

המפקד בקרב



אל"מ (חיל): שדמי

ההיסטוריה הצבאית מלמדת כי אנשים בעלי גישות שונות, אישיות ואופי שונים, הפכו מצביאים בשדה הקרב. עובדה זו מוכיחה שאין דרך אחת בלבד המוליכה אל המפקד הקרבי המעולה. יש, לכן, לברר מהם מרכיביה של „מנהיגות בקרב“, לא על-מנת לשפוט את המצביאים, לדרגם ולסווגם, אלא במטרה ללמוד כיצד לברור את סגל המפקדים ולעצבם, כדי שינהגו כראוי במצבים השונים אליהם ייקלעו במסגרת תפקידם בקרב.

כדי לרדת לשורש הבעיה עלינו להבהיר, קודם כל, מהם מרכיביו של הקרב.

שדה הקרב

שדה הקרב הוא זירה של עימות בכוח הנשק במרחב וזמן מוגדרים. מטרת המ-אמצים והאמצעים שמשקיעים הלוחמים בקרב היא לנצל את מלוא כוחם ולצמצם עד כמה שאפשר את כוחו של האויב כדי להכריעו. מרכיביו של הקרב הם ארבעה:

- הקרקע — זירת הקרב
- הלוחמים — כוח-האדם
- האש — עוצמת הנשק
- הזמן — משך הזמן; העתוי; ההזדמ-נויות החולפות.

בשעה שנעשית הערכת הכוחות אין לדון בכל מרכיב בפני עצמו, כי לא הקרקע היא שנאבדת בקרקע האויב ואין גם אפ-שרות לחשב את מידת העדיפות שמקנים גובה נוסף או עמדות אש טובות יותר. ההכרעה מושגת כאשר שני מכלולי הגור-מים מגיעים לכלל עימות. אין להסיק על יחסי הכוחות מתוך השוואה כמותית של אנשים ונשק, גם לא על-ידי השוואה אי-כותרת של ערכם המקצועי, אם אין מבי-אים בחשבון את גורמי האישיות רבי החשיבות, ובמיוחד את אישיותם של המ-פקדים.

גבול להישגים אליהם יכול הוא להגיע. גורם זה הוא היחיד התלוי כולו ביכולת המפקד למצותו. יתר-על-כן, גם אם אין מפיקים מן הגורמים האחרים את כל הית-רונות הגלומים בהם אפשר עדיין להתגבר על משגים שנעשו באמצעות הגורם האנו-שי היכול לאלתר פתרונות.

הלוחם

שלושה הם המרכיבים היוצרים את המושג „לוחם“. מרכיבים אלה עשויים להימצא במידה זו או אחרת בלוחמים שונים, אך בהעדרו המוחלט של אחד מהם יתמוטט הלוחם בשעת מבחן-בקרב.

ראשון המרכיבים זוהי הנכונות, הדחף להילחם עד כדי הקרבת החיים. מקור הדחף מצוי במרכזם של שני מעגלים: האחד הוא הזדהותו של הלוחם עם המס-גרת הכללית (העם, הלאום וכיוצא באלה) והאחר — הזדהותו עם המסגרת המצומ-צמת של היחידה אליה הוא שייך. בשעה המכרעת די לעתים גם בקיומו של המעגל האחד. אולם רצוי כי גם בשעת קרב תנוע הנכונות ותשאב את השראתה משני המעגלים גם יחד.

מבין ארבעה המרכיבים שהוזכרו, החשוב ביותר הוא הגורם האנושי. אמנם לשילובם של מרכיבי הקרקע והזמן — הוא התמרון — נודעת חשיבות רבה: ידיעת הטופוגרפיה חשובה, ויתכן כי במקרים מסוימים עדיף איגוף שמאלי על איגוף ימני; כן חשוב לנצל הזדמנויות חולפות ולדייק בעתוי, וגם לנשק נודעת חשיבות מרובה — אבל את שלושת המרכיבים הללו אפשר לשנות רק מעט מאוד בעת הקרב; פני הקרקע אינם משתנים, הזמן הוא נתון מוחלט, והנשק שבידי החיילים הוא הנשק בו ינצחו או ינוצחו. עובדה היא, שבזירות דומות או אף באותה זירה, באמצעות אותם כלי-נשק וחיילים מאותו צבא, מצ-ליח מפקד למלא את המשימה בעוד אשר חברו נכשל. המסקנה המתבקשת היא שמבין ארבעה המרכיבים של הקרב, הגורם האנושי הוא החשוב ביותר. הניצול הנכון של פני הקרקע או של ההזדמנויות החולפות וכורשר הביצוע וה-שליטה בכלי-הנשק — שניהם תלויים בגורם האנושי, אולם יש להם גבול ברור, נצילות עליונה שאי-אפשר לעבור אותה. לא כן הגורם האנושי — ה„לוחם“; אין

ולאיוה תחום חייב המפקד להקדיש את רוב מאמציו. לעתים ניתן להפקיד בעיה בידי הסגן, ויש ואפשר למוסרה לטיפול של סמלת סעד. אבל לא אחת על המפקד עצמו לטפל בבעיות. לכן חשוב כי ידע להבחין מתי אסור לו להעביר בעיה לידי אחר ומתי מותר לו לעשות כן. דווקא בעיה קלת-ערך, כביכול, עלולה לעתים להכריע אם תגיע היחידה לרמה מבצעת מעולה אם לאו. בעיית סעד, למשל, עשויה לעתים להיות דחופה מאוד ולתבוע טי-פולו האישי של המפקד, לא בתור שכנו, אלא מפני שהיא בעייתו של לוחם הנמצא ביחידתו של המפקד; שהרי חייל אחד שהמפקד לא דאג לו בצר לו עלול לכרסם במורל היחידה ולגרום לירידת תדמיתו של המפקד.

היכולת להבחין את העיקר מן התפל היא תכונה שניתן לפתחה. יכולת הסיווג כרו-כה בעירנות שכלית, החיוגית למפקד לע-קוב אחר קצב השתנותם של המצבים, שהרי כל מצב מציג מחדש את בעיית ה-הבחנה בין עיקר לתפל. מפקד הניחן ב-עירנות שכלית יוכל אף לחזות את כיוון התפתחותם של דברים. יש לפתח תכונה זו עד כמה שאפשר, דהיינו את היכולת להפנות את המאמצים המחשבתיים — בעיקר בשעת הקרב — לא אל המתרחש בלבד, אלא בעיקר אל העומד להתרחש. התהליכים הם שרשרת של מצבים משת-נים. המפקד חייב לסגל עצמו לעובדה

במסגרת המאמץ להשגת מטרה מוגדרת. הסמכות המוענקת לו על-ידי החוק היא רק אחד מן האמצעים שבידי המפקד לכפות את רצונו על פקודו. אמנם, הכוח שסמכות זו מקנה הוא רב, אולם מגבלו-תיה רבות עוד יותר. חסרונה העיקרי של הסמכות מכוח החוק נעוץ בכך שהפחד מפני העונש הצפוי לכל מי שאינו מצייט — הוא יסוד הסמכות מכוח החוק — עשוי לאבד השפעתו דווקא בשעת הקרב: החייל עורך חשבון כדאיות, ויודע שאם לא ימלא את הפקודות הוא צפוי לעונש. אולם אימת שדה-הקרב גדולה מחשש העונש, מה גם שבתנאי הקרב המודרני עשוי חייל לקבל פקודה ממרחק באלחוט ואף לאשר את ביצועה בלא שעשה כן ובלא שניתן יהא לפקח עליו.

על כן חשוב האמצעי השני שחייב להיות נחלתו של כל מפקד מצליח בתפקידו — המנהיגות.

מנהיגות היא כושרו של המפקד להביא את הכפוף לו לכלל הזדהות עם מטרות, עם רצונו ועם החלטתו, עד כדי נכונות למלא את פקודותיו כביכול מתוך רצון ודחף של הפקוד עצמו. מנהיגות בשדה-הקרב היא הכושר למצות את מקסימום המשאבים הגלומים בתנאי הקרב בנשק ובלוחמים — כפרטים וכיחידה — כדי להלוט באובי עד שתושג המטרה חרף המכשולים, הקשיים, הפחדים, העייפות וההימצאות במחיצת המוות.

למרות שאין דמות אחת למפקד הטוב, ולמרות ששיטות שונות של מנהיגות הוכחו כיעילות כאשר עמדו לרשות המ-פקדים יחידות מעולות — בכל זאת ישנם גורמים אחדים המהווים מכנה משותף לכל המפקדים המצליחים.

התכונה הראשונה היא יכולתו של המפקד לסווג את הבעיות המוצגות בפניו ולהק-דיש לבעיות שהן, "עיקר" תשומת-לב רבה יותר מאשר לאלה שהן בבחינת "תפל". יכולת זו חשובה במיוחד בקרב, עת מוטל עליו, כמשימה ראשונית, להעריך את מצבו ולבחון את האפשרויות. אולם גם בעת רגיעה חייב המפקד לשאת באחריות לכל הבעיות ביחידתו, החל באימונים ופריטי ציוד וכלה בבעיות סעד, מורל והסברה. גם הטוב במפקדים אינו יכול לפתור את כל הבעיות ולטפל לבדו בכלון בעת ובעונה אחת. חלק מאמנות הפיקוד היא השיפוט והקביעה למה נודעת חשי-בות רבה יותר ברגע מסוים ובמצב מסוים



„מקצוע הלחימה מחייב ידע“

המרכיב השני במושג „לוחם“ הוא הכושר — היכולת הגופנית והשכלית. ליכולת החשיבה נודעת חשיבות מרובה, שכן היא משלימה את היכולת הגופנית. המרכיב השלישי הוא הידע. לחימה היא מקצוע, וככל מקצוע היא מחייבת ידע — איך להרוג ולא ליהרג.

קיימת זיקה הדדית בין שלושת מרכיביו של ה„לוחם“, ואין הם מצויים בהכרח במידה שווה אצל כל לוחם. כל אדם שונה מחברו, והתפתחותם של שלושה המרכי-בים בקרב כל אחד שונה; אחד מגיע לצבא כשכושרו הגופני ירוד אבל נכונותו רבה, והמרכיב הלוקה בחסר מתפתח בו, עד למידה בה ניתן לומר עליו שהוא לוחם טוב. ויש מי שהנכונות דווקא מתפתחת בו תוך כדי האימונים והשהיה בצבא. מכאן הצורך החיוני במפקד שיכוון את פיתוח החייל בהתאם למצבו האישי של כל „לוחם בדרך“ ושל כל לוחם בשדה-הקרב.

המפקד

במרכז זיקתם ההדדית של שלושה המר-כיבים של „לוחם“ ואיוונם עומד המפקד. ניתן להגדיר את המפקד, בצורה בוטה, כאדם המסוגל לכפות את רצונו על הזולת



טיפולו האישי של המפקד...

שקיימים רק תהליכים ולא מצבים, וכי את כיוונם של התהליכים הללו קובעות התנהגויות שונות שהמכריעה בהן חייבת להיות זו שלו.

לתכונת העירנות לתהליכי השינוי קשורה התכונה החשובה, אולי, יותר מכל: רצונו המתמיד והבלתי-נלאה של המפקד להיות גורם מכריע, ככל שניתן, בעיצוב התהליכים. המפקד הטוב אינו מסתפק בניתוח המצב ובהסקת מסקנות — עליו ל"תפוס יוזמה" כדי לעצב את ההתפתחויות. על המפקד לחפש אחר הדרכים לשנות את פני הדברים לטובת היחידה והמערכה שלו; כיוון שגם האויב חושב, אין די בחשיבה ובהחלטה חד-פעמיות. המנהיגות תובעת מן המפקד דינמיות מחשבתית בלתי-פוסקת ורצון מתמיד ליוזם יצירת מצבים חדשים בשרשרת התהליכים ולהשתתף בעיצובם.

המנהיגות בשדה הקרב

למרות האמור על התלות בין יכולת המנהיגות להצלחת המפקד בתפקידו, מצליחים גם מפקדים, שאישיותם אינה קורנת כשל אחרים אבל יש להם, "אגרוף הברזל", להוביל אנשים בקרב. ואין להתפלא על כך, שהרי היחידה המסתערת היא גוש של אנשים, והפחד להישאר מאחור, מנותקים מן הגוף האחד, גדול מפחד הקרב. כן יש להביא בחשבון כי ככל שיודעים הלוחמים יותר על המצב ועל העומד להתרחש כן מבינים הם יותר את הצפוי ויכולים, על כן, לשפוט ולהחליט מה עליהם לעשות; וככל שגובר הנעלם על הברור כן תלויים האנשים יותר במישהו שיריה להם מה לעשות — להסתער, לסגת, או כל פקודה אחרת. הפחד הנורא אינו מן האויב אלא מן הבלתי-נודע; והחייל שנמצא בקלחת של יריות והתפוצצויות פגזים זים ומוקשים צמא לשמוע פקודה ולחסות בצלו של ה"איש החזק". במצבי קרב מתרכזות המנהיגות הקרבית ביכולת להיות מעל ומעבר לאימת הבלתי-נודע. אמנם, גם למפקד חולשות אנוש, אולם כובד האחריות המוטלת עליו מוציא אותו מכלל אלה שהפחד לוכד אותם ומצמצם את יכולתם הפיסית והמחשבתית. הדאגה לאנשים, הידיעה שעליו להנהיגם, לתת

עה וכל הגה של המפקד הם בבחינת אומות ללוחמיה, ולעתים עשוי הנסיון שלו לפרוץ לשנות את כל תוצאות הקרב; ההיסטוריה הקצרה של צה"ל מוכיחה נכונה של טענה זו.

אחרי איזה מפקד ילכו החיילים? המפקד חייב לקנות לו את אמון חייליו ואת הערכתם עוד בטרם קרב. אין הוא צריך לקנות את אהדתם ואת חיבתם. זו דרך זולה וכוחה יפה לטווח קצר בלבד. אולם, על חייליו להוקיר את יושרו ואת כנותו; עליהם לסמוך עליו, מפני שרק כך הופך המפקד למנהיגם של חייליו. לשם כך על המפקד להיות, "נאה דורש ונאה מקיים", שאם לא כן, לא יזכה להוביל את חייליו בקרב. אם תהיה התנהגותו, "הצגה" בלבד, יראו החיילים גם באומץ לב מופגן בשדה הקרב המשך לאותה, "הצגה"; רק מפקד קן עם עצמו — עם הבטחותיו ועם תביותיו כאחד — הוא בלבד יזכה להוביל את חייליו ברגע המכריע מן המצוקה אל הניצחון.

ברור, אם כן, מדוע אין טעם לנסות לחקות טיפוס מסוים של מפקד או סגנון מסוים של מנהיגות, שכן חיקוי תכונות היפות לאישיות אחרת אך חושף את הריקנות ואת חוסר הכנות שבכך.

פקודות ולהצליח בהשגת המשימה, הרצון שלא להחזיר את היחידה בבושת פנים, החשש שיואשם במורד-לב או בהנהגה כושלת — משקל כל אלה כבד עשרות מונים מהפחד האישי מפני סכנות המוות. דווקא אלה — יותר מתכונותיו האחרות של המפקד כלוחם — מכריעים לעתים בגרעים קשים. לכן יקרה והמפקד יגיב כחייליו בזמן ההמתנה, גם יפחד בזמן שנופלים פגזים. אולם כל זה משתנה תכלית שינוי משמוטלת עליו משימה; כאשר נכנס המפקד לפעולה עליו לא רק להחליט ולהוביל, אלא גם רובצת עליו האחריות במלואה. הוא יודע שכל תנועה שלו, כל הגה באלחוט, כל גוון של קול — עשויים להכריע. "נוע, סוף!" אפשר לומר בגווניו שונים של קול, ובמצב קשה יכול גוון מיוחד של קול להקנות תנופה לגדוד שלם. מבחינה מסוימת המפקד בקרב כמו עומד על במה ומפעיל, על-ידי דוגמה אישית, את כל האחרים. במרבית הקרבות מכריעה שרשרת הפיקוד שמושכת אחריה את הלוחמים. כאשר רץ המפקד קדימה יש בכך משום עידוד; כאשר המפקד עוצר — אך לעתים רחוקות בלבד יחלוף מישהו על פניו; אם יתחיל המפקד לסגת, יפתחו החיילים בנסיגה מבוהלת. כל תנו-



כל הדברים שנאמרו לעיל אינם אלא נקודת-אחזקה, אשר בעזרתן יוכל המפקד להרהר על השפעתם של המרכיבים השונים בהם עליו להשתמש ולאמץ לעצמו אחדים מהם בהתאם ליכולתו ולחולשותיו. כוחם של הדברים יפה בתנאי שהמפקד ניהן בתבונה הנחוצה כדי להצליח לאזן את חולשותיו על-ידי סגולותיו, ולשמור ככל האפשר על פנות בדרך מחשבתו ועל אמינות מעשיו.