

# תיאום הפעולות בשטחים באספקלריה היסטורית וארמונית

מכלול השינויים המאפיין את תיאום הפעולות בשטחים (תפ"ש) בראי ההיסטוריה הישראלית השפיע, בין השאר, על מיומנויות הפיקוד הנדרשות מהקצינים המשרתים ביחידותיו ובעיקר על הצורך להמיר דפוסי פיקוד המאפיינים ממשל צבאי לדפוסי פיקוד המאופיינים בהשפעה בסמכות מוגבלת. המאמר שלהלן שופך אור על מיומנויות ועל כישורים חדשים שיש צורך חיוני לאמצם ביחידות התפ"ש לאור השינויים בדפוסי פעולתו כתוצאה מיחסי הגומלין המשתנים עם הפלסטינים



סרן הדס קליין

רת"ח הערכת סא"ל  
בממד"ה



ד"ר רוני מש

יועץ לתפ"ש ומרצה  
באוניברסיטת בראילן



אלים יונאב מוחכי (פולי)

מפקד בתפ"ש



אלוף יוסף מישלב

מתאם פעולות הממשלה  
בשטחים

עדים בשנים האחרונות אף לשינויים בדפוסי היישוב של סכסוכים ושל קונפליקטים בין מדינות ולאומים. בתוך כך גם צבאות שינו את פניהם לא רק באימוץ טכנולוגיות וטכניקות חדשות אלא גם בתורות לחימה והלימת נורמות לחימה לעידן הכוסט מודרני. תיאום הפעולות בשטחים (תפ"ש), כגוף צבאי שהוקם

## הקדמה

נוהגים לומר ש"אין דבר יותר קבוע מהשינוי". ואכן, על אף הנטייה האנושית הטבעית ליציבות ולדבקות בפרדיגמות מוכרות, מתברר שהשינויים האישיים והארגוניים הם חלק בלתי נפרד מההוויה האנושית. טכנולוגיות חדשות, סדרים חברתיים ואידיאולוגיות השתנו לאורך ההיסטוריה. אנו



נוסף על כך נקבעו - על-יפי גזית (1985) - שני עקרונות שמשפיעים במידה כזו או אחרת על תפיסת העולם של תיאום הפעולות בשטחים עד היום:

יש לראות בהקמת הממשל הצבאי תופעה זמנית וארעית המוגדרת במונחים של שבועות או לכל היותר של חודשים. השיקול המנחה העיקרי יהיה צבאי-ביטחוני ולא הצורך לארגן מנהל אזרחי על כל היבטיו.

### תקופת הממשל הצבאי

למרות ההנחה שלפיה הממשל הצבאי הוא תופעה זמנית, הפכה הזמניות הזאת לתופעת קבע. הממשל הלך והתבסס בשטחים ובתוך הערים הפלסטיניות לא רק כמעסיק הגדול ביותר בשטחים - של עשרות אלפי עובדים - לתפעול מערכות החיים בהם, אלא גם כגוף המצוי בהיכרות עמוקה עם השטח בכלל ועם החברה הפלסטינית בפרט. בין השאר העסיק הממשל הצבאי עשרות אלפי עובדים מקרב האוכלוסייה הפלסטינית במערכות המוניציפליות ואף במערכות "הממלכתיות" כגון בתי חולים ומרפאות, בתי ספר ומערכות הגבייה. קציני הממשל הוזמנו לאירועים חברתיים ולטקסים דתיים והפכו במידה רבה לחלק מהגוף הפלסטיני. רמת ההיכרות של אנשי הממשל הצבאי עם אנשי המסחר, אנשי הדת, ראשי החמולות והאליטות המקומיות הייתה גבוהה ביותר. בידיהם של קציני הממשל הוכזו סמכויות רחבות, המקבילות לסמכויותיהם של ראשי עיריות ואפילו של שרי ממשלה.

(למשל, הם היו מופקדים על מערכות החינוך והבריאות). בשונה מגופים אחרים בצה"ל, חלשו קציני הממשל על תקציבי עתק, שמקורם בגביית מיסים מחד ובהקצאות של ממשלת ישראל מאידך. בתום השנה הראשונה להקמת התפ"ש הוחלט שהוא יהיה כפוף לשר

הביטחון, אף שהמשרתים בו הם קצינים וחיילים בצה"ל. מימי הקמתו ועד להסכמי אוסלו התאפיין הפיקוד בתפ"ש בניהול מערכות אזרחיות מורכבות לצד פיקוד על מערכות בעלות מבנה ותפקידים צבאיים. קציני הממשל נדרשו להפגין מיומנויות הן בניהול מערכות אזרחיות והן בפיקוד צבאי. מדובר בסוגים שונים של מיומנויות. למשל, התקשורת במערכת אזרחית מתאפיינת בכך שהיא חוצה את הארגון כולו, בעוד שבצבא התקשורת היא היררכית. הבדל נוסף: בצבא ניתן לכפות הוראות מתוקף הסמכות הצבאית המדרגית. לעומת זאת בגוף אזרחי יש לשכנע או להפעיל השפעה ללא סמכות פורמלית.

לאחר מלחמת ששת הימים, שינה את כניו, את מבנהו ואת דפוס פעולתו כתוצאה מיחסי הגומלין רבי הפנים בין מדינת ישראל לפלסטינים - יחסי גומלין המשתנים עד עצם היום הזה.

מכלול השינויים המאפיין את תיאום הפעולות בשטחים בראי ההיסטוריה הישראלית השפיע, בין השאר, על מיומנויות הפיקוד הנדרשות מהקצינים המשרתים ביחידותיו ובעיקר על הצורך להמיר דפוסי פיקוד המאפיינים ממשל צבאי לדפוסי פיקוד המאופיינים בהשפעה בסמכות מוגבלת. המאמר שלהלן שופך אור על מיומנויות ועל כישורים חדשים שיש צורך חיוני לאמצם ביחידות התפ"ש לאור השינויים בדפוסי פעולתו כתוצאה מיחסי הגומלין המשתנים עם הפלסטינים.

### מבוא

המאמר הזה עוסק בגלגולם של מאפייני הפיקוד הבכיר בתיאום פעולות הממשלה בשטחים כפונקציה של השינויים במערכת ההסכמים, ההבנות ואי-ההבנות בין הפלסטינים למדינת ישראל.

מאפייני הפיקוד ואתגריו נגזרים מייעוד היחידה ומושפעים רבות מהשינויים המתרחשים בסביבת הארגון. המאמר הזה מתאר את השינויים שהתרחשו בסביבה ממלחמת ששת הימים ועד כה ובוחן - לאור השינויים האלה - את התמורות שהתחוללו במאפייני הפיקוד ובמיוחד במאפייני הפיקוד של מפקדי תיאום הפעולות בשטחים.

### הקמת המתפ"ש

בספרו "המקל והגזר" (1985) מתאר אלוף (מיל') שלמה גזית את הנסיבות ההיסטוריות להקמת הגוף שכונה "תיאום הפעולות בשטחים". הוא הוקם כחודשיים לאחר שהסתיימה מלחמת ששת הימים בפיקודו של גזית (אז אל"ם) כמענה לצרכים פוליטיים, ציבוריים וביטחוניים שהחלו להתעורר כגדה המערבית וברצועת עזה שנכבשו במלחמה. כבר במהלך השנה הראשונה מתום המלחמה היה ברור שהטיפול בשטחים הוא סוגיה מורכבת משום שעוסקים בכך גופים רבים - אזרחיים, ביטחוניים ובין-לאומיים. כפקודת הארגון (גזית, 1985) צוינו חמישה יעדים מרכזיים של הממשל הצבאי במסגרת ההיערכות למלחמה בגזרה המזרחית:

- לשחרר במהירות כוחות צבא להפעלה בזירות נוספות.
- להפעיל כוחות לדיכוי מהומות ולהגנה על המרחב.
- למנוע פעולות עוינות בתוך המדינה.
- להשליט סדר ומשטר ולהחזיר במהירות את אורח החיים למסלול תקין.
- לתאם בין כל הגורמים הפועלים בשטח.

**מאפייני הפיקוד ואתגריו נגזרים מייעוד היחידה ומושפעים רבות מהשינויים המתרחשים בסביבת הארגון**

הקישור המשותפים והן בין האוכלוסייה הפלסטינית לצה"ל.

בספטמבר 2000 פרץ העימות המזוין (שזכה לכינוי "גאות ושפל"), שנמשך עד כסגת שארם א-שיחי והיה השבר החמור ביותר ביחסי ישראל והרשות הפלסטינית, ובעטיו הופסקו הפעילויות הביטחוניות המשותפות, ובכללן הסיורים המשותפים. למרות זאת - בשל הרצון להימנע מקרע מוחלט - נמשך הדושיח בכל הרמות עם הפלסטינים ככלי להרגעת השטח ולמניעת משברים הומניטריים. בשל התחזקות חשיבותו של המרכיב האזרחי (הפלסטיני והבין-לאומי) בעימות ובשל התלות ההולכת וגוברת של הפלסטינים ברשויות הישראליות שבה ועלתה חשיבותם של המתכ"ש והמבט"ש ושל אנשיהם (בגלל הידע המקצועי שלהם).

מבצע "חומת מגן" (מרס 2002) גרם לשינוי נוסף במנגנון התיאום הביטחוני. המטכ"ל צימצם למינימום הכרחי את התיאום הביטחוני והגביל את המגע הפיזי עם הפלסטינים, משום שהיה כרוך בסכנה רבה. ההחלטות האלה שמטו את הקרקע מתחת ליעודו של המבט"ש ומתחת לקשרים האישיים שנוצרו בין אנשיו לבין אנשי הרשות. ההחלטה נבעה מתוך ההבנה כי התיאום הביטחוני אינו משרת את האינטרסים הביטחוניים של ישראל ומהרצון להעביר מסר שלכיו כל עוד לא מקיימים הפלסטינים את מחויבותם למניעת הטרור, מתחזק הפן האזרחי (הכולל תיאום תנועות של פלסטינים, מעבר אמבולנסים וסחורות וכד') ומצטמצם הפן הביטחוני. המצב הזה הגביר את תחושת הפלסטינים שאין הם עצמאים והגביר את תלותם בממשל הישראלי - עד כי המצב דמה לממשל צבאי. יחד עם זאת יש לציין שאווירת הממשל הצבאי שררה בעיקר מחוץ לערים הפלסטיניות וכחות בערים עצמן שכן בהן עדיין הייתה לרשות מידה מסוימת של עצמאות. בשל העימות המתמשך מחד ולקחי "חומת מגן" מאידך הוחלט ב־2002 להכפיף את המבט"ש לתכ"ש. קציני המבט"ש נטמעו בתכ"ש בינואר 2003. יתרה מזו, בשל שרשרת האירועים שתוארה לעיל, שעיקרה היה צמצום שיתוף הפעולה הביטחוני עם הפלסטינים - צמצום שהגיע לשיאו בהחלטת ממשלת ישראל ביוני 2004 להתנתק מרצועת עזה ללא הסכם מדיני - השתנה באופן ניכר דמוס פעולתם של קציני התכ"ש. הזמניות והארעיות שוב הפכו למאפיינים המרכזיים של המציאות שבה נדרשו קציני התכ"ש להתנהל. מאפיין נוסף היה הפער בין הניסיונות הפוליטיים להגיע להסדרים לבין המציאות בשטח וגלי

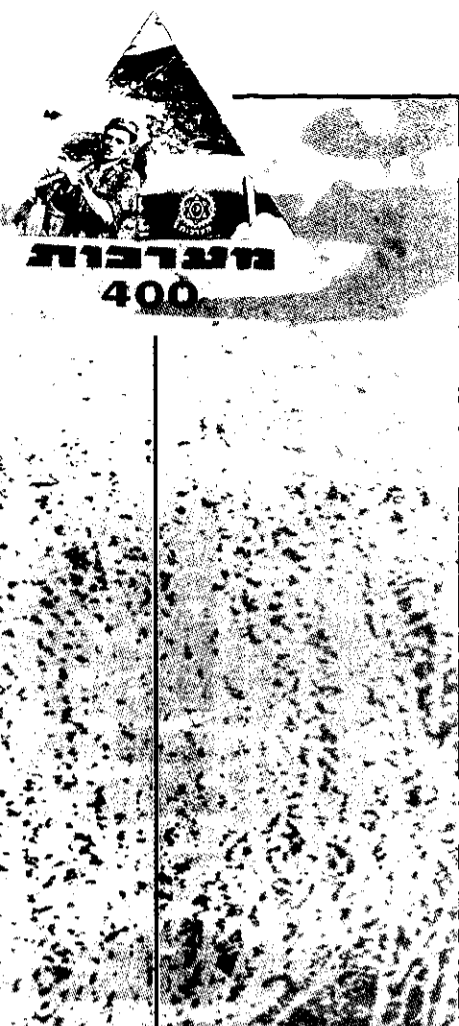
## התקופה שבין הסכמי אוסלו ועד "גאות ושפל"

לאחר הסכמי אוסלו, בשנים 1994-1996, יצא התכ"ש מהערים המרכזיות, שהוגדרו שטח A. למעשה, אחריותו לניהול השוטף והמוניציפלי הסתיימה והועברה לראשי הערים הפלסטיניות. בשלב הזה הוקם בהתאם להסכמי אוסלו גוף צבאי - מבט"ש (מנגנון ביטחון, תיאום ושיתוף פעולה) - שפעל במשותף עם מנגנוני הביטחון הפלסטיניים לשם שמירה על הסדר בשטחים. קציני המבט"ש נדרשו להיות "שומרי שלום" אל מול שותפים לדרך, שאך אתמול נחשבו אויבים, וביחד להוביל את מימוש הסכמי אוסלו. באותה התקופה הוככף המבט"ש למפקדי צה"ל בשטחים והיה חלק ממטה היחידות בדרגים השונים, בעוד שהמנהל האזרחי וגופי התכ"ש נשארו כפופים למתאם הפעולות בשטחים והיו במעמד של גורם מקצועי שיש (במידת האפשר) להתחשב בדעתו. הפעילות הביטחונית המשותפת עם המנגנונים הפלסטיניים נתקלה בקשיים רבים לאורך כל זמן התרחשותה. כבר ב-1996 - שבמהלכה נדרשו קציני התיאום והקישור לפעול תוך כדי גל אלימות וטרור של הפלסטינים (אירועי "ברזל לוחט") על רקע קיפאון מדיני ועיכוב ביישום הסכמי חברון - התלקחו גלים של אירועים אלימים הן בתוך מנגנוני

**הנחת היסוד בדבר ארעיות קיומו של הממשל הצבאי הוטבעה עם הקמתו, אך באופן פרדוקסלי איבדה מתקפותה עם התבססות הממשל הצבאי**



פלסטינים במעבר ארז בדרכם לקיים את מצוות העלייה לרגל



הפלסטיניים.

משיצא התפ"ש משטחי הערים הפלסטיניות בעקבות הסכמי אוסלו, ומשפרץ העימות האלים בשלהי שנת 2000, התחזד המתח בין ההיבט הביטחוני להיבט האזרחי. נוכח גל הפיגועים שהלך והחריף נדרש צה"ל לעשות ככל הניתן על מנת לצמצם ולסכל את הפיגועים נגד ישראלים. ניכר היה כי ההיבט הביטחוני עומד בסדר עדיפות עליון על חשבון ההיבט האזרחי, ותוצריו של התפ"ש הכו למשניים.

במהלך מבצע "חומת מגן" חלה שוב תפנית, ותוצרי פעילותו של התפ"ש חזרו להיות משמעותיים, וזהו המצב עד לימים אלה. המבצע והיבטיו התקשורתיים חיזקו את התובנה - שהתקיימה ברמה זו או אחרת בקרב מערכת הביטחון לאורך כל שנות קיומו של הממשל - כי ההיבט האזרחי חיוני במידה רבה להיבטים של הביטחון הלאומי ושל מידת הלגיטימציה שלה זוכים צה"ל ומדינת ישראל בעולם. (מדובר בהיבטים הקשורים למעמדה של ישראל בעולם, לדפוסי פעילותה ואפילו למידת החוקיות של פעילותה).

בימים האלה מתמודד אפוא המפקד בתפ"ש (ברמות השונות) עם המשמעויות של המתח בין סדר העדיפויות הצבאי לסדר העדיפויות האזרחי באמצעות הצגת זווית ראייה, שלעיתים היא שונה באופן מהותי מזו של המפקד הצבאי (אלוף פיקוד, מפקד אוגדה, מח"ט וכו'). מפקדי

האלימות שהקשו ליצור אווירת ודאות וביטחון (מודריק ואלימלך, 2003).

## המתחים המרכזיים שבהם פועלים קציני התפ"ש בתקופות השונות

אך שהנסיבות ההיסטוריות השתנו באופן מהותי בעקבות הסכמי אוסלו, והתפ"ש נדרש לנטוש את תפקידי הממשל בערים הפלסטיניות, נראה כי קיימים מוקדים מרכזיים שלאורם מדרשים קציני התפ"ש להתנהל בתקופות השונות. המתחים האלה מושפעים הן מהממשקים שבהם פועל הארגון - ממשק מול גורמי צה"ל, ממשק מול ארגונים פלסטיניים וממשק מול ארגונים בין-לאומיים וגורמי תקשורת - והן מהנחות היסוד שהוטמעו בארגון עם הקמתו.

הנחת היסוד בדבר ארעיות קיומו של הממשל הצבאי הוטבעה עם הקמתו, אך באופן פרדוקסלי איבדה מתקפותה עם התבססות הממשל הצבאי. לאורך שנות הממשל התבססו מנגנוניו, ונוצרו עמדות כוח בתוך הערים הפלסטיניות אשר חיזקו את תחושת הקביעות וההתעצמות של הארגון ושל אנשיו. יחד עם זאת קיבלה הנחת הארעיות ביטוי מוחשי דווקא עם המעבר להסכמי אוסלו. בסיסי הכוח המרכזיים של הארגון נכרתו, המעבר החד מניהול ישיר לתפקיד של ייעוץ ושל קישור והשינויים התכופים הן בהגדרות התפקידים ובדפוסי הפעולה והן במבנה הארגוני לצד אי-הוודאות בנוגע לעתיד - כל אלה עירערו את תחושת הביטחון והיציבות וגזרו תחושות של זמניות ושל חוסר ודאות.

הנחת היסוד השנייה שהוטבעה והוטמעה עם הקמת הארגון עסקה בסדרי העדיפויות והצביעה על כך שההיבט הצבאי-ביטחוני גובר על השיקול האזרחי על כל היבטיו. בתקופת הממשל נראה היה כי ה"מתח" בין שני ההיבטים - הביטחוני והאזרחי - כמעט שאינו בא לידי ביטוי, לפחות עד לפריצת האינתיפאדה הראשונה. התפ"ש פעל בשטחים כמעט ללא הפרעה, וכוחות צה"ל פעלו באופן מצומצם יחסית. עם פריצת האינתיפאדה הראשונה, עת נדרש צה"ל לסכל פעילות חבלנית עוינת, ואילו הממשל הצבאי נשאר אמון על שמירת אורח החיים התקין, החל להיווצר המתח בין שני ההיבטים - מתח אשר מקבל תפנית משמעותית במהלך אירועי "גאות ושפל". עד לכינום של הסכמי אוסלו - למרות המתח שנוצר במהלך האינתיפאדה הראשונה - המשיך התפ"ש לנהל באופן ישיר את המערכות המוניציפליות, אם כי החלו להיווצר סדקים בקשריו עם האוכלוסייה הפלסטינית, סדקים אשר באו לידי ביטוי במרי אזרחי בחלק מהיישובים



מתאם הפעולות בשטחים מסייר בשוק פלסטיני



פלסטינים בכיקורת גבולות בדרכם מהרצועה למצרים

אותם גורמים המסייעים בידי הצבא להכיר ולפעול מול המרכיבים ה"לא מבצעיים" - כ"פרקליטי השטן" או כ"סניגורי הפלסטינים". המתח השלישי המתקיים באופן קבוע בפעילותו של קצין התפ"ש לאורך התקופות האלה הוא המתח המבני: מפקדי התפ"ש, שאינם כפופים למפקד הצבאי בגזרה באופן היררכי, פועלים מולו כגוף חיצוני המספק שירותי ייעוץ מקצועיים. ביחסי הגומלין בין קציני התפ"ש למפקד הצבאי (בכלל הדרגות - בכירות ונמוכות - ע"ע "הרב"ט האסטרטגי") פועלים קציני התפ"ש כבעלי סמכות מוגבלת וכיועצים מקצועיים. ואם לא די בכך הם גם נתפסים - כפי שצוין קודם לכן - כמי שמביאים לעיתים את נקודת מבטו של היריב.

עם זאת פיקוד בסמכות מוגבלת אינו נחלת קציני התפ"ש בלבד והוא קיים כמעט בכל צה"ל.

### השפעה בסמכות מוגבלת - אפיין מנהיגותי הכרחי בדרגי הפיקוד הבכיר בתפ"ש

שלושת המתחים שתוארו לעיל, ושעמם נדרשים מפקדי התפ"ש להתמודד יום-יום, מייצרים זהות מורכבת לאנשי הארגון ולמפקדיו. לאורך התקופות האלה נדרש הארגון, ובראש ובראשונה נדרשים מפקדיו, להכיל את המורכבות של "להיות על הגבול" בממשק שבין הצבא לאזרחי המדינה, בין גוף צבאי ישראלי לאוכלוסייה פלסטינית, בין עבודה מול גורמי הצבא לכפיפות למשרד הביטחון ובין עיסוק בתחומים אזרחיים לעיסוק בתחומים צבאיים.

מורכבות נוספת שעימה נדרש הארגון להתמודד נבעה משינויי התפקידים ואופיים לאור השינויים ההיסטוריים. המעבר החד מהניהול הישיר ומעמדת המושל לעמדת ה-Peacekeeper ולבסוף לעמדת היועץ המומחה חייב שינויים מנטליים מהירים שאותם נדרשו קציני הארגון לעבור.

המעבר מעמדת הכוח של מושל, שהאוכלוסייה הפלסטינית הייתה תלויה בו ובשירותים שסופקו על-ידי הארגון שבראשו הוא עומד, לתפקיד של יועץ מקצועי הצריך לא רק פיתוח זהות אישית וארגונית שונה מזו הקודמת, אלא גם פיתוח מיומנויות נוספות.

### המיומנויות שנדרשות ממפקדים בתפ"ש - במיוחד בדרגות הבכירות

המאמר הזה עוסק במיומנות העיקרית שאותה נדרש המפקד בתפ"ש לפתח כדי להצליח בתפקידו - היכולת

התפ"ש ברמות השונות נדרשים להציג בפני המפקדים הצבאיים את ההיבטים האזרחיים וההומניטריים הקשורים לאוכלוסייה הפלסטינית ולהשפעות שצפויות להיות לפעילות המבצעית על האוכלוסייה. האינטרסים של האוכלוסייה הזאת נמצאים תכופות בסתירה לצרכים המבצעיים, אולם בהציגם את הפרספקטיבה המתמקדת בשיבוש מינימלי של אורח החיים הפלסטיני פועלים קציני התפ"ש למען אינטרס ביטחוני אסטרטגי של ישראל. זוהי הראייה השונה, שעליה אמון קצין התפ"ש, מוסיפה לעיתים קרובות נדבך של קושי ושל מורכבות בתהליכי קבלת ההחלטות, המורכבים ממילא, שלהם נדרש המפקד הצבאי. יתר על כן, זוהי הראייה הזאת מטילה ספק בעיקרון הקובע כי הדבר החשוב ביותר הוא ההכרעה הצבאית והדרכים להשגתה.

העימות המוגבל הפך את סוגיית ההכרעה למורכבת ולבעלת מאפיינים חמקמקים. מהי הכרעה בסוג הזה של העימות? מהו האינטרס האסטרטגי? כיצד ניתן לקדמו באופן מיטבי? מהו משקלו של המרכיב האזרחי בסביבת הלחימה? הסוגיות האלה נכונות בכל סיטואציה בנפרד. למרות ההבנה ש"תפקידו של הצבא

בעימות המוגבל אינו מתמצה בלחימה בלבד, אלא מתרחב לעבר כל אותם מרכיבים הבונים את השלמות המבצעית, המאפשרת לחולל את המהפך התודעתי בחברה היריבה" (תוה"ד, 2001), נתפסו לעיתים קציני התפ"ש - בהיותם

**המעבר מעמדת הכוח של מושל, שהאוכלוסייה הפלסטינית הייתה תלויה בו ובשירותים שסופקו על-ידי הארגון שבראשו הוא עומד, לתפקיד של יועץ מקצועי הצריך לא רק פיתוח זהות אישית וארגונית שונה מזו הקודמת, אלא גם פיתוח מיומנויות נוספות**



הייחודי של השפעה בסמכות מוגבלת, החיוני אף הוא בעידן המנהיגות הפוסט-מודרני.

הרמת"קים (ראשי מינהל התיאום והקישור) - כפי שצוין לעיל - מדרשים להשפיע ולקדם את עמדותיהם המקצועיות מול גורמי הפיקוד הצבאי מרמת החטיבה ואילך בהעדר סמכות פורמלית, אלא מעמדה של יועצים למפקדים - לעיתים בדרגתם ולעיתים בכירים מהם. יתרה מזאת, עלה מהניתוח שלעיל כי עמדותיהם של הרמת"קים לרוב אינן נמצאות בקונסנזוס ודורשות מהמפקדים לשקול גורמים שהם אינם מורגלים להתחשב בהם בתהליך קבלת ההחלטה המבצעית.

מודל "הטווח המלא של המנהיגות" (Avolio, 1991; 1997) הוא כיום אחד המודלים המובילים בחקר המנהיגות. המודל נבנה על סמך מחקר אמפירי, שמיכה את סגנונות המנהיגות השכיחים בקרב מפקדים ומנהלים. המודל מגדיר חמישה סגנונות מנהיגות ומאפיין אותם על גבי שני צירים: הציר האופקי, המציין את מידת היוזמה שנוקט המפקד ונע בין פסיביות לפרואקטיביות, והציר האנכי, המציין את מידת האפקטיביות ונע בין אפקטיביות גבוהה לאפקטיביות נמוכה. האפקטיביות על-פי המודל הזה נקבעת בהתאם למיצוי המשאב האנושי (אבוליו, 2003). ניתן להרחיב את מודל הטווח המלא של המנהיגות של באס ושל אבוליו ולבחון באמצעותו את היכולות הנדרשות ממנהיג בסיטואציה המאופיינת בהעדר יחסי מפקד-כפיף, כמו, למשל, יחסים בין עמיתים או יחסי מומחה חיצוני לגורם מקביל לו בדרגה או אף בכיר ממנו בדרגה. אחת מטענותיו של "מודל הטווח המלא" היא שמנהיגים משתמשים בכמה אופני פעולה, וככל שהשימוש באופני הפעולה האפקטיביים והאפקטיביים עולה, כך התפקוד הוא אפקטיבי יותר.

ניתן לפיכך להרחיב ולבחון את סגנונות המנהיגות הטיפוסיים על-פי מודל "הטווח המלא" בקרב קציני התפ"ש במצבים שונים. "המנהיגות הנמנעת" מייצגת סגנון המתבטא במנהיגות בלתי אפקטיבית ולרוב גם בלתי אפקטיבית. במודל המקורי יכול הסגנון הזה להיות אפקטיבי אם מטרותיו הן לעצב ולממש את

הפוטנציאל של הפיקוד. הסגנון הזה יכול להיות אפקטיבי במצב שבו ישאף קצין התפ"ש לפתח בקרב מפקדים את המודעות ואת האחריות לאינטרסים שהוא מייצג. המודל הזה עשוי להיות בעייתי במצב שבו קיימת תחלופה רבה של מפקדים והסתמכות מרובה של המפקדים על הנתונים שהם מקבלים מגורמים כפופים ויועצים.

להשפיע בסמכות מוגבלת. היכולת להשפיע בסמכות מוגבלת היא נגזרת של היכולת להפעיל טקטיקות השפעה מגוונות (Cohen & Bradford, 1991). לכאורה זוהי מיומנות נדרשת מכל בעל תפקיד בדרגים הבכירים, שבהם הצורך לקדם מהלכים אינו רק ביחס לכפופים, אלא בעיקר אל מול עמיתים ורמות ממונות, ובייחוד כאשר הולכת וגדלה מורכבות ההיבטים הפוליטיים של קידום הרעיונות והאינטרסים. המיומנות הזאת, שעשויה להיות מכפיל כוח משמעותי בהצלחתם של רוב הקצינים בדרג הסא"ל - אף שרובם מתייחסים אליה רק כאל Nice to Have ולא כאל Must Have - היא עבור רובם מדד הכרחי ומחייב להצלחה כמפקדים בדרג סא"ל בתפ"ש. הספרות עוסקת רבות בטקטיקות ובאסטרטגיות של השפעה ובהן: פנייה להיגיון, ידידותיות, מיקוח, תקיפות, קואליציות, פנייה לדרגים גבוהים והפעלת תגמולים וסנקציות. Yukl (1990) מבחין בין שתי אסטרטגיות של השפעה: אסטרטגיה של השראה (Inspirational Appeal) ואסטרטגיה של היוועצות (Consultation). אסטרטגיית השראה מתבטאת בניסיון להשפיע דרך עיסוק בערכים המרכזיים. ככזו היא מעוררת התלהבות. ניסיון השפעה דרך אסטרטגיית היוועצות יתבטא בהשתתפות בתכנון ובמימושן של הפעילות או של המדיניות כדרך מרכזית להשפעה.

השימוש באסטרטגיות ובטקטיקות השונות על-פי המודל הזה משתנה בהתאם להגדרת המצב ולאישיות האדם האמור להיות מושפע. דרך נוספת לבחירת סגנון הפעולה האפקטיבי לייצר השפעה מתמקדת באדם הפועל - ובמקרה שלנו בקצין התפ"ש. המיקוד באדם הפועל מדגיש את סגנון המנהיגות כגורם מרכזי ומשפיע המאפשר להתבונן כיצד סגנונות מנהיגות שונים עשויים להיות אפקטיביים ליציגון ההשפעה הנדרשת במצבים שונים. מנהיגות קלאסית עוסקת ביחסים שבין מפקד לכפוף. אולם מנהיגות היא היכולת להניע אנשים לבצע משימות לפי רצונו של המנהיג. אחד מאופני ההנעה הוא השפעה. היכולת המנהיגותית להניע אנשים בעזרת השפעה (להבדיל, למשל, מכפייה) נדרשת אף יותר במצבים שבהם אין יחסי סמכות פורמלית, כלומר כשאין מפקד וכפוף, אלא שני אנשים הנמצאים ביחסי גומלין זה עם זה, הנעדרים סמכות פורמלית.

מחקרים רבים עוסקים ביכולות המנהיגותיות בעידן הפוסט מודרני, שבו מתנהלים תהליכים רבים באופן בלתי היררכי ובלתי לינארי ובאמצעות רשתות שבהן התקשורת והפעילות מתנהלות לא רק באופן סדור ושיטתי. כמו כן מתאפיין העידן הזה בשינויים מהירים היוצרים עמימות ואי-ודאות (שוורץ, 2002).

המאמר הזה אינו עוסק בכל המרכיבים האלה, אלא במרכיב

**ניסיון השפעה דרך אסטרטגיית  
ההיוועצות יתבטא בהשתתפות  
בתכנון ובמימושן של הפעילות או  
של המדיניות כדרך מרכזית  
להשפעה**

נמוכה, והרווח הנתפס עשוי שלא להיות מוחשי מספיק כדי לשמש גורם מניע.

אפשר שהסגנון האפקטיבי ביותר לקציני התפ"ש הוא "המנהיגות המעצבת". הסגנון הזה מדגיש התייחסות אישית, אתגור אינטלקטואלי, הנעה באמצעות השראה והשפעה באמצעות הפיכה למודל לחיקוי. אקטיביות היא אכן הדרך הראשונה שנדרשת מהרמת"ק. אם ברצונו שאופן הפעולה והשיקולים שהוא מציע יחלחלו ויהפכו לדרך חשיבה לגיטימית ופועלת בתוך תהליך קבלת ההחלטות של מפקדי הצבא, עליו להיות קודם כול אקטיבי ונוסף על כך להפעיל את שאר מרכיבי הסגנון כמתואר לעיל.

ההתייחסות האישית מבטאת את הבנת הצורך של האחר, ובמקרה שלנו התייחסות למפקד כאל פרט הנדרש להחלטה שעלולה לסכן את חייליו או אף כאל גורם העומד בראש ארגון (צבאי או בין-לאומי) ומנסה לקדם את מטרותיו. הבנת האינטרסים של האחר ("להיכנס לנעליו") עשויה לאפשר מציאת פתרון שעונה על הצורך ומייצר

תחושה של שיתוף פעולה במקום של "מלחמה", של "מאבק" או של שני צדדים בעלי אינטרסים מנוגדים שלא ניתנים לגישור. אחת הדרכים לחזק את ההתייחסות האישית הינה בעזרת שימוש בשפתו של המפקד הצבאי (בעולם התוכן והמושגים המוכרים לו). שימוש כזה מקטין את הפערים הנתפסים בין זוויות הראייה השונות ובכך עשוי להקל על מפקד התפ"ש לקדם את יעדיו.

האתגור האינטלקטואלי מתמקד ביכולת לגשת לבעיה דרך הצבת סימני שאלה ולא רק דרך אמירות חותכות והחלטיות. סגנון כזה מעודד לבחון את הבעיה מזוויות רבות ומאפשר לגייס את השותפים לדרך ולפתרון הנבחר. האתגור האינטלקטואלי מחייב את מפקדי התפ"ש, כמי שבאים מגוף המרוכז ב"צורכי האויב" (בראיית המפקד הצבאי) להבין את הגורמים המניעים את מפקדי הצבא על מנת לאפשר הרחבה של הפרספקטיבה שלהם בנוגע לרציונל העומד בבסיס פעולתו של המתפ"ש. הרחבת הפרספקטיבה של המפקדים והבנת הרציונל המתפ"שי הם מרכיבים חשובים ביותר כאשר רוצים להטמיע את דרך החשיבה שמביאה בחשבון שיקולים מתפ"שיים באופן קבוע כשיקולים חשובים בתהליך קבלת ההחלטות. הנעה באמצעות השראה מייצגת את האנרגיה, את היוזמה, את העקשנות ואת ראיית התמונה העתידית. היכולת להלהיב את האחר ולחבר אותו לרעיון שמלכתחילה הוא לא היה מחובר אליו ואולי אף תפס אותו ככזה המנוגד לצרכיו, היא יכולת מרכזית בדרך להשפעה בסמכות מוגבלת.



מתאם הפעולות בשטחים בסיוור מפקדים

"המנהיגות המתגמלת" מייצגת סגנון המתבטא בתגובת המנהיג לבעיות הנוצרות בקרב מושאי מנהיגותו (סגנון "המנהיגות המתקנת הפסיבית") או במאמצים רבים לזיהוי טעויות ותיקון ("המנהיגות המתקנת האקטיבית"). פעולה באמצעות סגנון המנהיגות הזה בקרב קציני התפ"ש עשויה להתבטא במצבים שבהם נמנעים קציני התפ"ש מלהשמיע עמדות מקצועיות השונות מגישות הרווחות - אלא אם התבקשו באופן ישיר לעשות זאת או בניסיון למנוע או לתקן תקלות. הסגנון הזה הוא תגובתי למתרחש ועשוי להביא את הרמת"ק לעמדה נחותה בכואו לקדם את עמדותיו, ולכן עלול להיות בעייתי.

סגנון "התגמול הבונה" מדגיש את היבטי החליפין של המנהיגות ואת הרווחים הצפויים לצד האחר, כמו, למשל, במקרה של התפ"ש: קבלת עמדת הרמת"ק תוך הדגשת ה"רווח" במובנו הרחב: הפחתת הפעילות הטרוריסטית, מניעת פגיעה בתדמית צה"ל ועוד. אולם כאשר תפיסת הרווחים האפשריים היא קונקרטיית, עלול סגנון המנהיגות הזה להיות לא רק בלתי אפקטיבי, אלא אף מזיק, שכן לרמת"ק כמעט אין רווחים שהוא יכול להציע למפקד כל עוד הוא ממלא את תפקידו תוך שמירה על הקודים האתיים והחוקיים הנלווים להגדרות תפקידו. לכן יכולתו לנקוט אופני פעולה של המנהיג המשתמש בתגמול בונה היא

**סגנון "התגמול הבונה" מדגיש את היבטי החליפין של המנהיגות ואת הרווחים הצפויים לצד האחר**



ה"אחר" ומניעיו. מתוקף היותם של מפקדי החטיבות, האוגדות והפיקודים גורם הנעזר בקציני התפ"ש, הבהרת התפקיד הפונקציונלי הזה מאפשרת למפקדים להבין את מורכבות הדילמות שעומן מתמודדים קציני התפ"ש ובכך לשפר את האופן שבו הם נעזרים בהם ולהעלות את רמת האפקטיביות של ההתמודדות עם המציאות ועם הבעיות שהיא מזמנת.

התחום השני נוגע להתאמה הארגונית של מערכות הכשרה, פיתוח והערכה בעקבות שינויים היסטוריים ואסטרטגיים. השינויים שתוארו במאמר הזה הצביעו על האופן שבו שינויים היסטוריים ואסטרטגיים מחייבים את דרגי הפיקוד לרכוש מיומנויות פיקודיות שנוספות למיומנויות המסורתיות כדרך לקדם את הארגון ואת יעדיו. לתחום הזה יש השפעה גם על מרכז ההערכה לפיקוד הבכיר ועל מחויבותו לבחון ולשמר את הרלוונטיות שלו לאור שינויים אפשריים במאפייני הפיקוד הבכיר ואתגריו.

### ביבליוגרפיה

1. סגן אמיתי יותם, **עיצוב זהות המפקד על בסיס מאפייני התרבות הארגונית: פיתוח מרכז הערכה עבור מפקדי ה-D.C.O.**, מסמך פנימי של צה"ל
2. גונן איציק וזכאי אליאב (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, משרד הביטחון, תל-אביב, 2003
3. מית שלמה, **המקל והמר - הממשל הצבאי ביהודה ושומרון**, זמורה ביתן, תל-אביב, 1985
4. **העימות המוגבל**, מסמך פנימי של צה"ל
5. מש רוני, **דפוסי פעילות ארגונית של חברות ממשלתיות שהופרטו בישראל כפונקציה של האידיאולוגיה הרציונלית-תכליתית - מחקר משווה**, עבודה לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת בר-אילן, 1999
6. בח"ק מודריק עברוני חוה; רס"ן אלימלך אבי, **מנגנון התיאום והקישור הביטחוני 1994-2003**, מסמך פנימי של צה"ל
7. שורץ אבלין אתי, **הסמכות בצבא ארגון פוסט מודרני**, מסמך פנימי של צה"ל
8. **תורת הקרב**, מסמך פנימי של צה"ל
9. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991), **The full-Range of Leadership Development**, Binghamton, NY, Center for Leadership Studies
10. Avolio, B. J. (1997), **The Great Leadership Migration to Full Range Leadership Development System**, Academy of Leadership Press
11. Brian, W. Arthur; Day, J.; Jaworski, J.; Jung, M.; Nonaka, I; Scharmer, C.O; Senge, P. (2000), **Illuminating the Blind Spot: Leadership In the Context of Emerging World**
12. Cohen, A. R., Bradford, D. L., (1991) **Influence without Authority**, Wiley pub
13. Yukl, G., A., (2001) **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, NJ.
14. Yukl, G., A., (1990) **Skills for Managers and Leaders**, Prentice Hall, NJ

החלק הזה של המאמר עסק באופן שבו ניתן להרחיב את ההתייחסות לטווח המלא של המנהיגות ממנהיגות כלפי כפופים לפעולות מנהיגותיות במצבים שבהם נעדרים יחסי מפקד-כפיף מחד, אולם נדרשת השפעה מאידך. המצבים האלה מוצגים במאמר הזה ומנותחים בהשלכה יישומית על הרמת"קים בתפ"ש מן ההיבט של הלימת מיומנויותיהם למציאות המשתנה, אולם נראה שיהפכו לצורך בולט בתפקידים נוספים בצבא, ככל שההתמקצעות והמורכבות הטכנולוגית יגדלו, והמבנים הארגוניים יתאפיינו בדפוסי פעילות מטריציוניים (מש, 1999). יותר ויותר מומחים בדרגים זוטרים יחסית עשויים להיות פונקציות קריטיות מבחינת הידע הנצבר אצלם ויכולתם לתקשר אותו ולהפוך אותו לידע משפיע ופועל גם בהעדר סמכות פורמלית לשם כך. זאת לצד יכולתם של מפקדיהם להסתייע בידע הזה גם כאשר הוא מצוי בקרב בעלי דרגות נמוכות.

### סיכום

המאמר הזה סקר את התפתחותם של אתגרי המנהיגות בתפ"ש לאור ההתפתחויות ההיסטוריות בסביבתו הקרובה. התברר כי מדובר בתפקיד המחייב התמודדות עם שאלות משני סוגים: הסוג הראשון הוא שאלות הנוגעות לאסטרטגיה הארגונית כגון: לאילו כיוונים רוצה הנהלת הארגון להוביל? על מה מעוניינת ההנהלה להשפיע? כיצד מתמקם הארגון מול ארגונים מקבילים ואחרים? מהם המכשולים העיקריים לכך בתחום שדרת הפיקוד? כיצד מוגדרת הצלחה בארגון? מהם הגורמים הקריטיים להצלחה בתפקידי פיקוד? הסוג השני הוא סוגיות הנוגעות למאפייני הפיקוד כגון: מהם האתגרים המרכזיים שעומים יידרשו המפקדים להתמודד בשנים הקרובות? אילו מיומנויות יידרשו מהם? כיצד מכשיר הארגון את אנשיו לאתגרים האלה? כיצד הוא בוחר אותם? אילו תוכניות קיימות ואילו תוכניות נדרשות לפיתוח מפקדים?

במקרה הזה של התפ"ש בחינת השאלות האלה הבהירה את הנחות היסוד שעליהן מושתת הארגון ומיקדה את האתגרים שעומים יידרשו להתמודד מפקדי התפ"ש לאור השינויים התכופים שהתרחשו ומתרחשים בימים האלה בסביבת העשייה שלהם. לאור המיקוד הזה ניתן היה להגדיר את מאפייני הפיקוד הנדרש ואת האופן שבו יש להכשירו לאורך מסלול התפקידים כפי שהוצג לעיל. לצד ההשפעה הפנים-ארגונית שיש לתהליך הזה ניתן לזהות שני תחומים שבהם התהליך הזה הוא בעל חשיבות למפקדים שאינם מתוך הארגון. התחום הראשון הוא הבהרת הפונקציה שממלא קצין התפ"ש - יועץ מומחה למפקדים בנוגע לשמירת מרקם החיים הפלסטיני והבנת