

הקדמה

“להיות או להיראות, זאת השאלה”

תא”ל יואב (פולי) מרדכי

צה”ל נתפש בציבוריות הישראלית כמגן העם ומהווה עבורו גוף ערכי. לכן, אמון הציבור בצה”ל הוא אחד מנכסיו החשובים ביותר. יחד עם זאת, לעיתים מתמודד צה”ל עם אירועים נקודתיים המציבים בפניו אתגר שמולו הוא נדרש ליישם את ערכיו. אירועים אלה עשויים להיות מתורגמים ל”משבר תקשורתי”.

“משבר תקשורתי” כזה נוצר כאשר נחשפים מעשים ופעולות העומדים בסתירה לערכים ולנורמות שהארגון חרת על דגלו. הדבר מחדד את הצורך לברוק מה הם הקשיים השכיחים שהביאו לערעור אותם ערכים.

צה”ל מגשים את ערכיו דרך תפקוד המפקד בשטח. המפקד הוא מעין עדשה להגשמתם של ערכי צה”ל, ולכן יש חשיבות יתירה לממד הערכי בהתנהלותו – כציר מרכזי ביכולת לממש התנהלות צבאית ראויה.

אחד הקשיים המוכרים בהתנהלות הצבאית הוא התחרות על

הזמן והמשאבים המצויים על הציר שבין מקצועיות-הישגיות ובין הערך לכידות-אנושיות. לעיתים נוצר חשש בקרב מפקדים כי שימת לב מוגברת לפעילות מלכדת, כמו ערבי גיבוש, ראיונות תקופתיים, פעילות יחידתית ועשייה למען הפרט, עשויה לבוא על חשבון הזמן והמשאבים המצומצמים העומדים לרשותו של המפקד, ובעקיפין עשויה לבוא על חשבון המקצועיות ולפגום בעמידה במשימות הצבא ובחתימה למגע ולניצחון צבאי. הבנה זאת מלווה לרוב בגישה המפחיתה מערכן של פעילויות חברתיות מלכדות. היא נובעת מתוך תפישה של קשיחות וביסוס עמדת כוח כתנאי לביצור יכולתו של המפקד להפעיל את פקודיו במסגרת היררכית המושתתת על משמעת.

למעשה, התפישה שצריכה להוביל את המפקדים היא שאין כל סתירה בין הישגיות לבין אנושיות מאחר שמדובר בהפעלתם של אנשים המיועדים לעבוד כצוות. לכידותו של צוות היא חלק מהותי ובלתי נפרד ממקצועיותו ומיכולתו לממש עבודה המשולבת באמון הדדי, במיוחד כאשר מדובר בתנאי לחץ ובמצבים הכרוכים בסיכון חיים.

ההכרה וההבנה כי לפני היותנו מפקדים ואנשי צבא מקצועיים אנו בני אדם, עשויות להביא את כלל המערכת הצבאית לעבודה מלוכדת ומאומצת יותר, כבסיס להישגים המקצועיים הטובים ביותר.

מפקד המשקיע באנושיות, לצד דרישות מקצועיות בסטנדרטים גבוהים ובלתי מתפשרים, הוא אשר יביא את יחידתו למרב ההישגים המקצועיים. מקצועיות ואנושיות הם לא שני ערכים

הבאים אחד על חשבוננו של האחר, אלא ערכים המשלימים זה את זה. האנושיות מלכדת את השורות ואת הצוות במטרה לפעול נכון ויחידו. המקצועיות מביאה להפעלת הכוח ביעילות ולחתימה לניצחון צבאי, תוך מינימום אבידות ונפגעים.

"להיות או להיראות" אינה שאלה, אלא חידוד ערפי: מפקד המגשים את הערכים של אנושיות ומקצועיות יהיה מפקד הישגי ומוערך הן על ידי פקודיו והן על ידי מפקדיו. מפקד החסר אחד מערכים אלה, הצלחתו במערכת הצבאית תחסר תמיד משהו. מפקדים ופקודים כאחד מעוניינים במפקד אנושי ומקצוען המקדם את טובת הפרט ואת טובת המערכת הצבאית כולה, מפקד שיהיה ניתן לסמוך על שיקול דעתו המקצועי להוביל את אנשיו במצבי סיכון.

יש לזכור כי המערכת הצבאית היא בסופו של דבר אחת. היחסים בין המפקדים לפקודים וההתנהלות בשטח מסתכמים לכדי תדמיתו של המפקד. לכן, רק מפקד המשלב מקצועיות ואנושיות הוא "הנכון להיות" וגם "הנכון להיראות" בעיני המערכת כולה.

ערכי צה"ל משתלבים עם גבורה ומסירות. חידוד הערכים המביאים ללכידות יחידתית ולהנעת חיילים למשימות מגביר את אמון החיילים במפקדיהם ואת נכונותם ללכת אחרי המפקדים במשימות מורכבות הנדרשות להגנה על ביטחון המדינה.

בסיפור קריעת ים סוף בספר שמות הבין עם ישראל כבר בשלב התהוותו כעם, על קו המים של ים סוף, כי רק מסירות ונכונות להקרבה יביאו לו את ההצלחה כעם השורד במצבים לא קלים של

מציאות משתנה. כשם שגבורת נחשון בן עמינדב¹ מסמלת את לידת עם ישראל ביציאת מצריים, כך גבורתו של צה"ל, מפקדיו וחייליו מסמנת את לידתה של מדינת ישראל ותקומתה. צה"ל, הנהנה משיעור גבוה של אמון הציבור בעשייתו ובמפקדיו, רואה בערכי המקצועיות והאנושיות חלק מעיצובו כצבא מתוחכם ועוצמתי הנכון לעמוד באתגרי השעה.

בספר זה איגדנו מידע יקר ערך מכלל מערכי הצבא, המרכז עבור המפקדים את הניסיון והידע הרב שהצטברו במשך השנים בשאלות המקצועיות והאנושיות, ואשר מלמד כיצד ניתן לשלב ביניהן בהובלת חיילים למשימות.

דובר צה"ל רואה בכרכה יוזמה נחוצה זו, העשויה לחזק את חוסנו המוסרי של צה"ל ומתוך כך גם את נראותו מבית ומחוץ לו.

תא"ל יואב (פולי) מרדכי

אוקטובר 2012

1 על פי מסורת חז"ל, בזמן יציאת מצרים, נחשון בן עמינדב היה הראשון שקפץ לים סוף בטרם נקרע הים לשניים ובכך הוכיח את אמונתו באלוהים והפך להיות בהיסטוריה היהודית לסמל לראשוניות ולחלוציות (בבלי, מסכת סוטה דף ל"ז עמ' א, מכילתא לפרשת בשלח י"ד, 22).