

מנהיגות בעידן הפוסט־מודרני

במאמר מוצג מודל חדש למנהיגות בעידן הפוסט־מודרני - מודל שהוא פרי התבוננות ממושכת בשינויים ובתהפוכות שעברו על אמ"ן בשנים האחרונות



8 ביולי 2015 - ברוקרים חסרי מעש בעקבות שיתוק הבורסה האמריקנית - קרוב לוודאי בשל התקפת סייבר | כיום האויב הוא לא בהכרח רק מי שניצב מולנו בגלוי בחזית. האויב פועל במקרים רבים בחשאי במרחבים וירטואליים בלי להשאיר טביעות אצבע, כך שאפילו אי־אפשר להפנות לעברו אצבע מאשימה

אלונה אייזנברג
יועצת ארגונית, מומחית בפיתוח מנהיגות



רס"ן ענבר שריפט
פסיכולוגית, ראש תחום פיתוח מנהיגות באמ"ן



המעסיקות את הארגון, שאינן מובנות ומאורגנות, ואין להן תשובה אחת או אמת אחת אלא ריבוי של מציאויות ושל פרשנויות.

השינויים בסביבה החיצונית

טשטוש גבולות המלחמה והלחימה. מלחמות כבר אינן מתרחשות אך ורק בין אויבים שמתייצבים זה מול זה משני צידיו של קו גבול או של קו חזית. יתר על כן, ייתכנו מלחמות שבהן המקום השקט ביותר הוא דווקא החזית. כך היה, למשל, במלחמת המפרץ הראשונה, שבה נלחמה עיראק בישראל באמצעות טילים בלבד, ובין הצבאות של שני הצדדים לא נוצר שום מגע. הרקטות והטילים מאפשרים לדלג על החזית ולהביא את המלחמה היישר ללב האוכלוסייה האזרחית. לחלופין, כפי שראינו בעימותים עם החמאס ברצועת עזה, העורף האזרחי יכול להיות המוקד שממנו נורית האש. גם לוחמת הסייבר היא נטולת חזיתות. ניתן לנהל אותה מכל מקום נגד כל יעד שכולל רשתות מחשבים. דוגמה נוספת היא הטרור שעוקף חזיתות ומכה היישר בבטן הרכה של מדינות.

טשטוש דמותו של האויב. כיום האויב הוא לא בהכרח רק מי שניצב מולנו בגלוי בחזית. האויב פועל במקרים רבים בחשאי במרחבים וירטואליים בלי להשאיר טביעות אצבע, כך שאפילו אי-אפשר להפנות לעברו אצבע מאשימה. כך, למשל, ב-8 ביולי השנה שותקו בעת ובעונה אחת מחשבי הבורסה האמריקנית, והמסחר בה הופסק, וכן קרסו מחשביה של חברת התעופה יונייטד איירליינס ואתר העיתון וולסטריט ג'ורנל. בארה"ב אפילו לא יכלו לקבוע אם מדובר במתקפת סייבר או בצירוף מקרים נדיר, ובוודאי שלא יכלו להצביע על הגורם העומד מאחורי המתקפה - אם אכן הייתה זו מתקפה.

תופעת הדה-לגיטימציה. מדובר בחזית לחימה חדשה שזכתה באנגלית לשם lawfare, דהיינו לחימה באמצעים משפטיים. זהו אמצעי שבו משתמשים אויבי ישראל לכבילת ידיה כדי למנוע ממנה את האפשרות להגן על עצמה באופן אפקטיבי. למודיעין יש תפקיד מרכזי בסוג הלחימה הזה באמצעות איסוף מידע "מפליל". למשל, הבאת ראיות מוצקות לכך שאש נורתה ממסגד יכולה לנטרל טיעון שהפגזת המסגד הייתה פשע מלחמה.

מורכבות המשימה. המשימה המודיעינית הולכת ומתרחבת, הולכת ומסתבכת בשל השינויים שנמנו לעיל בסביבה החיצונית. כשהחזיתות מטושטשות והאויב אינו ברור, עבודתם של אנשי המודיעין נעשית סבוכה יותר ויותר. דוגמה: הקושי לזהות אתרי שיגור של טילים מלב אזור עירוני צפוף סבך פי כמה מאשר לשרטט היערכות של צבא לאורך קו גבול מוגדר ומוכר. דוגמה נוספת היא הטלטלה במזרח התיכון. נגד

מבוא

במאמר הזה מובא סיפורו של אמ"ן - ארגון צבאי המושתת על עקרונות העידן המודרני ואשר נפגש עם מציאות פוסט-מודרנית. זוהי מציאות כאוטית, מתהווה, לא בהכרח רציונלית. המפגש הזה מייצר שינויים רבים, ובהם שינויים מבניים, תפיסתיים, רגשיים והתנהגותיים. כמה מהשינויים האלה מנוהלים ומפוקחים, ואחרים נובעים מהסביבה ומכוחות של קבוצות ושל פרטים בארגון שלא בהכרח התכוונו להיות מוקדי כוח או מוקדי משיכה. לאור המציאות הזאת יש צורך להתאים את פיתוח המנהיגות בארגון לאתגרים החדשים. במאמר הזה מוצג מודל חדשני לפיתוח מנהיגות בעידן הנוכחי - מודל הפנתגרם. המודל הזה הוא פרי ההתנסות שלנו מההכשרות שמקיים החיל וכן ממפגשים ומשיח שקיימנו עם מפקדים.

הסיפור של אמ"ן - ארגון מודרני פוגש מציאות פוסט-מודרנית

אמ"ן הוא ארגון מודרני, ובהתאם להגדרות של מקס ובר, מאבות הסוציולוגיה, ניתן לתאר את המבנה הארגוני שלו ולסמן היררכיה של תפקידים בהתאם לדרגות שנושאים ממלאי התפקידים. כמו כן ניתן לזהות בו חוקים ונהלים ברורים, איתור כוח האדם המשרת בו נעשה על בסיס יכולות וכישורים וכדומה. יתר על כן, בתרבות הארגונית של אמ"ן ניתן לראות הערכה גבוהה למדדי IQ, ליכולות החשיבה של הפרט, להגיגות מסדרים. השפה היא כלי מרכזי בארגון: לכל ניואנס בניסוח מייחסים חשיבות רבה כשמדובר בהצגתה של תמונת המצב המודיעינית. על סמך הפרמטרים האלה ניתן אפוא לקבוע שאמ"ן מייצג ארגון מודרני.

תיאור המפגש בין אמ"ן למציאות הפוסט-מודרנית מסתמך על תופעות שהתרחשו בארגון בשנים האחרונות, על שיחות עם מפקדים, על תובנות ארגוניות מההכשרות המתקיימות בחיל ועל ניתוח אירוע שזכה לכינוי "מעשה אמן". מדובר בתהליך אסטרטגי רחב היקף שהתקיים באגף המודיעין בהובלתו ובמנהיגותו של אלוף אביב כוכבי, ראש אגף המודיעין באותם הימים.¹

מאחר שאגף המודיעין הוא ארגון מקצועי שעוסק בידע ובטכנולוגיה, היה לו מאז ומתמיד פוטנציאל להתנהלות רשתית. צורת ההתנהלות הזאת אומנם נחשבת לבעייתית בארגון צבאי היררכי, אך לדעתנו היא מרכיב חשוב ביכולתו של אמ"ן להתאים את עצמו למציאות ולאתגרים המורכבים הניצבים בפניו.

כדי להבין את המציאות העכשווית יתוארו כאן כמה סוגיות

המודיעין, ללא קשר לדרגותיהם, להיות חלק מהשיח המודיעיני. הרשת היא שמשטיחה את הארגון.

תהליכי עבודה

גם תהליכי העבודה במודיעין עברו בשנים האחרונות שינויים - מתהליכים ממוסדים ומובנים לתהליכים שאינם בהכרח ממוסדים. להלן כמה דוגמאות:

בניית חזון ותהליך אסטרטגי. בעבר הלא רחוק כניסה של מפקד חדש לתפקיד לוותה בתחילתו של תהליך אסטרטגי שכלל, בין היתר, אבחון ארגוני, ניתוח סביבה ובחינת ערכי הליבה של הארגון. כיום המאפיין לתהליך כזה אינו בהכרח בתוך הארגון (כמו החלפת מפקד), אלא יכול להיות חיצוני לארגון, למשל אירוע משמעותי כלשהו באחת הזירות. **שינוי ארגוני** היה תמיד פרק בתהליך האסטרטגי והותאם לחזון ולליעוד של הארגון. כיום ההתייחסות לשינוי ארגוני היא כאל תהליך קבוע שנעשה בהתאם לנסיבות המשתנות.

מעבר מתהליכים ליניאריים לתהליכים רשתיים. המעבר הזה מתבקש נוכח הרצון להשטיח את הארגון ולהביא לזרימה חופשית יותר של מידע בין כל מרכיביו. תהליכים ליניאריים מתאפיינים לרוב בצווארי בקבוק ובמעבר לא רציף ושלם של מידע.

הכשרות פיקוד ומנהיגות. הכשרות חיליות חוצות ארגון המפגישות בין מפקדים מכל חלקי החיל ומדיסציפלינות שונות הפכו מהכשרות "בוטיק", המתקיימות במשורה ולאוכלוסייה מסוימת בארגון, להכשרות ליבה. יתר על כן, ההכשרות הפכו לחובה בעבור כלל האוכלוסייה הפוטנציאלית המועמדת לפיקוד בכיר. ההכשרות האלה מאפשרות למפקדים לייצר שותפויות ורשתות ולהשפיע על הארגון באמצעות שיח חוצה מדרגים ותחומים בתוך הקבוצה.

שינויים תרבותיים

השינויים בסביבה הפנימית ובסביבה החיצונית משפיעים על הדינאמיקה הארגונית ועל מאפייני התרבותיים. בין היתר אנחנו עדים לכך שמושגים ישנים משנים את משמעותם, ונוצרים מושגים חדשים. הנה כמה דוגמאות:

אחריות וסמכות. בעבר היו המונחים "אחריות" ו"סמכות" כרוכים זה בזה, והאחד לא הוזכר ללא האחר. ההנחה המקובלת הייתה כי ככל שעולים בסולם הדרגות והתפקידים כך גדלות במקביל הסמכות והאחריות. כיום מרבים לעסוק במונח "אחריות מורחבת" שמשמעותו אחריות שהיא מעבר לגבולות הסמכות או גבולות מוגדרים כלשהם. **פיקוד רשתי.** מונח המציין את ההיבטים "הרכים" של הפיקוד כמו היכולת להכיל אי-ודאות והיכולת להיות לא רק מקבל החלטות, אלא גם תלמיד ושותף בעת ובעונה אחת. בהקשר הזה נכנס לשימוש גם המושג "אינטליגנציה פיקודית" שמבטא את יכולתו של המפקד לדעת באילו נסיבות להפעיל כל אחד מהכלים הפיקודיים העומדים לרשותו. **אקריסיסטס.** מונח שרווח בעיקר בפיקוד הבכיר ושמעיד על הכרה

המודיעין הועלתה הטענה שהוא לא חזה מראש את קריסת העולם הערבי - אירוע בסדר גודל קוסמי שהחל בוויכוח של מה בכך בין רוכל קשה יום לבין פקחים בתוניסיה על הפעלת דוכן מכירות נייד. ממש דוגמה מובהקת לאפקט הפרפר. מי שמצפה מהמודיעין לחזות מפצים כאלה מגדיר למעשה מחדש את המושג "משימה מורכבת".

שינויים בסביבה הפנימית

אחת ההגדרות המקובלות לארגון היא של יצחק סמואל: "ישות חברתית מוכוונת מטרה העוסקת בתכנון, בהפקה, בהפצה או בתחזוקה של מוצרים או בהענקת שירותים כדי לספק צרכים".² בהמשך הוא מתאר סוגים שונים של מבנים ארגוניים שהם פונקציונליים ליעדים השונים של כל ארגון. אנחנו בוחנות את השינויים באמ"ן בארבעה מאפיינים ארגוניים מובהקים: מבנה, תהליכי עבודה, תרבות ומנהיגות.

מבנה וארגון

בין זירה גיאוגרפית לתופעה מודיעינית. המבנה הארגוני של אמ"ן הותאם בעבר ל"זירות" השונות שמקיפות את ישראל. לכל זירה הוצמד גוף ארגוני - לרוב ענף - שהיה אחראי לו: ענף מצרים, ענף עיראק וכדומה. אולם המציאות השתנתה: עיראק וסוריה התפרקו והתפצלו לעשרות ישויות, והטיפול המודיעיני בהן לפי זירות כבר אינו ממש רלוונטי. יתר על כן, גם בהתמודדות עם אויב רשתי אין שום משמעות לטריטוריה.

פירוק והרכבה. במקביל להתפרקות הזירות שמול ישראל אנו עדים בשנים האחרונות לפירוק ולהרכבה מחדש של יחידות, של מדורים ושל מבנים במודיעין. התופעה הזאת נובעת מהצורך להתאים את המבנים הארגוניים לשינויים בסביבה.

התהוותן של יחידות עבודה אִפורמליות. אחת הצורות המקובלות של פירוק יחידות ישנות והרכבתן של יחידות חדשות היא הרכבתן של יחידות עבודה סביב סוגיות מודיעיניות ספציפיות או סביב קשרים אישיים, יוזמות ושיתוף.

תפקידים. עד היום נהוג לחלק את עבודת המודיעין לשתי קטגוריות: איסוף ומחקר. אולם טכנולוגיות מודיעיניות מתקדמות, שמציאות לא רק מידע גולמי אלא גם מעבדות ומנתחות אותו, מטשטשות במהירות את האבחנה המסורתית הזאת בין שתי הקטגוריות. כתוצאה מכך אף הוגדר באחרונה תפקיד חדש: קצין איסוף ומחקר.

השטח הארגון. אמ"ן הוא ארגון פרופסיונלי בעל מבנה היררכי. עם זאת, בעקבות לקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים, הוחלט להשטיח את הארגון כך שכל ממלא תפקיד בחיל - תהא דרגתו אשר תהא - יוכל לגשת גם לעומד בראש הפירמידה ולהתרע על דברים שלדעתו אינם זוכים לתשומת הלב הראויה. תכלית המהלך הזה הייתה למנוע שוב מצב שבו מידע חיוני נשאר תקוע "למטה" ואינו מגיע למקבלי ההחלטות. כיום כבר לא צריך אפילו לטרוח ולגשת לעומד בראש הפירמידה: המבנה הרשתי של אמ"ן מאפשר לכל גורמי

מאחר שאגף המודיעין הוא ארגון מקצועי שעוסק בידע ובטכנולוגיה היה לו מאז ומתמיד פוטנציאל להתנהלות רשתית

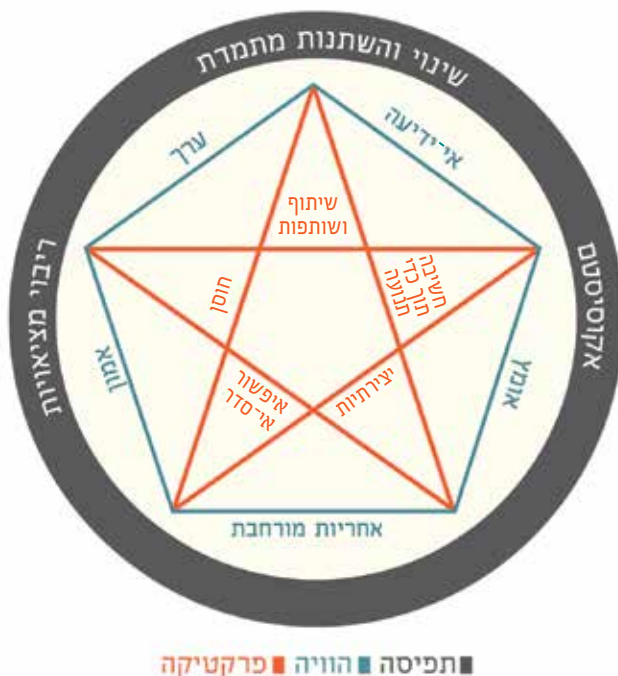
משפיע בארגון. מרכיבי המודל שימשו אותנו בפיתוח מפקדים מרס"ן ועד אל"ם.

מודל הפנתגרם: מנהיגות בעידן הפוסט-מודרני

מודל הפנתגרם מורכב משלושה רבדים: הרובד התפיסתי (Perceive), רובד ההוויה (Virtue) והרובד ההתנהגותי (Practice). ברובד התפיסתי נמצאת הפרשנות של האדם בנוגע להתרחשות במציאות. הרובד הזה הוא ה"משקפיים" שדרכם מסתכלים על העולם. רובד ההוויה הוא הדרך שבה האדם תופס את עצמו במפגש עם המציאות, ואילו ברובד ההתנהגותי נמצאות הפרקטיקות המסייעות להוביל ארגון במציאות משתנה. כל אחד מהרבדים מושפע מהרבדים האחרים ומשפיע עליהם.

הבחירה בכוכב המחומש - הפנתגרם - לא הייתה מקרית: **ראשית**, זהו מודל מורכב יחסית המכיל פרטים רבים, אך עם זאת צורת הכוכב המחומש מייצרת פשטות ויזואלית. היכולת לייצג מערכות מורכבות בפשטות היא אחד האתגרים הגדולים ביותר. **שנית**, המודל בנוי כרשת, והקווים שבו מחברים את המרכיבים השונים זה עם זה - ממש כמו רשתות אנושיות וקשרים בארגונים. **שלישית**, צורת הכוכב והמחומש משתזרים זה בתוך זה ומהווים פרקטל³ - מושג בסיסי בתורת המורכבות המשרת אותנו גם בהתבוננות על ארגונים.

מודל הפנתגרם - מנהיגות בעידן הפוסט-מודרני



■ תפיסה ■ הוויה ■ פרקטיקה

בהיותנו חלק משלם רחב יותר, ושלכל מרכיב במערכת יש ערך והשפעה על המרכיבים האחרים.

מעבר מתפיסה של חשאיות ושל מידור לתפיסה של "שבירת חומות" ושל "מיזוג חצרות". הדילמה הנצחית במודיעין היא בין מידור לבין זרימה חופשית של מידע. מידור מבטיח סודיות, אך גם טומן בחובו סכנה שמידע חיוני לא יגיע ליעדו. בשנים האחרונות ניכרת מגמה של שיתוף במידע - מה שמאפשר להפיק ממנו את מרב התועלות.

דוקטרינת ה"גם וגם". מהו ההיקף הרצוי של העיסוק המודיעיני? האם הוא צריך לעסוק רק באויבים של מדינת ישראל או גם בזירות מדיניות מרוחקות. כיום ההבנה היא שבגלל מורכבותה של המציאות אסור למודיעין להגביל את עצמו רק לזירות הצבאיות.

מנהיגות

השינויים לא פסחו על תפיסת המנהיגות ואף איתגרו אותה. להלן כמה ביטויים למנהיגות מסוג חדש במודיעין.

מנהיגות משותפת (Cooperation). אתגרי המודיעין מחייבים לבחון כל בעיה מזוויות ראייה שונות, ולכן תהליכים מסוימים מלווים או מנוהלים על ידי כמה מפקדים ברזמנית המחויבים לייצר תוצר משותף. שיתוף הפעולה הזה בין מערכים שונים ודיסציפלינות עבודה שונות משיג לרוב את התוצאות הטובות יותר. ההכרה בעדיפותו של השיח הפתוח הולידה גופים שונים שבהם מתקיימים מפגשים בין גורמים שבמקרים רבים לא עובדים יחד. כזה הוא "בורד האל"מים" שהוקם בראשות ראש אמ"ן ו"בורד הסא"לים" בראשות קמנ"ר. לצד ה"בורדים" המובנים האלה קיים מנגנון נוסף שהוזכר כבר קודם לכן - זה שמאפשר לכל גורם במודיעין, גם הזוטר ביותר, להביע את דעתו בפני הבכירים ביותר. בעקבות הטראומה של מלחמת יום הכיפורים, שבה סירבה המנהיגות של אמ"ן לשמוע קולות ששונים מקולה שלה, נדרשים המנהיגים של היום באמ"ן לנהוג בפתיחות מרבית לדעות אחרות.

תנועה בין היררכיה לרשת. אתגר משמעותי נוסף שעומד בפני המפקד באמ"ן הוא הדרישה שינוע כל הזמן מהמשימה המוגדרת שלו בתוך היחידה למשימה המשותפת המצויה במרחבים משותפים של יחידות רבות אחרות.

על סמך המציאות החדשה שתוארה כאן ובעקבות מסע שערנו להכרת המנהיגות באמ"ן - בקורסי ההכשרה וביחידות - פיתחנו מודל מנהיגות חדש המוצג כאן בהרחבה. המודל הזה כולל תיאור של מרכיבי המנהיגות בעידן הפוסט-מודרני וכן תשתית יישומית לפיתוח מפקדים ברמה הארגונית וברמה האישית. המודל משתמש בהמשגה חיובית. פעמים רבות נתקלנו בהמשגת המנהיגות הרצויה באמצעות ההיבטים השליליים שלה, אלה שרצוי להימנע מהם, כמו אגו, היבריס, פחד ואי-נטילת אחריות. לעומת זאת, המודל שלנו מתבסס על איכויות שלדעתנו קיימות בכל אדם ובכל ארגון, וניתן לחשוף אותן ולחזק אותן. המודל מתאים לכל דרג שלדעת הבכירים הוא גורם

תהליכי העבודה במודיעין עברו בשנים האחרונות שינויים - מתהליכים ממוסדים ומובנים לתהליכים שאינם בהכרח ממוסדים

האתגר התפיסתי

הרובד התפיסתי הוא הדרך שבה המפקד מסתכל על האירועים במציאות ומפרש אותם. לרובד התפיסתי שלושה מרכיבים: הכרה באקוסיסטם, אמונה בשינוי ובהשתנות תמידיים ובריבוי מציאויות. זוהי תפיסה הנגזרת מתיאוריות של מורכבות, וחלקים ממנה נמצאים גם בגישות פסיכולוגיות מסוימות ואף בבודהיזם. לתפיסת המציאות תפקיד מכריע בהשפעה על ההווה של הפרט ועל ההתנהגות, ומכאן חשיבותה.

תפיסה של אקוסיסטם. אקוסיסטם הוא מערכת ביולוגית הכוללת מרכיבים שונים המקיימים ביניהם יחסי גומלין ותלות. מערכים, כמו גם אנשים, הם חלק מ"רקמה אנושית אחת חיה". על פי תיאוריית המורכבות, יש זיקות גומלין גם בין גורמים שאינם מודעים כלל זה לקיומו של זה (אפקט הפרפר). הכול קשור בכול, ואנו תלויים זה בזה, בין אם נרצה בכך ובין אם לאו. הגישה הזאת מעודדת שיתוף פעולה ועבודה בצוותא, סיוע ותרומה לאחר גם אם לא נראה ערך מיידי מפעולה כזאת. כמו כן היא מאפשרת קבלה קלה יותר של תלות באחר - פשוט כי היא קיימת.

מי שרואה בארגון אקוסיסטם רואה בו למעשה גוף רשת רב-ממדי לא היררכי שאין בו עליון ותחתון או גדול וקטן. לכל שחקן יש תרומה ייחודית למערכת: לסמנכ"ל, למפתח, למזכיר, לאיש רצפת הייצור ולאישה התחזוקה.

רעיון האקוסיסטם מאתגר גם את הגבולות החיצוניים של הארגון - הספקים, הלקוחות, משפחות העובדים ואף הסביבה הגיאוגרפית. כל אלה מושפעים מהארגון ומשפיעים עליו ומנהלים ביניהם מערכת של תלות הדדית ושל יחסי גומלין.

תפיסה של שינוי ושל השתנות מתמדת. המציאות שבה חי ופועל הארגון משתנה כל הזמן. כבר במאה ה-5 לפני הספירה הסבירה הפילוסופיה היוונית שהדבר הקבוע היחיד בטבע הוא התנועה וההשתנות. השינויים במציאות משפיעים על הארגון ועל היכולת שלו להיות אפקטיבי ובעל יתרון תחרותי. כדי להמשיך להיות אפקטיבי ותחרותי עליו להתאים את עצמו לסביבה המשתנה. זוהי גישה אבולוציונית המבוססת על ההנחה כי מי שמוזהים ומבינים את השינויים במציאות הם גם בעלי היכולת להתמודד איתה ולכן גם מיטיבים לשרוד ולשגשג. בעידן הנוכחי של גלובליזציה, של רשתיות ושל טכנולוגיה מתקדמת, השינויים הם מהירים יותר מאשר אי פעם בעבר ובלתי צפויים. השינוי הוא המשתנה הקבוע היחיד במשוואה, וכדי להישאר רלוונטיים על המפקדים להיות כל הזמן ערים לשינויים ולהשתנות בהתאם.

אמונה בשינוי ובהשתנות תמידיים מחייבת להשלים עם האי-ודאות, שכן כל צפי של העתיד הוא רק בגדר הסתברות, ותמיד יכול להתרחש

שינוי בלתי צפוי. יתר על כן, אין תוצאות סופיות: כל תוצאה ממשיכה להתהוות גם אחרי שנוצרה.

אין מציאות אחת אלא מציאויות רבות. אחד המאפיינים המרכזיים של תפיסת העולם הפוסט-מודרנית הוא ההכרה בקיומן של מציאויות רבות המתקיימות במקביל - חלקן פיזיות וחלקן וירטואליות. חלק מהמציאויות האלה אינן בהכרח אמיתיות, אלא מדובר בפרשנויות שונות של המציאות. תפיסת העולם הזאת מטשטשת את תמונת המצב ומקשה על קבלת החלטות. אם אין אמת אחת ואין פתרון אחד - מה אמור המפקד לעשות? התשובה הפוסט-מודרנית היא "להיות יותר זמן בדרך", דהיינו לא למהר לקבוע מהי המציאות, אלא לבחון את המציאויות השונות בלי לקבוע איזו מהן היא הרלוונטית ביותר. ההנחה היא ששוטטות כזאת בין המציאויות הרבות תאפשר בסופו של דבר לעמוד על המציאות הרלוונטית ביותר.

אתגר ההווה

ההווה היא מכלול האיכויות הרגשיות שהאדם מגייס כדי להתמודד עם המציאות כפי שהוא תופס אותה. מפקדים רבים, שאכן ערים לקיומן של מציאויות רבות ושל אי-סוף אפשרויות לקבלת החלטות, חווים חוויה של ערעור בתחושת המסוגלות. לדבריהם הם חשים שהקרע נשמטת להם מתחת לרגליים. "אני מבולבל, אני לא יודע מה בגבולות הגזרה שלי ומה לא", תיאר לנו את תחושותיו אחד מהם. מפקד אחר דיווח על תחושה של לחץ תמידי ושל חוסר יכולת להשלים את כל המשימות. "אני לא מספיק. אני לא יכול להיות בכל מקום", הוא התלונן. לתחושות האלה מתלווים ביטויים של כעס ושל קונפליקטים בינאישיים, תיאורים של מבנים ארגוניים שכל הזמן מתפרקים ונבנים מחדש ושל קושי לייצר תחושת קביעות הן לעצמם והן לכפיפים. נוכח החוויה הזאת נדרשת הווה המאפשרת התמודדות מיטבית למפקד ולארגון.

במהלך השיח שקיימנו עם מפקדים בקורסי הכשרה זיהינו חמישה מרכיבים של הווה שכלל שעובדים עליהם יותר, מייצרים יציבות רבה יותר ותחושת מסוגלות. ההנחה היא שהמרכיבים האלה קיימים במפקדים, אך המציאות מערערת אותם, ויש לחזור ולעבוד עליהם.

המרכיבים הם: אי-ידיעה, אמון, אומץ, ערך, ואחריות מורחבת. **אי-ידיעה** היא המרכיב הראשון של ההווה שיש להכיר בקיומו כדי לתמוך במנהיגות בעידן הפוסט-מודרני. אי-ידיעה היא היכולת להיות סקרן כלפי המציאות ולקבל שהיכולת שלנו להבין ולצפות אותה היא חלקית. זוהי יכולת שמעידה על צניעות. הידיעה מייצרת תחושת ביטחון, אך לרוב מדובר בביטחון כוזב בשל המהירות שבה משתנה המציאות ובשל העובדה שיש תמיד כמה מציאויות שמתחרות זו בזו. לכן ההמשגה וההבנה הן תמיד זמניות. לארגון כמו אמ"ן, שנדרש

השינויים בסביבה הפנימית ובסביבה החיצונית משפיעים על הדי-אן-אי הארגוני ועל מאפייניו התרבותיים. בין היתר אנחנו עדים לכן שמושגים ישנים משנים את משמעותם, ונוצרים מושגים חדשים



האביב הערבי במצרים | מי שמצפה מהמודיעין לחזות מפצים כדוגמת השינויים שחלים בשנים האחרונות במזרח התיכון מגדיר למעשה מחדש את המושג "משימה מורכבת"

הסביבה ולהיות איתה ביחסי גומלין ובמערכת יחסים אקטיבית. היכולת לראות במציאות אקוסיסטם, דהיינו מערכת שמשתנה כל הזמן ושיש בה מציאויות רבות, מחייבת אף היא סוג של אומץ. ערך הוא המטבע העובר לסוחר באינטראקציות ברשת. שותפויות נרקמות על בסיס של ערך לשני הצדדים. התפיסה שלפיה הארגון הוא רשת מזמינה מעבר מהתבוננות על תפקידים להתבוננות על אנשים, ולכן הערך נגזר לא רק מהתפקיד אלא מהאדם כמכלול. כדי להיות שחקן פעיל ברשת עליו להכיר בערכו במובן הרחב: אילו יכולות ייחודיות הוא מביא איתו, איזו נקודת מבט ייחודית יש לו, אילו קשרים אסף עם השנים, וכיצד הם יכולים לסייע לאחרים, לאיזה ידע יש לו נגישות וכדומה. ההכרה בערכם הייחודי של האנשים מאפשרת למפקד להיות שחקן פעיל ברשת הארגונית ולתרום לה. שינוי והשתנות תמידיים מערערים את הערך של התפקיד. דוגמה לכך היא אדם שמאבד את תפקידו בשל שינוי ארגוני - מה שגורם לו לחוש ירידה בערכו. לכן חשוב ליצור מצב שבו ערכו של אדם לא נמדד רק לפי תפקידו אלא גם לפי מכלול תכונותיו. הערה נוספת בהקשר הזה נוגעת לסוגיות של תחרות ושל איום. כשלכולם יש ערך - ערכו של המפקד לעולם אינו מתערער. ההצלחה של האחר אינה פוגעת בערך שלו, אלא מייצרת ערך גדול יותר לשניהם. זוהי הווייה המשפיעה ישירות על היכולת לייצר שותפויות. **אחריות אישית מורחבת** היא הווייה של אחריות מעבר לגבולות התפקיד הפורמלי. לעיתים לא ניתן לסמן את גבול המשימה שכן היא חוצה ארגונים, תפקידים וזמן, ולכן שאלת האחריות ממשיכה מעבר

למסור תמונה ודאית ככל האפשר על מה שקורה אצל האויב, קשה במיוחד להשלים עם אידיעה ועם חמקמקותה של המציאות. כאמור, הפתרון הוא השלמה עם המצב של אידיעה ופיתוח היכולת לשהות באי-ודאות ולא "לסדר מיד את העולם". על המפקד לאפשר לעצמו ולפקדיו להיות באזורים לא ברורים - בהנחה שהשהייה הזאת תייצר פתח לפתרונות חדשים, הסתגלויות, ולא טכניים⁴. **אמון**. כדי להוביל תהליכים במציאות משתנה ומורכבת על המפקד ללמוד לתת אמון בשלושה גורמים: אמון באנשים ובמסוגלות שלהם; אמון בתהליך - יש לאפשר לו להתהוות באופן הדרגתי ולא מיד לארגן אותו, דהיינו יש לאפשר במידת מה את האי-סדר; אמון בעצמו - ביכולותיו ובערך שלו. **אומץ**. במציאות שמשתנה באופן תדיר לא ניתן לשמר סטטוס קוו לאורך זמן. על המפקד לבחון כל הזמן את המציאות ויחד עם אנשיו לשנות תפיסות ועמדות ולהשתנות. יש צורך באומץ רב כדי לאתגר תפיסות קיימות, לעמוד מול התנגדויות, לוותר על אמונות קודמות, לגבש תפיסות ואמונות חדשות - מותאמות למציאות החדשה - ולהוביל שינוי מתמשך. לאומץ יש שני מרכיבים מרכזיים: האומץ להיות מושפע מהסביבה והאומץ להשפיע עליה. המנהל המודרני מחפש דרכים לייצר קביעות ויציבות, וזו גם שאיפתו של הארגון המודרני. אולם המציאות אינה מאפשרת לא קביעות ולא יציבות. לכן כדי להיות אפקטיבי על המפקד לאפשר לעצמו להיות "חדיר" - להיות מושפע מהסביבה, להיות ער להתרחשויות ולאנשים. במקביל עליו לפתח אומץ להשפיע על

לגבולות התפקיד הפורמלי.

השיח שפגשנו בהכשרות מתאר את המתח בין האחריות בתוך גבולות התפקיד לבין טשטוש הגבולות של התפקיד הפורמלי ושאלת האחריות המורחבת. באמ"ן קיימת ציפייה מהמפקדים להיות חלק מתהליכים ארגוניים העוסקים בסוגיות רחבות. הציפייה הזאת היא מאתגרת שכן נוצר מתח בין התפקיד הפורמלי - המשימות שעליהן נמדד המפקד - לבין התפקיד הארגוני והאחריות להיות חלק ממשוה רחב יותר.

הנטייה הראשונית היא לממש את האחריות המוגדרת בתפקיד. בהכשרות זיהינו שני קצוות של התנהגויות: האחד, תחושות של תסכול ושל חוסר אונים נוכח ריבוי המשימות, ריבוי התפקידים, הציפיות הפורמליות והא-פורמליות והמשאבים המוגבלים. האחר: גישה שלפיה האתגרים והמתח הם הזדמנויות להיות שותפים לתהליכים חוצי ארגון, הזדמנויות להשפיע, ללמוד, להתרחב. המרואיינים דיברו על מושגים כמו "הרחבת היכולות שלי", "קפיצה למים עמוקים", "לשחות עם הזרם ונגד הזרם" "להיות בדרך". גישה כזאת מקנה לפרט תחושה של פראקטיביות ושל שותפות עם מערכת גדולה יותר.

הוויה של אחריות אישית מורחבת נותנת מענה מסוים לשאלה המעסיקה ארגונים רבים: "של מי האחריות?" החשש הוא שבאין הגדרות ברורות של סמכות ושל אחריות לא תילקח אחריות. בפועל בכל זירה עולים שחקנים ייחודיים הלוקחים אחריות על התהליך ומשקיעים מזמנם וממרחם. אלה הם התנהגות ומרחב המאפשרים לשחקנים רבים להשפיע ולהיות במרכז הבמה - "מנהיגים לרגע".

הראייה הפוסט-מודרנית מדגישה את יכולתו של הפרט להשפיע. האמונה בריבוי שחקנים ובריבוי זירות הקשורים זה לזה ברשת מזמינה כל שחקן לראות את הערך הייחודי של התרומה שלו ולצידה גם את האחריות שלו לקחת תפקיד. ההנחה כי "מישהו שם למעלה יודע מה נכון" כבר אינה תקפה. זוהי חוויה שעלולה לעורר חרדה, אך היא גם פותחת אפשרויות. במציאות כל אחד יכול להשפיע. עם זאת זה לא מובן מאלי, ורבים בוחרים להישאר בגבולות התפקיד הפורמלי.

האתגר ההתנהגותי

האתגר ההתנהגותי כולל את כל ההתנהגויות המקדמות אפקטיביות בסביבה הפוסט-מודרנית. ההתנהגויות מושפעות ממרכיבי התפיסה וההוויה. להלן יוצגו חמש התנהגויות שמשמשות כלים רלוונטיים ומשמעותיים לפיתוח מפקדים. הכלים האלה הם חשיבה תוך כדי תנועה, שיתוף ושותפות, מתן אפשרות להיווצרות אי-סדר, חוסן אישי וארגוני ויצירתיות.

חשיבה תוך כדי תנועה (Reflection in Action). על פי חפץ ולינסקי⁵ המציאות המשתנה תדיר מזמנת שני סוגים של אתגרים

- טכניים והסתגלוניים. בעוד שאת האתגרים הטכניים ניתן לפתור בכלים הקיימים בארגון ובאמצעות מומחים, שכן מדובר בבעיות מוכרות, הרי עם אתגרים הסתגלוניים יש להתמודד בעזרת כלים אחרים. אלה בעיות חדשות שאין להן פתרונות קיימים "על המדף".

ראשית, יש לזהות את סוג האתגר הניצב בפנינו. לשם כך יש צורך ביכולת לנוע כל הזמן בין "הזירה" ל"ציע". ההתבוננות של המפקד מהיציע על "איך עושים פה דברים" - ובכלל זה על המגבלות שלו עצמו ועל החוזקות שלו - מאפשרת לו להיות ביקורתי לתוכן, לתהליך ולעצמו. את זה הוא מוזמן לעשות יחד עם מפקדים שותפים. התנועה מהזירה ליציע ובחזרה היא פרקטיקה משמעותית של למידה בזמן תנועה, ונדרשים לה מנגנונים ואקלים מתאימים. יש לציין שחשיבה תוך כדי תנועה היא מושג מתחום הארגון הלומד שאותו טבעו ארגונים ושון⁶ ואנחנו אימצנו אותו, שכן מדובר בפרקטיקה מועילה בעידן של שינוי ושל השתנות.

שיתוף ושותפות. כמו במשל "הפיל והעיוורים" - כל אחד מהמפקדים בארגון אוחז בתמונה חלקית. כדי לפתור בעיות סבוכות על המפקדים ליצור שותפויות לרוחב הארגון והמערכים. רק כך ניתן להתמודד עם האתגרים שהמציאות העכשווית מציבה בפני החיל.

שמואל מרחב⁷ כותב כי לאחר שלושה עידי כלכלה (כלכלת החקלאות, כלכלת התעשייה וכלכלת המידע) אנו עומדים בפני עידן כלכלה רביעי - העידן של כלכלת האינטראקציות. כדי להשיג היום יתרון תחרותי יש צורך בשילוב בין סוגים שונים של מידע ובתרגומם לתובנה חדשה, לכלי חדש או לשילוב של יכולות. היכולת ליזום ולנהל שותפויות חוצות מערכים וארגונים היא שמביאה ליתרון ולערך מוסף. היכולת להוביל ולקיים אינטראקציות היא משאב. מי שמחזיק בו הוא בעל יתרון תחרותי לעצמו ולארגון שלו.

חפץ ולינסקי כותבים שכדי להתמודד בהצלחה עם אתגר הסתגלותי יש לפעול בשיתוף עם אנשי הארגון שכן ההתמודדות מצריכה גם למידה משותפת וגם שינוי של מבנים, של תהליכים ושל נורמות. מהדברים האלה עולה שאחד האתגרים הייחודיים לעת הזאת הוא האתגר של יצירת שותפויות.

העידן הנוכחי משנה את חוקי המשחק ומציב אתגר חדש בפני מפקדים בסוגיות של שליטה לעומת שיתוף פעולה. אם בעבר שליטה (על ידע, על יכולת ועל משאבים) הייתה מביאה יתרון תחרותי, הרי בעידן הנוכחי דווקא שיתוף פעולה הוא שמביא ערך. זהו שינוי לא מבוטל כאשר מדברים על תרבות ארגונית של בידול ושל עצמאות הפעולה כמו זו הקיימת באמ"ן.

על המפקדים אפוא ללמוד כיצד לייצר ולשמר קשרים - גם חלשים - עם שחקנים ברשת שיכולים לשמש בעבורם ערך מוסף דווקא בזכות השונות שלהם.

שותפות מחייבת אמון, הנחת האגו בצד, הכרה בערך של האחר,

כדי להגיע לפתרונות הסתגלוניים במציאות משתנה ומורכבת על המפקד לייצר מצבים של אי-סדר ולאפשר התהוות של תכנים ושל פתרונות חדשים שאינם נראים לעין מתוך הסדר הקיים



שני לוחמים שהשתמשו בילד בן 9 כבמגן אנושי בעזה והורשעו בבית המשפט הצבאי - מוקפים בחבריהם לפלוגה, 2010 | הדה-לגיטימציה היא חזית לחימה חדשה באמצעים משפטיים שבה פועלים אויבי ישראל לכבילת ידיה כדי למנוע ממנה את האפשרות להגן על עצמה באופן אפקטיבי ולמודיעין יש תפקיד מרכזי בסוג הלחימה הזה

שמשפיע לרעה על בריאותם. לכן אין זה מפליא שרבים מהם דיברו על אולקוס - ממשי או מטפורי כדי לתאר את השפעת המתחים והלחצים עליהם. לחיים כאלה יש היבטים רגשיים לא מבוטלים. התחושות השליליות הולכות ומשפיעות לא רק על העבודה בארגון אלא גם על חיי המשפחה ועל מעט הפנאי שיש. בנסיבות האלה על המפקדים לפתח לעצמם מיומנות נוספת: בניית חוסן אישי ורגשי.

לחוסן אישי יש ארבעה רבדים:

הרובד הקוגניטיבי. על המפקד לפתח לעצמו גישה של פסיכולוגיה חיובית: להתמקד בחוזקותיו ובהצלחותיו.

הרובד הרגשי. על המפקד ללמוד כיצד לפתח גמישות רגשית: למצוא את האיוון בין היכולת להרגיש לבין היכולת לא להיות מוצף. בתחום הזה יכול הארגון לסייע לפרט באמצעות חיזוק תחושת הביטחון שלהם.

הרובד החברתי. אחד הכלים המשמעותיים בשמירה על החוסן האישי הוא הקבוצה, הצוות, השותפות עם האחר. צוות מאפשר לשחרר את הפרט מבדידותו ומפחדיו מפני כישלון.

ההיבט הפיזיולוגי. מומלץ ללמוד מתודות להפגת מתחים שאותן ניתן לתרגל במהלך היום.

יצירתיות. היצירתיות של הפרט חשובה מאוד לארגון, והיא אחד הכלים המשמעותיים ביותר שלו לשרוד בסביבה המשתנה תדיר. אולם היצירתיות חשובה מאוד גם לפרט שכן היא נותנת לו תחושה של מסוגלות ושל ערך ומרוממת את רוחו. אין אדם יצירתי ואדם שאינו יצירתי. היצירתיות היא תכונה אנושית הטבועה בנו מילדות ומסייעת לנו להתמודד עם מצבים מורכבים. עם זאת, כמו כל תכונה אנושית אחרת, ניתן לעודד אותה או להקחות אותה. חשיבה יצירתית ניתן לעודד ולטפח באמצעות אקלים של אמון, של חופש מביקורתיות ושל תחושת ערך לפרט. נוסף על אקלים שמעודד יצירתיות, קיימים כלים לחשיבה יצירתית שניתן ללמוד ולפתח.

סיכום

שלשה יתרונות בולטים יש למודל המוצע במאמר לפיתוח מנהיגות:

1. הוא נותן תמונה בהירה ופשוטה של האיכויות המורכבות הנדרשות ממנהיגות בעידן הנוכחי.
2. הוא מצביע על הכלים שמסייעים לפיתוח המנהיגות.
3. הוא יכול לשמש כלי לאבחון ארגוני.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

אמפתיה לאחר, הבנת הערך של שיתוף פעולה לעומת תחרות, של חשיבות היכולת לתת קרדיט לאחר ושל היכולת לנוע בין תפקידים של כינור ראשון ושל כינור שני.

מתן אפשרות להיווצרות איסדר. על פי תיאוריות המורכבות, דווקא על סף הכאוס, באזור הגבול שבין הסדר לכאוס, נוצרים רעיונות חדשים. זהו אזור בלתי ניתן לצפייה ולחיזוי, ויחד עם זאת יש בו פוטנציאל גדול להזדמנויות. קיומה של מערכת במצב גבולי כזה יכול לנבוע מנסיבות חיצוניות או מהכוונה מודעת של מנהיגיה.

כדי להגיע לפתרונות הסתגלותיים במציאות משתנה ומורכבת על המפקד ליצור מצבים של איסדר ולאפשר התהוות של תכנים ושל פתרונות חדשים שאינם נראים לעין מתוך הסדר הקיים. חפץ ולוריא⁸ כותבים כי כדי להגיע לפתרונות הסתגלותיים יש צורך "להעלות את הטמפרטורה בארגון": לאפשר ללחצים להופיע, לאפשר חוסר ארגון וחוסר נוחות. לדבריהם, זהו מצב שמאפשר חתירה תחת החלקים הפורמליים של הארגון - הנהלים, הנורמות, שיטות העבודה, התפקידים וגבולות הגזרה - ומאפשר ליצור איסדר. איסדר מאפשר לפרק תפיסות, מבנים והנחות יסוד. הפירוק מאפשר בהמשך להרכיב אותם מחדש באופן שיהיו מתאימים יותר למציאות החדשה.

כוכבי ואורטל⁹ כותבים על סדרת דיונים שהתקיימה באמ"ן כי "הם חרגו מכללי הטקס. היו אלה דיונים ערים וסוערים שלא נשמר בהם סדר דוברים מסודר... המתבונן מהצד יכול היה לומר שמדובר בקבוצה וכחנית שאינה מתקדמת... בפועל התקדמו הדיונים ויצרו יש מאין". משום שגבול הכאוס הוא אזור ייחודי בין הסדר לכאוס יש לדאוג לכך שהתהליכים הארגוניים יימצאו כל הזמן במרחב שבו הפוטנציאל הוא מרבי וכי הם לא גולשים לאזור הסדר מצד אחד או לאזור האנרכיה מצד אחר. על התהליכים להישאר כל הזמן על גבול הכאוס שכן הוא מניב את התוצאות הטובות ביותר. לכן כשמאפשרים תהליכי איסדר גם יש ללמוד כיצד לשמור שהתהליך יישאר על קו התפר ולא יגלוש לצד זה או אחר.

חוסן אישי וארגוני. כשמתבקשים מפקדים במודיעין לתאר את חייהם ואת עבודתם, מדברים רבים מהם על עומס רב של משימות ועל אתגרים מקצועיים. הם חשים שעליהם להיות בכל מקום בריזמנית, אף שהם יודעים שזה בלתי אפשרי. יש להם רצון עז לאחוז ולשלוט בכלל הנושאים והתהליכים, והם מאוכזבים כשמתברר להם שזה בלתי אפשרי. העומס נובע ממצאות שבה הם רצים מדיון לדיון, מאירוע לאירוע. את ארוחת הצהריים הם אוכלים לרוב "על הדרך" - מה