

## "אחריי" בשגרה – הנעת פקודים לביצוע משימות<sup>102</sup>

הדס מינקו־ברנד<sup>103</sup>

האתגר: מערכת היחסים בין מפקד לפקוד מאופיינת לכאורה בהגדרות רשמיות של תפקידים וגבולות: המפקד אחראי על חיי חייליו, על הנעתם לביצוע משימותיהם ועל כשירותם המקצועית, הפיזית והנפשית. הפקוד נדרש לבצע את הוראות מפקדו ובכך להתמסר לסמכות המופקדת עליו. אך למרות בהירותן של הגדרות אלה, מפקדים עסוקים כל העת בשאלת אופן הנעת פקודיהם למשימה.

### מבוא

לכאורה הכול ברור. מערכת היחסים בין מפקד לפקוד בצבא מאופיינת בהגדרות רשמיות של תפקידים וגבולות. המפקד אחראי לחיי חייליו, להנעתם לביצוע משימותיהם ולכשירותם המקצועית, הפיזית והנפשית לכך. הפקוד נדרש לבצע את הוראות מפקדו ובכך להתמסר לסמכות המופקדת עליו. אך למרות בהירותן של הגדרות אלו, קשה למצוא מפקד שאינו עוסק בסוגיה הפיקודית הנוגעת לאופן הנעת פקודיו. סוגיה זו מתקיימת בכל מצב מבצעי, בשגרה ובחירום, ביחידות לוחמות, ביחידות עורפיות וביחידות טכנולוגיות או מודיעיניות. כמו כן, היא מאפיינת את כל שרשרת הפיקוד, החל בדרגי הפיקוד הזוטרים ביותר ועד לדרגי הפיקוד הבכיר. אז מה הם, אם כן, החומרים הרכים שמהם עשויה הנעת הפקודים על־ידי מפקדיהם?

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

את המושג "הנעת פקודים" אחלק לחמישה רכיבים אשר ביניהם מתקיימת השפעה הדדית: מרכיב הדוגמה האישית, מרכיב המשמעת, מרכיב ניהול המתח שבין רגישות

102 פורסם במקור בשנת 2015 בחוברת נקח"ל.

103 תא"ד ר' הדס מינקו־ברנד היא ראש ממד"ה.

ובין התוויית הגבולות, מרכיב התעסוקה המתמדת ומרכיב האתגור וההשראה. ההיררכיה בין המרכיבים חשובה, כיוון שטענת הפרק היא שהם שלובים האחד בשני. כך, למשל ללא דוגמה אישית לא אפשר 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 הפרק, מרכיב האתגור וההשראה יסכם אותו.

### מרכיב ראשון – דוגמה אישית

מרכיב הדוגמה האישית מנוסח במסמך "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".

בשלוש דרכים אנסה להסביר מה הוא מרכיב הדוגמה האישית:

- **שותפות** – העיקרון המוביל בהפגנת דוגמה אישית הוא שהייה ביחד עם החייל במשימות. אין הכוונה לביצוע משותף של כל משימה, אלא לבחירה ממוקדת של משימות באופן שיאפשר למפקד "להיכנס לנעלי החייל במשימתו", ולחייל – לחוש כי המפקד מחובר לעשייה ומבין את משמעויותיה. מפקדים המלווים ומבקרים את החיילים במהלך משימות, מעמיקים את הבנתם בנוגע למצב 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. כמצב של אכיפת משמעת וכתנאים של מגבלות מתבוננים החיילים במפקדם ומפרשים כל התנהגות שלו. מפקד המרשה לעצמו להתנהל אחרת מהאופן שבו הוא דורש מחייליו, יוצר אווירה מתירנית וחוסר מרות ביחידה. מאחד והחיילים מבינים שיש "מוצהר" ויש "מצויאות בפועל", נוצרת לגיטימציה להתנהגות חורגת ואין לדעת כיצד ינהגו החיילים. 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 כביטוי של מנהיגות מעוררת השראה.

- דוגמה אישית של כלל המפקדים – דוגמה אישית רלוונטית לא רק למפקד האחד אלא לכלל שרשרת הפיקוד. חולייה 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 הקלסי של צבא ומהווה כלי בסיסי בפיקוד. לעיתים שוגים המפקדים בחושבם כי מפקד בכיר וכריזמטי יותר מגשים את הדרך הנכונה להנעת פקודים וכי כריזמה משמשת כתחליף למשמעת. חשוב לציין כי במקום שבו נסדקת המשמעת מתחילה הפרשנות האישית ויחד עימה אי-הסדר. אי-סדר לא יכול להתקיים לאורך זמן, מכיוון שהתהוותו במערכת צבאית מאיימת על עקרון הפיקוד והשליטה. עם זאת, הטלת משמעת מופרות עלולה להיתפש על-ידי הפקודים כפתרון של מפקד הנעדר כישורי הנעה אחרים.

### מרכיב שלישי – תעסוקה מתמדת

חשיבות התעסוקה המתמדת היא למעשה הרגשת 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 ואפשר למלא את עולמו של החייל בתעסוקות נוספות כמו ספורט, חינוך, הפסקה מאורגנת, הטלת משימות נוספות שאינן כלולות בהגדרת 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"

רצוי לעודד חופש דעה ומחשבה בשלב תכנון המשימה, אולם מהשלב שבו המפקד מחליט וקובע 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 הצעדים 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. ככל מסגרת צבאית קיימת התפלגות נורמלית של מקבץ החיילים. יש המובילים מקצועית וחברתית, יש הרוב ויש המתקשים. אם המפקד יידרש לדרג את הקטגוריות, הוא יוכל בסבירות גבוהה לסמן 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 השליש התחתון מהמסגרת היחידתית, אפשר לקיים בקרה אישית ממוקדת על כל חייל בקבוצה תוך מתן תשומת לב פיקודית מוגברת.
- תגמול פומבי למצטיינים – עיקרון זה פועל במקרה ההפוך למקרה הקודם: ציון החיילים המצטיינים יוצר מודלים ללמידה וחקיו. דמויות מופת מקרב הפקודים מסמנות את המודל הנשאף, ולמידה דרך חיקוי היא תוצרת הלמידה הפחות נחקרת מכל אופני הלמידה, אך עם זאת היא ככל הנראה מהדומיננטיות ביותר.
- יצירת הזדמנויות לשיח ולאווורור תסכולים – שיחות מפקד מהוות הזדמנויות לפורוק רגשי ולאווורור לחצים. אין הכוונה לתדריך, אלא לשיחה שבה נותן המפקד הזדמנות להביע דעה או רגש. לא תמיד נכון לקיים שיחה כזאת, לעיתים

נדרשות פקודות הדיכוי והנויות, אולם חשוב לאזן ולאפשר לחיילים מעת לעת להביע דעות ו/או תחושות בנוכחות המפקד ובהובלתו. בשיחה כזאת מתרחשים שני דברים חשובים: ראשית, עולות על פני השטח סוגיות המדוברות בין החיילים בחדרי הדרים, ומקבלות 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 כאן היא לקו אדום שחצייתו לא מאפשרת השתייכות למסגרת היחידתית. הקו האדום נוצר, בדרך כלל, בהקשר של סוגיות ערכיות, אך יכול לכוא לידי ביטוי גם בהיבטים מקצועיים. חשיבותו היא ביצירת המרחב ההתנהגותי הברור שעד אליו אפשר לחנוך מתקשים ומעבר לו יופעלו צעדי ענישה וצעדים פיקודיים. ההצהרה על הקו האדום תוחמת את ההתנהגויות האפשריות למגוון מוגבל. לדוגמה, סרבנות מוצהרת של חיילים לכיצוע 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 יש חשיבות רבה ל"מס הרצינות": חצייתו 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 התכוננות עצמית בכיצועים והצבת יעדים לשיפור – דבר המהווה אתגור והשראה. קיימות פרקטיקות יום-יומיות פשוטות לצורך כך. להלן מספר דוגמאות:

- משוב מפקד-פקוד והצבת יעדים בני מימוש להשתפרות – כל משוב הניתן עליידי מפקד לפקודו מכיל פוטנציאל אתגור עבור הפקוד. משוב המתקיים על-פי כללים המעצימים את הפקוד, מחייב אותו להתכונן על עצמו ועל תפקודו ולהצהיר כמה היה רוצה להשתפר. תחקיר ומשוב צריכים להיעשות על-פי הכללים הבאים: 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, ויש 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 היומיום לגבהים חדשים.

## סוף דבר

חמשת המרכיבים שנמנו לעיל הם מעין ברומטר – כלים בידיו של המפקד המאפשרים לו התבוננות עצמית בעשייה. יתרה מכך שהם מסייעים לאבחון, הם גם כלי עבודה הניתנים לשילוב. דוגמאות של פעולות אפשריות לביצוע 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.