10/12/17

**תפיסת פיקוד**

**מחזור ל"ו**

מגיש:

**רס"ן שובל אוחנה**

**מ.א. 6392298**

**צוות 4**

**חלק א' - ערכי הליבה שלי**

* **אמינות -**

אמינות היא ערך הליבה המרכזי שלי. אמינות בעיניי היא אבן-היסוד בהתנהלות שלי מול פקודיי, מול מפקדיי ומול עמיתים שלי. מעדיף לא לומר את כל האמת מאשר לשקר. אובדן אמינות משמעו פגיעה קשה ביכולת לעבוד יחד עם אנשים שכשלו באמירת אמת, שכן כיצד ניתן לעבוד עם בן אדם שלא ניתן לסמוך על אף מילה שיוצאת לו מהפה?

היחידה בה אני משרת (וגם עתיד לשרת אחרי הקורס) הינה חלק מהמערך הטכני של חיל האוויר. אחד הדברים המרכזיים שמחנכים עליו במערך שלנו הוא אמינות ואמירת אמת - בדיווח על אירועים, בתחקור כשלים וכיו"ב. אם דיווח או תחקור מבוססים על שקרים ו/או סילוף נתונים, לא ניתן להגיע לחקר האמת ולהשתפר. הדבר עלול גם לגרום לפגיעה בביצועי מערכות ובמצבים קיצוניים אף לפגיעה בחיי אדם.

* **צדק** -

צדק הינו ערך ליבה נוסף שלי. אני רודף צדק בלתי נלאה. חשוב לי מאוד שצדק ייראה וייעשה. לדוגמא, אם יש התמודדות על תפקיד או על תוכנית שירות לדוגמא, אני רוצה שהמועמד הראוי ביותר יזכה במינוי, גם אם אני מפקדו של מועמד אחר, פחות ראוי. אמנם אייצג את מועמדי בצורה הטובה ביותר, אך גם אביע את דעתי ברמה המערכתית מי המועמד הראוי ביותר ולמה.

דוגמא נוספת בה נתקלתי בחוסר צדק היא חלוקת משאבים לא נכונה בארגון. הבעתי את עמדתי ויצאתי למאבק (נטול נפגעים..) כדי להביא לכך שהצדק ייעשה ותהיה חלוקת משאבים נכונה ומדויקת יותר. שמח לומר שכאשר מנהלים מאבק ערכי, שבא ממקום נקי וראוי, אז מקבלי ההחלטות נוטים להעריך זאת וקשה להם "להתווכח" עם זה. אין ספק שמאבקים שניהלתי על בסיס זה הוכיחו את עצמם, ורק גרמו ויגרמו לי להמשיך בדרכי זו ביתר שאת.

* **איכות** -

זהו ערך הליבה העיקרי האחרון שלי (יש עוד אך הם ברמה פחותה יותר במובהקות שלהם).

כגישה לחיים, אני חושב שצריך לעשות כל מה שאתה עושה ברמה הגבוהה ביותר. סטנדרט גבוה זה משהו שצריך לכוון אליו ולא להתבייש. בעיניי, עדיף איכות על כמות (אם זה מתנגש) - עדיף לעשות פחות וברמת ביצוע מלוטשת וגבוהה, מאשר לעשות הרבה באיכות בינונית ורדודה. אני חושב שברגע שככה אתה מתייחס לדברים, אז הרמה הגבוהה מקרינה גם על רצינותך וגם על רבדים נוספים בעבודה מול לקוחות, עמיתים, מפקדים ופקודים כאחד.

**חלק ב' – הקווים האדומים שלי**

* קו אדום מובהק ו**עבה** אצלי הוא אמינות.

בן אדם שאני עובד איתו, ולא משנה אם זה פקוד, עמית או מפקד, ברגע שתפסתי אותו בדבר שקר - הוא די "נמחק" אצלי. או לכל הפחות – יכולתי לעבוד איתו נפגעה אנושות.

אני יכול להתמודד עם טעויות, עם רשלנות אפילו - בסוף כולנו בני אדם. אבל דבר שקר זה משהו שאני לא מוצא לו צידוק במחוזותינו **בכל מקרה!**

כאשר הייתי מפקד גף, היה לי מקרה בו פקוד שלי שיקר ואף ניסה להדיח חיילים שלו לדבר שקר, והכל כדי לכסות על טעות שלהם אשר גרמה לאובדן מידע מבצעי. הגף עליו פיקדתי היה בשלבי הקמה מתקדמים ולא הסכמתי לקבל נורמה כזו. היה לי חשוב להעביר מסר לכל הארגון שמעשה כזה הינו בלתי מקובל ובלתי נסלח, לכן דאגתי לשפוט את הפקוד ולהתיר את חוזהו כך שהשתחרר מהשירות מיד עם סיום ריצוי עונשו. חושב שמסר זה הועבר בצורה מאוד מדויקת לכל הנוגעים בדבר, ומשפיע עד היום על הגף והטייסת בה הגף נמצא.

* שאר ערכי הליבה שלי הם מאוד חזקים עבורי ומהווים אידיאלים אליהם אני שואף להגיע בכל אשר אני עושה. אולם למעט אמינות, השאר לא מהווים עבורי קו אדום בוהק שכן אינני ילד ואינני תמים; אנו חיים בעולם שאינו שחור ולבן, ואיני יכול "לשבור את הכלים" כל פעם שערכי הצדק והאיכות אינם מתגשמים במלואם. זה לא מעשי! לכן לשם אני שואף בכל מאודי, גם אם לפעמים יש סטיות קלות מסיבות מוצדקות בעיניי.

**חלק ג' - החותם האישי שלי**

* בכל התפקידים שבהם הייתי בלטתי ביכולותיי הפיקודיות, בהיותי "איש של אנשים" וביכולתי לקחת פקודים ולהעבירם מסע של התפתחות אישית ומקצועית כאחד. ביום-יום שלי מאוד חשוב לי הקשר האישי עם אנשים. חשוב לי לדבר אם האנשים בגובה העיניים, להסביר להם מהם המניעים שלי, מדוע אני בוחר לעשות כך ולא אחרת. חושב שפתיחות כזו היא היא המפתח לרתום אנשים ולהביא אותם לממש את ייעוד הארגון וכן להגשים ולפתח את עצמם בכך שרואים תהליך קבלת החלטות של מפקדם ברמה האינטימית, ושאם גם הם ירצו גם הם יוכלו להגיע לרמות האלה והלאה.

העובדות מדברות גם בעד עצמן - אני בקשר טוב וחברי עם רבים מפקודיי בעבר, וכמובן גם אם מפקדיי בעבר ובהווה. חושב שזה המפתח להצלחה ומאמין (וגם יודע) שהשארתי חותם כזה אצל פקודיי לאורך השנים.

**חלק ד' – נקודות החוזקה והחולשה שלי**

* **נקודות החוזקה שלי**

בשל העובדה שחשוב לי מאוד הקשר הבין-אישי עם פקודים ובכלל, אז מטבע הדברים זה מחלחל לכל תחומי ורבדי העבודה. חשוב לי מאוד לבוא לעבוד "עם חיוך", אני מאמין שאנשים רוצים לשרת במקום בו טוב להם. כמו כן, אני מאמין שעם עובדים "מכל הלב" אז רואים את זה באיכות העבודה; יש הבדל משמעותי בין אנשים שאדישים לעבודתם ובין אנשים שעובדים מתוך אכפתיות. אני דוגל בדפ"א השנייה וכך אני מנחיל לפקודיי מאז ומתמיד.

* **נקודות החולשה שלי**

מהרבה בחינות, נקודות החוזקה שלי הן גם נקודות החולשה שלי. כלומר, החיבור האישי והרגשי לעבודה עלול להיות בעוכריי שכן זה עלול לפגוע בשיקול הדעת, וכן אני עלול לקבל או לפעול באופן "אישי" מדי. בעבודה צריך לשמור על ריחוק רגשי מסויים כדי שקבלת ההחלטות תהיה נקייה ככל האפשר ומקצועית ככל האפשר. אסור ששיקולים לא ענייניים יפגעו באיכות וטיב ההחלטות והעבודה אותה מבצעים. עם השנים למדתי לאזן את זה ולצמצם את החולשה הזו בעבודתי.

**חלק ה' - ספר מנהיגות – "בן גוריון – האיש מאחורי האגדה" מאת מיכאל בר זוהר**

התלבטתי רבות איזה ספר לקרוא, מפני שלכאורה בן גוריון הוא סיפור מנהיגות נדוש וטחון עד דק... יש מנהיגים בכל תחומי החיים וניתן לומר שכל בן אדם בהיסטוריה שפרץ דרך, התווה חזון והוביל למימושו כנגד כל הסיכויים ואינספור מכשולים – הוא מנהיג שראוי ללמוד עליו ועל מה שהגשים בחייו וכיצד.

אבל הכרעתי בסוף על בן גוריון. בסופו של יום, המנהיגות שהוא הפגין היא יוצאת דופן בעיניי בכל-כך הרבה מובנים. וכיהודי וכמובן כישראלי, לא ניתן להישאר אדיש למפגן מנהיגות כ"כ יוצא דופן, ודאי מהגדולים והחשובים בהיסטוריה של האנושות. להלן אגע במספר עקרונות מנהיגותיים אשר במידה רבה עוררו בי מחשבה ורצון לאתגר את עצמי לקראת המשך התפתחותי כקצין, מפקד:

* **גיבוש חזון וגזירת תכנית פעולה אופרטיבית** – ביום הקמת המדינה, בן גוריון כתב 11 מילים ביומניו שבמידה רבה מהווים עד היום את אבני-היסוד של המדינה הזו. חושב שזה דפוס פעולה מבריק ובעיקר פרקטי – לא להשאיר את החזון בגובה 60000 רגל, אלא למצוא את הדרכים לפרוט את המילים הגדולות לסדרה של צעדים מדודים אך שקולים שיביאו בבוא העת להגשמת המטרה והחזון. כך הייתי רוצה לפעול בתפקידיי הבאים (ובמידה מסוימת גם פעלתי כך בעבר, גם אם "לא קראתי לילד בשמו" באותה העת).
* **על מנת להגשים חזון שמאמינים בו, אין לחשוש מנקיטת צעדים לא פופולריים** - כדי להקים את המדינה היהודית והדמוקרטית, בן גוריון "הלך נגד הזרם" ונגד הרבה ממדינות העולם, וכן נגד חלק ממנהיגי הציונות (חיים וייצמן לדוגמא, שחשש ממהלך שכזה). אם אני צריך להקביל את זה אליי ולהמשך תפקידיי בשירות הצבאי, אז זה עקרון מאוד חשוב בעיניי. אנחנו בסופו של יום צריכים להגשים יעדים ולקדם נושאים שנמצאים על הפרק. לעיתים הצעדים בהם נקטתי ואנקוט גם בעתיד, לא בהכרח "ייטיבו עם העם". השיקול הפופולרי לא צריך להנחות אותי במימוש המדיניות בה אני מאמין.
* **במצבי משבר יש לאזור כוחות ולעשות צעדים אמיצים כדי לייצר מציאות חדשה** - בן גוריון באירוע "אלטלנה" הפגין אומץ לב נדיר כאשר עמד בדילמה נוראה – ירי על יהודים כדי למנוע מצב של צבא לא מאוחד ומלחמת אחים. כמו כן, למרות שידע שבעצם החלטתו להקים מדינה הוא מקים על היישוב היהודי בארץ את כל ארצות ערב שייצאו למלחמת שמד מולו, הוא עדיין לקח את ההחלטה כי האמין בכל ליבו בנחיצות ובנכונות החזון והצורך להקים בית לעם היהודי בארץ ישראל. גם בתפקידיי בעבר, בהווה ובתקווה גם בעתיד, תמיד האמנתי ש-"משבר הוא הזדמנות", שבמצבים קשים צריך למצוא את ההזדמנויות כדי לצאת ממנו מחוזקים ובמצב משופר ומאפשר.
* **לנסות להימנע משיקולי אגו ולא "להשתכר" מהצלחות** – כאשר בן גוריון "השתכר" מההצלחה. אנשים שמונעים ע"י האגו והיוקרה האישית שלהם משמרים את ההווה במקרה הטוב. אנשים שמונעים ע"י חזון מקימים מדינה. זו תובנה שמלווה אותי ותאתגר אותי תמיד. מאוד מאמין בצורך להישאר צנוע, להיות אופטימי ופסימי כאחד, לראות את התמונה הגדולה ועם זאת לא לחסוך בירידה לפרטים הכי קטנים. ולא לתת לשיקולים קטנוניים ו"ארציים" להסיט אותי מהיעדים הגדולים והאמיתיים אותם אני מעוניין להגשים.