



" אתגרי מנהיגות "

מאת: יעקב עזרא

מודלים במנהיגות צבאית מול מנהיגות אזרחית

כור ההיתוך של מלחמה או/ו קרב, הוא אתגר שאני יכול רק לדמיין. אני בר מזל לחיות במדינה שבה מלחמה היא אירוע רחוק, שרק ישראלים, שליחים, חברים ובני משפחה, משרתים וכל אדם יקר כזה, עבורי הוא אח שלי וזה הסוד שלנו כמנצחים.

"לא צריך גיבור כדי להורות לגברים לצאת לקרב, צריך גיבור כדי להיות אחד מאותם אנשים שיוצאים לקרב"

(הרב רט נורמן שורצקופף - מפקד כוחות הקואליציה במלחמת המפרץ נגד עיראק בשנת 1991)

אני אסיר תודה לכל מי שמשרת את מדינתנו הקדושה.

העיסוק הביטחוני בישראל היה מרכזי מאז ומתמיד, צה"ל הוא שדה מקצועי, מלחמתי, חברתי ומרכזי בחברה בישראל.

האינטראקציה המנהיגותית בין ראש המטה הכללי לפקודיו, התעצבה עם השנים באופן שבו מנהיג מתחייב לדברים מסוימים מול פקודיו ולא רק דורש או מצווה וזאת תוך כדי בניית מורל ולכידות בקרב הפקודים והביטחון הנדרש ללוחמים כי: "רק מי שלוקח סיכון והולך רחוק מגלה עד כמה רחוק הוא יכול להגיע" (אלברט איינשטיין)

ייחודה של המנהיגות הצבאית בעת מלחמה, להבדיל ממנהיגות אזרחית, היא בכך שסכנת מוות מרחפת על המנהיגים והמונהגים בשטחי האש.

חיילים מתנתקים מהבית והמשפחה ומאותו הרגע, רשת התמיכה החדשה היא זו המורכבת מחברי היחידה שהופכים ל "אחים" והמפקד הופך ל "אב" זמני.

המנהיג הלוחם שרוי בסכנת חיים, מצב המניע אותו לבצע משימות שעלולות לסכן את חייו ובנקודת זמן זו, יכולתו של המנהיג באה לידי ביטוי בלהשפיע על המונהגים לחיזוק בטוחנם, אמונתם וצדקת דרכם, תוך מזעור והתעלמות ככל שאפשר מרגשות, הפחדות והחלשת הרוח מדאגה ותקווה שחלילה לא תיפול שעה מראשם.

" לא־יִשְׁמַע עוֹד חֶמֶס בְּאַרְצָךָ שֶׁד וְשָׁבַר בְּגְבוּלֶיךָ וְקִרְאת יְשׁוּעָה חוֹמַתֶיךָ וְשַׁעֲרֶיךָ תִּהְיֶה " (ישעיהו 54)

המנהיג הצבאי משקף הצטלבות של זהויות אישיות, חברתיות, ותעסוקתיות. מנהיג נדרש, לשמש דוגמה אישית ולהפגין מנהיגות ערכית ומקצועית.

בימים קודרים מנהיגים צבאיים נדרשים להקפדה על דרכי פעולה מוסריים, באומץ ובקור רוח בהעברת מסרים ברורים על אובדן חיים לדוגמא, חשוב שישמרו גבולות אנושיים ברורים, נטולי מנהיגות לרגעים גורליים שכאלה ולהאדיר את הצד האנושי לבבי והומני.



boots on the ground

אחד מתפקידיו החשובים של המנהיג בעת הזו, הוא ליצור משמעות עבור כפיפיו ולטעת ביטחון בפקודיו ולגרום להם לנוע בכיוון הרצוי.

" המנהל הטוב ביותר הוא זה שבוחר באנשים טובים שיעשו מה שהוא חפץ שייעשה ומרסן את עצמו בשעה שהם עושים זאת " (תיאודור רוזוולט - נשיאה ה-26 של ארצות הברית)

לכל מנהיג יש סגנון ועליו ליצור תרבות שמאפייניה הם האצלת סמכויות והעצמה משום שהצלחתו של מנהיג תלויה במידה רבה בהתאמת סגנון המנהיגות שלו לנסיבות שבהן עליו להנהיג ולזכור תמיד "רגליים על הקרקע" ללא יהירות... להישאר אדם "

למנהיגות יש עוצמה אישית המתבטאת בגאונות, נדיבות וכוחנות נסבלת, בשליטה באנשים ובתהליכי קבלת החלטות, הנובעות מאופיו או מדרך פעולתו של המנהיג בריכוזיות, מרכזיות, מרוחקות, שרירות וערמומיות.

התכונה המאלפת ביותר של המנהיגות היא זו שמבחינה ביחסי גומלין בתנאים של קח ותן, פעולה המותאמת באורח חיובי לתגמול כלשהו תמורת השלמתה של המטלה.

מנהיגות - היא יכולת להשפיע על מוטיבציה של אנשים ויכולת להאיץ תהליכים. מנהיגות - היא התנהגות והתנהגות היא הדוגמא האישית, המתנה היפה ביותר שמנהיג יכול להעניק לזולת, בדאגה לצרכים של מנהלים ועובדים הכפופים אליו וצעידה כראש הירארכיה מקצועית בתחומו.

טיפוסי מנהיגות:

- מנהיגות רציונאלית - צורת חשיבה שמתיישרת בתבניות המציאות המתבססות על הסמכות החוקית והמוציאה אל הפועל את שליחותה.
- מנהיגות אמוצינאלית - מנהיג השלוף המתרגש והמתלהב.
- מנהיגות מסורתית - מתבססת על פי דרכם ואופן פעילותם של מנהיגים אחרים.
- מנהיגות מתגמלת - מביאה לרמת ביצוע המותאמת לרמת הנכונות של המונהג וזו רמת ציפיות שנוצרו במערכת היחסים בין המנהיג למונהג.
- מנהיגות כריזמטית - שואבת את הלגיטימיות מאישיותו של המנהיג והיא צומחת מתוך מפגש כישרונותיו, הישגיו, פעולותיו ויכולתו לשווקם לציבור, במקרה של הסמכות הכריזמטית, מצייתים למנהיג בעל הסמכות הכריזמטית מכוח אמון אישי בו ובהתגלותו בגבורתו או סגולותיו המופתיות.
- מנהיגות יצירתית - הינה מנהיגות אשר מביאה את המונהג לרמת ביצוע שהיא מעל ומעבר לכריזמה ועירור רגשי ואינטלקטואלי, הדוחף לחשיבה מחודשת על כל פעילות ומתן התייחסות אישית ייחודית, מעבר למקובל בארגון.
- מנהיג מונרכי - שליטה של איש אחד - על פיו יישק דבר.
- מנהיג סוברני - ריבוני, השלטון נוצר בכפוף לעם ודעתו קובעת.
- מנהיג מתירני - נותן לקבוצה להתקדם בעצמה, תוך מתן עזרה נדרשת.
- מנהיג טאלנט - אדם בעל כשרון ויכולת גבוהה בתחומים רבים.
- מנהיג מתייעץ - הוא מנהיג המתחשב בדעתו של אחרון הכפופים אליו.



מנהיג סמכותי:

קובע את המדיניות, המטרות והדרך להשגתן. הוא נותן הוראות ומחלק תפקידים, בלא הסבר מעבר לנדרש, ובלא שיתוף בתוצאה הרחבה.

קיימת אפשרות לפתח בו תלות מכיוון שהוא היחיד היודע כיצד נדרש להמשיך לאחר כל שלב. הוא אינו משתתף בעבודה, אלא אם כן צריך להדגים ביצוע פעולה מסוימת ונותן ביקורת ושבחים אישיים.

מנהיג דמוקרטי:

נוטה לערב את האנשים בבניית המדיניות ובחלוקת האחריות. מאפשר לחברי הקבוצה להשתתף בהחלטות על קביעת המטרות וחלוקת התפקידים. הוא מעודד שיתוף פעולה ונותן ביקורת ושבחים על פעולות ולא על אנשים.

מנהיג פנומן:

מנהיג חכם ובעל יכולות אסטרטגיות ואנושיות גבוהות עשוי לקבל החלטות נכונות עבור ציבורו הוא מנהיג שמסוגל לנתח את המציאות העומדת לפתחו ולחשוב על דרכי התמודדות יצירתיים מועילים ולהביא למימושם. על אף קיומם של סגנונות נוספים, כל סגנון מנהיגות משפיע על רמת ביצועי הקבוצה

אופיו של מנהיג מחולק ל- שלושה

זה שהוא מציג כלפי חוץ. זה שיש לו. זה שהוא חושב שיש לו.

בין מנהיגות לסמכות:

העיסוק המחקרי במנהיגות ובבעלי הסמכות (למשל - שליטים, מנהלים) אינו מבחין בין סמכות למנהיגות. ההבחנה בין מנהיגות (Leadership) לבין שלטון (Rulership) או סמכות (Authority) מקלה על הגדרת התופעה. כאשר אנשים מצייתים לדמות מסוימת המחזיקה בסמכות רשמית, לדוגמא: מלך, מנהל, מפקד בכיר בצבא, קשה להבחין אם הם פועלים מתוך רצונם או מתוך חשש לענישה מצד נושא הסמכות. השימוש בכוח ישיר פועל באותו האופן, כאשר אדם מציית לאיום המלווה באקדח, הוא מציית לכוח. כאשר אדם מציית להוראות של רופא, הוא מציית לכוח המודרני לידע ולמומחיות או למישהו שההוראה או הפקודה חיונית לקיומו.

מנהיגות המדריך וההדרכה:

על דרכי ההתמודדות היצירתיים והמועילים למימושם. מדריך עשוי להפוך את ההדרכה למטרה, ואת ציבור לקוחותיו לאמצעי לשם השגת המטרה לדוגמא: ל"סמם" את המודרכים בסם גירוי החושים והסקרנות ובאמצעים להעברת מסרים של החשיבות וקדושת החיים ובריאותם ולעמוד במקומם של אלה עליהם אנו מבקשים להשפיע תוך רצון להצליח באומנות התקשורת, ביכולת לרכוש אמון להעביר מסר בדעה ברורה (על מה שצריך לומר) ולאמץ את הדמיון, לתכנן מה רוצים לומר.



המסרים שנקלטים:

להתאים את ההופעה וסגנון הדיבור.

לומר משפטים קצרים וענייניים.

לדבר בשפה ישירה, לעיתים לדבר בשפה תקיפה ללא מליצות.

מחובתנו כמדריכים לדעת להקשיב, לזהות בעיות, לעזור לפתור אותן, להעביר את החומר באופן מקצועי, לדעת לחנוך וכמובן להיות סובלניים.

העברת מסרים של תאונות עבודה שניתן היה למנוע מחתכי אוכלוסיות שונות ומגוונות כגון:

צעירים, משכילים יותר ומשכילים פחות, בעלי רמות סוציו אקונומיות שונות מאזורי מקומות עבודה שונים, רצוי ממפעלים או ארגונים מוכרים, מקובלים ומשפיעים על חיי החברה.

זהו מדד וחיישן חשוב לגבי הלך הרוחות, מהם ניתן לתכנן תחזית לחזית הבאה. אלה מעבירי מסר המחלחל לאזורי המטרה.

את יתר המלאכה עושים המושפעים שהופכים בין לילה למשפיעים כאחד מהאמצעים להעברת מסר להמונים, תקשורת בעל פה.

הדרכה בבטיחות או/ו העברת מסר ענייני ומידע אודות סיכונים היא סוג של דוברות שהמודרכים צריכים לקלוט ולדעת והיא מחייבת את המדריך או/ו את מעביר המסר להתנסח ברמה גבוה ביותר, מסקרנת, מפולפלת, מתובלת, מרתקת ומעניינת כדי ליצור מערכת תגובות מהירה, לגלות אמפטיה, אהדה ולשמור את ההיבט החיובי עליו הנך מופקד.

ככל שקולך יהיה רך ועדין, המסר יקבל יחס רציני ואוהד.

מדריך הוא שחקן ונדרש לשחק את ההרצאה באופן אינטראקטיבי ובעל יכולות לתקשר עם הקהל עימו הוא במגע תקשורתי.

מתי אנחנו מתפעלים ממדריכים ?

כשהם נותנים שואו ... שלא ציפיתם לקבל.

אתם מרגישים שאתם נמצאים בהצגה, ושהשחקן הראשי סוחף אתכם בהתלהבות שלו, בידע שלו, באהבה שלו אל החומר.

את זרעי החינוך וכל ערך חינוכי כגון:

מידות טובות, כבוד לזולת, יש לזרוע כשהילד עדיין לא מבין את עומק מעלת הדבר וחשיבותו, כאשר הילד יראה את אביו מדבר בעיניים בורקות ובהתפעלות בגילו הרך, הוא עדיין לא נפגש עם הנדרש מאדם בוגר שמתמודד עם התבגרות על יצרים ולקייח סיכונים לא מבוקרים, מכאן גודל החובה המוטלת עלינו ללמד מקטנות דרך ארץ ותורת חיים.

"אל תפחד מן הגדולה, יש שנולדים גדולים, יש שמשיגים גדולה, ויש שהגדולה

נכפית עליהם"

(ויליאם שייקספיר)



תורת יחסי ציבור

נדרשת יכולת לדבר, כך שאחרים יוכלו להבין תוך שימוש במשלים על מנת שאנשים יקלטו מהר ולדבר אל הקהל שלנו בפרופורציות נכונות, בהתחשב ברצונות הצדדים לא להיות לייט, גם לא קיצוני, אמור מילה טובה.

הבסיס לפעולת יחסי הציבור הוא שימוש במידע אמין, המוגש בצורה עקבית וקבועה והיא מכוונת להעביר מסר של אכפתיות, דאגה ופעולה לפי אינטרס הציבור, תוך גילוי מעורבות ואכפתיות של הארגון בחיי הקהילה.

הכלים והטכניקה ליצירת מודעות רחבה בקרב קהל מקבלי המידע או ההדרכה הם: הרצון לשאוב מידע מהקהל ולקבל תגובות מהמודרכים שמאזינים היטב, ותוך כדי, לאתר בעיות ולייצר פתרונות, להשפיע על המודרכים שהם הגורם האנושי אשר קולט את המידע,

מעבד, מנסח ומעביר הלאה כשדר להמונים לאחר שהשתכנע והגיע להסכמות שההדרכה היא כלי בעל חשיבות קרדינאלית בפרמטרים המובילים לבריאות.

"אין מעמידים פרנס על הציבור אלא אם כן נמלכים בציבור"

(בבלי ברכות נה עא)

לדבר בגובה העיניים

לדבר עם הזולת ברמת ההבנה שלו ולזרום תוך נתינה עם מה שקורה בשיחה בהקשבה ובהתאמה ללא יהירות, התנשאות ושליפת מילים מהמילון היווני והאנגלי, לדבר אמת אל עיניו בנועם. ללא קלישאות כדוגמת מטפלים ודומיהם הנוטים לדבר עם מבוגרים בקול רם, לאט, בלשון רבים ובכינויים המתאימים לתינוקות.

התוצאה: עלבון ופגיעה בהערכה העצמית ונזק נפשי ובריאותי בתוחלת החיים ולכן ראוי ורצוי לדבר בגובה העיניים.

יש בני אדם המסתובבים ממורמרים ואין להם למי לספר את שברון לבבם, כשתראה אדם עם פנים שחוקות, אמור לו מילה טובה וחיך אליו

" ממחקר שערכה פרופסור לו ויליאמס מבית ספר לאזרחות באוניברסיטת קנזס, מתברר שאחיות ומטפלות מאמינות שהשימוש במילים: יקירי, ומותק מעביר מסר של אכפתיות"

"משאבי - ארגון הממונים על הבטיחות"

מ - מחויבות משמעותית, כנה והגונה.

ש - שרות ברמה חברתית, מקצוענית ומשפחתית.

א - אל תחשוב שתגיע אל הפסגה רק בכוחות עצמך, האנשים שילכו אתך לאורך כל הדרך, יצפו שתכיר בקיומם.

ב - ביטחון מקצועי ומשפטי.

י - יד מושטת 24/7 לכלל חברינו הממונים והעוסקים במלאכת קדושת החיים - בטיחות.

"בתפילות שלך אל תבקש מותרות וכסף אלא תבונה ואומץ"

תהיו חזקים, תהיו ברוכים.

ארגון הממונים על הבטיחות והגהות - מאיץ מדויק (GBU57) החודר למטרות בטיחות
בישראל.

08-8599301 052-5894333 052-4172333 Memunim.org.il
Memunim@netvision.net.il