

מנהיגות צבאית - הפיקוד הטקטי בעימות המוגבל ובלחימה אסימטרית

מספר התיאוריות העוסקות במנהיגות בכלל, ובמנהיגות צבאית בפרט, הוא רב מאוד. העניין מובן, במיוחד לאור העובדה שמדובר באחד התחומים המשפיעים ביותר על הניצחון ובאחד התחומים החמקמקים ביותר בטבע האנושי - היכולת לגרום לאנשים לבצע את רצונך. המאמר הזה, המופנה בעיקר לאנשים שהפיקוד הוא אומנותם, משתמש בשיטה הבדוקה ביותר להצלחה: "אין חכם כבעל ניסיון" - החכם לומד מניסיונם של האחרים ומיישמו

אל"ם רועי אלקבץ, רס"ן מאיה פקר-רינת

למעשה, מנעד רחב של צורות לחימה, ובכללן לחימה אסימטרית בעוצמות משתנות, שאחד הביטויים שלה הוא לחימה מוגבלת נגד כוחות בלתי סדירים.⁴ צה"ל מנהל היום בכל הגזרות - החל מאוגדה 91 בצפון, דרך יהודה שומרון ועזה ועד אוגמ"ר 80 בדרום - עימות מוגבל נגד אויב אסימטרי.⁵

במאמר הזה נעשה ניסיון לנתח את המשמעות המעשית של המנהיגות כפי שהיא באה לידי ביטוי בדבריו של לסקוב בהקשר הצבאי הנוכחי של העימות המוגבל. כדי לפשט את הדיון יש להצביע על שלושה מאפיינים של הלחימה:

- הלחימה היא רק מרכיב אחד מסך כל רכיבי העימות.
- השימוש בכוח צבאי הוא מוגבל.
- צה"ל נלחם נגד כוחות בלתי סדירים.

הכוחות הלוחמים נדרשים אפוא להתאים את דפוסיה החשיבה והפעילות שלהם לאופיו המשתנה של העימות בכלל ושל האויב בפרט. בה בעת ברור לנו שבכל הגזרות מקבלות סוגיות של מודיעין, של הפעלה קרבית, של לוגיסטיקה וכדומה גוון ייחודי הנגזר מטבע העימות וממאפייניו. האתגרים הייחודיים קיימים גם בתחום הפיקוד והמנהיגות. כדי להמחיש כיצד נראים אתגרי הפיקוד בעימות המוגבל בשטח נציג לדוגמה כמה מצבים שכיחים, שכמעט כל אחד מהקוראים התנסה בהם או שמע עליהם:

"שלושה דברים בעיקר הם הקובעים את האמון בד יום-יום, שעה-שעה, בכל השורות:

- דע את המקצוע - למען המקוריות ביישומו במצבים בלתי צפויים!
 - טפל באנשיך - היה להם לאב, אבל לא מינקת!
 - היה בעל אופי - כי זהו המפתח לניצחון בקרב הבא!"¹
- את הדברים האלה כתב בתחילת שנות ה-60 רב-אלוף חיים לסקוב ז"ל במסגרת "דברים לקצינים", שעה שהמושג "עימות מוגבלי" כלל לא היה ידוע בצה"ל. אולם אין ספק בנוגע לתוקפם ולהתאמתם למציאות היום, כאשר אופי הפעולה המרכזי של צה"ל הוא העימות המוגבל לגווניו השונים.

בשנים האחרונות התחדדה ההבנה כי קשת העימותים הצבאיים אינה כוללת רק את המונחים "מלחמה כוללת"² מול צבאות סדירים ובט"ש מול מחבלים.³ קשת העימותים מייצגת,

רס"ן מאיה פקר-
רינת פסיכולוגית
צבאית של
אוגדה 91



אל"ם רועי אלקבץ
חניך במב"ל,
לשעבר רמ"ח תו"ל
מז"י



אתה תהיה מפקד הצוות ואתה סגן המפקד...



- מפקד מחלקה ומפקד כיתה מוצאים את עצמם מפקדים על משימות קטנות בדפוס פעולה של 8/8, כלומר 8 שעות פעילות, 8 שעות למנוחה ולהתארגנות וחוזר חלילה. במשמרת הבאה, במשימה הבאה או בשבוע הבא ישמש אחד הלוחמים מפקד המשימה. השאלות והאתגרים המתעוררים בקרב אותם המפקדים הזוטרים הם רבים.

הכוחות הלוחמים נדרשים להתאים את דפוסי החשיבה והפעילות שלהם לאופיו המשתנה של העימות בכלל ושל האויב בפרט

- לדוגמה: האם קיים שוני איכותי ייחודי בין תפקיד המפקדים הזוטרים לתפקיד החיילים, ואם ישנו שוני כזה, מהו? איך מצליחים המפקדים הזוטרים לבנות את הכוח שלהם כשגם הם שקועים במשימות רצף, כלומר במשימות המתמשכות באופן שגרתי על פני כל שעות היממה והשבוע ללא הפסקה?
- התפקיד הראשון שקיבל מ"פ חי"ר היה לפקד על פלוגת טירונים בבסיס האימונים של החטיבה. תפקידו השני היה

לפקד על פלוגת החוד. כאשר החל למלא את התפקיד של מ"פ חוד, הוצבה הפלוגה בגזרת בית-לחם. במשך חודש ניסה המפקד לכנס את הפלוגה לשיחת פתיחה. רק לאחר חודש הבין המ"פ שהמצב הקבוע הוא ש"אין פלוגה", ולפיכך עליו לעבור בין המוצבים ולבצע כמה שיחות פתיחה. כמו כן הבין אותו מ"פ ש"החלום" שלו לראות את פלוגתו שלמה, גדולה ומלאה לא יתממש - בוודאי שלא במהלך השירות בקו.

- מפקד גדוד שריון המוצב לאורך הקו הכחול פורס את כוחותיו מראש-הנקרה במערב ועד הר דב שבמזרח. נוסף על אחריותו על יחידתו האורגנית משמש המג"ד מפקדה של גזרה נתונה. תחת פיקודו מוכפפות יחידות נוספות הכוללות: חי"ר, הנדסה ואיסוף. כתוצאה מכך נדרש למעשה מג"ד הטנקים להפעיל את הכוח האורגני שלו הן כיחידת שריון והן כיחידת חי"ר.

- כל גדודי החטיבה מוקצים לגזרות הלחימה וכפופים בפועל למפקדי חטיבות מרחביות. כיצד מממש מפקד החטיבה האורגני את תפקידו לבנות את הכוח? כיצד מושגת הלגיטימיות שלו בעיני יחידותיו? מהו דפוס היחסים בינו לבין מפקד החטיבה המרחבי, שהוא המפקד בפועל של מג"די החטיבה? מטרת המאמר הזה היא אפוא לעסוק במעשה המנהיגות בסביבות השונות של העימות המוגבל בעת הנוכחית.

במסגרת המאמר נגדיר ונאפיין את ייחודיותם של הפיקוד הטקטי ושל המנהיגות בסביבות העימות המוגבל ונציע דפוסי פעולה, מנגנונים ומיומנויות שהוכיחו את עצמם בשנות העימות האחרונות ושמפקדים אימצו אותם - מה שאיפשר להם להוביל את יחידותיהם לביצוע משימותיהם בהצלחה. יתר על כן, חקירת העימות באיו"ש, בעזה ובגבולות השונים תאפשר לעמוד על הדמיון בין המאפיינים במקומות השונים וכך להמליץ על יישום התובנות בבניין הכוח ובהפעלתו. כל זאת בהנחה שהעימות המוגבל הוא דפוס העימות השכיח כיום ובעתיד הנראה לעין ושהוא הגורם המרכזי לעיצוב המנהיגות הצבאית הטקטית בצה"ל.

בחלקו הראשון של המאמר ננסה להציג את המאפיינים הייחודיים לעימות המוגבל, המשפיעים על הפיקוד בדרג הטקטי. לאחר מכן נעמוד על ההשלכות שיש למאפיינים האלה על הפיקוד ועל המנהיגות. בחלקו האחרון של המאמר נציג עקרונות וכללים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד - עקרונות שהציעו המפקדים שהשתתפו במחקר.⁶

חילים של צניעות, של זהירות ושל הסתייגות

פיקוד הוא פיקוד ומנהיגות היא מנהיגות. התשתית, הנחות היסוד והמאפיינים הבסיסיים של המנהיגות הצבאית הקרבית אינם משתנים כתוצאה מההקשר - חזק ומשמעותי ככל שיהיה.⁷ במאמר הזה איננו מתכוונים לטעון שבעימות המוגבל הפיקוד הוא אחר או שונה באופן מהותי מפיקוד במלחמה כוללת או באימונים. היסודות הכוללים ערכים ומקצועיות הם אותם היסודות. מתן דוגמה אישית, למשל, נדרש תמיד ובמלוא העוצמה. הכוונה במאמר הזה היא לזהות את הצבע ואת הגוון הייחודיים שמעניקים העימות ומאפייני הפעולה של צה"ל בתקופה הזאת. בדיוק באותו אופן שבו תחומים צבאיים אחרים מקבלים את גוני העימות - כך גם נושא הפיקוד.

עניינו של המאמר הזה הוא הרמה הטקטית הנמוכה, כלומר מהרמה של מפקד הכיתה או המשימה ועד הרמה של מפקד הגדוד. חשוב לציין שמאפייני הפיקוד הבכיר בעימות לא יידונו במאמר הזה. שתי סיבות עיקריות הניעו אותנו להתמקד ברמה הזוטר: הראשונה, משיכה קבועה לעסוק ברמות הזוטרות; השנייה, העובדה שהעימות המוגבל הציב במרכז העשייה את הדרגים הטקטיים, ומכאן החשיבות של העיסוק דווקא ברמות האלה.

המאמר הזה מתמקד בעימות המוגבל ורואה בו גורם מעצב מרכזי ואפילו קריטי.⁹ עם זאת חשוב להדגיש כי בד בבד עם העימות המוגבל ישנם כוחות ותהליכים, חלקם חדשים או מתחדשים¹⁰ וחלקם מסורתיים,¹¹ שאינם קשורים בהכרח באופן ישיר לעימות, אך תורמים לאופן שבו מתעצבות כיום סוגיות הפיקוד והמנהיגות בצבא. מפקדים צעירים

וחסרי ניסיון הם נתון קבוע המאפיין את צה"ל. הנתון הזה אינו קשור ישירות לעימות המוגבל, אך האינטראקציה בין הנתון זה לבין מאפייני העימות יוצרת מאפיינים פיקודיים ייחודיים. למשל, למפקדים צעירים וחסרי ניסיון קשה יותר לבצע משימות שמחייבות שיקולים אזרחיים, משפטיים, הסברתיים, הומניטריים וכדומה.

- למעשה חקרנו את תחום הפיקוד והמנהיגות בעימות המוגבל לאור שלושה מקורות עיקריים:
 1. מנהיגות צבאית ובעיקר מנהיגות קרבית טקטית.¹²
 2. טבע העימות המוגבל ומאפייניו.
 3. מאפיינים בסיסיים של הפעלת הכוח בצה"ל.
- הבחנה בין שלושת הגורמים האלה כדי לבודד את ההשפעות נטו של העימות המוגבל מגבילה ואף מיותרת.

המאפיינים הייחודיים של העימות המוגבל ואופן השפעתם על הפיקוד ברמה הטקטית

משימות מורכבות

מורכבות המשימות מתבטאת בשני אופנים מרכזיים:

1. **מורכבות באופן הפעלת הכוח.** הביטוי המעשי של התופעה הזאת הוא בכך שניתן לראות מסגרת צבאית אחת המבצעת מגוון של משימות באמצעות פיצולה לכוחות משנה רבים. פיצול היחידה מגיע עד לרמת החוליה או הטנק. המורכבות גדלה כיוון ששמירה בסיסית והחזקת מוצב, סיורים רכובים ורגליים, מעצרים ומארבים בתצורות שונות יכולים להיות הן מנת חלקה של פלוגה והן מנת חלקו

בד בבד עם העימות המוגבל ישנם כוחות ותהליכים, חלקם חדשים או מתחדשים וחלקם מסורתיים, שאינם קשורים בהכרח באופן ישיר לעימות, אך תורמים לאופן שבו מתעצבות כיום סוגיות הפיקוד והמנהיגות בצבא

של גדוד. פן נוסף של מורכבות ההפעלה בא לידי ביטוי בכך שהגבלת השימוש בכוח היא רכיב מובנה בפעילות. כמעט תמיד מנועות יחידות מלהפעיל את מלוא עוצמתן. בדרך כלל הפעילות נתונה למגבלות ולאינצידים כגון: מדיניות הפעלת הכוח, הוראות הפתיחה באש, הוראות התנועה ואופן ההתנהגות במגע עם האויב (שיכול להיות "דרוש" או "מבוקש" ושההוראות בנוגע אליו יכולות להיות "לעצור" או "לפגוע").

2. **משימות המכילות בתוכן רכיבים שאינם צבאיים מובהקים.** משימות המוכתבות משיקולים הומניטריים,



בהסתכלות לאחור ניתן לקבוע כי לאורך השנים האחרונות, למעט תקופות קצרות של שקט יחסי, נמשכה הלחימה כל הזמן, גם אם נדמה למי שאינו מצוי בעניינים כי "לא קורה כלום"

בחלק מהגזרות "משימות רצף". בדרך כלל מדובר במשימות הגנה החוזרות על עצמן במעגל איך-סופי: שמונה שעות פעילות, שמונה שעות מנוחה, וחזור חלילה. מעת לעת אף תדרש היחידה לבצע פעילות אינטנסיבית יותר, בעיקר פעילות התקפית. היבט אחר של התופעה הזאת הוא מצבה של אוגדה 91. העוצבה נמצאת באופן קבוע בעימות המוגדר "על אש קטנה" מול החיזבאללה. מעת לעת משתנה עוצמת הלהבה והעימות הופך אלים יותר. לדוגמה, אירוע "הר וגיא" (ניסיון החטיפה ברג'ר בנובמבר 2005) וחטיפת החיילים אהוד גולדווטר ואלדד רגב ביולי השנה - אירוע שהביא לפרוץ מלחמת לבנון השנייה. להעדר ההפוגות יש משמעויות מוחשיות על כל היבטי החיים של היחידה: בניין הכוח, שמירת כשירות, מתח מבצעי, מורל, מוטיבציה ושחיקה.

עימות משתנה בעוצמתו

נוסף על התמשכותו של העימות צריך לציין גם את מידת האינטנסיביות שלו. בהסתכלות לאחור ניתן לקבוע כי לאורך השנים האחרונות, למעט תקופות קצרות של שקט יחסי, נמשכה הלחימה כל הזמן, גם אם נדמה למי שאינו מצוי בעניינים כי "לא קורה כלום". התרעות מופצות באופן יומיומי (ישנם מקומות

משפטיים ואזרחיים הן בלב העשייה של הלוחם ושל המפקד ברמה הטקטית. משימות כאלה הופכות בהכרח להיות מורכבות, שהרי מערכות שיקולים נוספות - ולעיתים גם מערכות של שיקולים סותרים - הופכות להיות חלק מהמשימה. מפקד שנדרש להקפיד על "שטף חיים" או על מינימום פגיעה באזרחים ובמקביל נדרש לנקוט את כל הצעדים כדי להבטיח שמחבל לא ייצא מגזרתו או יחדור לשטחנו מצוי בדילמה כמעט מדי דקה.

מהאמור לעיל יוצא שהאיזון בין מרכיבי המשימה (הצבאיים והאזרחיים) מוטל על המפקד. במקרים רבים יהיה זה מפקד זוטר שייתן פתרון מקומי ומיידי.

תודעת העימות - כל הזמן

העימות המוגבל מתקיים כל הזמן, ללא הפוגות, הן בהיבטיו המוחשיים והן בהיבטיו התודעתיים, הן בצבא והן בחברה. עוצמתו ומאפייניו משתנים בתדירות גבוהה, אך מצב היסוד של עימות המחייב דריכות - ממשיך להתקיים כל הזמן. דוגמה לקיומה של "תודעת עימות תמידית": יחידה המוצבת במשך חצי שנה בתעסוקה מבצעית מצויה למעשה בעימות במשך חצי שנה. תמיד ישנן משימות שגרה המכונות



אף שמפקדים נוטים ונמשכים ליזום ולבצע בעיקר את המשימות ההתקפיות המוטלות עליהם, הרי שהיום רוב היחידות ברוב הגזרות ברוב הזמן מבצעות קודם כול משימות הגנה

מוצלחות ההכרעה הצבאית כנראה לא תושג רק דרך הטקטיקה והפעילות המבצעית והצבאית בכלל. וכאן אולי טמון הפרדוקס: מצד אחד יש משמעות עצומה לדרג הטקטי, אך המשמעות הזאת לבדה לא תתורגם בסופו של דבר לניצחון, שהרי העימות מורכב מנדבכים רבים נוסף על זה הצבאי.

מצב היסוד - הגנה

אף שמפקדים נוטים ונמשכים ליזום ולבצע בעיקר את המשימות ההתקפיות המוטלות עליהם, הרי שהיום רוב היחידות ברוב הגזרות ברוב הזמן מבצעות קודם כול משימות הגנה. למפקדים אין זה נוח ואין זה טבעי שההגנה היא מצב היסוד. העובדה הזאת באה לידי ביטוי בדברים שאמר אחד ממפקדי החטיבות המרחביות באיו"ש: "האבסורד שנוצר באזור יהודה ושומרון הוא שמפקדים מעדיפים להשקיע ואכן משקיעים יותר במשימות ההתקפיות והמיוחדות מאשר בהגנה, אף שמשימות הגנה קשות הרבה יותר, מורכבות יותר, מאתגרות ודרושות הרבה יותר יצירתיות ומנהיגות"¹³.

נוסיף ונאמר שמשימות ההגנה הן שכיחות יותר, בעלות פוטנציאל רב להסתבכות וליצירת בעיות וחיוניות להשגת היעדים. את הדברים סיכם באופן קולע אלוף פיקוד המרכז: "אנחנו צריכים להגן היום על מנת לעמוד במשימה... זו

שדווקא הפעולה היא במודיעין חסר), ולילה לילה נדרשות היחידות לבצע מעצרים, מארבים, סיורים וכדומה. אירועים יכולים להתרחש בכל רגע נתון בכל אחת מהנקודות במרחב. הקושי לתכנן הוא מרכיב קריטי בפעילות של היחידות הסדירות. שינויי משימות תכופים הם עניין שבשגרה ולעיתים מתרחשים בתוך דקות ספורות.

השלכות הפעולה הטקטית

למפקדים זוטרים, הנמצאים בלב הפעילות והחיכוך, יש פוטנציאל השפעה גדול, עד כדי כך שבתקופה מסוימת אף נוצר בצבא המונח "הרב"ט האסטרטגי". המונח מבטא את העובדה שלפעולותיו הטקטיות המקומיות של המפקד הזוטר עשויות להיות השלכות אסטרטגיות מרחיקות לכת. אומנם היום כבר ממעטים להשתמש בביטוי הזה, אך עדיין ברור כי לפעילות או לחוסר הפעילות של מפקדים מאוד זוטרים יכולות להיות השפעות נרחבות. דוגמה לכך היא הירי המוטעה של הטנק בציר פילדלפי לעבר שוטרים מצרים - מה שגרם למותם של שלושה מהם. (נובמבר 2004). התקלה הזאת חייבה התערבות מיידית של הדרג המדיני. דוגמה אחרת, יומיומית וחיובית יותר: מפקד או לוחם שמנעו מעבר מפגע במחסום כשעל גופו חגורת נפץ הצילו חיים של אנשים רבים. עם זאת, לצד חשיבותה של הפעילות הטקטית ברור שלמרות איך-סוף פעולות טקטיות

משימתנו הראשונה והאלמנטרית. בסוף מישהו צריך לבוא ולראות שהמחסום בבית-לחם בחמישה ל-6 בבוקר, אחרי שהיו 12 שעות במשמרת, ערני ויודע להגיב כשמגיע המחבל. נשמע מאוד פשוט, מרכיב כזה קטן בהגנה שלנו. אני חושב שזה האתגר האמיתי".¹⁴

נגזרות פיקודיות-מנהיגותיות

הקורא מבין בוודאי שלמאפיינים שנסקרו לעיל יש השלכות ישירות על תחום הפיקוד והמנהיגות. ההשפעה הישירה מתבטאת בכך שאתגרי הפיקוד נגזרים באופן ישיר מהמאפיינים האלה. אולם תהיה זאת טעות לקבוע שמאפיין מסוים יוצר אתגר מוגדר. לפיכך בחרנו לסמן את האתגרים הפיקודיים בלי לקשור אותם באופן ישיר ומידי למאפייני העימות המוגבל.

1. העימות מזמן מבחני פיקוד ומנהיגות באופן

תדיר. הקרבה שמזמן העימות בין הלוחם למפקדו מצריכה את המפקד להיות כל הזמן מודע למנהיגותו הנבחנת. באופן מעשי, כאשר המפקד "מבלה" שלושה ימים ברציפות עם הלוחם בנגמ"ש בזמן מבצע (או במשך 8 שעות במחסום או בסיוור), הוא נדרש כל הזמן לפעול ולזכור שהוא המפקד. הדברים נכונים גם אם הדבר קשה עליו - ובמיוחד שעה שהוא עייף, רעב, צמא וכדומה. האתגר הפיקודי הזה בא לידי ביטוי בראיונות שקיימנו. להלן שני ציטוטים אופייניים: "בעימות המוגבל בעזה אין למפקד יכולת להתרחק מהלוחמים ומהמשימות. מפקד פלוגה שנמצא עם כוח שלושה ימים ברציפות בנגמ"חון לא יכול ללכת לשום מקום" (מפקד גדוד). "דוגמה אישית במחסום

למפקד הטקטי קל, יחסית, להניע כוחות בפעילות התקפית, כיוון שתחושת השליטה, היחמה והמשמעות של המשימה ברורות ומודגשות

היא קריטית. איך שתחזיק את הנשק, איך שתתייחס, איך שתבדוק, איך שתדבר עם הפלסטיני. מספיק שהם יראו אותך פעם אחת מתנהג בצורה לא ערכית, וזה ישפיע עליהם מייד. לכן כמפקד אתה חייב המון חוזק מנטלי" (סגן מפקד גדוד).

2. פיקוד ומנהיגות בתנאים קיצוניים:¹⁵ רעש

של ירי רצוף, משימות הנמשכות כמה ימים ברציפות, קושי אנושי עצום דוגמת פינוי משפחה מביתה לליל גשם וכדומה הם תנאים ייחודיים, אף כי לא חריגים, למנהיגות המפקדים. השאלות המתעוררות הן רבות ומורכבות. לדוגמה: כיצד להסביר את המשימות? מהו המרחק הפיקודי שניתן לשמור, שעה שהעומס והלחץ הפיזיים והנפשיים המוטלים על הלוחמים ועל המפקדים

הם שווים: מובן שמדובר רק בחלק מהאתגרים העומדים בפני מנהיגות המפקד. גם לכך מצאנו סימוכין בראיונות: "העימות המוגבל כפי שמתבטא בעזה מתאפיין בכך שהכול בו קיצוני: תנאי הלחימה, אינטנסיביות האירועים, רגישות האזור, סיטואציות ייחודיות וכד', ולכן גם המנהיגות בעזה היא מנהיגות שפועלת בתנאים קיצוניים" (מפקד גדוד).

3. אתגר מקצועי והצורך לנצח בכל מפגש

- מקרי או מתוכנן. הלחימה, המורכבת מאין-ספור מבצעים ומשימות, יוצרת מציאות שבה כל מפגש הוא מבחן מחודש. להצלחות קודמות או לכישלונות קודמים אין משמעות במפגש אקראי, למעט אולי הלקחים שהופקו מההיתקלויות הקודמות. בה בעת יש לזכור כי לא רק צה"ל לומד, משתפר, מתקדם או משתנה, אלא גם האויב. לכן המפקדים חייבים לחשוב כל העת באופן יצירתי לקראת המפגש הבא, כיוון שאם יעתיקו את דפוסי הפעילות מאירוע אחד למשנהו, הדבר לא יניב תוצאות אפקטיביות לאורך זמן. לבסוף חשוב לזכור שאת תחושת המסוגלות של היחידה יוצרים בעיקר ההישגים המבצעיים. זוהי נקודה שהדגישו גם לא מעט מהמראיינים: "זמן החיות של האירועים קצר, ולכן נדרשת מנהיגות המותאמת לאירועים קצרצרים, מהירים" (מפקד חטיבה). "בעימות המוגבל המנהיגות נמדדת ביכולת לפתח ולחשוב על מאפייני ביצוע מקוריים, חדשניים שנותנים מענה מבצעי לבעיות המתפתחות. מי שאין לו הישגים מבצעיים - נופל" (מפקד חטיבה). "בעימות המוגבל דורשת המנהיגות הסתגלות להרבה מאוד מצבים ביחידת זמן הרבה יותר קצרה מאשר במלחמה" (סגן מפקד גדוד).

4. הזוטרם והצעירים הם שמפקדים על חלק גדול מהמשימות.

"הפירמידה ההפוכה", שלפיה מפקדים זוטרים (על-פי רוב עד רמת המ"פ) הם שקובעים לא אחת את תוצאות המפגשים הטקטיים, מחייבת להקנות למפקדים הזוטרים יכולות ומיומנויות בתחום המנהיגות. מאחר שהעימות מתרחש כל הזמן, על המפקדים ועל הלוחמים להיות מסוגלים להיכנס במהירות לפעילות.¹⁶ מתוך הראיונות: "בלחימה מהסוג שמתנהל בעזה מפקד הגדוד לא משמעותי כבעבר. מפקדי מחלקות מוצאים את עצמם לבד בהיתקלויות; הדרג הזוטר הוא משמעותי במיוחד" (מפקד גדוד). "ההבנות, השכל וכד' נמצאים אצל הדרג הטקטי הזוטר, והם שמספקים את הידע לדרגים הבכירים" (מפקד גדוד). "היום על פני צירים באורך של 250 ק"מ פרוסים בו זמנית 10 מ"כים שנדרשים להגיב בתוך שלוש שניות (מפקד גדוד). "תמיד המפקד הטקטי נמצא בשיא החיכוך, אלא שבעימות המוגבל לא נמצאת שרשרת הפיקוד שמעליו. הוא (המ"כ) נמצא לבד. ממש לבד" (מפקד אוגדה).



סקירת הגורמים המשפיעים על הפיקוד ועל המנהיגות לאור מאפייני העימות איפשרה לשרטט את מפת האתגרים הניצבים בפני המפקד

5. פיקוד על כוחות המצויים בשגרה ובהגנה.

למפקד הטקטי קל, יחסית, להניע כוחות בפעילות התקפית, כיוון שתחושת השליטה, היוזמה והמשמעות של המשימה ברורות ומודגשות.¹⁷ המפקד אינו נדרש, על-פי רוב, להצדיק בפני הלוחמים את הצורך במבצע או בפעילות התקפית מסוימת. לעומת זאת קשה פי כמה להניע לוחמים לבצע את משימות השגרה המבצעית, את משימות הרצף הנייחות הנמשכות חודשים רבים ללא שוני גדול ביניהן - משימות שאינן כרוכות ביוזמה אמיתית, שהן נטולות הילה, ושהסיפוק מהן אינו מיידי וברור. כל זאת במציאות המחייבת שמירה על רמת ביצוע, על מתח מבצעי, על אורך נשימה ועל דריכות שהם קריטיים להצלחות היחידה. מתוך הראיונות: "ישנה המנהיגות שנמצאת בשחיקה, במחסומים, בפילבוקסים, בסיוורים. פה אין חדש: הדוגמה האישית לפני הכול. אחר כך באה המשמעת שכוללת בתוכה את היכולת להבין את המתרחש. במציאות של העימות המוגבל יכולים מפקדים להתעלם מהבט"ש אם הם רוצים,

רק שלא יהיו מופתעים אחר כך" (מפקד חטיבה). "היום נדרש מהמפקד להכשיר את הכוח שלו תוך כדי לחימה" (מפקד גדוד). "הבעיה מתחילה כשלא יורים עליך ואתה בפעילות שגרתית: עוד פעם סיור רכוב ורגלי, לחיילים יש המון זמן פנוי, ואתה נמדד ביכולת שלך לגרום לאנשים להאמין במה שהם עושים" (סגן מפקד גדוד).

6. המפקד צריך לתווך בין סביבת העימות

המורכבת לבין פקודיו. כאמור, לעימות ישנם מאפיינים וצבעים רבים. השוני קיים גם בין הגזרות השונות (סוגי האיום, דרכי ההתמודדות והמענה). דפוס העימות בגזרה הספציפית, העוצמות השונות של העימות וחוסר הבהירות המובנית משפיעים ישירות על הרמה הטקטית. מול אלה ניצבים הלוחם והמפקד הזוטר, שדרושה להם מידה של יציבות, של ודאות, של בהירות ושל ביטחון. המפקד בעימות המוגבל נדרש לעמוד בתווך שבין הסביבה הזאת לבין החייל ולאפשר את התפקוד המיטבי של הלוחם

מוצלח ולמנהיגות משמעותית. מתוך ניתוח כל ההצעות שהעלו המפקדים מצאנו שלושה מישורים עיקריים שבהם נכון לפעול:

- **המישור המקצועי** - חתירה להישגים מבצעיים בד בבד עם שמירת המתח המבצעי.
- **המישור הארגוני-ניהולי** - דבקות ביסודות המסגרת הצבאית.²⁰
- **המישור המנטלי-אישי** - טיפול בפרט,²¹ חניכה וליווי מקצועי אישי של הלוחמים ושל המפקדים לצד הפניית קשב פיקודי לפיתוח המסוגלות המנטלית.

המישור המקצועי - חתירה להישגים מבצעיים בז בז עם שמירת המתח המבצעי

ניכר שהתחום המקצועי של כל מפקד ברמתו - המ"כ בשליטה בתרגולות והמג"ד ביישום התו"ל והטכניקות הקרביות - הוא אבן היסוד לבניית המנהיגות באופן כללי ובעימות המוגבל. להתמודדות במישור המקצועי ישנם שלושה היבטים עיקריים:

ההיבט הראשון הוא שליטה תיאורטית ביסודות המקצועיים החיליים ובתו"ל הבסיסי והיכולת המעשית ליישם. ההיבט השני הוא היכולת המתמשכת לשנות את דפוסי הפעולה ולהתאים את הטכניקות ואת התרגולות - לעיתים בפרקי זמן קצרים - לאור האתגרים המקצועיים הייחודיים לגזרת הפעולה הרלוונטית. בנקודה הזאת חשוב להדגיש את החובה המוטלת על המפקדים לפתח ידע מקצועי ייחודי שאינו בנמצא, לפעול למיסודו במידת הצורך כך שיהפוך לחלק מתורת הלחימה ולממשו בהקשר המבצעי הלכה למעשה. ההיבט השלישי של המישור המקצועי הוא לשמור על המתח המבצעי תוך התמודדות עם סוגיות של שחיקה, של שעמום, של חוסר סיפוק, של תוחלת מוגבלת ושל תכלית לא ברורה. הדברים האלה עולים מתוך דברי מפקדים בכל הרמות: "הדבר המרכזי בעימות הוא היכולת לשמור שהחיליים יישארו דרוכים וערניים כל הזמן. זה הדבר הכי שוחק, הכי בעייתי והכי מסובך, אבל זה בסוף מה שיכריע בין הפסד לניצחון" (סגן מפקד גדוד). "מקור הסמכות הוא קודם כול המקצועיות. חשובה ביותר היא יכולת היישום: ארגו הכלים המורכב מטכניקות, מתו"ל, מתרגולות וכד' חייב להיות ישים ביחיים האמיתיים. הביטוי של המקצועיות הוא הבקיאות בארגו הכלים הזה והיכולת ליישם אותו במצבים השונים" (מפקד אוגדה).

המישור הארגוני - דבקות ביסודות המסגרת הצבאית

הדבקות ביסודות המסגרת הצבאית כוללת, בין היתר: הסדרת נהלים ותהליכי עבודה, הקפדה על המבנה ועל הארגון של היחידה בשגרה ובפעילות ומעל הכול: דבקות במשימות, ביצוע הפקודות והקפדה על משמעת בכל התחומים של חי היחידה. כל אלה יחד עם דוגמה אישית ומקצועיות יאפשרו תמיד,

ושל המסגרת, בין היתר באמצעות מנהיגותו. פעמים רבות אין די בהסברים, בתדריכים ובקבוצות פקודות. אולם נוכחות המפקדים בשטח מאפשרת לחיילים להתארגן ולבצע את המשימה. הלוחמים מסתכלים על מפקדיהם, רואים כיצד הם מבצעים את המשימה ואיך הם מתמודדים עם הקושי המנטלי הכרוך בה. באמצעות התבוננות בלתי אמצעית מבין הלוחם את המשימה ואת האופן שבו הוא צריך לבצע אותה. ההשפעה של נוכחות המפקדים באה לידי ביטוי בראיונות שערכנו: "כשהמפקד עומד במחסום, הוא מראה בהתנהגות שלו לחיילים מה צריך לעשות" (מפקד גדוד). "אתה, כמפקד, מגדלור של מסרים" (מפקד גדוד). "להביע עמדות גם בנושאים שנויים במחלוקת, לא לפחד לדבר עם החיילים" (מפקד אוגדה).¹⁸

7. מנהיגות המפקד נוכחת גם בהעדרו מהיחידה או מהמשימה.

בפעילות התקפית יזומה המפקדים נוכחים במרחב הלחימה כל עוד זו מתרחשת. אולם במצב שבו יש כל הזמן עימות, הרי כאשר המפקד יוצא לחופשה, ממשיכים לוחמיו לבצע את המשימה: לאיש מחסומים ולעמוד בעמדות. יתר על כן, כאשר מדובר בכמה משימות מגוונות לאותה מסגרת, לא יכול

בפעילות התקפית יזומה המפקדים נוכחים במרחב הלחימה כל עוד זו מתרחשת

המפקד להיות בכולן. למרות זאת ירצה המפקד שהמשימות יבוצעו ברוחו ועל-פי הקודים היחידתיים שהוא מאמין בהם ושהוא קבע אותם. מתוך הראיונות: "המפקד הבכיר נדרש לזהות נקודות ארכימדיות (אירועים ייחודיים כמו תאונות, אירועים מבצעיים) ודרכן להשפיע על כל המערכות, כיוון שאינו יכול להיות בכל נקודה הדורשת פיקוד" (מפקד גדוד). "אתה נותן לאלה שמתחתך להוביל משימות, אבל האחריות היא עליך. אתה צריך לסמוך על מפקדי הפלוגות שהם מריחים את הריח שלך" (מפקד גדוד).

כלים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד

סקירת הגורמים המשפיעים על הפיקוד ועל המנהיגות לאור מאפייני העימות איפשרה לשרטט את מפת האתגרים הניצבים בפני המפקד.¹⁹ כל אחד מהקוראים שפיקוד ומנהיגות הם אומנותו ישאל את עצמו בוודאי: "טוב, אז מה לעשות בזה?" בחלק הבא של המאמר ננסה להציע מענה, כלומר כיווני פעולה מעשיים לרמה הטקטית לצד רשימה של תכונות, של יכולות אישיות ושל מיומנויות. הדברים אינם בעלמא. מדובר בהצעותיהם של מפקדים שקבעו כי הן הכרחיות לפיקוד

גם בתחום הזה אין הדברים נכונים רק לעימות המוגבל. כמעט כל דיון במנהיגות ייפתח במילים "דע את אנשיך"²² או "אהוב את החייל"²³. אף שמדובר בעקרונות טריוויאליים, אי־אפשר שלא להזכירם בדיון הזה, העוסק בפקוד ובמנהיגות בעימות המוגבל. אנו מסכימים בהחלט שבכל זאת יש לו, לעימות המוגבל, מאפיינים המחדדים את חשיבות הטיפול באנשים.²⁴ טיפול מסור באנשים עשוי ליצור הזדהות עם המפקד, גאוות יחידה ותחושת שייכות ומשמעות גם בעת ביצוען של משימות הרצף השוחקות וחסרות ההילה.

מהראיונות עם המפקדים הכנו רשימה של תכונות, של יכולות אישיות ושל מיומנויות החיוניות למפקדים בעימות המוגבל. במקרה הזה בחרנו להציג את רשימת התכונות באמצעות ציטוט מדויק של דברי המפקדים:

תכונות ויכולות אישיות חיוניות למפקד בעימות המוגבל דוגמה אישית

- "דוגמה אישית במחסום היא קריטית: החל מהדרך שבה תחזיק את הנשק דרך האופן שבו תבדוק את הפלסטינים וכלה בסגנון הדיבור עימם. מספיקה פעם אחת שבה חייל יראה שהמפקד שלו מתנהג לא נכון, באופן לא ערכי, וזה ישפיע מייד".
- "ההבנה של הפקודים שלך שאתה באמת יודע ומבין מה קורה נוצרת כשהם רואים אותך נוכח בשטח, מבצע משימות. על המפקד פשוט להיות שם".
- "כשהכי קשה לחיילים לשמור 8/8 - שם המפקד צריך להיות איתם. חיילים רוצים לראות את המפקדים שלהם בגובה העיניים. לראות שהם מרגישים מה שהחיילים מרגישים. יש לך זכות לומר לחיילים משהו רק כשאתה נמצא איתם".

תעצומות נפש

- "מי"מ שקיבל משימה להרוס בית עשה זאת עם דמעות בעיניים תוך שהוא מוביל כוח שכלל כלבן, איש סילוק פצצות, גשש ואת המחלקה שלו".
- "המפקד בעימות המוגבל נמצא בסוג של מרתון. בכל סיבוב הוא יכול לקבל מכה, והוא צריך להקפיד כל הזמן על הקצב, כי אם הוא ייחלש או לא יגיב בזמן, ייקח לו פי שניים להתאושש".

יזומה לביצוע פעילות מבצעית יצירתית

- "היכולת לפתח ולחשוב על מאפייני ביצוע מקוריים וחדשניים שנותנים מענה מבצעי לבעיות המבצעיות המתפתחות היא מבחנה של המנהיגות בעימות המוגבל. צריך כל הזמן לחשוב איך נצליח להרוג אותם בלי שהם יהרגו אותנו. הדבר הזה רלוונטי למפקדים בכל הרמות".
- "מי שאין לו הישגים מבצעיים נופל. כשמגיד מביא את המסגרת שלו להישגים מבצעיים, יסלחו לו על הרבה בעיות. בעיית מנהיגות היא נגזרת מיידית של העדר הישגים מבצעיים".

לדעת המפקדים, להשיג תוצאות. כפי שהתבטא אחד ממפקדי החטיבות: "ככל שהמציאות המבצעית יותר שגרתית, התפעול, הארגון והלוגיסטיקה ממלאים תפקיד יותר ויותר חשוב".

באופן שיחידות צה"ל חוות בשנים האחרונות את העימות המוגבל יש פוטנציאל גדול לערעור יסודותיה של המסגרת הצבאית כתוצאה מאופן הפעלת הכוח. דוגמה שכיחה (ואחת מיני רבות) היא צוות לוחמים המאייש מוצב "שכוח אל" במשך שבועות אחדים לבדו ואחראי לכל אורחות חייו המבצעיים והמנהליים כאחד. בקלות רבה עלול הצוות למצוא את עצמו טובע בגלי אשפה, ללא שגרת יום ואפילו ללא הגדרת שרשרת פיקוד ראויה. משמעת, נהלים, פקודות, הגדרת שרשרת פיקוד וכדומה מספקים, כמו תמיד, מסגרת תומכת ומארגנת השומרת על הצוות בשגרה ובפעילות המבצעית. היטיב לסכם, או שמא לחזות את הדברים עוד לפני 58 שנים אחד המנהיגים הגדולים של עם ישראל: "אין מנצחים בחירוף נפש בלבד. ארגון טוב ומדוקדק בפרטי־פרטים מהווה אולי שלושה רבעים של סוד הניצחון... המשמעת נדרשת לא רק בעניינים הגדולים - בפעולה הקרבית - אלא בענייני יום־יום, בשמירת פכים קטנים וקפידה על דייקנות וניקיון וסדר בשעת האימונים ומחוצה להם..." (בן־גוריון בגמר קורס למפקדי מחלקות, מתוך **ייחוד ויעוד**, 1948)

המישור המנטלי-איש: טיפול בפרט, חניכה וליווי מקצועי אישי של הלוחמים ושל המפקדים לצד הפניית קשב פיקודי לפיתוח המסוגלות המנטלית

במנשר שכתב אחד ממפקדי החטיבות למפקדיו מופיעים, בין היתר, הדברים הבאים: "הטיפול באנשים חיוני משני טעמים: ראשית, והחשוב מכול, בשל העובדה שמדובר באנשים... ולפני כל דבר ראוי לכבדם ולנהוג בהם ברגישות. שנית, כי אין לך ניצחון שלא מתבסס על רוח הלחימה של האנשים".

הטבע והמאפיינים של העימות המוגבל מצריכים להתאים את המבנה, את הארגון ואת תפיסת הפעולה ללחימה נגד גרילה וטרור

ישנן פעולות רבות שניתן לעשות כדי לחזק את החיילים ואת המפקדים מבחינה מנטלית: חניכה מקצועית תוך ליווי של כל שלבי העשייה, טיפוח הרעות, כיבוד זכויותיהם של הלוחם ושל המפקד, שיתוף הלוחמים והמפקדים הזוטרים בעשייה, יצירת דיאלוג מתמיד עם מפקדי המשנה. חשוב להבין שקיים קשר הדוק בין הפעולות האלה לבין תחושת הביטחון במפקד ובחברים, בניית אמון, טיפוח המקצועיות, הזהות המקצועית והגאוה בתפקיד. ובלשונו של אחד המפקדים: "סמל שבאמת דואג לאנשיו, תורם קודם כול לפיתוח המקצועיות שלהם" (מפקד אוגדה).

מוכוונות וקשב לפקודים תוך שימת גבולות

- "מפקד טוב יודע להבחין בצרכים של כל לוחם. אין דבר כזה 'קולקטיבי' - לא בענישה ולא ביחס. חייל שמרגיש שהוא אחד מרבים - מהר מאוד מאבדים אותו".
- "מפקד נדרש להיות קרוב רחוק: מספיק קרוב להיות מעורב ולהשפיע מתוך המקצועיות והאישיות שלו ומספיק רחוק כדי לא להיות עוד אחד מבין הציבור. דיסטנס ברמה מסוימת חייב להישמר, אך מעל לרמה מסוימת יוצר נתק".

פירוש המציאות - הסתגלות מהירה למציאות המשתנה ולמעבר בין מצבים

- "המפקד בעימות המוגבל נדרש לווסת את ההשקעה שלו בין בניין הכוח - למשל איתור המפקדים הבאים - לבין הפעילות היום בערב".
- "מפקד שמקבל כוחות שהם לא שלו צריך לשדר מסר שהוא הפוך מההיגיון: עליו להבהיר כי אף שאין היכרות מוקדמת, הוא עדיין סומך על פקודיו הזמניים".
- "מפקד זוטור במחסום נדרש כיום להתמודד עם מפגעים פוטנציאליים, עם אוכלוסייה אזרחית ועם ארגוני זכויות אדם. מול כל אחד הוא צריך לדעת לפעול בצורה שונה. זה יוצר מורכבויות שונות".

היכולת להעביר מסרים בצורה ברורה במציאות עמומה

- "המציאות משתנה כל הזמן, וצריך להקפיד שהאנשים איתך. אתה חייב להיות בטוח שהמ"כ מחובר לרעיון הגדודי. צריך כל הזמן לחבר את האנשים למה שקורה".
- "אתה כמפקד מגדלור של מסרים".

היכולת לקבל החלטות איכותיות מהר ובאופן עצמאי²⁵

- "המפקדים הזוטרים שנמצאים בשיא החינוך נמצאים בו לבדם, ושרשרת הפיקוד שמעליהם לא קיימת באופן מעשי".
- "בעימות המוגבל המרחק בין טקטיקה לאסטרטגיה הוא בעובי של דף, ולכן חייבים לפתח אצל כל הדרגים תחושה של אחריות".

מיומנויות עיסוק אינטנסיבי ורצוף בשגרת היחידה

- "יש להקפיד על השגרה היומית: השכמה, תדריך בוקר, תרגולות באש, המון מסדרים וכד'".
- "ככל שהמציאות המבצעית פחות מגוונת ויותר שגרתית, כל מה שקשור בתפעול, בארגון ובלוגיסטיקה ממלא תפקיד גובר".

הבניית עקרונות עמומים ומתן הנחיות לפעולה

- "אין פקודות שיצליחו לכסות את כל המקרים שבהם נתקל הדרג הטקטי הזוטור, ולכן יש צורך להגדיר את הכללים שעל פיהם ניתן יהיה לקבל החלטות: כלים כמו אתיקה, עקרון המידתיות וכד' ובעיקר להגדיר את הנורמות שאליהן יש לשאוף".

מקצועיות והיכולת לפתח מיומנויות חדשות

- "בדרג הטקטי הזוטור אם אתה לא מקצועי, לא יילכו אחרך. מקור הסמכות הוא קודם כול המקצועיות".
- "מקצועיות היא הבסיס שעליו מושתתת המנהיגות".

חניכה וליוי מקצועי ואישי צמוד של הפקודים לאורך זמן

- "הדאגה ללוחמים היא קודם כול במשמעות המקצועית ורק אחר כך במשמעות הת"שית".

השקעה בלכידות היחידה ובהיבטים החברתיים שלה כדי לפצות על פיצולה

- "במצבי משבר מה שמחזיק את היחידה הוא הלכידות. עבודה לא אורגנית פוגעת בדבר הזה".
- בסיום מחזור של קורס קצינים ב־15 במאי 1949 פנה בן-גוריון לקצינים הצעירים ואמר: "גורל הקרב לא בחייל היחיד, אלא בכלל, בפעולה הקיבוצית של היחידה, בין שהיא מחלקה, פלוגה או חטיבה... ויכול היחיד להיות אמיץ, מוכשר ונועז ואיש יוזמה, לא תעמוד לו כל חוכמתו וגבורתו אם יחידתו בכללה והמפקד בראשה יהיו נבוכים וחסיי יכולת".²⁶

לפני סיכום - נימה אישית

במחקר הזה נדרשנו כמה פעמים לבחון את הנחות העבודה שלנו, ונדרשנו לשינויים במעלה התהליך. תחילה חשבנו על מנהיגות רק בהקשר עזה ואיו"ש, אך עם החשיפה לגזרות האחרות הבנו שהלחימה באוגדה 91 ומתאר הפעילות באוגמ"ר 80 שייכים גם הם לקטיגוריה של עימות מוגבל, ושהאתגרים הפיקודיים של מג"ד בקו כחול דומים במובנים רבים לאלה של מג"ד באיו"ש. בסופו של דבר "הכול בטי"ש", ולכן בחנו שוב את האתגרים והחלטנו שהמאמר לא יעסוק בגזרות ספציפיות. עם זאת צריך להדגיש שהמאמר הזה לא עמד על השוני שבין הגזרות, ויש מקום לחדד את השוני הזה.

הכותרת "אתגרי המנהיגות בעת הנוכחית" מזמינה כביכול התרסה כלפי אתוס המנהיגות המסורתי של צה"ל, אולם אנו הבנו במעלה הדרך כי היסודות שעליהם הושתתה המנהיגות הקרבית בצה"ל (ובכלל) מאז ומעולם הינם גם היסודות של המנהיגות בעת הנוכחית, ולכן תהיה זו טעות להוציא ישן מפני



מלחמת לבנון השנייה - תדריך מג"ד למפקדים לפני הכניסה ללבנון

מקשים על יכולתו של הדרג הטקטי להתמודד בעימות. יתרה מכך, יש שיאמרו שהמפקד הטקטי, מעצם הגדרתו, חושב ופועל באופן מידי וחד-ממדי, ואילו החשיבה והפעולה הנדרשות בעימות המוגבל הן רב-ממדיות וטומנות בחובן מערכות שיקולים נוספות שאינן בהכרח צבאיות באופן מובהק.

כמו כן אנו טוענים כי ישנם כוחות רבים שיש להם פוטנציאל לפרק את המבנה ואת הארגון הקיימים של המערכת הטקטית. הכוחות המפרקים הם רבים: טשטוש המדרג הפיקודי, הפיכת ההגנה למצב טבעי ושכיח, מעבר חד וקיצוני בין מצבים, העובדה שהיחידה היא יישות אחת רק באופן תיאורטי אך לא באופן מעשי יומיומי ועוד. כפועל יוצא מכך גם המנהיגות עלולה להתפרק במצב כזה. כיום חסרים חלק מהפיגומים שעליהם נבנתה המנהיגות באופן כמעט טבעי בעבר: פעילות מבצעית בהובלת מפקד המסגרת, היררכיה, ריכוז של כל המסגרת ביחד בשגרה ובאימונים ועוד. בהנחה שלא יהיה שינוי בסיסי במבנה ובארגון של היחידות הטקטיות הרי שיש צורך לבנות פיגומים למנהיגות צבאית אפקטיבית שתתאים למציאות הנוכחית.

ניתוח תוכן של ראיונות שערכנו העלה שלושה צירי פעולה שכיחים לבניית המנהיגות בעימות המוגבל. חשוב להדגיש כי המענה שהציעו המפקדים יוצא מתוך הסדר הקיים: המבנה והארגון מחד ומאפייני העימות מאידך. אולם מעבר לכך מושתתים עקרונות המנהיגות על אותם היסודות שעליהם

חדש. לפיכך בחרנו לשלב בין אמירות של המפקדים היום גם תזכורות והפניות למפקדי עבר ולאירועי עבר.

סיכום

מערכת הפיקוד והשליטה המסורתית של צה"ל נבנתה לפיקוד על מסגרות גדולות במתאר מסורתי של מלחמה כוללת. אולם הטבע והמאפיינים של העימות המוגבל - שבהם ברוב המוחלט של העימותים מובילים פיזית המפקדים בדרגים הנמוכים

מערכת הפיקוד והשליטה המסורתית של צה"ל נבנתה לפיקוד על מסגרות גדולות במתאר מסורתי של מלחמה כוללת

- מצריכים להתאים את המבנה, את הארגון ואת תפיסת ההפעלה לחימה נגד אויב הפועל בדפוסים של גרילה ושל טרור. כפי שהוצג במאמר הזה, גם תחום המנהיגות הצבאית בעימות המוגבל נדרש ללמידה ולהתאמה.

באופן מעשי, העימות המוגבל מציב בפני הדרג הטקטי שלל מורכבויות ואתגרים: משך העימות ועוצמתו, אופן הפעלת הכוח בגזרות השונות, שבירת תבניות ומבנים קיימים - כל אלה

13. הדברים נאמרו במסגרת הרצאה בכנס על העימות המוגבל, נובמבר 2003
14. **שם**
15. ראו: וייול, **החייל הטוב**, מערכות, 1952, עמ' 8. פילדמרשל וייול מבליט את תכונת האיתנות וקובע שהיא התכונה החשובה ביותר שצריכה להיות למצביא, שכן היא הבסיס ליכולתו לעמוד בזעזועי המלחמה.
16. באופן מעשי אין לפלוגה המגיעה מהאימון המתקדם זמן להסתגל לתנאי הגדוד והמרחב. הפלוגה מייד תופסת גזרה ומתחילה בפעילות. מפקדים צעירים, לעיתים חסרי ניסיון, נדרשים לפקד במצבים מבצעיים בלי שהוקצה להם זמן משמעותי ללמידה.
17. ראו: סל"א מרשל, **אנשים מול אש**, 1956, פרק י"א, עמ' 154 - הרצון התוקפני. הספר הזה הוא פרי מחקר שנערך במלחמת העולם השנייה והוא מדגיש את הקשר הישיר בין האמונה בעניין שלשמו לוחמים לבין רוח התוקפנות בקרב.
18. ראובן גל, **מנהיגות בקרב, מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, עמ' 215-217
19. מדובר ב"מפה". כל פריט בה עומד לעצמו, אולם כל פריט מושפע מפריטים אחרים ומשפיע באופן ישיר על הפריטים האחרים הסובבים אותו.
20. ראו **מחלקת הרובאים**, עמ' 49 - "המשמעת כחוט השדרה של כל גוף צבאי ותרומתה לעוז רוחו של החייל כמו גם השפעתה בבלימת הפחד והעייפות".
21. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 1985, עמ' 35: "הטיפול באנשים - גורם מנצח". לסקוב מדגיש שהטיפול באנשים הוא חובתו הראשונה של המפקד ותנאי למילוי תפקידו, לביסוס מעמדו ביחידה ולהפיכתה לכלי מלחמה ראוי.
22. ראו **במחלקת הרובאים**, עמ' 45, את הפסקה המדגישה את הנקודות המרכזיות שמנהיג טוב חייב לתת עליהם את הדעת.
23. בן-גוריון, **ייחוד ויעוד**, מערכות, 1971, עמ' 61. ראו במיוחד על חובת המפקד לאהוב את חייליו.
24. המאפיינים האלה נסקרו לעיל והם קשורים באופי הסיזיפי של המשימות, בפוטנציאל השחיקה הגדול שלהן, בהתמודדות מול אוכלוסייה אזרחית, בקושי לקיים את המסגרת היחידתית ולשמור על שלמותה ועל משמעותה ועוד.
25. לסקוב, **שם**, עמ' 12 - על הקשר בין המהירות שבה מתקבלת החלטה לבין איכותה ועל כך שהיכולת להחליט מהר ונכון היא יכולת יסוד הנדרשת מקצין ומשמשת מדד איכות המצביע על טיב מנהיגותו.
26. בן-גוריון, **שם**

מושתתת המנהיגות במלחמה ובבניין הכוח.

1. פיתוח הפרט בכל הטווח: מטיפול אישי ברווחה ועד מתן תשומת לב לצרכים חברתיים ובעיקר חניכה וליווי מקצועי ומנטלי.
2. חזרה לסדר הישן, דהיינו דבקות בתבניות ובמבני היסוד: הסדרת מבנים, נהלים ותהליכי עבודה תוך התבססות על המשמעת, על ההיררכיה ועל הארגון הקיימים.
3. ומעל לכול - בניית המנהיגות תתאפשר בתוך מסגרת מקצועית המקיימת ויוזמת פעילות מבצעית משמעותית ומוצלחת.

הערות

1. **מערכות**, קל"ג, 1961, עמ' 6-7
2. **המילון למנחי צה"ל**, 1998, עמ' 339-341
3. **שם**, עמ' 68
4. **העימות המוגבל - לחימה כנגד כוחות בלתי סדירים**, יבשה 10-29, ספטמבר 2005
5. **שם**
6. על מחקר השטח - במהלך 2005 רואיינו כ־40 מפקדים בתפקידי שטח שונים - ממפקדי פלוגות ועד מפקדי אוגדות מחילות היבשה השונים - על סוגיות של פיקוד ושל מנהיגות שאיתן הם מתמודדים כיום.
7. בשנות ה־50 הוגדרו מאפייני המנהיגות הצבאית הקרבית, תכונותיו של המנהיג ודפוסי פעולה בספר שלא נס ליחו: "מחלקת הרובאים". הספר עוסק, בין היתר, בנושאים הבאים: יצירת אמון, דוגמה אישית, בניית רוח היחידה ומשמעת, טיפול באנשים, הוגנות ויושר, יוזמה, שליטה עצמית והחלטיות. כל אלה היו ונתרו מושגי מפתח למפקד הזוטר.
8. **מחלקת הרובאים**, 1956, עמ' 42-45
9. גם במלחמות "גדולות" דוגמת מלחמת יום הכיפורים צוינה חשיבותם של המפקדים הזוטרים בפעילות הלחימה. אולם ככלל הובלת הקרבות הטקטיים בוצעה על-פי רוב במסגרת גדודית או חטיבתית. לדוגמה, יהודה וגמן במאמרו "כאוס בנפח - ניתוח האירוע" מבטא את חשיבות המפקדים הזוטרים ואת השפעתם על הקרבות לצד תפקידו הברור והמכריע של הפיקוד הבכיר בחטיבת השריון בהכרעת הקרב נגד הסורים במרחב נפח. ראו: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **מלחמה היום - חקרי מלחמת יום הכיפורים**, עמ' 341
10. על פי הגישה המצבית בחקר המנהיגות יש לבחון את פעולת המנהיג הצבאי על רקע הסביבה המסוימת, הייחודית, שבה הוא נמצא. זו צריכה להיות הגישה הבסיסית לבחינת המנהיגות הצבאית הטקטית הן לצורכי מחקר והן לשם פיתוח המנהיגות במסגרת התהליך של בניין הכוח. פירוט עיקריה של הגישה התיאורטית הזאת ניתן למצוא במאמרו של אביהו רוני "המנהיג והקבוצה". המאמר מצוי בספר **על המנהיגות** שערכו מיכה פופר ואביהו רוני.
11. לדוגמה, מצוקה תקציבית או יישום חוק המילואים החדש.
12. לדוגמה, מאפייני התרבות הארגונית של צה"ל.
13. ראו "הקצין בצה"ל". המסמך הזה פורסם בבה"ד 1 ב־2003 ושימש בסיס לפורום המטה הכללי שעסק בנושא. ב־2005 קבעה תוה"ד שהמסמך יהפוך לעקד.

