

מבוא

אי שם ביחידה צבאית מבצעית בצפונה, מרכזת או דרומה של הארץ, מצוי מפקד יחידה העומד בשער הכניסה לדרגה החדשה שמביאה עימה תחושת גאווה ומשמעות. במקביל, הדרגה מביאה עימה גם אחריות פיקודית רחבה ועמוקה יותר.

המפקד מתכונן ל"תפקיד חייו". הוא לומד את פרטי התפקיד, הסביבה, את משימתו המרכזית ויעדי המשנה שלו. את צרכיו פקודיו, את ציפיות ממוניו ואת דרכי עמיתיו. במקביל ללמידה המקצועית-ארגונית הזו, המפקד צריך ללמוד על עצמו בצורה אותנטית ומעמיקה. ככל שהמערכת שעליו הוא אחראי גדולה יותר – כך גדל המרחק בינו לבין מונהגיו. בעקבות כך אמונותיו, תפיסותיו, ערכיו הפנימיים ובהתאם לכך – התנהגותו ומסריו, צריכים להיות ברורים, חדים ומדויקים יותר עבור האנשים במערכת שתחתיו. אלא שכאן, בדיוק במקום האישי הזה, מתחילים לצוץ רגשות מעורבים סביב האתגר, המאמץ וההתמסרות הכרוכים בפיתוח אישי.

אבי אלטמן, במאמרו על פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר,² כתב: "זהו אינו רק צורך של הבכירים בלבד, אלא גם צורך חיוני של הארגונים אותם הם מנהיגים, מאחר ומנהיגותם של העומדים בראש הארגון היא אחד מהגורמים העיקריים הקובעים את אפקטיביות הארגון.

מפתיע לגלות, שחרף זאת, מגזר הבכירים הוא אולי המוזנח ביותר בכל מה שקשור לפיתוח מנהיגותו. הדרך לשינוי איננה פשוטה, שכן – אחרי הכל, ההחלטה אם להשקיע בפיתוח מנהיגותו של הבכיר נמצאת לרוב על שולחנו שלו. קל מאד לקבל החלטות לגבי פיתוח מנהיגותם של אנשי המדרגים הנמוכים יותר בארגון, אך לקבל החלטה דומה לגבי עצמו – משמעה שהבכיר מכיר בכך שיש לו מה ללמוד ולאן להתפתח. כאשר מדובר במנהיגות – זוהי הכרה כואבת, או לפחות מעוררת אי-נוחות".

במקרים רבים, ניפגש במפקד שלא רוצה לעסוק בפיתוח אישי, או בכזה שרוצה ונבוך מכך. רוצה ולא יכול, רוצה ולא יודע איך. שנים של חיים בצה"ל בתוך פרדיגמות ארגוניות על פיתוח אישי, שיוצגו בהמשך המאמר, לימדו אותו ש"פיתוח אישי" הוא מושג לא רלוונטי למשימה. רחוק ולא מצוי תדיר בשיח במרחב שבינו לבין מפקדו, או במרחב שבינו לבין עצמו.

הפיתוח האישי הוא מושג רחב הכולל 3 רכיבים מרכזיים:

- פיתוח מודעות עצמית – לאמונות ולתפיסות, וכן מודעות להתנהגות, לעוצמות ולחולשות.
 - חקירת הדרך שבה מכלול האמונות, התפיסות, העוצמות והחולשות משפיעות על מערכות היחסים עם האחר.
 - הבנת מקורותיהן – זאת כדי לאפשר מקסימום בחירה ויכולת לשנות תפיסות והתנהגויות.
- הטענה העיקרית של המאמר היא, שגם מפקדים בכירים ומנוסים צריכים להמשיך ולפתח את היכולת להקשיב לקולם הפנימי העמוק ביותר. זאת כדי שיוכלו להוביל אחריהם פקודים לביצוע המשימה.
- החלק הראשון במאמר יציג פרדיגמות שכיחות, המייצגות את יחס המפקדים לתהליכי למידה אישיים, כלומר פיתוח אישי.



רס"ן אורלי פס < יועצת ארגונית, ענף מל"פ (מרכז למידה ופיתוח ארגוני), המכללות הצבאיות

"נא לגעת"

הפרדיגמות הרווחות בנוגע לפיתוח אישי של מפקדים בכירים יכולות להוות חסם לתהליכי למידה אישיים. על דור המפקדים הבכירים לבצע שינוי אישי ותרבותי בתחום הזה

מפקד מתדרך בשטח.
מפקדים בכירים ומנוסים
צריכים להמשיך ולפתח
את היכולת להקשיב
לקולם הפנימי העמוק
ביותר. זאת כדי שיוכלו
להוביל אחריהם פקודים
לביצוע המשימה



החלק השני יציע עקרונות מנחים, ויגבשם להמלצות למפקדים המעוניינים להוביל תהליכי פיתוח אישי ביחידותיהם.

על הקשר בין מודעות אישית לאפקטיביות מבצעית

תפקידו המרכזי של המפקד הינו לקבל החלטות ולדאוג ליישומן. פרופסור שלמה קניאל (2012)³ מדבר על הרפלקציה (התבוננות עצמית), כתנאי בסיסי בתהליך קבלת החלטות. ההנחה היא שצפייה על ה"עצמי", מאפשרת לאדם לאסוף מידע על עצמו בכל התחומים (מחשבות, רגשות, מראה גוף וכו') ולתקן את הראוי לתיקון.

חוסן אישי או עמידות נפשית, הם מונחים המתארים יכולת להתמודד עם מצבי דחק ומשבר, ולהסתגל לנסיבות החיים שנגרמו בעקבות מצבים אלו. החוסן האישי מקושר לתכונות ויכולות כמו תחושת יעילות עצמית, שליטה בחיי הפרט, מעורבות ומטרה בחיים וגמישות, בהסתגלות לשינויים בלתי צפויים. הצורך בקבלת החלטות הופך למרכזי במיוחד במצבי אי וודאות. בעיתות של שינויים תדירים, הפתעות וחוסר יכולת לשלוט על המצב - קיימת חשיבות עליונה לחוסן אישי.

קרל פון קלאוזוויץ⁴ כתב על היכולת

של המצביא, למצוא בתוך עצמו את הכוח לקבל החלטות הרוות גורל בתנאים של חוסר וודאות: "על מנת שייצא השכל בשלום מהתנגשותו המתמדת בבלתי צפוי, הוא זקוק לשתי סגולות חיוניות לחלוטין: ראשית, עליו לשמור, אפילו בלב החשכה הגדולה ביותר, על שרידיו של מאור פנימי המוליך אותו אל האמת, ושנית, נחוץ לו האומץ ללכת לאורו של מאור זה".

הנחת הבסיס העומדת בפיתוח אישי של מפקדים בכירים, היא שיש קשר בין הרחבת המודעות האישית לבין עלייה באפקטיביות המבצעית. כפי שמודגם בתרשים 1:

אדם גם לעצמו הוא זר - פרדיגמות על פיתוח אישי של מפקדים בכירים

פרדיגמה⁵ הינה קבוצת הנחות, שנשמעו עמוק אצל אדם או קבוצה. הן מורכבות מניסיון שנצבר, דפוסים, פרשנות אישית, דרכי חשיבה ועוד. עמדותינו, מחשבותינו והתנהגותנו צומחות מתוך ההנחות הללו.

"תפנית בפרדיגמה", היא תיאור לתהליך ("הארה פנימית") בו האדם רואה בצורה אחרת את המציאות שבה הוא חי. אנשים רבים חווים תפנית יסודית בפרדיגמה בבת אחת, כאשר הם ניצבים מול משבר בחייהם או מול שינוי. בכל מקרה, אם יש צורך בשינוי מוחלט ומשמעותי - יש מקום לעבוד על הפרדיגמות

הבסיסיות.

הפרדיגמות הרווחות באשר לפיתוח אישי של מפקדים בכירים בצה"ל, משפיעות על היחס כלפי תהליכי למידה והתפתחות אישיים במרחב הצה"לי, ובכך יכולות להוות חסם לתהליכים שכאלו.

1. הקשר בין למידה ופיתוח אישי לבין הצלחה במשימה

הפרדיגמה הארגונית השלטת - הביצועיסטיות מובילה את הכל. בתוך "הביצועיזם" אין מקום לרגש, למודעות עצמית ולמרכיבים אישיים. כל חלק רגשי נתפס כמפריע למשימה. בפרדיגמה זו ההנחה היא שקשר כזה, בין היכולות הרגשיות למשימה, עלול רק להפריע. לא מעט פעמים נשמעים הטיעונים הבאים: "קרבה ואינטימיות מפריעות למשימה", "לא תירוצים. תוצאות", "אין מקום לשאול מי אני ומה אני בשדה הקרב - צריך להסתער קדימה".

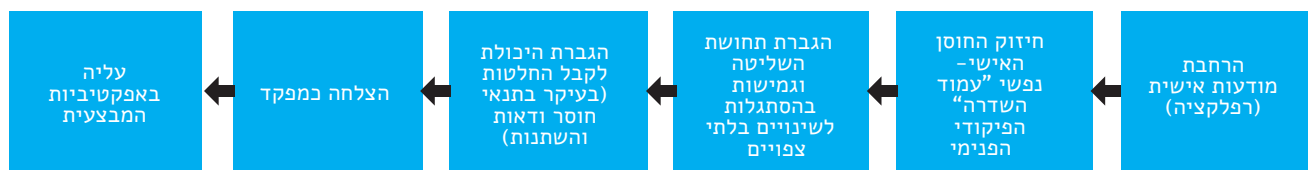
המקומות בהם עולים בהם מרכיבים רגשיים, יקבלו הסברים תפקודיים, המכוונים להשגת המשימה ומפרידים בין החלק הקוגניטיבי לחלק הרגשי: "לימדתי את עצמי לה-תעניין באנשים, מכיוון שאני מבין שזה גורם להם ללכת אחריי". "אני מספר על כשלונות שקרו לי לפקודים שלי, כדי שהם יספרו לי גם".

דניאל גולמן⁶ (Goleman, 1998), ממפתחי תחום האינטליגנציה הרגשית, היה בין התיאורטיקנים הראשונים שהסבו את תשומת הלב לעובדה שמנהיגים ולמנהלים מוצלחים יש אינטליגנציה רגשית גבוהה. קיימות חמש יכולות עיקריות לאינטליגנציה רגשית:

- **מודעות עצמית רגשית** - היכולת לזהות ולהבין את רגשותינו ברגעים שונים, יוצרת הרגשת ביטחון בנוגע להחלטות בחיינו.
- **ניהול רגשות** - המודעות העצמית לרגשותינו, מאפשרת התמודדות נכונה עימם.
- **יצירת מוטיבציה עצמית** - גיוס רגשות להשגת מטרות, ויצירת מוטיבציה ושליטה על המצב.
- **הכרת רגשותיהם של אחרים** - אמפתיה לרגשות נוספים.
- **טיפול במערכות יחסים** - ניהול רגשות אחרים בבסיס להשפעה.

כפי שניתן להבין, המאפיין היסודי של אינטליגנציה רגשית הוא היכולת לזהות, להבין ולנהל רגשות בעצמנו ובאחרים. יכולת זו מצריכה מודעות עצמית בשלה.⁷ (Goleman, 2005) גולמן טוען שמנהיגים אשר משתמשים ביכולות הרגשיות כדי ליצור אמון, מחויבות ואכפתיות, ישיגו תוצאות טובות יותר עבור החברות שלהם: תוצאות פיננסיות משופרות לחברה,

במקביל ללמידה המקצועית-ארגונית, המפקד צריך ללמוד על עצמו בצורה אותנטית ומעמיקה



תרשים 1: הקשר בין הרחבת המודעות האישית לבין העלייה באפקטיביות המבצעית

פיתוח תרבות ארגונית תומכת ויעילה, והשגת יצרנות טובה יותר של כוח העבודה.

הקשר שבין מודעות אישית ליכולת להנהיג ולהוביל, מוסבר גם דרך המושג "מנהיגות אותנטית"⁸. משמעותה נאמנות האדם לחוויותיו האישיות, אמונותיו, ערכיו, צרכיו והעדפותיו. המנהיג האותנטי פועל מתוך השקפת עולם, ערכים ואמונות מוצקים, אותם הוא שואף לבטא ולהגשים.

לפי גופי וג'ונס, ככל שמנהיג מודע יותר לעצמו והמנהיגות שלו אותנטית יותר – כך יוכל להנהיג טוב יותר: "מנהיגים מפתחים הבנה עמוקה לגבי הייחודיות שלהם, במיוחד אם הם נעשים מודעים לייחודיות שלהם, המושכת אליהם אנשים אחרים. הם לומדים להשתמש בתכונות השוני הללו לטובתם, בתפקיד המנהיגות שלהם".

העולם והמציאות המורכבת בה פועלים המפקדים, מחייבת אותם לזיהוי מעמיק של הליבה הערכית והמנהיגותית שלהם. משם תבוא היכולת שלהם להוביל אחרים, לקבל החלטות מכריעות ולהתמודד בצורה אפקטיבית במצבי קושי ושינויים תדירים.

בסופו של יום, מטרת צה"ל הינה הכרעה וניצחון. המערכת הצבאית מייצרת הפעלת כוח המכוון הקשר ומשימה. "לתקוף, לכבוש, לנטרל ולנצח", אלו ביטויים שגורים במערכות המבצעיות של צה"ל ותכלית קיומו. בתוך מערכת כזו, כל ביטוי רגשי עלול להיתפס כחולשה. התרבות השלטת היא של חיזוק הצלחות וחוסר סבלנות לטעויות, ועל כן קיים קושי מובנה ופנימי לשתף בדילמות ובקשיים.

עמוס הראל,⁹ שליווה במשך שנה את פלוגת טירוני הנח"ל מתאר: "הגישה כלפי הטירונים נוקשה לעתים קרובות, אבל לרוב יתלווה אליה גם ממד של פרגון, פידבק חיובי על מאמץ והצטיינות. העלבון לשם עלבון, פעם עיקרון מקודש בהכשרה, כבר אינו נוכח כבעבר. השפלות וטרטורים, ברוב היחידות הקרביות, הן כעת תופעות כמעט שוליות. 'אין ברירה, זו הדרך היחידה לרתום את הדור הנוכחי לשירות', מסבירים לך, ספק בהתנצלות, כולם – מהסמל ועד המח"ט".

תהליך זה של שינוי מצביע על מגמה חיובית, בה ניתן מקום גם לחלקים הרגשיים הזקוקים לעידוד תמידי. באופן טבעי, שיתוף כזה מתקיים רק במקומות הנחווים בטוחים ומעוררי אמון.

אם כך, מודעות אישית רחבה עשויה להגביר את ההצלחה הפיקודית: ניהול רגשות יעיל מול מונהגים, ויכולת להשפיע עליהם בצורה אפקטיבית יותר, ובהמשך לכך – יכולת להגביר את האפקטיביות המבצעית של היחידה כולה.

2. אז למה לי פיתוח אישי עכשיו? בגילי כבר לא אשתנה

בקרב מפקדים רבים קיימת הסכמה, לעיתים גם לא מדוברת, שמגיל ודרגה מסוימת (רס"ן ומעלה) – אין כבר הרבה מקום לשינוי אישי: "מה שאני – זה מה שיש". מה עוד, שנראה שהתנהלותם המוצלחת הביאה אותם עד הלום – אז למה לשנות? גם אם יש "חריקות" פה ושם, הרי שאנשים שמתקדמים זוכים בעצם להוקרת הארגון על דרך פעולתם. במובן זה – אין באמת תמריץ לשינוי. ברוב המקרים, החניכה נעצרת בהגעתם של המפקדים לדרגת סרן-רס"ן.



פון-קלאזוביץ

על היכולת של המצביא, למצוא בתוך עצמו את הכוח לקבל החלטות הרות גורל בתנאים של חוסר וודאות: "כדי שייצא השכל בשלום מהתנגשותו המתמדת בבלתי צפוי, הוא זקוק לשתי סגולות חיוניות לחלוטין: ראשית, עליו לשמור, אפילו בלב החשכה הגדולה ביותר, על שרידיו של מאור פנימי המוליך אותו אל האמת, ושנית, נחוץ לו האומץ ללכת לאורו של מאור זה."

▶ למידה אינה נפסקת בשום גיל. עם זאת, הניסיון מלמד שבגיל מבוגר יותר הלמידה אישית מתרחשת בדרך כלל מסיבות של אי־נחת או כאב: זה יכול להיות הערכה נמוכה ממפקדים או מעמיתים, משבר מול מפקד, אי הצלחה בתפקיד או היעדר קידום.

התמודדות עם אתגרים חדשים כגון כניסה לתפקיד חדש, מעבר לדרג בכיר יותר, הובלת תחום תוכן מקצועי שונה, או פקוד חדש ומאתגר – מעוררות אנרגיה של התחדשות, ורצון לשינוי של מה שעורר בעבר אי נחת ויכול לחזור על עצמו באתגר החדש.

פעמים רבות מדי מתכנסת הלמידה לתחומים מקצועיים, המספקים בדרך כלל תחושת שליטה גבוהה. עם זאת, ניתן וגם צריך לנצל אנרגיה חדשה זו על מנת לעצור ולחשוב מחדש על הסגנון המנהיגותי האישי. זאת על מנת לייצר תובנות עצמיות, שיעוררו לשינוי מתבקש ולדפוס השפעה אפקטיביים יותר.

3. רוץ בן סוסי - "כדי להתקדם צריך עמוס" (עיתוי, מזל וסוס)

התואר "סוס" מוענק למפקדים הבכירים, על יכולתם "להריץ" פקוד לקו הגמר – הקידום. ביטוי זה ממקד את תפקידם הפיתוחי של המפקדים בצה"ל, בעיקר ככזה האמור לסייע בקידום אל מול אחרים, ופחות ככזה שחונך ומסייע לשיפור של הפקוד אל מול עצמו.

קידום פקודיך לכאורה מעיד עליך – על השפעתך במערכת, השפעתך עליו וכו'. בארגון בו מקדשים את הקידום ההיררכי, לא תמיד יימצא הקשב או הפנאי לקיים תהליך פיתוח אישי שמתמקד בפרט, ובעיקר בחוזקותיו ובחולשותיו הפנימיות. מה שמתקיים, במקרים הטובים – הינו קשר קרוב, אך כזה שמכוון להצלחה במשימה ופחות עסוק בהווייה הפנימית של הפקוד. באופן טבעי, המערכת הצבאית מעודדת התקדמות לעמדות השפעה בכירות יותר, ואין זה תמוה שרוב המפקדים שואפים להתקדם בסולם הדרגות. השאיפה מדוברת בעיקר במושגים של "התקדמות", שמשמעותה קידום, ולא דווקא במושגים של "התפתחות".

הבדל סמנטי זה מייצג את ההבדל בין חשיבה אופקית (התקדמות)¹⁰ לחשיבה אנכית (התפתחות). חשיבה אופקית ממקדת את האנרגיה בהישגיות, ביוקרה ובתחרות לקראת הצלחה והצטיינות ביחס לאחרים. המאמץ מושקע בטיפוח אסטרטגי של הכישרון הספציפי, שמתאים להשגת המטרה האישית. לעומת זאת, חשיבה אנכית מאופיינת בהגשמה עצמית של כלל היכולות, בעשייה לקראת סיפוק, הנאה ותרומה חברתית. היא מושתתת על תפיסת הלמידה ככורח המציאות.

במערכת היררכית, בה החשיבה האופקית לרוב שולטת, המימד המרכזי להצלחה הינו התקדמות. היא יכולה להתרחש כמובן גם דרך התפתחות, מקצועית בעיקר, אך התפתחות כשלעצמה כמושג נפרד ובלתי תלוי בהתקדמות בסולם הדרגות, אינה נתפסת כאחד ממרכיבי הפיקוד המרכזיים של המפקד. זאת למרות שיח תדיר חוזר ונשנה על מהות המפקד החונך. מכאן שהתמקדות יתר בקידום ופחות בהתפתחות אישית, מייצרת החמצה ביכולת של מפקדים להתפתח אישית ולעשות את תפקידם טוב יותר עבור עצמם, עבור פקודיהם ועבור הארגון אותו הם מובילים.

תוכנית "תנופה"

פו"ם אלון הוא קורס הנמשך תשעה חודשים. מטרת הקורס היא הכשרת מפקדים וקציני מטה מן היחידות המבצעיות לתפקידי פיקוד ומטה בדרג הבכיר. פו"ם מהווה, בייעודו ובתכלית קיומו, זירה משמעותית להתפתחות וללמידה. תוכנית "תנופה"¹¹ היא תוכנית לפיתוח אישי מנהיגותי למפקדים בסביבה המבצעית.

החידוש בתוכנית הינו העיקרון, שהפיתוח מובל על-ידי החניך תוך התאמה מדויקת בין צרכיו האישיים ואתגרי הדרג הבכיר. התוכנית מחולקת לשני שלבים מרכזיים: קביעת היעד ותרגול היעד.

קביעת היעד – זהו השלב האבחוני. בשלב הזה סיפקנו למפקדים שפע של מראות להתבוננות על עצמם, וכך לאפשר להם לבחור לעצמם את היעדים הרלוונטיים להם ביותר לקראת אתגרי התפקיד. התשתיות העמוקות האלה, אפשרו לחניכים להעמיק את המודעות העצמית שלהם:

- **שאלון עומק למיפוי של יעדים אישיים**
- **משוב מעמיק של מרכז הערכה לסא"לים** – המשוב הזה ניתן מתוך ההבנה, שהחניכים יכולים להתבונן מחדש בהערכה מחדש ולהפיק ממנה תובנות על עצמם.
- **סדנת "דע את עצמך"** – סדנת ניתוח תפקיד (role analysis), נוסתה לראשונה בפו"ם אלון עם כלל חניכי היבשה. מטרתה – חקירה של הקשר שבין התפקיד הפיקודי, לבין האדם הממלא אותו וגיבוש תובנות לשיפור התפקיד הפיקודי.
- **ייעוץ אישי ממוקד** – לראשונה בקורס, הצענו לחניכים חבילת ייעוץ אישית.

תרגול היעד – החניך תרגל את היעד האישי שבחר בתוך הקורס. בנוסף, תורגמה התוכנית לארבעה ימים "ריקים" בלו"ז, שהוגדרו כימי תנופה. בימים אלה, הוזמן כל חניך לבחור במה שמתאים ונחוץ לו. חשוב לומר שימים "ריקים" בלו"ז אינם מובנים מאליהם בתרבות הצה"לית בכלל, בפרט לא בתחום ההכשרה. הכוונה היא שמתוך "הריקות" הזאת יתעורר משהו לימודי, שיתן מענה מדויק לצרכי החניך.

זוהי תפיסה חדשנית בתרבות ההכשרתית בצה"ל. החניך עובר ממצב של לומד פסיבי המקבל ידע – למצב של משתתף אקטיבי הבוחר וקובע בעצמו מה לעשות ואיך לעשות עבור עצמו, במקסימום דרגות חופש שניתן ובדיוק מרחבי לצרכיו.



בכירים במהלך דיון. מערכת מורכבת זאת, של מפגשים תדירים בנקודות שונות בזמן, בתפקידים שונים ומול אינטרסים משתנים – מקשה על היכולת להיות אותנטי וישיר במקומות של קושי

בחוסר הגינות של המפקד, אשר אינו יודע להתייבב עם האמת שלו מול פקודים". "אין כמו משוב מאיר עיניים" ו"האמת צריכה להיאמר", כולנו יודעים לדקלם את המשפטים הנ"ל. עם זאת, בעוד שרוב המפקדים שדיברתי איתם טענו כי הם תמיד אומרים את האמת שעל מה שהם חושבים על פקודיהם – הרי שפקודיהם חשים שהאמת לא מצויה תמיד במרחב שבין המפקד לפקודו.

מאפיין נוסף המשפיע על היכולת לומר את האמת כהווייתה, הינה העובדה שאין בצה"ל גמישות תעסוקתית. במובן הזה, עלולה להיווצר תחושה שאין טעם לומר את הכל, שכן גם אם אינך מרוצה מתפקודו של האחר – הוא יישאר במערכת, ואף יש סיכוי שתפגוש אותו במועד מאוחר יותר בו אולי תזדקק לשיתוף פעולה עימו. המשוב הישיר, והקשה לפעמים, מתנגש עם הצורך להיות מסוגל לפעול ולהשפיע במערכת מורכבת מאנשים וצרכים.

5. למידה תוך כדי תפקיד – האמנם?

בארגון משימתי שצריך לנצח, אין זמן להרהר. השינויים תדירים, האילוצים מתרבים וכל עמידה במקום עלולה להיות כזו שלא קוראת נכונה את העובדה ש"הגבינה זזה", וגורמת

4. עוד ניפגש ויהיה לנו טוב?

בעיקר מדרג הסא"ל ומעלה, המפקדים מתחילים להבין שהינם פועלים במערכת מורכבת ופוליטית, מרובת קונפליקטים ואינטרסים. לא זו בלבד, אלא שבתוך המערכת קיימות אינספור הזדמנויות לפגוש שוב ושוב, בתפקידים שונים, את "ההוא ששירת לצידך בלבנון לפני 15 שנה". מערכת מורכבת זאת, של מפגשים תדירים בנקודות שונות בזמן, בתפקידים שונים ומול אינטרסים משתנים – מקשה על היכולת להיות אותנטי וישיר במקומות של קושי, "כי מי יודע איפה זה יפגוש אותך בתפקיד הבא שלך".

המחיר של אתגר זה מתבטא בקושי רב לשקף חסרונות, ובהיעדרו של דיאלוג פתוח ומפתח. ניתן לראות זאת גם בתוך איגרת של נציב קבילות החיילים:

"תדיר מצאתי מפקדים הכותבים חוות דעת, אשר אכן משקפות את האופן בו הם מעריכים את פקודיהם, אך אין להם האומץ לעמוד מולם ולומר להם את דעתם. מפקדים אלו אינם מציגים את חוות הדעת לפקודיהם, והמוערכים נחשפים אליה באקראי.... למותר לציין, כי התנהלות זו פוגעת קשה באמונם, במערכת ובמפקדיהם...לדידי, מדובר בחוסר מנהיגות ואף

בעיקר מדרגת סא"ל ומעלה, המפקדים מתחילים להבין שהם פועלים במערכת מורכבת ופוליטית, מרובת קונפליקטים ואינטרסים

לעצמם. חשוב להוסיף לז'רגון הפיקודי את המושג "התפתחות", ולא להסתפק רק במושג "התקדמות". מונח כזה יכול להרחיב את מרחב הקשר שבין המפקד לפקודו, ולסייע לפקוד להתפתח ולמצות את הפוטנציאל האישי שלו, ללא קשר להתקדמות פוטנציאלית כזו או אחרת.

מאחיזה לשחרור - עקרון זה מכיל בתוכו שני מושגים תפיסתיים: למידת מבוגרים ולמידה "במסגרת ריקה":

למידת מבוגרים (אנדרגוגיה)¹² - ההתייחסות למפקד הבכיר צריכה להיות מתוך עמדה של לומד מבוגר. יש לכך מספר היבטים: ראשית, המבוגר אינו רואה את עצמו כלומד התלוי במורה, אלא כמי שפעיל מתוך הָכוּונה עצמית או כיוצר. שנית, למבוגר מוטיבציה גבוהה יותר ללמוד את הדברים שזיהה כמתאימים לצרכיו. שלישית, הדחף המרכזי של תהליך הלמידה הוא ניסיון הלומד. המבוגרים תופסים את ניסיון חייהם כחלק מזהותם.

לבסוף, מבוגרים מתייחסים ללימודיהם בפרספקטיבה מיידיית: הם רוצים ליישם לאלתר את שלמדו, ורואים בלימודיהם אמצעי לשפר את יכולתם להתמודד עם בעיות החיים. המבוגרים נכנסים לפעילות לימודית בגישה של פתרון בעיות.

נגזר מכך, שקביעת היעדים האישיים-התפתחותיים והובלת תוכנית הפיתוח האישי - היא אחריותו של המפקד הבוגר. במסגרת התהליך מוזמן המפקד להתבונן על אזורים אישיים שהוא מעוניין לשנותם. הדגש הוא באופן טבעי על אזורים בהם קיים אי נחת, כלומר, אזורים בהם הוא חש שההפסד מהתנהלותו הוא רב מדי עבורו.

דווקא מתוך הצורך לאפשר לפקודים לעשות מה שמתאים להם, יש הכרח בשחרור השליטה וביכולת להשהות תגובה. המטרה היא לאפשר מרחב של תהיה וטעיה, ולאפשר למידה ממקום פנימי ולא מתוך רצון לרצות

מישהו אחר. מפקדו של המפקד הבכיר צריך להאמין, שבסיס האחריות ללמידה נמצא אצל המפקד הבכיר ותפקידו לעזור לו ללמוד את מה שהם מתאווה ללמוד.

לכן, כשמדובר במפקדים בוגרים ובכירים, יש צורך בשמירת עקרון הבחירה החופשית ובמתן אחריות אישית על הלמידה. עבור הפרט המבקש להתפתח - יש משמעות קריטית לעיתוי התהליך ולצורך בו. כנגזרת מכך, יש מקום לעודד חופש פעולה אישי, תפירת חליפה אישית-ייחודית ושחרור הצורך בשליטה: מי שרוצה להתפתח - מתפתח, ומי שלא רוצה - לא.

למידה אישית ב"מסגרת ריקה" - העיקרון מדבר על כך שהשארית מרחב ריק ופתוח, מזמנת הזדמנויות יצירתיות ומדויקות לצרכי הפרט. מעין יצירת "יש מאין".

מעמית לקבוצת עמיתים - יש לייצר אקלים ארגוני של פרט מתפתח וארגון שמאפשר זאת. ארגון המאפשר התבוננות, שהייה, עצירה וחשיבה. קבוצות עמיתים הינן כלי רב ערך ללמידה ארגונית ואישית. הקבוצה הינה מקום לעיבוד התבוננות האישיות ולייצור למידה אישית משמעותית. הקבוצה צריכה לייצר אווירה של שיתוף פעולה ואמון המאפשר שיתוף בקשיים, דילמות ואתגרים. קבוצת העמיתים מאפשרת למפקד המשתתף בה למידה מעמיתו, היכרות עם מגוון תפישות פיקוד והזדמנות לאמץ רעיונות, כמו גם

לעיתים בשרשרת התנועה. מאחר והמערכת הצה"לית הינה מערכת מורכבת ורשתית בה כל גורם תלוי בגורם אחר, נוצרת תנועה בין אם תרצה בה ובין אם לאו, ולכן העשייה הינה במרכז הקיום. המשימה מעל הכל. אין זמן לשהייה, עצירה והתבוננות. זמן פנוי נחשב כבזבז, וכדוגמה לכך קיים קושי גדול לשים זמן ע"ע (עבודה עצמית) בלו"ז המפקד. העבודה הקשה והאינטנסיבית היא הזוכה להערכה, ולתחושת המפקדים - היא גם זו המתוגמלת לרוב.

בהקשר לתהליכי למידה בצה"ל, ישנו שימוש נרחב במושג "למידה תוך כדי תפקיד". בשיטה זו ניתן להתמחות במהירות בתהליכים המעשיים בתחום, ופחות להתמקד בתחום התאורטי. עם זאת, לפי תיאוריית הלמידה ההתנסותית (KOLB), התנסות קונקרטי וחוויתית בלבד אינה מספיקה כדי להביא ללמידה משמעותית. קיים צורך הכרחי לערוך רפלקציה על ההתנסות, כדי לערוך הכללות ולנסח מושגים שאפשר יהיה ליישם בסיטואציה חדשה.

ההכשרות לבכירים בצה"ל, מבטאות מתח מובנה בסיטואציה של למידה. מצד אחד, הן מזמינות להתבוננות, שהייה וגיבוש תפיסות אישיות. אולם בפועל, רוב ההכשרות עמוסות לעיפה, מבוקר עד ערב, צפופות ומלאות בהרצאות, תרגילים, סיורים, סדנאות ומכל הבא ליד. ההנחה היא, שכל תוכן הוא קריטי וקשור קשר הדוק להישגים הנדרשים. מכאן קשה מאוד למצוא זמן פנוי (מוחשי) לחניך - לטובת עצירה, מחשבה והתבוננות בינו לבין עצמו.

על מנת לעודד עצירה והתבוננות - יש לאפשר עצירה והתבוננות: יש לאפשר זמן ופניות אישית ומערכתית, יש לפנות מקום וחלל לתהליכי למידה אישיים. יהיה ביטוי לטענה זו לכך בעקרונות ובהמלצות למפקד.

פרדיגמות ועקרונות להובלת תהליכי פיתוח אישי למפקדים

אם קיים רצון בשינוי משמעותי, יש מקום לעבוד על הפרדיגמות הבסיסיות. שינוי אמיתי מתחיל בחשיבה מחודשת על אותן פרדיגמות שגדלנו עליהן, והצבת השאלה "האמנם?". מטרת חלק זה, היא להציע למפקדים המעוניינים ביצירת השינוי תנועה בפרדיגמות על המושג "פיתוח אישי".

ראשית, דע את עצמך - מפקדים צריכים להבין שהרחבת מודעותם לעצמם, והבנה רחבה יותר של מניעי ההתנהגות שלהם, הינה חלק בלתי נפרד ממשיתם הפיקודית, המנהיגותית והחינוכית.

כמו בכל תהליך טוב, יש מקום נכבד לדוגמה אישית: המפקד הבכיר מומלץ שיספק לעצמו חדר מראות פנימי וחיצוני, שיסייע לו להרחיב את המודעות שלו לעצמו, לתפיסותיו, אמונותיו ולהתנהגותו. זה יכול להיות עמית, מנטור, יועץ, מפקד או אפילו חבר טוב.

ההתקדמות להתפתחות - פעמים רבות האופן שבו נמדדים מפקדים, תלוי גם בקידום פקודיהם בסולם הדרגות. פריזמה נוספת שניתן להביט דרכה, היא שמפקד רציני הוא זה שיסייע לפקודיו לצמוח, להתפתח ובעיקר - להרחיב את המודעות שלהם



למידה אישית במסגרת ריקה. חברי הקבוצה יכולים לקדם יחד פרויקטים משותפים, בגישת "למידה מתוך עשייה", זאת תוך תמיכה ומשוב הדדיים ואימון קבוצתי

שמוניע את עולם העבודה בעת הנוכחית, בצה"ל של 2016 מדובר בפיקוד בביניים, בואכה פיקוד בכיר: דרגי רס"ן, בשער הכניסה לדרג הסא"ל.

אחד מהמאפיינים הבולטים של הדור הזה, הוא היכולת לתקשורת בין-אישית. בני דור ה-Y הם בעלי מודעות עצמית ויכולת הבעה רגשית. ילידי דור ה-Z (ילידי 1995-2000) הם הדור הבא של חיילי צה"ל. דור העתיד שמחובר לרשתות חברתיות ויביא עימו מאפיינים מוקצנים יותר של דור ה-Y.

בני דור ה-Y וה-Z לא יוכלו לפסוח על האפשרות להעמיק את המודעות העצמית שלהם, שכן זהו חלק בסיסי מדפוסי החינוך בבית, במסגרות החינוכיות ובחברה הישראלית בכלל בימינו. על מנת שיממשו את הפוטנציאל המנהיגותי האישי שלהם, יזדקקו ילידי דור ה-Y וה-Z למערכת ארגונית ותרבותית שנותנת מקום ומרחב להתפתחות אישית, לא כמס שפתיים אלא מתוך הוויה ארגונית עמוקה ומאפשרת. מאמר זה מניח רעיונות תפיסתיים לגיבוש הוויה צה"לית כזו.

יש לאפשר פלטפורמות המאפשרות תרגול של היעד האישי. זה מחייב יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה, ואולי אף מחוץ ליחידה

לקבל משוב על מודל הפיקוד שלו עצמו. חברי הקבוצה יכולים לקדם יחד פרויקטים משותפים, בגישת "למידה מתוך עשייה", תוך תמיכה ומשוב הדדיים ואימון קבוצתי. במהלך עבודת הקבוצה, מתחזקות השותפות והמחויבות בין המשתתפים, והן באות לידי ביטוי גם בין המפגשים ומחוץ להם.

מרעיון לביצוע – יש צורך בהשמט משאבים, העומדים בשירות הלמידה וההתפתחות האישית שיתמכו את התהליך: **מפקד מלווה** – מחולל למידה משמעותית בתוכנית הפיתוח האישי. בין תפקידיו: לבנות יחד עם המפקד הלומד את התוכנית המותאמת לו, ולקיים מפגשי עיבוד למידה.

יועץ ארגוני – יכול לקיים מפגשי ייעוץ ממוקדי יעד פרטניים (אימון), וכן ללוות את קבוצת העמיתים.

זמן ופניות – המפתח בפיתוח אישי, הוא חיכוך עם הקושי. אימון, אימון ועוד אימון. יש לאפשר פלטפורמות המאפשרות תרגול של היעד האישי. זה מחייב יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה, ואולי אף מחוץ ליחידה.

סיכום

דור ה-Y, כלומר ילידי שנות השמונים והתשעים, נחשב כמי



* תודה לסא"ל (מיל') רינה שמיר על הערותיה המחכימות, על התבוננותה המעמיקה ועל הליווי המקצועי בכתיבת מאמר זה.