

המנגנון המסדר או המנגנונים המאפשרים? כיצד גנרלים ומפקדות מבינים את ה"מצב"

יצחק בנבניסטי ומתניה צחי¹

מבוא²

במהלך אחד מתרגילי מפקדות הפיקוד המרחבי שהתקיימו בשנה החולפת, כונס פורום חשיבה בראשות מפקד הפיקוד ובהשתתפות מפקדי האוגדות. במהלך הפורום הוחלט על שינוי משמעותי בתוכנית הפיקודית. המפקדים שקיבלו את הפקודה הפיקודית החדשה, שהופצה מספר שעות לאחר הדיון, הופתעו לגלות שהתכנית הפיקודית נותרה כפי שהייתה. עובדה זו גרמה לבלבול רב בקרב המפקדים והמפקדות, מפני שהתוכנית שהופצה לא תאמה את שנקבע בפורום החשיבה. היעילות המבצעית של המערכת כולה נפגעה, ויותר מכך – האמון המקצועי במערכת נפגע.

תופעות מסוג זה מוכרות למפקדים ולקציני מטה. התהליכים המבצעיים במפקדות סובלים לעיתים מכפילות ומחוסר תיאום הגורמים לעיכובים במימוש התוכניות המבצעיות והמפריעים ביישום החלטותיהם של המפקדים. מאמר זה מתחקה אחר הסיבות המבניות הגורמות לבעיות מסוג זה ואחר בעיות אחרות ומציע כלים מעשיים למניעתן.

המאמר עוסק בשני נושאים בעבודת המפקדות הרלוונטיים לבעיות אלו: **הנושא האחד הוא יצירת משמעות (Sensemaking)**. נושא זה מוצע במאמר כגישה לתיאור תהליך הפוי"ש בצה"ל ולהבנתו באופן שונה מגישת מעגל הפוי"ש המפורטת בתורת הלחימה של צה"ל; **והנושא השני הוא אבחון שני מנגנונים שמפעילים המפקדים והמפקדות לשם יצירת המשמעות**, קרי להבין את תמונת המצב ולממש את ההחלטות לגביה – מנגנון מסדר ומנגנונים מאפשרים.

המנגנון המסדר הוא רצף מופעים (הערכות מצב, קפי"קים או דיוני מטה לחלוקת משאבים) שמקיימים המפקד והמפקדה ושעניינו אכיפת תהליכים סדורים ושיטתיים להפקת משמעויות. **המנגנונים המאפשרים הם** אוסף מופעים (פורומי

¹ רס"ן יצחק בנבניסטי הינו הפסיכולוג הצבאי של אוגדת המפץ, סא"ל מתניה צחי הוא רע"ן ההדרכה והתרגילים בחטיבת התורה וההדרכה.

² המחברים מבקשים להודות לאלוף יאיר גולן, על קריאת טיוטת המאמר ודיוקה, לתא"ל יעקב בנגי, מפקד אוגדה 36, ולעורכי 'בין הקטבים' שהדיונים איתם טייבו את המאמר ואת הטענות המופיעות בו.

חשיבה, התייעצויות מפקדים וכדומה) שמקיימים המפקד והמפקדה ושעניינם בירורי עומק. המנגנון המסדר מאפשר למפקד להשפיע רוחבית על כל היחידה והוא לרוב מוכוון תוצאה, ואילו המנגנונים המאפשרים מאפשרים למפקד התלבטות, העמקות ובחינת רעיונות חדשים בפורום נוח ואינטימי. המפקדים נדרשים לשלב בין המנגנונים האלו בעבודתם ובעבודת המפקדה באיזונים הנכונים, לשם יצירת משמעות מדויקת, קרי להבנת המצב ולהחלטות נכונות.

בחלקו הראשון של המאמר תוצג תיאוריית יצירת המשמעות והיתרון שהיא מביאה למפקדים בצה"ל. בחלק השני של המאמר יתוארו שני המנגנונים שנמצאו במחקר – המנגנון המסדר והמנגנונים המאפשרים – יחסי הגומלין ביניהם והכשלים במימושם. החלק השלישי יוקדש לסיכום ולהמלצות לעבודת המפקד והמטה.

הערכת המצב והפקת משמעות

תורת הפוי"ש בצה"ל מחלקת את עבודת המפקד והמפקדה לכמה שלבים עוקבים שהם: **הערכת מצב** (ניתן להבחין בתוכה בין שלב 'תמונת המצב' לשלב 'הערכת המצב'), **החלטות** – **פקודה** (או תוכנית) ו**בקרה על המימוש**, וחוזר חלילה.³ ברמות הבכירות יותר שבהן נדרשים כלים אחרים למפקד, נהוג להבחין בין עיצוב, תכנון וניהוג. בנוסף לכך התורה רואה במפקדה גורם המסייע למפקד במימוש השלבים האלה, בעיקר בגיבוש תמונת המצב, בגיבוש הפקודה ובקרה על מימוש ההחלטות. עם זאת, תורת הפוי"ש, ובמידה רבה גם גישת העיצובתכנון-ניהוג, אינה מגדירה את המנגנונים שמפעיל המפקד בכדי לקיים את מעגל הפוי"ש. משום כך התורה וגם המחקר, חסרים כלים מעשיים לסייע למפקד בארגון המפקדה כך שיצטמצמו הליקויים בעבודתה ותימנענה הבעיות שהודגמו בתחילת המאמר.

יצירת משמעות (Sensemaking)⁴

"יצירת משמעות" (Sensemaking) הינה קבוצה של תיאוריות מתחום הפסיכולוגיה הארגונית המשמשות לתיאור פעולת הארגון להבנת המתרחש, במיוחד לנוכח שינויים משמעותיים ומפתיעים – בתוך הארגון או מחוצה לו – ולהתארגן מחדש מול

³ תורה בסיסית מטכ"לית **פיקוד ושליטה** (אמ"ץ-תוה"ד אוקטובר 2006), 58. מבנה זה מבוסס על מודל ה-ODA Loop של Boyd. ראו:

Boyd, J.R., *A discourse on winning and losing* (Air University Library Maxwell Air Force Base, AL, 1987).

⁴ המונח מתורגם לעברית במספר אופנים: 'הפקת משמעות', 'הבניית משמעות', 'הענקת משמעות', 'עיצוב המציאות' ועוד. ההבדל בין ההגדרות הללו נובע בעיקר מהגישה התיאורטית ומשדה המחקר ופחות מהרעיון העומד בבסיס המושג. במאמר הנוכחי בחרנו במונח "יצירת משמעות" כמייצג את התהליך הקיים בבירור המציאות והחידוש הפוטנציאלי הטמון בתהליך זה.

שינויים אלו.

תהליכי יצירת משמעות נחקרו בקרב ארגונים מגוונים, החל מבנקים דרך תזמורות ועד יחידות צבאיות טקטיות.⁵ הוא מתרחש כאשר חברי הארגון מוצאים עצמם בפני אירועים, נושאים ופעולות אשר הם מוצאים כמפתיעים או מבלבלים,⁶ ובמהותו הוא תהליך של הבנייה חברתית שבו חברי הארגון מנסים לפרש ולהסביר את הרמזים אותם הם מקבלים מהסביבה דרך אינטראקציות שלהם אחד עם השני.⁷ יצירת משמעות נחשב למאמץ קריטי בארגון,⁸ במיוחד בזמנים דינאמיים וסוערים שבהם הצורך להבין את המתרחש ולפעול בצורה מתואמת חשוב ומאתגר במיוחד.⁹ יצירת משמעות הוא מונח חלופי למעגל הפו"ש התורתי. בעוד שמעגל הפו"ש הוא תיאור מכניסטי של שרשרת פעולות עוקבות, הרי שיצירת משמעות מציע כלים תיאורטיים מורכבים יותר לתיאור התהליכים המתרחשים במפקדה, לרבות אצל המפקד. למשל, אחד החוקרים המובילים בתחום, קליין, מציע את **המסגרת** (Frame) ככלי של המפקד להבין ולהסביר את ה"מצב", ולקבוע את ההתארגנות מולו (במקום 'הערכת מצב'). המסגרת נקבעת לאור האופן שבו המפקד מבין את המצב, ועל רקע ידיעותיו הקודמות ותפיסות עולמו. לכל מצב ישנן כמה מסגרות אפשריות, בדומה לדפ"אות שמציב הקמ"ן. כל דפ"א מהווה מסגרת, וכל אחת גם מחייבת סט פעולות שונה.

על פי קליין, תהליך יצירת המשמעות מכיל שלושה תפקודים (פונקציות), המופעלים על ידי המפקדים והמפקדות בכדי להתאים בין הציפיות לבין המתרחש בפועל:

1. **העמקה במסגרת** (Elaboration a frame) שהיא חיפוש מידע נוסף לשם השלמת המסגרת הקיימת, דיוקה ועידונה;

⁵ Ben-Shalom, U., Y. Klar, and Y. Benbenisty, "Characteristics of sense-making in combat," in *The Oxford Handbook of Military Psychology*, ed. J.H.L.M.D Matthews, 2012, (New York, NY: Oxford University Press, 2012), 218-231.

⁶ Gioia, D.A. and J.B. Thomas, "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia," *Administrative Science Quarterly* 41(3) (1996): 370-403.

⁷ Isabella, L.A., "Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events," *Academy of Management Journal* 33 (1990): 7-41; Sackmann, S., *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, (Newbury Park, CA: Sage, 1991); Weick, K.E. and K.H. Roberts, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks," *Administrative Science Quarterly* 38(3) (1993): 357-381.

⁸ Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*, Foundations for organizational science, (London: Sage Publications, 1995).

⁹ Weick, K.E., "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster," *Administrative Science Quarterly* 38, 4 (1993): 628-652.

2. **איתגור המסגרת** (Question a frame) שהיא בחינה ביקורתית של המסגרת

דרך בדיקת מידע הסותר אותה ;

3. **מסגור מחדש** (Reframe) שהיא בחינת חלופות למסגור אחר, והשוואתן.

כלומר, במקרים שבהם הפער בין המסגרת הקיימת למציאות, כפי שהיא נתפסת, הוא קטן, מתבקשת העמקה במסגרת הקיימת לשם השלמת ההתאמה. במקרים שבהם הפער גדול או כאשר נרצה להעריך האם אכן קיים פער גדול, המסגרת תאותר. תהליך זה יכול להוביל בחזרה להעמקה במסגרת הקיימת או להצריך מסגור מחדש. במקרים כאלו שבהם המסגרת הקיימת כבר אינה מכילה הסבר מספק לתצפיות על הסביבה או כאשר נחפש מסגרת טובה יותר להתבונן על הסביבה, נפנה למסגור מחדש. התרשים הבא מציג את המאפיינים של כל תפקוד.



לדוגמה, מפקד בכיר עשוי לקבל מידע על תרגיל גדול של האויב המתבצע בסמיכות לגבול. תפקידו הבסיסי של המפקד הוא להחליט מה המצב, כלומר לקבוע את המסגרת הפרשנית-תפיסתית הכללית של המציאות ולהחליט האם מדובר בהכנה לפלישה או בתרגיל, ובמילים של קליין: לבחור בין שתי מסגרות אפשריות. בחירת המסגרת תחייב להעמיק בה: אם יחליט המפקד שהמסגרת היא תרגילית (האויב נערך לתרגיל), הרי שהמפקדה תידרש לגילוי מטרת אותו תרגיל ומבנהו, סדר

הכוחות המשתתף בו וכיוצא באלו. במקרה מסוים שבו תתקבלנה ידיעות על חריגה ממבנה התרגיל, למשל, אם במהלך התרגיל יתקרב סד"כ משמעותי לגבול או שהאויב יתנהג באופן חריג מתרגילים קודמים, תידרש פונקציה שתאתגר את המסגרת הקיימת ותשאל האם עדיין מדובר בתרגיל או שיש צורך בשינוי המסגרת. במקרה שהאתגר למסגרת הקיימת יגדל מאוד, כמו למשל במקרה של פתיחה באש לכיוון שטחנו, הרי שיעלה הצורך בשינוי המסגרת ובחינה האם היא נפרצה ואנו ניצבים בפני פלישה או שמדובר בירי טועה שהוא עדיין חלק מהתרגיל. חשוב לציין שלפי התיאוריה הזו המסגרת כוללת הן את זיהוי המצב והן את המענה לו. בחירה במסגרת של פלישה מחייבת גיוס והערכות להגנה, בעוד שבמסגרת של תרגיל תתבטא בהמשך איסוף והעלאת כוונות בשמירה על הגבול.

שיטת המחקר

במעלה שרשרת הפו"ש ורמות המלחמה, עולה מורכבות הפעולה הצבאית בשלושה תבחינים עיקריים שהם: גודל הארגון, משמעויות ההחלטות הנלקחות בו ומורכבות הסביבה שבה פועל הארגון. העלייה במורכבות מחייבת את המפקדים להפעיל מנגנוני יצירת משמעות רבים ומורכבים, והמחקר הנוכחי עוסק בשאלה כיצד מתבצע תהליך זה במפקדות האלו, ומהם המנגנונים הארגוניים המופעלים לשם כך. המחקר אינו מתחקה אחרי נימי נפשו של המפקד והתלבטויותיו ואינו עוסק באיכות המקצועית של ההחלטות שהתקבלו, אלא מתבונן על צורתם של המנגנונים הארגוניים המאפשרים למפקד ולמפקדה להבין את המתרחש ולתרגם זאת להחלטה.

בסיס הנתונים למאמר זה כלל השתתפות פעילה ותצפיות לאורך מספר שנים במספר מפקדות אוגדה ובמפקדה הכללית. ההשתתפות הייתה הן באימונים מסוגים שונים – אימוני המפקדה עצמה ואימוני המפקדות הכפופות – הן בנהלי הקרב המתמשכים לזירות השונות והן בפעילות המבצעית עצמה – ובראשה מבצע "עמוד ענן" ומערכת "צוק איתן". בנוסף, מתבסס המאמר על עדויות שהובאו בפני צוותי תחקיר במפקדה הכללית ובזרוע היבשה על אודות הפיקוד והשליטה במערכת "צוק איתן".¹⁰ השאלה המרכזית שעלתה במהלך המחקר היא כיצד המפקדות הבכירות מפיקות משמעות, והתשובה לכך היא שיש להן שני מנגנונים ארגוניים לעשות זאת

¹⁰ תחקיר הפו"ש ביצוק איתן (אמ"ץ-תוה"ד, 25 בנובמבר 2015); תחקיר תפיסת הלחימה המשותפת הרב-זרועית ומימושה בזירת מבצעים מורכבת (אמ"ץ-תוה"ד, 19 בנובמבר 2014); תחקיר צוק איתן כמבצע הרתעה (אמ"ץ-תוה"ד, 01 בנובמבר 2014).

שאותם כינינו "המנגנון המסדר" והמנגנונים המאפשרים".

הסוג האחד, **המנגנון המסדר**, הוא רצף מופעים של המפקד והמפקדה שעניינו רבים ורשמיים שהיו עתירי כוח אדם וזמן עבודה, ולמעשה כמעט כל המפקדה עסקה בהם החל מהכנתם דרך איסוף המידע ועיבודו לקראתם, וכלה בהשתתפות בהם ובסיכומם.

הסוג השני, **המנגנונים המאפשרים**, הוא אוסף מופעים של המפקד והמפקדה שעניינם **בירורי עומק**. המופעים במנגנונים אלו נשאו אופי אינטימי, ההשתתפות בהם הייתה סלקטיבית ונידונו בהם נושאים הקשורים לניסיון להבין את המצב, להעמיק במסגרת וליצור את תובנות העומק של המפקד והמפקדה.

המנגנונים המאפשרים
אוסף מופעים של המפקד
והמפקדה,
שעניינם בירורי עומק

המנגנון המסדר
רצף מופעים של המפקד והמפקדה,
שעניינו אכיפת תהליכי הפקת
משמעויות סדורים ושיטתיים

ניתן להניח שתיאור מנגנונים אלו אינו בבחינת חידוש למפקדים ולקציני מטה במפקדות הבכירות המנוסים בעבודת המפקדות. אולם עצם הגדרתם ותיאורם, והניסיון להציע כלים יישומיים לשיפור העבודה בכל אחד מהם ובשילובם יחד, הוא החידוש העיקרי של מחקר זה. במובן זה, דווקא חשיפת המובן מאליו היא המסייעת לשיפור עבודת המפקד והמפקדה.

המנגנון המסדר

זהו רצף מופעים של המפקד והמפקדה שעניינו אכיפת תהליכי הפקת משמעויות סדורים ושיטתיים. מופעים אלו אוכפים תהליכים סדורים של איסוף מידע, גיבוש והפקת משמעויות ממנו על המפקדה – ובכלל זה גם על המפקד. מופעי המנגנון גם כופים על היחידה, במיוחד על המפקד, להחליט שורה של החלטות בעקבות המידע שנאסף ושעובד, ולתרגמו לשרשרת פעולות מעשיות. המנגנון כולו בנוי מרצף הגיוני וסדור של אותם מופעים שיחד מהווים את רוב עיסוקה של המפקדה וזהו הבניין והמניין של שרון הלחימה הנהוג במפקדות בחירום.¹¹ המנגנון מגיע לשיאו במופע

¹¹ שמו המקצועי-תורתי של "שעון הלחימה" הוא "שעון הפעילות": המילון למונחי תנ"ל, (אג"ם-תוה"ד, 1998). הכינוי המופיע פה, שעון הלחימה (שעל"ח), ננקט מפני שהוא השם השגור בצה"ל.

הערכת המצב היומית שבו מובא כל המידע שנאגר לידיעת המפקד בצורה מעובדת, ותפוקתו הוא פקודות והנחיות להמשך הפעילות.

להלן חמישה מאפיינים מרכזיים שנמצאו למופעי המנגנון המסדר :

המוכוונות לתוצאה : מופעי המנגנון המסדר מתאפיינים בכך שהם מוכוונים לייצור תוצר, קרי החלטות המבוטאות בפקודות ובהנחיות. צורת הבניית הידע בהם היא לרוב לאור מדדים ותבחינים קבועים ולאור שאלות כן – לא, כמו למשל פעולות אויב וכוחותינו, כמות שיגורים ונפילות, מיקומי סד"כ ומוכנותו וכדומה. הנתונים מעובדים לתבניות מוכנות מראש (לרוב במצגות ppt, בטבלאות ובגרפים) שתכליתן לצייר את המציאות למול התרחיש המדומיין ובכך להקל על תיאור המצב ועל קבלת ההחלטות הנדרשות מהמפקד.

פומביות המופע : המופעים המסדרים מתקיימים במפקדה בפומביות רבה ומוקפדת המתאפיינת במיקום מרכזי (חדר דיונים או תדריכים מרכזי וכדומה), בפרסום התוצרים מהם (למשל סיכום המופע המופץ רחבתית או פקודת מבצע הנכתבים לאור ההחלטות שנלקחו בו) ובמקרים מסוימים גם בהכנות פומביות לקראת אותו מופע (כמו למשל הכנה להע"ם רמטכ"ל המתקיימת במפקדה הכללית טרם הערכת המצב בנוכחות הרמטכ"ל שבה משתתפים כל נציגי המערכת המבצעית).

ייצוג על פי תפקיד : מופעים אלה אינם רק מתקיימים בפומביות, אלא יש בהם חובת נוכחות לממלאי תפקידים מוגדרים. הייצוג הזה חשוב לפומביות המופע, אך מעבר לכך הוא חשוב בכדי שכל ממלאי התפקידים יוכלו להעביר את תשומותיהם לתהליך, בלי שאף נושא יישכח או יידחה, וכן כדי לקבל את התפוקות מהמופע ולהכירן. ככל שהמפקדה בכירה יותר, כך עולה החשיבות של זימון ממלאי תפקידים מקשת רחבה יותר של עיסוקים ואף מחוץ לארגון, עובדה המגדילה את כמות המשתתפים ומגוונת אותם. לייצוג על פי תפקיד ישנה גם חשיבות קבוצתית לצמצום השפעת החשיבה הקבוצתית (Group Think), מפני שהוא מחייב כל ממלא תפקיד לדבר בשם מקצועו. קביעות המופע : המופעים המסדרים קבועים בשעון הלחימה, בין אם הוא יומי או שבועי. הקביעות מסייעת לזיהוי מגמות דרך בחינה עיתית קבועה של כל התבחינים הנדרשים, וכן לפיקוח תדיר על הפעילות המתקיימת ביחידה.

רשמיות : למופעי המנגנון המסדר יש אופי רשמי המתבטא, בעיקר בסדר דוברים נתון ובהקצאת זמנים לכל דובר, בהרצאת הדברים המלווה במצגות עתירות מידע על גבי מפות או טבלאות (שלו רוב תבניתן מאושרת מראש), ובכך שלא מוקצה בהם זמן לדיון או לשיח חופשי. הרשמיות ניכרת גם בארגון החלל שבו מתקיים המופע, באופן המאפשר לכמות גדולה של אנשים להשמיע ולשמוע כמות גדולה של מידע, להציגה

ולראותה – למשל ישיבה בתבנית חי"ת גדולה או בשורות, מול מסך.



חמשת המאפיינים הללו מגדירים את אופיים של המופעים המסדרים ואת צורתם והם מסבירים מדוע המנגנון מכונה בלשון ביחיד "מנגנון". הסיבה לכך היא שהמופעים מסודרים ומנוהלים בו לפי רצף הגיוני ועקיב כאשר האחד מוביל לשני וכך הלאה. למשל, הערכת המצב המרכזית מתקיימת לאחר קיום רצף דיונים מקדימים המכינים אותה, והתפוקה ממנה מובילה לקיום רצף מופעים עוקב שתוצריו הם פקודה יומית, הוראת תכנון או מסמך דומה. המנגנון גם משולב בעבודת המפקדות הכפופות והבכירות שמעל המפקדה הנתונה, ויחד הם יוצרים מנגנון הגיוני ורצוף המקיים הפקת משמעות רב-מדרגית וכוללת, ובעקבותיו את הפעלת היחידות כולן בהגיון אחד.

ככלל, מבחינה תפקודית, המנגנון עוסק בכל שלושת התפקודים של הפקת המשמעות שהוצגו לעיל (העמקה, אתגור ומסגור מחדש). מופעי המנגנון תומכים את ההעמקה במסגרת בכך שהם מסייעים להוספת פרטי מידע שונים, להצלבתם ולארגונם; הם תומכים באתגור המסגרת, מפני שסידור המידע מאפשר לזהות קשיים בהתאמת המסגרת למידע הקיים ואף להעלות את הצורך במסגור מחדש; והמסגור מחדש גם הוא נתמך על ידי המנגנון המסדר, בכך שהוא מציב את תשתית הידע לאיתור מסגרות חלופיות, לגיבושן ולבחינתן. עם זאת, במסגרת החומר אשר עמד לרשותנו, לא ראינו תהליך של מסגור מחדש במהלך דיונים במסגרת המנגנון המסדר.

המנגנונים המאפשרים

לצד המנגנון המסדר ובמקביל לו, מתקיימים מנגנונים מאפשרים שהם אוסף מופעים של המפקד והמפקדה, שעניינם בירורי עומק. המופעים האלו מתקיימים לאור צורך מוגדר במפקדה (לרוב של המפקד אך גם של קציני המטה הבכירים) לדיון בתובנות העומק ובהגדרת המסגרות במהלך הפקת המשמעות. מופעים אלה מקבלים פעמים רבות את השמות 'פורום חשיבה', 'התייעצות מפקדים', 'דיון מטה מצומצם' או 'קבוצות חשיבה נושאות'. להלן ארבעת המאפיינים המרכזיים של המנגנונים המאפשרים:

מוכווני שיח: כשם כן הם, הם מאפשרים לדון ולהתלבט ללא ההכרח להכריע. הם מאפשרים דיונים מופשטים ולעיתים תיאורטיים. בכך, את המוכוונות להחלטה במופעי המנגנון המסדר מחליפה המוכוונות לשיח, לדיון ולבירור, להצגת עמדות שונות ולעמידה על ההבדלים בין זוויות ההסתכלות.

אינטימיים ובייצוג אישי: מופעים אלה מתקיימים לרוב שלא בפומבי ולא תמיד קיים להם סיכום מסודר. הרכב המשתתפים במופעים אלו מבוסס על תרומה ייחודית של המשתתפים לנושא ועל מידת האמון בין ראש הדיון למשתתפים. במופעים אלו אין חובת ייצוג על פי תפקיד, ומספר המשתתפים נמוך בכדי לאפשר שיח.

נושאים ונקבעים לפי צורך: מופעי המנגנונים המאפשרים נקבעים סביב נושא מוגדר היכול להשתנות מיום ליום. הם נוגעים בנקודות שעלה בהן צורך במהלך הלחימה, החל מהבנת המסגרת הכללית, דרך זיהוי מגמות ותפניות וכלה בצורך האישי של המפקד או ראש הדיון בבירור כלשהו.

רשמיים רשמיות נמוכה: המנגנונים המאפשרים מתאפיינים באווירה המעודדת שיח ולכן לרוב אינם נושאים רשמיות של סבב דוברים או הצגת מידע מוגדר מראש. האמון והמומחיות אשר מביאים איתם המשתתפים במנגנונים אלה מייצרים שיח היררכי פחות. חוסר הרשמיות מתבטא גם בארגון החלל לקיום המופע. לרוב המופעים האלו מתקיימים בחלל קטן, סביב שולחן או מפה, באופן המאפשר קשר עין ושיח ישיר המצמצמים את ההיררכיה בין המשתתפים.

מאפיינים צורניים-ארגוניים של המנגנונים המאפשרים, והפעולות בהם

רשמיות נמוכה	נושאים ונקבעים לפי צורך	אינטימיות ויצוג אישי	מכוונת לשיח
--------------	-------------------------	----------------------	-------------



מתקיימים כמה מנגנונים, לאו דווקא ברצף מחייב

מאפיינים אלו מתארים את הצורה והמבנה הארגוני של המנגנונים המאפשרים: הם אינם מתקיימים בהכרח על פי רצף הגיוני ועקיב, אלא לפי צרכים מתפתחים, ומשום כך לא ניתן לכנותם "מנגנון" בלשון יחיד כרצף אחיד עקיב. כמו כן, הם אינם מתקיימים בהתאמה היררכית לאורך שרשרת הפיקוד, אלא לפי הצרכים המתפתחים בכל דרג. כך יכולים להתקיים דיונים בנושאים שונים לאורך שרשרת הפיקוד, כאשר כל דיון חשוב לדרגו, ללא קשר הכרחי לדרג שמעליו או תחתיו. המנגנונים המאפשרים, כמו המנגנון המסדר, תומכים בכל שלושת התפקודים של יצירת המשמעות. המנגנונים האלו מאפשרים את ההעמקה במסגרת, בכך שמאפשרים דיון ובירור של תובנות העומק במסגרת, למשל בהבנת יחסי הגומלין בין הגורמים במערכת, או בדיוק ובעידון ההגדרות הקיימות במסגרת. הם מאפשרים את אתגור המסגרת, בכך שהם בוחנים ומאתגרים את הנחות היסוד של המסגרת הקיימת, והם מהווים כר נוח למסגור מחדש, בכך שהם מאפשרים העלאת רעיונות ובחינת מסגרות חלופיות והשוואה ביניהן.

כשלים בפעולת המנגנונים

במהלך המחקר זיהינו מספר כשלים שעלולים להתרחש בעבודת המפקדים והמפקדות בשני המנגנונים – המסדר והמאפשרים, בכל אחד בנפרד ובשניהם יחדיו.

כשלים במנגנון המסדר

1. כשל התאמה למסגרת – לעיתים התבחינים והתוצרים שהמנגנון המסדר אסף והציג היו בעלי קשר רופף, עד לא קיים, למסגרת ולכן הם לא שרתו את הערכת המצב של המפקד ואף עיכבו את התהליך והעמיסו עליו שלא לצורך. לעיתים נבע הכשל מהובלה לא נכונה של המפקד – לפי 'כללי הטקס' ולא לפי צורך מתפתח; לעיתים משמרנות יתר של קציני המטה; ולעיתים מחוסר הבנה או יכולת לתרגם את המסגרת לתבחינים רלוונטיים להבנת תמונת המצב ולתהליך יצירת המשמעות.

למשל, באחד המבצעים שנוהלו במפקדה הכללית, הפעילה המפקדה את המנגנון המסדר לאיסוף מידע על מוכנות הכוחות היבשתיים לתמרון. המידע נאסף אך היה חסר משמעות, מפני שהמידע היה סטטיסטי, כלומר כמה טנקים הגיעו, כמה נגמ"שים וכמה כלי הנדסה, אך לא בחנו את מוכנות הכוחות באופן פרטי – יחידה, יחידה עם הרכבה הייחודי. למעשה, במקרה זה "מוכנות הכוחות" כפי שהמפקד הבין אותה, הייתה שונה מהאופן שבו היא הובנה בידי קציני המטה, והם לא השכילו להתאים את המסגרת לצרכי המפקד. כפועל יוצא מכך, נאלץ המפקד להשיג את המידע על ידי הפעלת מנגנון עוקף.

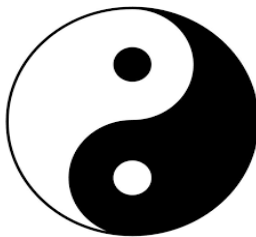
2. כשל אתגור והחלפת המסגרת – כשל נוסף נוגע למעמד המנגנון המסדר בתפיסתם של מקבלי ההחלטות. בשל אורך המנגנון והרשמיות הרבה הטבועה בו, הוא נתפס כטקס ולא כמנגנון המאפשר אתגור של המסגרת או קבלת החלטות של המפקד. במקרים אלו המפקדים עלולים להגיע לא מוכנים למופעי המנגנון המסדר, וכך נפגעת תרומתו הפוטנציאלית לדיוק תמונת המצב, לאתגור המסגרת ולהחלטות.

כשלים במנגנונים המאפשרים

1. כשל בניית הקבוצה – כיוון שהמנגנונים המאפשרים נבנים לרוב על בסיס של אמון ותרומה ייחודית, נתקלנו מספר פעמים בקבוצות שהורכבו (לפחות על פי דעתנו) בצורה המקשה על פיתוח תובנות. לעיתים הקבוצה הייתה גדולה מדי ולכן לא התאפשר דיון איכותי; לעיתים הקבוצה הייתה הומוגנית מדי, ואז לא התפתחו בה מגוון דעות, והקבוצה מיצתה מהר מדי את תהליך החשיבה; ולעיתים הקבוצה הורכבה בעיקר מאנשים, אשר נושא הדיון לא היה בתחום

התמחותם, ואז השיח היה רדוד ושטוח.
 2. כשל הרשמיות – לעיתים הכשל נבע מסיבות תרבותיות של ניהול דיון, בקרב המשתתפים או בהנהגת הקבוצה. כשל הרשמיות התאפיין בכך שהדיונים, בחלק ממה שנבנה כמנגנונים מאפשרים, נשאו אופי של מנגנון מסדר הבא לידי ביטוי בסדר דוברים, בהתייחסות ולא בשיח ובהצגה במקום דיון. בכך לא מיצו המופעים האלו את מלוא הפוטנציאל של המנגנונים המאפשרים.

כאשר המנגנון המסדר פוגש את המנגנונים המאפשרים



שני המנגנונים, המסדר והמאפשרים, מציבים שתי צורות לעבודת המפקדה, ושניהם יחד מהווים את השלם של עבודת המפקדה, בהפריה הדדית ובזיקות רבות – כמו היין והינג שבתרשים. שלושת התפקודים של תהליך יצירת המשמעות, העמקת המסגרת, אתגור המסגרת ומסגור מחדש, מתקיימים בשני המנגנונים.

המנגנון המסדר, הבירוקראטי וההיררכי, מאפשר איסוף שיטתי של מידע, עיבודו וייצוגו, וארגונו תחת ההנחות הקיימות. בכך, מסייע המנגנון להעמקת המסגרת ולהבנתה ואף ליישום התובנות ממנה בכל התחומים. איסוף המידע השיטתי לאורך זמן מאפשר לראות את האנומליות במצב ובכך הוא מאתגר את המסגרת, מהלך היכול להוביל לשינויה ולדיוקה או, לחילופין, להתניע את הצורך במסגור מחדש. בכך המנגנון מסייע לפונקציית המסגור מחדש ובנוסף הוא מסייע גם בהצבת תשתית הידע למסגור זה.

גם המנגנונים המאפשרים, הגמישים והחופשיים יותר, הנותנים הזדמנות ליצירת תובנות עומק ולבחון רעיונות חדשים לפריצת המסגרות הקיימות, תומכים את שלושת הפונקציות: **ההעמקה** מושגת על ידי יצירת תובנות העומק בדיוני החשיבה של המפקד. **אתגור** המסגרת מושג בכך שדיוני העומק של המפקד בוחנים את הנחות היסוד ובכך בוחנים ללא הרף את תקפות המסגרת הנוכחית. דיוני עומק המשווים בין מסגרות או הבונים מסגרות חדשות יכולים לתרום **למסגור מחדש**.



מהמפקדים נדרש לשלב בין המנגנונים, כך שהם יתמכו אחד את השני ויחד יתמכו במפקד לתהליכי יצירת משמעות שלמים וכונים. עם זאת, זיהינו כשלים בחיבור בין המנגנונים בידי המפקד או קציני המטה הבכירים.

כשלים במפגש בין המנגנונים

1. כשל העברה – בכשל זה התובנות שעולות במנגנונים המאפשרים לא באו לידי ביטוי במנגנון המסדר, כפי שתואר בדוגמה שהובאה בתחילת המאמר. סיבה מרכזית לכך היא שהמנגנונים המאפשרים מתקיימים בקבוצות מצומצמות, ולא תמיד התובנות מהם מוטמעות פומבית במפקדה. אי העברת התוצרים של המנגנונים המאפשרים לכל המפקדה, יוצרת פערים בין האנשים במפקדה האחראים על המנגנון המסדר לבין האנשים השותפים במנגנונים המאפשרים. פערים אלו מקשים על עבודת המפקדה, ומעבר לפערי הידע הם עלולים ליצור היררכיה מיותרת (בין 'יודעים' ל'לא יודעים') ותסכול בעבודת המפקדה. במקרים חריגים אף זיהינו ניתוק בין המנגנונים, עד כדי כך שלא היו ממלאי תפקידים שהיו חלק משני המנגנונים, למעט המפקד. מצב זה קורה בעיקר במקרים שבהם המפקד מפעיל צוות נפרד ('צוות צללים') מהמפקדה כצוות חשיבה, או כאשר צוות החשיבה של המפקד כולל רק אנשי מילואים שלא מכירים את אנשי הסדיר במפקדה טוב מספיק, ולא מתקיים ביניהם שיח. כאשר המפקד בחר שלא לשתף את משתפי המנגנון המסדר, הרי שנוצר ניתוק

- מוחלט בין המנגנונים, והתובנות לא חלחלו לשום פעולה ממשית של המפקדה.
2. כשל תרגום – בכשל זה הבנות אשר גובשו במנגנונים המאפשרים הוחזרו למנגנון המסדר דרך המפקד או אחרים, אך למרות זאת הן לא תורגמו לפעולה במנגנון המסדר. למשל, במבצעים קודמים עלה צורך באיסוף נתונים על שיגורים ונפילות, אך המנגנון המסדר התקשה להקים מנגנון כזה במהירות. בנוסף, רק הקמת המנגנון ותחילת פעולתו אפשרה לבחון אילו נתונים נדרשים, ובפועל עברו מספר שנים לגיבוש מנגנון מסדר לנתונים אלו.
3. כשל ההעדפה – ככלל, זיהינו במחקר שמפקדים נוטים שלא לעסוק במנגנון המסדר. מפקדים נוטים להניח לקציני המטה (לרוב – האג"ם, ולעיתים נדירות הרמ"ט) לארגן את המפקדה ואת התהליכים המבצעיים המתקיימים בה, ומתמקדים בתכנון ובחשיבה מעולם המנגנונים המאפשרים. התוצאה מכך היא שהמפקד אינו מכיר טוב מספיק את עבודת המפקדה ותוצריה ואינו יכול לנצלם לצרכיו.
- היכרות זו מצריכה זמן והיא אינה יכולה להיות תוך כדי מבצע. משום כך רווחת תחושה של חוסר נוחות מהמפקדה במהלך מבצעים, ומתפתחים לעיתים מנגנונים לעקיפת המפקדה. מצב כזה, מעבר לתסכול האישי ההדדי בין המפקד למפקדה, מונע מהמפקד לממש את משימותיו, מפני שהוא מאבד את הכלי החשוב לפו"ש – את המפקדה. דבר זה דומה למצב שבו המפקד מנסה לנהל את הלחימה לא דרך האג"ם והחמ"ל אלא דרך הלשכה, ניסיון שלרוב נועד לכישלון.
- ניתן גם לזהות מפקדים המעדיפים את אחד המנגנונים על פני השני, על פי נטייתם וסגנון החשיבה והפיקוד האישי שלהם. בהעדפה זו חושפים עצמם מפקדים לאחת משתי הטייות: העדפת המנגנון המסדר כופה את תמונת מחשבת המפקד על המציאות, כיוון שאינה מאפשרת לאתגר או להעמיק את המסגרת המחשבתית הקיימת. בה בעת, העדפת יתר את המנגנונים המאפשרים יוצרת מצב שבו רק חלק קטן מהארגון שותף בחשיבה, אך רובו אינו מושפע ממנה.
- הכשלים בשילובים ובאיזונים בין המנגנונים יוצרים בעיות ממשיות בעבודת המפקדות. כשלים אלו גורמים לכך שתובנות של המפקדים (במנגנונים המאפשרים) אינן מחלחלות לעבודת המפקדה (במנגנון המסדר), או שתובנות של המפקדה (מהמנגנון המסדר) אינן מגיעות אל המפקד ואינן משפיעות על חבורת הפיקוד הבכיר של היחידה (המנגנונים המאפשרים). ההשלכות הן שלא מתקיימים תהליכים מבצעיים הנדרשים לטיפול בבעיות, או שלא מתגבשות התובנות באופן מלא בפורום

החשיבה. ניתן להרחיב את היריעה ולדון גם בבעיות בקשר בין הפעלת הכוח ובניינו, בכך שבעיות העולות המתגבשות במנגנונים המאפשרים אינן מתורגמות לתהליכי בניין כוח ("המנגנון המסדר של בניין הכוח") – לא בחלוקת אחריות ולא במשימות לביצוע.¹²

משמעויות והמלצות לעבודת המפקד והמטה

המחקר הנוכחי מתאר שני סוגי מנגנונים המתקיימים במקביל במפקדות בצה"ל וחושף את האופן שבו שניהם מקנים ומייצרים משמעות למציאות המשתנה ולסביבה שבתוכה המפקדות פועלות. באמצעות תיאורם והפיכתם מ"שקופים" ל"מדוברים", מאפשר המאמר להתחקות אחר היתרונות שמנגנונים אלה מספקים לתהליכי קבלת ההחלטות במצבי חירום, כמו אחר האתגרים הטמונים בהם. יתרה מכך, החשיבות המרכזית העולה מתיאור המנגנונים היא בסיוע למפקדים לשלב ביניהם, ולמצות מכל אחד מהם ומשניהם יחד את המרב. להלן נציג משמעות ממצאי המחקר לחיזוק עבודת המפקדים והמפקדות בצה"ל.

פיתוח הידע ויצירת משמעות

תיאורית יצירת המשמעות שנדונה בתחילת המאמר, יכולה לסייע להעמקת ההבנה של הפו"ש בצה"ל ואף להציב תיאוריה חלופית לאופן שבו המפקד והמטה הבכירים בצה"ל חושבים. בנוסף, נקודת המוצא התיאורטית של מאמר זה, המתבססת על מחקרי קליין, רואה חשיבות רבה לפיתוח מסגרות רבות המאפשרות את העשרת השיח והעמקה בו. החשיבות היא גם בבניית המסגרות עצמן, וגם בתרגול התהליכים המבצעים המאפשרים את גיבושן. תרגול זה יאפשר לחבר גם את המנגנון המסדר לפיתוח מסגרות החשיבה והלמידה, בכדי שיוכל ללמוד להשתנות ולהתאים עצמו לצרכים המתפתחים בקרב.

למעשה, פיתוח הידע לא יכול להיות עיסוקו הבלעדי של המפקד וצוות יועציו הקרובים דרך מנגנונים מאפשרים. תהליך פיתוח הידע צריך לדעת לשלב בתוכו גם את המנגנון המסדר אשר יאפשר לנתח את המסגרת על כלל היבטיה. ניהול נכון של תהליך פיתוח הידע, תוך תנועה בין המנגנונים המאפשרים למנגנון המסדר, יאפשרו המשגות מקיפות יותר ויאפשרו שכלול של המסגרות המתפתחות. למשל, כפי שהוצג בדוגמה שבפתיחת המאמר, התובנות המהותיות והעקרוניות שהופקו בפורום החשיבה של המפקד היו צריכות להיות מתורגמות לכלים מעשיים של תכנון מבצעי,

¹² הפערים בבניין הכוח מול בעיית המנהרות הם דוגמה טובה לכך, ראו: ערן אורטל ודביר פלג, זה הקטן גדול יהיה (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2016). מסמך פנימי – לא פורסם.

ובכך לאפשר פעולה מתואמת בכל המנגנונים ביחידה כולה. באופן נרחב יותר, נכון היה שבנוהל הקרב לתרגיל היו נבנות מראש כמה מסגרות, וכלים מעשיים-מסדרים למימושן שהיו יכולות להיות אבני בניין לפיתוח מסגרות תוך כדי התרגיל.

המנגנון המסדר

1. חשיבות המנגנון המסדר – למופעי המנגנון המסדר, ובראשם הערכת המצב, יש חשיבות מכרעת בבחינת המסגרת הנוכחית ובזיהוי הסימנים המעידים על השתנותה. החשיבות היא ביכולתם לסקור ולארגן מידע רב לאורך זמן, ומשום כך יש לקיימם בקביעות, גם אם הם נראים מתישים, ארוכים ומיותרים.
2. התאמת אינדקטורים למסגרת – יש צורך להתאים את סוגי המידע הנאסף, וגם את אופן הצגת המידע למסגרת הקיימת. כאשר יש שינוי במצב, יידרש סוג מידע אחר, או שיעלה צורך להציג את המידע הקיים באופן שונה. במילים אחרות, נדרש תהליך עיצובי קבוע לאופן ביצוע המנגנונים המסדרים ולהתאמתו לצרכי השעה. תהליכי החניכה והבקרה על המפקדות צריכים לבחון לא רק את הקיום של המנגנון המסדר, אלא גם את הדרך שבה הוא עוצב והותאם למצב, ואת מידת תמיכתו את תהליכי החשיבה במפקדה.
3. האג"ם כמתכלל המנגנון המסדר – מופעי המנגנון המסדר מחייבים הצגת מידע רב מתחומים שונים וברמת פירוט משתנה. המקצועיות הנדרשת מקציני המטה קיימת בשתי רמות: המטה והאג"ם. המטה נדרש להבחין בין הנתונים והפרטים המקצועיים הפנימיים ובין הנתונים הכלליים המשפיעים על המפקד. למשל, הקמ"ן צריך להבחין בין פריסת אמצעי האיסוף כפרטים מקצועיים פנימיים לבין האחיזה בציי"ח כנתון מרכזי להפקת משמעות. בהמשך לכך, על האג"ם לפתח מיומנות ליצירת תמונת מצב מתוכללת שאינה רק סך כל הנתונים המקצועיים. למשל האג"ם צריך לפתח מיומנות להצגת תמונת מצב של הערכת ההישג (האסטרטגי והטקטי) אל מול המשימה או את הבעיות המרכזיות שמולן עומדת היחידה. מיומנויות אלו נדרשות למיקוד העשייה ולהפיכת המנגנון המסדר לכלי החלטות בידי המפקד.
4. נוכחות המפקד – המופעים במנגנון המסדר הם מצע נוח להחליט החלטות ולהשפעה רוחבית על היחידה כולה. אנו ממליצים למפקדי צה"ל להשתמש במופעים אלו לשם כך, ולהעביר את החלטותיהם דרכם. להערכתנו זו הדרך שתשיג את מירב ההשפעה, באופן סדור והיררכי, ותמנע כפילויות וסתירות בין סבך תוצרים ומסמכים שונים.

המנגנונים המאפשרים

1. **תורה ולא הסדרה** – בעוד שבצבא קיימת תשומת לב רבה למנגנון המסדר, הבאה לידי ביטוי גם בתכנון ובכתיבת תורות, טכניקות ונהלים וגם בתרגול, כמעט ולא קיימת חשיבה והגות צבאית על המנגנונים המאפשרים. זהו מנגנון הדורש חקר וחשיבה רבים, ומצריך התאמות מדויקות לכל מפקד.
2. **הרכבת הצוות** – המנגנון המאפשר רגיש מאוד לתופעת החשיבה הקבוצתית (Group Think). תופעה זו מוכרת בספרות הפסיכולוגית כתופעה שבה חברי הקבוצה ננעלים על פתרון אחד, ולמעשה לא מתקיים תהליך חשיבה ביקורתי. על יוזם הדיון להכיר ולהתאים את אופי ומשתתפי הדיון כדי להימנע עד כמה שניתן ממלכודת זו.
3. **מוכוונות לשיח** – מופעי המנגנונים המאפשרים גם רגישים מאוד לפורמאליות יתר. למשל, סבב התייחסויות אינו שימוש נכון במופעים אלו, מפני שהוא מונע שיח הדדי וגיבוש תובנות. בה בעת, גם דיון לא מאורגן לא ישיא תרומה משמעותית למפקד. משום כך גם מזווית זו נדרשת חשיבה על אופן קיום המופעים ועל התאמתם למפקד ולמשתתפי הדיון. עניין זה דורש מהמפקדים לאפשר שיח ולבנות דיונים המקדמים דיון והתלבטות ולא רק הצגה והתייחסות.

יחסי הגומלין בין המנגנונים

1. ניהול עבודת מנגנוני יצירת המשמעות – שני המנגנונים יחד מהווים את השלם בהפקת המשמעות במפקדה, וההבדלים ביניהם הם צורניים-ארגוניים. על המפקדים לקבוע את המינון ואת אופן העבודה בשני המנגנונים בצורה המתאימה להם, תוך שהם מתחשבים בתפקודים השונים המאפיינים כל מנגנון.
2. תרגול המנגנונים – תרגול המנגנונים שונה מאוד אך לוקה בחסר. פעמים רבות מפקדים מרגישים כי בעיקר המנגנון המסדר תורגל במסגרת תרגילי המפקדה. אך האם הדבר באמת כך? עיקר תרגילי המפקדות בודקים את תקינות הפרוצדורה, אך לא את איכותה. האם נבחנה במסגרת התרגיל איכות האינדיקטורים והתאמתם של אלה למסגרת? אך אם המנגנון המסדר לפחות מתורגל חלקית, נראה כי עבור המנגנונים המאפשרים לא קיימת אפילו התייחסות בתורה שלא לדבר על הכשרה ותרגול למנגנונים אלו.

בניין הכוח

המחקר והמאמר נסבו על המערכת המבצעית מפעילת הכוח בצה"ל, אך נדרש להרחיב את המחקר גם על המערכת המוסדית בונת הכוח. מבחינה ראשונית ניכר כי

גם במערכת המוסדית קיימים שני המנגנונים, אך עוד נדרש לברר כיצד הם פועלים ומהם יחסי הגומלין ביניהם. בירור זה עשוי לשפר את עבודת המערכת המוסדית וכפועל יוצא מכך את תמיכתה במערכת המבצעית לשיפור האפקטיביות המבצעית של צה"ל.

מקורות

- אורטל, ערן ופלג, דביר. זה הקטן גדול יהיה. צה"ל: מרכז דדו, יולי 2016. מסמך פנימי – לא פורסם.
- תורה בסיסית מטכ"לית פיקוד ושליטה. אמ"ץ-תוה"ד אוקטובר 2006.
- תחקיר המו"ש ביצוק איתן'. אמ"ץ-תוה"ד. 25 בנובמבר 2015. מסמך פנימי.
- תחקיר תפיסת הלחימה המשותפת הרב-זרועית ומימושה בזירת מבצעים מורכבת. אמ"ץ-תוה"ד. 19 בנובמבר 2014. מסמך פנימי.
- תחקיר צוק איתן כמבצע הרתעה. אמ"ץ-תוה"ד. 01 בנובמבר 2014. מסמך פנימי.
- המילון למונחי תו"ל. אג"ם-תוה"ד. 1998.
- Boyd, J.R., *A discourse on winning and losing*, Air University Library Maxwell Air Force Base, AL 1987.
- Ben-Shalom, U., Y. Klar, and Y. Benbenisty, "Characteristics of sense-making in combat," in *The Oxford Handbook of Military Psychology*, Edited by J.H.L.M.D. Matthews, 218-231. New York, NY: Oxford University Press 2012.
- Klein, G., M. Brian, and R.H. Robert, "Making Sense of Sensemaking 2: A Macrocognitive Model," *Intelligent Systems* 21(5) (2006): 88-92.
- Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*. Foundations for organizational science. London : Sage Publications, 1995.
- Weick, K.E., "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster," *Administrative Science Quarterly*, 38, 4 (1993): 628-652
- Gioia, D.A. and J.B. Thomas, "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia," *Administrative Science Quarterly* 41(3) (1996): 370-403.
- Isabella, L.A., "Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events," *Academy of Management Journal* 33 (1990): 7-41.
- Sackmann, S., *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. 1991, Newbury Park, CA: Sage
- Weick, K.E. and K.H. Roberts, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks," *Administrative Science Quarterly* 38(3) (1993): 357-381.
- Antaki, C., *Explaining and arguing: The social organization of accounts*.

London : Sage Publications, 1994.

- Volkema, R.J., K. Farquhar, and T.J. Bergmann, "Third-party sensemaking in interpersonal conflicts at work: A theoretical framework," *Human Relations* 49(11) (1996) 1437-1454.