



תיק כניסה לתפקיד מפקד מחזור/מגמה

מרץ 2020



תוכן עניינים

3	הקדמה רציונל, מטרות ומבנה
5	גישוש אבחון יחידה ותפיסת תפקיד
13	גיבוש אינטגרציה
14	מימוש תכנית פעולה
15	נספחים
17	מקורות

הקדמה ורציונל

כניסה לתפקיד היא תהליך משמעותי עבור מפקד. תפקיד חדש מזמן שלל אתגרים והזדמנויות; זהו שלב המאופיין בעמימות, מחד, ובהצפת מידע, מאידך. לצורך כניסה מיטבית לתפקיד מומלץ מאוד לפנות זמן להיערכות והכנות טרם הכניסה לתפקיד. תהליך הכניסה המוצג מציע היערכות כוללת ואידיאלית, אשר עשויה לקחת זמן ומשאבים. יחד עם זאת, ניתן להשתמש בחלקים מהתהליך המוצע בהתאם למציאות ולצורך. חשוב לציין שהתהליך משלים את תהליכי הכניסה הבא"חיים ונעשה במקביל לו, התיק לא עוסק במישרין בהיבטים המקצועיים הנדרשים מממ"ח/ממ"ג בכניסה לתפקיד.

מטרתו של תיק זה היא סיוע בהכנה לכניסה לתפקיד מפקד מחזור/מגמה תוך:

1. ארגון המידע הפנימי והחיצוני שכדאי לאסוף בהערכות לתפקיד החדש
2. בירור תפיסת התפקיד והפיקוד שלך בהתאם למאפייני המשימה והמסגרת
3. תכנון פעולות ומופעים לשלב הכניסה לתפקיד

כניסה לתפקיד מורכבת משלושה שלבים – **גישוש**, **גיבוש ומימוש**, זוהי חלוקה מתודולוגית וכמובן שהמציאות והחיים מורכבים יותר. כמו כן אין פירוש הדבר שכל שלב מתחיל ומסתיים בנקודת זמן ברורה ויש לנוע בתוך שלושת הנדבכים לאורך התקופה הזו. נעזר במודל בכדי להציג את מבנה התיק ואת הפעולות המוצעות לכל שלב. התיק בנוי בצורת משפך – הרחבה תוך בירור וחקירה, ובסופם דיוק והתאמות לכל מפקד.

מבנה התיק

שלב	הגדרה	פעולות ומודלים
גישוש	אבחון חיצוני ופנימי. האבחון החיצוני עוסק במאפייני היחידה והסביבה, היכרות עם ההקשר, בירור העבודה עם הממשקים השונים ותיאום ציפיות מולם. האבחון הפנימי מתייחס לאבחון עצמי, התבוננות פנימה ובדיקה של המשאבים הפנימיים הקיימים אשר עשויים לסייע לתפקיד.	מודלים לאבחון יחידה תפיסת תפקיד
גיבוש	גיבוש תפיסת התפקיד, גיבוש החזון עבור המפקד ועבור יחידתו, לפי האופן שבו הוא תופס את תפקידו.	ביצוע אינטגרציה ובירור פערים פגישות ייעוץ



תכנית פעולה לכניסה לתפקיד	תרגום ההבנות לכדי פעולות ומעבר מחזון למימוש. בשלב זה בונים תוכנית עבודה הכוללת : תכנון תהליך הכניסה לתפקיד, מטרות, פעולות שיש לבצע, ומופעים שיש לתכנן ולממש.	מימוש
----------------------------------	--	---------------------

שלב ראשון: גישוש

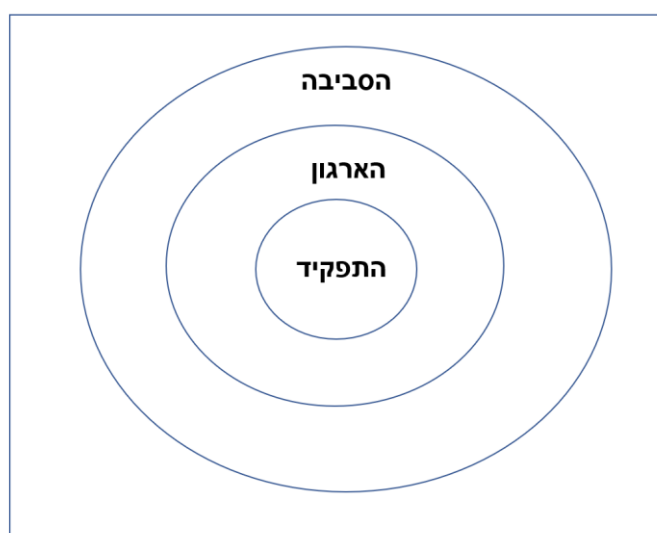
א. אבחון יחידה

אבחון יחידה הוא מיומנות פרקטית עבור המפקד שמטרתו לקבל תמונת מצב נוכחית מקיפה ורחבה ולסמן תחומים נדרשים לשיפור, שינוי או שימור, לשם תמונת מצב עתידית רצויה. מומלץ לבצע אבחון כחלק מתהליך הכניסה לתפקיד.

לצורך האבחון ניתן להיעזר במודלים מארגנים

1. מודל המעגלים – תפקיד/ארגון/סביבה
2. מרכיבי ארגון (הרחבה בנספח 1)

1. מודל המעגלים - על מה חשוב להסתכל :



מודל זה מאפשר להתבונן לא רק על התפקיד, אלא גם על ההקשר בו הוא מתבצע ואשר ממנו הוא מושפע. כך, באבחון תפקיד הממ"ח, רצוי להסתכל על התפקיד עצמו, בתוך ההקשר הארגוני והסביבתי.

לדוגמה, ניתן לבחון את תפקיד הממ"ח בתוך הקשר ארגוני של המחזור, כאשר הסביבה היא הבא"ח, או להסתכל בהקשר רחב יותר, כאשר הסביבה היא החטיבה והפעלת הכוח, ואז הבא"ח יהיה הארגון עליו מתבוננים.

כלומר, על פי המודל, ניתן לאבחן דרך זוויות שונות, כאשר כל זווית תספק נקודת מבט שונה. **בשאלות המכוונות מטה, התייחסנו לבא"ח כהקשר ארגוני לדוגמה עליו ניתן לבצע את האבחון.

שאלות מכוונות:

i. התפקיד:

☐ מה נחשב למשימות המרכזיות של תפקיד?



- ☐ מהו הידע, המיומנויות והכישורים הנדרשים לביצוע התפקיד בהצלחה?
- ☐ מהם הקשיים הצפויים בפקוד על המחזור?
- ☐ מה יקל עליי בעבודה מול הגורמים השונים שפגשתי?

ii. הארגון - הבא"ח:

- ☐ מהן משימותיו המרכזיות של הבא"ח?
- ☐ מהן נקודות החוזק והחולשה הבולטות?
- ☐ מה יחשב לתפקוד מיטבי?
- ☐ מהם האתגרים המרכזיים של הבא"ח?

iii. הסביבה:

- ☐ מי הם ה"לקוחות" ו"הספקים" של הארגון ומה המאפיינים העיקריים שלהם?
- ☐ מי הם גורמי הממשק העיקריים של הארגון ומה המאפיינים העיקריים שלהם?
- ☐ מה היא מידת ההתאמה של "תוצרי" הארגון לצרכי ה"לקוחות"?

2. מודל מרכיבי ארגון:

המודל מציע להתבונן ולאבחן את הארגון דרך מרכיביו השונים והספציפיים. עבור כל מרכיב יש מספר שאלות שניתן לשאול כדי לקבל תמונה בהירה יותר על היחידה וכפועל יוצא, על התפקיד. מצורפת דוגמה כיצד ניתן לקחת כל מרכיב ולשאול עליו שאלות רלוונטיות לתפקיד. (כאמור, להרחבה תיאורטית על המודל ולשאלות מכוונות נוספות ראה נספח 1).

שאלות מכוונות לדוגמה	מרכיב
מהי מטרת הבא"ח ומשימתו?	מטרות היחידה
היכן ממוקם הממ"ח בעץ המבנה של הבא"ח? מהו תפקידו המרכזי של הממ"ח? מהן הסמכויות שיש לממ"ח?	מבנה ותפקידים
באילו החלטות מעורב הממ"ח?	תהליכי עבודה
מהו הממשק בין הממ"ח למג"ד? מהו הממשק בין הממ"ח למ"פים? מהו הממשק בין הממ"ח למעטפת הבא"ח? מהם הקונפליקטים המרכזיים שיש לממ"ח מול ממשקים אלה?	תקשורת
מהו תחום האחריות של הממ"ח בהקצאת משאבים?	משאבים

פיקוד ומנהיגות	מהו היחס בין פיקוד לחניכה בתפקיד הממ"ח? מהן הדילמות הפיקודיות איתן מתמודד הממ"ח? מהן הדילמות הפיקודיות המעסיקות את המ"פים?
כוח אדם	כיצד מתבצע תהליך החניכה של הממ"ח, הן כנחנך והן כחונך? האם יש תהליכי חניכה מוסדרים?
ערכים מובילים	מהם הערכים המובילים בבא"ח?
סביבה פוליטית	מי הן דמויות המפתח בבא"ח ומחוץ לבא"ח? כיצד הן משפיעות על ההצלחה בתפקיד הממ"ח?

כלים ושיטות לאבחון ארגוני, לצורך למידת המרכיבים לעיל:

כלי	פירוט	איך ועל מה מתבוננים?
שיחות אישיות	בעלי תפקידים מרכזיים בתוך ומחוץ ליחידה (שותפים, "לקוחות") מפקדי עבר	לדוגמה: פגישה עם מג"ד הבא"ח – מטרת ויעדי הבא"ח, מטרת הכשרה, הגדרת תחומי האחריות, המשימה וגבולות הגזרה
תצפיות	השתתפות בדיונים ישיבות מפקדים צפייה בתרגיל	- <u>מודעות</u> : חשוב שתציג את עצמך ואת מטרת התצפית. הקפד לא להתערב בשלב זה - <u>סדר עדיפויות</u> : התמקדות ברשימת נושאים מוגדרת - <u>ערנות</u> : למתרחש מסביב
קריאת חומרים	תיק חפיפה תיק יסוד מבנה ארגוני ניהול הידע של הבא"ח סיכומים ודיוני ישיבות	- מה הנושאים המרכזיים שעל סדר יומו של הבא"ח? - היכן מושקעים רוב המאמצים?



נתונים "קשים": פיתוח כ"א, נפקדים ועריקים, ביצועים במשימות	- באילו תחומים קיים פער בין הרצוי למצוי?
---	---

ב. תפיסת תפקיד

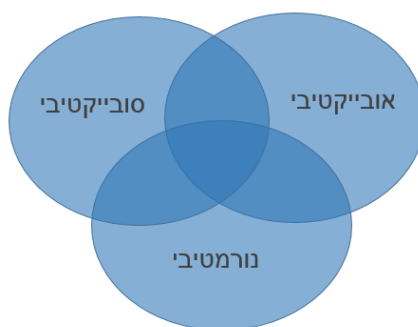
תפיסת תפקיד היא תפיסה רחבה אותה מגבש הלומד בנוגע למה שעליו להיות בעמדה מקצועית או ארגונית ומגבש לעצמו את מודל התפקוד שלו (איזה מפקד היה רוצה להיות) ואת האופן בו רוצה שיתפסו אותו לאור מאפייני התפקיד הספציפי אליו נכנס (אלטמן, א. כ"ץ תני, 1995). גיבוש תפיסת תפקיד הוא תהליך מתמשך המלווה את בעל התפקיד לכל אורכו.

בהתבסס על טריאסט (1999) נכתב "מודל המעגלים" לגיבוש תפיסת תפקיד (ננסי גנדלמן, ביסל"מ) המודל מניח כי ביצוע התפקיד מושפע, בין השאר, מהבנה ובירור של שלושה גורמים; ההיבט האובייקטיבי של התפקיד, ההיבט הנורמטיבי ובירור של ההיבט הסובייקטיבי לאורם.

אובייקטיבי - ההגדרה האובייקטיבית של התפקיד אותה ניסח הארגון, תיאור המשימות ותחומי האחריות אותן נדרש בעל התפקיד למלא, הגדרה סטטית במהותה וגלויה לכולם. כתובה בדרך כלל בפקודת הארגון.

נורמטיבי - אוסף הייחוסים והציפיות מבעל התפקיד אשר נובעים מתוך התרבות הארגונית הנהוגה (למשל, ממ"ח יוצא לאפטר).

סובייקטיבי – אינטגרציה בין תפיסת פיקוד, היבטים אישיותיים, ערכיים, חוויות עבר ומודלים פיקודיים אליהם נחשף המפקד המשקפים ויוצרים את החזון האישי.



החלקים הללו מרכיבים יחד את תפיסת התפקיד של המפקד, החלק המצוי בחפיפה מבטא את הדיאלוג, הקונפליקט והאינטגרציה שיש לבצע בבירור המרכיבים.

לצורך בירור מרכיבי תפיסת התפקיד יפורטו הפעולות המומלצות לביצוע:

1. המרכיב האובייקטיבי

קריאה

☐ הגדרת תפקיד – פק"א

חשיבה

☐ סימון הפערים בין ההגדרה לבין מה שחשבת על התפקיד



2. המרכיב הנורמטיבי

פגישות

- ☐ מג"ד הבא"ח
- ☐ מג"ד(ים) אורגני(ים) ("הלקוח")
- ☐ ממ"ח מקביל
- ☐ ממ"ח מסיים
- ☐ ממ"ח לשעבר
- ☐ מ"פ(ים) בבא"ח לשעבר
- ☐ גורמי מטה בבא"ח (ק.אג"מ, שליש/ה, מד"ר/ית, מפ"מ, וכו')

אפשרות להרחבה :

- ☐ ממ"ח/ממ"ח לשעבר מבא"חים אחרים
- ☐ מ"פ(ים) בבא"ח

על מה מדברים?

מול בעלי תפקידים איתם מתקיים ממשק שוטף מומלץ לקיים שיחת תיאום ציפיות, ניתן להקדיש את אותה השיחה או שיחה נפרדת להבנות בנוגע לתפיסת תפקיד הממ"ח בעיניהם. מול שאר הגורמים לעיל ניתן לבצע פגישות או שיחות בנפרד בביצוע התאמות נדרשות.

שאלות לדוגמה :

1. מה תפקיד הממ"ח לתפסות?
2. מה יהפוך אותו לממ"ח טוב בעיניך?
3. במה ממ"ח צריך להתעסק בעיקר?
4. על מה עליי לשים דגש בכניסה לתפקיד?
5. מה הן הציפיות שלך ממני?

שאלות המסייעות להבין לעומק את תפקיד המ"פ :

6. מה תפקיד המ"פ לתפסות?
7. מה הן הצפיות שלך ממ"פ?
8. מה הם המאפיינים של פלוגה מצטיינת?
9. איך נראית חניכה בבא"ח?

בפגישה עם ממ"ח מקביל/עוזב/מבא"ח אחר :

10. על מה שמת דגש בכניסה שלך לתפקיד?
11. מה היית עושה אחרת בדיעבד?
12. מצבי קונפליקט והתנגשויות בין ערכים שכדאי לתת עליהם את הדעת

מופעים – תצפית – בצפייה יש לשים לב להיבטים הקשורים לתפיסת התפקיד (מיקום, שיח)



- ☐ סיור בבא"ח
- ☐ בחמ"ס
- ☐ סימולטור
- ☐ פורום הדרכה
- ☐ ישיבות כ"א
- ☐ שבוע שדאות
- ☐ שבוע כיתה
- ☐ פתיחת שבוע
- ☐ סיכום שבוע
- ☐ אישור תוכניות

קריאה

- ☐ סיכומי תפקיד

3. המרכיב הסובייקטיבי¹ – בחינה עצמית אל מול ההיבטים האובייקטיבי והנורמטיבי של התפקיד.

מקם את עצמך, על פי ניסיוןך הקודם, על הרצפים הבאים:

- ☐ ריכוזיות ↔ ביזור
- ☐ מוכוונות למשימה ↔ מוכוונות לאנשים
- ☐ מיקוד פנימה ↔ מיקוד החוצה
- ☐ נטייה ליציבות ושמרנות ↔ נטייה לשינויים וחדשנות
- ☐ פיקוד "שטוח" ↔ פיקוד היררכי
- ☐ קרבה אישית ↔ מרחק פיקודי

לאור מה שאתה מבין עד כה על תפקיד הממ"ח, ומתוך היכרות שלך את עצמך בצירים השונים, אלו התאמות נדרשות לדעתך, לצורך ביצוע התפקיד בצורה מיטבית?

¹ המרכיב הסובייקטיבי מכיל בתוכו גם את תפיסת הפיקוד - ההבנה של המפקד לגבי הדרך בה עליו לפעול. התפיסה ניכרת, בין השאר, בערכים אותם המפקד מפגין, בשיטות הפעולה והחשיבה בהם המפקד עושה שימוש ובאופן בו הוא מתמודד עם אתגרים. תפיסת הפיקוד מכתיבה את סגנון הפיקוד האישי שלו. תפיסת הפיקוד אינה מתייחסת לתפקיד מסוים, זהו החלק הקוהרנטי הנשמר אצל המפקד גם כאשר ההקשר משתנה. תפיסת פיקוד מתגבשת ומתפתחת לאורך החיים ולאורך השירות הצבאי. התפיסה היא פועל יוצא של אישיותו של הפרט, ניסיונו, ערכיו, המודלים הפיקודיים שחווה והדרך בה מפרש את הציפיות ממנו.



שאלות לעבודה עצמית

- ☐ זיכרון שלך מהממ"ח שלך
- ☐ דמות מפקד שהשפיעה עליך
- ☐ מה הם הערכים המובילים שלך?
- ☐ מה הן נקודות החוזקה והחולשה שלך?
- ☐ מה יהיו האתגרים המרכזיים שלך בתפקיד לדעתך?
- ☐ בסיום התפקיד הייתי רוצה שהמ"פים יגידו עליי...?
- ☐ בסיום התפקיד הייתי רוצה שהרמ"מ יגיד עליי...?
- ☐ באילו תחומים אני רוצה להתפתח כמפקד?
- ☐ מה אפשר לך בעבר להצליח?
- ☐ מה יאפשר לך להצליח בתפקיד זה?
- ☐ איך תדע שאתה מצליח?
- ☐ מהו מחזור/מגמה מצוין בעיניך?
- ☐ איך נראית בעיניי פלוגה מצטיינת? איך נראה מ"פ מצטיין? איך זה ישפיע על אופן החניכה שלך את המ"פים?
- ☐ מהם אתגרי המ"פ?
- ☐ מניסיוןך, איך אתה נוטה לקבל טעויות? כיצד רוצה להתייחס לטעויות במחזור?
- ☐ מניסיוןך, עד כמה אתה מצליח לסמוך על האנשים שתחתיי?
- ☐ מה תפקיד המ"כים בבא"ח ומה מקומך בהתפתחות שלהם?
- ☐ מה תפקיד המ"מים בבא"ח ומה מקומך בהתפתחות שלהם?
- ☐ איזה ממשק אתה שואף שיהיה לך עם מטה הבא"ח? כיצד נכון שהממשק של המטה יתבצע מול המ"פים?
- ☐ מהי גישתך בנוגע לתקשורת עם הורי החיילים?
- ☐ איזו אינטראקציה תהיה לך עם החיילים במחזור? עם אלו חיילים?

שלב שני: גיבוש

גיבוש תפיסת תפקיד הממ"ח הוא תהליך מתמשך המלווה לאורך כל התפקיד בבא"ח, ולאור מציאות משתנה ודינמית, פנימית וחיצונית.

בשלב הגיבוש בכניסה לתפקיד מוצעים התהליכים הבאים:

א. ביצוע אינטגרציה – חשיבה. מה הם הפערים בין שלושת ההיבטים – אובייקטיבי, נורמטיבי וסובייקטיבי? איך ניתן לגשר על פערים אלו? אילו התאמות יש לעשות בתפיסת הפיקוד לאור המשימה?

ב. פגישה עם רמה ממונה – שיתוף בנוגע להבנות שנאספו וחידוד תיאום הציפיות לעבודה המשותפת לאורך.

ג. פגישה עם קולגה משמעותי (בעבר או בהווה) – שיתוף ושיח בנוגע להבנות שנאספו.

פגישות אלו משמעותיות לקבלת ערך מוסף בנוגע לגיבוש תפיסת התפקיד ויכולים לסייע בהידוק ההבנות שנאספו בתהליך.

ד. פגישות ייעוץ

פגישות עם יועץ ביסל"מ לבא"ח יאפשרו ליווי בתהליך ומרחב לדון ולברר בקול רם, בתוך מרחב מקצועי, את ההיבטים השונים של תפיסת התפקיד. מוצעות שלוש פגישות בנושא זה (הפגישות, התזמון והנושאים קשורים רק לנושא זה ולא לפגישות בנוגע להכנות המפקדים ושאר נושאים שוטפים או היכרות ותיאום ציפיות):

נושאים	תזמון	
הצגת ההצעה וחשיבה משותפת על האבחון וההתאמות לממ"ח/ממ"ג	לפני פתיחת המחזור	פגישה ראשונה
איסוף התובנות ועיבוד הלמידה, דרך שלושת המרכיבים (אינטגרציה). חשיבה על נושאים שתרצה להעמיק בהם בתוך מרחב הייעוץ. גזירת משמעויות מתוך התובנות ותרגומן לתוכנית פעולה לכניסה לתפקיד	בתחילת תפקיד	פגישה שנייה
ביצוע התאמות נוכח המציאות	חודשיים לתוך המחזור	פגישה שלישית



שלב שלישי: מימוש

תכנון תהליך הכניסה לתפקיד – הלכה למעשה

לאחר חקירה ואיסוף בשלבי הגיבוש והגיבוש מומלץ להגדיר מטרות בכניסה לתפקיד ולייצר תכנית פעולה לשלבי הכניסה לתפקיד.

תכנית פעולה לכניסה לתפקיד, המלצות:

- ראיונות אישיים למ"פים
- יצירת פורמט חניכה למ"פ
- הכנת לו"ז שבועי עקרוני
- תיאום ציפיות עם גורמי מטה
- פגישה עם המג"ד – לאחר שלב גיבוש תפיסת התפקיד, כדאי לשוחח עם המג"ד בנושא תפיסותיך את התפקיד, ותיאום ציפיות לגבי אופן חניכתך. כדאי לדבר פרקטית על ממשקי העבודה ביניכם, ועל תחומי האחריות (עבודה מול המטה, חניכת בעלי תפקידים, אינטראקציות עם המ"פים)
- פגישה עם המג"ד לפני הכנת סגל - היכרות עם התכנים, יצירת שפה משותפת, תיאום ציפיות לגבי ההכנה
- פגישה עם יועץ ביסל"מ לבא"ח - לפני הכנת ממ"ח-מ"פים

תכנית פעולה לכניסה לתפקיד במהלך מחזור רץ, המלצות:

- ביצוע כלל הפעולות לפי תכנית לכניסה לתפקיד
- פגישה עם יועץ ביסל"מ לבא"ח
- פיתוח צוות עבודה - מפגש ממ"ח-מ"פים:
 - הכרות מעמיקה בין כולם
 - "אני מאמין" ממ"ח, ערכים שחשובים לי במחזור
 - תיאום ציפיות- מ"פים כותבים תיאום צפיות בשלוש רמות: עבודה ביניהם, צפיות מהממ"ח, מה לדעתם הממ"ח מצפה מהפ
 - ממשקי עבודה – יצירת צוות עבודה
- חודשיים לאחר כניסה לתפקיד - הפקת לקחים אמצע ועדכון/גיבוש תכנית עבודה משותפת
- חניכה - יצירת פורמט חניכה למ"פ



נספח 1 :

מודל מרכיבי ארגון - אבחון יחידה עפ"י מרכיבים :

מטרות היחידה :

- ☐ האם המטרות ביחידה מוגדרות? מי מגדיר אותן? לאיזה טווח מוגדרות המטרות (קצר/ארוך)? האם המטרות מוצבות במונחים של תשומות או במונחים של תפוקות?
- ☐ האם המטרות מתורגמות יעדים מדידים? האם ישנה תוכנית עבודה הנגזרת מהמטרות?
- ☐ האם המטרות מוכרות לכולם? האם ישנן הסכמה לגביהן ביחידה?
- ☐ האם ישנו סדר עדיפויות בין היעדים? מהו? כיצד הוא נקבע?
- ☐ האם המשימה הנוכחית של היחידה קשורה למטרות היחידה?

מבנה ותפקידים :

- ☐ מהו עץ המבנה הארגוני של היחידה?
- ☐ האם עץ המבנה של היחידה תואם לתפקודה בפועל?
- ☐ האם המבנה תואם את המשימה הנוכחית של היחידה?
- ☐ האם התפקידים מוגדרים? האם הממשקים בין התפקידים מוגדרים?
- ☐ האם יש קריטריונים להצלחת בעלי התפקידים? מהי מערכת התגמול/ענישה על הצלחה/אי הצלחה בתפקיד?

תהליכי עבודה :

- ☐ כיצד מתקבלות החלטות ביחידה? האם קיים איזון מידע- עיתוי? (מקסימום מידע אל מול עיתוי נכון של קבלת ההחלטה). באיזו תדירות קורה שהחלטות שמתקבלות אינן מיושמות בפועל?
- ☐ האם קיימת מערכת **משוב ובקרה** ביחידה? מי אחראי לוודא יישום קבלת ההחלטות ביחידה?
- ☐ האם קיימים **מנגנוני למידה** ביחידה? (תחקיר, הפק"ל, תיקי תיעוד של פעילויות שונות)

תקשורת :

- ☐ כיצד מתקיימת התקשורת ביחידה? (מסמכים, מייל, ישיבות עדכונים בע"פ), מה דפוס התקשורת השכיח ביותר? (מלמעלה למטה, מלמטה למעלה, לרוחב)
- ☐ מהם היחסים בין היחידה לבין הרמה הממונה?
- ☐ מהם הקונפליקטים המרכזיים העולים ביחידה?



משאבים:

- ☐ ממי וכיצד מתקבלים המשאבים ליחידה? (מרמה ממונה, מהפיקוד, ממ"ז)
- ☐ האם ישנו תכנון של הקצאת משאבים ביחידה?
- ☐ האם קיימת הלימה בין המשימות לבין האמצעים המוקצים להן ביחידה?

פיקוד ומנהיגות:

מיפוי דפוסי פיקוד ומנהיגות ביחידה ע"פ המדדים הבאים (מתחים הבאים) (ניתן להוסיף מדדים נוספים ע"פ בחירה):

- ☐ ריכוזיות ↔ ביזור
- ☐ מוכוונות למשימה ↔ מוכוונות לאנשים
- ☐ מיקוד פנימה ↔ מיקוד החוצה
- ☐ נטייה ליציבות ושמרנות ↔ נטייה לשינויים וחדשנות
- ☐ פיקוד "שטוח" ↔ פיקוד היררכי
- ☐ קרבה אישית ↔ מרחק פיקודי

כוח אדם:

- ☐ כיצד מטופל המשאב האנושי ביחידה? מה המנגנונים המופעלים לשם כך?
- ☐ האם בעלי התפקידים יודעים מה מצופה מהם במסגרת תפקידם, בהקשר של משאבי אנוש?
- ☐ האם ישנם תהליכי חניכה מוסדרים ביחידה? באיזו תדירות? האם הוא מובנה או ספונטאני?
- ☐ האם מתקיים פיתוח עתודה פיקודית ביחידה? (חיילים המסומנים לפיקוד, מפקדים המסומנים לקצונה, קצינים המסומנים לתפקידי קידום?)

ערכים מובילים ואווירת יחידה:

- ☐ מהי האווירה ביחידה (תומכת, מעודדת, תחרותית, גאה, מדוכאת)?
- ☐ מהן נורמות העבודה ביחידה? על מה מתוגמלים ועל מה נענשים?
- ☐ מהם הערכים המובילים ביחידה? האם יש פער בין הערכים שרשומים לבין הערכים המתקיימים בפועל? האם הערכים מקדמים את מטרות היחידה?

סביבה פוליטית:

- ☐ מי דמויות המפתח? מה מקור עוצמתה של כל דמות? (מקור כוח פורמאלי או לא פורמאלי)
- ☐ מה הקואליציות המשמעותיות המתארגנות בכל נושא? מה מאחד אותן? מה דרכי הפעולה שלהן?
- ☐ מהם האינטרסים של היחידים ושל הקבוצות בתוך הארגון?



מקורות:

אלטמן אבי וכ"ץ תני (1995) "מנהיגות ופיתוח מנהיגות הלכה למעשה", בית הספר לפיתוח מנהיגות.

Triest, J. (1999). The inner drama of role taking in an organization. *Group relations, management and organization*, 209-223.