

איגרת נציב קבילות החיילים

פיקוד ומנהיגות כדוגמה ומופת

הפתגם המיוחס לנפוליאון מצייר את תמונת החייל "הנושא בתרמילו את שרביט המרשל". כולנו מכירים את דמותו של הקצין הצעיר, הנושא את שרביטו של המנהיג הצבאי. לא בתרמילו, לשם העתיד לבוא, אלא בעיניו הנבונות, בלשונו המדויקת, ברוחו הסוחפת, במידותיו המופתיות. במהלך המלחמה ובתהליך בניין הכוח אנחנו רואים את הקצין הצעיר המנהיג את חייליו, הנותנים בו אמון, העושים את מלאכתם המקצועית, תמיד איתו, אחריו, בגללו, לרוב ברוחו, לאורו, לא פעם בשבילו, חרף כל סכנה, קושי ומצוקה, ואף כדי חירוף הנפש. אנחנו מכירים אותו מן הסיפורים על מלחמת העצמאות, אנחנו מכירים אותו מן הזיכרונות על מלחמת יום הכיפורים, אנחנו מכירים אותו מן השיחות הנוגות, בכל הזמנים, בכל המקומות, בכל צבעי הכומתות. אנחנו מכירים אותו מן הבית ועד בית העלמין הצבאי.¹

מפקדי צה"ל,

1. בחמש שנות כהונתי כנציב קבילות החיילים עסקתי ובכוונתי להמשיך ולעסוק בליבון סוגיות מרכזיות בתחום הפיקוד והמנהיגות הואיל ובמרבית המקרים הסיבה להגשת קבילה נובעת מאי אמון של החייל הקובל במפקדו. אני סבור כי חייל ישים את מבטחו במפקדו, הן בשגרה והן בעת לחימה, רק במקום בו **מפקדו** ירהיב עוז, יחליט, יקח אחריות, ישנה, יוביל קדימה, יסתכן, ילהיב, יראה את הדרך ויהיה הראשון שצועד בה, יהיה אדם ערכי ומוסרי, יפגין דוגמה אישית, יהיה מוכן לוותר ולהקריב למען המטרה, יתייחס לצורכי האנשים ולרצונותיהם, יפיח תקווה, ינסוך ביטחון, ויספק משמעות לעשיית החיילים ולקיומם. המנהיגות דורשת אמון של המונהג במנהיג, והכרה כי המאמץ שהוא דורש נעשה למען מטרה ראויה השווה קושי וקרבת. **השגת האמון הזה היא סוד המנהיגות.**

¹ פרופ' אסא כשר, מתוך דברים שכתב במסגרת המכללה לביטחון לאומי ושפורסמו בספר "אחריו, על מנהיגות ומנהיגים", 2008.

2. רס"ן נדב מלוא נולד בשדה אליהו בכ"ה בטבת תשל"ג (29.12.1972), בן לאברהם בן הקיבוץ ולבריגיט ילידת צרפת. בנובמבר 1995 קיבל פיקוד על פלוגת חיל ההנדסה של חטיבת הצנחנים. בא' בתמוז תשנ"ז, 6 ביולי 1997, עמד רס"ן נדב בראש חייליו בפעילות מבצעית מעבר לקווי האויב בדרום לבנון ונהרג מאש מחבלים והוא בן 24 וחצי.

3. לא הכרתי את נדב, אך רבות שמעתי עליו ממפקדיו ומפקודיו וקראתי את כתביו הרבים המביעים את תפיסת עולמו. מאלו עולה דמות של מפקד המגלם בתוכו את אותה מנהיגות סוחפת אשר היוותה השראה לחייליו. **דמותו של נדב תואמת את תפיסת עולמי באשר למאפיינים הנדרשים ממנהיג, ובעיקרם הידיעה לצקת בחיילים את האמונה בצדקת הדרך, את אהבת המולדת ואת רוח הלחימה.**

4. רבים הם כתביו ואמירותיו של נדב המעידים כאלף עדים על דמותו ועל אישיותו כלוחם, כמפקד וכמנהיג, והראויים ללימוד ולחיקוי דור המפקדים הצעיר של צה"ל. **דבריו של מפקד ערכי, אמיץ ומעורר השראה מגלמים באופן מובהק את תמצית הפיקוד והמנהיגות החרוטה אף על דגלי ואשר בה אני מאמין בכל ליבי.**

5. ומדבריו של רס"ן נדב:

הדבר החשוב ביותר לזכור בהיותנו חיילים, הוא שלב הנבנה על הבסיס של היותנו בני אדם. הבסיס לכל חייל הוא הבן אדם שבו!... עוד לפני שמתחילים לחנך למקצועיות, מחנכים לערכיות, מחנכים כל אחד ואחד להיות בן אדם טוב יותר... ערכים אנושיים תחילה ורק אחר כך כל השאר... עשו לכם כלל שלאורו תלכו בכל אשר תפנו. הכלל הזה אינו פשוט והוא אף עושה את חייו לקשים ולבלתי מתפשרים הרבה יותר. היו מצוינים בכל דבר! כל פעולה שאתה מבצעים, נסו לבצע בצורה הטובה ביותר, בדרך הקשה ביותר שתביא אתכם לתוצאות הטובות ביותר. החל ממסדר הבוקר השגרתי ביותר, דרך המד"סים, דרך המשימות השגרטיות המוטלות על כל חייל ביום-יום וכלה במשימה הנראית קשה, בלתי הגיונית ובלתי ניתנת לביצוע. בכולן תשאפו לבצע את המיטב בצורה בה תוכלו להסתכל על עצמכם במראה ולומר לעצמכם בכנות: "עשינו את המקסימום". העמידה הזאת מול המראה היא המבחן האמיתי.

רבים הם המצבים בהם אתה ניצב לבדך אל מול משימה שגרתית – שמירה, ניווט, מסדר ללא פיקוח ובקרה. רק אתה לבדך תוכל לדעת אם עשית את המיטב. לא מפקדך ולא חבריך יוכלו לדעת ולראות אם המצוינות אינה רק חלק ממך אלא אתה עצמך.

...

לעתים נוטים אנו לחשוב כי 'להיות מפקד' הינו דבר מובן מאליו, פשוט וקל. נטייה זו נגרמת מחוסר הבנה של מהות הפיקוד והתפקיד, או לעתים סיבתם מחוזק השגרה וההרגלים אליהם אנו 'נסחפים'. האחריות שניתנה לנו רבה. הזכות לפקד כורכת בחובה גם מחויבויות גדולות מאוד. אנו מחויבים לעשות המיטב לשמירת ביטחונה של מדינה ישראל ואזרחיה. אנו מחויבים לשמור על חיילינו מכל משמר ולהחזירם בשלום לביתם, ואנו מחויבים לבצע כל אשר ניתן ביחידתנו להשתמש בסמכויותינו ולבצע את תפקידינו בצורה הטובה ביותר. הערכים עליהם מושתתים צה"ל והחברה הישראלית הינם מחייבים, וחובה עלינו דווקא כמפקדים לשמור על נורמות וערכים גבוהים ככל האפשר. מנהיגים דגולים כתבו וניסחו עקרונות פיקוד, מנהיגות וערכים, על פיהם צריך לנהוג מפקד. הקושי הגדול שלנו כמפקדים הוא ביישום העקרונות, ביכולת להעביר את המילים למציאות ובהפיכתנו עקב כך למפקדים טובים יותר. אין מפקד מושלם, אך ברור לכולנו כי השאיפה לכך רק תשפר אותנו ותקדם אותנו.

...

השירות הצבאי כאן ביחידה הוא משימה לאומית-ציונית ממדרגה ראשונה. במדינתנו לא פסקו האתגרים ועוד נכוננו לנו משימות לאומיות קשות וחשובות. רק עשייה משותפת של כולנו – חיילים ומפקדים, תבטיח מילוי המשימות בצורה ראויה.

...

חושב אני כי הקשר בין היחידה לעברה הינו אחד מאבני היסוד שלנו כיחידה צבאית והיא חלק בלתי נפרד מזהותה.

...

המפתח לכל העבודה והיחסים התקינים הינו 'יחס'. עלינו להתייחס אחד שני בכבוד ולתת את ההרגשה הטובה של 'לתת בסבר פנים יפות' או 'לקבל בסבר פנים יפות'. אני קורא לכל אחד ואחד מחיילי היחידה הבא במגע עם חייל אחר, ללא קשר להיותו לוחם/חייל מפקדה, לנהוג בו באדיבות, להתנהג איש לרעהו בכבוד ובהתייחסות ראויה. יחס אישי, כבוד הדדי ואמון יבטיחו סדר מחד, והרגשה טובה מאידך לכל היחידה.

רס"ן נדב מלוא²

² מקבץ ציטוטים מדברים שכתב רס"ן נדב מלוא לחייליו ולפיקודיו, ושפורסמו בספר "נגעת חרש, נדב מלוא 1972-1997".

6. דרכו של נדב להניע את פקודיו לא הייתה בכוח הפקודה. הייתה לו מנהיגות שקטה וכובשת. הוא מעולם לא הרים את קולו. נוכחותו הזכה כבשה את לבות האנשים והוא ידע להניע אנשים לבצע פעולות שלא אהבו כמעט בלי כפייה, בלי כעס, ללא כוח וללא שררה. וכך כתב על נדב אחד מחייליו:

נדב מלוא בשבילי זו העשייה מתוך אמונה שלמה ומלאה בצדקת הדרך שבה אתה הולך.

נדב מלוא בשבילי זה הפיכת המושג 'מצוינות' לערך חיים והשאיפה התמידית להשתפר ולהפוך למצוין בכל דבר בו אתה נוגע.

נדב מלוא בשבילי זו הרגישות המאד נדירה והמיוחדת לאנשים ומתן תשומת הלב האישית לכל אחד ואחד. זה לתת תמיד מעצמך בלי לחשוב אפילו על האפשרות לקחת, ועוד ליהנות מזה. זה לא להעז לדרוש שום דרישה שאתה לא עומד בה ובדרך כלל גם ברמת ביצוע גבוהה יותר.

נדב מלוא בשבילי זה לדעת לגרום לאנשים לעבוד בשבילך ברצון, בשמחה, אפילו מבלי שהתכוונת. זה לדעת להגיע ולהיות במקומות הנכונים בדיוק כשהכול נראה כאילו קורס ולהפוך את הכמעט מפלה הזאת להצלחה. זה החינוך מעל לכול, וההנהגה על ידי מתן הדוגמה האישית המושלמת; בשקט, ברוגע, בלי רעש והפחדות.

נדב מלוא בשבילי זה להגיע למסיבות צוות בגיינס, טריקו וסנדלים תנ"כיים, עם חיוך מבויש וחצי נבוך מכך שהוא הופך למרכז ההתעניינות מהרגע שנכנס.

נדב מלוא זה אדם שתמיד כיף לך לראות אותו.

נדב מלוא בשבילי ובשביל כולנו הוא מודל לחיקוי.

יניב צימברוביץ, חייל ב"צוות נדב".

7. אך לא רק מפקודיו זכה נדב להערכה רבה מאד אלא גם ממפקדיו. אלו סימנו אותו כמועמד ראוי ובולט, שמו הלך לפניו והוביל מפקדים אליו. מבין מפקדיו הרבים לאורך שירותו, נכתבו עליו את הדברים הבאים³:

לא פחות מהערכתי המקצועית פיקודית כלפיו, הלכה והתחזקה בי חיבתי אליו כאדם. נדב נגלה לי כמצניע לכת, לבבי, נעים הליכות ומכבד את זולתו.... נדב, שובה לבבות ומערכות, רק יבקש ומי לא יתן.
רב-אלוף בני גנץ.

לא יהיה מדויק לומר שהיו לך ערכים. אתה פשוט גילמת אותם באישיותך. מכל פעולה ומעשה שלך קרנו הערכים – באופן שבו דיברת, באופן שבו נהגת עם חבריך או פקודיך ואפילו באופן שבו כעסת... קורצת מזן איכותי נדיר... פגשתי מפקדים רבים ופקודים רבים יותר. כמוך השתדלתי להשכיל מכל מלמדי.
מכולם למדתי, אבל כמוך רציתי להיות!
אלוף אביב כוכבי.

שנים רבות אני מפקד, ובמהלך שנים אלה רכשתי טביעת עין מסוימת לגבי איכותם של המפקדים אשר עמי. נדב היה מן הזן המיוחד מאוד. שקט, צנוע, נעדר גינוני סמכות אך עם זאת החלטי ויודע מה הוא רוצה מעצמו ומהסובבים אותו. היה בו זיק ייחודי שעשהו מורם מעם בלי שרצה בכך. אי אפשר היה שלא לאהוב את נדב. בנדב היה שילוב כובש של מנהיגות, אחריות מקצועית חסרת פניות ואנושיות רבה.
אלוף יאיר גולן.

אתה רגיל לאתר באנשים תכונה בולטת אחת: אחד חכם, אחד בעל כושר גופני מעולה, אחד צנוע. אצל נדב התמזגו כל התכונות האלה. האופן שאנשים האמינו בו, רצו ללכת אחריו, להיות דומים לו, היה מרשים ביותר. האישיות שלו וההתנהגות שלו דחפו אותם קדימה.
תא"ל יוסי בכר.

³ קטעי דברי המפקדים מובאים מהספר "נגעת חרש, נדב מלוא", הוצאת משפחת מלוא, 2009.

ראיתי מפקדים רבים בכירים ממנו, אבל האיש הזה היה משכמו ומעלה, הארי
שבחבורה.

אל"ם פינקי זוארץ.

8. מפקדים רבים וטובים פגשתי לכל אורך שירותי בצה"ל ותפקידי כנציב. את נדב,
ששימש כמודל ואידיאל לפקודים רבים ולמפקדים רבים - לא פגשתי. וגם היום,
שנים אחרי לכתו, דמות מנהיגותו ניצבת לנגד עיני מפקדים ופקודים רבים. אלו
מספרים על אדם צעיר המכיל בתוכו תעצומות נפש, כריזמה אישית ומחויבות
עמוקה לעמו, למולדתו ולפקודיו. מסריו של נדב אל חייליו משקפים הרמוניה של
ערכים, רעות, אהבת המולדת, דוגמה אישית, אנושיות, יושרה, צניעות ואמונה
בצדקת הדרך. מפקד מקצועי שפקודיו הפגינו כלפיו אמון מוחלט. זו מנהיגות
במיטבה.

בברכה,

יצחק בריק, אלוף במיל'
נציב קבילות החיילים