



"מסע הרילוקיישן" של המ"פ החדש

במעלה הקריירה ממלאים קציני צה"ל תפקידים, שבמהלכם הם עוזבים את ציר ההתפתחות האורגני ויוצאים לתפקידים מחוץ ליחידה ולעולם התרבותי שאותו הם מכירים. במאמר זה מוצע מודל שיסייע לקצינים אלו לבצע את התפקידים ולחזור ליחידת המוצא שלהם חזקים ומנוסים יותר

נוספת: הדור הצעיר הפך "כשיר" יותר להגירה - אנשים הנכונים לניידות גבוהה ובעלי מיומנויות טכנולוגיות שמים עצמם לפני לכידות חברתית ומאמצים תפיסה שלפיה "אדם צריך להיות במקום שטוב לו בו" (שטראובר, 2017). הדבר רלוונטי גם לארגון הצבאי שבו בתחומים מסוימים "משאילים" כוח אדם לתקופה קצובה בזמן לשם מילוי משימה מוגדרת.

היציאה ל"רילוקיישן"

שני מניעים מרכזיים ל"רילוקיישן" מוזכרים בספרות הארגונית. הראשון רואה את נאמנות העובד לארגון כמניע מרכזי. לפי אורנוי (2009) לעובד המועסק פרק זמן ארוך בארגון מסוים תהיה מידת מחויבות גבוהה כלפיו. ייתכן כי העובד יגלה נכונות לצאת ל"רילוקיישן" מתוך הזדהות עם מטרת הארגון. השני רואה את התועלת האישית ממהלך ה"רילוקיישן" כמניע המרכזי. עובדים רבים רואים ביציאה ל"רילוקיישן" שלב התפתחותי חשוב - "רילוקיישן" המוביל לקידום, יוקרה תעסוקתית ורכישת מיומנויות מגביר את רצון הפרט ליציאה אליו (Munton, Forster, Altman & Greenbury, 1993).

במפגש עם תרבות חדשה, בין היתר ב"רילוקיישן", עלול האדם לחוות "הלם תרבות" ("Culture shock"). הלם תרבות הוא "טראומה שהיחיד חווה בתרבות חדשה ושונה בעקבות הצורך ללמוד ולהתמודד עם מערך רחב של רמזים תרבותיים חדשים וציפיות חדשות, תוך כדי גילוי כי הישגים אינם מתאימים ואינם עובדים" (אורנוי, 2009). מבנה אישיותי מותאם, תפיסות מדויקות והכנות מקדימות רלוונטיות עשויים לצמצם את הפוטנציאל לפיתוח "הלם תרבות" ולהעלות את הסיכויים להצלחה ב"רילוקיישן".

הצלחה ב"רילוקיישן"

אורנוי (2009) מציגה בספרה מאפיינים אישיותיים שנמצאו קשורים להצלחת האדם המוצב ב"רילוקיישן": אתנוצנטריות נמוכה, פתיחות, יציבות רגשית, כישורים חברתיים, והיכולת ל"נאמנות כפולה".

אתנוצנטריות נמוכה (או "סובלנות חברתית") - אדם הנפגש עם תרבות חדשה וחש כי תרבותו עליונה מתוך עמדה שיפוטית הוא אדם אתנוצנטרי; אדם כזה עשוי להרגיש דחייה כלפי מי שאינו שייך לתרבותו; על כן אתנוצנטריות נמוכה תנבא הסתגלות והצלחה ב"רילוקיישן". פתיחות - אדם הפתוח להתנסויות חדשות ובעל יכולת להתאים עצמו לסביבה משתנה. יציבות רגשית - אדם יציב רגשית נוטה להיות רגוע, בעל מזג נוח ולעמוד טוב בלחצים. כישורים חברתיים - אדם עם נטייה ליצירת קשרים לא פורמאליים איתנים תוך זמן קצר יחסית. והיכולת ל"נאמנות כפולה" - אדם נאמן ומחויב לחברת האם ולחברה המקומית תוך שילוב המטרות והדרישות של השתיים; יתרה מכך היכרות עם עולם התוכן המקצועי הנדרש לתפקיד עשוי להועיל מאוד להסתגלות של המוצב (אורנוי, 2009).

מעבר למאפייני האישיות והיכרות עם עולם התוכן החדש של התפקיד יש משמעות רבה ליכולת של המוצב להסתדר ולפעול בארגון החדש. Pratt (1998) הראה כי הזדהות ארגונית מטפחת תחושת משמעות והעצמה אצל העובד ומוסיפה

תפיסת פיתוח המפקדים הלוחמים בצה"ל רואה במילוי מגוון תפקידים ברמות שונות בארגון את המתודה המרכזית לפיתוח. התופעה מתבטאת באופן מודגש יותר לאור השינויים האחרונים במודל הקבע. קצינים לוחמים ממלאים תפקידים קצרים יחסית הנעים בין שנה לשנתיים, ולאחריהם הם ממשיכים לתפקיד הבא. בשנים האחרונות מתגבשת גם התפיסה שחלק מהתפקידים שאותם מבצעים הקצינים, צריכים להיות מחוץ ליחידת האם שלהם. עבור קצינים בכירים מתאפיין מעבר זה בביצוע תפקידים במטכ"ל או במפקדת הזרוע. קצינים צעירים יותר מבצעים לעיתים תפקידים ביחידות מיוחדות או בבתי הספר של החיל. למרות שקצינים אלו עוברים יחידות ומקומות גיאוגרפיים לעיתים קרובות, הרי שביצוע תפקידים שאינם ביחידת האם שלהם, מהווה עבורם מעבר לארגון אחר שתורתו הארגונית שונה מזו שלה היו רגילים. הריחוק מיחידת האם והצורך להסתגל לתרבות אחרת ולצוות ניהול שהם אינם מכירים, מעלים קשיים הנוספים על אלה הנובעים מאינטנסיביות התפקיד ומהאתגרים הטמונים בו ואף עשויים לפגוע בתפקוד הקצינים. למעשה ניתן לטעון כי במעבר של הקצינים האלה ליחידה שאינה יחידת האם שלהם הם מבצעים "רילוקיישן". מאמר זה יתאר מודל התארגנות לקליטה והחזרה של קצינים המגיעים ליחידה שאינה יחידת האם שלהם בהתבסס על ספרות ה"רילוקיישן" ויצג את יישום המודל בביסלמ"ח כמקרה בוחן.

שני מניעים מרכזיים ל"רילוקיישן" מוזכרים בספרות הארגונית. הראשון רואה את נאמנות העובד לארגון כמניע מרכזי. השני רואה את התועלת האישית ממהלך ה"רילוקיישן" כמניע המרכזי

מהו "רילוקיישן"?

"רילוקיישן" (או בעברית: "מוצבות") מוגדר כ"שליחת עובדים שכירים על ידי ארגון מארץ המוצא לארץ זרה למשך תקופה קצובה כדי למלא תפקיד מסוים" (אורנוי, 2009). לא ניתן לדבר על "רילוקיישן" בלי להזכיר את המושג גלובליזציה. איל (2018) מגדיר בספרו את המושג גלובליזציה כ"התחזקות דרמטית של קשרי גומלין בינלאומיים". הוא מציג גם את ההגדרה של David Held למושג שהיא: "הרחבה, האצה והעמקה של קשרי גומלין ויחסים חברתיים בין מדינות, תרבויות ואינדיבידואלים". תהליך הגלובליזציה הביא לכך שארגונים רבים מתפשטים הרבה מעבר לזירה הלאומית. הם מקימים חברות במדינות זרות ומקיימים שיתופי פעולה עם ארגונים מעבר לים. כפועל יוצא מכך מושפע ישירות גם כוח העבודה. באמצע שנות התשעים התגברה תופעת ההגירה בעולם הגלובלי והפכה לחלק בלתי נפרד מהחיים המודרניים. הובן לכל כי ניידות בינלאומית היא תופעה מתרחבת, במיוחד בקרב עובדים איכותיים המבקשים תמורה ראויה לכישוריהם. בשנות האלפיים חלה התפתחות

להצליח - הן בארגון האם והן בארגון אליו מגיע העובד ל"רילוקיישן". לארגון הצבאי בהקשרי "רילוקיישן" יש כמה מאפיינים ייחודיים. המאפיין המרכזי ביניהם הוא שפעמים רבות הפרט אינו צד בדיון על תפקיד הכולל "רילוקיישן", ועל כן מודל ל"רילוקיישן" בצה"ל צריך לכלול גם רכיב המתמודד עם אתגר ייחודי זה.

מודל "לשם ובחזרה" - מסע "רילוקיישן" לקצין בזרמי הביניים

בעקבות שינויים ארגוניים שהתרחשו בביסלמ"ח בשנה האחרונה (המעבר לקורס מ"כים אחיד), עלתה החשיבות של ניהול תהליך "רילוקיישן" סדור. להלן מודל "לשם ובחזרה" ל"רילוקיישן" שפותח בעקבות צורך זה.

יצרנו מודל מחזורי בהתאם לשלבי המסע - לפני הכניסה לתפקיד, במהלך התפקיד ולקראת סיום התפקיד - המגלם בתוכו שש מתודות מרכזיות: תהליך השמה מותאם, תיאום ציפיות, סדנאות כניסה לתפקיד, "מלווה בכיר" מארגון האם, "אח בוגר" (ליווי של מ"פ שהתנסה ב"רילוקיישן") וליווי ייעוצי שוטף

על מנת לתת מענה ראוי לביסלמ"ח, לחטיבות האם ולמ"פים ב"מסע הרילוקיישן", יצרנו מודל מחזורי בהתאם לשלבי המסע - לפני הכניסה לתפקיד, במהלך התפקיד ולקראת סיום התפקיד - המגלם בתוכו שש מתודות מרכזיות: תהליך השמה מותאם, תיאום ציפיות, סדנאות כניסה לתפקיד, "מלווה בכיר" מארגון האם, "אח בוגר" (ליווי של מ"פ שהתנסה ב"רילוקיישן") וליווי ייעוצי שוטף.

תהליך השמה מותאם

בעת דיון השיבוצים לתפקיד חשוב לאפיין את המועמדים גם בהתאם למאפיינים אישיים הרלוונטיים להצלחה ב"רילוקיישן", ואין להתרכז רק ביכולות הנדרשות לתפקיד. הנחת היסוד היא כי השמה מותאמת של הקצין תביא להסתגלות מהירה יותר לתפקיד ולצמצום הפוטנציאל לפיתוח "הלם תרבות". במודל המוצע אופיינו מספר תכונות אישיות הנדרשות למוצב ל"רילוקיישן" ביחידה, ואלה הן:

1. **אתנוצנטריות.** באיזו מידה הקצין ידע לעשות את המעבר המנטאלי, לשחרר דעות קדומות, להיפתח לתרבות של הארגון החדש ולהתחבר למפקדים מקבילים עם תפיסות שונות.
2. **פתיחות.** באיזו מידה הקצין פתוח להתנסויות חדשות ובעל יכולת להתאים עצמו לסביבה משתנה. בהקשר זה גורסות טובי ופדן (2011) כי מנהיגות צבאית צריכה להתאים את עצמה לסביבה הדינאמית (הפנימית והחיצונית) שבה היא פועלת. סביבה כזו מציבה בקביעות מוקדי התמודדות

לתחושת השייכות שלו לארגון. אחרים (Birdseye & Hill, 1995) הראו שגם להצגת התפקיד בפני המוצב כך שיכלול תרומה משמעותית לארגון ותחום אחריות נרחב, יש השפעה על שביעות הרצון מהתפקיד ושיפור בפוטנציאל הסתגלות לארגון החדש.

(Magnini & Honeycutt, 2003) מציינים במחקרם כי על המוצב להבין לא רק את התרומה של תפקידו החדש לארגון אלא גם את התועלת האישית שתצמח לו. הדבר יבטיח את העלאת המוטיבציה שלו לתפקיד וישפיע באופן ישיר על יכולתו להתאקלם ולבצע את תפקידו בצורה איכותית. שטראובר (2017) גורס בספרו כי הדור הצעיר כיום שואף למימוש עצמי ורואה עצמו לפני שרואה את החברה, והדבר מחזק את חשיבות התפיסה החיובית של התועלת האישית מהתפקיד ביציאה ל"רילוקיישן".

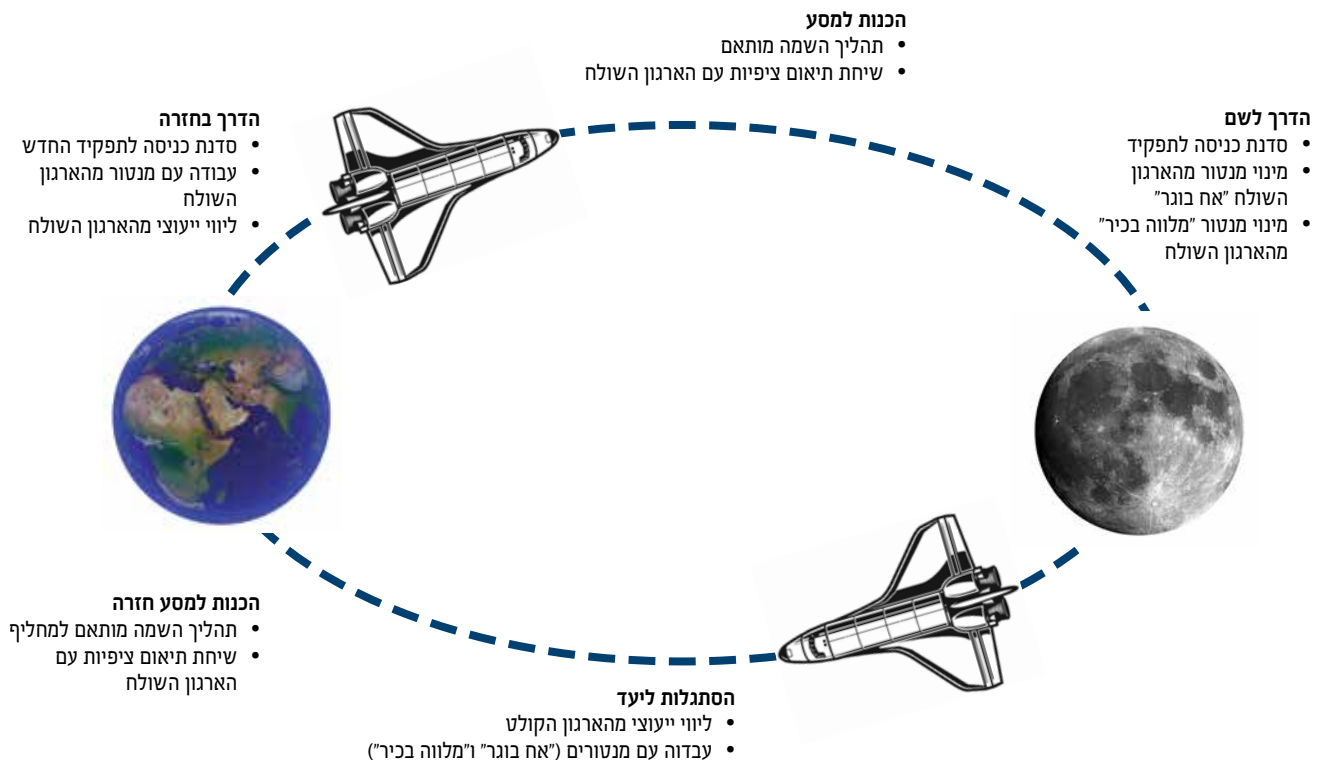
מעבר למאפייני האישיות והיכרות עם עולם התוכן החדש של התפקיד, יש משמעות רבה ליכולת של המוצב להסתדר ולפעול בארגון החדש

החזרה מ"רילוקיישן"

תהליך החזרה מ"רילוקיישן" מתואר בספרות כתקופה קשה ומייגעת עבור החוזרים (Seiter & Waddell, 1989). המוצב מתנתק מחברת האם למשך תקופה לא מבוטלת שבה ייתכן וחלו שינויים עמוקים העלולים להגדיל את חוסר היציבות וחוסר הוודאות בעת "החזרה הביתה". במחקר של Holt & Wigginton (2002) שבחן מוצבים בשליחויות שונות, העידו חלק מהנבדקים שהקליטה חזרה בביתם הייתה קשה וטראומטית יותר מאשר קליטתם בסביבה שאליה הגיעו ל"רילוקיישן". התמודדות עם קשיי הסתגלות בעת החזרה נקראת "הלם תרבותי הפוך" ("Reverse Culture Shock") המוגדר בספרות כ"קשיי הסתגלות בעת החזרה הביתה הנגרמים ממפגש עם מציאות אחרת מזו שהיכרנו" (Gaw, 2000).

שלושה גורמים עלולים להחריף את קושי המוצב בעת "החזרה הביתה". ראשית, שינויים בסביבה הארגונית. "רילוקיישן" נתפס פעמים רבות כתקופה שאחריה חוזרים לסביבה מוכרת, אך בפועל המצב שונה בתכלית. על המוצב לקלוט תוך זמן קצר שינויים ארגוניים שהתרחשו לאורך זמן בצורה הדרגתית (Liu, 2007). שנית, ציפיות ותפיסות שהשתנו במוצב בעקבות שהותו בהצבה. בעמדת המוצב כלפי מסגרתו המקורית מתחוללים שינויים בעקבות חוויית ה"רילוקיישן". המוצב חוזר עם תפיסת עולם רחבה יותר ועם מודעות גבוהה יותר בנוגע לעצמו ולחברת האם (אורנוי, 2009). ושלישית, יחס שלילי מהסביבה. המוצב אינו מתקבל תמיד על ידי חבריו לעבודה ב"זרועות פתוחות" ואף עשוי להיתקל ביחס מנוכר ועוין מצידם (Allen & Alvarez, 1998).

לנוכח הקשיים הצפויים ביציאה ל"רילוקיישן" ובחזרה ממנו, נראה כי נדרשת התארגנות מצד הארגון כדי לסייע לעובד



תועלת אישית לקצין.

סדנאות כניסה לתפקיד

סדנת הכניסה לתפקיד במודל היא שער הכניסה לארגון החדש, וייחודה בכך שהיא נערכת עוד לפני המעבר לארגון הקולט אך בסמוך אליו. הסדנה מכילה מספר רכיבים, ואלה הם:

היכרות עם הארגון החדש מתוך ההנחה שגיבוש תפיסה חיובית עליו, עוד טרם היציאה ל"רילוקיישן", יביא את הקצין המוצב להסתגלות מהירה יותר ובתקווה גם לצמצום האפשרות לפיתוח "הלם תרבות"; היכרות עם עולם התוכן המקצועי של הארגון הקולט; התנעת תהליך גיבוש תפיסת תפקיד; שיח על האתגרים העתידיים; וסימולציות המאפשרות להתנסות בדילמות סביב הארגון והתפקוד החדש בסביבה מבוקרת.

כדי להעמיק עוד יותר את ההיכרות עם עולם התוכן המקצועי הנדרש לתפקיד, מקבל הקצין בסוף הסדנה תיק חפיפה מסודר ומתוקף הכולל מידע על התפקיד, בעיקר בהקשרים מקצועיים, והמלצות חשובות שסייעו לקצין בתפקידו. המודל קורא לתהליך דומה שיבוצע בארגון השולח עם חזרת הקצין לארגון.

"מלווה בכיר" מחטיבת האם

"הלם תרבותי הפוך" מוגדר בספרות כ"קשיי הסתגלות בעת החזרה הביתה הנגרמים ממפגש עם מציאות אחרת מזו שהכרנו" (Gaw, 2000). שלושה משתנים מרכזיים עלולים להחריף את הקושי של הקצין בעת "החזרה הביתה" והם: השתנות הסביבה הארגונית ממנה יצא, השתנות תפיסת הקצין את הארגון ממנו יצא, ויחס שלילי מצד חברי הארגון השולח לחוזרים מהצבה.

לאור זאת כולל המודל רכיב של קשר עם הארגון המשלח

מנהיגותיים בפני המפקד, ולכן השאלה היא גם עד כמה יש לקצין יכולת מנהיגות דינאמית.

3. **יציבות רגשית.** מהי מידת היציבות הרגשית של הקצין.

4. **כישורים חברתיים.** באיזו מידה הקצין ידידותי ויודע לייצר קשרים בלתי פורמאליים תוך זמן קצר יחסית.

5. **"נאמנות כפולה".** הדרישות והמטרות של שני הארגונים עשויות לסתור אלה את אלה לא פעם. באיזו מידה הקצין יצליח להראות לויאליות ומחויבות לשתי המסגרות בו-זמנית.

תיאום ציפיות

לאור הקושי ואי הוודאות ביציאה ל"רילוקיישן" ובחזרה ממנו קבענו במודל שתי נקודות שבהן יערוך מנהל הארגון המשלח שיחות תיאום ציפיות. שיחת תיאום הציפיות על פי המודל אינה דומה לראיון מפקד, אלא היא נושאת יותר אופי של שיחה חופשית שבה יש מקום לשני הצדדים להתבטא.

תיאום הציפיות כולל את פירוט תנאי השירות בארגון הקולט, אופי התפקיד, אופק השירות העתידי, המשמעות של התפקיד החדש לארגון ועוד. שיחת תיאום הציפיות על פי המודל כוללת גם שני מסרי חובה, אשר תכליתם לסייע בתהליך הקליטה בארגון החדש ולתת מענה לעובדה שלעיתים מעורבת מידה מסוימת של כפייה ביציאה ל"רילוקיישן" בצה"ל. המסר הראשון המועבר למוצב הוא שהתפקיד אותו אמור לבצע הינו תפקיד חשוב שיש לו השלכות משמעותיות על הארגון המקבל, על התועלת הכללית לארגון הגדול ועל הארגון המשלח הרואה בתפקיד זה מוקד חשוב המשרת גם אותו. המסר השני המועבר הוא שהתפקיד הוא קרש קפיצה לתפקידים הבאים ובכך יש בו

תהליכי השמה המזהים את התכונות הנחוצות כדי להצליח בסוג כזה של מעבר. ייחוד נוסף של המודל על פני מודלים אחרים הוא ההתבוננות על פונקציית המטרה של תהליך ההצבה כטובת הפרט ותרומת ההצבה לקריירה עשירה יותר של הקצין המבצע "רילוקיישן".

למרות היתרונות הברורים יש למודל חסרון אחד משמעותי, והוא שנדרש שיתוף פעולה והבנה בין הארגון הקולט לארגון המשלח. שיתוף פעולה זה הכרחי כדי לאפשר תהליכי השמה מתאימים וכדי לשמר את הקשר עם הארגון המשלח לאורך ההצבה שהוא תנאי להצלחה בתהליך ה"רילוקיישן".

המודל מתבצע הלכה למעשה בביסלמ"ח בשנה האחרונה, וקיימים סימנים ראשונים לכך שהוא תורם להצלחת תהליך הקליטה של קצינים חדשים ביחידה והצבתם המחודשת לאחר התפקיד ביחידת האם. עם זאת עדיין אין מספיק נתונים כדי להצביע על כך באופן מלא.

רשימה ביבליוגרפית

- אורנוי, ת. (2009). דברים שרואים משם לא רואים מכאן. גבעתיים: רימונים.
- איל, ג. (2018). המרד נגד הגלובליזציה. ראשון לציון: משכל.
- טובי, ש., פדן, כ. (2011). פיקוד ומנהיגות בצה"ל - שיח מפקדים רב-קולי. מראות של מנהיגות, 4, 63-42.
- שטאובר, ש. (2017). ישראלים בברלין. ראשון לציון: משכל.
- Allen, D., & Alvarez, S. (1998). Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness. *Human resource planning*, 21(4), 29.
- Birdseye, M. G., & Hill, J. S. (1995). Individual, organizational work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 787-813.
- Gaw, K. F. (2000). Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 83-104.
- Holt, D. H., & Wigginton, K. W. (2002). *International management*. South-Western Pub.
- Liu, C. H. (2005). The effects of repatriates' overseas assignment experiences on turnover intentions. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 124-130.
- Magnini, V. P., & Honeycutt, E. D. (2003). Learning orientation and the hotel expatriate manager experience. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 267-280.
- Munton, A. G., Forster, N., Altman, Y., & Greenbury, L. (1993). *Job relocation: Managing people on the move*. John Wiley & Sons.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In DA Whetten & PC Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207).
- Seiter, J. S., & Waddell, D. (1989). The Intercultural Reentry Process: Reentry Shock, Locus of Control, Satisfaction, and Interpersonal Uses of Communication.

באמצעות דמות ארגונית. הארגון המשלח בוחר דמות המאופיינת בבכירות ויוקרה, והיא מהווה איש קשר עם הקצין בעת ההצבה. התפקיד של דמות זו הוא לספק מידע ביחס לנושאים שונים הקשורים בנעשה בארגון המשלח (מקצועי, ארגוני, תרבותי ועוד), במקרה הצורך לחנוך בהיבטים מקצועיים, להזמין את המוצב למפגשים מקצועיים או חברתיים, להביע התעניינות במוצב ולהוקיר את עשייתו.

"אח בוגר"

"אין חכם כבעל ניסיון" ולכן רכיב נוסף במודל נוגע לליווי ו"מנטורינג" של עמית ותיק בארגון המשלח, אשר ביצע תפקיד זה בעבר. תפקיד המנטור לשתף את המוצב בחוויותיו, לשוחח על ההתמודדות שלו מול אתגרי התפקיד, להעניק כלים פרקטיים וטיפים מקצועיים ולחבר אותו לגורמי מפתח ביחידה. המנטור משמש "אוזן קשבת" ויהיה שם כדי להקשיב, לחזק ולייעץ.

ליווי ייעוצי שוטף

על המורכבויות המוכרות בתהליך הכניסה לתפקיד נוספות מורכבויות הקשורות ליציאה ל"רילוקיישן" ולהיבטים הפסיכולוגיים שבה. הקצין נדרש להתמודד עם חוסר ודאות, חוסר יציבות ולחץ, ולעמוד בציפיות של הרמות הממונות בשני הארגונים. המודל רואה ביועץ הארגוני כלי משמעותי להקלת תהליך ה"רילוקיישן" - הן בעת היציאה להצבה והן בעת החזרה ממנה וגם תוך כדי...

ייעוץ אישי עשוי לאפשר מרחב אובייקטיבי פתוח ובכך לסייע לקצין המוצב בתהליך המעבר. בפן הרגשי ניתן לנתח את הסיטואציה ומשמעותיה, לבחון כיצד הוא תופס את מסע ה"רילוקיישן", לעבד יחד את תחושותיו, לעבוד דרך עוצמותיו ולהזכיר לו את הסיבות שהניעו אותו לצאת למסע (פנימיות - מחויבות ותחושת משמעות; חיצונית - תועלת אישית). בפן הפרקטי ניתן לבנות יחד תוכנית כניסה לתפקיד, להתמודד עם דילמות מורכבות (גם בהקשרי לויאליות), לבנות צוות איכותי, לקבוע יעדים וכיוצא בזה.

סיכום ומחשבות להמשך

קציני צה"ל מחליפים תפקידים אחת לכל שנה או שנתיים. לעיתים, בעיקר בתחילת הקריירה שלהם, התפקידים שאותם הם ממלאים משאירים אותם בתוך אותה סביבה ארגונית, וההתפתחות בסביבה זו היא אורגנית. אך במעלה הקריירה חווים הקצינים מספר תפקידים, אשר בהם עוזבים הקצינים את ציר ההתפתחות האורגני ויוצאים לתפקידים מחוץ ליחידה ולעולם התרבותי שאותו הם מכירים. במאמר ניסינו לפתח מודל שיסייע לקצינים אלו לבצע את התפקידים ולחזור ליחידת המוצא שלהם חזקים ומנוסים יותר. המודל מתבסס על יצירת עוגנים בשני הארגונים של מנטורים ויועצים המקיימים המשכיות וקשר ליחידות ומהווים מורה נבוכים לקצינים בכל שלבי המסע. הייחוד של המודל הוא בכך שאינו מתבונן רק על הצד הקולט ומטיל את האחריות עליו, אלא מתפרס על שני הארגונים ודורש שיתוף פעולה בין הארגון השולח והמשלח. המודל אינו מתייחס רק לתהליך הקליטה אלא גם לתהליך המיון וההשמה לתפקידים חוץ ארגוניים אלה באמצעות