



## אימון ופיתוח אישי בבית הספר הגבוה לפיקוד ומטה של צה"ל

מאת: עופר ערד

### רקע

בית הספר לפיקוד ומטה (פ"ם) הינו מרכז ההכשרה המרכזי של קצינים בדרג ביניים ופ"ם ברק עבור קצינים מחיילות השדה לקראת תפקידם כמגד"ים או תפקידים מקבילים.

ייעודו המקורי של פ"ם ברק היה ועדיין הכשרת מפקדים בתחום המנהיגות והמקצוע הצבאי. כאן לומדים החניכים בצורה שיטתית לנתח קרבות ולהכיר את תורות המלחמה והפעולה השונות של המקצוע הצבאי. כמו כן, לקורס במתכונתו המקורית, מטרות נוספות בתחומים של המנהיגות, הניהול וחיידוד הערכים והנורמות הקשורים למנהיגות, ניהול והמקצוע הצבאי. פ"ם נועד גם להעשיר את המשתתפים בידע כללי ובמהלך שנת ההכשרה אפשר לחניכים להתקדם לקראת רכישת תואר אקדמאי ובכך להרחיב את רמת ההשכלה הכללית. התפיסה גרסה כי ההשכלה הכללית והצבאית כאחד הינם הכרחיים לפיתוחו של המפקד לקראת תפיסת תפקידי פיקוד בכירים – ממג"ד ומעלה.

פ"ם ברק נפתח בשנת 1988 ומאז ועד שנת 2005 היה נאמן לייעודו המקורי של הכשרת מפקדים ומעבר לתפקידי קצונה בכירים ובכירים מאוד באמצעות הרחבת ההשכלה הכללית והצבאית עם דגש על מנהיגות, ניהול וערכים.

### שינוי הפרדיגמה

בהתבוננות על מפקדים בשטח בתוספת ניסיון מצטבר בתחום פיתוח המנהיגות ברור כי ההשכלה הצבאית והבנה עמוקה של המקצוע הצבאי הינם מרכיבים

1





מרכזיים בהצלחת המפקד. מפקד ללא ידע והבנה עמוקה של המקצוע הצבאי אינו יכול להצליח בתפקידו. אומץ לב או כריזמה לא יספיקו להתמודד עם שדה הקרב המורכב או יכולת לתפקד בתוך מערכת מורכבת ורבת פנים כמו צה"ל. תנאי חשוב נוסף הם גם אישיותו ודפוס פעולותיו, מודעות עצמית לעוצמות וחולשות והיכולת להפיק את המקסימום מהעוצמות כמו גם להכיר ולתת מענה לחולשות. הפרשנות שנותנים לגירויים והתגובה לגירויים הינם קריטיים לאופן התפקוד האופטימלי. ברגעי אמת מול מצבים או אנשים. הפרשנות או התגובה הם מאוד אישיים ויכולים להיות קריטיים בהצלחה או כישלון של משימה.

לכאורה נדמה כי העיסוק עם העצמי או עם האישיות הינם בזבוז זמן ואינם שייכים ל"שורה התחתונה" של הצלחה מבצעית ועמידה במשימות אשר לשמן הצבא קיים. אך בבואנו להתבונן על המפקד כמכלול ובראייה הוליסטית, אי אפשר להתעלם מעוצמותיו וחולשותיו האישיות של המפקד והקשר שלהם ל"שורה התחתונה". אם המפקד יודע ברמה התיאורטית של המקצוע הצבאי מה צריך לעשות, אך ברמה האישיותית מתקשה לקבל החלטות, או ברגעי אמת מתקשה להקשיב למה שאומרים לו מרוב לחץ, או זקוק לאישורים מהסביבה על מנת לקבל החלטות, אז התיאוריה הצבאית לא תבוא לידי ביטוי מכיוון שאישיותו, נטיותיו ואפיוניו של המפקד תופסים מקום דומיננטי ברגעי אמת ובהתנהלות שוטפת.

מפקדים מתקשים לממש את מלוא הפוטנציאל הטמון בהם בגין מחסומים הקיימים בתוכם, או בגין אי יכולת להפיק את המקסימום מהעוצמות העומדים לרשותם. קצין בעל יכולת להפיק רעיונות מצוינים ויכולת ניתוח מעולה מתקשה לתקשר עם הסביבה על מנת להוציא את הרעיונות אל הפועל. קצין חריף שכל המגבש עמדה ברורה מהר ומתקשה לקבל התייחסויות של אנשים אחרים ולשכלל התייחסויות אלו לקבלת ההחלטות שלו. לעיתים מדובר בדפוסי קבלת החלטות, לעיתים מדובר בקשיים לייצר תקשורת, בקושי לרדת לפרטים או

2





עודף ירידה לפרטים, בהתנהלות מובנת ונוקשה מדי או התנהלות גמישה ועמומה מדי. לכול אחד מאלה השלכות ביחס ל"שורה התחתונה" או למחיר של הגעה לשורה התחתונה.

שינוי הפרדיגמה מתחיל מההכרה כי חייבים להתבונן על הקצין בראיה כוללת והוליסטית ולתת משקל רב לפיתוח אישי. פיתוח אישי אין משמעו רק לצורך רווחתו האישית של הקצין אלא מתוך הבנה כי לפיתוחו האישי יש משקל לתפקודו, אופן פיקודו וגם ובעיקר השלכה על "השורה התחתונה".

## **שינוי הלכה למעשה**

אל"מ פינקי זוארץ, קיבל לידי את הפיקוד על פו"ם ברק באביב-קיץ 2005 כאשר החזון העומד לנגד עיניו הוא הוספת הנדבך החשוב כ"כ של אימון ופיתוח אישי לשאר תכנית הלימודים של פו"ם ברק. המטרה שעמדה לנגד עיניו הייתה לאפשר לחניכים בפו"ם ברק "להיות בתהליך אישי של עיצוב ובחינת תפיסות, עמדות ואמונות שיובילו לשינוי חשיבתי והתנהגותי, לאור אתגרי הדרג והתפקיד".

הרציונאל המרכזי של ציר הפיתוח האישי מכוון לצמיחה אישית של החניכים. צמיחה אישית היא שינוי. תחילתה בשינוי עמדות ואמונות, וסופו בשינוי התנהגויות וסגנון. שינוי הינו תהליך הדורש זמן, מחשבה ועיבוד. במובן זה, ההכשרה בכלל וציר הפיתוח האישי בפרט מאפשרים לחניכים להיות פנויים להתבוננות, בחינה והתהייה של ה- being לצד עשייה doing.

## **אימון ופיתוח אישי בפו"ם ברק**

המטרה המרכזית של העצמה ופיתוח אישי הינם להכין את החניך לתפקידיו הבאים בדרגי הפיקוד המתקדמים. זאת באמצעות זיהוי עוצמות ונקודות תורפה במאפייניו והעדפותיו האישיותיים. הזיהוי, המודעות והטיפול מאפשרים לכול





חניך להתמקד בחיזוק העוצמות וטיפול בנקודות התורפה ולהביאו לרמת תפקוד ופיקוד גבוהים יותר מהיכן שנמצא כעת.

## **כלים ומודל עבודה**

הכלי שנבחר לזיהוי סגנונות אישיות המצביעים על עוצמות ונקודות תורפה מבוסס על תיאורית האישיות של הפסיכולוג הנודע ק.ג. יונג ופותח על ידי צמד הפסיכולוגיות מאירס ובריגס. ה-MBTI (Myers-Briggs-Type-Indicator) הינו כלי רב עוצמה ומדעי אשר קל להבינו ולעשות בו שימוש כחלק מהשפה. הכלי מבוסס על שאלון אישי ויכול להצביע על 16 אבות טיפוס של אנשים. בכול אב-טיפוס מתואר אפיוניו, נטיותיו והעדפותיו של החניך כמו: תרומה ייחודית, נקודות תורפה אפשריות, מה מקדם/חוסם תקשורת, דרכים להתמודדות עם קונפליקטים, אופן קבלת החלטות ועבודה בצוות ודרכי ניהול צוות. פרופיל האב-טיפוס משמש כפלטפורמה אשר באמצעותה מקדמים את העצמה והפיתוח האישי. ה-MBTI מציף, באופן שאינו מאיים ואינו ביקורתי את מה שהחניך בוחר להגדיר כעוצמות ונקודות תורפה אליהם רוצה להתייחס. תהליך הפיתוח האישי מתחיל עם מילוי שאלון ה-MBTI ובעקבותיו סדנא בת 4 שעות להכרות עם המושגים והשפה הקשורים ל-MBTI. בסדנא יכולים החניכים לזהות את העדפות, הנטיות והאפיונים שלהם ולבדוק כיצד הם מגיבים במצבים שונים.

המשך התהליך במפגשים אישיים בין המאמן והחניך בו נוצרת היכרות אישית ובו מקבל החניך את הפרופיל האישי שלו על בסיס השאלון. כאן נבדקת מידת ההתאמה בין הפרופיל הכתוב ובין הדרך בה החניך רואה את עצמו. המטרה כאן היא התחלת חשיבה על אילו נושאים אישיים החניך רוצה להתמקד ולהתאמן במהלך הקורס.

מודל העבודה הייחודי שנבחר להמשך תהליך ההעצמה והפיתוח האישי הוא מודל עבודה בקבוצות קטנות של 3 חניכים בכול קבוצה. הקבוצות מורכבות





מחניכים בעלי פרופיל אב-טיפוס שונה אחד מהשני. לכול קבוצה של 3 חניכים יש מאמן-NLP חיצוני (כמו הח"מ) ומאמן פנימי שהוא מפקד הצוות. המשתתפים

מקבלים סה"כ 2 מפגשי העצמה ופיתוח אישי אישיים ועוד 4 מפגשי העצמה ופיתוח אישי קבוצתיים.

### היתרונות במודל עבודה זה הם רבים:

1. קבוצה קטנה ומספיק אינטימית על מנת להיפתח ברמה מספקת לפיתוח אישי
2. אפשרות לקבל התייחסויות ממוקדות מעמיתים הרואים, שומעים ומלווים אותו ביומיום.
3. אפשרות לתת התייחסויות ממוקדות לעמיתים בקבוצה
4. לראות כיצד שוקלים ופועלים אנשים בעלי אב-טיפוס שונה.
5. אפשרות לראות את מפקד הצוות גם בתפקיד מאמן הנותן משמעות עמוקה יותר לתפיסת הפיקוד.
6. עלויות נמוכות ביחס למצב בו כול חניך מקבל אימון אישי לבד.

### החסרונות של מודל עבודה בקבוצות קטנות:

1. לחלק מהמשתתפים קשה להיפתח גם בקבוצה קטנה ואינטימית של 3 אנשים ומעדיפים פיתוח אישי אחד על אחד.
2. לחלק מהמשתתפים יש קושי לחשוף את עצמם מול מפקדי הצוותים
3. לחלק מהמשתתפים יש קושי לתת או לקבל משוב מעמיתים אחרים

5





למרות החסרונות של מודל זה התקבלה החלטה לאפשר לאותם חניכים אשר אינם רוצים להיות חלק מקבוצה לקבל פיתוח אישי לבד. לא היה מי שלא רצה להיות בפיתוח האישי למרות שאפשרות זאת הייתה קיימת. לראייה, המשתתפים שיתפו פעולה והיו נכונים לאורך כול הדרך לדבר, לשתף, ולקחת מטלות על עצמם ולבצע מטלות אישיות אלו. המשתתפים דיווחו כי הנושאים שעלו השפיעו עליהם לא רק בהקשר לתפקידים אלא גם בחלקים אחרים בחייהם. למעשה, הפיתוח האישי אפשר למשתתפים לבחון מקרוב ולטפל בדפוסים ו/או מחסומים ו/או עוצמות אשר הולכים איתם לכול מקום.

### **NLP לטיפול בדפוסים ומחסומים**

NLP (Neuro Linguistic Proqraming) מאפשר לזהות אסטרטגיות אישיות כמו גם התניות היוצרות מחסומים אצל המשתתפים. באמצעות טכניקות אלו היוצרות אסטרטגיות אישיות או התניות שונות ניתן להתגבר על מחסומים ודפוסים מעכבים. NLP מסייע לזהות מה המצב הרצוי בו רוצים להיות ומשתמש בטכניקות מגוונות על מנת לתכנת (ולייצר התניות חדשות) את המוח לפרש או להגיב אחרת לגירויים היוצרים את הדפוסים הלא אפקטיביים או את המחסומים. טכניקות אלו הוכחו כיעילות מאוד במגוון רחב מאוד של תחומים וגם במסגרת העבודה עם החניכים בפו"ם ברק.

### **החזר על ההשקעה (ROI)**

תודות לפיתוח האישי על כול רבדיו יוצאים החניכים של פו"ם ברק לתפקידים הבאים שלהם בצבא עם בשלות להתמודד עם האתגרים העומדים בפניהם. רמת המודעות העצמית והרגישות לסביבה גבוהים יותר. היכולת להתמודד עם דפוסים מגבילים ועם מחסומים מטרידים מאפשרים להם לבצע את עבודתם הצבאית והפיקודית טוב יותר ולהגיע לרמת מצוינות גבוהה יותר. מרבית

6





ממשתפי פו"ם ברק שואפים להגיע לתפקידי מג"ד בשטח ויכולתם להתמודד טוב יותר עם האחריות והלחץ גבוהים יותר. בחלק מהמקרים היכולת להניע ולשתף אנשים משתפרת ובחלק מהמקרים המיקוד מאפשר להגיע להישגים ומצוינות. לכול אדם מחסומים ודפוסים אחרים המונעים ממנו להגיע למצוינות ומיצוי פוטנציאל אישי ותפקידי. אם סייענו להסיר מחסום, לשנות דפוס מגביל, או להעצים מאפיין קיים אשר אינו בא לידי ביטוי, אזי הפיתוח האישי הוא בבחינת הצלחה. הדיווח האישי-סובייקטיבי של החניכים אכן מצביע על הכיוון הזה הן במשובי סוף הקורס והן במשובים לאחר חצי שנה בקורס. לשם השלמת הבדיקה יהיה נכון לבדוק כיצד השפיע הפיתוח האישי על התפקוד ביחידות לאחר שנה ושנתיים.

