

מנהיגות צבאית מהלכה למעשה: המפגש בין התיאוריה, התפיסות הצה"ליות והפרקטיקות בשטח

שני אלמוג,⁹⁰ שרית טובי,⁹¹ שרית אלפיה־דימנט⁹²

האתגר: דיון עומק בנוגע למנהיגות הצבאית בצה"ל – מהם מרכיביה, מהם האתוסים עליהם היא מבוססת ואיך היא משתנה ומתפתחת במשך השנים.

תפיסות המנהיגות המוסדיות נשענות על מודלים מסורתיים של מנהיגות – הן מתייחסות למנהיגות כפעולה של היחיד, הן מדגישות תכונות ויכולות מסורתיות של מנהיגות ונשענות על מסורות, מבנים ואתוסים עמוקים בצה"ל. זאת בשונה מגישות חדשות של מנהיגות המתייחסות למנהיגות כתהליך משותף ומדגישות יכולות ומיומנויות חדשות הנדרשות לנוכח אתגרי המנהיגות בעת הנוכחית.

במקביל, השינויים שחלו במאפייני העימותים, שינויים בחברה הישראלית בדגש על התגברות ערכים אינדיווידואליסטים וליברליים, שינויים במאפיינים הארגוניים־תעסוקתיים של הצבא, שינויים טכנולוגיים והגברת הרשתיות, מציבים בפני המפקד אתגרים מנהיגותיים חדשים, לצד אלו המסורתיים, ודורשים את השתנותה של המנהיגות הצבאית.

90 ע"צ ד"ר שני אלמוג היא רמ"ד מחקר ותורה בביסל"ם.

91 ע"צ שרית טובי היא ראש צוות אנפים ומטה בביסל"ם.

92 ע"צ שרית אלפיה־דימנט היא מפקדת ביסל"ם.

מבוא

בפרק זה אנו מבקשות לצייר את תמונת המנהיגות הצבאית בצה"ל, כפי שהיא מתעצבת ומשתקפת מתוך שלושה מקורות מרכזיים – תפיסות המנהיגות המוסדיות שנכתבו בצה"ל בשנים האחרונות, תפיסות וגישות תיאורטיות מהשדה המחקרי ותפיסות של מפקדים ביחס למנהיגות שלהם בפרט ולמנהיגות הצבאית בכלל בעת הנוכחית. בנוסף לכך, נדון בזיקות ובהיבורים שבין שלושת המקורות הללו – מה בין התפיסות הצבאיות המוסדיות ובין תיאוריות ומודלים עדכניים, מה בין התפיסות המוסדיות לתפיסות האישיות של מפקדים וכיצד "מתורגם" המוסדי לפרקטיקה של העשייה המנהיגותית.

לתפיסתנו, שלוש הפרזימות הללו יחד (וההיבורים ביניהן) הן שיאפשרו להבין מהי המנהיגות הצבאית בצה"ל כיום – מהם מרכיביה, מהם האתוסים עליהם היא מבוססת ואיך היא משתנה ומתפתחת לאורך השנים. ראשית, יפורטו ההגדרות המוסדיות העדכניות והרלוונטיות ביותר של המנהיגות הצבאית מהשנים האחרונות. דרך הגדרות אלה נוכל ללמוד על "הראוי והמצופה" מהמנהיג הצבאי. לאחר מכן, דרך הערכות מצב מנהיגות שנעשו בשנים האחרונות, נדון במקומות שבהם המנהיגות הצבאית "פוגשת" (או לעיתים לא פוגשת) את ההגדרות המוסדיות הללו. ההשוואה או המפגש שבין הרשמי למעשי, יסייעו בהעמקת ההבנה בנוגע למנהיגות הצבאית והאתגרים המונחים לפתחם של מפקדי צה"ל בעת הזו.

המנהיגות הצבאית: הגדרות הארגון

ההגדרות המוסדיות הפורמליות של צה"ל מתארות בפירוט את מאפייניהם של המנהיגות הצבאית והמנהיג הצבאי. בתוך רצף העבודות שעסקו בהגדרות המנהיגות הצבאית במהלך השנים, יש לציין שתי עבודות עיקריות ועדכניות. הראשונה היא "תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל", שפורסמה עליידי אמ"ץ / תוה"ד בשנת 2013 (כמעמד ארעי), והשנייה היא עבודה בנושא דמות הקצין, שהייתה אחד מתוצריה של סדנת הניצחון בראשות הרמטכ"ל ופורסמה בשנת 2020. שתי העבודות הן תוצריה של עבודת מטה מקיפה שכללה את שיתופם של גורמים רלוונטיים מהמטה ומהשטח, ומיפוי הגדרות ותפיסות קיימות של מנהיגות צבאית. הרף העובדה שהתפיסה העדכנית החליפה את הקודמת, אנחנו מוצאות לנכון להביא בהקשר זה את שתי התפיסות משום ששתיהן יחד מספרות את סיפור המנהיגות הצבאית כפי שהיא מוגדרת באופן מוסדי-פורמלי בארגון. בפתח הדברים יצוין כי העבודות הללו ופרק זה

עוסקים במרכיבים הגנריים של המנהיגות הצבאית ולא במנהיגות קרבית או מנהיגות בעת לחימה. ייעוד הצבא לחימה ותפקיד המפקד הובלת הכוח בקצה, אך יש לשים לב שעניינו של פרק זה בשגרת הפיקוד הרחבה והמשותפת.⁹³

תפיסת המנהיגות הצבאית מונה חמישה גורמים הנמצאים בכסיס יכולת המנהיגות הצבאית. להלן המרכיבים כפי שהם מופיעים ומנוסחים בתפיסת המנהיגות הצבאית (תוה"ד, 2013):

1. מכלול תכונות אישיות ואופי. המרכזיות שבהן: אחריות, אומץ, כריזמה, יוזמה, יושרה אישית, הוגנות, דייקנות, נחישות, כוח רצון, יכולת החלטה וכוח התמדה.

2. ידע צבאי הבא לידי ביטוי ביכולת המקצועית (תכנון, החלטה וביצוע). המנהיג הצבאי חייב לבסס את שיטות התכנון והפעולה שלו על ידע תורתי-מקצועי.

3. כישורים קוגניטיביים, שכליים ורגשיים, הכוללים: יכולות הבנה, ניתוח, תחקור, למידה, פרשנות, יצירה וחשיבה ביקורתית; היכולת להבין שינוי בתנאים במהלך תנועה וגיבוש שינויי תפיסה תואמים; מודעות וביקורת עצמית.

סעיף זה כולל גם התייחסות ליחסי הגומלין שבין המפקד לפקודיו אשר נמצאים בליבת המנהיגות. כדי להוביל את פקודיו לעשייה צבאית אשר עלולה אף לדרוש סיכון חיים, נתבעים מן המפקד כישורים נוספים, כמו אינטליגנציה חברתית ורגישות בין-אישית גבוהה, ויכולת הכלה רגשית להתמודדות עם פחד, כאב, תסכול וקושי.

4. איתנות פיזית ונפשית. כושר פיזי מהווה תנאי לתפקוד מיטבי בתנאים קשים, ומשדר חוסן ודוגמה אישית המאצילים ביטחון בקרב הפקודים. כמו כן, הכושר גופני ושימורו לאורך זמן משקפים נחישות ומשמעת ומהווים דוגמה לאורח החיים הצבאי הרצוי ולחתימה למצוינות.

5. התנהגות מקצועית-אתית שמקורותיה בערכי היסוד האוניברסליים של צבאות ומהווה חלק אינהרנטי ועמוק מתרבות הארגון הצבאי. הערכים העיקריים הנכללים תחת גורם זה הם: דבקות במשימה, כבוד, נאמנות, מחויבות, חתימה למצוינות ומקצוענות (המבוססות במידה רבה על אחריות אישית ללמידה ונקיטת יוזמה), דוגמה אישית ומשמעת.

93 המודל המרכזי שמתאר את תופעת המנהיגות עוסק ביחסי הגומלין שבין מנהיג, מונהגים והקשר. נוכח המשימה. כך, מנהיגות משתנה בהתאמה להיבטים הייחודיים: סביבה הפעולה, הדרג, מצב ההפעלה, המשימה ואתגרי השעה.

לפי תפיסת המנהיגות הצבאית המפקדים הם ש"הולכים לפני המחנה", ולכן הם מחויבים לנהוג ברמה מוסרית גבוהה ולשמור על זיקת היסוד שבין הצבא ובין המדינה והחברה בישראל.

כאמור, מספר שנים לאחר ניסוחה ופרסומה של תפיסה זו, יצאה לדרך עבודת מטה נוספת בהנחיית הרמטכ"ל רביאלוף כוכבי, שעסקה בהגדרת דמות הקצין בצה"ל והיא כיום ההגדרה העדכנית ביותר לדמותו של הקצין הצה"ל. תוצרי עבודת המטה מסייעים בהגדרתם של מספר מאפיינים - הגדרת הקצין, כלומר הגדרה פורמלית בסיסית המתארת את תפקיד המפקד בצה"ל; הציוויים לקצין, העוסקים במאפייני ההתנהגות והפעולה שהקצין נדרש לפעול לפיהם; וחובות הקצין, שהן המשימות אשר אותן חותר המפקד למלא בעת מילוי תפקידו.

להלן הגדרת הקצין העדכנית:

"מפקד - משימתי, מקצועי ואנושי, בעל כושר מנהיגות, משמש דוגמה אישית ואחראי לכשירות מסגרתו ולפיתוח יכולותיו. איתן, בעל יכולות ניתוח גבוהות, יכולת קבלת החלטות וכושר ביצוע, גם בתנאי לחץ ולנוכח כל קושי - ביוזמה, בנחישות, במקוריות, באומץ לב ובחתיירה למצוינות. פועל באחריות ובממלכתיות, בתחושת שליחות להגנת המדינה ועל-פי רוח צה"ל. משמש דמות לחיקוי בצה"ל ומופת בחברה הישראלית".

הוגדרו עשרה ציוויים למפקד, המתחלקים לארבעה אשכולות: חזון, משימה, אנשים ויכולת קוגניטיבית. לא יפורטו כאן במלואם עשרת הציוויים, רק נשבץ אותם בקצרה בחלוקה לאשכולות:

1. אשכול החזון מתייחס לכך שהמפקד מוביל, משפיע ונמצא במרכז מתוקף האחריות הכלעדיית הכוללת המסורה לו בלבד. המפקד מנהיג ומפקד מלפנים, קובע את החזון ומסמן את הדרך.
2. אשכול המשימה כולל בו את החתיירה לניצחון ולמימוש המשימה כציוויים עליונים. המפקד מפנים את כובד האחריות המונחת על כתפיו - הניצחון, המשימה הצבאית וגורל המערכה מונחים בנגד עיניו בכל עת. המפקד מפגין יוזמה, תושייה, אומץ לב ונכונות לכל משימה.
3. אשכול האנשים מתייחס לחובת הדאגה של המפקד לפקודיו ולאחריותו המלאה עליהם, כולל פיתוחם. כמו כן, משמש המפקד דוגמה ומופת לכול.

4. אשכול היכולת הקוגניטיבית מתייחס לכך שעל המפקד להתפתח באופן בלתי פוסק כדי לרכוש ידע מקצועי-צבאי נרחב, תוך שהוא פתוח ונכון לשינויים מחשבתיים המאפשרים לו לקבל החלטות בצורה אפקטיבית ולפעול בסביבה מורכבת. על המפקד להיות בעל הבנה וידע מקצועיים, יכולת קבלת החלטות, יכולת פעולה בסביבה מורכבת, לצד גמישות ופתיחות מחשבתית.

לבסוף, חובות הקצין, שבהן הוא מתחייב לדבוק, הן כדלהלן:

1. אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוכיל, אבצע.
2. אחתור למילוי המשימה לנוכח המטרה ולהשגת הניצחון בכל דרך, תוך חתירה למצוינות.
3. אוכיל ואפקד מלפנים.
4. אהיה חדור מטרה בעל פעולותיי - בתעוזה, במקוריות ובתושייה.
5. אחליט, לאחר ניתוח מעמיק והפעלת שיקול דעת, גם תחת לחץ ובתנאי אי-ודאות.
6. אחנך ואחונך את פקודיי, אהיה להם למקור השראה ואשמש דוגמה ומופת לסובכים אותי.
7. אכשיר ואאמן את פקודיי, אתבע מאנשיי רמת ביצוע גבוהה, לצד טיפוחם, דאגה לשלומם ופיתוחם האישי והמקצועי.
8. אפעל לשפר את יכולותיי וכשירות יחידתי, בייחוד בפעולה בסביבה המורכבת והרב־ממדית.
9. אתבע נורמות התנהגות ואנהיג סדר ומשמעת בקרב פקודיי.
10. אסגל פתיחות מחשבתית, גמישות וכושר השתנות באמצעות הטלת ספק וביקורת עצמית.

מתוך תפיסה זו מודגש מקומו של אתוס הקצונה בצה"ל, שכן התפיסה מתייחסת להגדרת הקצין ולא להגדרת המפקד בארגון הצבאי. כל זאת, כאשר בפועל קיימת בצה"ל אוכלוסייה רחבה של מפקדים נגדים שאינם קצינים, לצד מיעוט בקרב האע"צים אשר מפקדים על חיילים ואנשי קבע ואף נתפסים כמנהיגים על-ידי פקודיהם. יותר מכך - צה"ל אף פתח הכשרה מטכ"לית אחודה והקים את בית הספר לנגדים במכללות בנובמבר 2018, הכולל תהליכים לימודיים של פיתוח מנהיגות לאוכלוסיית הנגדים.

במבט כולל על תוצריהן של שתי התפיסות ועל המרכיבים של כל אחת מהן, אפשר לראות כי יש אלמנטים דומים בין הגדרת הקצין העדכנית משנת 2020 ובין המרכיבים שפורטו בתפיסת המנהיגות הצבאית משנת 2013. למשל שתי התפיסות מתייחסות ליכולת הקוגניטיבית כמרכיב מרכזי בפיקוד שמתוכו נגזרות יכולות ניתוח, פרשנות וקבלת החלטות. בשתייהן יש התייחסות לחתירה למצוינות, איתנות ונחישות כמאפיינים של המפקד ולמרכזיות הידע המקצועי-צבאי בדמותו של המפקד. כמו כן, בשתי התפיסות קיימת התייחסות לקשר שבין המפקד לפקודיו וליכולתו להוביל אותם לעבר המטרה.

אפשר לסמן התפתחות מסוימת בלבד מפרסומה של התפיסה משנת 2013 ועד לתפיסה העדכנית. בתפיסה הקודמת יש מעט יותר דגש על תכונות אישיות ואופי (כמאפיינים שאפשר לפתחם, אך במידה מסוימת בלבד) ויש אזכור של "כריזמה" שהיא אמנם מאפיין בולט במודלי מנהיגות קלאסיים, אך בולטת פחות בחדשים. כמו כן, בתפיסה העדכנית יש התייחסות נרחבת יותר למורכבותה של המציאות בכלל ושל שדה הקרב בפרט ולכך שהמפקד נדרש לפעול בסביבה מורכבת ורב-ממדית.

מה בין התפיסות הצבאיות לתיאוריות של מנהיגות?

בחלק זה של הפרק נבחן מה בין התיאוריות על מנהיגות ובין התפיסות הצבאיות. השדה המחקרי והארגוני בתחום המנהיגות הוא שדה מתפתח, ולאורך השנים מתגבשות תיאוריות חדשות ביחס למנהיגות שנועדו לתת מענה לאתגרי המנהיגות בעולם מורכב עם ריבוי מידע, שינויים ערכיים, שינויים טכנולוגיים מהירים, תחרות גוברת ועוד. כל אלו משפיעים על אתגרי המנהיגות (בחברה בכלל ובצבאות בפרט) ולכן גם על עקרונותיה של מנהיגות אפקטיבית היוצרת השפעה בעידן הנוכחי, על שלל הפרקטיקות והמרכיבים הקיימים בה.

מנהיגות – תכונה מולדת, או תכונה הניתנת לפיתוח?

כפי שאפשר להסיק מהחלק הקודם, תפיסת המנהיגות הצבאית של צה"ל במידה רבה מבוססת על תכונות – עובדה הניכרת מפירוט מרכיביה. כך, למשל המרכיב הראשון של המנהיגות הצבאית הוא מכלול של תכונות אישיות ואופי. כל זאת בשונה מהגישות החדשות לתפיסת המנהיגות אשר כלל אינן מדברות במונחים של תכונות.

גישת התכונות אכן הייתה מקובלת בחקר המנהיגות וגם בשדה הארגוני בשנות החמישים של המאה הקודמת, כאשר התפיסה גרסה כי אפשר לזהות מערכת / סדרה

של תכונות המאפיינות מנהיגים שאפשר יהיה להשתמש בהן בתהליכי מיון ושיבוץ, כאשר רוצים לבחור או לקדם אדם לעמדת מנהיגות. החיפוש אחר סדרת תכונות אלה הושפעה מתיאורית "האדם הגדול" של תומאס קרלייל, היסטוריון ופילוסוף בריטי בן המאה ה-19, שהתמקדה בשאלה כיצד דמויות היסטוריות שונות (בעיקר גברים) הגיעו לעמדות השפעה ושמרו על כוחן. ההנחה הייתה שאנשים אלה נולדו להיות מנהיגים והצטיינו בתכונות אישיות המתאימות לכך. גישה זו, אם כך, היא גישה מיונית וכן מהותנית - מכיוון שהנחת היסוד שלה היא שיש אנשים שנולדו עם תכונות מנהיגות, בעוד אחרים לא ניהנו בתכונות אלו, בשונה מהגישה ההתפתחותית שבבסיסה ההנחה כי מנהיגות ניתנת לפיתוח.

בסדרת מחקרים שבחנה יכולות מנהיגותיות בקרב אינדיבידואלים (Stodgill, 1974, in: Bolden, 2004), נמצא כי מספר תכונות היו שכיחות יותר מאחרות, ביניהן: אחריות, מיקוד במשימה, ביטחון עצמי, עמידה בלחצים. עם זאת, סדרת תכונות אלה לא נמצאה במחקרים אחרים (Bird, 1940; Stewart, 1963, in: Bolden, 2004) ולא הושגה הסכמה בקרב חוקרים כי אפשר לזהות ולגבש סדרת תכונות שהופכת אינדיבידואל מסוים ולא אחר למנהיג. בכל זאת אפשר לבצע הכללות מסוימות. כך לדוגמה, נמצא כי מנהיגים משיגים ציונים גבוהים יותר מן הממוצע בכל הקשור ליכולות הבאות: מנת משכל, ידע רלוונטי, יכולת מילולית, מוטיבציה והכרותיות.

מהן התכונות והיכולות הנדרשות למנהיגות צבאית?

בנוסף לשאלה העוסקת בעצם האפשרות להגדיר מנהיגות בעזרת תכונות, יש להוסיף ולשאול באשר לבחירתן של תכונות מסוימות כתכונות של מנהיגות, לצד השמטתן של אחרות. בתפיסת המנהיגות הצבאית מכלול תכונות האישיות והאופי כולל: אחריות, אומץ, כריזמה, יוזמה, יושר אישי, הוגנות, דייקנות, נחישות, כוח רצון ויכולת החלטה והתמדה. אמנם קשה להתווכח על השיבותן של רבות מתכונות אלו למנהיגות, אבל האם כריזמה, לדוגמה, היא אכן תכונה שבלעדיה "לא יתאפשר פיקוד מועיל בשדה הקרב ומחוצה לו; בלחימה וברגיעה; ביחידת השדה ובעורף"? ולחלופין אפשר לשאול - מדוע צניעות אינה תכונה חשובה למנהיגות?

כך, למשל במחקר שערך קולינס (2001) על ארגונים מצטיינים נמצא כי מנהיגים המובילים ארגונים להישגים יוצאי־דופן ניחנים בשתי תכונות יסוד: צניעות ונחישות. מנהיגים אלו אינם ניחנים באגו חזק ואמביציה אישית חסרת מעצורים, כי אם להפך; פעמים רבות הם צנועים ונחבאים אל הכלים, מתרחקים מאור הזרקורים, ואינם

נשענים על כריזמה או על קסם אישי אלא על אמות מידה מאתגרות המעניקות השראה ומציתות מוטיבציה. מנהיגים אלו מייחסים את הצלחתם לעובדים ולנסיבות ולא רק לעצמם, הם מעצימים את עובדיהם ומעל הכול – יוצרים ביחד עם איתם הזון ראוי ומאתגר המופנם עליידי העובדים ומתורגם להתנהגות יום-יומית.

בהקשר הצבאי, צניעות עשויה להיתפס כתכונה סותרת מנהיגות, או כזו שעלולה למנוע אותו ממנהיגים לבצע את תפקידם כמוכילים היוצרים שינוי והשפעה ומתווים כיוון עבור אנשיהם. עם זאת, בתפיסות המנהיגות של צבאות שונים, צניעות וענווה מוגדרות כאיכויות התורמות למנהיגות צבאית יעילה. בצבא בריטניה למשל על הגאווה (במקצוע, בשירות, בהישגי הצוות) לצעוד יד ביד עם ענווה. תפיסת המנהיגות של הצבא הבריטי מדגישה כי על מנהיגים להיות צנועים אך לא כנועים. עליהם להיות אמפתיים, נדיבים ובעלי יכולת להתחבר לאנשיהם. עוד היא מדגישה כי סגנונות יהירים וזוחחים של מנהיגות בצבא מדכאים יצירתיות ויוצרים ניכור (Commandant of the Royal Military Academy Sandhurst, 2014).

נוסף לכך, השתנות המציאות המהירה וכמות הנתונים העצומה והנגישה לכולם, יוצרות שינויים תכופים הגדולים מכל ידע או ניסיון שאדם אחד יכול להחזיק או לצבור (בן חורין ורוזנמן, 2018). בסביבות מורכבות, ההנחה היא שהידע והיכולות לא מצויים ברשותו של אדם אחד (כולל המנהיג), ולכן מנהיגים נדרשים לשתף אנשים נוספים בתהליכי קבלת החלטות, בקידום תהליכים ובמציאת פתרונות (כפי שאפשר לראות גם במודלים אחרים המובאים בהמשך). לשם כך נדרשת צניעות.

חיזוק לכך אפשר למצוא במחקרים שערכנו על מנהיגות במרחבים משותפים – הן בזירה רב-ממדית והן במערכת של שילוביות בין-זרועית (פדן וטובי, 2012; אלמוג, שהף ואסנין, 2021). בהקשר זה, במסגרת מחקר שנערך על שילוביות ומנהיגות, טענו כמה מפקדים כי נדרשו מהם יכולות אחרות, שונות מהמנהיגות המסורתית, וביניהן יכולת לפעול "מאחור" ולא בהכרח להוביל מלפנים. עמדה זו, כאמור, גם היא מחייבת צניעות, ענווה.

"העבירו אותנו (נציגי חיל הים) לשבת בחטיבה. או התחלקנו. שני נציגים בקדמית, מפקד הרבור – אני, וקצין נשק ושניים נוספים במפקדת החטיבה [...] ואנחנו הבנו שתפקידנו לתאם, כאילו לא להיות איזה מפקד גדול, לא איזה תפקיד ראשי בהצגה[...]".

(רס"ן מיל', חה"י)

"אין לי סמכות על אף אחד מהם. העסק מתהווה מתוך משימה משותפת, הבנה והסכמה על המשימה ועל המטרה, ומתוך הסכמה שלהם לקבל את הסמכות שלי של ההובלה".

(רס"ן, אגף התקשוב)

מודלים אחרים מתייחסים לתכונות (או אף הוויות) נוספות שנדרשות היום ממפקדים בצה"ל היוצרות יציבות ותחושת מסוגלות במציאות מורכבת ודינמית. למשל המודל למנהיגות רשתית (שריפט ואייזנברג, 2015) שפותח באמ"ן מתייחס לאומץ (תכונה המודגשת גם בתפיסת המנהיגות הצבאית) כמו גם לאידיעה, אמון, ערך ואחריות מורחבת (הנעדרים מהתפיסה הצבאית).

האם "מנהיגות היא מנהיגות היא מנהיגות" או שמא היא משתנה לנוכח ההקשר שבו היא מתקיימת?

תפיסת התכונות די נזנחה מבחינה מחקרית, בין השאר לאור התפיסה האחרת לפיה מנהיגות היא עניין הקשרי. לפי תפיסה זו, לא ניתן לדבר על מערכת תכונות קבועות אשר יוצרות מנהיגות או מנהיגים מכיוון שבהקשרים שונים של הובלה נדרשות יכולות שונות של מנהיגות. בזירה הצה"לית, ההבדלים המרכזיים בהקשרי המנהיגות באים לידי ביטוי בהשוואת המנהיגות הנדרשת בסביבת הלחימה למנהיגות הנדרשת במטה. מכאן נובעת המסקנה שלא אפשר לזהות מערכת של תכונות קבועות אשר הן הנדרשות למנהיגות ומנהיגים.

כך למשל במחקר שנערך על מנהיגות בסביבת המטה, מתוך ראיונות עם קצינים וקצינות עלה במפורש שהם אמנם מייחסים חשיבות רבה לשימוש בפרקטיקות מנהיגות, הנעה והשפעה במטה, אך עם זאת טוענים כי לא מדובר באותה מנהיגות המאפיינת את שדות הלחימה. בין השאר ציינו המרואיינים את היחלשות ההיררכיה במטה (בהשוואה לשדה), את האתגר בהובלת מומחים (כאשר המפקד אינו זה שבהכרח מחזיק בידע רב יותר על פני פקודיו ואינו מומחה יותר מהם), את הניהול המאפיין את המנהיגות במטה ועוד. כל זאת, על אף שכמעט כל מהמרוויינים נמצאו מושפעים מתפיסות והגדרות התפקיד של מפקדים קרביים ואף התייחסו אליהם כאל המודל האידיאלי של מנהיגות צבאית וכאכן בוחן בהגדרות התפקיד שלהם כמפקדים במטה (קרזי-פרסלר, 2012).

כשונה מהגישה ההקשרית, אפשר לראות כי תפיסות המנהיגות הצבאית עדיין נכתבות בשפה "קרבתית". אם נצטט מתוך הציוויים למפקד שגובשו בהגדרת הקצין

בצה"ל, נוכל לדגום, למשל את המשפטים הבאים:

"הניצחון והמשימה הצבאית צריכים להיות כל העת לנגד עיניך [...]
 עליך להיות מודע לכובד האחריות שיש לגורל המערכה ולחיי פקודיך [...]
 רוח הלחימה, העשייה, ההתנדבות והיצירה שבך ישפיעו על פקודיך [...]
 מצופה ממך להיות יוזם, חדור מטרה, בעל תושייה, חותר קדימה ומסתער".

בדומה לכך, גם בתפיסת המנהיגות הצבאית קיימת "מנגינה" קרבית. כך נכתב, למשל על כישורים הכרניים (קוגניטיביים), שכליים ורגשיים:

"במרכז הארגון הצבאי נמצא האדם. קשרי הגומלין בין החייל הלוחם למפקד נתונים בליבת פעילות הצבא. ההשפעה על הפקודים, ובמיוחד יצירת אמון, מורל, רוח לחימה, גאווה, הזדהות, הניעה ונכונות הקרבה - היא תנאי הכרחי לתפקוד תקין של כל יחידה צבאית".

יתרה מכך, גם בתפיסות מנהיגות פנימיות של אנפים וזרועות בצה"ל, דמות הייחוס סביבה נבנה מודל המנהיגות היא דמות הלוחם הקרבי, זה אשר נמצא בליבת העיסוק (חזני ואלמוג, 2020).

כאמור, אין להתפלא על כך שהתפיסות הצבאיות כתובות ברוח המנהיגות הקרבית שבליבה, שהרי הלחימה היא משימת הליבה של צה"ל, כמו של כל צבא, וכזאת היא מעצבת את כל מאפייני הארגון, ובהם מנהיגותו. עם זאת, יש לשאול - האם מפקדים שאינם לוחמים יכולים להתחבר לתפיסה כזאת? ממפגשים רבים עם מפקדים אפשר לומר כי חלקם מצליחים למצוא בתוך הטקסטים את רכיבי המנהיגות שהם מחפשים גם בתומכ"ל ובסביבת המטה, בעוד אחרים חשים כי תפיסת המנהיגות הצבאית-קרבית רחוקה מהם ולמעשה היא לא יותר מתפיסה "מדומיינת" שאיננה משקפת את המציאות הפיקודית שלהם.

מנהיגות כשייכת (רק) לפרט או מנהיגות (גם) כתהליך ארגוני?

גישות חדשות למנהיגות גורסות כי מנהיגות אינה רק תכונה, יכולת או סגנון השייכים לפרט, אלא גם תהליך המתהווה מתוך יחסי הגומלין והאינטראקציה בין אנשים שונים בתוך הארגון. מתוך יחסי הגומלין הללו נוצרים ידע, דפוסי פעולה, יוזמות, יצירתיות, חדשנות, שינוי והשפעה. הטענה המרכזית היא שהאינדבידואלים בכל הרמות ובכל התפקידים בארגון יכולים להפעיל השפעה מנהיגותית על עמיתיהם ועלידי כך להשפיע על הכיוון הכללי שאליו מועדות פני הארגון.

במילים אחרות, מנהיגות קיימת בכל חלקי הארגון ולכן מנהיגים נדרשים לייצר רשתות של קשרים כדי לחבר בין הידע, היכולות והמומחיות המפוזרים בארגון (Uhl-Beit et al., 2007). לפי גישה זו, על המנהיגות לייצר הזדמנויות פעולה המאפשרות לחדש ולתעל את עיקרון המנהיגות המתהווה מלמטה (bottom up). ראו: (Marion & Uhl-Bein, 2001; Uhl-Bein et al., 2007).

כאמור לעיל, גישה זו ביחס למנהיגות מבוססת על ההנחה שהמורכבות של הסביבה בה פועלים ארגונים מחייבת אותם לשלב בתהליך המנהיגות את הידע והכישורן המפוזרים והנרחבים של כל כוח העבודה שעומד לרשותם (Nelson et al., 2007). מכאן אפשר לומר כי פיתוח פרדיגמה חדשה למנהיגות הוא חלק מתהליך התמודדותם של ארגונים עם מורכבות הסביבה בעת הנוכחית.

גם כהיבט זה קיים הבדל מהותי בין הגישות החדשות של מנהיגות ובין התפיסה הצבאית המדגישה את הפרט – יכולותיו, סגולותיו, פעולתו. כך, בעבודת המטה על דמות המפקד בצה"ל ובאמנת הקצין, הציוויים וההתחייבויות משקפים את מרכזיותו של הפרט בתהליך המנהיגות:

"אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוביל, אבצע,

אחתור למילוי המשימה,

אוביל ואפקד מלפנים,

אהיה חדורת מטרה [...]."

יותר מכך, ניסוח דמות המפקד בצה"ל מתייחס לקצינים בלבד בעוד הגישות החדשות למנהיגות כאמור מניחות כי המנהיגות "מפוזרת" בכל הארגון ורכיביו השונים לוקחים בה חלק. לפיכך, בהקשר הצבאי גם נגדים ואע"צים הם חלק מתהליכי המנהיגות בארגון, מכיוון שהם מביאים ידע, ניסיון ויכולות המקדמות את תוצרי הארגון ואת משימותיו.

עם זאת, חשוב להדגיש כי למרות שתפיסת צה"ל בתחום המנהיגות עדיין מתמקדת במנהיגותו של היחיד (לרוב מדובר במי שעומד בראש ההיררכיה הארגונית), הרי שלאורך השנים חל שינוי מסוים המתבטא במעבר מהמְשַׁגָּה של תכונות (כפי שנכתב בתפיסת המנהיגות הצבאית) להמשגה של ציוויים (בזרקור דמות המפקד בצה"ל). במילים אחרות, נדמה כי גם בתפיסה הצבאית גישת התכונות נעשית לפחות דומיננטית. דברים ברוח זו נכתבו במפורש בזרקור דמות המפקד:

"לא עוד הדגשת סגולות אינהרנטיות של המפקד, אלא התמקדות בציוויים המחייבים בפעולה אקטיבית. המושג 'סגולות המפקד' מדבר במידות ותכונות חיוביות שנדרש שיהיו למפקד, משל היו מתת שמיים. קרי, יש מי שהתברכו בהן ומי שלא".

(חזני ואלמוג, 2020. עמ' 8).

תפיסות המנהיגות המבוססות על תכונות ומדגישות את פעולת היחיד, נשענות על מסורות, מכנים ואתוסים עמוקים כזה"ל, שהתהוו והובנו עוד לפני ניסוחן של תפיסות פיקוד ומנהיגות פורמליות ומחייבות.

אנו מוצאים כי מבנה המנהיגות הדומיננטי בצבא מבוסס על דרגה ועל שרשרת פיקוד; המודל הצבאי של מנהיגות מבוסס על הפויציה (העמדה הרשמית) והדרגה המתלווה לאותה פויציה ועל הניסיון האישי שתרם לקבלת הדרגה; בצוותים המנהיג הרשמי ממונה על בסיס דרגתו ולרוב הוא בעל הדרגה הגבוהה ביותר בצוות; אפילו בסיטואציה שבה יש מספר מפקדים בעלי אותה דרגה, ניתנת הגדרה ברורה מיהו הבכיר ביותר בצוות. בזיקה לכך, יש כללי פעולה ברורים כאשר להתנהלות מול בעלי דרגות גבוהות יותר ונמוכות יותר. למשל עיקרון שרשרת הפיקוד. במסגרת הפעולה הצבאית חייבת להיות דקות נוקשה בשרשרת הפיקוד בקבוצה או בארגון, כך שחבר בצוות לא יעלה על דעתו "לדלג" בשרשרת הפיקוד ולפנות ישירות למפקד של המפקד הישיר שלו.

עקרונות הדרגה ושרשרת הפיקוד, שהם עקרונות עומק בארגון הצבאי (בכל ארגון צבאי), יוצרים חסמים מובנים לתפיסת המנהיגות המשותפת בצבא. הם מהווים ביטוי מזוקק למבנה הכוח בארגון הצבאי שמייצר מענה קל וברור לשאלה מי המנהיג של הקבוצה או הצוות. כלומר, זהות המנהיגות ברורה וחברים מסוימים בארגון מחזיקים בכוח רב יותר בזכות דרגתם, עמדתם או תפקידם, הגם שעשויים להיות מנהיגים בלתי-פורמליים המשפיעים על תפקוד הצוות ועל ביצועיו.

שני העקרונות הללו נובעים באופן ישיר ממשמת הקצה של הארגון הצבאי - משימת הלחימה. בעת לחימה, יש מעט מאוד זמן לדיון מורכב בכלל האלטרנטיבות האפשריות בסיטואציה נתונה. כאשר נורים כדורים ונופלים טילים, המנהיג הוא שאחראי לקבל החלטות עבור הצוות, ואם הוא אינו כשיר מסיבה כלשהי (למשל אם נפצע), האדם הבא בשרשרת הפיקוד מקבל את ההובלה. כך הצוות כולו ממשיך באופן רציף במשימתו, בלי לקיים דיון בשאלה מיהו בעל הידע הרב ביותר והמיומנות הגבוהה ביותר. במילים אחרות, הדיון מתמצה מהר מאוד בתשובה לשאלות מי נמצא

כפוזיציה הגבוהה ביותר ומי בעל הדרגה הבכירה ביותר. על אף שההקשר המוקצן של משימה תחת אש אינו מאפיין את כלל המקצועות והיחידות בצבא, הרי שהשלכותיו הסמליות והמבניות חלות על כל הצבא. מודל המנהיגות הקרבית הוא שמעצב את תפיסת המנהיגות ואת דפוסי המנהיגות של המפקדים בצבא.

בזיקה למאפיינים המבניים של הארגון הצבאי, אפשר לזהות גם ערכים ואתוסים ארגוניים-צבאיים שעשויים לעכב את היווצרותה של מנהיגות משותפת, מנהיגות צוותית, או מנהיגות מבוזרת. בתוך כך אפשר לציין שני ערכים הקשורים זה בזה ומעצבים במידה רבה את המנהיגות הצבאית המבוססת על היחיד, והם - "דוגמה אישית" ו"אחרי". מרכזיותם של שני ערכים אלו בעיצוב המנהיגות בצבא, באה לידי ביטוי בכך שהם נעשו לעקרונותיה המארגנים של המנהיגות הצבאית.

נגמות עדכניות בתחום המנהיגות ויישומן בצה"ל

סקירה שנערכה לאחרונה בנוגע למגמות מחקר עדכניות בתחום המנהיגות בעולם, העלתה שהתיאוריות השימושיות ביותר כיום בתחום שמות דגש על המונחים ובעיקר על היבטים רגשיים הקשורים במונהגים (שולטי ואלמוג, 2021). הגם שרוב התיאוריות הללו אינן חדשות, ניכר כי בעת הזו עולה קרנן פעם נוספת. במסגרת תיאוריות אלה, תחום המנהיגות מרבה לעסוק במספר נושאים מרכזיים, בהם:

גישת "המנהיגות המשרתת" (servant leadership) אשר ממקדת את נקודת המבט בצרכי ההתפתחות והצמיחה של המונהג; "מנהיגות עצמית" (self-leadership) אשר קשורה רעיונית לעקרונות הפסיכולוגיה החיובית ושמה דגש על המוטיבציות הפנימיות של האדם ובהתאם לכך על נקודות החזק, היכולות, הכישרונות, תחומי העניין והשאיפות שלו; "מנהיגות מוסרית" אשר משלבת בה עקביות מוסרית ופעולה ערכית, דאגה למונהגים ופיתוחם האישי (חשוב לציין שעקרונות אלה באים לידי ביטוי באופן משמעותי גם בגישות המנהיגות הצבאית); גישת "המנהיגות האותנטית" אשר מושתתת על תקשורת דו-כיוונית בין המנהיג למונהג, מתן חיזוקים ושיתוף בקבלת החלטות, ואף חשיפה אישית של חולשות המנהיג; ולבסוף, ניכר גם כי יש דגש על תפקידו של המנהיג ביצירת גיוון בקרב המונהגים, הכולל יצירת מרחב המאפשר למגוון דעות ומחשבות לבוא לידי ביטוי בתהליכי העבודה.

במקביל לכך, חשוב לציין שתמונת המצב של מאפייני המנהיגות הצבאית, מורכבת יותר מכפי שנראה כמבט ראשון. אפשר לזהות תנועה, אשר ראשית הצירים שלה אמנם איננה בתחום המנהיגות, אבל נגזרות ממנה משמעויות גם בתחום המנהיגות.

כך למשל בין יעדיה של תר"ש תנופה (התוכנית הרב־שנתית לשנים 2020-2024) הוא הקמתו של מרחב רשת, משותף ורב־זרועי. בהתאם לכך, מוקמות יותר ויותר התארגנויות רב־זרועיות ובתוכן, באופן מובנה, מתקיימת מנהיגות במרחבים משותפים, כלומר שאינם בהכרח מאורגנים לפי בעלות או השתייכות אחת ויחידה. חלק מההתארגנויות הללו מתקיימות בהכשרות (למשל הצוותים המשולבים בפו"מ) וחלקם באזורי הפעלת הכוח. כמה מהתארגנויות אלה אף פעלו מבצעית, והביאו הישגים משמעותיים, במבצע "שומר החומות". מבנים ארגוניים אלה אשר נוצרו מתוך צורך מבצעי של המציאות המורכבת, יוצרים הלכה למעשה תנועה גם בתחום המנהיגות הצבאית, ומאתגרים במידת מה את המודלים הקלאסיים של המנהיגות הצבאית ואף את העקרונות המארגנים שלה.

חשוב להדגיש כי גם לפי הגישות החדשות של תפיסת המנהיגות, ובוודאי ביישומן בצה"ל, מנהיגות משותפת יכולה להשלים – אך לא להחליף – את המנהיגות המסורתית, מנהיגותו של היחיד. למנהיגים תפקיד קריטי ומשמעותי ביצירת המנהיגות המשותפת – עליהם לייצר תנאים המאפשרים אינטראקציה ושיתופי פעולה, לטעת "זרעים של התהוות" בארגון כדי לעורר תהליכי bottom-up, לייצר תנאים מאפשרים שבאמצעותם אפשר יהיה לרתום ידע של יחידים למטרות הארגון, ולהעשיר קשרים בארגון – כלומר לעצב קשרים חדשים במקום שבו לא היו קיימים, או לשפר קשרים קיימים. על כן, זו אינה סופה של המנהיגות הקיימת, כי אם דרך חדשה למנהיגות.

דיון: המפגש בין התפיסות לפרקטיקה

לאחר שסקרנו את עיקרי תפיסות המנהיגות כפי שהן מנוסחות ומוגדרות על־ידי הארגון, כמו גם תפיסות עדכניות בתחום המנהיגות, נבקש להעמיק בנקודות המפגש שבין התפיסות והתורות הצבאיות ובין הפרקטיקה של המנהיגות הצבאית. נקודות המפגש מעוצבות על־ידי ההקשר שבו פועלים צה"ל ומפקדיו בשנים האחרונות, כלומר על־ידי השינויים שחלו בסביבה החיצונית והפנימית של צה"ל בשנים האחרונות, אשר משפיעים על דמותה של המנהיגות בעת נוכחית. בין השאר, אפשר לציין את השינויים שחלו במאפייני העימותים, שינויים בחברה הישראלית (בדגש על התגברות ערכים אינדיבידואליסטים וליברליים), שינויים במאפיינים הארגוניים־תעסוקתיים של הצבא, שינויים טכנולוגיים והגברת הרשתיות.

עד כה סימנו הבדלים מרכזיים בין התפיסות הארגוניות הרשמיות בנוגע למנהיגות, ובין תיאוריות מנהיגות המתפתחות מחוץ להקשר הצבאי. כעת, נבקש לסמן את האופן

שבו התפיסות המוסדיות הנוכחיות מתחברות למנהיגות המפקדים ביומיום. כמו גם את האזורים שבהם הפרקטיקות הפיקודיות משקפות מנהיגות שונה מזו המנוסחת בתפיסות המוסדיות.

מנהיגות כמערכת יחסים – השתנות היחסים בין המפקדים לפקודיהם

מרכיב מרכזי במנהיגות הצבאית, אשר קיים הן בתפיסות המוסדיות והן בתפיסותיהם ובפעולותיהם של מפקדים, הוא היחסים שבין המפקד לפקודיו. יחסים אלו מקבלים ביטויים שונים בתפיסות הצבאיות המפורטות בחלקו הראשון של הפרק – רגישות בין-אישית, יכולת הכלה והתמודדות עם כוחות "מפרקים" (פחד, כאב, תסכול וקושי); דאגה לפרט ופיתוחו; חינוך וחניכה. מנהיגות כמערכת יחסים מתוארת גם על-ידי תיאורטיקנים רבים מתחום המנהיגות (פופר, 2010).

גם בראיונות עם מפקדים אנו מזהות כי היחסים הם מרכיב מרכזי במנהיגות הצבאית. כך למשל מתארת מפקדת את תפיסתה הפיקודית ביחס למפקדי המשנה והחיילים שתחתיה, כאשר ראשית הצירים של תפיסתה היא צה"ל כצבא העם:

"יש לי קשר מאוד קרוב לאנשים. אני מבינה שהם צריכים את זה. זה קורה בצורה פורמלית בדר"כ, עם המ"מים ברמה האישית, גם שיחות צד. עם הס' מ"פ זה בחדר ולפעמים במשרד עם תיק חניכה. עם המ"כים זה קורה בפורום מ"כים. אני משתדלת להיות מחוברת, זאת אומרת לא לדלג על ישיבת פורום מ"כים, ולדאוג שבאמת יש שם גם משהו יותר אישי, שירגישו את המ"פ ולא תוכן מקצועי בלבד, כי חושבת שהיחסים בצבא שלנו – צבא העם – (צריכים) ⁹⁴ לבוא ממקום של יחסים אישיים ויחסי אנוש".

(מ"פ בהכשרה קרבית)

מרכיב היחסים, אם כן, משמעותי הן בכתביה הארגונית והן בשיח הפיקודי ואפשר לזהותו מעבר לשנים, לדרג ולסביבה. עם זאת, לאורך השנים אנו מזהות שינויים באופן שבו מפקדים תופסים ומגדירים את היחסים עם פקודיהם, כל זאת בזיקה לתהליכים והתפתחויות אותם הם מזהים בעיקר במאפייני המתגייסים.

על-פי אחד הממצאים המרכזיים בהקשר זה, נמצא שבשנים האחרונות מפקדים מגדירים את היחסים בינם ובין פקודיהם (בין שבאופן מרומו ובין שבאופן ישיר) כיחסים

"חוזיים". כלומר, יחסים המבוססים על "חליפין", מיקוח, משא ומתן והתניות, ועל רצונם של מפקדים ליצור שביעות רצון ("הרגשה טובה") בקרב פקודיהם. חלקם אף מתארים את פקודיהם כ"לקוחות".

תהליך זה מושפע ממגמות חברתיות שחלו בחברה בישראל, המחלחלות ומשפיעות באופן דרמטי על צה"ל בכלל ועל היחסים בין מפקדים ובין פקודיהם בפרט. בתוך כך בולטת התגברותם של ערכים אינדיווידואליסטים וליברליים לצד הערכים הקולקטיביסטיים המסורתיים יותר. הערכים הליברליים מדגישים את חשיבות השמירה על זכויות הפרט, חופש הבחירה שלו והמימוש העצמי. לכך מתווספת הדרישה למנהל תקין והפיקוח והבקרה על צה"ל, המחזקים את קולו של סקטור משרתי החובה כסקטור הראוי ונדרש להגנה. כל אלו משפיעים על מאפייני המתגייסים לצה"ל, אשר מצפים לשירות משמעותי ומימוש עצמי במסגרת שירות החובה. זהו דור מתגייסים אשר מגיע עם מוטיבציות בהירות, יודע לשאול שאלות "קשות", לדרוש תשובות מכבדות ולמתוח ביקורת.

תהליכים אלו לא פוסחים גם על משרתי הקבע. בהקשר זה, היחסים החוזיים מקבלים משמעות נוספת לאור השינויים במאפיינים הארגוניים-תעסוקתיים של הארגון. כך למשל ההעסקה היא ארעית יותר והביטחון התעסוקתי שצה"ל מעניק למשרתיו אינו גבוה כבעבר. משום כך, נוצר עיסוק רב יותר בהון התעסוקתי שהמשרתים צוברים במהלך השירות, תחת ההנחה שתקופת השירות היא זמנית.

נוסף על כך, רבים מהמפקדים מציינים דפוס של פעולה פרטנית, המותאמת אישית לפקודיהם (חיילים וקצינים) – מתוך ראיית צרכיהם הייחודיים ומתוך הבנת המוטיבציות, החוזקות והחולשות של כל אחד ואחת מהם. מתוך כך הם מגבשים, לדבריהם, מענים המותאמים אישית לכל חייל או מפקד.⁹⁵ בזיקה לכך, כמה מן המפקדים מדגישים גם את חשיבות הבנת הצרכים הפסיכולוגיים (הנפשיים והרגשיים) של פקודיהם.

95 דוגמאות מייצגות: "יצרנו את תוכנית 'הלומים' שזו תוכנית שבונה חליפה אישית לכל חייל עם ההורים שלו, איך אנחנו מתמודדים איתו, דוחפים אותו קדימה ומבליטים את החוזקות שלו. אלו חיילים שלא רוצים להיות פה... חיילים בעייתיים." (מ"פ בהכשרה קרבית); "[...] מבין כי לאנשים יש אישיות ייחודית וצריך לדעת מה חשוב לכל אחד, מה מפעיל אותו. כמפקד הכלתי בין 10 ל-12 נפשות, וכל אחת היכרתי באמת." (מ"פ בייחוד מבצעית); "ארבעים אחוזים מהקשב הולכים עבור טיפול באנשים - ביקורי בית, סיכומי ריאיון, לתפור חליפה אישית." (סא"ל במטה).

ואמנם רבים מהם מציינים את חשיבותה של ההקשבה כפרקטיקה של מנהיגות:⁹⁶

"אני חושב שבוה המנהיגות מתבטאת הכי הרבה. בכך שאני דוחף אותם
כל הזמן להתפתחות. הם נהנים מכך שהם מתפתחים, מה שגורם להם
לבצע את המשימות יותר טוב. מרגישים את זה".

(רמ"ד באגף התקשוב, 2020)

יש מספר הסברים להתפתחות דפוס זה של יחסים. ראשית, דפוס זה מתפתח בזיקה לתפיסת מפקדים, לפיה השירות נצה"ל והמוטיבציה לשירות אינם כרוכים מאליהם עבור המתגייסים כיום.⁹⁷ מכיוון שהשירות, השליחות, והמוטיבציה אינם כרוכים מאליהם (בעיני המפקדים ובתפיסתם את פקודיהם), חשים המפקדים כי הם נדרשים להגביר את התמורה שביכולתם לתת עבור השירות הצבאי.⁹⁸

שנית, תפיסות אלו מתפתחות ומתקיימות בהקשר חברתי רחב יותר – כאמור, התחזקותם של הערכים הליברליים בשיח החברתי, אשר נראה כי מחלחלים לתוך הצבא ביתר-שאת בעת הנוכחית. התחזקותם של הערכים הליברליים מציבים את הפרט במרכז, והם כוללים – אינדיבידואליזם, רגישות לזכויות הפרט, חיפוש משמעות ומימוש עצמי.⁹⁹

96 דוגמאות נוספות: "היו יוזמות באיו"ש – פטרולים, מארבים. בוקר אחד באה אליי חיילת – "לא ישנתי טוב, קשה לי". עברתי כוח-כוח... שמעתי מה התחושות שלהם, ואת רוב השבת ניצלתי בתדרוך גם כדי להקשיב להם... המון פסיכולוגיה, מתנהג כמו פסיכולוג." (מפק"צ בהכשרה קרבית); "אתה מוצא את עצמך כהורה, מחנך ופסיכולוג. גם בלי ליווי והכשרה מתאימה לדבר הזה. זה נורא קשה."; "בעיות של חבר'ה שצריכים טיפול. טיפול פסיכולוגי... לא חושב שצה"ל יודע להעביר כלים להתמודדות עם הדברים הרגשיים והבידאי-אישיים." (מ"פ"ם ביחידה מבצעית); "יצא לי לחשוב על אמפתיה בפקוד, שהיא חסרה... שאני יכול להיכנס לנעליים של מישוה אחר ולהבין את מה שהוא מרגיש וחווה." (מפק"צים בהכשרה קרבית); "היילים טובים ושמהים עם גאוות יחידה שיש להבין שצריך גם לדבר איתם [...] נכנס אליי חייל בדלת פתוחה ובסוף אמר לי: "תודה רבה שהקשבת לי". מי בכלל היה שומע אותו בעבר?" (מג"ד ביחידה קרבית).

97 לדוגמה: "השליחות בשירות – נושא שמצד אחד הוא תמיד מובן מאליו, אבל מצד אחר חייב להיות רלוונטי ומתעדכן [...] השיח הציבורי על זה הוא זול – מה יצא לי מזה? [...] צריך לדבר על זה. לא צריך להסיק שמה שברור לנו ברור גם לדור שלהם." (סא"ל במטה).

98 למשל "יש בעיה במוטיבציה, אבל היא ניתנת לפתרון בעיקר על-ידינו, המפקדים. בעיקר בטיפול האישי" (מ"פ בהכשרה קרבית).

99 למשל "החיילים שלי אומרים לי שהם מחפשים את המקום האישי שלהם, את הזהות האישית." (סא"ל במטה).

דוגמה אישית בעידן של שינויים ערכיים ורשתות חברתיות

דוגמה אישית היא מרכיב נוסף בתפיסות המנהיגות של צה"ל, כמו גם של צבאות אחרים. יותר מכך, דוגמה אישית היא אתוס מרכזי במנהיגות צבאית בכלל ובקרב צה"ל כצבא העם בפרט. גם מרכיב זה "עמיד" ומרכזיותו נשמרה מעבר לזמן או תקופה. עם זאת, גם הוא סופג משמעויות נוספות הקשורות לשינויי הסביבה שבה פועל צה"ל.

שינויים דיגיטליים והגברת הרשתיות משפיעים באופן ניכר על הארגון הצבאי, גם באופן רוחבי אשר מעצב את המנהיגות בכלל הסביבות והמצבים. כך למשל: משפיעה הדיגיטציה על שיטות הלחימה והפיקוד בקרב; על היחסים שבין המפקדים לפקודיהם בקרב ובשגרה - ובתוך כך, על פרקטיקות הרתימה וההנעה של מפקדים, על יחסי הכוחות בינם ובין פקודיהם, על תחושת החשיפה שהמפקדים חווים מן העובדה שכל פרט בסביבה הפנימית והחיצונית מצויד במצלמה וקישור לרשת ועוד.

הרשתות החברתיות למעשה יוצרות פלטפורמה נוספת להצגת דמותו של המפקד, לכן קיימת ציפייה לכך שתתקיים הלימה בין הדמות המוצגת בספירה הצבאית (כמפקד) ובין זו המוצגת בספירה הציבורית (כאדם בעל מרחבי חיים שונים) ולשמירה על ממלכתיות גם בזירות חיים שאינן זירת הפעולה הצה"לית. ואמנם, יש מפקדים המשכילים לעשות שימוש ברשתות החברתיות ולבטא דרכן את הערכים המובילים אותם ואת אלו שהם רוצים להעביר לפקודיהם. כלומר, המנהיגות הסימבולית שלהם מתרחבת גם להיבטים ותחומים נוספים בחייהם - הן הצבאיים והן האישיים (משפחה, תחביבים ועוד). כך למשל

"אין לך מסיכה שאתה יכול לשים או משהו שאפשר לעשות, חוץ מלהיות אתה עצמך ולקוות שזה מספיק טוב".

(סרן, חיל הים, 2020)

הרשתות החברתיות מאתגרות את הדוגמה האישית מכיוון נוסף והוא החשיפה הגדולה של חיילים ומפקדים למידע, למסרים, לתפיסות ולאג'נדות של דמויות שונות, ובאופן כללי אפשר לומר כי הם חשופים למודלים רבים שלחלקם הם נושאים את עיניהם לא פחות מאשר למפקדיהם (ולעיתים אף במקום המפקדים). מנקודת מבטם של המפקדים, עולה התחושה שהם עצמם "חשופים", לעיתים מעבר למה שהיו רוצים, או באופן שאינו בשליטתם. כך למשל עולה התחושה כי היחסים הבין-אישיים עם הפקודים נעשים ציבוריים יותר, משותפים ברשות הציבור. אירועים שהיו

בעבר פנים-צה"ל לייים נחשפים בקצב שקשה לעמוד בו בערוצי התקשורת הפורמלית והבלתי-פורמלית. מצב עניינים זה מעצב באופן אחר את היחסים שבין המפקד לפקוד ומשפיע על יחסי הכוח בניהם. כעוד בעבר היה המפקד הסמכות הכליידועת שדרכה מתקבל המידע, הרי שהיום המידע זמין לכול, והפקודים פעמים רבות אף מקדימים את מפקדיהם. מצב זה מאתגר את מנהיגות הפרט הכווד ואת חוכות הקצין, שהן בין היתר: "אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוביל, אבצע". למשל:

"לחיללים יש עוד מקורות מידע, יש להם קבוצות ווטסאפ, הם מחוברים לתקשורת ולכל מה שקשור לרשתות החברתיות".

(מ"פ בהכשרה קרבית, 2020)

מעבר לכך, מתוך ראיונות שקיימנו עם מפקדים עלה כי חלקם השיים שמתפתח פער בין הערכים שבהם הם מחזיקים ובין הערכים של פקודיהם. לכן ההזדהות עם המפקדים אינה עוד ברורה מאליה, ומכאן שגם הדוגמה האישית מאותגרת. כך למשל טען מ"פ בריאיון:

"בכל שיחה עם בן אדם עולה משהו ציני וקשה להיכנס לעומק הדברים [...] להשתמש במילה 'שליחות' שחלקנו אוהבים – זה מעורר צחוקים".

(מ"פ ביחידה מבצעית, 2018)

אמירה דומה עולה בקרב מפקדים בכל הקשור לשיה השליחות כשיח מרכזי, המתקיים בינם ובין פקודיהם, משרתי הקבע.

במקביל לאתגור ערך הדוגמה האישית, השיח הערכי ממשיך להיות מרכיב מרכזי בתפיסת התפקיד של המפקדים, כחלק מהיות צה"ל "צבא העם". המרכיבים הערכיים עודם חלק משמעותי מתפיסת התפקיד של המפקדים באשר לזהותם כמפקדים ובאשר לאחריות שלהם כלפי פקודיהם. כך למשל:

"יש לך מבחינתי שתי הודמנויות שהן מאוד-מאוד מיוחדות – ההודמנות הראשונה היא להגן על החיים של אנשים אחרים, וההודמנות השנייה היא בעצם לחנך אנשים. ומתוך כך שאתה מדבר על זה, אתה גורם לאנשים לחשוב ונותן להם הודמנות להבין את המשמעות של המקום שבו הם נמצאים. כי זה רק המפקדים – רק המפקדים".

(מ"פ בהכשרה קרבית)

גם כאשר לאיזון שבין השירות הצבאי ובין תחומי חיים אחרים, מצאנו כי יש מפקדים

החשים שמתפתח פער בינם ובין פקודיהם בנכונות להסכים עם מאפיין הטוטליות של השירות הצבאי. בין השאר הדבר מתבטא בכך שפקודיהם כבר אינם נושאים את עיניהם אליהם. יותר מכך, המפקדים חשים כי פקודיהם אינם רוצים להיות כמותם בכל הקשור להיבטים של איוון בין השירות הצבאי ובין תחומי חיים אחרים, ולכן במובן הזה למעשה אינם מהווים עבורם דוגמה אישית. הם אף חשים כי הדוגמה האישית ה"מתאימה" יותר לעת הנוכחית שונה מזו שנדרשה מהם בעבר, כאשר בדוגמה האישית "המעודכנת" עליהם להוות דוגמה ליכולת לאזן בין תחומי החיים השונים, להוות דוגמה לאכהות חדשה ולמעורבות גדולה יותר בחיי המשפחה וכדומה.¹⁰⁰ כך לדוגמה:

"(איוון בית-עבודה)¹⁰¹ זה הנושא. לפני 20 שנה מי שהתגייס לצבא ונמצא בדרג שלי זה אפילו לא היה נושא. היום זה הנושא. למה? כי הבינו עוד פעם, שאנחנו חיים ב־2020, ופתאום כמו שמותר לצאת מהארון אז גם מותר לצאת מהארון הישראלי הצבאי, להגיד: חבר'ה בואנ'ה אני מת על הצבא, אני אוהב את הצבא כמו שאני אוהב כמעט את אשתי, אבל אני גם אוהב את אשתי ואני רוצה לראות אותה ואני רוצה להיות בבית, וזה בסדר גמור. אם פעם, לפני 20 שנה, מישו היה אומר את זה, היו אומרים לו – תשמע אתה, תסלח לי על הביטוי אתה... לא יודע... אני לא רוצה להתנסח בצורה לא הולמת".

(מ"פ בהכשרה קרבית, 2020)

מקצועיות כמקור כוח פיקודי-מנהיגותי

לבסוף, משמעות המושג "איש מקצוע" גם כן מתעצבת באופן קצת אחר בעת הזו,

100 דוגמאות לכך: "אני פשוט חושב שמה שהרבה פעמים גורם למפקדים קרביים לעזוב את הצבא זה הסיפור שמצופה ממך. התחושה היא שמצופה ממך לתת את כלי-כולך וזה המינימום של המינימום שאתה יכול לתת. תחומי עניין זה לא רלוונטי. משהו שהוא לא קשור לתכנון מקדים של הפלוגה הוא לא באמת מעניין [...] זה קצת קיצוני אבל זה מרגיש כמו חמור שקושרים לו את שתי העיניים ואומרים לו 'רוץ', ואתה לא יכול להסתכל ימינה שמאלה. זה משהו שמאוד-מאוד חסר לי בצבא. הצבא זה לא קייטנה, כן? אני לא מצפה עכשיו שיבואו ויעשו לי פעילויות העשרה. אבל ברמה האישית פשוט זה משהו שאני מרגיש שהוא מאוד קשה לי, והייתי שמח להתפתח לתחומי עניין שהם אחרים. גם אם לא אומרים לנו את זה, הצפייה היא – שומע, יש לך עוד 5 דקות פנויות? או למה אתה לא עם החיילים? מה ישנת 4 שעות? או תישן 3 ותקדיש עוד שעה לחיילים שלך. איך זה הגיוני שאתה לא עושה דבר כזה?" (מ"פ בהכשרה קרבית).

לנוכח מגמות השינוי שמתרחשות בסביבה. המלחמות "החדשות" מאופיינות במגוון רחב של שיטות לחימה המופעלות על־ידי יריב בודד, במספר ממדים. העצימות היא לרוב נמוכה, הפעולה הצבאית מתקיימת בתווך אזרחי, והגבול שבין החזית לעורף מטשטש. בתוך ההקשר המבצעי, משתלבים אלמנטים שהם לכאורה לא מבצעיים כמו דוברות ומשפט. הפעולה הנדרשת מצה"ל ומפקדיו היא שילוביות או תמרון רב־זרועי, כפי שהדבר מקבל ביטוי בתר"ש תנופה. בפועל אנו מוצאות שהמפקד מחזיק מספר רב של כשירויות והוא נדרש לדבר "שפות" מרובות, לייצר קשר מהיר ושתופי פעולה בין גורמים שונים, תחת ההנחה שהוא עצמו אינו מחזיק בכל הידע. זהו מעין "עדכון" להגדרות הצה"ליות של המפקד כאיש מקצוע. הוא בהחלט איש מקצוע, אלא שהמקצוע השתנה, והמומחיות הנדרשת מהמפקד היא לאו דווקא בתוכן מקצועי מסוים, אלא בכינון, העצמה ומינוף של יכולות של מומחי תוכן שמקיפים אותו. הוא עצמו נדרש לא פעם לקחת "צעד אחורה" ולאפשר עצמאות ואוטונומיה רבה יותר לגורמים שנמצאים תחתיו. כמו כן, הוא מפעיל גורמים רבים יותר שאינם נמצאים תחת פיקודו הישיר, וגם כאן הוא נדרש לאימוץ סט יכולות מקצועיות "שונות" – כאלה שרותמות אחרים מכוח החיבור למשימה ולחשיבותה, ולא דווקא מכוח הסמכות הפורמלית שלו.

סיכום

בפרק זה ביקשנו לבחון את נקודות המפגש שבין תיאוריית המנהיגות הצבאית ובין הפרקטיקה של המפקדים־המנהיגים בעתות שגרה וחירום. בחינת הזיקות שבין התיאוריה והתורה הצבאית ובין פעולתם של המפקדים בשטח, מאפשרת לבחון את השינויים הנדרשים במנהיגות הצבאית בעת הנוכחית, כמו גם את עקרונות ומרכיבי המנהיגות שנשארים "עמידים" מעבר לזמן ולמקום. ההשתנות הנדרשת במנהיגות הצבאית היא בזיקה לדירקטיבה שמוביל הרמטכ"ל, רב־אלוף אביב כוכבי, והיא כוללת השתנות בכל תחומי העשייה הצבאית – העשייה המבצעית, השימוש בטכנולוגיה, הטיפול באנשים ועוד. כל אלו מצטרפים לשינויים ארגוניים וחברתיים נוספים שמתרחשים ומתהווים בשנים האחרונות – שינויים במודל הקבע, שינויים במאפייני המתגייסים ושינויים תרבותיים וערכיים בחברה הישראלית. שינויים אלו דורשים גם את השתנותה של המנהיגות הצבאית, כפי שהצענו לאורך פרק זה, שכן המנהיגות משוקעת בתוך הארגון ומושפעת מהשינויים בו – שינויים בדפוסי הפעולה, בתפיסות הארגוניות, באתגרי הפיקוד והמנהיגות.

הדיון שהובא לעיל מצייר תמונה מורכבת בעלת רבדים ופרטים רבים. ניכר כי יש פערים בין התפיסות הפורמליות ובין האופן שבו מתארגנת המנהיגות בשטח, גם כאזורי הליכה הארגונית. כך למשל התפיסות הרשמיות מתבססות באופן כמעט בלעדי, על מנהיגות המפקד ההרואי הכודד והשפעתו על הפקודים מלמעלה למטה. לעומת זאת, בפועל, היחסים בין המפקד לסביבתו מתעצבים באופן דינאמי יותר – המפקד מייצר השפעה לרוחב ולמעלה, ומושפע מלמטה. מנהיגות במרחבים משותפים הופכת להיות מודל מנהיגותי שנדרש יותר ויותר בארגון – לא רק באזורים הטכנולוגיים אשר נוטים לאמץ ביתר קלות מודלי מנהיגות מהעולם האזרחי, אלא גם באזורי המנהיגות הצבאית "הקלאסית" של היבשה.

במקביל, יש נקודות השקה רבות, כלומר הגדרות זה"ליות אשר באות לידי ביטוי הלכה למעשה במנהיגות מפקדי זה"ל בשטח. אמנם אפשר לראות את השינויים בפרקטיקות הפיקוד לאורך השנים, אך אלה למעשה דרכים שונות למימוש עקרונות מוסדיים, תוך עדכונם לרוח התקופה. כך למשל הדוגמה האיטית ממשיכה להיות עיקרון מארגן במנהיגות המפקדים, אלא שהיא מתרחבת בשנים האחרונות גם למרחב הרשתות החברתיות. חשיבותו של הדיון בפרק זה, נובעת מן ההתמקדות באזורי הדמיון והשוני שבין ההגדרות הרשמיות ובין יישומן בשטח. התמקדות זו חשובה לכל איש שטח העוסק בייעוץ לתחום המנהיגות הצבאית, והוא חשוב גם למפקדים עצמם, כחלק מן העיסוק הרחב בעיצובה וגיבושה של המנהיגות שלהם.

מקומו של המפקד בצה"ל מרכזי – הוא המושך, המדרכן והרותם לפעולה בעת שגרה ובעת חירום. לכן חשובה ביותר ההבנה של המתחים עימם מתמודדים המפקדים באזורי הפער המובנה שקיים בין ההגדרה ובין יישומה. ובוודאי חשובה ההבנה על השתנות מרחב המורכבות עמוס הפרדוכסים, בו נדרשים להנהיג המפקדים, בדרגים הזוטרים והכבירים כאחד.