



רב־אלוף אביב כוכבי

אחריך!

מנהיגות יוצרת משמעות

אחרין

מנהיגות יוצרת משמעות

רב־אלוף אביב כוכבי

© כל הזכויות שמורות למדינת ישראל – צה"ל, התשפ"ג - 2023.

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה.

שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

אַתְרֵיךָ, אַתְרֵיךָ

”נפוליאון לא זכה ביוקרתו על ידי לימוד כלים ואסטרטגיה,
אלא על ידי ידיעה עמוקה בטבע האדם במלחמה“

(פילדמרשל א. פ. וייוול, החייל הטוב)¹

הקדמה אישית

השנים עוברות, אני עובר מתפקיד לתפקיד ולא מפסיק ללמוד את סודות המנהיגות, אתגריה, הלכותיה וכלליה. אני לומד ומלמד: בתפקידי כרמטכ"ל היקף השיחות בנושא המנהיגות התרחב באופן מיוחד, במפגשים פורמליים ולא פורמליים, ביחידות, בקורסים, עם מפקדים צעירים ומפקדים ותיקים, בסדיר ובמילואים, בחדרי דיונים ומסביב למדורה. התחושה שהלכה והתחזקה אצלי היא שהיכולת שלי להעביר את ידיעותיי ואת ניסיוני בנושא לרבים מכם היא מוגבלת, ושהנושא הכה חשוב ומרכזי הזה מצריך זמן רב יותר מזה שמוקצה ל'שיחת מפקד'. המסקנה הייתה אחת: עליי להתיישב ולכתוב עבורכם את הבנותיי ולהציע לכם את ניסיוני. קיבלתי מצה"ל הרבה, חובתי לתת.

אפשר ללמוד מנהיגות ואפשר לפתח כישורי מנהיגות. מנהיגות טבעית היא יתרון, אבל איננה תנאי הכרחי. כל מנהיג, טבעי או פחות, חייב ללמוד ולהתפתח, להעמיק בנושא, ללמוד שיטות ולפתח מיומנות וכישורים. זו מטרת החיבור. הדברים שכתבתי הם כאמור פרי ניסיוני, הצלחותיי ושגיאותיי. הם נובעים מתוך רצון עז להעביר לכם את הידע שצברתי, רצון לסייע לכם להצליח, ומתוך ידיעה שלא בכל מה שכתבתי הצלחתי. כולנו חייבים להמשיך ללמוד את נושא המנהיגות, להיות ביקורתיים כלפי עצמנו ולהשתנות, תוך ידיעה שאפשר להמשיך ולהתפתח ולהיות מנהיגים טובים יותר.

שירתתי בצה"ל ארבעים שנה, קיבלתי הרבה ואני משאיר לכם למעלה מארבעים פרקים במנהיגות.

רב־אלוף אביב כוכבי

תוכן העניינים |

13	פתיחה
16	תמצית
24	פרק ראשון - העצמת הפרט
25	הכרה
28	יחס הוגן
30	מנהיגות מותאמת אישית
32	אדם מחפש משמעות, מפקד יוצר משמעות
37	מקצועיות
39	חוסן
41	אחריות אישית ומשמעת עצמית
43	למידה וחניכה
45	פתיחות לביקורת
48	גיבוי
50	ענישה כמרכיב בלמידה
51	תחושת מסוגלות עצמית
54	נבואה שמגשימה את עצמה (אפקט פיגמליון)
57	חיזוקים חיוביים
59	שייכות - "כולם בשביל אחד"
61	שייכות - "אחד בשביל כולם"
64	הפרט כמשפיע
66	כבוד עצמי

67	מפקדים מפתחים מפקדים
69	העצמת הפרט – סיכום
71	פרק שני – העצמת הקבוצה
72	התמקדות במקצועיות ובמשימה
73	לכידות מקצועית וחברתית
81	מחויבות כלפי המפקד
82	נחישות ורוח לחימה
85	לכידות והישגיות
87	תרבות היחידה
89	מקצועיות כביטוי לרעות
92	משמעת
94	משמעת ויוזמה
97	ביטחון מקצועי וערכי בין חברי הקבוצה
99	מחלוקות וההתמודדות הפיקודית עימן
100	דיונים ושיחות
101	מרחב להשפעה אישית
103	גאוות יחידה
105	מאפור לכסף
107	תחושת ביטחון, תחושה של "בית"
108	עקביות ובהירות
109	הפרט והמסגרת בראי שדה הקרב החדש
111	העצמת הקבוצה – סיכום

114	פרק שלישי - אמון במפקד
117	היה אדם
118	"דע את עצמך"
121	"אל תהי חכם בעיניך"
123	דע את אנשיך
124	מפקד־מפקד
127	משימתי, נחוש ולוחמני
130	אנושי ואמיתי
134	מקצועי
136	אחראי על פיתוח יכולותיו
139	השתתפות - דוגמה אישית
141	אומץ ופיקוד מלפנים
148	אחראי ושקול
150	ערכי
151	איתנות ונחישות
155	מסביר ומפרש
163	לעשות ואז להסביר
165	נגיש ומתעניין
167	התמודדות עם משבר וכישלון
172	מפקד ודואג כל הזמן
175	מוטרד תמיד
177	מנהיג משטר למידה
178	מעז ונכון לטעות

179	"יוצר מזל"
181	אווירה חיובית ואופטימיות
182	הומור
183	לויאליות
184	המנהיג המודרני בעידן הרשתי
186	"יושב ראש", "מנכ"ל" או מפקד
187	שומר הסף
191	המפקד כמחנך
195	בחינה תוך כדי עשייה
197	סיכום
202	תודות
203	רשימת מקורות

פתיחה |

תל-פאחר שבמורדות רמת הגולן, יוני 1967, אור יום, חיילי גדוד 12 של גולני הסתערו על אויב סורי מחופר, ולא חדלו עד שהשלימו את המשימה. הם הסתערו על היעד משני כיוונים ובכל שלב איבדו לוחמים שנפצעו או נהרגו. פלוגה א' הגיעה לראש היעד עם שלושה לוחמים בלבד שלא נפגעו, בהם המ"פ. ביעד השכן נמשכה הלחימה בהובלת המג"ד, עד שנפגע ונהרג כשיצא להוביל את אחד הכוחות. הגדוד המשיך בלחימה עד להשלמת המשימה. 34 מפקדים ולוחמים נהרגו בקרב.

שלושה ימים קודם לכן נהרגו מפקדים ולוחמים רבים בקרב גבעת התחמושת. גדוד 66 מחטיבה 55, חטיבת המילואים של הצנחנים, לחם ביעד מבוצר ירדני. חוליה אחר חוליה התקדמה בתעלות. 21 חיילים ומפקדים נפצעו ונהרגו עד שהשלימו את המשימה.

בשני הקרבות הללו גילו הלוחמים אומץ, גבורה, אחווה ולוחמים, דוגמה אישית של מפקדים שהובילו מלפנים ומעשי גבורה שנחקקו לעד. הלוחמים חיפו זה על זה, סיכנו את עצמם זה למען זה, ונשכבו על הגדרות זה למען זה, לא באופן מטפורי אלא ממש. מה מוביל קבוצה של אנשים לרמת גיבוש כה גבוהה, לתפקוד מתואם, ולסיכון חייהם למען החברים, המפקד והמשימה?

התשובה טמונה ברובה בשאלה: **כבוד עצמי, הקבוצה, המפקד והמשימה.** חייל או מפקד ייצא להסתערות מסכנת חיים בראש ובראשונה בשל כבודו העצמי, אשר מתפתח ומתעצם ביחס ישר לתחושת המחויבות שלו לקבוצה שאליה הוא משתייך, ולרמת המחויבות והאמון שהוא חש כלפי מפקדו. קבוצה לא מלוכדת לא תפתח בקרב אנשיה הזדהות וערבות הדדית.

למשימה יש השפעה רבה על הנכונות להסתער, אך בניגוד לשלושת הגורמים האחרים, היא אינה הסיבה המרכזית לנכונות להילחם. לוחמים מסתערים בזכות תחושת האמון שיש להם והמחויבות שלהם לעצמם, לחבריהם ולמפקדם, למרות שמשימה לא הגיונית

או לא מוסברת, עשויה לפגוע בנכונות לסכן את החיים בעבודה.
הגורמים שמניעים חיילים ומפקדים בקרב מניעים אותם
גם בשגרה.

בין ארבעת הגורמים הללו מתקיימים יחסי גומלין. האחד יכול
להזין ולהגביר את האחר, ולחלופין להחליש או לבטל אותו. מפקד
שישכיל להעצים את זהותו של הפרט, את תחושת הקבוצתיות ואת
תחושת הלכידות, את הביטחון של הצוות ביכולתו ואת הביטחון
בו שיוביל אותם - יחד עם החיבור למשימה ראויה, ייצור את
התנאים המיטביים לתפקוד אפקטיבי בשגרה או בחירום, וייצור
נכונות מלאה למבחן העליון - מבחן המלחמה.



תמונת ההסתערות על הקסטל מדברת בעד עצמה. התמונה השנייה לקוחה מפס ייצור במפעל עופות. מהי תחושת "החברים", "המפקד", ו"המשימה" של האנשים בשתי התמונות? מהי עוצמת השייכות וההזדהות שלהם, ואיזו משמעות יש להם בעיני עצמם? השאלות הללו הן נקודת המוצא לחיבור זה.

חיבור זה עוסק ביצירת אמון, העצמה אישית וקבוצתית, יצירת משמעות, רתימה והנעה לפעולה, או במילים אחרות - במנהיגות.

תמצית |

אי אפשר להיות מנהיג בלי לקרוא "אחריי", ובלי לנהוג כך. אבל חשוב לשים לב שמבחנה העיקרי של מנהיגות והצלחה תלויים באופן מכריע בתחושתם של הפקודים כלפי המפקד שקרא "אחריי", ובמילים אחרות **בתחושה פנימית ועמוקה של רצונם ונכונותם ללכת "אחריך"**. יגאל אלון נהג לומר "אני יכול למנות אותך למ"כ, אבל את הסמכות תצטרך לקבל מהטוראים". מפקד שפקודיו מרגישים שהם רוצים להשתייך לקבוצה הנתונה, ורוצים להיות מונהגים על ידי האדם שבראשם, הוא מנהיג טוב ומעשי, אשר ממצה את מהות המנהיגות - **הנעה פנימית**. אם הם אומרים ומרגישים "אחריי", הוא ככל הנראה לא מסתמך על סמכותו הפורמלית ולא על חובת מילוי הפקודה, אלא מנהיג אותם מתוך יצירת משמעות, שכנוע ורתימה.

במנהיגות צבאית המילה "אחריך" מקבלת עוצמה כפולה ומכופלת. "אחריך" משמעותה אחריך לקרב, אחריך לסכנה ואחריך אולי עד המוות. מי שמוביל חיילים לקרב, מטיל עליהם משימות הכרוכות במעשים הנוגדים את האינסטינקט האנושי ודורש מאנשיו לסכן את חייהם, חייב להתעמק בתורת המנהיגות, ללמוד ולהתפתח ללא הפסקה, להיות דמות ערכית באופן מיוחד, בעלת תוקף מקצועי ומוסרי, וחייב לקרוא "אחריי".

מבחן ה"אחריך" הוא קריטריון מהותי למנהיג, אבל הוא לא המבחן היחיד. את כושר השכנוע והרתימה שמפקד מפעיל, הוא עושה למען **היעד המרכזי והוא בניית מסגרת אפקטיבית**. את כושר המנהיגות שהוא מגלה, הוא מפעיל לשם ביצוע המשימות שהוטלו עליו באמצעות יחידה מקצועית ומגובשת, שאלה הן הדרישות ממנה:

נכונות להילחם ורוח לחימה; משימתיות; רמה גבוהה של מקצועיות אישית וקבוצתית; תחושת מסוגלות אישית וקבוצתית; לכידות וביטחון בין חברי הקבוצה; יוזמה ויצירתיות; איתנות; התנהגות ערכית; הזדהות עם המשימות, עם היחידה, עם צה"ל והמדינה.

אלה הדרישות מהיחידה, מהקבוצה או מהצוות שמנהיג נדרש לממש, אך הן צריכות להתקיים לצד **תחושת ה"אחרידך" של פקודיו**. מפקדים נדרשים להביא את יחידותיהם לסטנדרטים הללו, ומפקדי יחידות קרביות חייבים במיוחד להביא את יחידותיהם לרמת ביצוע גבוהה, לאיתנות, לכושר עמידה בלחצים פיזיים ומנטליים, בקשיים ובמשברים. כדי לעשות זאת צריך לעבור אימונים תובעניים, להציב רמת דרישות גבוהה, לתבוע ביצוע איכותי, לא להתפשר, לא לוותר, כך שלמרות הכול, בסוף היום, הפקודים יאמרו על מפקדם "אחרידך". מימוש צד אחד בלבד של המשוואה הורס את הנוסחה, ומרוקן מתוכן את מושג המנהיגות. יחידה שיש בה אווירה טובה אבל הישגיה בינוניים, איננה המצב הרצוי. יחידה טובה היא יחידה שמקיימת את שני הצדדים של המשוואה: הישגים גבוהים ורוח לחימה. ביחידה שכזו המפקד קורא "אחריי" והפקודים קוראים "אחרידך", ובה בעת מפגינים סטנדרטים מקצועיים וערכיים גבוהים.

בסיס הפעולה של מנהיג הוא אמונה עמוקה באדם ואהבת האדם. "שחקי כי באדם אאמין, כי עודני מאמין בך", כתב טשרניחובסקי בשירו "אני מאמין"². אי אפשר למלא תפקיד ניהולי או פיקודי, ללא אמונה שמייצרת הנעה מסוג זה. כך מלמד הניסיון. מנהיג חייב לגלות הזדהות עמוקה עם בן האנוש וסגולותיו: אמונה ביכולותיו, בנכונותו, בכוח היצירה וההמצאה שיש בו, ביוזמה ובתושייה שהוא יכול לגלות, וביכולתו להסתגל ולהתגבר באמצעות כוחותיו הנפשיים.

"אתה לא יודע למה אתה מסוגל", אומרים מפקדים לחיילים בכל העולם. על אותו משקל, לא תמיד המפקד מודע לפוטנציאל שיש לאנשיו, ולא תמיד הוא ער לעוצמה שאפשר להפיק מהם. מנהיגות חייבת להניח שיש לאנשים סגולות וכישרונות רבים שכונן והכרחי לגלות ולמצות, הן עבור הפרט והעצמתו והן עבור הקבוצה ותפקודה. די בכך כדי להמחיש מדוע מנהיג חייב להיות מומחה לנפש האדם. מומחה לנפש האדם ולנפש הקבוצה. לא רק מומחה. מומחה בעל ידע ורגישות, איש יודע, איש מבין ואיש מעשה.

רבים מהעוסקים במנהיגות נוטים להתרכז במנהיג עצמו, ובאופן שבו הוא פועל: עד כמה הוא מקצועי, אמיץ, ערכי וכיוצא באלה. זהו מרחב דיון הכרחי הראוי להעמקה אך הוא איננו מספיק. ניתוח רחב וכולל יותר של מנהיגות צריך לעסוק באופן שבו המנהיג פועל ביחס לסביבתו, ובעיקר **במה שהוא גורם לאנשים** להרגיש ולעשות. במילים אחרות, האופן שבו הפעולות של המנהיג **משפיעות על אחרים**: מה הוא עושה כלפי חברי הקבוצה שמשפיע על תפקודם וגורם להם לתפקד ביעילות.

אפשר להגדיר מנהיגות טובה בשלוש רמות:

המפקד הטוב מוביל את אנשיו לביצוע אפקטיבי.

המפקד הטוב מאוד מוביל את אנשיו לביצוע אפקטיבי מתוך הנעה פנימית.

המפקד המצוין מוביל את אנשיו לביצוע אפקטיבי מתוך הנעה פנימית, וממצה את המרב מהאנשים ומפעולתם המשותפת.

"בסוף היום" מה רוצה אדם? משמעות ולהיות משמעותי. מה רוצה המפקד? את אותו דבר, ובה בעת הוא רוצה להנהיג קבוצה אפקטיבית המבצעת את משימותיה בהצלחה מלאה. תכלית המנהיגות היא להוביל לביצוע ולמימוש של משימות, אבל אלה הרי יכולות להתבצע גם בכפייה, באמצעות הטלת מורא או הפעלת שררה. מנהיגות לעומת זאת מניחה שביצוע המשימות מתוך אמון, מחויבות והנעה פנימית יוביל למהירות ולאיכות ביצוע גבוהות יותר. יתרה מכך, למנהיגות צבאית ולמנהיגות קרבית במיוחד, יש ייחודיות ואתגרים הרבה יותר גדולים מאשר לכל מנהיגות אחרת. היכולת להניע אנשים לפעולה תוך סיכון חייהם מגבירה ומעצימה את הדרישות מהמנהיג, ומצריכה ממנו רמה מקצועית גבוהה, יכולת קבלת החלטות טובה, אומץ ויכולת ליצור אמון והזדהות חזקים בקרב פקודיו.

מנהיגות היא רתימת אנשים והנעתם לפעולה. בכך מתמקד החיבור, תוך פירוט הגורמים והשיטות שמקדמים הנעה. עם זאת החיבור אינו עוסק בכל התכונות הנדרשות ממנהיג. יש מכנה

משותף רחב בין התכונות הנדרשות ממנהיג בכלל ובין התכונות המשפיעות על הנעת הפקודים, אבל אין ביניהן זהות מוחלטת. תכונות כמו יוזמה או יצירתיות למשל חשובות ביותר, אבל הן אינן תנאי להנהגת הקבוצה בהצלחה. לעומת זאת, אמון, אומץ ומשימתיות הן תכונות הכרחיות הן למנהיג והן לכושר הרתימה שהוא צריך לגלות. **החיבור, אם כן, מתמקד רק בדרישות, בשיטות ובערכים הקשורים ישירות להנעת האנשים, ולמה שגורם להם להרגיש ולומר לעצמם במודע או שלא במודע "אחריך".**

הפרשנות הבסיסית שעולה כשאומרים "מנהיגות" היא היכולת לגרום לקבוצת אנשים לבצע משימה. זו הגדרה נכונה אבל לא שלמה. כדי לבצע משימה נתונה **כל אחד** מחברי הקבוצה צריך להרגיש שהוא **יכול** לבצע את המשימה, שהוא **מזדהה** עם הקבוצה, ושהוא **רוצה** לבצע את המשימה. במילים אחרות, **התנאי הראשון והבסיסי** לביצוע קבוצתי הוא שכל אחד מחברי הקבוצה ירגיש מקצועי, מסוגל, רצוי, נדרש, משפיע ומשמעותי.

התנאי השני הוא שכל חברי הקבוצה יתפקדו כצוות מתואם, היודע ומוכן לסייע לחבריו ואף לסכן חיים זה בעבור זה. כדי שתנאי זה יתקיים חברי הצוות חייבים לבטוח זה בזה, להיות מחויבים למשימה ולהיות מיומנים כל אחד בחלקו במשימה.

כדי שצוות יפעל באופן מתואם וכדי שיהיה נכון לסכן את חייו, החברים בו חייבים **לסמוך על מפקדם**, לדעת שהוא מקצועי, ערכי, שקול ומקבל החלטות נכונות. לבטוח במפקד זהו **התנאי השלישי**.

בתנאים הללו יעסוק החיבור. עם זאת, ראוי להדגיש תנאים נוספים למנהיגות אפקטיבית. כשהמשימה מוכרת מתוקף היותה תרגולת או נוהל החוזרים על עצמם, כשהיא בהירה ומרכיביה ידועים - די בשלושת התנאים הראשונים כדי לבצע היטב. אבל כשהפתרון הדרוש למשימה אינו מובן מאליו, כשהמשימה היא בבחינת אתגר חדש או בעלת מאפיינים של חוסר ודאות, הצוות נדרש לגבש פתרון "אחר", תוכנית מקורית, ולהמציא מענה רלוונטי ומותאם למשימה.

הצוות יכול לכלול את מפקד הגדוד, מפקדי הפלוגות ומטה הגדוד. הצוות יכול לכלול את מפקד הספינה ומפקדי המשנה, והוא יכול להיות מורכב מראש מחלקה או ראש זירה ואנשיו. במצב כזה יידרש הצוות להתמודד עם סיטואציה חדשה וייחודית ולפתח מענה ייחודי, בפרק זמן קצר או בפרק זמן ארוך יותר. במצב כזה נדרש **התנאי הרביעי - היכולת ליצור במשותף**, לפתח מענה ולהמציא פתרון יש מאין באמצעות עבודת צוות.

כדי לחולל שינוי, לממש שיפור, ליצור או להטמיע המצאה, נדרשים פעמים רבות המנהיג והקבוצה להפגין יכולת שכנוע ורתימה של בעלי תפקידים חיצוניים לקבוצה, כאלה שאין כלפיהם סמכות פורמלית. זהו **התנאי החמישי** למנהיגות מוצלחת - היכולת לרתום ולשכנע את הממונים לקבל את הרעיון. לא רק את הממונים, אלא את כל השותפים והמשתתפים הרלוונטיים למימוש הרעיון.

הנושא האחרון הוא אחד הכשלים הגדולים ביותר במנהיגות, והוא כשל כפול. חוסר הבנה של מידת השפעתם של שותפים חיצוניים, וכפועל יוצא מכך התעלמות או גיוס-חסר של אלה ש"מעליי ומצדדיי" לצורך הוצאת התוכנית לפועל. הפרשנות "המסורתית" למושג המנהיגות, שלפיה מנהיגות היא רק "מהמנהיג ומטה", היא שגויה. מנהיגות בוודאי כוללת את "המנהיג ומטה", אבל גם את "המנהיג ומעלה" וגם את "המנהיג לצדדיו". הדבר נכון במיוחד כשמדובר במשימה המתחרה במשימות אחרות מבחינת משאבים וקשב, או במקרים שבהם מתגבש פתרון חדש לאתגר נתון. ללא רתימה של כל הגורמים המשפיעים על ביצוע המשימה, היא לא תבוצע כראוי, אם בכלל. לפיכך, **התנאי החמישי למנהיגות אפקטיבית הוא היכולת לרתום את כל המשפיעים ולשכנעם בנחיצות התוכנית המוצעת ובאופן מימושה**.

החיבור הנוכחי, עם זאת, מורכב משלושה פרקים שעוסקים כאמור רק בשלושת התנאים הראשונים: העצמת הפרט, העצמת הקבוצה ותפקידו של המפקד ביצירת אמון ורתימה לשם הנעת פקודיו.

פרק **העצמת הפרט** עוסק בסוגיית הנעת אנשים, וכולל את המרכיבים המרכזיים שמסייעים להעצמת הפרט וליצירת הנעה פנימית של הפרט.

פרק **העצמת הקבוצה** מפרט את המרכיבים המנהיגותיים שיביאו לתפקוד מיטבי של הקבוצה, ולפעולה באופן קבוצתי ומתואם.

הפרק השלישי עוסק **באמון במפקד** כמרכיב קריטי במנהיגות, וכולל פירוט של המאפיינים האישיים של המפקד שהוא נדרש להם כדי להנהיג באופן אפקטיבי.

אם בכל זאת הייתי נדרש לתמצת את מהות המנהיגות, הייתי בוחר במושגים הבאים: אמון, משמעות, רתימה והנעה פנימית. **מנהיג יוצר אמון ורותם לביצוע אפקטיבי. מנהיג יוצר משמעות והזדהות, שמובילות להעצמת הפרט וללכידות הקבוצה, למיצוי כוחה האנושי ולרתימת כל הגורמים המשפיעים על הביצוע. אמון, משמעות ורתימה יוצרים הנעה פנימית אצל הפרט, בקרב הקבוצה, ובקרב כלל הגורמים המעורבים במימוש המשימה.**

ועוד הערה על המנהיג עצמו. כאמור, אמונה באדם היא תנאי למנהיגות, אבל תנאי נוסף והכרחי הוא **האמונה של המנהיג בעצמו ובכוחו להשפיע ולשנות חרף הנסיבות. ההכרה העמוקה של המנהיג שהוא האחראי לעצמו**, לידע שלו ולמיומנותו היא תנאי להצלחה. גישה המטילה את האחריות לפערי ידע ומקצועיות על מישהו אחר, והמצביעה על גורמים חיצוניים שבגללם אי אפשר להתקדם או לעמוד במשימות, היא גישה שלא יכולה לאפשר מנהיגות עם עוצמה. גישה המושכת כתפיים לנוכח נסיבות חיצוניות מאתגרות, והמטילה את האחריות לאי עשייה או למחדל על גורמים חיצוניים, היא גישה המנוגדת לדרישה ממנהיגות.

כשהמשימה מוכרת, המשאבים קיימים והתנאים מספקים, אפשר להסתפק ב"מנהל סביר". אולם מנהיגות נדרשת לביצוע משימות לנוכח אתגרים וקשיים, ולא פעם בתנאי אי ודאות ובתנאים שאינם מיטביים. **מנהיג מקבל על עצמו אחריות, ורואה גם בנסיבות חיצוניות שמקשות על התפקוד דבר שצריך להתמודד איתו, ולא**

גזירת גורל שאי אפשר לשנות. אחריותו בתנאים אלה בעיני עצמו היא לשנות את הנסיבות, לשפר את הנסיבות או להצליח לבצע את המשימה על אף הנסיבות. מנהיג לוקח אחריות על הישגי הקבוצה או היחידה שאותה הוא מנהיג חרף כל התנאים הפנימיים והחיצוניים, והוא פועל ויוזם פעולה מתוך ידיעה ואמונה שיש בכוחו לשנות ולהשפיע, גם אם בשל הקשיים חלק מהביצוע יתעכב או ימומש באופן שונה.

במילים אחרות, מנהיגות היא שם נרדף ליצירת מסוגלות, אופטימיות וגישה ש"אין אי אפשר"! גם כשניצבים בפני קשיים, מגבלות וחוסר ודאות, בקרב או בשגרה, אפשר וחובה להעצים את הפרט ואת הקבוצה, לגייס את כל השותפים האפשריים, לרתום באמצעות משמעות, להתגבר ולבצע את המשימה.

לאחר דיונים מעמיקים גיבשנו את הגדרת המפקד בצה"ל. ההגדרה מורכבת ממספר משפטים, והראשון שבהם קובע:

"מפקד - משימתי, מקצועי ואנושי, בעל כושר מנהיגות, משמש דוגמה אישית ואחראי לכשירות מסגרתו ולפיתוח יכולותיו.³"

לא במקרה קבענו את כושר המנהיגות כדרישה בהגדרה. זהו כושר בפני עצמו, המחייב לימוד, שיפור ומיומנות.

העצמת הפרט והעצמת הקבוצה נעשות בראש ובראשונה על ידי המפקד, ולכן תפקידו בצה"ל מרכזי כל כך. מפקד יכול להיות מקצועי, אמיץ וערכי, אבל יכול להתגלות כמנהיג פחות מוכשר. אם כפי שתואר, תפקידו של מנהיג ליצור הזדהות ורתימה לצד תחושת מסוגלות ושייכות, הרי ששליטה בתורה, כושר ניווט, תושייה ואומץ אינם מספיקים כדי להנהיג מסגרת. נושא המנהיגות חייב להיות תחום בפני עצמו, אשר נלמד, מטופח ומתורגל באופן קבוע.

יתרה מכך, מנהיגות איננה נוסחה ואיננה מתכון. מנהיגות היא יכולת מורכבת ורבת משתנים הכוללת פעולת איזון מתמדת בין מתחים וניגודים. מנהיגות היא "גם וגם". המנהיג תובעני וגם

אנושי, קפדן וגם סלחן, מעמיק וגם תכליתי, נחוש לממש וקשוב למגבלות. את האיזון העדין נדרש לקבוע המפקד, ועליו להיות נכון לשנותו בהתאם להקשר ולנסיבות המשתנות.

שלוש הערות בנוגע לחיבור. ראשית, יש הרבה מן המשותף למנהיגות בכל הדרגים. אך יש גם לא מעט הבדלים בין מנהיגות בדרג הטקטי ובין מנהיגות בכירה. החיבור יתמקד במנהיגות ישירה שאופיינית ליחידות בדרג המחלקה, סוללה, פלוגה, ספינה, מדור, ענף, גדוד או טייסת, מחלקות וזירות במטה. עם זאת, קיימים עקרונות וכללים המשותפים לכל סוגי היחידות והארגונים, קטנים וגדולים, הומוגניים והטרונגניים, וגם עבורם החיבור רלוונטי ושימושי.

שנית, כפי שכבר הוזכר, החיבור אינו מפרט את כל מה שנדרש ממנהיג, אלא מתמקד במה שנדרש ממנהיג כדי להניע את אנשיו וכדי ליצור אצלם הזדהות, ולרתום את כל מי שיכול לתרום לביצוע המשימות. יש חפיפה גדולה בין השניים, וכל מה שנדרש כדי להניע אנשים הכרחי למנהיג, אבל לא כל התכונות הנדרשות ממנהיג הכרחיות להנעת אנשים.

ולבסוף, חלקים מסוימים בחיבור עשויים לעורר את הרושם שקיימת חזרה על רעיונות. במקרים מסוג זה ראוי לשים לב שאכן מדובר באותו עיקרון, אך הוא מוצג מזווית שונה, בהקשר חדש ועם יישומים אחרים. העקרונות למנהיגות צבאית אפקטיבית אכן יחזרו על עצמם בחיבור כחוט השני, אולם המלצתי לקורא היא לחשוב עליהם כעל בעלי היבטים שונים, שאפשר להתבונן עליהם באופנים מגוונים, ולפתח הבנות רלבנטים השונים של אותו רעיון אבל מזוויות שונות.

פרק ראשון

העצמת הפרט

המסע ללימוד מנהיגות חייב להתחיל בשאלה **מה מניע אנשים**. מה גורם להם להזדהות, מה גורם להם להתאמץ, ומה מניע אותם לרצות להיות שותפים בקבוצה או לבצע משימה. מה מניע אותם לקחת חלק במשימות שבמקרים רבים, כמו למשל ביחידות קרביות, הן הקשות והמסוכנות ביותר.

"מיהו חייל טוב?", שואל המשפט הידוע; "חייל שטוב לו". מיהו מפקד טוב? מפקד שטוב לו. העיקרון נכון למ"מ, למ"פ, למפקד טייסת או לראש ענף במטה. למפקד בדרגה נמוכה או למפקד בכיר. פירוש המושג "טוב" אינו נעים, קל או מהנה. משמעות המושג עמוקה בהרבה, ובמרכזת תחושת המשמעות. **אדם שחש משמעות בחייו הוא אדם שטוב לו**, ותחושת משמעות מתגבשת באמצעות שורה ארוכה של נושאים שיפורטו במהלך הפרק הנוכחי, אך כדי לפשט ולהקל את ההבנה אפשר לצמצם את רשימת העקרונות המשפיעים על תחושת המשמעות לרשימה הבאה:

הכרה, יחס הוגן ויחס אישי
כבוד עצמי
תחושת מסוגלות אישית
תחושת שייכות
הגשמה עצמית
יכולת השפעה
אמון במפקד

כל אחד מהנושאים הבאים שבהם נדון, שייך לאחד מהעקרונות הללו, וחלקם שייכים ליותר מעיקרון אחד.

הכרה

על שום מה רצח קין את הבל? משום שתרומתו לא התקבלה על ידי אלוהים. במילים אחרות, משום שלא קיבל הכרה. הכרה היא "החמצן המנטלי" של האדם, והמניע הפנימי שלו.

במהלך שנות ה־20 של המאה ה־20 נערכה סדרה של ניסויים במפעל הות'ורן של חברת החשמל וסטרן אלקטריק בארצות־הברית. מטרת הניסויים הייתה לבחון את אפקטיביות הייצור של העובדים בתנאים פיזיים ובתנאי עבודה משתנים. החוקרים הגבירו את עוצמת האור בשעות מסוימות של העבודה, שינו את גובה הטמפרטורה ואת מידת הלחות בחלל, את זמני ההפסקות והארוחות וכדומה. תפוקת העובדים גברה כמעט בכל מצב, דבר שהוביל למסקנה משמעותית ורבת השפעה, והיא **שעצם תשומת הלב שניתנה לעובדים על ידי צוות הניסוי והנהלת המפעל היא שגרמה להגברת התפוקה**. תשומת הלב גרמה להם להרגיש שמתעניינים בהם, שהם במוקד העניינים, שהם חשובים ותורמים, בעלי ערך ומשמעותיים.

העובדים שזכו לתשומת לב ולהכרה החזירו בהגברת התפוקה. לכל אדם יש צורך בסיסי בהכרה. הכרה היא החמצן של התודעה העצמית והיא מזינה את הביטחון העצמי. אדם "מזדקף" כשמתייחסים אליו, כשהוא זוכה ליחס, כשהוא מרגיש שמכירים בו ושמכירים במעשיו וביכולותיו. אנשים שלא זוכים להכרה דועכים, תפקודם יורד, הדימוי העצמי שלהם נפגע והם פורשים מן הקבוצה (מעשית או תפקודית). הכרה של מפקד בפקודיו באה לידי ביטוי בדברים הבסיסיים ביותר: זמן, הקשבה, תשומת לב, החזרת תשובה לבקשה, משוב, חיזוק והתעניינות.

מפקד שנותן לאנשיו לבטא את עצמם, מקשיב להם, ומתייחס להערותיהם ולבקשותיהם, מגלה יחס ומביע הכרה. מפקד שלא מתייחס לפקודו שזה עתה השלים משימה, אתגר או קידם בהצלחה מרכיב בפרויקט, פוגע בהכרה שזה מצפה לה. מפקד שמתייחס, מתקן ומשבח - מעצים את פקודו. מפקד הרואה שפקודו אינו

כתמול שלשום, חייב למצוא את הזמן לשוחח עימו, ומפקד שפקודו מתלבט בנושא כלשהו צריך להיות נגיש וקשוב. העיקרון נכון ליחסים בין מפקדים לחיילים ובין מפקדים למפקדים. מפקד שאינו נוהג כך הופך את אנשיו לשקופים, לפחות בעיני עצמם, והם מאבדים עניין ושייכות, והופכים אדישים ואפילו עוינים. לעומת זאת, מפקד שמקדיש זמן לאנשיו, מתייחס, מקשיב, חונך, מסייע, ובעיקר מכבד את אנשיו, מעצים אותם ומחזק את זהותם ואת תחושת השייכות שלהם.

לא אחת אנו נתקלים למשל בחייל שמוגדר "בעייתי". במקום לנזוף בו באופן שיטתי או להענישו, תנו לו תשומת לב רבה יותר, לפחות לזמן מה. לרוב החייל יתגלה כחייל טוב, יגלה בעצמו שהוא כזה, ויש סיכוי גבוה שהוא יהפוך לחייל המסור והנאמן ביותר במחלקה.

כמג"ד נהגתי לשלוח על בסיס שבועי פתקים או מכתבי הערכה בכתב ידי למפקדים בגדוד - סמלים, נגדים, מפקדי מחלקות ובוודאי מפקדי פלוגות. לא פעם גיליתי שהם שומרים את המכתבים, ולעיתים גם תולים אותם על קיר הסדנה בחימוש או במשרד. העצמתי את הנוהג הזה בתפקידי הבאים, וכרמטכ"ל קבעתי לעצמי מנהג נוסף: לשוחח עם כל כוח שחצה את גבולות המדינה למשימה מבצעית זמן קצר לאחר חזרתו מביצוע. מצידי אני עושה זאת מתוך צורך ותחושת הערכה עמוקה ללוחמים, ואני מניח שעבורם המעשה מתפרש כהכרה והוקרה.

קצין שמקבל מכתב הערכה ממפקד בכיר עם סיום פרויקט או משימה, מפקד שמשוחח עם חייל או עם מפקד בחיי היומיום ומציין את הישגיהם, וחייל שמתמודד עם קשיים ומקבל מילת עידוד, כל אלה הם אופנים של הכרה והבעת הכרה. הכרה יכולה להיעשות באופן ישיר או במסר עקיף, היא יכולה להיאמר או להיכתב, והיא יכולה להסתכם במבט. כשם שמפקד יודע וחייב להיות תובעני ולדרוש מאנשיו ביצוע איכותי, הוא צריך לדרוש מעצמו "לראות אותם" ולהביע הכרה.

"לראות אותם"

בסיום טקס קבלת תעודות הערכה על פעילות מבצעית, שנערך בראשות מפקד בכיר, שלח אחד הקצינים את ההודעה הבאה:

"אני לא יודע אם זה מתאים. ובכל זאת.

הדברים שאמר המפקד נגעו.

ריגשו.

שום דבר לא מובן מאליו.

שום דבר.

והוא ביטא את זה בצורה הכי מדוייקת שאפשר.

האנשים כאן מעריכים מאוד את היכולת לראות אותם.
את הפרטים.

מרגש מאוד. רגע של נחת".

יחס הוגן

הכרה היא עיקרון הכרחי אבל לא מספיק. הציפייה של כל אדם היא גם ליחס הוגן. מפקד ומנהיג צריך להציב לאנשיו דרישות גבוהות. אי אפשר לנצח בשדה הקרב ללא רמה מקצועית גבוהה ביותר, המצריכה אימונים מפרכים, תרגולים חוזרים, הקפדה על קוצו של יו"ד בכל ביצוע ותחקירים נוקבים. רמת דרישות גבוהה נדרשת בשדה ובמטה, בפעילות מבצעית ובאימונים, בשגרה ובחירום. אי אפשר להשיג מצוינות ללא רמת דרישות גבוהה, אך היא גם עלולה לגרום לקהות חושים מצד המפקד כלפי גודל האתגר שניצב בפני החיילים או מפקדי המשנה. קהות החושים יכולה להתפתח לחוסר רגישות לקשיי הביצוע, לקשיי ההסתגלות או הלמידה של חברי הקבוצה, וזאת משום הרצון העז לעמוד במשימה, אשר עשוי בסופו של דבר להוביל לדורסנות לא מכוונת. מנגד, מפקד שמפגין יחס הוגן מגלה הבנה לתנאים התובעניים, מסביר, קשוב לקשיים ומוצא דרך להשלים את הביצוע, בין אם על ידי הדרגתיות ובין אם על ידי עדכון לוח הזמנים למשימה, וכל זאת מבלי לוותר על השלמתה.

גם כשמדובר בענישה, שהיא כלי צבאי ופיקודי מקובל והכרחי, ודאי ברמות הזוטרות, הציפייה היא לענישה **הוגנת**. הרוב המכריע של מקבלי העונש יודעים ומודעים לכך שהם צריכים לשאת בהשלכות של מעשיהם, וגם ידוע להם שיש עבירות חמורות המצריכות ענישה חמורה. ובכל זאת, הדרישה היא שהענישה תהא כזו השומרת על מידתיות ופרופורציה, ובוודאי שלא תהפוך לעניין אישי. הציפייה היא **שתהליך** הענישה (ותהליכים בכלל) יבוצע באופן הוגן, אחיד, שיטתי ושקוף, כך שגם במקרה של החלטה קשה תהיה בהירות בנוגע לאופן שבו ההחלטה התקבלה.

מעל הכול, לכל אדם בכל תפקיד יש צרכים אישיים ונסיבות אישיות המחייבים להעניק לו תשומת לב ויחס מתחשב ומותאם למצבו. כל חייל וכל מפקד יכול להיקלע למצב שבו עשה שגיאה חמורה, או להיקלע לתקופה קשה. יחס הוגן משמעותו להבין זאת. לא למהר להסיק מסקנות, ולתת לאדם הזדמנות נוספת. לצד החובה להצבת

דרישות גבוהות והקפדה על מימושן, לעולם קיימת החובה לשקול את הנסיבות המיוחדות של כל מצב ולגלות יחס הוגן.

בכל קבוצה יש מוכשרים יותר, בולטים יותר ואפילו אהובים יותר. מפקדים יכולים להתפתות, לרוב לא במודע, ולהעניק יחס מיוחד לבולטים. זו תהיה טעות כפולה. ראשית, מן הפן המקצועי: יחס אישי, לימוד וחניכה צריכים להתחלק באופן שווה בין כל חברי הקבוצה. מפקד צריך לוודא שהוא מכוון את הסבריו ודרישותיו למכנה המשותף הרחב של הקבוצה, ולא משאיר אף אחד מאנשיו מאחור. יתרה מכך, אם יש מקום לשינוי במינון, הרי שהבולטים פחות או המתקשים צריכים לקבל יחס מועדף. שנית, מן הפן החברתי: כל גישה היוצרת תחושה של העדפה גלויה או סמויה, מתפרשת כאי שוויון וכהכרה לא מאוזנת. חזרנו אם כן לסיפור יעקב ועשו. מפקד חייב להתייחס לכל אנשיו באופן שווה.

למרות האמור לעיל, צריך להבדיל בין פיקוד שוויוני ובין טיפוח מפקדי העתיד. יעקב נבחר מפני שהיה מתאים יותר, אך הבחירה בו נעשתה בחוסר יושר. מפקד צריך לסמן את הבולטים, להכשיר אותם ולקדם אותם, אך יש לעשות זאת באופן שאינו סותר את עקרון השוויון והיחס האחיד. הגדרת כיתה או מחלקה של מפקדי העתיד, לצד שיטות אחרות הקיימות ביחידות צה"ל, היא שיטה מומלצת ונכונה, שמשלבת כראוי בין פיקוד שוויוני לפיקוד המטפח את דור העתיד.

מנהיגות מותאמת אישית

”מתחת לתלבושת האחידה דופקים מאה לבבות שונים,
ולכל אחד מהם קושי אחר, עבודה אחרת, דאגה וחשש אחרים.”

(יאנוש קורצ'אק, כיצד לאהוב ילדים)⁴

יאנוש קורצ'אק, שהיה מנהל ומחנך בפנימייה ליתומים בוורשה בשנים 1912-1942, הבין את עוצמתו של היחס האישי. הכרה ויחס הוגן ניתנים למימוש באופן דומה כלפי כולם, אבל תהיה להם השפעה גדולה הרבה יותר אם יהיה להם **ממד אישי אשר מותאם לכל אדם ואדם**. חלק מהותי מתחושת ההכרה היא עצם שמירת ייחודיותו של האדם. **יודעים מי אני**: איפה גדלתי, מה למדתי, איזה ניסיון צברתי, מהם תחומי העיסוק שלי, מצבי המשפחתי, וכמובן מהן יכולותי. היכרות אישית היא היכרות מעמיקה הכוללת את ידיעת האדם וכישוריו, כמו גם את המקומות שבהם הוא מתקשה, נקודות החוזק שלו ורגישויותיו.

היכרות עמוקה של מפקד עם אנשיו לא רק מספקת להם תחושת הכרה ושייכות, אלא מאפשרת למפקד במקביל ל"מנהיגותו הכוללת" כלפי הקבוצה, לקיים מנהיגות אישית, אשר מדייקת אותו לצורכי כל אחד מחברי הקבוצה, "נוגעת" בכל חייל באופן מותאם, ההולם את מאפייניו האישיים, שומרת ומפתחת את הייחודיות שלו.

"חנוך לנער על פי דרכו" (משלי כב, ו), נאמר על ידי החכם באדם. זהו ביטוי נוסף למנהיגות מותאמת אישית. במקרה זה לא מדובר על היכרות עמוקה ומתן מקום לאישיות החייל או החיילת, אלא להתאמות מסוימות שיש לעשות בשיטת ההכשרה, בדרישות או בשיטת הפיקוד לאישיותם. ההתאמות נעשות בהתאם למצב הספציפי, לסיטואציה ולתפקיד. לחיילים הסובלים מהפרעות קשב מסוימות, למשל, יש ליצור תנאי לימוד ייחודיים, אבל גם לחיילים שכושר הלמידה שלהם איטי יותר אפשר ליצור תנאים מתאימים. חיילים אשר מסתגלים באופן איטי יותר למערכת

הצבאית יכולים להשתלב בה היטב ולתרום את חלקם אם רק יינתנו להם התנאים המתאימים.

שמירה נכונה ומאוזנת על ייחודיות האדם וטיפוח הממד האינדיווידואלי מעצימים אותו, ומבטאים סוג של הכרה. אין סתירה בין טיפוח הממד האינדיווידואלי לטיפוח האחידות, השוויון והנהלים המחייבים בקבוצה. גישה נבונה שמאזנת בין השניים יוצאת נשכרת, ומעצימה את הפרט והקבוצה כאחד.

אדם מחפש משמעות, מפקד יוצר משמעות

”מי שיש לו איזה 'למה' שלמענו יחיה,
יוכל לשאת כמעט כל 'איך'“

(ניטשה)

במחקר שהציג הפסיכולוג דן גילברט מאוניברסיטת הרווארד, נערכה השוואה בין נתונים של אנשים אשר הפכו למשותקים בגפיים ובין אנשים שזכו בסכומי כסף גדולים במיוחד בהגרלת הלוטו. תוצאות המחקר הראו ששנה אחרי שהפכו נכים ושנה אחרי הזכייה, שתי קבוצות האנשים היו מאושרות באותה מידה בממוצע. למרות שתכלית המחקר הייתה אחרת, אפשר להסיק ממנו את מה שידוע זה מכבר: **אנשים צריכים משמעות**, וזה מה שעושה אותם למאושרים. אנשים שהפכו נכים באופן פתאומי יכולים להמשיך למלא את חייהם בעניין רב ולצקת לתוכם טעם ופשר. נסיבות חיים חיצוניות כגון כסף לא קונות משמעות, ונכות מלאה או חלקית לאו דווקא פוגעת בתחושת המשמעות.

אנשים מחפשים משמעות. **אדם מחפש משמעות**. זהו גם שם ספרו של ויקטור פרנקל, רופא וניצול ממחנה ההשמדה אושוויץ, אשר הציב את הצורך האנושי במשמעות במרכז ההווה של האדם. זו יכולה להיות משמעות של ייעוד בחיים, משמעות דתית או אחרת, אך אדם לא יכול להתקיים ללא תחושת משמעות. פרנקל חזר לאמירה של ניטשה והרחיב אותה:

”שאיפת האדם לפשר היא כוח ראשוני [...] פשר זה
הוא ייחודי וסגולי בכך שרק הוא עצמו חייב ויכול למלאו.

רק בדרך זו הוא לובש משמעות שיש בה כדי למלא את
שאיפת האדם לפשר [...] עיקר שאיפתו של האדם להגשים פשר
ולממש ערכים, ולא רק לספק ולמלא דחפים ויצרים.⁵“

הצורך במשמעות הוא לבנת יסוד אצל האדם, ומשכך היא יסוד מרכזי להבנת נפש האדם. כל מפקד בכל דרג חייב להבין את

המשמעות, להזדהות איתה ולטפח אותה בקרב פקודיו (וגם בקרב עמיתיו ומפקדיו). משמעות היא טעם החיים עבור בני האדם. כל אחד בוחר את המשמעות של חייו, אך בצבא, לחיילים ולמפקדים אין את חופש הבחירה הזה, והמפקד הוא זה שנושא באחריות לגבש, לפתח ולהעצים את "טעם החיים הנוכחי", כדי ליצור משמעות עבור פקודיו.

המפקד יוצר משמעות המהווה מנוע פנימי רב עוצמה בקרב המשרתים. בצה"ל היכולת ליצור משמעות צריכה להיות טבעית הרבה יותר מבצבאות אחרים, ובוודאי ביחס לארגונים אחרים. ההיסטוריה של העם היהודי, השגת העצמאות, הגנה על מדינת ישראל ועל עם ישראל, הם נקודת התחלה משמעותית. האתגר הביטחוני הקבוע שניצב לפתחנו, גם אם עצימותו ואופיו משתנים מתקופה לתקופה, לצד ריבוי הזירות והאיומים, מספקים נקודת משען ליצירת משמעות והזדהות.

אמרתי נקודת משען מכיוון שאין די בכך. בכל היחידות ובכל הדרגים יש **לטפח את משמעות השירות הצבאי, אך בעוצמה לא פחותה את משמעות התפקיד הקונקרטי כביטוי למשמעות אישית ולהגשמה עצמית**. הגשמה עצמית היא התחושה של אדם שהוא מצליח להביא את יכולותיו לידי ביטוי, ולממש את הפוטנציאל והיכולות הגלומים בו. להגשמה ולמשמעות האישית יש השפעה עצומה על המוטיבציה. כפי שנראה בהמשך, היא מורכבת ממרכיבים שונים, אבל הטעם שאדם מעניק למעשיו הם כוח הדחף החזק ביותר.

כולם זקוקים לפשר ולמשמעות, וכולם זקוקים לתזכורת ולהדגמה של האופן שבו המשמעות הרחבה של העשייה באה לידי ביטוי במשימות התפקיד האישי של כל אחד. זה פשוט וטבעי יותר במחלקה קרבית, בסטי"ל, בטייסת או במכלול מודיעין, ומחייב אתגר גדול יותר בתפקידים אחרים. מי יוצק משמעות לתפקידו של הנהג או האפסנאי? מי הופך את השגרה שלהם לבעלת טעם והקשר, אשר ממחישים את תרומתם? מפקד שיוצר משמעות מסביר להם באופן **קבוע** מה מתרחש ביחידה, בפיקוד, בצבא ובמדינה,

מסביר את חלקם בתרגיל "בשבוע הבא", משתף בשיקולים שהובילו להחלטה ומנתח איתם את האירוע המוצלח או החריג שאירע "בשבוע שעבר". **מפקד שעומל על יצירת משמעות** מוביל תוכנית הדרכה, תוכנית חינוך, ומרבה בשיחות אישיות וקבוצתיות. מפקד שיוצר משמעות מעצים את אנשיו, לא מאפשר להם להרגיש כ"בורג במערכת" ובוודאי שלא כ"ברגים" מיותרים, ומטפח אצלם את הזהות המקצועית, השייכות, הנחיצות וההנעה הפנימית.

יתרה מכך, למשרתי הקבע, קצינים, נגדים ועובדי צה"ל, יש בחירה חופשית, וההחלטה אם להישאר בצה"ל נתונה לשיקול דעתם. אבל גם אצלם יש לחזק את המניע הפנימי ולבסס את רצונם להמשיך ולשרת. לכן יש חשיבות גדולה לא פחות לעסוק גם אצלם בטיפול המשמעות של תפקידם ותרומתם, בין שמדובר במפקד פלוגה או מח"ט, רמ"ד או רח"ט, טייס או חובל, ובין שמדובר באיש מנהלה.

כולם, חיילים בסדיר, נגדים, עובדי צה"ל וקצינים, צריכים לחזק לעצמם את החוזה עם השירות הצבאי, ולחדש מעת לעת את טעם השירות בצבא, את סיבת הבחירה בדרך חיים מסוג זה, ואת הזיקה שבין ההגשמה העצמית ובין התרומה ליחידה ולמדינה. נהג המוביל תחמושת מדי יום, טכנולוג, איש כוח אדם, לוחמת או מפקד - כל אחד מאלה צריך להבין את תרומתו ליחידה, למשימה, ליכולות צה"ל ולמצב הביטחון. זהו תפקידו של כל מפקד. הוא נדרש להבהיר ולהסביר לאנשיו את הקשר בין תפקידם הפרטי ובין המצרך הכללי של העשייה הצוותית, היחידתית והצה"לית. תפקידו של המפקד להצביע על החיבור בין המודיעין, התקשוב או הפיתוח הטכנולוגי ובין אופן תפקוד הכוחות בשטח, ולדעת להסביר לפקודיו כיצד פרט קטן במודיעין או בלוגיסטיקה, בערוץ תקשורת, בהכנת המטוס או הספינה תורם לביצוע המשימה.

תחושת המשמעות היא זו שמסבירה איך לוחם שמשתוקק לצאת לביתו בסוף שבוע, מחליט להישאר שבת ביחידה כדי לקחת חלק בפעילות מבצעית; איך מפקד במילואים דוחה חופשה בחו"ל, כדי להיות חלק מהאימון היחידתי; איך נער או נערה בני שבע עשרה עושים כל שביכולתם, כדי להצטרף ליחידות התובעניות ביותר;

ואיך קצינים ונגדים שיכלו להרוויח שכר גבוה פי שניים או שלושה משכרם הנוכחי, נשארים בצה"ל ועוברים מתפקיד לתפקיד מתוך תחושת משמעות עמוקה.

תחושת המשמעות המתוארת עד כאן נובעת ממהות ייעודו של צה"ל, וממרכזיות הביטחון במדינת ישראל. למרות זאת יש לתחושת המשמעות רובד יותר בסיסי ופשוט, והוא למעשה סך כל הנושאים שדיברנו עליהם עד כה: אדם שזוכה ליחס הוגן, מקבל הכרה, יחס אישי וחש תחושת שייכות, כבר מוצא בכל אלה משמעות רבה. כשכל הגורמים הללו חוברים למשמעות הצבאית והביטחונית ולמשמעות התרומה של התפקיד הקונקרטי, מתקבל שלם שמהווה שילוב בין הגשמה עצמית-אישית ובין התרומה למטרה, שהיא גדולה הרבה יותר מכל אחד מאיתנו באופן אישי.

תחושת מסוגלות ושייכות לקבוצה, שעוד אדבר בהן בהמשך, יוצרות תחושת משמעות, אך עשייה בתחום משמעותי, שמכוונת לתוצאה שמביאה לשינוי או מייצרת השפעה, מגבירה במידה ניכרת את תחושת המשמעות. לשון אחר, מנהיגות צריכה לייצר לחייל או למפקד תחושת "אני משמעותי", הנובעת מהיחס לפרט ומהתכלית והתחום שבהם הוא עוסק.

מפקד שיוצר עבור פקודיו משמעות, כיחידים וכקבוצה, מפתח אצלם הנעה פנימית, דלק פנימי ויעד שאליו הם "נוסעים" **מרצונם!** יצירת משמעות היא המפתח הגדול והמרכזי למנהיגות. זהו המפתח לרתימה ו**ליצירת רצון** בקרב הפרט והקבוצה לבצע את המשימה. מי שמחולל באנשיו הנעה פנימית לא צריך להשתמש בכוח הפקודה. הרתימה והמשמעות חזקות ממנה.

למות למען משמעות

משמעות עמוקה לא רק יוצרת כוח הנעה פנימי, אלא גם גורמת לאדם להיות נכון למסור את חייו עבור העיקרון, הרעיון והאמונה.

כך נהגו חנה ושבעת בניה, כך פעלו עשרות הרוגי מלכות וכך גם בקהילות יהודים לאורך כל ההיסטוריה, ממסעות הצלב, דרך גירוש ספרד ועד לעת החדשה, בפרעות, בפוגרומים ובשואה. גם בעשרות שנות העימותים הצבאיים ומלחמות ישראל מסרו אנשים את חייהם, מתוך ולמען משמעות וערך.

רעיון ועיקרון יכול להיות חשוב וגדול לאדם מעצמו, ולמענו יהיה מוכן להסתכן גם בחייו.

נחמה ישראלי שאיבדה את שני בניה במלחמת יום הכיפורים ביטאה זאת בפשטות ובעומק: "אם אין ערך למה לתת את החיים, לחיים עצמם אין ערך".

מקצועיות

הכרה, יחס הוגן, משמעות ומנהיגות אישית, הם תנאי לחיזוק המוטיבציה של חייל, אבל תפקודו המקצועי והישגיו הם היעד המרכזי. מקצועיות החייל וביצועיו הם לבנת הבסיס שמרכיבה את תפקוד הצוות, המבנה האווירי, הספינה או המדור, אבל היא בראש ובראשונה **הבסיס לביטחון העצמי ולביטחון של חבריו בו**. הציר המרכזי שעליו נסובים תפקודו והדימוי העצמי של חייל או מפקד הוא המקצועיות. היא מגדירה אותו, ועל בסיסה הוא שופט את עצמו, את חבריו ואת מפקדיו, וכך גם הם שופטים אותו.

מקצועיות הפרט היא מרכזית, לא ניתן להפריז בחשיבותה. בין אם מדובר בלוחם או תומך לחימה, איש מבצעים או מנהלה. בתחומים צבאיים רבים מקצועיות הפרט חייבת להגיע לדרגת תפקוד אוטומטי. לתרגולות בקרב השפעה כפולה ומכופלת. ראשית, הן מאפשרות תגובה מהירה ותיאום גבוה בין חברי הקבוצה ההכרחיים בשדה הקרב. שנית, הן מקנות ביטחון עצמי לפרט ולקבוצה. נוסף על כך, תרגולות מבססות תחושת שליטה בקבלת ההחלטות ובהתרחשות בשטח. לבסוף, ובניגוד למקובל לחשוב, אין בקיומן כדי לבטל את שיקול הדעת של החייל או המפקד. ההפך הוא הנכון. ביצוע תרגולות באופן אוטומטי, לא רק שמונע היסוס או שיתוק, הוא גם משחרר את החייל או המפקד להתמקד בשיקולים נוספים, ומאפשר לפנות קשב להערכת מצב מהירה, ליוזמה וליצירתיות. אסור להפוך את החיילים לרובוטים, אך חובה לבנות חיילים וצוותים מיומנים הפועלים על פי תרגולות מוטמעות היטב, שבה בעת מאפשרות הפעלת שיקול דעת ויוזמה.

מקצועיות גבוהה היא היעד העיקרי שאליו נדרש הפרט להגיע. היא זו המאפשרת ביצוע איכותי ואפקטיבי ומסייעת לשיפור מתמיד של היכולת. לנגד עיני המפקד צריכה לעמוד בכל עת האחריות שלו בפיתוח, בשימור ובשכלול המקצועיות של כלל האנשים במסגרתו.

זוהי אחריות מרכזית של המפקד. דרך המקצועיות הוא יכול לרתום לביצוע משימה ולהפך. חשיבות המשימה בהיותה כוח רותם לשיפור המקצועיות, וזהות וגאווה מקצועית - מרגע שהיא מתפתחת (וממשיכה להתפתח) - מסייעת להגדלת המוטיבציה לביצוע המשימה.

חוסן

מקצועיות הפרט היא גם המבואה לחוסנו האישי. **הנשק העיקרי של חייל קרבי הוא חוסנו**. הטוב שבאמצעי הלחימה לא יעזור לחייל אם הוא לא יהיה איתן לנוכח הקשיים בקרב או אתגרי החיים בשדה, בים או בכל יחידה תובענית אחרת. שדה הקרב אינו מרחם ואין בו הנחות. יהא ממד הלחימה אשר יהא, תפקוד יעיל תחת לחצים וקור רוח לנוכח סכנת חיים הם דרישה בסיסית מכל לוחם, ולא ניתן לבנות ולגבש קבוצה לוחמת ללא אימונה והכשרתה לתנאים מסוג זה. לוחמים, ופעמים רבות גם תומכי לחימה, חייבים להיות מורגלים פיזית ומנטלית במיעוט צרכים, עמידה בתנאי מזג אוויר ותנאים פיזיים קשים, וכושר התמודדות עם חוסר ודאות, שינויים והפתעות. לוחמים צריכים לשמור על רמת תפקוד גבוהה בתנאי ערפל הקרב, ולהפגין כוח סבל ועמידה לאורך זמן.

חוסן אישי משפיע על חוסן הקבוצה. ראשית, מפני שהאחרון הוא קודם כול החוסן המצרפי של כל החברים בקבוצה. שנית, וחשוב לא פחות, חוסנו של הפרט מקרין על חברי הקבוצה לחיוב או לשלילה. לחוסן יש אפקט של השראה והשפעה הדדית. קשיי התמודדות של חיילים בודדים עשויים להשפיע לרעה על כלל חברי הקבוצה, ולהפך - איתנות וחישול יוצרים נורמה שבמהרה הופכת מודל לחיקוי.

החוסן דרוש בקרב ובשגרה. חובתו של המפקד לאמן לכך את אנשיו בהדרגה ובמתינות, אך בנחישות ובהתמדה, מתוך אמונה שחוסנם יהיה אחת מהסגולות המרכזיות שיעמדו לרשותם במצבי לחץ בכלל ובמצבי לחימה בפרט. מרגע שניתן הדבר, ואדם מוצא בעצמו את היכולת לעמוד בקשיים ולהתגבר, הוא עושה צעד נוסף בביסוס תחושת המסוגלות והביטחון שלו בעצמו וביכולותיו. זוהי תכונה ויכולת שעל המפקד לסייע לפרט לפתח, ומרגע שהאחרון מגלה שיש לו את כוחות הנפש להתמודד עם קשיים - הוא הופך מיומן יותר בתחום, וטבעי לו יותר להפוך זאת להרגל בעת הצורך. כדי לפתח חוסן נדרש המפקד להכיר את תנאי הקרב, הלחימה והלחצים הנלווים, כמו גם את חייליו, על כישוריהם המנטליים

וחזקוניהם האישיות. אימונים המדמים את שדה הקרב, סדרות ותרגילים הממחישים לחץ, קושי, כישלון, והתגברות על כל אלה - הם המפתח לחישול נפש החייל והמפקד.

כדי להתמודד עם לחצים בשגרה, ובוודאי לקראת שעת מלחמה, הכרחי לפתח כושר עמידה וחוסן. היטיב לתאר זאת על דרך השלילה פרידריך הגדול (מלך פרוסיה ומצביא צבאי): **"בקרוב מפסידים בדרך כלל לא בגלל אבדות בנפש כמו בגלל רפיון ידיים"**. ועל דרך החיוב צריך לומר, שתפקידו של מפקד לבסס בקרב פקודיו חוסן פיזי ומנטלי, התלהבות ולהט פעולה, איתנות לנוכח קשיים ורצון להילחם כדי לנצח.

אחריות אישית ומשמעת עצמית

”כל חייל חייב לראות עצמו במצבים מסוימים כאילו בו לבדו תלוי גורל המערכה, ובמקרה שאין לו הוראה ברורה, או שהמצב משתבש, עליו לראות עצמו כמפקד עליון, כמתכנן וכמבצע, בשכלו, תפיסתו ויוזמתו.“

(דוד בן-גוריון)⁶

אין משפט המבטא באופן מדויק יותר את האחריות האישית הנדרשת מכל חייל ומכל מפקד. חיילים ומפקדים בכל התפקידים חייבים להיות מחונכים לאחריות אישית ולמשמעת עצמית. זה עניין מקצועי, אך לא פחות מכך זהו גם עניין של הנעה פנימית.

אחריות אישית של חייל וקבוצה היא אבן יסוד חיונית והכרחית לבניין כל יחידה צבאית. לחימה ומצבי קרב (כמו גם תחומים רבים בשגרה) מתאפיינים בחוסר ודאות, בקצב שינויים גבוה, בצורך בגמישות ובתגובתיות מהירה. יתרה מכך, ביחידות צבאיות רבות הפיקוד והשליטה מבוססים על פיקוד מבוזר ויחידות משנה המבצעות את משימתן עצמאית. כל אלה מחייבים פעולה עצמאית, יוזמה ומשמעת עצמית גבוהה, החל בראשון החיילים, דרך כל שדרת הפיקוד, בכל סוגי התפקידים.

מהו מבחן האחריות האישית והמשמעת העצמית? האם חייל, מפקד או יחידה מבצעים את כל המוטל עליהם גם ללא פיקוח ובקרה. יתרה מכך, האם החייל **מתאמץ** לבצע את משימותיו לנוכח קשיים, גם ללא נוכחות פיקודית ומבלי שמדרבנים אותו לכך.

שיאה של האחריות והמשמעת העצמית בא לידי ביטוי כשחייל או מפקד מנצל הזדמנות **שרק הוא** יודע שקיימת, וממצה אותה עד תום כדי לעמוד במשימות. זהו גם ביטוי מובהק ליוזמה, המצופה מכל חייל ומפקד.

משמעת עצמית מתבטאת בכל תחומי הפעילות של חייל ויחידה בשמירה, באימון, בפעילות מבצעית, בתיקון המכונה והפלטפורמה,

בדיווח ועוד. רס"ן נדב מילוא ז"ל היה מ"פ מסלול תחת פיקודי, כאשר באחד השבועות, לאחר שקבע שכל חיילי ומפקדי הפלוגה יעברו בוחן מסלול, נזכר ברגע האחרון לפני יציאתו לביתו בסוף השבוע, שהוא עצמו לא ביצע את הבוחן. הוא לא ויתר לעצמו, ועל אף שכל החיילים כבר היו בדרכם הביתה, הנחה את סגנו "לקחת לו זמנים" וביצע את המסלול באופן מלא.

צה"ל מתבסס על כך שלאורך כל שגרת היום חיילים ומפקדים מבצעים פעולות רבות ללא בקרה. צה"ל מסתמך על עצמאות החייל והמפקד, ומבסס זאת על אמון בחייל ובמפקד. זה העיקרון שמאפשר תפקוד מקצועי, תגובה מהירה, גמישות וכושר הסתגלות.

איך מטפחים אחריות אישית ומשמעת עצמית? ראשית באמצעות רתימה, תחושת שייכות והזדהות, שהן כאמור כל תכלית המנהיגות. שנית, באמצעות הנחלת הערך התפקודי והערכי של האחריות האישית, לצד המחשת המחירים שעלולים להיות לחייל וליחידה בהיעדר תרבות של משמעת עצמית.

דרך נוספת לטיפול אחריות אישית היא הטלת משימות ומתן אחריות לכפופים. מפקדים נוטים להמעיט בכך. מדד המשימתיות והחשש מביצוע לא איכותי עשוי לשתק מפקדים, ולמנוע מהם האצלת סמכויות. הדרך הנכונה לפתח אחריות היא לסמוך על פקודיך, לאמן אותם לבצע את המשימות בעצמם, לקבל אחריות ולקחת אחריות, ולהתמודד עימה. זה אומנם יהיה כרוך בטעויות ובתוצאות לא מספקות מעת לעת, אבל בסוף התהליך הם יהיו הרבה יותר מנוסים ויותר עצמאיים.

לאחריות אישית יש היבט נוסף וחשוב בפני עצמו: **חייל בעל אחריות אישית הוא חייל שפועל מתוך כוח פנימי**, רצון אישי, ובמילים אחרות - מתוך הנעה פנימית. חייל או מפקד כזה מרגיש שהוא בחר לנהוג בדרך נתונה, שהוא יזם ושהוא זה ששולט במעשיו. במובן הזה, הוא בעצמו יוצק תוכן למושג ההגשמה העצמית, המשמעות וההנעה הפנימית.

למידה וחניכה

רמת דרישות גבוהה מחייבת תהליכי למידה וחניכה לחיילים ולמפקדים כאחד. לימוד כזה חייב להתבצע באמצעות תרגול הדרגתי כדי לאפשר הטמעה מיטבית, וחניכה התורמת לשפור התהליך. מינון נכון של ליווי צמוד מצד אחד ומתן חופש פעולה להתנסות מצד אחר, הוא המפתח ללימוד מקצוע ותפקיד. למידה הדרגתית וחניכה מגדילות את הסיכוי לספק לחיילים ולמפקדים חוויית הצלחה, שהיא כוח מדרבן ומניע משמעותי בפני עצמו.

המרכיב המשלים את הלמידה היא החניכה. החניכה האישית והקבוצתית מעצימות את הפרט והקבוצה, ולא פחות חשוב מכך – מאפשרות למפקד המחלקה, הטייסת או הרמ"ח להביא לידי ביטוי את רמתו המקצועית. הדבר חשוב עבורו הן בהיבט האישי, והן לשם חיזוק האמון בינו ובין הקבוצה. מפקד אשר מקדיש זמן רב ללימוד, תרגול וחניכת אנשיו, יגלה שעקומת השיפור שלהם גדלה, שמתפתחת ביניהם שפה משותפת וטובה, ושהם רואים בשיעוריו ובזמן החניכה שלו ביטוי להשתתפות שלו במשימות הקבוצה או היחידה. זוהי דרך נוספת של המפקד לגרום לאנשיו לחוש שהוא איתם, שהוא מעורב ומחובר. תרגול ואימון, בכל זמן אפשרי ובכל מקום (גם אם התנאים אינם אידיאליים) הם המפתח להטמעת המקצועיות ותחושת המסוגלות.

כלים מרכזיים בבניית הצוות, יהיה זה צוות של חיילים או של מפקדים, הם תחקירים, סיכומים ושיחות מפקד. שיחות יזומות או מזדמנות, סיכומים לפעילות (מבצע, שבוע או תקופה), ניתוח אירועים מקצועיים או נורמטיביים ועוד. שיחות וסיכומים מגדילים את מרחב ההקשבה, הלמידה ופיתוח השפה המשותפת עד להפנמת היסודות המקצועיים, החברתיים והערכיים.

בתוך כך, חשוב לזכור ששגיאה היא דבר טבעי ודבר בעל ערך בפני עצמו. במקצועות מעשיים אי אפשר ללמוד באופן רציני בלי להתנסות, ובאופן בלתי נמנע כל התנסות מזמנת שגיאות. היתרון שגלום בשגיאות נובע מנפש האדם: אדם רוצה להצליח, רוצה

לשמור על כבודו ורוצה להשתפר, ולכן לרוב השגיאות זכורות, נצרבות ומחוללות שיפור. מפקדים המסמנים שגיאות בתהליכי הכשרה ואימונים, בשגרה ובפעילות מבצעית, ומשתמשים בהן למנוף לשיפור ולמידה - הופכים את השגיאה לדבר חיובי המקדם למידה: שגיאה היא סיבה לעצירה, לתחקור, לניתוח, להעמקה ולהפקת לקחים. לא פעם כוחה של שגיאה בלמידה גדול הרבה יותר מהתנסות על דרך החיוב, והיא מטביעה ומטמיעה את הלקחים באופן יעיל וחזק יותר.

תנאי הכרחי לגישה מסוג זה הוא התייחסות מאפשרת לשגיאות, קבלת טעויות בהבנה, וטיפול גישה המעודדת חשיפת טעויות וביקורת עצמית. **ביקורתי יותר, לומד יותר ומשתפר יותר** - זו צריכה להיות רוח היחידה. זו רוח שמייצרת תחושת מסוגלות, ביטחון עצמי ומשמעות.

פתיחות לביקורת

תנאי הכרחי ללמידה הוא הקשבה למשוב והפנמה של הערות על ביצוע, ותנאי לאלה הוא פתיחות. ללא פתיחות לא תיווצר הקשבה אמיתית, ולא תהיה הפנמה של השיפור הנדרש. פתיחות לביקורת וקבלתה מסירות חומות של התנגדות, ומרסנות מגננות שמתעוררות לא פעם במצבים מסוג זה.

בביקוריי השונים ביחידות צה"ל, ובאופן מיוחד בקורסים ובהכשרות לפיקוד, אני נוכח לא פעם בקושי של חניכים לשמוע ולקבל ביקורת. ההערות נתפסות אצלם כפגיעה אישית, וכביקורת שלא ראוי לומר לפני החברים בצוות. זוהי טעות חמורה אשר מעכבת למידה וחוסמת שיפור.

אנשים בוגרים, בכל תחום מקצועי, ובפרט בתחום הצבאי שבו משמעויות הדברים הן של חיים ומוות, חייבים להתייחס להערות הנוגעות לתפקודם באופן מקצועי וענייני. זהו עיקרון שנכון להערות הקשורות לממד המקצועי, אבל הן גם חייבות להתפרש כהערות ענייניות בסוגיות של התנהגות אישית, אופן ההתנהלות בצוות ושיטת הפיקוד. כל בעל תפקיד וכל מפקד צריכים ללמוד ולהשתפר הן בתחום המקצועי והן בתחום עבודת הצוות והמנהיגות. חיילים ומפקדים שאינם קשובים לביקורת מעכבים את התפתחותם, ומפקדים שאינם מציבים לפקודיהם נכוחה את הנושאים הדורשים שיפור, פוגעים בהתקדמותם וחוטאים לתפקידם. מפקדים חייבים ללמד חיילים ומפקדי משנה להיות קשובים לביקורת, ולהיות צמאים להערות. חלק מן ההערות צריך לומר בארבע עיניים, וחלק אחר חייב להיות מוצג באופן קבוצתי. ההערות השליליות, כמו גם החיוביות, צריכות להיאמר באופן חד ובהיר, ללא עיגולי פינות, ומייד לאחריהן יש להציג את הלקחים ואת האופן שבו יש לנהוג בעתיד. מכיוון שחלק ניכר מהפעולות בצה"ל נעשה בצוותים, לא רק שכל חברי הצוות יכולים ללמוד משגיאותיהם של האחרים, אלא שרבות מן ההערות נוגעות לתיאום בין חברי הצוות ולכן הן חייבות להיות מוצגות ומנותחות בפני כולם.

מפקד טוב וקבוצה טובה מפתחים תרבות של פתיחות, תרבות של חשיפת העובדות החיוביות והשליליות, מנתחים באופן מעמיק את האירועים תוך הצגתם באופן חושפני, ומקיימים תהליך מדויק ומקצועי של הסקת מסקנות, שממנו קצרה הדרך לשיפור אישי וקבוצתי. הנחלת הידיעה ששגיאות הן דבר טבעי ולגיטימי המתרחש אצל כולם, והטמעת העיקרון ששגיאה היא אחד ממחוללי הלמידה העיקריים, צריכה להיות נכס צאן ברזל לכל אדם ולכל קבוצה ששיפור והצטיינות מנחים את דרכם. פתיחות לביקורת ותהליכי למידה שיטתיים יוצרים אמון הדדי, תחושת שיפור והעצמה אישית וקבוצתית, שהם ההפך מהסתגרות והתגוננות הפוגעות בהנעה הפנימית.

כמו במקרים רבים, דוגמה אישית היא מנגנון הלמידה הטוב ביותר והאמצעי היעיל ביותר להטמעת התרבות הרצויה. בתחקירים לאחר מבצע "עמוד ענן" ב־2012 היה לי חשוב כראש אמ"ן לחשוף את השגיאות, לצד הלימוד מהצלחות. בתחקיר הרשמי שיצא בתום המבצע ייחדתי תת־פרק שכותרתו "**שגיאות ראש אמ"ן**", ובו פירטתי את חמש השגיאות המרכזיות שעשיתי תוך לקיחת אחריות וסימונן כנושא לשיפור בעתיד. היה לי חשוב לשתף את השגיאות הללו בתפוצה רחבה באמ"ן, גם בשם הדוגמה האישית, וגם מכיוון שאני מאמין שזוהי הדרך הטובה ביותר ללמידה כללית בצוות, ביחידה או בזרוע.

למד את עצמך ולמד את אנשיך לומר ביושר, בפשטות ובביטחון:

1. טעיתי.
2. זו אחריותי.
3. נכון היה לעשות כך.

גיבוי

”אין אדם עומד על דברי תורה אלא אם כן נכשל בהן“
 “

(תלמוד בבלי, מסכת גיטין, דף מ"ג)

יש לכוחה של השגיאה ולתרומתה של הטעות ערך רב בלמידה, אך אין לטעות בהבדל שבינן ובין התעלמות מפקודות או חוסר הקפדה על מימושן. הלמידה והאימונים מכוונים לביצוע המשימה בחירום או בשגרה, ולניצחון במלחמה. בה בעת אנו מחויבים לשמור על חיילינו ועל ביטחונם האישי. המקצוע הצבאי כולל אחריות לחיי אדם, אשר באה לידי ביטוי במקצועיות ובדייקנות שבה יש לגשת לביצוע כל משימה, קטנה או גדולה, בשגרה או במלחמה. פעולה בהתאם לנורמות הצה"ליות כוללת הכנות יסודיות, המבוססות על פקודות הצבא ועל הנחיותיו המקצועיות. הפקודות הן ביטוי לניסיון וללקחים שנצברו במהלך שנים, והן מהוות תמרורי הכוונה ואזהרה בדרכה של היחידה. כל מי שאינו מקיים אותן כאילו דוחה את ניסיון העבר ומתעלם מתמרור המצביע על "עיקול חד" בדרך, או מזהיר מפני "צומת סואן". אם הפקודות הן תמרורי הכוונה ואזהרה - ההוראות המקצועיות הן המצפן, וחובה למלא אותן כשם שחובה לעקוב בניווט אחר מחוג המצפן.

אך העשייה הצבאית אינה כרוכה רק במילוי פקודות והוראות. חייבת להיות בה מידה גדושה של חופש פעולה, שיקול דעת, יצירתיות ויוזמה, המקדמים ביצוע ומחוללים שיפור, ועל המפקד לעודד אותם בכל דרך. דווקא משום כך, מעשים והחלטות הנובעים מיוזמה או משיקול דעת עשויים להתגלות כלא נכונים. זו המשמעות של שגיאה. אם השגיאות זוהו וסומנו ביושר - הן יהפכו להיות אבני הדרך במסלול השיפור וההצלחה. לכן, במקום ששיקול הדעת היה שגוי - המפקד נדרש לתחקר, ללמוד וללמד, ולתת גיבוי לאנשיו. במקום שהיוזמה לא צלחה - הוא צריך לחזק אותם ולקרוא להם לנסות שנית. במקרים מסוג זה אין מקום לענישה, וחובה לעודד ולטפח את חופש הפעולה.

בניגוד לכך, אם הופרו הפקודות ולא בוצעו ההנחיות - המפקד חייב להרים דגל אדום. הוא לא יכול לקבל זאת. אסור לו לטשטש את העובדות, ועליו לתבוע אחריות. תקלה חובה להוקיע. תקלה היא סוג של עבירה. היא פעולה אשר נובעת מאי ביצוע של הנחיות, או חריגה מהותית מיסודות המקצוע. תקלה לרוב נובעת מרשלנות, מחוסר אחריות, מאווירה של חוסר רצינות וממקצועיות לקויה. תקלה אינה תופעה מקובלת בתהליך של למידה והתפתחות, והיא תופעה שאסור לקבל. מפקד המזהה תקלה נדרש להגיב בענישה, וגם מקרה של שיקול דעת החורג ממרחב הסבירות ייחשב לתקלה. לפיכך, יש הבדל מהותי בין שגיאה לתקלה, ולכן הכלל הבסיסי הוא:

כלפי שגיאות - יחס מגבה וסלחני.

כלפי תקלות - יחס מוקיע ומעניש.

כלפי שתייהן - למידה והטמעה.

השילוב בין פקודות לחופש פעולה, בין יוזמה להנחיות מקצועיות, ובין גיבוי לענישה, הוא מה שיקדם בו בזמן את ביצוע המשימות, הלמידה והשיפור, ויבטיח את השמירה על חיי אדם.

ענישה כמרכיב בלמידה

”אם תטיל עונשים על חייליך קודם שנקשרו אליך בקשרי חיבה, הם לא יקבלו מרות; ואם לא יקבלו מרות, אין מועיל בהם. ואם, לאחר שנקשרו אליך, לא תקפיד בעונשים, הרי אין מועיל בהם גם כן. על כן יש להתנהג עם חיילים קודם כל במידת האנושיות, אבל יש לקיים שליטה עליהם במשמעת ברזל“
זו דרך בטוחה לניצחון

(סון טסו)⁷

ענישה היא אמצעי חינוכי מן המעלה הראשונה, ויש לעשות בה שימוש ככל שנדרש, אך כמו ברבים מהתחומים המפורטים בפרקים הללו - במינון הנכון, באיזון, בהוגנות, ויותר מהכול - בליווי הסבר. ענישה מבהירה את גבולות המותר והאסור, ומסמנת את הקו המפריד בין הפסול לרצוי. ענישה בכלל ובמסגרת הצבאית בפרט, מאיצה תהליכי למידה אישיים וקבוצתיים, מקצועיים, מנטליים וערכיים. עם זאת, רק שילוב נכון של ענישה ותגמול חיובי, ענישה וחיזוק אישי או קבוצתי יובילו ללמידה אפקטיבית. בארגז הכלים של מפקד אפשרויות רבות ומגוונות: לימוד והסבר, משוב חיובי או שלילי, הערה וציון לשבח, ענישה ותגמול חיובי, ומעל הכול - דוגמה אישית.

מפקדים חייבים לראות בלימוד, בהסבר ובהתרעה פתרונות שקודמים לענישה, ועליהם להעדיף כמובן לימוד על דרך החיוב. מנגד, אין לחשוש להעניש ואין לגלות הססנות או פחד לפקד ולהעניש.

יהיה אשר יהיה העונש, לעולם אין לכוון אותו אל האדם באופן אישי, אלא להתנהגותו. הפיכת העונש לעניין אישי שאינו מתמקד במעשה עצמו מכרסמת בביטחוננו של החייל או החיילת, והצטברות של עונשים עלולה להוביל לפגיעה בביטחונם העצמי, בשייכות, ובהנעה הפנימית שלהם.

תחושת מסוגלות עצמית

סטיבן ספילברג רצה כבר מגיל צעיר להיות במאי. עוד בהיותו נער צילם וערך לא מעט סרטים, אבל אז, בגיל שש עשרה, ראה את הסרט "לורנס איש ערב" של הבמאי הנודע דיוויד לין, והחליט לנטוש את הרעיון להיות במאי. איכות הסרט הייתה כה גבוהה בעיניו, עד שגרמה לו לאבד את הביטחון ולחשוב שלעולם לא יוכל להגיע לרמה הראויה. סוף הסיפור ידוע, וספילברג הפך לאחד הבמאים המקוריים והמוערכים ביותר בתולדות הקולנוע. תכלית הלמידה והחניכה היא השגת הביצוע עצמו, אבל יש יעד מרכזי נוסף שחניכה מקדמת שנוגע להעצמת האדם, החייל או המפקד - יצירת תחושת מסוגלות וביטחון עצמי. האחרונים הם מרכיבים מכריעים שלא ניתן להפריז בחשיבותם, ובהשפעתם על תפקוד הפרט והקבוצה.

בארגון משימתי כמו צבא, ארגון שאינו יכול להסכים מראש לקבל תוצאה אחרת פרט לניצחון, תחושת המסוגלות המקצועית של חיילים ומפקדים היא מרכיב חיוני שחובה לטפח באופן קבוע. רוח הלחימה בקרב נובעת, בראש ובראשונה, מתחושת המסוגלות האישית והקבוצתית, במשימות השגרה ובאתגרי השעה יש לה תפקיד דומה. תחושת המסוגלות מתפתחת על בסיס יכולות מוכחות, ביצוע איכותי ותוצאות טובות המושגות באופן שיטתי לאורך זמן. כדי להשיג זאת נדרש מאמץ, תובענות ועבודה קשה של הפרט והקבוצה. הדבר מחייב למידה, תרגול ותרגול חוזר, גישה נוקבת וביקורתיות המביאה לשיפור. כמו אצל ספורטאים ואומנים, תרגול, תחקור ולמידה מתמידים הם המפתח להצלחה ולהישגים, והישגים יוצרים תחושת מסוגלות הן בעיני הפרט והן בעיני חברי הקבוצה, שהולכים ומפתחים תודעה ודימוי עצמי מוצדקים של יכולת ומסוגלות גבוהה.

הישג ייחשב למשמעותי אם הוא נובע מהצבת רף דרישות גבוהות, מתוך אתגר שהיה צריך להתמודד עימו. תחושת הישג שכזו מעצימה אצל הפרט ובקרב חברי הקבוצה את תחושת הביטחון והשייכות. אנשים רוצים להשתייך. זהו חלק מתחושת המשמעות,

אבל בבסיס לרצון להשתייך יש רצון לקשר איכותי ומשמעותי. **רמת דרישות גבוהה ותרגול תובעני מובילים לביצוע איכותי ולהישגים, אשר מובילים לתחושת מסוגלות, המחזקת את האמונה של החיילים והמפקדים זה בזה ומגבירה את גאוות היחידה ואת תחושת השייכות.**

ההדרגתיות וההתמדה מאפשרות להגיע לרמת ביצוע גבוהה. יחידות מצוינות נבדלות מיחידות בינוניות ברמת המקצועיות, הליטוש, ודייקנות הביצוע. כל אלה מושגים באמצעות תרגול ודרישות גבוהות, ו**מיקוד** בנושאים לשיפור ולפיתוח. אחד מגדולי הספורטאים, מייקל ג'ורדן, היה שחקן כדורסל מוכשר בצורה יוצאת דופן, אבל זה לא גרם לו להתאמץ או להתאמן פחות - להפך. דרישותיו מחבריו לקבוצה ומעצמו היו גבוהות, והוא לא הפסיק לדרוש מעצמו להשתפר. הוא וחבריו מעידים שהיה הראשון להגיע מוקדם בבוקר למגרש ולהתאמן עוד לפני האימון הקבוצתי והאחרון לעזוב, מכיוון שהמשיך להתאמן גם לאחר סיום האימון. זהו ביטוי מובהק למיקוד ודוגמה כיצד דרישות גבוהות, התמדה ונחישות מובילות להישגים אישיים, וסוחפות ו"מדביקות" את הקבוצה כולה ומשפיעות על רמתה המקצועית.

תרגול קבוע ושיטתי הוא מרכיב מהותי ביצירת תחושת מסוגלות, אישית וצוותית. הדבר נכון לכל יחידות הצבא, והוא נכון כפליים ליחידות הקרביות. תרגול חוזר ונשנה שבצידו תחקיר וסיכום הוא המפתח לתחושת מסוגלות. ספורטאים, נגנים, רופאים, שפים, שחמטאים וציירים - כולם מעידים שתרגול קבוע ושיטתי הוא שמשגי שיפור, התקדמות ולבסוף - ביצוע איכותי.

כדי לבנות תחושת מסוגלות בקרב אנשיו, צריך המפקד ללמד כל הזמן, להסביר ולנמק, ולצד זאת להציב דרישות גבוהות המובילות לביצוע איכותי. כדי לשלב בין דרישות גבוהות, המזמנות הערות וביקורת, ובין יצירת תחושת מסוגלות, מפקד נדרש כל הזמן לחנוך באופן צמוד, הדרגתי, ביקורתי ומחזק: בטיסה, במסלול חוליה, או בפירוק והרכבה של מנוע. למידה, תרגול חוזר ונשנה,

הדרגתיות וחניכה צמודה, צמודה מאוד, שמלווה את האנשים והקבוצה - הם מפתח לבניית תחושת מסוגלות. הדרגתיות וחניכה צמודה מאפשרות שיפור, ולא פחות מכך הן מאפשרות להיות קרוב ללומד או למבצע, מאפשרות לו לצבור הצלחות, שמספקות למפקד הזדמנויות לחזק אותו על כל ביצוע מוצלח, ולבנות אצלו ביטחון ומוטיבציה פנימית.

נבואה שמגשימה את עצמה (אפקט פיגמליון)

שורשי המושג "אפקט פיגמליון" נמצאים במיתולוגיה היוונית. פיגמליון, מלך קפריסין, פיסל דמות אישה, והזדהה עימה כל כך עד שהחל להתייחס אליה כיצור חי. לנוכח היחס האנושי והמיוחד שהעניק לה, הפכה אותה אפרודיטה, אלת האהבה, ליצור חי ואנושי. מאחורי האגדה עומדת מהות שנכונה לכל יחסי סמכות, ולמנהיגות במיוחד. המונח **אפקט פיגמליון** נטבע על ידי הסוציולוג רוברט מרטון באמצע המאה ה-20, ומתייחס לעיקרון שמבוסס על ניסיון של אלפי שנים, לרעיון **שנבואה מגשימה את עצמה**. בלב הטיעון הקביעה שציפיות מאדם או מקבוצה יכולות להתגשם, ולו בשל עצם קיומן והתודעה שהן יוצרות. במחקר מפורסם שראה אור ב-1968 על ידי רוזנטל וגייקובסון⁸, נשתל מידע כוזב בקרב מורים על תלמידים בבית ספר יסודי. המידע סימן באופן שרירותי חלק מהתלמידים כמוכשרים במיוחד, ואת חלקם כחלשים. תוצאות המחקר גילו שלאחר חודשים מספר קבוצת "המוכשרים" אכן השיגה תוצאות טובות יותר. לא רק שהמורים התייחסו אליהם באופן חיובי ומטפח יותר, אלא שהתלמידים בעצמם מימשו את הציפיות מהם, "ענו" ליחס שקיבלו ובפועל השיגו תוצאות טובות יותר.

הזכרתי כבר קודם שמנהיג נדרש להאמין באנשיו באופן אישי ועמוק ובאופן גלוי וניכר. מפקד שמשדר לחייליו שהם נבחרים, שהם בעלי פוטנציאל גבוה, ושהם מתקדמים היטב בתחום המקצועי, יוצר אצלם תודעה שמעצימה את אמונתם בעצמם, מגבירה את תחושת המסוגלות שלהם, **וגורמת להם לממש את הציפיות שמראש תלו בהם**. כראיה, לא פעם אנו מגלים שחיילים בגדוד שקיבלו משימה שהייתה בדרך כלל מוטלת על חיילי סיירת כגון ביצוע מעצרים, יפתיעו במירכאות כפולות, ויבצעו את המשימה "כמו חיילים בסיירת".

חייל, מפקד-משנה או קבוצה שמתפתחת אצלם תודעה של איכות, יכולת וביטחון עצמי - יתאמצו להגשים את הציפיות מהם וישקיעו מאמץ, גם אם לא מודע, ביציקת תוכן לדימוי שלהם בעיני עצמם.

אפקט פיגמליון יכול גם להשיג תוצאות הפוכות. אדם או קבוצה המפתחים תודעה שאין מהם כל ציפייה ושהם לא מוצלחים - יאמצו לעצמם דימוי של בינוניים או אפילו חסרי תועלת, והביצועים שלהם יהיו בהתאם.

אם הזכרתי את הפרקטיקה של הנעה פנימית שוב ושוב כתכלית המנהיגות, הרי שנבואה חיובית שמגשימה את עצמה היא אחד הכלים האפקטיביים ביותר לכך, וחיזוקים חיוביים הם האמצעי הראשי למימושה.

קבלת פנים

בהיותי מח"ט 35 קבענו נוהל חדש לאופן הקליטה בחטיבה של קצינים אשר סיימו את בה"ד 1. אם בעבר הם היו מגיעים ישירות לגדוד, ממתינים לראיון אצל המג"ד (לפעמים שעתיים-שלוש) ומשם הולכים לחתום על הציוד באפסנאות, הרי שהנוהל החדש כלל טקס חטיבתי באולם במעמד כל המג"דים והמ"פים הרלוונטיים. הטקס כלל תוכן משמעותי, חתימה אישית של כל קצין על "אמנת הקצין", ושיחת מח"ט על משמעות הדרגה, התפקיד והציפיות ממנו. האירוע נפתח או נחתם בארוחה חגיגית, ותמיד הסתיים בתחושת מכובדות, ובהעברת מסר ברור – אתם חשובים, אתם משמעותיים, ויש לנו ציפיות רבות מכם.

חיזוקים חיוביים

לימוד וחניכה מזמנים ביקורת, הערות והצבעה קבועה על נושאים לשיפור. הדבר נכון שבעתיים כאשר מדובר ביחידה צבאית, אשר לרוב מאופיינת באינטנסיביות גבוהה של הכשרה ובמימוש משימות בסד זמנים צפוף ודרישה לאיכות גבוהה. הערות וביקורת צריכים להיעשות באופן בהיר וישיר, ולעיתים אף נוקב, אך הניסיון מלמד שלצד ההערות השליליות, **עוצמתם של משוב חיובי ותגמול חיובי גדולה מאוד, ומהווה מכפיל כוח בהעצמת האדם והקבוצה.**

חייל או מפקד אשר קיבלו משוב חיובי, באופן אישי או קבוצתי, מקבלים כוחות מחודשים וביטחונם העצמי גדל. הניסיון מלמד שחיזוק ותגמול חיובי הם בבחינת זריקת מרץ. נסו להיזכר בכל הפעמים שקיבלתם משוב חיובי, בסיום משימה, בסיום שלב בהכשרה, בפיתוח פרויקט, בסיום תרגיל או בעקבות עניין ספציפי בתפקודכם השוטף. בין אם היה זה בשיחת טלפון או במפגש פנים אל פנים, בין אם באופן מתוכנן בין אם מזדמן, ממפקד או מחברים לקבוצה, ככל הנראה תסכימו שזה היה מעצים וחיזק את המוטיבציה. אם הכרה ויחס הם "חמצן" עבור האדם, חיזוקים חיוביים הם ויטמינים.

תנו משוב חיובי - בשטח, בסיוור, במשרד, בשיחה אישית או בשיחה קבוצתית, בכתב או בעל פה, בפתק או במכתב הערכה, בשיחת טלפון או פנים אל פנים, באופן ישיר או באמצעות מפקד-משנה, אך בכל מקרה דאגו לכך שאנשיכם ידעו שהעשייה שלהם נראית ושהשיפור שהם עושים לאורך זמן לא נעלם מעיני מפקדם. אל תחכו למופע ארגוני רשמי או לאירוע חיצוני כדי לתת משוב חיובי - הפכו זאת לחלק מהיום-יום שלכם, וחזקו את אנשיכם גם על פעולות "קטנות" ושרתיות. עשו זאת כמה שיותר, ובתנאי שזה אותנטי.

מילה טובה בסיום משימה, שיחת טלפון, מכתב הערכה או פתק הם תמריץ. קביעת מצטיין שבועי או תקופתי, קביעת יחידה מצטיינת, לוח מצטיינים, וטקס מצטיינים יוצרים אנרגיה פנימית. כל אחד מסעיפי הרשימה האין-סופית הזאת מעצים את הפרט או את

הקבוצה, ומחזק את התחושה שמכירים בהם ובערכם. **עשו לכם הרגל, לחזק ולשבח את אנשיכם יותר מאשר להעיר ולהעניש.** באווירה כזו גם משוב ביקורתי מתקבל באופן הרבה יותר פתוח והופך ליותר יעיל. הציגו רמת דרישות גבוהה, היו חדים, ביקורתיים ונוקבים, אך לצד זאת דעו לציין שיפור והתקדמות, ביצוע מוצלח, יוזמה מבורכת והישגים טובים.

שייכות - "כולם בשביל אחד"

העצמת האדם וביטחונו העצמי קשורה באופן הדוק למצבו בקבוצה, ולמידת השייכות שהוא מרגיש לקבוצה. אנחנו יצורים חברתיים, וחלק מההגשמה העצמית שלנו ומתחושת הסיפוק והמשמעות בחיינו ובמעשינו נובעות מעצם ההשתייכות. השתייכות לקבוצה שמגלמת את מה שטוב וחשוב לנו. יתרה מכך, חלק לא מבוטל מההכרה שאדם מקבל מוקרן כלפיו מהקבוצה שהוא משתייך אליה, והחברות עם האנשים בקבוצה היא זו שמספקת טעם ומשמעות.

מנהיג קשוב צריך לוודא שכל חברי הקבוצה בקשר ובתקשורת זה עם זה, שקיימת לכידות קבוצתית ורמת תיאום טובה, ושחברי הקבוצה נתפסים ככאלה שניתן לסמוך עליהם, בשגרה או במלחמה. אלה תכונות המעצימות את תחושת השייכות אצל הפרט, ומגבירות אצלו את ההזדהות וההנעה הפנימית.

לכן ראוי להקפיד על אורגניות, להתאמן ולהתכוון לעבודת צוות או לתפקוד מתואם ככל שאפשר. קירוב בין האנשים והפיכתם למקשה אחת יוצרים שפה משותפת, תרבות מוכרת, היגיון משותף וחברות אשר "משמנת" את "גלגלי" הקבוצה, ומעניקה לפרטים בה כוחות ומשמעות המחזקים אותם ומגבירים אצלם את ההנעה הפנימית.

חייל שמסופח ליחידה ואינו מטופל כראוי עלול להרגיש לא שייך, וכמוהו בעלי תפקידים שמצטרפים באופן זמני ליחידה חדשה. הם עלולים להרגיש זרים או מנותקים מהאנשים ומהמקום. תחושת חוסר שייכות, שלא לומר זרות, יכולה להיות הרסנית ולהפחית את תפקוד האנשים באופן ניכר.

מהצד השני, תחושת שייכות מדרבנת את האדם להתאמץ למען חבריו ולהילחם עבורם כשצריך, עד כדי הקרבה עצמית. החברות, הצוותיות ותחושת השייכות שחש כל אחד בקבוצה, גורמים לו לעשות מעשה ולצאת מגדרו למען הקבוצה. לעומת זאת, תחושת זרות או בדידות, היא מצע רעוע לעבודת צוות בשגרה, בחירום

ובמצבי לחימה. זה מצב שמרחיק את האדם מהקבוצה, ופועל ככוח מפרק שגורם לו להתרכז יתר על המידה בעצמו ובחששותיו. כאשר יוצרים צוותים לא אורגניים בשגרה או בחירום, יש לקיים תהליכי חיבור והשתלבות אינטנסיביים הן ברמת החיילים והן ברמת המפקדים. צוות־קרב גדודי או חטיבתי הכולל יחידות־משנה מגוונות, ושיבוץ בעלי תפקידים מחילות שונים למפקדות וחפ"קים, יוצרים מכפיל כוח בלחימה רב־זרועית ורב־ממדית. יתרה מכך, אנו חיים בעידן של חיבורים ושותפויות, ולא פעם צוות מעורב מהווה את היתרון היחסי. כדי לשמר את היתרון שבכך ולצמצם את החיסרון, מפקד צריך למנוע מאנשיו תחושת זרות. מפקד פלוגה שחבר לגדוד לא אורגני צריך להקדיש זמן ללמידה של האנשים, היחידה, השפה המשותפת ועקרונות הפעולה, וכך גם המג"ד ומפקדי הגדוד שקלטו אותו. מפקד פלוגת שריון שקלט מחלקת חי"ר צריך לעשות מאמצים לשלב אותם ואת מפקדם בפלוגה באופן מקצועי וחברתי.

שייכות - "אחד בשביל כולם"

"הנני נשבע(ת) ומתחייב(ת) בהן צדקי לשמור אמונים למדינת ישראל, לחוקיה ולשלטונותיה המוסמכים, לקבל על עצמי, ללא תנאי וללא סייג עול משמעתו של צבא ההגנה לישראל, לציית לכל הפקודות וההוראות הניתנות על ידי המפקדים המוסמכים ולהקדיש כל כוחותיי ואף להקריב את חיי להגנת המולדת ולחירות ישראל"

(שבועת האמונים לצה"ל)⁹

טיפוח הפרט וחיזוק ההנעה הפנימית שלו הם המפתח לבניית חייל וקבוצה, אבל במקביל לטיפוח הפרט ושייכותו לקבוצה חובה לפתח אצלו את תחושת מחויבותו האישית לקבוצה - "אחד בשביל כולם". אסור שטיפוח הפרט יעמוד בפני עצמו, ומצב כזה הוא אפילו מסוכן. מיומו הראשון בצבא **חייב כל חייל לראות את עצמו כחלק מקבוצה וכחלק מדבר הגדול ממנו ומרצונותיו**. כל חייל חייב להרגיש תחושת מחויבות עמוקה לחבריו, מחויבות עמוקה לקבוצה, למפקד, ומחויבות עמוקה למשימה.

תהליך ההכשרה של חיילים ומפקדים חייב להביא אותם לדרגת הכרה פנימית ועמוקה **שבמצבים רבים הקבוצה והכלל חשובים מהם, שעליהם לשקול שיקולים לאור טובת הכלל**, ושחובתם לפעול בשיתוף פעולה צוותי, במחיר צורכיהם האישיים ואפילו במחיר חייהם, כמאמר שבועת החייל.

טיפוח והטמעת הערך "**אחד בשביל כולם**" צריך להיעשות בגישה חיובית, בהמחשת ההכרח והתועלת שיש בכך, בהמחשת המחיר שעלול להיגרם אם אלה לא יהיו פני הדברים, ובאמצעות ההסבר ש"אחד בשביל כולם" משמעו "כולם בשביל אחד".

ובלשונו של הרב קוק (אורות הקודש ג'): "האדם צריך תמיד להיחלץ ממסגרותיו הפרטיות, הממלאות את כל מהותו, עד שכל רעיונותיו סובבים תמיד רק על דבר גורלו הפרטי, שזהו מוריד

את האדם לעומק הקטנות ואין קץ לייסורים גשמיים ורוחניים המסובבים מזה. אבל צריך שתהיה מחשבתו ורצונו ויסוד רעיונותיו נתונים להכללות, לכללות הכל, לכללות העולם, לכללות ישראל, לכל היקום ומזה תתבסס אצלו גם הפרטיות בצורה הראויה".

אדם הרואה את עצמו כחלק ממהו גדול וכולל, כחלק מדבר בעל ערך שהוא מעל לעצמו, מפתח משמעות היוצרת כאמור הנעה פנימית וכוח רצון פנימי ואישי שאין חזקים מהם.

למות בשביל כולם

במלחמת לבנון השנייה, פלוגה ג' של גדוד 51 עשתה את דרכה למרכז העיירה בנת ג'ביל. לאחר שהגיעה ליעדה עם אור ראשון, הבחין אחד הלוחמים בדמות חשודה ללא קסדה וירה לעברה צרור. בדיעבד היה זה צרור שסימן את תחילתו של קרב שנמשך 11 שעות רצופות. מחבלי חזבאללה שהו בעמדות שולטות, ירו על הכוח וזרקו לעברו רימונים. אחד הרימונים נחת בצמוד לכוח בפיקודו של רס"ן רועי קליין ז"ל, הסמג"ד. כדי להגן על חייליו נשכב רועי על הרימון והציל אותם.

הפגיעה ברבים מהמפקדים בשרשרת הפיקוד, במהלך שעות הקרב הארוכות, גרמה לקצינים אחרים לקחת לידיהם את הפיקוד, ולחיילים לגלות יוזמה ותושייה. "ראיתי את היוזמה שמגלה החייל הפשוט כשכל הפיקוד הבכיר נופל. אתה רואה שהחייל יוזם ומסתער על דעת עצמו, מחלץ פצועים ומגלה את האחריות והעוצמה שטמונים בו", העיד לאחר הקרבות יוני רוט, שהיה סמל בפלוגה.

פלוגה ג' נלחמה ללא לאות, באומץ לב ותוך הקרבה אישית. לאחר שעות ארוכות של קרב עיקש הצליחו לוחמי גולני לפגוע בעשרות רבות של מחבלים. שמונה לוחמים ומפקדים נהרגו בקרב, ו-25 לוחמים נפצעו. לאחר המלחמה הוענקו ל-17 מהלוחמים והמפקדים בקרב עיטורים וצל"שים, בהם עיטור העוז שהוענק לקליין ז"ל, וצל"ש נוסף הוענק לגדוד כולו.

הפרט כמשפיע

יחס, שייכות, מסוגלות, ותחושת משמעות יוצרים הנעה פנימית, אך יש דבר נוסף שמגביר אותה ומעצים את הפרט - השפעה. המדרגה הגבוהה ביותר בהעצמת הפרט היא הידעיה והתחושה שהוא משפיע, כלומר תורם ומייצר שינוי במציאות. ההפך מ"שקוף" זה משפיע, ההפך מ"בורג" במערכת זה אדם, חייל או מפקד שמשפיע. ההשפעה יכולה להיות אצל חייל בקבוצה שהוא משתייך אליה, אצל מפקד ביחידה שעליה הוא מפקד, או השפעה של חייל ביחידה שבה הוא משרת. התחושה של אדם שהוא **תורם בכלל ותורם לקבוצה בפרט יוצרת טעם, ערך ומשמעות לחייו.**

אחד מתפקידיו המרכזיים של מנהיג הוא לאפשר ולהציע לחברי הקבוצה מרחב להשפעה, מקום להשמיע רעיונות, ביקורת והצעות לשיפור. כולם רוצים להועיל ולהשפיע. השפעה יכולה להתבטא במעשה או במחשבה, בפעולה או ברעיון. די להקשיב בריכוז וברצינות כדי שהפרט ירגיש שהוא משפיע. מפקד שמקשיב ובוודאי מפקד שמטפל בנושאים שעלו בשיחה, מבטא לא רק הכרה בחייליו או בפקודיו, אלא מבטא את השפעתם על המציאות ועל אופן הפעולה של המפקד.

חופש פעולה וחופש יצירה הם תנאים הכרחיים. אין סתירה בין נהלים, תרגולות ותורה ובין גמישות, חדשנות והשתנות. גם למוזיקאי יש כללים: יש תווים, סולמות, אקורדים קבועים, ובכל זאת ניתן לנגן את היצירה המוזיקלית בדרכים רבות ומקוריות. במקרה של צה"ל, אם צריך לשפר או לשנות תרגולת לחימה או שיטה לניהול או תפעול, חייבת, ולרוב קיימת, פתיחות לשינוי. השינוי וההשפעה יכולים לבוא לידי ביטוי בדרגים זוטרים ובכירים, בשדה ובמטה, בתפקידי מנהלה או ביחידות קרביות. יתרה מכך, בצה"ל יש יחידות רבות שחייבות כשיטה וכתרבות להתחדש, להמציא ולפתח. למעשה, בעידן הנוכחי זו דרישה קבועה מכולנו, ולפיכך על כולנו לעודד השתנות והשפעה בכל שכבות הפיקוד. זה חיוני לשמירת הרלוונטיות של הארגון, ולשמירת המשמעות והחיוניות של הפרט והקבוצה. יש קשר חזק בין חדשנות ובין תחושה של אדם

שיש ביכולתו להשפיע. אדם שחש שאין בכוחו להשפיע, לעולם לא יוכל להביא לידי ביטוי חשיבה חדשנית. אנשים שמשפיעים על היחידה, בוודאי אנשים שמרגישים שותפים לפיתוח ולהמצאה, מרגישים על פי רוב הגשמה עצמית, מרגישים משמעותיים ומרגישים משמעות, בבחינת "**אני משפיע, משמע אני קיים**".

לצה"ל הזכות לגייס לשורותיו את מיטב הנוער שיש במדינת ישראל. רבים מהם מביאים עימם ידע ניהולי, טכנולוגי, גישה לעולם הדיגיטלי, לאמצעים מתקדמים ולמחשבים, וידע בנושאים נוספים. המפקד צריך לזכור שאצל פקודיו יש יכולות וידע רב, שגם אם אינם חופפים לחלוטין את תפקידם ביחידה, אפשר להפיק מהם תועלת רבה. הפקודים יכולים לתרום למפקד או לחבריהם בנושאים הייחודיים להם, וכך לחזק את תחושת המסוגלות והביטחון שלהם בעצמם.

כאשר פקוד מרגיש שניתנת לו האפשרות להשפיע, הוא מבין שהמפקד שלו סומך עליו ומעריך אותו. יחד עם תחושת המסוגלות העצמית שנבנית באופן הדרגתי, ודרך ההיכרות האישית של המפקד והשייכות לקבוצה, גדלה ומתעצמת ההנעה הפנימית, ותפקודו של הפרט מגיע לשיאו.

כבוד עצמי

הניסיון מלמד שחייל נלחם ומסכן את חייו כתלות בכבודו העצמי, תדמיתו, והרגשתו ביחס לחבריו ולמפקדו. סיבות אלה, נוסף על המשמעות של תפקידו ועיסוקו, הם המשפיעים הגדולים ביותר על תפקודו ועל התנהגותו גם בשגרה. כבודו העצמי של חייל ניכר וחשוב לו באופן טבעי כמו אצל כל אדם. אבל כבודו העצמי של אדם אינו אובייקטיבי ובלתי תלוי; הוא מושפע במידה רבה מהיחס של חברי הקבוצה כלפיו, ומהיחס של מפקדו. חייל שמחויבותו לקבוצה ולמפקד נמוכה יתאמץ פחות לשמור על כבודו העצמי, ולא יתאמץ לתפקד באופן מיטבי ולהוציא מעצמו את המרב. וההפך: חייל שחש מחויבות עמוקה כלפי מפקדו וחבריו כתוצאה מכך שהם מכבדים אותו - ירצה לשמור על כבודו העצמי, וזה האחרון יהיה גורם מרכזי למוטיבציה ולהנעה פנימית.

כל התחומים שנסקרו בפרק הנוכחי תורמים להעצמת הפרט ולחיזוק כבודו העצמי: הכרה, יחס הוגן, למידה, תחושת מסוגלות, שייכות ומשמעות. את כל אלה יש לפתח כחלקים העומדים בפני עצמם, וכחלקים בחיזוק הזהות האישית והכבוד העצמי של הפרט. משמעות הדברים היא שכבוד עצמי אינו עניין נתון וקבוע, אלא האחריות להעצמתו מונחת על כתפי המפקד וחברי הקבוצה.

ראוי והכרחי לטפח אצל חיילים את כבודם העצמי לשם הגברת ההנעה הפנימית. זו אינה צריכה להיות הסיבה המרכזית למאמץ ולהשקעה שלהם, אבל זהו בהחלט גורם שתרומתו לנכונות להילחם ולרצון להתאמץ בשגרה היא גדולה.

מפקדים מפתחים מפקדים

בשיחה שקיימתי עם כמה מפקדי פלוגות בטירונות באחד מבסיסי האימון החטיבתיים, ביקשתי מהם להצביע מהו הדבר החשוב ביותר מבחינתם כמ"פים בשלב זה של ההכשרה. התשובות נעו מהקפדה על משמעת ויסודות המקצוע, ועד לטיפוח רוח הלחימה. כל התשובות היו נכונות, אך אני כיוונתי לעניין אחר, חשוב יותר לתפיסתי: "משימתכם המרכזית כרגע היא פיתוח וטיפוח מפקדי המשנה בפלוגה: מפקדי כיתות, סמלי מחלקות ומפקדי המחלקות. הם אלה שבאים במגע קבוע עם החיילים, הם אלה שמלמדים אותם, חונכים אותם ומהווים עבורם דוגמה. למדו וטפחו את מפקדי המשנה, וכך תשיגו את ההשפעה הגדולה ביותר על הערכים והיסודות המקצועיים שאתם מבקשים להטמיע, ועל העיצוב באימון ובניית החיילים והמחלקות".

מפקדים נוטים להשקיע מאמץ וזמן רב בהכשרת החיילים, בעוד ש"האמצעי" המרכזי להכשרה, מפקדי המשנה, שהם גם חלק מרכזי מיכולת התפקוד וכושר הביצוע של היחידה - מקבלים תשומת לב פחותה. אין די בהכנה חד־פעמית של המפקדים, ואין להסתפק בדיון מקצועי או בהשתלמות אחת לזמן־מה. מפקדי המשנה משולים ל"כליו של הפסל"; מפקד היחידה אוהז בפטיש ובמפסלת ומעצב בעזרתם את הפלוגה, שהיא "הפסל הנחצב מתוך גוש האבן". מפסלת שאינה מושחזת ופטיש שהידית שלו אינה קבועה היטב בראש הברזל, יקשו מאוד את מלאכת הפיסול. מפקדי הכיתות ומפקדי המחלקות ודאי אינם "כלים", אבל הם חלק מרכזי בשרשרת הפיקוד שמעצבת את היחידה. כך בסוללה, בספינה או בפלוגה, וכאלה הם מפקדי המשנה בכל הזרועות והיחידות.

דווקא על רקע גילם הצעיר של מפקדי המשנה בצה"ל, הכרחי לקיים עבורם תוכנית לימוד והכשרה קבועה ורציפה. קיום תוכנית שיטתית (כל שבוע־שבוועיים) להכשרה בסוגיות מקצועיות ומנהיגותיות לא רק שתקנה להם ידע, אלא גם תגדיל את ביטחונם העצמי וכושר עמידתם מול החיילים. פיתוח מנהיגות ותרגול שיטתי של סיטואציות ומצבי פיקוד יחזקו את כושר הפיקוד שלהם

ואת ביטחונם העצמי. כך יהפכו מפקדי המשנה למתווכים הטובים ביותר של מקצועיות היחידה וערכיה, יהיו לשגרירים אפקטיביים ומחויבים, ומעל הכול, מעצם היותם בעלי השפעה מכרעת על תפקוד היחידה, יהפכו בעצמם לחוד חנית מושחז ומקצועי שמוביל את המשימות בהצלחה. מפקדים חייבים לעסוק באופן נמרץ ושיטתי בטיפוח מפקדי המשנה שלהם, וצריכים לראות בהם "מחלקה" בפני עצמה, שחובתם להכשיר ולהעצים.

עקרונות היישום פשוטים: למדו אותם (באמצעות שיעורים ותרגילים), תנו להם משימות, אפשרו להם עצמאות, תנו להם מקום להשפעה ויצירה, תנו להם לתכנן פעילות מבצעית או אימון בכוחות עצמם, שלחו אותם לשטח עם אנשיהם למספר ימים ברציפות, הטילו עליהם משימות שיתמודדו עימן בכוחות עצמם, תנו להם להוביל משימות ביחידה, ותנו להם לתפוס פיקוד בתרגילים (גם במקומכם כמפקדים). תנו להם משוב, קראו להם לשיחת חניכה, הציבו איתם יעדים משותפים, ויותר מכול - **ראו בכך משימתכם**. זה יפתח אותם, יעצים אותם, יגביר הנעה פנימית, יחזק את הקשר בינם לבינכם, מפקדיהם, ויגביר את המחויבות שלהם כלפיהם.

יש מתח בין חניכה ובין עצמאות, בין חופש פעולה לבטיחות, בין לימוד מניסיונם של אחרים ובין רכישת ניסיון בכוחות עצמאיים. זהו מתח שצריך לנהל, ואיזון שכל מפקד צריך לקבוע בהתאם לסיטואציה: סוג המבצע או הפעילות, השלב בהכשרה, בשלות האנשים, דמות המפקד הכפוף ועוד שורה ארוכה של שיקולים. תנו להם עצמאות, ותנו להם לטעות.

פיתוח מפקדי המשנה חיוני לא רק בגלל השפעתם על החיילים ועל תפקוד היחידה, אלא גם בגלל ההשפעה שיש לכך עליהם. טיפוחם תורם להעצמה אישית, לתחושת השפעה והשתפרות, המובילות בתורן לתחושת משמעות, ומסייעות ליצירת ההנעה הפנימית שגם הם זקוקים לה.

טיפוח מפקדים הכרחי לתפקוד אפקטיבי של היחידה, הכרחי להעצמת המפקדים וחיוני לטיפוח דור המפקדים הבא.

לפתח מפקדים זו משימה בפני עצמה!

העצמת הפרט - סיכום

באחת ההזדמנויות פנה אליי רס"ן מוכשר עם ניסיון פיקודי רב, ובגישה ביקורתית כלפי עצמו טען בפניי שטעותו המרכזית במהלך שנותיו כמפקד הייתה שהציב את המשימה הרבה מעל טיפוח האנשים: "פעלתי לעיתים קרובות מתוך לחץ, אשר גרם לי לשכוח שההשקעה באנשים תשפר את ביצוע המשימה לאורך זמן".

העצמת הפרט היא תוצאה של פעולות רבות שמנהיגות נכונה מיישמת, של מנהיגות אשר מובילה את האדם, במודע או לא במודע, להרגיש משמעותי:

מתייחסים אליי ומקשיבים לי
אני מקבל יחס הוגן
אני עומד בדרישות המקצועיות
סומכים עליי ומעריכים אותי
יש לי ביטחון ותחושת מסוגלות מקצועית
אני מרגיש שייך
לקבוצה שלי יש הישגים
אני שותף לדבר משמעותי
אני משפיע

במקום שכך הם פני הדברים, חייל או מפקד ירגיש: "**אני משמעותי ועושה דבר משמעותי**". אני רוצה להישאר כאן, ולתרום להצלחת הקבוצה והמשימה ככל שאפשר". חייל או מפקד שמרגישים כך הם ביטוי מובהק להצלחה מנהיגותית, שתמציתה היא יצירת הנעה פנימית בקרב הפקודים המובילה לתפקוד אפקטיבי, ומייצרת תחושת "אחריך".

עצות מהבית

פעם, באחת משיחותיי עם אשתי יעל, ניסחנו לעצמנו את העיקרון המרכזי שעל פיו נחנך את בנותינו. היעדרותי הקבועה מהבית, זמינותי הנמוכה, ודאי בימים שלפני הטלפון הסלולרי, "חייבו" אותנו לזקק לעצמנו את העיקרון שלאורו נחנך את הבנות, ולאורו נפעל ונקבל החלטות. ההגדרה שקבענו הייתה פשוטה, אך לשיטתנו עמוקה: "לטעת אצל הבנות תחושת ביטחון עצמי ומסוגלות". לא מצופה מהן תמיד לקבל את הציונים הכי גבוהים, והן אינן נמדדות על פי רשימת ההישגים שהן צוברות, אבל הן חייבות להרגיש, באמצעות הפעולות שנעשה וההתנהגות שלנו, שהן מוכשרות, שהן מצליחות, שהן מסוגלות, שהן מקבלות גיבוי לצד הכוונה, עם בחירה חופשית ואחריות אישית, המובילות להעצמה אישית ולמסוגלות.

פרק שני

העצמת הקבוצה

”משאלתי הראשונה היא שמשפחתי הצבאית וכל הצבא יראו את עצמם כחבורת אחים, הנכונים למות זה למען זה“

(הדוכס מוולינגטון)

במשפט אחד אפשר לומר שכל מה שמייצר הנעה פנימית אצל הפרט מניע גם את הקבוצה: כמו הפרט, כך גם הקבוצה צריכה לזכות בהכרה, ביחס הוגן, להרגיש ביטחון, מסוגלות מקצועית ושייכות. בשונה מהפרט, הדרישות מצוות (מחלקה, מדור או ספינה) מורכבות יותר. צוות נדרש לבצע משימות בתיאום וברמה גבוהה, להתגבר על קשיים ולהתמודד עם מצבים חדשים, וכל זאת תוך מיצוי כלל היכולות של חבריו. כדי לגבש קבוצה וכדי שתתפקד באופן יעיל ואיכותי, על המנהיג לפתח רמה מקצועית גבוהה, תיאום בין חברי הקבוצה, ביטחון ואמונה זה בזה וגאווה יחידה, ומעל הכול - **ראיית עולם דומה, ערכים משותפים וחזון משותף**.

כדי לתפקד קבוצתית בתיאום, כדי לרצות ללמוד נושא ולפתח אותו ביחד, חייבת להיות לקבוצה פרשנות דומה של המציאות, הבנה והזדהות עם היעדים המשותפים, המשימות המרכזיות והשיפור הנדרש. מפקד צריך לתאר לאנשיו את המציאות ולפרש אותה, להסיר ערפל, להבהיר, לשרטט להם את "המפה" ואת נתיב ההתקדמות ולהצביע על הצפון. **חלק ניכר מהוונת המנהיגות הוא יצירת תמונת עולם משותפת למפקד ולחיליו**, וכנגזרת מכך יעדים וחזון משותף. המפקד מגבש לפקודיו תמונת עולם באמצעות לימוד, שיחות, הסברים, פרשנות וניתוח אירועים, ומחזק אותה באמצעות דוגמה אישית ומעשים.

התמקדות במקצועיות ובמשימה

תפקוד יעיל של קבוצה תלוי במספר גורמים, והראשון והבולט מעל כולם הוא רמה מקצועית ורמת משימתיות גבוהות. **בלב הזהות הקבוצתית ניצבים המקצועיות וההישגים. זהו המגדיר המרכזי של חברי הקבוצה** כפרטים וכקולקטיב, וזוהי זכות קיומה וייעודה - לתפקד ביעילות למימוש המשימות ולנצח. לנצח - פשוטו כמשמעו, ולנצח במובן של לפצח: למצוא פתרון טכנולוגי, לאתר את האויב, לפרוס רשת תקשורת יציבה, למצוא פתרון לוגיסטי לבעיה מתמשכת, למצוא שיטת ניהול טובה יותר ועוד.

מפקד צריך למקד את עיקר העשייה שלו ושל הקבוצה בטיפול הרמה המקצועית, שתוביל לביצוע איכותי ויעיל. לכידות חברתית, למשל, חשובה ביותר, אבל היא אמצעי בדרך למטרה. המטרה היא רמת תפקוד גבוהה המושגת בזכות תיאום גבוה בין מקצוענים. מקצוען בפני עצמו הוא חסר משמעות. לספורט יחידני זה מתאים, אך הרוב המכריע של המשימות הצבאיות הן צוותיות, ובעידן הנוכחי, כשהלחימה, הבעיות והאתגרים מורכבים יותר - מתחייבת עבודת צוות מפותחת יותר. מפתחת אמל"ח מצטיינת או מפתח יכולת טכנולוגית שאינם קשובים לשותפים שלהם ואינם נעזרים בהם, פוגעים באפקטיביות הצוות ובהישגיו. כך גם אצל מפתחי שיטות פעולה ביחידות לוחמות. לעומת זאת, שחקן מצטיין שמשחק באופן קבוצתי תורם באופן ניכר להישגי הקבוצה. התיאום המקצועי בין האנשים ביחידה כולל שילוב בין בעלי מקצועות שונים, אשר מביאים את עצמם לידי ביטוי באופן מקצועי ומתואם, ולצד זאת שומרים על מקומם של בעלי התפקידים האחרים. זה המפתח למיצוי אנשים, אשר מוביל לשיפור המקצועיות ועמידה במשימה.

כל מפקד בכל תחום חייב להשקיע זמן רב באמצעות שיטות מגוונות בהעלאת הרמה המקצועית של הקבוצה, להפוך את המקצוע וההישגים לעמוד השדרה של היחידה ועל בסיסו לפתח ולהעצים את הגאווה, הלכידות וההנעה הפנימית.

לכידות מקצועית וחברתית

”בנוהג שבעולם אדם נוטל אגודה של קנים אין יכול בבת אחת לשברם. אחת אחת אפילו תינוק יכול לשובר“

(מדרש ילקוט שמעוני לספר עמוס)

מפקד המבסס את תפקוד יחידתו ומנהיגותו על עקרון ההנעה הפנימית, עסוק באופן קבוע בחיזוק הגיבוש והלכידות של היחידה. יחידה מגובשת מספקת לחבריה ביטחון כפול - ביטחון מקצועי וביטחון חברתי - המגבירים בתוכם את תחושת המסוגלות והמוטיבציה. חשוב להבהיר, לכידות איננה שייכות שעליה דיברתי מוקדם יותר. שייכות היא תחושת ההזדהות של הפרטים, כל אחד לחוד וכולם ביחד עם הקבוצה. לכידות היא העוצמה וטיב הקשר בין חברי הקבוצה. לא ניתן כמובן לקיים לכידות ללא תחושת שייכות, אבל שייכות לבדה אינה מספיקה כדי לפתח לכידות.

ראוי להבחין בין שני סוגים של לכידות קבוצתית: לכידות חברתית ולכידות מקצועית.

לכידות מקצועית (משימתית)

לכידות מקצועית היא חלק מהותי בתפקוד היחידה ובכושר הביצוע שלה. היא מעידה על רמה גבוהה של תיאום בין חברי הקבוצה, שבאה לידי ביטוי בהשלמה וסנכרון בין תפקידים ומקצועות, ויכולת להתגבר על אתגרים ביעילות בשעת לחץ.

מבחן הצוות הוא היכולת להיות מתואמים, לדעת איש איש את תפקידו, לפעול באופן הרמוני שבו כל אחד מסייע ומגבה את האחר, כאשר כל אחד ממצה את מרב יכולותיו. משמעותה של לכידות מקצועית היא פעולה הרמונית ואפקטיבית של פלוגה, טייסת או סדנה. המקצוע הצבאי הוא אחד המקצועות המורכבים ביותר, והוא נבחן בתנאי לחץ וחוסר ודאות גדולים ביותר, ומכאן נובע הצורך ברמה גבוהה ביותר של תיאום וסנכרון.

לכידות מקצועית היא הבסיס לאיכות היחידה וביצועיה. הרוב המכריע של המשימות בצה"ל מבוסס על עבודת צוות, ולכן תיאום גבוה בין חברי הקבוצה הוא תנאי לאיכות. דרישות גבוהות, הישגיות ורמת ביצוע גבוהה, הן נשמת אפה של יחידה צבאית ושל צה"ל בכלל. השאיפה לאיכות ולמצוינות היא המצפן שלפיו צריכים להיות מכוילים החיילים והמפקדים בכל הרמות, ועבודת צוות טובה מתבטאת בסינרגייה בין כלל בעלי התפקידים, באמצעות ידע משותף, תהליכים מקצועיים וניסיון משותף רב ונרחב ככל שניתן.

לכידות מקצועית מושגת בתהליך שיטתי של לימוד, תרגול ותחקירים משותפים, התנסות, הפקת לקחים קבוצתית וחוזר חלילה. ככל שאלה יבוצעו בתדירות גבוהה יותר, כך תיבנה לכידות מקצועית באופן הדרגתי ושיטתי. האופן כולל את המעגל השלם של ביצוע, למידה ותחקור, הפקת לקחים והטמעה. כך יוגבר התיאום בין חברי הקבוצה. ניצול כל רגע פנוי לשיפור המקצועיות והתיאום של הצוות יוביל לאפקטיביות גבוהה, שהיא לעולם הקריטריון המרכזי שעל פיו נשפטת יחידה בעיני כולם ובעיני עצמה.

לכידות מקצועית היא חלק מעוצמתה של הקבוצה, וביטוי לעוצמת מנהיגותו של המפקד: מפקד תובעני, הדורש מחייליו רמת ביצוע

גבוהה ביותר, ועוסק בשיפור התיאום ביניהם ללא הפסק - יוצר לכידות מקצועית. מפקד המסתפק בביצוע סביר או טוב - יגלה שבזמן לחץ ובזמן שאתגרים משמעותיים כופים את עצמם על המצב ועל הקבוצה, הלכידות המקצועית לא מחזיקה מעמד ונסדקת. "טוב זה רע!". הנורמה צריכה להיות שאיפה קבועה לטוב מאוד או מצוין.

תיארתי קודם לכן את הצורך של מפקד להיות קשוב, מלמד, חונך ומחזק. אין סתירה בין הדרישות האלה ובין רמת דרישות גבוהה מהפקודים. נהפוך הוא - למפקד המלמד והקשוב יש "זכות" גדולה יותר בעיני פקודיו לדרוש רמת ביצוע גבוהה, לדרוש תרגול נוסף פעם אחר פעם, לתבוע ניסיונות חוזרים ונשנים עד להשגת ביצוע מצוין של התרגול, פיצוח האתגר הטכנולוגי והתייעלות בקצב הטיפול ברכב או ברק"ם. אין להסתפק בביצוע בינוני של הקבוצה כקבוצה, ויש לדרוש שיפור מתמיד, תחקור קפדני, תיקון ותרגול, עד להטמעה מלאה ותיאום גבוה בין חברי הקבוצה.

אימונים, אימונים, אימונים

במהלך מלחמת סיני ב־1956 נכבש סכר הרואיפה בסיני על ידי גדוד 82. פלוגה א' בפיקודו של משה בר כוכבא בריל (לימים אלוף) הייתה הכוח המרכזי בהתקפה הגדודית, ועל חלקה בקרב זכתה בצל"ש פלוגתי. נוהל הקרב למבצע היה חפוז ביותר, ורוב הפקודות ניתנו תוך כדי תנועה, כאשר הטנק של בריל המ"פ מוביל. כל טנקי הפלוגה נפגעו חוץ מטנק המ"פ וזחל"ם הסמ"פ, אבל הפלוגה המשיכה להילחם בעקשנות עד לכיבוש היעד. לאחר המלחמה העידו הלוחמים ש"כל האימונים המפרכים וחוסר ההתפשרות, הם אלה ששמרו על הפלוגה בקרב" (אריה שמש, מפקד טנק, רס"פ הפלוגה). לפני המלחמה הפלוגה התאמנה באינטנסיביות במשך חודשים רבים, "והכוח של הפלוגה זה הגיבוש שבריל החדיר בנו" (שלמה ארבלי, מפקד טנק, לימים אל"ם).¹⁰

לכידות חברתית

בשונה מלכידות מקצועית, לכידות חברתית היא הממד הרך של הקבוצה, והיא נוגעת ליחסים בין חברי הקבוצה. אם בלכידות מקצועית הדגש הוא על התלכדות חברי הקבוצה סביב המשימה, כאן הדגש הוא על התלכדות סביב יחסים חברתיים. הפרמטרים המרכזיים שעל בסיסם היא נוצרת הם תחושת החברות, הפתיחות, הכנות, האמון והביטחון ההדדי בין אנשי הקבוצה. העיקרון המרכזי ביותר שאותו יש לממש הוא תמיכה שחברי הקבוצה מעניקים זה לזה, בייחוד ברגעי מבחן וקושי. זהו הביטוי המובהק ביותר של לכידות חברתית שאותה צריכים המפקד וחברי הקבוצה לטפח. מנהיג המבקש לעודד הנעה פנימית עוסק בלכידות חברתית באופן קבוע, ומטפח אותה באמצעות מפגשים, שיחות צוות, תהליכי למידה, כגון ניתוח משותף של אירועים חיוביים ושליליים ביחידה, פעולות גיבוש, שיחות אישיות ובירור מחלוקות.

פעולות גיבוש הן אחד הכלים הפיקודיים שעומדים לרשות המפקד. אלה פעולות שלכאורה אין להן תכלית מקצועית מוגדרת, אבל עצם המפגש החברתי והחוויה המשותפת מגבירים את ההיכרות האישית, יוצרים פתיחות וקשרים אנושיים, ומחזקים את הלכידות. המפגשים הללו מעניקים מרחב לאוורור ולריענון של הקבוצה, ומקום לחיבור נוסף ושונה של חברי הקבוצה - בינם ובין עצמם, ובינם ובין המפקד. דרך פעולות גיבוש יכולים חברי הקבוצה לגלות צדדים נוספים של מפקדם, וגם המפקד יכול להיחשף לרבדים נוספים של החברים בקבוצה, להלך הרוח שלה ולאופי היחסים הבין-אישיים שמתקיימים.

ללכידות חברתית השפעה ניכרת על האווירה ביחידה ועל הרצון של חברי הקבוצה להשתייך אליה, אבל היא חסרת משמעות ו"פריכה" לחלוטין ללא הלכידות המקצועית. האמון והביטחון של חברי הקבוצה זה בזה נובעים בראש ובראשונה מהמקצועיות ומההישגים של חברי הקבוצה. ביצוע המשימה הוא העיקר, וכשמדובר במשימות קרביות הכרוכות בסכנת חיים, אין חברות אמת אם אין בסיס מקצועי שבונה תחושת ביטחון אצל חברי הקבוצה, שכל אחד מהם יתפקד כראוי בלחימה.

ללכידות המקצועית והחברתית יש היבט נוסף ברמה האישית – **הן מפחיתות את הפחד בקרב ומגבירות את הנכונות לנסות, להסתכן ולהעז** בלחימה ובשגרה. במקום שבו קיימת לכידות, תחושת הפחד המלווה כל לוחם בלי יוצא מן הכלל, מתמתנת בזכות הקבוצה המגובשת, והיכולת להתגבר על סכנות ואתגרים מתחזקת: החובה להסתער ביחד עם החברים, הבושה שלא להסתער, המחויבות לתפוס עמדה בלחימה ולחפות על חבר, ההכרח של הפרט לחצות סמטה ולחבור לכיתה, ו"משיכה" של מטוס אחרון במבנה לתוך אזור מוכה טילים. "הרעות גורמת לאדם להרגיש חמימות ואומץ, כשכל האינסטינקטים מורים לו לקפוא ולפחד".¹¹ מונטגומרי, שידע קרבות רבים וראה את חייליו פעמים רבות במצבים קשים, ידע מדוע הוא אומר את הדברים. השילוב של לכידות מקצועית ולכידות חברתית מחולל הנעה פנימית מתוך מחויבות לחברים ולמפקד, מחויבות הנובעת מתחושת השייכות, אמון הדדי ואהבת החברים. זה נכון בקרב, נכון בשגרה, ונכון לכל סוגי היחידות.

גיבוש הקבוצה ולכידותה לא רק שמקטינים את החשש, הם גם מגבירים את האומץ: לומר, להציע, להביע דעה, להשמיע ביקורת ולבצע. גיבוש ולכידות מחזקים את הביטחון העצמי של הפרט, והוא מרגיש מוגן יותר ונכון להשפיע ולהיות מעורב במתרחש. הניסיון מקרבות רבים לצד מחקרים בנושא, מוכיחים שלחימה עם יחידה אורגנית או עם בעלי תפקידים שהתאמנו ביחד, מגבירה את רמת התפקוד של הפרט והקבוצה גם יחד. במלחמת יום הכיפורים למשל, נוצרו פעמים רבות חיבורים בין יחידות ובעלי תפקידים שלא הכירו זה את זה, והתוצאה הייתה תפקוד לקוי, וגידול ניכר במספר המקרים של הלם קרב. גם בשגרה יש יתרונות רבים לקבוצה אורגנית ומגובשת.

ללכידות הקבוצתית, המקצועית והחברתית כאחד, יש תפקיד מכריע הן על תחושת השייכות והן על עוצמת ההנעה הפנימית. "ביחידה כזו אני רוצה להישאר", יגיד לעצמו חייל או מפקד שבמודע או לא במודע מרגיש ש"טוב לו".

חברות 500

במלחמת לבנון הראשונה לחמה חטיבה 500 (חטיבת שריון סדירה) בגזרה המרכזית. היא לחמה ברציפות מקו הגבול לאורך כל גב ההר בלבנון, עד שהשלימה את משימתה בגאווה, כשהגיעה לכביש בירות-דמשק. החטיבה יחד עם גדוד נח"ל 932, גדוד הנדסה 601 וגדוד חי"ר מילואים, היו דוגמה לגיבוש, דוגמה אישית ורוח לחימה כפי שמעידים בעצמם מפקדיה וחייליה:

"מה שנמצא בסיטואציות המאוד מאוד מזוקקות האלה זה פשוט להציל את מי שנמצא מימינך ומשמאלך, ומה שדוחף אותך קדימה זה העיניים שנעוצות לך בגב, החיילים שלך".

(אייל גור אריה, מ"פ ז' גדוד השריון 430)

"ידעתי, כשאנחנו נידרש לרגע האמת יהיו החברים שלי לידי. אני חושב שהצוות שלנו היה צוות מאוד מלוכד ומגובש".

(מרקו ארוש, טען קשר, פלוגה ג', גדוד השריון 433)

"ובמלחמה הכול ביחד, אין כלום, פתאום הם נלחמים והם ממשיכים וזה לא עוצר, זה לא שעצרנו, אין ברירה, עכשיו ממשיכים קדימה. ממשיכים להילחם, עוזרים אחד לשני, נותנים כתף. אני זוכר באותו ערב שישבנו שם בלילה ודיברנו, שנמלאתי הערכה עצומה לחיילים שלי, לחיילים שיש על מי לסמוך, שהם נלחמים. זה לא פתאום, אף אחד לא נפקד, אף אחד לא מדבר על הבית, אלא מדברים על הכאב, מדברים על החבר, ולמחרת בבוקר ממשיכים להילחם".

(אלי רייטר, מ"מ פלוגה ג', גדוד השריון 433)

"היה ברור לגמרי שיש פה מערכת ערכים, שיצרה אצלנו תחושה שעם החבורה הזאת אפשר לנצח את העולם. כשהגענו למצבים שהיינו צריכים להחליט איזה מפקד הולך לאן ויש חיילים שעומדים בשורה האחרונה, או השנייה מעבר למפקדים ומצביעים ואומרים 'אני אוביל', זה בשבילי היה אחד השיאים הגדולים ביותר".

(מאיר בן ישי, סגן מפקד גדוד נח"ל 932)

מחויבות כלפי המפקד

לכידות מקצועית וחברתית יוצרת מעצמה מחויבות בין חברי הקבוצה ובינם ובין המפקד, והיא כוח מניע משמעותי ביותר בקרב ובשגרה. מנהיג מקצועי וערכי, המהווה דוגמה אישית, מחולל בקרב חייליו הזדהות, אשר גורמת להם לפתח תחושת מחויבות אישית עמוקה כלפיו. מחויבות אישית כלפי המפקד היא מניע פנימי חשוב ביותר. היא חיונית מאין כמוה בלחימה, והכרחית בכל סוגי היחידות בחירום או בשגרה. מנהיגים אינם צריכים לפתח את המחויבות האישית כלפיהם כשלעצמה, אלא לגרום לה להתבסס כפועל יוצא מהתנהגות המנהיג והתכונות המרכזיות שהוא מקרין ומביא לידי ביטוי. הכרה, יחס אישי והוגנות, טיפוח הכבוד העצמי, לצד העצמת תחושת המקצועיות והמסוגלות, וטיפוח כלל המרכיבים המופיעים בפרקי החיבור, מחזקים את האמון במפקד ומגבירים את המחויבות כלפיו.

ככל שהמחויבות האישית בין מפקד לאנשיו מתחזקת, כך גדלה אצלם ההנעה הפנימית ופשוט וטבעי יותר למפקד להנהיג אותם ולדרוש מהם דרישות גבוהות.

ברגעי קושי, בעקת הקרב או בעומס משימות שבשגרה, המחויבות האישית לחברים ולמפקד דוחפת את חברי הקבוצה להתמיד ולפעול יותר מכל פקודה, הסבר ושכנוע.

נחישות ורוח לחימה

ההיסטוריה עמוסה באינספור דוגמאות שבהן מעטים גברו על רבים בזכות הרוח ולא בזכות אמצעי הלחימה, או במקרים רבים אחרים שבהם גבר כוח הדומה בעוצמתו לכוח האויב בעיקר בזכות הרוח. במלחמה, על פי נפוליאון, היחס בין הרוח לחומר הוא שלושה לאחד. גם אם הקביעה מעט מוקצנת, יש בה ביטוי לעוצמתה של הרוח בקרב. בקרב אזינקור שהתחולל בצפון צרפת בין הצבא האנגלי לצבא הצרפתי בשנת 1415, גברו 6,000 לוחמי צבא אנגליה בפיקודו של המלך הנרי החמישי על 25 אלף לוחמים צרפתים למרות נחיתות טקטית מובהקת, בקרב שהיה לכאורה אבוד מראש. רוח הלחימה של המעטים ניצחה את הרבים. כך גם היה בתל פאחר, כך בגבעת התחמושת, במלחמת ששת הימים, כך בקרבות חטיבה 188 וחטיבה 7 במלחמת יום הכיפורים, וכך גם במבצעים רבים אחרים.

עוצמה היא נקודת פתיחה טובה לדיון ברוח לחימה. עוצמה אינה היקף הכוחות והאמצעים שעומדים לרשות יחידה נתונה. עוצמה היא המכפלה של היקף הכוחות בהיקף האמצעים **והנכונות להילחם**. הנכונות להילחם קשורה למוטיבציה ולמורל, שנשמכים על תחושת מסוגלות ומקצועיות, הביטחון בחברים ובמפקד, והלכידות הקבוצתית.

אי אפשר לנצח בלי אמצעי לחימה מתאימים, אבל אמצעי לחימה משובחים לא יועילו בלי רוח לחימה ונחישות. כמו במלחמה כך בשגרה: מפקד ומנהיג שמפיח ביחידתו נחישות ותנופה, נחוש ולא מוותר בביצוע המשימות חרף כל הקשיים וכנגד רוח נגדית או רוח צד, הוא מנהיג מנצח. מנצח בשגרה ומנצח במלחמה. גישה משימתית והישגית, כזו שמבהירה לפקודים ש"אין אי אפשר", מובילה יחידות להתפתחות, וליצירת אנרגייה ומשמעות בעשייה היום-יומית, ולרוח לוחמנית ונחושה הדוחפת את היחידה להשלמת משימותיה. ההיסטוריה רצופה בדוגמאות של אנשים פרטיים או חברות, שרק בזכות גישה נחושה ורוח לחימה השיגו את יעדיהם. מפקדים בכירים שבתחילת דרכם לא התקבלו לבית הספר לקצינים בניסיון הראשון, מדענים שזכו ללעג על רעיון שהפך

להמצאה חשובה, זוכי פרס נובל שנכשלו שוב ושוב עד שהצליחו להגיע להישג של ממש, אמנים פורצי דרך שנדחו בתחילת דרכם פעם אחר פעם, ויעדים, קווי רכס, ערים ומחוזות שנכבשו הודות לרוח לחימה.

כל מפקד וכל מנהיג חייבים לעסוק באופן קבוע ואינטנסיבי בחינוך, בתרגול ובהטמעת נחישות ורוח לחימה. ניתוח אירועי עבר הלקוחים מעולם המלחמה והשגרה ומעולם הטכנולוגיה והניהול, הם אחד הכלים להטמעת גישה עיקשת המתמודדת עם קשיים ואתגרים. כלים אחרים הם תרגול מצבי עומס ומצבי קיצון, ומינוף מצבי אמת מאתגרים להמחשת כושר ההתמדה וההתקדמות האישית והיחידתית חרף הקשיים.

בספרו **צליחה, 60 שעות באוקטובר 1973** כותב ד"ר עמירם אזוב:

”אבל לא תורת הלחימה היא זו שקבעה את גורל הצליחה,

אלא הרוח והדבקות של הכוחות הלוחמים.

גם כשנתקל במכשולים שלפעמים נתפסו בלתי עבירים,

גם כשספג אבדות בסדרי גודל שאיש לא צפה, גם כשיחידות שלמות

התפרקו, צה"ל זרם מערבה ולא חדל מזרימתו עד שהוכרזה

הפסקת אש. אין להסביר את הזרימה הבלתי פוסקת הזאת

רק בתוכנית קרב שעלתה יפה אלא ברוח הלוחמים

“ (עמ' 276).

לא ויתרו

אופרה וינפרי פוטררה בתחילת דרכה מהטלוויזיה, בטענה ש:
"היא לא מתאימה להיות על המסך".

ולט דיסני פוטר גם הוא על ידי עורך של אחד העיתונים הנחשבים,
כי הוא היה "חסר דמיון ולא היו לו רעיונות טובים".

סטיבן ספילברג ניסה להתקבל לבית הספר לקולנוע שלוש
פעמים, ונדחה.

וינסנט ואן גוך מכר ציור אחד בלבד כל חייו.

תומס אדיסון נאלץ לעבור יותר מ־1,000 ניסיונות, עד שהצליח
להדליק נורת ליבון.

צ'רלי צ'פלין נדחה על ידי רבים ממנהלי האולפנים, בטענה
שיצירתו "שטותית".

הרלנד סנדרס, ה"קולונל" המפורסם של רשת המזון המהיר KFC,
נדחה על ידי יותר מ־1,000 מסעדות עם מתכון העוף הייחודי שלו.

צ'רלס דרווין, המוכר כאבי תורת האבולוציה, נחשב לתלמיד
מומצע למדי, ויתר על קריירה ברפואה בגלל הישגיו הבינוניים,
ופנה ללימודי דת וכמורה.

רוברט גודארד, המפתח והממציא של הרקטה מבוססת דלק
נוזלי, ספג קיתונות של לעג וזכה להכרה מועטה במהלך חייו.

סוּיצ'ירו הונדה הציג לחברת טויוטה בוכנה ייחודית לרכב, אך הם
דחו את הפטנט. הוא הקים חברה משלו, ובהמשך רשם
470 המצאות ו־150 פטנטים.

לכידות והישגיות

הישגיות והצטיינות צריכות להיות העקרונות שלאורם מחנכים ומכשירים מפקדים וחיילים, ויש לטפחן בכל נושא. ואולם טיפוח הישגיות אישית ללא גבולות וללא ריסונים עשויה לפגוע בלכידות הקבוצתית. חיילים ומפקדים עשויים להיות ממוקדים בהישגיהם האישיים, ולהזניח את חובתם החשובה להיות "שחקני צוות". התופעה מתרחשת לא פעם ביחידות המיוחדות ובקורסים היוקרתיים, אבל גם ביחידות אחרות ובקרב מפקדים. הכלל שאותו צריך להטמיע וליישם הוא "הישגיות וקבוצתיות", "הישגיות וחברות". מפקדים בכל הרמות חייבים להיות רגישים למתרחש ביחידתם, ולוודא שלא מתפתחת מגמת תחרות שלילית. הישגיות הזורסת שותפות ולכידות היא הישגיות הרסנית, אשר "מנסרת" את הענף שעליו היא יושבת עליו. אין משמעות לבעל תפקיד מצטיין בלי השתלבותו בצוות, ואין משמעות לטייס מצטיין אם אינו משתלב כראוי במבנה. אין משמעות לרמ"ד, לרע"ן או למפקד בכיר מוכשר, אם אינם פועלים כחלק מצוות ותורמים לצוות את כל יכולותיהם.

זה המקום להבחין בין הישגיות לתחרותיות. חיילים, מפקדים ויחידות צריכים לטפח הישגיות ולא תחרותיות. אדם הישגי מתאמץ ועמל באופן קבוע כדי להשתפר, ולהגיע לאיכות **ולרמת ביצוע גבוהה**. בזה הוא ממוקד. אדם הישגי מסתכל אל האופק, מסמן לעצמו יעד של **איכות**, ומקיים תהליכי למידה ותרגול כדי לכבוש את היעד. לעומת זאת, אדם תחרותי אינו מסתכל אל האופק אלא לצדדים, ועסוק בלגבור על מי שנמצא מצדדיו. אדם תחרותי מונע מגישה של **יחסיות**, אדם הישגי מונע מתוך שאיפה **למצוינות**. מעצם טבען, רוב המשימות הצבאיות מחייבות גם מצוינות אישית וגם עבודת צוות. במילים אחרות, נדרשת הישגיות אישית, ונדרשת הישגיות קבוצתית המבוססת על לכידות.

מג'יק ג'ונסון, כוכב לוס אנג'לס לייק'רס,
אמר בפרפרזה על דברי הנשיא קנדי:
"אל תשאל מה הקבוצה יכולה לעשות למענך,
תשאל מה אתה יכול לעשות למען הקבוצה."
“

תרבות היחידה

חלק ניכר מההתרחשות ביחידה או בקבוצה הוא תוצאה של תורה מקצועית, נהלים וכללים, אבל כל אלה מתרחשים בתוך ממד פחות מוגדר ויותר עמום שנקרא "תרבות היחידה". החלטות המפקד וכללי המקצוע של היחידה משפיעים על הישגיה, אבל באותה נשימה תורמים לעיצובה מנהגים ונורמות שלעיתים אינם מוגדרים וערכים, אמונות, סמלים, לבוש ושפה שאינם קבועים בנהלים. הם אלה שלא פעם ישפיעו על ביצועי הקבוצה ואופיה: מהי אווירת המשימתיות ביחידה, רמת הדיוק והקפדנות, הנכונות ליזום, סדר ומשמעת, חברות, עזרה הדדית ועוד ועוד.

תרבות ומנהיגות הם שני הצדדים של אותו מטבע! מנהיג יוצר קבוצה ותוך כדי התהוותה מתגבשת תרבות, שמשפיעה על תפקודה וקובעת בעוצמה רבה, לפעמים נסתרת, את הנורמות שלה. מכאן, שמנהיג חייב להיות ער לתרבות המתפתחת, לברר מהם מאפייניה, ולדאוג לעצב אותה ולהשפיע עליה.

לכל יחידה יש הנחות יסוד מוצהרות שבאות לידי ביטוי בכתב או בעל-פה על ידי מפקדים וחיילים:

- "ביצוע המשימה מעל הכול"
- "אנשים הם המשאב החשוב ביותר"
- "חשוב לעודד יוזמה"

בפועל, מתחת לפני השטח יש הנחות יסוד סמויות, לרוב פחות מוצהרות אבל ידועות ומורגשות:

- "בשם המשימתיות פוגעים בדברים חשובים אחרים"
- "לא מקדישים ביחידה זמן אישי לחיילים"
- "מרגישים שלא נותנים לנו חופש ליזום"

במודע או שלא במודע אנשים "מציתים" לתרבות היחידתית ומתנהגים על פי כלליה הלא כתובים, באופן שדומה לעיקרון הפשוט ש"לא מקפידים על ניקיון במקום מלוכלך", ולהפך: "לא זורקים לכלוך במקום נקי".

מפקד שייצור ביחידתו אקלים ארגוני איכותי יגלה שאנשיו:

- מתכוננים ביסודיות
- מבצעים בדייקנות
- מתחקרים בקפדנות
- מקיימים שוויון בין כל החיילים
- מקפידים על סדר ומשמעת
- מדווחים אמת
- ועוד שורה ארוכה של עקרונות וערכים

תרבות היחידה היא המקום שאליו לא פעם נדחקים הנהלים האמיתיים, ולשם גם נדחקות חלק מהבעיות. מפקד חייב להיות אמיתי עם עצמו ועם אנשיו, ריאלי ומפוכח, ומבין מה מתרחש ביחידתו ומהי התרבות השלטת בה. "תרבות אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר", קבע פיטר דרוקר, מגדולי המומחים לניהול ומנהיגות. ובניסוח על דרך החיוב: **תרבות מאפשרת אסטרטגיה**. במילים פשוטות עוד יותר - **תרבות מאפשרת לקדם את יעדי הקבוצה**, ובמקרה השלילי היא מעכבת את הקבוצה. מפקד חייב להיות ער לנורמות ולמנהגים (לפעמים פסולים) שמתפתחים ביחידה. הוא חייב ליצור לעצמו דרכים ושיטות לאבחון התרבות: שיחות חתך, שיחות אישיות, סקרים ובעיקר נוכחות בשטח עם החיילים.

מפקד נדרש לעצב את תרבות היחידה באמצעות הקפדה על פקודות ונהלים, קביעת שגרות, טקסים ומופעי למידה, באמצעות חינוך, שכנוע והסברה, ומעל הכול - באופן התנהלותו.

רבים מן העקרונות שדיברנו עליהם עד כה מעצבים את התרבות ביחידה ומשפיעים עליה, ולכן מנהיגות ותרבות הן שני הצדדים של אותו מטבע. ובכל זאת, תנאי הכרחי לתרבות בריאה, אם כי תנאי הכרחי אך לא מספיק, הוא ערנות ומעורבות של מפקדים, ואבחון מתמשך של המנהגים, הנורמות והשגרות הלא רשמיות בקבוצה.

תרבות בריאה וחיובית יוצרת תחושת שייכות ומחויבות, תחושת גאווה וכבוד עצמי, אשר מעצימים את הפרט ואת הקבוצה. **עיצוב תרבות היחידה היא משימתו של המפקד, ואם לא ישלוט בה - יגלה שהיא שולטת בו ובאנשיו.**

מקצועיות כביטוי לרעות

הרמה המקצועית של כל בעל תפקיד ביחידה, חייל או מפקד, היא הבסיס לתפקודה הכולל, אבל יש לה היבט נוסף אשר מבטא הלכה למעשה את מידת החברות ביחידה. מעצם התפקוד בצוות, הרמה המקצועית של בעלי התפקידים קובעת את הצלחת הצוות כולו. ביחידות קרביות המשמעות לכך גדולה במיוחד - היכולת לבצע את המשימה באפקטיביות ובמחיר נפגעים נמוך. אנחנו חזקים כמו החוליה החלשה ביותר שלנו, קובעת האמרה המפורסמת. במילים אחרות, המקצועיות של כל בעל תפקיד משפיעה הן על איכות הביצוע והן על היקף הנפגעים של חבריו. בצוות או בקבוצה בכלל, וביחידות קרביות בפרט, חייבת להיות לכל חייל ולכל בעל תפקיד תחושה שכאילו בו תלוי גורל חבריו. רמת הכושר של כל חייל או מפקד, רמתו המקצועית ומידת השתלבותו בצוות, עשויים להשפיע על איכות הלחימה של הקבוצה, על הקצב שלה ועל תוצאותיה. כפועל יוצא מכך, **טיפוח המקצועיות מתוך אחריות לחברים** היא דרישה מהותית שכל מפקד חייב להטמיע אצל פקודיו.

אימונים – להנעה פנימית

”עכשיו, במבט לאחור, אתה יכול להצביע על משהו ספציפי שעשו איתכם לפני מלחמה, שאתה יכול לומר שהשפיע, שעזר לכם?”
 ”חד משמעית. תרגולות, תרגולות, תרגולות.”
 ”זה מה שהציל את חיינו.”

(מוטי אביעם, מט"ק פלוגה ו', חטיבה 188
 במלחמת יום הכיפורים, שיחה בתל סאקי, 24 באוקטובר 2013).

מוטי אביעם ביטא בפשטות את הניסיון האנושי המצטבר כפי שניסח אותו גדול הוגי המחשבה הצבאית, קלאוזביץ:

”הרגל מעניק עוצמה לגוף,
 בעת מאמץ רב,
 לנפש בעת סכנה רבה,
 ולשיקול הדעת נוכח הרשמים הראשוניים.
 ההרגל מקנה יישוב דעת שאין ערוך לו לכל הדרגים.”

עסקנו עד כה בחשיבותן של המקצועיות, הלכידות, המחויבות וההישגיות, אבל האמצעי העיקרי שבו מפקד יכול לקדם את הנושאים הללו הוא אימונים. למידה, תרגול וסיכום, בתדירות גבוהה ובכל רגע אפשרי, הם המפתח לשיפור מקצועיות הפרט והקבוצה, והם החומר שמאיץ התגבשות, לכידות ואמון בין חברי היחידה. **אימונים קבועים ושיטתיים משפרים את תפקוד הפרט והקבוצה, ומהווים מפתח מרכזי ליצירת ביטחון ומסוגלות בקרב החיילים, בכל סוגי היחידות.**

אימונים ביחידות קרביות או תומכות לחימה חייבים לעמוד בציווי הידוע "התאמן כפי שתלחם". יש להתאים את מקום האימון לשדה הקרב, יש להתאים את האתגרים והאימונים, ויש ליצור מציאות תרגילית קרובה ככל האפשר למציאות הצפויה.

התרגילים צריכים להיבנות באופן הדרגתי, אבל חייבים להגיע לרף המדמה את מצבי הקרב, להיות מאתגרים פיזית ומקצועית, ולהיות תובעניים וקשוחים. הרומאים נהגו לבצע את מרבית האימונים עם חרב כבדה, ולצאת לקרב עם החרב האמיתית הקלה יותר, בבחינת "קשה באימונים, פחות קשה בקרב" (לעולם לא "קל בקרב"). תרגילים שאינם עונים לדרישות המציאות ויוצרים תרגיל קל או שאינו מדמה, פוגעים בהכנת הכוח הן מן ההיבט המקצועי והן מן ההיבט המנטלי. מלחמה פירושה "לשחות בים סוער", וחובה להכין את הכוחות ל"דבר האמיתי" ולא להתאמן ב"בריכת מים רדודים".

ברגע האמת, בקרב, יתגלו האימונים המדמים כחישוק המלכד את הקבוצה, וכעמוד שדרה המחזיק אותה יציבה ומתפקדת ביעילות. כל אימון מגביר את התיאום בין החיילים ובין המפקד לחיילים. כל אימון מגביר את הביטחון העצמי של החיילים זה בזה ובמפקד, וכל אימון מחזק את "השריר" המנטלי, ומקרב את הדמיון בראשו של החייל למציאות שהוא צפוי לפגוש.

אימונים מקצועיים המדמים מצבי אמת בלחימה יוצרים תיאום, ביטחון עצמי ודרישות מקצועיות, ותחושת מסוגלות, החזקים יותר מכל נוהלי המשמעת. יחידה המגיעה לרמה מקצועית גבוהה ומתנהלת על פי סטנדרטים מקצועיים איכותיים, "אינה זקוקה" לנוהלי משמעת, וכל תפקודה מבוסס על הקוד המקצועי. יתרה מכך, אימונים מדמים הם גם עניין מוסרי. לשלוח חייל לשדה הקרב ולא לאמנו כנדרש - זה לא מקצועי ולא מוסרי כאחד. ולהפך, חייל מאומן מרגיש מקצועי יותר, בטוח יותר בעצמו ובחבריו, אבל לא פחות חשוב, מרגיש שמפקדיו דואגים לו ומכינים אותו למשימותיו.

תחושת המסוגלות והביטחון העצמי של הפרט והקבוצה נובעים מהכנת הכוחות למשימותיהם בכלל ולמצבי קרב במיוחד. **תחושת המסוגלות והביטחון העצמי הם עמוד השדרה של הנכונות להילחם, ונכונות היא שם נרדף להנעה פנימית.**

משמעת

משמעת היא אמצעי מהותי בגיבוש יחידה צבאית, וחלק מרכזי בתהליך הפיכתה ליחידה אפקטיבית. משמעת אינה תנאי מספיק, אבל היא תנאי הכרחי ליצירת קבוצה ולתפקודה. משמעת היא כמו חוקים בכדורגל או בכדורסל, כמו תווים וסולמות במוזיקה. אפילו "מדים" אחידים יש לשחקנים ולנגנים. אי אפשר לנגן יצירה מוזיקלית, או לשחק באופן קבוצתי ולנצח, ללא כללים וחוקים הנשמרים בקפדנות. האחרונים לא מספיקים, ונדרשת רמה מקצועית גבוהה, שלא לומר וירטואוזיות וכושר אלתור, כדי לנגן ולנצח. באופן דומה, משמעת בכלל ומשמעת בקרב בפרט יוצרות מסילות לתפקוד איכותי. אלה מסילות אישיות וקבוצתיות, שבלעדיהן החייל וחבריו לא היו נענים לאתגר, ולא היו מבצעים אותו כראוי. בשונה מספורטאים וממוזיקאים, לוחמים פועלים בשדה קרב רווי סכנות ואיומים, המאיימים לפורר את רוחם ואת לכידותם. רוח הקרב במלחמה, משימתיות בשגרה ומשמעת בימי שגרה ובמלחמה הן שמן על גלגלי היחידה, מאיצים לבניינה, ומשפיעים באופן מכריע על תפקודה. למשמעת חשיבות רבה בשל כמה סיבות:

- היא יוצרת את כללי היסוד לתפקוד מתואם בין חיילים, מפקדים ויחידות, וכך מעניקה משמעות קבוצתית לצוות וליחידה;
- היא יוצרת אחידות ושוויון במהות ובנראות בין כל חברי הקבוצה, החיוניים לעבודת צוות;
- היא יוצרת אחידות תפקודית ושפה משותפת, המהווים בסיס מקצועי חיוני לפעולה משותפת;
- היא משפרת את התיאום והסנכרון בין מפקדי היחידה ובין יחידות;
- היא משפרת לכידות וגאווה יחידה;
- היא מתפקדת כחישוק אשר מחזיק ומחזק את הקבוצה בעיתות עומס ובמצבי לחץ ולחימה;
- היא יוצרת ביטחון הדדי בין אנשי היחידה, וביטחון בכך שכל אדם ביחידה יתפקד כראוי גם בשעת לחץ;
- היא ממרכזת את פעילות הקבוצה, ומונעת ויכוחים ומחלוקות ברגעי לחץ ומתיחות;

- היא מסמנת גבולות ערכיים ונורמטיביים, ומונעת סטייה מהנתיב הראוי;
- היא מאיצה תהליכי למידה ותחקור, ומסייעת לבסס תרבות של דיוק וביצוע מוקפד.

לפיכך, משמעת היא תנאי למקצועיות, ומקצועיות גבוהה היא ביטוי למשמעת. משמעת אינה תנאי מספיק לתפקוד אפקטיבי, אבל היא תנאי הכרחי. מכל הסיבות הללו חייב כל מפקד לטפח את המשמעת, ולראות בה מרכיב חשוב ומרכזי בתפקוד היחידה, אך הוא חייב לטעת אותה בקרב אנשיו ממקום של הבנת חיוניותה, ממש כשם שהדבר ברור לנגנים ולספורטאים.

מפקד חייב ללמד את אנשיו את מקומה של המשמעת, כאמצעי לגיבושם והפיכתם ליחידה מקצועית ומלוכדת. הוא צריך להטמיע את המשמעת מתוך הזדהות עימו, עם היחידה ועם המשימה, ולא מתוך שרירות, שררה או רצון בהרתעה. מפקד צריך לפתח גאוות יחידה כלפי משמעת, הזדהות עם ההשפעה החיובית שיש לאחידות ולהדגיש את חשיבות הנראות והקפדנות, שמשדרות מקצועיות, דיוק ורצינות.

משמעת אינה צייתנות עיוורת ולא מחיקה של שיקול הדעת, של המחשבה, של הזכות לשאול או להטיל ספק. לכל אלה יש מקום והם הכרחיים, וצריך לאפשר ולעודד אותם, אך כאשר מגיעים לשלב הביצוע, כאשר עוברים למימוש ולפעולה - חובה לבצע את ההנחיות כפי שהוחלט ונקבע. הכלל הבסיסי שיש לאמץ ולהטמיע הוא הנהגת "חופש המחשבה ומשמעת הפעולה". כאשר משמעת מטופחת מתוך ההכרה בחשיבותה הרבה, היא הופכת להיות מקור לגאוות היחידה וביטוי למקצועיות ולדייקנות. הגאוות תהיה על ש"אנו הדייקנים", "אנו המסודרים", "אנו המקצוענים".

תהליך הלימוד וההטמעה של המשמעת צריך לנבוע מהבנת חשיבותה ותכליתה - אחדות המטרה ותיאום הפעולה. הפנמה עמוקה של העיקרון תחזק את המשמעת, ותאפשר ליישם אותה באופן קפדני, בגישה חיובית, תוך שמירה על טיפוח היצירתיות והיוזמה.

משמעת ויוזמה

” ברור מאליה שהחינוך ליוזמה בצבא אינו בא במקום המשמעת, ולא על מנת להחלישה. על הצבא לפעול מתוך משמעת ברזל בתחומי ההוראות, ההנחיות והפקודות הניתנות על ידי המוסדות והמפקדים המוסמכים, אבל כל קצין וכל חייל צריך ליזום ביצוע הפקודה; שומה עליו לפעול לא כדי לקיים מצוות אנשים מלומדה ולצאת ידי חובת המשמעת, אלא כדי להשיג את המטרה הרצויה: זאת אומרת לנצח.”

(דוד בן-גוריון, יחוד ויעוד - דברים על ביטחון ישראל)⁶

יחידות המטפחות את המשמעת ברוח הנאמר בפרק הקודם, יודעות לשלב בין משמעת ליוזמה, ובין משמעת לשיקול דעת, חדשנות ויצירה. **אין סתירה בין משמעת ובין יוזמה**, ויוזמה ויצירתיות אינן שם נרדף לחריגה מפקודות ונהלים. בתוך הכללים ובתוך הפקודות יש מרחב עצום וכמעט אין-סופי ליוזמה ולחדשנות. שחקני קבוצת כדורסל יבצעו את "תרגיל מספר אחד" בווירטואוזיות בתוך מסגרת החוקים של המשחק. נגן או הרכב מוזיקלי מבצעים קטע מוזיקלי באופן מקורי וייחודי במסגרת הסולמות האוניברסליים. יתרה מכך, אם לקבוצת נגנים לא יהיו כללים שיוצרים בסיס משותף לעבודת צוות - הם לא יוכלו להלחין ולנגן דבר ביחד. הכללים, לפיכך, הם שמאפשרים ליצור ולתפקד במשותף, ומאפשרים ליצור ולחדש באופן קבוצתי או להפעיל תחבולה באופן צוותי.

מט"ק, טייס או מפקד מחלקה בקרב או בפעילות מבצעית, **יכולים וחייבים לפעול כהבנתם בתוך גבולות הגזרה שלהם, ובתנאי שהם דבקים בכללי המקצוע ודבקים במשימה לאור המטרה**. כך גם רמ"ד או ראש צוות שניתנו להם גבולות גזרה של תפקידם ושל משימתם, שידועים להם הכללים המקצועיים, ובתוכם הם יכולים וחייבים ליזום, ליצור ולחדש. כללי המשמעת וכללי המקצוע הם לא רק תנאי לתפקודם, אלא תנאי ליצירה, לאלתור ולתגובה מהירה ויעילה. כלי נגינה שמיתריו אינם מתוחים או אינם מכוונים, לא יפיק את

הצלילים הרצויים. משמעת היא מבנה הכלי וכיוונו, מוזיקה היא מה שעושה עם כלי הנגינה החייל או המפקד. למפקד מחלקה יש בכל שבוע נתון מסגרת של חוקים והנחיות (מקום הפעילות, שעות הפעילות, שעות שינה, תכני חובה וכללי הצבא), אבל עליהם הוא יכול וחייב להוסיף וליזום בעצמו: שיעורים מקצועיים, סוגי תרגולים, ניתוח אירועי קרב ושגרה, פעילות גיבוש ועוד.

כל מפקד עתיד להיתקל בנסיבות שמשתנות, ובסיכונים ובהזדמנויות שעשויים לחייב תגובה ושינוי: של גבולות הגזרה, של השיטה ואפילו של המשימה. במקרים מסוג זה קיימת האפשרות לפנות למפקד, להציף את הצורך, לשכנע ולקדם את הרעיון החדש. אפשר וחובה לשנות את התוכניות, את השיטה ואפילו את המשימה; אבל חובה להציג זאת לרמה הממונה, להסביר ולשכנע, ולעולם לדבוק במשימה לאור המטרה. **להסביר ולשכנע הן מילים נרדפות למנהיגות.**

במקרים מיוחדים, בשעה של דחיפות, כשאין זמן ואין אפשרות לדבר עם המפקד הממונה, **מפקד רשאי ואף צריך לפעול על פי שיקול דעתו.** אלה מקרים נדירים, המתרחשים כמעט אך ורק בקרב, ומוגדרים כ"נוהל אין זמן". מפקד שמזהה הזדמנות בעת לחימה חייב לנצל אותה ולצאת קדימה להתקפה או לאיגוף. זו אינה חריגה ממשמעת אלא ביטוי מובהק למימושה, אבל קיים תנאי אחד מרכזי ומהותי: שהפעולה נעשית לאור המטרה וכפי שהיא הוגדרה. במילים אחרות, יוזמה המהווה חריגה מהפקודות מותרת אך רק בהתקיים התנאי המשולש: שאין זמן, שלא ניתן ליצור קשר עם המפקד ושהחלטה מתקבלת לאור המטרה. יוזמה, לפיכך, אינה עומדת בסתירה למשמעת; להפך, **יוזמה מבטאת את הדרגה הגבוהה ביותר של מימוש המקצועיות והמשמעת.**

משמעת הפלמ"ח¹²

המושג פלמ"ח הפך עם השנים לשם נרדף ליוזמה ותחבולה, אך באותה נשימה, ושלא בצדק, הוא מזוהה עם משמעת רופפת. האמת שונה. היה זה מפקד הפלמ"ח יצחק שדה שקבע "שהמשמעת חייבת להיות טוטאלית, והתוצאה חייבת להיות מכסימלית". זו גם הגישה שבאה לידי ביטוי בספר הפלמ"ח:

נ ו ה ג ר מ ש ט ר

עיניים פקוחות ומשמעת מוחלטת

לא בלי משטר ולא הפקרות בנוהג. אבל גם לא משטר של סתם צבא. סתם צבא שומר בעקביות על צורות. משטר קפואות שאינן מתאימות לימינו ואינן מתאימות אף לאורו צבא עצמו. אם הצבא משנה את צורות המשטר שלו, הלא רק כדי להתאימן לצרכיו באותה תקופה.

לא נוהג צבאי מקובל, באשר מקובל הוא, לא משטר של משמעת עיוורת ולא נוהג מטמטם מחשבה.

ענין לנו, קודם כל, בנייהם הפקוחות של חברינו ובמחשבתם הערה.

אך על התוכן הצבאי יש לשמור: סדר ומשמעת לשם יעילות צבאית.

בהתאם לכל אלה נוכח להבחין בשני סוגים של משטרים צבאיים: (א) משטר צבאי השואף לאלף את החיילים למשמעת במערכת מתאימה של אמצעים וכלים; (ב) משטר צבאי השואף לתוך את החיילים למשמעת הנובעת מהכרתם של החיילים ומתכונות שניטעו עמוק בנפשם.

ההבדלים האלה נעוצים עמוק עמוק בסוג המשמעת אותה מבקש צבא מסוים לתעת בנפש חייליו. ועל-כך התפקיד העיקרי של המשטר והנוהג הוא, להעלות את כוחו המוסרי של החייל הבודד ושל היחידה; לעשותם מציבור מאוגד איגוד של סמכות חיצונית. לציבור המאוגד איגוד של סמכות פנימית. לעשות את ההישוק החיצוני של הפיקוד לוישוק פנימי של אידיאה. להרגשה של חובת אחריות ונאמנות.

המפקד חייב להיות הנציג המוחשי של הקול האידאי הזה המפעם את חייליו. משמעת כזו ומשטר כזה הם הם שמהווים את כוחו המוסרי של הצבא.

משטר החיים במחנות האימון והשירות, שומה עליו להשיג תהי מטרות יסודיות בהכשרתו והיגובו של הלוחם:

א. להעלות את רוחו ולעצב אותה ככל היותר.

ב. להשריש בו תכונות יסודיות בהן בחוקת "כלי נשק" חיוניים למילוי יעודו. לא פחות מכלי הנשק בהם אימן את ידיו.

בדין, איפוא, שחיו של כל לוחם, לפחות במונחים המוקצים לאימונו ולהכשרתו במחנות, בבתי הספר וכיוצא בהם, יהיו נחונים במסגרת של משטר – סדריים, מנהגים, תקנות ונימוסים שכל אחד לאחד וכולם יחד כונתם להשיג את המטרות הנזכרות. אולם משטר, ולו המדוקדק ביותר, אינו משיג את מטרותיה אם הוא נכפה בתוקף של משמעת עיוורת, או שהוא הופך ל... תורת אנשים מלומדה". סדריים, מנהגים ותקנות הקובעים במסמרות את מהלך החיים לכל פרטים – במהות, בונן, במקום ובצורה – לא יתנו כל אימת שהתניח לא יבין את ההכלית שבהם. כל אימת שלא יכיר בערכם החיובי, פן יתפכו ויהיו ציוריי המשטר ל... ספחתי" שיש לעקפה ולהשתמש ממנה. מושכל ראשון הוא, איפוא, למשטר מתוך – לעקור מחוכו כל נוהג וכל תקנה שאין עמם תכלית חינוכית, וללוות בהסברה יסודית את פקודות הקבע שנתכנו לחינוכו ולעיצוב אופיו של הלוחם.

(יעקב דורי, ספר הפלמ"ח)

ביטחון מקצועי וערכי בין חברי הקבוצה

הביטחון של חברי הקבוצה זה בזה נשען על שני יסודות - המקצועי והערכי. המקצועי נוגע לרמה המקצועית של כל אחד מחברי הקבוצה, ושל כושר תפקודם **המשותף**. לכן, הרמה המקצועית של כל חייל חורגת מתרומתו הישירה, והופכת להיות חלק מהדימוי ומהביטחון הכללי שיש לחברים בקבוצה בעצמם. לכך מתווסף התיאום הצוותי וכושר התפקוד המשותף, אשר ביחד יוצרים תחושת מסוגלות קולקטיבית.

מקצועיים ככל שיהיו הפרטים בצוות, וטוב ככל שיהיה התיאום ביניהם, הבסיס הערכי המשותף לכולם הוא תנאי הכרחי לתפקודם היעיל. כדי להילחם ביחד, לפתור בעיות ביחד, לקיים תהליכי למידה הכוללים תחקירי עומק ועוד, צריך לבסס מארג של ערכים משותפים: אמירת אמת, הגינות, שיתוף במידע וממלכתיות, שפירושה העדפת טובת היחידה ומטרותיה על פני דעה אישית או אינטרס אישי.

קבוצה טובה מחזקת ומעודדת את חבריה, ובאותה נשימה, במקרים שבהם מתגלה חריגה מנורמה מקצועית או חברתית - היא מדווחת ומוקיעה. קבוצה שמתפקדת היטב יודעת לסמן את הפסול ואת ההתנהגויות שלא ראוי שיתקיימו בצוות. הלכידות והביטחון של חברי הקבוצה זה בזה אינם מתבססים על "ציפוף שורות" בכל מצב, אלא על הקפדה על נורמות של התנהגות ראויה, ושל דיווח והוקעה במידת הצורך.

מרכיב נוסף בביטחון הערכי בין חברי הצוות הוא הנכונות לגלות עזרה, להתנדב, לסייע זה לזה באופן קבוע ושיטתי כעניין שבשגרה, גם במחיר של הקרבה אישית, ולוותר על נוחות או תועלת אישית למען האחר. ביטחון ואמון מסוג זה עומדים למבחן העליון בשדה הקרב, אבל יש להם היבטים קבועים גם בחיי היומיום, בין צוותים, יחידות, גופים וזרועות.

לפני כל אלה, קיים התנאי המרכזי ביותר - כבוד האדם באשר הוא אדם. מנהיג הקבוצה ביחד עם חברי הקבוצה חייבים לטפח כבוד הדדי, קבלה שוויונית של כל החיילים בקבוצה, ללא קשר לדת, עדה, מין, נטייה מינית, רקע חברתי, מקצועי או אחר. גישה של "כולם שווים, לכולם יש פוטנציאל וכולם תורמים" היא הגישה שחייבת לשרור בצוות.

מחלוקות וההתמודדות הפיקודית עימן

הן חברי הצוות והן המפקדים צריכים לעסוק בפתרון מחלוקות. מחלוקות בצוות או ביחידה הן דבר טבעי, חלק מסדרי עולם, אך מחייבות טיפול ושיכוך. מחלוקות יכולות להיות גלויות ונוכחות מעל פני השטח, ויכולות להתקיים מתחת לפני השטח. לעיתים תופעה קבוצתית מסוימת יכולה להעיד על קיומה של מחלוקת סמויה, אשר מעסיקה את חברי הקבוצה אך אינה מדוברת בגלוי ובפתיחות, ולפעמים המחלוקת מדוברת, אך מסתירה נושא עמוק יותר המעורר את המתחים. אלה ואלה פוגעות בתפקוד הצוות או היחידה. מפקדים צריכים לחוש מה קורה ביחידתם באופן קבוע ומקרוב, לזהות מתחים ומחלוקות ולפתור אותם בעצמם, או לתבוע זאת מחברי הקבוצה.

טיפול במחלוקות הוא דרישה טבעית לכאורה, אך הניסיון מלמד שלא פעם חברי הצוות ומפקדים, בכל הרמות, בוחרים לעצום עין או לטפל במתיחות רק למראית עין. מפקד יכול להחליט באופן מכוון שלא להתערב, ולנהוג בגישה של "יתמודדו ויפתרו את הבעיה בכוחות עצמם". זהו נימוק ראוי, אך אם הסיבה לאי ההתערבות היא חשש וחוסר ביטחון או הימנעות - הדבר עלול לפגוע בתפקוד הקבוצה ובביצועיה. אין להתעלם ממתחים שמתפתחים בקבוצה או בארגון, אין לעקוף בעיות ואתגרים, ואסור להניח למציאות "להסתדר מעצמה". מפקדים שחסרים את עמוד השדרה הראוי, ואינם מתמודדים עם הפער ההולך ונפער בין פקודיהם או בין יחידות בארגון - לא רק פוגעים ביחידה, אלא גם פוגעים במעמדם בעיני פקודיהם.

חברי הצוות צריכים ללמוד להתמודד עם מחלוקות, לפתור אותן או להכיל אותן, ועל מפקד הקבוצה ללמד אותם כיצד לעשות זאת. תפקידו ללמדם כיצד להתמודד עם מצבי מתיחות, והוא עצמו צריך להיות מעורב בתהליך בשני אופנים אפשריים: מאחורי הקלעים תוך יצירת התנאים הנחוצים ליישוב המחלוקת, או להתייצב בעצמו מול האתגר והקבוצה ולהוביל אותם אל הפתרון.

דיונים ושיחות

בכל הדרגים מתקיימים דיונים ושיחות כשיטת עבודה להערכת מצב, לתכנון, תיאום ללמידה ולקבלת החלטות: בפורום מפקדי הפלוגה והשייטת, בטייסת ובחטיבה, במחלקות המטה ובין מפקדים בכירים. דיונים רציניים מפתחים את היחידה, מסייעים ב"ניווט הספינה" בכיוון הנכון ומעצימים את חברי הקבוצה ואת מפקדי המשנה. דיונים איכותיים יוצרים תחושה של רצינות ולמידה, ושל יכולת השתתפות והשפעה, שהם בעלי ערך עצום בחיזוק ההנעה הפנימית. כדי שהדבר יתקיים דרושים שני תנאים יסודיים: הראשון, הדיון חייב להיות דיון של אמת, המשאיר מרחב להתלבט ולחשוב ביחד. מפקד שאינו מקיים שיח ודיונים מסוג זה מחמיץ ידע, רעיונות והזדמנות להעצמה ולרתימה. מפקד שמקיים דיונים אך מגיע אליהם עם סיכומים מוכנים מראש, או לא פתוח באמת להקשיב לשיח המתפתח, לא רק שאיננו מועיל - הוא אף מזיק. במצב כזה משתתפי הדיון מזהים בנקל כי מדובר בדיון "סגור מראש", דבר שמשרה עליהם פסיביות, נוטל מהם את הרצון להתאמץ ולהשפיע, ופוגע גם במנהיגות המפקד עצמו. לעומת זאת, דיונים קשובים, פתוחים וכנים מעשירים את השיח, ומגוונים את זוויות ההסתכלות באופן שמעמיק את הניתוח ואת תהליך קבלת ההחלטות.

התנאי השני: יצירת תרבות של שיח והקשבה עמוקים, ולא תרבות של דיבור בלבד. שיח והקשבה עמוקים מאפשרים להבין את הנימוקים של הצד האחר, ומאפשרים לראות את התמונה דרך נקודת מבט אחרת. בתרבות של דיבור לעומת זאת, כל אחד מקשיב, אולי אפילו בסבלנות, אבל כל עניינו הוא רק להשמיע את דבריו בתורו. שיח פתוח, עמוק, קשוב ואמיתי, "יוצא" מהאוהל או מחדר הדיונים ומקרין על היחידה כולה. שיח כזה משפיע באימונים, בתכנונים, בנהלי הקרב, באווירה הכללית, בתרבות, ומעל הכול בפתיחות והמחשבה בפעילות המבצעית.

מרחב להשפעה אישית

גורם מרכזי בתחושת המשמעות היא היכולת להשפיע, אשר מובילה לתחושת מימוש והגשמה עצמית. זהו צורך אנושי ובסיסי אשר מעצים כל אדם, ובאותו אופן הוא מעצים את הקבוצה. תחושת משמעות מתפתחת בין היתר מתוך האפשרות ליצור, לפתח, לחדש ולהביא את יכולות חברי הקבוצה לידי ביטוי. זה מספק להם טעם ופשר, וזו כשלעצמה סיבה לתת להם חופש פעולה וחופש יצירה. אנשים שמקבלים מרחב לביטוי עצמי, להתחדשות ולשיפור, מרגישים משמעותיים ומועצמים. הדבר נכון הן לפרטים והן לקבוצה כשלם, ונכון למתן מרחב השפעה ושינוי בנושאים מהותיים או בנושאים פעוטות. כשהייתי מ"פ פנה אליי אחד ממפקדי המחלקות בבקשה לקיים טקס סיום מסע-סמל באופן שונה מזה שנהוג לפי הנוהל הפלוגתי. בשם האחידות לא אפשרתי זאת. טעיתי. הטקסים התנהלו באופן מחלקתי ומופרד זה מזה, וטקס מקורי עצמאי היה נותן לאותו מפקד מקום להשפיע ותחושת ייחודיות.

אולם יש סיבה חשובה לא פחות ליצירת הזדמנויות להשפעה; אמונה עמוקה באדם מניחה שיש לו כישרון ויכולות שחובה לתת להם הזדמנות לבוא לידי ביטוי. "טובים השניים מן האחד", וטובים כל חברי הקבוצה כשהם פועלים ביחד. חיילים ומפקדים בכל הרמות ובכל התפקידים יכולים לתרום, להשפיע, להציע, לייעל ולשפר, ויש להם כישרונות ויכולות שחובה למצות. השונות בין האנשים בקבוצה יכולה להיות חלק מהכוח שלה. המגוון החברתי, התרבותי והאישי מאפשר לקבוצה מרחב נוסף ליצירתיות ולמחשבה מקורית ורעננה, כמו גם ביקורתיות בריאה. חייבת להיות הסכמה רחבה על הערכים, היעדים, השיטות והנורמות של הקבוצה, אך עם זאת ראוי שיהיה מקום גם לנקודות מבט מקוריות ולגיוון רעיונות. העיקרון נכון ואפשרי לכולם, אבל במיוחד בצוותים ותיקים, בקבוצות שעוסקות בפיתוח או מתפקדות יחדיו לאורך זמן, ושואפות להתייעל ולשפר את הישגיהם או ביצועיהם.

שילוב נכון ומאוזן בין החזון, היעדים והמשימות שהגדירו מפקד היחידה או הקבוצה, ובין חופש פעולה ויצירה לאנשיו ולמפקדי

המשנה, יפרה את הקבוצה, יחולל ויעודד בה יצירה, התייעלות ורוח בריאה. כל אלה יקדמו אותה וישכללו את ביצועיה. חופש הפעולה צריך לבוא לידי ביטוי לנוכח יעדי היחידה והמצפן הארגוני שלה, ובה בעת לאפשר את מיצוי סגולותיהם וכישרונם של האנשים. מתן מרחב להשפעה מעניק הזדמנות להגשמה עצמית, אשר מעצימה את הפרט והקבוצה, מגבירה את ההנעה הפנימית ומקדמת את היחידה.

מפקד בכל דרג צריך לאפשר לאנשיו, חיילים או מפקדי משנה, להשפיע. השיטה הבסיסית והטובה ביותר היא לתת להם להוביל משימות. אלה יכולות להיות משימות קבועות לבעלי תפקידים קבועים (אחראי תחום במחלקה או ביחידה), משימות לממלא תפקיד זמני (המוחלף כל שבוע, חודש או תקופה), או משימות מוגדרות שמוביל אחד מחברי הקבוצה או כולם יחד. המשימות יכולות להיות ביוזמת המפקד, או ביוזמה של חברי הקבוצה.

עידוד הקבוצה ליזום ולהוביל משימות הוא עיקרון חשוב שיש לו יתרון כפול. הראשון כאמור מחזק את תחושת המימוש העצמי, המגבירה את ההנעה הפנימית; והיתרון השני הוא שיפור כושר התפקוד של הצוות. חלוקת משימות לחברי הקבוצה מאפשרת עבודה במקביל, מונעת תלות גבוהה במפקד או במפקדי המשנה, ומשתלמת מאוד ברגעי לחץ ובתקופות עמוסות, שנדרשת בהן פעולה במספר ערוצים בו־זמנית.

נוסף על כל היתרונות הללו, מתן עצמאות ומרחב השפעה "מגדל" נכון את דור המפקדים הבא, מספק להם מרחב להתנסות ויכולת להביא לידי ביטוי את כושר הפיקוד והמנהיגות שלהם. בסוף היום, מרחב להשפעה וחופש פעולה מעבירים את אחד המסרים החשובים ביותר במנהיגות: "אני סומך עליך". "נבואה שמגשימה את עצמה" היא רעיון שנכון לפרט ולקבוצה כאחד. מפקד שסומך על יכולות הקבוצה, שנותן לה מרחב פעולה ומאמין ביכולתה לתפקד באופן עצמאי - יגלה שהיא מביאה את עצמה לידי ביטוי, משפרת את יכולותיה, מבצעת את המשימות ומתגברת על אתגרים באופן טוב יותר.

גאוות יחידה

גאוות יחידה היא מקור הנעה אישי וקבוצתי משמעותי ביותר. היא יוצרת מחויבות, מעצבת זהות קולקטיבית המעודדת עמידה בסטנדרט גבוה, מעוררת מוטיבציה בבחינת "עכשיו תורנו" להצדיק את המוניטין, וקובעת רף של "להצדיק ולא לאכזב". גאוות יחידה מתגבשת על בסיס כמה יסודות, אך ראשון מעל כולם הוא ההישגים המבצעיים והמקצועיים שהם תכלית קיומה של היחידה. מקצועיות האנשים ומקצועיות הקבוצה יוצרות גאווה ודימוי עצמי גבוה. אי אפשר ליצור גאוות יחידה ללא תוצאות מוחשיות "כאן ועכשיו", והישגי הקבוצה בהווה הם לעולם תנאי לקיומה. קבוצת ספורט חייבת ניצחונות כדי שהחברים בה יחוו גאוות יחידה, וחברה או ארגון חייבים הישגים כדי לפתח גאווה שנובעת מעצם ההשתייכות לארגון. גאוות יחידה ביחידה צבאית חייבת להתבסס על הישגי היחידה.

היסוד השני של גאוות יחידה הוא תחושת השייכות וההזדהות של הפרט עם תפקידו ועם חבריו. זו הזדהות שמבוססת על תחושתו שהוא שווה להם, שהוא תורם את חלקו ושיש לו מקום להשפיע ולהשתתף. זו הזדהות שנובעת מתפיסת עולם דומה, ומבסיס ערכי משותף של חברי הקבוצה.

היסוד השלישי הוא האווירה ביחידה. יחידה שיש בה אווירה בריאה, תומכת ומחזקת, לא רק מגבירה את השייכות אלא גורמת לתחושת גאווה שנובעת מהרצון להיות חלק מהאיכות וההישגים של הקבוצה.

יסוד נוסף הוא הגאווה במפקד הישיר ובמפקדי היחידה. המפקד הישיר נתפס "כפנים של הקבוצה", וחילי היחידה או מפקדי המשנה רואים בו מי שמייצג אותם ואפילו את מי שהם. מפקד שמוערך בזכות מקצועיותו, אישיותו וערכיו, מצטייר כשגריר הקבוצה וכמי שמגלם את איכותה ואת אופיה.

יש מרכיב נוסף אשר משפיע על גאוות היחידה, והוא הישגיה של היחידה בעבר, מורשתה והדימוי שלה. השתייכות ליחידה

"מפוארת", "מוצלחת" ועתירת זכויות, היא עוד מקור להעצמת הגאווה, אך אינה עומדת בפני עצמה, ויש לה ערך רק אם שאר הקריטריונים שהוזכרו מתקיימים. אם יש ליחידה הישגים מקצועיים **בהווה**, עברה יהיה מכפיל כוח. אין צורך במלחמה כדי לתחזק גאוות יחידה. פעילות מוצלחת בגבולות, תקיפות מוצלחות, שיפורים טכנולוגיים, פיתוח אמל"ח, וכל פעילות מבצעית או מקצועית אחרת המוכיחה הישגים - ייצרו גאווה.

מנהיג נדרש לטפח את גאוות היחידה באופן שיטתי, באמצעות חיזוק כל אחד מהיסודות שהוזכרו. לחיזוק הגאווה והדימוי העצמי הקבוצתי ראוי לקיים טקסים, אירועי מורשת, סיכומי תקופה, סמלים וסממני תרבות, אבל לזכור שכל אלה הם לעולם רק בגדר תוספות, ושעולם הביצועים וההישגים בהווה הם הקובעים העיקריים את עוצמת הגאווה.

מאפור לכסף

מנדל פורטוגלי היה מראשוני השומרים בארגון "השומר", ואחד הנועזים שבהם. כמו רבים ביצע לא מעט משימות שמירה.

”אינני אוהב את רעיון השמירה, כי השמירה הרסה את בריאותי. הרבה רעל יש בשמירה [...] הסיפוק הרוחני מהשמירה אולי קיים בזמן הראשון, כאשר הכל עוד חדש, אך אחרי כן רואים מה ריקים הם חייו של השומר, והריקנות גוררת עריצות ודמורליזציה. רוב השומרים הוותיקים שבורים, רפי כוח וחדלי מרץ. אין טוב מהעבודה [...] עלינו לקשור את השמירה עם העבודה, כדי שנהיה בריאים בגופנו וברוחנו.”

(מתוך צרור מכתביו של מנדל פורטוגלי, 1911-1914)

ביחידות רבות יש לכאורה זמנים של שגרה אפורה. אמרת לכאורה, מכיוון שהדבר אינו קיים כשלעצמו ומושפע במידה רבה מהמנהיג, מהאופן שבו הוא מנצל את המציאות ושווה הוא פועל. שהייה במוצב למשל יכולה להיות "אפורה", אך באותה מידה היא יכולה להיות לא שגרתית, מלמדת ומעוררת עניין: ניצול התדריכים והתחקירים היומיים להעמקה בנושאים מקצועיים מגוונים, לימוד ההיסטוריה והגאוגרפיה של אזור המוצב, ביצוע תרגילי התגנבות למוצב בפיקוד החיילים, ביצוע תרגילי דו-צדדי, שיעורי כושר גופני שמנהלים החיילים, קידוד המרחב ברדיוס קרוב למוצב ועריכת ניווטים בסמוך לו, לימוד שיעורים הקשורים לתורת ההגנה, הכרזה על תחרות ידע ומיומנות בתחומי נשק ותורה בסוף תקופת התעסוקה המבצעית ועוד.

כל הפעולות הללו מחייבות כמובן הכנה, תיאום ביטחוני ובטיחותי, אבל רבות מהן "מתלבשות" על הפעילות המבוצעת ממילא, או על הזמנים "המתים" שיש במהלך היום. גיוון בפעילות ומקוריות בשיטות הלימוד והביצוע משפרים את מקצועיות

היחידה, מגבירים את לכידותה, מספקים עניין ומשמעות, מאפשרים לחיילים ולמפקדי המשנה להתפתח ומגבירים את המורל ואת חדות העשייה. במוצב, בבסיס או בסדנה, מפקד טוב מחייה את שגרת היום ויוצר משמעות, ויחד עם הקבוצה הופך את "האפור" ל"כסף".

תחושת ביטחון, תחושה של "בית"

מה מאפיין משפחה טובה? שמקבלים את חבר המשפחה ללא תנאי, מחזקים, מעודדים ונכונים לעזור. אבל משפחה, בשונה מצוות, לא צריכה לבצע משימות קבוצתיות וודאי שלא להילחם בצוות. אין מקום להשוואה מלאה בין השניים, אך אפשר לגזור מתכונות "המשפחה הטובה" את העקרונות הרלוונטיים. משפחה מספקת שייכות וביטחון באמצעות כבוד לחבריה, תמיכה הדדית ונכונות לקבל כל אדם, על המיוחד והשונה שבו. לכל אחד במשפחה יש מקום. בבית יש חלוקת תפקידים, וכך גם בצוות. האם והאב הם הקובעים את הערכים המובילים, את השגרות והכללים. הם דמויות שנוסכות ביטחון בבני הבית. הם חונכים ומחנכים, דואגים ומטפלים, רואים את כולם, וכאשר צריך נוזפים ומענישים, אבל תמיד מתוך דאגה, אהבה וכוונה לשר ולקדם. כל אלה מאפיינים שראוי ליישם גם ביחידה. מפקד שמצליח לטעת באנשיו תחושה של "בית", שנוצרת הודות לחברות, לדאגה, למרחב אישי (על רקע דתי, מגדרי או אחר), הזדמנות להתפתח וביטחון זה בזה, מחזק את ההנעה הפנימית של כל אחד מחברי הקבוצה ושל הקבוצה כשלם.

עקביות ובהירות

אדם רוצה שליטה או לפחות השפעה על מהלך חייו ועל עתידו. הוא רוצה לדעת שיש קשר בין הפעולות שהוא עושה ובין התוצאות. אנשים מתפקדים ביעילות ככל שרמת ההשפעה שלהם גדולה יותר, וכאשר הם רואים קשר חיובי בין המאמץ שהם משקיעים ובין הישגיהם. הדבר נכון לכל האנשים, ובכלל זה לחיילים ולמפקדים בכל הרמות. חייל או צוות שאינם מזהים מתווה ברור של דרישות, שיטתיות ודפוס קבוע, ואינם מבינים על מה הם מתוגמלים או נענשים - עשויים לפתח אדישות וחוסר תפקוד. הפסיכולוג מרטין סליגמן הגדיר זאת כ"חוסר אוניס נרכש".

כאשר הפרט או הקבוצה מרגישים שאין להם שליטה על תוצאות מעשיהם, וכשהקבוצה מרגישה שמפקדה אינו מרוצה מהם באופן קבוע, שהוא מעניש באופן קולקטיבי על עבירות של בודדים, ושסולם התגמול והעונש אינו עקבי - היא עשויה "להרים ידיים" ולהגיע להכרה שאין טעם להתאמץ, בטח שלא באופן משותף וקבוצתי, מכיוון שממילא אין קשר בין המאמץ המושקע לתוצאה. קבוצה במצב זה מאבדת את האמונה שלה בעצמה ונכנסת ל"חוסר אוניס" ולאפתיה. האחראי למצב כזה הוא המפקד, שבמו ידיו גורם לקבוצה "לרכוש" חוסר אמונה בעצמם או אמונה נמוכה בעצמם.

מפקד חייב להיות מובן ועקבי, להבהיר מהם הערכים והעקרונות המקצועיים הרצויים, מהו מרחב הפסול והראוי ולתגמל ולהעניש בהתאם. רק כך יוכל להתפתח יחס ישר בין התנהגות הקבוצה לתוצאותיה. רק בדרך זו ירגישו האנשים שיש להם שליטה על מעשיהם, שיש להם השפעה ושהם באים לידי ביטוי ומממשים את עצמם. ההפך מ"חוסר אוניס" הוא "מסוגלות נרכשת", והיא תכלית מרכזית בכל פעולה של המפקד - ללמד את אנשיו, לחזק אותם ולטפח את הביטחון העצמי שלהם.

הפרט והמסגרת בראי שדה הקרב החדש

כוחות היבשה שנפרסו למשימת ההגנה במסגרת מבצע "שומר החומות" פעלו במספר רב של צוותים מזוויות שונות. חוץ מאמצעי הלחימה האורגניים הם הפעילו אמצעים אוויריים, להקת רחפנים, חימוש מונחה מדויק ויכולות מודיעיניות מתקדמות. כל אלה אפשרו לאתר את האויב ולהשמידו פעם אחר פעם. הכשרה מקצועית לבעלי התפקידים השונים, ופעולה מתואמת ומסונכרנת על ידי מפקדים שהוכשרו והתאמנו לכך, אפשרו את הביצוע האיכותי. כל צוות וכל מפקד צוות הפכו לגורם משפיע בעל תרומה ייחודית.

השינוי העמוק שמתחולל בשדה הקרב החדש מגביר את הדרישות מהחייל, ממפעיל הרחפן והכטמ"ם, מצוות הטנק והכיתה, וממפקדי מחלקות, פלוגות ומקביליהם. שדה הקרב החדש מטיל עליהם אחריות גדולה מבעבר. עיקר שדה הקרב כיום הוא במרחב האורבני, המאופיין באויב נטמע ומבוזר ביותר, עתיר אמצעי לחימה מתקדמים, ובראשם טילים ורקטות. מאפיינים אלה מחייבים גם אותנו לבזר את הכוחות הלוחמים, ולאפשר למחלקות ולפלוגות להוביל לחימה בצירים נפרדים ועצמאיים (בסמטאות, ברחובות ובבניינים). זו תופעה שגם מחייבת לחזק את הכוחות הללו באמצעי מודיעין, אש ותקשוב, שיגדילו את עוצמתם הקרבית. מגמות אלה דורשות מפקדים יותר מקצועיים ויותר עצמאיים, בעלי יכולת פיקוד ושליטה גבוהה מבעבר, וצוותים ומחלקות מקצועיים יותר ומתואמים יותר.

במציאות זו אנו מוכרחים להכשיר ולאמן את הפרט והמסגרת (כיתה, מחלקה, צוותים ובעלי תפקידים בכל החילות) לעצמאות רבה, ליוזמה ולתושייה, ליכולת שליטה מורכבת מבעבר, ומעל הכול למצוינות טקטית הכוללת מיומנות גבוהה בהפעלת אמצעים מסוגים רבים - אמצעים אורגניים או אמצעים ויכולות שמקצה הרמה הממונה.

דווקא האחריות הנוספת שיש כיום לרמות הזוטרות ולבעלי התפקידים, גוזרת עלינו להמשיך לטפח את רוח הלחימה, את

האיתנות וקור הרוח של הפרט. הוא חייב לבצע את תפקידו, לתרום לצוות את תרומתו, וחסרונו או תפקוד לקוי שלו יורגשו בשדה הקרב החדש יותר מאי פעם.

מהסיבות שתוארו, טיפוח המצוינות הטקטית נחוץ יותר מבעבר, והוא תנאי הכרחי לתחושת המסוגלות של הקבוצה והעצמתה.

העצמת הקבוצה - סיכום

ייעוד הקבוצה לבצע משימות בזמן ובאופן איכותי. לשם כך על המנהיג לטפח את הפרטים בקבוצה ואת הקבוצה כשלה, באמצעות לימוד, חניכה, הכרה, תיאום גבוה בין חברי הקבוצה ויצירת תחושת מסוגלות. הממד המקצועי הכרחי, אך לא פחות ממנו הממד הערכי חברתי שתכליתו המרכזית תחושת ביטחון הדדי של חברי הקבוצה זה בזה. "אני סומך עליכם", צריך להרגיש כל חבר בקבוצה כלפי חבריו, ומפקד הקבוצה כלפי אנשיו. זהו המבחן העליון. "אני סומך עליך" הוא גרעין האטום של כל צוות ועבודת צוות. "סומך עליך" - שתחפה עליי, שתסתער איתי, שתחליף אותי, שתעזור לי, שתגיד את האמת ושתחליט נכון. אני סומך עליך, וכשתצעק "אחריי!" אני אהיה איתך. זהו הגרעין של **תחושת "האחים לנשק"**, ותחושת שיתוף הפעולה. זהו עיקרון שנכון לרמת הצוות ולרמת המטה הכללי, הוא נכון בין חיילים ונכון בין מפקדים. זהו נושא קבוע לחיזוק, לטיפול ולהעצמה, ומי שאחראי למימושו, כמו רבים מהתחומים שהוזכרו עד כה - הוא המפקד.

עם כל זאת, קבוצה מלוכדת יודעת שהאחריות לגיבושה המקצועי והחברתי היא גם שלה. אין זו אחריותו הבלעדית של המפקד, גם משום יכולתו שאיננה בלתי מוגבלת, אך בעיקר משום שלחברי הקבוצה יש אחריות על הנורמות, האווירה, אופן ההתנהלות והביצועים של הקבוצה. מהיום הראשון יש **לטעת בחברי הקבוצה את תחושת האחריות לרמת הלכידות שלהם, ואת אחריותם כלפי עצמם**. אחריותם לעצמם הופכת אותם לשותפים, למעורבים ומשפיעים, וזו בדיוק הדרישה מהם בלחימה, במפקדה, בסדנה או בחדרי המלחמה והבקרה.

יצירת קבוצה מלוכדת המתפקדת בתיאום גבוה אין משמעותה האחדה מוחלטת של הפרטים, ומחיקת זהותם הפרטית. הנפוך הוא, יש לבנות את הקבוצה תוך כדי העצמת היכולות והכישורונות

הייחודיים של כל אדם ואדם בקבוצה. אנשים רוצים וחייבים לשמור על זהותם ועל ייחודם, לצד רצונם להשתלב בקבוצה ולשתף פעולה עם חבריה. גישה המשלבת בין גיבוש הקבוצה כקולקטיב לשמירת ייחודיות האינדיווידואל היא גישה מעצימה, המחזקת את ההנעה הפנימית האישית והקבוצתית כאחד.

כנגד כל הסיכויים

בפרוץ מלחמת יום הכיפורים הייתה חטיבה 188 פרוסה בדרום רמת הגולן ובמרכז. החטיבה ניהלה קרב בלימה קשה ואמיץ, ספגה אבדות רבות ביותר בפרק זמן של כ־24 שעות, ובהם גם המח"ט, הסמח"ט וקצין האג"ם. גדוד 74 מהחטיבה, בפיקודו של סא"ל יאיר נפשי, נותר להילחם בעקשנות ובאומץ ת"פ חטיבה 7. סד"כ הטנקים הסוריים שפעל מול הגדוד היה עצום, והמצב היה לכאורה חסר סיכוי. חרף הסכנה והסיכויים הנמוכים המשיך הגדוד להילחם בנחישות.

מחלקה 3 בפלוגה ו' הייתה אחת הדוגמאות לכך. בשל מספרם הרב של הטנקים הסוריים שתקפו אותה, נאלצה המחלקה לירות פגזים בקצב גבוה והתחמושת אזלה במהירות. כארבע שעות בלבד מתחילת המלחמה עלה בקשר מול המג"ד מפקד המחלקה, סג"ם יואב יקיר, ודיווח שנותרו בידיו רק 8 פגזים ושמולו 12 טנקים סוריים. בפעם הבאה כבר עלה בקשר סמל המחלקה, ניר עתיר, שהחליף את יקיר ז"ל. כאשר אזלה התחמושת נסעה המחלקה לאחור כדי להתחמש, ומיד חזרה לחזית והמשיכה בלחימה, כאשר בקשר נשמעים כל העת הדיווחים על ההרוגים והפצועים מהגדוד, והם עצמם סופגים אש ונקלעים פעם אחר פעם למצבי קיצון.

בזכות תחושת שייכות, לכידות, איתנות מנטלית ומשמעת, ובזכות תושייה, כושר אלתור ונחישות, דבקו לוחמי גדוד 74 ומפקדיו במשימה. המג"ד ומפקדי הגדוד שנותרו בחיים יכלו בכל שלב בלחימה לבחור בדרך אחרת. הם יכלו לפרש את המציאות כחסרת סיכוי ולסגת, אך מכוח המחויבות למשימה, חברות, אמונה זה בזה, והמנהיגות שהקרינו המג"ד סא"ל יאיר נפשי וכל שדרת הפיקוד, הם המשיכו להילחם, והיו בדיעבד לגורם מרכזי בבלימת ההתקפה של הסורים.

פרק שלישי

אמון במפקד

מדוע שחיילים ומפקדים יילכו אחרי מפקד?
בפשטות: יילכו אחריו משום שהוא ראוי!
מפקד זוכה להיות ראוי בעיני אנשיו אם הוא:

מקצועי

אנושי

ערכי

שקול

דואג לאנשיו

משמש דוגמה

ומנהיג.

התודעה האישית של חייל ש"אחרי מפקד כזה אני מוכן ורוצה ללכת" היא המבחן לכל מפקד. המילה המסכמת את כל התכונות הללו היא **אמון**. האמון במפקד הוא הדבר שעומד מאחורי הקריאה "אחריך!". המפקד אחראי לכל הדרישות שתוארו עד כה, ועליו מוטלת החובה להעצים את הפרט והקבוצה, ולהפוך אותם לצוות מלוכד המתפקד באפקטיביות גבוהה. כדי לממש זאת מפקד צריך לנקוט סדרה של פעולות, ובעצם התנהגותו להגביר את השפעתו ולהעצים את מנהיגותו. כדי לעשות זאת, **המפקד, כל מפקד**, חייב בראש ובראשונה להיות שלם עם עצמו ובטוח בעצמו. לשם כך הוא חייב לפתח את עצמו, לצמצם את חולשותיו, לחזק את יתרונותיו ולתפקד מתוך שלמות, הזדהות עם המקצוע ולהיות בעל ביטחון עצמי.

מפקד שאינו שלם עם עצמו ועם תפקידו, שהוא חסר ביטחון או חש גרשי נחיתות, התנהגותו תשקף זאת, ותקרין על חייליו כבודדים

ועל הקבוצה כולה. ולהפך - מפקד בשל ומקצועי שלם עם עצמו, המזדהה עם תפקידו ואוהב אותו, יקרין ביטחון, איזון וחוסן.

מכאן שנושא האמון מתחיל באמון החיילים במפקד בעצמו וממשיך לאמון של המפקד באנשיו ובמפקדיו.

חובת המפקד

פילדמרשל מונטגומרי פיקד על מאות קרבנות, וניהל מערכות מהגדולות בהיסטוריה. הוא ראה אלפי חיילים ומפקדים ברגעי שיא ושפל, בהצלחה ובכישלון, ברגעי מתח והמתנה, וברגעי לחימה שבהם הופגנו אומץ, חברות ועוצמה:

”צבא בקרב חייב להיות מחושל כפלדה, ואפשר להביאו למצב זה; אבל, בדומה לפלדה, הוא מגיע לאיכותו המשובחת ביותר רק לאחר הכנות רבות ורק אם כל מרכיביו השונים עוצבו כהלכה. שלא בדומה לפלדה, צבא הוא מכשיר רגיש עד מאוד, העלול להיפגע בנקל; מרכיב היסוד שבו הם בני אדם, ובשביל להנהיג טוב את הצבא חיוני להבין את טבע האדם. בליבות בני אדם חתומים כוחות רגשיים גדולים שיש לספק להם מוצא בדרך שתהא חיובית ויוצרת, שתלהיב את הנפש ותעורר את הדמיון. אם גישתך לגורם האנושי קרה ובלתי אישית, כי אז לא תשיג דבר. אבל אם תוכל לזכות בביטחון ובאמון מצד אנשיך, והם חשים כי ענייניהם החשובים ביותר הינם בטוחים בידיך, כי אז קנית לך רכוש שאין ערוך למחירו ויתאפשרו לך ההישגים הגדולים ביותר.”¹³

היה אדם

שמונה עקרונות היו לארגון "השומר", והראשון שבהם:
"קודם כול היה אדם".

ואני מוסיף: "היה אדם והאמן באדם".

"דע את עצמך"

תנאי הכרחי, בסיסי ויסודי למנהיגות - מודעות עצמית. מפקד חייב להיות מודע לעצמו, ליתרונותיו ולחסרונותיו, לנקודות החוזק שלו ולנקודות החולשה. "דע את עצמך", תבע סוקרטס מתלמידו.

אישיותו של האדם מכתיבה חלק ניכר מדרך מנהיגותו. מעבר לממד המקצועי ולניסיון האישי שצבר, כל מפקד ומנהיג מביא לתפקיד את אישיותו הייחודית, והיא קובעת במידה רבה את סגנונו ואת דרך התנהלותו, ומקרינה על הקבוצה כולה. ביטחונו העצמי, רגישויותו, סבלנותו, חששותיו, מידת האופטימיות הטבועה בו ועוד, ישתקפו במנהיגותו, בין שהוא מודע לכך ובין אם לאו (לא פעם מנהיגים ומפקדים, זוטרים ובכירים כאחד, לא ערים לכך).

מודעות עצמית היא תכונה חשובה, ואם היא קיימת אצל אדם במידה לא מספקת אפשר לפתחה ולחזקה. שיחות משוב ממפקדים ואפילו מעמיתים היא דרך התמודדות טובה, וכמוה ריבוי שיחות עם פקודים וחברים. פתיחות ונכונות להקשיב למשוב, להערה, לחיזוק או ביקורת, הם האמצעי הטוב ביותר להכרת "העצמי" ולשיפורו.

מפקד צריך להגדיר לעצמו את התחומים שעליו להשתפר בהם, ולקבוע לעצמו שיטות ודרכים לשיפור. מפקד שחלש בנושא מקצועי כלשהו צריך לקבוע לעצמו תוכנית אישית לחיזוק הנושא. מפקד שצריך למשל לשפר את יכולותיו בתחום הניהול, יכול ללמוד שיטות וטכניקות בנושא: שיטות בקרה על ביצוע משימות, מעקב אישי אחר החיילים, תכנון גאנט פעילות ועוד. להבדיל, מפקד סגור או מופנם צריך לפתח מודעות ודרך התנהגות המגיעה ללב חייליו.

אחד הגורמים המשפיעים ביותר על מנהיגות המפקד הוא מידת ביטחונו העצמי. ביטחון עצמי גבוה או נמוך קשור לגורמים רבים ומגוונים, שחלקם נובעים מההקשר בו עוצב המפקד בילדותו ובנערותו. כגובה הביטחון העצמי של המפקד כך גובה הביטחון שיפגין כלפי אנשיו. כגובה הביטחון העצמי כך עוצמת האיפוק, שיקול הדעת, השיתוף, הפתיחות והסבלנות. מפקד חסר ביטחון נוטה להיות תקיף, שלא לומר תוקפן, להסתתר מאחורי

"דיסטנס", סגור ולא פתוח, נמנע מלחשוף את עצמו ואת אישיותו, נמנע מלשתף, חשדן כלפי הסביבה, רגיש לכל עימות והערה ונוטה לפרש אירועים באופן אישי. ביטחון עצמי משפיע על התנהלותו של אדם בכלל ועל דרך מנהיגותו בפרט. במהלך ההיסטוריה, בכל העולם וגם בצה"ל היו מפקדים בכל הדרגים, לרבות קצינים בכירים, שבתוך תוכם קינן חוסר ביטחון עצמי שהקרין על אופן מנהיגותם ועל תפקודם. יש כמובן גם דוגמאות חיוביות רבות הנובעות מביטחון עצמי מאוזן, והן מובילות את המפקד להיות נינוח, קשוב, מכיל, מקבל ביקורת, איתן ברגעי לחץ ושקול. עם זאת, ביטחון עצמי יכול להיות גם מופרז. מפקד כזה עשוי להפגין את אותה התנהגות לא רצויה: הוא לא יהיה מספיק רגיש לצורכי האנשים בכלל ולאנשים שמתקשים בפרט, יגלה חספוס וקוצר רוח, יימנע מלשתף ויהיה תקיף באופן מוגזם. אישיות המפקד היא מניע מרכזי וביטחון עצמי היא תכונה מהותית.

שאלו טשרניחובסקי כתב: "האדם אינו אלא קרקע ארץ קטנה, האדם אינו אלא תבנית נוף מולדתו, רק מה שספגה אוזנו עודה רעננה, רק מה שספגה עינו טרם שבעה לראות"¹⁴. אדם הוא סך ההשפעות שספג והחוויות שחווה בחייו, ולכך מתווספת המוטיבציה שלו להתפתחות וסקרנותו למקצועו ולתפקידו. כך גם המפקד הוא מונע במידה רבה מאישיותו, שלמותו ופנימיותו, ולכן הוא נדרש לעבודה עצמית מתמדת.

כדי להיות מפקד טוב אדם צריך להיות שלם עם עצמו, מאוזן ובטוח ביכולותיו, ולאהוב את מקצועו ואת תפקידו. לכל אדם יש חסרונות וחולשות, ולכן כל מפקד חייב לקיים עם עצמו בירור תמידי שיציף את התחומים שבהם הוא נדרש להשתנות במהות או בסגנון. מעגל הלמידה והשיפור שתואר קודם בהקשר הפרט והקבוצה רלוונטי גם לכל מפקד. ביטחון עצמי גבוה מאפשר לאדם לסמן לעצמו את הנושאים שטעונים שיפור, ולפעול לתיקונם. אלה יכולים להיות נושאים שקשורים למקצוע, ליחסים עם אחרים ולדרך התנהלותו. מפקד חייב להעמיד את עצמו מול המראה באופן קבוע, ולקיים מצד אחד תהליך שיפור ולמידה, ומנגד להמשיך ולטפח את תכונותיו

החזקות, להמשיך לבטא אותן, ובעזרתן לרתום ולהנהיג.

כך או כך, וכפי שתואר בספר הפלמ"ח¹²:

”המפקד צריך להופיע בעיני פקודיו, ולא פחות חשוב גם בעיני עצמו, כבשר ודם פשוט, שבזכות ניסיונו וכשרונו הוטלה עליו האחריות הזאת, הקשורה בהרבה מאוד חובות ובזכויות מעטות בלבד.”

"אל תהי חכם בעיניך"

"אל תהי חכם בעיניך"
(משלי ג')

והרלב"ג (רבי לוי בן גרשום) הוסיף:

"אל תהי חכם בעיניך, ותתרשל מפני זה מלחקור עוד בענייני החכמה, כי זה ימנע ממך הרבה מהשלימות אשר אפשר לך לקנותו, אך תמיד חשוב בהיותך חסר חכמה, ותהיה מפני זה חוקר בה תמיד, ותוסיף על שלימותך שלמות."

"אל תהי חכם בעיניך" הוא הכלל הראשון של "דע את עצמך", והוא נכון לכל אדם, בכל תפקיד ובכל גיל. מפקד חייב להיות בתחושת חוסר ידע ופער מקצועי כל הזמן. הוא חייב להיות סקרן וצמא דעת, הדוחף את עצמו ומנצל כל רגע ללימוד. המקצוע הצבאי הוא המקצוע המורכב ביותר והמסוכן ביותר, והוא מטיל אחריות כבדה ביותר על העוסק בו. הוא כולל ידע בתחום המקצוע הייעודי (יבשה, אוויר, מודיעין ועוד), בתורת הלחימה, באמצעי לחימה, בפסיכולוגיה, בטכנולוגיה, בניהול, בהיסטוריה, בגאוגרפיה ובתחומים אחרים המתווספים ככל שדרג הפיקוד בכיר יותר (מדע המדינה, ניהול מערכתי, אסטרטגיה ועוד). הצלחה או כישלון, חיים ומוות ביד המפקד, ובזכות למידה, שיפור מקצועי וקניית ידע ומיומנות יוכל לבצע את תפקידו טוב יותר.

צניעות היא ביטוי נוסף של "אל תהי חכם בעיני עצמך". היא מחוללת צורך למידע נוסף, לנתונים, להקשבה, ולשקלול נקודות מבט שונות של אנשים וגופים שונים. צניעות היא מצב מנטלי עמוק ביותר, ותכונה שיש לה ערך רב עבור מנהיג. צניעות אין פירושה לדבר בשקט, לדבר מעט או לעמוד בצד. צניעות היא תודעה של מנהיג אשר חי בתחושה שהוא אינו יודע מספיק, שבכל עשייה ובכל הצלחה שלו מעורבים אנשים נוספים, ושחובה להקשיב ולתת מקום לזוויות מבט שונות.

מפקד צנוע חי בתחושה קבועה שאינו יודע מספיק על המתרחש ביחידה או על השינויים והחידושים המתפתחים בתחום המקצועי. מפקד צנוע חי כל הזמן עם דחף להעמיק בנושאים המקצועיים, ללמוד ולהתייעץ. צניעות קוראת לאיסוף מידע (בדוחות, בתחקירים, בשיחות, בראיונות, בקריאה ועוד), וקוראת לקיום תהליכי חשיבה משותפים ועבודת צוות, אשר מעבר לתרומתם לעניין, מעצימים את חברי הקבוצה ומעניקים להם משמעות ותחושת שייכות.

יש לצניעות יתרון משמעותי נוסף - היא מאפשרת לשתף בקרדיט את כל המעורבים בעשייה. מפקד צנוע תופס את עצמו כל הזמן כחלק מצוות. לעומת זאת, מפקד שאינו כזה תופס את עצמו או את יחידתו כדבר היחיד שמשפיע על העשייה והתוצאות. **מפקד צנוע הוא איש צוות בהווייתו**, שרואה וחי את כלל הגורמים שתורמים למשימה, ולכן מקפיד לשתף אותם, זוכר את חלקם בעשייה ונותן להם קרדיט על כך.

מפקד שמתנהג כך מקרין זאת על אנשיו, והם כקבוצה מאמצים את אותה גישה, ובעצמם מפתחים שיתופי פעולה, עבודת צוות וצניעות.

דע את אנשיך

מפקד חייב להכיר את אנשיו לפני ולפנים. היכרות עמוקה מאפשרת להנהיג אותם באופן מדויק ואפקטיבי, תוך התחשבות בדברים אשר משפיעים עליהם, מעודדים אותם, נוגעים בצורכיהם, או להפך - מרתיעים אותם. מפקד נדרש להכיר את הרקע האישי של חייליו ושל מפקדיו, את נקודות החוזק והחולשה שלהם, את הדברים שהם רגישים להם, את כישרונותיהם ואת מה שמניע אותם. ההיכרות יכולה להיעשות באמצעות ראיונות מעמיקים (לא שיחה של עשר דקות), באמצעות שיחות מזדמנות, ונוכחות קבועה ורציפה של המפקד לצד אנשיו. ההיכרות העמוקה מסייעת להיווצרות יחסי אמון, ובשל כך לפתיחות, לתחושת ביטחון ושייכות לקבוצה ולמקום.

מפקד חייב "להרכיב משקפיים" הרואים את הקבוצה ואת הפרט **בזמן**. בין אם במסדר, בין אם בתרגיל, בין אם בצפייה מהצד על כל הקבוצה, בין אם בשיחה אישית - המפקד כל הזמן רואה שלם ופרטים, קבוצה ואדם. הוא רואה את האדם שמולו, והוא עסוק בתחושותיו, במצבו המקצועי והחברתי ובמצבו האישי. רואה - ונוקט פעולה כשצריך. פעולת בירור, חיזוק, הכוונה או פעולה אחרת, כשלעולם התכלית שלנגד עיניו היא יצירת ביטחון ושייכות אצל החייל וחיזוק האמון ההדדי.

מפקד-מפקד

כאמור, כל מהותה של מנהיגות היא היכולת לרתום אנשים ולהניע אותם מתוך אמונה ורצון פנימי לפעול לטובת המשימה הקבוצתית. מנהיג לא נזקק לכוחה של הפקודה. רתימה ושכנוע מחליפים אותה וחזקים ממנה. עם זאת, מנהיג מקרין עוצמה, מציב יעדים, קובע גבולות וסטנדרטים, דורש ותובעני. כל זה נקרא לפקד, גם אם לא נאמרה המילה "בפקודה".

אי אפשר להשיג ביצוע איכותי ללא פעולות מסוג זה. אי אפשר להניע אנשים בקרב ללא פיקוד נמרץ, להגיע לדיוק בביצוע, לקיצור זמנים או לתוצאות גבוהות ללא דרישות גבוהות. לכן קבענו בראש הגדרת הקצין את המילה "מפקד" - **לא כשם עצם אלא כפועל**. "מפקד" **כפועל הוא אדם שדורש, תובע, מקפיד ולא מוותר**. אין סתירה בין "דורש" ובין "אנושי". נהפוך הוא, הם משלימים זה את זה. אבל יש סתירה בין "מוותר" ובין "מפקד", ויש סתירה בין "מתפשר" ובין "מפקד". הניסיון מלמד שיש לא מעט מקרים שבהם מפקדים, בכל הרמות, אינם מפקדים במלוא מובן המילה. חלקם מעלימים עין, חלקם רואים פערים וליקויים ולא תובעים את תיקונם. זהו ביטוי לחולשה פיקודית ומנהיגותית, המובילה לפגיעה באיכות התפקוד והביצוע.

במהלך שנותיי ראיתי מפקדים תובעניים שהנהיגו את היחידות שלהם לרמת ביצוע גבוהה. ראיתי גם אחרים, אשר "התביישו" ולעיתים אף "פחדו" לפקד.

לפני שנים אחדות מפקד פלוגה ביחידה לוחמת היה ער לכך שחייליו מארגנים אירוע חברתי שאסור לקיים על פי פקודות הצבא. הוא עמד מנגד והניח למציאות שהתהוותה לנגד עיניו להתקיים בלי שנקט פעולה. המ"פ "נשטף" במציאות, ונתן לחייליו לנהל אותה. מפקד, בהגדרה, מזהה מצב, משפיע עליו ומעצב אותו. מפקד נדרש להתערב, למנוע סכנה או פגיעה במשמעת, או לזהות הזדמנות ולנצל אותה, בקרב או בשגרה. מפקד לעולם לא משתתק לנוכח סיטואציה מאתגרת אלא מזנק לתוכה, פורס את כנפיו על המצב, מעריך, שוקל, מחליט ומוציא לפועל.

היכולת להישיר מבט אל עיני פקודיך, להעיר להם על גילוח או הופעה צבאית לא תקינה, על התנהגות לא נאותה או על ביצוע לא טוב המחייב תרגול חוזר, היא פיקוד ומנהיגות. ההכרח לעמוד מול כיתה, מחלקה או מדור ולהעיר על נורמה פסולה היא מנהיגות, וכל מי שלא עושה כך, על אף שהוא ער לחריגה מהנהלים, מהפקודות ומהנורמות - מועל בתפקידו, ובמהרה מאבד את מנהיגותו מול פקודיו. הדבר נכון למ"כ מול חייליו, למ"פ מול מפקדי המחלקות, ולמאו"ג מול מפקדי החטיבות שלו.

מפקד לא מוריד את ידיו מהגה היחידה, ובוודאי לא נוהג כך "כשרכב סוטה מהדרך". מפקד תופס את ההגה בשתי ידיו, ונוהג את הרכב במסלול הראוי. העיקרון נכון לשגרה ולמלחמה, לפעולות מנהלתיות, חברתיות וקרביות כאחד. כל גישה אחרת מבטאת עמידה מנגד, שבינה ובין מנהיגות אין דבר וחצי דבר. זקיפות הקומה והיכולת להעיר לפקודיך, פעם באופן מתון ופעם בתקיפות, הם מדד למקצועיות, ליושר אישי, לאיתנות המנהיג ולעוצמת מנהיגותו.

קיימים מצבים שגורמים למפקדים, לרוב צעירים, "להנמיך" את עוצמת הפיקודיות שלהם. הדבר עשוי לנבוע מאחוות לוחמים ותחושת שותפות גבוהה (מדי) בין המפקד ובין חייליו, עד כדי כך שהוא מרגיש שהוא מזדהה עימם יותר מאשר עם מפקדיו או עם "המערכת". תחושת ההזדהות חשובה ביותר, אך גם המפקד הצעיר נדרש לזכור שהוא בתפקיד ויש לו אחריות להיות המפקד של הקבוצה. הוא שנדרש להציב את הסטנדרט המקצועי, לקיים תהליכי לימוד ובקרה, לוודא שהנורמות החברתיות בקבוצה הן ערכיות וראויות, לוודא קיום פקודות והנחיות, ובלשון אחר - לגלות מנהיגות.

בסיום כיבוש הקסבה של שכם במהלך מבצע "חומת מגן" ב-2002, התחילו מפקדי הגדודים והפלוגות בחטיבה לחוש שיש התרופפות בעוצמת הפיקוד של מפקדי הכיתות ושל חלק ממפקדי המחלקות. הלחימה המשותפת, החוויה הקרבית המשותפת, הרעות, הקרבה הקבועה בלחימה בין מפקדים לחיילים, ותחושת ה"אחים לנשק",

גרמה לתחושת חברות שהקהתה את חובת הפיקודיות. ההקפדה על נהלים מקצועיים, הוראות בטיחות ונורמות פחתה. הכושר להעיר, לדרוש, לתבוע - נחלש. קרבה, רעות ותחושת שותפות הן תכונות חשובות ביותר שהכרחי לפתח, אבל אסור להן לבוא על חשבון הדרישות המקצועיות והנורמטיביות, ואסור להן לפגוע בכושר לפקד.

כל יחידות צה"ל נדרשות לתפקד בנסיבות של לחץ, בתנאים לא מושלמים, תחת אילוצים ואי ודאות, ולמרות זאת להפגין ביצוע איכותי. "שריר הפיקוד" נדרש במטה לא פחות מאשר בשטח. גם במטה המקצועי יש למנהיגות המפקד השפעה מכרעת, שהיא מעבר להיותו "המנחה המקצועי". "המפקד", בין אם בשטח ובין אם במטה, הוא זה שמחולל את האווירה ביחידה, מחזק את חוסנם של האנשים וקובע את הסטנדרט המקצועי הראוי. אלה יובילו לתוצרים מקצועיים, איכותיים וחדשניים, והם לא יקרו אם המפקד לא יסתפק רק בקבלת החלטות בסוגיות מקצועיות.

יתרה מכך, אל לו למפקד לתחום את מנהיגותו לנושאים מקצועיים בלבד, לסיטואציות מסוימות בלבד (למשל רק כאלה שמתקיימות בשטח הבסיס), לאוכלוסיית הפקודים הישירים שלו בלבד. מפקד - מפקד - בכל מקום, בכל עניין ובכל עת: בסוגיות מקצועיות וערכיות, בעניינים נוהליים ונורמטיביים, קובע ומקפיד על נהלים ביחידה, ומגדיר נורמות התנהגות ונהלים גם מחוצה לה. זאת המשמעות של נוכחות פיקודית ועוצמה פיקודית. זו המשמעות של לפקד.

משימתי, נחוש ולוחמני

מפקד חייב להיות **משימתי**. הווייתו היא ביצוע משימות, השלמתן בזמן ובאיכות, והתמודדות עם אתגרים חרף כל קושי. משימתיות חייבת להתבטא במלחמה, במבצע ובשגרה. זו הרוח במפרשי "המכונה הצבאית", והיא מייצרת את התנאים לעמידה ביעדי הצבא. זו גישה מעוררת השראה, המקרינה על חברי הקבוצה ואפילו על המפקדים הממונים, והיא חוזרת כהד אפילו אל המפקד עצמו. משימתיות מהווה דוגמה לחברי היחידה, והופכת להיות חלק מהתרבות ביחידה. אריק שרון תבע כמפקד גדוד 890 בראשית ימיו את המושג "לא חוזרים עד שמבצעים", ומימש אותו פעם אחר פעם בתקופת פעולות התגמול, תוך שהוא מדביק ברוח הזאת את כל הלוחמים. מכאן ואילך הפך המושג לאתוס הגדודי. גם בעת הנוכחית זו צריכה להיות הדרישה של מפקדים מפקודיהם. הציפייה היא לפעול בגישה משימתית, בנחישות ובלוחמנות. ניצחון וביצוע המשימות עם מה שיש, בכל מצב ובתנאים הקיימים, חייב להיות חלק מהקוד המנהיגותי של כל מפקד בצה"ל.

הדרישה בהגדרת הקצין להיות אנושי צמודה במכוון לדרישה להיות משימתי. תיארתי בפרקי העצמת הפרט והקבוצה עד כמה חיוני שמפקד יעניק יחס, חיזוק, הקשבה, התחשבות והוגנות. כל אלה עשויים לכאורה להיפגע בגישה פיקודית מקצועית ותובענית. מנהיג מאוזן יודע לשלב בין רמת דרישות גבוהה ליחס אנושי, בין משימתיות לחיזוק חיובי ויחס הוגן. יתרה מכך, מנהיג אנושי קונה לעצמו לגיטימציה לדרוש, להיות קפדן ויסודי, דווקא בזכות היותו אנושי. אסור בתכלית האיסור שהרגישות לאדם והאנושיות יטשטשו את הדרישות המקצועיות, ומצד אחרתהיה זו טעות לדרוש רמת ביצוע גבוהה בלי לעשות זאת באופן מתודולוגי, בהדרגתיות, ועם הבנה לזמן הלמידה הדרוש בכל נושא.

מנהיג שמאזן בין הדרישות השונות יודע להיות "**משימתי ואנושי, תובעני ומחזק**".

ניצחון ומשימתיות תקפים לכל תחום, ולכן כל מפקד בכל חיל, זרוע או פיקוד, חייב להיות לוחם באופיו, פייטר במלוא מובן המילה. אחד שלא מוותר, שמתעקש, שלא מתייאש, שלא מצפה שיפתרו לו את הבעיות, שנלחם ומתמודד בעצמו. מפקד טוב חמוש במרץ, בנחישות ובהתמדה, ואם הוא לא מצליח לבצע את משימתו "מהדלת" - יגיח "מהחלון". אם לא "מהחלון" - אז "מהארובה". אם לא - אז "דרך הקיר". מפקד טוב:

נלחם למצוא פתרון לאתגר המבצעי,

נלחם לקבל את המשימה,

נלחם לבצע תרגיל נוסף,

נלחם לגייס משאבים לפרויקט,

נלחם לרתום שותפים לרעיון,

נלחם לשכנע את המפקד הבכיר,

נלחם לתת סיכוי לחייל לצאת לקורס,

נלחם להשאיר חייל שרוצה לעזוב,

נלחם בקרב עד שמשלים את המשימה!

"לוחם" זה לא שם עצם. זה שם תואר וזה אופי, ושם נרדף למנהיג משימתי ונחוש.

משימתיות – אות הגבורה

תיאור המעשה, כפי שמופיע בנוסח הרשמי של האות שניתן לסגן יובל נריה:

ביום 6 באוקטובר 1973 שימש סגן יובל נריה כסגן מפקד פלוגת טנקים שלחמה באזור קנטרה. בקרב זה נפגעו מרבית הטנקים של פלוגתו, וסרן יובל נריה המשיך להילחם וגם עסק בחילוץ לוחמים וטנקים מהשטח. ב־7 באוקטובר 1973 ארגן טנק, שאויש על־ידי ארבעה קצינים, שנתרו מפלוגתו ללא טנקים כשהוא המט"ק. ב־8 באוקטובר הצטרף לטנק זה קצין המבצעים של הגדוד כאיש צוות חמישי, אשר קיבל לידיו את הפיקוד על הטנק הזה. הטנק הצטרף לחטיבה אחרת, שהשתתפה בהתקפת הנגד באזור הפירדאן. באותו קרב, בהבחינו בטנק שמפקדו נפגע, עזב את טנק הקצינים ונטל לידיו את הפיקוד על טנק זה, כאשר הקמב"ץ המשיך לפקד על הטנק הקודם.

אח"כ בעורף, ארגן לעצמו שלושה טנקים והצטרף לחימה במסגרת יחידה אחרת. באזור הלחימה נוספו לו עוד ארבעה טנקים, והוא מונה למפקד פלוגה. ב־14 באוקטובר 1973 השתתף סגן יובל נריה עם פלוגתו בהתקפת נגד מול דיוויזיה מצרית. בקרב זה השמידה פלוגתו רבים מטנקי האויב, אך שלושה טנקים מפלוגתו נפגעו, והוא ארגן את חילוצם. בליל 15 באוקטובר 1973 פיקד סגן יובל נריה על פלוגה של שישה טנקים. בקרב זה באזור "החוה הסינית", נפגע הטנק שלו. הוא הצטרף כחמישי לטנק אחר, ואח"כ ירד ברגל בשטח המוחזק בידי חיילי אויב רבים, עלה על טנק אחר והמשיך בלחימה. ב־18 באוקטובר 1973 השתתף סגן יובל נריה בהתקפה חטיבתית מצפון ל"חוה הסינית", כמפקד של טנק שארגן לעצמו לקראת ההתקפה. בקרב זה נפגע הטנק, סגן יובל נריה נפצע קשה ופונה לאחור. **במעשיו אלה גילה גבורה, כושר מנהיגות ורצון ללחימה ללא סייג במשך 12 ימי לחימה רצופה עד שנפגע.**

אנושי ואמיתי

אנושיות מעוררת חיבור והזדהות, ולכן היא תכונה הכרחית לכל מפקד. לצד הצורך בגישה תובענית, הישגית וקפדנית, מנהיג נדרש לסדרה של תכונות שהוזכרו במהלך החיבור, ומבטאות אנושיות: הקשבה, הבנה, עידוד, חניכה, סבלנות, דיבור בגובה עיניים ועוד. מפקד שלא מתנהג כך מחליש את החיבור לאנשיו. מפקד מופנם, קר או מנוכר, אינו מקרין אנושיות, ויוצר חיץ בינו ובין פקודיו. מפקד מריר, נרגן או נוטה לכעוס, יוצר מרחק מפקודיו. להבדיל, מפקד **משימתי ואנושי, תובעני ומחזק**, כזה שיודע לשלב בין השניים, יוצר חיבור טבעי בינו ובין אנשיו, מחזק את ההזדהות איתם, ושומר על רמה מקצועית גבוהה בזכות שילוב מושכל בין דרישות גבוהות לאנושיות. מנהיג היודע לשלב אינו מתפשר - מצד אחד הוא מציב רף דרישות גבוה, ומצד אחר יודע לתמוך ולחזק. הוא קפדן והוא יודע לחייך, הוא קשוח בביצוע המשימות אבל קשוב לאנשיו, והוא יוצר אווירה רצינית ונעימה גם יחד.

אנושיות היא פועל יוצא של תכונות רבות, אבל תכונה אחת במיוחד ראויה להעמקה: **אמיתיות**. כנות, אותנטיות ואמירת אמת, הן הבסיס לאמון בין אנשים בכלל ובין מפקד לפקודיו בפרט. מפקד שאינו גלוי עם אנשיו, מטשטש עובדות, מעגל פינות ולא מדווח להם את כל מה שהוא **יכול** - יוצר ריחוק וחדשנות. מפקד שאינו גלוי לב מערער את תחושת הביטחון הן בקרב פקודיו, הן בקרב מפקדיו ועמיתיו. מנגד, מפקד הנוהג בכנות, מציג את האמת לאשורה, מסביר, חושף התלבטות, אפילו אם כבר הכריע, ויודע לומר "ייתכן שטעיתי" - מעורר הזדהות.

מפקד ישר ואמיתי מרבה לשתף ולהסביר, מרבה בשיחות לא רשמיות, מקיים מפגשים אישיים ונותן משוב גלוי למפקדי המשנה שלו. לשוחח עם פקודיך באופן גלוי זהו אחד המבחנים העליונים ליושר ולאומץ לב. זוהי המחויבות שלך כלפי פקודיך וכלפי המערכת שבה אתה משרת. יתרה מזאת, יש דרכים מגוונות לנהל שיחה, אבל כל אדם יודע להגיד האם זה עתה הוא סיים שיחה גלויה ואותנטית, או שמא הייתה זו שיחה "בעירבון מוגבל" ו"מעגלת". מפקד חייב

ליצור כנות ביחסיו עם פקודיו. לא רק שהיא מועילה ומקרבת בין אנשים, היא אף יוצרת הבנות עומק, מרחיבה את בסיס הידע ויוצרת תיאום ציפיות. מפקד "אנושי, אישי ואמיתי" נוגע באנשים ומחזק אצלם את רגש האמון וההזדהות. הוא מספק מידע ומשתף, אבל יותר מתוכן הדברים, התנהגותו הכנה היא שתשפיע על אנשיו ותרתום אותם.

אמיתיות באה לידי ביטוי בראש ובראשונה במעשים, בהתנהגות ובדוגמה האישית. כל פער בין הדרישות שמציג מפקד למעשיו שלו פוגעות באמיתיות, וכל התלכדות בין דרישות למעשים מחזקת אותה. להיות אמיתי - בדיבור, בהתנהגות, ומעל לכול במעשים בשטח ובפעילות המבצעית - פירושו לחזק את החיבור לאנשים.

מפקדים רבים מחמיצים את היכולת להעצים את מנהיגותם ולהגיע ללב החיילים, מפני שהם מאמצים גישה מרוחקת, שמירת "דיסטנס" וקשיחות כדרך פיקוד. אין מקום להסתתר מאחורי אלה. עת לקשיחות ועת לאנושיות, עת ל"דיסטנס" ועת לקרבה. כל מסרון או הודעת ווטסאפ שמפקד שולח לחייליו במקום לדבר איתם ישירות, מוסיף לבנה לקיר שחוסם בינו ובין פקודיו. דבר איתם פנים אל פנים, היכנס לאוהל, צא למסדר או למסדרון, לדת"ק או לסיפון. אל תשלח הודעות מהמשרד ואל תעדיף שיחות טלפון. לא תראה שם את פניו של החייל, לא תקרא את תחושותיו, לא תוכל לתפוס הזדמנות להקשיב, ללמד, להתרשם, להסביר או לעזור.

יתרה מזאת, גם שיטת פיקוד או שלבים בהכשרה המחייבים "דיסטנס" אינם צריכים לעמוד בסתירה לאנושיות ולאמיתיות. אפשר לקיים את שניהם בו בזמן. מפקד שמדבר עם חייל בשבוע הראשון של הטירונות תוך הקשבה והבנה, וחוזר אליו עוד באותו ערב עם תשובה (אפילו שלילית), הוא מפקד אמיתי ודואג. מפקד המתאר לחייליו בשבוע השני לטירונות את הקשיים שהיו לו או לחבריו בתחילת המסלול - מגלה אמיתיות. במצבים מסוג זה החיילים מגלים את האדם שבו, **מוצאים במפקד את הדומה להם, ומרגישים קרבה שיוצרת הזדהות המחוללת הנעה פנימית.**

מנהיגות אישית ואנושית היא שמאפיינת את מפקדי צה"ל מיום הקמתו. מנהיגות שמבוססת על היכרות קרובה ויחסי קרבה. בתקופות לחץ, כשיש עומס פעילות ובוודאי במצבי קרב ולחימה, אנושיות מרככת את הקשיים, "משחררת" את האווירה, ויוצרת חיבור ומגע המגבירים את ההנעה הפנימית של הפרט והקבוצה.

"פיקוד ברוחב לב" זו תמצית הגישה שנכון לאמץ. זו גישה שלא מוותרת על פיקוד דורש ותובעני, ובה בעת מגלה יחס אנושי. השילוב ביניהם מעורר אמון ויוצר רתימה והזדהות.

הדברים הפשוטים

בסיום פעילות מבצעית באחת הגזרות שהוקפצנו אליהן כשהייתי מ"פ, לא היה לכוח מקום מסודר לישון ונאלצנו לישון על רצפת אחד החדרים במוצב עם שמיכות שארגנו מעכשיו לעכשיו.

כעבור שנים רבות, במפגש פלוגתי, סיפר אחד החיילים שבאמצע הלילה נכנסתי לחדר לראות שכל החיילים ישנים. לטענתו עברתי ביניהם וכיסיתי בשמיכה שניים מהם.

הוא סיפר על האירוע ועל האופן שבו הוא השפיע עליו.

האמת, לא זכרתי את האירוע.

מקצועי

עסקתי במקצועיות מנקודת מבטם של הפרט והקבוצה, אך מקצועיות היא תנאי הכרחי לפיקוד ולמנהיגות אפקטיביים. צה"ל מפקיד בידי מפקדיו חיילים ומפקדי־משנה בהתבסס על מקצועיותם ועל יכולתם לנתח מצב, לקבל החלטות ולבצע. **ליכולתו המקצועית של מפקד יש השפעה עצומה על תחושת הביטחון והמסוגלות של הקבוצה, על האמון שחייליו מפתחים כלפיו, וכפועל יוצא על רמת הביטחון שלהם ביחידה וב"מערכת".** יתרה מזאת, חיילים ומפקדי־משנה מצפים מהמנהיג לקבלת החלטות שקולה, המבוססת על רמה מקצועית גבוהה ועל ידע נרחב. הם מצפים לכושר ניתוח מעמיק ולקבלת החלטות אחראית. אצל חיילים ומפקדי־משנה ביחידות קרביות יש לכך השלכות ישירות על ביטחונם האישי, אך למעשה לכל המפקדים בכל יחידות צה"ל יש אחריות לשמירה על ביטחונם של פקודיהם. חיילים מוכנים להילחם ואף להקריב את חייהם, אבל הם חייבים לדעת שהפעולות שהם מבצעים הן פרי שיקול דעת שנעשה מתוך עומק מקצועי. במובן הזה **מפקד מקצועי הוא מפקד מוסרי.** הוא מחליט על בסיס מקצועי, וכפועל יוצא מכך **נוסך אמון בקרב פקודיו.**

כל קבוצה הופכת ליותר ויותר מקצועית, מגובשת ובעלת גאווה יחידה, ככל שהיא ממוקדת במקצוע. **המקצוע הוא הגורם המרכזי לגאווה יחידה, וגאווה יחידה מעצימה את המשמעות, השייכות ואת המוטיבציה.** המפתח למנהיגות אפקטיבית ולמימוש יעדי הקבוצה טמון בעיסוק קבוע ואינטנסיבי במקצוע. מיקוד במקצוע באמצעות שיעורים, תרגילים, אימונים ותחקירים, הוא המפתח לגיבוש הקבוצה ולהעצמת זהותה וגאווה המקצועיות. מפקד שקובע, למשל, משטר דיונים ותרגול קבוע של תוכניות אופרטיביות, ומנהל אותם כשיח מבצעי מעמיק - מקדם את מקצועיות היחידה, מוכנותה ואת זהותה המקצועית, דבר שמגביר את ההנעה הפנימית.

ככל שעולה רמת הבכירות של המפקדים, הם נדרשים להרחיב את ידיעותיהם אודות המקצוע הצבאי. המקצוע הצבאי הוא

אינטלקטואלי ומעשי כאחד. הוא מקפל בתוכו תו"ל ותרגולות לצד היסטוריה והיסטוריה צבאית, טקטיקה ואסטרטגיה, ניהול ופסיכולוגיה, לוגיסטיקה וטכנולוגיה, כושר חשיבה וכושר קבלת החלטות, פיקוד ושליטה, מנהיגות ועוד. זהו מקצוע המשלב בין עבר לעתיד, בין תורה נוכחית לתפיסה עתידית. הוא מורכב מתחומים ומרבדים רבים היוצרים שילובים מורכבים, ולעולם לא חוזר על עצמו אותו מקרה באותן הנסיבות. לכן הוא מקצוע מורכב, המחייב לימוד מעמיק שלעולם אינו מסתיים.

ככל שהמפקדים יהיו מקצועיים יותר, כך יגבר ביטחונם העצמי, ויתחזקו אישיותם ומנהיגותם. מפקד מחלקה, חובל או טייס, מ"פ, מסו"לית או קצינת קשר, אשר יהיו טעונים בידע מקצועי רחב ועמוק, יקנו לעצמם כושר מנהיגות ועמידה יציבה ומבוססת מול אנשיהם. מנהיגות היונקת משורשים מקצועיים עמוקים מורגשת ונוכחת על ידי הפקודים, והיא נוסכת אמון וביטחון במפקד.

אחראי על פיתוח יכולותיו

”קרא וחזור וקרא על המערכות שניהלו אלכסנדר, חניבעל, קיסר, גוסטבוס אדולפוס, טירן, הנסיך אזין ופרידריך. עשה אותם מופת לך. זו הדרך היחידה להפוך למצביא גדול, לרכוש את סוד אומנות המלחמה“

(נפוליאון)¹⁵

במשפט הראשון בהגדרת הקצין נקבעה דרישה נוספת ומרכזית: **”אחראי לכשירות מסגרתו ולפיתוח יכולותיו”**.³ מנהיג אינו מצביע על אחרים ככאלה שהיו צריכים ללמד אותו, אלא רואה בעצמו מחולל הלמידה והידע שלו. כאשר נדרש אפלטון לסוגיית מיהו המנהיג, התנאי הבסיסי שציין היה תכונת ”היודע”. מנהיג צריך לדעת, להיות בקיא, לשלוט בתורה, בנתונים ובעובדות. מנהיג לוקח אחריות למצב הידע שלו: מעצים את עצמו, מפתח את עצמו, מרחיב את ידיעותיו בעצמו, דוחף את עצמו ומגביר את יכולותיו בעצמו.

מפקד קורא ספרות צבאית ומאמרים,
קורא חומר בתורת המקצוע הכללית,
לומד חומר בתחומי המקצועי הייחודי,
לומד ניתוחי אירוע,
לומד תחקירי עבר,
רואה סרטים דוקומנטריים רלוונטיים,
מקדיש זמן להעמקות מקצועיות,
ובעצמו מתאמן ומתרגל.

מפקד חייב להמשיך וללמוד במהלך כל תפקידיו, וצריך להרחיב את הידע שלו לתחומים נוספים הנוגעים למקצוע (היסטוריה והיסטוריה צבאית, חינוך, פסיכולוגיה, טכנולוגיה ועוד). מפקד לומד ומתפתח לא רק שמקדם את השכלתו המקצועית, אלא משפיע ומקרין על סביבתו ומקדם התנהגות כזו גם בקרב פקודיו. הם מחקים אותו ומתנהגים כמוהו. יתרה מזאת, מפקד שאחראי

על יכולותיו שלו הוא מפקד שזוכה לאמון פְּקודיו. הם רואים בו, בצדק, אדם מעמיק, מקצוען בעל ידע נרחב, אשר אפשר לסמוך עליו ואפשר ללכת אחריו.

”מפקדים ראויים לשמש אינם גומרים בעצם לעולם את חוק לימודיהם ואימוניהם, כי הם חייבים ללמוד ולהשתלם כל חייהם“

(דוד בן־גוריון, 1949)

לא לומד לא מנצח

עיון ברשימת המשגים הצבאיים שנעשו בעידן המודרני מגלה שאחד הגורמים העיקריים להם היה בורותם של החיילים המקצועניים בעצם הנושא, שמקצועם טובב סביבו. הטובים שבהם יודעים הרבה על "המכניזם" של הצבא, אבל מעט מאוד על המלחמה; וקל מדי להשביע את רצונם.

אחד מראשי המטה הקיסרי כתב כי: "מימיי לא מצאתי פנאי ללמוד את פרטי ההיסטוריה הצבאית" (אם כי תמיד היה לו די פנאי לצאת לציד או לבקר במרוצי סוסים). והרי זה בדיוק כאילו אמר נשיא אגודת המנתחים המלכותית, שמימיו לא מצא פנאי ללמוד אנטומיה או לנתח גופה. (אפריל 1934).

(לידל הארט, "מחשבות על המלחמה")¹⁶

השתתפות - דוגמה אישית

רבות נכתב ובצדק על מקומה והשפעתה של **הדוגמה האישית**. אין לה תחליף. כוחה בחיזוק המנהיגות, הנעת הפרט והקבוצה הוא עצום. ובכל זאת ראוי להזכיר לעצמנו ממה נובעת השפעתה הרבה. דוגמה אישית צומחת מהמקום הבסיסי ביותר של צורכי האדם - **אדם רוצה לראות במפקדו או במנהיגו מידה מסוימת של שוויון והשתתפות**. השתתפות במשימות, במטלות, בקשיים ובתנאים. כך מתחזקת אצל האדם התחושה שהוא לא שקוף, ושמפקדיו ערים למצבו ולתנאיו. פערים בין מפקדים לחיילים בכלל ופערים ניכרים במזון, בתנאי המחיה או ביציאות לחופשה - יפגעו במנהיגותו של מפקד, ולחלופין יחזקו את מנהיגותו אם ינהג באופן שמקרין מידה רבה של שותפות. שותפות אינה אומרת שוויון מוחלט, וכפועל יוצא מהתפקיד למפקד יהיו כמה תנאים שאין לחייל, ממש כשם שיש לו חובות שאין לחייל. אך הצורך הבסיסי והאנושי הוא שראש הקבוצה ישתתף במשימות חייליו.

מפקד מחלקה, סוללה או מקביליהם שלוקחים חלק בשמירות - משתתפים. מפקדים שמבצעים אימוני כושר עם החיילים, נמצאים איתם בשטח ולוקחים חלק ביום ניקיונות בבסיס - משתתפים. ראש ענף שנשאר עד שעת לילה מאוחרת עם פקודיו, כדי להתמודד עם אתגר טכנולוגי - משתתף, ומפקד בכיר שלא רק שולח את אנשיו לעבודת מטה ממושכת, אלא חוקר את הסוגיה מעת לעת ביחד עם קציניו - משתתף. השתתפות עונה על צורך טבעי ובסיסי - להראות מידה של שוויון וחלוקה בנטל. מן הצד האחר, למפקדים סדר יום עמוס ביותר והם נדרשים בעצמם להכנות, להערכת מצב ודיונים ולמנוחה. יש לדעת להציב גבולות, וכמו בתכונות מנהיגות אחרות לקיים איזון ומינון נכון בין השתתפות עם החיילים או מפקדי המשנה ובין זמן מפקדים שנדרש להכנות או לצרכים אישיים.

נוכחותו של מפקד היא הרבה מעבר לשוויון ולהשתתפות. היא בראש ובראשונה עונה על הצורך בקשר, ומבטאת גישה אנושית. מפקד הנמצא עם חייליו בכל מקום שבו הם פועלים - בשטח,

במשרד או בסדנה, נחשף אליהם ומתגלה כאדם. זה הזמן לדבר עם האנשים, לשמוע, לשאול, לברר, להסביר וכאמור - להשתתף. נוכחות היא כוח פיקודי שאסור לוותר עליו. עצם הנוכחות וההשתתפות, ובתנאי שהיא שיטתית חוזרת על עצמה באיכות ובתדירות מספקת, מגבירה את ההזדהות עם המפקד, מגבירה את האמון בו ומעצימה את ההנעה הפנימית של הפרט והקבוצה.

אומץ ופיקוד מלפנים

"קציני צה"ל אינם שולחים את אנשיהם לקרב, הם מובילים אותם באומץ אחריהם", קבע בזמנו רא"ל משה דיין. שיא ההשתתפות בא לידי ביטוי בפעילות המבצעית. מפקד היוצא עם אנשיו לפעילות ממושכת, טייס המוביל רביעייה במבצע מורכב, ומפקד שהולך בראש או בקדמת הכוח בלחימה בסמטאות - משתתף ובמקרה הזה מוביל! פסגת הדוגמה האישית, והמקום שבו היא הנדרשת ביותר, הוא שדה הקרב ומצבי לחימה. מפקדי כיתה, מחלקה ומקביליהם צריכים להיות מלפנים באופן קבוע. מפקדים בכירים יותר צריכים להימצא במקום שבו הם משפיעים באופן הטוב ביותר על תפקוד המסגרת והיחידה. באילו נסיבות ובאיזה עיתוי יש לנוע לפנים ולהתמקם בקדמת הכוח? ראשית, כל אימת שצריך להתרשם באופן בלתי אמצעי מהלחימה, נכון להתמקם לפרק זמן מסוים, ואפילו ממושך, בקדמת הכוחות הלוחמים. מכאן אפשר להבין את תמונת הקרב, ומכאן אפשר להכווין את הלחימה ולפקד באופן המיטבי.

שנית, כאשר הכוח מגלה חשש ורגליו הופכות כבדות - יש לנוכחות המפקד השפעה עצומה על אופן תפקודו. נוכחות מלפנים בשעת קרב מעוררת בקרב חיילים ומפקדים כאחד הזדהות, גורמת לפחדים שגם אם לא נעלמים, לפחות להיות מרוסנים, ומזריקה אומץ ומחויבות.

אולם הסיבה המרכזית לאומץ ולדוגמה אישית בלחימה נובעת מהניסיון המצטבר הפשוט והמוכח שנוכחות המפקד מלפנים, כמו כל גילוי אחר של אומץ מצידו, הם האמצעי המרכזי להנעת הכוחות, וכלי מרכזי לחיזוקם ולהגברת יעילות תפקודם. כאמור, רשימה ארוכה של פעולות והתנהגויות גורמות להנעה ומאפשרות מנהיגות: הכרה, יחס הוגן, משמעות, שייכות ומקצועיות. אבל בלחימה, תכונה אחת עולה ומתבלטת מעל כולם - גילוי אומץ אישי ודוגמה אישית. חיילים ומפקדי-משנה לא יכולים להישאר אדישים נוכח מפקד שלוקח חלק במשימה, מציב את עצמו כמוהם בלב הסכנה, מזריק תנופה ואנרגייה ללחימה בכל דילוג ותנועה שלו קדימה בסמטה. "ממני תראו וכן תעשו", מלמד הניסיון הקרבי, הוא כוח ההנעה האפקטיבי ביותר.

אומץ, שאין פירושו היעדר פחד אלא התגברות על הפחד, יוצר הערכה והזדהות. אי אפשר שלא לפתח רגש של מחויבות כלפי המפקד המציב את עצמו בקדמת הכוח. זהו מעשה המבטא מלבד רמה ערכית גבוהה יותר, רמה שהיא מעל האנושי, ולכן שובה את לב הנוכחים בכך. כאשר מדובר במפקד הקבוצה יש לכך השפעה כפולה - הוא שמקבל את ההחלטות בעבורנו, והוא שנמצא איתנו כדי לבצע אותן. "שבה את ליבם" הוא ביטוי נרדף למנהיגות. נוכחות המפקד בזירה, נוכחותו בקדמת הכוח או בקרבתו (תלוי בתפקידו) - מעוררת הזדהות ומחויבות, ממריצה את הלוחמים, ומשדרת חברות, שוויון והשתתפות. תחושת האחריות הרובצת על כתפי המפקד מסייעת לו בגיוס הכוח להתגבר, ובמידה רבה היא זו שמעניקה לו את האומץ והגבורה המתגלים אצלו.

תא"ל בדימוס רן פקר ז"ל, שהיה מהבולטים במפקדי חיל האוויר, תיאר בספרו את הקשיים שאיתם התמודדה טייסת הפנטום שעליה פיקד במלחמת ההתשה (טייסת 201, "האחת") עם הטק"אות (טילי קרקע-אוויר) של המצרים, שפגעו באותה תקופה במטוסי חיל-האוויר פעם אחר פעם:

"עשיתי הערכת מצב קצרה. ניתחתי את המרכיבים העיקריים

שהשפיעו על פעילות הטייסת ומה אני, כמפקד,

יכול וחיוב לעשות כרגע. מסקנתי הייתה אחת,

ברורה וחדה: אני חייב להתחיל

מיד לבצע גיחות מבצעיות.

עליי לתת דוגמה אישית ולהוכיח מנהיגות מבצעית.

זה לא יהיה נכון ולא מוצדק, מבחינה מוסרית מצפונית,

לפקד על לוחמים כשאני לא נמצא איתם בשדה הקרב,

אלא נותר מאחור בטייסת. עליי לקחת סיכונים חריגים

ולבצע מה שליבי אומר לי.¹⁷

גם בשגרה, ובוודאי במצבי מתיחות, מפקדים וקציני מטה צריכים "להיות מלפנים": להגיע לשגרת היחידות, לתרגילים, לפעילות המבצעית השוטפת ולהתרשם מקרוב מהעשייה, כדי לזהות את הפער שבין הדיווח לביצוע, בין הנאמר למובן - ולגשר עליהם.

מפקד חייב לראות ולהיות נוכח. אין כמו מראה עיניים כדי להבין את הלך הרוח השורר בקרב החיילים ומפקדיהם, ולא פחות חשוב מכך - הם צריכים לראות את "המפקד", לראות שהוא "מבין" וש"הוא איתנו". הפריסה הגאוגרפית של יחידות צה"ל מאתגרת לעיתים מפקדים וקציני מטה שאמונים על יחידות מרוחקות. אסור שמרחק פיזי ייצור מרחק מנהיגותי. כל מפקד וקצין מטה חייב לעשות לו להרגל להיות נוכח, לראות ולהיראות.

בתחילת אפריל 1948, כחלק מהגנת הדרך לירושלים, נכבש הכפר קסטל על ידי כוחות הפלמ"ח. במהלך הקרבות על הכפר נהרג מפקד אזור ירושלים, עבד אל-קדר אל-חסייני. מותו הוביל להתקפה נוספת ונרחבת לכיבוש הקסטל על ידי מאות ערבים מכפרי הסביבה. מחלקת הפלמ"ח בפקודו של נחום אריאלי נשלחה לסייע לכוחות החי"ש (חיל השדה) בקסטל, אך ההתנגדות העזה הובילה לנסיגה. תוך זמן קצר נפגע אריאלי ונהרג, וכך גם סגנו. את הפיקוד תפס סמל שמעון אלפסי, שצעק "**הטוראים ייסוגו, המפקדים יחפו על הנסיגה!**" הקריאה הפכה לסמל ומופת של מנהיגות מלפנים. בקרב נפצעו 34 לוחמים ונהרגו 39, אך העיקרון הפיקודי נותר כמגדלור ערכי וחינוכי. ב-9 באפריל נכבש הקסטל על ידי כוחותינו פעם נוספת ללא קרב.

שפיעו ויצפרכס
רחוב אבן גבירול 24
הל-אביב.

הל-אביב, 30.7.1968

לכבוד
רב-אלוף חיים בר-לב
ראש המטה הכללי
הקריה,
הל-אביב.

אדוני הרמטכ"ל,

הנני מונה אליך בענין שלפי מיסב ידעתי והבנתי
מסדיד ומעצבי את כל ביה ישראל.

ביום 26 דנא נפלו בקרב עם חוליה חבלנים הקצינים
אל"ם אריק רבב ז"ל וסרן גד מלה ז"ל. מותם השרה אבל
כבד על כל תושבי המדינה.

למותר לציין כי כל חייל, טוראי כבעל-דרגה, הנורמל
משרה עזב רב על המדינה ביודענו להעריך את שווי האנושי.

אולם תושבני שלא אחמם להגזמה אם אומר שנפילתו של
אריק רבב היחה אחת האבידות הכבוד, ואולי הכבדה, שידע
צ.ה.ל. מיום הקמתו. נזדמן לי לשפוט על ולדארה את אריק
ז"ל בעת עבודתו הכסחונית ויודע אני כי נועדו לו תפקידים
רמים וחשובים בהמשך דרכו צ.ה.ל.

מטום כך מתעורר הספק המנקר בלבי ומנקר בלבם של אלפים
ורכבות במדינת ישראל, האם נפילתו של אריק אבן היחה הכרחית?
האם לא היה באסון זה מטום רשלנות - או חוסר אחריות מסויים?
נכון שאחת התכונות הנפלאות של מפקד צ.ה.ל. היא הקריאה
אחר- ולא קדימה, אולם האם לא נוצר בבאנו חוסר-פרופורציה
למשימה במצ-אוח?

האם הכרחי שמפקד חטיבת צנחנים ישחתף בכל מירוף אחרי
6, 6 או 12 חבלנים? (ידוע לי כי אכן נהג אריק להשתחף כמעט
בכל המרדמים מאז סיניו.)

ביום א' 28 ביוני ש.ז. כתב סופרו הצבאי של מעריב:
א. לנדאו כי אצל הערבים רואי לא יכול היה להתרג אל"ם בקרב
כי הוא לא היה נמצא עם (הקטע נכתב במטמה לנגות את הצבאות
הערביים ולטבח את צבאנו). כמובן שאין להשוות בין הקצין
הערבי הממוצע לקצין הישראלי הממוצע אבל השאלה הנשאלת היא
האם נטיבות המקה שאירע ביום ו' האחרון חייבו את השתתפותו
המעילה של אריק?

התרשמתי עמוקות כי בעיני רבים מנקר טעם זה אולם מסופקני
אם אכן מי מהמפקדים (בסקרה זה) מעלה את ספקותיו על הניר.

יודע אני כי המכה עדיין כמלוא חוזקה וכי האכל הוא במלוא
עומקו, אולם הרגשתי בפנימיותי שחובה אודת נאמן למדינה היא
להביא לידיעה הנובעים בדבר את רחשי לבו של העם כפי שרביש
אוחם האודת עצמו.

בעקבות נפילתו של אריק, ארשה לעצמי להביע את חקתי
רמסאלתי שאכן יחוקן הדבר צ.ה.ל. והיחס והמידה הנאותה
ילוו את צבאנו המיד, ויהא זה שכר כולנו.

בכבוד רב
ובחוקרה,

ש. ויצפרכס. הערה: מכתב זהה נשלח לשר-הבטחון.

לכבוד
 מר ממלון ויצפנס
 רח' אבן-גבירול 24
 תל - אביב

א.י.א.

השאלה שעוררת במכתבך מיום 30 ליולי 68 והספקות שהטרידוך אכן מחייבים הסבר. בפחת הדברים ברצוני, על כן, לברך על אומץ הלב האזרחי ועל הדאגה הנהל-צה"ל שהניסוך לשים עצמך פה לרבים, אשר סובייט השתתפותם האיטית של מפקדים בכירים בראש פעולות מבצעיות הקסיקה את מחשבתם בעקבות נפילתו של אל"ם אריה רוב ז"ל.

אתה שואל "האם הכרמ" שמפקד חטיבה צנחנים ישתתף בכל בירורך אחרי 6, 8 או 12 חלונים?", וקובל על אשר בענין זה אין צה"ל מולה חוש מידה סביר. הרשפתך היא, שקיימת דיספרופורציה בין הסגון המופרז ש-צה"ל ומפקדיו מוכנים לקחת לבין החמורה המושגת.

מקור הסעות שלך בהסרכת דרכו של צה"ל בנקודה זלז, הוא בכך שמול המאיר שהננו מסלמים בדם מפקדיו אינך מציב את החמורה הנכונה. מפקד החטיבה נחן את היין לא על מזבח היסולה של חוליית החלונים.

מפקדי גדודים, מפקדי חטיבות ואף מפקדים בכירים עוד יותר ב-צה"ל לוקחים אישית חלק פעיל במבצעי יחידותיהם, לא רק במלחמות הגדולות אלא גם בפעולות הבטחון השוטף. כך היה הדבר מאז ראשית פעולות התגמול בשנות החמישים, וכך הוא נסרך גם אחרי מלחמת ששת הימים.

2/..

הסתתרותם זו של מפקדים בכירים באין-ספור פעולות מבצעיות, היא גורם חשוב לאין-ערור בהשגת יעילות ותכליתיות מירבית של הפעולות, בשימור ושיכולול שיטת הפעולה ואמצעי ההלימה, ובצמצום אבידותינו בפעולות אלה. כאשר נופל מפקד בכיר תוך כדי פעולה, יש על כן להציג אבירה כבדה זו לא מול התועלת שהיא צפויה מהשתתפותו בפעולה האחת בה נפל, אלא מול התועלת הסכומה שמפיקים צה"ל וכסתרון ישראל מהשתתפותם של כלל המפקדים הבכירים גם בכל אותן פעולות שלגביהן אין הדבר מגיע לידיעת הציבור.

נדמה לי כי ראייה נכונה זו של הענין, די בה כדי לסתור את הסנה, כאילו מפקדי צה"ל הבכירים מסכנים את חייהם בקלות ראש מבלי שיהיה יחס סביר בין מיות הסתכנותם לבין חשיבות המטרה אשר למענה הם עושים זאת. ואולם עדיין זוהי תשובה חלקית. רק פתח מגיע אני אל העיקר.

אני סבור שהליכתם של מפקדינו הבכירים יחד עם אנשיהם אל מקומות הסכנה, היא בראש וראשונה ביסודי לתכונה אנושית ולרמה מוסרית, ולא מרי של-שיקול ותועלת או ציות פתמי לתורה הנלמדת בבתי-הספר הצבאיים שלנו.

שום מרחק אינו מפריד בין המפקדים שלנו לבין הענין בו הם עוסקים. הדהותם עם הענין מלאה ומחלטה, הוא הנו חלק מהם והם הינם חלק ממנו. מכאן גם הכוונה הפנימי שלהם להימצא תמיד בנקודת המוקד של הפעילות - תפיסתם את האחריות המוטלת עליהם לגורל המשימה ולגורל אנשיהם היא אישית מאד ומחייבת מאד. גם זה דוחף אותם להימצא ככל האפשר במקום בו מצבם כגורל המשימה והאנשים, ובו תהיה להם ההשפעה האישית המירבית על ההכרעה - ככל שהמפקד בכיר יותר נופל בגורלו לפתים קרובות יותר לחולל על משלוח אנשים להמקדים מסוכנים. נכונותם של המפקדים ללכת תמיד בעצמם לפני המחנה, היא מקור הכוח המוסרי הדרוש להם לקבלת החלטות אלה.

אני מאמין כי הטובה, שיש לנו צבא המצטייח מתוכו מפקדים כאלה, ושיש לנו מפקדים כאלה, אשר בדומה האישית, בהגשמה העצמית ובהנהגה שלהם מצטיינים את דמות הצבא ומספקים את רוחו - טובה זו היא אחד הגילויים הנפלאים של ייחוד עם ישראל בארצו. כאן סמון סוד הישועה והצחוק שהנחיל צה"ל למדינת ישראל במלחמת ששת הימים. אינני מכיר שום גורם שלכוחו אמטר לזרוע במידה כה גדולה את הישגיו ההיסטוריים של צה"ל, מלבד הרמה האנושית והמוסרית של המפקדים, אשר ההליכה בראש, הגבורה האישית, ההקעה וחידון-הנשם הם מופע יוצא ממונה.

לפיכך משוכנע אני, שאין לדון ולהטריך את העזתו של מפקד כאריק רוב ז"ל, באמות-מידה של הפעולה המסוימת בה נפל. הוא וכל שאר המפקדים שקדמו לו שילמו את המחיר היקר ביותר, אך מדינת ישראל קבלה גם את הממורה הגבוהה ביותר - את התופעה ההיסטורית, היחידה במינה, היקרה מכל, המכונה צבא הגנה לישראל. כדי להבטיח את קיומה של מדינת ישראל לא די לנו בצבא ככל הצבאות. וכדי לקיים את צה"ל כפי שהינו וכפי שהוא דרוש לישראל, אנו זקוקים למפקדים אשר רמתם האנושית, מוסריותם ואחריותם מכתובים להם להימצא בראש אנשיהם בקו הראשון.

מתוך תיכרות קרובה של האנשים ושל הבעיה, ומתוך ניהוח המשמעות המבצעית והערכיות, לא אוכל להיטנות למשאלתך "שיתוקן הדבר ב-צה"ל". לעומת זאת תנני מקוה שיש בדברי אלה כדי לשכך את הספקות שלך ושל אחרים וכדי לתקן הערכות מוטעות שרווחו אצל חלקים בציבור בשאלה זו.

ממאח חשיבות הנושא ופענין הרב שהעורר בצבור סביב הבעיה שהעלית, אבקש רשותך לפרסם מכתבך ותשובתי מעודשי עה"ש "במחנה". במידה ואינך מסווגין במסרסום שמך, ניתן, כמובן, לפרסם את מכתבך בפילוסוף שם.

אודה לך על תשובתך המהירה.

חיים בר-לב, רב-אלוף
ראש המטה הכללי

חב/א

אחראי ושקול

חיילים ומפקדים בכל הרמות נתונים למשמעת מוחלטת. הם ילכו אחרי מפקדם ויבצעו את הנחיותיו, אבל לא רק מתוך משמעת, אלא גם ובמיוחד מתוך הכרה שהוא נתפס בעיניהם כאחראי, ומטיל עליהם משימות הגיוניות ונכונות, שמותאמות למצב הנתון. במצבי לחימה כאשר חיילים נמצאים בסכנת חיים, הם רוצים לדעת שמפקדם שקל את כל האפשרויות, וקיבל את ההחלטה המתאימה. הם רוצים לדעת שהוא דואג להם, ולא מקל ראש לרגע בשמירה על חייהם לצד ביצוע המשימה.

בארגונים אזרחיים אין חובת ציות מוחלטת ואין מחויבות טוטלית. עובד לא יתבקש חלילה להקריב את חייו. עובד יכול שלא לבצע משימה שנקבעה לו ואף יכול להתפטר. לחיילים ולמפקדים אין את הזכות הזאת. הם מחויבים לציית ציות מלא. דווקא מסיבה זו מתקיים חוזה לא רשמי בינם ובין מפקדיהם: **הם חייבים לציית, והוא מחויב לפעול בשיקול דעת ובאחריות, הנובעים מרמה מקצועית גבוהה, מאישיות ראויה ומהבנתו העמוקה את המציאות.**

במהלך מלחמת וייטנאם התפתחה בצבא האמריקני מגמה הרסנית שבה קצינים זוטרים היו פוקדים על החיילים הנלחמים בעודם נמצאים מאחור, בעמדת תצפית מרוחקת במסוק או בתא שטח אחורי. הזעם שהלך ונצבר כלפי הקצינים הללו היה כפול: ראשית, בשל חוסר ההשתתפות בסכנה ופגיעה חמורה בדוגמה האישית שחשיבותה כבר הוזכרה. שנית, התחושה שהקצין המדרבן מאחור אינו מבין את המתרחש בשדה הקרב, ומקבל החלטות שגויות ולא אחראיות, בעוד הוא עצמו נמצא מחוץ לטווח הסכנה. לא מקרה הדבר, שמספר הקצינים שנהרגו בלחימה במלחמת וייטנאם, נמוך באופן ניכר ביחס למלחמות העבר. התחושה של החיילים אשר חוו את חוויית הפיקוד מאחור הייתה שמפקדם אינו בקיא במתרחש, אינו דואג לשלומם ולביטחונם ומסכן את חייהם בלי שהוא נמצא עימם. התוצאה הייתה מזעזעת, חיילים ומפקדים זוטרים היו מאיימים על מפקדיהם שיהרגו אותם, פעמים רבות כך גם עשו. קצינים רבים נורו בידי חייליהם.

האמון במפקד והלכידות של הקבוצה נובעות במידה גדולה מרמת הנכונות של המפקדים להשתתף, לקחת חלק בעומס המשימות בשגרה, או להשתתף באופן מלא בפעילות המבצעית ובסכנת המלחמה. המידה שבה חשים חברי הקבוצה שמפקדם דואג להם בכלל ובתהליך קבלת ההחלטות בפרט, קובעת במידה עצומה את נכונותם ומוכנותם לפעול, להילחם ולהסתכן.

ערכי

אדם ערכי מעורר הזדהות ויוצר אמון. יושר ואמת הם ערכים מרכזיים המקריינים באופן מהותי על הקבוצה. מפקד ישר מבסס אצל אנשיו את הידיעה שכושר השיפוט שלו מבוסס על שיקולים ענייניים ומקצועיים בלבד, שהוא אינו נגוע בשיקולים זרים, ושרק המשימה, טובת הארגון וטובת חייליו לנגד עיניו.

כל יחידות הצבא נדרשות להפגין תוצאות, וכולן נמצאות בקצב פעילות מואץ ובלוח זמנים צפוף. דרישות גבוהות ולחץ מאפיינים את מרביתן. בתנאים כאלה נודעת חשיבות מיוחדת למפקד ערכי: הקצב והלחץ אינם משבשים את שיקול דעתו, והוא בעל איתנות פנימית אשר מאפשרת לו להבחין בין הנכון לשגוי, ובין הראוי לפסול. במצבי קרב ובמצבים של דילמות מוסריות יש למפקד ערכי חשיבות כפולה ומכופלת. הוא בעל חוסן פנימי המהווה עמוד שדרה ערכי וחישוק מוסרי לא רק לעצמו, אלא עבור הקבוצה כולה. כושר עמידתו ואיתנותו מזוהים בנקל והם מקריינים על כל היחידה.

מפקד מקצועי הוא מפקד מוסרי, משום שפעולה מקצועית מבטאת אחריות לחיי החיילים ומפקדי המשנה ואחריות למשימה. גם ההפך הוא נכון – מפקד מוסרי הוא מפקד מקצועי. מוסר וערכים הם שיקולים וקריטריונים במקצועיות המפקד, אשר מסייעים לו לקבל החלטה שקולה וראויה. ערכים אינם תנאי מספיק כדי להיות מפקד מקצועי, אבל הם תנאי הכרחי. כל מי ששולח חיילים למלחמה ומוביל אותם בקרב, חייב להיות אדם ערכי ומוסרי, ואדם כזה מעורר בקרב אנשיו אמון והנעה פנימית. זהו עקרון שנכון לכל המפקדים ולכל היחידות. אצל כולם יש דילמות ערכיות ובכולם צריך מפקד שישקול ויכריע באופן ערכי.

איתנות ונחישות

הגדרת הקצין כוללת גם משפט שנוגע לביצועים שהוא מפגין ולתוצאות המצופות ממנו: "איתן, בעל יכולות ניתוח גבוהות, יכולת קבלת החלטות וכושר ביצוע, גם בתנאי לחץ ונוכח כל קושי". כל אלה תכונות חשובות ביותר, שכל מפקד צריך לעשות מאמץ קבוע לטפח אותן, והשפעתן על תוצאות הקרב, על משימה לוגיסטית, על פיתוח אמל"ח או על פיתוח נגישות מודיעינית, הן מכריעות. כה מכריעות עד שקשה להפריד בין התכונות הללו, ובין הכישורים הבסיסיים שמנהיג נדרש להם כדי להנהיג.

מימוש העקרונות הללו נדרש לא פחות בקרב הצוות והקבוצה עצמם. איתנות היא תכונה שכל מנהיג צריך להפגין באופן אישי, אך באותה מידה עליו לפתח אותה בקרב אנשיו. היא משפיעה על לכידותם ועל אופן תפקודם. **חוסן נפשו של הלוחם וכושרו הפיזי הם עמוד השדרה של עוצמת היחידה**, והם המנוע האמיתי של כל אמצעי לחימה מאויש. חיילים ומפקדים חייבים להיות מוכנים נפשית ופיזית למצבי הקרב, ואם הם אינם קשוחים מספיק, טובים ככל שיהיו אמצעי הלחימה של היחידה - היא לא תהיה כשירה לביצוע משימותיה. **חוסן ואיתנות הם נשקו העיקרי של חייל בקרב**, ולמען האמת גם בשגרה, וראשון להפגין זאת הוא המפקד.

האיתנות שמפקד מפגין הופכת להיות מושא לחיקוי, ונורמה שעל פיה יש לנהוג. נחישות היא תכונה שנוכחותה מאפשרת ליחידה להתמודד עם קשיים מתמשכים בשגרה או בחירום, ובוודאי בשעת מלחמה. כאשר מפקד מגלה נחישות - היא מוקרנת כלפי חייליו, והם ינהגו כמוהו. חיקוי המפקד ותכונותיו היא תופעה המתקיימת בכל התפקידים במהלך כל שדרת הפיקוד. כך בצבא וכך בארגונים אחרים. תכונות המפקד ואופן התנהגותו, הגלויה והסמויה, משפיעות ומעצבות את האנשים ביחידה, ומקרינות על רוחם, גישתם, על תרבותם ועל ביצועיהם.

לא נחדל

חטיבה 14 הייתה חטיבת טנקים סדירה, וערב פרוץ מלחמת יום־ הכיפורים הייתה פרוסה לאורך התעלה ומפרץ סואץ, והייתה אחראית לגזרה שאורכה קרוב ל־200 ק"מ. עם פרוץ המלחמה ניהלה קרב בלימה עיקש ואכזר, קרב גבורה מהקשים ביותר בתולדות מלחמות ישראל. ב־24 השעות הראשונות לצליחה המצרית עברו את התעלה מאות טנקים, ועשרות אלפי חיילי חי"ר שתקפו בגלים. כל זאת תחת הפגזה של מאות רבות של קני ארטילריה וגיחות רבות של מטוסי אויב. חרף נפגעים רבים החטיבה המשיכה להילחם. בספרו **לא נחדל** מפקד החטיבה, ולימים אלוף אמנון רשף, מעיד על רוח הלחימה:

בהרצאות בפני קורסי מפקדים בכירים בצבא ובפורומים שונים אני נשאל, ולא פעם אחת, כיצד עמדתי בכל המשא הזה שהוטל על כתפי מח"ט צעיר בן 35.

בלחימה הנוראית ביממה הראשונה איבדה החטיבה 82 חיילים ו־102 לוחמים נפצעו. מפקדים וחיילים רבים הכרתי באופן אישי. מצבת הטנקים שנותרו בחטיבה, שעליה דיווחתי לשרון עם הגעתו, הייתה 15–20 בלבד. בפועל היו 23 טנקים [...] בבוקרו של 16 באוקטובר, לאחר קרב דמים שבו החטיבה איבדה 121 לוחמים ו־62 נפצעו, נותרה החטיבה עם 35 טנקים (מתוך 93).

התהייה העולה היא כיצד אזרתי כוחות נפשיים והייתי נחוש להמשיך להילחם, למרות האבדות הקשות. **החלטתי הנחושה הייתה לא להרפות, לא להפסיק - לא לחדול! ולשמור על תנופת הלחימה** גם במצבים משבריים מעין אלה, תוך מילוי השורות ושיקום החטיבה במהלך הלחימה.

אינני יודע אם אני מסוגל לנתח באופן עמוק את שעבר עליי ולהבין במדויק את נבכי נפשי. קטונתי. ייתכן שעברי האישי הכשיר אותי ואפשר לי להתמודד עם המצב.

עברתי את מסלול הפיקוד השריונאי מבלי להחסיר ולו תפקיד אחד, וזאת בעבודה קשה ומסורה. לא אפשרתי לעצמי ויתורים והנחות [...] הקורס הצבאי הבכיר שבו הוכשרתי היה קורס מ"פים שריון. נאלצתי לקרוא ספרים מקצועיים באישון הליל כדי ללמוד את המקצוע הצבאי. לא מן הנמנע שמסלול זה האזרחי והצבאי חישל אותי במידה רבה והקנה לי כושר עמידות, הסתגלות למצבים קשים וחוסן נפשי, יכולת להתמודד עם מצבים בלתי אנושיים.

חושבני שבמלחמת יום הכיפורים פעלו שני כוחות מנוגדים. כוח אחד היה פועל יוצא של האובדן והשכול, וכוח שני היה הידיעה שמדובר במלחמה גורלית שעתיד מדינתנו וקיומה מותנים בתוצאותיה.

עטיתי מגן מדומה, כמעין שכפ"ץ, שיבלום ויעצור את הפגיעות הקשות לשמע שמות הנופלים וכמותם. הדיווחים על נפגעים כה רבים הגיעו אליי, חיציהם חדרו לליבי לעיתים קרובות, אך נמנעתי מלהפיגע ולהישבר. לעומת זאת, חתרתי ללחימה ורוח קרב פיעמה בקרבי. בכל רגע נתון חשבתי על פעילות ויזמתי מהלכים וקרבות. הפעלתנות הגנה עליי, גברה על השכול והרפיון והקנתה לי תעצומות נפש: הידיעה כי תוצאות המלחמה הן בידינו ובנפשנו.

אני נשאל כיצד השפיעה עליי המלחמה על כל נוראותיה.

איש איש חווה אותה בדרכו והגיב עליה באופן אחר בדרכו הוא. כל מי שעבר את חוויית התופת יצא ממלחמה זו אדם אחר. אם להעיד על עצמי, אינני אותו אדם שהייתי לפני המלחמה. אני יכול להעיד שהמלחמה השפיעה עליי עמוקות: בעקבות המלחמה התחזקו אצלי הערכים האנושיים הבסיסיים. אני חש 'טהור יותר', אני קשוב ביותר לבני אדם ולקורות אותם.

(אמנון רשף, **לא נחדל!**, 2013)

מסביר ומפרש

במהלך מבצע "חומת מגן", עם סיום כיבוש הקסבה של שכם, החלטתי כמח"ט לעבור בין כל הפלוגות שלחמו בקרב, להביע הערכה על תפקודן ולתאר להן את המצב הנוכחי והשלכותיו. אחת הפלוגות הראשונות שהגעתי אליה הייתה פלוגה שלחמה בהצלחה גדולה, הרגה מחבלים רבים והפגינה רמה מקצועית גבוהה. פגשתי את הפלוגה כאשר היא מכוונסת בחדר גדול בתוך בית פלסטיני בתהליכי בנייה. מרגע שנכנסתי והתחלתי לדבר ראיתי שהחיילים "כבויים". הם אומנם היו עייפים אחרי שלושה ימי לחימה רצופים, ובכל זאת יכולתי לזהות מבעד למבטם סוג של אדישות. אחרי מספר דקות עצרתי את השיחה ולקחתי את מפקד הפלוגה אל מחוץ לחדר. "דיברת עם הפלוגה לאחר סיום הלחימה?", שאלתי. "הסברת להם מה הייתה השפעתם על הקרב?", "לא הספקתי", ענה לי המ"פ, המצטיין יש לומר. "הבנתי", אמרתי לו, "בוא נחזור לחדר". חזרנו והתחלתי את השיחה מחדש: הסברתי לחיילים בראייה כוללת מה הם עשו, כיצד השפיעה והשליכה לחימת הפלוגה על הקרב החטיבתי, ועד כמה משמעותית הייתה תרומתם. כמו צמח קמל שמושקה במים החיילים הזדקפו, עיניהם נאורו, וברק וגאווה החליפו את העייפות.

הסבר יוצר משמעות, ומשמעות יוצרת מוטיבציה. רתימה, שדיברתי עליה רבות, נוצרת על ידי הזדהות. הזדהות היא תחושה פנימית הנוצרת על בסיס הבנה ורגש, ושני אלה מתהווים באמצעות הסבר ושכנוע.

המציאות מורכבת, חלקה לא מוכר ו"חשוך", וחלקים אחרים אינם "מוארים" דיים. המציאות לעולם משולה לפיל שאנשים שונים מצדדיו השונים ממששים אותו כשעיניהם קשורות. מפקדים וחיילים בכל הרמות פועלים בסביבה מורכבת, עמוסה בעובדות, נתונים ושיקולים, שרבים מהם נסתרים או שקיים לגביהם מידע

חלקי בלבד. הם "ממשימים את המציאות" עם עיניים קשורות או בתאורה עמומה, וכפועל יוצא מכך מתעוררות שאלות, תהיות וחוסר הבנה. מכאן קצרה הדרך לבלבול, לעמימות ולאכזבה, המובילים לחוסר הזדהות ופגיעה במוטיבציה.

מפקדים צריכים להסיר את כיסוי העיניים מעל עיני החיילים ומפקדי המשנה, להאיר את המציאות ולהסביר את "הפיל". כשמתארים לאנשים את המציאות בשפה שווה לכל נפש, וכשחושפים אותם לעובדות ולשיקולים שמאחורי ההחלטות - הם מבינים. אחד הדברים הבסיסיים ביותר שאדם זקוק לו הוא לדעת ולהבין. לדעת מה קורה, מה השתנה, מה מתרחש ומה מתפתח.

להסביר פירושו לחבר חיילים ומפקדים למציאות, לספק להם פשר והקשר החיוניים לתפקודם: מדוע יצאנו למבצע, מדוע לא יצאנו, מה קורה אצל האויב, מה קורה ביחידה, מדוע פעלנו כך ולא אחרת, מדוע חוזרים על האימון פעם נוספת, מדוע נקבע הנוהל החדש ומה היו השיקולים בשינוי הנהלים, מדוע נקבעו כך הוראות הפתיחה באש, מה השיקולים לכך, מה קורה בצבא, איך תושפע מכך היחידה שלנו, ומהו סדר העדיפויות ביחידה? הדרשה למשמעת, למשל, חוצה את כל הרמות, ורבים מנהליה מחייבים הסבר ונימוק. יתרה מזאת, אין לנו עניין בצייתנות עיוורת, ואנו רוצים לקיים משמעת המבטאת מילוי פקודות מתוך הקשבה, הבנה ושיקול דעת. כדי להגיע לרמת הבנה גבוהה ומשותפת לחברי הקבוצה, המפקד מחויב לתת הסברים רבים בהקשרים שונים ומגוונים, לנתח אירועים וסיטואציות ועוד. כך, ילמדו הפקודים את המקצוע, את הנורמות, את השיקולים להחלטות, את הלך המחשבה של המפקד, את שיטות העבודה שלו ואת דרך קבלת ההחלטות, ויוכל להתפתח אמון בין הפקודים למפקד וליחידה.

תנאי להסבר אפקטיבי הוא בראש ובראשונה שהמפקד יהיה ברור לעצמו, ושנימוקיו לעצמו יהיו מובנים והגיוניים. לידל הארט, שכבר הזכרתי, מחה נגד דמות המפקד של "הגבר החזק והשותק", שבדרך כלל הוא שותק משום שהערפל שבמוחו רב כל כך עד שהוא חושש להסתכן בוויכוח הגיוני". ("מחשבות על המלחמה",

עמ' 167)

עניין אחד הוא להבין, עניין אחר הוא לדעת להסביר. מפקד צריך לדעת לתווך לאנשיו סוגיות מורכבות, לפשט נושאים מורכבים ולהנגיש אותם לחייליו ולמפקדי המשנה בשפה ובאופן המתאימים להם. הסבר מנומק, בהיר, המותאם לשפתו של קהל היעד הוא כושר פיקודי מן המעלה הראשונה שכל מפקד חייב להחזיק בו, ולפתח אותו עם השנים. ההסבר חייב להיות חד ומדויק, ואם נדרש בסופו לתת הנחיות - הן צריכות להיות מובנות ובהירות. מסרים עמומים והנחיות שאינן מושחזות ישאירו את המחלקה ב"ח" בסיום המסדר, כאשר הם שואלים את עצמם למה הוא התכוון, וישאירו קבוצה של קצינים בחדר הדיונים עם אותה שאלה בדיוק, כאשר כל אחד מפרש את דברי המפקד באופן שונה.

במלחמת יום הכיפורים היה אורי אור, לימים אלוף בצה"ל, מפקד חטיבת שריון במילואים 679. ביום הלחימה הראשון שבו השתתפה החטיבה, ב־7 באוקטובר, היא ספגה אבדות רבות. המצב הקשה, המהומה וחוסר הוודאות גרמו לו, כפי שהוא מעיד, לומר לעצמו "קום ודבר עם האנשים". אור הבין את המשמעות שעליו לספק: "התבוננתי בהם והם בי. הרגשתי שהם סומכים עליי ומוכנים ללכת אחריי [...] סיפרתי להם מה עשינו כל היום. לא הסתרתי דבר, סיפרתי על הנפגעים שעליהם ידעתי... הדגשתי עד היכן הגיעו הסורים, ומהיכן הוצאנו אותם". אבל מעל לכול אור הסביר להם את ההשלכות שעלולות להיות לכישלון: "ברורה לכם המשמעות של הצלחה סורית - הדרך לראש פינה תהיה פתוחה".¹⁸ חטיבה 679 לחמה בעוז, לקחה חלק מרכזי בבלימת ההתקפה הסורית על מחנה נפח, והייתה לה השפעה מכרעת על הגנת מרכז רמת הגולן ובלחימה במובלעת הסורית.

מפקד-מסביר יוצר לאנשיו עדשות, שדרךן הם מביטים בעולם ומפרשים אותו. אם ירכיב לאנשיו משקפיים אפורים - העולם בעבורם הוא אפור. אם לא ירכיב להם עדשות - כל אחד יראה את המציאות באופן שונה. אם ירכיב להם עדשות בהירות - יראו צלול ורחוק. הסבר יוצר הבנה ומגביר את ההזדהות אצל הפרט, ולא פחות חשוב מכך יוצר תודעת מציאות משותפת בקרב הקבוצה.

תודעה משותפת היא הבסיס לעבודת צוות מתואמת ולתפקוד יעיל של היחידה. מסרים עמומים והנחיות לא ברורות הם אחד הגורמים שמעכבים תפקוד בכלל, ועבודת צוות בפרט.

העדשות החדשות שיש בכוחו של המפקד לייצר לפקודיו, יכולות לתת פרשנות חדשה למציאות. ההמשגה החדשה, המסגור החדש של המציאות, יכולה לשנות את נקודת המבט ואת אופן החשיבה דרמטית. לאופן שבו אנו מפרשים את המציאות יש השפעה ישירה ומידית על הדרך שנבחר להתנהג במציאות. רא"ל בדימוס אמנון ליפקין־שחק היה זה שהבין שיש לחשוב על חזבאללה כארגון גרילה, ולא כהתארגנויות מקומיות של מחבלים. בהתאם לכך הטמיע המושג לחימה נגד גרילה, ייסד את יחידת "אגוז" שנועדה להוביל את התחום, והקים בית ספר ללוחמה בגרילה שבו למדו ותרגלו את שיטות הלחימה המתאימות. באופן שונה אך דומה הקביעה וההמשגה שנגיף קורונה הוא משהו אחר ממה שהכרנו קודם במציאות, בדרך שאי אפשר להשוותו למחלה אחרת או לתופעה אחרת ולכן הוא דורש התארגנות מסדר אחר, הייתה חשובה ליכולת להנחיל בכל צה"ל התנהגות שהתאימה למניעת התפרצות המגפה. כדי שחיילים יהיו מוכנים לשמור על כללי הריחוק הפיזי, הם היו חייבים להבין תחילה את המשמעות של הקורונה. שינוי אופן החשיבה והמשגה מעודכנת יוצרים שינוי של ממש במציאות.

כאשר אנשים רואים את המצב נכוחה, מודעים לשיקולים, יודעים ומבינים - הם מתפקדים טוב יותר. להבין פירושו פעמים רבות לקבל ולהזדהות, ובמקרים אחרים להבין גם אם לא בהכרח לקבל. בשני המקרים התוצאה משפרת את ההזדהות ואת התפקוד. בין אם חייל או מפקד מבין ומקבל את הניתוח ואת הנימוקים, ובין אם הוא שמע את ההסבר ולא השתכנע, מראש מתקבלת אצלו תחושת הכרה ותשומת לב. חשוב לא פחות, נוצרת אצלו בצדק תחושה שיש מחשבה והיגיון מאחורי הדברים, ההפך משרירות וממקרויות. מפקד שלא מסביר לאנשיו באופן קבוע ושיטתי לא רק חוטא לתפקידו, אלא שהוא מחמיץ כלי מנהיגותי ממדרגה ראשונה.

חשיבותו של ההסבר רבה. ראיתי בחיי אינן־ספור מפקדים, רבים מהם טובים, אבל אם הייתי צריך לסמן החמצה שחוזרת על עצמה פעם אחר פעם הרי שהסברים חסרים, שטחיים או לא מספקים הייתה אחת מהן. לא רק שיש בכך טעות מנהיגותית, זהו אפילו עניין של חוסר רגישות כלפי החיילים ומפקדי המשנה. **מפקד צריך לרצות בכל מאודו שפקודיו ידעו ויבינו.** מפקד אשר מסביר מה מתרחש במדינה, בצה"ל, בזרוע וביחידה, מייצר לפקודיו הקשר. מפקד המתאר ומסביר אירועים מבצעיים, נורמטיביים או בטיחותיים, גם מלמד וגם מחבר את אנשיו למתרחש. מפקד המסביר סוגיות שעל הפרק, יוצר בהירות, נוקט עמדה ערכית, ולא משאיר עמימות או מקום לפרשנות מוטעית.

מפקד שרוצה להנהיג שינוי חייב על אחת כמה וכמה להשקיע זמן בהסבר ובפרשנות. ראשיתו של כל שינוי טמונה בהבהרת המצב הקיים, בהצבעה על הפערים הקיימים וב"שרטוט" המצב הרצוי. כל אלה מצריכים הסבר ורתימה: מניין נובעת הדרישה לשינוי, מהן הבעיות בשיטה הקיימת, ובמה תועיל השיטה החדשה.

הסבר וכושר שכנוע נחוצים בכל זמן ובכל נושא, אבל הם תנאי הכרחי בכל פעם שנדרש שינוי ניכר בפעילות היחידה או בנהליה, ובמקרים שבהם החיילים או מפקדי המשנה חושבים ההפך מהמפקד או מסגל הפיקוד. זהו אתגר מנהיגותי בסיסי, שהדרך הטובה והנכונה ביותר להתמודד איתו היא בעזרת נימוקים משכנעים. מפקד חייב להסביר, לנמק ולשכנע, בשיחה קבוצתית ובשיחות אישיות, באופן מתוכנן או ספונטני, פעם ועוד פעם.

"מפקד־מסביר":

לומד את העובדות והשיקולים שמאחורי ההחלטות (פעמים רבות מפקדים חסרים את הידע בעצמם);
מציג לאנשיו את העובדות (באמצעות שיחות, הפצה של תוכן כתוב או דיגיטלי);

מציג את העובדות וההקשר באמצעות מפקדי המשנה;
מספר נכון את "הסיפור": השתלשלות כרונולוגית, הקשר

והשיקולים הרחבים;
משאיר מקום לשאלות ומתמודד איתן;
מוודא שההסבר הובן והמסר נטמע (בשיחה קבוצתית,
בשיחות אישיות).

מפקד-מסביר אינו בגדר "עיקרון רצוי", אלא הכרח המבטא
מנהיגות. אסור למפקדים שלא לממש אותו.

בעידן הנוכחי, מפקד שאינו מסביר, מגלה במהרה שהטלפון
החכם מסביר במקומו. בעת הנוכחית, מפקד מתמודד גם עם
אתרי האינטרנט, הקבוצות והפורומים ברשת, ואסור לו להפקיד
את תודעת החיילים בידי המרחב הרשתי, שלא אחת הוא מתגלה
כפרוע, שטחי, פשטני וזועם. מפקד בעל שיעור קומה לומד את
העובדות, מכין לעצמו את נושא השיחה והנימוקים, מתייצב
נכוחה מול אנשיו, ומתאר להם את הסוגיה באופן מבוסס, מנומק,
הוגן ואסרטיבי.

באופן דומה, **מפקדים חייבים לעסוק בניתוח, בהסבר ובפרשנות
של סוגיות ערכיות.** אסור למפקדים לעקוף או להימנע מעיסוק
בערכים. צה"ל הוא צבא ממלכתי שאינו עוסק בסוגיות פוליטיות, או
בסוגיות חברתיות שנויות במחלוקת שאינן קשורות לתפקוד הצבא
ולערכיו. מנגד, **חובה על כל המפקדים לעסוק בכל סוגיה מקצועית,
ערכית וחברתית שיש לה קשר ישיר לתפקוד היחידה והצבא.** היותו
של צה"ל מוסד ותופעה מרכזית כל כך במדינת ישראל, הופך אותו
לאיירה שמתנקזות אליה לא פעם סוגיות מהותיות, ואלה נמצאות
ועומדות לפתחו של המפקד.

נושאים כגון עיתוי הפעלת כוח צבאי ולחלופין ריסונו, נסיבות
להפעלת נשק ונסיבות לנצור אותו, מניעת מעורבות גורמי חוץ
בצה"ל, שירות משותף לגברים ולנשים, יחסי חילוניים-דתיים
בצבא ועוד - הם נושאים שחובה לדון בהם, לפתח אותם ולנקוט
כלפיהם עמדה חדה וברורה. יש לצה"ל מדיניות ברורה בכל
הנושאים הללו, ויש להסביר אותה ולנמק אותה לפקודינו. לא אחת
ממהרים מפקדים למתוח את המושג "סוגיה פוליטית" או "סוגיה

חברתית רגישה" יתר על המידה, ולתייג נושאים צבאיים וערכיים כנושאים פוליטיים ולהימנע מלדבר עליהם. כל מה שקשור באופן ישיר לתפקוד הצבא ולערכיו אינו פוליטי. עקיפת הנושאים הללו והימנעות בעיסוקם הן בבחינת הטמנת הראש בחול, או במילים אחרות מנהיגות חלשה ומתחמקת.

השירות הצבאי ונקודות המבט השונות בין מפקדים לחיילים ובין מפקדים ברמות בכירות לרמות זוטרות, מְזַמְן שלל נושאים המחייבים הסבר ופרשנות. מפקד שמסביר לִפְקֻדָּיו את המציאות, את הנסיבות ואת ההחלטות, הוא מפקד שמבין ומיישם את העיקרון הפשוט: הסבר הופך את החייל ליודע, מְכִיר ומבין. חייל כזה מרגיש שמתייחסים אליו ומכבדים אותו, וכפועל יוצא גוברת אצלו המוטיבציה וההזדהות עם מפקדו ועם היחידה.

"מפקד־מסביר" הוא אינו בחירה או אפשרות, אלא חובה המבטאת מנהיגות שמבוססת על יצירת משמעות ואמון. מפקד צריך "לעבוד" בהסברה כל הזמן, יום אחר יום, באופן קבוע ושיטתי. "מפקד־מסביר" הוא מפקד הדואג לידיעה, לתודעה ולתחושה של פְּקֻדָּיו, ובמילים אחרות "מפקד הדואג לאנשיו". מפקד־מסביר הוא מפקד המגלה הכרה ורגישות לאנשיו, ומבין שחשוב שיפעלו מתוך הזדהות והנעה פנימית.

מסופר על כריסטופר רן, הארכיטקט האנגלי המפורסם
שראה שלושה מפועליו:
האחד שנראה תשוש,
השני אדיש,
והשלישי מלא מרץ.
הוא פנה לפועל הראשון ושאל אותו:
"מה אתה עושה?"
"אני עובד", השיב לו הפועל.
הוא פנה לפועל השני ושאל אותו את אותה השאלה:
"אני בונה קיר", השיב הפועל.
הוא פנה לפועל השלישי שהשיב לו:
"אני בונה קתדרלה".

(כריסטופר רן, 1632–1723, תכנן את כנסיית סנט־פול שבלונדון
ופיקח על בנייתה, לאחר השרפה הגדולה)

לעשות ואז להסביר

להסבר ולנימוק יש כאמור חשיבות רבה, אבל לעולם אסור שהם יהיו תנאי לביצוע. הפקודה גוברת! במקום שיש זמן, ראוי להסביר, ובמקום שאין זמן - פקודה גוברת על כל הסבר, בבחינת "נעשה ונשמע".

אבל קיים נימוק חשוב לא פחות להקדים מעשה להסבר, לבצע ואז לנמק. "אחרי המעשים נמשכים הלבבות", אמר רבי סעדיה גאון. יש מקרים שבהם "המילים נגמרות", שכוח ההסבר, הנימוק והשכנוע הגיעו לכדי מיצוי. ברגעים מסוג זה נדרשת החוויה עצמה להשפיע ולשכנע. במקום להמשיך ולגייס נימוקים ראוי שהמפקד יעבור למעשים: להתקדם בלחימה, לצאת למיזם החדש, ליישם נוהל שונה, לעבור לשלב הבא בפיתוח השיטה החדשה חרף הסיכונים, ולנקוט פעולה חדשנית.

כאשר המעשה יוצא לדרך, ואפילו שרק יראה סימנים ראשוניים להצלחה - חברי הקבוצה, גם הספקנים שבהם, יקבלו ביטחון. כאשר מעשה מצליח והאנשים נוכחים לדעת שהשיטה עובדת - הם ישתכנעו מכוח התוצאה. מעשים ותוצאות יוצרים הוויה, יוצקים ביטחון ויוצרים תודעה המובילים להזדהות ולאמונה.

כשהתחלנו בשנת 2011 לפתח באמ"ן את שיטת הלוחמ"ם (לוחמה מועשרת מודיעין), שכל תכליתה היא ייצור מודיעין טקטי בהיקפים נרחבים והנגשתו לקצה המבצעי (מחלקות ופלוגות), היו רבים בצה"ל שהתייחסו לעניין בחשדנות שלא לומר בזלזול. הצגנו את הנושא בפורומים שונים ושילבנו את היכולות הראשוניות בתחום האימונים, ואפילו הפעלנו את השיטה במבצע "עמוד ענן". ובכל זאת, רבים בצה"ל, כולל באמ"ן, נותרו ספקנים ולא רתומים לרעיון. לא רק שלא עצרנו אלא הגברנו את קצב הפיתוח ואת הטמעת השיטה, ונתנו למעשים לדבר.

במהלך מבצע "צוק איתן" הופעלה תפיסת הלוחמ"ם בהיקף נרחב, וסיפקה מודיעין מבצעי עשיר. זו הייתה טבילת האש של השיטה, והיא הוכיחה את עצמה. מכאן והלאה פסקה לחלוטין

שאלת היכולת לממש אותה והתפתחה אמונה בתפיסה, שהובילה לשיתופי פעולה מגופים רבים והירתמות כוללת. מכאן והלאה נותר היה להמשיך ולפתח את התפיסה, ולתרגם אותה לביטויים מעשיים ושימושיים. אחרי המעשים נמשכו הלבבות.

יש במעשים דבר מה פשוט ובסיסי, היוצר הזדהות ורתימה, בבחינת "ממני תראו וכן תעשו" (שופטים ז, יז). מעשים פעמים רבות מובנים יותר מהסברים, ובשעת לחימה או סכנה הם בוודאי מדרבנים יותר.

נגיש ומתעניין

ביטוי מובהק לאנושיות ולאמיתיות היא נגישות והתעניינות. מפקד חייב להיות נגיש לפקודיו - חיילים ומפקדי-משנה כאחד. נגישות אינה מתבטאת רק ביכולת הטכנית להיפגש עם המפקד, ובוודאי שלא ברמת הזמינות בטלפון ובווטסאפ. נגישות היא הנכונות לדבר לעומק, והרצינות והכנות שבה המפקד מקשיב. מפקד נגיש הוא מפקד קשוב, המאזין מתוך הזדהות ומקיים דיאלוג אמת. מפקדי-משנה וחיילים מזהים בנקל האם מפקדם מקשיב ממקום עמוק ואותנטי, ומתוך רצון אמיתי ללמוד, להתמודד עם הסוגיה ולקדם פתרון. מפקד-מקשיב לא רק שאינו חייב להסכים עם דברי פקודו, אלא שלא פעם צריך להעיר לו, להציג לו פרשנות אחרת למציאות ולתבוע ממנו שינוי, אך לעולם השיחה צריכה להיות כנה ואותנטית. ההפך מכך היא גישה מכנית וקרה, שנותנת לחייל או למפקד-המשנה תחושה של מימוש חובה נוהלית בלבד.

נגישות פיקודית היא ביטוי מובהק ליחס אישי ולהכרה באדם, אשר מעצימה את החיבור ואת הרתימה שבין מפקד לפקודיו, ובאותה הזדמנות מספקת למפקד תועלת רבה. בעבורו זהו מקור ידע למתרחש אצל האנשים וביחידה, הזדמנות ללמוד ואמצעי להשפיע. שיח עמוק על סוגיות אישיות, מקצועיות, חברתיות וערכיות, שמתפתח דווקא מתוך בקשה של הפרט או הקבוצה, מהווה מנוף להגברת האמון, המחויבות והשייכות. הקשבה ונגישות מעידות על אנושיות המפקד ועל היותו אדם שדואג לפקודיו. דאגה לפרט אינה תנאי מספיק למנהיגות, אבל היא כאמור תנאי הכרחי.

מפקד אנושי הוא מפקד מתעניין, שעושה זאת מתוך דאגה הנובעת מאחריותו הפיקודית. כפועל יוצא מכך הוא מתעניין באופן יזום: מתעניין עם מפקד מחלקה או ראש מדור מהו הלך הרוח בקרב הקבוצה, וכיצד הוא מתקדם באופן אישי. הוא מתעניין כיצד מתקדם נוהל הקרב לפעילות המבצעית, כיצד מתפתח המיזם, והיכן נדרש סיוע. מפקד מתעניין אצל חייל או מפקד-משנה מה קורה עם "אותו עניין" בבית, כיצד מתנהל תהליך הכניסה לתפקיד, ומהי התחושה בסיום סדרה, השתלמות או סיום תקופה.

המפקד מתעניין לא רק בתוצרים ובתפוקות אלא גם בחוויה של אנשיו - במה הם מתקשים ומדוע. זוהי חלק מהחניכה שמעניק מפקד לפקודיו.

מפקד שמתעניין באופן אותנטי, קשוב, מקדיש זמן ומפתח שיחה, יוכל לפעול בתכליתיות ובענייניות מול הצרכים העולים משיחות אלה, וייתן לפקודיו תחושת הכרה, השפעה ושייכות.

התמודדות עם משבר וכישלון

"שבע יפול צדיק וקם" (משלי כד, טז). חוויה של קושי גדול עד כדי משבר היא אירוע טבעי שיכול להתרחש אצל כל אדם, בכל תפקיד ובכל קבוצה. קושי, משבר וכישלון הם מבחן גדול ביותר לפרט, ליחידה, למפקד היחידה, והם נמדדים לפי היכולת להתמודד באופן אפקטיבי עם המצב. כישלון מבצעי ורגעי סכנה בלחימה הם פסגת האתגר, ושם בלחץ זמנים ולחץ נפשי שאין גדול ממנו, צריך להתמודד ולהתגבר. אבל גם בשגרה וגם יחידות עורפיות יכולות להיקלע למשברים קשים.

כשלושה חודשים לאחר כניסתו של תא"ל עמוס עמיר ז"ל לתפקידו כמפקד בסיס תל נוף בשנת 1977, אירעה תאונה אווירית קשה ביותר. מסוק יסעור התרסק בבקעה, ופלוגת צנחנים שלמה וצוות המסוק נהרגו. 54 חיילים וקצינים נספו בתאונה. שבוע אחד בלבד חלף, מסוק יסעור נוסף התרסק וכל הצוות נהרג. מעט יותר מחצי שנה לאחר מכן התרסק מסוק נוסף. התרסקות המסוקים הפכה להתרסקות מנטלית של אנשי שתי טייסות המסוקים הכבדים, כפי שתיאר זאת עמיר בספרו **אש בשמיים**: "שתי הטייסות היו במצב של התפוררות מורלית. תקלות רבות ושמישות נמוכה פגעו בכמות האימונים ובאיכותם; טייסים פחדו לטוס, ודברים קשים נאמרו על ידי אנשי הטייסת, זוטרים ובכירים, סדירים ומילואימניקים כאחד"¹⁹.

המענה להתמודדות עם משבר צריך להביא לידי ביטוי רבים ממרכיבי המנהיגות שתוארו עד כה, אלא שאת רובם צריך ליישם בפרק זמן קצר, באופן אינטנסיבי ולרוב סימולטני. במצבי משבר נכון להבחין בין שני חלקים של הפתרון: האחד מקצועי, והוא קשור לצורך לשפר או לשנות את שיטת הביצוע: איגוף מכיוון אחר, שיטת התקפה שונה, שיטה חדשה לטיפול באמצעים שכשלו או תפיסה חדשה בנוגע לסוגיה התקשובית, המודיעינית או הלוגיסטית. המפתח להתמודדות אפקטיבית עם הממד המקצועי של המשבר הוא באמצעות תהליך למידה, שבמצבי קרב ובתקופות לחימה צריכים להיעשות באופן מהיר ותכליתי.

הצד האחר של הפתרון קשור להיבט המנטלי. כל משבר הוא בראש ובראשונה מצב מנטלי ותודעתי, והמענה המיידי להתמודדות איתו הוא בחידוש המשמעות של הנושא שבו הפרט והקבוצה עוסקים והמחויבות לחברים ולמפקד. בין אם מדובר במשבר בלחימה ובין אם בתקופת שגרה, היכולת הן של המפקד והן של הקבוצה "להרים את עצמם" דרך מתן תוקף מחודש למשמעות פעולתם, מעניק כוחות מחוזקים והנעה פנימית מחודשת.

כאן בדיוק גם באה לידי ביטוי עוצמתה של הקבוצה. תחושת השייכות, ההזדהות והלכידות מסייעים לחברי הקבוצה להתמודד ביחד, לחוות ביחד ולהתגבר ביחד. הרצון שלא לאכזב את החברים עשוי להתגלות במצבים אלה ככוח מניע חזק ביותר, ובלבד שהקבוצה מגובשת ומלוכדת. באופן דומה, הרצון שלא לאכזב את המפקד והמחויבות למפקד, הופכים להיות גם הם גורם משפיע מרכזי בכושר ההתגברות של הפרט והקבוצה.

רק קבוצה שהתלכדה על בסיס מקצועי וחברתי תצלח את המשבר. רק קבוצה שתורגלה והוכנה לכך במצבים מדמים תוכל לאתגר. הדבר נכון למשברים בלחימה ובשגרה, ולשניהם צריך המפקד להכין ולהכשיר את אנשיו.

גם לכבודו העצמי של החייל (או המפקד) יש תפקיד מהותי במצבים מסוג זה, וכבודו כאמור הוא פונקציה של יחס המפקד, יחס חבריו ולכידות המסגרת.

חלקו של כל מפקד הוא מכריע בעיתות משבר, ומנהיגותו צריכה לצקת תוכן מחודש למשמעות הפעולה, לעודד את הקבוצה לממש את ערבותם ההדדית, להפגין קור רוח, איתנות, אנושיות והבנה למצב, לצד מעשיות ונחישות. מעל לכול התנהגותו של המפקד צריכה לגלם חוסן ודוגמה אישית. זהו רגע שבו צריך לגייס את כל היכולות המנהיגותיות כדי לגרום לאנשים שחוו כישלון או חוסר הצלחה להוציא מעצמם את כוחותיהם הפנימיים, לקבל כוחות זה מזה ולהמשיך לבצע את המשימה, נוכח ועל אף כל קושי.

לכל משבר יש המאפיינים שלו, אבל לכולם יש קווי דמיון אשר ניכרים גם במענה למצבים מסוג זה. **בצד המקצועי יש לקיים תהליך למידה והפקת לקחים וליישמם באופן שיטתי ונחוש.** עמוס עמיר בנה ויישם תוכנית שיקום מקיפה שכללה תיעדוף ושיבוץ בעלי תפקידים חדשים, מפקדים ואנשי מקצוע ייעודיים ושינוי שיטות ונהלים:

”הסתובבתי בבסיס כאחוז אובססיה. השכם מדי בוקר, יום יום לפני כל פעילות אחרת, הייתי עורך סיבוב בשתי הטייסות ובמרכז התחזוקה הבסיסי, כדי לראות במדויק מה מתקדם ומה תקוע ומחייב את התערבותי. השתדלתי מאוד 'לשדר' בכל דרך אפשרית, ובמיוחד בדרך הדוגמה האישית, עד כמה קריטי וחשוב הנושא. עד מהרה לא היה מפקד בבסיס שלא ידע שפתרון משבר היסעורים הוא העניין החשוב ביותר שעל הפרק, וה'דיבוקי' התפשט לכל עבר.”

גם בצד המנטלי יש כמה עקרונות שיישומם מאפשר לצאת מן המשבר:

- לתת לגיטימיות לתחושות, אבל בכל דרך לא להטיל אשמה;
- לגלות הבנה לקשיים;
- להבהיר את חשיבות המשימה שכרגע על הפרק ואת דחיפותה;
- להבהיר את משמעות אי ביצוע המשימה;
- להזכיר את המחויבות ההדדית של כולם לכולם;
- להדגיש את הציפייה שלנו מעצמנו, את הציפייה של היחידה כולה ושל אחרים מאיתנו;
- להדגיש את המחויבות האישית והציפייה האישית של המפקד;
- ליצור קרבה וגישה אישית;
- להפגין קור רוח ונחישות.

"כִּי בָאוּ בָנִים עַד מְשֻׁבֵּר" (ישעיהו לז, ג) כתוב בספר הספרים. רש"י מסביר כי המשבר הוא "מושב האישה הכורעת ללדת". אחרים מפרשים משבר כצוואר הרחם שדרכו עובר הוולד בכאבים. משבר יכול להפוך ללידה: ברור, למידה, שכנוע ורתימה, לצד פעילות תכליתית ומעשים המעוררים הבנה ורגש, שיכולים להפוך כל משבר להתחלה חדשה. רק עניין של מנהיגות.

לא עוזבים את השורה

במהלך מלחמת יום הכיפורים הוטלה על גדוד 890 של הצנחנים, בפיקודו של סא"ל איציק מרדכי (לימים אלוף), המשימה לטהר את הצירים בסמוך לתעלת סואץ, באזור שהיה ידוע בשם "החוה הסינית". טיהור האזור נועד לאפשר לכוחות צה"ל לעבור בדרך לצליחת התעלה, וכך גם היה, אבל במחיר כבד ביותר.

מרגע שהתחיל הקרב, הלך והתבהר שהיקף הכוחות המצרים ששהו במתחם גדול באופן ניכר ביותר מכפי שהיה ידוע לצנחנים. לא מחלקות אויב ולא גדוד, אלא כוח בסד"כ חטיבת חי"ר מתוגברת בנשק נ"ט, ארטילריה ושריון. הכוחות ספגו אש ישירה ואש ארטילרית כבדה בעוצמה יוצאת דופן. במהלך הקרב נהרגו 41 לוחמים ונפצעו כ-100. כמחצית מהגדוד נפגע.

"אספתי את הגדוד לשיחה מרוכזת", סיפר מרדכי בנוגע להתארגנות לאחר הקרב. "עברנו קרב קשה מאוד", אמרתי, 'איבדנו מפקדים וחברים. אבל המלחמה נמשכת, והפקודה שקיבלנו היא להתארגן להמשך הלחימה להרחבת ראש הגשר יחד עם השריון עוד הלילה! כל מי שמרגיש שהוא לא יכול להמשיך להילחם יכול לזוז הצידה, ולא תהיה לי אף טענה אליו. **בינינו ובין תל אביב אין הרבה כוחות**, ואנחנו צנחנים שנדרשים להמשיך להילחם בראש הגשר ובגדה המערבית של התעלה כדי לנצח במלחמה!".

אף חייל לא עזב את השורות".

הגדוד המשיך למשימותיו הבאות!

מפקד ודואג כל הזמן

"לא אכפת לי כמה אתה יודע, אני רוצה לדעת כמה אכפת לך", קובעת האמרה. חייל או מפקד-משנה חייב להרגיש שמפקדו דואג לו. בניגוד לאמרה, לחייל חשוב מאוד שמפקדו יהיה בעל ידע ושיהיה מקצועי, אבל חשוב לו לא פחות שיהיה אכפתי ודואג. מפקד חייב לדאוג לאנשיו ולטפל בכל צורכיהם בכל זמן ובכל מקום, כשהם תחת פיקודו הישיר וכשנשלחו לתורנות או לסיפוח, בזמן שירותם בצבא או כשהם בבית בחופשה או מסיבות אחרות. הדאגה חייבת להיות טוטלית ומקיפה כמעט את כל אורחות חייו של החייל: אוכל, בריאות, שינה, תנאים סניטריים, יחסיו עם חבריו ומפקדיו, מצב כלכלי, המצב בבית וכמובן כשירותו המקצועית ומצב רוחו הכללי.

הדאגה לחייל או למפקדי המשנה אינה מסתכמת בזמן השירות המעשי או השהות ביחידה. הטעם העיקרי לכך חייב להיות תחושת אחריות עמוקה שחש מפקד כלפי אנשיו. אין צורך בנימוקים משפטיים (כל חייל הוא בגדר משרת בצה"ל גם בעת חופשה) ולא בנימוקים תועלתניים. הדאגה לשלומם ולצרכיו של חייל או מפקד צריכה לנבוע מתחושת "ההורות" שכל מפקד חייב לחוש ביחס לאנשיו. מצבו הכספי או המנטלי, כשירותו לנהוג ברכב או אתגריו בבית הם נושא מרכזי שצריך להעסיק את המפקד. הבסיס לכך הוא בראש ובראשונה אנושי, אבל לא פחות - תפקודי. חייל או מפקד-משנה שטרוד מבית, שנתון לקשיים מעיקים, יתפקד באופן חלקי וגם יפגע בעבודת הצוות.

האם לחייל יש אוכל במקרר? מה המצב בבית הוריו? האם יש לו חובות? מפקד חייב להיות עם היד על הדופק ועם הסטטוסקופ באוזניים כל הזמן.

יתרה מכך, למפקד יש אחריות לדאוג ככל יכולתו לחייל ביום שאחרי השירות שבו ייצא לאזרחות. השירות הצבאי הוא הזדמנות לחייל להוציא רישיון נהיגה, להשלים בגרויות או לעבור תהליך גיור אם הוא חפץ בכך. כל אלה תחת תחום אחריותו של המפקד.

מפקד לא מחכה לשמוע מה מצבו של חייל, אלא דואג לקיים מנגנון לידיעה ולשליטה במצב באופן יזום. שיחות ישירות, ביקורי בית והסתייעות בבעלי תפקידים בתחום כ"א הם חלק מהשיטות להיכרות מעמיקה עם החיילים או עם מפקדי המשנה. שיחות פתוחות וגלויות הן המפתח להבנת מצבו של החייל וליכולת לדאוג לצרכיו. במקרים רבים חיילים מתביישים או מתקשים לשקף את מצבם. הקושי עשוי לנבוע מהמצב האובייקטיבי, אבל לא פעם גם מסגנון הפיקוד של המנהיג. מנהיג הוא קומוניקטור, אדם שיודע ליצור קשר, אדם שמטפח אווירה המקדמת שיח אמיתי, כן ופתוח. מפקד צריך לדבר בגובה העיניים, לדעת להזדהות ולגלות הבנה, לצד שמירה על דיסקרטיות ויכולת אתגור ו"העמדת מראה" בפני בן שיחו. כדי להגיע לפתיחות ואינטימיות פיקודית נדרשת מיומנות בתחום התקשורת הבין-אישית, וזמן מפקד המוקדש לנושא, עד שקשה שלא לומר בעניין זה שכל המרבה הרי זה משובח. תכונות כאלה מעוררות אמון אצל החייל או מפקד-המשנה, ומאפשרות לו "להיפתח", וכפועל יוצא מאפשרות למפקד לדאוג לצרכיו.

הדאגה אינה מפחיתה את רמת הדרישות מהחייל, ואסור שתקהה את הדרישה למצוינות. נהפוך הוא, דאגה וטיפול אישי מחזקות את האמון בין החייל למפקדו, דבר המאפשר לו להגביר את התביעה לביצוע איכותי. מפקד דואג לחייליו מתוקף אחריותו ומתוך אהבה. הוא לא עושה זאת ממקום תועלתני ולא כדי לחזק את האמון בינו לביןם, אבל זה האחרון מתחזק מעצמו לנוכח הדאגה האותנטית שהוא מפגין.

הדאגה לחייל והטיפול בו

אין נבול לחאמציו של מספר
לעוור לחייליו.

64. כללי

קיומה של המשמעת בשדה קשור קשר בלי-ינותק בדאגה לחיילים ובטיפול בהם. המפקדים חייבים אפוא לתת את דעתם לכך ולראות את הדאגה לחיילים והטיפול בהם כחובתם הראשונה.

65. ידיעת החייל והבנתו

כל חייל הוא אדם בפני עצמו ויש. אפוא, להבינו מבחינה זו ולדאוג לכל צרכיו. להלן נקודות-מספר לידיעת החייל ולהבנתו.

- א. למד את שם-החייל בהודמנות הראשונה שניתנת לך והשתמש בו בפנותך אליו.
- ב. השתדל לדעת את החייל ככל-האפשר יותר:
 - (1) מקום המגורים (עיר או כפר, עולה חדש או יליד-הארץ, מאיזה מקום עלה?).
 - (2) השכלה.
 - (3) שפת-הדיבור.
 - (4) חוש-הומור.
 - (5) האופי והלך-המחשבה.
 - (6) המאכלים המקובלים על ערחו; מה לדעתו רצוי שיהיה בשק"מ.
 - (7) משלח-היד.
 - (8) המצב המשפחתי (נשוי, מספר הילדים).
 - (9) מה מטריד אותו.
 - (10) אדיקות בדת.

ג. השתמש בכל הזדמנות הבאה לידיך להיפגש עם האנשים במסיבות לא-רשמיות. כנו בשעת-ספורט, במשחקים, בוועדות למיניהן, וכיו"ב.

ד. השתמש בהודמנות הניתנת שלאחר שעות-התפקיד כדי להיפגש עם החיילים בעת חנייה במסע, בעת מנוחה בשטח-האימון, בביקורים, בבת-חולים, ועוד.

ה. שוחח עם חייליך בידידות ובכנות על משפחתם, מקצועם, הדברים המעניינים אותם, ועוד. אל תנסה לחדור לענייניו האינטימיים של האדם אם אין דעתו נתונה לכך, ירצה – יבוא ויספר לך. הכשר את הקרקע לכך שהחייל יתן כך אמון מלא עד כדי פרישת בעיותיו האישיות לפניך.

ו. זכור, קשה לו לחייל ליצור מגע אתך, עשה אפוא אתה לקיום מגע עם חייליך.

מתוך הספר "מחלקת הרובאים" (1956)

מוטרד תמיד

"אשרי אדם מפחד תמיד" כתוב בפרקי אבות. "רק הפרנואידיים שורדים" אמר בגרסה המודרנית אנדרו גרוב, המנכ"ל המצליח לשעבר של חברת אינטל. אין צורך לפחד ואין מקום להיות פרנואידיים, אבל במהותם אלה עקרונות דומים ונכונים. מנהיג צריך להיות מוטרד תמידית. מוטרד שחסר מודיעין, או שהמודיעין הקיים אינו מובן כהלכה; מוטרד שהמענה המבצעי, הטכנולוגי או המנהלתי אינו מספק; מוטרד שאנשיו לא מבינים כראוי נושא מסוים, ומוטרד מהפערים שלעולם קיימים; מוטרד גם כאשר המצב ביחידתו שקט ויציב לכאורה, ומוטרד מהאפשרות שקיימות תופעות המתקיימות ללא ידיעתו.

מוטרדות מחדדת את החושים, מעוררת ביקורת עצמית ומניעה לשיפור ושכלול. מוטרדות מצמצמת, מרחיקה ואולי אף מונעת את הסכנה הגדולה ביותר לכל צוות, יחידה וארגון - שביעות רצון מוגזמת.

"אני תמיד שמח ואף פעם לא מרוצה", נהג לומר הרבי מלובביץ'. אני מציע גרסה מעט שונה: **"אני תמיד מלא סיפוק, ואף פעם לא מרוצה"**. גישה מסוג זה היא המניע לכל תהליכי למידה. מנהיג חייב להיות אופטימי, נחוש ומשוכנע ביכולת להשתפר ולמצוא פתרון. הוא משימתי ומתעקש למצוא מענה לכל מצב ואתגר. מפקד מצטיין תמיד רואה את הפערים, את החסר, את הטעון שיפור, ועם זאת רואה את פוטנציאל השינוי ומדמיין את העתיד האפשרי המשופר.

כל מפקד, מהזוטרי ביותר ועד לבכיר, חייב ליצור לעצמו ולאנשיו תמונת מצב בכלל ותמונת פערים בפרט. תמונת הפער בין הרצוי למצוי יוצרת את הדחיפות ואת ההכרח לשינוי. את תמונת הפערים וההזדמנויות רצוי לגבש ביחד עם מפקדי המשנה ביחידה בתהליך משותף ומשתף, אך לא פעם המפקד חייב להתייצב מול יחידתו, ולהעמיד בפניה את המציאות כפי שהוא מנתח אותה ולאמת את חברי הקבוצה עם הפער. פעולה מסוג זה, בין אם היא נעשית במשותף ובין אם חד-צדדית, מוציאה את האנשים מאזור הנוחות

שלהם, מונעת שביעות רצון יתרה ו"מבסוטיזם", שהם אויבי השיפור והשינוי הגדולים ביותר. שביעות רצון מוגזמת היא מחלה ממארת, אשר בשקט ובחשאי מכרסמת את יסודות ההשתנות והשיפור של היחידה.

הפערים והיעדים לשיפור יהיו לעולם מגוונים ביותר: מ"פ יכול לסמן כפער את הישגי הפלוגה בלחימה, בכושר גופני או בדרך הפיקוד של מפקדי המשנה. מפקד אחר יחשוף ביושר את פערי הרלוונטיות של שיטות הלחימה מול דפוסי הפעילות של האויב, ומפקדים אחרים יצביעו על הזדמנויות רבות שחובה לנצל ולרתום בתחומי המודיעין, התקשורת, הלוגיסטיקה וכוח האדם.

התובנה שקיים פער או שנוצרה הזדמנות אמורה להזריק אנרגייה ליצירה, לשינוי ולהתחדשות. מתח חשמלי מתקיים רק בתנאי שמתקיים הפרש בין שני קצוות בעלי פוטנציאל חשמלי שונה - "מינוס" ו"פלוס". תפקידו של מפקד לייצר את ה"מינוס" וה"פלוס", ולחולל זרימה בארגון.

מפקד נבון ייצור את ה"מינוס" ו"הפלוס" יחד עם אנשיו, או לכל הפחות בתהליך של שכנוע ורתימה, ויגבש את תהליך הלמידה והשינוי ("זרימה") בגישה חיובית, מחזקת ובונה. גישה שבה המפקד מטיח באנשיו את הפערים, ובמשתמע משקף להם תפקוד לקוי שמטיל עליהם את האחריות, לא רק שאיננה מועילה - היא יוצרת התנגדות, התגוננות וחסומים של תהליכי ההשתתפות והלמידה. אומנות המנהיגות היא האיזון העדין בין הבשלת התובנה בקיומם של פערים, ובין חיזוק ההצלחות וההישגים הנוכחיים. בין שיקוף פערי הרלוונטיות, ובין גיוס ורתימה להשתנות ושיפור מתוך הנעה פנימית.

מנהיגרותם מחזק את הישגי העבר וההווה, מצביע על פערים ומגדיר את העתיד הרצוי, וכפועל יוצא מכך את היעדים והסטנדרט הגבוה שיש לשאוף אליהם. את תהליך השיפור והשינוי הוא מוביל בעצמו, אך עושה זאת יחד עם חייליו ומפקדיו.

מנהיג משטר למידה

בכל פעילות ובכל פעולה יש פוטנציאל לשיפור ולמידה שחובה למצות. יתרה מכך, המציאות משתנה ללא הרף; סיכונים והזדמנויות מתהווים באופן קבוע, ומחייבים משטר רציף של למידה והשתנות, לשם שיפור ויצירת יתרון. מפקד צריך להנהיג לעצמו וביחידתו **משטר למידה**. בחרתי במושג "משטר", מכיוון שהניסיון מלמד ש"דופק ארגוני" קבוע, הבנוי מפעילות סדורות של למידה הוא שיטה בדוקה ומוכחת לשיפור ושינוי. מופעים קבועים של סיכומים, תחקירים, שיעורים, תרגולים, משובים אישיים וקבוצתיים, דיוני מקרים ותגובות, משחקי מלחמה, סימולציות ועוד, יוצרים ביחידה מעגל למידה שיטתי המושך אותה כלפי מעלה ומפיח בה רוח של מקצועיות והצטיינות. רוח מסוג זה יוצרת גאוות יחידה ושייכות אשר מעצימות את ההזדהות.

יתרה מכך, מחקרים מלמדים, וכמוהם הניסיון, **שתהליכי למידה ושיפור הם גורם מרכזי ביצירת משמעות אצל אדם**. אנשים שמעורבים בתהליכי פיתוח, שיפור ולמידה מרגישים בעלי ערך, מרגישים כמוסיפים ערך, הם מועצמים ותפקודם מועצם. כל מפקד בכל רמה ובכל סוג יחידה חייב לקבוע משטר למידה המותאם לעצמו וליחידתו, ולממשו באדיקות ובשיטתיות. זהו מפתח כפול, הן לשיפור המקצועיות והן למנהיגות.

מעז ונכון לטעות

כל העקרונות שתוארו עד כה מכוונים להעצמת הפרט, לגיבוש הקבוצה והעצמתה ולשיפור יכולתה לתפקד בעילות. לא ניתן להפריז בחשיבות העקרונות, ולכולם השפעה מהותית על הביטחון שנוסך המפקד בפקודיו, על מידת האמון שהם רוחשים לו ועל ההערכה שהם מפתחים כלפיו. **הערכה, אמון וביטחון במפקד הם תכונות יסוד שללא נוכחותן אי אפשר להנהיג**, אך מעבר לכל מה שתואר עד כה, חיוני להתעכב על תכונות מנהיגות נוספות שתרומתן לאפקטיביות המנהיג גדולה, ויש להן השפעה רבה על חברי הקבוצה ועל עוצמת תחושת ה"אחריות" שמתפתחת אצלם.

מפקד ומנהיג חייב להיות נועז, בשדה הקרב ובעניינים שבשגרה. זו תכונה המשליכה על תחומים רבים: יוזמה, מימוש תחבולה, ניצול הזדמנויות, פריצת דרך וחדשנות. אך יש לנועזות גם השפעה ישירה על הנעת הקבוצה. מפקד שאינו מעז הוא מפקד חששן ומכווץ, דבר המקרין על היחידה שעליה הוא מפקד. כאשר מפקד מצמצם את מרחב הפעולה שלו עצמו, גם אנשיו מצטמצמים איתו - נצמדים למוכר ולידוע, לסף התחתון של הביצוע.

מפקד נועז לוקח סיכונים ועשוי לטעות, והוא צריך ללמד את עצמו ואת אנשיו שיש בטעויות ובחוסר הצלחה פוטנציאל גדול ללימוד ושיפור. תרגיל "לא טוב" הוא תרגיל טוב במובן זה שהוא חושף פערים וניתן להפיק ממנו לקחים רבים. בניית תרגיל קשה, הצבת רף דרישות גבוה, קביעת יעדים מבצעיים, מנהלתיים או טכנולוגיים גבוהים דורשים תעוזה, ולצד זאת נכונות לטעות, לא לעמוד ביעדים כמתוכנן, יכולת למידה, שיפור ותיקון.

"**גובה האדם כגובה האתגר**" אמר יצחק טבנקין (ח"כ), ומאבות התנועה הקיבוצית). לנסות לפתח תרגולת או שיטת לחימה חדשה, להעז לצמצם את זמני ייצור המטרות, לצמצם את זמני סגירת המעגלים או לגבש תפיסה מקורית, כרוכים בהצבת אתגר ובנכונות לחוות קשיים וכישלון. קשה לעלות על הדעת הישגים משמעותיים ללא נכונות להסתכן וללא העזה. אלה ואלה הם המפתח להצלחה, והם מקרינים על היחידה כולה.

"יוצר מזל"

"נסיבות? אני יוצר נסיבות", קבע נפוליאון. גישתו "הניהולית" כללה תכנון קפדני וחשיבה על כלל האפשרויות במלחמה מראש. זו לשיטתו הייתה תמצית הגאונות, ולא כפי שנוטים לחשוב הברקה רגעית. הניסיון האנושי בכל התחומים וודאי אלפי שנות ניסיון צבאי, מלמדים שתכנון מקדים וקפדני הוא המפתח לניצחון. כך בשגרה וכך בחירום, כך בלחימה וכך בכלל הנושאים. תהליך תכנון מראש הוא גם המקום ליצירתיות ולרעיונות מקוריים.

מפקד רציני לא בונה את הצלחותיו על מזל, אלא יוצר תנאים אשר "מזמנים מזל". במקצוע הצבאי מזל יכול להפוך לגורל. מפקד קרבי ילמד את האויב והשטח ביסודיות רבה, ינתח את כל השלבים באופן מעמיק, ובכלל זה את כל גורמי הסיוע ושיתופי הפעולה. הוא יתכנן ויתכונן למקרים ותגובות מכל הסוגים האפשריים. במפגש עם המציאות חלק גדול מהתכנון ישתנה, אבל הלימוד המעמיק והכנת מגוון אפשרויות מראש, מכינים ומאפשרים להגיב במהירות, לאלתר על בסיס מקצועי ותכנונים שהוכנו מבעוד מועד, ולממש בכך גמישות והסתגלות. התכוננות רצינית בתחום הקרבי, המנהלתי או בכל תחום מקצועי אחר, סוללת את הדרך להישגים ולהצלחה ומקטינה את הסיכוי לאירועי בטיחות וכישלונות.

הכנות יסודיות מאיצות מימוש הזדמנויות. הכנות יסודיות, לרבות מקרים ותגובות שנתחו לעומק, מאפשרים לנצל הזדמנויות בצורה טובה יותר. "ההזדמנות" פוגשת יחידה שהתכוננה לאפשרות שנוצרה מבעוד מועד, ומכאן קצרה הדרך למימוש ההזדמנות באופן מהיר ואפקטיבי. מן ההיבט המקצועי, יש כאן תרומה לביצוע המשימה באופן איכותי, ומן ההיבט המנהיגותי, מי שנוהג כך יוצר תחושת ביטחון ואמון אצל פקודיו, אשר מבינים שמפקדם מתכנן ומקבל החלטות באופן מעמיק ויסודי ודואג לביטחונם לא פחות מאשר לביצוע המשימה.

” בבית שאין בו כללים הגורל משתולל, המזל מתעכב
והמקרה מבקר.
אבל בבית שיש בו כללים,
הגורל עושה את מה שאומרים לו,
את המזל לא צריכים,
והמקרה נשאר בחוץ, דופק וצועק ולא יכול להיכנס
“

(מאיר שלו, כימים אחדים)²⁰

אווירה חיובית ואופטימיות

אווירה חיובית בקבוצה כמוה כמזג אוויר היוצר תנאים לצמיחה. הראשון להשפיע על כך, אם כי לא היחיד, הוא המנהיג, ולכן חובתו לשדר גישה חיובית, חיונית ואופטימית. מפקד מרוחק, מופנם, נוטה לכעוס או עגמומי, חוסם רוח טובה והתלהבות, החיוניים לכל קבוצה אנושית. מפקד צריך להיות נמרץ, רענן ומסביר פנים, הרואה את ההזדמנות והפוטנציאל גם ברגעים מאתגרים. אליו העיניים נשואות, הן בעיתות שגרה והן ברגעים מאתגרים. רוח טובה יוצרת אקלים המשחרר לחצים מיותרים, מגביר למידה ותפקוד, מחזק את השייכות ומעודד חיקוי והשראה.

אווירה טובה חייבת להיבנות על יסודות של מקצוענות ומשמעת. אסור שהיא תתפתח על מצע של דרישות בינוניות, חוסר הקפדה ועיגול פינות, אלא להפך, על בסיס של סטנדרטים גבוהים וגישה תובענית. היא גם זו שנותנת משנה־תוקף למצבים שבהם המפקד נדרש להיות תקיף, נוקב, ביקורתי וכועס. דווקא על רקע "אווירה טובה" וחיובית, אלה האחרונים מקבלים משמעות גדולה יותר.

אווירה טובה אינה "כיף", אלא תחושת סיפוק קבועה שנטועה בעומק היחידה, תחושה אשר נובעת מהישגים, תרבות בריאה, דימוי עצמי גבוה, יחסים טובים בין חברי הקבוצה ובינם ובין מפקדם, לצד מימוש יעדים המושג בזכות מקצוענות, מאמץ ועבודה קשה, הנעשים ברוח חיובית ואמון הדדי.

הומור

הומור הוא אמצעי פיקודי הנכון ברגיעה ובעיתות לחץ, בשגרה ובחירום. לא פעם, בטעות, הוא נתפס, במיוחד אצל מפקדים מנוסים פחות, כדבר הנוגד פיקודיות. כמו בכל נושא, גם בהומור נדרש שימוש במידה הנכונה מבלי להיסחף לקלות דעת ולשטחיות. להומור כמה יתרונות: ראשון, ואולי החשוב ביותר, הומור וצחוק חושפים את אנושיותו של המפקד, מקרב אותו לפקודיו, מהדק את הקשר בין המנהיג לאנשיו, ומטפח את היסוד האנושי ביניהם.

יתרון שני, יש בהומור דבר רציני. הומור בכלל, והומור עצמי בפרט, יוצר יכולת להתבונן על דברים מבחוץ. הוא מאפשר להסתכל על נושא נתון מזווית אחרת ולשפוך עליו אור חדש. הומור מספק דרך להיות ביקורתית כלפי עצמך, כלפי הקבוצה, ולשקף את הביקורת ברוח טובה ומחויכת.

להומור היבט נוסף וחשוב גם בקרב - הוא מפוגג מתחים, מתפקד כשסתום לשחרור לחצים, ומעורר אנושיות שיש לה חיוניות עצומה בלחימה. כדאי לו למפקד רציני לעודד ולהקשיב להומור ביחידה, ולנהוג בהומור בעצמו ואפילו כלפי עצמו מעת לעת.

עם זאת, אין לבלבל בין הומור לציניות קבועה. לעומת ההומור, הציניות המתפשטת לעיתים היא דרך התמודדות המכסה על קושי אשר מסתיר כעס, עלבון או מצוקה. ציניות קבועה עלולה להרעיל את השורות, ויש בה מרירות המכרסמת ברוח היחידה. התגובה הפיקודית הנדרשת מחייבת לברר את היסוד שמאחורי הציניות, לרדת לעומקו של עניין ולטפל בו. לעומת זאת, רוח טובה, הומור והומור עצמי ראויים לטיפול ולעידוד, והם כאמור בעלי ערך במצבי שגרה וחירום כאחד.

לויאליות

אם משמעת היא שמן על גלגלי המערכת הצבאית, לויאליות היא אחד מאמצעי החיבור של גלגליה, והיעדרה יכול להיות אחת הסיבות לפירוקה. כל מפקד נמצא תמיד בו בזמן בשני עולמות: הוא מפקד על יחידתו ונאמן לה ולאנשיה, ובה בעת הוא נמצא בקבוצת הפיקוד של הדרג הממונה וצריך לייצג את הנחיותיה, החלטותיה ורוחה. **מפקד צריך לייצג את שני העולמות ולהפגין נאמנות לשניהם.** מפקד המחלקה צריך להסביר ולנמק את החלטתו של מפקד הפלוגה, גם אם אינו מזדהה עימה באופן מלא או חלקי. הוא לא חייב להזדהות עם השיקולים, אך חייב להבין אותם ולייצגם כלפי אנשיו. זוהי חלק מהמחויבות שלו כלפי מפקדו, כלפי המערכת וכלפי התפקיד שהוא נושא. זוהי דוגמה נוספת לחשיבותה של התקשורת בין מפקדים ועוצמתה בארגונים. אפשר שלא להסכים עם ההחלטה, אך חובה להבין את נימוקיה בעזרת הסבר מפורט והגייוני, וכך להקל את מלאכת התיווך לפקודים. באופן מקביל, מפקד צריך לדעת לייצג את אנשיו אצל מפקדו. עליו לשקף את הקשיים, הצרכים והאילוצים, ועליו מוטלת האחריות להמליץ כיצד לשלב בין צורכי היחידה לצורכיהם.

אפשריים מצבים שבהם מפקד יבחר לחשוף לחייליו את עמדתו המנוגדת להחלטה. זהו מצב חריג המחייב שיקול דעת מעמיק באשר לנכונות המעשה, עיתויו ואופן ביצועו, ויש חשיבות עצומה לאופן שבו המפקד יעשה זאת. אם דבריו מלווים בהסבר מנומק של השיקולים, אם הוא מבטא את הבנתם, עומקם והלגיטימיות שלהם, ואם הוא משדר כבוד, לויאליות והערכה כלפי מי שקיבל את ההחלטה, אזי מדובר במעשה לגיטימי. במקרה כזה גם יהיה נכון מצידו וגם חיוני לעדכן את מפקדו במעשה ואף להתייעץ עימו מראש. כל דבר שהוא פחות ממה שתיארתי הוא בבחינת פגיעה בלויאליות, שבמוקדם או במאוחר תחזור אל המפקד כבומרנג שפוגע במנהיגותו וביחידתו. כמו התנהגויות אחרות, חברי הקבוצה לומדים ממפקדם ומחקים אותו. מפקד לויאלי יגלה שאנשיו נאמנים לו ולעצמם, ואילו מפקד שבוגד בעקרון הלויאליות יגלה במהרה שאנשיו לא לויאלים כלפיו וכלפי חבריהם.

המנהיג המודרני בעידן הרשתי

אנו חיים בעידן חדש, העידן הרשתי, אשר מייצר גם דפוסי מנהיגות חדשים. הרשתות החברתיות והרשתות הצבאיות מאפשרות לקיים תקשורת בהיקף ובשיטות שלא נודעו בעבר, ובמרכזן ריבוי משתתפים, שיתוף נרחב של ידע והיעדר היררכיה. קצין חימוש בסדנה ברמת הגולן יכול וצריך להיות חבר בפורום מקצועי, שבו הוא לומד, מתעדכן ומתייעץ עם מקביליו בנושאי עניין רלוונטיים עבורו. מפקד מחלקה בבא"ח גולני יכול להיות חבר בפורום עם קצינים אחרים שעוסק במנהיגות, היסטוריה צבאית או כל תחום אחר שרלוונטי לתפקידו. זו מציאות מלאת אפשרויות אשר יכולה להעשיר ולהעצים כל בעל תפקיד, ולסייע בשיפור התפקוד של יחידתו.

יש בכך הזדמנות ויש בכך גם סכנות. נתחיל בהזדמנות: הרשת טומנת בחובה אין-ספור אפשרויות לחיבורים חדשים ויצירתיים: העברה של ידע ומידע, אפשרות להתייעלות בזכות מיצוי מיטבי של משאבים, מקום להיווצרות קהילות מקצועיות שלומדות יחד ומפתחות ידע ושיטות עבודה משוכללות, וגם מקום ליצירת חברויות ותמיכה מקצועית וחברתית. במיוחד בארגון גדול כמו צה"ל, יש מקום ופוטנציאל רב לעבודה רשתית, והמפקד צריך לעודד זאת, תוך שהוא מבין את המשמעויות והנגזרות למנהיגותו, ותוך שהוא מציב גבולות וכללים לשיח הרשתי.

אך יש גם סכנות: הרשת יוצרת שיח שמשטיח לכאורה את המבנה הארגוני. אבל המבנה נשאר ללא שינוי ורק השיח יותר "שטוח". זו תופעה שעלולה ליצור בלבול ולגרום למפקד לשכוח שהוא מפקד בכל מצב ובכל מקום, גם במרחב הרשתי. הרשת אומנם משטחת הייררכייה ומחברת בין בעלי תפקידים מיחידות שונות, ובכך כוחה, אך מפקד חייב להשאר מפקד גם בזמן השתתפותו בשיח הרשתי. טשטוש המבנה הארגוני שיוצרת התקשורת הרשתית

עלול ליצור בטעות את הרושם שיש תחליף לעקרון הפיקוד ולדמות המפקד. הרשת היא תוספת אך אינה תחליף! יש נושאים שנכון שיעלו ויידונו בין בעלי מקצוע דומים ברשת, אך יש נושאים שלעולם נותרים בתחום אחריותו של המפקד. תפקידו אינו מצטמצם בגלל האפשרויות שהרשת מספקת, וכל תחומי אחריותו נותרים כשהיו.

"יושב ראש", "מנכ"ל" או מפקד

רוב המפקדים משוכנעים באופן עמוק ואותנטי שהם מפקדים "בכוח מלא" על יחידתם. האמת מלמדת שנוסף על כל ההבדלים בין מפקדים וסגנונותיהם, יש חלוקה נוספת שמתגלה בין מפקדים: "המפקד-יושב הראש" ו"המפקד-המנכ"ל". בארגונים אזרחיים יש הבדל מהותי בין יושב ראש הארגון ובין המנכ"ל. הראשון מתווה מדיניות, מעורב בעיקר בהחלטות הקובעות, וכמעט שאינו מתעסק בתפעול הארגון, שזהו חלק מהותי מתפקידו של מנכ"ל. אבל על איכות התפעול של הארגון ויעילותו, כך מלמד הניסיון, ארגון יכול לקום וליפול.

פיטר דרוקר, אחד מהוגי הדעות המובילים בתחום הניהול, הצביע על ההבדל שבין **"לעשות את הדברים נכון" ובין "לעשות את הדברים הנכונים"**. מנהיגות היא לעשות את הדברים הנכונים. **מפקד צריך להיות "יושב ראש" ו"מנכ"ל" גם יחד**. מפקד צריך להגדיר את "הדברים הנכונים" ולוודא שעושים את "הדברים הנכונים נכון". מפקד צריך להתוות כיוון ומדיניות, להגדיר חזון ויעדים, ולהוציא אותם לפועל כשהוא מעורב מעורבות עמוקה ומשפיע באופן אישי והדוק. עליו לקבל את ההחלטות הקובעות ולשלוט בפרטים, לרדת לשטח, ללמוד על המתרחש באופן בלתי אמצעי, לשנות, לבקר, לדרוש, ללמד, לשפר ולחזק את מרכיבי הביצוע של היחידה.

מפקד טוב "משחק" על כל המגרש: גם מעצב ומתווה מדיניות וגם מעורב באופן מלא במימוש וביצוע.

שומר הסף

המקצוע הצבאי עוסק ב"אלימות מאורגנת וחוקית". מעצם מהותה, ההוויה הצבאית מתנהלת ב"נתיב" המזמן לא מעט "שיפועי צד" ו"מדרונות", שיכולים לגרום ליחידה להתדרדר מבחינה ערכית, למשל במקרים של הפעלת נשק ואמצעי לחימה שלא על פי הפקודות, התייחסות לא הולמת לאזרחים, שימוש לא ראוי בסמכויות, התייחסות לא נאותה לחיילים בתוך היחידה ועד להתפתחות נורמות שליליות בקרב קבוצות ובודדים: קביעת איסורים שרירותיים ליצירת מעמדות, שירים בוטים שאין להם מקום בצה"ל, שימוש בפריטי לבוש לא תקינים, קיום טקסים מגונים ועוד. את כל אלה לא רק שיש לעקור, אלא מראש לא לאפשר להם להתפתח.

כחלק מתפקידו של המפקד המחנך, הוא חייב להיות **שומר הסף** של הערכים והאתיקה הצבאית של יחידתו, ולתעל את הפעלת הכוח אך ורק למצבים שבהם נדרש להפעילו. מפקד מלמד ומסביר לחיילים היכן יש להימנע או לרסן את הפעלת הכוח והיכן יש להפעילו במלוא העוצמה. מפקד נדרש להציב גבולות ברורים בין המותר לאסור ובין הראוי והנורמטיבי לפסול, בכל תחום ובכל נושא. הוא שמתריע, מעניש או מתגמל. מפקדים חייבים לעשות זאת בתהליכי ההכשרה, בנוהלי הקרב, ובשעת הפעילות והביצוע. אסור למפקד להעלים עין מחריגות, וחובתו לחקור כל קצה מידע, ולהתעניין כיצד מתנהלת הפעילות או שגרת היחידה בחדרי חדרים ו"מאחורי דלתות". חובה עליו להיות מעורב ולקיים תהליכי בקרה ופיקוח, שישקפו לו את הנעשה ביחידה ויאפשרו לו לאתר כל חריגה קיימת או מתהווה.

פיצוץ מעבורת החלל קולומביה יכול לשמש כמשל לעקרון שומר הסף. בשנת 2003, כרבע שעה לפני שהייתה אמורה לנחות בחזרה בכדור הארץ, התפוצצה המעבורת באוויר בשל התחממות יתר. כדי למנוע תקלה מסוג זה, נעטף גוף המעבורת מראש באריחים מיוחדים שנועדו לבודד חדירת חום בכלל, ובאופן מיוחד בעת כניסת המעבורת לאטמוספירה. ממש עם ההמראה, בשל פגיעת

המעבורת בכך השיגור, נפרדה פיסת קצף מבודד מגוף המעבורת, ובמקום נותר שטח קטן בגודל 70 על 30 ס"מ חשוף לחום. עם חזרתה של המעבורת לכדור הארץ וכניסתה לתוך האטמוספירה, התפתח כמצופה חיכוך רב, והחום, שהגיע לכ-3,000 מעלות צלזיוס, "מצא" את דרכו לגוף המעבורת דרך המקום החשוף והלא מוגן. החום הרב התפשט ועטף את כל המעבורת, והיא התלהטה והתפוצצה. השילוב של סדק נורמטיבי עם תחילתה של תופעה פסולה ביחידה, יכול לחדור ולהתפשט ביחידה, ולשרוף אותה מבפנים.

במהלך אחד המבצעים בשכם, כחלק מהלחימה פרצו הכוחות שתחת פיקודי לבתי הפלסטינים, ונאלצו כידוע לבקוע חורים בקירות כדי לעבור מבית לבית. הפעולה הייתה מוצדקת לחלוטין. זו הייתה שיטת לחימה חדשה שפיתחנו, שיטה שהייתה מקצועית וערכית כאחד. מעבר ליתרונותיה הטקטיים, השיטה הגנה על הלוחמים ובה בעת גם חסכה חיי פלסטינים בלתי מעורבים. שמחתי להיווכח שהמפקדים שזה עתה הפעילו שיטת לחימה אגרסיבית, לא טעו בכושר השיפוט שלהם: מפקד אחד העמיד למשפט את אחד מחייליו על גניבת פחיות משקה ממכונת שתייה שעמדה בקרן רחוב, וחייל אחר באותו מבצע נשפט על שבירת חפצים באחד הבתים.

שבירת קיר מטעמים מקצועיים - כן!

הרס חפצים - לא!

מפקד השומר על ערכי היחידה עוטף אותה בנהלים ובערכים, מבודד אותה ומונע ממנה השפעות שליליות. חייל יחיד יכול לגרום לקבוצה לסטות מערכיה, ומנהג שלילי המתרחש פעם או פעמיים עשוי להכות שורש ולהפוך לנורמה פסולה שתתפשט ביחידה. מפקד לא ערני או שמעלים עין יגלה תוך זמן קצר שיחידתו מתפוררת מבפנים. מפקד ערכי, קפדן ואיתן יהפוך את יחידתו לערכית, מוקפדת ואיתנה. **מפקד חייב להיות שומר הסף ולהבטיח שהנורמות, הערכים והאתיקה הצבאית מתקיימות ביחידה.** הוא חייב לשמור ולהבטיח שה"אלימות" והפעלת הכוח יישארו מאורגנות, מרוסנות וחוקיות.

דף מפקד מס' 17



עוצבת הצנחנים
35 חטיבה
ל ש כ ה
לש- מפ 17
ה' באדר תשס"ב
20 בפברואר 02

הנדון: ועוד על כבוד האדם. . .

לפני זמן מה, נכנסה טיולית למחנה בית-ליד ועליה חיילים מאחת הפלוגות הייעודיות בחטיבה. החיילים התנהגו כלפי החיילת בשי"ג באופן גס רוח, תוקפני, לא ייצוגי, ובאופן שהכתים את שם, שם יחידתם ואת שם הצנחנים.

החיילת, ועמה כל צוות השי"ג נפגעו מאוד!
גם הטיפול המשמעותי שננקט כלפי החיילים לא ישקם את העלבון שחשה החיילת.

קבענו שנטפל באנשים ונטפח אותם. משמעות הדבר היא קודם כל אדם לחברו. החיילים בטיולית שפגעו ועלבו בחיילת, ודאי מאוד רגישים לאופן שמתייחסים אליהם חבריהם ומפקדיהם. במקרה שלפנינו, לא מדובר בחוסר רגישות. מדובר בדבר בסיסי שלא היה לחיילים, דבר שעוד לא "מטפס" לדרגה של רגישות. מדובר בצורך להתייחס לאנשים... כאל אנשים. נמשיך להסביר את העניין בכל הזדמנות, אך בה בעת נגיב בחומרה רבה בכל מקרה המהווה התנהגות לא הולמת.

מייד עם היוודע לי המקרה, צלצלתי אל החיילת בשי"ג והתנצלתי באופן אישי על ההתנהגות המביכה. שוחחתי עם החיילת. למבוכתי הרבה גיליתי, כי לא דובר במקרה בודד, אלא בתופעה. דבריה היו כה כנים, שביקשתי שתעלה אותם על הכתב. דבריה מדברים בעד עצמם:

אביב כוכבי, אלי"ם
35 מח"ט

לכבוד מח"ט 35

מ.ק. 21

מפקדת מחנה

תאריך 21.01.02

הנדון: תופעה מבישה בה נתקל ש.ג. בשגרתו

במשך תקופה ארוכה אנו עדים לתופעה נוראית של אלימות מילולית כלפי חיילי השי"ג של יחידת האבטחה. ידוע לי שמנהג הוא בין הלוחמים לשיר שירים הכוללים בקרבם קללות (ידוע כי הדבר מעלה את מורל הלוחמים אך עם זאת, משפיל ופוגע כאשר הקללות מופנות לשי"ג שנקרה בדרכם ללא עוול בכפו).

התופעה חוזרת על עצמה בקרב חיילי חטי' 35. אוטובוס אחר אוטובוס, כשבכל פעם מקבל השי"ג מטר של "ברכות" לו ולמשפחתו... לעיתים הוא גם "זוכה" ליריקות, לעיתים זה זריקת חפצים ודפיקה על חלונות.

התנהגות זו מבהה את חטי' 35 הידועה באיכותה הצבאית והאנושית, ושחייליה הם חיילים מדהימים, שכולנו מכירים את הביצועים שלהם ויודעים מה הם שווים.

לכן היה חשוב לי להגיש את הדברים, כי לאף אחד לא מגיע יחס שכזה בין אם הוא שי"ג או אלוף, כל אחד מאתנו ראוי לכבוד.

לידיעתך וטיפולך,

בכבוד רב,

מורן נפתלי, רבי"ט

סמבצ"ית מ.ק. 21

המפקד כמחנך

המפקד הוא הרבה יותר מבונה הקבוצה ושומר הסף. **המפקד הוא קצין החינוך הראשי של יחידתו**, בין שהוא מפקד מחלקה או רמטכ"ל. הוא מחנך לערכים, לרוח צה"ל, לאהבת העם והארץ, לאזרחות טובה ולערכי הצבא. מהם ערכי הצבא הרצויים? נכונות להילחם ולסכן את חיך, אומץ, רעות, נאמנות, משימתיות, יוזמה ועוד. בכל אלה עוסק המפקד, מלמד, מסביר ומפתח את אנשיו. הוא מלמד מהן הנורמות הרצויות ומהן הנורמות הפסולות, ומבדיל בין מה שמותר לאסור בכלל, ובין מה שמותר באזרחות ואסור בתכלית האיסור בצבא. הוא הראשון לפעול על פי ערכים אלה, וראשון להדגים את מימושם, בבחינת "ממני תראו וכן תעשו".

חינוך בכלל, וחינוך לערכי הצבא בפרט, צריך לטפח את הנכון והרצוי ולהסביר את השלילי והאסור. ההוויה הצבאית שכל מהותה היא הפעלת כוח ופעולות שתכליתן תקיפה, הרג והשמדה, מזמנת חיכוך קבוע עם שולי המרחב של האסור. יחידות רבות מתחככות בגבולות הערכיים ופועלות במרחב "המותר" על שפת המדרון של האסור. הדבר נכון במחסום, במעצר לילי, בהפעלת אש, במרחב הסב"ר ועוד. כדי להימנע מטעויות וממעשים פסולים חייב כל מפקד לעסוק בלימוד הגבולות ובסימונם, בהבהרת העקרונות לפעולה לגיטימית ונכונה, מוגבלת או אסורה. השהייה והפעילות ב"מרחבי סכנה" ערכיים מחייבת את המפקדים לעסוק בכך באופן שיטתי ואינטנסיבי.

לא רק הפעלת כוח מזמנת מדרונות ערכיים. כל קבוצת אנשים הפועלת במשותף במשך זמן יכולה להיות חממה להתפתחות נורמות שליליות. הסכנה גדולה יותר בקרב חיילים צעירים, בחוויה הראשונה של בניית זהותם העצמאית, כאנשים צעירים שנמצאים לראשונה מחוץ לגבולות המוכרים והמשפחתיים שהיו בחייהם עד כה. חשוב לזכור שאנו קולטים את החיילים מחיי האזרחות לעולם שהוא חדש עבורם וכולל לא מעט מצבים חדשים ומצבי לחץ. לעיתים, ובעיקר כאשר חסרה ביחידה תחושה של משמעות ויכולת השפעה, כדי לחוש תחושת שליטה וביטחון מדומה, ייווצרו

ביחידה דפוסי פעולה של כוח עד כדי אלימות כלפי האחר. הדוגמה המוכרת ביותר היא תופעת ה"צעירים-ותיקים" - תרבות פסולה של שירים גסים והתנהגויות אחרות שנועדו לחלק את היחידה למעמדות של "שווים יותר" ו"שווים פחות", לפי הוותק שלהם. זהו מדרון ערכי שלא מעט מפקדים ויחידות הידרדרו בו. המפקד המחנך חייב להיות ער לתופעות מסוג זה ולהתמודד עימן באופן ישיר וללא פשרות.

נוסף על הקשר הייחודי שתואר קיימת עובדה פשוטה: מפקד שעוסק בחינוך מעצים את מנהיגותו. אנשים רוצים שינהיג אותם אדם ערכי, אדם שמייצג את הערכים שהם מאמינים בהם או שואפים אליהם. דמות כזו יוצרת אצלם הזדהות ותחושת שייכות. מפקד שעוסק בחינוך מרחיב את החלון אל תוך נפשו, מעמיק את ההיכרות של פקודיו עם אישיותו, וכך מחזק את האמון וההערכה בינו ובינם.

צה"ל הוא צבא יחיד ומיוחד מסיבות רבות, ואחת הבולטות שבהן היא שירות החובה. זוהי עובדה המטילה על המפקדים אחריות מיוחדת ונוספת שאינה קיימת בהכרח בצבאות מקצועיים. צה"ל מקבל לשורותיו את החיילים למשמרת של כמה שנים מתוקף חוק שירות החובה, וחובת המפקדים היא להפוך את "החובה" להזדהות ורתיעה. דווקא בגלל שירות החובה, על המפקדים לנצל את תקופת השירות לשלוש משימות מרכזיות נוספות: האחת, להעצים את החיילים באופן אישי. השנייה, להמשיך את דרך הוריהם ומערכת החינוך ולהפוך אותם לאזרחים טובים. השלישית, להעמיק את ההיכרות שלהם עם כל חלקי העם, ולהגביר את ההזדהות שלהם עם המדינה ועם הרעיון הציוני. הוויית השירות בצה"ל מאפשרת לקדם את הנושאים הללו באופן טבעי ושיטתי.

התכונה הבולטת ביותר שמגלים על עצמם אנשים במהלך השירות הצבאי היא כושר הפיקוד והמנהיגות. המסגרת הצבאית מזמנת התנסות במצבי פיקוד, ומפקדים זוטרים וחיילים מתגלים כמנהיגים טבעיים. מעבר לתרומה הגדולה לצה"ל, יש בכך העצמה אישית, חיזוק הביטחון העצמי, ויציאה לחיים האזרחיים עם

תחושת הצלחה ומסוגלות, אשר מעודדים ודוחפים להתקדמות, לקיחת סיכונים, העזה והתפתחות אישית. זוהי השפעה ותרומה חינוכית מן המעלה הראשונה, הן לפרט והן למדינה.

לכל אורכו השירות הצבאי מחזק את הקשר בין האוכלוסיות השונות ובין הפרט לעם ולמדינה. לשרת את המדינה תקופה ממושכת, להשתתף בדבר מהותי וערכי הגדול ממך ומשאיפותיך האישיות, יוצר תחושת שייכות. השירות הצבאי חושף את המשרתים למקומות שונים בארץ, שרבים מהם לא ביקרו בהם מעולם, חושף אותם לאירועים היסטוריים, עוסק בערכים ורעיונות חשובים, וכל זאת כשהם משרתים בארגון שאין לו עניין ברווח, בפרסום או בתועלת אישית, אלא בערך מרכזי ולאומי - ערך הביטחון, המטפח לצרכיו ערכי־משנה כגון אמון, חברות, עבודת צוות ושותפות.

מפקד מחנך ללא הפסקה:

מחנך במסדר בוקר, תוך כדי התדריך, התחקיר ובסיכום השבועי, מחנך לפני המסע, במהלך המסע או בסופו, מסביר לפני הסיור ובמהלכו (כשאפשר), מקיים בעצמו שיעורים, ניתוחי קרבות ואירועים, סוקר לעומק את הגזרה החדשה ואת סביבת המוצב החדש, מפתח נושא ערכי בשיחה אישית, בשיחה מזדמנת או בשיחת צוות, מתחת לעץ, על ספסל, במשרד, בדת"ק או בכיתה, מחנך באמצעות דיאלוג, דף מפקד, תוכנית חינוך או משימות חינוך שהוא מטיל על אנשיו, מחנך באופן שבו הוא מתגמל או מעניש, משבח או מעיר, מחנך באופן שבו הוא מדבר, אוכל, דורש מעצמו ומתנהג, **ובראש ובראשונה - מחנך באמצעות מעשיו, התנהגותו והדוגמה האישית שהוא נותן.**

כל הפעולות וההזדמנויות שתיארתי יוצרות תנאים המעצימים את המשרתים, מחזקים את תחושת השייכות וההזדהות שלהם עם העם והמדינה, ומוציאות אותם לחייהם האזרחיים כאנשים בעלי ביטחון עצמי גבוה ותחושת מסוגלות, וכאזרחים גאים יותר וטובים יותר. צה"ל הוא חממה לחיזוק התכונות הללו, חממה לרכישת כישורי החיים, מעין "חדר כושר" אישי ולאומי לפרט ולמדינה.

המפקד כמחנך על־פי הפלמ"ח¹²

התפקיד החינוכי

תפקידו של המפקד בכל כוח צבאי — וגם בארגונו — לחנך ולאמן את חייליו לקרב ולנהוג אותם בתוך הקרב. לא במקרה אני מדגיש את המלה „לחנך“ — עבודה זו קשורה ודבוקה בתפקיד המפקד. ואם גם לא כל אחד ממפקדינו מסוגל למלא תפקיד חינוכי, הרי הוא נתון במציאות כזאת שאינה מניחה לו אלא להכשיר עצמו לשאת בעול הזה. אין אנו מגדירים את תפקידי המפקד שלנו, ויהיה הוא בדרגה הנמוכה ביותר, אחרת מאשר הם מוגדרים בכל תקנון צבאי: מנהיג. אין זה שם מקרי, ואין הוא צריך להיות משולל תוכן. ברגע שיתרוקן מתוכנו — אין תקווה למפקד כזה להצליח בעבודתו. כי המפקד אינו יכול להיות מדריך טכני בלבד. אם ידע רק לאמן את אנשיו אימון טכני מקצועי, ויהיה על הצד הטוב ביותר, אין עבודתו שלמה. נוכל לומר עליו כי הנו מדריך טוב, מאמן מוכשר, אבל איננו יכול למלא את תפקידו של מפקד. מדוע? — המפקד צריך לנהוג את אנשיו בקרב, פירושו של דבר כי לעתים יובילם לקראת המוות, פשוטו כמשמעו, ולהוביל אנשים לקראת מוות — אין זו מלאכה כראם אמנות. זהו כושר אנושי עליון. כל מפקד, החל מהדרגות הנמוכות ביותר וגמור בעליונות, מגלם באופן מוחשי את הרעיון המרכזי שלמענו נקראים האנשים להקריב את חייהם. ועלינו לשאוף לכך שכל חייל יראה במפקדו את האיש המייצג והמסמל את הענין הגדול אשר למענו ובשמו הוא

הולך לקראת המוות. משום כך הכרח הוא כי המפקד יהיה מחונן גם בסגולות מחנך: עליו לחנך את אנשיו, בעוד־מועד, בתקופת השלום, ליעודם בקרב. מלאכה זו אינה פשוטה כל עיקר, אין היא מאמץ חד־פעמי, ולא בדרך ההעברה בלבד תיעשה. התכונות והסגולות הנדרשות מאת לוחם למופת, עשויות להיטבע באדם רק בדרך של פעולה מתמדת, עקשנית וקפדנית ותפקידו הראשוני והעיקרי של המפקד יהיה, איפוא, להשרות על חניכיו את רוח הרעיון הגדול, עליו להאציל מן האור הגדול על כל המעשים — הקטנים והגדולים ביותר — למען יראה בהם החניך חלק בלתי־נפרד ואורגני מהעבודה הגדולה המצווה עליו.

(יעקב דורי, ספר הפלמ"ח)

בחינה תוך כדי עשייה

”כאן טמון אדם שמת מתשישות אשר נגרמה על ידי התעסקות יתר בפרטים. מעולם לא היה לו פנאי לחשוב, כיוון שתמיד היה שקוע בקריאת מסמכים. הוא ראה כל עץ אבל מעולם לא הבחין ביער“

(פילדמרשל מונטגומרי, "זיכרונות")¹³

כדי להנהיג את היחידה ביעילות מפקדה חייב "להתרומם" מעת לעת לגובה שיאפשר לו לראות את ציר הניווט מזווית רחבה יותר, ולבחון את המרחב, כלומר את המצב, כדי לראות את התמונה הכוללת ולקבוע את המשך הכיוון. להתרומם מעל לציר הניווט פירושו לנסות ולצאת מתוך "המצב", ובאופן האובייקטיבי ביותר האפשרי לנסות לאבחן אותו. המצב והמציאות משתנים בקצב מהיר, וכל מפקד חייב להיות מודע להשתנות ולהשלכותיה. כדי לעשות זאת עליו "למקם" את עצמו בנקודת תצפית מיוחדת, אשר מאפשרת לבחון את המציאות מזווית אחרת. במילים אחרות, זוהי **בחינה תוך כדי עשייה, ואבחון עצמי תוך כדי פעולה.**

זמן למחשבה, לניתוח מצב היחידה, לשיחות אישיות, לשיחות חתך, לשאלונים ולחוויות-דעת חיצוניות (ממפקדך הישיר, מדריכים מקצועיים ואנשים הבאים במגע עם הקבוצה), הוא הכלי הטוב ביותר כדי להתרומם מעל המצב. הקצאת זמן לניתוח המציאות יחד עם מפקדי המשנה היא דרך נוספת וחיונית. סיעור מוחות של מפקדי המשנה ושיקוף מצב היחידה מהיבטים שונים, יובילו ל"התרוממות" ולראיית תמונה רחבה וכוללת: ניתוח מצב המוכנות והכשירות, רלוונטיות שיטות הפעולה המבצעיות ושיטות האימון, שיקוף מצב בעלי התפקידים, הלכידות החברתית והלכידות המשמית, ניתוח המורל, החוסן, היוזמה והמשמעת, היחסים בין המפקדים והעמידה ביעדי הקבוצה ועוד - הם חלק מהנושאים שראוי לשקף, לנתח ולגבש לאורם תמונת מצב כוללת.

ראוי שכל מפקד יכפה על עצמו תהליכים מסוג זה, יסכם לעצמו (רצוי בכתב) את האבחון, ויגבש יעדים מעודכנים או חדשים ודרכי פעולה להשגתם. זו המשמעות של תכנון "מקטע הניווט הבא" של הקבוצה, והוא מאפשר לצאת מעולם הפרטים, החשובים כשלעצמם, ל"נקודה בעולם" שהמפקד מבקש להגיע אליה עם יחידתו.

כלי נוסף לבחינה עצמית, אומנם פחות קונקרטי אבל מסייע ומפתח ביקורת עצמית, הוא קריאת ספרות מקצועית לסוגיה: היסטוריה צבאית, ניתוח קרבות, פסיכולוגיה, ניהול, מדע וביוגרפיות. כל אלה מאפשרים להעשיר ולגוון את היקף הידע של המנהיג, "מותחים" את מעטפת המושגים שלו וגורמים לפיתוח פרמטרים וקריטריונים חדשים, אשר מהווים קנה מידה ומראה לשיפוט עצמי.

כל מפקד חייב לגבש לעצמו וליחידתו כלים להתבוננות, כזו אשר אינה מחמיצה את הפרטים אך בונה מהם את ה"יער"; התבוננות שתצייר תמונה שיש ביכולתו של המפקד לבחון ולפעול לפיה.

בתחילת החיבור שאלנו - "בסוף היום" מה רוצה אדם? האדם מחפש משמעות ומבקש להיות משמעותי. מה רוצה המפקד? את אותו הדבר, ובה בעת שהקבוצה שהוא מנהיג תהיה אפקטיבית וכזו המבצעת את המשימות בהצלחה מלאה. מנהיגות נועדה לממש ולשלב בין הדרישות הללו, ואם יש בה כדי לספק את דרישות הפרט והקבוצה - הם יהפכו לקבוצה מקצועית ומלוכדת אשר עונה לדרישת המפקד, והם ילכו אחריו לכל מקום שיוליך אותם.

תחילתה של כל מנהיגות בהעצמת הפרט, המשכה בגיבוש הקבוצה והעצמתה, קביעת יעדים ותוכנית למימוש, ומיצוי איכויות הקבוצה, כל זאת תוך כדי התמודדות עם אתגרים ונסיבות המחייבים גמישות לצד נחישות עד להשלמת המשימות. השתנות משותפת תוך רתימת שותפים לקידום היעדים היא כאמור תנאי לא פחות חשוב, ובמהלך כל הדרך נדרש לפתח ולשזור את האהבה למקצוע ולצבא, וטיפוח ההזדהות עם המקצוע ומשמעותו. בלב היחסים של מפקד עם סביבתו מצוי האמון של הפקודים, של בעלי תפקידים מקבילים ואמון בין מפקדים.

חוט השני שעובר בין כל מרכיבי המנהיגות הוא "המנהיג", "המפקד". הוא שמלמד וחונך, הוא שמעורר השראה ויוצר אווירה ראויה, הוא שקובע את הסטנדרטים ומכתיב נורמות, מציב גבולות ומציב חזון, מעודד ומבקר מעיר, מחליט וגם מאפשר. **המיינון בין מרכיבי המנהיגות הוא באחריותו, על פי הבנתו ובהתאם למצב הספציפי של יחידתו.** לא דומה יחידה אחת לרעותה, ואותה יחידה מתאפיינת בצרכים שונים במצבים שונים ובתקופות שונות, וכפועל יוצא בהכוונה, דגשים וסוג מנהיגות המותאם ליחידה ולהקשר.

מנהיגות איננה מדע מדויק, איננה עניין ליישום גנרי ואיננה נוסחה שמשבצים בה את המשתנים. מנהיגות בעצמה היא עניין להערכת מצב וניהוג באופן מימושה. **מנהיגות צריכה להיות בהקשר ומותאמת** לאנשים, לסוג היחידה והארגון, לתקופה, לנסיבות,

למצבים השונים ולאתגרים הקונקרטיים. מנהיגות היא אומנות: אומנות המידות, היחסים והמינון בין העקרונות השונים. אומנות ניהול המתחים, אומנות העיתוי ואומנות היישום. המנהיג צריך לקבוע את השילוב הנכון של עקרונות המנהיגות, לשזור ולשלב ביניהם, להחליט על אופן יישומם ולטוות את המרקם העדין שבין הניגודים הרבים היוצרים אחדות ושלמות:

ואנושי	תובעני
ואופטימי	מוטרד
וסלחן	קפדן
ומוכיח	משבח
והדרגתי	הישגי
וקשוב למגבלות	נחוש לממש
והחלטי	מקשיב לאחרים
ומחליט	מטיל ספק, שוקל
וגמיש נוכח הנסיבות	משימתי
ומעודד יוזמה	מחליט בעצמו
ומתאים לנסיבות	מקפיד על משמעת
ומעודד חדשנות	מקפיד על הנהלים
ומעניש	מתגמל
ורגיש	קשוח
ונכון לאלתר	מקפיד על תרגולות ותורה
ונאמן לפקודיו	לויאלי למפקדיו
ועוסק רבות בחיזוק הרוח	מקפיד בפקודות
ו'זורק למים'	חונק
ומשאיר חופש פעולה	מתווה כיוון
ומתעקש על מימוש היעדים	מספק חופש פעולה
אך מגדיר את הצפון	מאפשר ניסוי וטעייה
ו'משחרר'	מבקר
ומבקר אותם	מתרגל איתם
ותכליתי	מעמיק
ומאוזן	ביקורתי
ומאפשר	מעורב
ונמנע מלהתערב	מתערב
ובמשרד	בשטח

ומאמן את עצמו	מאמן את הקבוצה
ומעורר השראה	קובע את המשימות
ולוקח סיכונים	מאוזן
ושקול	נועז
ועובד על הרגש	עובד על השכל
וממוקד באנשים	ממוקד במקצועיות
ומרוכז ברוח	מרוכז במשימה

מנהיג יודע להיות גם וגם. הוא יודע לקבוע שילובים נכונים, במינונים הנכונים, תוך התאמה להקשר ולנסיבות. הוא נע כל העת על הציר שבין הזהה והשונה בינו ובין פקודיו, ובין המשותף למבדיל ביניהם. חיילים מצפים שמפקדם יהיה מקצועי יותר בתחומים מסוימים, מישהו ללמוד ממנו, ללכת אחריו ולראות בו מודל. באותה נשימה הם מצפים למידה גדולה של דמיון בינו ובינם: בערכים, בגישה, בהבנת המציאות, בהשתתפות במשימות, בשעת מאמץ ובדוגמה האישית.

מינון ואיזון בין הפעולות והתכונות שנסקרו מייצרים כוח דוחף וכוח מושך בו בזמן. הם מייצרים לאנשים "דלק פנימי", שמעניק להם תחושת מסוגלות, שייכות ומשמעות, ומייצר להם את התנאים להנעה פנימית שבזכותה אין משימה בלתי אפשרית. מנהיג איננו מונע על ידי דרגותיו ואיננו מניע בעזרתן. הוא לעולם פועל ביראת קודש ותחושת זכות גדולה, משום שנבחר להוביל קבוצה של "שוויים לו", לביצוע משימה בתנאים מאתגרים ולהגיע לאיכות ביצוע גבוהה.

מנהיג ומפקד צריך לפעול על פי הכלל **דרשת ואהבת לפקודיך כמוך**. ככזה הוא חייב ללמד, לדרוש, לאתגר, לאפשר ולחזק, לומר "אחרי" ולהתנהג כך בכל מעשיו, תוך ידיעה ברורה שהמבחן המכריע הוא האם אנשיו "עונים" לו "אחריך!".



מתוך ספר מחלקת הרובאים (1957)

”כי האדם עץ השדה...
כמו העץ הוא שואף למעלה...
כמו העץ הוא צמא למים”

(נתן זך, מתוך "עץ השדה")

תודות |

לתא"ל הדס מינקה-ברנד, ראש מערך מדעי ההתנהגות, על הליווי המקצועי והאישי.

לד"ר שני אלמוג, חוקרת ראשית בביה"ס למנהיגות של צה"ל, על הסיוע בעריכת החיבור.

לעו"ד נרקיס אהרון-אזרד, יועצת ועורכת לשונית בחטיבת התורה וההדרכה, על התקנה לשונית.

רשימת מקורות |

- 1 פ. א. פ. וייל, החייל הטוב, הוצאת משרד הביטחון, 1992.
- 2 ש. טשרניחובסקי, "אני מאמין", 1892.
- 3 צה"ל, אמנת הקצין, 2020.
- 4 י. קורצ'אק, כיצד לאהוב ילדים, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1960.
- 5 ו. פראנקל, האדם מחפש משמעות: מבוא ללוגותרפיה, הוצאת דביר, 1970.
- 6 ד. בן-גוריון, יחוד ויעוד: דברים על ביטחון ישראל, הוצאת מערכות ומשרד הביטחון, 1972.
- 7 ס. טסו, חכמת המלחמה, הוצאת מערכות ומשרד הביטחון.
- 8 R. a. L. J. Rosental, *Pygmalion in the Classroom: 'Teacher Expectation and Pupils Intellectual Development'*, New York: Holt, Rinehart and .Winston, 1968
- 9 נ. ל. 33.0915, שבועת האמונים לצה"ל, 1999.
- 10 צ. אלפר, הפלוגה ששינתה את ההיסטוריה במלחמת קדש 1956, יד לשריון, 2005.
- 11 ו. א. כהן, תבונתם של מצביאים: המדריך לשדה הקרב של עולם העסקים, הוצאת אחיאסף, 2002.
- 12 ז. ו. מ. מגד, עורך, ספר הפלמ"ח, הוצאת הקיבוץ המאוחד, תשי"ג.
- 13 ב. ל. פילדמרשל מונטגומרי, זכרונות פילדמרשל מונטגומרי, הוצאת מערכות, 1960.
- 14 ש. טשרניחובסקי, "האדם אינו אלא", 1925.

- A. Roberts, Napoleon: A Life, New York: Viking 15
.Penguin, 2015
- ב. לידל הארט, מחשבות על המלחמה, 16
הוצאת מערכות, 1989.
- ר. פקר, נץ בשחקים, הוצאת ידיעות אחרונות, 2003. 17
- א. אור, אלה האחים שלי, הוצאת ידיעות ספרים, 2003. 18
- ע. עמיר, אש בשמיים, הוצאת משרד הביטחון, 2000. 19
- מ. שלו, כימים אחדים, הוצאת עם עובד, 1994. 20

