



מנהיגות שליטה ומשמעת

ממסקרי חניכי בית-הספר לפיקוד ומטה

רס"נ משה ע'

ניתוח מעלליו של ג'ינג'יז חאן, מנהיג המונגולים, כפי שהם משתקפים בספר „הכיבוש הגדול — קיסרות המונגולים"*, פורש לפנינו יריעה היסטורית, המגלה כיצד השכיל מנהיג זה ללכד סביבו שבטים נוודים, פראיים ומפולגים, לארגנם במסגרת צבאית ובשליטה מרכזית אחת — ולהוליכם לניצחונות מזהירים על יריבים עדיפים בכמות ובציוד.

מבין הגורמים המאפיינים את מנהיגותו בחרתי לדון בשאלה הבאה:
האם השליטה המרכזית והמשמעת המוחלטת, אותן נקט בצבאו — מנעו פיתוח יוזמה בקרב מפקדים כפופים?

ג. באיזו מידה מסייעים ריכוז השליטה והקפדה על המשמעת לפיתוח היוזמה?

המנהיג ג'ינג'יז חאן הבין, כי תנאי ראשון להצלחה כל-שהי בתפעול צבא — הוא קיום שליטה מרכזית ומשמעת מוחלטת, ללא כל פשרות; עם זאת, הצליח להכשיר דור מפקדים נועזים בעלי יוזמה, אותה הוכיחו בנהלם שורת מלחמות קשות — בהצלחה מרובה.

בימינו נשמעה הסברה, כי משמעת חמורה עלולה לדכא מפקדים ולהשריש בהם פחד מפני התוצאות הצפויות במקרה של סטיה מן הפקודות ומן השגרה; דעה זו אומרת, כי משמעת יתרה גורמת לניווט של היוזמה העצמית, אף אם קיימים ניצנים בתוך כלל המפקדים. דעתי היא, כי אין למשמעת חמורה ולדיכוי יוזמה ולא כלום, בתנאי שהקניית

בעיית פיתוח היוזמה האישית בקרב מפקדים מעסיקה רבות את הצבאות המתקדמים בימינו — אך טרם נמצאה נוסחת-הפלא לתורה מדעית מדויקת, אשר תבטיח הקניית יוזמה זו למפקדים בכל הרמות.

הלבטים המצטיירים בפתרון הבעיה הם:

- השולל קיומה של שליטה מרכזית בגוף צבאי אפשרות לפיתוח יוזמה בקרב מפקדים כפופים?
- האין בקיום משמעת חמורה, שבגללה מבצע המפקד הכפוף, מתוך יראה או הזדהות, את כל הנדרש ממנו בפקודות המפורשות והמוגדרות — כדי לשלול פיתוח יוזמה אישית?

* מאת מ' פראודין, הוצ' „מערכות", תשכ"ז.

למלא אחר מצוותי, לבוא אלי בקראי לכם, ללכת לכל אשר
אשלחכם ולהרוג את כל אשר אגיד לכם?"

ואכן, לאורך כל תקופת הנהגתו הקפיד לבל תישמט מידי
שליטה זו, שבה ראה את היסוד הראשון להצלחת ההנהגה.
ואם היה תנאי זה חשוב כל כך לפני 700 שנה לצבא-נוודים,
אשר פעל בדרך כלל במספר מצומצם של גזרות, והפעיל
כלי-נשק פרימיטיביים ותכניות פשוטות-יחסית — כיצד
אפשר לתאר הפעלתו של צבא מודרני בימינו ללא ריכוז
השליטה? אין ספק, כי ככל שמתעצמים הצבאות ומתגוונים
ומתרבים כלי-נשקם, כן גובר הצורך בגוף המתאם אותם
ומנצח על הפעלתם המדויקת והמתוכננת.

פיזור סמכויות - וריכוז הפיקוח

שליטה מרכזית לא תיתכן בידי אדם אחד ויחיד, ולוא
יהא הגדול במצביאים, שאם לא כן יכרע תחת נטל המעמסה
עד מהרה ותוצאות פעולתו תהיינה לקויות; על כן שומה
עליו להסתייע בפתרון מכלול הבעיות, בחבר עוזרים מוכ-
שרים, והוא עצמו ינווט, יאשר את פעולותיהם ויפקח עליהם*.

אף גינג'יו חאן הגיע למסקנה זו, ועד מהרה מינה, מבין
הטובים שבמפקדים הכפופים לו, קציני-מטה, להם הועיד
תפקידים שונים ומגוונים, כדי להקל מעליו את מלאכת
הפיקוד על צבאו הגדול. בין היתר מינה קצינים להדרכה,
לשיפוט ולהשלטת הסדר והמשמעת, העניק להם סמכויות
ותבע מהם אחריות רבה במילוי תפקידם. עם זאת היתה
עינו פקוחה על כל הנעשה, ויכול היה לטפל בכל בעיה,
תוך התיעצות עם חברי מטהו, שבהם החדיר את התחושה
כי אכן שותפים הם למפעל השליטה והפיקוח — אך ההחלטה
הסופית יוצאת מפיו, ומפיו בלבד.

המשמעת כתנאי לקיומו של גוף צבאי

היש לקיים משמעת מתונה, המלווה בהסברים לרוב ובהור-
אות כתובות לרוב, תוך פיקוח סלחני ומתחשב — או שמא
חייבת המשמעת להיות חמורה ומוחלטת, והאם תגרום משמעת
מעין זו לדיכויים של מפקדים כפופים?

קורותיו של גינג'יו חאן מוכיחות בעליל, כי בקרב הצבא
חייבת לשרור משמעת מוחלטת, האמורה לעבור כחוט-השני
דרך כל שדרותיו, החל בחייל הלוחם וכלה בבכיר המפקדים.
וכי כיצד יתכן אחרת? הניתן לדרוש מחייל להימנע
מביזה בעיצומה של מערכה — מבלי שתקויים ההוראה על-

* דוגמה בולטת לכך נמצאת כבר במקרא (שמות י"ח: 13): "ויהי
ממחרת וישב משה לשפוט את העם ויעמד העם על משה מן הבקר
עד הערב: וירא חתן משה את כל-אשר-הוא עשה לעם ויאמר מה
הדבר הזה אשר אתה עשה לעם מדוע אתה יושב לבדך וכל העם
נצב עליך מן-בקר עד-ערב?... לא טוב הדבר אשר אתה עשה:
נכל תכל גסי-אתה גסי-העם הזה אשר עמך כי כבוד ממך הדבר
לא תוכל עשהו לבדך; עתה שמע בקלי... ואתה תחזה מכל העם
אנשי-חיל יראי אלהים אנשי אמת שנאי בצע ושמת עליהם שרי
אלפים שרי מאות שרי חמשים ושרי עשרת: ושפטו את העם בכל
עת והיה כל-הדבר הגדל יביאו אליך וכל-הדבר הקטן ישפוטוהם
הקל מעליך ונשאו אתך."



היא מושכלת; על המשמעת יש להקפיד בחומרה רבה, תוך
הדגשה כי סופה לבוא לידי ביטוי בשעת מבחן; ושליטה
מרכזית היתה ותהא תנאי ראשון לניווט נכון של כל צבא,
בכל הנושאים השונים, כולל פיתוח היוזמה.

מנגנון-שליטה מרכזי בצבא

מטבע הדברים זקוק כל גוף צבאי לשליטה מרכזית, אשר
תדאג להכשרתו, תכוון את פעולותיו ותפקח על מילוי
משימותיו — במגמה להביא לקידום יעודו.
כוח צבאי, בממדים כלשהם, יאבד כל ערך אם לא תהיינה
פעולותיו מתוכננות כדבעי, ואם תופעל העוצמה האצורה בו
באפיקים סותרים, ללא התכלית שהותוותה על-ידי הממונים
על הפעלתה.

להבנתם של עקרונות אלה הגיעו מצביאים דגולים כבר
בימים עברו; דוגמה בולטת לכך היא גינג'יו חאן, אשר
חתר למן הרגע הראשון להתמנותו כמנהיג המונגולים, לרכז
בידיו את השליטה. עם היבחרו לחאן, עמד על כך שיינתנו
לו סמכויות בלעדיות, למען יוכל להנהיג את עמו וצבאו
בשליטה מרכזית אחת — תחת הפילוג השבטי הרב, שהיה
נהוג ומקובל עד להבחרו. בעמדו בפני הנאספים שבחרוהו,
פנה אליהם בשאלה: „אם רוצים אתם בי כשליטכם, האם
מנוי וגמור עמכם ונכונים אתם כולכם, ללא יוצא מן הכלל,

יריבו. תרגילים אלה חייבו את המפקדים הכפופים למחשבה ולנקיטת תכסיסים, שבהם היה עליהם לגלות יוזמה — מחד גיסא, ולפתח את רוח-הלחימה והתושיה — מאידך גיסא. כן נהג להטיל על המפקדים הכפופים משימות עצמאיות, שהגדרותיהן נוסחו על-ידיה, ומכאן ואילך היה על המפקד לנהל את הקרב באורח עצמאי — ולקצור ניצחון.

הרצון לנצח הוא גורם מדרבן בפיתוח היוזמה, שכן מחייב הוא ניצול כל התכונות בהן ניהון המפקד; אין מבחינה זו חשיבות לגורמים המניעים את המפקד לשאוף לניצחון — אהדת המנהיג שלמענו הוא לוחם, הרצון שלא לבייש את חבריו או סיבות אחרות, ובלבד שיהא רצונו עז לנצח ולמלא בהצלחה את המשימה שהוטלה עליו.

ואכן, העצמאות שהתיר ג'ינג'יז חאן למפקדים הכפופים לו, אף כי תוך פיקוח מתמיד, וכן רוח הלחימה אשר פיעמה בהם, כשהשגת הניצחון בראש דאגתם — גורמים אלה הביאו להכשרת מפקדים מעולים, אשר יכלו למלא משימות נועזות גם כאשר היה שדה-פעולתם רחוק אלפי מילין ממנגנון השליטה המרכזי. לקחי הקרבות שניהלו המפקדים הכפופים לג'ינג'יז חאן פורסים לפנינו שורת מעשים מחוכמים להפליא, שבהם בלטה — בין היתר — היוזמה בכל אתר ואתר. אחדים סבורים, כי כדי לפתח יוזמה, יש לנהוג ברכות-יתר, כי את המשמעת יש לבסס — בעיקרו של דבר — על יסודות הסברתיים, וכי יש לרכך קמעה את הנוקשות המשמעתית, כך שתשמש אך ורק בבחינת השלמה ליסוד הראשון; אלה סבורים, כי רק כך ניתן יהא לספק במפקד את הרצון להעז לחשוב ולפתח את יוזמתו בתחומי עיסוקו, בלא שיתירא מפני התוצאות הצפויות, ומפני חריגה מסמכות וסטיה מן המקובל.

ג'ינג'יז חאן ציפה כי מפקדיו יגלו יוזמה — אך דבר זה לא מנע ממנו לקיים בצבאו, בד בבד, שליטה מרכזית ומשמעת מוחלטת, אשר גבלו לעיתים בקיצוניות דרסטית; ואכן, מפקדיו הכפופים לא איכזבו אותו. מן האמור עולה איפוא בעליל, כי אין צורך להירתע מהחדרת משמעת מוחלטת, שכן לא יהא בא כלל ועיקר כדי לדכא את פיתוח היוזמה בקרב המפקדים הכפופים.

שומה עלינו להבין, כי המשמעת לא באה אלא לסייע בחינוך המפקדים, וכי הפרתה עלולה להמיט אסון, ועל כן יש להתיחס אליה במלוא כובד-הראש.

עדים היינו לא אחת לכישלונות ולאסונות, שאירעו בשל התרשלות או זלזול במילוי הפקודות; חלק מאלה היה נמנע, בוודאי, אילו היה טבוע בתת-הכרתו של כל מפקד ההרגל למלא פקודות, בכל דרגת-חשיבות ובכל מצב, בעתות שלום ובימות מלחמה, וזאת — כדי להקל על הרמות הגבוהות בפיקוד את מלאכת השליטה על גוף מורכב ובעל יעוד חשוב כליכך כצבא.

בהקשר זה ברצוני לצטט קטע מדברי ראש-הממשלה ושר-הביטחון לשעבר, מר דוד בן-גוריון, בשיחה עם סגל הפיקוד הבכיר של צה"ל:

„ברור מאלף, שהחינוך ליוזמה בצבא אינו בא במקום המשמעת, ולא על מנת להחלישה. על הצבא לפעול מתוך משמעת-ברזל בתחומי ההוראות, ההנחיות והפקודות

ידי מפקדיו? היתכן כי תופר הוראה בלא שתבוא עליכך תגובה מתאימה?

וכי מי יערוב לנו כי מפקד, אשר נמנע מביצועה של הוראה פחותת-ערך כביכול, ינהג אחרת בפקודה הרתיגורל? ואכן, תיאור המשמעת בצבאו של ג'ינג'יז חאן מציג, מאספקטים שונים, מקרים רבים בהם באה תגובה חריפה וחד-משמעית על הפרת משמעת מכל סוג, ולהלן דוגמאות אחדות: א. שני שבטים אשר לא מילאו את פקודת המנהיג — נטבחו עד אחד.

ב. מפקד בכיר, שהיה חתנו של ג'ינג'יז חאן, הורד לדרגת לוחם פשוט — בשל ביזה בניגוד להוראות.

ג. חיילים נוטלי שלל גורשו מן הצבא.

בין העונשים להם היו צפויים חיילים עבריינים נפוץ עונש המוות — על בגידה, נטישת פצועים בשדה-הקרב, ואף גניבה.

ואם כן, נשאלת השאלה, ההיו מפקדיו של ג'ינג'יז חאן „מדוכאים"? ההשפיעה המשמעת החמורה על רוח-לחימתם, או שמה היה המנהיג שנוא עליהם בשל כך?

ההיפך הוא הנכון: רוח הלוחמים היתה מרוממת; הקרבתם ונכונותם לחרף נפשם הוכחו מדי פעם ביתר שאת. ויתרה מזו, הם העריצו את מנהיגם ללא גבול. מפקדיו ולוחמיו של ג'ינג'יז חאן היו מוכנים להקריב עצמם למענו ועל כל פקודה היוצאת מפיו, וזאת — לא מתוך יראה ופחד, כי אם מתוך נכונות והוזהרות כנים.

פיתוח היוזמה בצבא

פיתוח היוזמה בקרב המפקדים חשוב ביותר, כגורם מכריע בעיצוב יחסי-הכוחות בין צבאות יריבים; לפיכך חותר כל צבא לטיפוחה של היוזמה בכל דרך אפשרית. ג'ינג'יז חאן נהג לעשות זאת על-ידי הכנה מתאימה בתרגילי-מלחמה, שבהם היה מחלק את צבאו לשני מחנות, ותוך ניהול קרב מדומה היה על כל צד לנסות לגבור על

ג'ינג'יז חאן





פרשים מונגולים במרחבי גובי

גורל המערכה, ובמקרה שאין לו הוראה ברורה, או שהמצב נשתבש, עליו לראות עצמו כמפקד עליון, כמתכנן וכמבצע. טיפוח האחריות האישית בכל חייל ובכל מפקד וכושר-יוזמתו בכל סיטואציה בלתי צפויה מראש — מן ההכרח שילוו את המשמעת הצבאית, יחזקו וישלימו אותה.

הניתנות על ידי המוסדות והמפקדים המוסמכים. אבל כל קצין וכל חייל צריך לזווג ביצוע הפקודה, לא כדי לקיים מצוות אנשים מלומדה ולצאת ידי חובת המשמעת, אלא כדי להשיג את המטרה הרצויה, זאת אומרת — לנצח. כל חייל חייב לראות עצמו במצבים מסויימים כאילו בו לבדו תלוי

סיכום

- כל האמור לעיל, על הדוגמאות שבו, מחזק — לדעתי — את הנחות-היסוד שנקבעו בראשית הדברים:
- יש הכרח בקיומה של שליטה מרכזית, שאם לא כן לא תיתכן הפעלתו של צבא, ובמיוחד — צבא מודרני.
- על המשמעת להיות חמורה ונוקשה; השפעתה החיובית של משמעת מעין זו תתבטא בכל עת, ובעיקר — בשעת-הירום, כאשר יעמוד איש איש נוכח מבחנו הגדול.
- יש לגרום לכך שהשליטה המרכזית והמשמעת החמורה ישמשו אבני-יסוד בבנייתה של היוזמה ובפיתוחה, ואילו להשלמתה יש להוסיף את הגורמים דלהלן:
 - א. חינוך והדרכה נאותים.
 - ב. החדרת תחושת האחריות האישית.
 - ג. עצמאות והטלת אחריות על מפקדים בביצוע משימותיהם. דבר זה הוא בימינו מחוייב המציאות, וזאת — בשל שכלולן של מערכות-הנשק, שהפכו מורכבות ביותר ואשר אינן מופעלות תמיד בפיקוחו של המפקד הממונה, ומשום כך אין באפשרותו לקיים, לעתים, אלא שליטה-רדיו בלבד.
 - העובדה האחרונה — שכלולו ומורכבותו של הנשק המודרני — מוכיחה בעליל את ההנחה, כי חייבת לשרור משמעת מוחלטת בפיקוד, כדי שאכן תוגשם במלואה כוונתה של הרמה הפוקדת, כלשונה וכרוחה; היוזמה האישית תנוצל להתגברות על בעיות וקשיים בלתי-צפויים ולפתרונם באופן מושכל.
 - ישנם מפקדים הנוטים למתוח ביקורת על קיום משמעת מוחלטת, ומעדיפים במקומה את המשמעת בשיטת ההפעלה או ההכרה העצמית; אך דומני, כי ההישגים הצפויים בשיטה זו מוטלים בספק, ועל כל פנים טרם הוכחו. ואילו באשר לשיטה אותה גורס אני, זו הנוקטת במשמעת מוחלטת, ניתן לראות בבירור, כי זו קצרה הצלחות בצבאות מעולים, בעבר ובהווה, וסייעה בהכשרת דור מפקדים מעולים בעלי יוזמה ותושיה, הקרבה ונכונות ללא סיוג.