

המלחמה של הפיקוד הזוטר

בעימות המתמשך ברצועה

סיכום ביניים

מחקר שנועד לעמוד על תחושות הפיקוד הזוטר בלחימה המתמשכת ברצועת עזה העלה ממצאים מעניינים רבים. למשל: בעוד שהמ"כים והמ"מים מקבלים בהבנה את העובדה שהמפקדים הבכירים באים לנהל תקריות אש מסובכות, המ"פים רואים בכך פגיעה במעמדם. ממצא נוסף: המפקדים הזוטרים להוטים במיוחד למבצעים יזומים, שכן אלה - בניגוד לשגרת הלחימה היומיומית - מאפשרים להם להביא לידי ביטוי את מקצועיותם ואת מנהיגותם

סרן ורד וינקור-חי, סרן יותם אמיתי

מתפתחת בקרב המפקדים הזוטרים, ומהן המשמעויות הנלוות לכך.

עבודתנו מבוססת על ניתוח תוכן של ראיונות ושל

שיחות חתך שנערכו עם מפקדים. במהלך החודשים ספטמבר-אוקטובר 2002 ריאיינו 45 קצינים ומש"קים (11 מ"פים וסמ"פים, 19 מ"מים, 15 מש"קים) מחטיבת גבעתי, מגדוד שמשון, מהגדס"ר ומיחידת המעברים. הראיונות נערכו במוצבים שבהם משרתים המרואיינים.

במלחמות המודרניות ניתן לפיקוד הזוטר מקום משמעותי, מתוך תפיסה כי מפקדים אלה מחוללים את עיקר ההתרחשויות בשדה הקרב ומשפיעים על תוצאותיהן

הפיקוד הזוטר בלחימה - שיח

מפקדים בכירים

כאשר אנו מדברים על "דרג הפיקוד הזוטר", כוונתנו לטווח התפקידים שבין מ"כ למ"פ (אף שמלכתחילה ברור לנו שלא בהכרח מדובר ברמה אחת של מפקדים).

במלחמות המודרניות ניתן לפיקוד הזוטר מקום משמעותי, מתוך תפיסה כי מפקדים אלה מחוללים את עיקר ההתרחשויות בשדה הקרב ומשפיעים על תוצאותיהן. הדוקטרינה הטקטית הרשמית אומרת כי "המפקד הישיר של היחידה בשטח הוא השופט הטוב ביותר של המצב, ולכן דרושה לו דרגה גבוהה של אוטונומיה טקטית", וכי "נוכחותם הקבועה של מפקדים בכירים עלולה לבלום את קבלת ההחלטות ואת נטילת האחריות ברמת הקרב היחידתית ולעכב באופן שאין להשלים עימו תגובות טקטיות". (העימות

העימות המתמשך בשטחים הגביר בשנים האחרונות את השיח על תפקידו של הפיקוד הזוטר ועל מידת האחריות והעצמאות שהוא מקבל מהדרגים שמעליו. אומנם תפקידו וחיבתו של דרג הפיקוד הזוטר נידונו בהרחבה גם במלחמות עבר, אולם נראה כי השיח הנוכחי בהקשר ללחימה בעימות המוגבל בשטחים מעלה את הצורך בבחינה מחודשת של הנושא. העבודה הנוכחית מנסה להציג את שיח המפקדים הבכירים ביחס לפיקוד הזוטר ובמקביל לאפיין את תפקיד הפיקוד הזוטר בלחימה העכשווית בשטחים מנקודת מבטם של המפקדים

הזוטרים עצמם. הפער - או לחלופין ההלימה - בין המציאות

המדווחת בשיח

המפקדים הבכירים

בגזרה לבין המציאות

הנחווית בשטח על-ידי

הפיקוד הזוטר ייבחנו

בהתייחס לשלושה

מצבים: שגרת לחימה,

אירועים בגזרה

ומבצעים יזומים. לאור

תמונת המצב שתעלה

מהשוואה זו ננסה

לבחון איזו תודעה

סרן ורד וינקור-חי, סרן יותם אמיתי
פסיכולוגים ארגוניים



מאשר הדרג מעליו, אולם עיקרון זה עומד במתח מול רצון הממונים לקיים שליטה מרוכזת, המכוונת להמעיט את השגיאות האפשריות של הכוחות הפועלים בשטח". נכון להיום, מפקדים בכירים ברצועת עזה שעימם שוחחנו סבורים כי מדובר בגזרה החמה, הקשה והשוחקת ביותר בלחימה הנוכחית. המספר הגואה של האירועים לצד מאפייני הלחימה בגזרה (המכילים לרוב מגננה סטטית)



הופכים את תפקיד המפקדים הזוטרים לתובעני מאוד מחד, ולאחראי ביותר מאידך. אומר על כך מפקד בכיר ברצועת עזה: "כיום השטח הוא למעשה המרחב של המ"מים, שבו הם הראשונים להגיב לאירועים, ולמעשה בדקות הראשונות של האירוע הם שנדרשים לתת את הפתרון, כשלרוב אנחנו, המפקדים, מגיעים כשהעסק כבר גמור". מוסיף על כך אחד המג"דים בגזרה: "ברצף האירועים המטורף הזה התפקיד שלי הוא קודם כול להכין את הכוחות, ללמד, להסביר ולחנך אותם, אבל ברגע האמת, כשמתרחש אירוע, הסבירות שאני אהיה שם היא נמוכה, ומי שנותן את הפתרון

המידי זה המפקד הבכיר בשטח, שהוא בעצם מפקד זוטרי". בפסקאות הבאות נבחן את עמדותיהם של המפקדים הזוטרים ביחס לנושאים מרכזיים בלחימה המתמשכת ברצועת עזה: תפיסת העצמאות והאחריות התפקודית, אימונים תוך כדי תעסוקה, פיקוד על יחידה מפוצלת וההתמודדות עם שחיקה ועם מתח מבצעיים. הבחינה הזאת תיעשה בכמה רמות של פעילות: במצב של שגרת לחימה,

המוגבל, אמ"ץ-תוה"ד) גישה זו באה לידי ביטוי, למשל, בדבריו של גנרל שינסקי - מפקדו לשעבר של צבא היבשה האמריקני (זיו, 2001), שטען בהתייחסו למלחמת וייטנאם, כי בתחילתה הייתה זו מלחמה של פוליטיקאים ושל מדינאים, וככל שנמשכו הקרבות, היא הפכה יותר ויותר למלחמת המפקדים הזוטרים מרמת המ"פ ומטה. עם זאת, אחד המאפיינים הבולטים של מלחמה זו נגע למטרות

ולאינטרסים האמריקניים בווייטנאם, שיצרו מצב שבו להחלטות הטקטיות של הפיקוד הזוטרי עלולות היו להיות גם השלכות אסטרטגיות, דבר שיצר קושי בנכונות ובאפשרות של הפיקוד הבכיר להאציל סמכויות לדרג הזוטרי ללא תנאי. את המתח הזה בעמדות המפקדים ביחס לתפקיד הדרג הזוטרי ממחישים היטב גבריאלי וסאואג' (1981) בספרם "משבר בפיקוד". לטענתם, העובדה שמלחמת וייטנאם הייתה קשורה באופן הדוק ליעדים פוליטיים של ממשלת ארה"ב, הפכה גם את המטרות הפיקודיות

לפוליטיות למחצה עד ליחידות הקרב הזוטרות ביותר. לכן כל הפעולות הצבאיות היו צריכות להיות כפופות לפיקוד של הפיקוד העליון כדי להבטיח שהאלימות הנקוטה בהן תעלה בקנה אחד עם ציווי הלוחמה הפוליטית.

תופעת העימות המוגבל מוגדרת בספרות כ"חלק מתהליך הגבלת השימוש בכוח בעולם להשגת מטרות פוליטיות, והיא תופסת יותר ויותר את מקומה של המלחמה לצורותיה" (מתוך "העימות המוגבל", אמ"ץ-תוה"ד, 2001). באנלוגיה ללחימה בווייטנאם ניתן לראות שגם בעימות המוגבל הנוכחי להחלטות טקטיות עשויות להיות השלכות אסטרטגיות. באותו הקשר, העימות הנוכחי בשטחים והאירועים שמאפיינים אותו הגבירו את השיח סביב צורכי המציאות והעצמאות התפקודית של הפיקוד הזוטרי בשטח. ניתן להמחיש זאת בדבריו של המפקד לשעבר של אוגדת עזה, אלוף ישראל זיו: "חלק משמעותי ממבחן המנהיגות של רמות ממונות הינו לסמוך על פקודיהם... זאת משום שהדרג המבצע לעולם יהיה בקיא יותר במתרחש

ניתן לראות שגם בעימות המוגבל הנוכחי להחלטות טקטיות עשויות להיות השלכות אסטרטגיות

בעת התרחשותם של אירועים גזרתיים ובמהלך קיומם של מבצעים יזומים.

הפיקוד הזוטור בשגרת הלחימה

השיח על שגרת הלחימה מכוון, למעשה, למצב שבו נמצאות היחידות רוב הזמן. זהו מצב של מילוי משימות החוזרות על עצמן בתדירות גבוהה כגון: שמירות, מארבים ופתיחות צירים. למעשה קל יותר להגדיר מצב זה בעזרת המצב ההפוך – אירועים ומבצעים. כלומר, שגרת לחימה היא סיטואציה שבה אין אירועים מיוחדים בגזרה. בחרנו במושג "שגרת לחימה" על מנת להדגיש את המצב הדואלי שבו נמצאים המפקדים והלוחמים, משום שמשימתם מוגדרת בעת ובעונה אחת הן כמונוטונית, משעממת ושוחקת והן כמאיימת



ורוויית סכנות (ספיר, 2001). דואליות זו מתבטאת גם בכך, שמצד אחד הפיקוד הזוטור עובר העצמה במובן של האחריות המוטלת על כתפיו ושל העצמאות המוענקת לו, אולם מצד אחר חלק מתפקידיו נשחק ומלוא הפוטנציאל לחניכה, לעיצוב ולמנהיגות אינו מתממש, כפי שיוסבר להלן.

רוב רובם של המפקדים הזוטרים שעומדים שוחחנו מציינים כי הם מקבלים לידיהם מידה רבה מאוד של עצמאות ושל אחריות במהלך שגרת הלחימה. בכל הנוגע לעצמאות התפקודית, המפקדים בגזרה חשים שיש בידיהם מידה של שיקול דעת ויכולת לבחור בין חלופות בשגרה. שיקול הדעת הזה ויכולת הבחירה נוטים להתמעט, לדבריהם, ואף להתבטל בעת מעבר לתרחיש יזום או לאירוע מתמשך. מעיד על כך אחד המ"פים: "לי באופן אישי יש תחושה טובה – גזרה שלי, שטח שלי, חיילים שלי. לא מנהלים לי את העסק... רק בעת אירוע גדול יש למג"ד לגיטימציה לנהל אותי".

בנוגע לאחריות על הגזרה, כל המפקדים בכל רמות הפיקוד הזוטור חשים כי ניתנה בידם אחריות כבדה מאוד בשגרה, ועם זאת ניתן להתרשם כי קיים פער בתפיסת המשמעות של אחריות זו בין רמת המ"פים לבין הרמות הכפופות להם – ובעיקר המ"מים והמ"כים. לתחושתנו, רוב המ"פים בשטח מגלים שביעות רצון רבה מגודל האחריות שניתנה להם בשגרה, כפי שמעיד אחד מהם: "הסיפוק ממכר... היכולת לקחת פיקוד, להשפיע באמת, לעזור ולתרום – זה בשבילי התגמול האמיתי". לעומת זאת, מדברי המ"כים והמ"מים (ולעיתים גם הסמ"פים) עולה כי האחריות הניתנת בידם נתפסת כבעייתית יותר. מפקדים ברמה זו מדווחים כי הם נתקלים בחלק מהדילמות בפעם הראשונה בשטח, והם אינם חשים בטוחים ביכולתם ובבחירותיהם. בהקשר זה מעיד סמ"פ בגזרה: "אני כולי ילד בן 21, וזה מפחיד. בפעם הראשונה שהמ"פ יצא הביתה ואני נשארתי אחראי, הבנתי את כובד האחריות. הפער ביני לבין החיילים מאוד קטן, ואני זה שאומר להם מה לעשות". תחושת קושי זו הולכת ומתעצמת ברמת המ"כים, כפי שמעיד אחד מהם: "מספר חיילים שבאחריותך שווה למספר המשפחות שיש לך בידיים. אתה עלול לקבוע מה יהיה – מי ייפצע ומי ימות".

בנוגע להכשרה המקצועית במהלך העימות המתמשך עולה מדברי המרואיינים כי החוסר

באימונים פוגע במנהיגותם ובשמירה על מסגרת היחידה. עם זאת, רוב המפקדים הזוטרים חשים כי האירועים הרבים והמבצעים מגבירים את כשירות המפקדים, שכן, לדבריהם, "לחימה במצבים מורכבים שכאלה היא למעשה האימון הכי טוב". נראה כי בהקשר זה קיים פער מסוים בין שיח המפקדים הבכירים לתפיסת הפיקוד הזוטור בנושא. שתי הרמות ערות לצורך באימונים, ליתרונות – ובעיקר לחסרונות – של אימון תוך כדי תעסוקה (On the Job Training) ולהשפעתו על ההיבט המבצעי. עם זאת, המפקדים הזוטרים נוטים להדגיש יותר (ביחס לבכירים) את ההיבט המנהיגותי. נוסף על כך, גם בנושא זה בולט פער מסוים בין עמדות המ"פים, שצברו בעבר ניסיון לא מבוטל באימונים לפי תוכנית מסודרת, לבין מפקדים זוטרים יותר, שחלקם עדיין לא חווה תרגיל פלוגתי או מחלקתי מעמדה של מפקד. ממחיש זאת בדבריו אחד המ"פים: "יש בעיה בתכנון של אימון מחלקתי, כי מ"מ לא

נשחק מהיבט נוסף: בשל המצב "הדואלי", המאפיין את שגרת הלחימה (משימות מונוטוניות מול מתח מבצעי רב), נמשך המ"מ לפעילויות של בדיקת עמידתם של הלוחמים בנהלים לשם שמירה על מתח מבצעי, ולמעשה הופך למה שהמפקדים הזוטרים נוטים לכנות "שומר מחלקתי". מתאר זאת אחד המ"פיים: "למ"מ יש 20 אנשים, אשר כולם מפוזרים בעמדות. הוא עצמו כל היום עסוק במשמעת - עובר מחייל לחייל ובודק נשק, דסקיות, צחצוח-גילוח". מ"פ אחר מסביר זאת כך: "ממילא 99 אחוז מהפעילות היא שמירות. המפקדים לא באים לידי ביטוי, תפקידם ללכת לבדוק את העמדה, ואת זה גם מ"כ יכול לעשות". לעומת זאת חלק מהמפקדים מאמין כי הכנסת תוכן נוסף לתפקיד במוצב תלויה במידה רבה במפקד עצמו. אומר על כך אחד המ"פיים: "מ"מ שמגיע לעמדה צריך לדבר גם על דברים שלא קשורים לנעשה בה... אצלי בפלוגה בכל סוף יום ותחילת יום המ"מ פוגש את מחלקתו לשיחה על חינוך, בטיחות והרגשה כללית". מ"פ אחר אומר בנושא: "מ"מ טוב יודע למצוא את הזמן לדבר עם החיילים, בעיקר בשעות הקטנות, ולשלב זאת בשגרה שלו".

הפיקוד הזוטרי בעת אירועים במזר

בדומה לשגרת הלחימה, אירועי הפח"ע בגזרה מתרחשים בעת האחרונה בתדירות כה גבוהה, עד שלעיתים ניתן לראות ברצף הופעתם כעוד סוג של "שגרה". עם זאת, לצורך עבודה זו נגדיר אירועים בגזרה כ"פעולות לחימה מתוכננות של האויב נגד כוחותינו" (למשל: ירי מדויק, היתקלות במארב, הפעלת מטענים, זריקת רימונים, ירי פצצות מרגמה ואף חדירות מחבלים ליישובים). תחת הגדרה זו אנו מבקשים לבחון איזה תפקיד נושאים המפקדים הזוטרים במצב זה. אחד הממצאים הבולטים שעולה מהראיונות (וחוצה את דרגות הפיקוד) הוא שהמפקדים בגזרה מתמודדים עם חוויות שבני גילם לא חוו בתקופות ובגזרות אחרות. כך, למשל, אם בעבר מפקדים ייחלו למגע ולפעילות מבצעית אינטנסיבית, במציאות העכשווית "משאלות" אלה מתגשמות. הסכנות, הריגושים והאתגרים שעיינו מתמודדים המפקדים מתעצמים לאין ערוך. עם זאת, בניגוד לעצמאות היחסית שלה זוכים המפקדים בשגרה - ושאלה התייחסו לעיל - מבחינות מסוימות מצטמצם תפקידו של הפיקוד הזוטרי במהלך האירועים הגזרתיים, וזאת בעיקר בשל מעורבות רבה מצד מפקדים בכירים במצבים אלה. כל עוד מתנהלת לה שגרת הלחימה, על כל הסכנות שטמונות בה, נאלץ דרג הפיקוד הבכיר להאציל סמכויות ולהותיר את עיקר המרחב בידי הפיקוד הזוטרי. לעומת זאת, בעת שמתרחש אירוע, ישנה נטייה לצמצם את תפקיד הדרג הזוטרי לכל היותר למתן מענה ראשוני (שהוא, דרך אגב, תפקיד קריטי כשלעצמו), ומרגע

יודע לתכנן אימון בהקשר של לוחות זמנים, תרגילי צוות וכיתה וכו', אבל הוא כן יודע לקחת את המחלקה ולהוציא אותה למבצע". מ"פ אחר מוסיף על דבריו: "תפקיד קצין בבה"ד 1 כפי שחונכתי זה לאמן, להחליט, לשלוט ולהנהיג, אבל פה החלק של האימון לא מתבצע - אני מ"פ בלי תרפ"ל (תרגיל פלוגתי)".

כמעט כל הפלוגות שאת מפקדיהן ריאינו פועלות במידה כזו או אחרת של פיצול כוחות. לפיצול הקיים ברצועת עזה אין דפוס אחיד. לעיתים הוא מתבטא בהפרדה של מחלקה אחת משאר הפלוגה, לעיתים הוא מאופיין ברצף של מוצבים מחלקתיים ולעיתים אף ניתן למצוא צוותים קטנים (בראשות מ"מ או סמל) שתופסים עמדה או מוצב, או שהם מסופחים ליחידה אחרת בגזרה. מעבר לפגיעה המוכחת בסוגיית האורגניות של היחידה, נתפס הפיצול כמקשה על הפיקוד, על השליטה ועל הניהול של היחידה וכתוצאה מכך גם על חניכת הכפופים ועל עיצובם. במצב הנוכחי של פיצול הכוחות בגזרה מתקשים המפקדים בכל הרמות לנצל את מלוא הפוטנציאל הטמון בתפקידם, להגיע לכל חייל וליצור אחדות וגיבוש ביחידותיהם. אחד המ"פיים מתאר זאת כך: "אין מצב שריכוזי את כל הפלוגה בחדר אחד מתחילת הלחימה... זה לא מספיק לבקר מחלקה פעם בשבוע, וקשה לנהל פלוגה בטלפון". מ"פ אחר תיאר את הפגיעה של הפיצול בלכידות

ובגיבוש של חייליו: "בפיצול אין החלפת רגשות, ואין שיח לוחמים... זו פגיעה בלכידות ובגיבוש של הפלוגה, כי חברים שאינם מאותה מחלקה לא מצליחים להיפגש".

בשל פיצול הכוחות ותפיסת המוצבים המחלקתיים נמצא הפיקוד הזוטרי ברצועת עזה יותר תחת בחינה מתמדת והתבוננות מקרוב של החיילים ופחות תחת עיני מפקדיו. הדברים אמורים בעיקר ביחס לדרג המ"מים והמ"כים, אשר נתונים בחיכוך הרב ביותר עם המשימות ועם הלוחמים. מפקדים אלה מרגישים כי הם נבחנים בזכות מגדלת על-ידי פקודיהם ומדווחים כי במצב זה קשה לשמור על דוגמא אישית ועל דיסטנס מינימלי מחייליהם. ניתן להתרשם כי קושי זה מועצם במיוחד בדרג המ"מים (אחרי הכול, המרחק הטבעי שלהם מהלוחמים הוא גדול יותר מזה של המ"כים), כפי שמעיד אחד מהם: "אתה נמצא עם החיילים שלך כל הזמן בריבוע של 50 מטר, 24 שעות ביממה. במצב כזה אין דיסטנס, אתה תחת זכוכית מגדלת, ואין לך את הפינה שלך... ואחר כך אתה צריך לתת פקודות". משמעות הדבר היא שהקירבה שנוצרה בין המ"מ לחייליו בשל אילוצי המציאות בגזרה העבירה במידה רבה את מוקד הביקורת וההתייחסות ביחס לתפקוד המ"מים מהמ"פ (הדרג הממונה) לחיילים (הדרג הכפוף), וחייבה אותם להתמודד עם מצב לא מוכר. מהראיונות עולה עוד כי תפקיד המ"מ בשגרת הלחימה

אם בעבר מפקדים ייחלו למגע ולפעילות מבצעית אינטנסיבית, במציאות העכשווית "משאלות" אלה מתגשמות

מזהה משהו, אני לא מחכה לשום אישור."

הפיקוד הזוטר במבצעים היזומים

ניתוח הממצאים מגלה כי המבצעים היזומים נתפסים בכל הדרגים באופן חיובי ביותר. בהיבט ההפעלתי נתפסים המבצעים כמשפרים את המוכנות המבצעית, בעיקר לאור החוסר באימונים. בהקשר הזה המשפט "עצם הלחימה עצמה היא האימון הכי טוב" חזר על עצמו כמה וכמה פעמים בדרג המ"פים והמ"מים כאחד. מעבר להיבט המבצעי קיים גם ההיבט המוראלי: המבצעים נתפסים כמגוונים את התעסוקה ומסייעים בהתמודדות עם שגרת הלחימה ועם החד-גוניות. נוסף על כך, המבצעים היזומים מגדילים את תחושת המסוגלות והשליטה של המפקדים ושל הלוחמים ואת אורך הנשימה שלהם. מסביר זאת בדבריו אחד המ"פים: "גם המפקדים וגם הלוחמים אוהבים להשתתף בפעולות מבצעיות... המבצע מגביר את המוטיווציה, בעוד שכשאתה דפנסיבי, המוטיווציה נמוכה... מרגישים פחות טוב". מ"פ אחר מסביר זאת כך: "השתתפות במבצעים ממתיקה את הגלולה... כי בהיעדרם יש הרגשה שלא עושים שום דבר משמעותי".

בהיבט המנהיגותי התרשמו של המבצעים יזומים ישנה תרומה משמעותית לעיצוב מעמדו של המפקד הזוטר ולהערכה שהוא מקבל מפקדיו. המבצעים מאפשרים למפקד להרחיב את תחומי פעילותו ולנצל כישורים שפחות באים לידי ביטוי בשגרה, כמו: קור רוח, עמידה בלחץ, אומץ, מקצועיות תחת אש ועוד. אחד המ"פים מסביר זאת כך: "ביציאה למבצע אני מיישם את כל מה שלמדנו והתכוננו אליו כמפקדים... ברגע אחד אני גורם לחיילים רצון להצטרף אליי ולבצע את המשימה כמו כשצריך". נוסף על כך, המפקדים טוענים כי למבצעים יש השפעה ש"מתרחבת" גם לשגרת הלחימה ומאפשרת להם להרחיב את תוכן תפקידם במהלך השגרה שלאחר המבצע.

דיון וסיכום

לסיכום עבודה זו ננסה לבחון מהי התודעה המתפתחת בקרב המפקדים הזוטרים בגזרה לאור המציאות, כפי שתוארה על-ידם. נזכיר כי בבחינת המציאות, הנחוות על-ידי הדרג הזוטר בסיטואציות השונות, השאלה המרכזית הייתה האם תפקידי הפיקוד הזוטר מצמצמים או מתעצמים? התשובה לשאלה זו מלמדת שישנם הבדלים מהותיים בין שלוש פרקטיקות ההפעלה: שגרת הלחימה, אירועים בגזרה ומבצעים יזומים. בחינת ההלימה או לחלופין הפערים בין שיח המפקדים הבכירים לבין חוויית המפקדים הזוטרים בשטח – כפי שהוצגה בעבודה זו – מלמדת גם היא על הבדלים משמעותיים בין המצבים השונים שאלהם בחרנו להתייחס.

הגעת המפקדים הבכירים לשטח, האחריות על ניהול האירוע עוברת אליהם, וכפי שנראה בהמשך, הפעלת שרשרת הפיקוד עומדת אז לא פעם במבחן.

מהראיונות שערכנו עולה כי בעת אירועים מבצעיים בגזרה יש למפקדים הבכירים נטייה טבעית להתערב באופן שמצמצם את תפקידו של הפיקוד הזוטר. יתרה מכך, נטייה זו מתעצמת ככל שפוטנציאל האיום באירוע גדול יותר, כפי שמתאר זאת אחד המ"פים: "מרגע הגעת המפקדים לזירת האירוע – המח"ט נהיה מ"מ, מפקד אוגדה נהיה מ"פ, מ"מים ומ"כים מקבלים פקודות ישירות מהמג"ד ומהמח"ט תוך כדי דילוג, ואז אין למ"פ שליטה על מי שכפופים לו".

התייחסות הפיקוד הזוטר להתערבות המפקדים הבכירים בגזרה חושפת כמה הבדלים בין דרג המ"פים לדרגים הנמוכים יותר. כך, למשל, מ"מים ומ"כים בגזרה מברכים בדרך כלל על התערבות המפקדים הבכירים. הם מאמינים כי לניסיון הבכירים תרומה משמעותית, וכי התערבותם מסייעת

לתגובה מהירה בשל הדילוג על שרשרת הפיקוד. אומר אחד המ"מים: "כשיש אירוע אמת, המג"ד מדלג על כל העולם. אישית אני מאמין שהמג"ד יותר טוב ממני... גם המח"ט מגיע לפקח מקרוב, וזה חשוב... כי אם ההפעלה נעשית דרך שדרת פיקוד, זה מאריך את התהליך, יוצר בלבול והופך להיות מיותר... לכן בזמן אירוע המפקד הבכיר צריך לקבל החלטה".

בניגוד למשתמע מדברי המ"כים והמ"מים, רוב המ"פים טוענים כי להיכרות של המפקדים הזוטרים עם השטח ועם החיילים יש יתרון חשוב, וכי עליהם לנהל אירועים באופן עצמאי יותר. אומר על כך אחד המ"פים: "להתערבות המפקדים הבכירים יש משמעות שפוגעות לאין ערוך במנהיגות המפקד הזוטר. האחריות עד הקצה היא עליו, וכשמוציאים אותו ממעגל הפיקוד תוך כדי לחימה, אזי תחושת האחריות שלו נחלשת". מ"פ אחר מוסיף על כך: "המפקדים הבכירים לא תמיד נמצאים בנקודה כדי לקבל החלטות. למשל במארב רק המפקד הישיר ראה איך הכוח התמקם, ואילו פעולות נעשו. הוא זה שמכיר טוב יותר את השטח". עוד עולה מדברי המ"פים, כי הם תופסים את התערבות המפקדים הבכירים כנובעת מהלחץ הרב שבו הם (הבכירים) נמצאים ומגודל האחריות המוטלת על כתפיהם. אחד המ"פים תיאר זאת כך: "ככל שיש פחות מקום לטעויות, חופש הפעולה מצטמצם. אין מקום לתקלות, ולכן אין מקום לחניכה... לעומת זאת, כאשר סבירות המגע נמוכה יותר, גם הריכוזיות הופכת להיות נמוכה יותר".

לעומת זאת חשוב להדגיש כי כל הדרגים הזוטרים מרגישים שבמצב, שבו המפקדים הבכירים אינם נוכחים באירוע, יש מעין אישור אוטומטי לפתוח באש, ויש גיבוי מצד מפקדים. מעיד על כך אחד המ"מים: "תכל'ס, אם אני

(Crossover): ראשית, תחושת שליטה טובה של מפקדים עשויה לעבור ללוחמים ולהגדיל את תחושת השליטה שלהם. שנית, תחושת שליטה זו מהווה עבורם – ומאוחר יותר גם עבור פקודיהם – כלי מגן החוסם בפני שחיקה ומאפשר התמודדות יעילה יותר עם המציאות (Westman et al. 2001, וינוקור-חי 2002). הרושם העולה מממצא זה הוא שיש לתת את הדעת להגברתה של תחושת המסוגלות בקרב מ"מים ומ"כים, שפעמים רבות מרגישים שלא הוכשרו במידה מספקת ללחימה העכשווית.

משמעות נוספת העולה מהמחקר הנוכחי מתייחסת לפער התפיסתי שנמצא בין הרמה של המ"פים לבין רמת המ"מים (ואפילו הסמ"פים). להערכתנו, המ"פים של היום בוגרים יותר ומבוגרים יותר מכפי שהיה נהוג בעבר. הערכה זו נכונה במיוחד ביחס למ"פים של פלוגות מבצעיות (מסייעת ורובאית), שממלאים תפקיד שני כמ"פים, וכן לאור הנטייה הקיימת היום בצה"ל לדאוג להכשרה טובה יותר של כל קצין טרם מינויו למ"פ. הדבר נעשה על-ידי שליחת הקצינים להכשרות וללימודים, דוגמת התוכנית החדשה של האקדמיה לפיקוד טקטי. לימודים אלה מסייעים לכך שהמ"פים מגיעים בשלים יותר לתפקידיהם. לכן אנו טוענים כי על-פי ממצאי המחקר מסמל דרג המ"פים את "גיל הביניים": הוא כבר אינו חושב כמו מ"מ, הוא רוצה לקבל יותר נפח ומקום, אבל נראה שהוא עדיין אינו נתפס כבכיר במידה מספקת על-ידי הרמות שמעליו.

להערכתנו, המ"פים של היום בוגרים יותר ומבוגרים יותר מכפי שהיה נהוג בעבר. הערכה זו נכונה במיוחד ביחס למ"פים של פלוגות מבצעיות, שממלאים תפקיד שני כמ"פים

ביבליוגרפיה

- גבריאלי, ר"א וסאואג' פ"ל, **משבר בפיקוד**, מערכות, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 1981
- וינוקור-חי, **לחץ ושחיקה לפני ואחרי חופשה והעברתם בין בני-זוג**, עבודת גמר לקראת התואר מוסמך למדעי הניהול – התנהגות ארגונית, אוניברסיטת תל-אביב, 2002
- זיו י', "המנהיגות הזוטרה – אסטרטגית בחשיבותה", **מחץ**, גיליון מס' 5, 2001
- ספיר ר', **הערכת התפקוד והשגרה המבצעית – מוצבי חלקיק**, מדור פסיכולוגיה אזרחי – מסמך פנימי, 2002
- **העימות המוגבל**, אמ"ץ-תוה"ד, 2001
- Karasek, R. A., (1990), **Health Work Stress Productivity and Reconstruction of Working Life**, New York
- Tompson, S. C. (1981), "Will it Hurt Less if I Can Control it? A Complex Answer to a Simple Question", **Psychological Bulletin**, 20, 87-101
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E., (2001), "Job Insecurity and Crossover of Burnout in Married Couples", **Journal of Organizational Behavior**, 22, 467-481

בפרקטיקה של שגרת הלחימה מצאנו כי קיימת מידה רבה של הלימה בין שיח המפקדים הבכירים לתפיסת הפיקוד הזוטר בנוגע למידת האחריות והעצמאות הנתונות להם. המפקדים הזוטרים חשים כי העצמאות והאחריות הניתנות להם בשגרת הלחימה הן גבוהות, אולם בנוגע להתמודדות עם כובד האחריות קיים פער בין הרמה של המ"פים (שמביעים שביעות רצון מהאחריות) לרמות הנמוכות יותר.

מידה של הלימה בין שיח המפקדים הבכירים לבין חוויות המפקדים הזוטרים נמצאה גם בנוגע לסוגיה של פיצול היחידות ולקיצוץ באימונים. הפיצול נתפס בכל הרמות כמצב בעייתי ומשובש, מצב הדורש בחינת דרכים חדשות לאימון, לגיבוש ולעיצוב של היחידה תוך כדי הלחימה והפיצול.

בחינת הפרקטיקה השנייה – אירועים בגזרה – חשפה

בפנינו פער משמעותי למדי בין שיח המפקדים הבכירים – שבו נטען כי המפקדים הזוטרים מתמודדים עצמאית עם מרב האירועים ומשפיעים על תוצאותיהם – לבין תחושת הדרג הזוטר בשטח. ברוב המקרים הדרג הזוטר חש כי בעת אירוע בגזרה נוטה עצמאותו להתבטל. עם זאת מעניין לגלות כי גם במצב של אירועים גזרתיים קיימים הבדלים משמעותיים בין הרמה של

המ"פים לרמות הנמוכות יותר. בעוד שהמ"מים והמ"כים מקבלים בדרך כלל בהבנה את ניהול האירועים על-ידי מפקדים בכירים יותר, המ"פים רואים התערבות זו באור שלילי וכפוגעת באופן משמעותי במנהיגותם.

בחינת הפרקטיקה השלישית – מבצעים יזומים – העלתה כי למבצעים ישנה תרומה משמעותית גם בהיבט המנהיגותי. המבצעים מרחיבים את תפקיד המפקד ומאפשרים לו להוציא לפועל כישורים ומעלות שפחות באים לידי ביטוי בשגרה. ממצאי המחקר מעלים כי המבצעים מגבירים את המוכנות המבצעית, מעלים את המוראל ביחידה ומגדילים את תחושת האיתנות והמסוגלות.

אחד הממצאים המעניינים שעלו במחקר שערכנו הוא שתחושת השליטה של מפקדים ברמת המ"פים נמצאה בדרך כלל גבוהה יותר באופן משמעותי מתחושת השליטה של מפקדים זוטרים יותר (מ"מים ומ"כים). ההבדלים בתחושת השליטה באו לידי ביטוי הן במצב של שגרת לחימה והן במצב של אירועים בגזרה. Thompson (1981) אומרת כי תחושת שליטה היא אמונתו של אדם בדבר יכולתו להגיב ולעזור לעצמו לצאת ממצב מלחץ. לעומתה Karasek (1990) הגדיר תחושת שליטה כתחושתו של הפרט שמרבית המצבים בטווח הקרוב והרחוק הם צפויים וניתן להתמודד איתם. לממצא זה חשיבות רבה משני כיוונים, כפי שעולה ממחקרים שעסקו בהעברה של לחץ ושל שחיקה