

"לנצח ולהישאר בני-אדם" אתגרי המנהיגות בעימות המוגבל

אחד ממאפייניו הבולטים של העימות המוגבל הוא שלהחלטה של מפקד בשטח עלולות להיות השלכות אסטרטגיות מרחיקות לכת. לכן המיומנויות הנדרשות ממפקד בעימות מוגבל הן גדולות בהרבה מהנדרש ממנו בעימות רגיל. בין היתר עליו לאמץ דפוסים של חשיבה מערכתית, לדעת לנהל מגעים ישירים עם רמות הבכירות ממנו בהרבה, לדעת לטפל בתקשורת ולהיות מסוגל להניע את פקודיו, גם אם יש בהם מי שמתקשים להזדהות עם המשימות בשל השקפת עולמם

סא"ל סער רווה, סרן מאיה פקר-רינת

פתיחה

במהלך כנס למפקדים באוגדת יהודה ושומרון, שנערך באוקטובר 2001, קבע הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף שאול מופז, כי האתגר המנהיגותי המרכזי של המפקדים בעת הזו הוא "להתמודד מול המציאות הקשה ולנצח". המפקד נדרש, על-פי הרמטכ"ל, ליכולת לפתח חיילים קשוחים, מיומנים ומקצועיים, ובה בעת לחנך אותם לערכים ולשמירה על רוח צה"ל.

האם דבריו של הרמטכ"ל משקפים אתגרי מנהיגותי ייחודי למפקדים במציאות של עימות מוגבל מול הפלסטינים, או ש"אין חדש תחת השמש", ואתגרים אלה ניצבו בעבר גם בעימותים גבוהי עצימות, והיכולת להתמודד איתם חייבת להיות חלק מ"ארגז הכלים המנהיגותי", הידוע זה מכבר?

בספר "מנהיגות ופיתוח מנהיגות" (גונן זכאי, 1999) כתב רב-אלוף (אז עדיין אלוף) משה (בוגי) יעלון: "המשימות המורכבות ביותר אינן מצויות בלבנון, אלא דווקא ביהודה ושומרון ובחבל

עזה. ככל שהאויב אינו מורכב משחור ולבן, אלא ממוקם דווקא בתחום האפור, העמום יותר, כך מתקשים החיילים יותר, ויותר, והמפקדים נדרשים להבין, וגם ליישם בשיקול הדעת שלהם, את

המדיניות המנחה – מרמת הנחיות הדרג המדיני ועד ההנחיות הטקטיות. וישנו מרכיב נוסף הנכלל כיום, בניגוד לעבר, במערך השיקולים של המפקד – במיוחד בזירה הזאת של יהודה ושומרון – והוא התקשורת, התקשורת הישראלית והתקשורת הבינ-לאומית". המאמר הנוכחי מנסה להגדיר בדיוק מהן אותן "משימות מורכבות", שעליהן דיבר רב-אלוף יעלון כשנתיים לפני פרוץ אירועי "גיאות ושפל". במאמר ייעשה ניסיון למפות את האתגרים המנהיגותיים, העומדים בפני מפקדים באיזור יהודה ושומרון. המציאות הנוכחית, הכללת לחימה יומיומית במסגרת העימות המוגבל, מציבה שאלה זו במרכז סדר היום של הצבא.

המאמר הזה הוא בבחינת אבן דרך ראשונה בארגון הידע בתחום, המתבסס גם על מחקר שעורכים בית-הספר למנהיגות וענף פסיכולוגיה של פיקוד המרכז בקרב מפקדים ביחידות הלוחמות.

רקע כללי²

העימות האלים בין הפלסטינים לבין ישראל, המתנהל מאז ספטמבר 2000 ביהודה, בשומרון וברצועת עזה, יצר מצב חדש – ובמידה רבה בלתי הפיך – באזורים שבהם הוא מתנהל. לאחר שנים, שבהם שימש תהליך ההסדרים כמקור עיקרי לעיצוב המציאות ביהודה ובשומרון, הרי שכיום מעוצבת המציאות בעיקר באמצעות עימות.

העימות האלים הולך ומתעצב כעימות מתמשך, שיש לו "כללי משחק" ונקודות שיא בלתי צפויות, ואשר משכו והדרכים לסיומו אינם ברורים לפי שעה. עם זאת ניתן לומר (אף שישנם חילוקי דעות בסוגיה זו) שהעימות המתמשך מוכל במושגים התיאורטיים "עימות נמוך עצימות" (ענ"ע)

פסיכולוגית ארגונית - צבאית של חטיבת הצנחנים



רע"ן ייעוץ ארגוני בממד"ה, לשעבר רע"ן פסיכולוגיה ומרכז פרויקט "בראשית" בפיקוד המרכז



רב־אלוף (מילי) שאול מופז: האתגר המנהיגותי המרכזי של המפקדים בעת הזו הוא "להתמודד מול המציאות הקשה ולנצח"



או "עימות מוגבל". לעימות המוגבל מספר מאפיינים עיקריים, שניתן למצוא אותם גם במציאות העכשווית: עימות משתנה בעוצמתו, שיכול להכיל פרקים אלימים במיוחד, עימות ממושך, שההכרעה בו לא תהיה, כנראה, רק בדרכים הצבאיות הקונוונציונליות ואסימטרייה קיצונית בין הצדדים המעורבים בעימות.

המאפיינים העיקריים של המערכה הנוכחית

1. אסימטרייה. מבחינת הצד הפלסטיני זהו מאבק קיומי, המתנהל כ"קרב אחרון" ב"מלחמת העצמאות", ולכן הוא מקיף באופן ישיר ואינטנסיבי את האוכלוסייה כולה. מנגד, אף כי העימות משפיע על כלל האוכלוסייה בישראל, במיוחד כאשר מתרחשים פיגועים, משתתפים בו ישירות בעיקר הצבא הסדיר והתושבים בשטחים ובאזורי התפר. ממדים נוספים של האסימטרייה קשורים בהפעלת הכוח (ישראל נמנעת - לפחות בשלב הזה - מהפעלת מלוא עוצמתה הצבאית), במטרות (ישראל מעוניינת להשיג יציבות, בעוד שהפלסטינים מעוניינים לערערה). האסימטרייה הזאת נובעת לא רק מעוצמות כלכליות, צבאיות ופוליטיות שונות, אלא גם מהבדלים תרבותיים וערכיים.

2. רמת אלימות גבוהה. זו מאפיינת בעיקר את הפעילות הפלסטינית ואת פעילות התגובה הישראלית בעקבות פיגועים קשים.

3. אפקט הכאוס. בעוצמת העימות ובמאפייניו מתחוללים שינויים תכופים כתוצאה מאירועים בלתי צפויים.
4. התמקדות הצדדים במאבק על התודעה הבין-לאומית באמצעות הדגשת ההתמודדות התקשורתית.
5. ריחופן של שאלות בנוגע לבנאום הסכסוך ולהידרדרותו לעימות אזורי נרחב.
6. סימן השאלה המתמשך והקבוע לגבי מידת השליטה של הרשות הפלסטינית במתרחש.

7. ההתחבטות המתמשכת המלווה את המערכה באשר לשאלה האם היא משקפת את סופה של מגמת ההסדרים במתכונתה עד כה, או שהיא בבחינת מהלך בעל משמעות אסטרטגית במסגרת המגמה הזאת, שבאמצעותו שואפים הפלסטינים לשפר את עמדת המיקוח שלהם במשא-ומתן. מצד אחד יש הגורסים כי העימות יקל בסופו של דבר על הצדדים להגיע להסדר קבוע לרוב הבעיות, גם אם לא יעלה בידם להגיע לפתרון קבע בכלל הסוגיות. מצד אחר יש התוהים אם קיים כלל בצד הפלסטיני פרטנר לעשיית שלום. מאפיינים אלה של העימות מציבים אתגרים מורכבים לפעילותו של צה"ל, ובכלל זה אתגרים פיקודיים-מנהיגותיים, שעליהם נעמוד בהמשך המאמר.

חוקרים ותיאורטיקנים רבים עסקו רבות בשאלת המנהיגות מזוויות תיאורטיות ואמפיריות שונות. פופר (1999) סוקר את הגישות השונות שהתפתחו לאורך השנים בחקר תופעת המנהיגות ומציין שתי גישות מרכזיות

שוטרי מג"ב בכוננות בעת תפילת יום שישי בירושלים



כוחות אוכפי חוק נמצאים במתח מתמיד בין המשימה של אכיפת שלום באמצעות שיטור, שמשמעותו שימוש מינימלי בכוח, לבין הצורך הפתאומי באכיפה, המחייב להפעיל כוח רב

המציאות הנוכחית הינו ייחודי, ואנו משערים כי הוא מציב אתגרים שאינם ניתנים להסבר רק על בסיס התיאוריות העוסקות בתכונות המנהיג, במאפייני קבוצת המונהגים או באינטראקציה ביניהם. במאמרו "להנהיג בצבא המחר" בוחן באס (1998) את המאפיינים הספציפיים של המנהיגות שיידרשו בזירות הפעולה של צבא המחר – קונפליקטים אזוריים ולחימה בעצימות נמוכה. המסר המרכזי שהכותב מעביר הוא כי העקרונות הבסיסיים של המנהיגות לא ישתנו גם בעתיד; לעומת זאת ישתנו התנאים שבהם יישמו העקרונות האלה.

בשורות הבאות ננסה לקשר בין המאפיינים המרכזיים של העימות המוגבל, קרי "התנאים" כלשונו של באס, לבין האתגרים המנהיגותיים שעשויים לנבוע מהם.

כאמור, מאפיין מרכזי של עימותים נמוכי עצימות בכלל ושל העימות המוגבל בשטחים בפרט הוא האסימטריה בין הכוחות. חוסר האיזון בין הצדדים היריבים ורגישותם של גורמים בין-לאומיים, של דעת הקהל ושל התקשורת לחוסר האיזון הזה הם חלק מהסיבות לכך שצה"ל מפעיל בשטחים עוצמה מוגבלת. מהחיילים נדרש איפוא במקרים רבים להפגין ריסון, בעוד שבכל אימוניהם מחנכים אותם דווקא להתנהגות תוקפנית מול האויב. נשאלת איפוא השאלה כיצד ניתן להניע חיילים, הנלחמים במסגרת העימות המוגבל, במציאות שבה נדרש מהם דווקא להפגין איפוק והבלגה לאורך זמן.

דומיננטיות, ששלטו בעבר בחקר המנהיגות: גישת התכונות, שמתייחסת בעיקר למנהיג, לתכונותיו ולאישיותו ורואה את תופעת המנהיגות כולה כמושפעת ומעוצבת על-ידי המנהיג, והגישה המצבית, המסבירה התרחשויות מנהיגותיות על סמך הנסיבות.

בעשורים האחרונים מתמקד חקר המנהיגות ביחסי הגומלין שבין המנהיג למונהגיו. על-פי פופר יש ליחסים האלה צורות ביטוי שונות. החוקרים עוסקים הן באפיון הסוגים השונים של היחסים בין מנהיג למונהגים והן בבחינת התנאים המעכבים או מקדמים סוגים שונים של יחסים. אחד המודלים המקובלים היום,³ המתבסס על תפיסה זו של המנהיגות כיחסים, הוא "מודל הטווח המלא", שהוצע על-ידי אבוליו (1991) ובאס (1985) ונחשב מודל עבודה מרכזי לפיתוח מנהיגות בקרב מפקדים בבית-הספר למנהיגות. המודל נשען גם על מודלים קודמים, שעיקר עיסוקם היה בהבחנה בין מנהיגות מעצבת למנהיגות מתגמלת.

ניתן לסכם ולומר כי מרבית הגישות לחקר המנהיגות מתמקדות באחת משלוש אפשרויות: חקר המנהיג על תכונותיו ומיומנותיו, חקר קבוצת המונהגים על מאפייניהם או עיסוק באינטראקציה שבין המנהיג למונהגים.

העימות המוגבל מעלה סוגיה, שההתייחסות אליה עד היום חסרה במידת מה: כיצד משפיעים התנאים – במקרה שלנו לחימה במסגרת עימות נמוך עצימות – על האתגרים המנהיגותיים.⁴ ההקשר שבו פועלים מפקדים במסגרת

גל (1990) מציינ כי כוחות אוכפי חוק נמצאים במתח מתמיד בין המשימה של אכיפת שלום באמצעות שיטור, שמשמעותו שימוש מינימלי בכוח, לבין הצורך הפתאומי באכיפה, המחייב להפעיל כוח רב. יחידה מבצעית עשויה למצוא את עצמה פועלת במגוון משימות על פני הרצף: מבצעת מארבים ללכידת מבוקשים, עורכת מעצרים בבתים פלסטיניים, מלווה תלמידים לבית-הספר ומאבטחת צירי תנועה. העובדה שלמצבים המשתנים נדרשים סגנונות מנהיגות שונים מאותו מפקד מחזקת את הצורך להקנות סגנונות ויזומוניות מנהיגות מגוונים בתהליך הכשרתו של המפקד.

עידן ופקר (2000) מציינים כי עימותים נמוכי עצימות מצריכים שימוש מושכל בעוצמה הצבאית – דהיינו לדעת מתי יש להפגין איפוק ושליטה, ומתי יש להפעיל את מלוא הכוח. לדבריהם, האתגר הפיקודי המרכזי בהקשר הזה הוא "היכולת לזהות שהמצב השתנה" ומחייב מעבר מאיפוק ושליטה להפעלה מסיבית של עוצמה צבאית. המפקדים נדרשים איפוא להקנות לעצמם ולחייליהם יכולות המצויות במתח ניגודי: גם תוקפנות וגם איפוק ושליטה.

את התוקפנות מקנים לחייל במהלך הכשרתו הצבאית. אולם השאלה המורכבת יותר היא כיצד להקנות לחייל תכונות של איפוק ושליטה. אחת התשובות לשאלה הזאת מצויה בהבנת המושג "הכלה", שמשמעותה על-פי ביון ו' היא: היכולת להאזין, להבין ולהגיב (מתוך Obholzer A. 1996).

ניתן לראות את הקשר בין היכולת ל"הכלה" לבין הכישורים המנהיגותיים הנדרשים בעימות המוגבל. המפקדים נדרשים להכיל פרדוקסים ומצבי קונפליקט המציבים בפניהם דרישות סותרות, למשל: לנהל מערכת יחסים תומכת ומשתפת עם התושבים היהודיים בשטחים ובה בעת לא להירתע מלהיכנס איתם לעימות בעת הצורך (פיזור הפגנות, פינוי מאחזים, עיכוב במחסומים וכו'). מפקד שאינו מיומן בהקשבה, בהבנה ובתגובה נכונה מול נשוא הקונפליקט (מתיישב, תושב פלסטיני, איש תקשורת ועוד) משפיע לרעה על יכולתו של הצבא להתמודד נכון עם הקונפליקטים ולגבש פתרונות מתאימים ואף גורם לצבא נזקים תדמיתיים. התמודדות לא אפקטיבית עם קונפליקט עלולה להגביר תסכול, ליצור דינמיקה שלילית להתמודדות עם סיטואציות מקבילות בתוך היחידה ולעורר עוצמות גבוהות של רגשות שליליים מול הגורמים שאיתם באים במגע.

במציאות שהיא רוויה במצבי קונפליקט נדרשת מהמפקד יכולת לנהל קונפליקטים ומשברים. במאמרם על מנהיגות בצבא הפתוח מציינים שמיר ובן-ארי (בתוך ספרם של גונן וזכאי, 1999) כי אחד האתגרים המנהיגותיים של צבא המח

הוא הנהגה בנסיבות פוליטיות ואידיאולוגיות שנויות במחלוקת. המחברים מציינים כי אנו עדים כיום לטשטוש הולך וגובר בין עמדות מדיניות-פוליטיות לבין עמדות צבאיות בהקשר של ההתמודדות עם הפלסטינים. מנהיגים צבאיים יהיו צריכים לבחון לעיתים תכופות את ההשלכות הפוליטיות והמוסריות של פעולותיהם ואת הגבולות הפוליטיים והמוסריים שבמסגרתם הם פועלים.

המורכבות, השינויים המהירים ועמימות המשימה מכתיבים הבנה, פירוש והמשגה מתמדת של המשימה על-ידי המפקד והנחלתם לפקודיו. במציאות דינמית זו נדרש המפקד לסייע לפקודיו "לעבור" את המצבים השונים – לא רק מעבר פיזי, אלא בעיקר תודעתי – ולהיות כל הזמן מותאם לשינוי. הכלי המרכזי שלו להשפיע על סכימות החשיבה והפעולה של פקודיו הוא התהליך של עיצוב התודעה. המשמעות המנהיגותית של עיצוב התודעה עבור המפקד היא לסייע לפקודיו לפרש נכון את המציאות ואת ההשלכות הנובעות מכך על המשימה. את זה הוא עושה על-ידי כך שהוא מסייע להם לפרש ולהבין את ההקשר שבתוכו הם פועלים, מלמד אותם ומפתח איתם מושגים חדשים באופן שיאפשר להם להגדיר את סביבת הפעולה ואת המגמות השולטות בה, כולל ההשפעות ההדדיות ביניהן. למעשה, המפקד מהווה גורם מתווך בין החייל למציאות.

המציאות בעימות המוגבל מייצרת אירועים בקצבים מהירים מאוד, והמידע מגיע ממספר רב של מקורות. במציאות זו, שבה אורך החיים של אירוע מבצעי אינו עולה על מספר דקות, או שמתרחשים מספר אירועים מבצעיים בו זמנית, נדרש מהמפקד לבצע אינטגרציה בין מספר רב של מקורות מידע, להעריך את המידע ולגבש דפוסי פעולה במהירות ובזמן אמת. לכן אחד האתגרים המרכזיים שעומדים בפני המפקד הוא חשיבה ופעולה תחת עומסי מידע גבוהים. בהקשר זה מציינ באס (1998), כי אחד האתגרים המרכזיים של מפקדים בעימותים נמוכי עצימות הוא התמודדות עם בעיות של הצפת מידע והצורך להתאים במהירות תוכניות פעולה ופקודות לשינויים בסביבה הטקטית.

השאלה האם צה"ל הוא זה שצריך להתמודד בשדה העימות מוגבל אינה נשאלת כלל במציאות הנוכחית. לכולם נראה זה טבעי וברור שצה"ל הוא שמתאים לפעול בעימות הזה, אף שהפעילות בעימות מוגבל היא לא תמיד רק בעלת מאפיינים צבאיים, והשימוש בכוח צבאי נעשה באופן בלתי שגרתי, למשל כדי "לאותת" ליריב ולא כדי לפגוע בו. יתר על כן, חלק ניכר מהפעילות נעדרת מאפיינים צבאיים, וההתמודדות היא לא רק עם כוחות אויב, אלא עם שחקנים נוספים שמצויים בזירה. מעורבות של גורמים רבים בעימות ושטח רווי בתקשורת (כשהתקשורת היא אמצעי לחימה

את התוקפנות מקנים לחייל במהלך הכשרתו הצבאית. אולם השאלה המורכבת יותר היא כיצד להקנות לחייל תכונות של איפוק ושליטה

כזה מתרחשת לעיתים קרובות תופעה של שבירת היררכיות. מאחר שבעימות הזה יכולות לעיתים להיות השלכות אסטרטגיות גם לפעולות של חיילים פשוטים (תופעה שזכתה לכינוי "הרב"ט האסטרטגי"), קורה לא פעם שמח"ט מדבר בקשר עם מפקד זוטר. התופעה הזאת מציבה בפני המפקדים אתגרים מנהיגותיים לא פשוטים: מפקדים זוטרים נדרשים לפתח יכולת ומיומנות לדבר עם מפקדים בכירים, מפקדים בכירים צריכים ללמוד לוותר על שליטה על מנת להעצים את פקודיהם, אלה וגם אלה צריכים למצוא דרכים לשמר את מנהיגותם אל מול פקודיהם גם כנשברת ההיררכיה.

האמרה "לכל דרג – מאלוף הפיקוד ועד לחייל – יכולת לעצב את המציאות" כבר הפכה לקלישאה, אך אף שמדובר בקלישאה, אין משמעות הדבר שהיא אינה נכונה. חשוב לזכור שלמפקדים יש ידע חלקי בלבד על סביבת הפעולה שלהם, והם אינם שולטים על כל מה שמתרחש ברמה שמתחתם. (זה יכול להיות נכון אפילו ברמת המחלקה, אם היא מפוצלת למשימות רבות). כלומר, גם הידע וגם יכולת ההשפעה על העימות גדולים מאוד אצל החיילים ואצל המפקדים הזוטרים. מכאן עולה המושג "אוטונומיה פיקודית": במציאות של עימות מוגבל, שבה לאופן התנהגותו ותפקודו של כל מפקד – זוטר כבכיר – עשויה להיות השפעה מערכתית ואף למעלה מכך, יש להקנות למפקדים, גם בדרגים הזוטרים, יכולת לתפקד באופן עצמאי במגוון רחב של משימות. צידו האחר של המטבע הזה הוא שהמפקדים בדרגים הבכירים יותר נדרשים לוותר על השליטה: הם אינם יכולים להיות בכל אירוע, כשהעימות הוא מתמשך. ייתכנו אירועים בזמן שהם ישינים או נמצאים בבית וכו'.

צבי לניר מציין (1999) את כישורי החשיבה הנדרשים

מובהק של צדדים חלשים בעימותים) דורשים מהמפקד יכולת התמודדות ייחודית – יכולת שהוא אינו נדרש לה במלחמה קונוונציונלית. בין היתר הוא נדרש להפגין יכולת לנהל משא-ומתן ולנהל מערכת הסברה. אלה מיומנויות שאינן מובנות מאליהן עבור המפקדים, ועליהם לרכוש אותן. נוסף על כך נדרשים המפקדים ליכולת "להנהיג שותפים" – יכולת שמשמעותה להנהיג כוחות שאינם חלק ממוטת השליטה הישירה והטבעית של המפקד, כגון גורמי קישור, אוכלוסייה אזרחית, צוותי הצלה, משטרה וכיו"ב.

כמו כן יש לציין בהקשר הזה, שהפעילות מול שחקנים

רבים ומגוונים חושפת את המפקדים (וגם את החיילים) לסיטואציות קשות ומביכות. "המנהיגות השקופה" הזאת מציבה את השאלה כיצד שומרים על הגבולות בין המפקד לחייל, כשהקרבה גדולה, והמפקד חשוף.

ביהודה ושומרון, ברצועת עזה ובבקעת הירדן מוצא את עצמו צה"ל פועל בעימות השנוי במחלוקת פנימית בחברה הישראלית. המחלוקת היא הן ביחס לדרך ההתמודדות עם הפלסטינים והן ביחס לפתרונות הרצויים. פעילות צבאית תוך כדי העדר הסכמה לאומית מחייבת את המפקדים להתמודדות ייחודית עם החיילים: המפקד נדרש כל הזמן לצקת משמעות למשימה. כמו כן הוא מחויב לבנות עם חייליו "אתיקה פנימית", שתאפשר להם "לחיות בשלום" עם הפעילות המבצעית שאותה הם מבצעים, ושלא תמיד עולה בקנה אחד עם דעותיהם האישיות.

מעיון בכלל המאפיינים של העימות בשטחים עולה באופן מודגש העובדה שמדובר בראש ובראשונה ב"עימות רגיש", דהיינו המציאות אינה חד-משמעית ובהירה, וצריך להתנהל בה בעדינות ובהירות, אבל גם במהירות. בעימות



"המשימות המורכבות ביותר אינן מצויות בלבנון, אלא דווקא ביהודה ושומרון ובחבל עזה. ככל שהאויב אינו מורכב משחור ולבן, אלא ממוקם דווקא בתחום האפור, העמום יותר, כך מתקשים החיילים יותר יותר, והמפקדים נדרשים להבין, וגם ליישם בשיקול הדעת שלהם, את המדיניות המנחה – מרמת הנחיות הדרג המדיני ועד הנחיות הטקטיות"

ממפקדים ברמה המערכתית לעומת אלה הנדרשים ממפקדים ברמה הטקטית. עיקר ההבחנה בין הדרגים על-פי לניר קשורה ברמות ההפשטה הנדרשות מכל רמה, קצבי העבודה ומורכבות המציאות שבה נדרשים המפקדים לפעול. בעימות המוגבל ההבחנה הזו מיטשטשת. מכיוון שמפקדים זוטרים פועלים במציאות סבוכה, הם עשויים להידרש נוסף על מיומנויות חשיבה טקטיות גם למיומנויות חשיבה מערכתיות. משמעות הדבר, שמפקדים זוטרים נדרשים בעימות המוגבל לרכוש מיומנויות, שהיו בעבר נחלתם של מפקדים בכירים בלבד.

יחד עם זאת גם בעימות המוגבל קיימת הבחנה בין הפיקוד ברמות השונות – הבחנה שנובעת על-פי אלטמן (מתוך גונן ואליאב, 1999) משונות התפקידים ברמות הבכירות ומהאיכויות הייחודיות הנדרשות בתפקידים האלה. אומנם בעימות המוגבל נדרשות מכל רמות הפיקוד – גם הזוטרות – מיומנויות של חשיבה מערכתית, אולם מהפיקוד הבכיר נדרשות נוסף על כך גם מיומנויות של ניהול מערכת. משמעותו העיקרית של המושג הזה היא ניהול לא רק כלפי מטה, אלא לא פחות מכך גם ניהול לצדדים וכלפי מעלה. לניר (1999) מציין כי האתגר בפעולה במסגרת מערכת סבוכה דוגמת עימות נמוך עצימות הוא הדרשה לחשיבה מערכתית, הכוללת פירוש, המשגה ופעולה. הוא מציין כי הקושי העיקרי בחשיבה מערכתית הוא זיהוי הבעיה. כשמזהים את הסיבות, הרי הסקת המסקנות היא כבר עניין כמעט טכני. אולם במסגרת העימות הנוכחי אנו רואים במקרים רבים, כי עצם זיהוי הבעיה אינו מבטיח בהכרח כי הסקת המסקנות תהיה עניין טכני בלבד. ההפך הוא הנכון: הסקת המסקנות היא כמעט תמיד פרי של תהליך חשיבה מורכב, המכיל בתוכו התבוננות מערכתית כפי שהתבצעה בתהליכי הזיהוי.

סיכום

על מורכבותה של מלאכת הפיקוד בעימות המוגבל ניתן ללמוד מדברים שאמר אחד ממפקדי החטיבות ביהודה ושומרון: "למפקד בעימות מוגבל מזומנים מבחנים כל הזמן: סגנון הדיבור, אופן הלבוש, ההתנהגות בכל אירוע טקטי מזמנים אתגר ומבחן למפקד... אתה צריך כישורי זיהוי מצב על מנת לממש את ההנחה... אתה חייב לזהות שהמצב השתנה ולתת מענה מידי... הזמן אינו משחק בהכרח לטובתך... המ"פ נדרש היום להיות חלק מהמערכת המדינית... הדרג הטקטי ידבר כמו המ"ט... הגדרת המשימה הרבה יותר אוורירית ומצריכה פירוש בקונטקסט... מהמפקד נדרש לנקז את האנרגיות של החיילים שלו..."

כפי שהוצג במאמר הזה, הספרות המקצועית חקרה את נושא המנהיגות באופן יסודי והגדירה את הסגנונות ואת המיומנויות הנדרשים מהמנהיג. אולם הדרשות מהמפקדים בעימות המוגבל הן קשות ומורכבות מכל מה שנכתב בספרות התיאורטית. עליהם לדעת לחשוב ולקבל החלטות במהירות,

להנהיג פקודים ושותפים, לפתח ידע באמצעות בירור והמשגה ולנהל מגוון רחב של קונפליקטים באפקטיביות. לכן בתהליך של הכשרת המפקדים בצה"ל יש להקנות להם מיומנויות חדשות, שבעבר לא ניתן להן דגש. מדובר במיומנויות כגון: הכרת החשיבה המערכתית גם ברמות הביניים של הפיקוד (מג"ד, מח"ט), היכולת לעבוד עם כלי התקשורת, היכולת לנהל קונפליקטים ולקבל החלטות תחת עומסי מידע גבוהים והיכולת לעצב את תודעתם של הפקודים. הרחבה של "ארגז הכלים המנהיגותי של המפקדים" חייבת איפוא להיות בנסיבות האלה משימה ראשונה בחשיבותה.

הערות

1. "לנצח ולהישאר בני אדם" הייתה כותרתו של הכנס שנערך באוגדת יהודה ושומרון בנושא הלחימה באזורים רווי אוכלוסייה. לנו נראה כי המושג "לנצח" בעימות המוגבל אינו ברור דיו במציאות הנוכחית. האם הכוונה היא לניצחון בקרב הטקטי (כיבוש שטח והשמדת אויב)? או האם ניצחון משמעותו למנוע מהיריב מלהשיג את מטרתו בעימות (בנאום הסכסוך, כפייה של הסדר מדיני לא רצוי עבור ישראל)? כלומר, האם הניצחון שלנו הוא מניעת ניצחוננו של האחר? מהם התנאים שבהם יכול הדרג הפיקודי בצבא להעריך את הניצחון? האם הניצחון בעימות המוגבל הוא ערך או מושג כמותי? הישגי הניתן למדידה ולהערכה? האם ברורה האבחנה בין הניצחון ברמה הטקטית לניצחון ברמה המערכתית והאסטרטגית? ככל שיימשך העימות הנוכחי, יידרשו מפקדים בצבא לדיון במושג הזה, בהקשר שלו בדרגים השונים ובכלים הנדרשים למימוש הניצחון ולהערכתו.
2. מבוסס על חומר שנכתב ועוצב בפיקוד המרכז, ושעוסק בעימות המתמשך. את החומר ערך תא"ל יוסי, קמ"ן הפיקוד בפרוץ האיירועים.
3. את המודל המלא ניתן למצוא בספר **מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה** בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי.
4. קיימים בוודאי תנאים סביבתיים נוספים המגלמים בתוכם אתגרים מנהיגותיים ייחודיים.

ביבליוגרפיה

1. איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה**, הוצאת משרד הביטחון, תל-אביב, 1999
2. ברנרד באס, "להנהיג בצבא המחר", תרגום מתוך **Military Review**, כרך 78, גיליון מס' 2, מארס-אפריל 1998
3. ראובן גל, "מנהיגות צבאית לקראת המאה הבאה: מנהיגות מבוססת על מחויבות", **סקירה חודשית** 36, דצמבר 1990
4. צבי לניר, "הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות", **מערכות** 365, אוגוסט 1999
5. א' עידן ומ' פקר, "הגבלת השימוש בכוח באיו"ש בתקופת ההסכמים", **מערכות** 372, אוגוסט 2000
6. מיכה פופר ואביהו רונן, **על המנהיגות**, הוצאת משרד הביטחון, תל-אביב, 1992
7. Obholzer A., "Psychoanalytic Contribution to Authority and Leadership Issues", **Leadership & Organization Development**, 1996

