

# "שתיים כאן קודקוד"

## מנהל אגף הפדגוגיה לקיום שיח-ערכי

### מהו שיח ערכי

- שיח (או שיחה) הוא כלי פיקודי להעברת מסרים בין אנשים (דו-שיח או רב-שיח) באמצעות דיבור.
- שיח אפקטיבי הוא שיח שבו המסר, שביקש אחד הצדדים (היוזם) להעביר לבן שיחו, נקלט.
- שיח אפקטיבי מושפע מהאווירה המתקיימת בשיחה – בהירות, הקשבה, פתיחות והיעדר תוקפנות הם גורמים מרכזיים ליצירת שיח אפקטיבי (חוסר בהירות, תוקפנות, היעדר הקשבה והיעדר פתיחות, הם גורמים מרכזיים ליצירת שיח שאינו אפקטיבי).
- האתגר – כיצד לשפר את המצב ולחזק את מערכת היחסים בין המפקד לפקודיו?
- נקודת הפתיחה לעשייה – אמון וכבוד לזולת.

### מתי נקיים שיח ערכי?

- שיח ערכי נקיים באופן מתוכנן או כניצול הזדמנות פיקודית או כמענה לצורך פיקודי.
- שיח ערכי באופן מתוכנן נקיים: כחלק מתכנית ההכשרה, האימון או התעסוקה המבצעית – כחלק מהטמעת ערכים ונורמות ביחידה (כחלק מתכנית החינוך).
- שיח ערכי-נורמטיבי כניצול הזדמנות פיקודית או כמענה לצורך פיקודי נקיים כאשר:
- ביחידה התרחש אירוע ערכי, חיובי או שלילי, המחייב התייחסות.
  - ביחידות אחרות התרחש אירוע ערכי, חיובי או שלילי, המחייב התייחסות פיקודית.
  - התרחש אירוע אקטואלי ערכי, חיובי או שלילי, המחייב התייחסות פיקודית.



**עיתוי קיום שיח ערכי מזדמן – מעיד על חשיבות המסר אותו המפקד מבקש להעביר:**

- עצירת הפעילות (או הסבת תשומת לב לחשיבות האירוע במשימה מבצעית) לצורך קיום השיח מעידה על חשיבותו הגבוהה של המסר, העולה על חשיבות הפעילות.
- קיום השיח מיד בתום הפעילות מעידה על מסר בעל חשיבות גבוהה, אך כזאת שאינה עולה על חשיבות המשימה או הפעילות.
- דחיית השיח למסדר או לשיחה סיכום שבוע מעידה על כך שהמסר חשוב, אך אינו מצדיק עצירה של פעילות.

### המפקד - זכור:

עיתוי קיום השיח הערכי-נורמטיבי, מעיד על החשיבות שהמפקד נותן לאירוע.  
אי-קיום שיח ערכי אודות אירוע שהתרחש, מעבירה מסר פיקודי לפיו אין חשיבות לנורמה או לערך.

### מהי הזדמנות לקיום שיח ערכי?

הזדמנות היא מצב שבו נוצרת אפשרות לבצע משהו שאנחנו רוצים או יכולים להשיג.  
הזדמנות לקיום שיח ערכי מחייבת את המפקד לדעת מה הוא רוצה להשיג בתחום הערכי?

### כיצד נקיים שיח ערכי?

עיתוי קיום השיח הערכי-נורמטיבי, מעיד על החשיבות שהמפקד נותן לאירוע.  
אי-קיום שיח ערכי אודות אירוע שהתרחש, מעבירה מסר פיקודי לפיו אין חשיבות לנורמה או לערך.



| פעולה                                                  | פירוט                                                                                                                                                                         | דוגמה (הערכים מודגשים בתיאור)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| להשיג בתחום הערכי?<br>הגדר מה אתה רוצה                 | היעזר במסמך רוח צה"ל<br>והגדר אילו נורמות אתה:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>רוצה לשפר?</li> <li>רוצה להטמיע?</li> <li>רוצה ונדרש לשרש (לעקור מהשורש)?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>נורמה לשיפור – (דבקות במשימה, משמעת) הקפדה על עמידה במשימות שגרה.</li> <li>נורמה להטמעה – (משמעת) הטמעת הנהלים שנקבעו בפלוגה.</li> <li>נורמה לשרש – (כבוד האדם) יחס מפלה "צעירים".</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| לחייב או לשלילה.<br>זהה אירוע שמשרת את המטרות שהגדרת – | אירועים ביחידה<br>אירועים אקטואליים<br>ביחידות אחרות בצבא<br>אירועים מהעבר                                                                                                    | אירוע ביחידה – שלילת מעמד "ותיק" מלוחם שהפגין יחס משפיל, הפוגע בכבוד האדם, כלפי הלוחמים החדשים והצעירים ביחידה.<br>אירועים אקטואליים – פל' ג' זכתה בפרס מפקד החטיבה על השיפור שחל ביחסים בין לוחמים ללוחמים ובין הלוחמים לסגל.<br>אירועים מהעבר – בעוד שבוע מצטרפים לוחמים חדשים ושמעת שיש "רעש בפלוגה". זאת הזדמנות לדון באירוע 'זובר' שנעשה ללוחמים החדשים בפלוגה ותיקה לפני שלוש שנים, שנגמר בקטטה. |
| תכנון את השיחה                                         | פרט וברר את נקודת המבט שלך – הגדרה ברורה.                                                                                                                                     | יחסי "ותיקים-צעירים" – כל חייל זכאי לקבל את כל זכויותיו וזכאי לשמירה על כבודו – בין אם הוא צעיר ובין אם הוא ותיק. לחיילים ותיקים יוענקו זכויות יתר שמקורן אינו "זכויות החיילים הצעירים".                                                                                                                                                                                                               |
|                                                        | התייחס לנקודת מבט זו כאל אפשרות אחת (כדי לאפשר שיח בהמשך)                                                                                                                     | ותק וניסיון = מקצועיות. עמידה בסטנדרטים מקצועיים מעידה כי קיים ערך לוותק ולניסיון. אי עמידה בסטנדרטים המקצועיים והערכיים, מבטלת את הערך של הוותק ושל הניסיון, עד שהלוחם יראה אחת.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                        | הסבר כיצד גיבשת עמדה זו – הכן נימוקים וספקות                                                                                                                                  | לכל חייל מגיעות זכויות בסיסיות: שמירה על כבודו ובריאותו, זכאי ליחס שווה – חופשות, תורנויות ומנוחה.<br>לחייל ותיק (שעומד בדרישות המקצועיות וערכיות), בנוסף לאלה, יינתנו זכויות יתר – לדוגמה: במהלך אימון, הם יוכלו לצאת מוקדם יותר הביתה, אחרי שהשלימו חזרה לכשירות וטיפולים ברק"ם, אמל"ח ומערכות.                                                                                                      |



| דוגמה (הערכים מודגשים בתיאור)                                                                                                                                                                                          | פירוט                                                                                                                                                  | פעולה               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <p>אילו זכויות יתר ניתן לתת ל"ותיקים" שמקורן אינו על חשבון הזכויות "צעירים" והן מיישמות את ערך כבוד האדם?</p>                                                                                                          | <p>בחר ניסוח המאפשר שיח ומזמין תגובה</p>                                                                                                               | <p>תכנון משימה</p>  |
| <p>"אני חושב שהיחס שנתתם למשה ולדוד אינו ראוי, כיוון שלצד העובדה שהדגשתם את היותם "צעירים", התבטאתם באופן משפיל עד כדי פגיעה בכבוד האדם".</p>                                                                          | <p>אמור מה אתה חושב. הסבר מדוע אתה חושב כך.</p>                                                                                                        | <p>נהל את השיחה</p> |
| <p>"רצינו שהם יבינו שהם צעירים"</p>                                                                                                                                                                                    | <p>אפשר/הזמן תגובה של פקודין</p>                                                                                                                       |                     |
| <p>"ברור שהם צעירים, הם יודעים את זה. אני חושב שההבנה שאתם מדברים עליה, לא נובעת מסבר, אלא ממה שאתם רוצים שהם ירגישו".</p>                                                                                             | <p>שקף לפקודין את ההבנה שלך מדבריהם.</p>                                                                                                               |                     |
| <p>"אני מבין שהם התבטאו באופן שמחייב טיפול פיקודי, אך בחרתם בדרך לא ראויה ולא לגיטימית".</p>                                                                                                                           | <p>גלה רגישות לתחושות שעולות בשיחה.</p>                                                                                                                |                     |
| <p>"זכויות היתר לוותיקים לא יבואו על חשבון כבודם של החיילים הצעירים. לחיילים ותיקים מגיעות זכויות יתר כפי שקבענו, אך זכויות אלה אינן כוללות סמכויות ענישה או פגיעה בכבודם של חיילים צעירים. אני כאן תמיד בשבילכם!"</p> | <p>נסה להגיע להסכמה על הטענות החשובות. הדגש את הנורמות החיוביות או הנורמות השליליות אל מול ערכי צה"ל. סכמו את השיחה וקבעו את הפעולות/הצעדים הבאים.</p> |                     |