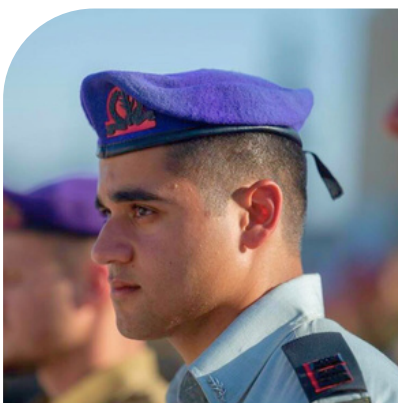




מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

רס"ן אייל שומינוב ז"ל

מפקד פלוגה בגדוד שקד, חטיבת גבעתי, נפל בקרב בצפון רצועת עזה
בט"ו באדר א' התשפ"ד (24.2.2024), בן 24 בנופלו.



פרק א' דבקות במשימה וחתירה לניצחון

**"החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות
והמכשולים שבפניו, וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה,
עד כדי חירוף הנפש".
(מתוך רוח צה"ל)**

"זה הזמן לשים את האישי בצד ואת הלאומי במרכז!"

היכולת לדבוק במשימה ולחתור לניצחון היא תכונה קריטית למפקד. היא מחייבת נחישות, גמישות מחשבתית, מהירות תגובה והבנה עמוקה של השטח והמצב. אייל שומינוב היה דוגמה חיה לערך הזה. במהלך אביב 2021, שימש אייל כמפקד מחלקה במוצב בצפון רמת הגולן על גבול סוריה. התצפיתניות זיהו שני חשודים מתקרבים מהצד הסורי. אייל הבין שאם ייגשו אל החשודים ישירות הם יברחו, ותכנן איגוף ומארב משני כיוונים. כאשר ביקש אישור במכשיר הקשר, המג"ד סירב בנימוק שאין אישור לחצות את הקו הכחול. אייל הבין שזמנו קצר, ואם לא יצא לאגף את החשודים, הוא יאבד את ההזדמנות לעצור אותם. הוא חזר וביקש אישור – אך נדחה שוב. אייל קיבל החלטה קשה – לפעול בכל זאת. הוא הוציא את האיגוף לפועל בעוד חיילים אחרים משכו אש. התוצאה – מעצר מוצלח של שני מחבלים שנשאו אקדחים, רימונים ותחמושת רבה. סביר להניח שנמנע פיגוע או חדירה חמורה לשטח ישראל. אחרי החזרה לבסיס הוא זומן לנזיפה קשה מהמג"ד והמח"ט. הם ראו בחציית הקו הכחול חריגה חמורה מסמכות. למרות הנזיפה, החליט אייל לשבח את חייליו על הפעולה ולא לשתף אותם בנזיפה. זאת כדי – לא לפגוע באמון שלהם בפיקוד הבכיר וכדי לא לפגוע בגאוות הלוחמים על הצלחת הפעולה. לימים, התחקיר הועלה לאוגדה. מפקד האוגדה תת-אלוף רומן גופמן אשר החליט להפוך את המקרה לתעודת הצטיינות ולא לנזיפה.



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

"אני מאוד גאה ליפול על המדינה האהובה
שלנו. אם אין ערך על מה לתת את החיים -
לחיים עצמם אין ערך!"
- אייל שומינוב

עקרונות למפקד

- גמישות מחשבתית: היכולת לשנות תוכניות בשטח בהתאם למצב.
- לקיחת אחריות: גם כשאין אישור, להבין את המשמעות של ההחלטה ולהיות מוכן לשאת בתוצאות.
- אומץ לב מוסרי: לפעול לפי צו המצפון והמקצועיות, גם במחיר סיכון אישי לעונש או לביקורת.
- אחדות הפיקוד: להגן על רוח היחידה. לא להעביר ביקורת על הפיקוד הבכיר מול החיילים, ולשמור על האמון שלהם במערכת.
- חתירה למגע: יוזמה, תעוזה ומנהיגות שמובילה להישגים מבצעיים.

לקח מרכזי למפקדים:

לעיתים תמצאו את עצמכם מול מצב שבו ההוראות היבשות לא נותנות מענה מספק. שם מתבטאת המנהיגות - בקבלת החלטה אמיצה, בהובלת החיילים קדימה ובהבנה שהמחיר עשוי להיות אישי אבל התוצאה היא ביטחון לעם ישראל.



פרק 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".
(מתוך רוח צה"ל)**

**"להסתכל על הכול בגדול! להבין שאנחנו משמעותיים גם בדברים הקטנים.
להיות בצבא זה הדבר הכי משמעותי שאתם יכולים לעשות בגיל הזה."**

אחריות היא אחד הערכים המהותיים שמפקד חייב להנחיל – לעצמו ולפקודיו. היא לא רק לקיחת משימה אישית, אלא גם היכולת לחלק אותה נכון ולאפשר לאחרים לממש את חלקם.

אייל שומינוב, כמפקד מחלקה, למד על בשרו כמה קשה לשאת את כל האחריות לבד. בהתחלה חשש להאציל סמכויות. הוא דגל בפיקוד ריכוזי, מתוך רצון לוודא שהכול נעשה בדיוק כמו שצריך, אבל זה הוביל לשחיקה אישית, טעויות ולחץ מיותר בצוות.

עם הזמן, הבין שמנהיגות אמיתית היא היכולת לסמוך על הפקודים, לאמן אותם ולאפשר להם לקחת אחריות. הוא התחיל לחלק תפקידים בביטחון – הסמל למעקב מחלקתי, המ"כ לחלוקת משימות במד"סים, החיילים עצמם קיבלו אחריות על ציוד וסדר.

הוא דגל בגישה ברורה:

- הצלחה היא של כולם. כישלון הוא שלי.
- לתת תחושה לחיילים שהם חלק מהצלחת המשימה.
- לא לפחד לתת להם להוביל – ולגבות אותם גם כשהם טועים.



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

**"מנהיגים מעצבים ולא מגיבים. מנהיג מעצב
הוא בעל חזון. השיח שלו הוא 'הכול זה אנחנו'
השיח הוא חיובי."
- אייל שומינוב**

כלים פרקטיים למפקדים

1. שיח אישי וקבוצתי: לדבר בגובה העיניים, להסביר ולא רק לפקוד.
2. מעקב ובקרה: לא לוותר על בדיקות, אבל לעשות אותן בגיבוי ולא בחשדנות.
3. שימוש ב"נע"ת" - נוסף על תפקיד: למנות אחראים נוספים על משימות מחלקתיות (כושר, ציוד, קליעה).
4. העצמה והכשרה: לתת לפקודים להעביר שיעורים, להוביל משימות קטנות, לתרגל קבלת החלטות.
5. שיח חיובי: להסביר תמיד למה עושים את הדברים ולא רק איך.

עקרונות למפקד

- האצלת סמכויות חכמה: להגדיר תפקידים ברורים ולתת מרחב פעולה.
- בניית אמון: שיח בגובה העיניים. מ"כ שיודע שהמ"מ מאחוריו כמו חומה - ירגיש בטוח ויזום.
- שיח חיובי ומעצב: לדבר ב"אנחנו" ולא ב"אתם". לייצר תחושת שותפות.
- אחריות אמיתית: כשיש כישלון - הוא על המפקד. כשיש הצלחה - היא של החיילים.
- יצירת תרבות מחלקתית: הגדלת ראש, יוזמה ומעורבות, תפקידי רוחב והעצמת פקודים.

**"אם יש כישלון - הוא עליי. אם יש
הצלחה - זה בזכות הלוחמים."
- אייל שומינוב**

לקח מרכזי למפקדים:

האחריות שלכם היא לא רק לבצע את המשימה, אלא לבנות את האנשים שיעשו אותה. לפתח בהם אחריות אמיתית, יוזמה ומסירות - זה התפקיד שלכם כמנהיגים.



פרק ג' אמינות

**החייל יציג דברים כהווייתם, בשלמות ובדייקנות,
בתכנון, בביצוע ובדיווח, ויפעל כך שרעיו ומפקדיו
יוכלו לסמוך עליו בביצוע המשימות.
(מתוך רוח צה"ל)**

"אני לא הולך לבדוק אתכם. אני סומך עליכם." - אייל שומינוב

אמינות היא הבסיס לכל יחידה לוחמת. זו לא רק דרישה מהחיילים אלא תכונה חיונית של המפקד עצמו. אמינות מייצרת אמון בין הלוחמים – בלעדיו אי אפשר להילחם, להוביל או לנצח.

אייל האמין שהדרך לבנות אמינות בצוות היא על ידי כנות, פתיחות ואמון הדדי. הוא העדיף להסביר את הרציונל שמאחורי החוקים ולא להכתיב אותם בכוח. בקו באיו"ש הייתה בפלוגה של אייל בעיה שחזרה על עצמה: חיילים עלו לעמדות שמירה עם טלפונים ניידים. אייל לא הוציא נזיפות המוניות ולא ערך חיפושים. הוא כינס את המחלקה, הסביר להם את הסכנה והמשמעות של חוסר ערנות – והודיע: "אני לא הולך לבדוק אתכם."

אייל ידע שלא כולם ישמרו ב-100%, אבל בחר לבנות תרבות של כבוד ואחריות הדדית.

"יחס גורר יחס. זה עובד גם בכיוון החיובי."
- אייל שומינוב



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

כלים פרקטיים למפקדים

1. צרו שיח פתוח: מקום שבו חיילים מרגישים בנוח לומר את האמת גם כשקשה.
2. הצגת דילמות אמיתיות: לדון במקרים של פגיעה באמינות כדי ללמוד מהם.
3. עידוד שיתוף: להבהיר לחיילים שמותר לבוא למפקד עם בעיות.
4. אמינות גם בסגל: כל מפקד חייב להיות דוגמה אישית – גם בדברים הקטנים.
5. מעקב אישי: לבקש מהחיילים לשתף בתחושות ובחויות – ליצור אמון דרך היכרות אמיתית.

עקרונות למפקד

- כנות ופתיחות: להסביר לחיילים את ה"למה" ולא רק את ה"איך".
- אמון הדדי: תנו לפקודים תחושה שאתם סומכים עליהם באמת.
- אכיפה חכמה: במקום חיפושים משפילים – שיח ברור על הסיכון והמחויבות.
- שקיפות אישית: להודות כשאתה טועה, להיות דוגמה אישית של אמינות.
- דוגמה אישית: מפקד אמין הוא זה שגם הסגל שלו אמין – כלפי עצמו וכלפי החיילים.

"תכבדו את החיילים שלכם ותסמכו עליהם. תנו להם תחושה שאתם מאמינים בהם – וזה עובד."
– אייל שומינוב

לקח מרכזי למפקדים:

אמינות היא הדבק שמחזיק יחידה לוחמת. בלי אמון לא תהיה משמעת אמיתית, לא תהיה יוזמה או רעות. הדרך לבנות אמון היא ביושר, בכבוד הדדי ובדוגמה אישית.



פרק ד' דוגמה אישית

**"החייל ינהג על פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא
דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו,
בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה ראויה".
(מתוך רוח צה"ל)**

**"אין יותר אייל שומינוב! עם כל החשבונות הפרטיים שלו – לא קיים עכשיו. אני
עכשיו חלק מהעם שלי." – אייל שומינוב**

דוגמה אישית היא אולי הערך החשוב ביותר במנהיגות צבאית. היא הבסיס לאמון ולכבוד הדדי – ואין לה תחליף. אייל האמין שדוגמה אישית היא ההרצאה הכי טובה שיש. "פחות דיבורים, יותר מעשים" – זו הייתה הדרך שלו. כמפקד דרש מעצמו לפחות כמו שדרש מחייליו. כשהחיילים עולים על ציוד – המפקדים עולים על ציוד. במד"סים – המפקדים רצים עם החיילים, בלי לקצר ובלי לחפף, אלא את אותה הדרך שהלוחם עושה.

**"אני לא מאמין בדוגמה אישית אלא
באישיות לדוגמה."
– אייל שומינוב**



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

כלים פרקטיים למפקדים

1. היו חלק מהעשייה: לא לשגר חיילים למשימות בלי להיות שותפים בהן.
2. שיח של "אנחנו": גם בהחלטות קשות – להיות חלק מהצוות.
3. בנייה בצניעות: לא לסמוך על הדרגה – אלא על האמון שנבנה.
4. משוב וביקורת: תצפתו, לוו, תנו משוב חכם.
5. הצבת סטנדרטים אישיים גבוהים: גם בכושר, במשמעת, בלבוש ובשפה.

עקרונות למפקד

- קודם כל אתה: כל דרישה מהחיילים חייבת להיות דרישה מעצמך.
- שקיפות ואותנטיות: החיילים יודעים לזהות זיוף – היו אתם בעצמכם.
- חיבור אנושי: מפקד הוא גם אנושי וגם תובעני – שילוב שמחולל השראה.
- מעורבות בשטח: לא 'לפקד מהמרפסת'. להיות שם – פיזית ורגשית.
- פחות דיבורים: הובלה במעשים ולא בסיסמאות.

"חייל דורש כבוד – שייתן כבוד. חייל דורש רעות – שיהיה חבר."
– אייל שומינוב

נקודות למחשבה:

- מפקד משגר הוא מפקד נעלם. מפקד מלווה הוא מנהיג אמיתי.
- אכיפת יתר מעידה על פער בהנעה – אל תחפו על חוסר מנהיגות בעונשים.
- תבנו אמון בצעדים קטנים: דוגמה אישית יומיומית, הקשבה, נוכחות.
- פחות ציניות – התפקיד מחייב רצינות, מסירות והתמסרות.
- תמיד יד על הדופק – אל תניחו שהכול מסתדר לבד.

לקח מרכזי למפקדים:

מנהיגות אמיתית מתחילה בדוגמה אישית. מפקד חייב להיות מופת לפני שהוא דורש אותו מאחרים. החיילים יילחמו בשביל מפקד שמאמין בהם – ובעיקר בשביל מפקד שמוכיח להם כל יום שהוא חלק מהם.



פרק 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. (מתוך רוח צה"ל)

"מאחורי כל חייל קשוח למראה מסתתר ילד שצריך שיראו אותו." – אייל שומינוב

הערך של חיי אדם הוא לא סיסמה – זו המחויבות העליונה של כל מפקד. הוא דורש מאיתנו לא רק למנוע פגיעה פיזית מיותרת אלא להכיר את החיילים לעומק, להבין את עולמם ולדאוג לרווחתם הנפשית והחברתית. אייל עבר טלטלה אישית עמוקה במרץ 2022, כשחייל בפלוגה שם קץ לחייו בש"ג. האירוע הזה שינה מן היסוד את גישתו לפיקוד. אייל הבין שלפני כל משימה, לפני כל מטרה מבצעית, עומדים החיילים – אנשים עם רגשות, פחדים וכאב. הוא החל לראות בחובה שלו כמפקד לא רק להכשיר אותם למשימות הקרב אלא גם להחזיר אותם הביתה בריאים ושלמים, בגוף ובנפש. הוא יזם שיחות אישיות, ביקורי בית, היכרות עם המשפחות, דיבור בגובה העיניים. לא ויתר על הסטנדרטים הגבוהים, אבל ידע גם לצ'פר – יציאות מוקדמות, פריסות מפנקות ויחס אישי.

"המחויבות העליונה שלכם היא להחזיר את הבנים שלהם הביתה בשלום."
– אייל שומינוב



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

כלים פרקטיים למפקדים

1. שיחות אישיות: הכירו את החיילים שלכם באמת.
2. ביקורי בית: היכרות עם המשפחות יוצרת אחריות ומחויבות.
3. שגרה של הקשבה: להיות נוכח. לשאול. להתעניין.
4. הכוונה למפקדי המשנה: ללמד גם את הסמלים והמ"כים לראות את האדם שמאחורי החייל.
5. טיפול במצוקה: לדעת להפנות לגורמי מקצוע בזמן.

עקרונות למפקד

- היכרות אישית: להכיר כל חייל. לדעת מה כואב לו, מה מניע אותו.
- שיח פתוח ואמיתי: לשבור מחסומים. לדבר בגובה העיניים.
- אחריות טוטאלית: להבין שהחיילים הופקדו בידיך – החזרת הביתה היא לא רשות אלא חובה.
- איזון בין דרישה לדאגה: לא לוותר על מצוינות, אבל גם לא להפוך את האדם לכלי.
- מודעות לסיכונים נפשיים: להכיר סימנים של מצוקה ולדעת להתערב בזמן.

"מעבר להכנות לקרב ולסדר – יש גם את הדאגה הפשוטה."
– אייל שומינוב

נקודות למחשבה:

- מפקד שלא מכיר את החיילים שלו – לא באמת מוביל אותם.
- החיילים הם אנשים. לא מספרים. לא משימות.
- היחס האישי לא מבטל את הדרישה – הוא מאפשר אותה.
- מי שמרגיש שרואים אותו, ייתן את כל כולו למשימה.

לקח מרכזי למפקדים:

החיילים שלכם הם האחריות שלכם – לא רק כלוחמים, אלא כבני אדם. תראו אותם, תבינו אותם, תהיו שם בשבילם. זה יציל חיים – ויבנה לוחמים טובים יותר.



פרק 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.
(מתוך רוח צה"ל)**

"אנחנו נילחם ונישאר בני אדם." - אייל שומינוב

טוהר הנשק הוא מה שמבדיל את צה"ל מצבאות אחרים. זו לא רק הנחיה מבצעית אלא ערך מוסרי שמפקד חייב להנחיל בכל רמה של הפיקוד. אייל היה מפקד התקפי ויוזם. הוא לא היסס להיכנס לעומק הכפרים באיו"ש כדי להרחיב את מעגלי ההגנה. הוא הוביל מארבים שתפסו מציתים פלסטינים במטעי דובדבנים. הוא דרש מהחיילים חתירה למגע ויוזמה בלתי מתפשרת.

אבל במקביל הוא התעקש על גבולות ברורים:

- לא לפגוע בחפים מפשע.
- לא לבזות ולא להשפיל.
- לא לקחת "מזכרות" - כי ביזה היא בגידה בערכי צה"ל.

אייל הסביר: המלחמה שלנו היא צודקת מעצם טבעה - אבל זה לא פוטר אותנו מחשבון נפש. להרוג אויב זו לא גאוה אישית אלא מילוי המשימה.



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

"הסיפור פה הוא לא אנחנו. להרוג זה לא הישג אישי אלא עמידה במשימה להכות באויב בעוצמה."
- אייל שומינוב

כלים פרקטיים למפקדים

1. שיח יומיומי על גבולות מוסריים: לדבר על דילמות אמיתיות.
2. עיצוב נורמות: לא להעלים עין ממקרים של ביזה או התנהגות לא מוסרית.
3. דוגמה אישית: המפקד עצמו חייב להיות המצפן המוסרי של הצוות.
4. זיהוי סכנות מוסריות בלחימה: להעלות למודעות לפני הקרב.
5. חינוך לערכים: להבהיר שהמלחמה שלנו היא על חיים - לא על נקמה.

עקרונות למפקד

- שמירה על צלם אנוש: גם בלחימה הקשה ביותר.
- הפרדה בין אויב לאזרחים: הבחנה ברורה בכל סיטואציה.
- אפס ביזה: לא לקחת דבר מהאויב - לא גופנית ולא מוסרית.
- חשבון נפש: מי שהרג ולא מרגיש כלום - צריך לבדוק את עצמו.
- מדרון חלקלק: להכיר את הסכנה שבהתדרדרות מוסרית בזמן מלחמה.

"המדרון, במיוחד בעיתות מלחמה, חלקלק מאוד. התפקיד שלכם כמפקדים הוא להגן על החיילים מפני עצמם."
- אייל שומינוב

נקודות למחשבה:

- הצבא המוסרי ביותר בעולם - זה לא תיאור אלא משימה.
- הכוח בידיים שלנו מחייב אותנו לאחריות גדולה.
- אין פיקוד אמיתי בלי גבולות מוסריים ברורים.
- החיילים שלכם יילחמו חזק יותר כשהם יודעים שהם צודקים - והם נשאים בני אדם.



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

לקח מרכזי למפקדים:

טוהר הנשק הוא לא חולשה – זו עוצמה מוסרית המחייבת אותנו תמיד. כמפקדים, חובתנו להבהיר את הגבולות, לשמור עליהם ולחנך עליהם בכל הזדמנות.



פרק ז' מקצועיות

**חייל ישאף לרכוש את הידע המקצועי ואת המיומנויות
הנדרשים לביצוע תפקידו, ויישם תוך חתירה לשיפור
מתמיד של ההישגים האישיים והיחידתיים.
(מתוך רוח צה"ל)**

"מתכוננים כאילו יש מחר מלחמה!" - אייל שומינוב

מקצועיות היא אבן יסוד בכשירות המבצעית של כל לוחם וכל מפקד. זו לא תוספת - זו דרישה בסיסית. המתקפה האכזרית של חמאס בשמחת תורה בשביעי לעשירי, חידדה לכל לוחם ומפקד את האמת הפשוטה: אי אפשר לדעת מתי ו'מהיכן תיפתח הרעה'. מוכנות קרבית היא לא סיסמה - זו מציאות. אייל חינך את חייליו להיערך תמיד ליום פקודה. הוא דרש מהם שליטה מוחלטת בכל פרק מקצועי - נשק, שטח, ציוד, תרגולות, חיבור עם כוחות אחרים. הוא נהג לומר שצריך לאמן את החיילים לא רק למה שהם יודעים שיבוא - אלא גם למה שלא ציפו לו. למשל, הוא דרש מהם להכיר איך פותחים דחפור D9 או טנק במקרה של חילוץ פצועים מתוכו.

"השגרה היא תבנית של חירום."
- אייל שומינוב



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

כלים פרקטיים למפקדים

- 1.פק"לים ברמה הגבוהה ביותר: לא לוותר על סטנדרטים.
- 2.תרגולות מחלקה וכיתה: שליטה בכל רמה.
- 3.אמר"לים תמיד בשימוש: להרגיל את העין לכל תרגיל.
- 4.היכון קרב יום והיכון קרב לילה: אימונים ריאליים ומדויקים.
- 5.שפצורים וציוד: כל חייל אחראי למוכנות שלו.
- 6.הקניית תודעת אויב: לחשוב תמיד איך האויב יפעל.
- 7.הכשרת המפקדים: לאמן גם את המ"כים והסמלים ללמד נכון ולהוביל.

עקרונות למפקד

- שליטה מלאה במקצוע הצבאי: ידע זה ביטחון וביטחון מציל חיים.
- חזרות אינסופיות: תרגל עד שזה טבע שני.
- תרבות נשק מוקפדת: נשק נקי, טעון כשצריך, מחסנית עליך תמיד.
- שפצורים ומוכנות ציוד: ציוד תקין, מוכן לקרב בכל רגע.
- ניתוח קרקע: להכיר שטח, לזהות נקודות שליטה ואיומים.
- חיבור משולב: להבין את תפקידי השריון, ההנדסה, הקשר והסיוע.
- חוסן פיזי ומנטלי: להכשיר את הלוחמים לעמוד בעומס הקרב.

**"נצלו את הזמן בלי החיילים שלכם
לפיתוח עצמי. אל תגררו לציניות – זו
פיקדון של חיי אדם."
– אייל שומינוב**

נקודות למחשבה:

- אתה לא מאמן חייל לקרב הבא – אלא לקרב שאולי לא תדע עליו כלום מראש.
- המלחמה לא מכבדת עצלנים או מרושלים.
- הפער בין הצלחה לאסון הוא לפעמים תרגולת אחת נוספת.
- מקצועיות היא הביטוח שלך כמפקד – ושל החיילים שלך.

לקח מרכזי למפקדים:

החובה שלך היא להכשיר את החיילים שלך כאילו המלחמה תפרוץ מחר. מקצועיות היא לא דרישה – זו אחריות מוסרית כלפי מי שאתה שולח לקרב.



פרק 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.
(מתוך רוח צה"ל)**

"משמעת בשגרה היא מה שבונה יכולת של מסגרת בחירום." - אייל שומינוב

משמעת היא היסוד שמאפשר ליחידה לתפקד בזמן אמת. אין קיצורי דרך. אייל היה מפקד תובעני, אפילו קשות. הוא לא התבייש לדרוש מחייליו יותר ממה שהם חשבו שהם יכולים לתת. הוא ידע שזה יוצר לפעמים מרמור - אבל האמין שזו הדרך היחידה להפוך אותם ללוחמים מוכנים. הוא היה אומר: "קשה באימונים - קל בקרב" זו לא קלישאה, זו הדרך לבנות חייל טוב.

סיפור מהשטח:

בתעסוקה מבצעית ארוכה באיו"ש הקפיד אייל על חיתוך בוקר מסודר - כולל בדיקת גילוח, ציוד נקי ונעליים מצוחצחות. הוא לא ויתר לאף אחד. אבל כשהפלוגה עלתה לאימון ברמת הגולן - הוא ארגן להם יום כיף בקיאקים בירדן. באמצע היום קיבל טלפון על פיגוע חמור בציר 60 - הפלוגה הוקפצה. תוך פחות משעתיים יצאו מהמים, התארגנו, עלו על ציוד לחימה ועלו לאוטובוסים בדרך דרומה. המהירות והיכולת לעבור מיום כיף להקפצה - זו תוצאה ישירה של משמעת יומיומית בשגרה.



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

"פלוגה שלא יודעת לעמוד בזמן לח' בוקר -
לא תדע להתייצב ביום פקודה."
- אייל שומינוב

כלים פרקטיים למפקדים

1. חיתוך בוקר מוקפד: הקפדה על הופעה וציוד.
2. תרגולת פקודה: כל תרגיל - כאילו אמיתי.
3. הכנות מוקדמות: לא להסתמך על "נזרום".
4. סטנדרט אחיד: לכולם - גם למפקדים.
5. חינוך להבנה: להסביר את הקשר בין השגרה לחירום.

עקרונות למפקד

- שגרה מוקפדת: כי חירום הוא תמיד הפתעה.
- דרישה יומיומית: אל תוותר על הדברים הקטנים - הם בונים את הגדולים.
- שקיפות בהסבר: להסביר לחיילים למה זה חשוב.
- דוגמה אישית: מפקד שמזלזל - מייצר חיילים שמזלזלים.
- שימור המוטיבציה: לא לשבור אלא לבנות.

נקודות למחשבה:

- משמעת לא נועדה לעצבן - היא מצילה חיים.
- לא תבנה הרגלי חירום ביום הפקודה - זה קורה כל יום.
- חייל שמבין למה - יעשה את זה טוב יותר.
- מפקד לא יכול לדרוש משהו שהוא לא מקיים בעצמו.

לקח מרכזי למפקדים:

משמעת היא האחריות שלך כמפקד. דרוש אותה בחוכמה ובעקביות - והסבר תמיד למה. כי ביום פקודה - זו תהיה ההבדל בין הצלחה לכישלון.



פרק 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.
(מתוך רוח צה"ל)**

**"התגברתם על קשיים מבלי שמישהו ידע שקשה לכם. כולכם גיבורים בעיניי - כל
אחד בדרך שלו." - אייל שומינוב**

רעות היא אחד הערכים הקדושים ביותר בצה"ל - והיא חיונית להצלחת כל יחידה לוחמת.
זו לא רק חברות, אלא ברית עמוקה של מחויבות הדדית עד כדי מסירות נפש.
אייל נהג להסביר לחייליו שהגבורה האמיתית היא לא בהכרח במעשים היוראיים גדולים -
אלא דווקא ביכולת להתמודד עם הקושי היומיומי.

**"גיבור זה לא אחד ששום דבר לא קשה לו. לכולם קשה. גיבור זה אחד שקשה לו -
והוא יודע להתמודד עם זה." - אייל שומינוב**

סיפור מהשטח:

באמצע דצמבר 2023, חודש לתוך הלחימה בעזה, אייל נשא נאום בפני חייליו כדי לחזק
את רוחם:
הוא הסביר להם שגבורה מתבטאת ביכולת לקום כל בוקר ולעשות את מה שצריך, גם
כשקשה. לראות את הקושי של החבר, ולהיות שם בשבילו.
הוא הדגיש שחייל שמצליח להתגבר על הקושי האישי שלו כדי לעזור לחבר - זה הגיבור
האמיתי.



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

"כשקשה – תחשבו למי קשה יותר ותלכו לעזור לו."
– אייל שומינוב

כלים פרקטיים למפקדים

1. עידוד שיח פתוח על קושי אישי: לא לפחד לדבר על זה.
2. הצבת סטנדרטים של עזרה הדדית: להפוך את זה לנורמה.
3. מתן דוגמה אישית: להיות הראשון שמציע עזרה.
4. שיקוף חיובי: להדגיש ולשבח גילויי רעות וחברות.
5. חיזוק הקבוצה: לייצר אווירה של "כולנו ביחד".

עקרונות למפקד

- שיח על קושי: להכיר בכך שלכולם קשה – ולפתוח את זה לשיחה.
- חיזוק הדדי: לעודד את החיילים לשים לב לחבריהם.
- הובלת דוגמה אישית: המפקד חייב להראות רעות במעשים, לא רק במילים.
- חינוך לערבות הדדית: כל אחד אחראי על חברו.
- הכרה בגבורה היומיומית: להוקיר גם את המעשים הקטנים.

נקודות למחשבה:

- רעות היא חוזה בלתי כתוב שמחזיק את היחידה ברגעי מבחן.
- אי אפשר לפקד על רעות – צריך לבנות אותה.
- רעות אמיתית נוצרת באימונים, בשיחות, בקשיים – לא רק בקרב.
- בסוף היום – מי שמציל אותך זה החבר שלך.

לקח מרכזי למפקדים:

רעות היא ערך שמציל חיים. תבנו אותה כל יום, בכל משימה ובכל שיחה. המפקד הוא זה שמציב את הרף ומראה לכולם מהי רעות אמיתית.



פרק 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".
(מתוך רוח צה"ל)**

"נלחמים על הבית! למות או לכבוש את ההר!" – אייל שומינוב

שליחות היא הדלק של כל מפקד וכל לוחם. זו ההבנה שאנחנו לא עושים את זה בשביל עצמנו – אלא בשביל משהו גדול מאיתנו. אייל הסביר לחייליו בצורה פשוטה וישירה: אם אין ערך על מה לתת את החיים – אז גם לחיים עצמם אין ערך. במהלך הלחימה בעזה הוא דיבר בגלוי – על החברים שנפלו, על הבחירה לשים את הרצונות האישיים בצד, על החובה לנצח בשביל העם שלנו.

**"צריך ליצור שיח של שליחות 'ציונות בעידן ציני'.
בדיוק כמו שתודעת המלחמה נוצרת באימונים. גם
תודעת השליחות צריכה להיווצר בשיח יומיומי."
– אייל שומינוב**



מפקד ברוח צה"ל

ערכי צה"ל ברוח רב סרן אייל שומינוב הי"ד

כלים פרקטיים למפקדים

1. שיח יומיומי על משמעות: להזכיר כל הזמן למה אנחנו פה.
2. קישור לאירועים אקטואליים: להשתמש במציאות כחומר גלם לשיחות.
3. נתינת הקשר לכל אימון: להסביר איך זה מכין ליום פקודה.
4. הובלת דוגמה אישית: מפקד שמוותר על נוחות אישית למען המשימה.
5. שיח היסטורי ומורשתי: לחבר את החיילים לסיפור של העם והמדינה.

עקרונות למפקד

- הצבת מטרה גדולה: להסביר לחיילים למה הם כאן.
- חיבור לאתוס הלאומי: להראות את המשמעות ההיסטורית של השירות.
- אישית וקבוצתית: כל חייל חייב להבין את חלקו בתמונה הגדולה.
- השראה אישית: מפקד משדר שליחות – החיילים לוקחים ממנו דוגמה.
- שימור המוטיבציה: גם בשגרה המתישה וגם בעומס הקרב.

**"אנחנו הדור שיבנה מחדש את
המדינה ויבטיח שנשוב להיות עם
חופשי בארצנו – באמת."
– אייל שומינוב**

נקודות למחשבה:

- שליחות היא הבחירה לראות את השירות הצבאי כיעוד – לא כמטלה.
- כשקשה – זה הזמן להזכיר למה אנחנו עושים את זה.
- החיילים שלך צריכים להרגיש חלק מסיפור גדול מהם.
- שליחות לא רק מניעה לפעולה – היא נותנת משמעות ומחזיקה ברגעי משבר.

לקח מרכזי למפקדים:

שליחות היא הרבה יותר ממוטיבציה – היא זהות. כמפקדים, תנו לחיילים שלכם להבין שהם חלק משרשרת ארוכה של מגיני העם והארץ. הזכירו להם כל יום את הערך והמשמעות של מה שהם עושים.