

מנהיגות מתגמלת בבא"ח 35 ככלי לשיפור האפקטיביות האישית והארגונית

הכשרת טירוני צנחנים לפי העיקרון החינוכי שממעיטים להעניש על התנהגויות שליליות ומרבים לתגמל התנהגויות חיוביות הביאה להישגים גדולים הן בכיצועי היחידות והן בהרגשה ובמוראל של הלוחמים. למרות הישגיה המוכחים נאלצת גישה זו להתמודד עם התנגדויות רבות, וכלל לא ברור אם היא תתרחב לכלל בסיסי הטירוני בצה"ל או אפילו אם תצליח לשרוד בבסיסי הטירוני של הצנחנים

סא"ל איתי וירוב ורס"ן אבי רכטמן

הקדמה

ייעודו של בא"ח 35 הוא להכשיר מסגרות לוחמות למערך המוצנח. לפני כתשעה חודשים החל הבא"ח להתנהל לפי עקרונות המנהיגות המתגמלת, הקובעים כי יש להניע מסגרות ופרטים על-ידי נתינת תגמול חיובי על פעולותיהם הראויות לציון. עקרונות אלה מונהגים בבא"ח זה שלושה מחזורי גיוס, החל ממחזור אוגוסט 99. העיסוק בנושא מקיף את כל מרכיבי הארגון: שש הפלוגות שבאימון היסוד, חמש הפלוגות שבאימון המתקדם וכלל המערכים התומכים בהן. מטרתו המרכזית של המאמר הזה היא להציג את פרויקט המנהיגות המתגמלת בבא"ח באופן תיאורטי ומעשי כדי ליצור בסיס לדיאלוג על הפרויקט עם כל גורם המעוניין בכך.

בבסיסו של פרויקט המנהיגות המתגמלת שלוש הנחות יסוד

מרכזיות:

1. צה"ל ותת-המערכות שבו פועלים במציאות של שינוי מתמיד.
 2. פיתוח ארגוני-מערכתי פועל להשגת שיפור או שינוי איכותי ברמה הכוללת של הארגון.
 3. פרויקט המנהיגות המתגמלת בבא"ח 35 הוא פרויקט פיתוח ארגוני-מערכתי, ולכן עליו להיבחן על-פי עקרונות התפיסה המערכתית.
- הרקע התיאורטי של המאמר מתבסס על תורת המערכות ועל תורת הארגונים, ובכלל זה תהליכי שינוי, תהליכי הסתגלות וחיברות, מנהיגות וארגון לומד. המסמך כולל שלושה חלקים עיקריים: רקע תיאורטי ואבחוני, תיאור של ניהול הפרויקט וניתוחו ודיון מסכם.

רקע תיאורטי ואבחוני

עקרונות מרכזיים בפיתוח הארגוני-מערכתי

הפיתוח הארגוני-מערכתי נשען על ארבעה עקרונות מרכזיים: בחינת הנחות היסוד, ראייה אינטגרטיבית, עיסוק בתהליך המרכזי בארגון וראיית הארגון כלקוח המרכזי של הפרויקט. בפרק זה יפורט כיצד העקרונות האלה באים לידי ביטוי בפרויקט.

רס"ן אבי רכטמן -
היועץ הארגוני
בבא"ח 35

סא"ל איתי וירוב -
מפקד בא"ח 35



בחינת הנחות היסוד. בחינת הקטיגוריות המחשבתיות והנחות היסוד היא שלב הכרחי בכל פרויקט מערכתי. חשיפת הנחות היסוד היא שלב הכרחי ולעיתים כואב במיוחד, בפרט כאשר קיימת סתירה בין הנחות היסוד לבין רמת הערכים המוצהרים והעקרונות של הארגון. הקטיגוריה המחשבתית הראשונה העומדת למבחן היא עמדת הארגון כלפי המצטרפים החדשים לשורותיו. רמת

הערכים המוצהרים כלפי החיילים החדשים היא שאנחנו מצפים לבואם, אוהבים אותם וכו'. דרך מעניינת ללמוד על הנחות היסוד בנושא הזה היא אוסף הביטויים המגוון הקיים ביחס למצטרפים החדשים: "צעיר, פעור, בשר טרי, חוצפן, הלם בקו"ם, חרצף, לח ודביק" וכיוצא באלה. הנחת היסוד בפועל רואה את המצטרף החדש

כגורם המאיים על המסגרת. ואצל אוווק, ויקלנד ופיש (1979) רואים בפער הדורות ובהנחת היסוד הטמונה בו קושי שעמו יש להתמודד. הטענה כי ניתן לגשר על פער הדורות על-ידי "פתרון" כלשהו היא, לטענתם, המגבירה את הקיטוב בין הדורות. "על גבי לוח חימר בבלי, שמעריכים את גילו לפחות ב-3,000 שנה, כתוב: הנוער של היום הוא רקוב עד לשד עצמותיו, הוא רע, חסר אמונה ועצל. לעולם הוא לא יהיה מה שהיה פעם, ולעולם לא יוכל לשמור על תרבותנו" (ואצל אוווק, ויקלנד ופיש, 1979).

הקטיגוריה המחשבתית השנייה העומדת למבחן היא העמדה ביחס לדרך המנהיגות המועדפת. רמת הערכים המוצהרת רואה במפקד מנהיג מעצב, המסוגל להניע את אנשיו מתוך התייחסות אישית, איתגור אינטלקטואלי, השראה וכמודל לחיקוי ולהזהות. בפועל אנו רואים כי המפקדים חסרי הניסיון זועקים לכלים פיקודיים, דהיינו לסמכויות ענישה, מתוך תחושה של איבוד שליטה. הנחת היסוד משאירה איפוא את המנהיגות המעצבת לפלקטים

ולסדנאות בקורסים, בעוד שבשטח מתבססת המנהיגות על יכולות ענישה ועל סמכויות ענישה.

ר א י ה
אינטגרטיבית.
עקרון הראייה האינטגרטיבית עוסק באפשרות להבין את הארגון על מתוך הסתכלות על קשרי הגומלין שבין

רמת הערכים המוצהרים כלפי החיילים החדשים היא שאנחנו מצפים לבואם, אוהבים אותם וכו'. הנחת היסוד בפועל רואה את המצטרף החדש כגורם המאיים על המסגרת

הארגון לבין מערכות אחרות. הממשק העיקרי שאליו מתייחס המאמר הזה הוא הממשק צבא-חברה. הממשק הזה הוא המשמעותי ביותר בבא"ח, מכיוון שהחיילים מגיעים היישר מהמערכת האזרחית לתוך הצבא, ואופן ההתייחסות אליהם ודרך הטיפול בהם נובעים או מושפעים, בין השאר, גם מתהליכים מרכזיים המאפיינים את החברה הישראלית. החברה הזאת עוברת בשנים האחרונות שינוי ביחסה לקשר

החיברות הטבעי והבסיסי ביותר בין הורים לילדיהם. בבסיס השינוי הזה עומדת ההכרה בזכותם של הילדים לגדול בסביבה בטוחה. נושא זה אף זכה לפסיקה משפטית של בית-המשפט העליון, האוסרת על הורים להכות את ילדיהם. העיקרון הזה, שנראה לנו כיום מובן מאליו, סותר את העיקרון

החינוכי המסורתי, הבא לידי ביטוי בפתגם המוכר "חוסך שבטו שונא בנו". למתגייס יש כיום היכרות מצומצמת ביותר עם ענישה, שכן בבתים ובבתי-הספר ממעטים כיום להעניש. לעומת זאת הוא מכיר היטב את התגמול החיובי, שאותו זכה לקבל במסגרות האלה. הדוגמא של הארגונים הטכנולוגיים, הדואגים לתגמול את עובדיהם, מוכרת וידועה לכולם. אף בארגון הכוללני והוטילי ביותר בחברה - בית-הסוהר - אנו עדים למערכת תגמול עניפה, המתגמלת את מי שעומדים בדרישות ומונעת תגמול ממי שאינם עומדים בדרישות. צה"ל, כמערכת הפועלת במציאות של שינוי מתמיד, אימץ גם הוא את העיקרון של הפחתת הענישה, אך לא הקדיש את תשומת הלב הראויה לכלי המרכזי שקיים בחיים האזרחיים: התיגמול החיובי.

העיסוק בתהליך המרכזי. החיברות לצבא בכלל ולצנחנים בפרט הוא תהליך מרכזי ביותר בהכשרת הלוחם והמסגרת הלוחמת. לשלבים הראשונים של תהליך החיברות לצבא יש השפעה גדולה על הנחות היסוד של המתגייס ביחס לארגון

הצבאי. הטרונות נתפסה בעבר כתהליך שבו יש תחילה לשוב את רוחו ואת נפשו של החייל באמצעות צמצום האוטונומיה שלו למינימום האפשרי וענישה מרובה ללא קשר ישיר בהכרח לביצועי החייל. גישה זו השרישה מספר הנחות יסוד כלפי הארגון הצבאי: בצבא אין היגיון, אין טעם להשקיע בצבא, מכיוון שההשקעה אינה



ובחניכה וכן במסמך המפורסם מכולם של מפקדת זרוע היבשה – "המותר והאסור בטיפול בטירון".

המסמך עוסק בעיקרו בזכויות המגיעות לחייל וכן בעונשים שבסמכותו של המפקד להטיל על החייל, אולם תיגמול חיובי מובנה ומחייב אינו מוזכר במסמך.

הסדנאות להכנת המפקדים לא היו שונות מהמשתתף במסמכים והקדישו חלק ניכר מזמנן לסוגיות של ענישה: איך ומתי נטיל עונש, מתי העונש הוא יעיל, מתי העונש משפיל וכו'. נושא השכר נעדר מסדנאות "השכר והעונש" ונותר בדרך כלל רק בכותרת. התומכים בשיטת הענישה יכולים למצוא התאמה בין שלוש רמות הניתוח: הארטיפקטים עוסקים בענישה, האידיאולוגיה מאמינה בענישה כדרך חינוך, והנחת היסוד לגבי החייל היא שמטרתו לפרוץ ולערער על הסמכות. האידיאולוגיה הנפוצה מאמינה בחינוך ובהסברה, אולם בחינת התהליך מראה כי התרבות הצבאית מתמקדת בעיקר בשלילה ובענישה. תחום התיגמול החיובי, לעומת זאת, נשאר מוזנח במידה רבה, והוא נתפס כתורם בלבד, אך לא הכרחי. התיגמול החיובי אינו מעוגן בפקודות מחייבות, ומכאן שלא מתקיימת עליו בקרה כלשהי, והוא ניתן לעיתים רחוקות, בצורה לא סדירה ולמספר מועט של אנשים. הבדיחה על שיטת "המקל והגזר" בצבא, הגורסת ש"המקל הוא גדול לעומת הגזר שהוא גמדי", ממחישה את תמונת המצב. פירוש שונה לפתגם מדבר על כך שהמקל משמעו להקל, ואילו הגזר משמעו להקשות, מלשון גזירה, ולפיכך על-פי הפירוש הזה מקדים הפתגם את

רמת הערכים המוצהרת רואה במפקד מנהיג מעצב, המסוגל להניע את אנשיו מתוך התייחסות אישית, איתגור אינטלקטואלי, השראה וכמודל לחיקוי ולהזדהות. בפועל אנו רואים כי המפקדים חסרי הניסיון זועקים לכלים פיקודיים, דהיינו לסמכויות ענישה, מתוך תחושה של איבוד שליטה

ההקלה לגזירה.

למידה ארגונית. גישת הלמידה הארגונית תפסה מקום מרכזי בתודעתם של מנהלים, של מפקדים ושל יועצים ארגוניים החל מ-1990, בעקבות פרסום הספר "הארגון הלומד" מאת פיטר סנג'י. העיסוק בלמידה הארגונית לא החל בשנות ה-90, אך הוא הפך לרלוונטי יותר, ככל שקצב השינויים בסביבה הלך וגבר. הגישה מורכבת ממספר עקרונות: חשיבה מערכתית, מחויבות אישית, מודלים מנטליים, יצירת חזון משותף ולמידה של קבוצה. מטרת הפרק הנוכחי היא לבחון את עמדתה של הגישה הזאת לנושא המנהיגות בכלל ולנושא השכר והעונש בפרט ולבדוק כיצד היא מיושמת בשטח.

פופר וליפשיץ (2000) טוענים כי למנהיגים תפקיד משולש בכל הקשור ללמידה הארגונית. ראשית, על המנהיג להציב את הלמידה הארגונית כנושא מרכזי בעזרת מנגנוני הזקרה ותיגמול, המעבירים מסר ארגוני ברור ובהיר. התפקיד השני הוא יצירת מנגנוני למידה שונים בארגון, דוגמת

זוכה להערכה, אין חשיבות לאופי הביצוע, מכיוון שהענישה היא חלק בלתי נפרד מהתכנים של הטירונות וכו'. התהליך שמתקיים כבר עשרות שנים הינו צמצום הענישה, הגברת הלימוד ודאגה לרווחת המתגייס. פרויקט התיגמול החיובי מאפשר לפתח מגוון רחב ופוזיטיבי של דרכים להכשרת החייל למערכת הצבאית לפי עקרון הראייה האינטגרטיבית. **ראיית הארגון כלקוח.** היבט זה בא לידי ביטוי בכך שפרויקט המנהיגות המתגמלת בבא"ח 35 מחויב לאפקטיביות הארגונית. מבחנה של גישת המנהיגות המתגמלת, העומדת בבסיס הפרויקט, היא ביכולתה עם תום התהליך להעביר ליחידות המבצעיות מסגרות לוחמות טובות יותר מבעבר. קיימת הנחת יסוד נפוצה, הרואה בכל תהליך חיובי כלפי החייל פגיעה אוטומטית ביכולת להכשיר אותו לקרב. לעומת זאת, הנחת היסוד של הפרויקט הינה שהתהליכים של תיגמול החייל והמסגרת ושל הכשרת המסגרת ללחימה אינם נוגדים אלה את אלה משלימים אלה את אלה. הארגון ימשיך להיבחן על-פי יכולתו להכשיר את המסגרות הלוחמות בהתאם למשתנים השונים המשפיעים על ביצוע קרבי יעיל:

מוראל, מנהיגות, רוח לחימה, לכידות קבוצתית, מידע וכשירות. היבט נוסף של ראיית הארגון כלקוח הינו הרצון שהמנהיגות המתגמלת תמוסד ותוטמע בצורה כזאת שתהפוך לחלק מובנה ממדיניות ההכשרה בארגון וכלי מובנה בתרמילם של המפקדים.

אבחון ארגוני מערכתי – תחומי ידע מערכתיים

בפרק זה ייעשה ניסיון לאבחון ארגוני מערכתי של הנחת היסוד הקיימת בארגון לגבי סוג המנהיגות המועדפת. האבחון יתבצע על-פי שלושה תחומי ידע מרכזיים: תרבות ארגונית, למידה ארגונית ופיתוח מנהיגות.

תרבות ארגונית. שיין (1985) מדבר על תרבות הארגון כמבנה היררכי בן שלוש רמות ניתוח: רמת ההתנהגות או הארטיפקטים, רמת הערכים והאידיאולוגיה ורמת הנחות היסוד. כאשר אנו בוחנים על-פי הרמה הראשונה, הניתנת לתצפית ולמדידה, את היחס בין התיגמול החיובי לתיגמול השלילי, אנו מגלים תופעה קבועה: במסמכים שונים, המיועדים להכין את המפקדים לקראת פתיחתו של אימון היסוד, מצוין השכר ככלי חשוב ותורם ביותר, ובכל זאת זוכה הנושא רק למספר שורות מצומצם. לנושא הענישה, לעומת זאת, מוקדשים עמודים רבים. את התופעה ניתן לראות בחוברת של בית הספר למנהיגות, "בניית סגל חוברת למ"פ", המחולקת למ"פ בתחילת דרכו; בערכה של בית הספר הצבאי להדרכה, "מיומנויות הוראת הדרכה", העוסקת בהדרכה



תחקירים, צוותי למידה, צוותי שיפור וכיו"ב. תפקיד שלישי הוא קיום "תנאים של אמון", אשר יוצרים ומאפשרים אווירה של ביטחון פסיכולוגי.

סנג' מתייחס

בספרו לנושא הסלחנות כלפי טעויות כאל מרכיב חשוב בבניית הביטחון הפסיכולוגי, המחזק את ההתנהגויות הנדרשות לקיום הלמידה הארגונית. "ארגונים לומדים נוהגים בסלחנות, מפני שעצם עשיית השגיאה היא עונש חמור דיו" (סנג', 1998). סלחנות פירושה סלחנות אמיתית, הכוללת תיקון מערכת היחסים שנפגעה עקב השגיאה ולא הבלגה והשארת תחושות אשם אצל מבצע הטעות.

אימוץ של תרבות "הארגון הלומד" הפך לאופנה נפוצה ביחידות צה"ל – בעיקר בתחום של יצירת מנגנוני הלמידה. יצירת מנגנונים הינה יכולת מוכחת של מנהלים ושל מפקדים, אולם ללא התייחסות לשני העקרונות האחרים יש חשש שמנגנוני הלמידה יהפכו לריטואל, דהיינו לעוד מאותו הדבר.

קיים קושי פסיכולוגי ביישומם של עקרונות התיגמול והסלחנות. נרדי (1992) טוען כי הנתינה, דהיינו התיגמול החיובי, נתפסת כיכולת נשית, ולכן השימוש בה על-ידי גבר מאיים על היכולות הגבריות שלו, כגון

תוקפנות ושליטה. נרדי צופה לעתיד שבו היכולות הנשיות והגבריות ישתלבו, ובכך יאפשרו מרחב גדול יותר של יכולות. הסלחנות היא, למעשה, צידו השני של אותו המטבע. הסליחה האמיתית מבטאת מצב של תגובה ושל התייחסות לטעות יחד עם ויתור על עונש, ולכן גם בה יש משום תיגמול ונתינה. לסיכום, אנו רואים שעקרונות "הארגון הלומד" מבחינה מנהיגותית מבוססים על תיגמול חיובי מחד ועל התייחסות סלחנית וסובלנית לתקלות מאידך.

פיתוח המנהיגות. הרקע התיאורטי במאמר הזה לדיון בשאלת המנהיגות הדרושה למפקד בתחילת דרכו מבוסס על מודל "הטווח המלא של המנהיגות". המודל מפורט באופן מלא על-ידי ברוס אבוליו בספר "מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה" (גונן זכאי 1999). על-פי המודל הזה, המנהיגות המעצבת היא המנהיגות בצורתה הגבוהה והמשמעותית ביותר. אחריה בסדר יורד באות מנהיגות התיגמול הבונה, מנהיגות מתקנת אקטיבית, מנהיגות מתקנת פסיבית ומנהיגות של "שב ואל תעשה". ההכשרה בקורסי הפיקוד בצה"ל מתמקדת במנהיגות המעצבת, ומכאן שהיא מזניחה את מנהיגות התיגמול הבונה, שהיא הבאה בתור

במדרג.

אין חילוקי דעות על כך שהמנהיגות המעצבת היא המגדלור שאליו יש לשאוף, אולם ההתמקדות אך ורק בה יוצרת מצב של אתגר לימודי מתסכל. המ"כ שסיים זה עתה את קורס המ"כים או המ"מ שסיים זה עתה

את קורס הקצינים עומדים למעשה ללא ניסיון מעשי מול מושגיה הבסיסיים של המנהיגות המעצבת: התייחסות אינדיווידואלית, איתגור אינטלקטואלי, הנעה השראתית ומודל לחיקוי ולהזדהות. מושגים מורכבים אלה בשילוב ציטטות מרשימות של גנרלים ידועי שם העוסקות במנהיגות מובילים את המפקד הצעיר למסקנה הבלתי נמנעת שהמנהיגות המעצבת מיועדת ליחיד סגולה, ומכאן קצרה הדרך לבחירה בשיטת פיקוד המתבססת על מנהיגות מתקנת אקטיבית.

נשאלת השאלה, מדוע אין ניסיון ללמד בצורה מובנת את שיטת התיגמול הבונה, אשר נמצאת במקום השני בדירוג.

הטענה המרכזית נגד שיטת התיגמול הבונה הינה שהיא גורמת לשתף פעולה רק על בסיס של שיקולי כדאיות. אחת מטענות המאמר הזה היא ששיטת התיגמול הבונה הינה שלב מכין ובונה בהתפתחותו של המפקד לקראת רכישת יכולות של מנהיג מעצב. הצורך

של המפקד לחפש באנשיו את הטוב ואת הראוי לציון מאפשר מצד אחד כלי תיגמול פשוטים וניתנים ללמידה ומצד שני הוא מחזק ומוביל את המפקד ליצירת קשר רגשי חיובי עם פקודיו – קשר שהוא הבסיס למנהיגות המעצבת.

פיתוח המנהיגות פועל בחמישה מישורים: ידע, כלים, תפיסת תפקיד, מודעות והתנסות. הצורך והחובה לתת תיגמול חיובי כשיטת הנעה מרכזית במישור הכלים מאפשרים ומחייבים את המפקדים לבחון את הנחות היסוד שלהם כלפי הכפופים להם וכלפי עצמם. התנגדות מפקדים לתגמול את הכפופים להם חושפת הנחת יסוד אחרת מזו שהם מצהירים עליה, ומכאן נוצר קונפליקט מנהיגותי, אשר מאפשר התפתחות מנהיגותית ואישית. היתרון של השימוש בכלי התנהגותי לחשיפת הפער בין העמדה המוצהרת של המפקדים לבין הנחת היסוד שלהם נעוץ במהירות שבה נחשפת הנחת היסוד כלפי הכפופים, אולם הוא גם דורש מהמפקדים המעבירים את התהליך מסוגלות להכלת ההתנגדות ועבודה עימה מבלי "לחסלה". מחירם של חוסר הרצון ושל חוסר היכולת ליצור את הקונפליקט המנהיגותי הינו פיצול ופער במודעות ברמות שונות – פער היוצר חוסר

הנחת היסוד של הפרויקט הינה שהתהליכים של תיגמול החייל ושל המסגרת והכשרת המסגרת ללחימה אינם נוגדים אלה את אלה אלא משלימים אלה את אלה

התאמה בולט בין הידע ה"תיאורטי" לכאורה ביחס לשימוש בכלים לבין תפיסת התפקיד בשטח.

ניהול פרויקט המנהיגות המתגמלת

פרויקט העוסק בפיתוח ארגוני-מערכתי מצריך שלבי תכנון, ניהול ובקרה וכן הכרה של המכשולים על מנת לממשו. התכנון כולל פיתוח של החזון המערכתי והבנת מהות השינוי בפרויקט. הניהול כולל עיצוב עקרונות, פיתוח כלים והקצאת משאבים לביצוע השינוי. פיתוח כלי בקרה לביצוע הפרויקט כולל קביעת תוצאות מצופות מהפרויקט וכן השוואת תוצאות הארגון בעבר לבין התוצאות שמתקבלות במהלך ביצוע הפרויקט. השלב האחרון הינו פיתוח היכולת לזהות ולהסיר מכשולים והתנגדויות לפרויקט.

החזון המערכתי

החזון הארגוני מתמקד בפיתוח התהליכים והמנגנונים הקשורים להתפתחותו של הארגון. החזון המערכתי של בא"ח 35 בתחום המנהיגות בפרויקט הזה מתמקד בפעולה על-פי עקרונות המנהיגות המתגמלת ככלי לשיפור האפקטיביות האישית והארגונית. על מנת לממש את החזון פועל הבא"ח לאור שתי הנחות יסוד מרכזיות:

ההנחה הראשונה היא שהמשרתים בבא"ח רוצים להצליח בתפקיד שאליו נבחרו. במילים אחרות: המוטיבציות שלהם חיוביות ביסודן, ובניית ההצלחה בדרך של הסתגלות, מדרגיות ותיגמול על העשייה יחזקו את המוטיבציה שלהם ואת השקעתם.

ההנחה השנייה היא שמפקדי בא"ח 35 רואים את המנהיגות, המבוססת על הישגים, על חיזוקים חיוביים ועל שכנוע כדרך שאותה יש ללמוד ושבה יש להשתפר. המפקדים יפעלו על מנת לתגמל את החיובי ואת המצליח על מנת לממש את האחריות הפיקודית שלהם לקידום הפרט והמסגרת.

בד בבד הם יפעלו לצמצם למינימום את השימוש באימונים ובעונשים ככלי הנעה פיקודי. פעולה לאור שתי הנחות היסוד האלה תביא להשגת תוצאות אופטימליות בהגשמת יעדיו של הארגון. הצנחנים, אשר במשך שנים רבות הובילו בביצוע אימונים קשים – אך עם זאת גם בענישה ובטרטורים – מתחייבים על-פי החזון הזה להמשיך להתאמן בדרגות קושי גבוהות, אך עם זאת להניע את פקודיהם באמצעות ציון החיובי והראוי להערכה. מימוש החזון הזה יביא לכך שבתחום המנהיגות ובניית המסגרות הלוחמות תהיה הלימה לרוח הצנחנים, שמיוצגת במשפט "הצנחנים

ייזמו, יובילו, יהוו דוגמה ומופת וינצחו".

מהות השינוי במעבר למנהיגות המתגמלת

מערכות מתאפיינות בשני סוגים של שינויים מרכזיים: הראשון הוא שינוי כמותי-ליניארי, שהינו שינוי מהמעלה הראשונה. השינוי השני הוא איכותי-מערכתי, שהינו שינוי מהמעלה השנייה. שינוי מהמעלה הראשונה גורם למערכת להיות מורכבת יותר ומסובכת יותר, אך בסופו של דבר היא נשארת אותו ה"דבר". לעומת זאת שינוי מהמעלה השנייה גורם למערכת להפוך למשהו אחר. השינוי הראשון מתרחש בתוך מערכת נתונה, אשר היא עצמה אינה משתנית. שינוי מהמעלה השנייה משנה את המערכת עצמה וגם מהווה קפיצת מדרגה מחשבתית, הדורשת שפה, מושגים, הנחות יסוד וכללים שונים (ואצלאוויק, ויקלנד ופיש, 1979).

העיסוק בענישה על צורותיה השונות אילץ את המפקדים להשתמש בה בצורה מושכלת. עם זאת הוא הנציח את העובדה שהענישה היא כלי ההנעה המרכזי של המסגרות ושל הפרטים. השימוש בשכר ככלי ההנעה המרכזי בארגון הוא קפיצה לוגית ולא תהליך המשכי, אשר נובע מהעיסוק בענישה. שינוי זה מחייב את הארגון לפתח שפה חדשה הנובעת מהפרדיגמה. עלינו לצפות לכך שהגילויים המעשיים של השינוי מהמעלה השנייה ייראו חסרי היגיון ופרדוקסליים. דוגמה לכך ניתן למצוא בהחלטה הפיקודית שנתן מפקד פלוגה אשר הפנים את מהות השינוי. קבוצת חיילים איחרה להגיע למפגש הפלוגתי בגבעת התחמושת ביום ראשון. המ"פ בחר להעביר את המסר של עמידה בזמנים על-ידי מתן אפטר קצר בקניון הראל בדרך חזרה לבסיס לחיילים אשר עמדו בזמן. הפנמת השינוי הובילה לכך שרמתה של פלוגה הזאת בכל התחומים לאורך כל המחזור הייתה גבוהה מאוד.

המפגשים בין פרדיגמת העונש לפרדיגמת השכר מבטאים את המציאות הדינמית שבה קיימת כל העת התלבטות ואף התנגשות בין שתי הפרדיגמות הנ"ל.

עקרונות, כלים ומשאבים לביצוע הפרויקט

עקרונות. תהליך השינוי הוא מובנה וארוך. אוכלוסייה גדולה צריכה לקבל תיגמול חיובי מסוגים שונים באופן מובנה כאות הערכה למגוון רחב של התנהגויות. השינוי צריך להתנהל בדגש על התהליך המקביל לאורך ולרוחב, כלומר כל בעל תפקיד בארגון מתוגמל על-ידי הממונים עליו ומתגמל את הכפופים לו. הטמעת התהליך מתבצעת לאור השינוי, דהיינו על-ידי תיגמולים חיוביים.

כלים. הכנות המ"פים ואנשי הסגל משמשות כלי ליצירת

תהליך החיברות לתפיסת המנהיגות המתגמלת. בתוך גרף הפעילות של הארגון, המחולק לכלל בעלי התפקידים, מוטמע גרף התיגמולים. היקף התיגמול החיובי בכל נקודת זמן יכול לפחות רבע מהאוכ' לסייג הנמצאת מעל הנורמה על-פי עקרונות "ההתפלגות



מכשולים והתנגדויות בביצוע הפרויקט

ישנם שלושה מכשולים מרכזיים העלולים להפריע לפרויקט או אף להכשילו:

1. המכשול הראשון הוא תהליכים מקבילים הקיימים מחוץ לבא"ח, שפועלים בניגוד לרוח הפרויקט, ושמקורם

ב"אחרים משמעותיים" לארגון. "אחרים משמעותיים" לבא"ח 35 הם מפקדי הגדודים בחטיבה, מפקדי היחידות בחטיבה, מפקדת החטיבה, מפקדת האוגדה והפיקוד הבכיר, אשר נמצא במגע עם הבא"ח. פעולה של גורמים אלה בניגוד או בחוסר הבנה לפרויקט תקשה מאוד על היכולת לבצעו. הדרך להתגבר על המכשול הזה היא בהסברה נרחבת מחד והצגת תוצאות אפקטיביות ללקוחות הבא"ח השונים מאידך, כלומר הסברה דרך מבחן התוצאה.

2. המכשול השני הוא העובדה שבזמני משבר ישנה נטייה טבעית לחזור לדפוסים הישנים. פעולה בעת מצב משברי בדפוס הישן של ענישה מרובה ללא תיגמול תמחיש, למעשה, שהפרויקט הינו לצורכי ראוה בלבד, בעוד שבפועל, במצב "האמיתי", יש לפעול בדרך הישנה. ליפשיץ ופופר (2000) רואים בביטחון הפסיכולוגי תנאי הכרחי בדרך ליצירת "ארגון לומד", המאפשר לא להסתיר טעויות, אלא להפוך אותן למנוף ללמידה אמיתית, שהיא הניגוד הגמור לאוריינטציה ה"כסת'ח". הדרך המוצעת להתגבר על המכשול הזה במצבי משבר היא בראש ובראשונה לחפש בכל אירוע את המסגרות ואת היחידים אשר פעלו כמצופה ולעסוק בתיגמולם כפעולת התערבות ראשונה ולהשתמש בניסיונם כמנוף ללמידה. לגבי אלה אשר טעו יש לברר עימם את הטעות בדרך סבלנית ולהתייחס אליה גם כן כמנוף ללמידה. ישנם מקרים שבהם הטעות התבצעה בזדון, וקיים צורך להעניש, אולם מקרים אלה הם נדירים ביותר בארגון של מתנדבים. המחשבה כי ניתן למגר תופעה על-ידי ענישה - חריפה ככל שתהיה - אינה עומדת במבחן המציאות פעם אחר פעם.

3. המכשול השלישי הינו ביצוע הפרויקט באופן טכני, ללא הבנת מהותו הכוללת. התיגמול החיובי ככלי הנעה פיקודי מרכזי אינו מכון ליצירת טבלאות תיגמולים, אלא הוא כלי בדרך ליצירת תרבות ארגונית המבוססת על יחסים של אמון הדדי בין האנשים בארגון. פפר (1998) בוחן במאמרו שישה מיתוסים מסוכנים על עיסוק של מנהלים בתחום התיגמול באמצעות שכר במקום לנסות לבצע שינוי

הנורמלית". האוכלוסייה המתוגמלת כוללת את המצטיינים, שהם בעלי הישגים הגבוהים ביותר בתחום העיסוק; את המשתפרים - בהישגיהם, בהתנהגותם או בהשקעתם בהשוואה לתקופה הקודמת; ואת המשקיעים, הכוללים את בעלי התפקידים, שבביצוע תפקידיהם ניכרת השקעת יתר. המסגרות המצטיינות המתוגמלות הן מרמת הכיתה ועד רמת הפלוגה. כמו כן יש לקבוע "תיגמול הוצאה מהמעגל" - תיגמול שמטרתו להוציא בעל תפקיד ממעגל הכישלון ולאפשר לו להצליח.

כלי נוסף הינו פיתוח מגוון גדול של תגמולים. מדובר בתגמולי פרס או "צ'ופארים" כגון ערבי מצטיינים, חופשות, הארכתה של שעת תנאי השירות בכל יום, ימי ספורט, הבעות הערכה וכיוצא באלה. כמו כן ניתן לפתח מגוון של תגמולים מאתגרים, כגון מטווחים בכלי נשק שונים וקבלת תפקידים בעלי עניין בעת תרגילי מסוקים ובמהלך צניחות.

משאבים. המשאב המרכזי הנדרש בפרויקט הינו זמן ומודעות המפקדים. המשאבים הנדרשים לתיגמול נמצאים ממילא ברובם בארגון. הפרויקט, בתהליך טבעי, מפחית את כמות הענישה בארגון ובכך מפנה משאבים, שנדרשו לעיסוק בענישה, לעיסוק בתיגמול החיובי או בתחומים אחרים.

כלי בקרה ומעקב

פרויקט התיגמולים מעצם הגדרתו כפרויקט מערכתי מחייב השגת תוצאות אשר מצביעות על שיפור ועל התקדמות לאורך זמן בכל המבחנים שבא"ח 35 אמור לעמוד בהם, כגון: בוחני רובאי, ביקורות שונות, חוות-דעת של מפקדים בחטיבה על רמת המסגרות שהם מקבלים וכו'. כלי נוסף לבקרה ולמעקב הוא שאלוני המוראל, שממלא כל לוחם במהלך אימון היסוד והאימון המתקדם. מטרתם המרכזית של השאלונים האלה היא לבדוק את המשתנים השונים המשפיעים על ביצוע קרבי יעיל: מוראל, מנהיגות, רוח לחימה, לכידות קבוצתית, שליטה במידע וכשירות. שאלונים אלה מולאו באופן סדיר בשנים האחרונות, וניתן לבצע השוואה בין התוצאות של המחזורים השונים.

אמיתי בתרבות הארגון בתחומים כגון שיפור האמון, הכבוד ההדדי בין האנשים בארגון והגעה למצב של ביזור אמיתי. הבנה מהותית של הפרויקט הינה שהתיגמול החיובי הינו כלי מובנה אחד מתוך תפיסה כוללת, שלפיה השאיפה היא להגיע לארגון שבו קיימים יחסי אמון, והעבודה בו נותנת סיפוק ומשמעות.

התנגדויות רבות עולות בעת הצגת הפרויקט לסגל המפקדים – בעיקר בשלב של הכנת הסגל, אך גם לאחר מכן, בשלב האימונים. בהתנגדויות יש לראות הישג של הפרויקט, מאחר שהוא דורש חשיבה והתפתחות מהמפקדים, ולכן יש לאפשר להם לבטא את דעותיהם,

כדי שיוכלו לבצע את תהליך השינוי. ההבנה כי ההתנגדות אינה עומדת בפני עצמה, אלא נובעת ממקורות אחרים, מאפשרת אורך רוח והכלת ההתנגדויות באופן שמסייע לתהליך.

אופי ההתנגדויות ושלבי העלאתן מתרחשים על-פי המודל של שלבים עיקריים בתהליך של

שינוי ארגוני. השלב הראשון מתאפיין בהלם ובהכחשה. לאחר מכן עולים רגשות תסכול ואכזבה, ובעקבותיהם מתרחשת קבלה חלקית. לאחר הקבלה החלקית של השינוי מתבצעים ניסיונות ראשוניים של הנעה באמצעות תיגמול חיובי – ניסיונות אשר עשויים ליצור הבנה מלאה ויכולת להפנים את השינוי.

ההתנגדות הראשונה באה לידי ביטוי בטענה ש"תמיד עבדנו כך" – טענה המביעה התנגדות לשינוי על-ידי הכחשתו. קל לסתור טענה זו באמצעות ציון העובדה שהתיגמול החיובי מעולם לא היה בשימוש מסיבי בתהליך החיברות לצבא בשלב הטרונות. רק בפלוגות הוותיקות פעלו כך – מתוך תפיסה שמדובר ב"צ'ופר" שמגיע רק לוותיקים.

ההתנגדות השנייה היא הרחבה ביותר ועושה חיבור שאינו רלוונטי לאידיאולוגיה ולערכים, ובבסיסה הטענה שהתיגמול החיובי מקלקל את החיילים ועלול לגרום להם לפעול רק מתוך רצון לקבל שכר – תהליך שיביא לכך שבסופו של דבר יאבד התיגמול מערכו, החיילים לא יהיו מחושלים לעמידה בקרב, ותחול בהם הידרדרות מוסרית וערכית, מכיוון שאין הם פועלים מתוך "בעירה פנימית".

ניתן לבחון את ההתנגדות הזאת משני היבטים: ההיבט הראשון הוא ההבנה שאנו נוטים לייחס למעשינו משמעות עמוקה, הנובעת מערכיות ומקוד פנימי, ולהשליך על האחר את הצרכים הנתפסים כנחותים יותר. ההבנה כי כל אדם באשר הוא זקוק לתיגמול ולהוקרה על מעשיו בכל שלבי חייו, וכי צורך זה אינו פוסל את יכולתו להיות מוסרי וערכי ואולי אף מחזק אותה, חושפת את הסגל הפיקודי לצורך שלו

לתיגמול ולהוקרה, ומכאן גם את הצורך של המתגייס. ההיבט השני הינו יצירת סימטריה בין הטיעונים נגד התיגמול לטיעונים נגד הענישה: העונש ככלי חיזוני יכול לגרום לנזקים חמורים, ולמרות זאת הסגל אינו מוותר עליו. הענישה מקלקלת את החיילים בכך שהיא גורמת להם לפעול רק מפאת הצורך להימנע ממנה, ולכן לאורך זמן היא מאבדת מערכה, החיילים לא יהיו מחושלים לקרב, ותחול בהם ירידה ערכית ומוסרית, מכיוון שהם פועלים רק כתוצאה מהפחד מפני העונש.

באשר לטענה כי שיטת התיגמול פוגעת בחישול

הטרונות – התוצאות בבא"ח מלמדות שהמסגרות, שבהן השכילו המפקדים לתגמל מחד ולהעניש בצורה מעטה והוגנת מאידך, הגיעו להישגים הגבוהים ביותר. הטענה בדבר הפגיעה בחוסנם של החיילים מבטאת שלב של תסכול ושל אכזבה הנובע מהעובדה שעלינו לשקול מחדש ואף לזנוח התנהגויות שבהן דגלנו בעבר. יחס של הבנה לרגשות

החזקים האלה מצד המפקד המעביר את התהליך והענקת הזמן הדרוש לעיכול השינוי הינם חיוניים ביותר.

ההתנגדות השלישית באה לידי ביטוי בהסכמה "עקרונית" עם הפרויקט תוך הפגנת חוסר רצון לבצעו בטענות שונות. לדוגמא: השבוע לא היה שום מצטיין, קודם שיוכיחו את עצמם באמת, הם עוד לא ביצעו פעילות קשה באמת, וכו'. תחושת היכולת הפנימית של המפקדים כי יוכלו לעצב את המציאות של המסגרת שעליה הם מופקדים אינה מוכרת להם, ובדרך כלל אין להם ניסיון שעליו יוכלו להסתמך. ההתנגדות עולה בדרך כלל בתחילת אימון היסוד, כאשר המפקדים נדרשים לתגמל את פקודיהם, ונוצר קושי לפעול על-פי הדפוס החדש, וכן בשל הצורך לבדוק האם הארגון התכוון ברצינות לתיגמול החיובי. הכלים העשויים לסייע בהתמודדות עם ההתנגדויות, ואשר ביכולתם להוביל להפנמת השינוי, הם הסברה וסבלנות מתוך הבנת הקושי הכרוך במעבר מההסכמה הרציונלית לביצוע בפועל ומתוך הבנת הצורך לבדוק את גבולות הארגון. כלי נוסף הוא התיגמול החיובי של המפקדים המתגמלים.

דיון מסכם

כאשר בודקים את תוצאות הפרויקט, יש לזכור כי עדיין לא מלאה לו שנה, ולכן לא ניתן עדיין לעמוד באופן ברור על נכונותו ועל עוצמתו. מבחינת המבחנים החיצוניים שבא"ח 35 נבחן בהם נרשמו מספר הישגים משמעותיים, שייבחנו בעתיד ביכולת לשחזר אותם לאורך זמן, כגון ציון "טוב מאוד" בביקורת רווחת הפרט, זכייה בתחרות כושר קרבי



וזכייה במקום הראשון מבין הבא"חים בבוחני רובאי 05 ו-07. מעבר להצלחה בבחנים החיצוניים קיימת הרגשה טובה יותר בארגון, אשר באה לידי ביטוי משמעותי בשאלון "אמצע אימון יסוד"

של מחזור מארס 2000, שהוא המחזור הראשון שבו בוצע תהליך שינוי בצורה מלאה ומקיפה. התוצאות הצביעו על שביעות רצון ברמה גבוהה ביחס למחזורים הקודמים בכל המשתנים שנשאלו.

ראויה לציון העובדה כי בשמונה מתוך 20 המשתנים שנבדקו הושג השיעור הגבוה ביותר מכל המחזורים בבא"ח החל ממחזור מארס 1996. שמונת המשתנים הם: מרוצה מהגיבוש במחלקה (77%), החיילים במחלקה עוזרים זה לזה (77%), מרגיש שייך למחלקה (87%), העונשים באימון היסוד הוגנים (74%), גובה המוראל האישי (70%), גובה המוראל המחלקתי (77%), מרוצה מאימון היסוד באופן כללי (80%), מרוצה שהגיע ליחידה (91%). (האחוזים מציינים את שיעור העונים בקטיגוריות הגבוהות).

התוצאות מראות שמשנתנים אשר קיבלו בולטות באופן מיוחד הם תחושת השייכות, תחושת ההוגנות, המוראל ושביעות הרצון מהאימון. תוצאות השאלון של סיום האימון המתקדם של מחזור נובמבר 1999 היו טובות, אולם לא הצביעו על שינוי משמעותי בדומה לשאלון הראשון. שני הסברים אפשריים לעובדה הזאת: מחזור נובמבר לא ביצע את התהליך בצורה שלמה; האימון המתקדם הוא במידה רבה ארגון בתוך ארגון, שפועל באיזור אחר מבחינה גיאוגרפית, ולכן השינוי בו יתבטא בצורה איטית יותר.

אבחון שלושת המכשולים אשר היו צפויים לפרויקט מעלה את התמונה הבאה: יחסם של "האחרים המשמעותיים" לארגון כלפי הפרויקט הוא יחס של תמיכה, הנובע כנראה בעיקר מתוך תמיכה ואמון במפקד ולא מתוך התחברות לרעיונות. הפרויקט הוצג למפקדי החטיבה, אולם לא בצורה מפורטת, מקיפה ודינמית, אשר הייתה מאפשרת תמיכה והבנה מהותית שלו. בכל הקשור ליכולת הפעולה לאור עקרונות הפרויקט במצבים הנתפסים כמצבי משבר – מתקיים דיאלוג פנימי לגבי היקף הענישה ועוצמתה לאור דרישות המערכת החיצונית לענישה קשה בתחום רווחת הפרט. נראה כי המכשול השלישי – של ביצוע הפרויקט באופן טכני בלבד – אינו קיים. המפקדים עוברים במהלך הכנת הסגל ובתחילת אימון היסוד תהליך מעורר הערכה של קונפליקט ושל התמודדות עם הדרישה לתגמול. נראה כי

המעורבות הרגשית הגבוהה ביותר של המפקדים בביצוע תפקידים אינה מאפשרת להם לבצע את התיגמול החיובי ללא בירור מעמיק עם תפיסתם הפיקודית.

שתי שאלות העולות מהפרויקט

נוגעות לעתיד. השאלה הראשונה היא מה יהיה עתידו של הפרויקט בארגון לאורך זמן, ומה נדרש על מנת שתתקיים המשכיות ביישומו. נקודה מרכזית שתאפשר המשכיות הינה קבלת אישור וחיזוק מהמערכת הצבאית על ביצוע הפרויקט – למשל באמצעות הרחבתו ליחידות נוספות ואולי לכל היחידות, שתפקידן הוא חיברות מתגייסים לצבא. במקרה כזה יהפוך הפרויקט מרשות לחובה, ובכך תובטח המשכיותו. השאלה השנייה, הנובעת מהראשונה, היא האם קיימת אפשרות להרחיב את הפרויקט לבסיסים נוספים לאימון טירונים. כדי לענות על השאלה הזאת יש לברר האם התהליך נשען על קרקע בשלה מתוך תהליכים המתרחשים בחברה, ואשר מחייבים את שינוי הגישה בתהליך החיברות, או שזהו פרויקט נקודתי ומקומי, אשר לא יוכל להשפיע על שאר המערכת בתפיסתה את תהליך החיברות לצבא.

ביבליוגרפיה

1. אמיר גדי, עקרונות המערכתיות ופיתוח ארגוני מערכתי, ממד"ה, יולי 1995
2. בא"ח 35, הנחיות מפקד בא"ח 35 בנושא תיגמולים, אוקטובר 1999
3. בית הספר הצבאי לפיתוח, לניהול ולהוראת הדרכה, מיומנויות הוראת הדרכה, אפריל 1994, עמ' 159-171
4. בית הספר לפיתוח מנהיגות, בניית סגל – חוברת למ"פ, יוני 1999, עמ' 32-37
5. גונן זכאי, מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון, מאי 1999
6. ואצלאוויק, ויקלנד ופיש, עקרונות של יצירת בעיות ופיתורן, תל-אביב, ספריית הפועלים, 1977
7. ישראל אשורילי משה, הסתגלות לצבא – סקירת ספרות, היחידה לפסיכולוגיה צבאית, 1978
8. ליפשיץ ופופר, "השפעת המנהיגות על הלמידה הארגונית", מערכות 369, פברואר 2000, עמ' 10-17
9. ממד"ה, תפיסת תפקידי היועץ לפיתוח ארגוני מערכתי, דצמבר 1995
10. נרדי חן, גברים בשינוי, תל-אביב, הוצאת מודן, 1992
11. סנג'י פיטר, הארגון הלומד, תל-אביב, הוצאת המרכז הישראלי לניהול, 1998
12. פפר גפרי, "שישה מיתוסים מסוכנים על תיגמול", אקזקיוטיב, יוני-יולי 1998, עמ' 21-29
13. Schien Edger, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985

