

נספח: שבע אגרות עקרוניות של נציב קבילות החיילים למפקדים

אלוף (מיל') יצחק בריק

”אני מאמין”

מפקדי צה”ל,

לאחר כחצי שנה בה אני משמש כנציב קבילות החיילים – תקופה שבמהלכה ביקרתי ביחידות רבות, נפגשתי עם מפקדים בכל דרגי הפיקוד וכמובן נדרשתי לטיפול הפרטני בקבילות – מצאתי לנכון לפנות אליכם, קצינים בכירים ומפקדים בצה”ל, ולהציג בפניכם את השקפתי בכל הנוגע לאחריות המפקדים לטיפול בעניינם של פקודיהם, בהקשר של מימוש זכויותיהם.

ראשית אדגיש, כי כנציב קבילות החיילים אני רואה עצמי כמי שמשמש תחליף למפקדים. כל מפקד בצה”ל, באשר הוא מפקדם של חיילים, אחראי לשמירה על זכויותיהם, על כבודם ועל רווחתם. לגישתי, זוהי חובתו המרכזית של כל מפקד בצה”ל. אשר על כן, כאשר החיילים פונים למשרדנו כדי לקבל ייעוץ טרם הגשת קבילה, אנו מעודדים אותם להעלות את טענותיהם לפני

מפקדיהם הישירים, או לחלופין לפני מפקד היחידה, באמצעות תיבת הפניות בלשכתו. אני מאמין כי בדרך כלל יש להעדיף טיפול פיקודי ענייני ומהיר על פני התערבות של גורמים חיצוניים.

הנני סבור כי יצירת אווירה של פתיחות וקשב כלפי החיילים ונכונות המפקדים לטפל בטענותיהם הן יסוד חשוב ביותר בתפקודה התקין ובהתנהלותה היעילה של היחידה. הניסיון מלמד שבראייה עניינית, הנקייה מדעות קדומות, הטיפול בפניות החיילים הוא כלי מצוין עבור מפקד היחידה לשפר את ההליכים ביחידה ולקדם את איכות תפקודה.

כאשר חייל בוחר בדרך של הגשת קבילה תחת פנייה ישירה למפקדיו, הנני רואה חשיבות רבה בקבלת התייחסותו של המפקד הממונה – מפקדם של החייל הקובל ושל המפקד שכלפיו הוגשה הקבילה. כאשר התייחסותו של המפקד הממונה מצביעה על כך שנערך תחקיר ענייני ומעמיק על ידו, ובמסגרתו ניתנה אפשרות לכל המעורבים למסור את גרסתם ואת טענותיהם והדברים נבחנו ללא משוא פנים ואף ננקטו צעדים פיקודיים ההולמים את ממצאי התחקיר – הרי שככלל אסתפק בטיפול הפיקודי שננקט ולא אתערב בצעדים שנקט המפקד הממונה.

הניסיון מלמד כי טיפול פיקודי רציני מביא לתוצאות מהירות וטובות יותר בכל הנוגע לתיקון הליקויים העולים מהקבילות ואף בנוגע לשיפור מערכות יחסי הגומלין בין החיילים לבין המפקדים ביחידה. מטבע הדברים, שביעות הרצון של החיילים במקרים אלה, שבהם פועלים המפקדים הממונים להפקת הלקחים הנדרשים מהקבילות, היא גבוהה יותר, הן מאחר שזכו לאוזן קשבת מאת

מפקד יחידתם והן מאחר שהבעיה שהעלו טופלה במהירות, ללא צורך בהתערבות של רשות חיצונית כנציב קבילות החיילים. עם זאת, באותם מקרים חריגים שבהם יעלה כי לא התאפשר לחייל הקובל להעלות את טענותיו בפני המפקד הממונה, או שהמפקד הממונה בחר בדרך של מתן גיבוי גורף ובלתי ענייני למפקדי המשנה הכפופים אליו – לא אוכל לסמוך את ידי על הטיפול הפיקודי שננקט ואראה זאת כחובתי להתערב בהתנהלות המפקדים, להשלים את הבירור העובדתי, ובהתאם לתוצאותיו – להמליץ על נקיטת הצעדים המתחייבים בהתאם לחומרת המקרה. אני מאמין כי צבא המשמר בעשייתו ערכים של מקצועיות, מוסריות, יושרה ושוויון, מטפח אותם ומנחיל למפקדיו אמות מידה המעודדות שמירה על כבודם של החיילים ועל זכויותיהם, על בריאותם ועל רווחתם – זוכה בחיילים בעלי רמה גבוהה של הנעה (מוטיבציה), אכפתיות ואיכות עשייה.

מפקד אשר מהות הפיקוד והמנהיגות נהירה לו, יטה אוזן קשבת לחייליו, ידאג להסביר להם את ההיגיון העומד בבסיס דרך הפעולה הנדרשת מהם וינהג בהם בכבוד – יזכה בפקודים המגלים הזדהות עם המסגרת שבה הם משרתים והנכונים לתרום את המיטב שבהם למען הצלחתה.

לבסוף, ברצוני להצביע בסיפוק על שיתוף הפעולה הטוב בין רשויות הצבא לבין הנציבות, המבוסס על הכרה בחשיבות ההקפדה על טיפוח הערכים העומדים ביסוד פעולתו של צה"ל.

5 ביולי 2009

חניכה, ליווי והכשרה של מפקדים זוטרים

מפקדי צה"ל,

עם השלמת שנה בתפקידי, ובהתבוננות מקיפה על הנושאים שעולים בבירור הקבילות, וכן במפגשים הרבים שערכתי עם מפקדים וחיילים, מצאתי לנכון להציג בפניכם את אחד המוקדים אשר להבנתי מצריכים יתר תשומת לב והתייחסות מצד המפקדים. לרוב, מפקדיו הישירים של החייל הם מפקדים צעירים ופחות מנוסים – מפקדי כיתות, סמלים ומפקדי מחלקות. מבירור הקבילות עולה כי לעיתים, חוסר הניסיון של אותם מפקדים מביא לכך שהם פועלים כלפי פקודיהם באופן כוחני כדי לנסות לבסס את מעמדם ולהמחיש לחיילים את נחיתותם במערכת יחסי הגומלין ביניהם.

באחד המקרים שטופלו בנציבות בשנה שעברה פנה אלי לוחם וביקש את התערבותי הדחופה נוכח מסכת של עונשים והתייחסות משפילה מצד מפקד מחלקתו – קצין צעיר בדרגת סג"ם. זאת, לאחר שטיפולם של מפקד הפלוגה ומפקד הגדוד היוצא בפניותיהם של החייל וחבריו למחלקה לא הועיל לשינוי בדפוס הפיקוד המתעמר מצד מפקד המחלקה. בעקבות פניית ראש צוות הברור מטעמי אל מפקד הגדוד הנכנס, קיים הלה תחקיר מקיף ומעמיק, אשר במהלכו אומתו טענות הקובל וכן נמצאו ליקויים חמורים נוספים בהתנהלותו של מפקד המחלקה. ממצאי התחקיר העלו כי הקצין נקט, בין השאר, את צעדי הענישה הבאים כלפי חייליו: הטלת משימת שמירה של למעלה משבע שעות רצופות;

הוראה לחייל ללבוש ביגוד מגן, לרבות מסכת מגן, למשך כשעה; הוראה לחייל להתקלח במהלך הלילה, מדי שעה, ולדווח לו על ביצוע ההוראה; קיום מסדר נשקים, מדי שעתיים, במהלך לילה שלם; וקיום מסדר בשעה 03:00 לפנות בוקר, כאשר עד אותה שעה נאסר על החיילים להיכנס לאוהלים והם נאלצו לישון על הארץ.

בהתייחסותו לקבילה מסר מפקד הגדוד, כי הגם שקודמו בתפקיד ומפקד הפלוגה עמדו על כך שקיימת בעיה בהתנהלות הקצין ונקטו מספר פעולות בנושא, הרי שבמשך מספר חודשים הם לא עמדו על חומרת הדברים. מפקד הגדוד ציין כי הוא רואה בכך כשל במנגנוני הבקרה בפלוגה ובגדוד. גם מפקד הפלוגה מסר בהתייחסותו כי הוא לא היה ער די הצורך לסימני האזהרה שהיו בפניו ולא הבין את עוצמת הבעיה. לדבריו, הוא לוקח על עצמו אחריות פיקודית על רוב האירועים שנחשפו ורואה בכך כישלון אישי שלו. בעקבות התחקיר הועמד הקצין לדין משמעתי והוחלט על סיום תפקידו טרם עת.

במקרה זה ובמקרים נוספים היינו עדים לכך שמפקדים צעירים שהינם חסרי ניסיון פיקודי, ולפיכך גם חסרי ביטחון, נהגו באופן שפגע בחייליהם ואף בעצמם. החיילים במקרים הללו חוו תחושות של השפלה וחוסר אונים ובחלק מהמקרים אף נגרמו להם חבלות גופניות של ממש. גם המפקדים לא יצאו נשכרים מכך, שכן מפקד שמנסה לבסס את מנהיגותו על הפעלת כוח כלפי חייליו יגלה במוקדם או במאוחר כי בטווח הקצר הפעלת הכוח עשויה ליצור אצל החיילים תחושה של מורא, אולם בסופו של דבר חיילים

שכבודם נרמס ימצאו את הדרך להביע את מורת רוחם וחוסר אמונם כלפי המפקד.

כפי שציינתי בעבר, מידת הסמכות של מפקד כלפי פקודיו ומידת המחויבות שחש חייל כלפי מפקדו אינן פועל יוצא של מעמדו הפורמאלי של המפקד, דרגתו ותפקידו, כי אם של מעמדו הערכי והאנושי, כפי שהוא מצטייר בעיני פקודיו. פקודיו של מפקד הנותנים בו אמון וסומכים על מחויבותו כלפיהם יחושו מחויבים כלפיו ויפעלו כמיטב יכולתם כדי להצליח בביצוע מטלותיהם.

כמובן, שמפקד יחידה אינו יכול להיות בכל זמן נתון בכל מקום ושמידת פיקוחו על התנהלותם של מפקדי המשנה הכפופים אליו אינה בלתי מוגבלת. לפיכך, הינו מחויב לפעול במספר מישורים למען קידום הערך של כבוד החייל ביחידתו ולמען מימוש זכויות החיילים ביחידה:

- רוח היחידה - לגישתי, המרכיב המרכזי בעיצוב רוח היחידה הוא הדוגמה האישית שנותן מפקד היחידה למפקדי המשנה הכפופים אליו. מפקד המקפיד לנהוג בפקודיו בכבוד ובאופן ענייני ונוהג על פי אמות מידה של יושר ופתחות, יהווה מודל לחיקוי עבור מפקדי המשנה ביחידתו.
- הדברים אמורים גם ביחס לתרבות הנהוגה ביחידה בכל הנוגע ללמידה משגיאות ודיווח על אירועים חריגים. מפקד שאינו חושש לשוחח עם פקודיו על שגיאותיו ועל לקחיו האישיים מאירועים שונים, יסייע להם להימנע מחזרה על אותן טעויות

- ויעודר אותם לגלות אותה מידה של פתיחות ולדווח לו על אירועים חריגים שהתרחשו במסגרות עליהן הם מופקדים.
- על המפקד להבטיח כי כל חייל שמבקש לשוחח עימו יוכל לעשות זאת בהקדם האפשרי. ככלל, רצוי לעודד שהפנייה תיעשה במדרג הפיקודי, כך שגם החיילים ידעו שנכון שיציגו את בעיותיהם בפני המפקדים הישירים וגם המפקדים הישירים ידעו שמפקד היחידה מצפה מהם שיקשיבו לחיילים וינסו, במידת האפשר, להציע להם פתרונות שהם במסגרת סמכותם. עם זאת, מחובת מפקד היחידה לקיים ערוץ פנייה ישיר עבור החיילים (באמצעות "תיבת פניות" במשרדו), על מנת שאותם חיילים שדרכם נחסמה על ידי מפקדיהם הישירים, או שאינם נותנים בהם אמון, יוכלו לפנות אליו במישרין, ללא מורא. הקשר הבלתי אמצעי של מפקד היחידה עם החיילים הוא חשוב ביותר עבור המפקד והחיילים כאחד. היוזמה בעניין זה צריכה לבוא מצד המפקד, בין אם בדרך של הזמנת החיילים ל"שיחות חתך" ובין אם בדרכים בלתי פורמאליות.
 - קביעת כללי "מותר ואסור" - ההיבט הפורמאלי של פיקוח המפקד על הנעשה ביחידתו הוא לכל הדעות חשוב, וחשיבותו מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר במפקדים צעירים. על המפקדים להכיר היטב את חובותיהם ואת סמכויותיהם כלפי חייליהם, ובעיקר את מגבלות סמכויותיהם. יש להניח כי מפקד שהובהרו לו היטב חובותיו ומגבלות סמכותו לא יחרוג מהכללים שהותוו לו על ידי מפקד יחידתו, ואם יעשה כן אפשר שלא יהיה מנוס מלבחון את התאמתו לפיקוד.

- **חניכה** – בשל אילוצים שונים, מוטלים תפקידי פיקוד משמעותיים על חוגרים וקצינים צעירים ובלתי מנוסים. כאמור לעיל, לעיתים, חוסר ביטחונם של אותם מפקדים מביא אותם לידי אימוץ גישת פיקוד בלתי מושכלת, הפוגעת בחיילים ובעצמם כאחד. חלק מהם יוצרים ריחוק קיצוני מחייליהם נוכח חוסר ביטחונם ואינם מגלים פתיחות וקשב כלפי החיילים; מפקדים אחרים יוצרים קשרים חברתיים קרובים עם פקודיהם, באופן שמטשטש את מעמדם ואחריותם כלפי החיילים. תהליך ההכשרה של מפקד אינו מסתיים בקורס פיקודי כזה או אחר. המדובר בתהליך מורכב וממושך, אשר למפקדים הממונים חלק מרכזי בעיצובו. קביעת כללי המותר והאסור מהווה בהקשר זה תנאי הכרחי אך בלתי מספיק. רק חניכה וליזוי אישיים יבטיחו כי המפקד הצעיר יפנים את ערכי הפיקוד הנדרשים וירכוש את הכלים המנהיגותיים הנחוצים לשם התמודדות עם דילמות ואתגרים פיקודיים. תהליך החניכה צריך להיות שיטתי וסדור ולכלול, בין השאר, שיחות משוב עיתיות, שבהן תהיה הזדמנות למפקד הצעיר להציג את הישגיו ואת קשייו, והמפקד החונך יוכל לכוון אותו ולתמוך בו בהתאם לצורך.
- **בקרה** – הנדבך המשלים נוגע לצעדי הבקרה שנוקט מפקד יחידה כדי ללמוד על המתרחש ביחידתו. לשם כך קיימות דרכים שונות שאין זה המקום להרחיב עליהן.

לסיכום אציין, כי כאשר ביחידה מסוימת נוהגים מפקדי המשנה באופן הפוגע בזכויותיהם של החיילים, ומפקד היחידה טוען כי

לא ידע על כך – מחובתנו לגלות גישה ביקורתית ולשאול את אותו מפקד יחידה שאלות נוקבות על אחריותו האישית בכל העניינים שמנינו לעיל – עיצוב רוח היחידה, קביעת כללי "מותר ואסור", חניכה ובקרה. הניסיון מלמד, כי כאשר מפקד היחידה מממש כנדרש את אחריותו הפיקודית בכל אותם תחומים, קטנה עד מאוד ההסתברות שמפקד משנה ביחידה יחורג מאמות המידה שהתווה מפקדו.

12 בינואר 2010

תפישת פיקוד ומנהיגות בקרב קצינים הממלאים תפקידים מקצועיים

מפקדי צה"ל,

מאז כניסתי לתפקידי ביקרתי ביחידות רבות בצה"ל. הנני רואה חשיבות רבה בביקורים הללו, לצורך עריכת היכרות בלתי אמצעית עם המפקדים וכן לשם ליבון סוגיות מרכזיות בתחום הפיקוד והמנהיגות.

בביקורי ביחידות הנני נוהג לערוך שיח בלתי פורמאלי עם המפקדים במטרה ללמוד את המאפיינים הייחודיים לכל יחידה ולבחון את הקשיים עימם מתמודדים המפקדים בשגרת פעילותם. בשיחות אלה נוהגים המפקדים, ככלל, בפתירות ואינם חוששים לשתף באירועים שבהם נפל פגם בהתנהלותם. השיח הפתוח מאפשר לדון באותם אירועים ולנתח אותם ואת לקחייהם.

באיגרת זו מצאתי לנכון להציג את אחד המוקדים הבעייתיים שעולים מתוך ביקורי ביחידות וכן מתוך הקבילות, אשר נוגע לתפישת הפיקוד והמנהיגות של אחדים מהקצינים הממלאים תפקידים מקצועיים.

המדובר בקצינים שעיקר עיסוקם הוא בתפקידים מקצועיים כאלה או אחרים, בין אם במטה ובין אם ביחידות מבצעיות. לעיתים מתגלה כי קצינים אלה לוקים בתפישה צרה של חובותיהם ואחריותם, אשר אינה מביאה בחשבון את המרכיב החשוב של הטיפול בחיילים הכפופים אליהם. אותם קצינים רואים את עצמם כאנשי מקצוע גרידא, ואת הקשר עם פקודיהם כמתמצה בהעברת הנחיות מקצועיות בלבד, ומתנערים למעשה מאחריותם לדאוג לשלומם ולרווחתם של הפקודים, להבטיח את מימוש זכויותיהם ולטפל בבעיות המתעוררות אצלם במהלך שירותם.

חיילים בשירות חובה מתמודדים, לא אחת, עם בעיות אישיות מורכבות ואף קשות, אשר פתרוןן מחייב סיוע מצד רשויות הצבא (בין השאר בתחומי הפרט, תנאי השירות והרפואה). מפקדו של החייל נדרש להקשיב לחייל, לבחון את דרכי ההתערבות והסיוע האפשריות ולכוון את החייל לערוץ הטיפול המתאים. אולם בכך לא די; מחובת המפקד לוודא כי הטיפול מתקדם כנדרש, ובמידת הצורך להתערב מול הגורמים המתאימים כדי להחיש את הטיפול או להעלותו לדרגים בכירים יותר.

אכן, יש מקרים שבהם ההפניה לגורמי מקצוע מתאימים (כגון גורמי השלישות ותנאי השירות) מביאה לפתרון מהיר וטוב של הבעיה שבגינה נזקק החייל לסיוע. אלא שבמקרים רבים הטיפול

עשוי להיות ממושך ומורכב. חייל שמפקדו פטר אותו בכך שהפנה אותו לגורמים אחרים ולא גילה כל עניין או מעורבות במהלך הטיפול או בתוצאותיו יחוש, בצדק, כי אין לו על מי לסמוך, שכן הבעיה בגינה פנה עדיין מכבידה עליו. מטבע הדברים שהמוטיבציה של החייל לתרום בשירותו עלולה להיפגע, וכך גם תחושת המחויבות שלו ליחידה.

בסופו של דבר, לא רק החייל נפגע כפועל יוצא מהתנהלות כזו של מפקדים, אלא גם תפקוד היחידה, שכן חיילים שאמונם במפקדיהם נפגע לא יוכלו או לא יהיו נכונים להירתם ולהיענות לצרכי היחידה בעיתות לחץ או בשעת מבחן.

מן הראוי לחזור למושכלות יסוד ולהבהיר כי כל קצין בצה"ל, מעצם מהות תפקידו, הוא מפקד! ככזה, תפקידו כרוך בעיסוק בתחומים מקצועיים, בטיפול בענייני פרט ותנאי שירות של פקודיו ובענייני חינוך ומשמעת. המדובר במכלול שלם של תחומי אחריות, המוטלים כולם על כתפיו של המפקד. אמנם, אין מניעה שיעזור לשם כך בגורמים נוספים, אולם האחריות נותרת שלו ואין באפשרותו לפטור את עצמו ממנה או להעבירה לאחרים.

עוד אדגיש כי יצירת יחסי אמון בין מפקד לפקודיו היא מרכיב מרכזי בפיקוד ומנהיגות וכן בהנעת חיילים. אמונו של חייל במפקדו תלוי בכך שהחייל יידע כי הוא יכול לשים את מבטחו במפקדו בכל דבר ועניין, ובכלל זה בהקשר לדאגת המפקד למימוש זכויותיו.

העברת פקודות באמצעות הדואר האלקטרוני ואיקום בקרה אחר מימושן – זילות של משמעות הפקודה

מפקדי צה"ל,

באיגרת זו הנני מבקש להציג בפניכם סוגיה מטרידה שעולה כחוט השני בשיחות רבות שאני מקיים עם מפקדים ביחידות צה"ל השונות ואשר השלכותיה האפשריות, הן בהיבטי פרט והן בהיבטים ארגוניים כלליים, הן כבדות משקל.

פקודה היא אבן פינה בכל ארגון צבאי ובלעדיה אין לו קיום. פקודה היא אמצעי הכרחי להוצאתן לפועל של משימות הצבא בכלל ולביצוע משימות מורכבות בפרט, וכן לשמירה על אחידות באמות המידה לפיהן פועלים המשרתים בארגון. על מנת שפקודה תגשים את תכליתה, יש חשיבות רבה להקפדה על האופן שבו מוסר המפקד את הפקודה לכפופים אליו וכן לצעדי הבקרה והאכיפה שהוא נוקט על מנת להבטיח את מימושה. מאחר שהמדובר במושכלות יסוד, דומני כי הדברים אינם טעונים הבהרה והרחבה.

עם זאת, אנו עדים לדפוס התנהלות שהולך ומשתרש בצה"ל בכל הרמות, אשר טומן בחובו אפשרות לפגיעה במעמדה של הפקודה ובתוקפה. לא אחת, פקודות מועברות בדואר האלקטרוני גם בעניינים מבצעיים וגם בעניינים הנוגעים לטיפול בפרט, וזאת מבלי שנגקטים צעדי בקרה כלשהם כדי להבטיח את ביצוען.

מביקורי בשטח ומשיחות עם מפקדים ברמות השונות עולים מספר מוקדים בעייתיים בהקשר זה:

- ריבוי הפקודות שמקבלים מפקדים מרמות פיקוד שונות מביא, לדברי מפקדים, לכך שאין הם יכולים לבצע את כולן. יש אומרים שהם מבצעים כ-40% מהפקודות וההנחיות הניתנות להם, ואף פחות מכך.
- לא ננקטים צעדי בקרה ואכיפה על ידי הגורמים הממונים כדי לוודא מימוש הפקודות.
- בנסיבות אלה, מפקדים רבים נוהגים באותו אופן כלפי פקודיהם ומעבירים אליהם את הפקודות מבלי לוודא את ביצוען.

לעיתים נדמה כי לנותן הפקודה אין עניין של ממש בביצועה והוא רואה את עצמו פטור מאחריותו לעניין בעצם הפעולה של העברת הפקודה באמצעות הדואר האלקטרוני. תוצאת הדברים היא שאיש הישר בעיניו יעשה והפקודה מאבדת מתוקפה המחייב.

בביקורי באחת החטיבות שיתף אותי מפקד החטיבה במקרה שבו הורה לאחד מקציני המטה שלו להכין פקודה לפעילות מקצועית מסוימת, הטומנת בחובה סיכון לחיי אדם. כעבור זמן מה הסתבר למפקד החטיבה שקצין המטה לא כינס את הגורמים המעורבים, לא ערך עימם "נוהל קרב" ולא נתן להם פקודה מסודרת. כל הפעילות שקצין המטה כהכנה לפעילות המקצועית הסתכמה בהנחיות שהעביר לגורמים הרלוונטיים באמצעות הדואר האלקטרוני. כאשר נודע הדבר למפקד החטיבה הוא עצר את התהליך וגער בקצין המטה, אולם הלה כלל לא הבין את ההערה, שכן לדבריו, כך הוא נוהג במשך תקופה ארוכה. דוגמה זו הינה אחת מיני רבות לשימוש פסול באמצעי

התקשורת של הדואר האלקטרוני, אשר במקרים מסוימים אף עלול, כאמור, להעמיד חיילים בפני סכנת חיים שלא לצורך. הדוא"ל הינו כלי מנהלי רב ערך ונוח לשימוש, אולם יש לתת את הדעת היטב לשימושים בו. ניתן לראות בו אמצעי יעיל, אם כי לא בלעדי, לרענון פקודות, אולם ספק אם ראוי להתיר העברת פקודות והנחיות באמצעותו. מפקד העושה שימוש בדוא"ל לשם העברת פקודות אינו מישיר מבט לפקודיו וממילא אינו מקיים עימם שיח, ותורם בכך לנתק פיקודי ובין-אישי. בנוסף, בדרך זו לא מתקיים הנוהל הצבאי הסדור של קבלת פקודה ועיבודה, והאמון במפקדים נפגע.

החשש העולה מן הדברים הוא כי הולכת ומתגבשת תרבות ארגונית, שתחת הערכים של מקצועיות ואחריות מקדמת התנהלות חפוזה ובלתי אחראית, אשר עשויה להביא לחוסר שליטה לא רק בשגרה כי אם גם בלחימה. מפקד הנותן פקודה לכפופים אליו מבלי להבטיח כי היא בת יישום ומבלי לנקוט צעדים למען מימושה, תורם לפגיעה בתוקפה המחייב של הפקודה שנתן, ומטבע הדברים שלפגיעה זו יש השפעות נלוות רחבות הרבה יותר בקרב אנשיו.

הנני תקווה כי גורמי הפיקוד בצה"ל, בכל הרמות, ינקטו הקפדה יתרה באופן העברת הפקודות וכן בבקרה על ביצוען, שאם לא כן נהיה עדים לזילות במשמעות הפקודה ולאובדן אמון בדרך הפיקודי.

4 בנובמבר 2011

אחריות מפקדים

"[...] מה אני רואה לעצמי זכות וחובה לתבוע מכם? בראש ובראשונה – אחריות. נותנים בידיכם מסגרות ארגוניות גדולות ביותר [...] נותנים לאחריותכם ציוד לחימה ששווה עשרות מיליונים, מאות מיליונים. ואנחנו, שנותנים בידיכם את הסמכות והאחריות לחיי אנשים, לחיי הבנים והבנות שלנו, שמים בכם את מבטחנו, אחרי שהוכחתם יכולת וצברתם ניסיון. האחריות שלכם היא מוחלטת. אין לכם אל מי להביט מאחוריכם. האחריות נעצרת אצלכם [...]"

ראש הממשלה החמישי, יצחק רבין, בטקס סיום מחזור של בית הספר לפיקוד ומטה של צה"ל, 1992.

מפקדי צה"ל,

אחד העקרונות הבסיסיים בתפישות הפיקוד והמנהיגות של מפקדים הוא עקרון נטילת אחריות. מבירור הקבילות אנו עדים לאירועים בהם מפקדים בוחרים לקחת אחריות, הן על המעשים הנעשים ביחידתם והן על התנהלות מפקדי המשנה שתחת פיקודם, בעוד שיש מפקדים אשר, לדאבוני, בוחרים שלא לקחת אחריות ומעדיפים לחפש אשמים ולהותיר את פקודיהם לכרם ב"שטח".

אחריות מפקד אינה מתייחסת רק למקרים הנובעים מפקודה ישירה שנותן מפקד או ממעשה שעשה. נטילת אחריות של מפקד הינה ההכרה בדבר הנורמות הכלליות המתקיימות ביחידתו,

ולמעלה מזה – ההכרה והידיעה בדבר החריגים לנורמות אלו. נטילת אחריות של מפקד משמעה היא ההכרה בכך שהוא הגורם המרכזי המשפיע על המעשים ועל תוצאותיהם והבנתו כי הינו צפוי להידרש לתת מענה או דין וחשבון על מעשים, תוצאות או מחדלים שנעשו בתחום סמכותו. למעלה מזה, נטילת אחריות מאפשרת לימוד אמיתי והפקת לקחים למען שיפור יכולות המפקד ותפקוד היחידה.

נדרשים אומץ והגינות ממפקד להודות באחריות, וזהו המבחן המרכזי ליכולת המפקד להנהיג אנשים. יש מפקדים אשר אינם עומדים במבחן זה, שכן הם מעדיפים להתנער מהאחריות, להעבירה הלאה לכפופים להם או לאחרים, באופן שמקל עליהם להתמודד עם המצב על ידי ניתוק מהאירוע הלא מוצלח, ובכך לנסות ולשמור על מעמדם. מפקדים אלו אינם לוקחים אחריות על תוצאות בלתי מספקות, בין היתר בשל חששם לשלם מחיר אישי. בכל מקרה של טענה כנגדם או כישלון בתחומם, יטענו וינסו להוכיח מפקדים אלה כי הם אינם אחראים לכך וכי יש אחרים האחראים לאירוע ואליהם יש לבוא בטענות. אצל מפקדים שאינם לוקחים אחריות, על פי רוב נבחין בתופעות של טיוח והסתרה של כשלים אישיים או כשלים במשימות. אצל מפקדים כאלה לא מתבצעים תחקירים אמיתיים, לא מופקים לקחים ולא מתבצע הליך של תיקון ליקויים. על פי רוב הם עוסקים בהישרדות אישית ומנסים להציג כלפי חוץ מצג שווה שלא תמיד הולם את המציאות. לא בכדי ניתן לראות מפקדים אלה לוקחים אחריות וזוקפים לזכותם רק אירועים אשר הוגדרו כהצלחה.

לגישתי, מפקדים המתנהגים באופן האמור אינם ראויים להיות מפקדים! החיילים הכפופים למפקדים אלה מזהים מייד את העובדה שמפקדיהם אינם נוטלים אחריות ומאבדים את אמונם במפקדים. זאת, שעה שהמפתח ליכולת המפקדים להגשים את יעדיהם טמון באמון של החיילים בהם. אמון זה יתקיים רק בתנאים בהם חייל יכול לסמוך על שיקול הדעת של מפקדו ולשים את ביטחונו בכך שהחלטות המפקד תהיינה תמיד אחראיות, ענייניות ונטולות שיקולים זרים.

לשמחתי הרבה, בביקורי הרבים ביחידות צה"ל ובמפגשי עם מפקדים, הנני מתרשם כי מרבית מפקדי צה"ל אכן לוקחים אחריות. יחד עם זאת, אני מוצא מפקדים שנוהגים באופן בלתי הולם מבחינת נטילת האחריות, ודי במפקדים אלה כדי שיגרמו לנזק רב בצה"ל.

הנני תקווה כי כמפקדים בצה"ל, תגלו חובה מוסרית, חוקית ומקצועית לעשות את המוטל עליכם במסגרת תפקידכם ותגלו נכונות לקבל אחריות מרצון ולא להתחמק ממנה, במטרה להפיק לקחים בדרך החיוב ולהפוך את המהלך לגורם מעצים ומחזק.

16 בינואר 2012

קשר השתיקה

"לא היינו נזקקים לחוק הזה [חוק 'לא תעמוד על דם רעך', התשנ"ח-1998] אילו באמת היינו במצב שבו המוסר הטבעי, שלפיו אדם הרואה אדם אחר שנמצא במצוקה לנגד עיניו לא היה מהסס, היה טורח ומציל, גם אם הדבר הזה היה עולה לו בהוצאות מרובות של ממון ואפילו בסיכון של גוף. חשבנו בכל זאת, על רקע מקרים מצערים מאוד שהיו בשנים האחרונות ועל רקע רצון לקבוע נורמה שמעגנת את המוסר היהודי הקובע 'לא תעמוד על דם רעך', שאינך יכול לעמוד מנגד בשעה שאתה רואה את חברך נמצא בסכנה וחברך הוא אדם באשר הוא אדם, יהודי כגוי, כל אדם באשר הוא, גדול, קטן, איש, אשה – עליך להושיט לו יד ולהציל אותו".

חבר הכנסת חנן פורת בדיון על חוק "לא תעמוד על דם רעך", דברי הכנסת, 22 ביוני 1998.

מפקדי צה"ל,

תרבות השתיקה או קשר השתיקה הינה תופעה הרווחת בחברה האנושית, ובכלל זה גם בחברה הישראלית. היא מתקיימת במשפחה, בבתי ספר, בארגונים ובמקומות עבודה. לדאבוני, תרבות זו מתקיימת, לעיתים, אף בחלק מיחידות צה"ל. המדובר בתופעה של שתיקה שיש בה חיפוי על מעשים אסורים, תרבות שקר, טיוח, הסתרה והדחקה, אשר גורמים לרקב, אוזלת יד ומוסריות פגומה. קבילות אשר בוררו בנציבות במהלך השנים האחרונות העלו

כי החיפוי על מעשים פסולים ובלתי ראויים נעשה על ידי מפקדים בקשר למעשים שנעשו כלפי חייליהם או על ידי חיילים בקשר למעשים שנעשו כלפי חיילים אחרים. הגם שמעשים אלה נעשים על ידי מעטים, הרי הם ידועים לרבים אחרים (מפקדים וחיילים) שאינם שותפים למעשה, אולם נוכחים או יודעים על התרחשותו ובוחרים לשתוק. בהתנהגותם זו מסייעים רבים אלה בעקיפין להתמשכות המעשים החמורים באין מפריע ואף להתגברותם. דומני, כי אין חולק שמעשים אלה לא היו מתרחשים באותו היקף אם הם היו מועברים לטיפול הגורמים הנוגעים בדבר מבעוד מועד. מבחינה מוסרית וערכית, מי שנותן ידו לקיום קשר של שתיקה, הוא שותף לעבירות שנעשו, גם אם ידו לא הייתה במעל. במהלך השנים האחרונות התפרסמו פרשיות מדאיגות שבהן היו מעורבים חיילים ושעניינן טקסי קבלת חיילים חדשים ליחידה, שעברו מסכת השפלות ואלומות על ידי חיילים ותיקים או על ידי מפקדים זוטרים (טקסים המכונים "זנבורים"). טקסים אלה עברו כמסורת של שנים מדור לדור. מעטים היו שותפים בפועל למעשים הקשים, אך רבים, לרבות מפקדים בכירים, ידעו על כך ושתקו. המידע שהתפרסם על הפרשיות עורר זעזוע בציבור והעלה את השאלה: איך קרה שהתרחשו אירועים כגון אלה מבלי שאיש דיווח עליהם? מהו אותו קשר שתיקה שמקיימים החיילים? באילו נסיבות הפרת קשר השתיקה היא דיווח הכרחי ובאילו נסיבות זו הלשנה גרידא?

בעקבות פרשיות אלו, צה"ל, ואף נציבות קבילות החיילים, נכנסו לעובי הקורה בעניין מיגור התופעה, בין היתר על ידי

הרחקות מפקדים מתפקידם וטיפול מעמיק למניעת טקסים אלה. חרף פעולות אלו, אף כיום מתקבלות קבילות שעניינן אלימות מפקדים זוטרים כלפי חייליהם, ומבירור קבילות אלו נמצא כי הסביבה הקרובה ראתה ושמעה על אודות האמור, אולם שמרה על קשר השתיקה.

בקבילה שהתקבלה לא מכבר הלין חייל המשרת כלוחם על שבמהלך אימון שבועי בשטח סבוך, בסיום תרגיל "פיינטבול", עת המשיך בירי בניגוד להנחיות מפקד מחלקתו, נשוא הקבילה, משך אותו האחרון לעבר הרצפה, בעט בו והניח את רגלו על פלג גופו העליון לעיני החיילים.

לצורך בירור הקבילה שוחח מברר בכיר מהנציבות עם מספר חיילים שנבחרו באקראי מתוך כלל חיילי המחלקה. בנוסף, ובהתאם למדיניות הנהוגה, הקבילה הועברה למג"ד לצורך עריכת תחקיר מטעמו ביחידה והעברת דיווח על ממצאי התחקיר ואופן טיפולו בעניין. בתחקיר שביצע המג"ד מסרו חיילים ומפקדים כי מפקד המחלקה לא בעט ולא דרך על החייל, וזאת בניגוד לעדות החיילים לפני המברר הבכיר, בה דווקא אימתו את דברי החייל.

בעקבות הסתירה בגרסאות, נערך ביקור בגדוד על ידי המברר הבכיר מטעמי, ששאל את החיילים אשר שוחחו עם המג"ד האם הציגו לפני המג"ד את האירוע, כפי שתיארו אותו לפני המברר. לשאלה זו השיבו החיילים בשלילה וכן הביעו את חששם פן יבולע להם. לדבריהם, חוסר נכונותם להציג את הדברים כהווייתם לפני המג"ד נבע מהיות מפקד המחלקה מוערך ומקצועי ולאור היות מחלקתם המחלקה המובילה בגדוד.

החיילים עימם נפגש המברר הבכיר בביקור ציינו בעדויותיהם החוזרות, שהתקיימו בנפרד, כי מפקד המחלקה, שהתרגז לאור התנהלותו המשמעתית-בטיחותית של הקובל, משך אותו לאחור תוך שבעט ברגלו במטרה להפילו לארץ, ובהמשך הניח את רגלו עליו, תוך שהוא אומר לחייל וליתר החיילים כי בפקודת "חדל" אסור להמשיך בירי. דהיינו, החיילים אימתו בשנית לפני המברר הבכיר את דברי הקובל ואת אשר ראו בעיניהם. נוסף על כך, הם ציינו בעדויותיהם כי האווירה הקשה במחלקה תרמה, בין היתר, לקושי מצידם לתאר את האירועים האמורים לפני גורמי פיקוד בכירים וכי עיקר חששם הוא מיצר הנקם, שכן ישנן דרכים "כשרות" להתנכל להם בעקבות עדותם, כגון: תורנויות מעבר לנדרש, שלילת יציאה לקורסים ועוד. לדבריהם, הגם שהעידו כי מפקד המחלקה הוא קצין מקצועי ומוערך מאוד על ידי מפקדיו, ומעשיו התפרשו כהומור במספר פעמים, הרי שמעשים אלה גרמו לתחושת השפלה, גם אם לא התכוון לכך. בנוסף, לדבריהם, הם שיערו שלא יאמינו להם ועל כן נמנעו מלהתלונן.

נוכח העדויות שהוצגו לפני התרשמתי כי מפקד המחלקה פעל שלא בהתאם לנורמות הפיקוד המקובלות, עת בחר להתמודד עם אירועים משמעתיים של פקודיו באמצעות מגע פיסי, שהיה בו כדי לפגוע בגופם של פקודיו, לא כל שכן בכבודם, כמו גם להשפילם, גם אם שלא במתכוון, בשעה שהדברים התרחשו לפני חבריהם למחלקה.

לגישתי, מדובר באירועים המעידים על התנהגות שאינה נורמטיבית ושאינה מתיישבת עם ערכי היסוד של כבוד האדם ורוח

צה"ל. מעבר לכך מטרידה אמירת החיילים, לפיה חששו להתלונן פן יבולע להם, מאחר שלטענתם סברו כי במסגרת הבירור שביצע המג"ד תינתן עדיפות לגרסת המפקדים על פני גרסתם.

נוכח האמור, המלצתי לבצע בדיקה מעמיקה באשר לסיבות להשתרשות התופעה הפסולה של תרבות השתיקה של החיילים והמפקדים הזוטרים ביחידה, אשר חששו לומר במסגרת בירור המג"ד את אשר ראו – דבר שגרם להטייתו והטעייתו של המג"ד ולקביעתו כי הקבילה אינה מוצדקת; שכן, בתופעה זו יש כדי לגרום לפגיעה בערכים, בנורמות ובאמון החיילים במפקדיהם עד כדי אי־תפקוד היחידה בעת מבחן.

ניתן למנות עוד ועוד מקרים דומים בהם התרחשו מעשים קשים שלא נפסקו עד אשר מישוהו מבין הקורבנות או מבין אלה שהיו עדים למתרחש אזור אומץ, התלונן ופתח את פיו. או אז הסכר נפרץ, ולאחר חקירה התברר כי מדובר במעשים שנמשכו שנים.

יש סיבות והסברים רבים לעובדה שלאורך שנים חיילי צה"ל לא מפירים את השתיקה ושומרים על נורמה חברתית של קוד שתיקה גם כאשר מגיע לידיעתם מידע מטריד. בין סיבות אלו ניתן למנות את הבאות: הם סבורים שאולי הם טועים בפירוש הדברים; הם לא רוצים להיחשב מלשינים; חוששים מחרם חברתי; פוחדים מנקם; מרגישים שאין במי לבטוח; לדעתם זה לא עניינו של אף אחד ושמישהו אחר כבר יטפל בזה ועוד מיני סיבות.

חיילי ומפקדי צה"ל צריכים להבין שקיים הבדל ברור בין רכלנות או הלשנה שמטרתה לפגוע באחר לבין חשיפת מידע

מטריד שמטרתו להציל חיים, למנוע פגיעה או לתקן עוול. יש להבין כי חשיפת מידע על התנהגות מסוכנת או לא ראויה יש בה תועלת לפרט ולכלל, שאם לא כן קיימת סכנה להיווצרותן של תופעות שליליות והרסניות, כגון: הסתרת מעשי אלימות, הטרדות, התעללות, טרטורים, יחס משפיל, השתמטות ממילוי חובות ופקודות, מוסר לקוי, אובדן ערכים והשלמה הלכה למעשה עם נורמות פסולות. תופעות אלו, יש בהן סכנה של ממש לאופיו המוסרי של צה"ל ולאובדן ערכים, שעלולים להוביל לאי־תפקוד היחידה.

על המפקדים מוטלות האחריות והחובה להנחיל נורמות של דאגה לזולת, אכפתיות, שמירה על שקיפות וגינוי תופעת העמידה מן הצד בצפייה שמישהו אחר יפעל או ידווח. המפקדים נדרשים לפעול כדי להזהיר את אלה שלא היו בין המעורבים הישירים ושתקו, למען יראו הרבים, ולא להסתפק בהעמדה לדין של אלה הקשורים ישירות בכך. עקרונות אלה הם מאושיות החברה בכלל ושל צה"ל בפרט.

כדי לעודד חיילים להתנער מקוד השתיקה ולדווח למפקדים על התנהגות מסוכנת או פוגענית, נדרשים הדברים הבאים:

- אמון – ללא אמון, חיילים לא ירגישו בנוח לפנות למפקדיהם ולגלות מידע מטריד על הנעשה ביחידה. לפיכך, נדרשת יצירת אמון בין המפקד לחייל, המחייבת את המפקד לנהוג באחריות, מקצועיות ואמינות וכן להוות דוגמה אישית.
- נראות – נוכחות מפקדים מרתיעה חיילים שנוטים להתנהג

- באלימות כלפי חיילים אחרים ולפגוע בהם. נראות וזמינות המפקדים בפעילויות בתוך היחידה ומחוצה לה מאפשרות לחיילים ומקלות על המפקדים לפתח יחסים בין-אישיים חיוביים.
- **אקלים היחידה** – המאפיין המרכזי של אקלים חיובי הינו שימת דגש על ערך היחיד, והוא צריך לבוא לידי ביטוי בפעילות היחידה. מפקדי היחידה צריכים להדגיש ערכים של הגינות, כבוד, שיתוף פעולה, סובלנות ונימוס, כערכים המצופים מכל אחד ואחד כל העת.
 - **קו מידע פתוח** – קו פתוח למפקד המאפשר דיווח אנונימי על מצבי סיכון.
 - **חיזוק המשמעת** – החיילים צריכים להיות מודעים למדיניות המשמעת היחידתית. המסר העקבי שיש לשדר לחיילים הוא ששירותם בצה"ל נעשה בסביבה בטוחה, ומי שיחבל בסביבה זו יהיה אחראי למעשיו ויטופל באופן מידי ואפקטיבי.

קשר של שתיקה קיים בעיקר ביחידות בהן יש כר פורה לצמיחת תופעה חמורה זו. יחידות אלו מאופיינות בחוסר פתיחות ושקיפות, חשש לומר את האמת פן יבולע לחיילים, אי-חשיפת תקלות, טיוח והסתרה של אירועים חמורים. זאת, בשעה שהמוטיבציה העיקרית של המפקדים היא להראות פנים יפות כלפי חוץ ופחות לעסוק בבעיות כלפי פנים ו"לעבור את התפקיד בשלום".

מתוך ביקורי הרבים והמפגשים הרבים עם מפקדים ביחידות צה"ל, כמו גם מניתוח הקבילות הקשות של יחסי מפקד-פקוד המתקבלות בנציבות, אני מוצא שקיים קשר ישיר בין התנהלות,

מנהיגות, פיקוד ודוגמה אישית של מפקדי היחידה לבין תופעת קשר שתיקה ביחידתם.

מפקדים, הנכם נקראים להכריז על דה־לגיטימציה של "קשר השתיקה", לפקוח את עיניכם, להביט סביבכם, לנסות לזהות, על פי סימנים שונים, את אלה אשר זקוקים לעזרה, להבין שביכולתכם לעזור בעצירת המעשים השליליים, במניעתם, וכל זאת דרך דיווח אחראי ונכון שלכם ושל פקודיכם. פעלו אל מול פקודיכם על מנת שהאחרונים יציפו ויעלו סודות שיאפשרו הגשת עזרה לקורבנות, מתוך תחושת אחריות לגורל החיילים. האחריות על עצירת המעשים, לרבות מעשי האלימות, היא בידיכם, והינכם מחויבים להתמודדות אמיצה עם פניות החיילים לעזרה ולעשיית כל שביכולתם למגר את התופעה.

21 במארס 2012

אלימות מילולית

"[...] אינני סבור כי הביטוי 'אלימות מילולית' הוא רק מטאפורה; אני רואה בו ביטוי לשוני הנובע מהרחבת התודעה והתובנה האנושיים. למדנו שמילים יכולות להיות אלימות כמדקרות חרב. משמע, ייתכן ובעבר ראו את הביטוי שבפנינו בצורתו הפשטנית, אך זו עת רכה שלמדו להכיר בכך כי גם הלשון יכולה לשמש נשקה של האלימות".

השופט מאיר שמגר, דנ"א 4811/93 – "סלע", חברה

לביטוח בע"מ, נ' יעקב שלו, תק-על 93(3), 1327

מפקדי צה"ל,

"אלימות" בלשון העברית משמעותה לא רק מעשים אלא אף מילים והתנהגות תקיפה ובוטה, גם אם אינה כרוכה בשימוש בכוח פיזי. תקיפה מילולית אינה פחותה מתקיפה פיזית, אלא היא נגזרת של אלימות, ותוצאתה לא פחות קשה וכואבת ובמקרים רבים אף תיכנס תחת הגדרת איסור לשון הרע.

כבני אדם בכלל וכחיילים בפרט, אנו חיים בעולם חברתי רווי שפה ומטפורות, והאלימות שיכולה לנבוע מהן אינה ממשית פחות מאלימות פיזית, שכן סבל קורבנותיה הינו ממשי. כאשר אמירות גורמות לתוצר אלים בתודעת הקורבן, הן אלימות לכל דבר. הדיבור המטפורי לא רק שאינו מעמעם את טבעה האמיתי כביכול של האלימות, אלא אף יכול שבדיבור האלים יהא יותר מאשר הנפת יד או דקירה בסכין.

לדאבוני, אלימות מילולית והתנהגות בריונית, המתבטאת בהתעללות של בעלי סמכות בכפופים להם, אינה נפקדת מצה"ל. לעיתים נמצא כי חיילים רבים סובלים מהתעללות נפשית או מילולית יומיומית ובלתי פוסקת ביחידתם, הן מצד מפקדיהם והן מצד חיילים אחרים ביחידה, כאשר האווירה האלימה והתקשורת האגרסיבית של המפקד עלולות לגרום להם אף לנזקים גופניים ונפשיים חמורים.

בין הדפוסים הגלויים של האלימות המילולית וההתנהגות הבריונית ניתן למצוא: התנכלויות, הקנטות, התגרריות, צעקות, השפלות, עלבונות, איומים, ביקורת, לגלוג, זלזול, התעלמות, מניעת תחושת שייכות, הצבת דרישות לא מציאותיות (והחלפתן

כשהחייל הקורבן מתקרב להשגתן), שימוש בשמות גנאי או באמירות גזעניות, קללות, הפחדות, רכילות ארסית והרסנית, האשמות, הטפות אינסופיות ועוד.

אלימות מילולית בין מפקד לפקוד זהה מבחינת הפגיעה שלה לאלימות פיזית. הסימפטומים הפיזיים, הנפשיים וההתנהגותיים של חיילים אלה יכולים שיכללו, בין היתר, חיים בצל פחד, תחושה של חוסר כבוד, התקפי חרדה, דיכאון, קהות רגשית, התמוטטות עצבים, אפיסת כוחות, הפרעות בשינה ובאכילה, עייפות כרונית, דאגנות יתר, חוסר ריכוז, בכי, עצבנות, התפרצויות זעם, דריכות יתר, רגישות יתר, מצבי רוח מתחלפים, הססנות ודימוי עצמי נמוך עד כדי התמוטטות גופנית ונפשית ותחושת חוסר מוטיבציה או כוח לעשות דבר.

במהלך השנים האחרונות התקבלו בנציבות קבילות רבות המצביעות על התעצמות בעיית האלימות המילולית של מפקדים כלפי פקודים. בקבילות אלו הלינו חיילים, בין היתר, על האמירות הבאות: "את אפס מאופס", "כושי", "כלב", "כלבלב", "אידיוט", "מאניאק", "כלב ווף ווף", "כלב, בוא לפה", "סתום", "דביל", "כלב, אני אתן לך דוגלי", "כוס אוחתוק", "קקה", "יא חרא קטן, בוא הנה מייד", "סתום ת'פה", "אני אשבור לך את כל השיניים", "אני אתן לך כאפה שתדביק אותך לקיר", "צ'חצ'ח", "מספיק אחד מבני העדה... כדי לקלקל את הנוף", "אם את חותכת ורידים אז אל תלכלכי לי את הרצפה", "מטומטם", "מפגר", "אתם צוות של סמרטוטים", "חתיכת הומו", "אני אהרוג אותך", "אני אשבור לך את הראש", "אתה ילדה/כוסית/הומו", "קדימה יא כוסית, מה

אתה רוצה, קוקיות אולי?“, “סופכם קרב“, “נבלות“, “אתה מת“, “את כישלון“, “זוז תינוק בכיין“, “אמרר לך את החיים“, “את נזק ליחידה“, “אם אתה רוצה לירות לעצמך ברגל, וזה מה שיגרום לך לצאת מכאן, תעשה את זה“, “תמשיך, תמשיך לבכות“, “בוא נראה אם יש לך אומץ לעשות זאת, בחיילים כמוך שאיימו להתאבד נתקלתי כבר הרבה“, ואמירות מעליבות ופוגעות רבות ונוספות אשר מטלטלות, מפריעות וגורמות לחיילים תחושות קשות.

לשמחתי הרבה, מרבית מפקדי צה"ל אינם נוקטים לשון אלימה כלפי פקודיהם. עם זאת, ישנם מפקדים אשר בעיני הכפופים להם הם גסי רוח, תוקפניים, רודנים, לא מתעניינים בחייליהם, מעולם לא שואלים בשלומם ורק “נובחים“ לעבר חייליהם הוראות. מפקד שמתעמר בחייליו יכול להיות אדם שאינו בטוח ביכולות הפיקוד והכריזמה שלו או שהתפקיד שהוא ממלא “גדול“ עליו, וכשהוא חש חוסר ביטחון וסימני שאלה מציפים אותו, וכשהוא מרגיש חוסר שליטה במצב – הוא פונה לערוץ האגרסיבי כדי להסתיר את חולשתו. ישנם אף מפקדים אשר מרשים לעצמם לפרוק מתחים, תסכולים וקונפליקטים שהם “מביאים מהבית“, ומכוונים את האלימות כלפי חייל שאין לו כל קשר למקור התסכול של המפקד האלים. בנוסף, ישנם מפקדים המתבטאים באלימות כסלנג פיקודי וישנם שצריכים להוכיח את עצמם ללא הרף מול מפקדיהם – דבר שמביא אותם להימצא במצב של מתח, עצבנות וכעס, ובשעה שפקוד שלהם מתרשל או לא מבצע את המוטל עליו, הם נוהגים להתפרץ כלפיו בצעקות ובקללות. מפקדים המשתמשים באלימות מילולית, בנוקשות יתרה,

בכוחניות ואטימות כלפי חייליהם הם מפקדים שמחפים לעיתים על אי־סמכותיות ומנהיגות, ובמקום להאציל מסמכותם על ידי מתן דוגמה אישית, מקצועיות, אמינות, נחישות ולקיחת אחריות אשר יהא בהם כדי ליצור אמון אצל החיילים, הם בוחרים בדרכי פעולה נוקשות ובשפה אלימה, תוך יצירת אווירה קשה ביחידה עד כדי אובדן אמון של החיילים בשיקול דעת המפקד. התנהלות פיקודית מסוג זה מביאה במרבית המקרים לירידה במוטיבציה של החיילים לשרת באותה יחידה, וכן לירידה במוטיבציה לצאת לקורסי פיקוד, ובוודאי פוגעת בביצוע המשימות המוטלות על החיילים בצורה מיטבית. מיחידות אלו אף מתקבלות קבילות רבות יותר ומהן ניכר כי ישנה אווירה קשה ביחידה ופגיעה בגיבוש וברוח היחידה.

כאמור, אין עסקינן רק באלימות מילולית של מפקדים כלפי חיילים, אלא אף של חיילים כלפי חיילים אחרים. אלימות זו מקורה, לעיתים, בתחושות של איום, קנאה בהישגי חייל אחר, תחרות עזה (שלעיתים המפקד מעודד), אי־יכולת לפרגן להצלחה של אחרים, צורך בשליטה, תחושת קיפוח וחוסר יכולת לבטא סולידריות. נוסף על כך, לעיתים מתרחשת ביחידות תוקפנות מאורגנת ומתוכננת היטב, כפי שניתן למצוא, למשל, בסכסוכים בין ותיקים לבין צעירים.

אני רואה בחומרה רבה כל מקרה של אלימות מילולית בצה"ל, וחומרה יתרה כאשר עסקינן במפקד המשתמש בשפה אלימה או מחפה על מפקד משנה או חייל המתנהג כך. על מפקד להתבטא כלפי חייליו ועל אודות פקודיו באופן ראוי והולם, וזאת חרף

מורת רוחו מאופן התנהלות פקודיו.

ישנם מפקדים המעדיפים להתעלם מההתנהגות האלימה בתוך היחידה בשל הקושי הכרוך בחקירתה, בשל החשש "לכבס כביסה מלוכלכת בפומבי", או בשל הקושי להתמודד עם התופעה, ויש גם מי שפועלים במיוחד על מנת להסתיר ולטשטש את צורות האלימות השונות הקיימות ביחידה. אולם התכחות לבעיה זו מספקת לגיטימציה מסוימת לאותם חיילים אלימים ותורמת לקשר השתיקה לגבי הנושא.

נוסף על כך, ישנם מקרי אלימות מילולית אשר הסביבה אינה מודעת להם כפי שהיא מודעת לאלימות פיזית, בין אם בשל היעדר ראיות המשאירות סימנים פיזיים ברורים וחדים ובין אם בשל העובדה שהחיילים הנפגעים אינם מדווחים על האלימות המילולית ואף מנסים להסתירה מסיבות שונות, כגון: חשים אשמה או בושה למרות שאינם אשמים; חוששים שלא יאמינו להם או שיאשימו אותם; אינם מודעים תמיד לחומרת המעשה; נמצאים במצב חברתי שאינו מאפשר תגובה הולמת; או מבטיחים לשמור את הסוד תחת איום או פיתוי.

מפקדי היחידות נדרשים לטפל בכל גילוי של אלימות מילולית, בין היתר באמצעות הכלים הבאים:

- זיהוי אותות אזהרה – לגלות רגישות לסימנים עיקריים המעלים חשד שמופעלת אלימות מילולית כלפי פקודים. בין הסימנים ניתן למצוא: הסתגרות, התקפי זעם, ירידה חדה במוטיבציה, שינוי בחיצוניות, כגון מצב גופני ירוד, ויתר סימנים כאמור

לעיל. אותות האזהרה מאפשרים התערבות מוקדמת והקניית כלים להתמודדות עם מצבי אלימות מילולית, כאשר יש להתבסס על גישה מניעתית: ככל שמפקדי היחידה יצליחו לעצור את האלימות בשלביה הראשוניים, כן גדלים הסיכויים לפתור את הבעיה ב"מחיר נמוך", שכן בשלבים מתקדמים יותר יחייב הטיפול הרבה יותר זמן וכוח.

- הדרכה וחניכה של מפקדי המשנה – ללמד את מפקדי המשנה לזהות את אותות האזהרה האמורים, להקנות להם כלים להתמודדות עם מצבי האלימות המילולית, וכן לרכז את המפקדים לתחקור, לימוד ובדיקת מקור אירועי האלימות לצורך הפקת לקחים ומניעתם בעתיד.

- פתיחות ושקיפות – להעלות את הנושא למודעות. אוֹ-אז ייחשפו מקרים וייפתח פתח לתלונות ולהתמודדות עם הבעיה, שיגרמו לחיילים להרגיש נוח לפנות אליהם [אל המפקדים] עם בעיות. כן יש ליצור מערכת תמיכה שתמנע מהחיילים להיגרר להתנהגות תוקפנית.

- מעורבות והיכרות – לקיים מפגשים ושיחות עם החיילים על מנת להיות מעורבים ולהכיר את הנעשה ביחידה, בדגש על מפגשים א-פורמאליים, בין אם בתורנויות של חיילים, במשמרות, בהפסקות מפעילות וכדומה.

- התערבות – לא לעמוד מנגד כאשר נוכחים באירוע אלימות מילולית ולהתערב באופן מידי. התערבות בזמן הנכון ובגישה ההולמת עשויה למנוע מצב שבו תוקפנות תהפוך לאלימות.

- גינוי ומדיניות ברורה – לגנות באופן חריף ונרחב כל מעשה

של אלימות מילולית, לחזק את המדיניות להפחתת תוקפנות ביחידה, לקבוע את הגבולות הלגיטימיים להתנהגות ביחידה, לברוק את אמצעי הפיקוח והמשמעת ולהעריך את הגורמים המעצבים את סביבת העבודה.

- דיווח – לדווח על ההתעללות המילולית, שכן חובת הדיווח אינה רק חובה חוקית אלא גם חובה מצפונית.

חיילים אשר מפקדים או חיילים אחרים קוראים להם בשמות גנאי, משפילים אותם או מאיימים עליהם הינם קורבנות לאלימות מילולית. אווירה אלימה, תקשורת אגרסיבית, התנהגות בריונית, תוקפנות מצד ממונים ואלימות, גם מילולית, מצד חיילים ליחידה הם הגורמים העיקריים למתח ביחידה, יכולים להביא לירידה בתפקודו וברמת ביצועו של החייל ומהווים איום על כשירות היחידה ללחימה.

מפקדי צה"ל, עליכם מוטלות האחריות והחובה להגן על החייל, להתייחס אליו בדרך נאותה, ליצור לפקוד סביבת מחיה מתקבלת על הדעת ולמנוע מצב שבו מפקדי משנה או חיילים "מציקים" לחיילים אחרים והופכים את חייהם לבלתי נסבלים. מפקדים, חובת השמירה על כבודם של חיילי צה"ל מוטלת עליכם, ובכלל זה חובתכם להתמודד עם גילויי אלימות מילולית ופיזית כאחת, עליכם לעמוד על המשמר ולא לנהוג בסלחנות לאלימות מילולית, שכן הצדקה או תמיכה בה עלולות להרע לצה"ל ולחייליו.

21 ביוני 2012