

מנהיגות רשתית במטכ"ל – הבנות וכיוונים להמשך

שרית טובי ורום לירז¹

מבוא

מאמר זה עוסק במנהיגות צבאית בסביבה המטכ"לית. ההנחה העומדת בבסיס המאמר היא כי מנהיגות הינה הקשרית – מנהיגות בהקשר של סביבה מטכ"לית תהיה שונה בהכרח ממנהיגות בהקשר של סביבה טקטית. **החיבור בין ייחודיות הסביבה המטכ"לית לבין הבכירות של המפקדים מייצרים הקשר פעולה המחייב "מנהיגות אחרת" הנותנת מענה למורכבות הספציפית של מרחב זה.**

רבות נכתב על מנהיגות הפיקוד הבכיר בצה"ל.² באופן כללי, ההבנה החוזרת כחוט השני בכתיבה העוסקת במנהיגות הפיקוד הבכיר היא כי **מפקדים בדרג הבכיר פועלים בתוך סביבות מורכבות**. סביבות אלה מתאפיינות בדינמיות ובהשתנות תמידית; בגיוון רב של צרכים, אילוצים, שיקולים ואינטרסים ולכן גם במתחים, בפרדוקסים ובקונפליקטים; ברשתות סבוכות של קשרים והשפעות הדדיות וכן בריבוי תהליכים המתרחשים בו בזמן ויוצרים חוסר ליניאריות, חוסר ודאות וחוסר יציבות.³

בהקשר הצבאי מורכבות זו מקבלת משמעויות נוספות וייחודיות. מפקדים בכירים נדרשים לפעול לאור תמורות מהירות בתחומים המבצעיים, החברתיים, התרבותיים והטכנולוגיים. הם נדרשים להתמודד עם קשת שלמה של עימותים, עם שינויים מהירים ותכופים בין סוגים של עימותים ואף עם קושי להגדיר באופן ברור את מהות העימות ואת מאפייניו. נוסף לכך, הם

¹ גב' שרית טובי היא ראש מדור מחקר בבית הספר לפיתוח מנהיגות, ורב-סרן רום לירז משרת כיועץ הארגוני של פיקוד המרכז.

² ראו למשל: א. קופרשמידט, **מפיתוח מפקדים לפיתוח מנהיגות: הצעה לתפיסה של פיתוח מנהיגות בדרג הפיקוד הבכיר בצה"ל**, ביסל"ם, 2007; ה. ייגר זלינגר, **דלה פרגולה**, ש., שחף, ק., **דרג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל – אתגרים, מאפיינים והבנות**, ביסל"ם, 2011; ה. ייגר-זלינגר, שחף, ק. **ודלה פרגולה**, ש., "צופים מהיציע – תופעת הבכירות הצבאית במשקפי בכירים באזרחות שפרשו מצה"ל", **מראות של מנהיגות**, 4, 2011, עמודים 72-84; מ. סנג, **קפיצת המדרגה בדרג התא"ל: הצעה למודל אינטגרטיבי**, ממד"ה, 2011.

³ ע. רזי, **יחזקאל**, פ., **העולם אינו לינארי**. משהב"ט, 2007.

נדרשים להתמודד עם נראות גבוהה של הפעולות הצבאיות כך שלפעולה בודדת ומקומית יכולות להיות השלכות מהירות ברמות הטקטיות, הביצועיות והאסטרטגיות גם יחד. כמו כן, הם נדרשים להתמודד עם מעורבות חברתית ואזרחית המייצרת תביעות, צרכים ואינטרסים מגוונים בהקשרים מבצעיים כמו גם בהקשרים של שגרה ארגונית (בנושאים כמו טיפול בחיילים, מדיניות המיון והגיוס, ניהול תקציב ועוד).

כל אלו מאפיינים גם את הסביבה המטכ"לית. לצד זאת מתקיימים תהליכים, משימות, צרכים ויחסים נוספים הייחודיים לסביבה זו והמייצרים מורכבות גדולה יותר.

הסביבה המטכ"לית מהווה זירה למפגש בין מרחבי פעולה שונים (הלאומי והבינלאומי, זירת המלחמה וזירת המבצעים), בין פונקציות ארגוניות שונות (מטה מתאם ומטה מקצועי), בין ממלאי תפקידים ופרופסיות וכמובן בין משימות, צרכים, אילוצים ואינטרסים מרובים. בתווך המטכ"לי נפגשים הצרכים הארגוניים של הזרועות השונות עם האילוצים התקציביים והדירקטיבה המטכ"לית, נדון המתח בין המערכות הפיקודיות בזירתן לבין "מערכת המערכות" המטכ"לית ומתבררות ההכוונות של הדרג המדיני באמצעות חיכוך ובירור מתמיד עימו. במילים אחרות, התווך המטכ"לי הוא מרחב שבו נפגשים צירים שונים של פעולה – הציר המקצועי הכולל ניהול וסנכרון ממשקים ומיצוי וקידום מהלכים מערכתיים ומבצעיים; הציר של הסביבה הלאומית הכולל ראייה חברתית ומדינית וניהול ממשקי צבא-חברה; הציר הכלכלי המחייב מענה למשימות תוך תיעדוף ומיצוי משאבים והציר של צה"ל רבתי הכולל התבוננות אסטרטגית ומערכתית תוך ממשק עם זרועות, אגפים ופיקודים; וכמובן הציר המבצעי. כל אלה צריכים להילקח בחשבון בפעולתם של המפקדים במטכ"ל

מפגשים אלו – בין מרחבי וצירי פעולה שונים ובין פונקציות ארגוניות שונות – מייצרים יחסי גומלין, אינטראקציה ודינמיקות גלויות וסמויות בין אנשים ובין ממלאי תפקידים שונים. נוסף לכך, ריבוי השחקנים ומרחבי הפעולה מייצרים מערכת רווית מתחים ואף פרדוקסים שהם חלק מובנה מכל מערכת מורכבת. כלומר, במטכ"ל כמערכת מורכבת קיימים כוחות המתחרים אלה באלה ובה בעת משלימים אלה את אלה (כך, למשל, המבצעי לצד המשאבי,

בניין הכוח לצד הפעלת הכוח, המקומי והסקטוריאלי לצד המערכתי וכיוצא בזה). מעבר לכך, המטכ"ל פועל כמערכת פתוחה, בעלת גבולות חדירים, כך שכל החלטה וכל פעולה הנעשות במרחב המטכ"לי משפיעות על מערכות רחבות בתוך צה"ל ומחוצה לו, ולהפך: תהליכים והתפתחויות בזירות המשיקות למטכ"ל משפיעות על החלטות ועל תהליכים המתקיימים בסביבה המטכ"לית, דבר המגביר את המורכבות שעמה נדרשים מפקדים להתמודד. המורכבות ה"כפולה" הנוצרת מהחיבור בין הדרג (הבכיר) לסביבה (המטכ"לית) מחייבת "קפיצת מדרגה" נוספת של מנהיגות הפיקוד הבכיר בסביבת המטכ"ל. על כך נעמוד במאמר זה.

ההבנה שהמטכ"ל הינו מערכת מורכבת ושהמפקדים במטכ"ל נדרשים להתמודד עם מורכבות הולכת וגוברת, מובילה **לשתי הנחות ביחס למנהיגות הצבאית הנדרשת בסביבה זאת – הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת**. ברמת המערכת, נדרש פיתוח תהליכים, מבנים ומנגנונים שיאפשרו יצירת **מנהיגות כתהליך משותף** הנוצר מתוך יחסי הגומלין והפעולה המשותפת של מפקדים במטכ"ל (עם פקודיהם, עם עמיתיהם ואף עם מקבילי תפקיד בארגונים אחרים). ברמת הפרט, מפקדים בסביבה המטכ"לית נדרשים לפתח **יכולות, כישורים ופרקטיקות שיאפשרו להם לפעול מתוך הבנה מערכתית ומתוך** הבנה עמוקה של הדינמיקה המורכבת של המערכת.

מהי מנהיגות לצורך דיון זה? אנו נתייחס למנהיגות כתהליך ארגוני משותף, הנוצר מתוך יחסי הגומלין בין אנשים שונים בארגון. כלומר, מנהיגות היא תהליך של השפעה הדדית מורכבת שנוצרת מתוך אינטראקציה בין פרטים.⁴ האינטראקציה גורמת להתהוות מרכיבים אדפטיביים לארגון, כמו דפוסי התנהגות חדשים או דרכי פעולה חדשות, למידה, יצירתיות, חיוניות וסתגלנות.⁵ מודל מנהיגות זה מבוסס על ההנחה כי המורכבות המאפיינת ארגונים כיום (ובתוך כך ארגונים צבאיים) תלויה ביכולת לשלב ידע וכישרון

⁴ M. Uhl-Bien, Marion, R. And McKivley, B., "Complexity Leadership Theory: Shifting from the industrial age to the knowledge era", **The Leadership Quarterly**, 18, 2007. pp. 298-318.

⁵ R. Marion, & Uhl-Bein, M. "Leadership in complex organizations", **The Leadership Quarterly**, 12(4), 2001.

ה"מפוזרים" בכל הארגון בתהליך המנהיגות⁶ וכי המנהיג היחיד אינו יכול לחולל את כל התהליכים והתפוקות הארגוניות הנדרשים. על פי גישה זו מנהיגות תלויה במבנים ארגוניים ותרבותיים המאפשרים את אותן האינטראקציות, יותר מכפי שהיא תלויה בכישורי מנהיגות של אדם בודד.⁷ לפי גישה זו התפקיד העיקרי של מנהיגים אינו בהכרח הובלה, אלא יצירת צוותיות וחיבורים בין אנשים ויחידות, לעתים מתוך עמדת השפעה משנית.

המנהיגות כתהליך ארגוני משותף מתקיימת לצד מנהיגות של הפרט, של המפקדים. בהיבט של מנהיגות הפרט – מפקדים נדרשים ליכולות, לכישורים ולפרקטיקות פעולה המאפשרים התמודדות עם האתגרים שמזמנת המורכבות של הסביבה שבתוכה הם פועלים. בסביבת המטה הכללי משמעות הדבר היא: המנהיגים נדרשים להנהיג, לתכנן ולממש תהליכי שינוי ושיתופי פעולה, באופן מושכל, תוך ניצול מרבי של האפשרויות הארגוניות; הם נדרשים לסגל דפוס חשיבה של הבנת המורכבות הדינמית יחד עם מיקוד המבט בתהליכי שינוי ולא ב'תמונות חטף' המקפאות מצב נתון; הם נדרשים לפעולה מתוך הבנת הקשרים ויחסי הגומלין בין החלקים השונים במערכת ולפעולה מתוך הבנת המתחים הקבועים והמובנים במערכות מורכבות בין כוחות מנוגדים המתחרים אלה באלה ובה בעת משלימים אלה את אלה.

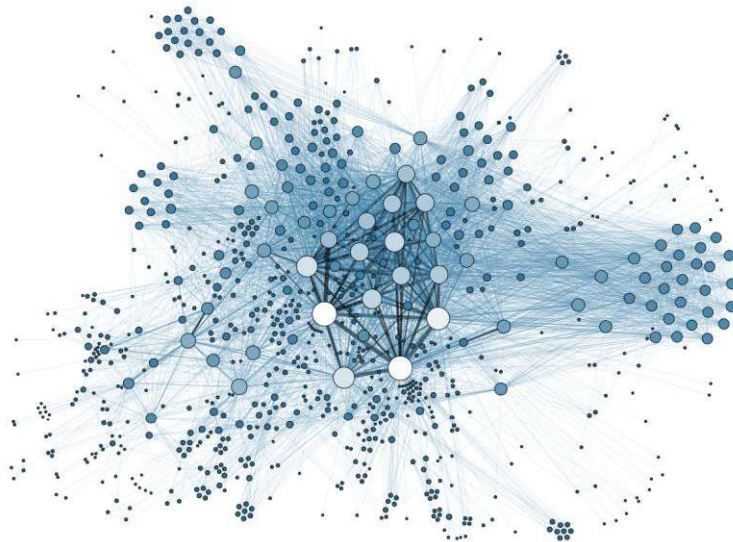
במאמר זה נבחן האם תצורות אלו של מנהיגות אכן מתקיימות במטכ"ל ובאיזה אופן הן מתקיימות, כן נבחן מה הם הכוחות הארגוניים היכולים לעודד תצורות מנהיגות אלו או לעכבן; נבחן האם הגישות החדשות והמושגים החדשים בתחום המנהיגות (שהוצגו לעיל) רלוונטיים להקשר הצבאי בכלל, ולסביבה המטכ"לית בפרט; האם הם באים לידי ביטוי במנהיגותם של מפקדים בכירים במטכ"ל וכיצד. לצורך בחינה זו נערכו ראיונות עם מפקדים בסביבת המטה הכללי ונבחנו מסמכי סיכום תפקיד של חלק מהמפקדים הבכירים. מתוך הראיונות והמסמכים ניתן ללמוד על תפיסת התפקיד של המפקדים, על תפיסותיהם ביחס לאתגרים ולמוקדי ההתמודדות שלהם, על

⁶ P.C. Nelson, Van Ameijde, D.J., Van Merus, N. and Billsbery, J., **An empirical study of the factors influencing the emergence of distributed leadership**, 2006.

⁷ D.R. Lindsay, Day, D.V., Halpin, S.M., "Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream?" **Military Psychology**, 23, 2011 528-549.

תפיסותיהם ביחס לסביבה שבתוכה הם פועלים וביחס ליחסי הגומלין בינם לבין מפקדים אחרים הפועלים בסביבה זו.

באופן כללי, נטען כי מתוך דברי המפקדים עולה שהם **מזהים את המערכת שבתוכה הם פועלים כמערכת מורכבת** ובהתאם לכך, הם מיישמים מרכיבים שונים של מנהיגות הנדרשת בסביבה מורכבת, במיוחד על יצירת רשתות של קשרים ופעולה בתווך רשתי. עם זאת, נראה כי הם **מיישמים את עיקרון הרשתיות ברמה הבסיסית – רמת המעשה, אך לא ברמת הרעיון**. במילים אחרות, הם **מיישמים דפוסי פעולה רשתיים** – מזהים שותפי תפקיד, מזהים אינטרסים וצרכים של גורמים שונים בסביבתם, מייצרים חיבורים בין הפקודים שלהם ובין גורמים שונים ביחידותיהם וכיוצא בזה, **אך לא מתוך תפיסת עומק או אמונה ברעיון המערכתי העומד בבסיס דפוסים אלו** – הרעיון של למידה משותפת ויצירת ידע ודפוסי פעולה משותפים וחדשים, בעלי ערך מוסף על פני אלו הנוצרים מתוך פעולה של היחיד.



תמונה מס' 1: הדמיה של רשת חברתית⁸

מעבר לכך, המפקדים מיישמים דפוסי פעולה רשתיים באופן אינסטרומנטלי ומתוך שיקולים אינסטרומנטליים כמו רתימת פקודים ושותפי תפקיד,

⁸ מקור: goo.gl/D1xvQp, Martin Grandjean

יצירת הסכמות ומניעת התנגדויות ולא מתוך ניסיון לייצר למידה וידע רלוונטיים מתוך החיבורים בין גורמים שונים במערכת. מפקדים בסביבה המטכ"לית, נטען כאן, מתקשים "להיפרד" מדפוסי מנהיגות המתאימים להובלה של מסגרת יחידתית (הובלה, רתימה, הנעה) אך לא משרתים את המשימה העיקרית של המפקדים במטכ"ל – יצירת ידע צה"לי מערכתי חדש שיאפשר לצה"ל להסתגל ולתאם את פעילות הגופים מול מציאות משתנה, כל זאת מתוך סביבת למידה רשתית משותפת.

כפועל יוצא מבחינת המנהיגות במטכ"ל, תתאפשר לנו גם הבנה טובה יותר של הסביבה הזו ובמילים אחרות: המאמר ימחיש כיצד מאפייני התווך המטכ"לי מעצבים את המנהיגות במטכ"ל ואת מערכות היחסים בין מפקדים במטכ"ל ובינם לבין הגורמים השונים ביחידות ובמסגרות אליהן הם שייכים, וכיצד מערכות יחסים אלו שבות ומעצבות את הסביבה המטכ"לית ואת הפעולה בתוכה.

שיטה

המאמר מבוסס על 20 ראיונות מובנים למחצה עם ראשי חטיבות במטכ"ל (מכהנים ולשעבר) ועם קציני חיל ראשיים (מכהנים ולשעבר)⁹ וכן על ניתוח סיכומי תפקיד שנכתבו על ידי מפקדים במטכ"ל. הקצינים שראיינו נשאלו שאלות פתוחות וכלליות על תפיסותיהם ביחס לאתגרים ולמוקדי ההתמודדות שלהם, ביחס לדפוסי הפעולה שלהם ושל עמיתיהם, ביחס לדילמות שאיתן הם מתמודדים, ביחס לדפוסי העבודה במטכ"ל, ביחס להצלחה בתפקיד וכדומה. זאת על מנת לחשוף את תפיסות העומק והנחות היסוד המעצבות את המנהיגות שלהם ואת הפעולה של מפקדים בכירים במטכ"ל.

⁹ הראיונות עם קציני החיל הראשיים נעשו עבור מחקר שעסק באתגרי המנהיגות של קציני החיל בצה"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל (לירז וטובי, 2014). במחקר זה נעשה ניתוח שניוני של הראיונות.

עיקרי ההבנות

בחלק זה תבחן המנהיגות במטכ"ל בשני רבדיה: **מנהיגות של המערכת** – מנהיגות כההליך ארגוני הנוצרת מתוך יחסי הגומלין בין המפקדים במטכ"ל ובינם לבין שותפי תפקיד נוספים ו**מנהיגות של הפרט** – **היכולות, המיומנויות ופרקטיקות המנהיגות של המפקדים במטכ"ל**.

רמת המערכת – מנהיגות במטכ"ל כההליך ארגוני

פרדיגמת המורכבות, כאמור, מציעה להתייחס למנהיגות גם כהשפעה המצטברת של מספר אינדיבידואלים התורמים – כל אחד בדרכו ובתחום מומחיותו – לקבוצה או לארגון. כלומר, כל אחד מהפרטים בארגון מביא את המומחיות שלו לההליך המנהיגות כך שהתוצר של הפעולה המשותפת יהיה גדול מסך התרומות של כל אינדיבידואל בנפרד.

על מנת לבחון את ההיתכנות להתפתחותה של מנהיגות משותפת יש לבחון את הכוחות הארגוניים היכולים לעודד מנהיגות כזו או לעכבה ויש לבחון את ה"ארכיטקטורה החברתית" של הארגון – הנורמות והציפיות המעצבות את האופן שבו חברי הקבוצה מתקשרים ומנהלים יחסי גומלין. ההנחה היא שזיהוי הנורמות המסייעות ליצור מרחב פסיכולוגי שמאפשר למידה חשוב על מנת להבין את הייתכנות של מנהיגות משותפת. לינדסי ועמיתיו¹⁰ זיהו שלוש נורמות מרכזיות המשפיעות על קיומה של מנהיגות משותפת: (1) חלוקת הכוח בארגון (2) ביטחון פסיכולוגי (3) אוריינטציה ללמידה. **הכוונה בחלוקת הכוח היא לערכים המעצבים את אופן חלוקת הכוח בין חברי הקבוצה או הארגון**. נורמות של חלוקת כוח גבוהה מאפשרות חלוקה שאינה שוויונית של הכוח בין החברים ושחברים מסוימים בקבוצה יחזיקו בכוח רב יותר בזכות דרגתם, עמדתם או הגדרת תפקידם. חלוקת כוח נמוכה, לעומת זאת, מקדמת עמדה שוויונית יותר של חלוקת הכוח ובהתאם מגדילה את הסיכוי לקיומה של מנהיגות משותפת. **ביטחון פסיכולוגי מתייחס למידה שבה חברי הקבוצה חשים בנוח לקחת "סיכונים" בין אישיים**: להודות בטעויות או באי ידיעה, לערער על ההנחות או על הטענות של חברי הקבוצה. נורמה זו נשענת

¹⁰ D.R. Lindsay et al., Ibid.

על ההנחה שלמידה הינה הקשר בין אישי המצריך אמון בסיסי בין חברי הקבוצה. **אוריינטציה ללמידה מתייחסת לחיפוש אחר אתגרים לפיתוח יכולות**, ללקיחת סיכונים באופן אחראי ולקבלה של טעויות אם הן מקדמות למידה.

מתוך הראיונות עם המפקדים במטכ"ל ניתן לבחון האם הנורמות הללו באות לידי ביטוי בסביבה המטכ"לית ובאיזה אופן קורה הדבר. כן מסייעים הראיונות לבחון את השפעת הנורמות על התהוותה של מנהיגות משותפת הנוצרת מתוך תהליך ארגוני ויחסי גומלין בין השחקנים השונים בסביבה זו.

יצירת רשתות כתווד פעולה מרכזי

ביטוי מעשי למודל של מנהיגות כתהליך ארגוני משותף הוא **יצירת רשתות בתוך הארגון ובין הארגון לארגונים אחרים** ובתוך כך: יצירה, זיהוי, אבחון, ניתוח ואפיון רשתות, שימוש ברשת להשפעה מערכתית, שימוש בידע הנוצר מתוך מפגשים וחיבורים בין אנשים שונים בתוך הארגון, יצירת רשתות להתיעצות, זיהוי מרכזי ידע בתוך הארגון, קידום תקשורת של האחד עם האחר ויצירת קשר הדוק והשפעה הדדית בין ארגונים.

בחינת התפיסות של מפקדים במטכ"ל ביחס לכל אלו מעלה מספר הבנות. תחילה, נראה כי המפקדים במטכ"ל מבינים היטב את חשיבותה של יצירת רשתות של קשרים על מנת להניע תהליכים ולממש את משימותיהם. מכאן, שרשת קשרים **בתוך הארגון בראשו הם עומדים וכן מחוץ לארגון** הינה מאפיין מרכזי לפעולתם:

"זו הגישה הפיקודית שלי – כאשר אתה משתף ואנשים משתתפים. כאשר אתה מנחית החלטות יגררו רגלים ויעקפו אותך. לכן צריך לשתף בדילמות [...] שותפים בהובלה [...] גם אם יש לי רעיון מבריק – בלי לעשות עבודת מטה זה לא יצליח. הם סוכנים יחד איתך אם אתה רותם אותם."

(קצין חיל ראשי)

"שאלתי את עצמי מי השותפים שלי בסביבה? הבנתי מהניתוח הזה מי צריך אותך? פיקודים, סמכויות, זרועות [...] כשרח"ט מבצעים מזמן לדיון יגיעו הכי הרבה רס"נים. כשרח"ט לוגיסטיקה מזמן יגיעו אל"מים כי אתה פותר להם בעיות, כי צריכים אותו. אם צריכים אותו יטפחו אותו מערכת יחסים."

(רח"ט במטה)

"איך מתנהל בזה? כל אחד עם פוליטיקה ארגונית שלו, מדיניות ארגונית שלו. ולא פשוט לקחת למקומות שאתה רוצה. האם אני מגיע לפיתרון הנכון? הפתרון הנכון הוא בהסכמה – הכוח הוא בפתרון המוסכם [...] להגיד לחיל האוויר שלא נכון שיתקפו זה מאד קשה. כשאתה חושב שלא נכון אסור לחשוב רק על ההסכמה, על הלא נעים. זה לא פשוט במקום כוחני כמו המטכ"ל. אז איך מגיעים לעבוד בסינרגיה איך מצליח לשכנע את הגורמים בתוך ומחוץ לבית? איך מממש? אני לא יכול לממש בלי חיל האוויר וחיל האוויר לא יכול לממש בלעדי [...] גם אינטרסים משותפים מאפשרים את העבודה המשותפת."

(רח"ט במטה)

"חיים באתגר בעייתי של פיקוד לא שווה סמכות. הציפייה מקצין חיל זה לך לזרועות ותשפיע עליהם גם אם אין לך סמכות. יכולת לרתום אנשים מבחוץ. אם אתה לא יודע לרתום אתה לא חי. אג"ת, אט"ל, אכ"א, יועכ"ל."

(קצין חיל ראשי)

עם זאת, בחינה נוספת של דברי המפקדים מלמדת כי מבחינתם **החשיבות העיקרית של עבודה בתוך אינטראקציה רשתית היא יצירת הסכמות**. כלומר, הרשת עבורם היא כלי מרכזי ומשמעותי ליצירת הסכמות או לצמצום התנגדויות ביחס להחלטות שלהם וברתימות שותפי תפקיד לצורך מימוש ההחלטות שלהם, הרעיונות שלהם, המשימות והתהליכים שאותם הם מובילים. לעומת זאת, נראה כי **הפונקציה הנוספת של הרשת – למידה ופיתוח ידע משותף – אינה נמצאת בראש מעייניהם של המפקדים במטכ"ל**. לפי גישת המערכות המורכבות, במערכת גדולה ומורכבת כוח המנהיגות אינו נשמר עוד באמצעות הצורות המסורתיות של סמכות והיררכיה. לכן יש חשיבות רבה לפעולה של מפקדים בכירים בכלל ובסביבת המטה בפרט מתוך עמדה של משא ומתן, יצירת הסכמות ופשרות.¹¹ עם זאת, שימוש ברשתות באופן אינסטרומנטלי בעיקר, ככלי ליצירת הסכמות, ללא שימוש בהן ככלי לפיתוח ידע, ליצירת פתרונות וללמידה משותפת, חוסם את מימושה של מנהיגות משותפת. במובן הזה נראה כי הלך החשיבה (ה-state of mind) של המפקדים שרואיניו הוא אינסטרומנטאלי בעיקר והוא אינו משקף תפיסה של

¹¹ מ. סנג, שם.

מנהיגות משותפת הנדרשת בסביבה מורכבת. השימוש החוזר של מפקדים במושג "רתימה" מעיד כי הם רואים עצמם כמובילים באופן אישי, בכוח מנהיגותם, תהליכים ומשימות כאשר אחד הכלים הקיימים בידיהם למימוש הוא הכלי ה"מסורתי" של מנהיגים – השפעה על אחרים והנעתם (רתימתם): "איך לרתום את הפיקודים המרחביים אפילו שההמלצה שלי לא תואמת את שלהם" (רח"ט במטה).

ההסבר העיקרי שניתן למצוא לכך בדברי המפקדים הוא תפיסתם את המטכ"ל כזירה כוחנית ורווית אינטרסים היוצרת יחסים של חוסר אמון. והרי תנאי הכרחי לקידומה של מנהיגות משותפת הוא קיומם של יחסי אמון – ביטחון פסיכולוגי של חברי הקבוצה לקחת "סיכונים" בין אישיים ולהודות בטעויות או באי ידיעה, לערער על ההנחות או הטענות של חברי הקבוצה¹² ולהכיר בידע וביכולות של האחר לצד הכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של המפקד היחיד:

"לפעמים צריך להגיע להסכמה ולפעמים לפתרון הנכון. איך מגיעים לפתרון הנכון בלי להרוג לעצמך את האירוע בפעם הבאה? [...] זה לא פשוט במקום כוחני כמו המטכ"ל."

(רח"ט במטה)

"רח"טים שמכבדים את המקצועיות אחד של השני יבינו את האילוצים אחד של השני. אבל לא תמיד זה קורה בגלל חוסר אמון. המאבקים יכולים לרדת לפסים אישיים [...] אי אפשר לעבוד עם משקעי עבר [...] במטכ"ל יש יותר ענייני כבוד אישי, מעמד, אינטריגות."

(רח"ט במטה)

"בתחום בניין הכוח השתרשה תרבות לפיה לגיטימי לא לומר את האמת, לבצע מניפולציות, להפריז בעליות, בתמונת המצב וכו'. לצערי הרב מדובר בתופעה הזוכה לעצימת עין מצד דרגים בכירים בגופים השונים. הדרך להקלה עצמית בהתמודדות עם התופעה היא בנחמה שהכסף שמתפנה או שמתקבל נשאר בארגון ויופנה למטרות טובות וחשובות."

(רח"ט במטה)

¹² D.R. Lindsay et al., Ibid.

ביטחון פסיכולוגי נמוך המונע תהליכים של למידה משותפת מאפיין את זירת הפיקוד הבכיר בצה"ל כפי שניתן ללמוד גם מדבריהם של מפקדים בכירים שפרשו מצה"ל. רבים מהמפקדים טוענים כי התפיסה שמפקדים אמורים להיות "יודעי כל" מונעת מרבים מהם להתייעץ ולקיים תהליכי למידה בין מדרגיים או רוחביים. לתחושתם, העמדה של המפקדים הבכירים בצה"ל גורמת לרבים מהם לייצר דימוי פומבי של בקיאות ומומחיות שיש בו כדי להקשות על היכולת להימצא בעמדה לומדת מאחרים ועמם.¹³ הצורך להיתפס כיודעי כל משקפת תפיסה מסורתית של מנהיגות שלפיה המנהיג צריך ויכול להחזיק בכל הידע הרלוונטי הדרוש לצורך השלמת משימות ולקבלת החלטות נכונה והיא עומדת בסתירה לרעיון של מנהיגות כקניין של הקולקטיב.

כמובן שמאפיינים אלו (ביטחון פסיכולוגי נמוך, תפיסה של מפקדים כיודעי כל, חוסר נכונות להתייעץ ולקיים תהליכים של מנהיגות משותפת) אינם מתחילים עם הגיעם של מפקדים לזירת המטכ"ל או לדרג הפיקוד הבכיר. כל אלו קשורים למאפיינים של הארגון הצבאי שבתוכו הוכשרו והתפתחו המפקדים מתחילת דרכם.

אחד המאפיינים החוסם התהוות של מנהיגות משותפת הוא **מבנה המנהיגות הדומיננטי בצבא המבוסס על דרגה ועל שרשרת פיקוד היוצרים חסמים מובנים לרעיון של מנהיגות משותפת בצבא**. הדרגה ושרשרת הפיקוד זה מהווים ביטוי מזוקק למבנה הכוח בארגון הצבאי המייצר מענה קל וברור לשאלה מי המנהיג. כלומר, המנהיגות היא ברורה וחברים מסוימים בארגון מחזיקים בכוח רב יותר בזכות דרגתם, עמדתם או התפקיד שלהם.¹⁴ במטכ"ל, המתח שנמצא בין הבנה מעמיקה של תחום העיסוק לבין הכפיפות למפקד הקובע את המדיניות בסופו של דבר, מתעצם. כך, למשל, טוענת גל (2010)¹⁵ שהמבנה ההיררכי במטכ"ל המייצר עדיפות אוטומטית לדעת המפקד, מחמיץ חלק משמעותי מייעודו המרכזי והמקורי של מטה – תאום ופיקוח מתוך חשיבה וסיעור מוחות משותפים.

¹³ ה. ייגר-זלינגר ואחרים, "צופים מהיציע...", שם.

¹⁴ D.R. Lindsay et al., Ibid.

¹⁵ גל, "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ם?" **מערכות** 431, 2010, עמודים 9-15.

חשוב לציין כי חלק מהמפקדים מאמינים כי אחד מתפקידיו של המטכ"ל הוא לפתח ידע:

"מסכים חד משמעית [שתפקיד המטכ"ל לפתח ידע]. איך זה קורה? דבר ראשון על ידי תחקור – מה למדתי? מה היה? גם באירוע שחיל האוויר מוביל אני אהיה אצלו בתחקיר. מצפה שהמטה יעשה את זה אבל תוך חיבור השטח [פצ"ן, פד"ם] לדבר הזה."

(רח"ט במטה)

עם זאת, לא בהכרח נוצרים לשם כך מנגנונים ושיטות מתאימים ולא דפוסי מנהיגות שיתמכו מהלכים של פיתוח ידע משותף. נראה כי המפקדים במטכ"ל, על אף שהם מבינים את התפקיד הייחודי של המטכ"ל ואת המורכבות שאותה הם נדרשים לנהל ושבטוכה הם נדרשים לפעול, מתקשים "להשתחרר" מדפוסי מנהיגות ומדרכי פעולה מנהיגותיים שהינם אפקטיביים יותר לדרגים זוטרים, אך פחות לדרגתם הנוכחית ולזירת הפעולה שבתוכה הם פועלים. חשוב מכך, נראה כי הם לא פועלים מתוך תודעה והבנה עמוקה של החשיבות והפוטנציאל הגלום בשיתופי פעולה:

"אנשים מפספסים המון בהבנה של שיתופי פעולה. במערכת האזרחית אני מבין שדברים טובים נולדים מהשאלה איך אפשר לשתף פעולה. זה לא מספיק חי במערכת הצבאית. כל אחד הולך לעולם שלו."

(רח"ט במטה)

שיח ארגוני

תהליך ארגוני נוסף שדרכו ניתן לבחון את קיומם של מודלים של מנהיגות משותפת, הוא התהליך של שיח ארגוני. שיח ארגוני הינו ביטוי משמעותי לקיומה של מנהיגות משותפת והוא גם תשתית הכרחית להתהוותה.¹⁶ הבנה זו נשענת על ההנחה כי מרכיב מרכזי בתהליך המנהיגות בכלל ובתהליכים של מנהיגות כתהליך ארגוני בפרט הוא ההתקשרות לאחרים. לכן, מנהיגות מתהווה ומתקיימת דרך פרקטיקות של שיח.¹⁷

לשיח ארגוני ישנן מספר פונקציות עיקריות הרלוונטיות לפעולה הנדרשת בסביבת המטכ"ל. ראשית, שיח ארגוני מפגיש בין מגוון תחומי מומחיות המפוזרים בין אנשים רבים בארגון (כאשר כל אחד מהגורמים בארגון מביא

¹⁶ ש. טובי, כהן-רוזנברג, ג. וזומר-בליצר, א., עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית, ביסל"ם, 2012.
¹⁷ א. קופפרשמידט, שם.

את המומחיות שלו לתהליך המנהיגות). שנית, שיח ארגוני מהווה תשתית לעיצוב ההקשר שבתוכו פועלים מפקדים ולשינוי והתפתחות הנדרשים בסביבה דינמית. זאת בהתאם לגישה הרואה שינוי ארגוני כתהליך החלפת שיח.¹⁸ לבסוף, שיח ודיאלוג ארגוניים מאפשרים לקדם תקשורת בין מפקדים. מפקדים טובים ומוכשרים הם תנאי הכרחי אך לא מספיק. אם אותם מפקדים מוכשרים אינם יודעים לשוחח, לחשוב, לתכנן, לפעול וללמוד יחד, סביר שיתרחשו כשלים מערכתיים.¹⁹

מדברי המפקדים במטכ"ל נראה כי **שיח ארגוני אינו מתקיים בהכרח**. זאת בשני מובנים: ראשית, יש הטוענים כי **לא קיימים פלטפורמות, מרחבים והזדמנויות לשיח ארגוני**:

"הכל תלוי בתהליך. לפעמים אתה עובד מול כל אחד בנפרד, יושב בנפרד עם הראש ומסביר לו ובונה את ההיגיון ולעיתים כותב את הסיכום מראש."
(רח"ט במטה)

"חלוקת העבודה של אגפי המטכ"ל היא בעייתית. לא מאפשרת למצות את הפוטנציאל של הצבא. יש בדלנות גדולה, לא מתקיימים איזונים ובלמים בצורה טובה."
(רח"ט במטה)

שנית, ואולי חשוב מכך, לפי דברי חלק מהמפקדים שרואיינו, **לא קיימים תנאים שיאפשרו שיח משמעותי המייצר למידה והתפתחות**. תנאים אלו הם, כאמור, אמון באחר והכרה במקצועיותו, בידע שלו וביכולתו, לצד הכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של המפקד הבודד. וכך, לצד מפקדים שהציגו כי במטכ"ל קיימים יחסים טובים בין המפקדים המאפשרים עבודה משותפת ושיח מקדם למידה, היו שטענו כי היחסים הבין ארגוניים והבין אישיים במטכ"ל אינם מאפשרים זאת:

"גם אינטרסים משותפים מאפשרים את העבודה המשותפת. חשבתי לעשות ערב לכל הרח"טים אבל לא באמת היה צריך כי הקשר טוב מאד בין האנשים. בעבר זה לא היה ככה."
(רח"ט במטה)

¹⁸ F. Ford, "Organizational change as shifting conversations", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12, No. 6, 1999, pp. 480-500.
¹⁹ א. קופרשמידט, שם.

"יחסים בין אישיים והערכה הדדית שנרכשת במשך שנים של עבודה משותפת. ככל שהתקדם הזמן שיתופי הפעולה השתפרו. העובדה שמסוגלים לשבת ביחד ולדחוף דברים קדימה. דברים טובים קרו כי הבאתי דברים לשולחן בלי אגו."

(רח"ט במטה)

ולעומת זאת :

"אני יכול להעביר לכם פתקים עם קללות שעברו במהלך דיונים במטכ"ל – 'העבודה שעשית נראית רע מאד'."

(רח"ט במטה)

"הרבה פעמים לא מקיימים דיונים או לא מוציאים סיכומים כדי שלא יהיה משהו, הם משותקים מלהגיד. הפוליטיקה משתקת."

(רח"ט במטה)

חיזוק לטענה זו ניתן למצוא בהערכת מצב צה"ל, מנקודת מבט של הפיקוד הבכיר, שנעשתה בממד"ה ושבה חלק מהקצינים שרואיינו ביקרו את מיעוט השיח התפיסתי והמעצב המתקיים במטכ"ל ואת היעדר התמונה המערכתית הכוללת. לתפיסתם, השיח הקיים בין האגפים והזרועות הינו מועט וכשהוא מתקיים הוא אינו מהווה מרחב לבירור תפיסתי. כך, למשל, מיעוט שיח תפיסתי ביחס לכיווני הפעולה הצה"ליים מוביל לכך שהעיסוק בהתעצמות במסגרת התר"ש מוביל להתעצמות של כל גוף בפני עצמו ללא ראייה אינטגרטיבית: "אין שיח בין האגפים, אין שיח עיצובי – אין מקום שבו אמ"ץ ואג"ת יושבים יחד, אמ"ץ ומז"י. המטכ"ל לא עובד כצוות באזורי התכנון והעיצוב".²⁰

נראה אם כך, כי המאפיינים של סביבת המטכ"ל אמנם מייצרים פוטנציאל לשיח, אך בה בעת הם גם חוסמים את היכולת לקיים שיח המאפשר למידה ומעצב תפיסות חדשות ומשותפות. מן הצד האחד, המטכ"ל הינו הסביבה העיקרית בצה"ל שבה מתקיים מפגש בין גופים שונים, ושכלל גוף יש תחום מומחיות שונה והחיבור בין תחומי המומחיות והידע מאפשרים ראייה כוללת ורחבה הנדרשת מגוף שתפקידו לתאם. מן הצד האחר, השונות בין הגופים

²⁰ ר. לירז ועמר-אביטל, ד., הערכת מצב צה"ל מנקודת מבט של הפיקוד הבכיר: אסטרטגיה ובניין הכוח במציאות חברתית-כלכלית משתנה, ממד"ה, 2014.

המרכיבים את המטכ"ל שאינה מתבטאת רק בידע ובמומחיות, היא גם זו היכולה לחסום פרקטיקות של שיח שייצרו תהליכים של מנהיגות משותפת. גל (2012), למשל, מדגישה את השונות בין הגופים מבחינת התרבות המאפיינת כל אחד מהם. המפגש הבין תרבותי אמנם מסקרן ומלמד, אך הוא יכול להיות גם טעון רגשית ומאיים, ולעתים נגלה בו מאבק שבו כל תרבות מנסה לבטל ולהפחית מערכה של זולתה. מפגשים בין תרבויות גם מכילים בתוכם פוטנציאל לויתור על תפיסות ארגוניות, על ערכים ועל נורמות ארגוניים ואולי גם על משאבים. כל אלו חוסמים את המפגש ואת השיח המשותף האמור להיווצר בתוכו.

השונות בין הגופים במטכ"ל מתבטאת גם במידת הכוח ובפוטנציאל ההשפעה של כל אחד מהם. גופים הנתפסים כגדולים וכבעלי משאבים והשפעה על המשימה יכולים לקבוע את דפוסי השיח. הם יכולים להנכיח את התפיסות והעמדות המקצועיות שלהם ולהשליטן, ואף להדיר מהשיח גופים אחרים העשויים לאתגר את ההגמוניה שלהם. נוסף לכך, השונות בין הגופים יוצרת מורכבות מבחינת היכולת להכיל (או בעגה הצבאית "לתכלל") את המידע הרב המביאים הגופים. גם הקושי להכיל מייצר לעתים שיח הגמוני וצורך בשליטה של הגוף המוביל את הדיון או את עבודת המטה המשותפת. ולבסוף, כל אחד מגופי המטכ"ל שואף לחופש פעולה גדול ורוצה "להכתיב" לאחרים ולא שיכתיבו לו.²¹ כאמור, שיח משותף עלול להגביל את היכולת לפעול באופן עצמאי ואת היכולת להחיל את התפיסות והצרכים השונים של כל גוף.

רמת הפרט – ידע, מיומנויות, דפוסי חשיבה ופעולה של מפקדים במטכ"ל

כאמור, מנהיגות בסביבת המטכ"ל מחייבת דפוסי פעולה וחשיבה, כישורים ויכולות שיאפשרו למפקדים להוביל את המערכות שעליהן הם אמונים לאור האתגרים שמייצרות מערכות מורכבות (כפי שנדונו בתחילת המאמר). באופן כללי ניתן לומר כי מפקדים בסביבה מורכבת נדרשים לחשיבה רב-ממדית המכילה את המורכבות המערכתית. האם וכיצד דפוסי חשיבה ופעולה אלו באים לידי ביטוי בתווך המטכ"לי?

²¹ ל. גל, *בין דיאלוג להגמוניה – השיח הבין תרבותי המתקיים במטכ"ל*. ממד"ה, 2012.

ראיית השלם הארגוני וניהול מערכות פתוחות

מתוך הראיונות עולה כי המענה המרכזי של המפקדים למורכבות הסביבה שבתוכה הם פועלים הוא התבוננות על המערכת כשלם. זאת במובן של הבנת כל החלקים של המערכת, הבנה של ההשפעות ההדדיות בין גופים ויחידות בתוך המערכת ומחוץ למערכת, הבנה של מגוון השיקולים, האילוצים, הצרכים והאינטרסים של גורמים שונים בתוך המערכת ומחוצה לה כמו גם הבנה של המתחים והפרדוקסים המובנים שהמגוון הזה מייצר במערכות מורכבות. המפקדים במטכ"ל תופסים חשיבה מעין זו כהכרחית וכי יש להם אחריות ומחויבות לייצר חשיבה מערכתית רחבה עבר צה"ל כולו. במונחיהם של ייפ, ארנסט וקמפל²² הם מתארים דפוס של leadership boundary spanning – מנהיגות חוצה גבולות שבה הפיקוד הבכיר של הארגון פועל מעבר לגבולותיו על מנת לייצר כיוון משותף ומחויבות עם אחרים במימוש חזון או מטרה נעלים:

"כל זרוע מסתכלת על מה שטוב לה. קצין החיל הוא הגורם היחיד שרואה את כל התמונה, תהליך מבצעי שלם, שכדי לממש אותו יש להביא את כולם לדבר באותה שפה."

(קצין חיל ראשי)

"אתה חייב להסתכל על הרמה הלאומית – תשתיות, היבטים חברתיים, היבטים כלכליים."

(רח"ט במטה)

"איך לנהל את מערכת היחסים עם החברה הישראלית? דילמות מול משרד החינוך, מול משרד הביטחון, מול גופי ביטחון אחרים. יש הבנה שיש עוגת משאבים לאומית לא רק של הצבא. למשל מול משרד החינוך – עשינו מהפכה בחינוך הטכנולוגי. בתמורה לשיתוף הפעולה של צה"ל "גביתי" מהם שתוכנית הלימודים תותאם לתוכנית הלימודים של צה"ל."

(רח"ט במטה)

מהציטוט האחרון ניתן ללמוד כי מתוך ראיית השלם נגזר על מפקדים במטכ"ל דפוס פעולה של **ניהול המערכת שבראשה הם עומדים כמערכת**

²² J. Yip, Ernst, C., & Campbell, M., **Boundary spanning leadership**, Center for Creative Leadership (CCL®), Organizational Leadership White Paper Series, 2011.

פתוחה. מערכת פתוחה מקיימת מן הצד האחד מובחנות בהשוואה למערכות אחרות, ומן הצד השני פתיחות למערכות האחרות במובן שהיא משפיעה עליהן ומושפעת מהן. כמערכת פתוחה הארגון יוצר גבול בעל חדירות חלקית בינו לבין הסביבה. במילים אחרות, במערכות מורכבות נוצרים יחסי גומלין סבוכים כך שתזוזה או שינוי באחד מרכיביה מייצרת שינויים משמעותיים ביותר בשאר הרכיבים, כך שבסופה נוצרת שלמות חדשה. לכן, בניהול מערכות פתוחות המנהיג צריך להבין איזו שלמות מערכתית חדשה עשויה להיווצר כתוצאה משינויים הנראים כבעלי השפעה חיובית מקומית, לבחון את התוצאות הבלתי מכוונות האפשריות ולנהל את הגבול בין המערכת שבראשה הוא עומד לבין מערכות אחרות המושפעות ממנו והמשפיעות עליו.²³ כאמור, נראה כי הדובר בציטוט האחרון פועל מתוך הבנה רחבה של ההשלכות של פעולתו על החברה הישראלית ולהפך. במובן זה הוא תופס את צה"ל ואת החברה הישראלית כשתי מערכות פתוחות המנהלות ביניהן יחסי גומלין של השפעה הדדית. מתוך הראיונות עולה כי מפקדים נוספים מבינים את היחסים ההדוקים ואת הגבולות החדירים בין צה"ל לחברה הישראלית ואף פועלים מתוך הבנה זו:

"אנחנו סמכות להלאים הכל. אוטובוסים, תחנות דלק, רכבים. אמרתי בוא ניקח את המינימום ההכרחי. בתפקיד כזה אתה צריך להסתכל על היבטים רחבים. אזרחים למשל."

(רח"ט במטה)

דפוס זה מאפיין את דרג התא"ל שנדרשות ממנו יכולות למידה, פרשנות וניתוח סביבתיות ברמת המדינה.²⁴ ואכן, כפי שניתן לראות מדברי המפקדים במטכ"ל, קביעות אופרטיביות שונות, החלטות משאביות והחלטות הקשורות במתגייסים נעשות גם מתוך שיקולים חברתיים רחבים. לתפיסתם, הם אינם יכולים להסתפק בהבנה צבאית בלבד והם נדרשים להרחיב את הבנתם גם להיבטים הלאומיים המשפיעים והמושפעים מהחלטותיהם. בשונה מהיחסים עם החברה הישראלית, הרי שכמעט לא עלו בראיונות התייחסויות דומות לגבי ההשפעות ההדדיות בין המערכות בתוך הארגון.

²³ R. Marion et al. "Leadership in complex organizations", Ibid.

²⁴ מ. סנג, שם.

כאמור לעיל, היחסים בין המערכות השונות המרכיבות את הארגון מומשגות ונתפסות על ידי המפקדים בעיקר כיחסים של אינטרסים. במובן זה מבינים המפקדים במטה כי קיימות השפעות הדדיות, אך אלו בעיקר השפעות מבוססות אינטרסים ולא קיים ניתוח מעמיק ומורכב יותר של השפעות אלו. קשה להניח כי המפקדים במטה אינם מבינים את המורכבות ואת עוצמות ההשפעה הקיימת בין המערכות שבראשן הם עומדים, לבין מערכות אחרות בתוך המטכ"ל. ההסבר נעוץ במאפייני המטכ"ל וביחסים בין המפקדים כפי שנדונו לעיל: היעדר אוריינטציה ברורה ללמידה משותפת, ביטחון פסיכולוגי נמוך ללקיחת סיכונים, מיעוט שיח ארגוני, פעולה בסביבה רוויית פוליטיקה ואינטרסים המעודדת פעולה מתוך אוריינטציה סקטוריאלית והחוסמת את היכולת לפעול מתוך ראיית צרכים רחבים ומערכתיים.

נראה אם כן, שלמפקדים במטכ"ל קל יותר לקיים מערכת פתוחה עם גורמים מחוץ לצה"ל (חברתיים ואזרחיים) ולפעול מתוך הבנת האינטרסים, הצרכים, המטרות והשיקולים שלהם. זאת על אף שהגיונות הפעולה והחשיבה החברתיים והאזרחיים במקרים רבים שונים מאלו של צה"ל ואף סותרים אותם. לעומת זאת, פעולה מתוך הבנת הצרכים של מערכות אחרות בתוך הארגון נתפסת כ"מאיימת" יותר – כזו העשויה להוביל להפסד (של משאבים ושל יוקרה) או לויתור (על תפיסות, על צרכים ועל אוטונומיה).

חסם נוסף לתפיסה המערכתית עולה מדברי קציני החיל הראשיים שטענו כי אמנם הם מחזיקים בחשיבה והתבוננות על השלם, אך המטה המתאם אינו משתמש בחשיבה ובהתבוננות הזאת ובעצם אינו מאפשר להם להשפיע מתוך העמדה המערכתית. הם מייחסים זאת בעיקר לעלייה בדומיננטיות של השיח המשאבי ביחס לשיח המקצועי במטכ"ל. שיח כזה, לתפיסתם, מגביל את הראייה המערכתית ואת יכולתם להשפיע מתוך הפוזיציה המערכתית שלהם: "לא הייתי אצל הרמטכ"ל בתפקידי. הייתי מצפה מהרמטכ"ל שיבקש מקצין החיל להציג סוגיות מערכתיות. האלוף הולך עם רמ"ח תוא"ר [תכנון וארגון] למטה הכללי כי ציר המשאבים מוביל ולא הציר המקצועי [...] מגיע למטה הכללי בעיקר לבירור ומתן הסברים."

(קצין חיל ראשי)

ייתכן כי שיח מעין זה קשור גם להיכרות המועטה עם המקצועיות של כל אחד מהגופים. היכרות או אף הכרה מוגבלת במקצועיות של הגופים, כאמור, מייצר שיח חלקי ולעתים לא מעמיק בסוגיות בהן עוסקים (כפי שהראינו לעיל):

"זמן הדיון, כמות המשתתפים, לא מצליחים להגיע לעומק. התייחסות של כלל המשתתפים ב-30 דקות. אין דיון בצבא, יש ישיבות."
(קצין חיל ראשי)

ניהול קצוות של מתחים

דפוס פעולה נוסף שנדרש ממנהיגים הפועלים בסביבות של מערכות מורכבות, הוא היכולת לחבר בין קצוות של מתחים. זאת מתוך הבנה כי מערכות מורכבות מכילות בתוכן באופן מובנה מתחים ופרדוקסים המהווים חלק מאותו שלם. ואכן, **המפקדים במטכ"ל מציינים מגוון של מתחים שבתוכם הם נדרשים להתנהל ושאינם הם נדרשים להתמודד**. אלה נוצרים מתוך מרחב הדרישות, האילוצים והגורמים שהם צריכים להתחשב בהם. באופן כללי, ניתן לזהות מתוך הראיונות שני מאפיינים עיקריים של סביבת המטכ"ל המחייבים את המפקדים בזירה זו לנהל קצוות של מתחים. **הסביבה המטכ"לית מתאפיינת בצירי פעולה רבים** ובתוך כך: הציר המקצועי הכולל מיצוי מהלכי בניין כוח רחבים וקידומם וניהול ממשקים וסנכרונים; הציר **המבצעי** הכולל היערכות למצבי חרום ומשבר, שימור כשירות ומוכנות ושיפורם; הציר **הכלכלי** הכולל מענה למשימות תוך תעדוף משאבים ומיצויים בעידן של התייעלות תקציבית ושינויים ארגוניים; ציר **המשאב האנושי** הכולל טיפוח כלל האוכלוסיות המשרתות במסגרת פיתוחה, שימורה והעצמתה; והציר של **הסביבה הלאומית** המחייב ראייה חברתית ומדינית, הבנה והתנהלות בממשקי צבא-חברה. המפגש בין הצירים הללו יוצר מרחב רווי פרדוקסים ומורכבות.

בזיקה לכך, ההתנהלות בסביבה המטכ"לית מחייבת ממפקדים, **בה בעת, לחשיבה ולפעולה במישורים שונים שגם הם מייצרים מתחים**. בתוך כך, המפקדים במטכ"ל מציינים באופן בולט את המתחים בין חשיבה מערכתית לבין חשיבה סקטוריאלית, בין חשיבה לטווח ארוך לבין חשיבה לטווח קצר, בין חשיבה אסטרטגית לבין חשיבה טקטית, בין ראיית פרטים והבנתם לבין

ראיית השלם והבנתו ובין אוריינטציה למטה הכללי לבין אוריינטציה לזרוע, לאגף או לפיקוד.

מדברי המפקדים שרואיינו, ניתן לזהות שני דפוסים של התמודדות עם המתחים הללו שמייצרת הפעולה בסביבה המטכ"לית. **ישנם מפקדים המעידים כי הם פועלים בשני קצוות המתח** – גם ברמה הטקטית וגם ברמה האסטרטגית, גם בטווח הארוך וגם בטווח הקצר וכדומה. כל זאת תוך מציאת איזונים בין שני הקצוות והתנהלות גמישה המאפשרת להם לנוע בין הקצוות – בהקשרים מסוימים לתת הדגש רב יותר לקצה אחד של המתח ובהקשרים אחרים לקצה השני. יותר מכך, חלק מהמפקדים **פועלים מתוך "הנחת הניגודיות המשלימה" שלפיה הכוחות המנוגדים הקיימים במערכת למעשה משלימים אחד את השני**. כך למשל, ישנם מפקדים הגורסים כי פעולות טקטיות ומקומיות שאותן הם מיישמים (הבאות לידי ביטוי ב"חיבור לשטח") הן אלו המאפשרות את ההבנה האסטרטגית ואת היכולת לתכנן לטווח ארוך:

"לרח"טים יש גם מרכיבי פעולה, זה מחבר למטה, לשטח. שאתה עוסק רק בתכנון קשה להמשיך. שאתה ממשיך להגיע לפיקודים ולזרועות ומבין את המתחים – זה החיבור לשטח."

(רח"ט במטה)

"המשחק הוא בין להביא את הפתרונות עכשיו לבין הערך של השקעה עתידית. אלו החלטות שמושפעות מהשוטף ומהאסטרטגי – הכל מתערבב יחד."

(רח"ט במטה)

עם זאת, גם מפקדים שאינם בוחרים בכיוון פעולה מסוים בתוך המתח, **חשים כי יש מהם ציפייה להכריע**. לתפיסתם, פעמים רבות עמיתיהם במטכ"ל אינם מבינים הן את עצם קיומו של המתח והן את הצורך לאזן ואף לחבר את הקצוות לכדי עשייה מערכתית ושלמה.

"לא יכול להגיד למטכ"ל שלא יהיו מספיק חיילים ב...חטיבת חי"ר מסוימת] כי אנשים לא רוצים להגיע. מצד שני, הבטחנו למתגייסים שכל אחד יקבל תפקיד אחד משלוש ההעדפות הראשונות שלו וזה מביא לא מעט לחצים. היה חיכוך גדול בתקופה שלי שהיו פערי כוח אדם וקוצץ תקציב הביטחון. היה

מתח עם סגן הרמטכ"ל ועם אג"ת איך משפרים את מענה כוח אדם? אמרו לנו תראו כמה חיילים יש בקריה, למה כל כך הרבה חיילים בשלישות?" (רח"ט במטה).

ואכן, חלק מהמפקדים שרואיינו **מכריעים ובוחרים להדגיש וקטור אחד בפעולתם:**

"גם רח"ט תכנון באג"ת, גם באמ"ץ, גם רח"ט תומכ"א – העיסוק העיקרי שלהם בחיים הוא השוטף. הם יחטאו לתפקידם אם האתגר השני שלהם לא יהיה ראייה אסטרטגית קדימה לכמה שנים והם רק יישאבו ליום יום." (רח"ט במטכ"ל)

"ההסתכלות של קצין החיל היא פחות מדי מקצועית ויותר מדי משאבית. מסתכלים על מה נעשה עם השקל שיש לנו. במקום זה צריך להגיד יש לנו מקצוע – איך נראה שדה הקרב העתידי ולאור זה איפה נשים את השקל." (קצין חיל ראשי)

לעומת זאת, גל (2010) גורסת כי רב תכליתיות וכפילויות המאפיינות את המטכ"ל והיוצרות מתחים (בין בניין כוח להפעלתו, בין מפקדת זרוע לגוף מתאם ומתכלל) משקפות את המורכבות של סביבת המטכ"ל, והיא מציעה לא להתייחס לכפילויות אלו בהכרח כחיסרון, אלא כיתרון או לכל הפחות כמאפיין אינהרנטי של המטכ"ל כמערכת מורכבת.

העשרת הקשרים בארגון ויצירת תרבות ארגונית של למידה

הדפוס של יצירת הסדרות ארגוניות "מלמעלה" בא לידי ביטוי גם בכל הקשור ליצירת רשתות וחיבורים בתוך היחידה. כפי שהראנו בתחילת המאמר, מנהיגות בסביבה מורכבת מחייבת פעולה בתוך מרחב רשת ויצירת רשתות של קשרים לצורך מימוש משימות הארגון. **אך לא די בכך שמפקדים ייצרו רשתות ויפעלו בתוכן. מנהיגים צריכים להעשיר קשרים בארגון** – לעצב קשרים חדשים במקום שבו לא היו קיימים או לשפר קשרים קיימים. העשרת הקשרים בארגון היא אחד הביטויים המשמעותיים ביותר של יצירת זרעים של התהוות שכן פעולה זו מאפשרת, מעודדת ומעוררת תהליכי bottom-up, מעודדת יוזמות ותהליכים ארגוניים משמעותיים מתוך חיבור בין ידע ובין מומחיות הפזורים בכל הארגון. במילים אחרות, העשרת הקשרים בארגון

מעודדת התהוות והתארגנות עצמית שהן תשתיות חשובות להשפעה רחבה במערכת.

מהראיונות עם המפקדים ניתן לראות כי הם מקדישים זמן ומאמצים ליצירת רשתות בעצמם. לעומת זאת הם **עוסקים פחות ביצירה ובהעשרה של קשרים בקרב פקודיהם**. כפי שעולה מהציטוט לעיל ומדברי מפקדים נוספים, **החיבורים נעשים בעיקר על ידי המפקד העומד בראש הארגון. ובמילותיהם של המרואיינים "על שולחנו של המפקד"**.

"האתגר הוא לייצר מטה של רח"טים שעובדים ביחד סביב שולחן סגן רמטכ"ל."

(רח"ט לשעבר)

"כל המהנדסים, אנשי השטח – כולם יושבים על השולחן. אלו אוכלוסיות שונות וזה אתגר לא קטן ליצור שותפות. אני עבדתי על זה כי יש ערך מוסף ענק ביכולת לחבר בין האנשים האלה."

(קצין חיל לשעבר)

"להבנתי, הציפייה ממפקדים בכירים במטה הכללי, בדגש על דרגי האל"מים ומעלה העוסקים בעולמות התוכן השונים (בניין כוח או מבצע), היא להיות מעורבים ומשפיעים על התוצר הכולל ועל האפקטיביות המצרפית ולא רק לייצג את התחומים שבאחריותם הישירה. מאחר וציפייה זו כמעט ואינה מתממשת, לרמטכ"ל יש מעט מאוד קצינים בעלי יכולת הסתכלות אובייקטיבית המהווים עבורו Board אמתי."

(רח"ט במטה)

נראה אם כך, כי המפקדים מבינים את החשיבות של יצירת קשרים ואת התרומה של החיבורים למימוש המשימה, לתהליכים הארגוניים ולמקצועיות של הארגון. ואכן, כפי שהראינו, גישות חדשות של מנהיגות מדגישות כי התפקיד המרכזי של המנהיג בסביבות מורכבות הוא ליצור את החיבורים. אולם העשרת הקשרים והחיבורים (בתוך היחידה ובין יחידות) מחייב יצירת מנגנונים ותהליכים נוספים מלבד ישיבה משותפת על שולחנו של המפקד. מפקדים בכירים אמונים על יצירת תרבות ארגונית המספקת את ההקשר שבתוכו הם ואנשיהם פועלים. כחלק מיצירת תרבות ארגונית הם נדרשים לייצר תנאים המאפשרים יצירת רשתות של קשרים ועבודה משותפת מתוך יוזמות מקומיות של אנשים שונים בתוך היחידה (ולא רק של המפקד). אם

נחזור להבנות שבתחילת המאמר, הרי שעל מנת להצליח לפעול בסביבה מורכבת, המפקד הבודד אינו יכול להיות המחולל היחיד של התהליכים, של היוזמות ושל דפוסי העבודה. ומכאן שהוא גם אינו יכול להיות היחיד שיחולל את החיבורים והקשרים בין האנשים השונים בארגון.

מנהיגים צבאיים, בעיקר בדרג הבכיר ובסביבות פעולה מורכבות, צריכים לעצב את הערכים, העמדות, והפרקטיקות שיאפשרו חיבורים ושיתוף. בתוך כך הם צריכים לייצר בניית אמון באחר והכרה במקצועיותו; הכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של היחיד (גם אם הוא המפקד). הם נדרשים לעודד שיח בין גורמים שונים בארגון גם אם הוא אינו מוכוון, נשלט ומבוקר "מלמעלה" ולא להתייחס לשיח המתהווה "מלמטה" כלא רלוונטי, כמיותר או אף כ"חתרני". נוסף לכך, מפקדים נדרשים לקיים תהליכי התייעצות ולקדמם, לאפשר לעצמם ולאחרים להיות בעמדה של אי ידיעה מבלי לחוות את אי הידיעה כחולשה וכפגיעה בסמכות הפיקודית והמקצועית.²⁵

העשרת הקשרים בארגון היא גם תשתית ליצירת ארגון לומד. ארגון לומד הוא ארגון שבו אנשים לומדים ללא הרף כיצד ללמוד ביחד ומטפחים דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת ומשפרים בהתמדה את היכולת ליצור את התוצאות הרצויות.²⁶

סיכום ומשמעויות

ההנחה שעמה יצאנו למחקר הייתה כי בסביבת המטכ"ל נדרשת מנהיגות שנותנת מענה להתמודדות עם מאפייני סביבה מורכבת. כלומר, נדרשים דפוסי מנהיגות ופרקטיקות של מנהיגות – הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת – המאפשרים להתמודד עם ריבוי ומגוון של שחקנים, של אינטרסים, של שיקולים ושל צרכים; עם רשתות של אינטראקציה המייצרות דפוסים מורכבים של אילוצים קונפליקטואליים, של מתחים ושל יחסים הדדיים; עם סביבה דינמית המשתנה באופן תדיר ומהיר; עם עולם ארגוני שאינו ליניארי ושמאפיין בחוסר יציבות ואי ודאות; ועם תהליכים של

²⁵ ש. טובי, ואלפיה-דימנט ש., **פיתוח מנהיגות צבאית – תורה מקצועית**, ממד"ה, 2014.

²⁶ פ.מ. סנג'י, **הארגון הלומד**, הוצאת מטר, 1985.

התארגנות עצמית וספונטאנית הנוצרים מתוך דינאמיות של קשרי הגומלין במערכות מורכבות.

כפי שעלה מהראיונות עם מפקדים במטכ"ל – רח"טים וקציני חיל ראשיים – המפקדים עצמם מזהים את המערכת שבתוכה הם פועלים כמערכת מורכבת על כל מאפייניה. בהתאם לכך, הם מיישמים מרכיבים שונים של המנהיגות הנדרשת בסביבה מורכבת. הפרקטיקה הבולטת שהם מסמנים, היא יצירת רשתות של קשרים המהווה, למעשה, תווך מרכזי לפעולתם. פרקטיקות נוספות שאותן סימנו המפקדים היו: פעולה מתוך הבנה מערכתית וראיית השלם, פעולה מתוך הבנה של ההשפעות ההדדיות בין המערכות השונות כמערכות פתוחות ובעלות גבולות חדירים והבנה של המתחים הנוצרים בסביבה המורכבת והסבוכה שבתוכה הם פועלים.

עם זאת, ישנם מרכיבים נוספים של מנהיגות בסביבה מורכבת שלא סומנו על ידי המפקדים שרואיינו, ונראה כי הם אינם חלק מרפרטואר המנהיגות שלהם. מכאן ניתן לגזור מספר השלכות לתהליכי פיתוח המנהיגות של מפקדים בכירים במטכ"ל.

ברמה המבנית – מענה מרכזי שנדרש הוא **קיום הכשרות לכניסה לתפקיד במטכ"ל בדרגים השונים**, במיוחד עבור קצינים המגיעים מה"שטח" שזהו תפקידם הראשון במטה הכללי. ההכשרות הקיימות כיום הן לרוב לדרג (סא"ל ואל"ם) ולא לתווך פעולה. הכשרות אלו צריכות לכלול מספר מרכיבים כפי שעולה מההבנות ביחס לסביבה המטכ"לית שהצגנו במאמר זה.

תהליכי פיתוח המנהיגות צריכים להתמקד בפיתוח מנהיגות רשתית. ההנחה היא כי מפקדים במטכ"ל עברו לאורך השנים תהליכי פיתוח מנהיגות שהתמקדו בפיתוח יכולות, מיומנויות וכישורים מנהיגותיים אישיים (פיתוח מנהיגות "קלאסית"). לכן, בהגיעם למטכ"ל יש לשים על כך פחות הדגש ולהתמקד בפיתוח יכולת של מפקדים לעבוד עם אחרים, ביכולת שלהם להכיר בחולשותיהם ולבנות צוותים עם אנשים בעלי יכולות משלימות וביכולת ללמוד להפיק תועלת מהשוני ומההבדלים בין אנשים בארגון.

אמנם הראינו כי יצירת רשתות של קשרים הינה פרקטיקה מרכזית שהמפקדים במטכ"ל מיישמים, אך השימוש העיקרי הנעשה ברשת הוא רתימת שותפי תפקיד (מפקדים, עמיתים ופקודים) להחלטות של המפקד

ולדרך שאותה הוא סימן. כמעט לא נעשה שימוש ברשתות אלו על מנת לייצר מנהיגות משותפת או מנהיגות רשתית שיאפשרו התהוות של יחסי גומלין וחיבורים מתוכם יצמחו יוזמות, ידע, יצירתיות, כיווני פעולה ולמידה. לשם כך נדרש פיתוח מנהיגות רשתית בשלושה רבדים: הרובד התפיסתי שבו נמצאת הפרשנות של האדם לגבי המציאות (הארגונית, המבצעית, החברתית); רובד ההוויה המתייחס לדרך שבה אדם תופס את עצמו במפגש עם המציאות; והרובד ההתנהגותי המורכב מהתנהגויות המסייעות להוביל ארגון במציאות משתנה.²⁷

כפי שניתן לראות מדברי המפקדים, ברובד התפיסתי הם אכן מבינים את מאפייני המערכת המורכבת שבתוכה הם פועלים ויודעים למפות ולזהות את כל צירי ומישורי הפעולה במטכ"ל ואת האילוצים, המתחים והפרדוקסים שהם יוצרים. ברובד ההוויה חשוב לפתח ולחזק מרכיבים המייצרים יציבות ותחושת מסוגלות כגון אי ידיעה, אמון, אחריות מורחבת²⁸ ויכולת השפעה מתוך עמדה של משתתף (ולא בהכרח מוביל). כך למשל, כדי להתמודד עם אי ידיעה ישנה חשיבות רבה לפיתוח "יכולות ריקות" – היכולת לחיות בספקות ואי ידיעה מבלי להיכנע לדחף המיידי למלא אותן בפעולות וידיעות. זאת כמובן, לצד פיתוח "יכולות מלאות" שהן מכלול הידע, הניסיון, המיומנויות שיש לממלא תפקיד מנהיגותי.²⁹ נוסף לכך, על מנת לפתח אחריות מורחבת (הנגזרת מהתרחבות מרחב ההשפעה של מפקדים במטכ"ל) נדרש פיתוח מרחב ההתעניינות הרבה מעבר למרחב ההשפעה המיידי או הפוטנציאלי. זאת למשל, על ידי חקירת דפוסי הפעולה של צבאות זרים והסתייעות בניסיון של ארגונים אחרים.³⁰ בהקשר הייחודי של סביבת המטכ"ל נדרש גם פיתוח של עמדה חיובית ביחס למפגש הנוצר בתווך המטכ"לי בין גופים, מתוך הכרה ברווח הנובע ממנו לצד הכרה בקשיים שהוא טומן בחובו.³¹ נוסף לכך, תהליכי הפיתוח צריכים לכלול פיתוח תפיסה של מאפייני המטכ"ל כנכס ארגוני, על אף הקשיים המובנים בתוכו. יש לעסוק ביתרונות של חיבורים הנעשים לא

²⁷ ע. שריפט ואייזנברג, א., "מנהיגות בעידן הפוסט מודרני", **מערכות** 462, 2015, עמודים 55-

48.

²⁸ שם.

²⁹ א. קופרשמידט, שם.

³⁰ ה. ייגר זלינגר ואחרים, **דרג התא"ל...**, שם.

³¹ ל. גל, שם.

רק מתוך אינטרס ולא רק מתוך עמדה של כוח או לחלופין מעמדת נחיתות. כלומר, יש לפתח בקרב מפקדים את היכולת ל"נצל" ולמצות את מאפייני הסביבה המטכ"לית, ובעיקר את פוטנציאל המפגש והחיבורים הקיים בסביבה זו עבור ללמידה, פיתוח ידע חדש ויצירת פתרונות. ברובד ההתנהגות נדרש לתת כלים רלוונטיים ומשמעותיים שיאפשרו יצירת רשתות כגון שיתוף ושותפות, אפשרות אי סדר, חוסן אישי וארגוני, ויצירתיות.³²

כל אלו מחייבים התמודדות עם שאלות ודילמות שיש מקום להציפן ולהתמודד איתן בתהליכי פיתוח המנהיגות. בתוך כך, סמכות מול אנשים שאינם שלי, שיתוף פעולה כאשר התועלת עבורי אינה בהירה, יכולת השפעה מתוך עמדה של משתתף, שאלות של מחויבות, פעולה תחת אינטרסים סותרים וכיוצא באלה.

מנהיגות רשתית היא גם תשתית משמעותית לפיתוח מנהיגות הסתגלותית הנדרשת גם היא בהובלה של מערכות מורכבות. זאת כיוון שבסביבה מורכבת, הובלת שינויים משמעותיים שיאפשרו לארגונים ולצבאות להשתנות לנוכח מציאות משתנה ולשמר רלוונטיות, יכולה להיעשות על ידי פעולה של אנשים רבים. אין די בסמכות או בכריזמה אישית כדי להביא לשינוי מהותי.³³ בהמשך לפיתוח מנהיגות רשתית, תהליכי פיתוח המנהיגות צריכים לכלול **פיתוח תפיסת תפקיד הכוללת גם אחריות לעיצוב תרבות ארגונית ביחידותיהם ובסביבת המטכ"ל שתאפשר תהליכי למידה ויצירת חיבורים – שלהם עצמם, של פקודיהם ושל עמיתיהם.** יש לתת בידי המפקדים כלים לעצב את ההקשר שבתוכו הם ואנשיהם פועלים ובתוך כך את העמדות, את הערכים, את המטרות ואת הפרקטיקות המעצבים את הארגון לאורך זמן. לשם כך המנהיגות בסביבה המטכ"לית צריכה להיות מבוססת על ביטחון של המפקדים בעצמם וביכולת ובמחויבות של אנשיהם ללמידה מתמשכת, העדר חשש מביצוע טעויות, בניית אמון באחר והכרה במקצועיותו, קיום תהליכי התייעצות מבלי לחוות אי ידיעה כחולשה, סיוע לאנשיהם לראות ולהבין בעצמם את יחידותיהם מתוך ראייה מערכתית, ולבחון באופן תמידי ומשותף

³² ע. שריפט, ע. ואייזנברג, א., שם.

³³ R. Heifetz, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization*. Harvard University Press, 2009.

את הנחות היסוד הארגוניות. במובן הזה אנו מרחיבים את הטענה שהעלנו עד כה שלפיה מפקדים בסביבת המטכ"ל נדרשים ליישם ראייה מערכתית ולהוביל מתוכה. לא די שמנהיגים יחשבו ויפעלו כך בעצמם, אלא הם נדרשים לפתח את היכולת של האנשים שלהם לחשוב ולפעול מתוך פריזמה מערכתית ומתוך הדינמיקה המורכבת של המערכת.

מרכיב נוסף בתהליכי פיתוח מנהיגות של מפקדים במטכ"ל הינו פיתוח חשיבה ופעולה מערכתית. ככלל, יש חשיבות רבה לכך שמפקדים במטכ"ל ינהיגו את המערכת שעליה הם אמונים מתוך תפיסה מערכתית. כך הם יצליחו להובילה לעבר משימותיה באופן גמיש ומותאם כמערכת שלמה ואפקטיבית יותר ומתוך הבנה רחבה וארוכת טווח של ההשלכות והנגזרות של מעשה המנהיגות. השימוש במשקפיים המערכתיים מאפשר למפקדים לנתח כל אירוע ארגוני על רבדיו ומורכבותו. מתוך כך נגזר צורך בפיתוח כלי חשיבה מערכתית ופעולה מערכתית כחלק מתהליכי פיתוח המנהיגות.

ראשית, יש לפתח בקרב המפקדים יכולת לשלב בין שני דפוסי חשיבה: **חשיבה לינארית** – חשיבה אנליטית ומפרקת, ו**חשיבה תהליכית וא-לינארית** ושהיא מושתתת על עיקרון של דינמיקה ותנועה. חשיבה תהליכית היא חשיבה מופשטת הנשענת על יכולת לזהות קשרי גומלין בין תהליכים ובין תתי מערכות ויכולת לזהות התפתחויות צפויות מעבר לאירועים ולהתרחשויות נקודתיות הקשורים בקשר לוגי. חשיבה מעין זו מאפשרת, למשל, זיהוי נכון של נקודות ההשפעה האופטימליות מתוך התבוננות רב-ממדית המכילה את המורכבות המערכתית.

נוסף לכך, תהליכי הפיתוח צריכים לכלול **יכולת הכלה והתמודדות עם מציאות המכילה בתוכה כוחות מנוגדים המתחרים אחד בשני אך בה בעת משלימים האחד את השני**. זאת, בראש ובראשונה, על ידי פיתוח תפיסה והלך מחשבה בקרב מפקדים של ניהול מתחים ויצירת חיבורים בין הקצוות של המתחים (ולא רק של פיצולים והבחנות ברורות בין מרכיבים שונים בפעולה המנהיגותית). כך למשל, מתוך הראיונות ניתן ללמוד כי מפקדים בסביבה המטכ"לית נדרשים לייצר חיבורים בין חשיבה ופעולה לטווח ארוך לבין חשיבה ופעולה לטווח קצר, בין סקטוראליות לבין מערכתיות ובין אסטרטגיה לבין טקטיקה. וכן בין צירים שונים המרכיבים את הסביבה המטכ"לית שהמפגש ביניהם מייצר מתחים המובנים בעשייתם של

המפקדים: הציר המקצועי, הציר המבצעי, הציר המשאבי והציר החברתי-לאומי.

פיתוח חשיבה מערכתית כולל גם פיתוח הבנה לגבי חשיבות היחסים במערכת. מתוך הראיונות עם המפקדים נראה כי הם מבינים היטב את חשיבות היחסים והשפעתם על דפוסי העבודה והפעולה במטכ"ל. ביטוי לכך ניתן למצוא בטענה שחזרה כחוט השני בראיונות לפיה במטכ"ל "הכל אישי". מכאן שנדרש מעבר מחשיבה על המרכיבים של המערכת לחשיבה על איכות המפגש שביניהם. היכולת להבין התנהגות של גורם אחד מותנית פעמים רבות ביכולת להבין את יחסיו עם האחר. בהתאם לכך, יש לפתח את המנהיגות של מפקדים בסביבות מורכבות בכלל, ובמטכ"ל בפרט, באופן שיאפשר להם להתמקד בעיקר בהשפעה על איכות האינטראקציה שבין חלקי הארגון שלהם ובניהול הממשק ביניהם.

פיתוח הבנה של היחסים בתוך סביבת המטכ"ל מחייבת גם פיתוח הבנה עמוקה ביחס לפוליטיקה ארגונית והתנהלות בתוכה ולאורה. כפי שניתן לראות מדברי המפקדים במטכ"ל, רובם מזהים את המטכ"ל כסביבה פוליטית. אמנם, פעולה בסביבה פוליטית הינה נחלתם של מפקדים בכירים בצה"ל בכלל³⁴, אך היא מתעצמת במטכ"ל לאור הקושי הרב לייצר השפעה. החפיפה הקיימת לעתים בין תחומי אחריות של גופים שונים במטכ"ל מעצימה את שאלת הרלוונטיות של כל אחד מהגופים ומאתגרת את מרחב ההשפעה שלהם על תהליכים, על תוצרים ועל קבלת החלטות. נוסף לכך, האוטונומיה והכוח שיש לאגפים, לזרועות ולפיקודים מקשים גם הם על יכולת ההשפעה ועל יצירת עוצמה ארגונית.³⁵

כל אלו מעצימים את יחסי הכוח במטכ"ל ולמעשה את הפוליטיקה הארגונית. ואכן, אפיון המטכ"ל כסביבה רוויית פוליטיקה עלה כתמה חוזרת בדברי המפקדים בהקשרים שונים. רבים מהם, כמו מפקדים בצה"ל בכלל, טוענים את המושג פוליטיקה ארגונית במשמעויות שליליות בעיקר של כוחנות, קבלת החלטות לא ענייניות, העדר אומץ להביע דעה ויצירת קואליציות "חתרניות".

³⁴ ה. ייגר זלינגר ואחרים, **דרג התא"ל...**, שם.
³⁵ ל. גל, שם.

אולם אם מקבלים את ההנחה המערכתית שלפיה ישנה חשיבות להבנת היחסים בין המרכיבים בתוך המערכת, הרי שיש חשיבות רבה גם להבנה של פוליטיקה ארגונית (שהיא מאפיין אינהרנטי במערכות יחסים), ושעל מנת לייצר עוצמה ארגונית יש לסייע למפקדים בסביבת המטכ"ל לאבחון, לזהות ולמפות דמויות מפתח בארגון ובסביבתו, את מקורות העוצמה שלהם, קשרים בין אנשים וקבוצות, אינטרסים של יחידים וקבוצות, קואליציות של קבוצות אינטרס וקונפליקטים גלויים וסמויים. בהמשך לכך יש לסייע בידיהם בתהליכי פיתוח המנהיגות לפתח פרקטיקות ודרכי פעולה כגון יצירת קשרים, קידום יוזמות, ניצול הזדמנויות, יצירת בולטות, תקשורתיות ועוד.³⁶

חשוב להדגיש כי העיסוק בפוליטיקה ארגונית אינו רומז כי מפקדים פועלים רק לצורך קידום אינטרסים אישיים שלהם. אלא ש"שחקנים" בארגון הם פועלים בה בעת מתוך מספר הנחות יסוד ובמספר אופנים: הם פועלים כל אחד בתחומו, בהתאם לכללים ולנהלים של הארגון ושל הוראות הממונים. כלומר, פועלים באופן שכלתני המאפשר לארגון להפיק את תוצריו. במקביל הם פועלים באופן רגשי, מתוך תועלתיות ורצון להגדיל את התועלת האישית שלהם. בנוסף לכך הם מפעילים השפעה כלפי שחקנים אחרים בארגון לצורך השגת שליטה במשאבים והבטחת תוצאות רצויות.³⁷

ולבסוף, פיתוח חשיבה ופעולה מערכתיים מחייב פיתוח זהות של המפקדים במטכ"ל כסגל פיקוד כללי (ספ"כ) וכקצינים במטכ"ל. אומנם דרג האל"ם מוגדר כסגל פיקודי כללי (ספ"כ), אך מעבר להגדרה לא מתקיימים תהליכי עיצוב זהות המעצימים את הזהות הכלל צה"לית שלו. כך למשל, אפילו התג שנושאים הקצינים במטכ"ל הוא התג של האגף ולא של המטכ"ל (כפי שמתקיים באמ"ץ ובאג"ת). נוסף לכך, רבים מהקצינים מגיעים לתפקידים במטכ"ל רק בשלבים מתקדמים של הקריירה שלהם (דרג הסא"ל-אל"ם) ולכן, בתחילה הם מזדהים יותר עם צרכי האגף אליו הם שייכים מאשר עם הראייה הכלל ארגונית הנדרשת במטכ"ל. בזיקה לכך מוצע כי התהליכים שנועדו לעצב תפיסה מערכתית (בתוך כך לעצב זהות מטכ"לית וכלל צה"לית),

³⁶ ע. לוי, ייעוץ, שינוי ופוליטיקה, מצגת לסדנאת איפ"א, 2011.

³⁷ י. סמואל, המשחק הפוליטי – עוצמה והשפעה בארגונים, הוצאת כנרת, זמורה ביתן, דביר, 2002.

כדוגמת השתלמות הכניסה לדרג האל"ם, יתקיימו במשותף בקרב כל הקציני הבכירים.

נוסף לכך, מומלץ לקיים הכשרות בנושאים ספציפיים ופורומים משותפים שיאפשרו ראייה מטכ"לית רחבת היקף לממלאי תפקידים מרכזיים במטכ"ל. דוגמה טובה לכך הינה הכשרת הרמ"טים אשר התקיימה לפני מספר שנים ופורום קציני החיל אשר התנהל בראשות ראש אכ"א.

לסיכום, במאמר זה הראינו כי בסביבה המטכ"לית נדרשת מנהיגות המבוססת על רעיונות ועקרונות מתוך הפרדיגמה המערכתית: מנהיגות הפועלת בתווך ומייצרת אותו. כל זאת מתוך מודעות והבנה שידע שנוצר במערכת מורכבת אינו רק זה המתפתח בתוך גופים שונים כי אם גם זה המתפתח בתווך שביניהם – תחום "הבין".³⁸ מכאן נגזרים ידע, מיומנויות וכישורים מנהיגותיים שעליהם עמדנו לאורך המאמר (יצירת חיבורים בין קצוות של מתחים, יצירת חיבורים בין אנשים וגופים בארגון, גמישות של מחשבה ושל פעולה, הבנת היחסים הקיימים בתוך המערכת, קידום למידה אישית ומשותפת ועוד). אך לא פחות חשוב מכך, נדרש יישום מודל של מנהיגות משותפת, של מנהיגות שנוצרת ומתהווה מתוך קשרי הגומלין בין המפקדים במטכ"ל. כך שמתוך קשרים אלו ומתוך מערכות היחסים בין המפקדים במטכ"ל ייווצרו תוצרים מנהיגותיים של ידע חדש ומשותף, יוזמות, פתרונות, תהליכים ארגוניים, אחריות מורחבת וחדשנות.

מנהיגות מעין זו מתרכזת במשימות עדינות וחשובות יותר מאשר אלו המיוחסות למנהיג הבודד בגישות המסורתיות. בעוד שהגישות המסורתיות על מנהיגות גורסות כי מנהיגים מנחים כיוון, מקבלים את ההחלטות העיקריות ומפיחים רוח בגייסות, הרי שהמנהיגים והמנהיגות במטכ"ל אינם יכולים להסתפק בהובלה של אנשים. הם צריכים להיות מבוססים על יצירת "זרעים של התהוות", על רתימת ידע של יחידים ושל גופים לטובת משימה משותפת ועל יצירה של ארגון לומד. על כן זו אינה סופה של מנהיגות כי אם דרך חדשה למנהיגות.

³⁸ ע. רזי ויחזקאל, פ., שם.

רשימת המקורות

- אדיג'ס, י. **להתנהל עם מנהלים: כיצד תעשיר את סגנון הניהול שלך ותתמודד עם אנשים בעלי סגנון שונה משלך**. הוצאת מודן, 2012.
- גל, נ. "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ם?". **מערכות** 431, 2010.
- גל, ל. **בין דיאלוג להגמוניה – השיח הבין תרבותי המתקיים במטכ"ל**. ממד"ה, 2012.
- טובי, ש. ופדן, כ. "מנהיגות צבאית בעידן של מערכות מורכבות". **מראות של מנהיגות**, 3, 2011.
- טובי, ש., כהן-רוזנברג, ג. וזומר-בליצר, א. **עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית**. ביסל"ם, 2012.
- טובי, ש. ואלפיה-דימנט, ש. **פיתוח מנהיגות צבאית – תורה מקצועית**. ממד"ה, 2014.
- ייגר זלינגר, ה., דלה פרגולה, ש., שחף, ק. **דרג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל – אתגרים, מאפיינים והבנות**. ביסל"ם, 2011.
- ייגר-זלינגר, ה., שחף, ק. ודלה פרגולה, ש. "צופים מהיציע – תופעת הבכירות הצבאית במשקפי בכירים באזרחות שפרשו מצה"ל". **מראות של מנהיגות**, 4, 2011.
- לוי, ע. **ייעוץ, שינוי ופוליטיקה**. מצגת לסדנאת איפ"א, 2011.
- לירז, ר. ועמר-אביטל, ד. **הערכת מצב צה"ל מנקודת מבט של הפיקוד הבכיר: אסטרטגיה ובניין הכוח במציאות חברתית-כלכלית משתנה**. ממד"ה, 2014.
- סמואל, י. **המשחק הפוליטי – עוצמה והשפעה בארגונים**. הוצאת כנרת, זמורה ביתן, דביר, 2002.
- סגן, מ. **קפיצת המדרגה בדרג התא"ל: הצעה למודל אינטגרטיבי**. ממד"ה, 2011.
- סנג'י, פ.מ. **הארגון הלומד**. הוצאת מטר, 1985.
- קופרשמידט, א. **מפיתוח מפקדים לפיתוח מנהיגות: הצעה לתפיסה של פיתוח מנהיגות בדרג הפיקוד הבכיר בצה"ל**. ביסל"ם, 2007.
- רוז, ע. **יחזקאלי, פ. העולם אינו לינארי**. משהב"ט, 2007.
- שריפט, ע. ואייזנברג, א. **מנהיגות בעידן הפוסט מודרני**. **מערכות** 462, 2015.
- Ford, F. "Organizational change as shifting conversations". **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12, No. 6, 1999.
- Heifetz, R. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization**. Harvard University Press, 2009.

- Lindsay, D.R., Day, D.V., Halpin, S.M. "Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream?" **Military Psychology**, 23, 2011.
- Marion, R., & Uhl-Bein, M. "Leadership in complex organizations". **The Leadership Quarterly**. 12(4), 2001.
- Nelson, P.C., Van Ameijde, D.J., Van Merus, N. and Billsberry, J. **An empirical study of the factors influencing the emergence of distributed leadership**, 2006.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. And McKivley, B. "Complexity Leadership Theory: Shifting from the industrial age to the knowledge era". **The Leadership Quarterly**, 18, 2007.
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. **Boundary spanning leadership**. Center for Creative Leadership (CCL®), Organizational Leadership White Paper Series, 2011.