

מנהיגות הדרג הטקטי במלחמת "חרבות ברזל"

המנהיגות בדרג הטקטי מצטיירת כמנהיגות נוכחת, ובמלחמה זו אנו עדים שוב לחשיבות ולהשפעה הרבה שיש למפקדים בדרג זה. רצוי שמפקדים בדרג הטקטי ובדרגים בכירים יותר יהיו מודעים לסוגיות של אמון ואחריות מרחיבה. לחזרה ליסודות יש ערך רב, גם בתחום המנהיגות



צילום: אתר צה"ל

במאמר יפורטו סוגיות יסוד מנהיגותיות שעמן מתמודדים המפקדים בדרג הטקטי, והפרקטיקות הפיקודיות שבאמצעותן הם מפקדים בעת הזו. חלק מהסוגיות עוסקות ביסודות המנהיגות הקלסית ברובד הטקטי, ואחרות משקפות התבוננות מחודשת בסוגיית המנהיגות הטקטית. אנו מאמינים שכל מפקד טקטי, ולא רק בצה"ל, יוכל להיעזר בתובנות ובכלים המובאים במאמר ונוגעים במנהיגות בעת חירום.

מנהיגות מקדמת אמון

"הרווחתי את הביטחון המלא של הפקודים בי שתחת אש אפעל בקור רוח. תוך כדי אירוע, נתתי פקודות פשוטות וברורות, הובלתי ראשון, חזרתי על המסר כמה פעמים [...] עברתי אחרון את הקיר ועזרתי לכולם, אמרתי להם מה עושים, זה נתן להם ביטחון" (מ"מ)

"האם פקודיך ילכו אחריו לקרב?" הייתה מאז ומתמיד שאלה שהעסיקה מפקדים. בבסיס שאלה זו טמונה סוגיית האמון של הפקודים במפקדם, בכך שיוביל אותם באופן המיטבי - בשיקול דעת, במקצועיות, באומץ ובאחריות.

אמון הוא סוגיית ליבה במנהיגות, ובעת הזו מדובר בסוגיה מרכזית אף יותר. לתהליך יצירת האמון יש מעגלים שונים המשפיעים זה על זה:

מ-7 באוקטובר 2023 צה"ל נמצא במלחמה עצימה ומתמשכת, שבמהלכה מתמודד הדרג הפיקודי הטקטי עם סוגיות יסוד מנהיגותיות. חלק מהאתגרים כוללים בניית אמון ומעברים מנטליים בין סביבות ומשימות ועוד. אל מול האתגרים, המפקדים מחפשים דרכים וכלים להתמודדות, בהם שימת דגש על מקצועיות גבוהה, מתן דוגמה אישית, הקניית משמעות לפקודים ותיווך מסרים.

במקביל לכך שהמפקדים עצמם חווים חוסר ודאות וטלטלות רגשיות, הם מבינים את תפקידם בהובלה וביצירת ודאות אל מול הפקודים.

משיחות עומק רבות וליווי מקצועי של מפקדים בדרג הטקטי מכלל צה"ל אנו מוצאים שהמפקדים מובילים באמצעות שלושה סגנונות מנהיגות מרכזיים: מנהיגות אותנטית ("אמיתית"), מנהיגות כריזמטית, ומנהיגות פרדוקסלית.¹



סא"ל (מילי)
יובל לאטי, מפקד
ביסל"ם



ע"צ ד"ר שני
אלמוג, רמ"ד
מחקר ותורה,
ביסל"ם

- תוך-איש: כמה האדם סומך על עצמו ועל יכולותיו;
- בין-איש: האמון של האדם באחרים;
- אמון בארגון שהאדם נמצא בו: האם הארגון פועל באופן הוגן כלפי עובדיו ובכלל? האם הוא פועל במקצועיות, ומסוגל לבצע את המשימות שעומדות בפניו?
- מידת האמון במוסדות המדינה השונים: באיזו מידה האדם רואה את מוסדות המדינה כשומרים על ניקיון כפיים? האם הם מספקים את הצרכים הבסיסיים לאזרחים?
- חברתי: באיזו מידה האדם סומך על אנשים שאינו מכיר? המעגל שמעסיק אולי יותר מכול את המפקדים במהלך "חרבות ברזל" הוא הבין-איש, כלומר האמון של הפקודים במפקדיהם ולהפך, ועל כן הוא במוקד מאמר זה. אחת הפעולות הראשונות שהמפקדים נדרשו להן לאחר אירועי 7 באוקטובר - שגרם לשבר גדול באמון בצה"ל - הייתה לבנות מחדש את האמון של הפקודים בהם.

"האם פקודיך ילכו אחריו לקרב?" הייתה מאז ומתמיד שאלה שהעסיקה מפקדים. בבסיס שאלה זו טמונה סוגיית האמון של הפקודים במפקדם, בכך שיוביל אותם באופן המיטבי - בשיקול דעת, במקצועיות, באומץ ובאחריות

אמון בין-איש כולל שלושה מרכיבים מרכזיים - הנכונות להיות פגיע, האמונה בכוונותיו הטובות של הצד האחר, וההנחה שהוא מסוגל לבצע את תפקידו ואת מה שהוא מתחייב אליו.² בשונה מאמונה, שמבוססת על קבלה של משהו כאמת גם ללא הוכחה, אמון הוא הסתמכות על משהו או מישהו באופן שמבוסס על הנחות, נתונים או אירועים. אמון נבנה באופן מעגלי, דרך אינטראקציות חוזרות ונשנות. תחילה, כדי שהפקוד יהיה מוכן להיות פגיע ולסמוך מספיק על המפקד כדי ללכת אחריו (מילולית ומטפורית), נדרשת רמה בסיסית של אמון. במצבים שבהם מדובר במפקד ובפקודים שפעלו יחד בשגרה וכעת פועלים בחירום, האמון שנבנה בשגרה יוכל לעבור גם לחירום.³ לאחר מכן, בהנחה שהמפקד אכן מצליח לתפקד באופן שמוכיח כי הוא ראוי לאמון, יוכל להיווצר אשראי שיאפשר כניסה לאינטראקציה נוספת המצריכה אמון.⁴

במהלך המלחמה נדרשו המפקדים, ועדיין נדרשים, להוכיח שהם ראויים לאמון בכל נקודה בזמן. ההכרח בא לידי ביטוי בנקודת הכניסה לאירוע, במהלכו ולאחריו. כך, למשל, יש לבחון: האם הפקודים סיימו את אירוע הלחימה בתחושה שהפקוד היה ראוי, והאם תהליכי הפקת הלקחים נתפסו בעיניהם כמקצועיים ונוקבים, ושבסופם היה גם יישום קונקרטי?

אחריות - אחריות מרחיבה

בד בבד עם סוגיית האמון עולה סוגיית האחריות (accountability) הכרוכה בה. האחריות היא מרכיב בסיסי באתוס הפיקודי - נכונות המפקד לקבל עליו אחריות גם ללא סמכות, ההבנה שמפקד אחראי לפקודיו בכל עת וכדומה. סוגיית האחריות והנכונות לקבלה נמצאת על סדר היום הציבורי מתחילת המלחמה, וסביר שתמשך להיות

מוקד עיסוק מרכזי גם בתום תקופת הלחימה. בעוד אחריות (responsibility) היא תפיסת האחריות של הפרט כלפי חלק מסוים בתוך תהליך שלם, אחריותיות, או אחריות מרחיבה, היא תפיסת האחריות של הפרט כלפי תוצאותיו של תהליך ארגוני שלם.

במהלך המלחמה נשמעות בקרב המפקדים, מהצעירים ביותר ועד הוותיקים, אמירות כגון "כמפקד, כשאתה מול החיילים שלך, אתה חייב להחזיק את עצמך כל הזמן", המבטאות את כובד האחריות שהם נושאים על כתפיהם בתקופה זו. גם הם חווים קשיים וטלטלות מבחינה מקצועית ואישית, אך עיקר הקשב שלהם מופנה אל תפקידם מול הפקודים ולאחריות שכרוכה בתפקיד.

משיחות עם מפקדים ברורה נכונותם לקבל אחריות על פקודיהם "מא' ועד ת'", גם אם מדובר בפקודים שאינם חלק מהכוח האורגני. תפיסת האחריות נוגעת לא רק לאנשים אלא גם למשימות ולתוצרים שהם מספקים לקצה המבצעי (בין אם מדובר באמצעים לוגיסטיים, ובין אם בטכנולוגיה). בראיית המפקדים, אחריותם אינה מסתיימת כאשר הם מסיימים את חלקם בתהליך הכולל, והם מבקשים להבין ולבדוק איך השפיעו בסופו של דבר בקצה ועל התהליך השלם.

הגיונות פעולה שונים במקביל

"הנייר סופג הכול, רק כשאתה מגיע למציאות, אתה פתאום מגלה שזה הרבה יותר מסובך [...] צריך לקבל החלטות" (אל"ם מיל)

אחד מתפקידיו של המפקד הוא להחזיק באותו הזמן הגיונות פעולה שונים ולדעת לפעול באופן המותאם לכל אחד מהם, תוך ניהול מתחים. זהו תפקידו בעת שגרה, ועוד יותר בחירום. גם במלחמת "חרבות ברזל" נדרשים המפקדים לפעול בה בעת לפי הגיונות שונים: לתת מענה בטווח המיידי (בהתאם לשעון לחימה וחלוקה ליממות) אך גם לתכנן לטווח ארוך יותר; לבצע משימות בכל מחיר מצד אחד אך גם לפעול באופן ערכי ומוסרי; לייצר תפוקות במהירות ובמקביל לשמור על אורך הנשימה של כוח האדם; לבצע את המשימה הקונקרטית אך בו בזמן להביא בחשבון את הנגזרות הרחבות יותר שיש לפעולותיהם; לנהל אסטרטגית, אך גם להיות מצוי בפרטים ובשליטה על הקיים, ועוד.

תפיסת המנהיגות הפרדוקסלית שמה דגש על הפרדוקסים שמאפיינים את המציאות הארגונית. המנהיג נדרש להתמודד עם דרישות סותרות, שכל אחת מהן הגיונית בפני עצמה.⁵ הפרקטיקה שמציעה תפיסת מנהיגות זו למפקדים היא אימוץ של חשיבה רב-ממדית (גם וגם) במקום חשיבה דיכוטומית (או או). נראה שהמפקדים פועלים באופן שמאפשר להגיונות השונים להתקיים במקביל. הם נכונים לקבל על עצמם סיכונים מחושבים מתוך תפיסת אחריות ורצון לפעול באופן פרואקטיבי, שמייצר מציאות. קבלת הסיכונים במהותה הייתה תוצאה של שקלול גורמים שונים במרחב (לדוגמה, קבלת סיכונים מושכלים בנושא ניהול מלאי מזון). נוסף על כך, כדי להתמודד פועלים המפקדים במקביל על פני צירים שונים - למשל: תכנון לטווח מיידי ולטווח ארוך, מתן הפוגות קצרות ומדודות לכוח האדם במהלך המשימות השוטפות כדי לאפשר תפוקתיות עם אורך נשימה. נוסף לכל אלה, נראה כי מה שאפשר ליישם את המנהיגות הפרדוקסלית של המפקדים היה ההבנה,

שהם נדרשים לקבל על עצמם אחריות ולהחליט החלטות. הם הבינו שלא תגיע הסדרה או הכרעה פיקודית מרמה ממונה, וכעת הם צריכים לפעול בתוך מציאות של "גם וגם".

מלחמה ושגרה: מלחמה לאורך זמן ומעברים רבים בין סביבות שונות

"רבים חושבים שאל המלחמה מתרגלים ובמשך הזמן חדלים לפחד מפניה. זה לא נכון: במידה שירבו ימי היותך במלחמה, כן ירבה פחדך. אם מפני שהעצבים מתקלקלים, אם מפני שאימות המלחמה מתגלות יותר ויותר, אם מפני סיבות אחרות" (יוסף טרומפלדור)

מלחמת "חרבות ברזל" היא הארוכה שבמלחמות ישראל, ומשכה מייצר אתגרים רבים. המלחמה, בין היתר כנגזר ממשכה, מאופיינת במעברים רבים בין סביבות. "מעבר" בהקשר זה משמעו שינוי משימה ותכולות, שינוי מיקום גאוגרפי, שינוי ייעוד וכדומה. מעברים נפוצים בעת הזו הם מעבר ממילואים לאזרחות ולהפך, מעבר מלחימה בגזרה אחת לגזרה אחרת, מעבר מלחימה לאימון, מעבר מלחימה להכשרה וכדומה.

בגלל משכה של "חרבות ברזל" החיילים והמפקדים נדרשים להסתגל למצבים שונים ומשתנים בתדירות גבוהה. המלחמה החלה בתחושת מלחמת "אין ברירה", קיומית וצודקת, ובהתאם לכך ההתנגיחות הייתה נרחבת: אחוזי התייצבות גבוהים למילואים, מוטיווציה גבוהה של חיילי ומפקדי השדה והמטה, הירתמות ויוזמות של החברה האזרחית ועוד. ככל שעובר הזמן נוצרים אתגרים של שחיקה, שמירה על דריכות לאורך זמן, ואירועי שגרה ושגרה מבצעית שיש לטפל בהם במקביל למלחמה. סוגיות של תוכניות עבודה, קידומים והכשרות דורשות קשב וטיפול כבשגרה, וזאת במקביל לקיומה של מלחמה.

כל מעבר מקפל בתוכו גם מעבר מנטלי, שפירושו כי נדרשת הפעלה של הגיונות שונים לפעולה, הלך רוח אחר, תפיסות מותאמות, דריכות שונה ועוד. המעבר המנטלי הוא למעשה שינוי, הדורש מאמץ והסתגלות של הפרט לסיטואציה. לדוגמה: יציאה הבייתה לסופ"ש של התרעננות יכולה להיות מיטיבה משום תחושת המוכרות והנחות שהיא מביאה עימה, אך עשויה לאתגר את הפרט מכיוון שהיא מאפשרת לו להיות במנוחה רק זמן קצר ומייד הוא צריך לחזור למצב של פעולה אינטנסיבית בתנאים קשים.

פרקטיקות מרכזיות שמאפיינות מנהיגות סקטית במלחמה

שלושת סגנונות המנהיגות המרכזיים הבאים לידי ביטוי באופן הבולט ביותר בפרקטיקות הפיקודיות של המפקדים הם מנהיגות אותנטית ("אמינית"), מנהיגות כריזמטית ומנהיגות פרדוקסלית.⁶ המנהיגות האותנטית שמה דגש על ערכים (לשם מה אנו עושים את מה שאנו עושים), על עקביות בפעולות המפקד, על מפקד המכיר במגבלותיו ומודה בחוסר ידיעתו מתוך תחושת אחריות עמוקה. המנהיגות הכריזמטית שמה דגש על נוכחות פיקודית, בהירות פיקודית במסרים והובלה איתנה ובטוחה לעבר המטרה. המנהיגות הפרדוקסלית שמה דגש על פעולה תחת הגיונות שונים בזמנית. בעת הזו סגנונות המנהיגות הללו מתקיימים יחד.

סוגיות היסוד המנהיגותיות עימן מתמודדים מפקדים בדרג

הטקטי בזמן המלחמה, מובילות לארבע פרקטיקות פעולה מרכזיות שמאפיינות את המנהיגות הטקטית בעת הזו במיוחד: **דוגמה אישית** – פרקטיקה מרכזית בהתמודדות של המפקדים עם הסוגיות השונות. ההשתתפות במשימות עם הפקודים, ההובלה מלפנים והנכונות לסכן קודם כול את עצמם, מעוררות את אמון הפקודים. הם עדים לעובדה שהמפקד לא רק אומר אלא גם עושה, ומדגים הלכה למעשה את האחריות שהוא נכון לקבל על עצמו.

אחד מתפקידיו של המפקד הוא להחזיק באותו הזמן הגיונות פעולה שונים ולדעת לפעול באופן המותאם לכל אחד מהם, תוך ניהול מתחים. זהו תפקידו בעת שגרה, ועוד יותר בחירום. גם במלחמת "חרבות ברזל" נדרשים המפקדים לפעול בה בעת לפי הגיונות שונים

נוכחות פיקודית וחיבור למשמעות – למרות כל העומס, למפקדים חשוב לראות ולהיראות. כלומר, הם מעוניינים לראות את הפקודים או את הלוחות (הקצה המבצעי), ולשמוע אותם ממקור ראשון. המפקדים מבינים שהפקודים צריכים להיות איתם במגע רציף גם אם אין להם מסרים חדשים או מידע חדש להעביר להם. חשוב להם שיראו אותם, שיבינו שהם נוכחים ולחבר את הפקודים לתמונה הכללית של העשייה.

מקצועיות והוכחת יכולת – המפקדים מבינים שבעת הזו הם צריכים לספק תוצאות ולהוכיח יכולת ביצוע בפועל. הוכחת היכולת חשובה הן לפקודיהם, שצוברים תחושת מסוגלות לנוכח ההצלחה, הן לרמה הממונה, שנוכחת כי כתפי המפקד רחבות מספיק כדי להתמודד ולבצע. כך, לאורך זמן, המפקדים צוברים עוד הצלחות ומוכיחים יכולת מול אתגרים הולכים ומתגברים.

מודעות עצמית גם למגבלות, למידה ושיפור – יכולת מנהיגותית חשובה שבאה לידי ביטוי היא יכולת המפקדים להיות מודעים למגבלות הידע והיכולת שלהם, ולשקף באופן כן את מה שאינם יודעים או אינם מסוגלים לעשות.

סיכום

עת משברית היא עת למנהיגות. חזרה ליסודות, גם בתחום המנהיגות, היא בעלת ערך רב. המנהיגות בדרג הטקטי מצטיירת כמנהיגות נוכחת, ברורה, מקצועית וכנה. במלחמות קודמות נוכחנו, ובמלחמה זו אנו עדים שוב לחשיבות ולהשפעה הרבה שיש למפקדים בדרג הטקטי. אלה המפקדים שנמצאים במגע ישיר ובלתי אמצעי עם הלוחמים, הם אלה שצועקים "אחריי!" ומובילים באומץ ובאחריות את הלוחמים לקרב.⁷ הם אלה שמתמודדים עם האתגרים ועם הדילמות שעולות מהשטח בזמן אמת, במטה ובשדה כאחד. רצוי שמפקדים בדרג הטקטי ובדרגים בכירים יותר יהיו מודעים לסוגיות הללו, ויפעלו בתשומת הלב הראויה כדי לקדם אמון ביחידתם, לפעול באחריות מרחיבה ולהביא בחשבון פעולה תחת הגיונות שונים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



Mechanophysiology of Military-Related Injuries. 2015, Springer
Cavarretta, D.J., E.E. Hall, and W.R. Bixby. (2019). The acute effects of resistance exercise on affect, anxiety, and mood—practical implications for designing resistance training programs. *Int Rev Sport Exerc Psychol*. 12: pp. 295-324
Sport science 2020, British medical journal 2023
"מבזקון למידה – תמרון בלבנון", אוקטובר 2024 (מסמך פנימי)

מנהיגות הדרג הטקטי במלחמת "חרבות ברזל" (עמ' 65)

- 1 שמי, ב' (1999). סוד הקשר הבריזמטי: הסברים שונים והשערות הנובעות מהם. בתוך: א' גון וא' זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. משרד הביטחון, עמ' 35-59; Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? – Toward a life-story approach to authentic leadership. *The leadership quarterly*, 16, 395-418
- 2 Feltman, C. (2008). The thin book of trust: An essential primer for building trust at work. Sweeney, P. J., (2010) Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military Psychology*, 22(1)
- 3 Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, *The academy of management review* 20(3), 709-734
- 5 בבניסטי, י' ולוריא, ג' (אפריל 2019). הפרקטיקה של "גם וגם": מודל להטמעת מדיניות פרדוקסלית על ידי מנהלים. הפרקטיקאי, עמ' 4-9
- 6 שמי, ב' (1999). סוד הקשר הבריזמטי: הסברים שונים והשערות הנובעות מהם. בתוך: א. גון וא. זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. משרד הביטחון, עמ' 35-59; Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? – Toward a life-story approach to authentic leadership. *The leadership quarterly*, 16, 395-418
- 7 גל, ר' (1999). מנהיגות בקרב. בתוך: א' גון וא' זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה. משרד הביטחון, עמ' 199-231

הדרך לגיינום רצופה כוונות טובות - כוונות מול יכולות (עמ' 56)

- 1 ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לדו"ח החלקי, עמ' 5
- 2 אלוף אהרן יריב היה ראש אמ"ן לפני אלוף אלי זעירא
- 3 ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לדו"ח החלקי, עמ' 97
- 4 טענות אלה רווחו בצבא"ל לפני 6 באוקטובר 2023 ועדיין קיימות, להערכתי, אצל קצינים רבים
- 5 הנחות אלה נובעות מעצם טבעה של ההתקפה כפעולה יזומה
- 6 במאמר זה לא אדון במשמעות העמוקה של המושג "הכרעה". לצורך המאמר אגדיר, באופן כללי, "אויב מוכרע" כאויב החסר את היכולת או הרצון להמשיך להילחם ולמנוע מיריבו להשיג את מטרותיו
- 7 טסו, ס' (1990). חבמת המלחמה. מערכות
- 8 איזון – מצב שבו יכול המפקד להגיב על התפתחויות ולשנות את מהלך הדברים בשדה הקרב; הוצאה מאיזון – מצב בו נשללת זמנית יכולת זו של המפקד (מתוך ילקוט ברק תחת אבטחה, עמ' 31)
- 9 אריאל, כ', המדריך לכשלים. המדריך לכשלים רטוריים. <https://www.kshalim.com>
- 10 חלק מהקצינים שהכירו את הכוחות, האמצעים והאימונים לא ייחסו לחמס את היכולת הדרושה. הערכת חסר של יכולות האויב היא נקודה אחרת ולא אדון בא
- במאמר זה. אציין רק שאין לזלזל בכוחו של אויב כמו שאין להעצימו. יש לנתח ניתוח מקצועי של יכולות האויב לאור הכוחות, האמצעים, כשירות של הכוחות והמוטיווציה שלהם
- 11 בבניין הכוח ייתכנו גם טעויות אחרות כגון הסתמכות יתר על טכנולוגיה, שישי הטוענים שהייתה אחת המכשלות העיקריות ב-7 באוקטובר 2023, אולם מאמר זה לא דן בכך
- 12 ועדת החקירה – מלחמת יום כיפור, דין וחשבון חלקי, עמ' 8
- 13 לאונרד, ר"א (1977). על המלחמה - מדריך קצר לקלאוזביץ. מערכות
- 14 למשל בפברואר 1943 תכנן המפקד הגרמני בצפון אפריקה רומל התקפה, פקודתו נקלטה על ידי המודיעין הבריטי והמפקדים הבריטיים החלו לשנות היערכותם על סמך המודיעין. אלא שלמוחרת שינה רומל את דעתו ואת תוכניתו והעדיפו הזה חמק מהמודיעין הבריטי, כך שבפועל ההיערכות מחדש של הכוחות הבריטיים על סמך המודיעין הייתה בעוכריהם. תודה לסא"ל ("מיל") ד"ר Hinsley, F. H., (1981). *British Intelligence in the Second World War – Volume 2*. Cambridge University Press. pp 584 – 586
- 15 גת, ע' (2024), 9 בספטמבר. הפתעה אסטרטגית תמיד? מבט על גיליון 1893. המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)

איך בונים לוחמים לקרב - השמעת תוכנית "מערכי הכוח" על הכשירות המבצעית במלחמה (עמ' 62)

- 1 אחת הסיבות לשיפור תוכנית האימונים הייתה העלות הגדולה של תביעות נגד משרד הביטחון בגין פציעות גב וברכיים בהכשרה
- 2 military personnel, *The Mechanobiology and*

