

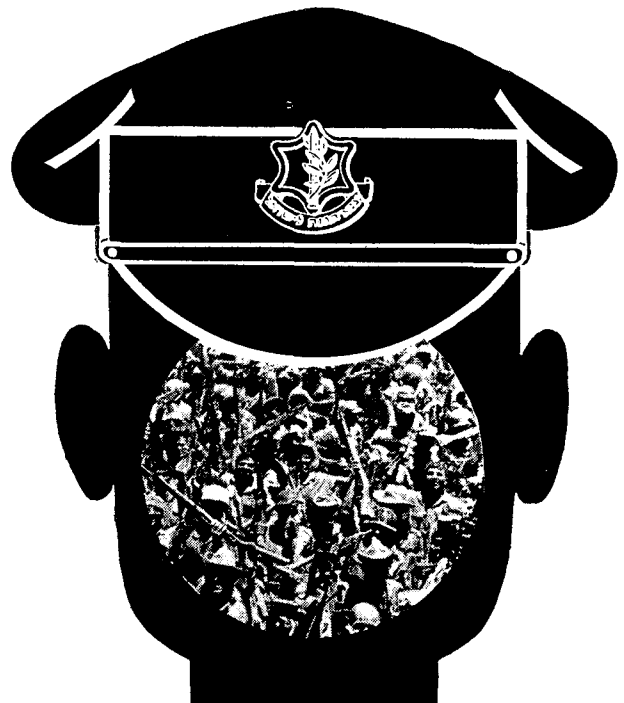
# מנהיגות משימתית

# מנהיגות חברתית

סא"ל " תדמור

בחוברת Military Review של בית הספר לפיקוד ומטה של צבא ארצה"ב, מיוני 1968 פורסם מאמר מעניין בשם רשת המנהיגות הצבאית — The Military Leadership Grid ; חשיבותו של מאמר זה בכך שהוא נעזר בתיאוריות מודרניות של מדעי החברה בנושא המנהיגות, לשם ניתוח טיפוסי מנהיגים, ובחינות מנהיגותיות במסגרת הצבאית. סייע לכך הרכבו המיוחד של צוות שלושת המחברים — ד"ר רוברט בלייק, פרופסור לפסיכולוגיה באוניברסיטת טכסט בארה"ב ונשיא חברה בשם "שיטות מדעיות", העוסקת בחקר מדעי ההתנהגות. ד"ר ג'יין מאוטון, סגן נשיא החברה, ותחום התמחותה — פסיכולוגיה חברתית. קולונל דייל ברייסון, מילא תפקידים שונים בצבא ארצה"ב — בדיביוניה מוטסת, במרכז המודיעין של הפיקוד האירופי, בפיקוד אלסקה, בויאט-נאם ועוד. כיום משמש הוא ראש מחלקת חקר כוח-אדם באגף כוח-אדם בואשינגטון.

להלן סיכום המאמר, ואחריו — הערותי.



## על מנהיגות צבאית בכלל

באופן כללי ניתן לומר, כי התיאוריות החדישות הודות במנהיגות הצבאית רואות אותה כפונקציה של היחס בין שני ממדים. הממד האחד הוא הפעלת האנשים, השני — ביצוע המשימה. ואמנם, תפקידו של המנהיג הצבאי הוא לבצע משימות באמצעות מאמציהם של בני-אדם. תשומת-הלב שמקדיש המנהיג לכל אחד משני הממדים הללו ודרכי-פעולתו בהם — הם הקובעים את אופי מנהיגותו ואת רמתה.

התיאוריות של מנהיג צבאי כלשהו כלפי אנשיו וכלפי המשימה מודגמים בתרשים שבעמוד הזה.

הציר האנכי בתרשים מתאר מידות הדגשות שונות של המנהיג בתחום החברתי ובבעיות יחסי-האנוש. והציר האופקי מתאר אותן הדגשות בתחום ביצוע המשימה. כל אחד מן הצירים דורג מ-1 עד 9: דרגה 1 פירושה מידה קטנה מאוד של הדגשה ותשומת-לב לתחום המדובר, ואילו דרגה 9 מצביעה על מידה רבה ביותר של הדגשה ותשומת-לב.

לפנינו עתה מעין „רשת קואורדינטות“, שב-81 משבצותיה

ניתן להציב טיפוסים שונים של מנהיגים לפי מידת התייחסותם לתחום החברתי או ה-משימתי. אסתפק בתיאור ארבע פיוניותיה של „רשת הקו-אורדינטות“ ובתיאור מרכזיה.

### מנהיגות נוסוג 9/1 משימתית, סמכותית וקשוחה

בפינה הימנית התחתונה של התרשים נמצא המנהיג המק-דיש את כל מאמציו לבי-צוע המשימה, והרואה את פקודיו אף-יורק ככלים המ-שמים לצורך זה. הוא מח-ליט בעצמו בכל עניין, ונוטל עליו את מלוא האחריות למע-שה ולמחדליה של היחידה. מנהיג זה מצפה שפקודיו יג-שימו את תכניותיו. ימלאו אחר הוראותיו ויבצעו את רצונו ללא הרהור או ערעור. המנהיגות מטיפוס 9/1 היא קשוחה וחזקה. המנהיג מפעיל את סמכותו באורח מתמיד ומרבה לנקוט בשיטה של שכר ועונש. הוא מקפיד לדרוש מ-אנשיו דיווח מדויק, ומתערב בכל פרט ופרט בעבודתם.

## הזדהות עם מטרות היחידה

המנהיג מטיפוס 9/1 מדגיש את אחריותו האישית בהגדרת המטרות, רמות הביצוע ואמות-המידה לשפיטת התוצאות. החיילים — תפקידם לבצע ותו לא. בפקודותיו ידגיש המנהיג, כי „זהו מה שאני רוצה כי ייעשה“. לא ייפלא איפוא, שבמנהיגות מסוג זה יארע לא אחת כי החיילים אינם חשים עצמם שותפים למשימה, ואינם מזדהים עמה. כל מעייניהם נתונים למנוע עונש, או — לכל היותר — לקבל שכר, וכשפועלים — מסתפקים ביציאת ידי חובתם.

### השפעה על כושר היצירה והיוזמה

הקפדתו של המפקד מטיפוס 9/1 על כך שהוא עצמו יהא המקור הבלעדי לרעיונות ביחידתו, מחניקה לכאורה את כושר היצירה והיוזמה של חייליו. אמרנו „לכאורה“, שכן בפועל אין מנהיגות כלשהי, קשוחה ככל שתהא, יכולה למנוע את הפקודים מלחשוב, ועליכן עלול המפקד הנוקט דרך מנהיגות כזאת למצוא להוותו, כי כוח-חשיבתם, יוזמתם ויצירתם של חייליו מופנות נגד צורכי יחידתו. פקודיו של מנהיג מטיפוס 9/1 עלולים לחפש תחבולות לעקוף את

תרשים המנהיגות

התייחסות לאנשים	9 גבוה	<b>מנהיגות 1/9</b> דאגה מופרזת לרווחת האנשים ולשיפור היחסים.  מנהיגות זו מוליכה ליצירת יחידה שבה שוררת אוירה נוחה וחברית, וכן פועלת היא בקצב עבודה תקין.								<b>מנהיגות 9/9</b> מנהיגות המפתחת מסירות ויעילות מקסימלית בביצוע המשימות, ומטפחת עם זאת, יחסי אמון וידידות בין האנשים.
	8									
	7									
	6			<b>מנהיגות 5/5</b>						
	5			פשרה מתמדת בין ביצוע המשימה והדאגה לאנשים.						
	4									
	3									
	2									
	1 נמוך	<b>מנהיגות 1/1</b> השתמטות מכל מאמץ ואחריות בתחום החברתי והמשימתי.								<b>מנהיגות 9/1</b> יעילות מקסימלית בביצוע המשימה תוך „ניטרול“ גורם האדם.
	1 נמוך	2	3	4	5	6	7	8	9 גבוה	

התייחסות לביצוע המשימה

ההנחיות וההוראות, להגיש דוחות „מפברקים“, לבזבז זמן יקר בתואנות־שוא, ועוד כהנה וכהנה.

## יישוב מתיחויות

כיצד מתגבר מנהיג מטיפוס 9/1 על קונפליקטים בינו לבין הממונה עליו, בינו לבין חבריו השווים לו בדרגה ובינו לבין פקודיו? בהיווצר מתיחויות בינו לבין הממונה עליו או בינו לבין חבריו, תגובתו תוקפנית, וחותר הוא להוכיח את צדקתו בכל ויכוח. הוא נוקט בגישה של „זכה או הפסד“ שכתוצאה ממנה יש, כמובן, מנצח — ויש מנוצח. בדרך זו אין מגיעים לפתרון ואין יורדים לשורשי הבעיה, אין ריכוך עמדות ויישוב חברי של המתיחות.

בעת חילוקי דעות עם פקודים נוהג המפקד מטיפוס 9/1 לדכאם, בהביאו לידי ביטוי את מלוא סמכותו ועוצמתו. הדרכים לכך רבות: „דפיקה“, „שטיפה“, „טרטור“, העמדה לדין צבאי וכיוצא באלה. גם כאן אין הוא מנסה לשכנע את פקודיו, להבינם או לטפל בסיבות שגרמו לקונפליקט. אדרבה, מופגז כאן ניצחוננו האישי של המפקד.

שיטה זו אינה מיישבת מתיחויות. כתוצאה ממנה נמשכת התסיסה, וקונפליקטים חדשים מתפרצים לבקרים.

## מנהיגות מסוג 1/9

### חברתית ו„אבהית“

המנהיג הצבאי מסוג 1/9 — בניגוד גמור למנהיג מטיפוס 9/1 — מגלה דאגה מקסימלית לאנשיו. למשימה אינו מקדיש אלא תשומת־לב מינימלית. את עיקר מאמציו מרכז הוא במוראל, ברוח־היחידה וביחסי־האנוש. מאמין הוא, כי אם מובטחים האושר, הרווחה והחברות — מובטחת ממילא גם המסירות למטרות היחידה, ועמה מובטח כושר היצירה של האנשים.

מפקד מסוג 1/9 עמל כל העת כדי להבטיח תנאי־עבודה נוחים לחייליו. הוא מרבה לבקש תחת לפקה, ונוטל על עצמו מלאכות רבות וקשות, תחת לחלקן בין אנשיו תוך פיקוח על ביצוען. אוזנו של מפקד זה כרויה תמיד להאזין לבעיות הפקודים, והוא מעניק לכל הסובבים אותו חמימות, הבנה ודאגה. בדרך כלל מנהיג זה הוא חלש ורך־לב.

### הזדהות עם מטרות היחידה

הנחת היסוד של המנהיג מטיפוס 1/9 היא, כי אנשיו ימלאו את משימותיהם בנאמנות רק אם יטפל הוא בחריצות במשאלותיהם. הנחה זו בטעות יסודה, ועל־כּל־פנים לא הוכחה עדיין מעולם כנכונה. הטעות נעוצה בבלבול בין תחושה של נוחות ו„אבהות“ ביחידה — לבין ביצוע קפדני של משימותיה. הסכנה בסוג־מנהיגות זה היא, כי אף שביחידה תשרור אוריה „חממתית“ שהכל יחושו עצמם בנוח בתוכה, הנה מכאן עד ביצוע משימות היחידה, העשויות להיות קשות ותובעניות, המרחק גדול. תכליתה של המנהיגות הצבאית איננה ל„הטביל“ את החיילים בנחות יתרה בגללה אף ירצו להמשיך לחיות ביחידה, כי אם ביצוע משימות היחידה על הצד הטוב ביותר.

## השפעה על כושר היצירה והיוזמה

דאגתו המופרזת של המנהיג מטיפוס 1/9 לצורכי חייליו אינה מעודדת יוזמה וכושר־יצירה, כי אם יוצרת אורח פסי־ביות, שביעות־רצון, שלווה, עליונות והרגשת־צוותא; ויש לדעת, כי עם כל יתרונותיה עלולה היא להחניק שינויים, שיפור, יוזמה והתקדמות.

## יישוב מתיחויות

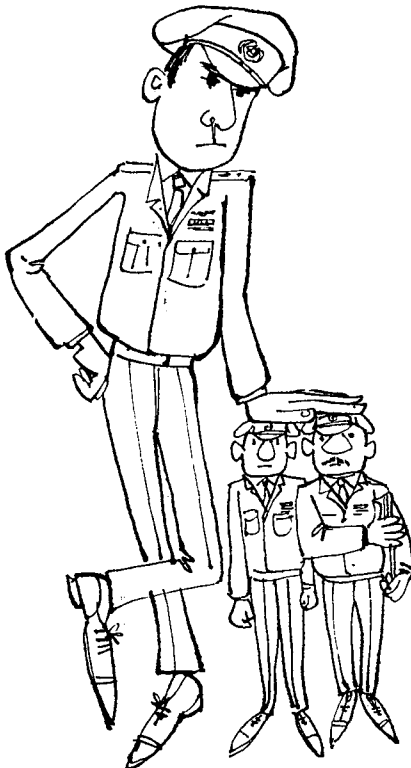
כאשר מתגלעת מתיחות ביחידה, יעשה המנהיג 1/9 כל שביכולתו כדי להשיכן שלום ולשכך את המתיחות. מכלול יחסיו עם הממונים עליו, מתבסס על פיוס וביטול עצמי. כתוצאה מכך נמנעים חילוקי־דעות ובעקבותם נמוג הסיכוי לחידוש ולשיפור.

## מנהיגות מסוג 1/1

### „אנטי־מנהיגות“

בפינה השמאלית התחתונה של „רשת הקואורדינטות“ נמצא את המפקד שהתייחסויותיו לביצוע המשימה ולאנשיו כאחד הן מינימליות. למעשה אין הוא ראוי כלל לכינוי „מנהיג“ — אך יש לזכור כי בצבא, כבארגונים בירוקרטיים אחרים, מצויים אנשים רבים מסוג זה בתפקידי פיקוד.

השקפתו של 1/1 היא, כי יש לחלק תפקידים לאנשים — ולהניחם לנפשם. שאיפתו היא להימנע מצרות, ולהבטיח לעצמו „שולחן נקי“. הוא מומחה להתנער מכל מאמץ, נוהג בדיק לפי התקנות, ומגרותיו מלאות תיקים ודוחות מוכנים לכל ביקורת. הוא משמש מעין דוור בין הממונים עליו לכפור



את הטיפול לממונים עליו או לפקודיו, ודוחה את החלטתו לזמן אי-קץ. בקיצור, הריהו נמנע מ„הסתבכות“ כלשהי. הכפופים למפקד 1/1 לעולם אינם יודעים „היכן הם עומדים“. האוירה ביחידה היא זו של חשדנות והסתגרות רגשית. אין זכר ללויאליות; האנשים חשים מפח נפש תמיד.

## בסדר, הבינוני, ההולך בתלם איש

במרכז „רשת הקואורדינטות“ של המנהיגות הצבאית מצוי המנהיג מטיפוס 5/5, זהו המנהיג ההולך ב„שביל-הזהב“ של המנהיגות, ואשר שאיפתו היא למצוא תמיד איזון ופשרה בין צורכי המשימה מזה — לצורכי האנשים מזה.

להבנת המנהיגות מטיפוס 5/5 נודעת חשיבות מיוחדת, כיוון שהוכח כי מרביתם המכריע של המפקדים נוהגים בדרך זו. יתר על כן: קיימות ראיות לכך, שבת-הספר למפקדים מכוונים בפועל למנהיגות בנוסח „שביל-הזהב“ — ואין תימה בדבר לפי שהמנהיג 5/5 הוא המנהיג הבינוני, ה„בסדר“, המקובל.

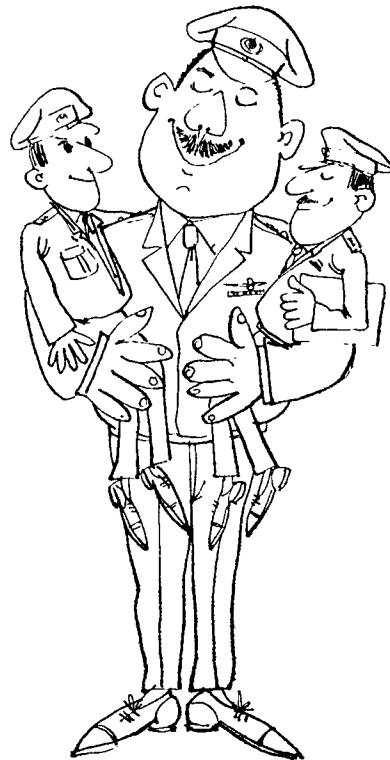
גישתו של המנהיג מטיפוס 5/5 איננה לפקד ולהנחות בתוקף, כי אם להניע את האנשים ו„להסדר“ עמהם כך שהם משימה תבוצע. כיוון שלדעתו אין שתי המטרות — המשימתית והחברתית — עולות בקנה אחד, הריהו משמש מעין „מושך בחוטים“.

מנהיג מטיפוס 5/5 הוא שמרני במידה ניכרת. הוא נוהג להדגיש עניינים כגון „מסורת היחידה“, „בכורה הקשורה בוותק“, „מדיניות היחידה“, „תקדימים“, „שרשרת הפיקוד“, „חנות-הדעת“, „המעמד הקשור בדרגה“, „פקודות המטכ״ל“ וכיוצא בהם. כל אחד מאלה מאפיין גישה שהאידיאל המנחה אותה הוא היציבות, האחידות, הנוקשות והקונפורמיות.

עם כל זאת, אין לטעון, חלילה, כי המנהיג 5/5 הוא שלילי. אדרבה, טיפוס זה מבוקש למדי בצבא. קצינים בכירים רבים נוהגים לומר לא אחת: „אנו זקוקים לאדם מן הסוג הזה“. לדעתם ניתן לסמוך עליו, שהריהו יציב, ממושע, לויאלי, קיצורו של דבר, הוא „בסדר“. מפקד כזה אף זוכה לקידום נאות במהלך הקריירה שלו.

## הזדהות עם מטרות היחידה

תכונה האופיינית למנהיג מטיפוס 5/5 היא, כי המטרות ורמות-הביצוע שאליהן שואף הוא להגיע ניתנות להשגה בלא מאמץ רב מדי. אמות-המידה למטרות הנקבעות על-ידי שריונות, על-כן, לרוב מתוך מה שמקובל לבצע ביחידות ובבסיסה-ההדרכה. לעתים קרובות מתיחסות אמות-המידה לכתוב בספרי-ההדרכה. מנהיג זה אינו מציב לעצמו ולאנשיו מטרות קיצוניות ואתגרים בעלי-משקל. שאיפתו איננה שיחית דתו תצטיין במיוחד או תגיע לפסגות חדשות, ובלבד שתעמוד בנורמות הנדרשות בדרך כלל. וזאת בדיוק הוא משיג; חיי ליו אינם נחפזים להצטיין, כי אם מסתגלים לרמה שקבע המפקד, וכל אחד מהם יודע כי יזכה בתגמולים, בשבח וב-קידום אם יהיה „בסדר“ ודי לו בכך.



פיהם לו — צינור המעביר ריווח כלפי מעלה או הוראות כלפי מטה.

לעתים קרובות יארע, כי מפקד מטיפוס 1/1 לא גילה בעבר תכונות אלה, והן דבקו בו מחמת עייפות או תסכול. יחידה המנוהלת על-ידי מתדמה עד מהרה לו עצמו; משתררים בה תבוסתנות, השתמטות ובטלנות.

## הזדהות עם מטרות היחידה

ביחידתו של מפקד מטיפוס 1/1 מעטים הסיכויים לגילוי מסירות כלשהי למשימות היחידה — להעלאת רמת-האימון נים, למוראל ולהעלאת כושר-הביצוע. תחת זאת, מתרכזים האנשים בעניינים שאינם נוגעים ליחידה כלל ועיקר. הם שואבים סיפוק מתחביבים פרטיים, מפעילויות חברתיות מחוץ ליחידה, וכדומה. אין בנמצא מטרה יחידתית כלשהי; איש איש מקדיש עצמו לסיפוק צרכיו שלו.

## השפעה על כושר היצירה והיוזמה

בהשראת „מנהיגות“ מטיפוס 1/1 לומדים הפקודים, כי הדרך הטובה ביותר להגנת האינטרסים שלהם היא — אי התבלטות. הם חוששים כי גילוי יוזמה או ביקורתיות עלול לחייבם. הנורמה השלטת בקבוצה היא „לא לתחוב את האף“.

## יישוב מתיחויות

מפקד 1/1 כמעט שאינו נקלע לקונפליקטים; הוא נמנע מהם, ושומר על „נייטרליות“ קפדנית. מפקד כזה נוקט בתח-בולות שונות כדי להבטיח עצמו מפני עימות עם בעיות וקשיים. הוא מרחיק מעצמו עניינים בלתי-נעימים, מעביר

## השפעה על כושר היצירה והיוזמה

המנהיג 5/5 אינו מתנגד לרוח-היצירה וליוזמה אך אין הוא רואה אותן כחלק מהותי מתהליך קבלת ההחלטות. את כושר-היצירה ואת היוזמה רואה הוא כמשהו נפרד, שיש להתפאר בו — אמנם — בפני הממונים או בפני מבקרים מבחוץ, אך אין הוא צריך להפריע ל"עבודה הסדירה". גישה זו, בשיי לוב עם אהבת הסדר והיציבות, אינה מעודדת, כמובן, רוח יצירה ויוזמה.

### יישוב מתיחויות

הטקטיקה הנקוטה בידי 5/5 היא ההסתגלות, הפשרנות והחמקמקות. אין הוא תוקף קונפליקט בהתקפת מצח, כי אם נוהג להניח למצב ל"התקרר".

לעתים קרובות נמצא, כי דרך הפתרון של המנהיג 5/5 היא לחבר יחד מעט מרעיונותיו של אדם אחד עם מקצת מדעותיו של אחר. הפתרון אמנם רחוק משלמות, אך הוא מקובל לרוב, ומפייס דעתם של הניצים.

הפשרה בכלל היא חלק מהותי מאורח-החשבון. הוא מנסה ליצור לעצמו תדמית של מפקד מעשי וריאליסטי, אך לא אחת יקרה כי גם בעיני הממונים עליו וגם בעיני פקודיו ייראה כבעל אופי חלש, לא-ישר וחסר כוח-החלטה. יש לדעת, כי פשרה איננה עוקרת את שורשי הקונפליקט. הבעיה ממשיכה ללחוש מתחת לפני השטח, ועלולה לפרוץ בצורה אחרת במועד אחר.

## כונהיגות מסוג 9/9

### המנהיג המעולה

במשבצת הימנית העליונה ב"רשת-הקואורדינטות" של המנהיגות הצבאית נמצא את המנהיג הצבאי מסוג 9/9. זהו המנהיג המעולה, המשלב הקפדה מקסימלית בביצוע משימות היחידה — עם דאגה מקסימלית לאנשיו.

הדבר הבולט ביותר ביחידה המנוהלת בדרך-מנהיגות זו הוא עבודת הצוות והתלות ההדדית הרבה. תרומתו של כל חבר בצוות להצלחת המשימה היא עצמה שכרו וסיפוקו. כיצד מגיע המפקד מסוג 9/9 לכך שאנשיו ירצו להשקיע



את כל מאמציהם בביצוע המשימה, ויחשוו שותפות והזדהות בה? את התשובה לשאלה זו ניתן למצוא בהשקפתו ובהנחותיו. הבה נמנה את הנקודות העיקריות בהן:

- פיקוח הדוק ואיום בעונש אינם האמצעים היחידים להפלת מאמץ המכוון להגשמת מטרות היחידה. החייל יש-קיע מאמצים ורצון אם יעסוק בעבודה המשרתת בעיניו באורח תכליתי את המטרה לה הוא מסור.
- האדם הממוצע נוטה, בתנאים מתאימים, ליטול אחריות — ואוהב מטבעו עבודה יוצרת ותכליתית.
- דמיון, יוזמה, תושיה וחדוות-יצירה — כל אלה מצויים בשפע בפוטנציאל היחידה. על המפקד לגלות תכונות אלה, ולהוציאן אל הפועל.
- הבסיס להנעת החיילים הוא כבוד הדדי, אמון הדדי והבנה הדדית.

בתכנון ביצוע משימותיה של היחידה מעניק המנהיג מטיפוס 9/9 לחיילי היחידה את הזכות לחוות את דעתם באשר לדרך הטובה ביותר לביצוע, ומשתמקבלת החלטה — הריהי מוסכרת לחיילים. חיילי היחידה, החשים עצמם שותפים למשימה, מפיקים מעצמם את המקסימום.

יש להדגיש, כי הפיקוח בהנהגתו של מנהיג מסוג 9/9 אינו פחות מזה של מנהיג 9/1. למשל; אדרבה הפיקוח אף הדוק יותר. אמנם אין הפיקוח מתבטא כאן בכמות, כי אם באיכות; לפיקוח מלמעלה מצטרף הפיקוח הפנימי של החייל.

## הזדהות עם מטרות היחידה

במנהיגות מסוג 9/9 נתפסת השגת מטרות היחידה על-ידי החיילים כדרך להגשמה אישית ולהשגת הישגים אישיים. זוהי הדרגה הגבוהה ביותר של הזדהות לה יכול מפקד לצפות; ולהגיע לידי כך — אין זו מלאכה קלה כלל וכלל. יש צורך בכישרון-מנהיגות רב שאיננו מצוי כי אם במפקדים מעטים.

## השפעה על כושר היצירה והיוזמה

כושר-היצירה ומידת היוזמה ביחידה הנתונה לפיקודו של מנהיג 9/9 גבוהים, שכן חיילי היחידה, המזדהים עם מטרתה, מחפשים דרכים לבצען בשלמות. ויכות ותחרות לא זו בלבד שהם מובנים מאליהם, אלא גם מעודדים קיומם, שכן מולידים הם רעיונות חדשים ויעילים, וכאשר נולדים רעיונות באוירה של שיתוף-פעולה, מוגשמים הם בצורה הטובה ביותר, שכן החיילים אמצום כרעיונות שלהם עצמם.

### יישוב מתיחויות

גישתו של המנהיג מטיפוס 9/9 לקונפליקטים ומתיחויות היא חד-משמעית. הפתרון לבעיה טמון, לדעת מנהיג מסוג זה, בעימות ישיר בין הצדדים. המנהיג מעודד העלאת הבעיות בגלוי-לב, בנוכחות כל הצדדים, ותוך חשיפת מקור רותיהן. המנהיג 9/9 איננו נוקט בתחבולות שונות כדי "להחליק" את הבעיה או לעקפה, ואיננו משתמש מעימות עמה בתירוצים כגון "בירור גלוי של הבעיות משבש את הסדר הטוב בצבא ונוגד את המשמעת הצבאית". אין הוא נוקט אף בדרך של פשרה ו"הרגעת-רוחות" חיצונית. בהיווצר מצבי חיכוך, מתחקה המנהיג 9/9 בעזרת אנשיו על שורש

הדבר, ומטפל בהרחקתו באורח יסודי. במגעיו אלה הריהו ישר, שקול ואמיץ-לב.

## גישת המנהיג 9/9 ומצב הקרב

הודגש פעמים רבות, כי הקרב הוא המקום שבו פורע המפקד את שטר מעשיו. כל המאמצים שהשקיע ביחידתו, כל הטרררות שטרח בהדרכתה, באימונה ובחינוכה — כל אלה יבואו לידי ביטוי בקרב ביחס ישר לטיב ההשקעה. מנהיגות מסוג 9/9 היא זו המודאגת השקעה זאת. מנהיגות זו, שהיא מיוזג מושלם של מנהיגות משימתית וחברתית, מבטיחה את מלוא הסיכויים לכך שהיחידה תבצע את משימתה במסירות וביעילות עליונים. חשוב מזה לציין, כי במנהיגות מסוג 9/9 קיימים הסיכויים הטובים ביותר לכך שהיחידה תוכל להמשיך לפעול למילוי משימתה גם אם יפול מנהיגה בקרב. וכבר היו שאמרו, כי המבחן היעיל ביותר לטיב מנהיגותו של מנהיג, הוא הדרך שבה פועלת יחידתו בהיעדרו! מבחינה זו, מנהיגות מסוג 9/9 היא הטובה ביותר.

## טיפוסי מנהיגות לפי שיטת ביילס

ביילס מונה שלושה מיני כשרים העשויים להימצא בחבר הקבוצה: „כושר משימתי“, „כושר חברתי“ ו„פעילות“. שלושת הגורמים אינם תלויים זה בזה, ומתוך הנחה זו מצביע החוקר על מיון פשוט ושימושי לחמישה טיפוסים של בעלי תפקידים בקבוצות קטנות, שמהם ממלאים שלושת הטיפוסים הראשונים תפקידי מנהיגות:

- א. חברי-קבוצה שניחן בכל שלושת הכשרים. אדם כזה מתאים לתפיסה המסורתית של המנהיג האידיאלי.
- ב. חברי-קבוצה בעל כושר משימתי גבוה (אך בעל כושר חברתי נמוך). זהו „המנהיג המשימתי“, שהוא יעיל ותכליתי ועל כן מוערך על-ידי אנשי קבוצתו — אך לא תמיד אהוד.
- ג. חברי-קבוצה בעל כושר חברתי גבוה (אך בעל כושר משימתי נמוך). זהו „המנהיג החברתי“, האהוד על חבריו — ומשלים בכך את המנהיגות המשימתית.
- ד. חברי-קבוצה פעלתני (אך בעל כושר משימתי וכושר חברתי נמוכים). זהו הטיפוס המוכר כפעלתני, ולעיתים אף כשתלטן. אנו מכירים אותו כ„שויצר“ או כ„חבר'מן“, אך יש להבחין בינו לבין מנהיג.
- ה. חברי-קבוצה הנמוך בכל שלושת הכשרים. זהו חבר-הקבוצה „הסביל“: „הפקוד המצוי“.

## מפת המנהיגות הצבאית במאמר דנן

הנה כי כן, ברקע מפת המנהיגות הצבאית במאמר שתואר בזה נמצא את מיון טיפוסי המנהיגות לפי שיטת ביילס, אלא שמחברי המאמר אינם מתעניינים בתופעה של חלוקת העבודה בין „המנהיג המשימתי“ לבין „המנהיג החברתי“; נקודת-המוצא שלהם היא המפקד, דהיינו המנהיג האחד, הממונה הפורמלי ביחידתו. בהתאם לכך מתארים הם את אפיוניהם של טיפוסי-מפקדים שונים מבחינת גישתם למנהיגות וכשריהם. המנהיג מסוג 9/9 הוא המנהיג האידיאלי, בעל הגישות המשימתיות והחברתיות כאחת. קיימת זהות מוחלטת כמעט בין המנהיג האידיאלי לפי „מפת המנהיגות“ של מחברי המאמר, לבין המנהיג האידיאלי לפי שיטת ביילס. המנהיג 9/1 דומה במידה ניכרת ל„מנהיג המשימתי“, ואילו המנהיג 1/9 דומה ל„מנהיג החברתי“ לשיטתו של ביילס. מחברי המאמר מיטיבים לתאר את תכונותיהם של המנהיגים-המפקדים, אך אין הם יורדים לעונקה של השאלה, האם כאשר קיים בקבוצה „מנהיג משימתי“ קיצוני (9/1) — נוהגת הקבוצה להצמיח כמו על אפו ועל חמתו, „מנהיג חברתי“ אחר. כך אין הם מתחבטים גם בשאלה האם כאשר קיים בקבוצה „מנהיג חברתי“ קיצוני, נוטה הקבוצה בהכרח לנהות אחר „מנהיג משימתי“ — גם אם איננו ממונה פורמלי, דהיינו, השאלה המנוגדת לקודמת.

★

בתיאור המילולי של טיפוסי המנהיגים המוצגים על „מפת המנהיגות הצבאית“ במאמר דנן, נמצא השתקפות של תיאוריות מוכרות אחרות בנושא המנהיגות (לבד מזו של ביילס), שאף הן מדגישות את האבחנה בשני התפקודים המרכזיים של המנהיגות — ביצוע המשימה מזה והדאגה לאנשים והנעתם מזה. לדוגמה נזכיר את תפיסותיהם של החוקרים קרץ' וקרצפילד<sup>2</sup>, ואת תורתו של פידלר<sup>3</sup>.

## הערות לנואמר

המאמר שסיכמו הובא בזה מעניין במיוחד בשל הניסיון שנעשה בו להציג טיפוסים שונים של מנהיגים צבאיים, תוך שימוש בתיאוריות המקובלות כיום במדעי החברה בתחום זה — מחד גיסא, והסתעפות בניסיון המעשי, המקנה אבחנה דקה בתופעות המנהיגותיות — מאידך גיסא. אשר לשימוש בתיאוריות המקובלות כיום במדעי החברה, נעשה במאמר זה ניסיון ליצור סינתזה בין גישות תיאורטיות שונות, שאף אם אינן נוגדות בהכרח האחת את רעותה, מכל מקום קיימים ביניהן הבדלים לא-מעטים.

### „מנהיג משימתי“ ו„מנהיג חברתי“

בגישות תיאורטיות רבות המבוססות על מחקרים, מופיעה האבחנה בין התפקוד המשימתי של המנהיגות, לבין התפקוד החברתי שלה.

אחד המחקרים הראשונים שזכו לפרסום רב בנושא זה, נערך על-ידי רוברט פ' ביילס<sup>1</sup> מאוניברסיטת הרווארד. הוא העלה במחקרו, כי חלק ניכר מן הקבוצות הנחקרות נטי להצמיח לא מנהיג אחד כי אם שני מנהיגים, שיש ביניהם חלוקת-עבודה במילוי תפקודי המנהיגות: המנהיג האחד נוטל על עצמו את כל התפקידים והפעולות הקשורים במילוי המשימה — מגדיר את מטרת הקבוצה, קובע את המגמות ואת המדיניות, יוזם את שלבי הפעולה ונוהג את קבוצתו לביצוע המטרה. מנהיג זה הוא מעין „מומחה“ למילוי המשימה, ולפיכך נוכל לכנותו בשם „המנהיג המשימתי“. לעומתו מופקד המנהיג השני על מילוי התפקודים החברתיים — על שמירת הסולידריות והמו-ראל, על הפגת המתח ועל יישוב הסכסוכים החברתיים בקבוצה. הוא מעין „מומחה“ לטיפול באנשים, ולפיכך נוכל לכנותו בשם „המנהיג החברתי“.

ראוי לציין, כי שני המנהיגים כאחד ממלאים את תפקודי המנהיגות, ועל-כן אין ספק בכך שניהם ראויים לתואר „מנהיג“. החלוקה הטבעית בין „מנהיג משימתי“ ל„מנהיג חברתי“, כפי שהיא מתגלית בקבוצות רבות, נובעת, כנראה, מסתירה ומתח כלשהם בין הפונקציה המשימתית לפונקציה החברתית של המנהיגות. בקבוצות אלה נמצא הפתרון למתח בדרך של קיום שני מנהיגים, הפועלים בעת ובעונה אחת תוך השלמה הדדית.

<sup>1</sup> Robert F. Bales: Task Roles and Social Roles in a Problem; Readings in Social Psychology; Solving Groups Editors: E. Maccoby, T. Newcomb, E. Hartly. Henry Holt Cand Comp. N. Y. 58. המאמר תורגם לעברית ועובד, והופיע בשם „תפקידי משימה ותפקידי חברתיים בקבוצה“, במסגרת אוגדן חוברות בנושא המנהיגות, שיצא לאור על-ידי קצין הינון ראשי-ענף הדרכה והסברה.

<sup>2</sup> D. Krech and R. S. Cruchfield: Theory and Problems of Social Psychology; McGraw-Hill, N.Y. 48.

## מנהיגות, סמכותית ודמוקרטית ברקע המאמר

תיאוריות אחרות שברקע המאמר הן אלה הדנות בתכונותיה של המנהיגות הדמוקרטית, המכונה בפינו בשם המנהיגות המניעה. תיאוריות אלה קשורות במחקרים העוסקים בסגנונות המנהיגות; והמפורסם שבהם הוא מחקרם של ליפטי ווייט<sup>4</sup>, אשר השווה רמות-מוראל ורמות-תפוקה בקבוצות שונות שהונהגו על-פי סגנונות-מנהיגות שונים. בקבוצה האחת היתה מנהיגות אוטוקראטית, היינו — סמכותית ושרירותית; בקבוצה השנייה — מנהיגות דמוקרטית, מכוונת, מניעה; בקבוצה השלישית — מנהיגות בסגנון של „הנח לחיות“, דהיינו מנהיגות שאינה ראויה למעשה לשמה, והמאפשרת לאנשים לעשות כעולה על רוחם. תוצאת המחקר, שהפך ברבות הימים קלאסי, היא, כי הקבוצה שהונהגה על-ידי המנהיג בעל סגנון המנהיגות המניעה הפיקה תפוקה גבוהה ביותר והצטיינה במוראל גבוה. במיוחד בלט יתרונה של קבוצה זו בעתות חירום, לחץ ומפח וכן בהיעדרו של המנהיג. בזמנים אלה עמדה הקבוצה בלחץ הנסיבות, והוכיחה יעילות ומוראל גבוה. ואין תימה בדבר, שכן המנהיגות המניעה, הדמוקרטית, יוצרת מרקם חברתי המושתת על שיתוף-פעולה, מעודדת יוזמה ומכינה את האנשים למיצוי מקסימום המאמץ שבגדר יכולתם, מכוח הכרעתם הם.

מאז נערך מחקרם של ליפטי ווייט הוצפה הספרות המדעית בעשרות רבות של מחקרים חשובים במינהל, בתעשייה, בצבא ובחינוך, המאשרים שוב ושוב את יתרונה של הגישה המניעה. בארה"ב — ארץ לידתן של התיאוריות החשובות בתחום מדעי החברה — משתלבות התיאוריות הפסיכולוגיות-החברתיות בדבר המנהיגות הדמוקרטית באידיאולוגיה הדמוקרטית החברתית-פוליטית השוררת בארה"ב בכלל. מחברי המאמר, החיים באט-מוספירה תרבותית זו, השתמשו באורח טבעי באבחנות המקר בלות בחברתם בין המנהיגות השרירותית למנהיגות הדמוקרטית בהצבת „מפת המנהיגות הצבאית“.

## שילוב בין תפקוד מנהיגות לסגנון מנהיגות

נוכל אם כן לומר, כי „מפת המנהיגות הצבאית“ המוצעת על-ידי מחברי המאמר משכילה לשלב את התיאוריות בדבר המניעה המשימתית והחברתית מזה — עם התיאוריות בדבר המנהיגות הסמכותית והשרירותית מזה. מכאן ש„מפת המניעה היגות הצבאית“ משלבת את התפקוד המנהיגותי (משימתי, או חברתי) עם הסגנון המנהיגותי (סמכותי, או דמוקרטי). בהקשר זה ובנסותם לשלב במודל אחד את התיאוריות בדבר תפקודי המנהיגות עם התיאוריות בדבר סגנונות המניעה, מזהים מנהיגות משימתית (תפקוד) עם מנהיגות סמכותית (סגנון), וכן מנהיגות חברתית (תפקוד) עם מנהיגות דמוקרטית (סגנון). בדרך זו המנהיג 9/1 שהוא מנהיג משימתי קיצוני הוא בהכרח גם מנהיג סמכותי, וכך המנהיג 1/9 שהוא מנהיג חברתי קיצוני הוא בהכרח מנהיג דמוקרטי.

<sup>2</sup> בספר F.E. Fidler: "A Contingency Model of Leadership Effectiveness" Advances in Experimental Psychology, Ed. L. Berkowitz Academic Press N.Y. 64.

<sup>4</sup> R. Lippitt and R. White: An Experimental Study of Leadership מתוך הספר שצויין בהערה הראשונה לעיל. אף הוא פורסם בעברית באוגרן „המנהיגות“ הנוכחי.

<sup>5</sup> על התפיסה הפונקציונלית ניתן לקרוא בחוברת „מנהיגות — הגישה המצבית הפונקציונלית“, שיצאה אף היא מטעם קצין חינוך ראשי/ענף הדרכה וחסברה, במסגרת אוגדן „המנהיגות“. החוברת כוללת תרגום ועיבוד של שני מאמרים:

I. Mackerbocker: Leadership: A Conception and Some Implications.

A.W. Gauldner: Situations and Groups: The Situational Critique. The Study of Leadership. Ed.: C.G. Browne, T.S. Cohn, The Interstate Printers and Publishers, 58.

עם זאת, עלינו לזכור כי קיימת אבחנה בין תפקוד מנהיגות לסגנון מנהיגות, שהן שתי בחינות שונות. האחת דנה בתפקודי המנהיגות, בדרך קבלת ההחלטות ומידת שיתופם של האנשים בהן. משום כך, כנגד המודל של מחברי המאמר ניתן להציב מודל תיאורטי אחר, שעל-פיו אין בהכרח זהות בין משימתיות לסמכותיות ובין חברתיות לדמוקרטיות, והוא מאפיין שר גם שילובים אחרים — אך לא ארחיב על כך את הדיבור, מקוצר המסגרת.

## כשרים, פעולות והתייחסויות — ולא תכונות מלידה

אף שאין מחברי המאמר מציינים זאת במפורש, נראה בעליל כי הם נמנים עם האסכולה השלטת במדעי החברה, התופסת את המנהיגות תפיסה פונקציונלית והתנהגותית.

התפיסה המסורתית ראתה במנהיגות תכונה (או צירוף של תכונות), המצויה בבני-אדם מסויימים והמאפשרת להם להניח אנשים. לפי תפיסה זו המנהיגות היא תכונתו של היחיד המנהיג — תכונה מתמדת ובלתי-משתנית, הטבועה בו מבטן ומלידה.

התפיסה המודרנית רואה במנהיגות מילוי צרכים ותביעות של חברי קבוצה מסויימת להשגת משימותיה, דבר שאינו דווקא פונקציונלי של תכונות מלידה הטבועות — כביכול — במנהיג, כי אם של רצונו להנהיג, כשריו הנלמדים, פעולותיו הממשיות, גישתו והתייחסותו למשימה ולאנשים, וכיוצא באלה<sup>5</sup>.

תפיסה זו איננה פטליסטית לקודמתה, שכן אין היא מייחסת את מקור המנהיגות ל„תכונות-מנהיגות“ הטבועה באדם או שאינה טבועה בו מלידה. התפיסה המודרנית גישה מעשית יותר. היא בוחנת את המנהיגות על-פי התנהגותה והתאמתה לצורכי הקבוצה, וקריטריונים אלה תלויים במידה רבה ברצונו ובמעשיו של המנהיג.

ל„מפת המנהיגות הצבאית“ במאמר נודע ערך כפול. היא מסייעת לנו להבין את טיבם של טיפוסים-מנהיגים שונים, אך לא פחות מכך יש לה מטרות חינוכיות ומכוונות. למפקדים בצבא הקוראים את המאמר מקנה היא מודעות על טיב מנהיגותם, ובתוך כך חושפת את ליקוייה ובעיקר מראה איזוהי הדרך שיבור לו המנהיג כדי לשפר את מנהיגותו. היא אומרת למנהיג: „אתה נמצא במשבצת זו וזו, שכן אתה מתייחס למשימה כך וכך, ומתייחס לאנשיך כך וכך. רצונך לשפר מנהיגותך — והדבר תלוי במידה רבה בך-עצמך — הנה מגמת-הבנייה הבאה שלך. עשה כך, ותעבור למשבצת טובה יותר“.

## טיפולוגיה כעזר עיוני להבנת התופעות

טיפולוגיה, דהיינו, מיון והגדרה של תופעות בתחום מדעי מסויים על-פי הטיפוס המגלם בצורה מובהקת תכונות מהותיות משותפות לקבוצת-תופעות, היא שיטה עיונית מקובלת מאוד במדעים השונים — ובכלל זה גם במדעי ההתנהגות. לא כאן המקום לדון באספקטים העיוניים של השיטה; אך כיוון שמחברי המאמר „מפת המנהיגות הצבאית“ נוקטים בדרך של זיהוי טיפוסים-מנהיגות שונים, נציין בקצרה את ערכה של גישה זו.

טיפולוס בפסיכולוגיה, למשל, משמעו דגם מסויים ששייכותו של אדם אליו נקבעת לפי תכונות, כשרים ודרכי-התנהגות בולטים שבו, המשותפים לקבוצת אנשים. עם זאת, אין בנמצא בפועל ממש טיפוס טהור, חד-משמעי; הטיפוס הטהור הוא דימוי בלבד, הרכבה הנעשית אגב הערכת הקיום המהותיים והעקרוניים. לפיכך אין גבולות מדוייקים במעבר מטיפוס לטיפוס.

למיון טיפוסים המנהיגות נודעים הן ערך עיוני והן חשיבות הדרכתית-מכוונת. „מפת המנהיגות“ מצביעה על שתי ההתייחסויות העקרוניות של המנהיגות, המבוטאות בה בציר האופי-

קי — המשימתי, ובציר האנכי — החברתי. עתה יכולים אנו להציב את כל המנהיגים המוכרים לנו על-גבי מפה זו, ולהבין את התנהגותם. ואולם המחברים אינם מסתפקים בהצגת מפת-קואורדינטות עירומה, אלא מתארים את הטיפוסים הקיצוניים בה (וכן את הטיפוס הבינוני, שעליו ידובר להלן). המחברים בחרו לתאר את הטיפוסים שבפינות הטבלה לא משום שסברו כי אלה הם הטיפוסים השכיחים ביותר, אלא משום שלימוד התכונות האופייניות לטיפוס הקיצוני, ה"טהור", משמש נקודת-מוצא להבנת כל משתני-הביניים. מבחינה זו ראוי, לדעתם, לעשות במפה הקואורדינטית שימוש הדרכתי בהוראת פרק המנהיגות בקורסים צבאיים.

### הטיפוס "הבינוני" במפה - אות אזהרה

במיוחד מצא חן בעיני דיונם של המחברים במנהיג מסוג 5/5, הטיפוס "הבינוני" — "הממוצע". ראשית, מיקומו ב"מפת המנהיגות" והתיחסותו של טיפוס זה לצירי המנהיגות (משי-מתי וחברתי) ולטיפוסים הקיצוניים בפינות המפה מלמדים רבות, כשלעצמם, על טיבו של טיפוס זה; ואולם גם התיאור המילולי של דמות המנהיג הבינוני מאלף.

כמו הטיפוסים הקוטביים, הטיפוס 5/5 שכיח ביותר. זהו הטיפוס "הסטנדרטי" ו"המצוי". לדעתי יש חשיבות רבה בני-תוח דמות זו, כי למרות שהכל יודעים שאין היא דמות אידיאלית הריהי מקובלת, "ממוסדת" למדי, יזוכה לגושפנקא,

לעיבוד ולאישור חברתי. זוהי מה שאנו מכנים מנהיגות שהיא "בסדר". סכנותיה הן — כפי שמיטיבים לתאר המחברים — הבינוניות והקונפורמיות<sup>6</sup>.

אינני יודע מהו אחוז המנהיגים מטיפוס זה בצה"ל, והאם הוא גבוה או נמוך בהשוואה לצבאות מתקדמים אחרים. תקוותי ואמנותי היא, כי הוא נמוך יותר מן הממוצע בצבאות, וכי אחוז ניכר ממפקדינו נוטה לעבר המנהיגות האידיאלית. עם זאת, יש לציין באורח אובייקטיבי כי קיימים מנהיגים רבים מטיפוס 5/5 גם בצה"ל — והסכנה העיקרית טמונה באפ-שרות, שטיפוס זה נתפס כטיפוס הנורמלי, והופך להיות הנורמה המקובלת למנהיגות.

לא בכדי הרחיבו מחברי המאמר את הדיבור על "הטיפוס הבינוני". בהיותו הדמות המקובלת, ובשל נטייתם של המפקדים להתרכז במשבצת 5/5 ובסביבתה, מצאו המחברים כי חשוב לחשוף דווקא את ליקוייה וסכנותיה של דמות זו, בחינת "אות-אזהרה". נראה לי שאף אנו יכולים להשכיל מניתוח זה.

<sup>6</sup> על טיבה של הקונפורמיות בארגונים גדולים, לרבות בצבא, ראה: "תורת אפיונה של ההתנהגות הקונפורמית", בהוצאת קצין חינוך ראשי / ענף הדרכה והסברה, במסגרת אגודת "המנהיגות". החוברת כוללת תרגום הפרק "הפרט בקבוצה", מתוך הספר: Krech, Cruchfield, Ballachev: Individual and Society.