

רוצים את האמת? תשאלו את המילואניקים

במאמרו "האומץ להביע דעה עצמאית" מפרט אל"ם אמיר אבולעפיה את הסיבות לכך שקצינים בצה"ל נמנעים מלהביע את דעתם כאשר זו מנוגדת לדעת מפקדיהם. הסיבה העיקרית שהוא מציין היא החשש של אותם הקצינים מפני פגיעה בקידומם. כתוצאה מכך - כותב אבולעפיה - יש מפקדים רבים בצה"ל שמוקפים בעוזרים אומרי הן במקום בעוזרים אומרי אמת. זוהי תופעה מסוכנת שעלולה להוביל לקבלת החלטות שגויות, לרבות החלטות הרות גורל בתחום המבצעי.

התופעה הזאת קיימת הן בתפקידי הפיקוד והן בתפקידי המטה. בגללה נמנעים הקצינים הכפופים מלנסות להשפיע על קבלת ההחלטות.

לא רק החשש מפני פגיעה בקידום - מציין הכותב - גורם לקצינים שלא להביע את דעתם. יש לכך סיבות נוספות. אחת מהן היא מנגנון פעולה שאותו מכנה אבולעפיה "חבר מביא חבר". כשהמטה הופך למועדון חברים, קלושים הסיכויים לעימותים על רקע מקצועי.

אבולעפיה מציין שלמפקד מאוד נוח לעבוד עם מטה צייתן, אך משלם על כך בסופו של דבר מחיר כבד - עד כדי אובדן מיותר של חיי אדם ואי-ביצוע משימות.

כל הדברים האלה שכותב אבולעפיה נכונים, אבל יש לזכור שבצה"ל קיים מערך שבו הקצינים אומרים את דעתם בלי היסוס - גם אם היא נוגדת את דעת מפקדיהם: המילואים. קציני המילואים אינם מהססים לומר למפקדיהם את אשר הם חושבים, שכן סוגיית הקידום בצבא אינה מעסיקה אותם בדרך כלל.

אנשי המילואים, ובמיוחד אלה שמשרתים ביחידות המבצעיות, משלמים מחיר גבוה על נכונותם לשרת: לא זו בלבד שהם מותירים מאחור משפחות, הם גם מסכנים במקרים רבים את מקור פרנסתם. אף על פי כן רבים מהם עושים זאת ברצון - לרוב משתי סיבות מרכזיות: המחויבות למדינה והמחויבות לחבריהם ליחידה.

המחויבות האלה גורמות לאנשי המילואים לומר את דעתם בכל מצב ונוכח כל מפקד, תהא דרגתו אשר תהא. בהיעדר מוטיבציה לקריירה צבאית, נאמנותם לשליחותם היא מוחלטת וללא פשרות.

במצב דומה מצויים גם קצינים סדירים הנמצאים לקראת סוף שירותם, וכתב על כך אבולעפיה במאמרו.

אף שקציני המילואים אינם מהססים לומר את דעתם - גם אם זו מנוגדת לדעת מפקדיהם - לא נהוג בצה"ל לשאול לדעתם ולהתייעץ איתם בסוגיות קריטיות כגון הערכת קצינים. כך, למשל, חיילי מילואים - בניגוד לחיילים בסדיר - אינם נדרשים למלא שאלונים סוציומטריים.¹ כידוע יש לשאלונים האלה השפעה על הליכי הקידום של קצינים.

דוגמה נוספת: אנשי מילואים אינם ממלאים חוות דעת תקופתיות, וכך מאבדים מפקדים הזדמנות לשמוע דעות בלתי משוחדות על האנשים שכפופים להם.

הנחישות של אנשי המילואים לומר את דעתם בלי שום חשש באה לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה. היו יחידות מילואים שסירבו ללכת אחרי מפקדיהן משום שלא בטחו בהם, וחיילי מילואים לא היססו לשאול שאלות נוקבות בנוגע למשימות שתכליתן לא הייתה ברורה להם.

החשש מפני פגיעה בקידום הוא הסיבה המרכזית לכך שקצינים בצה"ל נמנעים מלהביע דעה שנוגדת את דעת מפקדם - כותב אל"ם אמיר אבולעפיה במאמרו "האומץ להביע דעה עצמאית" (מערכות 433, אוקטובר 2010). יש לציין שהרעה החולה הזאת מאפיינת בעיקר את המערך הסדיר. אנשי מילואים אינם מוטרדים מסוגיות קידום ולכן אומרים לרוב את דעתם בלי היסוס

אל"ם איציק רון

מח"ט הראל ומפקד צוות בפו"ם כללי





חיילי מילואים בפעילות מבצעית | המחויבות למדינה והמחויבות לחבריהם ליחידה גורמות לאנשי המילואים לומר את דעתם בכל מצב ונוכח כל מפקד, תהא דרגתו אשר תהא. בהיעדר מוסיווציה לקריירה צבאית, נאמנותם לשליחותם היא מוחלטת וללא פשרות

כיוון שאת מידת האמון שרוחשים אנשי מילואים למפקדם ניתן לגלות רק במקרה של מלחמה או של אירוע קיצוני דומה (למשל, אסון טבע גדול), יש להקדים תרופה למכה ופשוט לשאול את אנשי המילואים מה הם חושבים עליו. רצוי להתחשב בדעה הזאת, כשם שרצוי להקשיב לדעתם של אנשי המילואים בנושאים מקצועיים ומבצעיים ובנושאי כוח אדם. הגיעה העת שאנשי מילואים יוכלו לכתוב חוות דעת על אנשי סדיר שאיתם הם באים במגע. אלה יהיו אמינות יותר מחוות הדעת שכותבים מפקדים בסדיר על הכפופים להם.

המילואימניקים גם השמיעו את טענותיהם בקול רם וצלול במקרים שבהם לא הגיע הציד הנדרש לביצוע המשימות.

טענותיהם של לוחמי המילואים נשמעו בתחקירים שנעשו אחרי המלחמה ואף הביאו לנקיטת צעדים נגד מפקדים סדירים לא ראויים. כמו כן לא היססו קציני המילואים להביע את דעתם כי יש לתקן את תורת הלחימה של צה"ל, לגבש טכניקות קרביות חדשות ולהתאים להן את האימונים ואת ציוד הלחימה.

המסקנה העולה מהדברים האלה היא כי מי שרוצה לשמוע אמת מקצועית ללא כחל וסרק

הגיעה העת שאנשי מילואים יוכלו לכתוב חוות דעת על אנשי סדיר שאיתם הם באים במגע. אלה יהיו אמינות יותר מחוות הדעת שכותבים מפקדים בסדיר על הכפופים להם



צריך ללכת בראש ובראשונה ליחידות המילואים. ועוד מסקנה עולה מהדברים האלה: מפקד ביחידת מילואים אינו יכול להשתית את מנהיגותו על דרגתו ועל סמכותו אלא חייב להשתית על מקצועיות ועל דוגמה אישית, אם הוא רוצה שאנשיו יילכו אחריו באש ובמים. מפקד יחידת מילואים שאינו מייצר תרבות שיח ואינו פתוח לביקורת לא יצליח בתפקידו, ובוודאי שלא יזכה להערכת הכפופים לו.

הערה

1. למען הדיוק יש לציין ששאלונים סוציומטריים מחולקים לחיילים ולמפקדים במילואים בסוף אימון בצאלים. תוצאותיהם נמסרות למח"ט המבקש זאת.