ותיקות-צעירות

אוגדן ניתוחי אירוע

ניתוחי האירוע שלפניך נועדו לאפשר עיסוק מעמיק, מורכב ופתוח בדינמיקות חברתיות המתקיימות מתחת לפני השטח ביחידה.

תופעת **ה"ותיקות–צעירות"** אינה מתבטאת תמיד באלימות פיזית קיצונית או בקו ברור של שחור ולבן- פעמים רבות היא עטופה בנימוקים של "מקצועיות", "הווי", "הסכמה הדדית" או "מסורת מסגרתית".

תפקיד המפקד הוא להוביל את החיילים לזהות את יחסי הכוח במסגרת, לבחון את השפעתם על תחושת המוגנות ועל איכות ביצוע המשימה, ולחזק את האחריות האישית לא לעמוד מן הצד.

אירוע 1: זאת המסורת שלנו- "כולם עברו את זה"

תיאור האירוע

דניאל הוא חייל שהגיע ליחידה לפני כשבועיים. במחלקה התפתח כלל בלתי רשמי שלפיו חיילים חדשים אינם יושבים על הספות במועדון, ובזמן עבודות הרס"פ והניקיונות החיילים הצעירים מבצעים את מרבית המשימות, בעוד החיילים הוותיקים נחים בחדרים- ללא כל הנחיה פיקודית או הצדקה מקצועית.

באחד הערבים, בנוכחות חיילים רבים בחדר, פנה אילן (חייל ותיק, מוביל ומאוד אהוד במחלקה) לדניאל ואמר לו בחיוך ובטון חברי: "שמע צעיר, קח את הכוס שלי, תכין לי קפה שחור, ואחר כך תטאטא את המסדרון. אל תדאג, כולנו עברנו את זה, זה בונה פה את האופי ומכניס אותך למשפחה".

דניאל חש מושפל ומתוסכל, אך חייך במבוכה, שתק וביצע את המשימות- מחשש שיתייגו אותו כמי שהורס את האווירה או כ"מלשן", ומתוך רצון להשתלב. שאר החיילים שנכחו בחדר ראו את הסיטואציה: חלקם צחקו, וחלקם חשו אי-נוחות אך הסיטו את המבט והמשיכו בענייניהם כדי לא לייצר חיכוך עם אילן.

שאלות לשיח

- אילו פרטים באירוע מלמדים שלא מדובר עוד בהווי חברתי, בבדיחה או בבקשה הדדית בין חברים? היכן עובר הגבול בין מסורת יחידתית מלכדת לבין נורמה פוגענית?
- מה הופך חייל לוותיק מוערך בעיניכם? מתי הוותק הופך ממקור של ידע, חניכה ואחריות למקור של כוח וזכויות יתר?
- מדוע דניאל בחר לשתוק ולשתף פעולה? האם לחייל חדש בסיטואציה כזו יש באמת יכולת אמיתית לסרב?
- מה כל אחד מהנוכחים באירוע יכול היה לעשות בזמן האירוע? מה המחיר של שתיקה והתעלמות?

דגשים למפקד

- כאשר בקשה מלווה בפערי כוח, בנוכחות קהל ובאמירה שמקטינה את מעמד החייל- מדובר בהפעלת מרות חברתית פסולה ולא בהווי.
- הדרה ממרחבי המנוחה או דרישה מחייל צעיר לשרת אחרים מייצרות ניכור ופוגעות בביטחונו האישי- דבר הפוגע ישירות במוטיבציה שלו ובאיכות ביצוע המשימה.
- חובת ההתערבות של הצופים- נורמות כאלה מתקיימות בעיקר בגלל שתיקת הרוב. המפקד צריך לחזק את התפיסה שמתן גב לחבר ושבירת קשר השתיקה הם גילוי של רעות ואחריות, ולא פגיעה בלכידות.

אירוע 2: פער מקצועי או ניצול הפז"ם?

תיאור האירוע

בחמ"ל בו העבודה מתבצעת במשמרות סביב השעון, התפתח נוהג בלתי רשמי: החיילים הוותיקים משובצים יחד במשמרות הבוקר והצהריים העמוסות מקצועית, שבהן מתרחשת הפעילות המרכזית ומול הדרג הבכיר. את משמרות הלילה, סופי השבוע, והשעות שבהן נדרשת גם תחזוקה שוטפת וניקיון העמדות- מאיישים כמעט אך ורק החיילים הצעירים.

רועי, חייל צעיר שהוסמך לאחרונה לתפקיד, פנה לאחד הוותיקים וביקש להתחלף במשמרת לילה כדי שיוכל ללמוד ולהשתלב בפעילות היום המורכבת. הוותיק סירב והסביר: "המשמרות ביום דורשות ניסיון, דיוק ומהירות שאין לך עדיין. אם תעשה שם טעות- כולנו נחטוף. אנחנו סחבנו את הלילות האלה חודשים כשהיינו צעירים, ככה לומדים את המקצוע מאפס ומשתפשפים. כשתהיה מספיק מנוסה, תעלה גם אתה ליום". רועי חש מתוסכל וטען שההסבר המקצועי משמש ככיסוי לנוחות אישית ולחלוקת נטל לא הוגנת שמעכבת את ההתפתחות המקצועית שלו ושל חבריו.

שאלות לשיח

- האם הטיעון של החייל הוותיק מבוסס על צורך מקצועי אמיתי או על הצדקה של נוחות וזכויות יתר במסווה מקצועי?
- היכן עובר הגבול בין מתן עדיפות מוצדקת לבעל ניסיון בביצוע משימה מורכבת, לבין קיבוע מעמדות שפוגע בהכשרת המחזור החדש ובלכידות המסגרת?
- כיצד חלוקת עבודה כזו משפיעה לאורך זמן על המוטיבציה של החיילים החדשים ועל הכשירות הכוללת של המסגרת?

דגשים למפקד

- אחריות פיקודית על חלוקת הנטל- שיבוץ משמרות, משימות ותורנויות הוא סמכות ואחריות המפקדים או מי שהוגדר לכך.
- ותיקות מקצועית נמדדת בקידום הצעירים ובליווי שלהם- הוותיק נדרש לפעול יחד איתם במשמרות המורכבות ולחנוך אותם בעומס לצד המשמרות בלילות וסופי שבוע.
- פגיעה ברציפות התפקודית ובכשירות- מידור חיילים צעירים מליבת העשייה מייצר צוות מפוצל ופוגע בכשירות המבצעית בטווח הארוך, שכן ברגע עומס היחידה תלויה במספר מצומצם של ותיקים.

אירוע 3: סחר במשימות בתמורה ל"גיבוי"

תיאור האירוע

לקראת יציאה לסוף שבוע, נדרשה המחלקה להעמיד צוות לכוננות ולביצוע עבודות רס"ר בבסיס. שחף, חייל ותיק ודמות מרכזית בפלוגה, ניגש לאביתר, חייל חדש שהתקשה להסתגל למסגרת, והציע לו "עסקה": אביתר וחברו למחזור יישארו לבצע את כלל עבודות האחזקה והתורנות במקום הוותיקים, ובתמורה הוותיקים "ידאגו להם" בהמשך ויחפו עליהם באיחורים, יוותרו להם במשימות מול המפקדים ויעניקו להם גב מהמחזור הותיק.

אביתר הסכים להצעה ברצון, ואף הרגיש שהוותיקים "יצאו איתם מלכים". אחד החיילים הוותיקים האחרים במחלקה שמע על הסיכום והרגיש אי-נוחות. הוא ידע שמדובר בהפלת עומס לא הוגנת על חיילים חדשים, אך בחר שלא להתערב מאחר ש"שני הצדדים יצאו מרוצים ואף אחד לא הוכרח בכוח".

שאלות לשיח

- האם הסכמה מרצון של החייל הצעיר הופכת את ההסדר הזה לתקין ולגיטימי? מדוע?
- אילו יחסי כוח סמויים קיימים בסיטואציה?
- מה הסכנה בהיווצרות מערכת של סחר פנימית של חובות וזכויות בין חיילים?
- מה היה תפקידו אם בכלל של החייל הוותיק ששמע על ה"דיל" וחש אי-נוחות? מדוע בחר לשתוק?

דגשים למפקד

- בפערי כוחות מובנים אין הסכמה חופשית באמת. החשש מבידוד חברתי או מאיבוד גיבוי דוחף חייל צעיר להסכים לכל דרישה במסווה של "הסכם הדדי".
- מתן "הקלות וחיפוי" בין חיילים מייצר מעמדות בתוך החדרים ופוגע בשוויון, באמון ובמחויבות לכללי המסגרת.
- רעות נמדדת בחלוקת נטל שוויונית ובדאגה אמיתית לקליטת החייל החדש- לא בסחר במשימות ואינטרסים אישיים.

אירוע 4: "עמוד התווך של הצוות"

תיאור האירוע

יונתן הוא חייל ותיק, מקצוען, דומיננטי ומאוד מוערך על ידי המפקדים והחיילים. תומר, חייל חדש שהצטרף לצוות, מתקשה לבצע משימות בקצב הנדרש ומרבה לשגות. יונתן החל להעיר לו באופן קבוע מול שאר החיילים בסרקזם ובזלזול: "אם אתה לא מסוגל לתקתק עבודה, אולי מקומך לא איתנו", והורה לחיילים האחרים לא לעזור לתומר כדי "שילמד להסתדר לבד".

מתן וגיא, שני חיילים ותיקים נוספים בצוות וחבריו הקרובים של יונתן, ראו שתומר הולך ומסתגר, שרמת התפקוד שלו מתדרדרת מרוב לחץ, ושהוא נמנע מלהיות איתם בהפסקות ובחדר אוכל בארוחת צהריים המשותפת. השניים שוחחו ביניהם והסכימו שיונתן מגזים ופוגע בתומר, אך החליטו לא להעיר לו: "יונתן מחזיק פה את כל העבודה, יש עליו עומס מטורף. אם נצא עליו עכשיו, זה רק ייצור פיצוץ בינינו ויהרוס את האווירה בצוות ועוד עומס יפול עלינו".

שאלות לשיח

- מדוע בחרו מתן וגיא לעמוד מן הצד, ומה היה המחיר של שתיקתם עבור תומר ועבור הצוות כולו?
- האם הצטיינות מקצועית ועומס מעניקים לחייל את הסמכות להחליט על צורך וחלוקת העבודה?
- מה ההבדל בין דרישה מקצועית ועמידה ברף לבין השפלה?

דגשים למפקד

- החובה לא לעמוד מן הצד מוטלת בראש ובראשונה על החיילים הוותיקים המובילים. תפקידם לתחם גבולות לחבריהם הקרובים ולא לתת גיבוי שקט לעוולה.
- שום הישג מקצועי אינו מצדיק פגיעה בכבוד האדם. להפך, מחייל מוביל ומצטיין נדרשת דוגמה אישית כפולה ומכופלת ביחס לפקודיו ולחבריו.
- השפלה אינה מקדמת מקצועיות, היא מייצרת חרדה, שיתוק ופחד מטעויות, מה שמעמיק את הפער המקצועי של החייל החדש ופוגע בביצוע המשימה הכוללת.

אירוע 5: "המרחב והרכוש המשותף"

תיאור האירוע

למועדון הפלוגתי נתרמו שתי כורסאות נוחות, טלוויזיה, מכונת קפה וטוסטר. עם הזמן השתרש במקום נוהג לא רשמי: הציוד והכורסאות מיועדים אך ורק לחיילים ששירתו לפחות שנה ביחידה.

שני חיילים חדשים ישבו לנוח על הכורסאות בסיומו של יום עבודה פיזי ממושך. כשאחד החיילים הוותיקים נכנס למועדון, הוא דרש מהם לפנות את המקום מיד. השניים סירבו לקום, וטענו כי המועדון הוא מרחב משותף לכלל הפלוגה וכי גם הם עייפים.

הוותיק כעס והטיח בהם: "אתם פה שבועיים וכבר מרשים לעצמכם? תכבדו את מי שקרע פה את התחת לפניכם. תתארגנו על ציוד משלכם או שתשבו על הכיסאות הרגילים".

שאלות לשיח

- האם העובדה שחייל משרת זמן רב יותר ביחידה מקנה לו זכות עדיפה להשתמש בציוד שנתרם למועדון? היכן עובר הגבול בין כבוד לוותק לבין ניכוס רכוש משותף?
- הבסיס הוא מרחב המחיה של כולנו לאורך השבוע. כיצד חלוקת המועדון ל"אזורים לוותיקים בלבד" משפיעה על האקלים והאווירה בין החיילים?

דגשים למפקד

- ציוד שנתרם לפלוגה ומוצב במרחב הציבורי שייך לכולם. יצירת "אזורים סגורים" או מניעת שימוש בציוד מחיילים חדשים מייצרות תחושת ניכור ופוגעות ישירות בתחושת המוגנות והשייכות שלהם למסגרת.
- כבוד והערכה לחייל ותיק נבנים מתוך דוגמה אישית, חניכה והובלה במשימות ולא מדרישה לפריבילגיות או יצירת מעמדות.

אירוע 6: "במבחן ההסמכה"

תיאור האירוע

גיא הוא חייל צעיר הנמצא בשלבי הסמכה סופיים לתפקיד טכני/מבצעי ביחידה. כחלק מתהליך ההכשרה, נדרש כל חייל לעבור "מבחן מעשי" אצל רז, החייל הוותיק ביותר במדור, שמוגדר כסמכות המקצועית המובילה ונחשב לחייל מוערך ומנוסה מאוד. במהלך המבחן המעשי, רז פסל את גיא שלוש פעמים ברציפות בגלל אי-דיוקים קטנים וטכניים שלרוב אינם מונעים הסמכה. בכל פעם שפסל אותו, דרש ממנו לחזור על כל התהליך מההתחלה, כשהוא מלווה זאת בהערות ציניות מול יתר חיילי המדור: "עד שלא תעשה את זה בדיוק כמו שאני אומר, אתה תמשיך לפרק ולהרכיב פה עד הלילה. תגיד תודה שאני מעביר אותך את זה עכשיו, בצבא צריך ללמוד בדרך הקשה".

גיא הרגיש מושפל, מותש וחסר אונים, וחש שרז "מחפש אותו" כדי לסמן לו מי בעל הבית. מנגד, רז טען בפני חבריו: "אני לא עושה לו דווקא, יש לי סטנדרט מקצועי גבוה. אם אני מוותר לו עכשיו על טעויות קטנות, הוא לא יידע להתמודד כשתהיה תקלה אמיתית בשטח". חלק מחיילי המדור הסכימו עם רז וטענו ש"ככה כולם למדו פה וזה מה שהפך את המדור למקצועי", בעוד אחרים חשו שההתנהלות של רז מונעת מפז"ם, מניפוח אגו ומשימוש לרעה במעמדו כחונך.

שאלות לשיח

- איפה עובר הגבול בין דרישה למקצוענות בלתי מתפשרת לבין שימוש בסמכות מקצועית לצורך שליטה, הפגנת עליונות והשפלה?
- כיצד יחס מזלזל של חונך משפיע על הביטחון המקצועי של חייל צעיר ועל הנכונות שלו לשאול שאלות או לדווח על טעויות בזמן אמת?
- מה יכול היה גיא, או אחד החיילים שצפו מהצד, לעשות בסיטואציה הזו כדי לברר את הרף המקצועי מבלי להיכנס לעימות פוגעני?

דגשים למפקד

- ציוד שנתרם לפלוגה ומוצב במרחב הציבורי שייך לכולם. יצירת "אזורים סגורים" או מניעת שימוש בציוד מחיילים חדשים מייצרות תחושת ניכור ופוגעות ישירות בתחושת המוגנות והשייכות שלהם למסגרת.
- כבוד והערכה לחייל ותיק נבנים מתוך דוגמה אישית, חניכה והובלה במשימות ולא מדרישה לפריבילגיות או יצירת מעמדות.