

מנהג למנהיג

מהי המשמעות של פיקוד על נהגים? האם דומה הדבר לפיקוד על חיילי חי"ר או על צוות מכונאים במוסך? עם שאלה זו מתמודדים בשנתיים האחרונות במרכז ההובלה של צה"ל. מאמר זה עוסק בתהליך של פיתוח מנהיגות במרכז ההובלה - תהליך שניתן לו השם "מנהג למנהיג"

אל"ם שלום זוזוט, סרן אפרת ציגנלאוב

רקע מחקרי

תופעת המנהיגות היא אחת הנחקרות ביותר. אלפי מאמרים, ספרים וסיפורים נכתבו - וממשיכים להיכתב - על מנהיגות. ההגדרות המקובלות למנהיגות הן: "היכולת להניע אנשים לבצע משימה" או "היכולת להשפיע על המוטיווציה של האנשים". מתוקף מה מתאפשרת אותה השפעה?

התיאוריות המנסות להסביר את תופעת המנהיגות הן רבות ומגוונות. ישנן תיאוריות סוציולוגיות, פסיכואנליטיות

ורבות אחרות. בספריו "מנהיגות כריזמטית ואובדן הזהות העצמית" ו"על מנהלים כמנהיגים" סוקר מיכה פופר את התפתחותו של חקר המנהיגות מבחינה היסטורית ומצביע על שתי גישות עיקריות להסבר תופעת המנהיגות. הגישה הראשונה - גישת התכונות - רווחה

במאה ה-19 וגרסה כי המנהיג הוא אדם יוצא דופן, הניחן בתכונות מיוחדות במינן, שמכוחן הוא משפיע. ביטוי יפה לגישה זו נמצא אצל ההיסטוריון הבריטי תומס קרלייל, אשר אמר ב-1841: "ההיסטוריה אינה אלא ביוגרפיה של מנהיגים". הגישה השנייה, שהיא מעט מאוחרת יותר - הגישה המצבית - הייתה מנוגדת לחלוטין לגישת התכונות וגרסה כי "הנסיבות הן הקובעות, ולא האנשים הגדולים" (קרל מרקס). על-פי גישה זו, המנהיגים, יהיו אשר יהיו תכונותיהם, לכודים בסד של נסיבות, המאלצות אותם לפעול כפי שהם פועלים. נסיבות אלה הן המשפיעות ולא אישיותו של מנהיג כזה או אחר.

הסברה היום היא כי תכונות המנהיגות מתפלגת בין האנשים באופן נורמלי (בעקומה דמוית פעמון), כפי שמתפלגים הכשרונות האנושיים האחרים

משלבבת, הטוענת שמנהיגות היא שילוב בין תכונות המנהיג לבין ההקשר, הכולל בתוכו גם את הנסיבות וגם את התפיסות ואת הציפיות של המונהגים.

כמו כן סוברים היום - בניגוד לעבר - כי מנהיגות היא תכונה שניתן לפתחה. להבדיל מגישת התכונות המוזכרת, שייחסה למנהיג תכונות מולדות שאינן ניתנות לשינוי, דוגמת תכונות פיזיות, הרי שהסברה היום היא כי תכונות המנהיגות מתפלגות בין האנשים באופן נורמלי (בעקומה דמוית פעמון),

כפי שמתפלגים הכשרונות האנושיים האחרים. משמעות הדבר היא שבצידה הימני של העקומה נמצא השיעור הקטן של "המנהיגים מלידה", אלה ש"פשוט יש להם את זה"; בצידה השמאלי נמצא שיעור קטן של האוכלוסייה שהוא נטול כל כשרון מנהיגותי, ואין טעם להשקיע

בו, ובין שני הקצוות האלה נמצאת רוב האוכלוסייה, שלה יש פוטנציאל מנהיגותי שניתן לפתחו.

המנהיגות בצה"ל

כיצד נתפסת המנהיגות בצה"ל? מהו המודל המנהיגותי האידיאלי עבור מפקדי הצבא?

תשובה לשאלה זו ניסינו למצוא באמצעות שיחות עם מפקדים, עם יועצים ארגוניים ועם היועצים בבית-הספר למנהיגות (ביסל"מ) ובמהלך סדנאות מנהיגות הניתנות למסגרות שונות בצבא.

חיפוש זה הביא אותנו למסקנה כי המודל השכיח ביותר בצבא, המאומץ ברוב המסגרות הפיקודיות, הוא מודל "הטווח המלא של המנהיגות", שנבנה על-ידי אבוליו בראשית שנות ה-90 על בסיס "המודל הרב-גורמי" של באס מ-1985. מודל זה מתייחס למנהיגות כנעה על רצף של שני צירים: ציר האקטיביות וציר האפקטיביות. על פני הרצף הזה קיימים חמישה סגנונות מנהיגותיים, (ראו מודל בעמוד הבא).

הרמה הנמוכה ביותר של המנהיגות היא מנהיגות בסגנון "שב ואל תעשה". מדובר במנהיגות פסיבית, המבטאת ויתור מראש על כל ניסיון להשפיע. רמה גבוהה יותר היא המנהיגות המתקנת (פסיבית ואקטיבית), שמבטאת סגנון מנהיגותי של "ניהול חריגים". אחריה בסולם מגיע סגנון "המנהיגות המתגמלת", המייצגת רמה גבוהה יותר של מנהיגות. זוהי

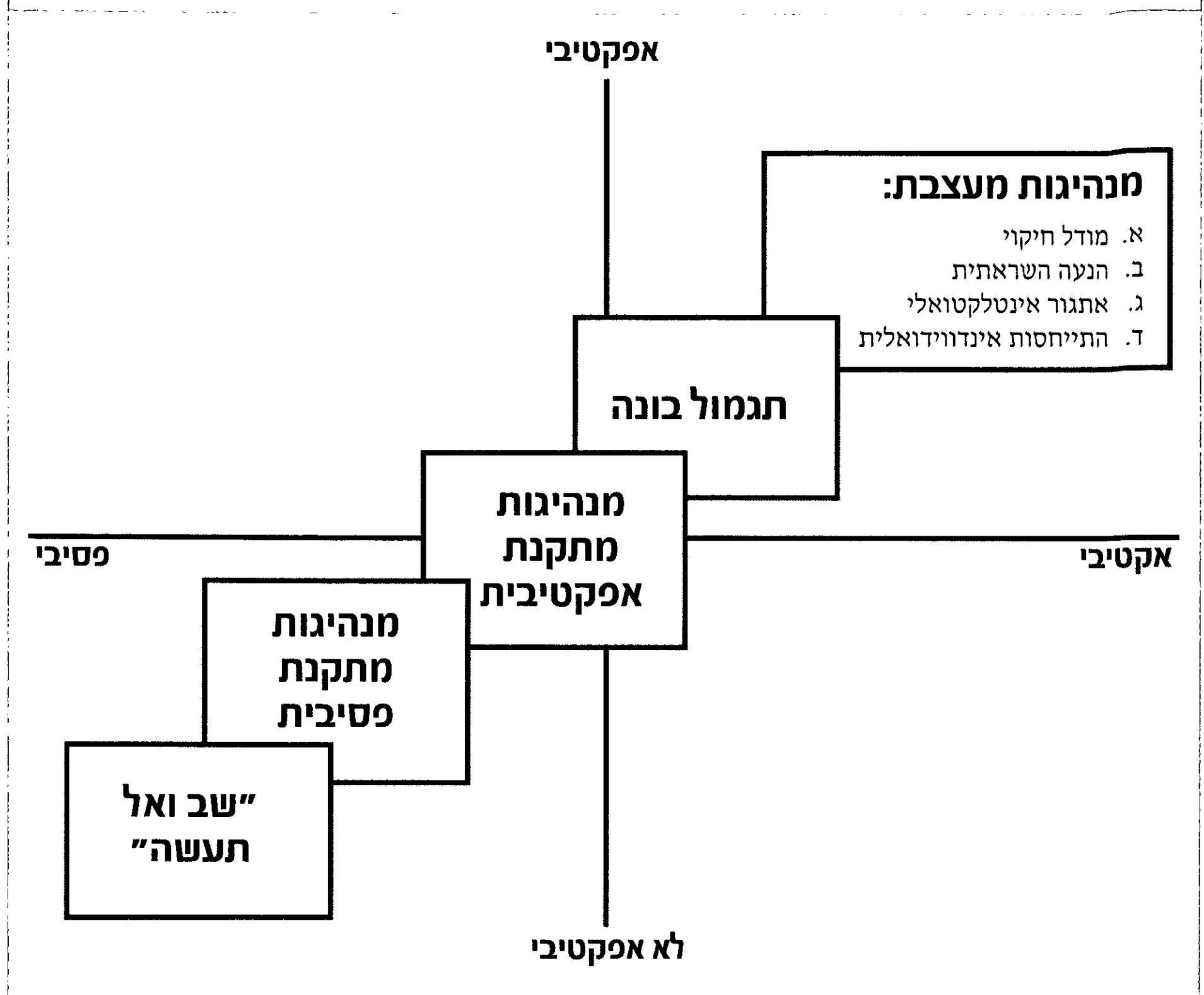
יועצת ארגונית של מרכז ההובלה



מפקד מרכז ההובלה



מודל הטווח המלא של המנהיגות



גדול מתפקידי הפיקוד, בעיקר במערך הלוחם. יחד עם זאת, אין זה ברור כלל ועיקר שסגנון "המנהיגות המעצבת" מתאים לכל התפקידים הפיקודיים בצה"ל. קצין הלוגיסטיקה (בעבר קצין התחזוקה - קת"ח), למשל, מתמודד עם אתגרים שונים מאלה של קצין החי"ר. אין לו קבוצה מונהגת "אורגנית", אלא הוא מפקד על מגוון רחב של אוכלוסיות, והמטרה המרכזית שלו היא מתן שירות ולא לחימה.

ואכן, בצוות לפיתוח המנהיגות בעבור קורס קציני לוגיסטיקה, שפעל ב־1991 במכון להכשרת מפקדים בבית הספר למנהיגות, התאימו לקציני הלוגיסטיקה סגנון מנהיגות אחר, המכונה "המנהיגות האינסטרומנטלית". מנהיגות זו מזוהה על־פי תוצאות פעילותו של המנהיג ומעבירה את הדגש מאישיותו של המנהיג (כריזמה וכו') להתנהגותו ולהשגת תפוקות. המאפיינים של סגנון מנהיגותי זה הם: גילוי רגישות לצורכי היחידה, תרגום יעדים לתוכניות פעולה יעילות, השלטת סדר, ניהול תקשורת משכנעת, מתן תגמולים הולמים, עיצוב גבולות הציפיות של הפקודים והענקת תחושת ביטחון לפקודים כי המאמץ המושקע יניב תוצאות.

מנהיגות פעילה יותר, המציגה בפני המונהגים את הרמות שאליהן הם נדרשים להגיע ואת התגמול הצפוי להם אם יעמדו באמות מידה אלה. הסגנון האידיאלי על־פי מודל זה הוא סגנון "המנהיגות המעצבת". זו מורכבת ממספר רכיבים:

1. התייחסות אינדוידואלית - מתן תשומת לב לצורכי ההתפתחות האישיים של המונהגים, מתן הזדמנויות ללמידה ולקיום קשרי גומלין אישיים, תוך עידוד המונהגים לתקשורת דו־סטרית.
2. אתגור אינטלקטואלי - עידוד המונהגים לפתור בעיות מכיוונים שלא נבחנו בעבר, וחשוב יותר: על המנהיג להימנע מפתור את הבעיות עבור המונהגים, אלא עליו לעודדם לפתור את הבעיות בעצמם - באמצעות הקניית כלים מתאימים.

3. הנעה השראתית - היכולת לחזות את פני העתיד.
4. השפעה כמודל לחיקוי ולהזדהות - מתן דוגמה אישית. מנהיגות אידיאלית זו, "המנהיגות המעצבת", היא בבחינת יעד מנהיגותי עבור חלק גדול מאוכלוסיית המפקדים בצה"ל, ורוב סדנאות המנהיגות עוסקות במתן כלים למימושה. סגנון זה של מנהיגות אכן נראה כסגנון רצוי בחלק

בדומה להתמודדות זו עם אתגרי מנהיגות, שאינם האתגרים הקלאסיים, מתחולל כיום גם באט"ל מעבר לשיח על אודות המנהיגות הפרופסיונלית. מדובר במנהיגות שאינה מתמודדת עם אתגרי לחימה, אלא עם אתגרים אחרים, כגון ניהול מומחים, ממשק עם גורמים אזרחיים, משיכת כוח אדם טכנולוגי ועוד.

גם אנחנו במרכז ההובלה הבנו שקיימים אצלנו אתגרים פיקודיים ייחודיים, שלא ברור אם מודל הטווח המלא יכול לספק להם את המענה. אתגרים אלה נובעים מהמבנה של המרכז ומאופיו.

מהו מרכז ההובלה?

מרכז ההובלה הוא גדול המרכזים של אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בצה"ל. המרכז מורכב ממפקדה ממונה ומיחידות ביצוע הפרוסות ברחבי הארץ. המרכז אחראי על ביצוע הובלות עבור כלל הצבא. מדי בוקר יוצאות מכל בסיס הובלה משאיות צבאיות, הנהוגות בידי נהגים של מרכז ההובלה, להספקת שירותי הובלה עבור כל יחידות צה"ל ברחבי הארץ. כמעט לכל משימה צבאית מתלווה משאית של מרכז ההובלה – להובלת אחד ויותר מהדברים הבאים: אנשים, מים, מזון, אפסניה, תחמושת, רק"ם וכו'. לא בכדי מכונה מרכז ההובלה "עורק הדם של הצבא".

נוסף על ביצוען של משימות ההובלה אחראי המרכז גם על הכשרת אנשיו, דהיינו הוא מהווה בית-ספר ללימוד נהיגה. יתר על כן, מרכז ההובלה גם מספק לעצמו את שירותי האחזקה. וכך, במקום לשלוח את כלי-הרכב לטיפולם ביחידות חיצוניות, קיימת בכל בסיס פלוגת סדנה, שהיא בבחינת מוסך, המאויש על-ידי חיילים בשירות חובה, אזרחים עובדי צה"ל ונגדים בקבע, המתמחים באחזקה של רכב תובלה.

האתגרים של מרכז ההובלה

■ ביחידות הלוחמות נמצא המפקד כל הזמן עם חייליו. הוא משמש עבורם דמות לחיקוי ומשפיע על כל מעשיהם. במרכז ההובלה קיים מודל שונה של פיקוד, שאותו אנו מכנים: "פיקוד בשלט רחוק". המפקד מתדרך את הנהגים ושולח אותם למשימת הובלה, שיכולה להימשך ימים שלמים, ואף שבועות, שבהם הם אינם במחיצתו. החיילים נמצאים לבד בשטח, ללא מפקד, ללא קבוצה אורגנית וללא שום חבר, שעומו יכולו לחלוק את חוויותיהם. הם נתונים לחסדיהן של יחידות זרות, מקבלות השירות, על מנת להשיג את הצרכים הבסיסיים ביותר, כגון מזון או מקום לינה. איזה דפוס של מנהיגות ניתן להפעיל בתנאים כאלה? מה היא דורשת? מתוקף מה ישפיע אותו מפקד על חייל שרואה אותו לשעה חטופה פעם בשבועיים?

■ מורכבות נוספת נובעת מהרקע של הנהגים. רבים מהם באים ממשפחות מעוטות יכולת, חלקם עולים חדשים שזה עתה נקלטו בארץ. כיצד משפיעים על חייל כזה, שכל כולו שקוע בדאגות הקיום של משפחתו?

■ קבוצת הנהגים היא הטרוגנית מאוד. חלקם מבוגרים

(אנשי קבע ואזרחים עובדי צה"ל), חלקם צעירים (חיילי חובה), חלקם צברים, חלקם עולים חדשים, חלקם חיילים איכותיים (שליש מהאוכלוסייה המגיעה למרכז ההובלה היא עם קב"א קצונה). מפקד מחלקה צעיר מתמודד בכל יום עם חיילים ש"יכולים להיות אבא או סבא שלו" לצד חיילים שזה עתה התגייסו.

■ הבעיה העיקרית במרכז ההובלה היא המוטיווציה הנמוכה של החיילים לשרת כנהגים. מדובר במקצוע שהוא קשה מבחינה פיזית ונפשית: לעיתים נמצאים הנהגים ימים שלמים לבדם במשאית, תוך שהם סובלים מבידודות ומתקשים להשיג את הצרכים הבסיסיים ביותר בשטח. נוסף על כך לא תמיד מתוגמלים הנהגים כחיילים תומכי לחימה.

■ לבסוף, חשוב להדגיש כי מרכז ההובלה הוא גוף נותן שירות, וכל אחד מהנהגים נדרש לעצב לעצמו זהות של נותן שירות.

האם מודל "הטווח המלא" מתאים למפקדי מרכז ההובלה?

אין ספק כי מאפייני המודל מתאימים בחלקם לאתגרים של מרכז ההובלה. כך, למשל, מרכיב ההתייחסות האישית, המחייב התייחסות שונה לכל פקוד ופקוד, הוא כלל ראשון במעלה בהתמודדות של מפקדים עם הטרוגניות ועם מורכבות כה רבות של נהגים. גם "מודל לחיקוי ולהזדהות" יכול להתאים למצב שבו המפקד אינו נמצא עם חייליו.

יחד עם זאת, מודל זה נתפס בעינינו ובעיני מפקדים רבים במרכז כנשגב מדי וכקשה למימוש במציאות שבה הם נתונים. כך, למשל, עומדת בבסיס המודל הנחת מדרגיות, שלפיה "מנהיגות מעצבת" טובה יותר מ"מנהיגות מתגמלת", וזו האחרונה טובה יותר מ"מנהיגות מתקנת". לאור המורכבות וההטרוגניות הרבות שבמרכז ההובלה סברנו כי כדאי להעשיר את המפקדים עם רפרטואר רחב של סגנונות השפעה בלי להגדיר סגנון אחד כעדיף על פני האחר. תימוכין לכך קיבלנו מחוקרי מנהיגות אחדים, אשר קושרים בין סגנון המנהיגות לבין מספר גורמים מצביים, כגון מצב הכפיפים, וטוענים כי לא ניתן להצביע על סגנון מנהיגות אופטימלי אחד, שכן סגנון המנהיגות הנכון נגזר בראש ובראשונה מהמצב ומהנסיבות הרלוונטיות.

שיקולים אלה – לצד שיקולים נוספים – גרמו לנו לחפש מודל מנהיגות אחר למפקדי מרכז ההובלה או לפתח מודל כזה בעצמנו.

תהליך פיתוח מנהיגות במרכז ההובלה

כאמור, לאור ההבנה כי במרכז ההובלה קיימים אתגרים ייחודיים, שאינם מקבלים מענה מספק מכלי המנהיגות הקיימים, החלטנו לבצע תהליך של פיתוח כלי מנהיגות מתאימים. עשינו זאת באמצעות "צוות פיתוח המנהיגות של מרכז ההובלה". בתהליך זה סייע לנו יועץ מבית-הספר למנהיגות, רון בן-דוד.

הצוות הורכב מקשת רחבה של מפקדים ממרכז ההובלה, החל מרמת סג"ם. ההשתתפות בצוות הייתה התנדבותית.

מודל "מאפייני המנהיג"

דוגמא אישית מקצועית

- דוגמא אישית
- דבקות במשימה
- מקצועיות
- אחריות
- יושר והוגנות

עמידה בלחצים לאורך זמן

- סבלנות והקשבה
- דרישות גבוהות מהפקודים
- נאמנות למפקדים ולמערכת

השפעה

- דומיננטיות
- נוכחות
- יוזמה

עצמאות

- עצמאות בביצוע משימות
- החלטיות בקבלת החלטות

התאמת הדפוס הפיקודי למצב ("זיקית")

- התייחסות אישית פרטנית
- ירידה לשטח
- יכולת לתת פתרונות יצירתיים לבעיות
- בגרות רגשית
- יכולת לשנות את ההתנהגות בהתאם למצב המשתנה

העצמה

- מתן עצמאות לכפיפים
- יצירת אמון בקרב הכפיפים
- התוויית כיוון ומטרות
- פיתוח כפיפים
- טיפוח שייכות וגאווה יחידה

2. עמידה בלחצים לאורך זמן. הפעילות במרכז ההובלה היא לחוצה ושוחקת. במובן מסוים, מרכז ההובלה הוא גוף נותן שירות עם מאפיינים קרביים: הפעלות מיידיות, שינויי משימה "מעכשיו לעכשיו" ובלי סוף אירועים בלתי מתוכננים. מפקד שפועל במציאות כזאת נדרש להיות בעל כמה מאפיינים, שאותם ליקטנו תחת המטרייה של "עמידה בלחצים לאורך זמן". המשותף למאפיינים האלה הוא יכולתם של המפקדים ושל "המערכת" לעמוד מול הפקודים – אך תוך הפגנה של סבלנות ושל נכונות להקשיב.

הובלת הצוות על-ידי מפקד מרכז ההובלה, שהחל את דרכו כנהג, הייתה משמעותית ביותר וסימנה את מטרת התהליך: "מנהג למנהיג". מטרת הצוות הייתה לבחון את האתגרים המנהיגותיים העומדים בפני המפקדים במרכז ההובלה ולפתח בהתאם לאתגרים האלה ערכי מנהיגות עיקריים ומודל של מאפייני המפקד המצטיין. המשכו של המאמר הזה מתמקד בעיקר במודל של מאפייני המפקד המצטיין.

פיתוח מודל "מאפייני המנהיג"

לשם פיתוח המודל נעזרנו בד"ר חיים אמסל, פסיכולוג ארגוני בכיר וחוקר בתחום. בחרנו בשיטת מחקר, שרווחת בתחום המנהיגות החל משנות ה-80 – חקר המצוינות. הסתמכנו על מחקר קודם, שאותו ערך אליאב זכאי ב-1991 בבית-הספר למנהיגות בצה"ל, ואשר בדק את מאפייניהם של מפקדים מצטיינים ברמת המ"מ, המ"פ והמג"ד.

לשם פיתוח המודל ביקשנו מ-20 מפקדים להיזכר בדמות של מפקד שהם הכירו או מכירים במרכז ההובלה (המפקד יכול להיות ממונה, פקוד או עמית), ואשר אותו הם מגדירים כמפקד מצטיין, ולציין מה עושה אותו לזה. קיבלנו רשימה של עשרות מאפיינים וצימצמנו אותם בעזרת המשתתפים ל-24.

בשלב שלאחר מכן ביצענו "ניתוח אשכולות" (Cluster Analysis), שמטרתו לקבץ את רשימת הפריטים למספר מצומצם של אשכולות ולדרג את האשכולות האלה לפי סדר חשיבות. בביצוע המלאכה הזאת נעזרנו בכ-30 מפקדים ממרכז ההובלה. בסופו של התהליך הזה קיבלנו שישה אשכולות:

- דוגמא אישית מקצועית
- עמידה בלחצים לאורך זמן
- השפעה
- עצמאות
- התאמת הדפוס הפיקודי למצב ("זיקית")
- העצמה

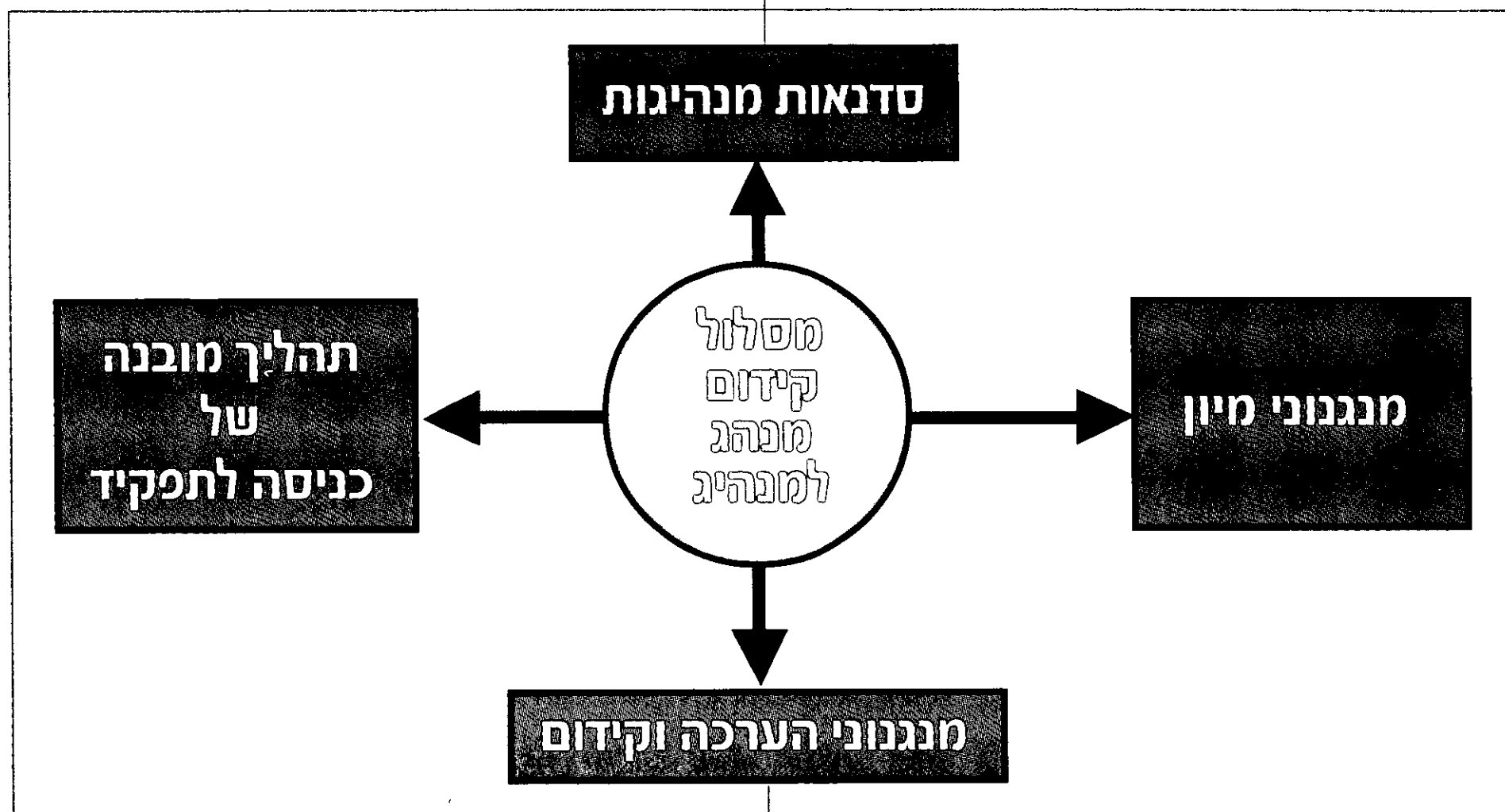
כל אשכול כולל את המאפיינים הבאים (ראו מודל בטור השמאלי).

המודל שהתקבל כולל שישה מאפיינים, שנתפסו על-ידי משתתפי המחקר כחיוניים ביותר למפקדים במרכז ההובלה כדי שיוכלו להתמודד עם האתגרים שצוינו לעיל, ובעיקר עם האתגר המרכזי – "פיקוד בשלט רחוק". נמחיש זאת באמצעות דיון בכל אחד מהמאפיינים:

1. דוגמא אישית מקצועית. תחת הכותרת הזאת מאוגדות כמה תכונות, שלדעתנו מאפשרות לנהג לסמוך על המפקד שלו ולתת בו אמון "מרחוק". מדובר בתכונות הבאות: דוגמא אישית (דמות המפקד משמשת כמודל לחיקוי גם כשהוא לא ליד הנהג), דבקות במשימה (המפקד יעשה הכול על מנת שהמשימה תתבצע, והנהג יחזור לבסיסו בשלום), מקצועיות (הבנת המפקד את ההתמודדויות של הנהג בשטח), אחריות (אחריות לביצוע המשימה במלואה ולהחזרת הנהג הביתה בשלום) ויושר והוגנות (תנאי בסיסי ליצירת אמון בין מפקד לבין נהג, הנמצא במרחק של מאות קילומטרים).

היא בכך שהוא נגזר מהשטח ומתאים לנו. המודל משקף את התרבות של מרכז ההובלה ומחייב את המפקד לסגל לעצמו מאפיינים שיאפשרו לו להתמודד עם תרבות זו. כך, למשל, ניתן לראות כי התרבות המשימתית, המאפיינת את מרכז ההובלה, קיבלה מקום משמעותי במודל. לדעתנו, מודל כזה הוא יעד ריאלי ללמידה – יותר מאשר מודל שמקורו ביחידות אחרות או במגדל השן האקדמי. מובן שחלק ממאפייני המודל קלים ליישום עבור המפקדים במרכז, וחלקם קשים יותר ומצריכים מאמץ ולמידה. לדעתנו, החידוש המרכזי של המודל הוא הדגש שניתן

3. **השפעה.** הפיקוד "בשלט רחוק" נתפס לעיתים כמגרעת חמורה, שאינה מאפשרת למפקד להשפיע על המצב. אולם אין הדבר נכון. דווקא במצב שכזה, שבו הנהג נמצא ביחידות זרות ונתון לחסדיהן, הפעילות של המפקד והשפעתו על האירועים הן בעלות חשיבות מכרעת להצלחת המשימה ולרווחתו של הנהג.
4. **עצמאות.** העובדה כי נהגים נדרשים לדאוג לעצמם לצרכים הבסיסיים ביותר במרחק של מאות קילומטרים ממפקדיהם במשך שבועות ארוכים יוצרת תרבות של עצמאות. וכך נדרשים כולם – החל מהנהג וכלה בבכיר המפקדים – לפעול בצורה עצמאית, בלי להיות תלויים



בו לנושא המקצועיות. הדרישה מהמפקדים "להבין את מקצוע הנהיגה" לא הייתה בעבר מובנת מאליה. הבלטת נושא המקצועיות חייבה שורה של מנגנונים, אשר יפורטו בהמשך.

הטמעת המודל

התרשים שלעיל מסכם את תהליכי ההטמעה המרכזיים של המודל.

מסלול קידום "מנהיג למנהיג"

חקר המנהיגות שביצענו יצר את התובנה שמפקד של נהגים חייב להבין את מקצוע הנהיגה. לאור זאת נולדה ההחלטה לפתח מסלול פיקוד שראשיתו בתפקיד של נהג פשוט ("מנהיג למנהיג"), וזאת בניגוד למצב שהיה בעבר, שבו מפקדים הגיעו למרכז ההובלה מיחידות אחרות. חשוב להבהיר שאין משמעות הדבר שהמפקד יהיה "הנהג הכי טוב במחלקה", אלא שיהיו לו ידע וניסיון בנהיגה, כך שהוא יוכל להבין את מהות המקצוע. במילים אחרות: צריכים להיות לו היכרות בסיסית עם הרכב, ניסיון מינימלי בתחושת הנהיגה, היכרות עם צירי הארץ והיכרות טובה של הקשיים שאיתם

באחרים.

5. **התאמת הדפוס הפיקודי למצב.** מרכז ההובלה כולל בתוכו מגוון של אנשים (בליל של תרבויות, של גילאים, של נתוני אינטליגנציה ועוד) ופועל במגוון של מצבים (עבודה עם לקוחות רבים ומגוונים בעת רגיעה ובעת חירום). במצב כזה חייב מפקד טוב שתהיה לו היכולת "להחליף דיסקט" ולהתאים את התנהגותו לעניין ולנסיבות.
6. **העצמה,** שמתבטאת, בין היתר, בנטיעת היכולת להתמודד לבד עם קשיים ועם מכשולים, היא תנאי הכרחי ליכולת התפקוד של נהג בבסיס ההובלה. את התכונה הזאת יכול המפקד לטעת בנהג על-ידי כך שיקנה לו גאוות יחידה ותחושת שייכות, ייתן לו כלים לתקשורת אסרטיבית עם הסביבה ויהיה דמות אמינה שאפשר לפנות אליה בכל בעיה. כל אלה הם הכרחיים כבר בשלב הראשוני על מנת למשוך את המועמדים לשרת כנהגים במרכז ההובלה.

מהו החידוש במודל של "מאפייני המנהיג"?

בעינינו, החשיבות של המודל שעיצבנו – בהשוואה למודלים קיימים אחרים של מצוינות, דוגמת "המנהיגות המעצבת" –

מתמודדים הנהגים בעת שהם ממלאים את משימותיהם. כיום שליש מאוכלוסיית הנהגים מוגדר "איכותי", דהיינו עם נתוני קצונה. התהליך שהתחלנו בו הוא להכשיר את החיילים האיכותיים של מרכז ההובלה להיות מפקדים – לאחר תקופה קצרה של נהיגה – וכך לגדל דור של קצינים, שיצמח מהשטח. התמריצים העיקריים שאנו מעניקים לקצינים שלנו הם:

- **אתגר מקצועי ופיקודי** – מ"מ בן 20 מנהל אוכלוסייה מורכבת בהיקף של חברת הובלה ממוצעת במגזר האזרחי.
- **מסלול קידום מהיר**, שבו מגיעים לתפקיד מג"ד בגיל 33-35. המסלול כולל לימודים אקדמיים על חשבון הצבא לתואר ראשון ושני.

סדנאות מנהיגות

מרכז ההובלה עורך סדנאות, שמטרתן לפתח את יכולת המנהיגות של כל אחד מהמפקדים, וזאת באמצעות חיזוק נקודות התורפה של כל מפקד ומפקד. הנושא שקיבל עד כה את הדגש העיקרי בסדנאות הוא ההעצמה – כיצד להעלות את תחושת המשמעות והערך העצמי של הפקודים ולטעת בהם תחושת שייכות וגאווה יחידה.

כניסה לתפקיד

מתוך הבנה כי תקופת הכניסה לתפקיד היא בעלת הפוטנציאל הגדול ביותר ל"קשיים פיקודיים", בנינו – לאור מאפייני המודל – מנגנוני תמיכה המלווים את המפקד בתקופה זו. מנגנונים אלה כוללים סדרה של הכשרות, המספקות "אוריינטציה לתפקיד", וליווי ייעוצי.

מיון, הערכה וקידום

המודל מספק קריטריונים רלוונטיים למיון ולהערכת מפקדים. קריטריונים למיון ולהערכה היו גם קודם לכן, אך קשה היה לדעת איזה מהם חיוני לתפקוד במרכז ההובלה. לאור המודל, מקבלים מאפיינים מסוימים מקום מרכזי בתהליכי המיון וההערכה, בעוד שבעבר לא כולם הכירו בחשיבותם של המאפיינים האלה.

סוף דבר

התהליך שהציג מאמר זה מתאר התמודדות עם אתגרי מנהיגות ייחודיים. בין אם הצלחנו לבנות את "המודל הנכון" ובין אם לאו, הרי שהתרומה שאנו רואים בעבודה זו היא בעצם ההתמודדות עם האתגרים הייחודיים של מרכז ההובלה, תוך יציאה מהמודלים הקיימים, המוכרים.

לדעתנו, יש מקום לביצוע תהליכים דומים ביחידות לא לוחמות אחרות. יתרה מכך, ייתכן שבעתיד יהיה מקום לפיתוח מודל דומה גם עבור יחידות לוחמות. במאמרו של תומס אדאמס, "המהפכה הצבאית האמיתית", מתואר אתגר הדומה ל"פיקוד בשלט רחוק", שתואר לעיל, כפי שעולה

מהציטוט הבא: "יש בידיו (של צבא ארה"ב) טכנולוגיה כדי לשלוח מידע עד לדרג הנמוך ביותר, כך שיש ביכולתם של האנשים בתוך הטנק לקבל אותה כמות של מידע כמו שמקבלים מפקדיהם... אבל ברגע שאתה נותן את המידע הזה לצוות הטנק, והם מתחילים לפעול למען ביטחונם שלהם, למען ניצחונם שלהם, איך ייענו למפקד מעליהם? ומה יקרה לאסטרטגיה של המערכה? האם היא בראשו של המפקד, או שהוא רק מאמן את הצוותים ומאפשר להם לחשוב בעצמם ולמצוא מה מתחייב מהם לאור המצב?"

שדה הקרב העתידי עתיד הטכנולוגיה עשוי לזמן למפקדים אתגרי פיקוד ומנהיגות חדשים. ייתכן שהתמודדות נכונה עם אתגרים אלה תדרוש לפתח כלי מנהיגות חדשים בעלי דגשים שונים. התהליך שסקרנו במאמר זה, ושאותו אנחנו מבצעים הלכה למעשה במרכז ההובלה, יכול לשמש מודל לתהליכים דומים שיבוצעו ביחידות אחרות בצה"ל – הן לוחמות והן תומכות לחימה.

מקורות

- תומס ק' אדאמס, "המהפכה הצבאית האמיתית", 2000. (מתוך: *Parametrs*, autumn 2000, pp. 54-65)
- אבוליו ב', "הטווח המלא של המנהיגות – בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון", בתוך: **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**, ההוצאה לאור, משרד הביטחון, 1999, עמ' 65-92
- זכאי א', "מנהיגות ומצוינות", בתוך: **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**, הוצאה לאור, משרד הביטחון, 1991, עמ' 165-198
- פופר מ', **על מנהלים כמנהיגים**, הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1994
- פופר מ' **מנהיגות כריזמטית ואבדן הזהות העצמית**, הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1998
- **סדנת מנהיגות לקורס קציני תחזוקה בסיסי**, ביסל"מ, המכון להכשרת סגלים, דצמבר 1991

המודל שעיצבנו משקף את התרבות של מרכז ההובלה ומחייב את המפקד לסגל לעצמו מאפיינים שיאפשרו לו להתמודד עם תרבות זו

