

#צבא_העתיד

החייל של היום (ושל מחר) נולד וגדל לתוך עולם טכנולוגי, דיגיטלי, רשת, זמין ומשתף. הוא רוצה לתרום, אבל גם שואל "מה ייצא לי מזה?". בצה"ל פועלים לגשר על הפער מול דור ה-Z. "השוני הבין דורי מציב את המפקדים בפערי הבנה מול דור המפקדים הבא", אומר קתמ"ר, תא"ל אלון קלוס

מאת תא"ל (מיל) אפרים לפיד ואל"מ (מיל) ענת סורקיס



נציגים מחיל התותחנים הגיעו לקבל את פניהם של הדור הבא של החיל בלשכת הגיוס, יולי 2017 (צילום: מאיר אזולאי)

מפונק מאוד, הדורש סיפוקים מידיים, מרוכז בעיקר בעצמו, סוחב על גבו חרדות רבות, מתקשה להתמודד עם קשיים ומצבי לחץ, לא עצמאי ומכיר היטב את ספת הפסיכולוג. כל אלו יוצרים סוג של מתח מול המערכת הצבאית, ההיררכית, הריכוזית, המובנית, המשמעת הגבוהה. עידן המידע, המקשר את כולם עם כולם במחשבים ובטלפונים בחיים האישיים והמקצועיים, נמצא, כמוכן, בכל פינה בצבא. על מנת להקל ולגשר ביתר קלות על הפערים הללו בין עולמם של המתגייסים טרם הגיוס ולאחר שהופכים לחיילים, הצבא מגייס את האינטרנט ואת אמצעי התקשורת והטכנולוגיה לצורותיהם לחיזוק הקשר עם הציבור, במיוחד עם המלש"בים, ובכך להרכיש להם בשפתם את ההווי הצבאי, ובכדי להאדיר את הגאווה החיילית והיחידתית. כך גם עם חיילי המילואים. עם זאת, רואים מפקדים רבים את הקשרים הווירטואליים (פייסבוק, ווטסאפ) בין מפקדים לפקודים כתופעה הפוגעת בזיקה ההיררכית במערכת הצבאית ושאינה אמורה להוות תחליף לשיח הישיר, לדיונים, לחילופי הדעות פנים אל פנים. מי שמתגייס ליחידה קרבית, ובעיקר ליחידות העילית, עושה זאת מתוך רצון לתרום למדינה אך גם להגשמת הסיפוק האישי, לעיתים גם קצת "טיפיחה על האגו". תחושה זו משותפת גם לחיילות בתפקידים הקרביים. החיילים של היום אינם רק חיילי היי-טק ו-8200, צה"ל צריך אותם גם בשריון, בתותחנים, בהנדסה (הרבה יותר מפעם) ובתפקידי אחזקה ומנהלה. גם אותם צריך להדריך, לשמר, לפתח בהם

היום הפרטי והציבורי של המתגייסים הוא "מה יוצא לי מזה?". הנוער משכיל מאוד, בעל רמת אינטליגנציה גבוהה, הישגי, בעל ביטחון עצמי גבוה, חדות ושנינות, יכולת התבטאות גבוהה ביותר, מוכשר מאוד, עומד על האינטרסים שלו, בעל דעה, וגם בעל נכונות ומוטיבציה לשרת את המדינה, ליטול חלק ולהשפיע על גורלה, רצון לשנות ולתרום. הצעיר מבקש למקסם את רווחיו מהשירות, עושה ניתוח מעמיק טרם הגיוס ובוחן מה האופציות העומדות לרשותו וכיצד הן משלבות את רצונותיו ויעילו לעתידו ברכישת ידע או מקצוע שימושי ורווחי. קיימת ציפייה מבחינתו שהמערכת הצבאית תספק אותו ואת עולמו וירטואלי ודינמי שאותו הוא מכיר כל כך טוב עם 90 גירוי גבוה. ישנה עלייה בשיעור המדווחים כי ניסיון רלוונטי לחיים האזרחיים בעתיד הוא נושא חשוב ביחס לשירות. יש ירידה בנכונות של מלש"בים בעלי נתוני מיון גבוהים ומעמד סוציו-אקונומי גבוה לשירות קרבי ועלייה בקרבם לשרת בתפקידי המחשב ("8200 לעומת סכין בין השיניים"). המלש"ביות סבורות כי תפקיד קרבי הוא משמעותי יותר מתפקידים אחרים. מלש"בים בעלי נתוני סוציו-אקונומי נמוך סבורים כי השירות הצבאי לא יועיל לאחר השחרור. רוב המלש"בים סבורים כי צה"ל ממשיך להיות צבא העם, גם אם הצבא לא צריך את כל המתגייסים. צה"ל צמצם, עקב קיצוצים, את היקף הפעילות של ההכנה לצה"ל, דבר שישפיע על נכונות ומוכנות לגיוס בקרב שכבות חלשות. במחקרים שונים טוענים החוקרים כי זהו דור

ונפשיים, ריבוי משימות ומצבי לחץ. ההורים המגוננים מאוד על ילדיהם, רוצים להיות מעורים ומעורבים, מעורבות שהולכת וגדלה, תוך דרישה להסברים, מקיימים קשר ישיר עם המפקדים, קשר שבעבר כמעט ולא היה קיים. גם כאן, על הצבא לדעת להתמודד ולהכיל שינוי זה, לא להתעלם ולא לבלום. בעניין זה הצבא השכיל להבין את מקומם של ההורים בהשפעה על ילדיהם וברצון להיות מעורבים, אך לא מתערבים. כתוצאה מכך יום הצבא כבר לפני שנים ימי הורים, ביקורי מפקדים בבתי החיילים, שיתוף ההורים בטקסים ובאירועים בהם החיילים מקבלים אותות הוקרה למיניהם ועוד. קשר חשוב זה מפוגג חלק מהעמימות וחוסר הידע, מונע רחשים מיותרים, חרדות ודאגה ובעיקר רותם את ההורים אף הם למערכת ולשירות של ילדיהם. בצד אילוצים מאתגרים כמו חשיפה לתקשורת, רשתיות וכדומה, כך גם מתעצמת החשיבות של הקפדה על סטנדרטים גבוהים של איכות, מקצועיות, ערכיות של המערכת והעושים בה. מצפים היום מהחיילים, שהם בעלי יכולות גבוהות, ליכולות למידה גבוהות, הכלת מורכבויות, ניתוח ועיבוד, מעוף ויצירתיות. כל אלו מביאים לאיכויות ולפסגות חדשות. הצבא, הנמצא בחזית הטכנולוגיה, משתדרג גם בהכשרות משותפות ומוקדשות, בשילוב מערכות, בסניגריה ובשפה משותפת.

מוטיבציה היא לא מילה גסה

אחת הסוגיות העדכניות העומדות על סדר

הסבר, מעלה ספקות ולא נענה למשימה בלי שמבין אותה היטב עד כדי מזדהה עמה על מנת לבצע. הצעיר והצעירה הם בעלי מודעות עצמית גבוהה וביקורתיות כלפי עצמם וכלפי הסובבים כולל המפקדים, ואינם חוששים להביע אותה בגלוי ולעיתים באופן בוטה, תוך חתירה להשפיע על מנת שהדברים יתרחשו על פי תפיסת עולמם. לרבים מבני הנוער המפגש עם המערכת הצבאית מהווה סוג של משבר. בשונה מהחינוך והמשמעת הנוקשים אותו קיבלו בני דור ה-X, ההורים בעידן הנוכחי מחוברים טוב יותר לילדיהם, שואפים להיות מעורבים, כמעט חברים של ילדיהם, והדבר משפיע על עיצוב האישיות של הילדים ועל התנהלותם. היציאה הזו מהבית לתקופת השירות הצבאי מאלצת אותם, לראשונה בחייהם, להיות עצמאיים לחלוטין לאחר שהתרגלו להורים מלווים, תומכים, מפנקים, דואגים, מיעצים ומלווים כל שלב וכל שינוי ולו הקטן ביותר בחייהם. הם נאלצים להיגמל לשעות מסוימות ביום מהטלפון הנייד המשוכלל, שהוא תמצית כל עולמם בקופסת כף יד אחת. לפתע הם פוגשים בני נוער ממסגרות שונות, ממקומות בארץ אשר הם לא שמעו עליהם, ובודאי לא בקרו שם. גם מוויזיות סוציו-אקונומית פוגשים בצבא את כל השכבות בגובה העיניים, בראש אחד ומתוך תחושת גאווה יחידה משותפת. החיילים מתמודדים לראשונה עם תהליכי סוציאליזציה, עם משמעת של ממש ונוקשות שלא הכירו עד היום, עם עומסים, קשיים פיזיים

הלאומי במלחמת ההשרדות של המדינה. המתגייסים נהרו בהמוניהם, השירות הצבאי נחשב לשליחות, ציונות, חשוב לביטחון המדינה ועתידה. כל תפקיד, שיכול היה לתרום לכך, היה מבוצע ללא ספקות ותהיות, המתגייסים חשו לביצוע כל משימה ללא רתיעה מעבודה קשה ומהלא נודע. דמות המפקד הייתה כה משמעותית וה"אחריי" היה חזק ודומיננטי כמעט באופן עיוור. תכונות כמו אומץ לב, גבורה, חוסן מלאו תפקיד מכריע. המשמעת ההורית של דור זה הייתה נוקשה ביותר, הסמכות ההורית הייתה מובהקת, נשמרה יראת כבוד, ו"מילה של אבא" הייתה מילה. משמעת נוקשה זו הקלה על ההסתגלות למרות הצבאית, להיררכיה, למסגרת המובנית ולמילוי הפקודות כמעט באופן צייתני. החיילים גילו נאמנות מוחלטת, סמכו על ההחלטות שהתקבלו ויצאו למימושם בחיוך נפש עד נכונות להקרבה למען המדינה.

עולם טכנולוגי, דיגיטלי וזמין

החייל של היום נולד וגדל לתוך עולם טכנולוגי, דיגיטלי, רשת, זמין ומשתף. משמע, הוא מוקף באמצעים טכנולוגיים שונים המספקים לו מידע שוטף בקבועי זמן קצרים, מענה מידי רשתי לכל שאלה, מקיים תקשורת בין אישית המתרחשת באמצעים אלו, ללא צורך להטריח עצמו מעבר לשימוש באצבעותיו. הוא תמציתי וקצר סבלנות, מעוניין בכל רגע לשתף ולקבל פידבק, חי את חוויית השיתוף בכל רמ"ח איבריו ודורש תגמול מהיר על כל מהלך שמבצע, שואל, דורש לקבל

שנים האחרונות עושה צה"ל רבות על מנת להתאים עצמו למלחמה של המחר, למציאות המשתנה, למגוון האיומים המתעצם ומקבל פנים שונות בתכיפות גבוהה, לטכנולוגיות מתקדמות ומאתגרות. לוחמת המב"מ (המערכה בין המלחמות), יחידות העילית, העומק, התווך-התת-קרקעי, הסייבר וחיל הטכנולוגיה והאחזקה – אלה מושגים המגלמים חדשנות, עוצמה, חשיבה אסטרטגית, תכנון לטווח ארוך, תחכום ויצירתיות. מאחורי התכנון והביצוע של כל אלה עומדים חיילים ומפקדים שנוודו בסוף המאה הקודמת לתוך מציאות של טכנולוגיה מתקדמת ברוב שטחי החיים, עולם דיגיטלי, תקשורת ומחשבים, שווין בין המינים (כמעט מלא), ושווין הזדמנויות (כמעט מלא). החייל של היום, המשוך לדור ה-Y, רואה במפקד סמכות פורמלית ללא ספק, אך יבחן את אישיותו כמודל להזדהות וזאת בשונה מהסמכות הברורה מאליה, כפי שהיה בעבר. המפקדים עומדים למבחן מתמיד. פיקוד ערכי ואיכותי עם הרבה השקעה ועבודה קשה יביא את התוצאות. כך נרכש האמון וזה יעשה את שלו ברגעי האמת. ולראייה, העמידה במבחן המציאות, באירועי לחימה דוגמת "צוק איתן", בפעילויות המבצעיות, בבט"ש השוחק, באירועי טרור ועוד. בשנות ה-60 וה-70 של המאה הקודמת, כשהמדינה הצעירה הייתה נתונה לאיום קיומי מובהק, כל אחד ראה עצמו חלק מהמאמץ





צילום: דו"צ



צילום: דו"צ

דוד הנחלאווי" – הרשת גוברת על המערכת הצבאית

באפריל 2014 פעלו חיילים מחטיבת הנח"ל במשימות שיטור ואבטחה בחברון. נער פלסטיני התעמת עם החייל, דוד אדמוכ, כאשר הוא מצולם במצלמת וידאו על ידי ארגון פלסטיני "צעירים נגד ההתנחלויות" ובוודדים נוספים. הנער, שהשתייך לקבוצה של תושבים שעוכבה במקום, הביע כעס ונצמד לחייל. החייל הורה לנער להתרחק, ומשלא נענה, נראה החייל דוחף אותו, מקלל, דורך לעברו את נשקו ומאיים לירות בו ונכנע נוסף שרץ לעברו מאחור ואוחז בידו השמאלית אגרוף מתכת. בעקבות פרסום הסרטון הפלסטיני פרצה מחאת אינטרנט ישראלית, שהחלה בחדשות 0404 שכונתה "מחאת דוד הנחלאווי", ובה הובעה תמיכה רחבה בסיסמה "גם אני עם דוד הנחלאווי" והתפשטה בקרב חיילים מיחידות רבות ושונות בצה"ל ואחר כך גם אלפי אזרחים ופוליטיקאים למעלה מ-129,000 נכון ל-5 במאי 2014. ©

לסיכום, בעוד החברה והיחיד השתנו לאורך השנים ללא היכר, הרי הצבא וערכיו הבסיסיים נותרו ללא שינוי. דרג הפיקוד בצה"ל עומד בפני אתגר מורכב והוא לא לשנות ולהתאים את החיילים לצה"ל אלא למצוא את ההתאמה בין הסביבה, החברה והיחיד החדשים למטרות הצבא ולמצוא את הדרך מחד, לחבר לכך את החייל ומאידך, להשתמש ביכולותיו של "החייל החדש" לטובת מטרות הארגון. תחושתנו שתכונות דור ה-Y השתכללו, התחדדו וקיבלו ממדים רב גוניים. הלאומיות והציונות, על אף שעדיין קיימים כמוכונן, נמצאים בשורה השנייה, ומושגים כמו אינדיבידואל וגלובליזציה תופסים מקום משמעותי הרבה יותר. כל זאת ולא אמרנו דבר עדיין על דור ה-Z, דור העתיד, ההולך וגדל ויהיה דור המתגייסים הבא. הצבא נדרש כל העת לתת מענה לגיון הדורות. עם הכוונה נכונה, הבנה, הפנמת השינוי, למידת השפה החדשה, ניתן לנסוק עימם לגבהים ולפסגות ולהביא אותם לכדי מימוש יכולותיהם ולכיבוש יעדים ומשימות מורכבות. השפעות אלו ודאי יוסיפו ללוות את החיילים גם לאחר שחרורם בעולם האזרחי. ©

תא"ל (מיל) ד"ר אפרים לפיד, לשעבר קצין מודיעין בכיר ודובר צה"ל. אל"מ (מיל) ענת סורקיס, לשעבר קצינה בכירה במודיעין חיל הים

המתקרת ומבקרת את עצמה. עם כל זאת, הדדיות זו חשובה בכדי לשמר את רמת האמון הגבוהה של הציבור בצה"ל. יש תהליכים חברתיים, בעיקר דרך השיח ברשתות החברתיות, בהם לראשונה חיילי חובה משמיעים את קולם בצורה ברורה ואף משפיעים על מדיניות הצבא. הרשת מאפשרת לחייל למחות, גם אם לא להתארגן כקבוצת לחץ. החיילים חשים כי דברים מתרחשים בזכות המחאה שלהם ברשת. בשנה האחרונה התחזק השיח הציבורי כי חיילי החובה הם קבוצה שלא מקבלת גיבוי ממפקדיה באירועים כמו "דוד הנחלאווי" (ראה מסגרת), מחאת גידול הזקנים, ואירוע החייל היורה בחברון. סוגיה קריטית במערכת הצבאית כיום היא החתימה לקבע, ההתחייבות לשירות ארוך טווח. הדיכוי הקיומי הופך לפחות ופחות משמעותי, השירות הצבאי נתפס כתובעני, אינטנסיבי, דורש מחיר אישי כבד ומאתגר מאוד. אלו מתנגשים לעיתים עם האינטרסים של הדור הצעיר הרואה במניע הכלכלי רכיב חשוב ביום יום, חשובים לו חיי רווחה נוחים, ותופס במשפחתיות ערך עליון. כל זאת בשילוב פיתויים אטרקטיביים מבחוץ. לאור זאת, הצבא נדרש לייצר מעטפת שירות משמעותית, מפתחת ומתגמלת תוך שילוב ערך המשפחתיות במקום גבוה.

צדדי, כך ייטב הקשר והתקשורת עם החיילים וניתן יהיה למקסם יכולות ותוצאות ולשמר סטנדרט, איכות ודרישות מבצעיות גבוהים. חיל התותחנים חתום על הישג הנמצא בלב שיח ציבורי מרתק בשנים האחרונות – שילוב חיילות בתפקידי לחימה בצד חיילים דתיים המסתייגים לעתים משילוב זה. לצבא כ"צבא העם" יעד לאומי חשוב בהיבט השינויוניות, הצבא מהווה השתקפות של החברה הישראלית. העולם הדיגיטלי שינה את פני החברה המערבית. השינוי המעמיק בחברה נותן אותותיו גם על המערכת הצבאית ועל החיילים המתגייסים אליה. הצבא היה וימשיך להוות נדבך מכריע בביטחון הלאומי, השירות נשאר בליבת האתוס. הקשר צבא-חברה צריך להישמר. ברם, קיימת רמת ביקורתיות גבוהה, סטנדרט גבוה של מחויבות מצד המערכת כלפי החייל והעם, ערך ההקרבה למען המדינה קיים אך הוא מחייב נימוקים והסברים, הגיונות ורציונל מדוקדקים. בעידן התקשורת הדיגיטלית, הצבא חשוף וחשוף יותר, במתכוון או שלא. התקשורת חושפת את הצבא, הציבור פתוח למתרחש בצבא, שותף, מביע דעה ומוחה ובכך משפיע. גם כאן לעיתים קיים המתח שבין החשיפה הלא מבוקרת ואופיו המסורתי של הצבא – הקפדה על מידור, שמירה על מסגרת

גאוות יחידה. איך עושים זאת, שאלנו את קצין התותחנים הראשי, תאל אלון קלוס. תשובתו הייתה ברורה מאוד: "העולם הדיגיטלי המתקדם שינה את פני החברה המערבית, העולם אינו עגול עוד, העולם הוא שטוח. שינויי הדורות אינם נערכים עוד כל 25-30 שנים כמו במאה ה-20, אלא תכופים ומשמעותיים יותר. השוני הבין דורי מציב את המפקדים בפערי הבנה מול דור המפקדים הבא".

לדבר ב"שפה" של הצעירים

כיוון שצה"ל היה וימשיך להיות "צבא העם", השואב את עוצמתו מכוח האדם בחברה הישראלית הוא נחשף להשפעותיה הטוב ולרע. הדור הצעיר אינו מפונק יותר, הוא בעל מוטיבציה גבוהה והוא מוכשר מאוד, מדבר ב"שפה אחרת". המפקדים נדרשים להבין את הסביבה, להכיר בהשתנות, ללמוד את ה"שפה", את תחומי העניין, את המצוקות והחלומות של דור הלוחמים והמפקדים הבא". מדובר בשפה אחרת שדור ה-X של המפקדים לא בהכרח מכיר וככל שתתגבש התובנה כי יש להתחבר ולדבר בשפת דור ה-Y, להכיר את הסביבה הדיגיטלית, להדק את הקשר מפקד-פקוד, לנהל חניכה חכמה, לקיים תהליך ביקורת דו

פעילות קדם צבאית להעצמת הצעירים

בעשורים האחרונים נוצרה מוטיבציה חברתית מקיפה המעודדת בני נוער להשקיע שנה לפני השירות הצבאי במכינות המכשירות כ-3500 בני נוער מדי שנה לתפקידי מנהיגות בחברה בכלל ובצבא בפרט, ומכוונות לכלל מגזרי החברה בישראל. 54 מכינות, פרושות לאורכה ורוחבה של ישראל, ממעיין ברוך בצפון ועד באר אורה בערבה, 24 מהן מיועדות לבוגרי החינוך הציוני-דתי ו-30 מיועדות למכינות כלליות-חילוניות. אחת מהעמותות המעצמות נוער לפני גיוס היא "אחרי!", הפועלת בקרב בני נוער וצעירים הנמצאים בצומת הדרכים האחרון בו ניתן להשפיע על עתידם באמצעות חינוך. מדי שנה חברים בתנועה כ-6,000 בני נוער אשר משתתפים בכ-305 מסגרות פעילות בתוכניות הכנה לשירות משמעותי בצה"ל, הכנה לבגרות, תכנית שטח וסירות, שנת שירות, מכינה קדם צבאית וארגון בוגרים המלווה למעלה מעשרים אלף בוגרים במהלך השירות הצבאי ואחריו. ©