

פרק שלישי

"אחרי" בשגרה – הנעת פקודים לביצוע משימות

רס"ן ד"ר הדס מינקה־ברנד, ראש תחום פיתוח ארגוני בחיל
המודיעין

"למרות מתן פקודה מקצועית, לעיתים
בהיעדר חניכת הפקודים וליווי שלבי
הביצוע, הם טובעים ולא שוחים" אלוף
(מיל') יצחק בריק

מערכת היחסים בין מפקד לפקוד בצבא מאופיינת בהגדרות רשמיות של תפקידים וגבולות. המפקד אחראי על חיי חייליו, על הנעתם לביצוע משימותיהם ועל כשירותם המקצועית, הפיזית והנפשית לכך. הפקוד מצידו נדרש לבצע את הוראות מפקדו ובכך להתמסר לסמכות המופקדת עליו. למרות בהירותן של הגדרות אלו, קשה למצוא מפקד שאינו עסוק בסוגיה הפיקודית הנוגעת לאופן הנעת פקודיו. סוגיה זו מתקיימת בכל מצב מבצעי, בשגרה ובחירום, ביחידות לוחמות, ביחידות תומכות לחימה, ביחידות עורפיות וביחידות טכנולוגיות. כמו כן, היא מאפיינת את כל

שרשרת הפיקוד, החל מדרגי הפיקוד הזוטרים ביותר ועד לדרגי הפיקוד הבכיר.²⁵

מאמר זה מנסה לאפיין שימושים חלופיים של הנעת פקודים, תוך התמקדות בשגרה.²⁶ המטרה היא לסייע למפקדים לזהות את האתגרים הטמונים בהנעה הפיקודית ולהציע להם כלים להתמודדות יעילה.

המושג "הנעת פקודים" מורכב מחמישה רכיבים המהווים מעין חמישה שלבים בתהליך ההנעה: מרכיב הדוגמה האישית, מרכיב המשמעת, מרכיב ניהול המתח שבין רגישות ובין התוויית הגבולות, מרכיב התעסוקה המתמדת ומרכיב האתגור וההשראה. ההיררכיה בין המרכיבים חשובה, כיוון שטענת המאמר היא שהם שלובים האחד בשני. כך, למשל, ללא דוגמה אישית לא ניתן להניע פקודים לאורך זמן, ואז המשמעת הצבאית תהווה רכיב קריטי בהנעתם; מרכיב התעסוקה המתמדת חשוב למניעת שעמום ובטלה, כיוון שפקודים משועממים או כאלה שאינם מייצרים פעולות בעלות משמעות עשויים להשפיע באופן הרסני על עצמם ועל סביבתם. מרכיב ניהול המתח שבין רגישות לחייל ובין הצבת גבולות יידון בהרחבה ויהווה את לב המאמר. מרכיב האתגור וההשראה יסכם את הפרק.

25 המאמר מתייחס בעיקר להנעת פקודים ברמת פיקוד זוטר.

26 ההחלטה להתמקד בשגרה נובעת גם מריבוי הספרות על הנעת הפקודים בהקשרי לחימה, המוכרת היטב ביחידות המבצעיות.



מרכיב ראשון – דוגמה אישית

מרכיב הדוגמה האישית מנוסח במסמך המשקף את רוח צה"ל כך:
"דוגמה אישית – החייל ינהג על פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו בצבא ומחוצה לו במטרה להוות דוגמה ראויה".

קיימות שלוש דרכים להסביר מה הוא מרכיב הדוגמה האישית:

- **שותפות** – העיקרון המוביל בהפגנת דוגמה אישית הינו השהייה ביחד עם החייל במשימות. אין הכוונה לביצוע משותף של כל משימה, אלא לבחירה ממוקדת של משימות באופן כזה שיאפשר למפקד "להיכנס לנעלי החייל במשימתו", ולחייל – לחוש כי המפקד מחובר לעשייה ומבין את משמעויותיה. מפקדים המלווים ומבקרים את החיילים תוך כדי המשימות מעמיקים את הבנתם לגבי מצב חייליהם. במשימות קשות במיוחד קיים הכרח בנטילת חלק ובשותפות.

- היעדר דוגמה אישית וסכנת המסר הכפול – היעדר דוגמה אישית על ידי המפקד הוא מצב בעייתי המדגים אי-הלימה בין ההנחיות הפורמליות של המפקד ובין האופן שבו הוא פועל. במצב של אכיפת משמעת ובתנאים של מגבלות מתכוננים החיילים במפקדם ומפרשים כל התנהגות שלו. מפקד המרשה לעצמו להתנהל אחרת מהאופן שבו הוא דורש מחייליו יוצר אווירה מתירנית וחוסר מרות ביחידה. מאחר והחיילים מבינים שיש "מוצהר" ויש "מציאות בפועל", נוצרת לגיטימציה להתנהגות חורגת ואין לדעת כיצד ינהגו החיילים כתוצאה מכך. הדוגמה האישית מופיעה כמרכיב הבסיס, בשל הסכנה הטמונה בהיעדרה. כאמור, סכנה זו מערערת את הרכיבים האחרים, סודקת משמעת ולא מאפשרת ניהול יחסי מפקד-פקוד, וכמובן אינה מאפשרת לראות את דמות המפקד כמנהיגות מעוררת השראה.
- דוגמה אישית של כלל המפקדים – דוגמה אישית רלוונטית לא רק למפקד האחד אלא לכלל שרשרת הפיקוד. חוליה בשרשרת הפיקוד או בצוות הפיקוד, המתנהגת באופן שאינו עולה בקנה אחד עם התרבות או האווירה הרצויה, גורמת נזק לכלל החיילים העמיתים וגם בין מחזורי הגיוס. גם דמויות סמכות שאינן מפקד, דוגמת נגדים או חיילים ותיקים, משפיעות על הבניית המציאות ביחידה ויש להסב תשומת לב פיקודית להתנהגותן.

מרכיב שני – חשיבות המשמעת

המשמעת מזוהה כמאפיין הקלאסי של צבא ומהווה כלי בסיסי בפיקוד. לעיתים שוגים המפקדים בחשבם כי מפקד בכיר וכריזמטי יותר מגשים את הדרך הנכונה להנעת פקודים וכי כריזמה משמשת כתחליף למשמעת. חשוב לציין כי במקום בו נסדקת המשמעת מתחילה הפרשנות האישית ויחד עימה אי-הסדר. אי-סדר לא יכול להתקיים לאורך זמן, מכיוון שההוותו במערכת צבאית מאיימת על עקרון הפיקוד והשליטה. יחד עם זאת, הטלת משמעת מופרזת עלולה להיתפש על ידי הפקודים כפתרון של מפקד הנעדר כישורי הנעה אחרים.

מרכיב שלישי – תעסוקה מתמדת

חשיבות התעסוקה המתמדת הינה למעשה הדגשת החשיבות של היעדר בטלה או שעמום. לא תמיד יכול המפקד לרגש את פקודיו במשימות מאתגרות, אולם מתן תשומת לב לנקודה זו מאפשר כמה דרכי פעולה:

- הקפדה על תעסוקה רציפה של החיילים לאורך השבוע – תעסוקה של החייל לא חייבת להיות רק במקצועו. תוכנית שבועית משמשת ככלי תומך, וניתן למלא את עולמו של החייל בתעסוקות נוספות כמו ספורט, חינוך, הפסקה מאורגנת, הטלת משימות נוסף על תפקידו, עידוד קריאה וכדומה.

- **הבניית ההפסקות** – כמו שעל המפקד לדעת במה מועסק פקודו, כך עליו להכיר את זמני ההפסקות שהוא לוקח וממה הן מורכבות.
- **מתן משמעות לעשייה** – המפקד מתווך בין החייל ובין התפקידים אותם עליו לבצע. הוא מציג ומפרש את המשימה לחייליו, כלומר נותן לה משמעות ובכך משפיע על תפישת המציאות שלהם ועל מידת המוטיבציה לביצועה. ציון הישגים של עבודת החייל במהלך השבוע בפורום רחב עם עמיתיו מעניק משמעות לעשייתו.

מרכיב רביעי – ניהול המתח בין התחשבות ובין גבולות

“חופש הדעה, עד למשמעת הפעולה”

תא”ל יואב (פולי) מרדכי

רצוי לעודד חופש דעה ומחשבה בשלב תכנון המשימה, אולם מהשלב בו המפקד החליט וקבע את דרך הפעולה הנבחרת, על פי שיקול דעתו, יש להתמקד בביצוע מדויק ואחיד של המשימה. מרכיב זה טומן בחובו פוטנציאל לחדשנות, ולכן הוא יטופל בהרחבה. המרכיב “ההורי” בתפקידו של המפקד נע במתח שבין שימת גבולות ברורים, שהפגיעה בהם גוררת תגמול שלילי, ובין העצמת הפרט. כמנעד שבין שני תפקידים אלה מתקיימות התנהגויות שונות. אומנות הפיקוד היא התנועה בין התחשבות ובין הצבת גבולות.

להלן צעדים המסייעים בחוכמת הפיקוד:

- **סימון המתקשים והמיועדים** ליפול מבחינה מקצועית וערכית (השליש התחתון של הקבוצה) וחניכתם ביתר קשב. הגדרתם כ”מתקשים” ולא כ”בעייתיים” חשובה לחיילים כדי לאתגרם להתגבר על הקושי. הגדרה זו חשובה גם למפקדים, כדי שיתאזרו בסבלנות ובנכונות לחנוך וללוות קבוצה זו ביתר קשב פיקודי. בכל מסגרת צבאית קיימת התפלגות נורמלית של מקבץ החיילים. ישנם המובילים מקצועית וחברתית, ישנו הרוב וישנם המתקשים. אם המפקד יידרש לדרג את הקטגוריות, הוא יוכל בסבירות גבוהה לסמן לעצמו את המתקשים. מדובר בחלשים מבחינה מקצועית העלולים לעשות טעויות והמועדים להתנהגות שאינה נורמטיבית, לא ערכית או אף אלימה. על פי שיטה זו, כאשר ממופה למשל שלישי תחתון מהמסגרת היחידתית, ניתן לקיים בקרה אישית ממוקדת על כל חייל בקבוצה תוך תשומת לב פיקודית מוגברת.
- **תגמול פומבי למצטיינים** – עיקרון זה פועל במקרה ההפוך למקרה הקודם: ציון החיילים המצטיינים יוצר מודלים ללמידה ולחיקוי. דמויות מופת מקרב הפקודים מסמנות את המודל הנשאף, ולמידה דרך חיקוי הינה תצורת הלמידה הנחקרת פחות מכל אופני הלמידה, אך כנראה מהדומיננטיות ביותר.
- **יצירת הזדמנויות לשיח ולאורור תסכולים** – שיחות מפקד מהוות הזדמנויות לפורקן רגשי ולאורור לחצים. אין הכוונה לתדריך, אלא לשיחה בה נותן המפקד הזדמנות להביע דעה או רגש.

לא תמיד נכון לקיים שיחה כזאת. לעיתים נדרשות פקודות חד-כיווניות, אולם חשוב לאזן ולאפשר לחיילים אחת לתקופה להביע דעות ו/או תחושות אל מול מפקד ובהובלתו. בשיחה כזאת מתרחשים שני דברים חשובים: ראשית, עולות על פני השטח סוגיות המדוברות בין החיילים בחדרי הדרים, המקבלות עתה מקום גלוי ורשמי; שנית, עצם הקדשת תשומת הלב משרתת את המטרה: בתהליך לא מודע הנובע מהשיחה חשים הפקודים כי דעתם נשמעת ויש לה חשיבות וכי משום כך המפקד מקדיש לה זמן.

● **יצירת קו אדום ברור**, תוך מתן הסבר ונקיטת צעדי ענישה נראים ומורגשים למי שחצה אותו. חשיבותו של הקו האדום נובעת מהצורך של שני הצדדים – המפקד והפקוד – בהתוויית גבולות ברורים. הכוונה לקו אדום שחצייתו לא מאפשרת השתייכות למסגרת היחידתית. הקו האדום נוצר, בדרך כלל, בהקשר של סוגיות ערכיות, אך יכול לבוא לידי ביטוי גם בהיבטים מקצועיים. חשיבותו הינה ביצירת המרחב ההתנהגותי הברור שעד אליו ניתן להנוך מתקשים ומעבר לו יופעלו צעדי ענישה וצעדים פיקודיים. ההצהרה על הקו האדום תוחמת את ההתנהגויות האפשריות למגוון מוגבל. לדוגמה, סרבנות מוצהרת של חיילים לביצוע משימה. במקרה זה ברור, כי כל עוד מתנהלת שיחה בין מפקד לפקוד על עצם הקושי, אין חצייה של הקו האדום. אולם, כאשר הפקוד מצהיר בריש גלי כי הוא מסרב בתוקף לבצע את המשימה, הרי שמדובר באירוע המצריך תגובה פיקודית. בהקשר זה ישנה חשיבות רבה ל"מס

הרצינות”: חצייה של הקו האדום מחייבת נקיטת צעדי ענישה ברורים הממחישים את מחיר ההחלטה לחצות אותו.

מרכיב חמישי – אתגור לשיפור עצמי והשראה

הנעת פקודים באמצעות השראה נתפשת כמדרגה הרמה ביותר של המנהיגות המעצבת. באמצעותה נוצרת אצל הפקוד התבוננות עצמית בכיועים והצבת יעדים לשיפור – דבר המהווה אתגור והשראה. קיימות פרקטיקות יום-יומיות פשוטות לצורך כך. להלן מספר דוגמאות:

- **משוב מפקד-פקוד והצבת יעדים ברי מימוש להשתפרות – כל משוב הניתן על ידי מפקד לפקודו מכיל פוטנציאל אתגור עבור הפקוד. משוב המתקיים על פי כללים המעצימים את הפקוד מחייב אותו להתבונן על עצמו ועל תפקודו ולהצהיר במה היה רוצה להשתפר. תחקיר ומשוב צריכים להיעשות על פי הכללים: לכלול פירוט של עובדות מהותיות ומשוב חיובי על מרכיבי ההצלחה של העשייה, שהם לפחות שתי נקודות חוזק לשימור ולפחות שתי נקודות לשיפור.**
- **יצירת השראה על ידי המפקד – הגדרות שונות מתייחסות למושג השראה. תיאור מטפורי של השראה הוא של מעין לקיחת חמצן שיש בה תחושת גילוי ומלאות. מפקד עשוי לעורר השראה ויטיב לעשות אם ישתף את פקודיו בדילמות חשובות או יפתח בפניהם סוגיות שמעוררות את השראתו.**

כל אינטראקציה שיש בה שיתוף כזה היא מתנה לפקודים והזדמנות להתעלות מעומס היום־יום לגבהים חדשים.

סוף דבר

חמשת המרכיבים שנמנו לעיל הינם מעין ברומטר. הם מהווים עבור המפקד כלי המאפשר התבוננות עצמית בעשייה. מעבר להיותם מסייעים לאבחון, הם מהווים גם כלי עבודה הניתנים לשילוב. דוגמאות של פעולות אפשריות לכיצוע בשגרה, המהוות שילוב של חמשת המרכיבים, הן:

- מתן משמעות למשימות החיילים, הגדרה ברורה של מה שייחשב כהצלחה וציון העמידה במשימה.
- סימון מפקדים וחיילים מתקשים (שליש תחתון) המחייבים מעקב פרטני ושיחות קבועות.
- הצבת קווים אדומים ברורים להתנהגות ערכית או מקצועית ותגובה פיקודית ברורה וחד־משמעית לאירועים חריגים.
- דוגמה אישית של מפקדים למצבים קשים במשימות המייגעות או המורכבות יותר.
- שיחות מפקדים במינונים סבירים.
- הפקת לקחים המגיעה מהפקוד, שעשויה להעצים אותו בשל יכולתו לייעץ למפקדיו על שיפור התנאים בעתיד.
- שמיעת דעת הפקוד. עצם קיומה של התייעצות עימו, במסגרת שיקול דעתו החופשי של המפקד, מקנה לפקוד תחושת חשיבות.

ביבליוגרפיה

- אמיתי, י', מינקה-ברנד ה', "עכשיו ובימים האחרים", מערכות, 429, 2001, עמ' 12-21.
- גונן, א', "מנהיגות וערכים", בתוך: א' גונן, א' זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1999, עמ' 93-115.
- גל, ר', "מנהיגות בקרב", בתוך: א' גונן, א' זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1999, עמ' 199-231.
- זפרן, ע', "מוטיבציה ללחימה – ההקשר הישראלי – חלק ראשון", ממד"ה, בין הזירות, 3, 2005, עמ' 9-16.
- מינקה-ברנד, ה', צור, י', "חכמת הפיקוד": סמכות פיקודית והנעה במשימות שנויות במחלוקת", פסיכולוגיה צבאית, 5, 2005.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, Spring 1993, pp. 112-121.
- Janowitz, M., *the Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York, N.Y.: Glencoe Free Press, 1960.
- Moskos, C.C., "The American Combat Soldier in Vietnam", *the Journal of Social Issues*, 31(4), 1975, pp. 25-37.
- Shils, E., Janowitz, M., "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II", *Public Opinion Quarterly*, 12, 1948, pp. 280-315.

Spizer, M.J., "Leadership and Combat Motivation: The Critical Task", *Military Review*, May-June 1999, pp. 66-70.