמנית ישנו פתגם האומר „השמחה הטהורה ביותר — היא השמחה לאיד“. תופעה זו טבועה במידה מסוימת בכל בני-האדם. להלן שתי דוגמאות כיצד ניתן לנצל תכונת-אופי זו כאמצעי חינוכי. ביחידת מקלעים-בינוניים היה סמל ש"נפצע באצבעו, ובמשך כל תקופת ההפוגה הסתובב בבבתי החולים ובבתי-ההבראה. כאשר התחיל להלחמה הופיע ליחידה ונלחם. אולם כאשר באה הפוגה נוספת בקרבות, והיחידה היתה צריכה לשבת במשלטים בשיגרה משעממת, נדד חזרה לבתי-ההבראה עם אצבעו וכך חזר הענין. בעיני חבריו הוא היה גיבור, הוא יודע „לרפב“ על העיניים, וכאשר הענין מתחיל להיות משעמם ושיגרה, „הוא יודע להסתדר“ ולהחלץ מלמלא את חובתו ביחידה.

חששתי פן דוגמא זו של „החברה-מן-תיי“ הפך למחלה מדבקת, והחלטתי לנקוט באמצעים. אותו סמל לא קיבל עדיין אישור לדרגתו ממוסדות הצבא המתאימים. ניצלתי הזדמנות זו, הורדתי אותו לדרגת טוראי ושלחתי אותו אל פלוגת המפקדה, למחלקת השירותים, בהוראה מפורשת להעסיקו בעבודות שחורות במטבח, ובעיקר בקילוף תפוחי-אדמה, הנעשה בדרך-כלל בחוץ. מפקד פלוגת המפקדה הבין את כוונתי, ובכל יום ניתן היה לראות אותו בחזר יושב בחוץ ליד המטבח ומקלף תפוחי-אדמה. חבריו מפלוגתו, הסמלים ורביי-הטוראים, היו, כמובן,

הראשונים שהופיעו במקום על-מנת "להתעלל" בו ולעקוץ בו. התכסיס השפיע יותר מאשר פסק דין כלשהו.

דוגמה שניה: הגדוד נמצא באימונים בהרי ירושלים, והאימונים קשים ומפרכים. שם נתגלתה לנו תופעה שבחורים מסוימים עברו עבירות בכוונה, על-מנת לשבת במעצר, מאחר ששררה דעה כללית שלמרות כל התנאים המכבידים, נוח יותר לשבת במעצר מאשר להתרוצץ עשר שעות ביממה בהרי ירושלים באימוני-שדה.

חשבנו על דרכים כיצד לעקור גישה זו. שקלנו, שמא להנהיג תרגילי-סדר בחדר-המעצר הגדודי, אך ברור, שעד כמה ש"יתעללו" בעצירי רים בתרגילי-הסדר — עדיין תראה בעיניהם "התעללות" זו כגן-עדן לעומת אימוני-השדה ב"שטח. עד שצץ רעיון בראשו של רס"ר הגדוד: הוא השיג מטאטאים כמספר העצירים שהיו לו בחדר-המשמר, ובכל בוקר, כאשר הגדוד היה מסתדר למסדר, העביר את העצירים, כשהם טאטא נתון להם ב"הכתף", לפני הגדוד, הציב אותם במקום בולט ולפי פקודות הש"ג טאטאו לפי קצב של פקודות שטח מסוים שלא היה כל צורך לטאטאו. החיילים לעגו, כמובן, לעצירים ולעיסוקם, וכעבור זמן מה שוב לא רצה אף אחד להכנס למעצר.

בדוגמאות אלה נתכונתי לציון שאפשר לנצל גם יחסים חברתיים בתוך היחידה כגורם מע"גיש שהוא חריף ויעיל יותר מאשר העונשים לפי חוקת השיפוט. אגב, לפי נסיוני אני אין בין העבריינות לבין כושר הלחימה של החייל ולא כלום. אני מכיר, לפחות, אחד שנמצא ראוי לתואר "גיבור ישראל", והוא בילה את מרבית זמנו בין פרקי הלחימה בחדר המעצר.

כוח האדם שב"רשותנו

ועתה, נחזור וננתח את כוח-האדם שלרשותנו. נכנסנו למלחמת-הקוממיות כאשר לנו כוח-אדם אחד ברובו; אמנם הוא כלל תושבי ערים, מושבות, קיבוצים ומושבים, אך אעפ"כ היה זה, בדרך כלל, טיפוס אחד של חייל ולוחם. אך עם הופעת הגח"ל בצבא כבר הופיעו סוגים שונים של חיילים; ווצאי מחנות-המות מאירופה, בעלי מנטליות מסוימת משלהם; אנשי תנועות חלוציות שאומן ע"י שלחי ה"הגנה" עוד ב-

חו"ל, ובחלקם בקפריסין; עולים מצפון-אפריקה ומקומות אחרים, שוב בעלי מנטליות שונה ות-כונות אופיי שונות. הגח"ל נקלט יפה באותן החטיבות בהן היתה לחימה של ממש. באחד השלבים המוקדמים נודמן לי לראות קליטה יפה של גח"ל באחת מחטיבות הפלמ"ח, חטיבת "הראל", אשר מחמת אבידות רבות בשורותיה קיבלה תגבורת של גח"ל. החויה המשותפת של הלחימה, דרך הטיפול הנכונה בהם, וההסברה המתאימה, היה באלה כדי למזג אותם בצורה הולמת בתוך המסגרות הקיימות שכוח-האדם ש-להם דלל. כיום לפנינו חיילים בני עדות וארצות מוצא שונות, בעלי הרגלים שונים ומנטליות שונה. ואף בתוך כל עדת ועדת הבדלים משלה, מי שבא במגע בשלהי מלחמת השחרור עם עולי מרוקו, יודע היטב שאין טיפוס "מרוקאי" — אלא כי שלושה סוגים נבדלו בהם: המרוקאי המשכיל, איש העיר, שקיבל את חינוכו בצרפתית ועיכל ערכי תרבות מסוימים; המרוקאי הלבני טיני (הדומה לעירוני הביירותי או הדמשקאי, או הערבי היפואי); והאיש הכור, זה שבא מהאזורים הכפריים המרוחקים, המפגר מבחינת הציביליזציה לפחות באלף שנה. גם בתוך העדה התימנית ישנם כיום הבדלים: אפשר להבדיל בין תימני שעלה מבירת תימן לבין תימני שבא מהאזור הכפרי של הארץ. כיצד יכולים, בכל זאת, מפקדים למלא את משימתם, להפוך עם רב-יועורב זה לחיילים יעילים, או נכון יותר להפכם לאזרחי ישראל מועילים?

תנאי ראשון לכך הוא שהמפקדים ילמדו להכיר את החומר האנושי הבא תחת ידם, ויתאימו לכך את דרכי החינוך ואת אמצעי הטיפול בחיילים אלה. וכי הדבר אפשרי, ניתן ואף "מש-תלם" — יוכיח הטיפול בעולי "מרבד הקסמים" אשר השתלבו כה יפה במסגרות הצבאיות.

ושוב עלינו לחזור לחינוך החיילים. מפקדים שחיילים טירונים באים תחת פקודתם, חייבים לבחון במה יתחילו: האם יפתחו באימון הצבאי בקצב מלא או בהקניית ערכי-אזרח בסיסיים, ומה משניהם עדיף? אביא עוד דוגמה, אחרונה: בתקופה מסוימת חסרנו בחטיבה חומר אנושי מתאים לפקידות, ילידי-הארץ המעטים שהיו לנו נדרשו ליחידות בהן נתבקשה רמת השכלה גבוהה, ויחידות חיל-ההרגלים נשארו ללא אנשים שימלאו תפקידי פקידות צבאיים פשוטים. לאחר

ינות רבה בקרב החיילים, ורבים פנו ושאלו אם יהיה לו המשך. אני טרם נתקלתי באי-רצון מצד חיילים ללמוד את השפה, באם רק נוצרו התנאים המתאימים לכך. כי, בדרך כלל, חיילים מתיחסים לשירות הצבאי בחיוב, ובפרט כאשר יש להם הרגשה שהוא מקנה להם ערכים שישימו שו אותם גם בעתיד.

סיכום

חשיבות ראשונה במעלה נודעת למציאת הפתרון המתאים והנכון לבעיות חינוך הלוחם והיחידה הלוחמת. כלעדי יקשה עלינו לעמוד בהתמודדות הבאה למול עדיפותם המספרית של אויבנו.

התיעצות הגענו למסקנה שבאם נקנה לחיילים עולים את ידיעת השפה העברית ואת יסודות החשבון, ואחרי זה נעבירים קורס-פקידות, נוכל להפיק פקידים ברמת-ידיעות שתספיק לצרכינו. בעזרת ענף השכלה וההסברה הקיימונו קורס לפקידים, שבו למדו במשך ששה שבועות את השפה העברית, חשבון אלמנטרי וידיעת הארץ. לאחר ששה שבועות אלה נתנו השלישים הגדולים לחניכי הקורס הנ"ל עוד קורס, של שבועיים בערך, לפקידות צבאית. התוצאה היתה מפתיעה: התברר שחלק מן החיילים האלה, שהיו אילמים, כביכול, עד עתה — ניתן לשלחם לקורס מספק-דיכיתות. ועוד התברר, שהקורס עורר התעני-

סון אלוף מ. פילבסקי

הכשרת המפקד הנמוך

פרק א: מבוא

המפקדים הנמוכים, כל תכנית משתבשת במידה מסוימת אחרי קרה-התחלה. חוזקן הפנימי של היחידות הקטנות המונהגות על ידי מפקדיהן, הוא שיכריע אם התכנית, ואפילו היא טובה ביותר על גבי הנייר, תבוצע או תתפורר כבניין-קלפים.

נשאלת השאלה: האם גם במלחמה הסדירה החדשה, עת מתנהל הקרב בין עוצבות ויחידות גדולות, בסיוע אויריה, ארטילריה, שריון וכו', יש ערך וחשיבות מכריעים ליחידה הקטנה? התשובה היא: דווקא במלחמה בת-זמננו מסתמנות שתי תופעות שגרמו וגורמות לעלית ערכן של היחידות הקטנות (חוליות, כיתות, מחלקות), ושל הלוחמים כפרטים, ואלו הן:

התפתחות כלי הנשק

כלי-הנשק התפתחו בעיקר בשני כיוונים:

(א) עצמת האש הגוברת-והולכת — תופעה, ש-מצד אחד היא מחייבת פיזור גדל-והולך של היחידות, (כדי להפחית את מספר האבדות), ומצד שני גותנת בידי החייל-הבודד, ובידי היחידה הזקטנה ביותר, כלי-נשק בעלי עצמת רבה מזו שהיתה בידם קודם לכן.

(ב) טוח גדול יותר — תופעה הגורמת לכך ש-המושג "חיפוי הדדי" יקיף גם מאות מטרים, ולא רק עשרות מטרים. מכאן נובע שחוליה, או כיתה

לעתים, תוך כדי דיונים על נושאים שונים: — על תרגילים עוצבתיים ברמות השונות, על תכנון מבצעי, או על ניתוח מבצע מימי מלחמת-העצמאות יש ומתגנב למוחי הרהור "אפיקורסי" שהתורה הטקטית והאופרטיבית הצבאית מזכירה במקצת תורת תכנון גשר ובניתו:

בא מהנדס ועורך תכנית להקמת גשר-ברזל על פני נחל או נהר מסוים. בתכניתו זו לקח המהנדס בחשבון את גורמי הטבע המתאימים וחישוב את הגשר בהתאם לחוזקם של אותם מטילי-הברזל שירכיבו את הגשר. כל תכניתו מבוססת על ההנחה כי מטילי-הברזל הם בעלי חוזק מסוים. באם יתברר לו שהחומר הממשי העומד לרשותו הוא בעל חוזק, נמוך יותר — יאלץ לערוך תכנית אחרת להקמת הגשר. כי אם ייבנה הגשר לפי התכנית הראשונה — אין כל ספק שהוא יכרע-תחתיו משיעמוד למבחן ראשון. כן ברור שברזל חזק מאפשר למהנדס לחסוך חמרים, ובעיקר מקנה הוא למהנדס חופש-פעולה רב יותר בעריכת תכניתו.

"חוקי-החמרים" הצבאי — הוא יכולתן של היחידות הקטנות לעמוד בעומס-הקרב המוטל עליהן. כי בסופו-של-דבר כל תכנית טקטית או אופרטיבית נבחנת בביצועה. והביצוע מותנה קודם-כל בכושר-לחימתם של החיילים, של היחידות הקטנות ושל