



אפשר לפתח מנהיגות

מחקר שדה מזכיר: קצינים זוטרים, שעברו הכשרה למנהיגות מעצבת בבית הספר למנהיגות, מצליחים להפיק ביצועים טובים הרבה יותר מחייליהם בהשוואה לקצינים זוטרים שלא עברו את ההכשרה הזאת. תגובה למאמרו של אל"ם עופר אופיר "הכשרה למנהיגות זוטרה" (מערכות 365)

רס"ן נעמה גולדברג-זייל

כתיבת שורות אלה מלווה בתחושת חובה להביע עמדה שונה מזו שהציג אל"ם אופיר במאמרו. אני גם מנצלת את ההזדמנות הזאת כדי להציג לקוראים את בית הספר לפיתוח מנהיגות ולספר על תפיסותינו ועל פעילויותינו המרכזיות. במישור הפורמלי, ייעודו של בית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל הוא "לסייע לצה"ל במיצוי הפוטנציאל המנהיגותי הטמון במפקדיו, בצוותיו וביחידותיו". הדגש הוא על המילים לסייע ומיצוי. בית הספר אינו נועד לבוא במקום המפקדים, אלא לסייע להם, והוא אינו נועד ללמד אותם מנהיגות, אלא למצות את הפוטנציאל המנהיגותי הטמון בהם. פיתוח המנהיגות מתבצע בשלוש רמות: ברמת הפרט (מנהיגות אישית), ברמת הצוות (מנהיגות משותפת) וברמת הארגון. כל זאת לאור מטרותיו של צה"ל ועל מנת שיוכל לעמוד במשימות באופן המיטבי. בביסל"מ אנו מעמידים לרשות המפקדים את הידע ואת המומחיות שצברנו בפיתוח מנהיגות צבאית. יתר על כן, אנו מאמינים, ממש כמו אל"ם אופיר, שמפקדים מפתחים מפקדים, שמיצוי הפוטנציאל המנהיגותי

הוא משימה הנמצאת באחריות המפקדים בצה"ל, ושראוי שהקצין הצעיר ישאל את עצמו: "מה היה המפקד שלי עושה במצב כזה?" ולא "מה אמרו על זה בסדנא?" הסדנאות והסדרות בבית הספר לפיתוח מנהיגות מספקות פלטפורמה ומרחב לפיתוח ממוסד, מרוכז ואינטנסיבי של המנהיגות, אולם עבודתנו מכוונת מראש לכך שסדנת המנהיגות תהיה רק נדבך אחד מתוך תהליך התפתחות שלם,

אנו מאמינים, שמפקדים מפתחים מפקדים, שמיצוי הפוטנציאל המנהיגותי הוא משימה הנמצאת באחריות המפקדים בצה"ל, ושראוי שהקצין הצעיר ישאל את עצמו: "מה היה המפקד שלי עושה במצב כזה?"

המתרחש ביחידות – תהליך שאנו מסייעים למפקדים לממש אותו. לשם כך אנו מציידים אותם בכלים המתאימים. את הבסיס התיאורטי לעבודתנו מספקת תיאוריית "הטווח המלא של המנהיגות"¹,

שנכתבה על-ידי פרופ' ברנארד באס ופרופ' ברוס אבוליו מאוניברסיטת בינגהמטון, ניו-יורק. הטווח המלא של המנהיגות מכיל את המנהיגות המעצבת ומצביע על פרופיל מנהיגותי אופטימלי. תיאוריה זו היא המובילה היום במחקר המנהיגותי בעולם ונמצאת בשימוש נרחב גם בצבאות זרים.

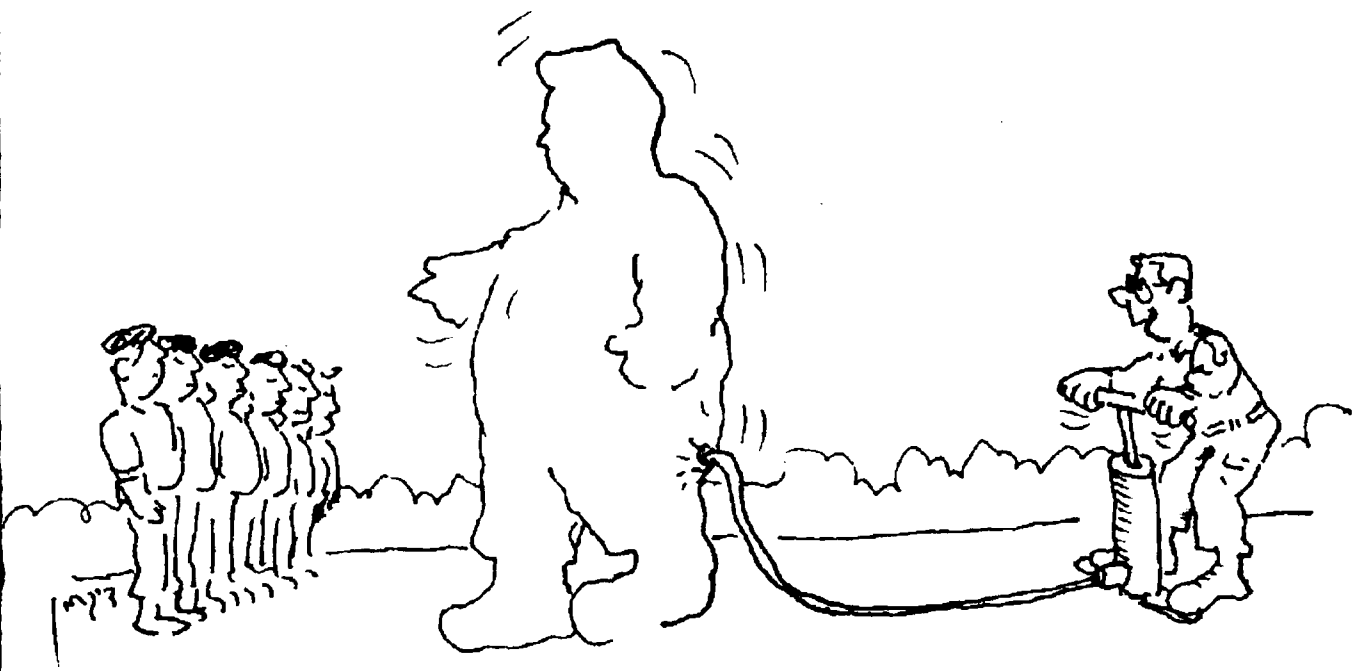
על-פי התיאוריה הזאת פותחו גם מודל עבודה ושאלון, שבעזרתו יכול כל מפקד לקבל משוב על סגנון המנהיגות שלו. באחרונה קבע הרמטכ"ל כי "תפיסת המנהיגות המעצבת היא התפיסה המוליכה בצבא בנושא פיתוח המנהיגות.

באחריות ביסל"מ להפיץ את הידע לכלל בתי הספר לפיקוד כדי להטמיע את מודל המנהיגות המעצבת כמודל מוביל ומחייב בכלל שדרת הפיקוד"².

בהתייחסו למנהיגות המעצבת אמר הרמטכ"ל, כי "משמעותה היא יכולת המפקד לרתום את פקודיו ולהניעם לביצוע המשימות המוטלות עליהם בכל תחום תוך יצירת תחושת מחויבות, הזדהות ומוטיבציה"³.

ראש מדור תורה ופיתוח וניהול הידע בבית הספר לפיתוח מנהיגות, בעלת תואר שני בפיסכולוגיה חברתית, בתפקידה הקודם שימשה כמפקדת המכון להכשרת מפקדים בביסל"מ





ליום עבודה, ובאמצעות התמודדות עם הדילמות המרכזיות בתפקיד המח"ט הם מגבשים לעצמם את הערך המרכזי ואת החזון שלאורו ירצו לפקד על החטיבה. כמו כן מתקיימות בביסל"מ "הכנות סגלים" (לאנשי הסגל של בתי-הספר לפיקוד לפני פתיחת קורס) ו"בניות סגלים" לאנשי הסגל של בא"חים ושל בטי"רים לפני קליטתו של מחזור חדש.

אנשי הסגל של פלוגות מבצעיות, של חטיבות החי"ר והשריון, של אגדי התותחים ושל גדודי ההנדסה מגיעים אלינו בין קו לאימון כדי לנתח, להפיק לקחים, לעבוד על המנהיגות ולהתכונן. צוותים אורגניים מיחידות מיוחדות מגיעים לפעילות של "פיתוח צוות", שמטרתה לשפר את המנהיגות ואת

עבודת הצוות.

נוסף על כך נותנים יועצי ביסל"מ ייעוץ אישי למפקדים בתחום פיתוח המנהיגות, ייעוץ מערכתי לאנשי הסגל של בתי-הספר לפיקוד במהלך עבודתם וייעוץ לאנשי סגל בשטח תוך כדי תפקיד. ייעוץ זה מכונן לסייע לאנשי הסגל לעצב וליצור ביחידותיהם מערכות ותרבות מפתחות-מנהיגות. כמו כן הוא נועד לשפר את המנהיגות של הסגל עצמו ושל הפורום המוביל ביחידה.

במודל הטווח המלא של המנהיגות, שאותו לומדים הצוערים במהלך הקורס, והוא משמש שפה משותפת ומציב אתגר מנהיגותי בדמות המנהיגות המעצבת, שאותה מתרגלים הצוערים בסדנא ואחריה במהלך הקורס.

במהלך שלושת ימים אלה מתכונן הסגל – בעזרתנו – להעברת סדרה בת יומיים שעוסקת בערכים פיקודיים.

בחילות האג"מיים אנחנו פוגשים שוב

חשוב שהמפקד הזוטור יכיר את כל הטווח של מקורות הכוח שלו ויידע להשתמש בפרטואר רחב ככל שניתן מתוך טווח זה

את הצוער במהלך ההשלמה החילית. זה קורה בסדנא, שאותה מנחים במשותף מפקד ויועץ. הסדנא עוסקת במנהיגות בשלב הכניסה לתפקיד ומציידת את הצוערים בכלים ובדרכי חשיבה שיסייעו להם לסלול את דרכם כקצינים חדשים. בקורס מג"דים נערכת לחניכים סדנא, המונחת גם היא במשותף על-ידי יועץ ומפקד ועוסקת בגיבוש התפיסה של תפקיד המג"ד.

בהשתלמות מח"טים מגיעים החניכים

בביסל"מ מתקיים כיום מגוון של פעילויות לפיתוח המנהיגות, ולהלן יוצגו המרכזיות שבהן:

בדרג משי"קים/מ"כים/מט"קים מקבלים החניכים – במסגרת התוכנית לפיתוח המנהיגות בקורס – סדרת מנהיגות, הנמשכת 3-5 ימים ונערכת בביסל"מ. את הסדרה הזאת מנחה סגל הקורס, שאנו דואגים להכשירו לכך. במהלך הסדרה מתלווה יועץ מטעמנו למפקד ומסייע לו "מאחורי הקלעים" בהעברת הסדרה, בהפקת המשמעויות מהאירועים במהלכה ובקשירתה לתהליך ההתפתחות בקורס ולדגשים שכדאי לפתח בהמשך הקורס בתחום המנהיגות. הסדרה מתמקדת במעבר של החניכים מסטטוס של חייל לסטטוס של מפקד

ובמתן כלים למפקד המתחיל להתבונן על המציאות דרך משקפיים פיקודיים. הסדנא נבנתה בשיתוף עם מפקדים, ולכל חיל נכתבו מערכים ספציפיים, הנגזרים מההתמודדויות הפיקודיות ומהאתגרים הפיקודיים הייחודיים המאפיינים את החיל.

צוערי בה"ד 1 עוברים סדנת מנהיגות בת שלושה ימים בהנחיית מנחים מביסל"מ. סדנא זו מוקדשת לבחינה של סגנון המנהיגות האישי. בסדנא אנו משתמשים

אחת מהנחות היסוד בעבודתנו היא שהמנהיגות מתפתחת כל הזמן – איתנו ובלעדיו – אולם הקדשת זמן ומתן מסגרת לפיתוח ממוסד שלה עשויים להאיץ את תהליך ההתפתחות ולשפר אותו לאין ערוך.

כשאנחנו בונים תוכנית לפיתוח מנהיגות, אנו משלבים בה ארבעה צירים של פיתוח: ציר של הקניית ידע (שפה ומושגי יסוד הקשורים במנהיגות, הנעה, מקורות הכוח וכו').

ציר שני הוא של הקניית מיומנויות וכישורים ורכישת כלים מנהיגותיים – החל מהיכולת לנסח מסר משמעותי ולהעביר אותו לחיילים וכלה ביכולת לרתום את הפקודים לחזון של המנהיג. הציר השלישי הוא של פיתוח המודעות – לסגנון האיש, ליכולות, לחולשות, למניעים ולשאפויות ופיתוח היכולת של המפקד לסמן לעצמו יעדי התפתחות אישיים.

הציר הרביעי הוא של פיתוח תחושת מסוגלות, הנבנית בעיקר דרך התנסויות חיוביות וחוויות של הצלחה. ארבעת הצירים האלה הם בסיס לכל תהליך של פיתוח מנהיגות המתרחש ביחידה, והם מקבלים ביטוי מרוכז ואינטנסיבי יותר בשבוע המנהיגות בביסל"מ. ובאשר לתוכן המאמר של אליס אופיר: הסמכות הפורמלית היא

ללא ספק הבסיס למנהיגותו של הדרג הזוטר, אולם דווקא בדרג זה היא אינה מספיקה ואינה עומדת בפני עצמה. המפקד הזוטר חשוף לחייליו, ויש להם הזדמנויות רבות לבחון את יכולותיו ואת כושר עמידתו. פיתוח של האיכויות המנהיגותיות של מפקד כזה יסייע לו מאוד בתחושת המסוגלות שלו וביכולתו להוביל קדימה את חייליו.

חשוב שהמפקד הזוטר יכיר את כל הטווח של מקורות הכוח שלו ויידע להשתמש ברפרטואר רחב ככל שניתן מתוך טווח זה. מקצועיותו היא מקור כוח, ערכיו הם מקור כוח, כישוריו הבינאישיים הם מקור כוח, וכך גם סמכותו הלגיטימית ויכולתו

לתגמל ולהעניש.

את ההשפעה שיש לתהליך של פיתוח המנהיגות קשה לבדוד ולמדוד. עם זאת, כשהתחלנו לעבוד לאור מודל המנהיגות המעצבת, ליווה את עבודתנו מחקר שדה שבדק את האפקטים של הסדנא ומצא ממצאים מובהקים ומרשימים.

את המחקר ערכה ד"ר טלי דביר מאוניברסיטת תל-אביב. המחקר היה עבודת הדוקטורט שלה וזכה בתואר "דוקטורט השנה" בארה"ב ב-1998.⁴ המחקר כלל שתי קבוצות של מ"מים (בסך הכול 54 מ"מים). קבוצה אחת (קבוצת הניסוי) עברה אצלנו הכשרה למנהיגות מעצבת בשליש השלישי של קורס הקצינים, וכל מ"מ גם קיבל "מפגש רענון" אישי עם יועץ מביסל"מ כשלושה

2. המנהיגות המעצבת מובילה לביצועים טובים יותר.

בימים אלה אנו עוסקים בבניית כלים שיוכלו לספק לנו תמונת מצב שוטפת על האפקטיביות של הסדנאות בטווח הארוך. התרשמותנו היא שאנו מצליחים לסייע למפקדים, ושהידע שאנו מעמידים לרשותם הוא רלוונטי, נדרש ושימושי.

ומשפט לסיום: אליס אופיר מרבה לצטט מתוך הספר "על המנהיגות" שנכתב בביסל"מ ב-1989. אני שמחה לבשר כי "מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה", ספר חדש מבית היוצר שלנו, ראה אור באפריל 1999, ובו חידושים ועדכונים בתחום של פיתוח המנהיגות בצה"ל. לעניות דעתי רחוקה עבודתנו מלהיות מזיקה, נטולת השפעה וחסרת כל ערך,

ביצועי טירונים של מ"מים שעברו סדנת מנהיגות מעצבת (קבוצת הניסוי) בהשוואה לביצועי טירונים של מ"מים שלא עברו סדנה זו (קבוצת הביקורת)

מובהקות	שיעור ההצלחה בקבוצת הביקורת	שיעור ההצלחה בקבוצת הניסוי	
+	34%	66%	מבחן נק"ל עיוני
+	35%	65%	מבחן נק"ל מעשי
+	24%	76%	בוחן בראור
-	מגמה דומה	מגמה דומה	מסלול מכשולים
-	מגמה דומה	מגמה דומה	ירי אחרי מאמץ

כפי שטוען הכותב, ואני קוראת לבחינה מחודשת של אמירות אלה.

הערות

1. מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, איציק גון ואליאב זכאי (עורכים) משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1999, עמ' 65-92.
2. מתוך סיכום ביקור הרמטכ"ל בביסל"מ, 22.9.99.
3. שם.
4. השפעת הדרכה למנהיגות מתמירה על התפתחות וביצוע המוהגים: ניסוי שדה. עבודת דוקטורט של טלי דביר, אוניברסיטת ת"א - הפקולטה לניהול, 1998.



חודשים אחרי הסדנא. הקבוצה השנייה (קבוצת הביקורת) עברה באותו זמן בביסל"מ סדנא אחרת.

לאחר חצי שנה השוותה החוקרת את ביצועי הטירונים של אותם מ"מים (בסך הכול 724 טירונים), והממצאים מוצגים בטבלה לעיל:

מהנתונים עולה בבירור כי חייליהם של המ"מים שעברו הכשרה למנהיגות מעצבת הגיעו להישגים טובים יותר במבחנים אובייקטיביים.

לממצאים אלה יש שתי משמעויות מרכזיות:

1. אפשר לפתח מנהיגות! סדנא ומפגש רענון מסייעים למ"מים להשיג תוצאות טובות יותר.