

## על מנהיגות צבאית-ישראלית בעת הנוכחית: להטוט בין דגמים של מנהיגות

4 כרמית פדן

### תקציר

לשינויים במאפייני סביבת הפעולה של צה"ל יש השלכות משמעותיות על הארגון הצבאי ועל מנהיגותם של מפקדיו. שינויים אלה כוללים, בין היתר, את קיומם של מאבקים א-סימטריים, את ריבוי זירות הפעולה שבהן מתרחש העימות, את מיקום שדה הקרב ועוד. המאמר הנוכחי נשען על שני אירועי לחימה שהתרחשו בעשור האחרון בישראל: מלחמת לבנון השנייה, שהתרחשה בקיץ 2006, והמשטט לעזה, שהתרחש במאי 2010. הוא עומד על השינויים במאפייני העימותים בעת הנוכחית ועל המשמעויות העולות מתוכם לצה"ל ולמנהיגות מפקדיו. הטענה המרכזית במאמר היא כי הקשרי הפעולה השונים שבהם פועל צה"ל ודפוסי הפעולה שאותם הוא מפעיל בהקשרים אלה יוצרים מצב שבו דגם מנהיגות אחד אינו יכול לתת מענה מלא לכל אחד מן ההקשרים הללו. לפיכך מציע המאמר להרחיב את מגוון דגמי-המנהיגות הקיימים ב"ארגו הכלים המנהיגותי" של המנהיג הצבאי הישראלי. כל זאת על מנת שידע להפגין גמישות בהתאמת דגם המנהיגות להקשר. תהליך זה, הכרוך ב"משחק" בין דגמי מנהיגות, יסייע למפקד להבנות את זהות המנהיגותית כדמות פיקודית-דינמית, הפועלת בגמישות בהתאם להקשר הנתון, קרי לסביבת הפעולה ולדפוס הפעולה שהוא נדרש לממש.

**מילות מפתח:** מנהיגות, מנהיגות צבאית, הקשר, "מלחמות חדשות", צה"ל.

### חבוא

למאפייני העימותים שעומדים צבאות מערביים - ובכללם צה"ל - בעת הנוכחית יש השלכות משמעותיות על הארגון הצבאי ועל מנהיגותם של מפקדיו. עם מאפיינים אלה נמנים הקושי להגדיר ולזהות את האויב שמולו פועלים, מאבקים א-סימטריים, מקום שדה הקרב, ריבוי זירות הפעולה שבהן מתרחש העימות (נוסף על הזירה הצבאית הקלסית) ועוד. מאפיינים אלה ואחרים בזירה הישראלית מביאים לכך שצה"ל מתנהל בסביבות פעולה המתאפיינות באי-יציבות, באי-ודאות, במורכבות ובדו-משמעות. שינויים אלה בסביבת הפעולה של צה"ל מחישים שינוי גם בתפיסת המנהיגות הצבאית הנדרשת לשם הובלת

משימות, תהליכים ופקודים בעידן זה. במאמר זה אעמוד בקצרה על מאפייני העימותים בעת הנוכחית כבסיס לדיון במוקדי ההתמודדות ובאתגרים השונים שמאפיינים אלה מעמידים לפתחו של צה"ל וכפועל יוצא מכך לפתחם של מפקדיו. כדי להדגים רבים מבין המאפיינים הללו אתן דוגמאות (בעיקר) משני עימותים שהתרחשו בשנים האחרונות בישראל: מלחמת לבנון השנייה, שהתרחשה בקיץ 2006, והמשט לעזה, שהתרחש בסוף חודש מאי 2010.

היכולת להתנהל במצבים עמומים ומורכבים, האפשרות לנהל קשרי גומלין ברשתות, המיומנות לנהל שיח משותף לרוחב הארגון ולהשתמש בכל הידע המפוזר ברחבו - כל אלה הם חלק מהאתגרים וממוקדי ההתמודדות העומדים לפני מפקדים בצה"ל. אתגרים אלה מקבלים משנה תוקף לנוכח הצורך של מפקדים להוביל פקודים במצבים עמומים ומורכבים, כפי שמתקיים בעימותים בעת הנוכחית, וכן הצורך של מפקדים להוביל פקודים תוך כדי מעברים תכופים בין דפוסי פעולה שונים הנוצרים עקב מאפייני העימותים. על כל אלה ועוד אעמוד במאמר שלהלן.

גישות שונות בתחום המנהיגות השותפות לרעיונות העומדים בבסיס אתגרים מעין אלה מכנות את התקופה הנוכחית תקופה "בתר-הירואית" של מנהיגות. תיאוריות אלה, שהתפתחו בעיקר בעשורים האחרונים, טוענות כי האפקטיביות במערכות ארגוניות חיות, הכוללות יחסי גומלין עשירים בין פרטים, איננה תלויה במנהיגים הירואים' כי אם ביצירת דפוסי פעולה, בהקמת מבנים ארגוניים ובטיפוח יחסי עבודה בתוך הארגון. מערכות אלה מתאפיינות בקיומם של קשרי גומלין חברתיים ושל רשתות השפעה המתקיימות בין פרטים ובין יחידות בתוך הארגון ללא קשר למיקומם ההיררכי בו (Fletcher & Kaufer, 2003).

במילים אחרות, אפשר לומר כי תיאוריות בתר-הירואיות של מנהיגות טוענות שהיא יכולה להיות מבוזרת באופן רחב בין פרטים בארגון במקום להיות מרוכזת בידיו של מנהיג יחיד הפועל מתוך תפקיד הממונה (Pearce & Conger, 2003).

מאמר זה מעמיד את ההקשר כמשתנה מרכזי המשפיע על סגנון המנהיגות של המפקד. הטענה במאמר הנוכחי היא שלא קיים דגם מנהיגות נכון לכל ההקשרים, לכל המצבים. בהקשרים מסוימים נכון יותר כי המפקד יממש מנהיגות מסורתית, ואילו באחרים יממש סגנון מנהיגות שונה - מורכב, משתף, מבוזר או אחר. המפקד צריך להכיר את כל הסגנונות, כחלק מ"ארגון הכלים המנהיגותיים" שלו, ולדעת להפעיל כל אחד מהם בהקשר המתאים. כדי להדגים טענה זו שואל המאמר את המשגה המוצעת במחקרן של לומסקי-פדר ורפפורט (תשס"א), הן במהגרים יהודים-רוסים בצה"ל, ומציע, באופן דומה, תהליך של מנהיגות הכרוך ב"משחק" בין דגמים של מנהיגות (juggling models of leadership). זהו תהליך הנשען על הצעה למסגרת מושגית חדשה בנוגע למנהיגות וליישומה על מנהיגות צבאית-ישראלית.

## עימותים בעת הנוכחית: מאפיינים עיקריים הקושי להגדיר את מהות העימות

העיסוק הנרחב במאפייני העימותים בשני העשורים האחרונים בקירוב התפתח כיוון שלא ניתן עוד להגדיר עימותים צבאיים באופן אחיד וקוהרנטי ולהעמיד באורח דיכוטומי את המלחמה הכוללת מול העימות המוגבל. עידן חדש זה יצר מחלוקת בקרב פרשנים לענייני צבא ואנשי אקדמיה העוסקים בלימוד ובניתוח נושאים הקשורים בביטחון, בצבא ובמלחמה בנוגע לשאלות מה טבעם של עימותים צבאיים בעת הזו? איזה אירוע או תקופה מסמנים את תחילתם וכיצד יש להתמודד מולם? פרנק הופמן, פרשן צבאי אמריקני, כינה את עידן המלחמה החדש בשם: "עימותים היברידיים"<sup>2</sup> (Hoffman, 2007; 2009). על פי הופמן עידן המלחמה החדש מתאפיין בתערובת של צורות לחימה - יריב אחד מפעיל את כל צורות הלחימה בו בזמן ובדרכים חדשניות. הוא עושה זאת על ידי שימוש בנשק קונוונציונלי, שימוש במתאבדים, פיגועים במטרות אזרחיות וצבאיות, ירי תלול מסלול, חדרות גבול, חטיפות ועוד. קומבינציה זו של איומים פועלת בסינרגיה בשדה הקרב ומעוצבת, לטענתו, כדי לפגוע בצבאות בעלי סגנון פעולה מערבי ולשבש את עליונותם החומרית של צבאות המערב. מרי קלדור השתמשה במונח "מלחמות חדשות" והעמידה אותו מול "מלחמות ישנות". לטענתה במלחמות הישנות למדינות היה מונופול על האלימות המאורגנת שבתוכן; היה בכוחן לחסל חמושים פרטיים ולייסד כוחות מקצועיים שהיו כפופים למרותן; המלחמות התנהלו בין מדינות באמצעות צבאות לובשי מדים הנפגשים בקרב, וכן, לפחות מבחינה תיאורטית, הן התקיימו על פי כללים שגובשו בסוף המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20 בוועידות ז'נובה והאג. מלחמות עכשוויות יכולות להתנהל על ידי שחקנים מדינתיים ושאינם מדינתיים, לרוב ללא מדים. במלחמות אלה ההבחנה בין לוחמים למי שאינם לוחמים ובין אלימות מאורגנת לטרור ולפשע מטושטשת, ולכן הקורבנות העיקריים הם אזרחים (Kaldor, 2006). הקצין הבריטי רופרט סמית (2005) השתמש במונחים "מלחמות מתועשות" ו"מלחמות עממיות". במלחמה המתועשת הייתה הבחנה בין חזית לבין עורף, הארגון הצבאי התאפיין כארגון ליניארי, לקרבות שהתנהלו במסגרתו הייתה הכרעה ברורה והלחימה התנהלה בין כוחות סדירים. לעומת זאת "המלחמה העממית" מורכבת וא-ליניארית, מטרתה ליצור תנאים להשיג פתרונות מדיניים, והיא מנוהלת על מנת להשפיע על "הלבבות והמחשבות" של אזרחי היריב. עקב כך הכוחות הצבאיים עסוקים במשימות כמו תיווך ותמרון דיפלומטי, כלומר משימות פוליטיות ומדיניות לצד המשימות הצבאיות הישנות. שלושת הפרשנים הצבאיים שהוזכרו לעיל הם רק חלק קטן מן העוסקים בניתוח אופיים ומאפייניהם של עימותים צבאיים בין כוחות מזוינים בעידן הנוכחי. בין שנתאר את העימותים "היברידיים"

ובין שנתאר אותם "מלחמות עממיות", המכנה המשותף לכולם הוא שאנו עדים ל"טשטוש והמשך טשטוש בין קטגוריות לחימה". סוגי העימותים שהיו מוכרים לנו בעבר ישתנו גם משום שמדינות יידרשו לנהל כמה סוגים של מלחמות בעת ובעונה אחת, וייתכן מצב שבו סוג אחד של עימות יהפוך לסוג אחר (Ben-Ari, Michael & Kellen, 2008).  
 לבד מן הטשטוש בין סוגי עימותים צבאיים קיים מאפיין נוסף: התרחבות קשת העימותים. זהו מאפיין מרכזי ומשמעותי של המציאות שצה"ל פועל בתוכה בשנים האחרונות. העימותים והאיומים לסוגיהם נמצאים במגמה של השתנות מהירה ומתמדת באופן המחייב מעבר מהיר - מבצעי ונפשי - בין דפוסי פעולה בעלי הגיונות שונים. מציאות זו מרחיבה ומעצימה את מרכיבי חוסר הוודאות, את הדינמיות ואת אי-היציבות המאפיינים עימותים בעת הנוכחית. חוסר הוודאות בעימותים בעת הנוכחית טמון לא רק במעברים מהירים בין סוגי עימותים אלא גם, ואולי בעיקר, בטשטוש בין סוגי העימותים (ההיברידיים) הבא לידי ביטוי בקושי להגדירם באופן דיכוטומי (טובי ופדן, 2011) ואף בקושי להגדירם חד-משמעית: האם מדובר במלחמה כוללת? בעיסוק מתמשך ב"עימות המוגבל"? בפעילות טרור?

#### הקושי להגדיר את היריב ואת מבנה פעולתו

הגורם שמולו פועלים בעימותים בעת הנוכחית אינו ניתן להגדרה חד-מימדית כאויב צבאי כפי שהכרנו בעימותים צבאיים קלאסיים. כך, למעשה, הקושי להגדיר את היריב הוא רכיב נוסף בקושי להגדיר את העימות. לדוגמה, במשט לעזה שהתקיים בסוף מאי 2010 דובר בגורם שמשמשים בו בערבוביה שחקנים מדינתיים (טורקיה), שאינם מדינתיים (חמאס), אזרחים, פעילי שלום, חברי ארגון IHH, חברי פרלמנט (טורקים) ועוד. אפשר לומר כי גם במלחמת לבנון השנייה פעל צה"ל מול אויב שקשה להגדירו חד-מימדית, שכן ארגון חיזבאללה הוא ארגון טרור בעל יכולות ואמצעים הדומים לאלו של מדינה, אך לא מתוך רצונו להגן על גבולות לבנון. הוא מחזיק במחסן נשק אדיר - טילים נגד טנקים, רקטות קצרות וארוכות טווח - ומפעיל אותם באופן שאינו זהה להפעלת צבא מדינתי (אביעד, 2009).<sup>3</sup>

כאמור, במלחמות החדשות יריב אחד עשוי להפעיל את כל צורות הלחימה בו בזמן. מכיוון שכך היריב או הארגונים למיניהם אינם פועלים במקום אחד כי אם במספר אזורים בה בעת. האזורים משתנים תדיר. המבנה של הארגונים הפועלים במלחמות החדשות מאופיין בכך שהוא מורכב מתאים יחידים הפרושים על פני שטח נרחב במדינה מסוימת ואף על פני מספר ארצות. כלומר, מדובר בארגוני רשת שלהם תאים מבוזרים - מבנה הבא לידי ביטוי הן בפרישה מרחבית וגיאוגרפית של חברי הארגון הן בקשרי הגומלין שהם מקיימים ביניהם

והן בקשרי הארגון שהם מקיימים עם גורמים אחרים. לדוגמה, לארגון IHH, שעמד מאחורי ארגון המשט לעזה, נציגות בכמה מדינות: טורקיה, מצרים, בריטניה, שוודיה, וגם עזה. הפעלת צורת לחימה מסוימת עשוייה להתבצע על ידי תא יחיד באופן בלתי תלוי בתאים האחרים וגם על ידי מספר תאים בעת ובעונה אחת. מדובר בפעולת לחימה שבה גלחמים מספר תאים (או כולם) יחדיו, והם פועלים בו בזמן כמותכים זה עם זה מבחינה טקטית כדי להשיג השפעה סינרגטית. לדוגמה, תאי הטרור של אל-קעידה, של חיזבאללה או של חמאס עשויים להתפזר על פני כמה ארצות ולנהל רשת תקשורת אפקטיבית במיוחד (קורץ, ברטי וקונרד, 2012). במקרה הצורך הם פועלים יחדיו באותו מקום ובאופן סינרגטי, ועל ידי כך משווים לפעולה אופי קטלני במיוחד (Hoffman, 2007; 2009). מכיוון שהיריבים במלחמות החדשות אינם מקבלים את חוקי המלחמה, גישתם העקרונית היא לא לתת לאויביהם את ההזדמנות לחזות מראש את פעולותיהם ולחפש יתרונות על יריביהם בדרכים בלתי שגרתיות ובצורות תקיפה מקוריות וחסרות רחמים. מצב זה גורם לכך שהעימותים בעת הנוכחית מפוזרים במקום ובזמן, ולכן לא ניתן להגדיר את מקום הקרב. לא ברור היכן החזית והיכן העורף, גבולות העימות נזילים ואינם ברורים: מספר סוגי מאבקים עשויים להשתלב זה בזה או שסוגי מאבקים בעלי אופי שונה עשויים להתפתח ולשנות את אופיים במהירות (מחאה שקטה יכולה להפוך למחאה אלימה ולעימות מזוין). מלחמה בין מדינות לארגונים שאינם מדינתיים יכולה לבוא לידי ביטוי בשימוש באלימות המונעת משיקולים פוליטיים שאינם ניתנים להפרדה, לעתים, מנושאים כלכליים, אתניים או פוליטיים (בן ארי, 2011). זאת ועוד, צורת לחימה שכחה נוספת בעימותים כיום תוארה בידי סמית (2005) כמלחמה בקרב אזרחים "war amongst the people" בצורת לחימה זו היריב פועל במרחבים עירוניים מתוך מרכזי אוכלוסייה אזרחית צפופים. בניגוד לעבר, האוכלוסייה האזרחית אינה מתפנה ממקומה תמיד, והלחימה מתרחשת כשזו נוכחת בשטח. נוסף על כך מכיוון שקשה להפריד בין לוחמים למי שאינם לוחמים (שכן הלוחמים אינם לובשי מדים תמיד), נדמה כי האזרחים הופכים להיות בעלי תפקיד כפוי ורב משמעות בלחימה.

#### זירות הפעולה שבהן העימות מתרחש

העימותים בעת הנוכחית אינם מוגבלים לזירה הצבאית. היריב משתמש ברשתות פעולה מגוונות, ואלה פועלות בד בבד: בספירה הפוליטית, המשפטית, החברתית, הכלכלית, המקוונת וכמובן הצבאית. אירוע המשט לעזה זכה לתמיכה פוליטית של ממשלת טורקיה, לתמיכתם של ארגונים חברתיים כגון ארגוני שלום אירופיים, של פעילים חברתיים ואף של ארגונים כלכליים. כך, לדוגמה, ארגון נמלים שוודי החליט שלא לפרוק אוניות שיש

בהן מטען מישראל למשך שבוע שלם. למהלך זה היו משמעויות כלכליות כבדות. מארגני המשט, בדומה לחיזבאללה במלחמת לבנון השנייה, העצימו את קריאת התיגר על מדינת ישראל על ידי שימוש אינטנסיבי בתקשורת. הם שיתפו עיתונאים בתכנון המשט, בליווי המשט ובשידורים מתוך האוניות - שידורים ישירים לטלוויזיה באמצעות מגוון אפשרויות בטלפונים סלולריים ובאמצעות כתיבה ישירה לבלוג הארגון (פדן וטובי, 2010).

### השימוש בתקשורת

בזמננו התקשורת היא דוגמה בולטת לזירות פעולה נוספות בעימותים מלבד הזירה המבצעית, ועל כן בחרתי להרחיב את הדיון בה. עימותים בתקופתנו מתאפיינים בכך שהגורם החלש מיטיב לפעול בזירה התקשורתית. בכך הוא מפצה על חולשתו בכוח הצבאי החמוש ולעתים אף מדביק את הפער בינו לבין החזק. הופעתו בערוצי התקשורת מזכה אותו בניצחונות תודעתיים שמשקלם דומה, לעתים, להישג מבצעי (Hammes, 2007). גם ישראל השתתפה ב"מלחמת התודעה" שהתנהלה באמצעי התקשורת: היא הפיצה תמונות ותצלומים שבהם נראים לוחמי חיל הים מוכים בידי פעילים על ספינת "מרמרה", אחת משש ספינות המשט. בעידן הלחימה החדש מדובר לא רק בשימוש בנשק פיזי כי אם גם בנשק וירטואלי, המכונה: "לוחמת סייבר". על פי רוב מדובר בפעולה של האקרים התוקפים אתרי אינטרנט של מדינת היריב. לדוגמה, בתקופת המשט לעזה ובתקופת מלחמת לבנון השנייה התמקדו פצחנים (האקרים) מטורקיה, ממרוקו וממדינות נוספות באתרים מסחריים בעלי הסיומת co.il ובאתרי ארגונים בעלי סיומת org.il. הם שתלו וירוסים באתרי מפתח ובאתרים אחרים. כמו כן שתלו בהם את דגל פלסטין. בנוגע לזירה המשפטית נראה כי עימותים בעת הנוכחית מאופיינים במאמץ להמשיך את המערכה הצבאית בכתי משפט באמצעות תביעות משפטיות נגד קצינים, חיילים ומדינאים, וגם על רקע תביעות לחקירה בין-לאומית שבראשה עומדים משפטנים. לדוגמה, בעקבות פעולת חיל הים לעצירת המשט הועלתה תביעה להקים ועדת חקירה בין-לאומית לחקירת האירוע (פדן וטובי, 2010).

היבט נוסף של השימוש הרב בתקשורת בעימותים בעת הנוכחית כרוך בצורך במתן לגיטימציה למבצעים צבאיים. בעבר הייתה בחברה הישראלית הזדהות רבה מאוד עם צה"ל. מטרות הצבא ומשימותיו נתפסו כראויות וכמוצדקות בעיני רוב מוחלט בחברה הישראלית. לעומת זאת כיום נראה כי משימות הצבא מעוררות, לעתים, ביקורת בקרב חלקים בחברה. מאפיין נוסף, של חברות מערביות בכלל, הוא חוסר סובלנות לאבדות של אזרחים וחיילים, משני הצדדים, עקב פעילות צבאית. לדוגמה, כשמתרחשות תאונות בעת הלחימה ונהרגים אזרחים בטעות נפגעת התמיכה בלחימה "בבית". כדי לשמור על הלגיטימיות של מבצעים

צבאיים החלו כוחות מזוינים בשנים האחרונות לשחרר תצלומים או סרטים המדגימים שהם מכוונים למטרות מסוימות ושמתרת הפעולה איננה לפגוע באזרחים. כלומר, נעשה שימוש בתקשורת כדי להגביר את הלגיטימיות של מבצעים צבאיים.

ככלל, אפשר לראות את השימוש בתקשורת כתהליך מתמשך: בעבר הרחוק הצבא היה סגור בפני התקשורת, אחר כך שימשה התקשורת אמצעי לשיקוף העימות, ובהמשך ניהלו ארגונים צבאיים את יחסיהם עם התקשורת באופן שרירותי - כשהיו מעוניינים בה, הם פתחו את שעריהם. לדוגמה: צבאות שילבו עיתונאים במבצעי תקיפה במלחמה הראשונה בעיראק בשנת 1991/2 (לעתים הציוות של עיתונאי ליחידה לוחמת הוא ניסיון לשלוט בדיווח וגם לאסוף מעט סימפטיה והבנה לכוחות הלוחמים באמצעות שליטה בנרטיב (סיפר) שיוצג לדעת הקהל העולמית והמקומית. לעומת זאת, וכפי שעולה מן הדוגמה לעיל, כיום התקשורת בעימותים היא מרכיב בשדה הקרב, כלי מלחמה. מצב זה הגיע לידי כך שניצחון במלחמות מודרניות תלוי במידה רבה בדעת הקהל הביתית והבין-לאומית כשם שהוא תלוי ביכולת להביס את האויב בשדה הקרב. באמצעות התקשורת האזרחים מודעים לאופן ניהול הלחימה - התקדמות הכוחות, אבדות, תנאי הלחימה ועוד - ועשויים להשפיע על כל אחד מגורמים אלה. לדוגמה, דיווחים על מחסור בציד קרבי אצל כוחות בריטניה בלחימה באפגניסטן הובילו לקריאה של אזרחים בריטים להסיג את הכוחות משם. מכאן שארגונים צבאיים צריכים לדעת כיצד להשתמש בתקשורת ליתרוןם על ידי יצירת סיפר משכנע של האירועים באופן שישרת אותם.

מן הדברים דלעיל ניתן ללמוד ולהסיק כי כיום המחיר של התנהלות שגויה בתקשורת בעימותים הוא בעל השלכות פוליטיות, מדיניות, כלכליות ואף חברתיות החורגות מאוד משדה הקרב, ולכן הן עשויות לפגום בהצלחת המשימה הצבאית ובלגיטימיות שלה.<sup>4</sup> לפעולת חיל הים במשט לעזה היו השלכות רבות מלבד הפעולה עצמה: השלכות מדיניות - פגיעה במערכת היחסים המדינית והצבאית עם טורקיה, והשלכות כלכליות - חרמות על סחורות שמקורן בישראל. זוהי מציאות שבה לפעולות טקטיות יש השלכות אסטרטגיות. מציאות זו מובילה למצב של שטטוש בין היבטים מבצעיים של הפעולה הצבאית לבין היבטים מדיניים שלה. במובן זה במקרה שהפעולה הצבאית גוררת בעקבותיה ביקורת מדינית בין-לאומית חריפה או במקרה שהפעולה הצבאית איננה מתורגמת להישגים מדיניים, משתמע שהפעולה הצבאית נכשלה (פדן וטובי, 2010).

## ערפול בהגדרת המושגים ניצחון והפסד

בעצרת על חורבות רובע הדאחיה בביירות העלה חסן נסראללה על נס את העמידה האיתנה של ארגון החיזבאללה במשך 34 ימים מול "הצבא החזק במזרח התיכון", בתנאי נחיתות מול איכות אמצעי הלחימה וסדר הכוחות של צה"ל (אביעד, 2009). נאומו של נסראללה מסמן מאפיין נוסף של העימותים במאה הנוכחית הבא לידי ביטוי בא-סימטרייה מובנית בהגדרת ניצחון והפסד. מדבריו של נסראללה עלה כי המשמעות של ניצחון היא כושר עמידה, או במילים אחרות: אי-הפסד. משמעות זו היא חלק מתפיסה רחבה של חיזבאללה (וגם של חמאס) שלפיה אין כוונה לנצח ברמה הטקטית, אלא להביא להתשה של ישראל, התשה אשר לה נדרשים רק זמן ואי-הפסד (קורץ, ברטי וקונרד, 2012).

בד בבד בצה"ל היו מי שטענו כי ישראל הצליחה במלחמה, והדבר בא לידי ביטוי בהרחקת חיזבאללה מגבול דרום לבנון והצבת כוח רב-לאומי, ביצירת הרתעה מול חיזבאללה ובשקט ביטחוני ארוך טווח בצפון הארץ (חלוץ, 2009). בדומה, מבצע "עופרת יצוקה" נתפס בעיני חמאס כהצלחה של הצד הפלסטיני, שכן הוא סיפק את הסיפור של "כושר העמידה", ובה בעת הוא נתפס בצד הישראלי כהצלחה של צה"ל. גם באשר למשט לעזה אפשר לומר כי שני הצדדים הצליחו, לכאורה, במשימותיהם. הפעולה הצבאית הצליחה משום שהמשט נעצר. הפעולה של מארגני המשט הצליחה גם היא משום שעלה בידם לעורר הד תקשורת ובין-לאומי למצור הימי על עזה וליצור לחץ בין-לאומי על ישראל שהוביל להקלה משמעותית בסגר על עזה. כלומר, הצלחה מבצעית של אחד הצדדים אינה סותרת את הצלחתו של הצד האחר (פדן וטובי, 2010).

פרשנויות שונות להצלחות ולכישלונות צבאיים נעוצות גם בריבוי של פרמטרים ואמות מידה לבחינת הפעילות הצבאית ותוצאותיה. משום כך הצלחה מבצעית אינה מובילה בהכרח לתפיסת הפעילות הצבאית כמוצלחת. לדוגמה, מבצע "עופרת יצוקה" והפעילות לעצירת המשט לעזה נשפטו על ידי גורמים שונים על סמך ההשלכות המדיניות והתדמיתיות (בעיקר בזירה הבין-לאומית) של הפעולה הצבאית ועל פי המוסר בלחימה, מידת הפגיעה באזרחים בלתי מעורבים במהלך הלחימה (של הצד השני) ומידת הפגיעה בעורף הישראלי. ההישג של פעולה צבאית בעימותים בעת הנוכחית תלוי אפוא בגורמים רבים, והוא נבחן על פי כל מיני פרמטרים (מלבד פרמטרים מבצעיים גרידא). לפיכך הערכת ההישג הצבאי יכולה להיות שונה בקרב גורמים שונים, היא משתנה בהתאם להקשר או לנקודת הזמן שבה היא נערכת (תוך כדי לחימה או בעת שגרה), והיא תלויה במרחב הפעולה שעוסקים בו - טקטי או אסטרטגי (טובי ופדן, 2012).

מצרף המאפיינים של עימותים צבאיים כיום,<sup>5</sup> שחלקם הובאו לעיל וחלקם לא נדונו



כאן בשל קוצר היריעה, יוצר מציאות מורכבת המתאפיינת באי-יציבות, באי-ודאות ובדו-משמעות. מציאות מעין זו מתממשת בסביבות הפעולה המבצעיות שבהן מתפקד צה"ל ומחייבת אותו לפתח לה מענה צבאי-מבצעי, ובמילים אחרות: פיתוח מענה צבאי מורכב למציאות מורכבת. מענה צבאי-מבצעי מעין זה מכוון לשתי רמות: לרמה המערכתית-ארגונית ולרמה הפיקודית-מנהיגותית.<sup>6</sup> הן מאפייני העימותים הן המענה הצבאי הניתן להם משפיעים על אתגרי המנהיגות ומוקדי ההתמודדות של מפקדים בצה"ל בעת הנוכחית, משום שהם משנים את מאפייני ההקשר שבו מפקדים פועלים. ההקשר מתעצב ומושפע מהסביבות שבתוכן פועל הארגון, מדפוסים ומהגיונות הפעולה הנוצרים כדי להתמודד עם סביבות פעולה מעין אלה, מן המשימות העומדות לפתחן של מסגרות לנוכח אתגרי הלחימה וכן מן המבנים והיחסים המתעצבים בתוך הארגון לאורם של כל אלה. להקשר נודעת השפעה מכרעת על סגנון המנהיגות, מכיוון שמנהיגות מושפעת מן ההקשר שבתוכו היא פועלת. מנהיגות משוקעת ומובנית חברתית בתוך ומתוך ההקשר, ולכן מנהיגות ואפקטיביות של מנהיגות תלויים בו - כשההקשר משתנה המנהיגות משתנה (Osborn, Hunt & Jauch, 2002). החלק הבא דן באתגרים ובמוקדי ההתמודדות של מנהיגים צבאיים-ישראלים בעת הנוכחית ומפרט את האופן שבו ההקשר משפיע על תפקודם.

### אתגרים של מנהיגות צבאית בעת הנוכחית

יכולת להוביל פקודים במגוון עימותים שאינם ניתנים להגדרה חד-מימדית סביבת הלחימה בעת הנוכחית איננה צפויה, אינה ניתנת לניבוי ואינה מתפתחת באופן ליניארי. על כן היא יוצרת מצב עמום שההכנה אליו היא אתגר משמעותי מתמשך - הן עבור צה"ל הן עבור צבאות מערביים אחרים. כך, לדוגמה, בצבא ארצות הברית מדובר על טווח מבצעים ופעולות לביצוע כחלק מלוחמה בלתי סדירה שבמסגרתה מתמשש מאבק אלים בין שחקנים מדינתיים ושאיינם מדינתיים על לגיטימציה והשפעה על אוכלוסיות רלוונטיות (Meddings, 2000). הדבר דומה להתמודדות של הצבא האמריקני עם אוכלוסיות במלחמתו הגלובלית נגד הטרור וכן בעימותים רחבי היקף באפגניסטן ובמזרח התיכון.<sup>7</sup> חוסר היכולת להגדיר את מהות העימות יוצר מצב שבו בעימות נתון אחד מתקיימים זה לצד זה ובו בזמן מספר סוגי עימותים. תוצאה ישירה של המצב הזה היא היווצרות שני מוקדי התמודדות מנהיגותיים עבור מפקדים בצה"ל: האחד כרוך ביכולת מפקדים להוביל פקודים במצבים עמומים ומורכבים, והשני כרוך ביכולת מפקדים להוביל פקודים תוך כדי מעברים תכופים בין דפוסי פעולה שונים.

הובלת פקודים במציאות מורכבת כרוכה ראשית בתיווכה לפקודים על ידי המפקד. תיווך

המציאות כולל יצירת משמעות (Weick, 1995) ויצירת מסגרת פרשנות למציאות. בתחום הצבאי מדובר בפעילות המפקד כ"פריזמה" המווסתת את עקת הקרב עבור פקודיו (גל, 2005). פעילות זו נוגעת להבנת המציאות, לעיצוב תפיסת המציאות ולניהול המשמעות עבור הפקודים על פי המציאות. קיימות שתי גישות עיקריות בנוגע לתיווך המציאות המורכבת לפקודים בידי מפקדים. האחת גורסת כי על מפקדים בכירים ליצור "סדר" בתוך הטשטוש והבלבול ולתווך לפקודים מציאות חד-ערכית וחד-מימדית על מנת שיוכלו להתמודד עימה. הגישה השנייה גורסת כי מפקדים נדרשים להכין את כוחותיהם כך שיוכלו להכיל את המורכבות בעצמם. מתוך כך יעלה בידם להתמודד בעצמם עם חוסר סדר, חוסר ליניאריות וחוסר דטרמיניזם המובנים בעימותים כיום. בזיקה לכך, בהמשך לגישה הראשונה יש מפקדים הטוענים כי "לחימה היא עניין פשוט" במובן זה שאין בה מורכבות והיא חד-ערכית. מפקדים המצדדים בגישה זו סבורים שאת הפקודים "לא מעניינת" מורכבות, ולכן לדעתם התפיסה הרווחת בקרב פקודיהם היא: "אל תסביר לי למה חשוב שאעשה כך וכך. יותר חשוב שתגיד לי מה לעשות ואסמוך עליך שזה בכיוון הנכון". לעומת זאת מפקדים אחרים סבורים, בהתאם לגישה האחרת, שהמורכבות קיימת ותפקיד המפקד לפשט לפקודיו את המציאות. מפקדים אלה סבורים כי "בניגוד לעבר כבר בדרג הזוטר צריך להתמודד עם מורכבות. אפילו המט"ק, המ"מ, המ"פ. היום כל מפקד צוות מתמודד עם טנקים, גרילה, האו"ם, בלתי מעורבים ויושב ביישוב אזרחי. וזה המ"מ והמ"פ צריכים לפתור כבר"<sup>8</sup> (להרחבה ראו: Ben-Ari, Lehrer and Ben-Shalom & Winer, 2010).

ניתן לגשר בין שני דגמים אלו של התמודדות על ידי הכנה מבצעית ונפשית של כוחות הצבא הפועלים בשטח מתוך המשגה מחודשת (reframing) של הפעולה הצבאית. פעולה זו מכילה בו בזמן משימות ודרכי פעולה למיניהן בהתמודדות עם עימות שאופיו עשוי להשתנות תוך כדי הפעולה הצבאית ולכלול כמה מרכיבים (מבחינת האיום, השחקנים המשתתפים בו וכד'). לדוגמה, פעולת ביטחון שוטף שהמשימה הכרוכה בה עשויה להיות מוגדרת כעצירת כניסה של מחבלים ומסתננים אחרים לשטחי ישראל עלולה להשתנות, במהלך הפעולה, לניסיון לפיגוע טרור בידי יריב המשתייך לארגון טרור (כמו חמאס) המופיע במדים או בלבוש אזרחי. לצורך התמודדות זו נדרשת יצירת סיפורים וסכמות חשיבה בנוגע לעימות ולפעולה הצבאית המכילים ומשקפים את הסתירות והניגודים המהווים חלק מאותה מציאות. בנסיבות אלה לעיצוב תפיסת המציאות יש השפעה מכרעת על תפקוד הפקודים והיחידה וכן על תוצאות הפעולה. הצורך להתמודד עם מציאות דינמית ובלתי צפויה כזו הוא אתגר מנהיגותי-מקצועי ביכולת נוהל הקרב וניהול הקרב של המפקד, אך לא פחות מכך זהו אתגר מנהיגותי הכרוך ביכולת המפקד להנהיג את פקודיו. לא מדובר כאן רק בתנאים

האובייקטיביים של שדה הקרב כי אם גם ביכולת המפקד להשפיע ולעצב את החווייה הסובייקטיבית של פקודיו בעת התמודדות בלחימה שאלה מאפייניה.

אשר לתפקיד המפקד היוצר משמעות עבור פקודיו, יש להבין את הענקת המשמעות בארגון הצבאי בהקשר של ההכנה לקרב ובהקשר של האופן שבו הקרב מתפתח. לכן הענקת משמעות היא סוג נוסף של מסגור מחדש (reframing). למפקד יש תפקיד מרכזי בשני אלה, שכן הענקת משמעות היא תהליך אקטיבי ומתמשך. המפקד מסייע ללוחמים ליצור היגיון בסיטואציה טרם התחלת הקרב, והיגיון מחודש, במקרה הצורך, במהלכו. מכאן שתהליך הענקת משמעות מתאפיין בגמישות וכולל שילוב בין מימדים קוגניטיביים למימדים רגשיים (Ben-Shalom, Klar & Benbenisty, 2011).

אם כן, העימותים כיום מתאפיינים בשינויים תכופים בין מצבי עימות, בין מתארי לחימה ובין משימות למיניהן בזירת לחימה נתונה (התקפה, הגנה, פעולות ייצוב, סיוע הומניטרי וכו'). בעקבות זאת הכוחות נדרשים להשתמש במגוון רחב של צורות לחימה ובסוגים שונים של אמצעי לחימה. נסיבות אלה מחייבות את צה"ל ומפקדיו להסתגל למעברים מהירים בין דפוסי פעולה שונים, וכפועל יוצא מכך למעברים בין הגיונות פעולה שונים. הבנה של מהות העימות שבתוכו פועלים נדרשת כדי לסייע למפקדים ליצור "מודעות מצב" כתשתית לביצוע מעברים בכל קשת העימותים והמבצעים. חשיבותה של מודעות מצב מעין זו באה לידי ביטוי גם במסקנות דו"ח וינוגרד לאירועי מלחמת לבנון השנייה:

*"הבדלים חשובים בין צורות הפעלה, כגון ביטחון שוטף, חירום או מלחמה, מחייבים כי בכל נקודה תהיה הבהרה, בדרגות הפיקוד [...] של מהות המציאות עימה מתמודדים ובתוכה פועלים. הצורך הזה חשוב מפני שזיהוי נכון של המעבר ממצב למצב אינו דבר של מה בכך [...] לא תמיד ניתן להבחין, תוך כדי פעילות, כי נוצר מצב שונה בתכלית [...] למרות זאת, בשל חשיבות העניין לגבי מתכונת ההפעלה של מפקדות הצבא וכוחותיו, ומשום שהלכה למעשה נוהג הצבא בצורות שונות במצבי ההפעלה השונים, יש צורך בהגדרה מוסמכת מה הוא המצב המתקיים בכל רגע נתון [...] אין זו רק שאלה ארגונית אלא גם תודעתית [...] האיטיות וחוסר העקביות באפיון המצב המבצעי בו פעל הצבא הכבידה ללא ספק על פעולתו" (ועדת וינוגרד, 2008, עמ' 398. ההדגשות שלי).*

הבנת מהות העימות שבתוכו פועלים והצורך להתמודד עם מציאות מורכבת המתאפיינת בשינויים מהירים, בחוסר יציבות, בעמימות ובחוסר ודאות מדגישים ביתר שאת את הצורך של מפקדים בפיתוח גמישות מחשבתית, ובתוך כך גמישות פעולה (Uhl-Bien, Marion).

(McKelvey, 2007). גמישות מחשבתית נדרשת לא רק בנוגע למעבר בין הגיונות פעולה או למעבר בין מצבי עימות שונים (בט"ש, חירום, מלחמה) ואף לא רק באשר למעבר בין הגיונות פעולה במסגרת אירוע יחיד (כמו, למשל, באירוע המשט - מפעולה מול פעילי שלום בהפגנה לפעולה מול פעילים חמושים). נדרשת גמישות מחשבתית שתאפשר גם יצירת סכמת פעולה חדשה המשקפת את המציאות המטושטשת, ההיברידיית. במילים אחרות, הגמישות המחשבתית צריכה לאפשר התמודדות לא רק עם הדינמיות וההשתנות המהירה של מצבי העימות אלא גם עם הצורך לחשוב על מספר מישורי פעולה - טקטיים ואסטרטגיים - בו בזמן ולהתמודד עם העמימות שלהם ( פדן וטובי, 2011, 2012). מאפיין זה אינו חדש כשלעצמו, אך הוא בדרך כלל נקשר לעימות הצבאי הקלסי - כפי שאפשר לראות בציטוטים הלקוחים מתוך ספרו של בריגדיר ג'נרל סמואל ל"א מרשל אנשים מול אש, על אודות שדה הקרב במלחמת העולם השנייה. וכך הוא כותב: "גמישות מחשבה היא התכונה השכלית הרצויה אצל מפקד [...] כי שישים אחוזים מאומנות הפיקוד הם הכישרון לראות מראש, ואילו ארבעים אחוזים הם הכישרון לחדש בו-במקום פתרונות חדשים, לזרוק מאחורי הגב את הרעיון הקודם [...] לקבוע כללים בהתאם לצרכי הפעולה" (מרשל, תשט"ז, 100); "ומסתבר שתכליתה של שיטת האימונים היא להכשיר [את המפקד] שיהא מסוגל להתמודד עם הבלתי רגיל ועם הבלתי צפוי כאילו היו אלה מצבים תקינים לגמרי ולהעניק לו את כושר העמידה האיתנה במצב בו נתערער שיווי המשקל של הכול" (מרשל, תשט"ז, 108).

הצורך בגמישות כרוך באתגר נוסף העומד לפני המפקד והוא ניהול מתחים, כלומר הדרישה מן מפקדים לגשר בין קצוות ולהפחית מתחים במסגרת תפקידם. לדוגמה, בהקשר המבצעי מפקדים נדרשים להתמודד עם ניהול המתח הפיקודי הקלסי בין טיפול בפרט ודאגה לחיילים כפרטים לבין המשך קידום וביצוע משימות; או ניהול המתח הטמון בפעילות מבצעית המתקיימת בתווך האזרחי ובקרב אוכלוסייה בלתי מעורבת. מתח זה מגולם במונח "הרב"ט האסטרטגי", שמשמעותו היא כי לפעולה המתקיימת בדרג הטקטי עשויות להיות השלכות אסטרטגיות ואף מדיניות. כפי שכבר נאמר, בפעולה לעצירת המשט לעזה היו לפעולות הטקטיות השלכות אסטרטגיות רחבות כמו גינוי ממדינות ברחבי העולם וממוסדות האו"ם, חרמות על סחורות ישראליות וכו'. זאת ועוד, ניהול מתחים יכול לבוא לידי ביטוי גם בעימות בין היענות לצרכים וערכים ייחודיים של משרתים מקבוצות חברתיות שונות לבין שמירה על יחס אחיד ומדיניות אחידה לכלל החיילים, כגון בסוגיות של שירת נשים או סרבנות של חיילים במהלך ביצוע ההתנתקות (טובי, כהן-רוזנברג, זומר-בליצר, 2012). מוקד התמודדות מנהיגות נוסף - הנגזר מתפקיד המפקד כ"פריזמה" לתיווך המציאות

עבור פקודיו וכרוך ביכולתו להובילם בעימותים שאינם ניתנים להגדרה חד-מימדית - הוא הצורך של המפקד להכיל מרכיבים שונים וסותרים, ולעתים אף פערים, בתוך עימות נתון ולתווך אותם לפקודיו. אופי העימותים בעת הנוכחית יוצר מצב שבו מפקדים נדרשים לגייס את פקודיהם ללחימה שבה תוצאות הפעולה הטקטית אינן מבטיחות את ההישג ברמה האסטרטגית. עליהם להתמודד עם תסכול שעלול להיווצר עקב הפער בין הזוהר המקצועית של פקודיהם לבין הקושי להגדיר הישג מבצעי בסביבת פעולה מורכבת ומטושטשת. עליהם להתמודד עם פער אפשרי בין הסיפר של הכוחות הלוחמים (הצלחה או מקצועיות) לבין זה של גורמים אחרים בצבא ומחוצה לו (כישלון או מחדל). באירוע המשט לעזה נוצר צורך לתווך את הפער בין מסרי ההסברה מול הדיון הציבורי ומול הזירה הבין-לאומית לבין המסר הפיקודי ללוחמים. כחלק ממהלך הסברתי חוץ-צבאי הוצגו הלוחמים כ"קורבן", כ"חסרי אונים" מול משתתפי המשט החמושים. לעומת זאת המסר הפיקודי ללוחמים כלל התייחסות אליהם כאל יחידה מובחרת ומאומנת הכשירה לפעול באירועים מסוגים שונים. דוגמה לכך עולה מציטוט אחד מקציני השייטת באמצעי התקשורת: "ירדנו מהמסוק כצאן לטבח? לא צריך לדבר במושגים כאלה. נשאר אותם במקום אחר. אנחנו לא ברווזים במטות. אנחנו לוחמי קומנדו מאומנים... האירוע פה התחיל כמבצע צבאי, מדיני ונגמר בתקשורת" (קצין בשייטת, ידיעות אחרונות, 1.6.2010).

פער בין מסרים עלול לעורר תחושות תסכול אצל הלוחמים, תחושות חוסר גיבוי מצד המפקדים או אף פגיעה בתחושת המסוגלות של הלוחמים. זאת ועוד, באירוע המשט נכנס קריטריון נוסף לבחינת הפעולה הצבאית - הקריטריון המדיני. כפי שכבר אמרנו, במובן זה במקרה שהפעולה הצבאית גוררת בעקבותיה ביקורת מדינית בין-לאומית חריפה או במקרה שהפעולה הצבאית איננה מתורגמת להישגים מדיניים, משתמע שהפעולה הצבאית נכשלה. נוסף על כך ההשלכות המדיניות והתדמיתיות שבאו לידי ביטוי בזירה הבין-לאומית ושנגרמו בעקבות אירוע המשט נתפסו על ידי גורמים שונים כגורם נוסף שהיה צריך להביא בחשבון בעת תכנון פעולת ההשתלטות על הספינות, ולכן גורמים רבים ראו בפעולה הצבאית בכללה כישלון (פדן וטובי, 2010). כללו של דבר, היכולת של מפקדים להכיל ניגודים ולתווך אותם בהצלחה לפקודיהם תצמצם בקרבם תחושות תסכול או חוסר מסוגלות שעלולות להתפתח עקב המאפיינים שתוארו לעיל.

## ניהול רשתות וקשרי גומלין

התמודדות ארגון צבאי עם מאפייני העימותים כיום כרוכה ביכולתו ליצור קשרי גומלין בין פרטים, יחידות וזרועות בארגון, כך שבאמצעותם יוכל להתוות התנהגויות, כיוונים, ידע, פתרונות, ודרכי פעולה חדשים. בעידן הזה ארגונים נבחנים ונבדלים ביניהם ביכולתם לשלב את כל הידע וכוח האדם העומד לרשותם בתהליך המנהיגות. על ידי כך הם יכולים להפגין כושר הסתגלות למצבים חדשים ולהתחרות בארגונים אחרים. השילוביות הבין-זרועית בצבא היא דוגמה לדפוס פעולה כזה. החשיבה השילובית מבטאת תפיסה ארגונית שהתפתחה לנוכח חוסר היכולת של התפיסה הארגונית ההיררכית להתמודד עם אי-הוודאות המובנית לתוך הסיטואציה הצבאית ועם המהירות הגוברת של ההשתנות בסביבה הארגונית. תפיסה זו התפתחה גם עקב רצונו של הארגון הצבאי שלא לאבד את הרלוונטיות שלו עקב שינויים מהירים אלו.<sup>9</sup> התפיסה השילובית מדגישה את הידע האינטגרטיבי המתפתח מתוך העצמאות והייחודיות הדיסציפלינרית של כל זרוע, ומתוך דגש על התהליך שביצירת ידע חדש (רזי ויחזקאלי, 2005; 2008). אפשר לתאר את מהות היחסים בין הזרועות בעידן השילוביות ככזו המשקפת מערכת מורכבת שיצירת ידע אינטגרטיבי בתוכה נעשית באמצעות רשתות דינמיות, וידע זה משמש בסיס לפעולות ורעיונות חדשים בארגון. זאת ועוד, השילוביות היא ביטוי מרכזי לפעילות של כל זרוע ושל צה"ל בכלל כמערכת פתוחה. כל זרוע מבינה את ההקשר ומקבלת עליה לפעול למען מטרה משותפת. כל זאת מתוך היתרון היחסי שלה על זרוע אחרת ועל ידי תרומתה לפיתוח ידע מצרפי חדש.

למפקדים בצה"ל יש תפקיד מרכזי במימוש דפוס החשיבה והפעולה השילובי. מוקד התמודדות מרכזי של מפקדים כיום הוא הצורך לממש תפיסה של מנהיגות שונה, שעיקרה יצירת חיבורים בין גופים ומערכים כדי לאפשר לפתח את התנאים ואת ההזדמנויות לשילוב בין יכולות וידע של מסגרות וגופים שונים. מדובר הן בבניין הכוח הן בהפעלת הכוח על מנת שהכוחות יוכלו לעבוד במשולב והגבולות ביניהם יהיו "חדירים" (צה"ל, 2015). נדרשת מנהיגות היוצרת תנאים המאפשרים קשרי גומלין שבאמצעותם מתהווים התנהגויות, כיוונים, ידע, פתרונות ודרכי פעולה חדשות. כלומר, למנהיגים יש תפקיד משמעותי ביצירת "זרעים של התהוות" (פדן, 2009). מפקדים יכולים לעשות זאת על ידי העשרת קשרים בארגון - לעצב קשרים חדשים במקום שבו לא היו או לשפר קשרים קיימים - ועל ידי יצירת תנאים מאפשרים שבאמצעותם ניתן יהיה לרתום ידע של יחידים למטרות הארגון כולו. לפיכך נדרשת ממפקדים חשיבה מערכתית היוצרת ראייה של השלם, מתוך הבנה שלמערכת השלמה יש איכויות מצרפיות שאין לשום חלק מחלקיה (רזי ויחזקאלי, 2005; 2008). תפיסת השלם מחייבת התמקדות בקשרי הגומלין ובממשקים בין חלקי המערכת.

אלה באים לידי ביטוי, לדוגמה, ביישום השילוביות ובשילוב המידע לסוגיו המתקבל מקציני המטה המקצועיים בתוך תהליכי קבלת החלטות.

ניתוח דפוסי הפעולה הנדרשים מצה"ל כדי להתמודד עם העימותים שהוא מעורב בהם מלמד כי על מנת ליצור "זרעים של התהוות" ולרתום ידע של יחידים לטובת משימה משותפת אי-אפשר להסתפק בהובלה של אנשים. הפעולה הצבאית הנדרשת בעימותים בעת הנוכחית מצריכה חיבור בין יחידות ומערכים מסוגים שונים, ולכן מחייבת מפקדים להנהיג הן את הכפופים להם הן גורמים שותפים אחרים מתוך תפיסה מערכתית. יצירת חיבורים בין חלקים שונים במערכת הכרחית על מנת ליצור ולקדם קשרי גומלין בין גורמים בארגון. כל זאת כדי ליצור ידע, פתרונות חדשים ודפוסי פעולה חדשים או מורכבים לצורך המשימה המשותפת. מימוש שיתופי פעולה בין יחידות, יישום השילוביות הבין-זרועית והובלה של עבודת מטה מערכתית הם דוגמה ליצירת חיבורים ולניהול קשרי גומלין הנדרשים בעידן הנוכחי. למשל, אחת המסקנות של ועדת איילנד לחקירת אירועי המשט הייתה כי היו ליקויים בשיתוף הפעולה בין גופי המודיעין למיניהם בהכנת המבצע. כך טען גיורא איילנד בריאיון: *"לחיל הים הייתה תחושה מוטעית שהמבצע הוא שלהם. ומבחינת אמ"ן הוא לא גילה גישה יוזמת שאומרת זה אירוע גדול. הוא [המבצע] לא שייך לחיל הים אלא יש לו השלכות גדולות יותר. שני הצדדים לא היו בסדר [...] התוצאה הייתה שמיצוי היכולת של מדינת ישראל להביא את כל המודיעין לא היה מיטבי"* ("ידיעות אחרונות", 23.7.2010).

מכאן שהפעולה המערכתית הנדרשת ממפקדים בעת הנוכחית מחייבת אותם לראות במנהיגות לא רק אמצעי להשפעה בין-אישית, כזו המנוהלת "מלמעלה למטה" - מן המנהיג אל המונהגים (ממפקד לפקודיו), כי אם לראות במנהיגות אמצעי המאפשר ליצור חיבורים וקישורים בין מבנים מתהווים בתוך הארגון הצבאי (בין יחידות, בין זרועות, בין מטות) ובין ארגונים (לדוגמה, צבא ומשטרה אזרחית). במובן זה המפקד מוביל את כלל הגורמים כמערכת אחת בהשלמת המשימה (Marion & Uhl-Bien, 2001).

צבירת ידע ויצירתו המהירה משמעותיים ליכולתו של הארגון לשרוד ולהתמודד עם מציאות מורכבת. מציאות זו מקדשת יצירתיות, חדשנות וסגילות (adaptability) של הארגון לגבי הסביבה שבה הוא פועל כתנאי להישרדותו. כדי לאמץ תרבות ארגונית מעין זו הארגון צריך לקדם את התהוות ה"אינטליגנציה המבוזרת", שהיא פועל-יוצא של כל היכולות, הן אינטלקטואליות הן אחרות, של פרטים בארגון. עליו לעשות זאת מתוך תפיסה שפרטים ברמות שונות ובתפקידים שונים בארגון שאינם מזוהים עם ההנהגה הפורמלית יכולים לגלות מנהיגות ובאופן זה להשפיע על כל מיני פעולות של הארגון. דפוסים אלו באים לידי ביטוי בצה"ל בדגם הפיקוד מוכוון המשימה,<sup>01</sup> שמטיל אחריות רבה על הדרגים הזוטרים

בגיבוש משמעות למצב בשטח וביצירת מענה מותאם כדי להתמודד עם האתגרים העולים מן השטח.<sup>11</sup> כמו כן בדפוסים אלו באה לידי ביטוי מעורבות גוברת של קציני מטה מקצועיים בתהליכי קבלת החלטות בלחימה (ראו להלן). מעורבות זו וזאת נעשית, כפי שכבר נאמר, מתוך הבנה כי צבירת ידע ממגוון גורמים ויצור מהיר של ידע הם משמעותיים להישרדות ארגון המעוניין להתמודד עם מורכבות. מכך נגזר הצורך של מפקדים להוביל את תהליך המנהיגות מתוך השפעה ורתימה של פקודים, עמיתים וממונים וגיוסם לתהליך זה.

היכולת לנהל שיח משותף ולשתף גורמים נוספים בתהליכי קבלת החלטות מאפייני העימותים כיום והמענה הצבאי הנדרש להתמודד עימם יוצרים מצב שבו ארגון צבאי אינו יכול עוד להישען על יכולת ההובלה של מפקד אחד או על היכולת המבצעית של זרוע אחת כדי להשיג הכרעה בשדה הקרב. הדבר נכון גם בנוגע לארגונים אחרים, אזרחיים ושאינם אזרחיים, הנשענים יותר ויותר על עבודת צוות מתוך הבנה שהפרט (מנהל/מפקד) אינו יכול להחזיק בכל הידע לצורך הובלת משימות - החל בתהליך איסוף המידע, דרך תהליך קבלת החלטות וכלה בביצוע המשימה והשלמתה. מערכות אלו נסמכות על הידע המבוזר ברחבי הארגון ולא על הידע הנמצא בידי המנהיג בלבד, מתוך הבנה שבארגונים הפועלים בסביבה דינמית צבירת הידע ויצירתו המהירה קריטיות להישרדות הארגון. במצב כזה היתרון של הארגון על פני ארגונים אחרים יהיה תלוי ביכולת שלו לשלב ידע וכישרון מפוזרים ורחבים של כל בעלי התפקידים והיחידות העומדים לרשותו (Nelson, Van Ameijde, Van Merus, & Billsberry, 2006). על ידי כך הארגון משיג השפעה מצטברת של כמה יחידות ופרטים בתוכן שתורמים לתהליך המנהיגות - כל אחד בדרכו ובתחום מומחיותו - ולכן לארגון כולו. התוצאה היא יצירה של תהליך סינרגטי. זהו מצב שבו התוצר של הפעולה המשותפת גדול מסך התרומות של כל פרט או יחידה לו היו פועלים באופן נפרד ועצמאי.

בהקשר הצבאי מדובר על דפוסי פעולה וחשיבה המממשים שילוב של מספר גורמים בהפעלת הכוח, כמו זה הבא לידי ביטוי בשילוביות הבין-זרועית (שהוזכרה לעיל), שהיא כאמור צורה ארגונית ממוזגת ומותכת, או במעורבות של קציני מטה מקצועיים בתהליכי קבלת החלטות בלחימה. מעורבות מעין זו, הכרוכה בשילוב גורמים מקצועיים בתהליכי קבלת החלטות, נגזרת הן ממאפייני העימותים הן מהתפתחויות טכנולוגיות המאפשרות אותה. היא נשענת על ההבנה שמנהיגים, ובכלל זה מפקדים, אינם יכולים להחזיק בכל הידע הרלוונטי לצורך השלמת משימות וקבלת החלטות נכונה. דוגמה להבנה זו היא החלטת הרמטכ"ל בשנת 2009 לשלב ליווי של יועצים משפטיים בלחימה ובהכנות אליה מרמת



האוגדה ומעלה כחלק מ"השלם המבצעי". דוגמה נוספת לצורך של מפקדים לשתף גורמים נוספים בתהליך המנהיגות היא התגברות מעורבותם של קציני מודיעין בתהליכי קבלת החלטות. הדבר בא לידי ביטוי במעבר של קציני המודיעין ממפקדות ניהול הקרב העורפיות לחזית הלחימה. במרכזי האש שהוקמו בפיקודים המרחביים ובאוגדות המתמרנות הפכו קציני המודיעין לגורם מרכזי שיכול לעבד את המידע, לבצע הערכת מצב ו"להפלייל" מטרה לתקיפה. הם פועלים לצד מפקדי המרכזים (שאינם קציני מודיעין) העוסקים בתכנון ובהוצאתן לפועל של התקיפות על מנת לנצל ביעילות את אמצעי האיסוף והאש (כהן, 2009). אם כן, מוקד התמודדות מרכזי בתפקיד המנהיג הצבאי בעת הנוכחית הוא יכולתו לשתף גורמים מקצועיים נוספים בתהליך המנהיגות ולנהל בהצלחה שיח משותף עימם ובין כל הגורמים יחד. זאת ועוד, מצב דברים זה מחייב את המפקד לבזר את תהליך המנהיגות, שכן תהליך זה איננו עוד קניין של הפרט היחיד (המפקד) כי אם של הקולקטיב - כלל השותפים, ובכללם הגורמים המקצועיים. בתהליך זה בא לידי ביטוי דגם המנהיגות המבוזרת, שלפיו מנהיגות משקפת השפעה מצטברת של פרטים/יחידות מעמדות שונות בארגון שתורמים - כל אחד בדרכו ובתחום מומחיותו - לתהליך המנהיגות. על כן לפי דגם זה מנהיגות מבוזרת נעדרת גבולות מוגדרים. מכאן שדגם המנהיגות המבוזרת<sup>12</sup> מדגיש את קשרי הגומלין המתקיימים בין פרטים/יחידות בארגון סביב רעיון או תהליך משותף, ולפיו מנהיגות צומחת מתוך קשרי גומלין בין פרטים (Gronn, 2002; Nelson et al., 2006). מנהיגות מבוזרת כאמצעי לשימוש בידע ומומחיות המפוזרים בתוך הארגון מחייבת יצירת דפוסי פעולה המאפשרים למידה משותפת ויצירת רעיונות משותפים, וכן יצירת תשתית ולגיטימציה ליוזמות "מלמטה" ולהובלה בידי פרטים שאינם בהכרח בעלי תפקיד פורמלי בארגון (פדן, 2009). כמו כן היא מחייבת תהליכים של בניית אמון באחר ובמקצועיותו והכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של המפקד (טובי ופדן, 2011).

מכאן עולה כי מנהיגות המפקד אינה תהליך המערב השפעה "מלמעלה למטה" בלבד, כלומר השפעה של מנהיג על מונהגיו, וכי נוסף על ההשפעה על פקודיו (מימוש סגנון מנהיגות מסורתית) המפקד נדרש להפגין מנהיגות כלפי עמיתים וממונים (שאינם כפופים לו) ובמקרים אחרים לשתף בתהליך המנהיגות גורמים נוספים (פרטים או יחידות) שיכולים לתרום לתהליך זה. לפתחו של המפקד מונח אתגר מנהיגות משמעותי הכרוך ביכולתו לממש השפעה של "360 מעלות", וכך להוביל את תהליך המנהיגות. לתהליך זה מצטרף אתגר מנהיגותי נוסף הכרוך ביכולת המפקד לנהל שיח משותף בין הגורמים המקצועיים למיניהם. בהקשר זה מנהיגות המפקד תיבחן לאור יכולתו לקדם תוצר סינרגטי בהובלת תהליך מנהיגות שיכול להביא לידי מימוש את תרומתו היחסית והמוחלטת של כל גורם בתהליך.

דיון - בחזרה אל התיאוריה: דגם או דגמים של מנהיגות?

מן הדברים שנכתבו עד כה עולה בבירור כי מאפייני העימותים במאה ה-21 מכתבים שינויים במאפייני הלחימה ושדה הקרב ולכן משפיעים על המענה הצבאי המתגבש לאורם. לתצורות הארגוניות החדשות הנוצרות כחלק ממענה צבאי זה ולמאפייניו יש השלכות ישירות על דפוסי והגינות הפעולה הנדרשים ממפקדים וממנהיגים צבאיים בעת הנוכחית. מאפיינים אלה יוצרים אתגרי מנהיגות חדשים נוסף על הקיימים, כפי שהראיתי במאמר זה. הנה כי כן עולה שאתגר מנהיגות מרכזי של מפקדים כיום כרוך ביכולתם לדעת לזהות את ההקשר שבו הם פועלים, ובהתאם לכך להפעיל את דגם המנהיגות המתאים. הצורך לזהות את ההקשר הוא למעשה "תמצית המקצוע הצבאי ואמנות הלחימה" (בן-שלום ושמיר, 2008), אך בשונה מן העבר כעת נדרש המפקד להגיב ולשנות את סגנון מנהיגותו על פי ההקשר (Osborn, Hunt & Jauch, 2002; Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavaretta, 2009). כאמור, מאמר זה מעמיד את ההקשר כמשתנה מרכזי המשפיע על סגנון המנהיגות המתהווה ועל ידי כך מצטרף לקריאה הקיימת בספרות המחקר והעשייה להעמיק את הדיון בהשפעת משתנים הקשורים על מנהיגות - כמו אלה הנדונים במאמר זה וכוללים את השתנות פני העימות ואת יצירתם של דפוסי פעולה צבאיים מגוונים בתגובה לכך (Blair & Hunt, 1986; Johns, 2001).

אם כך, נוספת כאן מורכבות שלא הייתה קיימת בעבר. המפקד נדרש לזהות מתי הוא פועל על פי דגם מנהיגות מסורתי - שמשמעותו מימוש המשימה באמצעות פקודיו הישירים בלבד ומתן תכלית המשימה והפעולות שיש לבצע במסגרתה; ומתי הוא יכול לחרוג מדגם המנהיגות המסורתי ולממש דגם מנהיגות אחר (מבוזר, משתף, מורכב או אחר), כמו לדוגמה לשתף את פקודיו בעיצוב אופן מימוש המשימה, לשתף גורמים מקצועיים נוספים או פרטים ויחידות שונות (ובתוך כך עמיתים או ממונים). כל זאת לצורך הצלחת תהליך המנהיגות. לפיכך מפקדים נדרשים לדעת למפות את ההקשרים השונים ואת מאפייניהם (בט"ש, חירום, סוגים של מצבי לחימה), ובהתאם לכך להנהיג את פקודיהם. מכיוון שמנהיגים צבאיים פועלים במציאות של שינוי מתמיד הם נדרשים הן לסגילות הן לגמישות. במונח סגילות הכוונה ליכולת של המפקד והארגון הצבאי ללמוד מהשתנות הסביבה ולהתאים את פעולותיו לשינויים אלה. במונח גמישות מדובר על האופן שבו מנהיגים צבאיים נדרשים להפעיל דפוסי והגינות פעולה שונים בעת לחימה ובאירוע יחיד (גמישות הפעלה), אך גם על גמישות מחשבתית בנוגע להגינות הפעולה שמפקדים צריכים לממש בעת תכנון וביצוע דפוסי פעולה אלה. הגמישות והסגילות נדרשות למפקדים על מנת שיוכלו להתמודד עם הדינמיות וההשתנות המהירה של מצבי העימות למיניהם, עם הטשטוש הרב המאפיין אותם

ועם מורכבותם.

המחקר על מנהיגות עסק באופן מסורתי במנהיגים, בפרטים. ההתמקדות במחקר הייתה בהתנהגויות, בפעולות ובתפיסות (mind sets) של הפרט האחד שהיה המנהיג שהתמנה רשמית בארגון. מערכת היחסים בין פרט זה לבין חברי הקבוצה הייתה מערכת יחסים אנכית (vertical relationship): מערכת היררכית שבה המנהל, המנהיג, המפקד ניצב מול הכפופים, המונהגים, הפקודים. מכאן התפתח המושג מנהיגות אנכית (vertical leadership) (Conger & Pearce, 2003).<sup>13</sup> על פי הדגם האנכי תפקיד המנהיגות הוא לקבל החלטות אסטרטגיות ולאחר מכן להשפיע ולהוביל את הארגון כדי ליישם את ההחלטות הללו ביעילות (Northouse, 2010).

במרוצת השנים נמצאו מספר מלומדים שקראו תיגר על תפיסות מעין אלה. טענתם העיקרית הייתה שמנהיגות היא פעילות שיכולה להיות משותפת או מבוזרת בין מספר פרטים בקבוצה או בארגון נתון. לדוגמה, פרטים שאינם מנהיגים יכולים להפעיל מנהיגות ולפנות את מקומם מעמדה זו בזמנים אחרים כדי לאפשר לפרטים אחרים להוביל (Pearce & Conger, 2003). גישות חדשות למנהיגות מגדירות אותה תהליך הכרוך ביחסים בין בני אדם, תופעה משותפת המתרחשת ברמות היררכיות שונות של הארגון, או תופעה התלויה בקשרי גומלין חברתיים וברשתות של השפעה המתקיימות בין פרטים שונים בתוך הארגון (Fletcher & Kaufer, 2003; Pearce & Conger, 2003; DeRue & Ashford, 2010). גישות אלה מעניקות מקום מרכזי להקשר שבו מתרחשת מנהיגות. מכאן התפתח המושג מנהיגות משותפת (shared leadership). מושג זה מתאר את המנהיגות כמשקפת תהליך דינמי ואינטראקטיבי בין פרטים בתוך קבוצות שבהן מטרת חברי הארגון/הקבוצה היא להוביל זה את זה לעבר הגשמת מטרות. תהליך זה כולל השפעה אופקית בין עמיתים, ובזמנים אחרים השפעה אנכית - מלמעלה למטה או מלמטה למעלה. ההבחנה המרכזית בין מנהיגות משותפת לבין דגמים מסורתיים של מנהיגות היא שתהליך ההשפעה המשותפת מערב יותר מאשר השפעה "מלמעלה למטה". (Pearce & Conger, 2003). על פי התיאוריה של מנהיגות משותפת "המנהיגות מבוזרת באופן רחב בין פרטים שונים במקום להיות מרוכזת בידי של מנהיג אחד הפועל מתוך תפקיד הממונה"

הכתיבה על אודות שינוי סביבת הפעולה של ארגונים כיום (לדוגמה: Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003; Nelson et al., 2006; Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007) מעמידה את ההקשר כמשתנה המרכזי המשפיע על סגנון המנהיגות של המנהיג. כלומר, מדובר על הצורך של המנהיג להתאים את סגנון מנהיגותו למצבים ולהקשרים שונים בהתאם למאפייניהם. ההתייחסות אל ההקשר כדי לבחון מנהיגות איננה תובנה חדשה.

עוד בשנת 1967 טען פידלר ב"מודל התלות" שפיתח (in: Northouse, 2010) מנהיגות אפקטיבית לעולם תהיה תלויה הקשר, ותפקיד המחקר הוא להגדיר את ההקשרים הללו. למעשה, על פי תיאוריית התלות (contingency theory) סביבות שונות מציבות דרישות שונות לפני ארגונים ובזיקה לכך על המנהיגים של הארגונים הללו לפעול (Marturano & Gosling, 2008, 25).

אם כך, כפי שנטען במאמר זה, השתנות ההקשר מחישה שינוי גם בתפיסת המנהיגות - בארגונים צבאיים ואזרחיים כאחד. לפני מנהיגים צבאיים ניצבים אתגרים ומוקדי התמודדות חדשים רבים בעוד אתגרים ומוקדי התמודדות ישנים ממשיכים להתקיים. לאור זאת טען בן ארי (2011) כי יש צורך בדגם חדש של מנהיגות המציע המשגות חדשות של יכולות צבאיות ושל תצורות ארגוניות נוסף על הקונוונציונליות. בן ארי הציע "מודל תוספתי" של "כישורים מנהיגותיים המתווספים לאלה הקיימים". דגם זה מגלם, לדידו, מורכבות הולכת וגדלה ולא תבנית פשוטה של החלפת משימות ויכולות ישנות בחדשות, שכן לטענתו "מנהיגים צבאיים אינם יכולים להסתמך רק על סמכות, מומחיות מקצועית או יכולת טקטית".

גם בצבא האמריקני פותחה דוקטרינת מנהיגות על מנת לסייע להתמודד עם לחימה א-סימטרית או עם "האיום ההיברידי". דוקטרינה זו, המכונה "מנהיגות סיגולית" (adaptive leadership), מעניקה גם היא חשיבות להקשר. היא פותחה על מנת לסייע למנהיגים לפקד בסביבה המתאפיינת באי-יציבות, באי-ודאות, במורכבות ובדו-משמעות. מנהיגות סיגולית מגלמת יכולת להכיר בכך שמרכיבים בסביבה משתנים. תפקיד המפקד הוא לזהות את המרכיבים הקריטיים של הסיטואציה החדשה ולחולל שינויים במקומות שבהם מתהוות דרישות חדשות. לפיכך: סתגלנות היא שינוי אפקטיבי בהתנהגות בתגובה לשינוי בנסיבות. במצבים כאלה מנהיגים צבאיים נדרשים לזהות ולהביא בחשבון את יכולות הצוות ולשים לב, כי בעוד חלק מן המשימות הן משימות שגרתיות (ובהן יש צורך לממש מנהיגות מסורתית), משימות אחרות דורשות הבהרה פיקודית, או במילים אחרות הענקת משמעות ספציפית למצב שנוצר (באמצעות מסגור מחודש), ומשימות אחרות מציבות אתגרים חדשים לגמרי.

דגם נוסף למנהיגות, שפותח לאחרונה ונשען על מדע המורכבות, מעניק גם הוא חשיבות גדולה להקשר. תיאוריית המנהיגות המורכבת עוסקת בטבעה של מנהיגות בהקשרים המשתנים באופן תמידי (על פי תיאוריה זו השינוי, הדינמיות, המורכבות ועוד הם מאפיינים אינהרנטיים לסביבה שבה פועל הארגון). על פי תיאוריות של מורכבות מנהיגות היא דינמיקה מתהווה הכוללת השפעה הדדית בין פרטים בארגון המנהלים ביניהם קשרי גומלין באמצעות רשתות. זוהי תיאוריה העוסקת בתהליכים ורואה את המנהיגות כתחום המקשר בין מבנים מתהווים (Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien et al., 2007). על כן מנהיגות מורכבת

עוסקת ביצירת תנאים המאפשרים לארגון לממש חדשנות, יצירתיות וחיוניות. על פי תיאוריה זו ארגונים הם מערכות סיגוליות מורכבות (complex adaptive systems - CAS). מערכות אלה משמשות כצמתים הקשורים ביניהם באמצעות רשתות. כל אחד מן הסוכנים/החלקים/הרכיבים במערכות אלה קשור ומקושר לאחרים מכיוון שיש להם מטרה משותפת. איחודם יוצר שלם הגדול מסכום חלקיו. תיאורטיקנים העוסקים במנהיגות מורכבת מחלקים את המנהיגות לשלושה סוגים: מנהיגות אדמיניסטרטיבית, מנהיגות סיגולית ומנהיגות מאפשרת. כל סוגי המנהיגות הללו מתקיימים בארגון בו בזמן, אך אופן המימוש של כל מנהיגות שונה. מנהיגות אדמיניסטרטיבית פועלת בתפקידי ניהול פורמליים, ולכן מתממשת באופן מסורתי כמנהיגות חד-כיוונית מלמעלה למטה, ואילו מנהיגות סיגולית מתממשת דרך דינמיקה של קשרי גומלין בתוך רשתות ובאופן רב-כיווני (להרחבה ראו לדוגמה: Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007; Baran & Scott, 2010).

הדגמים השונים שהובאו בקצרה לעיל מעניקים חשיבות גדולה להקשר וטוענים כי ההקשר הוא הקובע את סגנון המנהיגות. דגמים אלה מכירים בהשתנות ההקשר ובאופן שבו הוא מעמיד לפתחם של מנהיגים את הצורך בשינוי סגנון מנהיגותם. כמו כן יש בדגמים האלה הבנה שנובע מכך הצורך בשינוי דפוסי הפעולה למימוש סגנון המנהיגות הנוצר בעטיו של הקשר משתנה. אך נדמה כי כל אחד מהתיאורטיקנים העומדים מאחורי הדגמים הללו מעמיד את הדגם שהוא מציע כדגם המספק את המענה הטוב ביותר, והוא בלבד, לאתגרים שמציב ההקשר החדש שנוצר. נראה כי הגמישות והדינמיות הנדרשות מן המנהיג בכל אחד מן הדגמים הללו (כחלק מן המענה להקשר החדש) ניתנות למימוש רק במסגרת יישום דגם המנהיגות המוצע על ידי התיאוריה.

המאמר הנוכחי מציע להרחיב את מגוון דגמי המנהיגות הנמצאים ב"ארגז הכלים" של המנהיג הצבאי בצה"ל, דגמים שהוא יכול ממש במסגרת תפקידו. הצעה זו נובעת מתוך התבוננות במנעד האפשרויות הקיימות והמתהוות, הן של ההקשרים הן של סגנונות מנהיגות. העת הנוכחית מזמנת לארגונים, צבאיים ואזרחיים כאחד, מצבים (הקשרים) שונים ומשתנים שבהם, לעתים, נדרש לממש דגם מנהיגות שונה בכל אחד מהם. כלומר, הטענה היא כי אין דגם מנהיגות "נכון" לכל ההקשרים, לכל המצבים. בהקשרים מסוימים נכון יותר שהמנהיג יממש מנהיגות מסורתית, ואילו באחרים יממש סגנון מנהיגות אחר - מורכב, משתף, מבוזר או אחר. המנהיג צריך להכיר את כולם ולדעת להפעיל כל אחד מהם בהקשר המתאים. כדי להדגים טענה זו שואל המאמר את ההמשגה המוצעת במחקרן של לומסקי-פדר ורפפורט (תשס"א). מחקרן עוסק בגבריות ובוהות הגברית של מהגרים יהודים-רוסים

בצבא הישראלי באמצעות פיענוח הדגמים התרבותיים שהגבר המהגר מגייס על מנת לעצב את זהותו הגברית בתהליך התמקמותו במדרג הגברי בחברה החדשה. מן המחקר עולה כי האישור לזהותם הגברית של המהגרים בחברה החדשה נבנה דרך עבודת פרשנות לדגמים שונים של גבריות. במילים אחרות, המהגרים משחקים בין דגמים שונים של גבריות כדרך להבין ולהבנות את גבריותם.

מנהיגים צבאיים נדרשים לממש דגמים שונים של מנהיגות צבאית בהקשרים שונים-הקשרים שהם פועל יוצא של המסגרת, הדרגה או סביבת פעולה או לחימה שונות. לדוגמה, על פי רוב מפקדים בתפקיד "מ-מ"פ (דרגת סג"מ-סגן) נדרשים לממש דגם מנהיגות מסורתית (מנהיגות ישירה והיררכית), ואילו מפקדים בדרגים גבוהים יותר (סא"ל ומעלה) נדרשים לממש דגמים של מנהיגות משותפת או מנהיגות מורכבת לצד המשך הפעלת דגם המנהיגות המסורתית. הניסיון המנהיגותי שהמפקד רוכש במהלך שירותו הצבאי מסייע לו לזהות ולאפיין את ההקשר שבתוכו הוא פועל. תהליך זה, הכרוך ב"משחק" בין דגמי מנהיגות, מסייע למפקד להבנות את זהותו המנהיגותית כדמות פיקודית דינמית הפועלת בגמישות. וזאת, כאמור, במענה לסביבת הפעולה הדינמית, הבלתי צפויה, המורכבת והא-ליניארית שבתוכה הארגון הצבאי פועל בעת הנוכחית.

כך, בדומה למשחקים בדגמים של גבריות שמממשים מהגרים יהודים-רוסים בצבא הישראלי כדרך להבין ולהבנות את גבריותם, מנהיגים צבאיים משחקים בדגמים שונים של מנהיגות (juggling models of leadership) כדרך להבנות את מנהיגותם ובחשבון כולל את דמותם כמפקדים. באופן זה אין דגם מנהיגות אחד שהוא המתאים ביותר, כי אם מגוון דגמים של מנהיגות שכל אחד מהם מתאים לסיטואציה שונה. מפקדים המצוידים ב"ארגז כלים מנהיגותי" עשיר ומגוון יכולים לבחון את ההקשרים השונים שבתוכם הם פועלים ולשלוף, להפעיל ולממש את דגם המנהיגות המתאים לכל סיטואציה (לדוגמה: סיטואציה של דרג, תפקיד, סביבת פעולה, סביבת לחימה). הדגמים הללו של מנהיגות משמשים כולם חלק מהרפרטואר המנהיגותי של המפקד, ועל כן חלק מהמהות המנהיגותית שלו. המפקד מתנסה בהם במהלך תפקידו ולומד כיצד להתאימם להקשר, וכשאלה מבוססים דיים ב"ארגז הכלים המנהיגותי" שלו הוא מסוגל לממשם באופן גמיש.

התבוננות תהליכית מעין זו באופן מימוש דגמי מנהיגות בהקשרים שונים מסייעת לנו להשיג הבנה עמוקה יותר של מנהיגות ומנהיגות צבאית. זאת משום שאנו למדים כי כשם שניתן להבין טוב יותר גבריות באמצעות העמדה של דגמים שונים זה מול זה (לומסקי-פדר ורפופורט, תשס"א), כך ניתן להבין טוב יותר כיצד סגנון מנהיגות נוצר ומתהווה באמצעות העמדת דגמים שונים של מנהיגות זה מול זה.

## סיכום

תיאוריות אחדות במנהיגות החלו להעמיד בשנים האחרונות את ההקשר כמשתנה מרכזי המשפיע על מנהיגות. הדבר נבע מתוך תפיסה שלא ניתן להבין מנהיגות בלי להידרש להקשר שבתוכו היא פועלת. מבחינה תיאורטית נטען כי "מנהיגות משוקעת בתוך ההקשר שבו היא מתרחשת ולכן אם ההקשר ישתנה - המנהיגות תשתנה" (Osborn, Hunt & Jauch, 2002). המאמר הנוכחי ביקש להתעכב על מאפייני ההקשרים שבתוכם פועלים מנהיגים צבאיים כיום. אלה הקשרים שבתוכם מנהיגות צבאית משוקעת, מתעצבת ומשתנה. מתוך כך נגזרו אתגרים והזדמנויות פיקודיות-מנהיגותיות העומדים לפתחם של מפקדים בצה"ל. לבסוף הציע המאמר מסגרת תיאורטית חדשה למנהיגות. על פי מסגרת זו אין דגם מנהיגות אחד שהוא המתאים ביותר כי אם דגמים שונים של מנהיגות. המפקד נדרש להכיר מנעד רחב של דגמים וסגנונות מנהיגות כך שלא יהיה מוגבל לדגם מנהיגות אחד ועל מנת שיידע להפגין גמישות בהתאמת דגם המנהיגות המתאים לסיטואציה, קרי להקשר. תהליך זה, הכרוך במשחק בין דגמים שונים של מנהיגות, מסייע למפקד להבנות את זהותו המנהיגותית כדמות פיקודית דינמית הפועלת בגמישות. הבניה זו משמשת מענה לסביבת הפעולה הדינמית, הבלתי צפויה, המורכבות והא-ליניארית שבתוכה פועל הארגון הצבאי בעת הנוכחית.

## מקורות

- אביעד, ג' (2009). בניין הכוח של חזבאללה בין השנים 2009-2006: אבני יסוד ומגמות לעתיד. *צבא ואסטרטגיה*, 31(3), 18-3.
- בן-ארי, א' (2011). מלחמות היברידיות בסביבות מורכבות: מנהיגות בצבאות בני זמננו. *מראות של מנהיגות*, 3, 65-52.
- בן-שלום, ע' ושמיר, א' (2008). פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה. *מערכות*, 418, 23-16.
- גל, ר' (2005). מנהיגות בקרב. בתוך א', גונן וא', זכאי (עורכים), *מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה* (עמ' 231-199). תל-אביב: משרד הביטחון.
- ועדת וינוגרד (2008). הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006; ועדת וינוגרד, מלחמת לבנון השנייה: דין וחשבון סופי. ירושלים: הוועדה.
- חלוץ, ד' (2009) במלחמת לבנון השנייה, 12/7/09, המכון למחקרי ביטחון לאומי. ההרצאה התפרסמה ב- <http://heb.inss.org.il/uploadimages/>

Import/%28FILE%291257075120.pdf

- זיסר, א' (2009). חיזבאללה והמאבק על לבנון. צבא ואסטרטגיה, 21(2), 35-44.
- טובי, ש', כהן-רוזנברג, ג' וזומר-בליצר, א' (2012). עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית. בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
- טובי, ש' ופדן, כ' (2011). מנהיגות צבאית בעידן של מערכות צבאיות מורכבות. מראות של מנהיגות, 3, 28-51.
- טולדנו, א' (2011). הצורך במוכנות לקשת עימותים שלמה: למידה מהניסיון הישראלי והאמריקאי. מראות של מנהיגות, 3, 16-27.
- כהן, ר' (2009). ה"מלך", ה"נביא" ודילמת המנהיגות בשדה הקרב המודרני: השפעות שדה הקרב המודרני על השינוי בתפקידי המפקד המבצעי וקצין המודיעין. מראות של מנהיגות, 1, 16-20.
- לומסקי-פדר, ע' ורפופורט, ת' (תשס"א). משחקים במודלים של גבריות: מהגרים יהודים-רוסים בצבא הישראלי. סוציולוגיה ישראלית, ג(1), 31-48.
- מרשל, ס"א (תשט"ז). אנשים מול אש: סוגית הפיקוד הקרבי במלחמה עתידה (תרגום: עוזי נרקיס). תל-אביב: מערכות.
- פדן, כ' (2009). מנהיגות: מתכונה של פרטים לתכונה ארגונית. בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
- פדן, כ' וטובי, ש' (2010). קונפליקטים היברידיים במאה ה-21: משמעויות לתחום המנהיגות. בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
- פדן, כ' וטובי, ש' (2011). השילוביות הבין-זרועית ב"עופרת יצוקה": בין פרקטיקה לרעיון: משמעויות לתחום המנהיגות הצבאית. בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
- פדן, כ' וטובי, ש' (2012). השילוביות בצה"ל: אחד בפה אחד בלב. מערכות, 443, 18-26.
- צה"ל (2015). השילוביות בצה"ל, אגף המבצעים, תורה והדרכה.
- קורץ, ע', ברטי, ב' וקונרד, מ' (2012). ההתפתחות המוסדית של חמאס וחזבאללה: תמונת מצב והשלכותיה על ישראל. עדכן אסטרטגי, 15 (3), 91-81.
- רזי, ע' ויחזקאלי, פ' (2005). העולם איננו לינארי: מכוא לתורת המערכות המורכבות גורם חדש בניהול. תל אביב: משרד הביטחון; המכללה לביטחון לאומי, צה"ל; המרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה.
- רזי, ע' ויחזקאלי, פ' (2008). מינהל ציבורי על פרשת דרכים: מאגנוכיות לשיתוף פעולה בינארגוני. תל אביב: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.



- Baran, B. E. & Scott, C. W. (2010). Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology*, 22(1), 42-69.
- Ben-Ari, E., Lehrer, Z., Ben-Shalom, U., & Winer, A. (2010). *Rethinking the sociology of combat: Israel's combat units in the Al-Aqsa intifada*. NY: Suny Press.
- Ben-Ari, E., Michael, K., & Kellen, D. (Eds.). (2008). *The transformation of the world of warfare and peace support operations*. West Port, CT: Praeger Security International.
- Ben-Shalom, U., Klar, Y., & Benbenisty, Y. (2011). Characteristics of sense-making in combat. In J. H. Laurence & M. D. Matthews (Eds.), *The Oxford Handbook of Military Psychology* (pp. 218-230). USA: Oxford University Press.
- Blair, J. D. & Hunt, J. G. (1986). Getting inside the head of the management researcher one more time: Context-free and context specific in research. *Journal of Management*, 12(2), 147-165.
- Conger, J. A. & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research on shared leadership. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 57-72). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 1-21.
- Fletcher, J. K. & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 22-56). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hammes, X. T. (2007). Fourth generation warfare evolves: Fifth emerges. *Military Review*, 87(3), 553-565.

- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavaretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme context. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.
- Hoffman, F. G. (2007). *Conflict in the 21<sup>st</sup> century: The rise of hybrid wars*. Arlington, VI: Potomac Institute for Policy Studies.
- Hoffman, F. G. (2009). Hybrid threats: Reconceptualizing the evolving character of modern conflict. *Strategic Forum*, 240, 1-8.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational behavior*, 22(1), 31-42.
- Kaldor, M. (2006). *New and old war: Organized violence in a global era* (2nd ed.). Cambridge: Polity Press.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- Marturano, A. & Gosling, J. (Eds.). (2008). *Leadership: The key concepts*. London & New York: Routledge.
- Meddings M. P. (2000). *United-states army special forces: The 21<sup>st</sup> century urban challenge*. Barracks, PA: Army War College.
- Meindl, J. R., Erlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Nelson, P. C., Van Ameijde, D. J., Van Merus, N., & Billsberry, J. (2006). *An empirical study of the factors influencing the emergence of distributed leadership*. Paper presented at the 5th International Conference on Leadership, Cranfield, England.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Smith, R. (2005). *The utility of force: The art of war in the modern world*. London: Penguin.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

Weick, K. (1995). *Sense-Making in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## הערות

1 הגישות למנהיגות הרואות את המנהיגים כ"הירואים" מכונות בספרות התיאורטית על מנהיגות "התפיסה הרומנטית על מנהיגות" (The romance of leadership). אלה גישות המדגישות את מקום המנהיג ותכונותיו בארגון ואת השפעתו על ביצועי הארגון (Meindl, Erlich & Dukerich, 1985).

2 המונח "היברידי" מנסה לחבר בין שיטות הלוחמה שבהן משתמשים בעידן המלחמה החדש, בין אופי השחקן (ארגון, מליציה, מדינה או כל קבוצה אחרת) המשתמש בהן ובין האמצעים הננקטים כדי לתת מענה לשיטות הלוחמה למיניהן.

3 במרכז הישגיו של ארגון חיזבאללה עומדת הפיכתו מגורם צבאי-טרוריסטי לגורם כוח בעל מימדים כלכליים, חברתיים, ופוליטיים בזירה הפוליטית הלבנונית (זיסר, 2009).

4 מונח מפורסם שטבע בהקשר זה הגנרל האמריקני צ'רלס קרולק הוא הרב"ט האסטרטגי (strategic corporal). מונח זה מתאר מצב שבו מנהיג ברמה נמוכה בהיררכייה הצבאית הוא בעל יכולת לקבל החלטות באופן עצמאי ולהפגין שיקול דעת מיטבי. מצב זה בא לידי ביטוי, לדוגמה, בהימצאותם של חיילים בשירות סדיר המאיישים את מחסומי צה"ל בשטחי יהודה ושומרון. כך לדוגמה, במקרה שבו לא ניתן אישור מעבר לתוך ישראל עבור אישה/גבר העולה בסופו של דבר בחייהם או חסימת מעבר עבור אזרח פלסטיני המתגלה מאוחר יותר כאישיות דיפלומטית חשובה.

5 בעשורים האחרונים ניכר שינוי באמצעים העומדים לרשות צבאות וכוחות מזוינים ברחבי העולם ובצה"ל. שינויים אלה באים לידי ביטוי, בין היתר, בזמינותם של אמצעים טכנולוגיים מתקדמים לשימוש בשדה הקרב. אלה משמשים כמובן חלק אינטגרלי מן המענה הצבאי. עם זאת במאמר הנוכחי לא ארחיב באופן ספציפי בנוגע לצורת השפעתם על אתגרי המנהיגות. 6 מאמר זה מתמקד באתגרים המנהיגותיים העומדים לפני מפקדים בצה"ל בעת הנוכחית ואינו עוסק ברמה המערכתית.

7 כאמור, תיאורטיקנים ואנליסטים צבאיים טוענים שיש שינוי פרדיגמטי במאפייני העימותים (שינוי שהחל כבר לפני יותר מעשור). במאמר שהופיע בכתב העת מראות של מנהיגות טוען הכותב כי: "אין אנו חווים רבולוציה כי אם התפתחות אבולוציונית טבעית של העימותים

תחת הקשר האורבניזציה, הגלובליזציה ומהפיכת המידע. לכן, לדידו, אין לשנות את תבניות הלחימה המרכזיות [...] כי אם להסתגל לאיום תוך כדי מינוף כל האמצעים" (טולדנו, 2011).

8 צוות אסטרטגי לבחינת מנהיגות ביבשה - הבנות מרכזיות (2013).

9 לדוגמה, המרכיבים הא-סימטריים של המלחמה מחייבים מענה רב-מימדי (שאינו רק רב-זרועי). צה"ל מתמודד עם יריבים שאינם מערכות צבאיות כבדות מגושמות, אלא מערכות גמישות שהיכולת שלהן ללמוד, להסתגל ולהתאים את עצמן להתמודד עם צה"ל ודפוסי פעולתו היא טובה. בעידן זה היכולת של היריבים ללמוד, להתחדש ולהפגין גמישות וסגילות הופכים למשמעותיים ביותר להישרדותם (Uhl-Bien, Marion, R., & McKelvey, 2007).  
10 השיטה של פיקוד מוכוון משימה מתבססת על ההנחה שקצינים חייבים להבין מהי המשימה המוטלת עליהם, אבל יש לתת להם חופש להחליט באופן עצמאי מהי הדרך הטובה ביותר לביצועה. בהתאם לשיטה זו מפקדים זוטרים בשטח יכולים להתאים את עצמם לנסיבות המשתנות בעקבות אי-הוודאות של שדה הקרב, ולא פחות מכך לנצל הזדמנויות בלתי צפויות (תפישת יסוד: לוחמת היבשה, פברואר 2010, בתוך: טובי ופדן, 2011).

11 קיימת מחלוקת באשר ליכולת ליישם את תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה בצבאות רבים בעולם ובצה"ל. קושי זה נובע ממצייאות ארגונית ותרבותית המובילה, בחשבון כולל, דווקא להידוק השליטה במפקדי משנה. להרחבה ראו: בן-שלום ושמיר, 2008.

12 המנהיגות המבוזרת היא צורה חשובה של מנהיגות שיכולה להשלים (אך לא להחליף) את המנהיגות המסורתית, משום שבעידן הנוכחי שליטה בידע אינה נחלתו של המנהיג היחיד (Gronn, 2002).

13 גישות אלה עסקו לרוב בשאלות כמו מהי מנהיגות, מהן התכונות של המנהיג האידיאלי בכל המצבים ומה נדרש כדי להיות מנהיג, ולא עסקו בשאלה כיצד נוצרת מנהיגות. דוגמה למחקר ששאלות אלה מונחות בבסיסו: פדן, וינשל ובן-ארי, 2009.