

# מבנה יגות

הרצאת האלוף (מיל') ישראל טל בפני מפקדים

להלכה, נוהגים להגדיר בכתב את חלוקת התפקידים והסמכויות, ולצייר עץ מבנה המתאר כפיפויות. אולם, המציאות שונה: הקומוניקציה ומרכזי ההחלטה והעוצמה אינם בנויים בדיוק על-פי עץ המבנה ההיררכי.

תקופה ארוכה בתולדות הארגון והמנהל האנושי ניסו לכפות בכוח יעילות וסדר באמצעות החתירה לדבקות במבנה הפורמלי. זו היתה הגישה הפורמלית שלא הכירה בפסיכולוגיה ובסוציולוגיה. אולם, לבסוף הכירו בכך שבארגון מתקיים למעשה, לצד התהליך הפורמלי, גם תהליך בלתי פורמלי, והתברר שלסוציולוגיה ולפסיכולוגיה יש משקל כבד הרבה יותר מאשר הניחה הגישה המכניסטית הפורמלית לגבי טבעו של הארגון. כיוון שכך, לא מספיקה הסמכות הפורמלית שמוענקת על-ידי החוק, או באמצעות האצלה במסגרת חלוקת התפקידים בסולם ההיררכי. על התהליך הבלתי פורמלי מנצחת ושולטת המנהיגות, שהיא כוח ספונטני פנימי, ואינה מוענקת או מואצלת מבחוץ. תפקידה של המנהיגות להשלים את אשר לא יכולה למלא הסמכות הפורמלית, לענות על הבעיה העיקרית, כלומר להניע בני-אדם ולהשפיע עליהם. כיוון שהתהליך הפורמלי והתהליך הבלתי פורמלי בארגון מתקיימים זה לצד זה, משלימות הסמכות והמנהיגות זו את זו. המנהיגות היא גם ביטוי ליצר שליטה והשפעה על הזולת.

אדבר על מנהיגות תוך הדגשת שני אספקטים. האחד, הצד התיאורטי, והשני המציאות של מלחמת יום-הכיפורים שמקשה על מעשה המנהיגות בצה"ל. למושג המנהיגות יש מבחינה סמנטית גרסאות רבות של הגדרות ואפיונים. לצורך קומוניקציה אמליץ לאפיין את המנהיגות כהנעת בני-אדם ואיחודם לשם השגת מטרה משותפת.

## תכונה או מקצוע

נשאלת השאלה האם המנהיגות היא תכונה או מקצוע? האם המנהיגות היא תכונה שמחוננים בה מלידה, או תכונה הניתנת לרכישה? איני מתייחס אל המנהיגות כאל תכונה, אלא כאל כוח. בכל תופעות החיים יש סיבה ומסובב. אם מדובר בהנעה — המנהיגות אינה אלא כוח מניע: היא סיבה, והיות שהיא כזו, אני פטור מלנסות ולהכריע בשאלה האם זו תכונה נרכשת, או כזו הטבועה בנו מלידה. כיוון ששתי ההנחות נכונות, נשאלה השאלה מדוע ארגון כלשהו זקוק למנהיגות? מדוע אין להסתפק בסמכות ובהגדרת תפקידים ואחריות? התשובה היא, כי הטבע האנושי הוא מורכב וכל אדם הוא עולם בפני עצמו בעל מערכת רגשות, יצרים, השגות, מושגים ותפישה של העולם החיצון. בהיותו כזה, נוצרים בהכרח החיכוך והתחרות. לכן, אף ארגון אינו דומה במעשה להלכה.

קחו לדוגמה אדם אחראי ומיושב, בעל רשיון נהיגה מזה שנים רבות והטילו עליו לנהוג אוטובוס מלא נוסעים, שבשל תקלה — נהגו אינו יכול להמשיך ולנהוג בו. התגובה, כמובן, תהא שלילית והוא יטען, בצדק, כי אין לו ניסיון בנהיגת אוטובוס, ולא יקח על עצמו אחריות כה כבדה לחיי אנשים. לעומת זאת, הציעו לאותו אדם את ראשות הממשלה, הוא לא ירהר או יטיל ספק בכישוריו ובנסיונו, אדרבה הוא ייאבק בכל כוחו להשגת התפקיד. כלומר, יצר המנהיגות, השאיפה להשתמש בכוח ולהפעילו היא אינסופית, והיא נובעת מהדחף פים והיצרים הפועלים בנפש האדם.

### מנהיגות בקרב

עד כאן לא הבחנתי, ובמכוון, בין ארגון צבאי לבין כל ארגון אחר, כיוון שאיני מקבל את המושג „מנהיגות צבאית“ כמבטא מערכת פרובלמטית שונה או תהליך מיוחד ושונה. כל הארגון נים שוים, בכך שאותו טבע האדם עומד במרכזו. בכל ארגון נקרע המנהיג בין שתי נאמנויות — האחת, לכפופים לו והשנייה, לתכליות הארגון — ובכל ארגון קיים מתח בין השתיים. ככל שהמנהיגות יותר פופולארית, יותר זולה ושט-חית, ככל שהיא מושתתת יותר על ההסכמה והרצון למצוא חן בעיני הפקודים, כך מעדיף המנהיג את הנאמנות לקבוצתו על הנאמנות לתכליות הארגון. גם עניין החיים והמוות אינו מיוחד את הארגון הצבאי, כיוון שהוא קיים גם בארגונים אזרחיים, כמו בית-חולים, חברת תעופה וכד'.

אני גורס שיש מקום רק להבחנה אחת: ההבחנה בין המנהיגות בקרב לבין כל מנהיגות אחרת. המנהיג בצה"ל, שעה שאינו בקרב, עוסק בהכנת הפוטנציה, כדי ליצור את התנאים לניצחון, עוד בטרם נורתה היריה הראשונה. כאשר הוא נמצא בקרב, הוא מוציא את הפוטנציה מן הכוח אל הפועל. המנהיגות בארגון אזרחי בזמן רגיעה, קשה הרבה יותר מבחינה זו מאשר בארגון צבאי, כיוון שכאן אין מקום להבחנה בין הכנת הפוטנציה לבין הוצאתה מן הכוח אל הפועל. ה„קרב“ האזרחי מתנהל מדי יום ביומו, שעה שעה.

הקרב, הוא התהליך האנושי המורכב, המסובך והמקיף ביותר שקיים. זהו ארגון כולל וכללי המופעל ופועל בהיקף מקסימלי. התהליך כולו הוא אמפירי ו„אד-הוק“. עצם החיים של היחיד ושל הקבוצה תלויים בכף, ועוצמת התהליכים הבלתי פורמליים דוחקת ומוציאה את התהליכים הפורמליים. לכן המנהיגות שולטת בכיפה בקרב, וניצבת במרכז הארגון. הסמכות הפורמלית בטלה בשישים והכוח הספונטני של המנהיגות שורר בכל.

המנהיגות היא יחסית. אדם יכול להתקבל כמנהיג בקבוצה מסוימת ולא להתקבל ככזה בקבוצה אחרת. יתר על כן, אותו אדם באותה קבוצה יכול להתקבל כמנהיג בסיטואציה נתונה, ואילו בסיטואציה אחרת לא יתקבל כמנהיג. אותו אדם עצמו הוא ביוגרפיה משתנה של מערכת דחפים ויצרים, והוא עלול שלא להתקבל יותר כמנהיג אפילו באותה קבוצה ובסיטואציה דומה. בצה"ל היה קל מאוד להנהיג עד מלחמת יום-הכיפורים, ומעשה המנהיגות הוגש למנהיג הצבאי על טס של כסף, מכיוון שאחדות המטרה לא התערערה מעולם, ונבעה מתחושה חריפה מאוד של אחדות גורל. עוד במלחמת השחרור היה ברור שאם נובס, יהיה גורל כולנו שוה, והאויב אף לא השכיל להסתיר

את מטרותיו ומניעיו. עד מלחמת יום-הכיפורים עזרו הערבים בחידוד התחושה של אחדות הגורל, וכשמתיימת תחושה של אחדות גורל, מתאחדים בני-אדם אל מול הסכנה.

אחדות המטרה, במה שנוגע לביטחון הלאומי, היתה יציבה ולא עמדה בספק, והיא היוותה את „נקודת הארכימדס“ הלאומית עד מלחמת יום-הכיפורים. הקונצנזוס הלאומי, האינטרס של עצם הקיום, עמד מעל ומעבר לכל הפילוגים החברתיים למיניהם. פשרות נעשו בכל תחומי החיים, כדי להימנע ממלחמות פנימיות, אולם בעניין הסכנה התיצונית והשמירה על עצם הקיום לא היו חילוקי דעות. משקימת אחדות המטרה בתחום הארגון הצבאי, אין דבר קל יותר מהנהגת בני-אדם והנעתם להשגת מטרה משותפת. ההכרח להתייצב אל מול הסכנה, ביטל את הצורך בהשראה מנהיגותית מניעה, וכל הרוצה להתקשט בנוצות של מנהיגות מזהירה ומניעה בהיסטוריה הקצרה שלנו, אינו אלא זיפן. כל שנדרש מן המנהיג הצבאי עד מלחמת יום-הכיפורים היה להעניק מנהיגות מקצועית טכנית ומוראלית. לבבם של מפקדים רבים בצה"ל גבה כיחידים וכקבוצות, בדמותם כי המנהיגות הצבאית הישראלית היא יחידת סגולה בהשוואה למנהיגות בצבאות אחרים.

### לא עוד על מגש של כסף

בתחילת שנת 1972 הרציני באוניברסיטת תל-אביב בפני אזרחים על מנהיגות, בערב שנערך לזכרו של קצין שריון שנפל במלחמת ששת הימים, מוש חביב. זו היתה תקופה של תסכול בתחומים החברתיים והכלכליים, תקופה בה כבר היינו בתחילת עקומה יורדת של ההתלהבות והשיכרון העצמי של מלחמת ששת הימים. בהרצאתי ניסיתי להבהיר שלא רק שאין הבדל בין המנהיגות הצבאית לבין המנהיגות האזרחית, אלא שמעשה המנהיגות בארגון האזרחי אצלנו הוא הרבה יותר קשה ממעשה המנהיגות בצה"ל, כי בצה"ל הוא מוגש למנהיג על מגש של כסף. בארגון האזרחי מתנהל ה„קרב“ מדי יום ביומו, והבעיה היתה להנהיג בתנאים הקשים ביותר — בעיצומה של מלחמת תרבות — קיבוץ גלויות, פילוג חברתי, פער חברתי וכד'. בשל כך אל לנו להשלות עצמנו שבצה"ל קיימת נוסחת פלא או סגולה המגדלת ומטפחת מנהיגים מזהירים. אלא שכאן נעשה מעשה המנהיגות בתוך מדיום מוכן ועל רקע נוח של אחדות גורל, אחדות מטרה והנעה קיימת מאליה. למנהיג לא נותר אלא להנהיג, מקצועית ומוראלית. היום לא הייתי אומר אותם דברים, כי המציאות של אחר מלחמת יום-הכיפורים חוללה בנו שינוי עצום.

במלחמת השחרור היה הקונצנזוס סביב שאלת הביטחון הלאומי מלא. בתקופת פעולות התגמול שלאחריה, הופיעו בקיעים בהסכמה הלאומית על בסיס מוסרי-ערכי בשל פגיעה באזרחים, אך זו היתה אפיזודה חולפת משום שהפעולות נגד אזרחים פסקו מייד, וכל מערכת פעולות התגמול נעשתה נגד אובייקטים צבאיים. גם כאן היה העם מפולג על בסיס תועלתני: המתנגדים גרסו שעי" הפעולות האלה איננו משיגים את הרתעת האויב, אלא מרחיבים את בסיס הקונפליקט. אלה שציידו בשיטה טענו שהפעולות מהוות גורם מרתיע שיוכיח לאויב בטווח הארוך שהוא לא ישיג שום דבר בכוח, ועליו להגיע אתנו להידברות. הויכוח היה לגיטימי והוא היה על עצם הדרך, ולא על המהות והתכלית. מצב דומה שרר אף

בימי מבצע קדש. שוב היה הויכוח על השיטה. לכן ניתן לומר שבמלחמת השחרור, בפעולות התגמול, במבצע קדש ועל אחת כמה וכמה במלחמת ששת הימים — לא התערערה, „נקודת הארכימדס“ הלאומית. הקונצנזוס היה קיים, ומעשה המנהיגות הוגש למנהיג על טס של כסף, על טס הנעה קיימת. מלחמת יום-הכיפורים חוללה מפנה עצום בכל הקשור למעשה המנהיגות בצה"ל. המלחמה נכפתה עלינו, „אד-הוק“ והקונצנזוס הלאומי התקיים, כי לא היה זמן לנהל חשבונות. לכן, פעם ראשונה בתולדותינו נלחמנו בשעה שהקונצנזוס אינו מבוסס ומעוגן ביסודות בלתי ניתנים לערעור ואף הוא כפוי לצורך המלחמה עצמה. מובן שבמצב דברים זה הוגשה אחדות המטרה למנהיג על טס זמני של כסף, כשטר שעוד ייתבע פרעונו. התאחדנו נגד האויב בחריקת שיניים, בדומה לבית בווער שדייריו אצים קודם כל לכבות את האש, ובשכוח השריפה, כשהגחלים עדיין לוחשות, מתחיל החיפוש אחר האשמים והרשלנים שגרמו לשריפה.

### החזרת הקונצנזוס

יש לזכור שאנו חיים בתקופה של תסכול, ספקנות, חילוקי דעות על עצם התכליות הלאומיות ואמון מעורער במנהיגות הלאומית והצבאית. ההנעה המעוגנת באחדות מטרה אינה קיימת יותר מאליה! פילדמרשל וינל — איש צבא דגול שהבין את אמנות המלחמה ותפש את המלחמה באופן כולל ביותר, כתהליך וכחלק מהמציאות של חיי אנוש — אמר באחד מכתביו: „לחייל הבריטי יש סגולת סבלנות, החלה אפילו על שגיאות הממונים עליו. אמונו במנהיגיו אינו מתערער אפילו לא זכו להצלחה“. זוהי תוצאת הטמפרמנט והמנטליות הבריטיים. הללו מייצגים את קוטבה הקיצוני ביותר של הסבלנות. העם הישראלי מייצג, לעומת זאת, את הקוטב המנוגד בתכלית, היינו חסר סבלנות, חסר התחשבות בזולת וחסר נכונות לסלוח ולהתחשב בנסיבות מקלות. לכן הציבור אינו מסוגל לסלוח למנהיגות הצבאית והמדינית, ומראש אף לא נותן קרדיט למנהיגים החדשים. שלא בדומה למה שהיה ערב המלחמה, אנחנו לא יוצרים תנאים מוקדמים להצלחתו של המנהיג ואף מקשים עליו.

לאור מה שאמרנו, נשאלות השאלות מה יש לעשות כדי להחזיר את הקונצנזוס לקדמותו? מה משמעות התנאים החדשים שנוצרו מבחינת המפקד, היינו כיצד להניע ולאחד אנשים לקראת השגת מטרות משותפות? התשובה לשאלה הראשונה אינה מותנית בכם כמפקדים, אלא במנהיגות הלאומית. יש לחזור ולהחדיר בעם את תחושת אחדות המטרה על-ידי תיקונים חברתיים וכלכליים, ומדיניות חוץ וביטחון מאוזנת ואמיצה, כיוון שחילוקי הדעות והויכוחים בקרב העם בקשר לתכליות וליעוד במסגרת הסטטוס קוו והקיפאון הכללי, היו בעבר ויכוחים אקדמיים. אולם, היום הויכוחים וחילוקי הדעות הם מעשיים, ושאלת התכליות הלאומיות מהוה סלע מחלוקת המפלג את העם, ורק מדיניות חוץ וביטחון מאוזנת ואמיצה, כזו שאכן יכולה להוות מכנה משותף לכל העם, יכולה להחזיר את אחדות המטרה באמצעות מנהיגות מדרבנת, השראתית ובלתי אמצעית.

אולם התשובה לשאלתי השניה כולה מותנית בכם. בד בבד עם הגורמים המקשים על מעשה המנהיגות, יש לבחון מהם הגור-

מים המקלים, במגמה להפכם למנוף במעשה המנהיגות. אין ספק שבחברה הישראלית החריפה מאוד תחושת הסכנה ואחדות הגורל. קיימת שאיפה כללית לשינוי מעולם, בתולדותינו, עוד לא הרגיש כל פרט מעורבות אישית כבתקופה הנוכחית. קיימת נכונות וחוש חובה אצל היחיד ליטול חלק בקביעת גורלו. אלו הם גורמים מקלים היוצרים תנאים טובים למעשה המנהיגות. מולם מונחת על כפות המאזניים המציאות החדשה של מלחמת יום-הכיפורים, כך שבאופן פרדוכסלי מתקיימים מול ההפרעות והקושי שנוצרו בעקבות המלחמה, כאנטי תזה, גורמים המקלים על מעשה המנהיגות ושניתן לנצלם כמנוף. אם עד מלחמת יום-הכיפורים היתה אחדות המטרה קיימת ומובנת מאליה, בהוותה את „נקודת הארכימדס“, הרי שאחרי המלחמה הופיעה ההנעה-המוטיבציה של היחיד להטות כתף, כתופעה קיימת ובעלת משקל. ואם קודם נשענו על אחדות המטרה, חייבת כיום המנהיגות להישען יותר על הנכונות של היחיד, אלא שזה אינו מספיק ויש לבצע מספר צעדים אופרטיביים, גם אם לא יזכו לפופולאריות מרובה. המצב החדש מחייב להישען יותר על הצד הפורמלי של הארגון, על הסמכות הפורמלית, ולהקפיד על טיפוח המסגרת.

### נגד מנהיגות פופולארית

גרסנו תמיד שטכניקות ותרגולות הן סכמות בסיסיות, המאפשרות יישום לפי הצורך, יישום הנובע מכוח השיפוט של המפקדים, ועלינו להקפיד יותר על כך שהיישום לא יעמוד בניגוד למסגרות הפורמליות ולעקרונות המשמעת: העיקרון שפקודה יש למלא באשר היא פקודה! הסמכות והמשמעת שלובות זו בזו והאחת יונקת מחברתה. יש להגביר את הסמכות המקצועית. המפקד צריך להיות בעל מקצוע מעולה ממדרגה ראשונה. אלמנט אחרון: הגברת הסמכות המוסרית, שהיא פועל יוצא מהדוגמה האישית בכל התחומים, תוך שימת דגש מיוחד על הדברים הערכיים שבין אדם לחברו והיחס לזולת בכלל. יש להמיר שחצנות חילית בגאווה חילית.

לסיכום, במציאות של אחרי מלחמת יום-הכיפורים, יש להנהיג במיוחד על-פי הראוי ולא על-פי המוסכם והמקובל. מי שיגיד קוט כעת במנהיגות נכונה, עלול לחוש בכפיות טובה מצד המונהגים, אולם ברגעי האמת יורכח שמנהיגות זולה, אופורטיבית ופופולארית זוכה בסופו של דבר לזלזול ובוז מצד המונהגים.

סולז'ניצין כתב בספרו „אוגוסט 1914“: „אין קץ לעינוייו של קצין היוצא דופן בשפע כשרונותיו. הצבא נכנע בהתלהבות לכישרון, כשהוא כבר מחזיק בשרביט השררה. אבל כל עוד נמשכות ידיו לשרביט זה, הרי אין קץ לחבלות ששומה עליו לסבול“. ובהקבלה, הרבה יסורים ואכזבות עלול לסבול כל אחד מכם אם ילך בדרך הנכונה. אבל ברגעי האמת, הוא יבוא על שכרו ופקודיו יסתערו אחריו ולא יכזיבו.

מי שלא ילך בדרך זו, מי שיבחר בדרך הקלה ובזיוף, יזכה לכאורה בסימפטיה, אך במהרה יורכח שזו הופכת לבזו ולזלזול. אל תחפשו מנהיגות זולה ופיקטיבית. המנהיגות חייבת להיות ספונטנית ולפי מיטב ההכרה והמצפון של כל אחד ואחד מכם.