

פיתוח מנהיגות כהליך בניית זהות*

נטלי חזן

רבות נחקר ונאמר על תופעת המנהיגות, אולם תחום התפתחותם ופיתוחם של "מנהיגים בחיי היום-יום", כדוגמת מפקדים בצבא, מנהיגים בארגונים וכיוצא בזה לוט בערפל ונחקר במידה מועטה באופן יחסי. הטענה המרכזית במאמר הנוכחי היא כי תהליך התפתחותו של המנהיג הוא תהליך של בניית זהות מנהיגותית וכי סגנון הזהות ואופן תהליך בניית הזהות משתקפים בעיצוב סגנון המנהיגות של הפרט ובו בזמן משפיעים עליו. תהליך בניית זהות מנהיגותית מתרחש על רקע שני תהליכים מקבילים: האחד של מערכות הסוציאליזציה במערכת הצבאית, העוסקות בהבניית פרופסיה פיקודית וקצינית והשני, תהליכי גיבוש זהות כלליים האופייניים לגיל ההתבגרות. תפיסה של פיתוח מנהיגות כפיתוח זהות מנהיגותית דורשת מעבר חשיבתי מרעיון של פיתוח מנהיגות כללי לתפיסת-על המכוונת את תהליכי הפיתוח כהליך בניית זהות. תהליך פיתוח מנהיגות כבניית זהות מושגת על עקרונות, קווים מנחים ופרקטיקות פיתוח ייחודיים המכוונים לגיבוש זהות מנהיגותית. המאמר נשען על תובנות מעבודת ההנחייה והיעוץ ועל עבודה מחקרית שנכתבה במסגרת לימודי תואר שני ומשלב בין היבטים תיאורטיים ובין היבטים פרקטיים של עבודת יעוץ ופיתוח מנהיגות אישיים ומערכתיים.

תובנות שבעל פה, מעלה השערות ומייצרת אצל כל "פרקטיקן" מעין "אמיתות" ביחס לשאלות אלו. תצפיות אלו גילו מכנה משותף ודמיון בין אלה שנתפסו כמנהיגים - אלה נראו מגובשים יותר בעמדותיהם, בתפישותיהם ובאמונותיהם, לעומת האחרים. בנוסף, עלתה ההשערה כי בתפקידים משמעותיים וטוטאליים, כדוגמת תפקיד מפקד ומנהיג צבאי, מתקיים חיבור בין התפקיד לבין העצמי (self), ההופך להיות רכיב בתוך זהות הפרט. (Gal, 1986) מתייחס לתקופת השירות כאל תקופה קריטית ומשמעותית מאוד בחיי הצעיר הישראלי - תקופה המזמנת תנאים ומצבים המביאים את הפרט לעיסוק אינטנסיבי בזהותו, הן כתוצאה מהשלב בו הוא נמצא במעגל החיים והן כתוצאה מהמאפיינים של המסגרת הצבאית. הצבא נתפס כעניי המתבגר באופן שבו מתקיימים בד בבד הזדמנויות ואיומים, במיוחד על רקע עצמאותו והפרידה מהוריו. השירות הצבאי מספק אפשרויות שונות ומגוונות למימוש צרכים התפתחותיים, התנסות בחוויות חדשות ומאתגרות בפן האישי המספקים לו אתגר והזדמנות להיות בעל דימוי מוצלח (ליבלר, 1989).

מערכות הסוציאליזציה במערכת הצבאית, כחלק מתהליכי בניין הכוח, עוסקות בהבניית פרופסיה פיקודית וקצינית, המתבססת על תהליך של גיבוש זהות. מפקדים וקצינים בצה"ל נדרשים לעבור תהליכי גיבוש זהות מואצים (מאורזר לחייל, מחייל למפקד, ממפקד לקצין וממפקד וקצין למנהיג צבאי) בתקופת זמן קצרה, המתרחשים על רקע תהליכי גיבוש זהות כלליים האופייניים לגיל ההתבגרות. על פי אריקסון (1950, 1968), בתקופה זו העימות המרכזי הוא גיבוש זהות מול זהות דיפוזית. מנגנוני הסוציאליזציה עוסקים בשינוי הלך המחשבה מ"ראש של חייל" ל"ראש של מפקד/קצין" וביצירת תהליך עיצוב ובנייה של דמות או זהות של מנהיג

רבות נחקר ונאמר על תופעת המנהיגות. מן הצד האחד, נוסחו מאות רבות של הגדרות ונעשה ניסיון מתמיד לחקור ולהצמיח תיאוריות מנהיגות חדשות. מן הצד האחר, המנהיגות מתוארת כסוג של חידה ומוצגת באור ובדימויים רומנטיים כ"יופי", כ"אהבה", כתופעה מסתורית של "אלף פנים" ועוד. אולם, בתוך תופעת המנהיגות והניסיון להבינה קיים תחום שלם, המצוי בחיתוליו ושרוי באפילה, והוא הבנת תהליך התפתחותם של מנהיגים ופיתוחם. סקירת הספרות המקצועית על התפתחות מנהיגים מגלה כי הידע בתחום זה מועט וכי עיקר המחקר עוסק במנהיגות כמשתנה בלתי תלוי, כגון: הקשר בין המנהיג והמונהיגים, הקשר בין סגנון מנהיגות ואפקטיביות הביצועים, הקשר בין סגנון המנהיגות ואפקטיביות צוותית וכדומה. תובנות רבות על התפתחות מנהיגים נשענות על ביוגרפיות ומחקרי רטרוספקטיבה המדגישים היבטים פסיכואנליטיים, סוציו-היסטוריים ומעט היבטים פסיכולוגיים התפתחותיים, המדגישים בעיקר את השפעת המשפחה ומאפייניה על התפתחות הילד כמנהיג (ראו לדוגמא: Popper et. Al., 2004; Avolio & Gibbons, 1988). תחום התפתחותם ופיתוחם של "מנהיגים בחיי היום-יום", כדוגמת מפקדים בצבא, מנהיגים בארגונים וכיוצא בזה לוט בערפל ונחקר במידה מועטה באופן יחסי.

תהליכי פיתוח מנהיגות בחיי היום יום, לאורך השנים, בבית הספר לפיתוח מנהיגות, ייצרו הזדמנות לתצפית מתמשכת ביחס לשאלות, כגון: מי הם המנהיגים? מה מאפיין אותם? במה הם שונים מאחרים? וכיצד מתפתחים מנהיגים? הפרקטיקה מולידה ויוצרת

* לאבנר הכהן תודה על המרחב והשיח המלמד, שאיפשר לרעיונות לצמוח ולהבשיל ועל התרומה והתמיכה בכתובת המאמר.

1 נטלי חזן יועצת לפיתוח מנהיגות, ביסל"מ

בשמונה שלבים מינקות ועד זקנה, מנקודת מבט של קונפליקטים פנימיים וחיצוניים שהם קריטיים להתפתחות אישיותו. השלב החמישי בסכמה ההתפתחותית של Erikson מאופיין בחיפוש אחר זהות העצמית ובלבטים ובקשיים המלווים את משבר הזהות. פתרון מוצלח של משבר הזהות הוא בהתפתחות "זהות אני" (Ego Identity) יציב ומגובש, בעוד שבשלב יתבטא ב"פזירות זהות" (Diffusion Identity). Erikson (1968) טען, כי בשלב זה, בתקופת ההתבגרות, מתנסה המתבגר ב"מהפכה פיסולוגית" ובלחץ חברתי, לקבלת החלטות לגבי עתידו. תקופה זו מהווה נקודת מפנה קריטית בהתפתחות היחיד, משום שהיא מניחה את היסודות להתפתחות אישיות בוגרת בעתיד. לדעת (Erikson 1968), אנשים שהשיגו לעצמם זהות, מרגישים בהרמוניה פנימית, מסכינים עם כישוריהם, מגבלותיהם וההזדמנויות שלהם. הם יודעים לאן הם שייכים ולאן אינם רוצים להשתייך, והם בעלי יכולת גבוהה יותר לקשר אינטימי בין-אישי.

אחת הגישות העיקריות המתייחסות למושג "זהות האני", שהתפתחו על בסיס עבודתו של אריקסון, היא התיאוריה של מרסייה (Marcia, 1966; 1980). מרסייה הציע גישה טיפולוגית בניגוד לתפיסה הרצפית דיכוטומית המיוצגת בתפיסתו של אריקסון (1950, 1968).

על פי (Marcia 1966; 1980), ל"זהות האני" שני מרכיבים עיקריים: משבר זהות (Identity Crisis) והתחייבות (Commitment). משבר הזהות מתייחס לתקופה "סוערת" של חשיבה מחדש, מיון, לתהליך של התלבטות, הערכה מחדש והתנסות בין מגוון תפקידים חברתיים ותוכניות לעתיד בייחוד בתחומי חיים חשובים באספקטים שונים של הזהות. ההתחייבות עולה בעקבות פתרון המשבר, וקשורה בדרגת "ההשקעה האישית" של המתבגר וביכולתו לבחור ולקבל החלטות ברורות בתחומים שונים, ואת הניסיון לממשן. על פי היחס בין שני מרכיבים אלו, חילק Marcia את המתבגרים לארבעה מצבי זהות:

- **"פזירות זהות" (Identity Diffusion)**. טיפוס זה לא חווה עדיין משבר ולא קיבל מחויבות לגבי זהות.
- **"המשועבר" (Foreclosed Identity)**. טיפוס זה לא חווה משבר, אך כבר נטל על עצמו מחויבות, ולכן הוא עשוי להראות דומה לכאורה לזה שהשיג זהות.
- **"המורטוריום" (Moratorium)**. טיפוס זה נמצא בעיצומו של משבר הזהות. הוא נאבק באופן פעיל למצוא ערכים ומאפייני זהות שעיימם יוכל להזדהות, אך עדיין לא התחייב לכיוון כלשהו. הוא מחפש, בודק, עורך נסיונות ומנסה תפקידים שונים.
- **"משיג זהות" (Identity Achieved)**. מתבגר "משיג זהות" התנסה בתקופת מורטוריום, שבמהלכה הוא שקל אופציות שונות ואף ניסה אותן, והגיע להשגת זהות בעקבות תהליך הבדיקה האקטיבי הזה.

צבאי, המאופיין ביכולת להנעת אנשים לביצוע משימות מתוך מחויבות פנימית. ניתן להניח, כי תפקיד ה"מנהיג הצבאי" מפגיש את הפרט עם שאלות משמעותיות של זהות, כגון: שאלות על הסמכות הפנימית, על מנהיגות מעבר לסמכות הפורמאלית הניתנת לו, שאלות ביחס לבחירה המקצועית אותה הוא בוחר ורמת מקצועיותו, ושאלות המבררות את הייחוסים וההשלכות המוטלים על המפקד ובונים את מושג העצמי שלו. כל אלו שימשו כתשתית מחשבתית לחקירת הנושא ולכתיבת עבודה מחקרית? המהווה בסיס לכתיבת מאמר זה. המחקר בוצע בבה"ד 1 בשנת 2002, בגדוד "בסיסי" (כיום גדוד "מעוז") אשר בחן בקרב 195 צוערים, המחולקים ל-16 צוותים, את הקשר בין סגנון המנהיגות על פי מודל הטווח המלא (Bass & Avolio, 1991), החוללות העצמית (Bandura, 1986) ובין תהליך גיבוש הזהות על פי מרסייה (Marcia, 1966; 1980).

במסגרת המחקר הועברו 4 שאלונים: שאלון פרטים אישיים; שאלון מנהיגות רב-גורמי (Multifactor Leadership Questionnaire, Avolio & Bass, 1991) שבדק תשעה גורמי מנהיגות מובחנים - חמישה גורמים מעצבים (כריזמה מיוחסת, כריזמה התנהגותית, הנעה השראתית, התייחסות אישית וגירוי אינטלקטואלי), שלושה מתגמלים (תגמול מותנה, ניהול חריגים אקטיבי וניהול חריגים פסיבי) וגורם אחד של היעדר מנהיגות; שאלון סטאטוס זהות להערכת מידת גיבוש זהות האני על ידי סיווגו של נבדק לאחד מארבעת הסטטוסים אותם המשיג Marcia (EOM-EIS - Extended Objective Measure to Assess Ego Identity in Adolescence), (Grotevant & Adams, 1984); ושאלון חוללות עצמית כללית (Sherer & Adams, 1983).

הטענה המרכזית בבסיס מאמר זה היא, כי **תהליך התפתחותו של המנהיג הוא תהליך של בניית זהות מנהיגותית וכי סגנון הזהות ואופן תהליך בניית הזהות משתקפים בעיצוב סגנון המנהיגות של הפרט ומשפיעים עליו**. מטרתו של המאמר היא להציע תפיסה של פיתוח מנהיגות כפיתוח זהות מנהיגותית. חלקו הראשון של המאמר יתאר בקצרה את המסגרת המושגית המצויה בבסיס המחקר בנושא גיבוש זהות על פי מרסייה (1966; 1980) ומודל הטווח המלא של המנהיגות (Bass & Avolio, 1991). חלקו השני של המאמר ינסח עקרונות וקווים מנחים לתהליך פיתוח זהות מגובשת של "מנהיגים בחיי היום יום", לאור התובנות המחקריות. וחלקו האחרון של המאמר יציג המלצות תפיסתיות ופרקטיות לבניית תוכנית לפיתוח זהות מנהיגותית במערכות ההכשרה.

גיבוש זהות

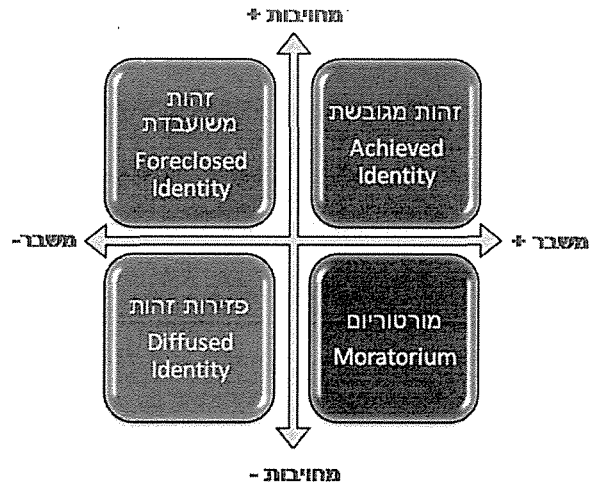
תאורטיקנים רבים התייחסו למושג העצמי והזהות מנקודות מבט שונות. יצירת זהות נתפסת כתהליך פסיכולוגי מורכב, המהווה אחת המשימות העיקריות של גיל ההתבגרות (Erikson, 1968). התיאוריה של (Erikson 1950, 1968) מציגה את התפתחות האדם

שונים של מנהיגות אשר נמצאים על טווח מלא (רצף). מנהיגים נבדלים ביניהם בתדירות השימוש בסגנון מנהיגות כזה או אחר והם שיוצרים את ההבחנה בין הפרופילים המנהיגותיים של מנהיגים שונים. המודל מציג פרופיל אידיאלי של מנהיג אשר מרבית האינטראקציות שלו עם מונהגיו הן מהדפוס המעצב, ורק מיעוטם לקוח מסגנון האי מנהיגות והמנהיגות המתקנת. הדגש מושם על רציפות בין הסגנונות וגמישות; מנהיג מעצב הינו בעל דרגות החופש המלאות לנוע על פני הטווח המלא של סגנונות המנהיגות ולבחור בסגנון המתאים, מתוך עמדה מעצבת (Bass & Avolio, 1994).

מודל "הטווח המלא של המנהיגות" נחשב לאחד המודלים המובילים בפיתוח מנהיגות בכלל ומנהיגות צבאית בפרט. המודל נחקר רבות בארגון הצבאי, בארץ ובעולם, ונראה כי המנהיגות המעצבת ומרכיביה, המהווים חלק ממודל הטווח המלא, נמצאו רלוונטיים למערכת הצבאית, בעיקר על רקע המשימה הנגזרת מייעודו של הצבא ועל רקע מאפייניה הייחודיים של המערכת הצבאית (היררכיה ברורה, טוטליות וסכנת חיים). כמו כן, נמצא כי לסגנון המנהיגות המעצבת אפקטיביות גבוהה ביכולת ההנעה של האנשים וכתוצאותיה במערכת בעלת מאפיינים כמו אלו של הצבא (לנדאו וזכאי, 1991; זכאי ושינפלד, 1992; נוה, 1991; מורג, 1994; Clover, 1989; Curphy, 1993; Yammarino & Bass, 1990; Atwater et. Al., 1997; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). ביכולתו ליצור אצל מונהגיו מחויבות ולהביא לכך, שיהיו מוכנים לעשות "מעל ומעבר" למצופה מהם - דברים שאי אפשר להסביר במונחי תועלת או במונחים חברתיים (Bass, 1985).

למעשה, **המנהיגות המעצבת** היא אותו סוג של מנהיגות היוצרת שינוי וטרנספורמציה בציפיות ובשאיפות של המונהגים, ועל כן היא נסמכת יותר על כוח אישיותו של המנהיג, אמנותו הפנימית, ויכולתו להגיב לרעיונות הסמויים של המונהג (Burns, 1978; Bass, 1985).

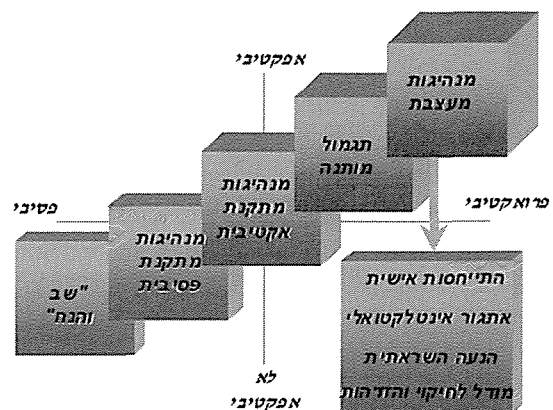
המנהיגות המעצבת יוצרת בקרב מונהגיה אפקטים ריגושיים וחזקים כמו למשל התלהבות המזינה **מחויבות** ומאמץ לעשות דברים שהם "מעל ומעבר" למה שהמונהג חשב כאפשרי עבורו, לעיתים עד כדי סיכון חיים והקרבה. אחד ההסברים הרווחים, לתהליך יצירת מחויבות, מניח כי ביסודו עומד הצורך במשמעות. אנשים אינם רק תועלתנים ומכוונים למטרות ולהישגים, אלא עשיית דברים מהווה עבורם גם דרך לבטא את עצמם (Shamir, 1991). אנשים מונעים על ידי הצורך להגדיל את תחושת הערך העצמי שלהם. השאלה העולה בהקשר למנהיגות מעצבת היא השאלה מעצבת מה? לדעת שיינפלד (1994), ליבו של תהליך העיצוב הינו עיצוב הזהות של המונהגים כחברים בארגון. תהליך העיצוב הינו תהליך שבסופו מתפתחת הזהות המתאימה לארגון. המנהיג הינו סוכן השינוי העיקרי של הארגון מול המונהגים והוא



מודל ה"טווח המלא של המנהיגות"

מודל ה"טווח המלא של המנהיגות" (Bass & Avolio, 1991) פותח לאחר מאמצים מחקרניים של (Bass 1985), שהתבססו על הרעיונות והאבחנה שבין מנהיגות מתגמלת (Transactional Leadership) ובין מנהיגות מעצבת (Transformational Leadership). אבחנה זו מנסחת את שאלת המנהיגות מחדש ושמה במרכז השיח את אופן השפעתו של המנהיג על המצב ועל הכפיפים ולא רק את יכולתו להתאים את עצמו למצב או לכפיפים, כפי שהודגש בתיאוריות מוקדמות יותר.

מודל ה"טווח המלא של המנהיגות" פורש שלושה "אשכולות" של סגנונות מנהיגות: מנהיגות נמנעת, מנהיגות מתקנת ומנהיגות מעצבת. באשכולות אלו נכללים חמישה סגנונות מנהיגות שונים ("שב והנח", מנהיגות חריגים מתקן פסיבי, מנהיגות חריגים מתקן אקטיבי, תגמול מותנה ומנהיגות מעצבת) על פני שני מימדים: אפקטיבי לעומת לא אפקטיבי ופרואקטיבי לעומת פאסיבי. על פי מודל זה, כל מנהיג או אדם הנמצא בעמדת מנהיגות מביא בהתנהגותו לידי ביטוי סוגים



דרך משברים. חווית הקושי היא חוויה המובילה לכגרות. עיקרון זה מגלם בתוכו ראייה לפיתוח מנהיגים והתפתחות המנהיגות כהליך למידה בלתי פוסק המתרחש כל הזמן ונובע במיוחד ממכשולים ומקשיים. בהליך למידה זה נמצא עיקרון ההתבוננות (רפלקציה) הנמצא ביסוד המנהיגות המעצבת וסטאטוס "משיג זהות". התבוננות היא הדרך ללמוד מניסיון העבר ומאפשרת הבנה עמוקה של האירועים.

השגת סטאטוס "משיג זהות" מתרחשת בעקבות תהליך בדיקה אקטיבי, המאפיין את תקופת ה"מורטוריום", שבמהלכה שקל וניסה אופציות ודרכים שונות. על פי פלום (1995), לאקספלורציה יש חשיבות רבה - תוכנית ותהליכית. הדרך שבה נעשית האקספלורציה, מיזמוניות האקספלורציה הנרכשות, העמדות המתפתחות בצד הבסיס הרגשי, כמו גם הפתיחות והגמישות וכן תהליך הבחירה - לכל אלה יש השלכות חוזרות ונשנות במהלך חייו של האדם ובהתפתחותו. השגת זהות, בעקבות תהליך האקספלורציה, משמעותה גיבוש התפיסות, האמונות והערכים שיובילו את הפרט בדרכו - הם מהווים מעין מצפן בדרכו של האדם. מצפן זה הכרחי בסגנון המנהיגות המעצבת. על המנהיג המעצב לבוא אל האנשים עם מסר, עם אמירה הנותנת לעשייה שלהם משמעות החורגת מעבר לכאן ולעכשיו המיידי. זוהי מנהיגות הבאה עם בשורה לאנשים וגורמת להם להאמין שהם יכולים אחרת. מסרים אלו וכיווני הפעולה של המנהיג המעצב הם אלו המשקפים את מרכיב המחויבות שבסטטוס "משיג זהות".

עיקרון שני - פיתוח זהות מנהיגותית דורש פיתוח אמונה של חוללות העצמית

ביטוי יכולות מנהיגות בפועל קשור גם לתפיסת האדם ולאמונתו ביחס ליכולתו לבצע התנהגות נדרשת ולהשגת תוצאות רצויות (Bandura, 1986) - תפיסה ואמונה זו הן החוללות העצמית. במחקר נמצא כי קיימים קשרים חזקים בין החוללות העצמית לבין סגנונות המנהיגות וכי החוללות העצמית היא המרכיב החשוב ביותר בניכוי סגנון המנהיגות. החוללות העצמית, על פי (Bandura, 1986) אינה מתייחסת למיזמוניות הפרט אלא להערכתו של הפרט את יכולתו לבצע התנהגויות באמצעות אותן מיזמוניות. כלומר, תפיסתו והערכתו לגבי יכולותיו הם תוצאה של תהליך הכרתי שהתגבש אצל הפרט. תהליך הכרתי זה מצוי בבסיסו של סטאטוס "משיג זהות". זהות מנהיגותית מגובשת היא תוצאה של יכולת הפרט לערוך אינטגרציה מתוך הניסיון המצטבר המושתת על מרחב ההזדמנויות וההתנסויות שנוצרו לפרט לאורך זמן כתוצאה ממפגשים שונים עם אחרים. תהליך בניית זהות מנהיגותית מחייב תהליך חניכה וייעוץ ('mentoring'), שבו החונך או המפקד מסייעים לפרט בגיבוש האמונה ביחס ליכולותיו ויסייעו לו ליישמה ולשלב בתפקידו המנהיגותיים.

יוצר את המעבר מזהות ישנה לזהות חדשה. עיצוב הזהות נעשה על ידי הענקת משמעות ספציפיות למושגי הזהות וביטויים התנהגותיים למרכיבי הזהות. המנהיג מהווה דמות מתוכת מושאלת לתקופת עיצוב הזהות.

דיון

בניית זהות מנהיגותית מגובשת - עקרונות וקווים מנחים אחת משאלות היסוד במאמר זה מתמקדת בצורך להבין, כיצד תהליכי בניית זהות מסייעים להתפתחותו של המנהיג. הטענה המרכזית המצויה בבסיס המאמר היא כי תהליך פיתוח המנהיגות הוא תהליך של בניית זהות מנהיגותית. מודל ה-טווח המלא של המנהיגות' משמש כמקרה בוחן לתהליך זה, אם כי, ניתן להכליל תובנות בדבר התפתחות המנהיגים והתהליכים המצויים בבסיסם מעבר לתיאוריה זו. ממצא המחקר המרכזי, לאורו אתיחס במאמר זה, הראה כי ככל שהקצין משיג זהות מגובשת כך אף מנהיגותו המעצבת גבוהה. כלומר, ביטוייה ומימושה של המנהיגות המעצבת היא תוצאה של היות הפרט או הקצין מגובש בזהותו. "משיג זהות" פתר את משבר הזהות דרך יצירת מחויבות למקצוע, למערכת ערכים ואמונות; הוא מגלה עקביות בפעילותו ובהשקפותיו, הוא פתוח לחוויות ובעל התלהבות ויוצר מערכת יחסים אינטימית. בדומה, סגנון המנהיגות המעצב דורש מעבר מתלות לעצמאות, מעבר מנוקשות לגמישות, ולמעשה מעבר מפזירות זהות לזהות מגובשת בתחום המנהיגות. המנהיגות המעצבת דורשת דרגות חופש ופניות מקונפליקטים אישיים על מנת להקדיש תשומת לב לרגשות ולצרכים של המונהג. עליו ליצור מערכת יחסים רגשית עם מונהגיו, להעניק סביבה תומכת ומפתחת ולהיות בעל פתיחות לצרכים הייחודיים של המונהג.

חלק זה יציג עקרונות וקווים מנחים לבניית תוכנית לפיתוח זהות מנהיגותית מגובשת, המבוססים על תובנות מן הספרות ומתוך ממצאי המחקר.

עקרון ראשון - פיתוח זהות מנהיגותית מחייב גיבוש אמונות ועמדות הנובע מתהליך של משבר ואקספלורציה (חקירה עצמית)

סופה של השגת זהות מנהיגותית הוא בגיבוש אמונות ועמדות אישיות בתחום המנהיגות ובניסוחן. תהליך זה מושג, על פי מרסייה, כתוצאה מתהליך של משבר ואקספלורציה, המוביל את המתבגר להרגשה של ייחודיות והגדרה עצמית ברורה, הנשענת על מערכת של מטרות, ערכים ואמונות תוך יכולת למימושם. Bennis (1990) בספרו "On Becoming a Leader" מצטט את המינגווי שאמר, כי "העולם שובר את כולנו ואנו צומחים חזקים יותר ממקומות השבר". כלומר, יכולת המנהיגות, לטענתו, מתפתחת

בתפקיד, פיתוח מודעות וצמיחה אישית, פיתוח כישורי מנהיגות, למידה מושגית ובניית חוללות עצמית בתחום המנהיגות. חלק מן המימדים מהווים תוצר מסוים של תהליך המשבר אותו חווה הפרט בדרכו להשגת זהות ומדגישים את רכיב המשבר במושגיו של Marcia, שמהותו בתהליכי חקירה ואקספלורציה וחלק אחר הוא תוצר של מיומנויות נלמדות יותר הנדרשות אף הם במנהיגות. עולה השאלה מדוע מיומנויות ולא למידה מושגית? וכיצד רכיב המיומנויות קשור לתהליכים של גיבוש זהות? רכיב המחויבות והאקטיביות נראה כגורם מבחין מרכזי בין מנהיגות מעצבת לבין "שב והנח" וגם בין למידה מושגית ובין הרכשת מיומנויות. בנוסף, הוא מהווה גורם מתווך בין גיבוש של זהות לבין מנהיגות מעצבת. למידת מיומנויות (Skills) מחייבת פראקטיביות כלמידה, ששיאה בא לידי ביטוי בלמידה ההתנסותית (Experiential Learning), (לדוג': Kolb, 1984).

עיקרון חמישי - פיתוח זהות מנהיגותית מחייב הבנת ההקשר מנהיגות בתרבות הצבאית

סטטוס "משיג זהות" נמצא בקשר חיובי עם המנהיגות המעצבת כמו גם עם סגנון המנהיגות המתקן אקטיבי. בהקשר לממצא זה מתעוררת השאלה מה הקשר בין גיבוש של זהות לבין שני המשתנים האחרונים במיוחד בהקשר הצבאי? הארגון הצבאי - שהינו ארגון משימתי - דורש היבטים של אקטיביות, משימתיות וחוסר התפשרות במצבים רבים וזאת כתוצאה מאופיו הטוטלי ושליטתו בכל מגזרי חייו של הפרט בארגון. הצבא כארגון מאופיין בתרבות המכירה בהישגים כמותיים ובתוצאה של השורה התחתונה ומתגמלת אותם. יותר מכך, הארגון הצבאי דורש משמעת צבאית וציות למפקד, בכל תנאי ובכל מקום, על מנת להבטיח את קיום נורמות ההתנהגות הצבאית ואינו מאפשר מרחב רב להתלבטות ושאלת שאלות העלולות לפגוע בביצוע המשימה. המתקן האקטיבי הינו טיפוס ריכוזי הנותן מרחב פעולה מצומצם ומקפיד על נהלים. הוא נתפס כ"יודע כל", כאדם חזק המצויד בכל החוכמה והוא נראה כבעל עקרונות מוצקים עליהם אינו מתפשר. האקטיביות כהיבט התנהגותי משקפת טיפוס זה וזו נתפסת כסוג של מחויבות. אצל "משיג זהות" מרכיב המחויבות אף הוא דומיננטי, לאחר שעבר תהליך של חקירה וגיבוש תפיסות, אמונות, מטרות וערכים.

אין ספק כי המפקד בצבא נדרש לגבש את זהותו גם בתחומים של אחריות על חיי אדם, יכולת להפעלת סמכות ודרישה לסטנדרטים גבוהים של משמעת על מנת להיות מסוגל לענות על הציפיות הנובעות מאופיו של הצבא. למעשה, מאפייני התרבות הצבאית והמשימה "מקצרים" את המרחק והמובחנות שבין מנהיגות מעצבת למנהיגות מתקן אקטיבי. המנטרה הפיקודית-צה"לית "אחרי" יש בה מן המנהיגות המעצבת, אך גם מן סגנון המנהיגות

עיקרון שלישי - פיתוח זהות מנהיגותית מחייב פיתוח מיקוד שליטה פנימי

חיים לסקוב (1985) מתאר בספרו "מנהיגות צבאית" את האחריות כאחת מתכונות היסוד של המפקד ומדרישת היסוד ממנו, זאת בנוסף לדרישות נוספות מהמפקד: ייחודיות, ביקורת עצמית ושליטה עצמית. האחריות בתפקיד המפקד מתבטאת באחריות למילוי נאמן של הפקודות הניתנות לו על ידי דרג ממונה ויישומה הראוי במצב המציאותי הנתון, בדאגתו המלאה לפקודים ומתן מלוא הגיבוי והתמיכה האפשרית למבצעי פקודותיו. ארחיב טענה זו שלקחת אחריות פיקודית ומנהיגותית נעוצה ביכולת לקבל אחריות על מה שאתה. הכוונה היא לקחת אחריות על ההצלחות ועל הכישלונות, ללא האשמה של אחרים או גורמי סביבה - משמעות לקחת האחריות היא היכולת להיות בעלי מיקוד שליטה פנימי.

גם המנהיג המעצב וגם "משיג זהות" נדרשים לקבל אחריות ומאופיינים ביכולת מיקוד שליטה פנימי. משיגי זהות מגלים את הנכונות הרבה ביותר לקחת אחריות אישית על חיייהם (Nueber & Genthmer, 1977), בדומה למנהיג המעצב. נראה, כי נבדקים בעלי תחושת זהות אני (ego identity) מפותחת יותר רואים את עצמם כאחראים ושולטים יותר במהלך חייהם. תחושת השליטה והאחריות רלוונטיים במיוחד בסגנון המנהיגות המעצבת בשל העובדה כי המנהיג המעצב אינו רואה בסטאטוס-קוו את הרצוי בהכרח, אלא פועל בהתאם להשקפת עולמו ובהתאם לנורמות ולהשפעות אותן הוא רוצה לבסס במטרה להפיק את מלוא הפוטנציאל מאנשיו לעשייה שהיא "מעל ומעבר".

עיקרון רביעי - פיתוח זהות מנהיגותית מחייב הרכשה של מיומנויות מנהיגות

נמצא מעניין נוסף, שעלה במחקר הוא הימצאותו של סטאטוס "פזירות זהות" בקשר הפוך עם המנהיגות המעצבת. ממצא זה מחזק את העובדה כי יכולת המנהיגות המעצבת היא יכולת המושפעת מגיבוש של תפיסות, אמונות וערכים תוך הפגנת מחויבות לפקודים ולתפקיד. "פזור זהות", שאינו עובר את תהליך המשבר, אינו בונה לעצמו את התשתית הבסיסית למנהיגות - לא ברמת תפיסת העולם ולא ברמת המיומנויות הנדרשות הנובעות מתהליך המשבר, ולפיכך, נמצא בקשר הפוך עם המנהיגות המעצבת. אולם, מעניין לציין כי סטאטוס "משיג זהות" לא נמצא בקשר כלשהו עם סגנון המנהיגות "שב והנח". שילוב ממצאים אלו מדגיש את העובדה כי הבסיס הראשוני למנהיגות מעצבת עובר דרך תהליך פנימי שהאדם צריך לעבור בדרך לגיבוש אישי. אולם, המנהיג המעצב נדרש גם לעבודה שהיא מעבר לתהליכים הנובעים משלב המשבר. תפיסת פיתוח המנהיגות והמימדים הטמונים בה יכולים לשמש כנקודת מבט על התנאים הנדרשים בפיתוח המנהיגות מימדים אלו הם: גיבוש תפיסה אישית של תפקיד ושל מנהיגות

מספק להתנסות בתווך שבין מנהיגות ואי מנהיגות תסייע במעבר לגיבוש זהות מנהיגותית יציבה.

למעשה, קיים הבדל מהותי שבין סטאטוס ה"מורטוריום" לבין משתנה המנהיגות בשני היבטים מרכזיים: האחד, סוג המכוונות של הפרט פנימה המאפיין את התהליך הפנימי והסערה שעובר הפרט במהלך ה"מורטוריום", לעומת מכוונות הפרט החוצה הנדרשת לביטוי המנהיגות וללקיחת אחריות על אחרים ועל הובלתם. השני, סוג הרגש המאפיין את סטאטוס ה"מורטוריום" - חרדה (Oshman & Manosevitz, 1969; Marcia, 1976); לעומת סוג הרגש הנדרש לביטוי המנהיגות - אמונה ביכולת ובדרך. שני היבטים אלו של סטאטוס ה"מורטוריום", חשוב שיישמרו כחלק מתהליך ההתפתחות, ויוחזקו ויוסחו במידה הנכונה על ידי דמויות הסמכות (הורים ומפקדי צוותים במערכות הסוציאליזציה בצה"ל).

עיקרון זה מהווה עיקרון מרכזי בהכשרה ובפיתוח זהות מנהיגותית. למעשה, השגת מטרות ההכשרה בהיבט של פיתוח "מנהיג צבאי" תלויה ביכולת לאפשר תקופה של מורטוריום כ"מרחב מספק" להתנסות ובירור פעיל של אמונות, תפיסות ויכולות. על משמעות ה"מורטוריום" ומרכזיותו יורחב בחלק הבא.

המלצות לבניית תוכנית פיתוח זהות מנהיגותית

ממצאי המחקר והעקרונות והקווים המנחים, שנוסחו בעקבותיהם, הינם בעלי רלוונטיות ומשמעות למערכות השונות בצה"ל העוסקות במיון מפקדים ובפיתוחם. אין ספק, כי ההבנה בדבר הקשר שבין מנהיגות וזהות מגובשת יכולה לסייע למערכות המיון לבדוק ולחקור את מידת הגיבוש של החיילים בתחומי חיים שונים בכלל, ובתחום המנהיגות בפרט, ובכך לסייע באיתור מועמדים טובים יותר לתפקידי קורסי פיקוד. כמו כן, בתהליכי ועדות ההערכה המתקיימים בקורסים הפיקודיים, יכולות הבנות אלו לשרת את מקבלי ההחלטות. משמעות נוספת היא ביחס לסגלים המכשירים, הן מבחינת מיונם, מאפייניהם והאתגרים העומדים בפניהם בבואם למלא את משימת ההכשרה. על כל אלה ניתן יהיה להרחיב בעתיד במאמר אחר.

חלק זה יציע משמעויות מרכזיות למערכות הכשרה העוסקות בפיתוח אנשים לפיקוד ומנהיגות. קורס להכשרת מפקדים ופיתוח מנהיגות רצוי שיושתת על ההמלצות הרעיוניות והפרקטיות שיוצגו בחלק זה:

פיתוח מנהיגות כתהליך של בניית זהות מנהיגותית

הרעיון המרכזי הנובע מתוך מאמר זה הוא, כי תהליך פיתוח מנהיגות הוא תהליך של בניית זהות מנהיגותית. כלומר, נדרש מעבר חשיבתי מרעיון של פיתוח מנהיגות כללי הכולל בתוכו כיווני פיתוח שונים לתפיסת-על המכוונת את תהליכי הפיתוח והיא בניית זהות מנהיגותית. ברעיון זה מגולמות מספר

המתקן אקטיבי - "עשה כמוני". כתוצאה, גם אלו המעריכים את עצמם כמתקנים אקטיביים, תופסים את עצמם כבעלי סטאטוס "משיג זהות".

הסבר נוסף העשוי לשפוך אור על ממצא זה הינו משתנה הזמן המתווך בין סגנונות המנהיגות וסטאטוס "משיג זהות". השפעתה של מנהיגות מעצבת ניכרת בטווח הארוך בשל הצורך לחולל שינוי בתפיסות ובציפיות הפקודים. בד בבד נדרש המפקד להשגת תוצאות מיידיות בטווח הקצר, היכולות להיות מושגות באופן אפקטיבי על ידי המנהיגות המתקן אקטיבי. תפיסת מנהיגות שכזו המשלבת בין הטווח הארוך והטווח הקצר יכולה להיות אפקטיבית ואף נדרשת לתרבות הצבאית.

ייתכן ותפיסה זו של קשר חיובי בין סגנון מנהיגות מתקן אקטיבי וסטאטוס "משיג זהות" משקפת השפעה עמוקה של המערכת על גיבוש סגנון מנהיגות הפרט או הבנה עמוקה של תפקיד הקצין והמפקד במערכת הצבאית. עם זאת, חשוב לציין כי עולם התוכן הצבאי ומאפייניו אינם אמורים להצדיק הימנעות ממנהיגות מעצבת, שפירוטה נראים בטווח הארוך, אלא להוסיף נדבך נוסף בגיבוש זהות המנהיגותית לאור הבנת מאפייני התרבות והמשימה.

עיקרון שישי - פיתוח זהות מנהיגותית מחייב בניית

"מורטוריום" כ"מרחב מספק" שבין מנהיגות לאי-מנהיגות

Marcia (על בסיס אריקסון, 1968) רואה במורטוריום תנאי מוקדם, בסיסי וחינוכי להשגת זהות. ההנחה היא, שאם יש למתבגרים הזדמנות מספקת לחפש, לערוך ניסויים, לבדוק את השטח, ולהתנסות בתפקידים שונים, אזי יש להם סיכוי טוב לצמוח עם מחויבות, ובכך לפתח זהות שהיא יציבה, אך לא נוקשה מדי.

סטאטוס ה"מורטוריום" מאופיין בהיעדר מרכיב של מחויבות ומשמעותו בכך שאדם טרם מצא את האלטרנטיבות האישיות שלו לביטוי זהותו ולפיכך, גם לביטוי מנהיגותו. ממצאי המחקר מראים כי **סטאטוס ה"מורטוריום" לא קשור לסגנון מנהיגות כלשהו**. מה משמעותו של ממצא זה לפיתוח מנהיגות?

היעדרו של קשר בין סטאטוס ה"מורטוריום" לסגנון מנהיגות כלשהו, משמעותו כי לא ניתן להצביע על סגנון מנהיגות דומיננטי המקושר לסטאטוס זהות זה. ייתכן, ובסטאטוס ה"מורטוריום" סגנון המנהיגות שבא לידי ביטוי תלוי באלטרנטיבות קודמות שאימץ לעצמו הפרט בטרם נכנס לשלב ה"מורטוריום", ובהם יעשה, בעת הצורך, שימוש בתקופת ה"מורטוריום"; ו/או יאופיין במעבר מהיר ובהתנסות בטווח המלא של סגנונות המנהיגות, חדשות לבקרים, במטרה לבחון את דרך המנהיגות וסגנונו המועדף של הפרט הן מבחינת אמונות, תפיסות ועמדות והן מבחינת היכולות והכישורים האישיים. במונח זה, חשיבות מרחבת ההתנסות המנהיגותית בתקופת ה"מורטוריום" היא קריטית לבניית זהות מנהיגותית מגובשת. תקופת "מורטוריום" כמרחב

להיות במורטוריום בתהליך ההכשרה - האפשר?

תקופת "מורטוריום" כשלב בתהליך גיבוש הזהות מהווה תנאי הכרחי החובק בתוכו מורכבות רבה. היכולת לקיים ולנהל "מרחב מספק" של מורטוריום מהווה אתגר מרכזי עבור מערכת ההכשרה והסגל המכשיר. מאפייני תקופת ה"מורטוריום" ניתנים לתיאור כ"אזור דמדומים", שבו קיימת דואליות ואיזון דק בין ילדות לבגרות, בין אחריות לחוסר אחריות, בין מחיר לחוסר מחיר בתוצאות המעשה של המתנסה, בין המסר הכפול המתקיים בתקופה זו של סלחנות מחד ושיפוטיות מאידך, בין העזה ופרואקטיביות לבין פסיביות. "מרחב מספק" של מורטוריום דורש יכולת לאפשר ולספק מרחב לבלבול, לטשטוש זהות, למתן הזדמנויות מרובות ומגוונות להתנסות אך גם דורש יכולת להציב גבולות ולדרוש אחריות - אין זו תקופה של פריקת עול. למעשה, ההוויה של ה"מורטוריום" דורשת תנועה ואיזון דק בין קטבים דיכוטומיים לסירוגין ושילוב ביניהם. ניהול מרחב ה"מורטוריום" הוא סוג של אומנות בניהול האיזונים והמורכבויות הללו, ועולה השאלה עד כמה הסגל המכשיר, שנמצא בעצמו בתהליכי גיבוש של זהות ועסוק בשאלות אישיות על רצונו להיות בהכשרה, יכולותיו, סגנון מנהיגות אישי וכדומה יכול לאפשר "מרחב מספק" של "מורטוריום" על משמעויותיו העמוקות?

שנית, עולה השאלה מה גבול האפקטיביות והלגיטימציה לשלב ה"מורטוריום" במסגרת הכשרה ומה מידת הסובלנות לתקופת בלבול ו"סערה"? האם הפרט יתפס כסוג של "כישלון" או האם יוכל לנצל את תקופת הקורס כתקופה שתאפשר לו להתנסות ולעבור את שלב המשבר על מנת לצמוח ממקום זה?

מבחינה התנהגותית, הפרט המצוי בתקופת "מורטוריום" יכול להיראות כ"מבולבל", לא עקבי, חסר אחריות, בדומה ל"פזור הזהות". בשלב ה"מורטוריום" הבחירה להימנעות ממחויבות כלשהי היא בחירה מודעת ואף יוזמה על ידו, על מנת שיתאפשר לו לשאול שאלות ולגבש את עצמו כאשר בד בבד הוא נבחן, נמדד וממוין על אותן שאלות אותן הוא רוצה לבדוק: פיקוד, מנהיגות, ערכיות וכדומה. הסתמכות על ההתנהגות החיצונית, ללא חקירה מעמיקה יותר של משמעות ההתנהגות עבור הפרט ומקורותיה, יכולה להביא למסקנה מוטעית, שבצידה פעולה, לדוגמא, הרחקה מקורס. חשוב להבין כי החוויה הפנימית בכל אחד ממצבי הזהות הללו שונה לחלוטין, כאשר הראשון מאופיין בסערה, בחקירה פנימית אקטיבית ובהעזה, בעוד "פזור הזהות" חווה את עצמו כנתון לשלל התנהגויות של ניסוי וטעייה בהתאם להשפעות הסביבה. בחברה המערבית בכלל ובמסגרת הכשרתית צבאית בפרט, הימנעות ממחויבות וחקירה אקטיבית ללא כיוון ברור נתפסים על ידי הסביבה כסוג של כישלון ו"פזירות זהות". ולבסוף, מאפייני ההכשרה המתרחשת בתקופת זמן קצרה, הכשרה שהינה משימתית באופייה ואקדמית יותר מבעבר, אינה מאפשרת לפרט מרחב ומגוון התנסויות מספק של השטח כדרך לגיבוש זהותו.

משמעויות ותובנות. הראשון - ניתן לפתח מנהיגות. אמירה זו אינה חדשנית, אולם היא מנסחת בתוכה, באופן אחר, את התהליך ואת התנאים ההכרחיים הנדרשים לפיתוח מנהיגות. השני - הרעיון מחדד את ההבנה לצורך במעבר מתפיסה של פעולות ופרקטיקות נקודתיות לתפיסה של יצירת רצף והמשכיות הנובעים מראייה כי פיתוח זהות מנהיגותית הוא מעין "מסע פנימי".

ה"מורטוריום" כמרחב ההכשרה - בניית "מחנה אימונים" במיטבו

קורס קצינים חייב לספק תקופת "מורטוריום" לפרט במטרה לאפשר לו לבחון במהלך הקורס מודלים מגוונים של סגנונות מנהיגות על מנת שיצליח לבנות את זהותו המנהיגותית. ברצוני להציע כי ה"מורטוריום" הוא מרחב ההכשרה, שבתוכו יתקיים הפיתוח של הפרט לאור העקרונות והקווים המנחים, שהוצעו קודם לכן, ובהתאם לפרקטיקות מרכזיות שיפורטו בסעיף הבא. למעשה, ה"מורטוריום" הוא "מחנה האימונים", שבתוכו הפרט מתנסה ופועל במטרה לקיים את תהליך הבירור במיטבו. דימוי זה מאפשר להציג בו זמנית את האווירה ואת התנאים הנדרשים, מחד, ואת הפרקטיקות וה"אימונים" הנדרשים לקיום מיטבי של "מחנה אימונים", מאידך. אולם, אף על פי שסטאטוס ה"מורטוריום" הכרחי בתהליך גיבוש הזהות, ונדרש תהליך של "שמיטת חובות" בתהליכי הבדיקה וההתנסות, קיימת מורכבות רבה במימוש הפוטנציאל של תקופת ה"מורטוריום" בתהליך ההכשרה. ברצוני לעמוד על המורכבות בקיום מרחב "מורטוריום" ועל תוצאות היעדר מרחב "מורטוריום" והשפעתו על סגנון המנהיגות.



רבות המערכת הצבאית אינה מאפשרת למפקדיה אוטונומיה רבה ומגדירה בכירור את הציפיות והמשימות הנדרשות לביצוע. אולם, בהקשר הצבאי עולה השאלה האם יכול ה"משועבד" להחזיק מעמד לאורך זמן, הרי המציאות הצבאית מזמנת אי וודאות ומשכרים? האם ה"משועבד" יוכל להחזיק בתפיסות שטחיות שלא נבדקו ונחקרו באופן אישי ומה יקרה ל"משועבד" כאשר ייתקל במשבר? מה יקרה ל"משועבד" אי שם בקרב? ובאותם הרגעים בהם הוא יידרש לגילוי מחשבה עצמאית ואוטונומית, הנובעת ממצב שאינו עולה בקנה אחד עם ידיעותיו המוקדמות? על פי Marcia (1993) המשבר יתעורר במידה והוא ייתקל בסוג של כישלון אל מול דרישות המערכת, או כאשר אין הלימה בין תפיסות ה"משועבד" לתפיסות המערכת בה הוא נמצא. מכאן נשאלת השאלה: האם יוכל הפרט להמשיך ולהחזיק בעת משבר, ב"שעת האמת" בסגנון המנהיגות המתגמלת, או שיהפך לבעל סגנון מנהיגות מתקן פסיכי או אף ל"שב והנח", כתוצאה מהחרדה שתתעורר?

תוצאה שנייה של היעדר "מורטוריום" מווסתת היא ביצירת מצב של "נזילות" מרחב המורטוריום המאופיין בהתנהגות של ניסוי וטעייה, לאורך זמן, ללא לקיחת מחויבות, שתוצאתו בהידרדרות ל"פזירות זהות". במחקר נמצא כי סגנון המנהיגות "שב והנח" נמצא בקשר חיובי עם סטאטוס "פזירות זהות". ממצא זה נובע מן האלמנטים המשותפים המצויים בבסיס סטאטוס "פזירות זהות" ובבסיס סגנון המנהיגות "שב והנח". אדם המצוי בסטאטוס "פזירות זהות" מאופיין בחוסר מעורבות בינאישית והשקפתית, כשהקו המנחה הוא "משחק חופשי בשדה" והכל בגדר אפשר. הם פסיכיים ומושפעים מאחרים ובעלי מוקד שליטה חיצוני. "פזור זהות" אינו מצליח להשתקע בזהות עצמית מסוימת ונע מהחלפה מהירה של זהויות ועד לאובדן זהות. בדומה, המאפיין הבולט ביותר בהתנהגותו של מנהיג המפגין סגנון "שב והנח" הינו הימנעות מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות, ולמעשה מכל פעולה שהיא. על פי Marcia (1993), "פזור זהות" יפגין שעמום ותסכול מעיסוקו המקצועי, עבודתו לא תהיה מתוך מניעים רגשיים, אלא כדרך חיים שאינה ניתנת לשינוי, עבודתו תאופיין בחוסר מעורבות ופסיביות. עמדותיו יהיו בלתי מחויבות וללא נקודת מבט אישית, אלא מלאכותיות יותר ומאופיינות באמירת סיסמאות, ללא עשייה כלשהי התומכת אמונות אלו. "פזורי זהות" יפגינו אדישות, יזרמו מיום ליום ללא ניסיון לכוון למטרה משמעותית כלשהי. תיאור זה הולם באופן מדויק את תפיסת המנהיגות "שב והנח", שהינה עמדה של ויתור על כל ניסיון להשפיע ולשנות, ולמעשה מהווה עמדה של אי-מנהיגות.

היעדר "מרחב מורטוריום מספק" ממחיש את התוצאות האפשריות העלולות להתפתח מבחינת זהות מנהיגותית, שאינן אפקטיביות ככלל ובמיוחד לתפקיד ה"מנהיג הצבאי", שנדרש לפיקוד ומנהיגות במערכת טוטאלית, גבולית והיררכית. במובן

להיות במורטוריום בתהליך ההכשרה - והאם אפשר שלא?

תוצאות היעדרו של תהליך "מורטוריום" כמרחב מספק לבדיקה והתלבטות יכולות לבוא לידי ביטוי בשני אופנים: האחד, "כיווץ" מרחב המורטוריום, שתוצאתו ביצירת לחץ לאימוץ מהיר מדי, ללא בחינה מעמיקה, של עמדות ואמונות היוצרות "שעבוד" לאובייקט - פרט ומערכת כאחד. השני, "נזילות" מרחב המורטוריום, שתוצאתו בהידרדרות למצב זהות דיפוזי ("פזור זהות") בשל תקיעות במצב של משבר ללא לקיחת מחויבות. בכל אחד מתהליכים אלו פגיעה ממשית בפוטנציאל לבניית זהות מנהיגותית מגובשת ומשמעות ביחס לעיצוב סגנון המנהיגות - מנהיגות "תגמול מותנה" ומנהיגות "שב והנח", בהתאמה.

"כיווץ" מרחב המורטוריום ויצירת "שעבוד" - במחקר נמצא כי סגנון המנהיגות תגמול מותנה נמצא בקשר חיובי עם מצב זהות ה"משועבד". תפיסת העולם המצויה בליבת שני המשתנים היא הפעולה על מנת לעמוד בציפיות ובנורמות המוגדרות. המנהיגות המתגמלת מאופיינת במערכת יחסי גומלין שאינה חורגת מרמת נכונות בסיסית של הכפוף לבצע את המשימה ובהתאם לדרישות המקובלות בתרבות ארגונית מסוימת. סטאטוס ה"משועבד" מאופיין במחויבות גבוהה, מחויבות שאינה תוצאה

"היכולת לחשוב לפעול בטווח עצמאי, אך במסגרת הקיים המנחים הנוכחים, היא דרישה מחייבת של מנהיגים צבאיים בכל דרגת הפיקוד. רק אלה שיש להם עצמאות אינטלקטואלית נאשר מקבלים על עצמם את החובות והאחריות של השירות בשמחה, יצירתו בפיקוד ובשליטה בקרב, אפילו תחת תנאים שלא יתכן היה לצפותם".

(נגדל אברסטס הופנר, אצל דה וריס, 1999)

של חיפוש אישי, אלא כזו שנקבעה על ידי הערכים והיעדים של אחרים משמעותיים. המנהיגות המתגמלת מהווה דרך לביטוי התנהגותי של ה"משועבד" באופן נוח ואפקטיבי בדרכו למלא את הציפיות

והמחויבויות. ה"משועבד", כמו המנהיג המתגמל, נאמן לערכי המערכת המקובלים. המערכת מגדירה באופן ברור את ציפיותיה, ולפיכך, הוא אינו צריך להיות עסוק בשאלות, אלא בביצוע המחויבויות, וכתוצאה מביצועו מקבל אשרור והסכמה חברתית (Berzonsky, 1994). למעשה, הם סגורים מפני אינפורמציה כמו ערכים ומערכת אמונות העלולה לאיים על הגרעין של העצמי. כתוצאה מכך, אין לו תפיסה של ה"עצמי" והיא מוגדרת דרך האחרים ומושפעת ממידע המוזרם אליו. כלומר, בהיעדר מידע של מציאות סובייקטיבית - פנימית, הפרט נשען על רמזים חברתיים - חיצוניים, המשפיעים על מחשבותיו, רגשותיו ופעולותיו, ובעקבות זאת הפרט נוטה להיכנס לתהליכי השוואה חברתית, השופכים אור על תפיסתו העצמית (Brockner, 1988).

ה"משועבד" יכול לתפקד בסגנון מנהיגות תגמול מותנה באופן מרשים למדי, כל עוד הסביבה תספק לו הגנה ותחושת בטחון, והוא לא ייאלץ להתמודד עם משברים שיעמתו את תפיסתו. פעמים

ניתן ליישום תוך כדי יצירת משברים מווסתים בהם הפרט מתנסה באירוע מאתגר אך המאופיין בתמיכה של החונך; או ביצירת קבוצות למידה קטנות המאפשרות שיח לומד וחוקר; או ניתוח הקשר בין התפקיד לעצמי (Role Analysis) ובירור הערכים המרכזיים וה"חותם האישי" של הפרט; ו/או קיומם של תהליכי משוב.

בניית אמונה בחוללות עצמית אפשרית מתוך יצירת תהליכי חקירה משותפים בין המפקד לצוער ביחס למידת העוררות הרגשית (מידת המתח ו/או הנינוחות) של הצוער ויחסותו בהתאם ומתוך התמקמותו של המפקד כמודל הצלחה המתנסה בפועל מצד אחד ומציב ציפיות ונוקט בשיטה של שכנוע מילולי מאידך.

תהליכי מיקוד שליטה פנימי ניתנים לפיתוח מתוך ביצוע תחקירים לאחר התנסות וביצוע הערכות מצב תוך כדי ההתנסות; או מתוך מתן התנסויות של יכולות השפעה ובחירה מתוך דפ"אות (דרכי פעולה אפשריות) מוגדרות וניתוח תוצאות הדפ"ן (דרך פעולה נבחרת) תוך יצירת תהליך של לקיחת אחריות על תוצאות הבחירה. למעשה, פיתוח תהליך מיקוד שליטה פנימי ניתן לפיתוח בהתבסס על עיקרון של ניהול עצמי של תהליך הלמידה שלו בתחום מסוים או בפרויקט המאופיין בבחירה אישית - בחירה של יעדים אישיים המתגבשים לידי חוזה עבודה פסיכולוגי בינו לבין עצמו ובינו לבין הארגון; אחריות אישית - פעולה ליישום והוצאה לפועל של תוכנית העבודה, בחירת תהליך העבודה, המשאבים, ודרכי הלמידה הרלוונטיות ביותר עבורו; ניהול עצמי - ניהול עצמי כתנאי הכרחי לצמיחה ולעמדה של מנהיגות; וביצוע תהליכי תחקיר מוקיר, למידה הנשענת על הצלחות ותהליכי משוב חיוביים.

פיתוח והרכשה של מיומנויות מפורטות למכביר בספרות ובתוכניות פיתוח מנהלים. בתהליך פיתוח מנהיגות כבניית זהות נראה כי מיומנות של יצירת משמעות הינה מרכזית. במנהיגות מעצבת תהליך העיצוב מתבטא ביצירת משמעות ופיתוח זהות של הפרט כחבר בארגון (שיינפלד, 2004). כמו כן, יצירת משמעות נשענת במידה רבה על תהליך הרמנויטי¹ בו הפרט בתהליך הפרשנות שלו למצב נוקט בגישה רפלקטיבית היוצרת שחזור של החוויה.

תהליך פיתוח ההקשר הצבאי בתוכו פועל הפרט מתבצע מתוקף היות הפרט חלק מתהליך סוציאליזציה בארגון טוטאלי. בין תהליכי הסוציאליזציה מתבצעים תהליכים רבים כגון: הרצאות מפקדים בכירים, ניתוח קרבות, הסברות ומורשות קרב וכד', על מנת שתהליכים אלו לא יהיו בדמות תהליכי "שעבוד" יש להוסיף להם תהליכי דיון ושיח קבוצתיים המזמינים תהליכים של הטלת ספק ובירור מעמיק של משמעויות.

זה, לסגל במערכות ההכשרה אתגר מנהיגות משמעותי **בוויסות מרחב ה"מורטוריום"**, כך שיתאפשר המרחב ה"נכון" למתנסה בתקופה זו. ההבנה של מרחב ההכשרה כ"מרחב מורטוריום מספק" מעוררת את הצורך בפיתוח מיקוד שליטה פנימי של הסגל השואל את עצמו - "מה בקשר איתנו מאפשר או לא מאפשר לעבור פאזה במצבי הזהות" במקום "מה לא בסדר בו"?

ה"אבנים הגדולות" - פרקטיקות מרכזיות בתהליך בניית זהות מנהיגותית מגובשת

ה"אבנים הגדולות" בתהליך פיתוח המנהיגות נגזרות מתוך העקרונות שנוסחו ומתפסת העולם המחזיקה בעמדה כי פיתוח המנהיגות הוא תהליך של בניית זהות מנהיגותית. פיתוח זהות מנהיגותית מגובשת ובנייתה מתאפשרות מתוך היכולת של הפרט לעבור את שלב ה"מורטוריום" בהצלחה. מרחב ה"מורטוריום" הוא המסגרת בתוכה מתנהלות הפרקטיקות הנובעות מתוך תפיסת עולם זו. הפרקטיקות שיתוארו להלן מושתתות על שני מרכיבים מרכזיים המצויים בבסיס שלב ה"מורטוריום" והם מהווים את עיקר התפיסה לפיתוח מנהיגות - **ההתנסות והרפלקציה**. ההתנסות והרפלקציה כמרכיב בתוכנית פיתוח מנהיגות נשענות על גישות הרואות את תהליכי הלמידה כצומחות מתוך העשייה, ההתנסות וההתבוננות עליה (Kolb, 1984; Schon, 1983; Dewey, 1938).

תהליך האימון המשולב הכולל בתוכו התנסות ורפלקציה הוא האימון הטוב ביותר להעלאת רמת הביצוע ופיתוח הזהות המנהיגותית. יש להצמיד בכל תהליך אימון בין ההתנסות לתהליך הרפלקציה. היכולת לספק בתהליך ההכשרה מגוון רחב של התנסויות ובצידן פיתוח היכולת הקוגניטיבית והרגשית של המתנסה לחקור את ניסיונו והתנסויותיו בכדי לייצר הבנות חדשות היא קריטית. תהליכי פיתוח מנהיגות המבוססים על רעיון ההתנסות והרפלקציה מציעים פרקטיקות לפיתוח מנהיגות כגון: משחקי תפקיד וסימולציות (Role Play & Simulations) המאפשרות לפרט לתרגל וליישם התנהגויות חדשות ולפעול בתוך מסגרת אינטראקטיבית ובינאישית הבוחנת את השפעות ההתנהגות; למידה מהתנסות (Action Learning); ויחסי חליפין במנהיגות ותצפית (Leadership Exchange). פרקטיקות לפיתוח מנהיגות המבוססות על רפלקציה הן: חניכה, ייעוץ ומנטורינג; כתיבה רפלקטיבית (Reflective Writing); ניהול יומנים אישיים (Personal Journals); וביצוע תהליכי רפלקציה תוך כדי התנסות (Reflection in Action) Bolden, 2005. ישום הבנה זו יסייע ביישום העקרונות מהלכה למעשה בתהליך פיתוח ובניית הזהות המנהיגותית, כגון: גיבוש ופיתוח אמונות ועמדות אישיות

תורת ימוטוטמו טוגיגוזט טוזוזטזט לש סוכימו ראוושט תלזט : ז. מזט תטמז

| מטרה | תוצאות | שיעורים | שיעור | מאפיינים |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| אשכול מנהיגות מעצבת | מנהיגות מתנתמלת | מנהיגות מתנתמלת | מנהיגות מתנתמלת | מנהיגות מתנתמלת |
| אשכול מנהיגות מתקנת | מנהיגות מתקנת | מנהיגות מתקנת | מנהיגות מתקנת | מנהיגות מתקנת |
| אשכול מנהיגות נמנעת | מנהיגות נמנעת | מנהיגות נמנעת | מנהיגות נמנעת | מנהיגות נמנעת |

ביבליוגרפיה

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1991) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Birmingham University.
- Bennis, W. (1990). *On Becoming a Leader*. New – York: Harper & Row.
- Berzonsky, M.D. (1994). Self-Identity: The relationship between Process and content. *Journal of Research in Personality*, 28, pp. 453-460.
- Bolden, R. (2005). *What is Leadership?*. University of Exeter: Centre for Leadership Studies.
- Brockner, J (1988). *Self Esteem at Work: Research, Theory and Practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New – York: Harper & Row.
- Clover, W.H. (1989). Transformational Leaders: Team Performance Leadership ratings & Firsthand Impressions. In: Clark, K.E. & Clark, M.B. (Eds.). *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Curphy, G. J. (1993). An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 177-188). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dewey, J. (1938). Experience and Education, In: *The Later Works: 1925-1953* (17 volumes).
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (1999). Impact of Transformational Leadership Training on Follower Development and Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- דה-וריס, ר. (1999) **מנהיגות דינמית ומושגי פיקוד עבור אפריקה - העתיד**, ביסל"מ: פרסום פנימי.
- זכאי, א., ושיינפלד, ע. (1992). **מנהיגות המגיד המצטיין בצהל - ד"ח מחקר**. צה"ל: בית הספר לפיתוח מנהיגות.
- חזן, נ. (2007). **הקשר בין מנהיגות, חוללות עצמית וגיבוש של זהות ע"פ מרטייה**. עבודה מחקרית לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת בר-אילן, 1997.
- ליבליך, ע. (1989). **הכינוס המדעי ה-22**. הסתדרות הפסיכולוגים בישראל, אדר א' תשמ"ט, 9-7 פברואר, 1989.
- לנדאו, א., זכאי, א. (1991). **מנהיגות המ"מ המצטיין בצהל - ד"ח מחקר**. צה"ל: ביה"ס לפיתוח מנהיגות - מדור מחקר ופיתוח.
- לסקוב, ח. (1985). **מנהיגות צבאית**. תל-אביב: משרד הבטחון - ההוצאה לאור.
- מורג, י. (1994). **מנהיגות מעצבת, עמדות וביצוע בקרב מפקדי מחלקות חיל הרגלים בצהל**. עבודת מאסטר, התוכנית להתנהגות ארגונית, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב.
- נוה, א. (1991). **מנהיגות מעצבת בקרב מגידים מצטיינים בצהל**. עבודת מאסטר, הפקולטה למדעי החברה, אוניברסיטת תל-אביב.
- פלום, ח. (1995). **סגנונות תצורת הזהות בהתבגרות**. בתוך פלום חנוך (עורך), **מתבגרים בישראל - היבטים אישיים משפחתיים וחברתיים** (עמ' 123-145).
- שיינפלד, ע. (1994). **מנהיגות מעצבת זהות**. מתוך הרצאה בנושא, במסגרת השתלמות בני"ס לפיתוח מנהיגות, צה"ל.
- Atwater, L.E., Camobreco, J.F., Dionne, S.D., Avolio, B.J., & Lau, A.N. (1997). Effects of rewards and punishments on leader charisma, leader effectiveness and follower reactions. *Leadership Quarterly*, Vol 8(2), pp. 133-152.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leaders* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.

- Oshman, H.P. & Manosevitz, M. (1974). The Impact of Identity Crisis on the Adjustment of late Adolescent Male. *Journal of youth and Adolescence*, 3, Pp. 207-216.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M., & Lisak, A. (2004). The capacity to lead: Major psychological differences between "leaders" and "non-leaders". *Military Psychology*, 16(4), 245-263.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Schön, D. (1983) *The Reflective Practitioner*, New York: Basic Books
- Shamir, B. (1991). The Charismatic relationship: Alternative Explanation and Prediction. *Leadership Quarterly*, 2, pp. 81-104.
- Sherer, M., & Adams, C.H. (1983). Construct validation of the Self-efficacy Scale. *Psychological reports*, 53(3), pp. 899-902.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark, & M. R. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (151-184). West Orange, NJ: Leadership Library of America
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and Society*. New – York: W.W. Norton.
- Erikson, E.H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New – York: W.W. Norton.
- Gal, R. (1986). *A Portrait of the Israeli Soldier*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Grotevant, H. D., Adams, G. R. (1984). Development of an objective Measure to Assess Ego Identity in Adolescence: Validation and Replication. *Journal of youth and Adolescence*, 13, pp. 419-438.
- Kolb D.A. (1984) *Experiential Learning experience as a source of learning and development*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, D. A. and Fry, R. (1975) 'Toward an applied theory of experiential learning', in C. Cooper (ed.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley.
- Marcia, J.E. (1966). Development and Validation of Ego Identity Status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, pp. 551-558.
- Marcia, J.E. (1976). Identity Six Years after: A Followup Study. *Journal of youth and Adolescence*, 5, Pp. 145-160.

הערות שוליים

- 2 חזן, נ. (2007). "הקשר בין מנהיגות, חוללות עצמית וגיבוש של זהות על פי מרסייה". עבודה מחקרית לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת בר-אילן, 1997.
- 3 *Institutionalized Psychological Moratorium* - מונח שאריקסון (1968) תבע לתקופת המעבר מילדות לבגרות ובו מתקיימת שמיטה של חובות המבוגר על מנת לאפשר למתבגר להתנסות בשלל תפקידים מבלי להתחייב על אחד ספציפי.
- 4 **הרמוניטיקה** (משמעות המילה "הרמוניטי" הוא "פרשני") - תורת הפרשנות. גישה ייחודית לחקר טקסטים, שיש המתארים אותה כמדע הפרשנות. הראשון שבנה את ההרמוניטיקה כתחום-ידע כולל היה הפילוסוף וההוגה הדתי הגרמני פרידריך שליידמאכר

- Marcia, J.E. (1980). Identity in Adolescence. In: *Handbook of Adolescent Psychology*, Adelson, J. (Ed.). New – York: Wiley.
- Marcia, J.E. (1993). The Ego Identity Status Approach to Ego Identity. IN: J.E. Marcia, D.R. Matteson, J.L Orlofsky, A.S Waterman, & S.L Archer (Eds.), *Ego Identity A Handbook for Psychosocial Research* (pp.3-40). New-York: Springer-Verlag.
- Neuber, K. A. & Genther, R.W. (1977). The Relationship between Ego Identity, Personal Responsibility and Facilitative Communication. *Journal of psychology*, 95, pp. 45-49.

קול קורא = לגליונות הבאים של כתב העת "בין הזירות"

אנו מזמינים אתכם להגיש מאמרים פרי עטכם לפירסום בגליונות הבאים של "בין הזירות"

כל פירסום בכתב העת "בין הזירות", מטרתו לתרום לתרומה של ממש להרחבה ולהעמקת הידע בכל אחד מתחומי מדעי ההתנהגות הצבאיים. לשם כך, אנו מעודדים את הכותבים הפונים אלינו להגיש עבודות מקוריות, מעניינות, בעלות תובנה מקצועית, המביאות "ערך מוסף" מקצועי בתחומי העיסוק שלנו על רבדיהם השונים והמגוונים. על מנת לשמר את הרמה והאיכות הנדרשת לכתב עת מקצועי, אנו מצפים מהמחברים להתבטא במקצועיות ובבהירות ועם זאת בענייניות, מבלי לוותר על עומק הטיעונים או רוחב יריעת הכיסוי התיאורטי והמתודולוגי. אנו שואפים כי למאמרים המתפרסמים יהא רקע תיאורטי מבוסס היטב, המביא לידי ביטוי בין היתר, את הנושאים שעדיין לא נחקרו או נפתרו עד תום, וע"כ מדגים היטב את נחיצותו וחשיבותו של המאמר המוגש תוך שמזמין ביצועם של מחקרי המשך.

כללי העריכה של מאמר לפירסום הינם כדלקמן: מאמרים בעלי תרומה מקצועית מוגדרת יהיו באורך של 15 עמודים מודפסים ברווח 1.5, בעוד שמאמרים אשר יוערכו כבעלי תרומה ייחודית יהיו באורך של 25 עמודים מודפסים ברווח 1.5, כולל דפי ביבליוגרפיה ונספחים. ההחלטה תתקבל אל מול כל מאמר המוגש לפירסום, לאור הקריאה הראשונה בה מופעל מדד "תרומה-יחסית-לאורך", הבוחן את אורכו אל מול אופיו של המאמר. בקריאה זו מתבצע גם זיהוי עבודות מיוחדות כמו מונוגרפיות, תיאור מקרה או ניתוח-על. מאמרים ייחודיים, יורשו לחרוג מכללי העריכה ע"פ שיקול דעתם הבלעדי של העורכים.

בשעה שמחבר מגיש כתב-יד לפירסום ב "בין הזירות" עליו לכבד את כללי הפירסום הבאים:

1. המחבר מקבל את הליך הבחינה המתבצע ע"י העורכים וצוות המערכת, הכולל שתי קריאות לפחות.
2. המחבר מתחייב לכך שכתב-היד לא יבחו לפירסום בכתב-עת אחר וכי לא ימסר לבחינה שכזו עד לתום הליך הבחינה במערכת "בין הזירות".
3. המחבר יעיד כי כתב-היד מציג ממצאים אמפיריים שלא פורסמו בעבר. כותבים המסתמכים על נתונים שנכללו במסגרת של פירסום אחר חייבים לעדכן את העורכים בעניין זה.
4. המחבר יאשר כי כתב-היד לא נמסר בעבר לבחינה לקראת פירסום. מאמרים המבוססים על מצגות בכנסים מקצועיים יתקבלו בברכה, תוך איזכור עובדה זו בהערת שוליים מתאימה.
5. המחבר יערוך את המאמר בהתאם להנחיות להגשת מאמר אשר עקרוניתהן מוגשות בסופו של גליון זה.

את המאמרים יש להגיש בעותק אלקטרוני בלבד:

לרס"ן לימור גל, עורכת אחראית

ר' מדור פא"ר מטכ"ל ומשא"ן

מרכז מדעי ההתנהגות

י.ח. ד"צ 01172

צ.ה.ל.

