



מפנקסו של מג"ד

עקרונות לחניכה ברמת הגדוד והפלוגה

חניכה היא פעולה מתמשכת שבה מדריך המפקד את פקודו כדי לקדם אותו ובכך לקדם את היחידה כולה. כל מפגש בין המפקד לפקוד - פורמלי ואפורמלי - הוא הזדמנות לחניכה



אל"ם אליעזר טולדנו
מח"ט הצנחנים



מבוא

תחום החניכה נידון בהרחבה בספרות המקצועית, אולם בעיני המפקדים בשטח - המ"מ, המ"פ והמג"ד - עקרונות החניכה הם לעיתים קרובות כללים אוטופיים שאינם תקפים במציאות היום-יומית ואינם מבוצעים הלכה למעשה במסגרת הפיקוד הקרבי. לכן ריכזנו בעבור המפקדים עקרונות ודגשים פרקטיים והוספנו דוגמאות מפעילות של חטיבת הצנחנים.

קידום הפקודים

מטרת החניכה היא לקדם את פקודין מקצועית ומנהיגותית כדי לקדם את הפלוגה ואת המחלקה. החניכה היא המפתח ליצירת שפה משותפת שעליה נשען פיקוד משימה. תכלית החניכה היא לחזק את ביטחונו העצמי של הנחנך: הוא ורק הוא הבסיס למנהיגות בכל רמות הפיקוד.

למידה אישית

מפקד חייב ללמוד וללמד. כדי ללמד עליו להיות בקיא, וכדי להיות בקיא עליו להיות סקרן, בעל רצון עז ללמוד, בעל יכולת לחקור נושא כראוי ולפני הכול להיות עתיר ניסיון.

"כל מפקד, בין אם הוא חונך ובין אם הוא נחנך, מכיר את עצמו בצורה הטובה ביותר. לכן כל מפקד חייב לחנך את עצמו ללמידה ולהשתפרות, לבצע עצירות שבהן הוא רושם את הדברים על נייר באופן הכי כן ואמיתי. אנחנו צריכים להיזהר מאמירות כמו "לא חנכו אותי" או "לא לימדו אותי", גם אם יש בהן אמת, מכיוון שאמירות כאלה מסירות אחריות ללמידה ולהשתפרות מהמפקד עצמו". (מ"פ מסלול בגדוד 890)

המטאפורה המתאימה ביותר להמחשת הנדרש היא "הכוס הגדושה". כזכור לכולנו ממסיבות הבר-מצווה והחתונות בשנות ה-80 וה-90, פירמידת כוסות השמפניה הייתה מתמלאת

סא"ל ירון שרוני
מפקד גדס"ר הצנחנים



מטרת החניכה היא לקדם את פקודין מקצועית ומנהיגותית כדי לקדם את הפלוגה ואת המחלקה

מלמעלה. כאשר הכוס העליונה הייתה גדושה, היא הייתה זולגת וממלאת את אלה שתחתיה וכן הלאה, עד שכלל הכוסות בפירמידה היו מתמלאות. על המפקד להיות ככוס העולה על גדותיה: אינך יכול ללמד אם אינך יודע את המקצוע בעצמך, אם לא עסקת בו בעצמך.

תמונת המצב (אבחון)

תהליך החניכה, בדומה לתהליך הערכת המצב, מתחיל בגיבוש תמונת המצב ומסתיים בסיכום תוכנית ובהוצאתה לפועל. זהו השלב המשמעותי בתהליך כולו. מומלץ לקיים זאת בשלבי הכניסה של המפקד לתפקיד (בהכנה לקראת התפקיד, בחפיפה או בימים הראשונים לתפקיד) ובעת החלפת כפיפים. תמונת המצב צריכה לכלול, בין היתר, את הפרטים הבאים: מאפייני האישיות של הפקוד, נתוני האישיים, ניסיונו, ותק בשירות ותפקידיו הקודמים, חוות דעת קודמות, הישגים מבצעיים ופיקודיים, נקודות חוזקה ונקודות חולשה. ניתן ואף רצוי להיעזר בנתונים כתובים ולא רק בתחושות, לדוגמה: פנקס שירות או תיק אישי.

"חשוב מאוד למצוא את האיזון בין קריאת החומר הנכתב על הפקוד או למידה על הפקוד מדבריו על עצמו לבין ההכרות איתו עם הזמן כדי לא ליפול למלכודת הנבואה המגשימה את עצמה". (מ"פ בגדס"ר)

חניכה אישית

כל חניכה היא אישית ומכוונת לאדם מסוים. לכל אחד מתאימים סגנון אחר ושיטות אחרות. יש לקיים בשלבים מוקדמים של התהליך תיאום ציפיות כן ותכליתית שיהיה בסיס לתהליך כולו. יש לקבוע יעדים אישיים לחניכה לאור ממצאי האבחון. היעדים האלה, בדומה לניתוח תורפות

בטיחותיות, חייבים להיות מדויקים ומדודים, תואמים לאדם שבמרכז התוכנית. היעדים צריכים להתייחס קודם לחיזוק החוזקות ואחר כך לפיצוי על החולשות. יש לזכור שאנו מפקדים קודם כול מתוך חוזקותינו.

"כדי לחנוך דרוש לא לעשות הכול 'לפי הספר'. לא מספיק להיות רגיל. צריך להיות 'כחיות הנוהמות ביער' - לשבור חומות, להפוך לילה ליום, לחשוב הצידה". (מ"פ ייעודית מגדוד 101)

כל חניכה היא אישית ומכוונת לאדם מסוים. לכל אחד מתאימים סגנון אחר ושיטות אחרות

שיטתיות

מיד לאחר גיבוש תמונת המצב (האבחון האישי) וקביעת היעדים יש לתכנן את עיקרי תוכנית החניכה. חניכה היא תהליך ולא מופע בודד. התהליך הוא מתוכנן, מעשי ומבוקר.

"תהליכים לוקחים זמן. חניכה אינה סימון וי. חניכה חייבת להיות לאורך זמן ובנקודות מלמדות: בתנועה ולא רק בהתקפה, בשעות הקשות של הלילה ולא רק בשעות היום הפשוטות". (סמג"ד 890)

דוגמאות למופעים שיכולים להיות חלק מהשיטה: שיחות משוב על בסיס מסמך כתוב בסיום כל תקופת אימון ותעסוקה מבצעית, פגישות עבודה שבועיות בפורמט קבוע, המתייחסות ליעדים האישיים והמחלקתיים, פורומים קבועים של בעלי תפקידים בתדירות קבועה - פורום מוביל פלוגתי, פורום מ"כים אחת לחודש וכו'.

במסגרת נוהלי הקרב ניתן לקיים תהליכי חניכה רבים: הצגת התוכנית היא מופע חניכה משמעותי שבו ניתן להעביר מסרים ודגשים ולהשפיע על ביצועי המפקדים בפעילות עצמה. מובן שאחת הדרכים המוצלחות ביותר של המפקד לחנוך ולהשפיע על הפקוד היא להתמקם בסמוך אליו בפעילות. אין תחליף למסרים הנקלטים על ידי המפקד והמועברים לפקוד בעת הליכה לילית משותפת במהלך פעילות מבצעית או אימון (לכן מומלץ, למשל, לקבוע כי כל פעילות ראשונה של מ"מ תיעשה בחניכה צמודה של המ"פ).



חלק מתוכנית החניכה היא גם תוכנית קורסים, השתלמויות והתנסויות. יש להטיל על הנחנך משימות, מטלות והתנסויות שיקדמו אותו בתחום שנקבע, ללוותו ולקבוע נקודות התערבות ובקרה.

אחת הדרכים המוצלחות ביותר של המפקד לחנך ולהשפיע על הפקוד היא להתמקם בסמוך אליו בפעילות

שילוב פורמלי וא-פורמלי

חניכה יכולה להיעשות כמעט בכל מקום: במשרד המ"פ, במגורים, בבית קפה, בג'יפ ובשטח. יש לשלב בין מופעי חניכה פורמליים ומוגדרים, אשר הכותרת "חניכה" מתנוססת מעליהם, לבין מופעים א-פורמליים, שבהם מתרחשת חניכה אפקטיבית מאוד, אך ללא סממנים רשמיים. גם הערה חדה ומנומקת בתחום הרלוונטי, תוך כדי שיחת חולין, היא חלק מתהליך החניכה.

חלק חשוב מתהליך החניכה הוא הפידבק, תגובת המפקד. יש להקפיד על תגובות חיוביות או שליליות ולהביא בחשבון שהיעדר פידבק או פידבק חיובי או שלילי בלבד הם מסר ברור הנקלט מיד על ידי הפקודים ומשפיע על התנהגותם.

נוכחות (דוגמה אישית)

חלק הארי בכל חניכה חייב להיעשות על ידי המפקד באופן אישי. חניכה איכותית ואפקטיבית היא חניכה בנוכחות. אין די בהטפה בלתי פוסקת, בהפרחת עשרות דגשים בדיונים ובאישורי תוכניות. יש צורך, כבכל הלכות הפיקוד, להמחיש את הדרוש באופן מעשי, לפעול באופן אישי ביום-יום וללוות את הפקוד כתף אל כתף. ללא תחושת שותפות ומחויבות בין מפקד לפקוד לא תיתכן חניכה. אמונה ביכולת הפקוד תיצור נבואה שמגשימה את עצמה. ללא אמונה אמיתית ביכולות הפקוד לא תתרחש התקדמות.

למידה חושית

למידה אפקטיבית היא למידה המאתגרת את החושים, למידה חווייתית. המטרת תובנות בלי לתרגלן תוביל ל"התנדפות מידע". לא נצליח

הנדרשת, לתחקר את התהליך, ללמוד, לא להתייאש... ולהתחיל מחדש.

סיכום

לסיכום, עשרה "טיפים" לחניכה:

1. תיאום ציפיות פרטני שימשש נקודת התחלה.
2. שימוש במילה הכתובה, למשל סיכום תרגיל או סיכום שבוע מוגשים למפקד, וזה מתייחס לדברים בגוף הנייר.
3. הטלת משימות הדורשות העמקה ולמידה במקומות שבהם הנחנך חלש. לדוגמה: בעת הובלת השתלמות פלוגתית יש לעודד את הפקודים להכניס את עצמם למבחן שהם יוזמים.
4. להתחיל תמיד ב"רגל ימין": נושא חדש מצריך התנסות המייצרת הצלחה. הצלחה נובעת מהביטחון העצמי.
5. קבל זוויות התרשמות נוספות ממ"פ אחר, מהמג"ד וכד'.
6. השהה שיפוט - אל תמהר לתייג את פקודיך. "אין לך אדם שאין לו שעה". חפש את המקום שבו הוא חזק, וממנו תרחיב.
7. שקף לפקודיך התקדמות על פני ציר הזמן.
8. הקשב.
9. היה סבלני לטעויות - גם טעויות שהיה בכוחך לחסוך. זכותו של כל מפקד ללמוד מהטעויות שלו.
10. פרגן.

עלינו להיערך לכך שתהליכי חניכה רבים לא יסתיימו בתוצאה הנדרשת, לתחקר את התהליך, ללמוד, לא להתייאש... ולהתחיל מחדש

להעביר תכנים מקצועיים ומסרים לפקודים, אם לא נקפיד על ביצוע פיזי. על המפקד להיות ערוך לטעויות של הנחנך או לביצוע לא מושלם.

"העובדה שמפקד יכול להכיל את טעות פקודו מאפשרת לפקוד מרחב טעות הגורם לו לנסות ולעמוד באופן כן ואמיתי במשימתו. מ"מ שידוע שניתן להתברבר בניווט לא יפתח פלאפון, מ"פ שידוע שניתן לבקש דחייה ל"ש" באימוון לא ישמיט את הרתק ואת הפצועים."

(מ"פ מגדוד 202)

יש להעדיף את כל הדורש מאמץ ואתגר על פני ניסיון ללמידה פסיבית. למידה מבצעית, ללא דרישה להמחשה מיידיית או ללא מבחן מעשי, לא תצלח.

תחקור כישלונות והצלחות

היות והמפקדים נמצאים בעומס אדיר ולרוב קרובים לספיקה מקסימלית, סביר להניח שלא כל תהליך חניכה יצליח או יוביל לתוצאות נראות לעין בזמן המצופה. עלינו להיערך לכך שתהליכי חניכה רבים לא יסתיימו בתוצאה