

טוראי מלואים כותב למפקדו...

סאח
א. אלטשולר

תרגיל את חייליך ללכת, לירות ברובה או במקלע, תחשל את גופם—אך תכשיל את רצונם, תרכיש להם ידיעות רופפות ומעטות, וסופך שתתלונן כי "האנשים אינם שווים מאומה" ו"עם אנשים כאלה אי אפשר לעשות מאומה". אבל כשלון כזה יזקף ל"חובתך. מפקד אחר, שגישתו שונה, אם הוא יקח אותה פלוגה תחת פיקודו, וידע לעורר את נכונותם של האנשים וילהיבם, הם יתאמנו וידעו את אשר למדו, והוא יתרשם ממנה בדיוק להיפך ממך. גישתך היא הקובעת את הצלחתך.

אם מפקד חדש אתה בפלוגה, דע כי האנשים רוצים להכירך, לתהות על קנקנך, אל תאחר להציג את עצמך לפניהם, הם יוכרו לך זאת לטובה, אחר כך שוחח אתם על קריאתם לשירות, שכן צריכים הם לעכל נושא זה, ועל האימונים דבר לבסוף.

כשתדבר על קריאתם לשירות, תלה את הקולר בגורם האמתי, האובייקטיבי, העמד את החייל בפני המציאות הישראלית, ומקומו במציאות זו כחייל-מילואים באימוניו. הסבר לחייליך את ההכרח שבקריאתם לשירות, ובקריאתך אתה, ואת המאמץ הנדרש מהם וממך, ותוך כדי כך הצג את עצמך כמפקד התובע מאמץ רציני מהם, אבל יחד עם זה חפץ להקל עליהם ככל האפשר.

הסבר לחייליך וחזור ושנן להם, שבסכנת הקרבות עלולה פלוגה מן הגדוד, או עלול הגדוד כולו, להקרא לפתע לערוך התקפת-נגד על האויב, ועל כל חייל להיות מוכן להקרא בכל רגע, על-כן ישתדל להתאמן במסירות ובתחושת קרב, כדי שההגבה והפעילות הטכניות תיעשינה באופן אבטומטי; וברגע ש"כדורים יוזמזמו סמוך לאוזניו, לא ישכח לפתע את הפרטים הקטנים — העלולים להצילו ממות או לגרום לו אסון.

מנקודת מבטו, איש המילואים הריהו אורח שצו הקריאה לשרות פעיל במילואים הפריע לו באורח בלתי צפוי בשגרת חייו, בעסקיו, בחיק משפחתו, בטרדותיו הקטנות ובחופש האישי שלו. לאחר קבלו את צו הקריאה יש בלבו של איש המילואים על אותו נעלם הקרוי "צבא", ולעתים, בטרם בואו למחנה, הריהו מנסה בכל הדרכים הנראות בעיניו להיפטר מן החובה.

אתה, מפקד הפלוגה, המקבל את פני פקודיך, מוצא לפניך פלוגת אנשים מתלוננים המבקשים אובייקט לפרוק עליו כל מה שבלבם. הרגשתם זו היא המכשול העיקרי בדרכך, כמפקד האחראי ל"אימונם ולהשגיהם, והיא עלולה להכשילך, שכן עליך, מפקד הפלוגה, לאמן אותם, להקנות להם ידיעות תיאורטיות וטכניות וכושר התמצאות רב.

אם נחפז אתה להכניסם למסגרת הצבאית, ל"משטר האימונים והמשמעת, בלי שתדאג תחילה לפרוק את המתח הנפשי שהם מביאים אתם, כמעט ודאי הוא כי תיכשל. ראיתי מפקד פלוגה שנכשל משום שנהג כך. האנשים ינסו להערים עליך בכל הדרכים: הם יתחילו, הם ישמעו את פקודותיך אך ימלאו אחריהן בקצב של צב. הם יעשו עצמם כאינם מבינים, או שבאמת לא יאזינו ועל-כן לא יבינו.

חיל-האוויר מגייס חיילים לקורס טיסה רק אם הם רוקים וטרם מלאו להם 24 שנים. השמת לבך מהי הסיבה לכך? משום שהלימודים הקשים של הטייסים מצריכים נכונות נפשית רבה לקליטת ה"חומר.

גם בפלוגתך, כבכל פלוגה שהיא — נכונות נפשית היא תנאי לקליטה טובה של חומר האמונים והשעורים. הן עליך ליצור בקרב חייליך את ה"נכונות הנפשית ללמוד ולהתאמן, שאם לא כן,

מאוד? גם אם לא יאמרו החיילים כן בפייהם. בלבם הם יענו לך כן באותו רגע, והם יהיו מרוצים. הם נוטים לראות בך את "המשפשוף" שאינך יודע רחמים. אך הם יראו אותך באור אחר אם יחד עם הודעה בדבר אימונים תודיע להם על תכנית המנוחה ובידור שישנה. בנפשם תשטש תמונה "המפקד שרק יודע לדפוק את החיילים" ותתמוג בתמונה המפקד הדואג שחייליו יוכלו גם לנוח ולהתבדר. תשתרש בהם ההרגשה שאתה מפקד החושב עליהם, ולזה ממש הם מצפים. אמור להם זאת, אתה עצמך. הם רוצים לשמוע מפיך-אתה גם את "הגזירות". שכן, בלבם פנימה קיימת הערצת הסמכות, ואל תשאיר את המלאכה הזאת תמיד לרס"פ שלך.

הכרתי פעם מפקד פלוגה שלא נהג להודיע לי- אנשיו כל הודעה, ואף כי דאג למנוחתם, לא אמר להם זאת אף פעם אחת. במוח האנשים נשא מפקדם דמות של מי שנועד להכביד עליהם. עד כי סירבו אפילו לערוך מסיבה בהשתתפותו.

אבל אם הצלחת וחייליך רואים בך מפקד המגלה יחס אבהי, אל תניח להם בשום פנים לנצל יחס זה לרעה. הענש! אל תהסס להעניש. ואל תדחה את המשפט ליום האחרון. קבע למשפט תאריך קרוב, ופרסם את פסק הדין. אתה תזכה להערכה נוספת והיחס לאימונים ירצין.

קרה שמפקד הפלוגה שלי זיכה פעם חייל שהכה את הסמל לאחר שהסמל הרגיו יום יום, והאנשים היו מרוצים. במשפט אחר זיכה המפקד חייל שהעדיף לישון במקום לשמור עלינו בשדה, לא רחוק ממקום שמסתגנים הרגו בו לפני כן שני אנשים, ואנשי הפלוגה כעסו כעס רב. הם קיוו שחברם זה חייל ייאסר לפחות לשבוע ימים, אף-על-פי שהם ידעו כי האיש בעל-משפחה הנו.

אבל חלילה וחס אם תעניש אדם על פגיעה בקפריסות האנוכיות של רב"ט צעיר, המעמיד את אישיותו כנושא המשמעת ומחפש עבירות אצל פקדיו כדי "להוכיח" שהוא הנו המפקד.

הכרתי מפקד כיתה צעיר, בחור חסון, אמיץ, נמרץ וחייל מצוי, אבל הוא היה מפקד גרוע, מפני שהרגיו את האנשים בחפשו שגיאות גם כאשר לא היו. כשכיתתו הלכה בטור היה מפנה מפעם לפעם את ראשו לאחור, ואף פעם לא החזירו בלי שנוף באחד מאנשיו, אם בצדק או שלא בצדק. לבסוף הסתננו אנשים מכיתתו בכל הדרכים לכיתות אחרות. הקפד במיוחד על התנהגותו של הרס"פ שלך. יודע אני מספר מקרים בגדוד בו שירתי שאינך



"כבוד ואהבה למפקדים..."

הוסף ואמור להם: "זכרו את הדבר, בחורים, ו- כשתתאמנו, התאמנו היטב. כשתתפסו עמדות בשטח, התחפרו עמוק באדמה ואל תבלטו. כשתלכו, הקפידו לכפול את רצועת הרובה ולא תדרכו על הרצועה ותכשלו *". אם אינכם יודעים לסדר את החגור, בקשו ממפקדכם שיעזור לכם, כדי שנוח יהיה לכם ב- הליכתכם. כשתירו, אל תירו באויר, אלא התרגלו לכוף, פן תשכחו לכוון בקרב אמתי. הקפידו לנקות את רוביכם מוקדם ככל האפשר אחרי היריה, וקל יהיה לכם לנקותם. נתתי למפקדים שלכם הוראה שידריכו אתכם ולא ירטנו עליכם אם תשגו בתרגילי- לים. אני בטוח שהם יעשו כן. הקלו על עצמכם ועל מפקדיכם. בצעו את התרגיל היטב כבר בפעם הרא- שונה ולא תצטרכו לחזור ולרוץ פעמיים אותה דרך. אמונים יהיו קשים, אבל אדאג שתנוחו אחר-כך, ובכל קושי שיוצר אשתדל לעזור לכם."

אחרי דברים כאלה מובטח לך שאתה לא תשמש אותו אוביקט שעליו יפרקו חייליך את מטענם, ו- האמונים בפלוגתך יבוצעו כהלכה.

רוצה אתה להוציאם לסידרה של אמונים קשים? עשה זאת ללא היסוס, אבל אמור להם, דרך משל: ראו, בחורים, אתם יוצאים עכשיו לאמונים קשים במשך חמישה ימים, אבל אחר-כך תקבלו חצי יום מנוחה. בחצי היום השני תקבלו שעור בנשק ובחלילה נערוך קומיץ. יפה?

התשובה האבטומטית-כמעט תהיה, כמובן: "יפה"

* אותי לא הוריד בכך שום מפקד, אבל אחר שדרכתי על רצועת הרובה בעת שהשתחתי ארצה, וכמעט והתגלגלתי בעת שהוצרכתי לקום ולהמשיך בהסתערות, הקפדתי לכפול את רצועת הרובה מיד.

הפגנון והמון קובעים את הרוח. יכולים להונית אנשים באימונים קשים ומינעים ביותר, אבל אם אתם, המפקדים, תשמשו דוגמה אישית נאה, ולו רק לפעמים תשבו אתם מעט, תשוחחו מעט, תאכלו לפעמים כשרה, בתכונתם, תראו להם למכונת להסיעם לחופשה, — מבטיח אני לכם — הם יאהבו אתכם, ילכו אחריכם, יתאמנו בחשק, אתם עצמכם תיחננו יותר מהאנשים ותיחננו מתפקידכם לשרת ארבעים יום במילואים. צריך רק לזכור שאיננו „מספר“ בלבד, ושאנו נמצאים כאן גם בשם נשותינו וילדינו.

אנשיך כי אתה מחבר את פקודותיך בהתאם לכוחם. (מלבד זה, הידוע אתה כמה בטחון נוסכת בלב אנשיך הופעתך בשעת האימונים?)

בפלוגה בה שרתתי, כמעט אף פעם אחת לא חבשו הרב"טים קסדות בשעת האימונים. לרוב גם לא חגרו חגור, והאנשים כולם רטנו כאשר נזופו המפגרים. הרגשת האנשים היתה שונה אילו חגרו גם הרב"טים חגור וחבשו קסדה, ולו בחלק מההתר"גילים בלבד. טוראים רגילים לא יבינו מה קשה תפקיד המפקד, והמפקד חייב לעשות זיסטה זאת אם רצונו כי תורתו תיקלט בייעילות.

אל תשכח לדאוג לאנשיך בכל פעולה פלוגתית, גם אם אינה נושאת אופי צבאי גרידא. כשהמחלקה שלי יצאה לחופשה של 24 שעות, הובטחה לנו מכונת שתסיענו עד תחנת-הרכבת, אך המכונת לא נשלחה. שעה וחצי חכינו ליד שער המחנה לטרמפ, את הרכבת אחרנו. אנשים רבים אמרו אז: „כש-נוסעים לחופש לא יכולים לדאוג שתהיה מכונת, אבל כשנחזור למחנה, תראו שתהיה כבר מכונה“, והם צדקו. כאשר המחלקה חזרה, חנו מכונות ב-תחנת הרכבת ואספו את כל השבים. אנשי המחלקה האשימו את מפקד הפלוגה בתונחתם. אמנם, ביום שהמחלקה יצאה לחופשה היו קשיים בתחבורה, אבל מפקד הפלוגה שתק ולא אמר להם דבר על כך, אין לי ספק בכך שהמפקד לא היה משמש נושא למרירותם, אילו סיפר להם על הקשיים שהיו באותו יום, ומגלה במספר מלים את רצונו הטוב ואת צערו, למשל, אילו אמר: „בחורים, לצערי לא הצלחתי להסדיר לכם מכונת. השתדלתי אבל לא הצלחתי. אני מבין כמה קשה יהיה לכם להגיע הביתה, אבל חבל לכם להתעכב כאן. רדו לכביש והשתדלו להשיג טרמפ. אני מאחל לכם בילוי נעים“.

אם כך אתה נוהג באנשיך וברבות זו דברים גם מפקדי המחלקות, הסמלים, מפקדי הכתות ו...גם הרס"פ שלך, או אז תוכל לצפות להישגים נאים ואף להשיגם.

יכול להגדירם אחרת מאשר השתוללות או שרירות לב של רס"פים. למשל: פלוגה אחת עברה באחד הלילות למאהל חדש. למחרת הוערו האנשים מ-שנתם בשעה 06.30. למעלה משעה שהו באפס מעשה, כשלפתע הכריז הרס"פ: „כולם לאכול. יש לכם רבע שעה. כבר מאוחר“. החלה מרוצה געדרת-סדר. בעוד מחצית האנשים אוכלים, פקד הרס"פ על הסמל התורן: „קח את האנשים. כבר מאוחר“. ולאנשים קרא: „מה אתם יושבים? מהר, נו. מי זה שם עוד מחכה? אני אתן לכם שמירה שבוע שלם!“ ועוד תוספת ביטויים שלא נועדו לדפוס.

בעוד האנשים מסתדרים, הופיע מפקד המחלקה וקרא: „המס"כפים אלי. סמל תורן, אמור לאנשים שהם יכולים לשבת“.

במשך למעלה מ-20 דקה קיבלו מפקדי הכיתות הסבר על התרגיל העומד להתבצע, כשאנשי המחלקה יושבים בינתיים מרוגזים וממתינים באפס מעשה.

אלו הירגור הרס"פ — אשר זמנם של האנשים מסור בידו — כמה נזק הוא מסב להצלחת התרגיל, ודאי שהיה מתאם את חלוקת הזמן אחרת; אבל הוא העדיף להפגין את כוח שליטתו.

בפלוגה אחרת, במאהל, קרה שהרס"פ נגש פעם אל אחד האנשים, שחולצתו היתה קרועה, וצרח לעומתו: „למה לא החלפת בגדים?“ אך במאהל זה לא נמצא כל אפסנאי וכל ציוד להחלפה!

אל תשכח אף פעם שהפקודים רוצים לראות את מפקדם נושא בעול הפקודות שהוא עצמו חיבר, ואם אתה, במקרה, מפקד השולח את אנשיו ל-אימונים, אבל בעצמך משתתף באימונים רק לעתים רחוקות מאוד — מוכן אני להתערב שאינך אהוד על אנשיך. אירע לי פעם שמפקד פלוגה אליה נקלעתי שכב וקרא ספרי-רומן לעינינו כל היום ולא התבייש הפלוגה, לכל דרגותיה, שנאה אותו.

צא אתם יחד, ולו רק לפעמים. אז ישוכנעו

אנשיך מגלים ענין ורצון טוב בלימוד התורה הצבאית, אבל אין ספק שהם מרכיבים לשגות בזמן הראשון ושוגים גם אחר-כך ומתקשים לעיתים. מה אתה נוהג אז לעשות? לצרוח באזניהם? ללעוג להם או לחרפם?

זוכרני, באחד התרגילים "תפסנו עמדות במש" לט". על ההר שאלו טיפסנו מצאנו עמדות אבן מוגבהות מהקרע. איש מאתנו לא חשב לטרוח ולהתחפר. לא הרבינו לחשוב ונכנסנו אל העמדות המוכנות. עבר על פנינו קצין שרותו תמיד טובה עליו וחיך. "אתם מוכנים להכנס לעמדה כשאני מרביץ באבנים שבשפתה ב"עוזי"? — שאל והוסיף: "אתם צריכים להכנס עמוק באדמה, כמו חפרפרת". הבנו את שגיאתנו וקיבלנו דבריו בלב שלם. האם היינו מגיבים כך אילו הגיב דוגמת קצין אחר — "איזה עמדות מחורבנות אתם תופסים? טמבלים שכמותכם. קחו מהר את-חפירה והתחפרו, או שאני אדפוק אתכם". חבל שלא נערכה אצלנו "בחינת העמדות" באש חיה, או אז לא היינו מתעצלים. יפה עשה אותו מפקד מחלקת ששילב בתרגילינו אש-חיה. אצלו נוהרנו! הקפדנו על הליכה נכונה במבנים, ובעת הסתערות השתדלנו שהשורה תהיה ישרה. היינו אפופים תחושת קרב בהריחנו את אבק השריפה. לא הצטעצענו בנשקנו, וברגע ששמענו את היריה הראשונה, שמשמעותה "האויב פתח עליך באש", היתה תגובתנו הגופשית: "הרבץ בו. תן לו!" היינו נוהגים לצעוק.

אך לרוב היה האויב שעליו הסתערנו, כביכול, פשוט נחמד. הוא ברח תמיד אחרי היריה הראשונה. האויב שלנו היה טוב-לב כל-כך שלא חפץ אף פעם להטריחנו ולא לצנו להלחם בגדו. די היה לו בכך שנשתעשע בהסתערות. הוא סיע בידיו להפטר מן התרגיל המעייף ע"י שנמלט על גפשו.

משום כך, מודאג אני מה יקרה כשהמחלקה תתקל לראשונה באויב עקשן ותוקפני? אדרבא, נתרגל את החייל באימונים למחשבה שהאויב מתנגד, אך הוא עצמו יודע מה לעשות ברגעים כאלה. הוא יודע גם להערים על האויב, והמחשבה על הער-מה, עשויה לתרום הן לבטחונו העצמי של החייל והן להמצאת רעיונות לחימה והתגוננות ברוכים. אויביו עולים עלינו במספרם פי כמה. עלינו לבסס את כוחנו על עצמה איכותית, כי לא נגיע

לעולם לעליונות מספרית. יתכן, אמנם, שחלק מ-חיילינו היום אין לו נסיון פעולות כפי שהיה לחייל ממוצע במלחמת הקוממיות. ובכן, מהי הדרך? ל-שים שלושה חיילים במקום אחד? אוילי לחשוב כך. ליעל את הפיקוד, ואת החייל להפוך לרובוט ממושמע? זה מסוכן.

הדרך היא להכשיר סגל פיקוד מוכשר ויחד עם זה להעלות את רמת החייל, הן ע"י הכשרתו הפיסית והטכנית והן ע"י שגעים בו את הבנת תפקידיו ונטע בו רוח רמה.

צה"ל שולח את המפקדים לקורסים. המפקדים מתאמנים ומודרכים לפני בוא הפקודים ליחידות, והפקודים באים, מתאמנים ומקבלים הדרכה והס-ברה. לכאורה הכל תקין, ובכל זאת, בעת שירותי הפעם במילואים נוצרה, בסופם של האימונים, פלוגה ממורמרת. ופלוגה ממורמרת אינה שוה הרבה.

יש ללמוד מן השגיאות. נדמה לי כי צה"ל מכשיר את מפקדיו מן הבחינה הצבאית בלבד. ורצוי שמפקדים, ובמיוחד מפקדים צעירים, יודרכו בכמה עקרונות פסיכולוגיים הנדרשים בהדרכת אנ-שים ובהשפעה עליהם. אדם שהומלץ עליו לשמש כמפקד, חייב להצטייד בידעיות אלה, שיש בהן כדי להעלות את הרוח בכל צבא. לא סגי בהדרכה, צריך שהמפקדים יוכשרו גם בדבר יחסם אל פקודיהם.

משמעת המבוססת על שבירת האדם-האזרח ו-הקמת החייל על חורבותיו — אינה מתאימה לרוח צה"ל ועקרונותיו בכלל ועל אחת כמה וכמה שהיא פסולה לגבי חיל-המילואים, שחייליו הם אזרחים רוב ימות השנה, ומשך המצאם במתנה-הצבא הוא ימים לא-רבים בשנה, ודרך מחשבתם אינה זהה עם זו של המשמעת הצבאית. טוב ששיטה פסולה זו אינה קיימת בצה"ל. אבל לעתים נדמה לך כי דבר זה לא הוסבר דיו לכל קצין צעיר, או לכל רב"ט צעיר.

הסגנון והטון קובעים את הרוח. יכולים להוגיע אנשים באימונים קשים ומיגיעים ביותר, אבל אם אתם, המפקדים, תשמשו דוגמה אישית נאה, ולו רק לפעמים תשבו אתם מעט, תשוחחו מעט, תאכלו לפעמים בשדה, בתברתם, תדאגו להם למכונית להסיעם לחופשה, — מבטיח אני לכם: — הם יאהבו אתכם, ילכו אחריכם, יתאמנו בחשק, אתם עצמכם תיהנו יותר מהאנשים ותיהנו מתפקידכם לשרת ארבעים יום במילואים. רק זכרו שאין אנו "מקסר" בלבד, ושאת נמצאים כאן גם כשם נשותינו וילדינו.