

פרקטיקות מנהיגותיות של הדרג הטקטי בשדה הקרב העתידי

מקרה הבוחן של צוות הקרב החטיבתי גדעון

הטכנולוגיה הופכת את תפקיד המפקד לדואלי, באופן שבו היא גורמת לו לפעול בד בבד בשני "עולמות מקבילים". באחד מהם הוא המרכז, ומשמש כמקבל ההחלטות וכמעבב המציאות; ובאחר הוא חלק מרשת שלמה, שלא פעם דוחקת אותו לעמדת השפעה משנית. על המפקד להרכיב לעצמו סל מאפיינים ופרקטיקות שיאפשרו לו הסתגלות מהירה והתארגנות מיטבית



הצגת תוכנית בפקוד הצפון, מרס 2021. המפקד פועל לא פעם בסביבה של מתח וניגוד בין עקרונות, כללים והגיונות פעולה (צילום: דו"ץ)

פעולה מבוזרת יותר ומוותירה שיקול דעת מקומי, אוטונומי ורחב לגורמים פריפריאליים.⁴ אחד מתפקידי החשובים ביותר של המנהיג הוא לייצר הזדמנויות פעולה בתוך הארגון.⁵ מצב שבו מפקד אחד שולט על קבלת כלל ההחלטות אינו אפשרי ואינו רצוי. כפועל יוצא, חייב להתקיים שיח דר"כיווני בין מפקדים ובין פקודיהם, באופן שתובנות מן השטח ימצאו דרכן מעלה, מתוך הבנה של הפוטנציאל הרב הגלום בתעבורה גבוהה ברשת.⁶ במאמרו על יישום הרעיון של השילוביות הבין-זרועית בקרב הדרג הטקטי⁷ מסמנות כרמית פדן ושרית טובי כמה דפוסי פעולה של צה"ל להתמודדות עם מורכבות העימותים, וגוזרות מהם על אופן הפעולה הרצוי של המנהיג הצבאי בעת הנוכחית. בהתאם לכך, המפקדים נדרשים להטמיע שילוביות בין-זרועית כדפוס פעולה רווח וכהלך מחשבה מנהיגותי. במקום תפיסה

העיסוק בשדה הקרב העתידי מלווה את צה"ל בעשורים האחרונים. במרכז התהליך הרצון להיערך לשינויים הצפויים בשדה הקרב, וכתוצאה מכך גם במבנה הצבא עצמו.¹ את מרבית השינויים מובילים פיתוחים טכנולוגיים ושילוביות הולכת וגדלה של הכוחות הנלחמים.² הדיון העדכני במסגרת תר"ש "תנופה" ופיתוחן של שיטות לחימה רב-ממדיות, מעלה שוב את הצורך בבחינת השלכות התהליכים על הכוחות הלוחמים והמסייעים ועל המערכת כולה.

שילוב של טכנולוגיות מתקדמות והטמעתן בצבא משפיעים רבות על המבנים הארגוניים ועל המנהיגות הצבאית.³ הטכנולוגיה מאפשרת שימוש בשני סגנונות פיקודיים, שלעיתים נתפסים כמנוגדים. סגנון הפעולה הראשון, הריכוזי, נסמך על טכנולוגיה המאפשרת פיקוח הדוק והנחיה צמודה אל מול המתרחש. מנגד, היא מאפשרת

רס"ן מידד אבידר, רמ"ד מחקר משא"ן,
מכון המחקר ממד"ה (בעת ביצוע המחקר
היה רמ"ד מחקר לחימה ומעטפת לחימה)



ע"צ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר
ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות
(ביסל"ם)



כחלק מההתמודדות עם מורכבות המבנה הארגוני והמשימה. בין היתר, הוא נדרש לקבל החלטות בתנאים של אי-ודאות, לעיתים קרובות כשאין די זמן ועל סמך נתונים חלקיים או אפילו סותרים.

למרות העובדה שהטכנולוגיה והסביבה המבצעית החדשה גוזרות תהליכים של ביזור מידע, אובדן שליטה מסוים, טשטוש גבולות בין עמית ליריב וצמצום מעורבות של הדרג הפיקודי הבכיר, הארגון הצבאי ממשיך לעסוק בחיזוק מבנים קיימים, בשליטה ובהדגשה של "גבולות הגזרה" כדי להרחיב את הבהירות ואת הוודאות במציאות הכאוטית.⁹

עם זאת, בנוגע להגדרת תפקידו, אחת ההנחות היא כי בעתיד צפוי המפקד להתמקד יותר במניעת נגישות ובמידור של משאבים מפקודים ופחות במתן אישורים של משאבים ופעולות.¹⁰ כך יהיה המידע זמין באופן עקרוני והמפקד, בהתאם לקריטריונים של ביטחון שדה, למשל, יוכל למדר גישה של פקודים למידע מודיעיני מסוים. כלומר, צריכת המשאבים של דרגי הפיקוד הוטר תיעשה במשיכה ולא בדחיפה, כחלק מגישה של פיקוד מבוזר שבו לדרגים הטקטיים יש אפשרות לפעול באופן עצמאי ובזריזות. בהתאם לכך, מפקדים יידרשו, בין היתר, לאיכויות של יצירתיות, יזמות, סינתזה וחדשנות.¹¹ בבחינת שדה הקרב העתידי, יש הצופים כי גם אם לפיקוד הבכיר יגיע דוח מפורט על פעילות הכוחות בשטח,¹² סביר שלא יספיק להתערב ולהשפיע על המתרחש בזמן אמת. בעידן המידע, המפקד ה"יודע כול" שאליו מוזרם באופן חד-כיווני כל המידע, שעל בסיסו הוא מקבל החלטות לבד, כבר אינו רלוונטי. המפקד הוא האחראי להצבת יעדים, בהתאם להנחיות המערכת המדינית, אך תפקידו בקבלת החלטות טקטיות ילך ויצטמצם לשתי משימות עיקריות - לייצר שיתופי פעולה בין הכוחות בשטח ולשמר אותם. זאת לנוכח אופייה הרב-ממדי של הלחימה ובגלל הקשרים המורכבים, שאותם לא ניתן לצפות מראש, בין עולם הלחימה לעולמות תוכן אחרים, כמו יחסים בין-לאומיים, תקשורת, סייבר, משפטים, פסיכולוגיית המונים ועוד. מורכבות הפיקוד והשליטה מתעצמת, ומשימתו של המפקד הראוי אינה למצוא פתרון מיטבי אלא לוודא שהמערכת מתפקדת.¹³

אתגרים פיקודיים בסביבת פעולה רבי-זרועית ועתירת טכנולוגיה

האתגרים הפיקודיים המובאים כאן הם רק אלה אשר מתגברים לנוכח שדה הקרב הרב-ממדי ורווי הטכנולוגיה, ולא מצוינים כאן האתגרים המוכרים של מפקדים בשדה הקרב שנותרו בעינם. האתגרים ואסטרטגיות הפעולה המפורטים מבוססים על ממצאים מתוך מחקר שנערך במסגרת התנסות צק"ח גדעון בחטיבה 7 של חיל השריון ובחטיבת גולני בקיץ 2018,

פיקודית סקטוריאלית, עליהם לאמץ מצב תודעתי שבבסיסו שילוביות (ויש שיאמרו אף "רשתיות") ומעליה - פיתוח מעורבות יסודית של קציני מטה בעלי תחום הכשרה מקצועי מסוים בתהליכי קבלת החלטות מבצעיות, באופן שמשנה במידת מה את יחסי הכוחות בין המפקד הממונה ובין פקודיו. כמו כן, לנוכח השינויים התכופים בין משימות שונות בזירת הלחימה נדרשים המפקדים להכנה מבצעית ומנטלית למעברים מהירים ולהתמודדות עם דינמיות. חשיבותו של פיקוד מוכוון משימה עולה, ויש התרחבות של אחריות הפיקוד הזוטר. לנוכח השינויים התכופים והקושי לייצר חיזוי בעל ערך, נדרש להגדיל את דרגות החופש של הדרגים הזוטרים.

למרות התמורות הטכנולוגיות, השינויים המשמעותיים ביותר אינם באוריינטציה הטכנולוגית של המפקדים אלא בסגנון הפיקודי שלהם, ביכולתם לנהל מומחים, ובהתייחסות לממד האי-ודאות הקיים בזמן לחימה

במאמר זה אנו עוסקים בפרקטיקות של המפקדים בדרג הטקטי עם העלייה במורכבות שדה הקרב, באמצעות דיון תיאורטי וממצאים אמפיריים מתרגיל צק"ח גדעון שהתקיים במהלך אוגוסט 2018. אנו נטען כי למרות התמורות הטכנולוגיות, השינויים המשמעותיים ביותר אינם באוריינטציה הטכנולוגית של המפקדים אלא בסגנון הפיקודי שלהם, ביכולתם לנהל מומחים, ובהתייחסות לממד האי-ודאות הקיים בזמן לחימה. אין הכוונה לכך שמפקדים לא נדרשו לפרמטרים אלו גם בעבר, אלא שהשינויים בשדה הקרב והדרישות הפיקודיות הנגזרות משינויים אלה, מדגישים את הפרמטרים אף יותר.

מנהיגות בסביבה רבי-זרועית ועתירת טכנולוגיה

מנהיגים, הן בדרג האסטרטגי והן בדרג הטקטי, נדרשים לחשיבה המערכתית המצויה בלב ליבה של התפיסה השילובית.⁸ חשיבה זאת מביאה בחשבון את היתרון היחסי של כל פרט ואמצעי במערכת, ואת האופן שבו הם יכולים לתרום למשימה ממומחיותם. המפקד פועל לא פעם בסביבה של מתח וניגוד בין עקרונות, כללים והגיונות פעולה. עליו להתמודד עם מציאות שמשנתה בקצב גבוה, להיות בעל יכולת לנוע במהירות בין נקודות מבט שונות ולעבור בין פעולות במגוון תחומים, לייצר חיבורים בין הפקודים לבעלי התפקידים השונים,



חמ"ל בנימין, פברואר 2016. הסתמכות על האמצעים הטכנולוגיים כאסטרטגיית התמודדות היא יעילה, אולם אינה מעניקה פתרון מלא לתנאי האי־ודאות השוררים בקרב (צילום: דו"ץ)

ובגדוד תפקיד מהותי יותר מבעבר בתהליכי הפעלת הכוח, בשל יכולתם הגדלה להביא מידע שמשפיע באופן ישיר על פעולת הכוח הלוחם.

ריבוי משימות ועומס. חלק מתפקידו של המפקד הוא להחזיק תמונה שלמה של כלל המרכיבים במערכת, ולתווך אותה לפקודיו. בד בבד עליו להוסיף להתבונן בתמונה באופן מערכת, להכיר את כלל החלקים בה ולרתום את המערכת האוגדתית־חטיבתית לצורכי הקרב הגדודי.

אסטרטגיות הפעולה של המפקדים

לאחר פירוט האתגרים המנהיגותיים בסביבה רב־זרועית ועתירת טכנולוגיה, יפורטו כעת אסטרטגיות הפעולה של המפקדים כדרך התמודדות.

הסתמכות על אמצעים טכנולוגיים. כדי להתמודד טוב יותר עם תנאי האי־ודאות, עם ההכרח לקבל החלטות ולפעול תחת לחץ, לעיתים ללא מעורבות רמה ממונה, ועם הצורך להעביר מטרות לרמות כפופות, תוך שימוש בתחבולות מורכבות, הסתמכו מפקדי הגדוד והפלוגות על האמצעים הטכנולוגיים - בדגש על אמצעי חוץ עיליים ועל מערכות שר"ב.

האמצעים הטכנולוגיים אפשרו למפקדים לגבש תמונת מצב אויב טובה יותר מבעבר, ולוודא כי יש סנכרון בפריסת הכוחות, וברוב המקרים סייעו להם בביצוע המשימה. המפקדים יכלו להעניק חופש פעולה רב יותר לדרגים שתחתיהם ולאפשר לכוחות אלה לפעול ביתר עצמאות, הודות לאמצעים שאפשרו להם להסתדר בכוחות עצמם.

מן המחקר עולה כי הסתמכות על האמצעים הטכנולוגיים כאסטרטגיית התמודדות היא יעילה, אולם אינה מעניקה פתרון מלא לתנאי האי־ודאות השוררים בקרב. המידע שאספו

שבאמצעותו ביקשנו להעמיק הבנות בנוגע להיבטי מנהיגות בדרג הטקטי בפעולה רב־זרועית ועתירת טכנולוגיה.¹⁴

התמודדות עם מחסור במידע חיוני בסביבה מוצפת מידע. לנוכח ההתפתחות הטכנולוגית המאפשרת להגיע למידע רב ולא פעם מוצפן, נדרש המפקד להחליט מהו הרגע המדויק שבו יש לעצור באופן מיידי את תהליך איסוף המידע ולצאת לפעולה. במהלך רגעי הקרב, תחת תנאי לחץ ואיום, נדרש המפקד להכריע בשאלות כמו, מה הפוטנציאל הטמון במידע שעוד יכול להיאסף לצורך בניית תמונת מצב, וכיצד תשפיע השתהות ביציאה לפעולה על תוצאות הקרב ועל חיי אדם.

יתרה מכך, המפקד נדרש למצוא את האיזון ולהכריע בין נקיטת פעולה על סמך החלטות מקצועיות המבוססות על ניסיונו ועל הבנתו את מציאות הקרב, ובין צורך בנקיטת פעולות אחרות בהתאם למצבים המשתנים תדיר, בהתחשב במידע הזורם במהלך הלחימה.

ניהול מומחים. בסביבה עתירת ידע ומידע, המפקד הוא לא המחולל היחיד של תהליכי הפעלת הכוח, ויש בשטח מנהיגים נוספים שמובילים תהליכים מתוקף מומחיותם. בעקבות זאת מתערער מעמדו כמומחה הבלעדי, והוא מאתגר לנוכח הצורך לבנות את מנהיגותו באופן שונה מכפי שהיה רגיל. על המפקד מוטל לבנות את הכוח גם בשגרה, ולא רק לפקד עליו בחירום. עליו ללמוד כל מקצוע שבו מחזיקים אנשיו (למשל, חבלה, סיור, תת־קרקע ועוד) במידה שתאפשר לו לאמן את הכוחות שעליהם הוא מופקד.

יצירת שילוביות וסינרגיה בין כוחות שונים. המפקד, שמקבל לידיו אמצעים וכלים חדשים ולא מוכרים, נדרש להתוודע ליכולות הכלים ולמגבלותיהם כדי שיוכל לעשות בהם שימוש חכם וממצה. במקביל, מקבלים קציני המטה בחטיבה

המפקדים באמצעים הטכנולוגיים אמנם העשיר אותם, אך לא בהכרח סיפק תמונה מלאה של סביבת הקרב. בעקבות המתח הנובע מחוסר המידע ומהעובדה שלא תמיד ניתן להעריך את היקפו נקטו חלק מהמפקדים שיטות פעולה המוכרות להם, ולדבריהם, לא הרגישו שהמערכות הטכנולוגיות יצרו שינוי מהותי בהקשר זה. ואולם אחרים סברו כי אם רק היו ממתנינים מספיק וחוקרים את הדברים לעומקם - הייתה הטכנולוגיה יכולה לספק להם את מלוא המידע על השטח ועל האויב. אנו לומדים מכך שבמקרים שבהם הנטייה להסתמך על הטכנולוגיה פוגשת את האי־דאיות המובנית של מציאות הקרב, מתגלע פער שעלול לערער את ביטחון המפקד ולגרור לו לפקפק בעצמו.

במהלך רגעי הקרב, תחת תנאי לחץ ואיום, נדרש המפקד להכריע בשאלות כמו, מה הפוטנציאל הטמון במידע שעוד יכול להיאסף לצורך בניית תמונת מצב, וכיצד תשפיע השתהות ביציאה לפעולה על תוצאות הקרב ועל חיי אדם

נוסף על כך, נוצר פער בין ציפיות הרמה הממונה ובין המפקדים. ניכר כי למפקדים לא היה לגמרי ברור באיזו מידה מצופה מהם להסתמך על הטכנולוגיה. במובן זה, ביחסי הגומלין הנוצרים בין המפקד ובין הטכנולוגיה אין הטכנולוגיה משרתת את המפקד. לשניהם יש מקום סביב שולחן קבלת ההחלטות. המפקדים יכולים לפעול בצורה עצמאית והם כמובן עושים זאת, אבל במקביל הם מרגישים שגדלה הדרישה להצדיק את מעשיהם בדיעבד, בעיקר אם משהו לא פעל כשורה. זאת משום שהטכנולוגיה מאפשרת מעקב ושחזור צעדים באופן שיטתי ומדויק, ויכולה לשמש כעד לאחר מעשה. יש לציין כי חוויית המפקדים על-פי דיווחם הייתה שהמידע שנוצר באמצעים הטכנולוגיים מחזק אצלם את תחושת הוודאות ותורם לגיבוש תמונת המצב. הם דיווחו כי הסתייעו בטכנולוגיה כדי לקבל החלטות בצורה עצמאית וברמת ביטחון גבוהה יותר. לדבריהם, גם אם האמצעים הטכנולוגיים לא מספקים להם את כל המידע הקיים הם בהחלט יודעים יותר, ולא פחות

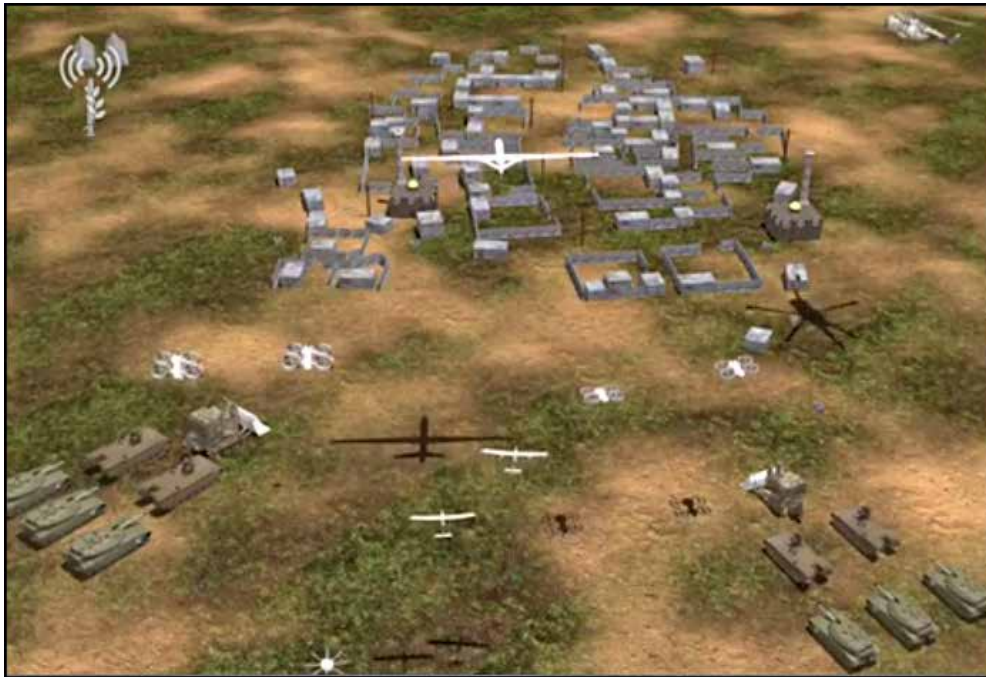
חשוב מכך - הם מאמינים שהם יודעים מה הם לא יודעים. כדבריו של אחד המשתתפים:

”ערך מוסף היה העושר של כלי האיסוף בצק”ח גדעון, היכולת ליצור תמונת מודיעין. היה לי הרבה ביטחון בתמונת המצב שיש לי על האויב. אני יודע מה אני לא יודע. בתוך תחושות הלחץ והאי־דאיות שהייתי צריך להילחם בהן, זה נתן לי להיאחז במשהו” (מג”ד במהלך ההתנסות).

תקשורת פנים־אל־פנים כאמצעי ליצירת אמון והעברת מסרים. אסטרטגיה מרכזית של המפקדים להתמודדות עם האתגרים השונים הייתה יצירת קשר אישי עם הכפופים להם. דפוס פעולה זה אינו חדש, ואין צורך להרחיב כאן על החשיבות של הקשר האישי בהקשר של מנהיגות. ואולם הדגשנו את אסטרטגיית הפעולה הזאת כיוון שלא פעם עולה חשש מכך שהטכנולוגיה עלולה לפגוע בקשר הבין־אישי בין מפקד לכפיפיו. באותו אופן אפשר היה להניח כי מערכת שו”ב חדשה שהופעלה בתרגיל עלולה לכאורה להפוך את הקשר הישיר בין מפקד לפקוד למיותר.

ואולם המפקדים שלקחו חלק בפעילות דיווחו כי לא רק שהטכנולוגיה אינה יכולה להחליף מבחינתם את הקשר הבין־אישי; לעיתים הם חשו צורך לפצות על מה שעלול ללכת לאיבוד בגלל הטכנולוגיה, ובעקבות זאת אף חיזקו את הקשר עם פקודיהם. לפיכך, יצירת קשר כגשר בין שני אנשים מוסיפה להיות דפוס פעולה קריטי של מפקדים, וכיוון שטכנולוגיה הפכה את הקשר הישיר לדבר שאינו מובן מאליה - המפקד מפנה קשב רב יותר לצורך העניין.

כתוצאה מכך, הקשר הבין־אישי נוסף לאמצעים הטכנולוגיים ומטעין אותם ברכיבים שעד אז לא היו בהם, וכעת באים לידי ביטוי דרך נוכחות פיזיקלית.¹⁵ בכך הוא פותח בפני הצדדים פתח לשיח בנושאים שאינם מקצועיים, מסייע ביצירת אמון



הדמיה של צק”ח גדעון, “יבשה באופק”, 2018. חוויית המפקדים על-פי דיווחם הייתה שהמידע שנוצר באמצעים הטכנולוגיים מחזק אצלם את תחושת הוודאות ותורם לגיבוש תמונת המצב (צילום: דו”ץ)

ועוזר בהעברת מחוות וניואנסים שמצריכים תקשורת של פנים אל פנים. וכך תיאר זאת אחד המג"דים:

"יש הרבה פעמים איזשהו חשש מזה שהטכנולוגיה יכולה לטשטש את המנהיגות הישירה והפשוטה של המבט בעיניים. אני הרגשתי שלא היה את הדבר הזה - אין לנו את הבעיה הזאת, להפך. כולנו יודעים שזה חשוב, המבט הישיר, ואנחנו מקפידים לשמור על זה. עם כל הטכנולוגיה - מבט ישיר זה מחייב."

דינמיות וגמישות בהרכבי הכוחות ובכובע המקצועי. הלחיצה בשדה הקרב הרב-ממדי חייבה את המפקדים לאמץ חשיבה ופעולה דינמית יותר מבעבר. המשימות שהביא עימו שדה הקרב הזה והתפקידים החדשים טשטשו את האורגניות של המסגרות. התפקידים והרכב הכוחות הפכו דינמיים הרבה יותר.

לדוגמה, מתן תפקידים נוספים למ"פ מסייעת בשריון בשגרה, שמשמש מפקד מכלול אש בחירום. כפל התפקידים יצר מורכבות חדשה עבור מפקד הפלוגה, שנדרש לפעול באופן דינמי ולשקול בכל עת מהו המקום שבו יוכל למצות את מרב התועלת. בעת התרגיל נדרש המ"פ להתמודד עם מכלול אש שתלוי בו בטיפול במטרות, אך גם עם פלוגתו, שנפגעה כחלק מהתרחיש התרגילי. אסטרטגיית ההתמודדות הייתה דרך חשיבה ופעולה דינמית בתפקיד שמילא המ"פ.

המפקדים שלקחו חלק בפעילות דיווח כי לא רק שהטכנולוגיה אינה יכולה להחליף מבחינתם את הקשר הבין- אישי; לעיתים הם חשו צורך לפצות על מה שעלול ללכת לאיבוד בגלל הטכנולוגיה, ובעקבות זאת אף חיזקו את הקשר עם פקודיהם

דוגמה נוספת באה לידי ביטוי בתמרון לעומק האויב שיצר אתגר של שחיקת החוד הגדודי. חלק מההתמודדות עם השחיקה היה באמצעות אימוץ שיטת פעולה גמישה. וכך, במתח שבין שמירה על אורגניות ובין דינמיות ויצירת התאמות בבניית הרכב הכוח, נטה המג"ד לכיוון האחרון. כדי להתמודד עם שחיקת הפלוגה שנמצאת בחוד הגדודי, ננקטה אסטרטגיה של "ערבוב" מחלקות, באופן שמאחור נשארו פלוגות חד-חילויות ומלפנים נוצרה כל פעם פלוגה חדשה וחזקה. שיטת הפעולה הזו מאתגרת את המג"ד ואת הדרגים שמתחתיו שכן הפלוגה לא מתמרנת בהרכב קבוע, והמ"מים צריכים להסתגל למעברים תכופים. ובמילותיו של אחד המפקדים:

"הרכבי הכוחות ברמת הפלוגה יצטרכו להיות הרבה יותר גמישים - ייתן ויקבל, ייתן ויקבל, ייתן ויקבל. ככה זה כשמתמרנים לעומק. המ"מים צריכים לדעת שהם מסוגלים לעבור כל הזמן, כל הזמן" (מ"פ במהלך ההתנסות).

ריכוזיות. ריבוי הדיסציפלינות, המערכות וכלל המורכבויות שעיינו צריך היה להתמודד המפקד בדרג הטקטי, יצרו בקרב המפקדים אסטרטגיית התמודדות של פעולה ריכוזית. חלק מהמפקדים חשו שכדי לשלוט במתרחש הם עצמם צריכים

להתמצא ולהכיר את הפרטים הקטנים ביותר לעומק, ובאופן זה לייתר את תפקידיהם של מומחי התוכן. כמו כן, היו מפקדים שחשו שלנוכח ריבוי גורמי העבודה בשטח, שלא נתפסו בעיניהם כמקצועיים מספיק, הם מעדיפים לקבל החלטות בעצמם או בפורום מצומצם ביותר, בלי להיעזר בגורמי העבודה שנמצאים למשל במפקדת הגדוד. בשני המקרים התוצאה הייתה שהמפקד התקשה לתת מקום משמעותי למומחי התוכן שעומדים לרשותו.

פישוט והמשגה של תמונת שדה הקרב. למידת אופני ההתמודדות של המפקדים העלתה כי המפקדים רואים עצמם כמתווכים של מסרים מורכבים, מלמעלה כלפי מטה. המג"ד, למשל, נחשף למציאות מורכבת מרמת החטיבה-אוגדה, ואחד מתפקידיו היה לבצע עיבוד למידע זה טרם העברתו מטה באופן מבוקר.

המפקדים חזרו שוב ושוב על הניסיון שלהם לפשט את התמונה עבור הפקודים, ולייצר עבורם המשגה. למרות תחושת חוסר הוודאות שבה היו שרויים המפקדים, הם עשו מאמץ וניסו לדבר בשפה פשוטה וברורה, לתת פקודות בהירות וחד-משמעיות. לצד זאת, בקרב המפקדים ניכרה ההבנה שכדי שהפקודים יוכלו לפעול באופן עצמאי ומושל, ולקבל החלטות ראויות בזמן אמת במקרה של התרחשות אירועים בלתי צפויים, עליהם להבין היטב את הרציונל ואת צורת החשיבה של המפקד.

על כן, המפקד מחפש תדיר את האיזון העדין שבין שיתוף במידע חשוב ובין הצפה במידע, ואת הדרך לבנות את הנרטיב המדויק ביותר של מציאות הקרב. דפוס פעולה זה אינו חדש או ייחודי לשדה הקרב הרב-ממדי אך הוא ממשיך להיות רלוונטי. חשוב לציין כי תפקידו של המג"ד כמפרש הפקודות וההנחיות של הדרג שמעליו אינו חדש. עם זאת, המורכבות הגדולה בשדה הקרב והציפייה כי הפלוגות ואולי אף המחלקות יפעלו באופן עצמאי יותר, מחייבות את המג"ד לרמת הפשטה גבוהה יותר.

יצירת לכידות משימתית. לא פעם, כתוצאה מחוסר היכרות של המפקדים עם תחום היעד המקצועי הספציפי, קיבלו אנשי המקצוע בקשות שאינן רלוונטיות לתחום עיסוקם. בניסיון לפתור את הפערים שנוצרו ולגשר עליהם, התעורר שיח חשוב שהפך את הבעיה הנקודתית ליתרון. ניכר כי רוב המפקדים בדרג הטקטי ראו עצמם אחראים עיקריים ליצירת השפה המשותפת בין הגורמים המקצועיים שתחת פיקודם. רוב המפקדים היטיבו ליצור את החיבורים, בין היתר דרך יצירת לכידות סביב המשימה שעל הפרק.⁶ וכך ניסח זאת אחד ממפקדי הגדוד במהלך ההתנסות:

"אתה נדרש לחבר בין בעלי תפקידים שונים, שפות שונות, רקע שונה. אתה צריך ליצור להם את השפה המשותפת. להבהיר לכל אחד מה תפקיד שלו ומי עושה מה - מכלול אש מול קש"א למשל. מקצועיות היא דבר שמתפתח תוך כדי, 'על הדרך', כשאתה יוצר את החיבורים ואנשים מתחומים שונים מתאמנים יחד - אז זה נוצר מעצמו".

סיכום

מאמר זה דן באתגרים שניצבו בפני מפקדים בדרג הטקטי בצק"ח גדעון, ובאסטרטגיית ההתמודדות עימם, כחקר מקרה שממנו ניתן ללמוד על אתגרי המפקדים בשדה הקרב העתידי. מצאנו כי האתגרים המנהיגותיים הבסיסיים של המפקד נותרו בעינם. כדברי אחד המג"דים: "בסוף 'כחול' נפגש עם 'אדום'



השתלמות "קפיץ דרוך" במל"י, מרס 2021. "הרכבי הכוחות ברמת הפלוגה יצטרכו להיות הרבה יותר גמישים - ייתן ויקבל, ייתן ויקבל, ייתן ויקבל."

שלעיתים יכולים להתנגש. באחד מהם הוא המרכז, מוקד ההשפעה העיקרי, ומשמש כמקבל ההחלטות וכמעצב המציאות; ובאחר הוא חלק מרשת שלמה, שלא פעם דוחקת אותו לעמדת השפעה משנית.

ההבנה המרכזית העולה מן הדיון היא שאין חדש בלי ישן, אין אפשרות לבחור בחירה מוחלטת של סגנון אחד על-פני האחר, ואין קיום נפרד של עולמות שונים, שכן הדברים שזורים זה בזה, והקיום של האחד תלוי לא פעם בקיומו ובתפקודו של משנהו. במילים אחרות, המפקד אינו נדרש לבחור בין סגנון פיקודי מסורתי ובין סגנון פיקודי של עולם חדש. עליו להרכיב לעצמו סל מאפיינים ופרקטיקות שיאפשרו לו הסתגלות מהירה והתארגנות יעילה ומועילה לנוכח המורכבות העולה של אתגרי הקרב, והצורך להתאים את הלחימה לתנאיו המשתנים.

בבחינת אסטרטגיות הפעולה שסומנו במחקר זה עולה השאלה, האם צורת ההכשרה ופיתוח מפקדים היום מאפשרת התפתחות בכיוונים אלה? מסלולי פיתוח המפקדים עוברים שינויים בשנים האחרונות, על-מנת להפוך אותם לשילוביים יותר. מסקנות המחקר תומכות במסלולי התפתחות המפגישים מפקדים עם תפקידים וחילות שונים, כמו גם אמצעים טכנולוגיים מגוונים, על-מנת לסייע בפיתוח תפיסה וכלים פיקודיים המותאמים לעת הנוכחית.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

ובפיזיקה הזאת של לחימת גדוד, עם כל החיכוך שהיא מביאה, לא נוצר שום קסם [...] אין תחליף למנהיגות קרבית כפי שהיא צריכה להיות - בלתי אמצעית, כזאת שמביאה אנשים לקום מאחורי המחסה ולהסתער". צק"ח גדעון לא ביטל, אם כך, את החיכוך ולא ייצר סביבת לחימה חדשה. ואולם, בכל זאת מצאנו כי בסביבה שנחקרה ניצבו בפני המפקדים אתגרים חדשים וגדולים, ובהתאם להם פיתחו המפקדים אסטרטגיות התמודדות מעניינות ויצירתיות.

**"בסוף 'כחול' נפגש עם 'אדום'
ובפיזיקה הזאת של לחימת גדוד, עם
כל החיכוך שהיא מביאה, לא נוצר שום
קסם. אין תחליף למנהיגות קרבית כפי
שהיא צריכה להיות - בלתי אמצעית,
כזאת שמביאה אנשים לקום מאחורי
המחסה ולהסתער"**

הטכנולוגיה הופכת את תפקיד המפקד לדואלי¹⁷, באופן שבו היא גורמת לו לפעול בד בבד בשני "עולמות מקבילים",

