

# שלבים בהתפתחות מ"פ וסגל פלוגת המסלול בחטיבת הצנחנים

כוכב שושנה, לילך בורובסקי-ספיר<sup>1</sup>

מאמר זה מהווה תקציר של עבודה מקיפה שנכתבה בעקבות הניסיון שצברנו בעבודת הייעוץ בבא"ח ובחטיבה 35, שאליו התווספו שבעה ראיונות עומק של מ"פים ומג"דים בחטיבה בנושא התפתחות פלוגת מסלול בחטיבה. במאמר יוצגו עיקרי ההבנות המובאות בעבודה בהרחבה, כך שהקורא (יועץ או מפקד) יוכל לחוש (ולו על קצה המזלג...) את רצף התהליכים האופייניים המתרחשים בפלוגות המסלול - מעבר לכל הפלוגות, ולהשתמש בהבנות אלה כנקודת מבט נוספת עבורו בעת מילוי תפקידו. בחלקו הראשון של המאמר יוצגו הרציונל והנחות היסוד לכתובת העבודה. חלקו המרכזי של המאמר מתאר את שלבי ההתפתחות על מאפייניהם, ולבסוף יוצגו בקצרה ההמלצות ליישום למ"פ או למג"ד, בכל אחד מהשלבים שתוארו.

על המ"פ (מפקד הבא"ח / המגמה או מפקד הגדוד האורגני) וקבוצת העמיתים ("פורום המ"פים"). כיוון שלא ניתן להקיף כאן את כל התהליכים שאובחנו בכל רמות הפלוגה, בחרנו להציג את התהליכים ברמת המ"פ וברמת סגל המפקדים בלבד. בעבודה המורחבת מוצגים בפירוט גם מספר מודלים תאורטיים המתארים שלבים בהתפתחות קבוצה או צוות. בשל מגבלת המקום, ובשל הקושי למצוא מודל המתאר את התפתחות הפלוגה על כל רבדיה (מפקד, סגל המפקדים, חיילים, ממשק הפלוגה עם הגדוד), מודלים אלו לא יוצגו במאמר זה (רשימת המודלים המוצגים בעבודה בהרחבה מפורטת בנספח א). לבסוף, העבודה מציעה עבור כל שלב התפתחותי דרכי התמודדות והמלצות, הן למ"פ והן למג"ד.

## הרציונל

כיועצות שליוו פלוגות רבות בשלבי התפתחותן, שמנו לב לכך שפלוגות עוברות תהליכים דומים בשלבים דומים. המחזוריות עודדה אותנו לשאול את השאלה: האם הכרה מוקדמת והבנה של התהליכים שעוברת פלוגה עשויות לסייע להתפתחות תקינה ולתפקוד טוב יותר של הפלוגה?

הנחת היסוד העיקרית המהווה את ה"כוח המניע" לכתובת העבודה, היא שהכרה של שלבים ושל תופעות שממילא מתרחשות, עשויה לסייע להבין, להתכונן, ולהתמודד איתן באופן מיטבי.

## על העבודה

העבודה היא מודל תיאורי, המספר את סיפור התפתחותה של פלוגת המסלול, דרך תיאור של שלוש תקופות מרכזיות בחיי הפלוגה, הכוללות תשעה שלבים בהתפתחותה, מהרגע שבו מונה המ"פ ועד לרגע שבו הפלוגה מתפזרת:

**תקופה ראשונה:** שלב ההכנות לפני הקמת הפלוגה. השלבים בתקופה זו הם אלה:

1. הכנה אישית של המ"פ לתפקיד. 2. הכנת המ"פים. 3. הכנת הסגל.

**תקופה שנייה:** ההכשרה בבא"ח. השלבים בתקופה זו הם אלה:

4. אימון יסוד שלב א'. 5. אימון יסוד שלב ב'. 6. אימון מתקדם.

**תקופה שלישית:** הפעילות המבצעית בגדוד. השלבים בתקופה זו הם אלה:

7. המעבר לגדוד. 8. התבססות בגדוד. 9. לקראת פיזור.

בכל שלב מתוארים התהליכים המרכזיים המתרחשים בכל אחת מהרמות האלה: המ"פ, סגל המפקדים בפלוגה, הרמה הממונה

1 סרן **כוכב שושנה** היא יועצת לפיתוח מנהיגות בבית הספר לפיתוח המנהיגות של צה"ל (ביסל"ם), יועצת לחטיבת הצנחנים מטעם ביסל"ם.  
סרן **לילך בורובסקי-ספיר** היא פסיכולוגית צבאית במערך הפסיכולוגיה של מו"י, משמשת כיום כיועצת חטיבת הצנחנים.

## קהל היעד

העבודה המורחבת שעל בסיסה נכתב מאמר זה, מיועדת בעיקר ל**מ"פים** - לפני כניסתם לתפקיד מ"פ מסלול ותוך כדי התפקיד, וכן ל**מנ"דים** - בבא"ח ובגדודי החטיבה, המהווים את המסגרת שבה מתפתחות הפלוגות הללו.

קהל היעד המרכזי לעבודה נבחר להיות המ"פ מכמה סיבות:

1. זהו התפקיד הראשון שבו מתקיים פיקוד על מסגרת עצמאית עם אוטונומיה מסוימת וגבולות ברורים. 2. המ"פ הוא הדמות הפיקודית המרכזית המשפיעה והמעצבת ביותר את האופן שבו תיראה הפלוגה. 3. המ"פ הוא דרג פיקודי המאופיין בבשלות קוגניטיבית ורגשית מחד גיסא, ובפניות ללמידה וייעוץ מאידך גיסא.

מאמר זה מיועד בעיקר ל**יועצים** ולאנשי מדעי ההתנהגות שעובדים עם פלוגות מסלול בחטיבות החי"ר השונות, מתוך הנחה שהכרת התהליכים המתרחשים בפלוגות אלה תאפשר סיוע ייעוצי טוב יותר למפקדים.

## הנחות יסוד

- פלוגה מתקדמת דרך שלבי התפתחות, ובכל שלב קיימת מטלה התפתחותית מרכזית.
- התפתחות הפלוגה מונעת ע"י שני כוחות: האחד - המשימה, שמשתנה כמה פעמים במהלך התפתחות הפלוגה ומשפיעה עליה (משימת הכנת המפקדים שונה ממשימת אימון יסוד ששונה ממשימת אימון מתקדם וכו'). הכוח האחר - הכוח הטבעי של התפתחות צוות עבודה. שני הכוחות פועלים במקביל ומשפיעים על האופן שבו הפלוגה מתפתחת. השלבים המתוארים בעבודה זו מושפעים משני כוחות אלו במקביל.
- המודל הנוכחי, ככל מודל התפתחותי, מניח שיש שלבים שחייבים לעבור אותם בסדר מסוים. מעבר משלב לשלב מותנה בסיום השלב הקודם ולא ניתן לדלג על שלבים. שינויים חיצוניים או פנימיים עשויים לגרום לתסוגה (רגרסיה) זמנית לשלב מוקדם יותר בהתפתחות, כך שתופעות שאפיינו שלבים מוקדמים עשויות לחזור ולהופיע בשלבים מאוחרים יותר.
- התפתחות הפלוגה מתחילה ברגע מינוי המ"פ המיועד, תקופה של כמה חודשים לפני הקמת הפלוגה באופן רשמי. תיאור ההתפתחות מסתיים ברגע פיוזר הפלוגה, אף שבמובנים מסוימים הפלוגה תמשיך תמיד להתקיים. המושג המתאים לכך הוא ארגון "In the Mind", ארגון שקיים במוח החברים גם כשגבולותיו הפיזיים לא-ברורים.
- העבודה נכתבה על התפתחות פלוגה בחטיבת הצנחנים, שהיא אחת מארבע חטיבות החי"ר הקיימות בצה"ל. למרות זאת ולמרות ההבדלים (המובהקים בחלקם) הקיימים בין

החטיבות השונות - בתפיסות, בתרבות וכו', ההנחה היא כי המודל מתאים בחלקו הגדול גם לפלוגות המסלול בחטיבות האחרות.

## תיאור השלבים

תקופה ראשונה: שלב ההכנות לפני הקמת הפלוגה

### 1. טרום הכנת מ"פים

#### מאפיינים כלליים

השלב טרום הכנת המ"פים מתאפיין בשונות גבוהה מאוד ברמת הכנות המ"פים לתפקיד. ניתן לראות מ"פים שבילו שנתיים באקדמיה בהכנות אינטנסיביות לתפקיד, מ"פים אחרי תפקיד קמב"ץ שבו עסקו בבניית כוח האדם בפלוגה שנה שלמה, לצד מ"פים שהגיעו לתפקיד ללא חופשה או לאחר חופשה קצרה ללא כל הכנה אישית לתפקיד (מלבד קורס מ"פים).

#### תופעות מרכזיות

##### תחילת גיבוש תמונה - "ניצד תיראה הפלוגה שלי?"

בקרב המ"פים מתפתחות פנטזיות לגבי האופן שבו הפלוגה תיראה: "הייתה לי תמונה אוטופית - רציתי שכולם יהיו מדוצים כל הזמן". בשלב זה המחשבות הן על "הפלוגה האידאלית". חלק מהמ"פים מתחילים אף לכתוב אני מאמין, יעדים, נהלים, ספר פלוגה וכו'.

#### בחירת סגל

כל המ"פים עוסקים במהלך ההכנות שלהם לתפקיד בבחירת הסגל. בחירת הסגל מהווה את אחת מהתמודדויות המשמעותיות (גם ברמה הפרקטית וגם ברמה הסמלית). העיסוק בבחירת הסגל מייצרת עבור המ"פ חוויה של עצמאות ואוטונומיה.

#### חיבור לגדוד

מ"פ שפותח פלוגה מרגיש שמסגרת השייכות הבסיסית שלו, היא לגדוד האורגני (ולא לבא"ח). הקשר עם הגדוד מתואר על ידי מ"פים כחשוב ביותר. הגדוד יתאפיין משלב זה ועד העלייה לגדוד בכך שהוא מהווה מקור הפנטזיות למ"פ. תהליכים של דה-ז'אלואיזציה (הפחתת ערך) ואידיאליזציה אופייניים. עבור מ"פים שהגיעו מחוץ לגדוד או מחוץ לחטיבה או מ"פים שהגיעו לאחר לימודים באקדמיה, החיבור לגדוד אף חשוב יותר. ברוב המקרים הגדודים שעוסקים בלחימה מתקשים להתפנות לקלוט את המ"פים בצורה מסודרת והמשימה מוטלת על המ"פים.

#### קריאת ספרות מקצועית

בשלב זה קיים בקרב המ"פים צמא לידע ולספרות מקצועית שייטיעו להפחתת העמימות. דק מעטים מקרב המ"פים בפועל קוראים מידע רלוונטי לתפקיד לקראת ההכנות, אולם קיומם של

ידי המפקדים כשונה ממשיות צבאיות אחרות. דבר זה גורם לחלק מהמפקדים לאמץ דרכי התמודדות שונות מאלו שיאמצו בהמשך. מפקדים שמצליחים לדמות, עד כמה שאפשר, את ההכנה למציאות בעזרת עבודה על פי דפוסים וכלים שיעבדו אתם בהמשך ובעזרת שימוש רב בסימולציות, מפיקים ערך רב יותר מההכנה.

### תלות במפקד

בשלב ההכנות קיימת תלות במפקד שממוקם בדרך כלל במקום חזק במיוחד עבור פקודיו. הכפופים מצפים לשמוע את דברי המפקד, מקשיבים, שואלים ומבקשים פתרונות והגדרות, ומפקד טוב ייענה לצרכים אלו. ההתנגדויות בשלב זה, לרוב אינן גבוהות, והמפקד חש תחושות של כוח ושביעות רצון. סדקים בשלב זה ניתן לראות בנהלים מסוימים או בנושאים קונפליקטואלים במיוחד.

### 2. הכנת מ"פים

**מתחים עיקריים העולים בשלב זה:**

#### שאלות ----- תשובות

המ"פים מוצפים במהלך ההכנה כדילמות רבות. הכנת המ"פים פותחת שאלות ומערערת על תפיסות מרכזיות הנוגעות להכשרה, להנעת פקודים ליחסי מפקדים חיילים, ליחסי סגל ועוד. המ"פים המוצפים באים לעיתים בדרישה לקבלת תשובות, שכמותן יצטרכו הם לתת בקרוב לפקודיהם.

#### תפיסה ----- פרקטיקה

במהלך הכנת המ"פים, נשמעים קולות תקיפים מהמ"פים לכיוון הרמה הממונה לעזוב את השאלות הגדולות והמבלבלות, את הדיונים ברמת התפיסות והפילוסופיה, את ההתעסקות בתפיסת התפקיד ובסגנון המנהיגות ולחזור לעולם המוכר והבטוח של ההתעסקות בפרקטיקה: נהלים, כתיבת פקודה, בניית הגרף וכו'. על אף ההתפרצויות התקיפות הדורשות פרקטיקה, ניתן לומר שההתייחסות היא דו-ערכית. רמת התפיסות מאתגרת ומגרה את המ"פים, והם חשים שחלק גדול מהצלחה טמון שם, אולם בד בבד הם חוששים.

#### עצמאות ----- תלות

בשלב זה מ"פים רבים מבקשים שינחו ויגדירו להם כמעט כל דבר. התחושה היא של תלות ורצון ש"יאכילו" אותם. לדוגמה, מ"פים מבקשים שיתנו להם גרף מוכן של כל ההכשרה, תוכניות של כל שבוע אימון, הנחיות מדויקות כיצד להעביר תוכנית בהכנת הסגל וכו'. הדבר נובע ממאפייני התלות של השלב ומהרצון לצמצם את החשש לטעות. בנוסף, חלק מהמ"פים שחשים לא-בטוחים במנהיגותם מנסים לחסוך לעצמם התמודדויות מנהיגותיות של התחלה על ידי הפניה לרמה ממונה או בקשה מרמה ממונה להתערב.

החומרים "על המדף" מקנה ביטחון. החומרים הפופולריים הם אלה: ספרי מסלול, סיכומי מסלול, סיכומי אימון מתקדם כו'.

### שלבים 2+3 (ההכנות)

#### מאפיינים כלליים

#### ההכנה כ"תצוגת תכלית"

שלב ההכנות בבא"ח (הכנת המ"פים והכנת הסגל) מתאפיין בניסיון של המפקד (המג"ד, המ"פ) לעצב את ההכנה כתצוגת תכלית. המפקד מנסה להדגים באופן התנהלותו את הציפיות שלו מהתנהגות פקודיו בהמשך ומתנהג ב"נופת צופים". אחד המ"פים המשיל את הנושא בעזרת "משל הבעל": "מספרים על בעל שבבוקר שלאחר ליל הכלולות מביא לאשתו למיטה ארוחת בוקר ומייץ תפוזים שחוט, קפה, קרואסון ופרח בצנצנת. האישה מתלהבת והבעל אומר לה: 'את רואה, מעכשיו אני רוצה כזה כל בוקר'".

ההתייחסות להכנה כתצוגת תכלית מתאימה בכך, שאכן ניתן להעביר מסרים וללמוד מהתנהגות המפקד במהלך ההכנה ולהעתיק התנהגויות אלו למהלך ההכשרה. החיסרון המרכזי מבוטא באירוניה של המשל. לא דומה השקעה בבוקר שלאחר ליל הכלולות, או במספר ימים מרוכזים בחדרים ממוזגים תחת נאונים, לחיי שגרת הנישואים ולחצי היום-יום המופעלים על מפקדים במהלך ההכשרה.

לכן, המפקדים בשלב ההכנה, המג"ד, מפקד המגמה והמ"פים נתפסים כקרוכים ל"מפקדים האידאליים".

#### התהליך המקביל

התהליך המקביל זו הנחה שבמבנה של חוליות, כמו במבנה מדרגי, תופעות שמתרחשות בין שתי חוליות, בין דרג פיקודי אחד למשנהו, קיימת סבירות שיועקו ויתרחשו גם בחוליות אחרות. בהכנות בבא"ח, בגלל הראשוניות של התפקיד וחוסר הניסיון של כל בעלי התפקידים, החיקוי של רמות ממונות גבוה במיוחד. ניתן לראות לדוגמה, שכאשר המג"ד דואג לעדכן את המ"פים לגבי המתרחש בחטיבה ובגדודים, גם המ"פים מעדכנים את הסגלים שלהם לגבי המתרחש בגדוד.

#### "כאן ועכשיו שם ואז"

זוהי הנחה שלפיה יחסים או דפוסי התנהלות של מפקד או קבוצה במצב שמדמה, אך אינה מצב האמת, מתרחשים במידה כזו או אחרת גם במצב האמת. הנחה זו מאפשרת לבצע למידה מהמתרחש בהכנה, לשנות דפוסיים או להתכונן לתופעות. ההכנה מהווה סוג של "מעבדה" לתפקיד. לדוגמה, מ"פ שמדגים יסודיות וירידה לפרטים בתכנון בהכנה, בדרך כלל מגלה יכולות אלו גם בהמשך התפקיד. עם זאת, משימת ההכנה המאופיינת ברוע חסי, במיעוט המדדים ברורים להצלחה ועוד עשויה להיתפס על

פקודות שלא יבצעו, ותופעות נוספות עולות בצורה אינטנסיבית. מ"פים חשים במהלך הכנת הסגל שכל הזמן בודקים ומנסים אותם. התמודדות המ"פים נעה בין תגובה אימפולסיבית, כעס ולעיתים אף ענישה, לבין הבנה שזוהו שלב הכרחי בלמידה על גבולות ותגובה חניכיתית.

### ויכוחים וגיבוש דרך

בחלק מהפלוגות מתחילים לעלות חילוקי דעות תפיסתיים מהותיים ומתחילים לגבש כיוון על פי איזו רוח תתנהל הפלוגה: "היו בפלוגה 20 עולים שאני חשבתי שצריך לעבוד איתם בשיטת כור ההיתוך. אחד המ"מים חלק עלי, האמין בהדרגתיות והתמיד בכך כל המסלול והצליח. המ"מ שעבד על פי דרכי נכשל. הוכחה שהאמת אינה אצל המ"פ."

### פורום הסמלים - פורום ההתנגדות

כאמור, במהלך הכנת הסגל ישנה נטייה של המפקדים לרצות את המ"פ וליצור אידאליזציה של הקבוצה. בין הראשונים שמעזיזים לערער את הקונצנזוס, הם אלו שאין להם יותר מדי מה להפסיד (הם לרוב לא שואפים להתקדם) - הסמלים. הסמלים שמייצגים את "קול ההתנגדות" הם בין הראשונים שיערערו על תפיסות המ"פ ויבחנו אותן. הם הראשונים שיבקשו פגישת סמלים עם המ"פ, או יעלו את נושא ת"ש הסגל בהכנה, סימנים ראשונים להיווצרותו של "ועד עובדים".

### שעיר לעזעזל

המונח "שעיר לעזעזל" מבטא גוף או אדם שבהתנהגותו או בעמדותיו מבטא התנהגויות או עמדות שנמצאות אצל כל הקבוצה אך חברי הקבוצה אינם אוהבים למצוא את זה אצל עצמם, ולכן הם מעדיפים להשליך את זה על אדם או גוף אחר. בדרך כלל, המפל"ג הוא הגוף הראשון שאצלו מופיעות הבעיות (לכאורה אצלו). כבר בהכנת המ"פים ניתן לשמוע את המ"פים מתלוננים על אנשי מפל"ג שונים שקיבלו. התופעה מבטאת חוסר התמודדות עם המתח המובנה בין "צורכי הפלוגה" (מטה) לבין "צורכי המפקדים" והשלכת הבעיות הנובעות ממתח מובנה זה על המפל"ג, הנתפס כגוף שהוא מעט "אאוטסיידר" ו"דפוס" ממילא.

תקופה שנייה: ההכשרה בבא"ח

### מאפיינים כלליים:

#### מ"פ ופלוגה "תחת זכוכית מגדלת"

בבא"ח, בשונה מהגדוד, מתקיים תהליך אינטנסיבי של חניכה ובקרה על הנעשה בפלוגות. כמות הביקורות, מסדרי המוסדות, הסדנאות, השאלונים, המעקבים, הסיכומים, אישורי התוכניות, המשובים וכו' גדולה ויוצרת מצב שכל מה שקורה למ"פ וכל

### עליית גרף החרדה

הציטוט של אחד המ"פים מתאר בצורה טובה את הרגשות של המ"פים: "ככל שידעתי יותר גיליתי שאיני יודע יותר". ככל שההכנה מתקדמת המ"פים נחשפים לתכנים נוספים, לאתגרים ולנושאים שבהם יתעסקו. כמו כן, המ"פים מקבלים משוב על תפיסת התפקיד שלהם ועל סגנון המנהיגות שלהם, והחששות ותחושת חוסר הביטחון עולים. בתום הכנת המ"פים גרף החרדה בשיאו, והוא הולך ומתייצב ומתחיל לרדת במפגש עם הסגל.

### 3. הכנת הסגל

#### תופעות מרכזיות:

#### מ"פים

#### מתחילה המשימה, מתחילה תחושה של בחינה

הכנת הסגל זוהי המשימה הראשונה של המ"פים. המ"פים חשים שהם נבחנים ונדרשים לתוצאות גבוהות במשימה זו. הפחד מטעויות עצום, וקיימת הפרזה בערך הרושם הראשוני.

ההתעסקות המרכזית של המ"פ בהכנה היא **התמקמות**, מיצוב מעמד המ"פ בפלוגה.

בדרך כלל, שתי המטרות המרכזיות של המ"פים בהכנת הסגל הן (מלבד ההכנה המקצועית, כמובן): **א. העברת ה"אני מאמין" של המ"פ וחיבור סגל המפקדים לתפיסותיו. ב. גיבוש הסגל ויצירת צוות עבודה אפקטיבי.** במהלך הכנת הסגל המ"פים נעים על מספר מתחים (שחלקם מוכרים מהכנת המ"פים), כגון:

**תפיסה ----- פרקטיקה** המ"פ מתלבט אם לדבר עם הסגל ברמת התפיסה, הרעיונות המנחים אל מול להתעסק איתם בהגדרות ובנהלים.

**ריכוזיות ----- ביזוריות ושיתוף** המ"פ מתלבט עד כמה להחליט לבדו אל מול עד כמה לשתף, כמה לרכז סמכויות ומשימות אצלו ועד כמה להאציל סמכויות ולחלק משימות.

**ריחוק והרתעה ----- קירבה** והנעה חיובית חיפוש המרחק הפיקודי המיטבי למ"פ.

ציטוטים אופייניים של המ"פים משלב ההכנה: **העברת מסרים** היא הדבר הכי חשוב. לא זרמתי, לא נתתי למפקדים למצות את התהליך. למשל סביב הנהלים לא רציתי ליצור ויכוחים ישבתי בבית ויצרתי טיוטה של נהלים ולא רציתי לבזבז זמן על זה בהכנה.

בעבודה עם המ"מים עשיתי טעות. 'כאילו' גיבשתי ערכים מובילים ובסוף שלפתי דף מוכן.

#### סגל מפקדי הפלוגה

#### בחינת מנהיגות המ"פ

חלק מהמפקדים בודקים את מנהיגות המ"פ ואת הגבולות שהוא מציב בנושאים שונים. איחורים, לבוש לא-תקני, בעיות בשמירה, אלימות מילולית, יחסי ותיקים צעירים בסגל, ניסיונות להצהיר על

קבעתי שאני לא עושה כל יום ישיבה עם כל המ"כים כדי לבנות היררכיה ואז הרגשתי שאני לא שולט, לא יודע מה קורה, התחלתי לקרוא להם אלי פעמיים ביום, לקרוא להם אחרי כל ארוחה.

התפקיד המרכזי שלי בשלב הזה היה לצאת מהמשרד. לא הייתי מספיק בחוץ. הייתי צריך להתחבא מאחורי הפריקסט ולהסתכל. כשיצאתי לא ידעתי איך להתנהג, התערבתי במקום הרבה.

אמרו לי שהמטווח שלי נראה לא טוב, הבנתי שאני חי בסרט.

גיליתי שכל אחד מהמ"מים בפלוגה עושה מה שהוא רוצה, אחד הולך במסע בטור אחד ושני בשני טורים.

#### מאוטופיה של התחלה דרך תחושת חוסר שליטה לפיתוח דפוסיים ריכוזיים

לאחר שהמ"פ יוצא מעט מהמשרד ונחרד ממה שרואות עיניו, המענה שהוא מוצא לחוסר השליטה שלו הוא בניסיונות אינטנסיביים להעצים את השליטה ואת הבקרה, דבר שכמובן מפתח דפוסיים ריכוזיים בקרב המ"פ. הדפוס הריכוזי מחזיר את תחושת השליטה למ"פ לזמן מה ומייצר, לרוב, תוצאות מיידיות. אולם, דפוס זה אינו אפקטיבי לאורך זמן, ובהמשך ההכשרה, במהלך האימוץ המתקדם ובעלייה ליחידות המ"פ משלם על כך מחירים כשהוא מגלה שמפקדיו אינם עצמאיים:

"התעסקתי בלודא ביצוע, לודא שאנשים הבינו מה אני רוצה" הטירונות הייתה התקופה הכי מלחיצה שלי. לא דיברתי עם אשתי, אנשים עבדו כמו חמורים וזוכרים את התקופה כתקופה משוגעת, עבדנו בפקודות עבור.

#### סגל מפקדי הפלוגה

##### אכזבה מהמפקדים

לאחר הפנטזיות של הכנת הסגל, המ"פ מגלה שהמפקדים תחתיו רחוקים מלהיות מושלמים, ולעיתים אף רחוקים מלראות דברים עין בעין כמוהו. הדבר מלווה באכזבה ואף כעס על סגל המפקדים. אחד המ"פים תיאר את היחסים בין המפקדים בחלק הראשון של אימוץ יסוד כהתפכחות של הזוג הנשוי לאחר ליל הכלולות: "כמו בעל ואישה שקמים בכוכר אחרי ליל הכלולות ומגלים שהשיער מקורזל, הריח מהפה לא טוב, ואין סבלנות להיות נחמדים". האידיליה ביחסים משלב ההכנה מתנפצת ומתחילה אכזבה של המפקדים זה מזה: "הייתי בטוח שהמ"כים שלי הם הכי טובים בעולם, ושהחזילים ימותו עליהם, אבל זה לא קרה" "פתאום מתחילים לגלות דברים..."

המ"פים חוזרים שוב ושוב על הקלישה המוכרת: "כשאני הייתי (מ"כ או מ"מ)... לא הייתי כזה..." או "דור ה... הוא לא כמו שאנחנו היינו...". התוצאה היא שנוצרת תחושה רבה של תסכול

הנעשה בפלוגה נמצא תחת זכוכית מגדלת. התוצאה היא שכל המפקדים שמגיעים לבא"ח חשים תחושה של "מחנק" הנובעת מהתחושה ש"האח הגדול" מתכוון. מעבר לתחושת המחנק המשותפת לכל המפקדים, מ"פ ופלוגה שמתחילים חלש סופגים 'דיקושיטים' רבים וחווים חוויה של כמעט נרדפות. לעומת זאת, מ"פים ופלוגות שמתחילים טוב יחסית מקבלים משובים על הצלחות ועל בעיות בצורה מאוזנת יותר, וחשים נחמכים. הפער בחוויה בין המ"פים עצום ולא מאפשר למ"פים מסוימים לצאת מתפקיד של נכשלים לעיתים לאורך כל ההכשרה.

#### 4. אימוץ יסוד שלב א

##### תופעות מרכזיות:

##### מ"פים

#### לחץ רב סביב סוגיות תכנון וקושי לצאת מן המשרד

אחד האתגרים המרכזיים המהווים קפיצת מדרגה עבור המ"פ מתפקידים קודמים הוא האתגר הניהולי. רמת הלחץ בקרב מרבית המ"פים נמצאת בשיא ראשון במהלך החודש הראשון של ההכשרה (שיא נוסף קיים בעלייה ליחידות). עבור המ"פים החודש הראשון מתאפיין בעיסוק רב בתכנון, בכתיבת הפקודה השבועית, במעקבים, בדוחות ובישיבות אינסופיות. העיסוק בנושאים אלו מקשה על המ"פ לצאת מהמשרד לראות את הפלוגה בעיסוקיה. המ"פ עסוק מרבית זמנו בתכנון ובפקודה השבועית בשל שלוש סיבות מרכזיות: 1. כאמור, זהו אחד הקשיים החדשים המרכזיים שעמם המ"פ נדרש להתמודד 2. המ"פ מציג את תוכניתו לשבוע בפני אחד ממפקדיו, וקיים בקרבו רצון להוכיח את עצמו בנושא המרכזי שהוא "נבחן" בו. 3. המ"פ חושש להיכנס לטריטוריה של המפקדים שתחתיו ולהיכנס למקומות "אינטימיים", כגון ישיבת סגל מחלקתית, שיחת מחלקה של סוף שבוע, שיעורים וכו'.

ציטוטים של מ"פים שמתארים את תחושותיהם בשלב זה:

מהשבוע הראשון אני לא זוכר כלום חוץ מהרבה ללללללללללללללללל על המחשב כשהתעוררתי.

רק בפקודה השלישית או הרביעית התחלתי להבין מה רוצים ממני. בהתחלה השקעתי שבוע שלם בכתיבת הפקודה השבועית.

#### תחושה של חוסר שליטה

החלק הראשון של אימוץ היסוד מתאפיין בקרב המ"פים בתחושה של חוסר שליטה. תחושת חוסר השליטה נובעת מהנוכחות הרבה במשרד ומהמראות שרואים ביציאה ממנו. בסוף ההכנה המ"פ קיווה שמירב המסרים שהעביר נקלטו ומירב הפקודות יתבצעו. המ"פ חווה תחושת תסכול ועצב עצומים מהפער העצום בין כמות הפקודות שנותן לאלו שמתבצעות ובין הרמה שרוצה לרמה בפועל. הדברים פשוט לא מתנהלים כפי שתכנן:

ולא-חוקית של מפקדים זוטרים (סמלים, מ"כים, סרס"פים) את חייליהם. אירועים אלו מבטאים את המצוקה של כולם, אך הם מתנקזים בדרך כלל אל הפיקוד הזוטר ומבוצעים על ידו. הסיבה לכך היא שהפיקוד הזוטר סופג לחצים רבים מהרמה הממונה מחד גיסא ומהחיילים מאידך גיסא, והוא אינו בעל תחושת השפעה ושליטה וכישורי התמודדות מספקים.

#### מתחיל תהליך למידה וצמיחה הדרגתי

בעקבות תהליך ההתפתחות מהפנטזיות ותהליך "אובדן התמימות", ומתוך המשבר, מתחיל תהליך של צמיחה והתבגרות הדרגתי שנמשך לאורך כל המסלול ואינו מבוסס על אשליות. היציאה מהמשבר מתחילה בקרב מרבית הפלוגות לקראת החלק האחרון של אימון יסוד, ולעיתים באה לידי ביטוי באימון המפקדים ובסדנת המעבר לפני האימון המתקדם. היציאה מהמשבר, וההתקדמות היא הדרגתית. המ"פים מתחילים להשתלט על עניין התכנון, המ"מים לומדים להפעיל את המ"כים, המ"כים צוברים ביטחון בהתמודדות הפיקודית מול החיילים והחיילים נראים אחרת לגמרי: המדים מסודרים, הם שולטים בנשק וחשים חזקים בזכות אימוני השטח והמסעות. כל אחד בפלוגה מתחיל להבין את תפקידו ומה מצפים ממנו והריבים שוכחים.

מ"פ: עמוד השידרה המנטלי של הפלוגה מתחיל להתעצב, החיילים נהיו יותר חזקים.

#### תופעות מרכזיות:

##### מ"פים

##### היציאה מהמשבר, הירידה לשטח

החצי השני של אימון היסוד מתאפיין ביציאה של המ"פ מהמשבר בשל שיפור היכולות הניהוליות וההבנה של חשיבות הירידה לשטח והחניכה בה: "אחרי שבוע השדאות הניסיון עשה את שלו, התחלתי לרדת לשטח, לתת משוכים".

##### עימותים עם הרמה הממונה

כאמור, שלב זה מאופיין בעימותים רבים בתוך הפלוגה וכלפי הרמה הממונה. בשלב זה הרמה הממונה מגיבה, בדרך כלל, בצורה קשה לאירועים החריגים שמתרחשים, ולעיתים העימותים מתעצמים עד כדי משבר אמון בין מ"פ למפקדי.

##### סגל מפקדי הפלוגה

התעצמות עימותים ישירים בין מפקדים בפלוגה (ער המשבר) לקראת אמצע - סוף אימון יסוד סגל המפקדים מתחזק וצובר ביטחון ומתחיל לערער על מעמד המ"פ. מתחיל להצטבר כעס כלפי המ"פ, שלעיתים מביא להתפרצויות כלפיו. הסגל יאמר שהמ"פ לא משתף בקבלת החלטות, לא נותן "שפיל" לתכנון ולעצמאות, לא נותן סמכויות ענישה וסובל מיחסי אנוש גרועים.

בקרב המ"פים מאיכות מפקדיהם ושל הסגל מכך שהמ"פ כל הזמן משדר שהם לא טובים כפי שהוא ציפה.

#### 5. אימון יסוד שלב ב

שלב זה מאפיין את החצי השני של אמון היסוד, ומתחיל בדרך כלל סביב שבועות השדאות.

##### נואפינים כלליים:

שלב זה מאופיין בכך שסגל הפלוגה נמצא בשלב ההתמודדות. בשלב זה, שאת תהליכו נפרט לעיל, ניתן לראות שהמפקדים מצליחים לנהל את זמנם ולהבין את תפקידם והחלקים הפרקטיים זורמים, ואילו הקונפליקטים הבין-אישיים מתרבים.

##### תהליך "אובדן התמימות"

תהליך אובדן התמימות מייצג את ההתפתחות שקיימת במפגש שבין הפנטזיות והציפיות לבין המציאות, והוא קורה לכל רמות הפיקוד וכן לחיילים. מג"ד: "אתה חושב שכל היום תצנח ותהיה עם סכין בין השיניים ומגלה שאתה כל היום במטבח והסכין היחידה היא זו שחותכים בה סלט. לאחר שבנית לעצמך עולם של שאיפות וחזונות אתה נפגש עם המציאות הפנימית והחיצונית. מתחילה תחושה של דכדוך ועייפות מהיכולת להגשים את מה שרוצים. יש האטה של הקצב ולאט לאט מתחילים להרים את הראש למעלה".

##### משבר

שיא הנפילה בתהליך אובדן התמימות מגיע באזור אמצע - סוף אימון יסוד. בפלוגות רבות קיימת תחושה של משבר. המשבר בא לידי ביטוי בשתי דמות: 1. רמה פנימית: מפקדים מתלבטים לגבי הבחירה שלהם בתפקיד ובדרך ולגבי ההחלטות שקיבלו. לכך מתלווה תחושת אכזבה עצמית. 2. רמת היחסים - האינטראקציה בין מפקדים ובין מפקדים לחיילים: גם כאן קיימת אכזבה מהסובבים ולפעמים אף משבר אמון. ביטויי המשבר הגלויים לעין הם: תופעה של מ"פים שלא יודעים אם הם מתאימים וחושבים לעזוב, מפקדים "שבוזים" שחלקם מבקשים לחזור לגדוד וחיילים שרוצים לעזוב וטוענים לבעיות ת"ש או בעיות רפואיות. ביטויי משבר נוספים הם מריבות רבות וקולניות בקרב מפקדים ומתחים בין מפקדים לחיילים, וכן תופעות של ענישה שמבטאות תחושות זעם וחוסר אונים.

##### אירועים חריגים

בשלב זה שבו קיימת נפילת מוטיבציה ואווירת משבר בדדגים השונים מתרחשים רבים מהאירועים החריגים המוכרים בבא"ח. רוב האירועים החריגים יגעו להפרת פקודות שונות הנוגעות לאימונים (כגון חריגה קיצונית מהנחיות שעות השינה, סרגל מאמצים, אופן ביצוע האימון) ולתופעות ענישה משפילה

טובה יותר. עם זאת, חשוב לציין שהמעבר, בניגוד לפנטזיה, אינו יוצר "דף חדש" ומהפך בפלוגה. דפוסים שהתקיימו באימון היסוד לא יוכחדו, ומשקעים שנוצרו ילוו את הפלוגה בהמשך.

### מהתמקדות בהסתגלות להתמקדות במקצועיות, ב"חישול" ובבניית המסגרת

המשימה של אימון היסוד מוגדרת כהסתגלות הפרט למערכת הצבאית והקניית מיומנויות מקצועיות בסיסיות לחייל. משימת האימון המתקדם היא בניית מסגרות לוחמות. כתוצאה ממשימה זו, ההתמקדות היא בשלושה נושאים: האחד - בניית המסגרת - הכיתה, המחלקה והפלוגה. השני - הקניית מקצועיות והשלישי - "חישול פיזי ומנטלי".

המשמעות המרכזית של בניית המסגרת, קרי: שהמפקדים והחיילים מתאמנים כיחידה אחת, היא דרישה לשינוי בסגנון המנהיגות של המפקדים (קרבה), תלות בין הישגי המפקדים להישגי החיילים, והעובדה שהמפקד מאמן ומתאמן, חונך ונחנך במקביל.

המשמעות של ההתמקדות במקצועיות היא שהאימונים המקצועיים הם המרכז. שעת הירידה לשטח, ההספקים, כמות החיילים המתאמנים, קושי האימון, האיכות המקצועית - הם העיקר.

ההתמקדות בחישול משמעה הציפייה לעלייה בדרגת הקושי באימון: שעות שינה, עומס אימונים, תנאים פיזיים, רעב, יציאות הביתה, עמימות וכו', כל זאת מתוך האמונה שהקושי בונה את המסוגלות: "קשה באימונים קל בקרב".

**מ"פים:** המשימה הייתה להתאמן כמה שיותר קשה, וכמה שיותר. בטירונות רואים אוסף של פרטים. באימון המתקדם רואים פלוגה.

### הזנחת תחומים בפלוגה

המעבר למיקוד בבניית המסגרת, מקצועיות וחישול נעשה לעיתים, תוך מחשבה ששלב ההסתגלות תם. בנוסף, קיימת הנחה שנושאים כגון: משמעת, טיפול באנשים, בניית שייכות והקפדה על נורמות של "סדרי בראשית" אלו נושאים הקשורים להסתגלות, ולאחר שהופנמו ניתן לעבור לשלב הבא. בשל כך הנושאים שטופלו ברמה כזאת או אחרת באימון יסוד נזנחים. הדבר מביא כמובן, לבעיות שבאות לידי ביטוי בכל התחומים (כולל כמובן מקצועיות וחישול):

היו אל"י טענות שמה שחשוב לי זה הישגיות והאימונים, ולא התייחסתי להיבטים אחרים... לא עצדנו ולא טיפלנו במפקדים.

הטיפול בבעיות משמעת לא היה שוטף. רק כשסיימנו - שפטי 14 חיילים לדיתוק... בשלב הזה חשבתי שהמחירים היו שווים את הריצה.

למתבונן מן הצד יראה שהבעיה המרכזית בפלוגה היא יחסי המ"פ-סגל, אולם, זהו רק העימות הבולט ביותר וקיימים עימותים דומים בכל ברמות. הם מגיעים לעוצמה גבוהה של צעקות, איומי עזיבה, ענישה ולעיתים אף הדחות: "היה מסדר מוסדות שהיה טוב, אבל מ"כ אחד שהיה אמור להיות מ"כ תורן ולהעיר את כל הסגל נרדם. הענשתי אותו והסגל מאוד כעסו על כך וטענו שאני רוצה שהפלוגה תראה טוב כלפי חוץ".

ויכוחים קשים היו סביב יציאות סמלים ואף ניסיונות לקבוע עובדות בשטח: שני סמלים יוצאים ביום חמישי בבוקר באישור מ"מ ללא ידיעת מ"פ וכשזה מודיע להם לחזור, הם מסרבים.

### 6. האימון המתקדם

#### מאפיינים כלליים:

תהליך הצמיחה ההדרגתי המתחיל בסוף אימון יסוד נמשך בדרך כלל באימון המתקדם ומסמן את המעבר של סגל הפלוגה לשלבים מתקדמים יותר בעבודת הצוות.

#### המעבר כהזדמנות לשיפור

המעבר לאימון המתקדם זו העצירה המובנית הראשונה של הפלוגה. בקרב חלק מהמפקדים קיימת נטייה לזלזל בחשיבות המעבר. כחלק מההכנות לאימון המתקדם מתקיימת סדנת ההכנה למעבר. סדנת המעבר מהווה עצירה להתבוננות והפקת לקחים בשני מישורים: במישור אחד - העצירה משמשת להתבוננות מקצועית ומנטלית לאימון המתקדם, ובמישור האחר - מהווה הזדמנות עבור הפלוגה להתבוננות על התפתחותה עד כה - בחינה של הישגים לאור היעדים והציפיות מהכנת הסגל. מטבעה של התבוננות - היא מעוררת קושי רגשי, בעיקר עבור המ"פ, שצריך להתמודד עם התמונה המוצבת לנגד עיניו באופן הבהיר ביותר. בפעילות עולות תפיסות, עמדות ורגשות שעלו לקראת סוף השלב הקודם אך לא הומשו או עובדו בצורה מסודרת בפלוגה. העימותים שהתעצמו לקראת סוף אימון יסוד ושבטאו כלפי המ"פ בנושא ריכוזיות, חוסר שיתוף, יחסי אנוש, אימתן כלי הנעה ועוד, עולים בסדנה ורואים שבדפוסים אלו התרחשה העתקת הדפוס בכל הרמות. כעת, כשהפלוגה בוחנת את דפוסי העבודה בין המפקדים, תחושות ועימותים שתיארנו עולים בעוצמה והמ"פ "חוטף" על כך מהמ"מים, ואלו "חוטפים" מהמ"כים, שפורקים את התסכול שצברו, בעקבות התחושות שלהם.

אחד המ"פים תיאר את החוויה: "בסדנה חטפתי הרבה, על זה שאני לא מספיק מקשיב, שהמפקדים לא מספיק מעורבים ושהערכים שקבענו תלויים על הקיר בלבד".

עבור פלוגות שהצליחו להפיק לקחים משמעותיים במעבר לאימון המתקדם, המעבר שימש כ"קרב קפיצה" בדרך לבניית פלוגה

בדרג הסמלים והמ"כים (יציאה לקצונה, קידום לסמל וגם "העזבה" או עזיבה מסיבות שונות). תחלופה המפקדים נתפסת אצל המ"פ כהזדמנות ליצירת שינוי בפלוגה, בגלל הפנטזיה ש"הבעייתיים" הלכו, ועכשיו יהיה יותר טוב. אולם, אם אין שינוי בסגנון העבודה בפלוגה, הבעיות יישארו.

#### הזדמנות לחיבור רב יותר בין מפקדים לחיילים

האימון המתקדם מציב בפני המפקדים אתגרי מנהיגות שונים מאלו שניצבו בפניהם באימון היסוד. השינוי במשימה מחייב את המפקדים לבצע את האימונים עם החיילים. לא עוד מ"מ או מ"כ שעומד ממרחק, אומר מה לעשות ובוחר את החיילים. כעת, ביצועי ומנהיגותו יעמדו למבחן בפני החיילים. כל זאת מחייב מנהיגות קרובה יותר של כל המפקדים בפלוגה, שלא נשענת על מיתוסים ועל ייחוסים:

המ"פ צריך לשדר עוצמה, לסחוף, להוביל... המנהיגות של המ"פ כאן יותר חשובה מבאימון יסוד, שם היא מתבטאת בתדמית ובהקפדה על משמעת. כאן המנהיגות היא אמוציונלית, בשטח, כשהכי קשה... הדרישות יותר גבוהות מאשר להיות מ"פ בשכם... אין משהו יותר עוצמתי למ"פ מאשר לעשות שיחת פלוגה בסוף מסע 60 ק"מ.

השינוי באתגרי המנהיגות מחייב גם שינוי ביחס של המפקדים לחיילים. החיילים כבר אינם "טירונים", כבר לא מפחדים, יותר מעיזים מול מפקדיהם ומאתגרים אותם בשאלות טובות וישירות. כל אלו מחייבים את המפקדים לנהוג יחס בוגר יותר לחיילים, תוך המשך שמירה על המסגרת והקפדה על סטנדרטים גבוהים. לעיתים התבגרות זו של החיילים מאיימת על המפקדים, שחשים שעליהם לשמור על דמותם הסמכותית והכמעט כליודעת וכל יכולה. דבר זה גורם לתפיסת החיילים כ"חצופים" ו"פעורים" ולתגובת נגד הפוכה מן הנדרשת - הגדלת המרחק, נוקשות יתר והגברת העמימות. פלוגות שלא יישמו את השינוי המתחייב ביחס לחיילים ואף הכחישו את קיומו של שינוי כלשהו, השיגו תוצאות פחות טובות: "לא היה הבדל משמעותי ביחס לחיילים בין הטירונות לאימון המתקדם, וזה לא היה טוב".

תקופה שלישית: הפעילות המבצעית בגדוד

#### 7. המעבר לגדוד

##### מאפיינים כלליים:

מניתוח המעברים שפלוגה עוברת במהלך התפתחותה זוהו שני מעברים כמשמעותיים והרגישים ביותר: המעבר לגדוד, ופיזור הפלוגה לפלוגות הייעודיות. השינויים המרכזיים בין פרק ההכשרה בבא"ח לבין פרק הפעילות

לא היה שום סיכום שבועי. הרגל הייתה על הגז. לסיכום שלב זה מובאת ציטטה של אחד המ"פים, דרכו ניתן להבין את האינטנסיביות של האימון: לסוף האימון המתקדם הגעתי עם הלשון בחוץ. ביקשתי שהפלוגה תתקפל, ונסעתי לסופשבוע חופש בגליל.

#### "ככה נראית פלוגה"

אם חלק מאימון היסוד נחווה כסוג של "משחק", הרי האימון המתקדם נחווה כ"תקופת האמת" של ההכשרה. האימון המתקדם זו הפעם הראשונה שבה רואים פלוגה מתפקדת ומתאמנת במבנה של פלוגה, ונראית כמו שפלוגה צריכה להראות ב"ספר", כפי שצריכה להילחם במלחמה הכוללת עליה מפנטזים. האימונים של הפלוגה בתקופה זו מאופיינים בשיאים ובעצימות רבה. החיילים, המפקדים והמ"פ בראשם חשים תחושת התרוממות ומסוגלות אינסופית בעקבות תרגילי הפלוגה, שבוע המלחמה המסעות והאימונים המפרכים. למעשה, בעקבות תחילת העימות הנוכחי, בספטמבר 2000, האימון המתקדם אינו משקף את האופן שבו הפלוגה תתנהל ותתאמן בהמשך. מ"פים תיארו כך את האימון המתקדם:

באימון המתקדם הפלוגה מקבלת את הצורה שלה. זו תקופת השיא של הפלוגה, שתקבע איך היא תיראה.

#### תופעות מרכזיות:

##### מ"פים

##### חניכה בשטח: מ"פ מאמן - מתאמן

חניכת המ"פ את המפקדים באימון המתקדם שונה מזו שנדרשה באימון היסוד בשלושה מובנים: ראשית, הדגש שניתן לחניכה הוא במקצועיות החי"ר. באימון היסוד המש"קיות בבא"ח עשו חלק גדול מעבודת החניכה המקצועית, בעוד המ"פ חנך יותר בהיבטים אחרים. כעת, המ"פ הוא הדמות המקצועית המרכזית - מה שהוא לא יעשה - לא יהיה. שנית, באימון מתקדם נדרשת חניכת שטח - לא עוד חניכה בישיבות בחדרים, אלא בתנאי שטח, תוך כדי מאמץ פיזי. דרישות החניכה לא באות לידי ביטוי בשינוי הפיזי בלבד, אלא בשינוי של תפיסת החניכה. שלישית, עמדת המ"פ אינה של מפקד שרק מאמן את פקודיו, אלא בעצמו מתאמן ונבחן. הדבר יוצר עומס עצום גם מהבחינה הפיזית - מציאת זמן ללמידה, וגם מבחינה רגשית - דילמות איפה להיות, במה להתמקד ?

#### סגל מפקדי הפלוגה

##### תחלופת מפקדים

כמעבר לאימון המתקדם מתקיימת תחלופת מפקדים - בעיקר



המבצעית בגדוד הם אלה:

1. שינויים ביעוד ובמשימה: מהכשרה לחימה, מ"יבש" ל"רטוב", ממקום שבו הערך המרכזי הוא הסתגלות למקום שבו הערך המרכזי הוא מבצעות, ממקום שבו טעות היא אכן יסוד בלמידה למקום שבו קריטיות הטעות עולה.

2. שינויים במסגרות: מפלוגה עמיתה לפלוגה "צעירה" ("העלייה לגדוד זה שוק... הדגשתי שאני צעיר"), שינויים פרסונליים בתוך הפלוגה בסגל ובחיילים (מ"כים מוקדם), מעבר לעבודה במסגרות קטנות ומפוצלות ולא במסגרת פלוגה, היעלמות יחסית של המסגרת הכיתתית, שינויים ביחסי סגל חיילים ועוד.

3. שינויים בסביבה ובתנאים: מסביבה מתוכננת יחסית לסביבה שעובדים בה ב"התקלות", בטווחי זמן קצרים ובעמימות גדולה, שינויים במסגרת התומכת וביכולת לטפל באנשים. לאלו מתווספים גם התנאים הפיזיים הקשים שבהם נאלצים הלוחמים לחיות.

השינויים בסביבה מתחדדים במיוחד לנוכח הלחימה ב'עימות המוגבל'. אחד המג"דים השתמש במטפורה של הבא"ח כאוניה אל מול הגדוד כסירת מירוץ: "המעבר לגדוד הוא מעבר מאוניה כבדה, מאוד מאורגנת, בעלת מסלול ברור ושכל סיבוב בים לוקח הרבה זמן, לסירת מירוץ קלה ומהירה". המעבר הוא ממסגרת מאוד ברורה שכללי המשחק בה ידועים, למקום הרבה יותר פרוץ (גם במובן הטריטוריאלי), שלא תמיד ברור איך מתנהלים בתוכו.

#### מחיקת פרק ההכשרה בבא"ח

בשל ההבדלים העצומים שקיימים בין החיים בבא"ח לחיים בגדוד שתיארנו למעלה, ובשל השינוי המתרחש ביום אחד ללא הדרגתיות - המפקדים והחיילים בפלוגות מתקשים להכיל את השינוי. למפקדים קשה לתפוס את העובדה שכל כך הרבה דברים משתנים ודורשים התאמה, ולכן במונחים מסוימים קיימת בחירה לעבור לחשיבה דיכוטומית. החשיבה הדיכוטומית מביאה לתפיסה שכל מה שהיה עד כה לא מתאים ונדרש משהו שונה לגמרי. מאחר שלעיתים לא יודעים עדיין מהו "המשהו האחר" שצריך, מסיקים על דרך השלילה: "בגדוד צריך להיות הפוך ממה שהיה בבא"ח". לדוגמה, אם בבא"ח היו מתבצעים אימונים גופניים בצורה סדירה ובמסגרות גדולות, כעת, כשלא יודעים כיצד ניתן להתאים זאת, מוותרים על האימון הגופני.

#### התפכחות מהאידאליזציה של הגדוד

בתקופת ההכשרה בבא"ח ציפו המפקדים והחיילים בערגה לעלייה לגדוד. בעיות שהיו בתקופת ההכשרה בבא"ח בתוך הפלוגה ובסביבה יוחסו לעיתים תכופות לחיים בבא"ח, ונוצרה פנטזיה ש"בגדוד הכול יהיה אחרת". בקרב מפקדים היה, לעיתים, ייחוס חיצוני לכישלונות ולבעיות. בנוסף, מפקדים שלא

הצליחו לייצר מוטיבציה בקרב חיילים מתוך מה שקיים, בנו מוטיבציה על בסיס עתיד דמיוני, ולעיתים הפריזו בסיפורים על הפעילות שתהיה בגדוד. הכניסה לגדוד מעמתת את הפנטזיות ואת האידאליזציה שנעשתה לגדוד עם המציאות. ככל שהפער גדול יותר, כך המשבר שחווה הפלוגה גדול יותר:

**מ"פ:** יש ציפייה של המ"פים להגיע לגדוד, הם מייחלים לזה, אך כשהם מגיעים - יש להם משבר.

**מג"ד:** במעבר יש דמת ציפיות גבוהה מהגדוד, ועושים אידאליזציה שלו ואז יש התנפצות אל מול המשימות, שהן הרבה פעמים 'זבאלה'... ואז יש התיישרות ועלייה.

#### תופעות מרכזיות:

##### מ"פים

##### "למה לא הכינו אותי"

כמעט ללא קשר לאיכות ההכנה שנערכת למ"פ לקראת עלייתו לגדוד (וללא ספק ניתן לשפר את ההכנה), קשה למ"פים להפנים את השינוי שיהיה ולגזור מכך משמעויות, ולכן לעיתים קרובות, הם מופתעים וטוענים שלא הוכנו לצפוי. לדוגמה, למרות שמ"פים יודעים שהפלוגה שלהם תהיה מפורזת והם לא יוכלו לראות את כולם ביחד לפעמים במשך כמה חודשים, זה לא לחלוטין נקלט, והמ"פ מופתע לגלות ש"אין לו פלוגה תחת הידיים", ושהוא לא חשב איך יעשה שיחת פלוגה ללא פלוגה.

#### עצמאות מפחידה

המעבר מהחניכה הצמודה בבא"ח, ומהחיים "תחת זכוכית מגדלת" לדרישות העצמאות הגבוהות בגדוד ממלאות את המ"פ תחושה של עוצמה וגאווה מחד גיסא, ושל חוסר ביטחון וחסש, מאידך גיסא. מ"פ שהיה רגיל להוראות מדויקות, פקודות סדורות, אישורי תוכניות, ביקורים, ביקורות וכו', יכול גם לא לפגוש את הרמה הממונה בצורה של חניכה מסודרת במשך כמה שבועות. המ"פ לא תמיד יודע מה לעשות עם החופש וכיצד למלא את החלל.

**מ"פ:** מצד אחד - יש יותר חופש פעולה ויוזמה, ומצד שני - זה קשה.

#### הישאבות לעשייה [Doing]

בשבועות הראשונים המ"פים "על הגדרות". המ"פים עשויים לבלות את מירב שעות היממה בעשייה (Doing): בסיורים, בריצות בין עמדות, בתרגולים ובכל פעולה אחרת שמתאפיינת באקטיביות ובאוטומוטיות רבה. פעולות הדורשות חשיבה, תכנון, הערכת מצב, הכלה, דו-שיח בין אנשים וכו' (Being) הן פעולות שמ"פ מתקשה לפנות את עצמו (בעיקר רגשית) להתעסק בהן. תופעה זו מתרחשת מאחר שהמ"פ חש שבעשייה רבה הוא יוכל להפחית את הלחץ שיקרה משהו לא טוב בפעילות המבצעית.

מתכונת שתאפשר לשמור על שגרה כלשהי, שתספק עוגן ויציבות לפלוגה:

בתקופה הראשונה נשאבתי למבצעות, ולקח לי זמן להבין שיש הרבה שגרה בעשייה המבצעית. צריך להשקיע במד"סים, תרבות, ישיבות, מסדרים וכד'. בהתחלה חושבים שעד סוף האימון המתקדם יש שגרה ולו"ז פלוגתי, ואח"כ אין כלום... אח"כ אתה מבין שיש עוד כמה דברים שצריך לעשות חוץ מלהתרוצץ על הג"פ

הבנתי שאני חייב לבזר סמכויות עד אחרון החיילים, בגלל שהפיזור של הפלוגה גדול ואם לא אעשה את זה לא אצליח... צריך ללמוד לעבוד עם יחידים ולא רק עם מסגרות - ללמוד להיות גמישים, למשל: לצאת למד"ס גם עם 4-5 חיילים

### סגל מפקדי הפלוגה התחיילות המ"כים

תופעה מוכרת בשלב ההתייצבות של פלוגת המוסלול בגדוד היא "התחיילותם" של המ"כים. תופעה זו באה לידי ביטוי בכך שמ"כים בהדרגה פחות ופחות תופסים אחריות פיקודית, ומפקדיהם משלימים עם כך. תופעה זו נובעת מסיבות שונות, כגון: השגרה שואבת את המ"כים למשימות עם החיילים ללא יכולת לייצר הפרדה ששומרת עליהם; העייפות של הקצינים בפלוגה לחנוך ולהניע דרך המ"כים; הקושי להניע חיילים בוגרים כשה"דיסטאנס" פוחת; והתפרקות המסגרת הכיתתית בשל מחסור במ"כים ועבודה במסגרת מחלקתית.

המשבר הוא אצל המ"כים, שהופכים למפקדי משימות ועושים 8-8, מחסום וכו'... יש החלפה של מ"כים שלא מבינים מה דורשים מהם. כדי להתמודד עם זה הוצאתי דף למ"כ, שצריך לכתוב בו מה עשה בשבועיים האחרונים וזה היה התנאי ליציאה הביתה. זה יצר תרעומת אצל המ"מים, אבל זה היה טוב עם העלייה לגדוד הצטרפנו למבצע בבלאטה... מאוד התאכזבתי, מפקדים נרדמו בשמירה

### התבגרות המ"מים

בשלב זה ניתן לראות את ההבשלה והעלייה בביטחון העצמי של המ"מים, ואלו לא מוכנים עוד לקבל דפוסים ריכוזיים של מ"פים שיכלו לשרוד בבא"ח או בתקופה הראשונה בגדוד. תופעות של מ"מים ש"עושים יד אחת" נגד המ"פ ועומדים על דעתם מקובלות בשלב זה.

**מ"פ:** אחרי ההתייצבות והחזרה לשגרה, המ"מים רצו יותר עצמאות... הם כעסו עליי ואני עליהם.

**מג"ד:** הם מגיעים מ"מים קטנים וחמודים, ורואים איך הם מתפתחים, חווים, מתנסים.

בפועל, התנהגות זו אומנם מרגיעה, אך אינה תמיד מועילה מאחר שהתרומה של המ"פ יכולה וצריכה להיות גם בפעולות האחרות.

### סגל מפקדי הפלוגה

#### ראשוניות בלחימה ופערים אדירים הדורשים חניכה

בתוך כל תחושת העצמאות המפחידה והיעדר החניכה שמתקיים לעיתים קרובות עבור המ"פ הציפייה המרכזית ממנו היא לחנוך את מפקדיו. לחלק גדול מהפלוגה (כולל למ"פ, כאמור), זו התמודדות ראשונה בפעילות מבצעית במסגרת הגדוד או התמודדות פיקודית ראשונה בפעילות. כמות החניכה הנדרשת למפקדים היא עצומה, אך בהיעדר הכנה מקיפה ובמציאות של כניסה לקו "בתנועה" הדבר כמעט בלתי אפשרי. בשל כך חווה סגל מפקדי הפלוגות מהמ"פ, לעיתים, את אותה התחושה שחווה המ"פ מהרמה הממונה: היעדר חניכה ולפעמים "נטישה".

### 8. ההתבססות בגדוד

#### תופעות מרכזיות:

##### מ"פים

#### רצון להיות חלק מהמשפחה

לאחר "ההלם הראשוני" בגדוד נראה שיש למ"פים צורך "למצוא מקום בבית החדש", להרגיש חלק אינטגרלי מהגוף שנקרא "גדוד". למ"פ חשוב להוכיח עצמו בפני המג"ד, ולהיות מקובל על מטה הגדוד. כחלק מרצון זה, מתרחש תהליך התקרבות של המ"פ לגדוד, אך לעיתים זה קורה תוך התרחקות מ"הצרות שבבית", דבר שעשוי ליצור תסכול בקרב המפקדים האחרים בפלוגה: "אני במצב טוב עם הגדוד, אבל המ"מים לא משתפים פעולה ולא זורמים עם זה. מתחילים חודשים קשים שבהם אני לא נהנה מהפלוגה, שבו"ז מהם, בורח לישיבות בגדוד, מחכה לכנסי מ"פים... אין לי מושג מה לעשות"

המ"פ עשוי בשלב זה לדחוף לקבל משימות ולדרוש דרישות גבוהות מהפלוגה על מנת להוכיח שיש לו פלוגה חזקה. על כל זה, המ"פ "יחטוף" טענות מבית (בפלוגה) על כך שהוא מגזים בדרישות ולא "שומר" על פקודיו אל מול דרישות הגדוד:

יש טענות שלי אל המ"מים על כך שהם לא מספיק דוחפים... הם אומרים לי 'תידגע, תוריד את הרגל מהגז'.

#### ניסיון מציאת האיזון בשגרה המבצעית

לאחר שהמ"פ מבין שהוא לא יכול לנהל פלוגה כשהוא כל היום בג"פ ו"על הגדרות", הוא מתחיל לנסות "לפענח" מה תפקידו, מה מקומו, וכיצד הוא אמור לנהל פלוגה מפוזרת כליכך ולייצר גרמה במציאות הלחוצה והלא-צפויה של הלחימה. כלומר, המ"פ מנסה ליצור איזון. האתגר המרכזי של המ"פ הוא להצליח למצוא

**9. לקראת פירוק**

**מאפיינים כלליים:**

**התפרקות הדרגתית**

סוף הפלוגה אינו מגיע בנקודת זמן אחת, אלא בתהליך איטי של התפרקות ודעיכה. התהליך נגרם מיציאת החיילים הטובים ביותר לפיקוד, (החיילים היוצאים לפיקוד בדרך כלל הם החיילים הכי טובים), יציאת חיילים לקורסים שונים שיידרשו אליהם בפלוגות הייעודיות, הוצאה של מפקדים למשימות חטיבתיות שונות ולעיתים גם לפלוגות אחרות, עיסוק של המפקדים והחיילים בשיבוץ הבא שלהם, שחיקה מהמשימות המוכרות והתקרבות הסוף. כל הדברים הללו גורמים לכך שקיימת אוירה בפלוגה של נפילת מתח, ירידה בסטנדרטים, העלמות עין וציפייה לסיום. למרות שבסיום המסלול מתקיימים סיכומים ומתקיים טקס סוף מסלול, חלק ניכר מהמפקדים והחיילים שהיו חלק מהפלוגה לא נוטלים חלק בכך.

*בחודשים האחרונים יש בעיה קשה של שליטה ומוטיבציה*

- אין push בסוף.

לא הייתה סגירה של הפלוגה, לא הייתה תחושה של סיום.

**תופעות מרכזיות:**

**מ"פים**

מ"פים בשלב זה שונים בסגנון ההתייחסות שלהם. שני סגנונות מקובלים ולא אדפטיביים הם:

1. **הכחשת הסוף** דבר שלא מאפשר הכנת המפקדים והחיילים לפיזור מבחינה פרקטית ומנטלית.

2. **עיסוק מוגזם בסיום** ללא ערנות למתרחש בפלוגה ובגזרה.

**המלצות ליישום**

בפרק זה יוצגו עיקרי ההמלצות, הן למ"פ והן למפקדיו, בכל אחד משלבי ההתפתחות.

יש לציין כי המלצות אלו הן "דגימה" בלבד מתוך רשימה ארוכה ומפורטת בהרבה, המופיעה בעבודתנו.

**1. טרום הכנת המ"פים**

**מג"ד אורגני**

● הדרכת המ"פ בנושא בחירת מפקדים ופיתוח כוח אדם לאורך כל המסלול.

● הצגת חזון המג"ד ותפיסותיו לגבי מהי פלוגה טובה בגדוד.

● הפנייה למאגר חומרים: סיכומים (מסלול, אימון מתקדם, אימון יסוד), ספרי מסלול, יעדי החטיבה, ספר סדרי בראשית וכו'.

**מפקד הבא"ח / מפקד המגמה**

● קיום פגישה במהלך קורס מ"פים עם קבוצת המ"פים המיועדת לבא"ח, לשם הקטנת העמימות.

● ראינות אישיים של המ"פים.

**מ"פים**

● לקרוא חומרים רלוונטיים (סיכומים, ספרי מסלול, חומרים מהבא"ח וכו').

● ההפליג בדמיון - זה הזמן לחשוב אוטופי - איזו פלוגה אני רוצה? ולנסות לתרגם זאת לספר פלוגה.

● לשהות בגדוד ככל האפשר גם אם מרגישים שנתקעים לאנשים באמצע.

**2. הכנת מ"פים**

**מפקד הבא"ח או המגמה**

● **לא לחשוש לעורר שאלות וספקות.** זה הזמן.

● **החרדה והלחץ הם חלק בלתי נפרד** ולכן לא עוזר להיאבק בהם ולנסות לבטלם. חשוב להפחית לחצים נלווים שניתן להפחית כגון עמימות, סגירות מפקדים, מנהלה וכו', ואת החרדה והלחץ שנשאר להכיל.

● **להתייחס למ"פים כצוות.** התייחסות למ"פים כצוות, לינה משותפת, דגש לעבודה קבוצתית - חשובים ומאפשרים למ"פים לראות את עצמם כצוות ולהתפתח כצוות אפקטיבי בהמשך.

**3. הכנת סגל**

**מפקד הבא"ח או המגמה**

● **הפחתת הלחץ מהכנת הסגל.** לתת למ"פים תחושה שחשוב שיתכוננו היטב להכנת הסגל, אך הכנה לא תמנע טעויות וטוב שכך. חשוב שלא להגזים בערכו של הרושם הראשוני.

● **חניכה במתחים שעולים.** בשלב זה המ"פ פתוח לחניכה ונדרשת חניכה באיתור המתחים הקיימים בהכנה ובדפוס המנהיגות של המ"פ. איתור הסימנים לבאות תאפשר פיתוח תוכנית חניכה מתאימה לכל מ"פ.

**מ"פים**

● **התבוננות על בחינת הגבולות.** תגובה חונכת, מבוקרת ולא אימפולסיבית לבדיקת הגבולות האינטנסיבית של הסגל והמותאמת לשלב זה.

● **איתור וסימון הנושאים שעולים, התייחסות להכנה כמיקרוקוסמוס להמשך.**

● **לא לוותר על בניית הפורום המוביל בהכנה.** למרות המחיר, וההאטה בקצב, ככל שהמ"פ יבין יותר מהר שהוא נדרש להפסיק לעשות דברים בעצמו ולתת לסמ"פ, לרס"פ ולמ"מים לעבוד, למרות שהם לא יעשו זאת כמוהו, כך יבנה הפורום המוביל ככזה יותר מהר.

**4. אימון יסוד שלב א**

**מפקד הבא"ח או המגמה**

● **הפחתת הלחץ הנובע מהחיים תחת זנכית מגדלת.** אחד

אולם פוטנציאל הלמידה שלהם זה מזה רק גדל, ולכן חשוב שהרמה הממונה תייצר את התשתית ללמידה זו.

**מ"פים**

- **ניצול המעבר.** זהו מעבר ראשון שהפלוגה עושה, ולמרות שלעיתים קיימת נטייה לזלזל במשמעותו, חשוב לייצר תנאים מיטביים למעבר (רגילה, אימון מפקדים, טקס סיום, סיכומים, סדנה) ולנהלו היטב.
- **בניית שלב ב תוך חזרה לבניית היסודות.** האימון המתקדם מדגיש נושאים שונים מהנושאים של אימון יסוד (תרגילים בשטח, חישול, תכנים מבצעיים וכו') אולם הזנחה של הנושאים שבהם מתמקדים באימון יסוד (הסתגלות ומשמעת בעזרת ראיונות, משובים, מעקבים, מסדרים וכו'), תוך מחשבה שהם נבנו ומובנים מאליהם תגרום לירידה בסטנדרטים ולפגיעה ביכולת לבנות את שלב ב.
- **הכנה למתאר פלוגתי בתרחיש של מלחמה כוללת לצד מתאר חוליות בלחימה בעימות המוגבל.** האימון המתקדם צריך להכין מקצועית כמו גם מנטלית לשתי האפשרויות. מ"פ שלומד לנהל תרגיל פלוגה עם אש עצימה בשטח פתוח, אך לא לומד לנהל שגרת לחימה כשהפלוגה פרוסה על גזרה רחבה ומבצעת הגנה סטטית, מחסומים, גל"בים ופיזור פגנות, לא יגיע מוכן מנטלית לגדוד.

**7. המעבר לגדוד**

**מג"ד**

- **עטיפה של הגדוד וחניכה צמודה.** החרדה וחוסר הידע במפגש עם המשימות החדשות בגזרה הם דבר שכל הכנה וכל הכשרה לא תוכל לבטל. לכן, חשוב עד כמה שניתן ללוות את המ"פ ואת מפקדיו בצעדיו הראשונים ובמשימותיו הראשונות בגדוד. חניכה מיוחדת צריכה להינתן לניהול שגרת לחימה.
- **הכנסת המ"פ לפורום המ"פים בגדוד.** לתמיכה של המ"פים העמיתים וללמידה שהמ"פ החדש יכול להפיק מהם אין תחליף. המ"פים העמיתים עסוקים בטרותיהם ובפלוגותיהם, ולכן חשוב שהמג"ד האורגני ייצר את התנאים (ביצוע חפיפה מובנית של מ"פ מול מ"פ) ויעלה את הציפייה להכנסת המ"פ החדש לפורום.

**מ"פים**

- **ביצוע התאמות בנהלים ושיטות העבודה מהבא"ח לגדוד.** חלק מהנהלים ושיטות העבודה בבא"ח מתאימים לביצוע, כפי שהם, בגדוד. לעומת זאת נהלים מסוימים ושיטות עבודה יוכלו להישמר ולשמור על ערכם רק אם יותאמו לאורך החיים בגדוד. לדוגמה, האופן שבו מבוצעים מעקבים, פקודה שבויעית, ישיבות, ראיונות וכו'.
- **חניכה מבראשית** כמו בימים הראשונים של אימון היסוד,

האתגרים הגדולים של מפקדי הבא"ח הוא הפחתת הלחץ המופעל על המ"פים והפלוגות הנמצאות "תחת זכוכית מגדלת". המפקדים נדרשים לייצר איזון בין חניכה ובקרה לבין כיבוד הטריטוריה הפלוגתית ומתן תחושה של מרחב מוגן ולא חשוף תמידית למ"פ ולפלוגה.

- **צמצום בלויז רמה ממונה וחניכה מחוץ למשרד.** מאחר שהחלק הראשון של אימון היסוד מתאפיין בקושי של המ"פ לאזן בין שעות המשרד לחניכה ולבקרה בשטח, חשוב לנסות להמעיט בשעות משרד וישיבות ולהחליף אותן בביקור משותף עם המ"פ בפעילות (מסדרים, מטווחים, שיעורים, ארוחות, ישיבות וכו').
- **לשדר: "תהיה מוכן להיות מופתע".** בשלב זה חשוב להאמין ולשדר למ"פ שטבעי יהיה לגלות את הפער בין הדיבורים והסיכומים בהכנת הסגל לבין המציאות.

**מ"פים**

- **להיערך לכך שבכל נושא הדברים לא יראו כפי שסוכם בהכנת הסגל, להיות באופן מודגמי בכל מקום** מאחר שהדיבור בהכנה הוא תאורטי וטעויות הכרחיות ללמידה, השבועות הראשונים מלאים ב"הפתעות" בכל פינה שמחפשים.
- **ריכוזיות במידה.** דפוס ריכוזי בשלב זה הוא, כאמור, אופייני בשל תחושת חוסר השליטה של המ"פ ובשל התלות של הסגל במ"פ. אולם, יש לשמור על מידה ראויה של ריכוזיות על מנת לפתח את הסגל לרמת עצמאות ההכרחית לאימון המתקדם.

**5. אימון יסוד שלב ב**

**מפקד הבא"ח או המוגמה ומ"פים**

- **איתור "הפצצות המתקתקות"** בשלב זה ניתן לזהות לעיתים מפקדים וחילים במצוקה וחשוב להיות שם, להקשיב ולחנך.
- **ניהול קונפליקטים ומשברים.** בשלב זה מתעצמים הקונפליקטים הגלויים בין הרמה הממונה למ"פים ובתוך הסגל בכל הרמות ובכל התפקידים. בשלב זה צפויים משברים (בצורה של רצון לעזוב, תקלות קשות וכו'). ניהול מנהיגותי נכון של המשבר מאפשר, בדרך כלל, להמשיך הלאה בכוחות מחודשים ובצורה מפוכחת יותר.

**6. האימון המתקדם**

**מפקד הבא"ח או המוגמה**

- יצירת תשתית לבניית העצמאות של המ"פ. עצמאות זו חיונית ולרוב מוכיחה את עצמה. תפקידה של הרמה הממונה הוא לייצר עצמאות זו עם חניכה ובקרה מותאמות.
- שימור פורום המ"פים. המ"פים כבר פחות רואים זה את זה,

אתגרים חדשים, תגמול מצטיינים ומתמידים, הפחתת עמימות לגבי שיבוצים, שותפות של כולם בסיכומים ועוד.

### לסיכום

כוונתנו היא שעבודה זו תהווה מודל יישומי למפקדים וליועצים. על כן, האתגרים המרכזיים שלנו בכתיבתה היו: שהמודל יהיה פשוט ולא עמוס, שהמודל יהיה בשפה המתאימה למפקדים ולא רק לאנשי מדעי ההתנהגות, שהמודל יתאר בצורה אותנטית את התופעות המתרחשות, שהמודל יספק הבנה בסיסית ויסביר את התופעות המתרחשות, ובעיקר שהמודל יהיה יישומי, יפחית לחץ מתופעות לא מוכרות וישפר תפקוד. הצגת העבודה למפקדים וליועצים העובדים עם פלוגות מסלול תאפשר בחינת העמידה באתגרים אלו.

### מקורות

- Quinn, R.E., (1988), Beyond Rational Management, San Francisco: Jossy-Bass.
- אדיג'ס, יצחק (1979), "מודל מעגל החיים וסגנונות ארגוניים" (בתוך שושן, 1988).
- איילון, גיורא (1989) "ניהול ופיתוח עבודת צוות סינרגטית", משאבי אנוש, ספטמבר 1989, עמ' 4 לביא, עמית, (1996) "מודל בניית פלוגה בבא"ח 35", במסגרת עבודות סיכום שנה, ממד"ה.
- מקנזי ולייבסלי (1983), מודל התפתחותי של טיפול קבוצתי קצר מועד, הנחית קבוצות, עמ' 187.
- שושן, עופר, (1988) "מודל הכשרת פלוגה בבא"ח ו", במסגרת עבודות סיכום שנה, ממד"ה.

גם כאן המשימה היא במובנים רבים חדשה למפקדים רבים. כמו אז, גם כעת צריך להניח ששום דבר לא מובן מאליו ולהשתדל לראות כל דבר לפחות פעם אחת בהקדם האפשרי.

- **חתימה מהירה לניהול שגרה מבצעית.** כאמור, מובן שנדרשים למ"פ מספר שבועות עד שהוא מצליח "לרדת מהגדרות", "לצאת מהגי"פ" ולהתחיל לנהל את הפלוגה. מעבר מהיר לשלב זה יביא לתוצאות גבוהות.

### 8. התבססות בגדוד

#### מג"ד

**ניצול הפוטנציאל.** לאחר שלב ההתבססות בגדוד, הפלוגה נכנסת, לרוב, לתקופה הטובה שלה בגדוד: המפקדים והלוחמים הסתגלו ומבינים את הנדרש מהם, עם זאת הם עדיין אינם שחוקים או באווירת סוף. זה הזמן שבו הפלוגה יכולה ומצופה להוכיח את עצמה בכל משימה שתידרש לה.

#### מ"פים

**החלטיות בנושא המ"כים.** התחיליות המ"כים ושבירת המסגרת הכיתתית הן תופעה מוכרת שלא ספק מנסים להילחם בה. המפקדים רוצים בכל ליבם להאמין שהתופעה לא מתרחשת, ומתעלמים בשל כך מהסימנים לקיומה. אי-התעלמות מהתופעה תאפשר התמודדות מועילה יותר.

### 9. לקראת פירוק

#### מ"פים

- **ניהול הסיום.** הכחשת שלב הסיום אופיינית אולם אינה יעילה. לכן, מ"פ צריך להוביל ולהכתיב את אופן העיסוק בסיום.
- **בקרה ומועור של ההתפרקות ההדרגתית.** כאמור, תהליך ההתפרקות והדעיכה ההדרגתית מתרחש, אולם ניתן בהחלט למזער אותו על ידי נקיטה של כמה צעדים: אי-התעלמות מאירועים חריגים או ירידה בסטנדרטים בפלוגה, הצבת