

# מנהיגות אותנטית בתרחישים מורכבים - כיצד מפקדים מסבירים לפקודיהם מדיניות מורכבת



Sensegiving, מנהיגות אותנטית ופרדוקסים. שלושה מושגים היוו בסיס למחקר בנוגע לאמנות הפיקוד, ממנו עולים כמה דגשים והמלצות בנוגע לתהליכי הטמעת מדיניות בצה"ל בשגרה של בניין כוח ובחירום

**רס"ן יצחק בנביסטי**, הינו ראש מדור מו"פ ותורה בממד"ה. בעל תואר שני בפסיכולוגיה קוגניטיבית מאוניברסיטת בן גוריון ודקטורנט באוניברסיטת חיפה. בין תפקידיו בעבר יועץ אוגדת המפץ ויועץ אוגדת איו"ש.

**פרופ' גיל לוריא**, ראש החוג לשירותי אנוש באוניברסיטת חיפה. מחקריו עוסקים באקלים ארגוני, מנהיגות, רגשות בארגונים, רשתות חברתיות והתערבויות ארגוניות. בעל תואר דוקטור מהפקולטה לניהול בטכניון



Sensegiving  
Sensemaking

## תקציר

מפקדים נדרשים כמעט בכל יום להנחיל לפקודיהם מדיניות ארגונית אשר לרוב היא מורכבת ומלאת פרדוקסים. בספרות הארגונית מוכר מאמץ זה כסנסגיבינג (מתן משמעות), ניסיונו של המנהיג להשפיע על הדרך בה אנשיו מבינים את המתרחש בארגון. מטרת מחקר זה הייתה לבחון את הקשרים בין אסטרטגיות סנסגיבינג (הדרך והכלים בה בחרו מפקדים להשתמש בכדי להסביר מדיניות) המשמשות כדי להסביר פרדוקס במדיניות הארגונית לבין סגנון מנהיגות ותוצאות ארגוניות. במחקר נעשה שילוב של שיטות כמותניות ואיכותניות והוא כלל איסוף נתונים מ-28 צוותים. הנתונים כללו ראיונות איכותניים עם מובילי צוותים, שאלונים כמותיים שמולאו על ידי חברי הצוות בנושא מנהיגות אותנטית של מוביל הצוות וכן נתוני תפקוד על הצוות שנאספו מתוך הארגון. שלוש אסטרטגיות סנסגיבינג זוהו: **ביורוקרטית** - דבקות במדיניות הכתובה המתמקדת בהעברתה בצורה מדויקת. **מעשית** - חיבור המדיניות למטרה ארגונית גדולה יותר והפנמה - המחברת את המדיניות לגורמות, חוויות וערכים של חברי צוות. ממצאי המחקר מצביעים גם על כך שלמנהיגים שהפעילו את אסטרטגיית ההפנמה היו שיעורים נמוכים יותר של סטייה מהמדיניות מאשר מנהיגים שבחרו באסטרטגיה הביורוקרטית ונתפסו גם אותנטיים יותר בהנהגתם על ידי חברי הצוות. בהיבט המעשי תורם מחקר זה בכך שהוא מציג את אסטרטגיות ההסברה השונות ויתרונותיהן בעת הסברה של מדיניות מורכבת ובעלת פרדוקסים לפקודים.

## מבוא

אמנות הפיקוד היא מורכבת וקשה, בייחוד כאשר מפקד מבקש להנחיל לפקודיו דרך עבודה חדשה. הדבר קשה עוד יותר כאשר הדרך החדשה שאותה מבקש המפקד להנחיל יוצרת מתחים וקיימות בה סתירות שעמן יצטרכו פקודיו להתמודד יום-יום. בספרות הארגונית קיים ידע רב בנוגע לדרך

**המושג מנהיגות אותנטית הוא חדש ביחס למושג האותנטיות, אך גם הוא החל להיבחן כבר בשנות ה-60 של המאה ה-20**

שבה מנסים פקודים להבין את הנדרש מהם ובנוגע לשיטות שנוקטים מפקדים כדי להנחיל דרכי עבודה חדשות ולהנהיג מדיניות חדשה. עם זאת, אין עדיין ספרות בנוגע לדרכים שבהן מפקדים מנחילים מדיניות מורכבת, הכוללת מתחים רבים, וכן אין ספרות העוסקת בשאלה כיצד משפיעות הדרכים האלה על מנהיגות המפקד. המחקר הזה עוסק בשאלות האלה באמצעות

בחינת שלושה מושגים: sensegiving, הדרך שבה מסביר המפקד לפקודיו את המדיניות; מנהיגות אותנטית - הדרך שבה נתפס המפקד בעיני אנשיו כאדם פן ואמת; פרדוקסים - הדרך הארגונית לתיאור מתחים במדיניות.

## מנהיגות אותנטית

המושג אותנטיות נחקר בהרחבה בתרבות המערבית. המושג הזה הופיע כבר בכתביהם של פילוסופים בעולם העתיק, בהם סוקרטס ואריסטו, ובהמשך עסקו בו הפילוסופים פרידריך ניטשה, ואובי קירקגור מרטין היידגר וז'אן פול סרט. מייקל קרניס ובריאן גולדמן מגדירים אותנטיות כפעילות טבעית ההולמת את האני האמיתי בחיי היום-יום (Kernis & Goldman, 2006, p. 344).

**ארבע דרכים שבאמצעותן מתמודדים אנשים עם פרדוקסים: קבלה, הפרדה במרחב, הפרדה בזמן וסיניזמה**

מנהיגות אותנטית הינה מושג חדש ביחס למושג האותנטיות, אך גם הוא החל להיבחן כבר בשנות ה-60 של המאה ה-20 (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011). Walumbwa כאשר הוא מתבסס על על עבודתם של Kernis and Goldman מגדיר מנהיגות אותנטית כ"דפוס התנהגות של מנהיג אשר מתבסס ומנסה לקדם יכולות פסיכולוגיות חיוביות ואקלים אתי חיובי, אשר מטפח מודעות עצמית, זווית הסתכלות מוסרית, עיבוד מאוזן של המידע ושקיפות במערכות היחסים מצד המנהיג והמונהגים המקדמת פיתוח אישי" (Walumbwa, Avolio, Gardner Wernsing, & Peterson, 2008, p. 94). מנהיגות אותנטית נמצאה במתאם לאמון במנהיגות (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005), הזדהות ארגונית (Walumbwa, Avolio, Gardner, Luthans, & May, 2004) וביצועים בעבודה (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). ואולם, במקרים רבים קשה לשמור על אותנטיות בסביבה מורכבת, והדבר נהפך לאתגר משמעותי מבחינות ניהוליות ופיקודיות. הדרישות הסותרות בסביבה כזאת מציבות בפני המנהלים והמפקדים אתגר של התמודדות עם הפרדוקס.

## סגנונות התמודדות עם מתחים במדיניות

פרדוקס הוא סתירה מתמשכת בין שני מרכיבים שביניהם קיימת תלות (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016). פול ון דה ון (Poole and Van de Ven, 1989) הציעו ארבע דרכים שבאמצעותן מתמודדים אנשים עם פרדוקסים: קבלה, הפרדה במרחב, הפרדה בזמן וסיניזמה. דרך הקבלה - האדם מבין שקיימות דרישות סותרות, ומנסה לחיות עם הדרישות





לוחמי צה"ל בהפגנה. "צבא לא מתעסק עם אזרחים. צבא משימתו להילחם באויב"

הראשונה הייתה אילו גורמים בתוך הארגון עוסקים ב-sensegiving. תחילה זוהו בעיקר מנהלים בכירים המובילים את האסטרטגיה הארגונית, למשל, ראשי אוניברסיטה (Gioia & Chittipeddi, 1991) ארגוני גדול (Bartunek, Krim, Necochea & Humphries, 1999). ואולם במחקר נוסף התברר כי עוסקים בכך רבים נוספים - החל ממנהלים בדרג הביניים (Balogun, 2003) וכלה בעובדים עצמם (Heller, 1998).

## בכמה מחקרים נמצא שמפקדים ומנהלים נוקטים כמה אסטרטגיות כאשר הם משתמשים ב-sensegiving; הם משנים את האסטרטגיות שלהם בהתאם לנושא שאותו הם מבקשים לקדם

בכמה מחקרים נמצא שמפקדים ומנהלים נוקטים כמה אסטרטגיות כאשר הם משתמשים ב-sensegiving; הם משנים את האסטרטגיות שלהם בהתאם לנושא שאותו הם מבקשים לקדם (Gioia & Thomas, 1996). Bartunek et al., 1999; לדוגמה, זיהה המחקר ארבע אסטרטגיות שונות שבהן השתמשו מנהלים בתהליך ה-sensegiving: לפנות לערכים המשותפים של העובדים; להציג את המסר כהגיוני; לעשות שימוש בעונשים ובתגמולים; לדבר בשבחו של מוסר המסרים ולהעצים אותו. קורלי וגיויה (2004) הראו שמנהלים בתהליך ה-sensegiving מגייסים תוויות ומונחים המוכרים לעובדיהם וטוענים אותם במשמעויות חדשות. כמו כן הם יוצרים מונחים חדשים התואמים יותר את המדיניות שאותה הם רוצים להנחיל. על אף שנערכו מחקרים רבים לבחינת דפוסי ה-sensegiving בארגונים שונים, עדיין לא נבחנה השאלה אילו דפוסי sensegiving נוצרים כאשר מפקדים ומנהלים נאלצים

האלה בלי לעשות ניסיון אמיתי למצוא פתרון. לדוגמה, במחקר על מנהלים בדרג ביניים מצאו לושר ולואיס (Lüscher and Lewis, 2008) כי מנהלים התמודדו עם פרדוקסים על-ידי כך שניסו להבין כיצד לשרת בו-בזמן שתי דרישות סותרות. בכך הם אפשרו לעצמם ליצור מעין ודאות אינסטרומנטלית. דרך ההפרדה במרחב - הפרדה של הדרישות למרחבים שונים כך שבמרחב אחד ניתנת קדימות לדרישה מסוימת, ובמרחב אחר ניתנת קדימות לדרישה אחרת (Poole & Van de Ven, 1989). דרך ההפרדה בזמן - בזמן אחד ניתנת קדימות לדרישה אחת ובזמן אחר ניתנת קדימות לדרישה אחרת. Chung & Beamish, 2010). דרך הסינתזה - ראייה מורכבת של הפרדוקס ויכולת לפעול במקביל חרף הדרישות הסותרות. אחת השאלות החשובות בנוגע לניהול מתחים במדיניות על-ידי מפקדים ומנהלים היא כיצד מתווכים את המתחים האלה לעובדים. הספרות המחקרית מצביעה על שני תהליכים משלימים המשמשים מסגרת תיאורטית להבנת תהליכי התיווך האלה: sensemaking, שהוא תהליך ההבנה של העובדים את המדיניות ו-sensegiving, שהוא התהליך שבאמצעותו מנסים המנהלים לתווך את המדיניות לעובדים ולהשפיע על הדרך שבה הם מבינים אותה.

## sensemaking ו-sensegiving

sensemaking הנו "מאמץ מתמשך להבין קשרים (שעשויים להיות בין אנשים, מקומות ואירועים) כדי לצפות את מסלולם ולפעול ביעילות" (Klein, Brian & Robert, 2006). התהליך הזה נחשב למאמץ קריטי בארגון (Weick, 1995) במיוחד בתקופות דינמיות וסוערות שבהן הצורך להבין את המתרחש ולפעול בהתאם חשוב ומאתגר במיוחד (Weick, 1993). sensemaking משמש מנהלים להבין את הסביבה האסטרטגית שבה הם פועלים (Gioia & Thomas, 1993; Thomas, Clark & Gioia, 1996), ומסייע לבניית הזהות הארגונית שלהם (Pratt, 2000). כמו כן הוא מסייע למנהלים לגבש את הדרך שבה הם מתמודדים עם אירועים לא צפויים (Gephart Jr, 1993).

sensemaking מתרחש כאשר חברי ארגון מתמודדים עם אירועים ופעולות מפתיעים ומבלבלים (Gioia & Thomas, 1996). במהותו זהו תהליך של הבניה חברתית - תהליך שבו מנסים חברי הארגון לפרש ולהסביר את הרמזים שהם מקבלים מן הסביבה באמצעות האינטראקציות שלהם זה עם זה (Isabella, 1990; Sackmann, 1991; Weick & Roberts, 1993).

sensegiving הוא תהליך המבוצע על-פירוב על-ידי מפקדים ומנהלים, ותכליתו להשפיע על ה-sensemaking של העובדים במטרה ליצור משמעות מועדפת של המציאות הארגונית. (Gioia & Chittipeddi, 1991). כמה שאלות מרכזיות העסיקו את החוקרים העוסקים ב-sensegiving.

הפעלת הכוח. מטרת הריאיון הייתה לאפיין את אסטרטגיות ה-Sensegiving שבהן השתמש מפקד המחלקה, וכן לבחון כיצד הוא מבין את המדיניות ואת המתחים הקיימים בה.

## שיטות מחקר כמותניות

### מנהיגות אותנטית

במחקר נעשה שימוש בשאלון מנהיגות אותנטית (Walumbwa et al, 2008) הכולל ארבעה מרכיבים: מודעות עצמית של המנהיג; שקיפות במערכות היחסים; מצפן מוסרי; ועיבוד מידע חופשי מהטיות. ציון האלפא של קרונבאך (רמת המהימנות הבוחנת את המתאם הפנימי בין הפריטים) במחקר הזה היה גבוה מ-0.9.

### פעילות מתקנת

אחד הכלים שבהם נעשה שימוש במחקר היה בדיקת מספר הפעמים שבהן היה צורך להפעיל פעילות מתקנת ברמת מפקד הפלוגה (שיחת מחלקה, שיחה עם אחד החיילים במחלקה, נזיפה, ענישה וכדומה) בעקבות פעילות לא תקינה מבצעית של המחלקה.

### אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר התבססה על 29 מחלקות שביצעו פעילות ביטחון שוטף באוגדת יהודה ושומרון בשנים 2016-2017. המחלקות השתייכו לשש יחידות שכללו ארבע יחידות ח"ר, יחידת תותחנים ויחידה מעורבת מפיקוד העורף. היחידות שירתו בגזרות השונות של איו"ש. במחקר רואיינו 29 מפקדי מחלקות, והועברו יותר מ-200 שאלונים לחיילים במחלקות האלה. כמו כן התקבלו נתוני תפקוד מהמ"פים עבור 29 המחלקות האלה.

### פרוצדורה

צוות המחקר יצר קשר עם מפקדי גדודים הפועלים באוגדת איו"ש וביקש את רשותם לבצע מחקר בגדוד. לאחר שהושגה רשות מפקד הגדוד פנה צוות המחקר למפקדי הפלוגות בגדוד וביקש את רשותם לבצע את המחקר בגדוד, וכן לתאם מועד לביצוע המחקר. לאחר תיאום ערך צוות המחקר ראיונות עם מפקדי המחלקות, ובמקביל העביר שאלונים לחיילי המחלקה שהיו בבסיס באותו הזמן. לבסוף אסף צוות המחקר ממפקד הפלוגה את נתוני התפקוד של המחלקות שהשתתפו במחקר. לכל המשתתפים במחקר הובהר כי הם אינם חייבים להשתתף בו. למעט מפקד מחלקה אחד שביקש כי הריאיון עמו יתומלל במקום אך לא יוקלט, לא נתקל צוות המחקר בסירוב של מפקדי מחלקות, פלוגות או גדודים להשתתף במחקר. גם החיילים לא סירבו להשתתף במחקר.

### ממצאים

אופן ניתוח הנתונים התבסס ראשית על ניתוח תוכן אשר בוצע

להסביר מדיניות שיש בה אלמנטים פרדוקסליים (בעלי קווים סותרים), ובודאי שאין מחקרים העוסקים בהשפעת קיומו של הפרדוקס והצורך להסביר אותו על מידת האותנטיות של המנהל ועל הקשר שבין דפוס ה-sensegiving במצבי פרדוקס ובין יכולתו של המנהל להטמיע את המדיניות בקרב אנשיו. למאמר הזה יש שלוש מטרות. הראשונה - לבחון את דפוס ה-sensegiving המתקבלים כאשר קיים פרדוקס בבסיס המדיניות המוסברת. המטרה השנייה - לבחון כיצד קיומו של הפרדוקס במדיניות ודפוס ה-sensegiving השונים משפיעים על מידת האותנטיות המנהיגותית הנתפסת של המנהל. המטרה השלישית - לבחון כיצד דפוס ה-sensegiving השונים לנוכח הפרדוקס משפיעים על הטמעת המדיניות בפועל. מקרה המבחן שנבחר כדי לענות על שאלות המחקר הוא של יחידות צבאיות המבצעות משימות בט"ש באוגדת איו"ש. משימות בט"ש עומדות בסתירה לאתוס הצבאי של ניצחון באמצעות הפעלת כוח מאורגנת, ובמקום זאת קוראות לאיפוק בהפעלת הכוח ולשקילת שיקולים רחבים יותר, ובהם זכויות אזרחיות וכן פרוצדורות ואופני חשיבה השאובים מן החוק הפלילי. מפקדים בתרחישים האלה עדיין נדרשים "לעמוד במשימה" תוך היעזרות באמצעים העומדים לרשותם שרובם אמצעים להפעלת כוח. המתחים הגלומים במדיניות הפעלת הכוח בבט"ש, בייחוד באזור יהודה ושומרון הנמצא בתוך אוכלוסייה אזרחית המגבירה את המורכבות, יוצרים סביבה של פרדוקסים שבה צריכים המנהיגים לפעול, לנווט את אנשיהם ולתווך להם את המדיניות המורכבת. הסביבה הפרדוקסלית הזאת גובה בודאי מחיר על מידת האותנטיות המנהיגותית שאותה יכולים המפקדים להביא לידי מימוש.

**אוכלוסיית המחקר התבססה על 29 מחלקות שביצעו פעילות ביטחון שוטף באוגדת יהודה ושומרון בשנים 2016-2017. רואיינו 29 מפקדי מחלקות, והועברו יותר מ-200 שאלונים לחיילים במחלקות האלה. כמו כן התקבלו נתוני תפקוד מהמ"פים עבור 29 המחלקות האלה**

### שיטת המחקר

מודל המחקר התבסס על שיטת ה-Mixed Methods. מודל מחקרי זה מתבסס על שילוב בין שיטות מחקריות איכותניות ובין שיטות מחקר כמותניות.

### שיטות מחקר איכותניות

במחקר נעשה שימוש בשיטת מחקר איכותנית - ריאיון מובנה - למחצה. הראיונות התמקדו באוכלוסיית מפקדי המחלקות - זאת מכיוון שעליהם מוטל הנטל העיקרי של הסברת מדיניות



תדריך לפני יציאה לפעילות מבצעית. מפקדי המחלקות מסתמכים בעיקר על התדריכים המובנים בלוח הזמנים המבצעי

הזהות, אך ניתן לזהות שני דפוסי התמודדות עיקריים. הדפוס הראשון הוא מידור. המפקד מבחין בין שתי הדרישות ומתייחס אל הבט"ש כאל הפרעה ברצף החיים של היחידה - הפרעה שתסתיים עד מהרה. דפוס ההתמודדות השני הוא בניית נרטיב המשלב את דרישות המדיניות עם מערכת הערכים, זאת תוך יצירת נרטיב של ערכים הדוחפים קדימה (חתירה למגע, ניצחון) מול ערכים מאזנים, המהווים דרך לשלוט בהפעלת האלימות (כבוד האדם, טוהר הנשק) ותפיסה הרואה במערכת השלמה את הדרך שבה יש להפעיל כוח צבאי.

### מתחים פרקטיים

לצד המתח הזהותי קיימים מתחים פרקטיים שאותם מעצימה מדיניות הפעלת הכוח. אלה מתחים אינהרנטיים בסביבה המבצעית, למשל, מידת הכוח שיש להפעיל כדי להשיג את התוצאה המבצעית - זאת תוך הגנה על החיילים והימנעות מפגיעה שלא לצורך באויב. עם זאת המתחים האלה מועצמים מכיוון שמדיניות הפעלת הכוח בבט"ש מדגישה סדרי עדיפויות אחרים המייצרים משקלות אחרים לשני הצדדים של הפרדוקס מאלה הנתפסים בעיני המפקדים והחיילים כטבעיים. המפקדים ציינו ארבעה מתחים מרכזיים שאותם המדיניות מעצימה, והם נכללים בערכי צה"ל: טוהר הנשק לעומת ערך הניצחון; טוהר הנשק לעומת חתירה למגע עם האויב; טוהר הנשק לעומת עמידה במשימה; וטוהר הנשק לעומת רעות. בכלל המתחים המתוארים על-ידי המפקדים הם נדרשים בבט"ש לתת משקל רב יותר להפעלה סלקטיבית ומידתית של הכוח מאשר להכרעה מלאה של היריב, ליצירת מגע עם היריב, להשגת המשימה במהירות וללא פשרות, זאת תוך שמירה על חייליהם מפני פגיעה אפשרית.

לראיונות עם מפקדי המחלקות ורק לאחר מכן קודד המידע הזה וחובר לנתונים כמותניים לשם ניתוח מעורב. גם ממצאי המחקר מוצגים בצורה הזאת כאשר בתחילה יצוינו התמוות המרכזיות אשר נמצאו בראיונות ולאחר מכן יוצג החיבור של תמוות אלו לנתונים כמותניים.

## יסודות הפרדוקס - המתחים הנתפסים הנמצאים בבסיס המדיניות

המתחים המגולמים במדיניות הפעלת הכוח באיו"ש כפי שהם נתפסים על-ידי המרואיינים נחלקים לשני סוגים: מתח זהותי ומתחים פרקטיים.

### מתח זהותי

**"פה מה שאנחנו עושים אלה לא משימות לצבא. אלה לא משימות צבאיות. אלה משימות משטרתיות. יש פה אוכלוסייה אזרחית. צבא לא מתעסק עם אזרחים. צבא משימתו להילחם באויב. האויב שלנו נטמע באזרחים. אזרחים עושים את הפעילויות האלה. חייל מה שצריך לדעת בקצה זה להפעיל את האמל"ח שלו ולטפל בחבר שלו שנפצע. [...] כל הדברים שהם לא קשורים לבט"ש".**

המתח הזהותי נובע מן התפיסה שהמדיניות של הארגון כלפי הפעילות המבצעית בבט"ש אינה עולה בקנה אחד עם הזהות כלוחם. המתח מתקיים בין מה שאני סבור שנדרש ממני כלוחם ובין מה שהמדיניות דורשת ממני לבצע בפועל. המדיניות יוצרת בעיני החיילים פרדוקס מכיוון שאין בה דרישה לוותר על זהות הלוחם, אלא לקיים את מדיניות הבט"ש ועדיין לפעול בה כלוחמים.

הקצינים שרואיינו מתמודדים בדרכים שונות עם המתח



## שלושה דפוסי sensegiving לנוכח מתחים במדיניות הפעלת הכוח

ניתוח התוכן של הראיונות העלה שלוש תמות מרכזיות הנוגעות לאסטרטגיות שאותן נוקטים מפקדי מחלקות כדי להסביר את מדיניות הפעלת הכוח ואת ההתנהגות בביצוע הפעילות המבצעית בבט"ש: אסטרטגיה בירוקרטית, אסטרטגיה פרקטית ואסטרטגיה ערכית. האסטרטגיות האלה עשויות להינקט במקביל, כלומר, מפקד יכול לעשות שימוש ביותר מאסטרטגיה אחת כאשר הוא מסביר את המדיניות. עם זאת נראה שהשימוש באסטרטגיות מסוימות דומיננטי יותר מאשר באחרות על-ידי חלק מן המפקדים.

### אסטרטגיה בירוקרטית

**"לא אשקר לך, לפעמים אני אומר להם שלא מפעילים כוח כי [שהסיבה שלא מפעילים כוח היא] - ככה".**

הפתרון שאותו מציעה האסטרטגיה הבירוקרטית לפרדוקס ולמתחים הנמצאים במדיניות הוא כנראה הפשוט והפשטני ביותר מבין האסטרטגיות שמצאנו. באסטרטגיה הזאת בוחר המפקד להתעלם לחלוטין מן הפרדוקס, ולא לספק הסברים מעמיקים לקיומה של המדיניות, אלא לתאר אותה ואת הכללים והנהלים הקשורים אליה. מפקדי המחלקות, שזו האסטרטגיה הדומיננטית שלהם, מסתמכים בעיקר על התדריכים המובנים בלוח הזמנים המבצעי (תדריך יומי, תדריך לפני פעילות וכדומה), ומשתמשים בתדריכים האלה כדי לחדד את תמונת המקרים והתגובות - זאת בתקווה שמתוך אוסף המקרים יבינו החיילים את מדיניות הפעלת הכוח המשתמעת משלל הנהלים והחוקים המרכיבים את המדיניות. הם אינם פועלים כדי לתת

האסטרטגיה הזאת מבוססת על טיעונים היוצרים הקשרים רחבים יותר למקבלי החלטות כך שמתאפשר תחום רחב יותר המכיל את המתחים והפרדוקסים הנמצאים בבסיס המדיניות

הקשר רחב יותר למדיניות ולעגן את ההיגיון שלה. חלק מהם אף מתייחסים למדיניות כאל גִּזְרָה משמים שלבני אנוש אין את הבינה הנחוצה להבנתה.

מפקדים שזו האסטרטגיה העיקרית שלהם מגלים לרוב קושי מול המדיניות. עבור חלקם הקושי הוא בהבנת המדיניות ומורכבות הפעילות במשימות בט"ש בתוך האזרחי. עבור אחרים קיימת עמדה ערכית או הבנה מבצעית אישית אשר יוצרות אצלם יחס אמביוולנטי כלפי המדיניות. הפתרון שאותו הם מוצאים באסטרטגיה הבירוקרטית מאפשר להם לפקד על חייליהם בהתאם למדיניות תוך שמירה על תפיסותיהם ולשמור על נאמנותם למערכת.

### אסטרטגיה פרקטית

**"קודם כול חשוב להסביר להם את המורכבות של הפעלת הכוח [...] אחד מההסברים זה כאילו שכל פעם אתה נמצא תחת מעקב. כל פעם מצלמים אותך. מראים מה צבא ההגנה עושה פה. מוציאים את זה החוצה. אני לא אומר לחייל להתנהג ככה כדי שלא יראו את זה. לפעמים אני אפילו לוקח אותם לרמה של למה לא הפעלנו כוח כלפי אדם שברח לנו אתמול בלילה [הסיבה לכך פשוטה]: זהו מקום מאוד רגיש, בכפר מאוד קטן. המטרה של המשימה זה לא לחמום שם את האזור. אולי זה פוגע במשימות שלאחר מכן. בסך הכול להביא את האדם בשקט".**

האסטרטגיה הפרקטית מהווה את הקומה השנייה באסטרטגיות ה-sensegiving שבהן משתמש המפקד. האסטרטגיה הזאת מבוססת על טיעונים היוצרים הקשרים רחבים יותר למקבלי החלטות כך שמתאפשר תחום רחב יותר המכיל את המתחים והפרדוקסים הנמצאים בבסיס המדיניות. שלושת הטענות הפרקטיות המרכזיות שהעלו המפקדים היו: שימוש בכוח עלול לסבך את המצב המבצעי בהמשך; שימוש בכוח עלול למנוע מודיעין חשוב שאותו ניתן יהיה להשיג באמצעות תחקור המעורבים; ושימוש בכוח עלול לפגוע בחופש הפעולה הצבאי מכיוון שכל הזמן פועלים כוחות המנסים להצר את צעדיו של צה"ל באמצעות התקשורת. הדרך שבה מוצגים הטענות אינה הצגת כללי פעולה אלא בדרך של מתן הקשר להחלטות שמקבלים המפקדים והחיילים בשטח. ההקשר הזה אמור להיות הבסיס המנחה את שיקול הדעת של כל מפקד וחייל.

הנחת היסוד של האסטרטגיה הפרקטית היא שבמדיניות קיימים מתחים וסתירות. השימוש בנימוקים הפרקטיים מיועד לתת קווים מנחים רחבים יותר למדיניות שישמשו זרעים של נרטיבים שיסייעו לחיילים לפרש את הסביבה על המתחים והסתירות בה.

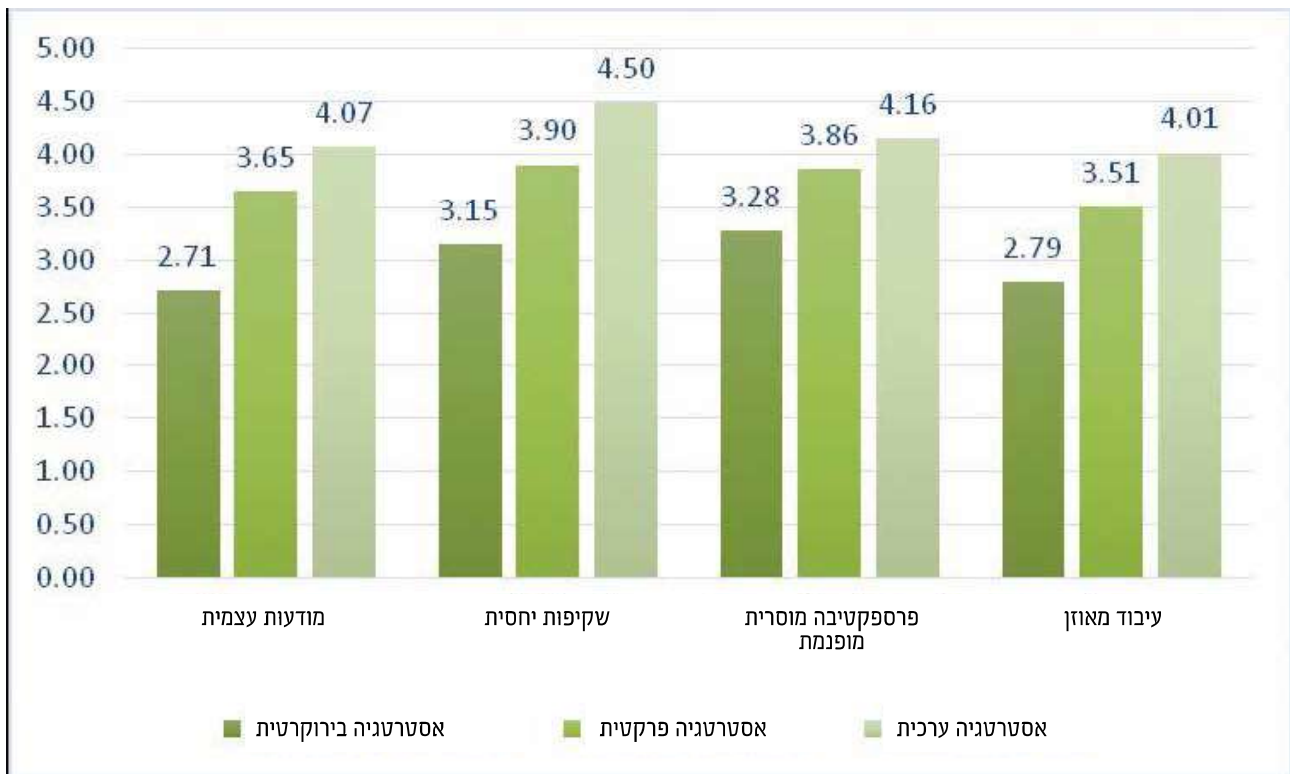
### אסטרטגיה ערכית

**"אני מסביר להם שאלה בני אדם ושצריך לעבוד אִתָּם. לכבד אותם. אותם. מצד שני לחשוך".**

האסטרטגיה השלישית מתבססת על עולם הערכים הפרטי של המפקד ועל גיבוש המדיניות כשיח מתפתח על ערכים. בדומה לאסטרטגיה הפרקטית, גם האסטרטגיה הזאת משמשת ליצירת מרחב לקבלת החלטות בכך שהיא מייצרת הקשר רחב יותר לדילמות העולות מן המתחים והפרדוקסים הנמצאים בבסיס המדיניות. ואולם, בשונה מן האסטרטגיות האחרות, מייצגת האסטרטגיה הזאת עמדה פיקודית אותנטית כלפי המתחים הנמצאים בבסיס המדיניות.

בניגוד לאסטרטגיה הפרקטית, אשר בבסיסה עומדת התועלת לארגון הצבאי כמנגנון המייצר את ההקשר, בבסיס האסטרטגיה

## תרשים 1:



על ערך כבוד האדם כעל ערך שבאמצעותו הם מתווכים את המדיניות. הם מדברים עם אנשיהם על הצורך לנהוג בכבוד עם האוכלוסייה, להתייחס להיבטים הנורמטיביים שלה ולא רק להיבטים המבצעיים ולייצר קרבה רעיונית בין האוכלוסייה הזאת ובין אנשים הקיימים בחיי היום-יום של החיילים. כך, לדוגמה, הם יעשו הקבלה בין הנער הזה לבין אחיהם הצעיר, ויסבירו לחייליהם שייתכן שהנער המיידה אבנים עושה זאת מכיוון שהסיתו אותו לכך, ושהוא משמש כלי משחק בידיהם של גורמים אינטרסנטיים.

### ניתוח כמותי

לצורך הניתוח הכמותי קודדו אסטרטגיות ה-sensegiving. לנוכח הניתוח האיכותי זוהתה עבור כל מפקד מחלקה האסטרטגיה המרכזית שבה הוא עושה שימוש כדי להנחיל לחייליו את מדיניות הפעלת הכוח בבט"ש. האסטרטגיה המרכזית זוהתה על-ידי ניתוח התוכן של כל ריאיון וזיהוי הנקודות שבהן התייחס המ"מ ישירות לאסטרטגיית ה-sensegiving בעקבות שאלה או כאשר התייחס לכך כאשר ניסה להסביר נושאים אחרים. כמו כן לאור ניתוח התוכן של הראיונות קודדו גם מידת ההזדהות של המפקד עם המדיניות - מפקדים שציינו במהלך הריאיון הסתייגויות כלפי המדיניות קודדו כאמביוולנטיים כלפי המדיניות, ומפקדים

הערכית קיימת עמדה פיקודית של המפקד הדורש מאנשיו להתמודד עם המתחים הנמצאים בבסיס המדיניות, להשלים עמם ולהבין שהדרך להתמודדות היא באמצעות שיפוט ערכי ולא רק באמצעות שיקולים קרים של עלות ותועלת. המפקד דורש למעשה מאנשיו להתקרב לעמדה הערכית שלו שאותה הוא מנסה להנחיל להם. מפקדים הנוקטים את האסטרטגיה הזאת נשענים על-פירוב

## טבלה 1:

### התפלגות אסטרטגיות ה-sensegiving כפונקציה של מידת ההזדהות עם המדיניות

סך הכול	אסטרטגיית ה-sensegiving			אמביוולנטיות כלפי המדיניות	עמדה כלפי מדיניות הפעלת הכוח
	ערכית	פרקטית	בירוקרטית		
15	1	4	10	אמביוולנטיות כלפי המדיניות	
14	8	3	3	הזדהות עם המדיניות	
29	9	7	13	סך-הכול	





מסמך רוח צה"ל. מהמחקר עולה כי אסטרטגיה ערכית מחזקת את מנהיגותו של המנהל ושאסטרטגיה בירוקרטית מחלישה

במדיניות. המדד הכולל הוגדר: "מתקשה לעמוד במדיניות" אם אחד או יותר משלושת המדדים הצביע על קושי לעמוד במדיניות. אם כל שלושת המדדים לא הצביעו על קושי לעמוד במדיניות המדד הכולל הוגדר: "לא מתקשה לעמוד במדיניות". כדי לבחון את השפעת סגנון ה-sensegiving על ביצוע המדיניות ביצענו מבחני  $X^2$ . את המבחנים ביצענו בנפרד עבור המפקדים שהיו אמביוולנטיים כלפי המדיניות ועבור המפקדים שחשו הזדהות עם המדיניות. בשל מספר המחלקות הנמוך בכל תנאי השווינו בכל פעם אסטרטגיית sensegiving אחת מול השתיים האחרות.

בחינת השפעתה של האסטרטגיה הבירוקרטית מגלה כי עבור מפקדים אמביוולנטיים כלפי המדיניות דווקא שימוש באסטרטגיות שאינן בירוקרטיות מוביל לתוצאות טובות יותר במחלקה לעומת שימוש באסטרטגיה הבירוקרטית אשר מבטיחה תוצאות מעורבות בלבד ( $X^2=5$ ,  $df=1$ ,  $p<0.05$ ). עבור מפקדים המזדהים עם המדיניות לא נראה כי קיים יתרון או חיסרון לאסטרטגיה הזאת ביחס לאחרות ( $X^2=0.42$ ,  $df=1$ ,  $p=0.515$ ).

בנוגע לאסטרטגיה הפרקטית - נראה שבקרב מפקדים אמביוולנטיים כלפי המדיניות קיים יתרון קל לבחירה באסטרטגיה הזאת בהטמעת המדיניות בקרב חיילי המחלקה. עם זאת, היתרון הזה מתקרב למובהקות אך אינו מובהק

שלא ציינו הסתייגויות כלפי המדיניות או שצינו שהמדיניות היא כראות עיניהם ומתאימה למצב המבצעי קודדו כמזדהים עם המדיניות. בטבלה 1 מוצגת התפלגות אסטרטגיות ה-sensegiving (בירוקרטית, פרקטית וערכית) וכן עמדתו האישית של המפקד כלפי המדיניות (מזדהה עם המדיניות או אמביוולנטי כלפיה). הממצאים מצביעים על העדפות שונות לאסטרטגיית ה-sensegiving בהתאם למידת ההזדהות של המפקד עם המדיניות ( $X^2=9.33$ ,  $df=2$ ,  $p<0.01$ ). האסטרטגיה העיקרית שבה עשו שימוש רוב המפקדים המזדהים עם המדיניות הייתה האסטרטגיה הערכית - באמצעותה הטמיעו את המדיניות ויצרו מרחב להתמודדות עם המתחים המובנים בה. לעומת זאת, האסטרטגיה העיקרית שנקטו רוב המפקדים שהיו אמביוולנטיים כלפי המדיניות הייתה האסטרטגיה הבירוקרטית.

בשלב השני של הניתוח נבחנו ההשפעה של סגנון אסטרטגיית ה-sensegiving על מידת האותנטיות של המפקד. בשל העובדה שהעמדות כלפי המדיניות מכתובות במידת-מה גם את האסטרטגיה הנבחרת ביצענו ניתוח שונות מרובה (Manova) כאשר המשתנה המנובא הוא ארבעת הסולמות של שאלון האותנטיות; המשתנים המסבירים היו אסטרטגיית ה-sensegiving והעמדות כלפי המדיניות. המודל כולו נמצא מובהק עבור אסטרטגיות ה-sensegiving במבחן Wilk's Lambada ( $F=2.33$ ,  $df=8$ ,  $p<0.05$ ), כלומר, אסטרטגיות של sensegiving הובילו לרמות שונות של אותנטיות בסולמות השאלון. תרשים 1 מציג את רמות האותנטיות השונות בתתי שאלון האותנטיות עבור כל אחת

## עבור מפקדים אמביוולנטיים כלפי המדיניות דווקא שימוש באסטרטגיות שאינן בירוקרטיות מוביל לתוצאות טובות יותר

מתתי השאלונים. במחקר לא נמצא שקיימת השפעה כללית של העמדות כלפי המדיניות, כלומר, האותנטיות של המפקדים לא הושפעה ממידת ההזדהות שלהם עם מדיניות הפעלת הכוח. כמו כן לא נמצא שיש קשר בין העמדות כלפי המדיניות ובין אסטרטגיית העברת המשמעות.

בשלב השלישי נבחן הקשר בין אסטרטגיות ה-sensegiving השונות ביחס לביצוע המדיניות בפועל. ממפקדי הפלוגות נאספו שלושה מדדים לביצועי המחלקה: מספר הפעולות המתקנות (שיחות, ניפיות, עונשים וכדומה) שנעשו ברמת המחלקה בנוגע להפעלה לא נכונה של המדיניות; מספר הפעולות המתקנות שנעשו ברמת הפרט במחלקה; וההערכה של מפקד הפלוגה בנוגע למידת העמידה של המחלקה במדיניות. כדי לקבל מדד מקיף התייחסנו לכל אחד מן המדדים שנאספו כדי לבחון את הקושי של המחלקה לעמוד

## אסטרטגיות sensegiving ומנהיגות אותנטית

כמה מחקרים מלמדים שבקרב מנהלים קיימת גמישות מסוימת בהפעלת אסטרטגיות sensegiving - (Bartunek et al, 1999; Maitlis, 2005) - זאת בהתאם למדיניות שאותה הם מנסים להנחיל לעובדיהם (Gioia & Thomas, 1996). עם זאת, הסיבות שבעטיין המנהלים מעדיפים אסטרטגיה אחת על פני אחרת אינן ברורות מספיק, והמחקרים לא בחנו את ההשלכות של הבחירה על מנהיגותו של המנהל וכן לא את השפעתם של המתחים הקיימים במדיניות על אסטרטגיית ה-sensegiving. המחקר הזה מוסיף על המחקרים הקודמים, ומציג לפחות שיקול אחד בבחירת אסטרטגיית ה-sensegiving - מידת ההזדהות של המנהל עם המדיניות שאותה הוא צריך להסביר, כלומר, מהי מידת המתח שאותו מרגיש המנהל ביחס שבין המדיניות ובין תפיסותיו בנוגע למדיניות. כאשר ההזדהות עם המדיניות היא נמוכה, אסטרטגיית ה-sensegiving היא בעיקר להיצמד לכללי

**ממצאי המחקר מצביעים כי דפי המפקד האלה צריכים להיות בנויים כך שיגדירו את המצב / אירוע, אך גם יכללו הנמקות פרקטיות וערכיות בנוגע לסיווג האירוע והפעולות המתבקשות מן הארגון כתוצאה מכך**

המדיניות ולא לנסות להסביר את ההיגיון שלה, וכאשר מידת ההזדהות היא גבוהה, אסטרטגיית ה-sensegiving היא לייצר מרחבי שיח המתבססים על הערכים המשותפים. הממצא הזה עולה בקנה אחד עם מחקרה של סאלי מטיילס (Maitlis, 2005), שהראתה כי כאשר מנהלים מרגישים קרובים לנושא המדיניות נוצר שיח עמוק בין המנהל לעובדים על המדיניות - שיח המוביל להבנה עמוקה יותר של העובדים את המדיניות. תרומה נוספת של המחקר היא באיתור חלק מן המחירים שמשלמים מנהלים על בחירת האסטרטגיה. ממצאי המחקר מצביעים על כך שאסטרטגיה ערכית מחזקת את מנהיגותו של המנהל ושאסטרטגיה בירוקרטית מחלישה. בתווך נמצאת האסטרטגיה הפרקטית המאפשרת מעצם טבעה למנהל ליצור מרחב שיח עבור המדיניות, וכך לשמר מידת-מה של אותנטיות מנהיגותית גם כאשר הוא עצמו חש אמביוולנטיות כלפי המדיניות.

## השלכות ממצאי המחקר על הטמעת מדיניות בצה"ל

ממצאי המחקר עולים כמה דגשים והמלצות בנוגע לתהליכי

( $X^2=3.63$ ,  $df=1$ ,  $p=0.057$ ). בקרב מפקדים המזדהים עם המדיניות לא נמצא יתרון מיוחד לאסטרטגיה הזאת ( $X^2=0.42$ ,  $df=1$ ,  $p=0.515$ ).

בנוגע לאסטרטגיה הערכית - לזו אין יתרון או חיסרון בהטמעת המדיניות ביחס לאסטרטגיות אחרות הן בקרב מפקדים המזדהים עם המדיניות והן בקרב מפקדים אמביוולנטיים כלפי המדיניות.

## דיון

המחקר בחן אילו אסטרטגיות מפעילים מפקדים כאשר הם מסבירים לאנשים את מדיניות הארגון שיש בה מתחים ופרדוקסים. שאלת המחקר נבדקה באמצעות בחינת האסטרטגיות שאותן נוקטים מפקדים כדי להטמיע את מדיניות הפעלת הכוח בקרב חייליהם המבצעים בט"ש באוגדת יהודה ושומרון.

ממצאי המחקר מלמדים על שני סוגים של מתחים במדיניות הפעלת הכוח שעמם מתמודדים המפקדים בעת ביצוע בט"ש באוגדת איו"ש. הראשון - מתח זהותי הנובע ממידת ההזדהות של המפקד עם המדיניות כפי שהוא מבין אותה. ניכר שחלק מן המפקדים מזדהים עם המדיניות וחלק חשים אמביוולנטיות כלפיה. אופיו של סוג המתח השני פרקטי יותר, והוא נובע מהפעלת המדיניות בפועל בסביבה מבצעית דינמית.

כדי להתמודד עם המתחים הזהותיים והפרקטיים הפעילו המפקדים שלוש אסטרטגיות sensegiving במטרה להנחיל את המדיניות לפקודיהם. האסטרטגיות האלה לא היו בלעדיות, כלומר, מפקדים עשו שימוש ביותר מאסטרטגיה אחת. שלוש האסטרטגיות היו: אסטרטגיה בירוקרטית - המפקד בעיקר חזר על כללי המדיניות בפני אנשיו; אסטרטגיה פרקטית - המפקד סיפק הסברים תכליתיים לקיומה של המדיניות; ואסטרטגיה ערכית - המפקד עורר שיח בקרב אנשיו שנגע בדילמות הערכיות בבסיס המדיניות ושיקף את הערכים המרכזיים שלה. ממצאים כמותניים משלימים מצביעים על כך שקיים קשר בין אסטרטגיית ה-sensemaking שבה בוחר המפקד ובין מידת האותנטיות של מנהיגותו הנחוות על-ידי פקודיו. מפקדים שבחרו באסטרטגיה ערכית נתפסו על-ידי פקודיהם כאותנטיים יותר מאשר מפקדים שבחרו באסטרטגיה פרקטית, ואלה נתפסו כבעלי מנהיגות אותנטית רבה יותר מאשר מפקדים שנקטו אסטרטגיה בירוקרטית. כמו כן מצביעים הממצאים על כך שבקרב מפקדים שהיו אמביוולנטיים כלפי המדיניות בלט השימוש באסטרטגיה בירוקרטית ובמידה פחותה יותר באסטרטגיה פרקטית. בקרב מפקדים שהזדהו עם המדיניות בלטה בעיקר האסטרטגיה הערכית.

לבסוף, הממצאים הכמותניים שנאספו מתקשים להצביע על אסטרטגיה אחת המספקת תוצאות ארגוניות טוב יותר מאשר האחרות, אך נראה שבקרב מפקדים החשים אמביוולנטיות כלפי המדיניות קיים יתרון קל לאסטרטגיה הפרקטית לעומת האסטרטגיות האחרות.

## מקורות

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. doi:10.1111/1467-8551.00266

Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. *Advances in qualitative organizational research*, 2, 37-71.

Chung, C. C., & Beamish, P. W. (2010). The trap of continual ownership change in international equity joint ventures. *Organization science*, 21(5), 995-1015.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi

Gephart Jr, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465-1514.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

Heller, F. (1998). Influence at work: A 25-year program of research. *Human Relations*, 51(12), 1425-1456.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The*

הטמעת מדיניות בצה"ל - בין שמדובר במדיניות מבצעית, למשל, מדיניות הפתיחה באש, מדיניות נז"א (נזק אגבי) וכדומה ובין שמדובר במדיניות הנוגעת לשגרת צה"ל ולבניין הכוח. ההמלצות הן:

- **לצייד את המפקדים במסרי מדיניות לשיח ערכי ופרקטי** - ממצאי המחקר מצביעים על חשיבות קיומו של שיח ערכי, או לכל הפחות פרקטי, בנוגע למדיניות. לנוכח זאת נראה שיש חשיבות רבה לצייד את המפקדים בנימוקים מגובשים של השיח משני הסוגים כאשר הם מתבקשים להסביר מדיניות חדשה. זאת במיוחד לנוכח העובדה שקיים קשר בין מידת ההזדהות של המפקדים ובין אסטרטגיית ההסברה שנוקט המפקד. כבר בשלב כתיבת המדיניות צריכות להיות ברורות הן ההצדקות הפרקטיות של המדיניות והן ההצדקות הערכיות של המדיניות באופן שיאפשר למפקדים להתחבר אליהן ולבחור את המסרים המתאימים להם יותר.
- **לקיים שיח על המדיניות בכל המדרג** - יתרונות האסטרטגיה הערכית והאסטרטגיה הפרקטית על פני האסטרטגיה הבירוקרטית מלמדים על החשיבות של תהליך קיום השיח על המדיניות גם כאשר מגיעים לדרגים הנמוכים. פעמים רבות משקיע צה"ל מאמצים רבים בקיום ימי עיון בבואו להטמיע מדיניות חדשה אך ההשקעה הזאת פוחתת ככל שיוורדים בסולם הדרגות - עד שלבסוף מול החיילים נמצא מפקד המקריא את כללי המדיניות לחיילים מתוך מצגת. ממצאי המחקר מצביעים על כך שיתרונות השיח חשובים גם בדרגים הנמוכים, ואין די בהסברה הנוגעת רק לכללי המשחק של המדיניות. הדבר נכון בנוגע למדיניות הפעלת הכוח, אך גם כאשר מפקדים מתבקשים להסביר מדיניות כללית של צה"ל, למשל, מדיניות בנוגע להטרדות המיניות, בנוגע לביטחון המידע ובנוגע לבטיחות.
- **לנסח באופן ברור את דפי מפקד** - דף המפקד הוא אחת הדרכים שבהן מפקד בכיר מתקשר עם כלל המפקדים והחיילים שתחת פיקודו. פעמים רבות מתפרסמים הדפים האלה לרגל אירוע המייצר בארגון גלים של תהליכי בירור, למשל, אירוע בטיחותי בעל תוצאות קשות, אירוע ערכי או תהליך ארגוני חריג. ממצאי המחקר מצביעים כי דפי המפקד האלה צריכים להיות בנויים כך שיגדירו את המצב / אירוע, אך גם יכללו הנמקות פרקטיות וערכיות בנוגע לסיווג האירוע והפעולות המתבקשות מן הארגון כתוצאה מכך. ההנמקות האלה צריכות להיות ברורות וחד משמעיות כדי לספק למפקדים לאורך שרשרת הפיקוד את היכולת לקיים שיח בנושא. עוד מומלץ שהדפים האלה לא רק ייתנו לקריאה אלא יהיו מוקד לשיחה בין מפקד לפקודיו על המשמעויות הפרקטיות והערכיות של התכנים הנידונים בהם.



Science Quarterly, 628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*: London :Sage Publications,1988.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.

*Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.

Klein, G., Brian, M., & Robert, R. H. (2006). Making Sense of Sensemaking 2: A Macrocognitive Model. *Intelligent Systems*, 21(5), 88-92.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. doi:10.2307/20159639

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management review*, 14(4), 562-578.

Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.

Sackmann, S. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 239-270.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative*