



## מבט אישי

# שליחות זה לא סבל

ביכולתנו כמפקדים ליצור לפקודינו מסגרת המכבדת ומעריכה את חיי המשפחה שלהם, בלי לפגוע במשימות. חובתנו להירתם לכך וצה"ל ייתרם מכך



**סא"ל שחר ספדה** < לשעבר, סמח"ט חברון ומג"ד לביא

**מ**הו האיזון הראוי בין שליחות בצבא לבין חיים פרטיים, והאם התרבות הארגונית הצבאית מעודדת את מתן תשומת הלב הדרושה לפיתוח החיים הפרטיים? אלו שאלות שנראה לי כי אנו, המשרתים בצה"ל, נוטים להדחיק וראוי להעלותן לשיח פתוח בין המפקדים. מסמך "רוח צה"ל" נועד לעצב את דפוסי הפעולה של המשרתים. על פי מסמך זה המשרתים בצה"ל ינהגו, יחנכו ויבקרו את עצמם ואת זולתם על פי הערכים שהוא מצטיב. אחד הערכים הנמנים במסמך "רוח צה"ל" הוא ערך השליחות. ערך זה להבנתו הוא המוביל את האוכלוסייה שהחליטה לתת יותר – אוכלוסיית משרתי הקבע.

קצינים ונגדים נדרשים להשקעה רבה מאוד. הם עושים זאת מתוך הבנת גודל האחריות המוטלת עליהם. בראש ובראשונה זו אחריות למימוש מטרות העל של ההגנה על עם ישראל וארץ ישראל. נוספת לה האחריות לביצוע המשימות ולשמירת חיי חיילינו. כמובן שברצון למלא תפקידים מאתגרים ועתירי אחריות ישנו גם הרצון להגשמה עצמית, אולם אין לי ספק שהנשיאה בעול לאורך זמן ניזונה בעיקר מערך השליחות. אותה הבנה שעכשיו זה תורי, עכשיו אני צריך לעשות מעשה על מנת שמדינת ישראל תמשיך להתקיים, אני פה בגלל שאחרים לפניי הגנו על המדינה.

במהלך שנות שירותי בתפקידי פיקוד שונים נתקלתי לצערי במפקדים המפרשים את האחריות כמושג טוטלי הגובר על כל צורך אנושי. מפקדים אלו אינם מכירים בצורך בחופשות ואם הם יוצאים לאפטר הם עושים זאת בחשאי כאילו הם עושים דבר אסור. רוח זו מחלחלת כלפי מטה וקצינים שהיו תחת פיקודי, נשואים וכאלה שעומדים להינשא, לא העלו על דעתם לבקש לצאת לאפטר, לא בגלל המצב אלא בגלל התרבות הארגונית שראתה זאת בצורה שלילית. אם לא הייתי מחייב אותם בפקודה לצאת ל"אפטר" פעם בשבוע בטוחני כי לא היו מעזים לצאת מיזמתם.

אני חושב שאנו כמפקדים צריכים לשאול את עצמנו האם אנחנו, כארגון, רוצים שיראו בנו מפקדים בלתי אנושיים? האם אנחנו, המפקדים, לא מעצימים שלא לצורך את חוסר האיזון המובנה בין המשימתיות והאחריות לבין חיי המשפחה

במסווה של שליחות ודוגמה אישית? האם משפחה חזקה (לא כסיסמה!) לא נותנת חוזק למשרת בצה"ל? מכיוון שלדעתי המרכיב האנושי הוא חיוני לתפקודו כמפקדים, ומכיוון שמשפחה חזקה היא גורם רב משמעות בתפקוד תקין של משרת הקבע שומה עלינו לברר מה עלינו כארגון לעשות כדי לממש את המטרות האלה.

רבים מכירים את הסיסמה "עליך להכיר את האדם שבחיל על מנת להפיק את החייל שבאדם", אולם אסור לנו שהיא תישאר סיסמה. צה"ל חייב ליצוק תוכן ממשי לאמירה זו. האיזון בין עבודה לחיים הפרטיים חייב להיות מובן על ידי כלל המפקדים ומגובה בפקודות ובנהלים. בצד זאת אנו נדרשים לשינוי הולם בתרבות הארגונית. במהלך שנות שירותי פגשתי מפקדים רבים מדי שראו בפקודים שלהם אך ורק כלים לביצוע המשימות ולא גם אנשים שיש להם חיים פרטיים שחשוב לשמור עליהם.

### כיצד עושים זאת?

להלן אפרט כמה דוגמאות שמימושן צפוי להביא לאיזון הנכון בין העמידה במשימות לבין חיי המשפחה. יישום נכון ומתוך שיח של הצעדים הללו לא יפגע בביצוע המשימות ובה בעת הם יכולים להצטייד אותנו לשינוי הרצוי בתרבות הארגונית של צה"ל.

#### חופשות:

- ניצול ימי חופשה כפקודה ולא כהמלצה. על המפקד לתכנן עם אנשי הקבע שתחת פיקודו את השילוב המושכל של חופשותיהם בתוכנית העבודה של היחידה (גם למפקדים לוחמים ניתן לעשות את זה במהלך שנה).
  - הבניית "אפטר" שבועי בתוכנית העבודה ובשגרת היחידה.
  - הכרה מערכתית בחשיבות של תאריכים כגון יום פתיחת שנת הלימודים ויום התחפשות שלפני פורים. הימנעות מקביעת אירועים כובלים בימים אלו תוכל לתת גמישות בידי המפקד לשחרר בהם משרתי קבע שחפצים בכך.
  - כיבוד חופשתו של משרת הקבע. על אף הזמינות הרבה של הפקודים לאמצעי הקשר אין להטריד אותם בעת החופשה אם הדבר איננו חיוני.
- שעות עבודה:**
- חתירה לעבודה במסגרת השעות

**חיילים בשירות באיו"ש**  
 הנשיאה בעול לאורך זמן נידונה  
 בעיקר מערך השליחות - אותה  
 הבנה שעכשיו זה תורי, עכשיו  
 אני צריך לעשות מעשה על  
 מנת שמדינת ישראל תמשיך  
 להתקיים, אני פה בגלל שאחרים  
 לפניי הגנו על המדינה



באוויר. משרתי הקבע בצה"ל נותנים את כל כולם למערכת, חיוני שבאותה המידה נדרוש מעצמנו כארגון ליצור את התנאים שיאפשרו איזון נכון בין התפקוד המשימתי לתפקוד כאיש משפחה. כמו כל שינוי בתרבות ארגונית, על מנת להצליח השינוי חייב להתחיל מלמעלה, מהקצונה הבכירה.

השינוי חייב להתחיל בנו המפקדים, בדוגמה אישית שלנו, כמאמר הפסוק "ממני תראו וכן תעשו". רק בדרך הזאת של "אחריו" נוכל לשנות את מה שברור לכולנו כהכרחי - יצירת איזון בין חיי איש צבא לחיים הפרטיים שיביא בתורו לצבא יעיל יותר, טוב יותר ששומר על אנשיו הטובים.

משרתי קבע רבים, ובהם מפקדים מכל הזרועות, טענו בפניי שאין מה לעשות ו"צריך לחיות אם זה". אינני מקבל גישה זו. אני טוען שצה"ל הוא גוף שכל הזמן לומד, משתפר ומתקדם ולכן אין מקום לאמירות מסוג זה! אנחנו חייבים ביחד להפוך את הארגון שבו כולנו גדלנו, התבגרנו, ולמדנו רבות, לארגון שיוודע להכיל אנשים מעולים גם כאנשי משפחה.

## קצינים ונגדים נדרשים להשקעה רבה מאוד. הם עושים זאת מתוך הבנת גודל האחריות המוטלת עליהם

האחריות הפיקודית תמיד תגבר. אולם האתגר הוא לברור נכון מהם המצבים המחייבים זאת ולא למהר ולהציב על כל משימה את תווית החירום. יש לזכור שהמצבים המחייבים התייחסות כחירום הם מצבים נקודתיים ומעטים יחסית, ואין לעצב על פיהם את כלל ההתנהלות שלנו במצבי שגרה.

שליחות אינה סבל, ואסור שהיא תיתפס כך בעיני המפקדים הצעירים השוקלים את המשך דרכם בצה"ל. אנחנו לא רוצים מפקדים הפועלים כרו בוטים! חשוב לייצר שיח מפקדים בנושא ולא להשאירו תלוי

המקובלות במקומות שאין הדבר פוגע בביצוע המשימות. הטמעת עדיפות העבודה התכליתית על נוכחות סרק במשך שעות רבות (אין תחרות מי נשאר אחרון במשרד).

● הימנעות מקביעת ישיבות מעבר לשעות הפעילות למעט כשיש בכך הכרח.

### צעדים משלימים:

● הצבת הנושא של קידום חיים נורמליים כחלק מממדי ההערכה של הקצין.

● ייזום סדנאות בנושאי ניהול זמן ומשפחה לכלל הקצינים והנגדים.

● מתן גמישות לבחירת רכב אישי לפי צורכי המשפחה תמורת תשלום.

ארגון גדול והיררכי. על מנת להטמיע בו שינוי יש הכרח לעגן אותו בפקודות ובנהלים שאמורים עם הזמן להוביל את המפקדים לשינוי התרבותי הנחוץ לנו. אנחנו רוצים מפקדים שישלבו בין התפקיד התובעני להוביל פקודים אחריהם גם בתרחישים לא פשוטים לבין הרצון להיות אבא טוב ובעל טוב.

מובן מאליו שבמקום שבו תיווצר התנגשות בין האחריות של מפקד בצבא לבין אירוע משפחתי כזה או אחר,

