

האומץ להנהיג (גם מול המצלמה)

בעידן הנוכחי על המפקד לפנות לפקודיו ולציבור גם באמצעות התקשורת, מעשה שיש בו הזדמנות מנהיגותית ולא רק סיכון. עם זאת, המפקדים נמנעים מכך בשל חוסר הבנת חשיבות המדיום המשתנה באופן תדיר. התייצבות מול המצלמה היא כלי מבצעי של ממש, ויש בהתייצבות אמיצה שכזו גרסה עדכנית של פרקטיקת "פיקוד מלפנים"



מפקד פיקוד המרכז אלוף יהודה פוקס בריאיון לערוץ 12, ינואר 2022. בהתייצבות מול מצלמה, בעת אירוע משברי, פונה המפקד לא רק לפקודיו הישירים אלא גם לציבור הרחב. צילום מסך: ערוץ 12

לפרסם תחקירי עומק עצמאיים כדי לברר אם התרחשו כשלים שהוביל לנפילתו של הלוחם. במהלך תשעת הימים עד לפטירתו אף מפקד מצה"ל, מהמשטרה או ממג"ב לא התייצב נכוחה מול המצלמה או עדכן את הציבור הישראלי בפרטי האירוע המבצעי המצער.

במאמר נעסוק במנהיגות צבאית המשתמשת בתקשורת ההמונים ככלי פיקודי, במיוחד בעת משבר, ובסיבות שבגינן מפקדים בכירים מאותגרים מהזירה התקשורתית ולעיתים נמנעים מלפעול בה. כמו כן ננסה לזקק את המאפיינים של מנהיגות אפקטיבית בהיבטי התקשורת דווקא בעת אירוע משברי, ולנתח את הצורך במענה פיקודי של מפקד בכיר לפקודיו, גם באמצעי התקשורת, כמו גם חובתו לדווח לציבור, ולממש בכך את עקרון "זכות הציבור לדעת". ננסה אף לטעון שבשימוש בתקשורת ההמונים קיים פוטנציאל מנהיגותי לשימוש של מפקדי צה"ל.

באוגוסט 2021 במהלך עימותים בגבול רצועת עזה שעטו מאות פלסטינים לכיוון הגדר במהלך הפגנה אלימה. אחד המפגינים שלף אקדח שהסתיר בבגדיו וירה דרך חרך הצלפים בראשו של לוחם מג"ב בראל חדריה-שמואל. לאחר תשעה ימים בבית החולים, נפטר הלוחם מפצעיו. האירוע צולם והסרטון הופץ במהירות באתרי החדשות וברשתות החברתיות. במהלך הימים שבהם טופל חדריה-שמואל בבית החולים החלה ברשתות החברתיות מחאת המונים שהוצתה בין היתר על-ידי גורמים בעלי אינטרסים פוליטיים. תחת הכותרת "שחררו לנו את הידיים" השתתפו במחאה חיילים ומשפיעני רשת. המחאה עלתה סביב טענות שהוראות הפתיחה באש מנעו תגובה אפקטיבית של חיילי צה"ל, ובכך הפיקוד הבכיר מונע מהלוחמים בשטח לממש את משימתם ולהגן על עצמם. במקביל, ובהיעדר נוכחות צה"לית בתקשורת, החלו אתרי חדשות ועיתונים

ע"צ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם)



תא"ל רן כוכב (רנכו),
דובר צה"ל 2021-2023



תמורות ביחסי צבא-תקשורת

החל משנות ה־80 של המאה הקודמת עלו בישראל ערכי פרט, פוסט־לאומיים, חילוניים, אינדיבידואליסטיים, דמוקרטיים ואוניברסליים וערערו במידה מסוימת את הזהות הלאומית ואת מעמדו של צה"ל.¹ במהלך השנים הלכה והתגברה במקביל מעורבות ההורים בצבא ואף הגיעה לשיאים חדשים בשנים האחרונות. לא עוד אם שתפקידה רק "למסור" את בנה לצה"ל, לכבס את מדיו ולתמוך בו בזמן השירות, אלא אם ואב פעילים המעורבים במרחב הציבורי ובעלי עמדה על השירות הצבאי. במקביל לזאת, התפיסה הדמוקרטית הרחיבה את אחריותה של תקשורת ההמונים הנדרשת להיות תקשורת חוקרת־לוחמת, ומתוקף כך עליה לשאול שאלות נוקבות, למתוח ביקורת, ולעורר דיון ציבורי.² עם זאת בעוד הסיקור של המפקדים הבכירים והמערכת הצבאית היה לרוב ביקורתי, החייל "הפשוט" המשיך לזכות בסיקור אוהד.³

אם בעבר יכלו מפקדים בכירים להתראיין לכתבה בעיתון בזמן ובתנאים הנוחים להם, הרי שהיום הקצב מהיר יותר, הגבולות פרוצים יותר, הרשתות החברתיות גואות, ההסדרה של אמצעי התקשורת נמוכה יותר, האתיקה העיתונאית נחלשת והציפיות של הקהל שונות. בשנים האחרונות הפכו הרשתות החברתיות ל"כיכר העיר" ולמקור מידע מרכזי עבור רבים בעולם ובציבור הישראלי.

סקר מהעת האחרונה,⁴ שבדק כיצד המשרתים בצה"ל מתעדכנים באירועים אקטואליים, מצא כי 51% מהמשיבים מתעדכנים דרך אתרים ואפליקציות ו־41% דרך הרשתות החברתיות. לעומת זאת, 14% בלבד מתעדכנים בדרך המסורתית, ההיררכית, דרך מפקדם.⁵ אפשר אם כן לקבוע שחלק מ"כללי המשחק" בשיח הפיקודי־מנהיגותי בצה"ל השתנו. הקצב המהיר של זרימת המידע לא מאפשר למג"ד, למשל, לכנס את כל חיילי הגדוד אחת ליממה כדי להעביר להם מסרים באופן מרוכז ולצפות ששיח פיקודי זה יעצב את הנרטיב שהוא כמנהיג מבקש להעביר. התחרות על הקשב של הפקודים הולכת וגדלה והשיח הפיקודי הישיר הוא רק אחד מאותם מקורות מידע, הנחיה או דעה.

המציאות הקיימת הפכה את הזירה התקשורתית למרחב שבו מפקדי צה"ל יכולים להפגין מנהיגות. מעשה מנהיגותי, בוודאי בדרגים הבכירים, כולל בין היתר התייצבות של המפקד מול המצלמה ומול הציבור באמצעות תקשורת ההמונים.

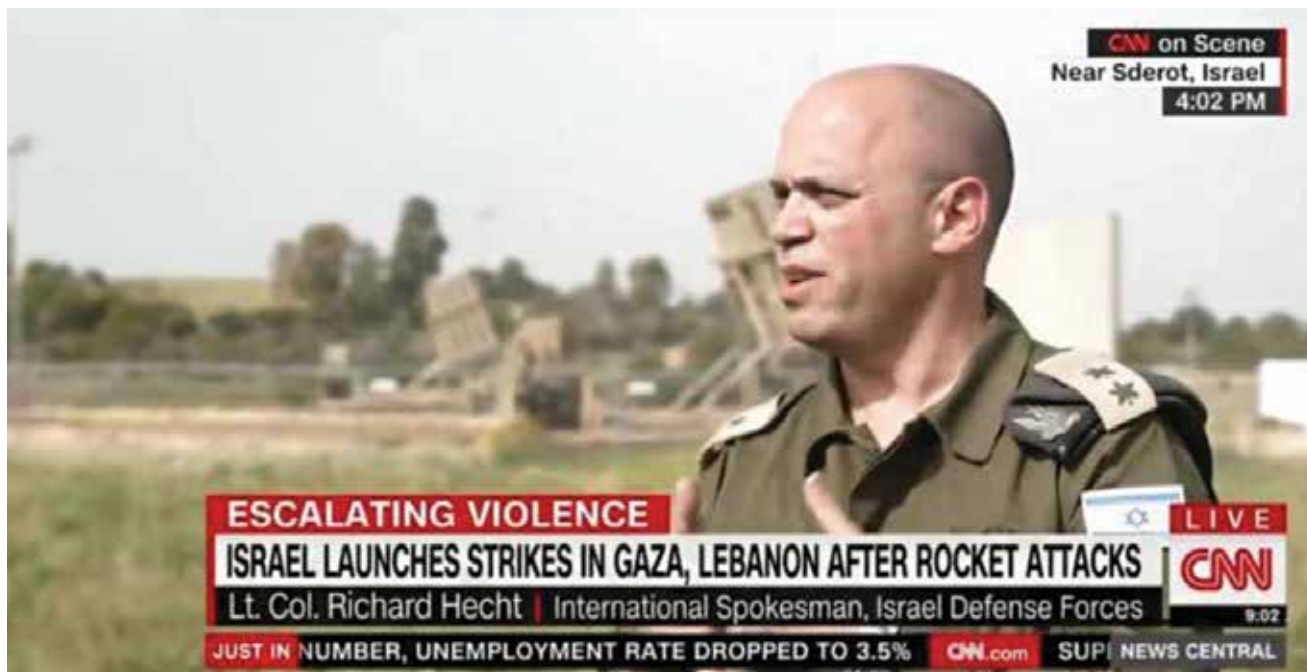
בהתייצבות כזו, בעת אירוע משברי, פונה המפקד לא רק לפקודיו הישירים אלא גם לציבור הרחב. במערכת היחסים של צה"ל עם הציבור הישראלי, נדרש צה"ל להוכיח שוב ושוב את כושרו ויכולותיו. האמון של האזרחים בצה"ל ובמפקדיו דורש תחזוק שוטף, בנייה מתמשכת וקשר ארוך טווח. מבחינה

ציבורית, כל מפקד נתפס בעיני הציבור כנציג צה"ל, ולכן לכל מפקד בצבא יש אחריות מוסרית לשמור את אמון הציבור בצה"ל ולבסס אותו. דוגמה לכך היא אירוע הירי ביחידת אגוז (ינואר 2022), שבו נהרגו מאש כוחותינו שני מפקדים בשטחי האימונים. כבר בליל האירוע קיים מפקד האוגדה תדריך לעיתונאים, ובבוקר למחרת, שעות ספורות בלבד לאחר המקרה הקשה, צולם הרמטכ"ל כוכבי בשטח ועדכן בהחלטתו להקים ועדת חקירה חיצונית. בהמשך אותו היום התראיינו דובר צה"ל ומפקד פיקוד המרכז ועדכנו במרבית הפרטים הידועים באותו שלב. זהו אירוע משברי וקשה, אך הטיפול המנהיגותי בו בהיבטי התקשורת היה מותאם ואפקטיבי. כחלק מפעולה ערכית, מנהיגותית, מקצועית ומוסרית, מפקדי צה"ל נדרשים לקבל אחריות ולפעול בשקיפות מול הציבור, ואפשר בהחלט לעשות זאת גם בפלטפורמה רחבה באמצעות תקשורת ההמונים.

אם בעבר יכלו מפקדים בכירים להתראיין לכתבה בעיתון בזמן ובתנאים הנוחים להם, הרי שהיום הקצב מהיר יותר, הגבולות פרוצים יותר, הרשתות החברתיות גואות, ההסדרה של אמצעי התקשורת נמוכה יותר, האתיקה העיתונאית נחלשת והציפיות של הקהל שונות

התפיסה הפיקודית לפיה אין לדווח דבר "החוצה" (אלא אם אין ברירה) אינה מקדמת מערכת יחסים של אמון עם הציבור. היא מסתירה טפח אך מגלה טפחיים, משום שפעילות צה"ל חשופה כמעט באופן מוחלט, ומלבד מגבלות ביטחון מידע או צנעת הפרט, בעת הזו כמעט לא נותרו סודות "גדולים". כך לדוגמה אירוע הצפה של כמה מטוסי קרב בבסיס חצור בינואר 2020. תחילה הוטלו על האירוע מגבלות צנזורה ביטחונית, אך כבר למחרת פורסמה באמצעי התקשורת תמונה המציגה את אחד המטוסים שנפגעו (ראו תמונה במאמר זה).

במעשה מנהיגותי של התייצבות בפני מצלמה טמונה הזדמנות. כאשר מפקד מופיע בתקשורת, בזמן סמוך לאירוע משברי, ומוסר את הפרטים הידועים לצה"ל, הוא מונע מגורמים אחרים לייצר תמונת מצב שאינה נאמנה למציאות. כך למשל במקרה של שירין אבו עאקלה, עיתונאית פלסטינית, בעלת אזרחות אמריקנית, אשר נהרגה במאי 2022, במהלך מבצע "שובר גלים", בעת שסיקרה את פשיטת צה"ל במחנה הפליטים ג'נין. מייד לאחר המקרה הייתה התייצבות מהירה ואיתנה של מפקדי צה"ל מול המצלמה, באופן שאפשר קיבוע



סא"ל ריצ'ארד הכט, דובר צה"ל לתקשורת הבין-לאומית בריאיון לרשת זרה במהלך מבצע "עלות השחר", אוגוסט 2022.
 אם המפקד בצה"ל לא יספר את עובדות האירוע כפי שהוא רואה מנקודת מבטו, מישהו אחר יספר את "האמת" מנקודת מבט אחרת.
 צילום מסך: CNN

מצב (freeze) עד "יעבור זעם". כאן המפקד מתייחס לאירוע המשברי כנקודה בודדת בזמן ולא כרצף כללי של מערכת יחסים של פקודיו עימו, ושל צה"ל עם החברה הישראלית כולה. התפיסה של המפקד בהקשר זה היא שאירועים תקשורתיים הם זמניים, "באים והולכים", וגם אם כרגע יש "רעש", הוא יחלוף מהר מאוד. המפקד הסביר יגיד בליבו "מחר בבוקר זה יישכח והתקשורת תעסוק במשבר הבא".

בבואנו לנתח את הגורמים המעכבים את המפקדים בפעולה אפקטיבית ומנהיגותית בזירה התקשורתית, אפשר לזהות שלושה גורמים מרכזיים, שיפורטו להלן.

במעשה מנהיגותי של התייצבות בפני מצלמה טמונה הזדמנות. כאשר מפקד מופיע בתקשורת, בזמן סמוך לאירוע משברי, ומוסר את הפרטים הידועים לצה"ל, הוא מונע מגורמים אחרים לייצר תמונת מצב שאינה נאמנה למציאות

חוסר הבנה של המדיום

המדיום התקשורתי, כפי שהוא היום, שונה, זר ומנוכר לחלק מהמפקדים. זהו מדיום משתנה ומתחדש ו"חוקי המשחק" משתנים בו באופן תדיר. חלק מהמפקדים אינם מוכנים לקבל את המדיום התקשורתי כמרחב לגיטימי לשיח עם פקודיהם, למרות שחיילי צה"ל מייחסים חשיבות רבה למתרחש בזירה התקשורתית ומודעים למי שנוכח ולמי שנעדר ממנה. לעיתים המפקדים תופסים את התקשורת כזירה חיצונית

נרטיב משקף של המציאות. התחקיר היסודי שנערך במהלך השבועות לאחר מכן הניב תוצרי ביניים שפורסמו אף הם בשקיפות: ככל הנראה העיתונאית נהרגה בשוגג מאש לוחמי צה"ל.

כשבוחנים כל אירוע או משבר בפני עצמו, אפשר להבין למה במקרה זה או אחר המפקד נמנע מלהנהיג ולעמוד מול המצלמה, אולם אנו מציעים להתבונן על הנושא באופן רחב יותר ולהבין שכל אירוע משברי הוא חלק ממערכת היחסים ארוכת השנים שצה"ל מקיים עם החברה בישראל והמפקדים מקיימים עם פקודיהם. לפיכך נדרש שינוי תפיסתי בקרב המפקדים לצד הכשרות מותאמות לנושא, הקניית כלים מעשיים ומיומנות דוברות כדי שיוכלו לפעול בהצלחה במרחב זה.

אם זהו הדבר הנכון, למה קשה לעשותו?

למפקדי צה"ל יש קושי ממשי ליישם מנהיגות אמיצה מול המצלמה, ובפועל מפקדי צה"ל הבכירים נמנעים בדרך כלל מפעולה בזירה התקשורתית. אנו מוצאים שלושה דפוסים מרכזיים להימנעות המפקדים מעיסוק תקשורתי והופעה בכלי התקשורת בעת משבר:

ראשית, הכחשה, הדחקה או התעלמות מהעובדה שמתרחש אירוע חריג. כלומר חוסר הכרה באירוע שאפשר להגדיר "משבר". שנית, ניסיון הרחקה של האירוע והסרת אחריות אישית. למשל כאשר המפקד מרגיש שניהול האירוע בהיבט התקשורתי אינו באחריותו וראוי שיהיה עיסוק של מישהו אחר, או כאשר הניהול התקשורתי של המשבר נמצא בעדיפות נמוכה מבחינתו כמפקד. שלישית, הקטנת החשיבות של טיפול תקשורתי באירוע וסוג של "בריחה" (flight) או הקפאת



הרמטכ"ל בעת אירוע הירי באגוז בריאיון לערוץ 12. התפיסה הפיקודית לפיה אין לדווח דבר "החוצה" (אלא אם אין ברירה) אינה מקדמת מערכת יחסים של אמון עם הציבור. צילום מסך: ערוץ 12

המציאות הסוערת בעיניים פקוחות" ולקחת אחריות, ובעת משבר לקיים תקשורת אמפתית, שקופה ואותנטית. לפיכך המפקד נדרש להתייבב נכוחה מול המצלמה, לעצב, להשפיע, להנהיג ולהסביר את מעשיו.

למפקדים יש חשש מובנה, טבעי ואנושי להיות הדמות המקושרת עם אירוע משברי ושלילי, לספוג ביקורת אישית ואולי אף לפגוע במסלול הקריירה המוצלח. לעיתים קשה להביע דעה עצמאית בהקשרים פנים ארגוניים ועל אחת כמה באופן פומבי

יתר על כן, ברור כי אם המפקד בצה"ל לא יספר את עובדות האירוע כפי שהוא רואה מנקודת מבטו, מישהו אחר יספר את "האמת" מנקודת מבט אחרת. בעידן של פוסט-אמת ופייק ניוז על המפקד לברור את העובדות משפע המידע ולהסביר את תמונת המציאות לאנשיו ולציבור הרחב.

נתונים מהעת האחרונה מגלים כי בעוד האמון במוסדות הולך ופוחת, האמון בדמויות מנהיגות מקומיות דווקא גדל? אנשים מצפים ממפקדם לפקד, להתייבב לצידם ולומר את האמת נכוחה. הוא צריך לעשות זאת גם באופן פומבי באמצעות תקשורת ההמונים, הרשתות החברתיות והשיח הציבורי.

המפקד כאיש יחסי ציבור?

עמידה בפני המצלמה נתפסת כמנוגדת לתרבות הצה"לית ולאתוס הפיקודי. המפקד בצה"ל, במיוחד לפי האתוס הפלמ"חי, הוא "חיית שטח ועשייה" אשר מדבר מעט ועושה

ונפרדת מצה"ל, ולא אחת נשמעות האמירות: "אנחנו לא צבא של לייקים", "אני מדבר עם פקודי ביחידה ולא דרך העיתון", "כביסה מלוכלכת מכבסים בבית", "תפרידו בין שיח פנימי לשיח חיצוני" ועוד אמירות דומות. במובנים מסוימים בלבד הם צודקים, אך התקשורת היא בעצם זירה שמשפיעה על החברה בישראל בכלל ועל המשרתים בצה"ל ביתר שאת.

למה לי פוליטיקה עכשיו?

למפקדים יש חשש מובנה, טבעי ואנושי להיות הדמות המקושרת עם אירוע משברי ושלילי, לספוג ביקורת אישית ואולי אף לפגוע במסלול הקריירה המוצלח. לעיתים קשה להביע דעה עצמאית בהקשרים פנים ארגוניים ועל אחת כמה באופן פומבי באמצעות התקשורת ונכוחה, מול הציבור הרחב, עם שמו, תמונתו ואחריותו של המפקד.

מחקרים מוכיחים שמבחינה פסיכולוגית בני אדם חווים הפסד בעוצמה כפולה מזו של רווח⁷ והתייבבות מול מצלמה אומנם טומנת בחובה אפשרות ל"רווח" מנהיגותי, אך גם ל"הפסד" מקומי. מבחינה זו לכאורה נראה שעדיף לא לעשות ולא לטעות מאשר להתייבב מול המצלמה. מפקד שמתכוון לעשות את כל הפעולות הפיקודיות הנדרשות כדי לטפל באירוע המסוים, יעדיף שלא להיחשף באופן פומבי. הוא יערוך תחקיר, יסיק מסקנות ויטמיע לקחים, אבל הוא לא יפעל בהכרח בשדה התקשורת-ציבורי.

אומנם "מי שלא פותח את הפה לא נתפס בחכה", אך אנו מצפים מהמפקדים, והם בוודאי גם מצפים מעצמם, להפגין אומץ לב באירועים קשים ולהתמודד. ברנה בראון,⁸ חוקרת מובילה בתחום המנהיגות והחוסן, מסמנת ששניים מבין חמישה מרכיבי יסוד של מנהיגות אמיצה הם "להסתכל על



מטוס מוצף בבסיס חצור. תחילה הוטלו על האירוע מגבלות צנזורה ביטחונית, אך כבר למוחרת פורסמה באמצעי התקשורת תמונה המציגה את המטוסים שנפגעו. צילום: רשתות חברתיות

המידע של המפקדים הבכירים לעומת החיילים הצעירים. שנית, הממד הפיזי - חוסר המגע הישיר בין המפקד הבכיר ובין אחרון הפקודים. המפקד הבכיר מפקד על מערכת גדולה עם מוטת שליטה מורכבת. אנשיו פזורים בשטח גאוגרפי רחב, בשונה ממנהיגות ישירה וקרובה שבה המפקד הזוטר נמצא בקשר קרוב, יומיומי ואינטימי עם פקודיו.

עמידה בפני המצלמה נתפסת כמנוגדת לתרבות הצה"לית ולאתוס הפיקודי. המפקד בצה"ל, במיוחד לפי האתוס הפלמ"חי, הוא "חיית שטח ועשייה" אשר מדבר מעט ועושה הרבה. זהו מפקד לוחמני שמאופיין באומץ לב ותעוזה

המשמעות של ממדי המרחק היא שיש להתייחס למושגים שונים בתחום המנהיגות באופן אחר כאשר אנחנו דנים במנהיגות בדרג הזוטר לעומת מנהיגות בכירה. כך למשל אותנטיות, אמון, כריזמה והתייחסות אישית יתבטאו בצורה שונה בכל סוג של מנהיגות.¹² כמו כן במנהיגות בכירה צריך להביא בחשבון שלמנהיג אין אפשרות ממשית לקיים קשר אישי וישיר עם כל המונהגים (אלא באמצעות תקשורת ההמונים או הרשתות החברתיות), ולכן כמעט אין לו את ההזדמנות להפגין התייחסות אישית ולהגיע אל כל אחד מפקודיו.

למנהיגות בכירה יש גם חשיבות סמלית: מעשיו של המנהיג ואמירותיו משפיעים באופן עמוק על המונהגים. מה המנהיג

הרבה. זהו מפקד לוחמני שמאופיין באומץ לב ותעוזה. כך למשל כתב יגאל אלון: "אומץ רוחו של מפקד הוא תנאי לאומץ רוחם של הלוחמים וליכולת הביצוע שלהם. ללא אומץ ותעוזה אין להתגבר על אימי הקרב ומבחני הלחימה, שאין כמותם לתחושת סכנה מודעת".¹⁰ הפעולה, הלוחמנות והתעוזה של המפקד הם הם הדוגמה האישית לחייליו.

לעומת זאת, התייצבות מול המצלמה, הצהרות פומביות והשתתפות בראיונות לתקשורת בזמן משבר נתפסים בצה"ל כפעולות רהב שאינן מנהיגותיות, בוודאי לא בהקשר המקצועי והצבאי. בהקשר אזרחי-ציבורי פעולות אלה, המיוחסות לפוליטיקאים ואנשי יחסי ציבור, אומנם מקובלות, אך מפקד העוסק בהן עלול להיתפס כמי שמשקיע ביחסי ציבור, בתדמית ובנראות במקום בעשייה עצמה.

דין

מנהיגות צבאית, בשונה ממנהיגות בארגון אזרחי, דורשת פעולה במצבי דחק וקיצון, לעיתים במצבים הקשורים בחיים ומוות. זוהי מנהיגות שאינה יכולה להתבסס רק על יחס חליפין או אינטרסים, אלא על מערכת יחסים עמוקה ומתמשכת של אמון בין המפקד לאנשיו. המפקד בצה"ל ניצב בפני מבחן המנהיגות הגדול ביותר - האם אנשיו יהיו מוכנים ללכת אחריו לקרב, לתת בו אמון ולסכן את חייהם?

כאשר מדובר במנהיגות בכירה, בולט מאפיין המרחק בין הדרג הבכיר לזוטר.¹¹ למרחק זה שני ממדים מרכזיים. ראשית, ממד הגיל והפסיכולוגיה - זהו המרחק החברתי והתרבותי בין הדרגים הללו, המשתייכים לעיתים לדורות שונים. בתוך כך נכנסים ההבדלים בהרגלי השימוש ברשת ואופן צריכת



סיכום

בעוד מבחן המנהיגות העליון של המפקדים הוא שדה הקרב, אירוע משברי בעת שגרה הוא "שדה קרב" יום-יומי. התנהלות נכונה תהיה כזו הבונה יחסי אמון מתמשכים בין צה"ל לחברה בישראל כמו גם בין המפקדים לפקודיהם. המפקדים נדרשים להפגין מנהיגות בזירה הציבורית-תקשורתית גם מול פקודיהם, לא במקום המנהיגות המסורתית שכוללת מגע קרוב עם פקודיהם, אלא נוסף עליה.

בעידן הנוכחי על המפקד לפנות לפקודיו ולציבור הישראלי גם באמצעות התקשורת, מעשה שיש בו הזדמנות מנהיגותית ולא רק סיכון. עם זאת, המפקדים נמנעים מכך בשל חוסר הבנת חשיבות המדיום המשתנה באופן תדיר, מהחשש להיגרר לאירוע פוליטי, בשל פער במיומנות ובכלים מתאימים ובגלל האתוס הצבאי של המפקד הישראלי, המדבר מעט ועושה הרבה. למרות כל אלה, דווקא בעת משבר, על המפקד מוטלת חובה מוסרית וערכית "להתייצב מול המצלמה". יתרה מכך, יש בהתייצבות אמיצה שכזו מעשה מנהיגותי וגרסה עדכנית של פרקטיקת "פיקוד מלפנים". התייצבות מול המצלמה היא כלי מבצעי של ממש. במאמר הצענו להסתכל עליו אחרת, להשתמש בו כעוד כלי מנהיגותי הנמצא "באשפת חיצו" של המפקד. נכון יהיה להשתמש בכלי זה באופן מושכל, דווקא בעת משבר. מהמפקד נדרש ללמוד ולרכוש מיומנות בכלי הדוברות ולהשתמש בהם כחלק מ"סל הכלים" המנהיגותיים העומדים לרשותו. עם קצת אומץ, הדבר אפשרי בהחלט.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

בוחר לעשות ומה הוא בוחר לומר? היכן? באיזו דרך? למשל המשמעות הרבה שהיו לארבע מילים בנאום הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי ביום הזיכרון תשפ"ג, כשהתייחס לחללי צה"ל ששמו קץ לחייהם: "מחר, ימלאו בתי העלמין ברבים שנותרו בשיברונם. מי שיקריהם נפלו בקרב ולנוכח פני אויב, מי בתאונת אימונים או בדרכים, מי במחלה ומי ששלחו יד בנפשם". באופן דומה אך שונה, אילו תגובות סוערות עוררו דבריו של מפקד חיל האוויר אלוף דן חלוץ כשאמר באופן פומבי ב־2002 "מכה קלה בכנף", בהתייחסו לאירוע הפצצה בעזה שבו נהרגו גם בלתי מעורבים. המשקל הסמלי של הפעולות הנצפות - הגלויות - של המפקד הבכיר גדל ככל שהוא רחוק יותר מפקודיו.¹³ יתרה מכך, המעשים של המנהיג הם בעלי חשיבות סמלית כה גבוהה עד כדי כך שהוא עצמו משמש "הסבר" מרכזי למגוון של תופעות בארגון, כמו ההצלחה או הכישלון של תהליכים ארגוניים.¹⁴

כדי להשתפר, צה"ל צריך להכשיר את המפקדים להתמודדות בזירה התקשורתית ולעודד אותם לפעול בה. הכשרה, מיומנות, שמירה על כשירות ותפיסת מסוגלות גבוהה יותר תסייע ביד המפקדים להיות פעילים בתחום מורכב וחדש זה

בעידן של שינויים, על פי המנהיגות ההסתגלותית,¹⁵ המנהיג צריך לנוע בין "המגרש", זירת האירוע, ובין "היציע", המייצג מבט־על על ההתרחשות המשברית. התבוננות חיצונית על ההתרחשות מאפשרת לזהות דפוסים רחבים ולהשפיע עליהם. המנהיג הבכיר, בשעת שינוי או משבר, צריך "לתפוס" את העמדה המתאימה, במיוחד לנוכח העובדה שפקודיו נושאים אליו את עיניהם בעת חוסר ודאות. לטענתנו אחד "המגרשים" שבהם המפקד נדרש לפעול בעידן זה הוא הזירה התקשורתית - שדה פעולה חדש, שונה ואחד משדות ההשפעה המנהיגותיים של המפקד המודרני.

ניתוח תגובות לאירועים משבריים מלמד כי תגובה המונעת מאירוע משברי להתפתח לאירוע גדול יותר היא תגובה אמיצה, מהירה, קרובה לשטח, המציגה בכנות את מה שידוע לנו וגם את מה שלא וכזו המשדרת שליטה במצב, הכרת חומרתו ולקיחת אחריות. פעולה מנהיגותית דרך תקשורת ההמונים היא הלכה למעשה מנהיגות מלפנים, והיא המסייעת לבניית אמון הציבור בצה"ל ומאפשרת למפקד לשוחח באופן ישיר עם כל אחד מפקודיו הרבים.

כדי להשתפר, צה"ל צריך להכשיר את המפקדים להתמודדות בזירה התקשורתית ולעודד אותם לפעול בה. הכשרה, מיומנות, שמירה על כשירות ותפיסת מסוגלות גבוהה יותר תסייע ביד המפקדים להיות פעילים בתחום מורכב וחדש זה. כמו כן, מומלץ להפנים את "כללי המשחק" החדשים בעידן המידע ובהם מחיר ההימנעות מפעולה בזירה זו והרווח שיש בהשפעה במרחב התקשורת. רכישת כלים ומיומנות לפעולה יכולים לסייע למפקדים להבין את החשיבות שיש לפעולותיהם, למילים ולמעשים, במרחב זה.

