



בניית מסגרת

חוברת הכנה למ"פ

ספטמבר 2015

תשרי תשע"ו



בניית מסגרת

חוברת הכנה למ"פ

עדכון ועריכה: אע"צ אפרת הרצנו, אע"צ יערה קולטון,
אע"צ שירה שינמן, אע"צ גלית לוטן

ספטמבר 2015
תשרי תשע"ו

החוברת מתבססת על החומרים :

1. היחידה להכשרת מפקדים - "בניית סגלי חוברת למ"פ, ביסלים (1999).
2. חוברת "בניית סגלי שרית אלפיה - דימנט, קרן שחף, מירב זר - צפאי, אלונה אייזנברג, נירית קופטש - אפק, קרן הרשקוביץ, הילה לבנה, שולה דלה-פרגולה (2009).

למ"פ:

חוברת זו נועדה לסייע לך בבניית סגל המפקדים בפלוגה אשר מתקיימת בביסל"ים – בית הספר לפיתוח מנהיגות.

מטרות הפעילות:

1. חיבור המפקדים לרוח המ"פ
2. העמקת ההכרות בינך ובין הסגל ובין הסגל לבין עצמו.
3. גיבוש מסגרות הפלוגה כצוות עבודה.
4. קביעת מדיניות העבודה בסגל לקראת תחילת העבודה עם החיילים.
5. יצירת מחויבות של מפקדי הפלוגה למשימת ההכשרה.
6. התמקמות המ"פ כמפקד הפלוגה.

בניית מסגרות הפלוגה תתבצע במספר פורומים מרכזיים:

1. פורום מוביל.
2. פורום פלוגתי.
3. פורום מחלקתי.

בכל פורום ירוכזו **תכנים מרכזיים** הבנויים עפ"י שלבים הדרגתיים ספציפיים.

החוברת נועדה לסייע בידך בבניית מסגרת הפלוגה ובהכנת צוות המפקדים שלך לתפקידם במהלך ההכשרה. החוברת כוללת את מערכי השיעור להעברה בפורומים השונים, כולל הצעות להעברת הנושאים במהלך ההכנה. **השלבים בהכנה הינם חיוניים לאפקטיביות בניית הפלוגה אך באפשרותך לבחור את הטכניקות המתאימות עבורך על מנת לממש אותם.** המערכים השונים מהווים עבורך פלטורמה להעברת ה"אני מאמין" שלך ושל הבא"ח בנושאים השונים. דרך המערכים תוכל לגבש ולעצב את תפיסות המפקדים בהתאם ל"רוח" שלך ובהתאם סתפיסת ההכשרה בבא"ח.

לקראת הפעילות ובמהלכה תלווה ע"י יועצ/ת, כך שבמידת הצורך תוכל להסתייע בו/ה על מנת להתאים את הבנייה לרצונותיך, מטרותיך ואופי הפלוגה.

איך עובדים עם חוברת בניית הסגל?

יעודה של חוברת זו הינו לסייע לך, המ"פ, בהכנת צוות המפקדים לקראת פתיחת מחזור הטירונות הקרוב.

הכנת המפקדים מורכבת משני שלבים :

1. בניית הפורום המוביל של הפלוגה.
2. בניית פורום המפקדים הפלוגתי.

כל מופע מורכב משלושה נושאים עיקריים אשר חיוני לדון בהם בטרם תתחילו לעבוד כצוות. הנושאים

הללו הם :

- א. מטרות ויעדי ההכשרה.
- ב. יחסי מפקדים-מפקדים.
- ג. יחסי מפקדים-חיילים.

שלושת הנושאים הללו יידונו גם בפורום המוביל וגם בפורום הפלוגתי, באופן המותאם למטרות ולמאפיינים השונים של כל פורום.

אופן העבודה עם החוברת:

החוברת בנויה כך שמפורטים בה כל מערכי השיעור המיועדים לפורום המפקדים הפלוגתי.

בסוף כל מערך מצורף דף המנחה אותך כיצד לבנות את מערך השיעור בפורום המוביל.

על מנת להכין את כל מערכי השיעור הנחוצים לך לביצוע הכנת הסגל עליך ראשית לקרוא את כל מערכי השיעור שבחוברת, להכין לוח זמנים עקרוני, ואז לבנות באופן פרטני את כל מערכי השיעור לפורום המוביל והפלוגתי.

לשם בניית מערכי הפורום המוביל קרא ראשית את דף הפתיח המסביר כיצד להתכונן למופע זה ולאחר מכן בנה את המערכים על פי ההתאמות המפורטות בחוברת.

תוכן עניינים:

1. בניית הפורום המוביל:

7-9	1.1 בניית הפורום המוביל
10-11	1.2 פגישות הפורום המוביל במהלך בניית הסגל
12-13	1.3 פורומים מחלקתיים
14-16	נספח למ"מ - בניית מחלקה

2. בניית הסגל:

17-20	2.1 פתיחה והכרות
21-24	2.2 מטרת ההכשרה
25-29	2.3 "הפלוגה שלנו" – הגדרת מטרת הפלוגה ו"רוח" הפלוגה
31-36	2.4 עבודת מפקדים: 1. הגדרת תפקידים
37-47	2. עבודת צוות
49-54	2.5 יחסי מפקדים - חיילים: 1. מיהו הטירון?
55-67	2. השפעת המפקדים על לחץ ותפקוד
68-74	3. הנעת פקודים
75-83	4. תגמול וענישה
84-86	2.6 נהלים
87-88	סיכום

3. נספחים:

90-91	א. ניהול סימולציות
92-95	ב. בנק סימולציות וניתוחי אירוע

רשימת הדברים שמומלץ להביא לשבוע בניית מסגרת בביסל"ם

- מטרת ההכשרה
- מטרת אימון יסוד ואימון מתקדם
- גרף הכשרה מפורט
- תרשים של עץ פלוגה
- הגדרות תפקידים כתובות
- לוח עקרוני לדוגמא של יום/שבוע בהכשרה
- פירוט הנהלים
- חוברת המענה הפיקודי
- 3 העתקים של "נספח למ"מ בניית מחלקה" מתוך חוברת בניית מסגרת

ציוד מומלץ:

- כ-10 בריסטולים
- נייר דבק
- 2 טושים מחיקים ללוח
- כ-5 טושים קבועים (לא מחיקים).

בניית הפורום המוביל

למה צריך את זה?

כמ"פ, אחת מהמשימות הראשונות והמשמעותיות שלך הינה גיבוש צוות מפקדים מלוכד המוביל את הפלוגה, הלא הוא **הפורום המוביל של הפלוגה**. לפורום מוביל חזק, מגובש ובעל תפיסות ברורות ישנה השפעה חזקה על אפקטיביות ההכשרה והתנהלות המסגרת.

מטרות

1. חיבור המפקדים ל"רוח" המ"פ.
2. גיבוש הפורום המוביל לצוות עבודה.
3. הכנה משותפת למשימת ההכשרה.
4. בניית נהלי עבודה ומנגנונים המאפשרים פיקוד ושליטה, קבלת החלטות, למידה ושיפור.
5. בניית מפקדי משנה חזקים המסוגלים להוביל מחלקות.
6. התכוננות לקראת הכנת הסגל הפלוגתי.

הנחות עבודה

1. פורום מוביל שנבנה בצורה טובה מגביר את הסיכויים לבניית פלוגה מוצלחת.
2. הפורום המוביל מתחיל את עבודתו עם קבלת המפקדים הזוטרים, וחלק מבניית הפורום המוביל מתבצעת תוך כדי ביצוע המשימה.
3. על מנת לבנות פורום מוביל חזק, מגובש ומאוחד חשוב לקיים מפגשים על בסיס יומי שיכללו למידה מהעשייה עד כה ותכנון קדימה.
4. בניית הפורום המוביל כוללת הן היבטים של התכנים בהם אתם רוצים לדון כפורום המוביל (מדיניות, נהלים, תפיסת הכשרה) והן היבטים הקשורים לעבודת הצוות והתקשורת בניכם.

הכנות לקראת בניית הפורום המוביל :

עליך המ"פ, לקיים מספר פגישות והכנות מקדימות לפני מופע ההקמה של הפורום המוביל :

1. פגישה אישית ופגישת עבודה עם סמ"פ :

- הכרות

- בירור תפיסות תפקיד, חלוקת תפקידים וממשקי עבודה ביניכם

- דפוסי עבודה ופיקוד אישיים – תיאום ציפיות

- שיתוף ודיון על מטרות הפלוגה וייעודה

- שיתוף בתוכנית הבנייה וקביעת תפקיד הסמ"פ במהלכה

2. פגישה אישית עם כל מ"מ ועם הרס"פ.

3. התכוננות אישית שלך : לפני מופע ההקמה של בניית הפורום המוביל עליך לגבש תפיסה ומדיניות לגבי

כל אחד מהנושאים בהם תעסקו.

משך ועיתוי :

יומיים ללא הפרעות חיצוניות.

לאחר הכנת מ"פים, לפני בניית הסגל, עם קבלת המ"מים לפלוגה.

אמצעים :

כיתה, לוח מחיק, טושים ללוח, בריסטולים, כלי כתיבה.

הכנת מפקדים פורום מוביל-מפת מבנה :

זמן מומלץ	פירוט	עמוד בחוברת	נושא	
שעה ורבע	מטרות ההכנה ולויז היכרות ותיאום ציפיות	22	פתיחה	1
שעה	הצגת מטרת ההכשרה דיון על תפיסת ההכשרה	25	מטרת ההכשרה ויעוד הפלוגה	2
שעה וחצי	רוח הפלוגה ערכי הפלוגה ויעדיה	30	הפלוגה שלנו	3
שעה ורבע	איך כל אחד מהמפקדים רואה את מטרות הפורום המוביל	36-37	הגדרות תפקידים	4
45 דקות	הגדרה של תפקידים וממשקי עבודה	47	מטרות הפורום המוביל	5
שעה וחצי	תיאום הציפיות מיחסי העבודה בין המפקדים בפורום המוביל	48	עבודת צוות	6
45 דקות	המעבר מאזרח לטירון	55	המעבר מאזרח לטירון-מיהו הטירון	7
שעה וחצי	הגדרת המושג לחץ הקשר בין לחץ לתפקוד הפחתת לחצים	62	השפעת מפקדים על לחץ ותפקוד	8
שעה	חשיבות הקשר בין המפקד לטירון חשיבות הקבוצה הקטנה בתהליך ההכשרה	67	מקומו של המפקד בתהליך הכשרת החייל	9
שעה ורבע	מודל מקורות הכוח הנעת טירונים בפלוגה הנעת מפקדים בפלוגה	74	הנעת פקודים	10
שעתיים	הצגת תגמול וענישה בפלוגה-הגדרות ועקרונות. הקשר בין תגמול וענישה נהלי תגמול וענישה בפלוגה	82	תגמול וענישה	11
שעה	מעבר ודיון על נהלי הפלוגה	85	נהלים	12
חצי שעה	סיכום הכנת הסגל-פורום מוביל	87	סיכום	13

פגישות הפורום המוביל במהלך בניית הסגל

מטרה :

מיסוד ישיבות פורום מוביל ככלי לניהול הפלוגה בשגרה.

מטרות משנה :

1. עצירה והתבוננות על עבודת הפלוגה עד כה (במהלך השיעורים ומחוץ לכתה).
2. תכנון המשך העבודה קדימה (התכוננות לשיעורים, לפורומים מחלקתיים וכד').
3. למידה ופיתוח של הפורום המוביל כצוות עבודה, דרך הסתכלות על דרך התנהלות העבודה ביניכם עד כה.
4. התעדכנות בנושאים רלוונטיים לעבודת הפלוגה השוטפת (המשך לו"ז, שמירות, לוגיסטיקה, נהלים, אפטרם מחלקתיים, וכד'...).

משך :

כשעה - שעה ורבע

כל יום במהלך בניית הסגל

למה צריך את זה :

הפורום המוביל מתחיל את עבודתו עם קבלת המפקדים הזוטרים, וחלק מבניית הפורום המוביל מתבצעת תוך כדי ביצוע המשימה. בנייה של הפורום המוביל אינה מתבצעת במופע חד פעמי אלא ע"י סדרת מופעים המכילים בתוכם תהליך של הפקת לקחים ולמידה. האופן בו יתקיימו פגישות אלו יעצב את הנורמות לגבי אופן עבודת הפורום המוביל בפלוגה.

מהלך :

במהלך פגישות הפורום המוביל בזמן בניית הסגל, קיימו דיון בשתי הסוגיות :

1. התנהלות הפלוגה עד כה

2. עבודת הפורום המוביל עד כה

1. כאשר אתה מתבונן, יחד עם הפורום המוביל שלך, על **עבודת הפלוגה** עד כה, הינכם יכולים להסתכל ולדון גם על:

- אירועים חריגים, בקשות מיוחדות של מפקדים והתגובה להם, איחורים, נוכחות, משמעת ועוד...
- נושאים שהיו שנויים במחלוקת / עוררו סערה / עברו חלק מדי במהלך השיעורים
- קבוצות, חברויות, גיבוש, אווירה

ולשאול את השאלה: האם כך אנו רוצים לראות את הפלוגה שלנו?

2. כאשר אתה, כמ"פ, מתבונן יחד עם הפורום המוביל על **עבודת הפורום המוביל** הינכם יכולים להסתכל ולדון גם על:

- התמקמות המ"מים, מידת המעורבות שלהם בשיעורים בפרט ובבניה בכלל
- תחושות של המ"מים עד כה
- מידת השיתוף שלך, המ"פ, את המ"מים בקבלת החלטות, במהלך השיעורים
- מחלוקות בתוך הפורום המוביל - האם קיימות וכיצד נפתרות? האם מחלוקות באות לידי ביטוי גם מול שאר המפקדים? כיצד? האם תורם או פוגע בביצוע המשימה?
- סוגיות כגון: לויאליות, עדכון ודיווח, וכד'...

ולשאול את השאלה: האם כך אנו רוצים לראות את עבודת הפורום המוביל שלנו?

לאחר הדיון בשתי הסוגיות של התנהלות הפלוגה עד כה ועבודת הפורום המוביל עד כה, פתח לדיון את השאלה: האם יש קשר בין עבודת הפורום המוביל להתנהלות הפלוגה ולהיפך?

פורומים מחלקתיים

מטרות:

1. התמקמות המ"מים במסגרת המחלקה.
2. בניית סגל מפקדי המחלקה כצוות עבודה.

משך :

יש לאפשר זמן מספק ונטול הפרעות לכל מ"מ עם מחלקתו, עפ"י שיקול דעת המ"פ. במידת האפשר רצוי לקיים יותר מפורום מחלקתי אחד במהלך בניית הסגל.

אמצעים :

כיתה, לוח מחיק

למה צריך את זה :

רוב העשייה בטירונות מתקיימת במסגרת מחלקתית ולכן חשוב בבניית הסגל להקדיש זמן לבניית המחלקה כמסגרת עבודה וכן לאפשר התמקמות של המ"מ במחלקתו.

מהלך :

התכונות למשימה

את שלב ההתכונות לפגישות הפורומים המחלקתיים ניתן לבצע באופן קבוצתי (במסגרת מפגש פורום מוביל) או באופן אישי, המ"פ יישב עם כל מ"מ על פי צרכיו :

1. הצג למ"מים את הרציונל לעבודה בפורומים מחלקתיים (אפשרות להתמקמות, הדמיה של אופן העבודה בטירונות, עבודה במסגרת קטנה יותר, אפשרות להעברת רוח המ"מ, וכד'..).
 2. הזכר למ"מים את התנאים המקדימים לקיום הפורום המחלקתי - התכונות אישיות בעזרת דף למ"מ (ראה נספח), פגישה אישית ופגישת עבודה עם הסמל, פגישת היכרות עם כל אחד מהמ"מים.
 3. ראיונות למ"מים : האופן בו המ"מים יראיינו את המ"מים יהווה דוגמה בשביל המ"מים לראיונות חיילים. על המ"מ לתת דוגמה אישית ולראיין את המ"מ כמו שהוא רוצה שהמ"מ יראיין את חייליו.
 4. תן למ"מים דגשים לגבי נושאים שאתה רואה כחשובים להעלאה בפורומים מחלקתיים והצע נושאים נוספים אפשריים.
- זכור** – חשוב להשאיר מקום ליוזמה של המ"מים.
5. חשוב בעצמך האם אתה מעוניין להיכנס לפורומים המחלקתיים ובדוק עם כל מ"מ האם הוא מעוניין שתיכנס, ואם לא - מדוע? מתי להיכנס? כיצד? והאם תשמש צופה בלבד או שתביע דעתך בחדר?
 6. כל מ"מ יבנה תכנית אישית לפורום מחלקתי עפ"י בחירתו ובהתאם לדגשים שלך ויבצע 'אישור תכניות' אצלך.

סיכום לאחר ביצוע הפורום המחלקתי

- ניתן לבצע שלב זה באופן קבוצתי (במסגרת מפגש פורום מוביל) או אתה המ"פ מול כל מ"מ.

- כל מ"מ יציג את הפעילות, נושאים מרכזיים שעלו, מה הייתה האווירה, מה העסיק את המפקדים, תחושות שלו כמ"מ מול סגל המפקדים ודילמה או התלבטות אישית שעלתה.
- מ"מים אחרים יכולים להתייחס ולהגיב, אך חשוב שאתה תסכם.

נספח למ"מ - בניית מחלקה

הפורום המחלקתי מיועד לאפשר לך, המ"מ, ולמחלקתך, להתחיל לגבש את דרך העבודה במחלקה - סגנון העבודה, נהלי מחלקה וכד'. לפורום המחלקתי יש מקום חשוב בבניית הסגל משום שחלק מרכזי מעבודתכם בהמשך ייעשה במסגרת זו. דף זה נועד לעזור לך להתכונן לקראת הפגישה עם סגל המפקדים המחלקתי. מוצעים בו מספר נושאים שרצוי להתייחס אליהם על מנת שתצאו לדרך "סגורים" לקראת העבודה עם החיילים.

מטרה:

1. בנייה וגיבוש של מפקדי המחלקה לצוות עבודה.

תנאים מקדימים:

- התכוננות אישית (עם המ"פ או בפורום המוביל).
- פגישה עם הסמל: ערוך שיחת היכרות ותיאום ציפיות עם הסמל. שיתוף הסמל בתכנון וחשיבה על אופן קיום הפורום המחלקתי יתרום הן לרתימתו אלייך והן יהווה מודל לאופן בו אתה מעוניין שתתקיים העבודה המשותפת בניכם בהמשך.
- פגישת היכרות עם כל אחד מהמ"מים.

הנספח מחולק לשני חלקים: א. הכנה אישית של המ"מ לפני הפורום.
ב. רשימת נושאים מוצעים לדיון במהלך הפגישה.

א. הכנה אישית

1. במהלך ההכנה בכלל, ובפורום המחלקתי במיוחד, סגל המפקדים ינסה ללמוד ולהסיק מסקנות לגביך. לכן חשוב שתבהיר לעצמך מה דרך העבודה שלך, וכיצד היית רוצה שהסגל "יתפוס" אותך, מהם הדגשים החשובים לך במהלך העבודה וכיצד אתה רואה את עבודת המפקדים בשלבים השונים של המסלול. חשיבה מקדימה על הנושאים תעזור לך במהלך הפגישה עצמה.
2. ראיונות אישיים - ערוך ראיון אישי עם כל מפקד בסגל שלך. במהלך הראיון נסה ללמוד על המפקד, כיצד הוא תופס את העבודה, מה הניסיון שרכש, האם יש לו בקשות מיוחדות, חששות, בעיות אישיות. העלו את הציפיות ההדדיות שלכם.
3. נסה להבהיר לעצמך, על סמך נקודות לדיון שיובאו בהמשך, כיצד אתה רואה את עבודת המחלקה, סגנון העבודה ותחומי האחריות במחלקתך. רוב הנושאים הועלו ויעלו בפורום הקצינים עם המ"פ, ובדיונים בפורום הפלוגתי שבמהלך ההכנה. רצוי שתברר מה נשאר בתחום האחריות והסמכות שלך. במידה שישנם נושאים שאינך "סגור" עליהם נצל את הפורום המוביל המפקדים לפורום המחלקתי, כדי להבהיר את הדרוש.

4. אופי הדיון: חשוב איזה אופי היית רוצה להקנות לדיון במחלקה. היות שזו פגישה ראשונה של המחלקה, מוצע לך להבהיר את ציפיותיך ודרישותיך תוך מתן אפשרות למפקדים להעלות ציפיות ממך ומשאר המפקדים במחלקה. אפשרות להתבטא בחופשיות, תוך הסתמכות על ניסיון מן העבר ומתן ביטוי לקשיים אפשריים בעתיד, מעלים את הסיכוי לביסוס יחסי עבודה תקינים בהמשך.

ב. נושאים מוצעים לדיון

פתיחה

הצג את מטרות המפגש.

היכרות

חשוב לבצע היכרות מעמיקה יותר ממה שנעשה בסגל המפקדים הפלוגתי, דרך רקע צבאי ואישי. ניתן להשתמש בהיכרות כפי שבוצעה בפורום המוביל.

סגל מפקדים - חיילים

1. דגשים שלך בעבודה מול חיילים: חשוב שתפרט את הנקודות החשובות לך (מרחק פיקודי, אופי היחסים עם החיילים ועוד) בהסתמך על מה שנסגר בפורום המוביל והפלוגתי.
2. סמכויות מ"כים וסמל: חזור על גזרות האחריות של המ"כים מול החיילים כפי שנסגרו בהכנה, וודא אם המפקדים הבינו במה הם מוסמכים לפעול עצמאית ובאילו נושאים הם חייבים להתייעץ איתך.

סגל מפקדים

- דגש למ"מ: בחלק זה חשוב מאוד לרדת לרמת הדוגמאות ולאתגר את המפקדים עם שאלות (לדוגמא: אם מדברים על חשיבות הגיבוי, כדאי לשאול: מתי לא יתאפשר לתת גיבוי לסמל/למ"כים?).
1. ציפיות מעבודת הסמל במחלקה: כיצד אתה רואה את תפקידו בהקשר לחיילים, בהקשר למ"כים ובהקשר אליך? ומה עמדת הסמל בנידון.
 2. קשר עם המ"מ: כיצד יתנהל הקשר בינך לבין המ"כים והסמל?
 3. קשר עם מ"פ: איך אתה רואה את הקשר בין המ"כים והסמל לבין המ"פ? האם הכל עובר דרכך בכל מקרה?
 4. לויאליות: אילו נושאים יסגרו בתוך המחלקה ואילו נושאים אתה מחוייב להעביר הלאה לטיפול המ"פ? כיצד אתה תייצג את המ"כים כלפי מעלה, ומה אתה מצפה מהם?
 5. חניכה: כיצד תלווה את המפקדים תחתך, עד כמה תאפשר להם חופש פעולה בשלבים השונים של הטירונות, באילו נושאים תיתן להם הדרכה, באילו תרגילים נוכחותך חובה ומה מותר להם לבצע עצמאית? אם הוחלט על עבודה בכיתות - כיצד תיערכו לכך במסגרת המחלקתית?

נהלים

1. ישיבות, פורומים, ופגישות – מתי? באיזה תדירות? ועם מי?
2. דיווחים - אילו דיווחים נדרשים? מתי? וממי?

רצף מערכים:

	♣	פתיחה והיכרות - מטרת הכנ"ס - היכרות - תיאום ציפיות מהסדנה	מטרות ויעדי ההכשרה
	♣	מטרת ההכשרה - הצגת מטרת ההכשרה - דיון על תפיסת ההכשרה - הצגת מסלול ההכשרה	
	♣	הפלוגה שלנו - אני מאמין מ"פ - גיבוש יעדים להשגת ערכי הפלוגה - כתיבת תוכנית עבודה להשגת היעדים	
	♣	הגדרת תפקידים - הצגת עץ פלוגה - הגדרת תפקידים ותחומי אחריות - סימולציות	יחסי מפקדים-מפקדים
	♣	עבודת צוות - משחק XY - הגדרת ממשקים ותיאום ציפיות בין בעלי תפקידים - גיבוש מאפייני עבודת הצוות בפלוגה	
	♣	המעבר מאזרח לטירון-מיהו הטירון - מיפוי מאפייני הטירון ב- 3 נקודות זמן: לפני הגיוס, חודש לאחר הטירונות ובסיום הטירונות - דיון על תהליך ההסתגלות האישית.	
	♣	השפעת המפקדים על לחץ ותפקוד - הקשר בין לחץ לתפקוד - סיווג לחצים והמשגתם+ מודל סיר הלחץ - הפחתת לחצים לא רלוונטיים	
	♣	מקומו של המפקד בתהליך הכשרת החייל - הקשר בין המפקד לטירון : מאפיינים ופרקטיקה - השפעת לכידות המסגרת על הטירון ותפקיד המפקד בבניית המסגרת - סימולציות	יחסי מפקדים-חיילים
	♣	הנעת פקודים - הצגת מודל חמשת מקורות הכוח - עבודה אישית- עוגת מקורות הכוח האישית - בניית סל כלים פרקטיים להנעת פקודים	
	♣	ענישה ותגמול - מטרת הענישה ומטרות התגמול - ענישה ותגמול אפקטיביים ולא אפקטיביים - עקרונות הענישה ועקרונות התגמול - בניית מאגר עונשים ותגמולים	
	♣	נהלים	
	♣	סיכום	

פתיחה והיכרות

מטרות:

1. הכרות ראשונית ו"שבירת הקרח" בין המפקדים.
2. יצירת אווירה מתאימה לעבודה.
3. מתן אינפורמציה על הפעילות.

משך: שעה וחצי - שעתיים.

אמצעים: לוח וטושים מחיקים.

למה צריך את זה?

יצירת קשר ראשוני בין האנשים (או העמקתו במידה שכבר קיים), תקל על השגת מטרות הכנת המפקדים. אנשים מגיעים ממקומות שונים למפגש הראשון, מערך הפתיחה וההיכרות יוצר מעין מסדרון כניסה לפעילות ויוצר את התשתית הראשונית למעבר מתחושה של כל אחד לחוד לתחושת 'ביחד'.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
10 ד'	הצגה עצמית קצרה של המ"פ פירוט של מטרות הכנת הסגל	פתיחה כללית מטרת ההכנה	1
5 ד'	הצגת לו"ז הפעילות הצגה של כללי ההתנהגות במהלך הפעילות	הצגת נהלי העבודה ולו"ז ההכנה	2
70 ד'	היכרות בין המפקדים לפי אחת מן השיטות המוצעות	הכרות	3
5 ד'	סיכום המ"פ את המערך	סיכום	4

מהלך:

1. **פתיחה ומטרת ההכנה** : פתח בהצגה עצמית קצרה, הכוללת פרטים אישיים שחשוב לך להציג למפקדים. פרט את מטרות הפעילות : א. גיבוש מסגרות הפלוגה ומדיניותה
 ב. יישור קו בין כל סגל המפקדים לקראת תחילת העבודה עם החיילים
 ג. העמקת ההכרות בין המפקדים
 ד. גיבוש אופן העבודה כצוות
 הצג את המטרות האישיות שלך בהכנת המפקדים מבחינה מקצועית ומנטאלית.
2. **נהלי עבודה ולו"ז** : הצג בצורה כללית את הנושאים העיקריים של ההכנה (מטרות ויעדים להכשרה, יחסי מפקדים-מפקדים ויחסי מפקדים-חיילים) ואת לוו"ז ההכנה. התייחס לנושאים הבאים : מתי מתחילים ומתי מסיימים, משך כל מערך, מועדי ההפסקות, מועדי הארוחות וכו'.
 פרט את כללי ההתנהגות בהכנה : איסור/התרת שתייה או אכילה בעת המערכים, מקום הנחת הנשק, הופעה, נהלי עישון, צורת דיון, צורת ישיבה וחובות לאחר שעות הפעילות (כגון : שמירה במתקן וכו').
3. **הכרות** : ערוך היכרות בין המפקדים. מומלץ לקיים היכרות מעמיקה, בהמשך יפורטו מספר אפשרויות לשלב ההכרות. בחר בשיטה הנוחה לך, וזכור לתת הנחיות ברורות (ניתן להשתמש בכמה אפשרויות).
מומלץ כי תציג את עצמך ראשון ובכך תהווה דוגמא אישית לסוג ועומק ההיכרות בה אתה מעוניין.
שים לב לזמנים - ההיכרות יכולה לקחת זמן רב, חשוב לתת לכולם הזדמנות שווה להציג את עצמם.
 ישנן מספר דרכים לביצוע היכרות. בחר את האפשרות המתאימה למסר ולאווירה אותה אתה מעוניין ליצר. לדוגמא : בחירה במשחק מייצרת אווירה של גיבוש וכיף אל מול שאלה אישית שמייצרת פתיחות וקרבה.
להלן מספר אפשרויות לקיים היכרות בין המפקדים בפלוגה :
 - א. **סבב היכרות פורמאלית** : בקש מכל מפקד להציג את עצמו. תן כיוונים כלליים, כגון : שם, מקום מגורים, משפחה, מסלול צבאי, תחביבים, תחומי התעניינות, לימודים וכו'.
 - ב. **היכרות באמצעות שאלה אישית** : בקש מהמפקדים להציג את עצמם ולענות על אחת מהשאלות הבאות :
 - ספר סיפור משמעותי על אירוע שקרה לך בצבא/בטירונות/מהחיים.
 - ספר על אירוע משעשע או מביך שקרה לך בשירות הצבאי או בחיים.
 - ספר על מפקד/דמות משמעותית שהשפיע עליך.
 - ספר על משהו שעשית בחיים ולא האמנת שתעשה.
 - ספר מתי בפעם האחרונה עשית משהו בפעם הראשונה.
 - ג. **היכרות באמצעות משחק** :
- **סוציוגרף** - על המפקדים להתמקם בחדר לפי הסדר, מהגבוה לנמוך, לפי מספר נושאים : תאריך לידה, גובה, מידת נעלים, מקום מגורים מהצפון לדרום, מספר המפתחות בצרור האישי וכדומה.

- משחק האמת והשקר- בקש מכל מפקד לספר 2 סיפורים על חייו, סיפור אחד אמיתי וסיפור אחד שיקרי. על שאר המפקדים לנחש איזה מבין הסיפורים אמיתי ואיזה שיקרי. לבסוף, המפקד יגלה מהו הסיפור האמיתי וירחיב עליו.
- הרוח נושבת- סדר את הכיסאות במעגל סגור והוצא כיסא אחד מחוץ למעגל. על אחד המפקדים לעמוד במרכז המעגל ולהצהיר " הרוח נושבת לכיוון כל מי ש..... " – ולציין עובדה שנכונה לגביו (לדוגמא- הרוח נושבת לכיוון כל מי שהוא אח בכור). כל המפקדים שהעובדה נכונה גם לגביהם נדרשים להחליף במהרה מקומות ישיבה ועל המפקד שמרכז לנסות ולתפוס מקום ישיבה. המפקד שנותר ללא כיסא לשבת עליו, יעמוד במרכז המעגל ויצהיר עובדה חדשה על חייו.
- פתק בכומתה- על כל אחד מהמפקדים לכתוב על פתק שאלת היכרות כללית שמעניינת אותו. את כלל הפתקים אוספים ומניחים בכומתה. על כל מפקד להוציא פתק אחד מהכומתה ולענות על השאלה הרשומה בו.

4. תיאום ציפיות מהכנת הסגל: ערוך סבב בו כל מפקד מספר מהם הציפיות שלו מהכנת הסגל: מה היה רוצה שיקרה בימים הקרובים ומה היה רוצה לקבל. חשוב שתיאום הציפיות יעסוק בסדנה עצמה ולא בעבודה המשותפת לאורך הטירונות. סכם את מערך הפתיחה בציפיות שלך מהמפקדים בהכנת הסגל.

מערך פתיחה: פורום מוביל**מפת מבנה:**

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
10 ד'	- פירוט של מטרות הכנת הפורום המוביל - הצגת נהלי העבודה ולו"ז העבודה	פתיחה כללית מטרת ההכנה	1
60 ד'	- היכרות בין המפקדים לפי אחת מן השיטות המוצעות - תיאום ציפיות מהכנת הסגל.	הכרות ותיאום ציפיות	3
5 ד'	סיכום המ"פ את המערך	סיכום	4

מהלך:**1. פתיחה:**

א. פתח את המפגש בהצגת מטרותיו:

- בניית הפורום המוביל של הפלוגה כצוות עבודה ברוח המ"פ.
- התכוננות למשימה הקרובה - בניית הסגל.

ב. הצג את לוחות הזמנים ואת הנושאים בהם תגעו במהלך מפגש הקמה זה.

ג. קבע את כללי ההתנהגות שאתה מעוניין שתשמרו עליהם בזמני המפגש (אוכל; איחורים, אופן דיבור...).

2. היכרות: ערכו היכרות עמוקה יותר ביניכם. חשוב להתאים את הפעלת ההיכרות למידת ועומק ההיכרות אותו אתה

רוצה לבנות בין חברי הפורום המוביל. יש לחשוב מהי מידת היכרות והפתיחות אותה אתה מעוניין לייצר בפורום המוביל אל מול הפורום הפלוגתי, ולהתאים לכך את אופן ההיכרות. דוגמאות להפעלות היכרות - ראה מערך היכרות בחוברת זו.

נסו להתייחס בהיכרות:

- לחלקים צבאיים ולחלקים אישיים

- ליחס המפקדים לטירונות / חוויות מהטירונות

3. תיאום ציפיות: ערוך תיאום ציפיות עם המפקדים לגבי הנושאים שהם מעוניינים שיעלו בהכנת המפקדים: מה

חשוב להם ללמוד לקראת התפקיד, על מה חשוב להם להסגר לקראת הכנת הסגל הפלוגתי.

4. סיכום: סכם את המערך בציפיות שלך מעבודת הפורום המוביל בהכנת המפקדים: מידת המעורבות, הפתיחות,

תרבות הדיון והאווירה שחשוב לך שתהיה בהכנה.

מטרת ההכשרה

מטרות:

1. חיבור המפקדים למטרת ההכשרה בבא"ח.
2. הבנת התפישות המרכזיות בבסיס תהליך הכשרת החייל.

משך: שעה.

למה צריך את זה?

הפלוגה היא חלק ממערכת המכשירה לוחמים. למערכת זו ישנה מטרה המחייבת את כל הפלוגות. מטרת ההכשרה עונה על השאלה "לשם מה הפלוגה קיימת?". **פרק זה** נועד לכך שהמפקדים יבינו את משמעותם ואת תפישות ההכשרה לפיהן יפעלו כך שמטרת ההכשרה ותפישת ההכשרה יוכלו לשמש כמצפן משותף לכל המפקדים בפלוגה לרתום אותם לתהליך הכשרת הטירונים.

בפרק הבא: "הפלוגה שלנו" תגבשו את המאפיינים הייחודיים לפלוגתכם ובו תוכלו להשפיע על רוח הפלוגה ויעדיה הנוספים אשר חשובים לך כמפקד הפלוגה.

מפת מבנה:

לוח"ז מומלץ	נושא	
10 דקות	פתיחה : לשם מה הפלוגה קיימת?	1
5 דקות	הצגת מטרת ההכשרה	2
30 דקות	דיון על מטרת ההכשרה+תפישות הכשרה מרכזיות	3
10 דקות	הצגת מסלול ההכשרה : טירונות, אימון מתקדם, גדוד	4
5 דקות	סיכום וקישור לשיעור הבא - "הפלוגה שלנו"	5

מהלך:

1. פתיחה: שאל את סגל המפקדים: "לשם מה הפלוגה שלנו קיימת?" אסוף את תגובות המפקדים ורשום אותן על הלוח. סביר להניח כי יעלו תגובות כגון: הכשרת לוחמים, לוחמים מקצועיים, מסגרת לוחמת, לוחמים מתאימים. ביחידות מיוחדות ובגדס"ר יתווספו התייחסויות להכשרת צוותים לוחמים.

2. הצגת מטרת ההכשרה: הצג את מטרת ההכשרה כפי שהוגדרה ע"י רמה ממונה, לדוגמא: "הכשרת מירב הלוחמים לרמת רובאות 07, המבוססת על ערכי צה"ל..." וקשר אותה להתייחסויות שעלו קודם לכן מהמפקדים.

3. דיון על תפיסת ההכשרה: בררו והבהירו את משמעות המילים המרכיבות את מטרת ההכשרה: סמנו את המילים המשמעותיות ביותר בהגדרה של מטרת ההכשרה ודונו במשמעותם ובייצוגם את תפיסת ההכשרה.

נקודות אפשריות:

מי עומד במוקד ההכשרה? הטירון, המפקדים? המסגרת הפלוגתית? בגדס"ר: לוחמים, צוותים?

מיון אל מול הכשרה: עד כמה ממיינים, עד כמה מכשירים, אחוזי נשר? מה עושים עם חיילים שמתקשים? הדחות?

הכשרה בראייה מדורגת מאזרח לחייל ללוחם. הקלת תהליך ההסתגלות לצבא ע"י שלבים שונים בתהליך ("צעד אחר צעד").

הכשרה בדגש על איכות אל מול הכשרה בדגש על כמות. האם נלחמים על כל חייל? באיזה מחיר? כיצד ניתן לעמוד בהספקים ללא פגיעה באיכות ההכשרה?

תפקידם של המפקדים במימוש מטרת ההכשרה?

4. הצגת מסלול ההכשרה: הצג בכלליות את מסלול ההכשרה על שלביו השונים (טירונות, אימון מתקדם, גדוד) תוך ציון מטרת כל שלב בהכשרה, מאיזה שבועות כל שלב בנוי ומה מטרת כל שבוע למשל:

בטירונות: הצג את מטרת פרק הטירונות ואת התכנים העיקריים העוברים: מיומנויות לחימה בסיסיות ברמת הפרט: קליעה, כש"ג, שדאות, תרגיל פרט, חוליה. בנוסף, פרט בקצרה אילו שבועות מתקיימים במהלך הטירונות ומה מטרת כל שבוע.

באימון המתקדם: הצג את מטרת פרק האימון המתקדם ואת התכנים העיקריים העוברים: תרגיל כיתה, הגנ"ש, תרגיל מחלקה, תרגיל פלוגתי (תרפ"ל) וכו'. בנוסף, פרט בקצרה אילו שבועות מתקיימים במהלך האימון המתקדם ומה מטרת כל שבוע.

בגדוד: פלוגה מיומנת וזמינה לכל המשימות המבצעיות של הגדוד.

הדגש את התהליך המדורג של התפתחות החייל והפלוגה. הכרת המסלול תאפשר לך ולסגל המפקדים לראות את תהליך הפיכת האזרח לחייל והמסגרת לפלוגה מבצעית, כתהליך התפתחותי שבו הטירונות היא רק השלב הראשון. הבנת מקומה של הטירונות במסלול תאפשר בניית מדיניות עבודה הלוקחת בחשבון את תהליך הכניסה וההסתגלות של הטירונים לצבא.

5. סכם וקשר לשיעור הבא: "הפלוגה שלנו": בחלק זה ניסינו להבין לשם מה אנו קיימים, לשם מה קיימת הפלוגה. כעת, ננסה לגבש איזו פלוגה אנו רוצים שתהיה לנו ומהם יעדי הפלוגה וערכיה.

מטרת ההכשרה - פורום מוביל**מפת מבנה:**

לוח מומלץ	נושא	
10 דקות	פתיחה : לשם מה הפלוגה קיימת?	1
5 דקות	הצגת מטרת ההכשרה	2
30 דקות	דיון על מטרת ההכשרה+תפישות הכשרה מרכזיות	3
10 דקות	הצגת מסלול ההכשרה : טירונות, אימון מתקדם, גדוד	4
5 דקות	סיכום וקישור לשיעור הבא - "הפלוגה שלנו"	5

החשיבות של מערך זה הינה ההיכרות, ההבנה וההפנמה של המפקדים הן עם מטרת ההכשרה והן עם האופן בו מטרה זו ממומשת- תפיסת ההכשרה. ככל שהפורום המוביל יהיה מחובר יותר ומזוהה יותר עם המטרה ותפיסת ההכשרה, כך זה יבוא לידי ביטוי בהתנהלותו במהלך ההכשרה ויחלחל למטה, לשאר מפקדי הפלוגה.

להלן נקודות לדיון בנושא זה עם הפורום המוביל :

- מה התפקיד שלנו כפורום מוביל במימוש מטרת ההכשרה?
- מה התפקיד שלנו כפורום מוביל במימוש תפיסת ההכשרה?
- אילו אתגרים קיימים במימוש תפיסת ההכשרה?
- האם לדעתכם יש נושאים נוספים שחשוב שיהיו חלק מתפיסת ההכשרה?

ה'פלוגה שלנו'- הגדרת רוח הפלוגה, ערכיה ויעדיה

מטרות:

1. היכרות ורתימת המפקדים ל'רוח' המ"פ.
2. הצגת הערכים המובילים של הפלוגה והיעדים הנגזרים מהם לאור מטרת ההכשרה.
3. גיבוש דרכים למימוש ערכים ויעדים אלה.

משך: שעתיים וחצי

אמצעים: לוח, טושים מחיקים, טושים רגילים, פלקטים.

למה צריך את זה?

עבודה לאור ערכים ויעדים מוגדרים מסייעת רבות להצלחה. מערך זה מהווה פלטפורמה עבורך, המ"פ להציג בפניי המפקדים את תפיסת הפיקוד שלך, ה"אני מאמין" שלך, שברוחם תפעל ותתקיים הפלוגה. כדי שהערכים וה'רוח' לא ישארו רק על הנייר חשוב לגזור מהם יעדים מרכזיים ולתרגמם לתוכנית עבודה. היעדים מטרתם לממש את הערכים לכן חשוב להגדיר לכל ערך יעד/ים למימושים.

בשיעור זה מתרחשים מספר תהליכים מרכזיים:

1. הגדרת ה'רוח' הייחודית של הפלוגה - מפקד הפלוגה אחראי על עיצוב רוח הפלוגה וערכיה. בשיעור זה מתאפשר למ"פ להציג את הדגשים הייחודיים שלו. הערכים הינם 3-4 מאפיינים נורמטיביים עליהם המ"פ רוצה לשים דגש והם אלו שיכולים להכתיב את אופן הביצוע של הפיעולות הפלוגתיות.
2. גיבוש היעדים למימוש ערכי הפלוגה.
3. גיבוש דרכים להשגת היעדים והערכים - מטרת חלק זה לצאת עם תוכניות עבודה מוגדרות.

טכניקה זו של בירור הערכים והיעדים ובירור הדרכים להשגתם מייצרת מחויבות אצל הקבוצה והפרטים לקחת אחריות בקידום ערכי ויעדי הפלוגה, כך שלא ישארו נחלת המפקד בלבד.

מפת מבנה :

זמן מומלץ	פרוט	נושא	
15 דקות	- הצגת מטרות השיעור - הצגת חשיבות קיומה של 'רוח' ייחודית לפלוגה ומשמעותיה	פתיחה	1
30 דקות	- הצגת אני מאמין מ"פ והערכים המובילים של הפלוגה.	1) 'רוח' הפלוגה וערכי הפלוגה	2
	- הצגת יעדי הפלוגה לאור ערכי הפלוגה	2) יעדי הפלוגה	
שעה וחצי	- תרגום היעדים לפרקטיקה : - עבודה בקבוצות- כתיבת תוכנית עבודה - הצעת פעילויות להטמעת נורמות ההתנהגות הרצויה	חלק ג': כתיבת תוכנית עבודה	3
15 דקות	סיכום המפקד, דגשים ונקודות למחשבה	חלק ד':	4

1. פתיחה: הצג את מטרות השיעור, מהלכו והרציונאל- בחלק הראשון נדון בחשיבות קיומה של "רוח" ייחודית לפלוגה. בחלק השני נדבר על הערכים המובילים של הפלוגה ונגדיר את יעדי הפלוגה שלנו, הנגזרים מה "רוח" הייחודית של הפלוגה. בהמשך נדון על דרכי פעולה להשגתם.

הפנה שאלה לדיון בקבוצה: בקש מהמשתתפים להיזכר בפלוגה שהיו שייכים אליה: האם הם ידעו מה הייתה "הרוח" הייחודית? מה בלט? מה היה הדבר שהכי חשוב בפלוגה אליה השתייכו? כיצד ידעו זאת? איך המפקדים הביאו את זה לידי ביטוי?

2. רוח הפלוגה- הצגת אני מאמין: הצג למפקדים את תפיסת הפיקוד שלך ואת הערכים המובילים בהם אתה מאמין ולפיהם אתה והפורום המוביל מצפים שהפלוגה תפעל.

3. יעדי הפלוגה: הצג למפקדים את היעדים של הפלוגה, הנגזרים מערכי הפלוגה אותם הצגת זה עתה. לפניך 2 אופציות להגדרת היעדים:

אופציה א': חלק את המפקדים ל-4 קבוצות. בקש מכל קבוצה לנסח 1-2 יעדים לכל אחד מהערכים אותם הצגת. דונו בתוצרים והוסיפו / שנו בהתאם לתוצרי הפורום המוביל ורוחך כמ"פ.

אופציה ב': הצג על הלוח/פלקט ובו יעדי הפלוגה הנגזרים מערכי הפלוגה.

דגשים למ"פ:

מ"פים רבים מתלבטים בסוגיית השיתוף בקביעת יעדים וערכים. הסוגיה המרכזית היא: בנייה משותפת של ערכים ויעדים למול החלטה והורדה למפקדים בצורת הוראות. על מנת לבחון את עמדותיך צייר קו רצף מ-1 עד-10 ותסמן לעצמך את עמדתך הפיקודית: עד כמה אתה קרוב ל-1 (ולא משתף בכלום למשל) ועד כמה קרוב ל-10 (משתף בכל החלטה שעושה). הבחירה צריכה לשקף את הסגנון שלך וכל בחירה טובה ובלבד שהיא מתאימה לסגנון שלך לאורך זמן.

חשוב שתגיע עם ערכים ויעדים מגובשים למערך והבחירה אם לפתוח אותם לדיון ועד כמה - תהיה בידך. יחד עם זאת, ישנה חשיבות לרתימת המפקדים: מימוש הערכים והיעדים של הפלוגה מושפע מהמידה בה סגל המפקדים מכיר ומתחבר אליהם.

מומלץ להתמקד בשלושה ערכים ושלושה יעדים מרכזיים בלבד.

4. כתיבת תוכנית עבודה למימוש יעדי הפלוגה:**דגשים למ"פ:**

חלק זה של השיעור הינו משמעותי, שכן פה נעשה המעבר מרמת הסיסמאות לרמת הפרקטיקה והיישום בשטח. בנוסף, בחלק זה תוכל לחוש האם סגל המפקדים שלך מתחבר לכיוון אותו אתה רוצה להוביל את הפלוגה. מומלץ להגיע עם רעיונות מוכנים ליישום כל ערך. באפשרותך לבחור אם לקיים חלק זה עכשיו, בשלב ראשוני של בניית המסגרת או לדחות את כתיבת תוכנית העבודה למימוש היעדים לקראת סוף הסדנה, לאחר שתדונו בכלל הנושאים.

בחלק זה מומלץ לחלק את המשתתפים למספר קבוצות (ע"פ מספר היעדים). כל קבוצה תדון בדרכים להשגת היעדים ולאחר מכן תציג אותן בפורום הפלוגתי (30-20 דקות).

התוצר הסופי של חלק זה צריך להיות בצורת טבלה כדוגמת:

זמן/אחראי	דרכי פעולה להשגת הערך	תרגום היעד להתנהגות בשטח	יעדי הפלוגה	ערכי הפלוגה
<p>לדוגמא: אחת ל-, כל שבת ראשונה בחודש, באחריות (מ"מ, מ"פ, וכו)</p> <p>עד מעבר לאמ"ת, באחריות סמ"פ</p> <p>אחת לחודש באחריות רס"פ</p>	<p>1. ערבי גיבוש פלוגתיים</p> <p>2. הכנת כובעי/חולצות פלוגה</p> <p>3. תגמול לחיילים התורמים ללכידות הפלוגתית ומסייעים לחבריהם.</p> <p>4. סיוע מחלקתי לחיילים עם בעיות ת"ש (צביעת בתים, רהיטים).</p> <p>5. מחלקות מסייעות אחת לשנייה .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מורל גבוה בתרגילים פלוגתיים. ▪ חיילים דואגים לאוכל לחיילים ששומרים בעמדות. ▪ חיילים עוזרים אחד לשני במסעות ומד"סים. 	<p>פלוגה מלוכדת ובעלת ערבות ועזרה הדדית.</p>	<p>רעות</p>

5. **חזרה למליאה והצגת תוצרים:** כל קבוצה תציג את תוכנית העבודה ליעד עליועבדה. סכם והדגש מהם הפרקטיקות אותם תקיימו בפלוגה לשם מימוש היעדים.
6. **סיכום המפקד, דגשים ונקודות למחשבה:** חזור על הערכים והיעדים שהועלו וסכם את דרכי הפעולה להשגתם בעזרת הפלקט. זכור- ערכי הפלוגה הם הבסיס לכל הדיונים בהמשך ומהווים עבורך ועבור הסגל מעין "מצפן" בכל פעם שמתעוררים חילוקי דעות סביב מדיניות . לפיכך, העתיקו או צלמו את הטבלה מהלוח ושמרו אותה במקום נגיש כדי שתוכלו לחזור אליה במהלך ההכשרה.

'הפלוגה שלנו'- הגדרת רוח הפלוגה, ערכיה ויעדיה: פורום מוביל

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פרוט	נושא	
5 דקות	- הצגת מטרות השיעור	פתיחה	1
20 דקות	- הצגת אני מאמין מ"פ והערכים המובילים של הפלוגה.	'רוח' הפלוגה וערכי הפלוגה	2
שעה	- גזירת יעדים מתוך הערכים: - דיון קביעת היעדים - קביעת היעדים - ניסוח היעדים	קביעת יעדים לפלוגה	3
5 דקות	סיכום המפקד, דגשים ונקודות למחשבה	חלק ד':	4

התאמות:

1. מערך זה מאפשר לך, המ"פ להציג למפקדי הפורום המוביל שלך את תפיסת הפיקוד שלך, ה'אני מאמין' שלך. זהו מופע מרכזי ומשמעותי דרכו מתאפשר לך להתמקם מול הפורום המוביל ולהטמיע את תפיסותיך ואמונתך לאופן בו על הפלוגה לפעול ולהתנהל. כמו בפורום הפלוגתי כאן קיימת דילמה על מידת השיתוף של הפורום המוביל בקביעת ערכיה ויעדיה של הפלוגה. למידת השיתוף השפעה משמעותית על מידת הרתימה והחיבור של מפקדי הפורום המוביל לערכים וליעדים, ובהתאם, למידה בה הם יפעלו לפיהם ויממשו אותם. מצד שני, למידת השיתוף השפעה על יכולתך לשלוט ולקבוע מה יוחלט.
2. הקדש זמן לחשוב מהי מידת השיתוף בה אתה מעוניין בפורום המוביל בעיצוב וגיבוש הערכים והיעדים. מומלץ כי תגיע לפורום המוביל עם ערכים ויעדים מוגדרים, ואת קביעת יעדי הפלוגה תפתח לדיון והשפעה של חברי הפורום המוביל כך שהגיבוש הסופי של יעדי הפלוגה יהיה משותף. בפורום הפלוגתי תדונו על אופן מימוש היעדים בתוכנית.
3. קיים דיון עם המפקדים על האופן בו הערכים של הפלוגה והיעדים של הפלוגה באים לידי ביטוי בעבודת הפורום המוביל.

פרק יחסי מפקדים - מפקדים

פרק זה עוסק בסגל המפקדים ועונה לשאלה: מה צריך להציג ובמה צריך לדון עם המפקדים על מנת שנצליח לעבוד יחד כמערכת יעילה ואיכותית?

על מנת להכין היטב את סגל המפקדים לקראת משימת ההכשרה חשוב ראשית לוודא כי כל בעל תפקיד מבין את תפקידו ותחום אחריותו, ומשאיר מאחור ציפיות שאינן תואמות את התפקיד.

שנית, יש לאפשר לבעלי התפקידים לדון ביחסי הגומלין ביניהם ולהתכונן גם למצבים של חיכוכים וחוסר הסכמה, ע"מ לגבש עקרונות מנחים לעבודה משותפת ודרכי התמודדות במצבים טבעיים של חוסר הסכמה.

נושא זה כולל שני פרקים מרכזיים:

1. הגדרת תפקידים.
2. עבודת צוות.

הגדרת תפקידים

מטרות:

1. הכרה והבנה של כל בעל תפקיד את מרכיבי התפקיד ותחומי האחריות שלו בפלוגה.
2. הכרות והבנה הדדית בין סגל המפקדים לגבי מרכיבי התפקידים השונים בפלוגה.

משך: שעתיים ורבע

אמצעים: טושים, בריסטולים

למה צריך את זה?

ניתן לדמות צוות עבודה למכונית כאשר לכל חלק בה ישנו תפקיד ידוע וברור: לגלגלים, למנוע, להגה וכו'. כאשר כל חלק ממלא את תפקידו תוכל המכונית לנסוע ולממש את המטרה שלשמה היא קיימת. בבואנו לבנות צוות עבודה מיטבי, ראשית נדאג כי כל בעל תפקיד מבין ומכיר את תפקידו ולאחר מכן נייצר תאום בין כל בעלי התפקידים.

המערך הנוכחי מיועד להסביר וליישר קו באשר לתפקידים השונים בצוות, והמערך הבא יוקדש לתאום בין בעלי התפקידים. על כן במערך זה נעשה שימוש בהגדרות התפקידים בפלוגה.

שים לב! ברוב המקרים הגדרת התפקידים כבר כתובה בנהלי הבא"ח/ בט"ר ושיעור זה יוצר את החיבור בין מה שמוכתב ומוגדר מראש לבין הבנת התפקיד אצל הפרט.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
5 דק'	הצגת מטרת השיעור ותכליתו למפקדים	פתיחה	1
10 דק'	הצגת עץ מבנה הפלוגה	מבנה הפלוגה	2
5 דקות	התנהלות שבועית ויומית של עבודת המפקדים.	תאור שגרת הפלוגה	3
20 דק'	חלוקה לקבוצות עבודה	הגדרות תפקידים ותחומי אחריות	4
שעה וחצי	הצגת תוצרי הקבוצות + דיון	הצגת תוצרים – פורום פלוגתי	5
5 דק'	סיכום השיעור וקישור לחלק השני בנושא עבודת מפקדים: יחסי מפקדים - מפקדים.	סיכום	6

מהלך:

1. **פתיחה:** הצג את מטרת השיעור למפקדים.
 2. **מבנה הפלוגה:** צייר את עץ מבנה הפלוגה או בקש מאחד המפקדים לצייר עץ פלוגה. שים לב כיצד הוא מצייר אותו ושאל שאלות באשר לבחירות שעשה (היכן ממקום הרס"פ ביחס למ"מים?, כיצד מצוירים הסגנים- סמל וסמ"פ וכו'...) במידה ועולות שאלות חשוב בחלק זה לתת תשובות ברורות וליישר קו באשר להיררכיה ולמיקום בעלי התפקידים.
 3. **שגרת עבודת המפקדים בפלוגה:** תאר כיצד מתבצעת שגרת העבודה של המפקדים בפלוגה: הורדת פקודה, פתיחת שבוע, ישיבות יומיות ושבועיות, פורומים עיתיים (מ"כים, סמלים) פורום מוביל ופורום מחלקתי מתי נפגשים ועל מה. לאחר שלמפקדים תהיה תמונה ברורה לגבי אופן התנהלות הפלוגה, הם יוכלו לחשוב ביתר קלות על המורכבויות הטמונות בעבודת המפקדים.
 4. **הגדרות תפקידים ותחומי אחריות - חלוקה לקבוצות עבודה:** כל קבוצה מתבקשת לרשום בפירוט מירבי את תחומי האחריות של בעל התפקיד בפלוגה. כל קבוצה עוסקת בתפקיד אחד. ניתן להביא רשימה מוכנה של הגדרות התפקיד מהבא"ח ולבקש מהקבוצות לקיים חשיבה ביחס להגדרות הקיימות. במידה ואין, בקש מהם ראשית לכתוב את הגדרות התפקיד ותחומי האחריות ("מה אני עושה?") וודא כי הן תואמות את השקפתך ואת הנחיות הבא"ח. בקש שיפרטו ככל האפשר ושלא יישארו ברמה כללית כמו: "המ"כ אחראי על כל הנעשה בכיתתו".
- הערה:** את קבוצות העבודה ניתן לחלק עפ"י דרגים (סמלים, 2 קבוצות מ"כים, מ"מים) או בקבוצות מעורבות. לכל אפשרות יתרונות וחסרונות:
- לקבוצות עפ"י תפקיד - יתרון** – מחזק את ההבנה האישית של בעל התפקיד את התפקיד הספציפי שלו ומאפשר דיאלוג בין עמיתים בפלוגה. **חסרון** - עשוי ליצור פורום סמלים חזק או פורומים אחרים של בעלי תפקידים (אופוזיציה).
- לקבוצות מעורבות - יתרון** – מאפשר דיון פתוח ומגוון, פחות מקבע. **חסרון** – ייתכן שלא יתאפשר מספיק מקום ומרחב להבנה אישית של כל תפקיד ותפקיד.

המשימה לעבודה בקבוצות: (20 דקות)

- א. לכתוב/ לעבור על תחומי האחריות של בעל התפקיד.
- ב. לערוך דיון בשאלות הבאות:
- אילו יכולות/כישורים הכי חשוב שיהיה לבעל התפקיד על מנת לבצעו בהצלחה? (עד 3).
- לרכז שאלות: האם יש דברים שאינם ברורים לגבי התפקיד?
- ג. לכתוב סדר יום טיפוסי לתפקיד שמבצעים. כולל התייחסות לשעת קימה ושינה, מסדרים, אימון גופני, ישיבות, יציאות הביתה, מטלות חובה ומטלות רשות, מעקבים שמבצע וכו'. ניתן להבנות את הלוח בהתייחס לשעות ולחצאי שעות ביממה.

מומלץ לתת לקבוצות טבלה (לדוגמא):

שעה	פעילות	מה עושה בעל התפקיד?	הערות
05:30	השכמה	כל מ"כ משכים את כיתתו, ומוודא מטלות	
	מסדר בוקר		
	שעת ת"ש		
23:00	ישיבת מחלקה		

דגשים למ"פ:

- במהלך ביצוע המשימה עבור בין הקבוצות (תוכל להעזר גם בסמ"פ לשם כך), וודא שכל קבוצה הבינה את המוטל עליה וסייע לה במידת הצורך.
- ראה שגם לך ולסמ"פ יש הגדרת תפקיד ברורה שתוכלו להציג בהמשך.

5. הצגת תוצרים (כשעה): חזרו לפורום פלוגתי.

בקש שנציג מכל קבוצה יגדיר את התפקיד עליו עבדו מול שאר המפקדים. על הנציג לתאר מה עלה מהדיונים, ולהציג מה עושה בעל התפקיד ביום טיפוס. בקש את התייחסות שאר הנוכחים בחדר, ונסה להציף עד כמה שניתן תפיסות שונות או פערים לגבי הגדרת התפקיד. שים לב לנקודות הבאות:

- ☒ מומלץ כי ההצגה תעשה בסדר היררכי, כאשר התפקיד הראשון להגדרה הוא תפקיד המ"כ, עד לתפקיד המ"פ.
- ☒ וודא כי הגדרות התפקידים מלאות ומכסות את כל המטלות שיש לבצע בפלוגה למשל: מי בודק מסדרי בוקר, מי לוקח לחד"א, מה עושים בשעת ת"ש, מי אוסף בלאי וכו'...
- ☒ לאחר כל הגדרה של בעל תפקיד, ובסיום ההתייחסות של שאר המפקדים, קבל החלטה לגבי ההגדרה במידה והיו שאלות או ויכוחים ו"סגור" את התפקיד.

6. סיכום: סכם את החשיבות של החלק הנוכחי, הדגש כי זהו הבסיס הראשוני לעבודת מפקדים אפקטיבית וכי בפרק הבא "יחסי מפקדים – מפקדים" תנסו לגעת ולסגור, עד כמה שניתן, גם את החלקים הקשורים לתאום בעבודה בין האנשים בפלוגה.

נספח - קבוצת עבודה על תפקיד המ"כ/סמל/מ"מ

א. מהם תחומי האחריות של בעל התפקיד? כתבו אותם

ב. ערכו דיון בקבוצה בשאלות הבאות:

- אילו יכולות/כישורים הכי חשוב שיהיה לבעל התפקיד על מנת לבצעו בהצלחה? (עד 3).

- רכזו שאלות: האם יש דברים שאינם ברורים לגבי התפקיד?

ג. כתבו סדר יום טיפוסי לתפקיד. התייחסו לשעת קימה ושינה, מסדרים, אימון גופני, ישיבות, יציאות הביתה, מטלות חובה ומטלות רשות, מעקבים וכו'. ניתן להבנות את הלוח בהתייחס לשעות ולחצאי שעות ביממה.

שעה	פעילות	מה עושה בעל התפקיד?	הערות
	השכמה		

הגדרת תפקידים : פורום מוביל

מטרות:

1. הכרה והבנה של כל בעל תפקיד בפורום המוביל את מרכיבי התפקיד ותחומי האחריות שלו.
2. הכרות והבנה לגבי מרכיבי התפקידים השונים בפלוגה לקראת הכנת הסגל.

משך: כששעה ורבע.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
5 דקי	הצגת מטרת השיעור ותכליתו למפקדים	פתיחה	1
5 דקי	הצגת עץ מבנה הפלוגה	מבנה הפלוגה	2
10 דקי	התנהלות שבועית ויומית של עבודת המפקדים.	תאור שגרת הפלוגה	3
30 דקי	דיון בהגדרות התפקידים של חברי הפורום המוביל	הגדרות תפקידים ותחומי אחריות	4
20 דקי	דיון בסוגיות מרכזיות	תפקידים נוספים בפלוגה	5
5 דקי	סיכום השיעור וקישור לחלק השני בנושא עבודת מפקדים: יחסי מפקדים - מפקדים.	סיכום	6

התאמות:

מומלץ כי תחלק פרק זה לשני חלקים: חלק א יתמקד בהגדרות התפקידים בקרב חברי הפורום המוביל וחלק ב יעסוק ביתר בעלי התפקידים כהכנה לפורום הפלוגתי.

חלק א':

עליכם להגדיר את התפקידים, הממשקים ולתאם ציפיות **בין חברי הפורום המוביל**.
 תוכל להשתמש בהצעות המתודיות שבמערך המלא (כגון הבאת הגדרות התפקידים המוכנים מראש), אולם בנוסף יש לחשוב על סוגיות הייחודיות לחברי הפורום המוביל.

סוגיות לדוגמא:

1. תפקיד המ"מ: מול הסגל המחלקתי (חניכה? בקרה? תדרוך?)
 מול החיילים (לימוד? פיקוח? טיפול אישי?)
2. סמכויות המ"מ: עד כמה המ"מ יכול להכניס תכנים ורוח שלו למחלקתו?
 מהו טווח קבלת ההחלטות לגבי המחלקה?
 מהן הסמכויות המשמעותיות של המ"מ מול הסגל ומול החיילים?
3. יחסי רס"פ מ"מים: ממשקים, מחלוקות

4. קווים אדומים: אלו מקרים דורשים התערבות מ"פ?

אלו מקרים הם לעדכון ודיווח מידי למ"פ?

5. אחידות: באילו מקרים תהיה אחידות פלוגתית ומתי תתאפשר שונות מחלקתית

חלק ב':

בשלב זה - רצוי להסתכל על כלל סגל המפקדים ולמפות סוגיות היכולות להיות שנויות במחלוקת בתפקידי סגל המפקדים (מ"כים, סמלים...).

רצוי, בכדי לבוא מוכנים לבניית הסגל, להחליט בפורום המוביל לגבי סוגיות מסוימות, שאינכם רוצים לפתוח אותן למול סגל המפקדים, ושאתה, כמ"פ, רוצה קו אחיד בנושא. עדיין חשוב להשאיר סוגיות אחרות - להחלטות של כלל סגל המפקדים.

סוגיות לדוגמא:

1. בהעדר מ"כ: האם סמל מחליף מ"כ / מ"כ אחראי על שתי כיתות / חלוקת הכיתה בין שני המ"כים האחרים?
2. במה סמל חונך מ"כ: שיעורים? גם מד"סים?
3. יציאות סמלים
4. מי משכים בבוקר: 3 מ"כים? מ"כ אחד?
5. מהם תחומי האחריות של המ"מ לעומת המ"כים (המשותף והמבדיל)?

חלק ג': פורום מוביל - כמפתח את מפקדי המשנה.

דונו בהרחבה בתפקידכם ביחס לפיתוח המפקדים בפלוגה כפורום מוביל.

שאל: כיצד כל מפקד בפורום המוביל מפתח ומקדם את המפקדים שתחתיו? האם זה נוגע ישירות למטרות ההכשרה או משהו שעושים אם נשאר זמן?

כיצד נראית חניכת מפקדים בפלוגה? באיזו תדירות? באילו אירועים זה קורה?

הזכר בלמידה משמעותית שקיבלת ממפקד שלך. מה היה שם? אילו תנאים צריך כדי שתהיה חניכה טובה ומשמעותית?

עבודת צוות

מטרה :

גיבוש הסגל כצוות עבודה אפקטיבי.

מטרות משנה :

1. תאום ציפיות בין בעלי התפקידים בפלוגה.
2. הבנת האתגרים והקשיים הטמונים בעבודת צוות המפקדים.
3. גיבוש מאפייני עבודת הצוות הרצויה בסגל הפלוגה.
4. תיאום ו"סגירה" של נושאים מרכזיים בעבודת המפקדים: הנעת מפקדים, משמעת מפקדים, חניכת מפקדים, ת"ש מפקדים.

משך: שעתיים וחצי

למה זה טוב?

לאחר שהגדרנו את התפקידים ואת תחומי האחריות של כל המפקדים ואנשי הסגל בפלוגה (בפרק הקודם), נגבש את דפוסי העבודה הרצויים בתוך סגל המפקדים. חשוב להעלות את הציפיות השונות האחד מהשני, את נקודות החיכוך הצפויות, על מנת ליצור תאום ציפיות מציאותי ושפה משותפת לגבי צורת העבודה בין המפקדים בפלוגה. למעשה, חיכוכים בסגל הינם תופעה אנושית, טבעית ובלתי נמנעת, אך יש אפשרות להקטין את עוצמתם ולהגביר את ההבנה ההדדית בין בעלי התפקידים על ידי הגדרות תפקיד ברורות ויצירת תרבות פלוגתית שמעודדת שיח פתוח וליבון של חילוקי דעות בין חברי הסגל.

מפת מבנה:

נושא	פירוט	זמן
1. פתיחת הנושא	תרגיל הפעלתי: XY עיבוד התרגיל	25 דקות
2. נקודות ממשק ותאום ציפיות הדדי	חלוקה לקבוצות - נקודות ממשק - תאום ציפיות הדדי - נקודות חיכוך	20 דקות
3. פורום פלוגתי	הצגת תוצרים ודיון.	45 דקות
4. סימולציות	התנסות בסימולציות.	25 דקות
5. גיבוש מאפייני עבודת הצוות הרצויה	הגדרת מאפייני צוות עבודה אפקטיבי.	30 דקות
6. סיכום	סיכום פרק יחסי מפקדים-מפקדים	5 דקות

מהלך:

1. פתיחת הנושא - תרגיל X ו Y (15 דק'): :

מטרת התרגיל היא להמחיש את שתי הנטיות האנושיות והטבעיות הקיימות בצוותים: תחרות מצד אחד ולשיתוף פעולה מצד שני.

1. כתוב את המקרא על הלוח: (אותה יש לרשום בהפסקה לפני תחילת המערך, ובנוסף יש להעתיק גם את טבלת התוצאות שבעמוד הבא).

מקרא:

תוצאות	תשלומים
X,X,X,Y	X - מרוויח 200 ש"ח ; Y - מפסיד 600 ש"ח
X,X,Y,Y	X - מרוויח 400 ש"ח ; Y - מפסיד 400 ש"ח
X,Y,Y,Y	X - מרוויח 600 ש"ח ; Y - מפסיד 200 ש"ח
Y,Y,Y,Y	כולם מרוויחים 300 ש"ח
X,X,X,X	כולם מפסידים 300 ש"ח

2. חלק את המפקדים ל – 4 קבוצות (רצוי לפי מחלקות ומפלי"ג).

3. הקרא את ההוראות באופן מדוייק וזהה לאיך שכתובות :

א. היעד של כל קבוצה – להרויח כמה שאפשר (הקפד על הניסוח המדוייק הזה של יעד הקבוצה)

ב. התרגיל מתבצע ב – 7 "סיבובים", כאשר בכל סיבוב כל קבוצה צריכה להעביר אליך

פתק ובו רשומה החלטתם (X או Y).

ג. על כל קבוצה להגיע להחלטה בכל סיבוב ללא שיתוף או התייעצות עם קבוצות אחרות.

ד. לאחר סיבוב שלישי וסיבוב שישי אפשר שלוש דקות להתייעצות בין הקבוצות.

4. בכל סיבוב עליך לרכז בטבלה את התוצאות לאותו סיבוב ובסופו של דבר לסכם על פי המקרא.

כתוב את הטבלה על הלוח ומלא אותה בהתאם להחלטות:

	קבוצה 1		קבוצה 2		קבוצה 3		קבוצה 4	
	ניקוד	Y/X	ניקוד	Y/X	ניקוד	Y/X	ניקוד	Y/X
סיבוב 1								
סיבוב 2								
סיבוב 3								
התייעצות								
סיבוב 4								
סיבוב 5								
סיבוב 6								
התייעצות								
סיבוב 7								

*למ"פ – שים לב במהלך התרגיל האם מתפתחים בין הקבוצות מתחים וכיצד הם באים לידי ביטוי. רשום לעצמך משפטי מפתח שנאמרים במהלך המשחק כדי שתוכל להשתמש בהם לדיון מאוחר יותר.

2. עיבוד התרגיל X ו Y (15 דק') :

הנחיה: הוסף לטבלת המרכזת את נתוני הקבוצות עמודה נוספת בצד שמאל וחשב את הסכום אליו

הגיעו כלל הקבוצות בכל סיבוב וסיבוב.

שאל את הקבוצות: איך הם הרגישו? מה קרה בתרגיל? אילו החלטות התקבלו בקבוצות ומדוע? מדוע הושגו תוצאות כפי שהושגו? מה גרם לתחרות, ומה לשיתוף פעולה בין הקבוצות? במה זה עשוי לשקף את המציאות הפלוגתית.

ניתן להקביל את הקבוצות למחלקות היוצרות את הפלוגה. הראה כי סך הטורים נותן את ההישג הקבוצתי (המחלקתי) ואילו סך השורות נותן את ההישג הפלוגתי (אשר לרוב מתאפס). שאל מה עשתה האווירה שהיתה במשחק להישג המחלקתי ומה לפלוגתי? האם יש טקטיקה שתגדיל את הרווח הפלוגתי? **למה זה מקביל במציאות של ההכשרה? ממה נובעת התחרות בין מחלקות בפלוגה? כיצד באה לידי ביטוי תחרות בפלוגה?**

התרגיל Y/X עזר לנו לראות ולחשוב על האתגר של העבודה המשותפת בפלוגה. כעת ננסה לחשוב מה אנחנו צריכים לעשות על מנת ליצר צוות עבודה אפקטיבי של מפקדים בפלוגה. בכדי לגבש דפוסי עבודה רצויים בתוך סגל המפקדים חשוב להעלות את הציפיות השונות האחד מהשני, ואת נקודות החיכוך הצפויות, על מנת ליצור תאום ציפיות מציאותי ושפה משותפת לגבי צורת העבודה בין המפקדים בפלוגה. חשוב להבין כי חיכוכים בסגל הינם תופעה אנושית, טבעית ובלתי נמנעת, אך יש אפשרות להקטין את עוצמתם ולהגביר את ההבנה ההדדית בין בעלי התפקידים על ידי הגדרות תפקיד ברורות ויצירת תרבות פלוגתית שמעודדת שיח פתוח וליבון של חילוקי דעות בין חברי הסגל.

נתחיל אם כן בתאום ציפיות בין בעלי התפקידים השונים בפלוגה.

3. נקודות ממשק ותאום ציפיות הדדי - חלוקה לקבוצות (20 דקות): חלק את המשתתפים לקבוצות. ניתן

לחלק עפ"י בעלי התפקידים בפלוגה או עפ"י הסגלים המחלקתיים.

בקש מכל קבוצה למלא את הטבלה הבאה תוך התייחסות לנקודות הבאות (ניתן לתת להם טבלה למלא):

1. מהן **נקודות הממשק** של בעל התפקיד עם כל אחד מבעלי התפקידים הרלוונטים בפלוגה (מתי הם נפגשים, צריכים אחד את השני, תלויים אחד בשני וכו').

2. מהן הציפיות **שלכם** מכל בעל תפקיד על מנת שתוכלו לבצע את תפקידכם בצורה מיטבית?

3. מהן לדעתכם הציפיות של בעל התפקיד **מכם** על מנת שיוכל לבצע את תפקידו בצורה מיטבית?

4. אילו **נקודות חיכוך** אפשריות בין בעלי התפקידים (פערים בציפיות)?

לדוגמא עבור המ"כים:

מ"כים - מ"מים	מ"כים - סמלים	מ"כים - מ"מים	מ"כים - חופ"ל

5. בנוסף, כל קבוצה תחשוב על סיטואציה המתארת מפגש בין בעלי תפקידים שעשוי להיות טעון. במידה והזמן יאפשר תוכלו לעשות מסיטואציות אלו סימולציות.

דגשים למ"פ:

- נקודות 2 ו- 3 מתייחסות לתאום ציפיות. בדרך כלל אנו נוטים להסתכל על הצד שלנו ופחות לראות את נקודת מבטו של האחר. רוב החיכוכים מתעצמים בשל קושי זה. ניתן להפחית עוצמה זו ע"י תאום ציפיות והסתכלות על הזווית של האחר. נסה לזהות את הפערים הקיימים בציפיות בין בעלי התפקידים (נקודות המבט השונות) סמן והראה אותם לבעלי התפקידים בפלוגה ונסו להגיע להבנה משותפת.
- חשוב להתייחס לציפיות המפקדים מהרמה הממונה בנושא החניכה. מומלץ לדבר ביחד על מרכיבי החניכה: משוב (נקודות חוזק וחולשה), צפייה בתרגילים, חשיבה משותפת על דילמות פיקודיות, התייעצות, למידה מטעויות, הכנות מקצועיות וכו'.

4. חזרה לפורום הפלוגתי – הצגת תוצרים:

- הצגת נקודות הממשק בין בעלי התפקידים החל מרמת המ"כ ומעלה, תוך דיון בסוגיות, בפערים, בחיכוכים, ובדילמות. מומלץ כי השיח יערך **כדיאלוג** בין בעלי התפקידים. לדוגמא: לאחר שהמ"כים מפרטים את ציפיותיהם מהמ"מים ואת הציפיות של המ"מים מהם (כפי שהם תופסים אותם), המ"מים משלימים את ציפיותיהם מהמ"כים.
- התייחסות לתאום ציפיות בין בעלי התפקידים. חשוב לבחון האם הציפיות הללו ריאליות? האם זה יכול, באמת, להתקיים במציאות? עד כמה ישנה הגזמה או התעלמות ...
- גיבוש ו"סגירה" – הדגש את ההסכמות וההחלטות שהתקבלו כדרך העבודה בפלוגה.

7. **סימולציות:** הצגת הסימולציות ודיון. מומלץ כי תכין מראש סימולציות לחלק זה, ובמידה ועלו סיטואציות מעניינות בקבוצות תוכל להשתמש גם בהן (ראה הנחיות לעיבוד סימולציה).

6. **סיכום:** כפי שניתן היה לראות מהסימולציות, במפגש בין אנשים ובין בעלי תפקידים ישנם ציפיות שונות ולעיתים אף סותרות, חלקם נובעות מכך שלכל אדם יש אופי שונה, אחרות בשל התפקידים השונים שכל אחד ממלא במערכת (מ"מ / מ"כ / סמל / רס"פ וכו') שדורשים נקודות מבט שונות. דיון בציפיות השונות בין בעלי התפקידים בפלוגה יוביל להגדלת ההבנה ההדדית ויגדיל את הסיכויים שהעבודה בפלוגה תהיה אפקטיבית יותר והאווירה בפלוגה תהיה טובה יותר. בנוסף, חשוב לדון בכך גם בבניית הסגל על מנת להכיר האחד את השני ובעיקר לאורך התפקיד כאשר נתקלים בבעיות וחשוב לא "לשמור אותן בבטן" כי כאמור, חיכוכים הם תוצר טבעי של העבודה בצוות.

מאפייני צוות עבודה אפקטיבי:

אחרי שדיברנו על ממשקים וציפיות בין בעלי תפקידים, בואו נדבר על איך אנחנו רוצים לעבוד כצוות. *הערה: את החלק הבא ניתן להעביר כתרגיל כמו שמפורט, או כדיון פתוח. במידה והזמן קצר ניתן לחלק את

נספח "מאפייני עבודת צוות אפקטיבי" ולדון יחד במשמעות של כל אחד ובחשיבותו.

1. חלק למפקדים את דף העבודה המצורף בו רשומים מאפיינים שונים של צוות אפקטיבי. בקש מכל אחד לדרג את ארבעת המאפיינים החשובים ביותר שהיה רוצה שיאפיינו את סגל הפלוגה (5 דק').
2. חלק את המפקדים לקבוצות, ובקש מכל קבוצה להגיע להחלטה קבוצתית לגבי ארבעת המאפיינים החשובים ביותר על פי סדר החשיבות (10 דק').

דגשים למ"פ:

במהלך העבודה הקבוצתית שים לב: כיצד מתקבלות ההחלטות? מי מתפשר, מוותר, מוביל? אילו מאפיינים אינם מקבלים ביטוי כלל?

3. **דיון:** כל קבוצה תציג את תוצריה במליאה כשלבסוף, עליכם להחליט על ארבעת המאפיינים החשובים לכם ביותר וכיצד אתם מתכוונים לממש אותם בפועל במציאות הפלוגתית.

מספר שאלות/ נקודות שיוכלו לעזור בחשיבה:

- איך אנו רוצים שתראה עבודת הצוות של המפקדים?
- איזו אוירה אנו רוצים שתהיה בין המפקדים בפלוגה?
- שימו לב להשפעות של תחרות מול שיתוף פעולה בסגל המפקדים, בין מחלקות.
- כיצד המאפיינים שנבחרו מתאימים / לא מתאימים לרוח הפלוגה (ערכים מובילים).

ד.סיכום (5 דק'): ציין מדוע הנושא הנ"ל חשוב לך ומהם ציפיותיך בנושא. הסבר כי בהתנהלות השוטפת ניתן להגיע בצורה מהירה למצב בו קיימת תחרות בין אנשים, בין מחלקות, בין בעלי תפקידים וכו'. תחרות בונה הינה חיונית ומובילה להצטיינות ולהישגים פלוגתיים. יחד עם זאת, תחרויות עשויות ליצור מתחים וקושי לראות את המטרה המשותפת הפלוגתית ואף לפגוע ביכולת להשיגה. לעומת זאת, שיתוף פעולה ועבודת צוות אפקטיבית יקדמו את השגת המטרה וגם יובילו לאווירה נעימה יותר בפלוגה.

נספח - מאפייני עבודת צוות אפקטיבי

- _____ קיימת חלוקת תפקידים ברורה בין מפקדי הפלוגה.
- _____ כשיש צורך בתיאום, מתקיימת ישיבה בה מתבצע התיאום באופן מפורט ומדויק.
- _____ אנשי הפלוגה מבררים חילוקי דעות ובעיות בצורה גלויה.
- _____ היחסים הבין אישיים בפלוגה טובים.
- _____ קיימת נכונות לעזרה הדדית בין חברי סגל הפלוגה.
- _____ למפקדים בפלוגה יש רצון ונכונות ללמוד מניסיונם של מפקדים אחרים.
- _____ קיים כבוד בין חברי סגל הפלוגה.
- _____ זרימת מידע בין חברי סגל הפלוגה מתקיימת באופן רציף
- _____ ישנו שיתוף פעולה בין המחלקות ובין המחלקות למפלי"ג.
- _____ הפלוגה מקדישה זמן ללמידה והפקת לקחים גם בלחץ זמן.
- _____ ישנה אחידות בנהלים בין המחלקות.

נספח הוראות למאפייני עבודת צוות אפקטיבית בפלוגה

שלב א

להלן מספר משפטים העשויים לתאר מאפייני עבודת צוות מפקדים אפקטיבית בפלוגה. בחר את 4 המשפטים החשובים ביותר בעיניך, ודרג אותם לפי סדר חשיבותם (1 ליד המשפט החשוב ביותר בעיניך, 2 ליד המאפיין הבא בסדר חשיבותו וכן הלאה). התייחס למצב הרצוי, ולא דווקא המצוי. ניתן להוסיף משפט שאינו מופיע ברשימה ולדרג אותו היכן שהוא משתלב.

שלב ב' - החלטה קבוצתית

כעת בשיתוף עם חבריך לקבוצה, עליכם לדרג את 4 המאפיינים החשובים ביותר לדעתכם עפ"י אותו עיקרון. יש להגיע להחלטה קבוצתית המבוססת על דיון במאפיינים ולא על סמך רוב בבחירת התשובות.

מטרות הפורום המוביל

פרק זה עוסק בפורום המוביל ועונה לשאלה: מה צריך להציג ובמה צריך לדון עם הפורום המוביל על מנת שנצליח לעבוד יחד כמערכת יעילה ואיכותית?

על מנת להכין היטב את הפורום המוביל לקראת משימת ההכשרה חשוב ראשית לוודא כי מטרות הפורום המוביל ידועות וברורות וכי כל בעל תפקיד בפורום מבין את תפקידו ותחום אחריותו, ומשאר מאחור ציפיות שאינן תואמות את התפקיד.

שנית, יש לאפשר לבעלי התפקידים לדון ביחסי הגומלין ביניהם ולהתכונן גם למצבים של חיכוכים וחוסר הסכמה, ע"מ לגבש עקרונות מנחים לעבודה משותפת ודרכי התמודדות במצבים טבעיים של חוסר הסכמה.

מטרות:

1. יצירת הבנה משותפת בקרב חברי הפורום המוביל לגבי תפקידו של הפורום בהובלת הפלוגה.
2. תיאום ציפיות הדדי בין חברי הפורום באשר לאופן העבודה המשותף.

משך: כ-45 דקות.

למה צריך את זה?

כאמור, בניגוד למ"מ שיכול להגיע באופן אישי לכל אחד מחייליו, הצלחתו של המ"פ תלויה במידה רבה ביכולתו לפקד דרך מפקדי משנה. לשם כך עליך לייצר מערכת באמצעותה אתה מניע את הפלוגה, והאמצעי העיקרי לשם כך הוא צוות המפקדים המוביל את הפלוגה, הלא הוא **הפורום המוביל של הפלוגה**. בשלב זה המפקדים שלך עדיין המומים ומסתגלים לתפקידם החדש, ובפרק הזה אתה רוצה לחבר אותם לרעיון של פורום מפקדים שמוביל את הפלוגה קדימה דרך מטרות משותפות ושיתוף פעולה גבוה.

מהלך:

1. עבודה אישית: בקש מכל אחד מחברי הפורום המוביל לכתוב מהם לדעתו המאפיינים של פורום מוביל אפקטיבי. (לדוגמא: התייעצות הדדית, שת"פ, למידה אחד מהשני, קבלת החלטות וחשיבה משותפת, ישיבות קבועות וכדומה).
2. בקש מכל מפקד לשתף בדברים שכתב, ונסו באמצעות דיון לגבש מהם מטרותיו של הפורום המוביל.
3. לאחר שגיבשתם את מטרות הפורום, גבשו את תהליכי העבודה דרכם תממשו את מטרות הפורום לדוגמא:
4. כמה ישיבות מקיימים בשבוע, מתי הם מתקיימות, על מה מעדכנים ועל מה לא, מה המקומות בהם חשוב שתהיה אחידות פלוגתית והיכן ניתן לאפשר שונות בין המחלקות, וכדומה.
5. סכם את ההחלטות שקיבלתם והצג את ה'אני מאמין' שלך לגבי הפורום המוביל.

עבודת צוות : פורום מוביל

מטרה :

גיבוש הפורום המוביל כצוות עבודה אפקטיבי.

מפת מבנה :

זמן	פירוט	נושא
25 דקות	תרגיל הפעלתי : XY עיבוד התרגיל (ראה מערך מלא)	1. פתיחת הנושא
30 דקות	דיון משותף - נקודות ממשק - תאום ציפיות הדדי - נקודות חיכוך	2. נקודות ממשק ותאום ציפיות הדדי
30 דקות	דיון במורכבויות מרכזיות	3. ממשקים נוספים בפלוגה
5 דקות	סיכום פרק יחסי מפקדים-מפקדים	6. סיכום

התאמות :

חלק א' :

על מנת לקיים עבודת צוות תקינה ברמת הפורום המוביל, עליכם לקיים בירור של הממשקים בין התפקידים בעבודת הפורום ולהעלות נקודות שיכולות להוות חיכוך.

סוגיות לדוגמא :

1. מה קורה כשמ"מ אינו מסכים להחלטה שהתקבלה בפורום המוביל?
2. אילו נושאים מתאימים לשוב ברמת הפורום המוביל ומה מתאים לרמה של פי"ע/פי"א מ"פ - מ"מ?
3. אילו תנאים יאפשרו למ"מים להעלות סוגיות ללמידה או להתלבטות בפורום המוביל?
4. קונפליקטים בין צרכי המחלקה וצרכי הפלוגה : כיצד יוקצו אנשים לעבודות פלוגתיות? כיצד יעבדו המ"מים מול הסמ"פ והרס"פ? כיצד תתבצע חלוקת ציוד שווה?
5. אחריות המ"מים לגבי מחלקות אחרות : באילו מקרים, אם בכלל, יתערב מ"מ בנעשה במחלקה אחרת?
6. תחרות בין מחלקות - מה המחירים ומה הרווחים?

חלק ב' :

בשלב זה - רצוי להסתכל על כלל סגל המפקדים ולמפות סוגיות, ממשקים מורכבים וחיכוכים שיכולים להיווצר בעבודת כלל סגל המפקדים, מתוך ניסיון העבר של המשתתפים ושלך, להתכונן לסיטואציות שיכולות לעלות בבניית הסגל, ולגבש מדיניות ראשונית בעניין.

פרק יחסי מפקדים - חיילים

למ"פ:

לאחר שסגל המפקדים גיבש את צורת העבודה הרצויה מבחינתו בעבודה בין המפקדים בפלוגה. עליך כמ"פ ליצור תפיסת הכשרה ומדיניות אחידה בפלוגה, המחייבת את כל המפקדים בעבודתם עם החיילים. על מנת להגדיר מדיניות זו ישנם מספר נושאים מרכזיים שהעיסוק בהם יסייע לפתח הבנה ותפיסה רחבה בקרב המפקדים לגבי תפיסות ההכשרה הרצויות לך ולבא"ח/בט"ר, ויסייע בהשגת מטרת ההכשרה.

לכן נושא זה כולל מספר פרקים מרכזיים:

1. מיהו הטירון?
2. השפעת מפקדים על לחץ ותפקוד.
3. מקומו של המפקד בתהליך הכשרת החייל.
4. הנעת פקודים.

המעבר מאזרח לחייל - מיהו הטירון?

מטרות:

1. הבנת התהליך שעובר הטירון בהפיכתו מאזרח לחייל.
2. גיבוש תפיסה משותפת בקרב המפקדים לגבי דמותו של "החייל הרצוי" – תוצר ההכשרה.

משך: שעה ורבע.

בשביל מה צריך את זה?

1. למפקדים שונים ישנן תפיסות שונות לגבי אופיו, ערכיו ומאפייניו של "החייל הרצוי". לעיתים קורה שמפקדים שונים באותה פלוגה או מחלקה פועלים לפי תפיסות שונות, מה שעלול להוביל להבדלים בסגנון העבודה, לשידור מסרים מבולבלים לחיילים ואף לחיכוכים בתוך הסגל. בפרק זה ננסה להבין מהם מאפייני החייל הנדרשים, זאת על מנת שהמפקדים בפלוגה יוכלו להבין את משימתם המשותפת.
2. המעבר מהאזרחות לצבא הוא דרמטי ומשמעותי עבור המתגייסים. מפקדים המכירים את מאפייני הטירונים הנכנסים למערכת ואת התהליך הנדרש על מנת ליצור חיילים רצויים בסוף הטירונות יוכלו להבין לעומק את החיילים, את התהליך שהם עוברים ויוכלו לכוון את מאמצי ההשפעה שלהם בהתאם.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	נושא	
5 דק'	פתיחה	1
15 דק'	חלוקה לקבוצות	2
30 דק'	פורום פלוגתי – הצגת הציורים + דיון	3
15 דק'	תאורית הצרכים של מאסלו	
10 דק'	סיכום	4

מהלך:

1. פתיחה: הגדר את מטרת השיעור.

2. עודד את המפקדים להיזכר בתקופת הטירונות שלהם. עשויות לעלות נקודות משמעותיות בהן המפקדים ירגישו שהם לא רוצים לעשות לאחרים את מה שעשו להם בעבר והדבר יסייע להבנת המפקדים את תפקידם בעבודתם עם הטירונים. עודד את המפקדים לעלות גם תחושות מהחויות האלו (חששות, זלזול, חוסר הבנה של הסיטואציה, חוסר אוניס וכו').

3. **עבודה בקבוצות:** חלק את סגל המפקדים ל 3 קבוצות (ניתן לחלק באופן שרירותי או עפ"י מחלקות). בקש מקבוצה אחת לצייר את האזרח לפני כניסתו למערכת, מקבוצה שניה לצייר את הטירון לאחר חודש בטירונות, ובקש מהקבוצה השלישית לצייר את החייל הרצוי בסיום הטירונות ללא כתיבת מילים בציור (15 דקות).

4. **הצגת תוצרים:** חזרו לפורום פלוגתי. התחילו מהאזרח, הניחו את הציור במרכז הכיתה, ובקשו מהמפקדים שלא ציירו, לתאר את הציור, לאחר מכן בקש שנציג קבוצה שציירה יציג את הציור ויסבירו. חזור על הפעולה עם החייל בתחילת הטירונות, ועם החייל בסוף הטירונות.

5. **מיפוי מאפיינים:** נסו לאפיין בטבלה את תהליך העובר על האזרח דרך היותו טירון שנכנס למערכת, ועד הפיכתו ללוחם. ניתן להעזר בנקודות הבאות:

אזרח	חייל בתחילת הטירונות	חייל בסיום הטירונות
עצמאי	מבולבל	
לא תמיד מכבד סמכות	לא לגמרי מבין היררכיה צבאית	מבין את מקומו במערכת הצבאית
בוחר את המראה שלו (לבוש, תספורת)		חלק מקבוצה, ללא סממנים חיצוניים יחודיים
בעל קבוצת חברים דומה לו, סביבה חברתית זהה.	מתחיל לייצר קשרים עם עמיתיו לכיתה/מחלקה	בעל גאוות יחידה
רגיל לעשות מה שרוצה, לא רגיל שאומרים לו מה לעשות...	מתוודע למשמעת צבאית	ממושמע
לא תמיד בכושר	יתכן שמתקשה מול דרישות הכושר הגופני	בעל כושר גופני גבוה
מחובר לטלפון, לאינטרנט, לרשתות חברתיות	מרגיש מנותק מכל מה שמוכר לו	
מרגיש בוגר ובעל הישגים (תיכון, עבודה, שנת שירות)	לחוץ, מרגיש שהישגיו לא רלוונטים	מצליח להוכיח עצמו במסגרת הצבאית
רגיל לעצמאות בקבלת החלטות קטנות (שירותים, מקלחת) וגדולות (תוכניות לעתיד הקרוב והרחוק).	תלוי במפקדיו לכל החלטה קטנה כגדולה.	רגיל לטוטאליות של המסגרת הצבאית
חופשי מאחריות (לנשק, לחיים של אחרים)	לא לגמרי מבין את סכנות ויכולות הנשק	אחראי

יחסי מפקדים - חיילים

לא מצליח להבין את הקשר בין היום יום למשימת הקצה.	בעל יכולת להבין את המשימה	
בתהליך למידה אינטנסיבי	מקצועי	
איטי	מתפקד טוב	
לומד להכיר את מפקדיו	בעל מוטיבציה	
מתגעגע	לויאלי	
	ערכי	
	אחראי	

5. דיון: להלן נקודות משמעותיות בהן חשוב לדון עם המפקדים:

- ✓ עם אלו ציפיות הוא בא? מה קורה להן?
- ✓ מה הוא צריך מהמפקדים?
- ✓ איך הוא תופס את המערכת הצבאית? איך הוא מגיב למפגש הראשון איתה והאם יש נקודות קריטיות שבהן הוא יכול להישבר או להיבנות כבר בהתחלה?
- ✓ איך מתמודד הטירון עם ההתנתקות מהטלפונים והאינטרנט אליהם רגיל כל כך.

הערה למ"פ: חשוב להדגיש בדיון את העוצמות והחוזקות איתם באים האזרחים ולדון באופן בו המפקדים משמרים מאפיינים אלו.

1. **הצגת מודל פרמידת הצרכים של מאסלו:** לאחר מיפוי מאפייני הטירון והעמקה בנקודות משמעותיות, הצג למפקדים את תאוריית הצרכים של מאסלו וערוך דיון על חשיבות הכרה והבנה של הצרכים המאפיינים את הטירונים בשלבים השונים.

תיאוריית הצרכים של מאסלו:

תיאוריה פסיכולוגית המתייחסת לגורמי הנעה של בני אדם, ולפיה הצרכים של בני האדם מסודרים בצורה היררכית, כאשר מילוי הצרכים החיוניים קודם למילוי צרכים חיוניים פחות. את התיאוריה פיתח אברהם מאסלו (1908 - 1970), פסיכולוג הומניסט יהודי אמריקאי. תיאוריית הצרכים טוענת כי אדם שואף להגשים את עצמו, אולם לשם כך עליו לתת מענה לצרכים הבסיסיים תחילה. מאסלו חילק את הצרכים לחמש קטגוריות ותיאר אותם בצורת פירמידה, כשכל רמה מהווה בסיס להשגת הרמה שמעליה. הפירמידה מסודרת כך שאי אפשר למלא צורך אחד בלי למלא את הצורך שלפניו.



6. לאחר הצגת המודל ודיון על צרכי הטיירוניס, תאר למפקדים את תהליך ההסתגלות האישית ושלבו:

תהליך ההסתגלות אישית – החיים בצבא שונים לחלוטין מן האזרחות. כאשר מגיע אזרח לצבא עליו להסתגל לשפה חדשה ולדרכי התנהגות חדשות. הרבה מהרגליו הקודמים הופכים ללא מתאימים. עליו להסתגל לכך שרוב הזמן מתייחסים אליו כאל חלק מקבוצה, ושעליו לוותר על הרבה מצרכיו האישיים, כמו גם על פרטיותו. הוא צריך ללמוד איך לתפקד במערכת חדשה זו, ואיך לעמוד בלחץ פיזי ונפשי, גדול מכל מה שפגש בעבר. רבות מדרכי ההתנהגות בהן הוא נתקל בסביבה נראות לו לא מובנות, מיותרות ומעוררות כעס. במהלך תהליך ההסתגלות, הופכות ההתנהגויות במערכת הצבאית לידועות ומוכרות, וההגיון העומד מאחוריהן, ה'הגיון הצבאי', הופך להיות מובן ומקובל, ותפיסות לא מציאותיות שהיו בעבר לגבי הצבא, נעלמות.

ישנם מספר שלבים בדרך ההסתגלות לצבא:

1. **הלם סביבתי**: בשלב הראשון הטירון לא מבין את המצב בו נמצא והמציאות סביבו מעוררת חששות רבים.
2. **כעס**: עם הזמן הטירון מתחיל להכיר את הסביבה ויודע לתפקד בתוכה. כתוצאה מכך יורדת החרדה ובמקומה עולה רמת הכעס, כאשר מרגיש את חוסר האונים שבמצבו.
3. **הזדהות**: במקביל לתחושת הכעס ובאופן הדרגתי מתחילה להתפתח אצל הטירון הזדהות עם הקבוצה הקרובה לו (כיתה, צוות). בשלב זה מתחיל הטירון להתאים את עצמו לארגון ולהבין את ערכיו ולפתח דרכי התנהגות מתאימות. הדימוי העצמי שלו משתפר ככל שהוא רוכש את המיומנויות הנדרשות לתפקוד בארגון, והוא הולך ומזדהה עם הצבא. בשלב האחרון של ההזדהות, מרגיש הטירון השתייכות ובטחונו העצמי מתחזק.

לכעס ולחששות שחש הטירון בתחילת תהליך ההסתגלות לצבא יש השפעה ישירה על השגת מטרות הטיירונית: רמת הלמידה שלו נמוכה וכך גם היכולת שלו לעמוד בדרישות ממנו בתחילת הטיירונית.

לשם כך נדרש מהמפקדים להשקיע בהסברה: ככל שהטירונים יבינו טוב יותר ומהר יותר מה מצפים מהם בצבא ויבינו את ההיגיון העומד מאחורי ציפיות אלו, כך יהיה התפקוד שלהם ברמה גבוהה יותר. תמונה יותר מציאותית של המערכת הצבאית וסביבה חיצונית מוכרת ומובנת תעלה את היכולת ללמוד ולעמוד במידה רבה יותר של לחץ.

לסיכום – ככל שהציפיות מהטירונים יהיו מובנות, והסביבה מוכרת, ככל שהקשר עם המפקד יהיה טוב יותר וככל שהקשר עם הקבוצה הקטנה יהיה טוב יותר – כך המעבר בין החייל ה"מצוי" לחייל ה"רצוי" יתנהל באופן חלק ואפקטיבי יותר.

המעבר מזרח לטירון- מיהו הטירון: פורום מוביל

מפת מבנה:

זמן מומלץ	נושא	
10 דק'	פתיחה+ סבב זיכרונות	
25 דק'	דיון במאפייני הטירונים + דיון באתגרי המפקדים בתהליך הסתגלות הטירונים	
10 דק	תהליך ההסתגלות האישית וסיכום	

התאמות:

לאחר מיפוי מאפייני הטירון והצגת תהליך הסתגלותו בצבא, מומלץ כי תדון באתגרי המפקדים בתהליך הסתגלות הטירונים למערכת הצבאית.
נקודות מומלצות לדיון:

- מה תפקיד הפורום המוביל בתהליך המעבר של הטירונים מאזרחים לחיילים?
- מהי השפעת הפורום המוביל על האופן בו המפקדים מבינים את משימתם בתהליך הסתגלות הטירון למערכת הצבאית ועל אופן הביצוע?
- אילו אתגרים יפגשו המפקדים בתהליך ההסתגלות של הטירונים וכיצד ניתן להתמודד איתם?

השפעת המפקדים על לחץ ותפקוד

מטרה:

היכרות המפקדים את השפעת הלחץ על התפקוד, והבחנה בין תהליכים רצויים ובלתי רצויים בעבודתם עם הטירונים.

מטרות משנה:

1. למידה והבנת הקשר וההשפעה של לחץ על תפקוד.
2. הבחנה בין סוגי לחצים והבנה אילו לחצים רלוונטיים להכשרת הטירון ואילו אינם רלוונטיים.
3. יישום הבחנה זו בעבודה עם הטירונים.

משך:

שעתיים

למה צריך את זה?

לחץ זו חוויה מאד אישית. כל אחד חווה לחץ בצורה אחרת, וכל אחד נלחץ ממשוהו אחר. עדיין, ישנם מצבים בהם רוב האנשים יחוו רמה מסוימת של לחץ. הטירונות הינה גורם מלחיץ עבור רוב האנשים, מאחר והיא גורמת לשינוי קיצוני בהרגלי החיים של הטירונים, ניתוק מהסביבה המוכרת להם וצורך להסתגל לסביבה ולאנשים חדשים.

לחץ משפיע על תפקודו של החייל: לחץ מועט מידי עלול לגרום לאי מימוש פוטנציאל החייל ולחץ גבוה מידי עלול לגרום לפגיעה בתפקוד שלו. לחץ אופטימלי (מיטבי) על חייל יגרום לביצוע ברמה הגבוהה ביותר לה הוא מסוגל.

הטירונות לא נועדה להפעיל לחץ על החיילים אלא להיפך, לסייע להם במעבר מאזרח לחייל בצורה הטובה ביותר. הלחצים הרלוונטיים אשר כן מופעלים על החייל הינם בגדר אמצעי, ולא מטרה בפני עצמה. על כן, המפקדים יכולים להפחית חלק מהלחצים המופעלים על החייל, בכדי לסייע לו לתפקד באופן מיטבי.

מפת מבנה :

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
15 דקות	תרגיל המחשת צורך דיון	המחשת תפקוד תחת לחץ	1
10 דקות	דיון והמשגה	הגדרת המושג לחץ	2
15 דקות	דיון והמשגה	הקשר בין לחץ לתפקוד	3
20 דקות	עבודה מחלקתית	אופציונלי: לחצים על מפקדים	4
40 דקות	עבודה אישית דיון במליאה הצגת מודל סיר הלחץ	סיווג לחצים והמשגתם	5
20 דקות	עבודה מחלקתית דיון וקבלת החלטות	הפחתת לחצים - פרקטיקה והחלטות	6
5 דקות		סיכום המפקד	7

מהלך השיעור :

1. המחשת תפקוד תחת לחץ :

אופציה א' :

בקש לכל חלק של ההדגמה שני מתנדבים אחרים מקרב המפקדים. חלק א' - הורה למתנדבים לפרק ולהרכיב את נשקם. מדוד זמן. חלק ב' - בקש מהמתנדבים לפרק ולהרכיב את נשקם, כאשר אתה וכל שאר המפקדים צורחים 'ומלחצים אותם' ומפקד אחד לוחץ להם על הכתף ללא הרף. מדוד זמן. חלק ג' - בקש מהמתנדבים לפרק ולהרכיב את נשקם כמה שיותר מהר, תוך מתן זמן ריאלי ואפשר פעם אחת לפני כן להתאמן. מדוד זמן. רוב הסיכויים שייקח למתנדבים הכי הרבה זמן בחלק ב' – שם היו תחת לחץ שאינו רלוונטי.

שאל את המפקדים :

מה הייתה החוויה האישית בכל התנסות? מתי הייתה תחושה של לחץ? מה עזר למתנסים לבצע טוב יותר? פחות טוב? מדוע? מה המטרה שלנו כמפקדים (להלחץ, לייצר הצלחה)? מה אפשר ללמוד מהתרגיל?

אופציה ב' :

בקש מהמפקדים להמציא רצף של 7 חפצים/מספרים. כתוב את הרשימה על הלוח והכך דף או בריסטול לכסות את הרשימה בתום כל סבב. בקש שני מתנדבים. כל מתנדב יתבקש בתורו לשנן את הרשימה לפי הסדר במשך שתי דקות. בתום שתי הדקות תכוסה הרשימה והמתנדב ינסה לשחזר את הרשימה כשהמטרה היא לזכור כמה שיותר פריטים על פי סדר הופעתם.

למתנדב הראשון הנח לשנן את הרשימה בשקט. למתנדב השני צרו הפרעות והלחיצו אותו בצעקות ובשאלות מסיחות.

שאל את המפקדים:

מה הייתה החוויה האישית בכל התנסות? מתי הייתה תחושה של לחץ? מה עזר למתנסים לבצע טוב יותר? פחות טוב? מדוע? מה המטרה שלנו כמפקדים (להלחץ, לייצר הצלחה)? מה אפשר ללמוד מהתרגיל?

2. בירור המושג "לחץ": בקש מכמה מהמפקדים שישתפו באירוע מלחיץ שהיה להם ומה הם הרגישו. נסה לכוון בשאלות לתחושות וההתנהגויות שהלחץ יצר.

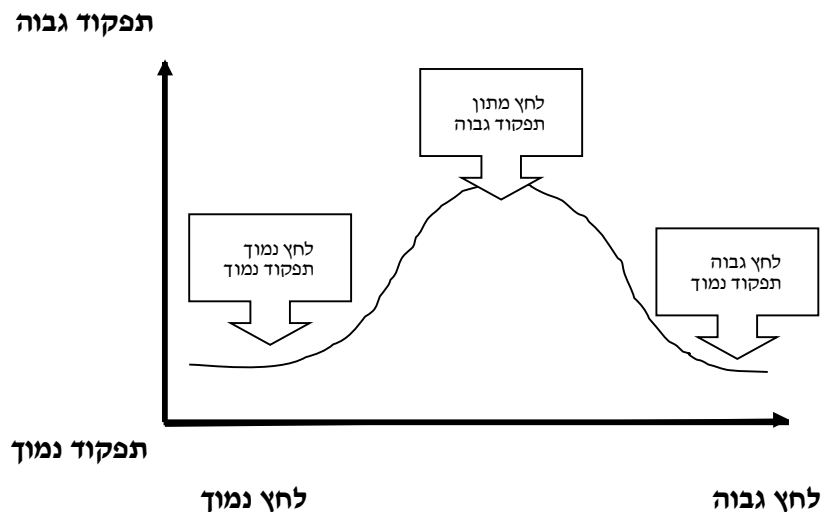
לחץ (stress) - מונח המציין תחושת מצוקה הנובעת מפגיעה במצב האיזון של האדם, כתוצאה מגירוי חיצוני מוחשי ופיזי או פסיכולוגי. במצב זה עשוי להיווצר קושי בהתמודדות עם גורם הלחץ וחוסר הסתגלות התנהגותי, פסיכולוגי (פחד) או פסיכולוגי (פגיעה במערכת העיכול, לחץ דם וכו...).

שאל: אילו ביטויים, תחושות, רגשות, מחשבות והתנהגויות מתקשרות אצלנו ללחץ? רשום על הלוח. למשל: דפיקות לב, הזעה, שיתוק, פעילות יתר, רעד, כאב בטן, בלק אאוט, חדות יתר, פחד, תחושת חוסר מסוגלות, עצבנות וכו'.

דגשים למפקד: חשובה פה ההבנה שלחץ משפיע בצורה אחרת על אנשים שונים, כל אחד נלחץ ממהו אחר, ומגיב אחרת. למשל, לאור מצב לחץ חלק יחוו שיתוק, חלק יכנסו לפעילות יתר, חלק יזיעו, חלק יבכו ועוד. אך עדיין, ישנם מצבים בהם רוב האנשים יחוו לחץ, למשל בטירונות: במעבר קיצוני משגרת חיים אחת לאחרת, כניסה למסגרת חיים שונה, עמימות רבה, סביבה לא מוכרת, מצב מלחמה ועוד.

3. הקשר בין לחץ לתפקוד (עקומת פעמון):

שאל: מה הקשר בין לחץ לתפקוד? מה קורה לנו כשיש עלינו הרבה מידי לחץ? (בלבול, קושי להתארגן) ומה קורה כשיש מעט מידי לחץ? (שאננות, בטלה). מה יכול להיגרם כתוצאה מיותר מידי לחץ?



צייר למפקדים את עקומת הפעמון המראה שכשיש פחות מידי או יותר מידי לחץ, התפקוד שלנו נפגע. בקש מהם דוגמאות לכך.

הדגש כי יש למפקדים את הכוח והאחריות לשנות את מידת הלחץ המופעלת על החיילים כך שתביא לתפקוד מיטבי ותמנע תופעות לחץ לא רצויות.

4. **סיווג לחצים והמשגתם – מודל סיר הלחץ :**

שאל: אילו לחצים מופעלים על החיילים בטירונות?

בקש מהמפקדים להיזכר בלחצים שהיו להם כחיילים בטירונות: מה הגביר את חוויית הלחץ? מה עזר לנטרל את הלחץ? מה לא עזר?

מתוך כל מה שעלה עד כה, בקש מהמפקדים להעלות את כל סוגי הלחצים שהם חושבים שיש לטירונים בתחילת הטירונות. העלה גם אתה דוגמאות משלך. הראה כמה לחצים מופעלים על הטירון. למשל, לחץ פיזי, לחץ נפשי, טשטוש הזהות (תספורת, מדים), שלילת החופש לעשות כרצונו, ניתוק מהבית ומהחברים, מידע חסר לחיילים, תפקוד בעמימות, חוסר פרטיות, רעב, פחד מכשלון, ועוד.

עתה, סווגו את הלחצים שנאמרו ללחצים המקדמים את ההכשרה (לחצים רלוונטים) וללחצים שאינם מקדמים. את ההכשרה (לחצים שאינם רלוונטים) ראה טבלה לדוגמא.

לחצים המקדמים את ההכשרה	לחצים שאינם מקדמים את ההכשרה
לחצים נפשיים: ציות לפקודות, מרחק מהבית, עמימות בשבוע מלחמה...	לחצים נפשיים: פחד מהמפקדים, חוסר וודאות לכל אורך הטירונות...
לחצים פיזיים: סרגל מאמצים, בניית כושר קרבי, ריצה עם אפוד...	לחצים פיזיים: עבודה לא לפי סרגל מאמצים, הקפצות תדירות, קידור חיילים, בעיות רפואיות שלא מטופלות.
לחצים בין מפקד לפקוד: מרחק פיקודי, הצדעה, רצון להרשים את המפקד, רצון לקבל משוב חיובי...	לחצים בין מפקד לפקוד: מפקד לפקוד: מפקד שכל הזמן צועק, חייל שמפחד לגשת אל המפקד, השפלה...
עמידה בזמנים, בהישגים הנדרשים.	לחצים של חוסר תיאום בין המפקדים, כל אחד אומר משהו אחר לחייל
לחצים סביבתיים: קור, חום	לחצים סביבתיים: קור, חום

מודל סיר הלחץ: צייר את המודל על הלוח (ראה נספח בסוף פרק זה).

ראשית הסבר למפקדים מה זה סיר לחץ: זהו סיר המיועד לבישול מהיר – וזאת באמצעות יצירת לחץ בתוך הסיר אשר מעלה את טמפרטורת הרתיחה בסיר ומזרז את הבישול. לסיר שסתום המאפשר ללחץ להשתחרר אם הוא גבוה מידי וכך הסיר לא מתפוצץ מהלחץ. הסבר למפקדים, שהטירונות משולה לסיר לחץ, בתוכה נמצא הטירון: המטרה היא לסייע לו "להתבשל" כמה שיותר מהר להיות לוחם. לתהליך ה"בישול" המהיר הזה - כפי שהבהרנו קודם, יכולות להיות גם תוצאות לא טובות, המבטאות אי הסתגלות למסגרת: אובדנות, נשר, סירוב

פקודה, התחצפות ועוד. לסיר הלחץ יש למעלה **שסתום**, המאפשר לווסת ולהפחית את הלחץ. שסתום זה הוא סגל המפקדים. עתה נראה כיצד אנו יכולים להפחית את הלחצים הלא רלוונטיים להכשרת הטירון, בכדי שייבנה במהירות להיות לוחם אך שלא יישבר.

5. הפחתת לחצים לא רלוונטיים - פרקטיקה : חלק את סגל המפקדים לקבוצות כאשר המשימה היא לחשוב על

כמה שיותר לחצים לא רלוונטיים עליהם המפקדים יכולים להשפיע, וכיצד ניתן להפחיתם (20 דקות).

תן דוגמא מתוך רשימה זו :

דוגמאות להפחתת לחצים אצל טירונים :

מתן גרף של יציאות הביתה לחיילים

מתן לוי"ז יומי לטירונים

ידיעה של התכנים המקצועיים שיעברו בהכשרה

תיאום בין המפקדים

להבהיר לכל חייל מי המפקד שלו ולמי הוא פונה

הכרות – מסירת פרטים על המפקד

הודעה על אישור/ שלילת יציאה לבקשה מיוחדת הביתה מספיק זמן לפני היציאה

הודעה על ענישה תוך זמן מוגבל לאחר העבירה

הודעה על קבלת פק"לים מספיק זמן לפני האירוע

מתן משוב לחיילים על תפקוד

עבודה לפי סרגל מאמצים

להמנע מקאדרים

להסביר לטירונים מדוע הם עושים דברים כפי שעושים

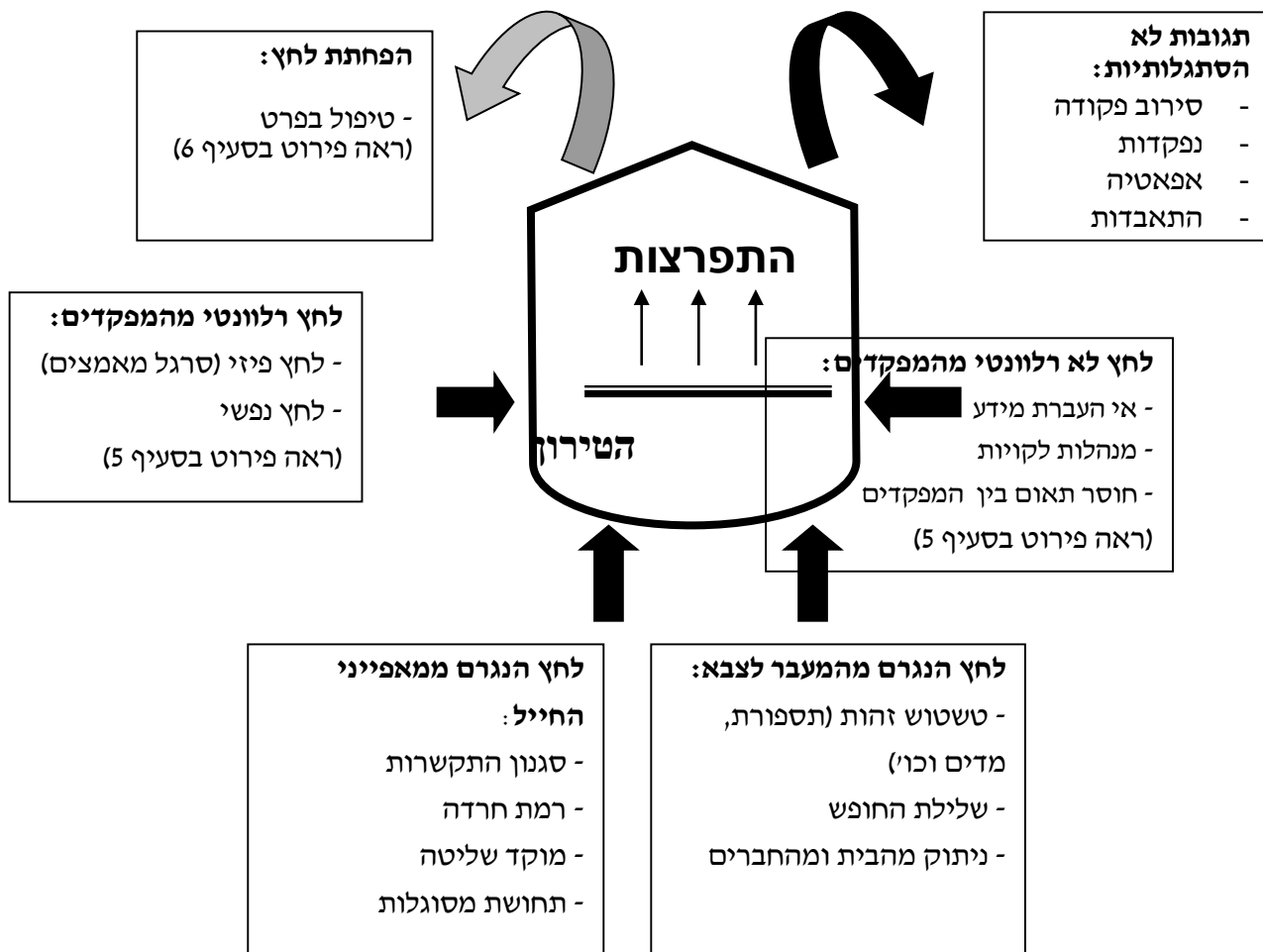
דגשים למפקד :

- הבהרה שלחץ הוא אמצעי ולא מטרה. להזכיר שמטרת הטירונות היא מעבר יעיל מהאזרחות לצבא ובניית יסודות יציבים להמשך השירות הצבאי.
 - חשוב לצאת מהשיעור עם פרקטיקה ברורה - כיצד מפחיתים לחצים על הטירון ברמת מפקד - פקוד, ואף סגירה והחלטות בעניין זה.
 - יש חשיבות בכך שהמפקדים יעברו תהליך אישי של מיפוי הלחצים שלהם בכדי :
 - א. לעשות נורמליזציה – להבין ולהיזכר שזה נורמלי לחוש לחץ במהלך הטירונות.
 - ב. להיזכר בחוויה – בכדי שיוכלו להיות אמפתיים ללחצים על הטירונים.
- לכן, במידה והזמן מאפשר מומלץ להוסיף עבודה מחלקתית (לפני או אחרי הצגת מודל סיר הלחץ), אשר בה ישתפו המפקדים בדברים שמלחיצים אותם לקראת פתיחת הטירונות ועל דרכי התמודדות עם לחצים אלו. באופן זה מתאפשרת יותר אינטימיות ושיתוף. כדאי שהמ"פ ושאר הקצינים ישתפו בלחצים ברמתם, בכדי לעודד ולשמש דוגמא לשאר המפקדים לחשוב ולשתף בלחצים ברמתם ולגרום לעבודה אפקטיבית במחלקות. חשוב לעשות עבודה מקדימה על כך בפורום המוביל, ולהכין את המ"מים.

6. **סיכום ודגשי המפקד:** סכם את השיעור: הטירונות מזמנת גורמי לחץ רבים מאחר והיא מהווה שינוי קיצוני בשגרת החיים של הטירון וניתוק מסביבתו הטבעית. ישנם גורמי לחץ רבים מאוד: אישיים, פיזיים, סביבתיים, בין מפקד לפקוד, זמניים וקבועים. עליכם כמפקדים להבין ולהבחין בין סוגי הלחצים ולדעת ללוסות את מידת הלחצים על מנת להשיג את המטרה. עלינו כמפקדים לשאוף לצמצם כמה שיותר לחצים שאינם רלוונטיים להשגת המטרה שלנו בטירונות (חזור על מטרות הפלוגה ורוח הפלוגה).

חבר את הפרק על לחץ לפרק הקודם על "מיהו הטירון": הפחתת לחצים לא רלוונטים חשובה בכל שלבי הטירונות, אך במיוחד בשבועות הראשונים לטירונות בהם המעבר לצבא מוסיף לחץ רב על כל הטיירוני.

נספח: מודל סיר הלחץ – התמודדות החייל עם גורמי לחץ בטירונות



השפעת המפקדים על לחץ ותפקוד - פורום המוביל:

מפת מבנה:

נושא	פירוט	זמן מומלץ
1. בירור המושג לחץ	דיון והמשגה	10 דקות
2. הקשר בין לחץ לתפקוד	דיון והמשגה	10 דקות
3. סיווג לחצים והמשגתם	דיון במליאה הצגת מודל סיר הלחץ	25 דקות
4. הפחתת לחצים - פרקטיקה והחלטות	דיון וקבלת החלטות	20 דקות
5. הפחתת לחצים ברמה האישית	שיתוף בלחצי הפורום המוביל, והכנה לפעילות מחלקתית	20 דקות
6. סיכום המפקד		5 דקות

התאמות:

הפחתת לחצים ברמה האישית: יש חשיבות לכך שהמפקדים יעברו תהליך אישי של מיפוי הלחצים של עצמם בכדי שיוכלו להבין ולהיזכר שזה נורמלי לחוש לחץ במהלך הטירונות ובכדי שיוכלו להיות אמפתיים ללחצים על הטירונים. בנוסף, השיתוף בלחצים המופעלים על הפורום המוביל מאפשר חשיבה משותפת על דרכי ההתמודדות. ניתן לעשות זאת ע"י עבודה אישית:

*בקש מכל אחד מהמפקדים לכתוב שניים או שלושה נושאים שמלחיצים אותו, או אתגרים שלו לקראת התפקיד. לאחר השיתוף, מומלץ לדון באמצעים להפחתת הלחץ במסגרת הפורום המוביל (לדוגמא, שיתוף בבעיות בישיבות, שיחות אישיות עם המ"פ ובין המ"מים).

- חשוב בפרק זה לדון גם בלחצים המופנים למפקדים תחת פיקודינו (פעם ראשונה בתפקיד פיקודי, אחריות על חיי אדם, מפקדים חדשים, סביבה חדשה), ועל היכולת של הפורום המוביל להקל על לחצים אלו (לדוגמא: עדכון בשינויים, שיתוף בקבלת החלטות, מתן פידבקים חיוביים, יצירת מרחב לשיתוף והתייעצות וכדומה).
- יש לדון באופן העברת משך זה בפורום המפקדים המחלקתי.

מטרה:

העמקת ההכרות של המפקדים עם יכולת ההשפעה שלהם על החייל דרך הקשר בין המפקד לחייל ודרך בניית המסגרת הכיתתית, והבחנה בין תהליכים רצויים ובלתי רצויים בעבודת הסגל עם החיילים.

משך: כשעתיים

למה צריך את זה?

לאחר שהעמקנו באיפיון הטירון ובחשיבות הפחתת הלחצים הבלתי רלוונטים להכשרה (בעיקר בתחילת הדרך), נתמקד בפרק זה בדרכים בהן המפקד יכול להשפיע ולעצב את המסגרת שלו באופן מיטבי. עיקר ההשפעה של המפקד על ההכשרה ועל איכותה נעשית בשני ערוצים עיקריים:

1. דרך הפרט – בקשר בין המפקד לטירון.
2. דרך המסגרת – בבניית הקבוצה והכוונתה.

חשוב כי המפקדים יכירו את האתגרים הקיימים לאורך תהליך הכשרת הטירון וכי תגבשו יחד תפיסה משותפת באשר לאופן המיטבי בו יכול המפקד להשפיע על מסגרתו.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
10 דקות	זכרון ראשון מהטירונות פירוט ערוצי ההשפעה של המפקד	פתיחה	1
10 דקות	הסבר על חשיבות הקשר מפקד-טירון ועל חשיבות הקבוצה הקטנה	רקע תיאורטי	2
20 דקות	מענה על שאלות עבודה	עבודה בקבוצות	3
45 דקות	הצגת תוצרי הקבוצות ודיון על סוגיות בהשפעת המפקד	דיון במליאה	4
30 דקות	סימולציה אחת מכל נושא	סימולציות	5
5 דקות		סיכום	6

מהלך:

1. **פתיחה:** שאל- מהו הזכרון הראשון שלכם מהטירונות?

בסבירות גבוהה, הזכרונות יכללו סיפורים המשלבים קשרים עם חברים לכיתה או עם המפקד. הדבר מדגים את המרכזיות של המפקד והקבוצה בחוויה הראשונית כטירון.

כתוב על הלוח: 1. הקשר בין המפקד לטירון. 2. הקשר עם חברי הכיתה- בניית המסגרת הכיתתית.

2. הצג למפקדים רקע לגבי כל אחד מדרכי השפעה:

א. הקשר בין המפקד לטירון – קשר זה הוא בעל השפעה גדולה על החייל הן בשלב ההסתגלות לצבא והן בהמשך הדרך כלוחם.

בתחילתו של תהליך ההסתגלות לצבא, מייצג המפקד במידה רבה את המערכת הצבאית עבור הטיירון. לפיכך, יחסו של המפקד ישפיע על תהליך ההסתגלות לצבא, ובאופן זה על רמת המשמעת, המקצועיות, המוטיבציה ושאר מאפייני החייל ה"רצוי". על פי מחקרים, כאשר מפקד מפגין אמינות, אכפתיות, מקצועיות ודוגמא אישית, התנהגותו יכולה להפחית כעס וחרדה אצל הטיירונים ולהקל על תהליך ההסתגלות לצבא. מאידך, התנהגות מפקד הנתפסת שלא הגיונית, שרירותית או אכזרית עשויה להביא לתוצאות ההפוכות.

אולם חשוב מכך, הקשר עם החייל משפיע לא רק בתחילת הדרך כי אם במיוחד במשימת הקצה: פני שעולה מניסיון המלחמות האחרונות, הקשר עם המפקד הוא אחד המשתנים בעלי השפעה הרבה ביותר על התפקוד בקרב.

ב. בניית מסגרת כיתתית/מחלקתית – הקבוצה הקטנה (כיתה, צוות) אליה משתייך הטיירון מהווה חלק חשוב ביותר בחייו הצבאיים. בתחילת הדרך, הטיירון יהיה עסוק יותר בעצמו ופחות בסביבה. בדרך כלל הוא יכיר רק את הקבוצה הקטנה שמסביבו ועל כן יש לקבוצה הקטנה השפעה רבה על תהליך ההסתגלות של הטיירון לצבא. ככל שיש יותר שיתוף פעולה וקירבה בין חברי הקבוצה – קל יותר לתפקד בטיירונות ואפשר להגיע לרמה גבוהה יותר.

באשר לתפקוד בלחימה, מחקרים הראו, שבמלחמה אנשים נלחמים עבור מישהו ולא נגד משהו. במחקרים רבים נמצא שה"מישהו" עבורו נלחמים קשור בחברים לקבוצה הקטנה. למפקדים ישנה השפעה עצומה על אופי היחסים בכיתות ובמחלקות – ומכאן על רמת התפקוד של החיילים בהכשרה ובקרב.

3. עבודה בקבוצות: חלק את המפקדים ל 2-4 קבוצות- מחצית מהקבוצות יעסקו בקשר בין המפקד לטירון והמחצית השנייה יעסקו בבניית מסגרת כיתתית/מחלקתית. מומלץ כי מפקד מהפורום המוביל ישב בכל קבוצה ויסייע לה במשימה (20 דקות).

על כל קבוצה לענות על השאלות הבאות:

הקשר בין המפקד לחייל:

א. איך הייתם רוצים שיראה הקשר שלכם עם החיילים? (קרבה/מרחק, מידת הנגישות, מידת הפתיחות וכו').

- ב. מה אתם צריכים לעשות כדי להשיג זאת?
 ג. חישבו על דוגמאות למצבים מאתגרים עם החיילים (צרו סימולציות).

בניית מסגרת כיתתית:

- א. כיצד הייתם רוצים שתראה המסגרת הכיתתית?
 ב. מה המפקד צריך לעשות כדי להשיג זאת?
 ג. חישבו על דוגמאות למצבים מאתגרים עם החיילים (צרו סימולציות).

4. **התכנסות והצגת העבודה בקבוצות:** כל קבוצה מציגה את עבודתה.

פתחו דיון באשר לסוגיות המרכזיות אשר עולות.

וודא כי יש נגיעה בנושאים הבאים:

א. הקשר בין המפקד לטירון:

- ✓ האם הקשר קבוע או משתנה בשלבים השונים? כיצד הוא משתנה?
- ✓ דונו ביתרונות וחסרונות של קרבה מול מרחק מהפקודים. לסיכום הצג את תפיסתך לגבי המרחק הפיקודי האפקטיבי בטירונות ואת השתנותו לאורך הדרך (זכור עם זאת כי לכל מפקד סגנון שונה וכי אין דרך אחת נכונה).
- ✓ דוגמאות לאתגרים בין החייל לבין המפקד. שים לב: מומלץ כי תכין עבור כל נקודה דוגמא או שתיים – לחיוב ולשלילה אשר ימחישו למפקדים כיצד הדברים נראים בפועל. לדוג': איך החייל פונה למפקד? כמה המפקד מספר על עצמו? האם חברים בפייסבוק?

ב. בניית מסגרת כיתתית/מחלקתית:

- ✓ איך בונים מסגרת חזקה? – לפרוט לפרקטיקה (עבודה במסגרות אורגניות, עם מפקד ישיר, עידוד להוגנות ועזרה הדדית בתנאי קושי, שינה יחד...).
- ✓ האם ההתייחסות לקבוצה משתנה לאורך הדרך? כיצד? (לדוגמא: ענישה אישית/קבוצתית).
- ✓ על מה המפקד משפיע ועל מה לא? (חברות אישית, הוגנות-חלוקת נטל, אחריות ועזרה הדדית, שמירה על ערכים בין אדם לחברו, תתי קבוצות, יציאות בסופ"ש...).
- ✓ אילו סימנים מעידים על בעיות בהוצרות קבוצה מלוכדת ('דגלים אדומים')? כיצד מתמודדים עם בעיות אלו? (דוג': חייל מנודה, מנהיגות פנימית שלילית).
- ✓ חיילים טובים/בעייתיים: כיצד מחלקים את האנרגיה בין החיילים הבעייתיים לבין השאר וכיצד מקדמים את הטובים? מי קובע את קצב ההתקדמות (שליש עליון או שליש תחתון)?

✓ דוגמאות לאתגרים של המפקד עם הכיתה.

5. העמקה בדילמות וסיטואציות מאתגרות: מתוך המצבים והשאלות שהעלו בקבוצות השונות, ערוך סימולציה אחת על יחסי חייל-מפקד ואחת על מפקד-כיתה. חשבו יחד על דרכי הפעולה האפשריות. **סכם כל דיון בסימולציה באמירה שלך באשר לגישה הרצויה בעיניך לפתרון הדילמות.**
6. סכם את הנושא: חזור על הנקודות המרכזיות וההבנות מן החלק הזה וקשר לפרק הבא – בו תעסקו בדרכים לרתימת החיילים והנעתם.

מקומו של המפקד בתהליך הכשרת החייל – פורום מוביל:

מטרה:

העמקת ההכרות של המפקדים עם יכולת ההשפעה שלהם על החייל דרך הקשר בין המפקד לחייל ודרך בניית המסגרת הכיתתית, והבחנה בין תהליכים רצויים ובלתי רצויים בעבודת הסגל עם החיילים.

משך: כשעה

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
10 דקות	זכרון ראשון מהטירונות פירוט ערוצי ההשפעה של המפקד	פתיחה	1
15 דקות	הסבר על חשיבות הקשר מפקד- טירון ועל חשיבות הקבוצה הקטנה	רקע תיאורטי	2
30 דקות	דיון בשאלות העבודה (ללא קבוצות)	עבודה בקבוצות	3
5 דקות		סיכום	4

התאמות:

בידך להחליט האם אתה רוצה להעביר לפורום המוביל את המערך כפי שהוא בנוי לכלל הסגל בכדי שיחוו את תפישתך בנושא ההשפעה על תהליך ההכשרה, או לעבור עימם על המערך ולסמן יחד איתם דגשים. תוכל לקשר את הנושא גם לאופן בו המ"מים משפיעים על מפקדי המשנה במהלך ההכשרה.
על כל פנים אין צורך בחלוקה לקבוצות ותוכל להשתמש בשאלות המופיעות במערך לניהול הדיון עם הפורום המוביל שלך.

הנעת פקודים

מטרות:

1. הכרות עם מגוון משאבים ומקורות פיקוד להנעת חיילים.
2. יצירת שפה משותפת בקרב סגל המפקדים על הדרכים להנעת חיילים בפלוגה.

מטרות משנה:

1. חיזוק מיומנויות הפיקוד והמנהיגות של המפקדים.
2. יצירת תחושת מסוגלות בקרב המפקדים ביכולתם להניע פקודים בדרכים מגוונות.
3. חיבור לתפישת הכשרת הטירונים בבא"ח.

משך: שעתיים

אמצעים: טושים, בריסטולים.

למה צריך את זה?

לכל מפקד, בהיותו המכוון והמוביל אחרים לביצוע משימות, יש בכל רגע נתון מגוון משאבים ומקורות כוח באמצעותם יש ביכולתו להשפיע על פקודיו.

יכולתו של מפקד לזהות ולהבין מה חשוב ומשמעותי לחייליו (מה מניע אותם?), יחד עם היכרותו את מגוון מקורות הכוח העומדים לרשותו יאפשרו לו לכוון ולהתאים את מאמצי ההשפעה שלו בצורה היעילה ביותר. מפקד שידע "לקרוא" את החייל או את הכיתה/המחלקה שלו ייטיב להציב דרישות ולשדר ציפיות, ויצליח להפעיל ולהניע את פקודיו ביתר קלות. מפקד שידע להשתמש בגמישות ובשיקול דעת במקורות כוח שונים יבסס את עמדתו הפיקודית, ישיג מוטיבציה גבוהה של החיילים לבצע את תפקידם והענות של החיילים לתביעותיו לאורך זמן.

הגדרת מנהיגות צבאית: " יכולת המפקד להוביל, לספק תכלית, כיוון והנעה להשגת המשימה, נוכח ועל אף כל קושי". לאור הגדרה זו, הבנה של תהליכי הנעה ותרגול השימוש במגוון מקורות כוח יציידו את המפקדים בכלי פיקודי רב עוצמה ויסייעו להם בהתמקמות ובהתמודדות עם אתגרי התפקיד הפיקודי.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
15 דקות	אופציה א': תרגיל הכיסא + עיבוד התרגיל אופציה ב' : סבב "מפקד שהשפיע עלי"	1. פתיחת הנושא: הנעת פקודים	חלק ראשון
15 דקות	הצגת מודל מקורות הכוח הצגת אפקט פיגמליון	2. גיבוש מקורות הכוח	
שעה וחצי	1. עבודה אישית 2. הצגת תוצרים וגיבוש תיבת כלים פלוגתית.	3. בניית כלים פרקטיים	

מהלך:

1. פתיחה:

אופציה א': תרגיל הכיסא:

א. בקש 4 מתנדבים. השאר בחדר אחד מהם ובקש משלושת האחרים לחכות מחוץ לחדר. העמד במרכז החדר כיסא ושוחח בנפרד עם המתנדב שנשאר בתוך החדר (מבלי ששאר האנשים שומעים) אמור לו שכאשר ייכנסו המתנדבים לחדר הם יבקשו ממנו לבצע משימה, תפקידו להתנהג במשימה כפי שהוא מרגיש באמת (לא להקצין ולא לשחק).

כעת, תדרך בנפרד את המתנדב הראשון (שוב, מבלי שהשניים האחרים שומעים). המשימה היא שהמתנדב שבחדר צריך לזחול מתחת לכיסא. בקש משאר האנשים בחדר לתפקד כצופים ולרשום משפטים בהם השתמשו המתנדבים כדי לשכנע.

הכנס את המתנדב הראשון והתחילו את התרגיל, המשך באותו אופן בפעמים הבאות עד שכל המתנדבים יתנסו.

דגש: מומלץ לבחור מפקדים בעלי סגנונות פיקוד שונים על מנת ליצור שונות בין אופני הפעולה.

ב. עיבוד התרגיל:

שאל את המתנדב בחדר (שזחל) כיצד הרגיש?

שאל את המתנדבים למה הניעו בדרך זו?
שאל את הצופים מה ראו מנקודת מבטם?

נקודות שיכולות לסייע בדיון:

- באלו דרכים/אמצעי שכנוע השתמשו המתנדבים?
- מה היה דומה ומה היה שונה?
- כיצד השפיעו המקורות השונים על הזוחל?
- מה הניע וגרם לזוחל להתאמץ?
- איזו אווירה הייתה אצל כל המתנדבים?

דגשים: שים לב לתחושות של המתנדבים, ייתכן ויהיו אופני פעולה שלא יעבדו ויוכלו לגרום לתחושת כישלון בקרב המתנסה. נסה לכוון לאופן הפעולה ופחות לאדם עצמו.

ג. סכם את התרגיל וקשר אותו לנושא הנעת הטירונים במהלך ההכשרה.

אופציה ב' :

בקש מהמשתתפים לספר על דמויות של מפקדים שהשפיעו עליהם, מפקדים שהם התחברו אליהם יותר ומפקדים שהתחברו אליהם פחות (בקש שלא יצינו שמות). שאל - מה גרם להם ללכת אחריו? מה גרם להם לא ללכת אחריו? מה אהבו בו? מה היו התכונות החזקות שלו בפקוד?

דגשים:

נסה למפות מבין הסיפורים מהם מקורות הכוח שעמדו לרשות המפקדים. סביר להניח כי המשתתפים יצינו מפקדים שהיו אכפתיים ודאגו לפרט (יחסי אנוש), מפקדים שהיו מקצועיים מאד, מפקדים שנתנו דוגמא אישית וכו'.

- מומלץ כי גם אתה תשתף בדמות של מפקד שהשפיע עליך.

2. הצג את מקורות הכוח שבעזרתם ניתן להניע חיילים:



מקורות הכוח המרכזיים העומדים לרשות המפקד:

1. **סמכות פורמאלית** – הפעלת החיילים מכוח היתרון במיקומו של המפקד בהיררכיה הצבאית, וזכותו החוקית להעניש או לתגמל את חייליו. **התגמולים** מגבירים מוטיבציה, יוצרים תחרות חיובית, מסמנים התנהגויות חיוביות, מאפשרים חוויות הצלחה ונותנים תחושה שאנשים אינם מובנים מאליהם. **הענישה** – מרתיעה, ומסמנת את הגבולות סביב התנהגויות לא רצויות ואסורות. **ההגדרה הצבאית לסמכות:** "הרשות שמעניק החוק לכל בעל תפקיד בצבא לחייב את פקודיו וממלאי תפקידים אחרים לבצע את הפקודות שהוא נותן להם. הם מחויבים עפ"י חוק למלא פקודות אלו ככתבן, כלשונו וכרוחן, תוך גילוי כל יוזמה נחוצה ולא – לתת את הדין על כך".
דוגמא: "אני המפקד שלך ואני אומר לך לבצע בפקודה"
2. **מקצועיות** – יכולתו של המפקד להשפיע על פקודיו מתוקף יתרונו המקצועי, יתרונו היחסי הרלוונטי, ומומחיותו בתחום עליו הוא מופקד.
דוגמא: "את זה למדנו במבצע צוק איתן, סמוך עלי שכך נכון לבצע.. היתרון בזה הוא...".
3. **יחסי אנוש** – יכולתו של המפקד להשפיע על פקודיו מתוקף קשרים בינאישיים הקיימים ביניהם. מבוסס על כישוריו של המפקד בתחום יחסי האנוש: הכרות עם חייליו, אכפתיות, יכולת הקשבה, רגישות ודאגה לחיילים, תשומת לב למצבי רוח, חיזוקים וכו'.
דוגמא: "אני מכיר אותך ויודע שאתה יכול...". "קדימה בשבילי עוד מאמץ קטן".
4. **דוגמא אישית / הזדהות** – היכולת של המפקד להדגים בעזרת התנהגותו את המודל הרצוי להתנהגות חיילים. בעזרת התנהגותו יצומצמו הפער והמרחק בין המפקד לבין החיילים. עקרון זה פועל על בסיס מנגנון ההזדהות האומר כי הפקודים רוצים להדמות למפקד שלהם.
דוגמא: "עכשיו נעבור ביחד את הקיר/ המכשול" (עובר ראשון ואם יש צורך אז גם ביחד).

5. **ערכים** – יכולתו של המפקד להשפיע על התנהגות פקודיו מתוקף מערכת ערכים משותפת להם ולו (ערכי צה"ל, הצטיינות אישית, אתגר, תרומה למדינה, נאמנות לחברים וכו').
דוגמא: "אני מצפה ממך להשקיע למען האחרים- החברים שלך".

דגשים:

אין מקור כוח מסוים שיתאים תמיד לכל סיטואציה כמו כן לא ניתן לומר שמקור כוח מסוים עדיף על משנהו, לדוגמא: לא ניתן לומר שיחסי אנוש עדיפים תמיד על פני שימוש בסמכות כיוון שישנן סיטואציות שבהן השימוש בסמכות הינו המתאים והאפקטיבי ביותר.

*הבחירה במקורות הכוח השונים תלויה בשלושה משתנים עיקריים: הסיטואציה, אישיות ומאפייני החייל ואישיות המפקד. באחריות המפקד להיות רגיש לחייל (אישיותו ומאפייניו) ולסיטואציה ולבחור במקור הכוח המתאים ביותר.

3. הצג למפקדים את אפקט הנבואה שמגשימה את עצמה "אפקט פיגמליון":

בנוסף לכל מקורות הכוח שהוצגו, אחד מהאפקטים המשפיעים ביותר על הפערים בין מחלקות ברמת ההישגים, המוטיבציה והגיבוש הוא אפקט הנבואה שמגשימה את עצמה "אפקט פיגמליון": תמצית הרעיון: החייל מושפע באופן ניכר מהציפייה המשודרת אליו ע"י הדמויות המרכזיות בתקופה בה הוא נמצא – המפקדים שלו. כך, אם חייל מרגיש שהמפקד מצפה ממנו להישגים, מאמין ביכולתו ובכישוריו ובפוטנציאל ההתפתחות שלו, הוא אכן, גם באופן לא מודע, ישאף להוכיח את אמיתות הדברים. ולהפך, כאשר התחושה שחייל מקבל היא כי בזים לו, לא סומכים עליו, מתייחסים אליו כאל "ראש קטן" שמחפש להשתמט או לעשות חיים קלים, כך ייטה החייל להתנהג ואף להאמין שהוא באמת כזה. כלומר, אחד מהכלים העומדים לרשות המפקד הוא **שידור ציפיות חיוביות והענקת תחושה שהוא מאמין וסומך על חייליו זאת**.

4. בניית כלים פרקטיים:

לאחר שהגדרנו את מקורות הכוח העומדים לרשות המפקד ואת צרכי הטירונים. ננסה לפרוט את מקורות הכוח לכלים פרקטיים ויישומיים לשימוש המפקדים בטירונות.

א. **עבודה אישית:** בקש מכל מפקד לצייר את עוגת מקורות הכוח האישית שלו באופן שיבטא איזה נתח יש לכל מקור כוח מתוך העוגה השלמה. העוגה האישית מבטאת בעצם את תפיסת הפיקוד ומאפייני הפיקוד של כל אחד מהמפקדים. לאחר שציירו, בקש מכל מפקד לכתוב 2-3 דרכי הנעה פרקטיות לכל אחד ממקורות הכוח.

ב. **שיתוף במליאה ובניית סל כלים פרקטיים להנעת חיילים:** בקש מכל מפקד לשתף במה שכתב וצור ארגז כלים פלוגתי להנעת חיילים. ערוך דיון על מתי כדאי ונכון להשתמש בכל מקור כוח ובכל כלי פרקטי ומתי לא, מה החסרונות ומה היתרונות.

דוגמאות לכלים (ייתכן שכלים מסוימים מתאימים למספר קטגוריות):

סמכות פורמאלית	מקצועיות	יחסי אנוש	דוגמא אישית/הזדהות	ערכים
<p>תגמול וענישה- ראה המשך מערך</p> <ul style="list-style-type: none"> - שליטה גבוהה - בתכנים המקצועיים. - תרגול והדגמות - מקצועיות לחיילים. - משוב לחיילים. - שליטה - עצמית, איפוק וסובלנות. - מערכתיות- לחבר את החיילים לתמונה הרחבה יותר. 	<ul style="list-style-type: none"> - מתן הסברים, מידע והבנת המשמעות של הדברים. - אכפתיות והתעניינות בחיילים - דאגה לפרט: <u>ברמה הלא פורמאלית:</u> הקשבה, העמקת היכרות, התעניינות, שיחות, שידור ציפיות חיוביות. <u>ברמה הפורמאלית:</u> שיחות אישיות בדרגים שונים: מ"כ, מ"מ, מ"פ, שיחות כיתתיות, מחלקתיות ופלוגתיות, שיחות משוב על תפקוד, טיפול בתי"ש- ביקורי בית אצל כל החיילים, טיפול מהיר בבקשות, דאגה לטיפול רפואי, דאגה לצרכים הבסיסיים: שינה, בגדים, מזון. חיזוקים חיוביים: אמירה, ציון לשבח. 	<ul style="list-style-type: none"> - חתירה למצוינות אישית בכל היבטי הפיקוד. - נראות המפקד- הקפדה על יצוגיות. - לקיחת חלק במשימות החיילים. - שימוש בשפה נאותה. 	<ul style="list-style-type: none"> - רתימה למערכת, לערכי צה"ל, לערכים אישיים של המפקד. <u>דוגמא לערכים ספציפיים:</u> - רעות: בניית מערכת יחסים קרובה וחברית בתוך המסגרת. - גאוות יחידה: יצירת תחושת שייכות לכיתה, למחלקה, לפלוגה, לגדוד, לחטיבה. - מצוינות: הקפדה על סטנדרט גבוה בכל משימה. - אהבת הארץ/ הטבע: העמקת הידע על המדינה. 	

דגש: התייחסות לנושא התגמול והענישה תהיה בחלק הבא. מומלץ להתייחס לנושא זה לאחר שארגז הכלים מתחיל להתמלא ושהתפיסה על הנעת פקודים נבנתה אצל סגל המפקדים בצורה יותר רחבה. כמו כן פרק התגמול והענישה דורש למידה מעמיקה ולכן הוקדש לו חלק נפרד. אולם, כיוון שהתמונה עדיין חלקית, חשוב שלא לסכם את נושא הנעת הפקודים **כעת** שלב הסיכום יתקיים רק לאחר החלק על הענישה.

6. ערוך סימולציות בנושא הנעת פקודים (ראה נספח בעמוד 89).

הנעת פקודים - פורום מוביל:

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא
15 דקות	אופציה ב' : סבב "מפקד שהשפיע עלי"	1. פתיחת הנושא : הנעת פקודים
15 דקות	הצגת מודל מקורות הכוח הצגת אפקט פיגמליון	2. גיבוש מקורות הכוח
45 דקות	1. הנעת טירונים 2. הנעת מפקדים	3. מאפייני ההנעה בפלוגה

התאמות:

1. לאחר עריכת הסבב על מפקדים שהשפיעו עלי ולאחר הצגת מודל מקורות הכוח ואפקט פיגמליון, ערוך עם מפקדי הפורום המוביל דיון על אופן הנעת הטירונים בפלוגה:
 - מהי תפיסת ההנעה בפלוגה? כיצד היינו רוצים לרתום והניע את החיילים בפלוגה?
 - מהם האתגריים העיקריים עימם מתמודדים המפקדים בהנעת הטירונים?
 - אילו אתגריים מאפיינים את בעלי התפקידים השונים : אלו קשיים חווה המ"כ, הסמל, חברי המפל"ג?
 - כיצד אנו יכולים לסייע להם בהתמודדות עם אותם אתגרים?
 - אילו אתגרים ברתימה והנעת הטירונים קיימים אצלנו, המפקדים בפורום המוביל? כיצד נתמודד עימם?
2. ערוך דיון על אופן רתימת והנעת המפקדים בפלוגה:
 - כמ"מים/סמ"פ/רס"פ, כיצד אתם מתכוונים לרתום ולהניע את המפקדים לביצוע משימות בפלוגה וללקיחת אחריות?
 - באיזה אופן אנו יכולים להשפיע על הדרך בה המפקדים בפלוגה יניעו את הטירונים? (חניכה, דוגמא אישית של חברי הפורום...)
3. סכם את המערך בדגשים שלך בנושא רתימה והנעה בפלוגה וחבר זאת, במידת האפשר, לערכי הפלוגה ויעדיה.

תגמול וענישה

מטרות:

1. העמקה באמצעים להנעת פקודים דרך סמכות פורמלית.
2. הבנת מטרות הענישה והתגמול.
3. קביעת מדיניות ענישה ותגמול בפלוגה.
4. הרחבת סל התגמולים והעונשים הקיימים למפקד.

משך: שעתיים

למה צריך את זה?

הארגון הצבאי הוא ארגון טוטאלי. יחודו בכך שהוא מציב את המשרתים בו במצבי סיכון חיים, מצפה להקרבה כשההקשר המבצעי מחייב זאת, ופוקד עליהם, בעת הצורך, ליטול חיי אחרים. על מנת להכשיר, באופן מיטבי, את בעלי התפקידים השונים, מוקנות לארגון הצבאי ומפקדיו סמכויות שיפוט וענישה נרחבות ביחס לארגונים אחרים.

ענישה היא גורם נחוץ ומרתיע, ויחד עם זאת, למידה באמצעות תגמולים היא דרך נוספת להניע פקודים. יש להגיע לאיזון בין שני אמצעים אלו.

כהנחת יסוד, יש להניח שכל חייל מבקש ביסודו להצליח בשירות, למצות עצמו, ולהשתלב בתפקיד וביחידה אליה שובץ, ולכן ינסה בד"כ לנהוג עפ"י פקודות הצבא ובהתאם לדרישות מפקדיו.

חשוב לזכור כי הסמכות אינה מסתכמת בענישה, והיא באה לידי ביטוי מעבר להעברת לוי"ז ולענישה. למפקדים ניתן אמון בטיפול וחינוך החיילים, הם לא רק צינור, אלא בעלי סמכות ממשית בחינוך ופיתוח החיילים.

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
10 דקות	דיון על הענות לסמכות פורמלית	הפעלת פתיחה	1.
15 דקות	התנאים בהם ענישה ותגמול היו אפקטיביים.	דוגמאות לענישה ותגמול אפקטיביים	2.
30 דקות	הצגת ההגדרה, היתרונות והחסרונות של ענישה. הצגת תהליך קביעת עונש אפקטיבי, ועקרונות הענישה.	ענישה	3.
20 דקות	הצגת ההגדרה, היתרונות והחסרונות של תגמול.	תגמול	4.
10 דקות	הצגת הסכימה+הסבר.	הקשר בין תגמול וענישה	5.
20 דקות	גיבוש מדיניות פלוגתית	נהלי ענישה בפלוגה	6.
40 דקות	חלוקה לקבוצות ודיון במליאה	יצירת מאגר עונשים ותגמולים קבוצתי	7.
5 דקות		סיכום	8.

מהלך:

1. **הפעלת פתיחה:** בקש מכל מפקדי הפלוגה, לקום ולעמוד על הכיסאות בחדר. הושב אותם חזרה בכיסאותיהם.

שאל: למה עשיתם זאת? רשום את האמירות על הלוח, ונהל דיון על הסיבות לציות הנובעות מעצם קבלת סמכותך כמ"פ. סכם את הדיון, וציין את העובדה שלסמכות הפורמלית יש כוח רב מעצם מיקומו של המפקד בהיררכיה הארגונית, ולא רק מתוקף יכולתו להעניש. חשוב לזכור כי הסמכות הפורמלית באה עם אחריות גדולה. על מנת לחדד נקודה זו הקרא שוב את ההגדרה של סמכות פורמלית מהמערך הקודם:

שאל על עונש או תגמול אפקטיבי שקיבלו המפקדים, שבעקבותיהם שינו את התנהגותם או הבינו משהו לגבי הציפיות מהם בטירונות (עונש אפקטיבי נמדד בשיפור התפקוד). בקש שההתייחסות תהיה רק לעונש או לתגמול שהאדם עצמו קיבל ולא שמישהו אחר קיבל. אסוף ורשום על הלוח מהם התנאים בהם הענישה או התגמול היו אפקטיביים.

2. הצג את ההגדרה, היתרונות, והחסרונות של ענישה : הצג את תהליך קביעת התגובה המשמעתית, ועקרונות הענישה. מומלץ להשתמש בדוגמאות שצוינו במליאה כדי להסביר את המושגים.

ענישה - גורם המפחית התנהגות לא רצויה.

יתרונות הענישה:

- מסמנת גבולות אדומים שאין לחצותם.
- משיגה תוצאות מיידיות.
- פשוטה וקלה לשימוש.
- משמשת כאמצעי להעברת מסרים מהמפקד.

חסרונות הענישה:

- מראה מה אסור או לא מקובל, אך אינה מציעה תחליף התנהגותי, החייל לומד מה אסור, אך לא מה רצוי.
- יש צורך בנוכחות הגורם המעניש על מנת לשמור על ההתנהגות הנורמטיבית.
- לאורך זמן, יש תופעת שחיקה של השפעת הענישה, והעונשים צריכים להיות חריפים יותר ויותר על מנת להגיע לאותו אפקט הרתעתי.
- מייצרת השקעה בניסיון לא להיתפס.
- מייצרת רגשות שליליים של השפלה, ירידה במוטיבציה, ניכור למפקד.

תהליך קביעת תגובה משמעתית:

כשמפקד נתקל באירוע שמצריך התייחסות משמעתית עליו לקיים תהליך של ניתוח האירוע לשם מתן תגובה משמעתית הולמת.

1. בירור - מה יכולות להיות הסיבות למעשה? לדוגמא: חייל שבר שמירה בבונקר, בשעות הבוקר המוקדמות.

א. התנהגות בתום לב. לדוגמא: החייל לא ישן בלילה שלפני השמירה.

ב. התנהגות שאינה ראויה לדוגמא: החייל נתפס מנמנם.

ג. התנהגות שאינה הולמת. לדוגמא: החייל נתפס מנמנם על מזרון שהביא לבונקר.

2. 'מבחן האצבע השלופה' – האם אכן יש כאן כשל של הפקודים, ולא של המפקדים?

א. האם אני מיישם בעצמי? לדוגמא: נמנמם של המפקד בשיעור.

ב. האם הסברתי לו את המשימה? לדוגמא: האם הוסברו לו בדיוק הכללים?

ג. האם ווידאתי שהחייל הבין?

3. הערכת חומרת העבירה - מעבר לחוקים ולנהלים של הצבא, הערכת החומרה של האירוע המשמעתית תלויה בערכים המובילה של הפלוגה. לדוגמא: יש הבדל בין מי שלא עומד בזמנים למי שמשחק בנשק.

4. בחינת נתונים נוספים - האם זו עבירה ראשונה? זמן ההיכרות של החייל עם המערכת הצבאית, אופי החייל, בעיות ת"ש.

5. קביעת מטרת העונש - כיצד העונש עוזר להשגת מטרות ההכשרה.

6. בחירת התגובה הראויה - כעת, לאחר שהמפקד שאל את כל השאלות החשובות ביחס לאירוע, לחייל ולמפקדים עליו לבחור בדרך פעולה הולמת. ראשית, לבחון האם המקרה מחייב ענישה או תגובה משמעתית אחרת כגון הסבר או נזיפה. במידה והוא בוחר להעניש עליו לבחור את העונש בהתאם לעקרונות הענישה.

סמכות פורמאלית – הפעלת החיילים מכוח היתרון במיקומו של המפקד בהיררכיה הצבאית, וזכותו החוקית להעניש או לתגמל את חייליו. **התגמולים** מגבירים מוטיבציה, יוצרים תחרות חיובית, מסמנים התנהגויות חיוביות, מאפשרים חוויות הצלחה ונותנים תחושה שאנשים אינם מובנים מאליהם. **הענישה** – מרתיעה, ומסמנת את הגבולות סביב התנהגויות לא רצויות ואסורות. **ההגדרה הצבאית לסמכות**: "הרשות שמעניק החוק לכל בעל תפקיד בצבא לחייב את פקודיו וממלאי תפקידים אחרים לבצע את הפקודות שהוא נותן להם. הם מחויבים עפ"י חוק למלא פקודות אלו ככתבן, כלשונו וכרוחן, תוך גילוי כל יוזמה נחוצה ולא – לתת את הדין על כך. **דוגמא**: "אני המפקד שלך ואני אומר לך לבצע בפקודה"

עקרונות

הזכר את הסיפורים שצינו לגבי עונשים אפקטיביים ונסו לגבש עקרונות ענישה :

עונש פרופורציונאלי – חומרת העונש מציבה דרישות וציפיות לגבי ערכים חשובים יותר ופחות, לכן עונש חייב להיות מותאם לסוג העבירה.

מיידיות - למידה אפקטיבית מחייבת תגובה מהירה, אך לא "שליפה". במקרה של לבטים רצוי להתייעץ, אזהרה מסוג "אתיחס לכך בהמשך" עשויה להספיק.

עקביות – תגובה הכרחית על כל עבירה בצורה עקבית, לאורך זמן, על מנת שהחייל יבין את הרצוי ממנו, ושלא יסטה מקו הפעולה הרצוי. התעלמות כמוה כהסכמה.

עונש מתאים לעבירה – רצוי לבחור עונשים הקשורים במשמעות העבירה, על מנת להגביר את הבנת החייל. בד"כ מדובר על עבירות שנעשו מתוך חוסר שימת לב ולא מתוך אדישות לשמה. למשל, השלכת בדל סיגריה תגרור עונש ניקיון.

עונש מתאים לאדם – יש להפעיל רגישות להשפעה אפשרית של עונשים דומים על חיילים שונים.

חד פעמיות – לאחר העונש יש לעזור לחייל לפתוח "דף חדש", אין להתנכל לו ואין "לסמנו".

כפי שנוכחנו לראות, ענישה הינה כלי בעל כוח רב להעברת מסרים פיקודיים, סימון גבולות המותר והאסור בפלוגה וחינוך המסגרת והפרטים בה. עם זאת, יש להשתמש בכלי זה בשיקול דעת תוך התייחסות למגוון הגורמים המשפיעים על האירוע. בנוסף לכלי זה, קיים כלי פיקודי משלים- תגמול. הצג את ההגדרה, היתרונות, והחסרונות של תגמול. מומלץ להשתמש בדוגמאות שצינו במליאה כדי להסביר את המושגים.

3. **הצג את ההגדרה, היתרונות, והחסרונות של תגמול**: מומלץ להשתמש בדוגמאות שצינו במליאה כדי להסביר את המושגים.

תגמול - גורם המגביר התנהגות רצויה.

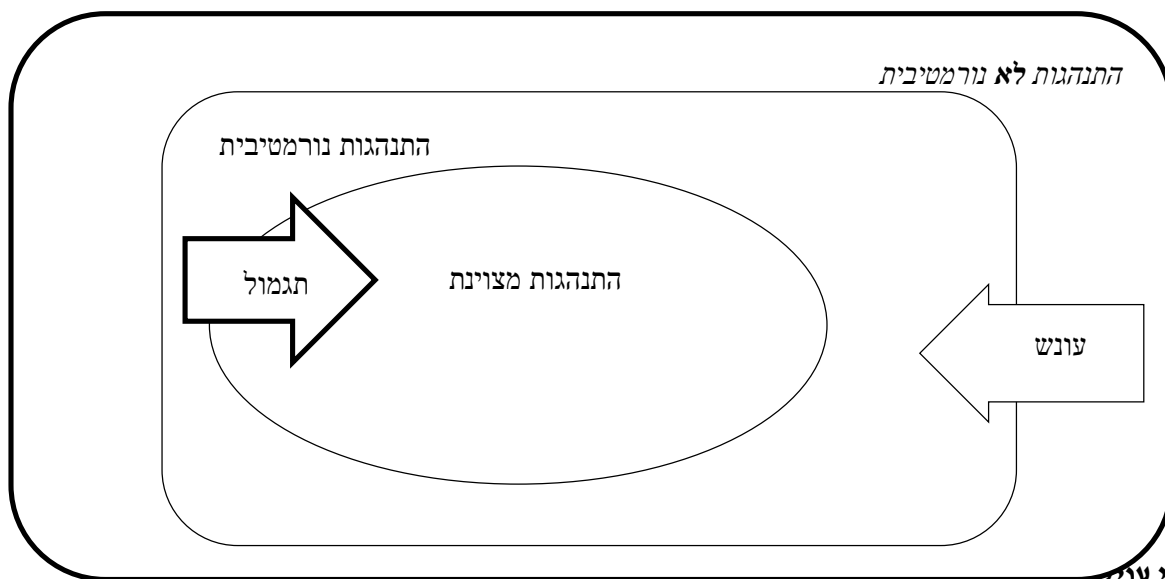
יתרונות התגמול:

- מופיע לאחר שבוצעה התנהגות חיובית ורצויה של החייל, מציב מודל רצוי ונשאף לפרט ולקבוצה.
- תגמול מתייחס לרוב החיילים והוא בעל טווח רחב של השפעה.
- עוזר ביצירת אווירה טובה.
- מגביר מוטיבציה.
- מעביר את המסר לגבי הנושאים והעקרונות החשובים למפקד.

חסרונות התגמול:

- מעודד התנהגות על מנת לקבל תגמול (מוטיבציה חיצונית ולא פנימית).
- שימוש מופרז עלול לגרום לאיבוד מערכו/יוקרתו.

4. **הקשר בין תגמול וענישה:** מתוך הדברים שהוצגו עד כה ניתן לראות כי יש צורך בשימוש בשני האמצעים על מנת לשמור על הקוים האדומים מחד, ולעודד מצויינות והתנהגות חיובית מאידך. צייר את הסכימה הבאה כדי להמחיש את המטרות והשימושים גם בעונשים וגם בתגמולים בפלוגה:
 עונש עוזר לנו לצמצם התנהגויות לא נורמטיביות ולסמן את גבולות הנורמה ותגמול עוזר לסמן את ההתנהגות הרצויה ומעודד מצויינות.



5. **נהלי ענישה**
 גבש עם מפקדיך את מדיניות הענישה והתגמול בפלוגה, כדאי להתייחס לנקודות הבאות:

- סמכות ענישה והתגמול: למי מותר להעניש ולתגמל, ועל מה?
- תהליך ענישה/ תגמול, מרגע העבירה או ההתנהגות הרצויה, ועד הביצוע בפועל (אזהרה, קבלת החלטה, עדכון החייל, אכיפה).
- מי מדווח למי לגבי מתן עונש/תגמול?
- איך מייצרים תיאום בפלוגה בנושא?
- מעבר על המענה הפיקודי.
- ענישה קולקטיבית.
- ענישת מפקדים: דיברנו על ענישת חיילים. מה ניתן לגזור מכך לגבי ענישת מפקדים?

6. מאגר תגמולים ועונשים פלוגתי:

חלק את הפלוגה למספר קבוצות, בקש מכל קבוצה לחשוב על כמה שיותר עונשים ותגמולים לשימוש המפקד (מספר שווה מכל סוג של תגובה). ניתן לחבר מעשים לעונשים ולתגמולים (20 דקות).
 אסוף את הרעיונות, בצורה פלוגתית, סנן והתאם את התגובות למדיניות הפלוגה.
 דאג שכל מפקד יקבל עותק של מגוון העונשים והתגמולים העומדים לרשותו.

7. סיכום:

חדד שוב את תפיסות הענישה והתגמול, כפי שדוברו בתחילת המערך. חבר את התוצרים וההחלטות שהתקבלו לערכים המובילים של הפלוגה, ולמדיניות ותפיסות צה"ל והבא"ח.

8. סימולציות: אירועים מחיי היום יום תגמול וענישה (ראה נספח עמ' 90):

הערה- ניתן לשלב את הסימולציות לאורך כל הפרק ולא רק בשלב זה.

סכם את פרק הנעת הטירונים: הדגש את תפיסתך בנושא וקשר למטרה העומדת בפניכם להכשיר את "החייל הרצוי". ציין כי לכולנו יש את הסמכות הפורמאלית שניתנה לנו ע"י הצבא כאשר הסמיכו אותנו כמפקדים. הסמכות הנ"ל מתבטאת במאפיינים חיצוניים כגון הדרגות וגם בסממנים של כוח – יכולתנו לתגמל

ולמעשה. כמו שראינו חשוב להשתמש בסמכות הפורמאלית שלנו אולם היא רק מקור כוח אחד מבין רבים. בפועל, עומדים לרשותנו כמפקדים רפרטואר שלם של מקורות כוח שיסייעו לנו 'לקרוא' את אנשינו ולהוביל אותם למילוי המשימה באופן מיטבי. עלינו להכיר את פקודינו, להבין את המשימה אותה אנו נדרשים לבצע ואת ההקשר בו אנו פועלים ולבחור את הדרך שמתאימה לנו ביותר.

תגמול וענישה - פורום מוביל:

מפת מבנה:

זמן מומלץ	פירוט	נושא	
10 דקות	כתיבת התנאים בהם ענישה ותגמול היו אפקטיביים.	דוגמאות לענישה ותגמול אפקטיביים	1

נהלים

מטרה:

גיבוש נהלי העבודה הפלוגתיים.

מטרת משנה :

זיהוי פערי תפיסות בין המפקדים בסגל וליבון הפערים.

משך : כשלוש שעות.

למה צריך את זה ?

הנהלים הם כלי המסדיר את עבודת הפלוגה ומסמן את הגבולות בהם פועלת הפלוגה. ישנם נהלים אשר נקבעים ע"י המערכת (נהלים צה"ליים, נהלי יחידה, מענה פיקודי) וישנם נהלים אשר בסמכותך כמ"פ לקבוע ולהגדיר להתנהלות המפקדים והחיילים.

נהלי הפלוגה הם כלי המסייע להשגת מטרת ההכשרה ואת תפישות וערכי המ"פ וככאלה עליהם להיות הגיוניים, מקדמים את השגת המטרה, הולמים את הערכים המובילים ואינם סותרים אותם. למשל אם הגדרתם דוגמא אישית כמאפיין חשוב של מפקדים, הרי שנוהל המאפשר למפקדים להעדר מארוחת הבוקר, בעוד הטירונים מחויבים להגיע אליה, סותר את הערכים המובילים.

למעשה, הנהלים יתרגמו לפרקטיקה את כל התפיסות בהן דנתם בפרקים הקודמים (יחסי מפקדים – מפקדים, יחסי מפקדים – חיילים). על מנת שהמפקדים בסגל יבצעו באופן מיטבי את הנהלים, עליהם בראש ובראשונה להבינם. סייע להם בכך באמצעות הסברים ומתן משמעות ל"נהלים היבשים".

הכנות מקדימות:

1. בדוק אלו נהלים קיימים בבא"ח. במידה וקיימים נהלים אשר אינם ברורים לך נסה להבינם בעזרת רמה ממונה.
2. הכן את רשימת הנהלים הרלוונטיים לפלוגה, והשתמש בה כבסיס להתייחסות.
3. חשוב אלו נהלים מבחינתך הינם קווים אדומים ומסמנים את רוח הפלוגה ואת ה"אני מאמין שלך" ובאלו נהלים ניתן להתגמש יותר.
4. הצג את הנהלים לפורום המוביל לפני הצגתם לכלל הסגל.

מהלך:

1. רשום על הלוח את מטרת ההכשרה.
2. **פתיחה:** הסבר את מטרת השיעור ואת חשיבותו. הדגש כי בחלק זה תגבשו את כל התפיסות והמחשבות עליהן דנתם במהלך בניית הסגל, לכדי נהלים.

3. **עברו על הנהלים** : התעכב על נהלים לגביהם יש צורך בהסבר או בדיון. נסה לקשר את הסברך לתפיסות עליהן דיברתם בחלקים הקודמים. מומלץ לחלק את הנהלים לפי נושאים: נהלים לחיילים, נהלים למפקדים, נהלים לוגיסטיים.

4. **דיון**: בסיום הדיון על כל נוהל, אמור מהי החלטתך לגביו. ייתכן שבמקרים מסוימים תרצה להתייעץ עם הפורום המוביל, המג"ד או מ"פ אחר. במקרה כזה חשוב שתציין זאת בפני המפקדים ויידע אותם ברגע שתתקבל ההחלטה.

דגשים למ"פ:

☒ מומלץ להציף על הלוח מספר עקרונות בסיסיים לנהלים לפני שמגדירים נהלים ספציפיים. למשל, מה שלחיילים – גם לסגל.., כבוד האדם וכו'.

☒ חשוב האם ישנם חלקים אותם תרצה שהרס"פ או הסמ"פ יובילו.

☒ תוכל להפיץ למפקדים את רשימת הטיוטא שהכנת לנהלי הפלוגה.

☒ על מנת שהמפקדים בסגל יתחברו למדיניות הפלוגה ויבצעו אותה כלשונה, חשוב שיבינו את ההיגיון מאחורי נהלים מסוימים. לכן הסברך חשובים מאד בחלק זה.

☒ שים לב סביב אלו נהלים לא מסכימים ואילו פערי תפיסות הדבר מייצג? חשוב כיצד להתמודד עם פערים אלו.

☒ חשוב כיצד תגיב במקרה של חוסר הסכמה עם נהלים שקבעת?

☒ ציין כיצד מערערים על נוהל שלא מסכימים איתו.

☒ שים לב למתח שבין אחידות פלוגתית אל מול עצמאות מחלקתית.

☒ מומלץ להפיץ למפקדים את רשימת הנהלים המעודכנת.

☒ אם יש נהלים שסגרתם בדיונים הקודמים חזור עליהם והזכר מדוע החלטתם עליהם.

5. **סיכום** : סכם את הנהלים ואת ההחלטות המרכזיות שקיבלתם.

מערך נהלים - פורום מוביל:

1. עבור עם הפורום המוביל שלך על נהלי הבא"ח. הסבר את הלא ברור וענה לשאלות.
2. הסבר והבהר למפקדים על אילו נהלים ניתן להחליט בתוך גבולות הגזרה של הפורום המוביל.
3. הבהר למפקדים מהם גבולות הגזרה המחלקתיים ברמת הנהלים.

דגשים למ"פ:

- כדאי לחלק למפקדים דף עם נהלי הבא"ח לפני המפגש, בכדי שיוכלו לעבור עליו ולהכין שאלות ונושאים לא ברורים.
- רצוי לבדוק כיצד הנהלים הפלוגתיים והמחלקתיים נותנים מענה פרקטי לרוח המ"פ, לערכים המובילים ולתפישות ההכשרה, שנידונו במפגש זה ויידונו בבניית הסגל. חשוב לראות שלא קיימת סתירה בין נהלים מסוימים לבין ערכים ותפישות שדוברו. למשל, הוחלט במפגש זה, בפרק הנעת פקודים, על הנעת טירונים דרך יחסי אנוש ומקצועיות והמ"מים מבקשים סמכויות ענישה רבות.

סיכום

מטרות:

1. בדיקת תרומת ההכנה למפקדים
2. איתור נושאים שנותרו ללא מענה
3. הדגשת נושאים החשובים לך

למ"פ

אתה עומד כרגע לפני סיום המשימה הראשונה שלך כמ"פ. ברגע כזה, מאוד מפתה "לדלג על פני המשוכה האחרונה" ולהגיע לקו הגמר. האטה ובדיקה, האם אתה והמפקדים נמצאים יחד לפני קו הסיום, יספקו לך מידע לגבי אפקטיביות ההכנה ויאפשרו לך לקבל החלטות להמשך.

מהלך:

- א. ערוך סבב אשר יכלול את כל המפקדים. התחל במפקדים וסיים בך.
- ב. בקש מכל אחד לסכם את ההכנה כפי שהוא רואה אותה תוך התייחסות לנקודות הבאות:

- מה קיבלת מההכנה
- אלו נושאים היו חשובים לך ביותר
- אלו נושאים היו חסרים
- באיזה אופן אתה (המפקד) מתכוון לוודא שתקבל תשובות לגבי הנושאים החסרים
- כמפקד, מה אתה מבין שחשוב להקפיד עליו בתחילת הטירונות
- עם איזו הרגשה אתה יוצא ל"שטח" (בעיקר מפקדים חדשים)

ג. סכם את ההכנה מנקודת הראות שלך, המ"פ.

אם נשארו נושאים שהשארתי לסוף, זה הזמן לדבר עליהם.

מערך סיכום - פורום מוביל:

מהלך:

- בקש מכל אחד לסכם את ההכנה כפי שהוא רואה אותה תוך התייחסות לנקודות הבאות:
 - מה קיבלת מההכנה
 - אלו נושאים היו חשובים לך ביותר
 - אלו נושאים היו חסרים
 - באיזו תחושה אתה יוצא ובאיזו תחושה את מגיע לבניית הסגל.

- סכם את ההכנה מנקודת הראות שלך, התייחס לנקודות הבאות:
 - מסרים מרכזיים
 - החלטות חשובות שביצעתם
 - רוח המ"פ
 - ציפיות מרכזיות לגבי התמקמות הפורום המוביל בבניית הסגל

- אם נשארו נושאים שהשארתי לסוף, זה הזמן לדבר עליהם.

3. נספחים

א. ניהול סימולציות

סימולציה היא כלי יעיל ללמידה של התמודדות במצבים אפשריים. היא מאפשרת לעבוד על נקודות עוצמה וחולשה ולהתנסות בהתנהגות אחרת. כמו כן, הסימולציה מאפשרת לייצר דיון מחובר יותר למציאות ומאפשרת לך כמ"פ להעביר מסרים על האופן בו אתה מצפה מהמפקדים להתנהג בסיטואציות מסוימות. זוהי התנסות שיכולה לחזק את בטחונם הפיקודי והבנתם את תפקידם בהכשרה.

איך מנהלים את הסימולציות ?

1. בוחרים מתנסה (יכול להתנדב או להיבחר על ידי מנחה הסימולציה) ומוציאים אותו מהחדר.
2. בניית הסימולציה :

- הסימולציה צריכה לדמות מצב אפשרי שמתאים לתפקיד העתידי של המתנסה. מטרת הסימולציה איננה להכשיל את המתנסה, אלא לאפשר לו להתנסות בהתמודדות עם קושי וללמוד מכך. כדי לעשות זאת יש להחיות את הסיטואציה עד כמה שניתן.
- יש לחשוב, או לענות ביחד עם שאר המשתתפים על הנקודות הבאות (וכל נקודה נוספת שעולה בדעתך ושתסייע ב"הכנסת אנרגיה" להתנסות) :

מקום ההתרחשות – איפה מתרחשת הסימולציה ?

זמן ההתרחשות – מתי במהלך היממה ? כמה זמן המשתתפים כבר בפעולה ?

משתתפים נוספים ותפקידיהם – אילו שותפי תפקיד מופיעים בהתנסות? מי ישחק כל תפקיד? מה הוא אמור לעשות? מהם עיקרי המסר שהוא אמור להעביר בסימולציה למתנסה?

האווירה במקום – מתח, רעש, רוגע, צפיפות, לחץ ...

תפקיד המתנסה

חשוב לציין בפני המשתתפים כי עליהם "להיכנס לראש" של הדמויות אותן הם משחקים, אולם לא להקצין במשחק מעבר למה שעשוי להתקיים בהתרחשות אמיתית.

3. מחזירים את המתנסה ומתדרכים אותו לגבי הסיטואציה ותפקידו בתוכה.

4. מתחילים את ההתנסות.

5. התערבות במהלך הסימולציה :

א. כשיש תחושה של סיום הסימולציה, אך אין תחושה כי הייתה מספיק למידה.

אפשרות להתערבות : לבקש ממישהו נוסף להתמודד אחרת עם הסיטואציה ולשחק שוב את הסימולציה. היתרון : נוצרת אפשרות לדבר על דפוסים שונים של התמודדות.

ב. כשיש תחושה של "מבוי סתום", שהמשך הסימולציה לא יאפשר למידה. תחושה כזו מופיעה בעיקר בשני מקרים : האחד, כשיש מתנסה "חזק" שיודע להתמודד היטב עם

האתגר שבסימולציה. השני, כשהמתנסה לא באמת מנסה דפוסי התנהגות יעילים כדי להתמודד עם האתגר, או שהוא משקיע מאמצים שאינם נושאים פרי. אפשרויות להתערבות: במקרה הראשון – לסיים את הסימולציה ולהפיק ממנה למידה לגבי מה היה שם טוב. במקרה השני – לסיים את הסימולציה. לא לסחוב מתוך תקווה שמשוהו יקרה. לדון במה שהתרחש ברגישות כלפי כבודו של המתנסה. אם הסימולציה "זורמת", מומלץ לא להתערב, אפילו אם ההתרחשות פונה לכיוונים שלא תוכננו. הרי זה יכול להתרחש גם במציאות!

6. עיבוד הסימולציה: דיון עם כלל המפקדים – מפורט להלן.

עיבוד סימולציות

מטרת העיבוד – להפיק למידה אישית וקבוצתית. תפקיד המפקד הוא לאפשר דיון על הסימולציה ולכוון ללמידה ולהבנה של המפקדים באשר למגוון אפשרויות הפעולה הקיימות והרצויות.

תהליך מומלץ לעיבוד הסימולציה:

א. "הוצאת" המשתתפים ממשחק התפקידים, שחרורם מהתפקיד שמילאו. ניתן לבצע זאת במספר דרכים:

- פשוט לומר: "תודה רבה נא לשבת..."
 - במידה והיתה התנסות קשה שהמפקד התקשה להתמודד איתה רצוי להגיב ברגישות כלפיו "אני רואה שהיה לך לא פשוט בתפקיד, בוא וננסה להבין יחד איזה התנהגויות קידמו את מטרנתנו ואילו לא."
 - להבהיר שיש כאן מעבר: "עכשיו נעבור להבין את מה שקרה כאן"
- ב. הפקת למידה מהמתנסה: "איך הרגשת? מה חשבת? מה למדת מההתנסות? וכדומה.
- ג. הפקת למידה מהמשתתפים בסימולציה: איך הרגשתם? מה בהתנסות מצא חן בעיניכם, מה לא? מה השפיע או שכנע אתכם? וכדומה.
- ד. הפקת למידה של כל הנוכחים: "הסימולציה היא סיטואציה שיכולה לקרות לכל אחד. זו הזדמנות לכל אחד לשאול את עצמו: מה אני הייתי עושה? איך אני הייתי מרגיש? מה היה לי קשה?" הרעיון כאן, וכדאי להסביר אותו, הוא להתמקד במה שעולה מתוך הסיטואציה ופחות לנתח את מי שהתנסה בה.
- ה. לא לשכוח להוסיף נקודות לשימור, התנהגויות אפקטיביות שעלו בסימולציה (יש נטייה להתמקד במה שאין... כדאי לשים לב גם למה שיש).
- ו. חזרה למשתתף שהתנסה ובקשה ממנו לסכם את תהליך הלמידה שלו: ציין 2 דברים שלמדת מהסימולציה.

חשוב לזכור כי הן המתנסה, הן המשתתפים והן הנוכחים צריכים לצאת מחד בתחושה של למידה, ומאידך בתחושה כי הם יוכלו להתמודד עם סיטואציה כזו במציאות.

ב. בנק סימולציות וניתוחי אירוע

יחסי מפקדים-מפקדים

מ"כ- מ"מ

- רקע: אתה מ"מ, הגעת לאיזור חדר האוכל וראית את אחת הכיתות יושבת ומחכה שחדר האוכל יפתח בעוד 20 דקות. מה תעשה?
- רקע: המ"מים אינם נמצאים. הם השאירו את הפלוגות עם הסמלים. אחד הסמלים מנסה לעורר את המחלקה שלו ויורה סטיקלייט מהנשק שלו.
האירוע: אתה המ"מ של הסמל. שמעת על האירוע מאחד המ"כים כשחזרת לפלוגה. כיצד תגיב?

מ"מ – רס"פ

- רס"פ – בתחילת היום הודיעו לך מהמטבח כי חצי מן התורנים מהפלוגה לא הגיעו (5 סה"כ). אתה יודע כי זה קרה כבר מספר פעמים וכבר ננזפתם מרס"ר המטבח בעבר. כששאלת את התורנים הם אמרו שהתורנים החסרים הם ממחלקה 3 וכי המ"מ סירב לשחרר אותם לפני שסיימו את היבשים.
מ"מ – החיילים שלך לא עשו יבשים מתחילת השבוע, כל פעם בגלל דברים שלא קשורים לאימונים.
החלטת שהיום הם מסיימים את האימון ויהי מה, גם במחיר שיאחרו בחצי שעה למטבח אם אין ברירה אחרת.

מ"כ/מ"מ – מפל"ג

- יחס לבעיות רפואיות עוד שעתיים יוצאים למסע כיתתי של 8 ק"מ. החופ"ל מעביר לך רשימה של שיחה חיילים שטוענים שהם משלשלים ולכן לא כשירים לצאת למסע. שני חלקים: אחד: שיחה עם החופ"ל. שני: שיחה מול החיילים במסדר יציאה למסע – שעה לפני המסע.

סימולציות וניתוחי ארוע לפי בעלי תפקידים

פורום מוביל

- **(הנושא: יחסי סגל- אחידות)** ישיבת פורום מוביל – סיכום שבועי. מ"מ מחלקה 1 מספר שחייל שלו שבר שמירה: נתפס מעשן בעמדה. הוא רוצה לתת לו שבת ומעלה את זה בישיבה. במהלך הישיבה עולה במקרה כי במחלקה 3 חייל שבר שמירה באופן דומה לפני שבועיים ולא נענש.
- **סמ"פ - סרס"פ 2** פונה אליך ומספר שהרס"פ סירב לתת לו לצאת לאזכרה של דוד שלו (האזכרה מתקיימת היום). לדעתך יש לשחרר את הסרס"פ ולכן החלטת לשחרר אותו מייד. הרס"פ שמע על כך ומגיע אליך לשיחה. מה תאמר לו?

מ"מ

- **(הנושא: הגדרת תפקידים)** בשבוע שדאות מ"כ 1 בגימלים. המ"מ נדרש להחליט אם לפצל כיתה או שסמל יחליף את המ"כ.
- **(הנושא: הנעת פקודים, יחסי סגל)** בניית סגל – פרום מחלקתי – הכרות: אתה מופיע והמפקדים במחלקתך נמצאים על חצי א' ומבקשים לערוך את הפעילות כך בשל החום הנוראי בכיתות, וכדי ליצור אווירה נעימה. מה תעשה?
- **(הנושא: הנעת פקודים, יחסי סגל – לויאליות)** יום שישי בצהריים לפני שבת פלוגתית שלפני שדאות. סמל המחלקה מגיע אליך לחדרך ומספר שיש לו אורחים מחו"ל שנמצאים בביתו והוריו יכולים לבוא לקחת אותו אחרי כניסת שבת ולהחזירו במוצ"ש. הוא סיים את כל מטלותיו ולכן אתה תומך ביציאתו. ההחלטה על השבת הפלוגתית היא החלטה של המ"פ. אתה המ"מ, ניגש לשיחה עם המ"פ על הבקשה.
- **(הנושא: הנעת פקודים)** ישיבת סגל מחלקתית. המכ"ים טוענים שהחיילים חזרו לא ממושמעים מהבית ובמשך כל היום איחרו ונרדמו בהרצאות. הם מבקשים לתרגל את החיילים בעמידה בזמנים בערב. הם טוענים שאתה כל הזמן בולם אותם מלמשמע את החיילים ושלכן הם "זורקים" עליהם. גם הסגל לא תיפקד טוב באותו יום, ואתם בלוי"ז צפוף עד הלילה. מה תעשה?.

רס"פ

- **(הנושא: הגדרת תפקידים ויחס סגל)** הפלוגה תופסת הגנה במקביל לשבוע נטר ויש מצוקת שמירה קשה בסגל. המ"מים מבקשים ממך שהמפלג: הסרס"פים, הנהגים והחופ"ל יעזרו בשמירה בש.ג.

סמלים, מ"כים

- **(הנושא: לחץ ותפקוד)** חייל מבקש מהמ"כ לצאת לחתונה של דוד שלו שתתקיים ביום שני הבא (היום יום ראשון) שהוא אדם מאוד חשוב לו מאחר שהוא סייע בגידולו כשהוריו התגרשו. החייל חייל די זרקן והמ"כ אומר לו שהוא יקבל תשובה בתחילת שבוע הבא לפי האופן שבו יתפקד. החייל שב ופונה למ"כ ומקבל את אותה התשובה. לבסוף פונה החייל למ"מ ואומר לו שהוא חייב לדעת מה קורה.

יחסי מפקדים-חיילים

התמודדות עם פערים בדוגמא אישית

- רקע: ארוחת צהריים בחדר אוכל בבא"ח, בתחילת טירונות. לטירונים ניתנה הוראה – לא לדבר בשעת הארוחה.

האירוע: אתה מ"מ של אחת המחלקות. בשעת האוכל אתה שם לב לחייל שמדבר. אתה ניגש אליו ומדבר איתו. החייל שואל אותך: אבל, המפקד, למה הסגל מדבר ומרעיש?

- רקע: חייל ראה את אחד ממפקדיו מעשן, בזמן שנתנה הוראה מפורשת שלא לעשן (למשל בשבוע שדאות). המפקד לא יודע שהחייל ראה אותו.
- האירוע: לאחר שבוע אחד מהחברים של החייל הזה נתפס מעשן במצב דומה. הנושא מועלה שיחת מחלקה והחייל מציין שראה את המפקד מעשן גם.

התמודדות עם בעיות משמעת/חיילים בעייתיים

- רקע: בשבוע השני לטירונות חייל חוטף "קריזה". הוא מאבד את העשתונות, זורק את הנשק והמחסנית ומתחיל לרוץ לכיוון השער של הבא"ח.
- האירוע: אתה המ"מ של החייל. מזעיקים אותך ומספרים לך מה קרה. מה תעשה?
- רקע: אתה המ"כ, בכיתה יש חייל שמרבה לדבר ולשאול שאלות גם כשזה לא מתאים. עכשיו שעת צהריים, כל הכיתה עומדת בשלשות לפני הכניסה לחד"א, לצידיכם עומדות כיתות נוספות מהמחלקה.
- האירוע: החייל אומר משהו שלא הצלחת לשמוע וכל הכיתה צוחקת. כל החיילים שמסביב מסתכלים בסקרנות עליך ועל הכיתה. מה תעשה?

התמודדות עם בעיות חברתיות/אישיות

- רקע: מחלקה קיבלה משימה מחלקתית. המ"כ שם לב שחייל אחד יושב ולא עושה כלום. הוא ניגש אליו ושואל מדוע הוא לא עוזר. החייל משיב לו כי אין לו חברים במחלקה. מה תעשה?
- רקע: אתה מ"כ ער. אתה עושה סיבוב בחדרים ושומע מאחד החדרים קול של בכי.
- האירוע: אתה נכנס לחדר ורואה חייל יושב על המיטה ובוכה. מה תעשה?
- רקע: מ"מ יוצא לסיור לילה. הוא רואה את השומר מנסה להעיר את מי שמחליף אותו. החייל לא רוצה לקום. השומר הולך להעיר את מי שאחרי החייל שלא רוצה לקום. החייל לא רוצה לקום, בטענה שזה לא התור שלו. התוצאה: השומר נשאר במשמרת חצי שעה יותר.
- כמ"מ – מה תעשה?