

מעברים מנטליים: יצירת גמישות עם המעבר לסביבת משימה חדשה

הדס מינקה-ברנד³⁵

האתגר: טיב המעבר של יחידות בין מצבים שונים והקשרים שונים (אימון-קו, בט"ש-לחימה, הכשרה בסיסית, הכשרה מתקדמת וכדומה) תלוי בשני רכיבים עיקריים: עוצמת היחידה האורגנית והתארגנות אפקטיבית מול ההקשר החדש. האתגר המרכזי של המפקד הוא לחבר בין שני רכיבים אלה. על המפקד לדעת כיצד לפעול נכון בשלב ההכנה ובעת הנהגת המעבר לאחר שינוי המשימה.

*"אם לא נאט, לא נביט, לא נשים לב לפרטים, לא נגיע לארץ חדשה."
(שלמה ארצי, "ארץ חדשה")*

מבוא

"הגדוד ביצע תקופת תעסוקה מבצעית בחברון כשלושה חודשים, ממנה הוקפצנו ללחימה בעזה שם היינו חודש, אחר כך חזרנו לחברון לעוד חודשיים, לאחר מכן עלינו לאימון ברמת הגולן וממנו לתעסוקה מבצעית בגבול הצפון".

כך תיאר בפניי אלון, מג"ד בחטיבת חי"ר, את מעגל החיים של גדודו. כל מצב חדש אליו הגיע הגדוד, היה למעשה הקשר חדש והצריך כמוכּן אתגרים שונים. כיצד הצליח אלון במהלך רצף כה מגוון של שינויים, להתבונן, להמשיג לעצמו בכל פעם את אתגרי המצב החדש ולהתארגן אליהם?

יחידות צבאיות עוכרות בין מצבים שונים ובין מגוון הקשרים. בין תקופות של הכשרת לוחמים בסיסית או מתקדמת, לתקופות בהן נדרשת היחידה לבצע פעילות מבצעית, בין מצבי מלחמה למצבים בהם נדרשת היחידה לבצע פעילות כיסוחן שוטף שגרתית

וכדומה. בשל השינוי בין ההקשרים מפתחות יחידות צבאיות כלים להתמודדות עם השינויים הנדרשים מהמצב החדש. הבנת ההשתנות היא חיונית להצלחה במשימה החדשה, לכן האתגר המרכזי של המפקד לקראת המעבר הוא הצורך לייצר גמישות מירבית ותחושת מסוגלות גבוהה להתמודדות במצב החדש.

למרות השונות המאפיינת את המצבים השונים, יש מכנה משותף בתהליך המעבר של היחידה מבצעית - עליו נתבונן בפרק זה. נניח כי מעבר הוא אירוע מורכב, המחייב, מעבר למנגנוני ההתמודדות הקיימים, גם שורה של תהליכים תומכים. בפרק זה נפרוט את מהות תהליך המעבר ומשמעויותיו ונציע סל כלים למפקד להנהגת המעבר בהצלחה בשני שלבים - שלב ההכנה למעבר, והשלב שאחרי הנהגת המעבר לאחר שינוי המשימה.

בין "שינוי" ל"השתנות" - המעבר לסביבת פעולה חדשה

הערך "מעבר" על-פי מילון בן יהודה אפשר לשתי פרשנויות. האחת המעבר כמקום פיזי בו אפשר "לחצות".³⁶ הפרשנות השניה היא מעבר כשם הפועל, המעבר כתהליך. בתהליך יש מספר נקודות השפעה בהן יש מקום לבחירה אקטיבית. כזה "ל, האופן בו צולחת יחידה את המעבר תלוי במידה רבה באופן בו מנהיג המפקד את המעבר.

התבוננות דומה משתקפת מההבדל בין "שינוי" ל"מעבר". על-פי ברידג'ס (1987), שינוי מוגדר כאירוע נקודתי כגון צמצום כוח אדם, שינוי באסטרטגיה, מבנה ארגוני חדש, בשעה שמעבר הוא תהליך הכרוך באוריינטציה פסיכולוגית חדשה - כמו לדוגמה חינוך מחדש, שעל אנשים לעבור כדי להשלים ולהתמודד עם שינויי התנהגויות ועמדות חדשות. המעבר על-פיו, (שם) הוא תהליך בן שלושה שלבים: שלב "עשיית הסוף", שלב "המרחב הנייטרלי" ושלב ההתחלה החדשה.

הדגמה מעניינת ממחיש גלוסקינוס (2000), על-ידי ניתוח השלבים בסיפור יציאת מצרים המקראי. לטענתו, משה רבינו "עשה סוף" דרך ההמרת הבעייתיות שבשחיית בני ישראל במצרים, ששיאה בהבאת מכות מצרים. לאחר מכן, ערך חיתוך חד של המצב הקודם והוביל את עם ישראל במרחב הנייטרלי, המדבר הסימבולי, עם חציית ים סוף שבין עבר והווה, שטח ההפקר בין הדרך הישנה שידע איך לפעול במסגרתה ובין המצב החדש אליו טרם התרגל.

מפקדים נוהגים לסכם את המוכנות שלהם למצב המלחמה על-ידי האמירה "אנו ערוכים ומוכנים לכל תרחיש". משפט כזה, גם אם נאמר בכוונה רבה, חסר את מרכיב אי-הוודאות הנגזר מהשינוי. המפקד עצמו לעיתים אינו יודע להעריך מהי מוכנות מקסימלית למשימה החדשה אליה הוא מוביל את יחידתו ולו מהסיבה הפשוטה, כי היא חדשה גם עבורו. אפילו מפקד שביצע משימה כזו בעבר וחש בטוח בהבנת אתגריה יכול "לסכול" משתי תופעות: שינויים בסביבת המשימה שהוא חושב שהוא מכיר או הערכת חסר של השפעת אופי המסגרת שבפיקודו כעת על איכות הביצוע.

ניתן לחלק את המוכנות באופן גס לשני מרכיבים – מקצועי ומנטלי. המרכיב המקצועי כולל ידע אודות המשימה, מיומנויות הפרט והמסגרת, כלים מקצועיים למימושה, תרבות של יחידה מבצעית, היבטים לוגיסטיים ועוד.

המרכיב המנטלי כולל הבנת מאפייני ההקשר החדש, הבנת האתגרים החדשים להתמודדות, הבנת רוח המשימה, הציפיות מהיחידה והגברת החוסן האישי והקבוצתי למימושה המיטבי.³⁷

כל יחידה מבצעית חווה בהקשר בו היא פועלת שינויים מהותיים הכרוכים במעברים: מעברים מתקופת פעילות מבצעית במאפייני בטחון שוטף ללחימה, מעבר מאימון למלחמה, ממלחמה לבטיחון שוטף, מבטיחון שוטף ("קו") לאימון או מהכשרה להפעלה מבצעית וכדומה. כל אלו כרוכים בשינויים מובהקים בין המשימות. יתרה מכך, תיתכן גם השתנות בתוך משימה כגון מעבר מהיר ממשמת לחימה למשימת שיטור. המשותף למעברים הוא הצורך לתפקד במצב חדש ושונה, כאשר הסכמות המארגנות הקיימות לא בהכרח נותנות את המענה הנדרש.

כמצב כזה האתגר המרכזי של המפקדים הוא הצורך לייצר גמישות מירבית ותחושת מסוגלות גבוהה להתמודדות במצב החדש. פרק זה יעסוק במשמעות המעבר המנטלי בין מצבים ובתיאור תהליכי ההכנה תומכים למימוש האתגר.

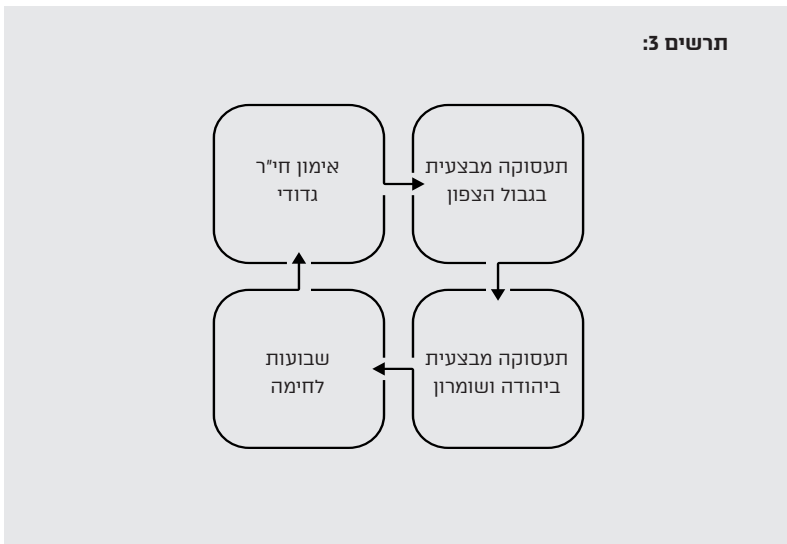
37 מקובל בפסיכולוגיה הצבאית להתייחס למוכנות כמרכיב ה"קשה" כגון התאמת האמצעים ליכולות, פערים לוגיסטיים וכדומה ולמרכיב הנכונות כמרכיב ה"רך", קרי, מוטיבציה, אמון במפקדים וכדומה. חלוקה זו היא דיכוטומית מידי ומתעלמת מהשפעת הקטגוריות זו על זו ולכן נתייחס למוכנות מנטלית כמושג אב כללי המכיל משמעותיות מתוך מדעי ההתנהגות על תפקוד הכוח והיחידה. בהמשך תופיע הטבלה המדגימה ניתוח משולב שמדגים את תרומת כל תחום ממדעי ההתנהגות למושג.

הגדרת המצב - מעברים בהקשר הצבאי

יחידה צבאית מבצעת נמצאת תמיד בשני מצבי יסוד אפשריים: הכנה למלחמה או מלחמה. כאמור, שגרת היחידה הנגזרת ממצבים אלה מחולקת למעשה למספר תתי-מצבים אשר הוזכרו לעיל: מצב אימון, מצב הכשרה בסיסית או מתקדמת, מצב תעסוקה מבצעית. למצבים אלו אפשר להוסיף אחרים כמו משימות לאומיות³⁸ או משימות הומניטריות.³⁹

ליחידה צבאית יש כלים להתמודד עם מעבר, כמו משמעת צבאית, טכניקות ותרגולות ולכידות המסגרת. עם זאת יש חשיבות לתכנון תהליכים תומכים בתחום המנטלי.

דוגמה למעברים אפשריים של יחידה צבאית במהלך שנתיים:



בתוך הגדרות המצב השונות אפשר לאפיין מעברים פנימיים. לדוגמה אם נתייחס למשימה כדוגמת תעסוקה מבצעית ביהודה ושומרון הכוללת פעילות בתוך אורחי,

38 כדוגמת משימת צה"ל בהתנתקות, קיץ 2005.

39 כדוגמת סיוע לנפגעי שטפון או רעידות אדמה.

אפשר למפות שלושה מצבים שונים בתוך משימה בגזרת פעילות יחידתית: משימות הומינטריות, משימות שיטור ומשימות לחימה.⁴⁰

לכל מעבר משמעויות משלו. אביא דוגמאות מספר למשמעויות ממעברים של יחידה צבאית בין המצבים השונים:

א. מעבר מתעסוקה מבצעית (קו) בצפון לתעסוקה (קו) ביהודה ושומרון

- הסביבה החדשה מחייבת הפעלת יכולות מבצעיות חדשות ומכאן שיכולות אחרות באות לידי ביטוי כיכולות נדרשות. יחידה שהתמקצה בתחומים שסייעו לניסיון הקודם נדרשת כעת ללמוד לעיתים מחדש.
- הבדלים בתפיסת הזמן, במשך הזמן המוקדש לתחומי התכנון הביצוע והתחקיר. יחידה יכולה למצוא עצמה איטית מדי בסגנון ובתהליכי העבודה ביחס לאתגרים שהסביבה החדשה מייצרת.
- בשל מוקדי החיכוך יחידה יכולה להצטרך לנהל יותר ממוקד חיכוך אחד בו בזמן, לעיתים מוקדים בעלי אופי שונה לגמרי ונדרשת ליותר מיומנויות עבודה במקביל.
- יותר משקל עובר להחלטות הפיקוד הזוטר בשל הפעלת כוח מבוזרת ויותר משקל להחלטות החייל הבודד עם יותר פוטנציאל סיכון.
- רכישת מיומנות במשימות ייחודיות כגון הפרות סדר או חיכוכים יום-יומיים מול אוכלוסיה.
- חיכוך רב עם אזרחים המצריך הפרדה כל הזמן בין חשודים בפעילות חבלנית ובין בלתי מעורבים.

ב. מעבר מאימון למלחמה

- הפתעה מחוויית הלחימה תחת אש - התגברות הפחד בשל תחושת הסכנה והאיום.
- קשיים בהתמקצעות בשטח הלחימה המובילים לפגיעה בתחושת המסוגלות.

40 מתוך ה-Three block theory (Krulak, 1999) המגדירה לחימה מודרנית כמורכבת בו בזמן משלושה ממדים: סיפוק הצרכים ההומניטריים לאוכלוסיה הנשלטת, אכיפת סדר בקרב האוכלוסיה המקומית בין הצדדים הניצים וקרבות של ממש מול לוחמי ההתקוממות (Cocsedge,2003).

- מעברים מאסיביים בין לחימה למצבי המתנה והגנה – שינויים תכופים.
- "פריחת מפקדים" ו"בריחת מפקדים" – הפתעות בדימוי המפקדים במבחנם תחת אש, מפקדים המתגלים במלוא עוצמתם לעומת אלו הנוקטים בהימנעות ומחווירים בשדה הקרב.

ג. מעבר ממלחמה לבט"ש

- הערכת חסר לאיום ולאתגרי הגזרה מתוך הנחה ש"כבר היינו בדבר האמיתי".
- שחזור התנהגויות לחימה לא מותאמות.
- התרופפות משמעת.
- השפעת נרטיב של הצלחה או כשלון במלחמה על מורל הלוחמים.

ד. מעבר מתקופת ההכשרה הבסיסית או המתקדמת לפעילות מבצעית

- התנסות ראשונה במבחן האמיתי ולא "בתנאי מעבדה".
- אימוץ הרגלים תרבותיים חדשים במקום הרגלים ואווירת קורס.
- התמקמות חדשה של מפקדים מול פקודיהם.
- היעדר סדר יום מובנה.

ה. מעבר מתקופת פעילות מבצעית לאימון מרוכז

- מפקדים חשופים יותר למפקדיהם וזה לזה בשל ריכוז הכוחות במקום אחד.
- חשיבות רבה לתכנון המקדים. מה שלא נכנס בתכנון – לא יקרה מיעוט אלתורים.

סכנות הטמונות בחוסר זיהוי ההשתנות, היעדר הכנה וליווי

היעדר הכנה לשינוי בשביל הלבנים הצהובות:

"כעבור שעות אחדות החל הנתיב להשתבש וההליכה נעשתה קשה כל כך, עד שהדחליל כשל ונפל שוב ושוב על האריחים הצהובים, שחדלו להיות ישרים ורצופים. לאמיתו של דבר פה ושם היו גם אריחים שבורים או חסרים לגמרי. אלה הותירו אחריהם בורות קטנים שטוטו ניתר מעליהם ודורותי עקפה אותם. אשר לדחליל כיון שלא היה לא שכל-

הוא הלך ישר קדימה..."

הקוסם מארץ עוז / פרנק לימן באום, עמ' 31.

בחלק זה יוצגו המשמעויות בהיעדר הזיהוי וההכוונה לקראת השתנות אפשרית במצבים השונים.

1. מגוון הפרשנויות

מצב חדש גורר בחובו מגוון רחב של אפשרויות להבנת וניתוח המתרחש. מעבר מאופיין בלחץ ושימת לב לפרטים רבים, בשל כך לעיתים אפשר לזהות בו היעדר הזדמנויות לשיח בין מפקדים, להבהרת רוח המשימה עליידי המפקד, לתיאום ציפיות ולתרגול תרחישים. גם כאשר מובהרת רוח המשימה עדיין יש מקום רב לאלתורים ויצירתיות שאינם בהכרח כוונת המפקד ולעיתים אפילו הפוכים.

2. אי-התאמה

חוסר זיהוי השוני עלול להוביל להיעדר כלים להתמודד במצבים מורכבים - אי-המשגת השינוי, פירושה היעדר יכולת להכנה מקצועית ביחס לתורפות, מכאן נגזרת פגיעה ממשית בכשירות היחידה.

עקב כך, עלולות להיווצר טעויות מאי שימת לב למשמעויות המעבר בהקשר הצבאי. לדוגמה:

1. הפעלת כוח לא מידתית - כדוגמת הפעלת נשק חם במקום אמצעים לפיזור הפגנות, פגיעה בכלתי מעורבים, שימוש באמצעים אסורים כגון אלימות פיזית.

2. טעויות במיקום המפקד - מפקד הבוחר לפקד על התקדמות של כוח מתמרן במלחמה כפי שהוא מפקד על מבצעים מתמשכים בסביבה עתירת מודיעין וטכנולוגיה, קרי, בשיטת פיקוד ושליטה מהחמ"ל.

3. גרימת נזק לסביבה הצבאית או האזרחית ברכוש, כדוגמת נהיגה ברכב כבד במקומות אסורים.

4. הפעלת טכניקות קרביות שאינן מתאימות למציאות החדשה

למשל העתקת טכניקות שהיו מתאימות ללחימה בעזה המישורית והעירונית, לתוך מרחב הררי וכפרי בגבול הצפון.

היעדר זיהוי השינויים בשל מהמעבר עלול לגרום למגוון פרשנויות בקרב מפקדים וחיילים ולקבלת החלטות שגויה כמו הפעלת כוח לא מתאימה וטעויות במיקום המפקד.

מהות המעברים – המשגה

אפשר לזהות מגוון דיסציפלינות דרכן אפשר להגדיר את משמעות המעבר.

המעבר כשינוי תרבותי

אם נרכיב משקפים אנתרופולוגיות נבין את מהות המעבר כשינוי במונחי תרבות, נורמות כללים וערכים. המושגים המארגנים לניתוח יהיו בחינת מאפייני הסביבה החדשה, מרכיבי התרבויות השונות המקיימות קשרי גומלין במרחב ונורמות מקומיות.

דרך ההתמודדות במקרה זה היא למידת ההקשר התרבותי החדש. הבנת האופן שבו גורמים אחרים במרחב מפרשים את הסיטואציה והשלטת חוקים ונורמות התנהגות המשרתים את המצב החדש.

ניהול המעבר כניהול שינוי

דרך משקפים סוציולוגיות נבין את משמעות המעבר דרך תהליכים העוברים על הקבוצה במקרה זה המסגרת המחלקתית והפולגתית. כבר הזכרנו ששינוי במיומנויות הנדרשות יוצר מיקום מחדש של בעלי תפקידים בהתאם למידת השיבות עיסוקם בסוג הפעילות הנוכחי (העוסקים בהדרכה משמעותיים יותר באימון, השריונרים יתקשו בביטחון שוטף במאפייני פעילות חי"ר וכדומה) עקב כך נבנית למעשה הקבוצה על בסיס שינויי סטטוסים והגדרות מחדש.

מושגים לניתוח המצב יהיו המושג "שינוי" והספרות העוסקת בהתמודדות עם שינוי, השפעת מאפיינים היצוניים על התנהגות קבוצות ותפקידים קבוצתיים (Role).

האתגר הפיקודי הוא בהובלת השינוי, דרך זיהוי היווצרות קבוצות ותת-קבוצות, שינויי סטטוס של בעלי תפקידים בתוך היחידה, בחינת מידת לכידות הקבוצה והאוטונומיה בפעילות החדשה.

המעבר כאירוע המצריך חוסן פרטי וקבוצתי

במשקפיים פסיכולוגיות ייתפס מעבר כמעורר לחץ בשל הצורך להתמודד עם אי-

הוודאות במאפייני סביבה לא מוכרת ולעיתים, אפילו, בעל פוטציאל משברי. המשבר עלול להתרחש בשל קטיעת אחד מהרצפים (עומר ואלון 1994) - תפקודי, זהותי ובין-אישי.

המושגים המארגנים לניתוח המצב יהיו בחינת החוסן האישי והקבוצתי, מושגי מסוגלות וחוללות עצמית (Self efficacy) וקבוצתית. דרכי ההתמודדות יהיו אלו אשר יעסקו בהרחבת מרחב הוודאות ומוכנות לשלל התרחישים כדי לבנות תחושת מסוגלות וחוסן. תהליכים הנגזרים מכך יכללו למשל מידע מכין על המצב ותוצאותיו, הבטחה שתוצאות שליליות הם תחת שליטה, הצעות מה לעשות כדי להגן או להקטין נזק, יצירת אמונה שהצעות אלו יקטינו את האיום ורכישת כישורים רלוונטיים להתמודדות.

יצירת התנהגויות חדשות (פיתוח ואימון של רפרטואר יכולות התמודדות להפחתת חרדה ויכולת אפקטיבית להתמודדות עם מצבי לחץ. זאת, מתוך הנחה כי התמודדות יעילה של פרטים, עם לחצים, (אל דור וארהרד 90) מאפשרת להם לראות מצוקות בפרספקטיבה פרופורציה ראיית האלטרנטיבות ואמונה ביכולת.

ניתוח פרופיל המעבר והתאמת מיומנויות

אפשר להתבונן גם דרך משקפים מתחום מנהל עסקים, תעשייה וניהול. הסתכלות דרך תחום זה מתייחסת למעבר בצורה שונה. על-פי פרספקטיבה זאת המעבר בין הקשר תפקודי אחד להקשר תפקודי אחר יוצר מיומנויות חדשות (Skills) ומשימות חדשות בהתאמה. מכיוון שאופי העיסוק משתנה, נדרש ניתוח העיסוק חדש והתאמת היכולות והכשירויות לאורו, לכך תכוון גם ההתמודדות להתאמת היכולות והמיומנויות לצורך.

טבלה 1: מיפוי משמעויות המעבר על-פי מגוון דיסציפלינות מתחומי מדעי ההתנהגות:

דרכי התמודדות	מושגים מארגנים לניתוח	משמעות המעבר	במשקפי הדיסציפלינה
היכרות עם מאפייני התרבות החדשה התאמת דפוסי התנהגות זיהוי "טאבו" והיווצרות נורמות מקומיות	מאפייני הסביבה ומאפייני התרבות המקומית	שינויים בנורמות כללים, ערכים ותרבותיים	אנתרופולוגיה
אתגרי המפקדים כמובילי שינוי התאמת לכידות המסגרות לתנאים החדשים	ניהול שינוי והתמודדות עם שינוי מנהיגות תפקידי מפתח זיהוי מוקדי לכידות ולחץ קבוצתי	שינויים במבנה ובהתנהגות המסגרת היחידתית	סוציולוגיה
הפחתת לחץ ועמימות יצירת רציפות במה שאפשר והדגשת השינוי הגברת הוודאות והחוסן הקבוצתי בניית תחושת מסוגלות	לחץ חוסן אישי חוסן קבוצתי	לחץ והתמודדות עם איודאות ועם הבלתי מוכר	פסיכולוגיה
התאמת מיומנויות לצורך מדידה ובקרה	ניתוח עיסוקים ורכישת מיומנויות ביצוע תהליכי הכשרה ולמידה לקראת המצב החדש	הקשרים תפקודיים חדשים, משימות ומיומנויות נדרשות בהתאמה	תעשייה וניהול

מהטבלה בולטת חשיבות ההתכוננות על המעברים בראייה רב־ממדית כדי לסייע ליחידה להתארגן למצב החדש במכלול היבטים רבים ובעבודה מערכתית.

התארגנות מול מעבר ביחידה הצבאית

היות שאנו עוסקים במעברי יחידות בהקשר הצבאי, נרצה לברר מה מאפשר דווקא ליחידה צבאית להתארגן מול המעבר אחרת מכל ארגון אחר?

1. משמעת צבאית

המשמעת הפנימית ביחידה, בהיותה חזקה, היא מנגנון הפיקוח והשליטה מרכזי. משמעת חזקה מבטיחה צמצום תופעות חריגות ו"הפתעות" עבור המפקדים בנוגע לנעשה ביחידתם וחשיבותה מועצמת לאור הקשר חדש המכיל אי וודאות.

2. טכניקות ותרגולות קרביות בסיסיות

תורת הלחימה והידע הבסיסי של טכניקות ותרגולות כמו גם מושגים בסיסיים המהווים "שפה משותפת" מסייעים להתארגנות מהירה יחסית במצבים השונים.

3. רציפות הפיקוד ולכידות המסגרת

המפקדים האורגנים הקבועים והמסגרות המלוכדות הוא גורם מחייב וממתן פוטנציאל משברי.

הגורמים שהוזכרו שהינם מאבני היסוד של הארגון הצבאי, מהווים תנאי בסיס להתארגנות אפקטיבית של מסגרת צבאית.

עם זאת, אפיון מספר אתגרים ודרכי מימושם הנגזרים ממצב המעבר, מאפשר להעמיק ולשפר את המוכנות באמצעות תהליכים תומכים.

תהליכי הכנה לקראת מעבר

"הכנות מנטליות" – מבוא ופרקטיקה

מאז שנות האינתיפאדה הראשונה מתקיימים בצה"ל תהליכי "הכנות מנטליות". ההתפתחות ההיסטורית של התהליך נגזרת בהכנת מפקדים כי מצבים עמומים בתווך אזרחי ובמוקדי חיכוך מצריכים היערכות מסוג אחר של היחידה הצבאית, תוך גיבוש אוריינטציה פיקודית להקשר חדש ורגיש והבנת ניואנסים שאינם בארסנל הכלים

הנרכשים בהכשרה הצבאית הבסיסית⁴¹ המיועדת למצבי מלחמה, ולכן מדגישה דווקא פעולות לוחמנות כמו תנועה מבצעית, ירי, כיבוש שטח, פינויי צירים וכדומה. מאוחר יותר התקיימו תהליכי הכנה מנטלית גם בהקשרים נוספים, כגון הכנת כוחות למציאות של פעולה במגבלות הסדרים מדיניים כדוגמת תהליך אוסלו 1995, הכנת כוחות למשימות פינוי מאחזים ישראלים⁴² (2001) או הכנת כוחות למשימת ההתנתקות בקיץ 2005. מודלים מגוונים של הכנות התקיימו בצה"ל ולמושג האב "הכנה מנטלית" נכנסו תכולות שונות. יש שהדגישו ממדים תודעתיים כמו העברת ידע חדש אודות גזרת פעולה מבצעית לכוח חדש- העברת גופי תוכן כגון מאפייני האוכלוסיה הפלשתינית, שורשי ההתיישבות הישראלית ומקורותיה האידיאולוגיים, השיבות הזירה התקשורתית ועוד. יש שהרחיבו את הדגש על הממד ההכשרתי על מול מורכבות גזרתית ובכך הפכו את תהליכי ההכנה לתרגול מקרים ותגובות ויש מי שכיוונו להעברת רוח מפקד, מעין "מצפן" המתאר מה נדרש במצב החדש מהכוח, כך שהכותרת הכנה מנטלית הכילה בעיקר שיחת מפקד.

בשורות הבאות ארצה לערוך מעין רשימת תיוג של מרכיבי ההכנה לקראת מעבר המכונה בפי כל "הכנה מנטלית", אם כי אינה רק מנטלית אלא נוגעת כפי שהדגמנו למגוון רחב של שינויים שאפשר לנתח במשקפי מדעי ההתנהגות.

תהליכי הכנה לקראת מעבר

כל מעבר מצריך בחינת המצב החדש והתאמת השינויים הנגזרים ממנו. לכן, בשל מורכבות שלבי המעבר וכדי לעבור בין המצבים השונים בהצלחה יש ליצור תהליכים תומכים מתאימים. המפתח להתכוננות אפקטיבית הוא עצם האבחון, הגדרת המצב וניתוח האתגרים שהוא טומן בחוכו. שני המרכיבים הם קריטיים להבנת והגדרת המצב: חוסן היחידה על מרכיביה השונים ואתגרי הגזרה החדשה. איכות תפקוד היחידה בהקשר החדש הוא פונקציה של המפגש בין שניהם.

הבנת האתגרים הפיקודיים	=	מאפייני הגזרה	+	מאפייני היחידה
---------------------------	---	------------------	---	-------------------

לעולם נדרשת הכנה מקדימה לעיצוב התהליך - "לכל הכנה נדרשת הכנה ... כדי לדייק

41 להמן ע. 1995, הכנות מנטליות וניתוח תרחישם.

42 רווח ס. ותיכון ג 2001, הכנת כוחות לפינוי מאחז חוות גלעד. מסמך פנימי.

בהכנת משמעות המעבר בצורה רלוונטית. לכן נעסוק בשורות הבאות בהכנת ההכנה.

הכנת תהליך ההכנה

מקובל לחלק את שני מרכיבי ההכנה לקראת מעבר (כאמור "ההכנה המנטלית") ל"ידע" ו"התנסות". נרחיב קצת את ההתבוננות ונתייחס לתהליך ההכנה כתהליך גיבוש אוריינטציה שלו שלושה מרכיבים המתרחשים בסדר כרונולוגי:

1. אבחון שעיקרו זיהוי מאפייני המצב החדש

2. למידה ורכישת ידע גלוי

3. הגברת החוסן ותחושת המסוגלות ומתן כלים

1. אבחון וזיהוי מאפייני המצב החדש

לקראת המעבר למצב החדש "הדיאגנוזה הופכת לחלק מהפרוגנוזה". מפקד שמבצע ניתוח עומק של מאפייני המצב החדש מול היכולות הקיימות ביחידתו וממשיג לעצמו כיצד נכון להתארגן לבאות, מסמן למעשה, עליידי התהליך את המכשולים המרכזיים מולם הוא אמור להתמודד.

האבחון המקדים מורכב מ:

א. ניתוח הסביבה החדשה

הכולל, הכנת אתגרי המצב החדש כפי שמועברים בשיחות עם מפקדים, כיצוע אינטגרציה של מידע גלוי וסמוי והיכרות עם לקחי יחידות בעלות מאפיינים דומים בסיטואציה דומה.

ב. הערכת יכולות היחידה

אבחון העוצמות והחולשות של היחידה בבואה להתמודד עם האתגרים.

ג. ניתוח הפערים

המשגת הפער בין ההקשר החדש לביצוע המשימה ובין יכולות המסגרת.

אבחון כזה אמור להסתיים בהגדרת יעדים ברורים לצמצום הפערים וכתוכנית עבודה להשגתם.

מעורבות מפקד חיצוני ליחידה האמון על ההקשר החדש, כמו למשל מפקד גזרת הפעילות החדשה, בתהליך החשיבה, עשויה לסייע לדייק במאפייני הגזרה.

2. למידה ורכישת ידע גלוי

א. העיתוי

חשיבות רבה יש להגדרת גופי הידע החדשים שנדרש ללמוד. הנחת יסוד חשובה קשורה במצב הפסיכולוגי של הבאים ללמוד בהקשר אי-הוודאות. יכולת הלמידה היא פונקציה של מצב הלחץ האישי, קרי, ככל שהסביבה החדשה נתפסת מאתגרת או מלחיצה כך גוברים המחסומים הפסיכולוגיים לעיבוד וקליטת ידע חדש. יש חשיבות רבה לזיקוק הידע הנדרש לכדי גופי ידע בסיסיים ופשוטים.

כל גוף ידע שאפשר לרכוש לאחר המעבר ולא לפניו, תוך ניהול הסיכון בהערכת מחיר הטעות, הוא רווח עבור הלומד. ידע המועבר בהקשר, לאחר היכרות בסיסית עם הסביבה הוא לעולם אפקטיבי יותר ונופל על אוזניים קשובות יותר. ההיכרות המקדימה עם ההקשר כמו למשל גזרת פעילות חדשה, היא גירוי מקדים הגורם לעוררות אישית. העיבוד של הידע המתאפשר עליידי ברור ושאלת שאלות בשל ואפקטיבי יותר.

ב. כלים הדרכתיים

כאשר מועבר ידע הנוגע להקשר החדש, יש חשיבות להמחשת המרחב החדש המדומין של השומע. שימוש במערכי הדרכה אטרקטיביים, בחומרים ויזואליים וחווייתיים מעלה לאין ערוך את איכות הלמידה המקדימה. שיעורים בקבוצות קטנות תוך מעורבות אקטיבית של הלומד חשובים מהרצאות רכות משתתפים. הדרכה באמצעות טכנולוגיה כמו מערכי שיעור ממוחשבים או הדמייה אינטראקטיבית באמצעות סרטים, פועלת על חישה יותר אפקטיבית מהרצאות תוכן של מומחים.

ג. מיקום המפקד בשלבי העברת הידע

היות שהידע המועבר חדש בדרך כלל גם למפקדי המסגרת, חשוב בכל זאת למקם את המפקד באופן אקטיבי בהעברת הידע. זאת בשל ההנחה כי הידע אודות המצב החדש הוא חלק מהמקצועיות הנדרשת. פעמים רבות המפקד אינו מזהה ערך מוסף בשלב זה ומשאיר את העברת התכנים לגופים חיצוניים תוך

שאינו נוכח בשלבים אלו. משמעות היעדרו היא חוסר היכולת לזהות מוקדי ידע עתידיים חסרים ופערי ידע נוצרים שלו מול אנשיו.

3. הגברת החוסן ותחושת המסוגלות ומתן כלים

הגענו למרכיב ההתנסות בהכנה, החלק המכונה באופן מסורתי "הכנה מנטלית" (אשר כבר ציינו כי אינו מכלול ההכנה אלא מרכיב ההתנסות בתהליך השלם).

מטרות ההתנסות הינן:

1. הגברת השפה המשותפת בין דרגי הפיקוד אודות המצב הרצוי.

2. מתן כלים להתמודדות אפקטיבית במצבים מורכבים.

ההתנסות היא היכולת לייצר למידה משמעותית דרך ניסיון אישי חווייתי. תרגול ההתנהגות במצבים חדשים מאפשר זיהוי פערים מקצועיים ומנטלים ומעודד מתן מענה מקדים. ככל שאפשר יהיה להקדים ולנבא את המצבים המורכבים בהם עלולים להפגש מפקד או מסגרת ולהתנסות פיזית כך יפחתו טעויות בכיצוע העתידי.

א. הובלת מפקדים

ההתנסות היא בהובלת מפקדים מכיוון שגם במצבי האמת נדרשת הפעולה על-פי רוח המפקד ובאחריותו. למפקד יש הזדמנות לתרגל את עצמו ואת אנשיו במצבי לחץ ובמצבים המדמים מורכבות אמיתית מחוץ לחדר. לפקודיו יש הזדמנות לראות למה מתכוון המפקד ברוח הדברים ולפרש את ההנחיות והפרוצדורות בהקשר.

המפקד גם נתרם ביכולת לזהות מבעוד מועד פערים שעתידיים להתגלות בעת הביצוע מכיוון שההתנסות מצריכה את הפרט להתנהגות ולא נשארת רק בתחום העמדות. מכך משתקפת שונות בין מפקדים שחשוב להכירה, ברמת ההכנה של מצבים מורכבים עתידיים ובאיכות ההתמודדות האישית בפתרון בעיות.

כל דרגי הפיקוד נדרשים לחוות את התהליך, כמוכח בהתאמת המצבים הריאליים לכל דרג. הכנה למ"פים תתמקד בתכנים שונים מהכנת מפקדים זוטרים או חיילים.

הדוגמה האישית של המפקד, בו צופים פקודיו היא הזדמנות להעברת מסרים המשוכפלים כלפי מטה עד וכולל הפיקוד הזוטר.

התכונות אישיות של המפקד לקראת ביצוע: 1. להיכרות מצוינת עם התכנים-מקרים ותגובות, מסרים ברורים והגדרת קווים אדומים. 2. למיומנות ניהול שיחה פתוחה, והפעלת סימולציות, באופן שיבהיר את רוח הדברים בקבלת ההחלטות האישיות של המפקד או החייל בשטח.

ב. עבודה עם תרחישים ועבודה עם סימולציות

כלי מרכזי בהכנה מנטלית של מפקדים וחיילים הוא ניתוח התרחישים.

התרחיש היינו סיפור מעשה קצר המקיף ע"פ רוב את עיקרי האירוע הנדון ומשמש כבסיס לדיון ופיתוח על-ידי הקבוצה. להבדיל מניתוח "מקרים ותגובות", העוסק בדר"כ במצב ספציפי וברור שהינו טכני ונקודתי, מתמקדים ניתוחי התרחישים בנושא חדש, רחב ועקרוני וחיכותם בהצפת נושאים שלא נצפו ובהערכות מתאימה לקראתם.

מטרת התרחיש, לאפשר הצפה של בעיות וגיבוש פתרונות מתאימים עוד קודם שלב הביצוע, כדי לצמצם את "התחומים האפורים" ולתת כלים למפקד ולחייל לקבל החלטות מיטביות בנקודות הקריטיות.

תכני התרחישים בתהליכי ההכנה המנטלית צריכים להיות מותאמים בכל פעם מחדש על-פי השתנות הגזרה ועל-פי אוכלוסיות היעד - למפקדים ולחיילים.

נתאר מספר שלבים בניתוח התרחישים למן ההכנה ועד לגמר מימושה.⁴³

4. המחשת מצב האמת – "להביא את המציאות לחדר"

סימולציה של מצב האמת היא קפיצת מדרגה מול עבודה עם תרחיש מכיין שהיא מחייבת "להתנהג את" ולא רק "לדבר על". סימולציה הכוללת תרגול היא עדיפה על ניתוח באמצעות קבוצות דיון.

סימולציה יכולה להתבצע על-ידי מפקדים או חיילים מתוך המסגרת, או על-ידי גורם חיצוני כמו למשל שחקני תיאטרון. השימוש בשחקני התיאטרון כמסייעים "להביא את המציאות לחדר" מאפשר להעצים תחושות כמו פחד, הפתעה ואי-ודאות וכך מעשיר את הסימולציות ומעצים את היכולת לעסוק בתגובות

ובקבלת החלטות מפקדים בזמן אמת. שימוש בשחקנים מצריך את הכשרתם לכדי התמחות כדילמות המאפיינות את מרחב הפעילות החדש והבנה עמוקה של מורכבות הדילמה.

מרכיב משמעותי במיוחד במהלך סימולציה הוא החלפת השחקנים במפקדים תוך הצגת אירוע בהפתעה. המפקדים הנדרשים לשחק את עצמם באירועים, חווים התנסות דומה ככל האפשר למצב האמת, בשילוב מרכיב ההפתעה והלחץ ומתאפשר שיקוף אמיתי ככל שאפשר לקבלת ההחלטות במציאות.

הדגמת תהליך הכנת מפקדים לקראת מעבר בששה שלבים

ההדגמה מתייחסת לתהליך המיועד לפרוור המוביל הגדודי. לאחר מכן משוכפל התהליך על-פי דרגי הפיקוד השונים עד רמת החייל.

צעדים	המטרה	תכנים מרכזיים
לקראת המעבר		
צעד ראשון: פגישת חשיבה מקדימה מח"ט גזרתימ"ד	תיאום ציפיות ותכנון תהליכי ההכנה	סקירת אתגרי הגזרה על-ידי מח"ט גזרתי אבחון משותף של העוצמות והחולשות של הגדוד לקראת אתגרי הגזרה הגדרת מבחן ההצלחה עבור הגדוד גיבוש התחלתי של יעדי הגדוד לקראת הכניסה והפעולות הנדרשות תכנון האל"ל וההכנה המנטלית
צעד שני: תצפית מפקדים בגזרה	גיבוש אוריינטציה באמצעות הכרת אתגרי הגזרה במצב של פניות יחסית המאפשרת התבוננות ולמידה בטרם חפיפה	סקירת מפקד הגזרה אודות אתגרי המפקדים בה שיחה עם מ"פים (אפשר לפצל ולהתלוות לשעתיים פעילות ב"אחד על אחד") חזרה לפרוור פנים גדודי ועריכת הפרוור המוביל (שלב הבא)

<p>היכרות קצרה בין המפקדים</p> <p>סקירה קצרה של אתגרי הגזרה עבור הגדוד – מח"ט גזרתי</p> <p>ניתוח התורפות האפשריות והאתגרים עבוד הגדוד בכלל והפלוגה בפרט בקו: (כל מפקד רושם לעצמו ופותרחים שיחה)</p> <p>א. מה היתרונות שלנו לקראת הקו</p> <p>ב. אלו תורפות יכולות להיות מול אתגרי הגזרה</p> <p>תכנון הכניסה והתקופה הראשונה – מה היעדים שלנו לכניסה לקו ולתקופה הראשונה? אלו פעולות צריך לבצע ואיך נבקר את עצמנו?</p>	<p>הבנת הפערים והאתגרים מול גזרת הפעילות</p> <p>תיאום ציפיות בין המפקדים לקראת הקו – מאו"ג'מח"ט' מג"ד'מ"פים</p>	<p>צעד שלישי: שיתוף המפקדים באבחון - הכנה בפורום המוביל הגדודי</p>
<p>על פי ניתוח תרחישים או סימולציות</p>	<ol style="list-style-type: none"> מתן כלים להתמודדות במצבים ייחודיים לפעילות המבצעית באיו"ש חשיפה למגוון התרחישים האפשריים במוקדי חיכוך וצמצום ההפתעה קבלת כלים להתמודדות בדילמות מקצועיות וערכיות הבנת הפערים והאתגרים מול גזרת הפעילות תיאום ציפיות בין המפקדים לקראת הקו, העברת ציפיות בתחומי הנורמות והערכים בתע"מ ותרנום ערכי צה"ל למציאות המבצעית 	<p>צעד רביעי: התנסות ב"תנאי מעבדה" - העברת ידע וסימולציות</p>
		<p>צעד חמישי: שיתוף המפקדים הזוטרים בתהליך האבחון ברמת הפלוגה</p>

לאחר המעבר - הערכה תקופתית		
<p>שלב א' – כל מ"פ רושם שלושה מוקדי חיכוך המהווים או עלולים להוות נקודות תורפה בתחום המנטלי</p> <p>המנ"ד אוסף התייחסויות ורושם אותן במרכז</p> <p>שלב ב' – כל מ"פ רושם שלושה נושאים חלשים ברמת המפקדים והחיילים</p> <p>שלב ג' – שלושה אתגרים להמשך התע"מ, אילו פעולות יש לבצע ומה ייחשב הצלחה בסיימה</p> <p>המנ"ד יסכם כשהוא מתייחס לדברים הבאים:</p> <p>הערכת עמידה ביעדים שהוצבו בכניסה לקו בהתייחס למדדים</p> <p>התחומים המרכזיים בהם נמצאו פערים</p> <p>האתגרים לתקופה הבאה, אילו פעולות הוא מצפה למימוש וקביעת מדדים חדשים</p>	<p>1. אבחון משותף של תפקוד הגדוד לאור היעדים שהוצבו בכניסה לקו</p> <p>2. מיקוד בפערים שעלו וקבלת החלטות אודות שיפורם</p> <p>3. אפיון מוקדי חיכוך וסימון נקודות להתערבות</p>	<p>צעד שישי: פורום אמצע תעסוקה מבצעית (כחודשיים לאחר תחילת הפעילות)</p>

5. המשך התערבות לאחר מימוש המצב החדש – במהלך הפעילות המבצעית

היות שאפשר להניח כי הידע והמקצועיות ואיתם תחושת המסוגלות והבטחון העצמי נרכשים כל הזמן גם במהלך ההתנסויות, יש מקום להמשיך את רציפות התהליך תקופת מה לאחר תחילת התפקוד של המסגרת. נמליץ על קיום עצירה להפקת לקחים, איתור פערים והתאמה. בעצירה זו יבחנו חוקות וחולשות היחידה במציאות החדשה והאתגרים הצפויים לה בהמשך. מבחן ההצלחה של העצירה הוא הנפקת תוכנית עבודה גודית או לפחות רשימת משימות לאור התוכנות שנצברו.

לקראת מעבר - תכנון מפקדות

דוגמה נוספת לכלי עבודה אשר פותח באוגדה משוריית על-ידי רותי קינן הוא כלי תכנון מבצעי וארגוני על-פי הגדרת המצב. באמצעות כלי זה עובר המפקד והמפקדה שלרשותו תהליך בן שלושה שלבים. שלב א' הוא ניתוח המצב המבצעי המיועד על-פי הממדים: זמן, מרחב, מידע, פיקוד. שלב המהדהד את השינויים המשמעותיים והאתגרים הצפויים לאוגדה. שלב ב' הוא ניתוח עבודת המטה מול כל מצב ולשלב ג' הוא כירור סוגיות שעלו במהלך הניתוח וקבלת החלטות.⁴⁴

הנהגת המעבר -

אתגרי המנהיגות לאחר שינוי המשימה והמעבר

הזוכר כבר האתגר המרכזי הניצב בפני המפקד לקראת המעבר - הצורך לייצר גמישות מירבית ותחושת מסוגלות גבוהה להתמודדות במצב החדש. אם נפרק את האתגר נגלה כי המפקד נדרש למספר פעולות. כדי להדגים אותם נייעזר בעמי, מ"פ פלוגת חי"ר המכונה פלוגת מסלול שסיימה זה אתה את ההכשרה המתקדמת ועוברת לראשונה תעסוקה מבצעית בגבול הצפון.

1. שימור הרצפים השונים "עקרון הרציפות" (עומר, 1991), קובע, שבעת משבר יכוון המאמץ לשימור הרציפות בחיי היחיד והסביבה. הכוונה לרציפות התפקודית, רציפות הזהות והרציפות הבינ-אישית. רציפות תפקודית מתקיימת כאשר הפרט, המשפחה או הארגון ממשיכים וממלאים את תפקידיהם למרות ההפרעות; רציפות הזהות מתקיימת כאשר תודעת הזהות המתמשכת של העצמי, המשפחה והארגון נשמרת הרף ההפרעות; ואילו רציפות בין-אישית מתקיימת כאשר קשרים שהיו משמעותיים בעבר ממשיכים להיות כן בהווה ובעתיד הרף ההפרעות. היחידה הצבאית כארגון והמפקד המוביל אותה, מגלמים את היציבות הנדרשת. היחידה ממשיכה למלא משימותיה גם במצב החדש, המפקדים הם אותם מפקדים וזהות החיילים בהקשר היחידה בה הם פועלים, קרי, תחושת השייכות לפלוגה ולגדוד אינה משתנה. מודעות המפקד להיבטים אלו מסייעת בחידוד מאמץ לשימור והדגשת הרציפות כלפי מטה.

עמי אוסף את סגל הפלוגה ומקיים ישיבת תכנון לשבועיים הבאים. ישיבות כאלו מוכרות לסגל הפלוגה מזמן ההכשרה אך לא ברור להם מה פתאם במהלך התעסוקה המבצעית הן נדרשות. עמי מסביר למפקדים כי חשוב לו לשמר את המנגנונים הקיימים שיכולים לעזור להתארגן במצב החדש - תכנון היכן שאפשר. עמי מזכיר לסגל המפקדים כי בחודש הקרוב לא יהיו החלפות מפקדים כדי לסייע לחיילים להתאקלם במעבר לתעסוקה "ללא זעזועים" והפלוגה תמשיך לעבוד במחלקות אורגניות (צוותים קבועים). הוא מגדיר חמש תרגולות אשר הוא מחייב את המפקדים לתרגל עם החיילים. החיילים רגילים לראות את מפקדיהם מדינמים תרגולות מבצעיות אך כעת מדובר בתרגולות חדשות. עמי מבין שאם החיילים יראו את המפקדים אשר הם רגילים להם יעבור התוכן החדש דרך התהליך המוכר.

בדוגמה זו משמר עמי את הרציפות התפקידית של המפקדים ואת הרציפות הבין-אישית על-ידי תפקוד המפקדים ושימור כמה מהמנגנונים המתאימים למצב החדש. החייל ממשיך לפעול מבחינה חברתית בסביבה אינטימית הקרובה לו ובכך משמר את המוכר והידוע. את השינויים הוא לומד על-ידי דמויות הסמכות אליהן הוא רגיל ולכן השינוי מתווך על-ידי המוכר. פעולות אלו מסייעות למזער את הפוטנציאל המשברי ולהגביר את תחושת המסוגלות והחוסן הפנימי והקבוצתי.

2. מתן משמעות - Sense making - היכולת לתת פרשנות הגיונית למצב עמום הכוונה ליכולת ליצור מודעות מצבית והבנה של הסיטואציה במצבי מורכבות וחוסר וודאות. מאמץ יזום ומתמשך להבין קשרים בין אנשים מקומות ואירועים כדי להתאים התנהגויות באופן אפקטיבי (Klein et al, 2006a). מתן המשמעות מתייחס לשלושה ממדים מרכזיים: היכרות ויצירת מודעות למרכיבים חדשים במרחב, יצירת הבנה למשמעותם עבור המפקד או החייל בכל סיטואציה עתידית וסיוע בקבלת החלטות על-ידי מתן כלים להתמודדות, הערכת אלטרנטיבות והבנת השלכותיהן בהקשרים רחבים יותר (Gartska and Alberts, 2004). מקובל להתייחס לפרקטיקה של מתן המשמעות כשיחות מפקדים או תהליך סדנאי, אולם ביחידה הצבאית מתן המשמעות מתרחש בעיקר דרך התבוננות המפקדים ופרשנות פקודיהם למסרים הפורמלים והא-פורמלים העובדים דרך התנהגות המפקד.

לקראת התעסוקה המבצעית דיבר עמי עם כמה מפקדים זוטרים לטענתם קו צפון הוא קו משעמם - "במשמרת שלנו, בספק אם יקרה

כאן משהו...". אמרו. עמי הבין שהוא נדרש להמחיש לאנשיו את הסכנות הטמונות בתעסוקה המבצעית בצפון. לצורך כך ביקש עמי מהגדוד לתרגל את אנשיו. יחד עם המג"ד הוא תכנן אירוע חטיפת חיילים מבוים. המחלקה המתורגלת הופתעה מהתרגיל ונתגלו בה ליקויים רבים אשר גרמו למפקדים למבוכה רבה. עמי קיים שיחה עם כל הפלוגה והמחיש לחיילים כי השקט שסביבם הוא אשלייה תוך שהוא מציג מידע מודיעיני אודות כוונות חטיפת חיילים אפשריות. הוא הסביר להם מדוע התקופה המסויימת מאופיינת כמתח גדול יותר וקשר את המצב המבצעי לתהליכים במעגלים בטחוניים ומדיניים רחבים יותר.

השיחה שערך עמי, בתוספת התרגול, מהווה המחשה של האיום הקיים המחדיר לתודעת המפקדים והחיילים כי עליהם לקיים דריכות מבצעית. הרחבת ההבנה תוך שימוש במידע שמעשיר את יכולת ניתוח השטח ותחושת האיום גורם להתבוננות אחרת של מפקד או החייל להבנת המצב בו הוא פועל.

3. הקטנת מרחב אי-הוודאות המפקד אמון על צמצום הלא ידוע. כל אינפורמציה שיכולה ליצור יותר וודאות, שליטה או תחושת מסוגלות, חשוב לתווך כלפי מטה במצב שינוי. משך זמן המעבר, חופשות והפסקות, אירועים מיוחדים על לוח השנה, כל אלו פיסות מידע המגבירות את תחושת המסוגלות והשליטה של הפרט והמסגרת. פעולת העדכון חשובה לא פחות מהתוכן עצמו מכיוון שמייצרת חוזה פסיכולוגי על-פי ניתנת תשומת לב למידע הקיים בקרב הפרט. ומכאן חשיבות הפרט, הדבר נכון למפקד כמו לחייל.

עמי הכין תוכנית חודשית פלוגתית. התוכנית תלוייה בלוח המודעות הפלוגתי וכוללת מידע אודות: אילו חיילים יוצאים לקורסים ומתי, מתי מתאמנת כל מחלקה מחוץ לגזרה, מתי אימוני הכושר הגופני המחלקתיים, מתי יוצאת כל מחלקה לחופשה, באילו ימים תגיע מש"קית הת"ש ומתי יתקיים הערב הפלוגתי.

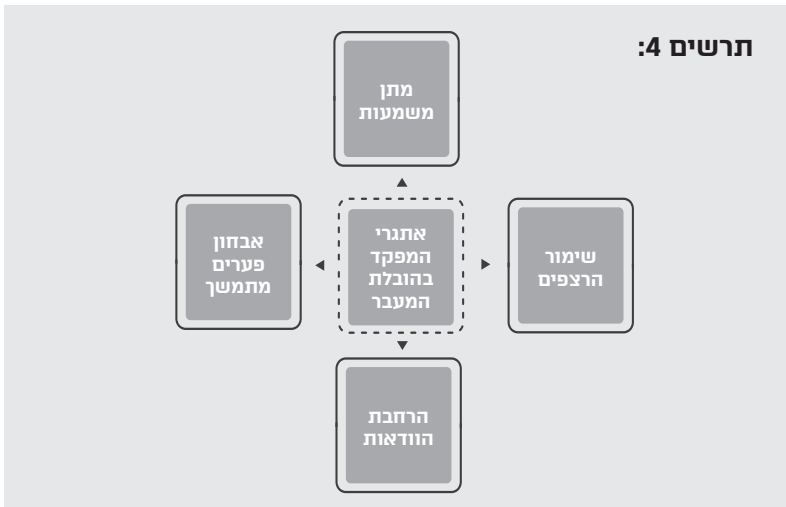
עמי הגביר במעשה זה את יכולת החיילים להתייחס למשך התעסוקה המבצעית על-ידי פרקי זמן מוגדרים. החייל יודע מתי הוא יוצא הביתה לחופשתו ומתי יוכל לטפל בענייניו האישיים. גם המפקדים יכולים כך לתכנן את פעולותיהם.

4. אבחון מתמשך על-ידי שיח פתוח להצמחת הכפיף וצמצום פערים המעבר גורר בהכרח שינויים בהתנהגות ומכאן, פערים הנובעים מהיעדר שפה משותפת בין דרגי הפיקוד. ככל שהשיח האורכי מתאפשר כך גובר הסיכוי לאבחון את פערי המידע ולתת להם מענה בזמן אמת. דיאלוג גם מגביר את תחושת השייכות ושותפות ומחדד את האחריות המשותפת. כחלק מהאבחון חשוב במיוחד זיהוי תורפות מקצועיות ואנושיות (מפקדים בעייתיים) ומנטליות - פעילות זיהוי נקודות התורפה היא קריטית. כל מה שמקבל המשגה ועולה לרמת המודעות אפשר להתערבות ומכאן-מסייע בהתארגנות אפקטיבית. התורפות בתחומים המנטלים קשורות במידת המסוגלות והחוסן של המסגרת היחידתית לעבור את האתגר בהצלחה. התורפות האנושיות הן זיהוי השליש התחתון של המפקדים החלשים, מפקדים אשר פוטנציאל הטעויות אצלם גבוה במיוחד, אלו, יידרשו טיפול אישי ומיוחד, חניכה ובקרה מותאמת.

"עמי והמ"מים יושבים להתיעצות בחדר סגור, עמי מבקש מכל מ"מ לתאר מי המפקדים החלשים אצלו ואיך הוא מתכוון למקד בהם חניכה ופיקוח".

פעולה זו יוצרת למעשה סט בקרה ואבחון מתמשך תוך שהיא ממקדת את קשב המפקדים לכמה מנקודות התורפה.

לסיכום, ארבעת אתגרי המפקד עם הנהגת המעבר הם:



פרק זה סקר למעשה שני פרקי זמן בהנהגת המעבר – ההכנה לקראת המעבר והנהגת המעבר, מזווית מדעי ההתנהגות המתמקדת בהקשרים המנטליים. יש כמובן היבטים נוספים מקצועיים או אחרים אליהם יתייחסו גורמי מקצוע אחרים. נזכיר ונדגיש כי משימת המפקד בהנהגת המעבר היא להתאים עצמו באופן האפקטיבי ביותר להקשר החדש. לייצר גמישות של היחידה ותהליכים ותומכים שיסייעו לה לעמוד במשימתה. אבחון מעמיק והתאמת תהליכים ותומכים בתחומי מדעי ההתנהגות, חיוניים להתמודדות אפקטיבית מבחינה תודעתית ומנטלית עם מעברים.

אתגרי המפקד לקראת המעבר

- א. זיהוי מאפייני הסביבה החדשה
- ב. הערכת יכולות היחידה מול הסביבה החדשה
- ג. הכנת המפקדים והחיילים

אתגרי המפקד לאחר המעבר

- ד. שימור הרצפים
- ה. מתן המשמעות
- ו. אבחון מתמשך
- ז. הרחבת הוודאות

תהליך הכנת מפקדים למעבר

1. תהליך ההכנה כולל שלושה מרכיבים

- א. אבחון לצורך זיהוי מאפייני המצב החדש
 - ניתוח הסביבה החדשה
 - הערכת יכולות היחידה
 - ניתוח הפערים
- ב. למידה ורכישת ידע גלוי
- ג. הגברת המסוגלות ומתן כלים

2. ששה צעדים מומלצים

- א. פגישת המפקד עם מפקד הגזרה הקולטת לאבחון וזיהוי מאפייני המצב החדש
- ב. תצפית מפקדים בהקשר החדש- גיבוש אוריינטציה (לא חפיפה)
- ג. אבחון משותף ומעמיק בפורום מוביל הגדודי – הבנת הפערים הגדרת יעדים לתקופה הקרובה ותיאום ציפיות
- ד. התנסות מפקדים על בסיס הדמיית מצב האמת
- ה. שכפול התהליך בדרגים נמוכים
- ו. אבחון אמצע תקופה לשיפור אפקטיביות הפעילות במצב החדש

נספח

דוגמאות לסיפורי פתיחה שונים לתרחישים:

הכנה למלחמה - התמודדות פיקוד זוטר עם תגובות קרב במהלך לחימה

"המחלקה נקלעה למארב ומנהלת לחימה באש במשך מספר דקות, אתם יוצאים להסתערות, אתה מבחין במשה ורואה כי הוא קופא במקום, אתה קורא לו והוא לא עונה. ברקע ריחות של שריפה וסרחון. הוא לא זו...".

הכנה לתעסוקה מבצעית באיו"ש

אב ובנו, נראה כבן 14 מגיעים למחסום עליו אתה מפקד, הנער נראה לך מוזר, התנהגותו נראית לך כפיגור קל לטענת האב עליהם להגיע לבית חולים לרופאם הקבוע. אך הם שכחו את התעודות בבית..."

1. הכנת התרחיש – שלב הכנה מקדים של המפקד לפני הפעילות

- איתור הנושאים המורכבים ביותר להתמודדות עבור החיילים במשימה בשיתוף המפקד האמון על גזרת הפעילות החדשה.
- מיקוד הקשיים העיקריים והדילמות עמן יתמודד הכוח בעת הפעילות במסגרת מציאות זו, כמו: פירוש מוטעה של הוראות פתיחה באש, שימוש לא מושכל בסמכות וכדומה.
- גיבוש והרכבת רשימת מסרים והנחיות לכוח, בכל אחד מהנושאים שמופו לטיפול.
- הרכבת רשימת שאלות ונקודות לדיון ופיתוח.

2. ניתוח התרחיש עם החיילים (דיון או סימולציה)

- "כניסה" לאירוע - המחשת התרחיש (סיפור או הצגה).
- חשיפת הדילמות והקשיים (דיון או עבודה בקבוצות).
- דיון על מענים אפשריים (מה היה אפשר לעשות בכל שלב?) ובחינת הנחות היסוד (אילו עקרונות מנחים אותנו בבחירת דרך הפעולה הנוכחית?).

3. מיקוד והבהרת הציפיות באופן ברור ככל האפשר

ככל מסגרת צבאית מבצעית נכון בשלב זה לחדד הוראות פתיחה באש במצבים השונים ולתת היכן שאפשר כללי "עשה ואל תעשה", הנחיות מילוליות וכתובות פשוטות ולהציב קווים אדומים.

דוגמאות ליישום הכלי, שאלות מתוך מספר ממדים: מתוך טבלת עזר לשלב א

מלחמה	מבצע	שגרה/ תעסוקה מבצעית	סוגיות לניתוח	ממד
			<p>כמה זמן יש לביצוע ההכנות לפני הפעילות</p> <p>עד כמה חשוב ממד הזמן בהצלחה במשימה</p> <p>באיזו מידה אפשר לתכנן מראש לוח זמנים</p>	זמן
			<p>באיזו מידה הכוחות פרוסים או מרוכזים</p> <p>מהי מידת הנגישות לכוחות</p> <p>מהי סביבת המחיה של הכוחות</p> <p>עד כמה מוחשית וקרובה הסכנה, האויב</p> <p>עד כמה נדרשים הכוחות לשנות מיקום</p>	מרחב
			<p>כמה מידע יש למען תכנון המשימה</p> <p>מה מידת אי-הוודאות</p>	מידע
			<p>מי הדרג המפקד בפועל בשטח</p> <p>מה מידת האוטונומיה</p> <p>באיזו מידה נדרש פיקוד מורכב על כוחות משולבים רבי התמחויות</p>	פיקוד

כל גוף מטה בשלב ב' מתארגן מול הגדרת המצב. להלן דוגמה לכמה מהנושאים בשלב ב':

ממד	סוגיות לניתוח	שגרה/ תעסוקה מבצעית	מבצע	מלחמה
זמן	תחומי עיסוק עיקריים ותוצרים נדרשים			
	ממשקי עבודה – מול מי ובאיזה נושא			
	מידע – אילו מערכות בשימוש, את מי מעדכנים על מה			
	מבנה ארגוני ובעלי תפקידים			