

# על דמותו של מפקד הפלוגה

בעיני מפקדים - ממ"מים ועד מה"טים

כדי להצליח בתפקיד נדרש המ"פ לשפע של תכונות, ובהן בגרות, עצמאות, מקצועיות, נחישות, העזה, גמישות מחשבתית, אומץ ותעצומות נפש



מ"פ בשטח (צילום במחנה) | אומנם מפקד הפלוגה אינו נחשב בצבא לרמה בפני עצמה, ואין הנחה רשמית שיש קפיצת מדרגה מתפקיד מ"מ לתפקיד מ"פ, אך ההתייחסות למ"פ היא למפקד העומד בראש מסגרת עצמאית, ומעצם הביטוי הראשוני הזה של עצמאות נראה שניתן ואף ראוי לעמוד על המעבר המתקיים בין התפקידים

סרן לירון בנישו  
יועצת ארגונית של המכללה לפיקוד טקטי



להם באמצעות הבאת המונהגים ללכת על פי ההנחיות שלהם.<sup>3</sup> התוצאה הישירה של השפעת המנהיגות היא בשינוי עמדות האנשים בנוגע לרצוי, לאפשרי ולהכרחי.<sup>4</sup>

המקצוע הצבאי והמנהיגות הקרבית הם מרכיבי היסוד בפיקוד הצבאי. יתר על כן, שליטה במקצוע הצבאי היא תנאי סף למנהיגות אפקטיבית.<sup>5</sup> המנהיגות הקרבית היא היכולת של המפקד להוביל את פקודיו לעמידה במשימה ולהשגת ניצחון באתגרי השגרה והמלחמה. היא מושפעת מייעודו של צה"ל ומבוססת הן על אישיותו של המנהיג והן על אופי מנהיגותו ועל אופן התפתחותה במהלך שירותו הצבאי.<sup>6</sup>

פון של מדגיש בספרו שתפקיד המפקד בקרב הוא ליצור תחושת ביטחון בקרב חייליו וטוען כי תחושת הביטחון היא גורם מכריע ביכולת של החיילים לפעול - גם אם הביטחון לא באמת קיים.<sup>7</sup> מק'קוי מתייחס לכך באמצעות המונח "מסכת הפיקוד" (הלקוח מספרו של ג'ון קיגן) ומסביר כי בעת קרב נדרשים המפקדים ליכולת סטואית שמביאה אותם ללבוש באופן מטפורי מסכה שמאפשרת להם להיות בשליטה, להקרין רוגע וביטחון, להכיל אירועים קשים מאוד וללמד את לוחמיהם לבנות מסכות משל עצמם.<sup>8</sup>

המפקד בקרב נדרש לתווך ולפרש את המציאות ללוחמו כדי לחזק את חוסנו האישי של היחיד וכדי לשמור על לכידות המסגרת ועל רוח הלחימה לפני הקרב, בעת הקרב ולאחריו.<sup>9</sup> מרשל מסביר בספרו כי האתגר המרכזי בשדה הקרב הוא ההתמודדות עם הפחד, ולכן סוגיית האמון במפקד מקבלת משקל מכריע.<sup>10</sup> מחקר שבדק את תגובות הפחד אצל החייל הישראלי במלחמת יום הכיפורים העלה שמפקדי מחלקות ומפקדי פלוגות, שהפגינו דוגמה אישית, דאגו לחייליהם ונחשבו בעיני פקודיהם לבעלי שיקול דעת, קור רוח וכושר ללכד את הקבוצה, הביאו לשיפור ביעילות היחידה ולהפחתת הפחד בקרב החיילים בעת קרב.<sup>11</sup>

הכאוס של שדה הקרב והמשתנים הרבים הפועלים בו מעלים את הצורך בגמישות מחשבתית ובהבנה שאי-אפשר להשיג ודאות מלאה וביטחון מלא. צריך לדעת לעבוד עם מה שיש ולקבל החלטות שיביאו להשגת המשימה ולעיצוב המצב כפי שהוא אמור להיות.<sup>12</sup>

בוגרי תפקיד מג"ד או שני תפקידי סא"ל (מג"ד ומפקד בסיס הכשרה). המ"פים נבחרו על פי המלצותיהם של המג"דים, והמ"מים נבחרו על פי המלצותיהם של המ"פים. הראיונות היו מובנים בחלקם כדי לאפשר למראיינים מרחב התייחסות פתוח. השאלות עסקו במאפייני התפקיד בשגרה ובלחימה, בתחומי פעילות מרכזיים, ביכולות נדרשות, באתגרים, במאפייני סביבת העבודה ובהכשרה הנדרשת. ניתוח תוכן של מכנים משותפים שעלו מהראיונות הביא לגיבוש של פרופיל שמאפיין את תפקיד המ"פ.

### העיסוק במאפייני התפקיד ובנדרש ממפקד הפלוגה כדי שימלא את תפקידו בהצלחה הוא אינטנסיבי במיוחד במהלך ההכשרה במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) הן בשיח המפקדים והן בתהליכי ההכשרה

ההנחה העומדת בבסיס המאמר היא כי בתפקיד המ"פ קיימים מאפיינים ודפוסי התנהגות ומנהיגות שלא נדרשו מהמ"פ בתפקידי הקודמים. לחלופין, היכולות האלה נדרשו ממנו בעבר, אך לא באותה האינטנסיביות כמו שהן נדרשות ממנו בתפקיד של מ"פ.

כדי לבחון את ההנחה הזאת תוצג תחילה סקירה תיאורטית קצרה על מנהיגות צבאית וקרבית, ויוצגו מאפייני התפקיד של מפקד פלוגה לפי ספרות הת"ל וספרות המחקר. הסקירה הזאת היא הבסיס לחלקו השני של המאמר שבו יוצגו ממצאי המחקר.

### רקע תיאורטי

המחקר האקדמי בתחום המנהיגות עוסק רבות בקשר בין המנהיגים למונהגים ובמיוחד בהשפעה שלהם אלה על אלה.<sup>2</sup> מנהיגים משיגים את הסטטוס שלהם ואת ההיענות

### מבוא<sup>1</sup>

רבות נכתב על המפקד הלוחם בצבאות העולם בכלל ובצה"ל בפרט. הכתיבה על מפקד הפלוגה קיימת בעיקר באמצעות ביוגרפיות של מפקדים בארץ ובעולם וכן במאמרים שנכתבו בשנות ה-80 וה-90 של המאה הקודמת. מהכתיבה הזאת ניתן ללמוד שלא מעט מונח על כתפיו של מפקד הפלוגה, ובחלקה ניתן למצוא התייחסות במישרין ובעקיפין לקפיצת המדרגה הנדרשת ממפקד הפלוגה באופן החשיבה וההתנהגות, מאחר שלראשונה הוא עומד בראש מסגרת עצמאית.

העיסוק במאפייני התפקיד ובנדרש ממפקד הפלוגה כדי שימלא את תפקידו בהצלחה הוא אינטנסיבי במיוחד במהלך ההכשרה במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) הן בשיח המפקדים והן בתהליכי ההכשרה. אומנם מפקד הפלוגה אינו נחשב בצבא לרמה בפני עצמה, ואין הנחה רשמית שיש קפיצת מדרגה מתפקיד מ"מ לתפקיד מ"פ, אך ההתייחסות למ"פ היא למפקד העומד בראש מסגרת עצמאית, ומעצם הביטוי הראשוני הזה של עצמאות נראה שניתן ואף ראוי לעמוד על המעבר המתקיים בין התפקידים.

ההחלטה לחקור את הנושא התקבלה בשל הרצון להתחקות אחר המאפיינים ההתנהגותיים הבולטים בדפוסי הפיקוד והמנהיגות של המ"פ וכן כדי לבחון אם ישנו מעבר בין תפקיד המ"מ או הסמ"פ לתפקיד המ"פ ומהם מאפייניו. בחינה כזאת עשויה לסייע הן לתהליכי ההכשרה לתפקיד מ"פ - במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) ובקורס מ"פים (קמ"פ) - והן להתפתחות המקצועית שלפני כן. לאור האמור לעיל התמקד המחקר בשלושה תחומים:

1. מאפיינים מרכזיים שמשמשים תשתית בסיסית והכרחית לקצין המתעתד להיות מ"פ.
2. היכולות הנדרשות לאור מאפייני המעבר לתפקיד מ"פ.
3. מפקד הפלוגה בקרב.

המחקר מבוסס על 45 ראיונות עומק שנעשו במהלך 2010 עם מפקדים מחמשת החילות הלוחמים של זרוע היבשה: חי"ר, שריון, תותחנים, הנדסה ואיסוף קרבי. 14 מהם מ"מים, 17 מ"פים, 8 מג"דים ו-6 מח"טים ומפקדי בה"דים. המג"דים שראוינו הם כולם

הפיקוד מוכוון המשימה נחשב לגישת הפיקוד המתאימה ביותר בלוחמת תמרון בשל רמת האי-ודאות הגבוהה שמאפיינת את צורת הלוחמה הזאת.<sup>13</sup> מרשל טען במחקרו כי שיטת הפיקוד הזאת נדרשת במלחמה הן ממפקדים בכירים והן ממפקדים בדרג הטקטי, ובהם מפקדי פלוגות.<sup>14</sup>

שמיר ובן שלום מסבירים במאמרם כי אחד הקשיים ביישומה של שיטת הפיקוד הזאת בקרב מפקדים הוא החשש מאיבוד השליטה כתוצאה ממתן חופש פעולה - חשש שגורם למפקדים להגביר את הבקרה ואת השליטה על הביצועים של פקודיהם.<sup>15</sup> דוגמה לקושי הזה ניתן למצוא במאמרו של דהן שכותב על השימוש בשיטת הפיקוד מוכוון המשימה בהיותו מג"ד במלחמת לבנון השנייה.<sup>16</sup> דהן מציין כי רק לקראת סוף המלחמה, כשמפקדיו צברו ניסיון וביטחון והשתפרו בהתנהלותם המקצועית והמבצעית, ולאחר שהבין שאי-אפשר להשיג ביטחון מלא ודיוק מדעי במלחמה, רק אז הגיע למסקנה שעליו לבזר סמכויות ולאפשר חופש פעולה למפקדי הפלוגות. הוא מסביר במאמר כי ככל שהעניק למ"פים ולמ"מים שלו יותר עצמאות בחשיבה ובביצוע, כך גברה העצמאות, היוזמה וההעזה שלהם.

### מפקד הפלוגה הוא התפקיד הראשון בפלוגה שמחייב טוטליות מוחלטת בתפקיד. במילים אחרות: התפקיד מחייב את המ"פ להקדיש את כל כולו לפלוגה בכל זמן נתון

מעיון בהגדרת התפקיד של מפקד הפלוגה בספרות התו"ל עולה כי הוא נדרש לטעת באנשיו מוטיווציה לחימה, לתת דוגמה אישית, להפגין איתנות ולהטמיע ערכים ונורמות בפלוגתו. הוא נדרש לדעת את התורה הצבאית וצריך להיות מסוגל ליישמה ברמת הפלוגה. עליו לדאוג למשמעת, לנהל את שגרת הפלוגה ולדאוג לביצוע האימונים ולפקח עליהם. עליו להאציל סמכויות ובמקביל לעמוד על אישיותם ועל יכולותיהם של אנשיו ולהכשיר אותם ליוזמה, להתקפיות ולאחריות ולבנות סגל מפקדים בעלי יכולת לקבל החלטות בהתאם לתמונת המצב בשדה הקרב.<sup>17</sup>

**המאפיינים הבסיסיים של תפקיד המ"פ** המפקדים הצביעו בראיונות על כמה מאפיינים שהם, בעיניהם, תשתית בסיסית והכרחית למילוי תפקיד המ"פ. ההנחה היא שהמאפיינים האלה אמורים להיות חלק מתפיסתו ומהבנתו של מפקד הפלוגה. הוא חייב להאמין בהם, אחרת לא יוכל למלא את תפקידו כראוי, אם בכלל. המאפיינים האלה הם חלק מרכזי ממהותו של הפיקוד הקרבי בכלל ולא רק של תפקיד המ"פ, אך המרואיינים לא הניחו שאלה סוגיות פשוטות וברורות מאליהן ומצאו לנכון להדגיש את חשיבותן כאשר תיארו את הנדרש מהמ"פ (המאפיינים שלהלן אינם מובאים על פי סדר חשיבותם):

### הפלוגה היא בשביל החייל קבוצת ההזדהות החזקה והמהותית ביותר מהראיונות עלה כי כל מה שקורה בפלוגה קשור למ"פ

**1. טוטליות.** לדעת המפקדים שרואיינו, מפקד הפלוגה הוא התפקיד הראשון בפלוגה שמחייב טוטליות מוחלטת בתפקיד. במילים אחרות: התפקיד מחייב את המ"פ להקדיש את כל כולו לפלוגה בכל זמן נתון. הטוטליות אינה נחלתו הבלעדית של מפקד הפלוגה, אך נראה שהמפקדים הדגישו אותה לאור העובדה שהוא מקבל לידי, לראשונה, מסגרת עצמאית המורכבת מתת-מסגרות וממפקדי משנה. העובדה הזאת מחייבת אותו להבין שכדי לעמוד במשימה, קרי להכין את הפלוגה למלחמה ולהיות מסוגל להוביל אותה במלחמה, הוא נדרש לטוטליות הן מבחינת הזמן שעליו להשקיע במילוי תפקידו והן מהבחינה המנטלית: עליו לחשוב כל הזמן על הפלוגה - גם אם הוא לא נמצא איתה.

**מ"פ צריך להיות כל הזמן בפוקוס ולהתמיד בעשיית המשימה. הוא צריך להיות עם מודעות עצמית ולשים לב מתי הוא "מוריד הילוך" כדי לסמן לעצמו שזה לא צריך לקרות. זה תפקיד טוטלי, ותמיד אתה מ"פ. גם כשאתה בבית אתה תמיד חושב על הפלוגה.** (מ"פ)

**מ"פ אידיאלי צריך להיות בכל מקום בכל זמן. עליו להיות מעודכן ולעשות הקרבות. עליו**

**לדעת מתי צריך להיות בפלוגה ומתי צריך לעמוד במסדר.** (מ"מ)

**2. מוטיווציה פנימית.** המוטיווציה שעליה דיברו המרואיינים הייתה במונחים של "הבחירה" בתפקיד ו"האהבה" לתפקיד. הקצין בוחר להיות מ"פ מתוך אהבה אמיתית למקצוע הצבאי ולתפקיד ומתוך מוטיווציה פנימית עמוקה. האינטנסיביות שבתפקיד והטוטליות שלו אינן מאפשרות לעשות את התפקיד אלא אם באמת אוהבים אותו. הקצין נדרש להחליט בינו לבין עצמו האם הוא רוצה להיות מ"פ והאם הוא מוכן להיכנס לעולם הזה. בבחירה בתפקיד רואים הקצינים צומת החלטה משמעותי בחייו של הקצין הקרבי בנוגע להמשך שירותו הצבאי בתפקיד של מפקד לוחם.

**צריך להגיע לתפקיד ממקום טהור ולא משיקולים זרים... צריך כמיהה לתפקיד ולדעת שאתה מסוגל לבצע אותו.** (מג"ד)

**3. "פני המפקד הם פני היחידה"** הפלוגה היא בשביל החייל קבוצת ההזדהות החזקה והמהותית ביותר.<sup>18</sup> מהראיונות עלה כי כל מה שקורה בפלוגה קשור למ"פ. המ"פ - לדעת החיילים - הוא הגורם המרכזי שמעצב את הפלוגה, והם רואים בו בעת לחימה את מפקדם הישיר.<sup>19</sup> על פי התפיסה הזאת, המ"פ הוא "חובק כול" בפלוגה, ויש לו אחריות בלעדית על כל מה שקורה בפלוגתו. כל דבר שהמ"פ עושה, אומר או חושב מחלחל לרמות שתחתיו, עד לאחרון חייליו.

עם זאת יש לזכור שלפלוגה יש מסורות - שורשים מבניים והיסטוריים שלעיתים הם חזקים יותר ממפקד כזה או אחר המגיע לפלוגה. לכן אחד האתגרים של המ"פ הוא הצטרפותו לתרבות הקיימת.<sup>20</sup> המ"פ שנכנס לפלוגה מבצעית צריך להתמקם בה ולעצב אותה כרוחו ולפי "האני מאמין" שלו, ואין לו הרבה זמן לכך, שכן כל העיניים נשואות אליו ובוחנות את יכולותיו ואת סגנון עבודתו. הדבר נכון גם למ"פ בפלוגת הכשרה, שהרי המ"פ מעצב את הפלוגה על פי רוחו. לשם כך עליו לדעת מה הוא רוצה, איך זה ייראה ולרתום לכך את אנשיו.<sup>21</sup>

**פלוגה צריכים לדעת שאין אף אחד חוץ מהמ"פ. אסור לחשוב שמה שקורה בפלוגה**



חיילי צה"ל בעזה | שיטת הפיקוד מכוון המשימה נדרשת במלחמה הן ממפקדים בכירים והן ממפקדים בדרג הטקטי, ובהם מפקדי פלוגות

זה בגלל המג"ד, קציני מטה וכדומה... צריכים להבין שזה רק בגלל המ"פ, וכל מה שהמ"פ... רוצה שיקרה, הוא צריך להחליט, וזה יקרה... פני הפלוגה הם פני המ"פ... הפלוגה היא פלסטלינה בידי המ"פ. הוא לא יכול יותר להאשים אחרים במה שקורה בפלוגה. (מג"ד)

**המ"פ צריך להכיר לעומק את אנשיו, להקשיב להם ולייצר בינם לבינו קרבה שתאפשר פתיחות והערכה הדדית כדי שיאמינו בו ויילכו אחריו בקרב**

**4. הובלה והנעה מתוך ההיכרות עם אנשיו והערכתם.** מהראיונות עלה שהמ"פ צריך להכיר לעומק את אנשיו, להקשיב להם ולייצר בינם לבינו קרבה שתאפשר פתיחות והערכה הדדית כדי שיאמינו בו ויילכו אחריו בקרב. המ"פ, בהיותו המפקד הבכיר ביותר בפלוגה הלוחם לצד אנשיו, הוא המקור לתחושת הביטחון שלהם ולכן עליו להכיר את אנשיו לעומק, להבין את נפשותיהם ולהעריך את פועלם.<sup>22</sup> ניתן למצוא במאפיין הזה של התפקיד ביטוי לאופיו הטוטלי של הצבא: המפקד, שהוא נציג הצבא, שולט בכל תחומי החיים של אנשיו. לכן תלותם של החיילים במפקדם גבוהה, וכך גם הציפיות שלהם ממנו. על פי תפיסותיהם של המפקדים בראיונות, היחסים של מפקד הפלוגה עם פקודיו משולים ליחסים של הורה-ילד. זוהי מערכת יחסים המושתתת על סמכות, על כבוד הדדי, על הערכה ועל תמיכה.<sup>23</sup> כמו כן היו מפקדים שהשתמשו לא אחת במילה "אהבה" כדי לתאר את היחסים של המ"פ עם פקודיו. דוגמה לכך ניתן לראות בציטוטים הבאים:

אחד האתגרים של המ"פ הוא לייצר הערצה של הפלוגה שתחתיו... מ"פ שלא מעריך את פקודיו ולא עושה את תפקידו ממקום שליחותי, הוא לא מקצועי ולא נותן דוגמה אישית, ולא תיווצר הערצה כלפיו... מ"פ צריך לאהוב את אנשיו מתוך ידיעה שהם עושים עבודה מטורפת ולהעריך ולהוקיר את מה שהם עושים מתוך ההבנה שיש לו חבורה של יחידי סגולה. כשהפלוגה מגיעה למקום של הערצה למ"פ, כל השאר קורה טוב. (מג"ד) המ"פ הוא כמו אבא הוא דואג לכל הפלוגה,

**המ"פ חייב להפגין בקיאות ומומחיות במקצוע הלחימה ולדעת איך להוציא אל הפועל את הידע שלו בהובלת הפלוגה, בעבודה עם מפקדיו, בטיפול באנשיו ובכל שאר התחומים בפלוגות**

**לכל חייל, מראה שאכפת לו, שהוא כמו בן בשבילו. הוא מכיר את כל מה שקורה בפלוגה, מכיר את כל החיילים ואת כל המפקדים. (מ"מ)**

**5. דוגמה אישית.** המפקד מעורר את אומץ ליבם של פקודיו באמצעות מתן דוגמה אישית.<sup>24</sup> בראיונות נאמר שהפקודים מצפים מהמ"פ להיות דמות שראוי לחקותה. הוא צריך להבין שרואים אותו בפלוגה בכל זמן נתון ושהתנהגותו משפיעה ישירות על מה שקורה בפלוגתו. המ"פ נדרש ליצור יחסי אמון בפלוגה ולרתום את אנשיו לאני מאמין שלו. לכן הוא נדרש לתת דוגמה אישית. אם הוא מצליח בכך, אנשיו רואים בו אישיות לדוגמה.

הפלוגה היא סוג של מראה למ"פ. מה שהמ"פ יעשה ויקרין לחיילים ולפלוגה - זה מה שיהיה. אם הוא ישרה אווירת לחץ, הפלוגה תהיה לחוצה. (מ"פ)

**6. מקצועיות.** מהראיונות עולה שהמ"פ חייב להיות מקצועי בתחומו, דהיינו להפגין בקיאות ומומחיות במקצוע הלחימה ולדעת איך להוציא אל הפועל את הידע שלו בהובלת הפלוגה, בעבודה עם מפקדיו, בטיפול באנשיו ובכל שאר התחומים בפלוגתו. הטענה שחזרה על עצמה בראיונות הייתה כי המקצועיות של המ"פ ויכולתו לעמוד באתגרים המבצעיים גורמות לאנשיו לסמוך עליו ועל הידע שלו, ולכן היא אחד הגורמים המרכזיים לנכונות של אנשיו ללכת אחריו.

**מ"פ חייב להיות מקצוען בתחומו. הוא מפקד על מכונית המלחמה והוא צריך לדעת איך להפעיל אותה... הוא צריך להבין שהצבא זה מקצוע ולהיות בקיא במקצוע הצבאי. אי אפשר רק עם מנהיגות וכריזמה. (מג"ד)**

### המעבר לתפקיד מ"פ

הנחת המוצא של המפקדים בראיונות הייתה שמפקד הפלוגה הוא התפקיד הראשון של קצין ברמה הטקטית שבו הוא נדרש להוביל מסגרת עצמאית בקרב. לכן המ"פ צריך לדעת מה הוא רוצה מפלוגתו, איך הוא רוצה להשיג זאת ולפעול כדי לממש את מה שהוא רוצה להשיג באמצעות פלוגתו. צריכה



מ"פ באימון פלוגה | מעצם אחריותו של המ"פ על מסגרת עצמאית המנהלת בעצמה את שגרת חייה הוא נדרש לחשוב, לתכנן ולקבל החלטות באופן עצמאי ולהוביל למימושן

להיות לו אג'נדה ודרך שאותן הוא רוצה להתוות בפלוגה. מדובר בסדרה של יכולות ושל תפיסות שלחלקן הוא מעולם לא נדרש בתפקידו הקודמים ולחלקן האחר הוא נדרש בעבר - אך לא באותה המידה כמו בתפקיד המ"פ. התפיסה שעולה מהראיונות מתייחסת לכך שמתקיים מעבר לתפקיד מ"פ שמתבטא בשינוי תפיסתי והתנהגותי. אלה הם מאפייני המעבר כפי שעלו מהראיונות:

### 1. כניסה ל"מגרש המשחקים של הגדולים" - עבודה בדפוסי חשיבה והתנהגות עצמאיים.

המפקדים רואים בפיקוד על פלוגה תפקיד שהוא עצמאי במהותו. מעצם אחריותו של המ"פ על מסגרת עצמאית המנהלת בעצמה את שגרת חייה הוא נדרש לחשוב, לתכנן ולקבל החלטות באופן עצמאי ולהוביל למימושן. המרואיינים הדגישו שהמ"פ נזקק לעצמאות הן בימי שגרה והן בעיתות לחימה בשל מאפייני התפקיד (מוטת שליטה רחבה ופיקוד על מסגרת באמצעות מפקדי משנה) ובשל הצורך להיות הן מנהל והן בולם הזעזועים של הפלוגה.

**כמ"פ האתגר המרכזי הוא להבין שכשאתה מסתכל אחורנית, יש קיר, וההחלטה היא שלך. אתה צריך לקבל את ההחלטה, וזהו (מ"פ)**

**בעיניי, הדבר המרכזי ששונה בין תפקיד המ"פ לתפקיד המ"פ זה שהמ"פ נדרש להיות עצמאי, ויש לו יכולת לפעול לבד בגזרתו הבט"שית, באימונים ובמלחמה. עליו להביא את ההישג המבצעי הנדרש ממנו לבד... אפשר לסמוך עליו שהוא יודע לתכנן ולקבל החלטות... אין מישהו להסתתר אחריו ולהיתלות לו על הכתף. זה עולם הפיקוד האחר שאליו נכנס המ"פ. (מח"ט)**

במסגרת הציפייה מהמ"פ להיות עצמאי מצופה ממנו לחתור למגע, להיות נחוש, להעז ולזוז. **תמיד הייתי מסביר למ"פים שלי: "אל תעשו את מה שאני אומר לכם לעשות, אלא את מה שאני לא אומר לכם לעשות". (מג"ד)**

המפקדים (מח"טים ומג"דים) מצפים מהמ"פ לרכוש מיומנויות שיאפשרו לו להתמודד עם בעיות ולפקד באופן עצמאי - גם בלחימה.

הציפייה מהמ"פ שיהיה עצמאי מחדדת את הצורך שמפקדיו ינקטו את גישת הפיקוד מוכוון המשימה. הקושי של המג"דים להאציל סמכויות וליישם את הפיקוד מוכוון המשימה מעלה שתי שאלות: מה נדרש מהמג"ד כדי לאפשר עצמאות? וכיצד יפתח המ"פ את היכולת הזאת אצל מפקדי המשנה שלו? ניתן לטעון כי אין זה מספיק שהשיטה הזאת תהיה חלק מתפיסתם הפיקודית של המפקדים, אלא יש לפתח אותה הן במסגרת ההכשרה לתפקיד מ"פ והן בעת שהמ"פ ממלא את תפקידו ואף עוד קודם לכן, במהלך תפקידו הקודמים. רק כך יקטן הקושי לממש את הגישה הזאת בעת לחימה.

### 2. התנסויות ראשונות במנהיגות סימבולית.

המאפיין הזה מתייחס ליכולות שונות בתחום המנהיגות שנדרשות מהמ"פ ושנדרשו פחות בעת שמילא תפקידי פיקוד זוטרים יותר. מדובר ביכולות מנהיגות כמו מתן השראה לפקודים ושימוש בעוצמה אישית וברגש ליצירת מוטיווציה בקרב המונהגים כדי לעצב את דמותם ולרתום אותם. אלה הן היכולות הנדרשות שהדגישו המפקדים שרואיינו:

**תפיסה פיקודית ומעוף.** המ"פ נדרש לגבש

מכאן שהמג"ד נדרש להאציל סמכויות למ"פ ולמצוא את האיזון בין שליטה לבין עצמאות כדי לטפח במ"פ סגנון פיקוד לוחמני, יוזם ועצמאי. כפי שהוצג בחלקו התיאורטי של המאמר, הדבר הופך למורכב במבחן המציאות.<sup>25</sup> בתודעת המפקדים קיימת ההבנה שפיקוד מוכוון משימה הוא שיטה הכרחית בעת לחימה שהוכיחה את עצמה במלחמות, אך נראה כי הצורך בשליטה והחשש מטעויות חוזקים לעיתים יותר מהיכולת לאפשר מרחב פעולה. הקושי הזה לתת עצמאות למ"פים - במיוחד בעת לחימה - יוצר מתח בין הציפייה לעצמאות לבין מבחן המציאות. בראיונות עם המ"פים עלה הנושא הזה במסגרת השאלות בנוגע לציפיותיהם מהמג"דים. המ"פים הדגישו שהם מצפים מהמג"דים לשלושה דברים מרכזיים:

- **עצמאות ומרחב פעולה.** המ"פים מצפים שיינתן להם לפעול באופן עצמאי כדי שיוכלו ללמוד, להפיק לקחים ולחזק את יכולותיהם הפיקודיות.
- **גיבוי.** המ"פים מצפים לקבל גיבוי מהמג"ד. כך הם יידעו שהוא סומך על שיקול הדעת שלהם.
- **ליווי, חניכה, ייעוץ והכוונה בעת הצורך.**

ושימוש בכלים ניהוליים כמו: ניהול דיון, תכנון ושיבה, ראיונות ושיחות חתר.

**תפקיד המ"פ מהווה מעבר - בפעם הראשונה - לכיתת התכנון והחשיבה. מ"פ מתכנן את ההיגיון של שבוע התרגילים, והמ"מ מביא אותו לידי ביצוע. (מג"ד)**

**4. לא רק "שחור או לבן".** מהמ"פ מצפים לבגרות, להפעלת שיקול דעת, להפגנת קור רוח, לגמישות מחשבתית וכן ליכולת ללמוד ולראות את הדברים באופן ביקורתי. מפקד הפלוגה נדרש לבגרות בחשיבתו ובהתנהגותו. הבגרות הזאת באה לידי ביטוי - לדברי המרואיינים - ביכולת להתמודד עם לחצים, לקבל ביקורת, להפעיל שיקול דעת ולתת פתרונות שמותאמים לכל מצב. על המ"פ להבין כי יש תחומים אפורים שבהם יצטרך להקשיב, לברר, לבחון ולבדוק כדי להגיע להחלטה הנכונה ולפעול כראוי.

יכולתו של המ"פ לראות את המציאות על גווניה השונים ולא באופן דיכוטומי של "שחור או לבן" מאפשרת לו לפעול בסיטואציות מורכבות ולקבל החלטות באופן מושכל ולא אימפולסיבי הן בשגרה והן בלחימה. בעת לחימה הוא נדרש לכך במיוחד וכן לקור רוח, מאחר שבמצבי חירום נטייתו הטבעית של כל אדם היא לחפש אחר ודאות, וזה מה שמבקשים פקודיו למצוא אצלו.<sup>28</sup>

**מצפים ממך להיות יותר אחראי מהמ"מ/ סמ"פ. ההבדל בין ילד לבוגר זה סיפור האחריות והיכולת שלך לראות את ההשלכות של המעשים שלך. (מ"פ)**

**המ"פ בסופו של דבר מקבל מידע מכולם, שומע דברים ומגבש תמונה אחת ומגיע להחלטה. אם לא יהיה רגוע ושקול, הוא לא יקבל החלטה טובה. (מ"מ)**

הציפייה מהמ"פ שיפגין בגרות מתבטאת גם באופן שבו המג"דים והמ"פים תופסים את הקשר ביניהם. תפקיד של מפקד פלוגה נחשב לתפקיד שהוא צומת מרכזי בחייו של הקצין שבו הוא נדרש לבחור בקריירה צבאית של כמה שנים. עצם ההחלטה הזאת ממצבת את המ"פ במקום שבו הרמה הממונה (המח"ט ובעיקר המג"ד) רואה בו שותף. המג"ד רואה במ"פ שותף שיש לו השפעה מכרעת על האופן שבו הגדוד נתפס ועל הצלחת הגדוד. המ"פ נדרש

**המ"פ לא נמצא בכל מקום, ואם לא יידע לבנות את אנשיו נכון, הוא לא יצליח להפעיל אותם ולהעביר מסרים כמו שצריך. אם לא בנה נכון את אנשיו, הוא יכבה שריפות כל הזמן. (מג"ד)**

**המרכיב הכי חשוב הוא להיות קשוב לחיילים ולמ"מ כי המ"פ הוא מפקד. המ"מ רוצה לשמוע את דעתו ולהתייעץ איתו... מ"פ שלא רוצה להתייעץ, המ"מים שלו לא ישתמשו בו. (מ"מ)**

**● האצלת סמכויות, חניכה והעצמת פקודים** (בדגש על מפקדי המשנה). מרשל כותב בספרו כי מפקד הפלוגה חייב לסמוך על קציניו שיבצעו את משימותיהם, כי בקרב הוא אינו יכול לפקח על מעשיהם של כל אנשיו.<sup>27</sup> המרואיינים הדגישו שהמ"פ נדרש לפתח את המפקדים הכפופים לו ולסייע להם - באמצעות סגנון הפיקוד שלו - לפתח עצמאות ולפעול מתוך אחריות אישית.

**המ"פ שלי הוא באיזושהי מידה דמות אידיאלית. מה שמייחד אותו זה שהוא נותן מרווח טעות גדול. הוא יודע מתי לתת לי ליפול ומתי לומר לי שזה עומד ליפול. (מ"מ)**

**יכולתו של המ"פ לראות את המציאות על גווניה השונים ולא באופן דיכוטומי של "שחור או לבן" מאפשרת לו לפעול בסיטואציות מורכבות**

**3. כניסה לזירה הניהולית: בין דרג מבצע לדרג מנהל.** מהראיונות עולה שהמ"פ נדרש

- לראשונה - להפגין יכולות ניהול בשל היותו מפקד של מסגרת עצמאית שיש לה תת-מסגרות ומפקדי משנה. לראשונה בתפקידו הוא עוסק במה שקורה כאן ועכשיו ובמקביל גם מתכנן את המחר. נוסף על כך הוא נדרש - לראשונה - לקיים ממשקי עבודה פנים-פלוגתיים לצד ממשקי עבודה חוץ-פלוגתיים.

בשל כך - הדגישו המרואיינים - נדרש המ"פ ליכולות הבאות: יכולת תכנון, היכולת להבחין בין עיקר לטפל, ראייה רחבה, יצירת מנגנוני בקרה, יכולות תיאום, הפעלת גורמים שונים במקביל, ניהול לוי"ז פלוגה לצד לוי"ז מ"פ

תפיסה פיקודית לקראת כניסתו לתפקיד ולהגיע לפלוגה עם אג'נדה כדי לקבוע מדיניות בתחום הנורמות והערכים שאותם הוא רוצה להנחיל בפלוגה. כך הסביר זאת אחד המג"דים: "מ"פ צריך לדעת מה הוא רוצה ולהבין למה הוא רוצה לעשות זאת... פלוגות מאוד תלויות במ"פים". באמצעות תפיסתו הפיקודית קובע המ"פ את הסטנדרטים בפלוגתו ושומר עליהם יחד עם אנשיו.

**המ"פ נדרש לגבש תפיסה פיקודית לקראת כניסתו לתפקיד ולהגיע לפלוגה עם אג'נדה כדי לקבוע מדיניות בתחום הנורמות והערכים שאותם הוא רוצה להנחיל בפלוגה**

**עוצמה אישית.** באס טוען כי הצורך במנהיגות כריזמטית מתחזק ביחידות לוחמות שמתמודדות עם מצבי לחץ קיצוניים שבהם חיי האנשים נתונים בסכנה, והפרט נדרש להפגין יוזמה אישית ומחויבות למטרות היחידה.<sup>26</sup> בראיונות הסבירו המפקדים שהכריזמה של המ"פ באה לידי ביטוי ביכולתו לרתום את אנשיו, לגרום להם להאמין בו ולבצע את המשימות המוטלות עליהם מתוך הבנה ומחויבות לתפקידם. מהראיונות עולה שהמ"פ יצליח לרתום את אנשיו, והם יראו בו מפקד בעל עוצמה אישית, אם יפגין פתיחות וגמישות מחשבתית, יכולת להפעיל שיקול דעת בקבלת החלטות, ינהג ביושרה, יפגין חוסן אישי ושליטה (יהיה יציב ויביא יציבות לפלוגתו) ויהיה מקצועי ומיומן מאוד בתחומו. כמו כן הצביעו המפקדים על כמה פעולות שסייעו למ"פ לרתום את אנשיו:

**● היכולת להעביר מסרים בהירים וממוקדים.** לכל אמירה ומעשה של המ"פ יש משמעות בעיני פקודיו, ולכן המעשים והאמירות של המ"פ הם המסרים שהוא מעביר והם שבונים את האמון בו ואת המוטיווציה של פקודיו ללכת אחריו.

**מ"פ לעולם ידאג לכך שפקודיו מבינים שכאשר הוא אומר משהו, הוא מתכוון אליו. הוא לא משדר מסרים כפולים וצריך להיות עקבי בדרישות ובאכיפה וברוח. (מג"ד)**

**● בניית צוות מפקדים מגובש שמחובר לרוח המ"פ.**

"להבין את הראש" של המג"ד ושל המ"ט, ורק כך ייווצר חיבור שיאפשר שפה משותפת שהיא תנאי לפתיחות ולהעזה של המ"פ.

### מפקד הפלוגה בקרב

המוראיינים הדגישו שבלחימה על המ"פ להיות משימתי: להבין את המשימה, לרתום את האנשים לביצועה ולעמוד במשימה באמצעות חתירה למגע ולניצחון. כמו כן עלה מהראיונות כי כדי שהמ"פ יוביל את אנשיו לביצוע המשימה בלחימה, עליו לייצר את התשתית לכך בשגרה: עליו להפוך את הפלוגה למסגרת מלוכדת שבה החיילים סומכים על מפקדיהם, מבינים את משימותיהם ויודעים לבצען בצורה המקצועית ביותר. מרשל מתייחס לכך בספרו וכותב כי מ"פ שמשכיל לסמוך על אנשיו בשגרה ולאמן אותם כך שבמלחמה יידעו את תפקידיהם, יקצור את פירות האימונים האלה בעת קרב.<sup>29</sup>

נוסף על כך ציינו המוראיינים שהמ"פ צריך להיות מסוגל לעצב את תפיסת המציאות בקרב פקודיו באמצעות הפגנת שליטה במצב, מודעות למציאות המשתנה ויכולת לתווך את המציאות לפקודים כך שימשיכו לתפקד ולבצע את משימותיהם.

**במלחמת לבנון השנייה ידעתי שאם מישהו יסתכל מהצד, הוא יידע מי המפקד, כי כולם מסתכלים עליך. הם צריכים לדעת שאתה יודע, וגם כשאתה לא ממש יודע, צריך לתת להם את התחושה שאתה יודע. צריך להיות שקט ושלווה ולהיות דמות בעיני החיילים... ב'עופרת יצוקה' הייתי אוסף את כולם באמצע כל יום ומסביר מה קורה, נותן תמונת מצב ומאפשר לשאול שאלות. (מ"פ)**

**כמ"פ שמוביל משימה מבצעית אתה צריך להראות לפקודים שלך שהכול בשליטה, שמה שאתה אומר זה מה שקורה, שאתה לא מזוגזג. אתה צריך לדעת שמסתכלים על כל תנועה שלך, ואתה יודע שאיך שתעשה את זה, הם יעשו את זה. (מ"מ)**

מאפיין חיוני נוסף של המ"פ שאותו הדגישו המפקדים שראוינו הוא החוסן הנפשי ותעצומות הנפש שלו. בעת מלחמה נדרש המ"פ להיות בחזית ולשדר לפקודיו ביטחון ויציבות, להכיל אירועים קשים, לשמור על קור רוח ולווסת את רגשותיו כדי לשמר את

### סיכום

כוכבי טוען במאמרו כי מהותה של המנהיגות היא היכולת לשנות ולעצב.<sup>30</sup> המוראיינים הדגישו שמפקד הפלוגה נדרש - לראשונה במסלולו הפיקודי - לאחריות מלאה ובלעדית על מסגרת עצמאית, שאותה נדרש לעצב ולאמן למלחמה הבאה.

מק'קוי מתאר בספרו את הפרדוקס שבעיניו מגלם את המהות של המנהיגות הקרבית. וכך הוא כותב:

**אמנות הפיקוד היא היכולת ליזכות באהבת אנשיך ואז ביום מן הימים להשתמש באהבה זו על מנת לגרום להם להסתכן מרצון בפגיעה איזמה או במוות וליטול באלומות את חייהם של אחרים. הכישרון והכבוד הנדרשים לצורך יישומה של אמנות זו חייבים להיות מטופחים בימי שלום באמצעות לימוד של נפש האדם בקרב ודרך ניסיון עקיף. הלהט לפקד מוטבע בכוח הרצון של המפקד, באהבתו לאנשיו ובתוקפנותו האישית בקרב.<sup>31</sup>**

בתחילת הדרך, כשהתחלתי את המחקר, ביקשתי לנסות להבין מהו הפרופיל של מפקד הפלוגה ולאפיין את הקווים המרכזיים בדמותו. כאמור, ההנחה העומדת בבסיס המחקר היא כי בתפקיד המ"פ קיימים מאפיינים הדורשים יכולות מסוימות שאליהן לא נדרש המ"פ בתפקידו הקודמים או, לחלופין, הוא נדרש אליהן בעבר אך לא באותה המידה כמו בתפקיד המ"פ. ממצאי המחקר הביאו ליצירת מסגרת מושגית לתפקיד המ"פ שהיא גם סוג של פרופיל תפקיד המבוסס על תפיסותיהם של מפקדים ברמות השונות בזרוע היבשה. התפיסות האלה תואמות את הכתיבה המחקרית על הפיקוד ועל המנהיגות הצבאית והקרבית וכן הן משקפות את זיכרונותיהם של מפקדים שונים שהשתתפו במלחמות עבר. גם המאפיינים הבסיסיים הנדרשים למ"פ כפי שעלו מהמחקר (ובהם דוגמה אישית, טוטליות, ההבנה כי פני המפקד הם פני היחידה) וגם היכולות הנדרשות וכן מאפייני המעבר לתפקיד מבטאים את התרבות הצבאית הקרבית, את מאפייני המקצוע הצבאי ואת תורת המנהיגות הקרבית. מהמחקר עולה שתפקיד המ"פ הוא נקודה משמעותית בחייו של המפקד הקרבי ודורש ממנו להיות מגובש בזוהו הפיקודית. הוא מפקד לראשונה על מסגרת הפועלת בצורה

המוטיווציה של חייליו ללחימה. בראיונות הושמעו לא מעט תיאורים שהתייחסו לשלווה הסטואית של המפקד שעליה דיבר מק'קוי בספרו - שלווה שנותנת לו את תעצומות הנפש שלהן הוא נזקק, שליטה עצמית, התגברות על הפחד, סבלנות וביטחון עצמי.

**האתגר של המ"פ בקרב זה להתגבר על הפחדים של עצמו כדי להישאר מפקוס ולהניע את המסגרות שלו לעמוד במשימות. (מח"ט)**

**ב'עופרת יצוקה' היה מ"מ שאמור היה להיכנס לבית לחלץ, והוא התמהמה. אני נכנסתי ראשון ונפצעתי כי התפוצץ מטען, והחייל נהרג. נתתי פקודות לפלוגה ומשימות לכל אחד... מ"פ נדרש לביטחון עצמי ולקור רוח בחירום. אלה הדברים שיכולים לקדם אותך. כשאתה בפנים, אתה צריך לשדר קור רוח ולהקרין את זה לפלוגה. (מ"פ)**

### בלחימה על המ"פ להיות משימתי: להבין את המשימה, לרתום את האנשים לביצועה ולעמוד במשימה באמצעות חתירה למגע ולניצחון

**קודם כול, בחירום היכולת הנדרשת היא לקחת את כל מה שאתה נדרש אליו בשגרה ולעשות זאת בקבועי זמן קצרים ובהשתנות מתמדת. הדבר השני הוא תעצומות נפש. הדבר השלישי הוא השפה המשותפת שאתה מייצר עם אנשים בשגרה שתבוא לידי ביטוי במלחמה. את כל זה אתה לא בונה מאפס בזמן מלחמה אלא בונה אותם בשגרה. (מח"ט)**

תפקיד המ"פ בקרב - לפי המוראיינים - כולל שני מרכיבי יסוד של הפיקוד: המקצוע הצבאי והמנהיגות הקרבית. אומץ וקור רוח הם חלק בלתי נפרד מהמקצוע הצבאי. אשר למנהיגות הקרבית, זו מחייבת שליטה בפחד, יצירת תחושת ביטחון, שליטה במצב, יכולת להפגין שלווה סטואית ועיצוב של תפיסת המציאות בקרב הפקודים. התכונות המנטליות האלה מסייעות למפקד לשמר את רוח הלחימה ביחידתו ואת האמון של אנשיו בו. המ"פ הוא בבואה של הפלוגה, ועיני אנשיו נשואות אליו. לכן עליו להפגין מנהיגות קרבית שתשמר את המוטיווציה של אנשיו להילחם.

- ולעתודאי ענף פסיכולוגיה של זרוע היבשה שסייעו בביצוע  
הראיונות. המאמר הוא תקציר של עבודה נרחבת יותר. ניתן  
לפנות לכותבת לקבלת העבודה המלאה.
- 2 מיכה פופר, "מנהיגות: היער ושביליו", בתוך איציק גונן  
ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה  
למעשה**, בית הספר למנהיגות, 1999, עמ' 19-32
- 3 Leonard R. Sayles, **Leadership: What Effective  
Managers Really Do... and How They Do It?**  
McGraw Hill, New York, 1979
- 4 Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They  
Different?" **Harvard Business Review**, May-June,  
1997, pp. 67-78
- 5 **מנהיגות קרבית בכוחות היבשה**, מפקדת זרוע היבשה,  
מחלקת תור"ל ותפיסות, 2012, מסמך פנימי בצה"ל
- 6 **שם**
- 7 אדולף פון של, **מנהיגות קרבית: חוויותיו האישיים של קצין  
צעיר בצבא הגרמני תוך התבוננות על טקטיקות קרב  
ותגובות פסיכולוגיות של חיילים במערכה**, המכון לחקר  
הטקטיקה והפעלת הכוח, פ"ם, צה"ל, 2006. הספר יצא לאור  
באנגלית בארה"ב ב-1993
- 8 ברייאן מקקוי, **להט הפיקוד - הציווי המוסרי המוטל על  
המפקד**, תה"ד והמעבדה התפיסית, 2006
- 9 ראובן גל, "מנהיגות בקרב", בתוך **מנהיגות ופיתוח מנהיגות  
מהלכה למעשה**, עמ' 199-231
- 10 ס"ל א' מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, 1956
- 11 **תגובות פחד אצל החייל הישראלי במלחמת יום הכיפורים**,  
היחידה לפסיכולוגיה צבאית, 1974, מסמך פנימי בצה"ל
- 12 Jim Storr, **The Human Face of War**, Continuum,  
London, 2009, pp. 129-153
- 13 **מנהיגות קרבית בכוחות היבשה**
- 14 **שם**
- 15 עוזי בן שלום ואיתן שמיר, (2008) "פיקוד משימה בין תורה  
למציאות", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 16-23, [http://  
maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112290.pdf](http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112290.pdf)
- 16 אבי דהן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת  
לבנון", **מערכות** 410-409, דצמבר 2006, עמ' 25-20, [http://  
maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112167.pdf](http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112167.pdf)
- 17 **הפלוגה הרובאית**, המטה הכללי, מחלקת תור"ל ומפקדות,  
1950: **תיק יסוד קורס מ"פים**, 2012, מסמך פנימי בצה"ל
- 18 א' אבירם, "הפלוגה המבצעית בעיני המתבונן", **פסיכולוגיה  
צבאית**, גיליון 1, 2002, עמ' 205-219; עוזי בן שלום ואחרים,  
(2002) "בין קרסקין למלחמה: פלוגות מבצעיות בשלבים  
הראשונים של אינתיפאדת אל-אקצא", **פסיכולוגיה צבאית**,  
גיליון 1, 2002, עמ' 182-153
- 19 ראובן גל, **שם**: אליאב זכאי ומ' גבעון, **מנהיגות בפלוגות  
מבצעיות - דו"ח מחקר**, ביסל"מ בשיתוף ענף פסיכולוגיה  
מפ"ש, 1996
- 20 זכאי וגבעון, **שם**
- 21 לילך ברובסקי ושושנה כוכב, "שלבים בהתפתחות מ"פ וסגל  
פלוגת המסלול בחטיבת הצנחנים", **בין הזירות** 3, 2004, עמ'  
80-68
- 22 מרשל, **שם**: אלישיב שימיש, **ולא אשוד עד כלותם**, מערכות,  
2005
- 23 ע' לבני, **מנהיגות, סמכות וצעירות**, הרצאה במסגרת  
האוניברסיטה המשודרת, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2004
- 24 ריצרד א' גבריאל ופול ל' סאוואג, **משרב בפיקוד**, משרד  
הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1981
- 25 בן שלום ושמיר, **שם**
- 26 Bernard M. Bass, **Leadership and Performance  
Beyond Expectations**, The Free Press, New York,  
1985
- 27 מרשל, **שם**
- 28 Martin Van Creveld, **Command in War**, Harvard  
University press, 1985
- 29 מרשל, **שם**
- 30 אביב כוכבי, "על שבעה כללי יסוד למנהיגות ביחידת שדה",  
בתוך **על המנהיגות הצבאית**, האוניברסיטה המשודרת  
ומשרד הביטחון, 2007, עמ' 62-72
- 31 **מקקוי**, עמוד 116
- 32 **מנהיגות קרבית בכוחות היבשה**

כמו עצמאות, בגרות, ראייה מפוכחת של  
המציאות (שלא במונחים של שחור ולבן),  
גמישות מחשבתית והעזה מתפתחים אט-אט  
במעלה הדרך? עד כמה הם מתפתחים תוך כדי  
ההתנסות בתפקידים הקודמים? האם ובאיזה  
אופן ניתן לעסוק בפיתוח המרכיבים האלה  
בהכשרה קצרה או ארוכה?

כאמור, בממצאי המחקר ישנו מענה רק  
לחלק מהשאלות המוצגות לעיל, שכן ממצאיו  
מדגישים את מורכבותו של התפקיד ואת  
הקושי הקיים לממש חלק ממאפייניו במבחן  
המציאות. אך אלה הן שאלות חשובות  
ומהותיות שראוי להעמיק בהן במחקר  
המשך. מאחר שמרבית המאפיינים שמציניים  
המפקדים מצריכים תהליך פיתוח ארוך  
טווח בסביבה פיקודית המסייעת בפיתוחם  
ובהטמעתם, ראוי לבחון באילו מרכיבים  
יש להעמיק את הפיתוח תוך כדי התפקיד  
(בתפקידי פיקוד שקודמים לתפקיד המ"פ  
ובמהלך תפקיד המ"פ) ואילו מרכיבים ניתן  
לפתח במסגרת ההכשרה לקראת התפקיד.  
לדוגמה, פיתוח עצמאות והעזה קשורים  
בפיתוח ביטחון עצמי ומסוגלות עצמית, וכדי  
שאלה יתאפשרו נדרשת סביבה פיקודית  
המאפשרת מרחב של עשייה עצמאית, הפעלת  
שיקול דעת בקבלת ההחלטות וכן הניכה  
ולמידה מטעויות.

לסיכום, מהמחקר עולה כי מפקד הפלוגה  
מקבל לראשונה בקריירה הצבאית שלו פיקוד  
על מסגרת עצמאית שאותה עליו להכין  
ולהוביל במלחמה. בשל כך נדרש המ"פ למגוון  
רחב של תכונות ושל יכולות, ובהן: בגרות,  
עצמאות, הערכה והיכרות עם אנשיו, תפיסת  
פיקוד והתוויית דרך, מתן דוגמה אישית,  
מקצועיות, נחישות, העזה, גמישות מחשבתית,  
הפעלת שיקול דעת בקבלת החלטות, אומץ  
ותעצומות נפש. כל אלה מאפשרים למ"פ  
לתפקד במציאות המורכבת, לראות את  
התמונה המיטבית במצבים של חוסר ודאות,  
לרתום את אנשיו, לנסוך בהם ביטחון ולהוביל  
את פלוגתו במלחמה בלי לפגוע ביציבותה כדי  
שזו תוכל להמשיך להילחם.

## הערות

1. תודות לאל"ם רביב ניר, מפקד המל"ק, ולסא"ל גדעון שרב,  
מד"ר המל"ק, על הערותיהם ועל התייחסויותיהם שסייעו  
רבות לעריכת המחקר ולכתיבת המאמר. תודות גם לרס"ן  
(מ"ל) רוני ברוזן על החשיבה המשותפת בעת כתיבת המאמר

עצמאית הן בשגרה והן בלחימה. הוא נכנס  
"למגרש של הגדולים" ומביא לידי ביטוי את  
המנהיגות הקרבית במונח הטהור שלה. נדרש  
ממנו להוביל את אנשיו בקרב, להפגין ביטחון  
עצמי ותעצומות נפש ולמקם את עצמו בראש  
המסגרת.

## תפקיד המ"פ הוא נקודה משמעותית בחיייו של המפקד הקרבי ודורש ממנו להיות מגובש בזהותו הפיקודית

בהיותו מפקד צעיר, אין לו הרבה ניסיון  
קרבי, והוא נדרש למנהיגות קרבית ולעוצמה  
אישית שבעזרתן יוכל לרתום את אנשיו. על  
אף שיש בתפקיד ראשוניות המתבטאת גם  
בגודל המסגרת וגם בעצמאות הנדרשת ממנו,  
ממצאי המחקר עולה שתפקיד המ"פ כולל  
לא מעט מהאתוסים של המנהיגות הצבאית  
הקרבית. תפקיד המ"פ נחשב מאז ומתמיד  
לאחד התפקידים המרכזיים בעולם הפיקוד  
הקרבי, וכך גם עולה מהתייחסויותיהם של  
המפקדים בראיונות. אלה מבטאים בחלקם  
האדרה מסוימת של התפקיד שמדגישה את  
חשיבותו של המ"פ ואת אשר מונח על כתפיו.  
על פי תפיסתם של המפקדים שראוינו,  
תפקיד המ"פ דורש מהקצין שעתיד למלאו  
לקבל החלטה מושכלת המונעת ממוטיווציה  
פנימית ומהבנת הטוטליות שבו. כמו כן  
מחייבים מאפייני התפקיד שמבצעו יפגין  
עצמאות, מעוף ועוצמה אישית, בגרות, חוסן  
נפשי ותעצומות נפש. רשימת הדרישות הזאת  
מעלה את שאלת ההכשרה לקראת התפקיד  
ואת האופן שבו יש לפתח את הקצינים  
במסלול התפקידים לפני מיונים למ"פים.

על פי ספרות המחקר, מנהיגות ניתן לפתח  
בהינתן שני תנאים הכרחיים: פוטנציאל  
מנהיגותי (יכולות אישיות) ומוטיווציה להנהיג  
ולהשפיע. כמו כן - על פי תורת המנהיגות  
הקרבית בכוחות היבשה - מנהיגות קרבית  
אינה בגדר יכולות אישיות מולדות בלבד,  
אלא היא מתעצבת במהלך שירותו הצבאי  
של המפקד בהתאם לתפקידים השונים שהוא  
ממלא.<sup>32</sup>

עד אשר מגיע הקצין להיות מפקד פלוגה הוא  
עובר כמה הכשרות בצבא ומתנסה בתפקידי  
פיקוד שונים. לכן סביר להניח שכל אלה יחד  
יכללו להכין אותו לתפקיד. אך האם מאפיינים