

שינוי תפיסת ההכשרה הפיקודית בקורס חובלים - סיכום תהליך

החובל של היום אינו החובל של פעם. השתנות הדורות, מקורות ההנעה לשירות והחברה שממנה צומחים החובלים הבאים, מובילים לשינוי ממשי במאפייני אוכלוסיית החובלים. המאמץ העתידי יהיה להמשיך ולהתאים עבורם את תהליכי ההכשרה, הלמידה והפיתוח, בהתאמה למציאות משתנה זו

את תפקידם ובין תפיסת הצוערים בפועל את מפקדיהם. המפקדים ראו עצמם בעיקר כממיינים, שתפקידם לאתר את הלא מתאימים ולהדיחם, במקום להשקיע את כל מרצם ויכולותיהם בהכשרה, בחניכה ובפיתוח הצוערים לתפקידם. כתוצאה מכך הושם דגש מרכזי על הפן המקצועי והוזנחו התחומים האחרים - בדגש על הנחלת עקרונות מנהיגות וערכים. בשלב השני גובשו עיקרים של המנהיגות הנדרשת ממפקד ימי, על-ידי קבוצת מפקדים בכירים בזרוע הים.² התהליך הוביל למיקוד בארבעה אתגרים מובחנים, שהם מאפיינים ברורים של הפיקוד הימי ומורכבותו:
התווך הימי. לתווך הימי, כסביבת פעולה שונה, יש מאפייני לחימה ופיקוד מורכבים. הים הוא תווך לא טבעי לאדם, המציב דילמות וקשיים ייחודיים למפקד של כלי השיט.
סביבה עתירת טכנולוגיה. הפעלת כלי שיט דורשת ידע רב במגוון רחב מאוד של תחומים, התמחות, תרגול ואימון רצוף. הלוחם הימי, ועל אחת כמה וכמה המפקד הימי, נדרש ליכולות

קורס חובלים הוא קורס ייחודי בצה"ל, המכשיר מפקדים במסלול ייעודי, ארוך ותובעני לתפקידי פיקוד על לוחמים בים. עניינו של מאמר זה הוא בתהליך איתור הצרכים ובהתוויית הכיוון העכשווי, שיש לבחון בהכשרות של בית הספר לקצינים של זרוע הים, בהלימה לשינויים המתרחשים בסביבה. הנחת העבודה בראשיתו של התהליך הייתה שהשינויים המתרחשים בתחומים רבים משפיעים ישירות על הדרך שבה יש לעצב את דמותו של החייל וכפועל יוצא גם את דמותו של המפקד המודרני. החל מתהליכים כלל-עולמיים כמו הגלובליזציה, המהפכה הטכנולוגית והעצמת זכויות הפרט, וכלה בשינויים גיאופוליטיים בסביבתנו ושינויים חברתיים בתוך החברה הישראלית.
על-מנת לבחון שינויים אלו ואת אופן השפעתם על תהליכי ההכשרה בוצעו תהליכים מקדימים: השלב הראשון היה אבחון ארגוני של בית הספר לחובלים.¹ תפקיד בית הספר להכשיר ולמייין, ואותר פער משמעותי ביותר בין תפיסת המפקדים



אל"ם יובל אילון, מפקד הזירה הימית הדרומית, זרוע הים



רס"ן יגל שרעבי, רמ"ד מיון והערכה, זרוע הים

פיקוד על אוכלוסייה מגוונת. לאחר שירות ממושך לצד צוערים ממוינים ובעלי נתונים גבוהים ומוטיבציה גבוהה, מקבלים הקצינים תחת פיקודם לוחמים סביבתיים בעלי נתונים גבוהים ויכולות גבוהות וחלקם פחות. לחילופין, חלק מהפקודים הם נגדים בשירות קבע בוותק שונה.

שינוי התפיסה בקורס חובלים

בשנים האחרונות הולכות ומתחזקות מגמות חברתיות, המשפיעות באופן ישיר גם על המערכת הצבאית וכן על הלך הרוח של המשרתים בצה"ל. מגמות וגורמים סביבתיים רבים בעידן הנוכחי מאתגרים את המערכת הצבאית, בכך שהם מחייבים להתאים ולשנות את סגנון הפיקוד ואת אופן הנעת החיילים כדי שיהיו רלוונטיים ואפקטיביים. מגמות אלו כוללות בין היתר: דגש רב על זכויות הפרט וחופש המידע, חשיפה תקשורתית, העידן הטכנולוגי, יחסי צבא-חברה, התחשבות במצב הכלכלי-חברתי, תפיסות שונות בקרב בני הנוער במאה העשרים ואחת ועוד.

בנוסף לגורמים הסביבתיים, המשפיעים מבחוץ באופן תדיר על המערכת הצבאית, גורמים ושינויים פנים-ארגוניים בתוך הצבא מאלצים את סגלי הפיקוד לבצע חשיבה מחדשת על אודות מאפייני פיקוד בסיסיים הנהוגים ביחידות השונות. דגש מרכזי, שהוא מכנה משותף לכלל התמורות בהקשר הצבאי-חברתי המתקיימות בשנים האחרונות, הוא הדרישה למוכוונות גבוהה יותר מצד המפקדים לגורם האנושי בארגון.

דגש מרכזי, שהוא מכנה משותף לכלל התמורות בהקשר הצבאי-חברתי המתקיימות בשנים האחרונות, הוא הדרישה למוכוונות גבוהה יותר מצד המפקדים לגורם האנושי בארגון

לאורך השנים, הלכה והתעצבה התפיסה הפיקודית בקורס חובלים, הן על-פי מסורות ותרבות חילית והן על-פי הדגש המבצעי-מקצועי המובלט בזרוע. ככל שנקפו השנים, עלה מכיוונים מקבילים הצורך לעסוק במידה רחבה יותר בתהליך הפיתוח הפיקודי של צוערי קורס חובלים. גורמי סגל ופיקוד בשטח - מפקדי ספינות ופלגות בט"ש - העלו באופן תדיר סוגיות הקשורות ברמת המוכנות הפיקודית החסרה של קציני הים המסיימים קורס חובלים. זאת לצד שביעות רצון מספקת ברמה המקצועית. מנגד, בעידן שבו הפרט בארגון מקבל משמעות גוברת, ניתנה במה לצוערי הקורס להשמיע את קולם ולספר כיצד תופסים את ההכשרה הפיקודית בקורס.

בתקופת השינוי המתוארת (2013-2014) אופיינה האווירה בארגון בפיקוד קרוב, "בגובה העיניים", שמוכוון לאנשים ולצורכי הפקודים. כחלק מן האווירה הכללית הזו ובשיתוף תחושות המפקדים בשטח, החל בבית הספר לקצינים של חיל הים תהליך עמוק ומורכב של בידור התפיסה הפיקודית האידיאלית לתפקיד קצין הים - החובל.

התהליך בוצע בהובלתו של מפקד בית הספר לקצינים, בשיתוף עם כלל סגל הפיקוד הבכיר של קורס חובלים, וכלל



טכניות גבוהות לצד יכולות לימוד מרשימות. **הים כזירת לחימה.** המרחב הימי הוא מרחב פתוח, המשתרע עד לטווח האופק ומעבר לו. מרחב הלחימה הימי הוא רב-ממדי, ומייצר רמה גבוהה מאוד של אי-ודאות.

האתגר הפיקודי הבין-אישי. כלי השיט בזרוע הים מופעלים על-ידי לוחמים (חיילי חובה, נגדים וקצינים) מומחי תוכן במקצועות שונים, הצוברים ניסיון מקצועי והתמחות ספציפית, כל אחד בתחומו. המפקד הימי נדרש לנהלם ובה בעת לפקד על סוללת מומחים זו בתוך סיר הלחץ הנוצר באופן טבעי בכלי השיט.

במטרה לברור את דרך ההכשרה האופטימאלית לפיתוחו של המפקד הימי, נערך ניסיון לבחון מאפיינים אלו לא רק באמצעות תהליכי חשיבה של מפקדים ותיקים ומנוסים (Top down), אלא גם על-ידי ביצוע תהליכים (Bottom up) לבחינת השטח. לשם כך ביצע ענף מדעי ההתנהגות של זרוע הים עבודה לאבחון המאפיינים של המפקד הימי המצטיין, באמצעות מפקדים שנבחרו כמצטיינים בשנים האחרונות - הן על-ידי מפקדיהם והן על-ידי עמיתיהם ופקודיהם.³ מאמר זה מסכם את התהליך שהוביל לשינוי תפיסת ההכשרה של דור חובלי העתיד.

קורס החובלים - על מסלול ההכשרה והשירות

קורס החובלים מכשיר חיילים לתפקיד קצין ים בכלי השיט השונים. במתכונתו הנוכחית אורך הקורס 26 חודשים וכולל כמה שלבים, שבכל אחד מהם דגשים שונים בהכשרת קצין הים. ככלל, האתגרים המוכרים בתקופה זו עשויים להיות קשורים למוקדים הבאים:

שירות כמפקדים על חיילים בלי להתנסות בשירות כחיילים. מודל הקצונה הימית שונה מזה הצה"לי, ומכשיר קצינים במסלול ייעודי. כך עשויה להיווצר חוויה של מרחק בין הקצין והלוחם, בשל היעדר ההתנסות.

האתגר המקצועי. ההכשרה של החובל ממושכת, ועם זאת חלק מהלוחמים עברו הכשרה ממוקדת בתחום עיסוקם, ולחלקם כבר יש ניסיון של חודשים רבים ולעתים של שנים רבות בפן מקצועי ייחודי. בנקודת הפתיחה שלו כקצין במחלקה או בכלי הבט"ש, יהיה החובל מקצועי פחות מחלק מחייליו.

התייחסות רגישה ורחבה לפרטים בארגון שעליהם חל התהליך. כחלק מהבנה זו, הוקם פורום ייעודי שהתכנס בראשות מפקד בית הספר לקצינים, והוגדר "פורום חשיבה על התפיסה הפיקודית הנוכחית מול הצרכים המשתנים". כמו כן הוגדרה מטרה נוספת לפורום - לאפיין את הכישורים והיכולות הנדרשים מהחובל בעידן הנוכחי. על-מנת לאפשר שיתוף רחב ככל הניתן של האנשים, הפורום כלל מפקדים מהשלב השונים של קורס חובלים, עם נציגות של כל המגמות המקצועיות הקיימות בהכשרה. השיח בקבוצות אפשר להביא לידי ביטוי את מגוון הדעות בהקשר

כמה שלבים של קבוצות חשיבה, יצירת מנגנונים תומכי שינוי והכשרת המפקדים לשינוי התפיסה. כל שלב ארך תקופה לא מבוטלת של שבועות-חודשים. זאת בהתאם לרמת המורכבות של השינוי. כמו כן השינוי הנדרש במקרה זה היה שינוי תפיסתי שיש להחילו על אוכלוסייה רחבה, ועל כן צפוי היה שיוביל להתנגדויות ולקשיים בדרך - מה שהצריך ניהול מוקפד ורב-שלבי של התהליך הכולל.

קבוצות חשיבה

גישה מוצלחת ויעילה בהובלת תהליך שינוי צריכה לכלול

טבלה 1 - פירוט מדדי ההכשרה של מודל שלושת הצירים

	תכונה / יכולת	משמעות התכונה
דמות הקצין	מערכתיות	משמעות, תחושת מחויבות ויכולת תפקוד במסגרת
	מודעות עצמית	מעריך באופן ריאלי את עצמו ואת תפיסת הסובבים אותו
	צניעות	תפיסה עצמית נכונה והימנעות ממשיכת תשומת לב שלא לצורך
	משימתיות	פעלתנות, נמרצות, בעל צורך בעשייה ובהפעלת אנרגיות מותאמות לביצועה
	התמודדות אל מול קשיים ותסכולים	היכולת להמשיך לפעול בצורה יעילה ומסתגלת אל מול מתחים וקשיים
	יכולת לעבוד בצוות	יכולת לפעול בצורה שיתופית כחלק מקבוצה
	יכולת נתינה והקרבה עצמית	יכולת להתפשר ולוותר לטובת האחר
	אמינות (תקין-3, יש ספק-2, יש בעיה-1)	הגון, ישר, דובר אמת
מנהיגות	יכולת העברת מסרים	יכולת לדבר באופן ברור, ענייני ומשכנע
	יכולת להבין אנשים ולהתחבר אליהם	הבנת רגשות של אחרים, יכולת להתנהל בדרך נעימה מול אנשים
	עמידה מול קהל	יכולת להפגין ביטחון וסמכותיות מול קהל
	יכולת קבלת החלטות תחת לחץ	הפעלת שיקול דעת נכון, אחראי ויציב אל מצבי לחץ
	אסרטיביות	איזון בין אגרסיביות לפסיביות. עוצמה אישית, יכולת להשפיע ולכוון אחרים
	עצמאות	יכולת לפעול בצורה עצמאית במילוי משימות
	יכולת לרתום אחרים לביצוע משימות	יכולת להפעיל את כל המשאבים הקיימים בידי הפרט כדי לגייס אחרים לביצוע הפעולה הנדרשת
מקצועיות	יזומה ויצירתיות	יכולת לחשוב ולפעול בצורה יעילה, חדשנית ומשתנה ללא הוראת גורם חיצוני
	ציון עיוני	ממוצע המבחנים העיוניים בשלב עד כה
	ציון מעשי	ממוצע המבחנים המעשיים בשלב עד כה

ההכשרה המחודש אכן ייתפסו ככאלה על-ידי כלל האנשים. כאשר התגלו בקרב האנשים פערים בתפיסת המדדים השונים כמשמעותיים בהכשרה, נדרש המפקד מוביל השינוי (מפקד בית הספר לקצינים) להכריע בסוגיה, תוך ניסיון לחבר את כלל הפורום למטרה הסופית - שינוי תפיסת ההכשרה. משמעות הדבר הייתה שמודל ההכשרה החדש של שלושת הצירים היווה את הפלטפורמה לתהליך השינוי, ובעצם הטמעתו ככלי הכשרתי בקורס הוא סומן כמצפן כללי לכיוון הרצוי של פרופיל החובל ה"מעודכן".

היבטים בין-אישיים בהכשרת החובל

אחד האתגרים המשמעותיים בתפקיד החובל הוא האתגר הבין-אישי - היכולת להוביל לוחמים ולרתום אותם לשירות אינטנסיבי בתוך הימי, בתנאי אי ודאות ובתוך שגרה מבצעית שוחקת. במרכזיות המדד הבין-אישי בעיסוק החובל, התגבשה לאורך השנים תפיסה מנוגדת של דמות חובל - כזו המתאפיינת בשחצנות, בפיקוד מרוחק ומוכוון משימה, על חשבון קרבה ומוכוונות לאנשים.

ניתן לשייך מאפייני פיקוד אלו לתרבות ארגונית זרועית שהוטמעה במהלך השנים, וכן לאילוצים המובנים בסוג הפיקוד הייחודי הנדרש בכלי שיט הנמצא בלב ים. בהתבוננות פנימית, בסיסית ביותר, ניתן לומר כי כהנחת יסוד לאורך השנים, בהכשרת החובל ההיבטים המשימתיים-מקצועיים היו מרכזיים מתוך תפיסה כי אלו מהווים את הנדבך המרכזי ביותר. התמורות הסביבתיות והחברתיות, בשילובן עם השתנות מקורות ההנעה של בני נוער בעידן המודרני, הובילו לכדי צורך ממשי בפיתוח היכולת של המפקד להניע חיילים ממקום של חיבור והבנת צרכי הפרט. היכולת להבין אנשים ולהתחבר אליהם, וכך לגרום להם להירתם למשימה, היא כלי בסיסי בהנעה של לוחמים בכלי שיט אל משימה ביעד לא ידוע, הכרוכה במאמצים מנטאליים ופיזיים. המציאות, שבה צומחים החובלים לשמש בתפקיד פיקודי בלי שחוו על בשרם את תחושת הלוחם הפשוט, מעצימה את הפער הקיים ומדגישה עוד יותר את הצורך בשינוי התפיסה המוכרת בנוגע לסגנון הבין-אישי הנדרש ממפקד בים.

מודל ההכשרה החדש של שלושת הצירים היווה את הפלטפורמה לתהליך השינוי כמצפן לתפיסה הפיקודית הנדרשת. מיקוד ההכשרה לשני הצירים הנוספים, לצד הציר המקצועי, יצר תפיסה עדכנית, כך שעם הרמה המקצועית הגבוהה הנדרשת מכל חובל מתקיים נדבך רחב של פיקוד ומנהיגות, המשלבים יכולות בין-אישיות גבוהות של הבנת האנשים לשם רתימתם למשימה.

המדדים והערכים שנבחרו למודל ייצגו את שינוי התפיסה, ונועדו לשמש כחלק מהשפה החדשה בחניכת הצוערים. שימוש בערכים כמו: צניעות, הבנת רגשות אחרים, נעימות, ויתור לטובת האחר, נועדו לשקף למפקדים ולצוערים כאחד את תפיסת הפיקוד הנדרשת מהם.

מפקד הצוות כסוכן שינוי

גורם מרכזי להטמעת תפיסת ההכשרה לתפקיד החובל הוא דרג מפקדי הצוותים בקורס חובלים. המפק"צ (מפקד צוות) הוא הגורם הישיר שבא בממשק עם צוער קורס חובלים, וככזה הוא משמש עבורו מודל לדמות החובל, בעיקר בכל הקשור

לתפיסה הפיקודית הנוכחית, לצד מתחים ופערים הדורשים שיפור. בנוסף, העלו המפקדים בקבוצות סיטואציות בהכשרה אותן חוו על בשרם כשהיו בעצמם צוערים. זאת על-מנת לזהות מאפיינים בהכשרה שתורמו לפיתוח שלהם בהקשר הפיקודי לעומת מאפיינים שעיקבו את התפתחותם. עיסוק רב בקבוצות נגע למסורות ולמאפיינים פיקודיים, שהיו מושרשים מזה שנים בתרבות ההכשרה בקורס חובלים, כמו קשיחות וריחוק פיקודי כחלק מתפיסת הכשרה.

מטרה בלתי פורמלית שהושגה בקבוצות באמצעות חשיפתן של סוגיות אלו הייתה פירוק של הנחות יסוד בהקשר להכשרת החובל, וההבנה כי התפיסה הנוכחית להכשרה הפיקודית אינה בהכרח מתאימה להתמודדות עם אתגרי הכשרת הצוערים בתקופה זו. המטרה הושגה במלואה בעזרת השימוש באינפורמציה שהגיעה בשיטת Bottom up. באופן זה התאפשרה תנועה מהירה יותר של חברי הארגון לכיוון השינוי הנדרש.

הוקם פורום יעודי שהתכנס בראשות מפקד בית הספר לקצינים, והוגדר "פורום חשיבה על התפיסה הפיקודית הנוכחית מול הצרכים המשתנים".
כמו כן הוגדרה מטרה נוספת לפורום - לאפיין את הכישורים והיכולות המצופים מהחובל בעידן הנוכחי

מודל שלושת הצירים

כדי ליצור מסגרת אחידה להמשך הדרך היה צורך במודל מארגן, שיידע לכוון את מאמץ השינוי לכיוון אמפירי וברור לכלל השותפים בו. בעזרת מיקוד המחשבה והעלאת הפערים שעלו בקבוצות החשיבה, נקבע כי מכלול התכונות והכישורים הנדרשים לתפקיד החובל יגובשו לכדי מודל של שלושה צירי הכשרה ופיתוח: מקצועי, מנהיגותי-פיקודי ודמות הקצין. משמעות המודל היא שכל צוער בקורס חובלים עובר תהליך הכשרה, פיתוח והערכה על בסיס שלושת הצירים הללו.

למעשה, ההחלטה על אימוץ מודל זה סימנה את ראשית תהליך השינוי בכך שמעתה והלאה יעשה מיקוד מאמץ הכשרתי בתכונות וביכולות הנדרשות מבוגר קורס חובלים בשני הצירים ה"רכים": מנהיגותי-פיקודי ודמות הקצין. זאת, בנוסף לציר המקצועי שמאז ומתמיד נתפס כ"צלע החזקה" בפרופיל החובל. לאחר תהליכי חשיבה רבים בתוך בית הספר לקצינים ומחוצה לו של מפקדים מהשטח ברמות השונות ושל גורמי מדעי ההתנהגות, גובשה ההסכמה על התכונות והכישורים הנדרשים מבוגר קורס החובלים בכל ציר הכשרה. בשלב זה בוצעו גם ברור והעמקה במהות התכונות השונות, וכיצד הן באות לידי ביטוי בתהליך ההכשרה הפיקודית במסלול החובל. מכיוון שהמטרה המרכזית בכל הקשור להובלה ולניהול של תהליך שינוי תפיסה בארגון היא רתימת האנשים לתהליך השינוי (במקרה המתואר - מפקדי הצוותים בהכשרה) הושם דגש על כך שמאפייני החובל, שהוסכמו כמרכזיים ביותר לתהליך



מבט מלמעלה על סדרת מפקד בהכשרת קורס חובלים. במקביל לשינוי התפיסה הפיקודית בהכשרה, עלה הצורך להתאים את תהליך המיון למסלול

על-פי הגישה הזו ככל שהמפקד יימצא באינטראקציה קרובה ורציפה עם הצוער, יושגו שלוש מטרות חשובות:

1. הצוער יכיר טוב יותר את מפקדו, את האופן שבו הוא מתנהל ומפקדו וילמד ממקור ראשון כלים לפיקוד ולהנעת אנשים לטובת תפקידו העתידי.
2. המפקד יכיר לעומק את הצוער וידע לכוון אותו באופן מעמיק יותר בתהליך ההכשרה והפיתוח המתאימים לו.
3. הצוער יתקרב במידה רבה יותר למפקדו, יקבל מוטיבציה להמשך המסלול המפרך ויגלה מידה רבה יותר של מוטיבציה למלא את תפקידו העתידי.

הכשרת המפק"צ כמיסוד השינוי

קורס הכשרת המפק"צ נפתח פעמיים בשנה, לכלל החובלים החדשים המצטרפים לסגל הפיקוד של בית הספר לקצינים. מטרת העל של הקורס היא לבצע את שינוי התפיסה הנדרש - מביצוע תפקיד של מפקד לוחם בים לתפקיד מפקד בהכשרת חובלים. לאורך השנים היה הקורס תחת אחריותו של מד"ר בית הספר לחובלים, אך בפועל הועברו תכניו בעיקר על-ידי אנשי מילואים ותיקים. מכיוון שהכשרת המפק"צ היא ראשית הצירים בהעברת המסרים לסגל הפיקוד של בית הספר, היא סומנה כמקור בסיסי למיסוד התפיסה החדשה. ניתן למקד את השינויים, שבוצעו בהכשרת המפק"צ לשתי סוגיות מרכזיות:

- הגורם הפיקודי הדומיננטי ומוביל ההכשרה בפועל הוא המד"ר. אין במה טובה יותר מהתקופה הראשונית לתפקיד, לשם הנחלת התפיסה כי המפקד נדרש להיות קרוב, נוכח ולהוות דוגמה חיה לנדרש מהמפק"צ. מעצם תפקידו

להיבטים הפיקודיים-ערכיים. האופן שבו המפק"צ משתמש בסמכותו הפיקודית מול הצוער, הוא מקור למידה ראשוני לדרך שבה הוא מבין את משמעות הפיקוד והובלת אנשים. על כן, תיווך התפיסה המעודכנת מהדרג הבכיר בקורס חובלים לדרג המפק"צים היה חלק מרכזי בהצלחת התהליך.

לאורך השנים היה הקורס תחת אחריותו של מד"ר בית הספר לחובלים, אך בפועל הועברו תכניו בעיקר על-ידי אנשי מילואים ותיקים

היבט מרכזי הממחיש את שינוי התפיסה קשור בהבנה כי עיקר תפקידו של המפק"צ הוא חניכה ופיתוח ולא רק הנחלת חומר מקצועי; שינוי תפיסה ממדריך למפקד. על אף ששינוי השם הפורמלי ממדריך למפקד צוות התרחש כבר לפני שנים רבות, נראה שהתפיסה של המפקדים בפועל התחלפה רק בעת האחרונה. מפקד הצוות נדרש קודם לכל לדאוג לפקודיו, לצרכיהם האישיים, להיות עבורם מקור תומך ומעצים בד בבד עם תפקידו ללמד חומר מקצועי ולהכשיר את הצוער לתפקידו הייעודי. המפקד נדרש לממשק תדיר שאינו מרוחק עם הצוערים, מכיוון שהוא מבין שהדגש הפיקודי הבין-אישי חשוב במידה רבה לפיתוח החובל ולאתגרו העתידיים. הממשק כולל שיחות משוב אישיות, שיחות מפקד צוותיות, חיבור הצוערים לתפקיד דרך דילמות וחוויות משירותו של המפקד, ביצוע תרגילים ימיים ויבשתיים עם הצוערים, ובאופן שוטף הזמנת ערוץ פתוח לצוער לפנות למפקדו בכל עניין ובכל עת.



פיקוד מקרוב במהלך פעילות שגרה בסט"ל. עיקר תפקידו של המפק"צ הוא חניכה ופיתוח ולא רק הנחלת חומר מקצועי

להתאים את תהליך המיון למסלול, ובמסלול עצמו לפרופיל החובל המעודכן. תהליך המיון הייעודי למסלול כולל יום מיון ראשוני המבוצע בביתן חיל הים. מי שזולח אותו בהצלחה מבצע סדרת מיון פיזי (גיבוש) בת ארבעה ימים בבסיס ההדרכה של חיל הים. בהתאם לחלוקה זו, בוצעה התאמה של המאפיינים האישיותיים והבינ-אישיים לתפקיד החובל בתפיסה המעודכנת.

ביום המיון הראשוני, חלק מהמתמיינים עובר מבדק בצורת דינמיקה קבוצתית. בשלב זה נבחנים מאפיינים שונים, ביניהם גם היבטי פיקוד וסגנון בין-אישי. לאור שינוי התפיסה בוצעה בשלב זה התאמה בנוגע לסגנון הבינ-אישי המתאים לחובלים. התנהגויות ראשוניות, המבטאות פוטנציאל לסגנון פיקודי אגרסיבי, הנוטה לתוקפני, הוערכו באופן שלילי יותר, מול יכולת להניע אחרים ממקום המדרבן ומחבר למשימה. מייחסים משקל משמעותי יותר ליחסי אנוש כאחד מכלי ההנעה של המפקד העתידי בים.

גם בשלב סדרת המיון הפיזית נעשו שינויים משמעותיים:

הוספת מבדקים ייעודיים, קבוצתיים ואישיים, המתמקדים בהיבטים הבינ-אישיים הנדרשים לתפקיד החובל. מבדקים אלו יוצרים פלטפורמה שבה ניתן לבחון ולהעריך את תפקודו של המועמד בהשוואה לאחרים, כאשר עליו להתמודד עם משימה אישית וקבוצתית בריזמנית בתנאי עייפות, לחץ, תחרות וחוסר ודאות.

הרחבת ההיבט האישיותי והבינ-אישי בשלב הגיבוש. תהליך של סיכום תיק פסיכולוגי, נוסף לכל מועמד למסלול הרלוונטי, בוועדת הקבלה הסופית בגיבוש. סיכום זה מאפשר בניית תמונת הערכה רחבה יותר, המסמנת כיוונים מרכזיים צפויים עבור כל מועמד בהקשר של הסגנון הפיקודי אותו יפתח

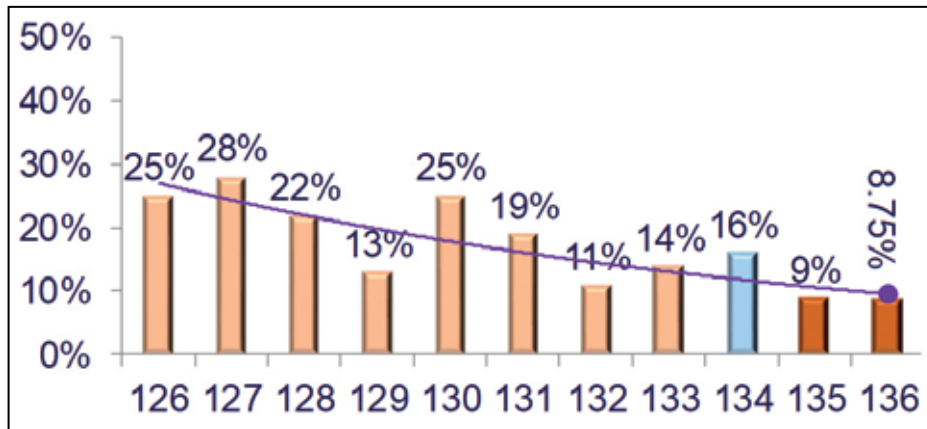
בהובלת ההכשרה לכל אורכה, המד"ר מעביר מסרים פיקודיים ומהווה דמות נגישה וקרובה למפק"צים, כך שהוא מחבר אותם לתפיסה בדרך הטובה ביותר. בנוסף למד"ר, יש מעורבות גבוהה של הסגל הבכיר המכהן בהכשרה, באופן שמאפשר למפק"צים הנוכחיים לשמוע ולהכיר את המפקדים ואת המודל המעודכן של הקורס; את השינויים שהתרחשו ואת התפיסה הפיקודית הנוכחית.

- גרסתה הקודמת של ההכשרה העמידה במרכז את סוגיות ההדרכה והלימוד של החומר המקצועי כמוקד בכניסה לתפקיד. אנשי המילואים, שהובילו בפועל את ההכשרה, גדלו על תפיסת פיקוד מסורתית ועל כן אימוץ התפיסה המעודכנת היה מורכב עבורם. ההכשרה עוצבה מחדש באופן ששם במרכז את סוגיית היותו של המפק"צ מפקד של צוערים, אחראי על פיתוחם, וכן הודגשו האתגרים הצפויים בסוג פיקוד שכזה. ההכשרה אף כוללת כלים וסדנאות על פיתוח מנהיגות, יכולת הערכה של צוערים, הבנה של התפיסה הפיקודית וסוג החניכה הנדרש בתפיסה הנוכחית. סוגיית ההדרכה כמקצוע עדיין מקבלת מקום בהכשרה, אך הוא מצומצם וממוקד יותר.

התאמת תהליך המיון למסלול לתפיסת הפיקוד

למעשה, יש הסכמה מצד כלל הגורמים שכרטיס הכניסה של החובל לשם ביצוע תפקידו הוא הידע המקצועי, שכן ללא ידע זה הוא לא יוכל לשמש כמפקד בכלי שיט. עם זאת, בנוסף לפן המקצועי, ההיבטים הבינ-אישיים ובעיקר הסגנון הפיקודי שהוא מאמץ, הם אלו שיביאו את החובל לכדי הצטיינות בתפקידו.⁴ במקביל לשינוי התפיסה הפיקודית בהכשרה, עלה הצורך

גרף 1 - אחוז חותמי הוויתור בקורס חובלים מבין המתחילים - מחזורים 126-136



גרף 2 - השוואת מאפייני אישיות בין-אישיים של מסיימי קורס חובלים 2010 ו-2015



גרף 3 - השוואת מאפייני אישיות נוספים של מסיימי קורס חובלים 2010 ו-2015



בהמשך דרכו, אם יתקבל למסלול. סיכום זה מוצג בוועדות למפקד בית הספר לחובלים ומהווה כלי נוסף טרם קבלת החלטה. כמו כן, ואולי אף חשוב יותר, סיכום זה משמש להמשך תהליכי פיתוח פיקודי ואישי עבור מפקדי הצוערים במהלך ההכשרה בתיווך של פסיכולוג בית הספר.

הכשרת המעריכים לשינוי התפיסה הפיקודית וחיבורם לתהליך השינוי. במקביל לתהליך שבוצע מול סגל הפיקוד בבית הספר, בוצע תהליך מקביל של רתימת סגל המילואים הוותיק של הגיבושים לשינוי התפיסה. בנוסף, בוצע מהלך של הזרמת דם חדש למערכת עם הגעתם של אנשי מילואים צעירים ורעננים, שמכירים מקרוב יותר את התמורות הסביבתיות ואת שינויי התרבות הרווחים בתקופה הנוכחית בזרוע הים.

תוצרים ראשוניים לשינוי התפיסה

מסלול ההכשרה לתפקיד החובל ארוך מאוד. מראשית המיון למסלול ועד לנקודת הזמן שבה החובל הופך למפקד על צוות בכלי שיט חולפות לפחות ארבע שנים, ובמקרים רבים זמן ארוך אף יותר. לאור זאת, בחינה כוללת של תהליך השינוי בהכשרת החובל מוגדרת מראש כארוכה טווח. מורכבות נוספת בבחינת תהליך השינוי קשורה לעומק. עומק השינוי והיקפו מאתגרים גם הם את היכולת לבחון את התוצרים של המהלך, מכיוון שהתמונה השלמה היא עתידית וממשיכה להתהוות גם לאחר כמה שנים.

נוכח כל האתגרים, חשיבות השינוי מחייבת את הארגון לבצע עצירה ובחינה של תוצרי התהליך. הממצאים הם ראשוניים ומתבססים על מדגם מצומצם יחסית של בוגרי המסלול בעידן המחודש של התפיסה הפיקודית. ועדיין, נראה שהם מצליחים לייצר תמונת מצב משקפת של בוגרי המסלול הנוכחי בעקבות כל התמורות הסביבתיות והפנימיות,

שהמסלול עבר בשנים האחרונות.

ראשית, וחשובה מכל, היא הערכת המפקדים בשטח על התוצר המחודש של קורס חובלים - קציני הים שספגו את ההכשרה במתכונתה החדשה. הממצאים הראשוניים הם משובי הקצינים מהשטח על בוגרי הקורס שנמצאים כחצי שנה בכלי השיט, שהראו כי ההערכות הן טובות בהקשרים השונים - מקצועי, פיקודי וערכי.

בדבר הרמה המקצועית של בוגרי הקורס ציינו המפקדים רמה מקצועית גבוהה מאוד של החניכים, בדומה להערכות משנים עברו. בנוסף, יש עלייה בהערכת המפקדים את בוגרי הקורס בהקשר הפיקודי והבינאישי. ברמה הכללית ציינו המפקדים כי ניכרת מגמה בקרב בוגרי קורס החובלים של פתיחות, של יכולת להביע דעה ושל הצבת סימני שאלה כשהם נדרשים לכך. זאת, באופן מוגבר מבעבר.

נקודת בחינה נוספת היא תפיסתם של הבוגרים עצמם את תהליך ההכשרה - אלה שחוו את ההכשרה על בשרם. בוצעה השוואה של בוגרי המסלול במתכונתו הנוכחית מול בוגרי המסלול בעידן טרום שינוי התפיסה. הממצאים הראו כי בקרב מסיימי הקורס יש שביעות רצון גבוהה מההכשרה על היבטיה השונים - מקצועית, פיקודית וערכית.

ממצא תומך נוסף בנוגע להשפעת שינוי התפיסה הפיקודית בהכשרה על צוערי קורס חובלים, הוא כמות הצוערים שבוחרים לחתום על ויתור במהלך המסלול. בשל מורכבות התפקיד ואורך המסלול, יש אתגר משמעותי ברתמת הצוערים להכשרה בשל הקשיים שהם נדרשים לעבור בדרך. מפקד הצוות עבור הצוערים הוא דמות מחזקת ותומכת ומשמש גורם לתיווך הפער אל מול התפקיד העתידי, שנראה לעיתים כיעד רחוק מאוד בעיני הצוער. מובן, כי חיבור והזדהות עם המפקד עשויים לתרום במאמץ זה.

בבחינת הנתונים של חותמי הויתור בשנים האחרונות, מאז שונתה התפיסה, עלה כי יש מגמת ירידה ברורה בכמות חותמי הויתור במסלול. ניתן לייחס ממצא זה לכמה גורמים, הבולט שבהם הוא מידת חיבור גבוהה יותר למפקדי הצוותים בהכשרה (ראו גרף 1).

מחקר שעסק בפרופיל החובל בחן את השינוי במאפיינים האישיותיים של בוגר מסלול ההכשרה של קורס החובלים לאורך שנים.⁵ המחקר התבסס על ניתוח פרופיל אישיותי של מסיימי קורס חובלים בשנים שקדמו לשינוי ההכשרה (2010) ולאחריה (2015). ניתוח הפרופיל התבסס על ממצאי שאלון אישיות שביצעו מסיימי הקורס כשהיו מלש"בים. זאת כחלק מתהליך המיון למסלול.

יש לציין שהפרופיל האישיותי, כפי שמשקף ממבחנים אלו, יציב ועקבי לאורך השנים, כפי שמוכח באופן סטטיסטי ובספרות המחקרית בתחום. ממצאי המחקר הצביעו על השתנות משמעותית במאפייני האישיות של בוגרי קורס חובלים. מדד מרכזי שבו ההשתנות באה לידי ביטוי, הוא בעלייה משמעותית בהיבטים בין-אישיים של מסיימי קורס חובלים בעידן הנוכחי לעומת התקופה של טרום השינוי. העלייה היא מובהקת ונוגעת בכמה מדדי אישיות: נעימות, אמפתיה, אלטרואיזם ועוד (ראו גרף 2).

הממצאים העידו על תמונת מצב אובייקטיבית על-פי מדדי האישיות, הרלוונטיים ליכולות בין-אישיות, ליחסי אנוש ולעבודה עם אנשים של מסיימי הקורס הנוכחיים היו גבוהים

יותר. ממצא זה חיובי לאור ההבנה כי מפקד בים נדרש לכישורים בין-אישיים ברמה גבוהה כדי להניע את לוחמיו בסביבה הימית. נתון מעניין נוסף הוא עלייה במדד ההימנעות מעימותים. מדד זה מעיד על סגנון התנהגותי שמעדיף פשרה וויתור לטובת היחסים עם הסובבים על פני כניסה לעימותים וקונפליקטים. מדד זה מוגדר כחיובי בהקשר הבין-אישי, מכיוון שהוא מעיד על חיפוש שיתוף פעולה וסינרגיה. עם זאת, הימנעות מעימותים עשויה להתפרש כחולשה פיקודית, ולכן ממצא זה מעניין ודורש המשך בחינה וחיבה לגבי הפרופיל הפיקודי הרצוי אצל החובל בעידן ההכשרה הנוכחי.

המחקר בדק גם מאפייני אישיות נוספים, ומצא כי יש עלייה בכמה מאפייני אישיות הקשורים לציר ההכשרה של דמות הקצין: משמעת עצמית, רגשי חובה (מערכתיות), הישגיות וליברליות (ראו גרף 3).

כלל הממצאים מצביעים על מגמות ראשוניות של שינוי התפיסה הפיקודית בקורס חובלים. לאור מורכבות השינוי ועומק התהליכים, שהתרחשו בשנים האחרונות בבית הספר לחובלים, יהיה יומרני לסמן את תהליך השינוי כבר בשלב זה כהצלחה ודאית. ואולם, ניתן לראות מגמות ברורות של השתנות בהיבטים שונים המצביעות על כיוון מעודד בהקשר של תוצרי השינוי המאתגר.

לאור מורכבות השינוי ועומק התהליכים שהתרחשו בשנים האחרונות בבית הספר לחובלים, יהיה יומרני לסמן את תהליך השינוי כבר בשלב זה כהצלחה ודאית. ואולם, ניתן לראות מגמות ברורות של שינוי

סיכום

המאמר סקר את שינוי התפיסה ואת השיטה שנקטה בתהליך ההתערבות, במטרה לאפשר כלי לבחינת תהליכי הכשרה דומים במקומות נוספים בצה"ל. התהליך נשען על ההבנה כי כאשר מעוניינים לטייב תוצר של תהליך הכשרה, יש לבחון את אופני הפעולה בשלושה מדדים:

- למה - למה הארגון קיים והאם ברורה מטרתו לחברים בו?
- מה - מה התוצרים של התהליך או התהליכים אשר אנו מובילים?

- איך - איך מממשים את התפיסה ליצירת תהליך אפקטיבי? ההכשרה וההדרכה הן חלק ממקצוע מורכב, שנדרשת בו בחינה מתמדת כל העת. גם כאשר אתרו השינויים והוגדרו התהליכים שיש לבצע, הרי שהמציאות מתעצבת בכל פעם מחדש ודורשת התאמה של תהליכי ההכשרה וסגנון עיצוב האנשים בהתאם למטרה.

ניתן לומר באופן משכנע כי החובל של היום אינו החובל של פעם. השתנות הדורות, מקורות ההנעה לשירות והחברה שממנה צומחים החובלים הבאים, מובילים לשינוי ממשי במאפייני אוכלוסיית החובלים. המאמץ העתידי יהיה להמשיך ולהתאים עבורם את תהליכי ההכשרה, הלמידה והפיתוח, בהתאמה למציאות משתנה זו.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

