



מבוא

פעם בפעם מציינים בכירי מפקדינו את הצטיידות צה"ל בנשק חדיש ואת יישום לקחי מלחמת יום-הכיפורים בתרגילים בין-חיליים ובין-זרועיים. דומה, שבאותה שעה ראוי לייחד את המחשבה והמעשה לנשקו העיקרי של צה"ל — הלוחם. אכן, מאמרו של אל"מ יצחק זיו * חושף פער גדול בין תורת החינוך הצבאי בניסוחה העיוני ובין טיפוח מוראל, יצירת מוטיבציה ובניית חוסנו הגופני והנפשי של הלוחם במציאות. זכורים לי היטב דבריו של קצין אפסנאי ביחידתי, רס"ר מעולה: „המפקד! משרדי מלא ספרי הדרכה לטיפול בנשק ובציוד. מדוע לא ראיתי מעולם במדפי הספרים בלשכות המפקדים ספרים העוסקים במוראל צבאי, ביחסי אנוש ובי-פסיכולוגיה צבאית?...” ואמנם, אנו חותרים למקצועיות בתחומים טכניים, ומקדישים פחות מדי שימת-לב לאדם. יישומה של התורה המוקנית למפקדים בהשתלמויות חינוך (על מהות החינוך בצה"ל) נתקל בקשיים הן אצל מפקדים זוטרים והן אצל בכירים. מורה מוסמך בבית-ספר יסודי לומד בסמינר למורים שנתיים עד שלוש שנים, ומורה בבית-ספר תיכון חייב בתעודת בוגר אוניברסיטה ובתעודת הוראה. לעומת זאת, מה מועט הזמן המוקדש ללימוד פסיכולוגיה חינוכית, תורת הלמידה, דינמיקה קבוצתית, מנהל חינוכי וכיוצא באלה בקורסים למפקדים, החל מקורס מ"כים ועד המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה, וזאת שעה שהמטרות החינוכיות והארגוניות בתחום חינוך לוחמים, ארגון בתי-ספר למפקדים ובתי-ספר מקצועיים בצה"ל והפעלת מערכת פיקוח (אשר כמעט ואינה בנמצא) נעשו מקיפים הרבה יותר וטעונים רמה מקצועית גבוהה מאי-פעם.

* אל"מ יצחק זיו, מהות החינוך הצבאי, „מערכות" 238—239, עמ' 2.

מוראל, מוטיבציה וחוסנו של הלוחם

אל"מ יצחק זיו עמד במאמרו על חשיבות המוראל האזרחי והצבאי לגבי חוסנו של עם קטן כשלנו, העומד מול אתגרים פוליטיים, צבאיים, כלכליים וחברתיים. אך האם לא הסתמנה בפעילות הממונים על החינוך בצה"ל גטיה להדגיש לא טיפוח מוראל, אלא טיפול ב„מצב-רוח"? האם לא הוקדשה תשומת-לב מופרזת לפיתוח להקות צבאיות וצוותי הווי, להפעלת זמרים ובדרנים ולהקרנת סרטי קולנוע — על כל ההוצאות הרבות הכרוכות בתחומים אלה — מתוך מגמה לרומם לרגע את „מצב-הרוח", אשר ספק אם הוא זהה עם המוראל? כלום אין העדפה זו מעידה על שיבוש מושגים אלה והחלפתם זה בזה, שעה שהמופע הבידורי מתנהל תוך פאסיביות של הצופה והעדר מעורבות נפשית ורגשית שלו, שלא לדבר על הרדידות התרבותית של המופע הבידורי הממוצע בצה"ל?

מקובלת עלי דעתו של אל"מ זיו, כי אין בחינוך מרשמים בדוקים שניתן להכתיבם בהשתלמויות חינוך. אך גם בטקטיקה ובטכניקה קרבית אין מרשמים. יש טכניקות קרביות מקובלות ויש פתרונות מאולתרים ולקחי קרבות, וחזקה על מי שלומד כל אלה באופן מקצועי אך ביקורתי, ומשלים את תלמודו בקריאה ובחשיבה תכליתית, שיידע בבוא העת ליישם את ההלכה למעשה.

הנושא העיקרי שצריך להעסיק את גורמי החינוך בצה"ל, העוסקים במתן השכלה חינוכית בקורסים למפקדים, הוא איפוא הקניית „טכניקות חינוכיות" וידע מקצועי למפקדים לצורך טיפוח המוראל ביחידותיהם, מודעות של חשיבות טיפוח הלוחם היחיד כחלק של מסגרת לוחמת, וחשיבות הלימוד וההשתלמות האישית, בעזרת קריאה ועיון בסוגיות מנהיגות, הנעת אנשים וייחסי-אנוש. קצין החינוך ביחידה, שיעניק תשומת-לב לא רק ל„דף הסברה שבועית", תיאום מרצים ומופעי להקות, אלא גם להופעה החיצונית של החיילים, למראה המגורים ולהקפדה על נימוסים צבאיים, ירכוש בה מקום נכבד ומועיל בצד המפקד.

השפעת המפקד על מוראל ומוטיבציה

רבים טרחו להגדיר את המושג „מוראל". הגדרות אלו מצויות בשפע בספרות המקצועית בתחומים רבים; ספרות צבאית, חינוכית, תעשייתית ועוד. עצם ריבוי התחומים בהם רואים צורך להשתמש במושג זה מצביע לדעתי על מהותו: בכל המקרים משמש המוראל אדם/קבוצה המבצעים משימה כלשהי. את המוראל ניתן לדמות לדרגת הזיקוק של דלק. ככל שה-אוקטן גבוה יותר, כן יפעל המנוע בצורה טובה יותר, חלקה, ללא זיזופים. ניתן לבצע משימות גם כשהמוראל נמוך כפי שאפשר לנסוע גם עם דלק נמוך-אוקטן. אולם, כפי שקיימת דרגת זיקוק מינימלית, אשר מתחת לה אין הדלק ראוי לשימוש, כך גם קיימת רמת מוראל מינימלית אשר בהעדרה, אי-אפשר לבצע משימה.

אם השוינו את המוראל לדרגת זיקוק של דלק הרי שאת המוטיבציה ניתן להשוות לדלק עצמו. כך, כדי להתגבר על משימה קשה צריך שילוב מתאים של מוראל ומוטיבציה. כדי לבצע משימה ממושכת, צריך יותר דלק ומוטב שהיה בעל אוקטן מתאים. הידרדרות פתאומית במוטיבציה דינה כהפסקה בהספקת הדלק. ניתן לחדש את פעולת המנוע לכשנתגבר על סתימת הדלק או נוסף את הדלק החסר.

כשם שבמכונית בוחר הנהג את טיב הדלק, מווסת את כמותו בהתאם למכשול, משלב את ההילוכים המתאימים לכביש, כך גם על המפקד לדאוג למוטיבציה ולמוראל; עליו להיות ער להימצאותם של אלה ולהנחות את המערכת שתחת פיקודו בדרך אל יעדה.

רכיבי המוטיבציה בצבא מבוססים על התקדמות, הישגיות, אחריות וליכוד חברתי. על המפקד לספק תנאים לפיתוח מוטיבציה, ואלה תלויים בארגון ההדרכה, האימון, התחרויות וההויה הסביבתית (מגורים, ניקיון ואווירה תרבותית). ככל שיצליח הקצין להבחין, להבין ולהכיר את השונות באופיו ובנשיותיו של החייל ולהעניק לו שימת-לב וטיפול אישיים, כן תתקדם המסגרת כולה.

דמות הלוחם

הצבא האמריקני חקר את טיבו של הלוחם האמריקאי הממוצע בשנות ה-70 מתוך כוונה לעצב דרכים חדשות לקליטתו ולהכשרתו. נמצא, כי חייל זה הוא בן-עיר מפונק, שגדל על ברכי השפע, ותנאי חייו בביתו טובים מתנאי החיים במחנות הצבאיים. יתר על כן, החברה האמריקנית נעשתה חופשית יותר, פתוחה לביקורת ולו גם חריפה ביותר, וכל אלה גם יחד יוצרים הלא כלשהו בהיכנס הטירון למסגרת הצבאית הנוקשה ועלולים לגרום למוטיבציה שלילית בראשית דרכו הצבאית. אין צורך לומר, כי קשיחות, קרירות רגשית וחוסר הבנה מצד המפקד כלפי הטירון מדכאים אצלו כל גישה חיובית. הגישה הנושנה של „המפקד תמיד צודק” שוב אינה עומדת במבחן הביקורת המוסרית והסמכותית, מה גם שיש והמפקד אינו צודק וגישתו אל האנשים מולידה התנגדות, הפוגעת בסופו של דבר בכושר היחידה לבצע את משימותיה.

אביא מספר דוגמות של גרימת מוטיבציה שלילית בצה"ל:

- בבסיס טירונים בצה"ל נערכה פגישה של קצינים ואנשי קבע עם קצין בכיר מן המטה הכללי. תגובות האנשים אחרי השיחה היו חריפות ביותר: „על מרבית השאלות — אמרו — היתה התשובה שקיבלנו, זה לא התחום שלי, ועל השאר אתם לא צודקים”.

האנשים יצאו ממורמרים והיו ביניהם שטענו כי מוטב היה אילו לא נערכה השיחה משנערכה. עדיפה גישה של האזנה, של צניעות, של אי-שליפת תשובות „מהשרוול”, ואפשר גם לערוך פגישה נוספת לשם הבאת תשובות בדוקות ומבוססות; חשיבותה של פגישה עם קצין בכיר טמונה לא רק במידע שהוא מוסר, אלא בעיקר בחוויית הקשר הישיר עם צמרת צה"ל.

- במהלך מחקר שביצעתי באותו בסיס-טירונים נוכחתי בהשגיות נמוכה ושאלתי לפשר הדבר. התברר לי במהרה כי הדאגה לפרט הוונחה, ה„טרטור” היה מקובל כשיטה ובמקום אימונים סדירים שיאפשרו מנוחה מתאימה נהגו „לאמן” את החיילים בשעות המיועדות לשינה.

כאשר אתה שומע זאת מפי חייל צעיר, ורואה את ערימות האבנים סביב המאהל, שנבנו כעונש, אתה שואל את עצמך: האם כך בונים מוטיבציה חיובית? האין עלינו, על המפקדים הבכירים, לסייע לצעירים בהבנת יתר של דרך העבודה עם חיילים?

- הרעיון לחשל את החייל לעמוד במצבי-לחץ העשויים להיווצר בשדה-הקרב בעתיד, גרם למפקד להעמיד חיילים במשך חצי שעה בשלוש, במצב „נוח-מתוח” תוך שהמ”כ מרצה על עקרונות פעולת מנוע של אופנוע „הונדה”.

- בביקור אחר בבסיס טירונים נתקלתי בבורות מדהימה בכל הנוגע למורשת קרב של צה"ל, הכרת מפקדים בכירים, הכרת המנהיגות הפוליטית של ישראל ועוד כהנה וכהנה.

במסגרת אותו מחקר מצאתי נסיגה של מוראל לוחמים בתקופה של חודשיים, החל בשבועיים אחר קליטתם, והתמעטות בהזדהות עם החיל שבו הם עומדים לשרת. התברר כי המפקדים אינם מודעים לחשיבות הראיון עם החייל. המ”כ ראינו רק 25% מכלל החיילים; 30% מן החיילים לא רואינו כלל על-ידי המ”מ ו-35% לא רואינו על-ידי המ”פ.

היפרות שטחית של המפקדים את החיילים היא אחת הסיבות לנסיגה מוראלית ולהעדר קומוניקציה בין מפקדים לחיילים.

בשיחות עם מ”כים ומ”מים הבחנתי, כי תורת „שכר ועונש” קנתה לה שביטה בקרב המפקדים, אלא שהתהפכו היוצרות — מחשבה רבה מושקעת בהמצאת דרכים לענישת חיילים, והדמ-יון פורה ביותר, שעה שמועט מקומו של העידוד הנכון לחי-לים בשיטת החיזוקים החיוביים.

אותן „התלבטות מתמדת, בחינה וביקורת עצמית מתמדת לאור המטרה הסופית”, שמדגיש אל”מ זיו במאמרו, אינן ניכרות בקרב חלק מהמפקדים, שרובם בטוחים בנכונות דרכם בחינוך ובטיפוח לוחמים.

האימון הבסיסי של הלוחם

אולי כדאי להרהר בגיבוש תנאי-יסוד חדשים לקליטת הלוחם עם גיוסו לצה”ל, כדי למתן את „ההלם הראשון” הפוגע בו בהיתקלו במסגרת הצבאית וכדי ליצור אצלו תנאים נאותים להיווצרות „מוראל אישי” ומוטיבציה חיובית. אני מציע להנהיג שיטת אימון בסיסי ראשוני, שתיקרא „גיבוש המסגרת הלוחמת”, במתכונת אחרת מזו המקובלת כיום ומתוך גישה חינוכית שונה:

- המטרה — ליצור מסגרת מתאימה של היכרות עמוקה ואמינה בין החיילים והמפקדים כבסיס להמשך אימון הלוחם.

- משך הגיבוש — 14—10 ימים.

- המקום — המחנה הצבאי.

- יעדים אופרטיביים:

- ★ גיבוש חברתי — בניית המסגרות של כיתות ומח-לקות, הכרה הדדית של החיילים ויצירת קומוניקציה חיובית בין החיילים למפקדים.

- ★ תודעה צבאית — הכרה ראשונית עם משטר הצבא ואורחותיו במתכונת „הסברה בסיסית לחייל”.

- ★ תודעה לאומית — לימוד בעיות יסוד של מדינת ישראל, מורשת הקרב של צה”ל ושל העוצבה שאליה אמורים הלוחמים להגיע; פגישות עם מפקדים-לוחמים הקשורים בעברה של העוצבה ועם מפקדים בכירים של החיל והעוצבה.

- ★ חישול גופני — אימון גופני הדרגתי שמטרתו להקנות לכל חייל כושר פעולה כמידת הפוטנציאל האישי שלו ולפשר הישגים אישיים; הדגשת מקומם של משחקים ספורטיביים-תחרותיים לגיבוש מסגרות כיתת-יות ומחלקתיות.

- ★ חוסן נפשי — פעילות תרבותית וחברתית שתבוצע בעיקר על-ידי החיילים בהכוונת מפקדיהם; זו דרך יפה לשחרור מתחים ראשוניים, לגילוי „כוכבים סוציומט-ריים” חיוביים ולגיבוש נוסף של המסגרות.

מחקר יסודי יוודא אם השיטה שהצעתי לעיל יעילה בקליטת הטירונים, באופן שפלוגת הלוחמים תוכשר היטב — גופנית ונפשית — לקראת תחילת האימון הצבאי. עם הבאת הלוחמים לקו התחלה משותף כשהם מגובשים וכשהחרדה הראשונית חלפה, תהיה אורירה של רצון להתחיל בלימוד החומר הצבאי כשהסתגלות הראשונית בוצעה. שיטה זו תצליח אם המפקדים ישכילו להפעיל כמה כלים בסיסיים:

• הראיון האישי

נמצאנו למדים מן הניסיון והספרות המקצועית כאחד, כי לראיון אישי מוצלח חשיבות רבה להכרת החייל, להבנתו ולענין צוב גישה חיובית להוויה שמסביבו. ראיון טוב הוא זה שאינו מופרע על-ידי הפקידה, זה שאינו כולל צלצולי טלפון. בגלל היחשפות החייל למפקדו ולעתים אף בנושאים עדינים ואישיים, ישנה חשיבות עליונה שבזמן הראיון לא תהיה הפרעה כלשהי. לאחר הכשרה למפקדים בשיטות ריאיון, יוכל כל אחד מהם לראיין חייל כהלכה, להכיר, ולשבור מחסומים הבולמים את החייל בביטוי הרגשותיו. כאן חיונית האזנה טובה ואורירת פתיחות שתאפשר לחייל להביע משאלות וביקורת ללא רתיעה. במשך שבועיים המוקדשים לגיבוש, מן הראוי שהמ"פ יראיין כל חייל פעם אחת, המ"מ פעמיים, והמ"כ שלושה-ארבע פעמים. לאחר פרק הגיבוש, יש להמשיך בעריכת ראיונות סדירים עד סוף תקופת הטירונות, בנוסף לראיונות יזומים על-ידי החיילים עצמם.

• נוכחות ומעורבות של מפקדים

על המפקדים להימצא עם חייליהם בכל עת. נוכחות המפקדים בפעילות כלשהי מוכיחה לחיילים כי אכן זו חשובה. אך אין די בנכחות. השתתפותם של מפקדים בפעילויות שונות, ספורי טיביות וחברתיות, תמקד סביבם את החיילים באופן טבעי, לא רק כמפקדים סמכותיים, אלא גם כמנהיגים חברתיים. אם נזכור את דברי גדעון ללוחמים לפני המלחמה עם המדינים: „מחנני תראו וכן תעשו“*, ואף נגשימים, ניצור את הבסיס העיקרי לפיתוח מוטיבציה אישית וקבוצתית.

• תקשורת בין מפקדים ולוחמים

בנוסף לראיונות אישיים ייערכו שיחות בנושאים שונים (צבא, חברה, תרבות ומסורת) ובהן יש להניח לחיילים להתבטא בהנחיית המ"מ. דרך אחרת ליצירת תקשורת והבנה בין המפקדים לפקודיהם היא בחירת ועד פלוגה על-ידי הלוחמים. מנסיוני נוכחתי, כי ועד כזה, הנפגש עם המ"פ או עם מפקד הבסיס אחת לשבועיים, מאפשר החלפת מידע והבעת משאלות וטענות. במקום להמתין להתערבות נציב קבילות החיילים, מוטב ליצור „מוסד“ לבירור בעיות היחיד והיחידה, בתוך המשפחה, ונציב קבילות החיילים ודאי יברך על כך.

• חישול גופני וחוסן נפשי

לאימון הגופני שני היבטים — פיתוח כושר גופני ותוקפנות, וחיוק החוסן הנפשי והיכולת להתמודד עם קשיים גופניים. שימת-לב מיוחדת תוקדש לטיפוח כל לוחם ולוחם לחוד, תוך הסתייעות ב„כרטיס אישי“** ובפעילות קבוצתית תרבותית בין הכיתות והמחלקות. השתתפות המפקדים באימון הגופני והעברת מרבית השיעורים

על-ידי מפקדים ובהדרכת מד"סים תניב פירות טובים בגיבוש המסגרות לקראת אימון הטירון. הצבת יעדים אישיים הניתנים להשגה על-ידי כל חייל, מונעת מפח-נפש כתוצאה מהצבת יעד הקשה להשגה על-ידי מרבית חיילי הקבוצה. כאשר יאמר המפקד: המטרה שלנו לבצע יחד מסע אלונקות תוך תנועה של שישה ק"מ בשעה, תושג המטרה בגלל מעורבות המפקד פיזית ונפשית ביעד המשותף.

• תודעה לאומית ומורשת קרב

מבחינה מתודית ולשם הפקת מירב היעילות ראוי להדגיש את ההיבט החינוכי בלימוד נושא זה, ולפיכך רצוי להפגיש את החיילים לפחות פעם אחת עם לוחמים ותיקים של יחידתם בזירת קרב מסוימת של צה"ל, ולהקרינן סרטים תיעודיים. בכל הרצאה יש לאפשר לחיילים להביע דעות ולשאל שאלות. החברה הישראלית היא חברה הישגית מובהקת, ולאור זאת על המפקדים להנחיל לחיילים את ערכי היסוד הבאים:

✱ נכונות להציב נורמות גבוהות בתחום המקצועי, החברתי והמוסרי תוך שילוב כוח הרצון המשותף של הלוחמים והמפקדים להשגת היעדים. עיקר מעיינו צריך להיות נתון ללוחמים אשר הופקדו בידינו.

✱ תחרותיות בהשגת יעדים מקצועיים; מעוגנת באורירה חברתית וספורטיבית.

✱ הישגיות בתחום הפרט והיחידה; יש להשוות את הישגי התקדמותם של החייל היחיד ושל יחידתו על יסוד מערכת קריטריונים נאותה, ביושר מדעי ובאורירת פתיחות לביקורת הדדית. הסקת מסקנות כנות, ולו גם מכאיבות, לגבי תוצאות של אימונים ותרגילים תתן אותותיה בשיפור הישגים ובהימנעות מהפתעות בשעת מבחן.

לצורך כל זה עלינו לטפח קצינים אינטליגנטים, חסונים נפשית וגופנית, רגישים לרוחם ולמצבם של הלוחמים, אך בעלי תביעות חמורות מהם, קשובים לביקורת פקודיהם ומפקדיהם, בעלי כושר הסתגלות למצבים בלתי-צפויים ולחידושים.

הצעה למחשבה ובדיקה בדרג מטכ"ל

במוראל הלוחם בצה"ל מטפלות רשויות רבות: המפקד; מפקדת קציני חינוך ראשי (נושאי תודעה לאומית ומורשת קרב, הווי ובידור); מפקח אימון גופני; פסיכולוגים (סיוע באבחון קשיים נפשיים של פרט ושל יחידה, ובשיפור המוראל). לדעתי יש לכוון גוף אג"מי רב-סמכויות במסגרת מה"ד, אשר ירכז את כל „הסוכנויות המקצועיות“ הפועלות בתחום המוראל ויפעיל אנשי מקצוע מענפים שונים במטרה לטפח לוחם המצטיין בכושר גופני ובחוסן נפשי גבוהים. גוף זה יפעל בשני מישורים — מחקר ופיקוח: המישור הראשון יעסוק בתחום האדם בקרב, יחסי אנוש, פיתוח מוטיבציה ביחידות וכלים ליעול דרכי אימון הלוחם וחישולו. כל זאת, תוך חיסכון בזמן ובאמצעים של מערך ההדרכה. המישור השני יעסוק בהדרכה ועצה לדרג המפקד ברמותיו השונות בעזרת צוותים רבי-מקצועיים.

הגוף למחקר ופיקוח במה"ד יקשר ויתאם בין כל הגורמים המקצועיים והחייליים שצוינו לעיל, הן במסגרת צה"ל, תוך סיוע מוסדות אקדמיים, והן במסגרת האזרחית.

היותו של הגוף המתפעל את הסוכנים שנמנו לעיל אג"מי, הוא ערובה לכך שהדרכתו ופיקוחו יתקבלו בברכה בבסיסי הטירונים וביחידות.

* שופטים, ז', 17.

** ממצאים ראשוניים שמעלה המחקר, מתן חיוקים ושיפור הישגים באימון גופני מורים על שיפור משמעותי של הישגים בעזרת פנקס הכושר האישי ומתן חיוקים אישיים וחברתיים.