



במה

## יריית הפתיחה

הבאה בחשבון של נקודת הפתיחה של החייל באופן הנכון וההתייחסות אליו בהתאם תיתן לו כלים, תטפח את יכולותיו האישיים ותחזק את תחושת המסוגלות וההערכה העצמית שלו. עוד דרך להגנה על המדינה

לו היא ניסיונו של המפקד לטפל בפקוד בהתאם למונחים של עולמו שלו.

בעקבות הדברים האלה אני מבקשת להעלות שתי שאלות: האחת – האם כאשר מבקשים מנסים לנבא את מידת הצלחתו של חייל בתפקיד (בריאיון לקראת דיוני איוש, למשל), מביאים בחשבון את נקודת הפתיחה? השאלה השנייה – האם בחוות דעת הניתנות בנוגע לתפקודו של חייל מביאים תמיד בחשבון את נקודת הפתיחה שלו? התשובה לשתי השאלות – לא תמיד.

במקרים רבים ניתנת עדיפות לדרך הקלה. אנחנו מעדיפים חייל שיהיה לנו קל אתו על פני חייל שדורש השקעה. הבאה בחשבון של נקודת הפתיחה באופן הנכון דורשת חקירה עמוקה ומאמצים רבים שאותם אנחנו לא תמיד מוכנים להשקיע.

### הצלחה בתפקיד הצבאי

חייל שנקודת הפתיחה שלו נמוכה נדרש להשקיע מאמץ רב יותר כדי למלא בהצלחה את תפקידו. למשל, חייל שעלה לארץ לפני זמן לא רב כדי להתגייס. נוסף על ההתמודדות עם המורכבות של לימוד התפקיד ושל המסגרת הצבאית, עליו להשקיע מאמצים כדי להתמודד עם מגבלת השפה. עליו לגבש תמונת הבנה כוללת מתוך מילים ומשפטים הנאמרים בשפה שבה הוא אינו שולט, וקרוב לוודאי שיידרש לו זמן רב יותר כדי למלא כראוי את תפקידו. לכן, כאשר מפקד מנסה לאמוד הצלחה בתפקיד עד כה או לנבא הצלחה בתפקיד בהמשך אל לו להסתפק בבחינת התפקוד כפי שהוא נראה על פני השטח. עליו להביא בחשבון את נקודת הפתיחה. המפקד יוכל לבחון אם דרישותיו ממנו הגיוניות על-ידי כך שינסה להעמיד את עצמו במקום אותו החייל עם אותם תנאי פתיחה. כך יוכל לקבל פרספקטיבה רחבה יותר.

### מודל האסימונים

האתגר המשמעותי ביותר בנוגע לפיקוד בהתאם לנקודת הפתיחה הנו בניין ההערכה העצמית של הפקוד. ריצ'רד לבוי, איש חינוך וסופר, העוסק במוטיבציה ובהתנהגות בהקשר של לקויות למידה, דימה את ההערכה העצמית של אדם לאסימוני משחק<sup>3</sup>. ככל שבידי האדם נמצאים יותר אסימוני משחק, כך ההערכה

### מבוא

דוד בן-גוריון טבע ב־1948, עם הקמתו של צה"ל, את המשפט "עם בונה צבא". המשפט הורחב על-ידי אלעזר שטרן שאמר: "עם בונה צבא בונה עם". הקביעות האלה מבטאות הכרה בכך שהגנה על המדינה אינה מסתכמת בהגנה על גבולותיה הפיזיים, אלא כוללת גם הגנה על אנשיה. זאת באמצעות מתן כלים וטיפוח היכולות האישיים, תחושת המסוגלות וההערכה העצמית לנוכח נקודת הפתיחה.

### משמעותה של נקודת הפתיחה

מספרים על רב וגנב שנפטרו מן העולם הזה ועלו לשמים. הגנב, למרות מעשיו, נידון לכף זכות וזכה לכל טוב בעוד הרב נידון לכף חובה ונדרש לתת חשבון על כל מעשה ומעשה בחייו. נשאלת השאלה: מדוע קיבל הרב יחס פחות טוב מזה של הגנב? התשובה היא שכנראה מצפים מן הרב ליותר. ניתן להניח שהגנב גדל בסביבה שלא אפשרה לו להתחנך כראוי, אך לקראת סוף חייו התחרט על מעשיו, ואילו הרב נולד למציאות של סביבה תורמכת אך לא מימש את הפוטנציאל שלו. הסיפור אינו מצדיק את מעשיו של הגנב, אך הוא מלמד על משמעותה של נקודת הפתיחה בחיים.

נקודת הפתיחה היא מרכיב מרכזי בניסיונות החיים של כל אדם. חלק מן הניסיונות קשורות לסביבה שבה הוא נולד, וחלקן מצטברות מהתנסויותיו במהלך החיים. בהקשר לשירות הצבאי נקודת הפתיחה מתייחסת לניסיונות שיכולות להשפיע על אופי השירות, לתהליך ההסתגלות למערכת הצבאית ולהתנהגות בתוכה. לפיכך יש חשיבות קריטית להכרת נקודת הפתיחה תוך הבנת ההשלכות שלה. דוגמה לכך היא צוער בקורס קצינים ממוצא אתיופי שעלה להדחה. מפקד הצוות שלו טען שהנימוק לכך הוא חוסר הביטחון של הצוער הבא לידי ביטוי בכך שהוא משפיל את עיניו מולו<sup>2</sup>. הצוער טען להגנתו שבעדה האתיופית נהוג שלא להסתכל בעיניים כאשר מבקשים להביע כבוד כלפי האדם שעמו משוחחים. מפקד בה"ד 1 באותה עת, אלעזר שטרן, החליט להשאירו בקורס. מן הדוגמה הזאת ניתן ללמוד על אחד הכשלים השכיחים ביותר בתקשורת שבין מפקד ופקוד שהסיבה



סרון ענת ניז'נסקי <br> מהנדסת בצה"ל

▶ העצמית שלו גבוהה יותר, ולהיפך. ניתן להשליך מן המודל הזה גם על ההתנהלות במערכת הצבאית. המשמעות של בניין הערכה עצמית בקרב פקודים היא מתן אסימוני משחק. ככל שלפקודים יהיו יותר אסימונים, ביטחונם העצמי יגבר ותעלה רמת התפקוד שלהם.

על-פי החוק לשירות הביטחון במדינת ישראל, חייב כל אזרח בהגיעו לגיל 18 להתגייס למסגרת הצבאית. החוק הזה מאלץ את כולם לעלות לזירה ולשחק במשחק האסימונים. אל המערכת הצבאית מגיעים הן מגויסים שבידיהם אסימונים מעטים והן מגויסים שבידיהם אסימונים רבים מאוד. אלה הם נקודת הפתיחה או אסימוני הפתיחה. כל הצלחה מוסיפה אסימונים. כל כישלון מפחית את מספר האסימונים. לחייל שהתגייס ליחידה יוקרתית שאליה חלם להגיע, אשר תאפשר לו לפתח קריירה בעולם האזרחי, יש אסימונים רבים יותר בהשוואה לחייל שנשלח לתפקיד שלא היה מעוניין בו מלכתחילה בתנאי שירות קשים. לחייל שמשפחתו קשת יום ושהוריו מתקשים לתמוך בו, יש פחות אסימונים בהשוואה לחייל שמשפחתו מבוססת ותומכת בו. השילוב של חוק שירות הביטחון עם כללי המסגרת הצבאית יוצר בהכרח מצבים שבהם חייל שבידיו אסימונים מעטים משחק מול מפקדים וחיילים אחרים שלהם אסימונים רבים, זאת בתנאים לא פשוטים ובמצבי לחץ שונים.

חיילים שבידיהם אסימונים מעטים משחקים בהתאם לאחת משתי האסטרטגיות הבאות:

**משחק אימפולסיבי פיזי.** נקודת המבט של חייל הבוחר בצורת המשחק הזאת היא שהוא הגיע למצב שבו אין לו מה להפסיד. הוא אינו מהסס לומר למפקד דיו שאינו רוצה להיות שם ושיש בכוונתו לברוח מן הבסיס, הוא אינו מהסס לערוק מן המסגרת והוא אינו חושש לשבת בכלא כדי להשיג את מטרותיו. דוגמה לכך היא חייל שעד לגיוסו היה מפרנס משמעותי, ואולי אף העיקרי, במשפחתו. עם גיוסו לצבא נאלץ החייל להשאיר את משפחתו מאחור, זאת תוך ידיעה שהכנסתה תהיה נמוכה מזו שהייתה לפני הגיוס. תהליכי קבלת הקלות הת"ש נמשכים זמן רב, ואותו חייל, שזקוק לסיוע מידי, נאלץ לפעול בדרכים לא חוקיות ולערוק. העריקה פוגעת בהתקדמות של

החייל בצבא, והוא עלול להחמיץ הזדמנות לצאת ממעגל המצוקה.

**משחק דפנסיבי.** חייל הבוחר בצורת המשחק הזאת שומר את הקלפים (או האסימונים) קרוב לחזה. הוא מהסס לשלוף אותם ולהשתמש בהם. להלן תיאור תיאורטי של מפגש אופייני בין מפקד מנוסה, מומחה בתחומו שצבר ניסיון ואסימונים במשך שנים רבות, לבין חייל שהתגייס זמן קצר קודם לכן. החייל, שהגיע לתפקיד כשברשותו אסימוני משחק מעטים, ממעט ליצור קשרים עם חבריו למחלקה, ולומד את החומרות המחלקתיות השבועיות ללא עזרה. בשיחות תתף באופן פעיל. הוא מעוניין לקבל מן המפקד הדרכה בנוגע לביצוע משימה, והמפקד מבקש לבחון את הידע המקצועי

## חייל שעלה לארץ לפני זמן לא רב כדי להתגייס, נוסף על ההתמודדות עם המורכבות של לימוד התפקיד ושל המסגרת הצבאית, עליו להשקיע מאמצים כדי להתמודד עם מגבלת השפה

עי שלו, ושואל אותו שאלות על תפעול האמצעים הנמצאים בשימוש במחלקה. החייל שותק. עמוק בפנים הוא חושב שהוא יודע את התשובה, אך הוא אינו מרגיש בטוח להמר על האסימונים המעטים שברשותו, ומעוניין לשמור אותם להתרחשויות שיהיו בהמשך. המפקד מורה לו לנסות לחשוב בקול. שתיקה. המפקד נותן לו את התשובה לשאלה ששאל, ולחייל מתברר שהיא דומה להפליא לתשובה שהוא חשב עליה. הוא חש תסכול מכך שלא הימר על האסימונים בכוחם של מפקדים להעניק אסימונים לפקודיהם. להלן כמה דרכים להענקת אסימונים:

● אמונה בפקוד ובמשימה - מפקד נותן

אסימונים לפקוד בכל רגע שבו הוא מפגין אמונה בכוחותיו וכן אמונה במשימה ובחשיבות שלה. זה"ל הנו מערכת גדולה המורכבת מפרטים קטנים. כל פרט קטן משמעותי לפעילות המערכת הכוללת והשלמה של ההגנה על המדינה. לכן, גם אם המשימה נראית שולית ופשוטה, על המפקד להסביר לפקודיו את חשיבותה. מפקד שעושה זאת מוסיף לפקודיו אסימונים רבים. לדור החיילים כיום יש יכולת גבוהה לקרוא את הרוי בד הסמוי הקיים במילים של המפקדים. דיבור טכני על חשיבות המשימה אינו מספיק. חשוב להפגין ברובד הסמוי את החשיבות שמייחסים למשימה.

● מתן ביטוי ליכולות מיוחדות - ניתן להקצות זמן בהתאם לל"ד שבו החייל יבטא יכולת יוצאת דופן שקיימת בו. למשל, אם לחייל יש כישרון שרטוט, ניתן להקצות חצי שעה וצידוד מתאים כדי שהחייל ישרטט - בין אם למען משימות היחידה, ובין אם להנאתו. ביטוי של כישרון קיים הוא דרך מצוינת לאסוף אסימונים.

● משמעת צבאית - משמעת צבאית נאותה לוקחת מן הפקוד אסימונים, אך מחזירה לו אותם במלואם. הטלת משימת צריכה לבוא תוך בדיקת הנסיבות ומתן אמון ואמונה ביכולתו של החייל להשתפר ולא באמצעות גרימה של תחורשת אשמה. האשמה היא הדרך שבה נלקחים האסימונים הרבים ביותר. יש לציין שלא תמיד קיימות נסיבות מקלות למעשה בעיית שבוצע. הדבר תלוי בהקשר. אכן יש מקרים שבהם אין להקל בעונש, ואולם, לאחר מכן יש לנקוט פעולות מניעה באמצעות חיזוק ההערכה העצמית כדי שהמעשה לא יחזור. משמעת נכונה מוסיפה אסימונים לטווח הארוך.

## להיערך מראש

בירור והיערכות מבעוד מועד בהתאם לנקודת הפתיחה יכולים להוסיף אסימונים. בכוחם להקל על החייל ולשפר באופן משמעותי את קליטתו ביחידה. יש לכך שני היבטים. האחד - כאשר החייל מבחין שמפקדו עשה הכנות לקראת הגעתו ליחידה ומבין את מצבו, מתחזק האמון שלו במערכת הצבאית, ובהתאם לכך, גובר רצונו לעשות את המיטב. ההיבט השני - התנהלות קלה יותר בריאיון או

**האם כאשר מבקשים  
לנבא את מידת הצלחתו  
של חייל בתפקיד  
מביאים בחשבון את  
נקודת הפתיחה? האם  
בחוות דעת הניתנות  
בנוגע לתפקודו של חייל  
מביאים תמיד בחשבון  
את נקודת הפתיחה שלו?**

בשירות ביחידה מקצרת את הזמן הדרוש למיצוי היכולות. במקרים רבים יכולה ההיערכות לבוא לידי ביטוי בפעולות פשוטות:

- הכנת ציוד מותאם אם קיימת בעיה רפואית שדורשת זאת.
- תרגום מבחנים מקצועיים לשפה מתאימה עבור עולים חדשים (בדרך-כלל אנגלית).
- היערכות מראש למתן סיוע כלכלי מול גורמי הת"ש ביחידה.
- הכנה מראש של מגורים ביחידה אם יש צורך בכך.

**סיכום**

"ישנן הרבה סיבות למה לא לעשות וסיבה אחת למה כן לעשות, והסיבה האחת הזאת היא זו שמנצחת". הסיבה האחת היא העובדה שמדובר באזרחים של מדינת ישראל. פירות ההשקעה של חיזוק ההערכה העצמית יבואו לידי ביטוי גם מחוץ למסגרת הצבאית - מתן אמון רב יותר במדינה, רצון לתרום לה ויכולת מעשית לפתח אותה.

עלינו לחתור לכך שיהיו לנו הרצון הפנימי והכלים הנכונים להתמודד עם האתגרים הפיקודיים, שכן זוהי שליית חותנו לאור חזונו של בן-גוריון.

חיילי צה"ל ב"חוות השומר" חייל שנקודת הפתיחה שלו נמוכה נדרש להשקיע מאמץ רב יותר כדי למלא בהצלחה את תפקידו

