

כונהיגות אסטרטגית = סקירת ספרות

שרון פישר¹

סוגיית המנהיגות מעסיקה רבות מפקדים ואנשי מקצוע רבים בתוך הצבא ומחוצה לו. הספרות המקצועית בתחום המנהיגות רחבה וענפה, והיא כוללת מודלים מסוגים שונים, כגון מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת. מודלים אלה לרוב עוסקים במנהיגות כמשהו אנטי ואינם מבחינים בין רמות הפיקוד השונות. אמנם במערכת הצבאית כמעט לכל מפקד יש פקודים ומפקדים, וכולם עוסקים גם בפיתוח מפקדים, אך ניכר כי יש הבדלים מהותיים של אתגרי המנהיגות בדרגות השונות. בשנים האחרונות התפתחה ספרות ייחודית לתחום המנהיגות האסטרטגית. מטרת עבודה זו לסכם ולהאיר זוויות שונות של אתגרי המנהיגות בדרג הבכיר תוך סקירת מושגים מהספרות המקצועית. ספרות זו פותחה על בסיס הבנות של משמעות המשימה הניהולית והמנהיגותית בדרגים הבכירים בצבא, בממשל, ובתעשייה הפרטית. נראה כי סקירה זו יכולה להוות אבן בניין חשובה בתהליך הבחינה של הדרישות והאתגרים של הפיקוד העליון בצה"ל.

ספרות זו פותחה על בסיס הבנות של משמעות המשימה הניהולית והמנהיגותית בדרגים הבכירים בצבא, בממשל, ובתעשייה הפרטית.

הקדמה

באופן טבעי, סוגיית המנהיגות מעסיקה רבות מפקדים ואנשי מקצוע רבים בתוך הצבא ומחוצה לו. הספרות המקצועית בתחום המנהיגות רחבה וענפה, והיא כוללת מודלים מסוגים שונים, כגון מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת. מודלים אלה לרוב עוסקים במנהיגות כמשהו אנטי ואינם מבחינים בין רמות הפיקוד השונות. אמנם במערכת הצבאית כמעט לכל מפקד יש פקודים ומפקדים, וכולם עוסקים גם בפיתוח מפקדים, אך ניכר כי קיימים הבדלים מהותיים של אתגרי המנהיגות בין הדרגות השונות.

הרחבה של תיאוריות המנהיגות מתייחסת להקשר שבו פועל המנהיג ומבוססת על גישות מתוך תיאוריות תלויות-מצב (Contingency Theory). גישה זו מניחה כי בתנאים שונים ישנם סגנונות מנהיגות אפקטיביים שונים (לדוג' Hersey & Blanchard, 1977). במאמרם של עמר-אביטל ולידו (2005), מוצג ניתוח מקרה של מאפייני התפקיד של קצין המטה הבכיר בדרגת אלוף-משנה ומציגה תפיסה לפיה ישנם אתגרים ייחודיים למפקד הבכיר בהתאם לבכירותו וייעודו. בעוד חקר מקרה זה מצביע על אתגרים ייחודיים לדרג ולסוג התפקיד, שאלתנו כאן היא האם קיימת גם מסגרת תפיסתית - תאורטית אשר יכולה להסביר תופעה זו.

בשנים האחרונות התפתחה ספרות ייחודית לתחום המנהיגות האסטרטגית. מטרת עבודה זו לסכם ולהאיר זוויות שונות של אתגרי המנהיגות בדרג הבכיר תוך סקירת מושגים מהספרות המקצועית.

מנהיגות אסטרטגית - הגדרות

אחת העבודות הראשונות אשר מתייחסת למהות של מנהיגות אסטרטגית הינה של ברנרד (Barnard) משנת 1938 (אצל: Zaccaro, 2001). ארגונים שואבים הצלחה וחזיוניות מתוך מוכנות חבריהם לשתף פעולה למען מטרה משותפת.

הפונקציות של הבכירים כוללות: הגדרת ייעוד הארגון, זיהוי כ"א אשר מוכן לשתף פעולה לשם השגת המטרה ופיתוח מערכת תקשורת אשר תסייע לשיתוף פעולה ארגוני. ברנרד מתייחס לשני מרכיבים אשר הפכו לתמות מרכזיות בספרות העכשווית:

- א. תיאום ותחזוקה של הארגון כשלם המורכב מכלל חלקיו - תיאום סביב ייעוד משותף תוך אינטגרציה בין תתי-מרכיבים אשר פועלים להניע את הארגון כולו לכיוון שנקבע.
- ב. בכירים קובעים ייעוד - בכל רמה ורמה, ייעוד זה מתורגם למטרות מוגדרות יותר.

כץ וכהאן (Katz & Kahn, 1978) רואים את הארגון כמערכת פתוחה אשר פועלת בקשר הדוק עם סביבתה החיצונית. מכאן נגזרים תחומי האחריות של הבכירים:

- א. אחריות לתחזוק ולשמור על הגבולות הארגוניים, ובייחוד על הדינמיקות החיצוניות ופעולות הגומלין (אינטראקציות).

1 רס"ן שרון פישר, רמ"ד מיון והערכה בענף פא"ד באלר"ם.

- ב. שכבה ארגונית - השכבה האמצעית אשר בד"כ קובעת תהליכי עבודה עבור הרמה הביצועית.
- ג. שכבה ביצועית או טקטית - הרמה שבה עיקר העבודה של הארגון מתבצעת.
- ניתן לתאר את הרמות של השכבות הארגוניות בטבלה מס' 1.

תחילת הדרך הפיקודית הינה בשכבה הטקטית, שבה המנהיגות היא ישירה, מתמקדת בקבוצות קטנות עם משימות ברורות יחסית אשר מתבצעות בטווחי זמן קצרים. ברמה הגבוהה ביותר בשכבה זו, אשר מתייחסת לדרגת סא"ל, המפקד יפתח תוכניות ליישום הנחיות של מדיניות אשר גובשה בדרג גבוה יותר. קיים צורך לאזן בין צורכי תפקוד מיידיים לבין דרישות תפקוד עתידיים. במונחי הסביבה הצבאית, הרמה הטקטית הינה הרמה שבה מתקיימת הלחימה ברמת הקרב (battle) (Wong et al., 2003). יש לציין כי במציאות הפוסט-מודרנית, טווחי הזמן לתכנון הינם למעשה מוגבלים יותר ותכנון ארוך טווח מתייחס להתוויה של דרך עם קיום של שינויים וכוונן מתמיד.

השכבה הבאה הינה השכבה הארגונית, המתייחסת לדרג האל"ם, שבה המנהיגות מתחילה לחייב מסגרת שמתייחסת לסביבה החיצונית. מפקדים מתאמים ועושים אינטגרציה של פעולות בכמה תתי-מערכות. מנהיגות המפקד בדרג זה מחייבת ניהול לא-ישיר של כפיפים לשם השגת התוצרים של המערכת. מפקדים קובעים מטרות אסטרטגיות, וטווחי זמן ליישום פעולות של אחרים. טווחי הזמן של תכנון מהלכים בשכבה זו מתייחסים לבין ארבע לשבע שנים. בסביבה הצבאית, מתקיימים מבצעים והתערבויות (major operations & engagements).

- אחריות זו מוגדרת כפעולות רכיבה על הגבולות (boundary spanning).
 ב. בשל המנשקים (interface) עם הסביבה החיצונית, הבכירים צריכים לאזן את הדרישות ואת הצרכים אשר עולים מגופים ארגוניים רבים ומתחרים מול הארגון על אותם המשאבים.
 ג. המיקוד החיצוני של הבכיר מכוון גם לחיפוש אחר הזדמנויות בסביבה אשר יאפשרו לארגון לשפר את מעמדו ואת התחרותיות שלו אל מול הסביבה.

זקרו (2001) מגדיר מנהיגות אסטרטגית כ"סדרת פעילויות אשר מכוונות לשם פיתוח וניהול הארגון כשלם וכוללת את כל מרכיביו, על-מנת לשקף מדיניות לטווח רחוק ויעדים אשר מסתמנים מתוך ראיית הסביבה החיצונית של הארגון".

תאוריית מערכות בשכבות - Stratified Systems Theory

זכות עבודתם של ג'קובס וג'ק (Jacobs & Jacques, 1987) על תאוריית מערכות בשכבות, אפשר להבין את מושג ה'מנהיגות' ברמות ארגוניות שונות בצבא ובכלל. המודל פותח ושימש כבסיס למחקרים במכון המחקר של צבא ארה"ב (ARI) וגובש בעזרת מחקרים במכללה הצבאית למלחמה בארה"ב (US Army War College). ע"פ מודל זה, משימת המנהיגות מתחלקת לכמה שכבות ארגוניות. כל משימה של המנהיג הופכת למורכבת יותר ככל שעולים שכבה. ישנן שלוש שכבות עיקריות:
 א. שכבה אסטרטגית - השכבה העליונה אשר מבצעת פעולות אסטרטגיות הקשורות לגדילה ולתפקוד העתידי של הארגון.

טבלה 1: רמות של שכבות ארגוניות ע"פ תאוריית מערכות בשכבות

רמת השליטה	השכבה	הדרגה	התפקיד בשירות הציבורי	התפקיד בתעשייה	טווח התכנון (בשנים)	המדיניות
לא ישירה	האסטרטגית	אלוף	שר	נשיא	50-20	יצירה ואינטגרציה של מערכות מורכבות, יצירת מדיניות
לא ישירה	האסטרטגית	תת-אלוף	סגן שר	מנכ"ל	20-10	פיקוח על יחידות וחטיבות כפופות, הקצאת משאבים, יישום מדיניות
לא ישירה	הארגונית	אלוף-משנה	מנכ"ל	סמנכ"ל	10-1	יישום מדיניות, ארגון והקצאה של משאבים לתתי-יחידות
ישירה	הטקטית-ביצועית	סגן-אלוף או רב-סרן	חבר סגל	מנהל ישיר	3-1	תרגום מדיניות למשימה נדרשת, תעדוף משאבים
ישירה	הטקטית-ביצועית	סרן, סגן משנה או נגד	מפקח	מפקח	3 חודשים	פיקוח ישיר על עבודה, פתרון בעיות שותפות

ג. **אתיקה** - התנהלות מול אויבים הפועלים ע"פ עקרונות מוסריים שונים, מחויבות לצמצום פגיעות באזרחים ופגיעה בזכויות הפרט לשם הגנה על המולדת - כל אלה סוגיות אשר מחייבות את המפקד הבכיר לעסוק בדילמות ובהשלכות אתיות של פעולות הארגון.

מאפייני תרבות ארגונית לרמה האסטרטגית

אתגרי המנהיגות האסטרטגית באים לידי ביטוי גם דרך התרבות הארגונית. בצבא ארה"ב מציינים מגמות של עזיבת קצינים וזוטרים ובחינת השלכות הארגון כתוצאה מהקיסון והשחיקה הנובעים מצמצום במשאבים ובקצב המשימות (Wong et al., 2003). מאמץ עיקרי של המנהיגים הצבאיים מתייחס ליצירת סנכרון בין התרבות הארגונית לבין מטרות ארגוניות ויעדים.

מגמה בולטת נוספת הינה המעבר לפעולות המחייבות מבצעים משולבים. בארה"ב מגמות אלה חוזקות באמצעות ארגונים משולבים (Joint Staff), פיתוח מנהיגות משולבת ואף כתב עת מקצועי.

ג'ייקובס וג'ק (Jacobs & Jacques, 1987) מציינים שברמה האסטרטגית שני תפקידים עיקריים:

א. **פעולת גומלין עם הסביבה** - השפעה על הסביבה ושייכות וניתוח של מידע מהסביבה על-מנת לייצר מציאות יציבה יותר שבה תת-הארגונים יוכלו לפעול. אתגר זה מושג באמצעות פעולות המנהיג לצמצום חוסר ודאות, עמימות ומורכבות של הסביבה החיצונית.

ב. **יצירת משאבים קריטיים** - יצירת משאבים כגון תקציבים, חומרי גלם, כוח אדם, טכנולוגיה ודעת קהל חיובית למאמצים עתידיים, המושגת באמצעות פעולות המנהיג ליצירת הסכמה כללית עם הגורמים השולטים במשאבים.

מחקרים מהמכללה הצבאית למלחמה בארה"ב העלו כי משימות קריטיות נוספות למנהיגים אסטרטגיים הן: יצירת חזון, שימור יחסים מול גופים וסוכנויות אחרים (כגון חיל הים, חיל האוויר, המשטרה וכד'), שמירה על יחסים עם מנגנוני הגוף המחוקק, ייצוג הארגון בפני החברה הרחבה והובלת שינויים בתוך הצבא (Magee, 1998). משימה קריטית נוספת הינה תפקידם של מפקדים בכירים בהובלת הצבא לשינוי מהותי (טרנספורמציה) (Wong et al., 2003). שינוי מהותי זה מתייחס לשינויים יסודיים של יכולות צבאיות, כגון תורת לחימה, טכנולוגיה, תפיסות ומבנים. שינוי זה מוגדר כ"תהליך אשר מעצב את הטבע המשתנה של תחרות צבאית ושיתוף פעולה דרך יצירת שילובים חדשים של מושגים, יכולות, אנשים וארגונים אשר מנצלים את החוזקות הלאומיות ומגינים מפני נקודות תורפה על-מנת לקיים את העמדה האסטרטגית של המדינה" (U.S. Joint Forces Command, 2003). השינוי הקיצוני שנדרש להובלת השינוי מעורר התנגדויות רבות, ולכן השינוי אינו פשוט או אוטומטי.

השכבה השלישית הינה הרמה האסטרטגית הראשונה, המקבילה לדרגת תא"ל, שבה אחריות המנהיג לשלם ארגוני הינו ללא אזור חיץ בינו לבין הסביבה. משא ומתן עם הסביבה החיצונית מייצג את אחד התפקידים המרכזיים ברמה זו. מפקדים בדרג זה עוסקים ביצירת החלטות על מדיניות ואסטרטגיה שעשויים להוביל לשינויים מהותיים במבנה ובאקלים הארגוני. טווח התכנון בדרג זה הוא טווח של 5-10 שנים קדימה. בסביבה הצבאית, רמה זו מערכת מדיניות לאומית ומשאבים לאומיים אשר משמשים לשם מילוי היעדים הצבאיים האסטרטגיים שקבעה הממשלה.

בדרג הגבוה יותר של השכבה האסטרטגית, המקבילה לדרגת אלוף, המאמץ מחייב פעולה רבה מחוץ לארגון כדי לייצר תתי-ארגונים חדשים ולהשיג את המשאבים הנדרשים אשר חיוניים להמשך קיומם של תתי-הארגונים הקיימים. כמו-כן, האלוף אחראי לייצר ולשנות את האקלים הארגוני כמו גם לעצב את הערכים של הארגון. טווחי זמן לפעולות בדרג זה מתייחסים ל-20 שנים ומעלה.

הונט (Hunt, 1991) הרחיב את המסגרת של השכבות למודל של מנהיגות רב-שכבתית אשר בוחנת את סוגיית המנהיגות בצורה נרחבת. הונט מזהה את המשימות הקריטיות והייחודיות לכל שלב ארגוני שהינם תוצר של המשימה, האסטרטגיה ומאפייני המבנה הארגוני של שכבה. כמו-כן הוא מתייחס ליכולות הפרט אשר מורכבות ממאפייני הרקע, יכולות וכישורים לכל אחת מהשכבות. בנוסף, הוא מתייחס להשפעת הסביבה החיצונית והשפעת תתי-תרבויות ואקלים על מנהיגות. לבסוף, המודל דן במושג הביצועים ברמות השונות.

סביבה חיצונית של מפקדים ברמה האסטרטגית

מודל המנהיגות הרב-שכבתית מתייחס תחילה לסביבה החיצונית אשר עומדת בפני המנהיגים ברמות האסטרטגיות. עבור מפקדים צבאיים רלוונטיים מספר נושאים (Wong et al., 2003):

א. **סוגיית צבא-חברה** - קיים פער בין תפיסות מסורתיות-שמרניות שבבסיס המוסד הצבאי לבין חברה אשר מתנהלת בעקרונות ליברליים ויחידניים. יש הגורסים כי יש לפעול לצמצום פער זה על-מנת להימנע מהפיכת הצבא לגוף נפרד מהחברה. הקשר בין צבא לחברה מתווך באמצעות התקשורת, וכיום ברור שיש לנהל מערכת יחסי ציבור ברמה מערכתית. אתגר המנהיגות האסטרטגית היא בשמירה על איזון שבין מומחיות, מקצועיות, פעולה בהתאם למרות האזרחית וייצוגיות החברה.

ב. **בחינת חלופות התייעלות** - כמו בחברות הפרטיות, כיום מנהיגים ברמה האסטרטגית בצבא בוחנים את האפשרויות של מיקור חוץ על-מנת לצמצם בעלויות. בצבא ארה"ב בוצעו תהליכי מיקור גם לתהליכים ליבתיים כמו מערך הגיוס, אימון צבאות זרים ועוד.

יכולות של מפקדים ברמה האסטרטגית

מתייחסת לתפיסה ולהבניה של תבנית מושגית אשר מהווה בסיס לבחירה של דרכי הפעולה של הארגון בתוך סביבה מורכבת ומייצרת שפה ומושגים לפירוש והסבר של פעולות אלה למנהלים הפועלים בדרגים נמוכים יותר. עוד נמצא כי יש חשיבות ליכולת של מורכבות התנהגותית (behavioral complexity). מורכבות התנהגותית מתייחסת ליכולת לשחק מספר רב של תפקידים אשר לעיתים סותרים זה את זה, בצורה מאוזנת ומשלימה (Quinn, 1988). תפקידי מנהיגות סותרים מתייחסים לרצפים כמו - גמישות-שליטה ומיקוד פנימי-חיצוני. היכולת להכיר בתפקידים סותרים חשובה במיוחד למנהיגים אסטרטגיים בצבא אשר צריכים לייצר שינוי ארגוני תמידי.

ג'קובס וג'ק (Jacobs & Jacques, 1987) מזהים שתי סדרות של יכולות מנהיגות אשר הינן רלוונטיות ברמות הארגוניות ומתייחסות ליכולות תפיסתיות-ניהוליות ובין-אישיות (ראו טבלה 2 להלן). ברמה האסטרטגית נדרשות יכולות בין-אישיות אשר מסייעות לייצר תקשורת עם מגוון של גורמים חיצוניים, לייצג את הארגון בפני גופים חיצוניים ולפתח אקלים של הניהול הבכיר אשר משקף את הערכים והמדיניות של ההנהלה. יש צורך גם ביכולות לקידום חשיבה אסטרטגית משותפת ויצירת הסכמה כללית בין מנהיגים מערכתיים מקבילים אשר מייצגים מגוון קבוצות פנימיות וחיצוניות. הצורך הקריטי ביותר הינו מורכבות מושגית (conceptual complexity) אשר מאפשרת לבכיר לפתח מסגרת התייחסות אשר ממפה את מורכבות הארגון בסביבתה התפעולית. לרוב, בכירים כבר מאומנים ביתר היכולות, והמורכבות המושגית מהווה מקפצה של ממש לדרג זה. יכולת זו

מנהיגות בארגונים ללא גבולות

עם התקדמות הסביבה והטכנולוגיה, ארגונים הופכים לגמישים יותר ולעיתים אף מוחקים את הגבולות בינם לבין ארגונים אחרים

טבלה 2: יכולות מנהיגות ברמות ארגוניות שונות (מתוך ג'קובס וג'ק, 1987)

הסדרה	התחום	הרמה הטקטית	הרמה הארגונית	הרמה האסטרטגית
תפיסתית-ניהולית	תכנון	קובע יעדים מיידיים, מארגן תכניות קצרות מועד ויעדי יצור	מפתח תוכניות, מייצר תחזיות, מנתר ביצוע אל מול לוח, מקצה משאבים	מפתח עמדה גמישה לשינוי, מפרש עמדות, מתכלל עקרונות כלכליים, מתכלל השפעות חברתיות ותרכותיות
	קבלת החלטות	מחליט על תהליכים ביצועיים, פועל ע"פ תהליכים מוגדרים, מקצה עובדים למשימות	ממסד אווירה לקבלת החלטות נכונה, מחליט על חיפוש מקורות ומשאבים	מתכנן ומחליט בראייה ארוכת טווח, מחליט אם לרכוש משאבים
	אתיקה	מתמקד בשיפור מוצרים ומתמודד עם תלונות לקוח	אחראי למוניטין של מוצרים או שירותים, מגיב לצורכי הקהילה, עוסק ביחסי ציבור	מבטא מערכת ערכים ארגונית, מתמקד ביושר הארגוני, מפתח תוכניות לשימור רצון טוב של הארגון, מפתח מסגרת אתית בהתאם ליעדי הארגון ומגיב לסוגיות של הגנת הסביבה
בין-אישית	תקשורת	מעביר משוב בין-אישית ותפקודי, מספק מידע יומי על ייצור או על מילוי משימות	מייצר רשתות תקשורת מידע, מסייע לתקשורת ארגונית	מתקשר מחוץ לארגון עם נציגי ממשל וקבוצות לחץ, מייצג את עמדות הארגון לציבור, מסתמך על ערוצים ארגוניים לתקשורת פנימית
	יחסי אנוש	פועל ליצירת סביבת עבודה תומכת	מייצר סביבה תומכת ואקלים ארגוני אפקטיבי בארגון	מפתח את הקשרים של הארגון עם גורמים חיצוניים
	ייעוץ	מפתח אמות מידה לביצוע	מעריך מערכות הערכה, מזהה גורמים אשר עשויים להשפיע על מצב הארגון	מייצר אקלים מאפשר
	פיקוח	מפקח על יעילות הביצוע, בוחן תוצאות ייצור, מאמן ומלמד עובדים חדשים	מחזק את אקלים ההניעה (מוטיבציה), מתאם בין תת-יחידות, מכונן מבנים ארגוניים	מתמקד בתוכניות פיתוח של בכירים, מפתח אקלים הניעה אפקטיבי, שומר על פרספקטיבה ארגונית כוללת

מנהיגים במעבר - כמה עצות מקולין פאוול

מקליר (McAleer, 2003) מציג סיכום של הרצאות של קולין פאוול, בהיותו רמטכ"ל צבא ארה"ב, לחניכי האוניברסיטה הלאומית להגנה (National Defense University) שבוושטינגטון אשר עומדים בפני כניסה לתפקידי מפתח הבכירים ביותר בצבא, בממשל ובאזרחות.

בהרצאותיהם הדגישו פאוול ומנהיגים אחרים כי המנהיגות ברמה האסטרטגית שונה מאוד מזו שברמה הארגונית. עיקר הקושי בכך שצריך לשכוח התנהגויות אשר סייעו ליחיד להגיע להצלחות בעבר. הכישורים הנדרשים מתחלקים לשניים:

- א. ה"מה" - מרכיבי העבודה עצמה, המוצרים והידע על הסביבה.
- ב. ה"איך" - כישורים תהליכיים אשר מתייחסים ליכולת להתערב בצורה מוצלחת ויעילה עם יחידים, עם קבוצות ועם ארגונים. חלק זה מהווה 90% מהידע הנדרש מהמנהיג הבכיר. האס (מנכ"ל לשעבר של חברת 'ליוויס') ציין כי במעבר למנהיגות אסטרטגית למד ושינה את התנהגותו באופן משמעותי. לדבריו, המעבר שלו חייב פעולות אלו:

☒ הקשבה לעומת דיבור;

☒ שיתוף פעולה עם אחרים לעומת פעולה לבד;

☒ שאלת אנשים לגבי תפיסותיהם לעומת קבלת החלטות עצמאית.

כדי להצליח ברמה האסטרטגית יש לחוש בסיכונים ובהזדמנויות בסביבה, יש לצאת מהמשולש הצבאי ולהבין גם את המעגל הפוליטי. מקליר (McAleer, 2003) מציג כמה מודלים של אליסון (Allison, 1971) שהתייחס לאופן יצירת מדיניות ציבורית. במעבר של מפקדים לדרג הבכיר, עליהם לפעול כמגבשי מדיניות אשר צריכים לפעול מול סוכנויות וארגונים הפועלים מחוץ למדרג

ובינם לבין הסביבה (Shamir, 1998). ארגון שכזה מאופיין בסביבה ארגונית "חלשה". לשון אחר: הארגון גמיש יותר, המבנים והתפקידים פחות חלוטים, אין הסכמה רבה לגבי המידע המתקבל מהסביבה, הציפיות פחות ברורות, ולא ניתן תמיד לצפות מהן ההשלכות של פעולות שונות. ארגונים אלה מזמנים אתגרים חדשים למודלים המוכרים של מנהיגות. שמיר (Shamir, 1998) מעלה השערה כי ההחלטות של המבנה הארגוני מעלה ומחזקת את הצורך במנהיגות, והופכת אותו לעוד יותר משמעותי.

במצב ארגוני "חלש" אין הבניה, ולכן תפקיד המנהיג ביצירת מסגור - השפעה על ייחוס משמעות של האירועים ע"י אנשים בארגון. יצירת המשמעות יושבת בבסיס הזהות הארגונית ונותנת את התשובה לשאלה "למה?" (Shamir, 1998). היחלשות המצב הארגוני משמעותו גם שמנהלים בכירים יכולים להשתמש פחות בבסיס-כוח שמקורם במעמד או בדרגה. הסמכות הפורמלית הופכת לפחות משמעותית, ולעיתים תיתכן אחריות ליחידות או לאנשים אשר אינם תחת אחריותם הקבועה. במצבים אלה תסתמך המנהיגות על כוח השכנוע, על הצבת דוגמה אישית ועל כוח המומחיות. חשובה יצירת קשרים רגשיים בין אנשי הארגון דרך הזדהות ואמון עם המנהיג.

בהתחשב בפגיעות הארגון ללא גבולות, תפקיד נוסף של המנהיג הינו בסיפוק תחושת ביטחון לחברי הארגון. דגש על המשכיות ויציבות מסייע למתן תחושת ביטחון בתקופת שינוי. הקניית תפיסה של עקיבות מתייחסת להמשכיות בין העבר להווה ואל העתיד. כוונת המשכיות איננה "תקיעות" או הכחשה של תמורות, אלא חוויית התפתחות אשר הופכת פעולות קיימות ויעדים עתידיים למשמעותיים בהתייחס לעבר. כדי שהמנהיג ישמש כמרכז הכובד בארגון, עליו לייצר גבולות סמליים עבור הקבוצה אשר יחליפו את המבנים הפיזיים והארגוניים המתפרקים (Shamir, 1998).



אחר". גם כאשר מגיע מנהל בכיר לתפקיד, מוכן ככל שיהיה, הוא עלול להיות מופתע מהמציאות שהוא מגלה ואף ממגבלות התפקיד. פורטר, לורש ונוהריה (2004) מתארים את עבודתם בחניכה של מנכ"לים חדשים בביה"ס למנהל עסקים בהרווארד בבוסטון. הם מסמנים מספר הפתעות נפוצות שסימנו מנכ"לים חדשים ומדגישים פרדוקס שדווקא בפסגת הקריירה עשויים להרגיש כי התפקיד הנכסף קשה ומורכב מכפי שציפו.

הדרך לעיצוב מנהיגות אסטרטגית מחייבת מהבכיר לשכוח את הפעילות היום-יומית ואת הירידה לפרטים ולעבור לנהל את ההקשר הארגוני. עיקר הפעולה הנה באמצעות דרכים עקיפות כמו קביעת אסטרטגיה ויישום תהליכים מסודרים. דרך דבריו ומעשיו, הבכיר קובע את הצביון ואת הערכים של הארגון ומשמש דוגמה בפני עובדיו. הצלחת הבכיר תלויה ביכולתו לעורר בהם מחויבות מרצון באמצעות מתן דוגמה ודרך העצמתם האישית.

בטבלה מס' 3 מוצגות עיקרי ההפתעות הצפויות וההמלצות לפעולה.

הצבאי, ואשר פועלים תחת עקרונות פעולה שונים. עיקר האתגר במעבר למנהיגות אסטרטגית הינו בהבנת טבע המערכת הפוליטית ובהכרה בתפקיד המפקד בהקשר זה. את ההבדלים בין עולמות אלה ניתן לראות ע"פ עקרונות הפעולה השונים שלהם (Allison אצל McAleer, 2003) באיור מס' 1. לפי מקליר, כמעט ללא יוצא מן הכלל, מנהיגים במעבר הינם מאוד טובים ב"מה" של העבודה שלהם, אך במידה והם מעוניינים להתערב בצורה אפקטיבית ברמה האסטרטגית - פעילויות בתוך ומחוץ למעגלים הפוליטיים, אצילות משימות לקבוצות עבודה מגוונות ובקשה מארגונים להשתנות - נדרשות יכולות תהליכיות ב"איך" כדי להביא לכך. מקליר מצטט מפקד בכיר מן העבר אשר היה נותן כל שנה הרצאה על מנהיגות ומסכם: "חבר'ה המשימה לא מתבצעת באותה דרך כמו בעבר".

מה הן ההפתעות המוצפות למפקד הבכיר החדש?

פילוסוף אחד אמר פעם: "כל פעם שאני נכנס לנהר, אני רוחץ בנהר"

טבלה 3: הפתעות המנהל הבכיר - סימנים והמלצות (מתוך פורטר, לורש ונוהריה, 2004)

ההמלצות	הסימנים	ההפתעה
<ul style="list-style-type: none"> ☒ התנתקות מפעילות שוטפת של הארגון ולמידת הסביבה החיצונית. ☒ השפעת הבכיר דרך אמצעים עקיפים - ניסוח אסטרטגיה בהירה וקלה להבנה. ☒ מיסוד מבנים ותהליכים מפורטים להכוונה, ליידוע ולתגמול. ☒ קביעת ערכים וצביון הארגון. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ פגישות רבות מדי ועיסוק בדיונים טקטיים מיידיים. ☒ תחושת אובדן שליטה על הזמן. ☒ אובדן מגע עם התנהלות הארגון. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ אינך יכול לנהל את הארגון כמו שצריך
<ul style="list-style-type: none"> ☒ שימוש בכוח באופן סלקטיבי כחלק מתוכנית פעולה רחבה יותר. ☒ שיתוף הבכירים כדי לסכם את אמות המידה לקבלת החלטות. ☒ עוצמת הבכיר בכך שמגביר את כוח האנשים שמסביבו. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ אתה, הבכיר, הופך לצוואר בקבוק. ☒ מתייעצים איתך יותר מדיי לפני כל פעולה. ☒ שמו של הבכיר משמש לקידום עניינים. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ להנתת הוראות מחיר כבד
<ul style="list-style-type: none"> ☒ מציאת מקורות מידע מבלי לפגוע בכפיפים בעמדות מפתח. ☒ קבלת מידע מערוצים חיצוניים באופן שיטתי כמו מגע עם לקוחות, שיחות עם מנהלים אחרים וחברות באיגודים שונים. ☒ חיפוש מידע מעומק הארגון, מהעובדים הקרובים לעשייה במגעים הקבועים. ☒ עבודה עם יועצים בלתי-תלויים שתפקידם לבקר את רעיונות הבכיר. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ אתה שוב ושוב מופתע מדברים ושומע על דברים בדיעבד. ☒ אתה שומע בעקיפין על חששות ועל התנגדויות. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ קשה לדעת מה באמת קורה
<ul style="list-style-type: none"> ☒ למזער מסרים שנאמרים בהיסח דעת ולצמצם שיחות סרק. ☒ לשקול בזהירות כיצד יפרשו מאזינים מקבוצות שונות את הפעולות ואת האופן שבו הן מנוסחות. ☒ יצירת עקיבות במסרים, מסר פשוט וברור אשר מומחש באמצעות סיפורים. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ שמועות וסיפורים על התנהלותך שיש בהם הגזמה או סילוף. ☒ התנהלות הסובבים לך מצביעה על-כך שמנסים לצפות מה אתה אוהב ומה לא. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ כל תזוזה מתפרשת כמסר לסביבה

ההמלצות	הסימנים	ההפתעה
<ul style="list-style-type: none"> ☒ אחרי הכול, השליטה בידי מועצת המנהלים, ולא בידך. ☒ אין לראות בחברי מועצת המנהלים כידידים קרובים או אנשי אמון אלא כממונים, ואתה אחראי להצלחת הארגון. ☒ יצירת הזדמנויות לשיתוף פעולה עם מועצת המנהלים, תוך שמירה על תקשורת אישית ועדכון שוטף. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ לא יודע מה מעמדך בקרב מועצת המנהלים. ☒ דיונים בישיבת מועצת מנהלים מוגבלת לדיווח על תוצאות והחלטות ההנהלה. 	<p>אתה אינך הבוס האמיתי</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☒ בסופו של דבר, חשובה רק הרווחיות לטווח הארוך ולא הציפיות לצמיחה בהווה. ☒ הפיכת מועצת המנהלים לבעלת הברית שלך לשמירה על ההתמקדות לטווח הארוך. ☒ פיתוח אסטרטגיה שתייחד את הארגון מארגונים אחרים ותתייחס ליסודות העשייה. ☒ שיווק האסטרטגיה של הארגון ועיצוב האופן שבו נתפס בחוץ. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ דרג הניהול הבכיר שופט פעולות ע"פ השפעתן על מחיר המניה. ☒ גורמים דוחפים לקבלת החלטות אשר מסכנות את בריאות החברה. ☒ יוזמות ההנהלה קשורות באופן חסר פרופרציה למחיר המניה. 	<p>המטרה אינה לשאת חן בעיני בעלי המניות</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☒ להודות בחולשות ולהודות כי אינך יכול לעשות הכל היטב. ☒ מאמץ להישאר צנוע, לחזור ולבדוק החלטות ולהקשיב לאנשים כנים וגלויים. ☒ שמירה על קשר עם העולם החיצון כדי שחיי הארגון לא ישתלטו עליך. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ הענקת ראינות על עצמך ולא על הארגון. ☒ זכויות יתר בהשוואה לאחרים בארגון. ☒ אינך עוסק בפעילות שאינה קשורה לעבודה. 	<p>אתה רק בן אדם</p>

אבחנה זו בין רמות הפיקוד מקבילה למעשה לאבחנה של ג'קובס וג'ק (Jacobs & Jacques, 1987) בין השכבות הטקטיות-ביצועיות לשכבה הארגונית ומתייחסת למרכיבים המוזכרים במודלים התיאורטיים.

גם אלטמן (2003) משרטט את המאפיינים של פיקוד וניהול בדרג הבכיר כאשר הוא מבחין בין הרמה הטקטית לרמה המערכתית. הבדלים אלה נעוצים בטווחי הזמן המושפעים מהחלטות בכל דרג, ממורכבות המשימה ומהתוצאה.

האם יש צורך באבחנה הנוספת כפי שהיא מופיעה במודל של ג'קובס וג'ק (Jacobs & Jacques, 1987) אשר מבחינה בין הרמה הארגונית לרמה האסטרטגית? כאן הספרות המקומית פחות מבחינה. ניתן למצוא עדות מסוימת לאבחנה בין הדרג הארגוני לאסטרטגי מדבריו של יעלון (2003) אשר מדגיש את החשיבות של התפקיד האינטגרטיבי של המפקד הבכיר. מפקד האוגדה משלב בין המידע המודיעיני והמבצעי על מנת לנהל את המערכה.

במסגרת צוות שמינה הרמטכ"ל לבחינת פיתוח ושיבוץ הקצונה הבכירה בצה"ל, בתן האלוף אייל בן ראובן את המאפיינים ואת האתגרים של הפיקוד הבכיר. בעבודה זו, הוא גורס כי התמודדות הצבא עם המציאות הנוכחית הופכת להיות יותר ויותר "מותנית ביכולת הדרג הבכיר לתת מענה איכותי למצבים הסבוכים העומדים בפניו ולגדל ולהצמיח דורות המשך של מפקדים ראויים" (אלוף בן ראובן, 2002). לדבריו, דרג התא"ל מהווה חלק מדרג ההנהגה האסטרטגית בצה"ל אשר מהווה את הבסיס לעיצוב הצבא ולקביעה של כיווני הפעולה המרכזיים שלו (אלוף בן ראובן, 2002).

לבסוף, ממליצים פורטר ושות' (2004) שאסור לשקוע לחלוטין בתפקיד; התעלמות מכך תגרום לשחיקה מהירה. חשוב לשמור על האיזון האישי ולשמור על 'הרגליים על הקרקע' שיאפשרו לבכיר זווית ראייה ברורה לקבל את החלטות שיבטיחו את הצלחת הארגון לטווח הרחוק.

מנהיגות בכירה בצה"ל

האם ניתן להקיש מהמודלים שנסקרו במאמר ומאתגרי הניהול הבכיר לדרישות ולאתגרים הניצבים בפני קציני צה"ל ברמות השונות? האם למפקד נדרשות יכולות ניהול? האם קציני המטכ"ל משולים למנכ"ל חברה גדולה?

במאמרו על מנהיגות מזווית ראייתו של מפקד בכיר, כתב יעלון (2003) על המאפיינים של המפקד כמנהיג. תחילה הוא מציין שמפקד טוב הינו מקצועי, חושב ובעל ערכים. בהמשך המאמר הוא דן בהבדלים במנהיגותם של מפקדים ברמות שונות. יעלון מחלק את שרשרת הפיקוד לשניים: עד לרמת הגדוד ומרמת החטיבה ומעלה. עיקר ההבדל בין הרמות נעוץ בקשר בלתי אמצעי אשר מתקיים עד לדרג הגדודי. כמעבר לדרג החטיבתי המפקד כבר אינו מצוי בקשר ישיר עם כלל פקודיו ולכן משתמש בכלים ניהוליים-פיקודיים. הוא מציין כי כמעבר לדרג בכיר עובר הדגש מיכולות פיקוד ליכולות ניהול. הכישורים הנדרשים מהמפקד הבכיר "הם כישורים ניהוליים, אשר אינם שונים באופן מהותי מאלה הנדרשים ממנהל בדרג מקביל במגזר האזרחי" (עמ' 155).

- Hersey, P., & Blanchard, K. H., (1977). *The management of organizational behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hunt, J.G., (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Katz, D., & Kahn, R., (1978). *The social psychology of organizations (2nd edition)*. New York: Wiley.
- Magee, R. R., (1998). *Strategic leadership primer*. Carlisle, PA: US Army War College.
- McAleer, G. (2003). *Leaders in transition: Advice from Colin Powell and other strategic thinkers*. *Military Psychology*, 15(4), 309-322.
- Quinn, R.E., (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations; Disposable or indispensable? *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 49-71.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The leadership quarterly*, 14, 657-692.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership - A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, D. C.: American Psychological Association.

בספרות הקיימת בתוך זה"ל, טרם ראינו עיסוק בהגדרת אתגרי המפקד בדרג האסטרטגי. האבחנה בין רמות המנהיגות השונות ממקדת את הצורך להבין יותר את משמעויותיה של המנהיגות בדרג זה ומכך לפתח מודלים ותפיסות מתאימים. נראה כי המסגרת התיאורטית אשר הובאה במאמר זה יכולה להוות אבן בניין משמעותית לבחינת הדרישות והאתגרים של הפיקוד העליון בצה"ל. המודלים של שמיר (1998) ושל אליסון (1971) יכולים לסייע בהבנת משמעות התפקיד של הדרג האסטרטגי בעוד שעצותיהם של פורטר ועמיתיו (2004) יכולים לסייע למפקד בכניסה לדרג זה ולהכינו לחלק מה"הפתעות" הצפויות לו.

מקורות

- אלטמן, א. (2003). פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר. בתוך: א. גוגן וא. זכאי (עורכים) *מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה*, בהוצאת משרד הבטחון.
- בן ראובן, אייל (2002). *פיתוח, קידום ועיצוב מסלולי השרות של הקצונה הבכירה בצה"ל*. מסמך סיכום צוות פיתוח הקצונה הבכירה בראשות מפקד גייס 479, מסמך פנימי למטכ"ל.
- יעלון, משה (2003). מנהיגות מזווית ראייתו של מפקד בכיר. בתוך: א. גוגן וא. זכאי (עורכים) *מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה*, בהוצאת משרד הבטחון.
- עמר-אביטל, ד., לירז, ר., (2005). אתגרי המנהיגות והניהול של קצין המטה הבכיר - חקר מקרה. *בין הזירות - כתב עת לענייני מודעי ההתנהגות בצה"ל*, 3, 30-40.
- פוטר, מ', לורש, ג', ונוהדיה, ו' (2004). שבע ההפתעות המצפות למנכ"לים חדשים. *אקזקיוטיב*, 3-12.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision*. Boston: Little, Brown.
- Jacobs, T. O., & Jacques, E. (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeidner (ed), *Human productivity enhancement: Organizations, personnel, and decision making* (Vol 2, pp. 7-65). New York: Praeger.