

פנים אל מול פנים: אמון במפקדים במצבי קרב במלחמת "חרבות ברזל"

– ד"ר ע"צ שני אלמוג

ד"ר שני אלמוג היא פסיכולוגית וסוציולוגית ארגונית, בעלת דוקטורט מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בראיילן, וראש מדור המחקר בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל (ביסל"ם).

תקציר

המאמר עוסק בחשיבות האמון בין מפקדים לפקודים במצבי קרב על רקע מלחמת "חרבות ברזל", ומנתח כיצד אמון נבנה, נשחק או נשמר. סוגיית האמון היא מרכזית ומשמעותית ביכולת המפקד להוביל את פקודיו ולהניע אותם, והיא מתעצמת במצבי קיצון הכוללים לחץ זמן, חוסר ודאות וסיכון חיים. מהמאמר עולה החשיבות של מקצועיות המפקד ושל יכולתו להביא לתוצאות רצויות, של דאגתו לפקודיו ושל הזדהותו עם קשייהם. יש יתרונות ברורים לאמון שנבנה בעת שגרה, ואפשר להסתמך עליו בעת חירום. עם זאת, מהמחקר עולה שהמפקדים והפקודים מצליחים לייצר אמון במהירות יחסית ואף לפעול יחד במצבים שבהם רמת האמון נמוכה, כאשר המשימה המשותפת ברורה ונתפסת כחשובה דיה.

הקדמה

מלחמת "חרבות ברזל", שפרצה במתקפת פתע בשבעה באוקטובר 2023, הדגישה ביתר שאת את חשיבות האמון בין פקודים למפקד כגורם חשוב ביכולת לפעול ביעילות בתנאי קרב. התוהו ובוהו של שבעה באוקטובר יצר התארגנויות אד הוק של צוותי לחימה, שהתבססו על הכוחות שהגיעו לשטח, לעיתים ללא תהליכי פיקוד ושליטה מסודרים. מסגרות ההכשרה גויסו מיידית ללחימה בלוח זמנים דחוק, ללא אפשרות להכנה מנטלית סדורה. גם בקרב כוחות שהיו ערוכים אופרטיבית, שררה איודאות רבה ועמימות בנוגע לתמונת הקרב. בכל המקרים הללו היו ביסוס האמון וחזקו לאורך זמן גורם מכריע ביכולת הכוחות לתפקד בימי הקרבות הראשונים ובחודשים שלאחריהם.

מהו אמון?

הגדרות שונות לאמון מתחום הפסיכולוגיה מתייחסות בעיקר לשלושה מרכיבים: אמונה בכוונות החיוביות של האחר; יכולת האחר לספק תוצאות; נכונות להיות פגיע (Weaver, 2009; Feltman, 2017). הנכונות להיות פגיע מתבססת על שני המרכיבים הראשונים – כוונותיו של האחר ויכולתו לבצע. לצורך המחקר הנוכחי, העוסק במצב של מפקד ופקודים בשדה הקרב, נבחרה הגדרה מארגנת למושג 'אמון'. ההגדרה מתייחסת לאמון כאל מצב פסיכולוגי שיש בו ציפיות חיוביות מכוונותיו או מהתנהגותו של האחר, ובהתאם להן, נכונות להיות פגיע מולו (Rousseau et al., 1998). במילים אחרות, אמון הוא הנכונות של אדם להיות פגיע להשפעת מעשיו של אחר, מתוך ציפייה שהלה יפעל באופן המשפיע עליו, מבלי שנותן האמון יוכל לשלוט בפעולות הללו או לבקר אותן (Mayer et al., 1995; Mislin et al., 2011; Schilke et al., 2023).

אמון הוא אבן יסוד במנהיגות ורכיב מרכזי בתפיסות מנהיגות שונות (למשל: Braun et al., 2013; Burke et al., 2007). כולל תפיסת המנהיגות הצבאית, המייחסת חשיבות ליכולתו של המנהיג לבסס אמון עם מונהגיו. אמון בפיקוד הוא אחד מששת מרכיבי היסוד של המנהיגות הקרבית: "היכולת ליצור, לבסס ולקיים לאורך זמן מערכת יחסי אמון בין הלוחמים למפקדיהם הישירים (מרמת המ"כ ועד מג"ד ועד בכלל)" (המנהיגות הקרבית, תשפ"ג). במילים אחרות, אמון הוא האשראי שמשמש את המנהיג כדי להשפיע על הכפופים לו.

הנכונות להיות פגיע הופכת במצב קרב למוחשית ביותר, שכן מדובר בפגיעות פיזית ומיידית המסכנת את חיי האדם. הנכונות להיות פגיע ולהסתער נוכח פני האויב קשורה במספר גורמים, בהם לכידות הצוות, משמעות המשימה ושנאת אויב, אך אמון במפקד הוא מהגורמים המרכזיים לה. מחקרים מראים, שטרם הכניסה לקרב, חיילים מעריכים מחדש את אמונם במפקדים כדי לוודא בינם לבין עצמם, שהם עדיין נתפסים בעיניהם ככשירים וכבעלי תכונות המתאימות למצבי הקיצון של קרב. חשוב לציין שאמון שנוצר בשגרה יכול לעבור למצבי חירום. אמון של פקודים במפקד, שמתפתח בעת שגרה, יכול להתקיים גם במצב חירום (Sweeney, 2010). לעומת זאת,

כשאינן אמון או כשהאמון מוגבל מאוד, אנשים נוטים להימנע מלהימצא בעמדה פגיעה מול אחרים. מצב שעלול להביא לתופעה של הימנעות מלחימה (Feltman, 2009).



כוח צה"ל ברצועת עזה במהלך מלחמת "חרבות ברזל", (צילום: דובר צה"ל).

איך נוצר אמון?

שני מרכיבים מסייעים לביסוס אמון בין מפקד לפקודיו: **יכולת** (competence) ו**דאגה** (care) (Scholtes, 1998). יכולת משמעה הכשירות של המפקד – באיזו מידה הוא נתפס כמישהו שמסוגל לבצע את המשימה. במצב קרב הכוונה למידה שבה הוא הוכיח את עצמו בעבר כמפקד מקצועי שמכיר את תורת הלחימה, וכבעל ניסיון מתאים עם יכולת לפעול בקור רוח ולקבל החלטות שקולות. דאגה היא מידת האנושיות או האכפתיות של המפקד כלפי פקודיו. במצב לחימה דאגה יכולה לבוא לידי ביטוי במידה שבה הפקודים מאמינים במפקד, שיעשה כל מה שאפשר כדי לשמור על חייהם.

לפי המודל של שולץ (1998), כאשר רק אחד מהמרכיבים (יכולת או דאגה) מתקיים, או אף אחד מהם, לא ייווצר אמון במנהיג. אם המנהיג נתפס כבעל יכולת אך לא אכפתי, יש תחושה של כבוד כלפיו, אך לא אמון. לעומת זאת, כאשר המנהיג נתפס כאדם שדואג לאנשיו אך ככזה שאינו כשיר לתפקיד, יש חיבה כלפיו, אך גם במקרה זה לא נוצר אמון.

אמון מתבסס על ממד קוגניטיבי ועל ממד רגשי הקשורים זה בזה (cognitive-affective processing system model, Mischel & Shoda, 1995). כל תהליך שיש לו תוצאה משמעותית לאדם – חיובית או שלילית – מעורר בו תגובה רגשית. החלטות והתנהגויות של אנשים אינן נובעות רק מחישוב שכלתני של כדאיות או של עלות מול תועלת, הן מושפעות גם מהמצב הרגשי שלו (Smith & Lazarus, 1990). תיאוריות על מתן אמון מתייחסות לכך, שמתן אמון במישהו אחר זו **החלטה** (Feltman, 2009). ההחלטה מתבססת על גורמים שונים, עד שמגיעה נקודה מהותית בזמן, שבה הפרט משקלל את כל הגורמים הנוגעים לעניין מבחינתו ובוחר לתת או לא לתת אמון באדם אחר. התוצאה שאליה יוביל מתן האמון או אי מתן האמון, תשפיע על ההחלטה שיקבל אותו אדם בפעם הבאה שישקול אם לתת אמון או לא. משום כך צריך להביא בחשבון את מרכיב **הזמן** בתהליך

בניית אמון. בניית אמון היא תהליך מתמשך שיכולות להיות לו השלכות ותוצאות שונות במהלך הזמן במסגרת אותה מערכת יחסים.

תהליך האמון מתפתח בשלבים (Shapiro et al., 1992). תחילה הוא מתבסס על העובדה ששני פרטים נמצאים במערכת יחסים של מפקד ופקוד, ששניהם מחויבים אליה. כלומר, **האמון הבסיסי נובע מתוקף התפקדים הארגוניים ועל סמך הנחות מוקדמות על יחסים בין שני בעלי תפקידים בארגון הצבאי**. בהמשך מתפתח אמון המבוסס על היכרות הדדית. למשל כשהמפקד הוכיח כבר שהוא כשיר לתפקיד, ובדומה לו גם הפקוד כבר הפגין אחריות ומשמעת בשלב זה, והמפקד נותן בו אמון. בשלב השלישי נוצר אמון שקשור להזדהות – שניהם מחזיקים בערכים משותפים. השלב השלישי אינו גוזר שהצדדים חושבים אותו דבר או מסכימים בכל נושא, אך בהקשר הצבאי-משימתי הם פועלים מתוך הזדהות זה עם זה ועם המשימה. בפועל, האמון נוצר דרך תלות הדדית ("אני צריך אותך ואתה צריך אותי"), שימת דגש על האינטרסים המשותפים לשני הצדדים והפגנת דאגה ואכפתיות כלפי כלל הגורמים המעורבים (Kelley & Thibaut, 1978).

לפי מודל התפתחות אמון שפותח על ידי מאייר ועמיתים (1995), אמון מתפתח בהדדיות דרך **אינטראקציות חוזרות** בין אנשים, שבהן כל צד יכול להפחית את החשש של הצד השני ולהדגים את האופן שבו מערכת היחסים יכולה להיטיב עבור הצד השני. יש לשים לב, שגם לפי מודל זה מדובר בתהליך בניית אמון שמתקיים לאורך זמן מסוים וכולל אינטראקציות חוזרות. כל צד במערכת היחסים יכול לצמצם את חוסר הוודאות שחוהה הצד השני בנוגע לטיבה של מערכת היחסים, כאשר הוא מוכיח את האופן שבו הקשר יכול להיטיב עם האחר.

המודל של מאייר (1995) מתחיל ממאפיינים בסיסיים המאפשרים לאדם להיתפס כראוי לאמון – יכולת, אכפתיות ויושרה. המאפיינים הללו, נוסף על הנכונות הבסיסית של אדם לתת אמון באחרים, מסייעים לכך שצד אחד יוכל לתת אמון בצד השני. האמון הוא שמאפשר לקיחת סיכון ביחסים, כלומר, נכונות להיות פגיע. נכונות זו נובעת מהאמון שצד אחד נותן בשני, וההערכה של רמת הסיכון משפיעה על הנכונות הזו. ככל שרמת הסיכון נתפסת כגבוהה יותר, כמו סיכון חיים, כך נדרש אמון רב יותר. כשאדם שם את עצמו במצב פגיע מול אדם אחר מתוך אמונה בו, התוצאה תשפיע על נכונותו להעניק אמון פעם נוספת. אם התוצאה חיובית והאדם שנתנו בו אמון הוכיח שהוא ראוי לכך, הצד שנתן את האמון יהיה מוכן לעשות זאת שוב. **האמון הוא האשראי שמשמש את המנהיג כדי להשפיע על המונהגים**.

בניית האמון היא **תהליך ספירלי**, מכיוון שהיא מתרחשת בשלבים ובתהליך שחוזר על עצמו שוב ושוב עם כל אינטראקציה בין מפקד לפקוד. עם זאת, למרות שמדובר בתהליך, הוא יכול להתרחש במהירות יחסית. אחד השלבים המשמעותיים בתהליך בניית האמון הוא התוצאה (outcome), ובמצבי חירום התוצאה יכולה להיות מהירה וכמעט מיידי. בהתאם לכך, בניית האמון יכולה להתרחש במהירות בעקבות "רגע אמת" של מנהיגות שהוכיחה שהיא ראויה לאמון.

אמון בין-אישי במצב מלחמה

מאחר שהמאמר מתמקד בבניית אמון **תוך כדי מלחמה**, אדגיש להלן מרכיבים מסוימים שיכולים להשפיע לחיוב או לשלילה על יכולתו של המפקד ליצור אמון בזמן מלחמה (למשל: Hannah et al., 2009; Mumford et al., 2007).

1. **מצב קיצון עם סכנת חיים מוחשית ומיידי**: הסיכון גבוה, ולכן זה מצב שדורש אמון רב יחסית לעומת מצבים יום-יומיים, שבהם רמה מתונה של אמון יכולה להספיק.
2. **איוודאות גבוהה**: במהותו של המצב יש גורמים עלומים שקשה לצפות אותם ולהתכונן לקראתם. בהתאם לכך נדרש אמון רב יותר של שני הצדדים זה בזה מאשר במצב של שגרה.
3. **לחץ זמן ותחושת חוסר ברירה**: במצב מלחמה אין זמן לתהליך ארוך טווח, והאמון צריך להיווצר במהירות. לעיתים היחסים בין המפקד לפקודו התבססו קודם למלחמה, אך במקרים אחרים ההרכב המשימתי התגבש אד הוק, וצריך ליצור מייד יחסי אמון. במצב זה האמון נוצר כמעט מתוך אילוץ, כיוון שהוא נדרש בדחיפות ללחימה המשותפת, והתחושה היא שאין ברירה אלא לסמוך אחד על השני.
4. **עומס קוגניטיבי**: העומס הקוגניטיבי של הקרב יכול להקשות על יכולת הפרט לקיים תהליך חשיבה שקול ולתכלל גורמים שונים. החשיבה בשדה הקרב היא לעיתים "חשיבת מנהרה", המתבססת על דיכוטומיות ועל קיצורי דרך מחשבתיים ותהליך זה משפיע גם על האופן שבו נוצר אמון.
5. **חוסר חיבור למלחמה "הגדולה" ותגובות ציניות**: מלחמה יכולה להיות שונה מכפי שהלוחמים דמיינו, והיא אינה נתפסת בהרגשתם תמיד כ"מלחמה". במלחמה יש ימים

שלמים של הכנה או של שהייה במקום, ויש כוחות לוחמים שסיימו את תפקידם בלחימה מבלי לחוות היתקלות של ממש. מצב זה מעורר בהם לפעמים ציניות ושאלות על חיוניותו של הכוח הלוחם. במצב כזה אמון הלוחמים במשימה ירוד ונדרש אמון רב יותר במפקד. מטרת המאמר היא להציג **הבנות מרכזיות בנוגע לסוגיית האמון שבין מפקדים לפקודים בעת קרב**, דרך בחינת חוויות של מפקדים ופקודים במלחמת "חרבות ברזל" (במיוחד בחודשיה הראשונים). המאמר עוסק בסוגיית האמון **במצב של קרב או בסמוך לו** (לפניו או אחריו) ובאמון **ברמה הבין אישית**, ובמיוחד – באמון בין מפקד ופקודים. עם זאת, מרבית הסוגיות שיפורטו תקפות גם בהקשר ארגוני רחב יותר ולא דווקא בהקשר של אמון במצב הקרב.

שיטה

מאז פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" גורמים שונים בצה"ל עוסקים בתיעוד חוויות הלחימה של הלוחמים והמפקדים בשטח. לצורך המחקר הנוכחי נערך ניתוח שיטתי של עשרות צילומי וידאו שנאספו על ידי צוותי התיעוד של חיל החינוך בחודשים הראשונים למלחמת "חרבות ברזל". כל הראיונות שנותחו לצורך מחקר זה, צולמו בחצי השנה הראשונה של מלחמת "חרבות ברזל". מדגם המרואיינים כלל לוחמים ומפקדים – לוחמים בדרגים שונים (סרן עד סא"ל) מהמערך הסדיר וממערך המילואים. בצילומים נראה המרואיין בתיאור חופשי של "סיפור הלחימה" שלו ובסיפור חוויותיו מהלחימה מנקודת מבטו האישית. המרואיינים יכלו להתייחס בחופשיות לכל נושא שראו כקשור לחוויית הלחימה. הראיונות נערכו בשטח, כלומר בסביבת הפעולה הנוכחית של המרואיין, ובסביבה שקטה. אולם לרוב הם נערכו תוך כדי פעילות כלשהי, שממנה יצא המרואיין כדי להתראיין. במרבית המקרים התקיים הריאיון בחוץ, באוויר הפתוח, לעיתים בסמוך לאמצעי הלחימה של המרואיין (טנק למשל).

כלל קטעי הווידאו נשמרו וקוטלגו במאגרי חיל החינוך. בשלב הראשון של ניתוח הראיונות נערך חיפוש בקטלוג הראיונות אחר המילה 'אמון'. לאחר מכן נערכה צפייה ראשונה בקטע הווידאו כדי להבין אם המרואיין התייחס לסוגיית האמון בהקשר של אמון בין אישי בין מפקד לפקודים או בהקשר אחר (כמו אמון הציבור בצה"ל). לאחר מיפוי הראיונות המתאימים לסוגיה הנוכחית, נערכה צפייה נוספת בחלקים הנוגעים לעניין מתוך הראיונות. במהלך הצפייה הזו תומללו הטקסטים תוך שימת לב להנגנה שבה נאמרו הדברים.

בשלב הבא חולקו הראיונות לשתי קבוצות לפי סוג המרואיין – מפקד או לוחם. החלוקה התבססה על תפקידו של המרואיין – לוחם כחלק מהכוח או מפקד בתפקיד פיקודי רשמי. בשלב הניתוח נבדק שוב ההקשר המדויק של התייחסות המרואיין לסוגיית האמון (כדי לוודא למשל, שמפקדים התייחסו לביסוס אמון מול פקודים ולא מול המפקדים שלהם). לאחר מכן נערך תהליך של קריאה שיטתית וחילוץ תמות מרכזיות. בשלב הבא והאחרון נערכה השוואה בין התמות של שתי הקבוצות כדי לזהות את נקודות הדמיון והשוני בין התייחסות של המפקדים לאלו של הלוחמים.



מפקד עוצבת האש, תא"ל גולדפוס, בשיחה עם פקודיו ברצועת עזה לאחר מבצע "ארנון", (צילום: דובר צה"ל).

ממצאים

בפרק זה יפורטו ההבנות המרכזיות שעלו מניתוח חומרי המחקר. בגלל אופיו הדיאדי של אמון, הממצאים נותחו ויוצגו דרך שתי נקודות המבט – זו של המפקדים וזו של הפקודים. תחילה יוצגו דגשים ותפיסות של המפקדים בנוגע לאמון, לאחר מכן התפיסות המרכזיות של הפקודים בנוגע לאמון במפקדם, ולבסוף – התפיסות המשותפות לשתי הקבוצות.

במבט כולל על הממצאים ניתן לומר, שהם נמצאים בהלימה לספרות שנסקרה. הממצאים שיפורטו מדגישים את חשיבותם של שני המאפיינים המרכזיים המסייעים לביסוס אמון – יכולת ודאגה. יתר על כן, מהממצאים עולה הדפוס הספירלי של בניית אמון, המדגיש את חשיבות התוצאה של כל אינטראקציה, ככזו שיכולה להגביר או להחליש את האמון טרם האינטראקציה הבאה.

אמון: נקודת המבט של המפקדים

בחלק זה יוצגו הנקודות המרכזיות שעלו בדברי המפקדים מנקודת מבטם. הנקודות הללו מבטאות את תפיסותיהם בנוגע לסוגיית האמון בקרב ומתארות את הפרקטיקות שמשמשות אותם לחיזוק. הדברים המרכזיים שעלו, הם הזדהות המפקדים עם איהוודאות שמשפיעה על הפקודים ונסיגה לסייע להם, איזון בין אחריות על המשימה לאחריות על האנשים ופיקוד קשוב, מכיל ומכבד.

1. **שהייה משותפת בתנאי איודאות:** המפקדים מבינים את הקושי של הפקודים להיות באיודאות ובשינויים תכופים. הם עצמם מתמודדים עם אותו קושי. אחת הדרכים שלהם ליצור אמון במצב הזה היא קודם כול להיות **כנים** עם הפקודים לגבי חוסר הידע שלהם עצמם. הכנות כוללת ויתור של המפקד על העמדת פנים ועל הצורך להציג תמיד שליטה בתמונה המערכתית. שנית, הם מנסים **לצמצם את איהוודאות** ככל האפשר, לעיתים בתהליך משותף עם הפקודים. שלישית, הם מבהירים שוב את התמונה הגדולה של המטרה. גם אם ברגע מסוים הקשר בין מה שהכוח עושה לבין המטרה הגדולה אינו ברור, הקשר הזה קיים והמפקד הוא זה שמדגיש אותו.

"הם מתמודדים עם איודאות מטורפת, וזה לא עובד רק בפקודות ובדרישה. אני חייב להיות גם עם איזשהו **מגע אנושי שרוותם אותם** להיות איתך ולהמשיך לסכן את החיים שלהם. אני חושב שהשיתוף של המפקדים גם **שכולנו באותו קושי כאן**. הרבה פעמים במלחמה באו שאלו אותי – מג"ד לאן הולכים? אמרתי להם אני באמת לא יודע. כולנו באותה סירה ובגלל זה השיח הוא מאוד פתוח ומשותף" (מג"ד).

"רגעי איודאות שמאוד מאוד מקשים על הלוחמים. זה מאוד **מתסכל** אנשים ומילואימניקים שיש להם ילדים ומשפחה. (הפתרון הוא קיום) **שיח מאוד בוגר** של – 'זה מלחמה, זה לא אימון... זה הקטע של מלחמה שאף אחד לא מתכנן את זה לא טוב – זה הדבר. רגע אחד יש משימה כזו, רגע אחד יש משימה כזו, כי דברים משתנים. כי המציאות בשטח משתנה'. ואיפה שאפשר למשל להוציא אנשים הביתה או לעשות ריענון מסוים – עושים אותו. **אין בכאילו, אין שום בכאילו**" (מ"פ מיל').

"המשימה הקודמת שאמרתם שהיא כל כך חשובה – מה, בסוף היא לא חשובה? התחילו להטיל ספק כמה אנחנו חיוניים – ציניים. **מה עושים? לדבר דוגרי** – לא להיות פוליטיקלי קורקט ולא מערכתית. גם אני לא מבין או יודע עד הסוף, אבל זו המשימה – כל פעם שיחה כזו. 12 שעות לפני הכניסה – **שוב שינוי משימה, שוב אותה שיחה**" (מ"פ).

2. **אחריות על המשימה ועל החיילים וניהול המתח ביניהם:** המפקדים הם הראשונים שמרגישים אחריות על המשימה ועל החתירה לביצועה. האחריות באה לידי ביטוי בכך, שהם עסוקים בקביעות בביצוע המשימות, פועלים כדי לממש אותן, מובילים אותן ומשמים **דוגמה אישית** בעת ביצוע המשימה. **לקיחת אחריות על המשימה היא מרכיב חשוב ביצירת אמון**, כיוון שביצוע המשימות הוא תכלית הכוח, והמפקד פועל כדי לממש את הייעוד של היחידה ולא למען דברים אחרים.

במקביל לאחריות על המשימה, המפקד מביא לידי ביטוי את האחריות **שיש לו על החיילים**. הוא חותר לביצוע המשימה, תוך שהוא שומר ככל האפשר על שלומם של פקודיו. כך הוא מייצר אמון ביניהם.

"בפינוי לא הייתה תמונת קרב מספיק ברורה בנוגע לפצוע שבשטח. הייתה **דילמה**, האם אני מסכן את הכוח שלי כדי כמה שיותר מהר לאפשר לפצוע הזה

לצאת? כי הבנתי שאם עכשיו אני אחכה לכוח מנוגמש, זה ייקח המון זמן. אמרתי לנהג 'תלחץ חזק חזק על הגז', שנהיה אנחנו ראשונים הרבה קדימה, תפסנו פער על הכוח האחר כדי שיהיה טיפה מאחורה, ככה הגענו לפצוע בצורה מאוד מהירה, הצלחנו לחלץ אותו" (סא"ל, מפקד יחסי"ם מיל').

3. **להקשיב, לכבד ולהכיל:** האמון של הפקודים במפקדים נבנה דרך מבט בגובה העיניים של הפקודים. השיח עם הפקודים הוא שיח פתוח, משתף ומחבר. ככל האפשר הפקודות אינן "פקודות עבור", כי למפקד חשוב לתווך את שיקוליו ולהיות פתוח למחשבות ולרגשות של פקודיו בנוגע לדברים. יתר על כן, המפקדים מתארים שבניית האמון כוללת מבחינתם גם כבוד והכלה של הרגשות הקשים של פקודיהם, כמו להבין שיש לוחמים שחוששים לצאת למשימה עם ציוד חלקי כשאינן אפשרות להשלים להם את כל הציוד. תגובה של מפקד לאירוע כזה היא קריטית מנקודת המבט של בניית אמון – הוקעה או בידוד של אלה המבטאים את הפחד או לחילופין קבלת החששות שלהם ומתן אפשרות להימנע מהפעילות. "אם הם רואים שאתה קשוב להצעות ולשמיע דרכים אחרות כמפקד שלהם, אני חושב שזה משהו שהוא מחזק את האמון, וגם מכין את התשתית לזה שכשאתה – לא רוצה להגיד פוקד עליהם – אבל מבקש מהם לעשות דברים מסוימים הם מבינים שזה לא מתוך 'כי החלטתי, כי אני המפקד' אלא זו הסיטואציה שאתה קורא וזה מה שאתה מבין, ועל סמך איזושהי חשיבה מבוססת ולא איזושהי גחמה רגעית או עצבים" (מ"מ מיל').

אמון: נקודת המבט של הפקודים

בחלק זה יפורטו סוגיות מרכזיות הקשורות לאמון כפי שעלו מדבריהם של הפקודים. מטבע הדברים, הנושאים דומים לאלה שהעלו המפקדים, אך הם מפורטים בנפרד, מכיוון שמנקודת מבטם של הפקודים הם מקבלים גוון שונה. הנקודות החשובות מנקודת המבט של הפקודים הן אופן ההתמודדות של המפקד עם מצב של חוסר הסכמה בינו לבין הפקודים, תחושתם שהמפקד דואג להם, מידת חופש הפעולה שהם מרגישים שיש להם כשיש אמון וגם התייחסות לתפיסותיהם בנוגע למצב שבו האמון נמוך.

1. "אם קלקלת אתה יכול גם לתקן" (בנאי, 1992): מערכות יחסים בין מפקדים לפקודים אינן מתחילות תמיד ברגל ימין. לעיתים פערים בתפיסות ובנקודות מבט, לחץ הנובע מהמצב וסיבות נוספות יוצרים קונפליקטים מקצועיים ואישיים. הפקודים מתארים שמהלך בונה אמון מבחינתם היה היכולת להתמודד עם הקונפליקט – לא לטשטש אותו או להתעלם ממנו, אלא לנהל אותו בפתירות ובשיחה כנה. במילים אחרות, גם אם הקשר הראשוני בין המפקד לפקודים לא היה אידיאלי, יש מקום לתיקון, וחשוב שהתיקון יכלול שיח פתוח שמעלה את הדברים על השולחן.

"עשינו שיחת פלוגה אחת שהייתה באמת עוצמתית. דיברנו, פתחנו את הדברים, גם עם המפקדים, גם עם המ"פ. שיתפנו קצת אחד את השני והבנו זה המצב – בתכלס... היו תחושות קשות של תסכול... היה קשה עם המפקדים – קשה לסמוך עליהם. זה לא מפקד שאני מרגיש אותו כל הזמן ביום יום, ובאותו זמן היה באמת בלגן, גם עם המ"פ, גם עם המפק"צים, ודיברנו על זה, ובסוף הבנו והסכמנו" (לוחם).

2. **להרגיש שדואגים לך:** הפקודים מדברים על כך שחשוב להם להרגיש שהמפקדים רוצים לדאוג להם ומצליחים בכך. במצב מלחמה, הקשר בין המשימה המיידית לבין המטרה הכללית אינו ברור תמיד. חלקה של היחידה המסוימת בתוך הפאזל הכללי אינו מובן מאליו, וייתכן פער בין הציפיות למציאות. המשימות משתנות תדיר, והשינויים מצריכים היערכות מחודשת וחיבור מחדש למשימה בכל פעם. בתנאים הללו הפקודים צריכים להרגיש שהמפקדים מייצגים אותם ואת האינטרסים שלהם, ובכלל, שהם מביאים בחשבון את צורכיהם, מגלים רגישות לרצונותיהם ומפנים תשומת לב לקשייהם. איהוודאות המקומית והכללית של מצב הקרב מאלצת את הפקודים לתת הרבה אמון 'עיוור' במפקדים, וכפי שעולה מהציטוטים הבאים, זהו מצב מאתגר מאוד.

דוגמה למקרה של דחיות חוזרות ונשנות ביציאה להתרענות, מנקודת מבטו של חייל לוחם בעזה:

"מחכים ליציאה, מגיעה השעה 18:00, המ"פ נכנס ואומר – חב'ה – הולד על היציאה, ברגע הזה לי זה הרגיש פאק באמון. לי זה הרגיש שמפריחים בי תקוות

מסוימות, ואני לא יכול לסמוך יותר כי יש לי מנגנון כזה שהתאכזבתי שלוש פעמים במשהו שהוא כל כך גדול ומשמעותי בשבילי, ששום דבר שיגידו לי אני לא אאמין יותר. אתה נכנס למצב שאתה אומר – מה קורה? מי נותן לי תשובה? מה קורה? שיחקו לנו עם הלב בצורה לא רגילה. **ברגע שסוחטים אותך ושמים אותך במקום שאתה כבר לא מאמין, אתה אובד עצות, אתה כבר לא יודע מה לחשוב ומה לעשות**" (לוחם).

"המשימה הראשונית הייתה אמורה להיות אבטחה של ציר לוגיסטי, די עמוק בפנים – שמונה ק"מ בתוך עזה. ואז המשימה השתנתה... אמרו לנו שיש לו עוד כמה זמן. לא ידענו כמה זמן. כל בוקר קמנו ל'אוקי, אז זה יהיה ביום חמישי, לא, אולי בשלישי בסוף'. הלכנו לישון, עוד שינוי משימה. יש לי ביקורת על זה, כי כל מה שמלמדים אותנו פה זה – **יציבות ובהירות**: 'הקצין ייצור יציבות ובהירות במחלקתו גם תחת תנאי לחץ ותחת אש'. ובפועל היציבות והבהירות גם אם היא מועטה – זאת אומרת, מתי קמים בבוקר זה מהותי וזה קריטי. הלכנו לישון, ולא ידענו מתי אנחנו קמים, לא כי הייתה איזו משימה יוצאת דופן, **פשוט מחוסר סדר**" (לוחם).

3. **נסמכים על אשראי האמון**: במקרים שבהם יש היכרות מוקדמת, **האמון עובר ממצב השגרה למצב החירום**. במצב זה של אמון בסיסי קיים, הפקודים מתארים נכונות לכך שהמפקדים 'מותחים את הגבולות'. המפקדים כבר הוכיחו את יכולתם המקצועית, ולכן הפקודים מאפשרים להם מרחב חופשי יותר להתנהל בתוכו. ככל שהאמון רב יותר, אפשר 'למתוח את החבלי יותר, כלומר, לפעול בעצמאות רבה יותר. קודם לפעול ואחר כך להסביר, ולא לתווך כל דבר מייד.

"לפעמים אתה עושה, ואז הם (המפקדים) מסבירים אחרי. המבנה הזה קודם או זה? מה כובשים קודם? מה מאיים? **אחרי זה מסבירים לך את הדברים. זה לא הזמן תוך כדי. כל עוד אתה סומך, אתה עושה**" (לוחם).

4. **מה קורה כשאין אמון**? תגובות הפקודים למצב שבו אין אמון או שהאמון בו נמוך, נמצאות על גבי רצף (יש לציין שהמפקדים עצמם לא התייחסו לסוגיה זו, אולי בגלל הטיה של דיווח עצמי). בצד אחד של הרצף יש גישה שאומרת שמבצעים את המשימה. נקודה. כלומר לפי תפיסה זו, האמון בפיקוד כמעט אינו נוגע לעניין, משום שצריך לבצע את המשימה וללחוץ גם אם אין אמון. התפיסה בצד השני של הרצף טוענת, שבמצב שבו אין אמון, הפרט יפעיל שיקול דעת עצמאי בנוגע לביצוע המשימה לפי החשיבות שהוא מייחס לה. אם הוא יתפוס את המשימה כחשובה הוא יבצע אותה, ואם לא – יימנע מכך. בין שתי התפיסות יש תפיסה שלפיה, היעדר אמון לא ימנע את ביצוע המשימה אך ישפיע על איכות ביצועה.

"זה לא משנה (אם אני סומך) כי **אנחנו בצבא ואני אעשה מה שיגידו לי**" (לוחם).

"צריך לסמוך עליו (על המפקד), צריך להרגיש אותו, בלי זה – זה לא שווה כלום. וזה לא היה מספיק טוב, אותי זה תסכל וגם אכזב קצת. ראיתי איך הכל קורה ככה, וכשזה לא קורה מספיק טוב אז זה לא זה, **כשאני סומך על המפקד, אני הולך אחריו בעיניים עצומות והיו מקרים שזה קרה**. היו צוותים שהמפקד נותן את הפקודות וכולם אחריו עם רוח לחימה" (לוחם).

"**יכול להיות שאני אחשוב ואגיד, אולי באמת אני אשקול האם להיכנס פעם הבאה**. אשקול אם אני אקח את אותו תפקיד ואסכן עוד פעם את החיים שלי. לא יודע איפה זה יתפוס אותי. כן, באיזשהו מקום זה פגע לי באמון, פגע לי באמון" (לוחם).

אמון: תפיסות משותפות למפקדים ולפקודים

מניתוח תפיסותיהם של הפקודים והמפקדים עולות תפיסות **משותפות** בנוגע לאמון ולאופן היווצרותו או שחיקתו. להלן יוצגו שלוש נקודות מבט מרכזיות המשותפות לשני הצדדים, מלוות בדוגמאות מדבריהם.

1. **מבחן התוצאה – תפקוד בזמן אמת:** אחד המרכיבים החשובים ביותר בביסוס אמון בין מפקדים לפקודים הוא יכולת המפקדים לתפקד בפועל. במילים אחרות, המפקדים הרוויחו את אמון הפקודים לאחר שהפגינו תפקוד מיטבי ברגע הקריטי של הקרב או לחלופין, הם פגעו באמון הפקודים אם לא תפקדו במקצועיות מספקת.
- "היה אירוע קטן של כמעט התקלות, שלדעתי הוא לא היה מספיק מקצועי, לא היה משהו בסוף אבל לי זה השפיע על לסמוך על המפקד" (לוחם).
- "הרווחנו את הביטחון המלא של הפקודים בנו, שאם נהיה (שוב) תחת 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).
2. **בניית אמון מהיר תוך כדי תנועה:** מכורח המלחמה, בחלק מהמקרים נלחמו הלוחמים והמפקדים כתף אל כתף עם אנשים שאין להם היסטוריה משותפת של אימונים או של חוויית לחימה (בעיקר בהפעלת מסגרות הכשרה שלחמו כמסגרת). במצבים אלה הבינו המפקדים והפקודים את הצורך בביסוס מהיר של אמון, וחשוב לציין שהם מעידים שזה אפשרי. בניית האמון נעשתה בעיקר דרך יצירת קשר אישי וסולידריות בין המפקד לפקודים ככל שאיפשר זאת הזמן, באמצעות היכרות אישית, זמן משותף, השתתפות של המפקד במשימות או בלוח הזמנים של הפקודים וכדומה. ככל שהמפקדים הפגינו טרם הכניסה לקרב ובזמן הלחימה עצמה דוגמה אישית, אומץ, ביטחון ויכולת מקצועית רבים יותר, כך התחזק האמון.
- "פתאום שיסמכו עליך ללכת אחריו בקרב, זה לקח קצת זמן אבל זה הצליח. קודם כל התחלנו לעשות איתם את הכל, לגמרי הכל, לישון איתם, לאכול איתם, להתאמן איתם, אני עם הלוחמים שלי ישן איתם באולם ספורט על הרצפה, אוכל איתם את מה שהם אוכלים, ומתאמן איתם בדיוק בלוי"ז שלהם ואין עוד דברים שמסביב. זה לעשות שיחות ולהעלות את הדברים שמפחידים ומטרידים אנשים ולדבר עליהם, וזה לייצר המון אמון במסגרת שהוא אל מול אימונים" (מ"פ).
- "כשאתה נכנס ואתה מרגיש את זה, לא צריך לפעמים לדבר, יודעים שזה זה. זה פשוט קורה. זה דברים שפשוט קורים ואתה לא חושב על זה. לפני זה היו חששות (בנוגע לחוסר אורגניות), כשנכנסנו זה לא עניין אף אחד" (לוחם).
3. **המפקד נאמן לפקודיו:** מדברי המפקדים עולה כחוט השני נאמנותם לפקודים והחשיבות שהפקודים מייחסים לכך. הנאמנות הזו יכולה להתבטא בדרכים שונות, אך הנקודה החשובה היא שהמפקדים עושים כל שביכולתם בכל זמן כדי להבטיח את שלומם של הפקודים וכדי שהם יוכלו לבצע את המשימות על הצד הטוב ביותר. לעיתים זה בא לידי ביטוי במחוות קטנות שמביעות דאגה, ולעיתים באופן מהותי יותר.
- "התפקיד שלי – לתת להם לעבוד ולדאוג שהמפקדים הבכירים שהסתובבו לא יפריעו להם" (מג"ד מילי).
- "כשמגיעים בלילה להביא איזו פחית זירו לסמג"ד כי הוא היה צריך פחית זירו אחרי 15 יום, אתה רואה את החיוך שלו. תאמין זה שווה הרבה יותר מהרבה דברים אחרים... הדברים הקטנים" (מג"ד).
- "באתי להילחם. פרוצדורות ותהליכים זה אחריות של המפקד" (לוחם).

סיכום והבנות כלליות

מנהיגות היא מערכת יחסי הגומלין שבין המפקד לפקודיו, ואמון הוא החמצן בעורקיה שמאפשר את קיומה לאורך זמן. המחקר הנוכחי מצא שאמון בין מפקדים לפקודים במצב מלחמה הוא נתון, אבל גם צריך להרוויח אותו. לוחמים נותנים אמון במפקדיהם באופן עקרוני וכברירת מחדל, אך יחד עם זאת, המפקדים צריכים להוכיח שהם הרוויחו אותו ביושר.

האמון הבסיסי נסמך על האחריות ועל הסמכות הארגונית של המפקד. זהו אמון שמוקנה מכורח התפקיד, והוא ממשיך להיבנות במעגליות על ידי אינטראקציות חוזרות ונשנות. אפשר לדמות את בניית האמון לבניין שנבנה קומה אחר קומה על גבי יסודות קיימים. בכל פעם שאחד הצדדים מקבל

תימוכין לכך שאפשר לתת אמון בצד השני, נוספת קומה של אמון ליחסים. יסודות הבניין קיימים לרוב מראש מכורח הגדרת התפקיד והאחריות של המפקד, אך את הבניין המפקד נדרש לבנות בעצמו. אובדן אמון גם הוא לרוב תהליך מתמשך, ואינו מתרחש בעקבות מקרה יחיד אלא לאורך זמן, אלא אם מדובר במקרה קיצוני. האמון אינו 'נשבר' ברגע, אך הוא יכול להיסדק או להישחק במהלך הזמן. האמון אינו נתון או לא נתון (0 או 1) אלא נמצא בטווח, ובתוכו הוא יכול לרדת או לעלות. בכל שלב שבו נמצא האמון, המסגרת יכולה להמשיך לתפקד, גם אם לא באופן המיטבי, תוך כדי בניית האמון בין המפקד לפקודים.

כאשר יש היכרות קודמת בין המפקד לפקודיו, האמון עובר ממצב השגרה למצב החירום (בהנחה שהמפקד דאג לבסס אמון במצב השגרה). זהו האשראי שעומד לרשותו של המפקד. אולם מהמחקר עולה, שכאשר יש צורך, אפשר לבנות אמון במהירות ותוך כדי תנועה. אמון יכול להיווצר גם בין מפקד לפקודים שלא הכירו לפני כן וצריכים לתפקד יחד במצב מלחמה. כאשר המשימה ברורה מספיק ונתפסת כחשובה ומשמעותית, לוחמים יחתרו לביצועה גם ללא אמון גבוה במפקדים. אין בכך להפחית מחשיבותו של האמון. הוא מרכיב חשוב מאוד ביחסי מפקד-פקוד, במיוחד במצב מסכן חיים. על פי רוב, כדי שלוחמים יהיו מוכנים לסכן את חייהם, הם צריכים לתת אמון במפקדיהם ולדעת שהם פועלים במקצועיות ובאכפתיות. תפקידו של המפקד בנסיבות אלה הוא לייצר איזון מועיל בין הצורך להשלים את המשימה לבין ביטחון הכוחות ובין המחויבות שלו לאנשיו למחויבותו כלפי המערכת.

פרקטיקות פיקודיות מרכזיות שנמצאו כמגבירות אמון הן:

- הובלה מלפנים והפגנת מקצועיות בקרב
 - נוכחות פיקודית ושהייה משותפת עם הפקודים בתנאי מחיה זהים
 - הקשבה, דאגה ותשומת לב אנושית לפקודים
 - שיח פתוח ומעמיק בגובה העיניים על נושאים של חוסר הסכמה
 - כנות והזדהות עם הקושי שבשהייה באיזודאות, שיח פתוח ומשתף
 - ייצוג היחידה כלפי הדרגים הגבוהים ותיווך בין הפקודים לרמה הממונה
- המחקר הנוכחי מדגיש, כי אחד הדברים החשובים ביותר בביסוס אמון הוא מבחן התוצאה – האופן שבו המפקד פעל ותפקד ברגע האמת. נוסף על מקצועיות, אומץ וקור רוח, יש ציפייה ברורה מצד הפקודים שהמפקד יהיה נאמן להם. עליו להתמקד בדרכים שבהן הוא יכול לעזור להם בביצוע המשימות, להבטיח שהם יהיו מוכנים ומקצועיים ככל האפשר ולהקל עליהם היכן שאפשר. במילים אחרות, הפקודים צריכים להרגיש שהמפקד מסוגל לבצע את המשימה תוך דאגה להם. אחד הדגשים המרכזיים של המחקר הזה הוא חשיבות המקצוע הצבאי בשדה הקרב. המפקד חייב להיות קודם כל איש מקצוע, להכיר את המקצוע הצבאי ביסודיות ולדעת לפעול על בסיס מקצועי איתן שינחה את פעולותיו בשטח. נוסף על כך, המפקד חייב להיות מחובר מאוד לפקודיו בדאגתו להם ובמחויבותו להחזיר אותם בשלום מהקרב. בניית האמון צריכה להתקיים במודע ומתוך החלטה של המפקד שהוא פועל כדי לבסס אמון באנשיו. בהמשך יתבסס האמון על מעשיו בפועל – איך תפקד בזמן אמת, מה הייתה התוצאה ואיך חוו אותו הפקודים.

מפקד צריך לפעול כדי להיות ראוי לאמון של פקודיו, כך שכשהוא יצעק "אחרי!" הם יסתערו איתו אל מול פני האויב.

מחקר זה עסק במאפייני האמון שבין מפקדים ופקודים במצב קרב, תוך התמקדות בחודשים הראשונים של המלחמה. סביר להניח כי בחודשי המלחמה שלאחר מכן נוספו או השתנו אתגרים הנוגעים לפיתוח אמון בין מפקדים לפקודים. ראוי להעמיק בכך וללמוד מהם המאפיינים הקריטיים של האמון בין פקודים למפקדים כעת, ולהבין מהן הפרקטיקות המרכזיות של מפקדים ליצירת אמון בעת מלחמה ארוכה.

אני מבקשת להודות לקוראים שתרמו, האירו וסייעו לי בעיצוב ובשיפור של המחקר: אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני, סא"ל (מיל') יובל לאטי, ד"ר מוטי ספראי, פרופ' עוזי ברשלוס, קרן שחף, שרית אלפיהדימנט, אל"ם שרית שיף.

רשימת המקורות:

• בנאי, אהוד (1992). "אל תפחד".

- Braun, Susanne, Peus, Claudia, Weisweiler, Silke, & Frey, Dieter (2013). "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust". *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Burke, C. Shawn, Sims, Dana E., Lazzara, Elizabeth H., & Salas, Eduardo (2007). "Trust in leadership: A multi-level review and integration". *The Leadership Quarterly*, 18(6), pp. 606-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Feltman, Charles (2009). *The thin book of trust: An essential primer for building trust at work*. Thin Book Publishing.
- Hannah, Sean T., Uhl-Bien, Mary, Avolio, Bruce J. Avolio, & Cavarretta, Fabrice, L. (2009). "A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts". *The Leadership Quarterly*, 20. pp. 897-919. [10.1016/j.leaqua.2009.09.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006)
- Kelley, Harold H., & Thibaut, John W. (1978). *Interpersonal relationships: A theory of interdependence*, John Wiley & Sons.
- Mayer, Roger C., Davis, James H., & Schoorman, F. David (1995), "An integrative model of organizational trust", *The academy of management review*, 20(3), pp. 709-734.
- Mischel, Wlter, & Shoda, Yuichi (1995). "A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure", *psychology review*, 102(2), pp. 246-268.
- Mislin, A. A., Campagna, R. L., & Bottom, W. P. (2011). "After the deal: Talk, trust building and the implementation of negotiated agreements", *Organizational Behavior and Human Decision, Processes*, 115(1), pp. 55-68. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.01.002>
- Mumford, Michael D., Friedrich, Tamara L., & Byrne, Cristina L. (2007). "Leader Cognition in Real-World Settings: How Do Leaders Think About Crises?", *The Leadership Quarterly*, 18. pp. 515-543. [10.1016/j.leaqua.2007.09.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002)
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim, Burt, Ronald S., & Farrell Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of management review*, 23(3). pp. 393-404.
- Schilke, Oliver, Powell, Andy, & Schweitzer, Maurice E. (2023). "A Review of Experimental Research on Organizational Trust", *Journal of Trust Research*, (13)2 pp. 102-139. DOI: [10.1080/21515581.2023.2214202](https://doi.org/10.1080/21515581.2023.2214202), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4529550>
- Scholtes, Peter R. (1998). *The leader's handbook*. McGraw-Hill.
- Smith, Caring A., & Lazarus, Richard S. (1990). "Emotion and adaptation". In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research*, Guilford Press, pp. 609-637.
- Sweeney, Patrick J. (2010) "Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations?", *Military Psychology*, 22(1), pp. s70-s88.
- Weaver, Liz (5 oct 2017). "Turf, trust, co-creation and collective impact". *Tamarack Institute*.