



המלחמה בחפיפניקיות

ביצוע רשלני של פקודות - חפיפניקיות בשפה המדוברת - הוא תופעה נפוצה המבטאת חוסר משמעת. מפקדים רבים בוחרים לעצום עיניים כשהם נתקלים בה, וזו טעות. הכרה בקיומה והתמודדות עימה יסייעו במיגורה

ראיתי לוחמים שלא חבשו את משקפי המגן שלהם. דוגמה נוספת היא מקורס סמלים בכירים (סמ"בים) המתקיים בבית הספר לחי"ר (ביסל"ח). באחד הניוטים המסכמים התברר שכ-20 חניכים השתמשו באפליקציית הוואטסאפ כדי להעביר ביניהם את נקודות הניווט. בדרך הזאת הם פטרו את עצמם מהצורך לנווט ועוד שיקרו במצח נחושה. החניכים האלה הודחו לאלתר מהקורס. עולה השאלה כיצד כ-20 מפקדים, שנבחרו בקפידה ונשלחו לקורס איכותי ויוקרתי, בחרו לנווט בדרך הקלה, וזאת בניגוד לערכי המוסר שמנחיל צה"ל ללוחמיו ולמפקדיו. זוהי עבירת משמעת חמורה, והתגובה עליה מוכיחה שקיצורי דרך, חפיפניקיות ומרמה אינם מקובלים.

דוגמה נוספת התרחשה באחד ממוצבי הצפון, בשעה שיצאתי לוודא שהחיילים ממלאים אחר הנחיותיי בנוגע ל"כוננות עם שחר". כשהגעתי למוצב, נוכחתי לדעת למה התכוון בזמנו מח"ט 35 כשאמר באחד התדרוכים למג"דים שלו: "צאו להתאכזב". נאלצתי לפתוח את שער המוצב בעצמי, משום שהשומר ישן. בעמדת התצפית היה אומנם שומר, אך הוא לא ידע מהי משימתו ומהם האתגרים שמולם הוא עומד. על אף שזו הייתה התמונה, מפקד המוצב דיווח לי באופן שוטף כי הכוננות נשמרת כהלכה. במקרה הזה התגלתה שרשרת של הפרות משמעת - החל מהש"ג וכלה במפקד המוצב. כמה פעמים מתרחשות הפרות משמעת כאלה ללא ידיעתנו?

היטיב לתאר זאת מאיר פעיל בספרו "המפקד":

"אף אדם לא נולד ממושמע וצייתי, ודאי לא בחברה הפלורליסטית של מדינת ישראל. הצייתנות היא תוצר של משמעת תרבותית וחברתית, שאותה מנסים להחדיר במשך שעות חינוך רבות, ולעיתים צייתנותו של אדם היא פועל יוצא של אופיו ושל נסיבות חייו. מכל מקום, אי-אפשר לצפות מאדם בן חורין, תוצר אורח החיים הישראלי הפתוח, שמיד עם גיוסו על פי צו לשירות חובה בגיל 18-20 יהפוך מניה וביה למעין רובוט מבצע פקודות, צייתן מופלג, שמאמץ את נוהלי הצבא כאילו היו מוטמעים בו מאז ומעולם".

"אין אני צריך להסביר כאן מהו ערך המשמעת בשביל הצבא, כמו שאני צריך להסביר את חשיבות האוויר לנשימה"
(דוד בן-גוריון, ייעוד וייחוד)

מבוא

קיים קשר הדוק בין המשמעת בימי שגרה לבין המשמעת בעת קרב, ובשתייהן אנחנו לוקים ומשלמים על כך מחיר משמעותי. בעיות המשמעת בקרבנו, שאיתן אני מתמודד בשנים האחרונות, אינן באות לידי ביטוי בסירובי פקודה, במרד או באי-הקפדה על גילוח או על צחצוח נעליים. הן באות לידי ביטוי בחפיפניקיות ובנטייה לעשות קיצורי דרך.

לבעיית המשמעת שלנו יש שורשים עמוקים שנעוצים בהיותנו דור האינסטנט - דור שהתרגל לקבל את חפצו במהירות ובנוחות המרבית - גם במחיר של איכות הביצוע ושל פגיעה אפשרית בערכים מוסריים. מעבר לכך, הטכנולוגיה העומדת לרשותנו כיום מאפשרת - ויש שיאמרו אף מעודדת - את קיצורי הדרך בדרך אל היעד.

דוגמאות לחוסר משמעת

הנה כמה דוגמאות לבעיות משמעת שבהן נתקלתי ושנובעים מנורמה של חפיפניקיות בשל הרצון לנוחות ובגלל ההרגל לעשות קיצורי דרך. האירועים המתוארים כאן התרחשו ביחידות שונות. אפתח בדוגמה המתארת כיצד לוחם עלול היה לשלם בחייו אילו היה נכנע לנורמת דור האינסטנט המעודדות נוחות. במלחמת לבנון השנייה, במהלך התקפה של אנשי חזבאללה על בית שבו שהינו, חדר צרור לתוך המבנה ופגע בחזהו של אחד הלוחמים. למרבה המזל הלוחם לבש אפוד מגן ולא נפגע. אני, שהתבוננתי באירוע מהצד, אמרתי לעצמי שזהו נס שהצרור פגע בלוחם ממושמע שלא הסיר את ציוד הלחימה במהלך ההליכה. לעומתו, לוחמים רבים אחרים היו במבנה ללא ציוד המגן שלהם. שנים לאחר מכן, במהלך מבצע "צוק איתן",

סא"ל יואב ברונר
מפקד בסיס האימונים החטיבתי של הצנחנים.
לשעבר מג"ד אפעה של חטיבת הצנחנים



3. **תחקור עומק של אירועים חיוביים ושליילים.** חשוב ללמוד הן מאירועים חיוביים והן מאירועים שליליים ולסמן מה היו הגורמים להצלחה באירוע, כדי שנוכל לשעתקם, וכן מה היו גורמי הכשל, כדי שנוכל לחדד פקודות והנחיות בעניין ליתר המסגרות ובכך להימנע מהם בעתיד.
4. **מתן חיזוק חיובי** לפקודים הפועלים ביצירותיות ובנועזות ובמקביל שומרים על ערכי המוסר ועל האמינות. ניתן לציין לשבח פקודים כאלה בפומבי.
5. **חוסר סובלנות כלפי חריגות מהנורמות** כדי שלא יחזרו על עצמן - לא ביחידה שבה הן קרו ולא ביחידות ובמסגרות אחרות.
6. **התמקדות במפקדי המחלקות, שהם אוכלוסיית היעד העיקרית.** מפקדי המחלקות נתונים ללחצים כבדים שכן הם מצויים בין הלוחמים, שבמקרים רבים שואפים "לחפץ" ולקצר תהליכים, לבין המ"פ, שדורש ביצועים באיכות גבוהה. זו האוכלוסייה שזקוקה לחניכה, לתמיכה וללימוד מעמיק של המשמעת המבצעית ושל הדרכים לאכיפתה ולמימושה. זו האוכלוסייה אשר תשפיע במהלך מבצע כמו "צוק איתן" על כך שיישמרו מרווחים מספיקים בשטחי הכינוס, שיימצא שומר מבצעי ודרך, ותתקיים שגרה יומיומית המאופיינת בנורמות מבצעיות וערכיות.
7. **מיקוד בהכשרה.** בסיסי הטירונים הם המקום המתאים ביותר להקניית ערכי מוסר ולחיזוקם, להקניית אמינות ומשמעת בקרב הצעירים שעושים את ראשית דרכם בצבא. ואכן לצד ההכשרה המקצועית שניתנת לטירונים מקנים להם גם את ערכי צה"ל, את התרבות הארגונית שלו ואת נורמות ההתנהגות המקובלות בו. בסיסי הטירונים הם המקום הראשון שבו יש להדגיש ביתר שאת את חשיבות הערכים האלה ולנסות להקנותם. ניתן לעשות זאת בשני אפיקים: הראשון, הצגת תחקירי מקרים שבהם באו לידי ביטוי נורמות לא מקובלות. השני, מתן חיזוקים ללוחמים שמוותרים על קיצורי הדרך ומפגינים התנהגות מוסרית, אמינות ודבקות בערכים.

סיכום

באחרונה אני חש לעיתים קרובות שאנו דורשים הרבה מאוד מהחיילים שלנו, מקבלים מהם רק חלק מדרישותינו ולא מגיבים על כך. בכך אנחנו בעצם מנציחים את תופעת החפיפניקות. עלינו למנוע באופן נמרץ אירועים שבהם באה לידי ביטוי פגיעה במשמעת המבצעית - בין אם על ידי קיצורי דרך ובין אם על ידי התעלמות מהפקודות שניתנו. לצד זאת עלינו לעודד את מי שאחראים לאירועים שבהם באות לידי ביטוי יצירתיות, העזה ויושרה.

אל לנו להאשים רק את לוחמינו בחוסר המשמעת. כאמור, מדובר בנורמת התנהגות רווחת בתרבות הישראלית, שבה אנחנו נתקלים מדי יום בתחומים שונים, למשל בכבישים: נהגים לא חוגרים חגורת בטיחות, שולחים הודעות טקסט תוך כדי נהיגה, לא חוגרים את ילדיהם במושב בטיחות בטענה המופרכת שמדובר ב"נסיעה קצרה" וכדומה. נער המתגייס בגיל 18 לשירות חובה מביא עימו את ערכיו, את הרקע שממנו הגיע וכן את מידת המשמעת המאפיינת אותו ושניזונה הן מהבית והן מהתרבות הכללית.

מענה לאתגר

כדי לתת מענה לאתגר המשמעת, אני מציע כמה דרכי פעולה:

1. **מודעות היא השלב הראשון בדרך לפתרון.** עלינו להכיר בכך שיש בעיה של משמעת בצה"ל.
2. **לאן אנחנו מכוונים?** עלינו, המפקדים, להפנים שנורמות קיצורי הדרך שאינן לעצמו דור האינסטנט מכרסמת בשניים מהערכים המרכזיים של צה"ל: משמעת ואמינות. עם זאת, אינני ממליץ על צייתנות עיוורת. כוונתי היא שיש למנוף את היצירתיות ואת הנועזות, שמאפיינים אף הם את הדור הנוכחי, כדי ליצור מפקדים ולוחמים יצירתיים, בעלי זיק בעיניים, שחושבים ופועלים עצמאית ולא בצורה שבלונית.



אל"ם ד"ר מאיר פעיל, שהיה מפקד בית הספר לקצינים, כתב בספרו "המפקד": "אף אדם לא נולד ממושמע וצייתן, ודאי לא בחברה הפלורליסטית של מדינת ישראל. הצייתנות היא תוצר של משמעת תרבותית וחברתית, שאותה מנסים להחדיר במשך שעות חינוך רבות"