

מדוע דווקא "מנהיגות במודל הסקיפר" ?



כבר בבה"ד 1, בית הספר לקצינים הישראלי, שבו למעשה מוכשרת שדרת הפיקוד הצה"לית, היה לי ברור שיש אנשים שנולדים עם כישרון מנהיגותי טבעי, אלו שהאימונים בבה"ד 1 רק מחדדים ומשייפים את יכולותיהם כמנהיגים.

לעומתם יש את אלו שלא ניחנו בכישרון טבעי למנהיגות (אולם בהחלט ניחנו בכישורים אחרים, שאם לא כן לא היו מגיעים לבית הספר לקצינים), ולמרות זאת תרגולי החי"ר בבה"ד שיפרו את כישוריהם המנהיגותיים משבוע לשבוע.

נכון, יש להודות על האמת שלא כל מסיימי המחזור שעמדו על רחבת המסדרים לקבלת סיכת המ"מ, סיימו כמנהיגים מצטיינים, אבל הכשרתם עפ"י מודל החי"ר הספיקה למימוש יעודם כמפקדים.

מודל החי"ר הינו תהליך שבו לוקחים כל צוער ולא משנה מאיזה חיל הגיע או לאיזה תפקיד מיועד, בלי שום קשר לגילו או ניסיונו הצבאי, ומלמדים אותו מאפס להיות לוחם חי"ר ברמת הפרט, החוליה והמחלקה – עד שהוא מגיע ליכולת להוביל תרגיל מסכם והופך למפקד.

קשה להסביר איך מודל החי"ר מצליח לפתח מנהיגות "דרך הרגליים" גם בלי יותר מדי שטיפות מוח והרצאות משעממות. לא פחות קשה מזה להסביר לחייל צעיר מחיל האוויר, המיועד לחזור ולהיות קצין במערך הטכני, למה אדם שמיועד לתפקיד טכני / מנהלי צריך לרוץ ב"ג'בלאות" ולפתח מנהיגות תוך כדי פזצט"אות וירי ביישור מקורב.

כבר אז הבנתי שמודל החי"ר, טוב ככל שיהיה, אינו מתאים להיות מודל לפיתוח מנהיגות גם באזרחות, וחשתי שחייבים לפתח מודל אחר לפיתוח מנהיגות, מודל שיתאים יותר לאוכלוסיות מגוונות.

לאורך שירותי הארוך בצה"ל ובמפא"ת, במגוון רחב של תפקידי ניהול טכנולוגי, היה לי ברור עד כמה נושא המנהיגות של המנהל הינו קריטי להצלחת פרויקטים, לפיתוח מוצרים בחזית הטכנולוגיה העולמית, ולעמידה ביעדי הארגון.

לאחר פרישתי מצה"ל, הקמתי חברת ייעוץ טכנולוגי, ובהמשך גם חברת סטארט-אפ בתחום התוכנה. אז, שבה ועלתה בי המחשבה עד כמה חשובה המנהיגות להצלחה בכל תחום עיסוק- ולא רק בהנעת חיילים.

במקביל לעסקיי, החלטתי להוציא רישיון לסירה מהירה על מנת לשוט ולדוג להנאתי בים הגדול.

בעולם הדייג ידוע שכל דייג חושב שהמקום שבו הדייג האחר ניצב בו, הוא הוא המקום שבו מתרכזים הדגים הגדולים – אילו רק היו מתחלפים, הרי שבקלות רבה היה מוציא דגים רבים וגדולים יותר.

וכך בתור מי שדג משוברי גלים ומהחוף, תמיד האמנתי ששייט בסירה לעומק וז'ירזור (שיטת דיג) יגדיל משמעותית את השלל הנתפס ולכן הוצאתי רישיון לשייט בסירה מהירה.



הוצאת רישיון לסירה מהירה הינה תהליך פשוט וזריז, רק שאז מגלים ש... קשה, עד כמעט בלתי אפשרי לשכור סירה מהירה בארץ כדי לצאת איתה לדייג...

כאן נכנסה אשתי לתמונה כמוצאת שלל רב, היא שבנערותה שטה ביאכטה עם הדוד ביוון, לחצה שנעשה קורס סקיפרים (משיטי ספינה) ביחד, ואז נוכל לשכור יאכטה. – היא תהנה מהשייט ואני... מהדייג.

קבענו מועד, הגענו למועדון השיט, היא ניהלה מו"מ עבור שני נרשמים, קיבלה מחיר מצוין, ואז... רק אותי רשמה, איכשהו, היא תרצה זאת שמספיק שלאחד מאתנו יהיה רישיון...

תוך כדי קורס הסקיפרים עלתה בי האהבה הנושנה לשייט מפרשים (מימי הילדות ב"זבולון נתניה" עם סירות הקרוול והסנונית), וניצלתי כל הזדמנות לשוט הן כסקיפר והן כחבר צוות.

לאחר כשנה הגיע רישיון משיט ה-60 (רישיון שייט בינלאומי לעומת רישיון הסקיפר (30) שמאפשר רק שייט חופי), ושנה לאחר מכן הגיע רישיון ה-40 (משיט בשכר המורשה גם להדריך סקיפרים חדשים).

לאורך כל תקופת הלימודים וההתנסות המעשית לרישיון ה-40, לא באמת הצלחתי להסביר לאחרים, ואפילו לעצמי, "למה בכלל אני צריך את זה?" – אולי לפנסייה ...

ואז בהבזק רגעי, כמה חודשים לפני סיום ההסמכה, כל הפאזל הסתדר במקום: הדרכה, מנהיגות ושייט.

כמי שתמיד עסק גם בהדרכה, בניהול ובניסיון לשיפור עצמי של כישורי המנהיגות וההובלה, הנושא נראה לי מרתק, וככל שהתפקידים נהיו בכירים ומורכבים יותר, היה ברור שמנהיגות טכנולוגית חשובה ומעניינת לא פחות מהמנהיגות הצבאית, ואף נשענת על אותם עקרונות בסיסיים.

אם נזקק עקרונות אלו, נגלה שהם למעשה מתאימים למנהיגות בכל תחום.

ואז ללא כל הכנה מוקדמת, בהבזק של מחשבה רגעית, צמחה ההבנה שכל העקרונות האלה מיושמים יום יום, דקה דקה גם בהתנהלות הסקיפר על הסירה עם הצוות שלו.

למותר לציין שללא אין סוף ההפלגות, עם מגוון רחב של אנשי צוות, סקיפרים ואורחים, לא הייתה עולה הבנה זו באופן טבעי כמו מעצמה.

בשלב הזה היה ברור שצריך ואפשר לפתח קורס ללימוד ופיתוח מנהיגות, תוך שימוש בסקיפר כ"מודל", ושימוש בסירה כ"מגרש האימונים", ומודל זה יהווה תחליף הולם למודל החי"ר של בה"ד 1.

היתרונות של מודל תחליפי זה רבים ומגוונים (ברור שקצינים המיועדים ללחימה ואפילו תומכי לחימה חייבים להמשיך ולעבור את מודל החי"ר) :

- א. המודל מתאים לכל גיל.
- ב. ניתן לשלב במסלול ההכשרה נשים וגברים יחדיו.
- ג. ניתן לשלב צעירים ומבוגרים באותו צוות מתאמן.
- ד. ניתן לשלב אנשים ממקצועות שונים, תחביבים ורקעים שונים.
- ה. ניתן לשלב אנשים מהיררכיות שונות בארגון.
- ו. ניתן לשלב אנשים מארגונים שונים.
- ז. האימון אינו דורש כושר פיזי.
- ח. ניתן לבצע אימונים קצרים או ארוכים בהתאם ללוח"ז המתאמנים.
- ט. הלימוד נעשה באווירה כייפית ומעניינת, וניתן לבצעו בכל מקום בעולם (מי יסרב לצאת לסדרת אימוני מנהיגות באיי הבהאמה !!)
- י. לאחר סיום הקורס הבסיסי של "מנהיגות במודל הסקיפר", יוכלו המשתתפים המעוניינים בכך להמשיך וללמוד בעצמם, ואף לעבור מבחני הסמכה לקבלת תעודת סקיפר, וזאת בקלות יחסית לאור הידע והניסיון שקיבלו כ"תופעת לוואי" של קורס המנהיגות.
יש כמובן יתרון בכך שימשיכו ויוציאו הסמכת סקיפר שהרי זה יאפשר להם להמשיך ולהתאמן, וכך גם לשמר ולפתח את כישורי המנהיגות שרכשו.
- אגב, אלו שלא ירצו לעבור מבחנים והסמכות, יוכלו תמיד לשכור סירת מפרשים עד 7 מטר מכל מועדוני השייט בארץ. – סירה זו איננה נדרשת לרישיון ועדיין מאפשרת אימון צוות מצוין ושמירה על כישורי המנהיגות שנרכשו בשילוב כייף והנאה מלאה.
- יא. זו דרך יעילה ומהירה לפיתוח מנהיגות ותכונות חיוניות בעבודה, בלי שהמודרכים מודעים לתהליך (מקטין התנגדויות). עובדה זו חשובה ביותר, היא מאפשרת התפתחות טבעית ללא תחרותיות, התפתחות עמוקה יותר החודרת אל התת-מודע, מה שמגדיל משמעותית את ההסתברות שהחומר המתורגל יושלך באופן טבעי על כלל פעולותיהם בכל תפקיד שיבחרו לעשות.
- יב. בניית ביטחון עצמי רב ואמיתי, גם לאנשים הסובלים מחוסר ביטחון עצמי, פחד מעמידה מול קהל, חשש לעמוד על דעתם מול התנגדות וכו'.
- יג. עלות האמצעים הנדרשים לאימון ולהכשרה זניחה בהשוואה למודל החי"ר.

עכשיו כשהמודל יושב לי בראש, הייתי צריך לתכנן איך ייראה הקורס הראשון, מה התכנים שיכללו בו. הרבה עבודת חשיבה ותכנון... אבל לאור העובדה שנתקלתי לא פעם במנהלים, שבצורה מנומסת ניתן לומר: "יוכלו ליהנות מאוד משיפור כישורי מנהיגותם", הבנתי שיש כאן "קלף מנצח", ומכאן ועד למציאת ההזדמנות להעביר את הקורס הראשון המרחק היה קצר.

מטרת הספר הזה הינה לתת כלים מעשיים לקהל היעד שהוגדר לעיל, ולאפשר להם להריץ בעצמם קורסים וסדנאות על בסיס "מנהיגות במודל הסקיפר".

הספר כולל למעלה מ-20 תרגילים שונים שניתן להשתמש בהם בכל קומבינציה שתיבחר על ידי המאמן, וניתן כמובן להוסיף תרגילים נוספים, אם יש תכונה ספציפית הנדרשת יותר למתאמנים בתפקידם ביבשה.

בנוסף הוספתי פרק על האיים האיוניים ביוון, שזה לדעתי המקום הטוב ביותר לבצע אימונים שכאלה, לאור מגוון האיים וצורות העגינה, המרחקים הנוחים ביניהם המתאימים לכל אורך שייט רצוי ביממה, ובמיוחד לאור מזג האוויר הנוח והעובדה שלא יכולים להתפתח שם גלים משמעותיים – בקיצור גן עדן לאימוני שייט ומנהיגות.

לפני שנתקדם להסבר מה ההבדל בין מנהל למנהיג מנקודת מבט סובייקטיבית של הכותב ומדוע מנהלים רבים יכולים לשפר משמעותית את כישורי המנהיגות שלהם, אם יעברו קורס שכזה? אני רוצה לעודד את הקוראים לשתף אותי בחוויות שלהם כדי שנוכל להפיק לקחים, לשפר את המודל מעבר לתובנות שיוצגו כאן בעקבות ביצוע הקורס הראשון שהיה אגב מוצלח במיוחד !!! וההכנות והשיפורים שהוכנסו לקורס השני שמתחיל במקביל להוצאת המהדורה הראשונה של הספר.

ובכן, מנהל הינו אדם האחראי על קבוצת אנשים מכוח סמכות רשמית שניתנה לו על ידי הארגון בו הוא פועל, ותפקידו לוודא שיבוצעו המשימות שהוגדרו לאנשים אלו, בזמן, באיכות ובתקציב שהוגדרו למשימות אלו.

מנהיג, לעומתו, אינו בהכרח המנהל של קבוצת האנשים ואין לו בהכרח סמכות פורמאלית (ברור שהשאיפה שלנו לשלב בין השניים קרי, שלמנהל עם הסמכות הפורמאלית תהיה גם מנהיגות), הוא יכול להיות כל אדם בקבוצה, היודע להגדיר חזון או יעד, בעל יכולת לגרום לאנשים בקבוצה לחתור לכיוון היעד שהגדיר, מתוך הבנה שלהם שהוא מבין על מה הוא מדבר, ולא דווקא מתוקף סמכותו הניהולית פיקודית.

אגב, מנהלים חכמים יודעים לזהות מנהיגים טבעיים בין עובדיהם ולנצל כישוריהם לקידום מטרותיהם.

דרך נוספת לזהות מנהיג אמיתי היא לאתר בארגון את אלו שבקלות יחסית עוברים מתפקיד ניהולי אחד למשנהו, מסביבת עבודה אחת לסביבת עבודה אחרת, משתלבים מהר במקום החדש ומובילים קדימה.

כעת ננסה להבין איזה תכונות / כלים צריך שיהיו למנהיג? (חלקן תכונות מולדות וחלקם כישורים נרכשים).

בשלב הבא נפרט איך הלימוד של נושאים אלו בשיעורים מעשיים בים משפיע על פיתוח כישורי המנהיגות של המשתתפים בקורס בתפקידיהם ביבשה.
כל זאת, כמובן, אחרי לימוד רקע ימאות תיאורטי קצר, אך הכרחי !!!
– שהרי לא נרצה שכבר בתרגיל הראשון ייגרם נזק לספינה או חלילה לצוות המתאמנים.

הערה חשובה:

יש אינסוף סוגי מנהיגות ומנהיגים ואין באמת דרך מוחלטת ואובייקטיבית להעדיף שיטת מנהיגות אחת על רעותה, כל מנהיג ניחן בקומבינציה לינארית שונה של התכונות המאפיינות אותו כמנהיג, והוא מנצל אותן לתועלתו ובונה עליהן את סגנון המנהיגות הייחודי לו.

