

ראובן גל

אלופים, לא מנהלים



מיכאל סנג. **אלופים בניהול**. פרדס הוצאה לאור, 2022.
197 עמודים.

בסוגת הספרות העוסקת בחקר המנהיגות הצבאית קיימת בולטות רבה של אפיוני המנהיגות ברמות הנמוכות והבינוניות – החל מניתוחי מנהיגותם של מפקדי צוותים ומחלקות, וכלה בתיאורי מנהיגות של מג"דים ומח"טים. הספר שלפנינו מביא תרומה משמעותית לספרות מקצועית זו, משום התמקדותו באפיוני הניהול והמנהיגות של "קודקודי" המערכת הצבאית – אלופים, ראשי אגפים בזרועות צה"ל ובחילותיו. אומנם קיימת ספרות עשירה למדי בנושא הממלאת מדפי ספרים – הן בספריות אוניברסיטאיות, הן בספריות המכללות הצבאיות למיניהן, הן בסוגת הספרות הפופולרית – אלא שרוב הספרים האלו מבוססים על ביוגרפיות וזיכרונות של גנרלים עתירי מעללים, ומובאים מזוויות ראייה אלה, כפי שציין מחבר הספר שלפנינו (עמ' 169).

ד"ר מיכאל סנג הוא פסיכולוג ארגוני בכיר, בעל תואר דוקטור באנתרופולוגיה. הוא שירת בצה"ל במשך כעשרים וחמש שנים, שבמהלכן ייעץ למפקדים בכירים רבים, כולל אלופים, ביחידות זרוע היבשה, בחיל הים ובמטה הכללי. הסיפורים, האנקדוטות והתובנות המובאים בספר מבוססים הן על חוויותיו האישיות במהלך שירותו הצבאי – החל מחוויות הטריונות שלו עצמו, ובעיקר מהתנסויותיו כיועץ ארגוני מטעם מערך מדעי ההתנהגות

של צה"ל (ממד"ה) – הן מלקחים ותובנות שחילץ מראיונות חצי־מובנים שקיים עם עשרות קצינים, בהם אלופים, קציני מטה במפקדות בכירות, וכן ראשי לשכה (רל"שים) של אלופים.

כותרתו הראשית של הספר – אלופים בניהול – היא כשלעצמה מעבירה מסר כפול על תוכנו: במוצהר, זהו חיבור שעוסק באופן ממוקד באלופים בצה"ל, ובוחן את אופן הניהול שלהם. המסר החבוי יותר מְרמז שהקצינים הבכירים הללו "אלופים" במלאכת הניהול. גם בתרגום הכותרת לאנגלית – *The General (as) Manager* – יש שימוש במשחק מילים: מחד גיסא, הגנרל כמנהל; ומאידך גיסא, הספר המיועד למנכ"לים (general managers). כותרת זו מהדהדת, אגב, את שם ספרו של ג'ון קוטר *The General Managers* (Kotter), ספר שהמחבר ממליץ עליו.

הספר כולל מילון קצר למושגים הצבאיים שמופיעים בספר, וכן המלצות ביבליוגרפיות לקריאה נוספת. סגן עוסק בהרחבה בהיבטי הניהול של אלופים בצה"ל, אך מתיימר להצביע – כפי שמציינת כותרת המשנה של הספר – על סודות המנהיגות בארגוני ענק. כך מתעוררת כבר מתחילת הקריאה בספר סקרנות לגבי מיקודו: ניהול או מנהיגות? ניהול (אזרחי) או פיקוד (צבאי)? האם ההתמקדות היא במערכת צבאית (ועוד בצבא ייחודי כמו צה"ל), או שהמטרה היא להשתמש באופן הניהול הבכיר הצבאי כבסיס להבנת ניהול של ארגונים גדולים מכל סוג שהוא? השאלה הזו תלווה את הקורא לאורך הספר כולו, מבלי שיתקבל מענה ברור.

הספר כולל שבעה פרקים נושאים, שנפתחים בהקדמה ('ירידה לשטח'), ומסתיימים בפרק סיכום ('אלופים וניהול בכיר בארגונים אחרים'). כבר בפרק ההקדמה ניתן למצוא סימנים חבויים שמצביעים על זווית ההסתכלות האישית של מיכאל סגן על מושא כתיבתו – אלופים בצה"ל. בצד תיאור התרגשותו הרבה מהצטרפות לטיסה במסוק עם האלוף לביקור שגרתי ביחידת שדה, סגן אינו מסתיר את התפעלותו מדמות האלוף ("מבוגר ולמוד מבצעים, שמו הולך לפניו"), ומשתמש בביטויים כמעט־מאָלילים לתיאור "פעולת המנגנון שהופך את האלוף מאדם למוסד", ומוסיף כי עבור חיילי הגדוד שבו ביקר, "האדם הזה אולי כלל לא אדם, אולי הוא בן־אלים?" (עמ' 22). אל זווית ההסתכלות האישית הזו מצטרפת גם גישה סוציולוגית־אנתרופולוגית שמבליטה את ההבניה החברתית (social construction) השולטת כל כך בצבא, שאכן תורמת להאָלָה (deifying) של האלופים שבראש המערכת.

הפרק הראשון עוסק במושג הכריזמה ו"הדרך הקרואית שבה האלוף מנהל את ארגונו" – לא באמצעות הכריזמה האמיתית שלו, כי אם "באמצעות יישום ייחודי של רעיון הכריזמה", ובעזרתם של "פונדקאים של כריזמה" המקיפים את האלוף בפעילותו השוטפת. בפרק השני מצליח סנג לתאר במדויק את המוסד הקרוי "לשכת אלוף" כמנוף מתוחכם המאפשר לאלוף להעצים את השפעתו הארגונית, ולא כמסגרת משרדית צדדית. שני הפרקים הבאים מספקים דוגמאות לפעילויות האופייניות המרכיבות את סדר היום של האלוף (עם שימת דגש מורחב על נושא הדיונים), ומדגימים כיצד בעזרת "מופעים גדולים" שמלווים את הפעילויות הללו נבנית דמותו של האלוף כ"גיבור תרבות" בארגון הצבאי. אף שהמחבר מייחס תהליכים אלו לאלופים בכלל, הדוגמאות הספציפיות ל"אלופים כגיבורי תרבות" שהוא מביא ספורות, ולקוחות מן העבר – אריק שרון, אביגדור קהלני ויצחק רבין. הפרק החמישי מתמקד בתופעה בעייתית שזיהה המחבר – בעיית הפסאדה ("האם אנשיי באמת עושים את מה שאני מבקש, או רק מציגים לי שכך נעשה?"), או בשפתו האנתרופולוגית של סנג, "פסאדת ההרמוניה והציטונות". גם כאן חורג מעט המחבר ממקורות התצפית האישית שלו, ומזכיר במשורה דוגמאות היסטוריות הנוגעות לאלופי צה"ל בשנים עברו, כגון ב"מלחמות הגנרלים" של מלחמת יום כיפור, או אי-ההסכמות החריפות בין אלופים וקצינים בכירים במלחמת לבנון השנייה. פרק מיוחד מוקדש לתהליכי שינוי שאלופים מנסים להוביל במפקדותיהם, כמו גם להתמודדותם עם התנגדויות לשינויים המוצעים. לקראת סיום מביא המחבר סקירה קצרה של תיאוריה ומחקר בתחום המנהיגות והניהול, כשהוא מתמקד בשני חוקרים מובילים בתחום – ג'ון קוטר (Kotter) והנרי מינצברג (Mintzberg). בפרק הסיכום, כאמור, מבקש המחבר לתמצת את עיקר ההבנות שהפיק מתצפיותיו על אלופים בצבא לכלל המלצות יישומיות למנהלים בכירים בארגונים אחרים, לא-צבאיים. גם בסיומו של כל אחד מהפרקים הנושאים קיימת פסקה שכותרתה "מה אפשר ללמוד על מנהיגות בכירה מפרק זה?".

ייחודו של הספר בזווית ההסתכלות והניתוח של המחבר: מיכאל סנג, כמוזכר לעיל, הוא אנתרופולוג. בשנות שירותו הרבות בצה"ל כיועץ ארגוני לא רק ייעץ למפקדים, אלא גם צפה בהתנהגותם ובמנגנונים שסובבים אותם, ותרגם זאת לשפה אנתרופולוגית עשירה. באמצעותה הוא לא רק עושה שימוש במושגים יוצאי דופן בסביבה הצבאית ("עיטוף" [wrapping] לסוגיו, "פונדקאות של כריזמה", "קוסמולוגיה צבאית", "פיצול סטרוקטוראלי" ועוד), אלא מצליח לחשוף צדדים שלרוב אינם מצויים ממערכת צבאית – שהיא היררכית, ממושמעת, סמכותית לכאורה. כך, למשל, נחשפת העובדה שפקודות לביצוע משימה

כלשהי, היורדות "מלמעלה" (מהאלוף) "למטה" (לקציני המטה וליחידות הכפופות), אינן בהכרח מתבצעות אם הכפופים אינם מאמינים בה, או מטילים ספק בצדקתה (עמ' 36).

דוגמה נוספת לתובנה שמתגלית בזכות "ההסתכלות האנתרופולוגית" היא זו שלפיה ההזדמנות הכמעט יחידה לקיום קשר בלתי-אמצעי של האלוף עם כפופיו – "ליצור רגעים של אינטימיות" איתם היא הרגעים 'המבצעים': כשהאלוף מצטרף לסיור מבצעי בשטח, לטיסה או להפלגה. לפי סנג, דווקא במצבי שיא מבחינה צבאית מוסרת מן האלוף כסותו כ"בן-האלים"; וה"מוסד" חוזר להיות בן אנוש. אלא שכאן נמצאת גם חולשה מסוימת של הספר (הנובעת, אולי, מהעובדה שהמחבר, כעתודאי וכאיש מטה מובהק, לא נחשף מספיק לפעילות צבאית ומלחמתית): בסופו של דבר, ייעודו העיקרי של הצבא הוא להעניק ביטחון צבאי – לנצח במלחמות, להצליח במבצעים צבאיים, להילחם בטרור. מבחנם האמיתי של אלופים – ודאי של אלופי פיקודים ומפקדי זרועות – בהכנת מפקדותיהם למלחמה והצלחתם בשדה הקרב. הספר חסר מאוד דוגמאות שבהן באה לידי ביטוי מנהיגותו של האלוף – ולא אופן הניהול שלו; התנהגותו ברגעי האמת של 'להיות או לחדול' – לא מנגנוני מיסוד דמותו בשגרה; האלוף כמצביא צבאי, לא כ'אלוף בניהול'...

"אלופים בניהול" מספק אספקלריה מעניינת וייחודית על "מוסד" האלוף הצבאי, בפרט אלופי צה"ל בעידן הנוכחי. יומרתו להכליל מכאן על הבנת סודות הניהול הבכיר בארגונים לא-צבאיים – חברות כלכליות או תעשייתיות, גופי הייטק גדולים, גופי תקשורת וכדומה – אינה עומדת במבחן. לא רק משום שאין בספר מאמץ נדרש להבחנה בין מנהיגות (leadership), ניהול (management) ופיקוד (command), אלא בעיקר מפני שהמסגרת הצבאית שונה במהותה מכל מסגרת ארגונית-אזרחית, גדולה ומורכבת ככל שתהיה, בשני היבטים עיקריים: ראשית, העיסוק הצבאי קשור בחיים ובמוות של בני אדם. החלטה של אלוף משפיעה, לא אחת, על חייהם או על מותם של אנשים, לעיתים של רבים מאוד, על הרס בתים, על גורל יישובים שלמים; ושנית, איכות הארגון הצבאי אינה נמדדת במדדים רגילים, כמותיים, שלפיהם נמדדים רוב הארגונים האזרחיים – תפוקה, רווח, שיעורי צפייה, היקף מכירות וכד'; התפוקה של הצבא, כגוף, היא ביטחון. זהו 'מגרש משחקים' שונה וייחודי. אלופים, אם כן, אינם בהכרח המודל הרלוונטי ל"סודות המנהיגות בארגוני ענק".

יחד עם זאת, ספרו הקצר (אולי קצר מדי) של סג מספק תובנות על תהליכים ארגוניים וחברתיים הפועלים במערכת הצבאית, שבאמצעותם נבנית ומשתמרת הכריזמה והבכירות של גנרלים. ככזה, זהו ספר ייחודי ומאיר עיניים.



ד"ר ראובן גל, עמית מחקר בכיר וראש תחום חוסן וחברה במוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית, הטכניון. לשעבר פסיכולוג ראשי (ראש מחלקת מדעי ההתנהגות) של צה"ל. היה בין המייסדים והמנהלים של המכון למנהיגות איכותית.

דוא"ל: reuvgal@013.net