

את חייליהם במקומם מבלי להשתמש בענישה חמורה.

רגישות מצבית וגמישות סגנונית – התמודדות עם פלוגת "ותיקים" הנה ביטוי בולט למיומנויות הללו. המ"מ מגלה בה יכולת גבוהה לקלוט במהירות את "כללי המשחק", להבחין בין החיוני ללא-חיוני, ומפגין "כושר ספיגה" גבוה עם יכולת להגיב בתקיפות רבה, כאשר מדובר בחציית "קווים אדומים".

בניית הערך העצמי כבסיס להנעת החייל

מדוע מצליחה מנהיגות זו לפעול על החייל? על אילו מצרכיו היא עונה?

פופר (1990) טען, כי מנהיגות מעצבת פועלת על הצורך של המונהג במשמעות. בועז שמיר (1990) סקר את ההסברים השונים לקשר בין מנהיג מעצב למונהג. ביניהם הוא מנה את הצורך במשמעות ואת הצורך בחיזוק הערך העצמי. מממצאי המחקר הזה נובע, כי הצרכים הללו, אכן, ממלאים תפקיד מרכזי בקשר בין המ"מ המצטיין לחייליו. המתגייס ליחידה קרבית פוגש מ"מ, הפותח בפניו הזדמנויות לראות את עצמו כ"גבר", כאדם בעל יכולת, כאדם שניתן לסמוך עליו, ולהטיל עליו אחריות. המ"מ מעביר לחייל מסר ברור, ועיקרו – עבוד קשה, תתאמץ, השקע, וכך תקנה לעצמך ערך בעיני עצמך ובעיני הסובבים אותך. המ"מ מציע לחייל משמעות, המתייחסת לדימויו העצמי ולזהותו הגברית – צרכים, המקבלים עוצמה מיוחדת בשלהי גיל ההתבגרות. הצרכים הללו והתשובה, שהמ"מ נותן להם באמצעות מנהיגותו המעצבת, מהווים תשתית הנעתית, שעליה בנויה נכונות החייל להשקיע מאמצים לטווח ארוך.

השפעת אופי היחידה על דפוסי המנהיגות

כאמור, הממצא העיקרי במחקר הוא, כי מנהיגות מעצבת קיימת אצל כל המ"מים המצטיינים, למרות השוני בין יחידותיהם. אף על פי כן, המינון והדגשים משתנים מיחידה ליחידה. הדמיון הזה הנו ממצא מפתיע, הסותר את ההנחות המוקדמות של החוקרים, ולפיהן למשתנים של הקשר (אופי היחידות) תהיה השפעה משמעותית על דפוסי המנהיגות. ההסבר העיקרי, שיש ביכולתנו להציע, הוא, כי קיימים במחקר ובשדה משתני הקשר, שעוצמתם חזקה מהשוני בין היחידות. להלן המשתנים הללו:

1. **מצוינות** – המחקר עסק במ"מים מצטיינים. ייתכן, כי אילו בדקנו מ"מים רגילים, היינו מקבלים הבדלים בולטים יותר בדפוסי המנהיגות ביחידות השונות. ייתכן אפוא כי מצוינות הנבדקים יצרה ביניהם דמיון, שהאפיל על השוני ביחידות.

2. **דרג הנבדקים** – כל הנבדקים במחקר נמצאים באותו דרג פיקודי. כולם מהווים דרג "תפעולי", ולכן מחויבים לביצוע פעולות דומות. כך, לדוגמה, כולם מחויבים בקשר מידי יומיומי עם כפייהם. נראה, כי ממד הדרג הנו אחד מממדי ההקשר הדומיננטיים ביותר.

3. **אופי המשימה** – המדגם כלל יחידות לוחמות, שלכולן משותפים הייעוד הקרבי, סגנון החיים, חיי השדה וכל הקשור בכך. זה ממד הקשר רב-עוצמה, שאין להתפלא על כך, שהאפיל על משתנים אחרים. המנהיגות המעצבת חזקה במיוחד ביחידות מובחרות ובפלוגות טירונים. מידה נמוכה יותר של מנהיגות מעצבת נמצאה ביחידות, המשתמשות בטכנולוגיה רבה (שריון/חת"ם). מנהיגות מתגמלת בולטת ביותר בפלוגות הרובאים. ההבדלים הללו מצביעים על שלושה גורמי הקשר, המשפיעים על דפוסי המנהיגות:

א. **ותק בארגון** – משתנה ההקשר הבולט ביותר. בפלוגת מסלול נמצא החייל בשלבי הכניסה לארגון, וחווה מידה רבה של עמימות. הוא מחפש דמות להיתלות בה. אין פלא, שהמ"מ נתפס ככריזמטי מאוד. החיילים מייחסים לו יכולת מעל ומעבר; ובכך נקבע, למעשה, שיהיה מנהיג מעצב, בין אם ירצה בכך ובין אם לאו, לטוב ולרע.

לעומת זאת, בפלוגות ותיקות חשים החיילים, כי הם יודעים מה נכון ומה לא, ומפתחים נורמות חזקות. במצב כזה נדרשת מהמ"מ מידה רבה של רגישות מצבית ושל גמישות סגנונית.

ב. **מוטיווציה** – ביחידות התנדבותיות, שבהן רמת המוטיווציה גבוהה במיוחד, נמצאה רמה גבוהה של מנהיגות מעצבת.

ג. **טכנולוגיה** – ביחידות שריון/חת"ם הופכת הטכנולוגיה את עבודת החייל לסטנדרטית ולשיגרתית. בתנאים הללו יש פחות מקום ליצירתיות וליזומה; ולפיכך, גם פחות מקום למנהיגות מעצבת.⁸

מקצועיות ככריזמה

ובר (1946) הגדיר כריזמה כייחוס. דהיינו כריזמה אינה תכונה מולדת, אלא תכונה, שהמונהגים מייחסים למנהיג. התבטאויות החיילים אודות מקצועיות המ"מ נושאות אופי של ייחוס כריזמטי. אין הם מדברים על מקצועיות המ"מ כמו על מקצועיות המכונאי, או על מקצועיות הרופא, אלא מדברים על כך שהמ"מ "יודע הכל", "יודע מה לעשות" וכדומה. המקצועיות מהווה, אם כן, ייחוס כוללני, הרואה במ"מ אדם, שיש ללכת אחריו, מפני שהוא יודע לאן להוביל.

כיצד הפכה דווקא המקצועיות לבסיס הכריזמה? האם מדובר באחד מסממניה של תקופה, שבה הידע, המומחיות והצורך בהישגיות מקבלים מעמד מיוחד?

המשך בעמוד 49

8. להתייחסות נוספת לעניין זה, ראו אצל לנדאו ופופר (1989).

9. זו המשמעות המילולית של המונח. כריזמה = מתת-אל. להדגמת ההבדל בהקשר נוכל להציג זמר פופ. הוא יכול להיות אליל לבני נוער עד כדי הגעה לאקסטזה, ואילו להוריהם הוא נראה כמשהו צעקני, קופצני וחסר-טעם.



הם יכולים לבצע את המשימה. מצבה לפי התקן עדיין אינה מעידה על יעילות יחידה, ואף אינה יכולה להבטיח ביצועים טובים בשדה הקרב.

יש כמה נקודות, שעליהן אין מחלוקת, למרות המגוון בניסיון הקרבות. מחד גיסא, אבדות כבדות (שלושים אחוזים אינם מקרה נדיר) עשויות להיראות כדבר טבעי, ומכרסמות אך בשוליים של יחידה קרבית. בראייה היסטורית, פחת מלאכותי של רבע אינו נחשב בדרך כלל כמספיק להשמדת יחידה. אין הסכמה בקרב צבאות, מפקדים, היסטוריונים צבאים, או חוקרי ביטחון, בדבר "הקר", שמעבר לו נזקי קרב הופכים יחידה צבאית לחסרת-אונים.

שולי הביטחון, שקיימים עדיין בפלוגות רובאים, בקרב צוותי טנקים וביחידות הנדסה, לצורך המשך הלחימה, קטנים עם התמעטות כוח-האדם ועם היעלמות דרגי הסיוע. היכולת של עוצבות הצבא האדום במלחמת העולם השנייה לספוג אבדות כבדות ביותר, ולהמשיך בלחימתם נזקפת חלקית לשיעור הגבוה של לוחמים לעומת אנשי סיוע ואנשי מפקדה בכלל היחידות.

האבדות הכלליות של עוצבות גדולות מחפות לעתים על אבדות כבדות בקרב פלוגות הח"ר וביחידות הטנקים, היכולות להיות בעלות השפעה רבה על ביצועיהן בשדה הקרב. בכל מקרה, השפעת נזקי לחימה חמורים שונה ממקרה למקרה, ובעיקר, אינה ניתנת לחיזוי. עוצבות מסוימות שותקו כתוצאה מאבדות כבדות, וצריך היה להוציאן מהחזית; אחרות ספגו אבדות כבדות, אך המשיכו לתקוף, או להגן.

השפעת נזקי הלחימה הנה פונקציה של התחלופות היכולות לתמוך בעוצבות בלחימה – אם כי אין די בתחלופות בלבד על מנת לשקם עוצבה. גיסות ותיקים, שכנראה, אומנו טוב יותר, אינם ניתנים להחלפה בנקל; והחלפתם בחיילים "רוקים" תגרום לאבדות כבדות בקרב המשקים ובקרב הקצונה, שתנהיגם בקרב. אך זה מנהגו של עולם, וכנראה צריך לחיות עם העובדה, כי עוצבה לאחר הקרב הראשון תמיד תהיה משהו מתחת לכושרה המיטבי. מכאן, המונח "יחידה ותיקה" שגוי, כיוון שכמות החיילים הוותיקים קטנה ככל שצוברת היחידה ותק קרבי באותה מלחמה.

ניתן לומר, כי שמירה על רמה תקנית של כוח-אדם בעוצבה תוך הזרמה מתמדת של תחלופות, מפחיתה, למעשה, את כושרה בשדה הקרב. הנותרים מהיחידה המקורית פיתחו במשך הזמן עבודת צוות, החיונית לביצוע יעיל בשדה הקרב. מילוי השורות באנשים חסרי-ניסיון מפחית את יעילות עבודת הצוות; וייתכן, כי אנשים מנוסים, ובמיוחד קצינים ומשקים, יאבדו הרבה יותר מהר תוך לחימתם בראש התחלופות מאשר לו היחידה לא היתה מתוגברת כלל. זו, כנראה, התיאוריה מאחורי העדיפות של החלפת יחידות בשדה הקרב על פני החלפת יחידים. כאשר העוצבה תוצף בחיילי תחלופה, יהיה בה פחת חמור באיכות ובניסיון. כך, יחידה שאיבדה שליש מכוחה, אך נותרה בכושר לחימה, כושרה יירד אם האבדות

* ראו לדוגמה את "כוח צביקה" בקרבות מלחמת יום הכיפורים. גזרת נפח ברמת-הגולן.

הללו ימולאו במהירות על-ידי תחלופות. כמו כן, לא נראה, כי יש יחס בין זרימת התחלופות לבין שימור מוראל היחידה, או שיקומו.

כמובן, הרבה תלוי באיכות הבסיסית של חיילי העוצבה. חיילים מאיכות ירודה עלולים להפוך חסר-תועלת לאחר אבדות קלות יחסית משום שמלכתחילה לא היו ערוכים היטב להתמודד עם המצב. התנהגות חלק גדול מהצבא המצרי בסיני במלחמת ששת הימים – כמו התנהגות הצבא הארגנטיני בפולקלנד – מאששות זאת. אך היחס בין איכות לביצועים פועל בדרכים מפתיעות. היינו מצפים, כי הצבא הבריטי במלאיה יעמוד ביתר הצלחה אל מול ההתקפה היפנית בשנת 1941, ובמיוחד כיוון שספג אבדות מעטות ביותר.

כמו כן, נוכחנו, כי ניסיון בלבד אינו ערובה לביצועים טובים בשדה הקרב. לעתים, עוצבות ותיקות סובלות מבעיות כמו עוצבות טריות. יתר על כן, לעתים, יחידות, שטרם התנסו בקרב, תקפו בנחישות רבה למרות שספגו אבדות כבדות ביותר. הכניסה לקרב של גדודי טנקים רבים בתחילת מלחמת יום הכיפורים והתמדתם במלחמה הנה דוגמה טובה לכך.

ייתכן, כי קיים שוני מסוים במקרה של יחידות שריון ביחס בין נזקים לביצועים. נזקי לחימה ניתנים למדידה הן בספירת רק"ם והן בספירת צוותים. אבדות באחד מהתחומים הללו מוציא מיד מכלל פעולה את התחום האחר. ביחידת שריון כאשר יוצא רק"ם מכלל פעולה, לשאר עוצבת השריון נשאר יחסית כוח לחימה מועט ביותר – שלא כמו בעוצבות הח"ר, שבהן במצבים נואשים גם אנשי פלוגת המפקדה נוטלים נשק על מנת לסייע לרובאים. אולם, אנו עדים לתיקון מהיר של טנקים רבים. טנקים, שיצאו מכלל פעולה בשל תקלות, או בשל מחסור בדלק, שבים לשדה הקרב. כך, השפעת האבדות ברק"ם מוגבלת במונחים של זמן. אך בל נשכח – להשלים צוותים קשה הרבה יותר.

יוצא אפוא שעל אף שכוחה הלוחם של עוצבת שריון קטן מזה של יחידת ח"ר, קשה יותר לקבוע את היחס בין נזקים לביצועים, כיוון שחלק גדול מהטנקים הפגועים ניתן לתקן בזמן קצר יחסית. אבדות רבות ברק"ם אינן כרוכות כלל באבדן שריונאים, או בהפסקת לחימת השריון – משום שכל טנק הוא ישות כמעט-אוטונומית, היכולה להילחם עד שתפגע, תיתקע, או תישאר ללא דלק. אופיו האוטונומי של הטנק הבודד מאפשר לו לתפקד ביעילות מלאה גם כאשר יחידתו ספגה אבדות כבדות.* כמו כן, השפעת האבדות על יחידות השריון פוגעת פחות במוראל הצוותים, ששרדו לאחר שהופרדו מהרק"ם שלהם, בגלל שניסיונם באבדן חבריהם ליחידה מועט יותר מאשר ביחידות ח"ר. כך ניתן למצוא, כי במלחמת יום הכיפורים ניזוקו יחידות שריון ישראליות, ולמרות זאת תקפו, או הגנו, בהצלחה מבצעית מפתיעה.



סיכום

כשבוחנים את רמת הביצועים הקרביים של עוצבה שאלת המפתח אינה העוצמה המספרית של העוצבה (סד"כ), אלא הרצון של אנשיה ללחום. כמובן, יש קשר בין האבדות לרצון ללחום, אך קשה ליצור הכללה. למרות זאת, ברור לחלוטין, כי כל עוד חיילים ביחידה ממשיכים ללחום כארגון מלוכד – ואפילו קטן – בהתקפה ובהגנה, אין לומר, כי יחידתם אינה בכושר לחימה.

קיים יחס בין כמות החיילים, שהוגדר כאבדות, וכיצד הם אבדו לבין המשך הלחימה היעילה של שאר החיילים; אך קשה לקבוע את היחס הזה במסמרות.

קשה מאוד ליצור הכללה מבוססת בדבר היחס בין נזקי לחימה לכושר המבצעי של יחידה. על כל דוגמה ליחס ישר ביניהם קיימת דוגמה הפוכה. כמו כן, קשה מאוד למתוח קו תוחם בין "יעילות" ל"חוסר-יעילות" ובין "יכולת לחימה" ל"אי-יכולת לחימה".

