

מנהיגות ב"שמיכה קצרה"

מחשבות על מנהיגות
בתקופת קיצוצים

הכרת התהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוצים יכולה לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה המורכבת הזאת אשר דורשת תעצומות נפש רבות מכל המעורבים בה



הרמטכ"ל רב-אלוף בני גנץ משתתף בתרגיל של חטיבת בנימין, אוגוסט 2011 | המפקד רותם את פקודיו כדי שהמשימה שלה הוא אחראי תושג באופן המיטבי

רס"ן ד"ר רום לירז

היה בתפקידו הקודם הפסיכולוג הצבאי של אוגדת הפלדה. כיום הוא ראש תחום פיקוד בכיר בבית הספר למנהיגות צבאית



סא"ל לימור גל

הייתה בתפקידה הקודם רמ"ד פיתוח ארגוני מטכ"ל בממד"ה. כיום היא מפקדת בית הספר למנהיגות צבאית



מבוא

התייעלות וקיצוץ הם תהליכים שמתקיימים באופן תדיר בארגונים, וגם בצה"ל. בשנים האחרונות מתחוללים תהליכי קיצוץ משמעותיים ביחידות צה"ל ובכוח האדם שלו הן במסגרת התוכניות הרב-שנתיות שכללו צעדי התייעלות ("קלע", "עוז", "תעוזה") והן במסגרת יישומו של מודל הקבע החדש (כפי שבא לידי ביטוי בתוכנית הרב-שנתית "תפן" ו"חלמיש"). התהליכים האלה מציבים אתגרי מנהיגות משמעותיים למפקדים בפיקוד הביניים ובפיקוד הבכיר בנוגע לפקודיהם וליחידותיהם.

במאמר הזה ניסינו לבחון את אתגרי המנהיגות בתהליך הקיצוץ כדי לסייע למפקדים להתמודד עימו. לצורך הבחינה התבססנו על המודל של Klein & House¹ שמפרט את מרכיבי המנהיגות בארגון: ההקשר, משימת הקיצוץ, המנהיג, המונוהגים ומשימת היחידה (ראו תרשים 1). את המודל הזה התאמנו לתהליך הקיצוץ.

למאמר שלושה חלקים מרכזיים: ראשית, נתאר בקצרה את תרומתו ואת חלקו של כל אחד מהמרכיבים בתופעת המנהיגות. שנית, נתאר את משמעותו ואת חלקו של כל אחד מהמרכיבים בתופעת המנהיגות בעת קיצוץ. באמצעות תיאור של מרכיבי משימת הקיצוץ ושל הקשרה אנו מעוניינים למפות את הכוחות החברתיים והרגשיים המבניים והייחודיים לצה"ל הפועלים על המנהיגים ועל המונוהגים בעת הנוכחית. בתיאור המונוהג והמנהיג נתמקד בחוויה הרגשית שלהם הנוצרת בתקופת הקיצוץ בשל הרלוונטיות הגבוהה שלה לעשייה המנהיגותית ולא בתהליכים הניהוליים-אסטרטגיים שאותם נדרש המפקד לבצע במסגרת הקיצוץ (מיפוי יכולות הליבה, מיפוי צורכי הסביבה וכו').² לבסוף, נתייחס למענים המנהיגותיים

התייעלות וקיצוץ הם תהליכים שמתקיימים באופן תדיר בארגונים, וגם בצה"ל. בשנים האחרונות מתחוללים תהליכי קיצוץ משמעותיים ביחידות צה"ל ובכוח האדם שלו. התהליכים האלה מציבים אתגרי מנהיגות משמעותיים למפקדים בפיקוד הביניים ובפיקוד הבכיר

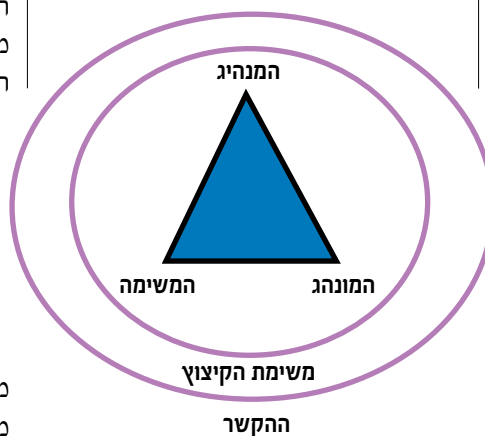
האפשריים לאתגרים המנהיגותיים שתוארו.

תיאור של מרכיבי המנהיגות בארגון

ההקשר

חוקרי מנהיגות החל מתחילת שנות ה-70³ סברו כי לא ניתן להבחין בין מנהיגים לבין מי שאינם מנהיגים באמצעות תכונות בלבד, ולכן פיתחו תיאוריות מצביות. על פי התיאוריות האלה, לא קיים סגנון מנהיגות שמתאים לכל המצבים, וסגנון המנהיגות האפקטיבי תלוי בגורמים שונים. הגורמים האלה יכולים להיות מאפייני התקופה שבה פועל המנהיג, סוג היחידה, צורכי השחקנים השונים בעלי העניין

תרשים 1: מרכיבי המנהיגות בארגון בתקופה של קיצוץ



בנעשה וכו'. לדוגמה, לסוג היחידה - למשל גדוד מבצעי או ענף מקצועי במטה הכללי - יש משמעויות נרחבות בנוגע לתהליך המנהיגות. בעוד שמג"ד אחראי למענה המבצעי בגזרתו, ראש הענף במטה הכללי אחראי לקביעת מדיניות כלל-צה"לית בתחומו. לכן המג"ד יפעל באמצעות דוגמה אישית ופיקוד מכוון משימה למימוש משימת יחידתו, ואילו ראש הענף יידרש לרתימת מומחים ולהובלת תהליכים חוצי ארגון לשם ביצוע משימת יחידתו. מאפייני התקופה הם גם דוגמה להקשר המשפיע על סגנון המנהיגות. פיקוד על בסיס טירונים החל משנות ה-90 מחייב סגנון מנהיגותי משתף ופתוח הרבה יותר מאשר הפיקוד עליו בשנות ה-70 בגלל השינוי הרב שהתחולל במידת מעורבותה של החברה הישראלית בנעשה בצבא בכלל ובהכשרתו וברוחותו של החייל בפרט.

המשימה

המפקד רותם את פקודיו כדי שהמשימה שלה הוא אחראי תושג באופן המיטבי. המשימה ניצבת אפוא במרכזו של תהליך המנהיגות. כידוע, למאפייני המשימה יש השפעה משמעותית על יכולת המפקד לרתום את פקודיו לביצועה. אין דומה האתגר המנהיגותי של רתימת הפקודים ליציאה ממחסות ולהסתערות על האויב לאתגר המנהיגותי של רתימת הפקודים להגיע בזמן ולמקום הנדרש כדי לקבל רכב חדש. בשני המקרים על המפקד לוודא כי פקודיו מבצעים את המשימה, אך למורכבותה ולאטרקטיביות שלה בעיני הפקודים יש השפעה משמעותית על נכונותם לבצע. יש אף הטוענים⁴ שאם אין שום אתגר ברתימת הפקודים לביצוע המשימה, מדובר בעשייה ניהולית גרידא ולא בעשייה מנהיגותית. על התמודדות המנהיג והמונוהגים

בעלי חשיבות מרובה בעבורו ומסייעים לו בהתמודדות על משאבים רבים כמו כוח אדם איכותי ועל השגת עצמאות בקבלת החלטות בתחומים שונים. הקיצוץ הוא הכרה כי בעת הנוכחית עליו לשאת בנטל הקיצוץ בדומה לגופים ציבוריים אחרים כדי לשמר את הלגיטימציה הציבורית הגבוהה שלו.

טראומת מלחמת לבנון השנייה. מלחמת לבנון השנייה, שלא נחזתה בצה"ל כהצלחה, פרצה מיד לאחר שהצבא עבר תהליך של שינוי ארגוני מקיף. חוסר ההצלחה במלחמה מיוחס, בין היתר, לשינוי הארגוני, מאחר שההגיון שלו התבסס בעיקר על תפיסה ניהולית-משאבית לעיתות שגרה (לדוגמה, תפיסת "הזרוע השלמה" - ריכוז כלל החילות והגופים הפועלים ביבשה תחת מפקדה אחת) ולא על תפיסה מבצעית לעיתות חירום. מאחר שמייחסים את חוסר ההצלחה במלחמה גם לתהליך השינוי שקדם לה, קיים כיום חשש מביצוע נוסף של תהליך שינוי משמעותי במבנים הארגוניים הקיימים, במיוחד אם השינוי מכון בעיקר לעיתות שגרה. הניסיון שנעשה בתר"ש "תעוזה" לקיצוץ שפוגע פגיעה מינימלית במבנים הקיימים ובמוכנות המבצעית מבטא את החשש הזה.

הקיצוץ - מעין מצב חירום ארגוני. קיימים כמה מאפיינים דומים למצב חירום ולתקופת קיצוץ: מידה רבה של אי-ודאות, לחץ אישי וארגוני, היווצרות שמועות, הקצנה של דפוסי פיקוד, גיוס אנרגיה לעשייה, רצון מוגבר להשיג שליטה ועוד. הדמיון בין שני המצבים מאפשר לדפוסי פיקוד ומנהיגות שרלוונטיים לשעת חירום לבוא לידי ביטוי בתקופת קיצוצים. עם זאת, קיימים גם מאפיינים ייחודיים לתקופת הקיצוץ. למשל, מצב חירום משותף לכל המערכת ולכן מלכד את הארגון ואת אנשיו, ואילו תקופה של קיצוצים מייצרת דינמיקה של פירוק, מאחר שההישרדות היא מקומית-אישית ולא קבוצתית. במצב חירום נבחנים על האומץ ועל הנחישות לפעול, ואילו בתקופת קיצוצים נבחנים על האומץ להביע דעה ולקבל החלטות לא פופולריות. המאפיינים הייחודיים האלה מחייבים מענה פיקודי מתאים.

תכנון תר"ש שלישי בתוך שנתיים. תכנון תר"ש "תעוזה" מתקיים לאחר שבשנתיים

את המאפיינים הגנריים המתוארים לסביבת הפעולה הייחודית שלו. ההבנות במסמך הזה מתבססות על חומרים תיאורטיים ורלוונטיים, על שיח עם מפקדים ועם אנשי מד"ה (מדעי ההתנהגות) בנוגע לתהליך הקיצוץ ולהתנסות ארגונית עימו.

החווייה הרגשית שנוצרת במשימת הקיצוץ לאור מאפייני המשימה וההקשר

לאחר שתיארנו את תרומתו העקרונית של כל אחד מהמרכיבים לתהליך המנהיגות, נפנה לתיאור מעורבותם באתגר המנהיגותי הכרוך בקיצוץ:

ההקשר - תר"ש "תעוזה"

משימת הקיצוץ היא בעלת מאפיינים ספציפיים - לא דומה הקיצוץ בתר"ש (תוכנית רב-שנתית) "קלע" לקיצוץ בתר"ש "תעוזה" - ומתקיימת בתוך ההקשר לאומי, כלכלי, חברתי, ביטחוני ספציפי. ההקשר הזה מעצב באופן ייחודי את השפעת המשימה על ההתמודדות החברתית והרגשית של המנהיגים ושל המונהגים. כמו כן הוא משפיע על האופן שבו מבוצעת משימת הארגון:

הזדהות עם משימת הקיצוץ הלאומית. הקיצוץ בתקציב צה"ל נעשה במסגרת קיצוץ מקיף בתקציב המדינה בעקבות פער לא מתוכנן של 42 מיליארד שקל בין ההוצאות המתוכננות לבין ההכנסות הצפויות ("הבור התקציבי") ובעקבות האטה משמעותית בצמיחת הכלכלה הגלובלית. לכן הקיצוץ התקציבי הוא למעשה צעד מונע שנועד לשמור על יציבות מוניטרית ועל דירוג האשראי הבין-לאומי הגבוה של ישראל. התיאור המקורי כלכלי הזה אולי מסייע להבנת המצב, אך אינו מייצר הזדהות עימו מאחר שהזדהות מבוססת על חיבור לחוויה ולרגש, והתיאור הוא שכלכלני ומרוחק מחיי היום-יום של הפרט. לכך יש להוסיף שב"עידן האני" מוטred הפרט בדרך כלל הרבה יותר מצרכיו שלו מאשר מקשיי המדינה.⁸

קיצוץ משאבים - אמצעי לשימור הלגיטימציה הציבורית. הלגיטימציה הציבורית של צה"ל ואמון הציבור בו הם

עם המשימה משפיעים לא רק מידת האתגר שהיא מציבה אלא גם המאפיינים הרגשיים והמנטליים הייחודיים שלה. היערכות לקראת לחימה, לדוגמה, מלווה בתחושת התגייסות אישית וקבוצתית ובצורך מוגבר בנוכחות של המנהיג.

המונהגים

למונהגים יש מאפיינים ייחודיים שמשפיעים על נכונותם לבצע משימות שונות. מדובר במאפיינים כמו גיל, סוג ההתקשרות שלהם עם הארגון הצבאי (שירות חובה או קבע, למשל), מידת מומחיותם וכו'. לדוגמה, המשמעת שיש צורך להטיל על חיילים שנכנסו זה עתה לארגון הצבאי היא גדולה יותר בהשוואה למידת המשמעת שיש להטיל על אנשי קבע. הסיבה: הפיקוד על אנשי הקבע יכול להתבסס על הבנת משמעותה של המשימה ועל מתן אחריות נרחבת יותר לביצועה. רתימה של מומחה למשימה תתבסס בעיקר על האתגר המקצועי שיש בה ועל הערכת הקהילה המקצועית את אופן ביצועה ובמידה פחותה על גורמים אחרים.⁵

המנהיג

למאפייני המנהיג וליכולותיו הוקדש חלק נכבד מהמחקר בתחום המנהיגות מתוך התפיסה כי לו התפקיד החשוב והמשמעותי ביותר בתהליך המנהיגות. תיאוריות שונות (מנהיגות "הטווח המלא", מנהיגות כריזמטית, מנהיגות אותנטית וכו') ניסו למפות את התכונות ואת סגנונות המנהיגות של המנהיגים המוצלחים ביותר בפוליטיקה, בעולם העסקים ובצבא מתוך רצון לזקק מודל מנהיגות מיטבי בתחומים האלה. בצה"ל קיימות כמה מסורות מנהיגות⁶ המבוססות על מודל הפלמ"ח (מנהיגות שבנויה על קשר א-פורמלי ובין-אישי) ועל המודל הבריטי (מנהיגות שמבוססת על משמעת וסדר). על פי תורה⁷, מנהיגות המפקד היא "היכולת לספק תכלית, כיוון והנעה (מוטיווציה) ליחידה הצבאית כמכלול ולכל אחד ממרכיביה".

במסגרת המאמר הזה נתייחס לארבעת המרכיבים שנמנו כאן בפרספקטיבה כלל-צה"לית, מתוך הנחה שהקורא יידע להתאים

האחרונות נערך תכנון מקיף של שתי תוכניות רב-שנתיות אחרות - תר"ש "חלמיש" ותר"ש "עוז". כל אחת מהתוכניות גובשה על סמך הנחות עבודה אחרות בנוגע למשאבים הקיימים ולאיומים בסביבה, ולכן בכל אחת מהתוכניות האלה נקבעו סדרי עדיפויות אחרים לתכנון. ההשתנות המתמדת של התוכניות, אשר במהותן אמורות להתייחס לתקופה של כארבע שנים, מעוררת כמה תחושות ומחשבות:

1. ראשית, עולה התהייה בנוגע לאפשרות

כי כפי שהמציאות השתנתה עד כה בקצב מסחרר, היא עשויה להשתנות שוב, כך שההערכות התכנוניות והפעילות הפיקודית לתיווך המשמעות של הקיצוץ הנוכחי יהפכו ללא רלוונטיות בשל הצורך בקיצוץ נרחב יותר או בשל צמצום היקפו (למשל לאחר שמתברר, כפי שקרה באחרונה, שבאופן לא צפוי יש הכנסות שיא ממיסים). מצב כזה עלול לפגוע בתחושת המסוגלות של המפקדים בדרגי הביניים ובדרג הבכיר להנהיג את אנשיהם בבטחה במסגרת משימת הקיצוץ.

2. יש לחשוב על הרלוונטיות של התכנון לטווח הארוך נוכח העובדה שהמציאות משתנה כל הזמן. כפי שקיים פער מובנה בין התוכניות המבצעיות לבין ביצוען בפועל בלחימה, ייתכן שניתן לבנות מודל גמיש יותר שיאפשר שינוי והתארגנות בזמן קצר.

3. שלישית, התסכול מהכישלון לפעול באופן יזום מול המציאות עלול להוביל לתחושה של חוסר אונים נלמד - אם יהיה ממושך. אם אין משמעות לתכנון, למה לעסוק בו?

תר"ש כמעט ללא התעצמות. בתוכנית של תר"ש "עוז" התקיים במקביל לקיצוץ בתקנים ובמשאבים גם תהליך של התעצמות. היה ברור כי מתבצע מהלך כואב, אך הוא יאפשר את חיזוק המוכנות של צה"ל בהמשך. תהליך ההתעצמות נתן משמעות לתהליך הקיצוץ ובכך סייע להתמודדות עימו. תר"ש "תעוזה", לעומת זאת, ממוקד בקיצוץ עצמו, ונראה כי מתקיימים בו מעט תהליכי התעצמות שיתנו לו משמעות חיובית ארוכת טווח.

למשימת הקיצוץ - דהיינו להפחתת הסד"כ והמסגרת התקציבית - יש השפעה רגשית וחברתית ייחודית על המנהיגים ועל המונהגים בצה"ל וכן על אופן המימוש של משימות הארגון

הקיצוץ - ביטוי לשינוי סדר העדיפויות המטכ"לי. צבא היבשה כולל את רוב הסד"כ

של צה"ל, ולכן הוא מתמודד עם הקיצוץ הנרחב ביותר. עם זאת, הקיצוץ הנרחב בצבא היבשה אינו מבטא רק את גודלו היחסי, אלא גם שינוי בסדר העדיפויות של המטכ"ל. כך, למשל, בהתאם לתעדוף המטכ"ל, חל גידול בתקציבים ובכוח האדם האיכותי של אמ"ן ושל אגף התקשוב. לכן מעבר לקושי האינהרנטי שבקיצוץ מתווספת אליו ההכרה שחל פחות במעמד של זרוע היבשה.

הקיצוץ כביטוי למאבק בין הגיונות מקומיים להגיונות מערכתיים. בתהליך

הקיצוץ באים לידי ביטוי הן תעדופים מקומיים של מפקדים ביחידותיהם בנוגע לתפקידים שאותם נכון לקצץ והן תעדופים מערכתיים של מפקדי חילות ומערכים. לעיתים אף אותו גורם (לדוגמה חיל או פיקוד) הוא בעל הסתכלות מערכתית בהשוואה לפרזימה הטקטית, אך בעל הסתכלות מקומית בהשוואה לתעדוף המטכ"ל. כתוצאה מכך נוצר אתגר מנהיגותי משמעותי: איך להישאר קשובים לצורכי השטח ובמקביל לשמור על ההיגיון המערכתי.

משימת הקיצוץ

למשימת הקיצוץ - דהיינו להפחתת הסד"כ והמסגרת התקציבית - יש השפעה רגשית וחברתית ייחודית על המנהיגים ועל המונהגים בצה"ל וכן על אופן המימוש של משימות הארגון:

אומרים לא למשימות? הקיצוץ - ביטוי לשינוי תרבותי. הנחת היסוד בתרבות

הצבאית היא שלא מקצצים במספר או בהיקף של המשימות, גם אם יש ירידה בהיקף המשאבים לביצוען. ביטויים כמו "אין לא יכול, יש רק לא רוצה" ו"אם אין אז תעשה מעלים" הם חלק מהסוציאליזציה של הפרט בצבא שהאחריות למימוש משימותיו תלויה

בו בלבד ולא באמצעים הארגוניים שניתנים לו. ההנחה הזאת מבוססת על המאמץ העילאי הנדרש מן הארגון הצבאי בשדה הקרב, שבו הרוח והנכונות חשובות לא פחות, ולעיתים אף יותר, מהמשאבים הקונקרטיים הזמינים לביצוע המשימה. עם זאת, הקיצוץ המתוכנן הוא מקיף דיו כדי לאתגר את ההנחה הזאת. לאחר קיצוץ משמעותי של משאבי הארגון על המפקד להחליט אילו ממשיות הארגון הוא אינו מתעתד לבצע כדי לא להגיע למצב שבו הוא נותן מענה גרוע לכולן. כפי ש"האויב של הטוב מאוד הוא המצוין", כך בתקופת קיצוץ, האויב של הטוב מאוד הוא המענה הלא מותאם ליכולות היחידה.

היגיון ניהולי-כלכלי בארגון המבוסס על אתוס ערכי-התנדבות. אתוס השירות,

קרי הנכונות להשקיע משאבים אישיים (זמן, כסף) למען אידיאל ערכי-לאומי שלא מתוך שיקולים תועלתניים של הפרט, הוא מרכזי בצה"ל במסלולי השירות השונים (סדרי, קבע ומילואים). כאשר הארגון הצבאי פועל מתוך היגיון ניהולי-כלכלי לקיצוץ תקנים ולפיטורי אנשים אשר בחרו בחירה ערכית לשרת בו, יכול להיווצר מתח משמעותי בין שתי התפיסות בעיני הפרט (הן המנהיג והן המונהג).

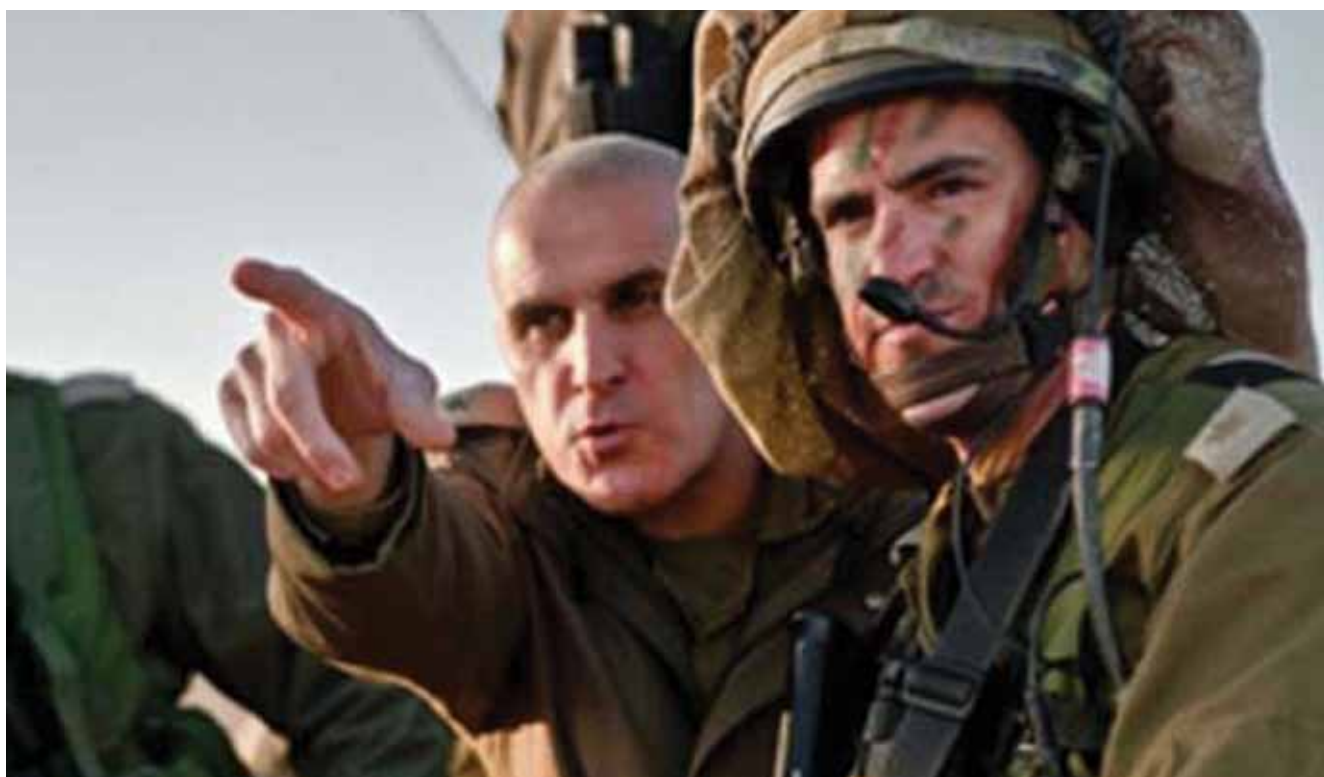
חשש מירידה במוכנות בטווח הקצר.

לתהליך הקיצוץ יש פוטנציאל לפגוע במוכנות המיידית של הצבא לעימות הן כי הקשב שלו מופנה פנימה כדי להתארגן במסגרת תהליך השינוי והן כי משמעותו בטווח הקצר היא ירידה בסך היכולות הקיימות ברשותו. מאחר שהתפיסה כי "מחר מלחמה" היא מרכזית בצה"ל, מימוש הקיצוץ יוצר רתיעה וחשש.

איום או הזדמנות? בפרספקטיבה ארוכת טווח ייתכן שתהליך הקיצוץ הוא הזדמנות משמעותית להתייעלות ארגונית. עם זאת, מאחר שקיצוץ משאבים נחשב בדרך כלל לאיום, נדרשת פעילות מנהיגותית משמעותית כדי שקיצוץ המשאבים ייחשב להזדמנות.

ההתמודדות עם תחושת האובדן והניסיון להקנות תחושת יצירה. בעוד שמשימה של

הקמה יחידה מלווה פעמים רבות בתחושה של חדוות יצירה בשל ההזדמנות לברוא דבר חדש, משימת הקיצוץ והפירוק של יחידות מלווה בתחושה של אובדן. האתגר הפיקודי במקרים



אלוף סמי תורג'מן באימונים | משרת הקבע הוא לרוב אדם שבחר להפוך את הצבא לחלק משמעותי ולעיתים אף מרכזי בהגדרת זהותו האישית

רבים הוא לתת לגיטימציה לתחושת האובדן ובמקביל להקנות תחושת יצירה בביצוע המשימה.

המונהגים

לאחר תיאור של הכוחות החברתיים והרגשיים הפועלים במשימת הקיצוץ ושל השפעת ההקשר של תר"ש "תעוזה" נתמקד בהשפעתם על המונהגים בארגון הצבאי:

איום מקצועי ואישי. משימת הקיצוץ מאיימת על אנשי הקבע מקצועית ואישית. ייתכן שתקן התפקיד שמאייש איש הקבע יקוצץ, ואז עליו לסיים את תפקידו ולהתמודד על תפקיד אחר. אפשרות קשה יותר היא שאיש הקבע עצמו יהיה מועמד לסיום השירות. הפיטורים עלולים לפגוע לא רק במפוטר אלא גם במשפחתו. בקרב משפחות רבות המשכורת של איש הקבע או של אשת הקבע היא ההכנסה העיקרית שבה תלויה המשפחה כולה. לכן מדובר באיום משמעותי על התפיסה העצמית והמשפחתית של איש הקבע שלפיה הוא שמביא את המשכורת הקבועה.

סוציומטרי קיומי. מאבק ההישרדות של מערכים ושל פרטים בארגון מעלה שאלות העוסקות במיקומו היחסי של הפרט ושל הארגון בעיני המערכת, כמו: אילו שיקולים משפיעים על ההחלטה להשאירם? מהי הרלוונטיות של שיקולי היוקרה בהשוואה לשיקולי הצורך? האם הדגש הוא על האירועים המשמעותיים שהתקיימו באחרונה (הצלחות וכישלונות) או על התפקוד בשנים האחרונות? האם יש חשיבות רבה יותר להתמחות או לוורסטיליות? האם ההוגנות בתהליך גבוהה או ששיקולים פוליטיים משפיעים עליה? בדומה לשאלון הסוציומטרי, שאלת ההערכה היחסית והמשמעות של דירוג גבוה או של דירוג נמוך הן משמעותיות במיוחד בעת קיצוץ.

המרוץ לפנסיה. הקיצוץ נעשה במקביל להתמודדות של אנשי הקבע עם ההחלטות בנוגע למודל הקבע החדש ובמיוחד עם הדחייה בגיל הפרישה. משמעות החיבור בין שני התהליכים היא כי אם בעבר, לאחר סיום השירות הצבאי, ניתן היה לעסוק בקריירה שנייה, הרי כיום הוודאות בנוגע לסיום

הקריירה הראשונה במסגרת השירות הצבאי, שהייתה מרכיב יסוד בחוזה הפסיכולוגי בין משרת הקבע לצבא, היא נמוכה יותר. דחיית מועד הכניסה לתקופה שבה איש הקבע נחשב למבוגר מכדי שניתן יהיה לפטר אותו ("תקופת הפרח המוגן") והכללת קבוצות נוספות במניין המועמדים לקיצוץ (למשל, קצינים בדרגות רס"ן וסא"ל) מצמצמות משמעותית את סיכויי של המשרת בקבע להגיע בשלום למועד הפרישה.

בחינה מחדש של מרכזיות זהות הצבאית. משרת הקבע הוא לרוב אדם שבחר להפוך את הצבא לחלק משמעותי ולעיתים אף מרכזי בהגדרת זהותו האישית. אם המערכת הצבאית בוחנת באופן קבוע את הרלוונטיות של תפקידו ושל תפקודו, הוא עלול להגיע למסקנה שיש פער עמוק בין החשיבות שהוא מייחס למערכת הצבאית לבין החשיבות שיש לו בעיני המערכת הצבאית. אחת הדרכים העיקריות להתמודד עם הדיסוננס הקוגניטיבי הפוטנציאלי הטמון במצב הזה היא באמצעות הפחתת מרכזיותה של המערכת הצבאית

בהגדרת זהותו של הפרט. לשינוי הזה יכולות להיות השלכות על מחויבות הפרט למערכת הצבאית וליחידתו.

חיוזוק הלכידות או אדם לאדם - זאב?
בתחילה מייצרת משימת הקיצוץ לכידות כלל-ארגונית כפי שמתגבשת כל מסגרת הפועלת מול "אויב" משותף. עם זאת, מאחר שההישרדות במקרה הזה היא של יחידים (בין אם מדובר באדם, בתפקיד או ביחידה), הרי לאחר שלב הלכידות הכלל-ארגונית נוצרים גם מאבקים, שבמסגרתם מוכיחים כל פרט וכל מסגרת את חשיבותם ואת תרומתם היחסית בשגרה ובחירום ולעיתים אף את תרומתו הנמוכה יותר של האחר. במקביל נוצרות התארגנויות קבוצתיות שמספקות תמיכה וסיוע הדדי. גם לאחר קבלת ההחלטות על ה"מקוצים" יש למאבקי ההישרדות פוטנציאל לייצר תחושת אי-נחת ואשמה בארגון שעלולה לבוא לידי ביטוי בעת התמודדותו עם מצבי לחץ אחרים הדורשים לכידות ושיתוף פעולה ארגוני.

מונהגים ומנהיגים

במיפוי התופעות החברתיות-רגשיות המתקיימות בקיצוץ גילינו שכמה מהן משותפות למונהג ולמנהיג. יש משמעות בעינינו להסתכלות המשותפת מאחר שרוב המנהיגים בארגון הצבאי ההיררכי הם גם מונהגים, ובמצבי לחץ יש משמעות רבה גם למנהיגות של המונהגים.

מנהיגות ביצועית. עיצוב הצבא במסגרת תר"ש "תעוזה" נעשה על ידי מספר מצומצם של מפקדים בכירים. עם זאת, לבעלי התפקידים בפיקוד הבכיר ובפיקוד הביניים (מנהיגים ומונהגים) יש השפעה אדירה על אופן היישום והמימוש של התכנון המטכ"לי. האתגר המנהיגותי שלהם הוא לתרגם את ההבנות ואת התוכניות המטכ"ליות לתוכניות עבודה פרטניות בהתאם להיכרותם המעמיקה עם מאפייני היחידה או עם התחום שלו הם אחראים. אומנם במקרים רבים לא המונהג ולא המנהיג קיבלו את ההחלטה על אופי הקיצוץ, אך בידיהם היכולת להוביל לביצועו המיטבי הן ביחס למשימות הארגון והן ביחס לאנשיו.

במיפוי התופעות החברתיות-רגשיות המתקיימות בקיצוץ גילינו שכמה מהן משותפות למונהג ולמנהיג. יש משמעות בעינינו להסתכלות המשותפת מאחר שרוב המנהיגים בארגון הצבאי ההיררכי הם גם מונהגים

הזדמנות ללמידה כואבת. תהליך הקיצוץ הוא גם הזדמנות ללמידה אישית וארגונית. הקיצוץ מזמין לבחינה עצמית מעמיקה שנוגעת בסיבות המרכזיות שהובילו לקיצוץ. הסיבות האלה יכולות להיות, למשל, אובדן של רלוונטיות מקצועית, התנהלות לקויה או אי-מיצוי של דרכי ההשפעה. תהליך למידה אישי וארגוני,¹⁰ שהוא לעיתים כואב ולא פשוט, יכול לסייע למונהג ולמנהיג לשפר את התמודדותם עם האתגרים שממתינים להם בהמשך הדרך.

שותפות גורל מערכת. במסגרת הקיצוץ צפויים מערכים רבים לשנות את פניהם באופן משמעותי, וכמה מהם אף עלולים להיסגר. גם אם בעקבות הקיצוץ נשארים היחידה ואנשיה ללא פגע, הרי עלולים להיפגע תחושת ההשתייכות ותחושת המשמעות של המונהג ושל המנהיג.

להילחם, לברוח או לקפוא? ניתן לזהות כיום אסטרטגיות התמודדות שונות של מונהגים ושל מנהיגים עם איום הקיצוץ, בדומה לאסטרטגיות ההתמודדות עם סכנה פיזית מיידית: לחימה (fight), בריחה (flight) או קיפאון (freeze):

- במסגרת אסטרטגיית הלחימה בוחרים המונהג או מפקד הארגון להגביר את נוכחותם במרחב הארגוני ולהעצים את עשייתם כדי להוכיח את חשיבותם ואת הצורך בהם. על ידי כך - הם סבורים - יהיה קשה יותר לקצץ אותם או שהקיצוץ יהיה מינורי, יחסית, (במקרה שמדובר בארגון). אפשרות נוספת במסגרת אסטרטגיית הלחימה היא ליזום שינוי משמעותי באופן הפעולה או במבנה הארגוני ובכך להקדים את הקיצוץ הצפוי ולהוכיח סתגלנות ורלוונטיות. לעיתים ננקטת הפעולה האקטיבית מתוך תפיסה מערכתית, שקולה ואדפטיבית למצב ולעיתים היא

ננקטת בגלל חוויית פגיעה והרצון להתריס. אף שלאסטרטגיית הלחימה יש יתרונות רבים, כמו הגברת תחושת השליטה והגברת התרומה והרלוונטיות לארגון, לאורך זמן יש לה גם מחירים פוטנציאליים משמעותיים כמו שחיקה, תסכול מתמשך ויצירת עימותים בסביבת העבודה.

- אסטרטגיית הבריחה (flight) מתמקדת בהערכות של המונהג למצוא אלטרנטיבה תעסוקתית ובהימנעות המנהיג מלעסוק בסוגיית הקיצוץ. המונהג מבין שעליו להיערך לאפשרות שיקוצץ ומתחיל לבחון את האפשרויות העומדות בפניו בחלקים אחרים של הארגון הצבאי או באזרחות. האפשרות הזאת רלוונטית במיוחד לאנשי המקצוע הפרופסיונליים (רופאים, אנשי מחשבים, פרקליטים, מהנדסים וכו') שמקצועם מאפשר מעבר חלק יחסית לאזרחות. לאסטרטגיית הבריחה עשויות להיות משמעותיות ארוכות טווח, מאחר שמודעות גוברת לאפשרויות התעסוקה מחוץ לצבא יכולה להשפיע גם בהמשך הדו-שיח בין המשרת למערכת הצבאית, במיוחד כשמדובר במשרתי קבע בעלי פנסיה צוברת. אצל המנהיג באה העמדה הזאת לידי ביטוי בהימנעות מרבית (מודעת או שאינה מודעת) מלבוא במגע עם נושא הקיצוץ והאצלת העיסוק בכך - ככל שניתן - לבעלי תפקידים אחרים בארגון. המחיר האפשרי של הגישה הזאת, כפי שתואר זאת בנחרצות ראש ממשלת בריטניה במלחמת העולם השנייה, וינסטון צ'רצ'יל, הוא כבד: "אם לא תושיטו את ידכם לאחוז בשינוי, הוא יתפוס אתכם בגרונכם".

- אסטרטגיית הקיפאון (freeze) באה לידי ביטוי בהקטנת הנוכחות במרחב הארגוני (פעילות בחתימה נמוכה): ביצוע המשימות הדרושות ללא משיכת תשומת לב ייחודית בתקווה שהתפקוד "מתחת לראדאר" הארגוני יאפשר שרידות ארוכת טווח. משמעות נוספת של האסטרטגיה הזאת היא חוסר רצון של המונהגים לעבור תפקיד כדי לא להיקלע למצב שבו - בדומה למשחק הכיסאות - הם נשארים ללא "כיסא" כשה"מוזיקה" נפסקת. בקרב

הצגת עמדותיהם כך שייראו הולמות את אלה של מפקדים בכירים בארגון או של בכירים פורשי הארגון.

דילמות מנהיגותיות בקיצוץ

תהליך ריכוזי או ביזורי? לאופן ההתמודדות עם הקיצוץ במשאבים - ריכוזי או ביזורי - יש משמעויות נרחבות בעבור המנהיגות בארגון. בהתמודדות ריכוזית מקבלים המפקדים הבכירים בעצמם את רוב ההחלטות הנוגעות למשאבים. כתוצאה מכך עלול להיווצר עליהם עומס רב, שכן במקרים רבים עליהם לקבל לא רק החלטות קובעות בהיותם הקברניטים אלא גם החלטות פחות משמעותיות, שבעבר קיבלו פקודיהם. בהתמודדות ריכוזית נוצרת לעיתים התחושה שהמנהיגות מרוכזת רק אצל המפקדים הבכירים, לאחר ש"נשאבה" מהמפקדים שבדרגים הנמוכים יותר - מצב שעלול להשפיע על מעורבותם של המפקדים הזוטרים בנעשה ועל מחויבותם להחלטות שמתקבלות. לעומת זאת, בהתמודדות ביזורית יש יותר מקום למעורבות של מפקדים בדרג הביניים, מאחר שמתקבלת לרוב החלטה על קיצוץ רוחבי "סוציאליסטי" מתוך הנחה שכל גוף יכול למצוא את המשאבים באופן מיטבי בתחומו. עם זאת, לא פעם רואים הפקודים בהתמודדות ביזורית הימנעות של המנהיגות מקבלת החלטה כואבת, אשר רק המפקד הבכיר יכול לקבל. ההחלטה על אופי ההתמודדות - ריכוזי או ביזורי - תלויה רבות באישיותו של המפקד ובאופן ההתמודדות הרווח בארגון.

קבלת החלטות מהירה ונחרצת או איטית ומשתפת? במצב של חוסר ודאות קיים קושי רב לקבל החלטה, ובמיוחד החלטה כבדת משקל. לכן מעוניין המנהיג לשמוע מגוון של דעות, להעמיק את הפרספקטיבה ולפתח רעיונות חדשים ויצירתיים וכן להשיג הסכמה ומחויבות רחבות להחלטה. עם זאת, מצב של אי-ודאות מייצר צורך עז של המנהיגים שתתקבל החלטה במהירות כדי להפחית מתחושת העמימות שלהם ולייצר תחושה של שליטה במצב. לעיתים רואים הפקודים בעיבוד בקבלת החלטות לא יותר מאשר הסכנות פיקודית, מאחר שהמודל הפיקודי המוכר

נדרש לנהל מתחים ולנוע בין מגוון זהויות ותפקידים: בין זהותו המערכתית בהיותו חבר בסגל הפיקוד הבכיר (ספ"כ) הנדרש לאחריות כוללת לבין תפקידו כ"אבא" של היחידה הדואג לה ולאנשיה; בין תפקידו להתאים את היחידה לצרכים העדכניים לבין הציפייה שישמור על מסורת היחידה בתוקף היותו חלק משרשרת המפקדים שעשו זאת לפניו. על המפקד גם לדעת למלא את תפקיד "האיש הרע": מבשר הבשורה, שוחט הפרות הארגוניות הקדושות, מוביל המשימה על חשבון האנשים, לא אהוד ולא אהוב, האיש שכל הרצונות והקשיים האישיים של חברי הארגון מושלכים עליו. במקביל עליו לדעת להיות בתפקיד "האיש הטוב": המתחשב, הדואג, הפועל לטובת פקודיו. בחלק מהמקרים התנועה בין הזהויות השונות אף גורמת לכך כי שאלות של משמעות ארגונית נהפכות לשאלות של משמעות אישית, והקיצוץ ביחידה נתפס לעיתים כפגיעה אישית. **מנגנוני ההגנה.** כדי לצלוח את תקופת הלחץ עושה לעיתים המפקד שימוש מוגבר במנגנוני הגנה שונים כמו פיצול (split) ועשיית סרק (doing). מנגנון הפיצול מחלק את האנשים באופן דיכוטומי ל"טובים" ול"רעים" (במקרה הזה - על פי כוונות הקיצוץ שלהם בנוגע ליחידתו) ומפחית מערך "הרעים" - מה שמקשה על הראייה המערכתית ועל היכולת לשתף פעולה. אשר למנגנון ה־doing, בתרבות ארגונית שבה עשייה אינטנסיבית נחשבת לרבת ערך, יש פוטנציאל רב לעשיית סרק שמייצרת פתרונות מדומים שמשקטים את החרדה הקיימת. המנגנון של עשיית סרק בא לידי ביטוי בהקמת צוותי עבודה רבים ובדיונים ממושכים, לעיתים כדי לייצר תחושת עשייה ולא לשבת בחיבוק ידיים. מודעות להשפעתם של מנגנוני ההגנה האלה יכולה לסייע בהפחתת השפעתם.

אז למה לי פוליטיקה עכשיו? כל חלוקת משאבים נושאת עימה מרכיב פוליטי, ובתהליך של קיצוץ משאבים משמעותי, אשר נחוה בחלק מהמקומות כקרב הישרדות, המרכיב הזה אף מתעצם. לאור זאת מנסים המפקדים לעצב את השיח ולחזק את טיעוניהם, את מיקומם ואת מעמדם באמצעות שיח א־פורמלי עם בעלי תפקידים שונים ובאמצעות

המפקדים באה העמדה הזאת לידי ביטוי בדיוני סטטוס עיתיים שבהם יש ציפייה לקבל הנחיות ברורות יותר מהרמה הממונה והמתנה לכך שהתמונה תתבהר.

הבחירה באסטרטגיית ההתמודדות תלויה גם באישיותו של הפרט (המנהיג או המונהג) וגם בהערכת המצב המתמשכת שלו בנוגע ליתרונות ולחסרונות של כל אחת מדרכי ההתמודדות.

המנהיג

בפרק הזה יידונו שתי סוגיות מרכזיות: חוויות שונות מתוך עולמו הפנימי של המפקד בתקופת קיצוצים ודילמות מנהיגותיות שעמן הוא מתמודד.

חוויות המפקד בקיצוץ

מנהיגות במבחן. בדומה למתרחש במצבי חירום, גם בתקופת קיצוץ הופך המפקד לדמות מרכזית בחיי הארגון. הצורך של הפקודים בביטחון ובוודאות, ההתעניינות של העמיתים בנוגע לנעשה והרצון של הרמה הממונה לוודא שהכול כשורה מציבים את המפקד במרכז הבמה מתוך ציפייה להובלה בוטחת של היחידה במים הסוערים. המצב הזה מייצר לעיתים תחושה שהוא חשוף ונמצא במבחן, יותר מאשר בעיתות שגרה.

בדד אשב. מצב הלחץ מייצר רצון של המפקד לחלוק את הקושי עם הפקודים. עם זאת, הרצון לחלוק אינו פשוט: מה לספר? למי? מתי? כמה לחשוף וכמה להישאר? באיזו מידה לחלוק עם הפקודים את המידע על כלל הסיכונים ובאיזו מידה לשמור עליהם ממידע מיותר ולאפשר להם למלא את תפקידיהם ללא דאגות מיותרות?

גם וגם וגם. תהליך הקיצוץ מחייב את המפקד לפעול במסגרתו בכמה מישורים במקביל: במישור הניהולי, במישור המנהיגות, במישור ההתייעלות, במישור האסטרטגי, במישור הקוגניטיבי ובמישור הרגשי - בטווח הקצר ובטווח הארוך. הצורך לפעול בכמה מישורים בעת ובעונה אחת והאחריות הגדולה שנושא המפקד על כתפיו יוצרים חוויה של עומס ושל עייפות, ולעיתים זה אף משפיע על בריאותו.

תנועה בין זהויות ובין תפקידים. המפקד

ממצבי חירום הוא של המנהיג המכריע ולא של המנהיג המשתף והמתלבט בנוגע להחלטה הרצויה. כמו כן עיכוב בקבלת ההחלטות מעורר לעיתים את החשש שהתהליך הארוך ימסמס את ההחלטות הנדרשות ויעכב את ביצוען.

סיכון מחושב. מפקדים מחונכים ליזום ולנצל הזדמנויות כדי לפתח ולקדם את ארגונם. אולם בעוד שהמפקד רוצה להצמיד את ארגונו קדימה, הוא נדרש בעת הנוכחית לקצץ ולוותר על חלק מהפעילות המוכרת שנעשתה עד כה. לעיתים נדרש המפקד לנהל סיכון מחושב: לקצץ יכולות ופעילות מוכרות עוד בטרם הבשילו הזדמנויות ויכולות חדשות - מה שמעורר את החשש שהארגון יישאר בלי כלום: בלי עבר ובלי עתיד.

הקושי לצאת מהפרדיגמה. בעת קיצוץ משמעותי נדרשת חשיבה יצירתית שפורצת את הפרדיגמות הקיימות כדי למצות את ההזדמנויות להסתכלות מחודשת על האופן שבו פועלים היחידה או המערך. אולם מחקרים מראים כי לחץ פוגע ביצירתיות ובחשיבה החדשנית.¹¹ כתוצאה מכך נוצר מרחב מצומצם יחסית לקבלת החלטות, וגדל הסיכוי שיידונו בעיקר רעיונות שכבר עובדו במסגרת עבודות מטה מקדימות. עם זאת, מצב של לחץ מגדיל את ההיתכנות שיתקבלו החלטות בנוגע לנושאים שהדיון בהם נדחה שוב ושוב מסיבות שונות.

קרב בלימה והסתגרות. תהליך הקיצוץ מעורר רצון להגן על היחידה ועל אנשיה. בעת לחץ עלולה ההגנה לבוא לידי ביטוי באמצעות הרצון לשמר את הקיים ולבלום שינויים שלכאורה מאיימים על היחידה. מאחר שהסביבה הופכת בעיני האנשים לגורם מאיים, נוצר לעיתים תהליך של הסתגרות בתוך היחידה. כאשר רוב הקשב של המפקד ממוקד פנימה, הוא מתקשה להבין לעומק את השינויים שמתחוללים בסביבה, למצות הזדמנויות חדשות שנוצרות ולהכיר את הסיכונים החדשים שמתהווים בסביבה.

מענים מנהיגותיים לאתגרי הקיצוץ

האתגר המנהיגותי שמייצרת תקופת הקיצוץ מחייב התמודדות פיקודית ההולמת את מאפייניו. להלן נתאר כמה מענים פיקודיים

שרלוונטיים בעינינו. אלה מחולקים לשלוש קבוצות מרכזיות: המענה הבסיסי, יצירת שיתופי פעולה והסתכלות מחזורית. המענים האלה אינם חלופות שונות אלא יש לראות בהם מכלול שמאפשר מענה פיקודי מקיף.

המענה הבסיסי

המענה הפיקודי הבסיסי לאתגר הקיצוץ מבוסס על ההובלה ועל ההכלה שנדרשים מכל מפקד בתקופת לחץ, קרי הנעת הארגון לעבר הכיוון הנדרש ותמיכה באנשי הארגון במהלך התהליך. להובלה הפיקודית יש ביטויים רבים כמו: תיווך המציאות לפקודים באופן ברור וכן, קבלת החלטות בנוגע לכיוון הנדרש ויצירת אמון בו, יצירת תהליכים הוגנים ומתן דוגמה אישית.

ההכלה הפיקודית יכולה לבוא לידי ביטוי באמצעות הגברת הלכידות הארגונית, טיפול בפרט, מתן תחושת ביטחון, יצירת מרחב להבעת קושי ותסכול, נוכחות מוגברת בשטח (פיקוד לפני), תקשורת מוגברת עם הפקודים והבעת אמון בעשייה של האנשים ושל היחידה.

בחרנו לשים דגש על כמה פעולות פיקודיות: תיווך המציאות לפקודים. בידי המפקד היכולת לסייע לפקודיו להבין מה קורה, וחשוב לא פחות, מהי משמעות האירועים בעבורם ובעבור יחידתם. גם אם לעיתים המידע כבר ידוע לפקודים דרך צינורות מידע אפורמליים, למתן האישור הפורמלי של המפקד לדברים יש חשיבות רבה בעבור הפקודים כדי ליצור תחושה של ודאות וכדי לאפשר להם להיערך לשינויים הצפויים. לכן חשוב שהמידע שמועבר לפקודים יהיה מלא וברור ככל הניתן, כולל תיאור של מה שעדיין לא ידוע.

קבלת החלטות בנוגע לכיוון הנדרש ויצירת אמון בו. בתוך האי-ודאות הכללית על המפקד לעשות הערכת מצב מקיפה ולקבל החלטה בנוגע לאופן התמודדותו של הארגון עם הקיצוץ - אם באמצעות שינוי יזום ואם באמצעות יצירת שיתוף פעולה או התמקדות בתחום עשייה ספציפי. בדומה לכל שינוי, עליו לרתום את אנשיו ולייצר אמון בכיוון החדש. בדומה לקרב, תהליך הערכת המצב הוא מתמשך, והחלטות המפקד עשויות להשתנות

משמעותית בהתאם להתפתחויות בסביבה. **תהליכים הוגנים.** בספרות המחקר נמצא קשר משמעותי בין תחושה של עובדים שההתנהלות בארגונם אינה הוגנת לבין תוצרים ארגוניים שליליים שונים (שחיקה, רצון לעזוב וכד').¹² בשל הלחץ והאי-ודאות שמאפיינים את תקופת הקיצוץ, יש חשיבות רבה לקיום תהליכים הוגנים, ברורים ושקופים ככל הניתן שיאפשרו לפקודים להאמין כי קבלת החלטות בעניינים הייתה עניינית בלבד. **טיפול בפרט.** הצורך בתחושת ביטחון ובתשומת לב אישית בא לידי ביטוי בולט בתקופות של קיצוצים. הטיפול בפרט - בין אם באמצעות הקשבה לקשייו ובין אם באמצעות מתן מענה קונקרטי - הוא פעולה פיקודית חשובה ביותר אשר מחזקת את הקשר בין המנהיג למונהגים ונותנת להם תחושה שהם אינם לבד בתקופה הקשה. הקשב האישי נדרש הן למפקדים בהיערכותם לביצועה של משימת הקיצוץ המורכבת ובהתמודדותם עם משמעותיותה והן לאנשיהם המתמודדים עם השלכותיה על תפקידהם ועל משפחותיהם.

יצירת שיתופי פעולה

קיימות כמה סיבות לכך שיצירת שיתופי פעולה יכולה להיות פעולה פיקודית משמעותית שתסייע לארגון להתמודד עם אתגרו בתקופת הקיצוץ:

- ראשית, אם בעקבות קיצוץ המשאבים ישנה ירידה משמעותית ביכולתה של המסגרת לתת מענה עצמאי מספק, שיתוף פעולה עם גוף נוסף יכול לסייע במתן מענה שלם יותר באמצעות ריכוזי מאמץ ומשאבים.
- שנית, כל ארגון שבוי בפרדיגמות ובהנחות יסוד שמניעות את התנהלותו. מפגש משמעותי עם ארגון אחר מסייע בחשיפת ההנחות האלה באמצעות מציאת הדומה והשונה באופן פעילותם. לכן שיתוף הפעולה יכול לסייע בבירור עצמי שיוביל להתמקדות באופן הפעילות ולגיבוש רעיונות יצירתיים חדשים.
- שלישית, שיתוף הפעולה מסייע להתמודד עם הבדידות ועם הקושי הרגשי שקיימים בתקופות של קיצוצים שכן הוא יוצר

טובי, רס"ן קרולין זעירא, רס"ן טלי עידן.
תודות גם לחברי הפורום המוביל של ביסל"ם
על סיעור המוחות המשותף.

הערות

1. K. Klein & R. House, "On Fire: Charismatic Leadership and Level of Analysis", *Leadership Quarterly*, No.2, 1995, pp. 183-198
2. התהליכים האלה ותהליכים אחרים מתוארים במסמך "ניהול תהליך הקיצוץ - חוברת למפקד" שהוציא באחרונה ענף פא"ר (פיתוח וייעוץ ארגוני) במחלקת מדעי ההתנהגות.
3. P. Hersey & K. H. Balanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972; W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970
4. ערן יב, "תפיסת המנהיגות בבית הספר לקצינים, בה"ד 1", מסמך פנימי בצה"ל
5. בהשוואה בין-תרבותית, נמצא כי למונהגים שונים ציפיות שונות ממנהיגיהם. עובדים צרפתים היו מרוצים ויותר יצירתיים כאשר ראו בממונה עליהם דמות פטרנליסטית וסמכותית שנותנת הנחיות ברורות. מנגד, עובדים בריטים וגרמנים היו במיטבם כאשר הממונים עליהם נקטו גישה דמוקרטית ואימצו סגנון מתייץ. עובדים הודים היו במיטבם כאשר הממונה עליהם היה מעין דמות של "אח גדול", ואילו עובדים פראנסיים העדיפו ממונים המלווים אותם באופן הדוק בכל הפרטים. Geert Hofstede, *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage, Thousand Oaks, California, 2001. מתוך מ' פופר, **ההולכים שבי אחרי - מבט פסיכולוגי על סוד ההימשכות למנהיג**, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 2012
6. נ' גולדברג וייל, "אדם - תבנית נוף הולדתו? מנהיגות בהקשר תרבותי", בתוך: א' גונן וא' זכאי, (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1999, עמ' 132-117; ר' אביהו, "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל", מתוך מ' פופר וא' רונן (עורכים), **על המנהיגות**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1989, עמ' 95-130
7. **המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל - סיוטה רשמית**, תוה"ד, 2013, מסמך פנימי בצה"ל
8. ועל כך כבר אמר בן-גוריון כי "אחד הגילויים החמורים והמסוכנים ביותר של התפרקות זו, שהרבה גורמים יוצרים חילוקים ושליליים מסייעים לה, הוא שהציבור שלנו מתחיל יותר ויותר לראות את המדינה רק ככתבוע, ואת עצמו - רק כתובע". דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד: דברים על ביטחון ישראל**, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 176
9. הסיפור שלהלן ממחיש מהי הישרדות יחידנית: "שני חברים בורחים מגמר ביער. תוך כדי המרדף נועל אחד מהם נעלי התעמלות. אומר לו חברו: לא תוכל להיות מהיר יותר מהגמר גם עם נעלי התעמלות. עונה לו חברו, נכון, אבל אוכל להיות יותר מהיר ממך".
10. ישנה ספרות פסיכולוגית קלינית נרחבת שעוסקת בצמיחה פוסט-טראומטית (post traumatic growth). למשל: L. G. Calhoun, R. G. Tedeschi, *Handbook of Posttraumatic Growth*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006
11. R. Talbot, C. Cooper & S. Barrow, "Creativity and Stress", *Creativity and Innovation Management*, 1, 4, 1992, pp. 183-193
12. R. H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 1991, pp. 845-855

לב מועטה יחסית לתהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוץ. כמו כן כמעט שאין בידע הקיים הכרה בייחודיות ההתמודדות של צה"ל עם קיצוצים, אף שהתהליכים האלה עומדים בבסיס האתגרים המנהיגותיים שאיתם מתמודדים המפקדים. במאמר הזה נותחו התהליכים האלה באמצעות התייחסות לארבעה מרכיבים מרכזיים: ההקשר שבו נעשה הקיצוץ, משימת הקיצוץ, המונהג והמנהיג. להלן סוגיות נבחרות מכל אחד מן המרכיבים:

1. ההקשר שבו נעשה הקיצוץ. תר"ש "תעוזה" הוא התר"ש השלישי שמתוכנן בצה"ל בשנתיים האחרונות. הוא מבשר על התעצמות מועטה של צה"ל ועל שינוי בסדר העדיפויות המטכ"לי בנוגע לצבא היבשה.
2. משימת הקיצוץ היא למעשה יישום של היגיון ניהולי-כלכלי בארגון המבוסס על אתוס ערכי-התנדבות. כמו כן צריכים המפקדים - במסגרת השינוי התרבותי המתחייב מעומק הקיצוץ - להחליט על אילו משימות הם מוותרים.
3. מבחינת המונהגים מדובר באיום מקצועי ואישי הן בטווח הזמן המיידי והן בטווח הארוך (למשל, על הסיכוי להגיע בשלום לפנסיה).
4. המנהיגים חשים כי הם במבחן, ובמסגרתו הם מעוניינים לשמוע דעות שונות בנוגע לנושאים הנידונים, אך פקודיהם מצפים מהם לקבלת החלטות מהירה, ועליהם להפגין מנהיגות ביצועית שתממש את ההחלטות השונות של המטכ"ל בעניין הקיצוץ.

על פי תפיסתנו, הכרת התהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוץ וגבישות תמונת מצב עדכנית בנוגע לתהליכים האלה יכולים לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה המורכבת הזאת שדורשת תעצומות נפש רבות מכל המעורבים בה.

תודות לקוראי המאמר על הערותיהם ועל תרומתם לשיפורו: תא"ל אבנר פיזוק, אל"ם רוני תמיר, סא"ל אריאל ויינר, סא"ל שלום ארז, רס"ן ד"ר מוטי ספרא, אע"צית שרית

תחושת שותפות שמחזקת את המסוגלות להתמודד עם המורכבות ועם קשיי המצב. אך למרות ההזדמנויות שבשיתופי פעולה הם גם מעוררים חששות בקרב הצדדים - מה שעלול לעכב אותם. מדובר בחשש להיחשף, לאבד מהזהות העצמית ומחופש הפעולה ואף חשש מהלמידה העצמית שנוצרת מהמפגש עם ה"אחר". לכן בתקופה כזאת נדרשים מהמפקדים אומץ וראייה מערכתית כדי לקיים שיתופי פעולה וגם הבנה שבמקרים רבים היתרונות של שיתוף הפעולה עולים על מחיריו האפשריים.

הסתכלות מחזורית-ספירלית

זהו אינו הקיצוץ הראשון בצה"ל. אף בראשיתו, ב-1952, נדרש צה"ל לקיצוץ חריף בתקציבו, שכלל גם את פיטוריהם של אלפי אנשי קבע ואזרחים עובדי צה"ל. העובדה שגם כיום, 62 שנים מאוחר יותר, מתקיים קיצוץ משמעותי בצה"ל מלמדת שזהו אירוע מחזורי שהוא חלק מטבעו.

כיום על המפקד לוודא כי תחומי העשייה שאינם מקוצצים הם הרלוונטיים ביותר ויוכלו לסייע ליחידה ולצה"ל באתגריהם הנוכחיים והנראים לעין. ייתכן ש"מגל האבולוציה" נדרש מדי פעם כדי לוודא שצה"ל ומפקדיו עושים את ההתאמות הנדרשות לאתגרי העתיד, מאחר שהשינוי בדפוסי העבודה ובעשייה גם מפנה אנרגיה חדשה ליצירה של מבנים ושל התארגנויות חדשים שמותאמים לאתגרים החדשים.

הסתכלות על הקיצוץ בפריזמה מחזורית, בדומה לעונות השנה, מאפשרת להבין כי במקרים מסוימים ההחלטה על הקיצוץ אינה אבסולוטית, וכי מה שמקוצץ כיום ייתכן שיידרש שוב בעתיד הרחוק. לכן על המפקד לוודא כי נוצרים זרעים המכילים את הידע של תחומי העשייה שמקוצצים כדי לאפשר להם לצמוח שוב אם יהיה בכך צורך ארגוני.

סיכום

המאמר הזה נוצר מתוך תחושה כי הידע הקיים בנוגע לתהליכי קיצוץ בארגונים ממוקד בזווית הניהולית-משאבית ומקדיש תשומת