



הכנה מנטאלית





תוכן העניינים



<u>עמ'</u>	<u>הנושא</u>
3-4	הקדמה.....
5-6	האתגרים המנטאליים בגזרת האוגדה ובחלוקה לגזרות גדודיות.....
7-13	תכנון, בנייה וביצוע הכנה ערכית מנטאלית באוגדה 80.....
14-25	כלים.....
26-34	בנק לניתוח תרחישים ודילמות.....



הקדמה



הכניסה לתע"מ מהווה תהליך של שינוי ומעבר עבור הגדוד. בין אם הגדוד היה לפני כן באימון ובין אם בתעסוקה בגזרה אחרת – עצם המעבר הפיזי, לצד השינוי באופי המשימה, מאפייניה ואתגריה דורש תהליך היערכות והתאמה של הגדוד לסביבה החדשה. במסגרת תהליך ההיערכות מבצע הגדוד היערכות לוגיסטית על מנת להתמודד עם הממד הפיזי של המעבר, היערכות מקצועית על מנת להתמודד עם הממד הקוגניטיבי ועם אלמנטים פיזיים מסוימים. בנוסף, בתהליך המעבר לתע"מ ישנם ממדים רגשיים וערכיים ולצידם אלמנטים קוגניטיביים שלא ניתן לתת להם מענה באמצעות הכנה מקצועית בלבד.

לכן, ישנה חשיבות לביצוע תהליך מוסדר של הכנה מנטאלית אשר תיתן מענה לאלמנטים הרגשיים והאלמנטים הקוגניטיביים "הרכים" של המעבר למשימת התע"מ בגזרה. על מנת לתת כלים פרקטיים עבור המג"ד לשם ביצוע הכנה ערכית-מנטאלית אפקטיבית, נכתבה ערכה זו. בחלקה הראשון של הערכה יופיעו האתגרים המנטאליים (בפירוט) הרלוונטיים הן לגזרה מערבית והן לגזרה המזרחית. כמו כן, יופיעו עקרונות לתכנון ההכנה המנטאלית בהתאם למאפייני הגדוד. בהמשך ניתן יהיה למצוא מאגר של דילמות, תרחישים וכלים נוספים לשימוש המפקדים בגדוד.

חשוב לציין, ערכה זו מהווה כלי עקרוני לביצוע הכנה ערכית מנטאלית ולא תורה "שניתנה בהר סיני". ההכנה המנטאלית של כל גדוד תהיה שונה, ובנייתה ואופייה יתבססו על ניתוח של שלושה ממדים: אבחון הגדוד, מאפייני המשימה הקודמת ומאפייני הגזרה. בעוד הממד השלישי נשאר קבוע לאורך זמן (לרוב) שני הממדים הראשונים נוטים להשתנות תדיר, ועל כן נדרשות התאמות במבנה ובאופי של ההכנה הערכית – מנטאלית. בנוסף, ניתן לעדכן ולהוסיף דילמות וסימולציות ולבצע שינויים מסוימים במנה ההכנה עצמה, כל עוד זה נעשה בשיח עם הגורמים המקצועיים הרלוונטיים (יועץ ארגוני, קצינת חינוך חטיבתית) ומשמר את מטרות התהליך.

שילת פרץ, סרן

ק. חינוך אוגדה 80

אולג מורדוכוביץ', רס"ן

יועץ ארגוני אוגדה 80



מטרת ההכנה המנטאלית

בנייה ופיתוח של התמודדות והסתגלות מיטבית ויעילה בקרב מפקדי ולוחמי הגדוד הנכנס לאתגרי התע"ם בגזרת עוצבת אדום.

מטרות משנה

1. "הצפת" קשיים וחששות מפני התע"ם באוגדה - על ידי שיח מנוהל, מבוקר ובהובלת המפקדים.
2. העברת מסרים פיקודיים טרם הכניסה לתע"ם – העברה והבנה של דגשי המפקדים והציפיות מהלוחם בגדוד בתקופת התע"מ – הן בהתנהגות היום-יומי והן בהתמודדות עם אתגרי הגזרה.
3. חידוד ומיפוי האתגרים והדילמות בציר המנטאלי-ערכי, ומתן כלים להתמודדות עימם – הן ללוחם והן למפקד!
4. תיאום ציפיות בין מדרגי לקראת תקופת התע"מ: אוגדה-חטיבה-גדוד, מג"ד-מ"פ-מ"כ-לוחמים.



האתגרים המנטאליים בעוצבת אדום



האתגרים המנטאליים בכלל גזרת האוגדה



- בניגוד לגזרה איו"ש אשר בה האיום הינו מוחשי ונוכח ביום יום, בגזרת האוגדה האיום איננו מוחשי כלל והאויב אינו נראה בעין.
- עם זאת, בניגוד לאיו"ש אשר בה לוחם אחד, כשיר ודרוך יכול "לסגור אירוע", הרי בגזרת עוצבת אדום האיום גדול לאין שיעור ונדרש מענה מבצעי נרחב הרבה יותר.
- הפער בין גודל האיום לבין מוחשיותו והמעבר הפיזי והמנטאלי הנדרש מֵ0 ל־100 באירוע הינם האתגרים המשמעותיים ביותר בגזרת האוגדה.

דיכוטומיה בין
מוחשיות
האיום לגודלו

- תדמית של גזרה שקטה "שלא קורה בה כלום".
- תדמית של גזרה שבה "ניתן לנוח".
- תדמית של גזרה אשר אליה נשלחים כוחות "פחות לוחמניים".

תדמית הגזרות
החטיבתיות

- האוגדה מתועדפת נמוך ביחס לאוגדות אחרות בהיבטי סד"כ ואמל"ח עקב הצורך לנהל סיכונים בבט"ש.
- תעדוף זה יוצר שני אתגרים מנטאליים: (1) הצורך לנהל "בט"ש חכם" (לעשות את המשימה במיעוט סד"כ ומשאבים) (2) לרתום את המפקדים והלוחמים להבין את חשיבות משימת ההגנה בגזרה על אף שהינה מתועדפת נמוך.

האוגדה
אחרונה בסדר
העדיפויות

- צורך באקלום לגזרה
- קושי פיזי, עייפות ושחיקה
- השפעה על הדריכות, הכשירות המבצעית והבטיחות

מזג אוויר
קיצוני

- זוהי האוגדה היחידה בצה"ל האמונה על גבולות של שלום.
- הלוחמים בצה"ל אינם רגילים לפעול בסביבות שבהן "שורר שלום" ועל כן נדרשת הבנה עמוקה כי לא ניתן לפעול בגזרה זו כפי שפועלים בגבולות אחרים כי "אנחנו לא לבד פה" וכל אירוע חיכוך טקטי עם השותף יכול להפוך לאירוע בעל משמעויות אסטרטגיות.
- נדרשת הבנה של מגבלות ואילוצי הפעלת הכוח בגבול של שלום ואת אופן ההתמודדות הנכון עם האתגרים הקיימים בגבול עם תיאום ביטחוני.

גבולות של
שלום עם
הסכמים
ביטחוניים



תכנון, בנייה וביצוע הכנה ערכית- מנטאלית



- **תנאי מבצעי לכניסה לתע"ס :** ההכנה הערכית – מנטאלית הינה חיונית לא פחות מההכנות המקצועיות, לוגיסטיות וכד'. בגזרת עוצבת אדום האתגר המנטאלי עולה במורכבותו על כל אתגר ועל כן הכנה מנטאלית קודמת על הכנה מקצועית!
- **כל כלי שיופעל במסגרת הכנה צריך להיות מותאם לגזרת עוצבת אדום** עקב המאפיינים הייחודיים הקיימים בכל גזרה (לא מבצעים "גזור הדבק"!)
- **בתכנון ובניית ההכנה יש לבצע הבחנה בין סוגי הגדודים** (סדיר/אורגני/מילואים) וסוגי התעסוקות (קצרה/ארוכה) – בהתאם לאבחון הגדוד ולאופי המשימה הקודמת (גדוד המגיע מתע"מ באיו"ש מתאפיין ב"Mindset" שונה מגדוד המגיע מתעסוקה בגזרת או לאחר לבנת אימון וכו').
- **תכנון ובניית ההכנה מתבצע בשיטת "המדף" – כל מפקד בוחר מתוך סל הכלים הקיים בעוצבת אדום (ראה בהמשך הערכה).**
- **ישנו יתרון לביצוע הכנת המפקדים בגזרת התע"מ.** הנוכחות הפיזית בשטח ממחישה של ניכר מהאתגרים (זמן ומרחב, מזג אוויר וכו')
- **תהליך ההכנה המנטאלית מתבצע בניהול החטמ"ר, אך תוך מתן גמישות ומקום למג"ד בהובלת התהליך.**



ראציונאל

ההכנה הערכית - מנטאלית תיבנה כ"אקורדיון" / "מניפה" – תוך אפשרות לנקוט במספר דפ"אות אפשריות בדירוג, הבחירה בהן למול אבחון הגדוד ומסגרת הזמנים המתאפשרת (למול צרכים נוספים ופערים אחרים של הגדוד הנכנס), זאת מתוך הבנה כי הזמן בכניסה לתע"מ הוא מצומצם ומוגבל וכי על מגוון צרכים לקבל מענה בתוך מסגרת זמנים זו. לפיכך, ניתן למג"ד ולמח"ט לבחור איזו הכנה ערכית - מנטאלית לבצע (ולא "העתק הדבק"). למשל, ההכנה הערכית - מנטאלית יכולה להסתכם במפגש מג"ד-מ"פים, יכולה להיות עד לרמת מ"כים ויכולה לרדת לרמת חיילים. דוגמא אחרת, ניתן לקיים שיחה ("לדבר" את התרחישים ולא לתרחש אותם) או לבצע סימולציות של התרחישים.



"המניפה"

הכנת מג"ד-מ"פים,
מג"ד – מ"מים /
מ"כים בתצורה
גדודית, מ"מ-
לוחמים/מ"פ-לוחמים

הכנת מג"ד-מ"פים,
מ"פים-מ"כים / מג"ד-
מ"מים

הכנת מג"ד- מ"פים



שיטה



מרכיבי ההכנה ההכרחיים

מרכיבים אלו ישמרו ללא קשר לדפ"א הנבחרת:

- א. הכרת המאפיינים המנטאליים הצפויים בתע"מ.
- ב. הכרת האתגרים הפיקודיים, המנהיגותיים והערכיים בתע"מ.
- ג. יצירת היגיון ודפוסי פעולה מתאימים להתמודדות עם האתגרים ומאפייני התע"מ.

תוצרים נדרשים מההכנה:

- א. הכרה והבנה טובה יותר של המצב המבצעי בגזרה.
- ב. הגדרת ציפיות ברורות מהחיילים ביחס לנדרש בתע"מ.
- ג. יצירת שפה משותפת בין מפקדים ובין מסגרות ובכך שתאפשר עבודה ותיאום מיטביים.
- ד. הפחתת אי-הודאות ביחס לצפוי.
- ה. התמודדות טובה יותר עם השגרה בתע"מ מחד, ועם אירועי מתפרץ מאידך.
- ו. התמודדות מיטבית בפן הערכי והמוסרי.
- ז. הגברת תחושת המסוגלות האישית והקבוצתית לבצע את משימות הבט"ש ולהתמודד עם אירוע מתפרץ.
- ח. יצירת לכידות גבוהה יותר של המסגרת לקראת הפעילות.



שיטה



מבנה התהליך

התנעה:

א. הערכה תישלח למג"ד טרם הכניסה לתע"מ ותתקיים פגישה יועץ אוגדה-מג"ד או בתיווך יועץ אורגני חטיבה אורגנית.

ב. המג"ד יתייחס להכנה הערכית - מנטאלית באבחון הגדוד. מבין האופציות והכלים יציין מה רלוונטי בעיניו ועל איזו מהן הוא ממליץ.

ג. המח"ט ייתן דגשים למיקוד ויכריע על איזו מהדפ"אות להכנה ערכית - מנטאלית הכי מתאימה ואפקטיבית.



שיטה

שלבי התהליך

מופע מקדים

פ"ע מח"ט-מג"ד



מופע מקדים

פ"ע מג"ד – יועץ ארגוני



מופע מקדים

פורום למידה – גדוד נכנס\גדוד יוצא



מופע מקדים

תכנון ההכנה המנטאלית ואישורה ע"י מח"ט



שעה וחצי במסגרת דו יומי\חד יומי מפקדים

פורום מוביל (מג"ד - מ"פים) – בראשות המג"ד



3 שעות – עדיפות לביצוע בגזרת התע"מ

הכנה מנטאלית למפקדים (מרמת מ"מ) - הובלת מג"ד ובראשות המח"ט



3 שעות – עדיפות לביצוע במסגרת האל"ת

הכנה מנטאלית ללוחמים (בהובלת מ"מ\מ"פ)



בתע"מ ארוך

מופע למידה אמצע תע"מ גדודי ו"רענון מנטאלי" חודשי



כלים



כלים



סרטונים:

לשימוש המפקד קיים מאגר סרטונים הממחישים את האתגרים והאיומים בגזרה כפי שפורטו בערכה זו. היתרון המשמעותי בסרטונים הינה היכולת לבצע המחשה ויוזואלית של האיום בדגש על אירועי עבר בהם חוו כוחות צה"ל הפתעות בסיסיות כתוצאה מ"אי אמונה באיום" (לדוגמה: מלחמת יום הכיפורים, אירוע החטיפה של גלדווסר ורגב, פיגוע "עין נטפים" וכו'). חשוב לציין כי הסרטונים הינם כלי עזר ולא ניתן להפעיל אותם ללא הכלים ה"סדנאיים" אשר מטרתם לייצר שיח מפקדים וחיילים. בנוסף, קיימים סרטונים הממחישים את התרחישים והדילמות הפיקודיות (המופיעים בהמשך מסמך זה).

סדנאות בהובלת מפקדים:

היתרון בסדנה הינו בהיותה כלי ליצירת שיח וניתוח דילמות ואתגרים בתצורה אשר חורגת מדיון צבאי קלאסי ועל כן יכולה לאפשר פתיחות וכנות גבוהות יחסית אשר הינה חיוניות בתהליך ההכנה הערכית – מנטאלית. הסדנאות הינן "לב התהליך" בערכה זו וניתן לקיימן בשתי רמות:

1. לפרום המוביל

2. לסגל המפקדים (עד רמת מ"כ)

הכנת הלוחמים תתקיים בתצורה שונה מעט הדומה יותר לשיחת מחלקה "רגילה" ועל כן איננה מהווה סדנה. בכל מקרה, סדנה זו תכלול ניתוח תרחישים ודילמות אשר יוצגו גם הן בהמשך.



הכנת פורום מוביל



1. מיפוי המאפיינים מנטאליים של המשימה: ניתוח המצבים המבצעיים בתע"מ עוצבת אדום לעומת גזרות אחרות בהן ביצע הגדוד תע"מ בשנים האחרונות (ניתן להשתמש בסרטונים השונים להמחשת האתגרים).

- א- עמידה על הדומה ובעיקר על השונה בין המשימות תוך ניתוח המשמעויות והשינויים הנדרשים לגבי דפוסי הפעולה המקובלים בגזרה, אופן הפעלת האמל"ח והכוחות.
- ב- הצגה ודיון אודות המאפיינים המנטאליים הייחודיים בביצוע פעילות מבצעית בעוצבת אדום.

2. מיפוי האתגרים בתע"מ עוצבת אדום ודרכי התמודדות:

- א- חזרה על האבחון הגדודי ותיקוף שלו.
- ב- אילו התאמות נדרשים הגדוד, המפקדים והלוחמים לעשות בהשוואה למשימה הקודמת?
- ג- מהם הפערים של הגדוד אל מול משימת התע"מ ומהן חוזקותיו? **מה תיחשב הצלחה גדודית בסיום הפעילות המבצעית בעוצבת אדום?**
- ד- תרגום האתגרים לתהליכי עבודה - **מדדים** (מה צריך לעשות כדי לעמוד בהצלחה באתגרים?)

- קביעת הפעילויות הנדרשות לעמידה בכל אתגר.

- תעדוף וקביעת סדרי עדיפויות.

- שמירת כשירות ושיפור כשירות תוך כדי תע"מ.

- מה אנחנו רוצים לחזק/לשפר בגדוד במהלך התע"מ.

3. בחירת תרחישים לפעילות לקראת הכנת המפקדים (מתוך בנק התרחישים והסרטונים).

חשוב לעמוד על ההבדלים בין הפלוגות השונות – ולראות שהתרחישים נותנים מענה לכל הגזרות הפלוגתיות- לדוגמה: אין דין "מקטע 5" כדין פלוגת תמר.



הכנת פורום מוביל



4. **לאחר מכן**, ינותחו התרחישים אשר יבחרו על ידי הפורום המוביל (3-4 תרחישים). התרחישים יוצגו באמצעות סרטונים שהומחו על ידי תיאטרון צה"ל (יש לפנות לק. החינוך החטיבתית לטובת הפניה לסרטונים). לאחר כל סרטון יתבצע שיח פתוח אודות התרחיש, דרכי ההתמודדות האפשריים, הקשיים וההזדמנויות שהוא מציף, ולבסוף, כל תרחיש יסוכם על ידי המפקד בסדנה- כאשר הסיכום יהווה "אמנה" בין הפורום לרמה הממונה בהקשר לאופן ההתמודדות עם האתגרים והתרחישים.

5. **סיכום מפקד- המסרים הפיקודיים המומלצים בסיום המפגש :**

א- רתימת האנשים היא לא רק למפקד אלא גם למשימה ולהקשרים רחבים יותר שלה. לכן, בחלק זה מומלץ לקשר בין ערכי היחידה להצלחה בפעילות, וכן את החשיבות של ההגנה על היישובים ולשמר תחושת בטחון.

ב- סכם בפני המ"פים מה מצופה מהם ומפקודיהם בתע"מ בעוצבת אדום(מקצועית, פיקודית, התנהגותית, נורמות ביצוע, מוטיבציה וכו'). בנוסף, בקרב מפקדי המסגרת ישנה חשיבות ליישור קו בין הרמות וליצירת שפה משותפת טרום התע"מ ובמעבר אליה ביחס לאופן שבו צריך לפעול.

ג- העברת הנקודות שהן 'המפתחות להצלחה' ו'כשלים אופייניים' בתע"מ ללוחם, למפקד ולמסגרת.

ד- על המפקד להחדיר בפקודיו תחושה של אמונה, ביטחון עצמי ותחושה של מסוגלות אישית ויחידתית דרך שידור האמונה בהם מקצועית וערכית.



1. **מאפיינים מנטאליים של המשימה:** ניתוח המצבים המבצעיים בתע"מ עוצבת אדום לעומת גזרות אחרות בהן ביצע הגדוד תע"מ בשנים האחרונות, אם ביצע. האתגרים יומחשו על ידי סרטון "האמונה באיום".

א- עמידה על הדומה ובעיקר על השונה בין המשימות תוך ניתוח המשמעויות והשינויים הנדרשים לגבי דפוסי הפעולה המקובלים בגזרה, אופן הפעלת האמל"ח והכוחות.

ב- הצגת האתגרים המנטאליים הייחודים בביצוע פעילות מבצעית בגזרת עוצבת אדום.

ג- ביצוע שיח מפקדים על החששות מפני התע"מ בגזרה (חשוב לאפשר למפקדים לדבר על מנת "לשחרר את המוגלה" בצורה מבוקרת בשלב זה ולא "לפוצץ אותה" במהלך משימת התע"מ.

2. מיפוי האתגרים בקו בגזרת עוצבת אדום ודרכי התמודדות

א- הגדרת **אתגרי הגדוד** בתע"מ – יש למפות אתגרים מרכזיים של הגדוד והפלוגות בתע"מ (לאור האתגרים המנטאליים בגזרה ולאור אבחון הגדוד) עוצבת אדום-ניתן לחלק לאתגרים מבצעיים/ מקצועיים/ מנהיגותיים/ נורמות התנהגות? **מה תיחשב הצלחה גדודית בסיום הפעילות המבצעית בגזרת עוצבת אדום?**

ב- תרגום האתגרים **לתהליכי עבודה- מדדים** (מה צריך לעשות כדי לעמוד בהצלחה באתגרים?)

- קביעת הפעילויות הנדרשות לעמידה בכל אתגר.

- תיעדוף וקביעת סדרי עדיפויות.

- מה היינו רוצים לחזק/לשפר בגדוד במהלך התע"מ?



3. **תרחישים וסימולציות** - ינותחו התרחישים אשר יבחרו על ידי הפורום המוביל (3-4 תרחישים). התרחישים יוצגו באמצעות סרטונים שהומחו על ידי תיאטרון צה"ל (יש לפנות לק. החינוך החטיבתית לטובת הפניה לסרטונים). לאחר כל סרטון יתבצע שיח פתוח אודות התרחיש, דרכי ההתמודדות האפשריים, הקשיים וההזדמנויות שהוא מציע, ולבסוף, כל תרחיש יסוכם על ידי המפקד בסדנה - כאשר הסיכום יהווה "אמנה" בין המפקד הבכיר לפקודיו לגבי אופן הפעולה באירוע דומה.
4. **סיכום מג"ד/מח"ט** - המסרים הפיקודיים המומלצים בסיום המפגש:
- א- רתימת האנשים היא לא רק למפקד אלא גם למשימה ולהקשרים רחבים יותר שלה. לכן, בחלק זה מומלץ לקשר בין ערכי היחידה להצלחה בפעילות, וכן את החשיבות של ההגנה על העורף ועל המדינה.
 - ב- סכס בפני המפקדים מה מצופה מהם ומפקודיהם בתע"מ עוצבת אדום (מקצועית, פיקודית, התנהגותית, נורמות ביצוע, מוטיבציה וכו'). בנוסף, בקרב מפקדי המסגרת ישנה חשיבות ליישור קו בין הרמות וליצירת שפה משותפת טרום התע"מ ובמעבר אליה ביחס לאופן שבו צריך לפעול.
 - ג- העברת הנקודות שהן 'המפתחות להצלחה' ו'כשלים אופייניים' בתע"מ ללוחם, למפקד ולמסגרת.
 - ד- על המפקד להחדיר בפקודיו תחושה של אמונה, ביטחון עצמי ותחושה של מסוגלות אישית ויחידתית דרך שידור האמונה בהם מקצועית וערכית.



דגשים לניתוח תרחישים ודילמות



1. יש לבחור את התרחישים והדילמות הרלוונטיות:

א. לגזרה

ב. לאבחון הגדוד – אילו סיטואציות יאתגרו את

המפקדים/לוחמים בגדוד זה?

2. לאחר הצגת כל תרחיש/ודילמה יש לבצע שיח בהובלת המפקד

בסדנה אשר אותו יש לפתוח בשתי שאלות:

א. מה לדעתכם נכון לעשות?

ב. מה תעשו כשתיתקלו בסיטואציה?

3. יש למצות כל תרחיש לפני שמתקדמים לתרחיש הבא (עדיף לבצע

פחות תרחישים אך להתעמק בכל תרחיש).

4. זכור! אין תשובות בית ספר, אין "נכון/לא נכון" במסגרת השיח. עם

זאת, אל תחשוש לתת את האמירה הפיקודית שלך (גם אם אינה

תואמת ב-100% את הנאמר בערכה זו).

5. מומלץ להציג את התרחישים באמצעות הסרטונים הממחיזים

אותם (ניתן גם לבצע סימולציה), לאחר כל תרחיש יש לבצע סיכום

מפקד אשר יהווה "אמנה" בינו לבין פקודיו "כיצד ניתן לפעול

בסיטואציות דומות".



הכנה מחלקתית/פלוגתית



הכנת הלוחמים היא השלב האחרון והמסכם את תהליך ההכנה המנטאלית בגדוד. שלב זה מכיל שני חלקים, האחד שיחת מ"פאמ"מ למחלקה על פי הפורמט שלהלן. בחלק השני, מומלץ לקיים שיחת מג"ד גדודית ללוחמים והמפקדים, לאחר ביצוע השיחות המחלקתיות.

משך השיחה - כ-2 שעות.

נושאים לשיחה

1. מתן מידע באשר לתמונת האויב - סקירת מודיעינית ביחס לגזרה, השינויים הארגוניים בגזרה, יש להמחיש את פעילות והתארגנות האויב בגזרה ע"י סרטוני מודיעין ובאמצעות סרטון "האמונה באיום" ("יש לקחת מק. החינוך החטיבתית ומקמ"ן החטיבה).

2. מתן מידע רלוונטי למשימה :

א- מה עלינו לעשות? (המשימה);

ב- למה עלינו לעשות? (המטרה, "העל מנת...");

ג- איך מבצעים זאת? (=סעיף השיטה' - איך תיראה הפעילות המבצעית היומיומית);

ד- הוראות הפתיחה באש. חלק זה אחד התרגומים המעשיים החשובים ביותר לשינוי המנטאלי הנדרש ולהבנת מדרג הירי בגזרת עוצבת אדום בשונה מגזרות אחרות (גבולות של שלום). יש לעבור עם החיילים על פנקסי המקת"גים בהופ"א. ניתן לדבר עם החיילים על התרחישים (מתוך הבנק בפרק הבא) המתייחסים לנושא וכדאי לדבר על השלכות הירי במרחב הגדר מההיסטוריה הגיזרתית ("עין נטפים", "מים אדומים", "נחישות קטלנית"). ניתן לפנות לחינוך ומודיעין חטיבה ואוגדה לקבלת חומרים וסרטונים.

3. מעבר על מאפייני המצב החדשים הצפויים המ"מ יסקור בפני החיילים את המאפיינים הצפויים בתע"מ עוצבת אדום (מתוך מה שהוא שמע והודגש ע"י המח"ט והמג"ד בהכנת המפקדים הגדודית).



הכנה מחלקתית/פלוגתית



4. מאפיינים שעליהן יש לדבר עם החיילים:

א- הדיכוטומיה בין גודל האיום (פיגוע מורכב שנדרש מולו צק"ג) לבין מוחשיותו (היעדר פיגועים בשנים האחרונות, היעדר מודיעין, היעדר אויב בעין, מיעוט נכסים חיוניים).
ועל כן ישנה חשיבות לשמירה על דריכות, משמעת עצמית ומבצעי וכן יש להבין שהמפקדים יפגינו נוכחות ויבצעו ביקורות ותרגילים רבים.

ב- גזרה משעמם ומונוטונית המייצר שחיקה- אשר אותה ירגישו החיילים בין אם ירצו בזה ובין אם לא. גם כאן יש להדגיש את החשיבות השגרה והמשמעת והלדגיש כי אם אלו לא יהיו קיימות תתקשה המחלקה לתפקד באירוע מבצעי ותהיה "לא רלוונטית".

ג- גבולות של שלום כאשר ישנן משמעויות אסטרטגיות לירי בקרבת הגדר ועל כן נדרש איפוק, שליטה עצמית, סבלנו ומשמעת בהפעלת הכוח. על החיילים להבין שעליהם להפגין סבלנות, להישמע להוראות מפקדיהם וייתכן והיו מצבים של ירי בקרבת הגבול עליהם לא יגיבו.

יש לדבר על אירועים בהם הגזרה "התהפכה ברגע" (נחישות קטלנית, עין נטפים, ארם נהריים, מים אדומים). ניתן להשתמש בתחקירים וסרטונים. על הלוחמים להבין שהגיזרה הינה שקטה אבל ישנו סיכוי שבו היא "תתהפך ברגע" והם ידרשו למעבר מ-0 ל100.

5. התייחסות לוחמים הזמנת החיילים להתייחסות לתע"מ הצפויה:

א- חששות מהמשימה הצפויה לאור המאפיינים והאתגרים שהוצגו.

ב- מה יהווה הצלחה בתע"מ עבורי? ועבור המחלקה?



הכנה מחלקתית/פלוגתית



6. סיכום מפקד לחיזוק תחושת המסוגלות של החיילים ושידור ציפייה להמשך במסגרת סיכום

המ"מ/מ"פ את השיחה מומלץ להעביר את המסרים הפיקודיים הבאים:

א- להעצים את נקודות החוזק ולתת כלים להתמודדות עם מוקדי החולשה.

ב- העברת הנקודות שהן 'המפתחות להצלחה' וכשלים אופייניים בתע"מ ללוחם ולמחלקה.

ג- הציפיות מהלוחמים והמחלקה בתע"מ.

ד- העברת מסר של אמון ובטחון ביכולת של הלוחמים והמחלקה לבצע בצורה הטובה והמקצועית ביותר את המשימות שיוטלו עליה ולעמוד באתגרים המבצעיים והפיקודיים שהתע"מ טומנת בחובה.



התוצר הנדרש - אמנה



ההכנה המנטאלית איננה רק מקור לשיח ול"וונטילציה". יש לוודא כי הדברים הינם כתובים ומסוכמים וניתן לבצע עליהם מעקב ובקרה לאחר מכן. בסיום כל שלב בהכנה יש לייצר סיכום אשר מהווה "אמנה" בין הדרגים השונים. בהכנת הפורום המוביל יש תיווצר אמנה בין המג"ד למ"פים ובין המח"ט לפורום המוביל בגדוד (במידה ונוכח). בהכנת המפקדים תיווצר אמנה בין המח"ט, המג"ד והפורום הבכיר (סמג"ד\מ"פים) לבין הפיקוד הזוטר (סמ"פ\מ"מ\מ"מ"כ). ובהכנת החיילים תתבצע אמנה בין הלוחם והחייל לבין מפקדיו. את אמנות השונות יש לתעד ובהמשך לבצע עצירות למידה ותחקירים לאורם (כפי שיתואר בעמוד הבא).

סוגיות אליהן יש להתייחס במסגרת האמנה

1. **ציפיות כלליות** - מה אני מצפה מפקודי ומסגרותיי במהלך תקופת התע"מ? מה יהיו הדגשים שלנו?
2. **מטרות ויעדים** - בתחום בניין הכוח, שיבושים, נורמות ואירועים נורמטיביים, פיתוח ידע מבצעי סיורים ותרומה לטבע וכו'.
3. **התמודדות עם אתגרים מנטאליים, דילמות ותרמישים** - מה אני מצפה מפקודי ומסגרותיי כאשר יתקלו בתרמישים והאתגרים שדיברנו עליהם בהכנה? כיצד אני מצפה שהם יפעלו? במסגרת האמנה יש להתייחס בנפרד ובמפורט לכל אתגר ולכל תרמיש שעלה.
4. **ציפיות הפקודים והמסגרת מרמ"מ** - מה אני מצפה מהרמה הממונה כאשר אתמודד מול האתגרים והתרמישים השונים? מה אני מצפה בתחום השגרה והיום יום? באילו תחומים אני מצפה לחניכה?



גיזרת עוצבת אדום מתאפיינת בהיעדר חיכוך ואירועים מבצעיים ביום יום, ויחד עם מזג האוויר הקיצוני, אתגר הזמן והמרחב והמונוטוניות של השגרה – נוצרת שחיקה מהירה בקרב הלוחמים והמפקדים המביאה לדה-מוראליזציה, פגיעה בשגרה מבצעית והיעדר דריכות. על כן, אין להסתפק במופע חד פעמי של הכנה מנטאלית אלא לייצר תהליך מתמשך.

כלים

1. **"ריענון מנטאלי"** באמצע תע"מ בדגש על תע"מ ארוך (שלושה חודשים ומעלה). מומלץ לבצע אחת לחודש. במסגרת מופע זה על המג"ד לכנס את המפקדים (ניתן לבצע לפני כן הכנה לפורום המוביל) ולנהל איתם שיח אודות האתגרים המנטאליים ואופן ההתמודדות של הגדוד עמם עד כה, לנתח 2-3 אירועים שקרו במהלך התע"מ ולנתחם לאור האמנה אשר נכתבה בהכנה המנטאלית, או במידה ואינם "מכוסים" על ידי האמנה- לנתח אותם בראייה ערכית- מנטאלית ולהוסיפם. ניתן גם לתקף את האמנה. אפשר להשתמש גם בבנק התרחישים במדיה ולא התרחש אירוע "משמעותי". לאחר מכן יש לבצע שיחות מחלקתיות ולנתח את אופן התמודדות הלוחמים עם המאפיינים המנטאליים והאתגרים עד כה, וגם כאן לנתח 1-2 אירועים בהסתכלות ערכית-מנטאלית ולתקף את האמנה. משך זמן: שתיים לשיחת מפקדים, שעה לשיחות מחלקה.

2. **תחקיר ערכי- מנטאלי** יש לבצע לאור אירועים חריגים (חיוביים או שליליים) או בהתאם להערכת המצב של המפקד. ניתן לבצע ברמה גדודית אך ניתן להתמקד בפלוגה ובמחלקה. את התחקיר יש לבצע לאור האתגרים והמאפיינים המנטאליים של הגזרה (כפי שמופיעים בערכה זו) ולאור האמנה שנכתבה במסגרת ההכנה המנטאלית. ניתן לתקף את האמנה בעקבות התחקיר. אירועים שניתן לתחקר: אירועים נורמטיביים, הצלחות מבצעיות, הצלחות ערכיות, אירועים של היעדר דריכות ומשמעת מבצעית, אירועים שקשורים להתנהלות מול ההופ"א, אירועים הקשורים לשחיקה- אך גם כל אירוע אחר גדול או קטן, עליו ניתן להסתכל ב"משקפיים" של שיח ערכי- מנטאלי.



תרחישים ודילמות



תרחיש 1- "התרעה חמה"



האתגר: הבנת משמעות המשימה, מחושיות האיום, מזג אוויר קיצוני.

התנאים: היעדר אמונה באיום ומתח מבצעי, שחיקה ושאלנות ערכי רוח צה"ל: מקצועיות, משמעת, אחריות

תיאור התרחיש:

- סיור יום מבצע הספקת התרעננות בעמדת המתנה, בחוץ 45 מעלות חום, הגדוד נמצא בתעסוקה מבצעית בגזרה מזה כחודשיים.
- מפקד הסיור מקבל הודעה בקשר כי ישנה אינדיקציה בגדר ועל הסיר לתת מענה הולם לאירוע.
- בתגובה אחד החיילים מסרב בתוקף ללבוש את הווסט ולהיערך באופן מבצעי וטוען כי אינו מבין את חשיבות המענה ("לא קרה כאן שוב דבר ששווה לקפוץ בשבילי").



תרחיש 1- "התרעה חמה"



שאלות לדיון:

- כיצד נרתום את החיילים למשימה בתנאי שחיקה וקושי פיזי?
- כיצד נגרום לחיילים לבצע את המשימה באופן איכותי בהיעדר אמונה באיום?
- כיצד מצופה מהמפקד להתנהל כאשר ייתכן והוא עצמו אינו מאמין באיום?

דגשים לשיח מפקדים:

- **מקצועיות:** נדרש מהמפקד להפגין קור רוח ולהסביר את רציונל המשימה. על המקפד לרתום את חיילו לביצוע המשימה גם בתנאים של שחיקה פיזית וקושי מנטאלי. מתוקף מקצועיותו, על המפקד להקנות לחיילים לשיפור מתמיד בביצועים ולהתמודדות עם תנאי התעי"מ המתגרים.
- **אחריות ומשמעת:** לחיילים המבצעים תעסוקה מבצעית בגזרת האוגדה, ישנה אחריות רבה ומרחיבה להגנת הגבולות ולשמירת בטחון תושבי מדינת ישראל וזאת על אף היותם בגזרה מבודדת ופסטורלית (שלעיתים מטעה). בגזרת עוצבת אדום ישנה חשיבות לשמירה על מתח ומשמעת מבצעית- **האויב סמוי מהעין ועלול להפתיע בכל עת!**



תרחיש 3 – "לעמוד בפיתוי"



האתגר: העיר אילת – אווירת חופש ונופש, זמן ומרחב
התנאים: משמעת נמוכה, פיקוד ובקרה מרחוק על משימות קצה
ערכי רוח צה"ל: אחריות, דומה אישית, אמינות

תיאור התרחיש:

- הגדוד מבצע תעסוקה מבצעית כחודש וחצי בגזרה. במסגרת התעסוקה המבצעית מבוצעות נסיעות מנהלתיות לעיר אילת ומלונות ים המלח. נסיעות מנהלתיות לוקחות זמן רב, כך המפקדים מניחים, לאור אתגר הזמן והמרחב.
- באחת הנסיעות השגרתיות נהג הרכב משכנע את המפקדת ושאר החיילים לעצור בחוף הים כיד לבקר את משפחתו אשר הגיעה מרחוק לנופש. המפקדת מתנגדת אך החיילים הנמצאים ברכב מפעילים עליה לחץ רב. החיילים עוצרים בהפגנתיות את הרכב ונעים לכיוון החוף כאשר הינם לובשים מדים ונושאים נשקים אישיים.
- המפקדת נעה אחריהם ומתקשה להשתלט על הסיטואציה, ואף בוחרת להשתמש בטיעון: "מה יקרה עם המ"פ יעבור כאן ועכשיו?". תשובת החיילים הינה כי הדבר לא יגרום נזק ואף יעלה להם את המוטיבציה לביצוע המשימה.



שאלות לדיון:

- מדוע הסיטואציה הינה בעייתית בעיניך?
- כיצד נרתום את החיילים למשימה מהצבעית כאשר הפיתוי של אזור התיירות גדול ונגיש?
- כיצד נתמודד עם תודעה המייצרת אווירה של נופש ושאננות?
- כיצד מצופה מהמפקדים להגיב כאשר ישנם חיילים אסרטיביים המנסים "לברוח" מהשגרה השוחקת?

דגשים לשיח מפקדים:

- **דוגמה אישית:** משימת הכוח היא לא רק לייצר בטחון אלא גם תחושת בטחון כלפי חוץ ועל כן ישנה חשיבות רבה לנראות החיילים ולאופן בו הם נתפסים בעיני האזרחים (חיילים מרושלים בנראותם, אשר הולכים עם נשק לים ופועלים באופן לא ייצוגי פוגעים בתחושת הביטחון ובדימוי צה"ל בעיני האזרחותייר).
- **אחריות:** מצופה מהמפקד לנהוג באסרטיביות כלפי החיילים, על המפקד להגדיר גבולות ברורים וסטנדרטים. על המפקד לנמק בצורה מקצועית וממלכתית את בעייתיות הסיטואציה ורתום את חייליו להתנהגות ראויה גם בתנאים של שחיקה ופיתויים שהסביבה מייצרת.



תרחיש 4 – "יזומה בשדה"



האתגר: יצירת תחושת בטחון במרחב אזרחי לצד היעדר אומנה באיום בקרב האזרחים.

התנאים: פעילות צבאית במרחב חקלאי, אמון הציבור בפעילות המבצעית, קושי ביצירת שפה משותפת

ערכי רוח צה"ל: דבקות במשימה וחתירה לניצחון, כבוד האדם

תאור התרחיש:

- כחלק משגרת הבטי"ש, מתקיימת פעילות של מארב יזום סמוך לשטח חקלאי פרטי. בעת התנועה "אל היעד", ניגש לכוח אזרח המבקש מהחיילים והמפקדים להתפנות מהשטח. כאשר המפקד מסביר לו את חשיבות הפעילות, האזרח זועם וטוען כי לא מאמין במשימת החיילים בגזרתו, כי היא מיותרת ואף מזיקה. לטענתו, בכל פעם שפעילות כזו מתקיימת החיילים פוגעים בחממות והורסים לו את הפרנסה (הפעילות תואמה מראש עם הרבש"צ).



תרחיש 4 – "יזומה בשדה"



שאלות לדיון:

- האם לדעתך יש להמשיך במשימה המבצעית?
- איך נכון להסביר את חשיבות המשימה ורתום את האזרח לאור טענותיו?
- מה היית מסביר למפקדים על אמון ההתיישבות בצה"ל ומורכבותה?

דגשים לשיח מפקדים:

- **דבקות במשימה וחתיירה לניצחון:** מהמפקד והחייל נדרש להפגין אסרטיביות ונחישות על מנת לעמוד בביצוע המשימה, וזאת תוך גילוי סבלנות וממלכתיות, במידה והאזרח ממשיך להפריע לביצוע המשימה יש לערב רמה ממונה (מ"פ/רש"צ). מטרתנו הינה הגנה על התושבים והנעים במרחב גם כאשר אינם חשים אותה או מאמינים בה. ישנם אזרחים רבים אשר אינם מודעים לתרחישי הייחוס האפשריים בגזרתם.
- **כבוד האדם:** על אף הצורך לנקוט באסרטיביות ולהמשיך את המשימה, ישנה חשיבות רבה לשמירה על איפוק ונימוס ("לא להיכנע לפרובוקציות") תוך הבנה שההתיישבות איננה יריב אלא משוא ההגנה העיקרי של הכוח. חיילי צה"ל מייצגים את המדינה ועל כן נדרשים לשמור על כבוד האדם העומד מולם גם אם אינו מסכים איתם. על כן, יש לכבד את דבריו ולפעול בסבלנות ואורח רוח. כמו כן, למילים יש כוח ועוצמה ואירוע קטן יכול לשבש שיתוף פעולה שהינו הכרחי. ללא שיתוף הפעולה עם ההתיישבות לא נצליח לממש את אחריותנו על הביטחון ותחושת הביטחון במרחב.



תרחיש 5 – "מהיר ועצבני"



האתגר: פיקוד על כוח לא אורגני, בטיחות בגזרה, תנאי דרך מורכבים.

התנאים: היעדר משמעת, בטחון עצמי מופרז

ערכי רוח צהל: חיים אדם, אחריות, דבקות במשימה

תיאור התרחיש:

- סיור יוצא לביצוע משימה מבצעית בגזרה כשבוע לאחר הכניסה לתעסוקה המבצעית. הנהג בסיור איננו חייל בגדוד אלא נהג בט"ש גזרתי. זמן קצר לאחר תחילת הנסיעה, החייל מדבר בטלפון ובנוסף נוהג במהירות שאיננה מותאמת לתנאי הדרך (ציר משובש, עקלקל ועם תהום מצידו האחד).
- כאשר המפקד פונה לנהג החייל מתחצף, אינו מקשיב וממשיך לפעול בדרכו המסוכנת.



שאלות לדיון:

- כיצד נכון לרתום חייל למשימה כאשר איננו נמצא בפקוד אורגני?
- כיצד נכון להתמקם פיקודית בגזרה חדשה אל מול חייל ותיק בעל בטחון מופרז?
- כיצד הייתה מתמודד עם הסיטואציה?

דגשים לשיח מפקדים:

- **חיי אדם:** גזרת עוצבת אדום הינה גזרה מורכבת מבחינה בטיחותית, עם היסטוריה של אירועים בטיחותיים מסכניי חיים (שילוב של מזג אוויר קיצוני, צירים משובשים, מרחקי נסיעה ארוכים ומתישים. על המפקד להסביר לחייל כי נדרש ממנו לפעול באופן בטיחותי ומשוכלל על מנת לשמור על חייו ועל חיי חבריו למשימה.
- **אחריות:** מפקד המשימה נושא באחריות מלאה וכוללת על איכות הביצוע של המשימה ועל הבטיחות, גם כלפי חיילים שאינם אורגניים. כל כן, עליו להקפיד על האיכות בכלל שלבים המשימה: התדריך המקדים, תיאום הציפיות עם החיילים ובמהלך ביצוע המשימה עצמה. על כן, מצופה ממנו לרתום את חייליו לנהוג כנדרש, על פי הפקודות ועל פי רוח המפקד. על החייל והמפקד לפעול תוך גילוי מתמיד של מסירות ולשאת באחריות לתוצאות פעולותיו.