

הפרדוקס של הפיקוד הבכיר: בין מנהיגות לביורוקרטיה



"איש צבא פוליטיקאי" | כאחרונה הוא שמו בכירי
צה"ל כ"התנהלות פוליטית" הפוגעת במרקם היחסים
העדין ובהפרדת הסמכויות שכין הדרג המדיני לדרג
הצבאי

רס"ן מיכאל סנג
יועץ ארגוני לפיקוד המרכז ובעבר
פסיכולוג-מנהל של מרכזי הערכה
לאל"מים בממד"ה



קצינים בכירים מצווים להכין את מפקדותיהם ואת יחידותיהם לאתגרי העתיד, ולשם כך עליהם להוביל תהליכי שינוי מורכבים. לעומת זאת, ארגונים גדולים מאופיינים בבירוקרטיה המוכוונת ליציבות. המאמר דן במתח הזה, מנתח את ביטוייו בצה"ל ומציע כיוונים לפתרון

של הפיקוד הבכיר בצה"ל ובצבאות אחרים מראה שהתנהגות פוליטית היא תנאי הכרחי הן להצלחה מבצעית ובוודאי להצלחה ארגונית. מורכבותן של המערכות ושל המשימות שעליהן מופקדים מפקדים בכירים מחייבת אותם לחבור לבעלי עניין שונים הן לצורך הבנה מקיפה ומעמיקה של תחומי התוכן והן כדי לגייסם להנעת מהלכים למען השגת מטרותיו של הצבא. הפוליטיקה הארגונית היא אפוא לעיתים הדרך היחידה לקדם את מטרות הארגון בתוך סבך של אינטרסים ארגוניים ואישיים מגוונים ומנוגדים. אולם לצד ההבנה בנוגע לנחיצותה כולם עדים גם להשפעותיה השליליות של הפוליטיקה הארגונית: לעיתים היא משמשת לביטוי צורכי אגו ואינטרסים אישיים שפוגעים ביכולת הצבא לקדם את ביטחון המדינה.

בורא עולם לא הקדיש מחשבה ולא נתן סימן על מצחם של אלה שקורצו מהחומר שממנו עשויים גנרלים טובים. אנחנו הראשונים, אם כן, לחפש אותם כשעינינו מכוסות, ואז נותנים להם להתנסות במקצוע ששכר הלימוד בו עולה באבדות רבות (תומס ג'פרסון)

מבוא

בשנים האחרונות מצא את עצמו הפיקוד הבכיר בצה"ל¹ בעין הביקורת הציבורית: קצינים בכירים סיימו את שירותם בצבא בטרם עת עקב התנהגות שחרגה מאמות המוסר הנדרשות ומהפקודות המבטאות אותן, אחרים פשטו מדים כתוצאה מביקורת חריפה על תפקודם במלחמת לבנון השנייה, ובאחרונה אף הואשמו בכריזה² ל"התנהלות פוליטית"² הפוגעת במרקם היחסים העדין ובהפרדת הסמכויות שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי. חלק מהביקורת בוודאי מוצדק, אולם בחלקה היא נובעת מכך שהמבקרים אינם מבינים את מאפייני התפקוד ואת סביבת הפעולה של הצבאות בכלל ושל הפיקוד הבכיר בצה"ל בפרט.

עבודות שנכתבו באחרונה על הפיקוד הבכיר מעלות ממצאים שעשויים לשפוך אור על מאפייני התפקוד של הפיקוד הבכיר בצה"ל. העבודות האלה מסתמכות על כתבי הגות שנכתבו על הפיקוד הבכיר בצה"ל ובצבאות אחרים וכן על ראיונות עם קצינים בכירים בצה"ל (בסדיר ובמילואים).³ מתוך מגוון הממצאים שעלו בעבודות אלה אני מתמקד בשלוש טענות העוסקות בפיקוד הבכיר בצה"ל:

1. הטענה הראשונה היא שקשה להבין את המנהיגות הצבאית הבכירה מחוץ להקשרה הארגוני. נראה שכולם היו רוצים לראות מפקדים מנהיגים כריזמטיים המובילים את גיסותיהם לניצחון בקרב באמצעות מגע ישיר ובלי להידרש למנגנון המסורבל של מפקדות ושל עבודת מטה, של תהליכים ארוכי טווח ושל תקציבים עצומים שבחלקם "מתבזבזים" על פונקציות ארגוניות שאינן קשורות להיבט המבצעי עצמו. אלא שלצד הכמיהה הזאת קיימת גם ההבנה הרציונלית שמאמצים מורכבים כמו הקמתו ותחזוקו של צבא חזק ומתוחכם מחייבים מנגנונים ארגוניים לתיאום ולהוצאה לפועל, קרי בירוקרטיה. בין שני המושגים האלה - מנהיגות ובירוקרטיה - שורר מתח, וכפי שיובהר בהמשך, המבנה הבירוקרטי, על אף שיש לו יתרונות רבים, עלול לפגום ביכולתם של מפקדים למלא את תפקידם המנהיגותי שכן הוא מעודד קונפורמיזם.

2. הטענה השנייה היא שהמושג "פוליטיקה" הוא פשרה בין הקוטב המנהיגותי לקוטב הבירוקרטי. ניתוח סביבת הפעולה



בעיתות לחימה מתארגן הצבא לעבודה בלוחות זמנים ובאינטנסיביות ששונים מאלה שבשגרה ובמקביל דוחק הצידה מתחים ארגוניים שונים

3. הטענה השלישית היא כי על אף שהמבנה הבירוקרטי מדכא את שאיפת המפקדים לבטא ייחודיות ויצירתיות - הם תמיד יצליחו לבטאן. שתי התכונות האלה - ייחודיות ויצירתיות - יכולות לבוא לידי ביטוי בדרכים לגיטימיות, באמצעות פוליטיקה שמקדמת את מטרות הארגון, אך ישנה גם האפשרות שהן יבואו לידי ביטוי בדרכים לא לגיטימיות, באמצעות פוליטיקה המקדמת את האינטרס האישי. למרבה הצער, האופן שבו מתנהלים חלקים רבים במנגנון הבירוקרטי מצמצם את יכולתם של המפקדים להביא לידי ביטוי את מנהיגותם ואת שאיפתם לייחודיות וליצירתיות. כפי שיובהר, במצב כזה קל יותר למפקדים לנתב את שאיפתם לייחודיות וליצירתיות דווקא לערוצים פחות פרודוקטיביים מאשר לנתב אותם להיבטים שמקדמים באמת את מטרות הארגון.

מטרת המאמר היא אפוא להאיר באור אחר שלושה מושגים הקשורים בקשר הדוק עם הפיקוד הבכיר - מנהיגות, פוליטיקה ארגונית ויצירתיות - ולאפשר דיון מחודש בהם. הטענות שהובאו בתמציתיות



לעיל ויפורטו בהמשך המאמר מתייחסות בעיקר לתקופות השגרה של הצבא, שהן חלק הארי מזמנו של כל צבא, ופחות לתקופות הלחימה. הסיבה לכך היא שבעיתות לחימה מתארגן הצבא לעבודה בלוחות זמנים ובאינטנסיביות ששונים מאלה שבשגרה ובמקביל דוחק הצידה מתחים ארגוניים שונים.

מנהיגות מול ארגון

העובדה שצבא מודרני הוא ארגון ביורוקרטי כמעט שאינה מצריכה הוכחות. הצבא מאורגן ומחולק לפי יחידות, יש בו היררכיה ותפקידים רשמיים, והוא עתיר פקודות ונהלים (הפ"ע, פ"מ, תר"ש, קפ"ק, א"ת וכיו"ב). בכתביו על הביורוקרטיה פירט הסוציולוג מקס ובר מהם המאפיינים של ארגונים ביורוקרטיים. להלן כמה מהם:⁴

1. **התמחות.** כל בעל תפקיד מתמחה במשימות ייחודיות ומוגדרות.
2. **היררכיה של משרות.** כל בעל תפקיד נתון למרותם של הממונים עליו ובמקביל מפקח על הכפופים לו.
3. **כללים ותקנות.** הפעילות מוכתבת לפי כללים שמטרתם ליעל את התהליכים ולהפוך את תוצריהם לצפויים מראש.
4. **אימפרסונליות.** העניינים מתנהלים לא על פי גחמות אישיות, אלא בהתאם לכללים. אלה קובעים שיש לתת יחס אחיד לכל העובדים. העיקרון הזה עומד בסתירה למנהג העתיק של העדפת קרובים. לצד יעילותו והוגנותו של העיקרון הזה הוא אחראי במידה מסוימת לשם הרע שיצא לשיטה ולטענה שהיא "בלתי אנושית".

ומשותפת של בני אדם רבים לאורך ההיסטוריה.⁶ תובנה נוספת של ובר הייתה שקיים מתח בין שני כוחות מרכזיים בביורוקרטיה - הכריזמה והשגרה. הכריזמה, לפי ובר, היא השפעה של פרט על סביבתו הנובעת מסגולות אישיות יוצאות דופן המעוררות הערצה וציות. מובן מהו הקשר בין הכריזמה למנהיגות: זו האחרונה מוגדרת במילון למונחי צה"ל "תכונות אישיות המקנות למפקד יכולת לסמכות שמעבר לסמכות הפורמלית". השגרה, לעומת זאת, היא דפוסים קבועים בתהליכי העבודה וביחסי הגומלין בין בעלי התפקידים. הכריזמה והשגרה מצויות במצב של ניגוד משום שלסמכות הכריזמטית יש צורך עז לעצב ולכוון, ולכן מטבעה היא קוראת תיגר על החוקים ועל המוסדות שהם המהות של השגרה.

למפקדים בכירים יש תפקיד חשוב בהתאמת הצבא לאתגרים המתפתחים, ולכן לתפקידם הכריזמטי בארגון יש חשיבות ראשונה במעלה. לפי ובר, לאחר תהליך העיצוב והשינוי מתרחש תהליך אופייני לארגונים ביורוקרטיים שאותו כינה רוטיניזציה של כריזמה (שנקראת כיום ביורוקרטיזציה). בתהליך הזה ממסדים באמצעות כללים ונהלים את המצב הארגוני החדש שיצר המנהיג הכריזמטי. בכך מצליחה הביורוקרטיה למשמע ולהכפיף גם את המנהיג הכריזמטי ביותר לאופיה הנוהלי והלא פרסונלי.⁷

כל ארגון גדול היה בתחילת חייו קבוצה קטנה של אנשים המכירים זה את זה. ככל שגדל הארגון הוא נאלץ להתמסד ולהטמיע את מאפייני הביורוקרטיה כדי לאפשר תכנון יעיל ותיאום בין כלל בעלי התפקידים.⁸ גם צה"ל היה בראשית דרכו ארגון קטנטן (השומר), אחר כך הפך לארגון גדול יותר (ההגנה) ולבסוף הפך למה שהוא היום: ארגון גדול וממוסד.

יש הטוענים שהליך הביורוקרטיזציה לא חדל עם הקמת צה"ל, אלא נמשך כל הזמן, ותוצאתו, בין השאר, היא הקונפורמיות של רבים מקציני צה"ל המוזכרת הן בממצאים של ועדת וינוגרד,⁹ הן במחקר שנעשה בענף הערכה בממד"ה¹⁰ והן במאמרו של אמיר אבולעפיה שפורסם ב"מערכות".¹¹ הקונפורמיות באה לידי ביטוי במוכנותם של קצינים להתאים את עצמם לארגון כפי שהוא בלי לערער על אופן פעולתו ועל אופן ארגונו. ייתכן שהסיבה לקונפורמיות היא חוסר הרצון ליטול סיכונים והנטייה להמעיט בחשיבה ביקורתית. תהיה הסיבה לקונפורמיות אשר תהיה - קצינים בעלי חשיבה קונפורמית עוסקים בעיקר בתפעול הארגון ופחות בפיתוחו ובהתאמתו למציאות ולסביבה המשתנות. תפעול הארגון הוא תפקידן של רמות הביניים ושל הרמות האזרחיות, אך לא תפקידם של הבכירים. כפי שיוסבר בפרק הבא, בכירים קונפורמיים מתקשים להתאים את הצבא לאתגרים העכשוויים, לא כל שכן לאתגרי העתיד.

קשה להגזים בכוחה של הביורוקרטיה ובהשפעתה על מפקדים או על מנהלים הצומחים בה. רוברט מרטון תיאר כבר ב-1949 את הלחץ לקונפורמיות העולה מתוך הדירקטיבה הבסיסית כלפי נושא משרה להיות "שיטתי, זהיר וממושמע".¹² מרטון מסביר שלביורוקרטית מתוכננת מלכתחילה קריירה של קידום הדרגתי באמצעות מנגנונים ארגוניים כמו עלייה בדרגה על פי הוותק, חיסכון לפנסיה ותוספות למשכורת. "כל אלה", כותב מרטון, "נועדו להמריצו לפעולה

למפקדים בכירים יש תפקיד חשוב בהתאמת הצבא לאתגרים המשתנים, ולכן לתפקידם הכריזמטי בארגון יש חשיבות ראשונה במעלה

5. **תכתובת רשמית.** התבססות על תזכירים ועל דו"חות כתובים ולא על תקשורת מילולית.

עוצמתה של הביורוקרטיה היא מיסוד ויעילות. ידע ותהליכים ארגוניים מתמסדים ומשחררים את בעלי התפקידים מהשאלות "מה לעשות" ו"איך לעשות" ומאפשרים להם להתמקד בעשייה עצמה בלבד. לצד יתרונותיה, ההתמקדות הזאת גורמת לנוקשות תפקודית שפוגמת ביכולתו של ארגון ביורוקרטי להתמודד עם שינויים.

ובר היה מוטרד מכך שארגונים ביורוקרטיים, שתפוצתם הלכה וגדלה עם השנים, מצמצמים מטבעם את החופש האנושי, את היצירתיות ואת האחריות האישית של הפרטים הנכללים בהם. שאיפת בני האדם לייחודיות וליצירתיות⁵ נמצאת כל העת בהתנגשות עם הכוח המארגן והממשטר של הביורוקרטיה.

עם זאת ובר הכיר בכך שארגונים ביורוקרטיים אינם מבנים שנוצרו מעצמם, אלא משקפים תוצר של התפתחות מורכבת, יצירתית



מלחמת לבנון השנייה: צה"ל יורה טיל נגד סנקים מדגם "תמוז" | בעת לחימה הקונפורמיזם הוא מחויב המציאות כחלק מהמצבים שבהם לחץ הזמן וצפיפות האירועים אינם מאפשרים לקיים דיונים ארוכים להערכת המצב ולניתוח דרכי הפעולה האפשריות

ממושמעת ולהליכה בתלם הכללים. בלי שייאמר הדבר במפורש, מצפים מנושא המשרה שיסגל את דרך חשיבתו, את רגשותיו ואת פעולותיו לסיכויי הקריירה הזאת".¹³ התוצאה של המנגנונים הארגוניים האלה היא התפתחות של אישיות שהמאפיין המרכזי שלה הוא מה שמרטון מכנה "קונפורמיות יתר" (overconformity).

כמו בתיאור של מרטון, גם הביורוקרטיה הצבאית עלולה לגרום למפקדים להיות קונפורמיים. מפקדים שייחשבו מוצלחים במערכת כזאת הם אלה שיעשו רק את מה שנדרש מהם בלי לקרוא תיגר. קשה לצפות ממפקד שצמח באווירה כזאת להפוך את עורו בהגיעו לדרגה בכירה. בעניין הזה צה"ל אינו חריג, והדבר נכון גם בצבאות זרים.¹⁴ בצה"ל מחונכים הקצינים מראשית דרכם ל"עצמאות מחשבתית" ולכך ש"חובתו של קצין שיאמר את דעתו גם אם אינה נוחה לאחרים". יחד עם זאת מודגשת חשיבות המשמעת¹⁵ והציות,¹⁶ ואלה, כידוע, עלולים לעודד קונפורמיזם.

נראה שבעת לחימה הקונפורמיזם הוא מחויב המציאות כחלק מהמצבים¹⁷ שבהם לחץ הזמן וצפיפות האירועים אינם מאפשרים לקיים דיונים ארוכים להערכת המצב ולניתוח דרכי הפעולה האפשריות.¹⁸ אבל האם הקונפורמיזם הוא ערך גם בעיתות שגרה, שבהן מתמקד המאמר הזה?

מנהיגות ופוליטיקה ארגונית

המתח שתואר לעיל בין המנהיג הכריזמטי לבין הארגון הביורוקרטי אינו נפתר באמצעות קונפורמיות מלאה של המנהיגים למערכת. למרבה המזל, שאיפת המפקדים לייחודיות וליצירתיות בהחלט קיימת ומעצבת את הארגון. הצרכים האלה באים לידי ביטוי בעיקר בערוצים הלא פורמליים של הארגון: "רוח המפקד", קשרים אישיים, פערים בין הנהלים הפורמליים לבין האופן שבו הם מוצאים לפועל, הומור וכיו"ב. כל אלה מבטאים את החלופה לתהליך הביורוקרטיזציה,

ובלעדיהם לא ניתן לקיים ארגון שמסוגל להתמודד עם המגוון הרחב של המצבים היומיומיים. אחד המושגים החשובים שמתארים את ההיבט הלא פורמלי של הארגון הוא "פוליטיקה ארגונית". המושג "פוליטיקה ארגונית" והתהליכים הנגזרים ממנו אינם מופיעים בתורת הניהול - בוודאי שלא בהקשר חיובי כמו תכנון, קבלת החלטות, תהליכי שיפור, עבודת צוות ושליטה.¹⁹ בתחום הפסיכולוגיה הארגונית, לדוגמה, נחקר המושג "פוליטיקה ארגונית" רק בנוגע להיבטיו השליליים במקום העבודה.²⁰ הפרק הזה מוקדש לפוליטיקה ארגונית - מושג שהשפעותיו נוכחות בארגון, אך העיסוק בו סמוי מן העין. פוליטיקה ארגונית מתאפיינת בהיעדר הסדרה ומיסוד²¹ ובכך שהכוח המניע שלה הוא תכונות אנושיות שהארגון הביורוקרטי מעדיף להתעלם מהן: הצורך בהשפעה על סמך תפיסת עולם ערכית וייחודיות ולעיתים על סמך מניעי אגו.²² פוליטיקה ארגונית היא ביטוי המעורר תגובות אמביוולנטיות. מחד גיסא, רואים בה את התגלמות השלילה בארגון, שכן היא משמשת לקידום עניינים אישיים ולעיתים אף לכפיית האינטרס האישי על הארגון.²³ מאידך גיסא, ניתן לראות בהתנהגות פוליטית תהליך שבו קבוצת אנשים מקבלת החלטות קולקטיביות באמצעות תהליכים חברתיים של סמכות ושל כוח.²⁴ על פי ההגדרה האחרונה, פוליטיקה היא האמצעי שבעזרתו מביאים המנהיגים בעלי העניין את השפעתם הכריזמטית לידי ביטוי כדי לקדם את הארגון למטרות שנקבעו לו ובמקביל נותנים ביטוי לשאיפתם לייחודיות וליצירתיות. זה נעשה, בין היתר, באמצעות תהליכי שכנוע ושיחוק של רעיונות, תהליכי משא ומתן, יצירת זיקה ומחויבות אישית והרתעה.²⁵ אם הכריזמה היא האופן שבו משפיע הבכיר על הארגון, אז השאיפה לייחודיות וליצירתיות היא תוכן ההשפעה.

לצורך הדיון במאמר הזה תוגדר הפוליטיקה בשירות האינטרס האישי



הצבאית), על המפקד הבכיר להיות זרז לשינוי, ליצירתיות, לקריאת תיגר על מוסכמות ולנטילת אחריות. ישנו אפוא מתח בין המאפיינים הממסדיים והממשטריים של הביורוקרטיה לבין דמות המפקד הבכיר, משום שתפקידו הארגוני מחייב אותו להוביל תהליכי שינוי והתאמה רחבים המצריכים גיוס הסכמות, קרי פוליטיקה ארגונית. מכאן שניתן לראות בפוליטיקה הארגונית את גלגולה העכשווי של הפשרה בין הרכיב המנהיגותי-כריזמטי של המפקד הבכיר לבין הרכיב הממשטרי והממסד של הביורוקרטיה.³⁰

ביטויים של יצירתיות בפיקוד הבכיר

הדרישה להתנהגות קונפורמית, המאפיינת ארגונים ביורוקרטיים באשר הם, מצויה במתח תמידי עם שאיפת המפקדים ליחודיות וליצירתיות. ככל שהלחץ לקונפורמיות יגדל, כך תפרוץ השאיפה הזאת ביתר שאת במגוון צורותיה. בדיון הנוכחי אתמקד בשתי הדרכים שבהן מבטאים המפקדים את השאיפה הזאת בתחום הפוליטי: "פוליטיקה לבנה" ו"פוליטיקה שחורה".

קיימת הסכנה שככל שהמנגנון הביורוקרטי שעוטף את המפקד הבכיר יהיה דומיננטי יותר ונוקשה יותר,³¹ כך יתקשה המפקד לבטא באמצעות "פוליטיקה לבנה" את שאיפתו ליחודיות וליצירתיות. זאת משום ש"פוליטיקה לבנה" מחייבת מידה מסוימת של גמישות, של שיח ושל משא ומתן, שבלעדיהם לא יתאפשרו שינוי והתאמה ארגוניים. מנגנון ביורוקרטי נוקשה ומרוחק מדכא את היכולת לבטא את היצירתיות באמצעות "פוליטיקה לבנה", והשאיפה ליחודיות וליצירתיות עלולה במקרה כזה להתנקז לתוך "הפוליטיקה השחורה". הדבר לא רק נשמע סביר ברמה התיאורטית, אלא יש לו תימוכין ברמה המעשית. אנסה להמחיש זאת באמצעות פירוט הקשיים שחווים מפקדים בכירים בצה"ל בימינו - קשיים שמושכים אותם לדבוק בדפוסי הקונפורמיות שאליהם הורגלו ברמות הזוטורות יותר. לפני כן יש להזכיר כי על אף החינוך לקונפורמיזם שסופגים הקצינים לאורך הקריירה שלהם, הרי מחקרים שנעשו באחרונה על הפיקוד הבכיר בצה"ל³² העלו שהמפקדים הבכירים מבינים כי הצלחתם נמדדת לפי יכולתם להוביל תהליכי שינוי והתאמה מוצלחים בארגון וכן לפי יכולתם להסתכל בראייה רחבה על תהליכי שינוי שישפיעו על המערכת שעליה הם מופקדים. כמו כן מבינים המפקדים שעיקר עניינם צריך להיות בעתיד ושיש חשיבות רבה לקשר ולשיתוף עם בעלי עניין מחוץ לארגון ולהיבטים הפוליטיים של גיוס הסכמות כדי לקדם את מטרות הארגון.³³

אף שההבנות הללו משותפות למפקדים בכירים רבים, הם עדיין נבדלים אלה מאלה באופן שבו ההבנות האלה מתורגמות לביצוע בפועל. המוכשרים שבהם, אלה שהפגינו לאורך הקריירה שלהם תעוזה לקרוא תיגר, יצרו שיתופי פעולה רוחביים והובילו את מסגרותיהם בתהליכי שינוי והתאמה פורצי דרך (דהיינו, הפגינו נון-קונפורמיזם), ככל הנראה ישכילו לעשות זאת גם בתפקידים בכירים על אף חסמי המבנה הביורוקרטי והמנגנון הנלווה לו. לעומתם, אלה שעוצבו במכשב הקונפורמיות והביורוקרטיה עלולים להתקשות ביישום ההבנות האלה בתפקידיהם הבכירים.

באמצעות הביטוי "פוליטיקה שחורה", ואילו הפוליטיקה בשירות האינטרס הארגוני (במקרה של צה"ל האינטרס הארגוני הוא ביטחון המדינה) תוגדר "פוליטיקה לבנה". שני סוגי הפוליטיקה נשענים על כריזמה ועל הפעלת כוח וסמכות, אך שונות בתכלית הפעלתם. במציאות נתקשה לרוב להבחין בין השתיים, משום שאל "הפוליטיקה השחורה" נלווית פעמים רבות רטוריקה "לבנה" העוסקת בקידום מטרות הארגון, ואילו לפוליטיקה "הלבנה" מייחסים לעיתים קרובות מאפיינים "שחורים".²⁶

פוליטיקה ארגונית היא חלק בלתי נפרד והכרחי מחיי הארגון, וברמות הגבוהות היא באה לידי ביטוי מודגש. אחת הסיבות לכך היא שברמות הגבוהות קיימת תלות הדדית בין הגופים השונים - בין אם בגלל התחרות על המשאבים ובין אם בגלל השפעה שיש להחלטה של בכיר בגוף אחד על התנהלותם של הגופים האחרים. עקב כך ישנם רבים שהם בעלי עניין בכל החלטה קרדינלית שמתקבלת, והם עלולים "לתקוע מקלות בגלגלים" של התהליכים שלהם הם מתנגדים.²⁷ בעלי העניין האלה אינם כפופים בהכרח למפקד הבכיר שמעוניין לקדם מהלך כזה או אחר (ההפך הוא הנכון: הם ברובם אינם כפופים לו), ולכן אין לו סמכות היררכית עליהם. מהסיבה הזאת חשוב שבכירים יידעו להקשיב, לשאת ולתת, להתפשר ולחתור ליצירת הסכמות רחבות ולא יסתפקו רק בהחלטיות, בכוח שכןוע ובאמונה בצדקת הדרך - אם ברצונם לקדם תהליכי שינוי ושיפור

פוליטיקה ארגונית היא חלק בלתי נפרד והכרחי מחיי הארגון, וברמות הגבוהות היא באה לידי ביטוי מודגש



בתחומי אחריותם. כל אלה הן מיומנויות של פוליטיקה ארגונית, של "אמנות האפשר", שמביאות בסופו של דבר לסדרה של פשרות שמתקבלות מדי יום ביומו ובמקרים רבים מאלצות את הבכירים לשים בצד שיקולים אידיאולוגיים ולהעדיף שיקולים מעשיים של קידום משימות.

משא ומתן ופשרה אינם פעולות שאהודות על קציני צבא²⁸ - אולי משום שטבע המלחמה חישל אותם לחשוב במושגים מוחלטים של חיים ומוות, שחור ולבן, ניצחון והפסד. במקרים רבים אנחנו מעריכים בני אדם שעומדים על עקרונותיהם ודוחים פשרות, אולם יש להכיר בעובדה שפשרה היא לרוב בלתי נמנעת ברמות הבכירות. יש לציין שכותבים אמריקנים שעוסקים בפיקוד הבכיר מדגישים גם את ההיבט הדמוקרטי של המשא ומתן ושל הפשרה. לדעתם, בחברה דמוקרטית לא ניתן לקדם תהליכי שינוי רחבים בלי להשיג הסכמה עם מי שיש להם אג'נדות ואינטרסים שונים ולעיתים אף מנוגדים.²⁹ לדבריהם, לא מדובר באילוץ אלא במצב שצריך וראוי שיהיה.

לצד חובתו לשמש דמות ייצוגית המשמרת ביטחון במקצועיותה, במשמעות ובסדר (ובמובן הזה הוא משמש שופר לביורוקרטיה



עוצמתו הכריזמטית של המפקד, המונעת מהשאיפה לייחודיות וליצירתיות, עלולה להיות מנותבת לפוליטיקה אישית ואינטרסנטית במקום לתמוך בצורכי השינוי וההתאמה של הארגון לסביבה החיצונית ולאתגרי העתיד

עד עכשיו הצגתי שלוש טענות הקשורות זו בזו. הטענה הראשונה הייתה שמפקדים בכירים בצה"ל (כמו גם בצבאות אחרים) צומחים במסלול המייצר מתח בין תפקידם המנהיגותי (הפרסונלי) לבין המבנה הביורוקרטי (הלא פרסונלי) המצוי ביסוד הארגון הצבאי. הטענה השנייה הייתה שעל אף הדרישה לקונפורמיות, העומדת בבסיס המערכת הצבאית, הרי שהקונפורמיות אינה מוחלטת: במקביל למערכת הקונפורמית המצויה בצד הגלוי והפורמלי של הביורוקרטיה קיים מישור סמוי של חשיבה ושל פעולה נון-קונפורמית המיושם במה שקרוי "פוליטיקה ארגונית". במאמר הבחנתי בין "פוליטיקה לבנה" ל"פוליטיקה שחורה" והצגתי טענה שלישית: שהמנגנון הביורוקרטי שצמח בצה"ל מכווון את עבודת הבכירים להיגיון המצמיח תפיסה רווחת של "פוליטיקה שחורה".

ניתן להעמיק בסיבות לקשיים שפורטו בפרק האחרון. מדוע מסכימים רבים מהמפקדים הבכירים להישאב לעיסוק השוטף ולהיעדר מהאפשרויות לשיח הרוחבי? מדוע קל להישאב יותר ל"פוליטיקה שחורה" מאשר ל"פוליטיקה לבנה"? מימרוויח מהמצב הזה? וכו'. עם זאת, נראה לי שלעיתים ההתעמקות בסיבות לתופעה לא רצויה אינה תורמת לתיקונה, ולמעשה די אם מבינים את האופן שבו התופעה מתרחשת בשביל להתחיל לטפל בה.

מתוך הנכתב ניתן למנות כמה כיווני עבודה שאולי יסייעו ליצור שינוי:

1. הכנסת שינוי מהותי במבנה ובאופי של תהליכי קבלת ההחלטות ברמות הבכירות, ובכלל זה בדיוני הבכירים ובהכנות אליהם, כך שתתאפשר בהם אווירה המעודדת פתיחות, אתגור ויצירתיות. תהליכי עבודת המטה ברמות הבכירות צריכים להשתנות כך שיפעלו בפרדיגמה של למידה רוחבית במקום בפרדיגמה של עבודת מטה פנים-ארגונית המכוונת ליצירת "עמדת הארגון". בפרדיגמה המוצעת יהיה קל יותר לכלול בעלי תפקידים ממגוון ארגונים שיחקרו את הבעיות שמעוניינים לפתור ויציעו חלופות

ניתן להצביע על שלושה קשיים בתרגום ההבנות של הרמה הבכירה לפעולה. הם מובאים כאן מהקל לכבד:

1. **הקושי להיפרד מהפרטים ומהשוטף.** מפקדים בכירים רבים נשאבים לעסוק בפיקוח ובבקרה על תהליכים ארגוניים שוטפים ואינם מתפנים במידה מספקת לעסוק בסביבה, בעתיד ובמשתנה.
2. **הקושי לפרוץ את גבולות הביורוקרטיה.** עבודתם של רבים מהבכירים בתוך הארגון פנימה אינה מותירה להם זמן לעבודה רוחבית שמטרתה ליצור קשרים בלתי אמצעיים (דהיינו אינה מותירה להם זמן ל"פוליטיקה לבנה"). יתר על כן, רבים מדיוני הבכירים נושאים אופי טקסי שאינו יוצר שיח ("סבב דוברים" ולאחריו "סיכום המפקד"), מרחיקים את המפקדים הבכירים מדילמות שעולות בתהליך העבודה ומצמצמים הזדמנויות נוספות, פנים-ארגוניות, להרחבת הפרספקטיבה ולאתגור הפתרונות הארגוניים הקיימים.
3. **הקושי לייצר פוליטיקה אפקטיבית.** בהמשך עלולות להתפתח הבנות מקומיות וצרות בתוך האגפים השונים המרכיבים את הצבא - הבנות שאינן מוצלבות ומופרות בשיח רוחבי ולמעשה מתקבעות בקרב הבכירים בלי אתגור. בזמן שבו נפגשות לבסוף הפרספקטיבות של האגפים השונים, נושא המפגש אופי נוקשה. העמדות מוצגות באופן רציונלי, אך מיוחסות להן כוונות כוחניות, והתוצאה היא מפגש פוליטי-כוחני.

דומה שהמפקדים מבינים שקיימים שני סוגים של פוליטיקה ארגונית - זו "הלבנה" וזו "השחורה". הם שואפים לראשונה, אך לעיתים קרובות נשאבים לאחורונה. כך, עוצמתו הכריזמטית של המפקד, המונעת מהשאיפה לייחודיות וליצירתיות, עלולה להיות מנותבת לפוליטיקה אישית ואינטרסנטית במקום לתמוך בצורכי השינוי וההתאמה של הארגון לסביבה החיצונית ולאתגרי העתיד.



סיכום

תפקידו של המפקד הבכיר הוא אכן מורכב. לאחר שנים שבהן חונך - בהיותו קצין צעיר או מפקד ברמות הביניים - לציות ולמשמעת, הוא נדרש לראות באותם הערכים ממש קונפורמיות ונוקשות ולפרוץ את המוסכמות ואת המסגרות שאליהן הורגל ושאותן קידש. במאמרו על הפיקוד הבכיר בצה"ל כותב אלוף אייל בן-ראובן שזהו "הפרדוקס של טיפוח המנהיגות הצבאית". הוא מסביר שברמות הזוטרות מטופחות "ההליכה בתלם והשגת תוצאות טקטיות", ואילו אצל המנהיגות הבכירה המפתח להצלחה הוא דווקא הפריצה של המסגרות ויצירת שינויים מתמידים.³⁵

לדעתי, ישנו פרדוקס נוסף בפיקוד הבכיר: על אף האחריות והסמכויות הנרחבות המוענקות לו, הרי שתלותו בסביבתו (הן זו שמחוץ לארגונו והן הקצונה הכפופה לו) גדולה מאשר ברמות הזוטרות יותר. הפער הזה, המנוגד לאופן שבו אנו תופסים באופן אינטואיטיבי את מעמדם של הבכירים, מחייב אותם להפגין בגרות רבה כדי שיהיו מוכנים להשלים עם מגבלות ידיעתם, עם מגבלות כוחם ועם הצורך לקיים שיתוף פעולה עם גורמים רבים ומגוונים. כאשר הבכירים מקיימים מגע עם אותם הגורמים עליהם להפעיל טכניקות שכנוע ולא טכניקות אכיפה; עליהם לבקש, לא לדרוש.³⁶ ברמות הבכירות מרבים להשתמש במושג "אמנות הפיקוד" או "אמנות המלחמה". נדמה כי לעיתים נשכח רכיב האמנות, המבוסס על יצירתיות ועל אתגור הקיים בתוך המון הפרטים, הדימויים, והנהלים הסדורים. ראוי לתת את הדעת לתופעה הזאת ולפעול לתיקונה.

תודות לפרופ' אייל בן-ארי, לאל"ם אביבה שקד, לסא"ל (מיל') צור קרן ולסא"ל יותם אמייתי על הערותיהם הבורות שסייעו לכתיבת המאמר.

הערות

1. במונח "הפיקוד הבכיר" הכוונה היא במאמר הזה לקצינים בדרגת תא"ל ומעלה.
2. הכוונה במונח "פוליטיקה" היא ל"פוליטיקה ארגונית" ולא ל"עמדה פוליטית" כפי שמבינים נבחרים ציבור בפעילותם הפרלמנטרית והמפלגתית.
3. יותם אמייתי, **קבלת החלטות בנוגע לתא"ל**, ממד"ה, מסמך פנימי בצה"ל, 2010; רוני טמיר ונתנאל כץ, "מה חסר לטובים ביותר? בחינת פרופיל בוגרי מרכז הערכה לאל"מים", **בין הזירות - כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל** 9, 2010, עמ' 11-23; הדס יגור ועמיתיה, **דוג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל**, בית הספר למנהיגות (ביסל"ם), 2010, מסמך פנימי בצה"ל; מיכאל סגן, **קפיצת המדרגה בדרג התא"ל**, ממד"ה, מסמך פנימי בצה"ל, 2010. כמה מהמאמרים אוגדו באחרונה בקובץ שנקרא **האנגרל הישראלי: זוויות התבוננות שונות על התא"ל בצה"ל**, ממד"ה, מסמך פנימי בצה"ל.
4. מתוך ג'ון משוויס, **סוציולוגיה**, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב, 1998, עמ' 223.
5. השאיפה לייחודיות וליצירתיות אינה מושג שמופיע אצל ובר, אלא דווקא אצל גיאורג זימל בעיסוקו במטרופולין ובחיי הנפש. לדעתי, המושג הזה רלוונטי לא רק לניכור של החיים במטרופולין, אלא גם לניכור שמחוללת הביורוקרטיה בשאיפתה לאחידות בטיפול באנשים המצויים בה ולשליטה ברצונות האישיים והייחודיים שלהם. ראו: גיאורג זימל, "העיר הגדולה וחיי הנפש" (נכתב ב-1903), בתוך: **אורבניזם - הסוציולוגיה של העיר המודרנית**, רסלינג, תל-אביב, 2004.
6. שמואל נח אייזנשטדט, "כריזמה ובנינו מוסדות: מקס ובר והסוציולוגיה המודרנית", **רבעון פילוסופי** 21 (א-ב), 1970, עמ' 1-36.

מגוונות ויצירתיות שיעלו על שולחנם של הבכירים להחלטה מושכלת. בהמשך לכך ראוי שבתהליכים האלה יתקיים שיח שיאופיין בהשטחה של ההיררכיה הארגונית מתוך הבנה שהידע והפתרונות מצויים בכל רמות הארגון וכי לא ניתן לקדם תהליכים עמוקים בלי הבנה רב-ממדית של הבעיות ושל האתגרים שעל הפרק. זה אינו שינוי קוסמטי שמביא ל"פורמט דיונים חדש", אלא, כאמור, שינוי פרדיגמטי שמחייב את המפקד הבכיר לעסוק בנושאים שבהם יש לו ערך מוסף מעל ומעבר לקצינים הבכירים הכפופים לו.³⁴

2. הכנסת תכנים שמקדמים תהליכים ארגוניים מורכבים להכשרות הבכירים בלי חשש לגעת גם בסוגיית הפוליטיקה הארגונית (בדגש על ההבחנה בין זו "הלבנה" לזו "השחורה") האופיינית לרמות האלה. סוגיות כמו שכנוע ושיווק רעיונות ותהליכי משא ומתן ברמות הבכירות, שבהן רואים כיום נושאים "זולים" ("משא ומתן עושים בשוק") או "אזרחיים" ("שיווק הוא עניין לבוגרי מנהל עסקים ולא לאנשי צבא") ראויות לתשומת לב רצינית בהכשרות האלה.

3. יש להעדיף מסלולי תפקידים המעודדים מגוון על פני חד-חיליות. המסלולים האלה יאפשרו היכרות עם פרספקטיבות מגוונות ויביאו אל הרמות הבכירות מפקדים שצברו התנסויות רחבות. בתכנון של מסלולי התפקידים יש לוודא שלצד ההבנה המעמיקה של אופן התפקוד בשדה תיבנה גם הבנת התהליכים בעבודת מטה אינטגרטיבית. נוסף על כך, מסלולים מגוונים יאפשרו בנייה של חלופות לזהות היחידתית החזקה הקיימת בצה"ל, ושבמקרים של פיקוד בכיר עלולה לפגום בתכלית העבודה. מפקדים בכירים החסרים ניסיון כזה עלולים להיות שבויים בתפיסות צרות שהן חלק מהסיבות לתופעות המתוארות במאמר הזה.

שתי הסתייגויות לקראת סיום המאמר: הראשונה, אין במאמר הזה קריאה לבטל או לשנות מוסכמות רק בשל היותן מוסכמות. החלקים הממוסדים של הצבא - הן הידע הממוסד (מקצועיות, תו"ל וכד') והן הפעולה הממוסדת (הכשרה, אדמיניסטרציה וכד') - הם הכרחיים. ארגון יצירתי וחדשני שמתמודד עם אתגרים רבים, אך חסרים בו החלקים הממוסדים, הוא כמו קבוצת אנשים הבוראת את עצמה מחדש כל הזמן ללא כיוון התפתחות עקבי. האדמיניסטרציה הצבאית ראוי שתחזק בידי שדרה חזקה של פיקוד ביניים ושל פיקוד זוטור. עם זאת, פיקוד בכיר שתרומתו תבוא לידי ביטוי רק בפיקוח על האדמיניסטרציה הזאת יהיה חסר ערך מוסף ועלול לשקוע בבינוניות. ההסתייגות השנייה נוגעת לאופן שבו תוארה המציאות במאמר הזה: בתיאור הזה ניתן משקל יתר להיבטים השליליים של תפקוד הצבא. מובן שיש מידה של חד-צדדיות בתיאור הזה, וברצוני להבהיר שלא הייתה כאן כוונה לטעון שצה"ל הוא ארגון כושל. ההיפך הוא הנכון. עם זאת קיימת במאמר התמקדות יתרה בביקורת, וזו זוכה למקום נרחב יותר. יש להדגיש שאת הפיקוד הבכיר בצה"ל מאיישים מפקדים עתירי ניסיון, כריזמה ויכולות. המאמר התמקד בכמה מהתהליכים שנעשים באופן שאינו מאפשר לחלקים האדפטיביים של הפיקוד הבכיר לבוא לידי ביטוי, ולמעשה עלולים דווקא לרדד את ביצועיהם.

21. חוסר ההסדרה בא לידי ביטוי גם באתרים השונים שבהם מתרחשת הפוליטיקה הארגונית - חלקם מחוץ למקום ולמועד הפורמלי של השיח הארגוני: "ב'מטבחון'", בשיחות בארבע עיניים (חלקן טלפוניות), במעלית, בסופי שבוע בחצר וכו'.

22. בכך עומדת הפוליטיקה הארגונית בניגוד לרעיון של הבירוקרטיה, שכאמור מקדשת סטנדרטיות, א־פרסונליות ועיליות.

23. Lyle Sussman, Arthur Adams, Frank Kuzmits & Louis Raho, "Organizational Politics: Tactics, Channels, and Hierarchical Roles", *Journal of Business Ethics*, 40(4), 2002, pp. 313-331

24. B. T. Mayes & R. W. Allen, "Toward a Definition of Organizational Politics", *The Academy of Management Review*, Vol. 2(4), 1977, pp. 672-678

25. John P. Kotter, *The General Managers*, The Free Press, New York, 1982

26. לאחר הכרת המושגים האלה מעניין לקרוא בספרו של אלישיב שמשי "בכוחם להכריע" את הפרק שעוסק בניתוח מהלכי של אוגדה 143, אוגדת שרון, במלחמת יום הכיפורים. מתברר שלמלחמות הגנרלים, שהתנהלו במקביל למלחמה הצבאית, התלוותה כל הזמן רטוריקה של טיעונים מצעיים (אלישיב שמשי, **בכוחם להכריע: על מפקדי אוגדות בשדה הקרב**, ההוצאה לאור - משרד הביטחון, תל-אביב, 2007. קראו, לדוגמה, את עמודים 57-58 שמתארים את הוויכוח בין אלוף אריאל שרון לאלוף אברהם אדן ["ברן"] בנוגע לשאלה איזו אוגדה תצלה ראשונה את התעלה). יש להדגיש שאינני טוען כי מדובר ב"פוליטיקה שחורה" בלבד או ב"פוליטיקה לבנה" בלבד, אלא שפעמים רבות אלה שזורות זו בזו, כפי שהדבר בא לידי ביטוי במקרה הזה.

27. US Army War College (USAWC), *Strategic Leadership Primer*, 2004, p. 14

28. נורמן דיקסון, **הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא**, מערכות, תל-אביב, 1979

29. "תהליך תכנון וביצוע של אסטרטגיה צבאית לאומית קוהרנטית הוא פעולה פוליטית לא פחות מאשר אנליטית. בדרך כלל יהיו כמה חזונית אסטרטגיים שיתחרו על השגת השפעה ומשאבים. בתנאים הטובים ביותר אסטרטגיה נוצרת ומיושמת בתהליך פוליטי שמושפע מלחצים של אינטרסטים צרי אופק, מעימותים, מהתמקחות ומיכולות של מנהיגים. התוצאה של כל אלה היא פשרה. בסוף אנחנו עושים רק את מה שאנחנו יכולים להסכים עליו, היות שתהליך רציונלי של קבלת החלטות בדמוקרטיה מתבסס על שאיפה לקונסנזוס בין אינטרסים וחזונית מתחרים". *Strategic Leadership Primer*, p. 6

30. מתוך האמור בפסקה הזאת עולה שההיבט הכריזמטי־ הפרסונלי של המפקד הבכיר מצוי במתח או בסתירה להיבט הבירוקרטי הלא פרסונלי של הארגון. יש לציין שניתן לראות את הדברים אחרת וכי מפקדים כריזמטיים (כלומר, אלה שמייצרים שינוי במערכת בהתאם לצרכים המתפתחים) מצליחים בפועל להוביל את תהליך השינוי גם במעגלים שמחוץ לבירוקרטיה (באמצעות הפעלה של רשת הקשרים שלהם), אך בעיקר על פי כללי המשחק שלה (דיונים פורמליים המגדירים נהלים וחלוקת משאבים באופן ממוסד). לפי הגישה הזאת, הבירוקרטיה היא אחד מכלי העבודה החשובים של המפקד הבכיר - יותר מאשר מכשול שעליו לעקוף.

31. מנגנון בירוקרטי דומיננטי ונוקשה בא לידי ביטוי, לדוגמה, בלשכה, אשר יותר משהיא מווסתת את זמנו של המפקד עולה להיות עסוקה בלבד אוטו מסביבתו. כלומר, במצב הזה מתקיימת במנגנון הסכנה שעליה מצביע מרטון של החלפת מטרות באמצעים: הפקידות שוכחת את התכלית שבעבודה היא הקומה ומתמקדת בנהלים (שמהקפדה עליהם היא שואבת את כוחה).

32. ראו את המחקרים המוזכרים בהערה 4.

33. יש לציין שהממצאים האלה עולים מתוך ראיונות, שהמגבלה המתודולוגית המרכזית שלהם היא הסתמכות על דיווח עצמי ועל נקודת מבט סובייקטיבית של המרואיינים.

34. בהקשר הזה ניתן לשקול גם את המתכונת של הערכות המצב ברמות הפיקוד והאוגדה כך שיבטאו את התובנות שתוארו כאן.

35. אייל בן ראובן, (2004) "מנהיגות צבאית בכירה וניהול צבאי", בתוך: **על המנהיגות הצבאית**, המכללה לביטחון לאומי, 2004, מסמך פנימי בצה"ל

36. *Strategic Leadership Primer*, p. 60

7. בעבר הייתה לשליטים החירות לקבל את מסורת החוקים, אך גם להחליט מתי לסטות מהם. החירות הזאת נלקחה מהמנהיגים של זמננו, וכיום אין להם את זכות לקבוע שחוק מסוים אינו חל בנסיבות מסוימות. אובדן החירות הזאת גורם - בין היתר - לעמעום סמכותם הכריזמטית. **שם**

8. דוגמה לתהליך של מיסוד מהעת האחרונה היא חברת גוגל שבתחילת דרכה - ב־1996 - הייתה יוזמה של שני סטודנטים למדעי המחשב. חמש שנים לאחר מכן ניטלה הובלת החברה מידי מייסדיה והועברה לידי מנהל מקצועי, והוא הוביל אותה למקום שבו היא נמצאת היום: ענק היי־טק שהכנסתו מדי רבעון עומדת על כ־3.6 מיליארד דולר. אף שהובלת החברה ניטלה מידי מייסדיה היצירתיים והועברה להנהלה ממוסדת ומארגנת הצליחה גוגל לשמור על מאפייניה שנה עם מגוון של מוצרים אינטרנטיים חדשניים המשמרים את מקומה המוביל של החברה בתחום. (**דה מרקר**, 1 באוקטובר 2010, עמ' 12-13)

9. ראו: הדו"ח הסופי של ועדת יונגורד, www.haaretz.co.il/hasite/images/printed/P300108/vino.pdf, עמ' 552: "איכות המפקדים הבכירים בצה"ל לא באה לידי מיצוי... גם בשל הנטייה של קצינים בכירים להסתפק בהשמעת דעתם ללא נכונות להתמודד עליה, לעמוד עליה וללחוץ לקיום דיון ולקבלת עמדה מושכלת".

10. דרור אסנת, **מרכזי הערכה לאל"מים: מבט כלל־ארגוני**, ממד"ה, מסמך פנימי בצה"ל, 2008

11. במאמר "האומץ להביע דעה עצמאית" (**מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 20-27) תוקף תא"ל אמיר אבולעפיה את התופעה של קצינים שחוששים להביע את דעתם אם זו נוגדת את דעתם של מפקדיהם. הוא מציין, ובצדק, שאין זו רק הבעיה של הקצינים שחוששים להביע את דעתם, אלא גם של המפקדים הבכירים היוצרים אווירה של איום בהשפלה שגורם לאותם הקצינים לחשוב פעמיים לפני שהם מציעים אלטרנטיבה לדעת המפקד. ניתוחו של אבולעפיה הוא בעל ערך רב להבנת התופעה, אולם הוא לוקה בכך שהניתוח נעצר בקשר הבין־אישי שבין המפקדים לפקודים בלי לתת את הדעת להקשר הארגוני (קרי מאפייני המבנה הבירוקרטי) שמייצר את סוג הקשר הזה. בהמשך לכך לא מצויה בניתוחו האפשרות שלעיתים קצינים אינם קוראים תיגר על התפיסה הארגונית הקיימת משום שחשיבתם הביקורתית היא מצומצמת, ולכן אין הם מסוגלים להגות להציע חשיבה חלופית. במילים אחרות: הפחד מפני המפקדים אינו תמיד הסיבה היחידה לאי־השמעת של דעה ביקורתית.

12. רוברט מרטון, "המבנה הבירוקרטי והאישיות", מתוך **התיאוריה החברתית והמבנה החברתי**, יחידו, תל-אביב, 1971, עמ' 292

13. **שם**, עמ' 293

14. פול ינגלינג טוען שלא ניתן לצפות מקצין שחונך לקונפורמיות במשך 25 שנים (ברמות הזוטרות וברמות הביניים) שיהפוך את עורו ברגע שהוא מגיע לדרגה בכירה. בכך מבקר הכותב את מערכות ההכשרה של צבא ארה"ב שלדעתו מעודדות קונפורמיות ולא יוצרות תנאים לצמיחה של קצינים יצירתיים, שבהמשך גם יהיו מפקדים בכירים יצירתיים. בין היתר הוא טוען שמערכות ההכשרה האלה אחראיות לכישלונות של ארה"ב בווייטנאם, באפגניסטן ובעיראק. Paul Yingling, "A Failure in Generalship", *Armed Forces Journal*, May 2007

15. משמעת היא אחד מערכי "רוח צה"ל".

16. כל בוגר בה"ד 1 זוכר בוודאי את הצטיטה המתנססת מעל מגרש המסדרים - "ממני תראו וכן תעשו" - שעניינה הוא לא רק הערך "דוגמה אישית", אלא גם הערך "ציית", שכן עולה ממנה החובה של הזוטרים לחקות את הבכירים מהם.

17. "חלק מהמצבים" אך לא בכלם. כדי שמפקד בשדה הקרב יידע לזהות, למשל, כי כדי לעמוד במשימה עליו לזנוח את היעדים שהוגדרו לו בקבוצת הפקודות ולהגדיר לעצמו יעדים אחרים, הוא חייב שתהיה לו לפחות מידה מסוימת של נון־קונפורמיזם.

18. יהושפט הרבני, **מלחמה ואסטרטגיה**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1990, עמ' 474-475

19. Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review* 53, July-August 1975, pp. 49-61

20. Eran Vigoda-Gadot & Yinnon Dryzin-Amit, "Organizational Politics, Leadership & Performance in Modern Public Worksites", In: Eran Vigoda-Gadot & Amos Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, UK, 2006