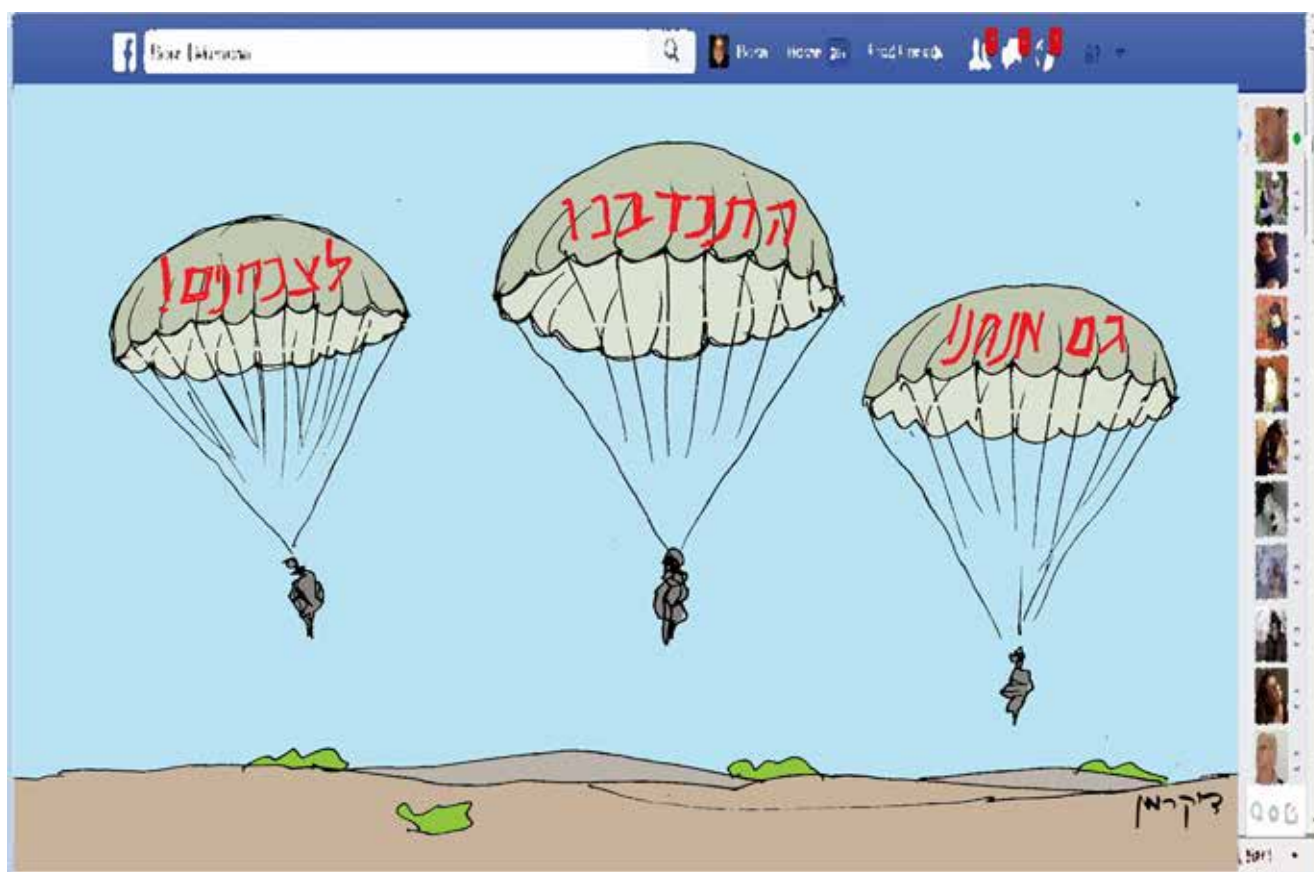


מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות

בעיני מפקדי הצבא, הרשתות החברתיות הן בעיקר איום חמור - ביטחוני ותדמיתי - על צה"ל. אבל האמת היא שניתן להפוך אותן למכשיר פיקודי חשוב שיעצים הן את המפקדים והן את הצבא



שימוש ברשתות החברתיות עשוי לשמש לגיוס תמיכה אזרחית - גם חומרית - ביחידה ולגיוס כוח אדם: יצירת דימוי חיובי ליחידה ברשתות החברתיות יכולה בהחלט לגרום לכך שמתגייסים צעירים יבקשו לשרת דווקא בה

פרקטיקות מנהיגות בעידן המידע. זאת לאור הצורך של צה"ל ושל מפקדיו לספק מענה למציאות המורכבת והדינמית שבתוכה הם פועלים ושהם יש הצפה של ידע ושל מידע ודומיננטיות רבה לרשת. זוהי מציאות שבה הטכנולוגיה היא שחקן מרכזי, יש לה תפקיד מרכזי, והיא בעלת השפעה מעצבת על ארגונים ועל אירועים המתקיימים במרחב הארגוני, החברתי והעולמי.

מחאת דוד הנחלאווי משמשת בעברנו פלטפורמה להבנת האופן שבו משפיעה המדיה החברתית⁴ על צה"ל בעידן הנוכחי, עידן המידע. יש לציין כי ייחודיותו של המקרה הזה אינה טמונה רק בכך שהוא ממחיש את התפשטותה המהירה של הטכנולוגיה בימינו, את אופן חזרתה ואת השפעתן של הרשתות החברתיות על הצבא ואת אופן התהוותן של מחאות חברתיות בעניינים הקשורים לפעולת הצבא או בהדגמת התהוותן של מחאות ברשת בכלל. הייחודיות במקרה הנידון טמונה בשילוב של כל המרכיבים האלה יחד.

מחאת דוד הנחלאווי החלה בתוך הצבא פנימה: חיילי צה"ל ולא אנשי מילואים או אזרחים הם שהחלו במחאה באמצעות פלטפורמה שהיא חיצונית לצבא (רשת פייסבוק). לעובדה הזאת יש השלכות משמעותיות על כמה מעמודי התווך המשמעותיים ביותר של הצבא, ובהם: יחסי היררכיה, שליטה ומשמעת פיקודית. אין ספק שהמדיה החברתית מזמנת סכנות לארגון הצבאי, אך במקביל - וזוהי, כאמור, הטענה המועלית במאמר הזה - היא גם פותחת פתח להזדמנויות פיקודיות-מנהיגותיות לארגון הצבאי ולמפקדיו - הזדמנויות שאין להתעלם מהן. ואכן, תגובות מפקדים בצה"ל⁵ למחאה שהתהוותה ברשת מלמדות כי לפיקוד ולמנהיגות יש תפקיד משמעותי בהתמודדות עם מקרים כאלה.

מאחר שהטענה המרכזית במאמר הזה היא שהמדיה החברתית יכולה לשמש כלי פיקודי-מנהיגותי, יש לבחון שתי שאלות יסוד:

- **ברמת המערכת:** כיצד יכולה המערכת הצבאית להיעזר במדיה החברתית כך שתשמש כלי ארגוני שמסייע לבסס את הנורמות ואת הערכים שלאורם היא פועלת?
- **ברמת המפקדים:** כיצד יכולים מפקדים בצה"ל להיעזר במדיה החברתית כך

תאיר קרזי-פרסלר
לשעבר חוקרת במדור מחקר וניהול הידע
בביסל"מ



ניתן להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי - כלי שהוא חלק מ"ארגז הכלים" המנהיגותי שבידי המפקד

במאמר משתי נקודות מבט: מנקודת מבט מערכתית ומנקודת מבט פיקודית.

הדיון בהשפעת המדיה החברתית על צה"ל נעשה לרוב דרך הפריזמה הביטחונית: כיצד למנוע דליפת סודות צבאיים כתוצאה מהשימוש שעושים חיילים (וגם מפקדים) במדיה הזאת.

גם סוגיית התדמית מטרידה מאוד את הצבא שכן תמונות שמעלים חיילים לרשתות החברתיות גורמות לא פעם נזק חמור לדימוי של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט.

בצה"ל אף קיימת תפיסה שלפיה הרשת החברתית עלולה לפגוע בקשר בין המפקדים לפקודים. היטיב לבטא את התפיסה הזאת מפקד חטיבת הצנחנים בדף מפקד שהוציא בנוגע לרשתות החברתיות שבו הוא טוען כי "קשרים בין-אישיים וירטואליים (בין מפקדים לפקודים) הם תופעה המעכבת קשרים היררכיים בתוך המערכת הצבאית".³

גישה חדשה למקום הרשת החברתית בצה"ל

בניגוד לתפיסה המובאת לעיל אנחנו מבקשות להציע במסמך הזה תפיסה שלפיה ניתן להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי - כלי שהוא חלק מ"ארגז הכלים" המנהיגותי שבידי המפקד. זוהי גישה שונה, משלימה ובמידה מסוימת מורכבת יותר מהגישה שרואה רק את הסכנות הטמונות ברשת החברתית - גישה שמייצגת תפיסה דיכטומית, חד-ערכית.

החידוש שלנו במסמך הזה נובע מתוך הניסיון לחבר בין תופעת המדיה החברתית לבין

כרמית פדן
חוקרת במדור מחקר וניהול הידע בביסל"מ
(בית הספר לפיתוח מנהיגות)



מבוא: חזירת הרשתות החברתיות לצה"ל

באפריל 2014 נשלחו חיילים מגדוד 932 של חטיבת הנח"ל למשימת שיטור ואבטחה בחברון. אחד מחיילי הגדוד, דוד אדמוב, התעמת עם נער פלסטיני. הנער, שהיה חלק מקבוצת תושבים שעוכבה במקום, הביע כעס כלפי החייל ונצמד אליו. החייל ביקש מהנער להתרחק, ומשלא נענה, דחף את הנער, קילל אותו ולבסוף גם דרך את נשקו, כיוון אותו לעברו ואיים לירות בו ובנער נוסף שרץ לעברו והגיע מאחור.

את העימות שנוצר בין החייל לנער הפלסטיני צילם במצלמת וידאו פעיל של ארגון פלסטיני בשם "צעירים נגד התנחלויות". הסרטון הפלסטיני הועלה ליוטיוב, פורסם ברשתות הטלוויזיה השונות וזכה לסיקור תקשורתי נרחב.

בעקבות פרסום הסרטון, ובשל הסברה (השגויה) שדוד נכלא בגלל התקרית (האמת היא שהוא נכלא לאחר שהתעמת עם מפקדו), התארגנה ברשת מחאה שזכתה לכינוי "מחאת דוד הנחלאווי". יוזמי המחאה היו חיילים מיחידות שונות בצה"ל, ואת מחאתם הם ביטאו באמצעות הפצת תמונותיהם (בפנים מוסתרות) יחד עם שלטי תמיכה בחייל¹. המחאה התפשטה במהירות אל המרחב הציבורי - בעיקר באמצעות הפייסבוק.²

מטרות המאמר הן לבחון כיצד יכול הארגון הצבאי להשתמש במדיה החברתית ולרתום אותה למטרותיו, להבין מה מקומה של המנהיגות הצבאית בעידן הטכנולוגי הנוכחי וכיצד ניתן להוביל חיילים ומפקדים ברמה הטקטית, בני דור ה-Y, הרגילים לגישה מהירה למידע וחולקים תשוקה עזה לשתף בידע.

לפיכך בבסיס המאמר הזה ניצב הדיון בשאלה כיצד ניתן להוביל ארגון מובנה (structured organization) בעידן המידע הדינמי, במציאות שבה למדיה החברתית יש מעמד דומיננטי. השפעת המדיה החברתית על צה"ל מנותחת

התגייסותם של בני דור ה-Y לצה"ל הזרימה אליו צעירים שמורגלים לפעול בחברה פתוחה, שבה כל המידע גלוי וזמין - חברה שבה מופץ הידע באופן בלתי ליניארי באמצעות ערוצי תקשורת רבים

מפייסבוק או מטוויטר,⁹ אך יכולה לחבר אף היא בין קהילות גדולות מאוד.

המאפיינים האלה של הרשתות החברתיות הפכו אותן לגורם מרכזי שמפיץ מידע ומעצב אירועים עולמיים. "האביב הערבי" הוא דוגמה טובה לאופן שבו טכנולוגיית המידע משמשת פלטפורמה לשינוי חברתי. מתברר שזמינות המידע - הודות לטכנולוגיה המודרנית הנמצאת בשימוש הדור הצעיר - מאפשרת לערער סדרי בראשית.

המדיה החברתית מעניקה אפשרויות חדשות ואמצעי התארגנות חדשים ליחידים ולקבוצות מחאה קטנות שקולם, לעיתים, אינו נשמע בזירה הציבורית.¹⁰ מחאת האוהלים בישראל ב-2011 ו"האביב הערבי" שהחל בשלהי 2010 ועדיין נמצא בעיצומו בחלקים רבים של מדינות ערב מייטיבים להדגים את כוחה של הרשת בהתהוותן של מחאות חברתיות אזרחיות.

של רשתות המחשבים. אלה מאפשרות לכל אחד לשלוף ולנתח כמויות גדולות של מידע בלחיצת כפתור.⁷ צבירת ידע וייצור ידע הם כיום קריטיים לפרטים, אך עוד יותר מכך לארגונים. בלעדיתם אין לארגונים סיכוי לשרוד בסביבה התחרותית שבה הם פועלים. מדובר בסביבה דינמית, בלתי צפויה ואליניארית, דהיינו סביבה נטולת היררכיות שבה לכל פרט יש גישה כמעט לכל מקור מידע. הסביבה הזאת מקיפה את הארגון הצבאי, שממשיך להיות ארגון היררכי קלאסי: בעל שליטה מרכזית, שברובו ממשיך להתקיים שיתוף ליניארי במידע.⁸

באמצעות הרשתות החברתיות ניתן להעביר מסרים במהירות עצומה לכל מקום בעולם. במילים אחרות, הרשת החברתית הופכת את העולם ל"קטן" יותר. רשת חברתית נוספת שזוכה לפופולריות רבה היא הווטסאפ. מאחר שהיא מתנהלת בסלולר, היא פחות פומבית

שתשמש כלי מנהיגותי שיאפשר להם להיטיב את היחסים עם פקודיהם ולבסס את השפעתם עליהם?

רקע תיאורי המדיה החברתית

יותר מ-7 מיליארד בני אדם חיים כיום בעולם. מתוכם ליותר מ-1.2 מיליארד בני אדם יש חשבון פייסבוק. יותר מ-115 מיליון בני אדם רשומים לטוויטר, ויותר ממיליארד בני אדם מבקרים ברשת יוטיוב מדי חודש. האתרים האלה שייכים לקטגוריית המדיה החברתית, שהיא אוסף של במות ושל כלים מקוונים המשמשים לשיתוף תכנים, פרופילים, דעות, תובנות, התנסויות, נקודות מבט וכד' בין אינדיווידואלים או בין קבוצות.

יצירת קשרים חברתיים (social networking) אינה פרקטיקה חדשה. אנשים עשו זאת אלפי שנים באמצעות מפגש פיזי זה עם זה. אולם לשימוש במדיה החברתית לצורך יצירת קשרים חברתיים יש ותק של 10 שנים לכל היותר ועוד פחות מזה בארגונים צבאיים.⁶ המדיה החברתית הפכה למרכיב מרכזי של העת הנוכחית הנקראת "עידן המידע". זהו עידן שמתאפייני, בין היתר, בהתפתחות מהירה



מחאת דוד הנחלאווי | חיילי צה"ל ולא אנשי מילואים או אזרחים הם שהחלו במחאה באמצעות פלטפורמה שהיא חיצונית לצבא - רשת הפייסבוק

מהדברים האלה עולה ששני כוחות פועלים כיום על הארגון הצבאי: האחד פועל לשימורם של ערכים היררכיים צבאיים קלאסיים, והאחר פועל לקידום הרשתיות והשיתופיות. כתוצאה מכך נוצרת סתירה מסוימת: על אף שהארגון הצבאי מוקף בסביבה דינמית, מורכבת ורשתית, הוא ממשיך להיות ארגון בעל מבנה היררכי נוקשה.

הצבא יכול להישאר ארגון היררכי בעולם מורכב ודינמי, אם מפקדים יראו בנגישות למידע, המאפיינת את העידן הזה, הזדמנות ולא אתגר שיש להתגבר עליו נוכח סכנות הטמונות בו. כדי שהצבא יישאר ארגון זריז וסתגלן המסוגל לתת מענה לאיומים קיימים ומתהווים, יידרש ממנו לפתח מנהיגות יצירתית שיוצרת כיצד להשתמש במדיה החברתית וכיצד לרתום את מאפייני דור ה-Y לטובת הארגון. כדי להבטיח את המשך הצלחתו על הארגון הצבאי לדעת כיצד למנף את היצירתיות הגלומה בדור הזה ובמדיה העומדת לרשותו; כיצד לפתח דור חדש של מנהיגים שמסוגלים לבנות ארגון לומד; כיצד להיטיב את הקשר בין מפקדים לפקודים.

מכאן שאתגר ההתמודדות עם דור ה-Y מונח לפתחו של צה"ל וטומן בחובו הזדמנויות פיקודיות ומנהיגותיות חדשות.

אתגרים לצה"ל והזדמנויות מנהיגות למפקדים

נוכח הדומיננטיות של הרשתות החברתיות והפופולריות שלה הן זוכות בקרב המשרתים יש לעשות בצה"ל הסדרה של כללי ההתנהלות וההתנהגות ברשת החברתית ולפתח תפיסה צבאית-פיקודית אחידה בנוגע לכך. מהדרישה הזאת עולה השאלה מהם גבולות האחריות והסמכות שיש להקנות למפקדים בנוגע לרשת החברתית. כך, למשל, עולה השאלה האם אחריות מפקדים למתנהל ברשת החברתית צריכה לכלול רק חריגה מנהלים צבאיים או שעליה לעסוק גם בהיבטים אחרים. הדיון בשאלה הזאת צריך להתקיים הן בנוגע לארגון בכללותו והן בנוגע לכל יחידה ויחידה בהתאם לסביבה שבה היא פועלת ובהתאם לייעודה.

שאלה נוספת נוגעת לאפשרות להפוך את הרשת החברתית לכלי פיקודי-מנהיגותי שבאמצעותו יוכל המפקד לבסס את היחסים עם פקודיו, לחזק אתוסים וערכים צבאיים

שני כוחות פועלים כיום על הארגון הצבאי: האחד פועל לשימורם של ערכים היררכיים צבאיים קלאסיים, והאחר פועל לקידום הרשתיות והשיתופיות

החברתיות מחזקות את המגמה הזאת מכיוון שהן משמשות במה פתוחה לכל מי שרוצה להביע את דעתו על כל נושא שהוא.¹⁵ זאת ועוד, בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאינם לא יצליחו בתחום אחד - יוכלו לפנות לתחום אחר.¹⁶

ארגונים היררכיים בעידן המידע - מבט ארגוני

התגייסותם של בני דור ה-Y לצה"ל הזרימה אליו צעירים שמורגלים לפעול בחברה פתוחה, שבה כל המידע גלוי וזמין - חברה שבה מופץ הידע באופן בלתי ליניארי באמצעות ערוצי תקשורת רבים. הצעירים האלה מצפים לגישה מיידית למידע וחולקים רצון עז לשתף את המידע הזה.

בניגוד אליהם, המפקדים הבכירים, בני דור ה-X, התגייסו לצבא לפני מהפכת המידע. בדרך כלל פועלים המפקדים האלה על פי מודלים מנטליים¹⁷ של מבנים ארגוניים היררכיים, ושיתוף ידע אינו חלק בלתי נפרד מדרך העבודה השגרתית שלהם. מי שפועלים על פי מודלים מנטליים כאלה רגילים לשליטה מרכזית ומתנגדים לשינויים. הבעיה היא שמודלים כאלה עלולים לפגוע בניהול משימות בסביבות מבצעיות המשתנות במהירות והמתאפיינות בנוכחות בולטת של טכנולוגיה עלילית.¹⁸

בעוד שמנהיגים ומפקדים בני דור ה-X רואים את הסכנה שבזמניות מידע לכל חברי הארגון, בני דור ה-Y רואים בכך הזדמנות ללמוד את מה שהם עדיין אינם יודעים ולחוש העצמה כשהם מצליחים לפתור אתגרים ארגוניים. פעולה ברשתות, בצוותים, בקבוצות עבודה וכו' היא בעיני בני דור ה-Y הדרך הטבעית לפתרון בעיות ולהתמודדות עם אתגרים ולא מאמץ ארגוני יוצא דופן.¹⁹

חיילים ומפקדים ילידי דור ה-Y

הרשתות החברתיות, האינטרנט שמאפשר אותן והתקשורת הסלולרית, שמייצגים יותר מכול את המהפכה הטכנולוגית של העשור האחרון, נמצאים בשימוש אינטנסיבי של בני הנוער. נהוג לכנות את בני הנוער שנולדו בשנות ה-90 של המאה הקודמת, ואשר אימצו את כל החידושים הטכנולוגיים האלה, בשם דור ה-Y. כשבני הדור הזה מתגייסים לצה"ל, הם נפגשים עם המציאות הצבאית. קודם לגיוסם הם התרגלו להתנהל בעולם של מידע זמין המגיע מכמה מקורות - אינטרנטיים וסלולריים - בו בזמן ובמקביל. זהו עולם של שינויים מהירים ותכופים. כאשר הם מתגייסים, הם נתקלים בפער משמעותי בין ההתנהלות הרשתית באזרחות לבין ההתנהלות הריכוזית והאיטית באופן יחסי שבצבא.²⁰

בני דור ה-Y גדלו אפוא לתוך המהפכה הטכנולוגית. הם התבגרו בתקופה שבה הכול קורה מהר יותר בגלל הקצב שהרשת מכתובה. בני דור ה-Y ממצים עד תום את מגוון האפשרויות הגלומות בהתפתחויות טכנולוגיות מעין אלה: הם מחוברים לרשתות חברתיות מקומיות וגלובליות ומתעדכנים כל העת, משחקים משחקי מחשב במשך שעות ארוכות, צופים בטלוויזיה - והכול במקביל. מספר ה"לייקים" שהם מקבלים הפך להיות מדד חברתי משמעותי, וכדי לקבל אותם הם מוכנים להקצין את פעילותם ברשת - למשל באמצעות התבטאויות בוטות ונועזות.²¹ השימוש הרב בטכנולוגיה אימץ את בני הדור הזה לקבל החלטות במהירות, להעריך סיכונים ולהתמודד עם דילמות. שיתוף פעולה עם צעירים בעולם הקנה להם חשיבה גלובלית,

הרגלי עבודת צוות, גמישות ויצירתיות.²² אשר להרגלי העבודה של בני דור ה-Y - ממחקרים עולה שהם מחפשים סביבת עבודה המתאפיינת בטכנולוגיה חדישה ומובילה.²³ בני דור ה-Y גדלו באווירה חברתית שאינה מכבדת קונפורמיות. הם התרגלו להביע את דעותיהם באסרטיביות בבתיהם, בבתי הספר שלהם, בתקשורת, ברשתות החברתיות השונות ובמגעיהם עם השלטונות ועם נותני השירותים. הם חונכו להאמין כי דעתם חשובה ונחשבת. לכן הם אינם מהססים לבקר את מעבידיהם וחורגים בכך, לכאורה, מקוד ההתנהגות בארגונים היררכיים. הרשתות

קיימים ולהחליש ערכים שמתנגשים עם ערכי הצבא.

אתגרי צה"ל בעידן הרשתות

²⁰ החברתיות

הצורך להכיר בנקודות מבט שונות בנוגע לדרגה ולסמכות בארגון

על פי המודל הארגוני ההיררכי האנשים הממלאים תפקידים בכירים בארגון הם המנוסים ביותר ובעלי הידע הרב ביותר בנוגע למשימה ולאופן ביצועה. בהתאם לכך, המפקדים בעלי הדרגה הבכירה ביותר הם המתאימים ביותר - בעיני הארגון - להוביל בו תהליכים ומשימות, ויש להם הסמכות לעשות זאת. משרתים צעירים בני דור ה-Y אינם מקבלים את המודל הארגוני הזה באופן מיידי או מוחלט. יתר על כן, בשל דפוסי העבודה שלהם יש להם לא פעם יותר ידע ויותר כישורים מאשר למפקדיהם. המפקדים נדרשים לזהות ולקבל את קיומם של הפקודים המוכשרים והידענים האלה כדי להוביל מאמצים ארגוניים ספציפיים.

מדובר למעשה ביצירת תרבות ארגונית המאפשרת לפרטים בולטים ומוכשרים (למשל, חיילים בעלי כישורים טכנולוגיים) לשגשג ביחידותיהם. חשוב שמפקדים בצבא ישתמשו בידע הייחודי הנמצא ברשות פקודיהם וירתמו אותו ואת יכולותיהם לביצוע יעיל של המשימות. זהו אתגר מרכזי למפקדי הצבא, שכן הם נדרשים להפוך למה שנהוג לכנות "מנהיגים מאפשרים".

אדרג שייך²¹ דיבר על מקומו המרכזי של מתן העזרה בארגונים של ימינו. אין כוונתו רק לעזרה שמושיטים המנהיגים לפקודיהם, אלא גם להפך. על פי תפיסתו, ישנה חשיבות מכרעת ליכולתם של המפקדים לקבל עזרה מהכפופים להם. למעשה מדובר ביצירה ובתחזוק של מנהיגות משותפת שהיא קריטית בעידן שבו לפקודים יש לא פעם יותר ידע מלמפקדיהם - במיוחד בתחומים ספציפיים שבהם התמחו הפקודים.

הצורך של ארגון בעל מאפיינים מסורתיים לפעול במציאות מורכבת ודינמית

אתגר משמעותי נוסף שעיימו מתמודד הארגון הצבאי הוא המתח בין מציאות מורכבת, דינמית ורוויית מידע לבין התרבות הארגונית

נוכח הדומיננטיות של הרשתות החברתיות והפופולריות שלה הן זוכות בקרב המשרתים יש לעשות בצה"ל הסדרה של כללי ההתנהלות וההתנהגות ברשת החברתית ולפתח תפיסה צבאית-פיקודית אחידה בנוגע לכך

בצבא המושתתת על דיכטומיה, על היררכיה ברורה, על שרשרת פיקוד ועל גבולות של אחריות ושל סמכות. המתח הזה מייצר שני צרכים פרדוקסליים: מצד אחד, הצורך ליצור סטנדרטים ונהלים ביורוקרטיים (הסדרה), ומצד אחר הצורך ביוזמה, בפריצת גבולות, ביצירתיות ואף בתחבולה (גמישות). עם המתח הזה צריכים המפקדים להתמודד. זהו מתח שאינו מאפשר פתרונות קבועים מראש, אלא מחייב לחשוב בכל פעם על פתרונות חדשים שמתאימים למצב הייחודי.

הצורך להיפרד מהחשיבה הליניארית

הרעיון שלכל החלטה יש סיבה ישירה ותוצאה ישירה אינו תקף בסביבות הפעולה הדינמיות והמורכבות שבהן פועל הצבא כיום. הצבא פועל בסביבה תקשורתית מורכבת מאוד, שבה פועלים 24 שעות ביממה ערוצי חדשות, אתרי חדשות ורשתות חברתיות גלובליות, ולכל פעולה שלו יכולות להיות השלכות במקומות ובתחומים שלא ניתן היה לחזות אותם מראש. המציאות הזאת זכתה להגדרה "אפקט CNN"²².

פרשת "דוד הנחלאווי" מיטיבה להמחיש זאת. הרקע לפרשה הזאת היה תקרית יום-יומית, לכאורה שגרתית ואף שולית, אך דווקא היא שהובילה לדיונים נרחבים בצבא ומחוצה לו, בארץ ובעולם בנוגע למשמעויותיה. בין היתר נידונו נושאים כמו כיצד צומחת מחאה (במקרה הזה היא פרצה - באופן חריג - בצבא, וממנו התפשטה בקרב האזרחים), ההבדלים בין הדורות בחברה הישראלית כיום, המשמעות של שהות צה"ל בשטחי יהודה ושומרון, השפעת החיכוך עם האוכלוסייה הפלסטינית ועוד נושאים רבים אחרים.

שתי משמעויות ארגוניות עולות מכך:

1. המשמעות הראשונה היא שכדי להבטיח

את חוזקו ואת התאמתו של צה"ל לסביבה המשתנה הוא נדרש להכשיר את מפקדיו ואת חייליו כיצד לפעול במציאות החדשה שבה כל פעולה צבאית מתקיימת למעשה בשלושה ממדים במקביל: הפיזי, הפוליטי והוירטואלי.²³ כך, למשל, להפעלת כוח פיזי בשטח יש השלכה מיידית על הקורה בעולם הוירטואלי של הרשתות החברתיות, ואילו לפעולה ברשת החברתית יכולות להיות השלכות פיזיות על המתרחש בשטח. המפקדים - ולא פחות מכך החיילים - צריכים להבין את ההשפעות הדואליות האלה.

2. המשמעות השנייה קשורה להיבטים החיוביים של ההתארגנות ברשת. מפקדים בצה"ל ראו בפרשת "דוד הנחלאווי" פגיעה במשמעות הצבאית ובסמכות הפיקודית, אך לא ניתן להתעלם מהיבטיה החיוביים: מחאת החיילים הייתה הפגנה של תפיסות אזרחיות-ביקורתיות ושל תודעה קולקטיבית. יתר על כן, החיילים המפגינים נקטו יוזמה והפגינו יכולת פעולה, יכולות טכנולוגיות וכן חשיבה חדשנית ויצירתית. הצבא בהחלט יוכל להפיק תועלת אם יצליח לתתם לטובתו את הכישורים שהפגינו החיילים בפרשה הזאת.

לא רק את הכישרונות ואת היכולות של החיילים כדאי לצבא לרתום לשירותו אלא גם את התפיסה הרשתית של ניהול מידע. לפני עידן המידע זרם הידע בארגון הצבאי באופן היררכי: הרמות הגבוהות החזיקו אצלן את כל המידע והחליטו מה ממנו יופץ כלפי מטה ולמי. הפצת מידע באופן רשתי - במגבלות של ביטחון מידע - עשויה לתרום רבות לניצולו באופן הרבה יותר יעיל.

הצורך ברכישת מיומנויות לניהול ידע

הצבא מוצף כיום במידע הן ממקורותיו שלו והן ממקורות חוץ - מה שמחייב את המפקדים ללמוד כיצד מנהלים ידע באופן אפקטיבי. ארגונים אזרחיים מתמודדים עם הצפת המידע באמצעות תרבות ארגונית שמעודדת שיתוף מידע בין כל חברי הארגון - בין היתר באמצעות המדיה החברתית. גם בצבא ניתן לפתח מעין רשת חברתית שתאפשר, למשל, להציף בעיות ולגייס עזרה לפתרון מגופים שדרך כלל לא נהגים לשתף איתם פעולה כמו מהנדסים

להמעיט בחשיבות הסולידריות והקולקטיביות המתפתחות בקרב או באימונים, אולם נראה כי במקביל לצורות המסורתיות ליצירת קשרים חברתיים בצבא ולשימורם על המפקדים להכיר דרכים עכשוויות יותר - כמו רשתות חברתיות וירטואליות - ולהסתייע בהן.

מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו ואף כיצד לנהל אותו. עליהם להבין כי המדיה החברתית על ערוצי השונים עשויה לשמש עוד כלי מנהיגותי בעבורם שבאמצעותו הם יכולים להגביר את השפעתם בתוך היחידה ומחוצה לה. מעבר לכך, המפקדים צריכים לחשוב כיצד לנצל את שפע המידע וערוצי המידע כדי לייעל את עבודת יחידותיהם ולא רק לראות בהם איום על ביטחון המידע או על הדימוי של צה"ל. הנה כמה דוגמאות לשימוש מושכל שיכולים מפקדים לעשות ברשת החברתית:

1. הם יכולים להשתמש ברשת החברתית כדי ליצור מרחב המשמר זיכרונות משותפים של חיילי היחידה, חוויות והתנסויות קולקטיביות. כל אלה יכולים לשמש בסיס חשוב לחיזוק רוח היחידה והמוראל שלה.
2. הם יכולים להסתייע ברשת החברתית כדי לשפר את יכולת ההתקשרות לא רק בתוך היחידה אלא גם עם יחידות ועם גופים אחרים בצבא.
3. בשימוש נכון ובאמצעות שמירה על כללי ביטחון המידע ניתן לייצר מרחב תקשורתי שפתוח לקהלים נוספים בתוך הצבא ומחוצה לו, למשל לבני משפחה, ובמיוחד להורים, של המשרתים. מעורבות הורים הפכה לכאב ראש רציני למפקדים - במיוחד ברמות הנמוכות - וקיומו של מרחב תקשורת בין ההורים לבין ילדיהם ומפקדיהם עשוי לחסוך למפקדים הרבה מאוד טלפונים ושיחות גוזלות זמן.
4. מרחב התקשורת, שפתוח גם לגורמים לא צבאיים, עשוי לשמש לגיוס תמיכה אזרחית - גם חומרית - ביחידה ולגיוס כוח אדם: יצירת דימוי חיובי ליחידה ברשתות החברתיות יכולה בהחלט לגרום לכך שמתגייסים צעירים יבקשו לשרת דווקא בה.
5. מפקדים יכולים להשתמש ברשת לחניכה ולהדרכה של פקודיהם - גם בעניינים מקצועיים לא מסווגים וגם בתחומים

מפקדים צריכים להשתתף במרחב הווירטואלי ולדעת כיצד להתנהל בו ואף כיצד לנהל אותו

הופכת להיות מרחב נוסף שבו המשרתים (מפקדים וחיילים כאחד) מתקשרים זה עם זה בעניינים הקשורים לחיי היחידה כמו גם בעניינים אחרים. לדוגמה, היווצרותן של קבוצות ווטסאפ ייחודיות למשרתי היחידה, לבעלי תפקידים מסוימים, למחזור של קורס וכד'. למעשה נוצר לנגד עינינו מרחב נוסף שבו מתנהלים כיום חיי היחידה. ביחידות מילואים אף הופך המרחב הזה למרכזי.

בשל כך אנו טוענות כי אסור למפקדים - וגם אין ביכולתם - להתעלם מקיומו של המרחב הזה. כך, למשל, נכתב במסגרת "דף למפקד" בחטיבת הצנחנים: "לצד הברכה הטמונה בקדמה עלינו לזכור כי המלחמה - מהותה מנהיגות ולכידות המסגרת לקרב. הרעות בין הלוחמים מתפתחות בשדות האימונים ובמעגל החברים סביב לפינג'אן הקפה". אין בכוונתנו

מחילות שונים²⁴. רשת כזאת גם יכולה להחליף אמצעי פיקוד ושליטה ישירים. לרשת כזאת יכול להיות בונוס אדיר: כשהארגון מאפשר לקיים סביבה משתפת המתאפיינת בחילופי מידע, הוא למעשה מכין את הקרקע לחדשנות ולשינוי.

המסקנה היא אפוא שעל הצבא לנצל את העובדה שלשורותיו מתגייסים כיום בני נוער שגדלו בעידן המידע, ובמקום לראות בכך בעיה - לראות בכך הזדמנות שיכולה לשרת אותו ולקדם אותו. במילים אחרות: הצבא נדרש להיות ארגון לומד שמסוגל להתאים את עצמו לשינויים בסביבה ולאמץ ערכים תרבותיים חדשים בלי להרגיש מאוים מהם.

ההזדמנויות הפיקודיות

כפי שעולה מהחלק הראשון של המאמר, העידן הנוכחי, שמתאפיין בקיומם של ערוצי מידע רבים לצד קיומה של מדיה חברתית מפותחת ומסועפת, מציב אתגר משמעותי לפתחו של הארגון הצבאי. המדיה החברתית



על הצבא לנצל את העובדה שלשורותיו מתגייסים כיום בני נוער שגדלו בעידן המידע, ובמקום לראות בכך בעיה - לראות בכך הזדמנות שיכולה לשרת אותו ולקדם אותו

אחרים כמו ערכי צה"ל, אהבת המולדת וכד'. לשם כך ניתן להעלות לרשת החברתית חוברות, מצגות, הרצאות, סרטונים וכו'.
 6. רשת חברתית יכולה לשמש את המפקדים לחיזוק מנהיגותם. על פי התיאוריה הקלאסית של פרנץ' ורייבן²⁵ יש חמישה מקורות שונים לכוח חברתי: כוח מתגמל (היכולת של המנהיג לתת גמול למונהגים), כוח מעניש, כוח המבוסס על ידע, כוח המבוסס על לגיטימציה וכוח באמצעות חברות. על פי פג'רדו²⁶ מפקדים בצבא יכולים כיום לבנות כוח חברי וכוח של ידע באמצעות המדיה החברתית. כוח חברי ניתן לבנות, למשל, באמצעות מחוות וירטואליות שונות הנהוגות כיום, כמו לחיצה על כפתור ה"לייק" בפייסבוק. גם כוח מקצועי וכוח של ידע ניתן לפתח באמצעות מדיה חברתית. מאחר שחלק גדול מיכולת ההשפעה של המפקדים נובע מהתמחותם המקצועית, ניתן להעבירה לפקודים באמצעים שונים דרך הרשתות, למשל על ידי העלאה של תמונות ושל סרטונים או באמצעות יצירת דיאלוג מקצועי ספציפי. כלי חברתי נוסף הוא כתיבת בלוגים, שבהם יכול המפקד להעלות סוגיות שונות בתחום הפיקוד והמנהיגות. הפקודים יכולים להגיב על הבלוגים האלה ולקיים דיונים.
 הרשתות החברתיות יכולות אפוא לשמש את הצבא כדי לחזק את לכידות היחידות ואת מקצועיותן, לחזק את סמכות המפקדים ולפתח את הפקודים. את כל המטרות החשובות האלה ניתן להשיג גם כשהמפקד אינו מצוי פיזית עם אנשיו - אם משום שהם בחופשה ואם משום ששימושתיהם חייבו אותם להתפזר על שטח נרחב.

סיכום

בניגוד לתפיסות הארגוניות המקובלות בצה"ל שלפיהן הרשתות החברתיות הן בעיקר סכנה לסודות הצבא ולדימויו, הוצגה במאמר תפיסה חלופית שלפיה ניתן להפוך את הרשתות החברתיות לכלי פיקודי-מנהיגותי לצד פרקטיקות וכלים מסורתיים של מנהיגות צבאית.

הנה כמה מההזדמנויות הפיקודיות העומדות לרשות מפקדים שישכילו לעשות שימוש

ניתן להפוך את הרשתות החברתיות לכלי פיקודי-מנהיגותי לצד פרקטיקות וכלים מסורתיים של מנהיגות צבאית

מושכל ברשתות החברתיות:

- הם יוכלו להשתמש ברשת החברתית כדי לחזק את רוח הצוות. זהו מרחב שבו ניתן להשתמש כדי לשמור זיכרונות משותפים, חוויות והתנסויות קולקטיביות כך שיהיו בסיס לגיבוש רוח היחידה ולחיזוק המוראל שלה.
- הם יוכלו להשתמש ברשת החברתית כדי לשמור על קשר עם פקודיהם גם כשאלה מרוחקים מהם ולהמשיך לחנוך אותם בתחומים מקצועיים וערכיים. בכך הם יחזקו גם את הכוח המנהיגותי שלהם.
- הם יוכלו לנצל את הרשת החברתית כדי לשמור על קשר עם גורמים שמחוץ ליחידה, ובהם הורי החיילים.
- הם יוכלו להציג דימוי חיובי ליחידה כדי למשוך מתגייסים.

הערות

1. על השלטים נכתב. בין היתר, "גם אני עם דוד הנחלאווי", "גם אני עם חייל הנח"ל", "גם אני הייתי דורך", "כולנו דוד הנחלאווי".
2. עמוד הפייסבוק שפנתה נקרא "גם אני עם דוד הנחלאווי". לעמוד הזה הועלו סרטונים, מאמרי דעה, "פוסטים" ותמונות תמיכה רבות של חיילים בפנים מוסתרות האוחזים דף נייר ועליו כתובה אחת מסיסמאות התמיכה. כמו כן הועלו צילומים והדעות תמיכה של אזרחים. עד 21 במאי 2014 קיבל הדף יותר מ-133 אלף "לייקים".
3. חטיבת הצנחנים, דף מפקד מספר 2: "צנחנים לא נופלים ברשת", 2014.
4. ההגדרה המקובלת למדיה החברתית היא "שירותי אינטרנט המאפשרים לגולשים לתקשר זה עם זה ולשתף תכנים", <http://goo.gl/G339v9>.
5. דובר צה"ל, תא"ל מוטי אלמוז, "צה"ל מפקד על חייליו באמצעות המפקדים. אין דבר כזה מחאה בפייסבוק. מחאה היא לא מושג צבאי", ראו אצל אמיר בחובוט, "הלם בצמרת צה"ל ממחאת הלוחמים: המפקדים מנותקים", **אתר וואלה**, 30 באפריל 2014, <http://goo.gl/k8pbvV>; הרמטכ"ל, רב-אלוף בני גנץ בפורום מטכ"ל: "חשוב שנזכרו ונאמר לפקודים באופן חד וברור שהפייסבוק אינו כלי פיקודי", ראו אצל אמיר בחובוט, "הרמטכ"ל על מחאת הענק: פייסבוק אינו כלי פיקודי", **אתר וואלה**, 1 במאי 2014, <http://goo.gl/0C9HJG>.
6. Jana K. Fajardo, "Virtual Influence: Leveraging Social Media as Leadership Tool", **Military Review**, January-February 2013, pp. 5-14, <http://goo.gl/OtMBVX>.
7. דניאל אידלסהיים, **עידן המידע**, המרכז הבין-תחומי הרצליה, <http://goo.gl/BolBck>.
8. Benjamin A. Ring, Richard K. Lawrence E. Brown,

Howard and Peter R. Van Ness, "Leading Structured Organization in the Dynamic Information Age", **Military Review**, March-April 2014, <http://goo.gl/kBP4Y9>

9. גם בקרב מפקדים בצה"ל קיימת התפיסה ששימוש בווטסאפ מאפשר שליטה ומידור, ואילו פייסבוק נחשב למרחב ציבורי בעל אופי אזרחי. ראו: יעל טופל, **תפיסות מפקדים את תפקידם ברשת החברתית - סיכום אבחון**, ענף פסיכולוגיה, מדי"מ, מדור מחקר, 2014.
10. מחקרים רבים מתחקים כיום אחר אופני ההשפעה של המדיה הדיגיטלית על פעולות קולקטיביות. בחלק ניכר מהמחקרים האלה נבחן האופן שבו המדיה החברתית משפיעה על בחירת נושאי המחאה, על תצורות ההתארגנות ועל התיאום של תנועות חברתיות ושל קבוצות שונות בתוך החברה האזרחית. ראו למשל: Jeoren Van Laer, "Activists Online and Offline: The Internet as an Information Channel for Protest Demonstrations", **Mobilization: An International Journal** 15 (3), 2010, pp. 1-22, <http://goo.gl/RbGyj7>.
11. Ring, *Ibid.*
12. אורן אבמן וקורלין זעירא לוי: "זור ה-Y והמנהיגות הקרובת בצה"ל", **מערכות** 454, אפריל 2014, <http://goo.gl/87sRkm>.
13. שחם נלזר ולנדר כהן-יינון, "צנעירים חסרי מנוח - על קציני דור ה-Y בחיל האוויר", **בין הזירות - כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 9, 2010, עמ' 66-77. מחלוקת נוספת שקיימת בספרות היא בנוגע להשפעות השליליות שיש לטכנולוגיה על ילידי דור ה-Y. יש הטוענים כי זהו דור שמרוכז בעצמו, נרקסיסט, נזקק לתשומת לב, מתקשה לקבל החלטות, תלותי, עמוס חרדות וחששות. ראו: אורן מגר, "המשבר הניהולי הבא", **מגזין דה מרקר**, 4 אוקטובר 2009, <http://goo.gl/GNOJf>.
14. מגר, *שם*.
15. עוז ותמר אלמוז, "מחקר דור ה-Y: העבודה היא חייכם, אבל לא חיינו", **אנשים ישראל, המדריך לחברה הישראלית**, <http://goo.gl/K042x7>.
16. מגר, 2009.
17. ראו: Peter Senge, **The Fifth Discipline**, Doubleday, New York, 1990. לפי פיטר סנגי, מודל מנטלי הוא מכלול האמונות וההשקפות של אדם בנוגע לאופן שבו העולם (או הארגון) פועלים או אמורים לפעול.
18. Ring, *Ibid.*
19. *שם*.
20. Ring, *Ibid.*
21. Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, John Wiley & Sons, 2009.
22. Steven Livingstone, "Clarifying the CNN Effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention", Research Paper R-18, The Joan Shorestein Center, Harvard University - John F. Kennedy School of Government, 1997, <http://goo.gl/uKlMuz>.
23. כרמית פדן ושרית טובי, **קונפליקטים הירידיים במאה ה-21: משמעויות לתחום המנהיגות**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2010.
24. למשל, צבא ארה"ב ייסד רשת חברתית בשם Army Knowledge Online (ובקיצור: AKO) שמשמשת לפטרורמה שמקשרת בין חיילים סדירים, מילואימניקים ואזרחים עובדי צבא. אלה מנצלים אותה לחילופי מידע, ובכך היא תורמת לשיפור ביצועיהם.
25. John French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (ed.), **Studies in Social Power**, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan, 1959, pp. 167-150.
26. Fajardo, *Ibid.*