

השתקפויות של החברה בישראל בפקודות המנהיג הצבאי: ניתוח מקרה הרמטכ"ל

ע"צ ד"ר שני אלמוג

רמ"ד מחקר ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם)

תקציר

צה"ל הוא שדה חברתי מרכזי בחברה בישראל, והרמטכ"ל כמפקד העליון של הצבא ממלא תפקיד סמלי חשוב בהקשר זה. המאמר מציג ממצאי מחקר שבחן את האופן שבו התמורות החברתיות שחלו בחברה בישראל מיום הקמת צה"ל, באות לידי ביטוי בדברי הרמטכ"ל. ממצאי המחקר מגלים ארבע תמות מרכזיות שדרכן אפשר להבחין בתנועה החברתית-ערכית שחלה בחברה בישראל במהלך הזמן. ראשית, האינטראקציה המנהיגותית בין הרמטכ"ל לפקודיו התעצבה עם השנים באופן שונה, בדרך שהמנהיג מתחייב לדברים מסוימים מול פקודיו, ולא רק דורש. שנית, נמצא שעם הזמן השיח שמתקיים על האויב התמתן בעוצמותיו. שלישית, במהלך השנים התרחבה ההתייחסות של הרמטכ"ל לנופלים מקרב כוחותינו. רביעית, במהלך השנים התפתח נרטיב של ביקורת עצמית של הארגון הצבאי כלפי עצמו, והרמטכ"ל עצמו מהדהד זאת בדבריו. הטענה המרכזית במאמר היא שתמות אלה משקפות מגמות של שינויים תפיסתיים וערכיים בחברה בישראל, ולכן ניתוח דברי הרמטכ"ל יכול להניב הבנות הן לגבי המנהיגות הצבאית הבכירה, והן ביחס לחברה בישראל.

מילות מפתח: מנהיגות צבאית, צבא העם, חברה קולקטיביסטית, חברה אינדיווידואליסטית

Social Reflections of the Israeli Society in the Commands of the Army Leader: The Case of the IDF Commander in Chief

Abstract

The IDF is a central social arena in Israeli society, and the Commander in Chief of the IDF, as the senior leader, plays an important symbolic role in this context. This article presents findings of a study that examined the influence of social changes that have taken place in society in Israel since the establishment of the IDF, as reflected in the words of the Commander in Chief. The findings reveal four main themes through which the social trends that have taken place over time can be discerned. First, the leadership interaction between the leader and his subordinates is shaped differently over time so that the leader also commits to certain things rather than simply sets demands. Second, the discourse on the enemy moderates over time. Third, the leader's attitude towards the painful losses from our forces is prominent. Fourth, over the years a narrative of self-criticism of the IDF towards itself has begun to develop, and one of its bearers is the Commander in Chief. The main argument in the article is that these themes reflect social changes in Israel and therefore there is value in analyzing the words of the IDF's senior leader as it can yield understandings regarding senior military leadership as well as the society in Israel.

מבוא

מה גורם לחייל להסתער על האויב ברגע האמת, בניגוד לאינסטינקט הטבעי והאנושי של הימנעות מסכנה? בניסיון למצוא מענה לשאלה שחוזרת על עצמה שוב ושוב, אנו מוצאים שהאופן שבו הפקודים

תופסים את המפקד הוא גורם קריטי (גל, 1999). בהתאם, הצבא כמוסד עוסק באופן שוטף ואינטנסיבי במנהיגות מפקדיו.

המנהיג הצבאי משקף הצטלבות של זהויות (אישית, חברתית, תעסוקתית). הוא נדרש, בין היתר, לשמש דוגמה אישית, להפגין מנהיגות ולהתוות את הדרך הערכית והמקצועית. אחת הפרקטיקות למימוש המנהיגות בקרב מפקדים בכירים היא ניסוח בכתב של תפיסותיהם, אשר מבוססות על ניסיונם הפיקודי העשיר וארוך השנים. יש כתיבה ענפה של מפקדים בכירים על מנהיגות, שמיועדת לקהלים שונים – בין שמדובר בפקודים, מפקדי משנה, ולעיתים אף החברה הישראלית, וזאת משום שהצבא הוא צבא העם וגורלו שזור בזה של החברה בישראל. לכתיבה זו רובד שיש בו כדי לשקף את ההקשר, כלומר המגמות הארגוניות, החברתיות והערכיות, של התקופה שבה המנהיג פועל, וגם מגמות אלה מקבלות ביטוי במסרים הגלויים והמרומזים של המנהיג.

במהלך השנים חלו תמורות רבות במאפייני החברה בישראל: מחברה קולקטיביסטית, שנמצאת תחת תחושת איום קיומי, נעשתה החברה בישראל למשוסעת, בעלת ערכים ונרטיבים ניאורליברליים ואינדיווידואליסטיים. בהתאם לכך, התעצב השירות בצה"ל באופן אחר וקיבל משמעות שונה. אם בעבר היה הגיוס חובת תרומה למדינה, היום הקונצנזוס סביב הגיוס לצה"ל הולך ומתערער. יתרה מכך, השירות בצה"ל נתפס מקפצה ומרחב שבו יכול המשרת לצבור הון שימש אותו לאחר השחרור ולא רק כחובה אזרחית (לוי, 2003).

מתוך נקודת מוצא שמנהיגות היא אינטראקציה בין מנהיגים למונהגים, אשר מתקיימת בתוך הקשר מסוים, מאמר זה יחקור את יחסי הגומלין הללו שבין מנהיג, מונהגים והקשר. זאת, בדגש על האופן שבו המנהיגות בצה"ל שינתה את פניה במשך הזמן, במקביל ומשום השינויים שחלו בחברה בישראל. שאלת המחקר עוסקת בניתוח השיח החברתי במהלך שנות קיומה של ישראל וצה"ל, המשתקף דרך דמותו של המנהיג הבכיר ביותר במוסד הצבאי – הרמטכ"ל.

שיטת המחקר תהיה ניתוח טקסטים משמעותיים שכתבו דמויות פיקודיות בכירות ובולטות בהזדמנויות שונות. לנוכח העושר הרב שקיים בטקסטים אישיים שנכתבו בנושאי מנהיגות, והשונות הרבה במטרתם ובסגנונם, הוחלט לצורך מחקר זה לנתח טקסט אחיד שנכתב במהלך השנים: פקודת היום של הרמטכ"ל הנכנס. המדובר במסמך שכל רמטכ"ל מפרסם ביום כניסתו לתפקיד. זהו למעשה "הקול הראשון" שהמפקד משמיע כרמטכ"ל, והוא נועד לסמן את כניסתו לתפקיד ואת תחילת כהונתו כמנהיג הבכיר בצה"ל. פקודת היום פונה באופן פורמלי לכלל המשרתים בצה"ל; באופן בלתי פורמלי, המסמך פונה לקהלים רחבים יותר בחברה.

הרקע התיאורטי במאמר בנוי משני חלקים. החלק הראשון יביא בקצרה את ההקשר החברתי-הישראלי שבו פועלים צה"ל והרמטכ"ל. הקשר זה הוא חשוב כדי לתת פרשנות לשיח המשתקף בדבריו של הרמטכ"ל. החלק השני יעסוק במנהיגות ובתוך כך בהתפתחות של מודלי מנהיגות שונים, ומנהיגות בהקשר הצבאי. לאחר מכן יובאו הממצאים ובעיקר ארבע תמות שעלו מתוך ניתוח פקודות היום.

רקע תיאורטי

הקונטקסט החברתי-ישראלי

העיסוק הביטחוני בישראל היה מרכזי מאז ומתמיד, ובהתאם לכך הצבא היה ועודנו אחד מהמוסדות המרכזיים בחיי המדינה. צה"ל הוא גורם מרכזי בעיצוב הצורה הנכונה כביכול של "גבריות", "ישראליות" ו"אזרחות טובה" (ישראלי ורוסמן־סטולמן, 2014). השירות בצה"ל הוא סמל חשוב בלאומיות הישראלית, וצה"ל וחייליו הם סמל ומקור לגאווה לאומית בחברה בישראל ובעולם. בכל זאת, יש סדקים בקונצנזוס החברתי בנוגע לצה"ל. קריאת תיגר אולי ראשונה על האתוס הצבאי המלכד נקראה לאחר מלחמת יום הכיפורים ב־1973, כאשר עלה ספק בנוגע לחיוניותה, והמגמה אף המשיכה לצבור תאוצה במהלך מלחמת לבנון הראשונה. סמל "מגש הכסף" שמציג את הקורבנות כמחיר הכרחי שעל החברה הישראלית לשלם לצורך הישרדותה של ישראל, נשחק. לראשונה, הביעה החברה בישראל נכונות לבחון את הצבא במשקפיים ביקורתיות (שם).

עד שנות ה־80 של המאה ה־20 גברים בני המעמד הבינוני־אשכנזי־חילוני צברו הון סמלי בצורת לגיטימציה ודומיננטיות חברתית, בתמורה להקרבתם בשירות הצבאי. לוי (2007) מנסח זאת בתור המשוואה הרפובליקנית שאפשרה לישראל לקיים מדיניות לוחמנית במשך זמן בצורה די אוטונומית. ברם, מעמדו של הצבא נחלש והחברה בישראל הפכה לחברת שוק ובכך הופרה המשוואה. קבוצות מובילות בחברה החלו להתרחק מן השירות הצבאי, ואף העלו דרישות להגדלת הפיקוח על הצבא ועל המדינה והגבילו בכך את יכולת המדינה לנהל מדיניות צבאית אוטונומית.

בהמשכו של התהליך, הורים לחיילים וחיילות החלו להיות מעורבים בתחקור ובטיפול בתאונות אימונים ותאונות מבצעיות. הורים שכולים החלו לפעול בגלוי נגד פעולות הצבא, ובדרך זאת שברו את ההיררכיה של השכול כנמצא מעל הפוליטיקה, ועשו בו דווקא שימוש למטרות פוליטיות (לוי, 2003). לדוגמה אסון "צאלים ב" בנובמבר 1992 זכה לסיקור תקשורתי נרחב, וההורים חדרו לטריטוריה שהייתה לא לגיטימית בזמנו. זעמם וכאבם של ההורים השכולים הוביל לדיון ציבורי פתוח על אודות נהלי אישור של פעולות מבצעיות, בקרה על בטיחות באימונים, נהלי תחקיר בצבא ואף שקיפות בתהליכי קידום של קצינים שהיו מעורבים בתאונות (שם). הפעילות המבצעית של ביטחון שוטף, יחד עם ריבוי תאונות אימונים ותאונות מבצעיות (למשל, אסון צאלים א' ב־1990, אסון צאלים ב', רולטת הרשת ואסון הכבל ב־1992, אסון המסוקים ואסון השייטת ב־1997) חיזקו תחושות של חוסר אמון במערכת הצבאית וביכולתה לשמור על הבנים (ישראלי ורוסמן־סטולמן, 2014). כמו כן, האמון הציבורי ביכולת הצבא למנוע תאונות ולטפל באופן פנים ארגוני באחראים למחדלים התערער.

באותם ימים החלה התקשורת לסקר לוויית חיילים ולתעד משפחות שכולות ומשפחות חיילים שנפצעו בקרב, בבתי חולים ובבתיהם הפרטיים. אלה שמו במרכז את הפרט, יחד עם כאבו ורגשותיו. במקביל לכך החלו להישמע גם דברי ביקורת בעקבות שיח ציבורי שהתפתח לאחר שצולמו חיילים בעודם בוכים בהלוויות חבריהם. כדוגמה, אורי לוברני ששימש מתאם פעולות הממשלה בלבנון, צוטט כאומר: "צילומי חיילי צה"ל בוכים הם חגיגה בטהרן ובדמשק". החיילים נדרשו לא להביע רגש מופרז כיוון

שגבורה וגבריות הם "המוצר" שהם מציעים לחברה הישראלית (Hochschild, 1979). הדיון הציבורי בדבר הלגיטימיות של בכי חיילים בלוויות חבריהם, סימן תחילה של מתן לגיטימציה – או לפחות דיון על מתן לגיטימציה – לכאב פרטי ולא רק כאב קולקטיבי, כחלק מעליתם של ערכים אינדיווידואליסטים בחברה בישראל.

לא רק רגשות של כאב ועצב של חיילים קיבלו במה נרחבת יותר, אלא שגם פחד הפך לרגש לגיטימי בציבור בישראל. אם בתקופת מלחמת המפרץ ב-1991 ראש עיריית תל-אביב, שלמה להט, כינה את התושבים שבחרו לעזוב את העיר בשם "עריקים", החל מהמחצית השנייה של שנות ה-90 כבר היה מקום לביטוי של רגשות חרדה ופחד בציבור הישראלי. המוטיב הציוני של עמידה זקופה ומסירות נפש עבר לרקע, ובמקומו החלו אמצעי התקשורת להתמקד בחרדות, בפחדים ובמצוקות נוכח אירועי חירום ביטחוניים במדינה (אלמוג, 2004).

במקביל, בתהליך שהחל בשנות ה-80 ונמשך אל שנות ה-90 החלה החברה בישראל לאבד מלכידותה כחברה אחת, ולהתארגן בצורה של "שבטים" או קהילות. חלקים מסוימים בחברה אימצו ערכים פוסט-לאומיים, חילוניים, אינדיווידואליסטים, דמוקרטיים ואוניברסליים, בעוד חלקים אחרים דווקא חזרו לערכים ניאורלאומיים, מקומיים, פרטיקולריים (לוי, 2003). ההתארגנות החדשה והמפוצלת ערערה את הזהות הלאומית, ולכן גם את מקומו של צה"ל.

בתקופה זו הגיעה הביקורת בכלי התקשורת כלפי צה"ל ומפקדיו לשיא חדש. ואולם בשעה שהסיקור של המפקדים הבכירים היה לרוב ביקורתי, זכה החייל "הפשוט" לסיקור אוהד (ישראלי ורוסמן-סטולמן, 2014). באותה עת, ועם כניסתם של ערוצים מסחריים לשוק התקשורת, נכנסה כרמלה מנשה למעגל המצומצם של כתבים לענייני ביטחון ועיצבה את התפקיד באופן שונה מעמיתיה. מנשה התייחסה לתחום הסיקור הצבאי כאל כל תחום מסוקר אחר, והתמקדה לכן בסיפורו של החייל "הפשוט" והתמודדותו מול עוולות המערכת הצבאית.

בעשור הראשון של המאה ה-21 חלו אירועים משמעותיים נוספים בזירה המדינית, כגון כישלון ועידת הפסגה בקמפ דייוויד והאנתפאדה השנייה, שקטעו את הלך הרוח החיובי של "מזרח תיכון חדש", ובהמשך גם הנסיגה מרצועת עזה ("ההתנתקות") ומתקפות הטילים על אזור עוטף עזה, מלחמת לבנון השנייה (2006) ומבצע "עופרת יצוקה" (2008). אירועים אלה עיצבו נרטיב שישראל נועדה להיות מדינה שחיה בסכסוך, אין אפשרות אמיתית לשלום וכל שנותר הוא להכיל את הסכסוך וללמוד איך לחיות לצידו (שם).

המעבר של החברה בישראל מחברה קולקטיביסטית לחברה אינדיווידואליסטית המשיך בשני העשורים האחרונים, במקביל להפיכתה של החברה בישראל לחברת שוק (שם; Levy, 2010). מגמות אלה קידמו את כניסתם הבוטה והגלויה יותר של שיקולים כלכליים לזירה הצבאית, והשפיעו למשל על שינוי מודל הקבע בצה"ל והשיח ציבורי על אודות המחיר הכלכלי של אירועי לחימה (ספראי, 2019; פרנקל, 2019). נקודה נוספת שמשפיעה על ההקשר שבו צה"ל פועל היא כי בשונה משנותיה הראשונות של ישראל, כיום ההורים בוגרי שירות צבאי בעצמם, והצבא אינו נתפס בהכרח כמוסד מעורר כבוד ויראה. ההורים

מכירים את המוסד הצבאי מבפנים, ומערערים בכוונותיו וביכולותיו (סופר, קסן ושוחט, 1992). הם מפקקים ביכולתו של הילד להתמודד, וביכולת המפקדים להפנות את הקשב הנדרש ולבצע את ההתאמות הנדרשות בעיניהם לילד-החייל. גם ברמה החברתית חיילי החובה נתפסים כסקטור חברתי שזקוק להגנה בסיסית על זכויותיו. כך למשל בשנים האחרונות, ובעיקר לאחר המחאה החברתית ב-2011, החל להתפתח שיח ציבורי על דמי הקיום של חיילי החובה (אבידר, 2019).

מנהיגות: מודלים מרכזיים בהקשר הצבאי

כל אירוע בארגון, ובוודאי אירוע של חילופי המפקד העליון, מגלם את האפשרות להשתמש בסמלים, בסמאות ובארכיטיפים של הארגון. אלה יחד נועדו להעביר מסר בנוגע למחשבות, התחושות והעשייה המצופים מהמשרתים, כדי שישלימו את תהליך הסוציאליזציה לארגון (קונדה, 2000). תהליך הסוציאליזציה הוא במהותו הסתגלות לאורח החיים בצבא, יצירת חיבור למטרות צה"ל והגדלת הלכידות ביחידה. עם התקדמות תהליך הסוציאליזציה יהפוך הנער המתגייס לחייל ראוי אשר מאמץ את התפקיד שיועד לו (גופמן, 1961; גופמן, 1980).

תפקידו של המפקד קריטי בעת הקרב ואחריו, אך מתחיל הרבה לפני הקרב עצמו. המנהיגות היא שיכולה לגרום לפקודים להאמין בצדקת ובחשיבות מעשיהם, לבנות את המורל ואת הלכידות בקרב הפקודים, ואת הביטחון שלהם כלוחמים (גל, 1999). עם הכניסה לארגון הצבאי, החיילים מתנתקים במידה מסוימת מהבית והמשפחה ורשת התמיכה החדשה היא זו המורכבת מחברי היחידה שהופכים ל"אחים" ומהמפקד אשר הופך ל"אב". לדוגמה, הראל (2013) מביא ציטוט מתוך שיחה של מ"כ עם טירונים חדשים: "תסתכלו אחד על השני. אלה האנשים שתהיו איתם לפחות שנה, כל המסלול. כשיירו עליכם בקרב, זה מי שיגן עליכם. אלה האחים שלכם" (עמ' 17). כל מפקד באשר הוא מגלם את התפקיד הזה כחלק מתפקידו המנהיגותי, אולם למפקד העליון של הצבא – הרמטכ"ל – תפקיד חשוב במיוחד בהתוויית הדרך וסימון האתגרים המרכזיים לאורכה, רתימת הפקודים ויציקת משמעות בעשייה הקשה והמורכבת.

חיילות מקושרת פעמים רבות לגבריות. זוהי חיילות/גבריות שמאופיינת בקשיחות, באיפוק רגשי ובאומץ לב (ששון לוי, 2006). גבריות, לעומת נשיות, נתפסת כדבר שאינו מבשיל ומתגבש באופן טבעי. אלא שיש לעבוד למענו ולהרוויח אותו (Gilmore, 1990). ביחידות לוחמות הרוב המוחלט הוא רוב גברי. התרבות, השפה וההתנהלות הן גבריות (ששון לוי, 2006). המפקדים במערכת הצבאית, והרמטכ"ל כמובן, הם סמנים מרכזיים של גבריות וחיילות ראויה כמו גם מנהיגות ראויה. מרגע שהוגדרה "הגבריות" הצבאית, המפקדים בארגון פועלים לשמר ולחזק אותה בקרב פקודיהם דרך שלל פרקטיקות רשמיות ובלתי רשמיות.

במקביל לשינויים שחלו בעשורים האחרונים בחברה בישראל, ראוי להתייחס לשינויים בתפיסות ובפרקטיקות של גבריות שחלקן אף מקבלות אישור חברתי, והשפעתן זולגת למעוז הגבריות הצה"לי. במשך השנים התרחק החייל בתפיסותיו התרבותיות מהערכים הציוניים המסורתיים, ואימץ תפיסות ליברליות וערכים פוסט-מודרניסטיים (Cohen, 1997). אלמוג (1997) טוען כי הסטריאוטיפ הישראלי

החיובי של הצבר הגברי הפך עם הזמן לסטריאוטיפ נלעג (בעל הכרס, שער, שוביניסט) ולעומתו עלתה דמותו של הגבר הפוסט-צבר. אפשר לזהות כי מתפתח סגנון חדש של גבריות שמאופיינת ברגישות, בוורבליות ובמודעות עצמית, ובתוך כך בהרחבת אוצר המילים ובעיצובו, שבאמצעותו ה"עצמי" מבין את עצמו (אילוז, 2008; נרדי ונרדי, 1991). מכל אלה יחד נוצרת התעוררות של "גבריות חדשה".

כל אלה משפיעים על סט הציפיות של החייל ממפקדיו, עם הגיוס השירות הצבאי ובמהלכו, ועל היחסים של המנהיג ומונהיגיו. בהתאם, מודלי המנהיגות הקלסיים של המנהיג ההרואי והמנהיג הכריזמטי, ולפיהם המנהיג הוא הציר המרכזי והמחולל של תנועה חדכוונית של השפעה ממנו כלפי המונהגים, מאבדים במידת מה מכוחם. בכל זאת, בתנאים של קרב או לחימה אשר מהווים את ייעודו המרכזי של צה"ל, מנהיגות המפקד יכולה לחרוץ את תוצאות העימות (גל, 1999).

השינויים התרבותיים והחברתיים שקורים בעולם העבודה שהפך עתיר ידע וטכנולוגיות משפיעים גם על צה"ל, ולאורם תפקידם של המנהיגים משתנה (Bennis, 1999). השינויים הללו כופים במידה מסוימת על ארגונים ללמוד דרכי פעולה חדשות, לפתח אסטרטגיות מותאמות ואף להבהיר לעצמם את סולם הערכים שלהם (חפץ ולוריא, 2000). תפקידם של מנהיגים הוא לסייע לאנשיהם במלאכת ההסתגלות המתמדת למציאות הדינמית. בהתאם לכך, נדרשות יכולות מנהיגותיות "חדשות" מצידו של המנהיג. למשל, חפץ ולוריא (שם) טוענים שמנהיגים בעת הנוכחית נדרשים לנהוג בפרקטיקה של הקשבה ממוקדת, ולקלוט את קולות המנהיגות מן השטח (כלומר במידה מסוימת לחלוק את המנהיגות), אך במקביל לתפוס תפקיד מנהיגותי מהותי. בדומה לכך, בניס (1999) טוען שמהות תפקידם של מנהיגים בעת הנוכחית להצמיח כישרונות מתוך הארגון, ולסייע לחיבור של עובדי הארגון לחזון ארגוני בהיר ומשכנע.

אחד מתפקידיו המובהקים ביותר של המנהיג בעת הזו הוא לייצר משמעות עבור העובדים בארגון (Weick, 1995). תפקידו לטעת ביטחון במונהיגו, לגרום להם לנוע בכיוון הרצוי לו ולסייע להם להבין היכן הם רוצים להיות. משום שהמציאות נעשית מורכבת ודינמית יותר, ועולם העבודה הופך להיות פחות יציב וצה"ל גם כן מושפע מכך, עבודתו של המנהיג כמייצר משמעות הופכת למרכזית אף יותר. במצב זה, לכל אקט של המנהיג יש מסר בעל משמעות, הנקלט על-ידי המונהגים (אלטמן, 1993). כך, כל פעולה שלו והאופן שבו הוא מגיב לאירועים הם, מבחינת אנשי הארגון הצופים בו, דוגמאות מייצגות של אמונותיו, ערכיו ושיאיו.

ספרות שעוסקת בפסיכולוגיה של מונהגים, טוענת שמונהגים "מייצרים" לעצמם מנהיג בתהליכים של השלכה והעברה (פופר, 2012). למשל נמצא שתאורים רבים של מנהיגים כוללים התייחסות כזו או אחרת לביטוי "אבא". במובן זה המנהיגות היא סוג של היקש. כלומר המנהיג, כל מנהיג שלא יהיה, מספק מענה הן לחרדה המודעת והלא מודעת של המונהגים, והן מענה אינפורמטיבי לתהליכים של סיבתיות, עקביות וכדומה (שם). המנהיג אם כן נותן משמעות והקשר לפעולות של המונהגים, ולתפקידם במערכת.

על אף היותה של מנהיגות תופעה עתיקת יומין, היא ממשיכה להתפתח ולהשתנות. במהלך ההיסטוריה חלו התפתחויות מהותיות במודלים תיאורטיים שנועדו לבאר את תופעת המנהיגות. למשל מודל המנהיגות ההרואית ולפיו המנהיג הוא כלייכול איבד מכוחו בשנים האחרונות, ומודלים מתקדמים יותר עוסקים במנהיגות מעצבת, מנהיגות הסתגלותית, מנהיגות מבוזרת או משותפת ומנהיגות אותנטית. מודל המנהיגות האותנטית שומר על מרכזיותו בעולם חקר המנהיגות. למודל מספר זרמים מרכזיים אך ככלל, מדובר בתשתית למודלים רבים הקיימים בתיאורטיות עדכניות של מנהיגות (Avoio & Gardner, 2005). שמיר ועילם-שמיר (Shamir & Eilam-Shamir, 2005) טוענים שיש חשיבות רבה לסיפור החיים של המנהיג בפיתוח המנהיגות האותנטית שלו. דרך סיפור החיים יכול המנהיג לייצר מערכת של משמעויות, שדרכה הוא מפרש את המציאות ומייחס לה משמעות אותנטית ואישית. האותנטיות כוללת חיבור עמוק לערכים פנימיים של האדם ולהכוונה שלהם את הפעולות כלפי העולם, ובה בעת יש חשיבות רבה לנרטיב האישי בתפיסת העצמי של המנהיג.

אישיותו של הרמטכ"ל משוקעת בארגון הצבאי, ובו בזמן הארגון הצבאי מעוצב בדמותו. הרמטכ"ל "גדל" בארגון הצבאי מהיותו נער בן 18, על שלל המסורות והערכים הארגוניים, כך שהוא מייצג למעשה את ההביטוס הארגוני. הרמטכ"ל מחויב למעמד ולזהות התפקידית, ובמקביל מחזיק באישיות נפרדת, גם אם נמצאת באינטראקציה, מהתפקיד. לנוכח זאת שפקודת היום היא אבן דרך סמלית חשובה בכניסה לתפקיד הרמטכ"ל, סביר כי כתיבתה מערבת תהליך רפלקטיבי שמגדיל את המודעות של האדם לעצמי האותנטי (Erickson, 1995). זאת עוד יותר בעת הנוכחית שבה אותנטיות היא ערך בולט בחברה המודרנית, ודרכו האדם מכיר את עצמו.

שאלת המחקר ושיטה

שאלת המחקר תבחן את האופן שבו המנהיג עוסק במנהיגותו לנוכח השינויים ההקשריים שחלו במהלך השנים. ההשערה היא שבתחילת דרכו של צה"ל התאפיינה המנהיגות במרחק פיקודי רב באופן יחסי. כיוון שלא צריך להכביר מילים היכן שהדברים מובנים מאליהם, המסרים יועברו בתכליתיות ובקצרנות. לעומת זאת, כתיבה מן העת האחרונה תשמר אמנם מאפיינים של מרחק (מדובר במנהיגות בכירה), אולם תאופיין בחשיפה רבה יותר של תפיסות עולם אישיות, דוגמאות מן החיים הפרטיים, ואולי אף חשיפה של רגשות.

במסגרת המחקר נותחו 16 פקודות יום של רמטכ"ל צה"ל מהקמתו ועד היום. עיבוד הנתונים נערך בתהליך bottom-up בהתבסס על נקודת המוצא של גישת Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990). באופן ספציפי, נערכו מספר שלבים בעבודת חילוף התמות: קריאת הטקסט כולו; חלוקה ליחידות משמעות; סיכום התוכן של כל יחידה תוך היצמדות ככל האפשר למינוחים שבהם עושה האינפורמנט שימוש; גיבוש רעיון של משמעות כל יחידה מול שאלת המחקר; קיבוץ תמות מכלל האינפורמנטים לכדי הכללה של תמה; ובסוף התהליך, בניית תמונה כוללת שעיקרה מציאת השילוב בין תמות בולטות (Giorgi, 1975).

ממצאים

הניתוח במחקר הנוכחי התמקד בניתוח תוכן של פקודות היום. יש לציין כי בהיבט הניתוח הצורני של הפקודות נמצא שאורך הפקודות הלך וגדל עם השנים. פקודת היום של הרמטכ"ל הראשון, יעקב דורי, שהתמנה לתפקידו ביוני 1948 מונה 161 מילים. זאת בשעה שפקודת היום של הרמטכ"ל הנוכחי, אביב כוכבי, אורכה 422 מילים. העקומה אינה לינארית לחלוטין, אולם המגמה בעלת כיוון ברור של גידול, ואולי רומזת לצורך הגובר של הרמטכ"ל "להסביר" כחלק מפרקטיקה של רתימה של נמעני הפקודה לטובת המטרה.

להלן יפורט ניתוח של הפקודות בהתאם לארבע תמות עיקריות שעלו, ובהן ניכר שינוי בשיח לאורך הזמן:

1. האינטראקציה המנהיגותית – מה המנהיג דורש ומה הוא עצמו מספק;
2. ההתייחסות לאויב;
3. ההתייחסות לנופלים;
4. ביקורת עצמית של הארגון הצבאי.

האינטראקציה המנהיגותית – יחסי תן-קח

במהלך השנים חל שינוי באופן שבו הרמטכ"ל¹ פונה לפקודיו. בתחילת הדרך הרמטכ"ל דורש מפקודיו להתחייב לצה"ל, לתרום את תרומתם, להקריב מעצמם ולשאת בעול. לעומת זאת, במשך השנים הרמטכ"ל אמנם ממשיך להדגיש את ההכרח בשירות הצבאי, אך גם הוא מתחייב בפני פקודיו בנושאים מסוימים. להלן:

רא"ל יגאל ידן (1949): "בהרגשת האחריות הגדולה שהוטלה עלי, הנני פונה אליכם להגביר מאמצים² להשגת התעודה ולמילוי התפקידים הגדולים והעצומים המוטלים עלינו כיום".

רא"ל מרדכי מקלף (1952): "היום אני בא אליכם בתביעות – להגביר את מאמצים ואת שיתופכם בנשיאה בעול".

לעומת זאת, להלן שתי דוגמאות של האופן שבו פונה הרמטכ"ל לפקודיו שלא ניתן לאתר בפקודות יום מוקדמות יותר:

רא"ל משה יעלון (2002): "ולכם חיילי המילואים אומר: העוצמה אותה הפגנתם בהתייבבותכם ובלחימתכם מהווה עבורנו מופת. אעשה ככל המתחייב להפעילכם באופן הראוי ביותר".

רא"ל אביב כוכבי (2019): "משקיבלתי עלי את האחריות להובלת הצבא, אני מתחייב לייחד את כל מרצי, בגישה ביקורתית ותובענית, לחיזוק קיר המגן [...] כמו כל חייל במעמד השבועה התחייבתי גם אני,

¹ ההתייחסות בעבודה זו לרמטכ"ל היא כאל נושא בתפקיד, ולכן הכתיבה תתייחס לרמטכ"ל כאל רמטכ"ל ללא קשר לאדם המסוים שביצע את התפקיד במועד מסוים.
² כלל ההדגשות בפקודות היום הן של הכותבת.

'להקדיש את כל מאמציי להגנת המולדת'. כעת, כראש המטה הכללי, כשלנגד עיניי הביטחון הלאומי וטובת המדינה, אני נשבע מחדש. המלאכה מרובה, אני בטוח בכך, בהצלחה לכולנו". מדבריו של הרמטכ"ל כוכבי עולה שהוא מייצר מעין הקבלה בינו ובין המשרתים, ומצמצם את המרחק הפיקודי. גם הוא – כמו כל חייל – מתחייב במעמד השבועה. במקביל, הוא מדגיש כי "המלאכה מרובה". אם כן, הדרישה למאמץ ולהקרבה עודנה נוכחת, אך יחסי הכוח בין מפקד המטה הכללי לפקודיו בכל זאת הופכים למעט יותר סימטריים משהיו בתחילת הדרך. בתקופות מוקדמות יותר הרמטכ"ל בא בתביעות, שמקבלות תוקף ולגיטימציה על בסיס תחושת החובה והאחריות האזרחית שמוטלת על חיילי צה"ל. בהמשך הדרך, הרמטכ"ל ממשיך אמנם להדגיש את הצורך וההכרח שבמאמץ, אולם השינוי המהותי הוא שהרמטכ"ל מציג התחייבות אישית, כזו או אחרת, כלפי המשרתים.

ההתייחסות לאויב

מניתוח הפקודות עולה נרטיב ולפיו עם ישראל חפץ בשלום, אך האויב סביב חפץ במלחמה ומבקש להשמידו. עם זאת ניכר שהנרטיב הזה הולך ומתרכך עם השנים, והשיח על האויב הופך פחות ופחות דרמטי וקיצוני.

להלן דוגמאות מפקודות היום המוקדמות:

רא"ל יעקב דורי (1948): "עם שבועתנו הנאמנה למדינתנו, נכריז ביום זה קבל עם, עולם ומלואו – כי נשבענו לא להניח נשקנו, לא לחסוך מעצמנו כל עמל ותלאה, לא להירתע מכל קרבן שיידרש, עד אם ימוגר האויב הזדוני ויושכן שלום עדי עד בארצנו-מולדתנו".

רא"ל יגאל ידין (1949): "מדינאי ארצות ערב ויועציהם מצחצחים חרבות לקראת הסיבוב השני".
רא"ל מרדכי מקלף (1952): "אויבינו מצחצחים חרבות, מנהיגים ומפקדיהם קוראים למלחמה. פני מדינתנו לשלום, אולם עלינו להאדיר את כוחנו, כי ככל אשר נהיה חזקים יותר ומוכנים יותר כך תרחק המלחמה משערינו".

רא"ל משה דיין (1953): "משימת הצבא בעת זו – הבטחת שלום הארץ וכוננות ליום הפקודה. יישובי הספר נושאים בנטל ההרס והרצח המבוצעים ע"י אויבנו תחת מסווה שביתת הנשק".
רא"ל צבי צור (1961): "האויב אשר סביבנו קולט נשק רב וחדש. יחידותיו עוברות ארגון מחדש וכוחותיו מתנכלים לתלמים אשר בספר ולמפרצים אשר בחופי הארץ. מנהיגיו רוקמים תקוות נקם ואמונה ב"סיבוב מכריע". בגיבוש כוחנו נמנע מלחמה והיה ותהיה, נכריע אנחנו – את מהלכה".

רא"ל יצחק רבין (1964): "מאז קום המדינה אנו רוצים בשלום – ואין אנו נענים. מצרים, סוריה ועיראק נמצאות בתהליך של חימוש והתעצמות, ומנהיגיהן ממשיכים בטיפוח שנאה ובהצהרות מלחמה. מן הראוי שנזכור, כי למרות הפילוג והפיצול השורר עתה בין מדינות האזור עדיין מאוחדות הן בנקודה אחת – חוסר השלמה עם עצם קיומה של מדינת ישראל".

רא"ל חיים בר-לב (1968): "למרות המפלה המוחצת אשר נחלו צבאות ערב גם השנה, עדיין לא נתפכחו מנהיגיהם מאשלייתם להכריע את ישראל בכוח החרב, ובעודם מלקקים את פצעייהם מדברים כבר על "סיבוב נוסף"... אנו, רצוננו בשלום ופנינו לשלום, אך עד אשר יבוא השלום – עלינו להיות מוכנים למלחמה".

לעומת זאת, בפקודות יום מאוחרות יותר מסתמן שינוי בשיח על האויב. הנרטיב שנבנה אינו של אויב אכזר צמא דם, אלא של "אויב". במוקד השיח נמצאת "המערכה" ולא האויב הזדוני. אין בכך לומר שתפקידו של צה"ל בהגנה על מדינת ישראל הופך להיות משמעותי או מאתגר פחות, אלא שההתייחסות היא בעיקר למשימת הלחימה ופחות לאויב עצמו. לדוגמה:

רא"ל משה יעלון (2002): "מדינת ישראל מתמודדת עם אחת המערכות הקשות והארוכות ביותר בתולדותיה, מערכה שנכפתה בעל כורחה. זוהי לחימה מרה ומתמשכת ומטרתה לפגוע ברוחנו ובאמונתנו בצדקת דרכנו. אויבנו מבקשים לנפץ את החזון למדינה יהודית דמוקרטית משגשגת".

רא"ל גדי איזנקוט (2015): "אנו נמצאים לאחר מערכה מורכבת ברצועה עזה, שהוכיחה לנו שוב כי המאבק על ביטחונה של מדינת ישראל לא תם".

רא"ל אביב כוכבי (2019): "עלינו להתכונן ללא הרף לאתגרי ההווה, באופן שמותאם לשדה הקרב הנוכחי, ובה בעת, לדעת להשתנות בהתאמה למאפייני הלחימה הנוכחיים ולארגון העתיד. במרכז השינוי יעמדו הקטלניות והרב-זרועיות. השילוב בין השניים יוביל להגדלת כושר הפגיעה באויב, ויהיה חלק ממשימתנו להעמדת צבא קטלני, יעיל וחדשני, השומר על ייעודו וייחודו".

ההתייחסות לנופלים

בקשר ישיר והפוך להתייחסות לאויב, אפשר לראות שהשיח על הקורבנות והמחירים שאנו משלמים התעצב אף הוא באופן אחר במשך הזמן. בתחילת הדרך היה זה שיח מצומצם בהיקפו על קורבנות הכרחיים. למעשה, רא"ל דורי (הרמטכ"ל הראשון) הוא היחיד שהתייחס לנושא עד לרמטכ"ל ה-17 (רא"ל משה יעלון) שהזכיר בפקודתו את הנופלים וסימן תחילתו של שיח מפורש על הנופלים.

רא"ל יעקב דורי (1948): "באחריות וברטט קדושה, נעמוד ביום זה להישבע שבועת אמונים למדינת ישראל, אשר קמה ונתכוננה בימי חלדנו, על קדושת דמם של רבבות מבני עמנו ועל כסופיהם של דורות עתיקי ימים – צמאי חופש, גאולה ופדות. נזכור ברגע זה את אלה מתוכנו אשר לא חסכו את חייהם היקרים והצעירים למען הותיר לנו ולבנינו אחרינו, חיי חופש ועצמאות במולדת המשוחררת".

בתחילת שנות ה-2000 בחר רא"ל יעלון עם כניסתו לתפקיד לסיים את דבריו עם אזכור הנופלים, השבויים והנעדרים: "עם כניסתי לתפקיד הרמטכ"ל אני זוכר את הנופלים, מחבק את המשפחות השכולות, מחזק את נכי צה"ל הנושאים יום יום את כאבם ומבטיח להמשיך לעשות כל מאמץ להחזיר את שבוינו ונעדרינו הביתה".

אצל יעלון אף הופיעה לראשונה המילה "דאגה". בדבריו עבר המסר כי בצד הדבקות במשימה, שהיא ערך מרכזי ברוח צה"ל, גם הדאגה של צה"ל לחייליו היא ערך מוביל. יעלון אמנם התייחס לדאגה בהקשר

של האופן שבו ביצע קודמו בתפקיד את תפקידו (רא"ל שאול מופז), ובכל זאת יש לכך ערך סמלי משום התוקף שנתן יעלון לדאגה כלפי החיילים. להלן: "רב־אלוף שאול מופז מסיים את תפקידו כראש המטה הכללי בתום 36 שנות שירות בצבא הגנה לישראל. תקופת כהונתו התאפיינה בעשייה רחבת היקף בתחומי בניין הכוח למען קידומו של הצבא. בעשייה חשובה זו עסק בעודו מפקד על הצבא בלחימה מתמשכת וקשה. דבקו תוך דאגה מתמדת לשלומם של חיילי צה"ל תהווה לנו דוגמה ומופת לתקופה שתבוא, ומפקדיו מצדיעים ומאחלים לו הצלחה בכל מעשיו".

מפקדים בהמשך גם כן המשיכו את המגמה של התייחסות לנופלים, דווקא בעת הכניסה לתפקיד הרמטכ"ל:

רא"ל דן חלוץ (2005): "מדינת ישראל שילמה מחיר יקר במלחמה על עצמאותה ובשמירה המתמדת על קיומה וביטחונה. חללי צה"ל והנעדרים ציוו לנו את החובה וביצדה הזכות להמשיך את דרכם, דרכנו. דפי המורשת הרבים מספרים את סיפור גבורתם של חברינו שנפלו. ננצור את זכרם לעד ונחבק בחום את משפחותיהם".

רא"ל גדי איזנקוט (2015): "אנו נמצאים לאחר מערכה מורכבת ברצועה עזה, שהוכיחה לנו שוב כי המאבק על ביטחונה של מדינת ישראל לא תם, וכי הוא גובה מאיתנו מחיר כבד. בחלוף השנים איבדנו מפקדים וחיילים, טובי בניה ובנותיה של הארץ, שחירפו נפשם למען הבטחת עצמאותה וביטחונה של מדינת ישראל. זכר דמותם ומורשתם יוסיפו ללוות את צה"ל בעודנו ממשיכים לבצר את חומת המגן. אנו מוסיפים לתמוך בפצועינו בתהליך החלמתם הארוך, וזוכרים את נעדרינו".

רא"ל אביב כוכבי (2019): "כל חייל הוא נכס יקר שקיבלנו למשמרת והדאגה למשרתים היא בעבורנו צו. כמוה זיכרון הנופלים, חיזוק המשפחות השכולות והפצועים והמחויבות להשבת הנעדרים".

ביקורת עצמית של הארגון הצבאי

תמה רביעית ואחרונה שעולה מתוך ניתוח הפקודות מתייחסת להיבטים של ביקורת עצמית, או לפחות סימנים לביקורת שכזו, מהרמטכ"ל כלפי הארגון שאותו הוא מוביל. בפקודות היום הראשונות, צדקת הדרך ברורה מאליה. בשונה מכך, בפקודות היום האחרונות ברור אמנם מעבר לכל ספק כי משימת ההגנה והלחימה של צה"ל הכרחית, אך בצד זאת יש מוכנות לבחינה זהירה ואפילו ביקורתית של האופן שבו צה"ל פועל בהקשרים מסוימים. המוסריות של צה"ל אינה מוטלת בספק בפקודות היום של הרמטכ"ל ואף מועלה על נס, פקודה אחר פקודה. עם זאת, עולה הנכונות מצד הרמטכ"ל לראייה ביקורתית בהקשרים אחרים – כאלה הקשורים לתקציב, מיצוי משאבים ושיטת הפעלה.

הביקורת העצמית והדגש על צדקת הדרך כרוכים לא פעם, בדברי הרמטכ"ל, בהיותו של צה"ל "צבא העם", ובדרך שהוא נבנה מהעם ומגן על העם. כך, בתיאורו של הרמטכ"ל את צה"ל, בין שבאופן ביקורתי ובין שגאה, יש הדהוד של "העם". להלן מספר דוגמאות מראשית דרכו של צה"ל, ובהן מושם הדגש על צדקת הדרך והמוסריות, ולאחריהן דוגמאות עדכניות יותר שדרכן ניתן לראות את האופן שבו לאט לאט מתפתח וגובר השיח, שמפגין מודעות והבנה כלפי הדרישה החברתית לביקורתיות של הצבא כלפי עצמו.

רא"ל יעקב דורי (1948): "יהיו – טוהר הנשק, הנאמנות והמסירות לענייני האומה, הדבקות הקנאית במוסר הישראלי של ההגנה העברית, עמוד האש, ההולך לפני מחנות צבא הגנה לישראל. תהילת נצח להגנה העברית! יחיד צבא הגנה לישראל! היה חזק!".

רא"ל צבי צור (1961): "נשקה של המדינה הופקד בידינו, מתוך ידיעה ודאית שהלוחם הישראלי יידע לטפחו, לדורכו ולהפעילו בעוצמה מלאה, כשהתושייה, המסירות, הענווה והעוז יפצו את החסר בכמות".

רא"ל רפאל איתן (1978): "גורלו של עם ישראל כרוך ומשולב בכוחו, הן המוסרי והן הצבאי. כוחו של עם ישראל נשאב ממסורתו, נסמך על הכרתו בצדקת דרכו, נעצם מאהבתו את מולדתו ונכונותו להקרבה בעבור כל אלה".

את העדויות הראשונות לשינוי השיח ניתן לראות בתחילת שנות ה-2000 עם כניסתו לתפקיד של רא"ל יעלון, שהתייחס בפקודתו לראשונה לסוגיות של "מיצוי" ו"הפעלה מיטבית". השיח, כפי שעולה מפקודתו של יעלון, אינו מביא לידי ביטוי את האתוס של "מעטים מול רבים" שמהווה במהותו מבט של ישראל כלפי חוץ, אלא נובע מתוך מבט פנימה על ישראל.

מדברי יעלון עולה ההבנה שיש הכרח להצדיק את האופן שבו מנוהלים כספי הציבור – צורכי הביטחון מול צרכים אחרים. כלומר, התמיכה של החברה הישראלית בצה"ל כבר איננה מובנית מאליה, ויעלון פונה בדבריו לחברה הישראלית כולה מתוך מודעות לכך שצה"ל נדרש להסברים אליהם לא נדרש בעבר. להלן: רא"ל משה יעלון (2002): "אני מקבל היום את הפיקוד על צה"ל בתחושה עמוקה של אחריות. משמעותה של אחריות זו, היא בחתירה מתמדת למיצוי והפעלה מיטבית של צה"ל, להגנת מדינת ישראל ותושביה [...] המציאות מציבה בפני כל אחד מאיתנו אתגר ארגוני ואישי. אנו נדרשים למיצוי היכולות והמשאבים העומדים לרשותנו כך שנימצא ערוכים לאתגרי העתיד. מחובתנו לבחון כל העת, את התאמת דפוסי פעולתנו ובניין כוחנו למציאות המשתנה".

רא"ל דן חלוץ (2005): "ההישגים המבצעיים יוצאי הדופן במסגרת הלחימה בטרור הם פרי הובלה שקולה, מקצועית ואחראית של רב-אלוף יעלון. בצד ההצלחות המבצעיות הוביל רב-אלוף יעלון את צה"ל בחשיבה מקורית, בבניין הכוח, בשינויים רחבי הקף בהרכב סדר הכוחות של צה"ל ובגודלם [...] יכולות צה"ל נשענות על איכות אנושית, מקצועיות וטכנולוגיה מתקדמת, זאת לצד האמונה החזקה בצדקת דרכנו. הקפדה על ערכי צה"ל ועל רמה מוסרית גבוהה, יהודית ואוניברסלית, היא הבסיס לפעולתנו. שמירה על חייו וכבודו של האדם, בקרב ובאימונים היא ערך בסיסי אשר לאורו אנו מחנכים ופועלים [...] פתיחות, ביקורת וחופש הבעת דעה הם הכרח בצבא החורט על דגלו קידמה וצורך בהתאמה מתמדת למציאות משתנה. בצידם מוטלת עלינו חובה מקצועית של משמעת בפעולה, בכל פעולה, בכל תחום".

רא"ל גדי איזנקוט (2015): "אין לדעת מה יביא עימו העתיד, ואנו נערכים לכל תרחיש. האתגרים העומדים לפנינו מחייבים אותנו לבחינה מפוכחת של המציאות, לביקורת עצמית כנה, להתפתחות ארגונית ואישית וללמידה מתמדת. ייתכן שנידרש להחלטות קשות, הן במישור המבצעי והן במישור הארגוני... אני מקבל לידיי צבא מוכשר לכל משימה, צבא טכנולוגי, מתקדם ומקצועי, צבע ערכי ובעל עמוד שדרה מוסרי איתן; אך חשוב מכול, צבא הנשען על איכות מפקדיו וחייליו, צבא שהוא "צבא

העם", המייצג את החברה הישראלית, על כל גווניה ורבדיה. עלינו לעשות כל מאמץ על מנת לשמר את אמונה של החברה הישראלית בצבאה".

דיון

שאלת המחקר במאמר הנוכחי בחנה את האופן שבו המנהיג עוסק במנהיגותו ומשקף את השיח החברתי. לשם כך, נותחו פקודות היום של הרמטכ"ל הנכנס לתפקיד, מתוך הנחה שהפקודה היא פרפורמנס ראשון וחשוב של המנהיג שנכנס לתפקיד מנהיגותי חדש. הנחת מוצא היא כי המנהיג מציג את עצמו באופן שתואם את הצפיות ממנו, מתוקף תפקידו ומתוקף האינטראקציה שלו עם סביבתו (גופמן, 1967). הצגה זו נועדה כלפי חוץ, אך יש לה השפעה גם פנימה והיא מסייעת בתהליך בניית הזהות המנהיגותית של המציג.

ניתוח תמתי של פקודות היום של הרמטכ"ל העלה ארבע תמות מרכזיות. ראשית, האיזון בין דרישות הרמטכ"ל מפקודיו ובין ההתחייבות שלו כלפיהם השתנה במהלך השנים. שנית, השיח על האויב התעצב באופן אחר ומתון יותר עם הזמן. שלישית, לאורך הזמן התגבר היקפו ועוצמתו של השיח על הנופלים. לבסוף, המוכנות למבט ביקורתי של הארגון הצבאי כלפי עצמו גדלה.

ניתוח התמות חשף כי המסרים הממלכתיים של הרמטכ"ל התעצבו באופן שונה במהלך השנים. בתחילת הדרך הייתה לגיטימציה לדרישת הרמטכ"ל מהמשרתים להקריב מעצמם, עד כדי חייהם. הקרבת חיים ממשיכה להיות חלק מההכרח של שירות צבאי, אך במשך השנים נדרש הרמטכ"ל להביע התחייבות אישית כלפי המונהגים, ובמקביל להכיר באופן ברור באובדן ובכאב של המשפחות השכולות, הפצועים והנעדרים. בתחילת הדרך המיקוד היה כלפי חוץ – אל רגשות האויב ומניעיו, ועם הזמן הופנה הזרקור כלפי פנים – אל הרגשות של הציבור והחברה בישראל. יתרה מכך, עם המבט שפונה פנימה בפקודות היום האחרונות ניתן אף להבחין שהרמטכ"ל עצמו משמש מודל להתייחסות, בדרך שהוא נותן את התחייבותו האישית או מבצע אקט סמליאישיו כמו למשל "להישבע מחדש". כחלק מאותה מגמה הרמטכ"ל נדרש לדין וחשבון בנושאים ארגוניים ולעיתים בירוקרטיים. בתוך כך נכללים שיטת ההפעלה של צה"ל, סדר הכוחות, בניין הכוח ובעיקר תקציב צה"ל ומיצוי המשאבים.

יש קשר בין ארבע התמות הללו וטבעי שיתקיימו יחדיו, גם אם לא ניתן לשרטט את הקשר הסיבתי ביניהן. עם השינוי בקונצנזוס סביב צה"ל בחברה בישראל, התחזקותם של ערכים אינדיווידואליסטיים ודעיכת התפיסה כי המדינה נמצאת תחת איום קיומי, עלתה הלגיטימציה לשיח ציבורי על הנופלים והקורבנות ושאלת "המחיר" שאנו משלמים. במקביל, גבר הפיקוח הציבורי על צה"ל, הן בהקשרים מבצעיים והן בהקשרים ארגוניים. אפשר לתת למסרי הרמטכ"ל בעת הנוכחית (אזכור הנופלים, התחייבות אישית כלפי המשרתים וכדומה) משמעות של פעולות שנועדו לפצות על מסרים של רמטכ"לים בעבר, אשר אינם הולמים את הלך הרוח הנוכחי (גופמן, 1980). במובן זה, ניתן לראות את השינוי בשיח הרמטכ"ל כעבודה מתקנת מול נמעני הפקודה (המשרתים והאזרחים גם יחד).

לאורך כל הדרך ניסה הרמטכ"ל בנאומו ליצור מרחב משותף רחב ככל שניתן, אלא שהבסיס למרחב הוא שהשתנה. תחילה היה זה באמצעות חיזוק הקולקטיביות והסולידריות החברתית דרך המבט העוין על האויב, ואילו בעת האחרונה הפרקטיקות מתמקדות בחייל היחיד והדאגה הלאומית והפרטית לשלום. בכך מייצגים נאומי הרמטכ"ל את השינוי התרבותי בחברה הישראלית מחברה קולקטיבית לחברה אינדיווידואליסטית (לוי, 2003).

איתנות הצבא תלויה באיתנות חייליו ומשפחותיהם. הדור הראשון זכה לתמיכה שאינה תלויה בדבר מן העורף (סופר, קסן ושוחט, 1992). הגאווה הלאומית הייתה בעדיפות ראשונה, וכל נושא שהיה עלול לערער את מעמדו של הצבא בהקשר זה, כמו למשל צרכי המשפחה, נדחק לצד. עם ערעורו של מעמד צה"ל בחברה הישראלית, חיילי הצבא כבר לא זוכים בהכרח לתמיכה בלתי מסויגת ממשפחותיהם (ברשטלינג וסטריאר, 2018). בהתאם לכך, פקודות הרמטכ"ל אמנם פונות באופן רשמי למשרתי צה"ל, אך מתקיים בהם שיח מורכב יותר שכולל את הורי החיילים ואת החברה הישראלית כולה.

כלל התהליכים החברתיים הללו משתקפים בדברי הרמטכ"ל. בתחילת הדרך הייתה לגיטימציה ואף היה צורך לדרוש מחיילי צה"ל לשאת בעול, בשעה שבשנים האחרונות נעשה השיח מגייס ורותם. השכול לא היה נושא לגיטימי בתחילת הדרך, אך כיום אזכורם של הנופלים הוא חלק מהאחריות שמפגין הרמטכ"ל בפעולותיו המנהיגותיות. החיילים כיום נתפסים כסקטור מוחלש שנדרש להגנה, וההורים כבר לא "מוסרים" את ילדיהם לידי צה"ל. אם בעבר לא היה מקום לקול ציבורי של ביקורתיות כלפי צה"ל, היום השיח הציבורי מחייב זאת וגם הרמטכ"ל מביא זאת לידי ביטוי בדבריו.

עבודת הרגש (Hochschild, 1979), שבה הפרט מווסת את רגשותיו בהתאם לצרכים ולנורמות הארגוניות, משתקפת במהלך כלל הפקודות ומשנה את צורתה לפי דרישות התקופה. בראשית דרכו של צה"ל הביע המנהיג בדבריו את ההחלטיות והנחישות הנדרשת. פקודות היום היו קצרות באופן יחסי, וסימלו את האיפוק הנדרש מן המשרתים ומן החברה הישראלית בכלל. הרמטכ"ל סימן בדבריו: אימהות נדרשות לשלוח את בניהן, הבנים נדרשים לשאת בעול במסירות. לעומת זאת, בשנים האחרונות הרמטכ"ל מייצג בדבריו את הלגיטימציה לכאב על הנופלים, וייתכן שיש בכך ביטוי ל"גבריות החדשה". עבודת אותנטיות יכולה להיות עבודת זהות שכוללת היבט רפלקטיבי פנימי מחד גיסא, אך גם היבט של בחינת העצמי מול מנגנונים חברתיים מאידך גיסא (Giddens, 1991). עבודת האותנטיות של הרמטכ"ל, בוודאי כפי שהיא משוקפת בפקודת היום, נתונה בתוך מבנה ושיח קיימים, ואליהם הרמטכ"ל מגיב בדבריו. הוא פועל במגבלות השיח (למשל בכל פקודת יום ללא יוצא מן הכלל נהוג להודות ולשבח את הקודם בתפקיד) ודבריו משקפים אותן. עם זאת, מחקר זה מדגים דרך התמות שנמצאו, את האופן שבו הרמטכ"ל מנסה גם להשפיע על המבנה ולעצב אותו באופן מיטבי כחלק מתהליך עיצוב מנהיגותו.

מקורות

אבידר, מ. (2019), מדמי קיום לשכר – מודלים, תפיסות ופרקטיקות של תגמול חיילי חובה, צבא העם בחליפות (עורכים: רינת משה ורוני טיארג'אן-אור), מערכות.
 אילוז, א. (2008), אינטימיות קרה – עלייתו של הקפיטליזם הרגשי, הקיבוץ המאוחד.
 אלטמן, א. (1993), מעשים שמניעים אנשים, מגזין סטטוס.

- אלמוג, ע. (1997). הצבר: דיוקן עם עובד. אלמוג, ע. (2004). פרידה משרוליק: שינוי ערכים באליטה הישראלית, זמורה-ביתן והוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה. ברשטלינג, א., סטריאר, ר. (2018). אמא זאבה: אמהות לחיילים בין המרחב הפרטי לציבורי, ביטחון סוציאלי, 103, 137-156. גופמן, א. (1961). על מאפייני המוסדות הטוטליים, רסלינג. גופמן, א. (1980). הצגת האני בחיי היומיום, דביר. גל, ר. (1999). מנהיגות בקרב, בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה (עורכים: איציק גונן ואליאב זכאי), הוצאת משרד הביטחון, צה"ל – חיל החינוך והנוער, בית הספר לפיתוח מנהיגות. הראל, ע. (2013). תדע כל אם עברייה: קווים לדמותו של צה"ל החדש, כנרת זמורה-ביתן. חפץ, ר. לוריא, ד. (2000). עבודת המנהיגות בעידן של שינויים, בתוך: אחריו – על מנהיגות ומנהיגים (עורכת: חנה עמית), תל אביב: משרד הביטחון, ההוצאה לאור. ישראל, צ., רוסמן-סטולמן, א. (2014). מלוחם לבן של אמא? החייל הישראלי בראי העיתונות, עיונים בתקומת ישראל, 24, 185-219. לוי, י. (2003). צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני בישראל, למשכל. לוי, י. (2007). מצבא העם לצבא הפריפריות, כרמל. נרדי, ח., נרדי, ר. (1991). גברים בשינוי: בדרך לגבריות אחרת, מודן. סופר, ג., קסן, ל., שוחט, ת. (1992). המשפחה כ"כן שייגור" – משמעות גיוס הבן הבכור לצבא במשפחה הישראלית של שנות השמונים והתשעים, חברה ורווחה: רבעון לעבודה סוציאלית יג', 4 (תשנ"ג), 351-365. ספראי, מ. (2019). השינויים במודל שירות הקבע כביטוי לאימוץ תפיסות ופרקטיקות ניאוליברליות בצה"ל, צבא העם בחליפות (עורכים: רינת משה ורוני טיארג'אן-אור), מערכות. פופר, מ. (2012). ההולכים שבי אחריו: מבט פסיכולוגי על סוד ההימשכות למנהיג, תל אביב: רמות. פרנקל, מ. (2019). תפיסת ההתנהלות המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן" – הבנות ומשמעויות ל"יום שאחרי", צבא העם בחליפות (עורכים: רינת משה ורוני טיארג'אן-אור), מערכות. קונדה, ג. (2000). מהנדסים תרבות: שליטה ומסירות בחברת היי-טק, חרגול. שרון לוי, א. (2006). זהויות במדים: גבריות ונשיות בצבא הישראלי, מאגנס.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers, *Organizational Dynamics*, 27(1), 71-78.
- Cohen, S. A. (1997). Towards a new portrait of a (new) Israeli soldier, *Israel Affairs*, 3, 77-117.
- Erickson, R. (1995). The importance of authenticity for the self and society, *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- Giddens, A. (1991). Modernity and self - identity: Self and society in the late modern age. Stanford California: Stanford University Press.
- Gilmore, D. D. (1990). Manhood in the making: Cultural concepts of masculinity. New Haven: Yale University Press.
- Giorgi, A. (1975). An application of phenomenological method in psychology. Pp. 82-103 in *Duquesne studies in phenomenological psychology*, Vol. 2, edited by A. Giorgi, Constance T. Fisher and Edward L. Murray. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure, *American Journal of Sociology*, 85(3): 551-75.
- Levy, Y. (2010). The essence of the "Market Army", *Public Administration Review*, 70(3): 378-389.
- Shamir, B., Eilam-Shamir, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*, 16(3): 395-417.
- Strauss, A., & J. Corbin. (1990). Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Weick, C. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks CA: Sage Publications.