

מנהיגות מודיעינית בחיל הים



את עבודתו של מספן המודיעין ניתן להמשיל למשחק "סולמות וחבלים": איסוף המידע המודיעיני הוא מלאכה קשה כמו הטיפוס בסולמות, ולעומת זאת ההחלטה בחבלים היא מהירה, כואבת ומעכבת מאוד את ההתקדמות

ציקראן

רון דרורי

ראש צוות בבית הספר
לפיתוח מנהיגות



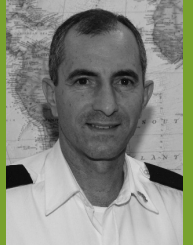
רס"ן תמר ברש

ראש מדור פיתוח
ארגוני בחיל הים



תא"ל אבי
ארזוני

מפקד בסיס
חיל הים בחיפה.
לשעבר ראש מספן
המודיעין



הצורך לאפשר חשיבה עצמאית ותקשורת פתוחה בתוך ארגון היררכי נוקשה הוא אחד מתוך סדרה של אתגרים שעומדים בפני המפקד במודיעין. המאמר סוקר את כל האתגרים האלה על סמך עבודת מחקר שנעשתה במודיעין של חיל הים

והמתחים העיקריים שמאפיינים את המנהיגות המודיעינית לעומת המנהיגות המבצעית. בעקבות זאת הגדרנו את האתגרים המרכזיים בתחום המנהיגות שעומדים בפני אנשי המודיעין בחיל הים.

רקע כללי

מספן המודיעין בחיל הים (מד"ן)

ייעודו של מספן המודיעין הוא "לבנות את תמונת המודיעין הימי בעבור חיל הים, צה"ל והדרג המדיני".¹ למספן המודיעין יש אפוא שני "לקוחות" שונים: האחד הוא זרוע הים והאחר הוא קהילת המודיעין וההנהגה המדינית. העבודה מול כל אחד מה"לקוחות" היא שונה: מול חיל הים נדרש מגע ישיר ושוטף עם הגורמים המבצעיים. העבודה מול קהילת המודיעין וההנהגה המדינית מחייבת אינטראקציה עם גופי מודיעין שונים - צבאיים ומדיניים - וגם עם גופי מודיעין זרים.

את עבודתו של מספן המודיעין ניתן להמשיל למשחק "סולמות וחבלים": איסוף המידע המודיעיני הוא מלאכה קשה כמו הטיפוס בסולמות, ולעומת זאת ההחלטה בחבלים היא מהירה, כואבת ומעכבת מאוד את ההתקדמות. אך בניגוד למשחק הילדים שבו גם ההצלחות וגם הכישלונות נראים מיד על הלוח, ההצלחות של מספן המודיעין נשמרות בדרך כלל בסוד, ורק הכישלונות זוכים מיד לתהודה רבה.

מנהיגות במודיעין

סוגיית המנהיגות המודיעינית לא נידונה בהרחבה בספרות הצבאית התיאורטית. מעט החומרים התיאורטיים בתחום המודיעין והמנהיגות עוסקים בעיקר בשתי שאלות: כיצד משפיע המידע המודיעיני על תהליך קבלת ההחלטות של ההנהגה המדינית והצבאית?² ואילו יחסים מתפתחים בין אנשי המודיעין לקברניטים, דהיינו בין אוספי המידע החיוני ומנתחיו לבין מי שצריכים לקבל את ההחלטות על בסיס המידע שנאסף ושנתח.³

במאמר הזה אנחנו עוסקים, בין היתר, ביחסים שבין קצין המודיעין למפקד המבצעי (הלא הפוליטי) כדי להבין דרכם טוב יותר את משמעותה של המנהיגות המודיעינית. כמו כן אנחנו עוסקים באתגרי המנהיגות לאור השינויים בסביבת הפעולה.

אהרון זאבי פרקש, ראש אמ"ן לשעבר, טוען במאמרו⁴ שהשינוי המהיר של הסביבה מחייב פיתוח של ידע מערכתי ושל חשיבה מערכתית - שהם תנאי למנהיגות מערכתית, כלומר, למנהיגות שרואה את התמונה הכוללת. הידע המערכתי כולל פיתוח תפיסת הפעלה מודיעינית ודרכים לעיצוב אסטרטגיה בהתאם לה.

כל העוסק במודיעין מהלך בשדה מוקשים, שתקלות יכולות לקרות בו על כל צעד ושעל מכיוונים שאין לצפותם מראש (יהושפט הרכבי, עדות אישית - "הפרשה" מנקודת ראותי, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1994, עמ' 87)

מבוא

לכאורה מנהיגות ומודיעין הם שני עולמות שונים. המודיעין עוסק בסמוי, במה שנמצא במחשכים, מאחורי הקלעים ובניסיון לנבא את העתיד, ואילו המנהיגות היא פעולה גלויה שמיועדת להוביל אנשים, להשפיע עליהם ולסחוף אותם. עם זאת אין ספק שהמפקדים ביחידות המודיעין השונות בצה"ל נדרשים להפגין יכולות מנהיגות. מכאן עולה השאלה: האם המפקד במודיעין נדרש ליכולות ייחודיות בתחום המנהיגות, או שמדובר ביכולות שלהן נזקק כל מי שמופקד על אנשים בתוך ארגון? במאמר הזה אנחנו בוחנים את שאלת היסוד הזאת בהקשר של מנהיגות מודיעינית בחיל הים.

יועץ או מנהיג?

מטרת המאמר היא להציג תזה שלפיה המנהיגות במודיעין היא ייחודית שכן היא מכילה בתוכה מתחים ופרדוקסים שנובעים מהשילוב של שני מושגים שונים: "מנהיגות" ו"מודיעין". כך, למשל, מאיש מודיעין מצפים להערכות ולניתוחים של המציאות. ממנהיג מצפים שיעצב את המציאות.

מהראיונות שעשינו במספן המודיעין בחיל הים (התמקדנו בראשי מחלקות ובראשי ענפים) עולה שהמונח "מנהיגות מודיעינית" אינו מובן מאליו ומעורר תחושות אמביוולנטיות בקרב המפקדים. מחד גיסא, ישנם קציני מודיעין בכירים שלדעתם תפקיד הקמ"ן הוא להיות רק יועץ למפקד, ולפיכך המונח "מנהיגות" אינו רלוונטי בעיניהם לתפקידם. אחד המרואיינים אמר: "מנהיגות מודיעינית זה דבר והיפוכו. מנהיגות זה בן-גוריון, רבין. הקמ"ן רק מייעץ למפקד". מאידך גיסא, היו קציני מודיעין בכירים שהגדירו את עצמם מנהיגים לכל דבר - כמו כל מפקד אחר בצה"ל שכפופים לו קצינים וחיללים. שתי התפיסות האלה משקפות שני קצוות לפירוש המונח "מנהיגות מודיעינית". מובן שבין שני הקצוות האלה יש מקום למגוון של הגדרות ביניים.

שיטת המחקר

המאמר מתבסס על ראיונות של ראשי מחלקות ושל ראשי ענפים במספן המודיעין של חיל הים. בראיונות הם התבקשו לספר על גילויי מנהיגות במספן, והדברים שהם אמרו שימשו למיפוי הפרדוקסים

ניתוח הממצאים

בפרק הזה אנחנו מציגים את הפרדוקסים המרכזיים המאפיינים את המנהיגות במודיעין בהשוואה למנהיגות ביחידות המבצעיות - כפי שעלו מהראיונות שערכנו ושניתחנו. בפרק שלאחר מכן אנחנו מציגים את האתגרים המרכזיים שעולים מהמתחים הנ"ל.

פרדוקס מספר 1:

פלורליזם מחשבתי בהיררכיה צבאית - קצין מודיעין נדרש לחשיבה עצמאית בתוך ארגון היררכי נוקשה

רבים מהמרוואיינים אמרו שבעיניהם המושג "מנהיגות" עומד בניגוד למבנה ההיררכי הצבאי הקיים. אלה היו נימוקיהם:

1. מקצין מודיעין מצפים להציג את דעתו (המבוססת, כמובן, על עובדות ועל עבודת ניתוח מקצועית) גם אם היא שונה מתפיסת מפקדו ואפילו אם היא מנוגדת לה. ובלשונו של אחד המרוואיינים: "זהו תפקידך. אתה חייב לעמוד על דעתך גם אם אחרים - ובהם בכירים ממך - אינם מסכימים איתך. זה לא אומץ מקצועי, זו מקצועיות".
2. כדי שעבודת המודיעין תהיה איכותית, נדרשת שבירה מוחלטת

של היחידות המבצעיות זהו זמן מבוזבז שכן אין בו עשייה. במושגי המודיעין חשיבה היא המשימה המרכזית. לא זו בלבד שהיא אינה בזבז זמן, אלא היא נחשבת לליבת עבודתו של קצין המודיעין. ובלשונו של אחד הרע"נים שרואיינו: "קמ"ן צריך לסמוך על הפקודים שלו שיחשבו. בציר המבצעי יש משימות קבועות ושגרתיות. במודיעין אתה יושב, קורא וחושב, בונה תמונת מודיעין וכותב פרסומים".

בחשיבה בלבד אין די. מפקד במודיעין צריך לסמוך על פקודיו שיחשבו באופן עצמאי על סמך החומר שקראו. וכך אמר בסוגיה הזאת אחד המרוואיינים: "אתה לא יכול לקרוא את כל הידיעות. אתה סומך על מי שמתחתך שיקרא את החומר - ולא מתוך קונספציה". התפיסה הזאת שונה מהמקובל ביחידות המבצעיות שבהן דורש המפקד מפקודיו עשייה ומוודד אותם לפיה. העשייה המבצעית היא גלויה לעין, מה גם שלמפקד קל להעריך אותה, שכן הוא עתיד ניסיון בתחום הזה. לעומת זאת עבודת החשיבה המודיעינית היא ברובה סמויה מהעין וקשה הרבה יותר למדוד אותה. יתר על כן, למפקד במודיעין אין אפשרות להיות מומחה בכל התחומים הרבים שבהם עוסקים פקודיו. לכן המפקד במודיעין תלוי הרבה יותר מהמפקד המבצעי ביושר האינטלקטואלי של פקודיו.

פרדוקס מספר 3:

סגנון העבודה ביחידות המבצעיות הוא מאוד ריכוזי; במודיעין הוא מאוד ביזורי

כאמור, למפקד במודיעין קשה לבחון את הפקודים שלו עד כמה הם קראו את החומר והעמיקו בו - בין היתר משום שיכולתו לשלוט בכל תחומי העיסוק של פקודיו היא מוגבלת עד בלתי אפשרית. מהסיבה הזאת נהוג לנהל את העבודה בגופי המודיעין באופן ביזורי: המפקד נותן חופש פעולה וגיבוי לפקודיו כדי שיוכלו לעשות את עבודתם

למפקד במודיעין קשה לבחון את הפקודים שלו עד כמה הם קראו את החומר והעמיקו בו - בין היתר משום שיכולתו לשלוט בכל תחומי העיסוק של פקודיו היא מוגבלת עד בלתי אפשרית



כראוי. מהדברים האלה עולה שבמודיעין המפקד תלוי מאוד בפקודיו וחייב לרוחש להם אמון.⁵ אין זה עניין של מה בכך לדרוש ממפקד לסמוך על אנשיו ולתת בהם אמון מוחלט בארגון שכל כולו מבוסס על חשדנות ועל הטלת ספק.

פרדוקס מספר 4:

המפקד המבצעי חושב במונחים של הכרעה; המפקד במודיעין - במונחי הסתברות

מפקד של יחידה לוחמת עסוק בחשיבה כיצד להכריע את האויב ולהשיג ניצחון. במילים אחרות: הוא שואף להגיע למצב חד-משמעי וברור. לעומת זאת קצין המודיעין לעולם אינו חושב במונחים חד-

רבים מהמרוואיינים (ראשי מחלקות וראשי ענפים במספן המודיעין של חיל הים) אמרו שבעיניהם המושג "מנהיגות" עומד בניגוד למבנה ההיררכי הצבאי הקיים



של ההיררכיה הקיימת בין הדרגים. לקמ"ן צעיר בדרגת סגן משנה צריכה להיות האפשרות לערער על דבריו של ראש מספן המודיעין שהוא קצין בדרגת תת-אלוף. ובכך אין די. ראש מספן המודיעין צריך לדעת להקשיב. שבירה כל כך דרסטית של ההיררכיה מחייבת בנייה של מנגנון שיאפשר זאת.

3. מנהיג במודיעין חייב ליצור אווירת פתיחות שמאפשרת חופש דעה ופלורליזם מחשבתי. אלה מנוגדים לארגון, למבנה ולאווירה שמאפיינים את הצבא. כידוע, צבא מבוסס בראש ובראשונה על משמעת, על ציות ועל היררכיה. אחד המרוואיינים הבהיר את ההבדל בין העולם המבצעי לעולם המודיעין: "כשמפקד השייטת אומר: מתפרצים עכשיו, אין סגן שיערער על זה. אני כרע"ן מעודד את ההיפך, וקצין שלי יכול בדיון להציג טיעון שמנוגד לשלי". המודיעין מתנהל אפוא בשונה מהמקובל ביחידות המבצעיות של הצבא: המבנה ההיררכי, שכל כך דומיננטי ביחידות המבצעיות, מושטח לחלוטין במודיעין.

פרדוקס מספר 2:

התפוקה המרכזית היא חשיבה - עבודתו של קצין המודיעין נחשבת לבזבז זמן במושגי היחידות המבצעיות

מפקד במודיעין צריך לתת לפקודיו זמן לחשיבה. בעולם המושגים



ראש אמ"ן היוצא, אלוף עמוס ידלין, בוועדת חוץ וביטחון | בעוד שקצין המודיעין נע בעולם של ספקות ושל הסתברויות, והערכותיו מבוססות במידה רבה על ידיעות עמומות ומעורפלות, הרי לדרג המבצעי והמדיני הוא צריך להציג הערכות ברורות

פרדוקס מספר 5:

בין אובייקטיביות לרלוונטיות

בעולם המודיעיני מתקיים מתח תמידי בין האובייקטיביות לרלוונטיות. מחד גיסא, נדרש קצין המודיעין להציג מידע או הערכה אובייקטיביים, "נקיים". מאידך גיסא, הוא נדרש להיות רלוונטי ולהשפיע על התחום המבצעי ועל הדרג של מקבלי ההחלטות. איש המודיעין רוצה להשפיע ולהיות משמעותי, ולשם כך עליו להיות סמוך לקברניט, להבין את הלך המחשבה המבצעי. אולם ככל שיהיה משולב יותר ורלוונטי יותר בדרג המבצעי, כך יתקשה יותר לשמור על האובייקטיביות הנדרשת ולהציג עמדה הסותרת את עמדת הקברניט. לפתחו של המנהיג בתחום המודיעין רובץ תמיד הפיתוי להיות קרוב למנהיגים המבצעיים ולרצות אותם ובאופן הזה לחזק את מעמדו ואת כוחו אל מול עמיתיו נוספים. על כך אמר אחד מקציני המודיעין במספן: "ככל שאתה יותר אובייקטיבי ומקפיד על יושרה, אתה פחות רלוונטי ומשפיע. ולחלופין, ככל שאתה יותר רלוונטי, אתה נתון לסכנה של פגיעה באובייקטיביות וביושרה".

תא"ל יוסי קופרווסר, לשעבר ראש חטיבת המחקר באמ"ן, טוען שהמתח המובנה שבין הרלוונטיות לאובייקטיביות הוא המאפיין הבולט ביותר של העשייה המודיעינית.⁶

משמעיים. העולם שלו הוא תמיד עולם של ספקות, של הערכות, של הסתברויות. יתר על כן, ההסתברויות שבהן הוא מתלבט לעולם אינן של שחור ולבן אלא תמיד של גוני אפור. בעולם כזה של אי־ודאות יש מקום לאינטואיציות, שאומנם מבוססות על ניסיון ועל הצלחות קודמות בהערכות, אבל לא תמיד על טיעונים מקצועיים מלאים. ובמילותיו של אחד המרואיינים, איש מילואים בכיר במספן המודיעין: "מנהיגות מודיעינית שואבת את עוצמתה מהבטן ומהראש. שניהם חייבים להתקיים בו־זמנית". החשיבה של קצין המודיעין היא אפוא לא תמיד רציונלית, ולא תמיד הוא יכול להוכיח את ההערכה שלו באופן חד־משמעי.

ובעוד שקצין המודיעין נע בעולם של ספקות ושל הסתברויות, והערכותיו מבוססות במידה רבה על ידיעות עמומות ומעורפלות, הרי לדרג המבצעי והמדיני הוא צריך להציג הערכות ברורות. עם זאת, בתחום המודיעיני אין אפשרות להציג הערכות בינאריות של כן ולא, אלא טווח של הסתברויות או סדרה של דפ"אות (דרכי פעולה אפשריות). ובלשונו של אחד מקציני המודיעין במספן: "אופן ההצגה של הידע המודיעיני לדרג המבצעי צריך להיעשות בהיגיון, באופן שיתקבל על דעת האנשים שם".



פרדוקס מספר 6: תלות מול עצמאות

המפגש בין איש המודיעין למפקד המבצעי מתרחש בשני מישורים: המוסדי, ארגון מול ארגון, והאישי - קצין המודיעין מול המפקד. זהו מפגש לא שוויוני בין "סמכות ללא מומחיות" (אף כי לא תמיד המפקד הוא נטול מומחיות באופן מובהק) לבין "מומחיות ללא סמכות".⁷ היחסים בין יצרני המודיעין לבין צרכניו הם של כפיפות. יתר על כן, תחום האחריות ומרחב הפעולה של המפקד רחבים מאלה של איש המודיעין הכפוף לו.

בהיבט של יחסי יצרן-צרכן המודיעין כפוף לצרכניו. המשמעות היא שאיש המודיעין וארגון המודיעין אינם אוטונומיים: פעולותיהם נעשות במסגרת רחבה יותר כדי לשרת תהליכים הנמצאים מחוץ לאחריות המודיעין.⁸ אומנם המודיעין שואף להיות משולב עמוק ככל האפשר בתהליכי קבלת ההחלטות, אולם בהשיגו את המטרה הזאת הוא מאבד מעצמאותו ומיכולתו ללמוד את המציאות באופן שאינו מושפע מהדרך שבה רואה אותה מקבל ההחלטות.⁹ כאשר המפגש הזה מתקיים במסגרת אותה הזרוע, פועלים הכוחות האלה שמדכאים את עצמאותו של איש המודיעין באופן מובהק יותר.

פרדוקס מספר 7:

אומץ לב מבצעי מול אומץ לב מודיעיני

אומץ לב מבצעי הוא מושג ברור. ב"רוח צה"ל" מצוין שהוא בא לידי ביטוי, בין היתר, בדבקות במשימה ובחתימה לניצחון. בשונה מההקשר המבצעי, שבו קיימת מערכת הגדרות ברורה למושג "אומץ לב", הרי שאומץ לב של מפקד בתחום המודיעין הוא מושג עמום למדי ומתייחס בדרך כלל להתעקשותו של מפקד להביע עמדה לא מקובלת ולעיתים אף עמדה שמנוגדת לעמדת הרמה הממונה ולעמדה של רוב העמיתים.¹⁰ אומץ לב מודיעיני אין משמעו

ראש מספן מודיעין בחיל הים ממלא שני תפקידים בעת ובעונה אחת: הוא קצין המודיעין של זרוע הים והוא קצין המודיעין הימי של קהילת המודיעין ושל מדינת ישראל. ייתכן שהמורכבות של תפקידו - ובייחוד החיכוך המתמיד שלו עם התחום המבצעי בתוקף היותו קצין המודיעין של זרוע הים - משפיעה על התפיסה העצמית שלו בתחום המנהיגות. העובדה היא שקציני המודיעין של חיל הים בדרך כלל מגדירים את עצמם "יועצים" ולא מנהיגים. ובלשונו של אחד מהם: "מספן המודיעין הוא כמו גוגל: כלי מצוין שאף אחד אינו יכול בלעדיו, בשירות המפקד. אבל מנהיגות שייכת לדרג המבצעי שמנהל את המערכה ומקבל את ההחלטות. אני מייעץ, והמפקד מחליט". בפרק הזה אנחנו מציגים את אתגרי המנהיגות של אנשי המודיעין הנובעים מהפרדוקסים המרכזיים שהוצגו בפרק הקודם:

מנהיגות בהקשר - הצורך בשני סוגים של מנהיגות: בתוך המספן ומחוץ לו

מנהיג מודיעיני בחיל הים נדרש לפעול בשתי זירות מרכזיות, שכל אחת מהן דורשת דגשים שונים בתחום המנהיגות כדי להשיג השפעה ולהיות בעמדת הובלה בתחומו. הזירה הראשונה היא מספן המודיעין, והמנהיגות שם מבוססת על מקצועיות, על הכרה מעמיקה של החומר המודיעיני ועל אינטואיציה שהיא פרי של ניסיון רב שנים שנצבר בעקבות הצלחות וכישלונות בהערכות מודיעין קודמות.

מנהיג מודיעיני גם נדרש להפגין פתיחות, דהיינו להכיל ואף לעודד עמדות ששונות מדעותיו. במקביל עליו לדעת לעמוד על דעתו - גם אם זו נוגדת את הדעה הרווחת או את דעתה של הרמה הממונה. במילים אחרות: במספן על המנהיג המודיעיני להפגין בעת ובעונה אחת פתיחות ואסרטיביות.

לעומת זאת מחוץ למספן על המנהיג המודיעיני להביע את עמדתו בנחישות, ואם נדרש - באסרטיביות ואף בניגוד לדעה הרווחת ברמה הממונה.

הצורך בחשיבה "מהבטן ומהראש" בו־זמנית

מבחן המנהיגות העיקרי של קצין המודיעין מתקיים כשהוא מנסה לשכנע מפקדים אחרים או את הקברניטים בנוגע לכוננות הערכותיו. מאמצי השכנוע דורשים מקצין המודיעין לדעת מתי לפנות להיגיון של מאזיניו ומתי לפנות לרגש, דהיינו לאינטואיציה. לשם כך עליו להיות מסוגל לשלב בין חשיבה רציונלית לחשיבה אינטואיטיבית המבוססת על ניסיון מקצועי. בלשונו של אחד המרואיינים: "מנהיג מודיעיני צריך בו־זמנית שני איברים: בטן, דהיינו אינטואיציה ויצירתיות, וראש, דהיינו קוגניציה וידע".

הצורך להתגבר על הספקנות של הלקוחות ועל הספקנות העצמית

למודיעין אין רק הצלחות, וכתוצאה מכך עלולים לקוחותיו להטיל ספק באיכות תוצריו, או כפי שאחד המרואיינים אמר לנו: "הכישלון יוצר מצב שהמודיעין נתפס כמי שלא תמיד יודע". ברגע שמקבלי ההחלטות בתחום המבצעי מגבשים לעצמם גישה כזאת למודיעין, קשה לקצין המודיעין לשכנע אותם לקבל את עמדותיו.

מבחן המנהיגות העיקרי של קצין המודיעין מתקיים כשהוא מנסה לשכנע מפקדים אחרים או את הקברניטים בנוגע לכוננות הערכותיו



הבעת דעה באופן אסרטיבי או אף כוחני. רבים מהמרואיינים ציינו שדווקא הצגת עמדה באופן מקצועי, מעמיק ומבוסס עשויה ליצור אפקט משמעותי יותר. הסגנון הכוחני נתפס פחות רלוונטי בעולם המודיעין.¹¹

אתגרי המנהיגות המודיעינית בחיל הים

האם אכן אפשר להביע "דעה אחרת" בארגון צבאי היררכי נוקשה? האם מפקד יכול לאפשר חוסר היררכיה בתוך ארגון שמבוסס על היררכיה? ומה קורה במפגש של מפקד בכיר מהתחום המבצעי עם גוף מקצועי שבמהותו פועל בניגוד למקובל במנגנון צבאי ושאינו עם הרבה יותר אינדיווידואליים מהמקובל בצבא ובעלי ידע מקצועי ייחודי?



"יכולת ההכלה היא ויתור על האגו, למשל כשיושבים בדיון חיילים ומפקדים, ואתה, המפקד הבכיר, מאמץ עמדה של זוטר ממך מתוך הבנה שהחוכמה אינה פונקציה של דרג"

באוזני הממונים עליהם, על המפקד-המנהיג במודיעין ליצור אווירה של פתיחות מחשבתית ושל הקשבה. זהו תנאי לעמידה במשימות. אחד מקציני המודיעין שרואיינו לצורך כתיבת העבודה הזאת הגדיר כך את המונח "פתיחות": "פתיחות משמעותה שהערך המרכזי הוא מה שיש 20 ס"מ מעל הכתפיים ולא מה שמונח ממש עליהן. משמעות הפתיחות היא לתת לטוראי להתבטא גם אם זה בניגוד להיררכיה". אולם בנכונות לאפשר לכל אחד להתבטא אין די. המפקד גם צריך להיות קשוב לדברים המושמעים ולהיות מוכן באופן עקרוני להשתכנע ולאמץ את עמדתו של הזוטר - גם בדיונים רבי משתתפים. על המפקד להיות משוכנע באמת ובתמים שהחוכמה אינה מצויה רק למעלה ולהפנים שאין לו שום אפשרות להיות מומחה בכל אחד מהתחומים הרבים שעליהם הוא מופקד, ולפיכך עליו לסמוך באופן מלא על פקודיו. היכולת הזאת להקשיב לאחר - גם אם הוא זוטר - ולאמץ את דבריו היא יכולת ההכלה.

לדברי אחד מקציני המודיעין במספן, "יכולת ההכלה היא ויתור על האגו, למשל כשיושבים בדיון חיילים ומפקדים, ואתה, המפקד הבכיר, מאמץ עמדה של זוטר ממך מתוך הבנה שהחוכמה אינה פונקציה של דרג".

סוג כזה של מנהיגות כפי שתואר לעיל נהוג לכנות "מנהיגות מבוזרת", שכן היא אינה מצויה בקצה הפירמידה ההיררכית, אלא קיימת בכל חלקי הארגון. זוהי מנהיגות המבוססת על אינטראקציה בין הפרטים ולא על פעולה של אדם בודד.¹⁴ התפיסה הזאת אינה מבטלת לחלוטין את תפקידו של המנהיג הפורמלי, אך רואה בו מה שנהוג לכנות "ראשון בין שווים" ומייחסת חשיבות רבה יותר לאינטראקציה שבין הפרטים מאשר למעמד הפורמלי.¹⁵

הנכונות ליטול סיכונים

המנהיג המודיעיני נדרש כל הזמן להציג הערכות מצב. בתהליך העבודה שלו קיים מתח מובנה בין הדרישה להציג בפני מקבלי ההחלטות עמדה ברורה בנוגע לחומר המודיעיני לבין הרצון להציג

יתר על כן, לעיתים הספקנות של המפקדים המבצעיים מדביקה את אנשי המודיעין, והם מאבדים מביטחונם העצמי ונוטים יותר לפעול כיועצים. בתהליך הזה טמונות שתי סכנות: הראשונה, שאנשי המודיעין יתעקשו פחות על הבעת עמדותיהם, והשנייה, שמקבלי ההחלטות יתעלמו גם ממידע מודיעיני מוצק או מהערכות מודיעיניות מבוססות. הצורך להתגבר על שתי הסכנות האלה הוא אתגר קשה של כל אנשי המודיעין ובהם אלה המשרתים במספן המודיעין.

ברגע שמקבלי ההחלטות כתחום המבצעי מגבשים לעצמם תפיסה שלפיה המודיעין לא תמיד יודע, קשה לקצין המודיעין לשכנע אותם לקבל את עמדותיו



הנעת פקודים באמצעות מגוון של מקורות הנעה

השאיפה של המפקדים במספן המודיעין היא להניע את הפקודים לחשוב ולערער כל הזמן על הנחות היסוד. הדרך הנכונה לעשות זאת היא באמצעות אתגור אינטלקטואלי¹² ויצירת מחויבות ולא דרך מנגנונים פורמליים להנעת פקודים כמו שימוש בסמכות. אין זו משימה של מה בכך בארגון צבאי שבו יש משמעות רבה לדרגות ולהיררכיה. קצין זוטר עלול לחשוש להביע את דעתו אם זו סותרת את דעת מפקדו, ובלשונו של אחד המרואיינים: "קצין זוטר מציג עמדה מנוגדת לשלי במהלך דיון. איך אני מסביר לו שאני מתווכח איתו על בסיס מקצועי ולא כמפקד?"¹³

יצירת אווירה של פתיחות ושל הכלה

כדי שהפקודים יחשבו באופן עצמאי ולא יהססו להביע את דעתם



בפניהם את החומר הגולמי שהוא לרוב עמום ואשר משתמעות ממנו כמה דרכים לפירוש המציאות וכן אופציות פעולה שונות. הצגת מגוון של אפשרויות בפני מקבלי ההחלטות מעבירה למעשה את כל נטל ההכרעה אליהם. מנהיג מודיעיני צריך להיות מוכן לקחת סיכון, להתחייב על עמדה מסוימת, להשפיע על תהליך קבלת ההחלטות - ולהתמודד עם ההשלכות של עמדתו. לחלופין הוא יכול לקחת סיכון נמוך יותר כדי להיות תמיד בעמדה שבה הוא יוכל להגיד: "אמרתי לכם".

איש מודיעיני שמעביר את כל נטל ההכרעה למקבלי ההחלטות מסתפק במעמד של יועץ, של משקיף, של ממליץ. לעומת זאת, אם הוא מוכן לנקוט עמדה, הוא פועל מתוך עמדה פרו־אקטיבית שמעצבת את המציאות.

לאחר חוויות של כישלון קטנה נכונותו של ארגון מודיעיני ליטול סיכונים ולאמץ אג'נדה חד־משמעית. במקום זאת הוא עלול

בתהליך העבודה של המנהיג המודיעיני קיים מתח מובנה בין הדרישה להציג בפני מקבלי ההחלטות עמדה ברורה בנוגע לחומר המודיעיני לבין הרצון להציג בפניהם את החומר הגולמי שהוא לרוב עמום



לאמץ מדיניות של אי־נטילת סיכונים שבמסגרתה הוא מעביר את כל האחריות המודיעינית אל מקבלי ההחלטות. איש מודיעיני שנוקט מדיניות כזאת מציג למקבלי ההחלטות את כל האפשרויות הקיימות. איש מודיעיני שרוצה להשפיע נוטל על עצמו סיכונים ומציג מספר מצומצם בלבד של הערכות ולוקח אחריות על הערכותיו.

מציאת המרחק "הנכון" מהעולם המבצעי

ככל שאיש המודיעיני קרוב יותר למקבל ההחלטות, כך השפעתו עליו רבה יותר. אולם במקביל קטנה יכולתו לשמור על אובייקטיביות. אחד המרואיינים שלנו ניסח את העיקרון הזה כך: "ככל שאני קרוב יותר למקבלי ההחלטות, אני יותר רלוונטי ומשפיע, ואז עלול להיות פחות אובייקטיבי בהערכת המודיעיני. למשל: יהיה לי קשה להגיד שעל סמך מידע מודיעיני אני מעריך שלא ניתן לבצע פעילות יוקרתית שהמפקד מאוד רוצה להוציא אל הפועל".

האתגר של איש המודיעיני הוא אפוא לשמור על האיזון בין אובייקטיביות לרלוונטיות ולהקפיד על מידת הקרבה הנכונה למקבלי ההחלטות. בתהליכי הכשרת המפקדים במודיעין יש לשים דגש על יכולתם לשמור על האיזון הזה.

סיכום

בפני המפקדים בתחום המודיעיני ניצבים אתגרים ייחודיים, במיוחד בנוגע ליכולת לשלב ולאזן בין המשמעות הקלסית של מושג המנהיגות - במובן של "אחריי", של הובלה מתוך סמכות פורמלית ואישיות כריזמטית - לבין הנעה באמצעות אתגור אינטלקטואלי

ומתן מקום לחשיבה עצמאית ואף ביקורתית. אתגר מרכזי נוסף נובע מהדרישה מקצין המודיעין לנוע כל הזמן בין העולם המבצעי לעולם המודיעיני ולאמץ תכונות מנהיגות שונות בכל אחד מהעולמות האלה. כדי שניתן יהיה להקנות למפקדים במודיעין יכולת השפעה והובלה במצבים השונים האלה חשוב להמשיך לחקור ולפתח את המנהיגות המודיעינית.

הערות

1. מתוך אתר חיל הים באינטרנט
2. Huw Davies, "Intelligence and the Art of Command, 1799-1945", *Intelligence and National Security*, 1743-1990, Volume 22, Issue 5, 2007, pp. 589-600
3. עמוס גלבוע, "התמודדות עם כמה אתגרים מודיעיניים", **עיונים במודיעין**, כרך 1, גיליון 1, אוקטובר 2007, עמ' 11-24
4. אהרון זאבי פרקש, "מנהיגות ומודיעין", **מערכות** 400, מאי 2005, עמ' 6-8
5. ייתכנו גם מפקדים שיהיו קציני המודיעין של עצמם. ככל שמפקד חש ביטחון עצמי רב יותר בנוגע ליכולתו האנליטית ולניסיונו, כך תגבר נכונותו להסתמך על עצמו ולא על קצין המודיעין שלו. מפקד כזה ידרוש בדרך כלל נתונים ולא הערכות, שכן את ההערכות הוא יגבש לעצמו לבד על סמך המידע הגולמי שיוצג בפניו. אורי בר־יוסף, "מקורות הבעייתיות ביחסי מודיעין-קברניטים", בתוך: **המודיעין והקברניט**, הוצאה לאור של משרד הביטחון, עמ' 42-52
6. יוסי קופרווסר, "רלוונטיות ואובייקטיביות במודיעין", **עיונים במודיעין**, כרך א', גיליון 1, אוקטובר 2007, עמ' 66
7. סימה שייק, "היבטים שונים ביחסי מודיעין-קברניט", בתוך **המודיעין והקברניט**, הוצאה לאור של משרד הביטחון, עמ' 33
8. אורי בר־יוסף, **שם**, עמ' 44
9. יוסי קופרווסר, **שם**
10. תכונה נוספת וחיונית כדי להגיע לבגרות ולעשות את תהליך הלמידה לאיכותי, היא אומץ הלב של איש המודיעין לומר את דעתו ולהיאבק עליה, גם אם אין היא מקובלת על דעתם של העומדים בראש תהליך קבלת ההחלטות או על דעת משתתפים אחרים בו, בכירים ככל שיהיו. יוסי קופרווסר, **שם**
11. חוט שדרה מודיעיני המבוסס על מקצוענות ועל ידע יקל כמובן על איש המודיעין להפגין אומץ בשעת מבחן. **שם**, עמ' 68
12. אתגור אינטלקטואלי הוא דרך לפתרון בעיות. המאפיין המרכזי של מנהיגים שנוקטים את הדרך הזאת הוא גישה לבעיות דרך הצבת סימני שאלה מעל הנחות היסוד אשר הנחו את דרך הטיפול באותה בעיה בעבר. הם מעודדים אחרים לבחון את הבעיה מזוויות רבות, אשר אפשר שלא הובאו בחשבון לפני כן. הם מרחיבים את הפרספקטיבה שדרכה בוחנים המונהגים את הבעיה. הם הופכים טעויות לחלק בונה של תהליך הלמידה, וחשוב מכול - הם לא בהכרח פותרים את הבעיה למען אנשים, אלא משפרים את יכולת המונהגים לפתור בעצמם את הבעיות הנוכחיות כמו גם בעיות עתידיות אשר טרם חשבו עליהן. מנהיג המפגין סגנון של אתגור אינטלקטואלי מעודד את אנשיו לשאול שאלות, לגלות פתיחות לביקורת ולהעלות חלופות פעולה רבות ויצירתיות ככל האפשר. המונהגים מצדם מפגינים בדרך כלל חשיבה מעמיקה, עצמאית וביקורתית, ומשתדלים ככל יכולתם למצוא דרכים טובות יותר לביצוע משימותיהם. שחר יעל, חזן נטלי, **מלוא הטווח המלא של המנהיגות**, הוצאת ביסל"מ, נובמבר 2009
13. בסוגיה הזאת ראו: אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 20-27
14. Nigel Bennet, C. Wise, P. A. Woods and J. A. Harvey, **Distributed Leadership**, National College for School Leadership, Nottingham, 2003
15. P. Gronn, "Distributed Leadership as a Unit of Analysis", *The Leadership Quarterly*, 13(4), 2002, pp. 423-451

