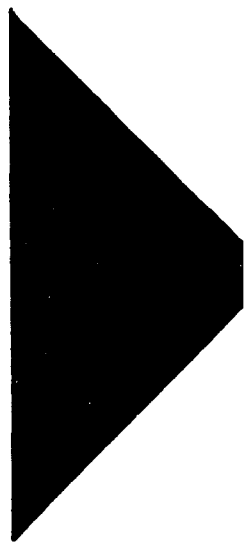


מנהיגות מניעה



סא"ל י' תדמור

להם למצוא את כל מאות ה־
דרכים האפשריות היכולות
לתרום להשגתה. איננו רוצים
לפטור אותם מלחשוב, מלנ־
תח את היתרונות והמגבלות
בכל סיטואציה פרטית וקונ־
קרטיית, בשדה הקרב או ב־
שדה האימונים.

(מתוך הרצאת הרמטכ"ל,
רב־אלוף ח' בר־לב, למפק־
דים על מנהיגות צבאית)

צבא מודרני הפועל במרחבים
גדולים, בכלים משוכללים ו־
בפיזור רב, איננו יכול לבסס
את הצלחתו בקרב על כך
שהחיילים יעשו לא יותר מן
הפקודות שתיתנה. במרבית
המקרים אנו רוצים לומר ל־
פקודים לא איך לעשות, אלא
מה לעשות. זאת אומרת לה־
טיל עליהם משימה, ולאפשר

כל ניסיון לבנות דגם (מודל) אידיאלי של המנהיגות,
או לנסח את תכונותיה, ערכיה ותיפקודיה — חייב
להתבסס על ניתוח המרכיבים הסוציולוגיים וה־
מבניים של הצבא כמוסד חברתי, ואף של החברה
בה הוא פועל. סגנון המנהיגות, דרכיה ותדמיתה
אינם נקבעים באורח הגותי, תוך בידודה של המצי־
אות, אלא הם פונקציה־תוצאה שלה. לפיכך יש ללמוד
את המציאות כבסיס לעיצובה של המנהיגות הרצויה.
המנהיגות בצה"ל עוצבה על־ידי גורמים רבים,
חלקם משותפים לצבאות המודרניים בכללם; בהיות
צה"ל צבא מודרני, נמצא בו, מטבע הדברים, תהליכים
האופייניים לצבאות מודרניים רבים (אף שלתהליכים
אלה יש, כמובן, יישום שונה ומשקל שונה בצבאות
השונים). חלק מן הגורמים מיוחדים לצבאנו ולחב־
רתנו.

המאמר נחלק לשניים. חלקו הראשון דן בגורמי־
הרקע ובתהליכים המשפיעים על עיצובו של סגנון
המנהיגות המניעה בצבא המודרני; חלקו השני דן
ב,גורמים הישראלים" הנוספים והמיוחדים.

במרוצת ההיסטוריה, ובעיקר במאה הנוכחית — למן
מלחמת־העולם הראשונה, ובמיוחד במלחמת־העולם
השנייה ולאחריה — חלו שינויים מרחיקי־לכת במב־
נהו של הצבא ובאופיו, בעטיים של גורמים טכנולו־
גיים, מדיניים וחברתיים. מתוך כך חלו, בהכרח, אף
תמורות בטיבה של המנהיגות הצבאית ובסגנונה.
זו נוטה בצבא המודרני להיות יותר ויותר מניעה,
מכוונת ודמוקרטית.

מהם גורמי הרקע המעצבים את דפוס המנהיגות
בצבא המודרני בכלל, ובצה"ל בפרט?

* מנהיגות מניעה — מלשון הנעה, מוטיבציה. מנהיגות המטפחת
את גורמי ההנעה בחייל, את נכונותו, את מסירותו ואת הבנתו,
ומחנכת ליוזמה ולעצמאות. המנהיגות המניעה מעודדת תקשורת רבה
בקבוצה. מנהיגי־משנה, דינאמיות חברתית וגאווה קבוצתית.
יש להדגיש כי המנהיגות המניעה איננה נוגדת משמעת וציות לפק־
דו. אדרבא, כפי שתתכן מנהיגות סמכותית פורמאלית ונוקשה
כשבצדה משמעת לקוייה, כך תתכן, ואף קיימת בפועל, מנהיגות
מניעה המלווה במשמעת גבוהה. היחס בין ההנעה והמשמעת הוא
יחס של השלמה: המנהיגות המניעה מבססת ומחזקת את המשמעת
ומקנה לה תוקף ע"י הסברה, שכנוע והקניית הזרה («משמעת מתוך
הכרת»); מאידך גיסא — המשמעת מאפשרת פעולה מנהיגותית
יעילה, והיא מהווה גורם הנעה חשוב בפני עצמו.

גורמֵי דקע למנהיגות המניעה בצבאות המודרניים

לחלוטין. במצב כזה אין למפקדים ברירה, אלא ליצור דפוסי מנהיגות, שבכוחם להנהיג גם במצבים שבהם מצטמצם הפיקוח ומתמעט משקלה של הסמכות. דפוסי מנהיגות אלה משמעים, קודם כל, הנעת החייל, דהיינו — טיפוח הכרתו ונכונותו, וחינוכו ליוזמה ולעצמאות. חלק מן המפקדים פועלים כך במודע, כתוצאה מהכשרתם וחינוכם שכוונו לכך; חלקם עושים כן באורח אינטואיטיבי וטבעי.

נטייה זו מתגברת גם בשל גורם נוסף: הלחימה המודרנית גמישה היא ובלתי שגרתית. רב בה האילתור, היא מבוססת על יכולת תימרון, על שינויי צירים וחילופין מהירים בציווי תים ובמבנים. מהלכי הקרב אינם סכימטיים. נמצא, אפוא, כי בצבא קיימים נתונים מיוחדים, המגבירים את הצורך בתפיסות חדשות של מנהיגות — תפיסות המעודדות פיתוח הנעה, הבנה ויוזמה בחייל.

צוותי קרב ו.חבירה מבצעית ומשמעויותיה

תופעה חדשה בעלת משמעות בצבא המודרני קשורה במורשגים „צוות קרב“ ו„חבירה מבצעית“. יותר ויותר נמצא בצבא המודרני איגוד של יחידות שונות, שלכל אחת מהן זיקה חילית ומקצועית אחרת — איגוד המורכב לשם ביצוע משימה מסוימת. גם יחידות „תקניות“ מושתתות על אותו עיקרון. הצבא המודרני מתאפיין בכך, שיחידותיו מורכבות מגופים שונים ומגוונים במבנם ובהתמחותם המקצועית. אין היחידות כיום נושאות אופי אחיד כפי שהיו בעבר. מכאן נובעות משמעויות אחדות; מתפתחת הרגשת אחנה ותחושה של תלות הדדית ושל אמון גם בחבר לצוות ולמשימה, שפעולתו ותנאי תעסוקתו שונים. נוצרה מה שסוציולוגים מכנים בשם „סולידריות אורגנית“ — דהיינו, סולידריות המצויה בקבוצות מורכבות בעלות תלות גומלין רבה.

נתונים ותכונותיהם של הגופים הצבאיים המשימתיים החדשים מחייבים מנהיגות הפועלת על־פי עקרונות שונים מעקרונות המנהיגות המסורתיות — עקרונות של הפעלה, הנעה, תיאום, יצירת אמון בין היחידות הכפופות ועידוד שיתוף־פעולה מלא מצד החיילים כולם.

המוסחיות ומשמעויותיה

עם ההתפתחות הטכנולוגית הרבה בצבא, התרחבה ההתמחות (הספציאליזציה) והתרבו המקצועות ותת־המקצועות. הפעורלות בצבא נעשו מורכבות ומסובכות יותר ויותר, ומושתתות על ידע מקצועי מגוון, המצוי בין אנשים שונים ומחולק ביניהם. תופעה זו הציבה בפני המנהיגות הצבאית אתגר חדש. מקור סמכותו של המפקד (לאו דוקא המקור המשפטי) חייב בהכרח להשתנות. אין עדיפותו מתבטאת עתה רק בידע מקצועי ובמומחיות יתרים מאלה של חייליו. מתפתח מקור

שלושה סוגי גורמים משפיעים על דפוס המנהיגות בצבא המודרני:

- א. גורמים הקשורים בשינויים החלים במבנה הצבא בן־זמננו.
- ב. גורמים הקשורים במעמדו ובתיפקודו של צבא מודרני.
- ג. גורמים הקשורים בתפיסות חדשות במינהל, במנהיגות ובאורחות החיים החברתיים.

שינויים במבנהו של הצבא בן־זמננו

פיקוח נייסוח והצטמצמות הפיקוח במצבי מבחן

בעבר הרחוק היה מבנו של היחידות הטקטיות הלוחמות בצבא גדוש אדם וצפוף ביותר. דוגמה לכך היא הפלנגה היוונית. אולם מאז הופיע אבק־השריפה ושוכלל הרובה המודרני, בעל הטווח הארוך ודיוק־הקליעה הרב, ובמיוחד משהומצאו כל־י הנשק האוטומטיים — השתנה בהתמדה מבנו של יחידות הלחימה.

כך הופיעו היחידות הטקטיות הקטנות, ועלה ערכה של הקבוצה הקטנה, „הקבוצה הראשונית“ — הכיתה, החוליה. בדבד עלה ערכו של החייל הפרט, ורבתה חשיבותה של יוזמתו האישית. הלחימה המודרנית תלויה יותר ויותר בנכונותם, ברצונם, במסירותם וביוזמתם של הקבוצות הקטנות והחיילים כפרטים. זאת ועוד: במלחמה המודרנית נתבע החייל, לעתים קרובות למדי, לגלות ולהפעיל כשרים ותכונות מנהיגותיים. החייל אינו נע וסב על־פי תרועת־החצוצרה או בצו המפקד בלבד. עליו להעריך הערכת־מצב ולשקול שיקולים, לגלות יוזמה ותושייה ולהבין את רוח הפקודה — וזאת, גם אם היחידה הכפופה אינה אלא... הוא עצמו. יפה אמר בריג' גנרל סל"א מרשל האמריקני בספרו „אנשים מול אש“: „הדרג הפיקודי הנמוך ביותר בצבא המודרני כבר מזה זמן רב אינו מפקד הכיתה“ — בהתכוונו לכך, שהדרג הפיקודי הנמוך ביותר בצבא המודרני הוא החייל־הטוראי עצמו. בנסיבות אלה, שבהן עשוי החייל לפקד על עצמו — אין ערוך לחשיבותה של ההנעה הפנימית שלו.

בתנאי הלחימה של ימינו מצטמצם עד למינימום הפיקוח הממשי של המפקדים על החיילים בעתות־הקרב. לחייל בעמדתו, לאיש השריון בטנק, או ללוחם בחפרת הקשר, יש מרחב גדול להחלטה וליוזמה עצמית. הפקודה והכפיה השרירותית מוגבלות בירור בשעה כזאת, ויעילותן מוטלת בספק. צמצומו של הפיקוח היעיל מצד הפיקוד בשלבים המכריעים של הקרב הוא עובדה בסיסית וקובעת בצבא המודרני. שכ"לולם של אמצעי בקרה ופיקוח טכניים, כמו מכשירי־קשר לסוגיהם, הקהה במקצת את חודה של הבעיה, אך לא פתרה

• בעברית בהוצאת „מערכות“.

אחר — לא פחות חשוב — לסמכותו: ידע אנשים, טיפול ביחסי-אנוש, תיאום וגיבוש — לשם השגת מטרתה של היהידה.

תורת המינהל בכללה מתחבטת בשאלה, מה צריכים להיות כשריו ותחומי ידיעותיו והשכלתו של המנהל; מה צריך להיות האיזון הנכון בין אינטליגנציה, השכלה כללית וידע מינהלי כללי, לבין הידע המקצועי-ספציפי הנחוץ לו, למנהל, להפעלת הגוף המסויים הנתון לניהולו.

התלבטות דומה נמצא גם בספרות הצבאית. מחד גיסא ניצבת התביעה להעלאת רמתו המקצועית של המפקד, כדי להגביר את שליטתו וסמכותו המקצועית, וכדי לייעל את פיקוחו על החיילים, ומאידך גיסא קיימת התביעה להרחיב את ידיעותיו הכלליות של המפקד, ולהקנות לו הבנה טובה יותר בכללי המנהיגות והנעת האנשים. האם על המפקד (ובהקשר זה, במפקד הבכיר עסקינן) „להבין את העניינים“, או „להבין את מביני העניינים“ — בעיה זו לא מצאה עדיין את פתרונה הסופי, ובוודאי שהפתרון במקרה זה יהיה בחינת סינתזה בין שתי התביעות גם יחד. נוכחנו בחשיבות הרבה הנודעת לכושרו של המפקד להניע את אנשיו. זאת ועוד: המומחיות מרחיבה את „מירווח-העצמאות“ של החייל המבצע פעולה מקצועית כלשהי. דבר זה עשוי להיות מנוצל לטוב או לרע. גם אם ניהון המפקד בידע המקצועי הדרוש לו כדי לפקח על פעולה מקצועית — גם אז מצטמצמת מידת הפיקוח שלה, בגלל סביכותן של הפעולות המקצועיות, ובעיקר משום שלא תמיד נתונות לו אמות המידה הנחוצות כדי להחליט האם בעבודה המסויימת השקיע החייל את כל מאמציו. לפיכך, גם אם יש למפקד ידע מקצועי רב, תלוי הוא כיום, יותר מאשר המפקד בצבא בעבר, בנכונותם, בנאמנותם וביוזמתם של חייליו.

איזרוח הצבא ומשמעותיותו

הפער בין הצבא לבין המכנים האזרחיים מצטמצם. כתוצאה מכך מתרחש „איזרוח“ של הליכי מחשבה ושיטות בצבא. תהליך זה זוכה לעידוד נוסף מתופעה הקיימת בצבא גופו. בצבאות המודרניים מאויישים תפקידים רבים על-ידי אזרחים — אמנם לא תפקידי פיקוד, כי אם תפקידי מטה ותפקידי דים מקצועיים בלבד. עובדה זו יוצרת, כמובן, בעיות עדינות בתחום היחסים בין ה„סקטור האזרחי“ ל„סקטור הצבאי“ ביחידות (כגון גיבוי משמעת, נוהגי פניה, מדים וכד.). עולה גם קושיה עקרונית ומעשית: מה צריכים להיות הסמכות, המשמעת וצינורות התקשורת ביחידות „מעורבות“. היא הפתרון אשר יהא — מכל מקום ודאי הוא, כי ל„פלישתם“ של אזרחים רבים לצבא, כולל לעמדות-מפתח, נודעת השפעה על סגנון המנהיגות ודפוסי הסמכות והמשמעת.

שינויים במעמדו ובתיפקודו של הצבא המודרני

מלחמה להרחעה

בראש-וראשונה בולט השינוי שחל בתפיסת מטרות הצבא המודרני בזמננו. התפיסה האסטרטגית המודרנית עברה מהת-

מקדות בלחימה להתמקדות בהרתעה. יעודו הראשון של הצבא, לפיכך, הוא מניעת מלחמה.

לתופעה זו יהיו, בוודאי, השלכות רבות על מבנהו ואופיו של הצבא בעתיד. אולם בינתיים אין הספרות הצבאית דנה באופן מפורט בהשלכות אלו. אמנם נמצא חומר מדעי וצבאי מקצועי רב העוסק באסטרטגיה של ההרתעה, בטכניקות שלה ובאופני השימוש בה*. אך, כאמור, אין עדיין — כמדומה — חומר הסוקר את ההשפעות שיהיו לכך על מבנה הצבא והפיקוד בו. להלן נעלה הרהורים אחדים על משמעויותיה של המציאות העתידה לגבי דפוס המנהיגות.

בתקופה בה מגשים הצבא את ההרתעה, מתכוונן הוא גם למלחמה. אך עם זאת נמצא, כי תקופת ההרתעה זוכה במעין צביון עצמי משלה, ונולדים בה סטנדרטים ונורמות המיוחדים לה לעצמה, ולא דווקא מתוך תקופת הלחימה או בהשפעתה. מתרבים אמות-המידה והמבחנים שאינם מבחני-לחימה ממש. התקופה בין מלחמה למלחמה, שלא כבעבר, איננה עוד בימינו תקופת-הכנה בלבד, שאמות-המידה והסטנדרטים בה נקבעים בהשפעת המלחמה העתידה או המתוכננת. אדרבה, משימת ההרתעה משפיעה על דיוקנו של הקצין בפרט ושל איש-הצבא בכלל. ועוד: הדגשת מטרת ההרתעה בצבא המודרני משפיעה, ללא ספק, על תפקידם של המפקדים ברמות השונות. בימינו שזורות המדיניות, הדיפלומטיה, האסטרטגיה והטקטיקה זו בזו. קצינים בצבא המודרני מוצאים עצמם שוקלים שיקולים מדיניים, חברתיים, כלכליים ודיפלומטיים, נוסף על השיקולים הטקטיים. קציני-הצבא עוסקים בהפגנת עוצמה צבאית לא פחות מאשר בפיתוח עוצמה צבאית — ואין שתי המלאכות זהות.

שינויים אלה מביאים גם ל„איזרוח“ ניכר של המחשבה הצבאית ושל הארגון הצבאי. מצטמצם הפער בין הצבא לבין מוסדות אזרחיים. לכך נודעת, כמובן, השפעה גם על דפוסי המנהיגות בצבא.

הצטמצמות הפער בין הצבא לבין מוסדות אזרחיים

המאה העשרים הביאה עמה סוג חדש של מלחמה, שהיא מלחמה כוללת, המקיפה את כל תחומי החברה והמשק במדינה הלוחמת. מתוך כך מסתמנת נטיה חזקה מצד רשויות-הממשל האזרחיות להגביר את הפיקוח על הצבא והוצאותיו. כלי-הנשק ההרסניים החדשים מאיימים במידה שווה כמעט על החייל ועל האזרח, והמרחק בין חזית לעורף הולך ומצטמצם, ואולי אף נעלם כליל. גם הסתעפותה של מכונת-המלחמה המודרנית וצרכיה הגדלים — במחקר, בפיתוח ובאחזקה טכנית — פועלים לכיוון שטוש הגבולות בין הצבאי לשאינו צבאי.

מתוך כך בולטת תופעת הצטמצמותו של הפער בין הצבא לבין האזרחים, ומתרחבת תלות-הגומלין שביניהם. כתוצאה מכך, ניכרים לאחרונה במוסד הצבאי יותר ויותר סימני היכר, האופייניים לכל ארגון אזרחי רחב-היקף — במבנה, בסגנון, באיזורה ובדרכי המנהיגות. בנסיבות אלה הולכת ומשתנה דמותם המסורתית של הצבא

* ראה בעברית ספרו של אלוף (מיל) י' הרכבי, „מלחמה גרעינית ושלום גרעיני“, הוצ' „מערכות“.

ומפקדיו. מבנה הצבא גמיש יותר, המפקד — „קלגסי“ פחות, ואינטלקטואלי ומומחה יותר; האוירה — תכליתית ודמו־קרטית, ולא עוד שרירותית ו„טקסית“ כבימים עברו.

הצבא כגורם בתהליכי מודרניזציה ובתהליכי מיזוג וקידום חרבותיים

תופעה נוספת הקשורה לענייננו היא טיבם של תפקודי הצבא המודרני — במיוחד במדינות המתפתחות. מאז תום מלחמת העולם השנייה, וביתר שאת במחצית השנייה של שנות החמישים, הופנתה תשומת לבו של העולם המערבי (וביתר דיוק — של „העולם הצפוני“ בכלל), אל עבר המדינות המתפתחות. נתברר כי קיים שוני מהותי בין הצבא המסורתי שבמדינה מפותחת לבין הצבא מן הדגם החדש במדינה מתפתחת. במדינה מתוקנת ומפותחת ישנן „סוכנויות“ רבות, הנוטלות חלק בפיתוח המדינה. במדינות המתפתחות, לעומת זאת, אין „סוכנויות“ כאלה. ומאחר שאחד המוסדות היחידים הבנויים על-פי עקרונות מודרניים הוא הצבא, נקרא הוא לעתים קרובות ליטול על עצמו שורה ארוכה של תפקידים בלתי-צבאיים, אך חיוניים לפיתוחה של המדינה, בתחום הכלכלי, בתחום החברתי והחינוכי, ולעתים גם בתחום המדיני.

מקובל להניח, כי מוטל על הצבאות להפוך את האדם הנקלט בשורותיהם לחייל טוב. המגוייס לצבא מתנתק במידה מסוימת מקשריו האזרחיים, ועובר לעולם מודרני יותר. הוא רוכש לו עד מהרה את ההתייחסות ההישגית השוררת בארגון המודרני, והבוחנת בני-אדם על-פי הישגיהם, וזוהא את ההתייחסות ה„שיוכית“, המתייחסת לבני אדם על-פי מוצאם, קבוצתם ושאר השתייכויותיהם. החייל קונה לעצמו מקצוע טכני, משתלט על הליכוי-מחשבה רציונליים, ומתחיל לפעול על בסיס עקרון היעילות. החייל נפגש בשיטות ארגון וניהול. הוא עצמו מגיע לעתים קרובות לידי מימוש תפקידי ניהול ופיקוד — גם אם ברמות נמוכות. הוא רוכש לו מידה של אמביציה ורצון להתקדם. השירות הצבאי מקנה לחיילים חינוך בסיסי לאזרחות טובה. אף אם אין בצבא חינוך פורמלי לכך, מכל מקום רוכש לו החייל במרוצת שירותו הזדהות עם ערכיה המדיניים והלאומיים של חברתו.

ועל כל הדברים האלה, יש להוסיף את פעולות החינוך וההשכלה המתקיימות בצבא המודרני כתכנית מחייבת ומכוונת; נה; פעולות התורמות לכך שהצבא במדינות רבות הוא מה שאנו מכנים אצלנו בשם „בית-הספר של האומה“.

הצבא כנושא הערכים הלאומיים

על תפקיד מעניין נוסף של הצבא במדינות בתהליכי מודרניזציה, ולא פחות מזה במדינות מפותחות ומתוקנות, עומדים סוציולוגים והיסטוריונים המפנים את תשומת-לבנו לכך, שלצבא בחברות רבות בזמננו מעמד המקביל ל„מעמד הבינוני“ בחברה האירופית, בעבר. אופייני לצבא שהוא נושא דגל הערכים הלאומיים והממלכתיים — כדוגמת מה שבעבר נטל על עצמו המעמד הבינוני במהפכות הלאומיות והחברתיות הגדולות. קציני הצבא וחייליו חשים, כי מהווים הם סמל לאומי של חברתם. יתר על כן, במדינות מתפתחות

רבות ממלאים הם גם תפקיד של מעין גלגל-תנופה לאידיאולוגיה הממלכתית והלאומית בשנים שלאחר העצמאות, כאשר קיימת סכנה להידלדלותה של אידיאולוגיה זו.

הצבא כמעמד סתווך

ועוד תפקיד מעניין לצבא — במיוחד במדינות מתפתחות. הוא משמש כסתווך וכצינור-קומוניקציה בין העילית הפוליטית והמינהלית של המדינה, לבין שכבות רחבות של האוכלוסיה. מעמדם של מפקדי הצבא, כושרם ויכולתם, מכשירים אותם לשמש כמעין צינור להידברות, לתקשורת ולהבנה בין המנהיגות הפוליטית והמינהלית הבכירה לבין העם, ומאפשרים להם לגשר על פני הפערים וללכד את השורות.

תפיסות חדשות במינהל, במנהיגות ובאזרחות החיים החברתיים

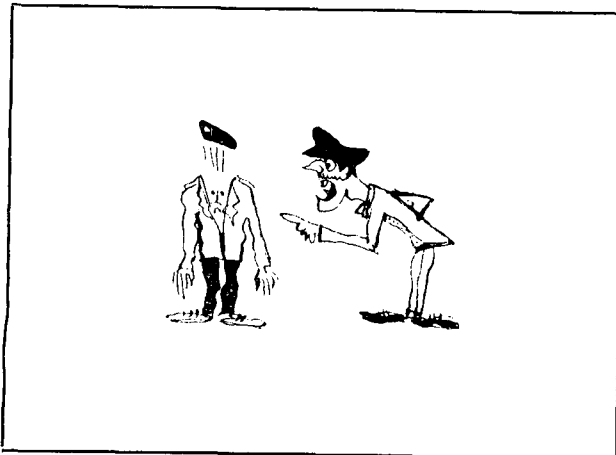
שינויי מנמוח בתיאוריה של הארגון והמינהל

תורת המינהל והארגון היא תורה צעירה יחס. אך בעשרות השנים המעטות של חייה עברה כברת-דרך ארוכה, על-פני גישות ותיאוריות שונות.

בעבר הלא רחוק, משנוצרו — בעקבות המהפכה התעשייתית — המבנים הביורוקרטיים המודרניים, נתפס מעמדו של העובד, הכפוף, כביטוי לנחיתות; כפיפותו באה בשל גורמים „טבעיים“; הוא נעדר תכונות וערכים המאפשרים התקדמות. התפיסות הללו ידועות כיום בשם התפיסה „האפוסטרופית“ או ה„פטרנליסטית“. העובד הטוב השווה לילד הצייתן, והמנהל הואיש החזק — לאב החביב והדואג לילדיו.

תורת המינהל בראשית שנות העשרים ידועה כתקופת הניהול המדעי. הדגש בתקופה זו הושם על יעילות מכנית בעבודה, הנדסת ייצור וסמכותיות מירבית. גישה זו התעלמה מן האדם בתורת סובייקט. דהיינו — התעלמה מנפשו, ממניעיו וממאווייו של הפרט. כפי שהוא עצמו מבינם. בבסיס תפיסה זו עמדה ההנחה, כי התנהגות האדם מוכתבת על-פי עיקרון רציונלי וכלכלי בלבד.

מחקרו המפורסם של ג'.ס. הומאנס מ-1927, הידוע בשם מחקר האותורן, סימן את המפנה להדגשת יחסי האנוש





והממד החברתי במינהל. מעתה יוחסה תשומת-לב רבה להנעתו של האדם בארגון, והמחשבה הופנתה לזינמיקה הקבוצתית, ומתוך כך גם לאספקט הבלתי-פורמלי של הארגון המינהלי. הוברר כי בצד עקרונותיו וכלליו ההגיוניים והרשימיים של הארגון קיימת מיזה גדושה של התנוונות בלתי-פורמלית ואף בלתי-רציונלית, דהיינו — רגשית וחברתית, שאם מכוונת היא נכונה ומפוקחת כראוי, עשויות להיות לה תוצאות ברוכות. גברה מידת ההתבוננות ותשומת-החלב בתהליכים החברתיים, במניעי הפרט, במוראל, ברוח היחידה, בהזדהות העובדים כולם עם מטרת הארגון ובהבנתם את ההוראות; באחת — באדם, ניתן להגדיר במלה אחת את התמורות שחלו בתפיסת הניהול כהומניזציה של הארגון.

ניתן לנסח את התפתחות המגמות בתיאוריה של הניהול, שיש להן השפעה על סגנון המנהיגות, בכותרות כדלהלן: מעילות כתהליך מכניסטי — לעילות כתהליך אנושי; מארגון כמבנה בירוקרטי פורמלי — לארגון חברתי דינאמי; ממנהיגות על-ידי סמכות — למנהיגות על-ידי אישור והזדהות; מהחלטה אינדיבידואלית שרירותית — לתהליך מורכב של קבלת החלטה, הגיון ממידע רב, ומושתת על תקשורת וחופש ביטוי בארגון; מאוירת עבודה סמכותית — לאוירה דימוקרטית; מהדגשת יסוד הזכות המשפטית בניהול — לפיתוח כשרי היכולת המנהיגותית.

שינויי מגמות אלו בתיאוריה של הארגון לא פסחו על הצבא. המעיין בחומר ההדרכה של הצבאות ובספרות-תורתית צבאית ימצא את הדיהן של המגמות החזקות כולן בתפיסת המינהל הצבאית. יתרה מזו, במרבית הנושאים הקשורים במגמות החזקות המינהל, נודעת לצבא זכות ראשונה. נושאים שונים, כגון מבחני מיון וסיווג, ניתוח ותפקידיה, חקר מניעים ובמיוחד פיתוח תפיסת המנהיגות וטיפול מפקדים, יוזמו ופותחו במסגרת הצבא, ואמצו בהורחבה בתעשייה ובמינהל הציבורי והפרטי.

אחדות מן הסיבות לפיתוח התמורות בתפיסת הארגון ובתפיסת המנהיגות בצבא ראינו לעיל. ואולם לענייננו כאן חשובה הנקודה הזאת: גם אם נניח, כהשערה תיאורטית, כי הצבא לא היה גזק לשלעצמו, ומבחינתו, לסגל שיטות חד-שות וגישות חדשות בארגון, בניהול ובפקוד — הרי די היה בעצם העובדה ש"משגות רוחות חדשות" בארגונים הגדולים, כדי להביא את הצבא לאמץ לעצמו את מרביתן, או את מקצתן. עובדה זו הופכת, בדיעבד, לגורם בעל משקל סגולי לעצמו, המשפיע על תפיסת המנהיגות בצבא. הצבא איננו סגור ומבודד באופן הרמטי. הוא חלק מן החברה בה הוא פועל, משפיע עליה ומושפע ממנה.

שינויים בחפיסת המנהיגות

התפיסה המקובלת והמסורתית ראתה במנהיגות תכונה או צירוף של תכונות, המצויות אצל אנשים מסויימים, והמאפשרות להם ללכד קבוצת אנשים לשם השגת מטרה מסויימת. על-פי תפיסה זו, מהוה תופעת המנהיגות תכונה של היחיד המנהיג. תפיסה מסורתית זו של המנהיגות היא רומנטית ואידיאליסטית. היא קובעת כי קיימת תכונה מתמדת ובלתי משתגית, הטבועה באישיותו של המנהיג מבטן ומלידה, וה-

מאפשרת לו להיות מנהיג בכל מצב, בכל קבוצה וביחס לכל משימה. בהגדרת מנהיגות כזאת אין הקבוצה "משחקת" תפקיד כלשהו. גישה זו למנהיגות מנסה אפוא לאתר, להגדיר ולמנות את תכונותיו של המנהיג הטוב.

התפנית בתפיסת המנהיגות באה לאחר שנחקרו מצבים קרביים במלחמת-העולם השניה, דוגמה שהתפרסמה מאד בספרות על המנהיגות היא מעשה המפציץ שגאלץ לנחות נחיתת-אונס, ולפיכך השתנתה משימת צוותו ממשימת-הפצצה למשימת גיוט קרקעי. הסתבר, כי בעקבות שינויי המצב חלו זילופי מנהיגים. הטייס לא היה עוד המנהיג. בסיטואציה החדשה עלה מנהיג חדש, שידע לענות על צרכיה החדשים של הקבוצה, ולהנהיג אותה לביצוע המשימה החדשה. דוגמה זו ורבות אחרות — בצבא (התגלות מנהיגים טבעיים בסיטואציות קרביות), בתעשייה ובתנאי מעבדה — הובילו לתפיסה חדשה של המנהיגות. המנהיגות נתפסה מעתה כתוצאה של הסיטואציה הקבוצתית וצרכיה, תפיסה זו ידועה בשם "מנהיגות המצב". לפי תפיסה זו תכונותיו של המנהיג והתיפקודים שעליו למלא משתנים ממקום למקום וממצב למצב. לא הוכח, כי קיימת תכונה אחת של מנהיגות, המאפשרת לאדם להנהיג בכל מצב ומצב.

מן הרגע בו החלה המנהיגות להיתפס כסוג של פעילות, המתקשרת עם צרכיה של סיטואציה חברתית, לא דנו יותר בתכונות אדם כמנהיג, אלא בסוגי פעילות ותיפקוד. כל קבוצת אנשים וכל מצב קבוצתי תובעים מנהיגות. המנהיגות קיימת למעשה כל אימת שהיא ממלאת את צרכיה של הקבוצה. התהילה המיסטית שאפפה את המנהיגות בתפיסה המסורתית נעלמה.

מהם תיפקודיו של המנהיג? ראשית, על המנהיג להגדיר את מטרת הקבוצה ויעודה. שנית, עליו גם לתרגם את המדיניות לשיטת-פעולה, ולהוליך את חברי הקבוצה להשגת המטרות. שלישית, הריהו מופקד על שמירת הסולידריות והאחווה בקבוצה, ורביעית, המנהיג מיישב סיכסוכים ומיישר הדורים בקבוצתו.

מחקר מפורסם גילה, כי בחלק ניכר מן הקבוצות קיימת מעין חלוקת-עבודה בין מנהיגים, ונמצאו בהן לא מנהיג אחד, אלא שני מנהיגים. במקרים אלה, מנהיג אחד — הקרוי "מנהיג משימתי" — נוטל על עצמו את מילוי התיפקודים המשימתיים של הקבוצה. הוא המגדיר את מטרת הקבוצה,