

אנשים בתנופה - בדרך לצבא מקצועי (יותר)

מוטי אלמוז¹

תפיסת ההפעלה לניצחון ותוכנית "תנופה" תלויים לא רק בשיטות לחימה ובטכנולוגיות. יותר מתמיד התוכנית הצה"לית תלויה בהון אנושי איכותי שימשיך לאייש את היחידות הלוחמות ואת המערכים הטכנולוגיים. ראש אכ"א מתאר במאמר את המגמות חברתיות והארגוניות הקיימות והמתהוות בתחום כוח האדם בצה"ל. שימור וחיזוק השירות הקרבי כערך, הרחבת מקצועות הטכנולוגיה הצבאית וביצוע ההשתנות הנחוצה במערכי המילואים ומשאבי האנוש הם מקצת האתגרים המתוארים במאמר, ואת גישתו למענה להם משרטט כאן האלוף אלמוז.

שורות אלו נכתבות בפתחה של שנה חדשה - תשפ"א. הימים ימי התמודדות עם נגיף הקורונה, מגיפה בריאותית עם השלכות כלכליות וחברתיות ששטפה את אורחות חיינו ושיבשה את ההרגלים האנושיים. גם בצה"ל חלו שינויים גדולים בדפוסי הפעילות בכל הקשור לפעילות "מרחוק", אתגר גדול לארגון צבאי המחייב לפקד ב"עיניים" על משרתיו.

בשנים האחרונות מובל תהליך "תנופה" העוסק בזינוק צבאי, מבצעי וטכנולוגי משמעותי של צה"ל בשנים הקרובות. בשנתיים האחרונות התקיימה גם עבודה רחבת היקף העוסקת בהשתנות הצבא בסוגיית "האנשים".

לאורך שנים רבות עסקה כתיבה צבאית וחברתית ענפה, בארבעה תחומי כ"א מרכזיים: הגיוס לצה"ל, שירות החובה, שירות המילואים ושירות הקבע. מאמר זה מציע אל מול מגמות חדשות המתפתחות בצה"ל, כמה זוויות התבוננות ועוסק בהשלכותיהן במעגלים רחבים.

ההשתנות המרכזית בעולם האנשים מתמקדת באדם בשדה הקרב העתידי ובהשלכות חברתיות וארגוניות של גורם זה בהווה ובעתיד. במאמר אציע נקודת

¹ אלוף מוטי אלמוז, ראש אכ"א.

מבט המשלבת בין צורכי הלחימה החדשים כפי שמשתקפים בתוכנית הרב-שנתית "תנופה", לבין מגמות חברתיות חיצוניות המשפיעות על האנשים בצה"ל. אטען כי ההזדמנויות הנובעות מתהליכי עומק בשני העולמות - הצבאי והחברתי - רבות, ובתקופה זו יש לצה"ל ולמדינה אפשרות אמיתית למצותן.

כבר בפתח הדברים ארצה להבהיר כי אני רחוק מאוד מאלו המחברים בין תהליכים חברתיים טבעיים ודוגמאות בעולם וטוענים שאנחנו בדרך מ"צבא העם" ל"צבא מקצועי". כבר היום יש בצה"ל מסלולים רבים באורכי שירות שונים, שיש שיגידו שהם ראשית תהליך שממנו אין מנוס.

בעיניי, צה"ל והחברה הישראלית הם סיפור אחר. בעיקר סיפור של רוח. סיפור שכמעט כל בית בישראל מכיר. סיפור הקשור בהיסטוריה של עם ומדינה שחיו תחת איום קיומי מתמיד. סיפור כזה שבו מטס של חיל האוויר בשמי גרמניה, גם אחרי 72 שנה, מקבל תשומת לב מיוחדת. לכן במקרה זה כותרת המאמר אינה מכוונת לצבא מקצועי על חשבון מודל צבא העם, אלא לצבא "מקצועי יותר" במובן שאליו מכוונת תוכנית "תנופה", המחייבת אנשים מקצועיים יותר והגדרת "בעלי מקצוע" לתחומים רבים נוספים. מכאן ועד הפיכתו של צה"ל לצבא מקצועי במובן "הקבלן לצורכי ביטחון", הדרך ארוכה מאוד.

"תנופה" הוכנה כתוכנית צבאית ברוח תפיסת ההפעלה של צה"ל לניצחון, על-מנת להתאים את צה"ל ללחימה מול צבאות הטרור. מטרתה הינה להפוך את הצבא לקטלני יותר מול האויב הנעלם - מחשיפת האויב לתקיפה, צבא רב-ממדי יותר במיצועי יכולותיו המגוונות וכזה המביא את מגוון היכולות הטכנולוגיות לקצה המבצעי בקרב. מעשה המלחמה הופך מורכב יותר ובצד אתגריה המסורתיים הרבים נוספים מאפיינים חדשים. בסיום התוכנית נרצה לקבל צבא הפועל בשילוב רב-ממדי, מנגיש את כל יכולותיו לקצה המבצעי, קטלני יותר וטכנולוגי יותר.

זהו שינוי שיכול להתממש רק אם יחולו השינויים הנדרשים בתחומי האנשים. בכלל מקצועות הלחימה, המסורתיים והמתחדשים, האדם יידרש להפעלת כוח בתצורה רב-זרועית ולהכשרה אחרת למקצוע. מושפעים במיוחד לוחמי היבשה, ליבת התמרון, שיידרשו להיות טכנולוגיים יותר ובעלי יכולות שליטה והפעלה של מגוון אמצעים ברזמנית.

מהלוחם בקרב תידרש פעולה איכותית, היודעת לפתור בעיות מורכבות ומצויה בסביבה הרב-ממדית. עליו לדעת למצות את הממד האווירי, את הממד המודיעיני ואת האופן שבו אלו יסייעו לו לפתור את הבעיה המבצעית. חשוב להבהיר, זה לא עוד מאותו השיח של שת"פ ויחשת"פ (היחידה לשיתוף פעולה בחיל האוויר) או על עיסוק בקווי תיאום בין הפעלת היכולות מכל בית יוצר מקצועי. אלא היכרות עמוקה הדדית בין המקצועות השונים ומיצועי היתרון המשמעותי שבכל זרוע ובכל ממד לחימה.

השינוי שתואר - אתגרי שדה הקרב המתפתח, הלוחמים החדשים הנדרשים

בו והרב־ממדיות בהפעלת כלל המקצועות - מצריך כמובן את הגעת האנשים האיכותיים ביותר למשימת הביטחון.

למידה מתמדת של תחום המתגייסים בשער הכניסה לצה"ל, שיח מתמשך עם המתגייסים ועם הוריהם ומחקר מלווה בנושא המוטיבציה לשירות, כולם מראים כי המוטיבציה לשירות הינה קבועה וגבוהה. אין שינוי ברצון הנוער לשירות משמעותי, מאידך גיסא, ישנן פרשנויות חדשות לשאלה: מה משמעותי בעיניהם? לא פעם "משמעותי" נתפס כביטוי מתקדם של יכולות שנרכשו בלימודי התיכון או בעולם האזרחי של פנאי ותחביבים ולא דווקא שירות קרבי ביחידות הלוחמות.

לעתים נשאלת השאלה, האם בעשור השמיני למדינת ישראל נדרש מבנה שירות חובה כמו בימי הקמת המדינה? האם בצה"ל משרתים חיילים "עודפים", או להיפך, חסרים, למילוי סך משימותיו? שאלה זו נשאלת רבות בשנים האחרונות, גם לאור מגמות דמוגרפיות ועימן הנתונים הקבועים של האוכלוסייה המתגייסת וזו שאינה מתגייסת לצה"ל. ארצה לענות על כך בכמה מישורי התייחסות.

ניתן לקבוע באופן כללי כי השדרה הציונית המרכזית במדינת ישראל מגיעה לשירות בצה"ל. כמעט 80% מהאוכלוסייה שאינה ערבית מתגייסת. ישנם שני שינויים עיקריים לאורך השנים בנתון זה:

האחד, עלייה משמעותית ומדאיגה בקרב מקבלי הפטור הנפשי והשני, עלייה בקרב מקבלי פטור תורתו ואומנותו בשל העלייה הדמוגרפית במגזר החרדי, שתלך ותגדל בשנים הקרובות.

בנושא הפטור הנפשי המתרחב שמסתמן כתופעה מתגברת המשפיעה כבר על כמות הנכנסים בשערי הצבא - להבנתי, על אף שמדובר בחלק מתופעה גלובאלית של אבחון מוגבר בגילאי הילדות והבגרות, הרי שבפועל אין במציאות עלייה המונית במספר האנשים שבאמת לא יכולים לבצע שירות צבאי. התופעה הזאת הינה לפני הכול, אתגר חברתי ואזרחי של ההורים ושל מערכת החינוך ויש בה סכנה לפגיעה בהוגנות בקרב כלל המתגייסים ואף במקבלי הפטור עצמם. אטען כאן שעלינו כחברה לאפשר ולתבוע גם מאוכלוסיות אלו שירות צבאי או לאומי במידת האפשר. מותאם לאופייה של הבעיה המאובחנת אך כזה שמשתתף בחובת השירות הכללית.

ככלל, התמונה הלאומית הינה של חברה שממשיכה להזין את הצבא, בהתאמה לאתגרי הביטחון המשתנים והדבר ממשיך להיות מקור העוצמה בבואנו להתמודד עם אתגרי הלחימה המשתנים.

שתי השלכות מרכזיות יש לתוכנית "תנופה" על השירות בצה"ל: שימור וחיזוק השירות הקרבי המשמעותי כערך, והרחבת מקצועות הטכנולוגיה הצבאית.

שירות קרבי משמעותי כערך - ההכרעה בקרב תמשיך להיות באמצעות יחידות קרביות. גם אם את שלום הגבולות נבטיח באמצעים טכנולוגיים מתקדמים, לא נעמוד במשימת הכרעת אויבנו ללא כוחות המצויים באופן פיזי על הקרקע. **לפיכך, השירות הקרבי ימשיך להיות בליבת השירות המשמעותי**, קטר הליבה להכרעה

בקרב. נוסף על כך, תרומתו של השירות הקרבי לעוצמתה ולכלכלתה של החברה הישראלית גם בעשור השמיני לכינונה של המדינה, ממשיכה ואף מתגברת בחשיבותה. אני מקשיב לאורך שנים לשיח ציבורי העוסק בהיקף המשאבים המתפנים כתוצאה מקיצור שירות החובה. זהו שיח מצמצם שאינו מתייחס לדרמה הגדולה של תרומת השירות הקרבי למרחב בישראל. חשוב לעצור ולהתבונן על תרומת השירות הקרבי למרחב זה. חשוב גם להתבונן על מה עושה השירות הקרבי, המנהיגות הנדרשת בו, המסוגלות וההתמודדות עם תנאים קשים לחוסנה של הכלכלה הישראלית. השירות הינו מאיץ לאומי בביגור האזרחים, מתן אחריות וניסיון פיקודי לאנשים צעירים מאוד, חיזוק המסוגלות, היוזמה, העצמאות ועוד תופעות חיוביות רבות הנגזרות מחובת השירות. ישנו אינטרס לאומי לטפל בכך ולתחזק את אתוס הלחימה. יחד עם זאת, בטווח הזמן של העשור הקרוב, יהיה נכון לשוב ולעסוק בסוגיית קיצור משך השירות ואף להחליט לקצרו, בהנחה, שהמגמות הדמוגרפיות הנוכחיות לא ישתנו.

שאלת חלוקת הנטל, ובתוכה כמובן מחיר ההתנדבות לשירות הקרבי בצה"ל, ליוותה תמיד את החברה הישראלית. אצטט מתוך מכתב שכתב חייל מגדוד 12 בשנות החמישים, שנים ספורות לאחר הקמת המדינה ובשיאה של תרבות "החברה המגוייסת":

"את מי זה מעניין מה חושבים לעשות מאיתנו אי פעם או בכלל. למי ישנם כעת עצבים להגיע לאותו משהו שחושבים לעשות מאיתנו. ישנם כאן בחורים שנרשמו כבר לבית הספר למשפט וכלכלה בתל אביב מתוך תקווה שיוכלו ללמוד בשעות הערב ולהרוויח שנתיים משנות השירות. ועתה, כשהם מקבלים מכתבים מחבריהם שהתקבלו לבית הספר, הם רוצים פשוט לאכול את עצמם. כולם חשבו שיהיו בסביבת הבית ולא במרחק כה רב".²

בישראל בשנותיה הראשונות היה קל יותר "למשוך" אנשים לשירות קרבי משמעותי כמו גם להשאיר אנשים בצה"ל למסלולי שירות ארוכים. ישנו קשר ישיר בין כמות האירועים המבצעיים העצימים במלחמות ישראל שבהם הופעלו כוחות היבשה, לבין כינונו של אתוס השירות. בתקופה זאת ובאופן מעשי, ככל שמתרחקים מאירועי הלחימה, כך גוברת המורכבות במשיכת האנשים לשירות הקרבי ובהשאתם בצה"ל.

בשנים שלפנינו, אתגר משיכת הנוער לשירות הקרבי המשמעותי ילך ויגבר מכיוון שצה"ל ימשיך להידרש למקצועות הקרביים. במסגרת תוכנית "תנופה", תידרש חשיבה עמוקה על המקצועות החדשים בלחימה כמוקדי משיכה לשירות אטרקטיבי. בהמשך המאמר אציע גם את **חוקת חוק יוקרת השירות הקרבי**, המהווה שיטה משלימה כדי לוודא כי אכן מדינת ישראל מפלה לטובה את לוחמיה הקרביים גם שנים רבות לאחר שירותם.

² ש' טורגן, "ממני לא יצא גנרל", חיילי צה"ל בשנים 1949-1956 (הוצאת יד בן צבי, 2017).

ההשלכה השנייה היא **הכוונה ללימודים טכנולוגיים** בכל המגזרים - כאן יש מקום נרחב לאוכלוסיות רבות: נשים, מיעוטים, חרדים - שיידרשו בהיקפים גדולים הרבה יותר. יש להציע מסלולי העסקה שונים גם לאחר השירות הסדיר כדי למצות את יכולות האנשים, להשפיע ולראותם בסביבה טכנולוגית מתפתחת, סוג של עמק הסיליקון הישראלי, שבו יתחולל מפגש של כלל האוכלוסיות שמקדמות את של הצרכים הטכנולוגיים של צה"ל.

בכל דרך נדרש להכווין את הנוער לשתי המשימות העיקריות האלו, השירות הקרבי והלימודים הטכנולוגיים. כך נדרש לעשות במאמץ גיוס בני המכינות, תנועות הנוער ובכל מפעלי ההכנה לצה"ל.

איך נבטיח שבמדינת ישראל הפורחת כלכלית והמשגשגת יישארו בצה"ל **הטובים והאיכותיים** ביותר?

אתגר זה אינו חדש, גם בעבר נדרשו מפקדים לאתגר השארת האנשים, הלוּבש בכל דור גוונים ייחודיים.

ב-1963 ביקר דוד בן-גוריון במדרשה הצבאית בירושלים. בשיחת הקצינים שערך, שטח בפניו אחד הקצינים את החשש "כי קציני החובה הטובים לא נשארים בצבא. או שחוזרים למשקם או שהולכים ללמוד באוניברסיטה, או שמקבלים משרות מכניסות יותר מבצבא". בן-גוריון יצא מודאג מהשיחה עימם והעיד "זוהי, חוששני, הערכה נכונה ויש דאגה חמורה לדמות הפיקוד העליון בעוד חמש עשרה שנים". לאורך שנים מתמודד הצבא עם אתגר השימור אם כי חשוב להבין כי דווקא על רקע חובת השירות ועיקרון הגיוס לכול, לא ניתן לצפות לשימור כל האוכלוסייה האיכותית בשורות הצבא.

השארת האנשים הינו אתגר פיקודי והיא קשורה במידה רבה לאופן שבו תופס האדם את המסגרת שבה התפתח וגדל, את המפקדים בה כדמויות ראויות לחיקוי ואת ההזדמנויות לתרומה ולפיתוח. עם זאת, ישנן תשובות משלימות כדוגמת מאמץ חקיקה:

חוק השירות הקרבי הינו יוזמה המציעה כי כפי שהמדינה מוקירה את משרתיה במילואים כך תוקיר המדינה את משרתיה הקרביים, בחוק מיוחד שבו הלוחם, עד יום מותו, נהנה מהעדפה נגלית במגוון הטבות בחברה הישראלית, אפילו אם מדובר בשנים ארוכות לאחר תום השירות בצה"ל.

בשורה התחתונה נרצה שהמדינה "תודיע" למי שאש שטוחת מסלול סיכנה את חייו והוא שירת אותה בקווי המגע של המדינה, שהיא "תזכור" זאת לאורך כל חייו ותציע לו שורת צעדי גמול משמעותיים: הנחות מיסים, הנחות ברכש דירות וכדומה. נדרש להבטיח באחריות את יוקרת המסלול לכלל המשרתים בקבע, על-מנת להבטיח שירות יציב, מאתגר ותובעני, הזוכה לגמול הולם אל מול החליפיות התעסוקתית המצויה.

במיקוד מיוחד נמשיך להידרש להעצמת האוכלוסייה הטכנולוגית, אוכלוסייה בעלת חליפות תעסוקתית גבוהה במיוחד. מהדברים עד כאן עולה כי השירות הצבאי בכלל והקרבי בפרט ימשיכו להוות תנאי חיוני ליכולת הצבא לעמוד באתגר הביטחוני והדבר נפגש עם השתנות חברתית הנדרשת גם היא להיענות לאתגר זה.

כעת ארצה להציע "סידור" אחר. **מודל שירות לכולם** - סוג של "בקו"ם לאומי". הכוונה לתכנון מחדש תחת תפיסה אחרת את ההזנה המתקיימת בין צה"ל לחברה הישראלית וממנה שוב חזרה לצה"ל, באופן ישיר טוב יותר את האינטרסים הלאומיים. אציג שלוש דוגמאות ליישום רעיון הבקו"ם הלאומי: הראשונה, מיצוי מנגנון הגיוס לשירות אזרחי - במסגרת רעיון כזה פונה המדינה לכל אזרח לעבור בשורות הצבא, כך שחלק מהאוכלוסייה ממוצה תחת חובת גיוס בשירות הלאומי. המדינה מנצלת את מנגנון הגיוס הצבאי לטובת מיצוי טוב יותר של הנוער. לאחר הבטחת איוש השורות בצה"ל, יופנה הנוער לאופקי שירות משמעותי במסגרות נוספות הנדרשות למדינה (מודל שירות לאומי).



תמונה 1: מודל הבקו"ם הלאומי (מקור: אתר צה"ל)

דוגמה אחרת הינה מיצוי שנת הי"ב בכלל בתי הספר כשנת "הגשמה" והכנה לשירות, בכלל מוסדות החינוך. כלומר, קביעת תום לימודי התיכון לסוף כיתה י"א, ביטול כיתה י"ב והקדשתה לתרומה חברתית ואישית תוך הכנה לשירות - כדוגמת מכינות, שנות שירות ועוד.

דוגמה שלישית הינה תוכנית הוראה לאומית למצטיינות ולמצטיינים. תוכנית שתתעדף את בוגרי ההוראה האזרחית גם בתפקידי הדרכה יוקרתיים בצה"ל. על-פי תוכנית זו, למשתייכים לתוכנית ההוראה הלאומית, תינתן עדיפות במסלול שירות אטרקטיביים בצה"ל כמדריכי חי"ר או מדריכי סימולטור, כך יכול להתחבר המסלול לעשר שנות עבודה במקצוע החינוך בתגמול משמעותי. תוכנית כזאת יכולה להביא בחשבון גם תעדוף חברתי על-פי צרכים חברתיים, מגזרים נדרשים ופריפריה. למשל, מי שבחר ללמוד בקריית שמונה ובירוחם, יקבל 100% מענק לעומת בחירה ללמוד במוסד הנמצא ביישוב בסטטוס סוציו-אקונומי גבוה, שם תהיה התמורה פחותה. כך נבטיח שהחיבור בין מערכת החינוך, צה"ל והמקצוע האזרחי לאחר השירות ימצאו בנקודה אופטימלית יותר מהיום וההסללה תבוטל או לכל הפחות תהא יותר "מוסדית" ואפקטיבית.

רעיונות דומים נשמעים לא פעם בשיח הציבורי אך לא קיבלו עדיין את הדחיפה הלאומית הראויה.

מרחב משותף ממלכתי ושוויוני. הניסיון המצטבר של צה"ל בשנים האחרונות מצביע על כך שכאן, בנושאים הטעונים פוליטית ועמוסים בסוגיות ערכיות, כגון שוויון והוגנות שהגיעו כמה פעמים, לא במקרה, עד לערכאה השיפוטית הגבוהה ביותר בישראל - בג"ץ, בשונה מיתר הנושאים, אין לנקוט במדיניות פרו-אקטיבית. בנושאים אלו המכילים פוטנציאל קונפליקט חברתי, צריכה המדינה להוביל ולא הצבא.

בשירות בצה"ל נוודא ערכים ואת קיום המשימה, נשמור על צה"ל כמרחב משותף ואת העמדות הפוליטיות והאג'נדות החברתיות נשאיר מחוצה לו. המרחב המשותף יהיה מכבד ויתנהל מבלי לפגוע באף אחד ומבלי לדרוס אמונות וערכים. כך לא יהיה מקום בצה"ל לפרסומים ולחברות המבטאות משאלות לב של מגזר כזה או אחר. כולנו צה"ל - כל אחד ודתו, כל אחת ואמונתה, משרתים את המדינה ביחד. כור ההיתוך של המאה ה-21, מורכב יותר, מאתגר יותר ומכבד יותר.

מאחר והשדרה הציונית המרכזית במדינת ישראל מתגייסת לצה"ל ומכיוון שעקרונות העוסקים בשירות לכל מצריכים רגישות גבוהה וניהול מושכל, יש להמתין למחוקק ורק אז לקבוע את המדיניות. ניסיונות צה"ל להתקדם לבדו בתחום זה מעמיקים את חוסר ההוגנות ולמרות הנטייה הטבעית של צה"ל להוביל ולקחת אחריות, הרי שבנושאים שכאלו, יש להמתין למתגייסים החדשים בלשכת הגיוס או למחוקק שייקבע את דבריו ולא להעמיק את חוסר השוויון בסוגיות חברתיות וכלכליות בצעדים עצמאיים של הצבא. דוגמה לכך היא סוגיית גיוס החרדים אולם העיקרון נכון על מנעד רחב של סוגיות חברתיות.

גם בסוגיית **המילואים** נשמעים קולות השואלים על תוקף המודל כיום. השיח מתרכז בדרך כלל סביב שני מישורים: שאלת הנחיצות ושאלת המסוגלות (כשירות

ואימונים). בתפיסת ההפעלה של צה"ל לניצחון מתוארים התמרון הרב-ממדי, ההגנה הרב-ממדית והמהלומות. כל אלו לא ייתכנו מבלי שהמילואים ימשיכו להוות כוח משמעותי בסדרי הכוחות של צה"ל. ישנם שני סוגים של כוחות מילואים: אלו הלוקחים חלק בהפעלת הכוח המבצעית השוטפת של צה"ל כל השנה ואלו המהווים מכפיל כוח להכרעה בקרב. גם כאן, ככל שמתרחקים מאירועי הלחימה שבהם הופעלו מילואים וככל שהצבא פועל בתוך מגבלות משאביות - מתעצמות התהיות על אודות שאלת הנחיצות ורצינות הכוונות של צה"ל בהפעלת המילואים. בתוכנית "תנופה" נדונו גם שאלות אלו והאם ניתן באמת להחליף את המילואים. לאף אחד מהמפקדים שעסק בעיצוב ותכנון המלחמה לא היה ספק בנחיצותם. עם זאת, מגמות בחברה הישראלית משפיעות גם על אופייה של הפעלת המילואים. חלוקת נטל שוויונית יותר במשקי הבית, הרגלי הצעירים-הסטודנטים ומאפייני הניידות שלהם בשוק העבודה, והמוכנות הגבוהה להקריב מחירים אישיים בזמן הקרב אך פחות בעבור אימון - כל אלו מצריכים את צה"ל לאמץ פעולות חדשות ורלוונטיות.



תמונה 2: משרתי מילואים בצה"ל (מקור: אתר צה"ל)

דוגמה לפעולות כאלה הינה: דיגיטציה היכן שניתן - בהכשרה מקצועית על פלטפורמות אזרחיות, בצמצום בירוקרטיה הקשורה לגיוס ולתגמול והתייעלות ביחס לזמן.

חשוב לזכור כי דיגיטציה וטכנולוגיה מתקדמות ככל שיהיו, לא יחליפו את "יום הימ"ח", את פעילות הלכידות, את אמון המסגרת ואת שמירת הכשירות הבסיסית למלחמה בכל המערכים.

אמון הציבור בצה"ל - שלוש מילים המבטאות את החוזה שנחתם בין מפקדי הצבא לכלל אס ואב בישראל השולחים את בנותיהם ובניהם לשירות בצה"ל. צד אחד מתחייב להתגייס ולשמור אמונים למדינת ישראל וצד אחר יעשה הכול כדי להגן על הבית וכדי להחזיר את הבנות והבנים הביתה בשלום.

לצערנו, מעת לעת ומסיבות שונות, אנחנו לא מצליחים להחזיר בשלום. באירועים אלה עלינו לחקור כל פרט ולוודא שהלקחים מיושמים, שהטעויות אינן חוזרות ושכל המידע נמסר למשפחה. אמון הציבור בנו יתקיים רק אם נחשוף תקלות ביושר, ניישיר מבט, לא נסתיר דבר וניקח אחריות מלאה על מעשינו.

כלפי המשרתים עלינו לנקוט באכפתיות גבוהה ביותר.

"לא די שידע המפקד את מלאכתו, עליו להיות אוהב את האדם" (ד' בן גוריון, מתוך: "תדע כל אם עבריייה", 1963).

כשהמחויבות לספק למשרתים חוויית שירות משמעותי וכשאתגר שימור האנשים הולך וגובר הצורך להפגין אכפתיות, לראות את האדם באשר תפקידו ומיקומו הארגוני בצה"ל, הולך וגובר גם הוא.

למעשה, אין אדם - מפקד או איש משא"ן - שלא מעיד על עצמו כאנושי וכזה שאנשים בראש דאגותיו. אין סדנה לקביעת יעדים בצה"ל שמסתיימת מבלי שאחד הנושאים המרכזיים בה הוא פיתוח וטיפוח האנשים. מפקדים רבים חשים כך אך זה לא מספק. אנשים במציאות הנוכחית ובמיוחד בעידן הדיגיטלי מרובה הרשתות החברתיות, רוצים שירגישו בהם כל הזמן.

כמו בשירו של י' גלעד: "רק מילה טובה או שתיים לא יותר מזה"... על המפקדים להפגין רגישות אנושית והארגון צריך לאמץ יותר פרקטיקות והרגלים שתומכים זאת. על המערכת, על שלוחותיה השונות, להוות כתובת מחבקת, אנושית וחמה לכל משרתי צה"ל. למצות כל משרת בתפקיד משמעותי שיעניק לה ולו ערך, שהולם את כישוריו, את יכולותיו ואת תשוקותיו, זאת בהתאמה כמובן לצורכי הצבא.

עלינו להתאים תפיסות וגישות למציאות המשתנה בצה"ל ובסביבה החיצונית. דווקא בעת הזאת, והדבר אף יועצם, לא צריך להסתפק בדפוסים הרגילים ובכללי ההתנהגות הקיימים. יש לפרוץ את הגבולות ולשוחח עוד ועוד. מפקדים נדרשים לראות עיניים, פנים, לא מסך נייד של טלפון. הווסטאפ שנכנס לשירותנו בשנים האחרונות אינו מחליף מפקד. הוא מוגבל ביכולת להחליף תקשורת בין-אישית ובעידן זה מתגברת חשיבות תקשורת הפנים אל פנים. חשוב לוודא שהמפקדים אכן מנחילים תרבות של ביקורת קבועה הזוכה ליחס מכבד ומקצועי וחשוב להזמין אותם לשיח ישיר - דוגמה אישית, מפקדים מובילים בראש, התעניינות קבועה - לכל אלו אין תחליף.

בהלימה להשתנות הערכים החברתיים של עולם העבודה האזרחי, נדרש צה"ל לחשיבה אחרת בסוגיות שנהוג היה לתפוס בעבר כמובנות מאליהן. דוגמה לכך היא היחס לזמן המשרתים בצה"ל. על הצבא לתת תחושה שהוא רואה את המשרתים, את משפחותיהם ואת צורכיהם. חשוב לבטא כבוד לזמן, לאפשר עבודה מרוחק כשצריך ולצמצם דיונים רבי משתתפים כשניתן.

וכמה מילים לסיום על המערכת העוסקת באנשים

בספרו "השתנות תחת אש"³, מציע דאגלאס א' מקגרור, כחלק מההשתנות הנדרשת לצבאות, לארגן את כוחות היבשה מחדש. "אמצו שיטות שיעלו בקנה אחד עם הגישות של חיל האוויר, של הצי ושל חיל הנחתים של ארצות הברית". לדבריו, יש לפשט את מערכת הפיקוד והשליטה על כוחות היבשה, לשנות את מבנה הכוח הנוכחי למבנה חדש שיידע להתאים את עצמו, על-ידי צירוף של יכולות הזרוע במבנים בין-זרועיים חדשים.

אך גולת הכותרת לטובת מאמר זה הינה הצעותיו ברוח זו גם בתחומי מערכת כוח האדם. לדבריו: "יש להקים מערכת כוח אדם חדשה שתתמוך בכוחות היבשה בני עידן המידע שיאורגנו מחדש". בתוך ההצעה - צמצום כמות החילות ואיחוד תפקודים. בין המלצותיו הוא מדגיש כי יש להתמקד בניסויים בין-זרועיים רצופים העוסקים בתכנוני כוח יבשה חדש ובטכנולוגיות מבטיחות חדשות, לצד אווירת פיקוד ותרבות מוסדית החיוניות לחדשנות ולשינויים ארגוניים וטכנולוגיים.⁴

יש לבחון הצעה זאת ברצינות בכל הקשור לניהול ולציר הטיפול באנשים ביבשה ולהשוות למבנים הקיימים בחיל האוויר ובחיל הים. בצה"ל, הוקם מנגנון גדול בעקבות לקחי מלחמת יום הכיפורים והוא ראוי לבחינה מעמיקה אחרי כמעט חמישים שנה. הכיוון הנדרש הינו מערכת פשוטה, אנושית ומהירה. מנגנון שנראה יעיל יותר, מדויק יותר ומהיר יותר, שבאמצעות הטכנולוגיה מאפשר שליטה מצוינת בהיקף האנשים בשגרה. מנגנון כזה מופעל כבר בחטיבת כוח האדם של זרוע היבשה. העקרונות שאליהן צריכה מערכת המשא"ן ביבשה להתקדם הינם: קווים קצרים, מנגנון קטן ורזה עם שליטה מרכזית שאיננה מכבידה. העברת קבלת החלטות לדרגי השטח (ביזור), ניהול מדיניות מטכ"לית, תהליכי בקרה ואימוץ גישה מודרנית הנהוגה בחברות גדולות הפרושות בכל העולם ואשר מנוהלות ממקום אחד באמצעות מספר נציגים מצומצם בקצה האופרטיבי. אין צורך בשרשרת ארוכה שבעידן הטכנולוגי עוסקת בעיקר בתיווך. מתנגדי הרעיון יבהירו שאימוץ שינוי מסוג זה, יקטין את גמישות ועצמאות המפקדים בניהול מסגרותיהם, אך ניתן יהיה להתגבר על כך באמצעות קביעת גבולות חדשים וסמכויות לבעלי התפקידים שיוותרו.

מעבר לחיסכון גדול בכוח האדם שמנהל את הצבא, נכון לבנות מבנה כזה, זריז ונמרץ המקביל את בקשות השטח ללא מתווכים ונדרש לפתרונות מהירים ויעילים. חלק מהגופים פועלים כך כבר עתה, ונראה שזו מסתמנת כדרך חיובית לכולם. נדרש גם לגוון את העוסקים בניהול המשא"ן באנשים שהתפתחו במקצועות אחרים שאינם משא"ן, שהינם אנשי ביצוע המביאים תפישות עולם חדשות

³ דאגלאס א' מקגרור, השתנות תחת אש - מהפיכה בצורת הלחימה של אמריקה (הוצאת משרד הביטחון, 2007).

⁴ שם, עמ' 55.

שלעיתים נתפסות כמוזרות בעיני אחרים. יחד עם אנשי המשא"ן הקלאסיים הם יבטיחו תוצאה טובה יותר.

במוקד מאמר זה הייתה ההשתנות. זו הנדרשת בשדה הקרב וכנגזרת ממנה - זו הנגזרת בתחום כוח האדם. עסקנו בתמצית בתכונות ובמיומנות הנדרשות מהאדם בשדה הקרב החדש, במגמות בקרב החברה הישראלית המשלחת, בהשתנות האתוס ובצורך בשימור השירות הקרבי ובמקביל הגברת העיסוקים הטכנולוגיים. עסקנו בחוזה בין צה"ל לחברה, במחויבות הצבא לממלכתיות ובמחויבותו לשימור אמון הציבור בצה"ל.

לסיום, עמדתי על כך, כי השתנות מערכת המשא"ן חיונית על-מנת למצות את מגמות האנשים ב"תנופה".

חדי העין יכלו לזהות בין השורות, לכל אורכו של המאמר, שפע הזדמנויות. את חלקן תיארנו באופן גלוי: למנף את השירות הלאומי בכלל ואת השירות הצבאי בפרט ולהיעזר במקומו החשוב של צה"ל בחברה הישראלית על-מנת לסייע במישור הלאומי-חברתי, הכלכלי והתעסוקתי, למקד את התפקידים בהלימה לכישורי המועמדים ולהגביר את ערך השירות ואת תחושת השליחות, לייצר שיח אחר בארגון - שיח קשוב יותר, שיח של אכפתיות ועוד ועוד.

ההשתנות הנדרשת חייבת להתבטא בצורת התחדשות רחבה בעולמות האנשים בצה"ל - התנאים בשלים. ישנה שעת רצון, ישנו מצפן ברור והאנשים, כרגיל, "טובים לנו מאוד".

אסור לנו להחמיץ את ההזדמנות.

רשימת מקורות

- טורגן, שגיא. **ממני אישית לא יצא גנרל, חיילי צה"ל בשנים 1949-1956**, הוצאת יד בן צבי, 2017.
- מקרגור, א' דאגלס, **השתנות תחת אש - מהפיכה בצורת הלחימה של אמריקה**, הוצאת משרד הביטחון, 2007.