



בית יוצר
לבניין הרוח
חיל החינוך והשערי



מערכי הדרכה בציר הערכים קורס מ"כים לוחמים

מהדורה מעודכנת
ינואר 2024
טבת, תשפ"ד

מערכי הדרכה בציר הערכים קורס מ"כים לוחמים

יוצא לאור על ידי מדור תורה והסברה בחירום
נשמח לקבל התייחסויות כדי להמשיך ולהשתפר
madorhasbara1@gmail.com

מהדורה מעודכנת

ינואר 2024

טבת, תשפ"ד



תוכן עניינים

2.....	א. תוכן עניינים
3.....	ב. הנני נשבע!
7.....	ג. צדקת הדרך
11.....	ד. רעות לוחמים
16.....	ה. רוח לחימה
19.....	ו. סדנת רוח צה"ל
25.....	ז. ערכים בלחימה: לנצח ולהישאר בני אדם
32.....	ח. סדנא: מבוא לממלכתיות צבאית
39.....	ט. יחד מתחת לאלונקה: העוצמה שבצבא העם
44.....	י. להיות חלק: משמעות השייכות ללכידות והעמידה במשימה
47.....	יא. כשירות ערכית: הכרעה בדילמות בשדה הקרב
52.....	יב. מפקד-מחנך
57.....	יג. יקר האדם: טיפוח ופיתוח הפקודים במסגרת
63.....	יד. פיקוד ברשתות החברתיות
71.....	טו. ראשונים לזהות: אחריות לזיהוי סימני מצוקה ביחידה
77.....	טז. ממני תראו וכן תעשו - דוגמא אישית בשדה הקרב
88.....	יז. המפקד כדמות מופת
92.....	יח. אמון במפקד - האמל"ח האנושי

הנני נשבע!

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטרי

מעביר: מ"כ

משך השיעור: 45 דקות

מטרת על: החניך יכיר את שבועת צה"ל ויבין את משמעותה לדמותו כמפקד.

מטרות ביניים

1. החניך ילמד את החלקים השונים של השבועה
2. החניך ידון במשמעויות של השבועה לנכונות ולמחויבות של החיילים
3. החניך יברר את דמותו כמפקד לאור השבועה

רציונל:

כל חייל מחויב לפקודת השבועה בצה"ל במסגרתה הוא מתחייב "לשמור אמונים למדינת ישראל, לחוקיה ולשלטונותיה המוסמכים, לקבל על עצמי ללא תנאי וללא סייג עול משמעתו של צבא ההגנה לישראל, לציית לכל הפקודות וההוראות הניתנות על ידי המפקדים המוסמכים ולהקדיש כל כוחותיי ואף להקריב את חיי להגנת המולדת וחירות ישראל". השבועה מבטאת את המחויבות של המשרתים למסגרת הצה"לית כחלק ממקורות ההנעה של החייל ("הזדהות"). אך לא פחות מכך – נוסח השבועה מבטא את המחויבות של הפקודים למפקדיהם וכנגזרת מכך – את האחריות הכבדה שבה נושאים המפקדים להיות ראויים ומתאימים למחויבות מוחלטת זו.

מבנה השיעור:

- חלק א': טקס השבועה – 20 דקות
- חלק ב': מהות השבועה – 20 דקות
- סיכום מפקד – 5 דקות

מהלך השיעור

חלק א': טקס השבועה – 20 דקות

קיים דיון עם החניכים סביב השאלות הבאות:

- א. כטירונים, בחווייה האישית שלכם, מה היה עבורכם טקס השבועה לצה"ל?
- ב. האם אתם מכירים אוכלוסיות נוספות שעורכות טקס 'השבועה' אילו 'שבועות' נוספות אתם מכירים? ומדוע לדעתכם נערכים טקסי השבעה לבעלי תפקידים שונים? (למשל: נשיא המדינה, חברי כנסת, ראש הממשלה, שרי הממשלה, שופטים, מבקר המדינה, דיינים, שבועת הרופאים).
- ג. מהי לדעתכם החשיבות שבטקס השבועה בצה"ל? מדוע לדעתכם הוא נערך דווקא בסוף הטירונות ולא מיד עם הגיוס לצה"ל?

אסוף תשובות מהחיילים והסבר:

מעמד השבעה קושר את החייל במחויבות חזקה למדינת ישראל ולתפקידו. תקופת הטירונות משמשת גם כהכנה לקבלת המחויבות הזאת, ותפקידכם להכין אותו ערכית לטקס השבעה כאשר הוא מאמין בשבועתו או הצהרתו ודבריו הם כנים ואמיתיים.

שאל את החיילים: מהו המקור לטקס ההשבעה? מתי נערכה ההשבעה הראשונה?

הסבר: ב-11 ביוני 1948 הוכרזה הפוגה בת 4 שבועות בקרבות מלחמת העצמאות. דוד בן גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון, החליט לנצל את תקופת הביניים הזו לעריכת צעד סמלי ומוראלי – השבעת כל מפקדי וחיילי צה"ל מהזטורים ביותר ועד הבכירים ביותר. כך, כחודש לאחר מתן הפקודה, ביום ה-27 ביוני, נערך טקס ההשבעה הראשון שנועד להשבעת הפיקוד הבכיר. לאחריו, יצאו איש איש ליחידתו והשביעו את הכפופים להם עד שתוך יומיים הושבעו לצה"ל כלל המשרתים בצה"ל.

שאל את החיילים: מדוע לדעתכם ראה דוד בן גוריון ערך בקיומו של טקס השבעה תוך כדי מלחמת העצמאות?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר: בימי קום המדינה, קיומו של צה"ל והנאמנות לו – לא הייתה מובנת מאליה. צה"ל היה מורכב מן המחתרות השונות שלחמו זו לצד זו כנגד אויב משותף אך תוך יריבות ביניהן. משכך, טקס השבעה היה אמנם סמלי, אך בעל משמעות הרת גורל – כלל המשרתים והלוחמים התאחדו במסגרת אחת והכירו בתוקפה המחייב עבור כל אחד ואחד מהם. מבחינה זו, אנו יכולים להבין גם את הצורך בכך שטקס ההשבעה יתקיים לאחר תקופה מסוימת של היכרות של החייל עם המסגרת הצבאית והחוויה של שימוש בנשק – יכול הוא להבין בצורה טובה יותר את תוכנה של השבעה ואת משמעותה.

שאל את החיילים ואפשר קיומו של דיון סביב השאלות הבאות:

- האם אתם חושבים שגם היום השבעה הכרחית ליצירת אחדות השורות בכדי לנצח במלחמה ולהגן על המולדת וחירות ישראל?
- מדוע יש צורך בשבעת אמונים לצה"ל כאשר יש חוק לשירות בצה"ל? במה שונה השבעה מהחוק?

דגש למפקד: השבעה מבטאת הצהרה של מחויבות אישית. השבעה מהווה התחייבות של כל משרת בינו לבין עצמו, בינו לבין חבריו לשירות, בינו לבין מפקדיו ובינו לבין המדינה - להקדיש כל כוחותיו ואף להקריב את חייו במילוי משימתו.

- על כך אמר **דוד בן גוריון** בדיונים על ניסוח שבועת האמונים לצה"ל בשבוע לפני הקמתו של צה"ל:

"מדוע זה נחוץ? [שבועת אמונים] יש בשבעה משהו חגיגי אצל האדם. בשעה שהוא נשבע נותן בכך את המקסימום של התחייבות. זה נחוץ, מפני שתובעים ממנו הרבה. אבל צריך שגם חברו יהיה בטוח בו באופן מקסימלי [...] צריך אדם שנכנס לצבא לדעת, שהוא מפקיע את חייו. זה עניין חמור ונורא ביותר – ולפיכך צריכה ההתחייבות להיות מכסימלית. כל אדם מבין את השבעה כפי שהוא מבין, אבל יש שבעה. שבעה זו אינה עניין של צדק ולא עניין של אמירת אמת אלא של מסירות נפש, בה מתחייב האדם למסור את נפשו על הגנת הארץ ועל חיי חבריו."

חלק ב': מהות השבעה

הנחייה:

- פזר על רצפת החדר פסי בריסטול שעליהם כתובים המשפטים המופיעים **בנספח א'** למערך השיעור.
- שים לב שהמשפטים לא יונחו זה ליד זה לפי הסדר הנכון.
- בקש מהחיילים לסדר את המשפטים בסדר שנראה להם הגיוני ומתאים להיאמר בטקס ההשבעה.

המפקד, שים לב – אם יהיו חיילים שיסדרו את המשפטים בסדר שונה מהסדר הנכון, בקש מהם להסביר את הרצף שבו בחרו לסדר את המשפטים ולאחר מכן סדר את המשפטים כך שיתקבל סדר השבעה הנכון.

לבסוף, לפני שממשיכים במערך, בקש מאחד המשתתפים להקריא את נוסח השבועה לפי סדרו הנכון:

**"הנני נשבע/ת ומתחייב/ת בהן צדקי
לשמור אמונים למדינת ישראל לחוקיה ולשלטונותיה המוסמכים,
לקבל על עצמי ללא תנאי וללא סייג עול משמעתו של צבא ההגנה לישראל,
לציית לכל הפקודות וההוראות הניתנות על ידי המפקדים המוסמכים,
ולהקדיש את כל כוחותיי ואף להקריב את חיי להגנת המולדת ולחירות ישראל"**

שאלות לדיון:

- אילו מעגלי מחויבות מופיעים בנוסח השבועה ובאיזה סדר?
- למי מתחייבים לשמור אמונים ולציית?
- כיצד אתם מבינים את ההתחייבות הזו כיום, בעת מלחמה? האם המשמעות שלה גוברת?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר:

מעגלי המחויבות בנוסח השבועה הינם:

- (א) **מדינת ישראל** (המגולמת בחוקיה ושלטונותיה המוסמכים) **וצה"ל** (המגולם במפקדיו המוסמכים) - החל ברמטכ"ל וכלה במ"כ)
(ב) **המטרה**: להגנת המולדת וחירות ישראל.

המטרה היא ביטחון המדינה והמפקדים הם האחראים להשגת המטרה הזו. החייל נשבע לשמור אמונים למדינה ולצה"ל ומטרת השירות היא הגנת המולדת וחירות ישראל - אלו הערכים להם מוקדש שירותנו הצבאי בכלל וכלוחמים בפרט.

סכם את המערך: אתם הולכים להיות מפקדים לחיילים לוחמים. יש לכם אחריות גדולה להטמיע בהם את ההבנה, ההזדהות והמשמעות של שירותם הצבאי, את הזכות לפעול למען עם ישראל דרך העשייה הצבאית. אחד מגורמי ההניעה הפנימיים המרכזיים להנעת הלוחמים בשדה הקרב הן תחושת המחויבות למסגרת הצה"לית וכן תחושת האמון בה ובמפקדים הפועלים מכוחה. לכן, טקס השבעה הוא הזדמנות גדולה להעצים את ההזדהות של חיילינו עם המסגרת הצבאית ולטעת בהם תחושת שליחות, אחריות ומחויבות לצה"ל ולמדינת ישראל עד כדי חירוף הנפש. מימוש ההזדמנות הזו מוטל עלינו, המפקדים, ולשם כך עלינו להכיר היטב בעצמנו את משמעות השבועה, את תוכנה ואת חשיבותה.

בתקופה זו, בה מדינת ישראל מצויה במלחמה, אנחנו מבינים באופן עמוק את משמעות השבועה ומסירות הנפש הנדרשת מאיתנו. נזכור זאת כשנגיע לשלב השבעה של חיילינו. עלינו מוטלת האחריות להעצים את תפקידם ולהביא אותם למקום של הזדהות וגאווה עם השירות הצבאי תוך מוכנות לתת מעצמם עד כדי חירוף הנפש למען חירותו וביטחונו של עם ישראל בארצו.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך וחבר את הדברים לתוכן המערך שהועבר.

הנני נשבע/ת ומתחייב/ת בהן צדקי

לשמור אמונים למדינת ישראל לחוקיה ולשלטונותיה המוסמכים

לקבל על עצמי ללא תנאי וללא סייג עול משמעתו של צבא ההגנה לישראל

לציית לכל הפקודות וההוראות הניתנות על ידי המפקדים המוסמכים

להקדיש את כל כוחותיי ואף להקריב את חיי להגנת המולדת ולחירות ישראל

צדקת הדרך

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 45 דקות

מטרת על

החניך ילמד על צדקת הדרך ועל מרכזיותה בבניין רוח הלחימה והנעת לוחמים

מטרות ביניים

1. החניך יכיר את מושג צדקת הדרך
2. החניך ילמד על מרכזיותו של צדקת הדרך בבניין רוח הלחימה
3. החניך יגדיר לעצמו את צדקת הדרך שלו
4. החניך יעסוק בצדקת הדרך ככלי פיקודי

רציונל:

המ"כ, במנהיגותו הקרבית נדרש להכין את הקרקע להובלת חייליו בתנאי קרב מסכני חיים העומדים בסתירה לאינסטינקטים העמוקים והקמאיים ביותר של האדם (כמו יצר ההישרדות). משכך, להצלחתו במשימה נדרשת, בין היתר, הכרה חזקה בצדקת הדרך בשמה נדרשים הוא וחייליו לסכן את עצמם. מעבר לכך, על המ"כ להכיר את החשיבות בפיתוח צדקת הדרך אצל פקודיו, כחלק מבניין רוח הלחימה.

מבנה השיעור:

- למידה אישית – החניכים יצפו בכתבה שנערכה על פעילותם המבצעית של לוחמי חטיבת הצנחנים וטייסת 118 של מסוקי היסעור ביום ה-7.10, לאחר שהחלה מתקפת הפתע על ישראל - פעילות שתרמה לחיסול מחבלי הנוח'בה וחילוץ תושבי העוטף.
- עיבוד אישי ודיון

מהלך השיעור

חלק א': צפייה בסרטון + כתיבה – 20 דקות

למפקדים:

חלקו לכל אחד מהחיילים את **נספח א'** למערך – נספח זה כולל קישור לצפייה בסרטון (דרך אתר היוטיוב) ושאלות עוקבות לכתיבה אישית של החיילים.

החיילים יצפו במערך בזמנם האישי כהכנה לקראת עיבוד יחידתי, יש להקדיש לכך כ-30 דקות בל"ז להכנה האישית. לאחר מכן, בזמן הפעילות שנקבע – נכנס את היחידה/הצוות ונבקש לקיים דיון על הקטע שבו צפו החיילים. למען הנוחות, השאלות וההצעה לדיון מצורפים **נספח ב'**.

צדקת הדרך נספח א': דף מלווה ללמידה עצמית

בחלק זה תצפו בסרטון המלא של כתבה (מופיעה בקישור ה-QR המצורף) העוסקת בפעילות משותפת של חטיבת הצנחנים יחד עם טייסי מסוקי יסעור 188 ביום פרוץ המלחמה. לצורך הלמידה העצמית, יש לצפות בכתבה בחלקים לפי ההוראות שיופיעו בהמשך. סרטון הכתבה מופיע בקישור זה:



צפו בסרטון הריאיון עד דקה 12:15 ואז עצרו וענו על השאלות הבאות:

בראיון מתאר סגן גבריאלי, המפקד"צ: "אני זוכר, טסנו מעל שדרות, אני רואה את העשן מעזה, רואה את העשן מהעוטף ואני רואה, כאילו את שדרות ריקה, שוממת, ואזרחים מהקומות העליונות הסתכלו עלינו כמו מלאכים כי בסוף זה... אתה אזרח, אתה לא מבין מה קורה, יש פה שעתיים-שלוש מחבלים, מה, יש לי פה ילדים בבית. פתאום אתה רואה יסעורים עכשיו. יסעורים בגובה נמוך... ואתה רואה, אנשים ככה, ילדים (מנופפים לחיילים בידיים) וכאילו "איזה כיף שבאתם". שם הבנתי שלא משנה מה, כאילו, אין פה, אין פה לפחד, כאילו, אין פחד. אתה רואה משפחה עם ילד מנופף לך. המחבל הזה יגיע, יירה בהם? על גופתי המתה, תרתי משמע".

1. כיצד להבנתכם מבינים החיילים את הסיטואציה? מה מניע אותם לפעולה בשלב זה?

2. כיצד לדעתכם הסיטואציה הזו ממחישה את תפקיד הצבא מול האזרחים? האם גם במצבי שגרה או לחימה בשטח האויב אנו יכולים לחשוב על הילדים והמשפחות שעליהם אנו מגינים?

כעת המשיכו לצפות בכתבה עד סופה ולאחר מכן קראו את הקטע הבא והשיבו על השאלה שאחריו.

בכתבה מופיע גם המ"פ, סרן אריאל שמתאר את האופן שבו חילצו הלוחמים את ניצולי קיבוץ בארי, לאחר שחיסלו את המחבלים במרחב שבו נחתו עם היסעור: "אנחנו מפנים אותם עם סוג של טבעת אנושית. יש לי חוד מקדימה שפותח, כוח שסוגר מאחורה, ומקיפים את התושבים כמה שיותר, אני עם קרמי, התושבים בלי. אני נשבעתי להגן עליהם".

3. כיצד אתם מבינים את דבריו של המ"פ אריאל? מהי עבורו משמעות השבועה להגן על התושבים?

4. כיצד תקופת המלחמה משפיעה על תפיסתכם את תפקידכם כחיילים וכמפקדים לעתיד? האם משהו השתנה בחשיבות התפקיד עבורכם? כיצד?

צדקת הדרך

נספח ב': מערך יחידתי/צוותי - עיבוד למידה עצמית

נהלו שיח עם החניכים סביב השאלות הבאות (אספו את תשובותיהם ביחס לכל שאלה ואפשרו לקיים דיון

ביניהם סביב הנושא והשאלות שמועלות):

1. אילו תחושות עלו בכם כשצפיתם בכתבה?
2. מה התפיסה המיוחדת שביטאו המפקדים בצנחנים לגבי המוכנות שלהם לפעול ולסכן את עצמם? מהי המטרה שבשמה הם נלחמו באותה השבת ומה המטרה שעבורה הם נלחמים בשגרה?
3. האם במהלך הכתבה הרגשתם הזדהות או קושי עם הדברים שהועלו על ידי הלוחמים? מדוע?

אסוף תשובות ולאחר מכן הצג לחיילים:

במהלך הכתבה שבה צפיתם, מנסה המראיין להבין את תחושותיהם של הלוחמים לקראת כניסתם לרצועת עזה להילחם במחבלי החמאס והוא שואל את סגן גבריאלי: "מתגנבת לפעמים מחשבה על המחיר שאולי אתה תשלם?"

גבריאלי עונה: "לא. אין לי בעיה למות... אתה יודע למה? כי הם יעשו את זה, מתי? עוד פעם? עוד כמה שנים? אם כן, זה בשביל השבויים שם, בשביל הילדים הקטנים, בשביל הסבתות, סבים, בשביל ההורים שמתו במקום שאני אלחם. אני לא רוצה למות, אני מאוד אוהב את החיים ויש לי גם הרבה תוכניות, אבל אם זה למען מטרה כזו ולעשות פה היסטוריה - אז אני אילחם, לא עוברת מחשבה כזאת. אם אני אפגע אז אני אפגע. אמרתי לסבתא שלי: 'יש לך את הנינים שלך, מישהו צריך לשמור עליהם. המישהו הזה זה אנחנו, 'דור הטיקטוק'. כנראה לא כזה דור טיקטוק, לא ככה?'"

הדברים של גבריאלי משקפים הכרה ברורה במשימתו, הזדהות איתה ותחושת שליחות עמוקה לביצועה על הצד הטוב ביותר, תוך גילוי מסירות חרף היותה מסכנת חיים.

שאל את החיילים:

5. מה אתם חשים לגבי דבריו אלו של גבריאלי? האם אתם מזדהים עם תוכן דבריו?
6. מה מניע אתכם להיות כאן? מה מניע אתכם לרצות להיות משמעותיים בצה"ל? להיות מפקדים?

לסיכום, נציג לחיילים את חשיבות "צדקת הדרך" כבסיס לעשייה הצבאית:

הניעת לוחמים לפעולה מסכנת חיים אינה יכולה להתבסס רק על מניעים חיצוניים כגון משמעת, אלא דורשת גם ובעיקר טיפוח של מניעים פנימיים, של "רוח לחימה". אחד המרכיבים המרכזיים של "רוח הלחימה" – הוא האמונה בצדקת הדרך, בהבנה של המטרה שבשמה הוא נלחם ומסכן את חייו, שבשמה הוא חלק מצבא הגנה

לישראל. ההכרה בצדקת הדרך היא ההבנה של כל אחד מאיתנו שהסיבה העיקרית לשרותנו בצבא היא הגנה ושמירה על ביטחונה של מדינת ישראל ושל אזרחיה והסרת כל סיכון ממשי מעליהם. זו האחריות שלנו, כחיילים וכמפקדים בצבא הגנה לישראל, ואת המחויבות הפנימית לכך עלינו לטפח קודם כל בעצמנו ומתוך כך נדע לעשות זאת גם בקרב פקודינו. עלינו להנחיל לפקודינו שהשירות בצה"ל אינו רק חובה, אלא הוא בעיקר זכות גדולה אשר נפלה בידינו – להיות בצבא ההגנה לישראל ולהגן בגופנו על ביטחון המדינה ואזרחיה.

מאז השביעי באוקטובר אנחנו עדים לאינספור סיפורי גבורה כמו זה של לוחמי הצנחנים וטייסי היסעור, לוחמים ומפקדים שסיכנו ומסכנים את חייהם להצלת אזרחים וחיילים, שנלחמים בעוז ומהווים מופת של ערכים עבור כולנו. בעת הזאת קל לזכור את צדקת דרכנו, אך עלינו לדעת לקחת השראה מהסיפורים האלה גם אל היום שאחרי כמפקדים וכחיילים.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך וחבר את הדברים לתוכן המערך שהועבר.

רעות לוחמים

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: כ-60 דקות

מטרת על: החניך ילמד על מושג הלכידות הצבאית ויבין את מרכזיותה ביכולת העמידה במשימה והחתימה לניצחון.

מטרות ביניים

1. החניך יברר את משמעותה של רעות הלוחמים
2. החניך יבין את השפעת הרעות במסגרת על העמידה במשימה והניצחון
3. החניך יתנסה בדרכים שונות להעצים את הרעות בין חייליו

רציונל:

אחוות הלוחמים היא אחד מהתנאים הבסיסיים ליכולתה של כל מסגרת צבאית לעמוד במשימותיה ולנצח. אחד השירים המפורסמים ביותר של דור תש"ח שהקים את המדינה תוך כדי מלחמה קשה ביותר, הוא שיר הרעות שכתב חיים גורי. השיר שהפך לנכס צאן ברזל במוסיקה ובתרבות הישראלית, מדבר על הרעות כ"אהבה מקדשת בדם", ועל כך שהיא "אפרה עקשנית ושותקת" ולמרות זאת "מלילות האימה הגדולים את נותרת בהירה ודולקת" הרעות מבטאת את הקשר העמוק ההולך ונבנה בין הלוחמים במהלך שירותם והיא אחד מערכי רוח צה"ל.

מבנה השיעור:

- חלק א': רעות בשדה הקרב – 20 דקות
- חלק ב': רעות לוחמים – 10 דקות
- חלק ג': העצמת הרעות במסגרת – 20 דקות
- חלק ד': סיכום מפקד – 5 דקות.

מהלך השיעור

חלק א': רעות בשדה הקרב – 20 דקות

שאל את החיילים: מהו לדעתכם התפקיד של הלכידות ביחידה? לאיזה צורך היא נותנת מענה?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הצג את נושא המערך: הלכידות ביחידה עלולה להיתפס, בטעות, כעניין צדדי, של יצירת אווירה אוהדת וטובה ביחידה שתאפשר התנהלות תקינה. במערך זה אנו נבקש לעמוד על מקומה של הלכידות כחלק משמעותי מהתפקוד בשדה הקרב.



בקש מהחיילים לצפות בסרטון "חילוץ תחת אש במהלך הקרבות ברצועה" המצורף בקישור הבא:

לאחר הצפייה בסרטון, שאל את החיילים:

1. מה להבנתכם הניע את הלוחם לפעול לחילוץ חברו תוך כדי שהוא מסכן את עצמו תחת אש?
2. האם יש משהו בהתנהגותו של הלוחם המחלף שתפס אתכם באופן מיוחד?
3. כיצד לדעתכם רעות הלוחמים יכולה להשפיע גם על אופן התפקוד בקרבות עצמן?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הצג את סיפורו של דביר שוקן מעורב נח"ל מתוך חוברת "עוצמת הרוח וגבורת המעשה" המתארת סיפורי גבורה של חיילי צה"ל ביום ה-7.10 (ניתן לבקש מאחד החיילים להקריא):

9

"אחד הדברים הכי חזקים שחוויתי באירוע זה הצוות"



תיאור האירוע: סמ"ר דביר שוקן, חובש קרבי ותיק בעורב נח"ל, היה בעוד סיור שגרתי בגזרת סופה כשהתקבלו דיווחים על חדירת מחבלים. דביר והצוות הוקפצו לחולית, שם ניהלו קרב מול המחבלים עד שקיבלו שיחת סיוע מהחפ"ק. לאחר שחילצו את הצוות בנצ. שניתנה להם ופינו את הפצועים ברכבם, הם חברו לכוח נוסף להמשך לחימה. דביר מתמקם וחובר לקליין המפק"צ.

דביר מטפל בפצועים הנמצאים בשדה הקרב כשהוא פצוע מרסיסים בראשו. האש כבדה, וגם קליין נפגע מכדור בחזה ונהרג בקרב. כשהוא ללא מפקד בשטח, דביר מבין שעליו להקים חמ"ל פצועים ולפנות את חבריו לצוות שנפגעו. הוא חובש עצמו בזריזות, מטפל בשאר הפצועים בקרב, ומורה מרחוק לפצועים נוספים כיצד לטפל בעצמם ולהחזיק מעמד. דביר מבין שעליו לפנות את הפצועים במהרה ומנסה לעלות בקשר, אך מכשיר הקשר נותק. לבסוף, הוא מצליח לחבור טלפונית לבור של חיל האוויר ולהזניק למקום שני מסוקי חילוץ. דביר מנחית את המסוקים בשטח, ויחד עם החברים לצוות הם מפנים את הפצועים למקום מבטחים.

"אחד הדברים הכי חזקים שחוויתי באירוע זה הצוות, אחוות לוחמים. לדעת שהם יבואו לכל דבר ולכל מה שאתה צריך. כל אחד נתן את ה-100% שלו כדי שכולנו נצא מזה. במהלך הקרב כל אחד צריך להבין מה המטרה שלו ולמצוא כל דרך אפשרית לבצע את המשימה."



14

שאל את החיילים:

1. כמפקדים לעתיד, מה אתם יכולים להסיק מהאמירות הללו של דביר לאחריותכם כלפי המסגרת?
2. לפי הציטוט של הדברים שאמר דביר בתיאור האירוע, מה להבנתכם הערכים שהניעו אותו בפעולתו? (בקש מהחיילים להסביר את תשובותיהם).

חלק ב': רעות לוחמים – 10 דקות

הקרא בפני החיילים או בקש מהם לקרוא:

"רעות לוחמים היא ודאי פסגת הרעות. בלעדיה - אי אפשר להגשים מאומה. כי ההגשמה דורשת תמיד התאמצות משותפת של אנשים, הבנת המגמה, הכנה נפשית. כדי לבנות יחד משהו, להגשים רעיון משותף כלשהו, נחוץ שכל אחד מהבונים יהיה אדריכל, יכניס את גוונו שלו לבניין אך יותר - מאידך - על מה שיש לוותר למען ההרמוניה השלמה של הבניה.

שבעתיים נחוצה רעות ללחימה. לחימה בעד רעיון - היא הגשמתו, היא אף בניה של עתיד טוב יותר. ולבניין זה משמשות כלבנים גופות רעים. ומלט לבניין - דם אחים לרעיון. האיש העומד לצדך ומוכן לחפות עליך בגופו, המוכן לשאתך על כפיו בסכנת מוות, המוכן ליפול לצדך למען הקמת אותו בניין שרק על ידי לחימה אפשר להקימו - הוא הוא הרע.

רעות יש לטפח. לרעות - צריך לחנך. יש להדגיש את יום המבחן בכל ימות השנה ולהעמיק חשוב והרגש ודעת שהחבר לידך הוא אחיך במובן העמוק ביותר, אחיך למעשה, למסירות, לנכונות. אחוות לוחמים, רעות לוחמים, היא יסוד היסודות של החיים: הנפש של אחים לוחמים."

(ינואר 1946, "מסביב למדורה"/ יצחק שדה - מפקד הפלמ"ח הראשון)

קיים דיון עם החיילים סביב השאלות הבאות:

1. מה הביטוי של ערך הרעות לפי יצחק שדה?

תשובה אפשרית: שיתוף פעולה אחד עם השני והקרבה האחד למען השני על מנת להגשים רעיון או חזון.

2. למה לדעתכם מכל מערכות היחסים בהן בולטת הרעות, דווקא רעות לוחמים היא פסגת הרעות (כפי שמבין אותה יצחק שדה)?

3. על איזו הגשמה יצחק שדה מדבר?

תשובה אפשרית: הקמת מדינת ישראל

4. ובזמננו - מה ניתן להגשים באמצעות ערך הרעות? למה צריך להקדיש את המאמצים המצופים מכם בשרותכם הצבאי?

5. יצחק שדה מדגיש את חשיבות טיפוח הרעות והחינוך אליה. מנקודת מבטכם כמפקדים לעתיד, כיצד ניתן להעצים ולפתח את הקשר והרעות במסגרת?

חלק ג': העצמת הרעות ומשמעותה ללכידות המסגרת ולעמידה במשימה – 20 דקות

שאל את החיילים: אחרי שהצגנו את מקומה של רעות הלוחמים לשדה הקרב ואחריות המפקד לפתח אותה - כיצד לדעתכם יכול המפקד לעשות זאת בפועל במסגרת היחידה?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן בחר 2 מתנדבים אשר כל אחד מהם יתבקש להתמודד עם הסימולציות הבאות:

אירוע ראשון: אתה מ"כ בבא"ח, לקראת סוף המסלול. בכיתה שלך החיילים חדורי מטרה ומאוד מגויסים, הם משקיעים הרבה בלמידה בהכשרה, בתחרויות השונות, יש להם הרבה מוטיבציה ו"רעל" בעיניים וברור שהם

פה מרצון. עם זאת, בשיח אישי עם אחד החיילים אתה מגלה שיש מתיחות גבוהה בין חברות שונות בתוכם, וכשאתה לא נמצא ישנה לפעמים גם השפלה והתעמרות כלפי חלק מהחיילים.

שאל את המתנדב הראשון:

- א. מה אתה מבין מהסיטואציה?
- ב. אילו פעולות אתה כמפקד יכול לעשות כדי לשנות את המצב?

אירוע שני: אתה מ"כ בגדוד, במהלך התמרון הקרקעי אתה נתקל פעם אחר פעם בסיטואציות בהם החיילים מתווכחים ביניהם. בפעם הראשונה שראית את זה הוויכוח היה סביב השמירות כשחייל אחד אמר לשני "אתה תמיד תופס את השמירות הכי קלות ואיכשהו יוצא מזה" בפעם אחרת הוויכוח היה על סחיבת הציוד כשהנגביסט התלונן שאף אחד לא עוזר לו לסחוב והוא תמיד צריך לבקש מאנשים שיעזרו בלי שאף אחד מציע ובפעם השלישית התגלה לך שבמהלך אחד מזמני השהות בתוך הנמר, החיילים התווכחו ביניהם על מי אכל יותר חטיפים ובאשמת מי נגמר האוכל לפני שהגיעה אספקה.

שאל את המתנדב השני:

- א. מה אתה מבין מהסיטואציה?
- ב. אילו פעולות אתה כמפקד יכול לעשות כדי לשנות את המצב?

דגש למפקד:

אתגר הלכידות יכול להציב מספר בעיות:

1. היעדר לכידות, יחסים לא טובים בין חיילים, "קליקות" וכו'
2. לכידות חזקה המתבטאת ב"אנטי" כלפי המפקד. כלומר, החיילים חיים יחד באווירה טובה, אך האווירה הטובה הזו אינה באה לידי ביטוי בכל הקשור לדרישות המקצועיות מהם.

הסבר: בשביל להעצים את הרעות והלכידות המסגרתית יש מספר מרכיבים מרכזיים עליהם אנחנו צריכים לעבוד (הצג לחיילים ורשום את הכותרות הבאות על לוח):

א. **הזדהות עם המשימה הצבאית** - הזדהות עם המשימה הצבאית היא אבן יסוד בלכידות הצבאית. הלכידות הצבאית מטפחת את תחושת השייכות וההזדהות עם המשימה הצבאית. כל משרת ומשרתת ביחידה הוא אינדיבידואל בעל אישיות עצמאית ויש לו רגשות, ערכים ואמונות משלו – אבל לנוכח המשימה הפרטים נקראים להתלכד למימושה באופן המיטבי ביותר.

ב. **תחושת שייכות למסגרת הצבאית וליחידה בפרט** – תחושת השייכות של החייל והמפקד לצה"ל משפיעה על הלכידות במסגרת הצבאית, והערבות ההדדית בין המשרתים. באופן זה, הלכידות הצבאית מחזקת את תחושת החייל שמפקדיו וחבריו מייחסים חשיבות לחייו, כבודו ושלומו. הלכידות גם מעצימה את בטחון החייל בחשיבותו בקבוצה. היחידים משתייכים ליחידה, ועוצמתה של היחידה תלויה בעוצמת החייל החלש שבה. יחידה מלוכדת מתאפיינת ביכולתה לראות את החלשים במסגרת. הפרטים ביחידה והיחידה כמכלול נקראים לדאוג להם, לתת להם מקום ולסייע להם להשתלב. הלכידות מבקשת להקטין את השוליים החברתיים של היחידה, ולתת לכל חייל וחיילת ביחידה את ההרגשה שהם חלק מהשלם היחידתי.

ג. **הזדהות עם ערכי רוח צה"ל** – אימוץ רוח צה"ל תתרום לאחדות הערכית בין החיילים ביחידה. כיצד? רוח צה"ל מתווה סט ערכים משותף ומוסכם לכלל המשרתים בצה"ל. בהתאם, הוא מהווה "מצפן ערכי" המשמש אמצעי ליצירת לכידות המסגרת מבחינה ערכית ורעיונית. בנוסף, שיח חינוכי סביב ערכים משותפים והתאגדות סביבם – מהווים בפני עצמם "מגביר לכידות" בקרב המשרתים במסגרת הצבאית.

ד. **אמון החיילים במפקדיהם וחבריהם לשירות** - האמון מגדיר את אופי וטיב הקשרים בין החיילות והחיילים במסגרת ובין הפקודים למפקדם. האמון הוא מרכיב יסוד המשפיע הן על היחסים בין הפקודים לבין עצמם, והן על היחסים בין החיילים למפקדיהם. הלכידות הצבאית מחזקת את תחושת החייל כי מפקדיו וחבריו מייחסים חשיבות לחייו, כבודו ושלומו. הלכידות גם מעצימה את בטחון החייל בחשיבותו בקבוצה. כמו כן, דמות המפקד ומנהיגותו משפיעות על הלכידות ויכולתו לבסס את לכידות יחידתו בשגרה משפרת הפעלת הכוח באופן מיטבי במצבי חירום ולחימה. האמון במפקד וההזדהות עם רוח המפקד משפיעים על לכידות הכוח ועל המחויבות וההניעה לביצוע מיטבי של המשימה.

ה. **מסורות וסמלים צבאיים** - לסמליות הצבאית משמעות רבה בטיפול הלכידות בין המשרתים. הסמלים, הטקסים, המסורות והמנהגים שמאפיינים את הצבא יוצרים שפה משותפת בין החיילים והחיילות וכך מחזקים את הקשרים הבינאישיים ואת תחושת השייכות. בהקשר זה, מקבלת דגש מיוחד ה"מסורת היחידתית" או ה"צבאית" ככאלה המעוררות תחושות שייכות והזדהות עם הקבוצה.

חלק ד' - סיכום המערך - 5 דקות

אחוות הלוחמים או הרעות היא אחד מאבני היסוד של צה"ל, היא שזורה בכל ההיסטוריה שלו. מהפלמ"ח, דרך כל מלחמות ישראל, המבצעים בשנים האחרונות וכמו שקראנו עכשיו במהלך המערך - גם במלחמה הנוכחית. לא סתם הרעות מקבלת משמעות גדולה כל כך ומוזכרת כל כך הרבה - **אחוות הלוחמים היא אוויר לנשימה בקרב, היא מאפשרת אורך רוח ומסגרת שהפרטים שבה יכולים להישען אחד על השני ולסמוך אחד על השני.**

מאחר והמלחמה היא פעילות אנושית חברתית וקבוצתית שעושים בני אדם היא מושפעת מהאדם כגורם העיקרי המעצב את בניין הכוח הצבאי ואת הפעלתו. לפיכך, הלכידות המשימתית מהווה מענה לאתגרים העולים משינויי ארגון הכוח התכופים במסגרת הצבאית. למדנו על כוחה של הרעות ועוצמתה בשדה הקרב כבעלת השפעה מכרעת על יכולת החיילים לפעול כקבוצה למימוש משימת המסגרת בהגשמת ייעודו של צה"ל ועוד.

כמפקדים, אנו יכולים לאמוד את עוצמת הרעות והלכידות ביחידה באמצעות השימוש במרכיבי הלכידות הצבאית והופעתם בה. כך, נוכל לוודא שהלכידות שנוצרת ביחידה היא תכליתית ומקדמת את העשייה הצבאית ולא מחלישה אותה. עם זאת, כמפקדים, עלינו לשים לב ולסייג שאמנם הלכידות הצבאית מעצימה את הקבוצה למען מילוי המשימה, אך דווקא בשל כך, כמפקדים אנו מחויבים לשמור על כבודו האנושי של כל חייל, באופן שאינו תלוי רק במידת השתייכותו ליחידה ולשים לב שגם אלו שאינם חלק טבעי מהיחידה, מצליחים למצוא את עצמם בתוך המסגרת ולהיות חלק מהיחידה.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותך האישיות מהחיילים בתחום זה.

רוח לחימה

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 60 דקות

מטרת על

החניך יכיר את רכיבי רוח הלחימה ואת המשמעויות שלהם לגבי הנעת חיילים

מטרות ביניים

1. החניך ילמד על מרכזיותה של רוח הלחימה ביכולת לנצח ולעמוד במשימה
2. החניך יכיר את המניעים הפנימיים והחיצוניים של רוח לחימה
3. החניך יעסוק במשמעויות הפיקודיות של רכיבי רוח הלחימה

רציונל:

מניעים מגוונים מביאים אדם להכרה כי הוא נכון להקרבה הנדרשת על מנת להילחם. נכונות להילחם מאתגרת במיוחד במצבים בהם הלוחם נדרש לסכן את חייו ואת בריאותו. המניעים ללחימה נחלקים ככלל לשניים: חיצוניים ופנימיים. "רוח הלחימה" היא שם כולל של המצב הנפשי הנובע ממכלול המניעים הקיימים. במערך זה נבקש להדגיש את חשיבות "רוח הלחימה" כחלק בלתי נפרד מהלחימה – הן בשלב ההכנה, הן בשלב המימוש והן בשלב התחקור והפקת הלקחים. נבקש להציג בפני החניכים את המרכיבים השונים של "רוח הלחימה" ואת המשמעויות הפיקודיות של הרכיבים השונים בהתנהלות היום יומית שלהם כמפקדים.

מבנה השיעור:

- שיחה עם מעביר לפיד או עם לוחם שיצא מפעילות מבצעית ממושכת בשטח האויב במלחמה האחרונה (יש לתאם מראש כחלק מההכנות לפעילות המערך).
- הצגה של "נאום הר הצופים"
- דיון.

מהלך השיעור

חלק א': הרצאה - 40 דקות

חלק ב': עיבוד יחידתי/צוותי עם המפקד - מופיע להלן בעמודים הבאים - 20 דקות.

רוח לחימה

חלק ב': מערך יחידתי/צוותי - עיבוד הרצאה

נהלו שיח עם החניכים סביב השאלות הבאות (אספו את תשובותיהם ביחס לכל שאלה ואפשרו לקיים

דין ביניהם סביב הנושא והשאלות שמועלות):

1. אילו תחושות עלו בכם במהלך ההרצאה?
2. האם היו תפיסות מיוחדות שבאו לידי ביטוי בהרצאה והזדהיתם איתם באופן מיוחד? אילו ומדוע? עם מה הזדהיתם פחות?
3. מה להבנתכם הניע את הלוחמים באירועים שתוארו?
4. מה להבנתכם גורם או מניע חיילים או לוחמים בשדה הקרב ולהיות מוכנים לפעול להגן על מדינתם לעיתים אף תוך סיכון חיים?

נציג לחיילים את חשיבותה של "רוח הלחימה" כבסיס לעשייה הצבאית:

אדם נלחם מתוך מניעים מגוונים המביאים אותו להכרה, כי הוא נכון להקרבה הנדרשת על מנת להילחם. נכונות להילחם נדרשת במיוחד במצבים בהם הלוחם נדרש לסכן את חייו ואת בריאותו. המניעים ללחימה נחלקים ככלל לשניים: חיצוניים ופנימיים. "רוח הלחימה" היא שם כולל של המצב הנפשי הנובע ממכלול המניעים הקיימים. הנעת לוחמים לפעולה מסכנת חיים אינה יכולה להתבסס רק על מניעים חיצוניים כגון משמעת, אלא דורשת גם ובעיקר טיפוח של מניעים פנימיים, של "רוח לחימה".

שאל את החיילים: מה להבנתכם נכלל תחת המונח "רוח לחימה"?

הסבר: "רוח לחימה" זהו מונח חשוב ביותר למפקדים שעתידים להוביל את חייליהם בשדה הקרב. רוח הלחימה היא בעצם העוצמה הנפשית ונכונותם של החייל או היחידה או הצוות – ללחום ולבצע את תפקידיהם ומשימותיהם גם תוך סיכון אישי גבוה תוך עמידה בתנאים קשים ובסבל לאורך זמן.

כל קרב, כל מלחמה, טומנת בתוכה חיכוך עם אויב ויוצרת חוסר וודאות שאין באימונים הרגילים המתוכננים מראש. רוח הלחימה היא גורם משמעותי ביכולת להתמודד בצורה אפקטיבית ומיטבית עם החיכוך עם האויב ועם ערפל הקרב. כל מפקד צריך לדעת שהוא יכול וצריך לחוש את עוצמת רוח הלחימה של פקודיו. אנחנו מחויבים לטפח את רוח הלחימה בכל עת – בין בשגרה ובין בחירום.

שאל את החיילים: כיצד ניתן לדעתכם לטפח ולפתח רוח לחימה?

הסבר: ישנם צעדים מגוונים שיכול המפקד לבצע כדי לפתח את רוח הלחימה אצל חייליו. אלו פעולות שאנחנו משקיעים בהם רבות באופן שוטף, אך לא תמיד שמים לב ומודעים לקשר בינם לבין רוח לחימה.

כך למשל:

- א. **חיזוק האמון במפקדים** – אמון המבוסס על יכולתם המקצועית, על מנהיגותם ועל דוגמא אישית.
- ב. **טיפוח גאוותו וכבודו העצמי של החייל** – מתייחס לגאוותו ביחידתו ובמסגרת שבה הוא פועל בצה"ל וגם לדאגה לצרכיו השוטפים של החייל.
- ג. **הגברת הלכידות ביחידה** – כולל גם את הטמעת החשיבות של עזרה הדדית.
- ד. **טיפוח מסורת היחידה** – מסורת היחידה מעניקה ללוחם תחושת שייכות למסגרת שבה הוא משרת ואמור ללחום.
- ה. **הטמעת ההכרה בייעוד היחידה** והכרת המטרות אשר להשגתן ייקראו החיילים ללחום.
- ו. **טיפוח מתמיד של ההכרה בצדקת הדרך וחובת העמידה במשימה נוכח כל קושי ואתגר** – גם בעניין ההגנה על המדינה ואזרחיה בכלל, וגם איך אנחנו מיישמים זאת ביחידה שלנו בפרט.

נסכם ונדגיש לחיילים:

כמפקדים בצה"ל, מוטלת עלינו חובה לטפח את רוח הלחימה בקרב החיילים שלנו. "רוח הלחימה" היא בעצם המוטיבציה של החיילים לשרת ולבצע את משימתם בצורה הטובה ביותר אל מול כל קושי או אתגר. בהקשר שלנו, כמפקדים ביחידה קרבית – המוטיבציה ללחימה וביצוע המשימות היא עניין של חיים ומוות. יודגש, שאין הכוונה לדאוג רק לכך שהחיילים ירגישו טוב ביחידה, אלא לכך שיהיו בעלי רצון לשרת ולבצע את תפקידם בצורה הכי טובה שיכולה להיות. לצורך כך אנחנו נדרשים לברר את משמעותה של צדקת הדרך, של ההבנה וההכרה בחשיבות המשימה וגם כמובן של הגברת הלכידות ביחידה והאמון במפקדים אשר אנו דורשים מהחיילים ללכת אחריהם ביום פקודה.

בימים אלו, בהם נמצאת מדינת ישראל במלחמה – רוח הלחימה היא הביטוי החזק ביותר לנכונותם של הלוחמים והמשרתים לחרף את נפשם למען ביטחון ישראל. אל לנו להתייחס לכך כמובן מאליו, עלינו להקפיד לטפח ולהשקיע בכך.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך וחבר את הדברים לתוכן ופרטי ההרצאה שזה עתה שמעו

החיילים.

סדנת רוח צה"ל

מערך להכשרת פיקוד זוט

מעביר: מ"מ

משך השיעור: כ-90 דקות

מטרת על

החניך יכיר את מסמך רוח צה"ל ואת מרכזיותו בעיצוב דמותו הערכית כמפקד והתנהגותו

מטרות משנה

1. החניך יכיר את הערכים המרכיבים את רוח צה"ל
2. החניך יפנים את חשיבות ההתנהגות והפעולה לאור רוח צה"ל כמרכיב בזהות המפקד
3. החניך יעסוק בדרכים להטמעת רוח צה"ל בקרב חייליו

רציונל: רוח צה"ל הוא מסמך יסודי בצה"ל הקובע את סט הערכים המשותף המחייב כל אחד מהחיילים המשרתים בצה"ל. כל מפקד חייב להכיר ולהבין את ערכי צה"ל, לפעול עפ"י ערכי צה"ל ולהטמיע אותם בקרב פקודיו.

הטמעת ערכים היא מאמץ מתמשך שמחייב ללמוד אותם, להבין אותם, ללמד אותם ולחנך פקודים ליישומם.

מבנה השיעור

- חלק א': פתיחה – רקע על מסמך רוח צה"ל – 10 דקות.
חלק ב': היכרות והעמקה בערכי רוח צה"ל – 35 דקות.
חלק ג': ניתוח אירועים ערכיים לאור רוח צה"ל – סימולציות – 35 דקות.
חלק ד': סיכום מפקד – 7-8 דקות.

מהלך השיעור

חלק א': פתיחה – רקע על מסמך רוח צה"ל - 10 דקות

רוח צה"ל הוא המצפן שלפיו מתחנכים ופועלים מפקדי צה"ל וחייליו והוא מהווה מעין תעודת זהות ערכית ונורמטיבית לכלל חיילי צה"ל, המשרתים בסדיר ובמילואים.

על כל חייל מוטלת החובה לפעול בהתאם לנורמות הנגזרות מרוח צה"ל, **ועל כל מפקד מוטלת האחריות לחנך את חייליו על פי נורמות אלה, שכן החינוך לערכים מהווה חלק בלתי נפרד ממשימת הפיקוד והאחריות של המפקד כלפי חייליו ויחידתו.**

הטמעת הערכים באה לידי ביטוי בראש ובראשונה בהתנהגותו של המפקד, המהווה דוגמה אישית לפקודיו ובהיותו מודל לחיקוי. עליו לממש ערכים אלה בהוויית החיים ביחידה הצבאית, ולהפכם לחלק מהנורמות של יחידתו בעת שגרה וחירום.

שאלה: מדוע לדעתכם נדרש לצה"ל מסמך ערכי מכוון?

אסוף תשובות מהחניכים ולאחר מכן אמור לחיילים כי בסוף הפעילות אנחנו נענה על השאלה הזו.

המשך להציג:

מבנה המסמך:

מסמך רוח צה"ל בנוי מארבעה חלקים: מבוא, הגדרה ומקורות, ערכי היסוד, ורשימת הערכים.

מבוא: המבוא מגדיר את הייעוד ואת המשימה של הצבא, את המחויבות הבסיסית של הצבא ושל חייליו למדינה, ואת המסגרת שבתוכה מתממשת מחויבות זו.

הגדרה ומקורות: סעיף זה מסביר את אופי המסמך ומציג את מקורותיו, ההגדרה קובעת את מהות המסמך ואת תפקידו.

שאלה: מהם המקורות של מסמך רוח צה"ל?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן **הצג** את ארבעת המקורות (מומלץ לרשום על הלוח ככל ואפשרי):

ארבעת המקורות שמהם יונק רוח צה"ל הם:

- א. מסורת צה"ל ומורשת הלחימה שלו כצבא ההגנה לישראל
- ב. מסורת מדינת ישראל על עקרונותיה הדמוקרטיים, חוקיה ומוסדותיה.
- ג. מסורת העם היהודי לדורותיו.
- ד. ערכי מוסר אוניברסליים המבוססים על ערך האדם וכבודו.

הסבר: מכאן אנחנו למדים שערכי צה"ל מבוססים על תשתית ערכית הנובעת מדמותה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, ממחויבות אנושית לערך האדם וכבודו ומתוך מורשת הלחימה של צבא ההגנה לישראל.

חלק ב': ערכי רוח צה"ל - 35 דקות

סבב היכרות עם ערכי רוח צה"ל

- **נערוך סבב בין החניכים ובו כל חניכים יקריאו את הגדרת הערכים שברוח צה"ל** (לפי הפירוט בהמשך - בהתחלה את ארבעת ערכי היסוד ולאחר מכן את רשימת עשרת הערכים).
- **כל חניך יקריא ערך אחד ויתבקש להסביר את משמעותו ולאחר מכן, לנסות להסביר היכן הוא יכול להיפגש עם הערך הזה מול חייליו כמפקד.**

שאלה: מהם ערכי היסוד של רוח צה"ל?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן **הצג:**

ארבעת ערכי היסוד (ערכים מודגשים המהווים יסודות התפיסה הערכית בצה"ל) שבמסמך רוח צה"ל הם:

- א. **הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה:** מטרת צה"ל היא להגן על קיומה של מדינת ישראל, על עצמאותה ועל ביטחון אזרחיה ותושביה.
- ב. **אהבת המולדת ונאמנות למדינה:** ביסוד השירות בצה"ל עומדות אהבת המולדת והמחויבות והמסירות למדינת ישראל - מדינה דמוקרטית המהווה בית לאומי לעם היהודי - לאזרחיה ולתושביה.
- ג. **כבוד האדם:** צה"ל וחייליו מחויבים לשמור על כבוד האדם. כל אדם הוא בעל ערך שאינו מותנה במוצא, בדת, בלאום, במין, במעמד ובתפקיד.
- ד. **ממלכתיות:** צה"ל הוא צבא העם, צבא ממלכתי, הנתון למרות החוק והממשלה. חיילי צה"ל יפעלו כשרק המשימה, ערכי צה"ל וביטחון המדינה ראשונים לנגד עיניהם, ויעשו זאת ביושרה, בענייניות ובייצוגיות.

רשימת הערכים: ערכי רוח צה"ל מגדירים את הרף הערכי הראוי של כל חייל המשרת בצה"ל. הערכים מבטאים אידיאליים מוסריים הקשורים באופיו של הארגון הצבאי ונועדו לסייע לו לתפקד במיטבו לצורך השגת מטרותיו. אלו אמות המידה שלנו להתנהגות הרצויה בצה"ל – הן של חיילינו, ובוודאי גם שלנו אנחנו כמפקדים.

עשרת ערכי רוח צה"ל הם אלו:

רשימת הערכים:

- א. **דבקות במשימה וחתירה לניצחון:** החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו, וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף הנפש.
- ב. **אחריות:** החייל יראה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה, אזרחיה ותושביה. החייל יפעל תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה ושקיפה, בשיקול דעת ובמסגרת סמכותו, כשהוא נכון לשאת באחריות לתוצאות פעולותיו.
- ג. **אמינות:** החייל יציג דברים כהווייתם, בשלמות ובדייקנות, בתכנון, בביצוע ובדיווח, ויפעל כך שרעיו ומפקדיו יוכלו לסמוך עליו בביצוע המשימות.
- ד. **דוגמה אישית:** החייל ינהג על פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה ראויה.
- ה. **חיי אדם:** החייל ינהג באופן מושכל ובטיחותי בכל פעולותיו, מתוך הכרה בחשיבותם העליונה של חיי אדם. בעת לחימה יסכן את עצמו ואת רעיו במידה הנדרשת לביצוע המשימה.
- ו. **טוהר הנשק:** החייל ישתמש בנשקו ובכוחו לביצוע המשימה בלבד, אך ורק במידה הנדרשת לכך, וישמור על צלם אנוש אף בלחימה. החייל לא ישתמש בנשקו ובכוחו כדי לפגוע בבני אדם שאינם לוחמים ובשבויים, ויעשה כל שביכולתו למנוע פגיעה בחייהם, בגופם, בכבודם וברכושם.
- ז. **מקצועיות:** החייל ישאף לרכוש את הידע המקצועי ואת המיומנויות הנדרשים לביצוע תפקידו, וישמם תוך חתירה לשיפור מתמיד של הישגים האישיים והיחידתיים.
- ח. **משמעת:** החייל יפעל כמיטב יכולתו לביצוע מלא ומוצלח של הנדרש ממנו על פי הפקודות ועל פי רוחן. החייל יקפיד על מתן פקודות חוקיות בלבד, ולא יציית לפקודות בלתי-חוקיות בעליל.
- ט. **רעות:** החייל יפעל מתוך אחווה ומסירות לחבריו לשירות, ויחלץ תמיד לעזרתם כשהם זקוקים לו או תלויים בו, חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש.
- י. **שליחות:** החייל יראה בשירותו הצבאי שליחות; יהיה נכון לתרום כל שביכולתו להגנת המדינה, אזרחיה ותושביה. זאת בהיותו נציג של צה"ל הפועל מתוקף ובמסגרת הסמכויות שניתנו לו על פי פקודות הצבא.

חיבור אישי

- ניקח חמישה מתנדבים, כל אחד יתבקש לבחור ערך אחר מרוח צה"ל שרלוונטי לאירוע בצה"ל אותו פגש או שמע עליו (אירוע חיובי או שלילי בו לא עמדו ברף הראוי) וכיצד הפנמה של הערך סייעה לעמידה במשימה/ פגעה בעמידה במשימה.
- לאחר הצגת הדברים על ידי כל אחד מהחניכים, נבקש שיסביר מה לדעתו תפקידו של המפקד בסיטואציה בכל הנוגע להטמעת הערך הנבחר.

חלק ג': ניתוח אירועים ערכיים לאור רוח צה"ל – 35 דקות

אירוע מס' 1:

כוח שהגיע לאיתור מבוקש החל בסריקה לאיתור אמל"ח. בזמן שרכז השב"כ החל לתחקר את המבוקש בחדר בבית, הכוח החל בסריקות לאיתור מסמכים מפלילים, כסף ואמצעי מדיה.

הכוח ידע שחשיבות החיפוש גבוהה מאוד וערך חיפוש יסודי בבית. במהלך המעצר וחיפוש האמל"ח והמסמכים, פוזרו חפצים ונגרם נזק לרכוש. החיילים שהצטיידו במערכת פריצה ומברגים פתחו את הטלוויזיה, את מכונת הכביסה ואת הספות וביצעו בדיקות לאיתור חללים בקירות. כיוור נשבר כשחייל ניסה לטפס עליו כדי לבצע חיפוש בבידעם, פוזרו חפצים ונגרם נזק כבד לרכוש בביתו של המבוקש.

שאלות לדין (בליווי תשובות למפקד):

1. האם נפגעו ערכי רוח צה"ל באירוע? אם כן, אילו ערכים?

כבוד האדם - פגיעה ברכוש פרטי של אוכלוסייה אזרחית. החייל נדרש להיות אקטיבי בצמצום הפגיעה בכבוד האדם וברכוש ולבחון - האם הפגיעה הכרחית? ואם כן, האם היא במידה הנדרשת לשם ביצוע המשימה? כמוכן שככל שהדבר נדרש והכרחי לביצוע המשימה - הפעולה מוצדקת.

טוהר הנשק - שימוש בכוח באופן אגרסיבי. על החייל להפעיל את נשקו וכוחו בהתאם לנהלים ובאופן שקול. על החייל להבין את הכוח הנתון בידיו ולהימנע משימוש שלא לצורך המשימה.

2. האם ישנם ערכים מרוח צה"ל שבאו לידי ביטוי באופן מיטבי ומשמעותי באירוע?

דביקות במשימה וחתירה לניצחון - החיילים ביקשו להשיג את היעד שבעבורו נדרשו לביצוע המשימה. הם פעלו בכלים שעמדו לרשותם לצורך השגת המידע שלפי החשד מוסתר במקום. בהקשר הזה, דבקו במשימה הייתה חשובה וקריטית להצלחת המשימה שכן אמל"ח ומסמכים חשובים יכלו להיות בכל מקום.

מקצועיות - החיפוש לאיתור האמל"ח ושאר הדברים באופן כה יסודי - מבטאים מקצועיות ביחס למשימה הצבאית.

3. מה יוגדר כהצלחת המשימה?

4. מהם המורכבויות והמתח הקיימים בעמידה במשימה מסוג זה?

5. לאור העובדה שבמהלך סריקת ביתו של החשוד אין מנוס מלפגוע ברכוש, כיצד יכלו בכל זאת החיילים לפעול אחרת ולצמצם פגיעה ברכוש?

6. נסו למקם את עצמכם במקומם של החיילים. כיצד אתם הייתם פועלים באותה סיטואציה?

הסבר לחיילים: מאירוע זה אנו יכולים לראות כי הצורך לעמוד במשימתנו מחייב אותנו להפעיל שיקול דעת לאור הצרכים המבצעים ותוך מזעור הפגיעה ברכוש שלא לצורך.

כיצד לומדים לעשות זאת? בשל כך אנו נדרשים לתרגול מתמיד שלנו ושל חיילינו - וזו למעשה מיומנות הדרושת מקצועיות והכשרה, ועלינו מוטלת האחריות להכשיר את חיילינו לכך.

אירוע מס' 2:

במהלך קו באיו"ש בו אבטח כוח את אחד הצירים המיועדים למעבר תושבים פלסטינים. במהלך המשימה נקלע כוח תצפית שהתמקם במקום (ארבעה לוחמים ומפקד) להפס"ד. פלסטינים לא חמושים חסמו את צירי המעבר של הכוח והחלו בהפס"ד, במהלכו נפגע לוחם מהשלכת אבן שפגעה בפניו. במהלך הטיפול בהפס"ד נתקל הכוח בשני עיתונאים שצילמו אותם מקרוב במרחב האזרחי אשר הוגדר על ידי צה"ל כבטוח עבור התושבים. לטענת המפקד, הכתבים הפריעו לעבודת הכוח, לא נשמעו לבקשותיהם לזוז הצידה ולא אפשרו את פיזור ההפס"ד וחילוץ הכוח. בעקבות כך החליט הסמ"פ להחרים לכתבים את ציוד הצילום: מצלמת וידאו ושתי מצלמות סטילס. בנוסף, הטיח המפקד את המצלמות על הקרקע וגרם להן נזק משמעותי. חייל נוסף מהכוח לקח מאחד הצלמים טלפון סלולרי שחשב שצולם באמצעותו.

שאלות לדין:

1. האם נפגעו ערכי רוח צה"ל באירוע? אם כן, אילו ערכים נפגעו?

מקצועיות - מקרה זה מעיד על אובדן שיקול דעת ופעולה הנובעת מכעס. שמירה על קור רוח נחוצה וחשובה לעמידה במשימתנו.

משמעת - עלינו לנהוג במימוש משימתנו על פי הנדרש מאיתנו ובהתאם לערכי צה"ל, גם בנוכחות וגם בהיעדר גורמי תקשורת.

2. היכן הפעלת הכוח במקרה זה הייתה מוצדקת ונכונה בהתחשב בנסיבות?

3. האם היה ניתן לפתור את האירוע אחרת ולפעול באופן שונה?

אירוע מס' 3:

במהלך משימת אבטחה של אחד היישובים באיו"ש, שהו שני לוחמים בעמדה מבודדת וישבו בתוכה כשהם צופים בסרט. במהלך המשימה שמעו החיילים רעשים אולם לא יצאו מהעמדה אלא נעמדו, הביטו מסביב ומשלא זיהו דבר חזרו לשבת. מספר דקות לאחר מכן, שלושה מחבלים נכנסו לעמדה. מחבל אחד זינק על אחד החיילים ודקר אותו בכתפו, החייל הדף את המחבל וברח מהעמדה ללא נשקו לכיוון היישוב כשהמחבל בעקבותיו. שני המחבלים הנותרים תקפו את החייל השני וניסו לחטוף את נשקו שנפל אל הקרקע. לאחר העימות, החייל שנשאר לבדו החל לצעוד פצוע לכיוון היישוב כשמשאיר את נשקו בעמדה.

שאלות לדין:

1. האם נפגעו ערכי רוח צה"ל באירוע? אם כן, אילו ערכים נפגעו?

משמעת ומקצועיות - חוסר הקפדה על משמעת בסיסית ושגרה מבצעית. הפקרת נשקים תוך יצירת סיכון בכך שהמפגעים עלולים היו לאסוף אותם ולהמשיך במסע הרג בתוך היישוב.

דבקות במשימה וחתירה לניצחון - נטישת עמדת הגנה על יישוב והפקרת ההגנה על אזרחים נוכח פני אויב.

רעות - נטישת לוחם את חברו נוכח פני אויב וסכנת חיים.

2. מה השפיע על האופן שבו התנהל האירוע?

3. לאירוע מהסוג הזה מעגלי פגיעה רחבים, מה הם לדעתכם?

4. כיצד אתם כמפקדים צריכים לפעול כדי למנוע אירועים מסוג זה?

סיכום מפקד - 7-8 דקות

ערכנו היכרות עם מסמך רוח צה"ל, המקורות שלו, על ערכי היסוד והערכים הקובעים את אמת המידה להתנהגות הרצויה של חיילים ומפקדים בצה"ל. **צה"ל הוא הצבא של מדינת ישראל. הוא אחראי על הגנת המדינה ואחראי לפעול ולהילחם תוך הקפדה על יישום ערכים שמאפשרים את תפקודו ואת צדקת הדרך בפעולתו.**

צה"ל הוא 'צבא העם', הוא מאגד בתוכו אנשים עם השקפות שונות, הבאים מרקעים שונים. לאור זה, גוברת החשיבות של מסמך ערכי, - המאגד ומאחד את כל המשרתים תחת קורת גג ערכית אחת בכל הנוגע לשירותם הצבאי. עלינו כמפקדים לחשוב ולהשקיע מאמצים גדולים בהטמעת ערכים אלו בקרב החיילים שלנו. לטובת זה, עומדים לרשותכם, המפקדים, סגלי החינוך ביחידותיכם.

חשוב להדגיש - כל אירוע ביחידה, כל חג שמתקרב, כל אימון, כל טקס יחידתי - הוא הזדמנות לקשר את החיילים לערכים רלוונטיים מתוך רוח צה"ל. הערכים האלה לא רק נמצאים כרשימה בכיס, אלא מלווים אותנו כל הזמן ואנחנו נדרשים להביא לכך שהחיילים שלנו ידעו ויכירו אותם בצורה מלאה, ולכן תמיד נעדיף להזכיר ולהשתמש במונחים של מסמך רוח צה"ל, שגם מוכרים יותר לחיילים מאשר מונחים שבאים מעולמנו האישי.

- **המפקד, כאן אתה יכול לתת דוגמאות מנסיוןך האישי** למצבים בהם ניתן לשוחח עם הפקודים ולהעצים את מקומם של ערכי רוח צה"ל (למשל - שיחת מפקד בארוחת חג הפסח, דברי מפקד לפני יציאה לאימון או פעילות משמעותית ואפילו במסגרת תדרוך לפני יציאה הביתה בסוף השבוע).

ערכים בלחימה: לנצח ולהישאר בני אדם

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: למידה עצמאית

משך השיעור: שעה וחצי

מטרת על: החניך יבין את חשיבות השמירה על ערכי צה"ל בהשגת המשימה כמקור עוצמה של צה"ל ואת תרומת השמירה על הערכים לחיזוק צדקת הדרך בביצוע המשימה ויבין את אחריותו כמפקד למימוש ערכים.

מטרות ביניים

1. החניך ילמד על מקורות הסמכות להפעלת הכח הצבאי וגבולות הפעלת הכח.
2. החניך יבין את הקשר בין השמירה על ערכים בלחימה לעמידה במשימה ולחיזוק ההכרה בצדקת הדרך.
3. החניך ילמד על אחריותו הפיקודית של המ"כ בנושא ערכים בלחימה באמצעות ניתוח תחקירי אירוע.

רציונל: המפקד בצה"ל והמפקד הקרבי בפרט אמון על הטמעת ערכים ותרבות צבאית במסגרת יחידתו. בהתאם, אחד האתגרים העומדים בפניו של המפקד הקרבי הוא היכולת לבצע משימה צבאית ולהוביל את חייליו כדי לסכל איום על ביטחון מדינת ישראל כדי שהפעלת הכוח תיתן מענה לצורך המבצעי, תוך הקפדה על יישום ערכי צה"ל. הפעלת הכוח צריכה להיות מותאמת לנדרש על מנת לעמוד במשימה – משמעות הדבר היא שכוח מבצעי לא יפעיל כוח מיותר ולא יפעיל כוח שלא להשגת המשימה שהוטלה עליו.

פגיעה בערכי צה"ל בעת ביצוע המשימה, עלולה לפגוע בהשגת המטרה ולפגוע בצה"ל ובתדמיתו ובתחושת צדקת הדרך של המפקדים והלוחמים בכוח.

מתודולוגיה:

- הכרה עם המונחים "דילמה ערכית" ו"התנגשות בין ערכים".
- תרגול התמודדות עם דילמות ערכית תיאורטיות ומעשיות.
- הצגת ערך טוהר הנשק
- הצגת הציפייה להתמודדות יצירתית במצבים שיש בהם דילמה ערכית
- הצגת תפקיד המ"כ באחריותו על מימוש ערכי צה"ל לעמידה במשימה בשטח.

מהלך השיעור

חלק א': דילמות ערכיות והתנגשות ערכים - 5 דקות

נסו להגדיר את המונח "דילמה ערכית":

ישנן לא מעט התלבטויות ודילמות שאנחנו נתקלים בהם במהלך חיינו, נראה שאפשר להבחין בין סוגים שונים של דילמות שכל אחד נתקל בהם בחייו:

א. אם משהו יפה/לא יפה, טעים/לא טעים, נעים/לא נעים? - שאלה מסוג זה נקראת "שאלה

אסתטית".

ב. מה כדאי/לא כדאי, יעיל/לא יעיל, עדיף/לא עדיף? - שאלה מסוג זה נקראת "שאלה מעשית".

ג. האם הדבר נכון/לא נכון, אמת/שקר? - שאלה מסוג זה נקראת "שאלה עובדתית".

ד. מה ראוי/לא ראוי לעשות? - שאלה מסוג זה היא "דילמה ערכית".

באילו מצבים אדם עלול להגיע לדילמה ערכית?

דילמה ערכית עלולה להתעורר כאשר ישנן סיטואציות הדורשות קבלת הכרעה בין ערכים, אשר שניהם ראויים. כלומר - ב"התנגשות ערכים" מעין זו אדם נדרש לקבל החלטה מעשית בדבר פעולה כזו או אחרת, כאשר ערכים הנתפסים כמשמעותיים עבורו, שני ערכים או יותר, עומדים בסתירה זה לזה וכל החלטה תדרוש ויתור מסוים, מבחינה מעשית, על חלק מהערכים אשר יש להם חשיבות בעיניו.

חלק ב' - סט ערכים

כתבו חמישה ערכים שיש להם חשיבות בעיניכם:

- א. _____ ()
- ב. _____ ()
- ג. _____ ()
- ד. _____ ()
- ה. _____ ()

כעת, דרגו את הערכים על פי סדר חשיבותם בעיניכם - ציינו זאת באמצעות מספר בתוך הסוגריים שעל יד כל אחד מהערכים.

האם לפעמים ערך בעל חשיבות נמוכה יחסית, יכול להתנגש עם ערך שהוגדר בעל חשיבות גבוהה? אם כן, תנו דוגמה?

האם ישנן דילמות ערכיות בהן נתקלתם במהלך שירותכם הצבאי? אם כן, אילו? וכיצד פעלתם?

סימולציה א':

דני, קצין ביחידה צבאית, הואשם בהדלפה של מידע חסוי, ולכן הוחלט להוריד אותו בדרגה ולקצר את זמן שירותו הפעיל. אורי, קצין המודיעין של היחידה, אשר נחשב קצין מבטיח ומוכשר אשר תרומתו לביטחון המדינה משמעותית, קיבל לאחר חודש מידע חדש הקשור לפרשה, אשר העלה ספקות לגבי אשמתו של דני.

לאורי היה ברור כי דיון מחודש בפרשה יחייב חשיפת מידע הקשור בביטחון המדינה, יפגע בשם היחידה ובסמכות מפקדיה ויעורר מחדש את הסערה שקמה בעקבות הדיון הראשון. הוא מעלה את המידע בפני מפקדיו הבכירים ואלו מעלים בפניו כי האינטרס של היחידה ושל הצבא הוא שהמידע הזה לא יצוף וידון בשנית, למרות שהוא יכול להיטיב עם דני. הם מפצירים בו שלא יעשה במידע הזה שימוש. אורי מציף בפניהם שזה נוגד את השקפתו ומחויבותו לחבריו לשירות הצבאי. מפקדו הישיר אומר לו בתגובה שבמידה והמידע יצוף למעלה, הוא יכול לשכוח מקידום בשנים הקרובות.

אורי שוקל לבקש דיון מחודש בפרשה למרות התנגדות מפקדיו.

האם לדעתך על אורי לבקש דיון מחודש בפרשה - כן או לא? (הקיפו בעיגול)

הבא שני נימוקים לחיזוק עמדתך:

- א. _____

- ב. _____

בדילמה זו מתנגשים הערכים: אמינות, כבוד האדם, משמעת, מקצועיות

ענו על השאלות הבאות:

1. מהי סמכות המפקד במקרה זה?

2. כלפי מי יש לאורי מחויבות? (לדוגמה: כלפי דני, כלפי היחידה, כלפי הצבא, כלפי המדינה, כלפי עצמו וערכיו)

3. מה המחויבות כלפי כל אחד מהגורמים? איזו מן המחויבויות קודמת? נמקן.

4. האם בכל מקרה יש לציית לפקודת המפקד? אם לא תמיד, באילו מקרים יש לציית ובאילו לא?

7. מה לדעתכם היו הרמטכ"ל, שר הביטחון, חיילים ביחידה רוצים שייעשה? נמקו.

8. מה היה קורה אילו כולם היו נוהגים להסתיר את האמת במקרים של חשש לפגיעה בשם היחידה בשם הצבא או אפילו בטענה לפגיעה בביטחון המדינה?

שימו לב – בדילמה האחרונה הוצגה סיטואציה מאוד חד משמעית, שבה נדרש קצין המודיעין לבחור בין שתי אופציות מוחלטות וברורות. אולם, ברוב מוחלט של המקרים – גם כאשר כל הבחירות שבידינו אינן מושלמות, עדיין ניתן יהיה לצמצם את ההתנגשות בין הערכים ולבחור בחירה אופטימלית – שתאפשר מימוש ערכים באופן המקסימלי האפשרי.

מפקדים קרביים, באלו ערכים מתנגשים לדעתכם אנו עלולים להיתקל במהלך שירותנו הצבאי **הקרבי?**

עברו כעת על מסמך רוח צה"ל שברשותכם ונסו למפות 3 התנגשויות אפשריים בין ערכים שונים המופיעים ברוח צה"ל במסגרת תפקידו השוטף של החייל הקרבי:

התנגשות 1: ערך א' _____ ערך ב' _____

התנגשות 2: ערך א' _____ ערך ב' _____

התנגשות 3: ערך א' _____ ערך ב' _____

בחרו אחת מההתנגשויות שכתבתם והציגו סיטואציה שבה להבנתכם יכולה להתרחש התנגשות כזו:

חלק ג' - התנגשות ערכים במלחמה

חובות מוסדיות לאומיות חברתיות	חובות הומניטריות
אחריות	חיי אדם
מקצועיות	חפים מפשע
שליחות	מצפון
רעות	טוהר הנשק
משימתיות	
ממלכתיות	

הטבלה המוצגת למעלה משקפת את הקונפליקט שבו מצוי חייל במלחמה. לחייל חובות מוסדיות לאומיות חברתיות המניעות אותו להילחם כראוי, עד כדי חירוף הנפש. ומצד שני, ישנם ערכים מרסנים, שמדגישים בפני החייל את הצורך לשקול את פעולותיו ולפעול תוך הימנעות מפגיעה בחפים מפשע, הקפדה על ערך חיי אדם, טוהר הנשק ובתווך נמצא כמובן גם מצפונו האישי.

ערך טוהר הנשק ברוח צה"ל דורש מאיתנו לעשות ככל הניתן במסגרת המשימה, בכדי להימנע מפגיעה בבלתי מעורבים במהלך לחימה. ערך זה נדרש ביתר שאת כשאנו נמצאים בלחימה ובפרט כשפועלים בתוך אוכלוסייה מעורבת הכוללת לוחמים ובלתי מעורבים במקום אחד.

טוהר הנשק

החייל ישתמש בנשקו ובכוחו לביצוע המשימה בלבד, אך ורק במידה הנדרשת לכך, וישמור על צלם אנוש אף בלחימה. החייל לא ישתמש בנשקו ובכוחו כדי לפגוע בבני אדם שאינם לוחמים ובשבויים, ויעשה כל שביכולתו למנוע פגיעה בחייהם, בגופם, בכבודם וברכושם.

ענה על השאלות הבאות:

- מהי להבנתך החשיבות שבשמירה על טוהר הנשק בצה"ל?
- האם להבנתך יש בערך זה תרומה לחייל הלוחם עצמו? כיצד?

סימולציה ב'

במחסום ביהודה ושומרון. התפקיד שלך לתגבר את המחסום במעבר הגבול - לבדוק אנשים וכלי רכב שמבקשים להיכנס. ביום טיפוסי חוצים פלסטינים רבים את הגבול לצורכי עבודה, ולעתים קרובות המעבר נעשה מסיבות רפואיות (פלסטינים רבים משתמשים בבתי חולים בישראל). הפלסטינים עומדים בתור במחסומים כדי שצה"ל יוכל לערוך חיפוש על כל אדם וכלי רכב כדי לוודא שהם לא נושאים נשק.

על פי מידע מודיעיני שקיבלתם, אמבולנס צפוי להגיע ובו מחבל מבוקש הנושא חגורת נפץ לביצוע פיגוע התאבדות נגד אזרחים ישראלים חפים מפשע.

מגיע אמבולנס, ובתוכו אישה בהריון. קרה במחסומים שלא כל מי שנראית בהריון באמת בהריון. נראה כי האישה סובלת מכאבים עזים וגם בעלה חרד מאוד. האישה צורחת ונאנקת מכאבים. נהג האמבולנס אומר שהאישה עומדת ללדת וללא טיפול רפואי מתאים בבית החולים, התינוק העומד להיוולד יתקשה לשרוד. ברור לך שכל החלטה שתקבל יכולה להכריע את המצב לכאן ולכאן והאחריות על הכתפיים שלך. ואם זה לא מספיק, אז כל זה מתרחש ביום חם כשיש תור ארוך של מכוניות ונהגים לחוצים. המפקד שלך צועק עליך במכשיר הקשר "אסור לתת לאמבולנסים לעבור כי יש צפי להגעת מחבל באמבולנס!".

כדי לסבך את התמונה, צוות וידאו חדשותי של התקשורת הזרה נוכח במקום ומתחיל לתעד את הסיטואציה. כדי לסבך עוד יותר את המצב, האישה ההרה היא מוסלמית דתית וזה נחשב חוסר כבוד לגעת באישה דתית.

אתה לא רופא, אבל אתה צריך לקבל החלטה..

מה אתה עושה?

לפני שאתה ממשיך הלאה וקורא את האפשרויות השונות – נסה לחשוב בעצמך – מה אתה היית עושה בסיטואציה כזו?

בניגוד לסימולציה הקודמת – הפעם ניתן להציג מספר תגובות אפשריות לסיטואציה:

אפשרות א': עוצר את הרכב ומחפש בו ביסודיות. הליך זה, במיוחד עבור אמבולנסים ומשאיות, יכול להימשך זמן ממושך.

אפשרות ב': עוצר את הרכב. מבצע חיפוש מהיר והסתכלות. אתה לא שם לב יותר מדי לפרטים, מכיוון שאתה רוצה להאיץ את התהליך כדי לעזור לאישה בהריון להגיע לבית החולים. תן לרכב לעבור עם בדיקה מועטה. אתה סומך על כך שהאמבולנס יגיע ישירות לבית החולים הקרוב ביותר כדי ליילד את תינוקה של האישה.

אפשרות ג': עוצר את הרכב ובודק אותו היטב. בינתיים מתקשר לאמבולנס בצד הישראלי שיגיע למחסום כדי להעביר את האישה לבית החולים.

מתברר שמדובר במקרה אמיתי שאירע בישראל. מה קרה בפועל?

החייל עצר את כלי הרכב בהתאם לפקודות, ולאחר שעצר את האמבולנס ובטרם החל לבדוק אותו ולערוך בו חיפוש יסודי – הזעיק אמבולנס ישראלי לפנות את האישה ההרה לבית החולים. האמבולנס הישראלי הגיע תוך זמן קצר למקום. הפעלת שיקול הדעת ואיזון בין הערכים המתנגשים במקרה זה הביאה לסיום האירוע בהצלחה וללא נפגעים. אמנם אנחנו רגילים לחשוב שישנן שתי חלופות, אבל במצב של התנגשות ערכים אנחנו תמיד צריכים לשקול האם ישנה חלופה שלישית שתמנע את ההתנגשות בין הערכים המתנגשים. ניתן לומר, כי במצבים מורכבים ורגישים – לפעמים נדרשת יצירתיות כדי לצמצם למינימום את הפגיעה באחד מהם (או שניהם).

כמפקדים בצה"ל – זהו תפקידנו!

אנחנו לא נהיה כל הזמן ליד חיילינו ולא נוכל ללוות אותם בכל החלטה ובחירה. עלינו מוטלת החובה להכשיר אותם גם למצבים המורכבים הללו, לקבל החלטות טובות במצבי לחץ ולדעת לפעול ולהתמודד נכון עם דילמה ערכית. **במהלך לחימה או פעילות מבצעית זמן התגובה הנדרש מכל אחד מהחיילים הוא קצר מאוד ולעיתים הכרעה בדילמה ערכית נדרשת תוך שניות בודדות.** בהתאם, גם כאן יש צורך באימונים –

תרגול ובירור של סיטואציות אפשריות יעלה את רמת הכשירות של החיילים להתנהל במצבים מורכבים, תוך הישענות על ערכי רוח צה"ל ולמצוא את האיזון הנדרש ביניהם בזמן אמת.

כיצד לדעתכם, תוכלו, כמפקדים בצה"ל, לתרגל ולאמן את חייליכם בפועל להתמודדות עם דילמות ערכיות הצפויות להן בבט"ש או במלחמה?

סדנא: מבוא לממלכתיות צבאית

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: כ-45 דקות

מטרת על: החניך יכיר את ערך היסוד 'ממלכתיות' ויפתח תפיסת פיקוד ממלכתי הלכה למעשה

מטרות ביניים

1. החניך יכיר את מקורות הממלכתיות הצבאית
2. החניך ילמד את ערך היסוד 'ממלכתיות'
3. החניך יעסוק בדמותו של צה"ל כצבא ממלכתי
4. החניך יתנסה בתרחישים של פיקוד ממלכתי
5. החניך יעמיק באתגרי הממלכתיות בצה"ל

רציונל:

ערך הממלכתיות בצה"ל מדגיש את העמידה במשימה ואת הצורך לפעול בכל עת נוכח כל אתגר ודילמה למען מימוש יעוד צה"ל. עקרונות הממלכתיות מהווים חלק משבועת האמונים לצה"ל. ערך הממלכתיות דורש מהמפקד ומפקודיו לשים את טובת הכלל לפני טובתם האישית תוך יצירת מרחב משותף המאגד לתוכו את המגוון האנושי הישראלי הכלול בצה"ל כצבא העם.

מבנה השיעור:

- חלק א': היכרות עם המושג "ממלכתיות" בצה"ל – 15 דקות
- חלק ב': אני כמפקד ממלכתי – 25 דקות.
- חלק ג': ממלכתיות מהשטח – התמודדות עם סימולציות – כ-15 דקות
- חלק ד': איסוף ודיון במליאה – כ-20 דקות.
- חלק ה': סיכום המערך – 5 דקות

מהלך השיעור

חלק א': היכרות עם המושג "ממלכתיות" בצה"ל – 15 דקות

שאל את החניכים: מה פירוש / מובן המושג "ממלכתיות"?

אסוף תשובות מן החיילים ולאחר מכן הסבר: "ממלכה" היא "מדינה", ו"ממלכתיות" משמעותה מה ששייך למדינה (לדוגמא: "בית ספר ממלכתי"), או אופן ההתנהגות המצופה ממי שפועל בשם המדינה/הממלכה (למשל: "התנהגות ממלכתית").

לכל אחד מאיתנו, יש מספר זהויות שונות: אני אדם פרטי, שייך/ת לקבוצה או לקבוצות שחשובות לי ושאינן מזהה עמן, אזרח במדינה וגם חייל בצבא של המדינה. כל זהות או שייכות מציגה סט ערכים ואופן התנהגות ייחודי לה. ערך "הממלכתיות" מבטא את עקרונות ההתנהגות המצופים מאיתנו כחיילים בצבא של המדינה.

הצג לחיילים את ערך הממלכתיות כפי שהוא מופיע ב'רוח צה"ל':

"ערך יסוד – ממלכתיות: צה"ל הוא צבא העם, צבא ממלכתי, הנתון למרות החוק והממשלה. חיילי צה"ל יפעלו כשרק המשימה, ערכי צה"ל וביטחון המדינה ראשונים לנגד עיניהם, ויעשו זאת ביושרה, בענייניות ובייצוגיות."

שאל את החיילים:

1. כיצד אתם מבינים את משמעותו של הערך? מה מייחד את צה"ל בצורך להטמיע בו את ערך הממלכתיות?
2. כיצד אתם מבינים את משמעותו של ערך הממלכתיות בפועל? מה הוא דורש מאיתנו ביום יום?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן, הצג את הרקע לנושא הממלכתיות בצה"ל:

עם קום המדינה פורקו כל כוחות המחותרת ואת מקומם תפש צבא ההגנה לישראל - צבא ממלכתי אחד הכפוף למרות המדינה, חוקיה וממשלת ישראל.

מראשית ימיו נבנה צה"ל כמוסד ממלכתי. כצבא העם, אשר מגייס אליו את השכבות השונות של האוכלוסייה, מקפיד צה"ל על התנהלות בקונצנזוס הנמנעת מכניסה למחלוקות בעלות אופי פוליטי-מפלגתי. צה"ל מחויב לתפיסה המשמרת את אמון הציבור ומאפשרת לכל אזרח לראות את צה"ל כגוף ממלכתי המייצג את טובת המדינה ומבטיח את ביטחונם של אזרחיה ותושביה.

תפיסת הממלכתיות מחייבת את מפקדי וחיילי צבא ההגנה לישראל לפעול ביושרה ובייצוגיות ומתוך מחויבותם לצה"ל, לביטחון המדינה ולהעדיף את טובת הכלל על פני כל שיקול אחר.

חלק ב': אני כמפקד ממלכתי - 25 דקות

הצגנו את ערך הממלכתיות ואת הרציונל שעומד בבסיסו. כעת נבקש להתמקד בשאלה - כיצד בא ערך זה לידי ביטוי בפועל בתפקודנו היום יומי כמפקדים?

שאל את החיילים: לאור מה שהצגנו עד כה, כיצד לדעתכם בא לידי ביטוי ערך הממלכתיות בצה"ל? כיצד הוא משפיע עליכם כמפקדים המחויבים לערך זה המעוגן ברוח צה"ל?

- אסוף מספר תשובות ורשום אותן על הלוח / פלקט

דגש למעביר: כעת סקור את עקרונות הממלכתיות הצבאית המובאים בהמשך המערך שלפניך. לאחר הצגה של כל עיקרון בקש מהמשתתפים לחשוב על דוגמאות למימוש ערך זה בשירותם הצבאי. בקש מהם ביחס לכל אחד מהעקרונות הבאים, לחשוב על מקרים, בהם מומש העקרון בצורה ראויה, או על מקרים שבהם נתקלו בקושי, שלהם או של אחרים, לקיים עקרון זה. מוצע להעלות את הדוגמאות בצמידות להצגת כל עיקרון.

הצג לחיילים: (רשום כל עיקרון על הלוח!)

חמישה עקרונות כלליים מבטאים את ערך הממלכתיות בצה"ל:

1. **עיקרון "טובת הכלל וביטחון המדינה":** משמעותו היא שעלינו להעדיף את מה שמייצג את האינטרס הכולל של המדינה ואזרחיה, מעבר לאינטרסים של קבוצות משנה בתוכה אשר אליהן אנו משתייכים. הצבא הוא ארגון א-פוליטי (=בלתי פוליטי), ואיננו מעורב במחלוקות האידיאולוגיות והפוליטיות במרחב האזרחי. תפקידו של צה"ל הוא להגן על כלל אזרחי המדינה ותושביה ולמלא משימות לאומיות המוטלות עליו על ידי השלטונות המוסמכים. **צה"ל מגייס לשורותיו חיילות וחיילים מקבוצות מגוונות של אזרחי ישראל, וכצבא העם הוא מחויב להתנהלות המשמרת את אמון הציבור בו ומאפשרת לכל אזרח לראות את צה"ל כגוף שרק טובת המדינה וביטחונם של אזרחיה עומדים לנגד עיניו.**

- תזכורת: בקש מהחייילים להביא מספר דוגמאות רלוונטיות לעיקרון זה מהשטח.

2. **עיקרון "מרות":** עקרון זה קובע כי (א) צה"ל כפוף למרות הממשלה ו-(ב) כל מה שהחייל עושה במסגרת הצבא מיועד לתרום לבניין הכוח ולהפעלתו, כדי למלא את ייעודו של הצבא. לנו כחיילים יש כח וסמכויות שונות. מותר לי להפעיל את הכח והסמכות רק בהוראת המדינה, ואסור לי להשתמש בסמכות או באמצעים שהצבא מעמיד לרשותי (נשק, רכב וציוד צבאי אחר) לצורך שאיננו חלק מהתפקיד הצבאי שלי. כל חייל בצה"ל נדרש לפעול במסגרת שירותו ע"פ חוקי צה"ל ופקודות מפקדיו בלבד.

- תזכורת: בקש מהחייילים להביא מספר דוגמאות שמכירים מהשטח.

3. **עיקרון "אחריות":** לכל אחד מאיתנו יש תפקיד, והצלחת היחידה במילוי משימתה תלויה בשיתוף הפעולה בינינו. "אחריות משמעותה "ראש גדול", נטילת יוזמה, עירנות לתקלות צפויות, אצלי וביחידתי, ותשומת לב לא רק למה שקורה בגזרה שלי אלא גם למה שעשוי לסייע או להקל על חברי.

- תזכורת: בקש מהחייילים להביא מספר דוגמאות שמכירים מהשטח.

4. **עיקרון "יושרה וענייניות":** כשאנחנו מקבלים החלטות, הן צריכות להיות משיקולים מקצועיים, בדרך שתוביל למילוי המשימה בדרך הטובה ביותר, ולהימנע מגרימת נזק או מצוקה לאנשים מסביבי. אסור לתת לאינטרס האישי שלי להשפיע על ההחלטות המקצועיות שלי.

- תזכורת: בקש מהחייילים להביא מספר דוגמאות שמכירים מהשטח.

5. **עיקרון "נציגות":** אנחנו מייצגים את הצבא. האמון של האזרחים בצה"ל, ובפרט ילדים, תלוי בנו. כשרואים חייל המתנהג באופן פסול, בדיבור או במעשה, זה פוגע באמון הציבור בצבא.

- תזכורת: בקש מהחייילים להביא מספר דוגמאות שמכירים מהשטח.

חלק ג': ממלכתיות מהשטח - התמודדות עם סימולציות - כ-15 דקות

הצג לחיילים:

א. כעת, לאור הדברים שלמדנו, ננתח תרחישים מציאותיים (סימולציות) המציגים דילמות בנושא הממלכתיות. מטרתנו תהיה לחדד את משמעותו של ערך הממלכתיות ולהבין טוב יותר כיצד הוא בא לידי ביטוי בפועל, בחיי היום יום שלנו, כמפקדים לוחמים. בהתאם, יוצגו סיטואציות בהן אתם עשויים להיתקל כמפקדים או שעמם יתמודדו חיילים בפקודכם. וכן נברר את אפשרויות ההתמודדות השונות עם אותם התרחישים.

ב. **נחלק את המשתתפים לארבע קבוצות, כל קבוצה תקבל תרחיש אחד שעמו תידרש להתמודד. לאחר מכן, נתכנס שוב וכל קבוצה תציג את הסימולציה שעמה נדרשה להתמודד בפני שאר המשתתפים ונבקש גם מהשאר להביע דעתם.**

ג. כרטיסי התרחישים לא יציינו את עקרונות הממלכתיות הנידונים בהם. אנו מצפים שהקבוצה תזהה אותם במסגרת הדיון שיערך, ראוי לציין שבכל תרחיש באים לידי ביטוי מספר עקרונות. יש להקפיד שהקבוצה תענה על כל השאלות המנחות לביור התרחיש.

ד. הנחו את המשתתפים להשתמש **בדף העזר** (נספח ג') המציג את עקרונות הממלכתיות.

חלקו את הקבוצה ל-4 קבוצות קטנות, וחלקו לכל אחד מהם כרטיסיה עם אחד התרחישים (הכרטיסיות מצורפות במסגרת נספח ב').

חלק ג': איסוף ודין במליאה – כ-20 דקות

הנחיות:

1. בקש מכל קבוצה שתציג את:
 - א. עיקרי האירוע.
 - ב. הדילמות המרכזיות שעלו בקבוצה.
 - ג. דרך ההתמודדות המוצעת על ידי הקבוצה לאתגר שבאירוע.
 - ד. אילו עקרונות מעקרונות הממלכתיות באו לדעתם לידי ביטוי בסיטואציה ובאיזה אופן.
2. לאחר הצגת אירוע על ידי כל קבוצה – **הדגש את עקרונות הממלכתיות שכליבת התרחיש ואת משמעותם של המפקדים ותפקידם בסיטואציה.**
3. עשה שימוש ב"דגשים למעביר השיח" עבור כל תרחיש, אשר יוצגו בהמשך, והוסף את עמדתך האישית לגבי השאלות המצורפות עבור כל אחד מהתרחישים. במידה וישנן תובנות או מקרים לדוגמא מנסיוןך האישי בצה"ל שמתאימים למקרה – מומלץ לעשות בהם שימוש להוספת המחשה של הנושא לחניכים.

דגשים למעביר השיח

דגשים עבור תרחיש 1:

העקרונות הבאים לידי ביטוי בתרחיש: **טובת הכלל והמדינה** (חובת ביצוע המשימה של צה"ל ובמשימותיו), **יושרה וענייניות** (החייל מערב שיקולים אישיים הנובעים מהאידיאולוגיה שלו בביצוע המשימה), **אחריות** (החייל נושא אחריות אישית למימוש ייעודו של צה"ל), **מרות** (חיילי ומפקדי צה"ל **כפופים לערכי המדינה ולמרות הממשלה**. על כן, אין להביע התנגדות להחלטות הממשלה ולפקודות הצבא).

דגשים עבור תרחיש 2:

בתרחיש קיימים שני רבדים בהתנהגות החיילים, האחד חיצוני והשני פנימי-תודעתי:

- **נציגות:** שמירה על תדמיתו ודמותו של צה"ל כצבא של כולם, שאינו נוקט עמדה בשאלות שנויות במחלוקת ואינו מתערב בשדה הפוליטי. כל חייל על מדים הוא צה"ל, כל חייל על מדים הוא נציג של המדינה.
- **תודעת נציגות:** שהחייל יראה בעצמו כנציג ושליח של המדינה בהיותו חייל בתפקיד או בחופשה, בין אם הוא לובש מדים או בלבוש אזרחי.
- **מרות:** חיילי ומפקדי צה"ל כפופים לערכי המדינה ולמרות הממשלה. על כן, אין להביע התנגדות להחלטות הממשלה ולפקודות הצבא.
- **טובת הכלל:** על חיילי ומפקדי צה"ל להפריד בין השיקולים המקצועיים של הצבא לשם מילוי תפקידו, לבין שיקולים אידיאולוגיים, פוליטיים, מפלגתיים או שיקולים אחרים כלשהם, שאינם מבטאים את הכלל.

דגשים עבור תרחיש 3:

יש להבחין בין התנהגות החיילים להתנהגות המפקד:

- **מבחינת החיילים** בקשתם עלולה להוביל לפגיעה בעקרונות:
- **נציגות:** שמירה על תדמיתו ודמותו של צה"ל כצבא של כולם, שאינו נוקט עמדה בשאלות שנויות במחלוקת ואינו מתערב בשדה הפוליטי. כל חייל על מדים הוא צה"ל, כל חייל על מדים הוא נציג של המדינה.
- **תודעת נציגות:** שהחייל יראה בעצמו כנציג ושליח של המדינה בהיותו חייל בתפקיד או בחופשה, בין אם הוא לובש מדים או בלבוש אזרחי.
- **מבחינת המפקד** יש לשים לב לאחריותו למימוש הממלכתיות של חייליו והתנהלותם במרחב הציבורי. עלינו כמפקדים מוטלת האחריות לפתח אצל החיילים שלנו (גם כאשר אנחנו לא לידם) את הרגישות למרחב הציבורי וההבנה של חשיבות הממלכתיות בפעולותיהם.

דגשים עבור תרחיש 4:

העקרונות הבאים לידי ביטוי:

- **טובת הכלל והמדינה** (כל חייל פועל למען טובת המדינה ללא נטיה פוליטית או עבור מפלגה כזו או אחרת).
- **נציגות** (במרחב האזרחי כל חייל הוא נציג של צה"ל האמור לפעול כגוף ממלכתי ללא זיהוי פוליטי).

חלק ד': סיכום המערך - 5 דקות

- התפיסה הממלכתית היא מהותית לעשייה הצבאית שלנו. אנחנו פועלים למילוי מטרת צה"ל ולא בשירות אג'נדה אישית או מגמה אחרת.
- הממלכתיות בצה"ל היא חלק מדמותו, אופיו וערכיו של צבא ההגנה לישראל.
- הממלכתיות צריכה להילמד ולהיות מוטמעת כחלק משגרת היום יום ביחידה **ומודגשת בפעולתו ודמותו של המפקד.**
- העמקה בבירור משמעות ועקרונות הממלכתיות תחזק את צביונו של צה"ל כצבא עם המכיל חיילים מכל חלקי החברה הישראלית, תחזק את לכידותו ותדגיש את ייעודו בהגנת מדינת ישראל אזרחיה ותושביה.
- לתפקיד שלנו כמפקדים בשטח יש מקום מרכזי ומשמעותי במימוש הממלכתיות דרך דוגמה אישית והטמעתה בפקודינו. נמשיך ונטמיע את הממלכתיות כערך מרכזי בצה"ל.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותך האישיות מהחיילים בתחום זה.

נספח ב': תרחישים בנושא ממלכתיות

תרחיש 1:

במהלך תעסוקה ביהודה ושומרון נערכה שיחת מפקד. במהלך השיחה על משימת צה"ל באיו"ש, קם אחד החיילים וקרא לעבר המפקד: בשביל שכמה משפחות יוכלו לממש את תפיסתם הפוליטית על ארץ ישראל אני צריך לסכן את חיי? אני באופן אישי לא חושב שההתיישבות באיו"ש היא משהו שצה"ל צריך לשמור עליו.

תרחיש 2:

חייל שלך פונה אליך ומבקש אישור לצאת להפגנה נגד פעולות הצבא בזמן המלחמה ושואל האם יוכל להגיע על מדים ולהתראיין לתקשורת.

תרחיש 3:

לאחר תקופה ארוכה של לחימה עיקשת ברצועת עזה מול מחבלי חמאס, חייליך ואתה משוחררים להפוגה וריענון של מספר ימים בביתכם. החלטתם לצאת יחד לדרך ועליתם על רכבת. חייליך התשושים מבקשים ממך לרדת לחצי ב' ואחד מהם מניח את רגליו על השולחן ברכבת.

תרחיש 4:

במהלך שיטוט באחת מהרשתות החברתיות ראה מ"כ שאחד מחייליו מפרסם ומשרשר פוסטים בנושאים פוליטיים שונים, בין היתר בנוגע לשאלת "היום שאחרי" המלחמה בעזה. בנוסף החייל עוקב אחרי אחד מחברי הכנסת ומרבה לסמן "לייקים" לפוסטים שאותו פוליטיקאי מפרסם.

נספח ד': דף עזר - חמשת עקרונות הממלכתיות בצה"ל:

א. **עיקרון "טובת הכלל וביטחון המדינה":** משמעותו היא שעלינו להעדיף את מה שמייצג את האינטרס הכולל של המדינה ואזרחיה, מעבר לאינטרסים של קבוצות משנה בתוכה אשר אליהן אנו משתייכים. הצבא הוא ארגון א-פוליטי (=בלתי פוליטי), ואיננו מעורב במחלוקות האידיאולוגיות והפוליטיות במרחב האזרחי. תפקידו של צה"ל הוא להגן על כלל אזרחי המדינה ותושביה ולמלא משימות לאומיות המוטלות עליו על ידי השלטונות המוסמכים. **צה"ל מגייס לשורותיו חיילות וחיילים מקבוצות מגוונות של אזרחי ישראל, וכצבא העם הוא מחויב להתנהלות המשמרת את אמון הציבור בו ומאפשרת לכל אזרח לראות את צה"ל כגוף שרק טובת המדינה וביטחונם של אזרחיה עומדים לנגד עיניו.**

ב. **עיקרון "מרות":** עקרון זה קובע כי (א) צה"ל כפוף למרות הממשלה ו-(ב) כל מה שהחייל עושה במסגרת הצבא מיועד לתרום לבניין הכוח ולהפעלתו, כדי למלא את ייעודו של הצבא. לנו כחיילים יש כח וסמכויות שונות. מותר לי להפעיל את הכח והסמכות רק בהוראת המדינה, ואסור לי להשתמש בסמכות או באמצעים שהצבא מעמיד לרשותי (נשק, רכב וציוד צבאי אחר) לצורך שאיננו חלק מהתפקיד הצבאי שלי. כל חייל בצה"ל נדרש לפעול במסגרת שירותו ע"פ חוקי צה"ל ופקודות מפקדיו בלבד.

ג. **עיקרון "אחריות":** לכל אחד מאיתנו יש תפקיד, והצלחת היחידה במילוי משימתה תלויה בשיתוף הפעולה בינינו. "אחריות משמעותה "ראש גדול", נטילת יוזמה, עירנות לתקלות צפויות, אצלי וביחידתי, ותשומת לב לא רק למה שקורה בגזרה שלי אלא גם למה שעשוי לסייע או להקל על חברי.

ד. **עיקרון "יושרה וענייניות":** כשאנחנו מקבלים החלטות, הן צריכות להיות משיקולים מקצועיים, בדרך שתוביל למילוי המשימה בדרך הטובה ביותר, ולהימנע מגרימת נזק או מצוקה לאנשים מסביבי. אסור לתת לאינטרס האישי שלי להשפיע על ההחלטות המקצועיות שלי.

ה. **עיקרון "נציגות":** אנחנו מייצגים את הצבא. האמון של האזרחים בצה"ל, ובפרט ילדים, תלוי בנו. כשרואים חייל המתנהג באופן פסול, בדיבור או במעשה, זה פוגע באמון הציבור בצבא.

יחד מתחת לאלונקה: העוצמה שבצבא העם

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 90 דקות

מטרת על: החניך יסביר את תפקידו ואופיו של צה"ל כצבא עם

מטרות משנה:

- החניך יסביר את משמעות המושג צבא עם
- החניך יסביר את משמעות דמותו של צה"ל כצבא עם
- החניך יכיר את המשמעויות הפיקודיות הנגזרות מהיותו של צה"ל צבא עם

תיאור המערך: צה"ל כצבא העם כולל בתוכו משרתים מקבוצות מגוונות בחברה הישראלית. המפגש ביניהם מציב אתגרים משמעותיים אשר הכרחי שהמ"כ, הפוגש באופן בלתי אמצעי את חיילי החובה, יהיה ער ומודע להם. במערך זה, נבקש להדגיש בפני החניכים את הצורך והחשיבות של פיקוד ממלכתי ומאחד. בהתאם, המערך יתווך לחיילים את החשיבות והמחויבות של המפקד ביצירת מרחב צבאי משותף בו נשמרים כללים של ממלכתיות, המאפשרים לכלל החיילים להיות חלק ממנו.

מבנה השיעור:

- חלק א': פעילות חווייתית להמחשת השוני והגיוון ביחידה – 30 דקות.
- חלק ב': קיום תחרות בקבוצות + דיון עבודה יחד והגעה להישגים למרות השוני – 25 דקות.
- חלק ג': תרבות המחלוקת, כתיבה וניסוח "עקרונות לחיים משותפים" + עיבוד – 25 דקות.
- חלק ד': צפייה בשני סרטונים קצרים + דיון – 7 דקות.
- סיכום מפקד – 3 דקות.

מהלך השיעור

פתיחת מפקד: ביחידה זו נבקש להעמיק בשונות הקיימת בחברה הישראלית וכנגזרת מכך גם בצה"ל, בהיותו "צבא העם". ננסה להסיק מסקנות הנובעות מן הרב-גוניות הישראלית והצה"לית ביחס לדרכי הפיקוד הראויות בצה"ל כצבא העם הישראלי.

חלק א': התנסות פעילה – השוני והגיוון ביחידה – 30 דקות

אמרו לחיילים: "אנו משרטטים כאן סקאלה עם שני קצוות קיצוניים ומרחב ביניים. במהלך התרגיל נשאל אתכם שאלות, נגדיר מה מייצג כל קצה, ותפקידכם יהיה לעמוד על הסקאלה במקום המייצג את עמדתכם ביחס לכל שאלה".

דגשים לביצוע התרגיל:

- מפקדי הכיתות, סמל ומפקד המחלקה לא לוקחים חלק בתרגיל אלא צופים מהצד ובוחנים איפה כל חניך מתמקם.
- השאלות שהמפקד/המנחה ישאל ינועו מהקל לכבד ולמורכב יותר.
- לא חייבים להשתמש בכל השאלות אבל חשוב שתהיה הדרגה מהקל לכבד.

- על המפקד/מנחה לאפשר לחניכים לשאול אחד את השני שאלות ביחס למקום בו הם נעמדו, כדי לאפשר לחניכים גם להסביר את בחירתם ולא רק להתמקם על הסקאלה (כמובן שלא ניתן יהיה לשמוע את כולם, אבל הרעיון הוא שהשיחה ביניהם תתחיל כבר בתרגיל).
- מטרת התרגיל הינה להציף את השונות הקיימת במחלקה כמיקרוקוסמוס לשונות הקיימת בצה"ל בכללותו, כצבא העם. מכאן, שתפקיד המפקד/מנחה הוא לא להיבהל משונות זו ובוודאי לא לצפות מהפקודים לחשוב באופן זהה התואם את עמדתו האישית או קרוב לה. במקום זאת, יש לסמן את השונות ולהדגיש את קיומה עבור החניכים, כפי שהיא משתקפת באופן שבו התמקמו על הסקאלה.
- **חלק זה לא צריך לקחת יותר מחצי שעה (25 דקות פעילות + 5 דקות עיבוד, במידה ויש לכם יותר זמן לפעילות, ניתן להאריך בכך יותר).**

שאלות לתרגיל (מסודרות מהקל לכבד):

1. איזו מוזיקה אני מעדיף? – מוזיקה מזרחית/מוזיקה של גלגל"צ/מוזיקה לועזית/מוזיקה קלאסית.
2. איזה אוכל אני מעדיף – חריף/מתוק?
3. אני בן אדם יותר של כדורגל או יותר של כדורסל?
4. מה אני מעדיף לעשות בחופש: לנוח בבית או לצאת לטבע?
5. אני מגדיר עצמי כחילוני – מסורתי - דתי
6. חופשה בצימר או בבית מלון?
7. מה אני אוהב יותר כשאני יוצא הביתה אחרי שבוע עמוס – להיות לבד או להיות עם חברים?
8. האם אני מגדיר את עצמי מרכז/פריפריה?
9. יש לי זמן פנוי, אני מעדיף: לקרוא ספר או לראות סרט?
10. האם אני אדם יותר של חורף או של קיץ?
11. האם אני מגדיר את עצמי בן אדם יותר לחוץ או יחסית רגוע?
12. מה הסיכוי שעוד 5 שנים אהיה בקבע בצבא?

עיבוד התנסות:

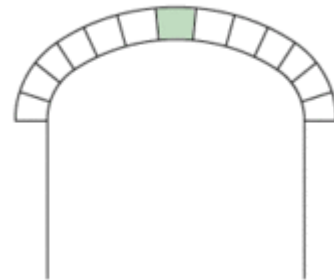
בסוף התרגיל על המפקד להתייחס לשונות הקיימת במחלקה כפי שעלתה מן הפעילויות שערכנו עד כה. מוצע לשאול את החיילים: "מה לדעתכם המסקנה שניתן להסיק ממה שראינו כאן?"

לאחר מכן, אסוף תשובות מהחיילים והצג לחיילים: "אמנם כולנו כאן נראים די אותו דבר, לבושים באותם מדים, נושאים את אותו נשק, מדברים באותה שפה, אוכלים את אותו אוכל ועושים פחות או יותר אותם משימות, אבל מסתבר שעדיין יש בינינו שונות גדולה מאוד! אם כן, מה מאחד אותנו? מה מחזיק אותנו כאן ביחד? המשימה המשותפת. חיילים שונים, מרקעים שונים מתגייסים לצבא אחד – כי הם ניגשים כולם יחד, מתוך אמונה גדולה בצדקת הדרך בייעודו של צה"ל להגן על מדינת ישראל ואזרחיה ומתוך כך מתאחדים ועושים הכל להצליח במשימה, עד כדי חירוף הנפש".

חלק ב': מקומו של המפקד ביחידה המגוונת – 20 דקות

רקע והסבר למפקד: צה"ל פועל במודל צבא העם וככזה הוא מגייס לשורותיו את כלל חלקי האוכלוסייה (צברים ועולים חדשים, בני קיבוצים ובני ערים, דתיים וחילוניים וכו') ומשקף את המגוון הקיים בחברה הישראלית. שונות זו יכולה להיות מחזקת או מפלגת ומחלישה. בגלל המגוון האנושי הרחב, אנחנו חייבים שתהיה "אבן ראשה" (היא החוליה העליונה בקשת הבנויה באופן מסורתי. כאשר בונים קשת מלבנים על פיגומים, האבן הראשה היא הלבנה המונחת אחרונה ונועלת את הקשת. בלעדיה הקשת לא תישאר יציבה) "שתחזיק" אותנו ותהפוך אותנו מאוסף של פרטים שונים ל"קשת יציבה ואיתנה", זהו תפקיד המפקד. המפקד

הוא ש"מחזיק" את "אבן הראשה" של הצוות/המחלקה ומאפשר להתאחד סביב עשייה משותפת. עליו להיות הדמות המובילה והמדריכה – הן להתנהלות ערכית והן למניעה וטיפול באירועים ערכיים המתרחשים.



בירוק - אבן הראשה בקשת.

תרגיל הקשת

במהלך ההתנסות, על חברי המחלקה להתחלק לכיתות/קבוצות קטנות בנות 10 משתתפים ולבנות "קשת רומית" יציבה וגבוהה ככל שניתן.

עליכם להזניק את "תרגיל הקשת" באופן הבא:

המשימה:

- ✓ עליכם להתחלק לכיתות/קבוצות קטנות בנות 10 משתתפים.
- ✓ על חברי הכיתה לבנות "קשת רומית" מאבנים אותם תמצאו בשטח.
- ✓ הכיתה/הקבוצה שתבנה את הקשת הגבוהה והיציבה ביותר מנצחת במשימה.
- ✓ זכרו: קשת רומית בנויה מסדרת אבנים הנשענות זו על זו אשר במרכזה "אבן הראשה".
- ✓ לטובת המשימה יוקצבו 15 דקות לבנות את הקשת הגבוהה והיציבה ביותר שתעלה בידם.
- ✓ **שימו לב:** המשימה היא לבנות "קשת רומית". כל אבן צריכה להישען על קודמתה. אין הכוונה ליצירת גשר מלבני, כי אם קשת שקודקודה חצי עיגול.
- ✓ על הקשת להיות גבוהה ויציבה ככל הניתן, קשת ריאלית תהיה בגובה של כ-30-40 ס"מ.

עיבוד ההתנסות – מה זה אומר עלינו?

נשאל את החניכים:

- איך אתם מסבירים שעל אף השונות הגדולה ביניכם, הצלחתם לבנות קשת גבוהה ויציבה?
- מה סייע לכם, על אף השונות הקיימת ביניכם, לעמוד במשימה בהצלחה?
- האם שונות בצוות זה יתרון או חסרון? זה איום או הזדמנות?

נאסוף תשובות מהחיילים ונסכם:

- **צה"ל פועל במודל "צבא העם" וככזה הוא מגייס אליו את כל חלקי האוכלוסייה ומורכב מזהויות שונות ומגוונות. שונות זו יכולה לייצר קונפליקטים, אך יש לה יתרונות – היכרות עם קבוצות בחברה הישראלית וסגנונות חיים שלא הכרתי עד כה, הפריה הדדית, גיוון דעות וכיווני חשיבה, עניין תרבותי וכו' (ניתן להוסיף, אם מתאים):** גם כאן בצוות שלכם אפשר להרגיש שהשונות ביניכם מפרה אותכם מאוד".
- **איך ניתן להפוך את השונות ביחידה ליתרון? איך עושים את זה? לכך נדרש מפקד דומיננטי ומשמעותי ביחידה – כזה שיהיה "אבן הראשה", שיחזיק את כל הקצוות ויהפוך אותם ליחידה**

מגוונת, חזקה, יציבה ועמידה! הוא זה שעליו מוטלת האחריות לדעת למנף את השונות ביחידה ולתת לכל אחד את מקומו המתאים והראוי לו. מפקדים איכותיים ומקצועיים יצליחו לאחד את חייליהם המגוונים והשונים סביב המטרה והמשימה.

חלק ג': תרבות המחלוקת

הצג לחיילים: עד כה דיברנו על המגוון האנושי בצה"ל ועל תפקידו של המפקד לאחד ולמנף את השונות ולהפוך אותה מאתגר ליתרון והפרייה הדדית. אולם **עולה השאלה – איך אנחנו יכולים לעשות זאת בפועל, בחיי היום יום שלנו ביחידה?**

לצורך מענה על שאלה זו, נבקש לערוך תרגיל קצר, במסגרתו נחלק את היחידה לקבוצות קטנות (עד 5 אנשים בכל קבוצה).

המשימה = "עקרונות לחיים משותפים":

- ✓ תחשבו שמוטל עליכם כרגע לעצב את המרחב המשותף בצה"ל – ולקבוע עקרונות לחיים משותפים בצה"ל עבור מפקדים וחיילים שיסייעו לנו להתקיים יחד ולהצליח בעשייה הצבאית המשותפת.
- ✓ שימו לב שאתם לא קובעים רק כללים של מה "לא" לעשות, אלא גם מה "כן" לעשות.
- ✓ כל קבוצה תקבל דף ותמנה נציג שירשום את המסקנות והתובנות.
- ✓ לצורך גיבוש העקרונות וכתיבתם – יש לכם 10 דקות.
- ✓ חשוב מאוד, דווקא בגלל שאנחנו רוצים שהעקרונות הללו יסייעו לנו להתקיים יחד ב"חיים משותפים", אז כבר עכשיו בתוך הקבוצה שלכם לאפשר **להביא את מגוון הקולות ולערוך דיון בנושא לפני שכותבים על הדף.**

לאחר מכן, **אספו את החיילים ובקשו שכל קבוצה תסביר את העקרונות שגיבשה ואת השיקולים בגיבוש העקרונות.** במידה והסדנא מועברת בכיתה – מומלץ לרשום עקרונות שמועלים על הלוח (מוצע להקדיש לחלק זה כ-10 דקות).

עיבוד הפעילות

שאל את החיילים:

- כיצד הייתה לכם החוויה של כתיבת "עקרונות לחיים משותפים" עם חיילים אחרים?
- לו הייתם כותבים לבד – האם אתם חושבים שרשימת העקרונות שגיבשתם הייתה נראית אחרת מהאופן שבו הוצגה לבסוף?
- מה שעשינו עכשיו הייתה ההתנסות – אבל אם הייתם צריכים לכתוב עקרונות שבאמת יחייבו את כל המשרתים בצה"ל, האם אתם חושבים שזו הייתה לכם משימה מורכבת?

אז מה באמת מאחד אותנו כאן?

לפני סיכום – נצפה בשני סרטונים קצרים:

הסרטון הראשון, "אחים מתחת לאלונקה" הוא סרטון שרץ ברשת ממסע של חיילים במסגרתו תועדה שיחת מפקד שערך איתם בשטח, כאשר הם עדיין נושאים את האלונקות על גבם. המפקד, בסיירת גולני, אמר את הדברים בתקופה המורכבת שקדמה למלחמה לאור מחלוקת ציבורית סביב תהליך החקיקה המשפטית. דבריו, שריגשו רבים בישראל, הגיעו עד לבית הנשיא יצחק הרצוג שזימן אותו יחד עם יחידתו לפגישה משותפת. **הסרטון השני,** "סיירת גולני יצאה משג'עיה" הוא סרטון של כתבה שבה מתראיין אותו מפקד בסיירת גולני, לאחר שיחידתו יצאה להפוגה מהלחימה בעזה, במהלך מלחמת חרבות ברזל.

לצפייה בסרטון "סיירת
גולני יצאה משג'עיה"
סרקו את קוד ה-QR המצורף



לצפייה בסרטון "אחים
מתחת לאלונקה" סרקו את
קוד ה-QR המצורף למטה



שאל את החיילים:

- מה אתם חושבים על הסרטונים שצפינו בהם? מה הם מלמדים אותנו לגבי מה שמאחד אותנו כאן בצה"ל?
- מהי אותה "אלונקה" שעליה מדבר המפקד בסיירת גולני?
- כיצד בא לידי ביטוי ומתממש היום "חזון האלונקה" כפי שתיאר זאת?
- כיצד לדעתכם, כמפקדים, ניתן לשמור על "חזון האלונקה" ולראות אותו מתממש גם בשגרה?

סיכום מפקד

עסקנו היום בשונות ובמגוון האנושי הקיים בצבא ההגנה לישראל הפועל במודל של "צבא העם". למגוון אנושי זה משמעויות רבות. ניתן להדגיש באמצעותו את המפריד בינינו, אך ניתן גם להדגיש באמצעותו את המכנה המשותף שמושך את כלל הגוונים והציבורים באוכלוסייה להיכנס תחת אותה אלונקה – למרות השוני.

השוני יוצר אתגרים ומורכבויות, אך יחד עם זאת, מה שמאחד אותנו כאן זו המשימה המשותפת, הייעוד המשותף – הצורך להגן ולשמור על ביטחונה של המדינה, אזרחיה ותושביה. סביב המכנה המשותף המרכזי הזה ועוד אחרים כמותו, באים אנשים מכל גווני הקשת ומתאחדים יחד, נכנסים מתחת לאלונקה.

עלינו כמפקדים לתת את הדעת על הצורך להדגיש את האחדות הקיימת בינינו כמשרתים בצה"ל, ולהימנע מהעצמת השוני והמחלוקת סביב נושאים שאינם קשורים לתפקידנו וייעודנו במסגרת היחידה הצבאית.

במלחמה הנוכחית אנחנו רואים את צבא העם במיטבו, אוכלוסיות שלא התגייסו בעבר, מתגייסים לצה"ל באלפים, אזרחים שמתגוררים בחו"ל חוזרים לארץ כדי להתגייס למילואים ועוד ביטויים רבים שמהווים את הקשת הרחבה של השירות המשותף בצה"ל. כמו בשגרה - במיוחד במלחמה, עלינו לזכור את המכנה המשותף שלנו, את האלונקה שכולנו נושאים ביחד.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום זה.

להיות חלק: משמעות השייכות ללכידות והעמידה במשימה

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 60 דקות

מטרת על: החניך ילמד על מושג השייכות ומשמעותה ללכידות המסגרת ומרכזיותה ביכולת העמידה במשימה והחתימה לניצחון.

מטרות ביניים

1. החניך יכיר את מושג השייכות
2. החניך יבין את השפעת השייכות על יכולת העמידה במשימה והניצחון
3. החניך יתנסה בדרכים שונות להגביר את השייכות והלכידות בין חייליו

רצינות: תחושת השייכות של כל אחד מחברי המסגרת ליחידה בפרט ולצה"ל בכלל היא מרכיב מרכזי בעוצמתה של היחידה ויכולתה להשיג את מטרותיה בשגרה ובחירום. העצמת השייכות היא אחד מתפקידי המרכזיים של המפקד.

מבנה השיעור:

- חלק א': סבב שייכות: שיתוף אישי של המשתתפים (סיטואציות שהרגישו "לא שייכים") – 10 דקות
- חלק ב': משחק מעגל 1 + דיון – 20 דקות
- חלק ג': משחק מעגל 2 + דיון – 10 דקות
- סיכום מפקד – 5 דקות.

מהלך השיעור

חלק א': סבב שייכות – 10 דקות

בקשו מן החניכים לשתף בחוויה שהרגישו בה "לא שייכים". במהלך הסבב המפקד משתף גם הוא אודות סיטואציה כזו שפגשה אותו.

לאחר מכן, אספו את החניכים וסכמו:

חווית חוסר השייכות היא חוויה טבעית שכל אחד מאתנו חווה במהלך החיים לזמן קצר או ארוך. הצורך בשייכות הוא צורך אנושי וכאשר הוא לא מתמלא החוויה היא בלתי נסבלת. פעמים רבות נראה כי הבחירה במצב כזה היא לקום וללכת.

חלק ב': משחק מעגל – 20 דקות

בחרים חניך בולט וחזק. מעמידים את כולם במעגל ומנחים כך (באלו המילים בדיוק):

"החניך שבחוץ – עליך לנסות להיכנס פנימה,

לכל שאר הקבוצה – עליכם להחזיק הכי חזק שאתם יכולים"

באופן טבעי החניך שבחוץ ינסה להיכנס בכוח למעגל והקבוצה תמנע זאת ממנו. מפסיקים אחרי מספר ניסיונות.

דין למפקד:

- שאל את החניך שהיה בחוץ: איך הרגשת כשלא נתנו לך להיכנס?
- שאל את החניך שהיה בחוץ: "מדוע בחרת לפעול כך (על ידי כוח, או באמצעות שיח, ע"פ בחירתו)."
- שאל את כלל החניכים בכיתה: מה היו ההוראות שניתנו לכם? – כאן נקבל תשובות בדרך כלל שהקבוצה קיבלה הוראה לא להכניס אותו למעגל.
- מדוע זו התגובה הטבעית למרות שההוראה הייתה "להחזיק חזק"?
- מה זה אומר להחזיק חזק ביחידה שתהיו מפקדים בה?

התגובה הטבעית של הקבוצה/יחידה לנוכח מישהו שונה/אחר היא להתכנס ולצפות ממנו להשתנות ולהתאים את עצמו אליה. לרוב, ללא הכוונה מלמעלה על ידי המפקדים, היחידה תאטם ותדחה את האחר, לעיתים לא במודע ולעיתים במודע. מעטות הקבוצות הפותחות את שעריהן לאחר בקלות. כדי שהיחידה תהיה מלוכדת ("להחזיק חזק") על המפקדים שלה להיות מודעים לגיוון ולכך שיכולים להיות חיילים שמרגישים לא שייכים. על המפקדים לחפש ולזהות חוסר שייכות ולפעול ליצירת אקלים יחידתי משייך ומקבל. על המפקד מוטלת האחריות להיות אקטיבי ולהבין שיצירת שייכות ולכידות ביחידה היא חלק מהותי מתפקידו של המפקד.

ערוך דיון על הקושי ותחושת התסכול של מי שנשאר בחוץ ומרגיש לא שייך :

- כיצד לדעתכם מרגיש מי שנשאר בחוץ מבחינה חברתית?
- האם האחריות להשתלב ביחידה היא שלכם, המפקדים או של החייל?
- מה לדעתכם ביכולתכם לעשות, כמפקדים, בכדי לשלב את אותו חייל במסגרת היחידה הקיימת?

התסכול והקושי, בעיקר אם הם מצטרפים לחוויות חוסר שייכות קודמות, מוליכים אסטרטגיות שונות של החיילים. כמפקדים חשוב מאוד שנכיר אותם ונהיה מודעים אליהם. נעשה כל מאמץ אקטיבי כדי למנוע מצבים מסוג זה ובמידה שהם מתעוררים – לטפל בהם כבר בתחילתם.

חלק ג': משחק המעגל 2 – 10 דקות

בוחרים מתנדב נוסף (לא זה שהיה קודם לכן) אך הפעם ההוראות הן לקבוצה למנוע את כניסתו של החניך שבחוץ, אבל החניך שהיה בחוץ בפעם הקודמת עומד כחלק מהמעגל, משלב ידיים ולא מחזיק ידיים משני צדדיו (דימוי לחולשת הלכידות היחידתית כאשר יש מישהו ביחידה שמרגיש לא שייך). (כמובן שכאן מי שבחוץ יצליח להיכנס בקלות יתירה).

דין למפקד:

- הפעם מי שבחוץ זו המשימה, האויב – מה קרה ליחידה מול האויב והמשימה?
 - העדר לכידות יחידתית פוגעת ביכולת המבצעית של היחידה. כאשר אדם מרגיש לא שייך הוא לא מתאמץ ולא נותן מעצמו לטובת המשימה וגם האחרים לא נותנים עבורו.
- זהו דגש חשוב בעיקר עבורנו – בשייכות ולכידות ביחידה חיונית לעמידה במשימה! השייכות היא צורך אנושי, במסגרת הצבאית היא חיונית ללכידות המסגרת וליכולתנו לעמוד באתגרים כמסגרת.**

שאלו את החיילים: מה המשמעות להיות שייכים למסגרת? במה תורמת תחושת השייכות לכל אחד מכם? מה משמעותה לעמידה במשימה?

סיכום ביניים למפקד - 5 דקות.

הקבוצה במשחק היא דוגמה לכיתה/מחלקה/יחידה בצבא.

המפקד משפיע על האווירה שתהיה ביחידה - האם היא תיצור שותפות ושייכות או ניכור וריחוק. לרוח המפקד תפקיד מאוד משמעותי בקליטה של החיילים בתוך היחידה ובתחושת השייכות שלהם. עלינו כמפקדים לשים לב שכל חייל יכול לבטא את התרבות שלו, המקום שהוא בא ממנו, ולשדר שזהותו מכובדת ויש לו מקום במסגרת.

חלק ד' - רכיבי הלכידות הצבאית - 15 דקות

שאלו את החניכים: דיברנו על החשיבות של השייכות ביחידה הצבאית ועל הצורך לעמול ולהשקיע בטיפוחה. כיצד לדעתכם ניתן כמפקדים להעצימה? באילו נקודות עלינו להשקיע?

ניתן לסכם ולומר כך:

מאחר והמלחמה היא פעילות אנושית חברתית וקבוצתית שעושים בני אדם היא מושפעת מהאדם כגורם העיקרי המעצב את בניין הכוח הצבאי ואת הפעלתו. מכאן, תחושת השייכות מהווה מענה לאתגרים העולים משינויי ארגון הכוח התכופים במסגרת הצבאית. **תחושת השייכות בין המשרתים מחזקת את הנכונות למימוש המשימה של כל אדם ויש לה השפעה מכרעת על יכולתם לפעול כקבוצה למימוש משימת המסגרת בהגשמת ייעודו של צה"ל, ועוד. לשייכות משמעות ללכידות ביחידה ובמסגרת הצבאית הכללית היא גורם מכריע במילוי המשימה ובחתימה והגעה לניצחון.**

כמפקדים, עלינו לשים לב שאמנם הלכידות הצבאית מעצימה את הקבוצה למען מילוי המשימה, אך דווקא בשל כך, כמפקדים אנו מחויבים לשמור על כבודו האנושי של כל חייל, באופן שאינו תלוי רק במידת השתייכותו ליחידה ולשים לב שגם אלו שאינם חלק מהסד"כ הרגיל של היחידה, מצליחים למצוא את עצמם בתוך המסגרת ולהשתלב בתוכה.

בימים אלה נבחנת הלכידות במסגרת במלוא עוצמתה. המלחמה מזמנת לנו אתגרים חיצוניים רבים, אשר עלולים להגביר את המתח ביחידה ולאטגר את היחיד הצוותי או המחלקתי. אל מול כל אלה, במיוחד תוך כדי לחימה, יש לנו אחריות כמפקדים להעצים את כוחה של המסגרת היחידתית והלכידות שבה שהיא רכיב הכרחי לניצחון.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום זה.

כשירות ערכית: הכרעה בדילמות בשדה הקרב

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"כ

משך השיעור: כשעה

מטרת על: החניך יבין מהי כשירות ערכית והשפעתה על יכולת העמידה במשימה

מטרות ביניים

1. החניך ילמד על המושג 'כשירות ערכית'.
2. החניך יפנים את מימוש ערכי צה"ל כחלק מהעמידה במשימה.
3. החניך יבין את הקשר ההכרחי בין עמידה במשימה לבין הכרעות ערכיות ראויות.
4. החניך יתנסה בהתמודדות עם דילמות ערכיות באמצעות שימוש ברוח צה"ל.

רצינות: ייחודיותו של המפקד הקרבי ניכר בצורך להתמודד עם לחצים, אי וודאות וסיכון חיי פקודיו וחיייו שלו. מצב זה מחייב הכרה ברורה ומוכנות לקראת המצבים השונים שבהם עלול המפקד או פקודיו להתקל ולהעניק כלים שיאפשרו הכנה ערכית מיטבית.

מבנה השיעור:

- חלק א': כשירות ערכית ותרבות צבאית – 25 דקות
- חלק ב': סימולציות ערכיות – 35 דק'
- חלק ג': סיכום מפקד – 5 דקות.

הערה למעביר: יש להעביר שיעור זה לאחר שהחיילים עברו את הסדנא ללמידה עצמית של "ערכים בלחימה".

מהלך השיעור

חלק א': כשירות ערכית ותרבות צבאית – 25 דקות

שאל את החיילים:

כמפקדים בצה"ל, אתם הולכים להכשיר את החיילים שלכם לתפקידם כלוחמים. באיזה תחומים עוסקת הכשרת הלוחם? (במידת האפשר – רשום את תשובות החיילים על לוח).

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר:

נראה שניתן לסווג את ההכשרות השונות שאנחנו מעבירים לחיילים ל-4 סוגים מרכזיים:

1. **כשירות מקצועית** – לדעת לבצע את התרגולות והמשימות על הצד הטוב ביותר מבחינת מיומנות.
2. **כשירות פיזית** – להיות במצב כשיר מבחינה פיזית לביצוע המשימות ועמידה באתגרים הצפויים.
3. **כשירות מנטאלית** – להביא את החייל למקום שבו הוא יכול לעמוד מבחינה נפשית באתגרים שהשירות הצבאי מעמיד בפניו, באופן שיאפשר לו את ביצוע המשימות בצורה מיטבית.
4. **כשירות ערכית.**

לפני השאלה מהי כשירות ערכית, נכון לדון בהשפעות ההדדיות של "הכשירויות" השונות – אלו על אלו. לדוגמה:

- כיצד משפיע כושר גופני טוב על ההיבט המנטאלי של החייל ועל יכולתו להתמודד עם אתגרים?
- כיצד משפיע החוסן המנטאלי של הפקוד ויכולות לעמוד באתגרי הטירונות או הפעילות המבצעית על תפקודו המקצועי?
- כיצד משפיעה התנהגות לא ערכית (חוסר אמינות, חוסר דיווח מבצעי וכיו"ב) על התפקוד המקצועי של הפרט ושל המסגרת?

ניכר שישנה השפעה הדדית בין כל התחומים השונים – מה שמוביל לשתי מסקנות:

- לא ניתן להזניח אף לא אחד מהתחומים – כי הוא פוגע ביתר התחומים.
- חיזוק התחום הערכי יכול לשפר את תוצאות התפקוד בכל התחומים האחרים.

בצבא, אנחנו מכניסים כל תחום כזה לכשירות (הרחבה – כשירות כוללת: ידע, מיומנות וזהות. לא דומה צלף אולימפי לצלף לוחם. כל אחד צריך לדעת ידע אחר, להפעיל נשק שונה וההבדל המשמעותי ביותר הוא ההבדל בין הזהויות שלהם).

שאל את החיילים: מהי כשירות ערכית?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר:

במסגרת השירות הצבאי אנחנו דורשים מהחיילים לפעול ולעמוד באתגרים שונים ומגוונים, וכחיילים קרביים, לעיתים גם בתנאי חוסר וודאות. אחת המשימות שלנו בהקשר הזה – היא להכשיר את הלוחם, להטמיע בקרבו את ערכי צה"ל ואת הנורמות הנובעות מהם כדי לבנות לו כשירות להתמודד עם אתגר – מבצעי או שגרתי – בהקשר הערכי, לזהות את הדילמה הערכית ולפעול באופן שתואם את ערכי צה"ל.

רוח צה"ל מתווה לנו את הדרך. אבל, כפי שראיתם בלמידה העצמית על ערכים בלחימה, לפעמים ערכים מתנגשים ונדרשת הכרעה. במצב של התנגשות ערכים חייל לא יכול לעצור בכל רגע נתון ולהתלבט באופן תיאורטי, לעצור ולקיים דיון על דרך היישום של רוח צה"ל בכל סיטואציה, גם המפקד לא תמיד יהיה לידו וזמין למענה על כל שאלה. לכן, העיון והלמידה הכללית לא מספיקה. אנחנו נדרשים לא רק להציג לחיילינו את הערכים השונים ומה הדרשה מהם, אלא גם **להכשיר** אותם לקבלת החלטות מיטבית בסיטואציות שונות ומורכבות, באופן שנוכל לפתח אצלם עמוד שדרה ערכי ויציב שיכול לעמוד ולבוא לידי ביטוי גם במצבים משתנים וקשים.

אפשר לומר זאת כך: "הדרך האמיתית לגרום לערכים להיות חלק מהותי מחיי היום יום שלנו בצורה שיטתית וסדורה הינה באמצעות כניסה למנגנונים הקיימים ביחידה, חיי השגרה של היחידה. רוח צה"ל הוא התפיסה, אבל **כשירות ערכית** היא המודל המעשי שבו אנו מביאים ליישום התפיסה".

בקש מאחד החיילים להקריא את ההגדרה למונח כשירות ערכית בצה"ל:

"כשירות ערכית בצה"ל – היכולת להפעיל שיקול דעת ערכי ולפעול בהלימה לרוח צה"ל נוכח האתגרים השונים בלחימה, בפעילות מבצעית ובשגרה"

שאל את החיילים: כיצד לדעתכם ניתן ליצור כשירות ערכית?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר:

כמפקדים, אנחנו נדרשים להיות כל הזמן בבקרה על מה שמתרחש ביחידה. כאשר ישנו אירוע, תקלה, גם הקטנה ביותר – אנחנו צריכים לחשוב ולבחון האם הוא נעשה בשל "טעות אנוש" או בשל "כשל ערכי". בכל

פעם שאנו חושבים שמדובר ב"כשל ערכי" – עלינו לומר זאת לפקודים ולהסב את תשומת ליבם. כך, אנו משיגים **מודעות** בקרב החיילים למקומות בהם הערכים באים לידי ביטוי.

חשוב להדגיש – לא תמיד התשובה לגבי מקור התקלה היא ברורה ולא תמיד הכשל הערכי מובהק. עם זאת, עלינו להכשיר את החיילים לדבר בשפה של ערכי רוח צה"ל בניתוח פעולותיהם, בדומה לאופן שבו אנו מכשירים אותם לנתח מקצועית את פעולתם בשעת מלחמה.

בחלק הבא נביא דוגמאות לניתוחי אירוע בעלי מאפיינים ערכיים וננסה לנתח אותם יחד, זאת בנוסף לאירועים אותם ניתחתם בעצמכם במסגרת מערך הלמידה העצמית על "מוסר לחימה".

חלק ב' - סימולציות ערכיות - 35 דקות

בקש מאחד החיילים להקריא את פרטי אירוע 1:

במהלך מרדף אחר חשוד, פורץ הכוח לבית בו נמצאת באותו זמן משפחה. במהלך סריקת הבית, מונעים שני אנשים מבוגרים (כנראה סבא וסבתא) את הכניסה למקלחת. **"דני צעק עליהם שיפתחו את הדלת וכיין אליהם את הנשק בתנועה מאיימת. הזקן והזקנה נעמדו מול הדלת וצעקו כל מיני דברים שמהם ניתן להבין שיש במקלחת נערה".** החיילים החליטו לפרוץ למקלחת, תוך שהם דוחפים בכוח את הזקן והזקנה. "הזקנה נכנסה להיסטריה וניסתה לדחוף את דני, בתגובה דני הדף אותה והפיל אותה לרצפה"

שאלות לדיון

באירוע שלפנינו עומדים החיילים בפני דילמה בשל הקושי לדעת האם בני הבית מגוננים על מחבל או שהם מגוננים על בת הבית שאינה מעורבת בפעילות טרור.

שאל את החיילים: אלו ערכים מערכי רוח צה"ל מתנגשים באירוע?

הסבר לחיילים: אם ננתח את המקרה דרך "העיניים של רוח צה"ל" אז באירוע זה מתנגשים הערך **"דבקות במשימה וחתימה לניצחון"** עם הערך **"כבוד האדם"**. משימת החיילים בראש ובראשונה, היא לעצור את החשוד. עם זאת, צה"ל דורש מחייליו לשמור על התנהגות ערכית תוך לחימה.

שאל את החיילים: האם החיילים באירוע כשלו בהתנהלותם מבחינה ערכית?

הסבר לחיילים: ישנם מצבים בהם הצורך המבצעי עלול להביא לפגיעה באוכלוסייה אזרחית. עם זאת, אנו נדרשים לעשות ככל הניתן בכדי להימנע מפגיעה בבלתי מעורבים ולשמור על ערך "כבוד האדם". במקרה זה, הכשל הערכי בא לידי ביטוי באופן ביצוע המשימה. כלומר, היה מצופה מהחיילים להמשיך לדבוק במשימה ובמקביל לתת זמן קצר לשמירה על כבודם וכבוד ביתם, וזאת תוך הבהרה שבתום הזמן, הכוח יצטרך לפרוץ את הדלת. פעולה זו כרוכה בסיכון, שכן אם במקלחת מצוי המחבל, הוא עלול לנצל זאת כדי לפגוע בכוח. לכן, על הכוח "לסגור" את כל פתחי היציאה ולהגביר דריכות ואבטחה לפני הפריצה.

הסבר לחיילים: פעילות מבצעית של כוחות צה"ל כוללת נטילת סיכונים. אין שטח לחימה "סטריילי" ולעיתים אנו נדרשים להכרעות ערכיות. ההקפדה על ביצוע המשימה תוך שמירה על ערכי צה"ל דורשת מהמפקד ומהכוח להתחשב במכלול השיקולים כדי להכריע בדילמה ולהחליט על דרך פעולה שמתמודדת עם הדילמה הערכית. תרגול מחשבותי, כמו זה שעשינו יחד, מסייע בהבנת מצבים מורכבים ובהתמודדות איתם בזמן אמת.

אירוע 2:

תוך כדי סריקות בשכונת סג'עיה, ומיפוי בית מחבל חמאס המיועד להריסה במסגרת המלחמה, דני, אחד החיילים, מצא סכין יפה באחד מחדרי הבית. **"היה ברור לנו שבמבנה הזה לא יישאר כלום, כי תושבי הבית כבר פינו את מה שרצו ועכשיו גם ככה ה-90 יעשה מהבית אבק"**. שי, לוחם אחר בכוח, ראה את דני, אחד

החיילים ואמר לו: "אסור לקחת שום דבר מהבית גם אם המשפחה השאירה בו משהו בטעות או שלא בטעות. זה לא שלנו!". בתגובה התפרץ דני: "מה אתה מתנהג כמו איזה יפה נפש. הסכין יקבר מתחת להריסות, העיקר שאתה תרגיש שיצאת גבר. מה תעשה? תדווח? אתה לא מעניין אותי".

שאל את החיילים:

- א. האם המעשה מוגדר בעיניכם כביזה?
- ב. כיצד הייתם נוהגים לו הייתם נוכחים בסיטואציה כזו? האם דיווח על מעשה שכזה משמעו הלשנה ובגידה בחבר?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר:

- א. החייל נטל, בעת פעילות מבצעית, סכין שמצא במבנה שהיה שייך לתושב פלסטיני. הסכין נלקח כ"מזכרת" ולא לשם ביצוע המשימה ולכן מדובר בביזה, האסורה בחוק ובפקודות הצבא. ביזה היא רכוש אזרחי של כוחות האויב שהושחת, נגנב, או שנלקח במהלך פעילות מבצעית, או אחריה, גם אם הוא ננטש במרחב הלחימה. אין משמעות לשווי החפץ שנלקח, גם נטילת "מזכרות" נחשבת בזיזה. "דין פרוטה כדין מאה".
- ב. ביזה מהווה שימוש בכוח שלא למטרת הלחימה. הפעלת הכוח הצבאי נועד להשיג את מטרות הלחימה הלאומיות ולא לשרת רווח או טובת הנאה של כוח צבאי או לוחם פרטי. אירועים מסוג זה מנוגדים לערכי צה"ל ולדמותו המוסרית, פוגעים במשמעת, בדריכות המבצעית ובמקצועיות.
- ג. ערך הרעות הוא לא "לחפות על מעשה לא ראוי". באירוע דני לא היה זקוק לעזרה, הוא לא היה תלוי בחבריו. הוא עשה מעשה אסור. ההערה של שי יכולה הייתה לסייע לדני ולמנוע את העבירה שביצע. זו דוגמה טובה כיצד ביזה עלולה להוביל לפגיעה באמון בתוך המסגרת ולהתפתחותה של תרבות שקר והסתרה, שיש להן השלכות הן על השחיקה המוסרית של הלוחמים והן על המסגרת ולכידותה.

אירוע 3

כוח מהפלוגה כיתר מבנה שבו התבצר מחבל שחשוד בביצוע 4 פגועי ירי. לאחר חילופי אש קצרים, המחבל נכנע והסגיר את עצמו. הכוח אזק את ידיו באזיקון והוליך אותו לרכב. **לפני שהמחבל עלה לרכב, דני, אחד החיילים בכוח עצר וביקש לחתוך את האזיקון שאוזק את ידי המחבל, כי הוא שם לב שהן משנות צבע.** שי, חייל אחר הציע לעשות זאת בבסיס, גם ככה זה נסיעה קצרה של 10 דק' וכאן המחבל עלול לברוח. דני התנגד ואמר ש"זאת סתם התעללות".

שאל את החיילים: אילו ערכים מתנגשים במקרה זה?

הסבר: במקרה זה ישנה התנגשות בין ערך "הדבקות במשימה וחתימה לניצחון" ובין ערך "טוהר הנשק".

דני ושי רוצים לבצע את המשימה בדיוק באותה מוטיבציה ואחריות. **שניהם הסתכנו** בביצוע המשימה באותה מידה, **ושניהם הצליחו** בה.

דני רוצה **למנוע מצב של הפעלת כוח מיותר ואף מסוכן**, לאחר ביצוע המשימה. שי חושש אולי שהמחבל ינצל את המצב ויברח, ולכן, הוא **לא רוצה לקחת סיכון, ואולי לא איכפת לו שהמחבל יסבול, גם במחיר של פגיעה פיזית בעצור.**

הדרישה של דני מבטאת עמידה בערך "טוהר הנשק".

התגובה של שי פוגעת בערך "טוהר הנשק" בכך שהיא מתעלמת מהסיכון המיותר למחבל העצור, ולא פחות חמור מכך, **לפתח קהות חושים לסבל של מי שכבר אינו נחשב כמי שמסכן את הכוח.**

בקש מהחיילים הצעות להתמודדות עם הדילמה באופן שישם את הערכים "הדבקות במשימה והחתימה לניצחון" וערך "טוהר הנשק". (להלן מספר דוגמאות לפתרון טוב של הדילמה):

- אבישי, האינטליגנט של המחלקה, הוציא אזיקון ואמר "אשים את האזיקון החדש כך שיאזוק את ידי המחבל, ודני יחתוך את האזיקון הלוחץ". ככה כולם יהיו מרוצים.
- שלומי, הליצן של המחלקה, הציע שהמתשאל הקרבי יגיד למחבל שמכניסים אותו לרכב (מהרכב הוא לא יצליח לברוח כ"כ בקלות) וברכב יחליפו לו אזיקון כדי שלא יסבול.

ישנם כמובן פתרונות נוספים – אך ניתן לראות שגמישות מחשבתית מאפשרת לנהל את ההתנגשות הערכית (או את הפוטנציאל להתנגשות) באופן שמאפשר את ביצוע המשימה תוך שמירה על ערכי צה"ל.

חשוב לציין שזאת דוגמה לניתוח אירוע ערכי חיובי ביחידה. נכון לתחקר ולנתח התנהלות חיובית מבחינה ערכית כדי להבליט את החשיבות שלה ואת הצורך לחתור ולפעול לפיה בדרכים מבצעיות. הופעה של נורמות ערכיות חיוביות יכולה לשמש כהזדמנות עבורנו כמפקדים להביא לידי ביטוי ולהדגיש את ערכי רוח צה"ל.

חשוב לזכור – לא תמיד ניתן יהיה לפתור את הדילמה הערכית באופן שיישב את הערכים שמצויים במתח בדילמה, כמו שראינו בסימולציות האחרות.

המענה הפיקודי והחינוכי האפשרי באירועים שליליים :

- ביצוע תחקיר.
- הטמעת התחקיר ומסקנות האירוע ביחידה באמצעות שיח ערכי ושיקוף של הערכים שנפגעו ודרך ההתנהלות הרצויה.

המענה הפיקודי והחינוכי האפשרי באירועים חיוביים :

- ציון האירוע והחייל במסדר הבוקר תוך הבעת הערכה (ניתן לשקול גם הטבות כמו יציאה לשבת, אפטר וכדו')
- טקסי מצטיינים מחזוריים/פלוגתיים וכדו'.

חלק ג' – סיכום המערך – 5 דקות

למדנו על המונח "כשירות ערכית". ראינו שמדובר ביישום בשטח, של ערכי רוח צה"ל באופן יומי במסגרת התנהלות היחידה השוטפת. הבאנו מספר דוגמאות לאופן שבו ניתן לנתח אירועים יחידתיים באופן ערכי שיטמיע את ערכי רוח צה"ל בקרב היחידה.

עלינו לזכור שכשירות ערכית, כמו כל כשירות, ניתן ללמוד, לאמן ולהכשיר את החיילים אליו. מטרתנו שהחיילים יהיו מיומנים בניתוח מצבים מבחינה ערכית באופן שיוכלו לקבל את החלטות הטובות ביותר במצבים המורכבים והרגישים ביותר. זה חלק משמעותי מההכשרה והבנייה של החיילים שלנו כלוחמים בצה"ל.

לחימה עיקשת באויב מציפה אתגרים רבים הנוגעים לכשירות הערכית. ככל הכשירויות, גם הכשירות הערכית דורשת הכנה של הכוח ופיתוח מסוגלות הנוגעת לקבלת החלטות ערכיות באופן שיוכלו לקבל את החלטות הטובות ביותר את חיילינו בטרם כניסתם לשטח האויב, עלינו במקביל לאמנם בקבלת החלטות מורכבות וקשות מבחינה ערכית אליהן הם עלולים להידרש במהלך המלחמה.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיים מהחיילים בתחום זה.

מפקד-מחנך

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 45 דקות

מטרת על: החניך יכיר את תפיסת המפקד-מחנך ואת האופן בו הוא יממש אותה

מטרות ביניים

1. החניך יכיר את תפיסת המפקד-מחנך ואת משמעותה לדמות המפקד
2. החניך יסביר את משמעות השיח הערכי בין מפקד לפקודיו
3. החניך יעסוק בתפיסת 'מסביב למדורה' - דגשים לניהול שיח ערכי פיקודי
4. החניך יכתוב 'אני מאמין' ערכי

רציונל: התפיסה הצה"לית מטילה על המפקד אחריות רבה, לא רק כמוביל בראש המחנה, אלא גם כמעצב "המחנה" כולו. סוגיה זו מדגישה את תפקידו החינוכי של המפקד כמודל הראוי של איש הצבא ביחידתו, וחשיבות הדוגמא שהוא נותן לפקודיו.

מבנה השיעור:

- חלק א': תפקידיו של המפקד – 20 דקות
- חלק ב': אתגר החינוך בצה"ל – 20 דקות
- חלק ג': סיכום מפקד – 5 דקות.

מהלך השיעור

חלק א': תפקידיו של המפקד – 20 דקות

שאל את החיילים: אתם בחרתם להיות מפקדים בצה"ל. מה להבנתכם המשמעות של להיות "מפקד בצה"ל"? מה הם תפקידיו של המפקד?

ככל שהדבר אפשרי - רשום את המילה "מפקד" על הלוח, אסוף תשובות מהחיילים ורשום את תשובותיהם על הלוח, במסגרת "שמש אסוציאציות".

פזר על הרצפה תיאורים שונים של תפקיד המפקד (מצורפים **בנספח א'** - יש להדפיס כל הגדרה במספר עותקים) בקש מכל אחד מהחיילים לקחת הגדרה אחת ולאחר מכן בצע סבב בין החיילים ובקש מהחיילים שכל אחד יסביר:

- מדוע בחר את הגדרת התפקיד הספציפית שלקח.
- כיצד הוא רואה את חשיבות המפקד במסגרת הגדרת התפקיד שאותו בחר.

לאחר קיום הסבב הסבר לחיילים:

למפקד תפקידים רבים. החיילים מגיעים לצבא ללא הדמויות ש"חנכו" אותם בעבר: הורים, מחנכים מהתיכון, המדריכים בתנועת הנוער, אח או אחות גדולה. לפחות בתחילת דרכם בצה"ל, הדמות היחידה שאליה הם יכולים לפנות כשהם זקוקים באמת לעזרה – הם אתם, המפקדים הישירים שלהם.

לכן, הדרישה מאיתנו היא דרישה גבוהה ביותר – להיות עבור החייל כל מה שהיה לו בחוץ: האח הגדול, המדריך, האבא והאמא.

במערך זה אנחנו נעסוק בתפקידו של המפקד כמחנך.

בקש מאחד החיילים להקריא את הקטע הבא אותו כתב יעקב דורי, הרמטכ"ל הראשון של צה"ל, על דמותו של המפקד:

"תפקידו של המפקד בכל כוח צבאי—וגם בארגונו—**לחנך ולאמן את חייליו לקרב ולנהוג אותם בתוך הקרב**. לא במקרה אני מדגיש את המלה "לחנך" — **עבודה זו קשורה ודבוקה בתפקיד המפקד**. ואם גם לא כל אחד ממפקדינו מסוגל למלא תפקיד חינוכי, הרי הוא נתון במציאות כזאת שאינה מניחה לו אלא להכשיר עצמו לשאת בעול הזה. אין אנו מגדירים את תפקידי המפקד שלנו... אחרת מאשר הם מוגדרים בכל תקנון צבאי: **מנהיג**. אין זה שם מקרי, ואין הוא צריך להיות משולל תוכן. ברגע שיתרוקן מתוכנו — אין תקווה למפקד כזה להצליח בעבודתו. כי המפקד אינו יכול להיות **מדריך טכני** בלבד. אם ידע רק **לאמן** את אנשיו אימון טכני-מקצועי, ויהיה על הצד הטוב ביותר, אין עבודתו שלמה. נוכל לומר עליו כי הנו **מדריך טוב, מאמן מוכשר**, אבל איננו יכול למלא את תפקידו של **מפקד**. מדוע? — המפקד צריך לנהוג את אנשיו בקרב, פירושו של דבר כי לעתים יובילם לקראת המוות, פשוטו כמשמעו, ולהוביל אנשים לקראת מוות — אין זו מלאכה כי-אם אמנות. זהו כושר אנושי עליון.

כל מפקד, החל מהדרגות הנמוכות ביותר וגמור בעליונות, מגלם באופן מוחשי את הרעיון המרכזי שלמענו נקראים האנשים להקריב את חייהם. **ועלינו לשאוף לכך שכל חייל יראה במפקדו את האיש המייצג והמסמל את העניין הגדול אשר למענו ובשמו הוא הולך לקראת המוות. משום כך הכרח הוא כי המפקד יהיה מחונן גם בסגולות מחנך: עליו לחנך את אנשיו, בעוד-מועד, בתקופת השלום, ליעודם בקרב. מלאכה זו אינה פשוטה כל עיקר, אין היא מאמץ חד-פעמי, ולא בדרך ההעברה בלבד תיעשה. התכונות והסגולות הנדרשות מאת לוחם למופת, עשויות להיטבע בדם רק בדרך של פעולה מתמדת, עקשנית וקפדנית ותפקידו הראשוני והעיקרי של המפקד יהיה, איפוא, להשרות על חניכיו את רוח הרעיון הגדול, עליו להאציל מן האור הגדול על כל המעשים — הקטנים והגדולים ביותר — למען יראה בהם החניך חלק בלתי-נפרד ואורגני מהתעודה הגדולה המצווה עליו".**

יעקב דורי, ספר הפלמ"ח, עמ' 408-409

שאל את החיילים:

- א. יעקב דורי, הרמטכ"ל הראשון, מגדיר את המפקד בשם אחד כולל – "מנהיג". האם לדעתכם מילה זו מתאימה לתפקיד המפקד? אם כן, הסבירו.
- ב. דורי מדגיש שכל אחד מהמפקדים, גם אם זה לא בא לו באופן טבעי – צריך להיות מחנך. כיצד אתם מבינים את אמירתו?

הסבר לחיילים: יעקב דורי מבחין בין "מאמן טכני" או "מדריך" לבין "מנהיג". מכלל התכונות הנחוצות למנהיג מדגיש דורי את היכולת "**להשרות על חניכיו את רוח הרעיון הגדול**", להציב בפני חייליו חזון: לשם מה הם מגויסים – כלומר, לחנך לצדקת הדרך, להזדהות עם התפקיד ועם הערכים של צבא ההגנה לישראל – עד כדי חירוף הנפש.

חלק ב': אתגר החינוך בצה"ל – 20 דקות

שאל את החיילים:

- א. מי הוא לדעתכם מחנך טוב?
- ב. מה האתגרים הייחודיים של "המפקד המחנך" שאין ל"מחנך" רגיל?

הסבר לחיילים:

יש דרכים שונות לחינוך, וכל אחד מכם צריך לזהות את נקודות הכוח והחולשה שלו כמחנך, ולחזק את מה שטעון שיפור. בין השאר מה שמייחד את תפקידו של המפקד (ובעיקר הפיקוד הזוטר) הם הטוטאליות של המסגרת הצבאית, המעבר החד מאזרחות לצבא, פער הגילאים הקטן ביניכם לבין פקודיכם, העדר הניסיון, ודרישת הצבא למשמעת ודיסציפלינה (היררכיה) שנדרשים להקפדה יתירה בעיקר בתחילת הדרך.

שאל את החיילים:

- א. הביאו דוגמה למפקד אפקטיבי שהיה גם מפקד-מחנך. הסבירו מדוע היה מפקד טוב.
- ב. הביאו דוגמה למפקד שלא היה כזה. הסבירו.

סימולציה: אלירן הוא מ"כ קרבי. הוא והכיתה עליה הוא מפקד ביצע משימה של טיהור שטח במחנה הפליטים שאטי. עם רדת הלילה ולאחר ביצוע המשימה התכוננה הכיתה להתמקם בתוך אחד הבתים הנטושים באזור. עם הכניסה לבית נושא אלירן נאום חריף בפני חייליו ובו אמר: "הבית הזה לא שלנו, אנחנו לא הורסים בו שום דבר ולא לוקחים ממנו שום דבר, אנחנו חיילים בצה"ל ואנחנו עושים את מה שנדרש כדי לעמוד במשימה שהוגדרה לנו ולא פסיק מעבר לזה. זה כולל את החפצים של הבית, הקירות של הבית וכל דבר אחר שתראו כאן". למחרת בבוקר עם יציאתם מהבית עושה אחד החיילים סיבוב מסביב למבנה ועל הקיר האחורי רואה את אלירן מרסס כתובת גרפית "אלירן היה כאן, ד"ש ממחלקה 3".

שאל את החיילים:

- א. כיצד לדעתכם ישפיעו הדברים שראה החייל על תפיסתו את אלירן?
- ב. כיצד לדעתכם ישפיעו הדברים שראה החייל על התנהלותו בהמשך?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן בקש מאחד החיילים להקריא את הקטע הבא (מתוך מסמך שכתב דוד בן גוריון "למפקדים הצעירים" בצבא ההגנה לישראל בתחילת דרכו):

"אדם מחנך לא בהסברה ולא בפקודות – ואי אפשר לצבא גם בלי אלה, אבל אלה אינם מספיקים: מחנכת הדוגמה החיה, דוגמת־חיים של האדם למופת, המגלם את החזון שכדאי לחיות ולמות למענו. רק דוגמה חיה של נאמנות לערכים הגדולים שעליהם נלחמים תנחיל למפקד את הוקרתם, אהבתם וציותם המלא של חייליו".

דוד בן גוריון, "למפקדים הצעירים"

הסבר:

החינוך הטוב ביותר הוא הדוגמה האישית – החיילים שלכם מסתכלים עליכם. הסבירו לפקודיכם מה אתם מצפים מהם, וקיימו בעצמכם את מה שאתם תובעים מהם. ככל שנטמיע בתוכנו את הערכים שאנחנו מעבירים לחיילים, נחיה אותם ונתנהג כפי שאנחנו מצפים מהם – גם בגלוי וגם בסתר (הם רואים אתכם גם כשנדמה לכם שאינם רואים...), אז יבטחו בכם ויכבדו אתכם וישתדלו לעמוד בציפיותיכם מהם.

שאל את החיילים: האם אתם יכולים לתת דוגמאות של אנשים שפעלו במסגרת המלחמה הנוכחית (מהיכרות אישית, כתבות בתקשורת וכדו') שהם מודל ו"דוגמה אישית" עבורכם בהתנהלותם ואורח חייהם? מה למדתם מאותם אנשים וכיצד הם השפיעו עליכם?

חלק ג' - סיכום המערך - 5 דקות

כמפקדים בצבא ההגנה לישראל יש לנו תפקיד שהוא הרבה יותר מרק להיות "מאמנים" או "מדריכים" עבור החיילים שלנו. אנחנו בצבא הופכים להיות הדמות המרכזית שצריכה לדאוג לכל הצרכים של החייל ויחד עם זאת - גם הדמות שמובילה אותו במלחמה ולביצוע המשימה. הרמטכ"ל הראשון, יעקב דורי כינה זאת - "מנהיג". אנחנו בצבא ה"מנהיגים" של החיילים שלנו, ולכן נדרשים גם להיות מחנכים ולטעת בהם אמונה בצדקת הדרך וההזדהות עם צה"ל, המשימה, התפקיד, היחידה, וערכי רוח צה"ל.

אבל יש בזה אתגר לא קטן, כאשר אנחנו מפקדים של חיילים טירונים ובשלים ראשונים שלהם בצבא שדורשים הקפדה על דיסטנס ומשמעת. בהתאם, חשוב שנדע כי הדרך הטובה ביותר להעביר ערכים, לחנך, היא באמצעות דוגמא אישית - חיים בעצמנו את הערכים שאותם אנחנו משקפים לחיילינו, מטמיעים בנו את אותם ערכים שאנו מבקשים להטמיע בהם. החיילים, שנמצאים איתנו בסיטואציות רבות ולעיתים גם קשות, ידעו לזהות היטב אם מדובר באמת או שקר - אם אנחנו חיים את מה שאנחנו מדברים עליו או לא.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום זה.

מאמן כושר

מדריך

אבא ואמא

דואג לצרכים הבסיסיים

מנהל

קובע לו"ז

מוביל

מלמד

מנהיג

מחנך

יקר האדם: טיפוח ופיתוח הפקודים במסגרת

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 60 דקות

מטרת על: החניך יכיר את שליחותו ומחויבותו כמפקד לפתח ולטפח את פקודיו

מטרות ביניים

1. החניך ילמד את המושג 'יקר האדם'
2. החניך יעסוק בחשיבות טיפוח החייל ללכידות המחלקה וליכולתה לעמוד במשימותיה
3. החניך יתרגל מקרים בהם יביא לידי ביטוי את טיפוח החייל

רציונל: לאור המגוון האנושי בצה"ל כצבא העם, ישנה חשיבות ייחודית בהכרה של מפקדיו ב"יקר האדם" והצורך לטפח ולפתח את הכוח האנושי באופן שיפנו כל אחד מהמפקדים את תשומת הלב לחשיבות כל אדם וייחודו במסגרת, ויעצים את הלכידות ותחושת השייכות של הפקודים. מערך זה יבקש להעצים את תפקידו של המ"כ כבעל תפקיד מכריע בעיצוב היחידה כמרחב המאפשר תרבות ישראלית רבת פנים המעניקה לחיילים השותפים בה תחושת שייכות לחברה הישראלית, לצה"ל וליחידה.

מבנה השיעור

- חלק א': הצגה של טקסט שעוסק בנושא (יקר האדם – בן גוריון) + דיון – 15 דק'
- חלק ב': סימולציה – מפקד, הורה, חייל + דיון – 20 דקות.
- חלק ג': דיון אודות ביקורי בית – 10 דקות
- חלק ד': שגיאות נפוצות בעת קיום שיחות אישיות – 10 דקות.
- סיכום + הקראת טקסט (יצחק רבין) – 5 דקות.

מהלך השיעור

חלק א': פתיחה – 15 דקות

למפקדים: כבר בשלב זה הציגו לחיילים את נושא השיעור והרציונל העומד מאחוריו. הבהירו כי זהו נושא חשוב וקריטי לתפקידו של המ"כ. הדבר הראשון שיש לכל מ"כ – אלו חייליו, אנשיו. אנחנו רוצים שהפקודים שלנו ילכו אחרינו באש ובמים, יילחמו לצידנו. כיצד אנו מצדיקים זאת? האם אנחנו דואגים להם? האם אנחנו שמים לב לכל צרכיהם? אלו תנאי סף בסיסיים של יחס פיקודי המאפשר עשייה צבאית משמעותית.

הציגו לחיילים את הקטע הבא:

"ובמה זכה צה"ל של עם ישראל, לכבוד ותהילה כאלה בעולם [...] עמנו זכה לכך מפני כבוד האדם אצלנו. [...] והם רואים כי סוד הפלא הזה, שאנו יחד עם כל הדאגה לכלל האומה, למשימותיה הגדולות, אנו יודעים להוקיר את האדם, כל אדם בתוכנו; יקר האדם - כל אדם באשר הוא אדם, אחריותו, שליחותו, הייעוד שניתן לו בחיים, בחיי האומה ובחיי עצמו - זו הגדלות המיוחדת והמייחדת של ישראל. והצבא שלנו בנוי על יקר-אדם".

(דוד בן גוריון, שיחה בפני חיילים, 1959)

לאחר מכן, קיים דיון אודות השאלות הבאות:

- מה טענתו המרכזית של דוד בן גוריון בקטע הזה?

- מהו המתח שקיים בין "הדאגה לכלל האומה" לבין "יקר האדם"? כיצד הוא בא לידי ביטוי בצה"ל?
- האם לדעתכם הדאגה לפרט היא סוגיה חשובה בצה"ל או שמא כדי להצליח במשימה תספיק המחויבות לפקודות (משמעת)?

חלק ב': היכרות מעמיקה עם רקע החייל, משפחתו ועברו (וביקורי בית) – 20 דקות

סימולציה:

מבקשים שלושה מתנדבים שישחקו תפקידים שונים בסימולציה (איגור, מפקד, ואמא של איגור), מושיבים אותם במרכז המעגל ומחלקים להם את דף הסימולציה (מופיע בהמשך – יש לבחור מתנדב נוסף שישמש כמנחה).

לאחר מכן, כל דמות תציג את הרקע שלה ותתאר את הקושי שלה. בשלב זה, נבקש להתייחס רק לקושי, בלי שיפוטיות ובלי פתרונות.

הדמויות:

האמא: קושי כלכלי, דירה בלי חשמל וללא יכולת לטפל בזה. הבן הבכור שמשמש כאבא בבית, כמתווך בין האמא לעולם דובר העברית, לבירוקרטיה וכו' נעלם לצבא. תחושה שהבן נטש ובגד באמא בניגוד לחבריו שנשארים בבית לעזור. כל זאת, ובמיוחד כאשר בחר בשירות קרבי, עם יציאות פחות טובות, במקום שירות עם חזרות יומיות הביתה. מביחנת האמא – מדובר בחוסר התחשבות במצבה ובמשפחה.

איגור: עומד בפני דילמה עמוקה, רוצה מצד אחד להיות חלק מהיחידה ושייך אליה, לתרום ולהיות משמעותי בצבא, אך מצד שני מרגיש את תחושת הנבגדות של אימו וליבו קרוע. הוא פועל בניגוד לסביבה שממנה הגיע וצריך הרבה כוחות פנימיים. בנוסף לכל, הוא נמצא במצוקה ממשית מפני שהמפקד שלו לא רואה את המצב שלו, לא מבין אותו.

המפקד: עמוס ומלא משימות, אין לו זמן ורודף אחרי הזנב של עצמו. המ"מ והמ"פ יושבים עליו מלמעלה, יש לו עוד 15 חיילים חוץ מאיגור, אולי קצת חסר ביטחון ופחות מנוסה. מרגיש שצריך להוכיח את עצמו ומחפש מקור לסמכות שלו, חושש שהחיילים האחרים יראו בו חלש אם "יתקפל" מול בקשותיו ורצונותיו של איגור. רב עם חברה שלו אתמול בלילה, עייף... לא בהכרח שם לב לבעייתיות של איגור בביתו וחושב שהוא מנסה "לעקוץ".

שאלת רוחב: מה יכול לעזור לכל אחת מהדמויות כדי להתמודד עם הסיטואציה? (תן למתנדבים לענות קודם "מה יכול לעזור לך?" ורק אח"כ השלם)

לאמא: ← יעזור לה לדעת שהיא יכולה לפנות למפקד, לדעת שהוא זמין גם בשבילה ולקבל מספר טלפון שלו להתקשר אליו כאשר יש צורך משמעותי. כמו"כ ובעיקר, חשוב לה שהמפקד יכיר את המצוקה שלה ושל הבן שלה וייתן לה מענה לצורך.

לאיגור: ← יעזור שהמפקד יכיר את הדילמה שהוא חי בה, ייתן לו תחושה של שייכות ומקום, שהמפקד יכיר את הקושי הכלכלי שלו, שינסו לתת לו מענה כלכלי מותאם מהצבא. כמו"כ מאוד יעזור לו להכיר את הזכויות שלו בשירות הצבאי ולהבין כיצד ניתן לקבל סיוע ולהיעזר.

למפקד: ← הדבר שהכי יעזור לי להבין את הסיטואציה זה למעשה לעשות ביקור בית אצל איגור. ביקור בית יסייע להבהיר את הסיטואציה, להבין את הצרכים בצורה הכי טובה, בלי אמצעים ומתווכים, ולהכיר כיצד אני יכול לעזור לאיגור.

תיאור אירוע (איגור, אמא, מפקד)

מנחה: יום ראשון בבוקר, הרכבת מלאה בחיילים החוזרים לבסיס משבת. במושב ממול, ליד החלון, מנקר לו איגור, חייל צעיר בשבועות הראשונים שלו בטירונות. התיק הגדול, הכומתה עדיין יושבת מצחיק על הכתף והראש נופל על החלון לפרקים.

איגור מתעורר מצלצל הטלפון שלו. בצד השני אמא שלו בקול הסטרי מלא דמעות ולחץ.

- **אמא:** "אתה חייב לחזור הביתה!" צועקת ברוסית.
- **איגור:** "תרגעי אמא, מה קרה?" ענה ברוסית בחזרה.
- **אמא:** "ניתקו לנו את החשמל, אמרו משהו על חוב, אני לא מבינה כלום! הכל בעברית ואני לא מבינה כלום! אתה חייב לחזור הביתה עכשיו ולטפל בזה! האחים הקטנים שלך ואני לא נצליח להחזיק ככה שבועיים!". אמרה ובכתה בצדד השני של הקו.
- "רגע, אמא, רגע" אמר.
- "מה רגע?! ענתה.
- רגע, אני לא יכול ככה לחזור, הצבא..."
- "מה לא יכול? לא אכפת לי מהצבא. צבא, צבא, צבא, אתה והרצון שלך ללכת לקרבי ולהזניח את אמא שלך. חבל שאתה לא כמו חברים אחרים שלך שמעדיפים שירות פחות רציני שלא מפקיר את הבית. אני בלי חשמל. חורף. אני מתחננת שתבוא עכשיו!!!"

איגור ישב כמה רגעים מבולבול והמום בכיסא. הבכי של אמו לא הרפה. המחשבה על משפחתו שכרגע נמצאת ללא חשמל, הקושי הכלכלי, אחיו הקטנים, התסכול של אמו על השפה והביורוקרטיה וחוסר היכולת להתמודד עמה סחררו את ראשו. "אולי זה באמת לא שווה את כל זה?" חשב...

כעת נעצור את הסיפור ונשאל את החיילים: "מה לדעתכם על איגור לעשות?"

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן המשך בסיפור:

הרכבת הגיעה לתחנת לוד. בהחלטה של רגע קפץ איגור מהכיסא וירד מהרכבת. הוא לא ישאיר את אמא שלו לבד. הוא נעמד על הרציף, מנסה לסדר את המחשבות בראשו. לפתע נבהל מהמעשה שעשה והחליט לנסוע בכל זאת לבסיס. הוא תפס את הרכבת הבאה והגיע לבסיס באיחור של שעה.

המפקד שלו קיבל את פניו בצעקות:

- **מפקד:** "מה זה צריך להיות איגור? איחרת בשעה בחזרה! מה זה פה בית-ספר? אנחנו לא ילדים! נגמרו המשחקים הבנת?!"
 - **איגור:** "כן המפקד, סליחה..."
 - **מפקד:** "שום סליחה, איגור."
 - **איגור:** "אבל המפקד, אמא שלי..."
 - **מפקד:** "שום סליחה ושום אמא. אתה לא ילד, אתה חייל!"
 - **איגור:** "כן, אבל החשמל..."
 - **המפקד:** (צועק) "אל תבלבל לי את השכל עם התירוצים האלה. השבת שלך בסכנה! הבנת?"
 - (איגור ממלמל משהו ברוסית)
 - **איגור:** "ואיגור, זה צבא הגנה לישראל, זה לא רוסיה. כאן מדברים עברית. עכשיו תעוף למחלקה!"
- השיחה עם המפקד הדהדה בראשו של איגור כמו פטיש.
- כעבור שעה איגור כבר היה על הרכבת בדרך הביתה...**

חלק ג': דיון למפקד - ביקורי בית - 10 דקות

- מהי מטרת ביקור הבית? מטרת ביקור הבית היא ליצור רתימה של החייל ומשפחתו. לסייע למפקד להכיר לעומק את החייל ואת סביבת חייו. ביקור הבית אינו ביקורת ומטרתו אינה ת"ש, ולכן לא פותחים מקרר בביקור בית. ניתן לראות בעיות ת"ש וקושי כלכלי גם בלי לבייש ולהנמיך את המשפחה ואת החייל.
- האם כל ביקור בית הוא מהלך שמייצר שייכות וקירבה בין המפקד לחייל? לא! ביקור בית שלא נעשה כמו שצריך יכול ליצור ריחוק, תחושת התנשאות של המפקד, חוסר שייכות ובושה. הביקור לכשעצמו הוא דבר חושפני מצד החייל וצריך לנהוג בו בכובד ראש,, בכבוד מירבי ובזהירות. וכמובן – להגיע מוכנים.
- מה לדעתכם התנאים שצריכים להתקיים בשביל שביקור בית יהיה מוצלח?
- מה הביקור בית דורש מהמפקד? מה צריכה לדעתכם להיות הגישה שלו, שלנו?
- כאשר נפגשים עם הורים ובית שונים בתכלית מאלה שאתם גדלתם בו, מה עושים?

טיפים מעשיים

כתוב על הלוח את הדגשים לקראת ביקור בית, בשיתוף עם החניכים:

לפני:

- הכנה מוקדמת והכירות בסיסית עם החייל (ראיון מקדים).
- תיאום מראש, לא להפתיע.
- היכרות עם שמות כל בני המשפחה (אפילו חיית מחמד – שובר קרח ומייצר קירבה).
- קודים תרבותיים שעליי להכיר.

במהלך הביקור:

- להכיר את החייל.
- לספר להורים סיפור חיובי מהתקופה שהוא תחת פיקודך, שירגישו גאים בו.
- לשתף את ההורים בתהליך שלך אל מול החייל.
- גישה סקרנית אך עם זאת לא לחטט במקומות שלא קוצים לשתף בהם.
- לשתף על עצמך – שיכירו אותך וירגישו שאפשר לסמוך עלייך.

לאחר הביקור:

- כתיבה וסיכום המפגש – דברים שלמדתי על החייל ומשפחתו.
- פעולות להמשך – לתת תהודה לביקור בשגרה ובשיחות אישיות עם החייל.
- אוספים את התובנות של החניכים ומרכיבים דגשים לביקורי בית (בסיום מחלקים את פק"ל הכיס של ביקור בית)

חלק ד' - שגיאות נפוצות בעת קיום שיחות אישיות - 10 דקות

בקש 5 מתנדבים מקרב החיילים וחלק להם את הקטעים המופיעים ב**נספח א'** – "שגיאות נפוצות בעת קיום שיחות אישיות", **כל חייל שהתנדב יקריא קטע אחד ויצג מה הוא חושב על מה שכתוב בו.**

המטרה של ביקור בית: היכרות מעמיקה עם הסיפור ועם הצרכים של החייל (תרבותי, כלכלי, רגשי). שתף בתור מפקד חוויה שלך מביקור בית, אמור את השורה התחתונה שלך. מה מצופה ממפקד בביקור בית, למה בעיניך הדבר כה משמעותי ויכול לשנות את רתימת החייל, תחושה של ביטחון כך כמפקד. **באופן דומה, גדולה מאוד החשיבות של קיום שיחות אישיות עם החיילים**, עלינו לבוא מנקודת מבט שאנחנו רוצים להכיר אותם באמת. אנחנו לא ממלאים חובה בהיכרות איתם, אלא רוצים לעמוד על אופיים באופן כנה ואמיתי, בסוף, הם אלה שיסתערו יחד איתנו בשדה הקרב.

גם בזמן שגרה, ובפרט כעת בעת מלחמה - כמפקדים עלינו לחיות בתודעה שהחיילים שמגיעים אלינו, הם בני אדם שמופקדים אצלנו כפיקודן. אנחנו נדרשים לשמור עליהם, לדאוג להם. עד עכשיו הוריהם דאגו להם, וכעת אנחנו לא רק כמפקדים בשדה הקרב, אלא גם נדרשים במידה רבה למלא גם את תפקיד ההורים בכל הנוגע למעטפת ולמילוי הצרכים של כל חייל וחייל, יש לנו אחריות לשמור על כבודם, על יחס מכבד ולעשות כל מה שניתן כדי לעמוד על אופיים ולהכיר את צרכיהם הייחודיים של כל אחד ואחד מהם.

במיוחד במלחמה - עלינו להביט על החיילים, לראות את הצרכים הייחודיים שלהם ולתת להם מענה ככל יכולתנו. **זו משימה פיקודית חשובה מאוד והיא הבסיס לכך שהחיילים יבטחו בנו ויאותו ללכת אחריו באש ובמים.** חייל שמודאג מהבית, שמוטרד מהמצב הכלכלי או המשפחתי, שלא מרגיש שרואים אותו באמת יתקשה לעמוד בלחץ הצבאי בכלל ובפרט בלחץ הגובר במהלך המלחמה. זו תובנה משמעותית לכל אורך תפקידנו כמפקדים.

סיימו את המערך עם הקראת הטקסט הבא לחיילים, מתוך נאום שנשא יצחק רבין לבוגרי קורס פיקוד ומטה בשנת 1992:

"למדינת ישראל אין אוצרות טבע, אין מכרות פחם ואין נפט. אוצר הטבע הרציני ביותר שלנו הוא הילדים שלנו. חלק מכם כבר הורים לילדים, ואחרים עוד יהיו. רבים מכם היושבים כאן יודעים כמה שמחה וכמה דאגה יש בגידול ילדים - וכמה זה קשה. אנחנו מלווים אותם מהרגע הראשון בחרדה - לטיפת חלב, לגנון, לגן הילדים, לבית הספר, לתיכון, לעבודה. אנחנו עוברים איתם את מחלת הילדים הראשונה, את החיך הראשון, את השן הראשונה, את היום הראשון בגן, בבית הספר, והם גדלים לנגד עיננו. בארצות חוץ, מעבר לים, נוהגים לציין את הכניסה לבגרות בנשף גדול, בחגיגת ענק, בשמלות מפוארות, בהתרגשות רבה, בריקוד ראשון. טקס ההתבגרות של הנער והנערה הישראליים הוא ליד האוטובוס הנוסע מלשכת הגיוס אל בסיס הקליטה והמיון. הוא דמעות האם, הוא התרגשות האב, והאוטובוס המתרחק. **עוד לא נולדה האם, לא קיים האב, שגיוס בנם וביתם לצה"ל לא יוצר בלבם ולו גם שמץ של דאגה מפני הבלתי-נודע. כל שנה מתגייסים אלפי בני נוער לצה"ל. בוקר אחד הם עוברים מרשות ההורים שגידלו אותם, מהבית שבו צמחו, אלינו, אל הצבא. אתם מקבלים אותם לידיכם. מרגע שהגיעו לבקו"ם או אחראים לכל מחסורם. בכם המפקדים תלוי הרבה מאוד איך יעוצב שירותם בצה"ל בשלוש השנים הבאות, מה יהיה יחסם לצבא, למדינה, לבית שבו נולדו - ושובו רוצים שימשיכו לחיות. אתם יכולים לגרום להם להיות גאים בשירותם הצבאי - או להיפך. אתם עשויים, או עלולים, להשפיע על מהלך חייהם, אולי לתמיד, ובידיכם, הרבה מאוד בידיכם, תלוי אם יחזרו הביתה בשלום. אתם אחראים לחייהם."**

(יצחק רבין, נאום טקס סיום מחזור של בית הספר לפיקוד ומטה של צה"ל, 1992)

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום זה.

שגיאות נפוצות בעת קיום שיחות אישיות

המפקד במרכז:

המפקד מדבר רוב הזמן בצורה של מונולוג, ולא מאפשר לשיחה להתפתח לכיוונו של החייל. שיחה אישית אפקטיבית היא ביחס של 20:80 כאשר רוב הזמן החייל מדבר ורק חלק קטן מהזמן המפקד מדבר. תפקידו העיקרי של המפקד בשיחה כזאת הוא להקשיב.

שאלת שאלות בלי לחכות לתשובות:

מפקדים רבים מתחילים שיחה אישית ברצף של שאלות כמו: "מה נשמע?", "איז מה קורה?", "מה העניינים...?", ללא המתנה לתשובות. לחייל ברור שמפקדו לא מקשיב ולא מחכה לתשובות אמיתיות, אלא סוג של "מסמן ויי" על החובה שלו לקיים את השיחה. כך נוצר ניתוק ולא חיבור בין המפקד לחייל.

עוד מאותו דבר:

מפקד המנסה להגיע לחייל בדרך מסוימת, לדוגמא, דרך שאלות אישיות, ולא מקבל שיתוף פעולה, אין טעם שימשיך וינקוט באותה דרך עוד ועוד. אחרי שניים שלושה ניסיונות והבנה שדרך תקשורתית מסוימת לא אפקטיבית, חשוב לשנותה כדי למצוא דרכים חלופיות, בעזרתן ניתן להגיע לנפשו של החייל. אם עושים "עוד מאותו דבר" מגיעים בעצם לאותו מקום.

פחד משתיקה:

מפקדים רבים חוששים מפני שתיקה מביכה בשיחה. לא נעים להם ולכן הם נמנעים ממנה. אכן, שתיקה היא מצב מביך, אך למרות זאת הרי שעל המפקד לדעת שהשתיקה מקדמת את השיחה האישית. בזכות השתיקה ניתן להגיע לדברים שהחייל לא התכוון להגיע אליהם. השתיקה גורמת לחייל להישאב לתוך השיחה, כמו ואקום, גם ואם הוא מהסס. אמנם אי אפשר לשתוק עד בלי סוף ובשלב מסוים כנראה שעל המפקד יהיה הכרח להפר את השתיקה, אך רצוי להתאפק במידת האפשר. למרות הפרדוקסליות שבדבר, דווקא מפקד שיצליח לשתוק, הוא זה שיקדם את השיח.

חוסר מודעות לשפת גוף:

מפקדים רבים לא מודעים לשפת הגוף של עצמם ובעת השיחה האישית. לדוגמא, מפקד היושב וידיו אוחזות זו בזו מאחורי העורף, כמו כתר, רגליו פשוקות קדימה בתחושת אדנות, עלול לגרום לחייל לחוש אי נוחות. קשה להניח שתתפתח בין החייל למפקד שיחה פתוחה בגובה העיניים.

לעומת זאת, מפקד היושב כאשר ידיו שלובות זו בזו על חזהו, רגליו מונחות אחת על גבי השנייה, גוו כפוף, לא יכול לצפות שהחייל שלו ידבר איתו בפתחות משום שגופו משדר סגירות וחוסר רצון להיפתח.

פיקוד ברשתות החברתיות

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטר

מעביר: מ"מ

משך השיעור: 60 דקות

מטרת העל: החניך יכיר את ההתנהלות הראויה במרחב הרשתי והאזרחי, ויכיר את אתגרי הפיקוד שמזמן לו מרחב זה

מטרות משנה

1. החניך יסביר את גבולות השיח ברשת כמפקד וחייל בצה"ל.
2. החניך יסביר את משמעות הממלכתיות בהתנהגות המשרתים.
3. החניך יכיר את הנחיות צה"ל להתנהלות במרחב הרשתי והאזרחי.
4. החניך יכיר את אתגרי הפיקוד מול חיילים, בסוגיות הקשורות להתנהלות במרחב הרשתי והאזרחי

רצינות: הרשתות החברתיות מהוות פלטפורמה מרכזית לשיח ושיתוף המייצר אתגר לסוגיות צבאיות רבות, החל מדוגמה אישית ושמירה על מרחק פיקודי במרחבי הרשת ועד לפוטנציאל פגיעה בלכידות היחידתית, עבירה על כללי ב"מ או פרסום שעלול לפגוע בתדמיתו הכללית של צה"ל בעיני הציבור בארץ ובעולם. בהתאם, המערך נועד לסייע למפקדים לעתיד להבין את גבולות האחריות הפיקודית שלהם בשימוש בטכנולוגיה ומרחב הרשת. זאת, בדגש על הבנה ויישום של כללי ההתנהגות המצופים מהם ומחיליהם לאור האתגרים שמציפות הרשתות החברתיות לצה"ל.

מבנה השיעור

- חלק א': פתיחה – צה"ל והרשתות החברתיות + דיון – 15 דקות.
- חלק ב': "איפה זה פוגש אותנו" – חלוקה לקבוצות ודיון על בסיס סימולציות והצגת תרחישים + דיון – 25 דקות.
- חלק ג': "ההזדמנויות והאתגרים ברשת" – צפייה בסרטון + דיון. – 15 דקות.
- חלק ד': סיכום מפקד – 5 דקות.

מהלך השיעור

חלק א': פתיחה – 15 דקות

למפקדים: בפתיחת השיעור, עליך לבחון את היחס הקיים בקרב המפקדים לעתיד בנוגע לנושא זה, מהי עמדתם ביחס להתנהלות חיילים ברשתות החברתיות, כמו גם ההשפעות של הרשתות החברתיות על צה"ל: יחסי מפקד-פקוד, אמון הציבור, לכידות היחידה וכו'. זיהוי הלכי הרוח יסייע לך להתאים את השיעור ולנתב את השיח לכיוון יעיל ורלוונטי.

זכור כי הרשתות החברתיות פוגשות את כולם ומשפיעות על כולם – השתמש בכך כדי להפוך את הדיון לרלוונטי ועשיר.

הצג פרסומים שונים שהועלו ע"י חיילים לרשת החברתית, מהדוגמאות המוצעות **בנספח א'** או מדוגמאות מהיחידה. שימו לב שהדוגמאות מקיפות מגוון רחב של דרכי התנהלות ברשתות. בנספח א' מופיע בתחילה גם קישור לסרטון שגם אותו ניתן להציג כחלק מהצגת הפוסטים והפרסומים השונים, לפני תחילת הדיון.

שימו לב! מצורפים למערך תמונות, פוסטים וסרטונים מהרשתות החברתיות (נספח א') – ניתן גם להוסיף דוגמאות ספציפיות המוכרות לחברי היחידה. **אם בוחרים להוסיף דוגמאות שכאלו – יש להפעיל שיקול דעת ולשמור על צנעת הפרט וכבוד האדם.**

לאחר הצגת הפרסומים השונים, קיים דיון בנושא השאלות הבאות:

- האם יש פרסום ששמתם לב אליו יותר (למשל בסרטון) ותפס אתכם יותר מאחרים? למה?
- מה מעוררים בכם הפרסומים הללו?
- כיצד לדעתכם משפיעות אותן התמונות על האופן בו נתפס צה"ל בעיני החברה?
- מהם היתרונות של העלאת תוכן מסוג זה לרשתות החברתיות?
- במה חיילים / מפקדים פוגעים כאשר הם מעלים תוכן מסוג זה לרשת החברתית?
- אילו תכנים חיילים / מפקדים יכולים להעלות שלא יפגעו באופן בו צה"ל נתפס בעיני החברה ואולי אף פוטנציאלית יתרמו לתדמיתו?

חלק ב': איפה זה פוגש אותנו? – 25 דקות

למפקדים: לאחר שהובנו תחושות המפקדים כלפי פרסומים שונים של מפקדים וחיילים ברשתות החברתיות, נבין כעת "**איפה זה פוגש אותנו כמפקדים?**". במעבר של החייל לתפקיד פיקודי עליו להבין שהוא צריך להוות בעבור חייליו דמות ומודל לחיקוי, גם ברשת החברתית. בשלב זה של השיעור נדון באתגרים העומדים לפתחו של המפקד במרחב הרשתי.

נחלק את החניכים לקבוצות. כל קבוצה תקבל דילמה/סיטואציה פיקודית אחת בנוגע לשימוש ברשתות החברתיות ושאלות לדיון בעקבותיה.

מפקדים: מומלץ לעבור על הסיטואציות לפני השיעור ובחרו את הסיטואציות שמתאימות יותר ליחידתכם!

לבסוף, **כל קבוצה תציג את הסיטואציה שקיבלה ומסקנה מרכזית אחת שעלתה מהשיח הקבוצתי הפנימי.** התרחישים הם ממרחבים ועולמות שונים המביאים לידי ביטוי את הממשק שבין חיילי צה"ל לרשתות החברתיות.

תרחיש 1 : ממלכתיות ברשת

במהלך המלחמה הודלפו לרשת סרטונים של לוחם מילואים בצה"ל הוכב על חד אופן ותוך כדי מדגים יכולת מרשימה של אחיזה ושימוש בנשק שלוף. הסרטון מתפרסם בתקשורת הישראלית וברשתות החברתיות ומקבל בעיקר תגובות חיוביות כדוגמת "כזה עוד לא ראיתם".

שאלות לדיון:

1. האם המעשה של החייל חיובי או שלילי? באילו אופנים?
2. האם ההדלפה של הסרטון והתפוצה הרחבה שלו יצרה נזק?
3. האם הייתה בה תועלת? באילו דרכים?
4. מהי האחריות של המפקדים בשטח בנוגע למעשה ובנוגע לפרסומו ברשתות החברתיות?

תרחיש 2: מקום המפקד

חייל מעלה סרטון שבו הוא מתאר בהומור חוסרים בציווד הלוחמים. הסרטון הופך להיות ויראלי ומופץ בתקשורת. תוך זמן קצר לאחר מכן, עדכנו בלוגיטיקה של הגדוד שהתקבל ציוד חדש ומשופצר.

שאלות לדין:

1. האם לדעתכם החייל פעל באופן ראוי?
2. שימו לב לנושא אמון החיילים במפקדים – האם לפני שהעלה את הסרטון החייל פנה למפקד?
3. האם נושא החוסר בציווד הוא נושא מוכר בבסיס? האם החייל ניסה לפעול ע"פ הצירים המקובלים לפני שפנה לתקשורת?
4. מה זה מלמד על אמון החיילים במפקדים שלהם?
5. שימו לב כי המעשה של החייל הניב, על פניו, תוצאות חיוביות. אולם ייתכן ועדיין הנזק לתדמיתו של צה"ל ולפגיעה במורל הלחימה של אלו שצפו בסרטון גדול יותר מהתועלת שהושגה. יתירה מזו, מציאת הפתרון תוך זמן קצר מעידה שיתכן והיה ניתן לפתור את הבעיה בתוך הבסיס, מבלי להוציא אותם החוצה. מהן ההשלכות השליליות של המעשה?

תרחיש 3: דמות המפקד

חיילים ביחידה מוצאים סרטוני טיקטוק של המפקד שלהם בהם הוא יוצר "עדכון יומי" בו הוא משתף את עוקביו במצב היחידה והמחלקה במסגרת המלחמה. החיילים הופכים להיות צופים באדיקות בתוכן שעולה. המפקד, שבטוח שהפרופיל חסום למי שלא אישר מראש ופתוח רק לחברים אותם הוא מכיר אישית, מגלה על כך.

שאלות לדין:

1. מה הבעיות, אם יש כאלו, שעלולות לעלות ממצאת הסרטונים?
2. מה מצופה מהמפקד ביחס לתכנים שהוא מעלה?
3. האם נכון / ראוי לפתוח את העמודים הפרטיים לחיילים?
4. האם וכיצד הרשתות החברתיות משרתות את דמותו של המפקד? האם העובדה שהחיילים צופים באדיקות בתוכן שאותו מעלה המפקד יכול לסייע לו בתפקידו הפיקודי מולם?

תרחיש 4: יצירת תמונת מציאות

3 חיילים מהיחידה נפצעו קלות במהלך הלחימה ברצועה טופלו בבית חולים אסותא באשדוד. סיום הטיפול הרפואי ושחרורם לביתם התרחש בשעת לילה מאוחרת. המפקד בחן את ערנותו של הנהג הזמין ביחידה והכריע כי יש סכנה לשלוח את הנהג של היחידה לאסוף את החיילים בשעה זו ולכן החיילים יחכו לתחבורה הציבורית של שעות הבוקר. בעודם ממתינים בבית החולים, התעניין אחד האזרחים בשלומם ובמצבם ולאחר ששמע שאין מי שיאסוף אותם לבסיס – צילם אותם והעלה פוסט זועם ברשתות החברתיות כבר בשעות הבוקר המוקדמות, הפוסט התפשט מאוד והגיע עד לגורמים פוליטיים בכירים ששיתפו אותו וכתבו שהם דורשים תחקור מידי על "החיילים שננטשו בבית החולים בזמן המלחמה".

שאלות לדיון:

1. מה הקשיים שנוצרו בעקבות העלאת המקרה לרשתות החברתיות?
2. מול אילו אתגרים נאלץ להתמודד המפקד בעקבות חשיפת הסוגייה ברשתות החברתיות?
3. האם החלטות פיקודיות צריכות להביא בחשבון את עניין אמון הציבור בצה"ל?
4. כיצד הסיק האזרח ש"החיילים ננטשו"? האם זה מעיד על התנהלות שגויה גם מצד החיילים?

תרחיש 5: לכידות המסגרת

מ"פ יושב עם אחד המפקדים שלו שמספר על כך שהחיילים במחלקה התחילו לשלוח בקבוצת הוואטסאפ "תמונות מצב" בכל יום שישי תחת הכותרת "סוף שבוע חרבות ברזל". המפקד מספר כי אמנם חלק מהסרטונים שנויים במחלוקת ומכילים תכנים שלא היו מתקבלים במסגרת הצבאית (שפה, לבוש, אלוהול, וכו'), אולם מורגש ששיתוף הסרטונים והתמונות יוצרים חיבור ושיח בין חיילי המחלקה.

שאלות לדיון:

1. האם, לדעתכם, השיתוף והלכידות שנוצרה בעקבות שליחת אותם הסרטונים והתמונות הינם דבר שמצדיק את התוכן שנשלח?
2. האם כמפקדים, יש מקום לבקרה, פיקוח ושיתוף בפלטפורמות מסוג זה?
3. האם יש הבדל בין תכנים שנשלחים בקבוצות פרטיות לבין תכנים שמועלים בפלטפורמות יותר ציבוריות?
4. מה הם ההיתרונות שהרשתות החברתיות, לרבות הוואטסאפ, מביאות עימם בתחום לכידות המסגרת?
5. האם לדעתכם שיתוף תכנים שאינם מתאימים למסגרת הצבאית, עלולים להביא להתנהגות דומה (אשר תיחשב לאסורה) בתוכה?

חלק ג: ההזדמנויות והאתגרים ברשת - סרטון + דיון - 10 דקות

הציגו לחיילים את הסרטון המצורף בקישור הבא:



ערכו דיון עם החיילים ביחס לשאלות הבאות:

1. מה המסקנה של המפקדים המופיעים בסרטון?
2. מה הן האתגרים ברשתות החברתיות?
3. מה הן ההזדמנויות שלנו כמפקדים ברשתות החברתיות? (בקשו דוגמאות ודרכי התמודדות עמן).

חלק ד': סיכום מפקד - 5 דקות

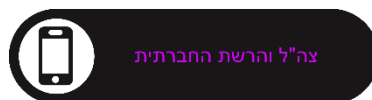
- הרשתות החברתיות מהוות מרחב פעולה המשפיע על משרתי צה"ל, מפקדים וחיילים, כמו גם גורם משפיע משמעותי שבכוחו לקדם ולחזק את יעוד צה"ל, בחירום ובשגרה.
- הפעילות ברשתות החברתיות מתנהלת בתוך "המרחב הרשתי" שאינו מוגבל בזמן ומקום ולכן מהווה מרכיב משמעותי בעיצוב תמונת המציאות בחברה בכלל ובצה"ל בפרט.
- מרכזיותה של הפעילות ברשתות החברתיות בחייהם של חיילים ומפקדים משפיעה על אופי השיח הצבאי, על אמון החיילים במפקדיהם ובמערכת הצבאית בכלל, על מנהיגותו של המפקד ודמותו, על לכידות המסגרת ועל רוח הלחימה.
- לאור ההשפעות הגדולות הללו, הרשתות החברתיות מציבות אתגרים ערכיים לצד הזדמנויות שעלינו להכיר ולהיות נכונים אליהם.
- המפקד, ובפרט מפקד קרבי שחייליו הנדרשים ללכת אחריו גם במצבי סיכון אישי ולתת בו אמון רב – נדרש לשמש דוגמה ומופת בכל מקום, מרחב ופלטפורמה, כולל כמובן הרשתות החברתיות.
- בזמן המלחמה הפעילות ברשתות החברתיות רגישה וסוערת הרבה יותר מהשגרה, עלינו כמפקדים לשים לב שחיילנו מבינים את אחריותם ברשתות ואת היותם נציגי הצבא - גם ברשת.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך וחבר את הדברים לתוכן המערך שהועבר.

נספח א'

דוגמאות ואירועים מתוך הרשת

קישור לסרטון פתיחה:





מדיווח ראשוני מדווח על 8 הרוגים
 3 פצועים קשה
 6 גולני, 1 גבעתי 1 דובדבן
 מדובר על טנק שעלה על מטען רב
 עוצמה. כולם נשרפו שם בפנים
 עשו להם שם מארב רציני אחרי
 הפיצוץ
 והכלי שנפגע הוא נמר שיש בעיקר
 לגולני
 לפי מקורות ערביים: אל גז'ירה 13
 הרוגים
 כרגע מדברים על 6 הרוגים לכוחותנו
 מלבד 2 שעדיין לא פרסמו
 ויש דיווחים לעוד השם יעזור
 אישור מהרבנות הצבאית על פינוי כמה
 הרוגים. מצב קשה מאד בהתקלות
 מספר חיילים הרוגים עד כה
 בהתקלות. יש בעיה עם הפינוי
 הנפגעים.
 החילוץ מתעכב עקב ירי מאסיבי על
 כוחותינו.
 בצער רב מאוד !!!
 10:14



שמע ישראל בג'ונין: לוחמים השתלטו על הכרוז במסגד



אני רק אניח את זה פה. מוקדש באהבה לאותה חסרת מוח ששאלה באחת הקבוצות שסוגדות לראש הממשלה,
 זאת שכתבה "כל חובשי הכיפה ושומרי המסורת יצאו להלחם מעניין איפה השמאלנים."



ראשונים לזהות: אחריות לזיהוי סימני מצוקה ביחידה

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטור

מעביר: מ"כ

משך השיעור: 45 דקות

מטרת על: החניך יסביר את תפקידו לזיהוי סימני מצוקה בקרב חייליו ומחויבותו לפעול לטיפול בהם.

מטרות ביניים

1. החניך יכיר את המונח "ערבות הדדית" והקשרה לרוח צה"ל
2. החניך ינתח סיטואציות של "ערבות הדדית" וסיטואציות המציפות זאת ביחידה הצבאית
3. החניך יסביר את מקומו של המפקד להגברת הערבות ההדדית ביחידה ולזיהוי פערים וסימני מצוקה ביחידה הצבאית

רציונל: כמפקדים אנו אחראים על המשאב היקר ביותר שיש למדינת ישראל ולצה"ל – המשאב האנושי. התנהלותנו ומחויבותנו לחיי חיילינו איננה מסתכמת רק במילוי חובותינו הפורמליות כלפיהם, אלא גם ובעיקר ביכולת להגדיל ראש, לשים לב לסימני מצוקה או קשיים שעולים מן השטח ולהתייחס אליהם בטרם יצופו מעצמם. על המפקד להיות מודע כל העת למצב חייליו, להכיר את הלך רוחם ולדאוג כי בתוך היחידה פנימה תתקיים ערבות הדדית שתאפשר לחייל להתמודד עם קשיים ולמפקד להציע עזרה מבעוד מועד. זהו נושא חשוב וקריטי להתנהלותה התקינה של היחידה ומשלב אלמנטים הקשורים בלכידות ואלמנטים של בחירה בחיים. ניתן לכנות זאת: "ערבות הדדית".

מבנה השיעור:

- חלק א': המונח "ערבות הדדית" והופעתו בצה"ל – 10 דקות
- חלק ב': תרגול סימולציות צבאיות – 20 דקות
- חלק ג': האידיאל - תרבות יחידתית של שקיפות ופתיחות – 10 דקות
- חלק ד': סיכום המערך – 5 דקות

מהלך השיעור

חלק א': המונח "ערבות הדדית" והופעתו בצה"ל – 10 דקות

- א. הצג את נושא השיעור: "ערבות הדדית" וצייר שמש אסוציאציות בנושא על לוח. רשום את האסוציאציות שעולות מן המשתתפים על הלוח.
- ב. בקש מן המשתתפים לרשום על דף מה ההגדרה בעיניהם למושג "ערבות הדדית", לאחר מכן קיים סבב קצר של שיתוף התכנים שהועלו.
- ג. הקרא למשתתפים את ההגדרה המילונית למושג "ערבות הדדית" וקשר אותה להגדרות שלהם ולשמש האסוציאציות: "**אחריות משותפת לגורל; דאגה של האחד לשני**" (מתוך מילון אבניאון) (ניתן להציג את הכרטיסיה **שבנספח א** בסוף המערך)
- ד. **הסבר למשתתפים:** "ערבות הדדית" היא התנהגות הנגזרת מערכי הרעות, האחריות וחיי אדם ברוח צה"ל. הערבות ההדדית נגזרת מן החברות, ומתבטאת בגילוי עירנות כלפי חברים ליחידה והיחלצות לעזרתם במידת הצורך - אוזן קשבת, תמיכה והסבת תשומת לב של גורם שיכול לסייע, ועליה לגבור

על כל שיקול אחר. המסגרת הצבאית הלוחצת דורשת מאיתנו להקדיש תשומת לב יתרה לסביבתנו, לזהות חיילים המתמודדים עם קושי ולסייע להם.

שאלות לדיון:

- א. ספרו על מקרים מיחידותיכם הקודמות בהם נתקלתם בערבות הדדית או בחוסר ערבות הדדית. איך מקרים אלו השפיעו על תפקוד היחידה?
- ב. האם חשוב שתשרור ביחידה ערבות הדדית? למה?

חלק ב': תרגול סימולציות צבאיות - 20 דקות

חלק את המשתתפים לשלוש קבוצות, כל קבוצה צריכה לדון במקרה אחד ולהכריע במה שגו המפקדים, היכן פעלו נכון וכיצד היה נכון לפעול - וזאת ביחס לכל מהלך השתלשלות האירועים.

מקרה 1: תומר משרת בגדוד איסוף כתומך לחימה מזה כארבעה חודשים. בעקבות בעיות ברכיים חוזרות תומר לא יכול לעלות לתורנויות מטבח ושמירות ומבקש באופן קבוע מחבריו למחלקה להחליפו. חיילי המחלקה מסרבים להחליף את תומר בטענה שהוא "מנסה לעקוץ אותם" ומתנכלים לו באופן קבוע במשרד, בקבוצות הווצאפ המשותפות ובמגורים. כמפקד אתה שם לב שתומר נראה מדוכדך, לא מגיע לאכול בחדר האוכל ונמצא לבד במהלך היום.

מקרה 2: מקסים הוא חייל בודד שעלה מרוסיה לפני כשנתיים שהתגייס לפני כחודשיים לחטיבת גבעתי בתור לוחם. לאורך הטירונות מקסים הפגין פעמים רבות קשיים הסתגלותיים וחברתיים. מקסים ביקש מספר פעמים תור לקב"ן ובעקבות עומס בפניות נענה רק פעמיים. לאחר שאמר בצורה מפורשת שהוא מתכוון לפגוע בעצמו הופעל נוהל השגחה בו מונו שני חיילים לשמור על מקסים בכל עת ונלקח ממנו נשקו האישי. בשעת לילה מאוחרת החיילים שהופקדו לשמור על מקסים נרדמו. מקסים הצליח בזמן הזה לגנוב נשק, ללכת לשטח האימונים ולירות בעצמו. כוחות רפואה שהגיעו למקום הצליחו לייצב את מצבו והוא מאושפז במצב קשה בבית חולים.

מקרה 3: ליטל היא חיילת ותיקה בנשקיית הבסיס. בזמן האחרון אתה שם לב כי ליטל סובלת ממצבי רוח משתנים - לפעמים היא שמחה וחייכנית, נמצאת בסביבת חבריה ומבצעת את תפקידה בצורה טובה, ומאידך לפעמים כבויה, מופנמת ומתקשה לתפקד. בבוקר באה אליך נוגה, חברה של ליטל שמשפת אותך בכך שליטל ובן זוגה נפרדו לפני כחודש ומאז ליטל מתנהגת בצורה מוזרה, לא מתקלחת ולא אוכלת. נוגה רצתה לספר לך כבר לפני מספר שבועות אך ליטל ביקשה ממנה לא לספר לאף אחד.

אסוף את כל החיילים מחדש וערוך דיון פומבי עם כל אחת מהקבוצות:

- א. מה התרחש באירוע שקיבלתם?
- ב. מה הן השגיאות שנעשו על ידי המפקדים באירוע?
- ג. מה המפקדים עשו נכון באירוע?
- ד. איך אתם בחרתם שנכון יהיה לפעול בסיטואציה כזו?
- ה. למה זו דרך הפעולה שבחרתם?
- ו. איך אנחנו כמפקדים יכולים לייצר סביבה ואקלים שהערבות ההדדית היא חלק בלתי נפרד מהם?

חלק ג': האידיאל - תרבות יחידתית של שקיפות ופתיחות - 10 דקות

שאלות לדין:

א. מהי האחריות המוטלת עלינו כמפקדים בנושא הערבות ההדדית ומניעת אובדנות והתנהגות סיכונית? כיצד אתם מבינים את הדרישה מכם?

ב. איך אנו יכולים לייצר נורמות של דאגה לזולת ואכפתיות ביחידה שלנו?

הסבר לחיילים: כמפקדים אנו אחראים על המשאב היקר ביותר שיש למדינת ישראל ולצה"ל – המשאב האנושי. התנהלותנו ומחויבותנו לחיי חיילינו איננה מסתכמת רק במילוי חובות לפי פקודת מטכ"ל וכדו', אלא גם ובעיקר ביכולת להגדיל ראש, לשים לב לסימני מצוקה או קשיים שעולים מן השטח ולהתייחס אליהם בטרם יצופו מעצמם. בשביל לעשות זאת על המפקד להיות מודע כל העת למצב חייליו, להכיר את הלך רוחם ולדאוג כי בתוך היחידה פנימה תהיה ערבות הדדית שתאפשר להתמודד עם קשיים ולהציע עזרה מבעוד מועד. זה דורש מאיתנו ליצור אמון בינינו לחיילים, להיות יותר נוכחים ביחידה מולם, ליצור קשר אישי עם כל אחד מהם וליצור אווירה שתעודד פתיחות ושיתוף. על כל מפקד לחשוב איך הוא מיישם וזוכר את זה בשטח.

חלק ד': סיכום המערך - 5 דקות

הקרא למשתתפים את הקטע הבא (ניתן להיעזר בנספח ג' בסוף המערך):

"...מה אני רואה לעצמי זכות וחובה לתבוע מכם? בראש ובראשונה - אחריות. נותנים בידיכם גורל חיי אנשים אחרים. נותנים בידיכם מסגרות ארגוניות גדולות ביותר... נותנים לאחריותכם ציוד לחימה ששווה עשרות מיליונים, מאות מיליונים. ואנחנו, שנותנים בידיכם את הסמכות והאחריות לחיי אנשים. לחיי הבנים והבנות שלנו, שמים בכם את מבטחנו, אחרי שהוכחתם יכולת וצברתם ניסיון. האחריות שלכם היא מוחלטת. אין לכם אל מי להביט מאחוריים. האחריות נעצרת אצלכם..."

(מתוך דבריו של יצחק רבין ז"ל בטקס סיום מחזור של בית הספר לפיקוד ומטה של צה"ל, 1992).

נסכם ונדגיש:

מרגע קבלת הפיקוד לידיכם האחריות על הנעשה ביחידה מוטלת עליכם. עליכם להיות ערים למתרחש ביחידות ולייצר נורמות של ערבות הדדית בכדי להצליח לתת מענה לחיילים הזקוקים לו בזמן אמת. הדרך ליצירת נורמות של ערבות הדדית ביחידה תלויה באמון של החיילים בכם כמפקדים, במעורבותם בנעשה ביחידה, בערכים אותם מקדמים ובוחרים להטמיע ביחידות ובפתיחות שתיצרו אל מול חייליכם. האחריות לייצר את הנורמות הללו מוטלת עליכם כמפקדים. המפקד לא תמיד נמצא בכל מקום ויכול לראות הכל, אבל אם המפקד מפתח יחסי אמון חזקים ואיתנים עם חייליו, אם מערכת היחסים והקשרים בינו לבינם הם טובים – הוא יוכל לדעת הכל גם בלי להיות בכל מקום. האחריות שלנו היא לדעת לזהות התפתחויות חשובות בשלב מוקדם ולדעת לטפל בהם בשלב מוקדם, בכדי למנוע התפתחויות שליליות מסוכנות.

כמו בשגרה קל וחומר בחירום אנחנו כמפקדים נדרשים לתשומת לב מרבית לסימני מצוקה העלולים לעלות מחיילינו. שגרת המלחמה עלולה לייצר מצבי לחץ קיצוניים וחריגים ועלינו האחריות לזהות סימני מצוקה ולסייע בטיפול.


הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך וחבר את הדברים לתוכן המעריך שהועבר.



**"אחריות משותפת לגורל;
דאגה של האחד לשני"
(מתוך מילון אבניאון)**

ערכות הדדית - "השוואר אחי אנוכי"

1



מקרה 1:

תומר משרת בגדוד איסוף כתומך לחימה מזה כארבעה חודשים . בעקבות בעיות ברכיים חוזרות תומר לא יכול לעלות לתורנויות מטבח ושמירות ומבקש באופן קבוע מחבריו למחלקה להחליפו .

חיילי המחלקה מסרבים להחליף את תומר בטענה שהוא "מנסה לעקוץ אותם" ומתנכלים לו באופן קבוע במשרד , בקבוצות הווצאפ המשותפות ובמגורים .

כמפקד אתה שם לב שתומר נראה מדוכדך , לא מגיע לאכול בחדר האוכל ונמצא לבד במהלך היום .

ערכות הדדית - "השוואר אחי אנוכי"

2



מקרה 2:

מקסים הוא חייל בודד שעלה מרוסיה לפני כשנתיים שהתגייס לפני כחודשיים לחטיבת גבעתי בתור לוחם. לאורך הטירונות הפגין מקסים פעמים רבות קשיים הסתגלותיים וחברתיים.

מקסים ביקש מספר פעמים תור לקב"ן ובעקבות עומס בפניות נענה רק פעמיים. לאחר שאמר בצורה מפורשת שהוא מתכוון לפגוע בעצמו הופעל נוהל השגחה בו מונו שני חיילים לשמור על מקסים בכל עת ונלקח ממנו נשקו האישי.

בשעת לילה מאוחרת החיילים שהופקדו לשמור על מקסים נרדמו. מקסים הצליח בזמן הזה לגנוב נשק, ללכת לשטח האימונים ולירות בעצמו. כוחות רפואה שהגיעו למקום הצליחו לייצב את מצבו והוא מאושפז במצב קשה בבית חולים.

3

ערכות הדדית - "השוואר אחי אנכי"



מקרה 3:

ליטל היא חיילת ותיקה בנשקיית הבסיס. בזמן האחרון אתה שם לב כי ליטל סובלת ממצבי רוח משתנים - לפעמים היא שמחה וחייכנית, נמצאת בסביבת חבריה ומבצעת את תפקידה בצורה טובה, ומאידך לפעמים כבויה, מופנמת ומתקשה לתפקד.

בבוקר באה אליך נוגה, חברה של ליטל שמשפת אותך בכך שליטל ובן זוגה נפרדו לפני כחודש ומאז ליטל מתנהגת בצורה מוזרה, לא מתקלחת ולא אוכלת.

נוגה מסבירה שרצתה לספר לך כבר לפני מספר שבועות אך ליטל ביקשה ממנה לא לספר לאף אחד.

4

ערכות הדדית - "השוואר אחי אנכי"



"...מה אני רואה לעצמי זכות וחובה לתבוע מכם? בראש ובראשונה - אחריות. נותנים בידיכם גורל חיי אנשים אחרים נותנים בידיכם מסגרות ארגוניות גדולות ביותר.. נותנים לאחריותכם ציוד לחימה ששווה עשרות מיליונים מאות מיליונים. ואנחנו, שנותנים בידיכם את הסמכות והאחריות לחיי אנשים לחיי הבנים והבנות שלנו, שמים בכם את מבטחנו, אחרי שהוכחתם יכולת וצברתם ניסיון האחריות שלכם היא מוחלטת. אין לכם אל מי להביט מאחוריכם האחריות נעצרת אצלכם.."
(מתוך דבריו של יצחק רבין ז"ל בטקס סיום מחזור של בית הספר לפיקוד ומטה של צה"ל, 1992).

ממני תראו וכן תעשו – דוגמא אישית בשדה הקרב

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוט

מעביר: מ"כ

משך השיעור: כ-60 דקות

מטרת על: החניך יפנים את החשיבות המכרעת של אמון ודוגמא אישית לניצחון בקרב.

מטרות ביניים

1. החניך יעמיק במשמעות האמון בין מפקד לפקודיו לאור סיפור יונתן ונושא כליו בקרב מכמש.
2. החניך יברר את ערך הדוגמא אישית לאור סיפור הקרב של גדעון במדיינים.
3. החניך יתח את הקשר בין האמון של החייל במפקד לדוגמא אישית המוקרנת מהמפקד לחייל כבסיס לניצחון בקרב.

רציונל: מערך זה יבקש להתמקד ביסודות אלו של המנהיגות הקרבית באופן קונקרטי למצבי קרב. מצבי קרב מעמידים את החיילים בתנאי דחק שמעוררים אינסטינקטים הישרדותיים בסיסיים אשר עלולים לעמוד בסתירה לכל תרגול ואימון מוקדם. במצבים של חוסר וודאות, מקבלים יסודות האמון במפקד והיותו דוגמא אישית משנה תוקף – אלו הגורמים המאפשרים לחייל להמשיך לבצע הפקודות גם בניגוד לאינסטינקטים ההישרדותיים שלו. מטרת המערך תהיה להעצים הבנה זו בקרב המפקדים ולהבהיר את הצורך לשמור על יסודות אלו גם כחלק מההכנה לקראת מצבי קרב, גם במהלכם וגם אחריהם – במבט צופה פני עתיד לאתגרים הבאים.

מבנה השיעור:

- חלק א': יונתן ונושא כליו בקרב מכמש – 30 דקות
- חלק ב': קרב גדעון במדיינים – 30 דק'
- חלק ג': אחריות המפקד ליצירת האמון – 10 דקות
- חלק ד': סיכום מפקד – 5 דקות.

מהלך השיעור

פתיחה: במערך שיעור זה נבקש להעמיק בסוגיית "האמון במפקד" דרך ניתוח אירועים מהתנ"ך המשקפים זאת. לצורך כך ננתח שני אירועים שונים ונבחן את התובנות שניתן להסיק מהם עבורנו.

חלק א': יונתן ונושא כליו בקרב מכמש – 30 דקות

לצורך העברת חלק זה יש לעשות שימוש באמצעי העזר המופיע בנספח א'

לאחר העברת המערך באמצעות אמצעי העזר – ערוך סיכום ביניים לחיילים אודות חלק זה.

דגשים לסיכום ביניים למפקד – יונתן ונושא כליו

- יונתן ביצע מהלך ששינה את פני המערכה. ההפתעה שיצר במחנה הפלישתים תורגמה לבהלה כללית, לאובדן עשתונות ולשבירה מנטאלית בקרב האויב. שאל – הרמה הממונה – זיהה את שעת הכושר ותרגם את ההישג של יונתן כתנופה ליציאה לקרב לרוחב הגזרה.

- **יונתן הראה באירוע זה את סגולותיו הצבאיות הגבוהות** כאשר זיהה תורפה במערך האויב והיכה בו כך שהמערך כולו התמוטט. אבל, בל נשכח **שהוא לא עשה זאת לבד**. הצטרף אליו נושא הכלים אשר סייע לו, ובלעדיו ייתכן והמהלך כולו לא היה צולח.
- יונתן הפגין התנהגות ערכית המשולבת בתבונה ומנהיגות במישור הצבאי, הטקטי והפיקודי. הוא רתם את חילו למשימה, **בעזרת הדוגמא האישית והמקצועיות** הצבאית הגבוהה שלו, **תשומת הלב לחייל העומד מולו, על פחדיו וצרכיו**, ולבסוף החניכה הגבוהה שהוא נתן לחייל. כל זה מביא את החייל ללכת אחריו באש ובמים, והמשימה מושגת. בכך, **יונתן מהווה גם עבורנו כמפקדים האמונים על חיילים זוטרים מקור של השראה**. הפעולה שביצע מזכירה שלכוח צבאי קטן יש כוח השפעה גדול.
- **בנוסף, התנהלותו של יונתן מלמדת אותנו על הדרכים לפיתוח האמון במפקד מצד הפקודים. אמון זה מושג על ידי הנחיות ברורות והצגת חלופות המאפשרות שיקול דעת מצד אחד ובהירות לגבי דרכי הפעולה מצד שני. כמו כן, האמון מושג על ידי דוגמא אישית של המפקד והעניקת ביטחון מצדו לגבי המצב ואמונה בצדקת הדרך מצד המפקד וכן האמונה ביכולתה של יחידתו לנצח במערכה.**

חלק ב': קרב גדעון במדיינים – 30 דקות

לצורך העברת חלק זה יש לעשות שימוש באמצעי העזר המופיע בנספח ב'.

לאחר העברת המערך באמצעות אמצעי העזר – ערוך סיכום ביניים לחיילים אודות חלק זה.

דגשים לסיכום ביניים למפקד – קרב גדעון במדיינים

- "ממני תראו וכן תעשו", הביטוי בו השתמש גדעון, הפך למודל עבור מפקדים בצה"ל, וזה הביטוי המופיע בגאון ברחבת המסדרים בבה"ד 1. להיות מפקד משמעותו קודם כל לשמש דוגמא אישית. גדעון משקף לחייליו את האמונה ביכולת לנצח במלחמה. הליכתו בראש הכוח מבטאת (א) דוגמא מקצועית כיצד יש לבצע את המשימה, ו(ב) ערך מוסרי – הוא מסתכן כשם שהוא מצפה מהם להסתכן.
- ההכנה למשימה אינה מסתכמת בפן המקצועי, אלא כולל גם פן ערכי. תחושת האחריות האישית להצלחת היחידה וההבנה שהמשימה היא חלק ממאמץ כולל שתכליתו הגנה על העם והמדינה הן חלק משמעותי מהמוכנות המנטאלית של המשרתים לעמידתם במשימות.
- כמפקדים בצה"ל, אתם נדרשים לתת דוגמא אישית וללכת בראש אנשיכם, תוך שאתם דואגים כל העת לטפח בקרבם את תחושת השליחות והאחריות והבנתם שעליהם לגלות דבקות במשימה וחתירה לניצחון.

חלק ג': אחריות המפקד ליצירת האמון – 10 דקות

שאל את החיילים: לאור שני אירועי התנ"ך שניתחנו כעת, כיצד אתם מבינים את המשמעות של 'האמון במפקד'?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן שאל: מה להבנתכם האחריות של המפקד ביצירת האמון?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן שאל: האם האמון במפקד צריך להיות הדדי, כך שגם המפקד ייתן אמון בחייליו? מה החשיבות של זה?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הצג:

האמון בין המפקד לפקודיו הוא עיקרון הדדי – האמון במפקד הוא נגזרת של תחושת החיילים שהמפקד מאמין ביחידה וביכולותיה. בעידן הטכנולוגי, בו כלי המלחמה המצויים בידיו של כל חייל הם משמעותיים והחיילים אינם צועדים בהכרח צמוד למפקדיהם לאורך כל שעות הלחימה, חשיבות האמון במפקד הולכת וגוברת. המפקד צריך לפתח שיח משותף עם חייליו, שיח ברור, שמבוסס על הקשר האישי שלו עמם ועל ההבנה שלו את צרכיהם.

כך, המפקד יכול לתת הוראות למימוש שמציגות חלופות שונות ומצבים מורכבים ועדיין להאמין ולבטוח בחייליו שיקבלו את ההחלטה הטובה ביותר, זו שהיה מקבל בעצמו אם היה נוכח יחד עמם.

לצורך המחשת הנושא נביא לדוגמא את הקרב לכיבוש צפת ומערכת היחסים בין מפקד לפקוד

במסגרתו (מתוך נצחון היהודים בצפת, זרקור היסטורי יולי 2008, ע' 18-19):

- מפקד המבצע מסביר למ"כ (גרין) את משימתו: "זכור, תפקידך הוא להפריע לכל כוח שינסה לבוא בדרך זו. ויודע אתה פירוש הדבר. אם כוח כזה בא, אפשר שאין אנו כובשים את עין זיתון. משמע – מבואותיה של צפת אינם בידינו במועד הנכון. **משמע אין צורך להוסיף.** צא ובחר את שיטת המשימה בעצמך".
- גרין: "משהסביר לי את תפקידי, מה השטח שבו עלי לפעול, מהו כוחו המשוער של האויב, **שוב לא יכול לעזרני במאום.** מרגע זה ואילך, אדון אני לעצמי ולכיתתי. למדתי מה שלמדתי, נתנסיתי במה שנתנסיתי, ויודע אני שמפקדי סומך עליי, שאדע מה לעשות כשם שמפקדו סומך עליו".

שאל את החיילים: כיצד בא לידי ביטוי האמון במפקד בקטע זה?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן שאל: כיצד בא לידי ביטוי האמון בחייל בקטע זה?

חלק ד' – סיכום המערך – 5 דקות

יצירת אמון בין מפקד לפקודיו היא קריטית להובלת לוחמים בשדה הקרב. האמון בין המפקד לחייליו מאפשר ללוחמים ללכת אחרי המפקד גם בתנאי חוסר וודאות וסכנות ברורות ואף כאשר המפקד אינו נמצא עמם.

האמון במפקד נוצר בראש ובראשונה על ידי דוגמא אישית. החייל רואה את התנהלות המפקד ומתמלא ביטחון ביכולתו לנצח ולעמוד בפני האתגרים השונים העומדים לפתחו.

האחריות ליצירת אמון בין החייל למפקד מוטלת על המפקד. האמון מושג על ידי שיחות אישיות, דאגה לפרט ולמצבו הנפשי או הפיזי וכן גם על הענקת פידבקים חיוביים והתנהלות אנושית. שימו לב! אין המשמעות של יצירת אמון ודאגה לפרט לוותר לחיילים ולהפחית את הדרישות המקצועיות מהם, אלא להפך, להכיר אותם ואת טבעם ולפתח קשר אישי שיאפשר להציב בפניהם דרישות גבוהות ולהאמין ביכולתם לעמוד בהן.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום

זה.

נספח א' - יונתן ונושא כליו



מהלך השיעור

- פתיחה - 5 דקות
- "כוחות ומשימות" - 15 דקות
- "ניתוח ערכי" - 10 דקות
- סיכום - 5 דקות
- סה"כ - 35 דקות**

מיקום



כוחות ומשימות

יונתן

(מאויית גם יהונתן) הבן של שאול. מפקד בעל אומץ ונחישות בקרב. שאול פיצל את צבאו לשני כוחות, ויונתן פיקד על אחד מהם. לימים ויתר על המלוכה לטובת חברו הטוב – דוד.

נושא הכלים

מעין 'קשר מפקד'. שמו אינו מפורש, ואולי כדי לרמז שחשיבותו בכך שתורם מכוחו למילוי פקודות מפקדו. לא הזהות שלו חשובה, אלא התפקיד שהוא ממלא באירוע.

תקציר אירועים:

לאחר מינוי שאול למלך ישראל הוא הקים צבא מאורגן, ויצא למלחמת הגנה נגד הפלישתים. המלחמה נפתחה כשיונתן התנקש בנציב פלישתים של גבע בנימין. הצבא הפלישתי היה גדול בהרבה מהצבא הישראלי ומצוייד טוב יותר. יחסי הכוחות הרתיעו את לוחמי ישראל, ורבים ברחו למערות ומקומות מסתור.

יונתן, שעמד בראש אחד משני מחנות צבא ישראל, יצא רק עם נושא כליו לפעולה במחנה פלישתים. הוא זיהה כי רוח הלחימה בקרב האויב ירודה והחליט לתקוף, הוא נעזר במרכיב ההפתעה והנחית את המכה הראשונה על הפלישתים. כשהפלישתים ברחו, לוחמי שאול צברו בטחון, ויצאו למרדף.

יונתן פעל באומץ לב נוכח הסכנה במחנה פלישתים, ופעולתו נועזת ומחושבת. דבקו במשימה וחתירתו לניצחון בקרב מחזקים את הבטחון העצמי של הלוחמים ומביאים להכרעה.

היכן בתנ"ך?

ספר שמואל א' פרק י"ד

חלק א' | "הנני עמך פלבבך"

למפקד/ת: הבא/י בפניי פקודיך את החלק הבא במילותיך, השתמשי/ בתנ"ך בהקראת הציטוטים:

במאה 11 לפנה"ס, אחרי שנים שבהן זרים פגעו בישראל, מונה שאול למלך הראשון בעם היהודי, ויצא למלחמה בפלישתים בראש הצבא המאורגן הראשון של ישראל. הפלישתים היו בעדיפות מספרית וטכנולוגית, ומנעו מישראל ייצור נשק. הצבא הישראלי הסב כלי עבודה (מחרשות, מעדרים וכו') לכלי מלחמה (חניתות, חרבות ועוד).

סבב הלחימה השני בין הפלישתים ובני ישראל התרחש ליד מכמש. שאול והצבא שלו חנו במגרון והפלישתים בגבע בנימין. בין המחנות היה שטח הפקר שסומן על ידי שני סלעים גדולים (בצץ וסנה).

וַיְהִי הַיּוֹם, וַיֹּאמֶר יוֹנָתָן בֶּן שָׁאוּל אֶל הַנָּעַר נִשְׂא כְלָיו לֵכָה וְנַעֲבְרָה אֶל מִצֵּב פְּלִשְׁתִּים אֲשֶׁר מֵעֵבֶר הַלְזוּ וּלְאָבִיו לֹא הִגִּיד... וְהָעַם לֹא יָדַע כִּי הֵלֵךְ יוֹנָתָן... וַיֹּאמֶר יְהוֹנָתָן אֶל הַנָּעַר... אוֹלֵי יַעֲשֶׂה ה' לְנוּ כִּי אֵין לָהּ מַעֲצוֹר לְהוֹשִׁיעַ... וַיֹּאמֶר לוֹ נִשְׂא כְלָיו עֲשֵׂה כָל אֲשֶׁר פִּלְבֶּכֶךָ נְטָה לְךָ הַנְּנִי עִמָּךְ פִּלְבֶּכֶךָ. וַיֹּאמֶר יְהוֹנָתָן הִנֵּה אֲנִיחֶנּוּ עִבְרִים אֶל הָאֲנָשִׁים וְנִגְלִינוּ אֲלֵיהֶם. אִם כֹּה יֹאמְרוּ אֲלֵינוּ דַּמוֹ עַד הַגִּיעֵנוּ אֲלֵיכֶם - וְעִמָּדְנוּ תַחֲתֵינוּ וְלֹא נַעֲלֶה אֲלֵיהֶם. וְאִם כֹּה יֹאמְרוּ עָלֵינוּ - וְעָלֵינוּ כִּי נִתְּנָם ה' בְּיַדְנוּ וְזֶה לְנוּ הָאוֹת.

וַיִּגְלוּ שְׂגִיָּהֶם אֶל מִצֵּב פְּלִשְׁתִּים וַיֹּאמְרוּ פְּלִשְׁתִּים הִנֵּה עִבְרִים יֹצְאִים מִן הַחֲרִים אֲשֶׁר הִתְחַבְּאוּ שָׁם. וַיַּעֲנוּ... אֵת יוֹנָתָן וְאֵת נִשְׂא כְלָיו וַיֹּאמְרוּ עָלֵינוּ וְנִגְדִיעָה אֶתְכֶם דָּבָר. וַיֹּאמֶר יוֹנָתָן אֶל נִשְׂא כְלָיו עֲלֶה אַחֲרַי כִּי נִתְּנָם ה' בְּיַד יִשְׂרָאֵל. וַיַּעַל יוֹנָתָן עַל דָּדָיו וְעַל רִגְלָיו וְנִשְׂא כְלָיו אַחֲרָיו וַיִּפְּלוּ לִפְנֵי יוֹנָתָן וְנִשְׂא כְלָיו מְמוֹתֵת אַחֲרָיו. וַתְּהִי הַמָּקֶה הָרִאשׁוֹנָה אֲשֶׁר הִפֵּה יוֹנָתָן וְנִשְׂא כְלָיו כְּעֹשְׂרִים אִישׁ כִּבְחָצֵי מַעֲנָה צָמֵד שָׂדֶה. וַתְּהִי חֲרָדָה כַּמִּתְּנָה בַשָּׂדֶה וּבְכָל הָעַם הַמִּצֵּב וְהַמְשַׁחֵת חֲרָדוֹ גַּם הָמָּה וַתִּרְצֹוּ הָאֲרָץ וַתְּהִי לְחֲרָדָת ה'. וַיִּרְאוּ הַצִּפִּים לְשָׂאוֹל כַּגִּבְעַת בְּנִימָן וְהִנֵּה הַקְּמֹן נִמְוָג וַיִּלָּךְ וַיִּהְלֵם... וְהִנֵּה הִתְּהַ חָרֵב אִישׁ בְּרַעְהוּ מֵהוּמָה גְּדוֹלָה מְאֹד... וְכָל אִישׁ יִשְׂרָאֵל הִמְתַּחֲבָאִים בְּהָר אֶפְרַיִם שְׁמַעוּ כִּי נָסוּ פְּלִשְׁתִּים וַיִּרְבְּקוּ גַם הָמָּה אַחֲרֵיהֶם בַּמְּלַחְמָה. וַיֹּשַׁע בַּיּוֹם הַהוּא אֵת יִשְׂרָאֵל וְהַמְּלַחְמָה עֲבָרָה אֵת בֵּית אֲנָן

(שמואל א, פרק יד, פסוקים א'-כ"ג)

מילון

לכה ונעברה - נלך ונעבור, מצב - מחנה, הלז - הזה, דמו - עימדו, וזה לנו האות - זה סימן לניצחון, המצבה - המחנה, כבחי מענה צמד שדה - שטח השווה לחצי מהשטח ששני שוורים חורשים ביום, נמוג - התפור.

שאל/י:

○ לפי התיאור שקראנו, האם החייל סומך על יונתן, או מציית מתוך קבלת מרות הפקודה?

למפקד/ת הדגש/י בפני פקודיך כי:

החייל מביע את אמונו במפקדו: "עשה כל אשר בלבבך וטה לך הנני עמך כלבבך".

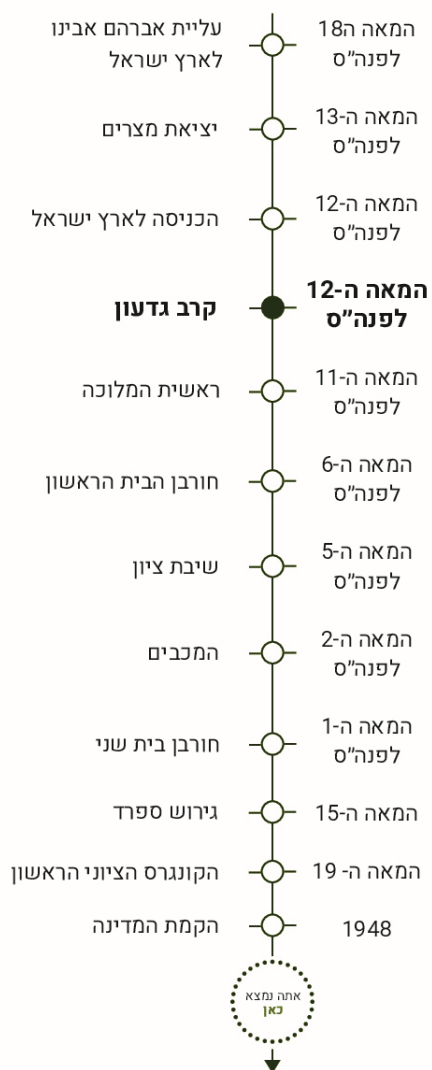
למפקד/ת - בקש/י מהמשתתפים לדון בשאלה הבאה:

עם אילו קשיים מנטאליים לדעתכם התמודד נושא הכלים ('קשר המפקד'), ביציאה למשימה מעבר לקווי האויב בסד"כ כה מצומצם? כיצד יונתן, מפקדו, רתם אותו, ומה אנו יכולים ללמוד מכך על רתימת הצוות למשימה?

לאחר קבלת תשובות שונות ודיון הרחב/י בדברים הבאים:

המשימה דורשת תעוזה, אבל ליונתן יש ביטחון בכך שהמשימה חשובה לשיפור הבטחון, והוא מאמין שביכולתו לעמוד בה. הוא חונך את נושא כליו כשהוא משתף בתוכניתו את נושא כליו, ומסביר לו מהי המשימה, מהם הרעיון המבצעי והתחבולה ואפילו עובר אתו על תכנית הקרב: **"אם כה יאמרו אלינו דמו עד הגיענו אליכם ועמדנו תחתינו ולא נעלה אליהם. ואם כה יאמרו עלו עלינו ועלינו כי נתנם ה' בידנו וזה לנו האות"** (פסוקים ט-י). לפעולות אלו יש ערך רב בעיני החייל הזוטר. האופן שבו יהונתן מחבר אותו לנעשה, מפיג בכך מקצת מחוסר הוודאות המאפיין כל מערכה, ומסייע לו לצאת לדרך. **יונתן נוסך בו ביטחון כשהוא הולך בראש וקורא לחייל: "עלה אחרי",** וגם כובד הראש ורמת המוכנות הגבוהה של יונתן תרמו כנראה לתחושת הביטחון שלו ולאמונו במפקדו.

נספח ב' - קרב גדעון במדיינים



מהלך השיעור

- פתיחה - 5 דקות
- "כוחות ומשימות" - 15 דקות
- "ניתוח ערכי" - 10 דקות
- סיכום - 5 דקות
- סה"כ - 35 דקות

מיקום



כוחות ומשימות

גדעון

השופט החמישי בתקופת השופטים, מכונה בתנ"ך גם ירובעל. הושיע את ישראל מהתקיפות של המדיינים והפשיטות של העמלקים. קריאתו "ממני תראו וכן תעשו" מהווה מקור השראה למפקדי ההגנה, הפלמ"ח וצה"ל, ומתנוססת ברחבת המסדרים בבה"ד 1.

תקציר האירועים

כוחות ובהם לוחמים מבני מדיין ועמלק חדרו לישראל ופגעו בישובים. מלאך ה' נגלה אל גדעון ונסך בו בטחון ביכולתו לעמוד במשימה ולהושיע את ישראל. גדעון גייס כ-32 אלף לוחמים, אך ה' ביקש להוכיח כי הניצחון כרוך גם בהתערבות ה' וציווה על צמצום מספר הלוחמים. גדעון לקח את הלוחמים אל מעיין חרוד, וערך את "מבחן המלקקים": מי שהניחו את נשקם ושתו ישירות ממי הנחל הוצאו משורות הלוחמים, ואילו 300 הלוחמים שהרימו את המים בידיהם וליקקו את המים מתוך ידם - נבחרו להילחם.

לקראת הקרב, גדעון צייד את הלוחמים בשופרות, כדים ריקים ולפידים. הוא הסביר להם שכאשר הוא יתקע בשופר יהיה עליהם לתקוע אחריו ולשבור את הכדים, ובכך להבהיל את צבא האויב. גדעון יצא בראש הלוחמים ושימש עבורם דוגמה תוך שהוא עושה בעצמו מה שדורש מחייליו וכך מוביל את המערכה עד לניצחון.

בפעולה החינוכית בצה"ל, יש להדגיש שלצד המקצועיות, התחבולנות והטכנולוגיה, נדרשות גם תחושת השליחות ואמונה בצדקת הדרך וביכולת לנצח.

היכן בתנ"ך?

ספר שופטים פרק ז'

חלק א' | "כַּאֲשֶׁר אָעֶשֶׂה בֵּן תַּעֲשׂוּן"

למפקד/ת: הבאי בפניי פקודיך את החלק הבא במילותיך, השתמש/י בתנ"ך בהקראת הציטוטים:

המאורעות והמעשים בתקופה שלאחר התיישבות השבטים בארץ בה הנהיגו את העם מנהיגים בעלי אופי מקומי שהצליחו לעיתים ללכד סביב הנהגתם כמה שבטים מתוארים בספר "שופטים".

במאה ה-12 לפנה"ס, לאחר תקופה בה מדיין, עמלק ובני קדם, תקפו את בני ישראל, קם גדעון, השופט החמישי בספר שופטים. הוא אסף אליו לוחמים מהשבטים מנשה, זבולון, אשר ונפתלי שחיו באזור בצפון השומרון, עמק יזרעאל ומישור החוף הצפוני, ויצא לקרב השחרור. שני הצבאות חנו בעמק יזרעאל. המחנה של גדעון חנה סמוך למעיין עין חרוד, ומחנה מדיין, עמלק ובני קדם חנה מצפון לגבעת המורה, ככל הנראה בסמוך לעין דור.

וַיֹּאמֶר ה' אֶל גִּדְעוֹן בְּשֵׁלֶשׁ מֵאוֹת הָאִישׁ הַמְּלַקְקִים אוֹשִׁיעַ אֶתְכֶם וְנִחַתִּי אֶת מִדְיָן בְּיַדְךָ וְכָל הָעָם יִלְכוּ אִישׁ לְמִקְמוֹ. וַיִּקְחוּ אֶת צֶדֶה הָעָם בְּיָדָם וְאֵת שׁוֹפְרוֹתֵיהֶם וְאֵת כָּל אִישׁ יִשְׂרָאֵל שֶׁלַח אִישׁ לְאַהֲלָיו וּבְשֵׁלֶשׁ מֵאוֹת הָאִישׁ הַחֲזִיק, וּמִחֲנֵה מִדְיָן הָיָה לוֹ מַתַּחַת בְּעַמְקָא... וַיִּחַץ אֶת שְׁלֹשׁ מֵאוֹת הָאִישׁ שֶׁלֶשָׁה רֵאשִׁים וַיִּתֵּן שׁוֹפְרוֹת בְּיַד פְּלִם וְכַדִּים וְרִקִּים וְלַפְדִּים בְּתוֹךְ הַכַּדִּים. וַיֹּאמֶר אֲלֵיהֶם: מִמְּנֵי תֵרְאוּ וְכֵן תַּעֲשׂוּ ... אֲנִכִּי כֹּא בַקְצָה הַמַּחֲנֶה וְהָיָה כַּאֲשֶׁר אָעֶשֶׂה בֵּן תַּעֲשׂוּן. וְתִקְעֵתִי בַשּׁוֹפָר ...

וְתִקְעֵתֶם בַּשּׁוֹפְרוֹת גַּם אַתֶּם סְבִיבוֹת כָּל הַמַּחֲנֶה וְאַמְרַתֶּם לֵה' וְלִגְדְעוֹן. וַיָּבֹא גִדְעוֹן וּמֵאָה אִישׁ אֲשֶׁר אִיתּוֹ בַּקְצָה הַמַּחֲנֶה רֹאשׁ הָאֲשִׁמְרֵת הַתִּיכּוֹנָה ... וַיִּתְקְעוּ ... בַּשּׁוֹפְרוֹת וַיִּשְׁכְּרוּ הַכַּדִּים וַיִּתְזוּקוּ בְיַד שְׂמֹאֲלָם בַּלַּפְדִּים וּבְכַדִּי מִיָּנָם הַשּׁוֹפְרוֹת לְתַקוּעַ וַיִּקְרְאוּ חֶרֶב לֵה' וְלִגְדְעוֹן. וַיַּעֲמֵדוּ אִישׁ תַּחְתּוֹ סְבִיב לַמַּחֲנֶה וַיִּרְץ כָּל הַמַּחֲנֶה וַיִּרְיֵעוּ וַיִּגְוִסוּ וַיִּתְקְעוּ שְׁלֹשׁ מֵאוֹת הַשּׁוֹפְרוֹת וַיִּשֶׁם ה' אֶת חֶרֶב אִישׁ בְּרֵעֵהוּ וּבְכָל הַמַּחֲנֶה וַיִּנְסוּ הַמַּחֲנֶה עַד בֵּית הַשֵּׁטִיטָה צְרֻרְתָּה עַד שַׁפַּת אֲבֵל מַחֹלָה עַל טִבַּת. וַיִּצְעַק אִישׁ יִשְׂרָאֵל מִנַּפְתְּלֵי וּמִן אֲשֶׁר וּמִן ... מִנְּשֵׁה וַיִּרְדְּפוּ אַחֲרֵי מִדְיָן. וּמִלְאָכִים שֶׁלַח גִּדְעוֹן בְּכָל הַר אֲפְרַיִם לֵאמֹר רְדוּ לְקִרְאֵת מִדְיָן וְלִיכְרוּ לָהֶם אֶת הַמַּיִם עַד בֵּית בְּרָה וְאֵת הַיַּרְדֵּן וַיִּצְעַק כָּל אִישׁ אֲפְרַיִם וַיִּלְכְּדוּ אֶת הַמַּיִם עַד בֵּית בְּרָה וְאֵת הַיַּרְדֵּן. (שופטים פרק ז', פסוקים ז'-כ"ד)

מילון

ראש האשמורת התיכונה – שעות הלילה המאוחרות, ונפוץ – ושברו, צררתה – שם של מקום, שפת אבל מחולה על טבת – שם של מקום, ומלאכים – ושליחים, שרי מדין – מנהיגי מדין.

למפקד/ת - בקש/י מהמשתתפים לדון בשאלות הבאות:

- מהו המבחן שביצע גדעון על-מנת לברור את אנשיו?
- מה לדעתכם ההיגיון שעומד מאחוריו?

למפקד/ת: הבא/י בפניי פקודיך את החלק הבא במילותיך:

בהקשר שלנו נדגיש את ההסבר ששם במוקד את ערכי האחריות והדבקות במשימה. גדעון עורך תהליך שמטרתו לגלות מתוך עשרות האלפים את יחידי הסגולה אשר איתם הוא ינצח בקרב. בתחילה תאר בפני אנשיו את הקרב הצפוי להם ואת הסכנות שהוא טומן בחובו. לאחר תיאור זה מרבית הכוח שעומד ברשותו בוחר לפנות לאחור. את הלוחמים הנותרים העביר גדעון מסע מפרך ובסופו הם הגיעו למעיין. רבים מהלוחמים שהיו צמאים מאוד הניחו את הנשק וליקקו את המים ישר מן המעיין. בהתנהגות זו הם חשפו את עצמם והם שכחו לרגע את המשימה שעמדה לפניהם. שלוש מאות אחרים הפגינו שליטה עצמית ושתו מן המעיין באמצעות ידיהם, כשהנשק עודנו עליהם והם דרוכים לקראת כל סכנה. גם על יד המים במעין הנעים, ידם לא מרפה לרגע מהנשק, והם שומרים על דריכות ומוכנות. לוחמים כאלה חיפש גדעון, ואיתם הביס את המדיינים, על אף הנחיתות המספרית.

שאל/י:

- המפקד בצה"ל אינו בוחר את אנשיו. ללא תהליך סינון ומיון, האם ביכולתו בכל זאת להפוך אותם לכאלו הדומים לנבחריו של גדעון?

לאחר איסוף התשובות הרחב/י:

גדעון היה חייב להזדרז, שכן האויב כבר חנה ממול. לכם קיימת האפשרות לעשות עם אנשיכם את המסע הארוך שירתום אותם למילוי השליחות אותה הם ממלאים, כפי שהדגיש בן גוריון: "לא די שידע המפקד את מלאכתו... אם המפקדים יעוררו את האמון, את הדבקות ואת האהבה בחיילים שלהם - אזי תדע כל אם עבריה כי הפקידה את גורל בניה בידי המפקדים הראויים לכך." (מתוך נאום "עם פרידה", ה-2 ביולי, 1963)

חלק ב' | "מִמְּנֵי תִּרְאוּ וְכֵן תַּעֲשׂוּ"

למפקד/ת - בקש/י מהמשתתפים לדון בשאלות הבאות:

- מהי הטקטיקה של גדעון?
- מה פירוש הפסוק "ממני תראו וכן תעשו" (שופטים, ז', פסוק ז')? מדוע צריכים הלוחמים לראות את גדעון?

לאחר איסוף התשובות הרחב/י:

בצבאות בעולם הקדום היו הגיסות נושאים עמם שופרות ולפידים, אך לא כל חייל היה עושה זאת אלא רק אחד מכל כוח. גדעון נתן לכל חייל לפיד, שופר וכד, וכך יצר את האשליה שמדובר בכוח גדול הרבה יותר מן הכוח האמיתי. את הרושם הזה של כוח גדול מאוד מחזקים הכדים שיוצרים רעש רב כשהם מתנפצים. גדעון מבצע תכנית מבצעית מבריקה הנשענת על תחבולה וערך הדוגמה האישית: הוא הולך בראש הכוח ומוביל אותם מביאה לכך שהלוחמים בוטחים בו ולהרגשה שיש להם על מי לסמוך. גדעון משתף את אנשיו בתכנית ובכך מחבר אותם לנעשה, ומביא לראייתם אותו כדמות מופת, הקוראת "ממני תראו וכן תעשו".

המפקד כדמות מופת

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוט

מעביר: מ"מ

משך השיעור: כ-60 דקות.

מטרת על: החניך יעסוק במגילת צה"ל כמסמך יסוד של צבא ההגנה לישראל המתווה קווים לדמותו הערכית של צה"ל, ויברר את משמעות המגילה לתפקידו

מטרות ביניים

1. החניך יסביר את מטרת מסמך מגילת צה"ל.
2. החניך יברר את הקשר בין המגילה לרוח צה"ל כמסמכי יסוד
3. החניך יסביר את משמעות המגילה ליכולת העמידה במשימה
4. החניך יכיר את תוכן המגילה ויעמיק בפסקת המופת
5. החניך יברר כיצד מסמך מגילת צה"ל יכול לשמש אותו ככלי פיקודי

רציונל: מסמך "יעוד ויחוד" מגדיר את תפקידו והיקף אחריותו של צה"ל בעיצוב דפוסי הפעולה הערכיים של חייליו ומפקדיו. מבחינה זו, ביסוד המסמך עומדת התפיסה שהחינוך בצה"ל הוא מרכיב בחוסן הלאומי ולכן הכרחי לעסוק בו. היכרות עם המגילה כמסמך מכונן הינה בעלת חשיבות ערכית וחינוכית ולכן נדרש מהמפקדים להכיר את המסמך.

מבנה השיעור:

- חלק א': היכרות ראשונית עם מגילת צה"ל – 20 דקות.
- חלק ב': מגילת המופת והמפקד בצה"ל – 35 דק.
- חלק ג': סיכום המערך – 5 דקות

מהלך השיעור

חלק א': היכרות ראשונית עם מסמך יעוד ויחוד – 20 דקות

הצג: בשנת 2004 נכתב מסמך "יעוד ויחוד" בצה"ל. מסמך זה נועד להגדיר את תפקידו והיקף אחריותו של צה"ל בעיצוב ערכיהם של מפקדי צה"ל וחייליו. לכתובת המסמך היו שותפים מפקדים בצה"ל לצד אזרחים, אנשי רוח ומעשה במדינת ישראל. במהלך 2021 עודכנה התפיסה ל"יעוד ויחוד- מגילת צה"ל". המסמך מדגיש את מחויבותו של צה"ל להגשמת יעודו בהבטחת חירות ישראל, דמותו כצבא העם, ערכו הסגולי והייחודי של האדם במערכת הצבאית, יחסו של צה"ל לסוגיות צבא-חברה ומשמעות דמות המפקד כמופת.

שאל את החיילים: זה מעט מבלבל, הרי יש לנו את מסמך רוח צה"ל, מדוע נדרש מסמך נוסף שמגדיר את התפיסה הערכית של צה"ל?

הסבר לחיילים: כל אחד מהמסמכים הללו עוסק בתחומים שונים. בעוד רוח צה"ל נחשב לקוד הערכי והאתי על פיו נוהג צה"ל, יעוד ויחוד מתאר את דמותו, זהותו ומחויבותו של צה"ל לחוסן הצבאי והלאומי של מדינת ישראל בהיותו צבא עם ממלכתי במדינה יהודית ודמוקרטית. כלומר, רוח צה"ל מגדיר את ההתנהגות המצופה מכל חייל ומשרת בצה"ל, הוא מכונן להתנהגות האנושית היום יומית. יעוד ויחוד מציבה חזון לצבא כמערכת שלימה.

מגילת צה"ל מחולקת לחמש עשרה פסקאות.

כעת נערוך סבב ובבקש מכל חייל להקריא פסקה אחת ממגילת צה"ל ולאחר מכן נבקש ממנו להסביר במה עוסקת הפסקה שקרא (תוך שננסה להכווין לתשובה הנכונה כפי שיפורט לקמן):

1. **פסקת הטיעון ההיסטורי** – עוסקת בתיאור ובהצדקה ההיסטורית לקיומו של צה"ל ככוח המגן של העם היהודי על רקע שאיפת הדורות לשוב לארץ ישראל ולחיות בה חיים לאומיים עצמאיים.
2. **פסקת התוקף המשפטי** – עוסקת בתוקף המשפטי לקיומו של צה"ל במסגרת מדינת ישראל.
3. **פסקת המורשת** – עוסקת במורשת הישראלית לאורך הדורות של לוחמי העם היהודי כמקור יניקה עבור המשרתים בצה"ל.
4. **פסקת המחויבות** – עוסקת במחויבותו של צה"ל ומשרתיו לשבועה, להוראות מפקדיהם ולעמידה במשימה, עד כדי מוכנות לעמוד ב"מבחן העליון של מסירות הנפש ולניצחון בכל עימות".
5. **פסקת היסודות והתשתית** – עוסקת ביסודות הערכיים שמהם יוכל צה"ל לינוק ולעצב את דרכיו: הכרזת העצמאות ו"רוח צה"ל".
6. **פסקת הזיקה למולדת למדינה** – עוסקת בקשר של העם היהודי לארץ ישראל לאורך כל השנים מתוך זיקה היסטורית, תרבותית ודתית לארץ ישראל כאבן יסוד בתחושת השליחות והמחויבות של המשרתים בו.
7. **פסקת הממלכתיות** – עוסקת בהיותו של צה"ל צבא ממלכתי שמונע על בסיס שיקולים צבאיים וביטחוניים בלבד.
8. **פסקת צבא העם** – עוסקת בהרכבו האנושי הייחודי של צה"ל כצבא העם של מדינת ישראל תוך הדגשת המגוון האנושי כמשמר את יתרונו של צה"ל, את עוצמתו ויכולתו לממש את ייעודו.
9. **פסקת המלכד והמאחד** – עוסקת בצה"ל כמייצג את המגוון האנושי הקיים בחברה הישראלית ואת מחויבותו לחתור להדגשת המאחד והמלכד בחברה.
10. **פסקת העדות והדתות** – עוסקת במגוון האנושי הקיים בצה"ל ועל ברית הייעוד בין חלקי העם הבאים ממקומות שונים אך פועלים יחד בשירות מטרה משותפת.
11. **פסקת העולים והתפוצות** – עוסקת בחשיבות שרוח צה"ל לחיזוק הקשר עם יהדות התפוצות, קליטת עולים חדשים תוך שילובים ומיצוי איכותם במסגרת הצבאית.
12. **פסקת המשימות הלאומיות** – עוסקת בשותפות של צה"ל בבניין האומה ותרומתו לכל משימה התורמת לביטחונה וחוסנה של המדינה.
13. **פסקת השותפות הביטחונית והבינלאומית** – עוסקת בשותפות של צה"ל עם גופי ביטחון נוספים בישראל ומחוץ לה.
14. **פסקת הנופלים, הפצועים, הנעדרים ומורשתם** – חשיבות ההכרה עם מורשתם של הנופלים, הפצועים והנעדרים.
15. **פסקת המופת** – על דמותם ואופיים האידיאלי של המפקדים בצה"ל.

הצג לחיילים: עברנו בקצרה על תוכנה של מגילת צה"ל. בכל אחת מהפסקאות, לפי הנושא והעניין, נוכל לעסוק עם חיילינו ולהעמיק בדרישות הערכיות והיעדים האנושיים שצה"ל מציב בפנינו. כדי להדגים זאת ביחס אלינו, כמפקדים - נברר את הפסקה המשמעותית ביותר עבורנו במסגרת הכשרה זו: **פסקת המופת, העוסקת בדמותו של המפקד בצה"ל.**

חלק ב': מגילת המופת והמפקד בצה"ל - 35 דק.

שאל את החיילים: מה להבנתכם הדרישות החשובות ביותר ממפקדים בצה"ל?

בקש מאחד החיילים להקריא (בשנית) את פסקת המופת:

"מפקדי צבא הגנה לישראל וחייליו יהוו דוגמא ומופת לפקודיהם ולחברה הישראלית במקצועיותם, במנהיגותם ובערכיהם כמשרתים בצבא וכאזרחים. המפקדים ינהגו בכל עת מתוך אהבת הפקוד ויקר האדם. המפקדים יפעלו להעצמת תחושת השליחות והנכונות לביצוע המשימה, לחינוך והטמעת ערכי 'רוח צה"ל' ולחיזוק דמותו של צבא ההגנה לישראל כצבא עם ממלכתי במדינה יהודית ודמוקרטית"

הסבר לחיילים: פסקה זו מדברת על מקומו של המפקד, על השאיפה של צה"ל ממפקדיו. יש הרבה מה להעמיק בפסקה זו, אנחנו נעסוק כרגע בחלקים נבחרים מתוכה. בחלק הראשון של הפסקה: **"מפקדי צבא ההגנה לישראל וחייליו יהוו דוגמא ומופת לפקודיהם ולחברה הישראלית במקצועיותם, במנהיגותם ובערכיהם כמשרתים בצבא וכאזרחים"**

שאל את החיילים: אתם הולכים להיות מפקדים בצה"ל, הסבירו את הדרישה מכם שבאה לידי ביטוי בפסקה זו, לשמש "דוגמא ומופת". כיצד אתם מבינים את הדרישה הזו?

בקש מאחד החיילים להקריא את הקטע הבא:

"היה מופת לאנשיך - בכל. הצנע לכת ויכבדוך. היה ראשון לסכנה, וילכו אחריך... היה צנוע וחזק ממושמע ונכון. היה זהיר ונועז - וגם בחוריק יהיו כמוך. ואיתם תנצח"

(יצחק שדה, ממפקדי ה"הגנה", ממייסדי הפלמ"ח ומפקדו הראשון, אלוף בצה"ל)

שאל את החיילים וקיים דיון עמם סביב השאלות הבאות:

- מה ההתנהגות הראויה למפקד לפי יצחק שדה?
- מה הערך המרכזי, **לדעתכם**, המציין את דמות "המפקד הטוב"?
- מהו הערך המרכזי בתפיסתו של יצחק שדה?
- אילו תכונות הייתם רוצים שיהיו בכם, כמפקדים?

הסבר לחיילים: נעבור כעת לקטע הבא בפסקת המופת ונעמיק בו - **"המפקדים ינהגו בכל עת מתוך אהבת הפקוד ויקר האדם"**

שאל את החיילים וקיים דיון סביב השאלות הבאות:

- למה זה חשוב?
- האם באמת אפשר "לאהוב" את הפקוד? איך זה מתיישב עם פקודות, היררכיה ומשמעת?

הצג לחיילים:

וכעת נעבור לחלק השלישי בפסקה -

"המפקדים יפעלו להעצמת תחושת השליחות והנכונות לביצוע המשימה, לחינוך והטמעת ערכי 'רוח צה"ל' ולחיזוק דמותו של צבא ההגנה לישראל כצבא עם ממלכתי במדינה יהודית ודמוקרטית"

שאל את החיילים:

- א. איזה כלים עומדים לרשותכם כדי לעשות ולממש את הדרישה הזו?
ב. מהי לדעתכם הדרך הטובה ביותר "להעצמת תחושת השליחות והנכונות לביצוע המשימה...?"

בקש מאחד החיילים להקריא את הקטע הבא:

"החינוך אינו נלמד על פי ספרים או על פי תורה שבעל פה, כי המחנך בעצמו צריך להיות הספר או התמונה החיה, כלומר החניך צריך לראות מאליו, בלי כל הערה מצד המחנך, מה שהמחנך יצר ויוצר מעצמו, מתוך תכונת נפשו, בשביל שהוא, החניך, יבוא לידי הכרה, כי גם הוא צריך ויכול ליצור מעצמו דבר מה... השפעה בלי מילים, בלי תעמולה, רק מתוך עצם החיים!"

(אהרון דוד גורדון, חלוץ ופועל חקלאי, הוגה ומורה דרך לחלוצים ולחלוצות בתקופת העלייה השנייה והעלייה השלישית)

שאל את החיילים וקיים דיון סביב השאלות הבאות:

- א. מהו העיקרון החינוכי שאותו מדגיש א.ד גורדון? מה דעתכם?
ב. האם לדעתכם אמירה זו רלוונטית גם למפקד הקרבי?

חלק ד' - סיכום המערך - 5 דקות

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הסבר:

בפעילות זו נפגשנו עם אחד מהתפיסות הערכיות של צה"ל - יעוד ויחוד. בהתחלה הכרנו את המגילה במבט מלמעלה - ראינו את התחומים השונים שבהם היא עוסקת ועלינו לדעת ולהכיר שאנחנו יכולים לעשות שימוש בתכנים אלו ככלים פיקודיים להתמודדות והעצמה של פקודינו.

אח"כ פגשנו את פסקת המופת, המציבה בפנינו את הדרישה והציפייה של צה"ל מכל אחד ואחת מהמפקדים המשרתים בו. נגענו בנקודות וקיימנו מספר דיונים סביב פסקת המופת וראינו שאפשר להעמיק עוד יותר בתוכן שלה. כמפקדים בצה"ל, עלינו להציב ערכים ודרישות אלו לנגד עינינו ולחשוב כיצד אנו מצליחים להביא אותם לידי ביטוי בתפקידנו באופן יום יומי.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום זה.

אמון במפקד - האמל"ח האנושי

מערך הדרכה להכשרת פיקוד זוטר

מעביר: מ"מ

משך השיעור: כ-45 דקות

מטרת על: החניך יעמיק בנושא האמון במפקד ויישם אותו במרכז תפיסתו הפיקודית.

מטרות ביניים

1. החניך ילמד את מושג 'האמון במפקד'.
2. החניך יתעסק באתגרים המלווים את בניית האמון של הפקודים.
3. החניך יתנסה בדרכים שונות של בניית אמון.

רצינות: הצורך להבהיר למפקדים העתידיים את החשיבות שביצירת אמון באופן אקטיבי, כדבר שיש לעמול ולטרוח כדי להשיגו.

מבנה השיעור:

- חלק א': משמעות 'האמון במפקד' - 5 דקות
- חלק ב': ניהול שיחות אישיות ליצירת אמון - 35 דק'
- חלק ג': סיכום מפקד - 5 דקות.

הערה למעביר: כהכנה למערך, בקש מהחניכים להאזין לקטע מתוך הפרק השלישי בפודקאסט "הקשב המפקד" - "דאגה לפרט - האמל"ח האנושי" ולהתייחס לשאלות בעקבותיו המופיעות בנספח א' למערך.

מהלך השיעור

חלק א': משמעות 'האמון במפקד' - 5 דקות

שאל את החיילים:

- מה אומר לכם הביטוי "אמון במפקד"?
- מה מאפיין את הדמויות בחייכם שבהם אתם רוכשים אמון?

מבוגר משמעותי: נקציב שתי דק' של חשיבה בסופם כל חייל יספר על דמות 'מבוגר משמעותי' כמו מורה, מפקד, מדריכה וכדו' ויכתוב 3 תכונות שהפכו אותם לדמות משמעותית עבורו.

אסוף תשובות מהחיילים (ככל והדבר אפשרי - מומלץ לרשום את התכונות שהחיילים מעלים על הלוח) ולאחר מכן סכם את הסבב: מבוגר משמעותי ומפקד משמעותי הוא מפקד שמחזיק בתכונות הללו שתיארתם. מפקד שיש לו את התכונות הללו יכול להוציא מהחייל הרבה יותר, להוות עבורו כתובת וכך להיות מפקד יותר טוב. החיילים שלנו הם אנשים צעירים (וגם אנחנו...) ורובם זקוקים למבוגר אחראי להאמין בו. **אנחנו המפקדים יכולים להיות האדם הזה בחייו של חייל.**

הצג לחיילים הגדרה למונח "אמון במפקד": "יכולת המפקד לפתח בקרב פקודיו אמון מלא ביכולתו המקצועית ובהחלטותיו. זאת, בהתבסס על תפיסתם אותו (ואת שרשרת הפיקוד בכללותה) כבעל הידע, התכונות והכישורים הנדרשים להוביל לניצחון בקרב ועמידה במשימות המבצעיות".

לאחר מכן, בקש מאחד החיילים להקריא את הדברים שכתב אהרון זאב, קצין חינוך ראשי לשעבר:

"החייל ההולך לשדה הקרב נלחם עבור מה שהצבא שלו מייצג בשבילו ומגשים למענו. חוליית הביניים המקשרת בינו ובין הצבא, כארגון וכמושג, היא סגל המפקדים. החייל יהיה נכון לשאת מחסור וסבל ויהיה נכון להילחם ולסכן את עצמו אם יכיר במפקדיו את הנציגים של היקר לו ביותר מאת האנשים המתאימים והמוכשרים ביותר לנהל את המאבק ולהבטיח את הניצחון ואת המשך קיומו האישי והחברתי".

אלוף משנה אהרון זאב, קצין חינוך ראשי לשעבר

שאל את החיילים: לאור הדברים שעלו, מה להבנתכם יכול מפקד לעשות כדי לפתח את האמון בקרב הפקודים? כיצד אנו יכולים להביא לכך שהחיילים שלנו יראו בנו "נציגים" ראויים שהם מוכנים להילחם ולסכן את עצמם במלחמה בהובלתנו?

אסוף תשובות מהחיילים ולאחר מכן הצג לחיילים: לצד תחושת החיילים שהמפקד כשיר מקצועית לתפקידו, אחד הכלים החשובים ליצירת אמון בין המפקד לפקודיו זה הדאגה לפרט. כאשר החיילים מאמינים שהמפקד דואג להם הם ילכו אחריו ללחימה ובמשימות מורכבות. הדגש לחיילים: הדאגה לפרט היא חלק ממחויבות המפקד לפקודיו ואינה נעשית כדי לייצר אמון, אך מעצם הפעולות שיבצע המ"כ כדי לדאוג למסגרתו ולחייליו, יתעצם ויתחזק האמון שלהם בו.

חלק ב': יצירת אמון במפקד - 35 דק'

בקש מאחד החיילים להקריא את הציטוט הבא של יגאל אלון, במקביל, **בקש משאר החיילים לזהות במסגרת הקטע את הנקודות הדרושות מהם לפיתוח האמון עם הפקודים:**

"המפקד הוא אבי היחידה. פירושו של דבר, שהוא מטפח את היחידה כמשפחת לוחמים, קטנה או גדולה, בהתאם לתפקידו ולמספר לוחמים שברשותו שהוא רואה עצמו אחראי להם כאב הדואג למשפחתו.

המפקד תובע בדרך הטבע הרבה מאנשיו. לעיתים מגיעות תביעותיו לשיא המאמץ האנושי. מן הדין הוא, אפוא, כי לא יהיה תובע בלבד אלא גם **דואג לאנשיו ואוהב אותם כנפשו**. "ראה את חייליך כילדיך וילכו אחרך אל העמוקה שבבקעות; ראה אותם כבנים החביבים עליך ויעמדו לימינך עד מוות" (לסון טסו, חכמת המלחמה)... **דאגה כוללת של המפקד ליחידתו, אין פירושה כי עליו לעשות הכל בעצמו. אולם הוא צריך להיות מחונן בכושר ארגוני, אשר יבטיח שהכל ייעשה כהלכה ובמועדו, בין אם ישתמש לשם כך בעוזריו ובין שיעשה במו ידיו, בהתאם לתנאי העבודה והאמצעים אשר ברשותו...** הדאגה לצרכיו החומריים של הלוחם, בשיכון, בתזונה, בטיפול רפואי ובבידור, כלולה בהחלט בתחום אחריותו של המפקד. אין די בכך, שהמפקד ידאג לאימונים הצבאיים המקצועיים ולהקניית הרגלי המשמעת בלבד, אף כי ההכשרה הצבאית תופסת וצריכה לתפוס באורח הגיוני את מרבית זמנם של הטירונים. אולם, מבחן הקרב מחייב, בנוסף ליכולת המקצועית והכושר הגופני, גם חוסן נפשי ונחרצות רוחנית...

דאגה אבהית לחייל אין פירושה: לפנקו. ונהפוך הוא – פינוק החיילים פירושו הפקרתם לאימי המלחמה, כשהם בלתי מוכנים להתייצב בפני הנוראות שבסכנות. אבל **דאגה כנה, ללא חנופה, תכבוש את אמונו של החייל, ותכשירו לעמוד במבחנים קשים**".

(יגאל אלון, מסך של חול: ישראל וערב בין מלחמה לשלום, עמ' 310-309)

שאל את החיילים: מה בעצם מסמן יגאל אלון כדרכים משמעותיות לפיתוח האמון במפקד?

אסוף תשובות מהחילים ולאחר מכן הסבר: קשר אישי איננו קשר פורמלי או טכני, אלא יצירת מקום אישי של דאגה ואכפתיות. אחד הכלים המרכזיים והבולטים ליצירת קשר אישי שכזה – היא השיחה האישית. בחלק זה ננסה להבין כיצד מנהלים שיחה אישית טובה הרוותמת את החייל, המייצרת קשרי אמון ומקדמת אותו.

שיחה אישית- עשה ואל תעשה:

בנה על הלוח טבלה יחד עם החניכים, העזר בטבלה הבנויה המופיעה בעמוד הבא.

אל תעשה	עשה	מתי
	<ul style="list-style-type: none"> - זיהוי של קושי/התפתחות - היכרות עם סיפור החייל (חזרה על סיכום השיחה הקודמת) - לפנות זמן מספיק בלי הסחות - לחשוב על נקודות חוזק וסיפורי הצלחה מראש - למצוא מקום מתאים לשיחה - לחשוב כמה לשתף מעולמי האישי ומתי 	לפני השיחה - היערכות מקדימה
<ul style="list-style-type: none"> - לא שיחה על הדרך - לא לענות לטלפונים במקביל - לא להיות לחוץ בזמן - לא לעמוד מעליו - לא לקיים שיחה ליד אחרים 	<ul style="list-style-type: none"> - מקום המזמין פתיחות - לשדר שהזמן הזה חשוב לך (הטלפון בצד) - מאפיינים ביתיים (לדוגמא קפה, משהו מתוק) - שיחה בגובה העיניים - לשבת בלי מחיצה/חציצה רצוי ב90 מעלות 	המיקום
<ul style="list-style-type: none"> - לא להסיק מסקנות - לא לקטוע באמצע משפט - לא להיות שיפוטיים 	<ul style="list-style-type: none"> - שפה מקרבת ורותמת: <i>ראיתי... אני מודאג... אתה חשוב לי... אני מתבונן בך..</i> - שפת גוף נינוחה ונעימה: קשר עין, יצירת סביבה נעימה - שאלות פתוחות המזמינות מידע, התעניינות בעולמו של החייל, בתרבותו ובעברו. - לבוא עם סקרנות, לבוא מעמדה של אי ידיעה - הקשבה מלאה, התרכזות בדברי החייל - גילויי אמפתיה וניסיון לשמוע את החייל - העצמת החייל על ידי הצגה והתפעלות מחוזקות והצלחות - יצירת תחושת קירבה ומסוגלות - שפה אכפתית ומאמינה: <i>אתה יכול... מאמין בך..</i> - להימנע מעימותים: יותר תיאור ופחות שיפוטיות - לסיים שיחה במשוב הדדי - לכתוב מיד בסיומה את עיקרי הדברים. - לשתף גם מעולמי שלי 	במהלך שיחה
	<ul style="list-style-type: none"> - לתת הד ונוכחות לשיחה בשגרה - העברת דברים חריגים למעלה - לציין לעצמי דברים להמשך מעקב - להתייחס בשיחה הבאה לדברים שעלו בשיחה הקודמת. - לציין שיפור, התקדמות, נסיגה. 	לאחר השיחה

דגשים למעביר:

חשוב לדבר כאן על נטיית מפקדים להימנע מקיום שיחות אישיות. לרוב אנחנו נמצא סיבות מגוונות של חוסר זמן, סדרי עדיפויות שונים, עייפות, האשמת החייל שאינו משתף פעולה וכד'.

פעמים רבות הסיבה העמוקה טמונה בפחד שלנו לעמוד במעמד של שיחה אישית: האם יש לי את הכישורים? האם החייל ישתוק? ואז מה אעשה? מה יקרה ואם הוא יתפח ויספר סיפורים קשים/מורכבים? מה אעשה עם זה? שיחה אישית מביכה בשבילי, קשה לי להביט בעיניים ועוד.

חשוב להציף את הפחדים ואת הקשיים ולהבין שכמו שחלק מתפקידו של המפקד הוא להכשיר חיילים מבצעית, כך חלק מתפקידו הוא לקיים שיחות אישיות, לשייך את החיילים וללכד את היחידה. תרגול של שיחות וניסיון מפחית את החששות והפחדים.

חלק ד' - סיכום המערך - 5 דקות

יצירת אמון בין מפקד לפקודיו היא קריטית להובלת לוחמים בשדה הקרב. האמון בין המפקד לחייליו הוא זה המאפשר ללוחמים ללכת אחרי המפקד גם בתנאי חוסר וודאות וסכנות ברורות.

אחד האמצעים לפיתוח האמון בין המפקד לפקודיו היא שיחה אישית. השיחה האישית מהווה נדבך חשוב בהפיכת המפקד למבוגר משמעותי בחיי חייליו. שיחה אישית הינה אחד הכלים הפיקודיים החשובים והמרכזיים ביותר של המפקד ביצירת היכרות מעמיקה עם החייל ומתן תחושת שייכות. השיחה האישית מתנהלת בשגרה במטרה להבין את עולמו על החייל, את עברו ואת צרכיו. השיחה השגרתית מעניקה לחייל תחושה שרואים אותו. השיחה האישית מתקיימת גם אחרי בעיית משמעת ומטרתה לבנות עם החייל את הדרך ללמוד מהמעשה ולהשתפר.

מפקד המקיים שיחות אישיות טובות, מייצר בחייל אמון והופך להיות כתובת עבורו, מבוגר משמעותי המאמין בחייל. חייל במצוקה, בצרה, הקושי, יבחר לפנות למפקד שיצר עמו קשר של אמון ושנתן לו תחושה שאכפת לו. מפקד אשר מכיר את החייל יהיה מודע יותר לניואנסים ולסימני מצוקה וקושי וידע להגיב אליהם ולהציפם למעלה.

הוסף לחיילים "אני מאמין" פיקודי משלך ביחס לנושא והצג את ציפיותיך האישיות מהחיילים בתחום זה.

נספח א' - למידה עצמית לקראת המערכ



חניך יקר! האזן לפרק 3 בפודקאסט "הקשב המפקד" שכותרתו "דאגה לפרט - האמל"ח האנושי" (מצורף בקישור ה-QR).

התחל לשמוע בדקה 10:00, עד דקה 27:50. תוך כדי ההאזנה לפרק ובעקבותיו, ענה על השאלות הבאות:

1. לאור הדברים שהוצגו בפודקאסט, כיצד אתם מבינים את החשיבות של הדאגה לפרט לתפקוד המבצעי?

2. מה האתגרים של המפקדים ליצור "דלת פתוחה" ו"לטפל באנשים"?

3. מה הן הדרכים שמוצעים בפודקאסט להתמודד עם אתגרים אלו?

5. איזו תובנה מעשית מתוך הפודקאסט, לקידום הדאגה לפרט ביחידה, תרצו לאמץ באופן אישי כמפקדים בעתיד?

**”אנחנו נלחמים בשם קדושת החיים,
מול אויב שחרת על דגלו מוות וחורבן.**

**אנחנו נלחמים כצבא עוצמתי,
בעל מצפן ערכי חד.**

**אנחנו נלחמים על ערכי הצדק והמוסר עליהם קמה
המדינה, מול ארגון טרור שביצע פשעי מלחמה שפלים
ואיומים.**

**אנחנו נלחמים על זכותנו ועל זכותם של
הדורות הבאים לחיות בבטחה ולשגשג במולדתנו.”**

(הרמטכ"ל, רב אלוף הרצי הלוי, דף קרבי מס' 2, מלחמת חרבות ברזל)



בית יוצר
לבניין הרוח
חיל החינוך והנוער

