

מנהיגות מקרבת מרחוק – המיומנות הנדרשת למנהיגות בדרג הבכיר

נגה הופמן-פלאם,¹⁴¹ אמיר אבשטיין¹⁴²

האתגר: קיים הבדל משמעותי באופי הפיקוד בין דרג הפיקוד של הגדוד ובין דרג הפיקוד הבכיר של החטיבה, אשר מחייב למידה ורכישה של מיומנויות וכלים מנהיגותיים נוספים ושונים. מפקדי צה"ל שרגילים מתפקידים קודמים לפקד באופן ישיר על פקודיהם, נדרשים בתפקיד המח"ט להניע את אנשיהם תוך יצירת התלהבות ומרץ ביחידה, כדברי רא"ל אביב כוכבי, וזאת במרחק פיזי משמעותי וללא מפגש תכוף ויום-יומי עם פקודים.

סוג מנהיגות זה, אותו כינינו "מנהיגות מקרבת מרחוק", מחייב עיסוק בשאלה כיצד מתרחש תהליך של מנהיגות והשפעה בקרב הפיקוד הבכיר אשר מפקד על ארגון באופן כמעט וירטואלי, וכיצד מפקדים בכירים יכולים להשפיע על יחידותיהם ופקודיהם ולעצבם מרחוק.

הפרק מתייחס בהרחבה לחמישה אתגרים ייחודיים של "מנהיגות מקרבת מרחוק" המאפיינת את הדרג הבכיר: מוטת השליטה, עומס המידע, התלות המוגברת במפקדי המשנה, יצירת לכידות, בניית אמון, רתימה ובקרה. המאמר מדגים כיצד אתגרים אלה באים לידי ביטוי בתפקידיהם של מח"ט המילואים ומח"ט החטמ"ר, שהם תפקידי הפיקוד הבכיר הראשונים של האל"מים הקרביים בצה"ל.

141 ע"צ נגה הופמן-פלאם, יועצת ביסל"ם לשעבר במרכז להכשרות מפקדים.

142 תא"ל אמיר אבשטיין הוא נספח צה"ל בסינגפור, לשעבר רחכ"א וזרוע יבשה.

"מנהיגות א־פורמלית, אותנטית וקרובה לאנשים תמיד הייתה נקודת החוזק שלי. המעבר לתפקיד המח"ט המילואים שאינו רואה את כל אנשיו, שעובד מול מספר מצומצם של אנשים סדירים ושל אנשים בכלל, מחייב אותי לפקד בדרך שפחות מוכרת ונוחה לי. זה אתגר עבורי לשלב טכניקת פיקוד אחרת הנוגדת את אופיי...".

מתוך עבודה שכתב חניך בקורס מח"טים טרם כניסתו לתפקיד

מבוא

אחד האתגרים המרכזיים בדרג בכיר הוא סוגיית הפיקוד מרחוק.

הנושא של המנהיגות בדרג הבכיר החל להעסיק אותנו סביב עבודתנו המשותפת בקורס מח"טים במהלך שנת 2019. נוכחנו לראות כי אחד האתגרים המרכזיים המעסיקים את החניכים הוא כיצד לפקד על חטיבת מילואים או חטיבה מרחבית, שבהם לא ניתן לקיים קשר ישיר ומתמשך עם הפקודים והיחידות. למעשה, אפשר להגיד כי מפקד בדרג המח"ט ומעלה מפקד על יחידה עם מאפיינים וירטואליים. בשעה שהמג"ד מנהיג את יחידתו על בסיס אינטראקציה ישירה, כריזמה, מקצועיות והובלה אישית, הווירטואליות בפיקוד הבכיר איננה מאפשרת פיקוד ישיר ומפגש יום-יומי בין המפקד לאנשיו. בדרג החטיבה ומעלה הארגון והחברים בו ממוקמים ביחידות צבאיות עצמאיות אשר פרוסות במיקומים גיאוגרפים נפרדים, עסוקים בתחומים מקצועיים שונים, והמפקד איננו יכול להניע את פקודיו באותם כלים ששימשו אותו בתפקידיו הקודמים.

בפרק זה נטען כי קיים הבדל משמעותי באופי הפיקוד בין דרג הפיקוד של הגדוד ובין דרג הפיקוד הבכיר של החטיבה, אשר מחייב למידה ורכישה של מיומנויות וכלים מנהיגותיים נוספים ושונים. נוסף ונטען כי סוג מנהיגות זה, אותו כינינו "מנהיגות מקרבת מרחוק" מחייב עיסוק בשאלה כיצד מתרחש תהליך של מנהיגות והשפעה (כל השפעה, לאו דווקא כריזמטית) בקרב הפיקוד הבכיר אשר מפקד על ארגון באופן וירטואלי, וכיצד מפקדים בכירים יכולים לעצב ולהשפיע על היחידות ופקודיהם מרחוק.

אבחנה זו בין מנהיגות דרג המג"ד ובין מנהיגות בכירה יותר איננה מבוררת ומוכרת מספיק בצה"ל, ואינה זוכה להתייחסות ראויה במסלולי ההכשרה הפורמליים.¹⁴³ יתרה מכך, להערכתנו, פעמים רבות בתרבות הצה"לית, מפקדים מתקדמים לדרג בכיר ועוברים לתפקיד חדש אך סגנון המנהיגות שלהם אינו משתנה. עקב כך, מתארך זמן הלמידה בתפקיד ופוחתת יכולתם לתפקד באופן אפקטיבי ויעיל. מרשל גולדסמיט (2007) היטיב לתאר זאת בכותרת ספרו: *What Got You Here Won't Get You There* (כלומר: מה שסייע לך להתקדם לנקודה הנוכחית לא יעזור לך להתקדם הלאה).

תקופת הקורונה המחישה, ביתר שאת, שלמפקדים הבכירים נדרש סל כלים מגוון יותר שיאפשר להם לפקד גם ללא מגע ישיר עם פקודיהם. תופעה זאת אומנם הגיעה לשיאה עם פרוץ המגיפה והצורך בריחוק חברתי, אך היא מאפיינת הן את הריחוק האינהרנטי הקיים בפיקוד בדרג הבכיר, והן תופעות המאפיינות את צה"ל בשנים האחרונות, כגון ביטולי אימונים מסיכות שונות, לוחות זמנים מאתגרים של המפקדים ואפילו ריבוי של מינויים משניים המונעים מפגש ישיר ותכוף עם הפקודים. מצב זה מחייב את הפיקוד הבכיר בצבא לשכלל את סל הכלים וללמוד להיות טוב יותר ביכולתו לייצר פיקוד-מקרב מרחוק. לתפיסתנו, לא מדובר רק בצורך אלא גם בהזדמנות להעמיק את הידע והכלים הנדרשים לפיקוד הבכיר, ואף למסד את תהליכי פיתוח הידע וההכשרה לדרג זה.

שני הקשרי פעולה מעלים ומחדדים את הצורך ביישום של מודל מנהיגות-מקרב מרחוק. הראשון קשור למעבר לדרג הבכיר שעד כה לא זכה לתשומת הלב הראויה, והשני הוא ההקשר העיתי, שבו תהליכים חברתיים-דמוגרפיים (הצבא כארגון רב-דורי), תהליכי הדיגיטציה ומגיפת הקורונה מחייבים טרנספורמציה של סגנון המנהיגות של המפקדים הבכירים. מטרת הפרק אם כן היא לאפיין את המרכיבים ואת המשמעויות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות של מנהיגות מרחוק, להציע הגדרה אופרטיבית למושג מנהיגות-מקרב מרחוק ולהציג כיווני פעולה ליצירת כלים ותהליכי פיתוח למנהיגות זו.

143 במעבר בין דרג המג"ד לדרג המח"ט יש רק קורס מח"טים שמכשיר לתפקיד, כשהדגש בקורס הוא הפיקוד על צק"ח בלחימה. ההכשרות לדרג הקיימות כוללות את פו"מ לסרג הסא"ל ומב"ל רק לחלק מהאל"מים לא קיימת הכשרה לדרג האל"ם בכלל צה"ל, כולל במטה, למעט השתלמויות שחלק מהיחידות מבצעות.

למה חשוב לדבר בצה"ל על מנהיגות-מקרבת מרחוק בדרג הבכיר, בעיתוי הנוכחי?

טענתנו המרכזית היא כי המעבר לדרג בכיר מצריך שינוי במאפייני וסגנון המנהיגות.

מנהיגות צבאית, עליפי לכסיקון צה"ל, מוגדרת כ"יכולת להניע פקודים לאורך זמן לביצוע משימותיהם". הגדרה זאת תקפה לכלל הדרגים בצבא ולכלל המשימות הצבאיות בשגרה ובחירום. הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי (2007) במאמרו על 7 כללי יסוד למנהיגות ביחידות שדה, מפרט את מרכיבי הגדרת המנהיגות אשר נגזרים מן ההגדרה הנ"ל:

א. יצירת רמה מקצועית.

ב. שמירה על רמה נורמטיבית גבוהה.

ג. קיום תשתית ביחידה אשר תאפשר את קיומה של הרמה המקצועית והנורמטיבית.

ד. מתן אפשרות ליחידה להשתנות ולהסתגל כדי לשמור על הרלוונטיות שלה.

ה. יצירת התלהבות ומרץ ביחידה.

על מנת לממש את מנהיגותו, דמות המפקד בצה"ל לאורך כל שנות קיומו נסמכה על דוגמה אישית והובלה מקדימה. הקריאה "אחרי" ודמות המפקד בראש, והאתוס שנוצר אחרי זאת, היא שנוסכת ביטחון, התלהבות ואמון בחיילים ללכת אחרי מפקדם. רעיון הדוגמה האישית וההובלה מלפנים היה קיים כבר במסורת הפלמ"ח ובצבא הבריטי, מהם ינק צה"ל את שורשיו וערכיו. עם השנים, אתוס ה"אחרי", וסיסמאות דוגמת "ממני תראו וכך תעשו", הפכו את ההובלה מלפנים של המפקד לאקסיומה ערכית של ציפיות והתנהגויות בשגרה ובחירום (רוזן, 1996).

עם זאת, במעבר לפיקוד הבכיר, יש שינוי במאפייני המנהיגות שאיננו בא לידי ביטוי בתוך ההכשרה הצבאית ולא מוצא את ביטויו גם בתוך האתוס הצבאי של "אחרי". כתוצאה מכך קצינים רבים חשים בקושי בהתאמת סגנון המנהיגות שלהם לדרג ולתפקיד הנדרש סביב המעבר לדרג האל"מ.

רא"ל ('מיל') משה יעלון (יעלון, 2001), מחלק את שרשרת הפיקוד לשניים: עד רמת הגדוד, ומרמת החטיבה ומעלה. ההבדל העיקרי בין הרמות, נעוץ לדבריו בקשר הבלתי אמצעי שמתקיים עד לרמת הגדוד. במעבר לרמת החטיבה, המפקד כבר אינו מצוי בקשר ישיר עם כל פקודיו ולכן הוא משתמש בכלים ניהוליים פיקודיים. לדבריו,

עד דרג המג"ד, מרכיבי הפיקוד עולים על מרכיבי הניהול. מדרג המח"ט ומעלה, נדרש המפקד הבכיר להפעיל מערכת מיומנויות וכישורים שונה ממה שהשתמש בה בתפקידים זוטרים יותר. השתיים המרכזיות, בעיניו, הן עיבוד כמויות עצומות של ידע מקצועי ויכולות של אינטגרציה בין "קבוצות כלים שונות של תזמורת תחת פיקודו".

אחד המאפיינים המרכזיים במעבר לדרג הפיקוד הבכיר הוא מוטת השליטה, אשר הופכת לגדולה ורחבה יותר. למעשה, אפשר לומר כי המפקד הבכיר מפקד על יחידה עם מאפיינים וירטואליים. הוירטואליות הארגונית, באה לידי ביטוי בכך שחברי הארגון הצבאי ממוקמים ביחידות צבאיות עצמאיות אשר פרוסות במיקומים גיאוגרפים שונים ונעזרים בטכנולוגיות שונות לצורך ניהול ממשקי העבודה ביניהם. כך שלא מתאפשר פיקוד ישיר ומפגש יום-יומי בין האנשים.

אם יחידות בצבא, מרמת החטיבה ומעלה, מתאפיינות ומתפקדות כיחידות דמויות-וירטואליות, לא ייתכן שאותה מערכת של כלים, כישורים ומיומנויות ששירתו את המפקדים בדרג הגדוד, ימשיכו וישרתו אותם גם בדרג הפיקוד הבכיר. זאת מתוך הבנה, כי: "What got you here, won't get you there". לאור זאת, אנו נדרשים לשאלה איך זה משפיע על מנהיגות המפקדים העומדים בראשן? מה מאפיין את סגנון המנהיגות-מרחוק? אילו אתגרים ניצבים בפניהם ואיך נוצרת ההשפעה המנהיגותית מרחוק?

הצורך בכלים ומיומנויות סביב המעבר לפיקוד בכיר, גובר בעת הזו משלושה טעמים מרכזיים:

הראשון, עידן מגיפת הקורונה - תקופת הקורונה המחישה ביתר שאת שאפשר לגוון את סל הכלים הפיקודי, ולייצר סגנון מנהיגות הכולל יותר אלמנטים של פיקוד מרחוק. אם מפקדים בכירים הצליחו במהלך שיאה של המגפה לייצר קשר עם פקודיהם ולהנהיג בשיטות חדשות כגון השימוש ב-VC ו-ZOOM, אין שום סיבה שלא לנצל את הפוטנציאל שהתגלה לטובת שינוי תרבות ארגונית ושיפור ביכולת לייצר פיקוד-מקרב מרחוק.

השני, שינויים ארגוניים עולמיים אשר משפיעים על הארגון הצבאי ומודל התעסוקה הצבאי - שינוי מגמות עולמי בעולם הארגון והתעסוקה מחלחל לתוך הארגון הצבאי ומייצר שינוי בהרגלי העבודה. סקרים עולמיים של חברת גאלופ האמריקנית, מצביעים על כך שהעולם הארגוני הופך להיות גלובאלי יותר. מנהלים בכירים נדרשים לנהל צוותי משימה רבת-תרבותיים אשר מפוזרים גיאוגרפית במרחבי זמן

ובתרבויות שונות. כמויות ידע עצומות, בתחומים מגוונים, תובעות ממנהלים יכולות ניהול של (נתוני עתק) BIG DATA. כמו כן, תחת "כלכלת החלטורה" הופך מרבית כוח העבודה הפרופסיונאלי להיות "פרילאנס". המשמעות היא שעובדים הינם בעלי זהויות ארגוניות מרובות בו-זמנית ועוד. גם בארגון הצבאי אפשר לראות את האופן שבהן המגמות הנ"ל, עליהן מצביעה חברת גאלופ, לצד השתנות שדה הקרב העתידי ופני האויב, מחלחלות לתוך הארגון הצבאי ומייצרות שינויים בהרגלי העבודה: בניית החטיבה הרב-ממדית, שת"פ עם צבאות זרים, מעבר לצוותי משימה רב-חייליים, פיתוח מערכות טכנולוגיות לניהול Big Data וסנכרון בין זרועות צבא שונות, ניהול כוח אדם שמורכב מאוכלוסיות שונות עם חוץ תעסוקה שונים,¹⁴⁴ היווצרות של תפקידים חדשים וכדומה. שינויים אלה שמתרחשים, מחייבים את המח"ט לפקד על ארגון בעל מאפיינים וירטואליים במיתאר של דרג בכיר.

השלישי, העידן הטכנולוגי - מאפשר היום יכולת לעבוד מכל מקום. העידן הטכנולוגי בשילוב עם "גזרת" הריחוק החברתי שהושגה עלינו והשאיפה לאיזון בין הבית ובין העבודה, מעלה את השאלה האם עבודה חייבת להתרחש בתוך חלל פיזי משותף אחד או שיכולה להתרחש גם מחוצה לו?

לסיכום, כל המעברים והשינויים שהוזכרו בחלק זה סביב משמעות המעבר לדרג בכיר, מגיפת הקורונה העולמית, העידן הטכנולוגי ושינוי מגמות ארגוני ותעסוקתי בעולם ובצבא, דורשים סגנון מנהיגות אחר. פרדוקסלית, בשעה שהכול השתנה מסביבנו נותר סגנון המנהיגות קבוע.

מהי מנהיגות-מקרבת מרחוק ומהם מאפייניה?

מנהיגות-מקרבת מרחוק היא היכולת להניע פקודים ויחידות לאורך זמן לביצוע משימותיהם גם בהיעדר ממושך של פיקוד ומפגש פיזי בין המפקד לפקודיו. כפי שצינו, הנסיבות של השנים האחרונות הופכות את העדר המגע הפיזי לא רק להכרח אלא גם להזדמנות לעצב מחדש את הכלים של המנהיגות הבכירה.

ניתן לאפיין את המנהיגות מרחוק של דרג הפיקוד הבכיר באמצעות חלוקה לחמישה ממדים שונים הקשורים זה בזה ובחלקם אף נובעים זה מזה (אלטמן, 2001):

ממד פיזי: אין חיבור ישיר ויום-יומי עם מפקדי המשנה והיחידות, לכן הפקודות

144 קצינים, נגדים, אנשי מילואים, אזרחים עובדי צה"ל, ספקים, חברות אזרחיות, חברות ביטחוניות וכדומה.

הישרות וההובלה מקדימה כבר אינן רלוונטיות. משך ועוצמת השיפת המפקד לעיני הכפופים לו (כולל החיילים) הינו מצומצם. מרבית הכפופים אינם חווים ולא יחוו כעצמם, הימצאות באותו מרחב ובאותו הזמן עם המפקד הבכיר.

ממד חברתי - תרבותי: הבדל הגילאים והמרחק ההיררכי בדרגות יוצרים ריחוק של מעמד חברתי- תרבותי בין הדרג הבכיר לדרג הזוטר. פער הגילאים הממוצע בין מח"ט למ"פ הוא כ־18 שנה.

ממד דינמי - רגשי: מאחר שההתרחשויות הארגוניות מורכבות וקשות להבנה, מרבית האנשים נוטים לרומנטיזציה של תפקיד המנהיג. נטייה זו באה לידי ביטוי בכך שמייחסים למפקד הבכיר יותר כוח והשפעה על המתרחש בארגון ממה שיש לו בפועל. תופעה זאת זכתה לשם "הרומנטיקה של המנהיגות". הביטוי המעשי שלה הוא הגשת "רשימת בקשות" בכיקורי בכירים, מתוך ציפייה שבידם לפתור את בעיות היחידה.

ממד סימבולי:¹⁴⁵ ההתנהגות היום-יומית של המנהיג באינטראקציות שלו עם סביבתו היא בעלת השפעה משמעותית יותר על המונהגים מאשר המילים או הערכים המוצהרים שלו כפי שבאים לידי ביטוי בחזון הארגון. כל פעולה שבה המפקד נוקט (ביקור באימונים ו/או פעילות מבצעית, מינוי והדחה, הקצאת זמן לנוכחות באירועים חשובים / קריטיים וכדומה) הופכת לסמל המייצר תרבות ארגונית של יחידה ומעצבת את שדרת הפיקוד שתחתיו. לצורך הדוגמא, מנהיג מרוחק יכול לייצר לעצמו דימוי של אדם מתייחס ותומך באמצעות פעילויות שתורמות לדימוי זה כגון: ביקור בצוע בבית חולים (אלטמן, 1993).

כאופן פרדוקסלי, דווקא ריחוקו של המנהיג מקל על יצירת ההיבטים הסימבוליים של מנהיגותו. ככל שגדל המרחק בין המנהיג למונהגים, גדל משקלן הסמלי של פעולותיו הגלויות. בחירת האירועים בהם ייחשף לאנשיו נמצאת במידה רבה בידיו.

אם נחבר את הממד הסימבולי עם הממד הדינמי-רגשי, נוכל לראות כי מספר מצומצם של מפגשים בין המנהיג למונהגים ביחד עם משאלות וצרכים ש"מושלכים" עליו, מסייעים להיווצרות של מיתוסים ביחס לדמותו. מבחינה זו, הסיפורים שעוברים מפה

145 ממד זה נשען על גישת האינטראקציה הסימבולית הטוענת שהמציאות החברתית נבנית על בסיס אינטראקציות בין יחידים בחברה, אשר מבוססות על ניהול רושם מודע (בעיקר דיבור), ולא מודע (שפת גוף, אינטונציה), סמלים ופרשנות.

לאוזן מאיש לרעהו הם אבני הבניין של דמות המנהיג.

ממד תפקידי: הכריזמה של המנהיג נובעת מתוקף תפקידו ולא מתוקף אישיותו. הסוציולוג מקס וובר, טבע את המושג "כריזמה של המשרה" אשר מתייחס בעיקר לרמות הגבוהות של הארגון. משמעות המושג היא: כי התפיסה של המנהיג המרוחק, תישען על ציפיות תפקיד ועמדות חברתיות המיוחסות למחזיקי התפקיד או המשרה, ללא קשר לתכונותיו האישיות של האדם הספציפי שמחזיק במשרה.

בספרם "מנהיגות מרחוק", מציינים הכותבים אייקנברי וטרנל (2018) כי למנכ"לים של חברות גדולות יש שני אזורי דאגה מרכזיים נוכח העבודה בארגונים ווירטואליים:

אזור הדאגה הראשון, קשור לשאלת האפקטיביות הניהולית- האם לאור המצב שאנשים עובדים רחוק ממני או מחוץ לכתלי הארגון, אני כמנהל מצליח להשפיע על מה שחשוב לי להשפיע? האם אני מקבל ונותן את הפידבק הנכון?

אזור הדאגה השני קשור לשאלת נאמנות מחויבות ומחויבות אירגונית- כשליש מן המנהלים הבכירים מודאגים שאם העובד שלהם עובד רחוק מהם או מחוץ לכותלי הארגון, אז הוא לא באמת עובד. בבסיס חשש זה קיימת הנחת היסוד של מנהלים, שאם אני לא רואה דברים בעיניים ומוודא אותם, אז כנראה שהם לא יקרו ו / או שלא יתבצעו כמצופה מהם. כמו כן, לכך מנהלים מתקשים ליצור ולחזק את תחושת המחויבות והנאמנות ללא מפגשים פיזיים בינם ובין העובדים.

אזורי דאגה אלו מייצרים למנהלים שאלות באשר ליכולת שלהם לנהל מרחוק את ארגוניהם באמצעות הכלים אליהם הם הורגלו. מפקדים בכירים בצבא חולקים אף הם את אזורי הדאגה האלו, אך בשל מאפייני הארגון הצבאי הטוטלי בו מפקדים פועלים והאחריות שמוטלת על כתפיהם, ניתן להוסיף אזור דאגה שלישי שהוא, הרצון של המפקד לשלוט באנשים ובמאורעות הסובבים אותו (ראובן, 2007).

לשלושת אזורי הדאגה שתיארנו לעיל קיים ביטוי מעשי בסגנון הניהול של מפקדים בכירים המתמודדים עם שבעה אתגרים שמורכבותם גדלה לאור הריחוק מפקודיהם ומהשטח כדלקמן:

1. מגבלות מוטת השליטה- המנהיג אינו יכול לראות את הארגון השלם (אלטמן 2001).
2. עומס מידע - ככל שדרג המפקד גבוה יותר, עליו לטפל בכמות גדולה יותר של מידע (אלטמן 2001).

3. תלות במפקדי המשנה וקציני המטה - יכולת קבלת ההחלטות של המפקד המבוססות על האופן שבו מוצגת לו תמונת המצב (אלטמן 2001).
 4. לכידות הצוותית ויכולת ניהול תקשורת וקונפליקטים - כאשר עובדים מרחוק, קיים אתגר סביב היכולת לנהל שותפות ומחויבות למשימות צוותיות (West, 2015).
 5. בניית אמון - בניית אמון מרחוק איננה נוצרת ספונטאנית אלא היא מתהווה באופן מתוכנן ואסטרטגי (West, 2015).
 6. בניית מנגנוני בקרה.
 7. שמירה על אבטחת מידע.
- בחלק הבא נדגים את האופן שבו באים לידי ביטוי, האתגרים הללו, בקרב הפיקוד הבכיר בצה"ל.

What got you here, won't get you there - אתגרי המנהיגות המקרבת מרחוק הלכה למעשה בצה"ל

בחלק זה של הפרק נדגים כיצד האתגרים השונים של מנהיגות-מקרבת מרחוק באים לידי ביטוי בצה"ל, ומדוע המיומנויות ששירתו עד לשלב זה את המפקדים, אין בהן די בדרג הפיקוד הבכיר. הפיקוד בגדוד הוא דוגמה קלסית לדרג הניהול ברמת הביניים. כיחידה, הגדוד עסוק במשימה אחת בקרבה פיזית, תוך שימוש במנגנונים של פיקוד ישיר. כמעט בכל החודשים בשנה הגדוד נמצא כיחידה אורגנית בתעסוקה מבצעית או באימון, בו כולם עסוקים באתגר דומה. המג"ד רואה את פלוגותיו כמעט מדי יום, והוא מקיים שגרת ישיבות המביאה לידי ביטוי את הפיקוד הישיר - ישיבות הערכת מצב וישיבות מטה-מ"פ. המג"ד הוא דמות שהקצינים והחיילים בגדוד רואים כמעט מדי שבוע, והוא יכול לראות בעיניו כיצד הנחיותיו מתממשות או שלא. אופי הניהול הוא Hands on, תוך נגיעה ישירה כאנשים ובנושאים. לדוגמה, המג"ד מראיין אישית את הקצינים והחיילים וקובע את התפתחותם המקצועית, בין אם לקידום או בהחלטות על סיום תפקיד או יציאה מהמסגרת. עומס השליטה סביר, ומכיוון שרוב הגדודים בצה"ל הם חד-חיילים (קרי פלוגות הגדוד הם מאותו המקצוע) אז מקצועיותו והכנתו את הסוגיות אינן מוטלות בספק. גם אם המג"ד קיבל תחת פיקודו פלוגה שאיננה אורגנית, הוא יפקד עליהם תוך שימוש במנגנוני הרתימה שעמדו לרשותו בתפקידיו עד כה: שימוש בכריזמה שלו, המשימה המבצעית המשותפת, ביקורים אישיים ויודא אישי שפקודותיו מתבצעות.

האתגר הראשון במנהיגות-מקרב מרחוק הוא מגבלות מוטת השליטה

בניגוד לגדוד, החטיבה מפוזרת גיאוגרפית, יחידותיה שונות אחת מהשנייה גם מקצועית וגם בתחומי העיסוק, והמח"ט לא יכול להיפגש עם אנשיו באותה תדירות שמג"ד נפגש עם המ"פיים שלו. מאפיינים אלו מוקצנים בחטיבות הראשונות עליהם מפקדים אל"מים בצה"ל - חטיבות המילואים והחטמ"רים. בחטיבת המילואים המח"ט מפקד על גדודים וירטואליים שאינם קיימים ביום-יום, והם נפגשים רק כמה פעמים בשנה לאימון או לעיתים רחוקות בתעסוקה מבצעית. למח"ט יש קושי במימוש המנהיגות אליה הוא התרגל המבוססת על דוגמה אישית, כריזמה והובלה בחזית במצב שבו הוא לא פוגש את היחידות. רבים מהמח"טים במילואים נתקלים בתופעה בה הם פונים לחיילים בכיקור באימון ונתקלים בשאלה "מי אתה?". הניכים רבים בקורס מח"טים שאלו אותנו כיצד הם יכולים לוודא שמה שהם אומרים אכן קורה בגדודים. במיוחד הטרידה סוגיה זאת את מפקדי החטמ"ר לעתיד ששאלו כיצד הם יכולים לוודא שאף חייל שעומד במחסום "לא יעשה להם תקלה". אלו הן מקצת הדוגמאות למיומנות החסרה של המפקדים הנכנסים לתפקיד בכיר, שבו אופי הניהול שלהם התבסס על שליטה ישירה אשר כעת אינה מסייעת להם עוד. העדר מיומנות זאת מולידה תופעה המוכרת לכולנו בצה"ל - פיקוד "במיקרו" של מח"טים, בדגש על מח"טים של חטמ"רים, שמקדישים את רוב זמנם לוודא שהגדודים אכן ממלאים את הפקודות שלהם. ביטוי מעשי לכך הוא תדריכים ארוכים של מפקדים בכירים שאינם מוסיפים ידע אלא חוזרים על המוכר והידוע. באופן דומה אפשר לראות כיצד מח"טים חדשים נוטים לרועות לו"ז עמוס בו הם מנסים להספיק הכול - גם לנהל את היחידות שתחת פיקודם (Micro management) וגם להספיק לנהל את הארגון שלהם.

האתגר השני המאפיין את הפיקוד הבכיר הוא עומס המידע

ככל שדרג המפקד גבוה יותר, עליו לטפל בכמות גדולה יותר של מידע ולדעת "לבור את המוץ מן התבן". דוגמה לכך אפשר לראות במפקדי החטמ"ר שנתקלים בעומס מידע עצום הכולל בין היתר עדכונים מבצעיים מדי כמה דקות, מידע מודיעיני רב ואינסוף פרטים ניהוליים הקשורים ליחידות השונות שתחת פיקודם. כמג"דים הם נדרשים להבין בלחימה הרב-חיילית, אך כמח"טים בחטמ"ר יש תחומים מקצועיים רבים שבהם לא עסקו ולכן הם נדרשים למקצועיותם ולמומחיותם של קציני המטה שלהם - עולם המודיעין, שב"כ, משטרה, ישובים אזרחיים ומנהל אזרחי הם רק כמה מהדוגמאות

לעולמות תוכן חדשים. המורכבות של קבלת ההחלטות הופכת לקשה מאוד – שיקולים אסטרטגיים משפיעים על החלטות טקטיות, חוסר-וודאות ושינויים תכופים במציאות המבצעת מקשים על שליטה באירועים ובדרכי הפעולה הנכונות ובאופן בו נדרש לנהל מערכת הטיבתית בתנאי ¹⁴⁶ VUCA. כלי עבר שבהם המפקד השתמש בתפקידיו הקודמים לפתור את בעיית עומס המידע, ובראשם להגיע לחזית, להבין את הבעיה ולהחליט עליה כראות עיניו, מתבררים כפחות ופחות יעילים בדרג הבכיר.

האתגר השלישי שמיניו הוא התלות במפקדי המשנה וקציני המטה

התלות של המנהיג המרוחק נובעת מאתגר מוטת השליטה המוגבלת ומעומס המידע. היא באה לידי ביטוי גם בתיווך מסרים ומשימות מלמעלה כלפי מטה. ברם, היא גם באה לידי ביטוי בתלות הגוברת בקציני המטה המטפלים במידע ואחראים על הסינון, המיון והפרשנות למידע. לכן יכולת קבלת ההחלטות של המפקד מבוססת כמעט בלעדית על האופן שבו מוצגת לו תמונת המצב. מח"ט המילואים נאלץ לפקד על המסגרות שלו תוך התבססות על המג"דים במילואים, משום שרק הם מכירים את חיילים והקצינים בגדוד ואת הדינמיקה המאפיינת את עולם המילואים. חשוב לציין שגם בעולם המטה הבכיר יש שינוי במאפייני הפיקוד והניהול. רע"ן עובד בצמידות לרמ"דים שלו, והוא מקיים איתם אינטראקציה יום-יומית המתבססת על מומחיותו ושליטתו ברמה המקצועית. לעומת זאת, רמ"ח במטה נדרש להסתמך על ראשי הענפים שלו שעוסקים בתחומים שונים, בהם הוא לא תמיד מבין.

האתגר הרביעי קשור ליצירת לכידות צוותית ויכולת ניהול תקשורת וקונפליקטים

כאשר עובדים מרחוק, המשימה מתבצעת מהר יותר וטוב יותר מבחינת יכולת העמידה בדרישות המשימה ברמת הפרט אשר הופקד עליה. מה שעובד פחות טוב,

146 מודל vuca פותח בצבא האמריקני והוא מתאר סיטואציות בעלות ארבעה רכיבים:
 א. תנדוטיות (Volatility) - מתאר את ריבוי השינויים, טבע השינויים ותכיפותם ואת מהירות כוחות השינוי הגורמים לשינויים התכופים.
 ב. אי וודאות (Uncertainty) - מתאר את חוסר היכולת לחזות ולדעת קדימה, המוכנות להפתעות ומידת הערנות והיכולת לדעת את המתרחש סביבך.
 ג. מורכבות (Complexity) - מתאר את מורכבות מערך הכוחות הפועלים ככל רגע נתון כאשר לא קיים בהכרח הקשר בין סיבה לתוצאה והבלבול הקיים במערכות ובארגונים.
 ד. עמימות (Ambiguity) - שטטוש המציאות והיכולת להבנתה, הפוטנציאל לחוסר הבנות ומשמעויות לא ברורות של הדברים. בלבול במערך הסיבה-תוצאה.

זו היכולת לנהל שותפות סביב המשימה, סיעור מוחות וגם התחייבויות למשימות צוותיות. כשאנשים לא עובדים ביחד, הם מתקשים לראות איך העבודה של כל אחד מהפרטים משפיעה על "השלם" הארגוני (West, 2015). אפקט ה-Faceless Crowd כפי שבא לידי ביטוי בניסוייו של מילגרם, הוכיחו בעבר כי ככל שיש מרחק פסיכולוגי גדול יותר, רמת האמפתיה והחמלה כלפי האחר הולכת וקטינה. בעידן המודרני, כשהפעילות שלנו נודדת יותר ויותר אל מסכי הטלפון החכם והמחשב, המקום שהופך לנטול אמפתיה לחלוטין הוא החלל הווירטואלי ובמיוחד הרשתות החברתיות. זאת משום שהצד השני אינו נראה, כל צד חשוף רק לפיסות קטנות של דעות, וזה מבטל את האנושיות באדם שממול, בין שזה המנהיג או המונהג. תקשורת דרך אמצעים טכנולוגיים משחררת עכבות חברתיות ויש בה פוטנציאל גבוה לתקשורת פרובוקטיבית קשה - בצה"ל מוכרת התופעה של שרשרת מיילים בו משתלחים קצינים אלו באלו. פוטנציאל הסכנה עולה יותר ככל שיש גם הבדלים בגילאים, בתרבות ובגיאוגרפיה בין חברי הקבוצה. תופעה זו בולטת עוד יותר במנהיגותו של מח"ט המילואים, שמעבר להבדלים התרבותיים הקיימים בינו, איש הצבא הסדיר, ובין פקודיו אנשי המילואים, אין לו יכולת לקיים ישיבות שבועיות או לבקר ביחידותיו מדי שבוע. המחסור באינטראקציה, חוויות משותפות והכרות מעמיקה הופך את הפיקוד שלו לווירטואלי לחלוטין ומייצר, כפי שציינו, תלות כמעט מוחלטת בתיווך של המג"דים.

האתגר החמישי הוא בניית אמון, רתימה ובקרה

בניית אמון איננה מתרחשת במקרה. כדי שאמון יבנה בתוך ארגון, נדרש מן המנהיג ומן המונהגים להוכיח באופן הדדי כי הם חולקים מטרה / כוונה / תכלית משותפת, וכי שני הצדדים מקצועיים ומומחים ולשניהם מוטיבציה וכוונות חיוביות. בארגונים שאינם וירטואליים, אמון נבנה לרוב מתוקף נוכחותם הפיזית הנראית לעין של המנהיג והמונהגים בסביבת העבודה. האופן שבו מנהיגים פונים ומדברים עם אנשים, חשוף וגלוי לפני כולם. בעבודה מרחוק האינטראקציה בין מנהיג למונהגים לא נראית לעין. מנהיג צריך לייצר הזדמנויות עבור המונהגים לגלות את כישוריו, יכולותיו המקצועיות והכוונות שלו ובו-זמנית, להצליח לראות גם את כישוריהם ויכולותיהם המקצועיות של המונהגים. היעדר האינטראקציה מעלה דילמות מקצועיות רבות כגון: איך אפשר לדעת שמישהו ממש טוב בעבודה שלו? כיצד אפשר ללמוד על יכולותיו וכישוריו של חבר צוות שלא לוקח חלק פעיל בקבוצת שיח וירטואלית? (West, 2015).

אתגר נוסף קשור לסוגיית הרתימה והבקרה. מפקדים בדרג הביניים מורגלים ברתימה רשמית המבוססת על כריזמה אישית ומשימה ברורה. הבקרה על ביצוע הפקודות היא אינטואיטיבית ומבוססת על מה שהם רואים ביחידה. אולם, בדרג הפיקוד הבכיר המיומנות מפסיקה להיות אפקטיבית. כולנו מכירים את התופעה שבה הנחיות של מפקדים בכירים מתמסמסות או לא מתקיימות, ובשפת הרחוב "אז מה אם המפקד אמר?" או "יש הבדל בין הנחיה ובין הנחיה לביצוע". הסיבה לכך היא שמפקדים בכירים חסרים בכלים למיומנות רתימה מרחוק או יצירת מנגנוני הבקרה מרחוק על ביצוע פקודותיהם. חוסר הרתימה בעולם המילואים מוביל לעיתים לתופעה שבה מג"דים במילואים אומרים "לא נורא, עוד שנתיים המח"ט הזה יתחלף, ועד אז נחזיק מעמד...". באופן אירוני, ככל שמפקדים נוטים לפתח ביטחון-יתר סביב התחושה שפקודותיהם יבוצעו ויאכפו מתוקף סמכותם ודרגתם הבכירה ועל אף המרחק, כך גדל הסיכוי שהפעור בין ההנחיה לביצוע יילך ויגדל. הסיבה לכך היא כפולה: מפקדים בדרג הזוטר רואים באופן ישיר ובלתי אמצעי אם הפקודות שלהם מבוצעות ולכן הם אינם מפתחים לעצמם כלי רתימה ובקרה מגוונים. כשלהעדר כלים נוספת האשליה של הדרגה הבכירה והביטחון העצמי ש-"אם אמרתי זה יקרה" - זהו מתכון לפער בהכנת המצב.

הקושי בקפיצת המדרגה איננו רק באופי המנהיגות אלא בצורך של המפקדים ללמוד מיומנויות חדשות. בשעה שבמעבר בין דרג הפיקוד הזוטר (מ"פ) לדרג הביניים (המג"ד) יש הכשרה גם לדרג וגם לתפקיד (פו"מ וקורס מג"דים), במעבר לפיקוד הבכיר (מח"ט ורמ"ח) יש רק קורס קצר אחד לתפקיד (קורס מח"טים), שעסק עד כה בפיקוד על חטיבה במלחמה.

משבר הקורונה הגביר את הקושי של מפקדים בדרג הבכיר בצה"ל. העדר היכולת לפגוש את הפקודים והיחידות, בדגש על עולם המילואים בו בוטלו אימונים ותעסוקות מבצעיות, הקשו על המח"טים והמפקדים הבכירים להשתמש במיומנויות הפיקודיות הקונבנציונליות שלהם. כך לדוגמה קיום כנס מ"פים או מ"מים, שהוא אחד הכלים הנפוצים בקרב מח"טים במילואים או מפקדי החטמ"ר, הפך להיות כעייטי מאוד בשל החשש מהדבקה המונית. כלים שהפכו נפוצים באזרחות בתקופה זאת כגון ה"זום", לא היו נפוצים במערכת הצבאית בדרגים הנמוכים, והשימוש בכלים אורחיים מוגבל מאוד בגלל סוגיות של ביטחון מידע. פריצת המגיפה העלתה למודעות הצבאית כלים מודרניים חדשים, ואפשרה יציאה מהקופסה של המנהיגות המסורתית. בשורה התחתונה, בעת שהפיקוד מרחוק הופך להיות וירטואלי הרבה יותר, הדרג הבכיר, בדגש על מח"טים, חייב למצוא את הדרכים להמשיך ולהתוות את הדרך, לרתום את הפיקודים ולייצר מנגנוני עבודה אפקטיביים.

מאידך, מתוך המשבר בקע גם פוטנציאל לכלים פיקודיים חדשים לדרג הבכיר. בחלק הבא נסקור כלים פרקטיים חדשים לצד קיימים, שהחלו להיות בשימוש רב יותר בצה"ל, לצד כלים קוגניטיביים רגשיים, שמטרתם להגביר את רמת מודעותו של המפקד ולסייע לו בתהליך ניהול המנהיגות שלו מרחוק.

כלים ליישום מנהיגות-מקרב מרחוק

לכאורה, משתמע כי כדי להיות מנהיג-מקרב מרחוק, צריך לייצר תפנית בסגנון המנהיגות המוכר והידוע. הרעיון העומד בבסיס המנהיגות-המקרב מרחוק היא להתבונן על התנאים והאתגרים העכשוויים בעין בוחנת ומודעת, ולייצר את ההתאמות הנדרשות באמצעות שכלול מיומנויות ולמידת כישורים הכרחיים. מנהיג-מקרב מרחוק נדרש להבין דינמיקה צוותית ולהיות בעל יכולת לייצר תרבות ודינמיקה צוותית וירטואלית. עליו להבין מה מניע אנשים באופן הטוב ביותר כשעובדים מרחוק. לפיכך, האתגר במנהיגות-מקרב מרחוק הוא שיש לבצע את הרתימה של המונהגים בצורה שקולה יותר ופרו-אקטיבית.

בחלק זה נציע כלים ליישום המנהיגות-המקרב מרחוק - כלים טכנולוגיים, כלי קוגניטיבי וכלים של פיקוד ומנהיגות.

טכנולוגיה

כדי לייצר מנהיגות-מקרב מרחוק נחוץ בראש ובראשונה שלארגון יהיו ציוד ותשתיות איכותיות תומכות תקשורת. עם זאת, הרעיון בשימוש בטכנולוגית תקשורת הוא לא באמצעים העומדים לרשות הצבא, אלא בצורת השימוש בהם. הצורך "לצאת מהקופסה" יצר דפוסי עובדה חדשים כגון קיום ישיבות ב-"video conference (VC) החוסכות זמן ומחזקות את האמון בין הדרגים ("לא מבזבזים לנו את הזמן בנסיעה לישיבות..."). באופן דומה קיים הרמטכ"ל במהלך חודש מאי 2021, פורום מבצעי לדרג המג"דים ומקביליהם בשאר הזרועות על-ידי שימוש בטכנולוגיה מסוג זה. הפוטנציאל במקרה הזה הוא לא רק להחליף ישיבה פיזית בווירטואלית' אלא לייצר שימוש חדש בכלים מסוג זה כדי לחזק את "מנהיגות-מקרב מרחוק". דוגמה נוספת, אם בעבר, מפקדים נדרשו להעביר מסר דרך מפקדי המשנה או לקיים כנס למפקדים הזוטרים, תהליך ארוך וגוזל זמן שהאפקטיביות שלו מוטלת בספק. לאור מאפייני התקופה, אפשר לזמן תוך פרק זמן קצר של 48 שעות שיחת VC עם כלל המפקדים ולהעביר באופן ישיר את המסרים תוך מתן הזדמנות גם לקצינים הזוטרים להביע את דעתם. כך אפשר ליצור, למרות המרחק הפיזי, הזדמנות לייצר קרבה ורתימה

עם הפקודים. באופן דומה, מח"טים במילואים יכולים (בנושאים לא מסווגים) לקיים ישיבות או דיונים מקצועיים חודשיים עם דרג המ"פ או אפילו המ"מ, תוך ניצול פלטפורמות וירטואליות חדשות שמאפשרות למח"טים לקרב את פקודיהם מרחוק.

חיזוק המודעות העצמית של המפקד הבכיר להבנת השינוי הנדרש במנהיגותו

אנו ממליצים למפקדים הבכירים לבחון את האופן שבו סגנון המנהיגות שלהם צריך להשתנות, וזאת לנוכח שבמצב של מנהיגות רחוקה מעשיהם נבחנים על-ידי הפקודים באופן שונה מאשר במצב של מנהיגות ישירה (כפי בדרג המג"ד). בתוך כך, רצוי לעשות שימוש בארבעת השאלות הבאות (אלטמן, 1993):

1. למה הם מקדישים את זמנם? – המקום שבו מפקד מקדיש את מירב זמנו, מצביע על מה שחשוב לו.

2. מה הם שואלים את סביבתם? – דרך שאלות לסובכים אותו, המפקד מספר מה חשוב לו, ומסמן לפקודיו להיות "על זה" להבא.

3. כיצד הם מגיבים לאירועים קריטיים? – רגעי לחץ הם רגעי מבחן, והם גם נחרטים בזיכרון הארגוני לאורך זמן. הקורונה היא מקרה בוחן מצוין בהקשר זה, האופן שבו מפקד מנהל משבר מסוג זה, ישפיע על האופן שבו ייזכר ועל רמת ההירתמות של אנשיו אליו עם תום המשבר.

4. עבור מה הם מתגמלים? סנקציה או תגמול חיובי – שניהם ערוצים דרכם מפקדים מדגישים מה נחשב בעיניהם, ומה בלתי מתקבל.

חשוב לזכור כי ההתנהגות היום-יומית של המפקד באינטראקציות שלו עם סביבתו, הן מקרוב והן מרחוק, היא בעלת השפעה רבה יותר על פקודיו ועל התרבות הארגונית של יחידתו, מאשר המילים או הערכים המוצהרים כפי שהם באים לידי ביטוי בחזון הארגון.

כלים לניהול צוות ובניית לכידות צוותית מרחוק:

עבודת צוות איננה רעיון חדש בצבא. מה ששונה וחדש הם התנאים שהופכים עבודת צוות לאפקטיבית כשמדובר בארגון וירטואלי. להלן המישה כלים שיכולים לסייע ליצירת לכידות משימתית גבוהה ולרמת ביצועים גבוהה בצוותים וירטואליים (West, 2015):

1. מעבר מתקשורת "טקסטית" לתקשורת "אפקטיבית"

קבוצות וצוותים בראשית דרכן מאופיינות במטרה לא ברורה ורמות נמוכות של הסכמה בין חבריה. מפקדים נדרשים לתת הנהיות ולמסד תהליכי עבודה ברורים: מתי נפגשים, באיזה מדיום יתנהלו המפגשים, איך יתבצע הדיווח, מי מנהל את הלו"ז, איך מעדכנים את כולם בנוגע ללו"ז וכדומה. מומלץ לדבר על תהליכים של ניהול קונפליקטים במידה ויתגלעו אי-הסכמות ואיך לנהל אותן גם במצב שבו המפקד ופקודיו לא נפגשים פנים-אל-פנים (התייחסות לכך בכלי מספר 5).

2. ניהול התקשורת

סימן ההיכר של צוות מנוהל היטב ומפותח דיו היא תקשורת שמנוהלת היטב. בעידן של מנהיגות רחוקה, מפקד חייב להבטיח כי המסרים שהוא מעביר בהירים ברורים ומוכנים די צרכם ואינם משתמעים לשני פנים. עליו להיות ערני לתגובות אפשריות וניואנסים שיכולים להיווצר משימוש ברשתות חברתיות וטכנולוגיות תקשורת. בהקשר זה, האנטר והמילטון ממליצים לעשות שימוש בארבעה טווחי סגנונות תקשורת שונים:

Tell - המנהיג משתף, מספר או מסביר מה קורה בארגון.

Sell - המנהיג מנסה לשכנע ("מוכר" או "משווק" רעיון) את חברי הצוות לשנות דפוסי התנהגות או מחשבה.

שני הסגנונות הראשונים מתמקדים במסר סגור בתוכן המועבר מהמועזן לנמען.

Consult - כשלמנהיג חסרה אינפורמציה והוא זקוק לתמונת מצב מכפיפיו, הוא מזמין אותם לייעץ לו.

Join - המנהיג מזמין את מונהגיו להיות סוכני שינוי ושותפים בתהליך אותו הוא רוצה להוביל.

שני הסגנונות האחרונים מתמקדים ביצירת קוד פתוח בארגון בין המנהיג למונהגיו.

חשוב להיות מודעים לכך שבכל צורות התקשורת, עצם הבחירה במדיום יכולה להיות חלק מהמסר. יש לתת את הדעת לכך שלרשתות חברתיות יש נטייה לשחרר עכבות חברתיות, לטוב ולרע, ולהפעיל שיקול דעת בהתאם. דוגמה לשימוש ב-4 סגנונות תקשורת, אפשר לראות באופן שבו הרמטכ"ל מבנה מסר בהיר קצר פשוט: "ניצחון, רב ממדיות, שלילת יכולות", עם שימוש במטפאורות מוכרות מחיי היום-יום ומעולם

הצבא, ובאמצעות חזרה על המסר בפורומים שונים בצבא עד שהרעיון מהלחל לכל חלקי הארגון הצבאי.

3. יצירת תרבות אירגונית ולכידות חברתית באירגון וירטואלי

יצירת תחושה של קהילה חיונית להצלחה. חשוב לייצר מפגשים חברתיים ומקצועיים פנים אל פנים במידת האפשר, ולנצל את ההזדמנות, לא רק כדי לדבר על המשימה, אלא גם למען "שבירת קרח" והעמקת היכרות מקצועית ואישית. עידוד דיאלוג ומפגש עם אנשים דרך מופעים של "הכנת סגלים". כשאין אפשרות להיפגש פיזית, אפשר לעשות שימוש במדיה הדיגיטלית כמו שיחות, כנסים או אפילו טקסים תוך שימוש באפליקציות כגון ZOOM, כדי לייצר חוויות משותפות הנמשכות לאורך זמן. בהקשר הזה, הימנעות מתקשורת בגלל העדר היכולת להיפגש פיזית, עלולה להתקבל בקרב הפקודים כביטוי לחוסר מנהיגות או חוסר אכפתיות. עם זאת, חשוב לזכור שקשה לזרז תהליכים של לכידות חברתית ותרבות משותפת בפרק זמן קצר. על כן חשוב לא לנסות לכפות את זה אלא לשמור על ערוצי תקשורת פתוחים לאורך כל הדרך.

4. יצירת אמון

ביצוע צוותי ברמה גבוהה מאופיין בראש ובראשונה ברמת אמון גבוהה. מנהיג אפקטיבי מתחיל בבניית יחסים עם חברי הצוות הפוטנציאליים שיש לו איתם שפה משותפת בגישות ובתפיסות. כרגע שהקבוצה נבנתה ויש תחושת פתיחות אז אפשר לעבור לעסוק בניהול מרחוק. כמו כן, חשוב שהמנהיג יידע ליצר נורמות עבודה יציבות ואמינות סביב תפקודי עבודת צוות הכרחיים. לדוגמה: "בכל יום ראשון בשעה 19:00 בערב נערוך ישיבת מטה באמצעות שיחת וידאו". עידוד חברים בצוות להגיב, לעקוב ולקחת אחריות על המתרחש בקבוצה הווירטואלית עוזר לבנות אמון שמגביר את רמות הביצוע.

5. ניהול קונפליקטים

תקשורת דרך אמצעים טכנולוגיים ורשתות חברתיות משחררת עכבות חברתיות ויש פוטנציאל גבוה לתקשורת פרובוקטיבית קשה. על כן, נחוצים מנגנונים לפתירת קונפליקטים. כלי שיכול לעזור בתקשורת אפקטיבית בעיקר כשמדובר בצוות עם הבדלי גיל, מגדר, מגזר, תרבות וגיאוגרפיה דוגמת חטיבת מילואים הוא מודל ה־LEARN.

Listen - מיומנויות הקשבה כדי להבין ולהיות מובן.

Effectively Communicate - המסר שעובר באופן וירטואלי חייב להיות ברור ומובן באופן שיפצה על חוסר היכולת של הדובר להיות נראה-לעין. אפשר לייצר בהירות באמצעות יצירת מבנים חזרתיים באירגון אשר יוצרים סדר. לדוגמה: פעם ביום בשעה 17:00, מקיימים שיחת טלפון / צ'אט. מבנה / פורמט השיחה יישלח מראש אל הנמען טרם השיחה.

Avoid Ambiguity - יש להימנע מעמימות בעיקר סביב מצבים חדשים, של אי-וודאות. זה יכול למנוע תסכול אצל הכפופים ופניות להקשבה. דוגמה למצב שכיח בצבא היא העלאת משתתף לשיחת וידאו מול צוות שמתכנס ביחד בחדר ישיבות בלי שהנמען יודע מה מטרת השיחה ומדוע הוא זומן אליה בשיחת וידאו.

Respect - לכבד שונות בצוות ולהעריך אותה. צוותים רב-משימתיים ווירטואליים מתאפיינים בהרכב אנשים מגוון, חשוב להימנע מחשיבה סטריאוטיפית על השונות בצוות וכדאי לפתח יכולת להוקיר ולהעריך את ההזדמנויות שצוות רב תרבותי מזמן.

No Judgment - מכיוון שמדובר בצוות וירטואלי מגוון, רצוי לנסות לחשוב על מספר פרשנויות ואפשרויות תגובה לא שיפוטית לסיטואציות מעוררות דאגה.

סיכום

בפרק זה טענו כי קיים הבדל משמעותי באופי הפיקוד בין דרג הפיקוד של הגדוד ובין דרג הפיקוד הבכיר של החטיבה, אשר מחייב למידה ורכישה של מיומנויות וכלים מנהיגותיים נוספים ושונים. סוג המנהיגות אותו הגדרנו "מנהיגות-מקרכת מרחוק", מאופיין בכך שמפקדים בכירים נדרשים כיום להניע את פקודיהם "תוך יצירת התלהבות ומרץ ביחידה", כדברי רא"ל אביב כוכבי, וזאת למרות שהם אינם מפקדים עליהם באופן ישיר.

במהלך הפרק תארנו את האתגרים הייחודיים של מנהיגות-מקרכת מרחוק, בדגש על אתגרי מוטת-השליטה, עומס המידע, התלות המוגברת במפקדי המשנה, יצירת לכידות, בניית אמון, רתימה ובקרה. הדגמנו כיצד אתגרים אלו באים לידי ביטוי בתפקידים של מח"ט המילואים ומח"ט החטמ"ר, שהם תפקידי הפיקוד הבכיר הראשונים של האל"מים הקרביים בצה"ל. בסוף הפרק המלצנו אלו כיוונים ראוי להמשיך ולפתח בצה"ל כדי לשפר את מנהיגותו של הדרג הבכיר, ובכלל זה העמקת הידע, פיתוח כלים נוספים ומיסוד הכשרה למפקדים בתחומים אלו.

תקופת הקורונה העלתה למודעות את היכולת להנהיג ולפקד בצורות חדשות, ויצרה פוטנציאל חדש ליצירת סל כלים מגוון יותר מזה שהשתמשו בו המפקדים הבכירים עד פרוץ המשבר. מצב זה מאפשר ומחייב את צה"ל לנצל את ההזדמנות כדי להעמיק את הידע והכלים הנדרשים לפיקוד הבכיר, ואף למסד את תהליכי הידע וההכשרה לדרג זה. רק כך נוכל לוודא שגם בתקופה מאתגרת זאת, המפקדים הבכירים בצה"ל מצליחים להנהיג תוך מיצוי אפקטיבי של מנהיגות מקרבת, גם אם היא מרחוק.