

הערות למנהיגות

המנהיגות היא מרכיב מספר אחד בקביעת ההתאמה לקצונה בצה"ל, ומתבטאת היטב במרכיבי המבחנים בבית הספר לקצינים. המנהיגות בצבא מוגדרת כ"הנעת אנשים לבצע את הבלתי אפשרי, מתוך רצון". המנהיגות הטכנולוגית היא מקרה פרטי במנהיגות הצבאית, אך שונה ממנה בזיקתה החזקה לניהול.

אחריות המנהיג הטכנולוגי – או, כפי שמציע דיילי, המנהל – היא לארגן את המשאבים הזמינים לרשותו להשגת יעדים מוגדרים, שנקבעו בין היתר, גם על ידו. המנהיגות הצבאית היא תכונה מולדת ונרכשת, וטיפולו במסלולי הקידום הצבאיים המבצעיים בצה"ל מקבל תוקף רב במסלולי ההכשרה השונים בזכות חשיבותה הרבה.

המנהיגות הטכנולוגית, שאף היא מולדת ונרכשת, לוקה במשקל הנמוך, שמייחסים לה, ובחוסר טיפוחה. מסלולי ההכשרה בתחום זה מקצועיים מאוד, ומרבית מסלולי הקידום של כוח האדם הטכנולוגי מעודדים יכולת מקצועית ספציפית. מי שמצוי בעולם הטכנולוגי, מכיר דוגמאות רבות, שבהן היכולת המקצועית הייחודית – לעתים המוגזמת – מחפה על הכשל המנהיגותי הניהולי. מאחר שמבחן המנהיגות בעשייה הטכנולוגית אפשרי רק ביחידות זמן ארוכות מאוד, נמצא כי הוא מיטשטש במורכבות של תהליכי הפיתוח ובמשכם הארוך.

המנהיגות הבכירה של הצבא מאותרת ומתפתחת מן הדרגים הלוחמים, ובהיותה בעלת ניסיון עשיר בלוחמה ובמנהיגות, מתבצעים תהליכי סינון המפקדים, כפי שאני מתרשם, בעיקר על הבסיס הזה.

לדרג הבכיר הזה אין, להערכתי, מספיק כלים לסנן ולטפח מנהיגים בתחום הטכנולוגי בפרט, ולעתים אף אין לו מיומנות מספיקה לקבל החלטות מורכבות בתחום הזה בכלל.

הצבא התאים עצמו בצורה מעניינת למצב המורכב הזה:

א. הופרדו הסמכות והאחריות בין גופי המטה

הפסקת הפרויקט "לביא" היא אך דוגמה אחת מרשימה ארוכה של פרויקטים ביטחוניים יקרים וחשובים, שלא הגיעו לקו הסיום של מילוי ייעודם. בדיעבד, אנו נוטים לנמק את הכישלונות במצוקת משאבים, בהשתנות צרכים, בהתיישנות טכנולוגיה ובקשיי תחרות עם "ענקי העולם".

המאמר הזה ינתח גורם לא מובלט – המנהיגות הטכנולוגית. הגורם הזה, יותר מן האחרים, מכריע גורל פרויקטים להצלחה ולמידת איכותה או, חלילה, לכישלון ולגודל מחירו.

הטכנולוגית בצצה"ל

אל"מ ר'

ובהמשך יוצרים כשל, הנחשף בניהוג צוותים ובפיתוח פרויקטים. המנהיג הטכנולוגי נבחן במישורים רבים ומורכבים, כמו הבנת הצורך המבצעי וההשפעה על גיבוש, התאמת הדרישה המבצעית לזמינות הטכנולוגיה, מיומנות גבוהה, גמישות ומעוף בביצוע דרישות מבצעיות משתנות ומותאמות להתפתחות הטכנולוגיה. הוא נדרש להבנה מעמיקה של מהלך חיי הפרויקט על מרכיביו השונים, תוך מתן חשיבות עליונה להנעת האנשים, ולטיפול המוטיוציה שלהם לאורך זמן בפרויקטים ארוכי-טווח – גם לאחר הכרזתם והפעלתם המבצעית של הפרויקטים. בחינת פרויקטים גדולים, שהופסקו בצצה"ל בשנים האחרונות, חושפת ליקויים באחד, או בכמה מן המישורים האלה; וזאת למרות שהמערכת הביטחונית סלחנית, יחסית, בהשקעת משאבים בתחילת ביצוע הפרויקטים ובמהלכם.

התבוננות זהירה בפן הניהולי של הפרויקטים המוכרים לי בצבא, מובילה אותי למאמר "ניהול בעתיד" של ד"ר מיכה פופר³. במאמר מנתח המחבר את "הגל השלישי".

הגל הראשון – הופעת החקלאות.
הגל השני – התייעוש, שהתאפיין בתקנון, בתייעוש, בתזמון ובריכוז.

הגל השלישי העכשווי מתאפיין באי-ודאות ברמה הארגונית, בסביבה תחרותית מאוד ובמידע, שיהווה את החומר העיקרי של הניהול והעשייה.

המאפיינים האלה מחייבים, לדעת ד"ר פופר, יצירתיות, גמישות, הבנה אסטרטגית, ביזור ויוזמה.

ד"ר מיכה פופר מדגיש, בצדק, את חשיבות הסינרגיות (מכפיל כוח במיצוי משולב של האנשים ושל המערכות) במתן מענה הולם לאתגרים בגל השלישי. קיימת זיקה חזקה בין הימצאותנו בגל השלישי לבין הצורך בפיתוח מנהיגות טכנולוגית, שתיתן מענה לעמידה באתגרים המורכבים, שהגל השלישי מציב בפנינו. אני מוצא קשר מובהק בין הכשל בפרויקטים לבין אימתן מענה לזיקה נדרשת זו, ואתמוך קביעה זו בתיאור כללי של ניסיוני

המבצעיים-פיקודיים לבין גופי המטה הטכניים. ב. כפועל יוצא, התחדד ההבדל בין מסלול גיבוש הצורך והאפיון המבצעי של הפרויקטים לבין מסלול ביצועם בפועל.

גם אם נניח, כי ההפרדה בין גופי המטה המבצעיים לבין גופי המטה הטכניים היא גזירה, שאי אפשר להימנע ממנה, חובה עלינו לבחון אותה ואת השלכותיה כראוי, כיוון שהיא מעודדת בעליל נתק. בין המסלולים ובין הגופים. הנתק הזה מעודד את המנהיגות הטכנולוגית בצבא להצטמצם בהגדרה שהוצעה לעיל – "ארגון המשאבים הזמינים להשגת יעדים מוגדרים" – אך ללא שיתוף הגופים הטכנולוגיים בהגדרת היעדים.

בדיקה אחראית של הבעיה המתוארת, על היבטיה השונים, מחייבת בחינה של כוח-האדם, המאייש את המנהיגות הטכנולוגית בצבא. האנשים הללו מתפתחים בשני מסלולים עיקריים: העתודה האקדמית ולימודים אקדמיים מטעם הצבא בשלב מתקדם של השירות הצבאי. בשני המסלולים ההכשרה ההנדסית באוניברסיטאות היא המכריעה, ואין בה רמז לטיפול המנהיגות.

לאחר ההכשרה הפורמלית ולאחר ההתייצבות ביחידות, המצב אינו משתפר: ההתמודדות בעולם טכנולוגי, הנתון במהפכה מתמדת, מרכזת את מרב המאמצים בתחום ההנדסי הספציפי; ומכאן מתפתח, למעשה, מצב, שבו היכולת התיאורטית-לימודית של הפרט, כפי שהיא באה לביטוי באוניברסיטאות, מתפתחת במודע, או שלא-במודע, לקנה-מידה כמעט בלעדי לבחינת מעמדו של הקצין ולקידומו בשנים הראשונות להתפתחותו בצבא.

לאחר כמה שנים, האחריות והסמכות בתחום הפיקוד והניהול, המוענקות לראשי-מדורים או לראשי-פרויקטים, גדלות בהכרח – מבלי שהקצין-המנהנדס נחשף לסביבה, המטפחת בשיטתיות ובמודע תרבות וערכים מנהיגותיים. חוסר ההכשרה בתחום יסודי כל כך והעדר המודעות לטיפולם של קצינים-מנהנדסים בשנותיהם הראשונות בצבא, מולידים משברים כבדים, הקשורים בקשיי מנהיגות,

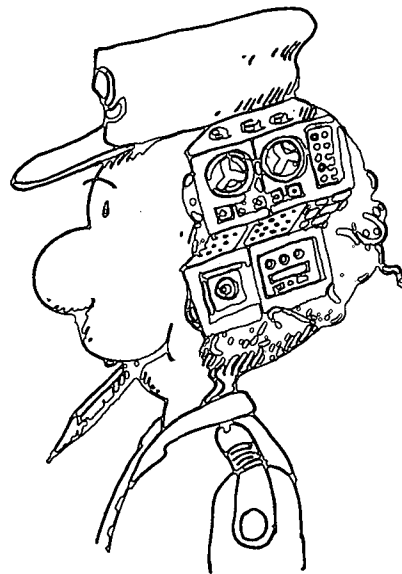
האישי, שאיאלץ, לצערי, לא לפרטו כראוי מפני החיסיון הביטחוני.

כהערה אציון, שלפי ההיגיון הזה ניתן להניח מצב דומה במגזר האזרחי הפרטי. אך דווקא במגזר הפרטי מתוספים פרמטרים, המשנים את אופי הבעיה, ומקלים עליה בפועל:

א. אילוצי המשאבים והתחרות העסקית מחייבים יציאה לדרך בצורה מבוקרת ואחראית יותר, תוך חיקוי המפעלים המתקדמים בתחומי הניהול.

ב. יחידות הזמן בהתפתחות כוח-אדם טכנולוגי במגזר הפרטי ארוכות יותר, ומשום כך מאפשרות גם מיצוי מקצועי ספציפי של כוח-אדם וגם התפתחות הדרגתית בתחום המנהיגות והניהול.

ג. המנהיגות הבכירה במפעלים מתפתחת בדרך כלל מרקע טכנולוגי דומה לדרגי העבודה – בניגוד לצבא, שבו המנהיגות הבכירה מתפתחת, כאמור, מהמגזר הלוחם.



פרויקט ניסיוני לפיתוח מנהיגות טכנולוגית

בחנית שורשי כשל מתמשך בפיתוח פרויקטים מורכבים בגוף הטכנולוגי, שאני משתייך אליו, הובילה בדרך כלל לאיכות בעלי תפקידים, ליכולת להניע אנשים לאורך זמן מתמשך ובתנאי לחץ, להתאמת הדרישה המבצעית הדינמית לזמינות מתפתחת של הטכנולוגיה ולא לקשיים בפיתוח מרכיב בפרויקט, או לקושי באיוש תפקיד זה או אחר. לכן, נערכנו בהדרגה להכשרה ולבנייה ממוסדת של מנהיגות טכנולוגית.

הממצא הזה הוביל למסקנה חד-משמעית: הפתרון לכשלים בפיתוח הפרויקטים מצוי בפיתוח מנהיגות. בארבע השנים האחרונות נערכה היחידה להכשרה ולבנייה ממוסדת של מנהיגות טכנולוגית. במאמר אדווח

בקצרה על הפרויקט הזה לפיתוח מנהיגות בגוף טכנולוגי, כמתווה אפשרי לקידום הנושא במגזר הטכנולוגי הצבאי. ד"ר ראובן גל, במאמרו על "מנהיגות צבאית לקראת שנות האלפיים", דן, בעיקר, בשני סוגי מנהיגות: כריזמטית ומעצבת. מנהיגות כריזמטית אמורה "לגרום למונהגים להיות מסורים ללא ספקות ובעלי רמה גבוהה של נכונות לתת אמון". מנהיגות מעצבת אמורה "לגרום למונהגים להיות עצמאיים יותר, ביקורתיים, אלטרואיסטיים ומממשי עצמם".

בחתך המונהגים, טוען ד"ר גל, כי "מנהיגות מעצבת הכרחית למונהגים אינטליגנטיים, בעלי הערכה עצמית גבוהה וצורך עז בעצמאות".⁵

על-פי ניסיוני ולהערכתי, מנהיגות מעצבת מתאימה למנהיגות טכנולוגית – בשיטת יישומה ובמאפייני המונהגים. ואמנם, הפקנו לקחים מכישלונותינו בתחום כוח-אדם ובפרויקטים, ובעזרתם טיפחנו מנהיגות טכנולוגית מעצבת לפי עקרונות מוגדרים – מבלי שהיינו בקיאים בתיאוריות, שעליהן הם מבוססים. חשוב לציין נקודה זו, כיוון שאני סבור, שלעתים קרובות נפגשים אנשי המעשה בתיאוריה לאחר מעשה. פגישה מוקדמת יותר היתה עשויה לקצר תהליכים ולחסוך משאבים. התהליך לקידום המנהיגות הטכנולוגית התבטא בכמה מישורים:

א. הגדלת המודעות והעירנות לקיום הצורך במנהיגות טכנולוגית מעצבת, כמרכיב משלים והכרחי למקצוענות הטכנית.

ב. הכשרה אינטנסיבית, יחסית, במסגרת קורסים קיימים רלוונטיים, ופתיחת קורסים מיוחדים לטיפול הכושר לנהל פרויקטים והמנהיגות הטכנולוגית (חלק מההכשרה בוצע בסיוע מקצועי של בית-הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל).

ג. מעורבות רבה בלימוד הצרכים המבצעיים ושותפות בגיבוש הדרישות המבצעיות. המעורבות התבטאה גם בהצבת כוח-אדם טכנולוגי בצוותים המגבשים ומגדירים את הצרכים המבצעיים ובתפקידים בשטח, הבאים במגע ישיר עם הצרכנים ועם המערכות המבצעיות.

ד. הפעלת שיטת "ניהול לפי יעדים" (נל"י) Management By Objectives (MBO), המבוססת על הגדרה משותפת של יעדים ומחויבות הדדית של הכפופים ושל המפקדים גם יחד.

ה. החדרת שינויים ארגוניים מפליגים, שעודדו עצמאות וביזור, תוך חידוד אחריות וסמכות הגופים בסל משאבים נתון.

ו. טיפוח ערכים כלליים וערכים ייחודיים לגוף הטכנולוגי: ראייה מערכתית, אבטחת איכות, אחריות אישית, גמישות לשינויים ועוד.

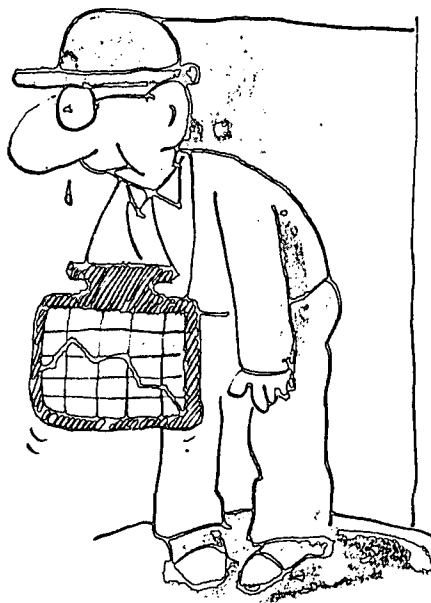
כאמור, הפעילות האינטנסיבית שביצענו נבעה מצורך אקוטי בהשגת יעדים מוגדרים, שהדרך אליהם בעבר היתה רצופת תקלות וכישלונות. קיבלנו עידוד רב מן הגוף הממונה, והונענו לכך, כנראה, גם עלידי שאיפה

אם לא יותר מזה, ליכולת המקצועית בקידום הקצין במגזר הטכנולוגי.

ג. פיתוח מסלולים הנדסיים מתונים יותר, שיסתיימו בגיל מאוחר יותר מגיל הפרישה הקלסי – 40, כמקובל בתעשייה.

ד. חיזוק שיתוף הפעולה בין גופי האמל"ח לבין הגופים הטכניים באמצעות שינויים ארגוניים והגדרה מתוחכמת של האחריות והסמכות – שילוב שני הגופים בעשייה ובאחריות משותפת במהלך הפרויקטים מראשיתם ועד סופם.

ה. הגדלת המודעות למגבלת המנהיגות הבכירה, הבלתי-מיומנת דיה בתחום הטכנולוגי, באמצעות הגדרה נכונה של סמכויות ובאמצעות הכשרה מתאימה. הנכונות של מנהיגות בכירה בגופים בעלי מרכיב טכנולוגי גובר להכיר בפערי ידע גדלים, ולפעול לתיקונם בכל הרמות, כולל ברמת המנהיגות הבכירה עצמה, היא בעצמה ביטוי למנהיגות.



הערות

1. Dale, E. (1978), *Management Theory & Practice*, McGraw-Hill, p. 312.
2. שם, עמ' 4.
3. פופר, מיכה, "ניהול בעתיד", סקירה חודשית, כרך 36 (1989), מס' 12, עמ' 47-51.
4. שם, עמ' 40-46.
5. שם, עמ' 45.
6. Drucker, P. (1971), *The Practice of Management*, Pan-Piper, p. 148.
7. שם, עמ' 54.
8. Leonard J., "Way MBO fails so often", *Training & Development Journal*, June 1986, p. 38-39.

לבנות ארגון מושלם, ולא – כך אני מקווה – על-ידי גישה מקיאבליסטית של תאוות שלטון.

לאחר ניסיון של כשלוש שנים ניתן להצביע על כמה הישגים:

- א. היענות המונהגים/מנהיגים בכל הרמות לתהליך הפתיעה לטובה, וכמעט ללא עוררין.
- ב. איוש תפקידי-ביניים – מנהלי פרויקטים וראשי מדורים – נעשה כיום, בדרך כלל, מתוך כמה מועמדים המעוניינים בתפקיד.
- ג. נמצאה, בדעיכה, זיקה חיובית חזקה בין מנהיגות מעצבת לבין נל"י⁵. אני מניח, שטיפוח עצמאות יתר, ביקורתיות ומימוש עצמי, המאפיינים מנהיגות מעצבת, ושותפות בקביעת יעדים ותכנית עבודה, המאפיינת ניהול לפי יעדים, תומכים ומשלימים אלה את אלה.
- ד. רמת הניהול עלתה מאוד על-פי כמה מבחנים בסיסיים.
- ה. כמות הפרויקטים הנכשלים התמעטה מאוד, אך עדיין קיימות תופעות של השקעת משאבים לא-מתוכננים: כוח-אדם, תקציב וזמן.
- עם זאת, חובה עלי להשלים את התמונה על-ידי פירוט נתונים חשובים, שנבעו מגורמים חיצוניים, שלא היתה לנו שליטה עליהם:
- א. זה כמה שנים שצה"ל נוקט באמצעים רבים לעידוד הישגותו של כוח-אדם טכנולוגי, המשפיעים לטובה על תהליך קידום המנהיגות הטכנולוגית שלנו: שונות בשכר לטובת המקצועות הטכנולוגיים, קידום מואץ למהנדסים, הוספת דרגות לחוגרים בקבע ועוד.
- ב. מצב התעשייה מעודד הישגות כוח-אדם טכנולוגי איכותי ונבחר בצה"ל.
- ג. קיצוץ כמות כוח-אדם בקבע – גזירה שבמינון נכון וביישום מושכל, תורמת להגדלת איכות כוח-האדם והמוטיווציה של הנשאים.
- הנתונים האלה שולבו, ונוצלו לבניית תהליך טוב יותר.

הרווחה היחסית בזמינות כוח-אדם טכנולוגי איכותי, הקיימת עתה בצבא, מציבה בפנינו שעת כושר ואתגר לשינוי פני הדברים.

סיכום

לסיכום, ברצוני להעלות מספר מרכיבים המהווים, לעניות דעתי, מפתח ליצירת שינוי משמעותי והכרחי לקידום המנהיגות הטכנולוגית בצה"ל ולטיפוח ניהול באיכות כוללת (TQM – Total Quality Management) בגופים טכנולוגיים ובפרויקטים:

- א. טיפוח מנהיגות טכנולוגית מעצבת, ויישום מושכל וזהיר של נל"י⁶. בראיית, היעד הזה יושג באמצעות הנחיה ממוסדת של גוף מקצועי, המתמחה בתחומים האלה – בית-הספר למנהיגות של הצבא, למשל.
- ב. הדגשת יכולת המנהיגות כמרכיב שווה-ערך לפחות,