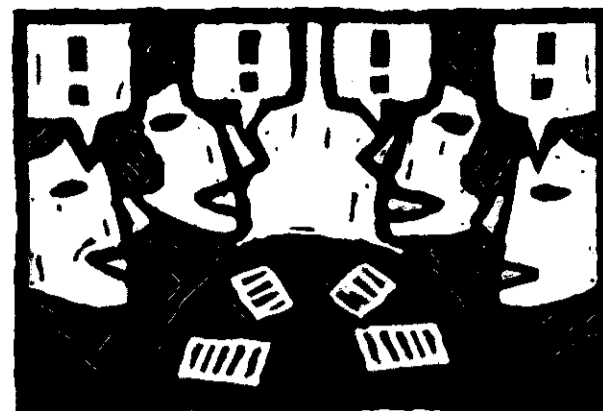


# קבוצה לשיפור עצמי?



## מדור במה

בקבוצה לשיפור עצמי - קל"ע - נאלץ חניך להקשיב למטר של ביקורות מחבריו לצוות. הסיטואציה הזאת אמורה להביא לשיפורו העצמי, אך בפועל היא רק תורמת ליצירת מרירות וטינה. יתר על כן, הטכניקה הזאת מתנגשת באופן חמור עם כמה מערכי היסוד של רוח צה"ל ובהם כבוד האדם, רעות ואחריות

רס"ן רומן גופמן

שמגדירים למפקד הקבוצה את גבולות הדיון. לפעמים בדיון עצמו נמצא איש סגל כדי לקיים בקרה נוספת, ולפעמים נמצאת שם יועצת ארגונית.

לקבוצה לשיפור עצמי יש כמה יתרונות בולטים. ראשית, היא מאפשרת לחניך להסתכל על עצמו דרך עיניים של אחרים. מוצגים בפניו אירועים שבהם היה מעורב, והוא שומע את דעתם של חבריו על תפקודו. שנית, מאחר שאת הביקורת משמיעים חברים במסגרת קבוצתית, מוכפלת עוצמתה פי כמה וכמה. ההנחה המקובלת היא שהלחץ הנפשי הנוצר בעת המפגש יניע תהליכים של בחינה ושל שיפור עצמיים. שלישית, יש הטוענים שהסיטואציה הזאת, שפעמים רבות קשה עד מאוד לחניך, מלמדת אותו לשמוע ביקורת ולהתמודד עימה. גם מחייליו בעתיד הוא עתיד לשמוע לפעמים דברים בוטים על עצמו.

### בונים או הורסים?

טענתי היא שיש עוד כמה צדדים לתופעה הנקראת קל"ע. מדובר בצדדים שבמבחן עלות-תועלת נראים פחות משמעותיים, אך בחשבון הסופי השפעתם היא אדירה. ראשית, חשוב להבין שמדובר בתהליך אישי הן של שיפור והן של ביקורת. כלומר זה אינו דיון על הדרך הפיקודית או על שיטה כלשהי, אלא זהו דיון על האנשים

היום אני מפקד הקבוצה - קבוצה לשיפור עצמי (קל"ע). קיבלתי תדריכים גם מהמ"פ וגם מהיועצת הארגונית. אני מסתכל על השעון, הכול לפי התכנון, נשארו עוד עשר דקות בשביל תומר.

רבים מאיתנו חוו - ובדרך כלל לא פעם אחת - את ההשתתפות בקבוצה לשיפור עצמי. כמעט בכל קורס פיקודי, מקורס מפקדים ועד קורס מג"דים, הוא

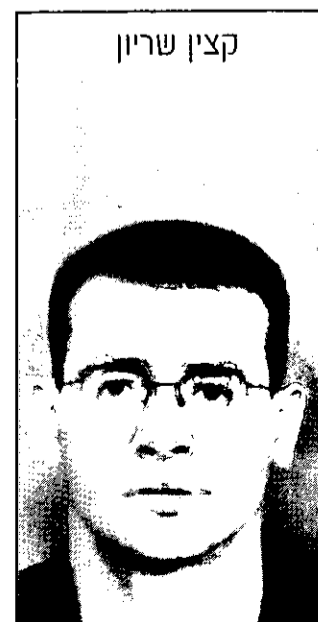
**האם אנחנו, מפקדים בצה"ל  
בדרגות שונות, יודעים  
להעביר ביקורת כראוי?**

משמש כלי בתהליך החניכה הפיקודית. ללא שום ספק זהו אירוע משמעותי מאוד. עולות בו הרבה מחשבות, ונעשים במהלכו הרבה חשבונות נפש. קבוצה לשיפור עצמי מורכבת מחניכים (במקרה שלנו צוערים) מאותה מחלקה או מאותו הצוות שנפגשים יחד ומדברים זה על זה. בדרך כלל ממנים למפגש כזה מפקד (מישהו מהצוות) שמתוודך למשימה, ותפקידו הוא לשלוט בדיון, שמטבע הדברים הרבה פעמים גולש ונסחף לכיוונים לא רצויים. כך עוברים מאחד לאחד, חניך אחר חניך, לוחם אחר לוחם, ואלה "שופכים" בפניו את כל אשר על ליבם. עוצמת המפגש נגזרת בדרך כלל מהשקפת עולמו של המ"פ או של המג"ד. הם אלה

אני מסתכל בפניהם של חבריי למחלקה. כולם יושבים במעגל רחב, ולכן אני יכול לראות את כולם. על חלקם הגדול ניתן בבירור לזהות את המתיחות למרות הניסיון לשדר רוגע. רק ניסים שליו. בטח, מה יש לו לדאוג, הוא יודע שהוא תותח! טוב, נשארו רק אמיר ותומר. אמיר מאוד חלש פיקודית, ותומר סתם בן אדם מעצבן. אני מתחיל דווקא באמיר. אנשים מתחילים לדבר. זה כמו פופקורן - לכל אחד יש פתאום המון מה להגיד על אמיר. אני מתערב ומנסה לעצור את חבריי כאשר נראה שהביקורת אינה עניינית, אבל אתם יודעים... הנה ניסים החל בסיפור של המקרה ההוא לפני שבועיים בשמירה בלילה. הוא בכל זאת החליט לספר, אף-על-פי שרק אני והוא ידענו. אני מסתכל על אמיר. בהתחלה הוא עוד רשם,

עכשיו הוא הפסיק. הוא מסתכל על הרצפה כבר כמה שניות ארוכות, ופניו לבנות יותר מתמיד. ידיו לא מוצאות מנוחה.

שמי יוסי, ואני צוער בקורס קצינים.



קצין שרון



עצמם, על תכונותיהם החיוביות והשליליות. לכן מדובר ברמות אחרות של רגישות, של התאמה ושל פיקוח. יתר על כן, מדובר בתהליך נפשי מסובך, מפותל ושונה מאוד מאדם לאדם.

שנית, כל ביקורת אישית חייבת להיות מושתתת על בסיס של יחסי הערכה הדדיים בין המפקד לפקוד או בין חבר לחבר. ברור ששני אנשים שלא מעריכים זה את זה אפילו במידה מועטת לא יצליחו להשמיע ביקורת עניינית, אלא רק יוסיפו כעס ופירוד. הדינמיקה הקבוצתית והאינטראקציה הבין-אישית בתוך צוותי החניכים או הצוערים יוצרות יחסים מגוונים ביותר. חשוב לזכור שהקבוצות האלה אינן זוכות לזמן ארוך שחיוני לגיבוש, אלא אנשיהן נמצאים יחד במשך ארבעה חודשי הכשרה במקרה הטוב. כתוצאה מכך הופכת לעיתים הזירה בקל"ע – בלי שהתכוונו לכך – להזדמנות לסגור חשבונות אישיים. לכן ביקורות רבות – ובהן אולי גם ענייניות מאוד – אינן נופלות על אוזניים קשובות בשל המתיחות הבין-אישית. אנשים נאטמים ונכנסים לעמדות הגנה, ומאותו שלב ואילך אין מה לדבר על שיפור, אלא רק על כעס, על פירוד ועל טינה.

שלישית, יש משמעות קריטית לאינטימיות ולגישה אישית מאוד בעת מתיחת ביקורת אישית. לפעמים מעוררת הביקורת רגשות או תכונות אופי עמוקים ביותר. לפעמים האדם עצמו אינו מודע לתכונות האופי שלו עצמו שעלולות לצוץ בעקבות שמיעת דברי הביקורת. לפעמים מושמעת הביקורת באוזני אדם רגיש או אדם קצר רוח. בקיצור, כולנו שונים ומשונים. הבעיה היא שאין בקל"ע לא אינטימיות ולא גישה אישית ממוקדת ועניינית. בקל"ע כולנו שווים מול כיתת יורים של ביקורת גולמית וחדה. אין בה מקום לשיפור, יש בה מקום לכעס, לפירוד ולטינה.

רביעית, ברור שהתובנות האישיות הכי חשובות מתבררות בשיחה. אך בקל"ע לא מתנהלת שום שיחה. החניך רשאי לרשום בשקט את הנאמר ולכל היותר הוא יכול לדבר לאחר מכן על ה"ממצאים" עם מפקדו. אין הוא יכול להגיב או להסביר את עצמו מול חבריו

לקבוצה. המצב הזה יוצר תשתית פורייה לאי-הבנות רבות ולפרשנויות שגויות. כתוצאה מכך אין מקום לשיפור, אלא רק לכעס ולתחושה של פגיעה קשה.

חמישית, מדובר בשפע של מידע שאינו רלוונטי בעליל לאף אחד חוץ מאשר לחניך שסופג את הביקורת. מי מאיתנו לא שמע בערב שלאחר קל"ע: "נו, שמעת? התומר הזה הוא חרא של בן אדם. ראית מה הוא עשה ליוסי ולניסים? אני על כל זה בכלל לא ידעתי. עכשיו אני בטוח שהוא חרא של בן אדם!" אירועים, אמירות, חיכוכים – כל אלה צפים למעלה בפורום מורחב ביותר. אנשים מדברים, שומעים ומפרשים לפי דעתם ובמקביל הם חורצים דינים בנוגע לחבריהם למחלקה. אין כאן מקום לשיפור. יש כאן מקום רק לפירוד, לכעס ולטינה!

אפשר להמשיך ולהעמיק, אך כבר בשלב הזה נראה לי כי יהיה זה סביר להסיק שקל"ע, ככלל, היא דבר פסול, וכי ניתן להשתמש בה רק במקרים מיוחדים. קל"ע סותרת לא רק את מטרותיה שלה, אלא מתנגשת באופן חמור עם אחד מערכי היסוד של רוח צה"ל והוא כבוד האדם. נוסף על כך היא פוגעת בערכים כמו רעות ואחריות. קל"ע אינה מלמדת מפקד לקבל ביקורת אלא להפך, היא מרחיקה אותו ממנה. היא מלמדת אותו להגן על כבודו האישי מפני פלישה דורסנית לתחומיו הרגישים ביותר.

חשוב לזכור שאסור לנו לשפוט ולהתייחס לדברים רק מניסיונו האישי. "קל"ע היא אחד האירועים המלמדים

והמייצבים ביותר בקריירה הפיקודית שלי", אמר לי מפקד תוך דיון בנושא. הצדק בוודאי עימו, אך ברור, שמי שסובל, נפגע וכועס משתייך לקבוצה החלשה או ה"פחות איכותית" במחלקה או בצוות. אנשים חלשים מבחינה פיקודית או בעלי תכונות אופי שליליות, שזקוקים יותר מכל אחד אחר לתהליך השיפור, נפגעים מאוד מקל"ע. אלה לרוב האנשים שנשארים מפקדים או קצינים זוטרים ומשתחררים לאחר שביצעו את שליחותם נאמנה. בדרך כלל מי שמקבלים החלטות בנוגע לקל"ע – מ"פים, מג"דים ומח"טים – נהנו מחיזוקים חיוביים וממעט ביקורת תוך כדי דיונים כאלה. במילים אחרות: התנסותם האישית של המפקדים האלה הופכת לנימוק בעד המשך קיומה של קל"ע, אך מדובר רק בחוויות אישיות ולא בנימוקים כבדי משקל.

האם אנחנו, מפקדים בצה"ל בדרגות שונות, יודעים להעביר ביקורת כראוי? הרבה פעמים אנו פשוט מעדיפים לנזוף, לצעוק, לתת פורקן לכעס ולעצבים בלי לחשוב שנייה את מי ואת מה זה מקדם. אך עוד יותר מזה קשה לנו לקבל ביקורת בענווה ובצניעות, ללמוד ממנה. לפעמים אנו מעדיפים פשוט להתגונן או להנהן בראש כשבתוכנו אנו בטוחים: "אלה שטויות! מי הוא בכלל שיטיף לי? הרי הוא בעצמו רק אתמול..." אולי יש לקל"ע חלק בתגובה הזאת?

