

# הכשרת לוחמים ללא "תיזוזים"



בבסיס הטירונים של חיל התותחנים בוטלו העונשים הפיזיים - המכונים בצבא, בין היתר, "תיזוזים" ו"טרטורים" - ובניגוד לחששות של רבים בחיל, רמת ההכשרה של החיילים רק השתפרה כתוצאה מכך

הרפורמה שהונהגה בסירונות של חיל התותחנים היא הגורפת ביותר בתולדות צה"ל בתחום ה"תיזוזים"

סרן חיים יניב

חניך במכללה לפיקוד טקטי



## מבוא

מדי שנה מתגייסים לצה"ל עשרות אלפי בני נוער - רבים מהם בוגרי בתי ספר תיכוניים שסיימו את לימודיהם זמן קצר לפני הגיוס. רבים מהם מתגייסים לחילות השדה ומשרתים בתפקידי לחימה. הפרק הראשון בשירותם הוא האימון הבסיסי - הטירונויות.

הטירונויות היא תקופה מעצבת לא רק בחיי המתגייסים אלא גם בחיי מפקדיהם, שזו להם - בדרך כלל - הפעם הראשונה שבה הם משמשים בתפקיד פיקוד. בתקופה הזאת מתעצבים תפיסת הפיקוד וסגנון הפיקוד שלהם לקראת המשך דרכם בצבא.

לפני שנתיים וחצי הונהגה רפורמה במסלול הטירונויות בחיל התותחנים שנקראת "פיקוד מקרוב". במסגרת אותה הרפורמה נאסר על המפקדים להטיל על הטירונים עונשים פיזיים, המכונים בצבא "תיזוזים", "טרטורים" או קד"רים (קליטה דרך הרגליים). בעבר כבר הגביל צה"ל הטלת עונשים פיזיים, אך הם מעולם לא בוטלו כליל. הרפורמה שהונהגה בטירונויות של חיל התותחנים היא אפוא הגורפת ביותר בתולדות צה"ל בתחום הזה.

### הרקע לצמצום העונשים הפיזיים בהכשרות בצה"ל

מטרת הטירונויות היא להקנות למתגייס הטרי - שזה עתה יצא מחיקה המגונן של משפחתו - הן מיומנויות בסיסיות בתחום המקצועי-טכני והן קוד התנהגות צבאי. מטרת הטירונויות היא אפוא להפוך את האזרח לחייל באמצעות הקניית הערכים, התפיסות והמיומנויות הבסיסיות שלהם יזדקק כדי לתפקד כנדרש בצבא.

אחד המאפיינים הבולטים של הטירונויות הוא המרחק הקיים בין החייל למפקדו ("דיסטנס"). המרחק הפיזי והמנטלי הזה בין המפקד לבין פקודיו נועד להעצים את הסמכות ואת הדרגה של המפקד ולעיתים לחפות על היעדר יכולות.<sup>1</sup>

מאפיין נוסף של הטירונויות הוא ההקפדה על המשמעת. הדרישות מהטירונים בתחום הזה הן נוקשות ביותר ואינן דומות כלל לדרישות המקובלות בהמשך השירות בצבא. ישנם שני הסברים לפער העצום הזה בין המשמעת הנהוגה בטירונויות למשמעת הנהוגה ביחידות הצבא האחרות. לפי הסבר אחד, הטירונויות נועדה להמחיש למתגייסים את הערכים הצבאיים במתכונתם הצרופה ביותר - מה שמחייב קיצוניות. לפי הסבר אחר, ככל שחולף הזמן, מיזדרדרת רמת המשמעת של החיילים, ולכן חשוב להתחיל את חיי הצבא ברף הגבוה ביותר. המשמעת בטירונויות באה לידי ביטוי בהקפדה על "הקשבים" ועל הצדעות, על הליכה בשלשות, על מסדרים מוקפדים באופן קיצוני, על נוהלי שמירה חמורים, על נהלים נוקשים לנשיאת נשק וכדומה. לפער הגדול בין המשמעת הנוקשה בטירונויות לבין המשמעת הרופפת יותר "בחיים האמיתיים" ביחידות צה"ל יש מחיר: טירונוים רבים רואים בטירונויות לא יותר מאשר הצגה שאותה לא צריך לקחת ברצינות רבה מדי.<sup>2</sup>

הכלי הנפוץ ביותר להחדרת המשמעת הקיצונית בטירונויות הוא העונשים הפיזיים הקלים ("תיזוזים", "טרטורים", "קד"רים). אלה משמשים בעיקר את הפיקוד הזוטר (מ"כים וסמלים).<sup>3</sup> ענישה היא אחד הכלים לבניית משמעת בכל מסגרת חברתית. במערכת הצבאית מוטלים עונשים בתגובה על התנהגות לא רצויה

של החייל, כלומר, אם חרג מהנורמות או מהפקודות או מההוראות. הענישה מיועדת להרתיע את החייל ואת חבריו למסגרת. באמצעות הענישה לומד החייל שהדרך שבה התנהג אינה מקובלת, וכי ייענש כל אימת שינהג באופן לא תקין. באמצעות הענישה מסמן המפקד קווים אדומים שאין לחצותם. סימון הקווים האדומים מיועד לא רק לחייל שנענש אלא גם לחבריו - למען יראו וייראו.

למפקדים בצה"ל יש סמכות חוקית לאכוף משמעת בהתאם לתפקידם ולדרגתם. הסמכויות האלה קבועות בהוראות הפיקוד העליון (הפ"ע)<sup>4</sup> ובהוראה הזרועית ("המענה הפיקודי") המחייבת את כל היחידות בזרוע היבשה. סמכויות הענישה של המפקדים מובאות בטבלה 1.

### טבלה 1: סמכויות הענישה של המפקדים<sup>5</sup>

סוג העונש	סמכות ענישה	סמכות מאשרת
תורנויות	מ"כ, סמל	יש ליידע את המ"מ
מאמץ גופני מבוקר <sup>6</sup>	מ"כ, סמל	אם מדובר ביותר מסבב אחד, יש לקבל את אישור המפקד הממונה
הצמדה לאביזרים: מימייה, מחסנית, אפוד	מ"כ, סמל	יש ליידע את המ"מ
עיכוב של כמה שעות ביציאה לחופשה	מ"מ	
ריתוק לבסיס בשבת, שלילת חופשה ללא משפט	מ"פ	

### המגמה בצה"ל

בעשור האחרון, בעקבות אירועים חריגים שבהם עשו מפקדים זוטרים שימוש לרעה בכוחם, קיימת בצה"ל מגמה לצמצם את סמכויותיהם להטיל עונשים פיזיים על חייליהם. אם בעבר היו "תיזוזים" ארוכים ומתישים חלק בלתי נפרד מהטירונויות, והדבר היחיד שהגביל אותם היה הדמיון והיצירתיות של המ"כים, של הסמלים ושל הרס"פים, הרי כיום המצב שונה בתכלית: סמכויותיהם של המפקדים להטיל עונשים פיזיים על חייליהם מוגבלות מאוד. הגבלת הסמכויות האלה נעשתה בעשור האחרון בשלוש פעימות: ב-2000, ב-2004 וב-2009. הטבלה הבאה מפרטת את הסמכויות הנתונות כיום בידי המפקדים להטלת עונשים פיזיים ואת התנאים המגבילים והממתנים שנועדו למנוע פגיעה בחייל ובכבודו:<sup>7</sup>

מהטלת ההגבלות על הענישה הפיזית עולה שהפיקוד העליון של צה"ל מנסה לגשר בין שני רצונות מנוגדים: מצד אחד לצמצם ככל האפשר את השימוש בעונשים פיזיים ומצד אחר לתת לגורמי ההכשרה כלים



## טבלה 2: העונשים הפיזיים שבסמכות המפקדים להטיל על חייליהם

בנים	בנות
שכיבות סמיכה (לכל היותר 16)	שכיבות סמיכה (לכל היותר 8)
עליות מתח (לכל היותר 8)	היתלות על מתח במשך 8 שניות
סמוך קום (לכל היותר 24)	סמוך קום (לכל היותר 16)
ריצה לנקודה סמוכה המרוחקת לא יותר מ-40 מטר. יינתן זמן סביר לביצוע המשימה	ריצה לנקודה סמוכה המרוחקת לא יותר מ-30 מטר. יינתן זמן סביר לביצוע המשימה

- ניתן להטיל על חייל לכל היותר שלושה סטים (סבבים) מאותו הסוג או שלושה סטים מתוך ארבעת המאמצים המותרים.
- אין אישור לשום מפקד לחרוג מרשימת המאמצים הגופניים שלעיל. חריגה מהרשימה הזאת היא עבירת משמעת של המפקד החורג.
- במהלך יום אימונים מלא ניתן להטיל על חייל לכל היותר ארבע פעמים עונש של מאמץ גופני מבוקר. בין כל פעם תהיה הפסקה של שתיים לפחות. מאחר שבכל פעם ניתן להטיל על החייל לכל היותר שלושה סטים, הרי שבסך הכול ניתן להטיל על חייל ביום אימונים אחד 12 סטים.
- בין סט לסט המבוצעים ברציפות יאפשר המפקד לחייל לנוח לפחות דקה אחת.
- על המפקד לוודא שתנאי מזג האוויר, ובהם עומס החום, מאפשרים להטיל מאמץ גופני בלי שייגרם נזק לבריאות החייל.

יעילים להשלטת משמעת.

בשתי חטיבות חי"ר - הנח"ל וגולני - הרחיקו לכת עוד יותר מהפיקוד העליון של צה"ל והטילו הגבלות נוספות על הענישה הפיזית של הלוחמים בתהליך הכשרתם. בבסיס האימונים החטיבתי (בא"ח) של גולני נאסר כליל השימוש בעונשים פיזיים בפלוגות הגדס"ר במחוזות האחרונים (נוסף על פלוגת אגוז שבה הוטל האיסור הזה כבר לפני כמה שנים). מהניסיון שנצבר בגולני עולה ש"בטווח הקצר האיסור פוגע במקצת בהשתדלות של החיילים לבצע את המוטל עליהם בשיא המרץ והכוח, אך בטווח הארוך זה עוזר לפיתוח החיילים".<sup>8</sup> לדעתו של מפקד הבא"ח, השימוש בעונשים פיזיים אינו הופך את החיילים לממושמים יותר, ולטווח הארוך השימוש בהם פוגע בחיילים ויוצר חוסר מוטיבציה. לכן, לדבריו, "צריך לבטל את כל סעיף המאמץ הגופני המבוקר מהמענה הפיקודי".

בבא"ח של הנח"ל הייתה זו יוזמתם של דרגי פיקוד זוטרים (מ"פים) להביא לביטול העונשים הפיזיים. המ"פים של מחזורי אוגוסט 2004

ואוגוסט 2005 בגדוד 932 וכן של מחזור מרס 2009 בגדוד 50 החליטו על ביטולה של הענישה הפיזית. הנימוק שהם נתנו לצעד הזה: "אנחנו רוצים מ"כים חושבים, מתכננים, מסתכלים לטווח הרחוק, ולכן הכלי של ה'תיזוזים' לא רלוונטי".<sup>9</sup> אחד המ"פים העיד שהצעד הוכיח את עצמו ולאחר כמה שבועות של טירונות ציינו המ"כים בפורום המפקדים של הפלוגה שלדעתם אין שום צורך ב"תיזוזים".

המקרים שהוצגו לעיל היו מוגבלים לפלוגות מסוימות ולפרקי זמן קצרים בלבד. בבא"ח של התותחנים הונהגה הרפורמה הזאת בכל המסגרות שבבסיס והוא נמשך כבר ברציפות יותר משנתיים וחצי.

### הרפורמה בבסיס האימונים של התותחנים

העונשים הפיזיים בוטלו לחלוטין בבא"ח התותחנים במחזור מרס 2008 במסגרת שינוי רחב יותר בתפיסת הפיקוד - מפיקוד מרחוק לפיקוד מקרוב. מטרת השינוי הייתה לגרום לכך שהפקודים יפעלו מתוך הערכה למפקד ולא מתוך מורא. לדעת סא"ל יורם כנפו, מפקד הבא"ח שהוביל את השינוי, הפיקוד מרחוק גרם לבעיות רבות, ובהן טיפול לקוי בכוח האדם, מוטיבציה נמוכה (שבה ראו המפקדים גזירת גורל שלא ניתן לשנותה בחיל התותחנים), נשירה גבוהה של לוחמים במהלך הכשרתם, ובשלבם מאוחרים יותר - היעדר מוטיבציה לצאת לקורסי פיקוד (החיילים לא ראו במפקדיהם דוגמה אישית, ולכן לא הפגינו מוטיבציה להשתייך לקבוצה הזאת).<sup>10</sup>

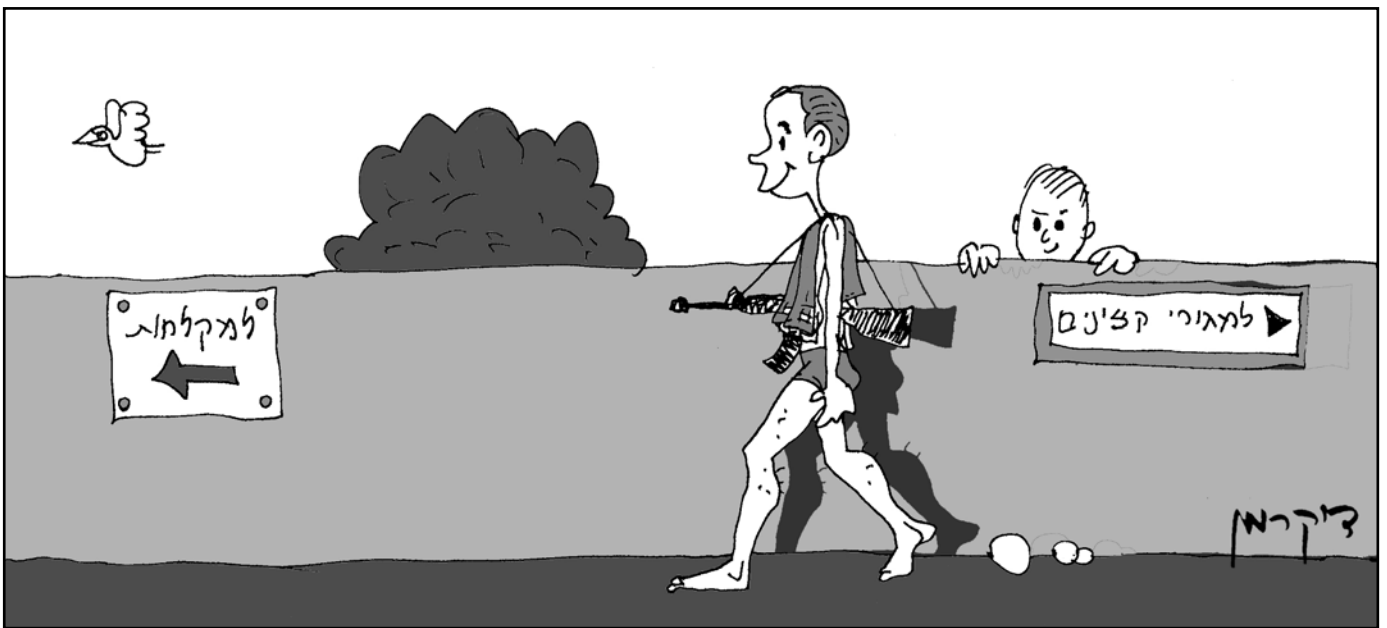
המסקנה שאליה הגיע מפקד הבא"ח הייתה שיש צורך בשינוי מקיף שיתבטא במהלכים מוחשיים ודרסטיים ולא בשינוי מופשט ונקודתי. השינוי המקיף שנבחר הוא בסגנון הפיקוד בבא"ח, שהביטוי הקונקרטי שלו הוא ביטול ה"תיזוזים".

ההיגיון של הצעד הזה היה שביטול ה"תיזוזים" יניע תהליך שבסופו של דבר יביא לביטול ה"דיסטנס", וכתוצאה מכך יתקרבו המפקדים לחיילים ויפתחו את כישורי הפיקוד והמנהיגות שלהם. יתר על כן, הקרבה - כך העריך מפקד הבא"ח - תגביר את ההזדהות של המפקדים בכל הרמות עם מסגרתם ועם פקודיהם, ובכך תגבר ותגדל האחריות האישית של כל מפקד להצלחת מסגרתו, ותיווצר שותפות של כל המפקדים בהצלחות ובכישלונות. התוצאה הסופית של כל אלה תהיה שאת החיילים יניעו רגשות חיוביים (בין היתר הערכה למפקדיהם) ולא רגשות שליליים כגון מורא ופחד.<sup>11</sup>

יש לציין שהסיבה לאיסור על שימוש בעונשים פיזיים לא הייתה החשש מפני חריגות שעלולות להתגלות בביקורות וגם לא הנימוק שה"תיזוז" משפיל את החיילים, שכן אלה מבינים בדרך כלל שה"תיזוז" הוא חלק מההצגה ששמה "טירונות". הסיבה העיקרית הייתה הרצון לשים קץ לפיקוד מרחוק ולעבור למודל של פיקוד מקרוב.

כדי לחולל את השינוי במישור התודעתי ננקטו הצעדים הבאים:

- 1. ממדריך למפקד.** הצעד התודעתי הראשון שנקט נועד להמחיש למפקדים את הציפיות מהם. לשם כך הם חדלו להיות "מדריכי טירונים" והפכו להיות "מפקדים". לפני הרפורמה הם ענדו שרוך הדרכה ירוק, ובכך לא נבדלו ממדריכי האימון הגופני, ממדריכי הקליעה וממדריכי המקצועות. לאחר הרפורמה הם חדלו לענוד את הסרט הזה ובכך הומחש להם שהציפיות מהם בשלב הטירונות זהות



להקל ככל האפשר על המפקדים. לכן גם יציאות המפקדים לחופשות היו תכופות יותר מאשר היציאות של חיילים. כיום ההוראה היא שבכל נקודת זמן יימצאו מרב המפקדים עם החיילים: כל המפקדים קמים בהשכמה ונוכחים במסדר הבוקר, כל המפקדים מתלווים לחייליהם בשיעורי המד"ס, ואם הסוללה נשארת בבסיס בסוף השבוע, נשארים איתה כל מפקדיה.

#### 4. הסרת המחיצות בין מגורי החיילים למגורי המפקדים.

כדי להעלות את חשיבותה של הדוגמה האישית הוסרו המחיצות המפרידות בין מגורי המפקדים למגורי החיילים. בשל כך נאלצים כיום המפקדים לתת דוגמה אישית גם במגוריהם ואפילו בדרכם למקלחות. למשל, בהיעדר מחיצות לא יכולים המפקדים לדרוש מחייליהם לנוע כל הזמן עם כלי נשקם - גם למקלחת - ולא לנהוג בעצמם לפי הכלל הזה. כמו כן עליהם לקיים סטנדרטים גבוהים של סדר ושל ניקיון שהם דורשים מחייליהם לפי הכלל הידוע: "נאה דורש - ונאה מקיים".

#### 5. ביטול מסורות ישנות.

כך, למשל, בוטל הנהוג של שיחות סמל ושל שיחות רס"פ. כל תכליתן של השיחות האלה הייתה ליצור תחושת יראה של החיילים כלפי סמל המחלקה וכלפי הרס"פ ולבנות לנושאי התפקידים האלה דימוי מאיים. השיחות היו מלוות בשאגות על החיילים וב"תיזוים" על כל ניד עפוף.

כדי לאפשר למפקדים הזוטרים בבא"ח - שזהו לרוב תפקידם הפיקודי הראשון - לפקד על חייליהם ולהכשירם לתפקיד בלי להזדקק לסמכות ה"תיזו" הונהגו בבא"ח כמה שינויים:

#### 1. הארכת ההכנה למפקדים.

הכנת המפקדים הוארכה משבועיים לשלושה שבועות. שבוע מתוך השלושה הוקדש לחיזוק כישורי הפיקוד והמנהיגות של המפקדים. כן נוספו סדנאות מקצועיות בתחומים שונים, בהן סדנת כושר גופני במכון וינגייט ושבת

לציפיות שיש מהם בסוללות המבצעיות. המפקדים גם חדלו להיות חלק מסגל הבא"ח. בסגל הבא"ח נכללו רק מדריכי המקצועות ואנשי המפקדה.

#### 2. קידוש האורגניות.

עד לרפורמה צוותו המפקדים למשימות השונות על פי דרגותיהם. לדוגמה, על הובלת חיילים מנקודה א' לנקודה ב' הופקד מש"ק כלשהו, על חניכה במטווח הופקד מש"ק אחר, על ניהול מטווח הופקד מ"מ וכדומה. בשל ההתנהלות הזאת כמעט שלא באה לידי ביטוי ההשתייכות למסגרת. לא ייחסו שום חשיבות לזהות המפקד שהתלווה לטירונים. צוות יכול היה לנוע ממקום

כדי להעלות את חשיבותה של הדוגמה האישית הוסרו המחיצות המפרידות בין מגורי המפקדים למגורי החיילים. בשל כך נאלצים כיום המפקדים לתת דוגמה אישית גם במגוריהם ואפילו בדרכם למקלחות



למקום בפיקוד מפקדו הישיר או בפיקודו של כל אחד מהמפקדים האחרים שבסוללה; חיילי פלגה מסוימת יכלו לצאת למטווח עם מפקדם או עם כל מפקד אחר. שימת הדגש על האורגניות נועדה להגביר את תחושת האחריות של המפקדים למסגרות שעליהן הופקדו.

#### 3. נוכחות מרבית של המפקדים.

לפני הרפורמה נהוג היה שבכל רגע נתון יימצא עם החיילים המספר המזערי ההכרחי של מפקדים. למשל, להשכמה ולמסדר הבוקר היה מגיע מש"ק אחד מכל פלגה; בשיעורי המד"ס נכח רק נציג אחד מסגל הפיקוד של כל פלגה. מטרת הנהלים האלה הייתה

בסוף מסע. המפקדים משתתפים בתרגילי האיתנות כדי להגביר את אהדת החיילים אליהם ואת הזדהותם עם המסגרת הצבאית.

## ביטול העונשים הפיזיים: עמדת המפקדים בכא"ח התותחנים

בין המפקדים בבסיס האימונים של התותחנים קיימים חילוקי דעות בנוגע לביטול העונשים הפיזיים. הטענה המרכזית של המתנגדים למהלך הזה היא שמפקד שניטלה ממנו האפשרות להטיל עונשים פיזיים על הטיירוניס מאבד חלק גדול מסמכותו. "הבעיה איננה חוסר באיתנות, בחוסן פיזי או בחוסן נפשי, אלא הצבת גבולות: 'אתה חייל, אני מפקד'", אמר בריאיון מפקד בבא"ח שמתנגד לרפורמה. לדבריו, מפקדים רבים נכשלים עתה בתפקידם משום שניטלה מהם סמכות הענישה. "רוב המפקדים מקבלים מכה חזקה בכניסה לתפקיד, וחלקם לא מתאוששים", אמר.

לעומת זאת לא מעט מפקדים בבא"ח שלמים לחלוטין עם ההחלטה לבטל את העונשים הפיזיים. לדעתם, ביטול ה"תיזוים" הוא צעד חשוב שהביא לתוצאות חיוביות. סגן מפקד סוללה, ששימש בתפקידים שונים בסוללות בבא"ח לפני ביטול ה"תיזוים" ואחריו, ציין: "המפקדים החדשים, שנכנסו לתפקיד לאחר ביטול ה'תיזוים', התפתחו הרבה יותר טוב מהמפקדים שהתרגלו לפקד באמצעות ה'תיזוים'".

מפקד מחזור בבא"ח הצביע על כך ש"השיח בין המפקדים השתנה בעקבות ביטול ה'תיזוים'. מדברים על מקצועיות, על דוגמה אישית, על אסרטיביות". רוב המסו"לים שאיתם שוחחתי סבורים שה"תיזוים" שימשו בעיקר את המפקדים החלשים וחסרי הביטחון. הם מעידים על כך שהאיסור לנקוט "תיזוים" מאפשר לגלות מהר מאוד, כבר בתחילת הטיירוניס, מי מהמפקדים הוא חלש. ביטול ה"תיזוים" אילץ את המפקדים הזוטרים לפקד על חייליהם ולהניע אותם בדרכים שעד אז היו פחות מקובלות, ותפיסת הפיקוד החדשה אכן נותנת את פירותיה. "כיום המפקד עושה עם החיילים הכול, וכך ההערכה כלפיו עולה", אמר לי מפקד המחזור בבא"ח.

## ביטול העונשים הפיזיים: עמדת המפקדים במסגרות המבצעיות

בחנתי גם את עמדת המפקדים בגדודים ובסוללות המבצעיות, אלה שמקבלים לידיהם את הלוחמים לאחר שמונה חודשי הכשרה במסלול. מכיוון שהתכלית של מסלול ההכשרה היא להצמיח לוחמים שיהיו מסוגלים למלא את תפקידיהם בסוללות המבצעיות, דעתם של המפקדים בסוללות המבצעיות ובגדודים היא אפוא מדד חשוב לבחינת הצלחתו של המהלך לביטול ה"תיזוים".

רוב המפקדים בסוללות המבצעיות אמרו שלא הבחינו בשינוי משמעותי בין החיילים שהוכשרו באמצעות "תיזוים" לבין החיילים שהוכשרו בלעדיהם. התגובות הנפוצות היו פחות או יותר בנוסח הזה: "אין הבדל בין המחזורים שהוכשרו באמצעות 'תיזוים' לעומת המחזורים שהוכשרו בלעדיהם. קיבלתי מהבא"ח שלושה מחזורים שונים. אפשר היה לראות שאיכות הלוחמים אינה קשורה לענישה פיזית".

ערכים. השינויים האלה הונהגו על סמך ההנחה כי ככל שתגבר מקצועיותו של המפקד הזוטור וככל שהתנהגותו תתבסס במידה רבה יותר על ערכים ותנבע מתחושת שליחות והזדהות עם צה"ל, כך תגבר יכולתו להניע את חייליו למשימות השונות בלי להזדקק ל"תיזוים".

2. **ותיקים מסייעים בתחילת הדרך.** כדי לשפר את הלמידה ואת הביטחון העצמי של המפקדים הזוטרים החדשים נקבעו נהלים המחייבים את המפקדים הוותיקים והמנוסים (סמלי המחלקה, הרס"פ ומש"קי ההדרכה) להשתתף באורח פעיל בשגרת האימונים של הטיירוניס - במיוחד בתחילת הדרך. מטרת הנהלים היא שהמפקדים הוותיקים ישמשו דוגמה למפקדים החדשים ויחנכו אותם.

3. **העדפת תגמול על פני ענישה.** מאחר שתגמול חיובי משפיע על כלל המסגרת ולא רק על החייל הבודד - שהרי כולם רוצים להצליח ולהיות מתוגמלים - טמון בו כוח רב. תגמול חיובי מרומם את רוח החיילים, משפר את הישגיהם ומדרבן אותם להשתפר וללמוד. התגמול החיובי ניתן על עצם ההשתפרות ולא דווקא על ההצטיינות, על קידום המסגרת ולא דווקא על הקידום העצמי. ועוד יתרון חשוב יש לתגמול החיובי: הוא מחייב את המפקד להוציא את הטוב שבו, לחשוב באופן יצירתי איך "לצ'פר" את חייליו. לעומת זאת, "תיזוים" הוציאו מהמפקדים את הרע שבהם, שכן את החשיבה היצירתית שלהם הם השקיעו במציאת דרכי ענישה. התגמול החיובי יכול לבוא לידי ביטוי במתן שבחים לחיילים בפורומים שונים ובמתן "צ'ופרים" סמליים: ספר, פריט ששייך למפקד, פעילות ייחודית כמו ירי במקצה מיוחד וכדומה.

4. **הקפדה על המשמעת.** ויתור על עונשים פיזיים אין משמעו ויתור על המשמעת. כדי להבהיר את הנקודה הזאת נוהגים המפקדים בטיירוניס התותחנים לקיים מדי יום מסדרי בוקר מוקפדים, מסדרי דגל, מסדרי כוונות ומסדרי עליית משמר. כמו כן מונהג "שבוע שגרה" בכל טירוניס שבו מושם דגש על ניהול שגרת מחנה.

5. **שימוש בת"ס ובתס"ח (תרגילי סדר ותרגילי סדר חמושים).** תרגילי סדר הם אמצעי בדיק המשמש צבאות זה מאות שנים להגברת המשמעת. בצה"ל נהוג לתרגל אותם רק לפני טקסים מיוחדים, אולם בבא"ח של התותחנים הוחלט שהטיירוניס יבצעו תרגילי סדר באופן קבוע, למשל בהליכות מנהלתיות בבסיס.

6. **תרגילי איתנות.** התרגילים האלה נועדו לחזק את המשמעת הקבוצתית ולהשיג כשירות שלא הושגה בדרכים אחרות. התרגילים אינם אפוא עונש אלא כלי לשיפור הכשירות של המסגרת. את תיק תרגילי האיתנות אישר מפקד הבא"ח, והפעלתם נעשית באישור מסו"ל (מפקד סוללה) שדרגתו סרן. את התרגילים האלה יש לבצע תמיד במסגרות אורגניות: צוות, פלגה, סוללה. דוגמאות לתרגילי איתנות: ביצוע אימון פיזי (כגון קרב מגע ומסלול מכשולים) במשך כל הלילה ("לילה לבן"), תרגילי זחילה ונשיאת פצוע שתכליתם להגביר את הרעות ואת אחוות הלוחמים והנחתת משימות בלתי מתוכננות (בלת"מים)



מקיף של שינוי תפיסת הפיקוד. שינוי כזה חייב לכלול, בין היתר, הכנה מיוחדת למפקדים הזוטרים ושימת דגש על אימונים אינטנסיביים של החיילים בהשתתפות מפקדיהם.

## סיכום ומסקנות

הדעות בקרב המפקדים בחיל התותחנים בנוגע לביטול העונשים הפיזיים אינן חד-משמעיות, אך המסקנה שאליה הגעתי היא שביטול ה"תיזוזים" במסגרת שינוי כולל של תפיסת הפיקוד שיפר את תהליך ההכשרה בבא"ח. ביטול ה"תיזוזים" אין משמעותו ויתור על רמה מקצועית גבוהה אלא ויתור על הנעת חיילים באמצעות הפחדה. את ההפחדה מחליפים הדוגמה האישית של המפקדים, המקצועיות שלהם, ההזדהות איתם, ההערכה כלפיהם וכדומה. יש לציין שמדובר בשינוי שלא ניתן להשלימו בתוך מחזורי בודדים שכן יש להגיע למצב שבו כל המפקדים בבא"ח, או לפחות רובם, עברו טירונות ללא "תיזוזים".

כשהתחלתי לחקור את הנושא הזה הייתי שבוי בקונספציה שביטול ה"תיזוזים" הזיק לתהליך ההכשרה של הלוחמים. אולם לאחר שלמדתי את הנושא שיניתי את דעתי, וכיום אני משוכנע שביטול ה"תיזוזים" לא רק שאינו מזיק, אלא אף מועיל לתהליך ההכשרה. לדעתי, צריכה להתקבל החלטה על ביטול העונשים הפיזיים בכל מסגרות ההכשרה בצה"ל. ההחלטה צריכה להיות חד-משמעית וגורפת ולא להתבצע בהדרגה. בכל מקרה, גם אם בבא"ח התותחנים יחליטו בשלב כלשהו להחזיר את ה"תיזוזים", אצלי בסוללה לא ייעשה בהם שימוש.

ראוי, לדעתי, לאמץ בסוגיה הזאת את עמדתו של הרמטכ"ל החמישי של צה"ל חיים לסקוב. בספרו "מנהיגות צבאית" הוא התייחס לענישה הפיזית. בין היתר הוא כתב: "אצל חלק מהם [המפקדים הזוטרים] שוררות גישות מוטעות: א. גישה הטוענת כי אם לא 'מטרטרים' אותו [את החייל] הוא לא יציית. ב. גישה הקובעת שחיילים אינם מצייתים מפני שאין למפקדים סמכויות להעניש 'מהמותן' ומשום שאין לחיילים מוטיווציה"<sup>12</sup>.

ביטול ה"תיזוזים" היה שינוי עצום בתפיסת הפיקוד של דור שלם של מפקדים בחיל. בבא"ח ובסוללות המרכיבות אותו מדובר היה בשינוי סדרי בראשית - לא פחות - וביצירת קוד חדש בתפיסת הפיקוד וההכשרה.

התהליך הוביל לשינוי משמעותי בסגנון המנהיגות והפיקוד של כל הדרג הזוטר בבא"ח. בין היתר התחולל שינוי בשיח המתנהל בין המפקדים ברמות השונות ובין המפקדים לחייליהם. כבר בהכנת המפקדים לקראת הקליטה של מחזור טירונים חדש מושם דגש רב על מקורות הכוח של המפקד - סמכות, מקצועיות, דוגמה אישית, ערכים ויחסי אנוש - אך מודגש שהפעלת הסמכות היא האמצעי האחרון. לפני שהמפקדים מפעילים את סמכותם - דהיינו מענישים - הם נדרשים לנסות לפתור את הבעיות באמצעות מקורות הכוח האחרים שעומדים לרשותם. המסר המועבר שוב ושוב למפקדים הוא שהצורך להעניש נובע מכך שלפחות אחד ממקורות הכוח שלהם חלש מדי וטעון שיפור. המסו"לים בבא"ח מועידים שההכשרה השתפרה בעקבות ביטול הענישה הפיזית. אחת הסיבות לכך היא שהמפקדים הפסיקו לעסוק בתכנון "תיזוזים" לחיילים ובמקום זאת שואלים את עצמם כיצד

**ביטול העונשים הפיזיים לא נועד להפוך את הטירונות לתקופה נעימה לחיילים, אלא לאלץ את המפקדים להניע את חייליהם באימונים כפי שיניעו אותם בשדה הקרב**



להניע את החיילים וכיצד לשפר את עצמם ואת מקורות הכוח שלהם. הסימן המובהק ביותר לשינוי שהתחולל הוא שימת דגש מוגברת של המפקדים על מתן דוגמה אישית. אחד המסו"לים ציין: "אתה לא תאמין! שבוע שדאות אתה רואה את כל החיילים ואת המפקדים שלהם זוחלים בשטח, בבוץ". מדובר ללא ספק בשינויים לטובה שהתרחשו בעקבות השינוי בתפיסת הפיקוד בבא"ח.

עם זאת, לשינוי בתפיסת הפיקוד בבא"ח יש כמה היבטים פחות חיוביים. למשל, החיילים בבא"ח כבר אינם מפחדים משום דבר - לא מעונשים ולא ממפקדים. הרס"פ והסמלים כבר אינם דמויות מטילות מורא כבעבר. באופן מעשי בא הדבר לידי ביטוי בכך שהחיילים כבר אינם מבצעים את המשימות המוטלות עליהם (מסדר בוקר, הקמת מטווח וכדומה) באותה הנמרצות כבעבר. (למשל, בוטל נוהל "אדמה בוערת", שלפיו על החיילים לבצע את כל המשימות בריצה בלתי פוסקת). נמרצות רבה מפגינים החיילים רק אם הם מבינים את חשיבות המשימה ומזדהים איתה ועם המפקד שהורה לבצעה.

יש לציין שביטול העונשים הפיזיים לא נועד להפוך את הטירונות לתקופה נעימה לחיילים, אלא לאלץ את המפקדים להניע את חייליהם באימונים כפי שיניעו אותם בשדה הקרב. כן יש לציין שביטול העונשים הפיזיים אינו מהלך העומד בפני עצמו אלא חייב להיות חלק ממהלך

## הערות

1. ל' ברובסקי, **תפיסות בהכשרת לוחמים**, מחלקת מדעי ההתנהגות, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 11
2. **שם**, עמ' 17
3. משמעות המונח "תיזוז" היא עונש פיזי שמטיל מפקד על חייל או על קבוצת חיילים.
4. ראו: הפ"ע 6.0301, 6.0302 ו-6.0303
5. מפקדת זרוע היבשה, **המענה הפיקודי להכשרת החייל, אמצעי המשמעת כלפיו ורווחתו**, מסמך פנימי בצה"ל, 2009, עמ' 17
6. זהו למעשה השם הרשמי להפעלת עונשים פיזיים מתונים ("תיזוזים").
7. מתוך סעיף 27, "מאמץ גופני מבוקר" שבמסמך **המענה הפיקודי להכשרת החייל, אמצעי המשמעת כלפיו ורווחתו** (ראו הערה 5)
8. מתוך הריאיון שערכתי עם מפקד הבא"ח, סא"ל עמית פישר, ב-3 במאי 2010
9. מתוך הריאיון שערכתי עם מ"פ מסלול בגדוד 50, סרן גלעד יוגב, ב-18 באפריל 2010
10. מתוך הריאיון שערכתי עם סא"ל יורם כנפו ב-7 באפריל 2010
11. בא"ח תותחנים, מצגת מפקד הבא"ח בנושא המענה הפיקודי, שקופית מס' 2008, 12
12. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 1985, עמ' 84-85

