

# אחריות ומומחיות בתהליכי פיתוח מנהיגות: כוקרה ביסל"ם = ביסלכו"ח\*

רונן דרורי<sup>1</sup>, יסמין רובין קופר<sup>2</sup>

בית הספר לפיתוח מנהיגות ומפקדים ביחידות הצבא השונות פועלים לבנייה, לחיזוק ולהטמעה של החלקים הממוסדים של פיתוח המנהיגות בצה"ל. בעבודתנו לאורך השנים נוכחנו שבעבודה המשותפת של יועצים ומפקדים בתחום פיתוח המנהיגות נוצרת מורכבות הקשורה באופן שבו באות לידי ביטוי האחריות והמומחיות של כל אחד מהצדדים. במאמר זה ננסה להסביר מורכבות זו ולהציג את ההבנות שלנו לגבי ההתמודדות עימה. סוגיית האחריות והמומחיות לתהליכי פיתוח המנהיגות, וההתמודדות עם סוגיה זו - מודגמות במאמר באמצעות הצגת העבודה המשותפת של ביה"ס לפיתוח מנהיגות וחיטבת ביה"ס למ"כים ולמקצועות החי"ר. עבודה זו כללה תהליך מערכתי של פיתוח והטמעת תפיסות וכלים לפיתוח מנהיגות.

## מבוא

הוא האחראי לתהליכי פיתוח מנהיגות ביחידה והיועץ מביא איתו את המומחיות לביצוע תהליכי פיתוח מנהיגות. בפועל הנחת יסוד זו קשה ליישום שכן גם למפקד יש מומחיות מסוימת בתהליכי פיתוח מנהיגות, וגם על היועץ לקחת אחריות לתהליכי פיתוח מנהיגות ביחידה (היועץ אינו רק מוסר ידע/כלי בתחום, אלא יש לו אחריות, מתוקף היותו יועץ קבוע של היחידה, על עצם יישומם ועל אופן יישומם). בעבודתנו לאורך השנים נוכחנו שלעתים התוצאה של מורכבות זו היא שנוצר קושי באופן שבו באות לידי ביטוי האחריות והמומחיות בעבודה המשותפת. במאמר זה ננסה להסביר מורכבות זו ולהציג את ההבנות שלנו לגבי ההתמודדות עימה.

סוגיית האחריות והמומחיות לתהליכי פיתוח המנהיגות, וההתמודדות עם סוגיה זו - מודגמות במאמר באמצעות הצגת העבודה המשותפת של ביסל"ם וחיטבת ביה"ס למ"כים ולמקצועות החי"ר (להלן ביסלמ"ח). עבודה זו כללה תהליך מערכתי של פיתוח והטמעת תפיסות וכלים לפיתוח מנהיגות.

בחרנו בדוגמת ביסלמ"ח משום שהיא מביאה לידי ביטוי באופן קיצוני את סוגיית האחריות והמומחיות ביחסים בין יועצים למפקדים. עם זאת חשוב להדגיש כי סוגיה זו מתקיימת פעמים רבות כשעוסקים בפיתוח מנהיגות בצבא, אם כי בדרך כלל ביטויה פחות בולטים.

## ביסל"ם

ביה"ס לפיתוח מנהיגות של צה"ל הוא יחידה צבאית המהווה את הגוף המוביל בצבא בתחום פיתוח המנהיגות. ייעוד ביסל"ם הוא-

פיתוח מנהיגות, במיוחד של אדם המיועד לפיקוד או הממלא תפקידי פיקוד, הוא אחד האתגרים המרכזיים של יחידות הצבא ככלל, ושל מסגרות ההכשרה לפיקוד בפרט.

הנחת יסוד בפיתוח מנהיגות היא שמנהיגות מתפתחת כל הזמן באופן טבעי, מתוך התנסות, צפייה, תגובות הסביבה ועוד. תפקידה של מערכת ההכשרה הוא למסד תהליכים אלו ולהציע תהליך מובנה ומכוון של פיתוח כישורי המנהיגות של החניך. בית הספר לפיתוח מנהיגות (להלן: ביסל"ם) בשיתוף עם מפקדים ביחידות הצבא פועלים לבנייה, לחיזוק ולהטמעה של החלקים הממוסדים של פיתוח המנהיגות בצה"ל. לכאורה שיתוף הפעולה נשמע מובן מאליו ועם זאת ישנו מתח מובנה בעבודת יועצי ביסל"ם עם המפקדים בנושא האחריות והמומחיות לתהליכי פיתוח המנהיגות. הנחת יסוד בעבודת ביסל"ם היא שהמפקד

1 **רונן דרורי** - יועץ בכיר לפיתוח מנהיגות בביסל"ם וראש מוקד הידע לפיקוד זוטרי.

2 **יסמין רובין קופר** - מנהלת משא"ן בביסל"ם; בעבר מנהלת לקוח ביסלמ"ח.

\* הכותבים מבקשים להודות ראשית לתא"ל **אלון פרידמן**, מח"ט ביסלמ"ח דאז, ליועץ ביסלמ"ח דאז רס"ן **דורון ברגד לניר תדהר** שהיה שותף מלא לכל פרט, לסגל החינוך ובפרט לסרן **דוית גרוסמן**, להילה ממפ"ה, למג"דים: סא"ל **אשכול שוקרון**, סא"ל **עוז שנהב**, סא"ל **דרור חוגי יבקוב** (חוג"י), סא"ל **ליאון בן מוחא**, למ"פים בגדודים ולכל מי שהיה שותף לאורך הדרך.

למקור לסיוע עבור המפקדים. היותו גוף אוטונומי רק מסייעת לו בתפקידו זה, כגוף שזו מטרתו המובהקת.

## ביסלמ"ח

חטיבת ביה"ס למקצועות המ"כים והח"יר (ביסלמ"ח) היא הגוף המכשיר מפקדי כיתות למערך הח"יר. בייעוד החטיבה קיימת כפילות: חטיבת ח"יר מבצעת וביה"ס המהווה סמכות מקצועית ותורתית (מוקד ידע) בתחומי ההכשרה והאימון. הדואליות שבין ביה"ס לחטיבה מבצעת מצויה במרכז השיח (גם אם לא תמיד באופן גלוי) בין המפקדים בחטיבה ומציבה אתגר לכל המפקדים ממפקד החטיבה (המח"ט) ועד למפקד הכיתה (המ"כ). אתגר הבא לידי ביטוי במוכוונות, בסדרי העדיפויות בזהות ובתפיסת התפקיד של המפקדים: המתח שבין מפקד למדריך. שנות הלחימה במסגרת "העימות המוגבל" אשר הציבו את כוחות חטיבת ביסלמ"ח בקו הראשון, העצימו וחיידו מתח זה.

לביסלמ"ח שני גופים מרכזיים: שלושה גדודי הכשרת מ"כים (קורס) ושני ענפים (נשק מסייע גדודי וח"יר) המתפקדים כמערכת הכשרה (מדריכים/ות), אימון והסמכה מקצועית. נוסף על ההכשרות הקבועות מתבצעות בביסלמ"ח משימות נוספות של הכנות (מ"כים עולים, קק"ץ מעוז), הדרכות מחוץ לבסיס, מופעי חניכה ואימוני חוץ (בקררה) בהיקף של אלפי מודרכים בשנה.

קורס מ"כים הוא ההכשרה המרכזית המתקיימת בביסלמ"ח. בוגרי הקורס יתפקדו בהמשך כמ"כים בטירונות ובמסלול הכשרת הלוחם, בפלוגות המבצעיות והוותיקות, בגדס"רים וביחידות הייעודיות. חלקם יישאר להדרכה בביסלמ"ח. היקף החניכים מסיימי הקורס (ממוצע שנתי), הוא כ-3,500. מטרת קמ"כ כפי שמופיעה בספר המ"כ היא "להכשיר את החניך לפיקוד על כיתת ח"יר".

מתוך מטרה זו נגזרות כמה מטרות ביניים:

1. פיתוח תשתית אצל החניך למעבר התודעתי מחייל למפקד;
2. הקניית כלים מקצועיים בסיסיים לפיקוד ולשליטה על כיתת ח"יר;
3. להקנות כלים לשיפור וללמידה אישית וכיתתית.

אורך הקורס הוא כ-14 שבועות, והוא הפרק הראשון והבסיסי בהכשרת המ"כ (המורכבת מקורס ומהכשרה במהלך התפקיד) ומקנה את יסודות הפיקוד הזוטרי בח"יר ואת הכלים המקצועיים הבסיסיים הנגזרים ממרכיבי תפקידו להמשך פיתוח ביחידה (OJT). למבנה הקורס ארבעה פרקים עוקבים (מבואות, לחימה

"להיות מוקד הידע וההכשרה המרכזי בתחום פיתוח המנהיגות בצה"ל". צוות היועצים בביסל"ם מורכב מאנשי מקצוע בעלי תואר שני מתחום מדעי ההתנהגות. עבודת היועצים נעשית באמצעות ייעוץ למפקדים ביחידות ובפעילות סדנתית.

הרצינו למערכת הכשרה לקיומו של בית הספר לפיתוח מנהיגות בהקשר למערכת הכשרה לפיקוד:

בבתי הספר לפיקוד רוכש החניך את המיומנויות הדרושות ליישום מנהיגותו, באופן מובנה ומושכל. הדרך המרכזית ללמידה והתפתחות היא דרך החיקוי וההתנסות. עבודת ביה"ס לפיתוח מנהיגות מסייעת בהבנייה של דרכים נוספות ומשלימות לחיזוק תהליכי פיתוח המנהיגות.

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

א. הבאת ההיבטים הפסיכולוגיים של פיתוח מנהיגות בהכשרת המפקדים - בתי הספר לפיקוד עוסקים בעיקר בהכשרת הצד המקצועי בתפקיד המפקד. יותר מכך, המקצועיות, כאחד ממקורות הכוח המרכזיים של המפקד בהניעת חייליו, מהווה מרכיב בולט ב"בררת המחדל" של המפקדים בקורס. על בסיס זה מהווה ביסל"ם פונקצייה ה"מחזיקה" את הצדדים הפסיכולוגיים של פיתוח מנהיגות (למשל, גורמים בהניעת הפרט והקבוצה, השפעה באמצעות יחסי מפקד - פקוד ועוד). עיסוק בצדדים אלו משלים את העיסוק במרכיבים המקצועיים.

ב. ביסל"ם כגוף בעל ראייה מערכתית לאורך זמן - בביסל"ם נוצר ומוחזק ידע מערכתי, על יחידתי, בנושא פיתוח מנהיגות. ביחידות ההכשרה מוחזק הידע הספציפי לחיל ולתפקיד. מעבר לכך, תפקידי הפיקוד בביה"ס להכשרה מאוישים ברובם על ידי מפקדים המתחלפים בפרק זמן קצר יחסית. ואילו ביסל"ם, כגוף מקצועי יציב וקבוע הכולל יועצים העובדים לרוב באופן מתמשך עם מסגרות ההכשרה, הוא גוף ארגוני הצובר ידע וניסיון באופן ממוסד ושיטתי. כך מתאפשרת הסתכלות רחבה ומערכתית על פיתוח מנהיגות וכן שמירה על יציבות לאורך זמן.

ג. ביסל"ם כגוף יישומי ומחקרי - נוסף על הנסיון האישי והקולקטיבי המצטבר מהווה ביסל"ם גוף מרכזי בעל מנדט, זמן, אמצעים ויכולות לעקוב אחר ידע עדכני ואחר תוכניות לפיתוח מנהיגות המפקדים ולפתחם - באופן אישי ומערכתי.

לפיכך ביסל"ם אינו אמור לשמש תחליף לפיתוח המנהיגות על ידי מפקדים, כפי שמתקיים בביה"ס לפיקוד, אלא כמענה קבוע ומשלים לפיתוח המנהיגות ביחידות השונות, המעמיק את העיסוק בנושא המנהיגות במישורים נוספים. בכך הופך ביסל"ם

של המפקד לעתיד, מלמד מיזמויות מנהיגותיות הממוקדות בפיתוח פקודים. כך נתפסת המקצועיות (החי"רית) כמקור הכוח המרכזי בהנעת פקודים, עבור המפקדים (והחניכים).

ג. לא ניתן להביא מומחה חיצוני ללמד פיתוח מנהיגות לאורך הקורס ("מש"קית מנהיגות"): פיתוח המנהיגות של החניכים בקורס הוא משימה בלעדית של המפקדים בקורס. כל אירוע בקורס מהווה הזדמנות ללמידה על מנהיגות ותפקיד ההכשרה היא להבנות תהליכים אלו לכל אורכה. חלק גדול מהלמידה מתבסס על למידה מתוך חיקוי, הזדהות ודוגמה אישית.

ד. היעדר תורה ברורה ואחידה ומערכת מושגית (שפה) מוסכמת וחד-משמעית של מנהיגות. כדי לעסוק בהוראה ובפיתוח של תחום כלשהו נדרשת שפה ומערכת מושגים מוסכמות ואחידות. כיום אין "תו"ל" (תורת לחימה) צבאי מוכר ומוסכם בתחום המנהיגות.

## 2. מאפייני המפקדים בקורס -

א. המפקדים הישירים של החניכים בקורס הם צעירים, חסרי ניסיון פיקודי. תפיסת התפקיד שלהם אינה מגובשת, והם עסוקים במעבר האישי שלהם מחייל למפקד. כמו כן יש תחלופה גבוהה של מפקדים (מחזוריות) המקשה עליהם להתמחות בתפקידם כ"מפתחי מנהיגות" של החניכים.

ב. פיתוח מנהיגות הוא תהליך הנמשך באופן רציף כל החיים הצבאיים. המפקדים עצמם נמצאים בתוך תהליך זה, שאין לו סוף. עובדה זו מוסיפה לקשיים בביצוע התהליך מול החניכים.

ג. תהליך פיתוח המנהיגות הוא תהליך אישי. כלומר, הוא מצריך עבודה אישית מול כל חניך בהתאם למאפייניו ולצרכיו, ולכן הוא דורש תשומת לב רבה ויכולת אבחון טובה מצד המפקדים. הסעיפים הקודמים מדגישים את הקושי והמורכבות של המפקדים להיות בעמדה שכזו.

אם כן, ניכר מן ההסבר שלעיל כי יש מורכבות רבה בפיתוח מנהיגות החניכים בקורס על-ידי המפקדים. סביב קושי זה נוצרים יחסי גומלין מורכבים עם אנשי המקצוע שהגדרת תפקידם הוא: יועצים לפיתוח מנהיגות. להלן נדגים יחסי גומלין אלו:

אחריות ומומחיות בתהליכי פיתוח מנהיגות כפי שנושקפות ביחסי ביסל"ם - ביסלמ"ח  
ביסלמ"ח הוא גוף הכשרה מרכזי בצבא בכלל ובחי"ר בפרט. בביסלמ"ח מונחת התשתית הפיקודית של כל חטיבות החי"ר

בסיסית, לחימה מתקדם, סיכום), ושלושה תחומים השזורים לכל אורכו (מקצועיות, פיקוד ושליטה ומנהיגות קרבית). כל תחום בא לידי ביטוי בכל אחד מארבעת פרקי הקורס. במרכזו של הקורס עומד השינוי התודעתי הנדרש במעבר לפיקוד (מחייל למפקד). המפקדים בקורס משמשים ככלי המרכזי המאפשר מעבר זה.

מדוע יש קושי בנימוש אחריות המפקדים על תהליכי פיתוח מנהיגות?

במהלך השנים התרחשה בביסלמ"ח תופעה של "הפקדת" פיתוח המנהיגות בידי יועצי ביסל"ם, כך שגם האחריות וגם המומחיות לפיתוח מנהיגות היו בידי ביסל"ם. כלומר, מפקדים, אף שבאופן מוצהר ראו עצמם אחראים לתהליכי פיתוח מנהיגות של החניכים, לא קיימו תהליכים אלו בפועל. פעם אחת בכל קורס היו המפקדים באים לביסל"ם עם חניכיהם ותחת חסות ביסל"ם היו מעבירים סדנת מנהיגות. נוצר מצב שבו כל תהליכי פיתוח המנהיגות מתנקזים לשבוע אחד במהלך הקורס. פעמים רבות היו מפקדי הפלוגה מנצלים שבוע זה לביצוע משימות שונות בבסיס, ויועצי ביסל"ם שליוו את הפלוגה חשו אחריות לקיומה של סדרת המנהיגות. לעתים מצאו עצמם מתבקשים על-ידי המפקדים "לנהל" את הסדרה. באופן סמלי הם למעשה התבקשו להוביל את פיתוח המנהיגות בפלוגה. קיומו של מופע מנהיגותי יחיד, בדרך כלל בסיום הקורס, יצר מצב שבו ניתנו לחיילים ידע וכלים מבלי לתרגלם ומבלי לבחון את החניכים על השימוש בהם. תהליך כזה של למידה, תרגול ובחינה הוא תהליך המיושם בנושאים המקצועיים הנלמדים בקורס. עולה השאלה מדוע נוצר קושי אצל המפקדים לממש את אחריותם לתהליכי פיתוח מנהיגות. אנו משערים כי הקושי נובע מהמורכבות הרבה של תחום המנהיגות ופיתוח המנהיגות.

להלן שני גורמים מרכזיים למורכבות זו:

## 1. מאפייני תחום המנהיגות -

א. תחום המנהיגות הוא תחום ללא תבחינים (קריטריונים) מדידים: קשה למדוד את התוצר של תהליך הפיתוח ולומר אם מנהיגותו של הפרט השתפרה בקורס ובמה. הדבר בניגוד לחלק מהתחומים המקצועיים שבהם המפקדים יכולים לקבל משוב ברור על ההכשרה שנתנו לחניכיהם (למשל, האם יכולת הניווט, הקליעה, הכושר הגופני של החניך השתפרה).

ב. העיסוק במנהיגות "מתחרה" עם העיסוק בתחום המקצועיות שהוא ברור יותר להוראה ולמידה (ראה ס' 1): התחום המקצועי מהווה "בררת מחדל" עבור המפקדים בקורס ובעל זיקה ישירה לתוצר ההכשרה. למשל, קל יותר ללמד ניווט או קליעה ולהדגים את הקשר בין מיזמויות אלו לבין יכולת הפיקוד

"להפקיד" את נושא פיתוח המנהיגות שהיה מורכב וקשה למפקדים (כמוסבר לעיל) בידי היועצים, ולראות בנושא עוד תחום שניתן ללמדו בפרק זמן תחום ומוגדר (כמו ניוטים, קליעה). לביסל"ם היו כמה רווחים מרכזיים ממצב זה: א. מודל עבודה פשוט יחסית, שבו היחידה מגיעה אל היועצים באופן סדיר וקבוע ומקבלת מוצר מוכן; ב. עקב פשטותן היחסית של סדנאות קורס המ"כים אפשרה ההגעה הסדירה של פלוגות במסות הגדולות ליועצים רבים ללמוד הנחיה ופיתוח מנהיגות דרך סדנאות אלו; ג. ביסל"ם, כנגזר מייעודו, ראה עצמו אחראי לקיומם של תהליכי פיתוח מנהיגות ביחידות. תוצרת העבודה



המתוארת אפשרה ליועצים תחושה של מימוש האחריות וסיפקה תחושת משמעות בעשייה. למעשה, בשלב זה גם האחריות וגם המומחיות לתהליכי פיתוח המנהיגות נתפסו כתפקיד של ביסל"ם. התוצאה של מצב זה הייתה יחס של תלות של המפקדים בכל הנוגע לפיתוח מנהיגות ויחס פטרוני של יועצי ביסל"ם כלפי המפקדים.

**שלב ב - הדרה: המנהיגות היא שלנו (והיא לא מנהיגות אלא פיקוד)**

בשנים 2000-2001 חלה טלטלה גדולה בשני הארגונים. בביסל"ם - הארגון התייצב לאחר שינוי ארגוני ועבר מארגון הבנוי על-פי פרקטיקות מרכזיות לארגון מוכוון-לקוח, שינוי זה אפשר מעתה הסתכלות ארגונית רחבה יותר בביסלמ"ח. במקביל חלו קיצוצים רבים בהיקף שעות כוח אדם, ובעקבות זאת - בשעות שהוקצו ליחידות השונות.

בביסלמ"ח - עקב אירועי גיאאות ושפל - השתנה מקום המ"כים בפלוגות החי"ר, והחלו להגיע משוברים מהשטח (חטיבות החי"ר) על חוסר התאמה בין הקורס לבין צורכי השטח. עקב משוברים אלו החל בביסלמ"ח תהליך פיתוח והתאמה של קורס המ"כים. באבחון מוקדם עלה כי אחד התחומים שבהם לוקים המ"כים המסיימים את הקורס הוא תחום המנהיגות. לפיכך הוחלט כי יש לפתח מחדש את תחום המנהיגות, והוא ייקרא

ומוטת ההשפעה של ההכשרה היא אדירה. מכיוון שתחום המנהיגות הוא חלק מהותי בתהליך ההכשרה קיים מנשק רב-שנים בין ביסל"ם לביסלמ"ח. בביסל"ם ייחסו, מאז ומעולם, חשיבות רבה לליווי תהליכי פיתוח המנהיגות בביסלמ"ח.

הייעוץ של ביסל"ם לביסלמ"ח לאורך שנים מתבסס על ראיית ביסלמ"ח כמערכת שפיתוח המנהיגות הוא אחד מעיסוקיה המרכזיים. פיתוח המנהיגות מבוצע על-ידי המפקדים ובאחריותם. לפיכך ציר העבודה המרכזי הוא פיתוח המפקדים בקורס לפני הקורס ובמהלכו באופן שיאפשר להם לפתח את פקודיהם (כל מפקד מפתח את המפקדים הכפופים לו והמפקדים הזוטרים - המ"כים - מפתחים את החניכים).

במהלך השנים אפשר לראות שלושה שלבים מובחנים במערכת היחסים בין הארגונים. אנו רוצים לטעון כי הם משקפים שינויים בתפיסת האחריות על תהליכי פיתוח המנהיגות בכל אחד מהארגונים. באופן גס ניתן לתאר את שלושת השלבים כלהלן:

**שלב א - פטרונות: ביסל"ם מחזיקה את המומחיות ואת האחריות בתחום פיתוח מנהיגות. ביסלמ"ח באים לביסל"ם (גם פיזית) "לקבל את הסחורה".**

**שלב ב - הדרה: ביסלמ"ח לוקחים אחריות על תחום פיתוח המנהיגות תוך הרחקה של ביסל"ם.**

**שלב ג - שיתוף פעולה: מתקיים משא ומתן על אופן העבודה המשותפת. נוצרות נישות ייחודיות לכל אחד מהארגונים בתחום פיתוח המנהיגות וחיודוד המומחיות של כל אחד מהארגונים בתחום.**

**שלב א - פטרונות: פיתוח מנהיגות עושים בביסל"ם או לא עושים בכלל**

עד שנת 2000 התמקד פיתוח המנהיגות בקורס בסדרות מנהיגות בנות שבוע, שהתקיימו בביסל"ם. תחילה הועברו הסדרות לחניכים על-ידי יועצים, שרובם לא עבדו באופן קבוע עם המסגרת. בהמשך התמקד פיתוח המנהיגות בקורס בשני מופעים מרכזיים: הכנת המפקדים לפני הקורס ("הכנת סגל") וסדרת מנהיגות (בביסל"ם) שהתקיימה בשליש האחרון של הקורס ובמהלכה הועברו תכנים מרכזיים על ידי המפקדים. תפקיד היועץ שעבד באופן קבוע ורציף עם הגדוד, היה לסייע לצוות המפקדים בהעברת הסדרה. בתקופה זו לא התקיימו תהליכים נוספים לפיתוח מנהיגות במהלך הקורס. בקרב היועצים הייתה תחושה שבביסל"ם יודעים איך נכון לפתח מנהיגות בביסלמ"ח, וצריך רק ללמד אותם איך לעשות זאת.

מצב זה ענה לצרכים של שני הארגונים: הוא אפשר לביסלמ"ח

המ"כים ובעקבות קושי של המפקדים לקיים את תהליכי פיתוח המנהיגות שתוארו לעיל בשנים 2003-2004 - בחר מפקד חטיבת ביסלמ"ח את תחום המנהיגות כתחום מרכזי בביסלמ"ח, והחליט להוביל תהליך פיתוח של נושא המנהיגות. יש להדגיש כי לביסלמ"ח, כמקום שבו נוצרת התשתית הפיקודית של כל מפקדי החי"ר, יש השפעה מרכזית על מנהיגותם. עובדה זו מעצימה את חשיבות העיסוק בנושא. לפיכך פנה המח"ט לביסל"ם בבקשה להשתתף בתהליך זה, עם עוד כמה גורמים מקצועיים מיעוצים. להבנתנו בשלב זה נוצרה בביסלמ"ח הבנה לגבי מהות אחריותם לתהליכי פיתוח מנהיגות ונכונות להבחין בין אחריות לבין בלעדיות. במקביל התקיימה בביסל"ם בשלות לגבי לקיחת תפקיד ייחודי בתהליך הפיתוח המכיר ביתרונות ובמגבלות שלנו, כגון חיצוני המתמחה בנושא של תהליכי פיתוח מנהיגות ובמנהיגות בדרג הפיקוד הזוטר.

השינוי בקשר היעוצי בין ביסל"ם לביסלמ"ח היה מעבר לעמדה שבה שני הצדדים מממשים את אחריותם ומומחיותם בנושא פיתוח המנהיגות, כשכל צד מביא לקשר את הערך המוסף שלו.

**אחריות המפקדים על תחום פיתוח המנהיגות - איך היא נוצרת וכיצד היא נראית?**

בחלק זה של המאמר יתואר תהליך הפיתוח של תחום המנהיגות בביסלמ"ח ותוצריו כדי להדגים את האופן שבו באים לידי ביטוי נושא האחריות והמומחיות של מפקדים ויעוצים.

### **אתגרים מרכזיים בתהליך פיתוח תחום המנהיגות הקרבית בביסלמ"ח**

עם תחילת תהליך הפיתוח הוקם צוות בראשות מח"ט ביסלמ"ח שכלל את מפקדי הגדודים, נציגים מביסל"ם, ממחלקת ההדרכה, וקצין ההדרכה של החטיבה. תחילת עבודתו של הצוות יוחדה למיפוי הדרישות המרכזיות מהתוכנית שתיכתב, באופן שתאפשר למפקדים בביסלמ"ח לממש ולקחת אחריות מלאה על תהליכי פיתוח המנהיגות בקורס. בתהליך מיפוי זה היה ברור כי מח"ט ביסלמ"ח הוא המוביל את התהליך ואחראי לקיומו, ויעוצי ביסל"ם מביאים את מומחיותם בפיתוח מנהיגות כדי לסייע לו לממש את אחריותו.

יש לציין כי הושם דגש בכך שתהליך הפיתוח עצמו ותוצריו יביאו לידי ביטוי את האחריות והמומחיות של יועצים ומפקדים כאחד בתחום פיתוח המנהיגות. על בסיס הבנה זו זוהו מספר נושאים מרכזיים לטיפול:

1. הפיכת תחום המנהיגות למרכזי בהכשרת המ"כ - תחום המנהיגות נתפס כתחום חשוב ביותר בהכשרת המ"כ: עם זאת היה פער בין תפיסת התחום כחשוב ובין היכולת

"פיקוד קרבי", ויהווה תחום ליבה בקורס. יש לציין כי המעבר לשם "פיקוד קרבי" מבטא לא רק שינוי שמי, חיצוני, אלא תגובה של המפקדים לקושי בעיסוק בנושא המנהיגות וצורך לעסוק בנושא שבו הם מרגישים מומחים (פיקוד). בהנחה כי יש לפתח את יכולת הפיקוד הקרבי במהלך כל הקורס, החליטו המפקדים בביסלמ"ח על ביטול סדרת המנהיגות בצורתה המסורתית, וחלוקתה לנושאים ופיזורים כימי מנהיגות נפרדים במהלך הקורס כולו, בהתאם לתכנים המועברים בו. לקיחת האחריות על תהליך הפיתוח בידי המפקדים הובילה לכך שבתקופה זו הייתה הדרה של ביסל"ם מתהליכי פיתוח המנהיגות.

ניתן לראות כי בשנים אלו חלה תנועת מטוטלת בהתייחסות המפקדים בביסלמ"ח לתחום המנהיגות: ממקום של תלות גבוהה ביעוצי ביסל"ם, להתנערות מסיוע חיצוני וניסיון לטפל בפיתוח מנהיגות באופן בלעדי, וללא סיוע מביסל"ם. האחריות לתחום המנהיגות פורשה כביצוע בלעדי, ללא סיוע. הסיוע האפשרי ממי שאינו מפקד, נתפס כמעט כעלבון ליכולות המפקדים. הקושי בהתמודדות עם המנהיגות בא לידי ביטוי, בין היתר, במעבר לשימוש במונח "פיקוד" ובטענה כי בדרגים אלו אין למעשה מנהיגות אלא רק פיקוד.

אנו מבינים מצב זה כתוצאה של מערכת יחסים שבה לא נעשה חידוד מספק של התפקידים השונים של שני הארגונים למול נושא פיתוח המנהיגות.

להבנתנו, אפשר לעשות הבחנה ברורה בין התפקידים: תפקיד המפקדים הוא "לעשות מנהיגות", כלומר, להנהיג ולקיים הלכה למעשה פיתוח מנהיגות בקרב פקודיהם. תפקיד ביסל"ם הוא לפתח תהליכי פיתוח מנהיגות, לפתח ידע מערכתית, חוצה ארגונים ותפקידים על פיתוח מנהיגות צבאית, ולסייע למפקדים במימוש תהליכי פיתוח מנהיגות - הכול באמצעות הפריזמה של מדעי ההתנהגות.

הבחנות אלו לא היו ברורות זיין ומדוברות בין הארגונים, ובפועל נוצר נתק ביחסי העבודה שבא לידי ביטוי במיעוט קשרי עבודה. הקשרים הקיימים היו ממוקדים בנושאי הכנות מפקדים. הנתק ענה על הצורך של ביסלמ"ח בניתוק קשרי התלות. בשלב זה כל צד תפס את עצמו כבעל אחריות ומומחיות בלעדית לתהליכי פיתוח המנהיגות. מתוך עמדות אלו נוצר קושי במעבר מסוג הקשרים הקודם בין הארגונים לקשר של תקשורת בונה ושל שיתוף פעולה. כתוצאה מכך נוצרה אצלנו תחושה של תסכול עקב אי-יכולת למלא את תפקידנו בסיוע למפקדים.

### **שלב ג - שיתוף פעולה**

בעקבות משוב שטח שהעיד על אי-שביעות רצון ממנהיגות

מכפילויות וליצור מענה משותף של גורמי חינוך וגורמי פיתוח מנהיגות בעיקר בכל הקשור לנושא הערכים ו"רוח צה"ל".

8. רלוונטיות ההכשרה - אתגרי המנהיגות של המפקדים הזוטרים השתנו מאוד מאז תחילת האינתיפאדה. נוצר צורך ליצור כלים הרלבנטיים לאתגרים העכשוויים.

9. הטמעת תחום המנהיגות מעבר לתת היחידות בביסלמ"ח - ביחידה בגודל של ביסלמ"ח יש קושי להטמיע תהליכים באופן אחיד על-פני תת היחידות. האתגר שסומן היה יצירת תוכנית אחידה לכל העוסקים בהכשרת המ"כים והטמעתה באופן אחיד בגדודים.

10. לקיחת אחריות לפיתוח מנהיגות על-ידי המפקדים בכל הדרגים - בעבר היה נהוג שיועצי ביסל"ם מפתחים תוצר בנושא המנהיגות ומביאים אותו למפקדים ולוקחים אחריות גם על יישומו. הוחלט מראש שיועצי ביסל"ם יהיו גורם מקצועי התומך את התהליך, אך האחריות להנעתו תהיה של המח"ט והמג"דים.

11. יצירת מודל שיאפשר לביסל"ם להמשיך ולתמוך במפקדים בהמשך - עם כל הנאמר לעיל, ביסל"ם נשאר הגוף המקצועי הפורמלי בצבא בתחום פיתוח המנהיגות, וראינו צורך שימשיך תהליך הליווי של המפקדים לאורך זמן על-ידי זיהוי הדרג הקריטי לליווי על-ידי היועץ וכן על-ידי ריכוז הליווי של היועצים בהכנת המפקדים, ולא בעבודה מול החניכים.

12. שילוב בין הגורמים המקצועיים השותפים לתהליך הפיתוח - מכיוון שמדובר בפיתוח המשפיע על הקורס כולו נוצר צורך בשיתוף פעולה בין גורמים רבים - מפקדי הקורס, ביסל"ם, מפ"ה (מחלקת פיתוח הדרבה), חיל החינוך והנוער, ממד"ה - וליצור ביניהם שיתוף פעולה.

#### תהליך הפיתוח

עם תחילת תהליך הפיתוח היה ברור כי מדובר בתהליך ארוך, שיחייב פיתוח וכתובה של כלים רבים ושינוי תפיסתי אצל המפקדים בכל הדרגים. לא מדובר רק בתהליך "טכני" אלא בתהליך שיאפשר למפקדים לרכוש בעלות על התחום כולו. התהליך נועד להבנות את תחושת המסוגלות של המפקדים והיחידה כולה לעיסוק בתחום, ומתוך כך לאפשר מימוש האחריות לפיתוח מנהיגות. כדי שתוצרי הפיתוח יהיו נחלת הכלל, נוצר צורך להטמיע הדרגתית את התחום בקורס וליצור קשר מתמיד של משוב בין המשתמשים למפתחים.

לאור עובדות אלו הוצע תהליך המשלב בתוכו פיתוח במקביל להטמעה ושיתוף של כל הגורמים הרלבנטיים בכל שלבי התהליך.

ליישמו. האתגר היה ליצור הלימה בין החשיבות הנתפסת לביצוע. לפיכך היה חשוב במיוחד ליצור מצב שבו תחום המנהיגות לא רק **נחשב** לעיסוק מרכזי של המפקדים בקורס, אלא הוא הופך למרכזי בעשיית בפועל.

2. התייחסות למנהיגות לכל אורך ההכשרה - באופן מסורתי הסתכם העיסוק במנהיגות בקורס בכמה ימים בודדים שבהם עסקו בתכני המנהיגות. מצב זה הנציח הפרדה מלאכותית בין התחום המקצועי לתחום המנהיגות ושיקף הפחתה בחשיבות נושא המנהיגות. הוחלט לחפש דרך שתאפשר למפקדים להתייחס לנושא המנהיגות לאורך כל הקורס.

3. יצירת שפה ומערכת מושגים שיאפשרו למפקדים לדבר עם פקודיהם על מנהיגות - אחד הקשיים המרכזיים בהטמעת תחום המנהיגות היה בהיעדר שפה ומערכת מושגים לדיבור על תחום המנהיגות; לעומת התחום המקצועי החי"רי שבו יש מערכת מושגים ברורה המנחה את המפקדים. נוצר צורך ליצור שפה שתאפשר למפקדים לדבר במונחים משותפים לכל וברורים על המנהיגות.

4. התייחסות משולבת למנהיגות ולמקצועיות המפקד - ישנו קשר הדוק בין ההיבטים המקצועיים, החי"ריים, בתפקיד המפקד לבין מנהיגותו. בעבר הייתה בקורס הפרדה בין הזמן שבו עוסקים במקצועיות (לומדים להעביר שיעור, לפרק נשק, לנווט), לבין תחום המנהיגות. עלה צורך להתייחס בכל רגע נתון בקורס לשני אלמנטים אלו במשולב.

5. החלת מודל הלמידה המקובל על תחום המנהיגות - בתחום המקצועי מקובל לעבוד על-פי תהליך מסודר של למידה: כל נושא נלמד, לאחר מכן מתורגל, ולבסוף נבחנה שליטת החניכים בו. הוחלט כי יש להחיל תהליך זה גם על תחום המנהיגות.

6. יצירת כלים פשוטים שיאפשרו למפקדים לקחת אחריות על פיתוח המנהיגות - בעבר בנו ביסל"ם וביסלמ"ח כמה כלים לפיתוח מנהיגות. הקושי המרכזי ביישומם היה במורכבות הרבה שלהם שלא אפשרה למפקד הישיר של החניכים, המ"כ, לעסוק בכך לבדו. היה צורך בליווי של מפקד בכיר יותר ולעיתים אף של יועץ (בשל השפה הפסיכולוגית של חלק מהכלים) על מנת לעסוק בנושא. אחד האתגרים היה ליצור כלים פשוטים וברורים. לכך כמובן יש גם מחיר שכן כלים פשוטים עשויים ליצור גם פשטנות והימנעות ממורכבות שהיא חלק אינהרנטי מ"אמנות הפיקוד".

7. ניהול והסדרת המנשק בין תחום המנהיגות לתחום הערכים - נוצר צורך ליצור הבנה לגבי המנשק בין התחום החינוכי לבין נושא המנהיגות. הבנה כזו שתאפשר להימנע

**מספר עקרונות הנחו את תהליך הפיתוח:**

1. התהליך מובל על-ידי המפקדים - בחלק מהמקרים על-ידי המח"ט ובחלק מהמקרים על-ידי מג"ד שמונה להיות אחראי לנושא המנהיגות בחטיבה. המפקדים היו שותפים לכתיבת החומרים. אחריותם התבטאה בכך שהם שיזמו את מפגשי הפיתוח, קבעו את לוחות הזמנים ופיקחו על היישום.
2. לכל שלב שותפים כל הגורמים המקצועיים הקשורים לתחום פיתוח המנהיגות - אנשי הדרכה, אנשי חינוך, מפקדים ויועצים. עקרון זה היה חשוב במיוחד לשם יצירת שיתוף פעולה והימנעות מעבודה מקבילה על נושאים זהים של גורמים שונים.
3. מומחיות דיפרנציאלית - הכרה בתרומה הייחודית של כל המשתתפים בפיתוח. כל אחד מחברי צוות הפיתוח הביא עימו מומחיות אחרת ורק השילוב בין כל חברי הצוות אפשר את יצירת השלם.
4. קבלת משוב בסיום כל שלב ויישום המייד (הפקת לקחים תוך כדי עבודה) - במהלך הפיתוח נערכה עבודה במקביל: פיתוח, הרצה, קבלת משוב ויישום למחזור הבא. כל שלב בפיתוח יושם כתוכנית הרצה באחד הגדודים ונערכה פגישת משוב בנוכחות נציגים מביסלמ"ח. לאחר שנערכו התיקונים בעקבות המשוב נערכה תוכנית הרצה נוספת בגדודים האחרים על הנוסח המתוקן. גם בשלב זה ניתן משוב על התוכנית, ונערכו תיקונים עד לקביעת גרסה סופית. שיטה זו אפשרה התחלת יישום מהירה של התוכנית וכן יצירת מודעות והטמעה הדרגתית של התחום לאורך זמן. כך נמנענו מליצור מצב שבו המפקדים מקבלים מוצר גמור ושלם שעלול ליצור הצפה מחד גיסא, והתנגדות מאידך גיסא, ובוודאי שאינו מעודד לקיחת בעלות ואחריות על התוצר. נוסף על כך, אפשר תהליך זה בדיקה מתמדת של התאמת התוצר למציאות. ערך נוסף של התהליך היה ביצירת מפגש של מפקדים מהמסגרות השונות סביב נושא המנהיגות, למידה של תפיסות שונות ויצירת שפה משותפת בביסלמ"ח.
5. שיתוף וחיבור המפקדים כחלק מהתהליך - יכולת המפקדים להשתמש בכלים ולהוביל את נושא המנהיגות במסגרותיהם זוהתה בנושא קריטי. לפיכך היה חשוב ביותר שהמפקדים יהיו חלק מתהליך הפיתוח והכתיבה. כמו כן, שיתוף המפקדים סייע להעלות את נושא פיתוח המנהיגות לסדר היום היחידתי. הדרג שזוהה כדרג הקריטי היה דרג המ"פ. לפיכך המ"פים שותפו הן בשלב עיצוב הרציונל והן במהלך פיתוח התכנים, על-ידי מתן מטלות כתיבה ומתן משוב בסיום כל שלב. כמו כן צוות הפיתוח כלל לאורך כל הדרך נציגות של המפקדים שהביאו את מומחיות התוכן בנושא הפיקוד הזוטר בחי"ר.

**התוצר שנבנה ונועד לתת מענה לאתגרים אלו:**

מטרת פיתוח מנהיגות קרבית בקורס הוגדרה כיצירת תשתית לדמותו של החניך כמפקד קרבי והקניית ידע, מיומנויות ותחושת מסוגלות להובלת הכיתה לביצוע משימותיה.

**מטרות ביניים:**

- יצירת תשתית למעבר התודעתי מחייל למפקד;
  - הקניית ידע מיומנויות וכלים להתמודדות עם אתגרים מנהיגותיים וערכיים המאפיינים את המ"כ בחי"ר;
  - פיתוח תחושת מסוגלות להובלת כיתה חי"ר.
- תוצר תהליך הפיתוח כלל חמישה מרכיבים מרכזיים, ואלה נועדו לתת מענה לקשיים ולאחרים שתוארו לעיל, על-ידי שמירה והקפדה על עקרונות של פשטות ונגישות<sup>8</sup>:
- **מודל מנהיגות למ"כ** - בשלב ראשון פותח מודל המציג את האתגרים המרכזיים במנהיגות המ"כ. מטרת המודל הייתה ליצור שפה משותפת ותבניות חשיבה שיאפשרו למפקדים ולחניכים "לראות" את המנהיגות ולדבר עליה בשפה משותפת. המודל שנבנה הוא מודל קל לזכירה ופשוט לשימוש ומאפשר גם למפקדים צעירים בתחילת דרכם "לדבר מנהיגות" ובכך מאפשרת להם לעסוק בתחום מבלי להזדקק לשפה מקצועית מורכבת.
  - **סדרת מנהיגות** - לסדרה שלושה מופעים: א. יום מבוא למנהיגות - יום זה מניח את התשתית לעיסוק במנהיגות ובמעבר מחייל למפקד ומועבר בתחילת הקורס. ב. סדרת מנהיגות - סדרה זו כוללת שלושה ימי שיעורים הנוגעים בהיבטים מרכזיים של מנהיגות המ"כ. הסדרה מועברת בשליש הראשון של הקורס כדי להניח תשתית לעיסוק במנהיגות במהלך כל הקורס. ג. יום כניסה לתפקיד - יום זה מועבר בסיום הקורס והוא כולל שיעורים שבהם החניכים לומדים על תהליך הכניסה לתפקיד ומתרגלים מטלות שונות שידרשו מהם בתהליך זה.
  - כל ימי הסדרה נוגעים בכל המרכיבים של פיתוח מנהיגות בעזרת העברה של תכנים, ניתוחי אירוע, התנסות בסיומולציות, קבלת משוב ממפקדים ומחניכים, הצפת שאלות שהחניכים עסוקים בהן וניתוח אירועים המובאים על ידי החניכים. כל השיעורים כתובים כתיקי מדרוך, כפי שכתובים כל שאר המערכים של ביסלמ"ח. כך גם תחום המנהיגות מועבר בכלים המוכרים למפקדים מתחומים אחרים.
  - **כלי לביצוע תחקיר מנהיגותי** - כלי זה הוא הכלי המרכזי המאפשר לעסוק במנהיגות במהלך כל הקורס. מדובר בכלי לתחקיר הדומה מאוד לכלי לתחקיר מבצע-מקצועי ומבוסס על מודל המנהיגות שהוזכר לעיל. כלי זה מאפשר, בסיום כל אירוע בקורס, לבחון

לתפוס מקום לא לנו. אין זה דבר פשוט שכן היה צורך להשתחרר מן הרצון להיות, בשם המקצועיות, בעמדה המכרעת. אין פירוש הדבר כי על היועץ (והארגון) להימצא בעמדה פאסיבית ומגיבה. ה"שחרור" מהאחריות אינו באמת שחרור מאחריות, ממחויבות ומעמדה מקצועית. נהפוך הוא, האחריות המוטלת עלינו היא ליזום, לקדם, לסמן ולעיתים גם להתריע במהלך תהליך הפיתוח, החשיבה והובלת הפרויקט וכמובן אחריות על יועץ למפקדים במימוש פיתוח המנהיגות בקורס. עם זאת, המפקד הוא האחראי לתהליכי פיתוח המנהיגות ביחידתו בדיוק כפי שאחראי לאנשיו ולתהליכים נוספים. קל לומר אך לא תמיד קל להתנהל בתוך מורכבות זו ולהתמודד עימה.

### הערות שוליים

- 3 על המנהיגות, פופר, רונן, 1989 ע"ע 231-232.
4. להוות עוצבה במערך הרגלים לביצוע משימות בצורות הקרב השונות בלחימה רגלית או רכובה.
- ב. להוות בית ספר להכשרה והדרכה למקצועות החי"ר ולהכשרת מ"כים עבור מערך החי"ר. (מתוך ייעוד החטיבה)
- 5 הבסיס התורתי והמקצועי לגבי אופן ההכשרה בקורס מ"כים תוצר של תהליך המשגה חטיבתי מרמת הסא"ל.
- 6 מפקד כיתת חי"ר:
  - מפקדה של כיתת חי"ר במסגרת המחלקה.
  - נדרש ליחמה ולקבלת החלטות מהירות, תוך הבנת סביבת הפעולה הפלוגתית.
  - אחראי למוכנות כיתתו, ניהול שגרתה וביצוע משימותיה.
  - מומחה ביסודות החי"ר, ביישום התרגולות והטכניקות הקרביות, בתפעול אמל"ח ובהפעלתו.
  - מוביל את חייליו מתוך מקצועיות, דוגמה אישית, איתנות ולאור רוח צה"ל.
- מתוך מדיניות ההכשרה - ספר המ"ב.
- 7 תא"ל (אז אל"ם) אלון פרידמן.
- 8 כל חומרי הפיתוח מופיעים ב"מארז מנהיגות קרבית" יולי 2005, בהוצאת ביסלמ"ח.
- 9 חמשת המרכיבים בתהליך פיתוח המנהיגות - ראה נספח.

### מקורות

- אלטמן, אבי וכ"ץ תני. מנהיגות ופיתוח מנהיגות - הלכה למעשה. הוצאת ביסל"ם-המכון להכשרת מפקדים, מארס 2000.

את מנהיגות החניכים ולמוד עליה ברמה האישית והקבוצתית.

- **פנקס סימולציות** - כלי זה הוא אוסף אירועים ומשחקי תפקיד שהמפקדים יכולים להשתמש בהם במהלך הקורס עם חניכיהם כיחידים או כקבוצה. כל הסימולציות מתוארות במושגי מודל המנהיגות, ולמפקדים ניתנים כלים ליצור קישורים בין הסימולציות בפנקס לבין תוכני סדרות המנהיגות ומודל המנהיגות.
- **הכנות מפקדים סדרות** - כפי שהוזכר לעיל, קושי מרכזי בפיתוח מנהיגות מצוי בחוסר יכולת המפקדים להתמודד עם הנושא. בפיתוח נבנו ימי הכנה מסודרים למפקדים המאפשרים להם להשתמש בצורה טובה בכלים לפיתוח מנהיגות העומדים לרשותם. יום הכנה מרכזי מתקיים לפני תחילת הקורס וימים נוספים במהלכו. בימי הכנה אלו המפקדים לומדים את הכלים, מתנסים בהם, ובעקיפין מפתחים גם את מנהיגותם שלהם. נוסף על הכנות אלו מתקיימת גם הכנת מפקדים מרוכזת בתחילת הקורס העוסקת בבניית המפקדים כצוות עבודה אפקטיבי. ליועצי ביסל"ם העובדים עם ביסלמ"ח חלק מרכזי בהכנות מפקדים אלו. מתפקידם לסייע למפקדי הפלוגות להתכונן לקראתן ולהובילן, תוך הבאת מומחיותם בתהליכי פיתוח מנהיגות ככלל ובפיתוח מנהיגות דרג המ"כ בפרט.

כיום, שנתיים לאחר סיומו של תהליך הפיתוח ותוצריו, ניתן לומר כי תחום פיתוח המנהיגות בביסלמ"ח עבר שינוי מהותי. תוכנית פיתוח המנהיגות כפי שנבנתה ממומשת ומוחזקת על-ידי המפקדים, גם כיום, ואף זכתה לחיזוק באמצעות משוב שטח שנערך כשנה לאחר סיום הפיתוח. בנוסף, פותחו בביסלמ"ח תפיסות פיקודיות, מנהיגותיות חדשות המחזקות ומעצימות את העיסוק בנושא פיתוח המנהיגות. להרגשתנו, חל שינוי מהותי בעיקר בתחום של תפיסת האחריות והמומחיות של המפקדים בתחום פיתוח המנהיגות וכן בתחושת המסוגלות של הארגון לעסוק בנושאים אלו.

### סיכום

במבט לאחור ניתן לומר כי תהליך זה הוביל אותנו, כנציגי ביסל"ם, להבנה ולהכרה כי עמדת השותפות שנוצרה, אפשרה למפקדים לקחת אחריות על התהליך, ולנו - להשפיע עליו מקצועית מבלי



ביסלמ"ח 828. ספר המ"כ. פברואר 2002, הוצאת ביסלמ"ח.

גונן, איציק ואליאב זכאי (עורכים). **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למועשה**. משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1999.

לבני, ענת. רצף **פיתוח המנהיגות בהכשרות מז"י**. ביסל"ם, 2003.

לבני, ענת. **מנהיגות, סמכות ו"צעירות"**. הרצאה בגלי צה"ל, יוני 2004.

פופר, מיכה ואביהו רונן (עורכים). **על המנהיגות**. משרד הבטחון-ההוצאה לאור, 1989.

## נספח

### חכמת המרכיבים בתהליך פיתוח מנהיגות

פיתוח מנהיגות הוא תהליך מתמשך, המבוסס על פיתוח של חמישה מרכיבים מרכזיים: ידע, מודעות, מיומנות, תחושת מסוגלות, תפיסת תפקיד.

**פיתוח מיומנויות** - מתייחס לחלק הנצפה, ההתנהגותי של המנהיג. הלומד רוכש מיומנויות שיסייעו לו למלא את תפקידו. ההתמקדות בפיתוח המנהיגות היא בשיפור (אינטראקציה) ההתנהגותית עם המונהגים.

**פיתוח מודעות** - הבנת העצמי ומימוש האפשרויות הגלומות בכל אחד. הלומד בוחן את עצמו, מגלה מה הן חולשותיו ועוצמותיו, ומוצא דרכים לבנות את הנקודות החזקות שלו ולהתגבר על חולשותיו.

**ידע** - הלומד נחשף למושגים ולמודלים מעולם התוכן של מנהיגות, ניהול ופיקוד ולומד על האופן שבו הם באים לידי ביטוי בעולם המעשה.

**גיבוש תפיסת תפקיד** - הלומד מגבש תפיסה רחבה אודות מה שעליו להיות כאדם הנמצא בעמדה מקצועית או ארגונית וכמוביל של אנשים.

**פיתוח תחושת מסוגלות עצמית** - מסוגלות עצמית היא מידת אמונתו של האדם בכוחו לבצע דברים בתחום מסוים ומוגדר. כלומר, מדובר על פיתוח אמונה עצמית של הלומד ביכולתו להניע אנשים.