

# "נשארת להדרכה"? = לך תפקוד !

רונן דרורי<sup>1</sup>\*

מאמר זה עוסק בבוגרי קורס פיקוד זוטרי (מ"כים/מש"קים) המיועדים להדרכה במחזור שלאחר אותו קורס. מתוך עבודת ביסל"ם עם מערכות ההכשרה בפיקוד הזוטרי במסגרת פורום פיקוד זוטרי<sup>2</sup> עולה, כי קיימים מאפיינים משותפים לקבוצת המפקדים שנשארו להדרכה במערכות ההכשרה השונות. אף כי הדבר יודע למפקדים וליועצים, לא מצאתי התייחסות כתובה לגביו. עבור אותם מפקדים מהווה הפיקוד בהכשרה את המפגש הראשון עם עולם הפיקוד. מאמר זה מסייע להתבונן על אירוע דרמטי זה משתי זוויות: של המפקדים הנשארים, ושל המסגרת אליה משתייכים. במאמר אנסה להגדיר, למפות ולארגן את הידע הקיים בנוגע לקבוצת מפקדים זו, על מאפייניה הייחודיים, ולהציע המלצות לפעולה, כלומר, להציג את הידע שנרכש בעבודה ולהעמידו לרשות יועצים ומפקדים. על בסיס המדדים שיוצגו תתאפשר חשיבה אפקטיבית יותר באשר לתהליך בחירת המפקדים, שיבוצם ופיתוחם האישי במהלך הקורס. המאמר כולל שלושה חלקים: החלק הראשון עוסק במאפייני המפקד הזוטרי בתפקידו הראשון בדגש על פיקוד בהכשרה, ותכליתו ליצור בסיס כללי להבנת התפקיד; החלק השני מתמקד באתגרים הייחודיים לקבוצת מפקדים זו; והחלק השלישי מציג שורה של המלצות. הבסיס וההקשר הרחב שבהם נדרשים מפקדים אלה לתפקד מתואר תחת הכותרת פיקוד זוטרי בהכשרה בשלושה חתכים: פיקוד זוטרי, פיקוד בהכשרה וכניסה לתפקיד.

## מאפייני המפקדים הנשארים להדרכה

או גנ"צים: גננים צעירים), המהווים כרבע מהסגל. בקורס מ"כים הנדסה נשארים עשרה מתוך 130 חניכים (עיקר המסה מופנית להכנה לבה"ד 1 - 55 חניכים במחזור האחרון, דהיינו הנשארים להדרכה הם הטובים ביותר אחרי מאותרי הקצונה). במגמת מפקדים בנ"מ נשארים שלושה מתוך 20 (על פי נתוני המחזור האחרון).

לקורס הסמלים במג"ב מגיעים רק מפקדים בעלי ניסיון מבצעי ופיקודי, וכך גם לענף מפקדים בחת"ם; על-פי תפיסתם, אי-אפשר לפתח אנשים לתפקידי פיקוד ו"לקבל פיקוד" ללא ניסיון פיקודי. מערך ההכשרה בנ"מ יש מסכים עם תפיסה זו, אולם קשה להקצות את מספר המפקדים הנדרש, ונבחרים שלושה עד ארבעה חניכים בכל מחזור, כך שמדיניות "ההשארה" היא למעשה נגזרת של צורך כמותי. שיקול נוסף הוא ניסיונם של המפקדים, לעומת יתרת השירות שלהם בתפקיד. לעתים יכריע השיקול של ניסיון פיקודי את השיקול של יתרת השירות בתפקיד.<sup>3</sup> בהנדסה יש צורך נוסף, והוא המשך הזנת המסלול הישיר לקצונה (55 חניכים מתוך 130 במחזור האחרון).

לאופן שבו נתפסת ההכשרה בכל חיל ולדימויה יש השפעה על ההניעה (המוטיבציה) והרגשת המסוגלות של הנשארים. בחינת הנתונים מאפשרת לתאר את עמדת המפקדים בנוגע להישארותם בהדרכה כמושפעת מתפיסת יחידות השטח

1. בכלל המסגרות שנבחנו כאן ניתן להצביע על כיוון משותף: אף כי מדובר במפקדים צעירים בגילם ובוותק שלהם במערכת הצבאית (פז"ם), ללא ניסיון מבצעי עשיר וללא ניסיון פיקודי, נראה שנתונה טובים עד טובים מאוד. אפשר להסביר זאת במדיניות החיל דוגמת חש"ן, הנדסה ונ"מ, או כחלק ממערכת יחסי הגומלין השלישית שבין ההכשרה ליחידות הקצה, המאפשרת להכשרה להשאיר לעצמה נתח מסוים על-פי הציונים בקורס. במסגרת מערכת היחסים המורכבת בנושא כוח האדם בין מסגרות ההכשרה ליחידות הקצה ("לקוחות" ההכשרה), נדרשות האחרונות להקצות מראש נתח מסוים של מפקדים לפיקוד בהכשרה - מיד עם סיום הקורס. להלן נתונים, כפי שנאספו ממפקדים ביחידות השונות: בביסלמ"ח נשארים לפיקוד בקורס הבא כשישה חניכים בוגרי הקורס בכל פלוגה, והם מהווים כשליש מהסגל. בקורס קמ"טים נשארים ארבעה (מכונים אל"פים

<sup>1</sup> **רונן דרורי** הינו יועץ בבית הספר לפיתוח מנהיגות, מנהל פורום פיקוד זוטרי.

\* תודה לחברי הפורום על איסוף החומר, ולכל שאר המאפשרים, על התמיכה והסיוע.

- התודעתי לפיקוד<sup>6</sup>.
- תפקידי המש"ק כמוציא לפועל הוראות ופקודות של רמה ממונה ("קבלן ביצוע").
- "מפקד בטווח אפס" או "המ"כ בשיא החיכוך"<sup>7</sup>.
- קרבה לחיילים: בגיל, בדרגה, בוותק ובניסיון צבאי.
- אחריות וסמכויות מוגבלות (ביצוע לו"ז פלוגתי) בהיקף מצומצם: שואב סמכותו מן מ"מ המ"פ.
- "בין הפטיש לסדן": נמצא בתוך שבין המערכת הפיקודית לחיילים ועוסק לרוב בקישור ובגישור בין החיילים למערכת, תוך כדי תמרון בין צורכי החיילים לדרישות המערכת.
- זהות פיקודית דואלית: שייכותו לקבוצת הפיקוד/ל"הנהלה" איננה ברורה דייה, והוא נוטה להזדהות יותר עם החיילים ופחות עם המערכת (הדבר בולט פחות במערכות הכשרה).
- מוקד העבודה: המיקוד בפיתוח אנשים מעלה סוגיות הקשורות למוקד העבודה. האם על המפקד להתמקד בהכשרת הפרט או המסגרת, האם עליו להתמקד בהכשרה המאפשרת מרחב טעות ודגש על תהליך ההכשרה - או להיות בעמדה ממיינת הנותנת משמעות לתוצאות. מהי עמדת המוצא הבסיסית: מפקד או חונך/מדריך?

4. **אתגרי המפקדים הזוטרים בהכשרה.** מעבר לאתגרים המשותפים למפקדים בכלל ולזוטרים בפרט, הבאים לידי ביטוי במתח שבין משימה-מערכת-אנשים/פרט ("משולש המסר הפיקודי"<sup>8</sup>), מתמודדים המפקדים במערכת ההכשרה הפיקודית עם שני נושאים:
- א. "אבל" - התמודדות עם האכזבה מהחלטה על השיבוץ.
  - ב. התמודדות עם דימוי ההכשרה: במקומות שבהם נחשבת ההכשרה ליוקרתית, היא מהווה גורם מלחיץ (צריך לעמוד בסטנדרטים גבוהים), ובמקומות שבהם אין היא נחשבת - גורם השיבוץ לתחושה של השפלה (לא מספיק טוב להילחם).

"כל מה שרציתי זה לחזור לגדוד, היכן שיש את הדבר האמיתי בשבילו התגייסתי. לא הבנתי למה דווקא אני נשארת להדרכה. הרגשתי נבגד. רק אחרי מחזור אחד הבנתי שיש אתגרי וסיפוק גם בתפקיד הזה." (מ"כ בביסלמ"ח).

5. **הלן האתגרים העיקריים העומדים בפני אותם חניכים הנשארים לפיקוד בקורס מפקדים זוטרים:**

את ההכשרה יש יחידות שבהן נתפסת ההכשרה כיוקרתית ונחשבת, ויש יחידות (בח"יר, למשל) שבהן נתפסת ההכשרה כ"בית ספר", "לא לוחמת", ושאינה מאפשרת לחייל לממש את ייעודו האמיתי, להשתתף בלחימה<sup>4</sup>. תפקיד המפקד מקנה אומנם ניסיון חשוב, אך השאיפה המתמדת והמטרה האמיתית של כל מפקד היא לחזור ליחידה, לקחת חלק במאמצים להשגת ייעודה ובכך להגיע למימוש עצמי. ייתכן כי גם מרחב הפעולה הגדול יחסית הניתן למפקד בשטח אל מול דרישות ההכשרה הנוקשות והמוגדרות (הספקים, איכויות ונוהלי "בית הספר") מהווה גורם משיכה נוסף לשטח.

יחד עם זאת, אין בהכרח קשר ישיר בין המסרים החיליים המוצהרים להניעה הבסיסית של הפרט, וקיימים משתנים מתערבים נוספים, דוגמת התוכן והמשמעות של תפקיד המפקד הזוטר בשטח והקשיים שבתפקיד. ניתן לומר כי בנ"מ, גבוהה היא הניעת הנשארים, לאו דווקא עקב האופן שבו נתפסת ההכשרה במערך, אלא משום שלתפקידי המש"ק בסוללות יש פחות משמעות ותוכן ("להיות מפקד של אף אחד בסוללה"). הבחירה באופצייה של פיקוד מאפשרת מימוש עצמי כמפקד בלא לחתום קבע לקצונה. באופן זה מהווה הקורס דרך אלגנטית ליציאה מהשטח (אם כי ב"חץ" המצב שונה). משיחות עם מפקדים בקורס מ"כים הנדסה עולה, כי בהשוואה לפיקוד בטירונות (מרחב מצומצם, סמכות פורמלית ברורה, חומר מקצועי מוכר), אתגרי הפיקוד בהכשרה מעוררים חשש מסוים מהתפקיד.

2. חלק מהאתגרים שמולם יתמודדו מפקדים אלה דומים לאתגרים שמולם יתמודדו חבריהם היוצאים לפיקוד אל מחוץ למערכת ההכשרה הפיקודית (בטירונות, בפלוגה המבצעית וכד'). הנשארים להדרכה מתמודדים עם אתגרים פיקודיים המייחדים את מערכת ההכשרה לפיקוד הזוטר, אתגרים שעמם מתמודדים גם אלה המגיעים לפיקוד במסגרות פיקוד זוטר מתפקידי שטח. אולם לנשארים להדרכה יש גם אתגרים המייחדים אותם משאר הקבוצות, עליהם אעמוד בהמשך. לשם הבנת ההקשר והבסיס לתפקיד שאליו נכנסים מפקדים אלה, יש לאפיין תחילה את האתגרים המשותפים ל"פיקוד הזוטר במערכת ההכשרה" בטרם הצגת אלה המייחדים אוכלוסייה זו. חשוב להדגיש כי מדובר כאן על **השילוב** בין חתכים שונים של אתגרים אשר מעצים חלק מהם בהקשר הנתון.

3. **פיקוד זוטר בהכשרה.** הדיון במפקד הזוטר, המש"ק, כולל נושאים אלה<sup>5</sup>:

- המעבר ממעמד של חייל למעמד של מפקד - המעבר

6. המשותף למכלול האתגרים והקשיים העולים מן הכותרת "בוגר קורס פיקוד זוטור הנשאר להדרכה" הוא התחלה וראשוניות. העובדה כי מדובר בתפקיד פיקודי ראשון מחדדת ומעצימה את האתגרים הנ"ל, מאחר שהמפקד נאלץ להתמודד ולתפקד במערכת בלא שיהיה לו ניסיון. כשבמהלך ההכשרה מתקיימת תעסוקה מבצעית (לחימה) עלולים האתגרים הללו להתעצם.

### האתגרים הייחודיים למערכת שבה ישנם חניכים הנשארים לפיקוד בקורס

7. **שבירת מעגל ההיררכייה במעבר ממועמד חניך למועמד מפקד:** חציית הקווים אל "ההנהלה"<sup>13</sup> המתקיימת בדרך כלל במעבר לפיקוד, היא מעבר מתפקוד במערכת יחסים המאופיינת בהיררכייה ובדפוסי פיקוד ברורים (מפקד-פוקד), לתפקוד במצב של שווים, לפחות בדרגה הפורמלית (סמל<sup>14</sup>). חוויית המעבר המהיר בין הסטטוסים יוצרת לעתים דיסוננס, דהיינו חוסר נוחות בסיסי בעבודה השוטפת עם מפקדים לשעבר. שבירתו של מעגל זה נדרשת כדי למנוע את המשכה של מערכת היחסים (הקודים) הקודמת, שאיננה מתאימה למצב החדש.

8. **המעבר ממועמד של פקוד למועמד של עמית:** במקביל למעבר התודעתי מחייל למפקד, המהווה אחת ממטרות קורסי הפיקוד הזוטור והמציב אתגרים פיקודיים רבים, מלווה חציית הקווים אל סגל המפקדים במעבר תודעתי נוסף - מפקוד לעמית: ממצב, עמדה ותפיסה של פקוד עובר החניך בוגר הקורס לתפקיד כעמית בסגל הפלוגתי והמחלקתי, עם מפקדיו מהמחזור הקודם. כך ש"ההצטרפות להנהלה" היא הצטרפות להנהלה שלו (לאותה מסגרת בה היה חניך במחזור שעבר), ועכשיו בעמדה של עמית בתוך צוות עבודה המכשיר לפיקוד.

מצב זה דורש שינוי תפיסתי בעמדת המוצא הבסיסית: מתפקוד במסגרת יחסי מפקד-פקוד (חניך), לתפקוד ופיקוד במצב של עמיתים בסגל הנדרשים לתפקיד בצוות עבודה הייררכי בעל ייעוד, צוות שמטרתו משותפת - "להכשיר לפיקוד"<sup>15</sup>. אתגר זה משותף לחניך-המפקד החדש, ולמפקדיו הקודמים הממשיכים בתפקידם והנדרשים לקבלו (החניך מן השבוע שעבר) כעמית.

9. **מון הסגל "הקולט" (ותיקים) -** אשר חבריו נמצאים בחלקם גם הם על פני רצף "המעבר מחייל למפקד" ומתמודדים עם דילמות בסיסיות של זהות פיקודית, כניסה לתפקיד (התמקמות בסגל ומול החניכים) ותחרות - נדרשת היכולת

- א. המפקד בקורס מפקדים זוטרים נדרש ללמד את חניכיו כיצד להיות מפקדים: בנוסף ליכולות הפיקודיות הנדרשות מכל מפקד בצבא, נדרשת מן המפקדים בקורס היכולת לתרגם את העשייה הפיקודית ללמידה ולחניכה במהלך הקורס.

- ב. כחלק מפיתוח החניכים והכשרתם לפיקוד נדרש מן המפקדים לקיים תהליך שבו יהיו חשופים להתבוננות מתמדת ולניתוח עבודתם עם ומול החניכים (עבודת הסגל כמודל עבור החניכים). מאחר שהחניכים הם מפקדים לעתיד<sup>16</sup>, עליהם לקבל כלים ופרמטרים להתבוננות ביקורתית בעבודת הסגל על היבטיה המקצועיים והפיקודיים (עבודה מול עמיתים ורמה ממונה, תהליכי קבלת החלטות, כלים פיקודיים וכד'). כך הופך הסגל לחשוף יותר להתבוננות ביקורתית מקצועית, ולמעשה פועל תחת "זכוכית מגדלת". המפקד הצעיר נדרש לשמש מודל פיקודי במישורים רבים ומגוונים במצב שבו לא פיקד מעולם.

- ג. ה- "X" המיתולוגי: עבור החניכים, המפקד בקורס אינו המודל הפיקודי הראשון בחייהם הצבאיים. מן המפקדים נדרש להתמודד עם דמותו של המפקד מהטירונות, מהמסלול וכד'.

- ד. חוסר ניסיון פיקודי - פער מקצועי ופער פיקודי: הדרישה היא לפיקוד על חניכים בעלי ניסיון מבצעי גדול משלך. לחלק מן המפקדים בקורס אין כלל ניסיון מבצעי, וניסיונם של אלה שהיו בשטח הוא לרוב קטן מזה משל החניכים<sup>10</sup>. חוסר הניסיון מעלה את החשש המרכזי לגבי קבלת הסמכות הפיקודית ממפקד אשר אינו יכול להוות ערך מוסף עבור חניכיו.

- ה. משולש המסר הפיקודי - קודקודיו והמתח שביניהם בתהליך קבלת ההחלטות של מפקד - רלוונטיים גם לעבודת המפקדים בקורס.

- ו. **כניסה לתפקיד - תפקיד פיקודי ראשון:** הכניסה לתפקיד היא תמיד מעבר לא פשוט. עם כניסתו לתפקיד מקדיש המפקד הצעיר מאמצים רבים בלמידת המסגרת<sup>14</sup> והסביבה, בהתמודדות פנימית עם שאלות של גיבוש זהות (למשל: "מה אני מביא עמי לתפקיד", "על מה לא אעבור לסדר היום" וכד'), ובו בזמן נדרש הוא לתת תשובות ממקום פיקודי (התמקמות). מתח זה שבין למידה-התמקמות, כדילמה המרכזית המאפיינת את תהליך הכניסה לתפקיד<sup>12</sup>, מלווה את המפקד הצעיר במהלך כל תפקידו. אם נוסף גורם זה לתחושות האבל או הלחץ (במקום שבו נחשבת ההדרכה בקורס ליוקרתית), נקבל אתגר פיקודי נוסף.

החדש, אלא "תוך כדי תנועה".  
בכך מהווה הזמן גורם מאיץ לתהליכים הללו ומחייב את המערכת לקיומם של מנגנוני חניכה ופיתוח במהלך הקורס.

13. **במהלך הקורס - העצמות אתגרים קיימים:** הקורס והדילמות העולות בו באשר לתפקיד הם קרקע פורייה להעצמתם של אתגרים פיקודיים בתפקיד פיקודי ראשון בכלל ובפיקוד בהכשרה בפרט:

א. המפקד הצעיר נדרש לעשות את צעדיו הפיקודיים הראשונים במסגרת המעודדת ומחייבת חשיפה ביקורתית מקצועית של חניכי הקורס.

ב. חניכה ומתן משוב לחניך בהיבט הפיקודי והמקצועי - הציפייה ממפקד בהכשרה איננה שידע לתפעל אמל"ח, אלא שידע להכשיר את חניכיו לתהליך לימוד תפעול אמל"ח את פקודיהם, כמפקדים. לשם כך נדרשות יכולות ומיומנויות של חניכה ופיתוח. לנוכח חוסר הניסיון המקצועי והפיקודי, לא בטוח כי קיימים הכלים, הניסיון והביטחון המקצועי הנדרשים לכך<sup>19</sup>.

ג. היעדר יכולת מקצועית ו"חניכית" שכזו עלולה לפגוע בבניית המנהיגות ובתחושת המסוגלות של המפקד.

ד. מקור הכוח העיקרי של המפקד הטרי הוא בעיקר הסמכות הפורמלית הנגזרת מן התפקיד וגבולות ההיררכייה הפיקודית (לעתים ישנם חניכים בדרגת סמל). לשאלה "מתי הרגשת שאתה מפקד בקורס?" השיבו רבים מהמפקדים כי היה זה בפעם הראשונה שנאלצו להעניש. חלקם הדגישו מצב שבו התנהגו פקודיהם בחוסר בגרות - עובדה שהעצימה את ההבדל התפיסתי והפער בין מפקד לבין פקוד.

14. **הקושי במעבר המנטלי ממצב של לחימה, לשגרת הקורס:**

א. **במהלך הלחימה:** באופן כללי ניתן לומר כי הלחימה מהווה גורם מעצים לכל הסעיפים כפי שתוארו לעיל. בלחימה באה לידי ביטוי מנהיגותו של המפקד כמפקד ישיר, ובמיוחד בזמן זה הוא משמש דוגמה אישית ומודל לחיקוי עבור פקודיו.

חוסר הניסיון המבצעי והפיקודי עומד במבחן ישיר אל מול הפקודים (חניכים) במצבים שבהם נדרש המפקד לקבל החלטות באופן מידי, תחת לחץ, עם השלכות ישירות לחיי אדם, במקום שבו המרחק הפיקודי מצטמצם לאפס. אם במהלך הקורס היה המפקד "מוגן" יחסית מעצם קיומו של מרחק זה והבידול שיוצר (סגל-חניכים), הרי שהיעדרו עלול לשתקו. בהקשר זה הרי שהתפקוד בלחימה קשה במיוחד עבור קבוצת מפקדים זו.

להכיל ולקבל את חניכיהם מהמחזור שעבר, שלעתים נתפסים כגורם מאיים. בעיקר בולטת תופעה זו בשיעורים המנתחים את תפקוד הסגל בקורס הקודם. המ"פ מנצל את נקודת המבט הייחודית של החניכים לשעבר, המהווים לעתים "משוב חי ובוטע" לסגל הוותיק ומעוררים מתחים והתנגדויות גלויים ונסתרים<sup>16</sup>.

למרות ייעוד זה ומטרות דומות לקורס הקודם, נדרשת מן הסגל ההכנה כי על המסגרת להתארגן ולהתעצב מחדש כצוות לקראת הקורס הקרוב.

על מנת שניתן יהיה לתפקד באופן אפקטיבי, יש לשבור את מערכת היחסים ודפוסי הפעולה הקודמים ולגבש צוות עבודה חדש.

10. **חניכה ופיתוח מפקדים חדשים בסגל:** בסעיפים שלעיל מתואר מצב שבו נדרש הסגל הוותיק לגבש עמדה של חניכה ופיתוח יכולותיהם הפיקודיות של המפקדים החדשים. אך החניכים לשעבר הם רק חלק מאוכלוסיית המפקדים החדשה בקורס, הנזקקת ללמידה ולחניכה, בצד מפקדים שהגיעו מן השטח ונדרשים לעשות את המעבר לפיקוד בהכשרה.

לפיכך, חלק מהתפקיד הרשמי המוגדר דורש מן המפקדים "הוותיקים" (מחזור שני) להיות בעמדת חניכה עבור החדשים בסגל, במצב שבו לא תמיד ברור היתרון היחסי שלהם ויכולתם להתפנות למילוי חלק זה בתפקידם<sup>17</sup>. מן המסגרת נדרשת היכולת לקיים מערכת חניכה פנימית המסוגלת לערוך התאמה לאוכלוסיות המפקדים השונות. לא תמיד מאפשרים המשאבים הקיימים בפלוגה (היחס חדשים-ותיקים בסגל) לקיים תהליך חניכה מובנה ומסודר שכזה.

11. **צורך בכלים פיקודיים בסיסיים:** אוכלוסיית הנשארם להדרכה זקוקה לכלים פיקודיים בסיסיים, שיאפשרו להם לעצב את סמכותם הפיקודית. דוגמה טובה היא הדיון בקביעת נוהלי העבודה בפלוגה.

בדיון זה הגיעו מרבית השאלות מחניכי הקורס הקודם, פחות ממקום של קנטרנות ובדיקת גבולות, ויותר כצורך אמיתי לקבל הסברים על מה שעומד מאחורי הנהלים - הסברים שאותם יידרשו לתת בעוד ימים מספר לחניכיהם, כמפקדים, ודרכם יחלו לבנות ולבסס את דמותם וסמכותם הפיקודית להמשך הקורס<sup>18</sup>. הסברים אלה מהווים כלי פיקודי בסיסי עבור מפקד בקורס פיקודי.

12. **טווח זמנים קצר** (בין סיום המחזור להכנה למחזור הבא): אינו מאפשר הכרה, הבשלה, הפנמה והתייחסות למצב

המפקדים (והחיילים) הבא - מוטת השפעה ועיצוב רחבה. כמו כן כדאי להציג אופק שירות שימצמם את חוסר הודאות ("לא נשאר בהכשרה לנצח") ולהתוות מסלול שבו מי שיוכיח את עצמו בהכשרה, יצא לאחר פרק זמן מוגדר לגדודים. אם אפשר, יש לאפשר קורסי צ'ופר שונים (צניחה, מצילים, נהיגת שטח וכד') למצטיינים ולאלה המתחייבים לתקופה נוספת מעבר למוגדר.

**ב. קביעת עקרונות בניהול מדיניות כוח אדם:** במסגרת

ההכשרה וביחסים שבינה לבין יחידות השטח (גדוד, חטיבה, חיל) מומלץ לקבוע נהלים ברורים בנושאים כמו: מי נשאר להדרכה ומהם הקריטריונים להשארותו, לכמה מחזורים, האם אכן ניתן להחזיר אותו לגדוד וכד'. חשוב להבהיר לחניכים הנשארים את הקווים המנחים הללו מראש, כדי למנוע חוסר ודאות ולאפשר כניסה מהירה וחלקה יותר לתפקיד ואולי אף תהליך "אבלות" קצר יותר. גם במהלך הקורס קל יותר יהיה להתנהל על בסיס הידיעה שאינך נשאר לפיקוד בהכשרה לנצח.

**ג. יצירת מסלול פיקודי-הכשרתי בחייל:** כפי שמתקיים

היום בחת"ם. במהלך הקורס "מסמן" סגל הקורס חניכים בולטים המיועדים לחזור לקורס כמפקדים. חניכים אלה יוצאים לתפקיד פיקודי ראשון ביחידות הקצה תוך ידיעה שלאחריו יחזרו כמפקדים להכשרה. כך ניתן ליצור מצב בו לכל המפקדים יהיה ערך מוסף בדמות ניסיון פיקודי ומבצעי (כמפקדים).

**18. לפני הקורס**

מעבר להבנה כי מדובר בקבוצת מפקדים בעלת מאפיינים ייחודיים, נדרשות הכנה והיערכות של המסגרת הקולטת טרם פתיחת הקורס. להלן נקודות מרכזיות שעל בסיסן אפשר לתרגם את האתגרים הייחודיים לפעולה:

**א. איתור ובחירה על ידי סגל הקורס** את החניכים בעלי יכולות, תחושת מסוגלות גבוהה וביטחון עצמי, כבר במהלך הקורס בו הם עדיין חניכים. העובדה כי לסגל יש השפעה מרכזית בתהליך הבחירה תסייע בחיזוק השייכות והאחריות לגבי אותם חניכים בתוך הפלוגה, כמפקדים בקורס הבא.

**ב. בקורסי הכנת המפקדים בין המחזוריים** (דוגמת קורס

גנן בחט' 460): ניתן לייחד מקום ספציפי לקבוצת מפקדים זו על מאפייניה הייחודיים, לחיזוק הזהות

**ב. לאחר הלחימה:** החזרה אל מסגרת הקורס מאפשרת למידה וניתוח יזום ומובנה של אירועים פיקודיים רלוונטיים מהלחימה בהיבט הפיקודי. מצב זה מעמיד את המפקדים ככלל, והחדשים בפרט, במצב שבו הם חשופים ופגיעים יותר. מעבר לכך עליהם לחזור ולתפקד על-פי הנתונים ותנאי המסגרת של ההכשרה הקיימת, לאחר שנבחנו בתנאי אמת. עמידה פיקודית מוצלחת בלחימה תסייע לחיזוק תחושת המסוגלות, המנהיגות והתפקוד בהמשך הקורס. כישלון פיקודי בלחימה הוא מתכון בטוח להתרסקות.

**15. המעבר המהיר ממעמד של חניך למעמד של מפקד**

שעליו מוטלת משימת הכשרת החניכים לפיקוד, מלווה בשינויים חדים בזרות, בתודעה, בסטטוס ובתפיסת התפקיד והמשימה. במהלך העשייה האינטנסיבית והלחצים שבהם נתונים המפקדים במהלך הקורס, קיים קושי אמיתי להעלות המודעות, הרגישות והפניות למצבים אלה. תחושת האחריות להכשרת דור מפקדי העתיד של החיל ומוטת ההשפעה הרחבה של המפקד (על חייליו של אותו חניך/מפקד), מלווה את המפקד בכל אחת ממשימותיו ומהווה גורם מעצים לפערים המתוארים לעיל.

לפיכך יש חשיבות בראש ובראשונה למיפוי נתוני שיבוצי המפקדים והאתגרים המייחדים קבוצת מפקדים זו. על בסיס זה ניתן לחשוב על דרכי התמודדות מערכתית עם הנושא - טרם פתיחת הקורס הבא - בבניית מנגנונים לניהול נכון של האתגרים וההתמודדויות שיתוארו להלן, כדי למנוע מצב של מפקדים בעלי תחושת מסוגלות נמוכה וחסרי כלים להתמודדויות פיקודיות בסיסיות, ובמיוחד כאלה המאפיינות את ההכשרה. קיומו של מצב זה ללא התייחסות וטיפול מתאים במפקדים יפגע במשימת ההכשרה ובאפקטיביות שלה.

**המלצות - מה ניתן לעשות ומת**

**16.** להלן כמה נקודות למחשבה והמלצות לפעולה. חשוב לציין כי מקצתן כבר מיושמות בחלק ממסגרות ההכשרה השונות.

**17. כללי**

**א. העלאת סטטוס הפיקוד בהכשרה:** על מנת להגביר הניעה (מוטיבציה) ולחזק את תחושת המסוגלות, יש להעביר במסגרת הקורס מסרים המציגים את נושא הפיקוד בהכשרה כיוקרתית: "כאן נשארים הטובים ביותר". יש להדגיש את תחושת השליחות, האחריות והמשמעות שבתפקיד: להכשיר, לפתח ולעצב את דור

הזהות והשייכות למסגרת החדשה. ההפרדה ההיררכית המתקיימת בטקס זה (סיכות מוזהבות לוותיקים) מלווה בהדגשת האחריות המוטלת על תהליך חניכת הצעירים<sup>20</sup>.

ז. **בהכנות/הכשרות הסגלים/מפקדים:** זוהי נקודת השפעה משמעותית. יש להתייחס למאפיינים ולאגרים שצוינו באמצעות שימוש במבנה הקיים של ההכנה. הפנייה אל "החניכים לשעבר-מפקדים בהווה", כעת בני מעמד "שווה", הותירה את שלבי ההכנה הראשונים בלא שאלות, אי-הסכמות או התנגדויות בקבוצה<sup>21</sup>. בנוסף, הפערים בין המפקדים עשויים לגרום למצב שבו הוותיקים "מסבירים" לחדשים או "מוכרים" את התפקיד על-ידי הצגת תמונה חלקית ומוטה. על מובילי ההכנה (מ"פ ומג"ד) להיות מודעים לכך כבר בהכנה לפעילות. בנוסף, מומלץ להתייחס לנושאי המעבר "מחניך למפקד" ו"מפקד לעמית" ברמת התוכן, בדיונים ובהחלטות לביצוע (בנושאים כמו גיבוש תפיסת תפקיד, לקחים מקורס קודם, הגדרות תפקידים), וברמת התהליך בדרך הובלת הדיון (פנייה ומתן במה בדיון למפקדים אלה - כדרך לאפשר את התמקמותם בסגל). ניתן לדון בנושא זה באופן פרטני, כחלק אינטגרלי ממבנה ההכנה המאפשר הצפה של חששות, דיון ומציאת פתרונות ודרכי התמודדות בעבודה צוותית. אחד הכלים לכך הוא שילוב "שיעור חששות" בהכנה<sup>22</sup>.

ח. סוגיות כמו גיבוי, סמכויות, משמעת, נהלי עבודה והגדרה ברורה של התפקיד (חובות וחכיות) חיוניות לדיון והחלטה במיוחד לגבי מפקדים אלה, כדרך נוספת שבה המסגרת עצמה מעניקה תחושה של סדר ובטחון המהווים מקור תמיכה לפרטים בה.

ט. **ההניעה (המוטיבציה) לשינוי:** הכוונה היא לשינוי בדפוס החשיבה - כיצד לעשות את הדברים אחרת, בשונה מהמחזור הקודם (במקום לעשות את "מה שהמפקדים שלנו עשו לנו")? ניתן לנצל במיוחד את פרק הדיון העוסק בהתייחסות ללקחי הקורס הקודם (הפקת לקחים מעבודת הפלוגה בקורס שעבר, תוך זיהוי נקודות החוזק והפערים המרכזיים וקביעת דרכי עבודה לקורס הבא), ולאפשר בו מתן זווית ייחודית של חניכי הקורס הקודם באשר לאירועים במחזור האחרון, ובכך לקדם את רמת התוכן והתהליך (התמקמות בסגל).

הפיקודית ומתן תחושת שייכות למסגרת, משמעות בתפקיד וכלים מקצועיים. זאת ממקום של מפקדים עמיתים בעלי אתגרים דומים בתפקיד.

ג. **בשיבוצי המפקדים:** יש להביא בחשבון את הנתונים הכמותיים (כמה "חניכים לשעבר" בכל פלוגה ומחלקה, מה יהיה יחס החניכה בתוך הסגל וכד'), ואירועים מרכזיים מהמחזור הקודם, המאפיינים את העבודה המחלקתית. כך יהיה אפשר לחשוב, לבחון ולתכנן מראש את השיבוצ גם בהיבט של מערכת היחסים בתוך הסגל העתידי (המעבר מפקד לעמית), סביב השאלה האם עדיף שיעבדו יחד כצוות מחלקתי בקורס הבא, או לא?

ד. **צמצום מרכיבי חוסר הוודאות:** יצירת החיבור המפקדים למסגרת המפקדים המתהווה מחדש בין מחזור למחזור, עוד בטרם "הכנת/בניית הסגל" (כחלק מתהליך הכשרת המפקדים), מאפשרת שמירה על רצף מסוים מהמחזור הקודם ויצרת תחושת שייכות והחזקה של הפרטים. לכן מומלץ לידע את הנשארם במהירות האפשרית ולקיים את תהליך הריאיון המפקדים, השיבוצ המוחלקתי ואף החתימה על נשק וציוד, עוד לפני פתיחת הכנת הסגל הרשמית. ככל שיקדימו לידע את הנשארם, יהיה להם זמן ארוך יותר לעיכול מצבם החדש (בהכנה ובהפנמה), ותגבר נכונותם הבסיסית להימצא בעמדה ראשונית של הקשבה בסיסית, למידה ומעורבות בהכנת הסגל.

ידיעת שמות הנשארם מראש ומיפוי האתגרים הייחודיים שעמם יתמודדו תאפשר את מודעות חברי הסגל לנושא ותקדם חשיבה משותפת על היערכות ודרכי התמודדות.

ה. **שיחת מוח"ט/מג"ד מקדימה** (במהלך הכנת הסגל): בהתייחסות המיוחדת לאוכלוסייה זו יש משום הכרה בצרכיה הייחודיים ומתן ביטחון בסיסי והסרת חוסר ודאות לגבי הציפיות, האתגרים והכוחות הקיימים על מנת לסייע להם בתפקידם. העברת מסרים מהרמה הממונה הבכירה יכולה לסייע ביצירת הוודאות והרצף התפקודי הנובע ממנה.

ו. **שימוש בטקסים ובסמלים:** יצירת חיבור ושייכות באמצעות טקס גדודי עם פתיחת הכנת הסגל, חלוקת תג ושרוך ומתן סיכות למ"כים מחזור שני. חשיבות הטקס היא בראש ובראשונה ביצירת החיבור,

ליבון סוגיות פיקודיות ודגשים לשבוע הבא, בדגש על התמודדות ודילמות פיקודיות, זאת במסגרת פנים-סגלית.

ג. **עבודה במקביל:** ניצול פרקים או חלקי פרקים שאינם דורשים נוכחות אינטנסיבית של כל המפקדים (שבוע מבואות/יסודות או חלקים מקצועיים המועברים על ידי גורמים מקצועיים) בקורס לשם חניכה מקצועית ופיקודית תוך כדי תפקיד (gniniarT boJ eht nO). בשבועות הראשונים של קורס קמ"טים מתקיימת במסגרת הסגל חניכה ולמידה פנימית (לאל"פים) בנוגע לנושאים המקצועיים, כשלב מכין להצגתם אל מול החניכים. במקביל לחניכה הפיקודית והמקצועית שמקיימים האל"פים לחניכיהם במהלך הקורס, מתקיימת במסגרת הסגל חניכה פיקודית ומקצועית.

ד. **תפקידו של המ"מ:** האחריות על פיתוח מפקדי המשנה במחלקה מוטלת עליו, כחלק ממשמעותו כמ"מ, ומהווה נדבך מרכזי לביצוע משימת ההכשרה. לפיכך המ"מ הוא הפונקציה המרכזית הנדרשת לאפשר את ביצוען של ההחלטות שנתקבלו טרם פתיחת הקורס. בעשותו כך בעצמו (חניכת מפקדי משנה) הוא מהווה מודל עבורם לגבי אופן החניכה ופיתוח החניכים. הבנת האתגרים הייחודיים לנשאים להכשרה צריכה ללוותו בעשייה הפיקודית במהלך הקורס כולו. כך יוכל לסמן דגשים ונקודות מרכזיות לבניית תוכנית חניכה (מקצועית ופיקודית) העונה על צורכי מפקדים אלה.

ה. **קבוצות עמיתים והפקות לקחים:** בתוך המבנים המתקיימים במהלך הקורס חשוב לשים דגש גם על חומים אלה כדרך לחשיבה משותפת, חקירה וליבון קשיים בתפקיד ומציאת דרכי התמודדות.

ו. **לקראת לחימה/פעילות מבצעית:** התייחסות למפקדים אלה במהלך האל"ל ובהתארגנות ללחימה. במהלך השיבוץ משימות-מפקדים, יש להביא בחשבון את הנתונים והיכולות של כל מפקד והנקודות שאותן יש לשפר בתחום המקצועי והפיקודי. כמו כן ניתן לחשוב על דרכים לקיום מערכת החניכה הפנימית בסגל כולו (ולא רק מול החניכים), תחת הכותרת "הכשרה תו"כ לחימה/פעילות מבצעית". כך ניתן להפוך את הלחימה למנוף (ולא מתכון בטוח להתרסקות) גם עבור אותם מפקדים, שרובם כאמור חסרי ניסיון מקצועי ומבצעי.

י. **שימוש בנכחות פנימיים ובהצלחות:** הסגל הקולט יכול להוות מקור תמיכה וחיזוק עבור החדשים בכלל ואוכלוסיית הנשאים בפרט, על ידי שימוש בהצלחות. סיפורים אישיים ודוגמאות להצלחה בתפקיד, סיפוק ומשמעות של מפקדים שנשארו לפני שני מחזורים ועברו תהליך דומה, יכולים לשמש כדרך ליצירת כוחות והעצמת החדשים. כדאי לערוך בתוך הסגל הפלוגתי מיפוי של הכוחות שיכולים להוות מקור כוח, ביטחון, תמיכה וחניכה (לדוגמה: מפקדי מחזור שני, רס"פ שהיה סמל ומ"כ, משה"ד ופונקציות נוספות בסגל).

יא. **קביעת מערכת חניכה פנימית אישית (מקצועית ופיקודית) בתוך הסגל:** בהתאם לתפיסה של "מפקדים מפתחים מפקדים" יש לחזק את ההבנה כי קיומה של מערכת חניכה ופיתוח פנים-סגלית תאפשר עמידה טובה יותר בייעוד ובמטרות הפלוגה. מערכת זו עשויה לחזק את תחושות הביטחון, האחריות והמסוגלות בצוות כולו. מומלץ לקבוע חונך אישי (סמל מחלקה, סמ"ב, מ"מ, רס"פ, משה"ד) ולקיים מופעי חניכה קבועים למפקדים החדשים בכלל ולחניכי הקורס הקודם, בפרט. ניתן להתבסס על המערכת הקיימת במסגרת, תוך התאמה לאתגרים הייחודיים לתפקיד, ובעדיפות לקבוצה זו, מבחינת משאבים, זמן, פונקציות חונכות, ליווי צמוד יותר, מופעי חניכה אישית קבועים, פורומים משותפים וכד'. פונקציית החניכה כחלק מהגדרת התפקיד יכולה לחדד ולשמר את ההיררכייה והמציונות בסגל.

## 19. במהלך הקורס

א. **נקודת מוצא:** החניכים לשעבר הם מפקדים לכל דבר ועניין בקורס (מבחינת חובות וחכיות). יחד עם זאת, הם ניצבים בפני אתגרים ייחודיים הדורשים הבנה, התייחסות והתגייסות של הסגל כולו. הדגש על היותם מפקדים נועד למנוע מצבי קיצוניים דוגמת הגנת יתר לקבוצה זו בתוך הסגל במהלך הקורס<sup>23</sup>.

ב. **שימור המסגרת שנבנתה טרם הקורס:** שמירה עיקשת על קיומם של מבני חניכה אישיים ופנים סגליים כפי שתוארו, ועל ההחלטות שהוגדרו לגבי אופן העבודה בקורס. יש לכך חשיבות רבה במציאות העבודה האינטנסיבית בקורס ובהתמודדות עם האתגרים הבלתי ניתנים לחיזוי שמציב בפני המפקדים. לדוגמה: "סגירה" מקצועית שבועית המאפשרת

20. **לאחר הקורס**

כחלק מתהליך סדור של סיכום הקורס והפקת לקחים לקראת המחזור הבא, מומלץ להציב נושא זה כסעיף מובחן, ולבחון אותו על פי הממדים שהוצגו ונלקחו בחשבון בהכנה לפני הקורס, וביחס לאופן הביצוע במהלכו (לדוגמא: תהליך הבחירה והשיבוץ, אופן הקליטה והשילוב בסגל, ליווי וחניכה במהלך הקורס, שיפור/נסיגה בתפקוד, וכד').

לשם כך ניתן להשתמש במשובי סיכום הקורס (חניכים ומפקדים) ובעזרתם לבחון את מידת קיומם ו/או האפקטיביות של מבני חניכה ותמיכה פנים-סגליים, תחושת המפקדים והתייחסות החניכים, בחתך ייחודי לקבוצת מפקדים זו. חשוב ליישם לקחים והבנות אלה כבר בשלב ההיערכות וההכנות, טרם פתיחת המחזור הבא.

את התובנות - כפי שהן מובאות במאמר זה ומתוך ניסיון המפקדים בשטח - ניתן לאגד לכדי שני "מדריכים" - למפקד הזוטר בתפקידו הפיקודי הראשון בהכשרה ולמפקדיו של מפקד זה.

ב"מדריכים" אלה יהיה אפשר להרחיב את הצגת המאפיינים והאתגרים הייחודיים, ולהציע עצות וטיפים הנוגעים לחניכה, ליווי המשכי ופיקוד במסגרת שכזו.

**סיכום**

21. התופעה שבה חניכים שסיימו זה עתה קורס ממשיכים ישירות לפיקוד בקורס הבא לאחריו אינה חדשה, וכנראה שתימשך, אך על-אף שכיחותה, אין תהליך מובנה ומוסדר לבזירתם של החניכים הנשארים להכשרה ופיקוד בקורס, בהתאם למאפייני התפקיד ולאחרים הייחודיים להם.

גם במהלך הקורס נשכחת לעתים העובדה שבתוך הסגל ישנה קבוצה בעלת מאפיינים ואתגרים ייחודיים. ניתוח התופעה וההתייחסות אליה על-פי הפרמטרים והאתגרים המייחדים חלק זה באוכלוסיית המפקדים, יכולה לסייע ליחידות השונות בתהליך קביעת מדדים ברורים יותר לבחירת החניכים בוגרי קורסי הפיקוד שיוקצו להדרכה בהם. כמו כן, יכולה הערכה זו לסייע בבניית מערכת שתאפשר תפקוד טוב יותר של הנשארים להדרכה עוד במהלך הקורס.

חוסר הניסיון הפיקודי הוא מחיר שאותו נאלצים אותם מפקדים ומסגרתם לשלם, מחיר שאותו נאלצת מערכת ההכשרה לספוג כנתון בעיקר במחזור הראשון (בו רוכשים המפקדים לראשונה ניסיון פיקודי). הפתרון של השארת מפקדים בעלי נתונים גבוהים יותר להכשרה הוא אומנם הדרך הטובה ביותר להתמודדות עם נתון זה, אך לדעתי יש לפעול למגמה שתמצמם מצב זה ותוביל יותר מפקדים בעלי

ניסיון פיקודי אל תוך מערכות ההכשרה, כחלק ממסלול פיתוח הפיקוד בכלל.

במיוחד חשובה נקודה זו לנוכח הצרכים העולים מהלחימה המתקיימת כיום, אשר מחייבים הכשרה מתאימה. יחד עם זאת, לפיקוד במערכת הכשרה, המדגישה ומבטאת תפיסות של חניכה ופיתוח אנשים (כמשימה מרכזית), תרומה חשובה לפיתוח ולהתפתחות המפקדים בהמשך. תפיסות וכלים אלה ימשיכו להוביל אותם מפקדים גם בתפקידיהם העתידיים מחוץ להכשרה ובדרגות בכירות יותר, ויהוו יתרון אותו ניתן יהיה ליישם בתפקידיהם במסגרות שמחוץ להכשרה.

גם אם הדבר ידרוש מאמץ רב יותר מצד ההכשרה להסבתם של אלה המגיעים מהשטח לפיקוד על בסיס תפיסות של פיתוח וחניכה, עדיין הוא נמוך אל מול החוסר בניסיון פיקודי על פי כל המאפיינים והאתגרים שהוצגו במאמר זה. כל עוד מתקיים מצב זה נדרשת הכנה מסודרת של המערכת (והפרטים) שבמסגרתם יפקדו מפקדים אלה, ובה חשוב להתייחס לנקודות ולהמלצות העולות ממאמר זה.

**רשימת מקורות**

- גונן איציק, אליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, משרד הביטחון הוצאה לאור, 1999.
- לבני ענת, **רצף פיתוח המנהיגות הצבאית בהכשרות מו"י**, הוצאת ביסל"ם, ינואר 2003.
- קומט טובה, פרסבורגר קלמי, שמעוני רונית, **סדנת כניסה לתפקיד להשלמות החייליות**, הוצאת ביסל"ם.
- וינוקור-חי ורד, יותם אמיתי, "המלחמה של הפיקוד הזוטר בעימות המתמשך ברצועה - סיכום ביניים", **מערכות**, מאי 2003.
- רובין-קופר יסמין, דרורי רונן, הכנת מפקדים: **קורס מ"נים ביסלמ"ח**, הוצאת ביסל"ם, מאי 2003.
- **הכשרה בשטח: הכנה לתע"מ ופיתוח מנהיגות תוך כדי התעסוקה**, הוצאת ביסל"ם, נובמבר 2000.
- **סדרה להכשרת מפקדים - פיתוח מנהיגות וערכי פיקוד לקורס מ"נים חי"ד**, הוצאת ביסל"ם, אפריל 2001.
- **ספר המ"כ**, הוצאת ביסלמ"ח, ספטמבר 2002.



הערות שוליים

- 13 השימוש במושג זה מתבסס על השיעור "המעבר מחייל למפקד" אשר בדרך כלל פותח את סדרת המנהיגות ומציג את ההבדלים שבין חייל למפקד. "החניך יבין את המשמעות המורכבת שיש למעבר מחייל למפקד: יתרונות, חסרונות, קשיים, פתרונות מוצלחים ולא מוצלחים לקשיים אלו בשטח, וכן למה מצפים ממנו המערכת והחיילים". סדרה להכשרת מפקדים - פיתוח מנהיגות וערכי פיקוד לקורס מ"כים חי"ד ביסלמ"ח, הוצאת ביסל"מ, אפריל 2001.
- 14 למרות הדרגה הזוהה, עדיין מתקיימת הייררכייה בתוך הסגל, המבוססת על הבדלי פז"ם צבאי וניסיון פיקודי, גם אם ניסיון זה מסתכם בפיקוד על מחזור אחד. לעתים מנוצלים הבדלים אלה על ידי המסגרות השונות כדרך להתמודדות עם אתגר זה בבנייתה של מערכת חניכה פנימית. ראה בהמשך בפרק ההמלצות.
- 15 בדרך כלל מופיע צמד מילים זה ברוב מטרות הקורסים השונים. "לפיקוד על..." כתת חי"ד, הנדסה או על צוות טנק. בנוסף קיים הייעוד המבצעי "להוות מסגרת לוחמת..." (לכל יחידת הכשרה יש ייעוד מבצעי בנוסף על ההכשרה).
- 16 היותם חניכים במחזור הקודם מאפשרת קבלת אינפורמציה על תפקוד המפקדים הממשיכים במחזור הקודם. לרוב מעודד המ"פ מתן זווית זו כבר במהלך הכנת הסגל, כחלק מתהליך הפקת הלקחים מהמחזור הקודם. דיון בסוגיות של אמון, אמינות, משמעת סגל ולוואליות יכולות לקבוע כבר בשלב ראשוני זה את דפוסי היחסים עם המפקדים הוותיקים יותר.
- 17 גם אם מוגדר כי זהו תפקידו של סמל המחלקה, לא תמיד הוא פנוי לכך בפועל. לעתים עליו לחנוך יותר מאחד המ"כים, כך שמשמית החניכה תוטל גם על מ"כ "ותיק" שתפקד מחזור אחד כמפקד בקורס הקודם. חניכת "בוגרי השטח" מהווה גם היא איום עבור מפקדים שצמחו במערכת ההכשרה בלבד וניסיונם המבצעי מועט.
- 18 דוגמאות לשאלות: הופעה צבאית - מדוע נאסר על השימוש בפליז; מהם הפרמטרים להרחקה במהלך הקורס; מה ניתן/אסור לעשות ב"נוהל שבת" וכד'.
- 19 הדרך לפצות על "חוסרים" אלה מתורגמת ללמידה אינטנסיבית של המפקדים את החלקים המקצועיים-טכניים (עד לרמת "הבורג"), בעיקר בחילות הטכנולוגיים (חת"ם, חש"ז), כדרך לבניית המקצועיות (המאפשרת את בניית המנהיגות) אל מול החיילים. זוהי למעשה אסטרטגיית התמודדות ראשונית המאפיינת את המפקדים הצעירים, ומאפשרת תפקוד בסיסי.
- 20 כפי שצפיתי בביסלמ"ח, גדוד 17.
- 21 דוגמה טובה לתחושת השיתוק היא כניסתי לחדר, ללא יידוע מקדים של המ"פ את הסגל, שלא עוררה תהיות או התנגדויות. זאת בניגוד למצבים אחרים (וכמובן לא רצויים מבחינת חוסר
- 2 פורום פיקוד זוטר הוקם במטרה לקיים ולקדם חשיבה רוחבית משותפת ולמידה בנושא דרג הפיקוד הזוטר ברמת מ"כ-מש"ק. בפורום חברים היועצים העובדים עם מערכות ההכשרה (קורסי מש"קים/מ"כים) במערך החי"ד (ביסלמ"ח), חש"ן (מט"קים), הנדסה, נ"מ, חת"ם, מג"כ (סמלים).
- 3 זאת בתנאי שהכוונה היא למשך תפקיד לפי החתך הבא: המחזור הראשון (ארבעה חודשים) נדרש ללמידה, בארבעת החודשים הבאים יבצע תפקיד שני ובארבעת החודשים הבאים יחונך מפקדים חדשים.
- 4 הרחבה באשר להבדלי התרבות בחילות השונים חי"ד מול שריון ניתן למצוא בתמצית מחקרה של נעמה גולדברג-וייל, מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, גונן איציק, אליאב זכאי (עורכים), הוצאת משרד הבטחון, 1999, ע' 127-129.
- 5 לבני ענת, רצף פיתוח המנהיגות הצבאית בהכשרות מז"י, הוצאת ביסל"מ, ינואר 2003, ע' 7-6.
- 6 הכוונה היא למעבר תודעתי המתרחש על פני רצף זמן (שאינו מסתיים בהכרח בסיום הקורס ובכניסה לתפקיד) - הכוונה היא לתת בקורס (כחלק ממטרות הקורס) בסיס המאפשר חשיבה כמפקד, ובכך לפתח את התשתית התודעתית למעבר מתפקוד של חייל לתפקוד של מפקד.
- 7 "המפקד בטווח אפס" או "המ"כ בשיא החיכוך" (כפי שמוגדר בביסלמ"ח): הכוונה במושג זה היא לא רק אל מול פני אויב אלא גם אל מול החניכים/חיילים: "נדרש לפעולה תוך חשיפה והתחככות גבוהה ומתמדת עם חייליו. חשיפה זו מעצימה את הדרישה ממנו כמפקד קרבי" (ספר המ"כ, הוצאת ביסלמ"ח, ספטמבר 2002, ע' 6), כסמכות הפיקודית הקרובה והחשופה ביותר ויחד עם זאת המשפיעה.
- 8 "להיות מפקד ביתה משמעו לקחת אחריות על שלושה מוקדים מרכזיים: משימה, מערכת, חיילים ועל השילוב האופטימלי ביניהם וזאת באמצעות שיקול דעת ערכי - מנהיגותי".
- 9 סדרה להכשרת מפקדים - פיתוח מנהיגות וערכי פיקוד לקורס מ"כים חי"ד, הוצאת ביסל"מ, אפריל 2001, ע' 28.
- 10 החניכים הינם בעלי נתוני פיקוד בסיסיים. הסגל אינו אמור לעסוק במיון, אלא בהכשרתם ובפיתוחם כמפקדים.
- 11 בביסלמ"ח לדוגמה: שליש מהחניכים יוצאים לקורס לאחר פרק האימון המתקדם (כ- 8 חודשים בצבא) ושני שלישים הם בוגרי מסלול (כשנה וארבעה חודשים).
- 12 הרחבה לגבי השלבים הבסיסיים בכניסה לתפקיד ניתן למצוא ב: קומט טובה, פרסבורג קלמי, שמעוני רונית, סדנת כניסה לתפקיד להשלמות החיליות, הוצאת ביסל"מ, ע' 6.
- 12 שם, ע' 4.

- ד. דרך התנסות זו ילמדו המפקדים את האפשרות לקיים שיחה בצוות על קשיים משותפים ויכלו להשתמש בכך בעתיד. רובין-קופר יסמין, דרורי רונן, הכנת מפקדים: קורס מ"נים ביסלמ"ח, הוצאת ביסל"מ, מאי 2003.
- 23 בחלק מפלוגות הקמ"ט הוחלט באופן קטגורי כי האל"פים אינם רשאים להעביר תכנים בסדרת המנהיגות ועליהם להיות נוכחים בה כצופים בלבד (במהלך הסדרה נוכחים כל אנשי הסגל בכל הדיונים), זאת כאמצעי הגנה עבורם אל מול החניכים. נוכחתי כי הפער בין תפקודם בקורס כמפקדים בהכשרה להדרתם מהובלת תכנים העוסקים במנהיגות פגע בדימוי ובתחושת המסוגלות שלהם.
- היידוע) בהם עולה שאלת זהות ותפקיד היועץ באופן מידי. כאן שדרה תחושה של השלמה עם המצב החדש שבו אזרח זר נכנס לחדר ורושם (כך צריך להיות). שיעור זה מופיע כאופציה עבור המ"פ, כחלק ממבנה הכנת הסגל, זאת במטרה:
- א. לתת למפקדים אפשרות לבטא מחשבות, חששות ותחושות הקשורות לתפקידם ולכניסתם לתפקיד.
- ב. ליצור תחושת שותפות ("גם אחרים מרגישים כמוני") לגבי חששות המפקד מהתפקיד.
- ג. לתת כלים להתמודדות בסיטואציות פיקודיות ומנהיגותיות.