

מנהיגות, פיקוד וקבלת החלטות

גיליון מיוחד בסימן מנהיגות
לכבוד כנס המכללות הצבאיות 2023



בגיליון:

על מפקדים ועל מנהיגות | האומץ להביע דעה עצמאית | מנהיגות המפקד בשדה הקרב | מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד | מבט"ש למשילות | מצביאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון | פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון | מקום המפקד בקרב - ההתקדמות מהאולי לביירות | אלף פנים למנהיגות ולאופן יישומה | ועוד

דבר מפקד מערכות

נושא המנהיגות בכלל, ופיקוד וקבלת החלטות בתנאים קשים בפרט, מעסיקים את המפקד הישראלי מהקמת צה"ל, ואף לפני הקמתה. בעידן של מציאות משתנה, היבטים ביטחוניים, חברתיים וטכנולוגיים הופכים נושא זה למורכב פי כמה. לפיכך יש לעסוק בו ביתר שאת ולפנות זמן ללימוד והדרכה על המנהיגות בכל הזדמנות. המנהיגות היא ליבת העשייה של המפקד, והרגע שבו עליו לקבל החלטות בתנאים קשים הוא הרגע שאליו מתנקזים כל ניסיונו, הכשרתו וכישרויו. לרגל כנס המכללות הצבאיות העומד בסימן "אריאל שרון - מנהיגות, פיקוד והחלטות בתנאים קשים", קיבצנו מגוון מאמרים שפורסמו במערכות בנושאים אלה. ממאמרו של הרמטכ"ל החמישי רא"ל חיים לסקוב שהגדיר את שתי התכונות החשובות של המפקד, כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד, ועד מאמרן של כרמית פדן ותאיר קרוי-פרסלר שעסק במנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות.

גיליון מיוחד זה כולל גם מאמרים השופכים אור על המנהיגות במציאות המשתנה כגון מנהיגות ב"שמירה קצרה" (מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים) או דור ה-X והמנהיגות הקרבית בצה"ל, וכן מאמרי מנהיגות על-זמניים, כמו על מנהיגות בשדה הקרב של אליים אבינעם אמונה (שנכתב בהיותו מג"ד צנחנים) שעוסק בשאלה איך נוטעים מוטיבציה בלב הלוחמים.

המפקד הראוי הוא זה שידע גם לחשוב ולהפיק לקחים, או כפי שהסביר זאת תא"ל רומן גופמן: "אין תחליף לחיכוך אמיתי כהזדמנות להתנסות בהתאוששות מכישלונות, ביכולת לזהות ולהגדיר בעיה מבצעית, לבנות פעלתנות וללמוד כיצד לומדים ומשתנים בלחימה". במאמר אחר הציע תא"ל שי קלפר (בהיותו מג"ד גולני) לבחון ניתוח קרבות גדודיים ולראות שלמרות השינויים הטכנולוגיים הגדולים שהתחוללו במהלך השנים, יש מאפיינים משותפים לכל מפקדי הגדודים המוצלחים.

ולסיום, נפנה מבט נוסף אל מאמרו המונומנטלי של אלוף אמיר אבולעפיה, שבהיותו מח"ט הנח"ל טען שלקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. "לתופעה הזאת", קבע, "יש סיבות רבות ותוצאה אחת: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי". ואכן גם האומץ להביע דעה היא תכונה חשובה אצל המפקד-המנהיג.

מערכות מבקש לשמש במה לדעות אלה ומזמין את המפקדים לתרום מפרי עטם לזירה זו, שכן השיח על מנהיגות וקבלת החלטות בתנאים קשים הוא אחת הדרכים לשמרן, לשפחן ולפתחן.

ד"ר אמיר גילת,
מפקד מערכות

מערכות

בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי
נוסד בתרצ"ט 1939



גיליון מיוחד | ניסן התשפ"ג | מרס 2023

<http://maarachot.idf.il>

מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

עורכת לשון: יעל קולטון זיו

עורך לשון: ניצן לוטן

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

רכז המערכת: סמל אריאל לרידו

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585

דוא"ל המערכת: maarachot@idf.il

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.



לקבלת חומרים נוספים מבית "מערכות"
סרקו את הקוד

לתכנים נוספים בנושאי צבא וביטחון לאומי
הצטרפו לדף הפייסבוק של מערכות.



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של מערכות.



לציוצים שוטפים הצטרפו לטוויטר של מערכות.



בשער: מפקד האוגדה אריאל שרון לצד
קצין חינוך יהודה אילן
במלחמת יום הכיפורים



מערכות

תוכן העניינים

על מפקדים ועל מנהיגות

רא"ל חיים לסקוב, מערכות 427-428

מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד

סא"ל שי קלבר, מערכות 434

מקום המפקד בקרב - ההתקדמות מהאוולי לביירות

אלוף (מיל') דורון אלמוג, מערכות 443

מצביאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון

אבי אלטמן, מערכות 439

האומץ להביע דעה עצמאית

אל"ם אמיר אבולעפיה, מערכות 433

מבט"ש למשילות

אל"ם רומן גופמן, מערכות 476

אלף פנים למנהיגות ולאופן יישומה

סא"ל שחר ספדה, מערכות 470

פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון

סא"ל אבי דהן, מערכות 409-410

על דוגמה אישית בשדה הקרב

אל"ם (מיל') יהודה וגמן, מערכות 465

מנהיגות המפקד בשדה הקרב

סא"ל אבינועם אמונה, מערכות 461

מנהיגות ב"שמיכה קצרה" מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים

רס"ן ד"ר רום לירז, סא"ל לימור גל, מערכות 451

דור ה-Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל

תא"ל אורן אבמן רס"ן קרולין לוי זעירא, מערכות 454

מנהיגות צבאית בעניין הרשתות החברתיות

כרמית פדן, תאי קרזי פרסלר, מערכות 459



70 שנה למערכות

רב־אלוף חיים לסקוב (1919-1982)
הרמטכ"ל החמישי של צה"ל



מערכות קי"ח-קי"ט, אפריל 1959

על מפקדים ועל מנהיגות

בשל חיוניותו זו של המפקד הזוטר רצוי כל כך כי רבים מאוד מן המקצועות הנחוצים לו ומרמות הידיעה אשר עליו לרוכשן בהדרגה יוקנו לו לאו דווקא במוסדות השתלמות מיוחדים כי אם בתוך יחידתו, בגדוד שבו הוא משרת.

בשירותו ובהתאמתו אלה השלובים יחד של המפקד - זוטר כבכיר - יהיה אחד הכשרונות העיקריים הנחוצים לו, הכשרון להשתחרר מעודף העבודה גוזל הזמן הנובע בעיקר מ"ניירת", מישיבות רבות וממושכות מדי, מהתכתבות רבה שאינה בגדר הכרח ומשקיעה ב"תיקים". אך גזל זמן זה, העלול למנוע מהמפקד את המילוי הראוי של תפקידו הישירים והחיוניים, עלול לנבוע גם מריכוז מוגזם של סמכויות ומכך שלא ישתמש באפשרות ולא יקיים את החובה להטיל חלק מסמכויות אלה על מפקדי משנה, לפזר סמכויות.

אם ימצא מי שיתמה וישאל: "מדוע כה גדולות ורבות התביעות?" הרי התשובה היא שדווקא בצבא כצה"ל, אשר המנהיגות בו לא נכשלה במלחמות ובמבחנים שאחריו, אך אשר ודאי צפויים לה מבחנים נוספים וחמורים - חובה היא להצביע על כל ליקוי אפשרי, וחובה היא להרבות בהצגת תביעות למפקד של היום ולמפקד של העתיד.

*

אין אולי אפשרות לראות בכירור את טיב הדרישות הנדרשות על ידינו מן המפקד וממנהיגותו, אלא אם נתאר לפנינו את "התנאים התקינים" אשר ניתן לקבוע כי הם שישררו בשדה הקרב של המחזר הקרוב. אם נלך בהגדרות כלליות, הרי נוכל לומר כי גם בשדה קרב זה יידרשו ממפקד כל אותן תכונות, מידות וסגולות שדרשנון ממנו עד כה, אך ביתר שאת, ביתר קיצוניות. הנחה כללית זו נוכל

שניים הם הדברים אשר נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאיה המשתנים של הזירה כאשר יהיו. הם המסגלים אותו לתפקידו: להשיג יתרון איכותי - ואפילו למול יתרון כמותי של האויב.

היה מי שאמר: "מנהיגות כמוה כנערה: תעזבנה ליום, תעזבך ליומיים". גדול המכשולים הרובצים לפתחו של מפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; הנטייה "לעזובה ליום".

הפתרון לבעיית כושר הפיקוד הינו למעשה די פשוט ואינו טעון ניסוחים ארוכים. נוסחתו קצרה - וקשה. האמת היא כי מציאת פתרון זה נתונה בידי כל מפקד ומפקד לדרגיו וכמובן מעל לכול - בידי המפקדים שברג הגבוה. הפתרון הוא בכך שכל אחד יידע את הדרוש ואת הנדרש ממנו, שיזכור את אלה תמיד ושיקיים אותם בפועל. משהושג דבר זה, יבוא במהירות ובקלות השינוי לגבי כל הטעון תיקון במפקד ובפיקוד. ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך מפקדים והכשרתם במוסדות המיוחדים לכך ובעבודת יום-יום.

יש ושומעים מפי קצינים בכירים כי "עול תפקידים רבים רובץ על שכמם וכי תכופות לא מתאפשרת להם המידה הרצויה של מתן תשומת לב ופיקוח הן על התאמת יחידות המשנה שלהם והן על התפתחות המפקדים הצעירים הנתונים למרותם".

אכן אין תקלה גדולה מזו, ובצה"ל ודאי שלא יהיה מקום להשלים עם כך, כי מפקד גדוד לא יאמן כראוי את מפקדי המשנה שלו ולא ישקוד על התפתחותו של המפקד הזוטר. כי המפקד הזוטר - החל במפקד הכיתה - הוא דרג הפיקוד הקובע לפני הכול את ההצלחה או אי-ההצלחה במגע קרב עם האויב. וייתכן כי דווקא

להמחישה על ידי שנאמר כי לגבי כוחות היבשה יהיה זה בגדר מצב נורמלי להימצא בתנאים של כוח מכותר ומבודד או של זה אשר נשטף על ידי כוחות אויב משוריינים או לעמוד בפני ההכרח של צליחת שדות מוקשים שלא פונו או של הסתערות דרך רצועת מסך של אש ארטילרית שלא נוטרלה. אלה הם תנאים של לחימה שתצטרך להתבצע לפי התוכנית או מתוך סיגול מתמיד של תוכניות, אך תמיד מתוך דבקות במטרה - למרות הפרעות חמורות מצד כוחות אוויר וכוחות קרקע אויבים. ומעל לכול - תצטרך היא להתבצע תוך הרגשת בדידות מתמדת, שכן אף את אותו קרב אווירי שיתנהל על ידי כוחות אוויר מסייעים לעזרתם לא יראו כוחות הקרקע (וכך גם כוחות הים) הנעזרים על ידו, וייתכן כי אף לא יידעו על אודותיו, ולא יהיה להם הביטוי החזותי, הראותי, לידיעה כללית זו שמתנהל ודאי אותה שעה המאמץ המשותף של הזרועות השונות. ואף לגבי הזרועות האחרות עצמן - רב יהיה החידוש באורחי הלחימה, גדולות תהיינה הדרישות החדשות הנתבעות מאת המפקד. כך, בחיל האוויר יהיה עצם משך המגע שבין מטוס למטרתו (גם אם זו מטרת קרקע ניחת או נידת ופי כמה כשמדובר במטוס אויב) קצר ביותר, במידה שקשה אף לדמותה. ותהיה דרושה כאן מנהיגות פעילה ומהירה שתוכל להשיג תוצאות של ממש אף תוך משך זמן זעור וזוהי כוחות הים יחייבו תנאי הלחימה העזה ומהירות מרחיקות לכת ביותר. בתנאים אלה, שבהם תידרש המנהיגות להגיע אל שיא היכולת, מה תהיינה התכונות הראשיות הנדרשות מכל מפקד. הוזה אומר כי בראש ובראשונה תהיינה הן אלו:

- כושר פיזי.
- תבונה והבחנה חדה.
- חוש ניידות וקצב מהיר.
- עצבים איתנים וקור רוח.
- רצון התקפיות והעזה.

תלך ותגדל חשיבותם של דרגי הפיקוד מדרג המגע - הוא מפקד הכיתה ועד למפקד הגרוד ועד בכלל. המפתח לכול תהיה יכולתו של המפקד לבטוח באנשיו, לתת בהם אמונו כי יילכו אחריו. לשם כך הכרחי לו כי יהיה חזק כדי הצורך בשביל שלא לתת לגורמי מצב ולהשפעת הפרעות אויב להשתלט עליו. ולשם כך הכרחי שיהיה מפקד היודע לפקד.

אחת מתכונות היסוד של מפקד - ומדרישות היסוד אליו - הינה האחריות. ניתן אולי להבחין כאן בשני אזורים של אחריות, שלמעשה אין גבול ברור ומפורש קיים ביניהם. האחד הוא האזור שבו משמשים נקודת מרכז רצונו, כוחותיו או פקודותיו של המפקד הגבוה יותר הממונה על אותה יחידה. ואילו באזור השני - רצונו, כוונותיו ופקודותיו שביוזמתו שלו, של מפקד היחידה עצמה,

שהם תולדה של דבקותו בתעודתו שלו ובתעודת יחידתו. נקל להבין מה גדולות התביעות - לאופי, לביקורת עצמית, לשליטה עצמית, לחוש האחריות - הנדרשות כאן מן המפקד באזורים משני הסוגים גם יחד. וכמספר הליקויים האפשריים כן גם מספר המצוות החיוביות הנדרשות מן המפקד בין במעמד האחד ובין במעמד אחר: א. נחוץ לו הכישרון לקבל אחריות מרצון, ואל לו להתחמק מאחריות ותחת להחליט החלטה נדרשת על אחריותו שלו, ואפילו יסתכן בטעות, לגשש ולברר תחילה דעת הממונה מהי? ב. כמסקנה מזה: אל לו להסתתר מאחורי הגב של הדרג הממונה בכל עניין שאינו קל או שאינו פופולרי. וגרוע מכול הוא לומר:

“אני מסכים איתך” (שהרי זה מה שהוא רוצה...)

ג. אל לו - במקום לתרגם בפשטות את הפקודה שנתקבלה מן הדרג הגבוה יותר למונחי המחשבה והמעשה של הדרג המבצע הנוגע בדבר - להעבירה הלאה כלשונה, דהיינו בלי ליישם אותה אל המצב המסוים הקיים שם, אך עם זאת ייתכן גם בתוספת גיבוכי מילים מיותרים.

ד. וכשיא החטאים תיראה נא בעיניו של המפקד הנטייה לחפש אחרי שעיר לעזאזל.

אחות ישנה לאותה תכונה של אחריות ושמה לויאליות. וכקשי הגדרת האחריות כן קשי הגדרת הלויאליות. אך אפשר לנסות לפצל גם אותה לשתי בחינות האומרות לנו מה משמעותה לגבי המפקד בצבא.

א. יש לויאליות אחת, שלצורך הסברה אפשר לכנותה “לויאליות כלפי מעלה”, ופירושה שמפקד נוטל על עצמו את האחריות למילוי נאמן של הפקודה שניתנה לו על ידי דרג ממונה וליישומה הראוי במצב המציאותי הנתון.

ב. וישנה זו שאפשר להגדירה “לויאליות כלפי מטה”, והיא אומרת בראש ובראשונה דאגה מלאה לפקודים ומתן מלוא התמיכה האפשרית למפקד המשנה המבצע פקודותיו.

הגדרות אלו של לויאליות זקוקות אולי לציון סייגים מסוימים הן לגבי הקצין הפועל כמפקד והן לגבי זה הפועל כקצין מטה. אין לראות, למשל, חוסר לויאליות בדיווח כלפי מעלה על פעולות שנכשלו, אפילו אם לא נעים הדבר לדרג הממונה המקבל דיווח זה; ולעיתים אף לא כמתחת ביקורת על קצין המשרת בדרג הממונה. אך יהיה דווקא משום לויאליות לקויה באי-דיווח על ביצוע פקודות שקיבל המפקד מלמעלה ועל אופן הביצוע של מה שיזם בעצמו, אפילו יצטרך דיווח כזה לכלול ציונים לתקלות ולכישלונות.

ושוב: אל לו למפקד לראות גילוי של חוסר לויאליות, כביכול, בכך שהדרג הממונה עליו יעביר גם הלאה ידיעות כאלו או לראות בדיווחו של קצין מטה שבמפקדה ממונה מעין התערבות בענייניו.

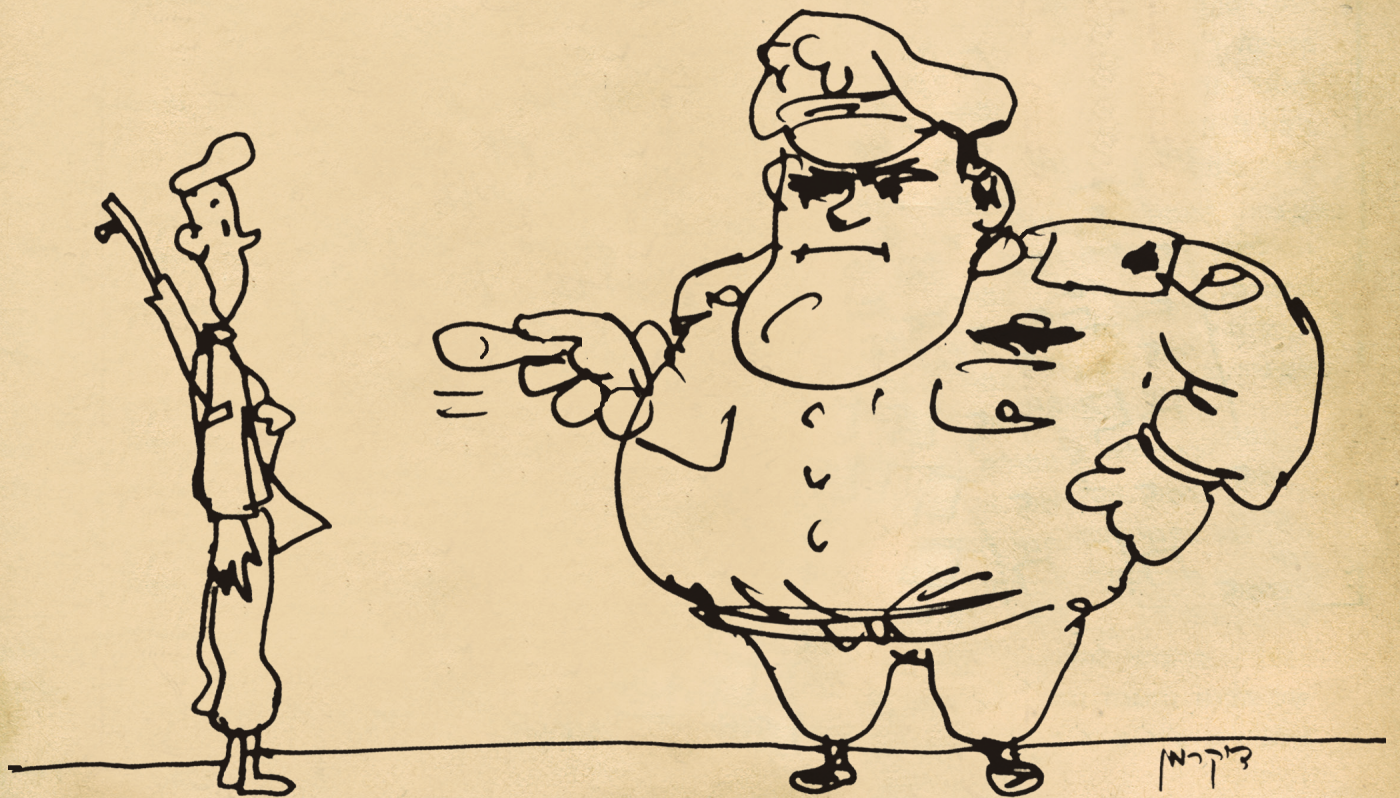
הראשי - כך גם בתרגולת בשדה ואחר כך בקרב עצמו. והשוני היחיד הוא בכך שבקרב, שלא כבחדר הניתוחים, מתווספות גם הפרעות מצד האויב. ומכאן משנה החשיבות לרגילות המפקד והפקודים למתן הפקודות ולביצוען. על כן, מהרגע שנכנס קצין לשירות ועד לרגע צאתו מן השירות, עליו להרגיל עצמו ולסגל עצמו ליכולת קבלת החלטות וליכולת לפקד על ביצוען.

*

לנוכח הנדרש מן המפקד חובה היא על כל קורס ובית ספר להכשרת מפקדים ועל כל מפקד יחידה המפקח על התפתחות קציניו הזוטרים - והאחראי לה - לשקוד על כך כי במשטר בתי הספר והיחידות, במגמת הדיונים, בעריכת התרגילים ללא גייסות ועם גייסות, במתן פתרונות לבעיות טקטיות, בטיפוח משטר המחשבה - יתמידו לשקוד ולהחדיר כמשימת המשימות את התכונות הבאות למפקד העתיד והמתחיל (והמילה "מפקד" כוללת כאן גם את הקצין, דהיינו ממילא מפקד הפועל בתפקיד מטה):
א. יכולת לקבלת החלטות ולמתן פקודות.

ועוד: עיקר העיקרים של חובת הלויאליות המוטלת על המפקד הוא כי ירכז את מלוא המאמץ האפשרי בהשגת מיטב התוצאות שניתן להשיגן באמצעים שבידו ובתנאים הקיימים בלי לשאוף לקבל את הכול מן המוכן על חשבון דברים אשר אין למפקד הממונה רשות לנותנם (כגון אילו היו אנשי חיל הרגלים, למשל, מתאוננים על קיפוח לגביהם באיזה מצב שבו היו עדים למאמצים גדולים לחיזוקו, נאמר, של חיל השריון מתוך שיקולי צורך צבאי אובייקטיבי).

אסור כי השם "מפקד" יהיה שם בלבד. שכן ראשית חובתו של מפקד להחליט - ולאחר זאת לפקד על ביצוע. לפקד ולא לפקח, לפקד ולא לנהל. יש ודאי צורך בשלבים מסוימים בניסוח הנחיות ובמתן הוראות, אך בשלב הפיקוד על הביצוע אין הן יכולות לשמש תחליף לפיקוד. תחת אש או למול התנגדות אויב פעילה לא תצלחנה בקשות ופניות, לא תהיה שהות להסברה ולשכנוע. כאן מקומה של פקודה ברורה ומפורשת הניתנת על ידי מפקד שהרגיל עצמו מזמן לתת פקודות ואת אנשיו - לקבל פקודות ולבצען. כבאותו חדר ניתוח שבו פועלים המשתתפים העוזרים בניתוח לפי פקודות מפעילות ברורות ומפורשות של המנתח



- ב. לדעת - ולזכור - כי לפקודה בעל פה תוקף לא פחות מאשר לפקודה בכתב (ויש ובתוקף גורם הזמן ודחיפות המצב - אף הרבה יותר!).
- ג. תקיפות החלטה, דינמיות ויכולת לרכז מאמץ לביצוע המשימה המסוימת והחיונית.
- ד. הידיעה שלא די לבקר ולנתח תוכניות ותרגילים, אלא שיש לחתור תמיד להשגת פתרון התקפי ולהשגת המהירות בקצב הביצוע.
- ה. שליטה בטכניקה של מלאכת הפיקוד. לא מושג כיצד לפקד, אלא יכולת לפקד ולבצע.
- ו. לויאליות כלפי מעלה, דהיינו הרגילות והנכונות ליטול את מלוא האחריות להגשמת הפקודות שהגיעו.
- ז. לויאליות כלפי מטה, כלומר המתן המתמיד, כדבר טבעי ומוכן מאלי, של מלוא התמיכה האפשרית לאלה הכפופים לך.
- ח. אחרון-אחרון חביב: מידה גדולה של שליטה עצמית, ובתוך זה עמידה בפני פיתויי שאפתנות חולנית.

*

הראשונה בחובותיו של המפקד - כתנאי לא רק למילוי תפקידו, אלא גם לביסוס נאמן של מעמדו ביחידה והפיכת היחידה לכלי מלחמה ראוי - היא: הטיפול באנשיו. כלל זה חל, כמובן, על תשומת ליבו וטיפולו בפקודיו בשירות ובתפקיד. אך דמותו של החייל מתגלה לא רק בשירות ובאימונים, אלא גם בהופעתו ברחוב, בנסיעותיו, במגעיו בענייני משפחתו ועוד ועוד. מפקד נאמן ידע לא רק לפקח בשקידה על האימונים אלא גם לקבל בעוד מועד לראיון חייל בטרם יגיעו ענייני הפרטיים של הלז עד משבר: הוא יידע לזכור ולבקר אצל החולה או הפצוע מיחידתו השוהים בבית החולים, הוא יידע לשים לב גם לאותם "פרטים קטנים" שמביאים את האנשים לבתי חולים - ותהיינה אלו תאונות הדרכים וענייני הסעה או בעיות בריאות וסידורים ביחידה או דבר השלטת סדר ומשטר יחסים כאלה אשר ימנעו בעד תקלות משמעת ובעד הזדקקות החייל למנגנון השיפוט הצבאי ולטיפול המ"צ. חוקת השיפוט של צה"ל - חוקה טובה היא, אך מחובת המפקד (ולא רק של איש המקצוע, הקצין המשפטי) לדעת כיצד להשתמש בה, לנהוג לפיה ולחנך את החייל למסגרתה ולקיומה. בכך תיבחן יכולתו לעצב דמות יחידתו.

מחובתו של מפקד לדעת ליצור בסיס בריא ליחסים בינו לבין אנשיו, ואין הכוונה, חס וחלילה, למין יחסים שייבנו על ויתורים על החוק, ויתורים על גודל המאמץ, או שיושגו על ידי העלמת עין מחולשות ומתקלות (דהיינו, בסופו של דבר, על חשבון ביטחוננו של עם ישראל). כוונתי לאותו דבר המכונה "אחוות אחים לנשק", שתוכנה העיקרי הוא אמון הרדי והרגשת ביטחון (ואף אהבה)

בתוך היחידה ביחסה אל המפקד - אותה הרגשה שבסגנון המוני במקצת אפשר לנסחה:
"אחריו מוכנים לאש ולמים".

תחושה כזו ביחידה היא גורם מנצח, ואותה יש לטפח ולבסס בקרבה.

מה הדרכים להשיג זאת? אין "מתכון בית מרקחת" לכך, אך הנה מספר עצות בדוקות ניסיון:

א. בשעת מבוכה, כאשר המצב סביבך מסתבך ומחמיר, צריך לעשות את כל המתרחש לפשוט, למוכן בנקל בקוויו העיקריים. זאת כדי שייראה העיקר וכדי שהחייל (והמפקד הזוטר) יוכלו להבין בבירור את המצב ואת המתחייב ממנו.

ב. כבר בשלב התדריך יש לדעת להסביר לחייל את אשר יידרש ממנו כנקודת הדגש שבתוכנית ותוך הסברת זאת לטעת ולהקרין השראה ורגש תנופה ללב האנשים.

ג. לטפח בעצמך אומץ לב - ולא רק בפני האויב, אלא אף אומץ לב אזרחי: להגיד את אשר הינך חושב במקום ובמסיבות המתאימים ולא להסתפק בדברי ביקורת בהיעדרו של בעל הכתובת הנכון.

ד. לשקוד וללמוד, לסגל לעצמך ולדעת את מקצועך-תפקידך, כי אין עוד דבר אשר כה יחוש בו הגייסות בעת קרב ומבחן כאשר ידיעתו ויכולתו של מפקדם.

ה. לגבש בקרבך את היכולת והתכונה להתרכז במאמץ להשגת המטרה ואף להעז כדי להשיגה.

אם אלה יהיו למפקדינו, וכאלה יהיו אמצעי המנהיגות שלהם - וסללנו דרכנו אל ההצלחה.

*

אין אולי ניסוח תמציתי יותר לתכונות היסוד של מפקד מזה שנוסח פעם על ידי הגנרל לי אשר היה המצביא הראשי של כוחות הדרום במלחמת האזרחים האמריקנית לפני קרוב ל-100 שנה. הוא בעצמו ודאי שידע מה זאת להיות מפקד מוכשר, תובע גדולות מגיסותיו, ועם זאת נהנה מיחס של נאמנות מוחלטת מצידם. די לציין כי ביום הכניעה הסופית של צבא הדרום בפני צבאותיו המנצחים של גנרל גרנט, בהודיע לי לשרידי גיסותיו על חתימת הסכם הכניעה, הריעו אלה לכבודו כהריע צבא מנצח. ואין תעורת כבוד גדולה מזו למצביא עם תום פועלו.

ואלה דבריו:

"הללו הן תכונות היסוד הנחוצות למפקד:

1. דע ידוע היטב את מקצועך הצבאי ואת אמנות המלחמה.
 2. טפל כראוי באנשיך.
 3. היה בעל אופי.
- זוהי, על רגל אחת, התורה כולה. והשאר הריהו פירוטה וביצועה.

מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד

ניתוח קרבות גדודיים שנערכו לפני כמה עשורים ובתקופה האחרונה מלמד כי למרות השינויים הטכנולוגיים הגדולים שהתחוללו במשך השנים, יש מאפיינים משותפים לכל מפקדי הגדודים המוצלחים



משה דיין, מפקד גדוד הקומנדו של חטיבה 8, מתדרך את חייליו בדרך לכיבוש רמלה ולוד, יולי 1948 | משה דיין הבחין שההסתערות על כפר קולה נעצרה. הוא ניגש למפקד הכוח ופקד עליו "להפסיק להתמזמז" ולפרוץ בהקדם לכפר. לאחר מכן הוביל דיין בעצמו את ההסתערות על כפר טירה. שני הכפרים נכבשו עוד באותו הבוקר

סא"ל שי קלפר

מג"ד 51



"שניים הם הדברים שאותם נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאיה המשתנים אשר יהיו. גדול המכשולים הרובצים לפתחו של המפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך המפקדים והכשרתם במוסדות המיוחדים לכך ובעבודת יום-יום. (חיים לסקוב, מנהיגות צבאית, עמ' 33).¹

במאמר הזה אני מבקש לבחון את היסודות המרכיבים את מנהיגותו של מפקד הגדוד בשדה הקרב. המסגרת הגדודית היא חדשה יחסית. אף שמצאנו בתנ"ך פעולות גדודיות בהיקפן - למשל, המרדף שניהל אברהם אבינו עם 318 לוחמים אחר ארבעת מלכי מסופוטמיה ששבו את לוט ואת אנשי סדום או התקפת הלילה המפורסמת של גדעון עם 300 לוחמים על מחנה מדיין - אין מדובר במסגרת קבועה. "שרי המאות" בצבא ישראל מונו כנראה בעיקר אד-הוק, לצורך משימה ספציפית. מסגרות גדודיות קבועות היו בעיקר במסגרת השבט, כמו הגדוד בראשות דוד (לפני שהפך למלך) שהתפרנס במשך תקופה מסוימת מפשיטות שוד על יישובי העמלקים.

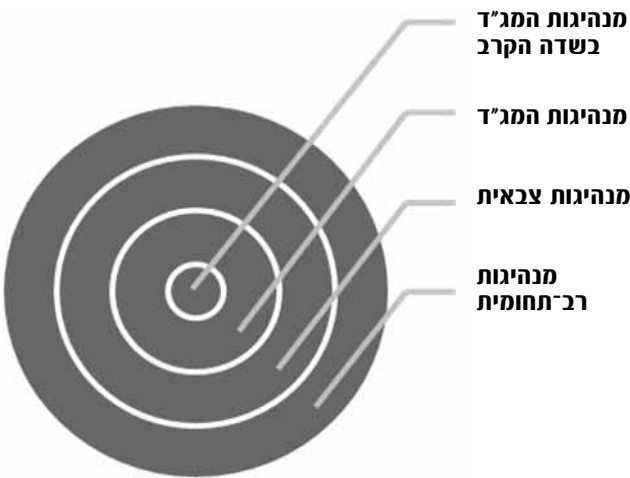
בצבאות יוון ורומי הייתה מסגרת של כמה מאות לוחמים שנקראה מניפולה, וזו הייתה חלק מהלגיון. העומד בראשה נדרש להפעיל את יחידתו על פי התרגולות במסגרת היחידה הגדולה יותר, ובעיקר הוא נדרש להפגין יכולת לחימה אישית ולתת דוגמה אישית לאיתנות וליציבות בלחימה.

לראשונה אורגנה מסגרת גדודית קבועה בצבאות ההמוניים של המאה ה-19. התרחבות שדות הקרב והתפתחות הנשק החם באותה העת עיצבו את מאפייני הלחימה במתכונת שקיימת פחות או יותר גם בימינו. השינויים האלה עיצבו גם את הדרישות ממפקד המסגרת הגדודית. מפקד הגדוד הוא המפקד האחרון שנמצא בדרג הטקטי המובהק. בשל כך יש ביכולתו להשפיע על הלוחמים ולהוביל אותם אל הקרב - אם לניצחון ואם להפסד - בהתאם להנהגתו האישית המיוחדת לו. למנהיגות המג"ד יש השפעה מכרעת על תוצאות הקרב ועל אופן התנהלותו, ולכן חשוב לעסוק בנושא הזה ולברר מהי המנהיגות הנדרשת מהמג"ד ומה מצופה ממנו.

על מנהיגות המג"ד בשדה הקרב לא נכתבו מחקרים רבים. גם מי שכותבים על מנהיגות תחת אש אינם מתמקדים בדרך כלל בדרג המג"ד, אלא מתייחסים למנהיגות תחת אש באופן כללי.

הבדל חשוב בין מפקד הגדוד לבין מפקדי הפלוגות מצד אחד ובין לבין מפקד החטיבה מן הצד האחר הוא שהגדוד מצוי בתפר שבין הרמה הטכנו-טקטית, שהיא הרמה הטקטית הנמוכה ביותר (שבה עוסקים המפקדים מרמת מפקד הכיתה ועד רמת מפקד הפלוגה), לבין הטקטיקה הגבוהה (שבה עוסקים מפקד החטיבה ומפקד האוגדה). מפקד הגדוד נמצא עם רגל אחת בכל צד של המתרחש. הטכנו-טקטיקה ממוקדת בהפעלה יעילה של מערכות הנשק השונות - כל אחת בהתאם לתכונותיה הייחודיות - ואילו הטקטיקה ממוקדת בהטלת המשימות הקרביות (אש ותנועה) על גופים שמפעילים מערכות נשק זהות או מגוונות בהתאם לצורכי המשימה ובתיאום הפעולה ביניהם. המעבר של המג"ד מרמה אחת לאחרת אינו חד וברור, אך בהחלט ניתן

תרשים 1: תחומי המנהיגות הנידונים במאמר



לומר שמפקד מחלקה עוסק כמעט אך ורק בטכנו-טקטיקה, שמפקד פלוגה עוסק בעיקר בטכנו-טקטיקה, שמפקד חטיבה עוסק בעיקר בטקטיקה, ואילו מפקד אוגדה עוסק כמעט רק בטקטיקה שקשורה באופן הדוק למערכה: עליו להשיג יעדים מערכתיים. הבדל נוסף שראוי לציון בין מנהיגות המג"ד למנהיגות של מפקדיו הוא העובדה שמפקד הגדוד הוא האחרון בשרשרת הפיקוד שנראה כל הזמן בשדה הקרב. המ"מ, המ"פ והמג"ד שייכים לדרג הנראה, ולעומתם המח"ט ומפקד האוגדה שייכים לדרג הלא נראה, שכן הם אינם נוכחים פיזית בשדה הקרב (ראו תרשים 2).

מנהיגותו של מפקד הגדוד משתנה בהתאם לזמן ולמרחב: אין דומה מנהיגות המג"ד בשדה הקרב למנהיגותו בעיתות רגיעה ושגרה או בתקופות שבהן לא נשקפת סכנה, ולא מופעל לחץ חריג על החיילים בגדוד.

מנהיגות מפקד הגדוד בשדה הקרב בימינו

כדי לעמוד על מאפייני מנהיגותו של המג"ד בשדה הקרב כיום ועל הסגולות שמאפיינות את המג"ד המנצח אציג כמה קרבות גדודיים מאז 1948 מגזרות לחימה שונות ומחילות שונים על פי סדר כרונולוגי. בסוף כל תיאור קרב אבחן ואנתח את מנהיגות המג"ד ואעמוד על מאפייני מנהיגותו. בסיכום הפרק אציג את המאפיינים של מנהיגות המג"ד כיום בהקשר לשדה הקרב הגדודי של תקופתנו.

קרב קולה, גדוד 89 בפיקודו של משה דיין, 1948

גדוד 89 היה גדוד הקומנדו של חטיבה 8, שעליה פיקד יצחק שדה. הגדוד הזה השתתף במבצעים רבים במלחמת העצמאות, ובהם מבצע "דני" ומבצע "יואב". מפקד הגדוד היה משה דיין. בין היתר הוא פיקד על הגדוד בכיבוש לוד ורמלה בקרבות עשרת הימים ולאחר מכן היה מפקד ירושלים.

גדוד קומנדו 89 כלל שתי פלוגות זחל"מים, פלוגת משוריניים, שתי פלוגות ג'יפים ופלוגה מסייעת.

במבצע "דני" הייתה משימת הגדוד לכבוש את הכפרים קולה וטירה בזה אחר זה. בשני הכפרים האלה היו העמדות הקדמיות של הערבים



בחזית מול תל־אביב. זה היה הקרב הראשון של הגדוד. ב־10 ביולי 1948, עם אור ראשון, נע הגדוד לכיוון קולה. כשהתקרב הגדוד לכפר ניתכה עליו אש חזקה. הזחל"מים שהיו צריכים לפרוץ לתוך הכפר נעצרו, לוחמיהם הציבו מרגמות והחלו להפגיז את הכפר. מכיוון שהגדוד חדל להתקדם, לא באה יכולתו הקרבית לידי ביטוי, וההתקפה על שני הכפרים נעצרה. שיחות מפקד הגדוד באלחוט עם פקודיו לא הועילו במאום. משה דיין הבחין שהגדוד תקוע במקום, ניגש למפקד הכוח המסתער על קולה ופקד עליו "להפסיק להתמוזז" ולפרוץ בהקדם לקולה. דיין הוביל בעצמו את ההסתערות על טירה. שני הכפרים נכבשו עוד באותו הבוקר.² לגדוד היו חמישה פצועים. כמה שעות לאחר מכן הוטל על הגדוד לכבוש את לוד. המג"ד נתן פקודות ברורות והסביר לכל המפקדים את התוכנית ואת הרעיון שעומד מאחוריה. ב־11 ביולי פרץ טור משוריין של הגדוד לעבר לוד ובראשו משוריין קרבי שנלקח שלל מצבא ירדן ואשר כונה "הנמר הנוראי". בעקבותיו נעו זחל"מים וג'יפים. השיירה המשורינת נכנסה

- **מקצועיות שבאה לידי ביטוי בהבנת שדה הקרב ובהפעלה נכונה של הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית).** בשני הקרבות שתוארו לעיל זיהה מפקד הגדוד את נקודת ההכרעה ופעל כך שידם של כוחותיו תהיה בה על העליונה.
- **השראת ביטחון ומסוגלות.** מפקד הגדוד הביע אמונה ביכולות של פקודיו במהלך הקרב ונסך בהם ביטחון.
- **דבקות במשימה, נחישות ויוזמה.** מפקד הגדוד לא נסוג לאחור ולא נעצר למרות התנגדותו החזקה של האויב, אלא להפך: הוא דבק בהשלמת המשימה.
- **פיקוד מלפנים.** בשני הקרבות היה מפקד הגדוד בראש אנשיו ברגעי ההכרעה.

הקרב בעמק לה דראנג,³ גדוד 1 של חטיבת הפרשים 7, מלחמת וייטנאם, 1965

במהלך מלחמת וייטנאם הונחתו 450 חיילים אמריקנים בפיקודו של קולונל האל מור לעמק לה דראנג ופתחו בקרב עקוב מדם נגד 4,000 חיילי אויב שהיו במקום. הקרב נמשך ארבעה ימים, ובסיומו השיגו האמריקנים ניצחון מוחץ. קרב זה הוא אחד הידועים ביותר בתולדות מלחמת וייטנאם, שכן המעטים ניצחו בו את הרבים. בקרב הזה נהרגו 304 לוחמים אמריקנים, ו־524 נפצעו (לזירה נשלחו תגבורות במהלך הלחימה, ולכן מספר האבדות של האמריקנים גבוה מהמספר המקורי של חיילי הגדוד שהונחתו בעמק). אבדות הווייטנאמים היו (לפי הערכות האמריקנים) 1,519 הרוגים ועוד מאות רבות של פצועים.

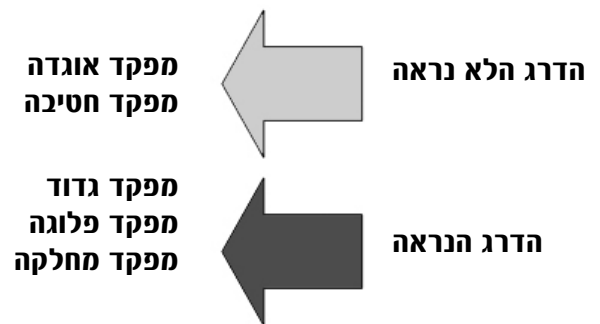
קולונל האל מור קיבל פיקוד על גדוד של חיל רגלים מוטס, אימן אותו, הכשיר אותו לקרב ולבסוף גם יצא לקרב בראשו. הגדוד של מור נשלח למשימת "חפש והשמד", שבה היה על החיילים לנחות במקום שבו - לפי דיווחי המודיעין - הייתה פעילות אויב, ולנוע באזור עד שייתקלו בו. כוח החלוץ של מור, שמנה פחות מ־400 חיילים, נחת באזור שבו - כך התברר רק מאוחר יותר - הוצבה חטיבת חיל רגלים צפון־וייטנאמית שמנתה יותר מ־4,000 איש. במשך כמה ימים התנהל קרב עז ועקוב מדם שבו ניסו שני הצדדים להביס זה את זה.⁴

הקרב נפתח בבוקרו של יום ראשון, 14 בנובמבר 1965. חיילי הגדוד הונחתו מתשעה מסוקים בעמק לה דראנג בדרום־וייטנאם. לאחר הנחיתה בעמק נודע למפקדי הגדוד מעריק וייטנאמי שבהר שממולם ערוכה חטיבה של צבא צפון־וייטנאם המונה יותר מ־4,000 חיילים. כן התברר להם שהמנחת המאולתר שהוקם למסוקים ושנקרא Landing Zone X-Ray (אזור נחיתה רנטגן) חשוף לתצפית האויב ולאש האויב.

לאחר הערכת מצב הבין מפקד הגדוד שישנו פער גדול בין המשימה שהוטלה עליו - "חפש והשמד" - לבין המצב שהוא ויחידתו נמצאים בו. לא זו בלבד שהאויב נהנה מעדיפות מוחלטת, אלא שאזור הנחיתה, שבו אמורים היו לנחות יתר כוחות הגדוד, היה חשוף לסכנה. מפקד הגדוד הבין את המציאות הזאת לא רק מתחקורו של העריק, אלא גם מדיווחיהם של מפקדי הפלוגות וממראה עיניו, שכן הוא היה בראש הכוח הנוחת.

מאחר שהמציאות בשטח הנחיתה הייתה שונה ממה שהוא ציפה, החליט מפקד הגדוד לשנות את משימתו מ"חפש והשמד" להגנה

תרשים 2: מיקוד תחום המנהיגות הנבחן



לקרב קשה עם החיילים הירדנים שהיו מבוצרים במקום, ובשלב מסוים, נוכח התנגדות האויב, נעצר הטור. כל המשוריינים, ובהם "הנמר הנוראי", ירו ללא הרף, אך לא התקדמו. שום כלי ושום כוח לא היו מוכנים להתקדם נוכח אש האויב. מפקד הגדוד ירד מהכלי שלו למרות האש הכבדה, ניגש למשוריין הראשון והורה לו להתקדם למרות אש האויב ולמרות החשש ממוקשים בצירים. המג"ד הדגיש שצריך לנצל את עוצמת האש להסתערות. לבסוף המשיך הגדוד בהתקדמות, כבש חלק מלוד וסייע באופן משמעותי לכיבוש העיר כולה. בקרב הזה היו לגדוד תשעה הרוגים ו־17 פצועים.

במהלך הקרב הזה הודיע אחד המפקדים בקשר שהוא נשאר עם יחידתו בדיר־טריף שכן הלגיון כבש את המשלט ויש לו נעדדים רבים. הוא ביקש שתשלח לו עזרה. המג"ד ענה לו שאין ביכולתו להיענות לבקשה. לאחר שיחה נוספת הבין המג"ד שאותו המפקד זקוק לעידוד יותר משהוא זקוק לתגבורת. וכך, באמצעות מילות העידוד "קומנדו או לא קומנדו?" נכבש המשלט בחזרה באמצעות הכוח שעמד לרשות אותו המפקד.

בקרב הזה הפגין מפקד הגדוד את התכונות הבאות:

- **אומץ לב וחוסן נפשי לעמוד אל מול לחצי הקרב.** את אלה ניתן לראות בקור הרוח שהפגין, בעמידתו ללא חשש בשדה הקרב ובאופן תפקודו.

ולהתבססות בשטח. לשם כך הוא פקד על פלוגותיו לכבוש את השטחים השולטים על אזור המנחת ועל קרחת יער נוספת שהייתה שטח מפתח לגדוד.⁵ כמו כן הבין מפקד הגדוד בעקבות הערכת מצב שעשה כי לצפון-ווייטנאמים יש לוחמים רבים יותר, אך לו יש יתרון מוחלט בכוח אש, וכי עליו לנצל את היתרון הזה הן לסיוע אש קרוב לפלוגות והן לסיוע אש רחוק ברמת הגדוד.

בשלב הראשון של הקרב ניסו הצפון-ווייטנאמים להפתיע את לוחמי הגדוד. הם השתמשו בערוץ הנחל הגדול של עמק לה דראנג ובגבעות המוכרות להם היטב כדי להסתנן דרך לוחמי הגדוד ולגרום למצב שבו אין לחיילים האמריקנים אפשרות לדעת היכן כוחותיהם והיכן כוחות האויב.

מפקד הגדוד החליט לבלום את הצפון-ווייטנאמים באמצעות ארטילריה ומטוסי קרב.⁶ הוא היה קשוב כל העת למצב יחידותיו והיה ער למיקומו של האויב ולתנועותיו. מפקד הגדוד נכח במשך כל הקרב עם הכוחות הלוחמים⁷ ואף דרש מעוזרו לא להתפתות להצטרף לאחת הפלוגות, אלא להישאר כל הזמן במרכז הלחימה.⁸ במהלך כל הקרב לא ביקש מפקד הגדוד פינוי ולא ביקש אישור לסגת, אלא האמין ביכולות של הגדוד לנצח.

הקרבות בעמק נמשכו שלושה ימים, ובמהלכם ספגו הצפון-ווייטנאמים אבדות קשות. לבסוף, בבוקר יום רביעי, 17 בנובמבר, הורה מפקד הגדוד לאנשיו לצאת להתקפה המכרעת. שרידי הגדוד - 145 חיילים שנותרו מה-450 שנחתו ב-14 בנובמבר - החלו לעלות על "הר המוות", שבו הייתה ערוכה החטיבה הצפון-ווייטנאמית. בסיוע אש חיפוי ממסוקים כבשו החיילים האמריקנים את ההר וטיהרו אותו. הקרב העקוב ביותר מדם שידע צבא ארה"ב במלחמת וייטנאם הסתיים בניצחון גדול. מפקד הגדוד - האל מור - נחשב עד היום לאחד מגיבוריה של מלחמת וייטנאם בשל העובדה שהצליח להביס 4,000 חיילי אויב באמצעות 450 חיילים בלבד.

אלה הם מאפייני התנהלותו של מפקד הגדוד בקרב לה דראנג:

- **פיקוד מלפנים.** מפקד הגדוד היה הראשון שנחת בשטח האויב ובמשך כל הקרב היה עם חייליו והפגין איתנות וחוסן נפשי. בספרו "חיילים היינו וצעירים" הוא מדגיש את חשיבותו של הפיקוד מלפנים: "כדי לראות ולשמוע מה קורה עליך להיות על הקרקע עם חייליך. כדי להחליט ולפעול נכון עליך לספוג מידע ממקור ראשון".⁹
- **דבקות במשימה, נחישות ויוזמה.** המשימה של מפקד הגדוד השתנתה ללא הכר - מפטרול התקפי, שנועד לחפש את האויב ולהשמידו, לניהול קרב הגנה במרחב מצומצם, בנחיתות טופוגרפית ובנחיתות כוחות יוצאת דופן. למרות כל זאת הוא ביצע את משימותיו היטב ואף יזם מהלכים התקפיים.
- **מקצועיות בהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית).** החל מהכנת הגדוד ואימונו ללחימה מהסוג הזה וכלה בנייה של הקרב - כל מעייניו של מפקד הגדוד היו נתונים להשמדת האויב ולהשגת המשימה. הוא קיבל החלטות טקטיות ללא הרף ובכך סייע להשגת הניצחון בקרב. נוסף על כך הוא הפעיל כל הזמן את מערך סיוע האש של הגדוד שכלל אש ארטילרית ואש מהאוויר. לדבריו, "היינו נעולים על טקטיקה של קרב פראי, של תנועה

ואש, של קרב הישרדות שבו רק צד אחד מנצח. למפקד בקרב יש שלושה אמצעים כדי להשפיע על הלחימה: אש סיוע, הנוחתת כאן ועכשיו כמבול, נוכחות המפקד בשדה הקרב, השימוש בעתודות והפעלתן".¹⁰

- **נוכחות, כריזמה ורוח לחימה.** נוכחותו הבולטת של מפקד הגדוד השפיעה לחיוב על לוחמי הגדוד הן במתן הפקודות והתדריכים לפני הקרב והן במהלכו. כך, למשל, העיד אחד הלוחמים: "אילולא קולונל מור וכל הידע והאימונים, איני חושב שמישהו מאיתנו היה שורד את עמק לה דראנג".¹¹ כמו כן העידו הלוחמים שמפקד הגדוד נהג להודות לכל לוחם אישית על תרומתו לקרב.

הקרב בעורף מערכי אום-כתף, 1967, גדוד 63 בפיקודו של נתן (נתק'ה) ניר

הקרבות לכיבוש מערכי אום-כתף - שנוהלו במסגרת המערכה להשתלטות על צומת אבר-עגילה - החלו עם פרוץ מלחמת ששת הימים, ב-5 ביוני 1967. על אוגדה 38 - בפיקודו של אריאל שרון - הוטל לתכנן את המערכה ולהוציאה אל הפועל. כיבושו המוצלח של מרחב אום-כתף-אבר-עגילה בתוך 24 שעות נחשב לאחד המבצעים המבריקים ביותר של צה"ל במלחמת ששת הימים.

קולונל האל מור: "כדי לראות ולשמוע מה קורה עליך להיות על הקרקע עם חייליך. כדי להחליט ולפעול נכון עליך לספוג מידע ממקור ראשון"



הכוח שהיה תחת פיקודה של אוגדה 38 כלל את חטיבה 14 (חטיבת שריון במילואים), את חטיבה 99 (חי"ר), את חטיבה 80 (חטיבת צנחנים במילואים) וכוח ארטילריה. גדוד 63 (גדוד שריון סדיר שהיה מצויד בטנקי צנטוריון) בפיקודו של סא"ל נתן ניר קיבל משימה ייחודית: לתמרן עמוק בשטח, לבודד את אזור הפעולה ולתקוף את המערך העיקרי מאחור. הכוח תוגבר בפלוגת חרמ"ש ובפלוגת הנדסה. ארבעה ימים לפני תחילת המלחמה קיבל סא"ל ניר את המשימה שהייתה לב ליבה של התחבולה האוגדתית: עקיפת מערך אום-כתף דרך הדיונות מצפון, הצבת חסימות לבידוד אזור הלחימה, פריצה דרך אבר-עגילה ותקיפת המערך העיקרי של האויב מאחור.¹² צומת אבר-עגילה נחשב לנקודת מפתח במזרח חצי האי סיני. הצומת היה קרוב לגבול ישראל והיה מעבר הכרחי למי שביקש להתקדם בציר המרכזי של סיני. כבר במלחמת העצמאות כבש צה"ל את אזור הצומת, שהיה מוגן ומבוצר, אך נאלץ לפנותו בלחץ המעצמות עוד לפני שנחתמו הסכמי שביתת הנשק.

בשנים שלאחר מלחמת העצמאות ביצרו המצרים את המוצבים שמסביב לצומת. מתחם אבר-עגילה היה מתחם מבוצר ממזרח לצומת אבר-עגילה. בחלקו הדרומי נמצא סכר הרואיפה. מתחם אום-כתף שכן ממזרח לצומת אום-כתף, וביצוריו כללו שלוש תעלות מבוטנות (הארוכה ביותר הייתה באורך של שלושה קילומטרים) ומקושרות

ביניהן. על המתחם הגנו 8,000 חיילים מצרים של דיוויזיה 2 (חי"ר). ב-5 ביוני בשעה 08:15 חצתה חטיבה 14 את הגבול הבין-לאומי עם מצרים ולאחר מכן התפצלה לשני כוחות, שכל אחד מהם כלל גדוד טנקים וגדוד חרמ"ש שנע על זחל"מים. מצפון לכוחות של חטיבה 14 ובמקביל להם נע גדוד 63 על "ציר בטור" בלב הדיונות.¹³ הכוח כלל 45 טנקי צנטוריון. אלה נבחרו למשימה הזאת משום שכושר העבירות של הצנטוריון עלה על כושר העבירות של כל טנק אחר שהיה ברשות צה"ל באותה העת. על הגדוד הוטל להשתלט על מתחם בטור שנמצא כ-10 ק"מ מצפון לאום-כתף, להגיע לציר אבו-עגילה-אל-עריש ולתקוף מצפון את מתחם סכר הרואיפה.

בתחילת התקדמותו, קצת אחרי השעה 09:00, הצליח הגדוד לכבוש בקלות יחסית מוצב פלוגתי מצרי שנמצא ממערב לגבול הבין-לאומי, אולם בהתקפה הראשונה של כוח ניר על מתחם בטור, שנפרס על שטח של כשמונה קמ"ר, הוא נתקל בהתנגדות עזה של המצרים, ספג אבדות, ובהן מ"פ הרוג, ונאלץ לסגת לאחור בעודו נתון לאש מרגמות צפופה של האויב. ניר הורה לחלץ את כל הנפגעים - גם במחיר של השארת טנקים פגועים בשטח.



מפקד גדוד 63 בקרב אום-כתף במלחמת ששת הימים תיכנן תחבולות, הוציא אותן אל הפועל ויישם בגמישות רבה את התוכניות המבצעיות. ניכר שהוא דבק במשימה ולא בתוכניות

לכיבוש מתחם בטור הייתה חשיבות רבה, ולכן הוכנה תוכנית חלופית לכיבוש המתחם למקרה שהגדוד של ניר ייתקל בקשיים. לפי התוכנית החלופית, היה על גדוד צנחנים מכוח דני מט לסייע בכיבוש המתחם, אך לאופציה הזאת היה מחיר: במקרה כזה לא היה גדוד הצנחנים משתתף בפשיטה המוסקת שתוכננה נגד סוללות הארטילריה המצריות.

אף שניר קיבל אישור להמתין להתקפת כוח הרגלים שתוכננה ללילה, הוא התעקש לבצע התקפה נוספת לפני שיירד הלילה. הוא ידע שלמהירות הביצוע יש חשיבות עצומה מבחינת האוגדה. בהתקפה השנייה על המתחם, שנערכה בשעות אחרי הצהריים, שלח ניר דווקא את שתי פלוגות הטנקים לאיגוף, ואילו לפלוגת החרמ"ש הורה לתקוף את היעד חזיתית. לפני ההתקפה הוא הפעיל סיוע אווירי נגד היעד ולאחר מכן סיוע ארטילרי (מרגמות). בשעות אחרי הצהריים המאוחרות נסוג הכוח המצרי מהמתחם, והוא נכבש. גם בהתקפה השנייה היו לגדוד אבדות בקרב המפקדים: מפקד פלוגה נהרג (בשתי ההתקפות איבד אפוא הגדוד שני מ"פים), וכן נהרגו כמה מפקדי מחלקות. שמונה טנקים ישראליים נפגעו בלחימה.

לאחר מכן¹⁴ קיבל ניר פקודה לבצע חסימה לכיוון אל-עריש ולנוע דרומה לכיוון אבו-עגילה כדי לשמש כוח חיפוי וחסימה בעבור כוח הצנחנים שעמד לתקוף סוללות ארטילריה במרחב אום-כתף-אבו-עגילה. ניר תידרך את המפקדים בנוגע להמשך הלחימה והביא בחשבון

את האפשרות להיתקלות נוספת עם טנקי אויב. הוא השאיר חלק מהכוח שלו במתחם בטור וב-22:00 החל לנוע דרומה ליעדיו.

טנקי אויב אכן נערכו במרחבי חיסמה, אבו-עגילה וסכר הרואיפה ופתחו באש לעבר כוחות הגדוד. שוב התנהל קרב שריון, אך הפעם היה לגדוד יתרון, שכן הקרב נערך בלילה, ויכולות הטנקיסטים של גדוד 63 עלו בהרבה על יכולותיהם של הטנקיסטים המצרים. פלוגות ב' ו-ג' הציבו את החסימות הנדרשות, והטנקים של פלוגה א', ובראשם מפקד הגדוד, שטפו את מחנות אבו-עגילה ואת מחנה סכר הרואיפה. לאחר מכן דהר הגדוד לכיוון אום-כתף, תקף את המערך העורפי באום-שיחון והחל להשמיד טנקי אויב שהיו בתוך המערך המצרי. בסביבות השעה 04:30 הוכרע מתחם אום-כתף כולו.¹⁵ גדוד 63 בפיקודו של נתן ניר עמד בהצלחה במשימתו המורכבת והנועזת. בתוך פחות מ-24 שעות הוא הוציא אל הפועל תמרון לעומק השטח המצרי והיה הגורם המרכזי להתמוטטות המערך המצרי החזק באום-כתף. הגדוד ניהל קרבות תנועה ואש לאורך 50 ק"מ, השמיד כוחות אויב רבים וכבש יעדים קרקעיים. במהלך הלחימה הזאת היו לגדוד תשעה הרוגים.

אלה הם מאפייני התנהלותו של מפקד של מפקד הגדוד בקרב הזה:

- **דבקות במשימה ויוזמה.** למפקד הגדוד היו כל הסיבות להמתין ללילה ולהעביר את משימת הכיבוש ליחידה אחרת, אך לא עשה כן. הוא התעקש למלא את המשימה שהוטלה עליו ויזם התקפה מחודשת לאחר הכישלון הראשון.
- **למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב.** מפקד הגדוד הבין היכן נמצא מרכז הכובד של האויב ומהי נקודת ההכרעה בכיבוש מתחם בטור וכך הצליח לעמוד במשימה.
- **רוח לחימה ונחישות.** במשך כל הקרב הגדודי הפגין מפקד הגדוד רוח לחימה ונחישות להשיג את יעדיו ובכך סייע לחטיבה ולאוגדה לעמוד במשימותיהן.
- **הקרנת מסוגלות ואמונה ביכולות היחידה.** מפקד הגדוד הקרין לאורך כל הדרך הן כלפי הרמה הממונה והן כלפי פקודיו תחושת מסוגלות בנוגע ליכולת הגדוד לבצע את המשימות שהוטלו עליו.
- **פיקוד מלפנים ואומץ לב.** מפקד הגדוד פיקד על הגדוד מתוך זחל"ם הפיקוד שלו, הסתער יחד עם הטנקים והיה כל העת מלפנים, אף שיכול היה להתמקם בעמדה שולטת.
- **תחבולה וגמישות.** המג"ד תיכנן תחבולות, הוציא אותן אל הפועל ויישם בגמישות רבה את התוכניות המבצעיות. ניכר שהוא דבק במשימה ולא בתוכניות.

הקרב לכיבוש תל-שמס במלחמת יום הכיפורים, גדוד הצנחנים 567

במוצאי יום הכיפורים, 6 באוקטובר 1973, גויסה חטיבת הצנחנים 317, שעליה פיקד אל"ם חיים נדל, למלחמה בחזית הצפון. ב-13 באוקטובר הטיל נדל על גדוד 567 בפיקודו של סא"ל אלישע שלם לכבוש את תל-שמס.¹⁶ המשימה ניתנה לגדוד לאחר שני ניסיונות נפל של כוח משוריין לכבוש את התל בלחימת שריון. תל-שמס היה שטח חיוני בקו ההגנה של הסורים. ממנו ניתן היה לשלוט על הציר הראשי מקוניטרה לדמשק. תל-שמס בנוי בצורת אליפסה הנמשכת מצפון לדרום. אורכה כ-1,400 מטר ורוחבה כ-700 מטר. חלקו הצפוני



סנק צנטוריון עוקף אוטובוס של אגד בציר חאן-ארנבה ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים | המשימה לכיבוש תל-שמש ניתנה לגדוד הצנחנים לאחר שני ניסיונות נפל של כוח משוריין לכבוש את התל כלחימת שריון

היעד מכיוון דרום ולשלוח את פלוגה ג' באיגוף ימני עמוק כדי שתכבוש את השטח השולט של היעד במקביל לכיבוש חלקים אחרים שלו. לקראת הערב החל הגדוד לנוע, לאחר שהמג"ד השאיר את פלוגה א' בעתודה בקרבת מחלקת הטנקים. את החלק הראשון של הדרך עשה הגדוד על נגמ"שים, והחלק השני נעשה במסע רגלי לעבר נקודת ההיערכות. בעקבות השינוי החפז בתוכנית הורה המג"ד למ"פים ללכת צמוד אליו, כדי שיוכל לוודא שהם מכירים את התוכנית החדשה ואת יעדיה וכן כדי להגביר את ביטחונם העצמי. הפלוגות נשארו באותו השלב עם הסמ"פים. המג"ד הוביל את התנועה אל היעד ולקח על עצמו את מלאכת הניווט.

בעוד הגדוד עושה את דרכו אל היעד, שמע המג"ד את סיוע האש של האגד הארטילרי שהוקצה לו. במילים אחרות: סיוע האש החל מוקדם מדי, והמג"ד הסיק מכך שלפני ההסתערות על היעד ייאלץ להסתדר ללא סיוע אש. כשהגדוד הגיע סמוך לנקודת היציאה להתקפה, הורה המג"ד למחלקת הטנקים ולפלוגה המסייעת לפתוח באש החיפוי, ומיד לאחר מכן נתן את האות לתחילת ההתקפה של פלוגות ב', ג' ו-ד' לכיבוש התל. אי-הוודאות בנוגע לעוצמת האויב ולמיקומו המדויק על התל הייתה רבה, והעשן הרב והפיצוצים מעל היעד הקשו על הניסיונות להשיג את המידע הזה במהלך התנועה אל היעד.

בהתאם לתוכנית המתוקנת נעה פלוגה ג' לעבר השטח השולט שבו שכנה המפקדה הסורית, ופלוגות ב' ו-ד' החלו לטהר את התעלות. כל אותה העת המשיכו הפלוגה המסייעת ומחלקת הטנקים לירות אש חיפוי מהאגף. במהלך ההתקפה הנחיתו הסורים אש ארטילרית כבדה על התל, והמג"ד הורה לכוחותיו לתפוס מחסה בבונקרים ובתעלות כדי להימנע מאבדות ולהמשיך להילחם בכל פעם שהאש תיפסק.

של התל הוא הגבוה ביותר. בצידו המערבי היו חפורות תעלות חי"ר, ומעליהן היו עמדות לטנקים ולטילים. מספר החיילים הסורים בתל וחימושם לא היו ידועים לצה"ל. רק בדיעבד התברר שבתל היו שתי פלוגות חי"ר, פלוגת טנקים ופלוגת טילי נ"ט על נגמ"שים. בראש התל הייתה ממוקמת מפקדת דיוויזיה סורית.

תוכנית המג"ד הייתה לתקוף את התל בלילה מכיוון צפון, ובשלב הראשון להשתלט על חלקו השולט. התוכנית הוצגה למח"ט, וזה אישר אותה, אך המתין לאישורו של מפקד האוגדה. האישור התעכב, ובינתיים עשה המג"ד את כל ההכנות והתדריכים הנדרשים והכין את הגדוד לקרב על פי התוכנית שתיכנן. כאשר הכוחות כבר היו ערוכים על הכלים לקראת תנועה, הודיע המח"ט במפתיע למג"ד שאין אישור לתקוף את התל מצפון, ושעל הגדוד לכבוש אותו מדרום.

בד בבד עם שינוי התוכנית, שהיה למורת רוחו של המג"ד, נודע לו לראשונה על הניסיונות הכושלים הקודמים לכיבוש התל - ניסיונות שבהם היו לכוחות התוקפים אבדות רבות. המג"ד אלישע שלם היה משוכנע שתוכניתו הראשונית היא טובה, ושההכנות של הגדוד, שכללו אימון על מודל ותדריכים מפורטים, יסייעו מאוד להשגת המשימה. עם זאת הוא השלים עם הנחיית האוגדה ובכל מקרה היה נחוש לבצע המשימה. "בתנאים שנוצרו, לו הייתי אומר שלא ניתן לבצע, לא היו באים אלי בטענות. שקלתי את המשמעות של כניסה לא מסודרת לקרב מבחינת המחיר בחיי אדם מול ביצוע המשימה. לאחר שבחנתי את כל ההיבטים והנעלמים הרבים שהיו, החלטתי לבצע"¹⁷.

למרות האילוץ לתקוף מדרום לא ויתר המג"ד על הרעיון המרכזי שלו: להשתלט על התל באמצעות כיבוש השטח השולט עליו תחילה. הוא החליט לרתק את האויב ממערב באמצעות מחלקת טנקים, לנוע אל

החטיבה לתקוף את חלקה המזרחי של בנת-ג'בייל. השיטה שנבחרה הייתה להתקדם עד פאתי העיירה, לתפוס מאחזים בכמה מקומות במקביל ולפגוע באויב, בתשתיותיו ובאמצעי הלחימה שלו. כוחות הגדוד כללו שלוש פלוגות (א', ג' ופלוגה מסייעת) וכן מחלקת מרגמות. בלילה הראשון, ב-23 ביולי, התקדם הגדוד ונערך לחימה בבנת-ג'בייל. בבוקר שלמחרת נתקלו פלוגה א' והפלוגה המסייעת מטווח קצר בחוליה של שלושה מחבלים והרגו שניים מהם. בצהרי היום פגעה פלוגה ג' במחבל נוסף.

ב-25 ביולי בשעות הצהריים קיבל הגדוד פקודה מהחטיבה להיערך ליציאה מבנת-ג'בייל לכיוון הארץ. בשעות הערב שינתה החטיבה את הפקודה: הגדוד נדרש להישאר בבנת-ג'בייל 24 שעות נוספות. סמוך לחצות שוב שונתה הפקודה. הפעם נדרש הגדוד להתקדם צפונה בעקבות יחידת אגוז והגדס"ר. המג"ד תיזרך את המ"פים, אלה העבירו פקודות למ"מים, והגדוד התארגן לקראת תנועה צפונה. בעקבות ניתוח השטח ובשל הרצון לשפר עמדות הוחלט להתקדם לעבר מבנים צפוניים יותר בעיירה. כתוצאה מדרישות שונות שהעלתה

אם ברצון המג"ד לעמוד כמשימותיו בהצלחה, עליו ליהנות ממזיגה של תכונות מסוימות, יכולות אישיות, חברתיות ופיקודיות לצד ידע מעמיק בעקרונות המלחמה



החטיבה החל הגדוד לנוע רק ב-26 ביולי ב-3 לפנות בוקר. הראשונה שנעה הייתה פלוגה ג', ואחריה נעה פלוגה א'. הפלוגה המסייעת נותרה לחיפוי על ההתקדמות של הפלוגות האחרות.

פלוגה ג', שהייתה בחוד הגדוד, נתקלה באויב בשלב הכניסה למבנים. הלחימה הייתה מטווח קצר נגד מחבלים מוסתרים היטב. כל מחלקה פעלה בנפרד בשטח בנוי בצפיפות. במהלך ההיתקלות היו לפלוגה פצועים רבים, אך היא המשיכה בלחימה. הסמוג"ד, סמ"פ, מ"מ וסמל נפגעו, וזו הייתה פגיעה קשה בשרשרת הפיקוד. כוח בפיקוד המ"פ יצא באיגוף כדי לנסות לכתר את האויב.

באותו השלב הצטיירה בחפ"ק המג"ד תמונת המצב הבאה: פלוגה א' והפלוגה המסייעת נמצאות במקומותיהן לפי התכנון, ומצבן ברור. אולם המידע על המקום שבו נמצאו הכוחות של פלוגה ג' היה חלקי. תמונת המצב על האויב הועברה לפי תיאורים מהשטח. לדוגמה: "יש אויב מאחורי החומה", "יש אויב בבית האפור" ולא לפי מספרי הבתים כפי שהופיעו במפות - מה שהקשה ליצור תמונת קרב מדויקת. נוסף על כך, שיח של מ"כים עם המג"ד ברשת הקשר יצר את הרושם שיש פיצול רב של הכוחות. כמו כן האויב חצץ בין פלוגה א' לפלוגה ג' ובכך עיכב את יכולתה של פלוגה א' לסייע לפלוגה ג'.

יתר על כן, עם תחילת הקרב העביר הגדוד דיווח לחפ"ק החטיבה ודרש לקבל סיוע באמצעות מודיעין חוזי, מסוקי קרב וארטילריה. בשל הקרבה הגדולה בין המחבלים ללוחמי הגדוד לא ניתן היה להבחין

האויב הופתע מההתקפת החי"ר בחשכה שבה מכמה כיוונים - התקפה שהסתייעה בחיפוי ארטילרי ובאש טנקים - והתל נכבש עוד לפני עלות השחר. במהלך כיבוש התל פרס הגדוד חסימה מצפון לתל כדי למנוע הגעה של תגבורות, וזו הצליחה להשמיד כמה טנקים שניסו להימלט מהמתחם.

בקרב הזה היו לגדוד ארבעה פצועים, ואילו על התל נספרו כ-60 חיילים סורים הרוגים, ונלקחו כ-30 שבויים. במהלך היממה שלאחר מכן הדף הגדוד שתי התקפות נגד עיקשות של הסורים שנועדו לכיבוש התל. גם בקרבות ההגנה - כמו בקרב ההתקפה - הפגינו לוחמי הגדוד ומפקדיו רוח איתנה ומקצועיות. בהמשך המלחמה כבש הגדוד של אלישע שלם את מוצב החרמון הסורי בלי להתקל בהתנגדות של האויב.

בקרב הזה בולטים המאפיינים הבאים של מפקד הגדוד:

- **תחבולה, גמישות ויצירתיות.** אלישע שלם הכין תוכנית מבצעית עתירת תחבולות ויצירתית. לאחר מכן הוא הפגין גמישות רבה ושינה את תוכניתו בהתאם לדרישת האוגדה. הוא לא קידש את התוכנית הראשונית שהגה, אלא רק את המשימה.
- **דבקות במשימה ונחישות.** לשלם היו סיבות רבות לדחות את ביצוע ההתקפה, אולם הוא היה נחוש להוציאה אל הפועל והפגין דבקות במשימה.
- **תבונה טקטית.** כיבוש תל-שמס הוא דוגמה נוספת לכך שאת האויב מכריעה הטקטיקה ולא עוצמת האש. היעד נכבש למרות המחסור בארטילריה ועל אף הנחיתות המספרית. הכיבוש הושג הודות לתוכנית מקצועית ולמיצוי מיטבי של יכולות הגדוד.
- **הקרנת ביטחון ואופטימיות בנוגע ליכולת הגדוד לבצע את משימתו.** אף שהאוגדה שינתה את תוכניתו של המג"ד, הוא הקרין כל הזמן לאנשיו תחושת ביטחון ומסוגלות. פקודיו זוכרים לו זאת לטובה ומציינים שזו הייתה אחת הסיבות המרכזיות להשגת הניצחון בקרב.¹⁸
- **פיקוד מלפנים, אומץ לב ואיתנות.** בכל אחד משלבי הקרב ניצב המג"ד איתן בראש הכוח. כך היה בשלב התנועה אל היעד, וכך היה בהסתערויות על התל עצמו. פקודיו מספרים שהוא הלך זקוף במשך כל הקרב והפגין ביטחון עצמי רב. אומץ הלב שהפגין דירבן את אנשיו לנהוג כמוהו.

הקרב בבנת-ג'בייל, מלחמת לבנון השנייה, גדוד 51

בשנתיים שלפני מלחמת לבנון השנייה פעל גדוד 51 ברצועת עזה וצבר ניסיון רב בפעילות מבצעית - הן בט"ש והן מבצעים גדודיים רבים. כן ערך בתקופה הזאת שני אימונים גדודיים.¹⁹ הגדוד הוקפץ למלחמה בעת שהיה בפעילות מבצעית בעזה בעקבות חטיפתו של גלעד שליט. בימים הראשונים למלחמה עסק הגדוד בנוהלי קרב מול אוגדה 162 ואוגדה 91 במסגרת חטיבת גולני. במהלך אותם הימים השתנו לעיתים קרובות המשימות שהוטלו עליו. השינויים התכופים במשימות יצרו בלבול רב ובעיקר תחושה של לחץ ושל חוסר זמן להכנות.

למלחמה ממש נכנס גדוד 51 ב-23 ביולי 2006 בלילה. מפקד הגדוד זה שנתיים היה יניב עשור. משימת הגדוד הייתה לתקוף את פאתיה המזרחיות של העיירה בנת-ג'בייל ולהשתלט עליהן במסגרת משימת

בעזרת אמצעי החוזי בין כוחותינו לכוחות האויב ולייצר תמונת מצב שתסייע לגדוד. לכן אישר המג"ד אש סיוע רק לאחר בירור מול כל הפלוגות שאין מדובר בכוחותיו. לאחר שחוסלו המחבלים שחצו בין חפ"ק המג"ד לחוד של פלוגה א' באגף הדרומי, דילג חפ"ק המג"ד לעבר מבנה צפוני יותר ששכן בין פלוגה א' לפלוגה ג' ומשם פיקד על הלחימה.

כוחות הגדוד הוסיפו להתקדם, והקרב הפך למורכב יותר ויותר. במרחב הלחימה הגדודי התנהל קרב נגד האויב בשלוש גזרות במקביל: פלוגה א' - בגזרה המזרחית, פלוגה ג' - בגזרה המרכזית והפלוגה המסייעת - בגזרה הדרומית. הנפגעים הרבים ביותר באותו השלב היו בפלוגה ג'. לפלוגה א' היו שישה פצועים, ובהם מפקד הפלוגה. בפלוגה המסייעת לא היו נפגעים.

תמונת המצב הגדודית, כפי שהצטיירה באותו השלב בחפ"ק המג"ד בנוגע למיקומן של פלוגה א' ושל הפלוגה המסייעת הייתה מלאה. אולם מיקומם המדויק של כלל הכוחות בפלוגה ג' היה חלקי, וכן הייתה תמונה חלקית בלבד בנוגע למקומות שבהם נמצא האויב. הלחימה התנהלה בעיקר בגזרה של פלוגות ג' ו-א'.



נראות, דומיננטיות, פיקוד מלפנים ודבקות במשימה הם אבני הבסיס. מג"ד שרוצה להביל את גדודו לניצחון צריך אפוא לפקד מלפנים ולדבוק במשימתו

במהלך הלחימה הודיע החפ"ק החטיבתי למג"ד שהמחבלים נמצאים קרוב מאוד לגופות של הרוגי הגדוד וכי הם עומדים לחטוף אחד מהם. כדי למנוע זאת הציב המג"ד כוח חיפוי מחוץ למבנה והורה לו לאבטח את המרחב ולמנוע אפשרות של חטיפת הגופות.

מאחר שלא היה מידע מדויק בנוגע למקום שבו נמצאו הכוחות של פלוגה ג' ובשל הקרבה הרבה בין לוחמי הגדוד לכוחות האויב, לא יכלה החטיבה להושיט סיוע לגדוד. מהסיבה הזאת גם ויתר המג"ד על הסיוע של מסוקי הקרב. עם זאת הוא הורה לקש"א (קצין שיתוף ארטילרי) להפגיש שלוחה שהייתה במרחק של כמה מאות מטרים ממערב לכוחות הגדוד כדי למנוע ירי טילים לעבר לוחמי הגדוד. הגדוד המשיך בלחימתו, פגע ברבים מלוחמי האויב והשתיק את רוב מקורות הירי נגדו. את האויב הכריעה בסופו של דבר עקשנותם של לוחמי הגדוד ושל מפקדיו וכן אש הסיוע שהפעיל המג"ד.

לאחר שדעכה התנגדות האויב, נערך הגדוד לפינוי הנפגעים באמצעות מסוקים. הפינוי התנהל תחת אש, ולכן הוחלט שמסוקי הפינוי ימתונו לפצועים לא על הקרקע אלא באוויר. ברגע שהפצועים יגיעו למנחת - כך הוחלט - ינחתו המסוקים במהירות, יעלו את הפצועים ויעבירו אותם לשטח ישראל. למשימת הפינוי עמדו לרשות הגדוד פלוגת החה"ן, מחלקה מפלוגה א' והפלס"ר. שיטת הפינוי שגיבש המג"ד הייתה כדלקמן: על פלוגת ההנדסה הוטל לחבור לפלוגה ג' ולפנות פצועים עד למבנה של חפ"ק המג"ד. משם הוא הורה להעביר

את הנפגעים לפלוגה א'. המשימה של פלוגה א' הייתה לקלוט את הנפגעים מידי פלוגת ההנדסה ולפנותם דרומה לנקודת החבירה עם הפלס"ר. משימת הפלס"ר הייתה לקלוט את הנפגעים מפלוגה א', לפנותם למנחת המסוקים, להנחית את המסוקים ולהעלות עליהם את הנפגעים. החפ"ק החטיבתי תיאר את החיפוי על מרחב המנחתים בין מסוקי חיל האוויר לבין הכוחות שהיו על הקרקע, ובהם הסיירת. המג"ד גיבש את שיטת הפינוי הזאת על סמך הכרתו את השטח ובשל רצונו למנוע טעויות ניווט והתמצאות. כל פלוגה צפתה בעין אל ציר הפינוי שבאחריותה וביצעה בו ארבעה סבבי פינוי. בכל שלבי הפינוי נורתה אש לעבר הכוחות. בשני מקרים נתקל כוח של הסיירת באויב שירה לעברם במרחב של מנחת המסוקים. לוחמי הסיירת המשיכו את הפינוי עד לנקודת המפגש עם מסוקי הפינוי בוואדי. הפינוי התבצע בצהרי היום בחום כבד, בשטח שהיה חשוף לצליפות של האויב ובתוואי שטח קשה מאוד להליכה.

לאחר שהסתיימו החילוץ והפינוי של כל הפצועים, קיבל הגדוד התרעה מודיעינית על כוח של החזבאללה שמתארגן לתקיפת הגדוד. בתגובה נערך הגדוד להגנה, והמג"ד החליט לדחות את פינוי ההרוגים לשעות החשכה. הגדוד דחה הצעות להוציאו מהלחימה ולהחזירו לארץ בשל אבדותיו הרבות ונשאר בבנת ג' בייל שני לילות נוספים. הוא חזר לארץ עם כל כוחות החטיבה לאחר שזו השלימה את משימותיה.

במהלך הקרב פגע הגדוד בכ-30-40 מחבלים, גילה והשמיד שלושה משגרי קטיושות ופוצץ מערומי פצצות ורקטות. לגדוד היו בלחימה שמונה הרוגים ו-24 פצועים בדרגות פציעה שונות. גדוד 51 המשיך להילחם עד להפסקת האש והשתתף בכל המשימות החטיבתיות. בפעולות האלה פגע הגדוד בלוחמי אויב ואיבד שני לוחמים נוספים. הלחימה בבנת ג' בייל לא הייתה קרב רגיל שבו מיקום האויב, כוונותיו ואופן התנהלותו ידועים במידה רבה. ייחודו של הקרב הוא בכך שזו הייתה לחימה נגד ארגון גרילה. בקרב הזה ניסה האויב כל הזמן להפתיע: בתחילה הוא נעלם, ובשלב מאוחר יותר הוא יצא להתקפות כשזיהה נקודות תורפה. היוזמה בראשית הקרב הזו הייתה של האויב, וכוחות הגדוד נאלצו להגיב על ההתפתחויות. בנסיבות האלה התקשה המג"ד להעריך את המצב ולגבש לעצמו תמונה של שדה הקרב. רק הודות לעקשנותו ולדבקותו במשימה הצליח הגדוד להפוך את הקערה על פיה ולנצח בקרב.

בקרב הזה בולטים המאפיינים הבאים של מפקד הגדוד:

- **רוח לחימה ויצירת לכידות יחידתית.** "בקרב יונקת רמת רוחם של הלוחמים מתחושת האחדות יותר מאשר מכל מקור אחר".²⁰ בלחימה מבוזרת כמו זו שהייתה בבנת ג' בייל אין למג"ד אפשרות לשלוט על כל הגדוד שלו, ובנסיבות כאלה באה לידי ביטוי רוח הקרב שהוא החדיר באנשיו בתקופה שלפני המלחמה. מתיאורי הקרב בולטת עובדה נוספת: הגדוד הצליח לשמור על לכידותו גם כאשר מפקדים נפלו. ההצלחה הזאת אינה מובנת מאליה, ויש לזקוף אותה לזכות עבודת ההכנה הטובה שעשה המג"ד בתקופה שלפני המלחמה.

- **דבקות במשימה ונחישות.** במשך כל הקרב התעקש המג"ד להשלים את המשימה במלואה, אף שהאויב הצליח להפתיע את הגדוד בשלבים הראשונים של הלחימה. הקרב הזה התאפיין ברצף

יזומות התקפיות של הפיקוד הזוטר שחתר ללא הרף למגע עם האויב. במילים אחרות: המפקדים הושפעו מרוח המג"ד. כמו כן בולטת העובדה שהגדוד המשיך להילחם עד סוף המלחמה ומילא היטב את משימותיו.

- **יישום הפיקוד הטקטי, פיקוד ושליטה.** הקרב הזה הוא דוגמה טובה לפיקוד ולשליטה מיטביים ולהפעלה נכונה של אמצעי הסיוע העומדים לרשות הגדוד. המג"ד הפעיל את סיוע האש בתבונה - בהתאם לאופיו המיוחד של שדה הקרב ולמיקום הכוחות. סביר להניח שיכולתו זו של המג"ד להפעיל את סיוע האש באופן מיטבי היא שהביאה בסופו של דבר להכרעת האויב. בהמשך פיקד המג"ד על חילוץ מורכב תחת אש שבו השתתפו כמה פלוגות. אופן פעולתו מעיד על תבונה טקטית רבה.
- **פיקוד מלפנים ואיתנות.** במשך כל הלחימה ניצב המג"ד איתן אל מול עקת הקרב שנבעה מאי-הוודאות ומהפתעה. עמידתו זו של המג"ד ומיקומו הפיזי בחזית הלחימה העניקו ללוחמים תעצומות נפש להמשיך בלחימה.

סיכום

בתחילת המאמר הוצגו מאפייני שדה הקרב הגדודי בימינו. אלה מציבים אתגרים לא קלים למפקד הגדוד, והוא נדרש לעמוד בהם חרף השינויים שחלו בשדה הקרב. בהמשך הוצגו כמה קרבות גדודיים, ונבחנו מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בהם.

מאפייני המנהיגות בחלוקה לקבוצות

במאמר הוצגו קרבות מגזרות לחימה שונות וממלחמות שונות, וכן הוצג מגוון רחב של צורות קרב - התקפה, פשיטה, הגנה והתקדמות - שאותן ניהלו חילות שונים: שריון, רגלים וצנחנים. כל הקרבות שנסקרו נערכו במאה ה-20 ובמאה ה-21, וניתן לראות כיצד השתנו פני הקרב מקרב לקרב. דוגמה טובה לכך היא הקרב של גדוד 51 בבנת ג'בייל במלחמת לבנון השנייה. הקרב הזה התנהל נגד ארגון גרילה שאינו דומה לצבא סדיר כגון צבא סוריה או צבא מצרים.

רוב הקרבות שהוצגו במאמר הם של צה"ל והתנהלו קרוב לקו הגבול של ישראל. היוצא מן הכלל הוא הקרב בלה דראנג במלחמת וייטנאם. הקרב הזה נסקר בשל היותו קרב גדודי עקוב מדם שבו מצא את עצמו המג"ד האמריקני בשטח רווי אויב לאחר שהוטלה עליו משימה לא ברורה ובלי שעמדו לרשותו כוחות סיוע קרובים. בקרב הזה הצליח המג"ד להגדיר לעצמו מהי משימתו ולבצעה על הצד הטוב ביותר. כדי לנתח את מאפייני המנהיגות של המג"ד בעת החדשה מוצגת להלן טבלה ובה כל המאפיינים שהוצגו במאמר הזה בחלוקה לקבוצות. אלה הם מאפייני המנהיגות של המג"ד בשדה הקרב בימינו כפי שהם עולים מהטבלה:

- **תכונות אישיות ונפשיות:** איתנות, נחישות, חוסן נפשי ואומץ לב. אלה באים לידי ביטוי בקרב בעמידה איתנה אל מול הלחצים והסכנות וברוח לחימה.
- **יכולות פיקוד.** מג"ד שניחן בתכונות שצוינו בסעיף הקודם ומביא אותן לידי ביטוי כשהוא מפקד על אנשיו, מצליח לנסוך

קבוצה א': עקרונות פיקוד	קבוצה ב': עקרונות פיקוד	קבוצה ג': תכונות אישיות	קבוצה ד': תכונות ויכולות	קבוצה ה': תכונות אישיות ויכולות פיקוד	קבוצה ו': יכולות מבצעיות אישיות	קבוצה ז': יכולות מבצעיות פיקודיות	הקרבות
פיקוד מלפנים	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	רוח לחימה ויצירת לכידות יחידתית	הקרנת ביטחון ואופטימיות בנוגע למסוגלות וליכולות של הגדוד	תחבולה, גמישות ויצירתיות	מקצועיות בהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית)	בנת ג'בייל
פיקוד מלפנים	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	רוח לחימה ונחישות	הקרנת מסוגלות ואמונה ביכולות היחידה	תחבולה וגמישות	יישום הפיקוד הטקטי, פיקוד ושליטה	תל-שמס
פיקוד מלפנים	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	נוכחות, כריזמה ורוח לחימה	השראת ביטחון ומסוגלות	למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב	תבונה טקטית והבנת שדה הקרב	אום-כתף
פיקוד מלפנים	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	נוכחות, כריזמה ורוח לחימה		למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב	מקצועיות בהבנת שדה הקרב ובהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית)	עמק לה דראנג
פיקוד מלפנים	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	נוכחות, כריזמה ורוח לחימה				כיבוש לוד

בהם ביטחון ולהחדיר בהם אמונה ביכולתם לבצע את המשימה. במילים אחרות: הוא נוטע בהם תחושת מסוגלות ומחזק את לכידותם.

- **יכולות מבצעיות אישיות.** מקצועיותו של המג"ד היא נדבך מרכזי ביכולת הפיקוד שלו. זו באה לידי ביטוי ביכולתו לגבש תוכנית מבצעית מוצלחת, להפגין יצירתיות וגמישות מחשבתית וכן ביכולתו להסיק מסקנות ולהפיק לקחים.

- **יכולות מבצעיות פיקודיות.** היכולות שהוזכרו בסעיף הקודם הן המסד להבנת שדה הקרב וליישום התבונה הטקטית. במילים אחרות: מנהיגות המג"ד באה לידי ביטוי בהבנה מקצועית של שדה הקרב הגדודי ובהפעלה מיטבית של הגדוד ושל אמצעי הסיוע העומדים לרשותו.

- **עקרונות הפיקוד.** ברוב הקרבות אנו מוצאים את המג"ד מפקד מלפנים ודבק במשימה וכך מוביל את יחידתו לניצחון בקרב. מדובר בעקרונות שצריכים להיות נר לרגליו של כל מג"ד שרוצה להצליח בתפקידו.

האתגרים הניצבים בפני המג"ד הם אפוא רבים ומגוונים. אם ברצונו לעמוד בהם בהצלחה, עליו ליהנות ממזיגה של תכונות מסוימות, יכולות אישיות, חברתיות ופיקודיות לצד ידע מעמיק בעקרונות המלחמה.

הדגם של מאפייני המנהיגות של המג"ד כשדה הקרב בהווה ובעתיד

מטרת המאמר הזה היא לשלב את כל הממצאים שהוצגו עד כה ולנתח אותם. לאחר שבחנתי את מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בשדה הקרב בתקופות שונות, אציג להלן דגם שמסכם את מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בהווה ובעתיד. זהו בעיניי האתגר הגדול ביותר בעבור מי שמלמדים את יסודות המנהיגות. הדגם מציג את מרכיבי היסוד של מנהיגות המג"ד נדבך על גבי נדבך. כל נדבך נשען על הנדבך שמתחתיו, אך אינו בא במקומו אלא בא להוסיף עליו. את הנדבכים השונים קבעתי בהתאם להבנתי את התהליכים ואת המאורעות המתרחשים בשדה הקרב לפי סדר השפעתם והתרחשותם. כלומר, הבחנתי בין מצבי היסוד השונים בשדה הקרב ולאחר מכן התאמת אתם לשדה הקרב הגדודי.

מהממצאים שהצגתי בסוף הפרק הקודם ניתן לראות בבירור שמאפייני המנהיגות של המג"ד נחלקים לקבוצות: תכונות אישיות ונפשיות, תכונות ויכולת מנהיגות, יכולות מבצעיות אישיות, יכולות מבצעיות פיקודיות ועקרונות פיקוד. כמו כן ניתן לראות כי יש מדרג ברור בין הקבוצות, דהיינו שקבוצות המאפיינים בנויות נדבך על גבי נדבך. המדרג הזה נכון לכל הקרבות שהוצגו לעיל, ויש לכך שני טעמים: הטעם הראשון הוא טבע האדם ומבנה אישיותו. המפקד הוא קודם כול אדם פרטי שצריך להניע בראש ובראשונה את עצמו. הטעם השני הוא מרכזיותו של האדם בשדה הקרב והשפעתו הבולטת על כל שאר אבני היסוד של העשייה הצבאית.²¹ כלומר, הנדבכים קיימים מן הפנים אל החוץ: קודם כול האדם, תכונותיו, יכולותיו האישיות והמבצעיות, ולאחר מכן יכולותיו החברתיות, מנהיגות, יכולותו לפקד ולהוביל מבצעים.

אולם למרות הרצון לצייר מבנה קווי ברור בעל חלוקה ברורה בין הקבוצות יש לציין שכל סוגי המאפיינים קשורים זה בזה ונמזגים זה בזה כל העת. גם בדגם שיוצג להלן יש גמישות ותנועה בין סוגי המאפיינים והנדבכים, שכן מדובר בבני אדם. המאפיינים שהוכנסו אל הדגם הם אלה שקיימים במשך הדורות, ונראה שלא ישתנו בעתיד.

תיאור הנדבכים והמאפיינים ופירוטם על פי הדגם

- **תכונות אישיות ונפשיות.** "המלחמה היא ארץ הסכנה. לכן אומץ לב הוא תכונתו הראשונה במעלה של לוחם... מרץ, איתנות, יציבות, עוצמה נפשית ואופי חזק - כל הגילויים הללו של אופיו של הגיבור יש לראותם ככוח אחד ויחיד - כוח הרצון".²² היציבות, האיתנות, הנחישות, החוסן הנפשי, אומץ הלב ורוח הלחימה יבואו לידי ביטוי בקרב בעמידה איתנה וזקופה אל מול הלחצים והסכנות של שדה הקרב ובהפגנת רוח קרב בלחימה. הנדבך הזה הוא חיוני ובסיסי, שכן מדובר בכישורים הכרחיים היוצרים את הבסיס למנהיגות המג"ד בשדה הקרב. במקרים שבהם הנדבך הזה אינו קיים אצל המג"ד, תהיה מנהיגותו משולה לעץ ללא שורשים, אשר בעיתות סערה לא יחזיק מעמד.

- **תכונות ויכולות בתחום המנהיגות.** כאשר המג"ד משכיל לתרגם את התכונות שצוינו בסעיף הקודם ליכולות פיקוד ומנהיגות, הן הופכות אותו למנהיג כריזמטי שמצליח לסחוף את אנשיו לביצוע המשימה. מנהיג כזה נוסך באנשיו ביטחון, אמונה ותחושת מסוגלות ומחזק את לכידותם. באמצעות ניהול אנשיו בבטחה מפזר המפקד בעבורם חלק מערפל הקרב ומפחית במידת מה מהסכנות הרבות האורבות להם בשדה הקרב²³ - מה שמשפר מאוד את אופן תפקודם. מובן שמנהיגותו של המג"ד תבוא לידי ביטוי בנוכחותו הבולטת בשדה הקרב²⁴ ובהקרנת "רוח המפקד" על חייליו באופן שהם יבצעו את כוונתו הכללית גם כשהוא אינו נוכח פיזית לידם. את ההשפעה שיש למנהיגות כזאת על הלוחמים ניתן לראות בבירור במקרים שבהם הקרב נראה אבוד, או שליחידה יש נפגעים רבים.

- **יכולות מבצעיות אישיות.** נדבך נוסף באישיותו של המג"ד הוא היכולות המבצעיות והמקצועיות שלו. אלה יבואו לידי ביטוי על פי רוב ביכולתו לגבש תוכנית מבצעית מוצלחת המבוססת על יצירתיות, על תחבולות, על גמישות מחשבתית, על יכולתו להבין דבר מתוך דבר ולהפיק כל הזמן לקחים. "60% מאמנות הפיקוד הם הכישרון לראות מראש, ואילו 40% הנותרים הם הכישרון לגבש בור־במקום פתרונות חדשים".²⁵ ליכולות האלה יש השפעה ישירה על תוצאות הקרב,²⁶ ובניגוד לשני הסעיפים הקודמים, אין מדובר במקרה הזה רק בתכונות אופי, אלא גם ביכולות מבצעיות ומקצועיות. היכולות האלה מתבססות, בין היתר, על התמצאות בשטח ועל הבנתו, על בקיאות בתורות הלחימה, על הכרה מעמיקה של המסגרת הגדודית - יכולותיה והאמצעים שעומדים לרשותה. מפקד פלוגה נדרש להיות לוחם שדה מצטיין. לעומתו, המג"ד נדרש בראש ובראשונה להפגין מצוינות בתחום החשיבה. מובן שיש יתרון גדול למג"ד שהוא גם לוחם שדה מצטיין.



מסקנות

ביסוד המאמר הזה ניצבות שאלות יסוד בנוגע למנהיגותו של מפקד הגדוד בשדה הקרב. באמצעות השאלות האלה, שהעסיקו מפקדים מאז ימי קדם, עמדתי על אבני היסוד של מנהיגות מפקד הגדוד. כן רציתי לברר אם יש דמיון בין מנהיגותו של מפקד הגדוד בתקופות שונות והאם אפשר לקבוע מהו עמוד השדרה של מנהיגותו זו, והאם הוא יחזיק מעמד אל מול האתגרים והשינויים שצפויים בעתיד.

כדי להבין את מאפייני מנהיגותו של המג"ד ניתחתי כמה קרבות מתקופות שונות. הניתוחים האלה הראו כי המאפיינים לא השתנו במהלך ההיסטוריה - כנראה משום שטבע האדם אינו משתנה. "הבעיה המרכזית של המפקד היא הנעת הפקודים שלו", כותב יורם יאיר.³⁰

תכונות המנהיגות הקרבית לא השתנו משמעותית, שכן אין זה ממש משנה אם מובילים אנשים למלחמה באש חמה או בכלי נשק קרים. אולם שלא כמו סוגיית המנהיגות וחויית הקרב באופן כללי, תנאי הלחימה של המסגרת הגדודית השתנו ללא הכר, ובהתאם לכך השתנו גם היכולות המבצעיות והמקצועיות הנדרשות מהמג"ד. בתחום הזה ניתן לראות שינויים בין התקופות, וייתכן שהעתידי צופן לו הפתעות ואתגרים נוספים. כתוצאה מכך אולי יהיה צורך בעתיד להוסיף עוד נדבך על לדגם המוצע.

נראה שאפשר להגדיר בברור את מאפייני מנהיגותו של המג"ד בשדה הקרב. אלה מפורטים במאמר הזה בחלוקה לפי קבוצות. מהחלוקה הזאת עולה שהיכולת להנהיג נשענת בראש ובראשונה על החוזק הנפשי. "המלחמה אינה עניין של דיאגרמות, עקרונות או כללים... שום מידה של יכולת ושכל ישר אין להם ערך, אלא אם יש במנהיג שורש הדבר - רוח מלחמה".³¹ לאיתנות הנפשית אין תחליף, ובהיעדרה כל הבניין יקרוס. מעל לתכונה הבסיסית הזאת באות תכונות וסגולות מנהיגות שטבועות בנפש המג"ד. המג"ד הוא זה שבכוחו לחולל את הסערה, להניע את היחידה, לשמור על לכידותה, להסביר את חשיבות המשימה ובכך להביא למילויה. במילים

יכולות מבצעיות פיקודיות. היכולות שהוזכרו בסעיף הקודם הן המסד להבנת שדה הקרב וליישום התבונה הטקטית באמצעות הפיקוד טקטי. במילים אחרות: הן מאפשרות להבין באופן מקצועי ומיטבי את שדה הקרב הגדודי ולהביא לידי ביטוי את ההבנה הזאת בהפעלת הגדוד ובהפעלת אמצעי הסיוע העומדים לרשותו. הסעיף הזה עוסק אפוא ביכולתו של המג"ד ליישם בפועל את היכולות ואת התכונות שהוזכרו בסעיף הקודם. אין זה מספיק להיות בעל חשיבה מבצעית ומקצועית, צריך לשלוט באמנות המנהיגות והפיקוד כדי ליישם בשטח את ההבנה המקצועית. מובן שהנדבך הזה אינו קיים בפני עצמו אלא נוסף על הנדבכים שמתחתי.

עקרונות הפיקוד. "הנאמנות האישית תישלל מהמנהיג אם אין הוא אלא בבחינת שם בלבד לאנשיו... את החזית ניתן לראות, ואת תנאיה ניתן להבין רק דרך עיניהם ודבריהם של האנשים הלוחמים שם".²⁷ דוגמה אישית ("צועד ראשון, נסוג אחרון"), נראות, דומיננטיות, פיקוד מלפנים ודבקות במשימה הם אבני הבסיס. מג"ד שרוצה להביל את גדודו לניצחון צריך אפוא לפקד מלפנים ולדבוק במשימתו. העקרונות האלה צריכים להיות טבועים בדמו של המג"ד.²⁸ אין בכך חידוש גדול. העקרונות האלה היו מוכרים למפקדים גם בימי קדם. כך, למשל, נכתב בספר במדבר על סוגיית הפיקוד מלפנים:

"וַיִּדְבֹר מִשָּׁה אֶל ה' לֵאמֹר. יִפְקֹד ה' אֱלֹהֵי הָרוּחַ לְכָל בְּעֹר אִישׁ עַל הַעֲדָה. אֲנֹשׁ יֵצֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲנֹשׁ יָבֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲנֹשׁ יוֹצִיאֵם וְאֲנֹשׁ יָבִיאֵם וְלֹא תִהְיֶה עֲדַת ה' כְּצֵאֵן אֲנֹשׁ אִין לָהֶם רֵעָה. וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה קַח לָךְ אֶת יְהוֹשֻׁעַ בֶּן נֹון אִישׁ אֲנֹשׁ רוּחַ בּוֹ וְסַמְכָתָ אֶת יָדְךָ עָלָיו".²⁹ הפיקוד

מלפנים חיוני הן מהטעם המנהיגותי והן מהפן המקצועי, אף שכיום יש מערכות טכנולוגיות שיכולות להביא אל העורף תמונת מצב מלאה של הקורה בחזית. עקרון הדבקות במשימה והנחישות להשגתה כוללים למעשה את כל שאר הסעיפים, שכן אין מבחן חשוב יותר למפקד מאשר מילוי המשימה.

עקרונות הפיקוד

דבקות במשימה ונחישות, פיקוד מלפנים, מתן דוגמה אישית, פעולה על פי העיקרון "צועד ראשון, נסוג אחרון", נוכחות ודומיננטיות בשדה הקרב

יכולות מבצעיות פיקודיות

יישום התבונה הטקטית באמצעות הפיקוד הטקטי, הכנה מיטבית מקצועית של שדה הקרב הגדודי ויישומה בהפעלתם של הגדוד ושל אמצעי הסיוע העומדים לרשותו

יכולות מבצעיות אישיות

יכולת מבצעית גבוהה לגיבוש תוכנית מבצעית מוצלחת באמצעות מחשבה יצירתית, תחבולנית וגמישה

תכונות ויכולות בתחום המנהיגות

הזדהות, שאר רוח, כריזמה: היכולת לסחוף את האנשים לביצוע המשימה ולהוביל אותם, היכולת להשרות ביטחון ואמונה בקרב הפקודים ביכולתה של היחידה לבצע את המשימה בהצלחה, היכולת לשכנע את הפקודים בנוגע למשמעות המשימה ולחשיבותה

תכונות אישיות ונפשיות

יציבות, איתנות, נחישות, חוסן נפשי ופיזי, אומץ לב ורוח לחימה

תרשים 3: דגם של מאפייני מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בהווה ובעתיד

למדתי שאין תחליף לכוחו של המפקד ולרוחו במאמץ לצלוח את השדה הזה.

אחרות: המג"ד הוא הרוח החיה של היחידה.

על שני הנדבכים האלה נשענות יכולותיו האישיות, המבצעיות, המקצועיות והפיקודיות של המג"ד. אלה מתורגמות בשטח לתבונה טקטית וליכולת ליישמה באמצעות הפיקוד הטקטי. לבסוף, כל ארבעת הנדבכים שהוזכרו לעיל באים לידי ביטוי בעקרונות הפיקוד: דבקות במשימה, נחישות ודוגמה אישית המיושמות באמצעות פיקוד מלפנים. כאמור, לפיקוד מלפנים יש חשיבות רבה גם כיום, בעידן של מערכות מתקדמות של שו"ב (שליטה ובקרה) ושל פו"ש (פיקוד ושליטה).

מטרת הדגם שהוצג לעיל היא אפוא להציג את מאפייני מנהיגות המג"ד בשדה הקרב על פי מדרג מסוים ולפי חלוקה לקבוצות. כך אפשר לראות בבירור מהי המשמעות ומהי התרומה של כל נדבך למבנה הכללי.

המסקנה המרכזית של המאמר הזה היא שאכן ניתן להגדיר בבירור מאפיינים חיוניים למנהיגות המג"ד בשדה הקרב. יתר על כן, את המאפיינים האלה ניתן לחלק לקטגוריות.

חווית הקרב לא השתנתה באופן משמעותי במהלך ההיסטוריה. לעומת זאת, שדה הקרב הגדודי וסביבתו השתנו במידה רבה. המסקנה משתי הקביעות האלה היא שהמנהיגות הבסיסית הנדרשת מהמג"ד אינה שונה מזו שנדרשה ממפקדים בתקופות אחרות. בהחלט ייתכן שאילו היו שואלים היום את חייליו של גדוד בצה"ל אחרי איזה מפקד ברצונם ללכת לקרב, הם היו משיבים בדומה לתשובה שהיו משיבים חיילי לגיון רומאי אילו נשאלו שאלה דומה: "אנחנו רוצים ללכת אחרי מי ששומרים על קור רוח ומשמשים דוגמה אישית". אם בעתיד יוסיף טבעו של האדם למלא תפקיד מרכזי בלחימה, ימשיכו המאפיינים העיקריים של המנהיגות הקרבית שהוצגו בתרשים 3 להיות חיוניים ונכונים.

המאמר הזה לא בדק את השפעתו ואת תרומתו של כל מרכיב ומרכיב במנהיגותו של המג"ד על אופן תפקודם של הלוחמים או על תוצאות הקרב. כמו כן הוא לא בדק את שורשי המנהיגות: האם מדובר בכישרון מולד או ביכולות שניתן לרכוש אותן באמצעות אימון ולימוד. המאמר הזה נועד להזכיר ולחדד את מה שכבר ידוע ומוכר: שיש ללמוד את תחום המנהיגות, לחקור אותו ולעסוק בו, שכן "שניים הם הדברים שאותם נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד"³². כדי להשיג את שני אלה יש צורך לעסוק בכך מדי יום - גם בעידן של חידושים ושל שינויים טכנולוגיים מואצים. לשינויים האלה יש חשיבות רבה, אך הם לא חשובים יותר מהתפקיד הייחודי שממלא המג"ד בקביעת תוצאות המערכה.

בבסיס הדגם שהוצג במחקר הזה ניצבת רוחו האיתנה של המג"ד - רוח הלחימה המפעמת בקרבו, אשר ביכולתה לסחוף ולהניע את כל הגדוד בכל משימה שתוטל עליו ולבצע אותה בביטחון ובאמונה. הרוח הזאת פיעמה בוודאי אצל מפקדים בעת העתיקה, מפעמת בהם כיום וקרוב לוודאי שתפעם בהם גם בעתיד. לא יהיה לה תחליף.

לסיום, נימה אישית: במאמר הזה עברתי מסע ארוך ומרתק אל מקומות ואל קרבות רחוקים וקרובים ולמדתי על יכולות פיקוד ומנהיגות שונות ומגוונות. המשותף לכל הקרבות ולכל המפקדים הוא שדה הקרב, ממלכת אי-הוודאות, ומקומו של האדם בקרב.

הערות

1. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1985, עמ' 33
2. משה דיין, **אבני דרך**, 1976, עידנים, ירושלים, עמ' 63-69
3. בתיאור הקרב הזה אני מתמקד בחלקו הראשון - שלב הנחיתה וההיאחזות בשטח.
4. הרולד ג' מור, ג'וזף ל' גאלווי, **חיילים היינו וצעירים**, פו"ם, המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, פברואר 2006, עמ' 63-67
5. **שם**, עמ' 80-85
6. במלחמת וייטנאם הוצא קוד קשר שנקרא "חץ שבור". כשמפקד הורה על "חץ שבור", משמעות הדבר הייתה שקווי ההגנה של יחידה אמריקנית עונדים להיפרץ. "חץ שבור" הוא קריאה לכל מטוסי הקרב הפנויים לצאת לעזרתה של אותה היחידה. קרב לה דראנג היה הראשון שבו נעשה שימוש בקוד הזה.
7. באחת הפעמים התבקש מפקד הגדוד להגיע לבסיס להתייעצות עם מפקד החטיבה, אך סירב.
8. **שם**, עמ' 90-95
9. **שם**, עמ' 5
10. **שם** בהקדמתו של אל"ם ג' סגל לספר **חיילים היינו וצעירים**, עמ' 5-7
11. **שם**, עמ' 331, 337
12. אלישיב שמושי, **בהם יותר מכול - על סוד ההצלחה של צה"ל**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2005, עמ' 169-174
13. לפני היציאה לקרב אמר שרון לסא"ל ניר שלא יהיה לו סיוע ארטילרי ושיאלץ להסתדר בכוחות עצמו.
14. שרון שאל את מפקד הגדוד אם הוא יכול להמשיך על פי התוכנית ונענה מיד בחיוב. ראו: **שם**, עמ' 175-177
15. סמוך לאותה השעה נפגע טנק המג"ד, וניר עצמו נפצע קשה בשתי רגליו.
16. אילן סהר, **תל אחד שלושה קרבות - הלחימה לכיבוש ולהגנת תל-שמש**, אמ"ץ-תוה"ד, 2004
17. **שם**, עמ' 77-83
18. **שם**, הערה 42
19. יניב עשור, "פני הקרב - גדוד 51 במלחמת לבנון השנייה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 11-48
20. בריגדיר-ג'נרל סא"ל מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, תל-אביב, 1956, עמ' 131
21. פילדמרשל ברנרד לו מונטגומרי, הרצאה על מנהיגות צבאית, 11 בנובמבר 1945, פורסם בתוך: סא"ל משה שמיר, **מקראה לפרק הפו"ש** (חלק א), המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, אוגוסט 1995, עמ' 39-43
22. רוג'ר אשלי לאונרד, **על המלחמה - מדריך קצר לקלאוזביץ**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2008, עמ' 93-97
23. מרשל, **אנשים מול אש**, עמ' 38-43
24. יורם יאיר, "פיקוד ומנהיגות בלחימה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 293-316. כן ראו את הערה 6.
25. מרשל, **אנשים מול אש**, עמ' 100
26. **שם**, עמ' 109
27. **שם**, עמ' 96
28. יורם יאיר, "פיקוד ומנהיגות בלחימה", עמ' 293-316. כן ראו: שגיא, "צה"ל במבחן - מלחמת לבנון השנייה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 15-32
29. **במדבר**, כ"ז: 15-18
30. ראו הערה 28
31. מצוטט על ידי אלוף מתן וילנאי בפתח הדבר לספרו של ארצ'יבלד פרסיוול וייל, **החייל הטוב**, מערכות, תל-אביב, 1992, עמ' 5
32. לסקוב, **מנהיגות צבאית**, עמ' 33



מקום המפקד בקרב

ההתקדמות מהאוולי לביירות 6-13 ביוני 1982

ההתקדמות המהירה מהנחיתה באוולי ועד ההגעה לביירות נבעה במידה רבה מאימוץ המודל של פיקוד מלפנים - ממש כפי שקבע גדעון לפני יותר מ-3,000 שנה במשפט: "ממני תראו וכן תעשו"



"מלחמת שלום הגליל" - קבוצת הפקודות בדמור (לבנון), יום ד' 9 ביוני 1982. מימין לשמאל: תא"ל עמוס ירון, מפקד אוגדה 96; משמאלו, סא"ל יוסי מורג, מג"ד טנקים; משמאלו וקצת מאחור, רס"ן אמל אסעד, סמג"ד 890; משמאלו אלוף פיקוד הצפון אמיר דרווי. לפניו ללא דרגות, סא"ל דורון אלמוג (אברוצקי) | הדיון על מקום המפקד מתקיים כמעט תמיד בעקבות נפילתם של קצינים בכירים בעת שעמדו בראש כוח מסתער



אלוף (מיל') דורון אלמוג
מפקד כוח החוד מהנחיתה באוולי
ועד ביירות במבצע של"ג; אלוף
פיקוד הדרום בשנים 2002-2003



מבחן האש הוא המבחן העליון לכושר מנהיגות ולפיקוד קרבי. את כלל המנהיגות החשוב ביותר שאני מכיר ומעדיף קבע השופט גדעון לפני כ-3,000 שנה: "ממני תראו וכן תעשו" (שופטים ז, י"ז). אימוץ של הכלל הזה מחייב פיקוד מלפנים ומתן דוגמה אישית. הוא מחייב כושר גופני וקוגניטיבי גבוה, כושר שדאות מעולה, אומץ לב, קור רוח, שיקול דעת במצבי לחץ וביטחון עצמי רב. בתחום הפיקוד הטקטי, דהיינו הפיקוד עד רמת המח"ט, אימץ צה"ל את מודל גדעון. בניגוד לצבא בריטניה ולצבא ארה"ב, שהעצימו את מעמד הסמל, הסרג'נט המוביל, צה"ל קבע מודל של קצינים מובילים.

הדיון על מקום המפקד מתקיים כמעט תמיד בעקבות נפילתם של קצינים בכירים בעת שעמדו בראש כוח מסתער. כך היה, למשל, בעקבות נפילתו של אל"ם אריק רגב, מח"ט הבקעה, במרדף בבקעת הירדן; לאחר נפילתו של אל"ם עוזי יאירי, רמ"ח מבצעים במטכ"ל ולשעבר מח"ט 35, בפריצה למלון סבוי; לאחר נפילתו באנטבה של סא"ל יוני נתניהו, מפקד סירת מטכ"ל ולאחר נפילתו של סא"ל יוסי טהר, קצין האג"ם של חטיבה 35 בפשיטה בדרום לבנון שנה לפני מבצע של"ג. את ההסתערות באותה הפשיטה הוביל אישית מח"ט 35 דאז, אל"ם יורם יאיר (יה"ה). ותקצר היריעה מלהכיל את שמותיהם של כל קצינים בדרגת סא"ל ואל"ם שנפלו בעת לחימה בחוד החנית.

מקום המפקד בקרב התקדמות ורדיפה

במלחמת לבנון הראשונה (מבצע "שלום הגליל") פיקדתי במרבית שלבי הלחימה על כוח החוד של חטיבה 35 במסעה מהנחיתה באוולי לביירות בין 6 ל-13 ביוני 1982. כוח החוד כלל את שלוש היחידות החטיבתיות: פלוגת הנדסה (בפיקודו של יחיאל גוזל), הסיירת (בפיקודו של ישראל זיו), פלוגת עורב (בפיקוד ניר שרון) וכן גדוד טנקים מוקטן מבית הספר לשריון (בפיקודו של יוסי מורג). הסיוע הישיר שעמד לרשות כוח החוד כלל סוללת מרגמות 120 מ"מ וסוללת תותחים 155 מ"מ. בטרמינולוגיה של אז נקרא איגוד הכוח חס"ע (חה"ן וסיירת עורב), ואילו היום הוא נקרא גדוד סיור חטיבתי.

הכוח שעליו פיקדתי אורגן במתכונת גדודית במהלך השנה שלפני המבצע, בעיקר בנוהלי קרב ובתרגילי מודל. באותה העת הייתי מפקד בא"ח (בסיס אימון חטיבתי) 35. היות שלא היה קיים גדוד של יחידות חטיבתיות, ההחלטה לאגדן למסגרת לוחמת אחודה הייתה במידה רבה התעקשות אישית שלי כבר בשלב השיחות על המינוי שלי לתפקיד של מפקד בא"ח 35. באותו השלב עלה הצורך לתכנן את הגיון הפעולה של היחידות החטיבתיות במבצע ולאחר הקמת חפ"ק על בסיס אנשי הסגל של הפלוגות בבא"ח (בעת המבצע כלל החפ"ק שלי 23 לוחמים).

הסוגיה של מקום המפקד היא קודם כול החלטה אישית של כל מפקד קרבי - החלטה שהיא בבחינת הקול הפנימי שאומר לו היכן הוא צריך למקם את עצמו. בכל התוכניות מקום החפ"ק

שלי היה מיד אחרי יחידת החוד ובסמוך אליה. בפועל, מצאתי את עצמי פעמים רבות בחוד הלחימה, מוביל הסתערות בראש הלוחמים. כך היה בסדרה של אירועים: לביל הנחיתה (6 ביוני), בעת השתלטות על שישה בתי מחבלים וחיסול מקלע ZSU באזור הגשר המזרחי של האוולי יחד עם ניר שרון, מפקד הפלנ"ט; בעת הסתערות על שלושה ג'יפים של מחבלים למחרת בבוקר; בעת שחצינו כ-5 ק"מ של שטח בנוי רווי בחוליות מחבלים לאורך ציר החוף; לאחר היתקלויות עם נפגעים לגדוד 890 וגדוד 50 בראס נבי יונס (7 ביוני); בעת חציית העיר דמור; בהסתערות על מארב מחבלים 6 ק"מ ממזרח לדמור יחד עם מפקד הסיירת ישראל זיו (9 ביוני); בהסתערות על מארב המחבלים בקרב כפר מתא יחד עם מפקד הפלחה"ן יחיאל גוזל (10 ביוני) ובעת איגוף הכוח הסורי שנע על ציר תגהוצת (העולה מדמור להרי השוף) בקבר שמון ושמלאן (שישי-שבת, 11-12 ביוני).

כאמור, בדרך כלל מיקמתי את החפ"ק מיד אחרי הפלוגה המובילה ועברתי לקו הקדמי, לחוד הכוח, עם התפתחות הלחימה. אל"ם יאיר יורם, יה"ה, מח"ט 35, מיקם את החפ"ק שלו בדרך כלל אחרי הגדוד הראשון במקום גבוה שמאפשר תצפית נוחה לטווח של כ-5 ק"מ קדימה. במארב המחבלים בכפר מתא (10 ביוני), כאשר אני והחפ"ק שלי היינו צמודים לפלוגת החה"ן במקום נמוך ונתונים לאש כבדה ממזרח, היה זה המח"ט יה"ה שנתן לי מידע חשוב על המתרחש מעליי וסייע בקבלת ההחלטה על שיגור הסיירת לאיגוף צפוני.

באירוע אחר, הקרב בשימלן (12 ביוני), אף הצטרף חפ"ק המח"ט לכוח החוד של פלוגת העורב לאחר נפילתו של מפקד הצוות, סגן יוחי (יוחנן) גבע. אופי השטח - בנוי ומיוער - הקשה מאוד לשמור על קשר עין בין הכוחות ונוסף על כך חייב להפעיל את שלוש היחידות החטיבתיות בשלושה קווי גובה שונים, בראשי חץ מקבילים זה לזה: פלוגת העורב הייתה בשטח הנמוך לאורך ציר תגהוצת, פלוגת החה"ן נעה על צלע ההר, כ-100 מטר ממזרח לעורב ומעל ציר תגהוצת, והסיירת נעה על קו הרכס ממזרח לפלוגת החה"ן. החפ"ק שלי היה משולב בפלוגת החה"ן.

כוח העורב, שנע במקום הנמוך ביותר, פעל לפינוי טנק סורי שבו התפוצצה תחמושת ושחסם את הציר לרק"ם שלנו. פעולת הפינוי נעשתה תוך כדי לחימה בכוחות קומנדו סוריים שירו לעבר פלוגת העורב מאזור הציר. במצב הזה בחרתי להיות עם כוח החה"ן שנע מעל פלוגת העורב כדי לאגוף את הכוח הסורי ואת הכוחות שלנו שנעו על הציר.

בעקבות המבוכה בפלוגת העורב לאחר נפילתו של יוחי הצטרפו אליה הן חפ"ק הסמח"ט אריק קראוזמן והן חפ"ק המח"ט, יאיר יורם, כדי לסייע למאמץ להתקדם לאורך ציר תגהוצת. בהקשר הזה יש לציין שחפ"ק המפקד - בין אם מג"ד או מח"ט - אינו רק קבוצת מפקדים המקבלים החלטות מתוך עמדת תצפית נוחה, אלא גם בנוי להיות כוח לוחם - בין אם להגנה עצמית ובין אם לתנועה ולדילוגים בצמוד לכוחות. כך נבנה החפ"ק שלי, וכך גם נבנו החפ"קים האחרים.

באמת קורה מלפנים. המיקום מלפנים מאפשר בדרך כלל למפקד הטקטי להשיג את המידע הטוב ביותר בזמן הקצר ביותר על מצב האויב, על מצב כוחותינו, על השטח, על מורל הלוחמים ועל מידת עייפותם ועל כל מה שאנו מכנים בהערכת המצב "גורמים נוספים". הופעת המפקד לפנים בזמנים קריטיים, כמו רגעי משבר בקרב, גם מאפשרת לו לתת דוגמה ומופת לאנשיו - מה שעשוי לחולל תפנית ולהפיח אנרגיות חדשות בלוחמים ובמפקדים. מפקד שנמצא מלפנים אכן מסכן את עצמו, אולם מניסיוני למדתי כי גם למי שנמצאים מאחור לא מובטחת חסיונות. תחושת הייתה כי בדרך כלל המקום הבטוח ביותר הוא דווקא מלפנים. מעבר לזה תמיד חשתי ששם, מלפנים, ניתן להשפיע מהר יותר ונכון יותר על התפתחות המערכה.

סיכום

תכלית הלחימה היא השגת הניצחון. היכולת להשיג הפתעה בכל קרב היא מרכיב חשוב מאוד, אולי אפילו מהותי, בהשגת הניצחון. מפקד שעשוי ללא חת, שממקם את עצמו מלפנים ויודע לשלב

יכולתנו להפתיע את האויב כמעט בכל קרב לכל אורך נתיב ההתקדמות ולהוציא משיזוי חשקלו כבר בשלבים הראשונים של המערכה הייתה במידה רבה תוצאה של אימוץ המודל של פיקוד מלפנים



לחימה עם הערכת מצב מתמשכת ועם קבלת החלטות נבונות המבוססות על זיהוי נכון של מצב האויב בשטח, של מיקומו ושל דרכי פעולתו, יידע להפתיע את האויב גם בקרב התקדמות ורדיפה כמו זה שקיימנו במשך שבעת ימי הלחימה מהאווילי לביירות. במצב של מגע מתמשך עם האויב הוא יודע על נוכחותנו בשטח, אך למרות זאת ניתן וצריך להפתיעו כל הזמן - אם בבחירת נתיבי ההתקדמות והתקיפה, אם בעוצמת האש ואם בשילוב מיטבי של גורמי הכוח שמצויים בידינו.

השטח הבנוי וההררי בלבנון לא איפשר כביכול פריסה והפעלת כוח במקביל. אך בפועל, היכולת להפעיל כוחות רגליים איפשרה לנו להתקדם במקביל גם באזורים מוגבלי עבירות באמצעות מיצוי נכון של הטנקים, של הארטילריה, של ההנדסה, של יחידות הסיוור והנ"ט. כושר הפעולה הזה איפשר לנו להפתיע את האויב כמעט בכל קרב לכל אורך נתיב ההתקדמות ולהוציא משיזוי משקלו כבר בשלבים הראשונים של המערכה. יכולת הפעולה הזאת בקרב ההתקדמות והרדיפה מהאווילי ועד ביירות הייתה במידה רבה תוצאה של אימוץ המודל של פיקוד מלפנים. ממש כפי שקבע גדעון לפני יותר מ-3,000 שנה במשפט: "ממני תראו וכן תעשו".

תכנון עמדות התצפית לחפ"ק ובחירת נתיב התקדמותו הם חלק חשוב מאוד מהצלחתו לשלוט בכוחות בכל שלב. יחד עם זה ראוי לזכור שהתכנון המקורי של המבצע התייחס בפירוט רק לליל הנחיתה ולמבצע הקמתו של ראש הגשר. באותו הלילה השתלב חפ"ק הסמח"ט אריק קראוזמן בפלוגת החה"ן שהייתה הכוח הראשון שהונחת ב-10 סירות גומי בחוף האווילי, לאחר כוח השייטת. הנחתת החפ"ק של הסמח"ט בשלב כה מוקדם ורגיש של המבצע נועדה להבטיח את הימצאותו של פיקוד קדמי בכיר במבצע משולב (ים, אוויר, יבשה) כבר משלבי הנחיתה והלחימה הראשונים.

חפ"ק המח"ט התמקם לאחר הנחיתה בשטח הגבוה, על רכס האוניברסיטה שמצפון לאזור הנחיתה. מיקום המפקדים ועמדות החפ"ק בקרב ההתקדמות והרדיפה של החטיבה צפונה נעשה תוך כדי תנועה, וההחלטות על מיקום העמדות ועל קו ההתקדמות התקבלו בזמן אמת.

הפיקוד מלפנים - היתרונות והמחיר

מודל הפיקוד שאיפייין את חטיבה 35 במסעה מהאווילי לביירות היה של פיקוד מלפנים. הדבר בא לידי ביטוי גם במספר הקצינים שנפלו במערכה. מניינם עומד על כשליש מסך החללים. בפרק הזמן שבין הנחיתה באווילי ב-6 ביוני ועד 1 באוקטובר 1982, כארבעה חודשים, איבדה החטיבה 49 לוחמים, מהם 17 קצינים. הבכיר שבהם הוא רס"ן דודו כהן, סמג"ד 890, שנפל בהתקפה על קבר שמון ב-11 ביוני. גם השבוע הראשון ללחימת היחידות החטיבתיות משקף יחס דומה: בין 6 ביוני ל-13 ביוני הן איבדו 32 לוחמים, ובהם 12 קצינים.

כוח החוד שבפיקודי איבד בין 6 ביוני ל-13 ביוני שני קצינים, שניהם מפקדי צוותים: סגן אלון לוי, מפקד צוות בסיירת הצנחנים שנפל בקרב על קבר שמון ב-11 ביוני, וסגן יוחנן (יוחי) גבע שנפל בקרב על שמלאן ב-12 ביוני. יש לציין שבקרב על קבר שמון ב-11 ביוני נפצע מפקד הפלחה"ן, רס"ן יחיאל גוזל, בקרב עם קומנדו סורי בעת שהוביל מסע לטיהור הבתים ברחוב המזרחי של העיירה. גוזל אף עוטר על אומץ לב אישי יוצא דופן שאותו הפגין במבצע לפינוי של כ-80 מוקשים ומטענים שחסמו את היציאה המזרחית מדמור.

במסע ההתקדמות בן שבעת הימים הרג כח החוד יותר מ-150 מחבלים וחיליי קומנדו סורים השמיד כ-30 כלי רק"ם של האויב, ובהם טנקים ונגמ"שים, ולקח בשבי יותר מ-20 מחבלים ולוחמים סורים. לימים היה מודל הפעולה של כוח החוד השראה להקמת גדוד הסיוור החטיבתי שבנוי מאיגודן של שלוש היחידות החטיבתיות.

לחימה היא אמנות ולא מדע מדויק. על פי תורת הלחימה של צה"ל, על המפקד למקם את עצמו היכן שיוכל להשפיע במידה המרבית על הקרב. הפיקוד מלפנים בדרג עד מח"ט הפך זה מכבר לאחד מנכסי צאן הברזל של צה"ל. הפיקוד מלפנים מאפשר למפקד לקרוא את הקרב במהירות וללא גורמים מתווכים שיתארו לו בקשר מה



מצביאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון



מתוך כתבים של
מצביאים ועל מצביאים
בתקופות היסטוריות
שונות בוחן המאמר מהם
תפקידי המצביא ובמה
הם שונים מתפקידיו של
מפקד שאינו מצביא

מרשל מונטגומרי | המפגשים של מונטגומרי עם
חייליו ממחישים עד כמה חשוב שהמצביא יעביר
לאנשיו את רוח המפקד בדרך בלתי אמצעית ויבנה
בעצמו את האמון של המפקדים ושל החיילים בו ולא
יסתפק בתרגום בהיר ותמציתי של הרעיון המערכתי
לפקודות



אבי אלטמן

פסיכולוג ארגוני, חוקר במרכז דדו
לחשיבה צבאית בין-תחומית



איזו אמנות מתעלה על זו של המצביא? אמנות העוסקת לא רק בחומר הדומם אלא גם בבני אדם הנתונים לכל תלאות הרגע כמו פחד, מטר, תשישות - בקצרה, לכל תשוקה או ריגוש אנושיים. לא רק זאת שעל המצביא להעריך את הבלתי ידוע כמו הזמן, מזג האוויר ותקלות מכל סוג שהוא, אלא אף זאת שניצב לפניו זה שמבקש בכל דרך להפריע ולחבל במאמציו ובתוכניותיו; ובו בזמן, אותו מצביא שאליו נשואות כל העיניים חש את כובד האחריות לא רק לחייהם ולכבודם של מאות אלפים, אלא גם לרווחתה ולקיומה של ארצו. אלברכט פון בוגוסלבסקי (הוגה דעות צבאי גרמני, המאה ה-19)

פתח דבר

ספרות מחקר עשירה עומדת לרשותו של כל מי שירצה ללמוד על מנהיגות בכלל ועל מנהיגות צבאית בפרט. מודלים תיאורטיים, גישות פסיכולוגיות וסוציולוגיות של מדעי המדינה ושל מנהל עסקים, מחקרי שטח ומחקרי מעבדה הופכים את המנהיגות לאחת מהתופעות הנחקרות ביותר בתחום ההתנהגות האנושית, ובמיוחד בתחום ההתנהגות המאורגנת.

"מצביאות" היא מונח המשמש בעיקר את כותבי דברי הימים ואת הסופרים. כתיבה עיונית ומחקרית, המבקשת לרדת לשורשי המצביאות ושבונה מערכת מושגית שבעזרתה אפשר להתבונן בתופעה האנושית הזאת, להבין אותה ולפעול לאור עקרונותיה, אינה נפוצה כלל. מדוע יש צורך לקיים דיון במושג המצביאות בנפרד ממושג המנהיגות? ג'ון קיגן אכן דן במצביאות באמצעות המושג "מנהיגות",¹ אולם המאמר הזה דן במושג המצביאות באופן המבדל אותו ממושג המנהיגות מהטעם הבא:

מנהיגות היא מושג שנקשר לתכונותיו של כל מפקד, החל מהמש"ק ועד למצביא העליון. לצד הדיון במאפייני המנהיגות ברמות הפיקוד השונות, בדמיון ובשוני ביניהם, נחוץ גם הדיון במצביאות שהיא מושג המייחד את הפיקוד בדרג העליון כדי להפריד ממנו את ההקשרים האסוציאטיביים הטבעיים עמוק בדיון על המנהיגות והמקשים על יצירת המשגה בהירה שאינה "נצבעת" בהנחות המוקדמות שלנו על טיבה של המנהיגות באשר היא. דיון כזה יאפשר גם לבחון את היחסים שבין מצביאות לבין ההיבטים של מנהיגות בכירה כפי שהם מוכרים בספרות.

במילון אבן שושן מוגדרת המצביאות "פיקוד עליון על הצבא; תפקידו של המצביא". במילון למונחי צה"ל ההגדרה היא: "כישורים טבעיים וכישורים נרכשים של מפקד בכיר". למקרא שתי ההגדרות האלה מתברר לנו שיש קודם כול להבהיר למה אנו מתכוונים במילה "מצביאות". מצביא הוא המפקד העליון של הצבא, מצביאות היא תפקידו של המצביא. מצביאות היא גם אוסף היכולות שלו שבעזרתן הוא ממלא את תפקידו. במאמר הזה אני מבקש להבין את תופעת המצביאות, ולכן אני מתייחס אליה כאל מושא להתבוננות ולהמשגה ולא כאל הגדרת תפקיד בלבד.

בהיעדר תשתית מחקרית ועיונית מספקת יש להגדיר את חומרי המחקר שעל בסיסם ניתן להקים את המבנה המושגי המתאר את תופעת המצביאות. חומרי המחקר האלה הם בעיקר כתביהם של מצביאים, המתארים בראייה לאחור את מעשיהם ואת התובנות

שהפיקו מהם לאחר זמן, וכתביהם של ביוגרפים המתארים את התנהלותם של מצביאים ומסתמכים על עדויות ממקור ראשון, על מסמכים ועל יומנים שנכתבו במהלך האירועים שבהם מילאו המצביאים את תפקידיהם. מקורות חשובים נוספים הם כתבים קלסיים כמו אלה של פון קלאוזוויץ. הבחירה במקורות האלה נראית מתאימה למחקר התחלתי מהסוג הזה בהיותם חומרים המספקים עדות ממקור ראשוני או מבוססים על מקור ראשוני ובכך הם משמשים נקודת מוצא מתבקשת לתחילתו של דיון עיוני במושג המצביאות.²

את חומרי המחקר האלה אנתח באמצעות כלי חשיבה והמשגה מתחומי מדעי ההתנהגות: פסיכולוגיה של היחיד, פסיכולוגיה של הארגון, קבלת החלטות, מנהיגות ותהליכים הכרתיים (קוגניטיביים). בעזרת חומרי המחקר וכלי החשיבה וההמשגה אני מצע עיוני לתיאור של תופעת המצביאות שיהיה תחילתו של דיון ביקורתי שירחיב את הבנתנו ובעקבות זאת אולי גם את יכולתנו לפתח כישורי מצביאות בשלבים מוקדמים יותר של הטיפוס בסולם התפקידים הצבאי.

משימתו הראשונית של המצביא

מהי המהות היסודית שממנה נגזר תפקודו של המצביא ועל פיה נבחנת איכות החלטותיו ואיכות תוצאותיהן? ההנחה שלי היא שקיימת מהות כזאת שעליה ניתן להשתית את המבנה המושגי המתאר את תפקודו של המצביא. המהות היסודית הזאת היא משימה ראשונית או אתגר עיקרי, שההתמודדות איתם היא מחויבת כדי שהמצביא יוכל להוביל את הצבא למשימותיו בהצלחה. מצביאים בכל התקופות נדרשו לאותה המשימה הראשונית שעומדת ביסוד המצביאות.

המצביא הבריטי, פילדמרשל ארתור ולסלי, הדוכס מוולינגטון (1769-1852) אמר:

כל עניין המלחמה, או לאמיתו של דבר כל עניין החיים, הוא לנסות לגלות את מה שאינו ידוע לך באמצעות הידוע לך. לזה אני קורא: לנחש מה נמצא מצידה האחר של הגבעה.³

פילדמרשל ולינגטון מעמיד במרכז המלחמה - כמו במרכז כל ההווה האנושית - את הצורך בידיעה ובהבנה. האדם הוא יצור המונחה על ידי ההכרה בכל היבט של חייו, והמלחמה אינה חורגת מהכלל הזה. גנרלים של העת הנוכחית הנדרשים לסוגיית הידיעה וההבנה משתמשים במושגים הלקוחים מעולם הניהול של היום. כך, למשל, גנרל ג'יימס מאטיס, מפקד פיקוד המרכז של ארה"ב:

הבנת הבעיה חיונית לפתרון הבעיה... הסימפטומים הגלויים שבתחילת המשבר לרוב אינם משקפים את טבעה האמיתי ואת סיבות השורש של הבעיה. לכן מפקדים ומטות חייבים להקדיש די זמן ומאמצים כדי להגדיר את הבעיה לפני שיהגו פתרון מפורט.⁴

המונחים "בעיה", "סימפטומים" ו"סיבות שורש" לקוחים מעולם הניהול והם חלק מעולם המושגים של המנהלים שמנסים ליצור סדר במכלול ההתרחשויות שדרכן הם מנסים לנווט את הארגון ולהוביל את אנשיו להשגת מטרות מוגדרות. החלחול של מושגי הניהול לשפת



את המציאות לאשורה ומסוגלת ליצור את הדרך הטובה ביותר להשגת המטרה.

פירוש המציאות והסמכות

הרכיב הראשון במערך המושגי שנבנה כאן נגזר מתוך המובאה מדברי המצביא הבריטי ברנרד מונטגומרי:

קצין עשוי להצליח בשרתו תחת מפקד ראשון במעלה. אבל מה דמות תהיה לו כאשר המושכות תהינה בידי? דבר אחד הוא לשמש יועץ ללא כל אחריות אמיתית; דבר שונה לחלוטין הוא כאשר אתה עצמך המפקד האחראי להחלטה הסופית.⁷

הבחנתו זו של מונטגומרי היא בעלת ערך רב לעניין משימתו הראשונה של המצביא. בדרך כלל איננו פועלים באמת כפרשנים של המציאות בכל ההיבטים של חיינו ובמיוחד לא בנוגע להיבטים המכריעים שלהם. לרוב איננו ערים לכך, אבל מרבית היבטיה של המציאות מתווכים בעבורנו באמצעות סוכנים שבהם אנו רואים בעלי סמכות לספר לנו מה אנו רואים. למשל, מהדורת החדשות בטלוויזיה, שהיא לרוב המקור העיקרי לידע שלנו על ההתרחשויות השוטפות בעולם, אינה מציגה לנו פריטי מידע שמהם עלינו לבנות את תמונת המציאות. לאמיתו של דבר היא כבר מתארת לנו תמונת מציאות המבוססת על בחירת העורך את מה להראות ואת מה לא להראות, מה חשוב ומה לא חשוב (מהו אות ומהו רעש). לכך עוד מתלוות האינטונציות של הקריין המורות לנו כיצד עלינו להתייחס לידעיות.

ברוב הארגונים המנהלים הם הסמכות שמפרשת את המציאות לעובדיהם: הם מגדירים להם מטרות ואף מעריכים את תוצאות מאמציהם להשגת המטרות. גם בכל שאר הפעולות בחיינו - חינוך ילדינו, מטיילים, צופים ביצירות אמנות - אנחנו נשענים על מקורות סמכות המפרשים בעבורנו את המציאות. על כך אמר זיגמונד פרויד: **אינני צריך להרבות במילים בדבר חשיבותה של הסמכות. מעטים אנשי התרבות שמסוגלים להתקיים ללא הישענות על אחרים או לגבש לעצמם דעה בלתי תלויה. אי אפשר להגזים בעוצמת חוסר**

ההחלטיות הפנימית של אנשים ובהשתוקקותם לסמכות.⁸ טענתו של פרויד היא שמעטים הם האנשים שמסוגלים להתקיים ללא הסמכות שמפרשת בעבורם את המציאות ומורה להם כיצד עליהם לחשוב, להרגיש ולהתנהג. גם קצינים פועלים רוב הזמן במערכת היררכית שבה המפקדים שמעליהם מפרשים בעבורם את המציאות. והנה, יום אחד, מישהו מהקצינים האלה מוצא את עצמו בעמדה העליונה ואין עוד מי שעליו יוכל להישען, פתאום הוא מביט למעלה, ומתברר לו שהוא זה שאליו נושאים הכול את עיניהם כדי שיאמר להם מהי תמונת המציאות. באותו השלב נזקק המצביא למצוא את הסמכות בתוך עצמו. הוא חייב להיות בעל סמכות פנימית שעליה יוכל להישען בבואו לפרש את המציאות.

ביטוי נאמן ויפה לתהליך של נביטת ההכרה אצל מצביא בצורך להישען על עצמו אפשר לראות בזיכרונותיו של משה דיין, שבהם הוא מתאר את הרגע - בתקופת ההמתנה שלפני מלחמת ששת הימים - שבו הבין כי אינו יכול עוד להישען על סמכותו של בן-גוריון: **בן-גוריון היה מקובל עליי. גם כשחלקתי עליו וחשבתי שהוא**

הגנרלים איננו מטשטש את הקביעה שבתקופות שונות בהיסטוריה נדרשו המצביאים "לגלות את מה שאינו ידוע באמצעות הידוע", דהיינו להשיג ידיעה על העומד בפניהם או על העומד להתרחש כדי לדעת כיצד לכלכל את צעדיהם וכיצד לפעול.

בספרו "יצירת משמעות בארגון" מתייחס קרל וייק למשימתו העיקרית של איש מקצוע בעומדו בפני אתגר:

במציאות של איש המקצוע בעיות אינן מכריזות על קיומן. יש להבין אותן מתוך חומרי הגלם שלהן: מצבים בעייתיים שהם סתומים, מטרידים ובלתי ודאיים. כדי לתרגם מצב בעייתי לבעיה, על איש המקצוע... ליצור משמעות בתוך מצב בלתי ודאי שמלכתחילה היה חסר משמעות.⁵

המצביא עומד בפני שטף עצום של אותות, שמתוכם עליו לברור לאילו מביניהם הוא מתייחס כאל "רעש" ובאלו הוא רואה מידע חשוב להבנת המציאות.

ג'ון שוטר מרחיב את תיאור העבודה המנטלית הנדרשת מהמצביא: **משימתו [של המצביא] אינה של בחירה אלא של יצירה - יצירה של ניסוח בהיר והולם של "מהי הבעיה", יצירה של מבנה עקבי מתוך מערך מבלבל ומבולגן של אירועים שבו מקבלות גם ההתרחשויות העכשוויות וגם האפשרויות העתידיות מקום ברור. ובעשותו כל זאת - לא לבדו, אלא תוך שיחה מתמדת עם האחרים המעורבים -**

גנרלים של העת הנוכחית הנדרשים לסוגיית הידיעה וההבנה משתמשים במושגים הלקוחים מעולם הניהול של היום

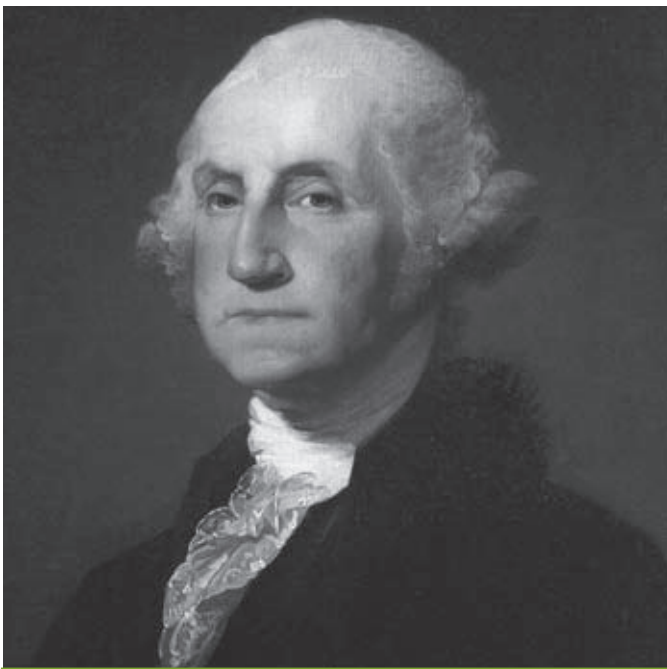


עליו לתת ניסוח מילולי לרגשות המשותפים שהתעוררו בעקבות הנסיבות המשותפות...⁶

שני מרכיבים חשובים לענייננו מוסיף כאן ג'ון שוטר. המרכיב הראשון: תהליך הענקת המשמעות אינו תהליך של בחירה אלא של יצירה, כלומר מדובר בתהליך שבו התמונה נבראת מתוך בליל הנתונים ולא נבחרת באופן פסיבי מתוך היצע נתון. המרכיב השני: זהו תהליך שמתקיים במשותף עם אחרים, לא לבד. כלומר מתקיימת כאן שיחה שמעורבים בה גם רגשות, והמידע - המילולי והלא מילולי - שמתקבל מהאחרים תורם אף הוא לבניית התמונה.

מתוך הדברים שלעיל ניתן לטעון שהמשימה הראשונה של המצביא היא ליצור משמעות, כלומר להיות שחקן מרכזי בתהליך של פירוש המציאות ושל בניית הסיפור המנחה לפעולה.

בני אדם הם יצורים מונחי משמעות. בהיעדר משמעות הם יוצרים אותה. כדי לפעול הם זקוקים למטרה. כדי לפעול בתנאים של קושי ושל סכנה הם זקוקים למטרה רבת ערך. כדי שישכימו לפעול כאשר חיייהם מוטלים על הכף הם זקוקים לסיפור בהיר, חד-משמעי ומונחה מטרה. כדי שיפעלו בנחישות נוכח איום על היקר מכול הם צריכים להאמין שקריאת המצב של האדם העומד בראש משקפת



ג'ורג' וושינגטון | ההכדל הצבאי המכריע (חוץ מהיכולות המולדות) בין וושינגטון לבין המפקדים שעמדו מולו היה שהם היו בטוחים שהם יודעים את התשובות, ואילו וושינגטון ניסה ללמוד בכל יום ובכל שעה

להתקבע על דפוסים מוכרים ולהיות מוכן לאפשרויות חדשות ומפתיעות. כדי להתמודד עם בעיות חדשות ועם מצבים לא מוכרים יש צורך ביותר מאשר יכולת למידה; יש צורך גם ביכולת לפתח ידע חדש. ידע חדש מפתחים בראש ובראשונה בעבודת צוות:

מנהיגות אופרטיבית היא מאמץ משותף, לא אינדיבידואלי, והיא מחייבת עבודה משלימה של המפקד ושל צוות המטה שלו.¹²

המשימה של בניית תמונת מצב מהימנה במציאות המורכבת של המלחמה היא למעלה מכוחותיו של אדם אחד, שכן כמויות המידע שיש לעבד הן עצומות. גם תחומי הידע והמומחיות המקצועית שבהם יש לשלוט הם מעבר למה שאדם אחד יכול להכיל. יתר על כן, יש צורך בנקודות מבט שונות כדי שניתן יהיה לקבל תמונה מלאה של המציאות. במציאות של המלחמה בת זמננו נחוצות נקודות מבט שאינן צבאיות בלבד: היבטים משפטיים, הומניטריים, תקשורתיים ומדיניים חייבים אף הם להיכנס לתוך מערך השיקולים ולהזין את מארג הידע שיוביל לרעיון האופרטיבי ולפעולות שייגזרו ממנו.

המצביא הוא זה שגיבש את תמונת המצב ויספק את הצורך בפרשנות המוסמכת של המציאות, אבל הוא לא יעשה זאת לבדו. הוא חייב לצידו צוות מסייעים שיעבוד יחד איתו על ניתוח המציאות ועל הפקת המשמעות וישקיע את האנרגיה האינטלקטואלית בזיהוי הבעיה ובמציאת הדרכים להתמודד עם האתגרים שהיא מציבה. בסופו של דבר יהיה זה המצביא שיכריע בין הפרשנויות השונות האפשריות של המציאות ובהתאם לכך גם יחליט על דרכי הפעולה, אך הוא יצטרך לשם כך להפעיל צוות של מומחים שיעבוד איתו.

המשימה הזאת של הפעלת צוות מומחים אינה פשוטה כלל כפי שעולה מדברים שאמר קצין באגף המבצעים בריאיון לאחר מלחמת

טועה, קיימתי את הוראותיו בלב קל בהנחה שיתברר, בסופו של דבר, שעמדתי נכונה. לא כן עכשיו... לא ראיתי את עצמי פטור מלשקול את הדברים כאילו אין איש מעליי. אומנם בן-גוריון, שלפי הערכתי תבונתו המדינית עולה על שלי, נמצא בקרבת מקום... אבל נמנעתי מלהיוועץ בו. לאחר שיחותינו האחרונות... הייתי סבור שאינו רואה את מצבנו נכונה, שהוא חי בעולם שחלף: הוא מעריץ את דה גול, מגזים בכוחו של נאצר ואיננו יודע להעריך את מלוא העוצמה העצורה בצה"ל.

לטוב ולרע, כך התגלגלו הדברים. במלחמה זו עליי לסמוך על כוח כנפיי שלי.⁹

גם קרל פון קלאוזביץ נדרש ליכולת הזאת של המצביא למצוא בתוך עצמו את הכוח לקבל החלטות הרות גורל בתנאים של חוסר ודאות: על מנת שייצא השכל בשלום מהתנגשותו המתמדת בבלתי צפוי, הוא זקוק לשתי סגולות חיוניות לחלוטין: ראשית, עליו לשמור, אפילו בלב החשכה הגדולה ביותר, על שרידיו של מאור פנימי המוליך אותו אל האמת; ושנית, נחוץ לו האומץ ללכת לאורו של מאור זה.¹⁰

כדי לפרש את המציאות נזקק אפוא המצביא ל"אומץ ולהחלטיות ללכת לאור המאור הפנימי" (קלאוזביץ); להיות מסוגל "לגבש דעה בלתי תלויה" (פרויד) ולקבל "אחריות להחלטה הסופית" (מונטגומרי). לפי המערכת המושגית שמוצגת כאן הוא נדרש לסמכות פנימית לפרש את המציאות.

הרכיב השני של המצביאות הוא התהליך שבאמצעותו מפרש המצביא את המציאות. זהו תהליך של למידה ושל פיתוח ידע באמצעות צוות עוזריו.

למידה ופיתוח ידע בצוות - משימתו השנייה של המצביא

את הבסיס להנחת הרכיב השני של המצביאות ניתן להתחיל בדברים שנאמרו על גנרל ג'ורג' וושינגטון, מצביא מלחמת השחרור של ארה"ב מהשלטון הבריטי ולאחר מכן נשיאה הראשון של ארה"ב: **ההבדל הצבאי המכריע (חוץ מהיכולות המולדות) בין וושינגטון לבין המפקדים שעמדו מולו היה שהם היו בטוחים שהם יודעים את התשובות, ואילו וושינגטון ניסה ללמוד בכל יום ובכל שעה.**¹¹ היות המצביא בעל סמכות פנימית המקנה לו יכולת לשאת באחריות להיותו מפרש המציאות בעבור ההולכים אחריו אין משמעה שדי בכך כדי שיוכל להוביל בהצלחה את הצבא. מתלווה לכך גם האחריות לבנות את תמונת המציאות המדויקת ביותר כדי לקבל את ההחלטות המתאימות הנגזרות ממנה. לכן, אומר פלקסנר, הביוגרף של וושינגטון, אין די ביכולות המולדות של המצביא, אלא עליו גם להכיר בכך שאינו יודע את כל התשובות ולהבין שרק למידה מתמדת תקרב אותו לידיעתן. ואכן היכולת ללמוד, הסקרנות ורוחב האופקים מייחדים את המצביאים המעולים.

יכולת הלמידה של המצביא היא חיונית לאור המשימה האינטלקטואלית הכבירה שמוטלת עליו: להסיק מהי הבעיה מתוך הרקע המורכב מאלפי פיסות מידע שמשליכה לעברו המציאות המשתנה ללא הרף. הגמישות המחשבתית מתחייבת כדי שלא



שזה מדבר על א' וזה מדבר על ב'.¹⁴

את הפערים בין ההבנות שבתוך הצוות אפשר לברר רק באמצעות דיון מעמיק היוצר בסיס להבנה משותפת שעל פיה אפשר לנתח את המצב, לבנות את תמונת המציאות ולהעלות רעיונות לפעולה. מהו אפוא טיבו של הדיון הנדרש לשם בנייתה של תמונת המצב ולקבלת ההחלטות על דרכי הפעולה? אפשר ללמוד על כך מתוך דבריו של רוברט מקנמארה, שר ההגנה של ארה"ב בשנות מלחמת וייטנאם: במבט לאחור, אין ספק שטעיתי כאשר לא כפיתי אז [ביולי 1965] או לאחר מכן... ויכוח ממושך וקשה על הנחות רופפות, על שאלות שלא נשאלו ועל ניתוחים קלושים שהיו ביסוד האסטרטגיה הצבאית שלנו בווייטנאם. הייתי במשך 20 שנים מנהל ועסקתי באיתור בעיות ובאילוץ ארגונים - לעיתים קרובות נגד רצונם - להעמיק חשוב, ובצורה מציאותית, על דרכי פעולה חלופיות ועל תוצאותיהן. מסופקני אם אבין אי פעם כל צורכי מדוע לא עשיתי זאת גם כאן.¹⁵

מקנמארה מכה על חטא בגלל דיונים שלא ניהל ובגלל מחלוקות שלא עמדו לביורר בפניו. צ'רצ'יל השתדל להימנע מהטעות הזאת. בספרו "הפיקוד העליון" כותב אליוט כהן: מערכת היחסים המתוחה בין צ'רצ'יל לגנרלים שלו התפתחה במידה רבה בגלל הנכונות שלו לבחור מפקדים שחלקו על דעתו - ועשו זאת בתקיפות רבה.¹⁶

היכולת להכיר בתרומה של הוויכוח בין דעות שונות ובין השקפות שונות לפיתוח הידע היא שעמדה כנראה ביסוד נכונותו של צ'רצ'יל לבחור מפקדים שיחלקו על דעתו. כדי להגביר את ביטחונו בתמונת המציאות שהוא בנה, הוא יצר את המבנה המתאים ליצירת מרחב להתנגשות של רעיונות, שהרי הרעיון הטוב ביותר הוא זה שמצליח להתמודד עם רעיונות טובים אחרים ולגבור עליהם. אם האמת אינה נגישה לנו, אנו צריכים ריבוי של נקודות הסתכלות כדי להגדיל את הסיכוי להגיע לאמת מוסכמת.

גם משה דיין - כך כותב מאיר עמית - העריך אנשים שלא חששו להתעמת איתו ולומר לו את אשר הם חושבים:

דיין לא אהב ולא העריך את אלה שהסכימו עימו תמיד. בסופו של דבר היה משבח דווקא את אלה מהכפופים לו שהיה להם אומץ לומר לו את אשר עם ליבם ואפילו להתנגד בתוקף להחלטותיו. למראית עין היה דיין עקשן שאיננו מוכן לשנות את דעתו. במציאות זה לא היה כך. אם השכלת הווכיח לו כי הוא אינו צודק, היה משנה את דעתו בסופו של דבר.¹⁷

מצביאים רבים נוספים הקפידו לשמוע דעות שונות משלהם, אך אין זאת אומרת שהם ביטלו את דעתם בפני דעות האחרים. גנרל מק ארתור, למשל, היה נחוש בדעתו לנחות באינצ'ון - המהלך המזהיר ביותר של צבא ארה"ב במלחמת קוריאה - דווקא בגלל התנגדותם של כל המפקדים הבכירים לנחיתה הזאת. הסיבה: ההתנגדות מקיר לקיר שיכנעה אותו שהמהלך הזה יפתיע את האויב.¹⁸

כך נהג גם הנשיא אברהם לינקולן:

לינקולן הקיף את עצמו באנשים, כולל יריבים, שהיו בעלי אגו חזק ומאוד שאפתנים שהרגישו כי הם יכולים לערער על סמכותו ולא פחדו להתווכח איתו... החשוב ביותר הוא להקיף את עצמך



וינסטון צ'רצ'יל | מערכת היחסים המתוחה בין צ'רצ'יל לגנרלים שלו התפתחה במידה רבה בגלל הנכונות שלו לבחור מפקדים שחלקו על דעתו - ועשו זאת בתקיפות רבה

לבנון השנייה:

לכאורה יש תמונת מצב אחת, כך שאם תאסוף מספיק מידע, תסדר אותו באופן מתודולוגי מספיק, תגיע לתמונת העולם האמיתית... [למעשה] אין דבר כזה. תמונת מצב [אמיתית] פשוט לא קיימת... תמונת המצב שאנו מציירים היא כולה התעסקות בדמיון... אתה מצייר תמונה דמיונית באמצעות מילים בתוך ראשים של אנשים... והבעיה היותר קשה היא שאתה לא יודע איך המילים שלך מתפרשות.¹³

הקצין המרואיין מזהה באופן מרשים את הקושי הכרוך ביצירתה של תמונת מצב באמצעות עבודה קבוצתית. יצירתה של תמונת מצב היא תהליך פרשני. בתהליך פרשני יש לכל אחד פרשנות משלו. הצוות עוסק למעשה ביצירה דמיונית שאמורה לייצג את המציאות באופן הנאמן ביותר. אבל אין כל ערובה שהייצוג הוא אכן נאמן, ויותר מכך, אין כלל ערובה לכך שהתמונה האמורה לייצג היא אכן אותה התמונה הנמצאת בראשיהם של כל המשתתפים. תמיד יהיו פערים בהבנה ובמשמעויות שמקנים המשתתפים למילים ולמושגים. את הפערים האלה אפשר לברר רק באמצעות דיון. ניהול של קבוצת למידה ופיתוח ידע מחייבים תקשורת רצופה והבהרה מתמדת של ההסכמות ושל אי-ההסכמות המתקיימות בצוות. אין זה עניין פשוט להבין את המילים ואת המושגים שבהם משתמשים הנוכחים, מאחר שאף אחד אינו יודע אילו משמעויות אישיות מטעין כל אחד במילים שהוא משתמש. ובלשונו של הקצין באגף המבצעים:

מה שקרה זה שאף אחד מהמחליטים לא בא 'טאבולה ראסה'. כל אחד נכנס טעון, אבל כל אחד בא טעון עם משהו אחר. ולא היה ברור לכל אחד מה הטענות... עד שלקח איזה שבועיים בכלל להבין



נחיתת צבא ארה"ב באינצ'ון במלחמת קוריאה | דווקא התנגדותם של כל המפקדים הבכירים לנחיתה באינצ'ון שכנעה את גנרל מק-ארתור שמהלך כזה יפתיע את האויב

היכולת לפרוץ את גבולות החשיבה של היחיד ושל הצוות ולראות דברים שהם נעלמים מהעין, אם לא חורגים מהמערכת המושגית שדרכה מסתכלים על העולם.

בתוך מסגרות חשיבה ומחוץ להן - משימתו השלישית של המצביא

בספרו על גנרל ג'ורג' פטון מתאר יוברט אסמה כיצד נולד אחד המהלכים המבריקים של פטון בקרב הארדנים בשלהי מלחמת העולם השנייה:

התפנית המפורסמת בת 90 המעלות של פטון מראש הגשר של הסאאר לארדנים קיבלה הרבה מאוד התייחסויות בטקסטים היסטוריים, אבל רק לעיתים רחוקות מוזכר שהפעולה הזאת התאפשרה הודות לקצין מטה. היה זה קצין המודיעין אוסקר קוך ששיכנע את מפקדו שאת התכנון צריך להתחיל קודם בהתמודדות עם המצב שיתהווה אם יתקפו הגרמנים באזור הארדנים.²⁰

לא היה זה פטון שהגה את הרעיון שהוביל למהלך המכריע, אבל היה זה פטון שידע לזהות את המחשבה פורצת הדרך שאותה הביע קולונל קוך, לאמץ אותה ולפעול לפיה. מקרה דומה להפליא מתאר גם פילדמרשל מונטגומרי בעת שפיקד על בעלות הברית בצפון אפריקה: רעיונו [של קצין המודיעין מייג'ור ויליאמס] היה כי אם נוכל להפריד בין השניים [בין הגייסות האיטלקיים והגרמניים] יהיה

באנשים שיתווכחו איתך ויאתגרו את הנחותיך.¹⁹

אין זה מובן מאליו שאם יקיף את עצמו המצביא באנשים בעלי דעה, הם אכן יביעו אותה ללא מורא. נחוצה סביבה שבה רעיונות יכולים להישמע - גם אם הם רחוקים מהדעה המקובלת - סביבה שבה לא השאיפה לשאת חן בעיני המצביא ולכוון לדעתו היא הנחשבת, אלא להיפך, היכולת לספק זוויות מבט חדשות ולהאיר נקודות שנשארו בעלטה. היכולת לערער על הנחות ועל אמונות קיימות ולנסח חדשות היא שמקנה ערך לתרומתם של המשתתפים בצוות הלמידה ופיתוח הידע. סיכומו של דבר: כדי שיוכל המצביא לגבש תמונת עולם טובה של המציאות הוא נדרש להוביל צוות ללמידה ולפיתוח ידע. הצוות צריך לכלול אנשים שמביאים ידע מתחומים שונים ונקודות השקפה שונות. כמו כן על המצביא להפגין נכונות ללמוד כל הזמן ולהכיר בכך שהתשובה לא בהכרח נמצאת אצלו, ליצור סביבת למידה שבה יש נכונות להאזין, לשאול שאלות נוקבות, להתווכח ולאתגר את הנחותיו של המפקד. נוסף על כך חשוב שהמצביא יוכל לתפקד בעולמות שונים ובמערכות מושגיות שונות, למשל, לדבר עם המערכת המדינית, עם ארגונים לא ממשלתיים, עם התקשורת, עם מערכת המשפט, עם גופי ממשל מקומי וכד'.

החשיבה והלמידה בצוות אינן מבטיחות שלא יתרחשו כישלונות בפענוח תמונת המציאות. כדי להתקרב לתמונת מציאות נאמנה נדרשת לעיתים גם יכולת שהיא הרכיב השלישי של המצביאות -

מצבנו טוב מאוד... נוכל להבקיע את דרכנו דרך החזית המוחזקת בידי גייסות איטלקיים בלבד... ניתוח ורעיון מבריקים אלה היו עתידיים להיות גורם ראשון במעלה בתוכנית האב... והם שסללו את הדרך לניצחון הסופי במערכת אל-עלמיין.²¹

גם מונטגומרי ידע לזהות את איכותו של הרעיון שהגה אחד מקציני המטה שלו ולהפכו לנדבך מרכזי בתכנון המערכה באל-עלמיין. העניין ראוי לציון ואינו מובן מאליו - במיוחד משום שמרבים לייחס לאנשי צבא קיבוענות מחשבתית ושמרנות. כך למשל להיסטוריון בזיל לידל הארט מיוחסת האמרה ש"הדבר היחיד שהוא קשה יותר מאשר להכניס משהו חדש לראש הצבאי הוא להוציא ממנו את המשוהו הישן". בן-גוריון התייחס אף הוא לכך וכתב:

האויב המסוכן ביותר לביטחון ישראל - זוהי האינרציה המחשבתית של אלה האחראים לביטחון.²²

דברים דומים - רק בעברית עכשווית יותר - כתב הרמטכ"ל לשעבר רב-אלוף משה יעלון:

את ההצלחות הללו [בתפקידים הקודמים] אני מייחס לתרבות ארגונית המעודדת ביקורת והטלת ספק ודוחה עריצות מחשבתית, תוך הבחנה ברורה בין חופש מחשבה והבעת דעה לבין משמעת פעולה. סגנון המנהיגות שנדרש על מנת לקיים תרבות שכזו הוא מנהיגות משתפת.²³

יעלון מדגיש שחשיבה ביקורתית וערעור על המובן מאליו לא יכולים להתקיים בתוך סביבה שאינה מאפשרת את ביטוים. לסביבה הזאת הוא קורא "עריצות מחשבתית". אפשר להניח שאווירה של חופש

ככל שהסמכות של המצביא רבה יותר, כך הכוח להוציא לפועל את כוונותיו קטן יותר שכן הוא תלוי לחלוטין באחרים שיתרגמו את כוונותיו למעשה



דעה ושל היעדר עריצות מחשבתית היא שאיפשרה לרעיונותיהם של קציני המודיעין במטות של מונטגומרי ושל פטון להישמע ולקבל את המשקל הראוי כדי שיהפכו למהלך צבאי מכריע. זהו אם כן הרכיב השלישי של המצביאות - היכולת לפרוץ מסגרות חשיבה קיימות: להישמר ממלכודת "האינרציה המחשבתית", "לעודד ביקורת והטלת ספק", "להביע דעות שונות לחלוטין מהמקובל" "תוך הבחנה בין חופש מחשבה... לבין משמעת פעולה".

מכונה לפעולה - משימתו הרביעית של המצביא

ההיבט הרביעי של המצביאות עוסק באחריותו של המצביא לממש את הרעיונות ואת התוכניות ולתרגמן למעשה. המעברים מהבנה ומיצירתה של תמונת מציאות להגיינת רעיון ולתכנון מתקיימים כולם במישור המנטלי. לעומת זאת, המעבר מהתכנון למימוש הוא מסוג אחר - זהו מעבר מעולם הדמיון לעולם המוחשי של הפיזיקה:

של תנועת גייסות, של מערכות נשק, של לוגיסטיקה ושל אנשים. על אחריותו של המצביא להוצאה לפועל של כוונותיו כתב ג'ון ורמיליון: ברור שאין אדם יחיד המסוגל לעשות זאת כראוי ללא עזרה. הוא חייב לצידו מעגל קרוב של עוזרים... גנרלים מעולים מקיפים את עצמם בקציני מטה המשלימים אותם בכך שהם מכסים את נקודות העיוורון שלהם.²⁴

לכאורה, בהיותו בראש הפירמידה דומה שהכוח שנמצא בידיו של המצביא הוא רב מאוד. בעצם זוהי אשליה: ככל שהסמכות שלו רבה יותר, כך הכוח להוציא לפועל את כוונותיו קטן יותר שכן הוא תלוי לחלוטין באחרים שיתרגמו את כוונותיו למעשה. למשל נפוליאון, שהיה מתכנן מערכתי יוצא דופן, נזקק לראש המטה שלו, מרשל ברתייה, כדי שיתרגם את ההוראות המקיפות לפקודות מפורטות שאותן ניתן להעביר למפקדי הגייסות. ברתייה הצטיין בכתיבת פקודות בהירות ותמציתיות.²⁵

גם פילדמרשל מונטגומרי הדגיש את החשיבות הקריטית של תרגום המחשבה למעשה:

משהוכנה התוכנית, נותרת תמיד מלאכת פרטים הטעונה השלמה לפני שאפשר יהיה לפתוח במבצע. מלאכת פרוטרוט זו חייב לבצע המטה. המפקד עצמו צריך... לשמור את כל זמנו למחשבה. תשומת ליבו צריכה להיות נתונה לכך שיסודות תוכנית האב ואבני הפינה שלה לא יתמוטטו תחת המון הפרטים... אם רצונו שכל אלה יבוצעו בהצלחה, צורך חיוני לו בראש מטה טוב.²⁶

על ראש המטה שלו כתב מונטגומרי:

היה לי ראש מטה מאין כמוהו... היה ביכולתו לקבל ממני רעיון כללי לתוכנית, לעבד את פרטי המטה ולהודיעני עד מהרה האם רעיוני בר ביצוע הוא מנקודת ראותו של המטה, ואם לא - אילו שינויים מהותיים נדרשים למען יהיה אפשרי.²⁷

אולם מצביא אינו יכול להסתפק רק בתכנון התוכניות בלי לבדוק כיצד המטה שלו מתרגם אותן לשפת המעשה. עליו לוודא שבמהלך התרגום הרעיון המקורי נשמר ולא מאבד את משמעותו. היכולת הזאת להכיל בעת ובעונה אחת את השלם ואת מרכיביו, את הדמיוני ואת הממשי, את המופשט ואת המוחשי, את היצירתי ואת השיטתי היא היכולת

השכלית החשובה לעניין הזה של ההעברה מכוונה לפעולה. את תוכניותיו רשאי המצביא לכתוב בשפה מופשטת וציורית שעושה שימוש בדימויים ובביטויים רב-משמעיים, אך על המטה שלו לוודא שהבין אותו ולתרגם את התוכניות המופשטות לשפת הביצוע שחייבת להיות תכליתית, מדויקת ושאינה משאירה מקום לטעויות ולאי-הבנות.

הרכיב הרביעי הוא אפוא הנשיאה באחריות למימוש התכנון - האחריות לכך שיהיה מי שיוכל לתרגם את ההוראות המקיפות לפקודות מפורטות, בהירות ותמציתיות. אולם פירוש המציאות ותכנון תוכניות הוא רק פן אחד בעבודת המצביא; הפן האחר הוא ניהול המערכה.

בין תכנון לניהול

ראשית יש להבהיר שבמושג תכנון הכוונה היא לעבודת החשיבה המתקיימת בטרם היציאה למערכה, דהיינו ניתוח הסביבה

האסטרטגית, הגדרת הבעיה האסטרטגית, קביעת התכלית האסטרטגית ומציאת הרעיון האסטרטגי וכן תכנון המהלכים לביצועו. במונחי התורה הצה"לית מדובר בתהליך התכנון האסטרטגי והתכנון המבצעי הנעשה במפקדה הכללית.

במושגי ניהול מדובר בניהול המערכה מהרגע שנוצרה ההתנגשות בין היריבים. הניהול הזה כולל הערכת מצב שוטפת, קריאת המציאות ותגובה להתרחשויות בזמן אמת. במונחי התורה מדובר בניהול המבצעים ובניהול השוטף של הלחימה, שהם המבחן העליון של המצביא.

הן תכנון המערכה והן ניהולה מכוונים להשגת מטרות המלחמה. בשאלה מהן הזיקות בין התכנון להשגת המטרות לבין הניהול להשגת המטרות עסקו מצביאים רבים.

המצביא הגרמני פילדמרשל הלמוט פון מולטקה נהג לומר:

כל תוכנית מבצעית עומדת בוודאות במבחן רק עד המפגש הראשון עם המאמץ העיקרי של האויב.²⁸

הגנרל האמריקני ג'וזף סטילוול אמר:

הצלחה מזהירה היא תאונה. מכיוון שתאונות ודאי שיתרחשו, אין זו אלא תאונה משמחת שנובעת משגיאה במערך של האויב... שגיאה מטופשת של האויב יכולה להציב יחידה במקום בלתי צפוי ולהרוס תוכנית מושלמת. מלחמה היא הימור. כל שאנו יכולים לעשות הוא להטות אחוז קטן לצידנו.

שני המצביאים אומרים, כל אחד בדרכו, שאין כל ודאות בכך שאם המצביא יעשה עבודת תכנון מעולה, יהיה בכך כדי לקרב אותו להשגת מטרותיו. מתחילת ההתנגשות פועלים שני הצדדים כדי לסכל זה את מאמציו של זה ומגיבים למתרחש בשדה המערכה. בתוך כך הם עושים מהלכים שקשה מאוד לצפות אותם, ובכלל זה גם מהלכים שבדיעבד יתברר שהיו שגיאות גדולות או הצלחות מסחררות. התוצאה הסופית נקבעת בסופו של דבר בעיקר על פי האינטראקציה בשדה המערכה, ואילו התכנון המקדים ממלא תפקיד שולי למדי. מהו אפוא ערכו של התכנון אם אינו יכול להועיל בקביעת תוצאות המערכה ביותר מאשר "אחוז קטן"?

גנרל דווייט אייזנהאואר אמר ש"תכנון הוא הכול; תוכניות הן לא כלום".²⁹ כלומר, לא התוכניות, שהן תוצרי התכנון, הן החשובות, אלא עצם תהליך התכנון. מדוע חשוב תהליך התכנון עצמו גם אם אין התוצרים שלו - התוכניות - חשובים כשלעצמם? על כך אומר לארס הולמדאל:

תכנון איננו מועיל מכיוון שהעבר, שעליו מתבססות התוכניות, אינו מצפן מדויק בנוגע לעתיד... אבל למרות זאת תכנון הוא חשוב מהסיבות הבאות:

- הדיון בתרחישים עתידיים אפשריים יוצר "זיכרון של העתיד", כך שכאשר הנסיבות מתהוות, אפשר לקדם אותן בפעולות שתוכננו מראש.
- ידע משותף של תוכניות יכול לשמש מנגנון מתאם לפעולות אלתור של יחידים.
- תהליך התכנון יכול להוליד למידה ארגונית, מודלים מנטליים משותפים ולמעשה מטה־שפה.³⁰

החשיבה המשותפת, יצירתה של תמונת עולם משותפת, הבירור של

מושגים ושל רעיונות, בניית ההבנות ההדדיות ויצירת דפוסי העבודה בקבוצה הם בעצם התרומה העיקרית של תהליך התכנון. לכל אלה נזקק המצביא בעת שהוא מנהל את המערכה, מקיים הערכות מצב שוטפות ומחפש פתרונות לאתגרי הלחימה. כאשר הוא נזקק לכל אלה, עומדים לרשותו משאבי החשיבה והתכנון של צוות המטה שנוצרו בתהליך התכנון.

רעיון דומה העלה ולינגטון. הוא כתב שמצביאים רבים תיכננו מערכות שנראו כמו מגן יפהפה. המגן, הוא כתב:

נראה נהדר ומתפקד היטב, עד שהוא נשבר, ואז נחרץ גורלם [של המסתמכים עליו]. אני, לעומת זאת, מכין את המערכת שלי מחבלים. אם משהו משתבש, אני קושר קשר וממשיך.³¹

המתכננים, אומר ולינגטון, צריכים להביא בחשבון שבהתנגשות הרצינית הראשונה עם האויב יתברר שהתכנון שלהם הוא חסר ערך, ולכן עליו להיות "עשוי מחבלים", דהיינו גמיש ומשאיר מרחב לשינויים ולהתאמות בהתאם להתפתחויות במערכה.

אם התכנון יהיה הדוק מדי, והפעולות השונות של הכוחות יהיו מותנות זו בזו לבלי הפרד, הרי שכל סטייה מהתכנון המקורי תשבש את כל המערך. לעומת זאת אם יכלול התכנון את הכוונה הכללית ואת המסגרת, ובדרך הביצוע תינתן עצמאות רבה יותר למפקדי השטח, יהיה הכוח הלוחם מסוגל לעשות את ההתאמות הנדרשות נוכח השינויים הצפויים בשדה הקרב.

מונטגומרי נודע בזכות הדגשתו את התכנון המדוקדק ואת עבודת המטה המקדימה לקראת כל עימות עם היריב. אבל מונטגומרי הכיר גם את המגבלות של התכנון וידע שבסופו של דבר גם המתכנן הטוב ביותר ייבחן על יכולתו לקבל החלטות נוכח המציאות המשתנה:

בשביל להצליח בפקוד גבוה אתה זקוק ליכולת שקידה אין־סופית ולהכנות מדוקדקות... ואז [בלחימה] בא הרגע להעז. וכשמוגיע הרגע הזה, האם תעמיד הכול על קלף אחד ותחרוג מה"ודאי" למען השג את ה"ייתכן"? במענה על שאלה זו טמון המבחן העליון למצביאות בפקוד גבוה.³²

זהו ביטוי למתח בין התכנון לניהול. מונטגומרי ממחיש היטב את המתח שבין השקידה האין־סופית לבין ההעזה, בין העבודה השיטתית לבין היכולת לזהות את הרגע המכריע בעת התרחשותו ולפעול בנחישות.

אין נוסחה או מתכון לזיהוי מצב שהוא ייחודי וחד־פעמי ושהמזל אף הוא ממלא בו תפקיד חשוב. זוהי אולי ההגדרה הקרובה ביותר למושג "כישרון".

בתחילת המאמר צוין שמשימתו העיקרית של המצביא היא לפרש את המציאות ולבנות את הסיפור המנחה לפעולה. גם נאמר שחשוב עד מאוד שתמונת המציאות הנוצרת תהיה נאמנה ככל האפשר להתרחשויות בפועל ותבטא פרשנות שתוכל לסייע ביצירת מצב עתידי שיהיה רצוי למצביא ולאנשיו. אבל כיצד בונים תמונת מציאות כאשר האירועים מהירים מאוד עד כי קשה לעקוב אחריהם לא כל שכן לזהות דפוסים, מגמות או קווי מתאר שעליהם יכולה להתבסס תמונת המציאות?

הפילוסוף הדני סרן קירקגור אמר: "אנו חיים את החיים קדימה, אבל מבינים אותם רק במבט לאחור". זהו פרדוקס בלתי ניתן



אבל העשירית האי־רציונלית היא כמו שלדג המבזיק אל מי הבריכה, והיא המבחן לגנרל. היא נובעת מהאינסטינקט (ומתחדדת בעזרת תרגולי חשיבה) עד שבעת משבר היא מופיעה בטבעיות כמו רפלקס. ישנם אנשים שהאינטואיציה שלהם כה קרובה לשלמות, שבאמצעותה הם משיגים ודאות.³⁵

האינטואיציה נשענת על ידע, על ניסיון, על הכרות עם מאגר עשיר של תמונות מצב מהעבר ועל תרגול מתמיד של החשיבה. היא ביטוי של מומחיות שבאמצעותה מגיעים אנשים לתשובה בלי להיות מודעים לכל הצעדים שהובילו אותם אליה. את האינטואיציה, אומר לורנס, אפשר לפתח באמצעות תרגול עד שבעת משבר היא תופיע כהבזק באופן טבעי. ובלשונו של לוטננט־גנרל הרולד מור, המג"ד שהתפרסם בעקבות קרב לה דראנג בווייטנאם:

סמוך על האינסטינקטים שלך... הם תוצר של הכשרתך, של אימוניך, של קריאת המצב שלך, של אישיותך ושל ניסיוןך.³⁶

אולם כשם שהמצביא חייב לדעת לפעול באופן נחרץ על סמך האינסטינקטים שלו במצב של אי־ודאות, עליו גם לדעת לפקפק במה שנראה ודאי. ובלשונו של לוטננט־גנרל הרולד מור:

כאשר הכול בסדר, אז הכול בסדר, חוץ מזה שהכול בסדר. זהו בדיוק הרגע שבו צריך להיות דרוך יותר מכול.³⁷

הצד המשלים של הפקפוק בוודאי הוא אפוא הפעולה ההחלטית נוכח מידע מעורפל. גם זהו ערעור על המובן מאליו. המשמעות של הערעור היא הפקפוק כאשר הדברים ברורים וההחלטיות נוכח הבלתי ברור.

המתח שבין התכנון לבין הניהול הוא המתח שבין החשיבה האנליטית המעמיקה לבין ההחלטה האינטואיטיבית, בין החישובים המפורטים של דרכי פעולה חלופיות לבין הזיהוי המהיר של אפשרות פעולה חדשה וניצולה בחלון הזמן הנתון לפני שייסגר, בין היכולת להשעות את קבלת ההחלטה עד לבירורה ולליבונו של הבעיה העומדת בפתח לבין היכולת להכריע במהירות בעת הצורך גם בהיעדר מידע מספיק, בין ההכרה בצורך להתכונן לכל האפשרויות לבין הידיעה שתמיד תהיה אפשרות שלא נחזתה.

בין מצביאות למנהיגות

המצביא הוא גם מנהיג, ובין המצביאות למנהיגות קיים מתח מובנה. המצביא, כפי שכבר צוין, צריך כל הזמן להטיל ספק בתמונת המצב שהוא בונה לעצמו ובתוכניות שהוא מגבש, ואילו המנהיג צריך להקדיש ביטחון כלפי אנשיו שהוא יודע בדיוק מה הוא עושה.

וקיים מתח נוסף בין המצביאות למנהיגות: ככל שהמנהיג נמצא גבוה יותר בסולם הפיקוד ומרוחק יותר מדרגי השטח, כך מוקהית השפעתו הישירה על הכוחות הלוחמים, והוא תלוי כמעט לחלוטין בדרגי הביניים שמפרשים את כוונותיו ופועלים ברוחן. הבנת הקושי הזה היא שהביאה, למשל, את פילדמרשל מונטגומרי לערוך מסע בין כל היחידות שהיו עתידות להשתתף במבצע "אוברלורד" (הפלישה לנורמנדיה) ולפגוש את המפקדים ואת החיילים פנים אל פנים לפני עלייתם לאוניות ולמטוסים. החיילים ומפקדיהם - כך כתב מונטגומרי בזיכרונותיו - הגיבו בהתלהבות על המפגשים האלה. המפגשים האלה של מונטגומרי עם חייליו ממחישים עד כמה חשוב



לוטננט־קולונל תומאס אדוארד לורנס, שבודע בכינוי "לורנס איש ערב" | "תשע עשיריות מהתורה הטקטית... ניתנות ללימוד בבתי הספר; אבל העשירית האי־רציונלית היא כמו שלדג המבזיק אל מי הבריכה, והיא המבחן לגנרל"

להתרה. העתיד אינו ידוע ואינו ניתן לחיזוי, אבל אין לנו ברירה אלא לנסות לחזות את העתיד כדי לתכנן את מהלכינו. את ההבנה נשיג רק מתוך התבוננות לאחור על האירועים שהתרחשו. תמונת המציאות שלנו תספר לנו מה קרה,³³ אבל לעולם לא את מה שיקרה. נוכל, כמובן, לשער השערות ולהניח הנחות, אבל אם ניאחז בהן כאילו הן המציאות עצמה, הרי שבזמן כלשהו ניאלץ להכיר בפער שבין התמונה שברוחנו לבין העולם הגשמי מתוך הכאב שייגרם לנו כאשר המציאות תטפח על פנינו.

במצב העניינים הזה היתרון יהיה בידי זה שישכיל לקרוא מהר יותר את ההתרחשויות, להתאים את תמונת המצב שלו למציאות המתהווה ולזהות את אפשרויות הפעולה המבטיחות ביותר. ובלשונו של מפקד הצבא הצרפתי מוריס דה־סאקס (1750-1696): "הדבר החשוב הוא להבחין בהזדמנות ולדעת כיצד לנצל אותה".

על ארווין רומל נאמר שהוא ניחן ביכולת אינטואיטיבית לקרוא במהירות את תמונת המצב ולזהות את ההזדמנויות שנקרו על דרכו: **רומל ניחן גם באינטואיציה חדה בכל הנוגע לשדה הקרב. יכולתו להבחין בגזרה המכרעת, במיוחד בנקודות תורפה של היריב, לא הייתה מיומנות נרכשת כי אם חוש טבעי. ליכולת הזאת נלוותה יכולתו לנצל במהירות כל פרצה.**³⁴

ועל כך כתב "לורנס איש ערב":

תשע עשיריות מהתורה הטקטית... ניתנות ללימוד בבתי הספר;

הערות

1. מפאת קוצר היריעה לא יובאו כאן כל המקורות עליהם מבוססת העבודה. לקבלת המחקר השלם אפשר לפנות למחבר.
2. John Keegan, **The Mask of Command: A Study of Generalship**, Random House, London, 1988
3. ציטוט מתוך שיחה עם ג'ון קרוקר ואשתו ב-4 לספטמבר 1852 כפי שהוא מופיע בתוך: **The Croker Papers: The Correspondence and Diaries of: the Late Right Honourable John Wilson Croker, LL.Dm F.R.S, Secretary of the Admiralty from 1809 to 1830 (1884)**, edited by Louis J. Jennings, Vol.III, p. 276
4. Lt. Gen. J. Mattis, **Vision for a Joint Operational Approach to Operational Design**, US JFCOM, 6 Oct. 2009, p. 3
5. Karl. E Weick, **Sensemaking in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, California, 1995, p. 9
6. John Shotter, **Cultural Politics of Everyday Life: Social Constructionism, Rhetoric and Knowing of the Third Kind**, University of Toronto, 1993, p. 150
7. ברנד לו מונטגומרי, **זיכרונות פילדמרשל מונטגומרי**, מערכות, 1959, עמ' 73
8. זיגמונד פרויד בנאום בפתיחת הקונגרס הפסיכואנליטי השני, 1910, עמ' 146
9. משה דיין, **אבני דרך**, דביר, 1976, עמ' 432
10. קרל פון קלאוזוויץ, **על המלחמה**, מערכות, 1977, עמ' 78-79
11. J.T. Flexner, **George Washington in the American Revolution**, Little Brown, Boston, 1968
12. John M. Vermaillon, "The Pillars of Generalship", **Parameters**, 1987, pp. 2-17
13. את הראיון ערך ב-2007 פרופ' רענן ליפשיץ מאוניברסיטת חיפה במסגרת הכנת דר"ח לקראת בניית מערכת תקשוב לתמיכה בתהליכי קבלת החלטות במטה הכללי.
14. **שם**
15. Robert McNamara, **In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam**, Random House, New York, 1995
16. אליוט כהן, **הפיקוד העליון**, מערכות, תל-אביב, 2002, עמ' 122
17. מאיר עמית, **ראש בראש - מבט אישי על אירועים פוליטיים גדולים ופרשות עלומות**, הד ארצי, אור-יהודה, 1999, עמ' 86
18. James L. Stokesbury, **Short History of Korean War**, Harper, 1988
19. מתוך ראיון עם דוריס ק' גודווין, מחברת הביוגרפיה של הנשיא לינקולן of Rivals, בהרווארד בינס ריוויז במאי 2009. עוד אמרה גודווין באותו הראיון כי כך פעל גם הנשיא אובמה כאשר מינה את הילרי קלינטון למזכירת המדינה, את ג'ו ביידן לסגן ורפובליקנים בעלי עוצמה כרוברט גייטס וריי להוד לקבינט.
20. Hubert Essame, **Patton - A Study in Command**, Scribner, New York, 1974, p. 216
21. **זיכרונות פילדמרשל מונטגומרי**, מערכות, תל-אביב, 1959, עמ' 105
22. דוד בן-גוריון, **בהילחם ישראל**, הוצאת מפא"י, תל-אביב, 1951, עמ' 11
23. רא"ל ("מיל") משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות ספרים, 2008, עמ' 262
24. ורמיליון, **שם**
25. **שם**
26. זיכרונות מונטגומרי, **שם**, עמ' 74
27. **שם**
28. אילן בר, "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר", **מערכות** 425, יוני 2009, עמ' 30-36, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/112389.pdf>
29. אילן בר, **שם**
30. Lars Holmdahl, **Complexity Theory and Strategy**, 2005, www.complexityforum.com/articles/complexity-strategy.pdf
31. קרוקר, **שם** (ראו הערה 2)
32. **זיכרונות מונטגומרי**, עמ' 316
33. ועדיין תהיה זו, כמובן, פרשנות שהיא רק דרך אחת מיני רבות להבין את מה שקרה.
34. צ'רלס מסג'ר, **רומל - עלייתו ונפילתו של טקטיקן מבריק**, מודן, 2010
35. T. E. Lawrence, "Evolution of a Revolt", **The British Army Quarterly and Defense Journal**, October 1920
36. H. G. Moore & J. R. Galloway, **We were Soldiers Once... And Young: Ia Drang - The Battle That Changed The War In Vietnam**, Random House, 1992
37. כמו כן ראו: <http://michaelhyatt.com/leadership-under-fire.html> **שם**

שהמצביא יעביר לאנשיו את רוח המפקד בדרך בלתי אמצעית ויבנה בעצמו את האמון של המפקדים ושל החיילים בו ולא יסתפק בתרגום בהיר ותמציתי של הרעיון המערכתי לפקודות.

שאלה נוספת שעולה היא האם על המצביא לעסוק אך ורק בתמונה הגדולה, או שעליו להקדיש תשומת לב גם לפרטים - לפחות לפרטים בעלי חשיבות. התשובה היא שלפעמים יהיה מקומו הנכון של המצביא במפקדה, שם יוכל להרהר באירועים באווירה רגועה יותר ולהגות אפשרויות לפעולה; ובזמנים אחרים עליו להיות במקום שבו נדרשים שיפוטו הישיר והשפעתו הישירה על האירועים בעודם מתפתחים.

מסורת המצביאות הישראלית עשירה בדוגמאות של מצביאים שיורדים לפרטים, כמו רמטכ"ל או שר ביטחון העוסקים באירוע בודד בשל הפוטנציאל שיש בו להשפיע על התמונה הכוללת. עיסוק באירוע פרטני יכול להיות גם אמצעי בקרה על פעולת המערכת כולה, ויש לו גם ערך סמלי בהיותו הזדמנות למפגש של המצביא עם החיילים ועם המפקדים.

המתח בין המצביאות למנהיגות מתמצה אפוא בניגוד לכאורה שבין הובלת תהליך הלמידה ופיתוח הידע לבין "האקט המנהיגותי"; בין אחריותו של המצביא למימוש התוכנית לבין התלות שלו במעגל העוזרים וקציני המטה ובין העיסוק "בתמונה הגדולה" לבין העמידה מקרוב על פרטי הביצוע במוקדים הקריטיים.

מסורת המצביאות הישראלית עשירה בדוגמאות של מצביאים שיורדים לפרטים, כמו רמטכ"ל או שר ביטחון העוסקים באירוע בודד בשל הפוטנציאל שיש בו להשפיע על התמונה הכוללת



סיכום

המאמר זה עסק בהתבוננות על המצביאות בהסתמך על טקסטים שכתבו מצביאים ושנכתבו על מצביאים במהלך ההיסטוריה. הוא יכול להיות צעד ראשון ביצירה של תחום מחקר ספציפי שישתמש במקורות האלה ובמקורות נוספים כדי לספק הבנה טובה יותר של עבודת המצביא. למחקר כזה עשויות להיות השלכות יישומיות חשובות - בין היתר על תהליכי ההכשרה של מפקדים שעתידיים לקבל על עצמם תפקידי מצביאות ועל תהליכי המיון של מי שמיועדים ללכת למסלול שמייעד אותם לתפקידי מצביאות. מתוך ההנחה שלמצביא יש השפעה מכרעת על תוצאותיהן של מלחמות הרי שחקר המצביאות הוא חיוני לשם הבנתנו את הדרך שבה מנוהלות מלחמות ואת הזיקה בין דרך ניהולן לתוצאותיהן. המאמר הזה מבקש להיות נקודת מוצא לדיון כזה.

תודות לתא"ל איתי ברון, לד"ר יעל ברהמס, לד"ר איתן שמיר ולד"ר אסף חזני על תרומתם למאמר

האומץ להביע דעה עצמאית



היינץ וילהלם גודריאן (במרכז התמונה, מלפנים), צרפת, 1940
הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן, מההוגים המרכזיים של
תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת
העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם
אף על פי שהוא הרכה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג
במקרים רבים מהפקודות שקיבל כקרב, הוא הצליח להתקדם
במסד הצבאי

אל"ם אמיר אבולעפיה
מפקד חטיבת הנח"ל, בוגר מב"ל



לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי. המאמר מונה את הסיבות לתופעה הזאת ובוחן את הדרכים למיגורה

מבוא

"לי יש שני כוכבים על כתפיי, ולו יש שלושה. כיצד אוכל להתווכח עימו?" כך אמר גנרל לָבָא הצרפתי ערב מלחמת העולם הראשונה בהתייחסו לחילוקי הדעות בינו לבין מפקדו, ראש המטה הכללי של צרפת, גנרל ז'וזף ז'ופר. ז'ופר וחלק ניכר ממטהו דבקו ב"תוכנית 17", שהנחת היסוד שלה הייתה שאם תפרוץ מלחמה עם גרמניה, יש לנקוט גישה התקפית בכל תנאי ובכל מחיר, אף שהתנאים הגיאוגרפיים חייבו גישה הגנתית דווקא.¹ עם פרוץ מלחמת העולם הראשונה טפחה המציאות על פניו של המטה הכללי של צרפת, והמדינה נחלצה אך בקושי מתבוסה צורבת כבר בחודש השני למלחמה.

בניגוד לגנרל לָבָא הצרפתי, הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן, מההוגים המרכזיים של תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם אף על פי שהוא הרבה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג במקרים רבים מהפקודות שקיבל בקרב, הוא הצליח להתקדם בממסד הצבאי (לעומת זאת היטלר הדיח אותו פעמיים בשל סירובו למלא פקודות שנראו לו שגויות).

גנרל לָבָא הוא הדוגמה האופיינית, ואילו גנרל גודריאן הוא החריג. קצינים כפופים נמנעים בדרך כלל להביע עמדות שסותרות את עמדות הממונים עליהם. בהיעדר הגדרה רשמית לתופעה הזאת של היעדר אומץ להביע דעה בארגון, אני מציע הגדרה משלי: הימנעות עובדים (או קצינים כשמדובר בצבא) מלהציג מידע או דעות שלהערכתם אינם עולים בקנה אחד עם עמדות של בכירים בארגון. התופעה ההפוכה היא האומץ להביע דעה עצמאית בארגון. מי שנוהגים כך מעמידים את מחויבותם המקצועית והאזרחית מעל לאינטרסים האישיים שלהם.

האם בצה"ל אנו סובלים מבעיה של היעדר אומץ להביע דעה המנוגדת לזו של הבכירים? לטענת עפר שלח ויואב לימור, התופעה הזאת הייתה אחת הבעיות שפגעו בעבודת המטה הכללי במלחמת לבנון השנייה:

האמירה שלפיה קצינים הנוכחים בדיון צבאי מנסים לכוון לדעתו של מי שמנהל אותו הייתה מציאות יומיומית... קצינים שמחוץ לאולם הדיונים הביעו בנחרצות דעת אחת, התיישרו עם הדעה הנגדית במהירות משהתברר - וחלק גדול מהם פיתח רגישות מופלאה לזיהוי מוקדם - שהבוס חושב אחרת. התוצאה הייתה, בין השאר, ניוון מוחלט של המטכ"ל כגוף ניהולי משמעותי.²

הנחת המוצא של המאמר הזה היא שמנהלי ארגון אינם יכולים לקבל החלטות טובות אם אין הם נחשפים למגוון של דעות. כשמדובר בצבא עלולות החלטות לא טובות לפגוע קשות ביכולתו למלא את ייעודו: ההגנה על ביטחון המדינה.

האם הקצינים בצה"ל מפחדים לומר את דעתם?

כדי לבחון עד כמה מוכנים הקצינים בצה"ל לעמוד על האמת שלהם - גם במחיר של עימות עם הממונים עליהם - רואיינו שמונה קצינים בכירים בדרגות תת-אלוף ואלוף, בשירות פעיל ובדימוס. דרגותיהם של הקצינים ומסלולי השירות שעברו מקנים להם נקודת מבט הולמת לניתוח הסוגיה מניסיונם האישי. כדי להבטיח תשובות כנות נמסר למרואיינים מראש שממצאי הראיונות יוצגו בעבודה בעילום שם. לכל המרואיינים הוסברה מטרת העבודה, והודגש בפניהם שהם מתבקשים לבחון את תופעת הקונפורמיות בצבא כפי שחוו אותה במשך כל שנות שירותם ולא רק בתפקידם האחרון. הקצינים נשאלו ארבע שאלות זהות:

- האם קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית?
 - אם היא קיימת, מהן הסיבות לקיומה?
 - מהי הסכנה הטמונה בתופעה הזאת לארגון?
 - מהן הדרכים למנוע אותה או לפחות לצמצם אותה?
- לאחר שהשיבו על ארבע השאלות האלה התבקשו המרואיינים להתייחס לתופעה הזאת בטקסט חופשי.

האם קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית?

כל המרואיינים השיבו שאכן קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית. אולם ארבעה מהם טענו כי האופן שבו מתוארת התופעה חוטא למציאות מהטעמים הבאים:

- מהשאלה משתמע שהקצין הכפוף הוא מקור הבעיה (עד כמה הוא אמיץ להביע דעה עצמאית), אולם המציאות מלמדת שהארגון והמפקד הם שקובעים אם יהיה מקום לדעות עצמאיות או רק לאומרי הן. מפקד יכול לעודד את הכפופים לו להשמיע את דעותיהם העצמאיות והוא יכול לדכא את התופעה הזאת ביד רמה.
- ניסוח השאלה בנוגע לאומץ להביע דעה מחטיא את הבעיה, מכיוון שפעמים רבות קצינים מביעים דעה - אך לא כדי לשכנע. הם עושים זאת ביוזמה מראש שדעתם לא תתקבל, וכל מטרתם היא שיוכלו במקרה הצורך לציין שהם הביעו את השגותיהם ("אמרת לכם").

שני מרואיינים טענו כי מה שקובע אינו מידת האומץ של הקצין להביע את דעתו העצמאית, אלא מידת יכולתו להשפיע ולחולל שינוי בפועל. קצין עשוי לבחור טקטיקה שלפיה הוא אינו מתעמת עם מפקדיו בפורום מסוים, אך הוא יניע את המפקד לקבל את דעתו בערוצים אחרים, לרבות ערוצים לא פורמליים (למשל בשיחות מסדרון). על פי הטענה הזאת, קצין מטה בכיר נמדד לפי התוצאה שהוא משיג ולפי יכולתו להוביל שינוי - ואין זה משנה אם הוא עשה



זאת באמצעות עימות פומבי או מאחורי הקלעים, ללא "רעשים". אשר לממדי הבעיה - שישה מרואיינים קבעו שהיעדר האומץ להביע דעה עצמאית הוא תופעה שהיקפה בצה"ל חורג מהמקובל במערכות היררכיות אחרות. שני המרואיינים האחרים טענו שממדיה אינם חורגים מהמקובל במערכות היררכיות אחרות ואף במערכות היררכיות הדומות לצה"ל. לדעתם, בדרגים הבכירים ביותר התופעה הזאת כלל אינה קיימת: קציני המטה הכללי נוהגים להביע את דעותיהם ללא היסוס.

מהן הסיבות לחששם של קצינים בצה"ל להביע את דעתם?

המרואיינים הצביעו על תשעה גורמים עיקריים שבגללם נמנעים קציני צה"ל מלהביע את דעותיהם:

- 1. המפקד הבכיר.** שבעה מרואיינים סברו שהמפקד הבכיר הוא הגורם המשפיע ביותר על היקף התופעה. לדעתם, גם על הקצינים הכפופים מוטלת אחריות, אך היא פחותה מזו של המפקד הבכיר. מרואיין אחד טען שהאחריות מוטלת בעיקר על הקצינים הכפופים. יש כמה התנהגויות של המפקד שמעודדות - או שמדכאות - את הקצינים הכפופים להשמיע את דעותיהם העצמאיות:

אחד המרואיינים העלה סוגיה חשובה: האם רצוי שהמפקד יציג את דעתו בפתח דיון ויסתכן בכך שכל המשתתפים יישרו קו איתו, או שעליו להציג רק בסוף הדיון, לאחר שכולם הביעו את דעותיהם



- **סגנון הפיקוד והניהול.** מפקד שמקרין אווירה של פתיחות לדעות ולרעיונות שונים מעודד את הכפופים לו להביע את דעותיהם - גם אם הן יוצאות דופן. מפקדים שמשתקים כל מי שמביעים דעה שאינה לרוחם מוצאים את עצמם בסופו של דבר מוקפים בחבורה של אומרי הן.
- **נכונותו של המפקד לבזר אחריות וסמכות.** מפקד הנוטה להיות ריכוזי, דהיינו נמנע מלבזר אחריות וסמכות ונוטה לעסוק בכול בעצמו, יוצר את הרושם שיש רק דרך נכונה אחת לעשות את הדברים - דרכו שלו. במציאות כזאת יהססו הכפופים להציע דרכי התנהלות שונות בידועם שקלושים הסיכויים שהמפקד יקבל את דעתם. אחד המרואיינים טען כי ככל שהקצין ממלא זמן רב יותר את תפקידו, גדלה דבקתו בדעותיו ופחתת, נכונותו להאזין לדעות שונות.
- **אישיותו של המפקד,** מידת הביטחון העצמי שלו, רקעו המקצועי, ניסיונו ואיכות קשריו עם הסובבים אותו. אחד המרואיינים טען כי העוצמה האדירה המרוכזת בידי המפקדים משבשת לעיתים את כושר השיפוט שלהם (בשפת יום-יום:

"השתן עולה להם לראש"). במצב כזה עלול המפקד להאמין שהוא ניחן באמת ביכולות ובתובנות יוצאות דופן ולהפוך ליהיר ולזחוח. יתר על כן, גם אם בליבם המפקדים אכולי ספקות ורחוקים מלהיות משוכנעים שבחרו בדרך הנכונה, הם ישתדלו להקרין כלפי חוץ נחרצות ויכולת לקבל החלטות - במידה רבה משום שהפקודים מצפים לכך מהם. המסקנה היא אפוא פסימית למדי: גם המפקד היהיר והזחוח שמשוכנע כי כל האמת מצויה רק אצלו, וגם המפקד הספקן וחסר הביטחון עלולים להקרין לפקודיהם שהם יודעים הכול, ושצריך לעשות כל מאמץ לא להפריע להם. התוצאה הסופית היא ארגון שאין בו אווירת פתיחות.

אחד המרואיינים העלה סוגיה חשובה: האם רצוי שהמפקד יציג את דעתו בפתח דיון ויסתכן בכך שכל המשתתפים יישרו קו איתו, או שעליו להציג רק בסוף הדיון, לאחר שכולם הביעו את דעותיהם. אותו המרואיין אמר שהוא נהג לומר מראש את דעתו שכן הוא סמך על היושרה של אנשיו והיה משוכנע שהם יציגו את הדעות האמיתיות שלהם בכל מצב - גם בידועם שהן שונות מדעתו.

2. הקצין הכפוף. כל המרואיינים היו תמימי דעים בנוגע לתרומתו

המכרעת של הקצין הכפוף לתופעה של היעדר אומץ להביע דעה השונה מדעתו של המפקד או מהקונסנזוס. שניים מהמרואיינים אמרו שיש לתת משקל מכריע לאישיותו של הקצין הכפוף: אם הוא הגון, ישר, מקצועי מאוד ולא פחות חשוב מכך בעל טקט, דהיינו יודע לבחור את העיתוי הנכון להשמעת דעתו, טובים סיכוייו להשפיע על קבלת החלטות בדיונים.

מרואיין אחר התייחס למטענים הרוחניים של הקצינים. לדעתו, קצינים שגדלו בחממות אידיאולוגיות ושחשו כי הם נשענים על ערכים חזקים שמשתלבים עם ערכי הצבא, נוטים יותר להביע עמדה עצמאית שאינה מושפעת מדעות הסובבים אותם.

אחד הקצינים טען שקיים הבדל עקרוני בין קצינים שגדלו בערוץ המטה, דהיינו התחנכו ועוצבו בתפקידים של ממליצים ושל נוטני שירות, לבין קצינים שצמחו בערוץ הפיקודי והתרגלו לקבל החלטות.

התבטאות מעניינת הייתה בנוגע לשאלה מתי בוחר קצין מטה בכיר שלא לנקוט עמדה אף שהוא משוכנע - בהסתמך על ניסיונו המקצועי ועל הידע שצבר - שהתקבלה החלטה שגויה לחלוטין. אחד המרואיינים ענה לי: "אתה לא יכול להתפטר בכל יום. לכן צריך לדעת על מה נלחמים ועל מה לא. הדרך הנכונה להשפיע היא להגיע לסף פיצוץ, אך לא להתפוצצות".

ארבעה מהמרואיינים הדגישו שהבעת דעה עצמאית היא תכונה חשובה, אך חשובה ממנה היא היכולת להשפיע, וכדי להשפיע אי-אפשר להסתפק בהשמעה חד-פעמית של דעה עצמאית, אלא יש לחזור עליה בהתמדה. במילים אחרות: קצין שמשוכנע בצדקת דרכו ורוצה שדעתו תתקבל ולא רק תישמע צריך להיות עקשן ו"נודניק" - שתי תכונות שאינן תורמות לפופולריות. אחד המרואיינים הודה שהארגון הפך אותו ל"קצין מרוסן".

3. יחסי הגומלין בין המפקד לפקוד. ארבעה מרואיינים ציינו שליכולתו של קצין להביע דעה עצמאית ולהשפיע יש קשר הדוק לטיב יחסיו עם המפקד הממונה עליו. למשל, אם אין כימיה ביניהם - על רקע משקעים מהעבר או מכל סיבה אחרת שהיא - קלושים סיכוייו של הקצין לשכנע את מפקדו. סוגיית הכימיה בולטת מאוד בישיבות: המפקד עשוי להיות קשוב מאוד לקצין אחד, להפגין חוסר סבלנות כלפי קצין אחר ולהפוך ל"שק חבטות" קצין שלישי ברגע שרק יפצה את פיו.

4. שיטת המינויים בצה"ל. מפקדים רבים רואים באי-קבלת דעותיהם התקפה אישית עליהם, שכן על פי תפיסתם, האדם ודעותיו הם מקשה אחת. בעיניהם, מי שמתנגד לדעתם בעצם מתנגד להם. כאשר זוהי תפיסתו של המפקד, הופכים הקצינים הכפופים לו למרוסנים הרבה יותר בהשמעת דעותיהם העצמאיות, שכן אין הם רוצים שהמפקד יראה בהם את אויבו האישיים. אחד המרואיינים ציין שיש הבדל בין קצינים שחשים ביטחון רב בנוגע לעתידם או שנמצאים בקדנציה האחרונה שלהם בארגון ו"אין להם מה להפסיד", לבין קצינים שעתידם בצבא תלוי במפקדם.

לדעת ארבעה מהמרואיינים, שיטת המינויים בצה"ל היא סיבה משמעותית לתופעה של היעדר אומץ להביע דעה. לדבריהם, בצה"ל רווחת תרבות ארגונית של "חבר מביא חבר": קצינים מעדיפים להקיף את עצמם באנשים שאותם הכירו בעבר ושאינם יש להם מערכת יחסים טובה ולא דווקא באנשים המוכשרים ביותר. המסקנה המתבקשת בתרבות הארגונית הזאת היא שלמען המשך הקריירה עדיף להיות ביחסים טובים עם מקבל ההחלטות - המפקד הבכיר.

5. חוסר מקצועיות ומחסור בידע. לדעת חמישה מרואיינים, קיים קשר בין מקצועיותו של הקצין לבין מידת האומץ שלו להביע דעה עצמאית. לדבריהם, רבים מהקצינים מגיעים לדיונים בלתי מוכנים וחסרי ידע בסיסי בנושאים שעומדים על הפרק, ולכן אינם יכולים להביע דעה משלהם בסוגיות הנידונות. הקצינים האלה מגבשים בדרך כלל דעה תוך כדי הדיון על סמך שיקולים לא ענייניים, כגון הרצון ליישר קו עם הזרם המרכזי או עם המפקד. לחלופין הם שומרים על עמדה מעורפלת - כך שלא ניתן יהיה לזהות אותם עם עמדה זו או אחרת - או פשוט "צוללים", דהיינו לא משתתפים בדיון.

שני מרואיינים טענו שעומס העבודה והתדירות הגבוהה שבה מתקיימים הדיונים גורמים לכך שהקצינים אינם יכולים להעמיק ברבים מהנושאים שעומדים על הפרק. לדעתם, זו אחת הסיבות המרכזיות לכך שרבים מהמשתתפים בדיונים אינם נוקטים עמדות. לדבריהם, אין מדובר בבעיה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית אלא בבעיה של היעדר ידע.

6. הימנעות מקונפליקטים. לדעת שניים מהמרואיינים, בצה"ל ניתן משקל יתר להערכה הסוציומטרית, ובשל כך נוקטים

קצינים רבים מדיניות של הימנעות מקונפליקטים. לדבריהם, בצבאות אחרים נקבע קידום הקצינים על פי חוות דעת של מפקדים ועל פי מידת ההצלחה במילוי תפקידים שונים - בלי קשר לעמדותיהם של קצינים עמיתים או של קצינים כפופים. "חשיבות היתר שמייחסים בצה"ל להערכת העמיתים" - הדגישו שני המרואיינים - "עלולה לגרום לקצינים רבים להימנע ככל האפשר מקונפליקטים כדי לא לפגוע בנתונים הסוציומטריים שלהם".

גם נוהל עבודה שנקט ביחידות רבות ונקרא "תכלול עמדות" מדכא נקיטת עמדות עצמאיות. על פי הנוהל הזה, נדרשים הקצינים להציג תוצר המקובל ומוסכם על גופים רבים ככל האפשר. התוצרים של הנוהל הזה הם "מסמכי קונסנזוס" שהם לרוב פשרה בין דעות שונות. לאחר שהשתתפו בגיבוש מסמך כזה חשים הקצינים שאין הם יכולים להסתייג ממנו או להצביע על נקודות התורפה שלו. הנוהל הזה גורם אפוא להשתקת המיעוט ולהסתרת דעות שונות המציבות דילמות או מציאות חלופות.

7. תכלית הדיון. ארבעה מהמרואיינים אמרו שהדיונים בצה"ל נחלקים לשניים: דיונים שמתנהלים לאחר שהמפקד כבר גיבש לעצמו עמדה ודיונים שמתנהלים לפני שהמפקד גיבש את עמדתו. את הדיונים שמתנהלים לאחר שהמפקד גיבש את עמדתו כינה אחד המרואיינים "טקסים" שכן הכול ידוע בהם מראש. הדיונים יכולים להיות מעשיים ותכליתיים רק אם המפקד מגיע אליהם כדי להיעזר בהם לגיבוש עמדתו. "צה"ל מתנהל כארגון חולה", אמר המרואיין, "שכן יש בו הרבה דיונים טקסיים והרבה פחות דיונים משמעותיים".

8. היעדר רוח לחימה. לדעת אחד המרואיינים, הסיבה המרכזית להיעדר האומץ של הקצינים להביע דעה עצמאית היא "היעדר רוח לחימה". התכונה הזאת באה לידי ביטוי - לדבריו - הן בעימותים נגד אויבים חיצוניים והן בעימותים פנימיים. המרואיין הזה טען שצה"ל שיכנע את עצמו שמלחמה היא תמיד פתרון רע ושיש להימנע ממנה, ואף בנה תיאוריות התומכות בגישה הזאת. אין זה תפקידו של הצבא - הוא אמר - להמליץ על פתרונות לא מלחמתיים בכל מצב ובכל תנאי. זהו תפקידם של המדינאים. תפקידו היחיד של הצבא הוא להיות מסוגל לספק פתרונות צבאיים לבעיות - אם וכאשר המדינאים יתבעו זאת ממנו. היעדר רוח הלחימה - גורם אותו המרואיין - גורם לקציני צה"ל לשאוף תמיד לשקט, ואפילו אם זה שקט מדומה בלבד.

9. נורמות ונהלים. חמישה מרואיינים ציינו שבצה"ל השתמשו נורמות ונהלים שמעודדים את התופעה של היעדר אומץ להביע דעות עצמאיות. למשל, בכל תקציר של דיון מביאים בדרך כלל רק את דברי הסיכום של המפקד הבכיר, ואין בו זכר לוויכוחים ולעמדות שנשמעו במהלך הדיון.

דוגמה נוספת היא הנוהג הרווח בדיונים שלפיו לכל משתתף יש



חשיבות היתר שמייחסים בצה"ל להערכת העמיתים עלולה לגרום לקצינים רבים להימנע ככל האפשר מקונפליקטים כדי לא לפגוע בנתונים הסוציומטריים שלהם

הדרכים להתמודדות עם היעדר האומץ להביע דעה

כל המרואיינים אמרו שאחת מחובות המפקד היא ליצור אווירה של פתיחות ושל נכונות להשמיע ולהקשיב. סגנון הניהול שהוא יבחר - הדגישו המרואיינים - יקבע איזה אופי יהיה ליחידתו: האם זו תהיה יחידה שמעודדת השמעת דעות עצמאיות או שמדכאת את כל מי שחושבים אחרת וסותמת את פיותיהם. לדברי המרואיינים, חשוב להטמיע בקצינים כבר בשלבי ההכשרה המוקדמים שלהם את חובתם להשמיע את דעתם - גם אם היא יוצאת דופן ומעוררת התנגדות - ובה בעת עליהם לאפשר לכפופים להם לומר את דעתם. חשוב להדגיש באוזניהם שמפקדים שמוכנים להקשיב הם לרוב קצינים שחושבים "מחוץ לקופסה", דהיינו מחפשים פתרונות לא שגרתיים ולכן הם קצינים איכותיים יותר. אחד המרואיינים המליץ שבקורסי הקצינים ובכל קורסי ההכשרה שלאחר מכן יאמצו את שני המשפטים שהם המוטו של מכללה צבאית שבה למד בחו"ל:

1. Just raise your hand - רק הרם את ידך [כדי לומר מה אתה חושב].

2. Think out of the box - חשוב מחוץ לקופסה.

לדעת אותו המרואיין, המסר של המשפטים האלה ברור: מצפים מהקצינים שיפעלו כדי להשפיע, שיתאמצו ויחפשו פתרונות בלתי שגרתיים. במקביל יש בהם מסר בזכות הפתיחות והנכונות להקשיב. שלושה מרואיינים הדגישו את חשיבותם של דיוני החשיבה - דיונים שמתקיימים במתכונת של סיעור מוחות ושמיועדים לקיים חילופי דעות אמיתיים. המלצתם היא להרבות בדיוני החשיבה האלה על חשבון הדיונים הטקסיים שתוצאותיהם נקבעו לרוב מראש ושאינם משמשים בדרך כלל לבירור נוקב ואמיתי של הסוגיות שעל הפרק.

זכות להשמיע את דבריו רק פעם אחת, וסדר הדוברים הוא היררכי, דהיינו בהתאם לדרגתם: הבכירים ביותר מדברים בסוף, והמפקד מסכם. אין רב־שיח בין המשתתפים בדיון, אלא הבעת עמדות בלבד. מאחר שלא נהוג לקיים רב־שיח, לא מאפשרים לדיון להביא לנביטת רעיונות חדשים או להשגת תובנות חדשות.

המרואיינים ציינו את החשיבות הרבה של שיחות המסדרון לחילופי דעות ואמרו שאלה מאפשרות הפריה הדדית והגעה לתובנות חדשות - בניגוד לדיונים הפורמליים בצה"ל שבדרך כלל אינם מובילים לכך.

הסכנות הנשקפות לארגון בגלל היעדר האומץ להביע דעה עצמאית

מכיוון שענייננו בסוגיית האומץ להביע דעה עצמאית אינו תיאורטי אלא תכליתי, עולה השאלה: אילו השלכות יש, או יכולות להיות, לכך על צה"ל? כמעט כל המרואיינים אמרו שהסכנה העיקרית הטמונה באי־הנכונות לשמוע ולהשמיע היא היווצרות נתק בין המפקד הבכיר לבין המתרחש בארגון - נתק שבגללו עלול הארגון לאבד תובנות רבות, תחושות ואינטואיציות נכונות של קצינים כפופים וכן את הסיכוי לשמוע עמדות החורגות מהקונסנזוס אשר עשויות למנוע קבלת החלטות שגויות.

המרואיינים הצביעו על סכנה נוספת: הדוגמה השלילית שנותנים המפקדים "סותמי הפיות" לפקודיהם. קצין שמפקדו מנע ממנו שוב ושוב לומר את דעתו עלול לחקותו ולהפוך למפקד שמדכא את הכפופים לו ומונע מהם להביע את דעותיהם.

ארבעה מרואיינים הדגישו שחשוב לפתח ערוצי תקשורת לא פורמליים כדי להשיג את ההפריה ההדדית ואת התובנות שאותן אי אפשר להשיג בדיונים הפורמליים. באמצעות הערוצים האלה גם נוח יותר להשפיע על המפקד. המרואיינים סיפרו מניסיונם כיצד עלה בידיהם במקרים שונים לשנות את עמדות מפקדיהם בשיחות לא פורמליות - דבר שלא היו מצליחים לעשות, קרוב לוודאי, במסגרות הפורמליות.

שני מרואיינים התייחסו לשאלה אם על המפקד להציג את עמדתו לפני פתיחת דיון. מרואיין אחד אמר ש"אם המפקד מגובש לחלוטין - שלא יקיים דיון", ואם יש לו דעה מוצקה למדי, אבל הוא עדיין לא מגובש לחלוטין, שיקיים דיון, אבל לא יציג את עמדתו בפתח הדברים. המרואיין האחר טען שאין פסול במפקד שמשמיע את עמדתו מראש, שכן עליו לסמוך על אנשיו שבכל מקרה ידבקו בדעה שלהם.

פתרון אחר שהוצע במהלך הראיונות היה להקים גופי בקרה - כמו מחלקת הבקרה באמ"ן - שתפקידם יהיה לבחון החלטות קריטיות שהתקבלו במטה הכללי. בין היתר יהיה על הגופים האלה לברר אם במהלך הדיונים הובאו בחשבון כל החלופות.

שאלון לבחינה עצמית

מהראיונות עולה בבירור שהקצינים בצה"ל לוקים בהיעדר אומץ להביע דעות עצמאיות. לדעתי, היקף התופעה הזאת בצה"ל חורג מהמקובל בארגונים היררכיים אחרים. להלן מובא שאלון קצר שמאפשר לכל מפקד לבחון את עצמו ולברר עד כמה התופעה הפסולה הזאת קיימת ביחידה שעליה הוא ממונה. מטרת השאלון היא לדרבן את הקצינים לשפר את התנהלותם, שהרי ברור כי ככל שמפקדים רבים יותר יפעלו למיגור התופעה, כך היא תהיה פחות נפוצה בצה"ל.

1. האם הקצינים הכפופים לך נמנעים מקונפליקטים ומשתדלים תמיד לפעול בקונסנזוס?

היעדר ויכוחים על נושאים מקצועיים (להבדיל ממריבות אגו וממאבקים שמקורם בפוליטיקה ארגונית) וקיומו של קשר שתיקה מעידים על כך שהארגון סובל מהיעדר אומץ של אנשיו להשמיע את דעותיהם. הסימן הבולט ביותר של היעדר האומץ הוא התופעה של "הסכמת יתר". זו באה לידי ביטוי - בין היתר - בשפע של הנהוגי ראש בשעה שהמפקד מרצה את דבריו ובמפגנים שונים של חנופה.

סימן נוסף הוא אווירה של "שמור לי ואשמור לך" (אני לא אחלוק עליך, ואתה לא תחלוק עלי). הסימנים האלה מעידים על בעיה נורמטיבית-אתית חמורה בקרב הקצינים שמעדיפים להימנע מקונפליקטים על פני פעולה על פי ערכים כמו יושרה ואחריות. הדבר גם מעיד על כך שהקצינים סובלים מטשטוש תחומים: הם אינם מסוגלים להבדיל בין התנגדות לדעה להתנגדות לאדם שמביע אותה.

2. האם הקצינים שלך מקפידים להגיע מוכנים לדיונים?

ככל שהקצין מקצועי יותר ומוכן יותר לדיון, כך תגבר המוטיבציה

שלו להביע את עמדתו ולהשפיע - גם אם למפקדו יש דעה אחרת. כאשר קצין מגיע לדיון ללא הכנה מעמיקה בפרטי הנושא הנידון, הוא נוטה לאמץ את עמדת הקונסנזוס (שהיא לרוב גם עמדת המפקד) שכן זה הכי קל ונוח בנסיבות האלה.

כאשר קצינים מגיעים לא מוכנים לדיונים, הדבר משרת לכאורה את מוביל הדיון, שכן מובטח לו שהדיון יזרום ללא הפרעות וללא ויכוחים. לכל היותר יהיה עליו לענות על כמה שאלות בנאליות. אולם הנוחות הזאת של המפקד עלולה לעלות לו ביוקר: הדיונים שהוא עומד בראשם אומנם יזרמו על מי מנוחות, ללא קונפליקטים, אבל יפגעו הרמה המקצועית של אנשיו וטיב ההחלטות שיתקבלו באותם הדיונים.

3. האם הדיונים בראשותך הם טקסים או דיוני חשיבה?

על כל מפקד לבחון ביושר אם הוא מנהל דיוני חשיבה או טקסים. בדיוני חשיבה משתתפים בדרך כלל קצינים מעטים יחסית, שמייצגים גישות שונות ומצליחים לאתגר את המפקד מבחינה אינטלקטואלית. בדיונים כאלה חש כל משתתף שהוא נחוץ ומשפיע.

מהראיונות עולה שרבים מהדיונים המתקיימים בצה"ל הם טקסים שגרתיים שנערכים פעם או פעמיים בשבוע ושבהם מוסר המפקד לאנשיו מהי עמדתו (שאותה כבר גיבש מראש) ומצפה לקבל מהם הנהוגי הסכמה. בדיונים האלה לא מתקיים רב-שיח בין הקצינים, כך שאלה דיונים עקרים לחלוטין מבחינה אינטלקטואלית. היעדר השיח נובע הן מהמתכונת הנוקשה שבה מתנהלים הדיונים בצה"ל (כל אחד מדבר פעם אחת בלבד ומציג את עמדתו) והן מהנהוג להזמין לכל דיון קצינים רבים מדי. מובן שישנה חשיבות גם לדיונים שגרתיים שמשמשים להעברת מידע ולחיזוק סמכותו של המפקד ביחידה שעליה הוא מופקד. אולם מפקד שרוצה להצליח חייב לוודא שלצד הדיונים הטקסיים האלה נטולי השיח ומרובי המשתתפים הוא מקיים דיוני חשיבה בפורומים מצומצמים - דיונים שבהם הוא מאפשר קיום שיח אמיתי שבו מובעות דעות מנוגדות. טועים המפקדים שרואים בקצינים שחושבים אחרת מטרד ופועלים כדי להשתיקם. הקצינים האלה חיוניים מאוד להצלחת הארגון.

4. האם אתה חושש לחשוף את התלבטויותיך ואת ספקותיך?

מפקד בכיר נדרש לבחון את עצמו אם הוא חש נוח דיו להתלבט בקול רם, לדחות יישום החלטה משום שהוא אינו שלם איתה, להיראות נבוך כשהתלבטות היא קשה ולבקש עצה מפקודים בעלי ניסיון וידע בנושא הנידון.

מפקדים חשים צורך עז להפגין נחרצות רבה בקבלת ההחלטות וביישומן - בין היתר משום שפקודיהם מצפים מהם להתנהג כך. התנהגות נחרצת נחשבת חיונית במיוחד למפקדי שדה, כיוון שהפקודות לגייסות חייבות להיות ברורות, ואסור להן שישתמעו לשתי פנים. עם זאת לנחרצות יש מחיר: מפקד ש"חותך" במהירות ואינו מתלבט עלול לעיתים קרובות להחליט על סמך מידע חלקי ולקוי. החלטות כאלה הן מטבע הדברים



פחות טובות מהחלטות שהתקבלו על סמך מידע מקיף יותר ומדויק יותר אומנם מפקדי שדה נדרשים לעיתים לקבל החלטות במהירות ובאופן חד-משמעי - גם על חשבון טיב ההחלטות - אך ברמות הגבוהות ביותר, ובמיוחד ברמת המטה הכללי, יש הרבה יותר מקום להתלבטויות, לספקנות ולדחיית החלטות בגלל הנושאים שנידונים בהן. מדובר לעיתים קרובות בנושאים קריטיים ומורכבים מאוד, שמחיר הטעות בהם עלול להיות כבד במיוחד.

5. האם אתה מגלה פתיחות וסבלנות לדעות ולדרכי ניהול שאינן עולות בקנה אחד עם עמדותיך ועם תפיסותיך?

ישנם מפקדים המשוכנעים שלפקוד אשר מציג דעה השונה מדעתם יש למעשה רק מטרה אחת: לערער על סמכותם. לכן הם מגיבים לעיתים באופן כוחני כלפי קצינים שהעזו לסתור את עמדתם או להתנגד לה למען "יראו וייראו" או לשם "הצבת גבולות" ברורים בתחום הציות והמשמעת. האם אתה נמנה עם המפקדים האלה?

לאווירת הפתיחות שמקריין המפקד יש השפעה ישירה על מידת האומץ של הפקודים להשמיע דעות עצמאיות. קצין שמפקדו השפיל אותו לעיני כול רק משום שהביע דעה שונה צריך להיות אמיץ מאוד או טיפש מאוד כדי לעמוד שוב על דעתו. הקצין הממוצע יסיק את המסקנות המתבקשות, ובדיונים שלאחר מכן

קצין שמפקדו השפיל אותו לעיני כול רק משום שהביע דעה שונה צריך להיות אמיץ מאוד או טיפש מאוד כדי לעמוד שוב על דעתו



6. האם אתה מקבל משוב על החלטותיך ממקורות מהימנים?

פקודים יתנו משוב למפקדם רק אם הם ייווכחו שהוא מתגמל אותם על כנותם ועל נכונותם לעמוד על דעתם. המפקד, מתי הייתה הפעם האחרונה שבה אחד מפקודיך העיר לך שטעית? כמה מההחלטות שקיבלת הושפעו מחילוקי דעות מקצועיים? כמה מפקודיך העזו להעלות מחלוקות מקצועיות בזמן הדיונים? כמה מאלה שמקיפים אותך וקרובים אליך ביותר חולקים עליך בשאלות מהותיות?

התשובות לשאלות האלה יאפשרו לך לקבל תמונה ברורה למדי על רמת המשוב ביחידה שלך ועל מידת האפקטיביות שלו.

אם המפקד אינו מקבל משוב אמיתי (אמירת הן של עדת חנפנים אינה משוב אמיתי), הוא הולך ומאבד את הקשר עם המציאות וחי בתוך בועה. על המפקד לפעול להקמת מנגנוני משוב מהימנים ולתחזקם ללא הרף. היעדר מנגנונים המציפים כלפי מעלה טענות קשות ואי-שביעות רצון מהמתרחש בתוך היחידה מנציח את המצב שבו המפקד מנותק מהמתרחש ביחידתו ומהלך הרוח של אנשיו.

דרך יעילה לבחון את קיומם של מנגנוני משוב היא לעקוב אחר תגובת הקצינים הכפופים להחלטה לא פופולרית של המפקד. מקרים שבהם המפקד החליט החלטה כזאת, והפקודים לא מצאו שום דרך להעלות את תלונותיהם או לטעון נגד החלטה, מעידים על היעדר מוחלט של מנגנוני משוב.

את המשוב לא חייבים בהכרח לקבל ממי שכפופים ישירות למפקד, אלא ניתן לקבלו בשיחות יזומות עם רמה אחת או שתיים נמוכה ממנו. משובים כאלה אף עשויים להיות מהימנים יותר, שכן לקצינים שכפופים ישירות למפקד יש לעיתים מניע להזין אותו במידע שהוא רוצה לשמוע ולא דווקא במידע מדויק. לכן על המפקד לטפח מקורות, לעקוב אחר מידת מהימנותם ולדעת להתעלם ממידע לא אמין.

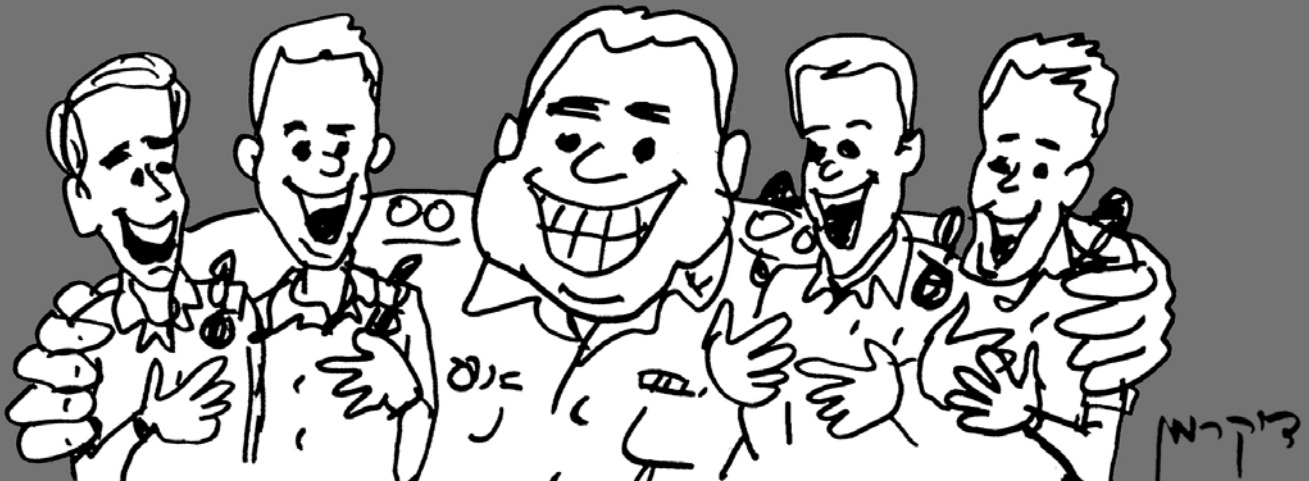
7. האם פקודיך מגלים יוזמה וגמישות מחשבתית?

האם פקודיך נמנעים מלקחת על עצמם מטלות ונושאים שאינם בליבת העיסוק שלהם? האם פקודיך בעלי גמישות מחשבתית שמאפשרת להם להסתגל לשינויים מרחיקי לכת, ובהם שינויי תפיסה?

היעדר יוזמה וגמישות מחשבתית מצביע על היעדר ספקנות ויצירתיות ועל היעדר פתיחות בארגון לרעיונות חריגים שיש להם פוטנציאל לערער על התפיסה השלטת.

נכונותם של קצינים כפופים לקחת על עצמם "ואקומים ארגוניים" (דהיינו נושאים ש"נופלים בין הכיסאות" ואינם מטופלים) קיימת רק ביחידות שמתנהלות בצורה בריאה ושבחן יש לכל הגורמים תחושה חזקה של שותפות ושל אחריות קולקטיבית.

קצינים בעלי גמישות מחשבתית, המסוגלים להסתגל במהירות למצבים משתנים, הם קצינים שפתוחים לרעיונות חריגים ושבוחנים ללא הרף בעיניים ביקורתיות את התפיסה השלטת ומוכנים לערער עליה במידת הצורך.



פקודים יתנו משוב למפקדם רק אם הם ייווכחו שהוא מתגמל אותם על כנותם ועל נכונותם לעמוד על דעתם

קונסנסוס כוזב, עליך לרדת מיד לשורשי המחלוקות. את השיחות האלה עם דרגי העבודה השולטים בחומר רצוי לקיים באופן קבוע ולא רק כאשר אתה חש שמסתירים ממך מידע.

סיכום

לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת הרסנית: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי.

מבין שלל הסיבות הארגוניות והמבניות שנמנו במאמר הזה כדי להסביר את מקור התופעה בולטות שלוש הסיבות הבאות:

1. נטייתם של מפקדים רבים לראות במחלוקת התקפה אישית עליהם. התנגדות לדעתם היא בעיניהם התנגדות אישית להם.
2. דיונים רבים מדי מתנהלים כטקס ואינם מעודדים שיח והגעה לתובנות משותפות.
3. הסגנון הפיקודי של המפקד הבכיר, מידת ביטחונו העצמי, רקעו המקצועי וניסיונו. אלה משפיעים באופן ישיר על הקצינים הכפופים בבואם להביע את עמדותיהם.

מפקד שרוצה לעשות את מלאכתו נאמנה חייב לא רק לעודד את פקודיו להביע את דעתם, אלא עליו לוודא שהוא נחשף לדעות האמיתיות הרווחות ביחידה שלו ולמתרחש תחת פיקודו. כל זאת באמצעות יצירת מנגנונים יעילים - פורמליים ולא פורמליים.

מגוון הדעות הוא האינטרס של הארגון לשם שמירה על איזונים נכונים, הימנעות מקונספציות ומציאת פתרונות יצירתיים ויעילים.

הערות

1. ברברה טוכמן, אוגוסט 1914, דביר, 1996, עמ' 48-49.
2. עפר שלח ויואב לימור, שבויים בלבנון, האמת על מלחמת לבנון השנייה, תל-אביב, ידיעות ספרים, 2007, עמ' 157.

המאמר מבוסס על עבודה שכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

ולהיפך: כל יחידה שקציניה אינם טורחים לנקוט יוזמות ולהסתער ביוזמתם על "ואקומים ארגוניים" לוקה קרוב לוודאי בנוקשות יתר ובהיצמדות לכללים ולנהלים המוכתבים מלמעלה. יחידה כזאת, שקציניה הם נעדרי גמישות מחשבתית, עלולה לגלות לפתע שהיא חדלה להיות רלוונטית במציאות כאוטית. גם כאשר הכול קורס יחששו הקצינים הכפופים לפעול באופן עצמאי שכן הם התרגלו שרק המפקד נותן את התשובות.

8. האם אתה חשוף למחלוקות מהותיות ביחידה?

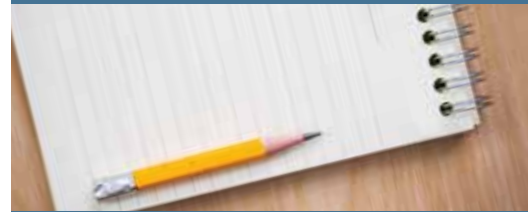
מידע על מחלוקות מהותיות ועל אי-הסכמות ביחידה הוא בעל חשיבות קריטית. אם המחלוקות האלה אינן מובאות לידיעתך, עלול הדבר להצביע על כך שקציניך הם חסרי מוטיבציה ואדישים לגורל היחידה או שהם חוששים מפני תגובותיך. בין אם המידע החיוני הזה אינו מגיע אליך מהסיבה האחת ובין אם הוא אינו מגיע אליך מהסיבה האחרת - נשקפת סכנה לארגון שבראשו אתה עומד להפוך ללא רלוונטי.

עליך, המפקד, לוודא אם אכן הובאו לידיעתך - במסגרת נוהלי העבודה השוטפים - כל התובנות, המתחים ואי-ההסכמות שבאו לידי ביטוי ב"מעלה הדרך", עד שהסיכומים הוצגו בפניך. יתר על כן, עליך לוודא שניתן להם המשקל הנכון, דהיינו שלא נעשה מאמץ מכוון לגמד את המתחים ואת אי-ההבנות.

אם אתה חש שאנשיך אינם מציגים בפניך את התמונה המלאה, עליך ליצור אותה בעצמך. הדרך הנכונה לעשות זאת אינה לשוחח עם האנשים שכפופים לך ישירות, אלא עם האנשים שנמצאים רמה אחת, ואף שתי רמות, מתחת לאנשים שכפופים לך ישירות. רצוי שהפגישות האלה יהיו לא-פורמליות ובלי נוכחותם של מפקדי האנשים שאיתם אתה משוחח. מטרתך במפגשים האלה היא לנסות להתחקות אחר הלחששים בארגון, לאתר "כתובות שקיימות על הקיר" ולבחון אם גם בדרגי העבודה קיים הקונסנזוס שמוצג לך בדיונים. אם מתברר לך שאנשיך הציגו לך

מבט"ש להשילות

אין תחליף לחיכוך אמיתי כהזדמנות להתנסות בהתאוששות מכישלונות, ביכולת לזהות ולהגדיר בעיה מבצעית, לבנות פעלתנות וללמוד כיצד לומדים ומשתנים בלחימה



מפנקסו של מבט"ש

רק הולך וגדל. השינויים הקטנים לאחר כל תחקיר נותנים ביטחון מוזיקלי, והצורך הבסיסי לשדר יציבות בעיתות משבר הקהה את חושי הלמידה המבצעית מהמעלה השנייה. העובדה המביכה ביותר הייתה שגם היוזמה והפעלתנות ההתקפית נותרו ללא כיוון ותכלית הגיונית, כאשר בחלוף יומיים הגיע מפקד האוגדה להחלטה קשה - לעצור מבצע התקפי של שלוש חטיבות, שהחל בעקבות מספר פיגועים רצחניים בגזרת עציין ויהודה, משום שלא ידענו את מי לתקוף. החלטתי להפסיק להתבייש, ולהפסיק להדחיק את הכישלון ואת המבוכה. החלטתי לקבל אותם

מצב, מדגיש את האתגר המבצעי. נזהר שלא להגדיר את המצב בתור הפתעה כדי לנסוך ביטחון ולשדר עסקים כרגיל. "אין סיבה להתרגש", האלוף מחזק את דבריו. "המגמות הן אותן מגמות מתקופתי ביהודה ושומרון. פיגועים בצומת הגוש היו לאורך שנים". בעודו מדבר עובר לידינו איש ביטחון ותיק ומוכר בגוש עציין. "לא זוכר תקופה כזאת באיו"ש" הוא טוען. "קורה כאן משהו אחר ומאתגר ביותר".

באותו ערב ביני לבין עצמי הבנתי שאני במבוכה - איני מבין את הבעיה, המענה לא רלוונטי והפער באפקטיביות המבצעית



אל"ם רומן גופמן,
מח"ט 7, לשעבר מח"ט
עציין *

יום קר וסגרירי בהרי גוש עציין. ביקור של אלוף מהמטה הכללי בצומת הגוש, בתקופה בה פיגוע רדף פיגוע וענני אנתפאדה שלישית ריחפו באוויר. יומיים לפני נרצחה בצומת הגוש הדר בוכריס ז"ל. אני מדבר, סוקר



מא"ג איו"ש, תא"ל ליאור כרמלי (במרכז) עם מח"ט יהודה, אל"ם איציק כהן (משמאל). מפקד האוגדה קבע מטרה, ובדרך הקפיד לאפשר ולאטגר

בנחת ובעיקר להודות בהם בפה מלא כדי לעודד חשיבה, למידה ותנועה מתוך עמדה של עוצמה ושל מנהיגות. באחת ההזדמנויות ניגש אליי ראש מועצת גוש עציון ואמר לי: "רומן, תפסיק להגיד נכשלנו, מה יחשבו התושבים?", "אמשיך להגיד זאת כדי שנפסיק להיכשל", ענית. כך החל מסע הלמידה, בזכות המבוכה.

מה השתנה? הגדרת הבעיה וראשית המענה התפישתי

אזרוח מרחב המערכה הוא התמצות של השינוי האדיר שחל באזור יהודה ושומרון בשנים האחרונות, וצבר את המסה הקריטית שלו אשתקד. שלל סיבות הובילו לכך: מחוסר האפקטיביות של מאמץ הסיכול, ועד לטלתה האזורית והשאיפה המתעצמת בקרב הציבור הפלסטיני לנורמאליות ולאיכות חיים. תודעת המאבק נגד "הכיבוש הישראלי" לא פחתה, אך ביטויה המעשי שינה צורה. לצד הירידה בדומיננטיות של ארגוני הטרור בהשפעה על ערעור המציאות הביטחונית באי"ש, עלה המשקל הסגולי של גורמים אחרים:

- המפגע היחיד.
- החוליה המקומית.
- האמל"ח הדו-שימושי (סכין, רכב וכדומה) לביצוע פיגועים.
- התארגנויות כאוטיות נטולות חתימה מודיעינית מסורתית.
- האוכלוסייה הפלסטינית שהפכה מגורם משפיע לגורם מחולל.

תופעת המפגע היחיד, שהפתיעה בקצב ההתממשות וברוחב הפריסה שלה, סיפקה הצצה מרתקת לנבכי נפשה של האוכלוסייה הפלסטינית והדור הצעיר שבמרכזה. לדאבונו, מהר מאוד נוכחנו לדעת כי המתכונת המסורתית של הערכות מצב ומעגל הפו"ש חסרה מנגנוני חשיבה ולמידה במצבי אי-ודאות. הרגשנו פער עצום בהבנת התרבות ושפת המרחב, בניסיונותינו להיכנס לנעליו ולראשו של המפגע הבודד. החלטנו לפתח תהליך חשיבה משלים למעגל הפו"ש, המבוסס על קבוצות למידה מגוונות תוך מאמץ גדול לאיתור חברים מתאימים למשימה. בהמשך הדרך למדנו עד כמה חשובים אותם אנשים שעוזרים לחשוב, שכן למידה מבצעית היא תהליך רציף הדורש



נשקים מאולתרים שנתפסו בידי קטינים בפעילות מבצעית באחד הכפרים. התקפות חוזרות ונשנות של מפגעים בודדים באזורים רוויי אוכלוסייה אזרחית, חייבו למידה ושינוי בהגנה

לצורך, הרכיבו פאזל סגוני של יכולות חשיבה ובירור עמוק וביקורתית. עוצמת ההשפעה של אוכלוסייה, ובתוכה הדור הצעיר, על מגמות אלימות וטרור, חייבה לבצע תהליך למידה להבנת "אומר החיים" (מאפיינים תרבותיים והתנהגותיים מרכזיים של חיי היום-יום) של המרחב הפלסטיני. נדרשנו ללמוד שפה, מנהגים, כלכלה, פנאי ושיקולי רווח והפסד. רצינו לדעת מדוע נער פלסטיני יום אחד הופך למחבל, ובהשראתו מצליח למשוך אחריו עוד עשרה. מדוע הוא נערץ ושנוא בעת ובעונה אחת, ומדוע למרות כל אלה, מאות רבות של צעירים מסביבו בוחרים באיכות חיים. החיינו את המושג "תכסית אנושית" כדי לשזור

עומק, חוצפה ושיגעון. יש צורך בכל אלה כדי להצליח פעם אחר פעם לשבור מחסומים של קיבעון ושל ביטחון עצמי. אנשי המילואים של החטיבה, קצינים ממודיעין אוגדה ופיקוד, אזרחים מאזור הגוש ומומחי תוכן שונים שהוזמנו בהתאם

אזרוח מרחב המערכה הוא התמצות של השינוי האדיר שחל באזור יהודה ושומרון בשנים האחרונות, וצבר את המסה הקריטית שלו אשתקד

את המשמעויות האזרחיות הרבות. פעלנו להרחיב באופן משמעותי את מעגל בני השיח, וליצור היכרות בלתי-אמצעית עם השטח באמצעות סיורים בלבוש אזרחי וחקירות איסוף עם מחבלים בבתי הכלא.

תרומה חשובה נוספת להבנת המרחב הייתה לימודי השפה הערבית והתרבות הפלסטינית. בהובלה של מפקד האוגדה ביצענו קורס ערבית בן שבוע, וכן המשך שיעורים בחטיבה ותרגולי שטח. גנרל סטן מק קריסטל טען שהשיגאה הגדולה ביותר של הצבא האמריקני ב-2003 הייתה אי-ידיעת השפה בטרם היציאה למבצע בעיראק. לשיטתו, היה נכון לדחות את המתקפה בשנה, על-מנת ללמד את הלוחמים ערבית.

מאמצי הלמידה הפכו אותנו ל"טבעיים" יותר במרחב הפעולה. פיתחנו המשגה למפגע היחיד ולחוליה המקומית, התחלנו לזהות תהליכים ובתוכם גורמים מסייעים בסביבה הקרובה והרחוקה של ה"טרור בהשראה". מנגד, סימנו מגמות מרסנות ומתנגדות לאלימות, ובתוך כל אלה גורמי השפעה מסוגים שונים המאפשרים פעילות אופרטיבית. ביתוח "תכסית אנושית" עמדנו על בעיות היסוד האזרחיות והמאפיינים הייחודיים של כל כפר, שכונה או מחנה פליטים, שערערו באופן בסיסי את המציאות הביטחונית-אזרחית אך גם היו "צא כיוון" חשוב בראיית ניצול הזדמנויות. דוגמה לכך הייתה הפעילות לבניית תחנת הסעות במחנה הפליטים אל-ערוב. אחת מבעיות היסוד האזרחיות של המחנה, השוכן על ציר 60 ונעדר כל תשתית ביטחונית, היא החיכוך עם הכביש: שנים של תאוונות, של נפגעים, של כאוס ושל עצבים, יצרו תסכולים והזינו טרור עממי ותודעת מאבק פלסטיני באופן ייחודי למרחב אל-ערוב. החלטנו שתקום שם תחנת הסעה ובמהירות. התוצאה לא איחרה לבוא - ירידה של עשרות אחוזים בהיקף הטרור העממי.

מתוך המאמץ המשותף למדנו שניתן לעצב מציאות אזרחית אחרת, ולהשפיע באופן דרמטי על עוצמות הטרור בהשראה והטרור העממי, על רמות התסכול של האוכלוסייה ועל מידת הכבוד והאמון בין המפקד הצבאי ובין הנהגת המחנה.

בהסתכלות כוללת, תהליך הלמידה והגדרת האתגר של המפגע הבודד והחוליה המקומית אפשרו לזהות שלושה סוגי אוכלוסייה:

1. קבוצת טרוריסטים מארגוני הטרור, שמולם נדרש מאמץ הכרעתי רציף ובלתי-מתפשר כהמשך ישיר למבצע "חומת מגן".

2. קבוצת "מפויסים" המורכבת מאוכלוסייה ההולכת וגדלה באיר"ש,² שזנחה את דרך המאבק.

3. קבוצת "המורתעים", הגדולה והמרכזית, שמורכבת מציבור שחי את תודעת המאבק אך גם חפץ באיכות חיים. מעריך וכוּעס על שהידים, וחולם חלומות שחלק ניכר מהם צבועים בכחול ולבן.³

לאחר אירוע הכניסה של משאית צבאית לכפר סעיר, שבו הצילו שוטרים פלסטינים מלינץ' חייל שנהג במשאית,⁴ ניגשתי לתחנת מש"פ (משטרה פלסטינית) בכפר כדי להגיד תודה. לתדהמתי גיליתי שהשוטר הראשון אשר חילץ ובגופו הגן על החייל בפני כמה עשרות פורעים, הוא אביו של אחד המחבלים שגורש ונהרג כשניסה לדקור לוחמים בצומת הגוש כמה חודשים לפני כן. "בני גיבור, אבל יש לי הרבה כעס כלפיו", אמר. "נמאס מאלימות, זו לא הדרך. הלוואי והוא יהיה הגיבור האחרון".

בהמשך הדרך למדנו עד כמה חשובים אותם אנשים שעוזרים לחשוב, שכן למידה מבצעית היא תהליך רציף הדורש עומק, חוצפה ושיגעון

פיתוח מענה - תפישות, יכולות, טכניקות ותרגולות

תהליכי למידה אינם טוריים במהותם, לא כל שכן במערכות מורכבות כמו אזור יהודה ושומרון בשנים אחרונות. הקפדנו לשמר פעלתנות, יוזמה וקצב מבצעים גבוה גם בעיתות של אי-ודאות ומבוכה. שזרנו את מנגנון הלמידה במעגל הפו"ש כדי לעשות זאת במהירות רבה, באופן רציף ונגיש לרמות הנמוכות ביותר. פתחנו בסדרה ארוכה של מבצעי למידה ובניסויים מבצעיים מתוך חיכוך, לטובת הבנת התופעות ופיתוח מגוון רחב של שיטות חדשות כדי לייצב ולעצב את המציאות החדשה. מצאנו שהמשקל הסגולי של ידע מבצעי נוצר במפגש בין איסוף המידע ודיוני עומק ובין התובנות העולות מהחיכוך בשטח.

כך, בתחילת ההסלמה, חיפשנו נמרצות בחטיבה שיטות לניתוח של כמה עשרות מפגעים בודדים פוטנציאליים בכל כפר. אחת ההנחות שעלתה היא שיש קשר בין המפגעים ובין חבורות זורקי אבנים על כוחותינו בעת הפעילות. בהמשך לכך הוצאנו כמה מבצעי למידה ליצירת חיכוך וצילום של המפס"דים (מפירי סדר).

כעבור כמה שבועות נכנס למשרדי קמ"ן החטיבה עם תמונתו של הרוצח של הדר בוכריס, שצולם בפאתי כפרו במסגרת אחד המבצעים המדוברים. בהמשך ראיתי את התמונות של זוג מחבלים מבית פג'אר, של הדורס מבית אומר,⁵ ושל מחבל מבית לחם. שיטה זו מוסדה והפכה מיכולת בוטיק - למפעל שמניב עשרות מעצרים ומספק מידע מבצעי חשוב ביותר אודות המגמות האלימות וייחודיות המרחב.

אם אתבקש לסכם את כל מטען הלמידה לתמצית תובנה במילה אחת - משילות. במעלה הדרך התברר, אל מול המציאות המורכבת ומגמות אזור המרחב, שנדרש לפתח תפישה רחבה שמייצבת ומעצבת את שלושת הרובדים של המרחב הפלסטיני:

1. יש להמשיך ולפגוע ברובד הטרור ותשתיותיו, תוך הגיון הכרעתי, כהמשך ישיר לתנופת מבצע "חומת מגן".

2. יש לטפל ברובד "המפויסים" ולהשקיע מאמץ לשיפור איכות חייהם. יש להתמיד בהעצמת גורמי הכוח, ולהבדיל בינם לבין הרבדים האחרים באמצעות הדיוק המבצעי. זאת על-מנת למנוע תסכולים ונדידת ה"מפויסים" לרבדים אחרים.

3. כלפי הרובד העיקרי, "המורתעים", המאתגר והמשפיע ביותר על ההווה הפלסטינית, נדרש גיבוש תפישה מבצעית-אזרחית רחבה. תכליתה הרתעה מעיסוק בטרור מחד גיסא, וחיזוק איכות החיים ופיתוח הזדמנות כלכלית מאידך גיסא. ברור שהאתגר מחייב הסתכלות על מונח הביטחון במובנים הרחבים ביותר, עיסוק עמוק בנושאים אזרחיים וקיום אינטגרציה בין-ארגונית תכליתית ומדויקת.

שינוי המאמץ המודיעיני ב"גודל השעה" (שם הקוד הצבאי לגל ההסלמה שהתרחש ב-2016) היא מהפכה פורצת דרך. ההסתכלות על הצורך המבצעי דרך עיני הריבון, הבנת ההכרח באחיות השטח ויצירת מנגנון נגיש



של הפיכת המידע לידע בהקשר לבעיה - יצרו תשתית תוססת למידה, לקבלת החלטות מבצעיות ולמימוש המשילות. השינוי המודיעיני הפך את האוגדה ואת החטיבה לדומיננטיות מאוד בתהליכי האיסוף ועיבוד המידע, ויצרה את השלם יחד עם המודיעין המגיע מארגונים אחרים. כיום, רוחב היריעה של מחלקת המודיעין החטיבתית מתפרס מתחומי המחקר השונים, דרך איתור והפלת יעדי התקפה ועד להתרעה ותחומים נוספים, מסורתיים יותר, למודיעין החטמ"ר.

אני זוכר את הצעדים הראשונים של המודיעין בחטיבה בראשית ההסלמה, כשהבנו שההסתה היא אחד המנועים החזקים של טרור בהשגחה. בנינו תשתיות מאולתרות, והושבנו קציני מת"ק (מנהלת תיאום וקישור) וגששים כדי לסרוק אתרים הקשורים בהסתה. שלושה חודשים לקחו לנו לאתר ולבנות תשתית ראייתית מתאימה למעצר. במחלקת המודיעין היום יושבים ערביסטים, וכתוצאה מכך אותרו עשרות מסיתים, הופללו ונעצרו על-ידי החטיבה.

בהובלת מפקד האוגדה התחלנו לסווג את העשייה למערכות שונות, כדי למקד ולסנכרן מאמצים: המערכה באמל"ח, המערכה

תהליכי למידה אינם טוריים במהותם, לא כל שכן במערכות מורכבות כמו אזור יהודה ושומרון בשנים אחרונות

בהסתה, המערכה בכספי טרור והמערכה בטרור העממי. פיתחנו את תפישת הסיכול המרחיבה, שמכוונת להרחבת הפגיעה גם בסביבתו של המפגע ולהגברת ההרתעה. התפילה כוונה לא רק לפגיעה או למעצר מחבל, מסית, סוחר אמל"ח או פלייליסט, אלא גם לסגירת המקום והחרמת הרכוש והרכבים ששימשו לדבר העבירה.

כמו כן סגירת בתי דפוס וחנויות זיקוקים, החרמת כלי רכב לא חוקיים, טיפול בבנייה בלתי חוקית של המשפחה, הטלת קנסות ומתן פיצויים, הקפאת היתרי עבודה למעגל הקרוב, חלוקת כרוזים עם תמונות ופעולות אחרות בערוצי התקשורת.

בתוך כל אלה שולב מאמץ אזרחי נרחב

חומרי ההסתה שהוחרם בפעילות מבצעית. מתוך דף הפייסבוק של רמ"ד תקשורת ערבית בדובר צה"ל, רס"ן אביחי אדרעי

- ומכוון אותם הגיונות:
- העברת מסרים ותיווך מציאות דרך בני
- שיח והנהגה מקומית.
- תכנון ובניית תשתיות אזרחיות.
- מבצעים לביטול מניעות שב"כ ומשטרה.
- עידוד פעילות חברתית מרסנת.
- קידום פרויקטים אזרחיים ארוכי טווח.
- קידום מתן היתרי עבודה.



סגירת מעגל והחרמת רכוש שמשמש לדבר עבירה.
 "פיתחנו את תפישת הסיכול המרחיבה, שמכוונת להרחבת הפניעה גם בסביבתו של המפגע ולהגברת ההרתעה"



מבקשים להבין דווקא באמצעות המטאפורה של הפלגה ימית נועזת".⁶ אכן, מצאתי את עצמי על אנייה טרופה באמצע ים סוער כמפקד וכפקוד בעת ובעונה אחת, מפיח תקווה ושואב השראה וביטחון, מביט קדימה ולומד ממפקדי ומפקודי את הדרך. סופג כישלונות ותמיד רואה לידי מנהיגות. וכל הזמן פעולה, פעולה, פעולה.

מפקד האוגדה קבע מטרה, ובדרך הקפיד לאפשר ולאתגר. למדתי שהמונח "פיקוד משימה" הוא חסר וחלקי מאוד, אל מול הצורך לתת תשתית מושגית לתפישת הפיקוד בעיתות משבר ואי־ודאות. המונח הנכון יותר הוא "פיקוד מטרה", שכן המטרה אינה רק כמה משפטים מנוסחים היטב, אלא שפה משותפת וכוונה בהירה שתאפשר למפקדי משנה לשנות משימות ולהרחיבן, לכוון יוזמה ולשרטט גבולות גזרה של חופש הפעולה. התנאי הכרחי לאחזות המטרה הוא יצירת מנגנון מפותח של שיח מפקדים, המבוסס על פתיחות ואמון.

ללא קמצוץ אגו, מפקד האוגדה ידע להקשיב ולחלץ ערך מוסף מכל רעיון, ולא פחד לאבד שליטה כדי לאפשר פעלתנות ויוזמה,

במהלכו, במקביל למאמץ המבצעי המסורתי של כתר ופעילות התקפית למרות המודיעין הדל שהיה, הפעלנו מאמץ תודעתי משמעותי שהכוון ליעדים מוגדרים כדי לגעת בדרך הצעיר. מיום סיום המבצע ועד עצם היום הזה לא יצאו מחבלים מסעיר.

פיקוד ומנהיגות

חויית המנהיגות בשנתיים האחרונות הייתה מטלטלת, מרגשת ומרתקת ביותר. במחקר מפורסם אחר תולדותיהן של מטאפורות נכתב: "בני אדם חיים את חייהם ומקיימים את מוסדותיהם על היבשה המוצקה, אך את מהלך הווייתם בכללותו הם

כיום, רוחב היריעה של מחלקת המודיעין החטיבתית מתפרס מתחומי המחקר השונים, דרך איתור והפללת יעדי התקפה ועד להתרעה

רק כך, כשמצד אחד התקיים מאמץ מבצעי מגוון להגנה, סיכול ושיבוש הטרור והאלימות ומן הצד האחר הוזרמה אנרגיה אזרחית חיובית להעצמה, בנייה וקידום איכות חיים לאותם מרחבים בדיוק - התחלנו לראות תוצאות.

התקפות חוזרות ונשנות של מפגעים בודדים באזורים רווי אוכלוסייה אזרחית, חייבו למידה ושינוי בהגנה. הגישה בדבר ההגנה על צומת הגוש, טכניקות, תרגולות וכשירות הכוחות, עמדה למבחן לנוכח איום מתפרץ שתקף בטווחי אפס, תוך ניצול מיטבי של מרקם החיים האזרחי. בפיגועים צף פער ביכולת שלנו ללמוד ולפתח טכניקות מתאימות. החלטנו לרכז מאמץ באמצעות יחידת "מגלן" לשיפור מידי באפקטיביות ההגנה, וניצול יכולות היחידה ללמידה. למדנו שמיקוד העיסוק המבצעי בבעיה מוגדרת, בשילוב העוצמות של יחידה מיוחדת, הביאו תוך זמן קצר מענה רלוונטי, שבהמשך התפתח לכך שנבלם לכמה חודשים רצף הפיגועים בצומת הגוש.

ברם, תהליכי למידה מבצעית אינם מסתיימים לעולם, ובמקום בו אין השתנות ושיפור - האויב כבר ימצא לעצמו הזדמנות. מיד לאחר פיגוע נוסף שהתרחש בפברואר 2016, שבו נהרג מאש כוחותינו רס"ן (מיל') אליאב גלמן, הבנתי שתהליכי הלמידה ושיפור ההגנה בצומת הגוש אינם טובים דיים, למרות הדברים הרבים שביצענו. יחד עם זאת, הטלתי ספק רב ביכולת שלי עצמי לפרוץ את המסגרת של "עוד מאותו הדבר", בטכניקות הגנה על הצומת. בשל העיסוק הרב בנושא, הרגשתי תקוע בסוג של תקרת זכוכית. מיד לאחר הפיגוע החלטנו למנות צוות אדום המורכב בין היתר מאנשי המקצוע בתחום אבטחת אישים, שאחרי יומיים של עבודה הודיעו כי הלוחמים בשטח לא כשירים למשימה. תוך ימים ספורים הוצאנו את הפלוגה מהצומת לסדרת אימונים במתקן ייעודי, שינינו לגמרי את מתכונת ההכנות ושילשנו את המשאבים.

הדומיננטיות הדרמטית של רשתות חברתיות, והשפעתן העצומה על הטרור והמציאות הביטחונית, חייבה אותנו לעסוק בתחום. הניסוי המבצעי הראשון בתחום נודע בשם "מודל סעיר". לא פחות מתריסר מחבלים יצאו מכפר סעיר בפרק זמן קצר של חודשיים. יצאנו למבצע חטיבתי של שבוע,

במקומות שבדרך כלל כולנו מתכווצים. מנגד, הוא הקפיד לאתגר. איך ספור שיטות, משימות לפי ציח ובעיות מבצעות באמצע הדרך קיבלו המח"טים להעמקה ופיתוח. למדתי לשנות לעצמי משימות, להרחיב גבולות גזרה ולאגור מוסכמות של אחריות וסמכות. כלל ברזל היה לפני: דמיינתי את מפקד האוגדה מתלבט ונדרש לקבל את אותה החלטה בדיוק, ורק לאחר מכן הייתי ניגש להחליט בעצמי.

חויית מנהיגות משמעותית הייתה הממשק עם ההתיישבות בתקופת משבר, בעקבות כמה פיגועים קשים. צרוב לי מקרה שבו התלבטתי האם להיות נוכח בהפגנה חשובה

הדומיננטיות הדרמטית של רשתות חברתיות והשפעתן העצומה על הטרור והמציאות הביטחונית, חייבה אותנו לעסוק בתחום

שהייתה אמורה לצאת מכמה ישובים. התייעצתי, והרוב הגדול המליץ לא ללכת, בשל הממד הרגשי הגבוה עקב הפיגועים הטריים והקושי לתקשר עם ההמון. תחושת הבטן לא נתנה לי מנוח, והחלטתי ללכת. "הם מחפשים מנהיגות", אמר לי משהו. "אל תשבור את הכלים ותן להם תקווה". כך עשיתי. זאת הייתה חוויה מטלטלת: קור רוח, לקיחת אחריות וסקירה ביטחונית בשפה פשוטה ובגובה העיניים. למרות כמויות אדירות של אנרגיות, של תסכולים, של כעסים, של פחדים ושל ייאוש שספגתי, הרגשתי שאני מחזיר את השליטה במצב. אחרי כמה חודשים ניגש אליי איש ציבור ידוע, שבזמנו ניסה למנוע בעדי מללכת להפגנות ולישובים אחרי פיגועים, ואמר: "נתת לנו שיעור במנהיגות".

המרקם הבין-ארגוני הרחב ואי-ההלימה בגבולות האחריות והסמכות, מהווים אתגר מנהיגותי מורכב באי"ש ומחייבים יכולות שהן בעיקרן אומנות הרתימה. בראשית דרכי חשתי קושי להתקדם, והחלטתי לרכז מאמץ בבניית התשתית של מחויבות הדדית ואמון. חיזקנו היכרות

בין-אישית, ערכנו מפגשים בלתי רשמיים, השתתפנו בטקסי מצטיינים, גילינו מעורבות בדיוני שיבוצים.

יחד עם כל אלה, הצבנו חזון ברור בפני כל רמות הפיקוד של הארגון המקביל, תוך הדגשת הערך המוסף המשותף, ופעלנו נמרצות למימושם. מצאנו שחיכוך בין-ארגוני הוא מועיל ורצוי במהותו ביצירת הפוטנציאל ללמידה ובחידוד התהליכים. יחד עם זאת נדרשנו לנהל שליטה הדוקה בעצמת החיכוך הבין-ארגוני ולשמור שיח רציף, ענייני ופתוח תוך ריכוז מאמץ על סוכני השת"פ והשינוי.

השקענו מאמץ כדי ללמוד את המבנה והתרבות הארגונית של האחר, לזהות אנשי מפתח בנושאים ספציפיים וליצור מערכת יחסים ותקשורת מתאימה שהתבססה על מנגנון מפגשים עיתיים ושיח בלתי-פורמאלי. לאורך זמן מצאנו את עצמנו משולבים זה בזה, ובמקום שבו הקפדנו ליזום ולאגור את גבולות השת"פ לאור הצורך המבצע, יחד עם הקפדה קנאית על שימור שיח ענייני והפניית קשב אמיתי לסימון קווים אדומים על-ידי השותף, יצרנו יתרון יחסי משמעותי.

חוויה מיוחדת הייתה לי לפקד על שורת מג"דים מעולים, ולהעמיק יחד ברזי המנהיגות הקרבית. בזכות החיכוך צברנו ניסיון בלמידה מבצעית וטיוב הערכת המצב, התאוששות מכישלונות ופיקוד במצבי אי-ודאות. בנקודה זאת, קשה להפריז בערכם העצום של היוזמה ופיקוד המטרה בניהול הקרב. טעיתי לא פעם בהערכת המצב, נתתי פקודות שגויות, ועל אחת כמה וכמה בעת אירועים מתפרצים. רק במקום בו המג"דים נטלו יוזמה, ניסו להשפיע על המח"ט, הרחיבו ושינו משימות לאור המטרה והבנות בשטח, היינו אפקטיביים יותר. פעמים רבות האויב עשה דווקא את הדבר האחרון שחשבתי וכמעט תמיד, בתחקיר מאוחר, גיליתי שבשטח היה מפקד שיכול היה להשפיע.

היו מפקדים שהשפיעו, לא היססו לחלוק ולדבר, ואם לא הייתה אפשרות לדבר - עשו. בשום מצב לא מצאתי מפקדים רשלנים או

תנאי הכרחי לאחדות המטרה הוא יצירת מנגנון מפותח של שיח מפקדים, המבוסס על פתיחות ואמון

מפקדים שבאו למרוד, לא ראיתי מ"פים ומג"דים שחפצים בכישלון. לימדנו שמ"פ הוא המג"ד בזורתו, המג"ד הוא המח"ט, המח"ט הוא מפקד האוגדה והפר"ש הוא פיקוד מטרה.

נוכחתי שבמציאות של בט"ש השתרשה התודעה של נוהל "יש זמן", שמאפשרת דחייה בביצוע משימה כדי להשיג תנאים מיטביים יותר. למדתי שההיפך הוא הנכון. במציאות של ניהול הקרב מצב היסוד הוא בנוהל "אין זמן". גם כשחשבתי שיש זמן - טעיתי, משום שהאויב פועל והמציאות משתנה. אין זה אומר שיש לצאת לכל משימה בכל מחיר ולקבל החלטות בפזיזות, אך פעמים רבות עדיפה מוכנות עם פער שנלקח בחשבון בהערכת המצב היום, מאשר מוכנות מושלמת מחר.

סיכום

התרומה המרכזית של הלמידה ב"גודל השעה" לצבא הגנה לישראל היא בלמידה על הלמידה. העקרונות הבסיסיים של המנהיגות והתרבות הארגונית נכונים לכל עשייה צבאית באשר היא. ההבנה העמוקה שעיקר המידע נוצר בחיכוך, והידע נולד בתהליך השזור היטב בכל שלבי מעגל הפו"ש השלם, היא תנאי בסיסי לניצחון ולהכרעת האויב. הובלת תהליכי למידה באי-ודאות ותחת עקת הקרב מחייבת פיתוח מנהיגות קרבית איתנה, מאומנת ומחושלת בניסיון מבצעי וחיכוך.

ברם, אתגר פיתוח המנהיגות הקרבית, העוסק בניהול רגשות ובדילמות ערכיות בקרב הפיקוד הזוטר של צה"ל, לא נותן מנוח, לאור מוגבלות יכולתם של שדות האימונים לצרוב את המפקדים בחוויה משברית. אין תחליף לחיכוך אמיתי כהזדמנות להתנסות בהתאוששות מכישלונות, ביכולת לזהות ולהגדיר בעיה מבצעית, לבנות פעלתנות, ללמוד כיצד לומדים ומשתנים בלחימה. עלינו לנצל באופן מכוון וממוקד את האתגרים בבט"ש לפיתוח מפקדים חסונים.

עלינו לאפשר, לאתגר ולחנך אותם ככוונת מכוון ובכך, כרובד חיוני נוסף על משטר האימונים המשמעותי, לבנות אותם באופן שלם יותר לקראת מלחמת לבנון השלישית.

* התהליך המתואר במאמר, למרות היותו מנוסח בגוף ראשון, משותף לאוגדה ולכל החטיבות.



אלף פנים למנהיגות ולאופן יישומה

ככל שהדומה, המשותף וההדדי של מחייל ומפקדו גדולים יותר - כך גדל הסיכוי להזדהות עם הדרך שבה מפקדו מצעיד אותו. זו אחת מהצלחותיו החשובות של המפקד

נְאֻמֵי אֲנָה אֲנִי-בָא" (בראשית, לז: 29-30). יש שיגידו שבהיותו הבכור הרגיש ראובן אחריות, אולם מקריאה פשוטה של דבריו נראה שביקש לרצות את אביו כדי לשפר את מעמדו על חשבון האחים. אדם המבקש להיות מנהיג ומפקד לא יבקש לעולם להתפרסם על חשבון פקודיו ועוזריו. על המפקד לעשות את הדברים הנחוצים כדי להשיג את המטרה ולמען החיילים, ולא כדי לשאת חן בעיניו מפקדיו.

מפקד ראוי חייב להקפיד על טוהר המידות, ולהימנע ברף ערכי ומוסרי גבוה מזה של החברה הכללית. אין בכך ללמוד על שחצנות (שהיא תכונה רעה מאוד למפקד הרוצה לשמש דוגמה ומופת) אלא על הבנת גודל האחריות של המפקד. מכוח האחריות הזאת עליו לפעול על-פי ערכים פנימיים של יושרה וענווה.

בטקס סיום המחזור הראשון של הפנימייה הצבאית ב-1955, אמר בן-גוריון: "עליו להיות בראש ובראשונה אדם למופת המחנך את פקודיו [...] בדוגמת חייו, בעצם הווייתו, בהליכותיו עם חבריו, בכנות ובאמת שלו בערכים החלוציים הפועמים בליבו". באמצעות ניתוח התנהגותם של ראובן ויהודה נבחן את האירוע שבו מסופר על שליחת בנימין למצרים כדי להשיג אוכל ליעקב ולמשפחתו. גם הפעם ניצבו ראובן ויהודה כמובילים, הפעם מול אביהם שסירב לשלוח את בנימין בנו הקטן למצרים מחשש לחייו, זאת משום שהיה הבן האחרון שנשאר לו מרחל אשתו לאחר "מות" בנו יוסף.

הצגת תמונת מצב, בעיה מול פתרון

"ויאמר ראובן אל-אביו לאמר את שני בני תמימת אם-לא אביאנו אליך תנה אתו על-ידי

לאחיו: "ויאמר יהודה אל-אחיו מה-בצע כי נהרג את-אחינו וכסינו את-דמו: לכו ונמכרנו לישמעאלים ונדנו אל-תהי-בו כי אחינו בשכנו הוא וישמעו אחיו" (בראשית, לז: 26-27).

לכאורה האחים יהודה וראובן היו שני מנהיגים שעמדו מול אחיהם והציגו את עמדותיהם. ואולם, בחינה מעמיקה של תוכן אמירותיהם מעלה כי ראובן באמירותיו מוציא את עצמו מן הכלל כאשר הוא מדבר אל האחים. הוא מדבר אליהם לא בגובה העיניים - כאילו הוא אינו אחד מהם, כמו אומר "אני לא שייך אליכם". לעומתו, יהודה מדבר בגוף ראשון רבים: "אני חלק מכם, אנחנו באותו מצב, אבל על אף שאני חלק מכם אני מקבל את ההחלטות וזאת אמירתו". מפקד הרוצה להשפיע על פקודיו אסור שיוציא את עצמו מן הכלל. אנחנו לא מורמים מהחיילים, אנחנו המפקדים שלהם.

רק בן אדם יכול לפקד על בני אדם

לאחר שיהודה סיים את דבריו נאמר: "וישמעו אחיו". על-פי המפרשים, האחים קיבלו את דבריו בתור "נעשה ונשמע". לאחר שנמכר יוסף בעצת יהודה חזר ראובן לבור. "וישב ראובן אל-הבור והנה איני-יוסף בבור ויקרע את-בגדיו: וישב אל-אחיו ויאמר הילד איננו

מפקד ראוי חייב להקפיד על טוהר המידות, ולהימנע ברף ערכי ומוסרי גבוה מזה של החברה הכללית



מפנקסו של מג"ד



ס"ל שחר ספדה, סגן מפקד מא"ט (מרכז לאימונים טקטיים)

מילון אבן-שושן מגדיר "מנהיגות" בתור "עמידה בראש ציבור או מפלגה או תנועה; שליטה באנשים והנהגתם". היסודות של מפקד בצה"ל הם פיקוד ומנהיגות, ערכים ומקצועיות, והבסיס של כל אותם יסודות הוא אנושיות. במאמר הזה אדגיש את הפיקודיות והמנהיגות הדרושים למפקד כדי להניע את פקודיו - זאת באמצעות הסיפור המקראי על יוסף ואחיו ודיון בהבדל שבין שיטות המנהיגות של האחים ראובן ויהודה.

ראובן ויהודה - שוני בדרך המנהיגות

בפרשת וישב בספר בראשית מסופר על יוסף ואחיו. יוסף, בנה הבכור של רחל אשת יעקב, היה הבן המועדף. אחיו - בני לאה, בלהה וזלפה - ביוסף על היחס המועדף שקיבל וכעסו על כך שלא נשא עמם בעול פרנסת המשפחה, וחיו להזדמנות פז לבוא אתו חשבון. כאשר שלח אותו יעקב אליהם למרעה - נקרתה להם ההזדמנות הזאת, והם תכננו לנצל את העובדה שאביהם אינו לידו כדי להגן עליו ולהרוג אותו. האח הבכור ראובן והאח הרביעי יהודה התנגדו לתוכנית הזאת: "וישמע ראובן ויצלהו מינדם ויאמר לא נכנו נפש: ויאמר אלהם ראובן אל-תשפכו-דם השליכו אותו אל-הבור הנה אשר במדבר ויד אל-תשחר-בו למען הציל אותו מינדם להשיבו אל-אביו" (לז: 21-22). בשונה מדבריו של ראובן יהודה קם ואמר



בן-גוריון במהלך טקס של הפנימייה הצבאית. "עליו להיות בראש ובראשונה אדם למופת המחנך את פקודיו [...] בדוגמת חייו, בעצם הווייתו, בהליכותיו עם חבריו, בכנותו ובאמת שלו בערכים החלוציים הפועמים בליבו"

אמתית וכנה לרמה הממונה עליו. עליו להציג לא רק בעיות ודילמות אלא גם להציג פתרונות.

- לאחר שהמפקד שקל את השיקולים המקצועיים והערכיים לנוכח תמונת המצב, המילה שלו והחלטותיו הן משמעותיות ומחייבות אותו לקבל את התוצאות. בתור מפקדים של מפקדים צריך להבין שנעשות טעויות ושיש להתמודד אתן.
- על המפקד להיות מסוגל להודות בטעויות. מי שלא עושה לא טועה. עליו להגיד תמיד את האמת ולדעת כי שמטעויות לומדים.

להיות מפקד זו זכות אדירה שטומנת בחובה המון רגעי אושר קטנים. אלה נובעים מפיקוד על אנשים במשימה החשובה מאוד - הגנה על ארצנו. ואולם כדי להגיע לאותם רגעים עלינו לעבוד קשה, ובעיקר להבין כי "ככל שהדומה, המשותף וההדדי גדול יותר - כך גדל הסיכוי להזדהות". הזדהות של חיילינו עם הדרך שבה אנחנו מצעידים אותם היא ההצלחה שלנו כמפקדים.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

פרטים מדויקים ונתינת תשובות ברורות לשאלות. לאחר שתיאר את המצב הציע יהודה פתרון. הפתרון שהציע יהודה הוא מילתו כמנהיג - סמוך עליי. חשוב שמפקדים יבינו שמילתם חשובה, אך זו חייבת להישען על בסיס ידע מקצועי, ועליהם לקחת אחריות מלאה על התוצאה. בעניין הזה אמר בן-גוריון: "המפקדים - החל ממפקד-כיתה וגמור במפקדי-חילות ואלופי-מפקדות - ישאו במלוא האחריות לאימונם, משמעתם, חינוכם, רווחתם של פקודיהם, וכל מפקד יתן את הדין על כל מקרה של חוסר משמעת וחוסר יעילות של פקודיו"².

כוחו של צה"ל בקביעת תוצאות הלחימה בכל מפגש מותנה בשילוב בין גורמים רבים (אמצעי לחימה, אנשים, אופי הזירה וכדומה), אולם הגורם החשוב ביותר, שבא לידי ביטוי במשך כל ההיסטוריה שלנו הוא יכולתם של מפקדים להוציא מחייליהם את המקסימום ואף מעבר לו.

סיכום

- המפקדים יכולים להסיק כמה מסקנות חשובות משתי הדוגמאות האלה:
- כדי להנהיג קבוצה על המפקד להיות חלק מן הקבוצה ולא מחוצה לה.
 - על המפקד להציג תמיד תמונת מצב

ואני אשיבנו אליך" (בראשית, מב: 37). גם יהודה התייצב מולו באותו עניין. "ויאמר אליו יהודה לאמר העד העד בנו האיש לאמר לא תראו פני בלתי אחיכם אתכם: אם יישך משלח את אחינו אתנו נרדה ונשבירה לך אכל: ואם איך משלח לא נרד כי האיש אמר אלינו לא תראו פני בלתי אחיכם אתכם: ויאמר ישךאל למך הרעתם לי להגיד לאיש העוד לכם אח: יאמרו שאול שאלה האיש לנו ולמולדתנו לאמר העוד אביכם חי היש לכם אח ונגד לו על-פי הדברים האלה הדוע ידע כי יאמר הורידו את אחיכם: ויאמר יהודה אל-ישךאל אביו שלח הנער אתי ונקומה ונלכה ונחיה ולא נמות גם-אנחנו גם-אתה גם-טפנו: אנכי, אעךבנו מדי, תבקשנו: אם-לא הביאתיו אליך והצגתיו לפניך וחסאתי לך כל הימים" (בראשית, מג: 3-9).

ראובן מגיע אל אביו ללא הסבר על תמונת המצב, ומציב בפניו דילמה. הוא לא נותן פתרון לדילמה, אלא מוסיף ליעקב (המפקד הבכיר יותר) דילמה בלתי ניתנת לפתרון, שהרי בניו של ראובן הם נכדיו. ההצעה הזאת אינה הגיונית.

לעומתו, יהודה פותח באופן ישיר. הוא מתאר בפני אביו (המפקד הבכיר שאמור לקבל החלטה) את הבעיה שעמה מתמודדים כולם. המצב מתואר באופן ישיר תוך הבאת



פיקוד מלפנים ופיקוד מוכון משימה במלחמת לבנון

ישנה סתירה מובנית בין שתי המשימות של מפקד כוח צבאי: פיקוד ושליטה. מי שמפקד לא תמיד יכול לשלוט, ומי ששולט, לא תמיד יכול לפקד. מפקד גדוד שלחם במלחמת לבנון השנייה מסכם את תובנותיו ואת מסקנותיו מהמלחמה

סא"ל אבי דהן

בהתייחס למצב האויב, לשטח, למוג האוויר או לשעה ביום (שעת היום יכולה למעשה לשנות את המקום שבו מפקד היחידה הוא הכי אפקטיבי. לדוגמה, בלילה מפקד יכול להחליט להיות קרוב יותר לקדמת הטור, וביום - להפך).

התשובה השחוקה לשאלה היכן על המפקד למקם את עצמו היא אפוא שעליו להתמקם "במקום שבו השפעתו היא הגדולה ביותר". התשובה הזאת משאירה מקום לתהיות ולדיון, שכן זו אינה תשובה מתמטית או מדעית ומותירה מקום רב לשיקולו של המפקד.

על המפקד למקם את עצמו במקום שבו השפעתו היא הגדולה ביותר

להמחשה אתאר שני קרבות שניהלנו בלבנון, שבהם שיקול דעתי בנוגע למיקומי היה שונה בכל פעם. בקרב בחולה נתקלה חוליית המ"פ במחבלים בתוך בית. זו הייתה ההיתקלות הראשונה של הגדוד, ולכן תגובת הכוח מחוץ לבית הייתה הססנית מאוד, ונוצרה סכנה גדולה לחיי הפצועים הלכודים בתוך הבית. ברגע שהבחנתי כי הקרב "תקוע", הבנתי כי זהו השלב שבו עלי להתערב מתוקף היותי מג"ד ולכן פיקדתי - יחד עם מפקד פלוגת החוד - מפתח הדלת הן על הלחימה והן על חילוץ הפצועים. לעומת זאת בקרב העיקש בעינדוריה, שבו לחם הגדוד מול עשרות מחבלים מבוצרים ונתקל באש מנגד משלושה כיוונים שונים - דרום, דרום-מזרח ודרום-מערב - החלטתי להתמקם כ-30-40 מטר מאחורי כוחות החוד של שתי הפלוגות

"קציני צה"ל אינם שולחים את אנשיהם לקרב. הם מובילים אותם באומץ אחריהם" - רב-אלוף משה דיין, ראש המטה הכללי

במהלך יולי ואוגוסט 2006 נלחם צה"ל נגד ארגון החיזבאללה במלחמת לבנון השנייה. גדוד שחם, שפעל במסגרת חטיבת הנח"ל, לחם בכמה מוקדים בגזרה המזרחית: בא-טייבה, בחולה, בקנטרה וכן בסלוקי ובעינדוריה. במהלך הקרבות נפגעו מפקדים רבים: מפקד הפלוגה המבצעית, שישה מפקדי מחלקות, שבעה מפקדי כיתות ושני סמלי מחלקות. מרבית המפקדים נפגעו בעת שהובילו את הכוחות שעליהם פיקדו.

עקב ריבוי הנפגעים נשאלת השאלה היכן צריכים להתמקם מפקד המחלקה, מפקד הפלוגה (נפגע לאחר שפרץ ראשון לבית שבו היו מחבלים בכפר חולה) ומפקד הגדוד. שאלת מיקומו של המפקד בשדה הקרב היא עתיקת יומין, וכבר הרומאים עסקו בה. לשאלה הזאת ישנה רק תשובה אחת נכונה, אך מעורפלת משהו: מפקד יחידה קטנה או גדולה צריך למקם את עצמו כך שהוא יוכל להבטיח את השלמתה המוצלחת של משימה נתונה במהירות ובאפקטיביות מקסימלית גם במצבים קיצוניים (של ריבוי נפגעים). הווה אומר, על מפקד היחידה למקם את עצמו בכל מקום במערך יחידתו, שלדעתו הוא המקום הטוב ביותר לשלוט במשימה

מפקד גדוד 931
בחטיבת הנח"ל





אף שהרצון להפגין אומץ לב הוא מכריע במנהיגותנו בקרב, ועל בסיסו תמיד חונכנו, יש להעמיד מולו את הצורך להפעיל שיקול דעת שבמסגרתו אנחנו, המפקדים, עושים שימוש בידע ובניסיון שרכשנו יותר מאשר בהעזה כדי לסיים את המשימה בהצלחה

אף שהרצון להפגין אומץ לב הוא מכריע במנהיגותנו בקרב, ועל בסיסו תמיד חונכנו, יש להעמיד מולו את הצורך להפעיל שיקול דעת שבמסגרתו אנחנו, המפקדים, עושים שימוש בידע ובניסיון שרכשנו יותר מאשר בהעזה כדי לסיים את המשימה בהצלחה.

מפקד גדוד צריך לשים את עצמו במקום שבו הוא יכול לשלוט היטב בכוחות, להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להפעיל את כוחותיו ולהכניס כוחות חטיבתיים ללחימה. עם זאת מיקומו חייב להיות קדמי במידה מספקת כדי שיוכל לנוע בזריזות ולהתמקם בחזית הכוחות כך שיוכל להובילם "מפתח הדלת" - אם הדבר יידרש.

לוטננט-קולונל אלכסנדר ג'י הטרינגטון פיקד על גדוד בעת הלחימה במוגדישו. בספר זיכרונותיו הוא כתב:

נשקו של מפקד הגדוד אינו הרובה אלא גדודו. הדרך הטובה ביותר לפקד על הגדוד היא מהמקום שבו עומדת לרשותו הגישה הטובה ביותר למפקדי היחידות הכפופות לו, לכוחות סיוע האש, לכוחות המקבילים בלחימה וכמובן לרשת הקשר. מנהיג לוחם אינו מוביל את ההסתערות; הוא נותן הנחיות ברורות, מחפש את נקודת החיכוך כדי לפתור את הבעיה ודואג לכך שיחידתו תקבל גיבוי אפקטיבי ומתואם היטב מיחידות האש החיצוניות.

מאחר שהגדודים הלוחמים של צה"ל סובלים כיום ממחסור בהכשרות ומאימונים מצומצמים, המג"ד הוא הגורם היחיד

המובילות (תקפנו במקביל משני צידי הרחוב) כדי שאוכל לשלוט בהכנסת כוחות ללחימה, לנהל את אש החיפויים בין הגזרות, לתאם סיוע אש, לטווח ארטילריה, להתעדכן בתמונת הקרב מדיוחי החפ"ק ומאמצעי החוזי וכמובן כדי שאוכל לשמור על רצף הלחימה הגדודי.

מפקד גדוד צריך לשים את עצמו במקום שבו הוא יכול לשלוט היטב בכוחות, להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להפעיל את כוחותיו ולהכניס כוחות חטיבתיים ללחימה

ההבדל בהתמקמותי השונה בכל אחד מהקרבות האלה נעוץ בדילמה הנצחית שמלווה כל מפקד בשל כפל המשימות שלו: פיקוד ושליטה. בקרב בחולה הערכתי כי עלי להגיע לפתח הבית ולהילחם בראש החוליה הפורצת, שכן הפיקוד מלפנים והובלת הכוח פנימה יעזרו להגיע לניצחון. כלומר, זיהיתי שרק הובלת הכוח בחזית הקדמית ביותר "תניע" את הקרב מחדש ותאפשר לחסל את המחבלים ולחלץ את הפצועים מתוך הבית הבוהר. לעומת זאת בקרב בעינדורייה הגעתי למסקנה בעקבות הערכת המצב שביצעתי עם תחילת הקרב כי עלי לשלוט טוב יותר בנעשה ולפקד בחזית, אך מעט מאחור.



היה זה קלאוזביץ שטבע בראשית המאה ה-19 את האמרה הידועה ש"שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ובכך הוא הצביע על המאפיין הבולט ביותר של המלחמה

שמה אקבל החלטות שגויות. כדי לצמצם את חוסר הוודאות נעתי לפנים יחד עם כל החפ"ק. עם קבלתה של תמונת מצב בהירה יותר יכולתי לתת פקודות מדויקות ולאחר מכן לחזור ולפקד מנקודה קצת יותר אחורית.

מהניסיון שרכשתי אני יודע שיש תמיד להביא בחשבון את אמרתו של קלאוזביץ, אך אין לראות בה אקסיומה: תפקידו של מפקד בשדה הקרב הוא לצמצם עד למינימום את חוסר הוודאות. אין זה חוק טבע ששדה הקרב יהיה כאוטי ומעורפל. בידינו למנוע זאת.

תחושתי היא שבמהלך המלחמה לא נעשה די בתכנון - בכל הרמות - כדי לצמצם את הכאוס.

זאת ועוד, במהלך המלחמה למדתי כי התמקמות קדמית מדי שלי בחזית או עם הכוח המוביל בגדוד הכבידה על הרמות שמתחתיי - מפקדי הפלוגות ומפקדי המחלקות - ולעיתים אף ביטלה אותם כליל.

באחד מכנסי הלקחים שערכנו בין הקרבות העיר לי אחד ממפקדי המחלקות כי מיקומי סמוך אליו לא שיכנע אותו שאני גיבור אלא הלחיץ אותו, גרם לו לעשות טעויות ובכך כמעט גרם לאובדן אמון הלוחמים בו. דבריו של המ"מ בהחלט האירו את עיניי.

שמסוגל לארגן את ההתקפה, להכניס כוחות לחימה ולהפעיל היטב את מאמץ האש ואת כוחות העתודה. פגיעה במג"ד כתוצאה ממיקום שגוי שלו - קדמי מדי - עלולה להשפיע באופן מכריע על הקרב הגדודי ואף על הקרב החטיבתי, שכן לא כל סמג"ד יוכל תמיד להחליפו באותה רמה מקצועית ומבצעית.

במהלך התעסוקה המבצעית ביהודה ושומרון אומנם ביצענו מבצעים גדודיים ואף הקפדנו על אימונים מחלקתיים, אך הגדוד לא הופעל כמערכת לוחמת כשם שהופעל בלבנון

גורם נוסף שגרם לי לנוע לעיתים לחזית הקדמית ביותר של הכוחות היה חוסר הוודאות. היה זה קלאוזביץ שטבע בראשית המאה ה-19 את האמרה הידועה ש"שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ובכך הוא הצביע על המאפיין הבולט ביותר של המלחמה. בשדה הקרב בעינדורייה לא ידעתי מה קורה בחזית הפלוגה הראשונה שנתקלה באש מחבלים. רסיסי המידע שהועברו אליי לא הגבירו את ביטחוני במתרחש וחששתי

פיקוד מלפנים ופיקוד מוכון משימה

חוסר הוודאות בשדות הקרב בלבנון המחיש לי יותר מכול את מה שלמדתי בקורסים, בהשתלמויות ובמכללה לפיקוד ולמטה: במלחמה אי-אפשר להשיג ביטחון מלא ודיוק מדעי. כאשר ניסיתי להשיגם (שהרי זהו הטבע האנושי) התעכבתי יתר על המידה, וקצב הלחימה הקדים אותי. במילים אחרות: ויתרתי על המהירות ועל הזריזות החשובים כל כך - במיוחד בלחימה מול צבא הפועל בשיטות של גרילה דוגמת החיזבאללה - כדי להשיג תמונת מצב ברורה ומדויקת יותר.

בחלוף הזמן צברו המפקדים יותר ויותר ניסיון וביטחון, ואלה הביאו עימם שיפור במקצועיות ובהתנהלות המבצעית. בעקבות השיפור הזה יכולתי לבזר יותר סמכויות למ"פים,

אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בלחימה בשטח עירוני או בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה

להפעילם בצורה יעילה יותר ולפקד על הגדוד בצורה מקצועית יותר.

בניתוח שאחרי המלחמה, שאותו ערכתי עם אל"ם (מילי) משה שמיר מהמכון לחקר הסביבה הטקטית, דנו בסוגיית הפיקוד מוכון המשימה. התפיסה הזאת (שמוכרת היטב בשמה הגרמני - Auftragstaktik) משמעותה ניהוג הכוח בהתאם למשימה. את התפיסה הזאת ניסיתי ליישם בעינדוריה - שם נלחמו במקביל שתי פלוגות משני צידי הציר הראשי, כך שהפיקוד והשליטה היו מורכבים למדי. קצב ההתקדמות המהיר של הכוחות, השינוי התדיר של פני שדה הקרב, ההיתקלויות התכופות והנפגעים הרבים (2 הרוגים ו-32 פצועים) בקרב כוחותינו היו משתנים חשובים שהשפיעו עלי בקבלת ההחלטות. אולם מעל לכל אלה ניסיתי ליישם בקרב הזה את פילוסופיית הפיקוד מוכון המשימה.

את הכפר המבוצר תקפנו משני צידי הרחוב הראשי שלו. בקבוצת פקודות 2 שנערכה לילה לפני התקיפה בעיירה קנטרה הדגשתי בפני מפקדי הפלוגות את קווי ההתקדמות של כל כוח. הצבתי מינימום התניות לתנועתם בכפר ואיפשרתי שיח מפקדים בקשר הגדודי לתיאום החיפויים ולמיקום הכוחות במהלך הקרב.

הקרב נפתח בהתנגדות עזה של המחבלים, ובתוך כ-20 דקות ספג הגדוד הרוג ו-12 פצועים. מפקדי הפלוגות המשיכו להתקדם ולחתור למגע לאחר שהבינו את הרעיון המבצעי הגדודי ואת

המשימה. זאת ועוד, המפקדים שינו תוכניות תוך כדי הקרב כדי לעמוד במשימה וזאת בתיאום מלא בין הכוחות ובינם לבין גורמי סיוע האש מהיבשה ומהאוויר. התחקיר שנעשה מאוחר יותר העלה כי חופש הפעולה שניתן למפקדי הפלוגות בקרב הקשה יצר להם את התנאים המבצעיים להמשך התקיפה. אילולא כך תוכנן, ואילולא הייתה זו שיטת הפיקוד והשליטה בקרב, היו המפקדים נאלצים לעצור בכל שלב בקרב ולקבל ממני אישור למהלכיהם הבאים - מה שהיה נותן למחבלים זמן יקר כדי להתארגן, לתקוף מחדש ואף להכריע את הקרב לטובתם. המפקדים שמעו ממני את מה שנדרש מהם לבצע (המשימה), והם תיכננו ויצרו את האיך (השיטה).

במילים אחרות: הפיקוד מוכון המשימה והעובדה שהמ"פים הבינו את שדה הקרב וחתרו למגע יצרו רציפות בלחימה שהביאה לחיסולם של שמונה מחבלים, לכיבוש השטח השולט בכפר ולעמידה במשימה.

במרכזה של פילוסופיית הפיקוד הזאת עומד ביזור הסמכויות לרמות הפיקוד הנמוכות יותר - מפקד הפלוגה, מפקד המחלקה ואף מפקדי הכיתות (שהצטיינו במלחמת לבנון השנייה).

מפקדי הפלוגות קיבלו משימה וחופש פעולה נרחב בקבלת ההחלטות לשם מימושה, אך הקפידו לעדכן אותי ברציפות בהיותי מפקד המרחב.

בספרו "אנשים מול אש" כותב בריגדיר-ג'נרל סלי"א מרשל כי "פיקוד מוכון משימה מושתת על האמונה בכושרו היצירתי של היחיד לפעול ולפתור את בעייתו, לאחר שהמפקד הגדיר באורח ברור בפקודתו את המשימה, את הכיוון ואת המסגרת הכפופים לו" (מרשל, "אנשים מול אש", 1956).

אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בלחימה בשטח עירוני או בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה. לכן עלי לסמוך על פקודי שיבצעו את פקודותי כפי שאני הייתי מבצען. זאת ועוד, למדתי כי מידת הביטחון שלי במפקדים הכפופים לי - מ"פים ומ"מים - היא נקודת עוצמה. ככל שהענקתי להם יותר עצמאות לחשיבה ולביצוע, כך גדלו יוזמתם, עצמאותם וחיתרתם למגע. כך הרווחתי גם את פיתוחם של מפקדיי ואת פריחתם בשדה הקרב וגם התפנה לי זמן שאותו יכולתי להקדיש לנושאים המרכזיים שלהם נדרשתי מתוקף תפקידי: ניהול הקרב הגדודי ואף החטיבתי (הכנסת גדוד 932 ללחימה), הפעלת כוחות מעטפת, הפעלת העתודה הגדודית ותיאום בין הכוחות הלוחמים.

מן הראוי לציין כי רק לקראת סוף המלחמה יכולתי להרשות לעצמי להשתמש בדרך הזאת, שכן פיקוד מוכון משימה דורש הכשרה וכן אימונים ומבצעים משותפים ברמת הפלוגה והגדוד. במהלך התעסוקה המבצעית ביהודה ושומרון אומנם ביצענו מבצעים גדודיים ואף הקפדנו על אימונים מחלקתיים, אך הגדוד לא הופעל כמערכת לוחמת כשם שהופעל בלבנון. מכאן עולה

או פלישתו של עם זר ופרא לאדמת המולדת – זה אשר ראה כל אלה חייב להעלות על הכתב, עדות לדור אחרון". (אלכסנדר בק, אנשי פנפילוב, תשי"ד)

להלן כמה רשמים עזים שאני לוקח עימי מהמלחמה בלבנון. התובנות האלה הפכו אותי ואת פקודי למפקדים מנוסים יותר, "מחוספסים" יותר, מקצועיים יותר ויחד עם זאת זהירים וצנועים יותר בהערכת יכולותיו של האויב.

1. כוח תחת אש

המבחן האמיתי של הלוחמים, של המפקד ושל היחידה - קשורים, מיומנים ומקצועיים ככל שיהיו - הוא תפקודם תחת אש. המבחן האמיתי שלנו, המפקדים, היה להעביר את הלוחמים מבחינה תודעתית, מנטלית ופיזית ממצב של לחימה (באיו"ש באזח"ע ועל הקו הכחול) למצב של מלחמה. לרוב הלוחמים הייתה זאת התנסות ראשונה ומעצבת - לטוב

כל סיפורי המיתוס וסרטי הקיטש ההוליוודיים אכן נכונים בשדה הקרב: לוחמים נלחמים לא למען אידיאל כלשהו אלא רק למען חבריהם שלצידם

או לרע - בלחימה תחת אש. התברר לי כי אין זה משנה מהיכן הגיע הלוחם, היכן התחנך, מהו כושרו הגופני ומהו עובי שריריו - לאחר שנורה הכדור הראשון, משתנות המחשבות בבת אחת: המחשבות שלך על עצמך ושליך, המפקד, על פקודיך. ההבדל המרכזי בין המלחמה בלבנון ללחימה באיו"ש היה מסת האש, כיווניה וסוגיה. לראשונה הבנתי את כל אשר קראתי ולמדתי: החושים מושכים אותך כמגנט אל הקרקע ואל מאחורי המחסה. אולם תחושת האחריות, כאשר כל העיניים והאוזניים מופנות אליך, גורמת לך לקום כמכונה חסרת חושים ולהתקדם, לתת פקודות בקשר ולהפעיל את אנשיך. למדתי כי לתגובות המפקדים ישנה השפעה מכרעת בקרב: במחלקות שבהן המ"מ הסתער ורץ קדימה הפגינו הלוחמים גבורה עילאית בשלבים הקשים ביותר, ולהפך - מפקדי מחלקות חלשים החלישו מאוד את כלל המחלקה. למדתי כי כל סיפורי המיתוס וסרטי הקיטש ההוליוודיים אכן נכונים בשדה הקרב: לוחמים נלחמים לא למען אידיאל כלשהו אלא רק למען חבריהם שלצידם.

2. לחימה בלילה

את רוב הקרבות ניהלנו בלילה. החיזבאללה, כך נדמה, קפא במלחמה הזאת בלילה ולא הפעיל מרגמות, טילי נ"ט וצלפים. הקרבות ביום גבו בגזרות האחרות קורבנות רבים, בעיקר באמצעות ירי נ"ט, מרגמות וירי צלפים.

המסקנה האופרטיבית: כדי להתכונן על כל הגדוד להתאמן ביחד. רק בדרך הזאת ניתן לחזק את מקצועיות המפקדים בכל הרמות, להגביר את ביטחונם העצמי ביכולותיהם ובאמצעי הלחימה שברשותם וכמובן לחזק את האמון שלי במפקדי הפלוגות ובמפקדי המחלקות.

פון מנשטיין, מהמוכשרים שבמפקדי הוורמכט במלחמת העולם השנייה, כתב על כך בספרו "ניצחונות אבודים":

"אחת מנקודות העוצמה של הפיקוד הגרמני, שייחדה אותו תמיד, הייתה מידת הביטחון שלו במפקדים בכל רמה והעידוד שהעניק להם לקבל אחריות, ליטול יוזמה ולפעול באורח עצמאי. המפקד הבכיר מציין בפקודתו את המשימות ואת הכוונה ומשאיר לפקודו לקבוע כיצד לבצעה, תוך שהוא מקצה לו את מרב המשאבים: אימון והכשרה, אמצעי לחימה וידע תורתי כדי שיעמוד במשימתו". (תצפית - תוה"ד, 1998).

זה המקום להוסיף: אני מקווה כי התובנה שהגדודים הסדירים זקוקים לאימונים כדי להצליח טוב יותר במלחמה הבאה חילחלה לרמות הפיקוד הגבוהות ותיושם בהקדם.

- אלה הם אפוא יתרונותיו של הפיקוד מוכוון המשימה: הגברת המוטיווציה, היוזמה והחשיבה היצירתית בכל רמות הפיקוד.
- פיתוח עצמאותם המקצועית של מפקדי הפלוגות. כל מג"ד מחויב לפתח ולטפח את היוזמה של פקודיו ולבטוח בכוחם להשיג את היעדים שיוגדרו בפניהם.
- קיצור זמן הלחימה הודות ליכולתם של מפקדי הפלוגות, הנמצאים בקו הקדמי ביותר, להחליט במהירות ולנצל מייד הזדמנויות בשדה הקרב.
- פיתוח אמון הדדי ביני לבין מפקדי הפלוגות והמחלקות. אבל לפיקוד מוכוון המשימה יש גם חסרונות:
- לעיתים קבלת החלטות של הפקודים לא תואמת את ציפיותיו המבצעיות, המקצועיות ואף המוסריות של המפקד הממונה עליהם. כך, למשל, במקביל לחלוקת ארבעה ציונים לשבח על גבורה בלחימה נאלצנו לסיים את תפקידו של מפקד מחלקה שהחליט לסגת במקום להסתער ולא עמד בציפיותי ממנו ובנורמות הנדרשות ממפקד בשדה הקרב.
- חוסר מקצועיות של מפקדים הנובע מהכשרה לקויה, ממחסור באימונים ובידע מקצועי יביא לקבלת החלטות לקויות, ואלה ישפיעו השפעה מכרעת על שדה הקרב. כאמור, הפתרון לשני החסרונות האלה הוא לאמן את הכוחות, להכשירם, לפתח את הידע המקצועי וההיסטורי שלהם ולהרבות בתרגילים טקטיים ללא גייסות שתורמים רבות למקצועיותם של המפקדים ומבהירים להם מהי רוח המפקד הממונה עליהם.

10 התובנות שאקח עימי מהמלחמה

"אם זימן המקרה לו לאדם לחזות במופלא, כגון: התפרצות הר געש המחריבה יישובים פורחים, התקוממות עם מדוכא לשלטי

3. פערי מודיעין בלחימה

כמעט שלא ידענו מודיעין קרבי מהו. לכן כל התקפה שלנו - ביום או בלילה - בוצעה במתכונת של התקפת היתקלות, כלומר גילוי וזיהוי מערך האויב, עמדותיו ואמצעי הלחימה שברשותו תוך כדי הסתערות.

נוסף על כך תצלומי האוויר לא היו עדכניים, ואף היה שוני בין העזרים של כוחות הקרקע לאלה של כוחות הסיוע האוויריים.

בלית ברירה ייצרנו מודיעין במו ידינו. למדתי מכך שעלינו לשפר מאוד את האיסוף הקרבי. לא השתמשנו בו מספיק לטעמי

תכלית המנהיגות בסופו של דבר, כפי שלמדתי במלחמה, היא להקים את הלוחמים שמאחורי המחסה, כששש תופת חסביב, ולגרום לכך שיילכו אחריו בעת שתצעק: "קדימה, אחריי להסתער!"

ברמת הגדוד. לשם כך בנינו, הכשרנו ואימנו את מחלקת הסיוע, ובפועל לא מיצינו את יכולותיה הייעודיות. אילו הפעלנו אותה לייעודה הספציפי, למשל בקרב בענדורייה, היא הייתה יכולה לסייע לנו רבות באיתור אויב ובהשמדתו, בהכוונת כוחות ובתיאום בין מפקדים.

4. אחוות הלוחמים

רעות ומנהיגות המפקדים היא שניצחה את הקרבות הקשים במלחמה בלבנון. היא זו שהצילה חיים בחילוצים הירואיים של פצועים תחת אש כבדה והיא שהביאה לאבדות רבות בקרב המחבלים.

5. חשיבותו של החוסן הפיזי

המלחמה המחישה לי שוב את הצורך באימונים פיזיים לשיפור הכושר הגופני והכושר הקרבי של לוחמי הגדוד. התנועות הארוכות, הטופוגרפיה הקשה (חציית הסלוקי) וכמובן המשקלים הכבדים שנשא החיילים המחישו שוב את חשיבות הכושר הגופני והכושר הקרבי של לוחם החי"ר.

6. כוח הרצון

הנחישות וכוח הרצון של המפקדים הקרינו ישירות על הלוחמים. במלחמה, כך למדתי, לא חשוב רק החוסן הפיזי אלא גם - ולעיתים אף בעיקר - החוסן המנטלי, הנחישות והדחיפה קדימה למרות הקשיים הרבים. במלחמה הצליחו בעיקר המחלקות והפלוגות שהתכוונות האלה היו טבועות בדמן.

7. אימון הכוחות

בלי אימונים אי-אפשר לפתח כוח רצון וחוסן פיזי במלחמה.

הכוחות צריכים להתאמן על-פי תוכנית ארוכת טווח כדי שיהיו מוכנים במקרה שתפרוץ מלחמת פתע.

8. ידע מקצועי

באמצעות הפעלה מקצועית של הכוחות רכשו המפקדים את מה שבעיניי הוא החשוב ביותר בשדה הקרב: אמון הלוחמים.

9. עבודת צוות ולכידות

המחלקה היא צוות, והפלוגה היא צוות. במהלך המלחמה אכלנו יחד, ישנו יחד, נענו יחד וכמובן נלחמנו יחד כצוות. פילדמרשל מונטגומרי אמר לאחר מלחמת העולם השנייה:

הרעות גורמת ללוחם להרגיש חמימות ואומץ כשכל האינסטינקטים מורים לו לקפוא ולפחד... ניתן להגיע להישגים גדולים במלחמה ובשלום כאחד רק אם הקצינים והחיילים יהיו חבורת רעים שאי-אפשר לפוררה (ויליאם כהן, תבונתם של מצביאים, 2002).

כל מילה מעבר לציטוט הזה היא מיותרת.

10. מנהיגות

אני מזכיר את המנהיגות בסוף הרשימה, כדי שתיזכר ראשונה. יכולתו של מפקד להנהיג נקבעת על פי מידת האמון שרוחשים לו חייליו. תכלית המנהיגות בסופו של דבר, כפי שלמדתי במלחמה, היא להקים את הלוחמים שמאחורי המחסה, כששש תופת מסביב, ולגרום לכך שיילכו אחריו בעת שתצעק: "קדימה, אחריי להסתער!" המנהיגות אינה נבנית במהלך המלחמה בלבד ובוודאי שלא כשהכוח נמצא בפעם הראשונה תחת אש. המנהיגות נבנית לאורך זמן: בפעילות הבטי"ש הארוכה והשוחקת, באימונים ובשגרה.

אורי בן-ארי כתב בספרו "אחריי" כי מנהיגות אינה חייבת בהכרח להיבחן רק תחת אש. לפני המלחמה ובין הקרבות היא חייבת להתבטא ברכישת לב הלוחמים - באימונים, בשגרה, בחיי היומיום וביחסים בין המפקד ליחידתו. (בן-ארי, אחריי, 1994).

בשדה הקרב למדתי שיכולת המנהיגות, הכריזמה וההתלהבות של המפקד יחד עם כושרו המקצועי הם הדרך הבטוחה ביותר להצלחה.

אסכם באמרתו של פיליפס ממקדוניה המדגישה את חשיבותו של המפקד: "יש לחשוש מעדר של צבאים שבראשו עומד אריה יותר מאשר מלהקה של אריות שבראשה עומד צבאי". (ויליאם כהן, תבונתם של מצביאים, 2002)





סיקורת ספרים

על דוגמה אישית בשדה הקרב

הדוגמה האישית מהווה תנאי הכרחי להצלחת המפקד בשדה הקרב

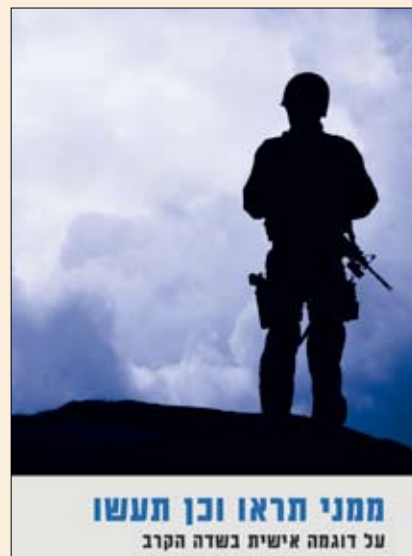
אלישיב שמשי, ממני תראו וכן תעשו, מערכות ומוזן, 2016, 264 עמודים.



אל"ם (מיל) יהודה וגמן < מדריך בקורס מ"פים, מג"דים ופו"ם ושותף בכיר בכתיבת תורת המבצעים של מז"י

אלישיב שמשי, שהיה מ"פ שריון במלחמת ששת הימים ומג"ד במלחמת יום הכיפורים, מוכר היטב לקוראי הספרות הצבאית מספריו הקודמים, העוסקים כולם בסוגיות של פיקוד צבאי. כך גם בספרו החדש "ממני תראו וכן תעשו" – על דוגמה אישית בשדה הקרב", שבו מתמקד שמשי בחשיבות העליונה שיש לדוגמה האישית בלחימת המחלקה והפלוגה. כמו בספריו הקודמים של המחבר, בולטת בספר החדש הטובה הצגת פרטי הקרבות ותיאורם הבהיר, הענייני והמקצועי שמלווה במפות מאירות עיניים המקלות מאוד על הבנת מהלכי הקרבות. כדי להמחיש את תפיסתו בנוגע לדוגמה האישית מציג המחבר לקוראים שישה עשר קרבות שניהלו מ"פים, שייחודם בכך שבהמשך זרכם הצבאית הגיעו לתפקיד מפקד פיקוד או מטכ"ל.

בהקדמה לספר כותב שמשי: "הנהגת חיילים תחת אש במשימות המסכנות את חייהם היא מבחן מנהיגותי מהמעלה הראשונה, ולכן האיכות של מפקדי השדה והדוגמה האישית שהם נותנים לחייליהם הן המניעים העיקריים להצלחה בשדה הקרב". התיאורים המרתקים של המ"פים בעת קרבות – בהם יצחק חופי בקרב התנועה בלילה אל עורפה של מלכיה; אברהם אדן (ברן), שפיקד על הקרב על באר שבע, שבו חיילי הפלוגה היו דוברי ארבע שפות שונות; המ"פ יואב גלנט בקרב שבו ניהל מארב בחוף לבנון – כל אלה מלמדים היטב על החשיבות העליונה



שיש למימוש ערך הדוגמה האישית בלחימה של הדרג הטקטי הנמוך. המחבר מתמקד בנקודות ההחלטה של המ"פים שהתרחשו ברגעי המשבר בקרב שבהם התברר למ"פ כי רק דוגמה אישית שלו יכולה לגרום לחייליו להמשיך ללחום. כך, למשל, החלטתו של משה בריכוכבא (בריל) להמשיך להסתער בכוחות עצמו על היעד לאחר שנוכח שטעה בכיוון ההסתערות של פלוגתו, והחלטתו של אורי אור, מ"פ הסיוור של חטיבה 7, שהחליט להסתער עם פלוגתו על המוצב המצרי בצומת רפיח דווקא לאחר שהתברר לו כי המצב בשטח בעייתי הרבה יותר מכפי שהוערך לפני הקרב.

המחבר מתמקד בנקודות ההחלטה של המ"פים שהתרחשו ברגעי המשבר בקרב שבהם התברר למ"פ כי רק דוגמה אישית שלו יכולה לגרום לחייליו להמשיך ללחום

מעשה הדוגמה האישית בעת משבר דורש מן המ"פ אומץ לב וכוח רצון אדירים כדי להתגבר הן על הפחד מפני אש האויב, המשתק אותו כאדם, הן על מראות וקולות הנפגעים בקרב חייליו והן על אי-הוודאות השוררת סביבו.

הקורא בספר לומד שוב את האמת הבסיסית החשובה מאין כמותה על מה שמתרחש בלחימה, שבה, לדברי המחבר, הקרב מוכרע בסופו של דבר על-ידי "קומץ לוחמים ששאבו כוחות פיזיים ונפשיים מן הדוגמה האישית של מפקד, והם הכריעו את הקרב". המולת הקרב והתזזית השוררת בו באופן קבוע יוצרות מצב שבו המ"פ פועל תחת לחץ נפשי כבד, זאת נוסף על הקושי שלו להסביר ללוחמיו את החלטותיו. במקרים רבים מתקשים הלוחמים להבין את מה שנאמר להם, ולכן כל מה שנותר להם לעשות הוא לחקות את מפקדם ולהתקדם בעקבותיו תוך שהם מפעילים על-פי הבנתם את התרגולות

בסוג המלחמה שמנהל צה"ל היום ומאז שנות ה־90 של המאה ה־20 נגד הטרור והגרילה קיימים תופעות ומרכיבים ייחודיים, שחשוב מאוד להביאם לידיעת הציבור בכלל, והמפקדים בפרט

אלוף (מיל) אורי אור, שהמחבר הקדיש כאמור פרק לתפקודו המעולה כמפקד פלס"ר 7 במלחמת ששת הימים, אמר בעצרת של חטיבה 679 (שהוא היה מפקדה במלחמת יום הכיפורים), אשר נערכה ביוני 2013 לציון 40 שנים למלחמה: "המהפכה הטכנולוגית האדירה והמחשוב שחדרו לכל תחומי הלחימה אינם משנים במאומה את נפשו ורוחו של האדם, שהיו ויישאר מורכבים ומרתקים הרבה יותר מכל טכנולוגיה ומכל מחשוב מתקדם. יכולת הפיקוד והנעת האנשים להילחם נשארו תלויות במנהיגות של דוגמה אישית, של מבט ישיר בעיניים והבנת האדם הלוחם".

ספרו של שמשי מלמד שוב כי מעשה הנעת הפלוגה בלחימה עד לניצחון נדרש בתנאים שבהם מכונת הנפש המסובכת, הנפתלת והלא צפויה, הנקראת בן אדם, נקלעת לשיתוק שמנסה לכפות עליה יצר ההישרדות.

אין מבחן קשה מזה למפקד, ולכן מומלץ למפקדי צה"ל של היום ללמוד מן הספר המצוין הזה על מה שיידרש מהם כאשר יידרשו להנהיג את יחידותיהם בלחימה. דוגמה אישית הייתה, ותישאר תמיד, תנאי הכרחי להצלחת המפקד, אבל בסוג המלחמה שמנהל צה"ל היום ומאז שנות ה־90 של המאה ה־20 נגד הטרור והגרילה קיימים תופעות ומרכיבים ייחודיים, שחשוב מאוד להביאם לידיעת הציבור בכלל, והמפקדים בפרט. יש לקוות ששמשי יקדיש את ספרו הבא להצגה ולניתוח של סוגיות פיקודיות העולות מלחימת צה"ל בטרור ובגרילה.



האלוף אורי אור, היה בפלס"ר 7 במלחמת ששת הימים, בתמונה בתפקיד מח"ט. יכולת הפיקוד והנעת האנשים להילחם נשארה תלויה במנהיגות בשל דוגמה אישית, של מבט ישיר בעיניים והבנת האדם הלוחם".

שאלות מטרידות למדי בנוגע לספרו הקודם של המחבר "עוד ניצחון כזה..." העוסק בתפקוד המפקדים במלחמת לבנון השנייה. משהו לא טוב קרה במהלך השנים לארגון הצבאי שהעמיד בראשו מפקדים כמו דן שומרון, שהיה מ"פ אמיץ שנהג בתחבולות בקרב ליד קנטרה ב־1967, וכך גם ניהל בהיותו קחצ"ר את מבצע יונתן באנטבה ב־1976.

גם ההשוואה בין פעולת נגע חמדי שהכתה בהלם (כמו שם המבצע) את מקבלי החלטות במצרים אינה יכולה שלא להעלות שאלות על היעדרן המוחלט של התעוזה והתחבולה ממבצעי צה"ל בשנים האחרונות. ארבעה־עשר הלוחמים, בפיקודו של המ"פ מתן וילנאי, שהוטסו ליעד בשני מסוקים, ואשר שיתקו ב־1968 מתקן אסטרטגי בלב מצרים, השיעו בפעולתם הממוקדת והמפתיעה על מקבלי החלטות בקהיר לאין שיעור יותר מאשר כמיוות האש העצומות, שעלותן ענקית, שנורו ב־2014 על החמאס במשך 50 ימי מבצע צוק איתן. ספרו של שמשי מחדד את השאלות שצה"ל חייב לשאול את עצמו בכל מה שנוגע לתפיסת הפעלת הכוח כיום.

שרכשו באימונים לפני הקרב.

מן הספר ניתן ללמוד כי מי שלא קורץ מן החומרים שמהם עשויים מפקדים, לא יוכל להיות מפקד טוב. ההתרחשויות בקרב נוגעות בשורשי מניעי הכמוסים ביותר של האדם המפקד. אלה הם היסודות הנסתרים מעין שעליהם נשענת האישיות הגלויה המתפקדת בקור רוח וביעילות - למשל, רפאל איתן (רפול) בשפך הירדן, דוד אלעזר (דדו) בהרי ירושלים ועמירם לויין בשיא החרמון.

כולם ניחנו בתעצמות נפש שנדרשו להם כדי להצליח במצבים שבהם לא כל מ"פ היה מצליח. התכונות האלה הן מילדות ונדירות יחסית, ולכן בניגוד למה שסבורים חלק מן המופקדים על בניין הכוח הצבאי, הן אינן ניתנות להקניה בבית־ספר כלשהו. במילים אחרות, כשם שאדם שנולד ללא כשרון לריצות קצרות לא יצטיין בהן גם אם יעמדם לרשותו כל הזמן הנדרש ומיטב המאמנים, כך אין בנמצא מערכת הכשרה שתצליח לייצר מ"פ מוצלח ממי שלא ניחן בתכונות הנדרשות לכך מעצם טבעה של אישיותו.

הקריאה בספר מעוררת אצל הקורא





מנהיגות המפקד בשדה הקרב

בעקבות "צוק איתן" כותב מג"ד צנחנים על השאלות שמעסיקות מפקדי צבא משחר ההיסטוריה: כיצד נוטעים מוטיווציה בלב הלוחמים ונוסכים בהם ביטחון ואמונה ביכולתם לגבור על האויב

מבוא

בבואי לכתוב על מנהיגות המפקד בשדה הקרב, מצאתי את עצמי מפרט מן הברור והמוכר. התוצאה היא מאמר אשר אינו מתיימר לחדש, אלא לעורר ישנות ולסמן תובנות בנוגע לסוגיה הזאת. התובנות האלה נשענות על ניסיוני ומובאות כאן לפניכם. אתחיל בתיאור קרב, המדגים בפשטות מהי מנהיגות המפקד בשדה הקרב: בהיתקלות הראשונה של הגדוד בצפון רפיח, במהלך מבצע "צוק איתן", שבה נהרג הלוחם מהפלוגה המסייעת, בניה רובל ז"ל, נפצע מפקד הפלוגה, רס"ן דביר דאיימונד מרסיסים בעיניו. למרות פציעתו המשיך דביר לדווח בקשר, לצעוק פקודות וחשוב מכול: הוא אחז בידיו של אחד מלוחמיו והמשיך להתקדם לעבר המבנה שבו היה - על פי החשד - כוח אויב, אף שהוא לא מסוגל היה לראות דבר. דביר עשה זאת משום שהרגיש כי נוכחותו עד לתום הקרב הכרחית - מעבר לתרומה המקצועית שלו בהיותו מפקד הכוח.

המנהיגות - אבן היסוד לעמידה במשימה

"והיה כאשר ירים משה ידו וגבר ישראל; וכאשר יניח ידו וגבר עמלק" (שמות י"ז, ו"א-ו"ב)

לימוד פשטני של הפסוקים מבטא את השפעת המנהיג, משה רבנו, על המלחמה נגד עמלק. גם בקרבות דוד ושאל למדנו על החשיבות של מיקום המפקד ועל מידת השפעתו על הקרב. בחרתי לפתוח בפסוקים האלה את דבריי כדי לדון בתפיסת המנהיגות של המפקד ובמידת השפעתה על העמידה במשימה. מהפסוקים האלה עולה בבירור שהמנהיגות על מרכיביה השונים היא תנאי לעמידה במשימה. בעיניי, בהיעדר תפיסת מנהיגות מותאמת יתקשה המפקד להביא לידי



אורי בן-ארי - מ"פ במלחמת העצמאות | כאשר היה אורי בן-ארי מ"פ בפלמ"ח, לפני אחת ההתקפות לכיבוש עמדת אויב בדרך המובילה אל ירושלים, חש כי אנשיו "כבויים" ולאים מהקרבות ומאובדן החברים. הוא מצא לנכון לשוחח עם הפלוגה, שמנתה 50 לוחמים, למרגלות עמדת האויב, בחשיכה, לפני ההסתערות. הוא אף אישר לעשן באותה השיחה כדי להפיג מתחים ולשבור מחסומים הקשורים במרחק הפיקודי בין המ"פ לפלוגתו. בן-ארי מעיד כי לשיחה הקצרה הזאת הייתה השפעה מכרעת על הפלוגה ולכן גם על הקרב ועל תוצאותיו

סא"ל אבינועם אמונה
מפקד גדוד הצנחנים "פתח"



- א. היערכות, תוכניות מבצעיות) בלי להאדירו.
- ב. **המשימה והשיטה.** לפני הכניסה לקרב יש להציג לכוחות את המשימה ואת שיטת הפעולה באופן בהיר ופשוט. יש להסביר כיצד השיטה נגזרת מהגדרת המשימה.
- ג. **דגשים מקצועיים להגברת תחושת המסוגלות.** על המפקד להדגיש את אופן ההתנהלות של הכוח עם סיום התמרון, בשלב ההיערכות להגנה או בשלב שלאחר הפשיטה (אם מדובר בפשיטה). עצם העיסוק בשלבים שלאחר השגת המשימה מחזק את תחושת הכוח שביכולתו לעמוד במשימה שהוטלה עליו וגם במשימות שלאחר מכן.
- ד. **עמידה במשימה בכל מחיר.** כל משימה שקיבלנו משולה למשימה לשחרר את הכותל המערבי, וכך יש להתייחס אליה. היסוסים עולים בדם. חתירה למגע, דבקות במטרה ונטילת סיכונים באופן מושכל מפחיתות - באופן פרדוקסלי - את הסיכון וחוסכות חיי אדם.
- ה. **מקורות הכוח.** רצוי להבהיר ללוחמים ולמפקדים את העוצמה שקיימת בקרבנו, את פערי היכולת בינינו לבין האויב ואת חשיבות הביצוע.
- ו. **דגשי סיכום.** חשוב מאוד לדבר בביטחון ובנחישות. יש להבהיר כי "המפקד הולך ראשון, כולנו בסיפור הזה יחד. זהו מקור עוצמתנו, ונפלה בחלקנו הזכות להשתתף במשימה החשובה הזאת".
- ז. **בדרך אל היעד** יש חשיבות רבה לנראות המפקד, למיקומו מלפנים ואף להיותו פחות רשמי באופן שמקרין ביטחון ונינוחות במרחב האירודאות שבו מצויה המסגרת. נגיעה באנשים כשניתן, טפיחה על השכם כשצריך, חיוך אל תוך עיניו של הפקוד במבט ישיר ובוטח - כל אלה יש בהם כדי להגביר את ביטחונם העצמי של הלוחמים, כפי שנוכחתי לראות מפעולת המפקדים מגדוד השריון 52 במהלך מבצע "צוק איתן":
- כ. **כאשר מפקדי הטנקים הצעירים מגדוד 52 ראו את המ"פ ואת המג"ד שלהם נוסעים בינות מבנים צפופים בנתיב מאובטח חלקית, כשמרבית גופם מחוץ לצריח, הפיח הדבר ביטחון באלה**

ביטוי את "ארגז הכלים" הקיים באנשיו ובכלל זה היכולת המקצועית שלהם, כושרם הגופני וכישוריהם בתחומי השליטה והגמישות. במילים אחרות: המפקד יתקשה למצות את הפוטנציאל של פקודיו - הן הפוטנציאל האישי של כל אחד מהם והן הפוטנציאל של המסגרת שבה הם פועלים.

לכן אתיחס בתחילה לכמה דגשים שהם משמעותיים בעיניי בנוגע לתפיסת המנהיגות. מדובר בסוגיות המבליטות את הגמישות ואת ההבנה הרחבה הנדרשות מהמפקד:

1. המפקד אינו הבעלים או המנכ"ל של היחידה שעליה הוא מופקד. המפקד הוא פרט נוסף ביחידה, שתפקידו הוא לשלב את כל פרטיה לגוף אחד לשם ביצוע המשימות שלה או של המסגרת הרחבה יותר.
2. מצבה המנטלי של היחידה משתנה כל הזמן בהתאם למשימותיה, להקשר שבו היא פועלת ולמה שקורה ביחידות האחרות שבאותה המסגרת. פלוגה א' שונה מפלוגה ב'; פלוגה ב' בבוקר אינה פלוגה ב' בערב. על המפקד להפגין אינטליגנציה רגשית ולהתאים את גישתו לאור הנסיבות. התורה מעידה על יהושע שהיה "איש אשר רוח בו", ורש"י מפרש את הפסוק "שהיה מתהלך אל מול כל אחד מהעם על פי רוחו", קרי ידע יהושע להתאים מנהיגותו כלפי מונהגיו, ולכן נבחר להחליף את משה.
3. המפקד נדרש להפגין אינטליגנציה חברתית בעת שהוא מנהיג את יחידתו. במילים אחרות, עליו לתפוס מיידית את מצבו הפנימי של הזולת, להבין את רגשותיו ואת כוונותיו, "לקלוט" מצבים חברתיים מורכבים ולהפגין מיומנות חברתית המשלימה את הבנת רגשותיו וכוונותיו של הזולת באמצעות אינטראקציות קולחות ואפקטיביות.¹

המלצות מעשיות למפקדים בעקבות "צוק איתן"

1. **לפני התמרון היבשתי** שררה התרגשות רבה בקרב הכוחות. היו חששות ואף תחושת חוסר ביטחון מסוימת בקרב כמה מפקדים ולוחמים. תהליכי הסיום של נוהל הקרב ושיחות עם גורמים שונים, שהתקיימו כדי לעדכן את הכוחות ולהגביר את מידת הרצינות ואת המתח המבצעי, תרמו בחלקם להגברת תחושות הלחץ. בשלב שלפני היציאה לקרב אין צורך באמירות כמו: "תהיו רציניים", "זה הדבר האמיתי" וכדומה. אמירות כאלה אינן יוצרות את האפקט המבוקש בכל הנוגע למוכנות, לגישה, לביצוע ולמוטיווציה של הלוחמים. אני ממליץ בשיחה עם הכוחות להתייחס לנושאים הבאים:
- א. **האויב.** יש לצייר תמונה מדויקת וברורה של האויב (סד"כ,

בהיעדר תפיסת מנהיגות מותאמת יתקשה המפקד להביא לידי ביטוי את "ארגז הכלים" הקיים באנשיו ובכלל זה היכולת המקצועית שלהם, כושרם הגופני וכישוריהם בתחומי השליטה והגמישות



גדוד "פתן" ב"צוק איתן" | פעמים רבות, ובייחוד בקרב, המנהיגות היא המנוע - המחולל של כל פעולות היחידה. עוד לפני הקרב - שהוא המבחן העליון של המפקד - עליו לתרגל היטב את כל סוגי המנהיגות, כדי שברגע האמת יוכל להביא לידי ביטוי את המנהיגות המתאימה, זו שתדע להשפיע על המסגרת באפיקים הנדרשים

הן לרוב ממושכות. מסיבות שונות, שלא כאן המקום לנתחן, קשה להשיג בהן הכרעה מהירה כפי שהיה במלחמות נגד צבאות סדירים של מדינות מסודרות.

מציאות כזאת של מבצע ממושך שלא רואים את סופו מחייבת את המפקד לשמר מתח מבצעי במסגרתו ולזהות מסגרות או פרטים שמאבדים מהאפקטיביות המבצעית שלהם או אף מבטאים סימפטומים של תגובת קרב בעקבות אירוע קשה. יש להיות מודעים לכך שתגובות כאלה לא צצות תמיד מיד בעקבות האירוע הקשה וכי לעיתים חולף פרק זמן מסוים בין האירוע לתגובת הלוחמים עליו.

במהלך המבצע נדרש המפקד להעביר את המסגרת שעליה הוא מפקד ממצב למצב, משל הייתה רכבת העוברת ממסילה אחת לאחרת. על המפקד להבהיר לאנשיו את המצב המבצעי, להגדיר להם את צורת הקרב, לתדרך אותם על המתרחש בכוחות השכנים ולפזר את העמימות בנוגע לתוכניות לקראת היממה הקרובה (ואם אין תוכניות, יש לפרט את החלופות השונות להפעלת הגדוד והפלוגות).

יציאה לקרב התקפה מיד לאחר טבילת האש הראשונה עלולה להיות מאתגרת במיוחד אם חוויית הקרב הראשונה של הלוחמים היא קשה.

במבצע "צוק איתן" מצאתי את עצמי רץ בין הפלוגות על קו הזינוק, לכיבוש חרבת אחזעה, עת נפרסנו במרחק של 100 מטר משורת הבתים הראשונה. נערכנו להתקפה בגזרה רחבה של ארבע פלוגות במקביל. שניות לפני האישור לפתיחה באש ולהסתערות אל השכונה, בהמתנה לפיצוץ הצפ"ש² חשתי כי עליי לעבור בין פקודי כולם, בריצה, ללא החפ"ק, ולהשמיע מילות דרבון, להפגין ביטחון ולשדר את המסר: "מבצעים בכל מחיר".

בספרו "אחריי" מספר אורי בן-ארי על אתגריו ועל התמודדותו עם לחימה של חודשיים בעצימות גבוהה בסביבות ירושלים במלחמת העצמאות כאשר היה מ"פ בפלמ"ח. באחד המקרים, לפני התקפה לכיבוש עמדת אויב בדרך המובילה אל העיר, חש כי אנשיו

הראשונים. בציר התנועה בחרבת אחזעה השתדלנו - כל חברי הפיקוד הבכיר של הגדוד - להחליף כמה מילים עם לוחמים שונים מהגדוד עד לשלב הכניסה להתקפה כדי להפיג את המתח ולהשרות ביטחון...

3. **תוך כדי הלחימה** צפויים תהליכים של התפרקות המתח בעקבות תהליכים פסיכולוגיים טבעיים שבאים לאחר מתח רב וציפייה למצבים קשים. תגובה כזאת עלולה להוביל לנורמות התנהגות לא מקצועיות ולבוא לידי ביטוי בפגיעה במשמעת המבצעית. יש להם פוטנציאל להגדיל את הסיכון לכוח בגלל הפיכתו לחשוף יותר ובגלל הירידה באפקטיביות המבצעית שלו. בשלב הזה יש חשיבות רבה לתנועת המג"ד בין פלוגותיו כדי לשדר המשכיות בתכנון ובביצוע וכן כדי להקנות תחושה כי יש מי שמנווט ויש על מי לסמוך.

4. **נפגעים בלחימה.** המסגרות המחלקתית והפלוגתית מושפעות מאירועים עם נפגעים מיד עם התרחשותם. המסגרות האלה מעבדות במהירות אירועים כאלה - ובמקרים רבים יש להם השפעה שלילית על הלוחמים. ההיכרות האינטימית עם הלוחם או עם הלוחמים שנפלו, החברויות, התממשות האיום והסכנה הקרובה - כל אלה משפיעות מיד על רוח הלוחמים. לכן ישנו הכרח שהמג"ד ידבר עם חייליו בסמוך ככל האפשר לאירוע עם נפגעים. בהקשר הזה עדיף המונוולוג על פני הדיאלוג. על המפקד להבהיר שלמחר הכבד יש הצדקה, שהוא היה הכרחי לאור המצב ולעומת החלופות האחרות.

גם שיחה קשה על נפגעים חשוב מאוד לסיים בחיוך, ומיד לאחריה יש להטיל משימות על המסגרות שסבלו אבדות ואף לדרוש מהן לעמוד בראש משימות שבהן משתתפים כוחות נוספים. השגרה המבצעית היא הדרך הטובה ביותר להתמודד עם אירועים שבהם יש נפגעים.

5. **מצב מבצעי.** ככל שהמבצע יתמשך, כך יילכו ויתרבו האירועים - רעים כטובים. מלחמות נגד אויב צבאי למחצה (או כפי שנהוג לכנותו לעיתים - "סדור בדרכו") הנהנה מחסותה של מעין מדינה

המנהיגות היא מהות הפיקוד, עיקר הגדרת התפקיד, עיקר הכשירות הנדרשת לתפקיד. המנהיגות באירוע קיצוני כמו לחימה ממושכת היא המפתח להכול. היא משולה לשער המאפשר כניסה לחדר המקצועיות, הדבקות במשימה, מיצוי הכוח וכדומה

כלי העבודה של המפקד

אלה הם אפוא הכלים האפקטיביים ביותר העומדים לרשות המפקד למימוש מנהיגותו בעת קרב:

1. **שיחות למסגרות**, ואם ניתן - לכל המסגרות ביחד, כי ה"ביחד" משדר עוצמה. מטרת השיחה טרם היציאה לקרב היא לשפר את תחושת הביטחון, להפגין שליטה ורוגע, להדגיש נהלים ספציפיים (למשל, "היזהרו מידי דו־צדדי של כוחותינו"). הכי חשוב בשיחות כאלה הוא להישיר מבט אל הפקודים ולחייך. שיחות תוך כדי המבצע לאחר אירוע קיצוני "יסגרו את האירוע" ויסייעו למנוע תגובות קרב וירידה באפקטיביות הכוח.
2. **חיך בכל הזדמנות**. על המפקדים לחייך בכל מקום שבו הלוחמים רואים אותם. גם חיך מאולץ עושה את העבודה.
3. **מיקום המפקד**. ככלל, על המפקד להימצא מלפנים. רצוי שיהיה תמיד במקום שבו מתקיימת הפעילות המשמעותית ביותר, אך גם השמעת קול בקשר נחשבת ל"להיות עם האנשים". המג"ד אינו יכול להיות כל הזמן עם כל פלוגותיו, ולכן הדיבור בקשר הוא לרוב תחליף נאות. שיחות מסוימות בקשר אין ליחד רק למ"פ"ים: סיכום הלחימה, מילות דרבון והערכה על הביצוע וכדומה יש לומר ברשת שלה מאזינים כל המפקדים.
4. **הגדרת המצב**. כשרוצים להעביר את המסגרת ממצב אחד למצב אחר יש לומר זאת במפורש ולוודא שכולם שמעו זאת בכל הרמות - עד אחרון הלוחמים. אך לא תמיד ניתן להסתפק רק בכך. לעיתים על המפקד להוסיף להגדרת המצב החדש גם פעולות שמשנות את המצב התודעתי (למשל, שינוי נוהלי התנועה).

סיכום

המנהיגות היא מהות הפיקוד, עיקר הגדרת התפקיד, עיקר הכשירות הנדרשת לתפקיד. המנהיגות באירוע קיצוני כמו לחימה ממושכת היא המפתח להכול. היא משולה לשער המאפשר כניסה לחדר המקצועיות, הדבקות במשימה, מיצוי הכוח וכדומה.

ללא מנהיגות גמישה, מותאמת למצב, לזמן ולמסגרת, לא יוכל המפקד להביא לידי ביטוי את יכולותיה של המסגרת הכפופה לו. המפקד הוא גם המורה הרוחני של מסגרתו. פעמים רבות, ובייחוד בקרב, הוא המנוע, הוא המחולל של כל פעולות יחידתו. לכן עוד לפני הקרב - שהוא המבחן העליון שלו - על המפקד לתרגל היטב את כל סוגי המנהיגות, כדי שברגע האמת יוכל להביא לידי ביטוי את המנהיגות המתאימה, זו שתדע להשפיע על המסגרת באפיקים הנדרשים.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

"כבויים" ולאיים מהקרבות ומאובדן החברים. בן־ארי מצא לנכון לשוחח עם הפלוגה, שמנתה 50 לוחמים, למרגלות עמדת האויב, בחשיכה, לפני ההסתערות. הוא אף אישר לעשן באותה השיחה כדי להפיג מתחים ולשבור מחסומים הקשורים במרחק הפיקודי בין המ"פ לפלוגתו. בן־ארי מעיד כי לשיחה הקצרה הזאת הייתה השפעה מכרעת על הפלוגה ולכן גם על הקרב ועל תוצאותיו. תובנה נוספת היא שהגדרת המצב המבצעי חיונית בכל הרמות. זוהי הדרך להגדיר סדרי עדיפויות ולארגן את אופן החשיבה. הגדרת המצב המבצעי משולה בעיניי לתיאום כוונות. בקפ"ק² של חטיבה 84 (שגדוד 101 היה חלק ממנה) לקראת מבצע "צוק איתן" פתחו המח"ט, אל"ם עופר וינטר, ומפקד אוגדת עזה, תא"ל מיקי אדלשטיין, בקביעה כי "עברנו רשמית ממבצע למלחמה". הגדרה כזאת היא קריטית ליכולת המסגרת לבצע את משימותיה. בסרט "עוז 77" מדבר אביגדור קהלני על רגע מסוים בקרבות הבלימה של גדודו בעמק הבכא במלחמת יום הכיפורים שבו זיהה הידרדרות ברוח הלחימה בעקבות נחיתות מספרית משמעותית מול האויב והצלחת האויב להתקדם אל עמדות מעבר לשטח ההשמדה. כאשר זיהה טנקים סוריים עולים על עמדות המפתח ברכס הבוסטר, הוא העביר את כל הטנקים לתדר האישי שלו ואמר: "תסתכלו על סורים. תראו איזה לוחמים הם. מה קרה לנו? הלא אנחנו יותר טובים מהם! תתחילו לנוע קדימה. מה אני מזהה בגדוד שלי - פחדנים?" הוא מעיד כי בעקבות דבריו הוא ראה פתאום שעוד טנק מצטרף ועוד טנק ועוד אחד.⁴

6. **מיקום המפקד** הוא הסוגיה החשובה ביותר שכן היא מקפלת בתוכה כמה מהמרכיבים החיוניים ביותר של הפיקוד ובהם נראות והובלה. מפקד שמוביל את אנשיו נוסך בהם ביטחון רב. התומכים בפיקוד לפנים יסבירו כי הדבר הכרחי לאיכות השליטה וליכולת לעשות הערכת מצב אפקטיבית, המאפשרת לשקלל את כל הפרמטרים החיוניים ובהם תמונת המצב של האויב, תמונת המצב של כוחותינו והשטח. הסבורים אחרת יאמרו כי בעידן הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי), הרוכ"ש (רוכב שמיים - מזל"ט מודיעין), הלוחמ"מ (לוחמה מבוססת מודיעין) והקישוריות על המפקד להתמקם היכן שיוכל לעבד מידע באופן האפקטיבי ביותר, להכווין אש ולשלוט. לדעת, מימוש היכולת לשלוט בכוחות מרחוק באמצעות טכנולוגיה מתקדמת פוגע בעיקרון החיוני של פיקוד משימה ופוגע ביכולת של המפקד להנהיג את אנשיו.

מנהיגות ב"שמיכה קצרה"

מחשבות על מנהיגות
בתקופת קיצוצים

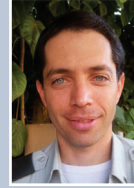
הכרת התהליכים החברתיים־רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוצים יכולה לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה המורכבת הזאת אשר דורשת תעצומות נפש רבות מכל המעורבים בה



הרמטכ"ל רב־אלוף בני גנץ משתתף בתרגיל של חטיבת בנימין, אוגוסט 2011 | המפקד רותם את פקודיו כדי שהמשימה שלה הוא אחראי תושג באופן המיטבי

רס"ן ד"ר רום לירז

היה בתפקידו הקודם הפסיכולוג הצבאי של אוגדת הפלדה. כיום הוא ראש תחום פיקוד בכיר בבית הספר למנהיגות צבאית

**סא"ל לימור גל**

הייתה בתפקידה הקודם רמ"ד פיתוח ארגוני מטכ"ל בממד"ה. כיום היא מפקדת בית הספר למנהיגות צבאית

**מבוא**

התייעלות וקיצוץ הם תהליכים שמתקיימים באופן תדיר בארגונים, וגם בצה"ל. בשנים האחרונות מתחוללים תהליכי קיצוץ משמעותיים ביחידות צה"ל ובכוח האדם שלו הן במסגרת התוכניות הרב-שנתיות שכללו צעדי התייעלות ("קלע", "עוז", "תעוזה") והן במסגרת יישומו של מודל הקבע החדש (כפי שבא לידי ביטוי בתוכנית הרב-שנתית "תפן" ו"חלמיש"). התהליכים האלה מציבים אתגרי מנהיגות משמעותיים למפקדים בפיקוד הביניים ובפיקוד הבכיר בנוגע לפקודיהם וליחידותיהם.

במאמר הזה ניסינו לבחון את אתגרי המנהיגות בתהליך הקיצוץ כדי לסייע למפקדים להתמודד עימו. לצורך הבחינה התבססנו על המודל של Klein & House¹ שמפרט את מרכיבי המנהיגות בארגון: ההקשר, משימת הקיצוץ, המנהיג, המוהגים ומשימת היחידה (ראו תרשים 1). את המודל הזה התאמנו לתהליך הקיצוץ.

למאמר שלושה חלקים מרכזיים: ראשית, נתאר בקצרה את תרומתו ואת חלקו של כל אחד מהמרכיבים בתופעת המנהיגות. שנית, נתאר את משמעותו ואת חלקו של כל אחד מהמרכיבים בתופעת המנהיגות בעת קיצוץ.

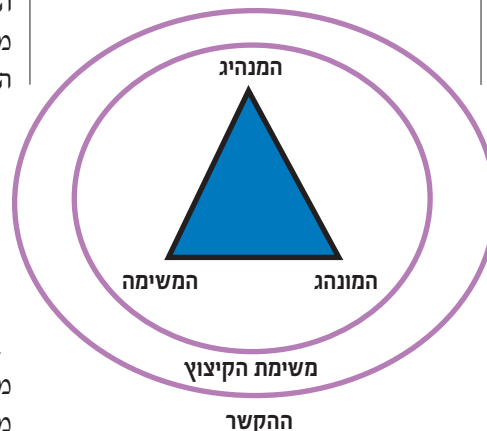
באמצעות תיאור של מרכיבי משימת הקיצוץ ושל הקשרה אנו מעוניינים למפות את הכוחות החברתיים והרגשיים המבניים והייחודיים לצה"ל הפועלים על המנהיגים ועל המוהגים בעת הנוכחית. בתיאור המוהג והמנהיג נתמקד בחוויה הרגשית שלהם הנוצרת בתקופת הקיצוץ בשל הרלוונטיות הגבוהה שלה לעשייה המנהיגותית ולא בתהליכים הניהוליים-אסטרטגיים שאותם נדרש המפקד לבצע במסגרת הקיצוץ (מיפוי יכולות הליבה, מיפוי צורכי הסביבה וכו').² לבסוף, נתייחס למענים המנהיגותיים

התייעלות וקיצוץ הם תהליכים שמתקיימים באופן תדיר בארגונים, וגם בצה"ל. בשנים האחרונות מתחוללים תהליכי קיצוץ משמעותיים ביחידות צה"ל ובכוח האדם שלו. התהליכים האלה מציבים אתגרי מנהיגות משמעותיים למפקדים בפיקוד הביניים ובפיקוד הבכיר

האפשריים לאתגרים המנהיגותיים שתוארו.

תיאור של מרכיבי המנהיגות בארגון**הקשר**

חוקרי מנהיגות החל מתחילת שנות ה-70³ סברו כי לא ניתן להבחין בין מנהיגים לבין מי שאינם מנהיגים באמצעות תכונות בלבד, ולכן פיתחו תיאוריות מצביות. על פי התיאוריות האלה, לא קיים סגנון מנהיגות שמתאים לכל המצבים, וסגנון המנהיגות האפקטיבי תלוי בגורמים שונים. הגורמים האלה יכולים להיות מאפייני התקופה שבה פועל המנהיג, סוג היחידה, צורכי השחקנים השונים בעלי העניין

תרשים 1: מרכיבי המנהיגות בארגון בתקופה של קיצוץ

בנעשה וכו'. לדוגמה, לסוג היחידה - למשל גדוד מבצעי או ענף מקצועי במטה הכללי - יש משמעויות נרחבות בנוגע לתהליך המנהיגות. בעוד שמג"ד אחראי למענה המבצעי בגזרתו, ראש הענף במטה הכללי אחראי לקביעת מדיניות כלל-צה"לית בתחומו. לכן המג"ד יפעל באמצעות דוגמה אישית ופיקוד מכוון משימה למימוש משימת יחידתו, ואילו ראש הענף יידרש לרתמת מומחים ולהובלת תהליכים חוצי ארגון לשם ביצוע משימת יחידתו. מאפייני התקופה הם גם דוגמה להקשר המשפיע על סגנון המנהיגות. פיקוד על בסיס טירונים החל משנות ה-90 מחייב סגנון מנהיגותי משתף ופתוח הרבה יותר מאשר הפיקוד עליו בשנות ה-70 בגלל השינוי הרב שהתחולל במידת מעורבותה של החברה הישראלית בנעשה בצבא בכלל ובהכשרתו וברוחותו של החייל בפרט.

המשימה

המפקד רותם את פקודיו כדי שהמשימה שלה הוא אחראי תושג באופן המיטבי. המשימה ניצבת אפוא במרכזו של תהליך המנהיגות. כידוע, למאפייני המשימה יש השפעה משמעותית על יכולת המפקד לרתום את פקודיו לביצועה. אין דומה האתגר המנהיגותי של רתימת הפקודים לציאה ממחסות ולהסתערות על האויב לאתגר המנהיגותי של רתימת הפקודים להגיע בזמן ולמקום הנדרש כדי לקבל רכב חדש. בשני המקרים על המפקד לוודא כי פקודיו מבצעים את המשימה, אך למורכבותה ולאטרקטיביות שלה בעיני הפקודים יש השפעה משמעותית על נכונותם לבצע. יש אף הטוענים⁴ שאם אין שום אתגר ברתימת הפקודים לביצוע המשימה, מדובר בעשייה ניהולית גרידא ולא בעשייה מנהיגותית. על התמודדות המנהיג והמונהגים

בעלי חשיבות מרובה בעבורו ומסייעים לו בהתמודדות על משאבים רבים כמו כוח אדם איכותי ועל השגת עצמאות בקבלת החלטות בתחומים שונים. הקיצוץ הוא הכרה כי בעת הנוכחית עליו לשאת בנטל הקיצוץ בדומה לגופים ציבוריים אחרים כדי לשמר את הלגיטימציה הציבורית הגבוהה שלו.

טראומת מלחמת לבנון השנייה. מלחמת לבנון השנייה, שלא נחווה בצה"ל כהצלחה, פרצה מיד לאחר שהצבא עבר תהליך של שינוי ארגוני מקיף. חוסר ההצלחה במלחמה מיוחס, בין היתר, לשינוי הארגוני, מאחר שההיגיון שלו התבסס בעיקר על תפיסה ניהולית-משאבית לעיתות שגרה (לדוגמה, תפיסת "הזרוע השלמה" - ריכוז כלל החילות והגופים הפועלים ביבשה תחת מפקדה אחת) ולא על תפיסה מבצעית לעיתות חירום. מאחר שמייחסים את חוסר ההצלחה במלחמה גם לתהליך השינוי שקדם לה, קיים כיום חשש מביצוע נוסף של תהליך שינוי משמעותי במבנים הארגוניים הקיימים, במיוחד אם השינוי מכונן בעיקר לעיתות שגרה. הניסיון שנעשה בתר"ש "תעוזה" לקיצוץ שפוגע פגיעה מינימלית במבנים הקיימים ובמוכנות המבצעית מבטא את החשש הזה.

הקיצוץ - מעין מצב חירום ארגוני. קיימים כמה מאפיינים דומים למצב חירום ולתקופת קיצוץ: מידה רבה של אי-ודאות, לחץ אישי וארגוני, היווצרות שמועות, הקצנה של דפוסי פיקוד, גיוס אנרגיה לעשייה, רצון מוגבר להשיג שליטה ועוד. הדמיון בין שני המצבים מאפשר לדפוסי פיקוד ומנהיגות שרלוונטיים לשעת חירום לבוא לידי ביטוי בתקופת קיצוץ. עם זאת, קיימים גם מאפיינים ייחודיים לתקופת הקיצוץ. למשל, מצב חירום משותף לכל המערכת ולכן מלכד את הארגון ואת אנשיו, ואילו תקופה של קיצוץ מייצרת דינמיקה של פירוק, מאחר שההישרדות היא מקומית-אישית ולא קבוצתית. במצב חירום נבחנים על האומץ ועל הנחישות לפעול, ואילו בתקופת קיצוץ נבחנים על האומץ להביע דעה ולקבל החלטות לא פופולריות. המאפיינים הייחודיים האלה מחייבים מענה פיקודי מתאים.

תכנון תר"ש שלישי בתוך שנתיים. תכנון תר"ש "תעוזה" מתקיים לאחר שבשנתיים

את המאפיינים הגנריים המתוארים לסביבת הפעולה הייחודית שלו. ההבנות במסמך הזה מתבססות על חומרים תיאורטיים רלוונטיים, על שיח עם מפקדים ועם אנשי מד"ה (מדעי ההתנהגות) בנוגע לתהליך הקיצוץ ולהתנסות ארגונית עימו.

החוויה הרגשית שנוצרת במשימת הקיצוץ לאור מאפייני המשימה וההקשר

לאחר שתארנו את תרומתו העקרונית של כל אחד מהמרכיבים לתהליך המנהיגות, נפנה לתיאור מעורבותם באתגר המנהיגותי הכרוך בקיצוץ:

ההקשר - תר"ש "תעוזה"

משימת הקיצוץ היא בעלת מאפיינים ספציפיים - לא דומה לקיצוץ בתר"ש (תוכנית רב-שנתית) "קלע" לקיצוץ בתר"ש "תעוזה" - ומתקיימת בתוך הקשר לאומי, כלכלי, חברתי, ביטחוני ספציפי. ההקשר הזה מעצב באופן ייחודי את השפעת המשימה על ההתמודדות החברתית והרגשית של המנהיגים ושל המונהגים. כמו כן הוא משפיע על האופן שבו מבוצעת משימת הארגון:

הזדהות עם משימת הקיצוץ הלאומית. הקיצוץ בתקציב צה"ל נעשה במסגרת קיצוץ מקיף בתקציב המדינה בעקבות פער לא מתוכנן של 42 מיליארד שקל בין ההוצאות המתוכננות לבין ההכנסות הצפויות ("הבור התקציבי") ובעקבות האטה משמעותית בצמיחת הכלכלה הגלובלית. לכן הקיצוץ התקציבי הוא למעשה צעד מונע שנועד לשמור על יציבות מוניטרית ועל דירוג האשראי הבינ-לאומי הגבוה של ישראל. התיאור המקור-כלכלי הזה אולי מסייע להבנת המצב, אך אינו מייצר הזדהות עימו מאחר שהזדהות מבוססת על חיבור לחוויה ולרגש, והתיאור הוא שכלתני ומרוחק מחיי היום-יום של הפרט. לכן יש להוסיף שב"עידן האנ"י מוטד הפרט בדרך כלל הרבה יותר מצרכיו שלו מאשר מקשיי המדינה.⁵

קיצוץ משאבים - אמצעי לשימור הלגיטימציה הציבורית. הלגיטימציה הציבורית של צה"ל ואמון הציבור בו הם

עם המשימה משפיעים לא רק מידת האתגר שהיא מציבה אלא גם המאפיינים הרגשיים והמנטליים הייחודיים שלה. היערכות לקראת לחימה, לדוגמה, מלווה בתחושת התגייסות אישית וקבוצתית ובצורך מוגבר בנוכחות של המנהיג.

המונהגים

למונהגים יש מאפיינים ייחודיים שמשפיעים על נכונותם לבצע משימות שונות. מדובר במאפיינים כמו גיל, סוג ההתקשרות שלהם עם הארגון הצבאי (שירות חובה או קבע, למשל), מידת מומחיותם וכו'. לדוגמה, המשמעת שיש צורך להטיל על חיילים שנכנסו זה עתה לארגון הצבאי היא גדולה יותר בהשוואה למידת המשמעת שיש להטיל על אנשי קבע. הסיבה: הפיקוד על אנשי הקבע יכול להתבסס על הבנת משמעותה של המשימה ועל מתן אחריות נרחבת יותר לביצועה. רתימה של מומחה למשימה תתבסס בעיקר על האתגר המקצועי שיש בה ועל הערכת הקהילה המקצועית את אופן ביצועה ובמידה פחותה על גורמים אחרים.⁵

המנהיג

למאפייני המנהיג וליכולותיו הוקדש חלק נכבד מהמחקר בתחום המנהיגות מתוך התפיסה כי לו התפקיד החשוב והמשמעותי ביותר בתהליך המנהיגות. תיאוריות שונות (מנהיגות "הטווח המלא", מנהיגות כריזמטית, מנהיגות אותנטית וכו') ניסו למפות את התכונות ואת סגנונות המנהיגות של המנהיגים המוצלחים ביותר בפוליטיקה, בעולם העסקים ובצבא מתוך רצון לזקק מודל מנהיגות מיטבי בתחומים האלה. בצה"ל קיימות כמה מסורות מנהיגות⁶ המבוססות על מודל הפלמ"ח (מנהיגות שבנויה על קשר א-פורמלי ובין-אישי) ועל המודל הבריטי (מנהיגות שמבוססת על משמעת וסדר). על פי תוה"ד,⁷ מנהיגות המפקד היא "היכולת לספק תכלית, כיוון והנעה (מוטיוציה) ליחידה הצבאית כמכלול ולכל אחד ממרכיביה".

במסגרת המאמר הזה נתייחס לארבעת המרכיבים שנמנו כאן בפרספקטיבה כלל-צה"לית, מתוך הנחה שהקורא יידע להתאים

בו בלבד ולא באמצעים הארגוניים שניתנים לו. ההנחה הזאת מבוססת על המאמץ העילאי הנדרש מן הארגון הצבאי בשדה הקרב, שבו הרוח והנכונות חשובות לא פחות, ולעיתים אף יותר, מהמשאבים הקונקרטיים הזמינים לביצוע המשימה. עם זאת, הקיצוץ המתוכנן הוא מקיף דיו כדי לאתגר את ההנחה הזאת. לאחר קיצוץ משמעותי של משאבי הארגון על המפקד להחליט אילו משימות הארגון הוא אינו מתעתד לבצע כדי לא להגיע למצב שבו הוא נותן מענה גרוע לכולן. כפי ש"האויב של הטוב מאוד הוא המצויץ", כך בתקופת קיצוץ, האויב של הטוב מאוד הוא המענה הלא מותאם ליכולות היחידה.

היגיון ניהולי-כלכלי בארגון המבוסס על אתוס ערכי-התנדבותי. אתוס השירות, קרי הנכונות להשקיע משאבים אישיים (זמן, כסף) למען אידיאל ערכי-לאומי שלא מתוך שיקולים תועלתניים של הפרט, הוא מרכזי בצה"ל במסלולי השירות השונים (סדיר, קבע ומילואים). כאשר הארגון הצבאי פועל מתוך היגיון ניהולי-כלכלי לקיצוץ תקנים ולפיטורי אנשים אשר בחרו בחירה ערכית לשרת בו, יכול להיווצר מתח משמעותי בין שתי התפיסות בעיני הפרט (הן המנהיג והן המונהג).

חשש מירידה במוכנות בטווח הקצר. לתהליך הקיצוץ יש פוטנציאל לפגוע במוכנות המיידית של הצבא לעימות הן כי הקשב שלו מופנה פנימה כדי להתארגן במסגרת תהליך השינוי והן כי משמעותו בטווח הקצר היא ירידה בסך היכולות הקיימות ברשותו. מאחר שהתפיסה כי "מחר מלחמה" היא מרכזית בצה"ל, מימוש הקיצוץ יוצר רתיעה וחשש.

איום או הזדמנות? בפרספקטיבה ארוכת טווח ייתכן שתהליך הקיצוץ הוא הזדמנות משמעותית להתייעלות ארגונית. עם זאת, מאחר שקיצוץ משאבים נחשב בדרך כלל לאיום, נדרשת פעילות מנהיגותית משמעותית כדי שקיצוץ המשאבים ייחשב להזדמנות.

ההתמודדות עם תחושת האובדן והניסיון להקנות תחושת יצירה. בעוד שמשימה של הקמה יחידה מלווה פעמים רבות בתחושה של חדוות יצירה בשל ההזדמנות לברוא דבר חדש, משימת הקיצוץ והפירוק של יחידות מלווה בתחושה של אובדן. האתגר הפיקודי במקרים

למשימת הקיצוץ - דהיינו להפחתת הסד"כ והמסגרת התקציבית - יש השפעה רגשית וחברתית ייחודית על המנהיגים ועל המונהגים בצה"ל וכן על אופן המימוש של משימות הארגון

הקיצוץ - ביטוי לשינוי סדר העדיפות המטכ"לי. צבא היבשה כולל את רוב הסד"כ של צה"ל, ולכן הוא מתמודד עם הקיצוץ הנרחב ביותר. עם זאת, הקיצוץ הנרחב בצבא היבשה אינו מבטא רק את גודלו היחסי, אלא גם שינוי בסדר העדיפויות של המטכ"ל. כך, למשל, בהתאם לתעדוף המטכ"לי, חל גידול בתקציבים ובכוח האדם האיכותי של אמ"ן ושל אגף התקשוב. לכן מעבר לקושי האינהרנטי שבקיצוץ מתווספת אליו ההכרה שחל פחות במעמד של זרוע היבשה.

הקיצוץ כביטוי למאבק בין הגיונות מקומיים להגיונות מערכתיים. בתהליך הקיצוץ באים לידי ביטוי הן תעדופים מקומיים של מפקדים ביחידותיהם בנוגע לתפקידים שאותם נכון לקצץ והן תעדופים מערכתיים של מפקדי חילות ומערכים. לעיתים אף אותו גורם (לדוגמה חיל או פיקוד) הוא בעל הסתכלות מערכתית בהשוואה לפריזמה הטקטית, אך בעל הסתכלות מקומית בהשוואה לתעדוף המטכ"לי. כתוצאה מכך נוצר אתגר מנהיגותי משמעותי: איך להישאר קשובים לצורכי השטח ובמקביל לשמור על ההיגיון המערכתי.

משימת הקיצוץ

למשימת הקיצוץ - דהיינו להפחתת הסד"כ והמסגרת התקציבית - יש השפעה רגשית וחברתית ייחודית על המנהיגים ועל המונהגים בצה"ל וכן על אופן המימוש של משימות הארגון:

אומרים לא למשימות? הקיצוץ - ביטוי לשינוי תרבותי. הנחת היסוד בתרבות הצבאית היא שלא מקצצים במספר או בהיקף של המשימות, גם אם יש ירידה בהיקף המשאבים לביצוען. ביטויים כמו "אין לא יכול, יש רק לא רוצה" ו"אם אין אז תעשה מעלים" הם חלק מהסוציאליזציה של הפרט בצבא שהאחריות למימוש משימותיו תלויה

האחרונות נערך תכנון מקיף של שתי תוכניות רב-שנתיות אחרות - תר"ש "חלמיש" ותר"ש "עוז". כל אחת מהתוכניות גובשה על סמך הנחות עבודה אחרות בנוגע למשאבים הקיימים ולאיומים בסביבה, ולכן בכל אחת מהתוכניות האלה נקבעו סדרי עדיפויות אחרים לתכנון. ההשתנות המתמדת של התוכניות, אשר במהותן אמורות להתייחס לתקופה של כארבע שנים, מעוררת כמה תחושות ומחשבות:

1. ראשית, עולה התהייה בנוגע לאפשרות כי כפי שהמציאות השתנתה עד כה בקצב מסחרר, היא עשויה להשתנות שוב, כך שההערכות התכנוניות והפעילות הפיקודית לתיווך המשמעות של הקיצוץ הנוכחי יהפכו ללא רלוונטיות בשל הצורך בקיצוץ נרחב יותר או בשל צמצום היקפו (למשל לאחר שמתברר, כפי שקרה באחרונה, שבאופן לא צפוי יש הכנסות שיא ממיסים). מצב כזה עלול לפגוע בתחושת המסוגלות של המפקדים בדרגי הביניים ובדרג הבכיר להנהיג את אנשיהם בבטחה במסגרת משימת הקיצוץ.

2. יש לחשוב על הרלוונטיות של התכנון לטווח הארוך נוכח העובדה שהמציאות משתנה כל הזמן. כפי שקיים פער מובנה בין התוכניות המבצעיות לבין ביצוען בפועל בלחימה, ייתכן שניתן לבנות מודל גמיש יותר שיאפשר שינוי והתארגנות בזמן קצר.

3. שלישית, התסכול מהכישלון לפעול באופן יזום מול המציאות עלול להוביל לתחושה של חוסר אונים נלמד - אם יהיה ממושך. אם אין משמעות לתכנון, למה לעסוק בו?

תר"ש כמעט ללא התעצמות. בתוכנית של תר"ש "עוז" התקיים במקביל לקיצוץ בתקנים ובמשאבים גם תהליך של התעצמות. היה ברור כי מתבצע מהלך כואב, אך הוא יאפשר את חיזוק המוכנות של צה"ל בהמשך. תהליך ההתעצמות נתן משמעות לתהליך הקיצוץ ובכך סייע להתמודדות עימו. תר"ש "תעוזה", לעומת זאת, ממוקד בקיצוץ עצמו, ונראה כי מתקיימים בו מעט תהליכי התעצמות שיתנו לו משמעות חיובית ארוכת טווח.



אלוף סמי תורג'מן באימונים | משרת הקבע הוא לרוב אדם שבחר להפוך את הצבא לחלק משמעותי ולעיתים אף מרכזי בהגדרת זהותו האישית

הקריירה הראשונה במסגרת השירות הצבאי, שהייתה מרכיב יסוד בחוזה הפסיכולוגי בין משרת הקבע לצבא, היא נמוכה יותר. דחיית מועד הכניסה לתקופה שבה איש הקבע נחשב למבוגר מכדי שניתן יהיה לפטר אותו ("תקופת הפרח המוגן") והכללת קבוצות נוספות במניין המועמדים לקיצוץ (למשל, קצינים בדרגות רס"ן וסא"ל) מצמצמות משמעותית את סיכויי של המשרת בקבע להגיע בשלום למועד הפרישה.

בחינה מחדש של מרכזיות הזהות הצבאית. משרת הקבע הוא לרוב אדם שבחר להפוך את הצבא לחלק משמעותי ולעיתים אף מרכזי בהגדרת זהותו האישית. אם המערכת הצבאית בוחנת באופן קבוע את הרלוונטיות של תפקידו ושל תפקודו, הוא עלול להגיע למסקנה שיש פער עמוק בין החשיבות שהוא מייחס למערכת הצבאית לבין החשיבות שיש לו בעיני המערכת הצבאית. אחת הדרכים העיקריות להתמודד עם הדיסוננס הקוגניטיבי הפוטנציאלי הטמון במצב הזה היא באמצעות הפחתת מרכזיותה של המערכת הצבאית

סוציומטרי קיומי. מאבק ההישרדות של מערכים ושל פרטים בארגון מעלה שאלות העוסקות במיקומו היחסי של הפרט ושל הארגון בעיני המערכת, כמו: אילו שיקולים משפיעים על ההחלטה להשאירם? מהי הרלוונטיות של שיקולי היוקרה בהשוואה לשיקולי הצורך? האם הדגש הוא על האירועים המשמעותיים שהתקיימו באחרונה (הצלחות וכישלונות) או על התפקוד בשנים האחרונות? האם יש חשיבות רבה יותר להתמחות או לוורסטטיליות? האם ההוגנות בתהליך גבוהה או ששיקולים פוליטיים משפיעים עליה? בדומה לשאלון הסוציומטרי, שאלת ההערכה היחסית והמשמעות של דירוג גבוה או של דירוג נמוך הן משמעותיות במיוחד בעת קיצוץ. **המרוץ לפנסיה.** הקיצוץ נעשה במקביל להתמודדות של אנשי הקבע עם ההחלטות בנוגע למודל הקבע החדש ובמיוחד עם הדחייה בגיל הפרישה. משמעות החיבור בין שני התהליכים היא כי אם בעבר, לאחר סיום השירות הצבאי, ניתן היה לעסוק בקריירה שנייה, הרי כיום הוודאות בנוגע לסיום

רבים הוא לתת לגיטימציה לתחושת האובדן ובמקביל להקנות תחושת יצירה בביצוע המשימה.

המונהגים

לאחר תיאור של הכוחות החברתיים והרגשיים הפועלים במשימת הקיצוץ ושל השפעת ההקשר של תר"ש "תעוזה" נתמקד בהשפעתם על המונהגים בארגון הצבאי: איום מקצועי ואיש. משימת הקיצוץ מאיימת על אנשי הקבע מקצועית ואישית. ייתכן שתקן התפקיד שמאייש איש הקבע יקוצץ, ואז עליו לסיים את תפקידו ולהתמודד על תפקיד אחר. אפשרות קשה יותר היא שאיש הקבע עצמו יהיה מועמד לסיום השירות. הפיטורים עלולים לפגוע לא רק במפוטר אלא גם במשפחתו. בקרב משפחות רבות המשכורת של איש הקבע או של אשת הקבע היא ההכנסה העיקרית שבה תלויה המשפחה כולה. לכן מדובר באיום משמעותי על התפיסה העצמית והמשפחתית של איש הקבע שלפיה הוא שמביא את המשכורת הקבועה.

ננקטת בגלל חוויית פגיעה והרצון להתריס. אף שלאסטרטגיית הלחימה יש יתרונות רבים, כמו הגברת תחושת השליטה והגברת התרומה והרלוונטיות לארגון, לאורך זמן יש לה גם מחירים פוטנציאליים משמעותיים כמו שחיקה, תסכול מתמשך ויצירת עימותים בסביבת העבודה.

- אסטרטגיית הבריחה (flight) מתמקדת בהיערכות של המונהג למצוא אלטרנטיבה תעסוקתית ובהימנעות המנהיג מלעסוק בסוגיית הקיצוץ. המונהג מבין שעליו להיערך לאפשרות שיקוצץ ומתחיל לבחון את האפשרויות העומדות בפניו בחלקים אחרים של הארגון הצבאי או באזרחות. האפשרות הזאת רלוונטית במיוחד לאנשי המקצוע הפרופסיונליים (רופאים, אנשי מחשבים, פרקליטים, מהנדסים וכו') שמקצועם מאפשר מעבר חלק יחסית לאזרחות. לאסטרטגיית הבריחה עשויות להיות משמעותיות ארוכות טווח, מאחר שמודעות גוברת לאפשרויות התעסוקה מחוץ לצבא יכולה להשפיע גם בהמשך הדרשיח בין המשרת למערכת הצבאית, במיוחד כשמדובר במשרתי קבע בעלי פנסיה צוברת. אצל המנהיג באה העמדה הזאת לידי ביטוי בהימנעות מרבית (מודעת או שאינה מודעת) מלבוא במגע עם נושא הקיצוץ והאצלת העיסוק בכך - ככל שניתן - לבעלי תפקידים אחרים בארגון. המחיר האפשרי של הגישה הזאת, כפי שתיאר זאת בנחרצות ראש ממשלת בריטניה במלחמת העולם השנייה, וינסטון צ'רצ'יל, הוא כבד: "אם לא תושיטו את ידכם לאחוז בשינוי, הוא יתפוס אתכם בגרונכם".

- אסטרטגיית הקיפאון (freeze) באה לידי ביטוי בהקטנת הנוכחות במרחב הארגוני (פעילות בחתימה נמוכה): ביצוע המשימות הדרושות ללא משיכת תשומת לב ייחודית בתקווה שהתפקוד "מתחת לראדאר" הארגוני יאפשר שרידות ארוכת טווח. משמעות נוספת של האסטרטגיה הזאת היא חוסר רצון של המונהגים לעבור תפקיד כדי לא להיקלע למצב שבו - בדומה למשחק הכיסאות - הם נשארים ללא "כיסא" כשה"מוזיקה" נפסקת. בקרב

במיפוי התופעות החברתיות רגשיות המתקיימות בקיצוץ גילינו שכמה מהן משותפות למונהג ולמנהיג. יש משמעות בעינינו להסתכלות המשותפת מאחר שרוב המנהיגים בארגון הצבאי ההיררכי הם גם מונהגים

הזדמנות ללמידה כואבת. תהליך הקיצוץ הוא גם הזדמנות ללמידה אישית וארגונית. הקיצוץ מזמין לבחינה עצמית מעמיקה שנוגעת בסיבות המרכזיות שהובילו לקיצוץ. הסיבות האלה יכולות להיות, למשל, אובדן של רלוונטיות מקצועית, התנהלות לקויה או אי מיצוי של דרכי ההשפעה. תהליך למידה אישי וארגוני,¹⁰ שהוא לעיתים כואב ולא פשוט, יכול לסייע למונהג ולמנהיג לשפר את התמודדותם עם האתגרים שממתינים להם בהמשך הדרך.

שותפות גורל מערכת. במסגרת הקיצוץ צפויים מערכים רבים לשנות את פניהם באופן משמעותי, וכמה מהם אף עלולים להיסגר. גם אם בעקבות הקיצוץ נשארים היחידה ואנשיה ללא פגע, הרי עלולים להיפגע תחושת ההשתייכות ותחושת המשמעות של המונהג ושל המנהיג.

להילחם, לברוח או לקפוא? ניתן לזהות כיום אסטרטגיות התמודדות שונות של מונהגים ושל מנהיגים עם איום הקיצוץ, בדומה לאסטרטגיות ההתמודדות עם סכנה פיזית מיידית: לחימה (fight), בריחה (flight) או קיפאון (freeze):

- במסגרת אסטרטגיית הלחימה בוחרים המונהג או מפקד הארגון להגביר את נוכחותם במרחב הארגוני ולהעצים את עשייתם כדי להוכיח את חשיבותם ואת הצורך בהם. על ידי כך - הם סבורים - יהיה קשה יותר לקצץ אותם או שהקיצוץ יהיה מינורי, יחסית, (במקרה שמדובר בארגון). אפשרות נוספת במסגרת אסטרטגיית הלחימה היא לזווג שינוי משמעותי באופן הפעולה או במבנה הארגוני ובכך להקדים את הקיצוץ הצפוי ולהוכיח שתגלנות ורלוונטיות. לעיתים ננקטת הפעולה האקטיבית מתוך תפיסה מערכתית, שקולה ואדפטיבית למצב ולעיתים היא

בהגדרת זהותו של הפרט. לשינוי הזה יכולות להיות השלכות על מחויבות הפרט למערכת הצבאית וליחידתו.

חיוזוק הלכידות או אדם לאדם - זאב? בתחילה מייצרת משימת הקיצוץ לכידות כלל-ארגונית כפי שמתגבשת כל מסגרת הפועלת מול "אויב" משותף. עם זאת, מאחר שההישרדות במקרה הזה היא של יחידים (בין אם מדובר באדם, בתפקיד או ביחידה), הרי לאחר שלב הלכידות הכלל-ארגונית נוצרים גם מאבקים, שבמסגרתם מוכיחים כל פרט וכל מסגרת את חשיבותם ואת תרומתם היחסית בשגרה ובחירום ולעיתים אף את תרומתו הנמוכה יותר של האחר. במקביל נוצרות התארגנויות קבוצתיות שמספקות תמיכה וסיוע הדדי. גם לאחר קבלת ההחלטות על ה"מקוצצים" יש למאבקי ההישרדות פוטנציאל לייצר תחושת אי-נחת ואשמה בארגון שעלולה לבוא לידי ביטוי בעת התמודדותו עם מצבי לחץ אחרים הדורשים לכידות ושיתוף פעולה ארגוני.

מונהגים ומנהיגים

במיפוי התופעות החברתיות רגשיות המתקיימות בקיצוץ גילינו שכמה מהן משותפות למונהג ולמנהיג. יש משמעות בעינינו להסתכלות המשותפת מאחר שרוב המנהיגים בארגון הצבאי ההיררכי הם גם מונהגים, ובמצבי לחץ יש משמעות רבה גם למונהגות של המונהגים.

מנהיגות ביצועית. עיצוב הצבא במסגרת תר"ש "תעוזה" נעשה על ידי מספר מצומצם של מפקדים בכירים. עם זאת, לבעלי התפקידים בפיקוד הבכיר ובפיקוד הביניים (מונהגים ומונהגים) יש השפעה אדירה על אופן היישום והמימוש של התכנון המטכ"לי. האתגר המנהיגותי שלהם הוא לתרגם את ההבנות ואת התוכניות המטכ"ליות לתוכניות עבודה פרטניות בהתאם להיכרותם המעמיקה עם מאפייני היחידה או עם התחום שלו הם אחראים. אומנם במקרים רבים לא המונהג ולא המנהיג קיבלו את ההחלטה על אופי הקיצוץ, אך בידיהם היכולת להוביל לביצוע המיטבי הן ביחס למשימות הארגון והן ביחס לאנשיו.

הצגת עמדותיהם כך שייראו הולמות את אלה של מפקדים בכירים בארגון או של בכירים פורשי הארגון.

דילמות מנהיגותיות בקיצוץ

תהליך ריכוזי או ביזורי? לאופן ההתמודדות עם הקיצוץ במשאבים - ריכוזי או ביזורי - יש משמעויות נרחבות בעבור המנהיגות בארגון. בהתמודדות ריכוזית מקבלים המפקדים הבכירים בעצמם את רוב החלטות הנוגעות למשאבים. כתוצאה מכך עלול להיווצר עליהם עומס רב, שכן במקרים רבים עליהם לקבל לא רק החלטות קובעות בהיותם הקברניטים אלא גם החלטות פחות משמעותיות, שבעבר קיבלו פקודיהם. בהתמודדות ריכוזית נוצרת לעיתים התחושה שהמנהיגות מרוכזת רק אצל המפקדים הבכירים, לאחר ש"נשאבה" מהמפקדים שבדרגים הנמוכים יותר - מצב שעלול להשפיע על מעורבותם של המפקדים הזוטרים בנעשה ועל מחויבותם החלטות שמתקבלות. לעומת זאת, בהתמודדות ביזורית יש יותר מקום למעורבות של מפקדים בדרג הביניים, מאחר שמתקבלת לרוב החלטה על קיצוץ רוחבי "סוציאליסטי" מתוך הנחה שכל גוף יכול למצוא את המשאבים באופן מיטבי בתחומו. עם זאת, לא פעם רואים הפקודים בהתמודדות ביזורית הימנעות של המנהיגות מקבלת החלטה כואבת, אשר רק המפקד הבכיר יכול לקבל. החלטה על אופי ההתמודדות - ריכוזי או ביזורי - תלויה רבות באישיותו של המפקד ובאופן ההתמודדות הרווח בארגון.

קבלת החלטות מהירה ונחרצת או איטית ומשתפת? במצב של חוסר ודאות קיים קושי רב לקבל החלטה, ובמיוחד החלטה כבדת משקל. לכן מעוניין המנהיג לשמוע מגוון של דעות, להעמיק את הפרספקטיבה ולפתח רעיונות חדשים ויצירתיים וכן להשיג הסכמה ומחויבות רחבות להחלטה. עם זאת, מצב של אי-ודאות מייצר צורך עז של המנהיגים שתתקבל החלטה במהירות כדי להפחית מתחושת העמימות שלהם ולייצר תחושה של שליטה במצב. לעיתים רואים הפקודים בעיבוד בקבלת החלטות לא יותר מאשר הסכנות פיקודית, מאחר שהמודל הפיקודי המוכר

נדרש לנהל מתחים ולנוע בין מגוון זהויות ותפקידים: בין זהותו המערכתית בהיותו חבר בסגל הפיקוד הבכיר (ספ"כ) הנדרש לאחריות כוללת לבין תפקידו כ"אבא" של היחידה הדואג לה ולאנשיה; בין תפקידו להתאים את היחידה לצרכים העדכניים לבין הציפייה שישמור על מסורת היחידה בתוקף היותו חלק משרשרת המפקדים שעשו זאת לפניו. על המפקד גם לדעת למלא את תפקיד "האיש הרע": מבשר הבשורה, שוחט הפרות הארגוניות הקדושות, מוביל המשימה על חשבון האנשים, לא אהוד ולא אהוב, האיש שכל הרצונות והקשיים האישיים של חברי הארגון מושלכים עליו. במקביל עליו לדעת להיות בתפקיד "האיש הטוב": המתחשב, הדואג, הפועל לטובת פקודיו. בחלק מהמקרים התנועה בין הזהויות השונות אף גורמת לכך כי שאלות של משמעות ארגונית הנפכות לשאלות של משמעות אישית, והקיצוץ ביחידה נתפס לעיתים כפגיעה אישית. **מנגנוני ההגנה.** כדי לצלוח את תקופת הלחץ עושה לעיתים המפקד שימוש מוגבר במנגנוני הגנה שונים כמו פיצול (split) ועשיית סרק (doing). מנגנון הפיצול מחלק את האנשים באופן דיכוטומי ל"טובים" ול"רעים" (במקרה הזה - על פי כוונות הקיצוץ שלהם בנוגע ליחידתו) ומפחית מערך "הרעים" - מה שמקשה על הראייה המערכתית ועל היכולת לשתף פעולה. אשר למנגנון ה־doing, בתרבות ארגונית שבה עשייה אינטנסיבית נחשבת לרבת ערך, יש פוטנציאל רב לעשיית סרק שמייצרת פתרונות מדומים שמשקטים את החרדה הקיימת. המנגנון של עשיית סרק בא לידי ביטוי בהקמת צוותי עבודה רבים ובדיונים ממושכים, לעיתים כדי לייצר תחושת עשייה ולא לשבת בחיבוק ידיים. מודעות להשפעתם של מנגנוני ההגנה האלה יכולה לסייע בהפחתת השפעתם.

אז למה לי פוליטיקה עכשיו? כל חלוקת משאבים נושאת עימה מרכיב פוליטי, ובתהליך של קיצוץ משאבים משמעותי, אשר נחוה בחלק מהמקומות כקרב הישרדות, המרכיב הזה אף מתעצם. לאור זאת מנסים המפקדים לעצב את השיח ולחזק את טיעוניהם, את מיקומם ואת מעמדם באמצעות שיח א־פורמלי עם בעלי תפקידים שונים ובאמצעות

המפקדים באה העמדה הזאת לידי ביטוי בדיוני סטטוס עיתיים שבהם יש ציפייה לקבל הנחיות ברורות יותר מהרמה הממונה והמתנה לכך שהתמונה תתבהר.

הבחירה באסטרטגיית ההתמודדות תלויה גם באישיותו של הפרט (המנהיג או המונהג) וגם בהערכת המצב המתמשכת שלו בנוגע ליתרונות ולחסרונות של כל אחת מדרכי ההתמודדות.

המנהיג

בפרק הזה יידונו שתי סוגיות מרכזיות: חוויית שונות מתוך עולמו הפנימי של המפקד בתקופת קיצוצים ודילמות מנהיגותיות שעומן הוא מתמודד.

חוויית המפקד בקיצוץ

מנהיגות במבחן. בדומה למתרחש במצבי חירום, גם בתקופת קיצוץ הופך המפקד לדמות מרכזית בחיי הארגון. הצורך של הפקודים בביטחון ובוודאות, ההתעניינות של העמיתים בנוגע לנעשה והרצון של הרמה הממונה לוודא שהכול כשורה מציבים את המפקד במרכז הבמה מתוך ציפייה להובלה בוטחת של היחידה במים הסוערים. המצב הזה מייצר לעיתים תחושה שהוא חשוף ונמצא במבחן, יותר מאשר בעיתות שגרה.

בדד אשב. מצב הלחץ מייצר רצון של המפקד לחלוק את הקושי עם הפקודים. עם זאת, הרצון לחלוק אינו פשוט: מה לספר? למי? מתי? כמה לחשוף וכמה להישאר? באיזו מידה לחלוק עם הפקודים את המידע על כלל הסיכונים ובאיזו מידה לשמור עליהם ממידע מיותר ולאפשר להם למלא את תפקידיהם ללא דאגות מיותרות?

גם וגם וגם. תהליך הקיצוץ מחייב את המפקד לפעול במסגרתו בכמה מישורים במקביל: במישור הניהולי, במישור המנהיגות, במישור ההתייעלות, במישור האסטרטגי, במישור הקוגניטיבי ובמישור הרגשי - בטווח הקצר ובטווח הארוך. הצורך לפעול בכמה מישורים בעת ובעונה אחת והאחריות הגדולה שנושא המפקד על כתפיו יוצרים חוויה של עומס ועל עייפות, ולעיתים זה אף משפיע על בריאותו.

תנועה בין זהויות ובין תפקידים. המפקד

משמעותית בהתאם להתפתחויות בסביבה. **תהליכים הוגנים**. בספרות המחקר נמצא קשר משמעותי בין תחושה של עובדים שהתנהלות בארגון אינה הוגנת לבין תוצרים ארגוניים שליליים שונים (שחיקה, רצון לעזוב וכד').¹² בשל הלחץ והאיודאות שמאפיינים את תקופת הקיצוץ, יש חשיבות רבה לקיום תהליכים הוגנים, ברורים ושקופים ככל הניתן שיאפשרו לפקודים להאמין כי קבלת החלטות בעניינם הייתה עניינית בלבד. **טיפול בפרט**. הצורך בתחושת ביטחון ובתשומת לב אישית בא לידי ביטוי בולט בתקופות של קיצוצים. הטיפול בפרט - בין אם באמצעות הקשבה לקשייו ובין אם באמצעות מתן מענה קונקרטי - הוא פעולה פיקודית חשובה ביותר אשר מחזקת את הקשר בין המנהיג למונהגים ונותנת להם תחושה שהם אינם לבד בתקופה הקשה. הקשב האישי נדרש הן למפקדים בהיערכותם לביצועה של משימת הקיצוץ המורכבת ובהתמודדותם עם משמעויותיה והן לאנשיהם המתמודדים עם השלכותיה על תפקידיהם ועל משפחותיהם.

יצירת שיתופי פעולה

קיימות כמה סיבות לכך שיצירת שיתופי פעולה יכולה להיות פעולה פיקודית משמעותית שתסייע לארגון להתמודד עם אתגריו בתקופת הקיצוץ:

- ראשית, אם בעקבות קיצוץ המשאבים ישנה ירידה משמעותית ביכולתה של המסגרת לתת מענה עצמאי מספק, שיתוף פעולה עם גוף נוסף יכול לסייע במתן מענה שלם יותר באמצעות ריכוזי מאמץ ומשאבים.
- שנית, כל ארגון שבו בפרדיגמות ובהנחות יסוד שמניעות את התנהלותו. מפגש משמעותי עם ארגון אחר מסייע בחשיפת ההנחות האלה באמצעות מציאת הדומה והשונה באופן פעילותם. לכן שיתוף הפעולה יכול לסייע בבירור עצמי שיוביל להתמקדות באופן הפעילות ולגיבוש רעיונות יצירתיים חדשים.
- שלישית, שיתוף הפעולה מסייע להתמודד עם הבדידות ועם הקושי הרגשי שקיימים בתקופות של קיצוצים שכן הוא יוצר

שרלוונטיים בעינינו. אלה מחולקים לשלוש קבוצות מרכזיות: המענה הבסיסי, יצירת שיתופי פעולה והסתכלות מחזורית. המענים האלה אינם חלופות שונות אלא יש לראות בהם מכלול שמאפשר מענה פיקודי מקיף.

המענה הבסיסי

המענה הפיקודי הבסיסי לאתגר הקיצוצים מבוסס על ההובלה ועל ההכלה שנדרשים מכל מפקד בתקופת לחץ, קרי הנעת הארגון לעבר הכיוון הנדרש ותמיכה באנשי הארגון במהלך התהליך. להובלה הפיקודית יש ביטויים רבים כמו: תיווך המציאות לפקודים באופן ברור וכן, קבלת החלטות בנוגע לכיוון הנדרש ויצירת אמון בו, יצירת תהליכים הוגנים ומתן דוגמה אישית.

ההכלה הפיקודית יכולה לבוא לידי ביטוי באמצעות הגברת הלכידות הארגונית, טיפול בפרט, מתן תחושת ביטחון, יצירת מרחב להבעת קושי ותסכול, נוכחות מוגברת בשטח (פיקוד לפני), תקשורת מוגברת עם הפקודים והבעת אמון בעשייה של האנשים ושל היחידה.

בחרנו לשים דגש על כמה פעולות פיקודיות: תיווך המציאות לפקודים. בידי המפקד היכולת לסייע לפקודיו להבין מה קורה, וחשוב לא פחות, מהי משמעות האירועים בעבורם ובעבור יחידתם. גם אם לעיתים המידע כבר ידוע לפקודים דרך צינורות מידע אפורמליים, למתן האישור הפורמלי של המפקד לדברים יש חשיבות רבה בעבור הפקודים כדי ליצור תחושה של ודאות וכדי לאפשר להם להיערך לשינויים הצפויים. לכן חשוב שהמידע שמועבר לפקודים יהיה מלא וברור ככל הניתן, כולל תיאור של מה שעדיין לא ידוע.

קבלת החלטות בנוגע לכיוון הנדרש ויצירת אמון בו. בתוך האיודאות הכללית על המפקד לעשות הערכת מצב מקיפה ולקבל החלטה בנוגע לאופן התמודדותו של הארגון עם הקיצוץ - אם באמצעות שינוי יזום ואם באמצעות יצירת שיתוף פעולה או התמקדות בתחום עשייה ספציפי. בדומה לכל שינוי, עליו לרתום את אנשיו ולייצר אמון בכיוון החדש. בדומה לקרב, תהליך הערכת המצב הוא מתמשך, והחלטות המפקד עשויות להשתנות

ממצבי חירום הוא של המנהיג המכריע ולא של המנהיג המשתף והמתלבט בנוגע להחלטה הרצויה. כמו כן עיכוב בקבלת החלטות מעורר לעיתים את החשש שהתהליך הארוך ימסמס את החלטות הנדרשות ויעכב את ביצוען.

סיכון מחושב. מפקדים מחונכים לזום ולנצל הזדמנויות כדי לפתח ולקדם את ארגונם. אולם בעוד שהמפקד רוצה להציע את ארגונו קדימה, הוא נדרש בעת הנוכחית לקצץ ולוותר על חלק מהפעילות המוכרת שנעשתה עד כה. לעיתים נדרש המפקד לנהל סיכון מחושב: לקצץ יכולות ופעילות מוכרות עוד בטרם הבשילו הזדמנויות ויכולות חדשות - מה שמעורר את החשש שהארגון יישאר בלי כלום: בלי עבר ובלי עתיד.

הקושי לצאת מהפרדיגמה. בעת קיצוץ משמעותי נדרשת חשיבה יצירתית שפורצת את הפרדיגמות הקיימות כדי למצות את ההזדמנות להסתכלות מחודשת על האופן שבו פועלים היחידה או המערך. אולם מחקרים מראים כי לחץ פוגע ביצירתיות ובחשיבה החדשנית.¹¹ כתוצאה מכך נוצר מרחב מצומצם יחסית לקבלת החלטות, וגדל הסיכוי שיידונו בעיקר רעיונות שכבר עובדו במסגרת עבודות מטה מקדימות. עם זאת, מצב של לחץ מגדיל את ההיתכנות שיתקבלו החלטות בנוגע לנושאים שהדיון בהם נדחה שוב ושוב מסיבות שונות.

קרב בלימה והסתגרות. תהליך הקיצוץ מעורר רצון להגן על היחידה ועל אנשיה. בעת לחץ עלולה ההגנה לבוא לידי ביטוי באמצעות הרצון לשמור את הקיים ולבלום שינויים שלכאורה מאיימים על היחידה. מאחר שהסביבה הופכת בעיני האנשים לגורם מאיים, נוצר לעיתים תהליך של הסתגרות בתוך היחידה. כאשר רוב הקשב של המפקד ממוקד פנימה, הוא מתקשה להבין לעומק את השינויים שמתחוללים בסביבה, למצות הזדמנויות חדשות שנוצרות ולהכיר את היסיונים החדשים שמתהווים בסביבה.

מענים מנהיגותיים לאתגרי הקיצוץ

האתגר המנהיגותי שמייצרת תקופת הקיצוצים מחייב התמודדות פיקודית והולמת את מאפייניו. להלן נתאר כמה מענים פיקודיים

טובי, רס"ן קרולין זעירא, רס"ן טלי עידן. תודות גם לחברי הפורום המוביל של ביסל"ם על סיעור המוחות המשותף.

הערות

1. K. Klein & R. House, "On Fire: Charismatic Leadership and Level of Analysis", *Leadership Quarterly*, 6, No.2, 1995, pp. 183-198
2. התהליכים האלה ותהליכים אחרים מתוארים במסמך "ניהול תהליך הקיצוץ - חוברת למפקד" שהוציא באחרונה ענף פא"ר (פיתוח וייעוץ ארגוני) במחלקת מדעי ההתנהגות.
3. P. Hersey & K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972; W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970
4. ערן ניב, "תפיסת המנהיגות בבית הספר לקצינים, בה"ד 1", מסמך פנימי בצה"ל
5. בהשוואה בין תרבותיות, נמצא כי למונהגים שונים ציפיות שונות ממנהיגיהם. עובדים צרפתיים הם מרוצים יותר יצרניים כאשר ראו בממונה עליהם דמות פטרנליסטית וסמכותית שנותנת הנחיות ברורות. מנגד, עובדים בריטיים וגרמנים היו במיטבם כאשר הממונים עליהם נקטו גישה דמוקרטית ואימצו סגנון מתייעץ. עובדים הודים היו במיטבם כאשר הממונה עליהם היה מעין דמות של "אח גדול", ואילו עובדים פרואנים העדיפו ממונים המלווים אותם באופן הדוק בכל הפרטים. Geert Hofstede, *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage, Thousand Oaks, California, 2001. מתוך מ' פופר, *ההולכים שבי אחריו - מבט פסיכולוגי על סוד ההימשכות למנהיג*, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 2012
6. נ' גולדברג-וייל, "אדם - תבנית נוף הולדתו? מנהיגות בהקשר תרבותי", בתוך: א' גונן וא' זכאי, (עורכים), *מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה*, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1999, עמ' 117-132; ר' אביהו, "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל", מתוך מ' פופר וא' רונן (עורכים), *על המנהיגות*, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1989, עמ' 95-130
7. *המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל - טיוטה רשמית*, תו"ד, 2013, מסמך פנימי בצה"ל
8. ועל כך כבר אמר בן-גוריון כי "אחד הגילויים החמורים והמסוכנים ביותר של התפרקות זו, שהרבה גורמים ויצרים חיוביים ושליליים מסייעים לה, הוא שהציבור שלנו מתחיל יותר ויותר לראות את המדינה רק כנתבעת, ואת עצמו - רק כתובע". דוד בן-גוריון, *ייחוד וייעוד: דברים על ביטחון ישראל*, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 176
9. הסיפור שלהלן ממחיש מהי הישרדות יחידנית: "שני חברים בורחים ממר ביער. תוך כדי המרדף נועל אחד מהם נעלי התעמלות. אומר לו חברו: לא תוכל להיות מהיר יותר מהנמר גם עם נעלי התעמלות. עונה לו חברו, נכון, אבל אוכל להיות יותר מהיר ממך".
10. ישנה ספרות פסיכולוגית קלינית נרחבת שעוסקת בצמיחה פוסט-טראומטית" (post traumatic growth), למשל: L. G. Calhoun, R. G. Tedeschi, *Handbook of Posttraumatic Growth*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006
11. R. Talbot, C. Cooper & S. Barrow, "Creativity and Stress", *Creativity and Innovation Management*, 1, 4, 1992, pp. 183-193
12. R. H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 1991, pp. 845-855

לב מועטה יחסית לתהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוץ. כמו כן כמעט שאין בידע הקיים הכרה בייחודיות ההתמודדות של צה"ל עם קיצוץ, אף שהתהליכים האלה עומדים בבסיס האתגרים המנהיגותיים שאיתם מתמודדים המפקדים. במאמר הזה נותחו התהליכים האלה באמצעות התייחסות לארבעה מרכיבים מרכזיים: ההקשר שבו נעשה הקיצוץ, משימת הקיצוץ, המוניה והמנהיג. להלן סוגיות נבחרות מכל אחד מן המרכיבים:

1. ההקשר שבו נעשה הקיצוץ. תר"ש "תעוזה" הוא התר"ש השלישי שמתוכנן בצה"ל בשנתיים האחרונות. הוא מבשר על התעצמות מועטה של צה"ל ועל שינוי בסדר העדיפויות המטכ"ל בנוגע לצבא היבשה.
2. משימת הקיצוץ היא למעשה יישום של היגיון ניהולי-כלכלי בארגון המבוסס על אתוס ערכי-התנדבותי. כמו כן צריכים המפקדים - במסגרת השינוי התרבותי המתחייב מעומק הקיצוץ - להחליט על אילו משימות הם מוותרים.
3. מבחינת המוניהם מדובר באיום מקצועי ואישי הן בטווח הזמן המיידי והן בטווח הארוך (למשל, על הסיכוי להגיע בשלום לפנסיה).
4. המנהיגים חשים כי הם במבחן, ובמסגרתם הם מעוניינים לשמוע דעות שונות בנוגע לנושאים הנידונים, אך פקודיהם מצפים מהם לקבלת החלטות מהירה, ועליהם להפגין מנהיגות ביצועית שתממש את ההחלטות השונות של המטכ"ל בעניין הקיצוץ.
5. על פי תפיסתנו, הכרת התהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוץ וגייבוש תמונת מצב עדכנית בנוגע לתהליכים האלה יכולים לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה המורכבת הזאת שדורשת תעצומות נפש רבות מכל המעורבים בה.

תודות לקוראי המאמר על הערותיהם ועל תרומתם לשיפורו: תא"ל אבנר פיזוק, אל"ם רוני תמיר, סא"ל אריאל ויינר, סא"ל שלום ארז, רס"ן ד"ר מוטי ספראי, אע"צית שרית

תחושת שותפות שמחזקת את המסוגלות להתמודד עם המורכבות ועם קשיי המצב. אך למרות ההזדמנויות שבשיתופי פעולה הם גם מעוררים חששות בקרב הצדדים - מה שעלול לעכב אותם. מדובר בחשש להיחשף, לאבד מהזהות העצמית ומחופש הפעולה ואף חשש מהלמידה העצמית שנוצרת מהמפגש עם ה"אחר". לכן בתקופה כזאת נדרשים מהמפקדים אומץ וראייה מערכתית כדי לקיים שיתופי פעולה וגם הבנה שבמקרים רבים היתרונות של שיתוף הפעולה עולים על מחיריו האפשריים.

הסתכלות מחזורית-ספירלית

זהו אינו הקיצוץ הראשון בצה"ל. אף בראשיתו, ב-1952, נדרש צה"ל לקיצוץ חריף בתקציבו, שכלל גם את פיטוריהם של אלפי אנשי קבע ואזרחים עובדי צה"ל. העובדה שגם כיום, 62 שנים מאוחר יותר, מתקיים קיצוץ משמעותי בצה"ל מלמדת שזהו אירוע מחזורי שהוא חלק מטבעו.

כיום על המפקד לוודא כי תחומי העשייה שאינם מקוצצים הם הרלוונטיים ביותר ויוכלו לסייע ליחידה ולצה"ל באתגריהם הנוכחיים והנראים לעין. ייתכן ש"מגל האבולוציה" נדרש מדי פעם כדי לוודא שצה"ל ומפקדיו עושים את ההתאמות הנדרשות לאתגרי העתיד, מאחר שהשינוי בדפוסי העבודה ובעשייה גם מפנה אנרגיה חדשה ליצירה של מבנים ושל התארגנויות חדשים שמותאמים לאתגרים החדשים.

הסתכלות על הקיצוץ בפריזמה מחזורית, בדומה לעונות השנה, מאפשרת להבין כי במקרים מסוימים ההחלטה על הקיצוץ אינה אבסולוטית, וכי מה שמקוצץ כיום ייתכן שיידרש שוב בעתיד הרחוק. לכן על המפקד לוודא כי נוצרים זרעים המכילים את הידע של תחומי העשייה שמקוצצים כדי לאפשר להם לצמוח שוב אם יהיה בכך צורך ארגוני.

סיכום

המאמר הזה נוצר מתוך תחושה כי הידע הקיים בנוגע לתהליכי קיצוץ בארגונים ממוקד בזווית הניהולית-משאבית ומקדיש תשומת

דור ה־Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל

בצה"ל התפתח מודל ייחודי של דור ה־Y - כנראה משום שהוא נאלץ להתמודד עם אתגרים ייחודיים. לא יהיה זה מוגזם לומר שבני דור ה־Y הפכו בחברה הישראלית לתופעה מרתקת וייחודית בעולם - במידה רבה בגלל השירות בצבא

לפי ה Waze הגענו ליעד, עבור



מייסדי המדינה ואפילו שונה מזו שבה חיו הוריהם, שהם הורי החיילים והחיילות שלנו. ההורים היו כבני חמש במלחמת יום הכיפורים, בנים להורים שברובם לא נולדו בארץ, כלומר בני מהגרים (שברובם היגרו לישראל בהיותם ילדים), צברים דור ראשון, בוגרי שירות צבאי. בשלב הזה נסתפק בקביעה כי ברור לכול שקיימים הבדלים בין שני הדורות האלה - הבדלים שמתבטאים, בין היתר, ביחסם לשירות הצבאי ובמיוחד לשירות בתפקידי פיקוד בצה"ל.

לרבים מבני הנוער המפגש עם המציאות בצבא הוא בעצם ההתמודדות האמיתית הראשונה עם החיים - התמודדות שכוללת עומס רב, פיזי ונפשי, חיי חברה תובעניים ועיתרי משברים. מדובר בתהליך חברות מרתק שהוא חלק מתהליך התבגרות מהיר בצה"ל שהופך נערות לנשים ונערים לגברים. די אם נציין את פערי הגילים המזעריים בין המפקדים לפקודים ואת השפעתם. לדוגמה, מפקד הכיתה בטירונות מבוגר מהטירון רק בשנה, מפקדת מחלקה צריכה להתמודד עם אוכלוסייה מאתגרת הצעירה ממנה בפחות משנתיים ו"המבוגר האחראי" הוא מפקד פלוגה שגילו 23.

למרות כל אלה המוטיווציה בקרב המתגייסים לשרת בתפקידי לחימה היא גבוהה. הנוער רואה בצה"ל ובשירות משמעותי ביחידות הלוחמות מרכיב משמעותי במסע ההתבגרות שלו. בבה"ד 1 נמצאים מיטב הבנים והבנות שמתוך בחירה מאריכים את השירות הצבאי שלהם. למשל, בקורס קצינות של יחידות השדה ב-2013 נמצאו באחת הפלוגות 38 צוערות (מתוך 39) שהיו בוגרות שנת שירות (תרומה לקהילה לפני השירות הצבאי).

הדור הזה נמצא גם בחטיבות המילואים בהיקף גדול - בני ה-20 הם חלק הארי של סד"כ הלוחמים, ואילו בני ה-30 (שמצויים עדיין בתחום דור ה-Y) הם מפקדי הפלוגות. אף שמפעם לפעם מתפרסמות בתקשורת ידיעות סותרות, אנו יכולים לציין בסיפוק את התופעה הישראלית כל כך והייחודית כל כך של התנדבות המונית.

במאמר הזה אנו טוענים כי המרכיבים הבסיסיים במנהיגות לא השתנו וכי צה"ל פיתח מודל מנהיגות ייחודי לדור הזה. יותר מכך, נטען שהתכונות האנושיות האופייניות לדור הזה רק השתפרו. דור הפייסבוק משווע,

רס"ן קרולין לוי זעירא
ראש צוות בבית הספר למנהיגות



ילדי שנות ה-90 נולדו למציאות ששונה מזו שבה חיו מייסדי המדינה ואפילו שונה מזו שבה חיו הוריהם, שהם הורי החיילים והחיילות שלנו

כמו פייסבוק וואטסאפ, ומצויים בהן כמעט בכל רגע נתון. כמו כן הם מחוברים לטלפונים הניידים שלהם משל היו אלה תאומיהם הסייאמיים. וכשהסוללה מתרוקנת, הם מחפשים נקודת חשמל כדי לחבר אליה את המטען בדומה לנרקומן שמחפש את מנת הסם הבאה שלו.

מספר הלייקים שמקבלים הפך להיות מדד חברתי משמעותי, וכדי לקבלם מוכנים הצעירים להקצין את פעילותם ברשת - למשל באמצעות התבטאויות בוטות יותר ונועזות יותר. עם זאת המציאות הווירטואלית גם משמשת ליצירת קשרים אישיים, חברתיים ומקצועיים שנמשכים בעולם "האמיתי".

כבר ב-2007 הצביעו מחקרים מקיפים שנעשו בארה"ב כי ילד אמריקני מתחת לגיל 8 מבלה מדי יום כחמש שעות וחצי מול מסכים וכי 16% מהנערים שבין גיל 8 לגיל 18 מבלים מדי יום יותר מעשר שעות וחצי מול המדיה.¹ חוקרים טוענים כי הדור הזה מתאפיין ב"נרקיסזם המוני". הטענה הזאת פורסמה בספר "המגיפה הנרקיסטית - חיים בעידן המגיע ליי", שבו מובאות ראיות לכך שהצעירים בחברה המערבית הופכים מאז שנות ה-80 של המאה הקודמת ליותר ויותר נרקיסטיים.²

בהנחה שהנערים בישראל חיים בחברה מערבית שהיא ליברלית וקפיטליסטית כמו זו האמריקנית, נשאלת השאלה האם הנוער בישראל שונה? השונות הזאת יכולה לנבוע מכך שישראל נלחמת על קיומה ועל צביונה כבר 65 שנים, אך למעשה זה 40 שנה שהאיום הקיומי כבר אינו מוחשי כפי שהיה בשנים הראשונות של המדינה.

השאלה הזאת מתעצמת כיוון שילדי שנות ה-90 נולדו למציאות ששונה מזו שבה חיו

תא"ל אורן אבמן
ראש חטיבת היבשה בזרוע היבשה



מבוא

אתגר המנהיגות הוא כגיל המין האנושי. משחר ההיסטוריה למד האדם כי חיים בקבוצה יכולים להביאו להישגים כפולים ומכופלים ובתוך כך הוא הבין כי כל קבוצה צריכה להתחלק לממלאי תפקידים המאורגנים בהיררכיה ואשר בראשה ניצבת המנהיגות - אדם או קבוצה שתפקידם להחליט ולהנחות את כל חברי הקבוצה.

כל עידן הביא עימו מאפיין ייחודי משלו למנהיגות. פעמים היה זה אומץ הלב האישי של המנהיג, כמו הנער דוד במלחמתו נגד גוליית; פעמים אחרות היו אלה החוסן הגופני, המיומנות בשימוש בחרב והנחישות שאיפיינו את המנהיגים, כמו 300 הלוחמים הספרטנים בלחימתם נגד הפרסים בקרב תרמופילאי.

המאפיינים האלה הושפעו מהאדם ומסביבתו ולכן אך טבעי הוא שהמצאת אבק השריפה והרובה, המהפכה התעשייתית, טראומות מלחמת העולם הראשונה והשנייה, פצצת האטום, הטרור ומהפכת המידע יעצבו את דור המנהיגים של היום ושל מחר.

המאמר הזה עוסק במנהיגות צבאית בצה"ל, ולפיכך ננסה לעמוד בו על הבדלים בין מנהיגי מלחמת העצמאות למנהיגי מלחמת יום הכיפורים ובין המנהיגים (והמונהגים) של פעם לאלה שצומחים היום. עוד נדון בשאלה האם השינויים שחלו בעולם בכלל ובישראל בפרט יוצרים דפוס מנהיגות אחר, שהוא שונה בעליל מכל מה שהכרנו עד כה.

דור ה-Y ודור ה-Z

נהוג לכנות את מי שנולדו בתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת בשם "דור ה-Y" ואת ילדי המילניום (תחילת שנות ה-2000) "דור ה-Z". הילדים האלה גדלו בתוך המהפכה הטכנולוגית, שביטוייה הבולטים ביותר הם האינטרנט, הרשתות החברתיות והתקשורת הסלולרית. הם אימצו בהתלהבות את האפשרויות הגלומות ברשתות החברתיות,

לעיתים בלי שהוא מודע לכך, לחברה אנושית, למסגרת, למשמעות ולמשמעות. כאשר המנהיגות היא איכותית, הוא מוכן להתמסר לה. מנהיגות במובנה הבסיסיים ביותר כוללת הצבת דרישות, כריזמה, מתן משמעות ודוגמה אישית. לעיתים הוא והיא לא פוגשים זאת עד השירות הצבאי. זהו מצרך נדיר בבית ההורים, בין החברים ואפילו בבית הספר, שכן לעיתים המורים ממש "הולכים על ביצים" וחוששים להציב דרישות.

הנוער הזה הוא ביקורתי יותר - בין היתר בשל הבנתו שעומדות לרשותו אפשרויות רבות ותחושה שיש לו רשת ביטחון - משום שהוריו מעורבים יותר במתרחש. פועל יוצא מכך הוא שהחיילים הצעירים זקוקים לזמן רב יותר כדי להסתגל ולהתחשל.

בהמשך המאמר ננסה להצביע על עקרונות המנהיגות הצבאית והקרבית שצריכה להכין את הפרט - בן דור ה-Y בישראל - ואת המסגרת (הכיתה, המחלקה וכן הלאה) לאירועים הקיצוניים ביותר של סיכון חיים ושל מנהיגות אל מול אש (במציאות, לא במשחק מחשב). הדבר ייעשה על ידי בחינת האתגרים הייחודיים לדור ה-Y ובאמצעות התבוננות בדור ה-Y בישראל בכלל ובצה"ל בפרט. התנאים הייחודיים לישראל נבחנו באמצעות בדיקתה של סוגיית האיום על קיומה. בסיום המאמר מובאת פסקה העוסקת במאפייני המנהיג הצבאי והקרבי באופן כללי וב"ארגז הכלים" העומד לרשות המפקד בן דור ה-Y ובכלים הנוספים שעליו לרכוש.

האתגרים הייחודיים לדור ה-Y

תוך כדי תהליך הכתיבה נעו תחושותינו בין התפעלות מהדור ומההישגים שאליהם הוא יכול להגיע לבין תחושות קשות העולות מקריאת הספרות העוסקת ביכולותיו ובשאיפותיו. גם המחקרים נעים בין אופטימיות וגאווה לבין תחושות ייאוש, וקשה שלא להיות מושפעים מהם. אלא שלדעתנו, דווקא המאפיינים הייחודיים של הדור הזה יכולים להיות קרקע פורייה שתצמיח לדור ה-Y וה-Z מנהיגים שיידעו להנהיג את בני דורם ולהניע אותם לקראת משימות - אף הקשות ביותר.

כאשר אתה גדל בעולמות וירטואליים המאפשרים להתנהל במקביל בכמה ערוצים

שבהם הכול אפשרי, וכאשר בו בזמן ההורים אומרים לך שאתה מזהים ואין מה שיעצור אותך, האם באמת מפליא שאתה רוצה עניין, רוצה שיתעניינו בך, רוצה להתקדם במהירות, רוצה להיות בכל העולמות?!

דור ה-Y בעולם גדל לתוך הגלובליזציה וההתפתחות הטכנולוגית המואצת. יותר מכך, הדור הזה נחשף למשברים כלל-עולמיים ששינו את המציאות ואת השיח בחברה המערבית ולמד לא להאמין ולהיות ספקן. כתוצאה מכך הוא הפך להיות ציני

בשנים האחרונות הולכים ומתרבים המחקרים המדעיים העוסקים בתופעת דור ה-Y בעולם, בעיקר במערב. המחקרים עוסקים במגוון רחב של היבטים דוריים הקשורים לרוח הזמן החדשה ולשינויים חברתיים מבניים בימינו. לדור הזה יש כמה שמות המלמדים על מאפייניו:

1. דור המילניום - מבטא את הצעירים שהתבגרו בפתחו של האלף (המילניום) השלישי.

2. דור האינטרנט - הדור הראשון שנולד למציאות המרשתת וגדל בתוכה. זהו גם הדור הראשון שהשימוש באינטרנט הוא דבר טבעי בעבורו.

3. הדור הגלובלי - הדור שנולד לתוך הגלובליזציה וגדל במציאות שבה היא הולכת ומואצת. זהו גם הדור הנייד ביותר ואשר מחובר יותר מהדורות שקדמו לו לגופים ולמסרים מחוץ לארץ מולדתו.

4. דור המסכים - הצעירים מבלים את רוב זמנם מול מסכי תצוגה למיניהם: הטלוויזיה, המחשב והמכשיר הסלולרי. את אלה המאמצים גרסה קיצונית של סגנון החיים הזה מכנים בפינת "היקיקומורי" (מתחבא, מסתגר מפני החברה).

5. דור הפייסבוק - דור שהרשתות החברתיות הן חלק חשוב ומשמעותי בחיי היומיום שלו. מההגדרות האלה ניתן להבין שדור ה-Y בעולם גדל לתוך הגלובליזציה וההתפתחות הטכנולוגית המואצת. יותר מכך, הדור הזה נחשף למשברים כלל-עולמיים ששינו את המציאות ואת השיח בחברה המערבית ולמד לא להאמין ולהיות ספקן. כתוצאה מכך הוא

הפך להיות ציני. הצעירים האלה בוחנים בעין חדה וביקורתית את עולם התאגידים ואת העולם הפוליטי ומעל הכל את מנהיגיהם. הנוער הזה הוא בעל מודעות חברתית ופוליטית ומפגין מעורבות רבה בנושאים הקרובים לליבו, בין היתר בשל הנגישות לכלים ולאמצעי תקשורת מתקדמים. זהו דור הילידים הדיגיטליים, הדור הגלובלי, שנחשף מגיל צעיר לגירויים דיגיטליים וגלובליים: מוזיקה, מזון מהיר, שידורי חדשות ואירועים מרחבי העולם. הוא חווה יותר מכל דור אחר חוויות גלובליות כמו נופשים וטיולים בעולם, שיחות בין-לאומיות, רשתות חברתיות עולמיות וקניית מותגים ומוצרים מכל רחבי העולם.⁴

זהו הדור הראשון שגדל עם האינטרנט, ושהאינטרנט הוא חלק אינטגרלי מחייו. זהו דור שהתבגר בתקופה שבה כל האירועים מתרחשים במהירות רבה יותר בשל הקצב שמכתיבה רשת האינטרנט. בילוי של שעות רבות מול המחשב אימן את בני הדור הזה לקבל החלטות במהירות, להעריך סיכונים ולנהל דילמות. שיטוט ברשתות החברתיות, שימוש בכלי מדיה שונים ושיתוף פעולה עם צעירים אחרים בעולם כולו הקנו לבחורים ולבחורות האלה יכולת חשיבה גלובלית, הרגל לפעול בצוות, יכולת להתייעץ בכל זמן נתון, גמישות ויצירתיות.

כיוון שתוך כדי הגלישה באינטרנט נוהגים הצעירים גם לשלוח מסרונים ולצפות בטלוויזיה, הם פיתחו יכולת מדהימה לבצע משימות רבות בו זמנית, ובמקביל עלה מאוד סף הגירוי שלהם.

הם זכו לחופש ולהבנה מהוריהם כפי שאף דור קודם לא זכה להם - גם בזכות הקשר החזק שהם יצרו עם הוריהם. מדובר בהורים מודעים ותומכים המדברים אל ילדיהם בגובה העיניים מתוך רצון להבינם, מנסים להקנות להם את הלקחים שצברו ושולחים אותם לחוגים רבים ולהכשרות שונות שייכנו אותם לעתיד.

כתוצאה מכך בני הנוער סומכים על ההורים, מתייעצים איתם, מרגישים בנוח לדבר איתם על כל תחושה ועל כל חוויה ומצפים שהוריהם יביעו עניין בדבריהם. הפער התרבותי והמרדנות שאפיינו יחסי ילדים-הורים בעבר כמעט נעלמו בדור הזה.

בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח, רצון להביע



טקס סיום קורס קצינים, פברואר 2010 | התבוננות על צוערים ועל צוערות בבה"ד 1 ובהשלמות החיליות מעוררת התפעלות מול אנרגיית הנעורים המהולה בתחושת אחריות, כמו אצל מפקדיהם: בהכנות לקורסים השונים הם מפגינים רצינות וכובד ראש שנראה כאילו הם ביחס הפוך לגילם

נאלצת המדינה לצאת למלחמה יצרה מצב שבו הבנים (בעיקר אלה שהיו בקו האש) חוו חוויה שונה מזו שחוו הוריהם ופיתחו תודעה דורית ייחודית. כך, למשל, היה הבדל גדול בין השכול ההמוני של תש"ח לבין שיכרון הכוח של מלחמת סיני, ותחושת פעמי המשיח של מלחמת ששת הימים כלל לא דמתה לשבר של יום הכיפורים, וכל אלה נבדלו ממשבר הזהות שהתעורר בעקבות האינתיפאדה ומתחושת הבלבול של מלחמת לבנון הראשונה והשנייה. סיפורו של דור ה-Y הישראלי הוא בעצם סיפורו של דור שנולד לעידן הדיגיטלי והגלובלי וספג לתוכו את השינויים שהתרחשו במעבר מחברה לאומית לחברה גלובלית - לטוב ולרע. האנשים האלה היו עדים לצמיחה כלכלית מטאורית לצד חוסר יציבות הן תעסוקתית והן מדינית וביטחוני: פיגועי טרור, מתקפות טילים, זעזועים ומתחים פוליטיים.⁹

אתגר ההתמודדות עם צרכיו ועם מאפייניו הייחודיים של הדור הזה מונח גם לפתחו של צה"ל, הפועל מתוך הבנה כי רק שדרת פיקוד איכותית וערכית תבטיח את שימור יתרונו האיכותי. בשכונה הקשוחה שבה אנו חיים מדובר בצורך קיומי. זו אינה סיסמה אלא

סיפורו של דור ה-Y הישראלי הוא בעצם סיפורו של דור שנולד לעידן הדיגיטלי והגלובלי וספג לתוכו את השינויים שהתרחשו במעבר מחברה לאומית לחברה גלובלית - לטוב ולרע

וזקוקים לניהול ולהנחיה צמודים, שהרי קודם לכן ניהלו אותם באופן צמוד ההורים, המורים והמדריכים בתנועות הנוער.⁷

דור ה-Y בישראל וצב"ל

כאמור לעיל, המהפכה הדיגיטלית משנה את המין האנושי בעוצמה גדולה ובמהירות רבה וגם את ישראל שנמצאת היום בתקופת מעבר: התרבות הלאומית-הציונית הטוטלית נדחת בהדרגה מקדמת הבמה (בעיקר בקרב השכבה החילונית המשכילה), ועמוד האש הקולקטיבי, שהוביל את המדינה במשך שנים רבות, נחלש ומפנה דרך לאידיאלים ולמודלים ערכיים חדשים הקשורים לעולמו של היחיד (מימוש עצמי, אהבה רומנטית, קריירה אישית וכד') ולאתוסים גלובליים: שמירה על הסביבה, זכויות האדם, יזמות כלכלית וטכנולוגית ועוד.⁸ העובדה שמדי עשור - פחות או יותר -

את דעתם ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאם לא יצליחו בתחום אחד, יוכלו לפנות לתחום אחר. במילים אחרות: יש להם ביטחון עצמי ותחושה של חופש בחירה ושל מסוגלות להגשים את עצמם. נוסף על כך הם חשים שזה לגיטימי לעשות זאת.⁵

בה בעת קיימים מחקרים הטוענים שזהו דור מפונק מאוד. לפני כל מאמץ הם שואלים את עצמם "מה ייצא לי מזה", הם גרים בבית ההורים עד גיל מאוחר בתנאים של "הכול כולל", ובכלל זה שירותים אישיים כמו כביסה ואמצעי נידוד (רכב) כמעט בלתי מוגבלים. הכול הם צריכים לקבל כאן ועכשיו לצורך סיפוק מיידי.

יש הטוענים כי הדור הזה מרוכז בעיקר בעצמו, נרקיסיסט חסר תקנה הנזקק לתשומת לב - לעיתים מוגזמת.⁶ זהו דור שבניו מתקשים לקבל החלטות בחיים, אינם עצמאיים, עמוסי חרדות וחששות. הקושי להפגין עצמאות נובע מכך שהצעירים האלה הורגלו במשך חייהם הקצרים להתייעץ לפני כל פעולה, קטנה כגדולה, ולקבל סיוע צמוד (בין השאר באמצעות ערוצי התקשורת). לכן הם מרבים לחוש חוסר אונים כשמשוהו אינו עובד כשורה

המציאות.

נכתבו מחקרים רבים על יחסם של בני דור ה-Y לעולם התעסוקה. בהנחה שהתכונות הנדרשות להצלחה בעולם התעסוקה דומות במאפייניהן לתכונות שנדרשות כדי להצליח במסגרת הצבאית (בלי להפחית מעוצמתה של המסגרת הצבאית הטוטלית ומהמאפיינים הייחודיים שלה), התבססנו על מחקרים מעולם התעסוקה כדי להבין טוב יותר את יחסם של בני דור ה-Y לצבא.

הצבר המיתולוגי צמח בעידן הלאומיות, ולכן השאיפות, המשאלות והחלומות האישיים שלו היו קשורים לשאיפות הלאומיות. ידועה הדילמה הצברית בעידן התום, שעליה נכתבו תילי תילים של מילים: "קרירה או שליחות". השליחות הציונית הייתה נוכחת באופן עמוק מאוד בחיי הצברים, גם כאשר הם הקימו משפחות ומצאו לעצמם עיסוק של קבע. גם הביטוי של המשאלות הצבריות נשא אופי קולקטיבי: "נבנה", "נקים", "ננצח" וכו'. כל אלה חוברו למודלים היסטוריים שעמד מעליהם האתוס "להיות חייל גיבור".

כיום כבר אין סגידה למנהיגים מורמים מעם, ולעומת זאת יש שפע של ספקות באמונה התמימה ובכוונות אלטרואיסטיות לקידום החברה. דור ה-Y גדל באווירה אנטי סמכותית ואנטי צייתנית. הצעירים האלה התרגלו להביע את דעותיהם באסרטיביות בבתיהם, בבתי הספר שלהם, בהתבטאויותיהם בתקשורת, ברשתות החברתיות ובמגעייהם עם השלטונות ועם נותני השירותים. הם גם חונכו להאמין שדעתם חשובה ונחשבת. לפיכך הם אינם מהססים לבקר את מעבידיהם וחורגים בכך לכאורה מקוד ההתנהגות בארגונים היררכיים. הרשתות החברתיות מחזקות את המגמה הזאת שכן הן משמשות במה פתוחה לכל מי שרוצה להביע את דעתו על כל נושא שהוא.¹⁰

האיום הקיומי בישראל - סתירות ומתחים

סקרנו בהרחבה את מאפייני הדור כפי שהם משתקפים במקורות שונים בישראל ובעולם. כפי שצוין לעיל, העיון במאמרים הרבים גרם לנו לחוש מעט מדוכאים וחרדים, שכן התמונה העולה מהמאמרים האלה היא של דור שמרוכז רק בעצמו, חסר מוסר עבודה ויכולת או רצון להתאמץ בעבודתו - דור שאינו מכיר בסמכות

בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח, רצון להביע את דעתם ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאים לא יצליחו בתחום אחד, יוכלו לפנות לתחום אחר

ובהיררכיה, שחי בעולם וירטואלי ברשת ומחובר בעבותות ברזל לפייסבוק ולמכשיר הטלפון הנייד. התחושה הזאת מתעצמת במיוחד נוכח העובדה שישראל ניצבת בפני אתגר ייחודי: קיימים בה, לכאורה, כל התנאים האובייקטיביים להתפתחות גידולי פרא של הדורות הצעירים.

למרות זאת, בכל ארבעה חודשים - בעקביות ובהתמדה הנמשכות זה שנים רבות - מתגייסים לצה"ל בחורות ובחורים צעירים הבוחרים לשרת שירות קשה ומשמעותי. באבחה אחת הם מוותרים על עולמם הישן ועל כלליו, ורובם מתמסר לעולם חדש-ישן שכלליו נוקשים. בכל יום ראשון ובכל יום רביעי נכנסים עשרות ומאות חיילי מילואים בני גילאים שונים - ובהם גם בני דור ה-Y - בשערי המרכז הלאומי לאימוני היבשה (מל"י) לשבוע נוסף של אימונים מתישים.

גם בקרב המנהיגות הצעירה מתגלות התופעות המרתקות האלה. התבוננות על צוערים ועל צוערות בבה"ד 1 ובהשלמות החיליות מעוררת התפעלות מול אנרגיית הנעורים המהולה בתחושת אחריות, כמו אצל מפקדיהם: בהכנות לקורסים השונים הם מפגינים רצינות וכובד ראש שנראה כאילו הם ביחס הפוך לגילם. בשיח עם עשרות מפקדי פלוגות המילים "ציננות", "ערכים" ו"שליחות" נאמרות בכובד ראש, ללא מרכאות, ללא ציניות וללא מבוכה.

בעשור האחרון, עמד בפני צה"ל אתגר גדול של לחימה בחזיתות רבות, ובכללן בטרור הפלסטיני. ב"חומת מגן" (2002) ובתקופה שאחריה הפגינו חיילי צה"ל מוטיבציה אדירה ויכולת עמידה מרשימה בקשיים ובאתגרים. הלוחמים והמפקדים של צה"ל בני דור ה-Y הוכיחו יכולת מקצועית, קשיחות, איתנות ומוטיבציה לאורך זמן והפגינו אורך נשימה. יחידות המילואים שנקראו למבצע "חומת מגן" התייצבו בהמוניהן ומיד. אף שבמלחמת לבנון השנייה נחשף משבר מקצועי, אותם האנשים והיחידות התייצבו שלוש שנים בלבד

לאחר מכן למבצע "עופרת יצוקה", כאילו לא אירע דבר. במבצע "עמוד ענן" נקראו ביום שישי בערב עשרות אלפי אנשי מילואים, וזמן קצר לאחר מכן ניתן היה לראות אותם זורמים בהמוניהם בכלי רכב פרטיים ובקבוצות לשערי מל"י והימ"חים. ועל מה הם מתלוננים? "יש לנו פחות מדי אימונים, פחות מדי תחמושת, פחות מדי זמן שירות ביחידה". כמעט שאין שומעים תלונות על "מעט מדי מזגנים" או "מעט מדי חופשות" או "מעט מדי מועדונים". אמת, נקודת המבט שהוצגה לעיל נעשתה מתוך פריזמת הלוחמים והמפקדים הלוחמים והיא משקפת גם את מדריכות החי"ר והשריון, קצינות היח"ש, שלישי היחידות הלוחמות, אנשי החימוש והלוגיסטיקה בגדודים - כל אלה שבחרו לעצמם דרך חיים של קושי ושל אתגרים. אולם הם אינם מיעוט בישראל, אלא הזרם המרכזי, עמוד השדרה של הפיקוד בצה"ל ועמוד השדרה היצרני בחברה הישראלית בהווה ובעתיד. תופעות הלוואי של הדור, אלה שכינינו "גידולי פרא", ניכרות בהחלט והן אתגר לא מבוטל, אולם פני הדברים רחוקים כרחוק מזרח ממערב מלהיות התמונה הקודרת שעולה מקריאת מאמרים בספרות המקצועית בארץ ובעיקר בחו"ל. למרות כל אלה ניתן בהחלט לזהות כמה תופעות ייחודיות של המשרתים בצה"ל בני דור ה-Y:

- מעורבות ההורים בחיי הטריונים ובעבודת המפקדים היא גדולה. חיילים איבדו את הבושה הכרוכה בשיחה בין אימהותיהם לבין מפקדיהם, ולא אחת נצפו אבות שעה שהם "אורבים" בשער המחנה למפקדים של בניהם. הורים נוהגים לאסוף את בניהם או את בנותיהם משער המחנה. הגדילו לעשות ההורים אשר ביום שבו נפלו טילי קסאם בבסיס ניצנים, הם הגיעו בבהלה "לאסוף את הילדים", משל היו ילדי גן או בית ספר. באותו אירוע היו המפקדים צריכים להזעיק ניידות משטרה כדי למנוע מהורים לקחת את החיילים ואת החיילות מניצנים.
- הגמילה מהטלפון הנייד קשה, וזהו ללא ספק אתגר לא מבוטל. מחזות של חיילים המתבודדים בערגה עם המכשיר שלהם בשעת טרום השינה נפוצים בבסיסי הטריונים ובבסיסי האימון החטיבתיים.
- כושר ההתמצאות של בני דור ה-Y במרחב



צה"ל במבצע חומת מגן | הלוחמים והמפקדים של צה"ל בני דור ה-Y הוכיחו יכולת מקצועית, קשיחות, איתנות ומוטיוויה לאורך זמן והפינו אורך נשימה. יחידות המילואים שנקראו למבצע "חומת מגן" התייצבו בהמוניהן ומיד

הרגשות.

- ההכנה המנטלית והמקצועית לאירועי קיצון אינה בתודעה של אנשים נורמטיביים ושומרי חוק שאינם אלימים מטבעם ואף חונכו מגיל צעיר שאלימות אינה פתרון.

למרות התופעות האלה זיהינו בקרב הצעירים נכונות להתמסר למנהיגות ולאמץ נורמות של הצטיינות ושל משמעת - במיוחד אם המנהיגים יודעים לשמור על קשר ישיר עם המונהיגים. מהניסיון הרב שצברנו ומאין-ספור תצפיות אנחנו יודעים שתהליך הסוציאליזציה מפתיע במהירותו ובעוצמה שבה הוא מתרחש. קליפות הפינוק נושרות מהר מאוד באופן יחסי, ואם המנהיגות של המפקדים היא ראויה, ניכרת בתוך זמן קצר ההשפעה האדירה שלה על המשרתים הצעירים. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, באופן שבו הורים בטקסי הענקת כומתה מתבוננים המומים על הבן שעזב את הבית רק חצי שנה לפני כן או

רבים מבין החיילים מתקשים להתנסח בכתב ולהביע את עצמם באופן רהוט וברור. גם שגיאות כתיב ואוריינות נפוצות מאוד.

ההרגל להתייעץ בכל זמן נתון על קטן כגדול אינו תכונה חיובית למי שרוצים להנהיג שכן הוא מונע חדות ונחרצות.

רבים מהחיילים, אף אלה המשרתים ביחידות הלוחמות, מתקשים להפנים שתפקיד המפקדים הוא להכשיר אותם למצבים שבהם יהיה עליהם להרוג ולהיהרג.

הצעירים מתקשים להתמודד עם מוות ביחידה - בין אם כתוצאה מפעילות מבצעית ובין אם כתוצאה מתאונות. ההלוויות והמפגשים עם הורים שכולים הם קשים עד כי נראה לפעמים שבכוחם להכריע את הפרטים ואת היחידה כולה. "נוער הנרות" אימץ גם ביחידות הלוחמות את דפוס השכול שמעודד החצנה של

הוא מוגבל - לא מעט בגלל תוכנות כמו ויז שסייעו להיווצרותה של "נכות מרחבית".

- לבחורות ולבחורים שהתרגלו מגיל צעיר ביותר לתעד כל פעולה שלהם ושל חבריהם קשה עד בלתי אפשרי להיפטר מהנוהג הזה. כמעט כל מכשיר נייד של צעיר עמוס בתמונות, ורבות מהן מועלות לרשתות החברתיות, שהרי "תמונה אחת שווה אלף לייקים".
- הטובות שבבנות והמצוינים שבין הבנים אומנם נחשבים לבעלי איכות גבוהה, והם משקיעים את מרצם בשירותם הצבאי, אך צריך לומר להם זאת בכל רבע שעה, ועדיף לפני כולם. במילים אחרות: יש צורך במחוות תכופות של הכרה ביכולתם ובהישגיהם. התוצאה: צה"ל מוצף במצטיינים: יחידות מצטיינות, מצטיין מפקד אוגדה, מצטיינת מפקד הפיקוד והרמטכ"ל וכו'. לא רחוק היום שכולם בצבא יהיו מצטיינים.

נפעמים מהבת המאובקת על הטנג ששקפת בתמונות הנשלחות בוואטסאפ. אחת הסיבות המרכזיות שבגללה הקצונה הצעירה נשארת במערכת תובענית כמו הצבא היא קודם כול האתגר והאפשרות להשפיע ולעצב דורות חדשים כבר בגיל צעיר מאוד. לעניין הזה יש להדגיש שהצבא הוא אחת המערכות היחידות שבה יש לעיתים יחס הפוך בין הגיל לבין מידת האחריות.

מאפייני המנהיג הצבאי והקרבי - "ארגז הכלים"

המנהיג הקרבי צריך לדעת כיום כיצד להתמודד בשדה קרב מורכב שבו האויב נטמע בקרב אזרחים - מה שמציב בפניו דילמות מוסריות קשות. זהו אתגר נוסף מעבר לאתגרי הלחימה: על המפקד להחליט כל הזמן בין ריסון ואיפוק - כדי לא לפגוע בחפים מפשע - לבין הפגנת לוחמנות ואגרסיביות כדי לפגוע באויב. הגבולות בין מותר לאסור הם מטושטשים, והמעברים בין המצבים - משגרה לחימה - הם חדים מאוד. ונוסף על כל אלה הפקודים הם דעתנים, ביקורתיים ומצפים שמפקדם ישתפם בקבלת ההחלטות הנוגעות להם.

בהקשר הזה מפתיע להיווכח כי למפקדים הצעירים, עד רמת מפקדי הפלוגות, מאוד ברור וטבעי השיתוף הזה עם החיילים. מגיל צעיר מאוד שמעו הבנים והבנות ש"ככה זו לא תשובה", ולכן ההסברים, ההנמקה, השיתוף ולעיתים גם ההתלבטות הפכו למרכיב משמעותי בשיח ההיררכי. השיתוף הוא מרכיב משמעותי ברתומת הפקודים, וביחידות הלוחמות בסדיר הוא אינו עומד בסתירה למשמעת. נוצר דיאלוג מרתק שבו מסבירים למונהגים מדוע יש צורך בפקודה זו או אחרת ומהי ההנמקה למהלכים המתוכננים. מפקדי המחלקות והפלוגות אינם רואים בכך שום קושי, ורבים מהם עושים זאת בנינוחות מרשימה.

ביחידות המילואים האתגר הזה גדול יותר. גילם של הלוחמים ושל המפקדים והאווירה השיתופית והחופשית הקיימת ביחידות האלה בשגרה גורמים לכך ששיתוף, מתן הסברים והנמקות הם עניין שבשגרה אף יותר מאשר ביחידות הסדירות. אך התנהלות כזאת עלולה להפוך לרועץ בעיתות קרב ומשבר. זה בלט במלחמת לבנון השנייה, שבה נלחמו כמה

גדודי מילואים שבהם המנהיגות בשגרה הייתה שיתופית מדי, ונוצרה בהם אווירה כמו בוועד עובדים: הערכות המצב נעשו באופן שיתופי גם לקראת ביצוע משימות.

אחת הסיבות המרכזיות שבגללה הקצונה הצעירה נשארת במערכת תובענית כמו הצבא היא קודם כול האתגר והאפשרות להשפיע ולעצב דורות חדשים

מפקדים בכירים ביותר החלו להתחשב באופן גובר ב"חוכמת המוונים". מחזות שבהם מפקד פלוגה הסביר לחייליו את הצורך לבצע משימה מסוימת והפציר בהם לעשות כן לא היו נדירים בשדות האימונים ופועל יוצא מכך גם בשדה הקרב. אולם היו גם יחידות אחרות - בסדיר ובמילואים - שעליהן פיקדו מפקדים שלא נתנו לאווירת ועד העובדים לחלחל פנימה - לא באימונים ולא בקרב. היחידות האלה הפגינו יכולת ביצוע גבוהה מאוד, ואילו מפקדיהן זכו לאמון רב מפקדיהם.

האמון שרוחשים הפקודים בני דור ה-Y למפקדיהם, אשר נרכש בעבודה קשה בשגרה ושיוכיח את עצמו בעת לחימה, אינו צריך להפתיע. הוא צומח על רקע של אווירת שיתוף שכוללת מתן הסברים, תגמול ופרגון - במקביל להצבת דרישות ונורמות והתעקשות על איכות הביצוע. לנוסחת הקסם הזאת ליצירת מוטיבציה בקרב הלוחמים יש להוסיף את הקשר האנושי, הבלתי אמצעי, בין הפקודים למפקדים, את החניכה הסבלנית, את היכולת לקבל ביקורת מפקודים ללא תגובת נגד חריפה ואת הצבת הגבולות הברורים: כולם יודעים באיזה שלב פוסקים הדיבורים, ומתחילים המעשים. מנהיג ומפקד קרבי שיפעל כך באופן עקבי יזכה בהכרח לאמון פקודיו בשגרה ובעת מעבר ללחימה.

סיכום

בצה"ל התפתח מודל ייחודי של דור ה-Y - כנראה משום שהוא נאלץ להתמודד עם אתגרים ייחודיים. לא יהיה זה מוגזם לומר שבני דור ה-Y וה-Z הפכו בחברה הישראלית לתופעה מרתקת וייחודית - במידה רבה בגלל השירות בצבא.

היחידות הלוחמות של צה"ל ויחידות ההדרכה

והפיקוד הן חממה של ערכים, של נתינה, של ציונות ושל איכות. במילים אחרות: הן מעין בועה בתוך חברה מערבית צינית ונהנתנית. אלפי בני נוער ישראלים - בנות ובנים, מתנדבים ומתנדבות - שואפים לעשות שירות משמעותי בסדיר ובמילואים גם אם הוא כרוך בקשיים פיזיים ונפשיים. רבים מהם מתעקשים ונלחמים על הזכות לצאת לקורס קצינים, גם אם הדבר כרוך בשירות נוסף שיכול להימשך שנים אחדות.

אומנם רוב הקצינים ורוב הקצינות בדרגת סרן בצה"ל אינם רואים בצבא קריירה - בשונה בעליל מכל צבא אחר בעולם - אך הם רואים בשירות הצבאי אתגר שיש לממש. בימים שבהם בני גילם בחו"ל כבר בוגרי מכללות ואוניברסיטאות ומתחילים את עבודתם הראשונה, מפקדי צה"ל משתחררים ורק מתחילים ללמוד ולעבוד. אלא שיש בכך גם תועלת, שכן הם מתחילים את חייהם האזרחיים בוגרים יותר, איתנים יותר ומפונקים פחות.

אם נדמה את צה"ל למנהרה, הרי שמצד אחד נכנסים אליה בני הנוער בגיל 18, ומהצד האחר יוצאים נשים וגברים שהם ההווה והעתיד, עמוד השדרה של החברה הישראלית.

תשוו את זה לבני דור ה-Y וה-Z בחו"ל - שם היחס אליהם הוא לרוב של חשש מהול בביקורת ובאכזבה ולעיתים אף בכעס מר.

נשמע תמים?

תתבוננו ותשתאו.

הערות

1. אילן שחר, "קווים לדמותו של הסקרין-אינר", הארץ, 4 בינואר 2007, <http://goo.gl/mw7okb>
2. דיאנה בחור ניר, "דור ה-N: אין קרה שצעירי כל העולם כל כך מרוכזים בישבן של עצמם?", כלכליסט, 21 באוקטובר 2010, <http://goo.gl/gBZXaZ>
3. אורן מלר, "המשבר הניהולי הבא", דה מרקור, 4 באוקטובר 2009, <http://goo.gl/GN0JF>
4. John Palfrey, Urs Gasser, *Born Digital*, 2008, <http://goo.gl/iyQYIG>
5. מלר, שם
6. ליאת גני, "דור המה יצא לי מזה", סטטוס, מאי 2011, <http://goo.gl/RyNEBH>
7. עוז ותמר אלמוג, "מחקר דור ה-Y: העבודה היא חייכם אבל לא חיינו", אנשים ישראל, המדריך לחברה הישראלית, <http://goo.gl/K042x7>
8. עוז אלמוג, פרידה משרוליק - שינוי ערכים באליטה הישראלית, זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה, אור-יהודה, 2004
9. עוז ותמר אלמוג, מחקר דור ה-Y שם
10. שם

מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות

בעיני מפקדי הצבא, הרשתות החברתיות הן בעיקר איום חמור - ביטחוני ותדמיתי - על צה"ל. אבל האמת היא שניתן להפוך אותן למכשיר פיקודי חשוב שיעצים הן את המפקדים והן את הצבא



שימוש ברשתות החברתיות עשוי לשמש לגיוס תמיכה אזרחית - גם חומרית - ביחידה ולגיוס כוח אדם: יצירת דימוי חיובי ליחידה ברשתות החברתיות יכולה בהחלט לגרום לכך שמתגייסים צעירים יבקשו לשרת דווקא בה

פרקטיקות מנהיגות בעידן המידע. זאת לאור הצורך של צה"ל ושל מפקדיו לספק מענה למציאות המורכבת והדינמית שבתוכה הם פועלים ושהם יש הצפה של ידע ושל מידע ודומיננטיות רבה לרשת. זוהי מציאות שבה הטכנולוגיה היא שחקן מרכזי, יש לה תפקיד מרכזי, והיא בעלת השפעה מעצבת על ארגונים ועל אירועים המתקיימים במרחב הארגוני, החברתי והעולמי.

מחאת דוד הנחלאווי משמשת בעברנו פלטפורמה להבנת האופן שבו משפיעה המדיה החברתית⁴ על צה"ל בעידן הנוכחי, עידן המידע. יש לציין כי ייחודיותו של המקרה הזה אינה טמונה רק בכך שהוא ממחיש את התפשטותה המהירה של הטכנולוגיה בימינו, את אופן חזרתה ואת השפעתן של הרשתות החברתיות על הצבא ואת אופן התהוותן של מחאות חברתיות בעניינים הקשורים לפעולת הצבא או בהדגמת התהוותן של מחאות ברשת בכלל. הייחודיות במקרה הנידון טמונה בשילוב של כל המרכיבים האלה יחד.

מחאת דוד הנחלאווי החלה בתוך הצבא פנימה: חיילי צה"ל ולא אנשי מילואים או אזרחים הם שהחלו במחאה באמצעות פלטפורמה שהיא חיצונית לצבא (רשת פייסבוק). לעובדה הזאת יש השלכות משמעותיות על כמה מעמודי התווך המשמעותיים ביותר של הצבא, ובהם: יחסי היררכיה, שליטה ומשמעת פיקודית. אין ספק שהמדיה החברתית מזמנת סכנות לארגון הצבאי, אך במקביל - זוהי, כאמור, הטענה המועלית במאמר הזה - היא גם פותחת פתח להזדמנויות פיקודיות-מנהיגותיות לארגון הצבאי ולמפקדיו - הזדמנויות שאין להתעלם מהן. ואכן, תגובות מפקדים בצה"ל⁵ למחאה שהתהוותה ברשת מלמדות כי לפיקוד ולמנהיגות יש תפקיד משמעותי בהתמודדות עם מקרים כאלה.

מאחר שהטענה המרכזית במאמר הזה היא שהמדיה החברתית יכולה לשמש כלי פיקודי-מנהיגותי, יש לבחון שתי שאלות יסוד:

- **ברמת המערכת:** כיצד יכולה המערכת הצבאית להיעזר במדיה החברתית כך שתשמש כלי ארגוני שמסייע לבסס את הנורמות ואת הערכים שלאורם היא פועלת?
- **ברמת המפקדים:** כיצד יכולים מפקדים בצה"ל להיעזר במדיה החברתית כך

תאיר קרזי-פרסלר
לשעבר חוקרת במדור מחקר וניהול הידע
בביסל"מ



ניתן להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי - כלי שהוא חלק מ"ארגז הכלים" המנהיגותי שבידי המפקד

במאמר משתי נקודות מבט: מנקודת מבט מערכתית ומנקודת מבט פיקודית.

הדיון בהשפעת המדיה החברתית על צה"ל נעשה לרוב דרך הפריזמה הביטחונית: כיצד למנוע דליפת סודות צבאיים כתוצאה מהשימוש שעושים חיילים (וגם מפקדים) במדיה הזאת.

גם סוגיית התדמית מטרידה מאוד את הצבא שכן תמונות שמעלים חיילים לרשתות החברתיות גורמות לא פעם נזק חמור לדימוי של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט.

בצה"ל אף קיימת תפיסה שלפיה הרשת החברתית עלולה לפגוע בקשר בין המפקדים לפקודים. היטיב לבטא את התפיסה הזאת מפקד חטיבת הצנחנים בדף מפקד שהוציא בנוגע לרשתות החברתיות שבו הוא טוען כי "קשרים בין-אישיים וירטואליים (בין מפקדים לפקודים) הם תופעה המעכבת קשרים היררכיים בתוך המערכת הצבאית".³

גישה חדשה למקום הרשת החברתית בצה"ל

בניגוד לתפיסה המובאת לעיל אנחנו מבקשות להציע במסמך הזה תפיסה שלפיה ניתן להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי - כלי שהוא חלק מ"ארגז הכלים" המנהיגותי שבידי המפקד. זוהי גישה שונה, משלימה ובמידה מסוימת מורכבת יותר מהגישה שרואה רק את הסכנות הטמונות ברשת החברתית - גישה שמייצגת תפיסה דיכוטומית, חד-ערכית.

החידוש שלנו במסמך הזה נובע מתוך הניסיון לחבר בין תופעת המדיה החברתית לבין

כרמית פדן
חוקרת במדור מחקר וניהול הידע בביסל"מ
(בית הספר לפיתוח מנהיגות)



מבוא: חזירת הרשתות החברתיות לצה"ל

באפריל 2014 נשלחו חיילים מגדוד 932 של חטיבת הנח"ל למשימת שיטור ואבטחה בחברון. אחד מחיילי הגדוד, דוד אדמוב, התעמת עם נער פלסטיני. הנער, שהיה חלק מקבוצת תושבים שעוכבה במקום, הביע כעס כלפי החייל ונצמד אליו. החייל ביקש מהנער להתרחק, ומשלא נענה, דחף את הנער, קילל אותו ולבסוף גם דרך את נשקו, כיוון אותו לעברו ואיים לירות בו ובנער נוסף שרץ לעברו והגיע מאחור.

את העימות שנוצר בין החייל לנער הפלסטיני צילם במצלמת וידאו פעיל של ארגון פלסטיני בשם "צעירים נגד התנחלויות". הסרטון הפלסטיני הועלה ליוטיוב, פורסם ברשתות הטלוויזיה השונות וזכה לסיקור תקשורתי נרחב.

בעקבות פרסום הסרטון, ובשל הסברה (השגויה) שדוד נכלא בגלל התקרית (האמת היא שהוא נכלא לאחר שהתעמת עם מפקדו), התארגנה ברשת מחאה שזכתה לכינוי "מחאת דוד הנחלאווי". יוזמי המחאה היו חיילים מיחידות שונות בצה"ל, ואת מחאתם הם ביטאו באמצעות הפצת תמונותיהם (בפנים מוסתרות) יחד עם שלטי תמיכה בחייל¹. המחאה התפשטה במהירות אל המרחב הציבורי - בעיקר באמצעות הפייסבוק.²

מטרות המאמר הן לבחון כיצד יכול הארגון הצבאי להשתמש במדיה החברתית ולרתום אותה למטרותיו, להבין מה מקומה של המנהיגות הצבאית בעידן הטכנולוגי הנוכחי וכיצד ניתן להוביל חיילים ומפקדים ברמה הטקטית, בני דור ה-Y, הרגילים לגישה מהירה למידע וחולקים תשוקה עזה לשתף בידע.

לפיכך בבסיס המאמר הזה ניצב הדיון בשאלה כיצד ניתן להוביל ארגון מובנה (structured organization) בעידן המידע הדינמי, במציאות שבה למדיה החברתית יש מעמד דומיננטי. השפעת המדיה החברתית על צה"ל מנותחת

התגייסותם של בני דור ה-Y לצה"ל הזרימה אליו צעירים שמורגלים לפעול בחברה פתוחה, שבה כל המידע גלוי וזמין - חברה שבה מופץ הידע באופן בלתי ליניארי באמצעות ערוצי תקשורת רבים

מפייסבוק או מטוויטר,⁹ אך יכולה לחבר אף היא בין קהילות גדולות מאוד.

המאפיינים האלה של הרשתות החברתיות הפכו אותן לגורם מרכזי שמפיץ מידע ומעצב אירועים עולמיים. "האביב הערבי" הוא דוגמה טובה לאופן שבו טכנולוגיית המידע משמשת פלטפורמה לשינוי חברתי. מתברר שזמינות המידע - הודות לטכנולוגיה המודרנית הנמצאת בשימוש הדור הצעיר - מאפשרת לערער סדרי בראשית.

המדיה החברתית מעניקה אפשרויות חדשות ואמצעי התארגנות חדשים ליחידים ולקבוצות מחאה קטנות שקולם, לעיתים, אינו נשמע בזירה הציבורית.¹⁰ מחאת האוהלים בישראל ב-2011 ו"האביב הערבי" שהחל בשלהי 2010 ועדיין נמצא בעיצומו בחלקים רבים של מדינות ערב מייטיבים להדגים את כוחה של הרשת בהתהוותן של מחאות חברתיות אזרחיות.

של רשתות המחשבים. אלה מאפשרות לכל אחד לשלוף ולנתח כמויות גדולות של מידע בלחיצת כפתור.⁷ צבירת ידע וייצור ידע הם כיום קריטיים לפרטים, אך עוד יותר מכך לארגונים. בלעדיתם אין לארגונים סיכוי לשרוד בסביבה התחרותית שבה הם פועלים. מדובר בסביבה דינמית, בלתי צפויה ואליניארית, דהיינו סביבה נטולת היררכיות שבה לכל פרט יש גישה כמעט לכל מקור מידע. הסביבה הזאת מקיפה את הארגון הצבאי, שממשיך להיות ארגון היררכי קלאסי: בעל שליטה מרכזית, שברובו ממשיך להתקיים שיתוף ליניארי במידע.⁸

באמצעות הרשתות החברתיות ניתן להעביר מסרים במהירות עצומה לכל מקום בעולם. במילים אחרות, הרשת החברתית הופכת את העולם ל"קטן" יותר. רשת חברתית נוספת שזוכה לפופולריות רבה היא הווטסאפ. מאחר שהיא מתנהלת בסלולר, היא פחות פומבית

שתשמש כלי מנהיגותי שיאפשר להם להיטיב את היחסים עם פקודיהם ולבסס את השפעתם עליהם?

רקע תיאורי המדיה החברתית

יותר מ-7 מיליארד בני אדם חיים כיום בעולם. מתוכם ליותר מ-1.2 מיליארד בני אדם יש חשבון פייסבוק. יותר מ-115 מיליון בני אדם רשומים לטוויטר, ויותר ממיליארד בני אדם מבקרים ברשת יוטיוב מדי חודש. האתרים האלה שייכים לקטגוריית המדיה החברתית, שהיא אוסף של במות ושל כלים מקוונים המשמשים לשיתוף תכנים, פרופילים, דעות, תובנות, התנסויות, נקודות מבט וכד' בין אינדיווידואלים או בין קבוצות.

יצירת קשרים חברתיים (social networking) אינה פרקטיקה חדשה. אנשים עשו זאת אלפי שנים באמצעות מפגש פיזי זה עם זה. אולם לשימוש במדיה החברתית לצורך יצירת קשרים חברתיים יש ותק של 10 שנים לכל היותר ועוד פחות מזה בארגונים צבאיים.⁶ המדיה החברתית הפכה למרכיב מרכזי של העת הנוכחית הנקראת "עידן המידע". זהו עידן שמתאפייני, בין היתר, בהתפתחות מהירה



מחאת דוד הנחלאווי | חיילי צה"ל ולא אנשי מילואים או אזרחים הם שהחלו במחאה באמצעות פלטפורמה שהיא חיצונית לצבא - רשת הפייסבוק

מהדברים האלה עולה ששני כוחות פועלים כיום על הארגון הצבאי: האחד פועל לשימורם של ערכים היררכיים צבאיים קלאסיים, והאחר פועל לקידום הרשתיות והשיתופיות. כתוצאה מכך נוצרת סתירה מסוימת: על אף שהארגון הצבאי מוקף בסביבה דינמית, מורכבת ורשתית, הוא ממשיך להיות ארגון בעל מבנה היררכי נוקשה.

הצבא יכול להישאר ארגון היררכי בעולם מורכב ודינמי, אם מפקדים יראו בנגישות למידע, המאפיינת את העידן הזה, הזדמנות ולא אתגר שיש להתגבר עליו נוכח סכנות הטמונות בו. כדי שהצבא יישאר ארגון זריז וסתגלן המסוגל לתת מענה לאיומים קיימים ומתהווים, יידרש ממנו לפתח מנהיגות יצירתית שיוצרת כיצד להשתמש במדיה החברתית וכיצד לרתום את מאפייני דור ה-Y לטובת הארגון. כדי להבטיח את המשך הצלחתו על הארגון הצבאי לדעת כיצד למנף את היצירתיות הגלומה בדור הזה ובמדיה העומדת לרשותו; כיצד לפתח דור חדש של מנהיגים שמסוגלים לבנות ארגון לומד; כיצד להיטיב את הקשר בין מפקדים לפקודים.

מכאן שאתגר ההתמודדות עם דור ה-Y מונח לפתחו של צה"ל וטומן בחובו הזדמנויות פיקודיות ומנהיגותיות חדשות.

אתגרים לצה"ל והזדמנויות מנהיגות למפקדים

נוכח הדומיננטיות של הרשתות החברתיות והפופולריות שלה הן זוכות בקרב המשרתים יש לעשות בצה"ל הסדרה של כללי ההתנהלות וההתנהגות ברשת החברתית ולפתח תפיסה צבאית-פיקודית אחידה בנוגע לכך. מהדרישה הזאת עולה השאלה מהם גבולות האחריות והסמכות שיש להקנות למפקדים בנוגע לרשת החברתית. כך, למשל, עולה השאלה האם אחריות מפקדים למתנהל ברשת החברתית צריכה לכלול רק חריגה מנהלים צבאיים או שעליה לעסוק גם בהיבטים אחרים. הדיון בשאלה הזאת צריך להתקיים הן בנוגע לארגון בכללותו והן בנוגע לכל יחידה ויחידה בהתאם לסביבה שבה היא פועלת ובהתאם לייעודה.

שאלה נוספת נוגעת לאפשרות להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי שבאמצעותו יוכל המפקד לבסס את היחסים עם פקודיו, לחזק אתוסים וערכים צבאיים

שני כוחות פועלים כיום על הארגון הצבאי: האחד פועל לשימורם של ערכים היררכיים צבאיים קלאסיים, והאחר פועל לקידום הרשתיות והשיתופיות

החברתיות מחזקות את המגמה הזאת מכיוון שהן משמשות במה פתוחה לכל מי שרוצה להביע את דעתו על כל נושא שהוא.¹⁵ זאת ועוד, בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאינם לא יצליחו בתחום אחד - יוכלו לפנות לתחום אחר.¹⁶

ארגונים היררכיים בעידן המידע - מבט ארגוני

התגייסותם של בני דור ה-Y לצה"ל הזרימה אליו צעירים שמורגלים לפעול בחברה פתוחה, שבה כל המידע גלוי וזמין - חברה שבה מופץ הידע באופן בלתי ליניארי באמצעות ערוצי תקשורת רבים. הצעירים האלה מצפים לגישה מיידית למידע וחולקים רצון עז לשתף את המידע הזה.

בניגוד אליהם, המפקדים הבכירים, בני דור ה-X, התגייסו לצבא לפני מהפכת המידע. בדרך כלל פועלים המפקדים האלה על פי מודלים מנטליים¹⁷ של מבנים ארגוניים היררכיים, ושיתוף ידע אינו חלק בלתי נפרד מדרך העבודה השגרתית שלהם. מי שפועלים על פי מודלים מנטליים כאלה רגילים לשליטה מרכזית ומתנגדים לשינויים. הבעיה היא שמודלים כאלה עלולים לפגוע בניהול משימות בסביבות מבצעיות המשתנות במהירות והמתאפיינות בנוכחות בולטת של טכנולוגיה עלילית.¹⁸

בעוד שמנהיגים ומפקדים בני דור ה-X רואים את הסכנה שבזמינות מידע לכל חברי הארגון, בני דור ה-Y רואים בכך הזדמנות ללמוד את מה שהם עדיין אינם יודעים ולחוש העצמה כשהם מצליחים לפתור אתגרים ארגוניים. פעולה ברשתות, בצוותים, בקבוצות עבודה וכו' היא בעיני בני דור ה-Y הדרך הטבעית לפתרון בעיות ולהתמודדות עם אתגרים ולא מאמץ ארגוני יוצא דופן.¹⁹

חיילים ומפקדים ילידי דור ה-Y

הרשתות החברתיות, האינטרנט שמאפשר אותן והתקשורת הסלולרית, שמייצגים יותר מכול את המהפכה הטכנולוגית של העשור האחרון, נמצאים בשימוש אינטנסיבי של בני הנוער. נהוג לכנות את בני הנוער שנולדו בשנות ה-90 של המאה הקודמת, ואשר אימצו את כל החידושים הטכנולוגיים האלה, בשם דור ה-Y. כשבני הדור הזה מתגייסים לצה"ל, הם נפגשים עם המציאות הצבאית. קודם לגיוסם הם התרגלו להתנהל בעולם של מידע זמין המגיע מכמה מקורות - אינטרנטיים וסלולריים - בו בזמן ובמקביל. זהו עולם של שינויים מהירים ותכופים. כאשר הם מתגייסים, הם נתקלים בפער משמעותי בין ההתנהלות הרשתית באזרחות לבין ההתנהלות הריכוזית והאיטית באופן יחסי שבצבא.²⁰

בני דור ה-Y גדלו אפוא לתוך המהפכה הטכנולוגית. הם התבגרו בתקופה שבה הכול קורה מהר יותר בגלל הקצב שהרשת מכתובה. בני דור ה-Y ממצים עד תום את מגוון האפשרויות הגלומות בהתפתחויות טכנולוגיות מעין אלה: הם מחוברים לרשתות חברתיות מקומיות וגלובליות ומתעדכנים כל העת, משחקים משחקי מחשב במשך שעות ארוכות, צופים בטלוויזיה - והכול במקביל. מספר ה"לייקים" שהם מקבלים הפך להיות מדד חברתי משמעותי, וכדי לקבל אותם הם מוכנים להקצין את פעילותם ברשת - למשל באמצעות התבטאויות בוטות ונועזות.²¹ השימוש הרב בטכנולוגיה אימץ את בני הדור הזה לקבל החלטות במהירות, להעריך סיכונים ולהתמודד עם דילמות. שיתוף פעולה עם צעירים בעולם הקנה להם חשיבה גלובלית,

הרגלי עבודת צוות, גמישות ויצירתיות.²² אשר להרגלי העבודה של בני דור ה-Y - ממחקרים עולה שהם מחפשים סביבת עבודה המתאפיינת בטכנולוגיה חדישה ומובילה.²³ בני דור ה-Y גדלו באווירה חברתית שאינה מכבדת קונפורמיות. הם התרגלו להביע את דעותיהם באסרטיביות בבתיהם, בבתי הספר שלהם, בתקשורת, ברשתות החברתיות השונות ובמגעייהם עם השלטונות ועם נותני השירותים. הם חונכו להאמין כי דעתם חשובה ונחשבת. לכן הם אינם מהססים לבקר את מעבידיהם וחורגים בכך, לכאורה, מקוד ההתנהגות בארגונים היררכיים. הרשתות

את חוזקו ואת התאמתו של צה"ל לסביבה המשתנה הוא נדרש להכשיר את מפקדיו ואת חייליו כיצד לפעול במציאות החדשה שבה כל פעולה צבאית מתקיימת למעשה בשלושה ממדים במקביל: הפיזי, הפוליטי והוירטואלי.²³ כך, למשל, להפעלת כוח פיזי בשטח יש השלכה מיידית על הקורה בעולם הוירטואלי של הרשתות החברתיות, ואילו לפעולה ברשת החברתית יכולות להיות השלכות פיזיות על המתרחש בשטח. המפקדים - ולא פחות מכך החיילים - צריכים להבין את ההשפעות הדואליות האלה.

2. המשמעות השנייה קשורה להיבטים החיוביים של ההתארגנות ברשת. מפקדים בצה"ל ראו בפרשת "דוד הנחלאווי" פגיעה במשמעת הצבאית ובסמכות הפיקודית, אך לא ניתן להתעלם מהיבטיה החיוביים: מחאת החיילים הייתה הפגנה של תפיסות אזרחיות-ביקורתיות ושל תודעה קולקטיבית. יתר על כן, החיילים המפגינים נקטו יוזמה והפגינו יכולת פעולה, יכולות טכנולוגיות וכן חשיבה חדשנית ויצירתית. הצבא בהחלט יוכל להפיק תועלת אם יצליח לתתם לטובתו את הכישורים שהפגינו החיילים בפרשה הזאת.

לא רק את הכישרונות ואת היכולות של החיילים כדאי לצבא לרתום לשירותו אלא גם את התפיסה הרשתית של ניהול מידע. לפני עידן המידע זרם הידע בארגון הצבאי באופן היררכי: הרמות הגבוהות החזיקו אצלן את כל המידע והחליטו מה ממנו יופץ כלפי מטה ולמי. הפצת מידע באופן רשתי - במגבלות של ביטחון מידע - עשויה לתרום רבות לניצולו באופן הרבה יותר יעיל.

הצורך ברכישת מיומנויות לניהול ידע

הצבא מוצף כיום במידע הן ממקורותיו שלו והן ממקורות חוץ - מה שמחייב את המפקדים ללמוד כיצד מנהלים ידע באופן אפקטיבי. ארגונים אזרחיים מתמודדים עם הצפת המידע באמצעות תרבות ארגונית שמעודדת שיתוף מידע בין כל חברי הארגון - בין היתר באמצעות המדיה החברתית. גם בצבא ניתן לפתח מעין רשת חברתית שתאפשר, למשל, להציף בעיות ולגייס עזרה לפתרון מגופים שבדרך כלל לא נוהגים לשתף איתם פעולה כמו מהנדסים

נוכח הדומיננטיות של הרשתות החברתיות והפופולריות שלהן זוכות בקרב המשרתים יש לעשות בצה"ל הסדרה של כללי ההתנהלות וההתנהגות ברשת החברתית ולפתח תפיסה צבאית-פיקודית אחידה בנוגע לכך

בצבא המושתתת על דיכטומיה, על היררכיה ברורה, על שרשרת פיקוד ועל גבולות של אחריות ושל סמכות. המתח הזה מייצר שני צרכים פרדוקסליים: מצד אחד, הצורך ליצור סטנדרטים ונהלים ביורוקרטיים (הסדרה), ומצד אחר הצורך ביוזמה, בפריצת גבולות, ביצירתיות ואף בתחבולה (גמישות). עם המתח הזה צריכים המפקדים להתמודד. זהו מתח שאינו מאפשר פתרונות קבועים מראש, אלא מחייב לחשוב בכל פעם על פתרונות חדשים שמתאמים למצב הייחודי.

הצורך להיפרד מהחשיבה הליניארית

הרעיון שלכל החלטה יש סיבה ישירה ותוצאה ישירה אינו תקף בסביבות הפעולה הדינמיות והמורכבות שבהן פועל הצבא כיום. הצבא פועל בסביבה תקשורתית מורכבת מאוד, שבה פועלים 24 שעות ביממה ערוצי חדשות, אתרי חדשות ורשתות חברתיות גלובליות, ולכל פעולה שלו יכולות להיות השלכות במקומות ובתחומים שלא ניתן היה לחזות אותם מראש. המציאות הזאת זכתה להגדרה "אפקט CNN".²²

פרשת "דוד הנחלאווי" מיטיבה להמחיש זאת. הרקע לפרשה הזאת היה תקרית יום-יומית, לכאורה שגרתית ואף שולית, אך דווקא היא שהובילה לדיונים נרחבים בצבא ומחוצה לו, בארץ ובעולם בנוגע למשמעויותיה. בין היתר נידונו נושאים כמו כיצד צומחת מחאה (במקרה הזה היא פרצה - באופן חריג - בצבא, וממנו התפשטה בקרב האזרחים), ההבדלים בין הדורות בחברה הישראלית כיום, המשמעות של שהות צה"ל בשטחי יהודה ושומרון, השפעת החיכוך עם האוכלוסייה הפלסטינית ועוד נושאים רבים אחרים.

שתי משמעויות ארגוניות עולות מכך:

1. המשמעות הראשונה היא שכדי להבטיח

קיימים ולהחליש ערכים שמתנגשים עם ערכי הצבא.

אתגרי צה"ל בעידן הרשתות

20 החברתיות

הצורך להכיר בנקודות מבט שונות בנוגע לדרגה ולסמכות בארגון

על פי המודל הארגוני ההיררכי האנשים הממלאים תפקידים בכירים בארגון הם המנוסים ביותר ובעלי הידע הרב ביותר בנוגע למשימה ולאופן ביצועה. בהתאם לכך, המפקדים בעלי הדרגה הבכירה ביותר הם המתאימים ביותר - בעיני הארגון - להוביל בו תהליכים ומשימות, ויש להם הסמכות לעשות זאת. משרתים צעירים בני דור ה-Y אינם מקבלים את המודל הארגוני הזה באופן מיידי או מוחלט. יתר על כן, בשל דפוסי העבודה שלהם יש להם לא פעם יותר ידע ויותר כישורים מאשר למפקדיהם. המפקדים נדרשים לזהות ולקבל את קיומם של הפקודים המוכשרים והידענים האלה כדי להוביל מאמצים ארגוניים ספציפיים.

מדובר למעשה ביצירת תרבות ארגונית המאפשרת לפרטים בולטים ומוכשרים (למשל, חיילים בעלי כישורים טכנולוגיים) לשגשג ביחידותיהם. חשוב שמפקדים בצבא ישתמשו בידע הייחודי הנמצא ברשת פקודיהם וירתמו אותו ואת יכולותיהם לביצוע יעיל של המשימות. זהו אתגר מרכזי למפקדי הצבא, שכן הם נדרשים להפוך למה שנהוג לכנות "מנהיגים מאפשרים".

אדרג שייך²¹ דיבר על מקומו המרכזי של מתן העזרה בארגונים של ימינו. אין כוונתו רק לעזרה שמושיטים המנהיגים לפקודיהם, אלא גם להפך. על פי תפיסתו, ישנה חשיבות מכרעת ליכולתם של המפקדים לקבל עזרה מהכפופים להם. למעשה מדובר ביצירה ובתחזוק של מנהיגות משותפת שהיא קריטית בעידן שבו לפקודים יש לא פעם יותר ידע מלמפקדיהם - במיוחד בתחומים ספציפיים שבהם התמחו הפקודים.

הצורך של ארגון בעל מאפיינים מסורתיים לפעול במציאות מורכבת ודינמית

אתגר משמעותי נוסף שעיימו מתמודד הארגון הצבאי הוא המתח בין מציאות מורכבת, דינמית ורוויית מידע לבין התרבות הארגונית

להמעיט בחשיבות הסולידריות והקולקטיביות המתפתחות בקרב או באימונים, אולם נראה כי במקביל לצורות המסורתיות ליצירת קשרים חברתיים בצבא ולשימורם על המפקדים להכיר דרכים עכשוויות יותר - כמו רשתות חברתיות וירטואליות - ולהסתייע בהן.

מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו ואף כיצד לנהל אותו. עליהם להבין כי המדיה החברתית על ערוצי השונים עשויה לשמש עוד כלי מנהיגותי בעבורם שבאמצעותו הם יכולים להגביר את השפעתם בתוך היחידה ומחוצה לה. מעבר לכך, המפקדים צריכים לחשוב כיצד לנצל את שפע המידע וערוצי המידע כדי לייעל את עבודת יחידותיהם ולא רק לראות בהם איום על ביטחון המידע או על הדימוי של צה"ל. הנה כמה דוגמאות לשימוש מושכל שיכולים מפקדים לעשות ברשת החברתית:

1. הם יכולים להשתמש ברשת החברתית כדי ליצור מרחב המשמר זיכרונות משותפים של חיילי היחידה, חוויות והתנסויות קולקטיביות. כל אלה יכולים לשמש בסיס חשוב לחיזוק רוח היחידה והמוראל שלה.
2. הם יכולים להסתייע ברשת החברתית כדי לשפר את יכולת ההתקשרות לא רק בתוך היחידה אלא גם עם יחידות ועם גופים אחרים בצבא.
3. בשימוש נכון ובאמצעות שמירה על כללי ביטחון המידע ניתן לייצר מרחב תקשורתי שפתוח לקהלים נוספים בתוך הצבא ומחוצה לו, למשל לבני משפחה, ובמיוחד להורים, של המשרתים. מעורבות הורים הפכה לכאב ראש רציני למפקדים - במיוחד ברמות הנמוכות - וקיומו של מרחב תקשורת בין ההורים לבין ילדיהם ומפקדיהם עשוי לחסוך למפקדים הרבה מאוד טלפונים ושיחות גוזלות זמן.
4. מרחב התקשורת, שפתוח גם לגורמים לא צבאיים, עשוי לשמש לגיוס תמיכה אזרחית - גם חומרית - ביחידה ולגיוס כוח אדם: יצירת דימוי חיובי ליחידה ברשתות החברתיות יכולה בהחלט לגרום לכך שמתגייסים צעירים יבקשו לשרת דווקא בה.
5. מפקדים יכולים להשתמש ברשת לחניכה ולהדרכה של פקודיהם - גם בעניינים מקצועיים לא מסווגים וגם בתחומים

מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו ואף כיצד לנהל אותו

הופכת להיות מרחב נוסף שבו המשרתים (מפקדים וחיילים כאחד) מתקשרים זה עם זה בעניינים הקשורים לחיי היחידה כמו גם בעניינים אחרים. לדוגמה, היווצרותן של קבוצות ווטסאפ ייחודיות למשרתי היחידה, לבעלי תפקידים מסוימים, למחזור של קורס וכד'. למעשה נוצר לנגד עינינו מרחב נוסף שבו מתנהלים כיום חיי היחידה. ביחידות מילואים אף הופך המרחב הזה למרכזי.

בשל כך אנו טוענות כי אסור למפקדים - וגם אין ביכולתם - להתעלם מקיומו של המרחב הזה. כך, למשל, נכתב במסגרת "דף למפקד" בחטיבת הצנחנים: "לצד הברכה הטמונה בקדמה עלינו לזכור כי המלחמה - מהותה מנהיגות ולכידות המסגרת לקרב. הרעות בין הלוחמים מתפתחות בשדות האימונים ובמעגל החברים סביב לפינג'אן הקפה". אין בכוונתנו

מחילות שונים²⁴. רשת כזאת גם יכולה להחליף אמצעי פיקוד ושליטה ישירים. לרשת כזאת יכול להיות בונוס אדיר: כשהארגון מאפשר לקיים סביבה משתפת המתאפיינת בחילופי מידע, הוא למעשה מכין את הקרקע לחדשנות ולשינוי.

המסקנה היא אפוא שעל הצבא לנצל את העובדה שלשורותיו מתגייסים כיום בני נוער שגדלו בעידן המידע, ובמקום לראות בכך בעיה - לראות בכך הזדמנות שיכולה לשרת אותו ולקדם אותו. במילים אחרות: הצבא נדרש להיות ארגון לומד שמסוגל להתאים את עצמו לשינויים בסביבה ולאמץ ערכים תרבותיים חדשים בלי להרגיש מאוים מהם.

ההזדמנויות הפיקודיות

כפי שעולה מהחלק הראשון של המאמר, העידן הנוכחי, שמתאפיין בקיומם של ערוצי מידע רבים לצד קיומה של מדיה חברתית מפותחת ומסועפת, מציב אתגר משמעותי לפתחו של הארגון הצבאי. המדיה החברתית



על הצבא לנצל את העובדה שלשורותיו מתגייסים כיום בני נוער שגדלו בעידן המידע, ובמקום לראות בכך בעיה - לראות בכך הזדמנות שיכולה לשרת אותו ולקדם אותו

אחרים כמו ערכי צה"ל, אהבת המולדת וכד'. לשם כך ניתן להעלות לרשת החברתית חוברות, מצגות, הרצאות, סרטונים וכו'.
 6. רשת חברתית יכולה לשמש את המפקדים לחיזוק מנהיגותם. על פי התיאוריה הקלאסית של פרנץ' ורייבן²⁵ יש חמישה מקורות שונים לכוח חברתי: כוח מתגמל (היכולת של המנהיג לתת גמול למונהגים), כוח מעניש, כוח המבוסס על ידע, כוח המבוסס על לגיטימציה וכוח באמצעות חברות. על פי פג'רדו²⁶ מפקדים בצבא יכולים כיום לבנות כוח חברי וכוח של ידע באמצעות המדיה החברתית. כוח חברי ניתן לבנות, למשל, באמצעות מחוות וירטואליות שונות הנהוגות כיום, כמו לחיצה על כפתור ה"לייק" בפייסבוק. גם כוח מקצועי וכוח של ידע ניתן לפתח באמצעות מדיה חברתית. מאחר שחלק גדול מיכולת ההשפעה של המפקדים נובע מהתמחותם המקצועית, ניתן להעבירה לפקודים באמצעים שונים דרך הרשתות, למשל על ידי העלאה של תמונות ושל סרטונים או באמצעות יצירת דיאלוג מקצועי ספציפי. כלי חברתי נוסף הוא כתיבת בלוגים, שבהם יכול המפקד להעלות סוגיות שונות בתחום הפיקוד והמנהיגות. הפקודים יכולים להגיב על הבלוגים האלה ולקיים דיונים.
 הרשתות החברתיות יכולות אפוא לשמש את הצבא כדי לחזק את לכידות היחידות ואת מקצועיותן, לחזק את סמכות המפקדים ולפתח את הפקודים. את כל המטרות החשובות האלה ניתן להשיג גם כשהמפקד אינו מצוי פיזית עם אנשיו - אם משום שהם בחופשה ואם משום ששימונתיהם חייבו אותם להתפזר על שטח נרחב.

סיכום

בניגוד לתפיסות הארגוניות המקובלות בצה"ל שלפיהן הרשתות החברתיות הן בעיקר סכנה לסודות הצבא ולדימויו, הוצגה במאמר תפיסה חלופית שלפיה ניתן להפוך את הרשתות החברתיות לכלי פיקודי-מנהיגותי לצד פרקטיקות וכלים מסורתיים של מנהיגות צבאית.

הנה כמה מההזדמנויות הפיקודיות העומדות לרשות מפקדים שישכילו לעשות שימוש

ניתן להפוך את הרשתות החברתיות לכלי פיקודי-מנהיגותי לצד פרקטיקות וכלים מסורתיים של מנהיגות צבאית

מושכל ברשתות החברתיות:

- הם יוכלו להשתמש ברשת החברתית כדי לחזק את רוח הצוות. זהו מרחב שבו ניתן להשתמש כדי לשמור זיכרונות משותפים, חוויות והתנסויות קולקטיביות כך שיהיו בסיס לגיבוש רוח היחידה ולחיזוק המוראל שלה.
- הם יוכלו להשתמש ברשת החברתית כדי לשמור על קשר עם פקודיהם גם כשאלה מרוחקים מהם ולהמשיך לחנוך אותם בתחומים מקצועיים וערכיים. בכך הם יחזקו גם את הכוח המנהיגותי שלהם.
- הם יוכלו לנצל את הרשת החברתית כדי לשמור על קשר עם גורמים שמחוץ ליחידה, ובהם הורי החיילים.
- הם יוכלו להציג דימוי חיובי ליחידה כדי למשוך מתגייסים.

הערות

1. על השלטים נכתב. בין היתר, "גם אני עם דוד הנחלאווי", "גם אני עם חייל הנח"ל", "גם אני הייתי דורך", "כולנו דוד הנחלאווי".
2. עמוד הפייסבוק שפנתה נקרא "גם אני עם דוד הנחלאווי". לעמוד הזה הועלו סרטונים, מאמרי דעה, "פוסטים" ותמונות תמיכה רבות של חיילים בפנים מוסתרות האוחזים דף נייר ועליו כתובה אחת מסיסמאות התמיכה. כמו כן הועלו צילומים והדעות תמיכה של אזרחים. עד 21 במאי 2014 קיבל הדף יותר מ-133 אלף "לייקים".
3. חטיבת הצנחנים, דף מפקד מספר 2: "צנחנים לא נופלים ברשת", 2014.
4. ההגדרה המקובלת למדיה החברתית היא "שירותי אינטרנט המאפשרים לגולשים לתקשר זה עם זה ולשתף תכנים", <http://goo.gl/G339v9>.
5. דובר צה"ל, תא"ל מוטי אלמוז, "צה"ל מפקד על חייליו באמצעות המפקדים. אין דבר כזה מחאה בפייסבוק. מחאה היא לא מושג צבאי", ראו אצל אמיר בחובוט, "הלם בצמרת צה"ל ממחאת הלוחמים: המפקדים מנותקים", **אתר וואלה**, 30 באפריל 2014, <http://goo.gl/k8pbvV>; הרמטכ"ל, רב-אלוף בני גנץ בפורום מטכ"ל: "חשוב שנזכרו ונאמר לפקודים באופן חד וברור שהפייסבוק אינו כלי פיקודי", ראו אצל אמיר בחובוט, "הרמטכ"ל על מחאת הענק: פייסבוק אינו כלי פיקודי", **אתר וואלה**, 1 במאי 2014, <http://goo.gl/0C9HJG>.
6. Jana K. Fajardo, "Virtual Influence: Leveraging Social Media as Leadership Tool", **Military Review**, January-February 2013, pp. 5-14, <http://goo.gl/OtMBVX>.
7. דניאל אידלסהיים, **עידן המידע**, המרכז הבין-תחומי הרצליה, <http://goo.gl/BolBck>.
8. Benjamin A. Ring, Richard K. Lawrence E. Brown,

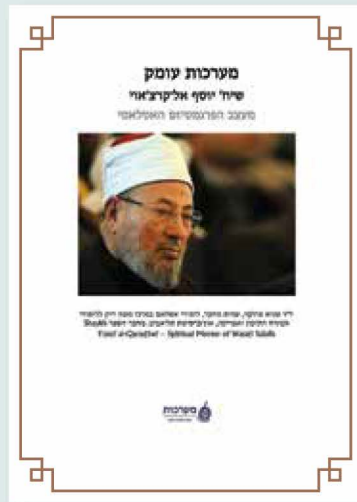
Howard and Peter R. Van Ness, "Leading Structured Organization in the Dynamic Information Age", **Military Review**, March-April 2014, <http://goo.gl/kBP4Y9>

9. גם בקרב מפקדים בצה"ל קיימת התפיסה ששימוש בווטסאפ מאפשר שליטה ומידור, ואילו פייסבוק נחשב למרחב ציבורי בעל אופי אזרחי. ראו: יעל טופל, **תפיסות מפקדים את תפקידם ברשת החברתית - סיכום אבחון**, ענף פסיכולוגיה, מדי"מ, מדור מחקר, 2014.
10. מחקרים רבים מתחקים כיום אחר אופני ההשפעה של המדיה הדיגיטלית על פעולות קולקטיביות. בחלק ניכר מהמחקרים האלה נבחן האופן שבו המדיה החברתית משפיעה על בחירת נושאי המחאה, על תצורות ההתארגנות ועל התיאום של תנועות חברתיות ושל קבוצות שונות בתוך החברה האזרחית. ראו למשל: Jeoren Van Laer, "Activists Online and Offline: The Internet as an Information Channel for Protest Demonstrations", **Mobilization: An International Journal** 15 (3), 2010, pp. 1-22, <http://goo.gl/RbGyj7>.
11. Ring, *Ibid.*
12. אורן אבמן וקורליין זעירא לוי: "זור ה-Y והמנהיגות הקרובית בצה"ל", **מערכות** 454, אפריל 2014, <http://goo.gl/87sRkm>.
13. שחם נלזר ולנדל כהן-יינון, "צנעירים חסרי מנוח - על קציני דור ה-Y בחיל האוויר", **בין הזירות - כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 9, 2010, עמ' 66-77. מחלוקת נוספת שקיימת בספרות היא בנוגע להשפעות השליליות שיש לתכנונולוגיה על ילידי דור ה-Y. יש הטוענים כי זהו דור שמרוכז בעצמו, נרקסיסט, נזקק לתשומת לב, מתקשה לקבל החלטות, תלותי, עמוס חרדות וחששות. ראו: אורן מגר, "המשבר הניהולי הבא", **מגזין דה מרקר**, 4 אוקטובר 2009, <http://goo.gl/GNOJf>.
14. מגר, *שם*.
15. עוז ותמר אלמוז, "מחקר דור ה-Y: העבודה היא חייכם, אבל לא חיינו", **אנשים ישראל, המדריך לחברה הישראלית**, <http://goo.gl/K042x7>.
16. מגר, 2009.
17. ראו: Peter Senge, **The Fifth Discipline**, Doubleday, New York, 1990. לפי פיטר סנגי, מודל מנטלי הוא מכלול האמונות וההשקפות של אדם בנוגע לאופן שבו העולם (או הארגון) פועלים או אמורים לפעול.
18. Ring, *Ibid.*
19. *שם*.
20. Ring, *Ibid.*
21. Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, John Wiley & Sons, 2009.
22. Steven Livingstone, "Clarifying the CNN Effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention", Research Paper R-18, The Joan Shorestein Center, Harvard University - John F. Kennedy School of Government, 1997, <http://goo.gl/uKlMuz>.
23. כרמית פדן ושרית טובי, **קונפליקטים הירידיים במאה ה-21: משמעויות לתחום המנהיגות**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2010.
24. למשל, צבא ארה"ב ייסד רשת חברתית בשם Army Knowledge Online (ובקיצור: AKO) שמשמשת לפטרורמה שמקשרת בין חיילים סדירים, מילואימניקים ואזרחים עובדי צבא. אלה מנצלים אותה לחילופי מידע, ובכך היא תורמת לשיפור ביצועיהם.
25. John French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (ed.), **Studies in Social Power**, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan, 1959, pp. 167-150.
26. Fajardo, *Ibid.*

יצא לאור במערכות

על משנתו של
השיח' קרצ'אוי
והשפעתה
האדירה על
ישראל והעולם

לקריאה:



מערכות משפט:
כתב עת חדש
בנושא צבא
ומשפט

לקריאה:



מהקמת צה"ל
ועד ימינו:
הפעלתו של
השילוב בשדה
הקרב

עוד על הספר:



כלי עזר למפקד
להכרת העולם
הדת־תרבותי
של חייליו

לקריאה:



הירשמו למגזין סוף השבוע של **מערכות**,
וקבלו בדוא"ל או בווטסאפ עדכון שבועי
על פרסומים בנושאי צבא וביטחון לאומי.
לטופס ההרשמה סרקו את הקוד