

# ניווט במרחבי זרות - מנהיגות רשתית בעידן רבי־ממדי

לצה"ל נדרשת בעת הזו, יותר מתמיד, תוכנית מרכזית לפיתוח מנהיגות רשתית, שתאיץ את הטrensפורמציה הרב־ממדית. מפקדי היחידות הם שיישאו באחריות להובלתה ולמימושה, כחלק מפיתוח המיומנות והכשירות התרבותית, הערכית והאישית שלהם ושל פקודיהם

באמון, בהשטחת היררכיה, בהתפתחות מתמדת ובצמיחה בקצב מעריכי. תפיסה זו, שהוטמעה בעבר ביחידות קטנות בעלות ייעוד ייחודי וספציפי, החלה לאחרונה לחלחל ליחידות גדולות ומורכבות יותר, לחילות ולאגפים ובדגש יתר בין היחידות. התרבות הצבאית הקלסית, המבוססת על עקרונות של גבולות ודיכוטומיה, היררכיה פיקודית ויציבות, מאתגרת כיום יותר מתמיד.

ב"סדנת הניצחון" שקיים הרמטכ"ל במהלך 2019 כחלק מתר"ש "תנופה", התקבלו החלטות פורצות דרך על תפיסות

במהלך אימון באלפים השווייצריים, שלח קצין מיחידה הונגרית כיתת סיור אל שממת הקרח. הכיתה איבדה את דרכה, והקצין חש כי שלח את אנשיו אל מותם. להפתעתו, ביום השלישי שבה הכיתה אל מחנה האימונים. כשחזרו, נשאלו כיצד מצאו את דרכם בשממה. הם סיפרו כי היו בטוחים שאבדו אולם אז מצאו מפה בתרמילם, ומפקד הכיתה שרטט את ציר הניווט והובילם למחנה. הקצין הביט במפה בתדהמה - הייתה זו מפה של האלפים הפירנאיים!

תרבות ארגונית רשתית ורב־ממדית מאופיינת בשותפות,



הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, בתרגיל "משחקי הכס" שנערך בקפריסין, דצמבר 2019. ב"סדנת הניצחון" התקבלו החלטות פורצות דרך על תפיסות מבצעיות. ואולם אתגר מרכזי נוסף, הנעלם מן השיח כיום, הוא האתגר התרבותי, הערכי והמנהיגותי



**אלון איציק תורג'מן**, ראש אט"ל



**אל"ם אלכס מלייב**, מפקד מצל"ח לשעבר



**רס"ן טל ענאי-קורול**, יועצת ארגונית, חטיבת הקומנדו



**לימור בנאש**, מומחית באימון וניהול מערכות יחסים בארגונים בעולם העבודה החדש

במהירות ועצם קיומה אינו תנאי מספיק כדי לשרטט את ציר הניווט, שבו יוכל להוביל את אנשיו. ניווט כזה, במפה משתנה, שבה סיפור הדרך מתהווה במהלך המסע, מחייב אבני בניין חדשות שעל בסיסן תתאפשר התפתחות וצמיחה - אמון, ביטחון רגשי וטיוב של מערכות יחסים.

התרבות והערכים המובילים הנוכחיים בצה"ל מאופיינים בנכסיות, בסגירות ובבדלנות, באגו, בבעלות ובתחרות על יוקרה. אלו הושרשו והעמיקו במשך השנים והפכו לסכרים, שהם בגדר אנטיתזה לתפיסה רשתית ורב-ממדית, המחייבת הובלה מתוך מקום פתוח, מופחת אגו, משתף, תורם למאמץ ומאפשר. צה"ל רשתית בעידן דיגיטלי ויחידות רב-ממדיות אינם רק אוסף של יכולות מבצעיות תחת קורת גג פיקודית. אלו הן רשתות שיתופיות המאפשרות מיצוי משאבים באמצעות יכולות המצוינות בקצוות, מיזוג תפיסות, יצירת מרחבי זרות חדשים ובריאת "ישויות מבצעיות" - קטלניות ומדויקות. תפיסה זו מצריכה ייסוד תרבות מבצעית והשרשת ערכים חדשים, השונים במהותם מהקיימים היום: השתנות תמידית, מיקוד בטיוב מערכות יחסים בתוך היחידות ובין היחידות, יצירת שותפויות, הקשבה לעצמי ולאחר, שותפות בנכסים והשטחת היררכיות. אין מדובר במעבר תפיסתי דיכוטומי, שכן רשתיות היא לא אנטי היררכיה ולא אנטי אחריות וסמכות - היא רק מיישמת אותן בצורה אחרת. הצבא יידרש לחיות בשילוב של פתיחות ורשתיות מחד גיסא, ועם כללים ברורים והיררכיה בחלק מתצורות הלחימה מאידך גיסא.<sup>2</sup>

## מתוך ההבנה שתפיסת הפעלה חד-ממדית, שבה כל מאמץ פועל במסדרון צר וייחודי, לא תאפשר את השגת היעדים המבצעיים הנדרשים לצורך ניצחון מובהק, נולדה תפיסת התמרון הרב-ממדית

המודלים המנהיגותיים הנוכחיים, שעליהם מושתתת הכשירות התרבותית והערכית של המפקדים בצה"ל, יעכבו את ההישג הנדרש ולא יאפשרו את מימוש התפיסה המתהווה בטווח הזמן הרלוונטי. עניין זה מחייב התייחסות ממוקדת וגיבוש תוכנית לפיתוח מנהיגות רשתית בעידן רב-ממדי, כחלק מובנה ממהלך ההשתנות והתפתחות התפיסה הרשתית והרב-ממדית בצה"ל. שינויים בתפיסות ההפעלה וביכולות הלוגיסטיות בתעשייה, גישות שיתופיות ורשתיות גלובליות, פלטפורמות הפצה מתקדמות ופריצות דרך טכנולוגיות - הביאו את מצל"ח, המרכז לציוד לחימה וחלפים, לפיתוח תפיסת הפעלה ולהקמת ישות חדשנית - שטוחה, דינמית, שיתופית ורשתית שזכתה לכינוי "רשת החלפים".<sup>3</sup> רשת שיתופית מאפשרת מיצוי והשגת משאבים פיזיים ואינטלקטואליים על-ידי חיבור ואינטגרציה של כלל המשאבים הקיימים ברשת. עיקרון זה היה המצפן להמרת שרשרת האספקה הקלאסית באספקה מבוססת רשת שיתופית, הנשענת על אמון בין כלל השותפים. תפיסת "רשת החלפים" טמנה בחובה שינויים תרבותיים, תפיסתיים והתנהגותיים. המהלך הובל על-ידי מפקד מצל"ח ופורום

הפעלה מבצעית, על מבנה הצבא ועל ארגון שורותיו לקראת העימותים הבאים. אחת מההחלטות התפיסתיים החשובות, שעמדה על המדוכה המטכ"לית זמן רב, התקבלה סביב עצם הפעלתו של התמרון ואופיו, לא רק בממד היבשתי הקלאסי, אלא כתמרון רב-ממדי המהתך וממקסם את יתרונות ויכולות כלל הזרועות ובכך מאגבר את הפוטנציאל להשגת ניצחון מובהק. על-פי ההחלטה, בצה"ל יפעל תמרון קטלני, מהיר ומדויק, שיביא להכרעה ולניצחון, תוך קיזוז מרבי של יכולות האויב לפגוע במטרות בעורף האזרחי וקיצור של משך המלחמה למינימום. מתוך ההבנה שתפיסת הפעלה חד-ממדית, שבה כל מאמץ פועל במסדרון צר וייחודי, לא תאפשר את השגת היעדים המבצעיים הנדרשים לצורך ניצחון מובהק, נולדה תפיסת התמרון הרב-ממדית. מכונת מלחמה קטלנית המבוססת על שילוב יתרונותיו של צה"ל ביכולות התקיפה והאש, ועל ביסוס המודיעין והזרקתו לרמה הטקטית. מתוך כך התפתחה תפיסת "היחידות הרב-ממדיות", יחידות בעלות יכולות אינהרנטיות רב-תחומיות מטבען: יבשה על כל יכולותיה וחילותיה, אוויר, מודיעין ותקשוב. תפיסת הפעלה זו מאתגרת את צה"ל במישורים רבים: ארגון, משאבים, פיקוד ושליטה ועוד, אולם אתגר מרכזי ביותר, הנעלם מן השיח כיום, הוא האתגר התרבותי, הערכי והמנהיגותי.

כיום, כל שהמנהיג יודע בוודאות הוא שהתוכנית או המפה המצויה בידיו היא ארעית, התבליט והתכסית ישתנו בה

המפקדים, שנדרש לכשירות תרבותית, מנהיגותית ופיקודית המותאמת לתפיסת הפעלה רשתית.

במאמר זה נציג את האופן שבו יושמה תוכנית "המפקד הרשתי" במצל"ח, באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה, שהתחכך בשנים האחרונות בשינויים רבים בתפיסת שרשרת האספקה בתעשיות האזרחיות ובגיוון שיטות הרכש, האספקה וההפצה. התוכנית התמקדה בשאלה מיהו המפקד הרשתי, ואיזה תהליך עליו לעבור כדי להיות בעל הכשירות הנדרשת להוביל את המסגרת בעידן הנוכחי. מטרת התוכנית היא לגבש תפיסת מנהיגות יישומית להובלה ב"מרחבי זרות", דרך פרספקטיבה מנהיגותית הממוקדת בחקירה ובטיוב מערכות היחסים ברשת.

## ניהול מערכות יחסים ברשת

יישום התפיסה הרשתית בצה"ל מאותגר בשל התנועה בין תרבות רשתית המאופיינת בשיתוף מידע, אמון, השטחה ארגונית, השתנות והתפתחות מתמדת, ובין תרבות צבאית המבוססת על עקרונות של גבולות ודיכטומיה, היררכיה, שרשרת פיקוד, סמכות וציביות.<sup>4</sup> המנהיגות הקלסית מאתגרת ונדרשת להשתנות בהתאם, המונח "מנהיגות רשתית" טומן בחובו את מאפייני השינוי. לצד פרקטיקות רשתיות, גם בעידן הרשתי מתקיימים מאפייני פיקוד קלסיים רבים, כמו עמידה במשימה, מוכנות, טיפול בפרט, עבודת צוות והתוויית דרך.<sup>5</sup> תוכנית "המפקד הרשתי" גובשה במהלך שנת 2019, על-ידי מפקד מצל"ח לשעבר, אל"ם אלכס מלייב, היועצת הארגונית רס"ן טל ענף-קרול והגברת לימור בנאש, מומחית באימון ובניהול מערכות יחסים בארגונים. התוכנית הוכונה על-ידי האלוף איציק תורג'מן, ראש אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה, לנוכח פער שזיהה מפקד מצל"ח בקרב המפקדים הבכירים בארגונו בביצוע טרנספורמציה מגישה היררכית לרשתית-משותפת, תוך כדי שמירה על הביטחון האישי והארגוני, כשהמציאות בתזוזה מתמדת. בראש מעייניו עמד הצורך לפתח מפקדים המסתגלים למציאות משתנה ובה בעת גם מובילים אותה ופתוחים אליה באופן פרו-אקטיבי – כאלה המחוללים ומובילים את תהליכי ההשתנות בעצמם.

## הנטייה הגנטית האנושית היא שמירה על הנכסים, ניכוס הצלחה וקבלת קרדיט, ואילו הרשת דורשת ראייה מרחיבה וחלוקת קרדיט עם גורמים נוספים, מרוחקים - דבר הנוגד את הנטייה הטבעית שלנו כאנשים וכפועל יוצא של המפקדים

אחד מעקרונות התוכנית הוא פיתוח רשת של קשרים המבוססת על אמון במרחב הארגוני - מרחב הרשת. עיקרון זה הוביל למיקוד התוכנית בבנייה ובעיצוב מערכות היחסים בין צוות המפקדים, כמיקרוקוסמוס המשקף את הקשרים ואת התהליכים המתהווים ברשת כולה. הנחה זו התבססה על ההבנה שהרחבת המודעות למערכות היחסים הקיימות ולאילו

שעתידות להירקם מגדילה את מרחבי השותפויות האפשריות. הנטייה הגנטית האנושית היא שמירה על הנכסים, ניכוס הצלחה וקבלת קרדיט, ואילו הרשת דורשת ראייה מרחיבה וחלוקת קרדיט עם גורמים נוספים, מרוחקים - דבר הנוגד את הנטייה הטבעית שלנו כאנשים וכפועל יוצא של המפקדים.<sup>6</sup> דפוס הפיקוד הרשתי מתבסס על צוותיות, על חיבורים בין אנשים ובין יחידות ולעיתים מותיר את המפקד מחוץ לעמדת הכוח העיקרית. הוא קורא תיגר על ארכיטיפ המפקד הכול יכול, ומציע מודל למפקד ומנהיג אחר - מוביל, מאמן, מנטור. ככה, עליו לשלב בין מגוון של עולמות מקבילים: עולם שבו הוא משמש מוקד השפעה מרכזי, מקבל החלטות, מעצב ומתווה דרך. עולם שבו הוא חלק מהרשת (שווה בין שווים), מעורב ומשתתף ולעיתים, כתוצאה מכך, מצוי בעמדת השפעה משנית.<sup>7</sup> ונוסף על כך, עולם שבו המפקד הוא תלמיד הנמצא בעמדה שבה הוא נותן לעיתים את המושכות לשותף אחר ברשת, וסומך על שיקול דעתו. במונח "פיקוד רשתי" ההתייחסות היא בעיקר להיבטים ה"רכים" של הפיקוד, בדגש על חיזוק היכולת להכיל אי-ודאות ולהיות מקבל החלטות במקביל להיותו של המפקד תלמיד ושותף.<sup>8</sup>

שאל שניידר, מנהל בכיר מתחום הפיננסים במגזר העסקי, שיקף בפני המפקדים, במפגש ההכנה לתוכנית שהתקיים בתחילת 2019, את האתגרים הניצבים בפני מנהיגים בעידן הנוכחי. דווקא בתקופה שארגונו היה במשבר ושאלת הרלוונטיות של המערך שעליו היה אמון ריחפה מעל ראשו, הבין שניידר כי עליו להתמקד בתוכנית לפיתוח מנהיגות. בדבריו הדגיש: "ברגעי משבר, חייבים לייצר כוכב צפון, שניתן לשאוף אליו ולהאמין בו. שיבושים רבים וחוסר ודאות ילוו את התהליך. יחד עם העובדים סללנו דרך, צעד אחר צעד, לצד תהליך פיתוח אישי של כל אחד מהמנהלים. בהקשר זה, מהמנהיג נדרשת יכולת הקשבה, עקשנות ובעיקר אמונה שהדרך נכונה".

דבריו היוו את התשתית הרעיונית לתוכנית שתעניק את הכלים הנדרשים ל"מפקד הרשתי" בעידן הנוכחי. פיתוח מנהיגות, אימון ופיתוח אישי, הם באחריותו המלאה של מפקד היחידה - כמוביל וכמנטור, לפיכך התוכנית מובלת על-ידי מפקד היחידה ושומרת על אחדות הצוות. המפקד המוביל הוא גם משותף שעובר את התהליך יחד עם אנשיו. עובדה זו מעמידה אותו ואת מערכות היחסים בצוות במבחנים מנהיגותיים, אישיים וקבוצתיים, ברמת חיכוך גבוהה, וכפועל יוצא מסייעת להגדרת תרבות משותפת, לצמיחה ולהתפתחות אישית, צוותית וארגונית.

## המפקד הרשתי - ארבע אבני הדרך

ארבע אבני דרך מרכזיות עומדות בפני המפקד הרשתי - ארבע אבני דרך שעליו ללמוד ולהנחיל לפקודיו: אמנות הלמידה תוך כדי תנועה; עצירה ותכנון מסלול; התמקדות פנימית כעוגן בעולם משתנה; טיוב מערכות יחסים כמאיץ אפקטיביות ארגונית.

### 1. אמנות הלמידה תוך כדי תנועה

הצלחה בעולם העבודה העתידי, העסקי והצבאי תתאפשר רק כשחברי הארגון, ובראשם המנהיגים, יאמצו תפיסה רחבה המשלבת איכויות קריטיות שבעבר המעיטו בערכן: יצירתיות, יזמות, סינתזה וחדשנות. בבסיס התפיסה קיימת הציפייה



**ניוט במרחב זר.** המנהיג הרשתי נדרש למודעות עצמית גבוהה, מודעות לפקודיו ולסביבה ובה בעת נדרש ליכולת להתמסר למרחב שמתפתח ומשתנה כל הזמן

שאנו מסוגלים לראות בכל סיטואציה, הפוטנציאל שאנו מזהים, הגמישות המחשבתית והדחף המתמשך להתנסות ולהתמודד עם הזדמנויות ואתגרים חדשים. תפיסת "המפקד הרשתי" מבוססת על ההנחה כי צירוף התופעות מתורגם לצורך במנהיגות גמישה, בעלת דפוס חשיבה מתפתח, כזו שמסוגלת במהירות לכל קצב מחד גיסא, ובעלת יציבות ומיקוד פנימי, שיאפשרו למושפעים ממנה לחוש בטוחים לצעוד בה מאידך גיסא.

## 2. עזירה ותכנון מסלול

השלב הבא בתוכנית - השתרות ומיקוד אישי. למשתתפים חולקו שאלונים שבהם הוצגו שאלות כמו: "איזה צעד בעל ערך תרצה להשיג בהיבט המנהיגותי באמצעות התוכנית? כיצד יסייע לך צעד זה להתפתחות, ומה המדד שלך להצלחה?"

לקראת המפגש האישי הראשון, בהובלת מפקד היחידה והיועצת הארגונית, התבקשו המפקדים להגדיר מטרה אישית וממוקדת שתתמוך את התפתחותם כמפקדים רשתיים. במסגרת הפגישה חודדה המטרה, שכללה את פרספקטיבת המתאמן והמפקד, ושהתבססה על האתגר המשמעותי ביותר בהתפתחות האישית של המשתתף. מפקד היחידה והיועצת הארגונית נדרשו לייצר מרחב בטוח, שיוביל לשיח פתוח ואותנטי.

אחד מהקשיים במפגש כזה, פרט לעצם קיומו במרחב שאינו בין כותלי המערכת הקלסית, הוא חוסר הוודאות בתהליך שעומד להתרחש ובתוצריו. מפקדים מורגלים במתן משוב, כאשר הם בוחנים את ההצלחות ואת אי ההצלחות של פקודיהם לאורך זמן. למפקד עומדת היכולת לתכנן מראש, לחדד את המסרים העיקריים ולתרחש את התגובות ואת תהליך המשוב. כאן הסיטואציה שונה. המסע בעיקר רגשי, הוא אינו מתרחש במרחבים של תפוקות ותשומות, אלא במונחים "רכים", שיאפשרו את זיהוי החסמים הפנימיים ולפיכך הם מחייבים מודעות עצמית גבוהה, אמון ואומץ. המפקד המנטור, נבחן על התגובות, על האמפתיה, על האותנטיות ועל היכולת שלו להכיל את האחר. הוא נבחן על היכולת להיות נוכח ולפתח שיח שמכוון להסרת מסכות, שתאפשר לפקודיו להתפתח ולהצמיח את אנשיהם ואת הארגון.

מנהיג רשתי משתוקק לשותפויות ומאמין ביצירת אמון,

שאנשים יהיו פתוחים ללמידה בכלל רובדי המקצוע שלהם, אך לא די בכך. עליהם להיות מסוגלים להבין את הזולת, ליצור תחושת משמעות בתהליכים היום-יומיים ולהניע אנשים במציאות מורכבת.

## ההצלחה בעולם העבודה העתידי, העסקי והצבאי תתאפשר רק כשחברי הארגון, ובראשם המנהיגים, יאמצו תפיסה רחבה המשלבת איכויות קריטיות שבעבר המעיטו בערכן: יצירתיות, יזמות, סינתזה וחדשנות

במפגש ההכנה לתוכנית, נחשפו המפקדים למונחים "דפוס חשיבה מתפתח" ו"דפוס חשיבה מקובע" שאותם טבעה פרופ' קרול דואק מאוניברסיטת סטנפורד. לאחר 20 שנות מחקר מצאה דואק, שמרכיב רב-חשיבות בהצלחה הוא התפיסה ביחס למושגים חוכמה ואינטליגנציה. לדבריה, ככל שאדם סובר שאלה הן יכולות מתפתחות ומאמין שיש לו השפעה על הסיטואציה - כך ימריאו הישגיו האישיים והמקצועיים בהתאם.<sup>9</sup>

דפוס חשיבה הוא מכלול ההנחות והאמונות של אדם יחיד או של קבוצה, הקובע את האופן שבו הם מתייחסים לדברים, מפרשים מצבים ומגיבים אליהם. זו המפה המנטלית המנחה אותנו כיצד לפעול בכל מצב. בעלי דפוס חשיבה מקובע מונעים מתפיסה שתכונות הן קבועות מראש ובלתי משתנות. בעלי דפוס חשיבה מתפתח, לעומתם, נשענים על האמונה שבאמצעות רצון ומאמץ ניתן לפתח את התכונות הבסיסיות. לתפיסתם, על אף השונות בין האנשים בכל הקשור לכישרונות ראשוניים ונטיות מולדות, ניתן להשתנות ולהתפתח באמצעות יישום והתנסות.<sup>10</sup> יכולות למידה והתנסות צומחות על קרקע של דפוס חשיבה מתפתח.<sup>11</sup> הגורמים המשפיעים על ההצלחה או על הכישלון שלנו אינם רק הקשיים הניצבים בדרך, אלא האופן שבו אנו מתמודדים עם קשיים אלו: דיוק הניתוח והפרשנות להתרחשויות, מגוון התרחישים

שמתבסס על מערכות היחסים בינו ובין פקודיו. המנהיג הרשתי נדרש למודעות עצמית גבוהה, מודעות לפקודיו ולסביבה ובה בעת נדרש ליכולת להתמסר למרחב שמתפתח ומשתנה כל הזמן. תהליך זה כשלעצמו הוא בגדר ניווט במרחב זה, שבו נדרש לפתוח "מפה לבנה" ולהוביל מתוך אמונה ביכולות של המפקד ושל הפקודים, ובאמונה ברשת הקשרים המתהווה ביניהם.

המרחב הבטוח והשיח האוטנטי שהתקיים הולידו הגדרת מטרות אישיות ממוקדות ובהן חמלה אישית ופיקודית, ממלכתיות ויכולת הכלת עמדות שונות, חיזוק ממשקים וקשרים, הקשבה משמעותית ונטולת שיפוטיות, פיקוד מופחת אגו, הובלה מתוך אהבה והנעה שאינה מתוך סמכות.

ביחס ליעד האישי שאותו בחר, העיד סא"ל ג', מפקד בכיר שהשתתף בתוכנית: "אני צריך להצמיח סבלנות, מאוד קשה לי שכרגע לא רואים תמונה. חשוב לי מאוד המיקוד וניתוח האילוצים ובעולם שבו יש אי-ודאות מוחלט אני מתקשה להכיל את האחר. אני מעביר מסר חזק שלפעמים מאיים על אחרים, ואני צריך להיות יותר מכיל וממלכתי".

חלק זה של התוכנית העלה את רמת המודעות האישית של כל אחד מחברי הפורום לגבי היכולת הבין-אישית, שתאפשר להם קפיצת מדרגה. המפקדים חשו לרוב שהמפגש מאפשר להם מיקוד במקומות שבהם הם נדרשים לצמוח, תוך זיהוי חסמים וחשיבה על דרכים להסרתם.

כדי שיוכל להזדהות באופן מלא עם התהליכים שעוברים הפקודים, החליט מפקד מצל"ח להיות בד בבד מוביל התוכנית ומשתתף בה. כמוביל הוא נדרש להכיל את התהליך, ליצור אווירה בטוחה ולאפשר מרחב לביטוי אישי, וכתלמיד הוא הפך לשווה בין שווים. העובדה שכמו כל משתתף הציב המפקד מטרה שתסייע לו להיות "מפקד רשתי" מאומן יותר, חיבה אותו לחשיפה של חולשות וחסמים בפני פורום המפקדים. המשוב הרציף מפרספקטיבות שונות, מהצוות האורגני ומהיועצת הארגונית, תרם לקיומו של תהליך בירור מעמיק של אותנטיות המפקד, של המסרים שהוא מעביר, של אופן הפעולה שלו לזמן ארוך ושל היכולת שלו לשנות ולהשתנות בהתאם לסיטואציה המתפתחת. תהליך זה, של חוויית המפקד הרשתי, היה אימון מרתק ומורכב עבורו ועבור צוותו.

### 3. התמקדות פנימית כעוגן בעולם משתנה

אפקטיביות בעולם דינמי ותחרותי תושג באמצעות ריכוז מאמץ ומיקוד במשאב הנסתר מן העין. ד"ר דניאל ג'יי גולמן, פסיכולוג ומחבר הספר "אינטליגנציה רגשית", שהתמקד בתופעת הקשב מנקודות מבט שונות וראה בכך מקור להשגת הצלחה בכל תחום,<sup>12</sup> רואה את המפתח לפרודוקטיביות ושגשוג אישי וארגוני, פרט למשאב הזמן, למשאב הכלכלי ולהון האנושי, בתשומת הלב - "קשב".

אבן הדרך השלישית בתוכנית כללה התייחסות לקשב בשלושה ממדים: מיקוד עצמי, מיקוד באחר ומיקוד בסביבה. בכל ממד רכשו המפקדים פרקטיקה ללמידה ולהטמעה, המבוססת על ההנחה שפיתוח יכולתם להתמקד ולפתח אינטליגנציה רגשית וחברתית תוכל לייצר תשתית טובה להרחבת ההשפעה של מנהיגותם על הממשקים שהם מפתחים ועל התרבות הארגונית שהם יוצרים. כדי להיות מודע וקשוב לאחר ולסביבה נדרשת מהמפקד מודעות, מיקוד וקשב עצמי. לאחר שירכוש את הכלים שיאפשרו לו להשתמש במודעות העצמית ככלי לפיתוח

מנהיגותו, המיקוד באחר ובסביבה יהיו טבעיים ונהירים ליישום. מיקוד עצמי מביא עימו את המסוגלות להקשבה פנימית נטולת רעשים, המאפשרת למנהיגים לעמוד בשטף העומס הקוגניטיבי, ובתוך כך לחזק את יכולתם לניטור מתמיד של רגשותיהם ושל האחרים ולדייק בהבחנתם בין רגשות שונים. אלה ישמשו בסיס לשימוש מושכל במידע המתגבש ותשתית נרחבת לקבלת החלטות בסביבה משתנה. הנוכחות במרחבי אי הודאות והיכולת להיות (ולא מיד לעשות) דורשות אימון ותרגול. יכולת המנהיג הרשתי לניטור רגשותיו, להיות מודע לתחושותיו, להכיר ולהוקיר את חוזקותיו ואת הערכים החשובים לו כדי שיוכל לפעול על-פייהם - זהו השלב הראשון בתוכנית לאימון המפקד במיקוד העצמי. לשם כך נבחר תרגול מתחום ההתמקדות - תהליך פשוט ומפתיע בעוצמתו, המאפשר חיבור שלנו, כפרטים, לחוויה הפנימית החבויה בתוכנו.

את שיטת ההתמקדות הגה פרופ' ג'נדלין, שהבחין בסוג מיוחד של תחושות המשלבות רגש, מחשבה, דמיון והרגשה פיזיולוגית. הוא כינה אותן Felt Sense (התמקדות) ופיתח שיטה לזהותן ולעבוד עימן. התחושות, כשמן כן הן, ממקדות את הנושא העומד במרכז ההחלטה ומקנות מיומנויות להשגת חוסר הזדהות עם צד מסוים. כך נמנעת הצפה רגשית ומתאפשרת ראייה ברורה ואובייקטיבית, המסייעת בתהליכי קבלת החלטות על-ידי הבניית דיאלוג בין השכל ובין תחושת הבטן, בין הלוגי ובין האינטואיטיבי.<sup>13</sup>

היכולת לעצור לרגע, להאט את הקצב ולבנות מנגנון שהיה ללא שיפוט עצמי, מאפשרת חיבור לאינטליגנציה אינטואיטיבית.<sup>14</sup> זהו בסיס לדיוק ולקשב פנימי המביא עימו תחושה של בהירות ויכולת התמודדות מיטבית עם מצבים כאוטיים. הבנה זו מייצרת "אזור בטוח" בקרב המפקד ופקודיו. גם כאשר אין ביטחון ושאלת הרלוונטיות מרחפת, יודע הפרט "לחזור" פנימה אל עצמו דרך תהליך של התמקדות ולשאוב מתוכו את הביטחון שיסייע לו לקבל החלטות ולפעול בצורה מיטבית. הקשבה עמוקה, כזו שיודעת לקרוא בין השורות ובין המילים, מתגלמת בתפקידו של המפקד כמאמן, המשמש גורם מאפשר. על בסיס זה עליו ליצור מרחב בטוח בממד הפנימי והחיצוני, בתוכו, ובינו ובין האחר. זהו למעשה המפתח למקסום הפוטנציאל של פקודיו ולשגשוגם תוך הובלה לתרבות משתפת, הנותנת מקום למגוון דעות וללמידה.

### 4. טיוב מערכות יחסים כמאיץ אפקטיביות ארגונית

תוצאות מחקר שנערך בחברת גוגל בקרב 180 צוותים העידו, כי הגורם החשוב והמשפיע ביותר להצלחה ולביצועים גבוהים הוא המרחב הבטוח, דהיינו הביטחון הפסיכולוגי שחשים העובדים. המפתח למימוש הפוטנציאל שלהם הוא מנהיגות המייצרת תשתית לסיפוק הצורך האנושי בביטחון רגשי כפרטים וכקבוצה. בעולם שבו המפות מעורפלות, חשיבותן של מערכות היחסים גוברת. ככל שמטייבים, מטפחים ומזינים אותן, מתאפשר למנהיג, לאנשיו ולשותפים שלו יותר ביטחון, וכפועל יוצא - הפרודוקטיביות צומחת. אלו הפועלים מתוך תחושת ביטחון, נלהבים ופתוחים לחדשנות, מגלים יצירתיות מודים בטעויות ומוכנים ליטול סיכונים.

על רקע החקירה של מודלים מהעולם העסקי, הציעה תוכנית "המפקד הרשתי" פרספקטיבה שונה למנהיגים הפועלים במרחבי זרות באוריינטציה צבאית. הנחת היסוד הייתה

שמערכת יחסים היא ישות אינטר־סובייקטיבית, ולפיכך העלאת המודעות למערכות היחסים בתוך הקבוצה תוביל למיטב של תוצרי מערכות הקשרים הרשתיות. כלומר, ככל שעולה המודעות לערכים המנחים ולערכים החסרים של הפרטים והקבוצה - תפעל המערכת באופן מיטבי. כדי להביא את כל הקולות לחדר ולאפשר שיקוף מדויק של התחושות של כל אחד מחברי הקבוצה, נבחר כלי השלכתי. המפקדים חולקו לקבוצות בהתאם לעתידם הצפוי, לנוכח השינוי שעוברת היחידה. כל קבוצה התבקשה לצייר מפה של מדינה דמיונית בעלת תרבות, מתווה שטח, גבולות, שפה ומנהגים, כך שתשקף את תחושתם של "אזרחי המדינה" (המפקדים) כיום ובעתיד. המפות שורטטו באופן שונה זו מזו, ושיקפו במדויק ובמנעד רחב את הציפיות, החששות, האמונות והתפיסות של כל אחת מהקבוצות ביחס למקומה בשינוי. דוגמה לכך עולה מדבריו של סא"ל א', מפקד בכיר שהשתתף בתוכנית: "אנחנו גרים ביישוב ספר, מגדלים בקר ועובדים בשדות. ברגע אחד הגענו למנהטן, הקצב פה מטורף. אף אחד לא תיווך את התרבות, את השפה, את הסלנג, הכול כל כך שונה ומפחיד. הביניים כאן עצומים, מעולם לא דמיינו שנגיע למקום כזה, איך בכלל מתקשרים פה עם מישהו?" השיקוף המדויק של התחושות על-ידי השימוש במפה הדמיונית העמיק את ההבנה שכל קבוצה נמצאת במקום מנטלי שונה, אף שמבחינה ארגונית כולם באותה יחידה. כעת ניתן היה להתקדם לשלב הבא בתוכנית. המפקדים מיפו את הממשקים הקריטיים שסייעו לקידום יעדיהם, זאת על בסיס ההנחה שטיוב המערכת הוא פועל יוצא של היכרות עימה. כל מפקד בחר להתמקד בערכים במערכות היחסים שלו, כמו: מחויבות, סובלנות, מודעות, כבוד ושותפות - ערכים שיאפשרו לו לשפר את הקשר עם האחר ובה בעת יקדמו את יעדיו האישיים. ניטור הקשרים ובחירה בפעולות שיקדמו אותם, מצעידים כל מפקד ואת מערכות היחסים שלו קדימה, מצמיחים את הפרודוקטיביות וממריצים את ביצוע התהליכים בייעילות מרבית.

## בעולם דינמי, משתנה, רשתי ורב־ממדי, תפקידו של המנהיג הוא ליצור את התנאים לביטחון הרגשי שיאפשר למנהלי הביניים ולעובדים ליזום, להעז ולהסיר חסמים

ארבע אבני הדרך של התוכנית, בשילוב אימון אישי וקבוצתי, הכולל זיהוי והסרת חסמים, אפשרו למפקד ולצוות לעבור תהליך עמוק של צמיחה אישית וארגונית. ניכר כי בקרב המפקדים נוצרה תמונה בהירה של מהות "המפקד הרשתי", הממוקד בגיבוש ובפיתוח שותפויות ומערכות יחסים רשתיות, בפיתוח מודעות, בוויסות רגשי, בבניית אופטימיות ובשימוש בעולם הפסיכולוגיה החיובית, המקדמת בחירה בהתנהגויות רצויות.

בספרו **הסוד טמון באנשים** טוען איש העסקים, הפילנתרופ ומייסד "מכון מנדל למנהיגות", מורטון מנדל, כי תפקידו הבלעדי של המנהיג הוא ליזום את הרעיונות הטובים ביותר,

שיביאו לצמיחה ולשגשוג, ושאלה לא יגיעו משכבת העובדים או מנהלי הביניים.<sup>15</sup> ואולם בעולם דינמי, משתנה, רשתי ורב־ממדי, תפקידו של המנהיג הוא ליצור את התנאים לביטחון הרגשי שיאפשר למנהלי הביניים ולעובדים ליזום, להעז ולהסיר חסמים המעכבים בנייתו של ארגון רשתי ורב־ממדי, תוך שמירה על היררכיה קונספטואלית. הפוטנציאל להתפתחות הארגון וחוסנו טמון לא רק בנכסים שבבעלותו, אלא ביכולת ובאומץ של המנהיג לרקום שותפויות ולטייב את מערכות היחסים בתוך הארגון ומחוצה לו. היכולת לטפח את מערכות היחסים, להשתנות בהתאמת המענה למשימה, לראות את האחר, להקשיב ולהבין את הסביבה, מאפשרת יזמות שיתופיות המתחילות בקצוות ומפעפעות במעלה הארגון, לעומק ולרוחבו.

### סיכום

בספרו **מוצא המינים** כותב צ'רלס דארווין: "זה לא החזק ביותר ששורד, גם לא האינטליגנטי ביותר. שורד הוא מי שיודע להתאים את עצמו לשינויים בצורה הטובה ביותר."<sup>16</sup> תוכנית "המפקד הרשתי" מניחה את היסודות למנהיגות שלא רק מסתגלת למצבים משתנים הנכפים על הארגון, אלא נושפת במפרשי ההשתנות האישית וההתפתחות הארגונית ומניעה אותם בעוצמה. מנהיגות אמיצה, המצוירת מפות חדשות, המתגבשות על-ידי רשת של שותפויות בתוך רב־ממדי. מנהיגות המאפשרת לארגון ולשותפים לתדלק את מנועי הצמיחה לניווט במרחבי הזרות הבאים, כמכפילי כוח להכרעה ולניצחון מובהק.

בעידן הנוכחי, דיסציפלינות הלחימה, המודיעין והלוגיסטיקה בצה"ל יתפתחו בקצב גובר וישאפו לשילוב ולמיצוי מרבי של יכולות אינטלקטואליות ופיזיות, על-ידי הקמת יחידות רשתיות ורב־ממדיות בעלות יכולת השתנות מובנית. תנאי הכרחי להתנעת השינוי הוא פיתוח כשירות מנהיגותית רשתית המבוססת על אבני בניין חדשות - אמון, ביטחון רגשי ומערכות יחסים. אלה מבוססות על תרבות ארגונית שיתופית, על ההבנה שמקסום הפוטנציאל נוצר משילוב ומהיתוך יכולות ועל ההבנה שבעידן הנוכחי נדרש אומץ מסוג אחר - האומץ להיות נוכח מול עצמך וסביבתך - להקשיב לעצמך כמנהיג, להיות תלמיד, להשתוות, להיות מודע לחוזקות ולחולשות שלך וללמוד מהאחר.

תוכנית "המפקד הרשתי" נועדה לתת מענה לפער בכשירות מנהיגותית מותאמת, לנווט במרחבי זרות ולהקנות את היכולות ואת הכלים למפקד בעידן מתהווה של רשתיות ורב־ממדיות. הדרך שבה הותוותה אפשרה מרחב להתפתחות אישית וקבוצתית, סייעה בפיתוח התרבות הארגונית החדשה ואפשרה השגת מטרות ארגוניות שאפתניות בזמן קצר ובדיקור רב.

לצה"ל נדרשת בעת הזו, יותר מתמיד, תוכנית מרכזית לפיתוח מנהיגות רשתית, שתאיץ את הטרנספורמציה הרב־ממדית. מפקדי היחידות הם שישאו באחריות להובלתה ולמימושה, כחלק מפיתוח המיומנות והכשירות התרבותית, הערכית והאישית שלהם ושל פקודיהם.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

