

8225

Handwritten signature

ועדת חקירה למלחמת יום הכיפורים

ישיבה קט"ה - 12.8.74 (אחה"צ)

העד: אלוף שמואל גונן (המשך)

יש מקום שנקרא מילון?

ידין:

לא. אם אינני טופה, מילון זה שם של גדוד.

ש. גונן:

בקשר לגבול הגזרות, אמרתי קודם שאברוק בהתקפה

אם ברן צריך היה לקבל את הגיזרה של אריק. מה שאמרתי היום זה נכון. ברן צריך

היה להחליף אריק בגיזרה. לא הייתה פקודה להחליף, אלא נאמר לאריק לצאת, להשאיר

גדוד, וקיווייתי שברן פשוט יתפוס את הגיזרה בקרב לכל הרוחב.

לאריק נאמר לצאת ולהשאיר גדוד. מה נאמר לברן?

היו"ר אגרנט:

לברן נאמר לגמור את ההתקפה. נאמר לו רק שאריק

ש. גונן:

יוצא.

זה ב-12.30. זה לא מה שנאמר לאריק בין 09.30

לסקוב:

כשקיבל פקודת התרעה, עד שקיבל פקודה לזוז.

מהי נאמר לאריק?

ש. גונן:

אני לא רוצה לחזור עכשיו על כל הדו"חיס.

ש. גונן לסקוב:

יש עדויות סותרות בענין הגדוד שצריך להשאר

ידין:

בחמריה. כל אחד לוקח לעצמו את היוזמה שהוא

יזם להשאיר שם גדוד. שלושה אנשים שונים אומרים כך.

אריק, ב'קי ואני?

ש. גונן:

אריק, אלטשולר ואחה.

ידין:

אלטשולר זה 4, גם ב'קי.

ש. גונן:

אני לא אומר שזה _____, כל אחד חושב -

ידין:

לכן אני מסתמך על המסמך. לא הייתי זוכר היום.

ש. גונן:

הכוונה היא לשעה חשע וחצי או עשר.

ידין:

אולי תורשה לי עוד שאלה בקשר לחומר שאלוף גונן

הראה לנו קודם בקשר לרמת הגולן.

8227

האם זה הוגש לנו?

היו"ר אגרנט:

אני יכול להגיש.

ש. גונן:

זו רק שאלה, לא כמוצג.

ירין:

כמה זמן היית מפקד אוגדה 36?

ש. גונן:

3 שנים. מזה שנתיים כאוגדה משימתית, זאת

אומרת, לא היו לי חטיבות.

היית מפקד האוגדה כשהיית ראש מה"ר? זה

ירין:

היה מינוי הירוס?

לא, זה היה מינוי מלא. שנתיים הייתי מפקד

ש. גונן:

אוגדה, לפני שנקבעו אוגדות קבועות. כסך הכל

הייתי בגלות במשך שנתיים. בשנה שלישית זו נעשתה אוגדה קבועה. שנתיים

זו הייתה אוגדה משימתית, זאת אומרת, מיפקדה כלי חטיבות. לכן לא הייתה לי עבודה.

ירין:

המשימה הייתה להכניח את ההגנה על רמת הגולן?

ש. גונן:

עשיתי כמה דברים, דבר אחד - תיכננתי

את ההגנה על רמת הגולן. דבר שני - תיכננתי

הכנית מסכן, זו הייתה תכנית מעוזים ברמת הגולן, לא זו שהוקמה. אין בידי

החיק. הייתי מביא אותו, כי זה היק מענין מאד. דבר שלישי - איסנתי את

החטיבות של הצפון כהרגילי קשר. דבר רביעי - למדתי.

כאותו זמן היה גור אלוף הפיקוד?

ירין:

לא. בהתחלה היה דדו אלוף הפיקוד.

ש. גונן:

התכנית הזאת הוכנה ב-1971?

ירין:

היא נגמרה ב-1971. התחילה תצי שנה לפני כן.

ש. גונן:

מי היה אלוף הפיקוד?

ירין:

אני לא זוכר.

ש. גונן:

סוכרם להיות גור.

ירין:

אתה עכדת על הדבר הזה תצי שנה עם המטה שלך.

עם עוד שתי מיפקדות.

ש. גונן:

8226

ידין:
מה קרה עם החכנית הזאת?

ש. גונן:
הגשתי אותה.
למי?

ש. גונן:
יש פה דו"ח מפוצה: אלוף הפיקוד, רמ"ט,
כל המטה של הפיקוד.
מי היה הרמ"ט אז?

ש. גונן:
קובי.
אחא לא זוכר אם היה אז דיון?
דיון בוודאי היה, כי זו חכנית שתוקנת.
חכנית אחת לא אושרה, וזו חכנית שתוקנת, כחוצאה

מהדיון.

ידין:
אני לא נכנס לפרטים, אבל היה שוני בין זה ובין
מה שהיה ברמה הגולן ב-1972? אתה הגשתי כ-1971.
לא עשו כלום לפי החיק. עשו קצה במיקוש, אבל
בסך הכל את הקונספציה הזאת לא עשו. עמדות
טנקים כן עשו, העלת נ"ט עשו, עמדות נ"ט לא עשו, קו אחורי לא עשו, קו בלימה.
נכנצל:
פענין לשמוע ככמה דקות, אם תוכל, להציג לפנינו
את עקרונות החכנית הזאת. מהי התפישה?
ש. גונן:
נניח שלפנינו מפה הגולן. העלת נ"ט זה קו
מוקשים ראשון. מוצבים גדודיים ופולוגחיים של
חי"ר, בשיטה כזאת שהם לא ניתנים לשטיפה עם טנקים. מוקשים מסביב לכל אחד,
ותעלת נ"ט מסביב לכל אחד, פרט לתעלה המרכזית, בידור - חכנית מדוייקת כמה
גדרות, כמה מטרים, ומוקשים נגד אנשים, כי יכולים שם להחסער עם חי"ר בקלות.
הקו הזה מתוכנן כך שהמוצבים הפולוגחיים הם כאלה שכל מחלקה מחסה על השניה, והיא
בעצמה מיחחס שאי אפשר לחדור אלו. גם אם נכנסים למרכז הפלוגה, כל מחלקה היא
מיחחס מוגן. תעלות הקשר הן צרות מאוד, כדי שאם תהיה הפגזה, ייפגעו פחות.
פלוגות מחפות זו על זו, ביניהן תותחי נ"ט בעומק. תותחי נ"ט לא נמצאים בקו

8229

בקדמי אלא מאחור, והם ירו בסנקים רק כאשר הסנקים יכנסו בין הגדודים, ולא בחזית, וזה למה? תוחחי נ"ט פגיעים לסנקים. לתוחח נ"ט יש טווח יותר קצר מאשר לסנק. מציבים אותו כך שיפגע בטווח שהוא יעיל וגם הסנק יעיל, ולא בטווח שהוא לא יעיל והסנק יעיל. מיגנני נ"ט מורכבים מטילי נ"ט, שהם תוחחים ראשוניים, כי הטווח שלהם _____, אחר כך יורים הסנקים. כשהאויב בכל זאת מתקרב, יורים תוחחי נ"ט. ביניהם יש סנקים במחלקות שמהווים את מיגנני הנ"ט, וגושי הסנקים מרוכזים בחטיבות לרוחב הגיזרה לסכות נגד, אם היתה חדירה. וחדירה אין פרושה שנפלו סוצבים, אלא להיפך, ואם לא היתה חדירה, לעיבוי הקו הקידמי כדי שלא חתיה חדירה, ועוד עתודה אחת יותר עמוקה של שריון.

התעלה היא תחת אש? נכנצל:

התעלה מוגנת כולה והיא מסודרת בזיגזגים. ש. גונן:

על ענין הזיגזגים דיברתי כשהצגתי מה חשבתי

לקשות בתעלה, זה רעיון דומה. שיטת השליטה, עמדות של סנקים לשליטה בכל האורך.

קו אחורי כסורדות הרמה של חיל רגלים, שאם יש פריצה - סיהיהקו הצלה עד שיחארגנו

מי היה סגן ראש מטה שלך באוגדה הזאת? ידין:

מנו שקד. אצלו היה מינוי חירום. ש. גונן:

מי עזר לך בחכנון? ידין:

היה לי מטה. קצין הסודיעין היה אגסון. ש. גונן:

קצין אג"ס החחלף פעמיים, אני לא זוכר את המט.

קצין הנדסה היה שקול, וזה חשוב. היה לי מטה טוב. קצין אפסנאות היה דוחן.

נשמע מה יש לך לומר על רמת המשמעת בצה"ל היור אגרנט:

לפני המלחמה ובזמן המלחמה.

אני רוצה קודם לומר כמה מילים. אני חושב ש. גונן:

שמשמעת זה לא כדיוק דבר כזה שאתה נותן סקודה

והשני עושה, או לא עושה, או עושה מה שהוא רוצה. יש טעות סקובלת בצבא בהבנה של

משמעת. משמעת זה אורח חיים, זה דרך חיים. זה כעצם הדבר היחידי שקובע אם אפשר

8230

להיות במסגרת ולרכז את המאמצים של המסגרת כולה, לכל רוחבה ועומקה, להשיג מטרה אחת סוגדרת, או אי אפשר.

אי אפשר להשיג הכרה על ידי משמעת. דרושה הכרה.

מאחורי המסגרת נאחת ההרצאות בפו"ס אמרתי, שאם ההכרה היא התוכן, המסמעת מוכרחה להיות הכלי שמחזיק את התוכן. בלי שיש כלי שמחזיק את התוכן, התוכן נשפך, מתפזר, הוא לא מרוכז, אי אפשר לעשות בו שום דבר. הכלי היחידי שיכול להפעיל - אני מדבר על צבא, בחכמה זה די דומה אבל כצבא זה בולט, כי בכל רגע השאלה היא אם להיות או לא להיות - אני לא רואה שום דרך אחרת להפעיל יחידות צבאיות בלי שיש הרגלים של ציות, מלגה של ציות, אני אומר הרגלים של ציות, לא נכונות לציית, צריך להיות רגיל ופורגל לזה, בלי שיש נכונות להיות כורג במסגרת. אחת הדוגמאות שנפתי היא הסרטן. הריקמה הסרטנית בגוף האדם היא לא ריקמה מנוונת. להיפך, היא ריקמה פעילה ביותר, חיה בגוף, מתפתחת יותר מכל הרקמות האחרות. היא עושה הכל, היא מתפתחת, היא נכנסת לעומק. היא רק לא עושה דבר אחד: מה שהגוף הועיד לה לעשות, היא לא עושה, במקום זה היא עושה דברים אחרים. היא גורמת לזה שהגוף מת, וגם הסרטן מת יחד אחר.

להשתמש במילה משמעת ולדמיין משמעת זה תרגילי

סדר, - כמדיום תרגילי סדר זה דבר חשוב, אבל לחשוב משמעת זה דווקא חולצה רכוסה - זו טעות. הבעיה היא לא החולצה הרכוסה לחייל. לא מפריע לי שחייל ילך בחולצה פתוחה, אם זה פותר. משמעת איפה זה מפריע? כשיש פקודה לא ללכת בחולצה פתוחה, הבעיה היא לא שהוא לא מצייט בענין זה, אלא שהוא מתרגל לא לציית. זה הופך לו לאורח חיים לא לציית. אחר כך אגיד באנדרסטייטמנט איך זה התבטא במלחמה, בכל הרמות. היום זו בכלל בעיה.

אני רוצה להתחיל בציטוט מסוגרמה מכנס מפקדים

בפיקוד הדרום. אני נורא מצטער שהבאתי רוגמה מפקוד הדרום, אני ער לתערה שהערתם לי בדו"ח החלקי, שלא מצאתי לנכון להכנס איך קיבלתי את הפיקוד.

8231

אכל פשוט אין לי סטנוגרמה אחרת, ואני חושב שהיא אופיינית. אני לא בטוח שזה
איפיון רק את פיקוד הדרום.

אני מדבר על כנס מפקדים בנושא סנסה קטרינה,

כיום 16.9.73. שלושה פושעים וילדה כבשו את המוצב של צהל בסנסה קטרינה, כשהייתי
אלוף פיקוד הדרום. הם כבשו את המוצב, לקחו בני ערובה, ונסעו עשרות או מאות
קילומטרים עד שעצרו אותם.

אחרי כן יע

8232

גונן: עד שעצרת אותם, ירדתי אליהם כמסוק, ולקחתי אותם.

היו"ר אגרנט: עצרת אותם ?

גונן: לקחתי אותם, עשיתי איתם שיחה. המעניין הוא שהדבר שהשפיע עליהם יותר מהכל, זה כשאלתי אותם מה יגיעו הערכים פלינו ויגידו אם כך מתנהגים יהודים. מצאו גם נשק, לקחו גם נשק. אני רוצה להקריא את הסיכום, מה עשיתי, עשיתי דבר שהייתי רגיל לעשות כל פעם בצבא, כשהיה איזה חריג, הייתי אוסף את כל המפקדים ביחידה שהייתי מסונה עליה ועושה מזה קייז-סטדי. אז אספתי את כל המפקדים שהיו בפקוד הדרום כבאר-שבע ב-16.9.73.

"אני סבור שאני פסור מלסכם את האירוע. אני רגיל לראות דברים כחלק ממערכת. אני חושב שישגה מי שיראה את האירוע "המכובד" הזה של סנסה, כמקרה פרטי של סנסה. זו שרשרת שלמה של חוסר היילוח, חוסר אומץ לב, של חוסר החייחוסות לנושאים מבצעיים, של חוסר משמעת, ושל מי שזוכר את המשיגים המושגים של החלופי עמדות, המיד הוא יוצא משום מה אחורה, ולא קדימה. כל זה יחד מתרכז כאן בסנסה. המפקד. מפקד סנסה לא עולה לכאן לדבר, כי הוא עומד בפני בית דין צנאי, ואם הוא כאן ידבר הוא זה יכול לשמש כעדות במשפט נגדו. הוא הביא להם את התחמושת. כשהם בקשו תחמושת, הוא הביא להם ארגז עם 500 כדור של עוזי. כי לא היה להם מספיק כפחסניות שהם לקחו. הם נכנסו ויצאו ונכנסו פעם שנייה לקחת בני ערובה. ואז המפקד ברח מהמחנה. כל מה שתואר כאן במילים, השיטה הייתה שכל אחד מהחיילים שהיו בסנסה, כל המפקדים יושבים, כל הקצינים, כל הדבגות וכל אחד מהחיילים עולה ומסביר את חלקו הוא בפרשה, לא מהפושעים אלא מהחיילים שהיו במקום. לכן אני אומר, כל מה שתואר כאן במלים - הלכתי יצאתי, שרין בעברית לקרוא לזה, כרחתי, ורצו אחרינו והמפקד היה ביניהם.

ועדה החקירה, קמ"ה

12.8.74, ישיבת אהה"צ

הערד: האלוף שמואל גונן

8233

גונן:

הוא הסביר שהתחבא בצד כדי שלא יקחו אותו כבן ערוכה.

אני התחיל מההתחלה" לשמור עליהם כאן, זאת סכנה פרוצה

יכלו לשמור עליהם בתוך אחד מחורי הסגורים ואת החיילים להעביר לסכנה.

השמירה בלילה הייתה בסדר, ולכן לא ברחוב בלילה, כי הם התכוונו לברוח בלילה.

אני זכרתי איתם.

היו"ר אגרנט:

מאיך החיילים האלה באו כשכבשו את סנטה ?

גונן:

מיחירות אחרות. הם היו נפקדים, מיחירות שונות, אחד היה

סירון, אחד היה פושע, ואחד היה אני לא זוכר מאיזה יחידה.

"השמירה הייתה של איש אחד ולא של שניים כמו שכאן נאמר, וכשהושיבו את הפיתה

(שם חייל) לשמור, לא אמרו לו על מה הוא שומר. זה שנכנס לאפסנאות הוא

אחד מן השלושה. אחד נכנס לאפסנאות לקחת נשק. כל העסק הוא הגררות ואני

לא רוצה להרחיב את הדבור על העושים כי הם הועמדו להין ואני לא רוצה לאמר

אני צריך לבוא עוד להעיד ואני לא רוצה לאמר יותר מדי. נכנסו לאפסנאות

לקחו נשק שלא היה כשיר, גם לא היה נעול, לקחו מחסנית לחוד, כדורים לחוד

הוא שערן את המחסנית בכדורים, שערן את העוזי, דרק אחרי זה התחיל לאיים.

זאת אומרת, שלא במקרה נכנס, הסף עוזי והתחיל לירות, הוא עבד. הוא עמד

ועבד. עם כל זה ישבו בפנים אנשים. לא יכול להיות שלא ראו מה זה היה.

אני לא סבין עד עכשיו. הנשק לא היה קשור בשרשרת במחסן, הייתה פקודה שהנשק

צריך להיות קשור בשרשרת. הנשק בחורים היה מונח על המיטות, חיילים לא

נשאו את הנשק איתם כל הזמן, גם על זה הייתה פקודה. אני שמעתי היום בפעם

ראשונה שהייתה פקודה שהנשק יהיה בארונות. אז אם הייתה פקודה לא בצעו אותה.

כולם בלי יוצא מן הכלל היו מאד ממושטעים ובצעו את הפקודה של מפקד

המחנה לזרוק את הנשק ולהתייבב ליד הדבל. אף אחד לא ביצע את הפקודה

ללכת עם הנשק או לנעול אותו בארון. מאד מעניין, כל-ה-כולל הלוחמים

של הנח"ל.

ועדת החקירה, קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

8234

הערות האלוף שמואל גונן

גונן:

אז יש לי הערות לחיילו.ח.

הפקודות של לשאת נשק יצאו אחרי זה, פקודות מצדי, אבל לקשור נשק, יצאה מהמטכ"ל לפני שנה. ואני כן קושר את זה לכל מערכת היחסים של היחס של החיילים למשמעת. אני כן קושר את זה לבושה הכלתי רגילה של כבוש סנסה על ידי שלושה ילדים.

אני כן קושר את זה הפעם עם עובדה שכאזור מסויים נסע סיור וירה, והרג גמל מפכ"ר לגבול. זה היה בערבה. לא מהצד שלנו, ב-9 לחודש. לא דווח ונודע במקרה ב-13 לחודש על ידי שיחות. כמובן שכל הסיור יושב בכלא עד כמה שהחוק הרשה. עם הקצין ועם הבש"ט ועם הנהג כולם. אבל אני קושר את זה עם זה שמצאו ככל קרוע בג'בל ליבני. הכדואים היו קוראים את ככלי הסלפון, והזעיקו חוליית מרדף מקצועית ליחידה שתפקידה להיות חוליית מרדף מקצועית. הם אחרו כי לא העירו אותם. כשהם באו לאזור רפידיים למרדף כבר לא היה אחרי מי לרדוף. הקצין, קצין אג"ם שקבל את הפקודה, מושעה מהתפקיד עד המספטן. אלה שלא העירו אותם יושבים בכלא. אבל השאלה היא מה קרה כאן. מה קרה. אני לא מדבר על משמעת של כפתור וכוס. מי שמכדיל בין הדברים, שיבוא ויגיד כאן, מה שייך לכפתור ומה שייך למשמעת המבצעית. אני לא מכדיל בין משמעת מבצעית ואחרת. אצלי זה שזור והנה ההוכחה.

לא העירו אותם ולכן גם לא רדפו אחרי מחבלים, כדואים שחטכו קו. אז אתם חושבים שאחרי שנחנו כל הפקודות על נשיאת נשק 24 שעות ביממה, אז נגמר העניין? אז לפני שבוע באזור אחר, כאל-עריש, חייל אחר ירד רק לחמש דקות למרפאה, בלי העוזי, איפה העוזי עכשיו. זה היה שלשום או אתמול הוא חזר, הוא כבר לא מצא אותו. אז, או שהעוזי נפצא אצל המחבלים ומרבו מישהו מהיהודים בקרוב עם העוזי הזה, או שהוא הלך לעולם התחונן. אחרי כל זה, אחרי כל הפקודות, החייל בכלא בסדר, אני שואל את המפקדים איפה נגמרת האחריות המפקדים, אולי צריך לשלל בכלל איפה היא מתחילה.

אני לא שואל אתכם שאלה, אבל יד על הלב, כל מפקד שיושב כאן שיגיד לעצמו

ועדת החקירה, קמ"ה

12.8.74, ישיבת אהה"צ

הער: האלוף שמואל גונן

8235

גונן: אם אצלו זה לא יכול לקרות, גם כבוש מוצב על ידי שלושה פרהחאס

גם העמדה 15 איש בערך ליד הדבל פעמיים, גם לקיחת בני

ערובה, וגם לקבוע זה יגנבו אצלו נשק, כמו אצל זה באל-עריס. זה די מתמצת

אח מה שהיה אני לא תושב שזה מקרה הכי טוב, באבן וכל היתר יוחר ברועים

אבל לדעתי זה די מסופק. להגיד איך אני הרגשתי, היום אני לא בחפקיד,

איך הרגשתי בצבא, הרגשתי שאתה נותן פקודה, ולא חשוב כאיזה נושא, בכלל

אני לא מקבל את החיזה,

לסקוב: זה היה מתי ?

גונן: זה היה בשנת 1973.

לסקוב: הייתה שותף לדיונים על הדוחים של ענף פסיכולוגיה שמתכצעו

במאי-יוני 1972 ? על המורל ?

גונן: מאי יוני 1972, אני התמנית לראש מה"ד ב-22 במאי

לסקוב: לא משנה מתי, לאיזה תפקיד התמנית, האם השתתפת בדיונים ?

זה דוחים שהופצו, על חופעת הבדואים.

גונן: אני לא זוכר.

לסקוב: אולי אתה רוצה שאני אקריא לך.

גונן: בבקשה, כן.

לסקוב: זה בערך שנה לפני הדברים שאמרת כשהגעת לפקוד.

במאי-יוני 1972 ערכה היחידה לפסיכולוגיה צבאית-פורל

מחקר, המדגם הקיף 1098 חייל. התמונה מדברת על חופעת הבדואים.

החייל הנזקט בדרך זו איננו מסרב פקודות.

ועדת החקירה, קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

8236

הער: האלוף שמואל גונן

לסקוב:

אדרבא, הוא שנמנע מלהסתכך ומבצע את כל המוטל עליו החייל מבצע את כל חפיקיו ללא כל יוזמה, חוץ השקעת מינימום מאמץ וחוך ניצול סירכי של פרצות במערכת הפקות. למפקד הזוטר קשה להזות עירני חסיד התמדה ומלוי מלא של ההוראות. קושי זה נובע מהעובדה שגם הוא מושפע מהלך הרוח הכללי; גם החייל וגם המפקד יודעים שהגזרה שקטה וכי למעשה לא צפויה התקפה פתאומית, חלק גדול מחפיקי השמירה, התצפיות והמארבים, אינו נראה להם כחיוני. התוצאות של תופעה הכדואיזם אינן דרמטיות אולם הן ניכרות היטב בחיי יום יום. אין עמידה על לוח זמנים, אין הקפדה על כך בכל דרגי הפקוד השונים, ונתקלנו במקרים שבהם מפקדים אינם בטוחים שחוליית של מפקדים ומשקים אינם עומדות במשימות שמפקדים מעמידים בפניהם. הם נסנעים מלצאת לשטח ולוודא בצו. מלוי פקודות נעשה בכבודות, אם אמנם בוצעו. "

הקטע הזה חדש כשבילך ?

גונן:

אני לא זוכר בדיוק את הקטע או את הדוח אבל אני מסכים בהחלט עם מה שכתוב בו. בכל אופן הנושא לא חדש לי. בשום אופן לא. הלכתי להגיד, שתמיד הייתה לי הרגשה, תמיד הייתי צריך לעבוד בכדי להשתלט על זה. זה לוקח זמן. בחטיבה 7 זה לקח חצי שנה. זו הייתה היחידה האחרונה שפקדתי עליה בעצם. בכדי שנתתי פקודה, לא חשוב איזה, מינהלית או אחרת, ואני נתתי הרבה פקודות, התעניינתי אני חושב כזה, שחיים של חייל הם למעשה מסכת שלמה של יחסי גומלין, אם הוא נוסע לאט או מהר, אם הוא מנקה את הנשק, ואם הוא יסתער. זו מסכת אחת. לוקח זמן עד שאתה יש לך את ההרגשה שאת הפקודות שאתה נותן מבצעים. המצב הוא לא שאתה נותן פקודה, ולא חשוב מי נותן. מפני שפרו יותר בצעו יותר מאחר שפרו פחות בצעו פחות. אבל ההרגשה שאתה נותן פקודה וזהו, יעשו את זה. לא היה לי את זה. אני עסקתי בזה הרבה. ניסיתי דברים. אפשר לעשות. אפשר להשקיע בזה הרבה מאד עבודה. חבל רק שזה לא פופולרי.

ועדה החקירה, קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הער: האלוף שמואל גונן

8237

גונן: פשוט לא פופולרי, לא בעט ולא בצבא, לעסוק במשמעת
וכי שעוסק בזה, הוא יוצא דופן, הוא חריג, הוא לא
מנורמלי, הוא מושמץ וקשה מאד לשחות נגד הזרם.

המשיכה ר.ב.א.

12.8.74 - אתה"צ

8238

ר.ב

הער: אלוף גונן

ש. גונן:

צריך להיות אני יודע, איזה חוסר מודעות לדעת קהל אפשר להגיע גם לזה, אבל זה לא פשוט.

לנדאו:

הלא איש לא יסען שאי-מילוי פקודות, זאת אידיאולוגיה רצויה, אפילו בחכרה שלנו. אז למה אתה מתכוון בזה?

גונן:

יש בצבא, אתה יכול למצוא חופעה שיגידו, אני לא זוכר כרגע את הסלינג, אני כמעט שנה בחוץ, אבל שיגידו: "זה

סבון". אתה מכין, שאתה נותן פקודה, והוא מחליט מה לעשות ומה לא. אם הוא חושב שאתה צודק, הוא יעשה את צד זה עד הלחץ. כל הבעיה, הייתי צריך אולי להתחיל בהרצאה על מה דעתי על משמעת? הבעיה היא להאגיל אדם לציית תחת לחץ. כאשר מתחיל הלחץ, זה יכול להיות אש הלחץ, יכול להיות עייפות, יכול להיות רעב, יכול להיות אי-הסכמה, זה גם לחת. לעשות דבר בניגוד לרצונך, בניגוד לדעתך. להרגיל אותו עכשיו, בזמן השיגרה, כאשר יש לנו עוד הזמן, להרגיל אותו עכשיו לציית אחר כך, יום, יומיים, 20 יום בזמן המלחמה, זה למעשה התכלית של הצבא, בנושא הזה, להתזיק מכוונה שתהיה מסומנת. בפירוש זה מה שניסיתי להגיד קודם כבוד השופט לנדאו - אם אתה מחלק את הפקודות ונותן לאנשים לכחור, כל אחד בוחר אחרת, ואז כאשר בא המבחן ויש לחץ, הסטנדרט שלו עצמו יורד. הוא מה שהיה מסכים לפני שהוא עיף, הוא לא יסכים כאשר הוא עיף. אם אין לו את ההרגל לציית, לציית מחוץ הכרה שצריך לציית, הוא לא יציית כרבעים קשים.

לצמאצ

לסקוב:

אתה השתתפת בדיון מסכ"ל בנושא: משמעת שהעלה ראש אב"א,

והמשמעת הזאת דנה כמה שניקרא בשפה לא מדוייקת "משמעת

מנהלית". אתה בין הכוורים בדיון, שהרחבת את זה, צל בצדק, על המשמעת המבצעית. נוסף למה שנקרא, הציות היבש לפקודה. האם היית יכול לחאר, כאשר דברת את הדברים האלה, איזה רמת-משמעת מבצעית אתה התכוונת אליה - פריסת פתע, כדור מהיר צל על הקרקע של האטמילריה, והספימוס בעמדה, נקיון נשק, איך מנהלים חפית, איך תופסים מסתור, איך מרווחים, אצא אתה יכול להרחיב את הדבור על זה?

12.8.74 - אחה"צ

הער: אלוף ש. גונן

גונן:

ולא בקו. אז צריך להיות תוחה אחד מופנה ימינה ונסוך, תוחה שני מופנה שמאלה ונסוך, ימינה ונסוך ושמאלה ונסוך, וקוראים לזה "ארגז אש". ארגז אש כזה נכנס קשה לעצור אותו. גם אם אתה מוכה על ידי נשק נ.ט. קל לנפח אותו בעשן, הוא יורה קרוב, הוא יורה רחוק, קשה לעצור אותו. כדי להגיע לזה שבאפה הצוחים (זה דבר פשוט) יצודרו את התוחה, ינמיכו אותו לגובה 80 ס"מ בלילה, 100 מ' ביום, אני לא זוכר כרגע את המרחקים, שיצפו בגיזרה, לשטור גיזרה, צריך להשקיע תודשים של עבודה. בכך הכל זה לא מסובך, ואם לופרים את זה, יודעים את זה. אבל זה לא מוחבב, ואתה לא בסוף שבאפה זה הפך לאינסטיקט, ואתה לא יכול אצל האיש להפוך את זה לאינסטיקט אם אין משמעת. אמרת, אז אמרת. ואם לאאזה לא מוחבב, אתה נכנס להסתערות, שהיא לא הסתערות, אתה נכנס לתותחים שהם לא מצודדים, ואתה נדפק מהצד, וזה לא נורא. אתה מאבד סנק, לפעמים נהרג לכד, זה לא נורא. הנורא הוא שאומאחד שירה, יורה עוד-פעם ויורה עוד-פעם, ואם עושים נכון את הטכניקה הקרבית, אז זה שפגע פעם אחת, לא יכול לפגוע פעם שניה כי ראו אותו, כי הליטור מלמד, על תצפית היקפית, של כל סנק לחוד וכל מחלקה לחוד, וכל יחידה לחוד. ואם את זה לא עושים, אתה משלם. ולהגיע את זה לעשות אתה צריך ממש לעבוד. למה ניקח 67, ניקח ישר אחרי 67, ישבחי בתעלה שלושה תודשים אחרי המלחמה ב-67 ובאיזה שהוא מקרה, היחה סוללה באיזור גבעון, היחה סוללה של 155 שהיחה צריכה לירות לאיסטפוליה באם תפחה אש. היחה חורשה תפרים ששם היו תוחחים ורצינו להדליק אותה, לא ראיתי דבר יותר מבצעי מזה. אבל כדי שהסוללה הזו תירה, היחה צריכה להיות כוננות מסויימת על יד כל תוחה איש, למה להאריך, היא לא ירתה. היא לא ירתה כחקרית הזאת. אני זוכר את המקרה הזאת כי אני השעיחי את קצין עמדות התוחחים; אחד מהקצינים.

להגיע לפצב שיכולתי לדעת, שאני נוהן מקורה ומכצעים

אותה, תוך שותפות, הגעתי עם חטיבה 7 מיניסום חצי שנה, אולי יותר. לא הגעתי לזה אחר כך כשום יחידה אחרת, פרט למספר של בסיסי הדרכה, שזה סיפור אחר לגמרי. שם

8241

12.8.74 - אחה"צ

העד: אלוף ט. גונן

גונן:

היה לי בעיה שבט כן שייך למשמעת, זה ענין של הסיטה, לשבור את האזרח, להפוך אותו לחייל. יש פקודות בצבא, והפקודות אומרות, שאסור להעניש בלי משפט. וכאן אני טוב מגיע לענין הזה של משמעת וערכים, וכולם מעניינים בלי משפט. אז אם יש משפט, דבר ראשון זה מ"פ ולא מ"כ. אז הוא כבר קצת יותר מכובד. דבר שני - צריך להביא עדים. ואם בסופם לא כתוב שהביאו עדים, הפרקליט מכסל את התלונה. מכסל גם את גזר הדין. ז"א, יש הליך. כאשר יש הליך האיש כבר יכול לדבר, מדברים אתו, הוא רשאי לא להשפט אצל המ"פ. כשיש מ"כ שמעניש, העונש לפעמים אני לא רוצה להגיד אכזרי, אבל הוא חזירי, משפיל. יש סיזה, עומדת מאחרי זה פילוסופיה - לשבור את האזרח ולהפוך אותו לחייל. אני אמרתי - חברים, במשמעת אתם הלא לא יותר מקפידים ממני, אז חנו לי להגיד לכם - אתם לוקח אדם אצבעאצבע ושובר אותו, אז ברור שיש לך שברים. מה יוצא מהשברים עוד אף אחד לא יודע. אז כואו נרגיל אותו בהדרגה ונשפוט. ומה שהסתובב בבקעה לפני 4 שנים, 3 שנים, 5 שנים, בבקעה ים-הספלה, שם התאמנו הסירוניס של גולני, כל ההרים מלאים שעונים, אז אם חייל מאחר להגיע למסדר הוא צריך לעשות עונן 8. לעשות עונן זה עבודה של ימים ולילות, זה להביא אכנים ככדות ויש תקן איזה גודל של אכנים, והוא עושה עונן. זה בניגוד לחוק. וזה לא מורם שום דבר. אצבעאצבע הליקופטר, וכל זאת למדתי כאשר הייתי ראש מח"ד, לוקחים 4 חיילים, נותנים להם 2 קורות ככדות, והם צריכים לעשות על הר ולטובב את הקורות פעל לראש יש דברים שלא נעים גם לספר, השפלה של אנשים דרך זה לעשות אותם ללוחמים. ודוקא מענין שאותם יחידות שזה אצבע היה נהוג אצלם, הם היו מוכרחים לעשות את זה כי שם לא היה משמעת.

לזה אתם קורא "טרטורים"?

היו"ר אגרנט:

כן. ועובדה שאפשר היה להתגבר על זה. אפשר היה.

גונן:

כאן נפגשתי הרכה עם ר"א לסקוב כחפקירו האחר,

אפשר היה להתגבר על זה והתגברנו על זה חוץ לא הרכה זמן. הוצאנו סירוניס

12.8.74 -אחה"צ

8242

הער' אלוף ש. גונן

גונן:

" בה ד' 14 יכול להיות דוגמא. בה ד' 14 זה ב"ס להנרסה. דכאשר התחלתי להנהיג הייתי אומר את החוק בכסיסי הדרכה, וזה סיפור ארוך כשלעצמו, היה גם אז מרד של מ"כ שאמרו - אהם עושים חיילי טוקולדה, איך הם ילחמו. אז זה שאחר כך הם הגיעו למטוחים ופגעו יותר טוב, כי הם היו שמחים. זה שהיה להם יותר טוב, כי לא רק הם היו ממושמעים, גם הספקדים שלהם היו ממושמעים. יש אוכל בצבא מספיק, יש תנאים מספיק, לא חסיד זה מדיע לחייל. גם כן בגלל אותה סיבה של מסמעת. אז יש אופרה אחרת. כאשר הם באו ונאסרו קצינים, כתב לי אבישי, אז הוא היה ספקד בה ד' 14, כתב לי מכתב, או כאשר הוא בא לבקר אופי בבהח"ל אחרי המלחמה, "עכשיו אנחנו קוטפים את הפירות של הסירונונה ההיא". יש לו קצונים שמעם ראשונה משתפים פעולה בקורס קצינים ואוהבים את החיל.

לנדאו:

דמה היא השיטה? הלא הסטרה להספיע על הארס. הלא כל כולו

מקומם נגד זה, כמו שאמרת - בגלל העייפות, בגלל פחד,

מה השיטה בכל זאת איזה סוג נחוצ?

גנרן:

אני הייתי אומר יש בצבא חוקת השיפוט. אני הייתי אומר, להחיל

את חוקת השיפוט. ויחידות לא אוהבות לעשות את זה כי אז בסטטיסטי

יש לו כסוף החודש הרבה תלונות. אני אומר לעשות את זה. כאשר הייתי מג' ד' הצלחתי פחות כאשר הייתי מח"ט, הצלחתי יותר. להגיש תלונות על עלירות ולשפוט. אז יש לך חודש, חודשיים מאות תלונות, וזה נורא לא נעים. כחודש השלישי יש לך יחידה. לפה אני אומר להגיש תלונות? וזה הצד השלילי, יש גם צד פוזיטיבי שאני היכף אדבר עליו. לפה אני אומר להגיש תלונות? כי אז אתה בטוח שלא פותרים על כלום. מה הורס את האיש, בתור חייל? הורס אותו חוסר העקביות. אהה אומר לו יום אחד מספיק, יום אחר לא מספיק. הוא לא יודע מה אתה רוצה. אם יש עקביות, אם יש שיטה, אם יש שיגרה. שיגרה ומקפידים עליו ולא נותנים לרברים להתחמק. ענין של לחץ זה שאלה אישיה כבר, וכאן יש לך נקודות היכוך. אני יכול להקריא קטע - יש לי פה הרצאות שהייתי נותן על הנמשא - מה ההשקפה שלי על הענין. יש מצוות עשה ולא תעשה. ויש כמה נבחנת יחידה אחת מאחרת? - היא נבחנת באיזה רוח היא חיה. באיזה אופירה היא פועלת. כולנו נולדו לאותם הורים פחות או יותר, וגם עברו את אותם האמונים פחות או יותר.

המשיכה ת.כ.

או יותר.

הער - אלוף ש. גונן

בבנצאל:

אמה מדבר ללא אבחנה בין טובי אנשים שונים, אינך רואה
סוגים שונים, רקע שונה?

גונן:

חנוך לנער על-פי דרכו. אמה צריך להכיר את המלכ או מפקד
הסנק, אמה צריך להכיר בנוסף למפקד הסנק עוד שלושה אנשים
ובנוסף למפקד הכיתה עוד שמונה אנשים או חשעה אנשים. מפקד מחלקה צריך להכיר את
כל החיילים של המחלקה, המ"ס צריך להכיר את רובם, המג"ד את הכולטים. אני חושב
שזו לא כושה למפקד חטיבה, להכיר אישית את כל מפקדי הסנקים ואת התוחלטים הכי
טובים בחטיבה. כאשר ישנה מערכת כזו של היכרות, ישנה גם מערכת של התנהגות
אחרת עם כל אחד, עם כל אחד גם מדברים אחרת. מה שאסור הוא, שחיה אמת-מידה
אחת. אומר זאת כך: מותר לך בספטמבר לתת עונש קל על אוהה עכירה שביולי נתת
עונש קשה, כי ביוני זאת היתה "פכת מדינה" - זו היתה בעיה; היום זה חריג.
אסור לך את האחד לא לשפוט ואת השני לשפוט, לאחד לסלוח ולשני לא לסלוח, לאחד
להעיר ולשני לא להעיר. להעיר אחרת מותר לך. באחד אתה נזוף, בשני אתה צועק.
השפוט זה המון עבודה, ומאחר ומחקים אותך, ועם הזמן מחיילים לדבר כסוף, לעשות
תנועות יודיים כסוף, - אתה עומד על פלטפורמה 24 שעות. אמרתי בקורס מ"כים: אני
לא בטוח שאם יודעים איזה עול לקחתם על עצמכם. אתם כמעט מאכזרים את הפרטיות,
כי אם אתה מחנך, אתה לא יכול להגיד שאהה מחנך מ-8.00 עד 5.00, ועבשיו שעה
7.00. אתה מחנך בכל דגש שרואים אותך, כי אם מחקים אותך, אתה משפיע על אנשים
כל הזמן. השאלה מה זה חנוך.

לסקוב:

אני רוצה לשאול אותך שאלה על הנסיון שהצטבר אצלך בעיקר
על רקע החקופה האחרונה של מפקד אוגדה 436, ואולי גם
מחקופה היותר אלוף הפקוד. אחד הדברים שאמרת כאשר דברת על מה שהיה בספטמבר-קטרינה
היה, שהחיילים אינם ממושמעים. זה משהו שאין מסורה של התפתחות משמעת. מהנסיון
שלך, באיזה דברים היית מחפש את הסיבה והקשר הישיר עם רמת המשמעת, נניח ביהידות
חי"ר, הש"ן וחה"ן וביהידות שעוסקות באחזקה טכנית של ציוד. מה?

הער - אלוף ש. גונן

גונן: באחד הדיונים במסכ"ל, אפנת+שאנד+שנדע שכועות או חודשים לפני המלחמה, כאשר דובר על-כך שהמסמעת אינה בסדר וצריך לשנות אותה, והיתה על-כך שורה של דיונים במטה-הכללי. באחד הדיונים אפרתי כי אני מציע שהשנוי יתחיל בחדר הזה. לא יכול להיות אלוף פקוד שמקבל פקודות ועושה אחרת, ואין סודות ברמה הזו | ואחר-כך באחת היחידות אצלו, בגולני או במסכ"ל, היחידה כן תהיה ממוסמעת. הייתי אומר שזה צריך היה להתחיל מהצמרת, אך עמוד השדרה שעליו נסען הצבא שלנו הם הקצינים. בצבאות אחרים אלה המס"קים. אם הייתי צריך להתחיל היום לשנות את המסמעת בצבא, הייתי מתחיל בכל שכנת הקצינים.

לסקוב: זה הלוי בשכבת הקצינים?

גונן: כן, בוודאי. אפרתי זאת בגלוי בדיון מסכ"ל. אפרתי שזה צריך להתחיל מתחדר הזה. לא נוח לי בענין הזה לתת יותר מדי דוגמאות מלפני המלחמה, אך כפירוש היתה, אם להתבטא בעדינות רבה, עצמאות גדולה בנושא זה.

לסקוב: עצמאות או פריקת עול?

גונן: פריקת עול. פריקת עול זה אולי יותר מדי, אך משהו בין שניהם. זו לא עצמאות בסובן ש זה שהוא יכול היה להחליט, אך אחרי שקיבל פקודה, היה נהוג שהוא עושה איך שנראה לו.

היו"ר אגרנט: הדרג הגבוהה

גונן: הדרג הגבוהה.

לסקוב: יש לכן קשר למשך הזמן שהאנשים שוהים יחד ביחידה? יש לכן קשר למשך הזמן שהקצין עוכר את ההכשרה שלו? אה

הער - אלוף ש. גונן

הכל כמעט כולם באותו גיל, בהפרשים של שניים-שלושה חודשים.

גונן:

אין לכך לדעתי קשר עם הפרשי גיל, אם יש הסכמה מראש לקבל את עול הציות והחיים במסגרת. אחת אפשרת כאן לפני כמה ימים כי משמעת היא לא לדעת להטיל מרות, אלא לדעת לקבל מרות. אם יש הסכמה של, אם יש קונצנזוס שצריכה להיות משמעת בצבא, אז אין בעיה של גיל. עניין של קורסים, צריך ללמד את זה בקורסים, ולא כל-כך מלמדים.

לסקוב:

בקורס מ"כים ומס"קים?

גונן:

בקורס מ"מים, לא כל-כך מלמדים כי לא כל-כך מסכימים שזה חשוב. למשל אתן דוגמה, למה חשוב - אולי לא חשוב, אך לדעתי חשוב - שכאשר מסדרים מיטה, תהיה המנכ"ח פרוסה בצורה פסוימת והנעליים מונחות במינה היסגית דווקא, והשרוך מוכנס בצורה כזו או אחרת, למה זה חשוב? אפשר לנצח במלחמה בלי זה? אפשר לנצח במלחמה בלי זה. למה חשוב שאם יש פקודה לא ללכת עם פאות אלא עד קצה האוזן או אמצע האוזן, לא יילכו עם פאות ארוכות יותר גם כאשר זה מודרני (היום זה כבר לא מודרני, ברוך השם)? אני מדבר בכוונה על דברים חזוניים. למה חשוב הרגול סדר? כאשר נלחמה בגושים, היתה הסיבות להרגול סדר. טוב אני מדבר על דבר חזוני, כי אם אני אומר לשנקיסט, תעשה ספול שבועי בסנק. אם אני בסדר, אם אני מ"פ; אני נוהן לו טופס והוא מסמן בטופס, אני בודק שניים-שלושה סנקים, ואני בסדר. מ"פ לא יכול לבדוק 11 סנקים כל יום שישי. איך אני מביא לכך, שהוא באמת יילך עם טופס הספול השבועי, ויסגור את כל הכרטיס שצריך, ויבדוק את השמן בכל המקומות שצריך, ויכניס שמן דק במערכת הצדוד, ושמן יותר עבה אדפט בגיר, ושמן וגריז אחר כ"בוגיס" וגריז אחר במקום אחר. איך אני יכול להשיג זאת חוץ ממערכת הפקות? על-ידי כך שאני מרגיל אותו על-ידי הדברים החזוניים, לכך שפקודות מבצעים. על-ידי זה שאני מרגיל אותו דרך מערכת של דברים קלים לפקות, שנראי לעיין, שפקודות מבצעים. אם אני הולך עכשיו לדוגמה, עם כפתור פתוח, זה רע מאד.

אני לא מדבר על חולצה פחותה, חולצה פחותה זוהי הפגנה, זה רשלנות. כשאני רואה מייל עם כפתור עליון פחות, כאשר הכובע בחוץ, /מתחת לכותפת, כאשר המכנסיים לא עם גומיות, אז אני אוסר לעצמי: רק רגע, הבחור הזה מכיר את הפקודות? מכיר. העירו לו לפני? העירו לו לפני. הוא לא רק שאינו רגיל לציית, הוא עושה הפגנה של אי ציות. הוא לא רק, איני רוצה להגיד - מושחת, מכחינה צבאית זה מושחת, אלא הוא מפגין החוצה ומקרין אי סדר. אני יכול לראות על כל אחד כיצד הוא מקבל מרות. אני אוסר בתרגיל סדר: ימינה פנה, ואני רואה מי פונה ומי פונה בצורה "כדואינית", ואז אני יודע מי השלושה החלטים במהלך שלי. אני מדבר אתם, אני מסביר להם, אני מעצצ, אני מטפל בהם, עם כל אחד כפי שצריך. אם המערכת החצונית הזו ישנה, והיא טובה כי היא נראית, ואני אוסר אחר כך לבחור כזה: היגש בבקשה לסגור את הברז (סוחר לי לוסר, היגש בבקשה), זו דוגמה. נוה לי להביא דוגמאות ממה שהיה אצלי במזח לאחר 1967. היה טנק צריך לעמוד עם תותח מכוון לעבר האי גרין, ומצאי גרין ירו עם תותחי נ"מ 100 מ"מ לעבר מטוסים. זה היה טווח ארוך מאד. התחיל בכך אלוף של ואני המשכתי לירי רחוק. כאשר היו עוברים מירז'ים, והם היו יורים לעברם, צריך היה לירות לעברם. פעם באחי לבקר ומצאתי שהמסקפת קצת זזה. זה לא נורא, זו רק המסקפת שקצת זזה, אך זה יקח לו שניה להחזיר אותה, וכינתיים הם יורים, ובאש סכ"מפת שניה היא הרבה זמן. הקצין הודה, אחר כך החזרתי אותו, כי זה לא היה דבר שחשבתי שצריך להעניש אותו לכל החיים. זה היה בשביל היחידה. מה יותר מבצעי מסמעת תנועות? דורסים נפקים בצבא גם בתרגילים, ותכף אספר לכם שעשו זאת גם במלחמה. אוסר נפק ורוצה לעצור שיירה, אוסרים לוחצים. אם הוא מספיק לזוז, הוא מספיק לזוז, אם לא - לא. בדרך-כלל הוא מספיק לזוז. אין דבר כזה, שהוא אוסר לשיירה לעצור, והיא עוצרת. אני אוסר דברים נורא חמורים, אך זה מאד רציני. אני חושב שאני אולי בין הכוודים שחושבים כך בצבא, אך לדעתי זה דבר רע.

אנו רואים שבמשך הזמן בתרגול הסדר הסגור עד המלחמה,

לסקוב:

היית כמצב שראית את החברים שלך, את האויב ואת המפקד

8247 הער - אלוף ט. גונן

שלך
כמצב שאתה שומע אותם וגם שומע אותם. היית במצב בו גם בסיס המסמעה נשתנה,
ושדה הקרב יצר אלוצים כאלה שדרושה מסמעה באיכות הרבה יותר גבוהה, כדי לעמוד
בצרכים. האם זכור לך שהשתתפת בדיון, יזמת דיון או הכנת מצע, כדי לתאר את
מה שנקרא התנאים הנורמליים של שדה הקרב, שבהם התנאים נוהג בתנאים רגילים,
ויכולת לפרט את התנאים? באיזה תנאים מסמעה כזו צריכה לפעול לעמוד? האם
היית יכול לפרט את התנאים בעיקר לבני אנשי שירות חובה ומלואים, עד אשר
הם מסתגלים אלה לאלה, לצורך, לפקודות ולהתנהגות בפעולה שאינם רגילים אליה?

גונן: עסקתי הרבה בנושא שדברת עליו בפו"ס, ויש לי הרצאות
בנושא זה.

לסקוב: אפשר לקבל אותן?

גונן: אפשר. בבה"ד 1 הרבה פעמים, בקורס מ"סים הי"ר ובאופן
קבוע בפו"ס ובבה"ד 1.

לסקוב: זה כאשר היית באוגדה? או בחקופת חטיבת השריון?

גונן: בחטיבה 7 עסקתי בכך הרבה מאוד.

לסקוב: יש לך חומר על-כך?

גונן: באוגדה לא עסקתי בכך, כי באוגדה לא היו לי חטיבות. כאשר

היו לי חטיבות והתחלתי לעשות מרגילי קשר, דרשתי מאנשי
המלואים שיחבשו כובעי פלדה, ואז אמרו לי: למה? הרי לא יורים. אמרתי שעכשיו לא,
אך יירו נחר. אמרו: אז נחבש סחר. אמרתי: כן, אבל סחר לא תחבשו כי אחם לא רגילים
לחבוש, כי הכובע לא יהיה לידכם, כי לא תסאו אותו עליכם. תזכרו לחבוש אותו אחרי

מספר תעודת זהות: 4104+

ועדה החקירה-74. 12.8.
ישיבה קס"ה - אח"צ

.36.

מ.כ.

8248

הער - אלוף ש. גרונן

המסמך יעבור, אחרי שהתפגזה נבמרה, או אחרי שכבר נהרגה, חשבו שאני מסובע.

אחרי כן רשמה א.א.

8249

חשבו שאני משוגע. גרתי אז בחיפה, ויצאו סיפורים שאתה בכלל לא יכול אפילו להכחיש. סיפרו שאמרת שאמרת לשני חיילים לנסוע עם כובע פלדה, והם נסעו בלי כובע פלדה, אז קשרתי אותם כחבל אחרי קומנדקר, ונהגתי את הקומנדקר וגררתי אותם. ואנשים קיבלו את הסיפורים כיום ששי בבית... ואתה לא יכול לעבור בכל בית ולהכחיש. חשבו שאני משוגע. הם הלכו עם כובעי פלדה, זה דבר אחר. כסח"ס? עסקתי בזה הרבה. זה כדיוק אותו דבר שאתה מזכיר עליו. באמת

ההרצאות נחתי דוגמה: מנהל עבודה של סולל-בונה על כביש, לקח מריצה -

לסקוב: זה לא יכול להיות בסולל בונה. פהם הם לא עושים ז

ש. גונן: אני עוד לא בעסק.

לסקוב: הדוגמה צריכה להיות נכונה. מנהל עבודה בסולל

בונה לא לוקח מריצה.

ש. גונן: אני משווה את זה למ"כ. מנהל עבודה יגיד לפועל

לקחת מריצה ולהעביר חצץ מנקודה לנקודה. הפועל

התרוכח אחר. המנהל רב אחר. הפועל לקח את המריצה והעביר את החצץ ממקום למקום. אני

שואל: האם מנהל העבודה השיג את המשימה? והחשובה שלי: כן. עכשיו ניקח מ"כ,

אני לא אוסר שמ"כ אמר לחייל להזיז מקלע, אבל עובדים בכיכורים, עבודה שיגרתית,

אין אש. מ"כ אמר לחייל להעביר מריצה עם עפר מנקודה לנקודה. החייל התרוכח אחר,

המ"כ צעק עליו, היה ריב, היה ויכוח, ולבסוף החייל העביר. האם השיג המ"כ את

המשימה או לא? אני אוסר: לא. כי המשימה של מנהל העבודה היא שהמריצה

העבור מנקודה לנקודה, וסותר לו לבחור בכל דרך שהיאיעילה באותו רגע, אפילו לשלם לו

המשימה של המ"כ היא להרגיל את האיש עכשיו, כשעוסקים במריצה, לבצע פקודות מיד,

בלי ויכוח, תוך שיחוף פעולה, לבצע מה שצריך לעשות ולא כדי לצאת ידי חובה, לא רק

כדי שהעפר יעבור מכאן לכאן, אלא כדי שסחר, במקום אחר, בתנאים אחרים, כשלא יוכלו

להסביר, כשלא יהיה מי שיסביר, הוא יקבל פקודה לעבור מנקודה לנקודה, לעשות משהו

אחר, הוא יעשה זאת בלי להתרוכח.

היו"ר אגרנט:

לא הייתי אומר שהמשימה היא להשיג שהוא יציית
לפקודה. המשימה היא שהוא יעשה + יעביר את הפריצה

ממקום למקום. ציוד לפקודה זה אמצעי, משמעת זה אמצעי.

ש. גונן: זו בריוק הנקודה שניסיתי לתבהיר. אצל מנהל העבודה

זה אמצעי כרי להעביר את העפר, אצל המ"כ לא.

למ"כ יש שני בעיות, הקטנה היא להעביר את העפר, והגדולה היא להרגיל את החייל
לציית לפקודות, דרך העברת העפר, דרך הליכה לתור אוכל, דרך עמידה במיסדר, דרך
ניקוי הנשק, כל הדברים שניתנים לבקרה. כי במלחמה, אם הוא לא רגיל לציית, שם אי
אפשר לחקן.

למקוב:

אני מחרשם מהשאלות ששאלנו אנשים בקשר למשמעת, -
מה זה משמעת, מה צריך לעשות בקשר עם משמעת - פחות

או יותר כל אחד מציג את הנקודות בהיבטים שונים, אבל הנושא העיקרי ישנו.

איך מסביר שחרף זה שיוודעים מה זה ומצה צריך לעשו ה, כשזכא בא לביצוע, כשזה בא
לאיך, יש רמת משמעת ירודה.

ש. גונן:

זה נורא נורא לא פופולרי אצלנו. המטיבציה -

אני לא פסיכולוג, אבל אני חי הרכה זמן בין אנשים

-המוטיבציה הכי גדולה של בן אדם, בעיקר בצבא, שידברו עליו טובות. זו חכמה
קונפורמיסטית מדרגה ראשונה. האיש לא יעשה דברים שלא ימצאו תן בעיני הסביבה.

מקום לכוון את הסביבה, הוא מכוון על ידיה. זה כמו עתונות לא רצינית.

כתלמוד יש מאמר איך בודקים חרנגולת אם היא כשרה או

טרפה - שמים אותה בנהר, אם היא שוחה נגד הזרם היא כשרה, אם היא ניגרפת היא טריפה.
הנהג הוא אצלנו להיגרף. כאחת ההרצאות אני מדבר על זה.

אני אומר שהאווירה הזאת, להיות פופולרי על חשבון

עם ישראל, משלמים את החשבון, ולפעמים משלמים ביוקר, היא מביאה לכך שאותו אדם

שעוסק במשמעת, שמאמין שזו דרך ועושה את זה, הוא יוצא דופן, הוא לא נותלי,

כמו שהם אומרים, אי אפשר להסתדר אתו, לא כדאי לעבוד אתו.

8251

הוא אוסר, ואחר כך הוא הולך לברוק אט עושים מה שאמר - הוא לא נורמלי.
זאת הבעיה היחידה. אחרי זה מפתחים פילוסופיות, כאלה או אחרות.
אני מבקש להביש את חוסר ההרצאות בפ"ום על נושא

מסמעת ומנהיגות בזמן שהייתי ראש מה"ד.

זה יותר מהרצאות, אלה הרצאות מנחות.

לסקוב:

לא כל ההרצאות, ++---+ אלה ההרצאות שפשוט הצלחתי

ש. גונן:

לאסוף. אני מצטער שלא כולן פה. ההרצאות הן מהשנים

1972 - 1973, אולי יש הרצאה אחת גם מלפני כן.

פוצג 357.

היו"ר אגרנט:

פוצג
357

מספריות של מפקדים כהיסטוריה, אפילו מהיסטוריה

ידין:

צבאית חדישה יותר, נעזוב את ישראל, איזה מפקד

מייצג, לדעתך, את המפקד הטוב, שיודע למזג את המסמעת עם הלחימה? יש אחד שמזדקר

לעיניך, שניסית ללמוד אותו ולתנך לפיו?

חניבעל. חניבעל חי עם החיילים. הגישה שלו לא

ש. גונן:

היתה שיגרתית. התרשמתי מאד מזה שהוא שלט בעמים שוני

תחת דגל אחד. היו לו פרשים נוספיריים ופרשים כבדים (2) ספרדים, וגלים כשנכנס לאיטליה

הצטרפו אליו. הפסיד הזדמנות, עשה שגיאות, אבל -

אם אקח מפקדים בדרגה יותר אופרטיבית, בחקופות קרונו

ידין:

יותר אלינו - חניבעל זו כבר דרגה של מפקד עליון

ומצביא - אני מדבר על מפקדים במלחמת העולם הראשונה והשניה, בדרגה אופרטיבית. יש

איזה דמויות שאתה חושב שהן מתאימות לתנאים שלנו, או לאינדל שלך?

לא. לא פילוסופי, לא רק לא מקרי. באחת ההרצאות

ש. גונן:

שלי גם אמרתי, שאני לא חושב שאפשר לקחת דוגמאות

או להחיל סגנון של מנהיגות - אנחנו מדברים עכשיו על מנהיגות, בעצם - לא יכולים

8252

להחיל סגנון של מנהיגות של עם אחר על עם אחר. מנהיגות של קצין אנגלי לא מתאים לגרמני, ולהיפך, ואף אחד מהם לא יתאים אצלנו.

ידין: אבל בתוך צבא אנגלי, בתוך צבא אמריקני, בתוך

צבא גרמני יש סיפורים שונים של מפקדים. כולם

היו מפקדים טובים יחסית, עובדה היא שהגיעו לדרגות. אבל היו בהם סיפורים שונים, שיטות שונות, גישות שונות. לא בין אמריקני לאנגלי, או בין אנגלי לגרמני, אלא יש שוני בתוך הצבאות האלה.

ש. גונן: אני לא חושב שאימצתי לי דמות.

ידין: למה אני שואל את השאלה הזאת? נכון שהנושא

שהצגנו לך באופן ברור ביותר היה המשמעה, ואתה

למעשה כמעט דנת בנושא זה. אבל המושג של מנהיגות, כדריגים פסויסיים, מהדרג הנמוך ביותר עד הדרג הגבוה ביותר, הוא חלק אינטגרלי. בסופו של דבר, מפקד אם לאיזה גס מנהיג, בחוקף הפקודה בלבד הוא לא ישיב את המקסימום שאפשר להשיג. הוא ישיב את המינימום מהחיל, וזו כבר דרגה די גבוהה של משמעה. כלומר, אין הדבר תלוי באישיות של המפקד; "שמלה לך קצין תהיה"++++ וזה מספיק, אז את המינימום הוא ישיב וזה כבר צבא מסומע. העולם מרגיש את מושג המנהיגות כי על ידי מנהיגות אחת יכול להשיג את המקסימום מן האיש. על המנהיגות לא אפשרת דבר וחצי דבר, אולי בגלל זה שדיברנו על משמעה.

מהן שתיים שלוש יסוד למנהיגות, לדעתך, חוץ מבריינ

שארם נחן בהן מהשמיים? אני לא רוצה להשתמש במונחים שמשתמשים בהם, כריזמטי או לא כריזמטי. אם נעזוב את החכונות, שלכאורה אינן ניתנות להשגה, מהן החכונות הדרושות, לדעתך, +++++ והאם אחת רואה הכלל בחכונות בין מ"כ, מפקד חטיבה, אלוף פיקוד, רמטכ"ל - האם הן ++++++ שוות, שונות, יש להן יישום שונה?

ש. גונן: חרטה לי להאריך?

ידין: חשנה כמו שאתה חושב.

+++++

8253

ש. גרונן:

לא אצטט את ההרצאה, אבל אסתכל בנייר ואדבר.

לדבר על סנהיגות, צריך להגדיר מהי סנהיגות, על

איוה סנהיגות דנים, אם צבאית או אחרת, אם יש הכדל כיניהן, מי יכול להיות
סנהיג, כזכוח מה הוא סנהיג, לשט מה נידרשח המנהיגות הצבאית. לפני שאני מתחיל
לדבר, אני בא לומר לכס שמנהיגות היא חזות הכל. על ידי נוכחותה או העדרה
נגזר גורלה של היחידה. זאת אומרת ש^היחידה טובה או לא טובה - קובעים בזמן
השיבוצים.

עוד משהו בהקדמה. כשמדברים על סנהיגות אצלנו

רבילים לדבר כמופשט. יש טוענים לכל צד, אבל צריך, כדי שהגייסות יפעלו בהתאם
לעקרונות, גם בחנאים רבילים ובעיקר בחנאים של לחץ, תחת אש, צריך להרגיש את
העקרונות המופשטים מפילוסופיה, לשפה מעשית, לפי^העשה ולא תעשה, ולזה מכוונת
ההרצאה.

אחרי כן יע

8254

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הער: האלוף ש. גונן

גונן: כאן אני אומר שאדם, אומרים שהוא כלי המלחמה הראשון והעיקרי למעשה בו צריך לטפל. צריך לאמר מה זאת מלחמה, הפנהיג (וזה אונה בעצם על השאלות),

ידין: חיכף נראה,

גונן: המג"ד, המה"ט, המ"פ, המ"כ, מפקד הסנק, הם הדמות שיוצרת חיילים. החיילים לעולם לא יהיו טובים יותר ויותר נאמנים, אש-מפקדם, למפקדם, גם אם יש להם פונציאל יותר גבוה. מה זאת מנהיגות, האם יכול כל אחד להיות מנהיג, התשובה שלי היא חיובית. מנהיגות איננה טבע, היא תורה, והיא צריכה ליפורד. מטרתה לנהוג באיש לא להגיד לו "מה לעשות" אלא לנהוג. להיות ער למצב הרוח שלו, לדעת לכוון אותו לעשות איתו היום דברים מסויימים רק שכנדי בעוד זמן במנאים מסויימים אחרים, ינהג בצורה מסויימת דוקא ולא אחרת, ולא נשכח שמטרת הצבא היא מלחמה וכאן ההבדל בין המנהיגות המנהיגות הצבאית לאזרחית, דוגמה הנאחי קודם. שמע מינה, יש הבדל במשמעות, לא רק בקרב שבה הנאחים משנים את אופייה לכן המנהיגות הנדרשת היא אחרת, אלא גם בשלב של הכנת הקת. בחקופה שרגילים לקרוא לה שגרתית. כי לא חשוב רק מה לעשות, להביא את העפר עם הסריצה, אלא איך לעשות, ולמה לעשות ולהרגיל לעשות א דברים בכדי שיעשה פעם אחרת. אני עכשיו טוען לאור העובדה שהנאחי, הנאחי דוגמה ממישהו שהרצה כפול"ם חמיד על משמעת, אל"ם (מיל) מאיר פעיל. כשהתמניתי ראש מה"ד הוא הפסיק להרצות בבסיסי הדרכה.

לנדוי: מדוע ?

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

8255

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הערד: האלוף ש. גרנן

גרנן: הוא נגד משמעה, יש לו תורה נגד משמעה. הוא היה מרצה למשמעה בבה"ד אחד בבי"ס לקצינים.

היו"ר אברנט: הוא נגד משמעה ?

גרנן: כן.

היו"ר אברנט: אז איך הוא יכול להרצות על משמעה ?

גרנן: לקחו אותו והוא הרצה. אני אוהב מאד את סאיר פעיל

ירין: לפי חפיסתו מה שההוא אומר על משמעה זה לא משמעה.

גרנן: נכון. אני מאד אוהב אותו, הוא היה גם סורה שלי באוניברסיטה

אבל בנושא המשמעה אנחנו מייזגים, לדעתי, שני קטבים.

מטרת אפגה הפנהיגות הצבאית להרגיל אנשים לפעול ולציית. שנית, להניע אותם לקבל ולהסכים למעשה חוץ שותפות. בעיקר בעת המלחמה. כאן אני מדבר על מי הוא הלוחם ומה הפקיד הלוחם. אני אוסר שהמייסור, האחד הכנת הכוח למלחמה, והאחד הוא שמלחמה עצמה, ואני טוען שהכנת הכוח למלחמה הוא העיקרי. כי המלחמה לא מתחילה בשדה הקרב, ומסתייסת בשדה הקרב. אתה מנצח ומפסיד עוד לפני שיצאת. אם אחת בא עם כוח בנוי, ממושמע שפועל ממרכז אחד, למטרה אחת אורגני, מופחה, חדור הכרה, סופך על עצמו ואחד על השני, אחת בא עם תקנים מאויישים. התכנון שנעשה בדרגה העליון. הדבר שיקבע את התכנית כהצלחה או כשלון היא העובדה המשוטה, האם בוצע או לא.

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הער: האלוף ש. גונן

8256

ידין:

חסלה לי רגע, אני רוצה להפסיק אותך. הגעה בדיוק
 לנקודה שאני רוצה להתעכב עליה. בסופו של דבר אתה אוסר
 שכל המנהיגות משמעה היא לנצח במלחמה. אתה דברת כל הזמן על הכצוע.
 אבל האם מה שבסופו של דבר החייל ירצה לראות במפקד שלו, זה, האם לא את
 המנהיג שחושב יותר טוב ממנו, חושב מראש, מתכנן יפה וכוונה את זה ככה
 שהוא, שיצטרך להקריב את חייו, יהיה בטוח שהוא מבצע את תכנית המלחמה
 האם בסופו של דבר זה לא מה שעושה את ההבדל, של מפקד אחד כלפי השני,
 כלפי החייל, האמונה של החייל, שהמפקד שלו זה המנהיג הטוב ביותר, זה רגע
 האמת, כאשר החייל יכול להרג. זה לא אלמנט כלפי הנהגה.
 לכן אני שואל שאלה,

גונן:

לא היחיד.

ידין:

לא היחיד, אבל אלמנט מכריע. לכן השאלה שלי היא,
 והדוגמאות שאתה נותן, אני מכין אותם, בדרג של מה"ט, מ"פ
 מג"ד, זה בדרך כלל הדרגים, האלמנט של הכצוע הוא מכריע ביניהם באופן יחסי
 כלפי האלמנט של החכנון. מה זה הסטנדרט, להחנהגות ולמשמעת של מפקד
 בדרג הבכיר ביותר ולא בדרג הבינוני והנמוך. כל הדוגמאות שאתה הבאת
 אותן קודם הן נכונות. הן אמיתיות. אבל אני רואה אותן בדרגים מבצעים
 בדרך כלל, להעביר מבצע, לא להפעל להעביר מבצע, ואני לא מזלזל בדבכיס האלה,
 כי יש מה פירמידה כזאת שאם אבני היסוד שלה אינן מושחתות טוב, היא תתפורט.
 אבל לכל נדבך, לכל אבן, פונקציה אחרת במבנה הזה. מה הפונקציה בשטח המשמעת
 וההנהגה למפקדים בדרג בכיר. אתה התחלת כחניבעל, זה לא רק בדרג הבכיר
 אלא בדרג הבכיר ביותר בצבא, שזה שלוב של מנהיג פוליטי ומנהיג צבאי.
 אני רוצה לדעת על דרג צבאי, לכן שאלתי אותך דוגמאות על השטח האופרטיבי
 האינטרסגי. מה ההבדל.

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבת אה"צ

הער: האלוף ש. גונן

8257

גונן:

אני סבור, המפקד הבכיר יש לו שני תפקידים במלחמה.

לכל מפקד יש שניים, אבל לכל רמה יש בסווי אחר.

האחת היא להחליט, להחליט, מסמך לחשוב, לחכמן, לעשות הערכת מצב, לא להיות קל דעת, והשנייה היא להשוות.

דיין:

ניקה לרבע את הדבר הראשון, את ההחלטה עם להחליט.

זה סוף הפרוצס. זה דבר חשוב מאד. האם התכונה היא להיות

נכון להחליט או הכושר של ההחלטה שיהיה מבוסס על פרוצס חשיבה, פרוצס של הערכה,

של תכנון של ההחלטה, שכסופו של דבר בעצם המפקד לבוא ולהחליט בין זה ובין

זה. ולא רק ההחלטה כמטרה סופית, מפקד זה מחליט, זה מנהיג. פלדפה-עד והאחר עד

שהוא מחליט, מהסס, אף זה לא מנהיג. ככל שהדרג הוא יותר גבוה, כך ההחלטה

הנכונה או הלא נכונה חשפיע על ההחלטה, כך הפרוצס של המחשבה הוא יותר גדול,

לכן אני רוצה להגיע ולראות מה ההבדל במשמעה ובהנהגה בדרגים, הפרינציפלים

הם נכונים, אף מנהיג צריך להנחות, ומשמעה צריך למלא, אבל מה

הניואנסים?

גונן:

הייתי בלשון ציורית פצייר את זה כך. אם אנו עומדים נניח

במגדל, 10 אנשים. מסתכלים כל אחד מצוהר, מחלון קטן.

האחד אומר אנחנו באמצע היס, הוא רואה יס. השני אומר, לא אנחנו במדבר, הוא

רואה חול. השלישי אומר, לא, אנחנו ביער, אני רואה עצים. הרביעי אומר

לא, אנחנו נמצאים בהרף אי אלמוגים, אני רואה רואה אלמוגים. באמצע אומד אחד

שלא רואה כלום. הוא לא מסתכל בשום הלון. והוא אומר, זה רואה יס, זה רואה

מדבר, וכו', ולכן אנחנו נמצאים בשפת היס, במקום ששם שהיער נמצא קרוב למים

בצד אחד יש חול ובצד השני יש אלמוגים. היכולת לעכל, לקלוט אינפורמציה

היכולת לעכל אותה, היכולת לראות מטרה כוללת, והיכולת, אם יש לך כוונה

יש לך מטרה, אז כל המצבים המשחנים בשטח, זה עדין לא הולך לאכזר אתה יודע

ועדה החקירה, ישיבה קמ"ה

8258

12.8.74, ישיבת אחת"צ

תעוד: האלוף ט. גונן

גונן: איפה אתה, לא חלך מימין חלך שמאל, לא חלך עם אוגדה זו

או חלך עם אוגדה אחרת. אתה יודע מה אתה רוצה להשיג.

כסוף היום אתה יודע אם השגת או לא. כלומר, אין לך פטרה כוללת,

ידין: מה עושה את ההבדל בין האחד שרואה את האלמנטים ובין האחד

שיודע שאם יש אלמנטים, ויש חול, פירוש הדבר שזה יס.

אתה אומר שמנהיגות לא נולדה, מנהיגות עושים. איך עושים אדם כזה בנגוד

לאדם אחר. בדרגים הגבוהים.

גונן: לדרגים הגבוהים צריך לבחור.

ידין: בחרנו 10 אנשים טובים. איך אני בכל זאת עושה אותם למנהיג

צבאי ?

גונן: צריך לעבור דרך הכשרה מסויימת..

ידין: כמה מתבטאת ההכשרה הזאת ?

גונן: צריך לעבור חפידים, אם ניקח אלוף פקוד לצוגמה.

אלוף פקוד טוב מאד אם יהיה קודם מפקד אוגדה, טוב מאד

מפקד אוגדה יהיה קודם מפקד חטיבה, טוב מאד מפקד חטיבה שקודם יהיה מג"ד.

ידין: מה ההבדל בין אותו אלוף שהיה מפקד אוגדה, לבין מפקד

אוגדה שלא יכול להיות אלוף.

גונן: היכולת ללמוד מהנסיון.

8259

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבה אחת"צ

הער: האלוף ש. גונן

גונן: היכולת ללמוד מהנסיוןירין: היכולת ללמוד מהנסיוןגונן: היכולת להפשטה,ירין: יכולת ההפשטה.גונן: אישיות.ירין: מה זה אישיות ?גונן: זאת אומרת, הוא לא יכול להיות רק סכנאי זכאי.

הוא צריך להיות מסוגל לפתח רעיון. צריך שאנשים יסכימו
לדבר איתו.

ירין: אתה לא חושב שכסופו של דבר, ההכרל בין הדרגים האלה לדרגים

הגבוהים, בסופו של דבר, זה הכושר, מה שאתה ניסית לתת דוגמה

מהחיל, זה הכושר להשיג מידע, לבחון אותו, לשקול אותו, ולקבל את ההחלטה
הנכונה שבה תלוי כל הגורל שמפקד. כמה שהוא יותר גבוה כך גזרה יותר גבוה
גדולה של אחריות מוטלת עליו. כך שכמה שאתה יותר גבוה, האלמנט הזה של
נקרא לזה עבודה מדעית, מה זה עבודה מדעית, עבודה מדעית, זה לאסוף חומר
למדין אותו, לסדר אותו ולהביע למסקנה על סמך העובדות. ולא להיפך, להביע
להחלטה ורק אחר כך לאסוף חומר ולהתאים אותו להחלטה.

כמה שאנחנו הולכים יותר למעלה, האלמנט הזה, כן, אני מסכים איתך

שפרט לכמה דברים שאי אפשר להשיג על ידי אסוף יש דברים בכל זאת, הרי לא

כל האנשים שווים, ועבודה היא שלא כל האנשים שווים, כמה מתבטאת החנוך

למשמעת ולהנהגה שבדרגים הגבוהים - נעזוב לרגע את הדברים שהם משותפים לכולם

צורך לפקודות, הנחיה שמירה על פריטים - שמאפיינים את הקונספציה של מספר

ושל משמעת בדרגים גבוהים יותר מהדרגים של הרס"ר. זה שתייב הרס"ר חייב

גם המפקד הגבוה, אבל יש דברים שהם בשטח המנהיגות, אבל בכל זאת הם בשטח

המשמעת.

8260

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הער: האלוף ש. גונן

גונן:

אם לדבר על פירמידה, בסך הכל אנחנו כל הזמן מדברים

סביב הפירמידה, אז המפקד הבכיר עומד בראש הפירמידה.

אם הפירמידה היא לא הפוכה, אז כולם רואים אותו כל הזמן. בגאים-אח-הבס"ב
 פבלס-גא-אביבאם את הר"סר שקודם הזכרנו רואה מלק מהאנשים, אותו רואים כולם.
 הוא צריך לכן להיות עם עצמו יותר מחמיר מאשר לאחרים.

ירין:

מחמיר למה ?

גונן:

מחמיר בחיים שלו, מחמיר בהתנהגות,

ירין:

זה טובן מאליו. אבל זה חל גם על מ"פ.

גונן:

אם מח"ט עושה טקס פעולה לא שקולה, א הוא יכול לתקן אותה.
 בדרג העליון לא.

ירין:

הרי החטיבה חלך לאבוד.

גונן:

לא, גסה וזה קורה. אבל בדרג העליון.

ירין:

כדי שדרג עליון לא יעשה שגיאות, מה יש לו כדי למנוע
 שגיאות יותר מאשר המב"ד ?

גונן:

אחה מדבר על מסת, אני מחאר לי.

ירין:

רציתי שאתה תגיד את זה.

8261

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הער: האלוף ש. גונן

ידין:

האם אתה לא חושב שהסכום של בעיה המטסה, והמסמעת הצבאית, שאוחה צריך לתרגל, ועליה צריך לשים את הדגש כמה שאתה עולה כדור יותר גבוה, זה המטסה? והאם זה לא מקרה שכל העסק הזה נקרא מטה כללי, עבודת מטה, מפני שאין אדם אחד שיכול להשיג את האינפורמציה, יכול לשקול אותה, יכול להעריך אותה, יכול לסדר אותה ויכול להגיע להחלטה, כמה שהוא יותר גבוה, אם המטסה לא יתורגל והמסמעת הצבאית העליונה בשביל מפקד גבוה, זה לא אם יילך בכפתור מכופתר זה מוכן מאליו, אמרתי כבר כל מה שמחייב טוראי מחייב גם אותו, מה עושה אותו ליותר מאחרים, זו המסמעת הזאת, המסטר, המסמעת הנכונה הזאת שלו שהיא תפעל כראוי.

ידין:

אני חושב שכן. אבל אני חושב שהמטסה, הוא לא מסרה.

ידין:

הוא לא מסרה, אמרתי שהוא אמצעי כדי להגיע למסרה.

ידין:

אני רוצה לאמר לך מה שאמרתי כאחת ההרצאות בפו"מ הייתי צריך לכתוב הערכת מצב, כי לא הייתה הערכת מצב בצה"ל.

ידין:

למה אני שואל אותך, אתה מבין שאנחנו לא עושים מה ספוזיון

פילוסופי על בעיות מסטר ומסמעת. יש לנו נושא מסויים.

אני שמתי לב שכל הדוגמאות שאתה נחה מהן, הם דוגמאות חשובות. אלה הן דוגמאות שהכרח שיהיו, זה בעיקר הפונקציה של מפקד הגדוד, מפקד החטיבה, הקונטרונטציה בין אלוף הפקוד ובין המפקדים הזוטרים, הדוגמה הזאת של סנטה קסרינה היא יוצאת מן הכלל, אני חושב שזאת היא דוגמה למה שחייב לעשות מפקד גדוד חייב לעשות מפקד חטיבה.

8262

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ה

12.8.74, ישיבת אחה"צ

הער: האלוף ש. גונן

ידין: השאלה שלי היא האם אלוף הפקוד משיג את הדברים האלה באותה דרך שמפקד הגדוד ומפקד החטיבה משיג אותם, או שהוא צריך להגיע עם אל כל הבעיות האלה בדרך אחרת לגמרי.

גונן: אני אענה, אני רוצה להקריא משהו על עבודת מטה. קביעת סטנדרטים כפו"ם, לפני שנהייתי אלוף הפקוד. "לקבוע מראש סטנדרטים, סטנדרט נמוך הוא כהישג יד, זה כמו לירות חץ ואחר כך לצייר מסביבו בול. כך לא תגיע לשום מקום פרט לאשליה העצמית. דוגמה אצלנו היום לעבודת מטה. המודעות לעבודת המטה כזה"ל, לא הזכרתי את המשמעת, עבודת המטה הייתה לא טובה. עכשיו אני רוצה לענות על השאלה. ושוב אשתמש בדרך אליגורית. כשמסקים פרדס יש שתי דרכים להשקות פרדס. יש תעלות שמובילות מאץ לעץ, פריכוז לענפים, שופכים ומפלאים מים בתעלה, אגה ומתעלה מגיעים מים דרך הצנורות. יש שיטה שמסקים עם סמטרה. היא כאה מלמעלה. אני חושב שקביעת המדיניות של אלוף הפקוד, קביעת הקונספציה, החרגום לשפת מעשים, ההבאה לחיילים דרך צנורות הפקוד, אם זה הוא עושה בצורה הראשונה דרך צנורות המטה. על ידי המטה. אני חושב שהמטרה, השראה, הוא צריך לעשות לבד. בכל מקום שהוא מופיע הוא צריך להשרות אורה מסוימת. ההשראה נעשתה לא דרך הצנורות. לא דרך המטה. הקשר הישיר, ואני לא מדבר על מנהיגות ישירה, אני לא מדבר על מקודה ישירה,

המשיכה ר.ב.א.

ש. גונן:

למסל אם אני בא למרחב שלמה לפני המלחמה, וסוצא תצפיה נ.מ.
 בתוך כודקה, גם וקירות, אין לי טענות אל החייל, גם לא
 למפקד האזור, יש לי טענות למפקד מרשל, אבל החייל צריך לדעת, הוא וכל אותם שבסביבה,
 שאני לא מרוצה מזה. מה שאני מנסה לומר - שהמטה הוא אמצעי כמעט יחיד שדרכו אפשר
 להתווכח על גוף כזה. המטה הוא אמצעי חשוב מאד שדרכו, או באמצעותו אפשר לקבל הערכות
 מצד נכונות. כי אתה צריך הסוך נחונים שאחה לא יכול לאסוף אותם, אני דם מה בעדות
 נשאלתי הרכה מאד שאלות שהייתי צריך להגיד, - אני לא יודע, אני לא זוכר. אני אבל
 סבוש, שהמטה אינו הגוף היחיד שדרכו צריך המפקד הככיר להגיע אליהם.

י. ידין:

זאת השאלה האחרונה שאני רוצה לשאול אותך. כאשר אנחנו
 מסתכלים על המכנה הצבאי, אנחנו רואים דבר מענין מאד.
 אם אתה מדמה את זה לפרמירה, אז כמה שאחה יורד כלפי מטה, שהקבוצה של פקודים שבה
 המפקד עומד בקונטרסציה ישירה היא יותר גדולה למטה ויותר גדולה למעלה. המ"כ, הוא
 ישר יושב עם 10 אנשים, המ"מ הוא למעשה יושב עם 40 אנשים ישב. ובכל זאת, כמה שאחה
 יורד כלפי מטה המטה יותר קטן, כמה שאחה עולה כלפי מעלה המטה יותר גדול. כלומר,
 הפירמירה האחת היא עם הקודקוד למעלה והבסיס למטה, מבחינת צנורות הפיקוד, אבל אם אתה
 עושה את הפירמידה של המטה, אתה מקבל פירמידה הפוכה אל מהפירמידה של צינור הפיקוד.
 למ"כ אין מטה, למ"מ אין מטה. למ"פ מתחיל אולי להיות גרעין של מטה, למג"ד יש אולי
 מטה, אבל כאשר אתה מביע לראש המטה למעלה, יש לך המטה הגדול ביותר. השאלה שאני
 שואל, גם כן בענין המשטר והמסמכת, זה הנושא שלנו:

כמה היא מתכטאת, היא צריכה להיות עיסוקו העיקרי
 מבחינת המשטר של המפקד כמה שהוא יותר גבוה? האם הוא לא צריך להתחיל כחפקידו, שהמטטו
 והמסמכת של עבודת המטה, היא תהיה מאה אשש, אחרת הוא אינו יכול לפקד בדרג הגבוהה. מה
 שהוא כן יכול לעשות בדרג הנמוך, כי הוא ישירות עובד כרפלקס של רבע, אינסטינקט?

ש. גונן:

אני חושב שיש בינינו קצה חילוקי דעות.

יצין:

אני מרגיש.

12.8.74 - אח"צ

הער: אלוף ש. גונן

ש. גונן:

דבר ראשון בקשר לבנין של המטה, זה בדיוק כך, אפילו

יותר קיצוני, אנחנו אומרים שלמג"ד אין. בכדי שהוא ידע

שהאחריות להחליט, הוא צריך לעשות אותה. והוא צריך לעשות את הערכת הקרקע, ~~אנחנו צריכים~~~~אנחנו צריכים להחליט על הערכת הקרקע, בניגוד למפקד אוגדה שסביאים לו את הערכת~~

קרקע והוא בודק נקודה.

י. ירדי:

הסיבה היא פשוטה, המג"ד רואה מה שיש לפניו, מפקד החטיבה

בקושי, הרמטכ"ל לא רואה כלום.

אבל יש בינינו, אני חושב, קצת חילוקי דעות, על השותפות

גונן:

של המטה באחריות.

ההכרעה היא של המפקד.

י. ירדי:

אני אומר כך. אם אני אלוף פיקוד, ...

גונן:

תתרכז על הנושא של המסמעת, א כי אני מדבר מבחינת מסמעת.

י. ירדי:

כל הויכוח שלנו הקיים זה על מסמעת.

אני הידום נניח אלוף פיקוד ויש לי שלושה אלמנטים מפקדי

גונן:

אוגדה, השותפים שלי למחמה הם מפקדי האוגדות ולא המטה

שלי, יש כאן אבל גם סחירה. אני מותר לי במטה להיות, הייתי אומר, לא להתנהג.

מה ז"א לא להתנהג? - יכול לאסוף את המטה ^{אני}. אני יכול להגיד: אני לא יודע,

כדאי, לא כדאי, מה אתה אומר, מה אתה אומר. מותר לי להתרגז, אחד עונה לי, אחד לא

עונה לי השאלה היא של איך היתסיס. אני לא מוכרח, אני לא מוכרח, אומר זאת כך - אני

אחס יחד מלבט, אני כפניהם חסוף, הם רואים אותי בנקודות של חולשה המטה, הם רואים

בנקודות של עוצמה, הם שותפים ללבטים, ואני בסוף מחליט, נניח, שאוגדה מסויימת

חצלה דרך, שדה מוקשים, לא חשוב איך הגעתי להחלטה זו. כאשר בא מפקד האוגדה

עם החברים שלו לקבוצת פקודות, אני נעמד ואני אומר: ירדי, אני אומר את הנקודות

של הערכת מצב, ואני אומר לו - ירדי, כדי שהפעולה תצליח, אתה צולה דרך שדה המוקשים

ואתה צריך לתפוס את הגבעה הזו והזו והזו, ואחר כך תכנס אוגדה שניה ימינה, ואוגדה

שלישית שמאלה, יש דיון. בדרך כלל ברמה זו יש דיון, יש שאלות, יש התנגדויות, זה מובן

אם אחרי זה ניגש קצין אג"ם שלי לאותו מפקד אוגדה, ששוכנע, והוא גם כן מפקד בכיר

12.8.74 - אמה"צ

העד: אלוף ש. גונן

גונן:

מאד. יגיד לו: הו, ה, לך הוא אפר, תצלה דרך שדה מוקשים, אבל תרע לך, שהיה על זה ריג של שלוש שעות, והוא היסס מתוך השלוש שעות שעה וחצי, אם כן או לא. ולך הוא אוסר בקלות לצלות, מה יש? הוא עשה כאן שרומ נורא.

י?דין:

אני לא החכוונתי לזה. זה ענין של לוי ליות

ובעזוב כרגע את הבעיה הזו. אני רוצה להוביל

אותך לכיוון אחר לגמרי. לפי עניות דעתי, מה שהמ"כ, או המ"פ או מפקד החטיבה,

צריך לדאוג שאצלו הסנקים יהיו משומנים, עם סמן בצריח ושחצרים יסתובב לכל צד

הפונקציה המשמעתית הראשונה של מפקד בדרג יותר גבוהה, זה שהמטה א' שלו יהיה

משומן ויוכל להסתובב לכל צד במהירות ובלחיצת הכפתור יעשה את כל הדברים האלה.

ואני פכל הדוגמאות, אני שואל אותך, כי אמה בדיון הקודם שהיה לנו, אמה אמרת

לנו - שאמה באה לפיקוד ואמה מצאת מטה לא טוב. האם אמה לא חושב שכאלוף, המפקד

הראשון שלך כאלוף היה, כי המטה הזה, אני קורא לזה מפושטת, ז"א, שהוא יפעל לפי

הפקלים שלו, שיתשוב בצורה מסודרת, שידע בדיוק את התפקידים, הלא זה דרג יותר גבוה

זה עושה את ימינה פנה, וזה עושה את שמאלה פנה, זה משמן, זה קצין אג"ם צריך לדעת

בדיוק: מה החובות שלו, מה התפקידים שלו, איך הוא פועל לפי פק"ל, בלי אמה לא

החיה אלוף פיקוד. אמה החיה אולי מפקד גדוד, חחיה אולי מפקד חטיבה, חבוא אולי ישר,

אכל לא חוכל להיות, כמו שמפקד טנק לא יוכל להפעיל טנק בלי צריח שמסתובב.

ז"א, הנקודה שאני רוצה לשאול אותך כרגע היא: מה לפי דעתך בצה"ל, מבחינה המשטר

והמשמעת, וכל מה שנוגע לעבודה מטה בדרגים גבוהים ובינוניים, מצב תקין, לא תקין,

קשור היה להכנות למלחמה, היה לו השפעה לשלילה על המלחמה או לא? אמה נתח לנו הרבה

מאד דוגמאות של קורס מ"כ ואני מסכים אחר.

12.8.74 - א"ת"צ

הער: אלוף ש. גונן

אני חושב ש זה כסיס.

גונן:

בסיס אני מסכים.

ירין:

מוטה הרצה פעם בפו"ם, לפני שהיה רמטכ"ל, ואמר -

גונן:

שהמטה, הוא דבר על תפקיד של קצין מטה, שהמטה, אחרי

שהוא סיכס, יש דיון וכולנו בדעה שלריון צריך להתיחס, אחרי שהמטה סיכס דיון,

והוא לא מסכים אתה, הוא לא צריך לשכוח אותה. הוא צריך להמשיך ללחוץ להנציא אותה

לפועל, הוא צריך להשאיר לעצמו רזרבות של אמצעים כדי בכדי שהוא יצליח למשוך את

המפקד להוציא אותה לפועל. ורביץ אז היה רמטכ"ל, קנה לו במכתב "מפרכוח" נגד.

שזה לא בדיוק מטה לוילי, שאחרי שהמפקד סיכס, צריך המטה...

תסלח לי אתה תוזר.

ירין:

אני מביע לזה.

גונן:

אתה מביע לבעית הלויליות, ואני מדבר על המשמעה

ירין:

כדבר הגבוה הזה, מה זה נקרא משמעה של מטה, לא

מכחינה לויליות.

אני מביע לזה, אין בינינו חילוקי דעות, ואין מה

מה ללכת סחור, סחור, המצב של המסות היה לא בסדר.

גונן:

אבל זה פונקציה של משמעה או לא?

ירין:

פונקציה זו של משמעה ולא רק של משמעה.

גונן:

אני כחבתי את פק"ל של אובדה, הייתי קצין מטה

במיקוד אנ"ם שנים והייתי מודע למטה, אני ארצה על זה ביום רביעי, חבל עכשיו על

הזמן. כחבתי הערכת מצב ועשיתי דיון בפו"ם עם הרמטכ"ל ועם אלופים, פרסמנו חוברת

סיומה, איך עושים הערכת מצב.

מה הכי ילדי כך שהמשמעה הזאת של, אני קורא לזאת,

ירין:

משמעה של עבודת מטה, לא אם הוא לוילי, או לא לוילי

זה א"כ, אלא אלא הוא חוץ מהלופיליות יודע, שאם פק"ל צאגאג אומר שצריך לעשות, שעבודת

2/ב

8268

-70-66-

ועדת החקירה - ישיבה קמ"ה

12.8.74 - אח"צ

הער: אלוף ס. גונן

גונן:

באוקטובר אני נכנס עם המטה הזה למחסה, אני מה-15 ביולי עד ראשון לאוקטובר, הייתי עושה דברים אחרים. אבל אני בפירוש, כמו כולם, לא ראיתי מלחמה באוקטובר. התחלתי לעשות עבודה מטה, למדתי כן לעבודת הערכת מצב. את "אבירי הלב" עשיתי דבר ראשון. עשיתי זאת כשעור, איך עושים הערכת מצב.

המשיכה ת.כ/2

12.8.74 - אחת"צ

הער: אלוף ש. גונן

ידין:

קצין אג"ם היא כזאת והפרוצס הוא כזה, והדיווח הוא כזה, והוצאת הפקודה היא כזאת, והחתימה היא כזאת והפק"ל הוא כזה, והבדיקה היא כזאת, והפיקוח הוא כזה, זה אלמו של מסטר ומשמעה כדרג הגבוהה, מדוע זה לא בסדר?

כי אלף הפק"לים לא יודעים, דבר שני, אני יכול להביא

גונן:

לך פק"ל שעשיתי לאוגדה 36, יש פק"ל. באותה הערכה סגן

מה עושה קצין מטה בכל שלב, על מה הוא צריך לדבר, לא יודעים, אין פקלים ולא

יודעים.

פז"ם לא מלמד את זה?

לסקוב:

בצורה מאוד שטחית. (אני אציג את זה ביום רביעי)

גונן:

עכשיו הוא מלמד, אבל לא למד. לא בניהול הקרב.

פקודת מטה בניהול הקרב, בכלל לא למדו בשום קורס.

אלא מה למדו ניהול בזמן שלום?

ידין:

נוהל. איך הוא קורא חכניה, אז אם מפקד באוגדה אומר:

גונן:

ללכת ימינה, מה צריך לעשות המטה? - צריך לדאוג למלא

המספיקה, דלק, קצין אג"ם צריך לדאוג, כל זאת לא למדו, אני אציג את זה ביום רביעי.

מכחינה משמעת לדעתי בדרג הגבוהה, אני רואה את אחת

ידין:

מנקודות התורפה, לא היחידה. חוסר משמעת במשמעות

הזאת של עבודת מטה. לא מכחינה לוילדות, ולא מכחינה ביצוע, אלא פשוט ביצוע עבודה מטה

בהתאם לפק"ל.

אני אקח אותי לדוגמא, אם אני החמניתי ב-15 ביולי

גונן:

הייתי יכול להכין את המטה למלחמה, אם הייתי חושב,

יחסתי לזה חשיבות כמו שאתה, הייתי יכול להכין את המטה למלחמה בספק. להכין מטה זה ה

עבודה. להכין מטה אומר גם לפעמים להחליף אנשים. בסך הכל לפעמים מטה צריך להתאים

כמו כפפה ליד, ולא המיד כולם מתאימים, לפעמים צריך להחליף פה אחד שם אחד, ואסור

לך להחליף. אני למשל החלטתי שנה לא להחליף קצינים. אילו ב-15 ביולי הייתי חושב, שב

הער - אלוף ש.גונן

ידין:
אנו מדברים על משטר בצה"ל. אני רואה עבודה מטה של פקודי
מורים, אני רואה עבודה מטה של המטה הכללי, מבחינת משטר
עבודה מטה, יש מה מרבה לקויים.

גונן:
אני מסכים איתך, אני רק אומר שזה לא רק משטר.

ידין:
אנו לא מדברים על המשטר, אנו מדברים על המשמעת. כאשר
נדבר על מה"ר, נדבר על ידע.

גונן:
אם מדברים על משמעת, אני מסכים.

ידין:
מי היה האיש במטה הכללי, כאשר היית במטה הכללי, או בין
אלופי הפקוד, אשר צעק ככרוכיה - וקראתי את כל הסטנוגרמות
ולא ראיתי אחד, - שאמר כי המשמעת של עבודה מטה היא לקויה כצה"ל? דברו על כובעים,
דברו על מלבושות, דברו על סגורים ועל ההנהגות ועל לויאליות, אך על משטר ומשמעת
של עבודה מטה, לא ראיתי אף אחד שדיבר. רק במלחמה אכלנו את זה כאשר ראינו שיומן הוא
לא יומן, כאשר צריך לחתום, לא יודעים מי צריך לחתום, זו הפרת משמעת חמורה ביותר
כאשר טא"ל קצין מטה אומר, כי חתם רק משום שהפקודה אומרת שצריך היה לחתום, אך לא
קרא את החומר ואינו יודע מה זה. זה כאילו היית אומר שפקוד פלוגה שאומרים לו שהוא
צריך להיות אחראי לפעולה מסוימת, אשה את זה רק פרופורסיה. איפה הכסוי לדבר הזה? מדוע
זה לא בא לידי בסווי? מדוע לא חשבו לפני המלחמה שכנקודה הזו צה"ל צולע, בדיוק כמו
שהוא צולע עם הכובע?

גונן:
אני רוצה להסביר, שמן הבחינה הזו של עבודה מטה, הוא
צולע משנה לשנה פחות.

ידין:
מבחינת משמעת?

8270

הער - אלוף ש. גונן

כן, הוא צלע משנה לשנה פחות.

גונן:

כעבודת המטה היו שפורים מבחינת המסמעת? האם התדירו לקצין
המטה שאם קצין המטה לא פועל על-פי נהג, זו הפרת מסמעת

ירין:

כדיוק כמו כל דבר אחר?

אני יכול להעיד על הסכנת שאני מכיר, מה"ד למשל. הייתי

גונן:

אלוף בשני מקומות, הייתי במה"ד ובפקוד הדרום, אם לא

להחשיב את פרש"ל. שאם אני יכול להעיד כי אפשר היה לעשות זאת בפחות קשיים מאשר

את הגורם הבסיסי.

אני שמעתי תאור, כיצד עבד החפ"ק (קמטת פקוד קומי

ירין:

מזומצם). אני אישית נוכחתי איך עבד מטה יותר גבוה

מהפקוד, ואחד הדברים שראיתי הוא חוסר מסמעת מוחלט כעבודת מטה. מטה הוא גוף חושב

וגוף חושב אינו יכול לחשוב, כאשר אין לו נתונים לחשיבה, סדרים לחשיבה ותנאים

לחשיבה, ואם הוא אינו חושב, המפקד אינו יכול להחליט. מה יכולה להיות דרגה יותר

גבוהה מאשר המסמעת בדרגים האלה, וחמיד נתונים לנו דוגמאות של כובע ושל רוכים.

זה א"כ וכל אחד יודע זאת.

זה בכל זאת הבסיס גם אצל קציני המטה.

גונן:

הבסיס הזה הוא פוכן סאלין.

ירין:

כאשר אתה אומר שחלו שפורים, אתה מתכוון לשפורים שאתה

בכנצאף:

גרמת, או אם לא רק אתה, מי עוד גרם לשפורים?

אני מסש לא יכול להעיד על אתרים, אנח לא יודע. אפרחי

גונן:

זאת כפירוש.

8271

הער - אלוף ש. גרונן

הדבר הרי אינו הולך ומשתפר מעצמו.

נכנסאל:

להפך, מעצמו רק הולך ורע.

גרונן:

או שאתה מתכוון רק למה שאתה עצמך עשית?

נכנסאל:

במסגרת כה אני עסקתי, לא אמרתי זאת לגברי בגלוי, אך בשתי

גרונן:

המסגרות שעסקתי, שפרתי את עבודת המטה. לצערי הרב, בפקוד

הדרום לא הספקתי. אני לא אומר שהייתי לגברי נקי.

אתה אומר כי גם בפקוד הדרום היו שפורים?

היוזר אברנט:

אני חושב שכן. אם אתם רוצים פרטים - אני פשוט לא

גרונן:

רוצה להכנס לפרטים - קצין מטה שנהרג במלחמה, ולא אומר

את שמו, הוא נהרג כבבור, הוא נפל מפס בקרב ולא כתאונת הדרכים, אך בגלל המלחמה

בדקתי את הדווחים האחרונים שלו לפני המלחמה, וכל מה שדיווח לי שבוצע, לא בוצע.

כל מה שאמר לי שעשו, לא עשו. דבר כזה אתה לא מחקן כחודשיים, וגם לא בחצי שנה.

אתה נכנס לכעיה אלמנטרית, להגיד שאדם צריך לדווח אמת

ירין:

זה לא משמעת, זה עוד מתחת למשמעת - זה א"ב. אני מדבר

על-כך שכאשר הדווח כא, כאשר יוצאם פקודה, אם כתוב שצריך להוציא פקודה, צריך להוציא

פקודה, זה חלק מפק"ל, ואם כתוב שהפקודה צריכה להיות כתובה, זה חלק מפק"ל, ואם כתוב

שבפקודה צריכה להיות אנפורמציה על האויב, זה חלק ממשמעת, אם כתוב שצריך להגדיר

בריוק מה המשימה, מה התקודה, מה המטרה ומה השיטה, - זה חלק ממשמעת. לא ראייתי עד

עכשיו כועדה הזו שום פקודה אחת כתובה לפי חוקי משטר ומשמעת של עבודת מטה.

מ דתר לי להעיר הערה?

גרונן:

כן.

ירין:

.74.
ת.כ.

הער - אלוף ש. גונן

יש לי שתי הערות, אחת היא שיש גם כשורים של אנשים.
הלחץ במלחמה היה חזק מאד...

:גונן

זה חל גם על הטוראי שאתה דורש ממנו משהו בקרב.

:ירין

אני לא מהכוון להצדיק.

:גונן

אני רוצה להכין למה, לאו דווקא בפקוד הדרום.

:ירין

אני מדבר על הדרום.

:גונן

ברור.

:ירין

האם אני לא חשתי איך עבד פקוד המטה הכללי? אני לא מוצא

:גונן

מחובתי לספר, אך חשתי איך עבד פקוד המטה הכללי, זה לא

היה מסומן.

אני שואל מדוע זה.

:ירין

מיד אסביר. אני חושב על שני דברים, דבר אחד: זה לא

:גונן

מפיד האיש המתאים במקום המתאים. אם אקח את הדוגמה מפקוד

הדרום, אני סוכרת לומר שנהניתי מאד מהרסואה, ואני אוסר זאת כפעם העשירית, נהניתי

מהארטילריה ולא מהפסס, האפסנאות היה לי תמיד וכות, רצייתי לדעת אם הדלק הגיע לאוגדות,

ורצייתי שיביד לי אם הטנקים מלאו כבר. בשביל זה הוא היה צריך להרים עוד עשר פעמים

סלפון לקצין האפסנאות של האוגדה, והוא עוד 15 פעם טלפונים לחסיכות, או לנסוע

לחסיבות ולבוא ולהגיד לפקוד, האלוף הוא משוגע, או לא רוצה לדעת אם השיירה הגיעה,

אלא אם הטנקים מלאו דלק. הרבה פעמים פחדתי. אריק עמד יום שלם באזור הזה (מצביע על המפה

אחרי הצליחה, בלי טנקים ובלי החמושת, ואם היו חוקפים אותו, הוא היה הולך, בלי יכולת

להשיב אש. קצין האפסנאות לא הסכים איתי, והיו על-כך קונפליקטים. הוא אמר לי, אני יכול

להגיד לך רק אם השיירה שלי הגיעה לאוגדה, ושאלתי אותו: את מי לשאול הלאה? זאת אומרת

הער - אלוף שגבונן

אני מדבר על משמעה של מטה. בענין האג"ם, כאן אתה נובע בפקודות ובפירושים.

אני מכין שמהאפסנאות הייתה שבע-רצון.

היו"ר אגרנט

הוא עמד במשימות, אני לא יכול לומר שהייתי שבע רצון,

גונן:

שבייחתי שבע רצון אני יכול לומר על הקשר, על הרפואה.

מאג"ם לא הייתי שבע רצון, הוא לא עמד במשימות. מה יכולתי לעשות? קצין אג"ם הוא

תפקיד מרכזי. קצין אג"ם הוא אגף בכיר. מה זה אגף בכיר? אין לו אוסו אחר, הוא

נוסע ב"כרמל", אך אגף בכיר זה אומר שאחרי שהמפקד נתן פקודה, הוא אוסף את קציני

המטה אליהם ואומר: הנה, אני חוזר על כוונות ומשימות, הוא עושה קוי דווח, הוא אומר:

תראו להדלק. הוא מתאם קצה.

זה אחרי הפקודה, אך מה לפני הפקודה.

ידין:

לפני הפקודה, כאן אדבר קצה על הערכת מצב. היה נהוג

גונן:

בצבא כי לפני הפקודה, הוא מכין את האפשרויות הפתוחות.

אני בטלתי זאת, עם הרסטט"לים ועם האלופים+(מדבר על-כך ביום ד'), כי כאשר מדובר

על אפשרויות פתוחות, צריך להיות תוצאה של הערכת מצב ולא איתה צריך להתחיל. את

זאת למדתי בקסברלי אצל האנגלים.

מובן מאליו שאפשרויות פתוחות הן תוצאה של הערכת

ידין:

מצב.

כן, אך אם הוא בא לקבוצת תכנון, ואומר: אפשרות א', ב'

גונן:

ג' ועל-כך דניס, אנו כבר מתועלים. זו כבר אינה הערכת

מצב. זה השלב האחרון של הערכת מצב, של הדרך הנבחרת. השאלה של קצין המטה היא להשתתף

בריון כאשר הוא ישנו, והעיקר זה לחאם אחרי הדיון ולעקוב אחר הכצוע. זאת זה קצין/אג"ם

העד - אלוף ש. גונן

בפקוד הדרום - בוודאי גם בפקוד הצפון - עשה חלש, מה דרשתי? שכל ערב תהיה קבוצת פקודות, שיהיה דיון.

מה היה חפקיד ראש המטה? ידין:

לא היה לי בדיוק. גונן:

אתה אומר שתאנשים לא היו טובים, כל האנשים לא היו טובים? ידין:

חשטק, רכ-אלוף ידין, אפשר להעמיד אותי במצב לא נעים, זה לא קשה. גונן:

אני לא מדבר על פקוד הדרום. אני אומר: יש לי הרגשה שכל החורה, כל הפונקציות על המטרה והמשמעת של עבודת המטה, כנני לפי פרינציפ מסויס: זה - חפקידו במפקדה הזו, קצין אג"ס - חפקידו לפני ההחלטה... כדי שהמפקד יוכל לקבל החלטה, אחרי החלטה... כדי שאפיקה לפקח ולדווח, כל העסק הזה לא פעל. אם תביד לי שכל העסק הזה לא פעל, כי המידע לא היה בסדר, כאשר נגיע למה"ד, נדבר על זה. אם תביד לי שלא פעל, כי המפקדים לא היו בסדר, זוהי בעיה רצינית מאד, מה רמת הפקודות לי יש הרגשה שתוך משני הדברים האלה, שאולי הם אלפנטים, שאינן יכולים להתחשב להם, היות ואנו דנים במשמעת, שבנושא הזה, של משמעת, של עבודה נכונה של מטות היה לקוי, כי אני לא רואה בטוי לנושא הזה בכל הדיונים במטכ"ל.

חזקה עלי שאני יודע בנושא הזה על מה אני מדבר... גונן:

אני מקווה. ידין:

אני בכל זאת אומר, שהכעיה הייתה והחמירה כי הצבא גדל, ועכשיו זה יותר חסור. אם סחר נלחם, יהיה המצב גונן:

הער - אלוף ש. גובן

עוד פתוח טוב.

ידין:

אני מקווה שלא.

גובן:

גם אני מקווה שלא.

הבעיה מחולקת לשניים: חלק אחד הוא ידע, והשני : כסורים

לא מתאימים של אנשים, וגם כאן על אף שבעית המשמעת קיימת, היא פתוח קובעת.

ידין:

אני בנקודה זו לא רוצה להתווכח. היום אנו מדברים על

משמעת. אחד מתפקידיה של המשמעת הוא, להביא לידי כך

שאפילו אם הקצינים אינם באונים ואפילו אין כולם כל-כך טובים והחייל אינו כל-כך

אמיץ, המשמעת של עבודת המטה היא כזו, שהמכונה תעבוד אפילו אם איקס אינו באון.

זה התפקיד של המשטר. אמרת שכל תפקיד המשמעת הוא שהאיש יוכל לעמוד תחת לחץ. אחת

הבאת דוגמאות מן הקרב, ואני אביא דוגמאות מעבודת מטה, - להביא אותו לכך שתחת

לחץ הוא יפעל בהתאם לנוהל, כאילו שזו פקודה.

גובן:

אפשר להגיע לכך.

ידין:

מוכרחים להגיע, כי אם לא זה, כשכיל מה משמעת?

גובן:

אני אומר שמוכרחים ואפשר.

ידין:

האם אינך חושב בכל זאת שאם המטות האלה לא עבדו בסדר,

זה לא רק בגלל המידע, אלא גם בגלל שלא הושם דגש על

המשטר והמשמעת של עבודת מטה?

גובן:

מתי?

ידין:

לפני המלחמה.

גובן:

לכך אני מסכים.

אחרי-כן רשמה א.א.

(המסקנה)

8276

היו"ר אגרנט: אם אתה מסווה את רמת המסמעת בזהל לפני המלחמה,

בתקופה ערב המלחמה, עם הרסה בשנים קודמות -

האם היתה ירידה או לא? ואם כן, מה הסיבות לכך?

ש. גונן: אנסה לשחר את השנים. אני חושב שהיה משהו

שאכל בנו בשנים האחרונות, וזה היה הבסתון

השוטף - בט"ש.

היו"ר אגרנט: חלה ירידה?

ש. גונן: לא הייתי אומר שחלה ירידה. בסך הכל כמעט אף פעם,

להוציא תקופות בוודות כשבראש הצבא או בראש גופים

גדולים בצבא עמדו אישים שהבינו את ערך המסמעת, כמסך רוב הזמן המצב לאהיה

כמו שצריך להיות. לא הייתי אומר שחלה ירידה בשנים האחרונות, אכל חל כרסום

אחרי 1967, לא רק במסמעת אלא גם בערכים, בגלל הכט"ש, וגם בארגון. היה איזה שהוא

כרסום כמערכת בגלל הסיורים השיגוריים, שחלק מהם נעשה בלי פיקוח. כאשר

אנשים רגילים לעבוד בלי פיקוח, זה סדרדר.

היו"ר אגרנט: מה פירוש הדבר שהיו סיורים ללא פיקוח?

ש. גונן: ככסתון השוטף לאורך הגבולות היו הרבה סיורים.

ניקה את הערבה, זה הרבה קילומטרים, ולא תמיד

היה פיקוח. אני רוצה להקדים, אני מדבר סזווית ראיה צרה. כי מאז עזבתי את

חטיבה 7 -

ידין: פתי עזבת את חטיבה 7?

ש. גונן: שנהיים אחרי 1967 - בשנת 1969. הייתי 3 שנים

מה"ס. מ-1969 עד 1972 לא הייתי כמעט בצבא.

ידין: קודם זרקת פילה, אמרת שהיית בגלות. מה זאת אומר?

ש. גונן: אני לא יודע אם לפתח את זה או לא. הייתי מחט 7,

ואלוף של היה מסקר הגייס. זו היתה תקופת טעריחה

של הגייס. אחר כך קיבל ברוך את הגייס. קרא לי הרסטכל אז, ר/א ברלב, שאל אותי

8277

אא

מה אני חושב לעשות. אמרתי שאני חושב להשאר בחטיבה 7. אחרי חודשיים באתי אליו ~~מספר מספר~~ ביוזמתי וביקשתי לעזוב את חטיבה 7. לא היה תפקיד לשבץ אותי. ברלב חיפש לי קידום, ונתן לי את אוגדה 36. ספק אוגדה - זה היה קידום רציני. ישבתי שם 3 שנים. לשבת באוגדת פילואים 3 שנים, בימים ההם, זה היה הרבה זמן. למה אמרתי גלוח? ביקשתי מר/א ברלב מספר פעמים

שישחפו אותי בדיוני מח"טים של פורום חיל שריון. הייתי ספקר אוגדה מסוריינת, היה פורום בשריון שהיה מתאסף כל שבוע ומקיים דיונים וקובע תורות, רציחתי להיות שותף. כחקופה זו הוציאו את המרגמות מהטנקים, את הנ"טים. בפיקוד היו דיונים, פוסה עשה. אבל בשריון לא השתתפתי, ולא הצליחו להסדיר את זה. לכן הייתי מנותק. לזה קראתי גלוח. שנתיים הייתי מנותק. בשנה האחרונה היתה לי הרבה עבודה, כי הליח" באוגדה קבועה ראשונה. למעשה אני נמלצתי על המסגרות, על הסכנה של מיפקדות. עשייתי גם ניסוי עם מכנה אחר של מיפקדה, הרבה יותר מצומצם. ~~שששש~~ חצי מהמיפקדה לא קרא לתרגילים, ביקשתי שיוציאו אותם, כי עשיתי מיפקדה יותר מצומצמת ויותר יעילה. עסקתי אז הרבה מאד בעבודה פטה. אחרי זה התמניתי ראש מה"ד.

ידין: בימים של אלעזר?

ש. גונן: כן. אלעזר היה רמטכ"ל, וטל ראש אג"ם. הייתי כפוף לטל. מה"ד הוא מחלקה. נדמה לי שביסיך הוא היה אגף - אה"ד.

הבטחון השוטף כירסט בצבא כולו. הוציאו מהימ"מים ציוד של הטנקים ושלחו לקו. בהתחלה עם אישורים, אחר כך בלי אישורים של המטה הכללי. היה איזה שהוא כירסום. אבל ירידה פמש בשנים האחרונות - אינני חושב כך. כשריון היתה ירידה אחרי ששל עזב, אבל תמיד יש ירידה ככל מקום שהוא הולך.

הי"ר אגרנט: האם נתקלת בכעיות שסמעתיות ביחידות פילואים ששם החיילים היו הרבה יותר מבוגרים מהקצינים

הזוטרים?

8278

ש. גרונן:

כזה יש לי נסיון. להיפך, עם מבוגרים יותר קל.

אם מקיימים שיחות עם מבוגרים, לא רק נוחנים

פקודות, מקיימים שיחות ואומרים שצריך לתת שכס, הם נענים. אם היחידה היא

יחידה, אני יכול לדבר על חטיבה 7, שהייתה חצי סדירה וחצי מילואים. חטיבה 7

מנתה 5500 איש, מזה 2500 או 3000 היו מילואים, ושם לא היו בעיות משמעת עם

מילואים. ב-36, אני לא חושב שגמרתי להכניס משמעת, אבל עכדתי על זה שנה.

אפשר להכניס משמעת למילואים, אם כוונת השאלה היא שאי אפשר לעשות משמעת צבאית

ביחידות מילואים -

היו"ר אגרנט:

אין לי כל כוונה. אני רק רוצה לדעת אם הייתה

בעיה כזאת.

האם יש בעיה במילואים, כאשר המפקידים הסדירים

ידין:

הם צעירים ואילו אנשי המילואים הם מבוגרים מהם?

אני לא חושב. המיד גם יהיה כך.

ש. גרונן:

אני מבין שעשית מאמצים להקטנת תאונות דרכים

היו"ר אגרנט:

ותאונות איסונים כזהל, על ידי גרימת הגשת

משפטים כסספר יותר גדול כמה שהיה מקובל לפני כן.

ש. גרונן:

לא בדיוק. השיטה שבה הצלחתי בענין תאונות

באיסונים, וזו הצלחה גדולה - תאונות איסונים

ירדו בין 49% ל-53%, יש חילוקי דעות, אני לא יודע כמה, אבל לפחות ירדו בחצי -

הייתי עושה מחקרים, לא משפטים. לא הגשתי אף משפט. הייתי עושה מחקרים מסש

ללמוד מה היה. הדבר המענין ביותר הוא שאף פעם לא היה מה שדיווחו שהיה.

צריך לדווח למה"ד על כל פצוע, על כל שריטה. צריכים לדווח גם אף איך זה קרה,

וכמעט לא הייתה זהות בין הדיווח ובין מה שהיה בשטח. הייתי עושה מחקרים ללמוד

מה היה. בתחקיר השתתפו החיילים, המ"כים, המג"ד והמח"ט. לא הערתי הערות

לקצינים הבכירים בנוכחות החיילים, אבל ניתחתי ארוץ, +ש+ וכמכוון בשקט, אחרי

דיון, קבעתי מה הייתה השביאה. חלק קטן מהשביאות היה מפקודות מטכל, תיקנת

כ-50 פקודות מטכל, הרוב היה מטני שלא נתגו לפי הפקודות הקיימות.

827³

אחרי זה נשארתי לשיחה עם ספקר החטיבה. וזה לא היה נעים לבוא אלי ולהחזק, ובעיקר לא הייתה בעיטה השיחה שאחרי זה. אני מוכרח לומר, שסמכות פיקודית לא הייתה לי על המח"טים. אני הייתי קצין מטה שאחראי לאימונים, לתת פקודות למח"ט אני לא יכול. ראש מה"ד יכול לתת פקודה לאלוף הפיקוד, אבל לא ישר למח"ט. היינו עושים שיחה כאילו שיחה בין גברים, ולא היה נעים לבוא, והם נורא נמנעו מתאונות באימונים.

מקרים חריגים באמת הייתי מפרסט בצבא בחפוצה רחבה

מאד, מה היה, למה היה, מה היה לא בסדר.

מה היית מפרסט - את תוצאות החקירה?

היו"ר אגרנט:

את החקיר כולו, סטנוגרסה של החקיר, והלקחים שלי.

ש. גונן:

אתה חושב ששיטה זו הכיאה להקטנת מספר התאונות?

היו"ר אגרנט:

כן. נוסף לכך אני ביקרתי בכל האימונים. ברמת

ש. גונן:

גדוד ומעלה הייתי כמעט בכל התרגילים. ברמת חטיבה -

הייתי בכולם. אני לא זוכר בדיוק, עשיתי יותר מ-30 בקורות לחודש עם קציני מה"ד,

והייתי מקבל דו"חיס. הייתי קורא לפעמים לפיקודים, לקציני מטה, לרפ"טים, שיסבירו

לי מה לא בסדר.

כדיוני המטכ"ל הייתי מציג, בנוכחות הרמטכ"ל,

בכל יום של דיון מטכ"ל, הייתי מציג שקופיות איזה נפגעים היו לאיזה פיקוד, איזה חס

ולמה. אלופי פיקוד התחילו להכנס לאסביציה לא להופיע בשקופיות יותר מדי, והתחילו

להתעסק בנושא זה. ~~לשם~~ זה ישנו גם בסטנוגרמה, מאז החמניתי או

חודש לאחר מכן.

סדרים

הייתי עושה כנסים של כל הצבא ממב"ד ומעלה, אחת

לטלושה או ארבעה חודשים, הייתי מדבר אתם, מכין כמה ניתוחי ארוע לדוגמה, והייתי

מבקש מראש מספר מח"טים שיכינו מספר מקרים מלמדים שהיו. הכל היה באוירה טובה. אבל

לא הייתי אומר? הרובים, אלא את השם והכתובת והגיל, ומקריין את התמונה. זה השאיר

רושם. כשקוראים ברוח על שני הרובים, אם אתה לא מכיר את האנשים, אז זה שני הרובים.

אבל אם אתה רואה על הקיר שזה ילד בן 19, ויש לו כלורית, או אין לו כלורית,

זה צהרת, זה נוגע ללב. זה השפיע.

8280

קנסים במקום קנסות?

נכנצל:

לא הגעתי למצב שצריך הייתי להגיע לבית דין פלילי

ש. גונן:

אבל מה שדרשתי וקבלתי אחרי מלחמה זה סמכות

לסנות ועדות חקירה, לא היתה לי סמכות כזאת. לפה"ד היה לי, לפה"ד הייתי כמעט

מפקד, לא בדיוק, כי מה"ד מחאם את פה"ד - פיקוד הדרכה - הוא לאמפקד שלו, אבל

החנהגתי כאילו הוא כפוף לי, ואתו הייתי חופשי. אבל לגבי היחידות שבפיקודים

קיבלתי כסוף סמכות לסנות ועדות חקירה, אני לא חושב שמיניתי אפילו ועדת

חקירה אחת, לא היה צורך.

בפעולה זו הייתי גאה. מדובר על מאות אנשים

בשנה, עמות 300 פקודים+ נפגעים בשנה, אני לא זוכר בדיוק את המספר.

בענין תאונות הדרכים עסקתי כשהייתי מח"ט 7.

עכשיו דיברתי על תאונות באיסונים ובתפעול נשק - בשמירה, הפלטות כדורים.

חזרה.

היו"ר אגרנט:

(הישיבה נעולה)