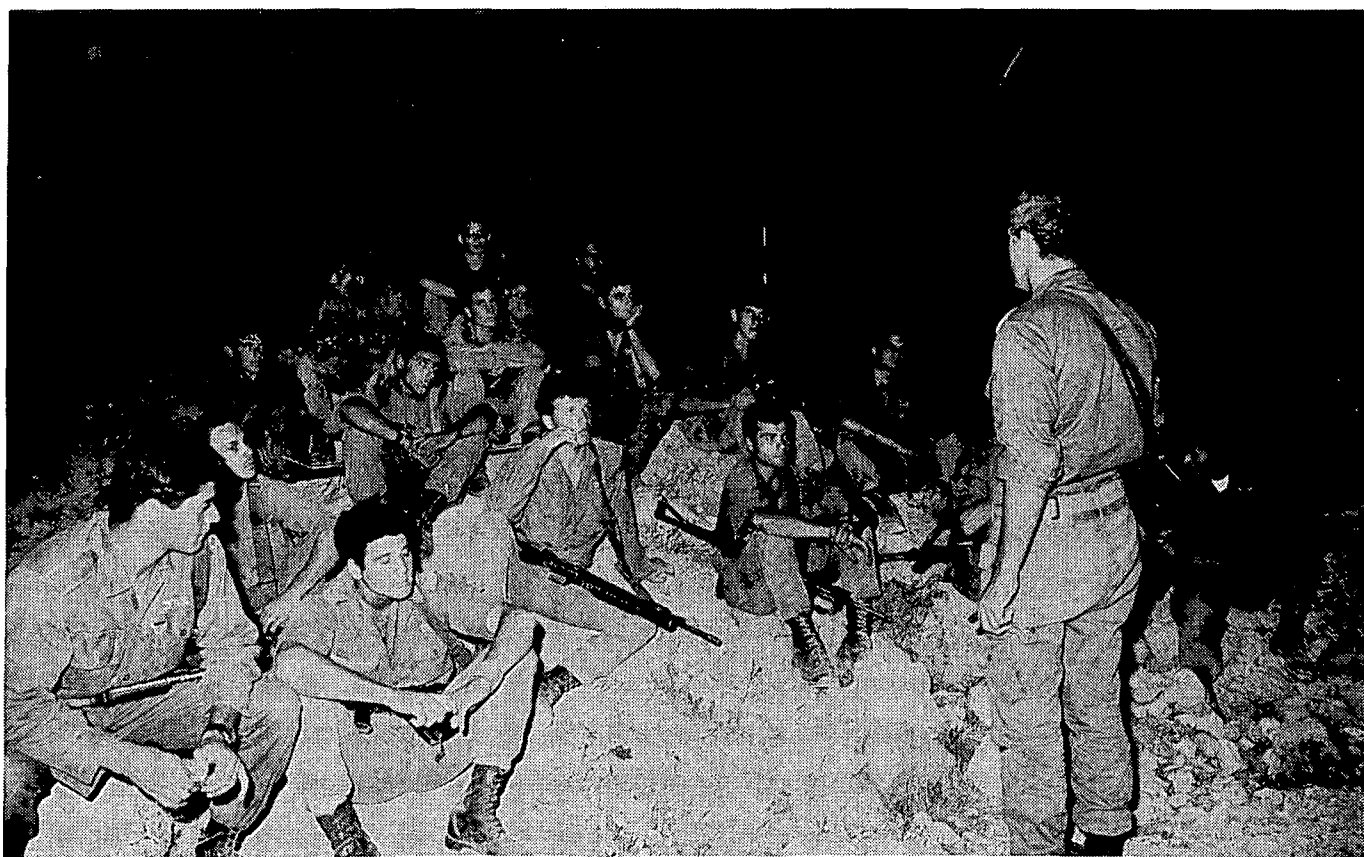


# המנהיגות של המ

המחקר הזה ביקש אפוא לבחון את תופעת המצוינות המנהיגותית בדרג המג"דים בצה"ל באמצעות מעקב אחרי התנהגויות אופייניות למג"דים, שהגדירה המערכת כמצטיינים. מטרת-העל של המחקר הנוכחי היתה לנסות לאפיין מודלים של מצוינות מנהיגותית בדרג מפקדי הגדודים בצה"ל. באמצעות סדרה של תצפיות ושל ראיונות, אתם ועם שותפי התפקיד השונים, ניסינו לזהות מאפיינים התנהגותיים ותפיסות פיקודיות, המשותפים לכלל המג"דים המצטיינים.

כדי להעמיק את היכרותו עם מאפייני המנהיגות בדרגי הפיקוד בצה"ל ואת הבנתו בנושא, החל בית-הספר לפיתוח מנהיגות לפני כמה שנים בסדרה של מחקרי שדה, שהתמקדו בדרגי מפקד המחלקה, מפקד הפלוגה ומפקד הגדוד.\*\*\* כחברים בארגון, שחרט על דגלו את נושא המצוינות, ביקשנו ללמוד, באמצעות סדרת מחקרים זו את הביטויים ההתנהגותיים של המצוינות הפיקודית בכל דרג, כפי שמתארים אותה שותפי התפקיד של המפקדים (ממונים, עמיתים וכפיפים) בשפתם הם.



# גיד המצטיין בצה"ל

## אליאב זכאי ועמיר שיינפלד\*\*

בניסיון למצוא מכנה משותף כלשהו בין התיאוריות, בחרנו לעשות שימוש בשני מושגים מארגנים: גורמים ייחודיים וגורמים לאייחודיים במנהיגות של המג"ד המצטיין.

גורמים לאייחודיים הם המאפיינים, שיגרמו לאדם להצליח בכל תפקיד מנהיגותי, שייטול על עצמו – אם כמפקד זוט, אם כמפקד בכיר ואם כמנהל בארגון אזרחי. גורמים ייחודיים הם אסטרטגיות פעולה, שמנחות את המנהיג בעת מילוי תפקיד מסוים. האסטרטגיות הללו תלויות במשתנים שונים של הקשר, כמו אופי התפקיד, כמו משך התפקיד וכדומה, והן יתבינו את טקטיקות הפעולה ואת התנהגות המנהיג בעת מילוי תפקידו.

החלטתנו להשתמש בשני המושגים הללו כמושגים מארגנים הביאה אותנו לנסח שתי שאלות מחקריות:

- א. מה המאפיינים, המשותפים לכלל המג"דים המצטיינים?
- ב. מה אסטרטגיות הפעולה, המשותפות לכלל המג"דים המצטיינים?

## שיטת המחקר

במחקר השתתפו תשעה עשר מג"דים מיחידות, השייכות לחילות השדה. תשעה\*\*\* מתוכם הוגדרו כמצטיינים עלידי קציני החיל הראשיים. שאר המג"דים שימשו כקבוצת ביקורת.

פנינו לקציני החיל הראשיים כיוון שהם כמעט היחידים, המכירים היטב את כלל המג"דים ביחידות של חילותיהם. (למפקדי אוגדות ואפילו למפקדי חטיבות אין אפשרות להכיר את כל המג"דים בעוצבותיהם). בניסיון לבחון את תקפות הבחירה, פנינו לכמה מפקדים בכירים, שמכירים חלק גדול מהמג"דים, שנבחרו להשתתף במחקר (מפקדי אוגדות וסגן מפקד המפח"ש), וביקשנו מהם לנסות להעריך

את המפקדים, המוכרים להם מכלל המפקדים, שהשתתפו במחקר. כמובן, רשימת השמות לא כללה כל סימן, שאפשר להבחין בין מצטיינים ללא-מצטיינים. בחינת ההערכות הללו מורה, כי קיים קונצנזוס מוחלט בין כל המעריכים לגבי המצטיינים. כל המג"דים, שדורגו כמצטיינים עלידי קציני החיל הראשיים, צוינו כטובים ביותר גם עלידי כל המעריכים האחרים.

בפנייה למג"דים הסברנו, כי מדובר במחקר, שמטרתו לאתר דפוסי מנהיגות מקובלים בקרב כלל אוכלוסיית המג"דים בצה"ל. לאף אחד מהם לא נאמר, כי קיימות שתי קבוצות; וכמובן, לא נאמר לו לאיזו קבוצה הוא שייך. כל המג"דים, שפנינו אליהם, ניאותו לארחנו ביחידתם. לאחר תיאום יצאו לשטח צוותי מחקר, שהורכבו מיועצים ארגוניים בכירים, שרובם ככולם שירתו בעבר כקצינים קרביים. החוקרים שהו בכל גדוד כשלושה ימים, ובמהלכם התלו למג"ד בעבודתו השוטפת, צפו בהתנהגותו במצבים שונים, וערכו ראיונות מובנים עם המג"ד ועם כפיפיו הישירים (סמג"ד, מ"פים, קמב"ץ ואנשי מטה). בסיום כל תצפית הגיש כל צוות ד"ח מפורט על ממצאיו. הד"חות רוכזו, ונותחו בכמה שלבים. בשלב הראשון נותח כל ד"ח גולמי בנפרד במגמה לבנות את הפרופיל המנהיגותי של כל מג"ד. לאחר בניית הפרופילים האישיים ניסינו לבחון מה משותף לכלל המג"דים המצטיינים.

## ממצאים

### מרכיבי תפיסת התפקיד

מן המחקר עולה, כי ללא קשר להשתייכות החילית, שותפים המג"דים המצטיינים לתפיסת תפקיד, המבוססת על שלושה יסודות:

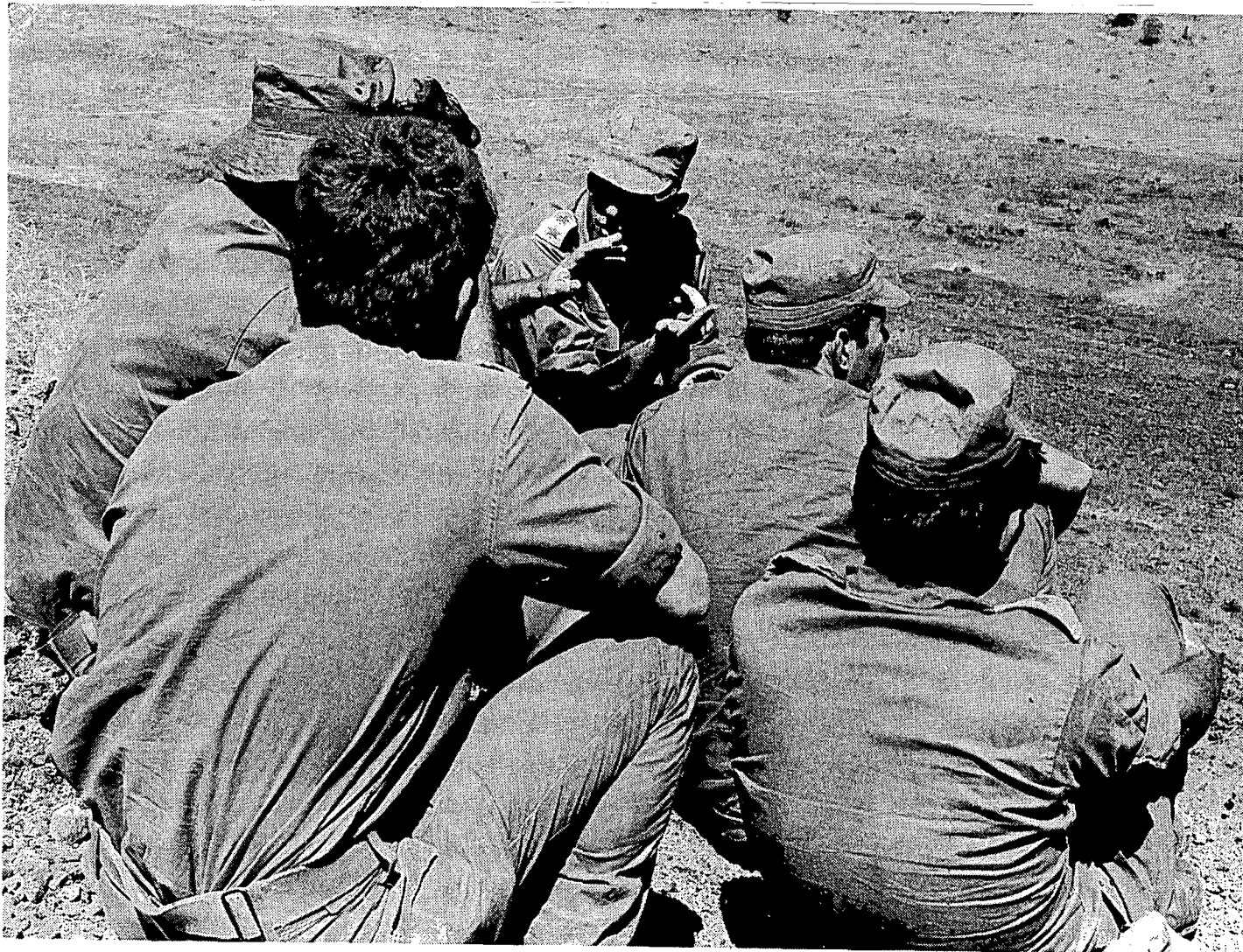
#### ★ תחושת יסוד ושליחות

רוב המג"דים המצטיינים רואים בתפקיד המג"ד הזדמנות להשפיע על מערכת צבאית, ולעצבה לפי דגם איכותי, שהם מאמינים בו. לשאיפה זו ביטויים כמו: "שאיפת חיי

\* ראש מדור מחקר ופיתוח בבית הספר לפיתוח מנהיגות.  
\*\* יועץ בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות.

\*\*\* א' לנדאו וא' זכאי, מנהיגות המ"מ המצטיין, 1991; א' זכאי וע' שיינפלד, מנהיגות המג"ד המצטיין, 1992; מנהיגות המ"פ המצטיין (מחקר שטרם הסתיים).  
לסיכום של המחקר הראשון, ראו מערכות 329.

\*\*\*\* ארבעה אנשי חיל, ארבעה אנשי שריון ואחד מהנדסה.



— מהכנסת נהלים ומוסכמות... \*\*  
 כשהתמנתי למג"ד אחת הפעולות הראשונות שלי  
 היתה לראש קמה חיילים לשבת — למרות שהקצינים  
 הזהירו אותי, שהאנשים יברחו. היום ברור להם,  
 שיש דברים, שעבור המג"ד הם ייהרגו ובל יעבור. \*\*\*  
 ★ מחויבות למטרה המרכזית של הכנת הגדוד למלחמה  
 המג"דים המצטיינים מחויבים, כחלק מתפישת תפקידם,  
 להתמקד בהכנת הגדוד לתפקידו היסודי, המרכזי, כלומר:  
 לנצח במלחמה. המג"דים מבינים, כי קיימת סכנה ממשית  
 להיסחף בעול הניהול השוטף של הגדוד ובמורכבותו,  
 ולהחטיא את המטרה. ההכרה בתכלית הסופית של  
 עבודתם משפיעה מאוד על דרך התמודדותם עם הפעילות  
 השוטפת והמתישה.

## האסטרטגיות הפיקודיות של המג"דים המצטיינים

### ◆ הגדרת הערך המרכזי

כל המג"דים המצטיינים מאופיינים בכך, שהם מגדירים  
 לעצמם תחום תכליתי (אפקטיווי) ייחודי, שבו הם  
 משקיעים את מלוא מרצם, השפעתם וכישרונם. כך, הם

היא לחנך את הדור הבא... "אנחנו בית היוצר למפקדים..."  
 "הרגשתי, שאם אעזוב, לא יהיה מישהו טוב יותר שיבוא  
 במקומי..." ניכרות השפעה והקרנה של תפיסה זו על  
 האנשים, העובדים עמם.

### ★ אוריינטציה ליצור שינוי בסטטוס קוו

באבחון הראשוני, שעושים המג"דים בעת היכנסם  
 לתפקידם, מזהים רובם "הידרדרות" במסגרת הצבאית  
 הבסיסית, וכפועל יוצא מכך הם מגדירים לעצמם כתפקיד  
 ראשון לשקם מסגרת זו. נראה, כי המג"דים המצטיינים  
 נושאים בראשם תמונה ברורה מאוד של "מסגרת צבאית",  
 כפי שהיא צריכה להיות, ואינם מוכנים לקבל פשרות  
 בנושא. למן כניסתם לתפקיד הם פועלים לשנות את  
 המצב הקיים, ולהשתית את הנורמות הגדודיות על מה  
 שמוגדר בפיהם כ"מנטליות צבאית". השגת משימה זו  
 נתפסת אצלם כתנאי הכרחי (אם כי לא מספיק) להכנת  
 הגדוד למלחמה.

מצאתי בגדוד מערכת, שתפקדה באופוריה של חברה  
 הסתדרותית. הצבתי לעצמי מטרה — להכניס את  
 הגדוד למנטליות צבאית. במקום הראשון בתכנית  
 עמדו בניית סדר ומשמעת\*.

קיבלתי את הגדוד במצב גרוע ובא-סדר. פעולותיי  
 הראשונות עסקו בשיקומו. התחלתי ממש מהתחלה

ו', מג"ד ח"ר.  
 ה', מג"ד ח"ר.  
 ג', מג"ד ח"ר.

\*  
 \*\*  
 \*\*\*

מאמינים, ניתן לקדם מהותית את הגדוד בציר הייעוד המרכזי שלו – ההכנה למלחמה.

כדי למנוע אירעבנה, חשוב לציין, כי עצם הגדרת התחום האישי אינה באה בשום פנים ואופן על חשבון דברים אחרים, אלא רק כתוספת. מלבד כל הצעדים האחרים, הנדרשים על מנת להכין את הגדוד למלחמה, ולגביהם קיים קונצנזוס מלא, בוחר המג"ד תחום נוסף, המהווה מעין "גומחה" (נישה) מנהיגותית-אישית, המאפשרת לו לבטא את הדברים, שהוא מאמין בהם, ולהותיר חותם ייחודי על גדודו.

מעניין מאוד לראות, כי כמות "הגומחות המנהיגותיות" הללו הנה כמעט ככמות המג"דים המצטיינים, שהשתתפו במחקר. כלומר, כל אחד מהמג"דים רואה ערך מרכזי אחר, המהווה את ערכו המוסף, כמג"ד, להשגת המשימה – קרי, הניצחון במלחמה הבאה. המשותף להם הוא עצם קיומו של ערך מרכזי, המנחה את המג"ד, והוא מנחילו בדרכים שונות לכפיפיו. כך, לדוגמה, מאמין אחד המג"דים, כי הקרב הנו "ממלכת איהוודאות", ובקרב ניצח הכוח, שמפקדו מתורגלים, ופועלים טוב יותר במצבי עמימות ובמצבי בלחץ. אין פלא אפוא שעבודת המג"ד הזה מול מפקדי-המשנה שלו מאופיינת בהצבה יזומה של אתגרים בלתי-מתוכננים (בלת"מים) על כל צעד ושעל. מג"ד אחר משוכנע, כי הגורם הדומיננטי ביותר בשדה הקרב הנו רוח היחידה ולכידותה. לפיכך, מאופיינת עבודתו ביצירת אווירה משפחתית ביותר, שתוצאותיה – מקרי נישואין רבים בין חיילים לחיילות הגדוד; אבות, שמשרתים עם בניהם כאנשי מילואים בגדוד; ואפילו אשת המג"ד גויסה למשימה, ויזמה פורום של נשות הקצינים בגדוד. בין הערכים המרכזיים הנוספים, שמבליטים מג"דים אחרים, ניתן למצוא את ערכי המפקד, את גאוות היחידה, את המשמעת ועוד.

### ◆ בניית שדירת פיקוד, המסוגלת להוביל את הגדוד להישגים

המג"דים המצטיינים יודעים את יכולתם האישית, ומכירים במגבלותיהם להחדיר שינוי. הם מבינים, כי תוצאות יושגו רק אם יהיו בגדוד מפקדים ברמה גבוהה, המחויבים לגדוד, למג"ד, ובמיוחד למסרים, שהמג"ד מנסה להחדיר. המג"דים רואים בבניית שלד מפקדים כזה אסטרטגיה מרכזית בתכנית כוללת, שאמורה בסופו של דבר להביא את הגדוד לרמות גבוהות בביצוע ובמוכנות. התהליך כולל בתוכו כמה שלבים, שהמרכזיים בהם הם:

א. העברת מפקדים בלתי-מתאימים מתפקידים – במסגרת האבחון הראשוני, שמבצעים המג"דים המצטיינים עם כניסתם לתפקיד, הם בוחנים את התאמת המפקדים הכפיפים לתפקידים. תהליך כניסתם של חלק מן המג"דים לגדוד מלווה בהדחת קצינים בלתי-מתאימים.

ב. תמיכה והאצלת סמכויות לקצינים, שהוכיחו את עצמם – לאחר שסימנו לעצמם את מפקדי-המשנה, שאמורים להרכיב את שדירת הפיקוד של הגדוד

מתחילים המג"דים בתהליך הכשרתם של המפקדים הללו לפעולה ברוח ערכי המג"ד ותפיסותיו. התהליך כרוך ברמות גבוהות של האצלת סמכויות ובמתן תמיכה למפקדי-משנה, כך שיוכלו להגדיל את מרחב תפקידם, ויחוו הצלחה ויכולת.

ג. חניכה ובקרה של מ"פים ושל קציני מטה – לצד האצלת הסמכויות, משקיעים המג"דים אנרגיה רבה בחניכה מקצועית של דרג המ"פים ושל אנשי המטה. חניכה זו, המלווה בבקרה מתוחכמת, מונעת כל אפשרות ל"נפילה", או כל ניסיון לנצל את האוטונומיה למטרות לא-כשרות.

ד. שכנוע הקצינים הטובים לחתום קבע – המג"דים המצטיינים תופסים את שכנוע הקצינים הטובים לחתום לשירות קבע כתחום תכליתי מרכזי, שמטרתו להקים שלד איתן, שיוכל להמשיך, ולהנחיל את ערכי המג"ד גם לאחר שיסיים תפקידו.

### ◆ בניית דימוי חיובי לגדוד ברמת החטיבה וברמת האוגדה: השגת משאבים, משימות ויוקרה

המג"דים המצטיינים מבינים היטב את חשיבות טיפוח היחסים המיוחדים עם המח"ט, עם מפקד האוגדה ועם אנשי המטה במפקדות הממונות, כמנוף לקידום הגדוד ולהשגת מטרותיהם. עניין ייצוגי הגדוד כלפי הרמות הממונות נתפס על-ידי המג"דים כשייך באופן מובהק לתחום תכליתיותם האישית. זה תחום מנהיגותי ייחודי למג"ד, שמ"פים אינם יכולים למלאו. לפיכך, דואג המג"ד להגדיר הקשר ארגוני ברור, שלפיו עובדים המ"פים כלפי פנים בלבד, והוא מנהל את יחסי הגדוד עם סביבתו החיצונית. המג"ד מנסה ליצור תמונה חיובית ככל האפשר של הגדוד, של יכולתו ושל ביצועיו בעיני סביבתו, אך במקביל אינו מהסס להיכנס, בעת הצורך, לעימותים עם המח"ט ועם עמיתיו, מפקדי הגדודים האחרים בחטיבה, על מנת להשיג משאבים רבים ככל האפשר עבור הגדוד ועל מנת להסיר ממנו "תיקים" רבים ככל האפשר. כך ממקם עצמו המג"ד כ"אב הגדול" של הגדוד, שדואג להזינו, ולהביא "מן העולם החיצוני" ציוד, אמצעים, אספקה ומשימות יוקרתיות.

כדי למנוע אירעבנה, חשוב לציין, כי המג"דים המצטיינים אינם מוכרים "אשליה" למח"טיהם. אדרבא, צעדיהם הראשונים יתמקדו תמיד בהבאת הגדוד להישגים, כאשר רצוי שחלק מההישגים הללו יהיו כבר בטווח הקצר. את זה הם משיגים על-ידי עמידה בהצלחה במשימה הגדולה הראשונה, המוטלת עליהם: תרגיל גדודי, ביקורת מטכ"לית, או תצוגת תכלית רחבת-היקף. המג"דים אינם מסתפקים בהישגים לטווח קצר, ודואגים לבנות תשתית גדודית, שתקל לא רק עליהם, אלא גם על מחליפיהם. יחד עם זאת, נראה, כי המוטו, המנחה את המג"דים בתחום הזה, הנו: עשית ולא הראית – לא עשית די! המג"דים המצטיינים מבססים קשר הדדי מיוחד עם המח"טים. הם מספקים למח"ט רמה גבוהה ועקיבה של

ביצועים, ומקבלים בתמורה אשראי גבוה, שמתבטא בעדיפות בהקצאת משאבים ומשימות.

## ◆ אסטרטגיה של טיפוח תחושת שייכות של החיילים למסגרת הגדוד

חיילים אינם חווים את עצמם במהלך היום-יום כחלק מהגדוד, אלא כחלק ממסגרת מחלקתם ו/או פלוגתם, שכן במסגרות הללו הם שוהים ומתאמנים. מן החומר המחקרי עולה, כי טיפוח הזיקה של החיילים גם למסגרת הגדוד חשוב מאוד למג"דים המצטיינים, והם יוזמים בהקשר הזה התערבות גם בתחומים, הנמצאים מחוץ להגדרה הרשמית של תפקידם.

אחד הממצאים המעניינים ביותר, שנחשפו במחקר, מתייחס לפעולות יזומות של המג"דים בטיפול אישי צמוד בחיילים במצוקה. כך, לדוגמה, מצאנו מג"דים, שמטפלים אישית בחיילים בודדים (בין השאר לוקחים לביתם כביסה מלוכלכת של אותם חיילים), בנפקדים, בעולים חדשים ובחיילים קשייהסתגלות. ה"מוזרות" של הממצא נובעת מכך, שהטיפול במצוקות החייל נמצא באחריות של כמה גורמים (מפקדים, ישרים, מש"קית ת"ש וכד') ואינו נראה, לכאורה, כחלק מתחום תפקוד המג"ד. יתירה מכך, נשאלת השאלה, האם אין הדבר פוגע בסמכות של אותם בעלי תפקידים – מה גם שעיון מדוקדק בסיפורי המעשה העלה, כי הגורמים הללו יכלו לפתור את בעייתם, ולא התרשלו במילוי תפקידם – אלא שהמג"דים התערבו מעבר לכל שרשרת הטיפול, ולקחו לידהם חיילים כ"פרויקטים מיוחדים". ניסינו לבדוק כיצד נתפסים אותם אירועים בעיני הכפיפים. התברר, כי הסיפורים הללו התגלגלו, צברו תאוצה, והפכו למעין "מיתוס" על אנושיות המג"ד ועל דאגתו לכלל החיילים, עד האחרון והנחשל שבהם.

כאשר מצרפים את הממצא הזה לממצאים נוספים, המתארים התנהגויות "עממיות" מופגנות של המג"דים המצטיינים (כגון השתתפות במשחק כדורגל, שתיית קפה באוהל ושיחות בלתי-רשמיות עם חיילים) ועם השקעת המג"ד ביצירת יחסים אישיים ובלתי-רשמיים עם קציני הקבע – מגיעים למסקנה כי המג"דים פועלים במכוון לטפח את תחושת ההשתייכות של כלל החיילים והמפקדים למסגרת הגדוד.

התנהגויות המג"ד מביאות לתוצאות ברורות שונות. ברמה התפקודית – נוצרים יחסי עבודה טובים ומכוונות משותפת למטרה ברורה. בכך, מוקנה לאנשים דימוי של היותם חלק מ"מפעל" מצליח. ברמה הפסיכולוגית – מועברים מסרים של דאגה אבהית, של התעניינות ושל גישה עממית ובלתי-אמצעית. בכך, מוקנה דימוי של היות החיילים כולם חלק מ"משפחה גדולה", שבה יש מחויבות הדדית.

מאחר שהגדוד מהווה מסגרת לחימה בפני עצמה, מזהים המג"דים את הצורך לטפח את הזיקה הפסיכולוגית של החיילים לגדוד, ודרכם לבנות זיקה כזו הנה טיפוח ראיית החיילים את המג"ד כדמות-אב מנהיגותית; כלומר,

כדמות, הנמצאת מעל לכל המפקדים האחרים. תפקיד פונקציונלי מעשי – להוביל את הגדוד להשגת מטרותיו – ותפקיד סימבולי – לעצב את תודעת אנשיהם. נראה, כי המג"דים המצטיינים, מזהים אינטואיטיבית את שני תחומי התפקיד הללו, ומכוונים את התנהגותם להכות שתי ציפורים במכה אחת.

## מאפיינים אישיים של המג"ד המצטיין

המחקר מצא ארבעה מאפיינים אישיים, המשותפים לכל המג"דים המצטיינים:

### • מצוינות אישית

מצוינות אישית הנה תכונה מושרשת, ובמרכזה רמה גבוהה וברורה של דרישות המפקד מעצמו. יכולת המפקד לעמוד בדרישות הללו, למרות הקשיים, הלחצים, הדילמות והעייפות, מציבה מודל לחיקוי, ומהווה לחיילים ולמפקדים הזוטרים גורם מעצב ראשון במעלה.

ואכן, נראה, כי המפקדים הזוטרים אינם חדלים מלבדוק, האם המג"ד ראוי להובילם לקרב. תהיות אודות כישורי המג"ד מתמקדות בשני תחומים עיקריים: מקצועיות המג"ד ודוגמתו האישית. המקצועיות האישית של המצטיינים מהווה בסיס חשוב ביותר ליצירת האמון של כפיפיו ביכולת המג"ד להנהיגם. מקצועיות זו אינה מתבטאת ברמת ידע בלבד, אלא, בעיקר, בצורת חשיבה, בהתייחסות למשימות ולבעיות, בעוצמה אישית ובחוסן נפשי.

הדוגמה האישית הנה תנאי ליצירת זהות וחיבור בין מפקד לחייליו. זהות זו הנה תנאי ליצירת הזדהות עם המפקד וליצירת תחושה של שותפות גורל – המרכיבים החזקים ביותר בהנעה, שכל מצוינות פיקודית בנויה עליהם.

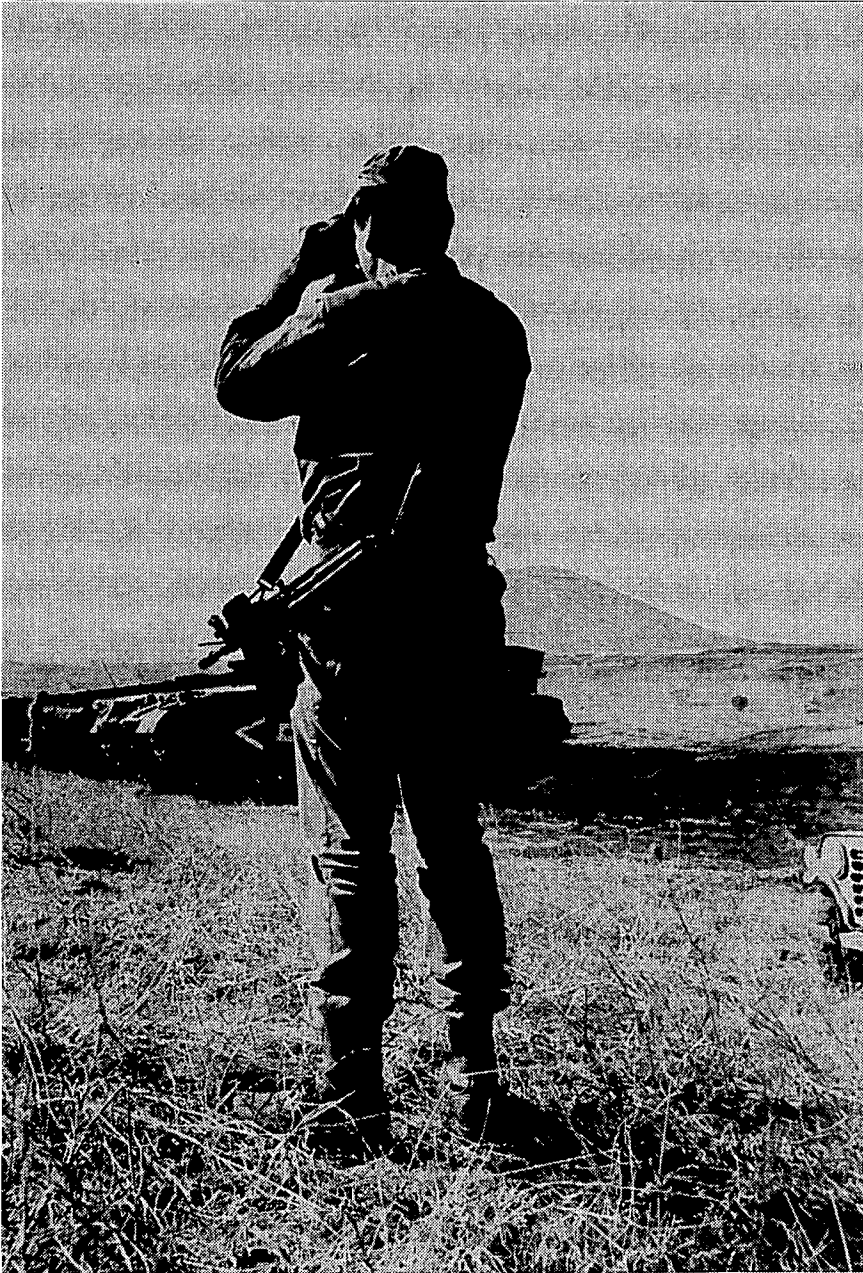
### • נוכחות דומיננטית

מעצם מיקומו בראש ההירארכיה הארגונית, הופך כל מג"ד לדמות מרכזית בגדודו. נראה, כי אצל המג"דים המצטיינים קיים משהו מעבר לכך, הגורם לאנשים, הבאים איתו במגע, לחוש, כי לגדוד יש "בעל-בית".

אף שלכאורה, מג"ד הנו הגורם הדומיננטי בגדודו, מעניין לראות, כי כפיפים רבים מציינים את הדומיננטיות של המצטיינים כדבר המשמעותי, המבדיל ביניהם לבין קודמיהם בתפקיד. דומיננטיות אישית הנה תנאי למצוינות פיקודית-מנהיגותית. ללא דומיננטיות אישית, אין המפקד מסוגל להשפיע על המערכת, ולקדם את היחידה. המג"דים המצטיינים אינם "עוד גורם" בגדוד, הם תופסים עצמם כ"הגורם" בה"א הידיעה, ומתמקמים בהתאם. נוכחות דומיננטיות אינן מתבטאות בדרך של שלטון יחיד חסר מעצורים, המבוסס על טרור ועל הפחדה, אלא דווקא בביטוי של עוצמה אישית, של ביטחון עצמי, של נחישות ושל נכונות להיכנס לעימותים סביב עקרונות.

### • הצבת דרישות גבוהות

הדרישות הגבוהות, שמציבים המג"דים המצטיינים



לעצמם, מעניקות להם לגיטימציה לדרוש מאנשיהם תקנים גבוהים של ביצוע בכל התחומים. נאמנים לדרכם, מסרבים המג"דים להסתפק בתקנים המקובלים, או בתקנים שהיו נהוגים בגדודם, בטרם הגיעו לפקד עליו, וקובעים את ה"דף" כנראה בעיניהם. לא תמיד עובר תהליך הצבת התקנים בצורה חלקה. הכפפים, שהתרגלו ל"חיים קלים יותר", מנסים בדרכים שונות לשמר את "איכות חייהם". אולם, כשהם מבינים, כי המג"ד עומד על שלו, ומוכן להילחם על כך במלוא עוצמתו, וכשהם נוכחים לדעת, כי התקנים הללו מביאים להישגים, הם נרתמים לעניין, ומתאמצים לעמוד בתקנים הללו.

#### • התייחסות לפרט

המקצוע הצבאי נוטה לשים דגש רב על הקבוצה, כיחידת לחימה, או כיחידה לוגיסטית. מפקדים מרבים לדבר על עבודת צוות ועל לכידות. צוותים נוטים לשכוח, כי קבוצה, צוות, או יחידה, הנם, למעשה, מקבץ של אנשים, שהתכנסו יחדיו (לעתים אפילו שלא מרצונם) לביצוע משימה מסוימת. לכל פרט בקבוצה דעות, קשיים, ובעיקר דרכים משלו, ואלה הולכים לעתים לאיבוד. נראה, כי הצורך הבסיסי של כל פקוד הוא, שהמפקד יכיר בו גם כפרט בעל יכולת ומגבלות מסוימות, ולא רק כחלק מן הקבוצה. ואכן, מג"דים מצטיינים מזהים את הצורך הזה, ונענים לו באמצעות יחס אישי לאנשיהם. המג"דים ממקדים את מאמציהם לקיים יחס אישי, בעיקר, באוכלוסיית המ"פים, המ"מים, קציני המטה, אנשי הקבע והחיילים הבעייתיים.

אמנם התייחסותם לפרט כוללת בתוכה דאגה לרווחת הפרט, אך עיקרה ביצירת התחושה בקרב כפייהם, כי כל אחד מקבל את היחס הראוי – במתן תגמול ובמתן עונש.

### מודל למצוינות המג"ד

האם יש קשר בין מאפיינים מסוימים של המג"דים המצטיינים לאסטרטגיות מסוימות שלהם? וכיצד משתלבים המאפיינים והאסטרטגיות הללו ליצירת דגם מנהיגות, המביא את המג"ד להצטיין?

בניסיון לענות על השאלות הללו, ניתחנו את הממצאים לפי שותפי התפקיד הרלוונטיים לכל מאפיין, או לכל אסטרטגיה מנהיגותית. הניתוח זיהה שלושה סוגים עיקריים של שותפי תפקיד:

■ ממונים

■ כפפים ישירים

■ כפפים בלתי ישירים

בחינה נוספת העלתה, כי לכל סוג של שותפי תפקיד צרכים ייחודיים, והמג"דים המצטיינים מתייחסים אל כל אחד משותפי התפקיד הללו בצורה שונה לחלוטין. למעשה, הם מפעילים כלפי כל אחד מהם סוג אחד לחלוטין של מנהיגות, כמענה לצרכיהם הייחודיים. זה הביא אותנו לנסח מודל (ראו תרשים) מנהיגותי, הנעתי, המסביר כיצד מצליח המג"ד המצטיין ליישם את תפיסת תפקידו בחיי יום-יום.

בבואם להחזיר את "חזונם" הגדודי לאנשיהם, מכירים המג"דים היטב במגבלות כוחם האישי, ומבינים שעל מנת להצליח במשימתם, זקוקים הם לשיתוף פעולה הדוק של שותפי התפקיד השונים: המח"ט, מפקדת הגדוד והחיילים. קריאת מצב נכונה מובילה אותם למסקנה, כי לכל אחד מסוגי שותפי התפקיד צרכים אחרים ודרישות אחרות מן המג"ד. רתימת כל אחד מן האנשים הללו להגשמת "חזון" המג"ד מחייבת את המג"ד להתייחס לצרכים המסוימים של שותפי התפקיד, ולתת להם מענה. ואכן, הממצאים מצביעים על כך, שהמג"דים מפעילים ברזמנית שלושה סגנונות מנהיגות שונים אל מול שותפי התפקיד השונים:

□ המח"ט – לצורך השגת המשימה, זקוק המג"ד למח"ט בשני תחומים עיקריים: משאבים ומשימות יוקרתיות; יד חופשית ותמיכה.

לעומת זאת, רוצה המח"ט מן המג"ד הישגים ונאמנות. צורכי שני הצדדים מסופקים באמצעות סגנון מנהיגות, שבחרנו לכנותו, **מנהיגות שיווקית**. המג"ד מספק הישגים דרך הצטיינות בתרגילים ובביקורות, ובאמצעותם אף יוצר דימוי חיובי לגדוד ולעצמו. הדבר גורם למח"ט להעניק לגדוד משאבים רבים, ולתת למג"ד יד חופשית יחסית.

□ **כפיפים ישירים** – מ"פים ואנשי המטה מציבים בפני המג"ד אתגר שונה לחלוטין. אלה נמצאים במגע יומיומי עם המג"ד, ולמעשה אינם חדלים מלבחון אותו. כמפקדים זוטרים יחסית, שחלקם מתלבט לגבי המשך דרכם בצה"ל, מחפשים הכפיפים הישירים, בעיקר, פיתוח אישי, מימוש עצמי ודמות, שתשמש מודל להצלחה וליכולת. המג"דים המצטיינים מזהים היטב את הצורך בפיתוח ובגדילה, ומפעילים כלפי כפיפיהם הישירים סגנון של **מנהיגות מעצבת**, שעונה לצרכים הללו באמצעות התייחסות אישית, דוגמה אישית, האצלה, תמיכה וחניכה מפתחת.

□ **כפיפים בלתי ישירים** – עקרונית, ניתן להניח, כי במערכת מדרגית, כמו צבא, יכול מג"ד להסתפק בעבודה מול כפיפיו הישירים, בהנחה, כי עבודה נכונה אתם תובילם להפעיל היטב את כפיפיהם, שיפעילו את כפיפיהם, וכך הלאה עד לאחרון החיילים, כמערכת משומנת היטב של גלגלי שיניים. ממצאי המחקר מוכיחים, כי אין הדבר כך כלל ועיקר. המג"דים המצטיינים לוקחים אחריות גם על מוראל חייליהם, על הנעתם ועל תחושת המסוגלות של החיילים.

שתי הנחות יסוד עומדות בבסיס היחסים בין המג"ד לחייליו:

- א. אין המג"ד מעוניין בשום אופן להחליף את המפקדים הישירים של החייל.
- ב. למרות שהמג"ד הנו המפקד הבכיר ביותר, שעדיין מתגורר פיזית עם כל מסגרתו, או עם מרביתה, אין החיילים נחשפים אליו יום יום. לכן, הוא נאלץ למצות את מנהיגותו בכמות מצומצמת של אירועים. הפרויולגיה הגדולה של המג"ד הנה, שלרוב הוא יכול לבחור את האירועים, שבהם הוא נחשף בפני חייליו.

המג"ד אינו יכול להחליף את המפקדים הישירים של החייל, ואינו רוצה לעשות זאת. מעבר לכך, לחייל יש צרכים ודרישות ממפקדיו הישירים, והן שונות מדרישותיו מהמג"ד. בהתבוננם במג"ד, מחפשים חייליו דמות סמכותית, שיכולה לשמש בסיס טוב לייחוסיהם ולהשלכותיהם. הם מחפשים דמות, שניתן לייחס לה הבנת משמעות הדברים, ידיעת כיוון ההתקדמות וידיעת הדרך הנכונה להגיע ליעד. הם רואים במג"ד מעין "אב גדול", שקרבתו למרכז הסמלי של הצבא (למח"ט, למפקד האוגדה, לאלוף הפיקוד ולמטכ"ל) מעניקה לו ידע ויכולת, שבזכותם ניתן לסמוך עליו לחלוטין, ביום פקודה.

המג"דים המצטיינים מזהים היטב את הצרכים הללו, ונענים להם **במעשים סמליים**, שהזכרנו כבר. הטיפול ב"טעוניהם" להירידה אל העם, לצד קטעים מרשימים של נוכחות ושל דומיננטיות הנם מעשים סמליים ממעלה ראשונה. חשיבות המעשים הללו אינה בעצם ההתנהגות, אלא במסר, שהיא מעבירה. כך, לדוגמה, אין המג"ד מטפל בכל "טעוניהם" בגדוד (שכן זה תפקיד לאחרים), אלא נוטל מקרה קשה במיוחד, והופכו לפרויקט אישי שלו. המסר הוא של "אב גדול", הדואג לכל חייליו עד לאחרון שבהם, ואינו נוטש את הנחשלים מאחור. חייליו קולטים את המסר הזה, ותיאורי האירועים הללו הופכים למיתוסים, שעליהם משליכים החיילים דברים נוספים כי הדמיון הטובה עליהם.

האם ניתן להצטיין כמג"ד תוך ויתור על עבודה ישירה מול חלק משותפי התפקיד? לדעת המג"דים המצטיינים, נראה, כי התשובה שלילית לחלוטין. המג"דים המצטיינים מזהים את החשיבות של שיתוף כל הגורמים בדרכם להחדיר את השינוי, שהם שואפים להכניס בחיי גדודם. לשם כך, הם מציגים תפיסה כוללת (הוליסטית), הגורסת, כי מדובר ביישות שלמה אחת, שהרוצה להצליח בתפקידו חייב להתייחס לכל מרכיביה.

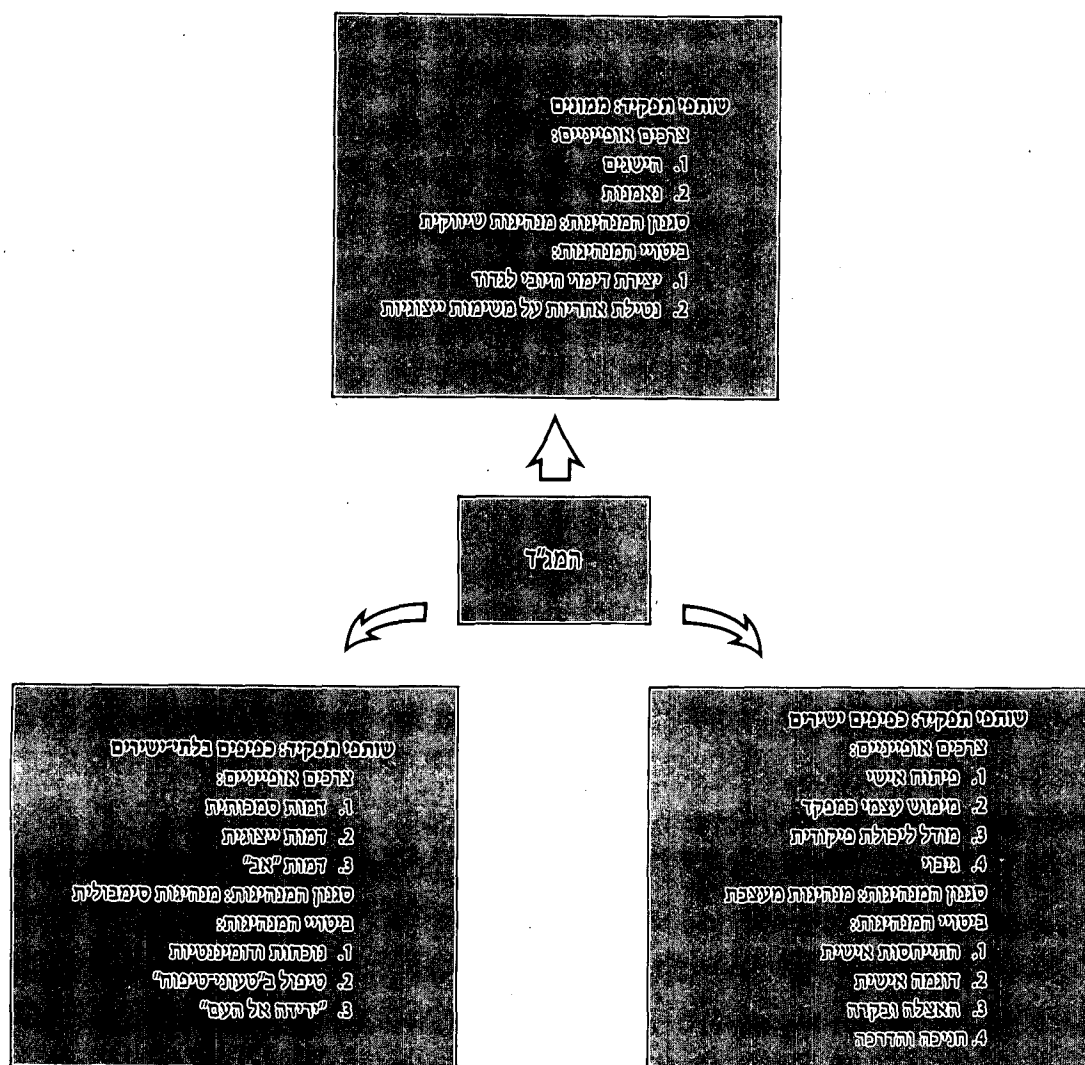
## סיכום

ובכן, מי המג"ד הצטיין בצה"ל?

ממצאי מחקרנו עולה, כי המג"ד המצטיין הנו קצין בעל עוצמה מנהיגותית אישית וסגנון מנהיגות גמיש, שמאפשר לו לספק מענה הולם לדרישות הסותרות של מאפייני המערכת ושל שותפי התפקיד השונים. ככלל, ניתן לקבוע, המג"דים הללו ניחנים בשייכות של תכונות מנהיגות ופיקוד ישירות, שהנן תכליתיות במיוחד בעת פיקוד על יחידה קטנה, ושל יכולת מנהיגות מערכתית, המתאימה במיוחד לפיקוד על יחידה גדולה. נראה, כי המג"דים המצטיינים פיתחו אסטרטגיות מנהיגותיות, המותאמות היטב לסיטואציה של הגדוד – שהוא מעין הכלאה של מאפייני היחידה הקטנה (מחלקה/פלוגה) עם מאפייני היחידה הגדולה (חטיבה/אוגדה). להלן כמה מאפייני מנהיגות הנגזרים מעצם הגדרת הגדוד כמסגרת קטנה-גדולה:

- א. מכוונות ברזמנית כלפי פנים וכלפי חוץ.
- ב. מנהיגות קומפוטנטית, המגדירה כיוונים ועדיפויות, אך מאצילה סמכויות למפקדי-משנה.
- ג. עיסוק בנושאים טקטיים במסגרת תפיסה אסטרטגית של הכנת הגדוד למלחמה.
- ד. שימוש בסגנון מנהיגות שונה כלפי המערכת הממונה, כלפי קצינים כפיפים וכלפי מפקדים זוטרים וחיילים.
- ה. טיפוח אווירה משפחתית, אך במקביל עיסוק בתיאום ובחיבור של כלל המערכת בגדוד.
- ו. גישה לא-פורמלית כלפי הדרג הכפוף. כלפי החיילים מהווה המג"ד דמות סמכותית, המפגינה לעתים התנהגות עממית.

## מודל למצוינות המג"ד



בראית המערכת במידה רבה מאוד על בסיס יכולתם להציג בעליל שינויים מהותיים בהישגים המקצועיים האובייקטיביים של הגדוד. הישגים אלו מתבטאים בתחומים הרלוונטיים והחשובים במערכת הצבאית: הצלחה בתרגילים, הצלחה בפעילויות ביטחון שוטף, הצלחה בהחתמת קצינים טובים לקבע והצלחה בביקורות. המחקר אף זיהה דינמיקה מסוימת של דרך יצירת השינויים הללו על-ידי המג"דים. לדינמיקה זו כמה שלבים: א. הגדרת המצב הנתון שהמג"ד רואה כבעייתי וטעון שיפור.

2. ענישה, תגמולים וקידומים ניתנים במידה רבה על בסיס אישי.
- ח. דימוי מרכזי של הגדוד: "מפעל-משפחת".  
 על בסיס המשגה זו ניתן לסמן את האתגרים המנהיגותיים המרכזיים, העומדים בפני המג"ד:
  1. בניית הגדוד כמשפחה לעומת בנייתו כמערכת.
  2. מכוונות כלפי חוץ (תדמית, יוקרה ובעקבותיהם אולי קידום אישי) לעומת מכוונות כלפי פנים (תכליתיות אמיתית).
  3. מתן מענה לשוטף לעומת התמקדות בבניית הכוח למלחמה, בראייה של בניית יכולת לטווח ארוך.
 הגדרתו של מג"ד מסוים כמצטיין אינה מבוססת רק על הערכת יכולתו האישית, אלא גם על כמות התפוקות שהשיג בתפקידו, ועל איכותן. מג"דים נתפסים כמצטיינים