

כניסת מפקד לתפקיד

מיכאל סנג¹⁰⁴

האתגר: חילופי מפקדים מהווים הזדמנות להחדיר תפיסות חדשות ורעננות לארגון. הם גם מספקים הזדמנות לקידום עבור הפרטים ביחידה. אולם הם עלולים לכלול איבוד של ידע ארגוני ופגיעה זמנית בהישגי היחידה וכלכידותה. המפקד הנכנס מתמודד עם אתגרים רבים כמו התנגדויות פנימיות, רצון ליצור שינוי ושיפור, מול "טביעה" בשוטף, צורך בלמידה רבה ועוד.

מבוא

"המלך מת, יחי המלך!"

(קריאה עממית אירופית הנהוגה בהמלכת מלך חדש)

תהליך חילופי מפקדים הוא אירוע שכיח ובעל השפעה על הצבא בשגרה ובחירום. מחד, לחילופי מפקדים פוטנציאל להשפעה חיובית ברמת היחידה בהחדרת תפיסות חדשות ורעננות, וכן במתן הזדמנות לבעלי תפקידים לשדרוג מעמדם ביחידה. מאידך, בתהליך החילופים כרוך גם פוטנציאל השפעה שלילי, לנוכח שידע ארגוני סמוי (tacit knowledge) עלול ללכת לאיבוד,¹⁰⁵ וכן עלולה להיווצר – לפחות זמנית – פגיעה בהישגי היחידה וכלכידותה.

אפשר להסביר בשלוש דרכים בסיסיות את החשיבות הרבה המיוחסת לכניסתו של מפקד חדש לתפקיד:¹⁰⁶

1. הסבר פסיכולוגי – מקור יחסי התלות שבין מנהיג למונהגיו, הוא הצורך בדמות אב זוקה. דמות זו מעניקה למונהגים ביטחון והגנה ומהווה מוקד להשלכות של מאוויים ותסכולים. חילופי מפקדים משולים לאובדן אב (המפקד המסיים תפקידו) וכניסת אב חורג למשפחה (המפקד המתחיל את תפקידו). מצב זה מעורר תחושות רגשיות חיוביות,

104 סא"ל (מיל') ד"ר מיכאל סנג בתפקידו האחרון בממד"ה שימש כרע"ן פיתוח ארגוני חיל הים.

105 ראו: (Nonaka 1991).

106 בהסתמך על חוות (2003), עמ' 5.

או לחלופין עשוי לעורר תחושות שליליות כמו כעס, התנגדות, עצב וקושי הסתגלותי.

2. הסבר מערכתית – תהליך חילופי תפקידים מהווה שינוי משמעותי המתקיים רק בתת-מערכת של "הפיקוד" ביחידה. אולם מתוך הבנת יחסי הגומלין שיש בין רכיבי המערכת, אפשר להסיק שנוצר חוסר איזון גם ברכיביה האחרים של המערכת: "מכנה ותפקידים", "תקשורת", "משאבים", "תהליכי עבודה" ואפילו "מטרות".

3. "מזיזים את הגבינה" – התנגדות לשינוי: תחלופת מפקדים מחייבת את כל הכפופים ביחידה להסתגל לסגנון מנהיגותי חדש, לאמץ תהליכי עבודה, נורמות וערכים חדשים, ואף להירתם למימוש מטרות חדשות. תהליך זה מחייב את כל הכפופים לשנות את הרגליהם, אשר אליהם הם מייחסים את הצלחתם ואשר להם הם חכים במידה מסוימת את הערכתם העצמית. שינוי הרגלים זה צפוי להיתקל בהתנגדות.

אפשר ללמוד על החשיבות המיוחסת לחילופי מפקדים, מתוך כמה דוגמאות, אשר בחלקן בוצעה החלפת מפקד ובחלקן האחר נמנעה החלפה.

דוגמה להימנעות מהחלפה, היא למשל החלטתו של אל"ם דני מט, מח"ט 247, להימנע במהלך מלחמת יום הכיפורים מהחלפת אחד המג"דים במהלך הלחימה, אף שכשל במשימה קרבית ועל אף שקצינים בגדוד הביעו בפניו חוסר אמון ביחס לאותו מג"ד.¹⁰⁷ החלטתו נבעה מן החשש שהחלפה תיצור דמורליזציה בקרב החיילים.

במהלך מלחמת לבנון השנייה, נשלח סגן הרמטכ"ל, אלוף משה קפלינסקי, לשמש כנציג הרמטכ"ל בפצ"ן. מהלך זה נתפס על-ידי רבים כהחלפה בפועל של מפקד הפיקוד המכהן (אלוף אודי אדם), לאחר שהרמטכ"ל לא היה מרוצה מהישגי הפיקוד בתחילת המלחמה.¹⁰⁸ גם כאן נמנע הרמטכ"ל מהחלפה רשמית משום שחשש מהשפעת מהלך כזה על מורל הכוחות, וכן על דימויו של צה"ל בעיני האויב בזמן הלחימה. אף שבתוך הצבא נתפס המהלך כהחלפה בפועל, הרי שלמעשה החזיק מפקד הפיקוד בתפקידו, תוך שהוא ממשיך לפקד על הכוחות שבגזרתו, בהתערבות מינימאלית של נציג הרמטכ"ל.

לצד דוגמאות אלה, הממחישות הימנעות מחילופי תפקיד, אפשר למצוא החלטות הפוכות, למשל במקרים של החלפת מפקדים לאחר כישלונות מבצעיים או ערכיים,

107 ראו: שמשי (2006), עמ' 197.

108 ראו: שלח ולימור, 2007.

בקרב או באימון. אומנם הדחה היא אקט פיקודי הכולל הטלת אחריות של כישלון על מפקד, אולם אפשר גם ללמוד ממנה על ייחוס ההשפעה הרבה של המפקד בהתרחשות הכישלון או באי־מניעתו. דוגמאות מסוג זה ורבות אחרות, ממחישות את עוצמת השפעתו הנתפסת של המפקד על ביצועי יחידתו (לטוב ולרע), על רוח לוחמיו ועל עמידותה של היחידה בפני מוראות הקרב, וממחישות את פוטנציאל השיפור (או הדרדור) הטמון בחילופי מפקד שכשל.

לשמחתנו, רוב רובם של חילופי התפקידים כצבא אינם מתבצעים עקב תפקוד לקוי, וגם לא בזמן לחימה, אלא בזמנים הקבועים מראש – קרי, בעת סיום קדנציה. בארגון הצבאי, סיום קדנציה, במיוחד בדרג השדה, מתרחש בכל שנתיים, עובדה שמחדדת את חשיבותה של החלפת המפקדים כתופעה ארגונית-צבאית-מערכתית.

מטרת פרק זה, אם כן, היא לנתח את המשמעויות הפסיכולוגיות, ברמת הפרט וברמת היחידה, הטמונות בתהליך חילופי מפקדים, ולסייע להצלחתו בעזרת גיבוש עקרונות להחלפה אפקטיבית.

כדי להבין את המשמעויות הפסיכולוגיות של התהליך, יש להקדים ולהבין את משמעות תפקידו של המנהיג בארגון הצבאי.

תפקיד המנהיג בארגון הצבאי

"ניצחון והפסד נקבעים במוחו של המפקד".

(נפוליאון בונפרטה)

פרויד¹⁰⁹ ראה במנהיג הקבוצה דמות של אב קדמון, אשר חברי הקבוצה יוצרים עימו קשרי תלות והערצה. קשר זה מאפשר את היווצרות התשתיות הקבוצתיות הבסיסיות ביותר: נורמות של התנהגות, ערכים משותפים, כללי מותר ואסור, סטנדרטים לתגמול וענישה וכיוצא בזה. היות שקבוצות נבדלות אלו מאלו, הרי שגם מידת התלות של חברי הקבוצה במנהיגם נבדלת בין קבוצה לקבוצה. מידת התלות מושפעת הן ממאפייני המנהיג – מידת הריכוזיות שלו, הכריזמה וכדומה – והן ממאפייני הקבוצה. המאפיין הקבוצתי הבולט ביותר שעשוי להשפיע על מידת התלות, הוא מידת הראשוניות של הקבוצה. קבוצה ראשונית היא קבוצה שאין לה מטרה זולת עצם קיומה. הדוגמה המובהקת לכך היא המשפחה. לקבוצה ראשונית יש השפעה

משמעותית על כלל מישורי החיים של החברים בה, הן הגשמיים והן הרוחניים: דימוי עצמי ותחושת ערך, תחושת שייכות, מצב הרוח, חלוקת משאבים ועוד.

שאר הקבוצות נמנות על קטגוריית הקבוצה השניונית, אשר עבורן יש מטרות מוגדרות שונות. הדוגמה המובהקת לכך היא קבוצת העבודה, אשר מטרת קיומה היא עמידה במשימות שהוטלו עליה על-ידי גורמי סמכות חיצוניים לה. כאשר תסיים קבוצת העבודה את כל מטלותיה, היא עשויה לקבל משימות חדשות, או להתפזר. השפעתה של הקבוצה השניונית על חברה, באה לידי ביטוי בעיקר בהיבטים הגשמיים של חייהם, ופחות בהיבטיהם הרוחניים.

מתוך תיאור שני סוגי הקבוצות, אפשר להניח כי מידת התלות של חברי הקבוצה במנהיגם תהיה ניכרת בעיקר בקבוצה ראשונית, בגלל הטוטליות של השפעתה על חיי החברים בה.

קבוצת לוחמים בצבא (מחלקה, לדוגמה) היא קבוצה שניונית לכאורה, משום שיש לה משימות המוגדרות על-ידי סמכות חיצונית (להתקדם, לתקוף, להגן וכדומה). אלא שמאפייני המשימות הצבאיות ותהליך הסוציאליזציה לצבא, הופכים את קבוצות הלוחמים לקבוצות בעלות מאפיינים של קבוצה ראשונית.

לפי קולדיץ,¹¹⁰ לוחמים תחת אש תלויים מאוד במפקדם. בשעת לחימה הם מצפים ממפקדם שינתח בקור רוח את האיומים המבצעיים ואת הפתרונות הקיימים, ושיידע לכוון אותם בעילות לביצוע נכון ומיטבי שלהם. תלות זו בין הלוחמים ובין מפקדם במצבי קיצון, אשר נובעת מן הצורך לשרוד ולנצח, מחייבת רמות אמון והערכה גבוהות ביותר.

כדי להביא את הלוחמים למצב של ביצוע קרבי יעיל, מבצעים הלוחמים אימונים, שגם בהם נשמר עיקרון התלות במפקד.¹¹¹ למעשה, עיקרון זה מוטמע כבר בשלבי הסוציאליזציה המוקדמים, שבהם נדרשים הטירונים לציית למפקדם בכל דבר ועניין. הסדר והמשמעת מתורגלים בצורות שונות (תס"ח, מסדרים שונים ועוד), כשעיקר העניין הוא בדיקת הציות המושלם לדרישות המפקד. דמות המפקד בטירונות דומיננטית, והיא יוצרת תלותיות מכוח העובדה שהמפקד הוא היחיד שקובע את הדרישות ומכיר אותן, והוא היחיד שמחזיק בזכות לתגמל ולהעניש את הטירון על התנהגותו.

Kolditz, 2007 110

111 כל זאת באמצעות העצמת חשיבותן של הפקודות הניתנות בלעדיית על-ידי המפקד, והציות להן, במיוחד לנוכח פני אייב.

בהמשך הדרך המפקד עודנו נותר דומיננטי, אם כי באופן פחות שרירותי ביחס לטירונות. ההתכוונות של קבוצות הלוחמים למצב האמת, כלומר הלחימה, ממשיכה למקם את המפקד כדמות היוצרת תלות, גם במצבי השגרה. דפוס התלות במפקד מוכלל, אם כן, גם במצבים שאינם לחימה גרידא.

לסיכום, תלותם הרבה של הלוחמים במנהיגם- מפקדם נובעת הן מתוך המאפיינים הגורליים של המשימות המונחות לפתחם, והן מתוך מאפייניה של קבוצת הלוחמים כקבוצה ראשונית. מתוך כך, מובן מדוע תהליך חילופי מפקדים בקבוצת לוחמים, וגם בקבוצות צבאיות אחרות שאינן קבוצות לוחמים, עשוי להיתפס כזעזוע הן ברמה הארגונית והן ברמה האישית של חברי הקבוצה.

חשיבותו של המפקד ביחידה הצבאית – המשכיות ושינוי

"בדיוק כשידעתי את כל התשובות לחיים, הם שינו את השאלות..."

(אימרה אמריקנית עממית)

המפקד נתפס כמי שמחזיק בידע, בתגמול ובעונש, וכמי שקובע את הנורמות, הערכים והסטנדרטים המצופים מכל הקצינים והחיילים החברים ביחידה. לכן החלפתו של המפקד טומנת בחובה גם את פוטנציאל החלפתם של כל הפרמטרים אשר לפיהם נהגו חברי היחידה להתנהל לאורך תקופת כהונתו. כמו כן, המפקד, במעין חוזה פסיכולוגי בלתי-כתוב, מחויב לסייע לפקודיו בכל הנוגע להמשך התפתחותם הצבאית, במידה והם מבצעים את תפקידם כהלכה – מצב עניינים היוצר תלות של הפקודים במפקדם גם בכל הקשור לקריירה הצבאית שלהם. נוסף על כך, לתהליך חילופי התפקידים משמעות גם בכל הקשור למעמד החברתי ולמוניטין שצברו חברי היחידה – כעת, משצפוי מפקד חדש להיכנס לתפקידו, יהיה עליהם להוכיח את עצמם מחדש ולכנות מחדש את מעמדם.

הסלע היציב בחילופי המפקדים, עשוי להיות ההוראות והפק"לים המחייבים את היחידה ואשר אינם כפופים להחלטות המפקד. בהוראות אלה אפשר למצוא את תורת הלחימה, ההוראות המקצועיות ופקודות הקבע החלות במקום. כל אלה מאזנים את הזעזוע הארגוני והאישי הצפוי אחרי החלפת המפקד.

במשוואת האיזון שבין השינויים הנובעים מהחלפת המפקד ובין היציבות השוררת בשל ההוראות הקבועות, צה"ל נוטה להעדיף את השינויים הנובעים מהמפקדים.

דמות המפקד־הקצין הצה"לי חושלה מתוך מסורת הפלמ"ח.¹¹² יחידות הפלמ"ח, שהיו יציר כלאיים שבין צבא סדיר ובין מיליציה, חיו בתוך הקיבוצים של מדינת ישראל שבדרך, ושילבו בין אימונים צבאיים ובין מטלות חיי הקיבוץ. בראש כל יחידה עמד קצין (מפקדת מחלקה), שדאג לכל צורכי יחידתו:

"המפקדים [בפלמ"ח] חייבים היו לאמן את יחידותיהם ולפקד עליהן. הם היו האחראים לחייהן, לעבודתן ורמתן המוסרית של היחידות. הם־הם שדאגו לכלכלת אנשיהם, לתנאי השיכון, הלבשה וצרכים היגייניים [...] המפקד גם נקבע כאחראי לנשקה, ציודה ורכושה של היחידה".¹¹³

דאגה זו, והווי זה, הפכו במהלך השנים למיתוס הקצין הישראלי אשר דואג לכל צרכי אנשיו – הן הרוחניים והן הגשמיים, הן הצבאיים והן האישיים.

לא מפתיע, אפוא, למצוא שגם כיום מסורת זו חיה וקיימת בצה"ל, ובמיוחד ביחידות השדה. במסמך אבחוני־מקצועי שנכתב ב־1997, מציינים הכותבים כך:

"ארגון המבוסס על המפקד" הוא ארגון שכמעט כל היבטיו הארגוניים המשמעותיים – הגדרה והשגת מטרות, תהליכים, מנגנונים מרכזיים ותרבות וערכים – תלויים ביכולות, בכישורים ובתפיסת העולם האישיים של המפקד במקום ובזמן נתון [...] 'ארגון המבוסס על המפקד' מאפיין בעיקר חילות שאינם טכנולוגיסטיים [=חילות לחימה, מ"ס]."¹¹⁴

בתוך כך, יש לשוב ולציין כי אורך הקדנציה המקובל למפקדים בצה"ל הוא כשנתיים עד שלוש שנים, כאשר ביחידות השדה מקובלת הקדנציה הקצרה יותר (כשנתיים). קצבי זמן אלה הופכים את חילופי המפקדים למחזה שכיח, עד כדי כך שיכולתם של המפקדים ללמוד לעומק את יחידתם, לפתח אותה באמת ולהטמיע בה שינויים נדרשים, נתפסת מראש כיכולת מוגבלת. כל זאת, בין השאר, גם בשל האובדן המתמיד של זיכרון ארגוני.¹¹⁵

תופעה זו אף יוצרת לעיתים תחושה של ציניות, כאשר המפקדים עשויים להיתפס כמי

112 רונן, 1989.

113 אלון, 1960, עמ' 54.

114 בן ישי ואמיר, 1997, עמ' 11-12.

115 בדגש על ה־tacit knowledge. ראו: סנג, 2002.

שמשמשים ביחידותיהם כשליבים על סולם בדרכם במעלה ההיררכיה הפיקודית.¹¹⁶

כיצד אפשר לסייע למפקד להיכנס לתפקידו בצורה אפקטיבית – היבטים יישומיים

ראשית, אטען כי בהחלט אפשר להשפיע על תהליך הכניסה של מפקד לתפקידו כך שיהיה אפקטיבי יותר. לשם כך, יש להתבונן על התהליך כולו בשתי רמות: רמה אישית ורמה ארגונית-מערכתית. ברמה האישית, אפשר להשפיע מכוח יצירתו של תהליך אישי בכניסה לתפקיד, המיושם על-ידי המפקד הנכנס. ברמה הארגונית, אפשר להשפיע על האופן שבו קולט הארגון את מפקדיו הנכנסים. נתבונן כעת על שני תיאורי מקרה שונים משתי הרמות, ומהם נגזור עקרונות מסייעים.

התכונות מפקד ברמה האישית – תיאור ועקרונות

נפתח בסיפור המתאר את כניסתו של מפקד בדרגת סא"ל לתפקידו כמפקד בסיס אימונים חטיבתי:

בא"ח הוא בסיס אימונים של חטיבת חי"ר, אשר ייעודו להכשיר את כלל לוחמי החטיבה בשלבי ההכשרה הראשונים (טירונות ואימון מתקדם), ולהעבירם אל גדודי החטיבה כשהם מאומנים כמסגרות פלוגתיות. בפועל, לא רק החיילים שזה עתה התגייסו מוכשרים בבא"ח, גם אנשי הסגל (המפקדים) מתנסים בו לראשונה בתפקידיהם, ולכן גם הם עוברים תהליך למידה של ממש.

מפקד בא"ח הוא קצין בדרגת סא"ל, אשר מפקד על תהליך ההכשרה, ונמדד הן על כשירותן של הפלוגות בוגרות ההכשרה והן על מידת נשר הלוחמים במהלך הכשרה. מפקד הבא"ח צריך לאזן בין הצורך להקנות רמה מקצועית-מבצעית גבוהה לפלוגות באמצעות אימונים, ובין הצורך לטפל בבעיות העולות מתוך קשיי ההסתגלות של החיילים, הצועדים את צעדיהם הראשונים במסגרת הצבאית המלחיצה ביותר – פלוגה לוחמת. מפקד הבא"ח כפוף למפקד החטיבה. על-פי רוב, מפקד החטיבה מפנה קשב מועט לבא"ח, משום שעיקר עיסוקו בגדודים הלוחמים של החטיבה על האתגרים המבצעיים העולים מהם. אי לכך, מצופה ממפקד הבא"ח לפעול בעצמאות רבה, וליטול עליו אחריות להיקף אדיר של כוח אדם חדש וחסר ניסיון כצבא (חיילים שזה עתה התגייסו) ובהדרכה (סגל מפקדים שזה עתה סיים את הכשרתו בקורסי הפיקוד

השונים). בסיום כל מחזור, הפלוגות לוקחות עימן אל הגדודים את כל הניסיון שרכשו במהלך ההכשרה, בעוד המפקדים והחיילים החדשים, שמגיעים לפתוח את פלוגות המחזור הבא, מגיעים שוב חסרי ניסיון אל נקודת ההתחלה.

לרשותו של מפקד הבא"ח עומדים בשלותו, בהיותו קצין ותיק ומנוסה, והניסיון שצבר כמפקד גדוד מבצעי. כמו כן, עומדים לרשותו מוסדות הבא"ח, המאוגדים למטה ולמפקדה לא קטנה שמוקצבים לה האמצעים והמשאבים לביצוע מטלותיה.

במקרה המדובר, נכנס מפקד חדש לבא"ח, אשר הגיע מחטיבה אחרת. היכרותו הראשונית עם החטיבה, יכולותיה, תורפותיה ואנשיה, הייתה מועטה. יתר על כן, הוא היה חסר מידע אודות רמת הפלוגות היוצאות את שערי הבא"ח ואשר מזינות את גדודי החטיבה.

תהליך כניסתו לתפקיד, אם כן, חייב אותו ללמוד לעומק את צורכי החטיבה באותה עת ואת הפערים הקיימים - אם יש - בין צורכי החטיבה ובין תוצרי ההכשרה. נוסף כל כך, היה עליו ללמוד את מוסדות הבא"ח ותהליכי עבודתו. מחד, גישתו לכניסה לתפקיד הייתה מוכוונת למידה ונכונות לבחון הן את הנחות היסוד שהנחו את עבודת הבא"ח, והן את עמדותיו שלו. מאידך, אפיינו את כניסתו לתפקיד נטייתו הטבעית להיות במוקד תשומת הלב, לצד צורך עז לחדש, לעיתים אפילו רק לשם החידוש.

הפגישות בינו ובין היועץ הארגוני בבא"ח נסכו בעיקר סביב שני נושאים: העבודה בתוך הבא"ח, והקשר שבין הבא"ח ובין החטיבה. מתוך הפגישות עלה כי מוסדות הבא"ח מתנהלים כך שהם סופגים כל טעות או תקלה שמבצעות הפלוגות, בלי לתעד וליצור עקומת למידה לאורך מחזור ההכשרה. הרציונל להתנהלות זו היה, ככל הנראה, עמדתו הבסיסית של מפקד הבא"ח הקודם שהאמין כי הלמידה מתרחשת אך ורק בתוך סגלי המפקדים ורק מתוך ההתנסות הפיקודית-הדרכתית שלהם בתוך הפלוגות. כמו כן, אופיין המפקד הקודם כאדם שנמנע מעימותים עם הפלוגות, מתוך רצון שאלו יצאו מן הבא"ח בתחושה טובה, שאולי, כך האמין, תקרין על תחושת המסוגלות שלהן. על-פי רוב, לצד התחושה הטובה של סגלי המפקדים בבא"ח, בעלי התפקידים במפקדת הבא"ח בדרך כלל חשו תסכול וחוסר אונים. כל זאת לנוכח התנהלות לא מסודרת של הפלוגות, ולאור חוסר היכולת של בעלי התפקידים להשליט סדר וארגון, שנבע לדבריהם מהיעדר גיבוי מצד המפקד הקודם.

משיחות שערך המפקד החדש עם מפקדים בכירים בחטיבה, עלה כי רמת הפלוגות שהוכשרו בבא"ח השתנתה מאוד מאחת לרעותה, ובעיקר הייתה תלויה ברמת הסגל

בכלל וברמת המ"פ בפרט. ממצא זה לא הפתיע, לנוכח שמדיניות הבא"ח באותה העת הייתה התערבות מינימאלית במהלך התפתחותן של הפלוגות, כפי שתואר לעיל.

מתוך האבחון הנ"ל שביצע המפקד, הובן כי האתגר המרכזי עבורו יהיה יצירתה של אג'נדה מקצועית-הכשרתית ברורה בבא"ח, שתגבש כיוון ברור להתפתחות הפלוגות, כיוון ברור לחניכה ויכולת בקרה עבור מפקדת הבא"ח.

השינוי החל כתהליך חשיבה משותף של המפקד עם היועץ הארגוני, ובהמשכו צורפו אליו קציני המטה וההדרכה של הבא"ח. בסופו הוגדרו מספר יעדים אשר מאוחר יותר תורגמו לתהליכי העבודה המרכזיים בבא"ח. תהליכי העבודה החדשים הבהירו לסגלי המפקדים שנקלטו בכל מחזור ומחזור כיצד מצופה מהם להתנהל כפרטים וכסגלים. כמו כן, היוו תהליכים אלה את התשתית למלאכת החניכה של מפקדת הבא"ח כלפי הפלוגות.

נכונותו של המפקד החדש לשים את עצמו במרכז, ולעיתים אף לספוג תלונות מצד מג"דים בחטיבה על כך ש"המ"פים ששלחנו אינם מקבלים 'חניכה' אלא 'חניקה'", אפשרה לתהליך השינוי להתרחש. התנגדויות לתהליך נמצאו לא רק בקרב המג"דים בחטיבה והמ"פים בבא"ח, אלא אף בקרב קציני המטה בבא"ח עצמו. התנגדויות אלו באו על רקע האחריות שהוטלה עליהם לחנוך את הפלוגות ולהשפיע על הצלחתן. לאחר תקופה של חוסר אונים מצד קציני המטה בבא"ח, המלאכה של יצירת תחושת אחריות ורצון לפעולה במטה הייתה לא פשוטה.

על אף ההתנגדויות, כעבור שנה של מאמצים עקביים, דיונים, סדנאות מטה וסדנאות מג"ד-מ"פים, אפשר היה לומר בוודאות שתהליך השינוי הושלם. לאורך זמן, הישגי הפלוגות התייצבו, ומוסדותיהן וארגונן הוסדרו בצורה טובה יותר לאורך הכשרתן בבא"ח.

תכנון וביצוע תהליך כניסה מיטבי

תהליך נכון של כניסת מפקד לתפקידו החדש, צריך לכלול התייחסות לשלושה פרמטרים בסיסיים:

1. מאפייני היחידה וסביבתה – מאפיינים אלה מגלמים את רצף האירועים שחווה היחידה עד כה, באופן שמסביר את הכשירות הקיימת בה ואת התרבות הרווחת בה כעת. כמו כן יש לכלול את אתגרי היחידה העומדים בפניה מסביבתה החיצונית, שאליהם היא אמורה להתכונן.

2. מאפייני התפקיד העתידי – מאפיינים אלה כוללים את הגדרת התפקיד ואת הדרישות והכישורים הנדרשים מהאדם שממלא אותו. כמו כן, למאפיינים אלה המהווים את הדגם הנשאף של ממלא התפקיד, יש למפות גם את אופן מילוי התפקיד של המפקד המסיים את תפקידו; אלו תחומים קידם וראה אותם כחשובים, אלו תחומים התנהלו תוך ביזורם לרמות כפופות, וכיוצא בזה.

3. מאפיינים אישיים של המפקד – מאפיינים אלה כוללים את היכולות הייחודיות שמביא איתו המפקד. מתוך מודעות למאפיינים האישיים ולאור מאפייני היחידה וסביבתה הנ"ל, יוכל המפקד הנכנס להבין מה הערך המוסף שיביא ליחידתו, מעבר לניהולה השוטף. נוסף על כך, יוכל להבין אלו כישורים נדרשים ממנו כדי לפקד עליה כראוי, והאם כישורים אלו מצויים ברשותו או שמא עליו להשלים באמצעות

שלב	עיתוי	משימות מרכזיות	שאלות מנחות	שגיאות שכוחות
גישוש	מרגע ההודעה על המינוי ועד חודש בתפקיד	אבחון היחידה תצפית ומיפוי איסוף מידע הערכת מצב	מהם ייעוד ויעדי היחידה? מהן ציפיות שותפי התפקיד? מהם תהליכי העבודה ביחידה מהן הנורמות ביחידה?	אכזבה מהירה מדי "תרגילי נהיגות" התעלמות מיחסים בלתי פורמליים ביצוע מוקדם מדי של שינויים מתן הבטחות בשלב מוקדם מדי
התמודדות	במהלך החודש השני מכניסה לתפקיד	עיצוב יעדים הערכת חלופות המצב הצבת דרישות התמקמות	מה אשאר אחרי? לאן אביא את היחידה? מה למסד? מה לשנות?	פחד משינוי שינוי מואץ מדי והתעלמות מהקיים היעדר עבודת צוות היעדר עיבוד מושכל של חלופות
הסתגלות	לקראת החודש השלישי	כניסה ל"שגרת עבודה" תחילת יישום תוכנית פעולה	כיצד לרתום את היחידה ושותפי התפקיד ליעדים החדשים?	אסטרטגיות הסתגלות לא אפקטיביות: סגנון ריכוזי נסיגה בתפקוד

הצוות האיכותי שיבנה סביבו.

אפשר לתאר את תהליך התכוננות המפקד ברמה האישית על-ידי מודל שלושת השלבים לכניסה לתפקיד (אלבו, 1991):

אבחון יחידה

נדבך מרכזי בתהליך כניסה לתפקיד, הוא האבחון הארגוני המתבצע בשלב הגישוש. מומלץ להרכיב מודל אבחון מותאם למפקד ולהקשר שאליו הוא נכנס. להלן שאלון אבחון לדוגמה בכניסה לתפקיד.¹¹⁷ במקרה זה מותאם השאלון לתפקיד מג"ד / מפקד יחידה:

מטרות

1. האם המטרות ביחידה מוגדרות? מי מגדיר אותן? כיצד מוצבות מטרות ביחידה? לאיזה טווח מוגדרות המטרות (קצר, ארוך)? האם המטרות מוצבות במונחים של תשומות (לדוגמה: "ביצוע ישיבת מ"פים כל שבוע"), או במונחים של תפוקות (לדוגמה: "צמצום מספר תאונות האימונים ביחידה")?
2. האם המטרות מתורגמות ליעדים מדידים? האם יש תוכנית עבודה הנגזרת מתוך המטרות?
3. האם המטרות מוכרות על-ידי כולם? האם המטרות מובנות? האם יש הסכמה בנוגע להן ביחידה?
4. האם יש יעדים עבור יחידות משנה, או שהיעדים הם כלליים לכל היחידה?
5. האם יש סדר עדיפויות בין היעדים? מהו? כיצד הוא נקבע?
6. האם מוגדרות כשירויות היחידה הנדרשות? האם היחידה עומדת בכשירויות הנדרשות ממנה? מה נעשה כדי לצמצם פער (אם קיים) בין הנדרש למצוי?
7. מהי המשימה הנוכחית של היחידה? האם המשימה קשורה למטרות היחידה?

מבנה ותפקידים

117 מודל אבחון יחידתי בכניסה לתפקיד פותח בביה"ס הצבאי לפיקוד ומטה, מגמת ברק, מחזור ט"ו.

1. מהו עץ המכנה של היחידה? מהו עץ המכנה של יחידת האם?
2. האם עץ המכנה של היחידה תואם לתפקודה בפועל? (מכנה פורמלי מול מכנה א־פורמלי)
3. האם מכנה היחידה תואם לייעודה ולצורכי תפקודה?
4. האם המכנה תואם למשימה הנוכחית של היחידה?
5. האם קיימים פקודות ונהלים המגדירים את מכנה היחידה ואופן פעולתה?
6. האם התפקידים מוגדרים? האם האחריות והסמכות מוגדרים בתפקידים? האם הממשקים בין התפקידים מוגדרים? האם יש פער בין הגדרות התפקידים והסמכויות הנגזרות מהן ובין התנהלות היחידה בפועל? האם הגדרות התפקידים ידועות לבעלי התפקידים עצמם ולבעלי תפקידים אחרים?
7. האם יש קריטריונים להצלחת בעלי תפקידים? מהי מערכת התגמולים והענישה על הצלחה / אי־הצלחה בתפקיד?
8. מהי הגדרת התפקיד שלך? האם היא ברורה לך? האם היא ברורה לשותפי התפקיד שלך (מפקדים, כפיפים, עמיתים, נותני שירות)?
9. האם אפשר משוב בונה לבעלי תפקידים על תפקודם? באיזו תדירות אפשר משוב זה? האם הוא מובנה ושיטתי, או ספונטני ומקומי?

משאבים

1. ממי מתקבלים המשאבים ליחידה וכיצד הם מתקבלים (מיחידת האם, מיחידה מרחבית, מיחידה נותנת שירות)?
2. האם יש תכנון של הקצאת משאבים ביחידה?
3. כיצד מחולקים המשאבים ביחידה? מי קובע את החלוקה? באיזו תדירות מחולקים משאבים (כל יום, כל שבוע, כל חודש)? מהם הקריטריונים לחלוקה?
4. האם קיימת הלימה בין המשימות ובין האמצעים המוקצים להן ביחידה?
5. מהם תנאי העבודה לקיום פעילויות בשגרה ובחירום (מקום, תאורה, טמפרטורה, כלי עבודה ועזרים וכדומה)?

תהליכי עבודה

1. כיצד מתקבלות החלטות ביחידה (עליידי המג"ד לבד; לאחר התייעצות עם פורום כלשהו; ההחלטות מתקבלות באופן מבוזר)? באיזו תדירות החלטות שמתקבלות אינן מיושמות בפועל?
2. האם קיימת מערכת משוב ובקרה ביחידה? מי אחראי ליישום החלטות ביחידה?
3. האם קיימים מנגנוני למידה ביחידה (תחקיר, הפקת לקחים, זיכרון ארגוני, תיקי תיעוד של פעילויות שונות של היחידה ולקחיהן)?
4. באיזו מידה הגבולות ההיררכיים קיימים? (לדוגמה, היחסים בין הלוחמים הוותיקים ובין המפקדים החדשים)
5. האם קיימות קבוצות לחץ לא-פורמליות ביחידה? מהם אופן והיקף השפעתן?

תקשורת

1. כיצד מתקיימת התקשורת ביחידה (מכתבים, מייל, ישיבות, עדכונים בע"פ, פגישות עבודה)? מהו דפוס התקשורת השכיח ביותר (מלמעלה למטה, מלמטה למעלה, לרוחב)?
2. מהם מנגנוני התקשורת הקבועים הקיימים ביחידה (פורומים שונים: פורום מ"פים, פורום מטה וכדומה)?
3. מהם היחסים בין המפקדים למטה ביחידה?
4. מהם היחסים בין המטה למפקדה הממונה?
5. מהם הקונפליקטים המרכזיים העולים ביחידה? האם הם מטופלים וכיצד?

משאבי אנוש

1. האם המפקדים והחיילים מוכשרים ומוסמכים לעבודתם?
2. כיצד מטופל המשאב האנושי ביחידה? מהם המנגנונים המופעלים לשם כך (ראיונות, פורום פרט, דוחות כ"א ספציפיים וכדומה)?
3. האם יש תהליכי הניכה מוסדרים ביחידה? האם נושא הניכה והפיתוח של החיילים והמפקדים נתפס כחשוב ביחידה?

4. האם קיים מסלול קידום ביחידה לחיילים?
5. האם מתקיים פיתוח עתודה פיקודית ליחידה (מ"כים המסומנים לקצונה, מ"מים המסומנים למ"פ וכדומה)?
6. האם קיים מיפוי של העוצמות ושל נקודות התורפה האנושיות ביחידה (המפקד המצטיין / החלש, הנגד המצטיין / החלש וכדומה)?

ערכים מובילים ואווירת יחידה

1. מהי האווירה ביחידה (תומכת, מעודדת, גאה, תחרותית, קנונייתית, מדוכאת, צינית)?
2. מהו המורל ביחידה?
3. מהו המראה החיצוני של היחידה (האם יש הקפדה על טיפוח היחידה)?
4. מהן נורמות העבודה ביחידה? על מה מתוגמלים ביחידה ועל מה נענשים?
5. מהם הערכים המובילים ביחידה? האם ערכים אלה רשומים? האם יש פער בין הערכים הרשומים ובין אלה המתקיימים בפועל? האם הערכים הרשומים מופנמים ביחידה, או שקיימת ציניות כלפיהם? האם הערכים מקדמים את מטרות הארגון?
6. כיצד נפתרים קונפליקטים בארגון ("כסאח", בריחה, מיקוח, טיוח)? מהו הנפח שתופסים הקונפליקטים באווירת היחידה?
7. האם יש תיעוד ואזכור של מורשת היחידה? האם מטופחים מיתוסים ביחידה?
8. האם המפקדים ביחידה משקיעים בתפקידם? האם החיילים ביחידה משקיעים בתפקידם?
9. מה חושבים ביחידה על היחידה?
10. מהי התחושה ביחידה כלפי יחידת האם (הערכה, הזדהות, ביטול, מאבק)?

סביבה

1. מהם הגורמים הסביבתיים הרלוונטיים ליחידה? (חטיבה, אוגדה, מז"י, חילות, משפחות המשרתים והמשפחות השכולות, טכנולוגיות חדשות, סביבת הלחימה)
2. כיצד הם משפיעים על היחידה? (הטמעת טכנולוגיות, יוקרת היחידה בצה"ל,

התפתחויות בשדה הקרב, האופן שבו תופס המח"ט את היחידה, רכילויות או סכסוכים בין היחידה ובין גורמים חיצוניים)

3. כיצד היחידה משפיעה עליהם?

4. מה חושבים מחוץ ליחידה על היחידה (כיצד נתפסת עליידי החטיבה, החיל, הזרוע וכדומה).

חפיפה

חפיפה בין מפקדים היא תהליך מורכב. הקשב של המפקד היוצא והלחצים הפסיכולוגיים המופעלים עליו בסיכום תפקידו, אינם בהכרח בהלימה עם המוטיבציות והמצב הרגשי של המפקד הנכנס. המפקד היוצא חפץ בהמשכותם של כל אותם תהליכים ארגוניים שהוא מזוהה עימם, בשעה שהנכנס עסוק בפערים הארגוניים ובאיתור לקונות להשפעה.

גם את תהליך החפיפה, שלפעמים נתפס כ"אירוע פרטי" המתרחש בין בעל התפקיד היוצא ובין זה הנכנס, אפשר להבין ולנתח כאירוע שדורש קשב מערכת. בעבודתו, מציע חזות (2003) מודל לחפיפה והעברת ידע, שאפשר לראותו כמודל שאליו נדרשים גם המפקד היוצא, גם המפקד הנכנס וגם הרמה הממונה על שניהם:

החלפה		החלטת רמה ממונה על מינוי חדש
שלב שלישי לאחר הכניסה לתפקיד	שלב שני חפיפה	שלב ראשון טרום חפיפה – חקירה עצמית
<p>המפקד היוצא כמייעץ</p> <p>התנתקות המפקד היוצא מן התפקיד, אך מתן אוזן קשבת לצורך שאלות או התייעצות.</p> <p>יש מקומות שבהם נכון מבחינתו של המפקד היוצא ליזום ולהציע את עזרתו ועצתו כאשר אלו נחוצות, גם כאשר המפקד החדש לא פנה בבקשה לעזרה.</p>	<p>לוח זמנים</p> <p>אורך החפיפה בין שבוע לחודש, בהתאם למורכבות התפקיד, לצרכים ולאילוצים.</p>	<p>תכנון החלפה</p> <p>מעורבות רמה ממונה, מפקד יוצא ומפקד נכנס.</p>

<p>סדנת מפקדים/מטה גיבוש מטרות, יעדים, חזון – לאחר שלושה חודשים בתפקיד.</p>	<p>תכנון החפיפה המפקד היוצא יכין תוכנית חפיפה מפורטת בהתאם לנושאים שלא באו לידי ביטוי בטרם חפיפה, בהתאם לנושאים שלדעתו יש להדגיש, ובהתאם לסדר העדיפויות של המפקד הנכנס. רמה ממונה תאשר את התוכנית.</p>	<p>"בעבוע כלפי מעלה" ¹¹⁸ העיקרון המכריע הוא שאחרי שהוחלט מיהו המחליף, יחל מייד תהליך הכשרתו והכנתו של המפקד החדש לקראת הכניסה לתפקיד. אסור שהארגון יסתפק בתכנון מועדי התחלופה ברמה הארגונית בלבד (כמו גרף תכנון כוח אדם), אלא עליו לאמץ את האסטרטגיה של "בעבוע כלפי מעלה", דהיינו שיתופו של המפקד היוצא באחריות על הכנת מחליפו. כך תכנון ההחלפה נעשה עניין של אחריות משותפת, ולא פקודה.</p>
<p>ביקורת רמה ממונה חודש לאחר הכניסה לתפקיד, תאשר הרמה הממונה את יעדי היחידה ותוכנית העבודה שלה, על בסיס התוכנית שהשאר אחריו המפקד היוצא.</p>	<p>פתיחות המפקד היוצא צריך לעמוד גם על קשיים ודילמות שהתמודד איתם במהלך התפקיד, לצד טעויות שנעשו. כל המפקדים נוטים לגלוריפיקציה של עצמם, אבל אם הם יצטיירו כ"בעלים של התפקיד", ייתכן שהמחליף יימנע מלבקש את עצתם. אחרי ככלות הכול, לכל אחד מאיתנו אינטרס שהעבודה הטובה שעשה לא תרד לטמיון.</p>	<p>לימוד עצמאי + אבחון ארגוני המפקד הנכנס מקבל לידי את "תיק החפיפה וההיסטוריה הארגונית" ואת "תיק המבנה הארגוני" ולומד אותם. המפקד היוצא מנחה אותו במידת הצורך. מן הראוי שהנכנס, במסגרת הלימוד העצמי, יפגש גם עם מפקדי עבר של היחידה כדי שיקבל זווית הסתכלות ותפיסות תפקיד שונות. כמו כן, יקיים המפקד הנכנס אבחון ארגוני תוך שימוש בכל הכלים שפורטו בחלק הקודם.</p>
	<p>הכנת היחידה יש לטענת בקרב מפקדי היחידה וחייליה את הביטחון ביכולתו של המפקד החדש, ולעמוד עם הפקודים על אופן ביצוע ההחלפה ומשמעויותיה.</p>	<p>תכנון כוח אדם צריך לאפשר למפקד הנכנס להיות מעורה בתכנון מינוי ושיבוץ בעלי תפקידים בתוך היחידה, במיוחד אלה שישרתו ישירות תחת פיקודו.</p>

הרמה הארגונית – תהליך ארגוני להכנסת מפקדים חדשים לתפקיד

כפי שהוזכר, החלפת מפקדים היא פעולה ארגונית שכיחה. קבוצת מפקדים המתחלפת באותה תקופה, מהווה הזדמנות ארגונית משום שאפשר לבצע תהליך משותף של כניסה לתפקיד, המנוהל ברמת היחידה. שימוש בטכניקת "קבוצת עמיתים" עשויה להעצים את תהליך הלמידה בקרב הקצינים הנכנסים לתפקיד.

נביא כעת דוגמה לתהליך כניסה לתפקיד של מג"דים שבוצע ברמת אוגדה:

התהליך החל כ"התארגנות מלמטה", שהובלה על-ידי מספר קצינים שסוכם כי ייכנסו לתפקיד מג"ד בשנה שלאחר מכן, ושלמדו יחד במכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה כללי (פ"ם). הקצינים הללו פנו למפקד האוגדה שלהם, שבתגובה הטיל על היועץ הארגוני שלו להעניק מעטפת אוגדתית למפגשי הקצינים.

נושאי המפגשים, שנערכו בנוכחות הקצינים והיועץ הארגוני, כללו, בין השאר, פעילות מבצעית, אימונים, ניהול כוח אדם, חזון ומימוש, אתגרים אישיים ועוד. המתכונת הבסיסית של כל מפגש כללה הרצאת פתיחה של אחד הקצינים, שלקח עליו לתכנן את המפגש, הרצאת מפקד בכיר בנושא, הרצאת מג"ד מכהן בנושא ודיון.

המפגשים התקיימו פעם בחודש, כמשך כחצי שנה, בשעות ובמיקומים נוחים עבור מרבית המשתתפים. במהלך המפגשים ניתנה למג"דים לעתיד את האפשרות ללמוד ממיטב המפקדים, וגם מעמיתיהם, על תפיסות העולם ושיטות העבודה הרלוונטיות ביותר לתפקיד מג"ד. גם אם חלק מן השיטות והתפיסות לא אומצו על-ידי המשתתפים, הרי שעצם הרחבת הרפרטואר, הדיון וההתחבטות המשותפים היו פוריים ביותר.

כמו כן, מעבר לתהליך הלמידה וההתכוננות האישית של הקצינים, שימשו המפגשים כבמה עבור המח"טים באוגדה להעברת מסרים ולחינוך "הדור הבא" של המפקדים הבכירים באוגדה.

בשורה תחתונה, התהליך אפשר, כך לדברי המג"דים, כניסה חלקה יותר לתפקיד, הודות לכך שהם הצליחו לחדד את ההבנות שלהם אודות תפקיד המג"ד ואודות דרכים מוצלחות לבצעו. לאור הצלחתה של מתכונת זו, אומצה השיטה, ואף שוכללה בשנים שלאחר מכן.

למידת מבוגרים – רציונל המפגשים ומתכונתם נבנו בהתאם לתפיסת "למידת מבוגרים". תפיסה לימודית זו טוענת כי מבוגרים לומדים בדרך אחרת מילדים: מבוגרים לומדים אינסטרומנטלית, כלומר מתוך השאלה "עד כמה הלמידה תועיל לי

בהמשך?"; מבוגרים רוצים ללמוד בעיתוי המתאים להם; מבוגרים מגיעים עם ניסיון חיים שעל בסיסו הם מחברים את הלמידה ועוד.

המפגשים נבנו באופן שיתאים לעקרונות אלו. עיתוי התהליך היה לאחר סיכום הקצינים לתפקיד מג"ד ובזמן הלימודים כפ"ם (עבור מרביתם), טרם תחילת תפקידם. עיתוי זה הפך את נושאי המפגשים לרלוונטי מאוד עבורם משום שכולם ידעו שהם עתידים לקבל פיקוד על גדוד בקרוב, ולכן הצורך שלהם במפגשים היה גדול והפתיחות שלהם במפגשים הייתה עצומה. רובם ממילא היו בתקופת לימודים, ולכן מידת הפניות שלהם ללמידה הייתה גבוהה. כמו כן, נושאי המפגשים תואמו עימם וגם מועדי המפגשים נקבעו כמשותף, מתוך מטרה לאפשר להם שליטה כמה שיותר גבוהה בתהליך הלמידה. הדיונים שהתקיימו בסוף כל מפגש אפשרו חיבור בין הניסיון האישי שצבר כל קצין, ובין החומר החדש שעלה במהלך המפגש. ויכוחים שהתנהלו במהלך אותם דיונים, העמיקו את התוכנות וחיידו את תפיסות העולם של כל המשתתפים אודות הנושאים שהוצגו.

אחריות ארגונית ואחריות אישית – אחד מגורמי ההצלחה של מתכונת המפגשים הוא השילוב שבין האחריות הארגונית ובין האחריות האישית של המשתתפים. האחריות הארגונית כוללת בראש ובראשונה את פיתוח המפגשים ושכלולם משנה לשנה, באמצעות תיעודם והפקת לקחים על בסיסם; היא כוללת מתן תוקף מוצהר לחשיבותם של המפגשים; והיא כוללת אף את נוכחותו של המארג בכמה מן המפגשים. שותפות אקטיבית זו של הארגון (במקרה זה האוגדה) נושאת משמעות ארגונית גדולה, שכן פירוש הדבר הוא שהארגון לוקח אחריות על תהליך כניסתם של מנהלים בכירים לשורותיו, שאותם הוא מזהה, ובצדק, כאנשי מפתח להצלחתו.

האחריות האישית של המשתתפים התבטאה במידת השקעתם בלמידה, בנכונותם לחשוף לביקורת את השקפותיהם, ואף בנכונותם להודות באידיעה. כמו כן, עצם השתתפותם במתכונת מפגשים זו, שהייתה במידה מסוימת וולונטרית, מעידה על התרומה שחשו שקיבלו במפגשים אלה, ועל האחריות שחשו גם הם למידת הצלחתם.

יצירת תמהיל נכון של אחריות אישית ואחריות ארגונית היא מלאכת מחשבת. קשה לקיים "למידה בפקודה מלמעלה". למידה היא תהליך ספונטני שמקורו במוכנות של הפרט לקיים אותה. עם זאת, הארגון (במקרה זה האוגדה) נושא באחריות על תהליך כניסתם לתפקיד של מנהלים חיוניים. אי לכך, התהליך איננו יכול להיות וולונטרי בצורה מוחלטת. היכולת לקיים תכנון משותף ומתכונת מוסכמת הן על נציגי הארגון (מפקד האוגדה והיועץ הארגוני) והן על הפרטים, חשובה ביותר להצלחת התהליך.

מספר עקרונות לתכנון תהליך ברמה הארגונית

1. התהליך מהווה "ברכת שלום" בסוציאליזציה של המפקד החדש אל תוך המסגרת. שם נוצרת התשתית לבניית הזהות והשייכות העתידית של המפקד ליחידה שמעליו.
 2. מעורבות מפקדם של המפקדים הנכנסים נחוצה, הן כדי לשדר את חשיבות העניין והן כדי למצות את ההזדמנות להעברת מסרים עתידית.
 3. ריבוי מפקדים מכהנים המשתתפים כמרצים בהשתלמות, מעצבת את ההבנה אודות האופן שבו הארגון רואה את דמויות המופת והמנהיגות שלו, ומשפיע על עיצוב הזהות התפקידית של הנכנסים לתפקיד.
 4. חשוב לתכנן שילוב מיטבי בין תוכן לתהליך: בין תכנים ייחודיים לתפקיד המועברים בצורת הרצאות או חומר כתוב, ובין שימוש בקבוצה להיוועצות הכוללת מתן מקום לפרט בתהליך הקבוצתי להתלבט ולגלות.
 5. שיתוף בידע רלוונטי, כמו למשל מסמכים קיימים ושיתוף פעולות שנקטו על-ידי מפקדים בעבר במצב דומה, נתפס כרכיב המסייע מאוד למפקדים הנכנסים.
 6. תכנון התהליך כ"למידת מכוגרים".
 7. אחריות אישית לתהליך.
- להלן דוגמה לתכנון תהליך כניסה לתפקיד, שנערך עבור מפקדי חטיבות באיו"ש (אוגדת יהודה ושומרון):
- המטרה: תמיכת למידת מפקדי החטיבות החדשים בכניסתם לתפקיד.
- הישגים נדרשים:**
- היכרות עם שורשי ומרכיבי התפיסה המבצעית באיו"ש בשגרה ובמצבי הסלמה.
 - היכרות עם מאפייני הפעילות המודיעינית.
 - היכרות עם מאפיינים משפטיים - ממדי חוק וסדר ואכיפה במרחב.
 - היכרות עם מאפייני ניהול הפרויקטים והתשתיות במרחב.
 - דפוסי התמודדות עם האוכלוסייה הישראלית בשגרה ובמצבי הסלמה.
 - הבנת מאפיינים ואתגרים בתפקיד מח"ט באיו"ש והקניית כיוונים יישומיים ארגוניים וניהוליים.

השיטה: שישה ימי למידה הנפרשים לאורך חודשיים במקומות שונים במרחב היהודי ושומרון

מפגש א, 2/3 – מבוא לאיו"ש	מפגש ב, 13/3 – המודיעין באיו"ש	מפגש ג, 30/3 – יום בין־ארגוני	מפגש ד, 10/4 – להיות מח"ט חטמ"ר שומרון מאפייני הפיקוד פנימה	מפגש ה, 18/5 – היכרות עם היחידות והיבטים משלימים
בית אל	בסיס מודיעין	יהודה ועציון	מנשה ואפרים	מישור אדומים ושומרון
שיחת פתיחה עם מפקד האוגדה, אתגרי אוגדת איו"ש, התפיסה המבצעית, ציפיות לקראת הכניסה	8:00-13:00 – יום היכרות עם מאפייני ומרכיבי הפעילות המודיעינית באיו"ש	חברון כמיקרו־קוסמוס ואתגרי המפקד – מפקד יהודה	הרצאת מפקד חטיבת מנשה	הצגת יכולות יחידת דובדבן
מפת האג"ם – מורה נבוכים, הרצאת קאג"ם	היכרות ועבודה מול משטרת ישראל – מפקד מחוז ש"י מאפייני מג"ב איו"ש	היכרות ועבודה מול משטרת ישראל – מפקד מחוז ש"י מאפייני מג"ב איו"ש	הפעלת הסגן – שיחה עם סמח"ט מנשה	הצגת יכולות והיכרות עם יחידת "ניצן", הפעלת תצפיות בגזרה. פאנל בעלי תפקידים
מבוא למודיעין באיו"ש – קמ"ן	היכרות עם מערך ההגנה המרחבית ועבודה מול גורמי הביטחון האזרחיים	היכרות עם מערך ההגנה המרחבית ועבודה מול גורמי הביטחון האזרחיים	פאנל קציני מטה שומרון ואפרים – מאפייני התמודדות המטה	היכרות עם הפעלת יחידת תעוז (משטרה צבאית)
מאפייני הפעילות המיוחדת	סדנת התשתית המשפטית באיו"ש	סדנת התשתית המשפטית באיו"ש	סיור בתפר האפרים ותפיסת ההפעלה בגדר	שיחה עם מפקד שומרון
אתגרי המח"ט באיו"ש – סיור והרצאת מפקד בנימין	מערך התיאום והקישור – ממשקים ושיתופי פעולה	מערך התיאום והקישור – ממשקים ושיתופי פעולה	מפגש עם מג"דים מיל. הפיקוד על יחידות המילואים	היכרות עם מאפייני ימ"ס מג"ב ויכולותיה
	מפגש עם מפקד עציון – מאפייני עבודה הבין־ארגונית	מפגש עם מפקד עציון – מאפייני עבודה הבין־ארגונית	ממשקי עבודה ונוהלי דרישות מבצעיות – הרצאת סגן מפקד האוגדה	שיחה מסכמת עם מפקד האוגדה

סוגיות כלליות נוספות ומתחים

היבטים רציונליים ואי-רציונליים בכניסה לתפקיד – תהליך הכניסה לתפקיד מלווה בתחושת חרדה שמקורה במתח המתקיים בין שתי אפשרויות קיצוניות על פני רצף: האחת – "התפקיד החדש שונה לחלוטין מכל תפקיד שעשיתי בעבר, אין לי הכלים להתמודד איתו"; והשנייה – "התפקיד החדש זהה לחלוטין לתפקיד הקודם, הוא איננו מציב לי כל אתגר". המשותף לשתי אפשרויות הקיצון הללו הוא שהן משתקות את בעל התפקיד הנכנס¹¹⁹ ולא מאפשרות לו לזהות את המקומות שבהם הארגון זקוק לתרומתו הייחודית.

אם ניקח לדוגמה את מפקד הבא"ח אשר עסקנו בו בסעיף התכוננות האישית, הוא נע במהלך כניסתו לתפקיד בין שתי הקצוות: בתחילה חש שבדומה לגדוד המבצעי עליו פיקד קודם לכן, הבא"ח איננו מעין "גדוד הכשרה". משהבין שהבא"ח מתנהל בעצמאות כמעט מוחלטת (בניגוד לגדודים המבוקרים מקרוב על-ידי החטיבה-האם ועל-ידי החטיבה המרחבית), שתחום ההכשרה מצריך ידע ומיומנויות שונות מאלה המבצעות, ושארגון הבא"ח שונה במהותו מארגון הגדוד – עבר לקיצוניות השנייה ונבהל משום שנוכח לראות כי "הבא"ח הוא יצור אחר לגמרי". בהמשך, משהצליח לזכך את כיוונוי ההתפתחות אליהם רצה להוביל את הבא"ח, חש כי הדבר דומה מאוד לתהליך שהוביל בעבר כמג"ד – ושוב נשאב אל הקצה ה"לא מאותגר" על הרצף. לבסוף הביין כי הובלת תהליך כמג"ד – שהוא בדרך כלל בעל התפקיד המבוגר היחיד בגדוד – שונה במהותה מהובלת תהליך כמפקד בא"ח – הממונה על בעלי תפקידים בוגרים ומנוסים נוספים. כך, עם הזמן, מצא את המקום המיטבי עבורו להשפעה והובלה של הבא"ח לאתגרים שהוצבו בתחילת הדרך.

למידה ויצירת שינוי מול ה"טביעה" בשוטף – זמן הכניסה לתפקיד הוא תקופה שמטילה על המפקד עומס והצפה קוגניטיביים ורגשיים עצומים. מול הרצון לקיים תהליך מוסדר והדרגתי של כניסה לתפקיד, הממפה אתגרי התפתחות ארגוניים ואישיים, כפי שתואר לעיל, יש צורך בסיסי "להשתלט על השוטף". ארגונים ככלל, וארגונים צבאיים בפרט, מציבים בפני כל בעל תפקיד סט נרחב של פעילויות שחובתו לנהל על בסיס קבוע. אי לכך, לא ייפלא כי קיומו של כל תהליך מעבר לעבודה השוטפת, מצריך תעצמות נפש. אחת הדרכים הטובות לגייס אותן, הוא מציאת שותף לדרך (מפקד לשעבר או יועץ), שיישא בנטל השקעת האנרגיה במידת העניין,

119 בין בשל הפחד.... ובין בשל החוסר באתגר שמשבש את ההנעה לפעולה (האפשרות השנייה).

בחשיבה המשותפת ובהוצאת התהליך אל הפועל. דרך נוספת היא לקבוע מראש אבני דרך שיתחמו את התהליך בלוח זמנים ברור.

התנגדויות – בכל תהליך כניסה לתפקיד צפויות התנגדויות, שמקורן בהסתגלות הארגון לבעל התפקיד הנכנס, ולהיפך. התנגדויות של הנכנס לתפקיד כלפי הארגון, פעמים רבות נובעות מכוח האינרציה של הרגלים שאותם לוקח המפקד החדש מתפקידו הקודם ושאינם מתאימים לתפקידו החדש. התנגדויות של הארגון כלפי הנכנס לתפקיד, מקורן בשינויים שהמפקד החדש, בהתאם לסגנונו ותפיסותיו, רוצה להחיל על תהליכים שהארגון רגיל בהם, בחששות מפני החדש ועוד. על התנגדויות קצרה היריעה מלפרט,¹²⁰ אולם חשוב לציין כאן, שכמו בכל תהליך של שינוי, יש לטפל בהתנגדויות ולא להתעלם מהן. התנגדויות מטופלות באמצעות הסבר, משא ומתן, יצירת שותפויות, ולעיתים בהתאמת תהליך השינוי להתנגדויות עצמן.

למידה טרם כניסה לתפקיד – פעמים רבות, כניסה לתפקיד נתפסת כתהליך שמתחיל במועד ההחלפה. אלא שידוע כי תהליך הלמידה במקרה זה מתחיל מרגע שאדם מתוודע לכך שהוא עתיד להתחיל בתפקיד המסוים, כאשר הצלחתו בתפקיד חשובה לו. הדילמה שבין למידה בטרם כניסה לתפקיד ובין למידה במהלך תפקיד (OJT – On the Job Training), עולה מתוך שאלת הרלוונטיות של המידע הנלמד. תומכי הלמידה בטרם התפקיד יטענו כי היא מאפשרת למידה והפנמה של מידע רב. החשיבה וההתחבטות דווקא בעיתוי זה, כשהקצין עוד לא נושא עליו את האחריות לגדוד ועוד לא מחויב לעבודה הרבה והשוטפת הנגזרת מתפקידו, עשויות להפוך את המידע לבעל ערך ולהשפיע על התנהלותו וביצועיו העתידיים בתפקידו הצפוי. לעומתם, מצדדי הלמידה במהלך תפקיד, יטענו כי יש דילמות העולות רק במהלך תפקיד, ולכן המידע הרלוונטי אליהן יילמד כראוי רק משעה שיש להן קיום במוחו של המפקד. לדידם, למידה בטרם כניסה לתפקיד עלולה להיות מיותרת. המציאות, כמובן, נמצאת אי-שם באמצע, ויש חשיבות הן לתהליכי למידה בטרם הכניסה לתפקיד, והן לתהליכי למידה במהלך ביצועו.

120 למעוניינים להרחיב את ידיעותיהם בנוגע להתנגדויות לשינוי, מומלץ לעיין בספר "הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי", מאת פרופ' שאול פוקס.

סיכום

טיבו של שלב הכניסה לתפקיד וטיב תהליך הלמידה בו, משפיעים על הצלחתו של בעל התפקיד ושל הארגון כולו. ככל שהתפקיד שבו מדובר חיוני יותר להצלחת הארגון כולו - כך גם ראוי יותר להשקיע בו תשומות, הן מצד הפרט ברמה האישית, ולא פחות מכך מצד המערכת, ברמה הארגונית.

המאמץ המרכזי המערכתי בתהליך הכנסה נכון של בעלי תפקידים חשובים, כמו מפקדים, מתקיים כיום באמצעות הקורסים הצבאיים. קורסים אלה מנסים בזמן קצר להעביר את כלל הידע הארגוני הממוסד אל בעלי התפקידים, במטרה שהם ידעו ליישמו בצורה הטובה ביותר.¹²¹ לקורסים יתרונות רבים, אולם חסרונם המרכזי הוא בטבע המוכלל של הנלמד בהם. קיים, לדוגמה, פער תמידי בין כלליות הגדרת תפקידו התורתית של המג"ד, ובין מאפייני התפקיד הספציפיים של מפקד גדוד מסוים בעיתוי מסוים. על הפער הזה מגשרים תהליכי הכניסה לתפקיד.

תיאורי המקרה שבהם עסקנו מצביעים על כך שיש מקום לתהליכים מקומיים, המנוהלים על-ידי הנכנס לתפקיד, וגם לתהליכים רחבים יותר, המנוהלים על-ידי המערכת.

חשוב להדגיש כי האחריות לתהליך זה משותפת. אף על-פי כן, הנטייה בצה"ל היא להפקיד את האחריות לכניסה טובה לתפקיד על כתפיו של הפרט בלבד. לדבר משמעות על המשך המסורת של העדפת שינויים הבאים עם חילופי המפקדים על פני היציבות של המסורת היחידתית והצבאית.

עם זאת, אנו נתקלים גם בדוגמאות טובות של תהליכים המוכוונים מלמעלה.¹²² יש לקוות כי עם הזמן, תיקח המערכת הצבאית אחריות הולכת וגוברת על תהליכים אלה.

121 קורסים כגון: קורס מ"כים, קורס קצינים (עבור מ"מים), קורס מ"פים, קורס מג"דים, וקורסים אחרים עבור תומכי לחימה (קורס קשל"חיים, לדוגמה).

122 מעבר לתיאור המקרה האוגדתי שהובא כאן, אפשר לציין את הדוגמה המוצלחת של תהליכים אלה המנוהלים באט"ל לדרג האל"ם.