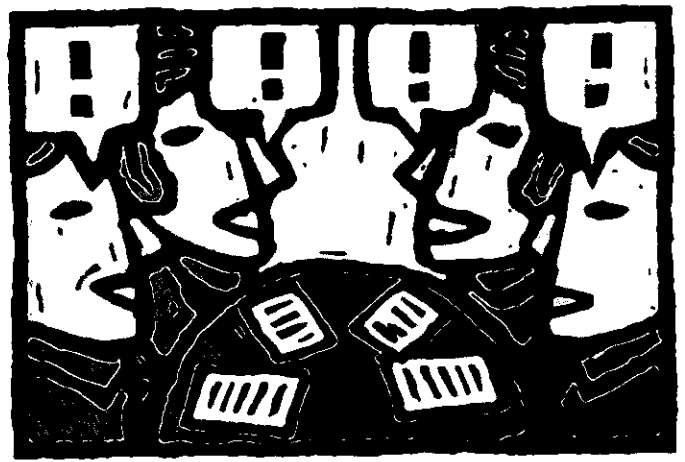


כיצד יכול חיל השריון לשפר את המוטיווציה של משרתיו



במה

לשריון יש בעיה של דימוי גם משום שהוא מקופח בתקשורת לעומת חטיבות החי"ר וגם משום שנהוגים בו דפוסים שהגיע הזמן לשנותם. השילוב של העדר חשיפה ושל דפוסים התנהגות מיושנים עלול לפגוע במוטיווציה של חיילי השריון ושל המועמדים לשרת בחיל. לא מדובר בגזרת גורל: עם קצת מודעות מצד מפקדי השריון אפשר להביא לחשיפה רבה יותר של השריון בתקשורת ולא ימוצם של דפוסים חדשים שישפרו את תחושותיהם של המשרתים בחיל

סא"ל (מיל') ד"ר עפר דרורי

הציבור היה שקוע באבל הגדול על מספרם הרב של ההרוגים והנפגעים ולא התפנה לבירור יסודי ומעמיק בזכות מי הסתיימה הלחימה כפי שהסתיימה ובזכות מי מחילות הקרקע התייצבו כוחות צה"ל בטווח תותחים מדמשק וכ-100 ק"מ מקהיר. בשנים לאחר מכן, בעוד שהשריון שוקע באלמוניות, החל לדרוך כוכבן של היחידות המיוחדות ושל חטיבות החי"ר. הדבר בא לידי ביטוי – בין היתר – במספר הרב של יוצאי היחידות האלה

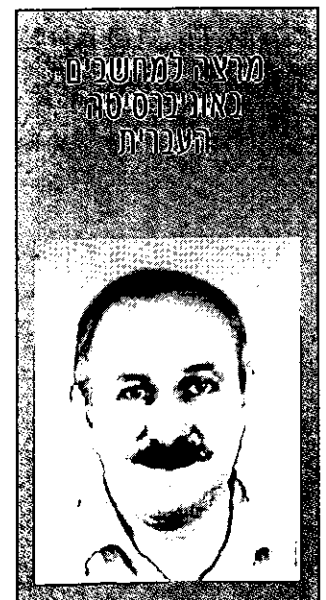
חשיפת היחידות המשתתפות בפעילות המבצעית פרצה כבר מזמן את כל מחסומי הצנזורה הצבאית. גם יחידות "סודיות" מוזכרות כיום בשמותיהן. נראה כי כללי הצנזורה מלפני 30 שנה ויותר חלים-כיום רק על חיל השריון מכלל כוחות הצבא בדרך שעושה עוול ללוחמים בחיל

בשריון משרתים חיילים ומפקדים מעולים. רבים מהם הגיעו לשריון מתוך בחירה אישית, וחלקם – על-פי צורכי הצבא. לשריון מסורת מפוארת של לחימה ושל מעשי גבורה הן של פרטים והן של יחידות – מעשי גבורה שלא באים במידה מספקת לידי ביטוי הן בציבור הישראלי והן בקרב המיועדים לגיוס. שיפור המוטיווציה הן של המתגייסים והן של המשרתים יבטיח שיעור גבוה יותר של לוחמים בעלי מוטיווציה גבוהה, ישפר את דימויים העצמי וכן את

בפיקוד הבכיר של צה"ל. עם הגידול בכוחות החי"ר של הצבא נדחקו עוד יותר אנשי השריון אל שולי התודעה הציבורית. תוצאות המלחמה האחרונה בין ארה"ב לעיראק והפרשנויות שהתלוו אליה מחזקות את הדעה שהכוח היבשתי המרכזי כבר אינו השריון, כפי שהיה מקובל במשך שנים רבות, אלא החי"ר. במצב הזה על חיל השריון להשקיע מאמצים רבים יותר בהבנת התהליכים הגורמים למוטיווציה בקרב לוחמיו ובעיקר

ברצינות הראויה מתוך מטרה לתקן את הדרוש תיקון. לאחר מלחמת ששת הימים זכה השריון לחשיפה עצומה – בעיקר הודות לספרו של שבתאי טבת "חשופים בצריח" – וכתוצאה מכך נהנה החיל מגל גדול של מתנדבים. ניצחונו של השריון במלחמת יום הכיפורים היה קרוב לוודאי מרשים הרבה יותר מאשר במלחמת ששת הימים, אולם הפעם הוא לא זכה ליחסי ציבור דוגמת "חשופים בצריח".

דימויים בעיני החברה ויבטיח להם מקום של כבוד לצד כל שאר החיילים הקרביים בצה"ל. השריון בחיל השריון הוא זכות שדורות רבים של לוחמים התחנכו עליה.





על חיל השריון להשקיע מאמצים רבים יותר בהבנת התהליכים הגורמים למוטיווציה בקרב לוחמיו ובעיקר בקרב המלש"בים (המיועדים לשירות ביטחון) ולטפל בגורמים האלה כדי להעלות את גאוותם בחיל ולחזק את רצונם לשרת בו.

מוטיווציה ניתן להשיג בכמה דרכים: באמצעות יצירתן של גאוות יחידה ושל הזדהות עם החיל, באמצעות שיפור תנאי השירות, באמצעות יצירתו של עניין רב בפעילות היחידה ועוד. לדעתי, הדרך הטובה ביותר לשיפור המוטיווציה היא טיפול בכל גורמי המוטיווציה בעת ובעונה אחת.

גאוות יחידה

גאוות יחידה נגזרת ברוב המקרים מתפיסת הציבור הרחב את החיל, באיזו מידה רואים בו חיל קרבי, שפעילותו בכלל העשייה הצה"לית היא מרכזית ומשמעותית. עד כמה שהדבר יישמע מוזר, ישנם חלקים בציבור החושבים שחיל השריון אינו קרבי או אינו קרבי מספיק בהשוואה לחטיבות החי"ר. המציאות, כמובן, שונה, אבל האופן שבו נתפסת המציאות הוא הרי הקובע. מכיוון שלחיל השריון היסטוריה עשירה של קרבות ושל לחימה, הרי שהסיבה לתפיסה המוטעית הזאת היא בורותו של הציבור. את הבורות הזאת ניתן לבער – בין היתר באמצעות אתר יד לשריון בלטרון, שהוא לדעתי אחד האתרים המרשימים ביותר שנבנו בארץ. אולם לצד הפעילות הברוכה הנעשית באתר יש לקדם פעילויות הסברה נוספות במסגרות שונות כמו בתי-הספר.

חלק נכבד וחשוב בגיבושה של תפיסת המציאות בעולם של ימינו קשור לתקשורת – הן הכתובה והן האלקטרונית. בנקודה הזאת פעילות השריון גובלת במחדל שלא ניתן להסבירו. בשנים האחרונות הלחימה נעשית בעיקר בשטחים במשולב על-ידי כוחות השריון והחי"ר. יש פעילות שהיא ייחודית לכוחות החי"ר, כמו תפיסת מבוקשים, ויש פעילות

שריון, אך במקרה כזה ייעשה הדבר בלי לציין את שם החטיבה ובוודאי שבלי לציין את שם הגדוד או את מספרו.

חיל השריון מוזמן לערוך סקר בקרב הציבור ולשאול אותו לאיזו חטיבה שייכים גדוד 890 או גדוד 202 ולאיזו חטיבה שייך גדוד 52. רק אז אולי יתברר כמה מעט יודע הציבור על חטיבת עקבות הברזל לעומת הידע הרב, יחסית, שיש לו על חטיבות הצנחנים, גולני וגבעתי. רבים בציבור מכירים את חטיבות החי"ר על גודדיהן ומכירים הרבה פחות את חטיבות השריון על גודדיהן. האם מישו חושב שלחיילי השריון אין גאוות יחידה? שלא חשוב להם שגם פעילותם תוצג בתקשורת? חשיפת היחידות המשתתפות בפעילות המבצעית פרצה כבר מזמן את כל מחסומי הצנזורה הצבאית. גם יחידות "סודיות" מוזכרות כיום בשמותיהן. נראה כי כללי הצנזורה מלפני 30 שנה ויותר חלים כיום רק על חיל השריון מכלל כוחות

ייחודית לשריון, כמו מארבים, ויש הרבה מאוד פעולות שבהן לוחמים כוחות משולבים של חי"ר ושל שריון. אבל אם ינסה המתבונן מהצד ללמוד על פעילות הכוחות כפי שהיא באה לידי ביטוי בתקשורת, במיוחד האלקטרונית, הוא יקבל את הרושם שהלחימה בשטחים נעשית בעיקר על-ידי כוחות מיוחדים בשילוב כוחות חי"ר. רק לעיתים רחוקות מופיע איזה טנק בשטח, שמשימתו ותרומו למערכה כלל אינן ברורות.

ניתן להביא מאות דוגמאות להצגה מעוותת – ולעיתים אף מגמתית – של מידע לציבור. למשל, בפעילות משולבת של חי"ר ושל שריון בשטחים יוצגו כוחות החי"ר שהיו בפעילות בשמם המפורש, לדוגמה חיילים מגדוד 890 של חטיבת הצנחנים, ולעיתים אף יצוין כינויה של הפלוגה. לעומת זאת חיילי השריון שהשתתפו באותה הפעילות לא יוזכרו בדרך כלל. רק לעיתים נדירות יימסר לציבור שבפעילות השתתף גם כוח

הצבא בדרך שעושה עוול ללוחמים בחיל. המצב האבסורדי הזה חייב להיפסק, ותפקידם של מפקדי השריון, ובראשם קצין שריון ראשי, לדאוג לכך הן בהעברת מידע מתאים לתקשורת והן בהסבת תשומת ליבם של נציגי התקשורת בצבא, כמו דובר צה"ל ואחרים, לחוסר האיזון הלא מוצדק הזה.

גאוות יחידה קשורה, כפי שכבר צוין, גם לדימוי של אותה היחידה בציבור. את הדימוי הזה ניתן ליצור

– בין היתר – באמצעות סמלים חיצוניים. דווקא בצבא, שהוא גוף עתיר סמלי סטטוס דוגמת מדים, אותות וטקסים ניתן להשיג את היעד הזה בקלות יחסית.

נתחיל בצבע הכומתה. חטיבות החי"ר דאגו במשך השנים לייחד כל חטיבה בצבע כומתה אחר. נשאלת השאלה אם נכון לעשות זאת גם

בחטיבות השריון, או שיש אינטרס ייחודי חילי שלכלל המשרתים בשריון תהיה כומתה בצבע אחיד. לדעתי, יש יתרון בהשאת המצב הקיים כפי שהוא, אבל ראוי שייערך דיון ענייני בסוגיה הזאת. באשר לצבע הכומתה, במשך עשרות שנים זוהו חיילי השריון לפי הכומתה השחורה, ויחד עם השריונאים קיבלו גם אנשי החימוש צבע כומתה זהה מתוך הוקרה לפעילות השוטפת והמשולבת שלהם במסגרת השריון. אולם בשנים האחרונות זכו חיילים שאינם קרביים לכומתה שחורה, בלי שמפקדי השריון או מפקדת קצין שריון ראשי ימחו על כך או יפעלו כדי למנוע את ביטול הייחודיות של השריון. האם החלטה על חלוקת כומתה אדומה לחיילי יחידה מנהלתית הייתה "עוברת"?

סמל סטטוס נוסף הוא אות הטנקיסט. האות הקיים היום מעוצב על בסיס החזית של טנק מג"ח 3, ועיקרו "הצפרדע" של חזית הטנק. האות קטן יחסית למקובל היום באותות של חילות לוחמים אחרים. עתה, כשטנקי המג"ח מוחלפים בטנקים חדישים יותר, יש מקום

לשקול את החלפת האות הקיים באות חדש. ניתן, למשל, לשקול אות שצורתו היא צללית של טנק ה"מרכבה" במבט מהצד, ושיהיה גדול יותר ובולט יותר מהאות הקיים היום. כמו כן יש מקום לשקול הסתייעות ביחסי ציבור, שהרי מי שאינו קיים בתקשורת כאילו אינו קיים כלל, ותפקידם של יחסי הציבור הוא להשיג בולטות בתקשורת. מה שטוב לפוליטיקאים ולחברות ענק, שמרכזים בלאו הכי תשומת לב

בחי"ר כאשר פלוגה לא אמורה לצאת לחופשת שבת, אך נוצרו נסיבות שאין היא נחוצה לצורכי כוננות, יקבלו החיילים ברוב המקרים חופשת שבת לא מתוכננת. בשריון בסיטואציה דומה הרעיון כלל לא יעלה על הדעת

ציבורית רבה, בוודאי שטוב לגוף שכמעט אינו זוכה לתשומת ליבה של התקשורת. יחסי ציבור טובים יכולים לסייע בהבלטת העובדות על השריון, הידועות כיום רק למעטים, ולהפוך אותן לנחלת הציבור הרחב. העברת מסרים לתקשורת ואיזון המידע שיוצא מהצבא על פעילותם של לוחמי השריון יכולים לשנות את הדימוי שקיים כיום אצל חלק מהציבור בנוגע לשריון.

תנאי שירות

תנאי שירות תורמים גם הם למוטיווציה של החיילים. בכל הנוגע לבסיסי הקבע של השריון, תנאיהם סבירים, יחסית, שכן מדובר במתקנים גדולים הנדרשים לתחזוקה נאותה של הטנקים. יחד עם זאת, מצוי הצבא בתהליך שדרוג משמעותי של בסיסי החי"ר לבסיסים מודרניים, שבהם מוענקים לחיילים תנאי שירות משופרים ביותר. חיילי היחידות המיוחדות, שצצו בשנים האחרונות כפטריות אחרי הגשם, זוכים בבסיסיהם המשודרגים לתנאים מופלגים נוספים. דוגמאות מקוממות

לא חסרות ואסתפק בדוגמה אחת בלבד שתמחיש את האמור. גדוד "מיוחד" של חי"ר עבר באחרונה לשרת בבסיס קבע, שהיה שייך קודם לכן לשריון. מידת ההשקעה בבינוי ובשאר התשתיות שנועדו לרווחת החיילים מדהימה, במיוחד על רקע התקופה הנוכחית שמתאפיינת בקיצוצים נרחבים. ראוי שהשריון לא יישכח בתחום הזה – דווקא מכיוון שתנאי הנוכחיים סבירים יחסית, ולכן יש נטייה טבעית בזמן הזה שלא לגעת בהם.

סוגיה מהותית נוספת בתנאי השירות קשורה לחופשות. מאז ומעולם נחשבו החופשות בשריון לגרועות ביותר בהשוואה למקובל בשאר היחידות הקרביות בצה"ל. לקשיחות בנושא החופשות ישנן סיבות מוצדקות, אך גם סיבות שנובעות מקיבעון מחשבתי. בין הסיבות המוצדקות הייתי מציין

את העובדה שתפקוד של טנק אפשרי רק עם צוות מלא של ארבעה אנשים. לא ניתן להתפשר על שלושה לוחמים בטנק, בעוד שכיתת חי"ר תתפקד היטב הן עם שמונה חיילים והן עם שבעה חיילים. בין הסיבות הלא מוצדקות אציין הרגל שיצר תפיסת עולם. בחי"ר כאשר פלוגה לא אמורה לצאת לחופשת שבת, אך נוצרו נסיבות שאין היא נחוצה לצורכי כוננות, יקבלו החיילים ברוב המקרים חופשת שבת לא מתוכננת. בשריון בסיטואציה דומה הרעיון כלל לא יעלה על הדעת, מכיוון שתפיסת העולם שהשתרשה במשך שנים אומרת שאם חייל יצא בשבת הקודמת, אין שום סיבה שייצא שבת נוספת ברציפות. כך ניתן לראות (והנושא בדוק) חיילי שריון בקורסים או בתקופת ההכשרה הבסיסית יוצאים לחופשות שבת אחת לשבועיים, ואילו חיילי חי"ר בתקופת ההכשרה זוכים למספר לא מבוטל של חופשות שבת רצופות בזו אחר זו. למען הסר ספק: הגישה של החי"ר נכונה בעיניי עשרת מונים. אין צורך לפרט ולהרחיב על התרומה של חופשות שבת למוטיווציה של החייל בשירות.

שינוי תכנים

קיימים שני נושאים שמוזנחים בשריון זה כמה עשורים, ושהטיפול בהם יכול לשפר מהותית את המוטיווציה של המשרתים בחיל. הנושא הראשון הוא טיפוח הכושר הגופני, והנושא השני הוא החינוך למצוינות אישית.

חיילי השריון, ובעיקר הטנקיסטים, מחונכים להילחם מתוך מכונת מלחמה, שהיא הטנק, ומצבים שבהם יצטרכו להילחם כחיילי חי"ר מוגדרים "משניים וחריגים". המציאות הוכיחה שזוהי תפיסה שגויה לחלוטין. למשל, במלחמת יום הכיפורים נוצרו מאות מקרים שבהם נאלצו צוותי טנקים לנטוש את כליהם ולהילחם כחיילי חי"ר – לרוב כדי להיחלץ. ואם לא די בדוגמה הזאת, הרי שבאינתיפאדה האחרונה נדרשים חיילי שריון למלא תפקידי חי"ר בתעסוקה מבצעית בשטחים. הבסיס ליכולת הלחימה של שריונר כשהוא מנותק מהטנק שלו הוא הכושר הגופני. ללא כושר גופני ראוי יהיה תפקודו של הטנקיסט מחוץ לטנק מוגבל ביותר, מה גם שכושר גופני טוב ישפיע לטובה גם על תפקודו בטנק ועל ביטחונו העצמי. משך ההכשרה של הטנקיסט אינו קצר יותר משל לוחם החי"ר, וניתן לשלב בה בצורה הרבה יותר אינטנסיבית פעילות שתפקידה להגביר את הכושר הגופני. ידועים מקרים לא מעטים שבהם בוגרי תיכון בעלי מוטיווציה לשירות בשריון התלוננו על כך שכושרם הגופני ירד במהלך השירות. זהו ללא ספק מצב שהדעת אינה יכולה לסבול.

בהרצאה ששמעתי לפני שנים אחדות מנציג של חיל הנחתים האמריקני הוא סיפר לנו שתפיסת העולם של החיל היא שכל המשרתים בו הם קודם כול לוחמי חי"ר (רובאים, בלשונו) ורק לאחר מכן הם בעלי מקצוע. למשל – הוא ציין – טייסים של חיל הנחתים נדרשים לבצע מסלול הכשרה מצומצם של חיילי חיל רגלים לפני הכשרתם לטייסים. אינני ידוע עד כמה ניתן להעתיק את הרעיון הזה במלואו לצבא שלנו, אבל בהחלט אפשר ורצוי לתת דגש חזק הרבה יותר



על דפוסי התנהגות פורמליים, שלעיתים יוצרים ריחוק ופוגעים במוטיווציה של החיילים.

סיכום

לשריון יש בעיה של דימוי גם משום שהוא מקופח בתקשורת לעומת חטיבות החי"ר וגם משום שנהוגים בו דפוסי מיושנים שהגיע הזמן לשנותם. השילוב של העדר חשיפה ושל דפוסי התנהגות מיושנים עלול לפגוע במוטיווציה של חיילי השריון ושל המועמדים לשרת בחיל. לא מדובר בגזרת גורל: עם קצת מודעות מצד מפקדי השריון אפשר להביא לחשיפה רבה יותר של השריון בתקשורת ולאימוצם של דפוסי המשרתים בחיל.

לנושא הכושר בקרב השריונאים. הנושא השני קשור לחינוך למצוינות אישית. משום שצוות הטנק הוא יחידת לחימה אוטונומית אחת, עיקר החינוך בשריון הוא לעבודת צוות, וישנה פחות התייחסות לפרט. חיילים בעלי אינטליגנציה גבוהה ומוטיווציה גבוהה לשירות זקוקים גם לטיפוח המצוינות האישית – דבר שעשוי לשפר את הרגשתם ואת מקומם ביחידה. לצד טיפוחה של עבודת הצוות יש אפוא מקום לטיפוח המצוינות של הפרט. אפשר לעשות זאת בדרכים שונות. מצוינות אישית הנובעת מכושר גופני גבוה היא אחת הדרכים, מצוינות במקצועות שונים הקשורים לטנק, דוגמת תותחנות, היא דוגמה נוספת. כמו כן ניתן להעלות על הדעת תחומי הצטיינות נוספים, ובהם יכולת קליעה בנשק האישי – נושא שלרוב אינו מטופל במידה מספקת במהלך מסלול ההכשרה.

נקודה אחרונה הקשורה לפרט היא רמת הקשר בין החיילים למפקדיהם ברמות השונות. גם בתחום הזה יש לשריון מה ללמוד מיחידות החי"ר. הטיפוח האישי וההתמקדות בפרט יוצרים אצל חיילי החי"ר קשר בלתי אמצעי ופחות פורמלי בין רמות הפיקוד השונות. השריון מקפיד יותר

