

נותומוך לחימה לשותף בלחימה = לקחים מעידן העימות המוגבל*

שרון פישר**

מציאות הלחימה בה מתמודד צה"ל בשנים האחרונות מעוררת שאלות רבות לתחקור ולבחינה. הלחימה בעימות המוגבל בכלל וב"גאות ושפל" בפרט מאופיינת במעבר למלחמה על התודעה, בטשטוש גבולות, בגמישות, בשילוב מערכות ועוד, אשר עולים בקנה אחד עם מאפייני העידן הפוסט-מודרני. למאפיינים אלה השלכות רבות על כלל המערכים בצבא ובתוכם הגופים הטכנו-לוגיסטיים ומערך תומכי הלחימה האמונים על הספקת המעטפת המזינה והמתחזקת את גופי הלחימה. מטרת עבודה זו לנתח את ההשלכות של מאפייני הלחימה על המערך תומכי הלחימה בעימות המוגבל וב"גאות ושפל" ולסמן מגמות ולקחים אשר עולים מאתגרי המעבר לעידן הפוסט-מודרני. מאמר זה עוסק בנושאים שלהלן ובמפגש ביניהם - המשגה של המצב, תהליכים ארגוניים, ומאפייני הפרט. זוהו שני לקחים עיקריים:

א. מערכות משולבות: ראינו עדויות לשינוי בדרכי עבודה - המחיצות הארגוניות הקיימות בשגרה התפוגגו במענה לחירום ונוצרו דפוסי פעולה של השתלבות ושיתוף פעולה בין גופים ופונקציות.
ב. חבירה: כתור מספק שירות, החייל הנו "שקוף" ולא תמיד הוא בולט לעיני אנשי היחידה הלוחמת. מצב זה מחייב תשומת לב מיוחדת של מפקדים בעת ביצוע משימות בעתיד.

מכאן עולה האתגר המרכזי של המערך תומכי הלחימה, והוא להפוך לגוף יוזם ומוביל, שחקן בשדה הקרב הפועל באופן משולב ואינטגרטיבי עם גורמי הלחימה.

כללי ומטרה

הלחימה האמונים על הספקת המעטפת המזינה את גופי הלחימה ומתחזקת אותם. הלקחים העולים מתוך ניתוח אירועי גאות ושפל מלמדים אותנו על המעבר מהמשימות המוכרות של העידן המודרני למשימות הצפויות לנו בעידן הפוסט-מודרני.

מטרת עבודה זו לנתח את ההשלכות של מאפייני הלחימה על המערך תומכי הלחימה בעימות המוגבל ולסמן מגמות ותחומים להתבוננות ולהיכרות עם אתגרי המעבר לעידן הפוסט-מודרני.

מבוא

מסמך זה סוקר את הלקחים הנוגעים לפעולתם של כוחות תומכי הלחימה ב"גאות ושפל" ובעימות המוגבל בכלל. הלקחים נבחנו הן מזווית הפרט והן מזווית הארגון. המסמך מציג דרך התבוננות שונה ומציע לראות בעימות המוגבל זירה ייחודית המשפיעה על תפיסות והתנהגויות.

הלקחים שניתן ללמוד מתוך הפעילות ב"גאות ושפל" ובעימות המוגבל שימשו אותנו גם בהתארגנות לקראת אתגרים אחרים - ההינתקות, עבודה במרחב קו התפר כמו גם בהיערכות לתפיסת

מציאות הלחימה שאיתה מתמודדים בצה"ל בשנים האחרונות מעוררת שאלות רבות לתחקור ולבחינה. תקופת הלחימה ב"גאות ושפל" וב"חומת מגן" היא עימות מוגבל שעקרונותיה ומאפייניה שונים מאלה של הלחימה המסורתית: מלחמה על התודעה, טשטוש גבולות, גמישות, שילוב מערכות ועוד (הרחבה על מאפיינים אלה בהמשך). למאפייני הלחימה הנוכחית השלכות רבות על כלל המערכים בצבא ובתוכם הגופים הטכנו-לוגיסטיים ומערך תומכי

1 רס"ן שרון פישר הינה ראש מדור מיון והערכה בענף פיתוח ארגוני באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה.

* חלקים ממאמר זה נכתבו במסגרת עבודת צוות מד"ה להפקת לקחים מ"גאות ושפל" שחבריה היו: רס"ן דותי ליפשיץ, רס"ן דונן חזום, סרן רום לידז, סרן רחל פרידלר, רס"ן ניר נוה ומחברת המאמר.

** המחברת מודה לסא"ל איריס סגל ולסא"ל ענת קדם על הארותיהן והערותיהן.

- מסמך זה מחולק לארבעה חלקים:
- חלק א - מאפייני התקופה.
- חלק ב - מאפייני מערך תומך הלחימה.
- חלק ג - ניתוח השלכות מאפייני התקופה על רמת הארגון.
- חלק ד - בחינת השלכות מאפייני התקופה על רמת הפרט.

חלק א- מאפייני התקופה:

לאורך תקופת "גאות ושפל" ניתן לזהות עליות וירידות בעוצמת הפעילות ושינויים בדפוסי העימות ובאופן ניהול הלחימה. בתקופה זו היו גם מבצעים נקודתיים כמו "חומת מגן" ו"ימי תשובה" שהם בעלי מאפיינים ייחודיים. כללית ניתן לומר כי "גאות ושפל" הנה דגם של עימות מוגבל בעל מאפיינים כמו רצף לחימה, עימות בתוך ערים ובתוך אוכלוסייה אזרחית, לחימה מבוססת בעיקרה על הצבא הסדיר, סיכול ממוקד ועוד.

העימות הנוכחי הוא מצב שאיננו נע על קו הרצף בין מלחמה לשלום, אלא מייצר מרחב שלישי שאיננו נכלל בקטגוריות המקובלות. מרחב זה נותן הזדמנות ופתח לבחון את הנחות היסוד הקיימות בבסיס הארגון ולהרהר על התאמתן למציאות החדשה שנוצרה.

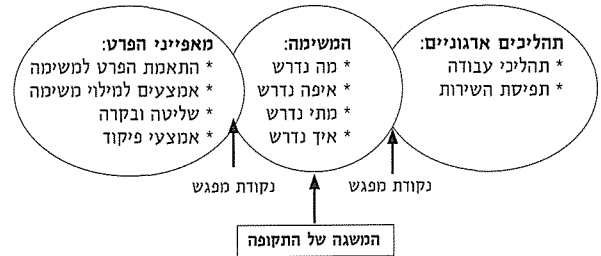
- **ייחודו של העימות המוגבל:** בחשיבה הצבאית הולכת ומתגבשת ההבנה שעומת מוגבל איננו "עוד מאותו דבר". ראש ביה"ס לעימות נמוך עצימות (ענ"ע) טוען שעומת מוגבל נבדל מכל סוגי הלחימה האחרים (מלחמה טוטלית, מוגבלת, וכוללת) בכך שהוא איננו רק מלחמה על הקרקע, אלא **מלחמה על התודעה**. בעוד שמלחמה מתבצעת בכלים של הגנה או התקפה פיזית, העימות המוגבל מתבצע בכלים של תודעה. אם אכן מדובר במלחמה מסוג אחר, נשאלת השאלה איך נדרש צה"ל להתארגן ולפעול במציאות זו והאם נדרשים שינויים בתו"ל ובהכנת כוח האדם למלחמה.

- **טשטוש גבולות:** הפעילות הצבאית המסורתית מאופיינת בחלוקה לאזורי לחימה לעומת אזורי רגיעה, עורף וחזית, לוחם ותומך. ההתארגנות הטכנו-לוגיסטית מבוססת על הנחות אלה ונותנת מענה דרך קווי הספקה, שטחי התכנסות ועוד. מאפייני הלחימה בעימות המוגבל ניכרים בטשטוש גבולות - כבר לא ברור היכן העורף והיכן חזית הלחימה (פיגועים בתל אביב, נסיעות בשטחים...), מהם מאפייני שטח הלחימה (הכוח נפרס בשטח בנוי וצפוף אוכלוסייה) מה הם תפקידי התמיכה (צריך לדאוג גם לאוכלוסייה האזרחית), מה יעוד הכלים (הכלים מופעלים שלא לפי ייעודם המקורי).

- **גמישות:** מאפיין בולט של הלחימה בעימות המוגבל הנו **מציאות המשתנה ללא הרף**. הדבר מחייב גמישות בהתארגנות ובביצוע של פעולות שונות. התו"ל מתפתח ומשתנה; הציד הטכני עובר פיתוחים ונכנס לשימושים שונים מאלה שלשמן פותח; וכ"א מופעל באופן שונה מהמתוכנן.

ההפעלה החדשה ולשינויים המבניים בצה"ל. חשוב לציין מה למדנו מהעבר כדי שנוכל להיערך טוב יותר לעתיד. להלן ננתח ונזהה את המאפיינים הנדרשים כדי לבחון את המצב ולחפש אחר הפתרונות המתאימים.

ניתוח הלקחים נעשה על-בסיס המודל הסכמטי הבא:



המשגה של התקופה: יש להתחיל בהמשגה של התקופה ואיך היא משליכה על מרכיבי המשימה. ניתוח זה יתייחס גם להשלכות המאפיינים על מערך תומך הלחימה כמו רמת הסיכון ולמאפייני הסיכון.

תהליכים ארגוניים: ניתוח תהליכי העבודה של הארגון חשוב לצורך הבנת פעילות המערך תומך הלחימה והפקת לקחים מ"גאות ושפל" בנוגע לתפקודו היום-יומי. ניתוח זה ימפה את תהליכי העבודה הקיימים, יזהה דרכים לייעול, ויבהיר את מושג תפיסת השירות.

מאפייני הפרט: יש צורך לערוך ניתוח של התאמת הפרט למשימה ולהתייחס למרכיבים אלה: התאמת הפרט למשימה, אמצעים למילוי המשימה, שליטה ובקרה ואמצעי פיקוד.

נקודות המפגש בין המעגלים: ניתוח נקודות המפגש בין תהליכי הארגון ומאפייני הפרט לבין המשימה במסגרת התקופה. ניתוח זה מאפשר למידה משמעותית והערכות למציאות החדשה.

שיטה

מסמך זה נכתב בהמשך לעבודת צוות מד"ה להפקת לקחים מ"גאות ושפל". בצוות השתתפו - רס"ן רונן חוום, רס"ן רותי ליפשיץ, סרן רום לירז, סרן רחל פרידלר, רס"ן ניר נוה ומחברת המאמר. עבודת הצוות כללה כמה שלבים:

- מיפוי המושגים "תומך לחימה" ו"גאות ושפל" ומיפוי תופעות מרכזיות לחקירה.
- איסוף נתונים ממקורות שונים: איסוף ולמידה של לקחים קודמים מ"גאות ושפל", ראינות עם בעלי תפקידים שונים בשטח ובמרכזי אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (אט"ל), וניתוח ההווה הארגונית ברמות השונות מתוך היכרות היועצים השותפים לצוות.
- עבודת כתיבה וארגון תובנות לבחינה שיטתית של ההשלכות לאור היבטים שונים.

בעבודות שנעשו בעבר לצורך הגדרת אוכלוסיית הלוחמים נעשה שימוש בשתי אמות מידה להבחנה בין "לוחם" לבין יתר החיילים: "מגע ישיר עם אויב" ו"קרבה לשדה הקרב". אמות מידה אלה מבטאות את פעולת הלחימה/הריגה עצמה וכן את מידת הסיכון והקרבה לשדה הקרב. אפשר לראות על-פיהן את ההבדל בין תומך לחימה כללי לתומך לחימה קרבי.

בתרשים שלעיל נראה כי אוכלוסיית תומך הלחימה משתנה בקרבתה לשדה הקרב. חלק מתומכי הלחימה (בעיקר תומכי לחימה קרביים) קרובים יותר לשדה הקרב מאשר אוכלוסיות המוגדרות לוחמות.

המערך תומך הלחימה הקרבי מבוסס על כ"א חובה בעיקר ולכן חשוב להבין את מאפייני אוכלוסיית החובה במערך. שיבוץ למקצועות בצה"ל מסתמך על מדרג השיבוץ הצה"לי וכן רשימת המקצועות אשר מגדירים את דרישות הסף בכל מקצוע.

המקורות לכוח האדם המופנה למערך תומך הלחימה באט"ל הם - בוגרי בתי ספר מקצועיים (למערך טכני), קורסים קדם צבאיים וקביעה בגיוס. הפניית כוח האדם למערך זה אינו זוכה לעדיפות גבוהה אל מול יעדים אחרים. השיבוץ מושפע גם מרצון הפרט, אך הרצון להגיע למרבית מקצועות תומכי הלחימה של אט"ל הנו מועט יחסית. עם זאת, לאט"ל מגיעים גם חיילים מתוך רצון באמצעות איתורים מוקדמים כמו מסגרות קדם-צבאיות. מספרם של אלה גדל בשנים האחרונות, אך עדיין, רוב החיילים מגיעים לאט"ל על-פי שיבוץ שנעשה בבסיס קליטה ומיון (בקום).

מתוך מעקב אחר סקרי מוטיבציה של טירונים המגיעים לטירונות כלל צה"לית לעומת אלה המגיעים מבסיס ההדרכה של חיל החימוש ניתן ללמוד כי רמות המוטיבציה הראשונית של חיילים המגיעים למערך הטכני באט"ל נמוכה יחסית (פישר, 2004).

למרות זאת נמצא כי קיים דמיון בשיעור הנשירה של חיילים במערך הטכני של אט"ל לעומת חיילים מחיל האוויר והדבר מהווה מדד מסוים בנוגע לתפקוד החיילים ולרמת הסתגלותם לארגון ולתפקיד.

מסמך זה מתייחס לאוכלוסיית תומכי הלחימה הכלליים אשר משרתים בתפקידי תמיכה טכנו-לוגיסטיים. החיילים משרתים בכל הדרגים - מתומך הלחימה הקרבי בגדודים ועד למשרתים במערך תומך הלחימה במרכזים, במטה ובמפקדות.

ניתוח הלקחים במסמך זה נעשה בשני מישורים, ברמת הארגון וברמת הפרט. ברמת הארגון ייבחנו התפיסות, התהליכים והמנגנונים של ארגונים תומכי לחימה. ברמת הפרט ייבחנו סוגיות הנוגעות ליחיד תומך הלחימה במשימות בעידן של העימות המוגבל.

חלק ג - ניתוח השלכות נואפייני התקופה על רמת הארגון

מאפייני "גאות ושפל" ברמת הארגון זוהו במסמך של ספראי,

עימות מוגבל ולא כיבוש שטח: אחד ממאפייני הלחימה בעימות המוגבל הנו לחימה ממוקדת ונקודתית, ולא כיבוש שטחים. לשם כך נעשה שימוש הולך וגובר בטכנולוגיה מתקדמת ובאמצעי מודיעין שדה מורכבים, כסיוע למערך הלוחם. שימוש בעזרים טכנולוגיים אלה דורש שירותי אחזקה שונים ממערך האחזקה, וכך במקביל לאחזקה "מסורתית" נוסף אתגר חדש למערך תומך הלחימה.

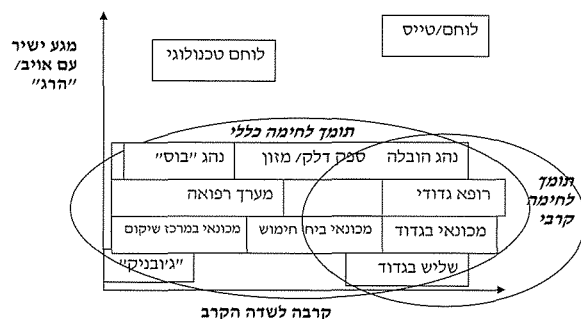
מסמך זה יעסוק בהשלכות העימות המוגבל כפי שבאו לידי ביטוי בתקופת "גאות ושפל" ובתובנות הכלליות שעלו מתוך פעילות זו עד לאוגוסט 2004. למאפייני התקופה שלעיל יש משמעויות הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט.

חלק ב - מאפייני מערך תומך הלחימה

מאפייני מערך תומך הלחימה זוהו במסמך אחר (פישר, 2003), ובדיון הנוכחי מובאים עיקרי המאפיינים. בלקסיקון הצבאי אין הגדרה ברורה של תומך הלחימה אך ניתן למצוא הגדרות קרובות. במילון למונחי צה"ל שיצא באג"ם-תוה"ד, המונח הקרוב ביותר הוא "**נוערך הסיוע המנהלתי** (combat service support organization) (CSSS)" - "המערך שמאורגנים בו גורמי הסיוע המנהלתי לסוגיהם במסגרת כוחות היבשה וכוחות השדה, באופן שיוכל לתת לכוחות הלוחמים את הסיוע המנהלתי הנחוץ למילוי משימותיהם. למערך זה מערכי משנה הבנויים והמאורגנים לפי ארגון המערך הלוחם ולפי צרכיו, והם חלק הכרחי ובלתי נפרד מכל יחידה ועוצבה שבכוחות השדה. מערך זה כולל גופים אלו: הספקה, רפואה, חימוש, משטרה צבאית, פיקוח תנועות ושלישות."

בהקמת איגום תומכי הלחימה באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה, הוגדר יעוד האיגום כך: "להבטיח את קיום המערכה והתמיכה במהלכיה" (האלוף זאבי-פרקש), אך המושג "תומך לחימה" נותר ללא הגדרה מפורשת.

מבחינת אגף כוח האדם (אכ"א), הגדרת "תומך לחימה" לצורך חישוב שכר והטבות נעשה על דרך השלילה: כל מי שנמצא ביחידה קדמית ואינו לוחם. הגדרה זו כוללת את כל מי שמשרת בדרג קדמי ללא הגדרת המקצוע הצבאי. לאחרונה הוגדרה קבוצה זו כ"תומך לחימה קרבי" (ודמני עבור ר' אכ"א, 2005).



של "שירות" לעומת "מקצועיות" המשקף את תפיסת השרות של גוף תומך הלחימה. להגדרת הפעולות שמבצע ארגון השלכות על מיצובו ויצירת ההתייחסות כלפיו. בשנים האחרונות אט"ל הדגיש כי ייעודו במתן שירות ללוחמים, ובמסגרת זו אנו מוצאים "נותן שירות" אשר משרת את ה"לקוח". המציאות של העימות המוגבל, הדגיש את המתח שבין שירות למקצועיות בכל הקשור למענה אישי מהיר ואיכותי לבעיות ("שירות") אל מול מציאת פתרונות לצרכים המבצעיים ("מקצועיות").

תפיסת השרות הנה מתן מענה ע"פ דרישת לקוח בהנחה כי "הלקוח תמיד צודק". מענה ללקוח ניתן לרוב ע"פ תוכנית עבודה מוגדרת או דרישות מקומיות שמתעוררות באופן שוטף. בראייה מערכתית ניתן לומר כי פעילות זו בהגדרתה ממלאת צרכים בסיסיים, כגון הבאת אמצעים, תיקון, תחזוקה ותמיכה. צרכים אלו, אף שהינם קריטיים, אינם במוקד תשומת הלב של המפקדים, בייחוד במצבי חירום ולחימה.

לדוגמה, המשאית של מרכז ההובלה איננה מורגשת בהגעתה, אולם בהיעדרה היא מאוד בולטת. ע"פ תורתו של הרצברג (1966), קיימים שני סוגים של צרכים: צרכי היגייניים שמתמקדים בסיפוק צרכים קיומיים ומילויים ימנע אי שביעות רצון. צרכים מוטיבציוניים, של מימוש עצמי, אשר מילויים יביא לתחושת שביעות רצון. לפי תאוריה זו, פעולתם של תומכי הלחימה מורגשת רק בחסרונה, כלומר אין בסיפוק צרכים קיומיים אלו כדי ליצור שביעות רצון, אולם בהיעדרם ניכרת ירידה בשביעות הרצון. **בתור מספק שירות, הארגון נשאר לעולם בתוך מסגרת סיפוק הצרכים ההיגייניים (קיומיים) וכנזה הוא נשאר "שקוף".**

לעומת "תפיסת השרות", הנחת היסוד של "מקצועיות" הינה שעל המקצוען לשפר את המוצר/השירות ואף להגדיר ללקוח מה הוא צריך. טשטוש הגבולות בין ספק-לקוח נותן לאיש המקצוע מרחב פעולה המאפשר לו הן לתת שירות והן לעצב ולקבוע מהו המענה הטכנו-לוגיסטי המיטבי. השימוש במושג המקצועיות מאפשר לגורמים הטכנו-לוגיסטיים להיות שותפים ולהשפיע בקביעת דרכי פעולה ובהעלאת פתרונות והובלת שינויים ממעלה שנייה. בשפתו של הרצברג (1966), מדובר במעבר לצרכים מוטיבציוניים המאפשרים ליחיד ולארגון לפרוץ קדימה ומהווים בסיס ליצירת תחושה של שביעות רצון.

ייצור המוני לעומת התאמה אישית:

בעימות המוגבל קיים מתח גובר בין עבודה על-פי תקני איכות מקצועיים לבין עבודה על-פי צרכים מבצעיים. כללי הייצור, האיכות והבקרה מבוססים על הנחות יסוד של ייצור המוני. מונחים כמו זגם, סדרה, סטטיסטיקות, איכות וממשקים בין מחלקות רבות, נגזרים מתפיסת ייצור של סרט נע המוני. הדרשה לפתרונות מהירים, המאפיינת את סביבת העימות

ליפשיץ וגביש (2002). מתוך תובנות העולות מניתוח המסמך ומראיונות שנערכו ע"י חברי צוות מד"ה ניתן לזהות רצפים דיכטומיים שלפיהם פועל הארגון בשגרה ואשר טושטשו במציאות של העימות המוגבל. טשטוש זה קורא תיגר על דרכי הפעולה של הארגון ופותח פתח לחשיבה אחרת.

• מצב שלום לעומת מצב מלחמה:

תפיסת המענה הלוגיסטי ניזונה רבות מלקחי מלחמת יום כיפור אשר עסקו בנושאים של ההתארגנות הלוגיסטית (כמו מלאי בימ"חים וזמן תגובה) ובנושאים טכנולוגיים כמו מענה של ציוד מתאים לצרכים. המענה של המערך הטכנו-לוגיסטי מוכוון אפוא למלחמה כוללת, והוא תופס את העימות המוגבל כ"מיני מלחמה" שאיננה דורשת התארגנות מיוחדת ומקומה משני בתודעה הלוגיסטית העסוקה באופן מתמיד בהערכת למלחמה כוללת.

• עורף לעומת חזית:

ב"גאות ושפל" עורערה ההנחה שיש היררכיה של עורף - חזית, אשר בה מצויים הגופים תומכי הלחימה בתווך בין העורף לחזית, בין הלוחמים לאנשי המפקדות. מאפייני העימות בתוך אוכלוסייה אזרחית צפופה תוך הפעלה מסיבית של כלים כבדים, דרשו מגופים תומכי לחימה לשנות את אופן מתן מענה האחזקה והתחזוקה. בעוד שבמלחמה "רגילה" פועלים מתוך שטחי כינוס מוגנים יחסית, ב"גאות ושפל" פעלו בדרכים אחרות. המערך תומך הלחימה, לרבות חלקו המוגדר עורפי, **נתן שירות עד קווי העימות**, במקום לשבת ולחכות שהכלים יגיעו לסדנאות ולמפעלים. כלומר, נראה כי **גבר הדמיון** בין הכוחות הלוחמים לכוחות תומכי הלחימה במיקומם ביחס ללחימה.

• לקוח לעומת ספק:

דוגמה נוספת לטשטוש הגבולות אשר מאפיינת את "גאות ושפל" ניתן למצוא בהגדרת ספק-לקוח. באופן מסורתי, קיימת הבחנה ברורה בין "ספק" אשר מביא ציוד או מספק שירות לבין "לקוח" אשר מקבל מוצר/שירות. אבחנה זו שמה על סולם מדרגי את מערכת היחסים בין הצדדים. בעימות המוגבל, אופי מערכת היחסים שהתהווה היא של שיתוף פעולה בין ספק ללקוח, ובכך הביא לטשטוש ההבחנה המסורתית בין ספק ללקוח. טשטוש זה נוצר דרך מספר מנגנונים לרבות "שירות לבית הלקוח" אשר הדגיש מתן מענה ופעולה אקטיבית מצדו של נותן השרות. נותן השרות לקח יותר אחריות להיענות לצרכים ולסיפוקם באופן יזום במקום להמתין ליוזמת "הלקוח", ולעיתים גם הלקוח נטל חלק במציאת הפתרון. מכאן ניתן לראות כי חלה התקרבות בין שני הצדדים לצורך מילוי מטרה אחת.

• תפיסת השרות לעומת מקצועיות:

בהמשך להבחנה המסורתית בין "ספק" ל"לקוח" מצוי גם ציר

Low tech, הנשאר בצל. כך גם הגדרת הארגון כ"נותן שירות" שבה ההצלחות נשארות באפלה ורק כישלונותיו מוארים לאור הזרקורים, לעומת הגדרת הארגון כ"ארגון מומחים מקצועיים" שבה הארגון נתפס כגוף פעיל ויזום שתוצאות פעולותיו נראות לעין.

ניתן לשער כי טשטוש הקטגוריות הללו מערער את הסדר המעמדי ויוצר בכך איום הן על קבוצות הכוח בצבא והן על הנחות היסוד המושרשות גם מחוץ לצבא. דוגמה לכך ניתן למצוא במאמרו של ספראי (ממד"ה, בין הזירות מס' 2) הטוען, כי ההתמקדות בליבת הצבא, קרי במערך הלוחם, איננה רק תגובה ראייונית מובנת מאליה לקיצוץ, אלא גם משרתת את צורכי צה"ל כארגון מוסדי, השואב לגיטימציה מהדגשה והבניה של מוסד הלחימה. יתכן ושימוש במונחים אחרים ייתן משמעות אחרת למערך תומכי הלחימה, וממנה ייגזרו תפיסות חשיבתיות ופעולות אחרות.

כאשר בוחנים את התמודדות הארגון עם המציאות של "גאות ושפל" ועם הלקחים שעלו מתוכה נשאלת השאלה האם משהו השתנה בארגון? מניתוח לקחים שיחידות הפיקו והציגו בלקחי "גאות ושפל" אנו עדים בעיקר ללקחים מקומיים וטכניים. אמנם, במבט לאחור, ניתן לזהות גם תמורות ושינויים מסוג אחר בתקופה האחרונה:

ניתן לזהות שינויים מקומיים אשר כנראה הכשירו את הקרקע לקראת הובלת רבולוציות. בשנתיים האחרונות ניתן לזהות שינויים מהותיים בתפיסת ההפעלה של המערך תומך הלחימה. שינויים מרכזיים בתפיסות ובדרכי ההפעלה באט"ל כוללים לדוגמה, מעבר לתפיסה של לוגיסטיקה מרחבית, טכנו-לוגיסטיקה רב זרועית, מרכזי טיפול, איחוד דרגי אחזקה, שינוי שגרת האחזקה ועוד.

שינויים אלה אינם מיוחסים ישירות ללקחי "גאות ושפל", אולם ניכר כי הפתרונות עולים בקנה אחד עם מאפייני הלחימה והדרישות שעלו מהם. לעתים קרובות משתמשים בדוגמאות של אירועים שונים אשר התרחשו ב"גאות ושפל" כראיה לצורך בשינוי. לדוגמה, יכולת של האגד הלוגיסטי המרחבי (אלמ"ר) לתת מענה טוב יותר בלחימה. נשאלת השאלה, מהן ההשלכות מטשטוש הגבולות הארגוניים המסורתיים על יצירת מבנים ארגוניים חדשים ועיצוב דרכי הפעולה של הארגון?

חלק ד - בחינת השלכות מאפייני התקופה על רמת הפרט:

ניתן לזהות כמה דיכטומיות אשר רלוונטיות לרמת הפרט: ההבחנה בין עורף לעומת חזית, חייל נותן שירות לעומת חייל מקצועי, הפעלת כוח אורגאני לעומת כוחות מסייעים וסממני סטטוס. במציאות של גאות ושפל טושטשו אבחנות אלה ולמעשה גרמו להפרה של "החזוה הפסיכולוגי" שבין הצבא לחייל תומך הלחימה ולסימון אתגרי המפקדים במעבר בין ניהול לפיקוד.

עורף לעומת חזית:

חייל תומך לחימה מוגדר כמי שמספק למערך הלוחם אספקה

המוגבל שמשנתנה במהירות, מעמידה את איש המקצוע בדילמה, שכן פיתרון מהיר משמעו "ויתור" על הסטנדרטים הגבוהים שאליהם היה רגיל ובהם האמין, ואולי אף פגיעה במקצועיותו.

ניתן להסתכל על הפתרונות הנדרשים לא כעל "או מהירות או איכות", אלא כעל **פתרונות הדורשים הנחות יסוד אחרות**, שכן העימות המוגבל דורש פתרונות שאינם כוללניים אלא נקודתיים וייחודיים לזמן ולמקום מסוימים. תפיסת ייצור של One of a kind ולא Mass production תמנע את הצורך בתיאום בין מחלקות, ואת המתח בין מתן מענה נכון בזמן לבין סדר פורמאלי ובידוקרטיה - ותשנה את תפיסת האיכות ככלי המאפשר התאמה מיטבית למגוון תנאים.

Low tech לעומת High tech:

העימות המוגבל איפשר בולטות למערכים שבמצבי שגרה אינם במרכז תשומת הלב של הרמות הבכירות. ניתן למצוא 'היפוץ תפקידים' בין המערכים הטכנולוגיים ומערכות המידע, שבשגרה נתפסים כיוקרתיים, בעוד שבעימות המוגבל, מערכי האחזקה הפשוטה, זוכים לעיקר תשומת הלב עקב הביקוש הרב לעבודתם בתקופה זו. ייתכן כי היוקרה של ה-Low tech נובעת מהעובדה כי היא נותנת את המענה ההכרחי בטווח הקצר, המידי והדחוף ואילו הפיתוח נתפס כסוג של מותרות במציאות של הלחימה הנוכחית.

ריכוז לעומת בידור:

בעימות המוגבל נמצא כי פעמים רבות התקצרו תהליכי העבודה משום שנדרשו פחות רמות בתהליך (פחות חתימות ואישורים של גורמים ממונים). קיצור תהליכים זה מוסדר על-פי נוהל, אך ייחודי רק לנסיבות מיוחדות. כלומר מתקיימת הבחנה ברורה בין תהליכים אפשריים בשגרה לבין תהליכים אפשריים בחירום.

תובנות לרמה הארגונית

טשטוש דיכטומיות אלה בעימות המוגבל הראה כי ניתן לעבוד גם בתצורה אחרת, שאנשים רבים מוצאים אותה יעילה יותר. נשאלת השאלה אם ניתן ללמוד משיטות העבודה שהתגבשו בעימות המוגבל ולהפעילם גם בשגרה. לתחושתנו, נראה כי דפוסי החירום אינם מחלחלים לשגרה, ושדפוסי ההתנהלות בשגרה אינם מאפשרים טשטוש זה.

נשאלת השאלה מדוע? את מי ואת מה משרת הדבר? אחת ההשערות שלנו מבוססת על התפיסה שהחייל הלוחם נמצא במרכז. טשטוש ההבחנה בין עורף לחזית מערער את הסדר המעמדי. ניתן לראות שזוגות הקטגוריות שציננו מגלמות גם יחסי היררכיה: חזית, עיקרית בחשיבותה, מול העורף הנתפס משני בחשיבותו; הלקוח, שהוא תמיד צודק ואותו צריך לשרת, מול הספק, שתפקידו לתת שירות, ומתלווה ללוחם; איש ה-High tech, הזוכה ליוקרה למול איש ה-

צוידו כי זהו נשק ארוך ואי אפשר לתמרן אתו ברכב במקרה של סכנה. טנקיסטים לעומת זאת, מקבלים נשק מקוצר, כדי שיוכלו להפעילו גם מתוך הטנק.

למעשה, אין חיילים תומכי לחימה מורשים כלל לשאת נשק באופן קבוע (בשל הכשרתם), אלא למשימות מוגדרות שלאחריהן חייבים הם להחזיר את הנשק והם אינם יכולים "להתיידיד" עם הנשק אשר אמור להגן עליהם. הדבר מביא לפגיעה בתחושת הביטחון האישי: צוותים שנשלחו לחזית דווחו על תחושת ביטחון אישי לקויה בשל חוסר מיגון אישי וחוסר ידע בהפעלת האמצעים העומדים לרשותם (שקד, 2002).

אימונים להבטחת הכשירות ברמת החיילות אמורים להתקיים באחריות היחידות - הגדוד או המרכזים. בגדודים נעשה האימון במסגרת אימון פלוגת המפקדה והמטווחים של היחידה. ברמת יחידות החימוש והמרכזים ניתן למצוא יוזמות מקומיות שבהן עשו מיפוי של חיילים אנשי קבע המצויים בלחימה (כמו חוליות תיקון ופלוגות קדמיות) וערכו עבורם אימון בבסיס האימון הפיקודי.

חייל נותן שירות לעומת חייל מקצועי:

תפקידם של תומכי הלחימה מתבטא לרוב במתן מענה לצורכי הדרג הלוחם. מענה זה ניתן בעיקר על-פי תוכנית עבודה מוגדרת או דרישות מקומיות שמתעוררות בפעילות השוטפת. התמקמות בתוך מסגרת סיפוק הצרכים הבסיסיים, ההיגייניים, משפיעה על אופן ההתארגנות למשימה ועל ההתייחסות לחיילים ולעבודתם.

אפשר ללמוד על כך מתוך המקרה הבא:

בתאריך 20/07/04, נפגעו שני טכנאי קשר, רס"ל אבישי קורסקי ז"ל מגדוד 671 וסמל איתי אילח ז"ל מגדוד 869 מירי צלפים לעבר מוצב נורית בעת שטיפלו בבעיית קשר על גג עמדת התצפית במוצב. בגזרה הוכרזה כוננות מיוחדת עקב התפוצצות פעיל חיזבאללה בלבנון יום קודם לכן, והכוחות הלוחמים הכירו את ההנחיות. רק כשעתיים לאחר שמוצב נורית דיווח כי אין נפגעים התגלה כי שני הטכנאים נהרגו מירי החיזבאללה.

אירוע זה בפיקוד הצפון הוא דוגמה קלאסית לכך שחיילים המבצעים פעילות תומכת נתפסים כ"שקופים". תומך הלחימה כמספק שירות יישאר לעולם בקטגוריה של הספקת הצרכים ההיגייניים (ע"פ הגדרתו של הרצברג, 1966) וככזה יישאר "שקוף". יש לכך השלכה על אופן ההפעלה של הכוחות תומכי הלחימה במצבי שגרה אך במיוחד במצבי לחימה. יש חשיבות למציאת דרכים להפיכת החיילים תומכי הלחימה מ"שקופים" לנראים לעין.

כוחות אורגניים לעומת כוחות מסייעים:

מבנה הפעלת הכוחות בצה"ל מפגיש תפיסות הפעלה שונות המבוססות על צורות התארגנות שונות. האחריות לטיפול באזור גאוגרפי נתון חלה על הפיקוד/אוגדה מרחבית (אוגמ"ר/חטיבה מרחבית (חטמ"ר). גוף זה אחראי על הפעלת הכוחות לשם שמירה על הגזרה. למימוש המשימה חוברים יחד כמה גופים:

ושירותים לצורך קיום הלחימה. על-פי תפיסת הצבא, יש הבחנה ברורה בין עורף לחזית, וגופי המערך תומך הלחימה מצויים בתווך שבין העורף לחזית, בין הלוחמים לאנשי המפקדות. הנחה זו עורערה באירועי "גאות ושפל". בשל מאפייני העימות בתוך אוכלוסייה אזרחית צפופה, נדרשים תומכי הלחימה להיכנס לתוך שטח הקרב ולשהות בו, בעוד שלפי תורת הלחימה, במלחמה הם אמורים להגיע רק עד לשטחי כינוס מוגנים יחסית. גם העובדה כי ב"גאות ושפל" הפכו צירי התנועה לשדה הקרב העיקרי, מיקמה את גופי הלוגיסטיקה וההובלה ב"עין הסערה". **בעימות המוגבל נדרש למעשה תומך הלחימה לכישורי לחימה יותר מאשר במלחמה הכוללת**, ולגביו אין העימות המוגבל 'מיני מלחמה', פעילות שגרתית שאיננה דורשת התארגנות מיוחדת, אלא ההיפך - חריגה מהמציאות אשר מחייבת התייחסות.

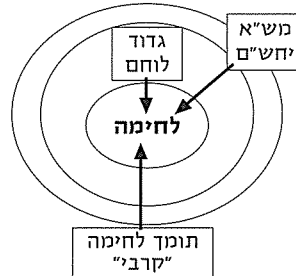
ככלל, פעילותו של המערך תומך הלחימה מתפרסת על כמה מעגלים, והכניסה לאזור הלחימה הנה בהתאם לצורך. כוחות תומכי לחימה נעים בין המעגלים, וככל שהעימות אינטנסיבי יותר, כך מעורבים בו גם כוחות תומכי לחימה המשרתים ביחידות עורפיות יותר. הקרובים ביותר לאזורי הסכנה הם חיילים תומכי לחימה המשרתים בפלוגת המפקדה של הגדוד הלוחם, סמוכים לפעילות הלחימה ומהווים חלק מהיחידה הלוחמת. אחריהם, תומכי לחימה "קרביים" אשר מתקרבים דרך קבע ללחימה כמו נהגי הובלה

וספקי דלק ומזון. מעבר לכך, בשיא "גאות ושפל" ניתן היה למצוא חוליות טכניות שנתנו סיוע מיחידות החימוש (יחש"ם) ומרכז השיקום והאחזקה (מש"א) ישירות לשטח - קצינים, נגדים, חיילים ואזרחים עובדי צה"ל.

גם כאשר לא יצאו למשימה בזירת הלחימה, נעשתה העבודה בסדנאות ביחש"ם ובמש"א בצורה מוגברת ובנהלים שונים מאשר בשגרה: מעבר מטיפולים קבועים של תוכניות עבודה סדורות, טיפול מזדמן, אחזקות שבר לכל הנדרש למתן מענה לצורכי לחימה.

כתוצאה מטשטוש הגבולות, מוצא עצמו תומך הלחימה באזורי סכנה. מציאות זו סותרת את המסר הסמוי ולעתים גם הגלוי שקיבל כי עיקר תפקידו הנו מקצועי ושיאנו מצוי בתחום הסכנה. מתוך לקחים שעלו ביחידות ניתן למצוא דיווחים על כך שלצד כשירות מקצועית גבוהה נמצאה כשירות מבצעית נמוכה יחסית וחוסר ביטחון במסוגלות העצמית בהתמודדות עם מצבי חירום (וינשל, 2001).

העדיפות להקצאת אמצעים לביטחון אישי כמו אפודים, נשק מקוצר ורכבים ממוגנים ניתנת ללוחמים. כוחות תומכי לחימה אשר נדרשים לנוע באותם אזורי סכנה מצויים בפחות אמצעי מיגון. לדוגמה, נהגי הובלה ציינו שאינם יכולים להשתמש בנשק שבו



ואת תחושת השליחות שלהם. במציאות, קשה לקבוע אם העובדה שתומך הלחימה היה מצוי בקרבה לסיכון ולפגיעה אכן העלתה את הסטטוס שלו, או שזה נשאר כשהיה.

בקרבת תומכי הלחימה ניתן לראות שני קטבים: אלה שמלכתחילה לא רצו לשרת כחיילים תומכי לחימה ומצאו בעימות עוד צידוק לסירובם, ואלה שראו בקרבה לשדה הקרב אות כבוד וקרבה לסטטוס הנחשק ומתוך כך עלתה המוטיבציה שלהם.

מצד אחד נראה כי הלחימה איפשרה בולטות למערכים העובדים קשה בשגרה והעלתה את תחושת המסוגלות והמקצועיות שלהם: "סוף סוף אנחנו על המפה". אולם היה גם חשש משחיקה ומחוסר תגמול על השעות המרובות, בקרב אזרחים עובדי צה"ל (אע"צים) (שקד, 2002).

יחידות רבות חשו גאווה על יכולתן להיכנס ולתת מענה בשעת חרום ואף הרגישו עלייה בהכרה ובכבוד על חלקם וכן "גזרו קופונים" בפעילות של היחידות באזורי סכנה.

מצד אחר, חיילים תומכי לחימה רבים ראו בכניסה לאזורי העימות קושי נוסף. לדברי חייל (טכנאי מערכות התרעה) "אם הייתי רוצה להיות קרבי, הייתי מתנדב לצנחנים ולא הייתי מגיע כחימושניק". תגובות אלה הן תוצאה של המסרים שקיבלו תומכי הלחימה לאורך הכשרתם.

תובנות מרמת הפרט:

ברמת הפרט עולות תובנות בשני תחומים עיקריים - שבירת החוזה הפסיכולוגי ואתגר המנהיגות.

א. שבירת החוזה הפסיכולוגי

מעבר לאופן בו נתפסים תומכי הלחימה בעיני אחרים, נראה כי צריך לעסוק גם בתומך הלחימה עצמו: כיצד הוא מגיב, השינוי במסרים שקיבל, הקשיים שבהם נתקל וכו'. נראה כי אחת המשמעותיות הפסיכולוגיות של "גאות ושפל" והעימות המוגבל היא שבירת החוזה הפסיכולוגי בין תומך הלחימה לארגון הצבאי.

החל מגיוסו ועוד לפני כניסתו למסגרת הצבאית חשוף כל חייל למסרים גלויים וסמויים שהמערכת הצבאית משדרת. עיבוד של מסרים אלה יוצר למעשה חוזה פסיכולוגי עם המערכת ברמה האישית (כל חייל באופן פרטי) ברמה הקבוצתית (יחידה/מקצוע).

מסרים אלה מועברים באמצעות תכנים בטירונות, באופן הכשרתו של החייל, בסממני סטטוס, וכו'.

עיקר הכשרתו של חייל תומך לחימה מתמקדת בפן המקצועי (לדוגמה, מכונאות). המיקוד בפן המקצועי מוביל למסר הסמוי של ציפייה כי לא יצטרך להשתמש במיומנויות הרובאיות שרכש. המסר הגלוי הוא, לעומת זאת, כי חייל בצבא, מהיותו חייל, נתון לסכנת חיים ורוכש מיומנויות שונות על מנת להגן על עצמו. ב"גאות ושפל" אין הלימה בין המסרים של הארגון ויש בכך משום שבירת החוזה הפסיכולוגי בין החייל לבין

מטה וגופי השדרה המרכזית של הפיקוד/החטיבה המרכזית (כגון מרכז טיפולים, מטה מתאם, אגף מבצעים ועוד), הנמצאים באופן קבוע במרחב.

יחידות לוחמות המגיעות לתעסוקה ולביצוע משימות במרחב על-פי תכנון והמורכבות מכוחות אורגניים שהוכשרו, אומנו והופעלו יחדיו באופן קבוע. כוחות אלה פועלים כל פעם במרחב אחר וחוזרים אליהם בכל פעם כוחות סיוע. תיאור לכך ניתן לראות בעבודתם של בן שלום, לדר ובן-ארי (2002). ליחידות אלה צמוד לרוב כוח מצומצם של תומכי לחימה.

מרכזי שירות כמו מרכז שירות ואחזקה (מש"א) מרכז הובלה ועוד - כוחות תומכי לחימה אשר נכנסים ויוצאים מהמרחבים על-מנת לתת מענה שוטף ומענה לצרכים מיוחדים. יחידות אלה מאופיינות בכניסות ויציאות מרובות, ללא שהיה קבועה, עם הרכבי כוח אדם מצומצמים ומשתנים.

במשימות השגרה של המרחב, מערך תומכי הלחימה אשר פועלים בו שייכים ליחידה המרכזית או ליחידה הלוחמת. עם הגברת העימות ושינוי המאפיינים שלו, גדל הצורך בתגבור הסיוע של מערך תומך הלחימה באמצעות חבריה של כוחות תומכי לחימה נוספים מיחידות עורפיות יותר.

ביחידה האורגנית של הגדוד הלוחם, פלוגת המפקדה היא עמוד השדרה הראשי לתמיכה בלחימה. הפלוגה מאופיינת כגוף חסר גבולות ברורים ולא תמיד היא נתפסת כחלק אורגני של היחידה הלוחמת. משימות הסיוע מבוצעות על-ידי יחידים או זוגות ולעתים יש חוסר בהירות בכל הנוגע לאחריות על האנשים ולמהות המשימות.

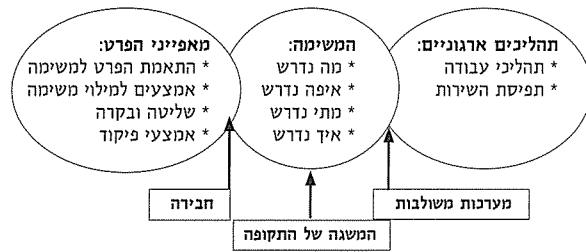
המפגש בין הגופים השונים אשר פועלים בגזרה המרכזית (יחידות אורגניות, מטה וגופי המרחב ומרכזי שירות) מחייב התייחסות ותשומת לב. לכל גוף נקודת מבט משלו, התייחסות שונה למשימה ואף נוהלי עבודה שונים (ראו לדוגמה בתיאור עבודה מבצעית ביחידת "עוקץ", שן, 2003).

אצל הכוחות הלוחמים מבטא המושג "חבירה" את המפגש הזה בעוד שאצל הכוחות תומכי הלחימה אין מושג זה בתודעה. יש למצוא דרכים לאפיין תהליכים ונהלים מקבילים למאפייני המפגש של תומכי לחימה עם כוחות הלוחמים. לדוגמה, במסגרות לוחמות, שן (2003) זיהתה שלוש בעיות מרכזיות שעולות במפגש מול יחידות אורגניות - בעיית האמון, בעיית התאום ובעיית ההפעלה המקצועית.

סממני סטטוס

בתמה המרכזית של הצבא, סטטוס הוא פונקצייה של קרבה לסיכון ולמוות. החייל תומך הלחימה נמצא בסטטוס נמוך יחסית מזה של עמיתו הלוחם משום שהוא מרוחק יותר מהלחימה ומסכן את עצמו פחות. העובדה כי תומך הלחימה מוצא עצמו בסכנת חיים סותרת "חווה" זה. המציאות של "גאות ושפל" שבה נדרשו תומכי הלחימה להיכנס לאזורי הסכנה היתה אמורה להעלות את הסטטוס

של הכוחות תומכי הלחימה. הלקחים נבחנו הן מזווית הפרט והן מזווית הארגון ע"פ המודל הסכמטי הבא אשר מסכם את עיקרי הממצאים:



המשגה של המצב: מלקחי "גאות ושפל" עולה כי העדר מודעות לכך שמדובר בסוג של מלחמה פגע בהכנת הפרט והארגון למשימה ובהיערכותם.

מאפייני הפרט: לקחי "גאות ושפל" מצביעים על הצורך להבהיר את האחריות והמחויבות של הדרגים השונים ולהשלים את הפערים המתגלים בין הפרט למשימה. סוגיות ברמת הפרט:

- **התאמת הפרט למשימה** - התייחסות למאפיינים הקשורים לביצוע המשימה כגון הקלות בתנאי שירות במשימה מתמשכת או משולבת; רמת המקצועיות של הפרט בהתחשב בניסיונו ובמאפייני המשימה (נהיגה בתנאים קשים, תיקון מורכב וכו'); והיכרות עם הגזרה בה מתרחשת הפעילות.
- **אמצעים לביצוע המשימה** - מיגון אישי הולם בפעולה באזורים שבהם נשקפת סכנה; נשק להגנה עצמית המאפשר תגובה מהירה; כלי עבודה למקרה של תקלה או תיקון נדרש; אמצעי תחבורה המתאימים לצירי התנועה (סוגי מיגון, מצב אחזקתי); אמצעי תקשורת ראויים; רשימת בדיקות חובה (צ'קליסט) למקרה חירום הכוללת גורמי סיוע גזרתיים וכו'.
- **שליטה ובקרה** - יכולות טכנולוגיות בעיקר המאפשרות התמודדות עם מורכבות הפיקוד בשלט רחוק, דוגמת איתורן, לוויו של חדרי מלחמה ועוד.
- **אמצעי פיקוד** - חלק זה כולל הכשרה מקצועית דוגמת השתלמויות בשילוח משימה; בקיאות גזרתית לצורך מתן מענה מקצועי לפקודים, והכשרה פיקודית הכוללת שכלול מיומנויות הניהול והפיקוד של הרמות השונות בהתאם לאתגרים האופייניים.

תהליכים ארגוניים: קביעת אמות מידה לזירוז תהליכי העבודה וזיהוי מנגנונים ליצירת יוזמות יסייעו לתגובה מהירה יותר במצבים משתנים, הן בחירום והן בשגרה. המפגש בין מאפייני המשימה ומאפייני הארגון והפרט מוליד מושגים אלה:

מערכות משולבות: בסביבה של אי בהירות ומציאות משתנה יש להשתמש במערכות משולבות תוך שינוי סדרי העבודה הקיימים. דרך השימוש בהצדקה של "מתן מענה לחירום", מערכות שבעבר

המערכת.

תומכי הלחימה תופסים את שבירת החוזה הפסיכולוגי כחד צדדי כאשר בעיני המערכת הצבאית הכל נשאר כשהיה. תגובת המערכת באה רק במקרים חריגים (מותם של שני חיילי חיל האוויר שיצאו להגנת יישובים, סירובן של חיילות להגיע לאזורי לחימה בעקבות הכשרה לא מספקת, חדירה לנצרים וכו').

המערכת סיפקה בעיקר פתרונות אשר מהווים שינוי ממעלה ראשונה. הפתרונות בעיקר נגעו בתחום הכשירות הרובאית - אם בחידוד ההנחיות ליחידות על אחריותן בשמירת הכשירות הרובאית ואם ע"י ריענונים יזומים בבסיסי האימונים הפיקודיים. לא נערכו שינויים כוללניים של רמת ההכשרה הרובאית ולא שונה הסטטוס.

מתוך כך נשאלת השאלה איך עורכים חוזה חדש המותאם לצורכי הארגון והפרט במציאות הנוכחית? אילו מנגנונים צריך לשנות ואילו שינויים מהותיים יש או ניתן לעשות?

3. מניהל לפיקוד

לאורך שנים נתפסו המפקדים במערך הטכנו-לוגיסטי כמנהלים ושרדה אצלם ההנחה שניהול טוב של המעטפת הלוגיסטית יוביל להצלחה בקרב. תפקיד המפקד והמטה התמקדו בבקרה ובפיקוח הן בשל מאפייני העבודה של תומכי הלחימה (עבודה ברוטיות) והן בשל האופי העצמאי של המשימות (פעילות יחידים). לדוגמה - חייל במרכז הובלה איננו בקשר ישיר עם מפקדו - הוא פועל באופן עצמאי ותפקיד המפקד מתבטא בעיקר בבקרה ובפיקוח. בעימות המוגבל, בשל מצבי הסיכון, זקוק החייל לדמות פיקודית לצדו, ולא רק למנהל בשלט רחוק.

נוצר כאן **פרדוקס תומך הלחימה** - בעלי ההכשרה הרובאית הנמוכה ביותר, המאופיינים בדימוי נמוך ובמשאבים אישיים נמוכים, נאלצים להתמודד עם מצבי לחץ ומשימות מורכבות שאליהן הם נשלחים ללא לוויו פיזי של המפקדים (כדוגמת ספקי מזון, ספקי דלק ונהגי הובלה).

על המפקד במערך תומך הלחימה לשנות גישתו מניהול לפיקוד, בשינוי דפוסי הפעלה של כוחות והתייחסות למושג "חבירה" משום שתומך הלחימה צריך לחבור לכוחות מרחביים או אורגניים אחרים. תומך הלחימה המספק שירות הנו "שקוף" ולא תמיד הוא בולט לעיני היחידה הקולטת. נדרשת אפוא מעורבת בשילוח למשימה: יש להתייחס לאופן הכנת הכוח למשימה ולהכנת התשתית לחבירה עם יחידת היעד. אחריות המפקדים חלה הן על ביצוע המשימה והן על האנשים.

סיכום

במסמך זה נסקרו לקחים מ"גאות ושפל" והעיונות המוגבל בהיבט

טבלה 1: מאפיינים במעבר מ"תומך בלחימה" ל"שותף ללחימה":

תחום	עידן נוכחי	עידן חדש
ערך מרכזי	מתן שירות	שילוביות
מאפייני תקופה	גבולות ברורים	טשטוש גבולות
	ארגונים היררכיים	ארגונים מטריציאליים
ערכים נלווים	ניהול	פיקוד
	נחבא אל הכלים	פרואקטיביות
	עזר שכנגדו	הובלה מקצועית
	תמיכה	לקיחת אחריות
סיסמה	"מישהו שומר עלי"	"אני חלק מהמבצע"

ועקרונות החשיבה של הכוחות תומכי הלחימה: איך לפעול כחיילים, בשליטה מרחוק, איך להיות "לא מורגש" וכן עקרונות ניהול ושירות.

המעבר לשותפות מחייב למידה של שני הצדדים, הלוחמים והתומכים, ומעלה סימני שאלה בנוגע להנחות יסוד רבות, גם אלה של הגופים הלוחמים. שאלות אלה מאתגרות את המובן מאליו של הלוחמים כמו גם את המובן מאליו של תומכי הלחימה.

מקורות

- עוזי בן שלום, זאב לרר ואיל בן ארי (2002). **בין הקסרקטין למלחמה: פלוגות מבצעיות בשלבים הראשונים של אינתיפאדת אל אקצא**. מז"י: פסיכולוגיה צבאית 1.
- ורדה גרונדשטיין (2000). **מבצע גאות ושפל- תשאל עובדים בנושא 7100**. דצמבר 2000.
- אמיר ודמני (2005). **הגדרת הלוחם בצה"ל**. מסמך ר' אכ"א מ- 28 מרץ, 2005, דת-2005-136-505921.
- אופיר ויגשל (2001). **אבחון עמדות ותחושות אוכלוסיות ייחודיות בגאות ושפל**. מסמך לר' אט"ל, פברואר 2001.
- אלוף אהרון זאב (פרקש) (1999). **מגילת יסוד הקמת איגום תומכי הלחימה**, יולי 1999.
- שרון פישר (2004). **חיילים תומכי לחימה - אט"ל לעומת חיל האוויר, ראיה השוואתית**. מצגת לר' אט"ל, ינואר 2004.

היו מרוחקות ופעלו על-פי נהלים בירוקרטיים משתלבות ופועלות יחדיו. המחיצות הארגוניות שנוצרו בשגרה כדי ליצור הבחנות וסדר בנהלים מתפוגגות לנוכח המציאות של מענה לחירום. למידה של תהליכי העבודה שגובשו תאפשר שיפור וביסוס של תהליכי עבודה חלופיים.

חבירה: הבניית המשימות בתיאום עם החייל ועם היחידה השולחת חיונית לביצוע המשימה ולשלום אנשיה. גופים תומכי לחימה אינם נחשבים ככאלה החשופים לסכנה ולכן אינם נדרשים לאמצעי הגנה ולכישורי לחימה. בתור מספק שירות, החייל הנו "שקוף" ולא תמיד הוא בולט לעיני היחידה הקולטת. מכאן ניתן לגזור פעולות בשני מישורים עיקריים:

- זיהוי הסכנות שלהן חשוף תומך הלחימה ה"שקוף" והתמודדות איתן על-ידי יידוע המפקדים ומעקב ובקרה צמודים יותר.
 - שינוי הגדרת הצרכים שהוא מספק מ"שירות" ל"מקצועיות" אשר מספק צרכים מוטיבציוניים גלויים לעין.
- נשאלת השאלה איך לשפר את החבירה בהיבט של הארגון וכיצד משפיעות תפיסת הפיקוד המרחבי על אופן הפעלת תומכי הלחימה ועל תאום בין הגופים לצורך החבירה. ניתוח תהליך השילוח למשימה והבטחת הקשר הפיקודי הם בבסיס התפיסה. למידת לקחים שהופקו על-ידי גופים אחרים עשויה לסייע ולשפוך אור על תהליכים מקבילים שיש ליישם בגופים תומכי הלחימה. לסיכום, נראה כי יש עתה הזדמנות "לנער את האבק" מעל תפיסות ומנגנונים ארגוניים ולבחון את הדרכים לשמור על האפקטיביות המבצעית של יחידות תומכי הלחימה, תוך מתן מענה לאתגרים העולים הן ברמה הארגונית והן ברמת הפרט.

מסקנות

הלקחים העולים מניתוח אירועי "גאות ושפל" והעיונות המוגבל מלמדים על המעבר מהמשימות המוכרות של העידן המודרני למשימות החדשות של העידן הפוסט-מודרני. מעבר זה מאתגר את התפיסות והפרקטיקות הקיימות של המערך תומך הלחימה ומעלה אפשרויות לאימוץ תפיסות חדשות אשר יאפשרו טרנספורמציה ותייעול של מאמץ התמיכה בלחימה.

סוגיה מרכזית נובעת מה"שקיפות" של נותן השירות. שקיפות זו, שהיתה פונקציונלית בעידן הקודם, הפכה לעיתים למגבלה בעידן החדש. אימוץ תפיסות חדשות עשוי לעורר את מחויבות תומכי הלחימה לגרום להם לחוש שההצלחה היא גם הצלחה שלהם. מעבר לכך, שילובם של כוחות אלה במאמץ הלחימה יסייע ביצירת יחידות שהן עצמאיות מבחינה לוגיסטית (self-sustaining) ובכך להגביר את האפקטיביות המבצעית.

המפגש של המערך תומך הלחימה עם המערך הלוחם יכול להניב פירות לשני הצדדים. גם למערך הלוחם יש מה ללמוד משיטות

- שרון פישר (2003). זירת תומכי הלחימה - מיפוי ראשוני. מסמך לר' אט"ל, אוגוסט 2003.
- איריס סגל (2002). "סדר מחייב" - תמונת מצב מדעי ההתנהגות. מסמך לר' ממד"ה, אפריל 2002.
- מוטי ספראי (2004). השינוי המתעתע: תהליך ההתמקדות במערך הלוחם בשנת 1953. בין הזירות 2. ממד"ה, אוגוסט 2004.
- מוטי ספראי, רן גביש, רותי ליפשיץ (2003) המערך הטכנו לוגיסטי - חומת מגן כמשל. מסמך חשיבה במסגרת קורס קמ"ט מד"ה, ינואר 2003.
- דנה שן (2003). הפסיכולוגיה של החבירה המבצעית: המקרה של יחידת "עוקץ". מז"י: פסיכולוגיה צבאית 2.
- אביבה שקד (2000). המשמעותיות הארגוניות - התנהגויות של מצבי חרום. מסמך לר' אט"ל, אוקטובר 2000.
- אביבה שקד (2002). תמונת מצב יחידות אט"ל בתקופת חומת מגן - היבטים פסיכולוגיים ארגוניים. מסמך לר' אט"ל, אפריל 2002.
- Herzberg, F., (1966). Work and the Nature of Man. Oxford, England: World.