

המנהיגות של המ"מ המצטיין

מבוא

תופעת המנהיגות ריתקה שנים רבות הוגידות רבים, אשר ניסו להבינה ולהסבירה בדרכים שונות. אם עד לפני כמאה שנה הופיע הדיון בנושא המנהיגות במשנתם של פילוסופים, של היסטוריונים ושל סוציולוגים, הרי שמראשית המאה העשרים הפך הנושא לתחום מרכזי בפסיכולוגיה החברתית.

ראשית הניסיון לחקור באופן מדעי את נושא המנהיגות התמקד בשאלות, מי המנהיג, ומהם מאפייניו? המחקר התמקד בניסיון לגלות תכונות של מנהיגים ולאפיינן. הנחת היסוד של גישת התכונות היתה, כי המנהיג נבחן בתכונות יוצאות-דופן, המעניקות לו את כוחו החברתי. המחקרים הראשונים, שיצאו מנקודת מוצא זו, עסקו בעיקר בתכונות פיזיות – הופעה חיצונית, גובה וכי"ב (טרמן, 1904). בהמשך התרחב המחקר לבחינת ממדים אחרים – כושר ביטוי, מקוריות, אינטליגנציה וכד'. ריבוי התכונות, שנמצאו במחקרים, והתוצאות הסותרות של חלק מהמחקרים, הביאו לנטישת הגישה, שלא הביאה הישגים משמעותיים.

הגישה המצבית, שירשה את מקומה, בחרה להתמקד בחקר ההתנהגות של המנהיג במצב נתון. טיעונה המרכזי היה, כי לא תכונות, אלא נסיבות ותפקיד יוצרים את המנהיג. המחקר האופייני לגישה זו התמקד, בין היתר, בסגנונות המנהיגות ובשאלת האפקטיוויזם של מנהיג. מטבע הדברים, התמקדו המחקרים הללו בזיהוי התנהגות של מנהיגים בפועל. המחקרים הללו הביאו לניסוח כמה טיפולוגיות בסיסיות של התנהגות, שהחשובה בהן התבססה על ההבחנה בין התנהגות, המכוונת לצורכי אנשים (People-Orientated), ובין התנהגות, המכוונת לביצוע המשימה (Task-Orientated) (פידלר, 1967).

המודלים האינטראקטיוויים

ההבחנה בין התנהגות מכוונת-אנשים לבין התנהגות מכוונת-משימה שימשה הנחת יסוד בפיתוח כמה מודלים

מבדיקה של מאפייני המנהיגות של שלושים קצינים מצטיינים, שבחרו מג"דים ביחידות שדה סדירות, עולה, כי המרכיב הדומיננטי במנהיגות המ"מ המצטיין הנו **מנהיגות מעצבת**. כן, מגלה המ"מ המצטיין יכולת גבוהה גם **כמנהיג מתגמל**.

מנהיגות מעצבת אפיינה את המ"מים המצטיינים ביחידות מובחרות ובפלוגות טירונים. מידה מסוימת של מנהיגות מעצבת נמצאה בחילות הטכנולוגיים (שריון וחת"ם). בפלוגות רובאים בלטה המנהיגות המתגמלת.

רס"ן אורי לנדאו ואליאב זכאי*

* מדור מחקרופיתוח במכון להכשרת מפקדים, בית הספר לפיתוח מנהיגות במפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי.
העבודה הונחתה על ידי ד"ר אורי גלוסקינוס.

לפעול אפקטיווית. לדעתו, מנהיג אפקטיווי נבחן ביכולת לאבחן נכונה ובמהירות את המצב, וביכולת להגמיש את סגנונו, ולהתאימו למצב. רדין הזכיר גם את האפשרות של המנהיג לשנות את המצב, אך לא פיתח את כיוון החשיבה הזה.

למרות פוריותה הרבה, טשטשו קווי המחקר, שהכתיבה גישה המצבים, את הייחוד של תופעת המנהיגות. שכן, אם המנהיג תלוי אך ורק במצב, אזי במה ניכרת יכולתו להשפיע עליו. בשלב הזה התעוררו כמה שאלות – האם מנהיג הנו, למעשה, טיפוס סתגלן, המחליף את סגנונו חדשות לבקרים? ומה באשר לערכים ולרעיונות, שבכוחם מניע המנהיג את אנשיו? בשלהי שנות השבעים ובתחילת שנות השמונים שימשו השאלות והתהיות הללו קרקע פורייה לצמיחת גישות, שדיברו על מנהיגים כריזמטיים (האוס, 1976) ועל מנהיגים טרנספורמטיוויים (באס, 1985, בארנס, 1978). הגישות הללו טענו, כי יש מנהיגים, שביכולתם לא רק להסתגל למצבים, ולהיות אפקטיוויים, אלא גם יש ביכולתם לעצב ציפיות של אנשים, וליצור אצלם ציפיות חדשות, שלא היו להם מעצמם בתחילת האינוטראקציה עם המנהיג. למנהיגים כאלה היכולת לגרום לאנשים להתלהב, להתאמץ, ולעשות דברים "מעל ומעבר", לעתים עד כדי סיכון חייהם.

בארנס ובאס, ממשיכו, הבחינו בין שני מושגים מרכזיים:

★ מנהיגות מתגמלת (Transactional Leadership) המושג שאוב מתפיסת המנהיגות של הולנדר, שראה את המנהיגות כמערכת של יחסי גומלין בין מנהיג לכפופים. לפי תפיסה זו, המנהיג והמונהג פועלים לפי המקובל בתרבות ארגונית מסוימת תוך שימוש באמצעים של שכר ועונש, כמערכת משוב מוגדרת.

★ מנהיגות מעצבת מנהיגות, היוצרת שינוי בציפיות של המונהגים ובשאיפותיהם, ואינה מקבלת את הנורמות המקובלות בארגון, אלא מעצבת אותן מחדש. האמצעים, שמפעיל המנהיג המעצב, אינם בהכרח

מורכבים, שטענו, כי אי אפשר להסביר את המנהיג ואת השפעתו במונחים של תכונות, של מצבים, או של התנהגות. לפי המודלים הללו, מנהיגות נגזרת מן האינטראקציה בין מאפייני המנהיג לבין גורמים סביבתיים ולבין גורמים נסיבתיים.

המודלים הללו, שנהוג לכנותם תלויי-הקשר (Contingency Models), התמקדו בקשרי הגומלין בין משתני מצב – לדוגמה, אופי המשימה, מאפייני ה"אקלים הארגוני", מאפייני עמיתים, מאפייני כפיפים וכד', לבין סגנונות מנהיגות. לדעת פידלר, אפקטיוויות המנהיג הנה לעולם תלויית-הקשר, ותפקיד המחקר להגדיר במדויק את ההקשרים הללו. חשיבה כזו שלטה בכיפת המחקר בשנות השישים ובשנות השבעים (רדין, 1970, הולנדר, 1964, פידלר, 1967).

בדומה לפידלר, הניח גם רדין, כי אין בנמצא סגנון אידיאלי של מנהיגות, וכי אפקטיוויות המנהיג קשורה בנסיבות פעולתו. אולם, בניגוד לפידלר, שראה במכוונות לאנשים ובמכוונות למשימה שני קטבים על אותו רצף, הניח רדין, כי שני הסגנונות אינם באים זה על חשבונו של זה, אלא ניתן לתארם על שני צירים ניצבים. כך, יכול אדם להיות גבוה בשניהם, או נמוך בשניהם.

שני הממדים יוצרים ארבעה סגנונות בסיסיים למנהיגות:

- ★ המשלב
- ★ המתייחס
- ★ המקדיש
- ★ המתבדל

כל אחד מהסגנונות יכול להיות אפקטיווי, או בלתי-אפקטיווי, בהתאם למצב. כך, לדוגמה, מורכב הסגנון "המשלב" מהתייחסות גבוהה למשימה ולאנשים כאחד. בגירסתו האפקטיווית הוא מכונה "סגנון מפעיל" – מנהיג, המשלב את מטרות המונהגים עם מטרות הארגון. בגירסתו הבלתי-אפקטיווית הוא הופך ל"סגנון מתפשר" – מנהיג, הנכנע ללחצים, ומשתף את המונהגים יתר על המידה. רדין מנה שלוש תכונות, המשפרות את סיכויי המנהיג

1. המושג "הקשר" מתייחס לגורמים הייחודיים באופיו של היחידות, שבהן משרתים המ"מים: חש"ן, ח"ר, תותחנים, הנדסה קרבית ויחידות מובחרות.
2. התפלגות המ"מים לפי יחידות היתה כדלקמן:
חש"ן - 10
ח"ר - 8
ח"ר מיוחד - 4
חת"ם - 4 ק"עיתים
חה"ן - 3

* המונח "איכות" אינו מעיד, כמובן, על טיבו של הכלי המחקרי, אלא מבחין בין שיטת איסוף נתונים באנתרופולוגיה לבין שיטת מחקר "כמותית", העושה שימוש במבחנים ובשאלונים סטטיסטיים.

בגדר מערכת ממוסדת של שכר-עונוש. מנהיגות נסמכת יותר על כוח אישיותו, על אמונתו הפנימית ועל יכולתו להגיב לצרכים הסמויים של המונהג (בארנס, 1978; באס, 1985). באס ובארנס העלו היבט נוסף של הגישה החדשה, ולפיו, אין לדבר עוד על טיפולוגיה של סגנונות מנהיגות, שכל אחד מהם יפה למצב מסוים, אלא במנהיגות, שהנה באופן מוחלט טובה יותר מכל מנהיגות אחרת, שכן רק היא מסוגלת גם לטפל במצבי משבר, וגם ליצור שינויים בארגון (באס, 1985).

בניסיון להעניק תוקף אמפירי לגישתו, ערך באס מחקר, שבמהלכו צפה בכמה עשרות מנהלים מצטיינים בחברות אמריקניות מובילות (כולל קצינים בצבא האמריקני). המחקר התמקד בניסיון לגלות, האם יש מאפיינים משותפים לכלל המנהלים הללו.

במחקרו השתמש באס בניתוח אנתרופולוגי של תופעות התנהגותיות. תוצאות מחקרו ותוצאות מחקרים אחרים, שהשתמשו גם בטכניקות כמותיות, הביאו את באס לקבוע, כי מנהיגים מעצבים מאופיינים בשלושה מאפיינים עיקריים: הם נתפסים על-ידי המונהגים כבעלי כריזמה, הם נותנים למונהגים תחושה של התייחסות אישית, והם יוצרים גירויים אינטלקטואליים למונהגים. בניס והאנוס (1985) הוסיפו מאפיין חשוב נוסף: לטענתם, למרות ההבדלים הפיזיים, האינטלקטואליים והפסיכולוגיים בין המנהיגים שחקרו, אופיינו כל המנהיגים המעצבים בצורת חשיבה דומה. לכולם היה חזון ברור, שנוסח כך, שאחרוני האנשים בארגוניהם הצליחו להטמיע את החזון הזה, והפכו חלק ממנו.

בארנס ובאס החזירו למוקד הדיון את תופעת הכריזמה. באס הגדיר את הכריזמה כיכולת המנהיג לעורר רגשות, להלהיב, להעניק השראה למונהגים, ולעורר בהם אמון בארגון ונאמנות לו. אם כן, התיאוריה של מנהיגות מעצבת העבירה את ההתבוננות בתופעת המנהיגות לתחום חדש. המנהיגות נתפסת כעת כתופעה, השייכת לתחום הערכים, הדימויים, הציפיות והסמלים.

מטרות המחקר

מטרת-העל של המחקר היתה לנסות לאפיין מודלים של מצוינות במנהיגות בדרג מפקד המחלקה בצה"ל. בחרנו לעשות זאת באמצעות מעקב אחר מ"מים, שמפקדיהם הגדירים מצטיינים. דרך סדרה של תצפיות ושל ראיונות אתם ועם שותפי התפקיד השונים ניסינו לזהות מאפיינים התנהגותיים, המשותפים לכלל המ"מים המצטיינים. כמו כן, ניסינו לאתר את התפיסות הפיקודיות והמנהיגותיות של אותם המ"מים.

מאחר שזה מחקר אקספלורטיווי ראשון מסוגו, העדפנו לא לצמצם את יכולתנו להתמודד עם החומר המחקרי על-ידי היצמדות נוקשה לתיאוריה מסוימת. אך כדי למקד את המחקר, הצבנו לעצמנו שתי שאלות מחקריות, המבוססות על הידע התיאורטי, שצברנו עד כה:

א. האם המ"מ המצטיין הנו מ"מ מעצב?

- אם התשובה לשאלה זו חיובית, אזי עולה שאלה נוספת: מה הגילויים הייחודיים למנהיגות המעצבת בתרבות המסוימת של היחידות הקרביות בצה"ל?
- ב. האם משפיעים הקשרים שונים על דפוסי המנהיגות של המ"מים המצטיינים? וכיצד?

שיטת מחקר

★ **נבדקים** – במחקר השתתפו שלושים מ"מים מיחידות בחילות השדה, שהוגדרו על-ידי המג"דים שלהם כמצטיינים.² אף על פי שהקריטריון היחיד לבחירת המ"מים המצטיינים היה הערכת מפקדי גדודיהם, החלטנו מיד עם קבלת החומר להוסיף כקריטריון גם את מידת הקונצנזוס בין שותפי התפקיד לגבי יכולתו של כל מ"מ. עקב כך הוצאו ממסגרת המחקר שלושה מ"מים, אשר לגביהם התגלו חילוקי-דעות משמעותיים בין חוות-הדעת של המג"ד לבין חוות-הדעת של המ"פ, של הסגל, או של חייליהם.

★ **כלים** – השתמשנו בכלים איכותיים³ בלבד, שכללו ראיונות מובנים עם המ"מ ועם שותפי התפקיד (מג"ד, מ"פ, מ"כים, חיילים) וסדרת תצפיות בת יומיים, שערכו שני חוקרים, שעברו הכשרה מתאימה. כל צוות מחקר כלל קצין קרבי במילואים (בדרגת סרן) ויועץ ארגוני מנוסה.

★ **הליך** – מג"דים התבקשו להמליץ על מ"מים ביחידתם, שניתן להגדירם כמצטיינים. במכוון לא ניתנו קריטריונים מנחים לבחירה, ולכן כל מג"ד בחר בהתאם לתפיסתו את המושג "מ"מ מצטיין". כל מג"ד התבקש לציין מ"מ אחד, או שניים. למג"דים הובהר כללית, כי אין מתכוונים למ"מים הטובים ביותר בגדוד באותו רגע נתון, אלא במ"מים, שהיו מתבלטים גם במצבים ובזמנים אחרים. פנינו לשמונה-עשר מג"דים. ארבעה-עשר מהם ציינו שני מ"מים מצטיינים, שניים ציינו מ"מ אחד, ושניים טענו, כי כרגע אין בגדודיהם מ"מים, שניתן להגדירם כמצטיינים.

לאחר קבלת השמות ירדו החוקרים, בצוותים בני שני אנשים, לגדודים. החוקרים שהו בכל גדוד כיומיים-שלושה, ובמהלכם התלוו במשך יום וחצי-יומיים לכל מ"מ. החוקרים הצטרפו לפעילות המתוכננת של היחידה, והשתדלו להימנע ככל האפשר מלהפריע לסדרי העבודה הרגילים. במהלך שהותם צפו החוקרים בהתנהגות המ"מ במצבים שונים, וערכו סדרה של ראיונות מובנים עם שותפי התפקיד (בכל המקרים שוחחו עם המג"ד, עם המ"פ, עם המ"מ עצמו, עם חלק מהמ"כים ועם חלק מהחיילים). במקרים מסוימים נערכו ראיונות נוספים עם הסמג"ד, עם הסמ"פ, עם הרס"פ ועם חיילים אחרים). החוקרים השתדלו לתזמן את הגעתם לגדודים למועדים עתירי-פעילות על מנת להשיג גיוון רב, ככל האפשר, של מצבים ושל התנהגויות המ"מים.



★ **עיבוד הנתונים** – כל צוות הגיש ד"ח מפורט של ממצאיו בכל תצפית. כל הד"חות רוכזו, ונותחו בכמה שלבים. בשלב הראשון נותחו הד"חות הגולמיים במגמה למצוא לכל מ"מ פרופיל מייצג של מאפיינים. בשלב השני הושו הפרופילים של המ"מים מאותו חיל, ונבנה פרופיל חילי. בשלב האחרון הושו הפרופילים בניסיון לאתר מאפיינים, המשותפים לכלל המ"מים, שהשתפו במחקר.

מאפייני המ"מ המצטיין

נמצאו תשעה מאפיינים למנהיגות של המ"מ המצטיין. המאפיינים הללו משותפים לכלל המ"מים ללא קשר להשתייכותם החילית, ואלה הם (שלא לפי סדר חשיבותם, או מידת בולטותם בחומר המחקרי):

1. מצוינות אישית

המוטיבציה של המ"מ להגיע להישגים גבוהים, דימוי בעיני החיילים, כמקצוען וכ"אחד, שיועד מה לעשות, ואיך לעשות, רצינותו בתפקידו, במשימותיו וביחסו לאנשיו ונכונותו להשקיע הרבה מאוד מאמץ בעבודה יומיומית צמודה עם החיילים.

המערך הזה של אפיונים מתאר את המ"מ כ"מודל

להצלחה" (Competency Model) עבור החיילים. הוא מהווה סמל להצלחה ול"קרביות", ובתור שכזה משמש מודל להזדהות. כמו כן, בהתנהגותו זו מעביר המ"מ לחייליו מסר של מצוינות. החיילים קולטים את שאפתנותו, את רצינותו ואת נכונותו העצומה להשקיע בהם ובמחלקה, ומבינים, כי הוא מציג להם מודל כיצד הם צריכים להתנהג.

תחת הכותרת "מצוינות אישית" אנו מונים ארבעה תת-אפיונים: שאיפה להישגים גבוהים³; "דימוי המקצוען"; התייחסות רצינית למשימה ולאנשים; השקעה מרובה בעבודה היומיומית.

חשוב לציין, כי רמת האנרגיה הגבוהה, שמפגינים המ"מים, אינה מתבטאת בהתפרצויות פעלתניות. כלומר, אין מדובר במקרים חריגים ויוצאי-דופן, שבהם מחליט המ"מ "להתלבש" על נושא מסוים, ואינו מרפה עד שסיימו תוך שהוא סוחף אחריו את חייליו. עוצמתה המנהיגותית של רמת האנרגיה הגבוהה מבוססת דווקא על העקיבות ועל השקט, שבהם פועל המ"מ. המ"מ המצטיין אינו פועל כדי "לעשות רושם", אלא מתוך אמונה כנה ואמיתית, כי כך יש לנהוג. המסר הזה נקלט היטב על-ידי החיילים, ומופנם במהירות.

3. המ"מ המצטיין מתאפיין בכך שהוא מייחס חשיבות רבה להישגים, ומוכן להשקיע הרבה מאוד כדי להשיגם. נראה, כי רובם מתאפיינים גם ביכולתם וברצונם ללמוד ולהתפתח מקצועית תוך כדי מילוי התפקיד. הם עושים זאת באמצעות למידה מהתנסותם, או מזו של אחרים, באמצעות קריאת חומר מקצועי ועל-ידי התייעצות עם המ"מ. בדר"חות נמצאו הרבה התייחסויות למקצועיות של המ"מ המצטיין. ההתבטאויות הללו מוכיחות, כי המ"מים המצטיינים הנם, בדרך-כלל, משכמים ומעלה בתחום המקצועי. נראה, כי מקצועיות זו מתעצמת על-ידי אפקט "הילה", ההופך אותו, בעיני הכפופים, ל"כל-יכול".



3. ציפיות לקשר של אמון

המ"מ המצטיין מתאפיין בציפיותו מחייליו לקשר של אמון. הוא רוצה לסמוך עליהם, ולעבוד איתם "כמו עם מבוגרים". במקרים רבים משתמש המ"מ בענישה ובבקרה צמודה. יחד עם זאת, המ"מ המצטיין מתאפיין בכך שהוא מאמין, כי ניתן לעבוד באווירה של אמון, ומנצל כל הזדמנות כדי ליצור מערכת יחסים כזו. דיווח על מקרים, שבהם נאלצו מ"מים להכניס את המחלקה לתלם על-ידי "עבודה בשיטה אחרת" (ענישה ובקרה צמודה). גישה זו משתנית כאשר הם מרגישים, כי המחלקה הבינה את המסר, ומעוניינת לעבוד "בראש טוב".

הרצון לקשר של אמון מתבטא בכך, שגם כאשר מענישים⁵, נעשה הדבר תוך הרבה השקעה בהסברים. חלק מהמ"מים סומכים על החיילים עד כדי הימנעות מבדיקה שוטפת של מסדרים ומאצילים את סמכות הענישה.

ביחידות הח"ר מקבל קשר האמון מקום מאוד מרכזי. הוא נתפס כתנאי ליכולת המחלקה לתפקד; ולפיכך, כל הפרת-אמון זוכה להתייחסות דראמטית מאוד. לדוגמה, חיילים ציינו, כי "העונש הקשה ביותר עבורנו הוא, שהמ"מ אינו סומך עלינו". בשריון/חת"ם האמון מופיע, בעיקר, בהקשר של טיפוח החיילים.

הנכונות העצומה להשקעה מתבטאת גם בעבודת ההדרכה (חוזרים על תרגולים ועל הסברים בסבלנות תוך המחשות והדגמות חוזרות ונשנות, באופן ענייני ומבלי לאבד את סבלנותם) ובסיוע לחיילים.

2. דרישות וציפיות למצוינות מהחיילים

המ"מ המצטיין בח"ר מתאפיין בכך, שהוא יוצר במחלקתו מצוינות. החיילים תופסים את עצמם כמחלקה מצטיינת, ושואפים לשמור על רמה כזו. אווירה זו נוצרת על-ידי כמה תהליכים, המתרחשים במקביל. החשוב שבהם תואר במאפיין הקודם – מצוינותו האישית של המ"מ מעבירה ישירות ציפיות לכך שהמחלקה תעבוד ברמה גבוהה ואמון ביכולתה לעשות זאת. כמו כן, מציב המ"מ לחייליו דרישות וסטנדרטים גבוהים. הדרישה אינה "מונחתת" מלמעלה, כי אם באה לידי ביטוי במגע היומיומי תוך עבודה משותפת בהכנות, בתרגול ובביצוע. לכן, קטגוריית התנהגות בעלת חשיבות רבה מאוד היא ההמרצה והדרכון. המ"מ המצטיין בשריון/חת"ם מתאפיין בכך, שהוא מציב לחייליו דרישות גבוהות, המתבטאות בהקפדה על טיפול בטנק/תותח, בהקפדה על כוננות ועל מסדרים ובירידה לפרטים. בתיאורים מופיעה יותר קונוטציה של מילוי חובות ושל עמידה בסטנדרטים ופחות של יצירת אווירה כללית של מצוינות.

5. מ"מים מדברים על כך, שיש תקופות, שבהן מאבדים החיילים פרופורציות, ואז יש צורך להעניש.

4. אווירה לא-פורמאלית בקשר עם הקבוצה

המ"מ המצטיין מתאפיין בקשר חברי ופתוח עם חייליו. הביטוי הנפוץ לתאר זאת הוא שתיית קפה עם החיילים באוהלם. מ"מים אחדים מציינים, כי חשוב להם לעבוד עם החיילים באווירה נעימה, וחיילים מדברים על כך, שהמ"מ עובד אתם ב"ראש טוב".

יחד עם זאת, מציינים החיילים חד-משמעית, כי למרות היותו קרוב וחברי, יודע המ"מ להעניש כשצריך, ולפעמים ברצף זמנים מיידי.^{6*}

מעניין לראות, כי החיילים אינם מתבלבלים, ואינם חווים את השילוב הזה של חברתיות ושל משימתיות כמבלבל. אמנם, יש תיאורים של "תקופות הסתגלות" ושל "נפילות במשמעת", שמתרחשות כאשר החיילים אינם מבינים, כי היחס הטוב אין פירושו ויתור על דרישות; אולם, לאחר זמן-מה נראה להם השילוב ברור, צפוי, טבעי וכמובן – מבורך.

חשוב לציין, כי כאשר מ"מ משנה את יחסו לאנשיו לפי מצב-רוחו, נתפס הדבר לעתים קרובות באופן שונה לחלוטין. חיילים מדברים על מפקד "קריזיונר", או על "עין צוחקת ועין דופקת". אצל המ"מ המצטיין תחושת החיילים שונה לגמרי.

נראה, כי המ"מ המצטיין נתפס כמפקד גם כאשר הוא חבר. המ"מ מעביר מסר ברור – החברות אינה על חשבון המשימה. להיפך – הנאמנות למשימה וקבלתו כמפקד הן התנאים ליחס חברי.

לפי התבטאויות החיילים, נראה, כי החברות הופכת לכלי פיקודי. המ"מ משכיל לנצל את היחס החברי כך שבסופו של דבר לא רק שאינו פוגע במשימה, אלא להיפך: הוא מגביר את נכונות החיילים לתת.

5. התייחסות אישית

התנהגותו של המ"מ המצטיין מתאפיינת ביצירת קשר אישי עם כל חייל וחייל. הקשר מתבטא בכמה תחומים: השקעה בפיתוחו של החייל; המ"מ מהווה עבורו מעין "אבא", שאליו הוא פונה עם הבעיות, שמציקות לו; המ"מ רואה את עצמו כמי שאחראי לרווחת החייל (טיפול בבעיות אישיות, ביקור בבית וכדומה); המ"מ נוהג לתגמל את החיילים על-ידי יחס טוב, ומעניש את החיילים על-ידי נטילתו; המ"מ מתגמל ומעניש באופן שונה, תוך התייחסות להבדלים בין-אישיים ביכולת, במוטיווציה ובמשמעת; החיילים מגיבים חזק מאוד מבחינה רגשית ליחס המ"מ אליהם. הודות ליחס האישי הם חשים כלפיו מחויבות חזקה, המניעה אותם להשקיע מאמצים רבים.

6. יכולת להציב גבולות

לכל המ"מים יש תמונה ברורה מאוד לגבי הגבולות, שהם רוצים להציב לחיילים. הם קוראים לכך "קווים אדומים". אלה נוגעים לנושאים כגון: עמידה בזמנים, משמעת, שבירת שמירה, עמידה בנהלים, אופן דיבור למפקד וכדומה. ביחידות ח"ר הנושא שונה בפלוגות מסלול מאשר בפלוגות רובאיות.⁷ הצבת הגבולות קשה במיוחד

בפלוגות הרובאיות.

התנהגותו של המ"מ המצטיין בפלוגה הרובאית בתחום הצבת הגבולות מתאפיינת בשני סממנים מרכזיים:

1. יכולת גבוהה להיות ענייני, ולהבחין בין עיקר לטפל – על המ"מ לקלוט היטב את העולם, שלתוכו הוא נכנס, ולזהות מהר היכן לשים את הגבולות; מה מתוך הנורמות הקיימות לקבל, ועל אילו דרישות לעמוד מבלי לוותר.

2. יכולת לשלב כושר ספיגה גבוה עם תקיפות רבה בהצבת גבולות – בפלוגה רובאית חייב מ"מ להיות מסוגל לספוג הרבה מחייליו מבלי לאבד את שלוות נפשו. יחד עם זאת, כאשר הדברים עוברים את הגבול, עליו להגיב מהר ובתקיפות.

ראוי לציין, כי הצבת הגבולות קיימת לכל אורך מסלול השירות. בשלב הטיירות קל למ"מ להציב גבולות, בשלב מאוחר יותר עולה נושא הגבולות ביתר-תוקף. במצבים הללו יידרשו מהמ"מ תכונות דומות לאלו, שצוינו קודם. יחד עם זאת, הדימוי, שבנה לעצמו בעיני חייליו, יקל עליו לקבוע גבולות.

הצבת הגבולות בולטת גם ביחידות שריון/חת"ם, אף כי כוחה של הקבוצה חלש בהרבה מאשר בחי"ר, וסמכותו של הקצין חזקה יותר. ביחידות הללו אין תיאורים של מאבקים קבוצתיים ושל ערעור ממשי על סמכותו של המ"מ.

7. תחכום בענישה

המ"מ המצטיין עושה שימוש מגוון ויצירתי בענישה. ניתן להבחין בין שלושה סוגי עונשים, המכוונים לשלושה סוגי מטרות:

א. המ"מ משתמש בענישה אישית וקרדינלית ("העפה" מהיחידה, או מאסר לתקופה ארוכה) לצורך העברת מסרים. לדוגמה, ענישה על התעללות של חיילים "ותיקים" בחייל "צעיר", או על פגיעה קשה בסמכות המ"מ.

ב. מדיניות "יד קשה" ביחס לחיילים – המ"מ מקשיח את יחסו לחיילים לפרק זמן קצוב. זו ענישה, שמטרתה להעביר מסר לחיילים: "אני מעדיף לעבוד אתכם בקשר של אמון, אולם אם אתם רוצים, אפשר גם אחרת. הבחירה – בידכם".

ג. ענישה מתוחכמת ומודרגת – זו ענישה לצורכי ניהול יומיומי. המ"מ עושה מאמץ לגרום לכך, שהענישה תיתפס ככורח. הוא מסביר לחיילים, מדוע הוא מענישם. מתוך תחושה, כי בידיו טווח מוגבל לענישה, בונה המ"מ סולם ענישה, הנותן מרווח לתמרון.

8. מחויבות חזקה למסגרת המחלקתית

אצל מרבית המ"מים המצטיינים נמצא אפיון כזה. המחויבות למסגרת המחלקתית מופנית בעיקר כלפי חוץ וכלפי מעלה (המ"פ, המג"ד, מפקדת הגדוד). בדרך-כלל, מתמקדות פעולות המ"מ בתחום הזה בהשגת משימות

* הביטוי הבולט לכך מופיע במשפט שחור שוב ושוב בדברי החיילים: "הוא יכול לשבת ולשתות אתך קפה, ואחרי רגע לתקוע לך שבת".

6. חיילים על י: "הוא מפקד של כולם וחבר של כולם. אבל ברגע שמישהו מזייף, הוא יודע לקרוע אותו".

7. פלוגה רובאית מורכבת מחיילים ותיקים, בוגרי מסלול. בהגיעם לפלוגה הם נקראים "צעירים", וממלאים את כל התורניות. בשלב מסוים הם נחשבים "לתיקים" (פד'מניקים).

לוותיק שורה של זכויות יתר: שחרור מתורניות ובמידה זו או אחרת שחרור משגרת היום (ריצת בוקר ומסדרים). הוותיקים מתגוררים בחלק נפרד של האוהל. נורמות ההתנהגות בפלוגה רובאית מעוגנות חזק מאוד במסורת, ועוברות מדור לדור באמצעות התחלופה ההדרגתית של הוותיקים. הוותיקים מהווים קבוצה חזקה מאוד, הנוטה לקחת לעצמה זכויות וסמכויות, לעתים על חשבון התנאים הבסיסיים של הצעירים ועל חשבון סמכות המ"מ. התחקירים כוללים סיפור על מ"מ, שנאלץ להגיב פעמיים באופן חריף מאוד (כלא, סילוק מהיחידה): פעם אחת, כאשר ותיקים התעללו בצעיר, ופעם אחת כאשר ותיק "הוציא חוזה" על המ"מ, ודרש מהחיילים לא להחליף תחת האלונקה במסע אלונקות.

נורמות הפלוגה הרובאית כוללות גם אבחנה ברורה בין הקפדה על משמעת מבצעית ובין יד חופשית בכל מה שאינו נוגע ישירות למשימה – מהופעה חיצונית ועד "שובבנות", כמו פתיחת רימון עשן בסיום תעסוקה מבצעית.

מיוחדות ויוקרתיות למחלקה (הן באימונים והן בבט"ש), שיאפשרו למחלקה להוכיח את עצמה, ולהצטיין; ובהשגת משאבים רבים, אשר ישפרו את רווחת המחלקה.

מיותר לציין, כי המאבק המתמיד להשגת משאבים ומשימות נוספים למחלקה מביא לא אחת את המ"מים לכלל עימותים עם הממונים ועם עמיתיהם, אך המ"מים אינם עוברים את הגבול. נראה, כי המג"דים והמ"פים רואים בדפוס הזה להתנהגות המ"מ פן חיובי.

9. אוריינטציה של פיתוח ושל למידה

אוריינטציה של פיתוח בולטת במיוחד ביחידות שריון/חת"ם. במקרים רבים מבינים הקצינים, כי חשוב להציב בפני החיילים יעדים אישיים ויעדים קבוצתיים, כדי לפתחם. מ"מים רבים בשריון/חת"ם משקיעים זמן רב ומרץ רב בהסברה ובהנחלת מורשת קרב. הם מציינים במפורש, כי חשוב לדבר עם החיילים על משמעות תפקידם. אולם, גם ביחידות מח"ר בולטת תבנית זו. התחקירנים צפו באימון צוות, שהמ"מ ד' העביר לחיילים, והתרשמו מאוד ממאמצי המ"מ ליצור אווירה של למידה תוך הרגעה מתמדת ותוך שמירה על פרופורציה נכונה, שאפשרה קבלת ביקורת. ואכן, החיילים הפגינו רמה גבוהה של לקיחת אחריות ושל ביקורת עצמית. בסיכום התרגיל בלטה הפתיחות הרבה, שבה דיברו החיילים על בעיות הביצוע שלהם בינם לבין עצמם. במקרה אחר צפו החוקרים במ', שתרגל את אנשיו בביצוע מסלול פרט. החוקרים התרשמו מאוד מסבלנותו הרבה. באחד המקרים חזר אחד החיילים, לדרשת מ', על התרגיל שתיים-עשרה פעם עד שהציג ביצוע, שהשביע את רצון המ"מ. למרות הכמות הגדולה של התרגולים החוזרים, לא הרים המ"מ, ולו פעם אחת, את קולו על החיילים.

הבדלים בדפוסי המנהיגות לפי סוגי יחידות

הממצא הבולט ביותר הוא, כי הדומה רב מהשונה בדפוסי המנהיגות של המ"מים המצטיינים ביחידות השונות. בכל היחידות נמצאו כל המאפיינים, שנמצאו אצל הקצינים המצטיינים, אם כי נמצאה גם שונות מסוימת בבולטותם. השונות הבולטת ביותר נמצאה בדפוסי המנהיגות ביחידות, המורכבות מחיילים צעירים, לעומת יחידות, המורכבות מחיילים ותיקים. בשני סוגי היחידות נמצאו מ"מים בעלי רמה גבוהה של מצוינות אישית. יחד עם זאת, אצל טירונים מצוינות המ"מ נתונה מראש. המ"מ מצטייר כדמות עליונה, בעלת כוחות מיוחדים מעל ומעבר. ייתכן, כי הדבר קשור למצב המיוחד, שבו שרוי החייל הצעיר. השינוי הדרסטי עם הכניסה לארגון הצבאי, העמימות הגבוהה, שבה הוא חי, תלותו המוחלטת בסגל בסיפוק צרכיו הבסיסיים, הצורך לעמוד במאמצים קשים ולא-מוכרים, ולפתח כישורים חדשים, כל אלה גורמים לו לחפש דמות להזדהות עמה ומישהו, שיהיה עבורו מודל,

"יראה" לו את הדרך. בפלוגת רובאים, לעומת זאת, מצוינות המ"מ היא תנאי לקבלתו כמנהיג – המ"מ צריך להוכיח את מנהיגותו, וחייליו בוחנים אותו. אצל חלק מהמ"מים ניתן לזהות בבירור אירוע דרמטי, שבעקבותיו התקבל עלידי חייליו כמנהיג. האירוע הדרמטי הזה זכור היטב לחיילים, והם חוזרים ומספרים אותו. לדוגמה, מ"מ אחד, כאשר כל הנוכחים קפאו במקומם בשעת אסון, הגיב ראשון, פעל מהר והיטב; מ"מ אחר הוכיח ביצועים מיוחדים בתרגיל.

מאפיין ההתייחסות האישית בולט במיוחד בקרב מ"מים, המפקדים על חיילים צעירים. ייתכן, כי הדבר קשור בכך, שבמחלקה צעירה תפקידו העיקרי של המ"מ הוא להפוך את החייל מטירון ללוחם; ולכן, העבודה פרטנית יותר.

לעומת זאת, בפלוגת רובאים המשתנה הבולט הוא תחושת המצוינות הקבוצתית, המתבטאת בהכרזה, "אנחנו המחלקה הטובה ביותר". ייתכן, כי הדבר נובע מכך, שבפלוגת רובאים הסתיים תהליך בניית הלוחם, והדגש עובר לטיפוח יכולת הפעולה כצוות ולפיתוח גאוות יחידה. אווירה לא-פורמלית והיכולת להציב גבולות בולטות מאוד בפלוגות הרובאים. הציפייה ל"יחס" בלתי-פורמלי היא מאפיין בסיסי של החייל הוותיק. ככל שהחיילים ותיקים יותר, כך נדרש המ"מ לוותר על ה"דיסטאנס", לתת יותר חופש פעולה ועצמאות לחיילים, לסמוך עליהם וכדומה.

הצבת הגבולות הנה נושא דומיננטי ביותר בחיי יחידה, המורכבת מחיילים ותיקים. מאבק המ"מ בתחום הזה הנו יומיומי. המבחנים, שמציבים בפניו חייליו, קשים ביותר, ונדרשת ממנו יכולת חזקה מאוד לעמוד על שלו. המ"מ חייב, מצד אחד, "לתת הרבה חבל" לאנשים; ומצד שני, היכן שצריך "להחזיק אותם קצר". נראה, כי הדבר נובע מוותק החיילים, מהתחושה הגבוהה של ביטחונם האישי ביכולתם כלוחמים, מהגיבוש החברתי ומהמסורת הארגונית.

מובן, כי כל המאפיינים הללו אינם קיימים בעבודה עם חיילים צעירים. המ"מ במחלקת מסלול מציב גבולות ברורים, והדבר אינו מהווה בעיה כלל, ואינו נראה לחיילים, לסגל, או למ"מ, כדבר יוצא-דופן, הראוי לציון.

ייחודיות המנהיגות בחילות ה"טכנים"

מצוינות המ"מ הנה, כאמור, המשתנה המשותף לכלל המ"מים המצטיינים. אצל כל המ"מים מוקד המצוינות הוא בייחוס דימוי של "מקצוען" אליהם. יחד עם זאת, בעוד שביחידות הח"ר דימוי המקצוען כוללני ומתייחס, בדרך כלל, למישהו, ש"יודע מה לעשות" ובקי בכל תחומי החיים, הרי שאצל מ"מ השריון/תותחנים המקצועיות הנה מסוימת יותר, ומתקשרת ל"טנקאות"/"תותחנות" ולהתמצאות בתרגילים.

הצבת דרישות גבוהות הנה גם כן מאפיין משותף



נראה, כי האפיונים הללו קשורים במאפייני הלוחמים ביחידות המובחרות – אלה צעירים באיכות גבוהה ובעלי מוטיווציה גבוהה, שעברו תהליכי מיון קשים, ואמורים לפתח רמה מקצועית גבוהה לצד יכולת לתפקד עצמאית.

דיון

המ"מ המצטיין כמנהיג מעצב – הממצא המרכזי של המחקר הוא, כי המ"מ המצטיין, אכן, פועל כמנהיג מעצב. הדבר מתבטא בתפוקותיו – המ"מ מביא את חייליו לעשות מאמצים מעל ומעבר, הוא משנה את ציפיותיהם מעצמם, ומביאם לעשות דברים, שלא האמינו, כי יוכלו לבצע. והדבר ניכר בדרכי ההשפעה שלו – המ"מ מפעיל השפעה אישית פסיכולוגית על החיילים, ויוצר אצלם impact רגשי חזק מאוד. הוא נותן מודל למצוינות, יוצר אווירה של מצוינות במחלקה, משדר אמון וביטחון בחיילים, ויוצר עמם קשר אישי קרוב.

מנגנוני ההשפעה של המ"מ כמעצב

★ כריזמה והשראה – המ"מ משפיע על חייליו, בעיקר, באמצעות דוגמה אישית (מעשים): מצוינותו האישית, שאפתנותו, רצינותו ונכונותו להשקיע ללא גבול בעבודה צמודה עם החיילים. בנוסף, משדר המ"מ לחייליו ציפיות למצוינות, מביע אמון ביכולתם, סומך עליהם, ומשקיע מאמצים רבים בניסיון להסביר לחייליו את חשיבות

לכולם. עם זאת, ביחידות הח"ר הדרישות הגבוהות מתבטאות בציפייה כוללת מהחייל, כי ישקיע וימצא את הפוטנציאל האישי שלו, ואילו ביחידות שריון/חת"ם מתבטאות הדרישות הגבוהות, בעיקר, בדרישה לעמידה בסטנדרטים, בהקפדה על פרטים ובדרישה למשמעת בכל התחומים.

טיפול החייל בולט ביותר ביחידות שריון/חת"ם. המ"מים רואים אתגר בהתמודדות עם חיילים בעייתיים. הם יודעים לקשור אליהם את החייל, ולהציב בפניו דרישות, שיפתחו אותו מבלי לשבור אותו תוך הפגנת אמון ביכולתו להשתנות.

המ"מ ביחידה מובחרת

ביחידות המובחרות מהווה מצוינות המ"מ מרכיב עיקרי ואווירת המצוינות הנה כלי מנהיגותי מרכזי. ההשתייכות ליחידה מובחרת הנה הבסיס העיקרי למוטיווציה של הלוחמים. החיילים מפתחים סממנים חיצוניים ייחודיים, ותופסים את עצמם כמיוחדים וכמחויבים לבצע מאמץ עילאי.

אמינות היא מלת המפתח ביחידות הללו. כל מה, שנתפס כבעיית אמינות, זוכה להתייחסות חריפה, המלווה בעוצמה רגשית חזקה מאוד. העיסוק בנושא יכול לקבל ממדים דרמטיים מאוד; ולצופה מן הצד נדמה לפעמים, כי הוא מזהה "טקסים של אמינות".

מעניינת ההשוואה לדפוס המנהיגות של באס. בהתאמה לו, המנגנון הדומיננטי הוא כריזמה והשראה. בשונה ממנו, מנגנון הגירוי האינטלקטואלי מופיע במידה מצומצמת ביותר. ככלל, המנהיגות של המ"מ המצטיין אינה מנהיגות של "נאומים". עיקר השפעתו נעשית בדרך של השראה על-ידי מעשים. במחקר מופיע מאפיין, שכלל לא נזכר אצל באס, וקראנו לו, התייחסות חברתית. האם המשתנה הזה מיוחד לתרבותנו?

המ"מ המצטיין כמנהיג מתגמל

כדי למנוע טעות, נזכיר, כי מנהיגות מתגמלת אינה כינוי גנאי, אלא נדבך הכרחי עבור המ"מ המעצב. המ"מ המצטיין מוכיח את עצמו, כמנהיג מתגמל "חכם": הוא יודע לעשות שימוש נבון בחיזוקים חיוביים ובענישה, הוא יודע "לקלוט" את המצב לתוכו, הוא פועל להתאים את עצמו למצב. שימוש בתגמולים – המ"מים המצטיינים מבינים, שליחסם לחייל יש ערך עצום בעיני חייליהם, והם משתמשים בכך ביועץ. כמו כן, מפתחים המ"מים מגוון עונשים, המקנה להם מרחב תמרון, ומאפשר להם להעמיד

העבודה, שהם מבצעים. כל אלו יוצרים, אצל החיילים תחושת מחויבות ואווירה של מצוינות, המשפיעה עליהם חזק מאוד, ומניעה אותם לביצועים מעל ומעבר לנדרש. המ"מ המצטיין נתפס על ידי חייליו כ"מקצוען", כ"אחד שיוודע מה לעשות"; ולכן, צריך ללכת אחריו.

★ **התייחסות חברתית** – המ"מ מקיים מערכת יחסים לא-פורמלית עם חייליו. לרוב, הוא מתנהג אתם כחבר אל חבר. הביטוי המובהק לכך הוא, "לשתות קפה עם חיילים". הדפוס הזה מופיע בעקיבות בכל הד"חות, ומצוין על-ידי כל החיילים כבעל חשיבות רבה. נראה, כי בדרך זו משדר המ"מ כבוד, שוויוניות ושותפות, ויוצר אווירה נעימה, רצון להשקיע ומחויבות אישית כלפיו. כל אלה מסייעים למ"מ בהנעת חייליו.

★ **התייחסות אישית** – המ"מים המצטיינים יוצרים קשר קרוב ופתוח עם חייליהם, מגלים אכפתיות ודאגה אישית, משדרים ציפיות חיוביות, משקיעים הרבה בהדרכה, בטיפוח ובפיתוח, ועוקבים אישית אחר כל חייל. בחלק מהמקרים ניכרת שאיפה להציב לכל חייל יעדים אישיים לפי יכולתו, ולהגיב דיפרנציאלית כלפי עבירות.



את חייליהם במקומם מבלי להשתמש בענישה חמורה.

רגישות מצבית וגמישות סגנונית – התמודדות עם פלוגת "ותיקים" הנה ביטוי בולט למיומנויות הללו. המ"מ מגלה בה יכולת גבוהה לקלוט במהירות את "כללי המשחק", להבחין בין החיוני ללא-חיוני, ומפגין "כושר ספיגה" גבוה עם יכולת להגיב בתקיפות רבה, כאשר מדובר בחציית "קווים אדומים".

בניית הערך העצמי כבסיס להנעת החייל

מדוע מצליחה מנהיגות זו לפעול על החייל? על אילו מצרכיו היא עונה?

פופר (1990) טען, כי מנהיגות מעצבת פועלת על הצורך של המונהג במשמעות. בועז שמיר (1990) סקר את ההסברים השונים לקשר בין מנהיג מעצב למונהג. ביניהם הוא מנה את הצורך במשמעות ואת הצורך בחיזוק הערך העצמי. מממצאי המחקר הזה נובע, כי הצרכים הללו, אכן, ממלאים תפקיד מרכזי בקשר בין המ"מ המצטיין לחייליו. המתגייס ליחידה קרבית פוגש מ"מ, הפותח בפניו הזדמנויות לראות את עצמו כ"גבר", כאדם בעל יכולת, כאדם שניתן לסמוך עליו, ולהטיל עליו אחריות. המ"מ מעביר לחייל מסר ברור, ועיקרו – עבוד קשה, תתאמץ, השקע, וכך תקנה לעצמך ערך בעיני עצמך ובעיני הסובבים אותך. המ"מ מציע לחייל משמעות, המתייחסת לדימויו העצמי ולזהותו הגברית – צרכים, המקבלים עוצמה מיוחדת בשלהי גיל ההתבגרות. הצרכים הללו והתשובה, שהמ"מ נותן להם באמצעות מנהיגותו המעצבת, מהווים תשתית הנעתית, שעליה בנויה נכונות החייל להשקיע מאמצים לטווח ארוך.

השפעת אופי היחידה על דפוסי המנהיגות

כאמור, הממצא העיקרי במחקר הוא, כי מנהיגות מעצבת קיימת אצל כל המ"מים המצטיינים, למרות השוני בין יחידותיהם. אף על פי כן, המינון והדגשים משתנים מיחידה ליחידה. הדמיון הזה הנו ממצא מפתיע, הסותר את ההנחות המוקדמות של החוקרים, ולפיהן למשתנים של הקשר (אופי היחידות) תהיה השפעה משמעותית על דפוסי המנהיגות. ההסבר העיקרי, שיש ביכולתנו להציע, הוא, כי קיימים במחקר ובשדה משתני הקשר, שעוצמתם חזקה מהשוני בין היחידות. להלן המשתנים הללו:

1. **מצוינות** – המחקר עסק במ"מים מצטיינים. ייתכן, כי אילו בדקנו מ"מים רגילים, היינו מקבלים הבדלים בולטים יותר בדפוסי המנהיגות ביחידות השונות. ייתכן אפוא כי מצוינות הנבדקים יצרה ביניהם דמיון, שהאפיל על השוני ביחידות.
2. **דרג הנבדקים** – כל הנבדקים במחקר נמצאים באותו דרג פיקודי. כולם מהווים דרג "תפעולי", ולכן מחויבים לביצוע פעולות דומות. כך, לדוגמה, כולם מחויבים בקשר מידי יומיומי עם כפיפיהם. נראה, כי ממד הדרג הנו אחד מממדי ההקשר הדומיננטיים ביותר.

3. **אופי המשימה** – המדגם כלל יחידות לוחמות, שלכולן משותפים הייעוד הקרבי, סגנון החיים, חי השדה וכל הקשור בכך. זה ממד הקשר רב-עוצמה, שאין להתפלא על כך, שהאפיל על משתנים אחרים. המנהיגות המעצבת חזקה במיוחד ביחידות מובחרות ובפלוגות טירונים. מידה נמוכה יותר של מנהיגות מעצבת נמצאה ביחידות, המשתמשות בטכנולוגיה רבה (שריון/חת"ם). מנהיגות מתגמלת בולטת ביותר בפלוגות הרובאים. ההבדלים הללו מצביעים על שלושה גורמי הקשר, המשפיעים על דפוסי המנהיגות:

- א. **ותק בארגון** – משתנה ההקשר הבולט ביותר. בפלוגת מסלול נמצא החייל בשלבי הכניסה לארגון, וחווה מידה רבה של עמימות. הוא מחפש דמות להיתלות בה. אין פלא, שהמ"מ נתפס ככריזמטי מאוד. החיילים מייחסים לו יכולת מעל ומעבר; ובכך נקבע, למעשה, שיהיה מנהיג מעצב, בין אם ירצה בכך ובין אם לאו, לטוב ולרע. לעומת זאת, בפלוגות ותיקות חשים החיילים, כי הם יודעים מה נכון ומה לא, ומפתחים נורמות חזקות. במצב כזה נדרשת מהמ"מ מידה רבה של רגישות מצבית ושל גמישות סגנונית.
- ב. **מוטיווציה** – ביחידות התנדבותיות, שבהן רמת המוטיווציה גבוהה במיוחד, נמצאה רמה גבוהה של מנהיגות מעצבת.
- ג. **טכנולוגיה** – ביחידות שריון/חת"ם הופכת הטכנולוגיה את עבודת החייל לסטנדרטית ולשיגרתית. בתנאים הללו יש פחות מקום ליצירתיות וליזומה; ולפיכך, גם פחות מקום למנהיגות מעצבת.⁸

מקצועיות ככריזמה

ובר (1946) הגדיר כריזמה כייחוס. דהיינו כריזמה אינה תכונה מולדת, אלא תכונה, שהמונהגים מייחסים למנהיג.⁹ התבטאויות החיילים אודות מקצועיות המ"מ נושאות אופי של ייחוס כריזמטי. אין הם מדברים על מקצועיות המ"מ כמו על מקצועיות המכונאי, או על מקצועיות הרופא, אלא מדברים על כך שהמ"מ "יודע הכל", "יודע מה לעשות" וכדומה. המקצועיות מהווה, אם כן, ייחוס כוללני, הרואה במ"מ אדם, שיש ללכת אחריו, מפני שהוא יודע לאן להוביל.

כיצד הפכה דווקא המקצועיות לבסיס הכריזמה? האם מדובר באחד מסממניה של תקופה, שבה הידע, המומחיות והצורך בהישגיות מקבלים מעמד מיוחד?

המשך בעמוד 49

8. להתייחסות נוספת לעניין הזה, ראו אצל לנדאו ופופר (1989).
9. זו המשמעות המילולית של המונח. כריזמה = מתת-אל. להדגמת ההבדל בהקשר נוכל להציג זמר פופ. הוא יכול להיות אליל לבני נוער עד כדי הגעה לאקסטזה, ואילו להוריהם הוא נראה כמשהו צעקני, קופצני וחסר-טעם.

חברתיות – משימתיות

הפרדוקס חברתיות – משימתיות מופיע רבות בספרות על מנהיגות (פידלר, 1967). מהמחקר הנוכחי ניתן להפיק הסתכלות חדשה על סוגיה זו. בדרך כלל, נתפסים הממדים הללו כסותרים: חבר, או מפקד; חברתי, או משימתי. סתירה זו הנה, לכאורה, מובנת מאליה. ואכן, במקרים רבים מרגישים שני הצדדים – המ"מ והחייל – כיצד רגשות חברתיים מקשים על המפקד לדרוש מחייליו ביצועים.

מהמחקר עולה, כי חיילים טוענים, שהמ"מ הוא מפקד וגם חבר, שטוב להם עם זה, והם אינם מתבלבלים, אלא יודעים היטב מה מתאים ומתי (להוציא תקופת למידה ראשונית). ניתן לשער, כי, אכן, בונים המ"מים המצטיינים מערכת יחסים, הכוללת ברזמנית שתי מערכות של יחסי תפקיד: מפקד-פקוד לצד מפקד-חבר. אולם, היחסים הללו מסודרים בהיררכיה, שלפיה המ"מ הנו קודם כל מפקד, ורק אחר כך חבר. למעשה, מנצל המ"מ את החברות כדי ליצור אצל החיילים מחויבות כלפיו, המסייעת לו להניעם לבצע את המשימה. המ"מ המצטיין מעביר את הציפיות הללו בצורה ברורה ועקיבה. לכן, החיילים לומדים במהירות כיצד לחיות היטב במערכת יחסים כזו. ניתן לשער, כי כאשר המ"מ מתבלבל בין שני התפקידים, ומרגיש, כי יחסי הקרבה מאיימים על מעמדו כמפקד, יופיע חוסר עקיבות, שיבלבל את החיילים, ויגרום תגובות בלתי מתאימות. או אז אנו עשויים לשמוע ביטויים, כגון "מ"מ קריזוני", או "עין צוחקת ועין דופקת".

התייחסות אישית אינה רק טיפול בפרט

ממצאי המחקר מעשירים את הבנתנו לגבי קבוצת התנהגויות זו. מרכיב מרכזי בקבוצה זו – הטיפול בפרט – ידוע, מוכר ומהווה ערך מקובל בצה"ל. על המ"מ להכיר את הבעיות האישיות של החייל, ולטפל בהן. זה חלק בלתי נפרד מתפקידו. מרכיב נוסף, העולה מתוך המחקר, מתאים להגדרות של באס, ומהווה חידוש – פיתוחו האישי של החייל. המ"מ המצטיין מכיר אישית כל חייל, מקיים מעקב צמוד אחד הישגיו, מציב לו אתגרים, המקדמים אותו, ונמצאים בטווח יכולתו, ומסייע לו בתהליך ההתפתחות.

בעיות בהגדרת המנהיגות המעצבת

מתוך העיסוק בנושא עמדנו על בעיה בהגדרת המושג "מנהיגות מעצבת". באס (1985) הגדיר ברזמנית במונחים של תפוקות ובמונחים של תשומות: במונחי תפוקות – יוצרת טרנספורמציה, משנה ציפיות, גורמת לאנשים לעשות מעל ומעבר וכדומה. במונחי תשומות – כריזמה והשראה, התייחסות אישית, גירוי אינטלקטואלי. כפל ההגדרה עלול לגרום בלבול מסוים, ומציב כמה

שאלות: האם מנהיגות, המביאה לטרנספורמציה בדרכים אחרות מאלו, שציין באס, או מנהיגות, המפעילה מנגנוני השפעה, כמו אלה, שהזכיר באס, אולם אינה מצליחה לחולל שינוי, אינה מנהיגות מעצבת? האם יש להגדיר כמנהיג מעצב רק מי שמשקיע בתשומות וגם משיג את התפוקות, שהזכיר באס?

למידה ומצוינות – משתנה הוותק בתפקיד

למרות התמקדותנו כאן בהתנהגות המ"מ המצטיין ובתפסותיו, ניסינו לבחון האם קיימים משתני רקע בולטים, המאפיינים את המ"מים המצטיינים. אמנם, מצאנו כמה מאפיינים, שחזרו על עצמם בתדירות, אולם רק מאפיין אחד היה משותף לכלל המ"מים (להוציא אחד) – כולם היו חצי שנה ויותר בתפקידם. הממצא הזה מספק לנו יותר מרמז לכך, כי המושג "הצטיינות בתפקיד" כולל בתוכו מרכיב מסוים של למידה, המתרחשת תוך כדי ביצוע התפקיד.

מרכיב שלישי נוגע לקשר האישי, שהמ"מ בונה עם החייל. החיילים של המ"מ המצטיין מרגישים בנוח לבוא אליו, ולספר לו מה כואב להם מתוך תחושה, כי הוא מקשיב להם.

ספרות

- לנדאו, א', ופפר, מ' (1989), "פיתוח מנהיגות מעצבת", פיתוח ארגוני בישראל 1, עמ' 47-42.
- פופר, מ' (1991), על מנהיגות ומנהיגים, הרצאה במסגרת סמינר על מנהיגות באוניברסיטה הפתוחה.
- רונן, א' (1989), "המנהיג והקבוצה". מתוך פופר ורונן, על המנהיגות, הוצאת משרד הביטחון.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. NY: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *Leaders, The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row Publishers.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Fiedler, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Hollander, E.P. (1964), *Leaders, Groups and Influence*. NY: Oxford University Press.
- House, R.J. (1976), "Theory of Charismatic Leadership," in Hunt, J.G., & Larson, L.L., *Leadership on the Century Edge*.
- Kotter, J. (1990), "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*. NY: Harper & Row.
- Peters, T.J. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. NY: Harper & Row.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management Mastering the Paradoxes Demands of High Performance*. London: Ossey-Bass.
- Reddin, W.J. (1970), *Managerial Effectiveness*. NY: McGraw Hill.
- Shamir, B. (1990), *The Charismatic Relationship, Alternative Explanations and Predictions*. (Submitted for Publication).
- Terman, L.M. (1904), "A Preliminary Study of the Psychology of Leaders," in Gibb C.A., *Leadership*. (1969), pp. 58-95.