

"איפה (תר"ש) גדעון פוגש אותי?" אנשים בסימן אתגרי המנהיגות של התר"ש

השאלה שבכותרת זוכה פעמים רבות לתגובה צינית בקרב מפקדים, אולם היא משקפת את הצורך של הארגון להבין במדויק את רצונותיהם של האנשים ולהתחשב בהם. זאת כחלק מההתמודדות הארגונית והפיקודית עם התהליכים הכרוכים בתר"ש "גדעון"

חיילי צה"ל באימון. מציינים שהטוטליות היא גורם מרכזי ומכריע בהחלטה אם להמשיך לשרת בצה"ל או לא



אע"צ שרית אלפיה דימנט, מפקדת בית-הספר לפיתוח מנהיגות צבאית



מנהיגותי משמעותי בהתמודדות עם פגיעה אפשרית באפקטיביות של הארגון, עם פוליטיקה ארגונית שמתעצמת בעתות של קיצוץ, עם אי הוודאות ועם הקושי לגבש סדר עדיפויות ברור בארגון.⁶ במקביל יש להם תפקיד מנהיגותי בהתאמה של הארגון לשינויים הצפויים מתהליכי הקיצוץ, ביצירת הנעה אפקטיבית של פקודיהם כך שיבחינו בהזדמנויות וביצירת אווירה של התחדשות, חדשנות ואף התעצמות.⁷ השינויים הטמונים בתר"ש, שהם אמנם מבניים בעיקרם, משפיעים על היחסים בין מפקדים לפקודיהם. ומכאן שהם משפיעים על המנהיגות הצבאית.

למפקדים יש תפקיד מנהיגותי משמעותי בהתמודדות עם פגיעה אפשרית באפקטיביות של הארגון, עם פוליטיקה ארגונית שמתעצמת בעתות של קיצוץ, עם אי הוודאות ועם הקושי לגבש סדר עדיפויות ברור בארגון

ערעור על הטוטליות

בראיונות שהתקיימו עם מפקדים ב-2017, במסגרת תהליך הערכת מצב מנהיגות, עלה באופן בולט ונרחב העיסוק בטוטליות של הארגון הצבאי וכן בטוטליות הנדרשת ממפקדים. במהלך הראיונות הדגישו המפקדים את שעות העבודה הרבות, את התגברות עומס המשימות המוטלות עליהן ואת חוסר היכולת להפריד בין שעות הפנאי לשעות העבודה.

הטענה בדבר התגברות עומס המשימות עלתה גם בהערכת מצב מנהיגות הקודמת, שנערכה ב-2015, וכן בהערכת מצב ממד"ה 2016, שעסקה במימוש תר"ש "גדעון" בתום השנה הראשונה מנקודת המבט של מפקדים בכירים בדרגת תא"ל. עוד ציינו המפקדים את הדרישה לעמוד בכל המשימות בצורה מושלמת ללא מרחב לטעויות, את הצורך להיות מעורבים ולדאוג לכל תחומי החיים של פקודיהם ואת הציפייה לאמון מוחלט בארגון.

בנוסף, מהראיונות עלה שמפקדים רבים, בעיקר אלה בדרגות סרן-רס"ן, מערערים על הטוטליות המאפיינת את הארגון וכרוכה בתפקידם. למשל, הם מבחינים בין עתות חירום, שבהן הם מוכנים להקדיש את כל זמנם ולממש את אחריותם המורחבת כלפי המשימה וכלפי פקודיהם, ובין עתות שגרה, שבהן הם מצפים שהמערכת תאפשר להם שעות פנאי ותהיה מוכנה לקבל מרחב של טעות. חלקם אף מציינים שהטוטליות היא גורם מרכזי ומכריע בהחלטה אם

אע"צ שרית טובי, רמ"ד מחקר ותורה



בעקבות התוכנית הרב-שנתית "גדעון" מתפתחים כיום בצה"ל נרטיבים מרכזיים שנובעים מחיבור של שלושה מעגלים: החייל, המפקד (שגם מושפע מן התר"ש וגם מוביל תהליכים ושינויים שהם חלק ממנו) והחוויות והתפישות של קבוצות שונות בצבא בנוגע לתהליכים הקשורים לתר"ש.

ניתוח הנרטיבים המתפתחים כיום והשלכותיהם על המנהיגות הצבאית מבוסס על שלושה מחקרים שנעשו בביסל"ם בשנים האחרונות:

- מחקר העוסק בשינויים במודל הקבע ובהשלכותיו על פיקוד ומנהיגות שנערך בשנת 2014 (מחקר שנעשה בשיתוף עם מדור מחקרי הקבע בענף מחקר בממד"ה).¹
 - מחקר העוסק בחשיבה הכלכלית של המפקדים ובהשלכותיה על המנהיגות הצבאית שנעשה בשנת 2016.²
 - הערכת מצב מנהיגות לשנת 2017.³
- שלושת המחקרים מבוססים על ראיונות שנערכו עם מפקדים, ועוסקים בשיח הפיקודי-מנהיגותי בהקשרים שונים של התר"ש. במאמר הזה ננתח ארבעה נרטיבים מרכזיים המתגבשים כיום ועוסקים בזיקה בין האנשים לארגון:
1. ערעור על הטוטליות של השירות הצבאי.
 2. יחסים חוזיים בין הפרט למערכת.
 3. חשיבה כלכלית כחלק מן המנהיגות הצבאית.
 4. שחיקת כוחם של המפקדים.

במאמר נבחן את ההשלכות של הנרטיבים על מפקדים ועל מנהיגותם כיום, על דרכי ההתמודדות שלהם, על האתגרים שבפניהם הם ניצבים, על הפרקטיקות ועל דפוסי הפעולה הפיקודיים-מנהיגותיים שאותם נוקטים כדי להתמודד עם האתגרים.

נרטיבים ארגוניים בזיקה לתר"ש "גדעון"

התוכנית הרב-שנתית "גדעון" הציבה ומציבה בפני מפקדים אתגרים ודרכי התמודדות פיקודיים-מנהיגותיים לא מבוטלים - מבחינת היקף ומבחינת מגוון התחומים שבהם נדרשים מפקדים לעסוק בזיקה לתר"ש. עם האתגרים האלה ניתן למנות: קיצוץ של תקנים וכוח אדם, שינויים במבנה של יחידות ובארגון, איחוד של יחידות וסגירה של אחרות, הפחתת כמויות הציוד והאמל"ח, צמצום הוצאות הקיום, קיצור שירות החובה ושינוי מודל הקבע.

בתקופות של שינויים וצמצום ארגוני ניכר הצורך להתמודד עם היבטים פסיכולוגיים וסוציולוגיים של הפרט ושל הארגון. למשל, לצמצום בכוח אדם יש השפעה מכרעת על העמדות, התחושות וההתנהגויות של האנשים בארגון (הן אלה העוזבים אותו והן אלה הנשארים בו).⁴ למפקדים יש תפקיד בהתמודדות עם התהליכים האלה, המאתגרים גם את דפוסי המנהיגות המסורתיים.⁵ בנוסף, למפקדים יש תפקיד

להמשיך לשרת בצה"ל או לא.

מ"פ ביחידה מבצעית אמר בריאיון: "תפקיד המ"פ הוא טוטלי, אתה זה הפלוגה והפלוגה זה אתה. כשאני יוצא לאפטר, וזה קורה מעט מאוד, אני מרגיש לא בסדר - שאני חייב להיות עם הפלוגה. יצאתי לאפטר השבוע, הגעתי ב-22:00 והרגשתי לא טוב שעזבתי את הפלוגה. ככה חינו אותי. אני בנקודת החלטה אם להשתחרר או להישאר".⁸

לעומת זאת, דרג הסא"לים מתייחס לטוטליות כאל עיקרון מארגן של הגוף הצבאי ושל תפקידים - הכרח שלא ניתן לוותר עליו. עם זאת, רובם מכירים בערעור של מפקדי המשנה שלהם על העיקרון הזה, ובהשפעה שלו על תפישות התפקיד שלהם. מכאן ניתן ללמוד שגם הסא"לים מתחילים לערער על העיקרון של הטוטליות, גם אם באופן סמוי יותר. זאת כפי שניתן ללמוד מדבריו של סא"ל ביחידת הכשרה במסגרת הערכת מצב מנהיגות: "אני רואה שאנשים לא נשארים בסרן-רס", בגלל שהם לא רוצים את החיים האלה. [...] אין בעיה של מוסר עבודה ומחויבות, אבל כשזה נדרש".

ניתן לציין כמה הסברים להתפתחותו של הנרטיב הזה, המערער על הטוטליות הנדרשת בארגון הצבאי, שהוא ארגון תובעני ויש אף מכנים אותו חמדני.⁹

על-פי תפישתם של המפקדים, הטוטליות, שהיא עיקרון מארגן של צבאות מאז ומתמיד, מתגברת בשנים האחרונות, בין היתר לנוכח השינויים הארגוניים, בראש ובראשונה צמצום בכוח אדם ללא

מתפתחת תפישה שלפיה השירות בצה"ל והמוטיבציה לשירות - בחובה ובקבע - אינם מובנים מאליהם, ולכן יש להגביר את התמורה הניתנת עבור השירות

הפחתה בכמות המשימות. בהערכת מצב מנהיגות שנערכה ב-2015 בלטה הטענה בדבר התגברות עומס המשימות, אך המפקדים הדגישו בעיקר את המחירים הארגוניים הטמונים בכך (מקשה על חשיבה עמוקה, יוצר שחיקה, חוסם פיתוח), וכמעט שלא עסקו במחירים האישיים והמשפחתיים כפי שעלה בראיונות שנערכו השנה.

הסבר נוסף להתפתחותו של שיח הטוטליות הוא השינוי במודל הקבע. ואכן הסא"לים שרואיינו ציינו את מודל הקבע "הצעיר" כהסבר המרכזי לערעור על הטוטליות מצד הקצינים הזוטרים. לדבריהם, השינוי ב"חזוה הפסיכולוגי" שבין משרתי הקבע למערכת הצבאית שיצרו השינויים במודל הקבע, משפיע על המחויבות של הקצינים למערכת הצבאית. המפקדים מציינים בעיקר שהמערכת כבר אינה מחויבת כפי שהייתה בעבר כלפי משרתי הקבע מבחינת הבטחת עתידם במערכת, ולכן המפקדים אינם מוכנים להתחייב אליה בחזרה באופן מוחלט.

בקבוצת מיקוד שנערכה ביחידה מבצעית במסגרת הערכת מצב מנהיגות נאמר: "אופק שירות ואופק פיתוח משפיעים על המ"פים. דורשים ממך לתת מיליון אחוזים למערכת שלא אומרת לך מה יקרה

איתך בעוד חודש. רוצים אותך? לא רוצים אותך? לאיזה תפקיד תלך?"; סא"ל ביחידת תומכ"ל אמר באותו הקשר: "ידענו לתת את כל כולנו, אבל ידענו שיש תוכנית סדורה של לימודים, של מסלול שירות. היום אתה נותן את כל החיים ולא יודע מה קורה איתך". יש להדגיש שאת ההשוואה בין המחויבות של המערכת כלפי הפרט ובין המחויבות של הפרט כלפי המערכת הציגו בעיקר הסא"לים. ההנחה שהשינוי במודל הקבע משנה את "החזוה הפסיכולוגי" בין הפרט לארגון, ויוצר ערעור על הטוטליות היא הגיונית ומתבקשת כיום. ואולם נראה שקיימים הסברים נוספים הקשורים לתהליכים חברתיים רחבים:

- **שיח חברתי וארגוני בנושא האיוון בין פנאי לעבודה.** בשיח החברתי ניתן להזכיר, למשל, את הפרסום בינואר 2017 שלפיו מספר שעות העבודה השבועיות הוא הגבוה ביותר במדינות ה-OECD,¹⁰ את הצעת החוק ליום חופש נוסף פעם בחודש¹¹ ואת העמדות והארגונים שמטרתם לאפשר ולעודד איוון בין העבודה לחיי המשפחה והפרט, למשל, עמותת "כולנו משפחה" שהוקמה ב-2013. בצה"ל ניתן לציין את המסמך של אלוף פיקוד הצפון שעסק בסוגיה הזאת, את הנחיית מפקד חיל האוויר לגבש תוכנית פעולה הכוללת המלצות בנושא איוון בין חיי משפחה לשירות¹² ואת העבודה המטכ"לית, בראשות ראש אכ"א הקודם, בנושא איוון בין קריירה ומשפחה.

- **שיח חברתי המייצג ציפייה ל"אבהות חדשה" - מעורבות בחיי המשפחה והילדים.**¹³ בהקשר הצבאי ניתן לציין את נשות המפקדים שמנהלות קריירה, ואינן רק עוסקות בגידול הילדים ולכן גם הן צריכות להיעדר מן הבית. בקרב דור ה-Y וה-Z מסתמנת מגמה שבה אבות פועלים למען אבהות משמעותית, והדבר בא לידי ביטוי בדרישה לצאת לחופשת לידה, בפיתוח תפישת הורות שוויונית משותפת ובציפייה של בנות הזוג לכך שהאבות ייקחו חלק רב יותר בגידול הילדים ובטיפוחם.

- **מגמה של חלחול שיח ליברלי וערכים אינדיווידואליסטיים לצה"ל.** השיח הזה מתאפיין בין היתר במתן עדיפות ליכויות הפרט ובשמירה עליהן מול המדינה ומוסדותיה. בכך, השיח הזה טומן בחובו הלך רוח של שאילת שאלות ושל ערעור על סדרים חברתיים וארגוניים מחייבים. זאת בסתירה לרעיון הטוטליות הכולל הלך רוח של קבלה בלתי מותנית של הסדר החברתי הקיים.

בנוסף ניתן לראות שחויית הטוטליות של מפקדים קשורה גם למאפיינים נוספים של הארגון, ולא רק לעומס המשימות ולמודל השירות. מפקדים ציינו תחושה של חוסר ביטחון הנובע מהיעדר מרחב של טעות ומהציפייה לעמוד בכל המשימות באופן מושלם. מכאן ניתן להבין שהשינוי במודל הקבע מעורר בודאי ומגביר את העיסוק, הגלוי והישיר, של מפקדים בסוגיית טוטליות השירות. יתרה מזו, ניתן להניח שהשינוי במודל הקבע מהווה תשתית של מתן לגיטימציה לעיסוק בסוגיה הזאת ולהנחחתה בשיח הארגוני. ואולם, השינוי במודל הקבע אינו הגורם היחיד בעיצוב חויית השירות של משרתי הקבע. כאמור, חויית השירות מורכבת מהיבטים של ביטחון פסיכולוגי, לא רק תעסוקתי, ושל תביעות וציפיות חברתיות הקשורות לתחומי חיים נוספים, ובהם אבהות, משפחה ופנאי.

במקום העבודה ולא לעבור לחברה מתחרה. יש לציין שהתחום הזה בצבא נמצא עדיין בראשיתו.

תפישה של יחסים חוזיים בין מפקדים לפקודיהם ניתן לזהות גם בהקשר של שירות החובה וביחס בין מפקדים לחיילים. בראיונות שנערכו עם מפקדים בשנה האחרונה במסגרת הערכת מצב מנהיגות צבאית,¹⁵ ציינו רבים מהם שמרכיב מרכזי בתפקידם הוא יצירת שביעות רצון בקרב פקודיהם. בהתאם לכך, רבים אף ציינו שיש חשיבות רבה לנראות של פעולתם בנוגע לפקודיהם, כלומר, שהחיילים הכפופים להם ידעו על המאמצים שהם עושים כדי לדאוג להם. בהמשך לכך התייחסו המפקדים לשיווק ככלי פיקודי-מנהיגותי חשוב ומרכזי.

במהלך הראיונות בהערכת מצב מנהיגות אמר אחד הרמ"דים בתומכ"ל: "אתה לא יכול לשנות את המערכת, אז אתה צריך להראות לו [לחייל] שאתה דואג לו". מ"פ ביחידה מבצעת הוסיף: "הרבה



מפקדים נופלים ביחסי ציבור. יש מפקדים שמשקיעים אך לא מצליחים לשווק לחיילים, הם לא יודעים שהוא עושה זאת עבורם, ואז האמון והמשמעת נפגעים. [...] עם המ"מים אני בעיקר מדבר על איך לדבר עם האנשים, עם החיילים [...] שיווק הוא כלי פיקודי משמעותי. מה אני מראה, אומר, מציג שאני עושה".

ניתן לראות בשיח הזה ביטוי של הדאגה לפרט, שהייתה מאז ומתמיד מרכיב מרכזי בתפקידם של מנהיגים צבאיים. ואולם, בשנים האחרונות חלה התפתחות: המפקדים שמים דגש על הנראות והשיווק הכרוכים בדאגה לפקודיהם. המושגים האלה טומנים בחובם תפישה של החייל כלקוח, כפי שציינה במפורש אחת המפקדות, סא"לית בתומכ"ל באותו הקשר: "שיפור פני הבסיס - רושם ראשוני לחיילים. כדי שחייל שמגיע ירגיש טוב. הבנו שאם לא נתאים את עצמנו ללקוח - לחייל - נלך לאיבוד. זה המשאב היקר ביותר, אך גם המאתגר ביותר".

תפישה נוספת של רבים מן המפקדים היא שהשירות בצה"ל והמוטיבציה לשירות בו אינם מובנים מאליהם עבור המתגייסים כיום. לפיכך הם נדרשים להגביר את התמורה שהם יכולים לייצר עבור השירות. "לעבוד שנתיים במינימום שכר - צריך לייצר מוטיבציה לזה", טען מ"פ

יחסים חוזיים בין הפרט למערכת

יחסים חוזיים הם יחסים המבוססים על התניות, מיקוח ומשא ומתן. בצה"ל מדובר ביחס שבין הארגון למשרתים בו ובין המפקדים לפקודיהם. כלומר, מתפתחת תפישה שלפיה השירות בצה"ל והמוטיבציה לשירות - בחובה ובקבע - אינם מובנים מאליהם, ולכן יש להגביר את התמורה הניתנת עבור השירות.

על אף השוני בין המודלים, והשוני ב"חוזה הפסיכולוגי" שבין המשרתים ובין המערכת, קיימים ביניהם יחסי גומלין והשפעה הדדית. השינויים במודל הקבע בשנים האחרונות (עוד לפני החלת מודל הקבע "הצעיר") התאפיינו בכך ששולבו בו עקרונות תעסוקתיים ושל כלכלת שוק. הדבר בא לידי ביטוי בכמה היבטים ובהם: הגברת הארעיות הקשורה לחלוקה בין קבע ראשוני לקבע מובהק, השוואה למגזר הפרטי בעקבות צמצום הפנסיה התקציבית וניהול על-פי שכר. כל אלה ערערו על התפישה הבסיסית הרואה בשירות הקבע שליחות

ותרומה למדינה. זאת ברוח ההבחנה המקובלת של הסוציולוג צ'רלס מוסקוס בין שליחות לבין משלח יד.¹⁶

ניתן למצוא לכך כמה ביטויים בהתנהלותם של מפקדים מול פקודיהם משרתי הקבע. במחקר שנערך בנושא השלכות השינויים במודל הקבע על פיקוד ומנהיגות עלה שדפוס התמודדות בולט של מפקדים הוא הגברת המחויבות הפיקודית שלהם כלפי פקודיהם, בעיקר בכל הנוגע לפיתוחם המקצועי ולקידומם. מפקדים הנוקטים את דפוס הפעולה הזה עסוקים באופן קבוע ביצירת מסלולי שירות מיטביים עבור פקודיהם - שיתאימו להם ויקדמו אותם בשירותם הצבאי. כל אלה מעבר לנדרש מן המפקדים ביחס להשלמת המשימה המקצועית הנדרשת מן היחידה.

הסיבה לדפוס הפעולה הזה היא תחושתם של המפקדים שעליהם לפצות את פקודיהם על הפגיעה במחויבות ההדדית של המערכת כלפי הפרט, ושל הפרט כלפי

המערכת. במובן הזה, הם מבקשים להנכיח, ואף להוכיח, את מחויבותם כלפי פקודיהם כדי ליצור מחדש את המחויבות של הפקודים שלהם ולשמר את המוטיבציה להמשך השירות.

מחקר נוסף עסק בחשיבה כלכלית בקרב מפקדים ובהשלכותיה על תחום המנהיגות. במחקר עלה כי דווקא בעידן הזה של קיצוצים מפקדים רבים עוסקים בהרחבה או בהסטת משאבים לצורך שיפור תנאי השירות של האנשים, שיפור סביבת העבודה (החל מחדרי האוכל וכלה בחדרי כושר) - תגמול על מחויבותם ויצירת תחושה של גאווה יחידה ושל משמעות משירותם בצה"ל.

במפת הדרכים למשאבי אנוש בצה"ל, שנכתבה ב-2016, תופשים המפקדים את ההשקעה כחלק משמעותי מתפקידם ומאחריותם המערכתית - לא פחות מאשר תפקידם ואחריותם לחסוך, להצטמצם ולהתייעל. התפישה קשורה לציפיות של המערכת מהם וכן למסר הארגוני שהיעד החשוב ביותר בתחום משאבי אנוש הוא ביסוס צה"ל על אנשים איכותיים ומחויבים הזוכים להוקרה - שכן מושארים בורק האנשים הטובים ביותר. התפישה הזאת משקפת את ההיגיון המנחה את פיתוח משאבי האנוש במגזר הפרטי, שלפיו השקעה בפיתוח אישי והשקעה בפיתוח כישורונות יגרמו לעובד מוטיבציה להישאר



כלכלי, ולמעשה לא נכללו במערך השיקולים הפיקודיים. כך, למשל, ההתייחסות לזמן כמשאב שאותו יש לנהל באופן יעיל. זאת, בשונה מן התרבות המקובלת בצבא של התייחסות לזמן כאל משאב מובן אליו, שקוף וזל.¹⁸

בנוסף, מפקדים מתארים את היתרונות של החשיבה הכלכלית ומתייחסים בהרחבה למה שהיא מאפשרת: לשפר תהליכים, ליצור הזדמנות לבחינה מחודשת של הנחות יסוד שעל-פיהן פועלים ולאליץ (ובכך למעשה, לאפשר) לשמר את כוח האדם הטוב ביותר.

לבסוף עולה הטענה שלפיה כסף מבטא למעשה ערכים, והוא מאפשר למפקדים לממש ערכים ארגוניים ואישיים, להטמיעם בקרב אנשיהם ולהעביר באמצעותו מסרים לפקודיהם בנוגע לשאלות מהו סדר העדיפויות ובמה ראוי להשקיע.

עם זאת, יש לציין שהתפישה של מפקדים בנוגע לחשיבה הכלכלית הנדרשת מהם היא עדיין דואלית, בעיקר בנוגע לקיצוצים, לצמצומים ולהתכנסות למשאבים מוגבלים. רבים מן המפקדים עדיין גורסים שמנהיגותם באה לידי ביטוי בעיקר בהשגת משאבים ובהרחבתם.

אחת הסיבות לכך שהמפקדים פועלים להשגת משאבים היא שחשוב להם שלפקודיהם לא תהיה תחושה של מחסור. זאת כדי לנסוך בקרבם תחושה של ביטחון, ואף של צמיחה והתעצמות, הנדרשים דווקא בתקופות של צמצום ומחסור במשאבים. בכך הם מבקשים לאותת לפקודיהם שהם דואגים להם ומשקיעים בהם. זאת כפי שבא לידי ביטוי, למשל, בדבריו של סא"ל במטה במסגרת מחקר חשיבה כלכלית שנערך בקרב מפקדים: "תשקיע את הכסף באנשים, בתשתיות שלהם. זה המשאב הכי חשוב. [...] ההתייעלות היא בתחושה של אנשים, היא בדאגה לפרט, היא באפקטיביות של עבודה, בתפוקות. כשאני גורם לקצין צעיר לבוא למשרד שלו בזמן, כי כפי לו והוא בא כי הוא יודע שיש לו עכשיו מכונת אספרסו. קנה לכל רע"ן מכונת אספרסו".

לדידם של המפקדים, חשיבה כלכלית טומנת בחובה משמעויות רחבות ועמוקות הרבה מעבר לעיסוק הקונקרטי במשאבים. חשיבה כלכלית אינה רק חשיבה חשבונאית תקציבית - יש לה גם משמעויות סמליות, ערכיות ופסיכולוגיות. מכאן שקיים כיום מתח מובנה בין שתי ציפיות מרכזיות ממפקדים: הציפייה לחסוך, להתייעל ולהתכנס למשאבים מוגבלים מחד גיסא, והציפייה לדאוג לאנשיהם וליצור תחושה של ביטחון מאידך גיסא. המתח יתעצם ויגבר ככל שלשיקולים כלכליים יהיה מקום גדול יותר בתהליכי קבלת החלטות של מפקדים. כך, למשל, ניהול על-פי שכר יעצים את המתח המרכזי שמייצרת החשיבה הכלכלית עבור מפקדים - המתח שבין יצירת תנאי שירות הולמים ואטרקטיביים ובין הצורך להביא בחשבון את עלויות השכר בתוך החשיבה הכלכלית הנדרשת.

שחיקת כוחם של המפקדים

הנרטיב הרביעי המתפתח כיום בצבא"ל הוא שחיקת כוחם של המפקדים מול המערכת. לנרטיב הזה יש שני מובנים. המובן הראשון - התפישה שהמפקדים כמעט שאינם יכולים להשפיע על המתרחש ביחידותיהם, ואינם יכולים להוביל תהליכי שינוי שהם חלק מן התר"ש. בתוך כך בולטת התחושה - גם בקרב המפקדים עצמם - שאין להם מספיק מידע על המתרחש בארגון שאותו יוכלו להעביר לפקודיהם.

ביחידה מבצעית, ומ"פ בהכשרה קרבית הוסיף: "היום לא מובן מאליו למה הם עושים את זה, למה הם צריכים להיות לוחמים. הם תמיד מחפשים דברים יותר 'זולים', ולא מטרה יותר עמוקה ומהותית".

גם התפישות האלה מתפתחות ומתקיימות בהקשר חברתי רחב יותר - התחזקותם של הערכים הליברליים בשיח החברתי. נראה שאלה מחלחלים כיום לצבא ביתר שאת. התחזקותם של ערכים ליברליים ובהם אינדיווידואליזם, רגישות לזכויות וצרכנות, מגבירים את עוצמת הפרט ואת כושר המיקוח שלו.¹⁶

השיח על היעדר המוטיבציה המתקיים בצבא"ל ומחוצה לו, והתהליכים הארגוניים ביחס לשירות החובה תורמים גם הם לתפישות של המפקדים שלפיהן השירות בצבא"ל אינו מובן מאליו לפקודיהם.

חשיבה כלכלית כחלק מן המנהיגות הצבאית

נרטיב נוסף המתפתח כיום בקרב מפקדים בצבא"ל - בזיקה לשינויים ולמהלכים של תר"ש "גדעון" - עוסק בחשיבות של חשיבה כלכלית בהקשר של העשייה הצבאית. במחקר שנערך בנושא חשיבה כלכלית בקרב מפקדים והשלכותיה לתחום המנהיגות הצבאית¹⁷ נמצא שמפקדים רבים בצבא"ל מתארים את יישום החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי קבלת ההחלטות והניהול היום-יומי של היחידה. זאת בשונה מן הדימוי של מפקדי צה"ל - הן בשיח הציבורי והן בשיח הארגוני - שלפיו מפקדים אינם מודעים לחשיבות ולצורך של חשיבה כלכלית כחלק מן העשייה הצבאית.

דווקא בעידן הזה של קיצוצים מפקדים רבים עוסקים בהרחבה או בהסטת משאבים לצורך שיפור תנאי השירות של האנשים, שיפור סביבת העבודה, תגמול על מחויבותם ויצירת תחושה של גאוות יחידה ושל משמעות משירותם בצבא"ל

מהראיונות עולה שעל-פי תפישת המפקדים, יישום חשיבה כלכלית הוא הדבר הראוי בצבא"ל. הדבר בא לידי ביטוי בהתייחסות של רבים מן המפקדים למסרים הארגוניים של ראשי הצבא, ובראשם הרמטכ"ל, בנוגע לשינוי סדר העדיפויות הלאומי ולצורך להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד תוך התייעלות והתכנסות. אל"ם במטה ציין במחקר חשיבה כלכלית שנערך בקרב מפקדים: "לשמחתי, הרמטכ"ל החדש, ב'אסטרטגיית צה"ל' ובדברו לצבא, כתב שצה"ל צבא חזק, עוצמתי ואיכותי. אחרי זה הוא דיבר על נושא של מיצוי, ושל מילוי המשימות במינימום משאבים. עד לא מזמן אמירה כזאת הייתה כמעט כפירה. ועכשיו אומר את זה הרמטכ"ל. בנוסף הרמטכ"ל דיבר על כל מה שקשור לאפיוני יתר, והדבר האחרון שהוא אמר - צה"ל צריך לנהל סיכונים".

ניתן לראות שבקרב המפקדים קיימת הסתכלות רחבה על משאבים. הם מתייחסים גם למשאבים שבעבר כמעט לא יוחס להם ערך

שנועדו לשמר את כוחם של המפקדים בדאגה לפקודים שלהם, או להגדיר אותו מחדש, ובכך, למעשה, לשמר את מקורות הכוח וההנהגה שלהם. אחת מן הפרקטיקות, שנידונה לעיל, היא עיסוק מתמשך ופרור אקטיבי ביצירת מסלולי פיתוח וקידום עבור הפקודים, וניסיון להשפיע ככל הניתן על המערכת לצורך קידום פקודיהם. זאת כפי שעולה, למשל, מדבריו של סא"ל בתומכ"ל במסגרת מחקר



יתרה מזו, קיימת תחושה שיש אחרים שיודעים יותר מהם (מפקדים בכירים יותר או אף גורמים מחוץ לצה"ל). במהלך הראיונות טענו מ"פים בהכשרה קרבית: "יש חוסר ודאות בשגרה המבצעית, בתהליכים של בניין הכוח: סגירת יחידות, שינוי אמל"ח, וזה משפיע על המנהיגות. אין תשובות מול החיילים, הכול מגיע בדקה התשעים". רמ"דים במטה ציינו אף הם במסגרת הערכת מצב מנהיגות: "מגלים

השלכות השינויים במודל הקבע על פיקוד ומנהיגות: "בשביל לתפור תפקיד לבן אדם, או להוכיח שכן אדם מתאים לתפקיד, צריך לסדר את הדברים נכון ואז זה מצליח".

הדפוס הזה כרוך על-פירוב גם בפרקטיקות נוספות: יצירת קשר אישי באמצעות שיחות אישיות תכופות עם הפקודים, יצירת אווירה משפחתית, מעורבות נרחבת בתחומי חיים רבים ומגוונים של פקודיהם ויחסים לא פורמליים.

פרקטיקה נוספת שאותה נוקטים המפקדים היא השקיפות. גם היא מקור כוח פיקודי, שכן היא משמרת תחושה של הוגנות מול פקודיהם, יוצרת מחויבות כלפיהם ומצמצמת את תחושת אי הודאות. וכך תיאר זאת סא"ל בתומכ"ל בריאיון עימו: "שקיפות מונעת בעיית אמינות כך שאף אחד לא יטיל ספק בקבלת ההחלטות שלי. אם תשאל 'למה עשית ככה' - תהיה לך תשובה".

סיכום

ארבעת הנרטיבים שנידונו במאמר משפיעים מאוד על צה"ל ועל עיצוב דמותו בעיני מפקדי, חייליו ועובדיו. ארבעת הנרטיבים יחד מצביעים על הצורך בחשיבה מחדשת בנוגע לעניינים הבאים:

א. ההשלכות בתחום המנהיגות שיש לשינוי המשמעותי הנערך בצה"ל.

ב. בחינה של הנחות היסוד הארגוניות ופרדיגמות החשיבה מול הצורך של הארגון להשתנות ולהיות מותאם גם לאתגר את האנשים - חיילים ומפקדים - המעלים שאלות קשות.

ג. פיתוח ארגוני ובניית תוכניות פעולה והטמעה הבוחנות באופן אינטגרטיבי ורב-תחומי סוגיות שונות הקשורות לאנשים: מאמצי הסגל ומשאבי האנוש, פיתוח ארגוני, פיתוח מנהיגות, חינוך ובריאות הנפש.

המפגש של המגמה הזאת עם ארגון המבוסס על עקרונות היררכיים ויסודות של ציות ומשמעת מציב פרדוקס מהותי. המשותף לארבעת הנרטיבים הללו הוא התפתחותה של עמדה מערערת, חושבת, בודקת ובוחנת מול הארגון הצה"לי, שלא ניתן לראותה עוד כמיוחסת לפרטים ספציפיים או להקשרים ייחודיים, אלא למגמה ארגונית.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

דברים דרך האינטרנט וזה מייצר בלבול. למשל, העניין של המרפאות, המשכורות שלנו, תר"ש "גדעון". מקבלים את מרבית המידע מסביב. [...] יכולים לשאול אותך על הדברים האלה, ואתה יודע בדיוק כמוהם מהמבזק. זה גורם לפקפוק ביכולות שלך בתור מפקד, אם בחדשות יודעים יותר ממך. אתה מאבד את הסמכות והיכולת".

מהציטוט האחרון ניתן ללמוד כי הרשתות החברתיות, שבהן קיים הרבה ידע ומידע, מעצימות את התחושה שנשחק כוחם של המפקדים. התחושה הזאת אינה קשורה כמובן אך ורק להתפתחויות הטכנולוגיות. היא קשורה לתהליכים חברתיים, תרבותיים וערכיים רחבים יותר. בהקשר הארגוני משפיעות ההתפתחויות האלה על חלוקת הכוח, כך שהידע כמקור כוח מפורז ומבוזר בכל חלקי הארגון וגם מחוצה לו, ואינו נצבר ומיושם על-ידי אדם אחד - זה העומד בראש ההיררכיה הארגונית - המפקד.

כך נוצרים מודלים של מנהיגות והובלה, המבוססים על מנהיגות משותפת, על מנהיגות מבוזרת ועל מנהיגות אותנטית. לא עוד המנהיג מתיאוריות "האב הגדול" ודמות המפקד כמקור ידע מרכזי, אלא שימוש בכוח הקבוצתי וברתימתו לתהליכי מנהיגות משותפים.¹⁹ מהראיונות עם המפקדים עולה שהם מדגישים את הצורך במקורות כוח והנהגה חדשים המשקפים תפישות רשתיות שבעיניהם מתאימות יותר כיום. בתוך כך ציינו המפקדים בהרחבה את השיח עם פקודיהם בתור הפרקטיקה המרכזית להנעה.

ואולם, יש להדגיש שלצד דפוסי הפעולה הרשתיים מפקדים מיישמים פרקטיקות שונות, ואף מבקשים לחזק אותן, כדי לשמר את מקורות הכוח המסורתיים. כך, למשל, מפקדים מדגישים את הדוגמה האישית, ואף יותר מכך את הדוגמה האישית הנדרשת מהם גם שאינם בתפקיד לנוכח החשיפה ברשתות החברתיות.

המובן השני של נרטיב שחיקת כוחם של המפקדים מול המערכת הוא התחושה שפוחתת יכולתם להשפיע על מסלולי הפיתוח והקידום של פקודיהם. זאת בשל השינויים שנעשו במודל הקבע. סא"ל בתומכ"ל טען בריאיון עמו במסגרת הערכת מצב מנהיגות: "הקצינים רוצים לשמוע את התשובה מהבכיר ביותר, מקצין החיל או מרמ"ח תוא"ר. לא כי הם לא סומכים, אלא כי תמיד יש תקווה. אחרי שהיה אצל קצין, חייל אמר לי 'עכשיו אני מבין'. שאלתי אותו אם הוא לא הבין קודם לכן, והוא ענה 'הייתה לי תקווה שמקבל ההחלטה ישנה את דעתי'".

גם בהקשר הזה מתפתחות פרקטיקות פיקודיות ומנהיגותיות

