



# לשיאת

# מהקופסה

ניצב-משנה (בדימוס) ד"ר סוזי בן ברוך

**כ**

בעידן הנוכחי, שבו הידע הרב מתרכז בידי ה"זריז שבעכברים", ולא בהכרח בידי המנהל, מוצא את עצמו המנהל כשבוי בידי עובדים צעירים שתחת ניהולו, עובדים מיומנים, זריזי אצבעות, מחשבה ועצות. יותר ויותר ניכר, שבעת הזו, הולך ומצטמצם הפער, שבין הכבוד לדרגה לבין הכבוד לידע. ומה באשר לקצין מבצעי או לקצין מטה בארגון היררכי? האם הידע הרב המצוי בידיו, אשר לעתים הוא הערך המוסף הקריטי לקבלת החלטות,

אשר יש לי עובדים מצטיינים, אני דואג לטפחם ולעודדם, כי הצלחתם היא הצלחתי", כך ביל גיטס, שהשכיל להבין את עוצמת השינוי שחל בניהול המודרני. ומה באשר למפקדים בארגונים היררכיים, אשר לעתים קרובות רואים בפקודים מוכשרים כמי שמאיימים על מעמדם? האם התייחסותם, שפעמים היא פוגענית ומזלזלת, אינה גורמת לחרדת התבטאות והבעת דעה שונה מזו שלהם מפי פקודיהם?

האם הידע הרב שבידיו של קצין מבצעי או של קצין מטה, יקנה לו את התעוזה "לתקן" את מפקדיו? ■ האם ה"ידע הסמוי", שאיננו מתועד, מהווה נתח נכבד מסך הידע בארגון, והדרך להוציאו תלויה במידת שיתוף הפעולה הבינאישי? ■ על הפער המצטמצם, שבין הכבוד לדרגה לבין הכבוד לידע, על האומץ להביע דעה שונה ועל האומץ הניהולי

המתמודדים יומיום בהבטחת שלום המדינה ואזרחיה. ההיסטוריה רוויה בדוגמאות, שבהן ה"אגו" גרם לעיוורון תוצאתי בהכנותיו של צבא צרפת ל"תכנית ה-17" במלחמת העולם הראשונה, התגלע ויכוח בין גנרל לבאה לגנרל ז'וזף ז'ופר, ראש המטה הכללי הצרפתי, על אופי המתקפה או המגננה (על רקע התנאים הגיאוגרפיים) כנגד הגרמנים. מסתבר, שגרסתו של לבאה הייתה נכונה יותר. כשנשאל מדוע לא שכנע את מפקדו השיב: "לי יש שני כוכבים על הכתפיים, ולו יש שלושה. איך אני יכול להתווכח עמו?". "תכנית ה-17" כמעט הביאה את צרפת לתבוסה מיד עם פרוץ מלחמת העולם הראשונה. נראה, שדווקא הגרמנים הפיקו לקחים, והכירו בחשיבותה של חשיבה שונה ומפתיעה, ה"יצאת מהקופסה" ועודדו אותה. גנרל גודריין, ממפקדי השריון הבולטים של הוורמאכט במלחמת העולם השנייה ואחד מהוגיה של טקטיקת ה"בליצקריג" (מלחמת בזק) וממיישמה, היה ידוע בעימותיו עם הממונים עליו בקרב, ובקבלת החלטות בניגוד לפקודות שקיבל. כל זה לא הפריע לקידומו. הצבא הגרמני ראה בקצינים חריגים, ולעתים גם בוטים, כמרחיבים מגוון דפוסי חשיבה, שלמרות התנגדותם לחשיבה סוחפת של חבריהם, הצליחו לגרום למענה נכון וראוי לשינויים הנדרשים בשדה הקרב. מסתבר, שקידומם של אלה היווה מרכיב מתוכנן של הצבא הגרמני, לשמירת גמישות מחשבתית בפיקוד העליון.

### מצעד האיוולת

על אופן קבלת ההחלטות של ג'ון קנדי במשבר הטילים, נלמד רבות בקורסים בארגונים היררכיים וניהוליים (כיצד מפקדים בצבאו התאימו עצמם לקונספציה שלו, למרות המידע שפגם בה). בספרה "מצעד האיוולת", מתייחסת ברברה טוכמן למערכות היחסים, שבין מנהיג לבכירים סביבו: "למנהיג או למפקד קל יותר להישאר איתן למדיניות שבחר, ולדבוק בה. למפקד או לפקיד בדרג נמוך יותר, למען שמירת מעמדו ומשרתו, מוטב לו אם לא יכניס מידע, שיקשה על מנהיגו, ושלא יעשה גלים". למעשה, מדובר ביכולת המדהימה של אדם להתאים את המציאות לצרכיו ולרצונותיו, ולתת לעובדות לבלבל אותו. המטרה היא לא להרגיז את ה"בוס". הדבר מסייע למפקד לראות את הרצוי כמצוי. באירוע הקריטי של

יקנה לו את התעוזה "לתקן" את מפקדיו, כאשר הוא מבחין בהיעדר יכולתם "לראות את המפה" כפי שהוא רואה אותה, בשל יתרון הידע המצוי בידיו (גם בזכות מיומנותו במציאות החדשה, שאינה מנת חלקם של מפקדיו, ש"זמן העכבר" שלהם מצומצם משלו, אם בכלל)?

תורות ניהול רבות מציפות את השוק העסקי בשנים האחרונות, במגמה להעלות את חשיבות הידע הרב, המקופל בפאתי הארגון - במסדרונות, בפינת הקפה, בשיח החברי היומיומי, שאינו מגיע לחדרי הדינאים הקובעים. הבאתו בחשבון של ה"ידע הסמוי", יכולה לעתים להיות קריטית לאומה שלמה, במיוחד זו ה"לכודה" בטבעת עוונות, המסכנת אותה יומיום, כמדינתנו אנו. הכוונה לידע, שהעלאתו יכולה למנוע את "חוק התוצאות הפוכות" (כאשר ממשל מקבל החלטה לבצע מהלך גדול, ואינו מביא בחשבון את כל המרכיבים ואת כל האפשרויות והשלכותיהן, אזי, התוצאה, לרוב, תהיה הפוכה מכוונת מתכנניה). הכוונה ל"חוק התוצאות הבלתי צפויות של מעשינו", או לתוצאות ה"בלתי חזויות" ואף ה"בלתי מכוונות", שכולן קשורות לתוצאות השונות מכוונת מכוונן, ונובעות מאי יכולתו של המפקד לראות את העתיד לקרות בשל חסר ב"ידע הסמוי" בארגונו. זהו מעין "עיוורון תוצאתי", שמקורו ב"אגו של המפקד". המפקד מעדיף להקשיב למי שהצעותיו הולמות את קו חשיבתו, ומרבית הפקודים מעדיפים "ליישר קו". חלקם מעדיפים לשתוק, ומיעוטם, אם בכלל, מתנגדים ומעלים נימוקים נלווים, שלרוב, המפקד לא מאמצם.

### עיוורון היסטורי

תופעת ה"עדיף לי ליישר קו עם המפקד למען הבטחת עתידי ושלותי כעת ובעתיד", מוכרת בארגון היררכי, שבו העצמת דעתו של המפקד, גם אם הפקוד לא מסכים עמה, יכולה להעצים את כמות הדרגות על כתפיו. תופעה זו מסוכנת בעיקר בארגונים,

ניהולה לא כנגד ישויות מדינתיות אלא כנגד ארגוני גרילה (חיובאללה, חמאס), והפיכת העורף לחזית, הפכו את המשרד לבטחון הפנים, בהרכבו החדש, לשחקן חשוב מאוד בזירה החדשה של המלחמה. זוהי תמונת מצב חדשה יחסית, הגורמת למפקדים לקבל החלטות, שאינן קשורות לתפקידה

**מנהל אמיץ הוא גם זה המוכן להקשיב, להיוועץ, להכיר בכך, שעובדים או פקודים חשים מחויבים יותר לארגון, כאשר משתפים אותם בקבלת החלטות, ואין לראות בכך חולשה**

הקלאסי של משטרת-ישראל אלא דווקא לפן הבטחוני-לוחמני. כיום, יותר מבעבר, נחוץ האומץ להביע דיעות מגוונות, כדי לא למנוע ידע מכלל הארגון ומהעומד בראשו, ידע שעלול להוביל לקבלת החלטות הרות גורל לחברה בישראל.

### אומץ ניהולי

אם כן, מהם תנאי הסף או כלי האבחון לתופעת "היעדר התעוזה להביע דעה", המתקשרת ל"אומץ ניהולי"? כיצד מעודדים חשיבה ניהולית שונה, שלא תיפול ברשת המושגים הרבים, שתוצאותיה לא צפויות, מפתיעות, או הפוכות מהמצופה על-ידי מתכנניהם? כיצד ליצור שכבה ניהולית-פיקודית בעלת אומץ לבטא חשיבה אחרת, מחוץ לקופסה, שתענה על ההתפתחויות התזזיתיות בעידן, שבו ה"היום" כבר שייך ל"שלשום הרחוק"? דוגמת הונאת הענק של ברנרד מיידוף, שיש הקושרים אותה למשבר הכלכלי הגדול בשנת 2009 (למרות הנורות האדומות שנדלקו ברשות לניירות ערך בארה"ב, ושלא התייחסו אליהן תשע שנים קודם

משבר הטילים בקובה, ביודעם, שהנשיא מקובע במחשבתו לכיוון מסוים, התאימו יועציו את עצמם לאותו כיוון, ואף לא אחד מהם ניסה או העז לשנות זאת.

### "מת"שרים" עם המפקד

עופר שלח ויואב לימור בספרם "שבויים מלבנון", מציינים שקצינים, הנוכחים בדיון צבאי, מכוונים לדעת מנהל הדיון גם אם דעתם (שהובעה קודם לכן מחוץ לשולחן הדיונים), הייתה שונה. הם "מת"שרים" עם המפקד, ועובדה זו מביאה, לניוון המטכ"ל הממונה על בטחון המדינה. הם דנים גם בשאלה, כיצד קרה, שקצינים בכירים, עתירי ידע וניסיון, לא הצליחו להשפיע בזמן אמת, ולא הצליחו להביא לידי ביטוי את הידע הרב שבידיהם,

**מפקד, שיכיר במציאות עתירת ידע פתוח לכול, ובאי יכולתו לשלוט על כל הידע-יישאר בכיר וגם "בחיר". הוא יצדיק את בכירותו, ויבטיח את בחירתו גם בעתיד**

אותו "ידע סמוי", שאיננו מתועד, ולא מובא בחשבון התוצאות הבלתי צפויות. מחקרים מציינים, שידע זה מהווה נתח נכבד מסך הידע בארגון, והדרך להוציאו תלויה במידת שיתוף הפעולה הבינאיש-ארגוני.

### שינוי סטאטוס

יש הסוברים, שתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל (גם אם היא לא כתובה), כבר איננה רלוונטית למציאות, שלאחר מלחמת לבנון השנייה. עידן שנות האלפיים שינה ללא היכר את פני המלחמה. המעבר ממלחמה אפיזודית למלחמה מתמשכת, הקרויה "עומות נמוך עצימות",



אילוסטרציה

הרגולטור חושף את המנכ"ל בפני תביעות, והמדיה התזזיתית גורמת למנכ"ל, ששוגה, להיענש תוך שניות. עובדה זו עלולה לקבע את דעותיו, מחשש לכשלונם של רעיונות נדירים ומוצלחים ואי לקיחת סיכונים. כנגד זאת, "המציאות החדשה" מנכיחה את המנכ"ל תהליכי קבלת החלטות מהירים. מהי הכרעה אם לא "התגברות על פחד"? כדי להצליח להכריע בתנאים שכאלה, הוא מוכרח להרגיש את הפחד ו"לחתוך". כיום, כמו במגזר האזרחי, כך גם בגוף היררכי, לא די בגבורה הירואית, קלאסית או חריגה, של מפקד בשטח. מן הראוי להקשיב לפקודים בסביבת המפקד,

## הבאתו בחשבון של ה"ידע הסמוי", יכולה לעתים להיות קריטית לאומה שלמה, במיוחד זו ה"לכודה" בטבעת עוינות, המסכנת אותה יומיום

אלה האוחזים ב"מידע החסוי". בשל הנגשת המידע והעצמתו, קשה למפקד להצביע על רעיון, שאיננו בידי הזולת. משמע מכאן, שה"שכל" של המפקד-מנהל כבר אין בו די. הוא נדרש לדיון אמיתי, להביע את התלבטויותיו בפני פקודיו, ולהיות קשוב לרעיונותיהם העולים בדיון, גם אם הוא לא תמיד אוהב אותם. בעידן הזה, מנהל אמין הוא גם זה המוכן להקשיב, להיוועץ, להכיר בכך, שעובדים או פקודים חשים מחויבים יותר לארגון, כאשר משתפים אותם בקבלת החלטות, ואין לראות בכך חולשה. שיח פנימי כזה המעלה "מידע סמוי", בא ממקום של עוצמה, המלווה באמירה ש"אינני יודע הכול". שיח כזה יכול להביא את המפקד לידי אומץ לברוח מטקטיקות בטוחות של "גם אני" למקומות אחרים, בלתי מצופים, ברוח המענה הנדרש היום לפשיעה ולהגנת העורף. דווקא בארגון היררכי, יש לעודד את הפקודים להגיב בדיונים, שכן בקרבם מקופל רובו של המידע הסמוי. יש להראות אמפטיה לדעות חדשות, החושפות ידע קריטי. נראה, שכיום, בעולם אחוז התזזית, שכל רגע חדש נחשב לישן, מפקד, אשר ידע להקשיב לסביבתו, יעודד את פקודיו ואת המפקדים שסביבו להביע דעה, יכיר במציאות עתירת ידע פתוח לכול, ובאי יכולתו לשלוט על כל הידע - יחוש תעוזה (המלווה בפחד) לקבל החלטות מ"חוץ לקופסה", החלטות, שתיתנה מענה ראוי לעכשיו ולצפוי. מפקד כזה יישאר בכיר וגם "בכיר". הוא יצדיק את בכירותו, ויבטיח את בחירתו גם בעתיד. ■

\* רשימת המקורות, שעליהן מתבססת כתבה זו, מצויה במערכת.



לכן). מזכירה בישראל נורות אדומות אחרות בפרשת אתי אלון והבנק למסחר. דוגמאות אלה מכוונות ללקחים, המחייבים ארגון להיות קשוב, ולקיים בדיקה לעומק של אזהרות מסוג זה, תוך הבנה, שבמציאות, המשתנה במהירות מסחררת, רווחת תופעת התוצאות הפוכות, הבלתי צפויות. בעידן דינאמי זה, במגמה למנוע פחד מקבלת החלטות על סמך מחזיקי ה"מידע הסמוי" ולעודדם "לצאת מהארון", נולד המושג "אומץ ניהולי".

אומץ ניהולי הוא הנכונות "להרגיז" את מועצת המנהלים, ובשפה הארגונית בטחונית - אומץ ניהולי הוא הנכונות "להרגיז" את סגל הפיקוד הבכיר. על מנת שמפקד בכיר "ירגיז" את הממונה עליו, עליו להעמיק ידע בארגונו ובסביבתו בעולם גלובלי חסר גבולות, לצפות את "הבלתי צפוי", ולקיים הערכת סיכונים מקצועית ומקיפה. כשמנהל מודע לרגשות ולחולשות שלו, או-אז הוא מפגין אומץ ניהולי.

## התגברות על פחד

במגזר האזרחי, בעידן הגלובליזציה הדוהרת, בניגוד לעבר,