



הכשרה למנהיגות זוטרה



את סדרות המנהיגות בבתי-הספר להכשרת מפקדים זוטרים יש לבטל - בראש ובראשונה משום שהן מקנות את התחושה השגויה שפיתוח מנהיגות הוא עניינם הבלעדי של גורמים חיצוניים ולא של מפקדי החיילים המיועדים לפיקוד

קצין שריון



בכל חיל ובכל רמה יש צורך במנהיגות מסוג שונה. המנהיגות שנדרש להפגין מפקד טנק אינה זהה למנהיגות הנדרשת ממפקד גדוד טנקים, ולעומת זאת ממפקד האוגדה מצפים לסוג שלישי של מנהיגות.

יחד עם זאת ברור שקיים בסיס כלשהו המשותף לכל המנהיגים, וברמה שבה אנו דנים - רמת

אל"ם עופר אופיר

הקדמה

אחת ההגדרות המקובלות למנהיגות היא "צירוף התכונות, הכישורים והיכולות, היוצרים את היכולת להפעיל סמכות והשפעה ולהניע אנשים - המונהגים - לעשות כרצון המנהיג, וזאת גם בתנאים של אי-ודאות ושל סיכון".¹

טבלה מס' 1: תהליך למידת המנהיגות על פני מסלול השירות של המפקד

מרכיב	מסלול טירונות-צמ"פ	קמ"ט עד מנהיגות	מנהיגות	קמ"ט אחרי מנהיגות	תפקוד כמפקד
התנסות	-	+	(סימולציה)	+	+
המחשה	+	+	(סימולציה)	+	+
עיון ודיון	-	+	+	+	+
המשגה והכללה	-	+	+	+	+
יישום	-	-	-	-	+

המפקד הזוטר - יש למקד את לימודי המנהיגות ברובד הבסיסי ביותר. ברובד זה נמצא את מקורות הכוח של המנהיג, שמיכה ופופר מונה ארבעה מהם:²

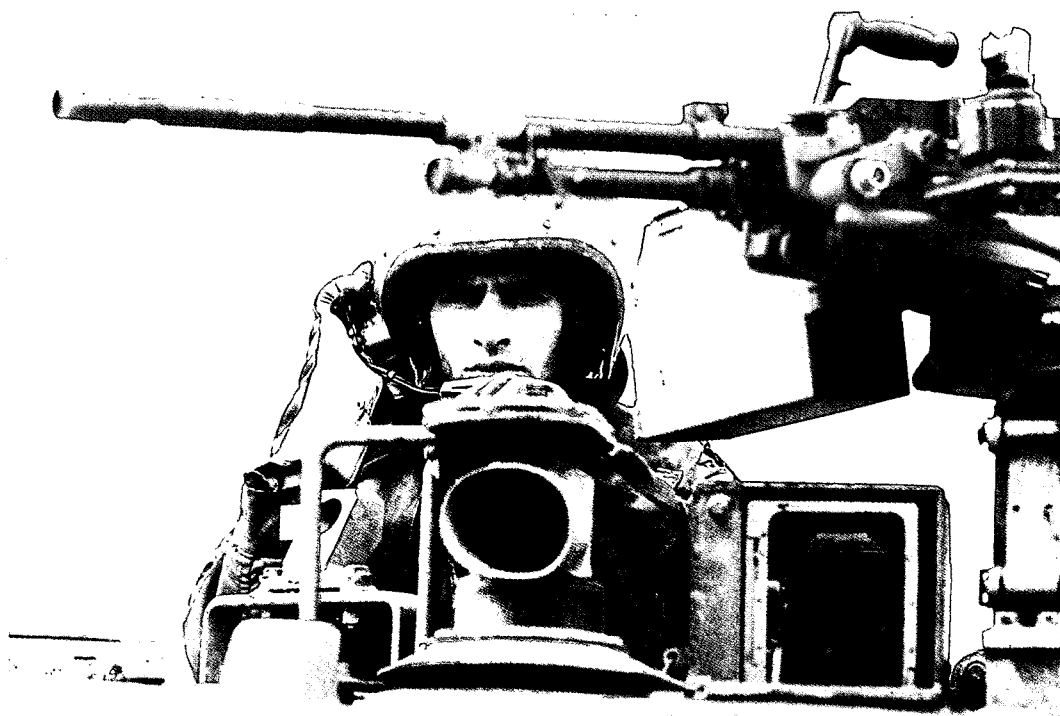
- סמכות פורמלית.
- מקצועיות.
- כישורים בין-אישיים.
- הזדהות.

הכשרת המנהיג חייבת איפוא להתמקד בכל ארבעת המקורות האלה, ולכן שוגים, לדעתי, "אנשי המקצוע" בתחום המנהיגות, הנהוגים כיום להפריד בין המקצועיות לבין המרכיבים הפסיכולוגיים

- כישורים בין-אישיים והזדהות. גם ההתעלמות מהסמכות הפורמלית כמקור לגיטימי למנהיגות היא טעות - בעיקר ברמות של הפיקוד הזוטר. הסיבה: אסור לנו להניח שתהליך המיון הצה"לי לאיתור האוכלוסייה בעלת כישורי הפיקוד הוא מושלם, ובהחלט ייתכן שמפקדים זוטרים יזדקקו להפעלת הסמכות הפורמלית כדי להניע פקודים לעשות כרצונם. לכן תהליך ההכשרה למנהיגות צריך - בין היתר - לתת להם כלים כיצד לעשות שימוש נכון בסמכות זו ולהימנע מהגישה האומרת כי "אנשים המונעים אך ורק מכוח הסמכות הפורמלית - דרגה או פקודה שרירותית - אינם מונעים על-ידי מנהיגות, אלא על-ידי היפוכה".³

הסמכות הפורמלית היא מעין רשת ביטחון, החיונית דווקא למפקד הזוטר, שהפערים בינו לבין פקודיו בכל הנוגע להפרשי גיל ולניסיון הם מצומצמים למדי.

לכן יש לראות כבעייתית את הנחת היסוד של אחדים מאלה, הרואים את עצמם אמונים על פיתוחה של המנהיגות בצה"ל, ולפיה ההיבט הפורמלי של המנהיגות אינו חשוב. גישה זו מצביעה, לדעתי, על ניתוק מהמציאות, והיא טיעון נוסף במסכת טיעוניי - אם כי לא הראשי שבהם - בדבר הנוקים שגורם לדעתי בית-הספר לפיתוח מנהיגות. העובדה שיש לצה"ל בית-ספר לפיתוח מנהיגות מצביעה על כך שהצבא תופס את המנהיגות כמקצוע שניתן להנחילו למפקדים באמצעות לימוד. האמת היא, שמנהיגות היא אחת התופעות האנושיות המעורפלות ביותר, שקשה מאוד להסבירן, לא כל שכן ללמדן. אף-על-פי-כן מקובל לטעון שניתן להורות מנהיגות, אם כי בשונה ממרבית המקצועות, התלמידים הלומדים מנהיגות חייבים להיות





טבלה מס' 2: תוכנית לימודי המנהיגות בחתך של מרכיבי הלמידה			
ה מ ר כ י ב י ם			
התנסות	המחשה	עיון ודיון	המשגה
ביצוע תפקיד פיקודי	התנהגות מפקדים	שיעורים בקורס ניתוחי אירוע בקורס	ניתוחי אירוע בקורס
סימולציה בסדרה	התנהגות מתרגל בסדרה התנהגות מתרגל בקורס	דיונים בסדרה	דיונים בסדרה

בעלי שתי תכונות מקדמיות ייחודיות:
1. הם צריכים להיות בעלי תכונות בסיסיות הדרושות למנהיג - תכונות שמערכת המיון הצה"לית אמורה לאתר.
2. הם צריכים לרצות להיות מנהיגים.⁴

ההכשרה למנהיגות בקורס מפקדי טנקים

תוכנית ההכשרה למנהיגות בקורס מפקדי טנקים כוללת שלושה מרכיבים עיקריים: מיומנויות יסוד, סדרת מנהיגות ושיעורים בנושאי שיגרה. במסגרת מיומנויות היסוד מקבלים החניכים שיעורים המתייחסים לנושאים הבאים:

- התפקידים התורניים שעושה החניך בקורס ושמהווים סימולציה למה שיעשה כמט"ק.
- תהליכי העבודה בתוך סגל.
- "מקורות הכוח".
- ארגון וניהול, תוך שימת דגש על העקרונות הבסיסיים לתכנון לוח זמנים ולהתמודדות עם מצבים של אי-ודאות.
- סגולות המפקד.

ביותר מתרחש במהלך תפקודו של החייל (או הקצין) כמפקד. עובדה זו אינה מובנת מאליה, ולכן יש להדגישה פעם נוספת: תהליך בנייתו של מפקד אינה מסתיימת בשלב ההכשרה הפורמלי, אלא נמשכת לכל אורך שירותו כמפקד. רק מודעות של מפקדים לעובדה זו תדרבן אותם לחנוך בצורה נכונה, מלאה ועקבית את פקודיהם הפועלים כמפקדים זוטרים יותר.

טירונות-צמ"פ

מבחינת לימודי המנהיגות אין לפרקים אלה שום תפקיד בהכשרתו של המפקד, וגם אין זה ייעודם. ההמחשה היא תוצר לוואי של עבודת המפקדים, ואם זו נעשית כהלכה, יכול החייל להפנים את שראו עיניו וליישם את לקחיו בשלבים מאוחרים יותר - כאשר הוא נמצא בקורסים פיקודיים או כשהוא כבר מפקד. במילים אחרות: המפקד עשוי לחקות את מפקדיו משלב הטירונות והצמ"פ.

סדרת המנהיגות נערכת במסגרת בית-הספר לפיתוח מנהיגות ומועברת על-ידי מפקדים בקבוצות דיון עם החניכים. בקבוצות אלה דנים שוב בנושאי מנהיגות שונים, כגון המעבר מסטטוס של חייל לסטטוס של מפקד, דמות המפקד, יחסי מפקדים עם חייליהם וכו'. נוסף על כל אלה מתנסים החניכים בתפקידי פיקוד שונים.

קורס מפקדי טנקים (קמ"ט)

טבלה 2 מציגה את הפעילויות השונות הנעשות במסגרת תוכנית המנהיגות של קורס מפקדי הטנקים.
טבלה 2 ממחישה שלאורך כל הקורס לומד החניך לפקד ולהנהיג, וסדרת המנהיגות אינה מוסיפה מרכיב משמעותי מעבר למה שניתן לו בלאו הכי בתכני הקורס.

דיון

תוכנית הלימודים שהוצגה לעיל היא לכאורה הגיונית וקונסטרוקטיבית. היא מבוססת על כל העקרונות המוכרים של הלמידה הנכונה - התנסות, עיון, ניתוח, המשגה, הכללה ויישום - תוך שילוב מושכל של ניסיון מפקדים ושל ייעוץ מומחים.

תפקוד כמפקד

תהליך הלמידה הטוב ביותר והנכון ביותר מתרחש, לדעתי, תוך כדי תפקודם של החייל או של הקצין הזוטר כמפקדים, שכן רק אז מושג מעגל הלמידה השלם. אולם למידה זאת מותנית בכך שמפקדיו של המפקד הזוטר יבינו את התפקיד שעליהם למלא בפיתוח מנהיגותם של הכפופים להם.

תהליך בנייתו של מפקד

אינה מסתיימת בשלב ההכשרה הפורמלי, אלא נמשכת לכל אורך שירותו כמפקד

אולם ניתוח קפדני של מסלול לימודי המנהיגות שעובר המפקד מיום גיוסו ועד למועד שחרורו מגלה שתוכנית הלימודים הפורמלית יעילה פחות מההתנסות המעשית של המפקד ביחידות שבהן הוא משרת.

טענה זו ניתן להוכיח באמצעות טבלה מס' 1, המציגה את המרכיבים השונים של לימודי המנהיגות ואת מידת הימצאותם בשלבים השונים של הכשרת המפקד.

מטבלה 1 ניתן לראות שהתהליך המלא והחשוב

כך ההיבט של המקצועיות תופס מקום חשוב יותר. לא יימצא שום קצין שריון שיטען כי מט"ק יכול להיות מנהיג טוב ומצליח, שצוותו פועל תמיד בהתאם לרצונו, גם אם אין הוא סמכות מקצועית עבור אנשיו. זאת משום שעיקר פעילותו של המט"ק היא בתחום המקצועי הטכני.

מהניסיון אנו יודעים, שמט"ק בעל ידע מקצועי רב, שמתקשה ליצור קשר טוב עם אנשיו, יצליח יותר בתפקידו ממט"ק שיוצר קשרים מצוינים עם חייליו, אך מפגין חולשה בתחום המקצועי. כל עוד לא תובן נקודה זו, תמשיך המערכת להאזין לדבריהם של יועצים ארגוניים, כי יש לשים דגש על ההכשרה למנהיגות - גם על חשבון ההכשרה המקצועית.

2. מקור הכוח הפורמלי של המנהיג הוא לגיטימי.

3. יש לעסוק גם בבניית המוטיבציה של המפקד. קודם לכן נטען כי מי שרוצה להנהיג אנשים חייב להיות בעל פוטנציאל מנהיגותי ובעל מוטיבציה להנהיג, אך גם בכך אין די. המערכת חייבת לדרוש שהמוטיבציה תהיה כפופה לערכים של צה"ל, כפי שמנוסחים בקוד האתי שלו. הסיבה: לא פעם אנו נתקלים במנהיגים מצוינים בחברות בעלות ערכים שליליים, דוגמת מנהיגים של העולם התחתון. לא זה סוג המנהיגות שבו מעוניין הצבא.

באשר לסדרות המנהיגות - בבסיס קיומן עומדת ההנחה שבתי-הספר למפקדים עוסקים בעיקר בצד המקצועי, ולכן לא ניתן במסגרתם להקדיש די לפיתוח המנהיגות. מסיבה זאת יש להציב "כלבי שמירה" בדמות יועצי מנהיגות, שתפקידם לוודא שפיתוח המנהיגות אינו מוזנח באותם בתי-ספר. וכך מצדיק פופר את קיומן של סדרות המנהיגות:

הצורך המערכתי בקיומה של מערכת מקצועית, המתמחה בפיתוח מנהיגות, נעוץ בסיבות הבאות:

א. בתי-הספר לפיקוד מרכזים את מאמצייהם בהכשרת הצד המקצועי בנסיבות הקיימות של לוח זמנים אינטנסיבי, טכנולוגיות מתקדמות, לחץ זמן הנפגע לעיתים בגלל פעילויות מבצעיות לא צפויות. כל אלה גורמים להתקיימותו של לחץ מתמיד להתמקד רק בצד המקצועי... עצם קיומו של מוסד

האחראי לנושא, שתפקידו לקדם ולדחוף את הנושא שניתן לו מנדט לקיימו במערכת, יוצר הבניה ומיסוד, שאינם מאפשרים לנושא להיטשטש... מתרחשות התפתחויות בתחום המתודולוגי הטהור, בתחום הדידקטי, בתיאוריה של המנהיגות ובמודלים של למידה. יש צורך מובן להתעדכן גם בתחומים אלה כדי לשפר את רמת פיתוח המנהיגות... ב. תפקידי הפיקוד וההכשרה והחונכות בבתי-הספר לפיקוד מאוישים על-ידי מפקדים המתחלפים תוך פרקי זמן קצרים יחסית... אנשי בית-הספר לפיתוח מנהיגות, הנמצאים שם תקופות ארוכות, מהווים את הזיכרון



עקרונות יסוד בהוראת המנהיגות

שתי מסקנות עולות, לדעתי, מהצגת הדברים עד כה:

1. אין להפריד בין מקורות הכוח השונים של המנהיג בעת הכשרתו למנהיגות.
2. כל סדרות המנהיגות מיותרות. ממסקנות אלה נגזרות מספר מסקנות משנה:

1. מרכיב המקצועיות הינו חיוני ביותר למנהיגות. ככל שהמרחק בין המנהיג למונהג קצר יותר, ככל שיש פחות מתווכים ביניהם,

ככל שהמרחק

בין המנהיג למונהג קצר יותר, ככל שיש פחות מתווכים ביניהם, כך ההיבט של המקצועיות תופס מקום חשוב יותר



חדשים בתחום של פיקוד על אנשים והובלתם. הואיל ותהליך ההכשרה למנהיגות הוא ארוך מאוד, ונמשך, למעשה, כל עוד המפקד מכהן בתפקידי פיקוד, הרי מובן שסדרת

הארגוני בנושא של פיתוח המנהיגות...⁵

ההצדקה הזאת לקיומם של בית-הספר לפיתוח המנהיגות ולסדרות המנהיגות הנערכות במסגרתו ממחישה למעשה את הנזק הגדול שהם גורמים. ההפרדה הזאת בין אחריות המפקדים לבין אחריות היועצים נוגדת את עקרון אחדות האחריות של המדריכים בבתי-הספר לפיקוד על ההכשרה הכוללת של המפקדים. היא נותנת לגיטימציה - במודע או שלא במודע - לדחות את העיסוק במנהיגות על מרכיביה השונים, הן המקצועיים והן הפסיכולוגיים, לסדרת המנהיגות.

על פי אותה גישה מוזרה, המוציאה מאחריותם של בתי-הספר לפיקוד את שמירת הזיכרון הארגוני, יש צורך להקים מערכות עזר נוספות לשמירת הזיכרון הארגוני, ולא רק בתחום של פיתוח המנהיגות.

אינני מכיר שום מחקר שבדק לאורך זמן את תועלתן של סדרות המנהיגות. להערכתי, אם ייעשה מחקר כזה - שמצריך הפגנת אומץ-לב מצידו של בית-הספר למנהיגות - נגלה שהסדרות האלה הן נטולות השפעה וחסרות כל ערך.

מעבודות שנעשו בבית-הספר למנהיגות עולה שהחניכים מביעים שביעות רצון מהלימודים בסדרות. הבעיה היא שביעות רצון זאת נמדדה תוך כדי סדרת המנהיגות או עם סיומה ולא במבט לאחור, הכולל התנסות אישית בתפקידי פיקוד. יתר על כן, הנתונים לא נבדקו מול קבוצות ביקורת או באמצעות גורמי ייחוס, כגון מפקדים המקבלים תחת פיקודם מפקדים שעברו סדרת מנהיגות ומפקדים שלא עברו סדרה זאת.

אני מניח שהשאלה ששואל את עצמו מפקד, כאשר הוא נתקל בדילמה פיקודית כלשהי, אינה "מה אמרו בסדרת המנהיגות על הבעיה הזאת?" אלא "מה היה עושה במקרה כזה מפקד X, שאותו אני מעריך מאוד".

אינני מכיר שום מחקר שבדק לאורך זמן את תועלתן של סדרות המנהיגות. להערכתי, אם ייעשה מחקר כזה - נגלה שהסדרות האלה הן נטולות השפעה וחסרות כל ערך

סדרת המנהיגות יוצרת מעגלי למידה ארוכים, אולם הלמידה הנכונה של מנהיגות היא במעגלים קצרים, המחייבים קשר הדוק ומהיר בין ההתנסות ובין הדין, ההכללה והיישום. מכאן שמעגל המתחיל בסדרה, אך אינו נסגר מיידית, אינו אפקטיבי. וישנה מגרעת חמורה נוספת לסדרה: כל מעגל למידה צריך להיות קשור לאירוע ספציפי, ואילו בסדרות המנהיגות האירועים הם כמעט תמיד פיקטיביים ולא תמיד מוחשיים.

יתר על כן, מנהיגות אינה מקצוע הנרכש בלמידה חד-פעמית, אלא בלמידה רצופה, הנמשכת כל עוד הקצין ממלא תפקידי פיקוד. גם מפקדים ותיקים מאוד לומדים כל הזמן דברים



המנהיגות היא פרק קצר מאוד ושולי בכל אותו תהליך הכשרה. עובדה זו עולה בבירור גם מהטבלאות שהוצגו לעיל, ואשר מנתחות את תהליך ההכשרה למנהיגות על-פי מודל הלמידה.

סדרת המנהיגות מזיקה להכשרה למנהיגות בכך שהיא מבזבזת זמן יקר ומפרידה באופן מלאכותי בין ההכשרה למנהיגות לבין ההכשרה לפיקוד

מבית הספר למנהיגות, טענתי היא חד-משמעית: את בית הספר הזה צריך לסגור. לדעתי, צריכים יועצים לפיתוח מנהיגות לעסוק רק במחקר. עליהם לבחון בעיות פיקודיות הקיימות ברמות השונות של הצבא, ועליהם לנתח תופעות שונות מההיבט הפיקודי. אבל אל להם להתיימר ולחשוב שיועץ ארגוני, שהרקע שלו הוא אקדמי, יכול ליעץ למפקד מנוסה איך לפקד. אפילו בנושא של פיתוח

המנהיגות אין ביכולתם לתרום לו באופן משמעותי.

סיכום

לסדרת המנהיגות אין שום ערך מוסף, משום שהיא אינה מקנה ידע או מיומנויות שאינם נרכשים בשלבים אחרים של ההכשרה למנהיגות - הכשרה שמתחילה מיום גיוסו של המפקד לצה"ל ומסתיימת רק עם פרישתו מהשירות.

יתר על כן, סדרת המנהיגות מזיקה להכשרה למנהיגות בכך שהיא מבזבזת זמן יקר ומפרידה באופן מלאכותי בין ההכשרה למנהיגות לבין ההכשרה לפיקוד.

יש צורך לבחון מחדש את אופן ההכשרה למנהיגות תוך הצבת מרכז הכובד אצל המפקדים עצמם. בחינה זאת צריכה להיות מנותקת ממחויבות כלשהי לארגון זה או אחר.

הערות

1. אביהו רוני, "המנהיג ואנשיו", מתוך **על המנהיגות** בעריכת מיכה פופר ואביהו רוני.
2. מיכה פופר, "פיתוח מנהיגות בצה"ל", מתוך **על המנהיגות**, עמ' 217.
3. **שם**, עמ' 217.
4. מיכה פופר, "לקראת תיאוריה של פיתוח מנהיגות", מתוך **על המנהיגות**, עמ' 185.
5. מיכה פופר, "פיתוח מנהיגות בצה"ל", **שם**, עמ' 229.

כמו בתחומים רבים אחרים - גם במקרה זה ההשקעה בשולי גבוהה הרבה יותר מהתועלת השולית הצומחת ממנה, ולכן אינה כדאית. נזק נוסף נגרם מהסדרה בשל הזמן שהיא גוזלת, ושניתן היה לנצלו בצורה הרבה יותר טובה. את הזמן שמקדישים לניתוח תהליכים מנהיגותיים מן הראוי היה להקדיש

לבניית התנאים ההכרחיים לקיומה של מנהיגות: ערכים ומקצועיות.

מעבר לניצול הלא נכון של הזמן גורמת הסדרה נזק גם בכך שהיא יוצרת אצל המפקדים את התחושה - גם אם באופן בלתי מודע - שענייני המנהיגות יטופלו באותה מסגרת זמן ייחודית. כך ניתנת לגיטימציה שלא לבצע תהליכי למידה נכונים לכל אורכו של קורס המפקדים.

תומכיה של סדרת המנהיגות טוענים שביכולתה ליצור לחניך "זהות פיקודית" באמצעות "תהליך רגשי", שהוא עובר במהלך הסדרה. דרישותיו מהמפקד הזוטר הן רבות. אנו מצפים שהוא יהיה מקצועי, ממושמע, אחראי, לויאלי, שייתן דוגמה אישית, שיהיה דבק במשימותיו ומעל לכלול - שיהיה אמין. זוהי "הזהות הפיקודית" שאנו מצפים שתהיה למפקד הזוטר, וזו יומרות חסרת כיסוי לטעון שניתן להשיגה בסדרה כזאת או אחרת. המערכת הצה"לית צריכה להציג בפני המפקד הצעיר מרשם למכלול ההתנהגויות הנדרשות ממנו במצבי פיקוד שונים. מרשם זה צריך להתגבש תוך כדי התבוננות של המפקד הזוטר במפקדיו שלו. מצפים מהמפקד הזוטר שידע להשליך הצידה את ההתנהגויות הפסולות שמצא אצל מפקדיו ולאמץ לעצמו רק את התנהגויותיהם החיוביות.

יבואו מצדדי הסדנאות ויאמרו: "מצוין, לידינו אתה משחק בדברך. בסדנא נעשה את פעולת הברירה בין התנהגות פיקודית נכונה לבין התנהגות פיקודית שאינה נכונה - תוך עשיית שימוש ברשמי החניכים ממפקדיהם עד מועד הסדרה".

לטענה זו אין כל אחיזה במציאות ומצביעה על ניתוק מדאיג בין אנשי המקצוע לבין חיי החיילים ביום-יום. הסיבה: תהליך ברירה זה נעשה כל הזמן תוך כדי התבוננות החיילים במפקדיהם. די אם אחת לשבוע - במהלך הקורס הפיקודי - ייערכו ניתוחי אירוע כדי לסייע לתהליך הברירה. די שבסיום תרגיל צוות יועלו גם לקחים בתחום המנהיגות, כגון האופן שבו הוכן הטנק, רמת המשמעת תוך כדי מסלול הצוות וכיו, כדי שתתרחש למידה יעילה של מנהיגות.

אין שום מקום להשוואה בין היעילות של שילוב לקחים פיקודיים תוך כדי קורס לבין יעילותם של סימולציות המנותקות מהמציאות ושל דיונים אקדמיים, הנערכים במהלך סדרת מנהיגות על חוף ימה של נתניה.

כמי שפיקד על קורס פיקודי מרכזי בחיל השריון וקיבל שירותים

