

על הדיון וניהולו

רס"נ מרדכי יעקובוביץ

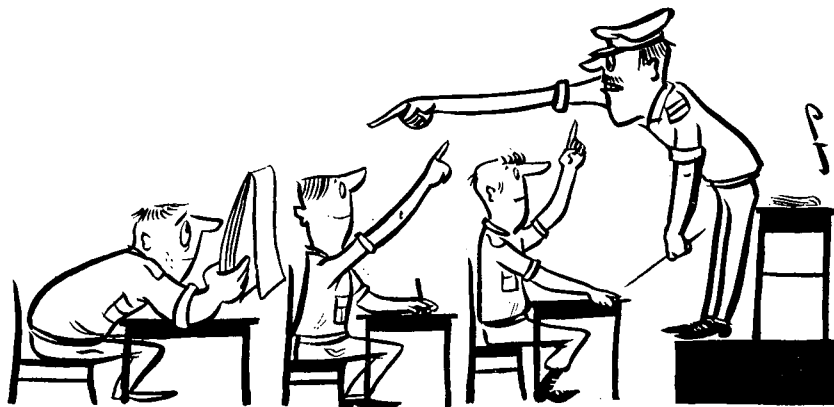
לחניכים שהדיון הוא „המשך לימוד הנושא בדרכים אחרות“, וכשם שקדמו לו שלב או שלבי לימוד אחרים, יבואו אחריו תרגיל או תרגילים שימחישו את נושא הדיון, הלכה למעשה. אז, רק אז תצטייר התמונה בשלמותה. הניפנוף ב„פתרון בית-הספר“ או ב„פתרון המוסכם“ בהדרכה בכלל, ובדיון בפרט, הוא סימן מובהק למדריך גרוע, שאינו מבין את תפקידו. אמת נכון, בתיקו של המדריך מצוי פתרון כזה, אולם כל מטרתו היא לחזור ולהדגיש שוב את מטרת השיעור ואת הלקחים וההשגים הנדרשים בו, את ההליכה ב„תלם“, לפי סדר מסוים קבוע-מראש, להזכיר למדריך פרטים העלולים להישמט מזכרוננו ולהבטיח שסיכומיו אמנם יהיו ברוח הממונים עליו ובהתאם לקביעת צה"ל באותו ענין. אבל אין זאת אומרת, שצריך להצחיר על כך בלי-הרף או לבטל מפני זה תשובות או פתרונות הגיוניים אחרים, רק משום שלא נכללו בתיק המדריך. ההנחה היא ש„הפתרון המוסכם“, שעובד והוכן על-ידי מדריך מנוסה או צוות מדריכים מתוך שיקול-דעת ובדיקה יסודיים, הוא אמנם הפתרון הטוב האפשרי, אבל ודאי אין הוא הפתרון היחיד. חניכים-חושבים

המלאה בפי חניכיו, אלא עליו להציג שאלות ביניים, שמטרתן להנחות את הדיון ואת החניכים ולאפשר לאנשי-הצוות למצוא את התשובה בעצמם. אם חניך אחד נכשל בדבריו, או שדבריו אינם משכנעים, בל ימהר המדריך להעמידו על טעותו. יפנה-נא לחניך אחר וישאל את פיו ויניח לזה להשיב או להשיג על דברי חברו. ואם יתעורר הצורך — יפנה גם לשלישי, לרביעי ולחמישי. כי זאת לזכור: התשובה הנכונה והמלאה צריך שתבוא מתוך אנשי-הצוות, בשום-אופן לא מצד המדריך. וחזקה על המוח הקולקטיבי שיקלע בסופו של דבר למטרה.

יש להרבות בשימוש בלוח ובכל עזר אחר שבעזרתו ניתן להמחיש את מימד הבעיה ואת פתרונה האפשרי. הקצבה-מראש של זמן מסוים לכל שאלה תקל על המדריך לראות את נקודות-הכובד בדיון; כך שלא יפסח, מכיון שהזמן לא הספיק, על דיון בשאלות החיוניות דוקא. בהקשר זה יש להתריע על המירוץ ה„מארי-טוני“ על פני הדיון, מירוץ שלא תמיד הוא נובע מסיבות שאין למדריך שליטה עליהן. בקראו את התשובות מן-הכתב עושה המדריך

אין עוררין על כך שהדיון מושתת על הפריה הדדית של המחשבה, כאשר הוא מתנהל על-ידי אנשים שיש ביכולתם להפרות, מכוח הידע ו/או הנסיון שרכשו בנושא הנדון. ושהדיון נועד ללבן נושא מסוים באמצעות „צות-מוחות“ היורד עד לשורשיו — גם על כן אין עוררין. אולם על אופן ניהול הדיון, כפי שהוא משתקף במציאות הצה"לית, יש עוררין והידועות הן חלוקות. אנסה להציג את ניהול הדיון, אשר הנו אחת מדרכי-ההדרכה הטובות והיעילות, מנקודת מבטי — מתוך פסיחה, ביודעין, על שלבי הכנתו.

המדריך הוא מנחה הדיון. ככל שימצע המדריך להשתתף בדיון בפועל, כן ייטב. המדריך הוא האיש המחזיק במושכות, המכנן את הדיון לאפיקו הנכון והדואג, במקרה של סטייה, להעלותו בחזרה על דרך המלך. אין הוא „הדובר הראשי“ ואל-ללו לסכם סיכומי-ביניים ולהרבות מלל. ישאיר-נא זאת לחניכים. תמיד יימצאו חניכים שיגלו פאסיביות, ויש-קיפו על הדיון מהצד, כלא נוגע להם; אם משום היותם ביישנים מטבעם ואם משום שאינם בקיאים בחומר. אם הדיון יתנהל על-פי הצבעה, על-ידי הרמת ידים מצד המבקשים את רשות הדיבור, לעולם לא יגיעו חניכים אלה לידי ביטוי; דעתם לא תישמע והמדריך לא יוכל לעמוד על מידת בקיאותם בחומר. לפיכך, יש לפסול את שיטת הרמת הידים בדיונים, להימנע מלשאל חניכים לפי סדר ישיבתם בהדרגה, וכן יש להימנע מלשאל תמיד רק את „הקופצים בראש“. על המדריך לשאול את החניכים ולבקש לשמוע את דעתם בשיטה-לא-שיטה, ללא סדר מסוים, אולם באופן שכל אנשי-הצוות יוכלו — או יתבקשו — להביע דעתם, מבלי שינתן אף לאחד להשתמש מנשילת חלק פעיל בדיון. דבר זה, אם רק יוקפד עליו, יאלץ את החניכים להתכונן היטב לדיון, ביודעם, שכל אחד ואחד מהם עשוי להישאל, וקרוב לודאי שישאל, ועליו יהיה להשיב ולנמק את תשובתו. על-הרוב ישארו דברים סתומים, למרות הדיון והתשובות שניתנו, במקרים אלה אל-ללו למדריך לקצר את הדרך ולשים את התשובה



עשויים להגיע לפתרונות אחרים, הגיוניים לא פחות, ותהא זו איוולת מצד המדריך „לקי-טול“ חניכים אלה רק משום שלא מצא לטעונו סימוכין בתיקו.

יתירה מזו, אין זה רצוי שחניכים יתרגלו לראות במדריך איש קשוח, שמרגע שנתפס

לעתים קפנדריה, ללא כל מאמץ מצדו לפתח את הדיון ולהביאו בהדרגה לשיאו. הדיון, שקדמו לו קריאה-עצמית ו/או הרצאה, ו/או הצגה/הדגמה, ו/או סרט/סרטון, ולעתים גם מערכון, יהיה בדרך-כלל הכנה לתרגיל טקטי ללא-גייסות, שיבוא כהכנה לתרגיל עם גייסות. לכן, טוב יעשה המדריך אם יסביר

(סוף בעמ' 41)

קליעה טוב לא יושג רק עלידי נשיאת "עזי" בעת הסדרה הקרבית. הכושר-הגופני יושג בתרגול מתמיד וכושר-הקליעה — עלידי אימון שיטתי, מדי-פעם, בקליעה. והדברים אמורים גם לגבי הכרת הנשק-האישי וגם לגבי כלי-הנשק העיקריים של הרגלים ודרכי תפעולם (שהרי במצבי הגנה עצמית, והגנת מפקדות וכיו"ב, הללו הם "שום לכל נפש"). אך ודאי שדוגמאות פשטניות אלה אינן אלא בבחינת "השלכה" לגדרש אף ברמות גבוהות יותר. ברמות אלו חיוני הצורך בהשתלמויות מקצועיות עצמיות, שניתן להגשימן באופנים וצורות שונים, בהתאם לחומר הספציפי הדרוש לאותו מפקד ולבני-סוגו.

תרגול עצמי שוטף הכרחי גם בעת מהלך-העבודה הרגיל — ואולי ביחוד אז. התעסקו תו במקצוע או תפקיד צר מסוים — ואפילו יהיה חיוני ביותר לכלל-הצבא — עשויה להרחיק את הקצין-הפרט משטח-יכולת רבים הנחוצים לו בשביל שישמור על כושרו הכללי — ואזי ניתן למצוא, בדרגי פיקוד וניהול שונים, קצינים אשר מזה זמן רב לא החזיקו נשק בידיהם ולא תורגלו בהפעלתו, שלא לדבר כבר על לימוד וריענון שגרתיים בסוגי ידיעה וחומר מורכבים-יותר. ויש ונתקל הנך בתופעה שכל התנועה המתמדת של חידושים, ושינויים מהותיים, שחלו בחיל זה או אחר, רחוקה מקצינים אלה. והרי כאשר יעברו ליחידות "מבצעות" יותר — עלולים הם לעמוד, לעתים, חסרי אונים למול דרישות שונות שתוצנה אולי בעת הפעלתה הסדירה של יחידתם החדשה. המסקנה העולה מהדברים האמורים פשוטה למדי: על כל מפקד לעבור, בהתאם לדרג ותפקיד הקונקרטיים שלו, תהליך בלתי

פוסק — ומבוקר מלמעלה — של לימוד חומר חדש, ושל שינוי, תרגול וריענון של חומר קודם. הדגש הושם כאן בהגדרה "מבוקר" — שכן יש לקיים תכנית מפורטת ותכליתית להשתלמויות הדרושות השונות; והכוונה לא רק להשתלמויות בקורסים, אשר אליהם נשלח כל חייל לפי הכוונה מלמעלה, אלא להשתלמות עצמית בלתי פוסקת — ועם-זאת מבוקרת, בעזרת בחנים ותצפיות שונות, בהתאם לגדרש.

לדעתי, הפתרון האפשרי לבעיה זאת הוא תכנון וארגון תכנית מרכזית מפורטת להש-תלמויות עצמיות שוטפות. למפקדים השונים, בהתאם לדירוגם ולחיל בו הם משרתים. כאן יש להדגיש אולי יותר את הדרג, ולא את החיל; שכן צרכיו של מפקד-מחלקה שונים מצרכיו של מג"ד. לעומת זאת, שילוב מסוים של חילות שונים (למשל — אנשי



שריון, חי"ר והנדסה) עשוי לגרום דוקא להעלאת רמת הלימודים, וביחוד בדינוים וביצועים שונים. ברור שהשתלמויות אלו חייבות לכלול את כל הדרגים הפיקודיים, עד לגבוהים ביותר. אך תכנית ההשתלמויות חייבת לכלול מצד אחד שטחי ידיעה היפים

לכל הדרגים והחילות, ומצד שני נושאים מקצועיים וספציפיים יותר — ואלה יידונו כבר בהתאם לדרגים והחילות השונים.

תוכן ההשתלמויות יקיף את הנעשה בשטחים רבים ומגוונים: נושאים טקטיים ואסטרטגיים הקשורים בפעולותינו ובפעולות האויב הפוטנציאלי; הכרה ולימוד של כלי-נשק חדשים ותרגול בכלי-נשק הידועים מאז; בעיות שיתוף-פעולה בין-חילי; נושאים כלליים (כגון: כלכלה, מדיניות, מדע); אימון גופני; מטווחים; ועוד כיו"ב.

אופן ביצוע ההשתלמויות מכונן לעבודה עצמית אך הוא יכול להשען על הרצאות, דיונים וסמינרים, הצגות, תרגולים, סרטים וכדומה. רצוי שהתכנית תקבע מראש את ספרות ההדרכה (חוברות מה"ד, חוברות "מערכות" וכד'), עם ציון מפורט של הניש-אים המיועדים וראויים להשתלמות עצמית. כדי לממש רעיון זה, יש להשריש נוהג קבוע, לפיו יוקדש יום שלם (שיהיה מעין "יום טיפול") לפחית אחת לחודש, אך ורק להש-תלמות. על יום זה להיות קבוע לכל החילות והגייסות, שאם לא כן תיוצרנה תמיד אי-התאמות. מפקד היחידה, העוצבה או הפיקוד, חייב להיות אחראי לביצוע השתלמות זו. על-מנת להבטיח פעולה תקינה יש לארגן את המשתלמים בצוות-לימוד קבועים. לכל צות ייקבע מפקד, האחראי לארגון עבודת הצות ולשמירה על המשמעת ואשר מדוה באופן שוטף על השגי הצות למפקד הממונה. כדי שהשתלמות לא תהפוך ללימודי-סרק יש לבקרה באמצעות ועדה מיוחדת שתקבע ותפעיל נוהלי בחינות ומעקבים רצופים. תוצאות הבחינות יהיו חלק בלתי נפרד בהתקדמותו המקצועית של המפקד ויירשמו בתיקו האישי.

(המשך מעמ' 39)

ל"מלה הכתובה" שבתיקן שוב לא יזיוו דחפור מעמדו. המדריך הוא קודם-כל מוח-חושב, ואם ימצא שאחד החניכים קלע לעיקר, וש-בסך-הכל אמר דברים של טעם, יקבל זאת כ"פתרון אפשרי", או אף כפתרון מוסכם, מבלי שים לב לכתוב בתיקו. העיקר בדיון הוא מיצוי, הנושא עד, תומך, תוך ירידה

הדיון. אפשר לעשות זאת עלידי הבאת חניך אל הלוח. לדוגמה: "יונתן, גש בבקשה אל הלוח ורשום את עיקרי המסקנות שלנו מהדיון היום". אם יתקשה יונתן בציון כל המסקנות, יעזרו לו חבריו להשלים את החסר, או אף יעמידוהו על טעותו. שוב, המדריך אינו אלא המנחה. ועתה — לא נותר למדריך אלא לקשור את הדיון עם התרגיל הבא אחריו.