



מעבר לאימון המתקדם - חוברת מפקד

תוכן עניינים

תוכן	פירוט	עמ'
רקע לתהליך	חשיבות, מפתחות להצלחה, מטרות, רציונל, הנחות יסוד,	1-3
הסדנה	מבנה + לויז	4-9
נספחים	רקע- מעבר לאמ"ת	10-15
	רקע תאורטי- מעברים	16-17
	אפיון מקדים	18
	סימולציות	19-20

חשיבות התהליך:

1. מאפשר למפקדים להפיק לקחים ולאורם לתכנן את השלב הבא במונחים של הישגים נדרשים, נורמות רצויות להטמעה וחדוד נהלים. פעילות ההכנה מאפשרת לייצר השפעה דרך נקודה אחת, בהשקעה קטנה יחסית, על האימון כולו.
2. המיקוד בהכנת המפקדים מאפשר התבוננות פנימה ובחינת דפוסי הפיקוד הקיימים בפלוגה, תוך ניסיון ליצור שפה משותפת בנושא נורמות וסטנדרטים המצופים ממפקד בפלוגה.
3. נקודות ציון כגון חילופי מפקדים עלולות להביא לאובדן של ידע אירגוני רב. מדובר על יזיכרון אירגוני שכולל ניסיון מקצועי, ידע תפעולי וקשר בין גורמים שונים בפלוגה. עצירה לשם הפקת לקחים וחיבור מפקדים חדשים יכולה לשמר חלק מהזיכרון.
4. כאשר סגל מתכוון למעבר מתוכנן כלשהו – שינוי משימה, החלפת מפקד, שינוי דפוס פעולה וכו', ומבין לעומק את המשמעות של שינויים ומעברים הוא רוכש דרך כך גם מיומנות של התמודדות עם שינויים ומעברים. מיומנות זו תסייע לאנשי הסגל כפרטים ולמסגרת כולה גם בהתמודדות עם מעברים פתאומיים ולא מתוכננים, כמו למשל המעברים שנדרשו בעת מלחמת לבנון השנייה.

מפתחות להצלחה :

הסדנא הינה חלק אינטגרלי מתהליך שלם אשר קיומו הכרחי בכדי למקסם את שיפור עבודת הפלוגה במשימת ההכשרה והוא משפיע על יכולת הסדנא להיות אפקטיבית.

1. על הפורום המוביל לבצע עבודה מקדימה של אפיון צרכים ואתגרים באימון המתקדם טרם הסדנא.
2. פגישה מקדימה של מפקד הפלוגה והיועץ המלווה אשר תדייק ותבנה את התהליך הרצוי.
3. על הסדנא לכלול את שני החלקים המרכזיים: הפקת הלקחים לפורום המוביל והכנת הסגל לאימון המתקדם.
4. הסדנא מסתיימת עם תוצרים פרקטיים, ישימים ומדידים.
5. קיום בחינה מחדש, follow up, על תוצאות הסדנא כשלושה שבועות לאחר קיומה.
6. מעורבות של המגד ואו מפקד המחזור בתכנית העבודה, היעדים ולוחות הזמנים. (לדוגמא- אישור תוכניות למול היעדים, איך הם באים לידי ביטוי בתכנון השבועי)

מטרות הסדנה :

1. שיפור אפקטיביות העבודה בקרב הפורום המוביל
2. הבנת המשימה באימון המתקדם
3. גיבוש תכנית פעולה פלוגתית להתמודדות עם אתגרי האימון המתקדם.
4. גיבוש התאמות נדרשות באופן הפיקוד ורכישת כלים פיקודיים לאור אתגרי האימון המתקדם.

רציונל עבודה :

הסדנא מחולקת לשני חלקים מרכזיים :

- א. **שיפור אפקטיביות העבודה של הפורום המוביל:** הפורום המוביל הינו הפורום המשפיע ביותר על יכולת הפלוגה לעמוד במשימתה באופן המיטבי. כמו כן הינו הגוף האורגני היחידי בפלוגה אשר התחיל את דרכו בתחילת הטירונות וממשיך כגוף אורגני אחיד לאימון המתקדם, הוא בעל שיטות ודפוסי עבודה אשר השתגרו במרוצת החודשים האחרונים. בשל כך קיימת חשיבות גבוהה לשיפור עבודת הצוות תוך חקירה של דפוסי העבודה שלהם עד כה והפקת לקחים לשיפור לקראת האימון המתקדם וזאת על מנת לשפר את יכולת הפלוגה לעמוד במשימתה.
- ב. **הכנת כלל הסגל לקראת האימון המתקדם ואתגרי:** משימת הפלוגה באימון המתקדם משתנה מתקופת הטירונות, כמוה משתנים גם אתגרי הפיקוד העומדים בפני המפקדים בכל הדרגים והתפקידים. בכדי לשפר את יכולת הפלוגה לעמוד במשימה בצורה הטובה ביותר יש לבצע התאמות באופן הפיקוד של המפקדים וכן לתת להם כלים פיקודיים להתמודד עם האתגרים הבאים.

מודל החשיבה המארגן של הסדנא הוא מודל של **חשיבה תוצאתית** – זו מוגדרת כחשיבה תכנונית המדגישה הגדרת מטרות כשלב ראשוני וחיוני בתהליכי תכנון. זוהי **חשיבה ממוקדת מטרה**. בתהליך זה הפרט קובע לעצמו יעדים ברורים ומוגדרים על מנת למדוד את השגת המטרה אותה הוא תכנן להשיג. בהתאם לכך, במהלך הסדנא

הסגל והמ"פ בראשם יגדירו את המשימה ואת המטרות אליהן הם שואפים להגיע וכן יתכננו את תכנית הפעולה להשגת אותם המטרות.

כמו כן, הסדנא בנויה באופן תהליכי בו המפקדים עוברים דרך ארבעה שלבים מרכזיים :

- א. הגדרת משימת הפלוגה לאימון המתקדם.
- ב. הבנת השינויים המתקיימים באימון המתקדם מהתקופה שקדמה לו.
- ג. הבנת האתגרים הפיקודיים באימון המתקדם.
- ד. ולבסוף מתן כלים להתמודדות עם האתגרים.



הנחות יסוד לסדנא ולמעבר לאימון המתקדם :

- ככל שנתכונן יותר טוב לצפוי נדע להתמודד טוב יותר עם הבלתי צפוי- עצירה מאפשרת התכוננות טובה יותר
- תהליכים מקבילים- כל תהליך אשר יתרחש בקרב רמה ממונה, יבוא לידי ביטוי באופן מיטבי ברמות הכפופות לה. כל תהליך המתרחש בדרג מסוים ישפיע על הדרגים מתחתיו וכך גם בכיוון ההפוך: יש קשר בין המתנהל בכל חלקי המערכת.
- מעורבות ואחריות מפקדים בתהליכי ייעוץ - תהליך ייעוצי משמעותי מחייב מעורבות מפקדים ושיתוף פעולה הדוק בין מפקדי המסגרות לבין היועצים. כל התהליכים שיקרו ביחידה תלויים בהבנתו של המפקד את הארגון, אילוציו וההזדמנויות הגלומות בו.
- פחות יעיל להסתכל קדימה בלי להסתכל אחורה (מעמיקים דפוסים לא מקדמים).
- שינוי מצריך מעבר מנטלי

מבנה הסדנא: הסדנא היא מודולאריות משום שהיא נבנית עפ"י צרכי ומאפייני כל פלוגה לאור המטרות המרכזיות המופיעות לעיל. עפ"י עקרון המודולאריות ניתן לשלב באופנים שונים את סדר המרכיבים, משך כל מרכיב והטכניקות שבו. "תפירת" הסדנא הספציפית תבנה עפ"י אבחון הפלוגה בפגישת הייעוץ: יועץ/ת – מ"פ לקראת הסדנא.

הסדנא מתקיימת בהובלת מ"פ, בליווי יועץ/ת לכל פלוגה. תפקיד היועץ/ת ללוות את התהליך להנחות את הפעילות עם המ"פ בחדר ולייעץ למ"פ. הסדנא מתקיימת בנוכחות מלאה של כל סגל המפקדים. הסדנא מהווה מופע משמעותי בחיי הפלוגה ובד"כ גם נזכרת ככזו שכן עולים בה סוגיות מרכזיות ומשמעותיות למפקדים בפלוגה. בשונה מפרק בניית הסגל בו הסדנא נבנתה על מנת לבנות את הפלוגה והתקיימה בשלב "הפנטזיה" הרי שכעת הסדנא מתקיימת לאחר שהפלוגה "חיה ונושמת" ומטבע הדברים עולים וצפים בה יחסי המפקדים, הדילמות, החיכוכים ונקודות החוזק של הפלוגה.

משך ומיקום: יומיים בביסל"מ משעה 09:00 – 17:00.

קיימת חשיבות רבה בשמירה על **יומיים מלאים** על מנת לאפשר דיון והעמקה בנושאים המרכזיים הרלוונטיים במעבר לאימון המתקדם ולבחון פערים הקיימים בפלוגה ולתת להם מענה מיטבי.

מבנה ולוח הסדנא:

היום הראשון:

שעה	מה עושים	דגשים להעברה:								
10:00 – 09:00	פתיחה: א. הצגת מטרת הסדנא. ב. יצירת אווירה מתאימה לעבודה אפקטיבית. ג. תאום ציפיות.	1. יצירת בהירות אודות מטרת הסדנא, משכה ודרך ההתנהלות בה תתרום להצלחתה. 2. סבב העמקת היכרות שמותאם לפרום: למשל, כל מפקד יספר על חווית הצלחה וכישלון במהלך הטירונות. 3. תאום הציפיות חשוב שיהיה בנוגע לסדנא עצמה ולא באופן כללי להמשך ההכשרה.								
12:00 – 10:00	הפקת לקחים – פורום מוביל (מענה למטרה: שיפור אפקטיביות העבודה בקרב הפורום המוביל)	בטרם תהליך הפקת הלקחים יציג המ"פ את גרף האימון המתקדם על מנת שהחקירה תהיה לאור המשימה הבאה. אפשרות תחקור אחת: מודל ה"למה": <u>שלב ראשון - הצפה</u>: כל מפקד מעלה שתי נקודות לשימור ושתיים לשיפור בעבודת הפורום וכולן נכתבות על הלוח. <u>שלב שני – מיון וקטגוריזציה</u>: סידור הנושאים שעלו על פי קטגוריות מרכזיות. <u>שלב שלישי – תיעוד</u>: בחירת הנושאים לדיון על פי סדר חשיבותם. <u>שלב רביעי – דיון</u>: מתרחש בשני שלבים, בשלב הראשון ננסה להבין "איך התופעה נראית" בפועל. ובשלב השני הבנת שורש הבעיה, למה היא מתרחשת, זאת על ידי מודל שלושת ה"למה". (שלב הליבה) <u>שלב חמישי – יישום ופתרונות.</u> מציעים הצעות קונקרטיות לשיפור לקראת האימון המתקדם. מומלץ דרך הטבלה הנ"ל: <table><tr><td>מה משתנה/ יעד</td><td>מי אחראי</td><td>מתי זה קורה</td><td>מדדים להצלחה</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> מ"פ יקר חשוב שתגיע לסדנה עם נקודות מרכזיות משלך. זו הזדמנות להשפיע ! אך לומר אותן בסוף , קודם לשמוע. אפשרות שנייה: תחקור על פי S.W.O.T הצגת הטבלה:	מה משתנה/ יעד	מי אחראי	מתי זה קורה	מדדים להצלחה				
מה משתנה/ יעד	מי אחראי	מתי זה קורה	מדדים להצלחה							

<table><tr><td>W – חולשות (weakness)</td><td>S - חוזקות (strength)</td></tr><tr><td>חסרונות, מגרעות, מה לא עובד לנו.</td><td>יתרונות ונכסים ששיש לנו כפורום מוביל</td></tr><tr><td>T - איומים (threats)</td><td>O - הזדמנויות (opportunity)</td></tr><tr><td>מגבלות, מכשולים ומגמות שליליות שנוצרו עקב המעבר לאמ"ת</td><td>מגמות חיוביות שנוצרו עקב המעבר לאמת. אילו הזדמנויות עומדות בפנינו ?</td></tr></table>	W – חולשות (weakness)	S - חוזקות (strength)	חסרונות, מגרעות, מה לא עובד לנו.	יתרונות ונכסים ששיש לנו כפורום מוביל	T - איומים (threats)	O - הזדמנויות (opportunity)	מגבלות, מכשולים ומגמות שליליות שנוצרו עקב המעבר לאמ"ת	מגמות חיוביות שנוצרו עקב המעבר לאמת. אילו הזדמנויות עומדות בפנינו ?		
W – חולשות (weakness)	S - חוזקות (strength)									
חסרונות, מגרעות, מה לא עובד לנו.	יתרונות ונכסים ששיש לנו כפורום מוביל									
T - איומים (threats)	O - הזדמנויות (opportunity)									
מגבלות, מכשולים ומגמות שליליות שנוצרו עקב המעבר לאמ"ת	מגמות חיוביות שנוצרו עקב המעבר לאמת. אילו הזדמנויות עומדות בפנינו ?									
מילוא משותף של הטבלה על ידי "סיעור מוחות" של כלל הפורום. בשלב הראשון יש למלא יחדיו את החוזקות והחולשות, בשלב זה מומלץ להתעכב על החולשות באמצעות השאלות המנחות, לבחון מדוע הן התמסדו כנורמות בפלוגה, עוד לא פתרונות אך כן חקירה של המקום הזה. בשלב השני למלא את ההזדמנויות והאיומים. בכדי שיהיה יעיל כדאי לבוא מוכנים עם נושאים כללים אליהם נכון להתייחס במילוא הטבלה. למשל: שיתוף מקצועי, אווירה בפורום, יחסי מ"פ ממ"ים, יחסי מפל"ג מ"מיים. וכיוב'. במהלך הדיון ניתן לשאול את השאלות הבאות: - איך משמרים את הכוחות ומעצימים אותם ? - איך מצמצמים את החולשות ? - מה כדאי לעשות כדי לנצל הזדמנויות קיימות ? - מה כדאי לעשות בכדי להימנע ולא להינזק מהאיומים ? לבסוף יש להתכנס לתכנית עבודה לפורום המוביל על בסיס הטבלה המוצעת באפשרות אחת.										
	ארוחת צהריים	12:00-12:45								
	המשך הפקת לקחים פורום מוביל	12:45-14:30								
הצגת מטרות חלק זה של הסדנא. יצירת בהירות לגבי מטרת הסדנא, משכה ודרך ההתנהלות בה תתרום להצלחתה.	פתיחה פורום מלא – העמקת היכרות ופתיחה ליום.	14:30-15:30								
אפשרות לפתיחה: סימון ציר זמן על הלוח מתחילת ההכשרה ועד היום, כל מפקד רושם על ציר הזמן את האירוע המשמעותי ביותר שהיה לו עד כה. כך נוצרת תמונה של חיי הפלוגה וניתן לראות זאת מהצד ולהיזכר באירועים המשמעותיים.										

תאום ציפיות - חשוב שיהיה בנוגע לסדנא עצמה ולא באופן כללי להמשך ההכשרה.		
1. פתיחה לחלק זה : להתחיל בחלק זה בהצגה כללית של מה הולך להיות באימון המתקדם, להציג את הגרף ! לדבר על שבתות שסוגרים או יוצאים ואילו שבועות מקצועיים הולכים להיות. 2. הצגת המ"פ את משימת הפלוגה באימון המתקדם עם דגשים של המפקד למה השתנה במשימה באופן המקצועי. (לא נכנסים למשמעויות עדיין אבל מייצרים בהירות סביב המשימה הצבאית שהשתנתה) 3. הבנת אתגרי האימון המתקדם : מספר אפשרויות לעבודה : אפשרות אחת: חלוקה לשתי קבוצות או ארבע קבוצות : קבוצה א : מה מאפיין את החייל בפלוגה כיום ? קבוצה ב' : מה מאפיין את החייל בסוף האימון המתקדם לפני העלייה לגדוד ? (אפשר ברשימת אפיונים ואפשר בציר, הרעיון הוא להבין את המצוי כיום ואת הרצוי אליו אנחנו שואפים). לאחר מכן לגזור מכך מה הם האתגרים שיש לנו כמפקדים בכדי להביא את החיילים מהיכן שהם היום להיכן שאנחנו רואים אותם בעתיד). אפשרות שניה: לחלק לשלוש קבוצות כאשר כל קבוצה תענה על השאלה : "מה האתגרים המרכזיים הצפויים <u>למפקד בפלוגה</u> ?" כל קבוצה תעשה על בעל תפקיד אחר (מ"כ, סמל, מ"מ). (כדאי לשים דגש על הממשק מפקדים חיילים לאור אתגרי האימון המתקדם, דוגמאות מפורטות נמצאות בנספח 1). אפשרות שלישית: לחלק לשתי קבוצות ולשאול : מה מאפיין את אימון היסוד – יצירת רשימת מאפיינים מרכזיים. מה מאפיין את האימון המתקדם – יצירת רשימת מאפיינים מרכזיים. <u>בכל אחת משלושת האפשרויות יש לעסוק בשאלות:</u> מה צריך להשתנות <u>ולמה</u> ? מה התפקיד שלנו כמפקדים במעבר מהאחד לשני ? מה הדברים המרכזיים עליהם אנחנו צריכים "לשים את מלוא המשקל" ? מתוך כלל האתגרים שסימנו יש לבחור לייצר רשימה ברורה ממנה נוכל לבחור שניים או שלושה אתגרים מרכזיים להם נרצה לבנות תכנית פעולה להמשך.	מעבר לאימון המתקדם – הגדרת המשימה, האתגרים וגיבוש תכנית עבודה. חלק א' (מענה למטרות : 2+3 הבנת המשימה באימון המתקדם וגיבוש תכנית פעולה פלוגתית להתמודדות עם אתגרי האימון (המתקדם).	17:00-15:30

		בשלב זה כדאי לתת להם להעלות רעיונות אך לבוא מוכנים עם מסרים מרכזיים שלכם : למשל בסוגיית יחסי מפקדים חיילים בפלוגה, במוטיבציית הסגל וכן הלאה.					
17:00-19:00	הפק"ל/ בנייה מחלקתית	בהתאם לתחלופת מפקדים					
	יום שני לסדנא						
9:00-11:00	מעבר לאימון המתקדם – הגדרת המשימה, האתגרים וגיבוש תכנית עבודה.	1. פתיחה ליום, הצגת לוי"ז ליום ורענון מטרות הסדנא והיום. 2. תזכורת איפה עצרנו אתמול, הצגת הנקודות המרכזיות. בחירה של שניים שלושה אתגרים מרכזיים (לכל היותר) מאתמול ולאורם לבצע הגדרת מטרות – יעדים – שיטת פעולה. <table><tr><td>האתגר</td><td>יעד\מטרה</td><td>מה יעשה (פרקטיקה)</td><td>מתי זה קורה</td><td>מדדים להצלחה לעוד שלושה שבועות</td></tr></table> חלוקה לקבוצות כאשר כל קבוצה מייצרת תכנית פעולה לאתגר אחד ולאחר מכן חזרה למליאה לאיסוף, סיכום וקבלת החלטות. - ניתן לדבר על היעדים שהצבתם לאימון יסוד ולתחקר אודות הפער בביצוע - מומלץ לעבוד עם החוזקות שבפלוגה, מה כן קרה באימון יסוד ומה אפשר זאת.	האתגר	יעד\מטרה	מה יעשה (פרקטיקה)	מתי זה קורה	מדדים להצלחה לעוד שלושה שבועות
האתגר	יעד\מטרה	מה יעשה (פרקטיקה)	מתי זה קורה	מדדים להצלחה לעוד שלושה שבועות			
11:15 – 11:00	הפסקה	במהלך ההפסקה להכין את המפקדים שמשותפים בסימולציות הראשונות					
12:30 – 11:15	סימולציות ודילמות פיקודיות– כלים פיקודיים (מענה למטרה מס' 4)	יש מבחר סימולציות בנספח 4. מטלה להפסקת הצהריים : - כל מפקד צריך לחזור מהפסקת הצהריים אחרי שכתב דילמה פיקודית שמעסיקה אותו בהקשר לאימון המתקדם.					
13:30 – 12:30	הפסקת צהריים	ביצוע המטלה					

שתי אפשרויות עבודה: אפשרות ראשונה: עושים סבב איסוף של דילמות הסגל שהכינו בהפסקת הצהריים. מעלים הכל על הלוח ומתוכנן בוחרים באחת או שתיים. עושים דיון בנושא עם הסגל. דרך הדילמה ניתן להעלות כלי פיקודי נוסף. אפשרות שנייה: עבודה עם מודל מקורות הכוח. מציירים ומזכירים את מודל מקורות הכוח על הלוח, מבקשים מכל אחד מהמפקדים לצייר את עוגת מקורות הכוח שביטאה את סגנון הפיקוד שלו בטירונות. לאחר מכן מבקשים מהם לצייר את העוגה שהם היו רוצים שתהיה להם באימון המתקדם. נותנים לכמה להציג ודרך ההסברים ניתן להעביר את רוח המ"פ וציפיותיו בהיבט זה לקראת האימון המתקדם.	דילמות פיקודיות – כלים פיקודיים	14: 30 – 13: 30
אפשר להכין אחת מראש או לבחור משהו לסמלך מתוך הדילמות.	הפסקה – הכנת בעלי התפקידים לסימולציה הבאה	14: 45 – 14: 30
מומלץ להחליט מראש אלו נהלים משתנים ואלו סוגיות אתם מעוניינים לפתוח לדיון להחלטה משותפת.	סימולציה + התאמת נהלים	16: 00 – 14: 45
1. בעדיפות שכל אחד מהאנשים יאמר דבר אחד שהוא מתחייב להתחיל לבצע החל מהיום. 2. כדאי שהמ"פ יגיע עם המסרים המרכזיים מוכנים מראש כך שחוץ ממה שיעלה באופן ספונטני בסדנא הוא יוכל להיות בטוח שהמסר המרכזי הועבר.	סיכום: א. סבב סיכום בין המשתתפים. ב. מסרים מרכזיים של המ"פ שחשוב לו שילוו את המפקדים בסופו של יום.	16: 30 – 16: 00

נספח 1 - חומר רקע לאימון המתקדם

מטרת הא"מ

גיבוש הפלוגה והפיכתה למסגרת מקצועית (לוחמת) מפקדים וחיילים כאחד, (המוכנה למלא כל משימה צבאית. עם המעבר לא"מ הפלוגה נתפסת בעיני החטיבה כפלוגה מבצעית, ולפיכך מיועדות לה משימות מבצעיות בעת הצורך. פועל יוצא מקביעה זו הנו שהחיילים ידרשו לתפקד כלוחמים לכל דבר, וזאת על אף שלא סיימו את פרק ההכשרה המקצועית הבסיסית) כולל הבנת השתלבותם בלחימה מחלקתית ופלוגתית. (כמו כן, הדרישה לתפקד כלוחמים לכל דבר, לא תמיד עומדת בקנה אחד עם מיקומם על רצף הסתגלות למערכת הצבאית: לאחר שפרק הטירונות החיילים התוודעו למערכת הצבאית והכירו את ערכיה וצרכיה, מטרת שלב הא"מ היא לעזור להם להבין ולהפנים אותם, כמו גם להביאם בשלים יותר לגדוד.

משמעות המעבר מחייל ללוחם לגבי החיילים

על מנת שתוכל להכין את הסגל לאימון המתקדם כדאי לברר תחילה מה היא משמעות הפיכת החייל ללוחם, אילו שינויים מתבקשים בהתנהגות החיילים, ומהו הפועל היוצא של השינויים המתבקשים: א. מבחינה מקצועית - כאן המקום לבדוק ולסקור את האימונים ואת ההכשרות המקצועיות שהחיילים עברו במהלך הטירונות. כדאי לבדוק האם קיימים נושאי אימון שטרם הושלמו מסיבות שונות, ושחיוני עבור הפלוגה לסיים בהקדם האפשרי. נושאים אלו כדאי להעלות לפני המג"ד על מנת ליישר קו "טרם האימון".

ב. מבחינת מוטיבציה - בדומה לטירונות, גם האימון המתקדם מאופיין ע"י תערובת של מוטיבציות חיצוניות ומוטיבציות פנימיות. במוטיבציה חיצונית הכוונה היא לגורמים המניעים את החייל ואינם קשורים ישירות להבנתו את חשיבות המשימה. לדוגמא, חייל יכול לבצע תרגילים בצורה טובה, על מנת להבטיח את היציאה הביתה או את השינה המוקדמת ככל הניתן בלילה. בטירונות מושם דגש רב על מוטיבציות חיצוניות המהוות, למעשה, את כלי השליטה העיקרי של הסגל בחיילים. מפקדים בשלב הטירונות עוסקים הרבה בענישה, במתן חופשות ושליחתן. מתבצע ניצול רב של הריחוק בין הסגל לחיילים על מנת להפוך את היחס של הסגל לחיילים לגורם מניע: המפקד, שניתפס פעמים רבות כדמות מרוחקת, יודעת כל ושולטת בכל, יכול ע"י מתן יחס או שלילתו לגרום להתנהגויות רצויות בעיניו. במוטיבציה פנימית הכוונה לכך שהחייל מונע מתוך מניע פנימי, מתוך הבנתו את חשיבות המשימה, ומתוך הרצון להצטיין שלא על מנת לקבל איזשהו "צ'ופר" חיצוני, אלא מתוך ההכרה שביצוע אימון טוב מכשיר אותו ואת הפלוגה לביצוע טוב, בזמן אמת. חייל שמונע ע"י מניעים פנימיים, יחוש סיפוק מאימון או מתרגיל גם אם הוא לא יקבל מייד חיזוק חיצוני. עצם הפעילות היא המתגמלת. הגאווה מתבססת על הכרתו של החייל שביצעו עונים ועולים על הסטנדרטים המבטיחים הצלחה בעתיד.

המעבר לאימון מתקדם מחייב מעבר בדגשים הניתנים על כל אחד מסוגי המוטיבציה. בעוד הטירונות מאופיינת במינון גבוה, יחסית, של מניעים חיצוניים ומיעוט מניעים פנימיים (לפחות בשלבים הראשוניים), (באימון המתקדם הכוונה היא לבנות "ככל שניתן על המניעים הפנימיים. הרציונל למעבר זה מובן, אך יש טעם להזכירו: הסיכויים שלוחם יבצע היטב את המוטל עליו בעת קרב גבוהים ככל שהוא מונע ע"י גורמים הנתפסים

כחשובים בעיניו ללא קשר לתגמול שיקבל בתמורה. המפקדים מציינים בין יתר המדדים למוטיבציה פנימית: התלהבות הלוחמים מהתרגילים, הבעת עניין בשיחות חתך בנושאי הלימוד והאימון, פניות מועטות לרופא והתעקשות על יציאה לאימונים. לקראת סוף האימון, לפני העלייה לגדוד, לוחמים נאבקים לקבל תפקידים משמעותיים בפלוגה. רוב המפקדים מצליחים להעלות את המוטיבציה הפנימית במידה ניכרת במהלך האימון המתקדם. רבים מהם מצליחים בכך עוד בשלביו המוקדמים של האימון.

ג. מבחינת המשמעת -השגת משמעת בקרב חיילים מהווה את אחת המטרות החשובות של הטירונות. מפקדים עסוקים רבות בנושא משמעת בשלב זה. הסיבה לכך מובנת: האזרח המתגייס צריך ללמוד תוך פרק זמן קצר כללים חדשים לגמרי ולהסתגל אליהם. היות והכללים והנורמות אינם מוכרים, המפקדים חייבים להקפיד על כללי משמעת והופעה, ולהגיב באופן שוטף לעבירות המשמעת. לקראת האימון המתקדם החיילים מגיעים עם הבנה כזו או אחרת של הכללים והנורמות בצבא. רצוי, כמובן, שההבנה של החיילים, וביצועיהם יהלמו ככל שניתן את הכללים. יחד עם זאת, ההכשרה בטירונות לעיתים מטעה: מעטים המפקדים המציינים בפה מלא עם תום שלב הטירונות, שפלוגתם אכן "מושמעת". רוב המפקדים חשים שעדיין יש צורך ללמד את החיילים מהי משמעת תוך כדי הקפדה חמורה על הכללים. אחד השינויים במהלך האימון המתקדם הנו שינוי באופן השגת המשמעת. נראה, כי הדרך להשגת משמעת עוברת דרך שינוי מהותי במהלך האימון המתקדם בעיקר אצל מפקדים ופלוגות הנחשבות לטובות בתום האימון. אומנם מושם דגש על השגת משמעת, אך הדרך מתבססת ככל הניתן על סמך המוטיבציות הפנימיות של החיילים.

הדרך להשגת משמעת מתבססת על כמה גורמים עיקריים:

1. הבחנה בין עיקר וטפל מבחינת עבירות משמעת -בטירונות הזמן המוקדש לטיפול בעבירות משמעת הינו רב. באימון המתקדם המשימות מכתיבות את הדגשים. עבירות משמעת מסווגות על פי רוב לפי מידת פגיעתן באימון. כך למשל, יש הבדל בין אי חבישת כובע לבין הרדמות במהלך אימון מבחינת אופן התגובה הנדרש. עם זאת מושם דגש כולל על הקשר בין משמעת לבין אפקטיביות האימונים בכלל, והעמקת ההבנה של החייל לגבי המשמעות של ביצוע עבירות משמעת, גם כאלה הנראות כתפלות.
2. שימוש במניעים כאמצעי לענישה ולהרתעה -באימון המתקדם התגמולים קשורים יותר ל"תכלס". חייל שעובר עבירת משמעת חמורה ולא יוצא לאימון נגמ"שים בזמן שיתר הפלוגה מתאמנת, חש פעמים רבות את חומרת העבירה עוד יותר מאשר אם הייתה נשללת ממנו חופשה -הכלל הוא קשירת אמצעי הרתעה ככל שניתן, למשימה שיש לבצע.
3. אי ענישה -לעיתים אי הענישה פועלת באופן מפתיע, עוד יותר מאשר שימוש באמצעי ענישה. הכוונה בכך, שאי הענישה והסבר מידי פעם מבהירים לחייל, ודרכו לשאר החיילים, את העובדה שלסגל יש כוונה להפסיק להעניש בצורה המוכרת. זאת על מנת לאפשר לחיילים להתגבר ולהתקדם בעיקר דרך הבנה(השענות על מניעים פנימיים) ולא דרך הרצון להימנע מענישה(השענות על מניעים חיצוניים). הדרך הטובה ביותר לפי שיטה זו הינה לערוך תרגול חוזר אמיתי שלא על מנת להעניש. כך למשל אם חייל לא רץ טוב במהלך המד"ס, ומ"כ או מ"מ מציעים לו לרוץ איתם לבד מחוץ למד"ס הכללי, יכול להפנים ביתר קלות את הנדרש ממנו.

4. הימנעות מענישה קולקטיבית -ענישה קולקטיבית עלולה להוות "הודאה" של הסגל דווקא, בכך שלא הצליח להנחיל לחיילים את ההתנהגויות הנדרשות מהם. העובדה שמחלקה שלמה או כיתה שלמה מוענשים יחדיו ללא הבדל, מלמדת על הסגל לעיתים לא פחות מאשר על החיילים. במהלך האימון המתקדם מושם דגש על התייחסות לפרט לא פחות מאשר לכלל. היות וחלק מהמטרה העיקרית הנו לגרום לחיילים להבין ולהפנים את חשיבות המשימה, הרי ענישה של חיילים מתפקדים היטב, בגלל "חטאי" חיילים אחרים עלולה להסיג את התוצאות ההפוכות. חיילים מתפקדים היטב, יתקשו לגלות הבנה לאורך זמן אם ימצאו שהיחס אותו הוא מקבל ברור ומובחן יותר כך הסיכויים שהחייל יבין טוב יותר את הנדרש ממנו.

5. **שימוש מושכל בדיסטנס** - בעוד שבמהלך הטירונות המרחק בין הסגל והחיילים הינו פונקציונאלי ומשרת פעמים רבות מטרות של המחשת היררכיה והשגת משמעת, הרי שבאימון המתקדם הפחתת המרחק מהווה את אחת הדרכים המוצלחות להשגת מטרות האימון והמשמעת. חיילים שמבינים שהמרחק בינם לסגל תלוי בעיקר בהתנהגותם, יעדיפו לקבל על עצמם את כללי ההתנהגות הנדרשים על מנת להבטיח יכולת הידברות חופשית ובוגרת יותר עם הסגל המופקד עליהם. בנוסף, נמצא שהתקרבות הסגל אל החיילים גורמת, לעיתים קרובות, לתחושות מחויבות מצד החיילים ולביצועים משופרים מצדם. מפקדים מדווחים בצד הירידה בדיסטנס על עלייה במשמעת ובמוטיבציה. לסיכום, ניתן לומר שגם בטירונות וגם באימון המתקדם המטרה ליצור חיילים מקצועיים ממושמעים ובעלי מוטיבציה נשמרת. השוני הוא בתוכן שלובשות המילים מקצועי, ממושמע ובעל מוטיבציה בשלב זה, באופן השגת המטרות, ובגורמים המניעים את החיילים לבטא התנהגויות המלמדות שאמנם הפנימו אתה נדרש מהם.

משמעויות הפיכת החייל ללוחם מבחינת המפקדים

במהלך האימון המתקדם נדרשים הסגל והלוחמים לבצע משימות רבות יותר ומורכבות יותר מאשר בטירונות. בנוסף, בסיום הטירונות החיילים רכשו ידע והם אינם נאיביים. לעיתים ביצועיהם והבנתם אף עשויים לעלות בתחום זה או אחר על ביצועי חלק מאנשי הסגל. בגלל התרגילים המורכבים יותר והתפתחותם של החיילים הסגל נחשף יותר. ביצועיו ניתנים למדידה ולבקרה הן של הגורמים הממונים והן של הפקודים, קרי הלוחמים. לסגל אמנם ניתנת הזדמנות אמיתית לבטא את היכולות הרלוונטיות ליעוד, להגביר את תחושת היכולת והמוטיבציה של האנשים בפלוגה, ולהעלות את החיילים לדרגת לוחמים. יחד עם זאת, בתנאים אלויתכנו גם יותר "נפילות" וטעויות שחשוב שישמשו, בראש ובראשונה, כחומר ללמידה על מנת לשפר בעתיד את הביצועים.

היכולת ללמוד מטעויות, ועבודה עם הלוחמים לביצוע מטלות מורכבות מחייבים מתן דגש וחשיבות רבה יותר לעבודת הסגל. הצורך של אנשי הסגל לסמוך האחד על השני גובר, התלות ההדדית עולה, ויש למסד דפוסים אפקטיביים לעבודת הסגל. באימון המתקדם" המקצוענות" מקבלת יותר חשיבות וכך גם התמיכה ההדדית בין אנשי הסגל. נדון תחילה בהיבט הרחב יותר של משמעות עבודת הסגל, לאחר מכן נציין כמה דגשים לגבי עבודת הדרגים השונים בסגל.

א. מי קובע את רף ההישגים הנדרשים?

בטירונות מושמע לעיתים קרובות המשפט "יחס גורר יחס" שהוא מופנה בעיקר לחיילים. הכוונה, כמובן, לכך שבמידה והחיילים יתנהגו כמצופה יקבלו יחס טוב יותר, וההיפך. אחת הנקודות המרכזיות במעבר לאימון המתקדם הינה, הפניית המשפט "יחס גורר יחס" כלפי הסגל. השאלה המרכזית היא, בסופו של דבר, מי קובע את הרף. "רוב המפקדים שהצליחו במהלך האימון המתקדם להביא את פלוגתם להישגים הנדרשים, חשו שביכולתם לקבוע את הרף של הסטנדרטים הנדרשים וכמובן את ההתנהגויות המבוטאות ע"י הרוב המכריע של החיילים. מפקדים אלו, השכילו לא להיגרר אחריי" פרובוקציות, "במידה ונעשו ע"י החיילים, שמטרתן הייתה לבחון את תגובת הסגל. לעומת זאת הם שידרו באופן ברור וחד משמעי את ציפיותיהם הגבוהות מן החיילים, ואת הביטחון שהחיילים אמנם מסוגלים להגיע ולבצע את המשימות הנדרשות מהם, גם מבלי שיתנהגו אליהם כאל טירונים, אלא משום הבנתם את חשיבות ומשמעות המטלות לביצוע. כמובן, שלשידור הציפיות התלווה יחס הולם והענשה מתאימה של כל מי שהפר באופן חמור את הכללים, אך גם כאן תמיד התלווה ברור מקיף לסיבה לחריגה מהסטנדרטים הנדרשים, והענישה הייתה קשורה ככל שניתן לנושא ביצוע העבירה. נראה אם כן שהמשפט "יחס גורר יחס" "יכול לעיתים" לעבוד "גם מכיוון התנהגויות הסגל כלפי החיילים. סגל שמחליט לשדר יחס המתאים" ללוחמים", שונה בדגשיו ובאופן פעולתו מסגל הנותן יחס "לטירונים". בסגל הראשון יש התייחסות לשיקולי הלוחם, לגורמים המניעים אותו ולוחצים עליו, מתוך מחשבה קבועה וידועה, שעם לוחמים אלו עתיד הסגל להילחם בפועל. לכן, ענישה חמורה מידי, יחס לא הוגן, התייחסות מעליב עלולים לפגוע בתפקוד הלוחם בעתיד ואינם מאפשרים לחייל להפעיל את כל הפוטנציאל הגלום בו. חשוב להדגיש שביחס הוגן מצד הסגל אין הכוונה לנתינת הטבות מיותרות. נמצא שהרוב המוחלט של החיילים מסוגלים להבין את הנדרש מהם ולהפיק את ההתנהגויות הרצויות בעזרת התייחסות מתאימה ושידור ציפיות מצד הסגל להתנהגות הולמת. לעומת זאת, סגלים בהם היחס הניתן לא היה שונה מהיחס בטירונות, וכולו היה פועל יוצא רק של התנהגות החיילים, התקשו יותר בהשגת המטרות הנדרשות. סגלים שפשוט "משכו" את הטירונות אל האימון המתקדם, בסמוי או בגלוי, התקשו הרבה יותר בביצוע המשימות.

ב. עבודה בכיתות ותפקוד המ"כים

כללית, נמצא שיחידות שהקפידו יותר על עבודה בכיתות במהלך האימון המתקדם הצליחו יותר להשיג את המטרות הנדרשות. הסיבה לכך היא, כנראה, שהכיתה מהווה למעשה את "אבן הלגו" הקטנה והבסיסית ביותר במהלך האימון המתקדם. כל התרגילים המורכבים יותר והאימונים בנויים בסופו של דבר על עבודה מוצלחת בכיתות. בנוסף, המ"כ הוא למעשה זה שעומד ב"קו ראשון" של האימון וחינוך הלוחמים. הדרך להשיג מן המ"כ את המרב הינה להביא אותו להבנת ההתפתחות שחלה בתפקידו במעבר מהטירונות לאימון. בעוד שבטירונות ניתן לראות את תפקיד המ"כ כמורכב בעיקר מאספקטים של "שוטר" "השומר על הכללים, הרי שבאימון המתקדם ניתן להדגיש יותר את תפקיד המ"כ כמחנך וכמאמן.

באופן טכני ניתן להגיע לכך ע"י הפקדה בידיו של טריטוריה ברורה ככל הניתן של אחריות בלעדית אשר אינה ניתנת לחלוקה. הכוונה לכך שהמ"כ יכול לחוש אישית את תוצאות השקעתו ב"חיילים שלו" "כך, רצונו להוכיח לעצמו ותחושת חשיבותו הסגולית בסגל, מובהרות ועולות. בנוסף, החיילים זוכים ליחס אישי ו"מאמן" שאחראי ישירות להתפתחותם מבלי שיאלצו להסתגל בכל פעם למפקד אחר. נראה כי ההשקעה וההקפדה על עבודה בכיתות קבועות בנוסף להיותה חיונית, מאפשרת ביצועים והשגת מטרות טוב יותר, מאשר במקרים בהם

הכיתות אינן קבועות ולמ"כים אין אחריות ישירה ובלעדית. רווח משני אפשרי נוסף הינו התרעננות וחידוש המשמעות שהמ"כ יכול למצוא בתפקידו.

ג. תפקיד המ"מים

תפקיד המ"מ במהלך האימון המתקדם הוא לדאוג לכך שמחלקתו תעמוד במשימות שיוטלו עליה. אם בתקופת הטירונות רוב עבודת המ"מ הייתה ללמד את המ"כים ואת חיילים את הנדרש מהם, הרי לקראת סיום הטירונות ובאימון המתקדם היותו של המ"מ מפקד מחלקת לוחמים מקבלת משמעות רבה יותר. באימון המתקדם המ"מ נדרש לפקד על תרגילים מחלקתיים ולהביא את המחלקה למצב שתעבוד בתאום עם מחלקות אחרות. המ"מ כעת אינו רק "חונך" של מ"כים אלא מפקד הדורש ביצוע פקודות ונלחם יחד עם המ"כים והלוחמים שבמחלקתו. מפקדים מציינים שדרך אפקטיבית להשגת מטרות אלו הינה הגדרת טריטוריה של אחריות מחלקתית ישירה ובלתי ניתנת לחלוקה של מ"מ. הנגזרת של אחריות זו היא ביסוס מעמד המחלקה ומ"מ בתוך הפלוגה. למשל על מ"מ מוטלת האחריות לקבוע תפקידים ללוחמים במחלקתו. עליו לתכנן דרכי פעולה לביצוע משימות מחלקתיות, תוך התחשבות בכוח האדם העומד לרשותו, ובנתונים שמוצגים לו על ידי המ"פ. לשמירה על מסגרת המחלקתית יש משמעויות נוספות. מפקדים מציינים שניתן להמחיש במחלקה העתידה להילחם יחדיו את הייחודיות ואת הקשר הדדי בין לוחמים. למשל, קביעת סדר יציאות לחופשה תיעשה עפ"י שיוך החיילים למחלקות. קביעה כזו יכולה לתרום לחיזוק הקשר הדדי בין הלוחמים, להעלאת המוטיבציה של החיילים לשמור על מספר לוחמים גדול ככל שניתן ושמירה הדדית על כשירותם של לוחמים ע"י חלוקה הולמת של נשיאה במטלות. הרציונל לקביעה כזו לדעת המפקדים הינו הידוק הקשר בין הנעשה באימון ובין הביצוע העתידי בפועל. מסיבה זו מפקדים מציינים גם את חשיבות של הנעת מחלקה ע"י המ"מ באמצעות הפעלה של המ"כים. נראה שככל שהמ"מ משכיל להשתמש יותר במ"כים, ופחות עובד ישירות עם החיילים - כך הפעילות אפקטיבית יותר. התייחסות הולמת בשלב זה הינה מיסוד קשר אפקטיבי של המ"מ עם המ"כים ושמירה על טריטוריות האחריות שנקבעו למ"מ ולמ"כים.

ד. תפקיד המ"פ

המ"פ אחראי כמובן באימון המתקדם על השגת מטרות האימון הפלוגתית. נמצא שלמ"פ יש תפקיד מפתח בהצלחה בהפיכת הפלוגה מפלוגת חיילים לפלוגת לוחמים. מפקדים מדווחים שהשינוי העיקרי שהם חשו במעבר לאימון המתקדם הינו ניתנת דגש רב יותר על התפקיד הפיקודי מנהיגותי בעוד שבטירונות הדגש ניתן בעיקר על תפקיד הניהולי. המ"פ נדרש להנהיג תרגילים פלוגתיים, הוא אחרי על התרגילים האחרים, ולכן המשמעות של התפקיד הפיקודי גדלה. רוב המ"פים מציינים תחושת סיפוק ואפילו רווחה מן העובדה שסוף סוף ניתן להם לבצע את מה שנתפס בעיניהם כייעודם האמיתי. לגבי המ"פ הינה שבאחריותו למסד דפוסי שיתוף פעולה אפקטיביים עם אנשי הסגל האחרים. המ"פ הוא זה שאומר לנסוך בטחון בקרב אנשי הסגל, לעודדם ללמוד מטעויות, ולגרום להם "להתאושש" במהירות האפשרית במידה ואנשי סגל תופשים שעשו טעות קשה מדי. נראה כי פעמים רבות למ"פ יש יכולת ראייה, הסתגלות וברורות שעדיין אינם מצויים בקרב אנשי סגל האחרים. מ"פ שמבין את שינוי הדגשים הנדרש ביחסי הסגל חיילים וביחסי סגל סגל, תפקידו להנחיל את השינוי ולעזור לשאר אנשי הסגל להנחיל את השינוי. מכאן, שעליו לחנך גם את המ"מים בצורה ההולמת

את השלב. יחס הולם למ"מים, התייחסות אליהם כאל שותפים שבעצם בהם תלויה הצלחת הפלוגה מצריך חשיבה משותפת, והבהרת תפקיד המ"מים כלפי המ"מים וכלפי המ"פ. מפקדים שהצליחו באימון המתקדם דיווחו שעבודתם התבצעה "דרך המ"מים" (ולא דרך גורמי סמכות אחרים) סמלים, מ"כים. (ככל שהמ"פ משכיל להתייחס יותר אל "הראש הגדול" של שאר אנשי סגל, כך הם מסוגלים לתרגם את התייחסות ולהעבירה האלה אל החיילים. על מ"פ לתת את הדגשים ולדאוג שהדגשים אכן יבוטאו בפועל. רצוי לחשוב עם סגל על ההבחנה שבין הטירונות והאימון המתקדם, על הגדרת התפקידים המתאימה, ולדאוג שהתייחסות הסגל תהיה בהתאם להחלטות. מפקדים גם מציינים את השמירה על ערכי תרבות הדיבור והאווירה הנינוחה שיכולה להיווצר בתוך הסגל, כחלק מקני המידה המבטאים עבודה נכונה של הסגל עם החיילים. גם בתחום זה אין תחליף לעבודת מ"פ כשומר ומבטא את הערכים והתרבות של יחידתו.

ה. משמעות המעקב והבקרה

מעבר לאימון המתקדם מחייב, כאמור, חשיפה גדולה יותר של אנשי הסגל לחיילים. החיילים נחשפים יותר לביצועי אנשי סגל - אימונים המשותפים בעיקר תרגילי מחלקה ופלוגה חושפים את המ"מ והמ"כים. לחשיפה יש משמעות רבה ועולות שאלות כמו: באיזה דרך תועבר ביקורת על תרגילים? בפני המפקדים בלבד או גם בפני החיילים? עד כמה זכאים החיילים לדעת מה תוצאות התרגיל ואילו טעויות נעשו? האם המ"פ עוצר תרגול באמצע הביצוע על מנת למנוע "נפילה" של אנשי סגל במידה והוא צופה כזו. או מאפשר לסגל ולחיילים ללמוד מהניסיון? בנוכחות מי מתבצעים התחקירים? כמובן שהתשובות לשאלות הינן פועל יוצא של תפישת המ"פ את האימון המתקדם. מפקדים שחשו שכדאי שהחיילים יגדילו ראש, שיתפו אותם, בהסכמת הסגל, בחלק גדול מן התחקירים הלוקחים והביקורות, על מנת שיובן שהמשימה הינה משותפת ושכולם יכולים ללמוד מן הניסיון המשותף. למרות שלכל מ"פ יש את "גבולות הגזרה" שלו, הרי מ"פים שהצליחו באימון מתקדם מדווחים על מיקרים לא מועטים בהם אפשרו למחלקות "ליפול" על מנת שתעשה הפקת לקחים אמיתית ככל הניתן, והמסר של אחריות משותפת והודאה בכך שהמפקד בכל רמת פיקוד אינו כל יכול, אלא האיש בעל היכולת המקצועית הטובה ביותר במחלקה, אשר גם עשוי לטעות, יועבר.

לסיכום, כמובן שפיקוד נכון הינו מעשה אומנות. אין כמובן מרשמים נכונים והחוכמה היא לתמרן בין הדגשים והקצוות האפשריים על מנת להבטיח ישום והפנמה של נושאים הנדרשים. יחד עם זאת, התחשבות בניסיון שהצטבר, מלמד שמפקדים שעבדו ככל שניתן מתוך הסתמכות על הבנת והפנמת הסגל והחיילים את הנדרש מהם הצליחו באימון המתקדם. בהקשר זה כדאי לציין שמדובר עלהצלחה עם רוב המכריע של חיילים בפלוגה. תמיד יתכנו מספר חיילים שהניסיון להופכם מחיילים ללוחמים הוא קשה יותר, ודורש מאמץ ועבודה מסוג שונה. חשוב שמ"פים יבינו ויראו את התמונה הכוללת. לעיתים התרכזות בחייל בודד זה או אחר גורם לאיבוד פרופורציות וחזרה לשיטות עבודה מהטירונות שאינן הולמות את האימון המתקדם.

נספח 2- רקע תאורטי על תהליכי שינוי

מה קורה לפרט בתהליכי שינוי?

ערעור הידוע/קיים – שינויים מלווים לעיתים קרובות באבדן הקשר למוכר ולידוע. שינויים מערערים את יכולתם של האנשים להשתמש בהתנהגויות אוטומטיות ששימשו אותם עד אז, משנה את הסטטוס החברתי שלהם ומקטין את תחושת השליטה שלהם.

תחושה של הזדמנות/ חשש – בתהליכי שינוי ישנה תזוזה אצל כל הפרטים בארגון. תזוזה כזו עשויה ליצור תחושות של איום או חשש (בדרך כלל, אצל מי שעשויים לאבד יוקרה ומעמד או הטבות ארגוניות קונקרטיות ולא-קונקרטיות). לצד זה, עשויות להיווצר גם תחושות של הזדמנות ואפשרויות.

תתכן נסיגה שמקורה בקטיעת הרצף של העשייה/מסגרת/וודאות.

מה מסייע במצבי שינוי? פרלין ושולר (1978)

ניתן להצביע על מספר אסטרטגיות עיקריות להתמודדות עם שינוי:

א. הכנה מראש, יצירת חוסן פסיכולוגי: הכנת היחידה להתמודדות עם קשיים ובעיות בטרם הופיעו. כאשר יש שינוי צפוי, כדאי לידע את היחידה לקראתו, להבהיר מה ידוע ומה עדיין לא ברור ולהבטיח כי כאשר יהיה יותר מידע, הוא יועבר.

ב. אמפתיה – יכולת המפקדים להקשיב לפקודיהם, לאפשר להם לבטא את רגשותיהם ואת מחשבותיהם הקשורים לשינוי, ולגלות כלפיהם הבנה. דבר זה יבוא לידי ביטוי ביצירת מרחב ביטוי לתחושות שונות של כעס, תסכול, חוסר אונים, אי-ודאות לצד תקווה ואופטימיות. מרחב כזה עשוי להיווצר בשיחה אינטימית עם חיילים, ביחידות או בקבוצות קטנות.

ג. עידוד והעצמה – הכוונה ליכולת המפקדים לעזור ליחידה ולחיילים לחוות את תחושת המסוגלות שלהם להתמודד במצב העתידי ובשינוי.

ד. הדרכה בפתרון בעיות מעשיות – חשוב שבמצבים של שינוי ומעבר המפקדים יזהו שאלות מעשיות ויתנו להם מענה.

ה. הסתכלות רחבה על השינוי כחלק מרצף – בחינה של מה חדש ומה מוכר, זיהוי של השינוי כחלק מתהליך ממכלול רחב יותר. מסגור מחדש של השינוי כמשהו בר התמודדות.

תפקיד המפקד בתהליכי שינוי :

תיווך /פרשנות המצב עבור חייליו ועיצוב תגובות החיילים למצב ולהתמודדות איתו :

1. תיווך קוגניטיבי – מתן פרשנות מיטבית למצב החדש, מסגור מחדש של השינוי כבעל אספקטים חיוביים. מתן משמעות.
2. הקטנת מרחב אי הוודאות.
3. המפקד כפריזמה – התנהגותו, מעשיו וטון דיבורו משפיעים על אופן הצגת השינוי, ע"מ ליצור את הפרשנות למצב החדש. כל אלו ככלים פיקודיים.
4. המפקד כמפעיל - יצירת הזדמנויות להתמודדות פעילה המכוונת למטרה (התכוננות למשימות החדשות). יש ערך לפעילות יצרנית ולמניעת ואקום ופעילות בלתי יצרנית.
5. סיכום השינוי ועיבוד החוויה- הערכת הצלחת השינוי ותוצאות התהליך באופן אופטימי ומעודד תוך לקיחת בחשבון את מכלול הארועים המתרחשים בדרך.
6. שימור הרצפים

חומרים:

1. ד"ר אורי גלוסקינוס - "להעביר אותם במדבר".
2. ברידג'ס וו. מעברים והתחלות חדשות. "מטר": 2004.
3. שחר יעל (2005), תופעות פסיכולוגיות סביב שינויים ומעברים בצה"ל.

נספח 3- מסמך אפיון אתגרים/צרכים אימון מתקדם:

1. מהי משימת הפלוגה באימון המתקדם? שימו את הדגש על השונה מהמשימה הפלוגתית באימון יסוד!

2. אילו שינויים מתרחשים בפלוגה במעבר לאימון המתקדם? (מעבר בין בסיסים? "הורדת נהלים"? וכיו) ומהן המשמעויות של השינויים הללו?

השינוי :	המשמעות שלו מבחינת הפלוגה :

3. סמנו שלוש נקודות בעבודת הסגל הפלוגתית שחשוב שישמרו גם באימון המתקדם

- א.
- ב.
- ג.

4. סמנו שלוש נקודות בעבודת הסגל הפלוגתית שחשוב שישתפרו לקראת המעבר לאימון המתקדם.

- א.
- ב.
- ג.

5. סמנו שלוש נקודות אשר ייחשבו בעיניכם כהצלחה באימון המתקדם? (עבור המפקדים/ החיילים/ הפלוגה)

- א.
- ב.
- ג.

6. מה בעיניכם הם שלושת האתגרים המשמעותיים לסגל המפקדים בשלב האימון המתקדם?

- א.
- ב.
- ג.

7. סמנו 3 הזדמנויות, מגמות חיוביות, שקיימות כעת בפלוגה ואותן ניתן יהיה לשמר לאימון המתקדם.

- א.
- ב.
- ג.

נספח 4 - סימולציות

סימולציה 1: חיילים לא עומדים בזמנים ה"ארוכים"

מ"כסמל בתחילת האימון המתקדם, בשבוע השני לאימון. נותן משימה לכיתתו לעשות ניקוי נשקים ולעמוד למסדר על הנשק, כאשר הנשקים פתוחים. עכשיו השעה היא 08:30 והוא אומר להם לעמוד בשעה 08:50 לאחר שעשו את כל מה שכולל ניקוי נשקים יסודי. בשעה 08:50 המפקד עומד מול הכיתה כאשר הנשקים פתוחים אצל כולם כאשר שני חיילים חסרים, לאחר 5 שניות הם מצטרפים לח' הכיתתית ומתחילים לפתוח את הנשק בח'.

נקודות משמעותיות לדיון שעולות מהסימולציה:

1. כיצד מגיב המפקד, האם באופן קולקטיבי או פרטני ?
2. האם מגיב בהדרגתיות או שמא ישר "מחזיר" אותם אחורה לזמנים קצרים ? למה ?
3. מה היה תפקיד המפקד במהלך 20 דקות העבודה ? האם הוא חיכה באוהל, האם הוא חנך בתהליך ?

סימולציה 2: חיילים מנסים "להתחמק" מפעילות קשה/עצימה

אתם בשבוע השלישי לאימון המתקדם, באמצע שבוע מחלקה, אחרי לילה ללא שינה ויום רווי בתרגילים בשטח. כאשר כל הכוח כבר מראה סימני תשישות. אתם באמצע הליכה מבצעית לפני תרגיל נוסף, באמצע השטח. כאשר שני חיילים מגיעים אליך לראש הטור ומספרים לך שמאחור "דוד" אחד מהחיילים מכיתתך התיישב על הרצפה ומתלונן על כאבים בקרסול ואינו ממשיך ללכת, אתה ניגש אחורה לבחון מה קורה ורואה את דוד ושני חיילים נוספים לידו:

החייל שמשחק את "דוד" מתוודך שהוא פשוט מותש, אחרי יומיים קשים של עבודה ואין לו חשק יותר להמשיך, הוא כבר מבין שכשיש בעיה רפואית בדרך כלל מפנים אותו והוא פשוט מתוך תשישות וכאב אמיתי ברגל (אבל לא מזיק) מחליט להגזים, הוא פשוט לא רוצה להמשיך ורק רוצה לחזור לבאח.

שני החיילים הנוספים: מתוודכים שהם רוצים כבר להמשיך את המשימה, אין להם סבלנות לשטויות שלו והם בעצמם מותשים ורוצים לסיים. תוך כדי השיחה הם צריכים לדבר עם המ"כ, "להפריע" קצת ולהגיד לו "יאללה יאללה בוא נמשיך" "שישאר פה ושיפנו אותו" וכן הלאה..

נקודות משמעותיות לדיון:

1. כיצד מגיע המ"כ לחייל ? האם מניח שהוא מתחזה ? האם יורד לגובה העיניים ?
2. באיזו דרך מנסה להניע אותו ? מה היא הדרך המתאימה בשלב זה להניע חיילים נוכח קשיים ?
3. האם הם חושבים שתהיה משמעות לעייפות המפקד על התגובה שלו לאירוע ? אם כן מהי ? ואיך אפשר להתמודד עם זה ?

סימולציה 3: לפורום המוביל, מפקדים לא עומדים בהגדרות.

בשבוע השלישי לאימון המתקדם אתם בשבוע קליעה מתקדם, השבוע הוא שבוע שטח לכל דבר ועל כן הנהלים הם שבמהלך היום אין סיגריות. במהלך היום מוציאים המפקדים את החיילים ל 15 דקות של "פריסה", במהלך 15 הדקות אתה מריח ריח של סיגריות ובהולך אחרי הריח אתה רואה שני מכ"ים שלך מאחורי הפריקסט, אחד מעשן והשני משוחח עימו. כולם מריחים את הריח אך אף אחד לא אמר לך כלום.

נקודות משמעותיות לדיון:

1. האם דין המעשן כדין הלא מעשן, איך מגיבים לכל אחד? האם הוא מפריד בין השניים או מדבר לשניהם יחד?
2. מה משמעות הדוגמא האישית בשלב זה של ההכשרה?
3. מדוע המכים מעשנים בניגוד להגדרות? מה הקושי שלהם שמביא אותם לעשות כך? איך ניתן להתמודד עם הקושי הזה מראש?

סימולציה 4: כיתה בוחנת גבולות בח' כיתתית:

שבוע ראשון לאחר שבוע כיתה. לאחר ה"הקלה בנהלים", עובדים בזמנים ארוכים וקוראים למפקד כבר בשמו הפרטי. המ"כ קובע עם הכיתה לאחר ארוחת צהריים בשעה 13:00. הוא רוצה להמשיך בלוח לשיעורים. הוא מגיע להעביר לחיילים את הלוח: בשעה 13:10 עם המחברות בכיתה.

שני חיילים מתוך הכיתה מתודרכים: האחד: קורא למפקד בשם המשפחה שלו במקום השם הפרטי או באיזה שהוא כינוי. ומדבר איתו באופן "סחבקי" – מבקש עוד כמה דקות לעצור גם לקנות משהו לשתות כי היה תור בשקם בצהריים ולא הספיקו לקנות. אחרי זה אומר גם שזה כדי שלא יתעפצו בשיעור. לאחר המ"כ עונה לו גם החייל השני מצטרף ומנסה לחזק את החייל שביקש הערכה.

נקודות משמעותיות לדיון:

1. כיצד זה הרגיש כאשר החיילים פנו אליו בצורה לא הולמת? כיצד הגיב?
2. האם נכון לצפות לתגובות חיילים כאלה? מדוע הן מגיעות? מה ניתן לעשות אל מולן?
3. מה המשמעות של המרחק הפיקודי והאם הוא מותנה בסמכות הפורמלית של הטירונות?