

פרק רביעי

אזורי המְשָׁה בפיקוד על חיילים

רס"ן זוהר הלוי, עורך דין), קצין מטה בדובר צה"ל

"הכבוד מוענק כבונוס לאלה העושים

מעשים גדולים"

"ביסוד הפיקוד על האדם ניצבת תמיד

אהבת האדם"

המבנה הארגוני של צה"ל מחולק לחילות, זרועות ואגפים בעלי אופי פעילות שונה, המאוישים על ידי מגוון נושאי תפקידים: עורף וקרבי, מקצועי ופקידותי, פיקודי ומנהלי.

עיון בתוכן ובסוגי קבילות חיילים החוזרות על עצמן ומיפוי ממצאים סטטיסטיים של קבילות שנמצאו מוצדקות לאורך שבע שנים (2003–2009) מעלים כי קיימים ארבעה דפוסי התנהגות חוזרים של קבילות מוצדקות ביחסי פקוד-מפקד במקומות שונים, בלתי תלויים ביחידה, בחייל או באופי הפעילות הצבאית.

ציון ארבעת דפוסי התנהגות אלה מקנה את היכולת להעלות את המודעות בקרב מפקדים ולשלב לקחים בהכשרות ובמערכי שיעור

בקורסי פיקוד והעשרה מקצועית. ניתן לתרגל סימולציות ודילמות ביחסי פקוד-מפקד המדמות מקרים מציאותיים בהם קיימת שדרת פיקוד, בעיקר זוטרה, שנדרש לסייע לה בבחירה נכונה של דרך התגובה הראויה וההולמת את רוח צה"ל ופקודות הצבא.

דפוס ראשון – חוסר הכרת פקודות הצבא, במיוחד בנושאי פרט

צה"ל מיסד את ערכיו במערכת ברורה של נהלים ופקודות כדוגמת פקודות מטכ"ל ונהלים אגפיים. אחד הערכים הבולטים בהם הוא עיגון זכויות הפרט כחלק בלתי נפרד מפקודות הצבא.

אינטנסיביות העשייה הצבאית הקצבית והמדודה שוחקת לעיתים את פקודות הצבא, ובעיקר פקודות בנושאי פרט. משום כך, פקודות שעיקרן טיפול בפרט לא רק נשכחות בהתנהלות השוטפת אלא גם לא מרועננות כנדרש אחת לתקופה. הדבר לא נעשה בזדון, אלא מחוסר זמן וממתן חשיבות נמוכה לנושאי הטיפול בפרט. במקרים קיצוניים נוצרים פערים המתבטאים בקבילות שנמצאו מוצדקות.

מקרים בולטים של קבילות בהקשר זה הם:

- חייל, שבשל מחלה נשאר בביתו למעלה מעשרה ימי עבודה, לא זכה לביקור מצד מפקדו ואנשי יחידתו.
- חייל המרותק לבסיס נאזק באזיקים במשך ריצוי העונש, בניגוד לפקודות הצבא.

- חייל שאיבד את ציודו האישי במסגרת פעילות צבאית לא הופנה על ידי מפקדיו לקצינת הת"ש, למרות שעל פי פקודות הצבא הוא זכאי להחזר בגין אובדן ציוד אישי באמצעות הת"ש.
- מפקד סירב להפנות לבדיקת קב"ן חייל שאיים בהתאבדות, בטענה שהחייל מניפולטיבי.
- מפקד לא אפשר לאורך זמן יציאה של חייל להפניה רפואית דחופה, וכתוצאה מכך נגרם לחייל נזק רפואי.

דפוס שני – אובדן קור רוח ותגובת יתר של מפקד כלפי חייל שפגע בכבודו או במשימות היחידה

התנהגות בלתי הולמת מצידו של חייל, כמו פגיעה בכבוד המפקד או במשימות היחידה, עשויה לגרור אחריה תגובה בלתי שקולה של המפקד ולגרור לו לפעול בעצמו בדרך המנוגדת לפקודות הצבא. המפקד מאבד אז את קור רוחו, כועס, נכנס למעורבות רגשית יתר על המידה, וזו מעיבה על שיקול דעתו. כתוצאה מכך הוא אינו מפעיל כלים צבאיים פיקודיים וחינוכיים העומדים לרשותו.

חייל שפגע במשמעת, בכבוד המפקד או בלכידות היחידה יוצר תחושה סובייקטיבית, ולעיתים מוצדקת, של זילות בערכים או במפקדים. התגובה למעשיו יכולה לבוא לידי ביטוי במסגרת סט כלים פיקודיים הנתון לשיקול דעתו של המפקד. כך, לדוגמה, מול חייל שמתבטא באופן לא הולם או מסרב לבצע פקודה עומדים לרשות המפקד כלים רבים, לרבות הערות פיקודיות, העמדה לדין משמעתי וכיו"ב.

במקרים רבים, מפקדים יוצאים מאיזון פנימי בלהט הרוגז והכעס כתוצאה ממעשיו של חייל ונותנים אז דרור לטינה ולרצונם להשפיל את החייל ולא לחנכו. על ידי כך, המפקדים עצמם גולשים להתנהגויות שאינן מידתיות וכוללות לעיתים אלימות מילולית בוטה או אף אלימות פיזית. התדירות של תגובות שלוחות רסן שכיחה יותר בדרגי הפיקוד הזוטר.

דוגמאות לתגובות מפקדים המונעות מיציאה מאיזון ולא מפיקודיות בונה ואחראית ומביאות אותם להגיב בענישה שאינה מכוונת לחנך אלא דווקא להשפיל ניתן למצוא במקרים הבאים:

- מפקד של חייל בטירונות שלא שתה מים החליט שהוא ישתה מים כל שעה עגולה במשך כל הלילה, עד אור הבוקר.
- מפקד ענה לפקוד באופן המכוון להשפילו, תוך שימוש במילים פוגעניות ובוטות. במקרה אחר, מפקד הגיב בקללות ואף בחניקה על דברי חייל שזלזל בו והעליב אותו.
- אי־הענקת דרגת סמל לחייל שהשתחרר ממשימה יחידתית מפאת פטור רפואי.
- חייל לא קם למסדר בוקר, ובעקבות זאת המפקד הרים את המיטה ממקומה, העיף בכוח את החייל לרצפה וגרם לו חבלה.

דפוס שלישי – מפקד המתקשה לשלב עמידה במשימה צבאית עם דאגה לפרט

במקרה זה המפקד בוחר להיות משימתי על חשבון הטיפול בפרט. הדבר בא לידי ביטוי בכך שהטיפול בפרט אינו חלק מתכנון המשימה הצבאית שלו, וזאת למרות שההוראות בעניין זה מוכרות לו היטב. המפקד תופש בטעות את הטיפול בפרט כגורם מסיח דעת, הפוגע בהצלחתו המבצעית והפיקודית.

ההתעלמות מהצרכים הבסיסיים של החיילים במקרה זה אינה נובעת מכוונת המפקד לפגוע בחייליו, אלא מרצונו להביאם לפסגת ההישגים המקצועיים והמבצעיים שלו ושל יחידתו. מדובר בתפישה שגויה הנעדרת מאמץ מצידו של המפקד לשלב בין מקצועיות לאנושיות והמביאה במקרים רבים דווקא לפגיעה בהישג המקצועי והמבצעי של החיילים. לכן, הדרך הנכונה היא לא להנמיך דרישות וסטנדרטים של הישגים מקצועיים, אלא לשלב סטנדרטים מקצועיים גבוהים עם תכנון וטיפול בפרט. להלן דוגמאות של חוסר תכנון וחוסר שילוב בין משימתיות ובין טיפול בפרט:

- במהלך תרגיל "מתגלגל" בין טבריה לבית שאן, המפקד לא דאג לחיילים ללינה בבסיס בשעת לילה מאוחרת מאוד בה הסתיים התרגיל.
- אי-אספקת מזון לנהגים במהלך תרגיל.
- ביטול חופשה שאושרה לחייל ושלילת האפשרות ממנו לגשת

- לבחינה פסיכומטרית עבורה שילם ונערך מראש, וזאת עקב חוסר שביעות רצונו של המפקד מתפקודו של אותו חייל.
- מפקד נתן הנחייה להתעלם מפטור על נעילת נעליים גבוהות שקיבל חייל, וזאת במקום לנפק לו נעליים חצי גבוהות העומדות בפטור.
 - מפקד רצה שחייליו יגיעו לציונים גבוהים, וכתוצאה מכך החליט לרתק לתקופה ארוכה כל מי שנכשל בבחינות המקצועיות.
 - מג"ד לא היה שבע רצון מתפקודה של מחלקה בתרגיל וריתק את כל החיילים לתקופה ארוכה, ובכללם את אלה שלא השתתפו בתרגיל.
 - מניעת זכות לשעות שינה בהתאם לפקודות הצבא מחיילים ומנהגים במהלך תרגילים מבצעיים.

דפוס רביעי – נוקשות יתירה, הפעלת שררה, התעמרות ואמירות פוגעניות

הפיקוד הצבאי כולל מרכיב של משמעת ושליטה באנשים במטרה להביאם לעמידה מתואמת במשימות. היערכות למבצע צבאי יוצרת צורך בתיאום בין מספר חילות בצבא, כמו חילות היבשה, המודיעין, האוויר, הים ועוד. הנחלת המשמעת היא המאפשרת להפעיל אנשים על בסיס של פקודות, נהלים והוראות. הכוח החיובי שקיים בפיקוד הצבאי על חיילים מביא לניהול מסודר יותר של כוח אדם ולציות מלא של חיילים. אולם לצד כוח חיובי זה, טמון סיכון של גלישה לעבר השררה.

להלן דוגמאות המשקפות מקרי שררה:

- מפקד שמפעיל סמכויות ענישה מבלי לשוחח עם חיילים, מעליכם בבוטות או משתמש בחייליו לצרכיו הפרטיים.
- גלישה של המפקד לאלימות מילולית או פיזית, כגון סטירות לחי וקללות.
- העמדת חייל לדין משמעתי על אובדן ציוד אישי עליו חתום המפקד.
- ענישת חייל בריתוק ממושך על איחור, ללא שיחה עמו ומבלי לתת לו את זכות הטיעון.
- התבטאויות פוגעניות וגזעניות כלפי נטייה מינית, משקל, עדה, צבע עור. אירועים כאלה מתחילים לעיתים על ידי המפקד בבדיחות דעת, ומשם גולשים לעלבונות שלעיתים אף מופצים באמצעות רשת הדוא"ל הצבאי.
- התבטאויות אלימות ובוטות הכוללות הטרדה מינית: התייחסות מחמיאה כביכול לאברי גוף נשי, רמיזות מיניות בוטות ועוד; אי-טיפול במקרים של הטרדות מיניות המגיעים לידיעת מפקדים ואי-דיווח עליהם על פי פקודות הצבא למשרד היועצת לרמטכ"ל לענייני נשים.

סוף דבר

קבילות החיילים שפורטו לעיל נמצאו מוצדקות. המאפיין הבולט שלהן הוא שלרוב עמדה מאחוריהן שאיפה של המפקדים

להישגיות על חשבון הטיפול בפרט. שאיפה כזאת מבטאת תפישה שגויה, החסרה את האיזון והשילוב הנדרשים בין חשיבות הערך של עמידה במשימה ובין ערך הטיפול בפרט. יתרון המשמעת הצבאית הוא שביכולתה להביא אנשים רבים לעשייה מתואמת בשדה הקרב. הפיקוד הצבאי על חיילים כולל עמדת כוח להפעיל אנשים בסמכות ובעוצמה שאין להן אח ורע במגזר האזרחי, ולפיכך יש להישמר שבעתיים מפני גלישתן לעבר השררה.

ארבעת דפוסי ההתנהגות שהובאו לעיל מאפשרים ללמוד כיצד ניתן לשפר את מרקם יחסי מפקד-פקוד בצה"ל, בראש ובראשונה באמצעות העלאת המודעות של המפקדים לדפוסי קבילות מוצדקות החוזרות על עצמן. במסגרת זו ניתן ליזום מערכי שיעור ותוכנות לומדה להכשרות מקצועיות ומבצעיות. אלה יכללו התנסות מקדימה עם מצבים ודילמות הגורמים בשכיחות גבוהה לטעויות ערכיות של מפקדים ומביאים חיילים להגיש קבילות מוצדקות. בדרך זו ניתן "לחסן" את שדרת הפיקוד, בעיקר הזוטר, ולהביאה להתנהלות נכונה יותר באזורי המשגה השכיחים בפיקוד על חיילים.

מקורות

ניתוח רב-שנתי וסטטיסטי של פרסומי דו"חות נציב קבילות החיילים בצה"ל, העוסקים ביחסי פקוד-מפקד, בין השנים 2003-2009.