

תופעת "הראש הקטן" בצבא



ד"ר יהודה מאיר רוס
הבעלים של חברת פרטית בתחום
הביטחון



ממחקר חדש עולה: אחת הסיבות המרכזיות לכך שחיילים נוקטים אסטרטגיה של "ראש קטן" היא החשש שלא יקבלו גיבוי ממפקדיהם במקרה שיוזמותיהם לא יעלו יפה

מבוא

חוסר גיבוי מהממונים עליה נוכח מציאות לא קונוונציונלית בשטח. חשיבות המחקר היא בהבנת התופעה של מנהיגות במצור שפועלת גם מול איומים חיצוניים של אויבים וגם מול לחץ כבד של כלי התקשורת, של דעת הקהל ושל מערכת המשפט. המחקר מתמקד בדרג הביניים של הפיקוד – סא"לים ואל"מים היות שזהו הדרג האופרטיבי אשר מקבל את ההחלטות בשטח.

שאלת המחקר

השאלה שנחקרה היא האם החקירות הרבות של מצ"ח, המשפטים הצבאיים ואי-מתן הגיבוי למפקדים ולחיילים ששירתו ביהודה, בשומרון וברצועת עזה במהלך האינתיפאדה הראשונה היו אחד הגורמים לכך שבצה"ל הלכה וגברה התופעה שנקראת "הראש הקטן".

הנחת המחקר הייתה שהתשובה לשאלה הזאת היא חיובית: שהחקירות הרבות והמשפטים הרבים שנוהלו נגד לוחמים ונגד מפקדים שהתמודדו עם האינתיפאדה הראשונה וכן התופעה של מפקדים שלא נתנו גיבוי לכפופים להם היו בין הגורמים המרכזיים להתפתחותה של תופעת "הראש הקטן". במילים אחרות: ככל שקצינים וחיילים יקבלו פחות גיבוי ממפקדיהם, כך תהיה תופעת "הראש הקטן" נפוצה יותר בקרבם.

הנחת המחקר הייתה כי ככל שקצינים וחיילים יקבלו פחות גיבוי ממפקדיהם, כך תהיה תופעת "הראש הקטן" נפוצה יותר בקרבם

המאמר הזה מתמקד במשמעויות של אי-מתן גיבוי לפקודים ממפקדיהם. לדעתי, יש חשיבות עליונה לתכונה הזאת של מתן גיבוי - בחיים בכלל ובצבא בפרט. למנהיג נדרשות תכונות רבות, ובהן אומץ לב, נחישות, אמינות, חשיבה צלולה, עמידה בלחץ ויכולת אלתור.¹ אך חשובה לא פחות מכל אלה היא יכולתו של מפקד לקחת אחריות על מעשיו - ובעיקר על הנחיותיו ועל האופן שבו מבצעים אותן חייליו.

את הגיבוי החיבים המפקדים לתת לחייליהם בעיתות שגרה ובעיתות חירום, באימונים ובלחימה. המחיר של אי-מתן גיבוי הוא כבד: הוא מעודד את הפקודים לנקוט מדיניות של "ראש קטן".

לחימה היא אחת הפעולות המורכבות והמסובכות ביותר של המין האנושי. היא כרוכה בסכנות רבות, באי-ודאות, בעייפות ובנפגעים, ובנסיבות כאלה נוטים בני האדם לשגות. השגיאות יכולות לנבוע לא רק מלחץ ומעייפות אלא גם מפקודות לא ברורות של המפקדים, ממחסור במודיעין, מהצלחתו של האויב להפתיע, ממחסור באמצעי לחימה וכו'. במצבים כאלה עלולים לטעות לא רק החיילים אלא גם המפקדים.

יש לזכור שהטעויות לא נעשות במזיד או מתוך כוונה פלילית, שהרי החיילים ומפקדיהם הם לא רק לוחמים אלא קודם כול בני אדם בעלי ערכים, שיודעים להבדיל בין מותר לאסור, וכל רצונם הוא לשמור על חייהם, על חיי חבריהם להשלים את המשימה, לשמור על המדינה ולחזור הביתה בשלום. כשחיילים ומפקדים טועים בגלל שיקול דעת מוטעה ולא בגלל זדון, על מפקדיהם לתת להם גיבוי מלא ומוחלט. אי מתן גיבוי יגרום לכך שהחיילים יאבדו את ביטחונם, יחשו מאוימים ומפחדים, "יקטינו ראש" ולא יעשו את המוטל עליהם כי יפחדו מפני העמדה לדין ומעונשים.

המאמר מסביר כיצד יכולים מנהיגים בכלל ומנהיגים צבאים בפרט למצות את מנהיגותם בתחום החיוני הזה של מתן גיבוי.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הזה היא לבדוק את הטענה שהמשפטים הצבאיים הרבים שערך צה"ל לחיילים ולמפקדים באינתיפאדה הראשונה (1987-1993) היו בין הגורמים להתגברותה של תופעת "הראש הקטן" בצבא. מדובר במחקר חדשני, שכן עד כה מעולם לא נבחנו בישראל ההשפעות של ועדות החקירה, של המשפטים הצבאיים ושל התקשורת הביקורתית על מפקדי הצבא ביחידות הלוחמות במהלך מלחמה או עימות צבאי בעצימות נמוכה. ישנה כיום ספרות נרחבת על מנהיגות בכלל ועל מנהיגות צבאית בפרט, אבל אין כמעט מידע על מה שקורה למנהיגות צבאית שנאלצת לתפקד באקלים של

פירוש המושגים המרכזיים שבמחקר גיבוי

המשמעות המילולית: תמיכה, חיפוי, הגנה, משען. המשמעות הארגונית: מאפיין התנהגותי שמבטא לקיחת אחריות על פעולות הכפופים שפעלו על סמך הנחיות ברורות וחד-משמעיות.

"ראש קטן"

המשמעות המילולית: עושה רק מה שאומרים לו ולא מעבר לכך - גם אם הוא יודע שיש צורך בפעולות נוספות, חסר עניין, אינו יוזם. המשמעות הארגונית: מאפיין התנהגותי שבא לידי ביטוי בעשיית

המנימום ההכרחי (ולא המקסימום האפשרי), הפגנת חוסר מנהיגות, בריחה מאחריות, אי-רצון לזום ולהתנדב, עיסוק בהישרדות בלבד.

תיאוריות על מנהיגות

הדיון התיאורטי על מנהיגות עוסק - בין היתר - בשאלה האם המנהיג הוא תוצאה של הנסיבות ההיסטוריות, של תכונותיו או של צירוף הגורמים האלה. אף שמנהיגות היא אחת התופעות החברתיות הנחקרות ביותר, היא עדיין אינה מובנת לגמרי. "מנהיגות היא אחת התופעות הנצפות ביותר, והבלתי מובנות ביותר עלי אדמות".² מנהיגות היא היכולת של אדם או של קבוצה להוביל אנשים אל מטרה משותפת. במשך דורות רבים היה מקובל לחשוב שלמנהיג "אמיתי" יש תכונות אופייניות מולדות ואישיות מיוחדת במינה. כדי לבסס את התיאוריה הזאת נערכו מחקרים שמטרתם הייתה להגדיר את התכונות שמאפיינות מנהיג. המחקרים האלה העלו שהאינטליגנציה של המנהיג גבוהה רק במעט מזו של רוב האנשים שאותם הוא מנהיג, ולרוב אין הוא הנבון שבהם. מנהיגים הם מהירי

אופי הקבוצה והבעיות שאיתן היא מתמודדת קובעים במידה רבה מי ינהיג אותה



מחשבה, הם מיטיבים להבין סיטואציות חברתיות, ויש להם כושר ארגון, אומץ לב ויכולת לקבל במהירות החלטות קשות. לפעמים הם בעלי כושר גופני טוב ומראה חיצוני מרשים. עם זאת התברר שהתכונות האלה מצויות גם אצל אנשים רבים שאינם מנהיגים, ולעומת זאת, לא לכל מנהיג ישנן כל התכונות האלה. התוצאות האלה גרמו לאכזבה לכל מי שהאמין בתיאוריית "המנהיג מלידה", והיה צורך למצוא הסברים אחרים לתופעת המנהיגות.

בשנים האחרונות זכו לפופולריות רבה תיאוריות שלפיהן הנסיבות - ובעיקר מבנה החברה, מטרותיה וצרכיה - קובעים איזו הנהגה תקום.

כיום מסכימים רוב החוקרים שלמנהיגים יש בדרך כלל תכונות אופייניות, אך עם זאת הם מדגישים שאופי הקבוצה והבעיות שאיתן היא מתמודדת קובעים במידה רבה יותר מי ינהיג אותה.

משה היה מנהיג מוצלח לעם היוצא ממצרים, אבל לא התאים לעמוד בראש העם בעת הפלישה לארץ ישראל. בראש הכוחות הפולשים עמד יהושע בן-נון. צ'רצ'יל הנהיג את בריטניה במלחמת העולם השנייה, אבל הבריטים לא רצו שיעמוד בראשם עם בוא השלום, ולאחר המלחמה לא בחרו בו שוב. אדם יכול להיות מפקד צבאי מוצלח מאוד, אבל מנהיג פוליטי כושל. מהדוגמאות האלה עולה

בבירור שהנסיבות מעצבות מנהיגות לא פחות - ואולי אף יותר - מכפי שהמנהיג מעצב את המציאות.

רודי ג'וליאני, שהיה ראש עיריית ניו-יורק בעת אסון התאומים וזכה להערכה רבה על תפקודו במהלך המשבר ואחריו, כתב ש"ישנן דרכים רבות להנהיג. ישנם אנשים כמו פרנקלין רוזוולט שהעניקו השראה בנאומים מלהיבים. אחרים, כמו ג'ו דימאג'יו, הנהיגו בכוח הדוגמה האישית. וינסטון צ'רצ'יל ודגלס מק-ארטור היו אנשים אמיצים באורח יוצא דופן ונאומים משכמם ומעלה. רונלד רייגן הנהיג בזכות עוצמת אופיו ועקביותו. אנשים הלכו בעקבותיו מפני שהאמינו בו.

"כל המנהיגים מושפעים מהאנשים שנערצים עליהם. קריאה עליהם ולימוד האופן שבו צמחו מאפשרים למי ששואף להנהיג לפתח את תכונות המנהיגות שלו. אם נתמזל מזל, הוא יכול ללמוד ממנהיגים שעדיין חיים בתקופתו שלו: להציג להם שאלות, להתבונן בהם, להחליט אילו משיטותיו של המנהיג מצליחות ויכולות להשלים את סגנונו שלו שמתפתח. אבל ככל שחיוני ללמוד מאחרים, חלק ניכר מגישתו של המנהיג צריך להתגבש מתוך ניסיון החיים שלו".³

בסוגיית המנהיגות עוסקים אנשי רוח זה אלפי שנים. בין היתר עסקו בכך אפלטון במאה הרביעית לפני הספירה, מקיאולי במאה ה-16 ופרידריך הגל במאה ה-19. נראה שלא יהיו מי שיחלקו על הקביעה שמנהיגות היא התהליך שבו פרט אחד משפיע על חברי הקבוצה בנוגע ליעד משותף. "בשלב מסוים בין מאי 1940 לבליוז של ספטמבר בלונדון התמזגה הקריירה של וינסטון צ'רצ'יל עם ההיסטוריה של העם הבריטי, והוא הפך לגיבור לאומי... יכול היה ראש הממשלה לאכוף את דמיונו ואת רצונו על בני ארצו דווקא משום שנראה להם בדמות גדולה ונאצלה, וברגע של משבר רומם אותם לגובה כל ישוער. כה מהפנט היה כוחן של מילותיו, כה עזה הייתה אמונתו, עד שבעוצמתה של אמונת הדיבור שלו כישף אותם כדי כך שמדמים היו כי אכן הוא המביע את אשר בליבם ובנפשם. בלי ספק היה הדבר מצוי, אך בחלקו הגדול היה רדום, עד אשר העיר אותם מתוכם".⁴

ישנן כמה גישות מרכזיות בתחום המנהיגות:

גישת התכונות.⁵ בראשית המחקר המדעי של המנהיגות רווחה הגישה שלפיה המנהיג ניחן בתכונות פיזיות ומנטליות שמבדילות בינו לבין המונהגים. הכוונה היא לתכונות כמו ידע, אומץ אישי, היכולת ליזום, החלטיות, יושר אישי, טקט, התלהבות וצניעות. אולם מחקרים העלו שיש רק שתי תכונות שמשותפות לרוב המנהיגים: אינטליגנציה גבוהה וכושר ביטוי.

הגישה המצבית.⁶ על פי הגישה הזאת ישנם שלושה גורמים שקובעים את טיב המנהיגות: היחסים בין המנהיג למונהגים, מבנה המשימה ועוצמת המנהיג. כמו כן עולה מהגישה הזאת שקיים קשר ישיר בין סגנון המנהיגות לבין מצב הארגון: ישנה מנהיגות מתחשבת, שמקדישה תשומת לב רבה לצורכי הקבוצה, ומנהיגות יוזמת, שמציבה יעדים ברורים לקבוצה.

הגישה הסימבולית.⁷ על פי הגישה הזאת יש להבדיל בין שני סוגי מנהיגות: מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת. המנהיגים



מפגינים ברמאללה ב־1999 בעימות מול כוחות הביטחון | התנהגות הפקודים עלולה להביך את מפקדיהם ואף לגרום להם נזק של ממש, ואילו המפקדים עלולים שלא לתת גיבוי לפקודיהם ובכך לחשוף אותם לעוונות כבדים

משפטי האינתיפאדה הראשונה הם תוצר מובהק של אי־מתן גיבוי לפקודים, ולדעתי יש לתלות בהם את האשם - לפחות באופן חלקי - לתפקודם הלקוי של חלק ממפקדי צה"ל במלחמת לבנון השנייה. אלה אימצו במהלך השנים את גישת "הראש הקטן".

המתודולוגיה

מתודולוגיית המחקר מבוססת על ניתוח תוכן - לרבות תוכן שנאסף בעבודת שדה. את מחקר השדה עשיתי באמצעות שאלונים, קבוצות מיקוד וראיונות עומק. זוהי שיטת מחקר איכותנית.⁹ מחקר השדה נערך בקרב 38 קצינים במילואים בדרגות סגן עד תא"ל. כמה מהקצינים שירתו עשרות שנים בשירות סדיר.

שלבי המחקר

שלב א': בחנתי מקורות ראשוניים (מסמכים) בנושאי מנהיגות אזרחית וצבאית בעיתות שגרה ובעיתות משבר, וכן בחנתי מקורות משניים (מחקרים שונים בתחום המנהיגות). הנתונים שאספתי מעבודת המחקר הזאת שימשו אותי לניסוח השאלות בשלב ב' של המחקר.

שלב ב': ערכתי ראיונות עומק עם קצינים בדרגות סגן עד תא"ל ששימשו מפקדים או קציני מטה ביחידות שהיו מוצבות באזורי יהודה, שומרון וחבל עזה במהלך האינתיפאדה הראשונה וכן עם

המתגמלים משתמשים בעיקר במכשיר של שכר ועונש כדי להשפיע על התנהגות המונהגים. מנהיגות מעצבת משפיעה על הערכים של המונהגים ועל שאיפותיהם. אצל המנהיגות המתגמלת ישנו יחס ישיר בין ביצועי המונהגים לבין התגמולים שהם מקבלים, ואילו אצל המנהיגות המעצבת אין יחס ישיר כזה.

התיאוריה המובילה את המחקר

את התיאוריה שעליה מבוסס המחקר המוצג כאן נטלתי מההיסטוריון ד"ר אורי מילשטיין.⁸ התיאוריה שפיתחתי על תופעת "הראש הקטן" נגזרת מהתיאוריה של מילשטיין ומאמתת אותה. על פי מילשטיין, כל אורגניזם הוא בעת ובעונה אחת גם מאוים וגם מאיים. המציאות היא תוצאה של פעילות הגומלין בין שני המצבים האלה. זה נכון גם לצבא. כך, למשל, התנהגות הפקודים עלולה להביך את מפקדיהם ואף לגרום להם נזק של ממש, ואילו המפקדים עלולים שלא לתת גיבוי לפקודיהם ובכך לחשוף אותם לעוונות כבדים (שלילת חירות, אובדן דרגות וכו'). אי־מתן גיבוי ו"ראש קטן" הם בעצם אסטרטגיות הישרדות של שני הצדדים נוכח האיומים שבפניהם הם חשופים: המנהיגים לא נותנים גיבוי כדי לנטרל את האיום שיינזקו כתוצאה מפעילות פקודיהם, ואילו הפקודים נוקטים את גישת "הראש הקטן" כדי לא להסתבך ביוזמות שעלולות להביא להעמדתם לדין בלי שיקבלו גיבוי ממפקדיהם.

קצינים שהיו באותה העת קציני מטה ומפקדי יחידות עורפיות מחוץ לאזורי יהודה, שומרון וחבל עזה.

הממצאים (כללי)

בלחץ התקשורת וקבוצות שונות של ארגוני זכויות אדם נוצרה בקרב מקבלי החלטות במדינה פאניקה מוסרית¹⁰ במהלך האינתיפאדה הראשונה. כתוצאה מכך התנהלו חקירות מצ"ח רבות ביחידות שפעלו נגד המתקוממים, ובעקבותיהן הועמדו לדין חיילים וקצינים רבים.¹¹

בצבא עמדו בסופו של דבר על הנזק העצום שנגרם מהחקירות הרבות והוחלט להפחית את המעורבות של גופי החקירה החוץ-יחידתיים בחקירות של אירועים מבצעיים. כדי להשיג את היעד הזה הוכנס במהלך 1997-1998 תיקון בחוק השיפוט הצבאי (סעיף 539 א') ולפיו הבירור העובדתי של אירועים חריגים ייעשה בתחקירים של מפקדים מבצעיים. אלה יועברו לעיון הפרקליטות, והיא תחליט אם לערב את מצ"ח.¹²

במהלך שנות ה-90 של המאה ה-20 ובשנים הראשונות של המאה ה-21 פורסמו כמה מחקרים שמהם עלה כי בקרב בני הנוער חלה

בלחץ התקשורת וקבוצות שונות של ארגוני זכויות אדם נוצרה בקרב מקבלי ההחלטות פאניקה מוסרית במהלך האינתיפאדה הראשונה



ירידה במוטיווציה לשרת בצה"ל בכלל וביחידות הקרביות בפרט. התופעה הזאת בלטה במיוחד בקרב בני הנוער שבאו מהאליטה של החברה הישראלית, אך נזקה של התופעה הזאת קוזה הודות לעלייה בשיעורי הגיוס בקרב בני הנוער שבאו מהפריפריה: בני עולים מארצות האסלאם ומחבר המדינות, תלמידי ישיבות ההסדר ודרוזים.¹³

מה גרם לירידה במוטיווציה של בני הנוער להתגייס? אחד ההסברים האפשריים הוא שבני הנוער הושפעו מהוריהם ששירתו בסדיר ובמילואים בתקופת האינתיפאדה הראשונה והושפעו לרעה מתופעת ה"משפטיזציה" שפשטה בצבא באותם הימים.

בעקבות הליקויים שנחשפו במלחמת לבנון השנייה (קיץ 2006) הוקמה ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון. בדין וחשבון הסופי¹⁴ כתבו חברי הוועדה, בין היתר: לעיתים יש חשש כי אימת המשפט הבין-לאומי או סכנת ההעמדה לדין פלילי או צבאי תשתק חיילים מפני ביצוע משימותיהם ומפני פעולה שתאפשר מימוש של המשימה. גם חשש כזה קיים בישראל, וחשוב לבחון דרכים על מנת להבטיח שלוחמים ומפקדים לא ישותקו בפעולה מבצעית. אין פה עניין של היתר לפעול בניגוד לחוק המקומי או למשפט הבין-לאומי, אלא הבהרה כי עקרונות המשפט הבינלאומי

והמשפט הפלילי הפנימי לא נועדו לסכל את היכולת לפעול בצורה צבאית להגנה על המדינה ועל אזרחיה.¹⁵

הממצאים (ביחידות השדה)

לנשאלים הוגשו שלושה שאלונים. מניתוח תשובותיהם של 29 מרואיינים (קצינים בדרגות סגן-תא"ל) לשאלון הראשון, שכלל עשר שאלות פתוחות, עלה בבירור שבצה"ל קיימות התופעות של אי-מתן גיבוי ושל "ראש קטן". כך, למשל, התבטא תא"ל פ':

"גם הדרג המדיני-פוליטי והדרג הפקידותי הממונה חוששים לקבל החלטות ללא ליווי צמוד או ייעוץ משפטי, וגם כאן מסתמנת תופעה של "ראש קטן" ושל חוסר מנהיגות. מכאן להשבתה או להקפאה של תהליך קבלת החלטות - הדרך קצרה. כל אחד שומר על התחת שלו, וההרגשה הזאת מחלחלת למטה. יש תחושה של משיכה לכיוון נורמות המקשות על תפקוד הדרגים המבצעיים. המערכת הצבאית מושפעת מהדרג המדיני ולאור זאת הפעולות המבצעיות נפגעות ומשוקקות. מדובר בחוסר תפקוד. כל זה גורר וגורם לתופעת "הראש הקטן".¹⁶

מניתוח תשובותיהם של שישה קצינים (בדרגות סגן-תא"ל) לשאלון השני, שכלל 16 שאלות, עולה שקיים קשר ישיר בין התופעה של אי-מתן גיבוי לבין התופעה של "ראש קטן".

חמישה קצינים מתוך השישה (שני אל"מים, שני סא"לים ורס"ן אחד) ענו "בהחלט כן" ו"כן" על השאלה:

האם לדעתך נכונה ההנחה כי החשש מפני אי-קבלת גיבוי מהדרגים הממונים נותני הפקודות ומפני העמדה בפני משפט בבית דין צבאי גרם לתופעת הראש הקטן?

הקצינים התבקשו לומר את דעתם על משפטי חיווי שונים באמצעות סולם שנע מ-1 (בכלל לא מסכים) ל-10 (מסכים מאוד). ליד המשפט "נראה כי ככל שהתופעה של אי-מתן גיבוי לקצינים ממפקדיהם תהיה רחבה יותר, כך תופעת 'הראש הקטן' בקרבם תהיה נפוצה יותר" רשם תא"ל צ': 9.

תשובותיהם של שלושה קצינים (בדרגות רס"ן-תא"ל), שלהם קראתי "קבוצת הבקרה", לשאלון השלישי (שכלל שבע שאלות) אוששו את תיאוריית "הראש הקטן". כך, למשל, התבטא קצין בדרגת סא"ל על סוגיית חוסר הגיבוי:

לטעמי, הבעיה העיקרית שצצה החל מהאינתיפאדה הראשונה היא ערעור הביטחון של קצינים ביכולתם לבצע את שהוטל עליהם. קיימת בקרבם תחושה של אובדן אמון במערכת הצבאית ובעיקר תחושה ש"אין מי שיתמוך בי אם אסתבך" וש"נותני הפקודות ימכרו אותי כדי לכסת"ח את עצמם".

לתחושות כאלה יש השפעה ישירה על הנחישות בלחימה ועל האמון במערכת.

בסופו של השאלון התבקשו שלושת הקצינים לומר באיזו מידה הם מסכימים עם ההנחה שתסמונת "הראש הקטן" נגרמה - בין היתר - משום שקצינים וחיילים רבים הועמדו לדין באינתיפאדה הראשונה בגין פעילות מבצעית ולא זכו לגיבוי נאות מהממונים עליהם. שניים השיבו שהם מסכימים, והקצין השלישי השיב שהוא מסכים מאוד.



חיילים אפגנים מונעים מתושבי כפר להסתער על בסיס אמריקני. התושבים זעמו בעקבות מסע רצח של חייל אמריקני בכפר אפגני | יש לאפשר למפקדים ולחיילים חופש פעולה בכואם לבצע את משימותיהם - אך אין הכוונה, חלילה, למתן חופש פעולה לעשיית מעשים פליליים או פעולות בלתי חוקיות הנעשות בזדון

דין

בתחילת האינתיפאדה הראשונה - בדצמבר 1987 ובינואר 1988 - נקלע צה"ל למצוקה, משום שהאמצעים שהוא הפעיל נגד אלפי המתפרעים הפלסטינים לא בלמו אותם. כדורי הגומי והגז, המעצרים, מערכת המשפט ואפילו השימוש בנשק חם לא הניבו את התוצאות המבוקשות. מאחר שהנהגת המדינה נחרדה מהנפגעים הרבים בקרב המפגנים כתוצאה מהשימוש בנשק חם, גיבש שר הביטחון יצחק רבין מדיניות שלפיה יש להכות את המתפרעים,¹⁷ וזו כונתה עד מהרה "מדיניות של שבירת ידיים ורגליים".¹⁸ המטרה הייתה לדכא ביד קשה את ההתקוממות בלי להשתמש - עד כמה שניתן - באש חיה. ההוראה הייתה להשתמש בכוח ולהכות, וההיתר היה כללי ביותר וחופשי מדי. לשם כך חולקו לחיילים אלפי אלות. צילומיהם של פלסטינים מגובסים בבתי חולים החלו להתפרסם בתקשורת ועוררו ביקורת ציבורית רבה. כתוצאה מכך החלו המפקדים לחזור בממדיניות המכות. הנסיגה הסופית מהמדיניות הזאת באה לידי ביטוי באיגרת הרמטכ"ל דן שומרון מ-23 בפברואר 1988. באיגרת כתב הרמטכ"ל, בין היתר:

הנני מבקש להבהיר ולהדגיש כי השימוש בכוח נועד לצורך השגת המשימה על פי החוק ופקודות הצבא, שמהם אין לסטות. בשום אופן אין להשתמש בכוח כאמצעי ענישה.¹⁹

יתר על כן, חיילים וקצינים שהוציאו לפועל את מדיניות המכות נשפטו בבתי דין צבאיים. על כך כתב סא"ל (מיל) אלכס נחומסון כי

התנערותם של שר הביטחון ושל מפקדי הצבא הבכירים מהמפקדים הזוטרים, שחלקם מצאו את עצמם על ספסל הנאשמים בבתי דין צבאיים (כתוצאה מביצוע הנחיות השר והמפקדים להכות את המתפרעים) "מסמלת בעיניי את תחילת השבר בצבא - הולדת 'הראש הקטן'. כשאין גיבוי למפקדים, נעלמות ההעזה והמקוריות, ונותר התלם".²⁰

ב-2001 פנה מפקד אוגדת עזה, תא"ל ישראל זיו, לפרקליט הצבאי הראשי בבקשה שיורה על סגירת חקירת מצ"ח בעניין הטמנת מטען צה"לי שגרם למות חמישה ילדים. בין הנחקרים בסוגיה הזאת אמור היה להיות גם זיו. במכתב טען זיו שהסיבה לבקשתו היא השלכותיה האפשריות של החקירה על מורל החיילים.²¹ על הפיקוד הבכיר - כתב זיו - לגבות את הכוחות בשטח "כדי שלא יחששו לקבל החלטות גם בעתיד". זיו מדגיש שבכל מקרה של כישלון נעשה תחקיר "תוך ביקורת קשה ונוקבת, תוך חשיפה עצמית". הוא מזהיר שתחקיר חושפני וביקורתי עמוק לעולם לא יתקיים אם המפקד יהיה חשוף למערכת משפטית... על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בהאשמה פלילית. אווירת התחקיר תהפוך מביקורת עצמית להגנה עצמית. מהו מוסר המערכת אשר שולחת מפקדים וכוח לביצוע פעולות מבצעיות... ומנגד שופטת אותו על יסוד חוקי המשפט הפלילי? נוכחותו של צוות מצ"ח בתוך היחידה תיצור אווירה עכורה, חשדנות וזק בלתי הפיך... נזקים כאלה לא ניתן לתקן במהרה".



עימותים אלימים בשועפאת, 2010 | מאז האינתיפאדה הראשונה נלחם צה"ל בעיקר בקרב אוכלוסייה אזרחית צפופה, שבה האויב והאזרח הבלתי מעורב סמוכים מאוד זה לזה. אלה הם מצבים שמועדים להסתבכות

לעשות. לא חרגתם מילימטר ימינה או שמאלה. וכל אלה שיש להם בעיה עם זה, שיתייצבו מולי.²³

על החשיבות של מתן הגיבוי כתב גם פרופסור אסא כשר בספרו על האתיקה הצבאית: "החייל יראה את עצמו אחראי לתוצאות הפעולות שנעשו על פי פקודותיו, ייתן גיבוי לכל מי שפעל על פיהן או כראוי ויראה עצמו אחראי לדפוס ההתנהגות שהשליט".²⁴ דברים ברוח הזאת כתב העיתונאי זאב שיף ב"הארץ" ב-9 באוקטובר 2006:

עמים שונים עמדו במצב שבו היה עליהם להתמודד עם כישלונות של מצביאים. החכמים והמנוסים שבהם היו הרומאים, שעליהם כתב המדינאי והוגה הדעות ניקולו מקיאוולי בספרו "כתבים פוליטיים": "בעומדכם להטיל עונש על מפקדי הצבא, היו מתונים בדינם וזהירים בכבודם. קילקל שר הצבא בזדון, ענשו אותו במתניות. קילקל בשגגה או מחמת חוסר הדעת, לא חייבו אותו בשום עונש. ואדרבה, היו מעניקים לו כבוד ויקר. שום שר צבא לא היה מצליח מחמת הפחד להחליט החלטה תקיפה בעסקי

למרות השינוי בחוק השיפוט הצבאי (סעיף 539 א') שאותו הוביל הפצ"ר להפחתת מעורבותם של גופי החקירה החוץ-יחידתיים, ככל הנראה עדיין הייתה מעורבות רבה של מצ"ח ושל הפרקליטות הצבאית גם ב-2001, אחרי תיקון החוק.²² בעת שהיה מפקד חיל האוויר נתן דן חלוץ דוגמה חיובית למתן גיבוי לפקוד: ב-22 ביולי 2002 הופצץ מן האוויר מבנה בעזה שבו שהה ראש הזרוע הצבאית של החמאס בעזה סלאח שחאדה. בהפצצה נהרגו יחד איתו גם עוזרו ועוד 14 אזרחים פלסטינים, ובהם נשים וילדים. יותר מ-150 אזרחים נפצעו. בריאיון ל"הארץ" ב-23 באוגוסט 2003 פנה אלון חלוץ לפקודיו ואמר, בין היתר:

חשוב לי שתדעו שאני עומד מאחוריכם ולפניכם במאה אחוז. הביקורת שמושמעת בארץ ובעולם אינה נוגעת לכם. אני מהווה חיץ ביניכם ובין הביקורת. כל מי שמבקר, כל אותם מתייפייפים, שיבקרו אותי, לכם אין בעיה... אינכם אחראים לתוכן המטרה. הביצוע שלכם היה מושלם. עשיתם בדיוק את מה שהונחיתם

המלחמה. ראוי שלא לנהוג בכפיות טובה במפקדי הצבא, גם אם טעו וכשלו.

המסקנות

מאז האינתיפאדה הראשונה נלחם צה"ל בעיקר בקרב אוכלוסייה אזרחית צפופה, שבה האויב והאזרח הבלתי מעורב סמוכים מאוד זה לזה. אלה הם מצבים שמועדים להסתבכות. יש צורך להכשיר את הלוחמים להתמודדות בשדה הקרב הזה. ההכשרה צריכה לכלול, בין היתר, לימוד של החוק הבין-לאומי ושל החוק הפלילי וניתוח תקדימים משפטיים רלוונטיים.

נוסף על כך יש לצרף באופן קבוע פרקליט צבאי לכל מטה של חטיבה ושל אוגדה. נוכחותו במטות האלה חיונית במציאות שבה הרבה מהפעולות הצבאיות עלולות לגרום להסתבכות של נותני הפקודות ושל מבצעייהן הן על פי החוק הפלילי והן על פי החוק הבין-לאומי. במילים אחרות: יש להקדים תרופה למכה.²⁵ תהיה זו טעות להכניס לתמונה פרקליט צבאי רק לאחר קרות אירוע. יש לאפשר למפקדים להתייעץ בזמן אמת עם פרקליט המשרת במטה החטיבה או במטה האוגדה.²⁶

יש להפחית באופן משמעותי את כניסת מצ"ח לחקירת אירועים מבצעיים בתוך היחידות. את האירועים יחקרו מפקדי היחידות או קצינים מטעמם. הם שיחליטו האם ומתי להוציא את החקירה אל מחוץ ליחידה.

יש לאפשר למפקדים ולחיילים חופש פעולה בבואם לבצע את משימותיהם (אין הכוונה, חלילה, למתן חופש פעולה לעשיית מעשים פליליים או פעולות בלתי חוקיות הנעשות בזדון). רק הידיעה שהם יזכו לגיבוי מלא מהמערכת בכלל וממפקדיהם בפרט תגרום להם להשתדל ככל יכולתם בעת מילוי משימותיהם המורכבות בשגרה ובחירום. מתן הגיבוי יקטין מאוד את תופעת "הראש קטן", שמשמעותו היא עיסוק בהישרדות ובכסת"ח בלבד.

סיכום

התובנה המרכזית של המאמר היא שעל המנהיג לטעת אמון באנשיו, לגבות אותם במקרה הצורך ולקחת אחריות אישית על החלטותיו. אם המנהיגים יפעלו כך, הם יפחיתו עד למינימום את תופעת "הראש הקטן". על כל קצין ועל כל חייל לדעת שבכל מצב הם יקבלו גיבוי מלא ומוחלט ממפקדיהם. הידיעה הזאת תאפשר להם להיות "ראש גדול": לחשוב, לפתח רעיונות חדשים, לגבש תוכניות פעולה, לזווג מהלכים ולהוציא אותם אל הפועל.

בהתייחסו לתופעת ה"משפטיזציה" ולטענות ש"מערכת המשפט משתלטת על שדה הקרב" אמר הרמטכ"ל רא"ל בני גנץ: "אסור לתת ל'משפטיזציה' לשחק את הלחימה. המגמה הזאת לא צריכה למנוע מהחיילים להילחם ולבצע את המשימה שלהם. אם הפרקליט הצבאי החליט שיש עילה להגשת כתב אישום, צריך לטפל בדברים החמורים ברמה המשפטית. מנגד, כשאפשר, עדיף לגמור עם זה בראייה פיקודית".²⁷

הערות

1. מיכה פופר ואביהו רוני, **על המנהיגות**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2005, עמ' 17-13.
2. **שם**.
3. רודולף ג'וליאני עם קן קרסון, **מנהיגות**, מטר, 2006, עמ' 11-12.
4. בסט ג'פרי, **צ'רצ'יל - שיעור בגדולה**, עם עובד, תל-אביב, 2004, עמ' 213.
5. **פופר ורוני**, עמ' 26-28.
6. **שם**, עמ' 29-35.
7. **שם**, עמ' 35-41.
8. אורי מילשטיין, **תורת הביטחון הכללית - עקרון השרידות**, הוצאת שרידות, 1991.
9. אשר שקדי, **מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני - תיאוריה ויישום**, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 2003, עמ' 41-43.
10. ראו את הערך "פאניקה מוסרית" בוויקיפדיה.
11. אמנון סטרשנוב, **צדק תחת אש**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, עמ' 157-228.
12. הפצ"ר מנחם פינקלשטיין, **הרצאה ביום הפרקליט**, 28 בפברואר 2002, www.law.idf.il/SIP_STORAGE/files/4/284.pdf.
13. אורי שפיגל, **מוטיבציה של בני נוער לשרידות בצה"ל**, מסמך שהוגש לוועדת החינוך והתרבות של הכנסת, יוני 2001, <http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m00132.pdf>.
14. ועדת וינוגרד, **ד"ר וחשבון סופי**, כרך א', 2006, עמ' 487.
15. חברי הוועדה לא נתנו תשובה לשאלה כיצד להגדיר "פעולה צבאית להגנה על המדינה ועל אזרחיה". במבצע "עופרת יצוקה" נגד ארגון החמאס ברצועת עזה בחורף 2008-2009 עשה צה"ל מאמצים רבים לפעול בהתאם לכלל שקבעה ועדת וינוגרד. ולמרות זאת טענו לא מעטים בישראל ובעולם בזמן המבצע ולאחריו שצה"ל פעל בניגוד לנומרות. לעניין הזה ראו את מאמרו של פרופסור למשפטים איל בנבניסטי, "חובה לחקור ומחר", **הארץ**, 28 בינואר 2009.
16. תשובות הנשאלים ותוכן הראיונות שמורים בידי עורך המחקר.
17. זאב שיף ואהוד יערי כותבים בספרם **אינתיפאדה** (שוקן, תל-אביב, 1990, עמ' 146-147): "כבר בשלב הראשון למדיניות המכות נרשמו חריגות לרוב. לא היה ברור מתי מותר להכות, את מי ובשל מה. מתי מותרות המכות ומתי הן מיותרות ובניגוד לפקודה. מן השטח הגיעו דיווחים לרוב כי מכים אנשים גם בבתייהם, סתם כך, ומשפחות שלמות מוכות. ההוכחות לכך נמצאו בבתי החולים, לשם הובאו חבולים ילדים, זקנים ונשים. אנשים רבים הוכו אחרי שנעצרו, כענישה בפני עצמה, ולא לצורך מעצר".
18. "אני זוכר את המונח 'לשבור עצמות'. 'לשבור ידיים ורגליים' היה מונח 'שרץ' בשטח". הוא היה מטבע לשון שבא לזהות את המדיניות של המכות ושל הכוח. הביטוי הזה נשמע מפי מי שנתפסו כבעלי הסמכות בשטח". סרן ז': "אז נכנס כל המונח של לשבור ידיים ורגליים. זה נכנס ללקסיקון. דיברו על זה כל הזמן". מתוך: ע"ד ר' אמנון גולדנברג **סיכומי ההגנה**, תיק מ/190, בית הדין הצבאי המיוחד, 1990.
19. יהודה מאיר רוט, **עקדה - משפט האינתיפאדה**, אפי מלצר בע"מ, 2007, עמ' 120.
20. אלכס נחומסון, "על משטרה וצבא", **המגזין לענייני ביטחון, אבטחה, מיגון וחירום**, גיליון 18, אפריל-מאי 2007, <http://httppanachumsonblogpostcom.blogspot.com/2009/07/2006.html> אלכס נחומסון הוא מומחה למצבי לחץ ולטרור, לשעבר יו"ר הפורום לביטחון הישראלי.
21. אורי בלאו, "הפצ"ר מבהיר מדיניות", **כל העיר**, 1 במרס 2002, http://oznik.com/kolhair14_h.html.
22. הפצ"ר פינקלשטיין מנחם, הרצאה ביום הפרקליט, 28 בפברואר 2002; www.law.idf.il/SIP_STORAGE/files/4/284.pdf.
23. www.haaretz.co.il/hasite/pages/ShArt.jhtml?itemNo=344000&contrastID=0 ראו גם: <http://elyon1.court.gov.il/files/04/570/0570/o11/04057570.o11.HTM>.
24. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, האוניברסיטה המשודרת וההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1996, עמ' 235.
25. נעם נוימן, "הייעוץ המשפטי בלחימה", **מערכות** 411, פברואר 2007.
26. **מנחם פינקלשטיין**, עמ' 25.
27. **במחנה**, 11 בפברואר 2011, עמ' 10.

