



**בסירונות | הטירונות היא
אכן יסוד הכרחית בבניית
הזהות החיילית של הפרט**

מבוא

14 ביולי 2006. יומיים לאחר פרוץ המלחמה. השעה 4 אחרי הצהריים. זוהי שעת החלפת הסמב"צים (סמלי המבצעים) באוגדה. בימי שגרה הם מתפקדים במשמרות - שלוש משמרות ביום, כל משמרת בת שמונה שעות. יש צורך לפתוח חמ"לים נוספים בשל מצב החירום. קצין המבצעים מגיע לחמ"ל ומודיע לסמב"צים: היום כולכם נשארים לעשות עוד משמרת ולאיש חמ"לים נוספים. כולם מסתכלים בו ספק בפליאה, ספק בהלם. והתגובה: בכי תוך מלמול "מה לנו ולמה שקורה, אנחנו סמב"צים, ויש לנו מסגרת עבודה קבועה..."

הסיפור זה, הלקוח ממקרה אמת שאירע במלחמת לבנון האחרונה, יכול להעיד על האופן שבו החיילים רואים את עצמם: בעיניהם הם אנשי מקצוע בעלי כללי עבודה מוסדרים ולא אנשי צבא המשרתים בצה"ל ושייעודם המרכזי הוא לתפקד בשעת חירום.

המאמר עוסק בטירונות הכלל צה"לית. בשנים האחרונות עלו שאלות בנוגע לאופי הטירונות הבסיסית, לאורכה, למידת נחיצותה ולתוצרים שלה. לצד הצעות לבטל את הטירונות הזאת כליל ישנן גם הצעות לשלבה בקורס המקצועי של

רס"ן טל פלד
פסיכולוגית צבאית-ארגונית



אסור לוותר על הטירונות



בצה"ל ישנה כיום מגמה לשלב את הטירונות של החיילים תומכי הלחימה יחד עם ההכשרה המקצועית. צעד כזה יחסוך אומנם משאבים בטווח המייד, אך בטווח הרחוק יהיה הצעד הזה משול לבניית בניין על יסודות רעועים

טובת הכלל, ליברליות מול היררכיה וכו'. בתהליך המעבר מאזרחות לחיילות נאלץ הפרט להיפרד מעולמו הישן - משפחה, חברים, עיסוקים, תפקידים - ונדרש להתאים את עצמו לעולם אחר, בעל נורמות וסטנדרטים השונים במהותם מאלה שבחיים האזרחיים. הטירונות היא תקופה של שינוי לא רק לפרט אלא גם למשפחתו. זו חווה פרידה, ומופר הסטטוס קוו שהיה קיים בה. בתקופה הזאת מנסים להנחיל לטירון נורמות, ערכים ומיומנויות בסיסיות הדרושים לו במהלך שירותו הצבאי, ובכך מניחים את התשתית הראשונית ליצירת הבנה של "מה זה להיות חייל" במערכת הצבאית. זוהי תקופה קריטית לחייל ולארגון. החוויות שהחייל צובר משפיעות על התנהגותו בהמשך שירותו הצבאי ועל שאיפתו להמשיך להיות חלק מהארגון הצבאי. כמו כן נקבע בפרק הזמן הזה אילו משאבים תידרש המערכת הצבאית להפנות לטיפול בחייל במהלך שירותו הצבאי.

המעבר לצבא

בספרות המקצועית נחשב הצבא לארגון בעל מאפיינים טוטליטריים¹. יש לציין כי מחקרים על קצינים ועל אנשי קבע מבליטים את קווי הדמיון בין הצבא לבין ארגונים אזרחיים, אך מחקרים על חיי החוגרים מתמקדים בהבלטת האפיונים הייחודיים לצבא. בכל אופן, סוג הארגון ומשימותיו חשובים כשאנו מנסים לברר את מהות המעבר של הפרט בין סביבה אחת לסביבה אחרת ואת מהות הניסיון להקנות לו דרכי פעולה המתאימות לצרכים ולאופי של המערכת החדשה. הצבא וארגונים מסוגו פועלים בסביבות מבוקרות ויש להם כמה מאפיינים מרכזיים:

- כלל הפעולות של הסביבה מכוונות למטרה אחת שהיא ייעוד הארגון.
- הפרט משמש אמצעי להשגתן של מטרות הארגון.
- יש הפרדה - גם אם לא מלאה - בין המינים. כך, למשל, ישנם מקצועות שאליהם אין לנשים גישה.
- הארגון נוטה להיות בעל השקפת עולם שמרנית ולתמוך בסדר חברתי הקיים.
- התרבות הארגונית מבוססת על היררכיה ועל צייתנות.
- ישנה נטייה לסטנדרטיזציה ולאחידות באמצעות שלילת האפשרות להחזיק

החייל או להשאיר את המצב הנוכחי על כנו, דהיינו שהטירונות תוסיף להיות הכשרה נפרדת שאינה תלויה במקצועו העתידי של החייל וביחידה שבה הוא אמור להשתבץ בהמשך שירותו.

הטענה הראשונה והמרכזית שלי במאמר הזה היא שהטירונות היא אבן יסוד הכרחית בבניית הזהות החיילית של הפרט. הזהות החיילית היא הבסיס שעליו צריכה להיבנות הזהות המקצועית, ולא להיפך.

המגמות בחברה בכלל ובצה"ל בפרט מקשות כיום ליצור זהות חיילית. אם תהפוך הטירונות לחלק אינהרנטי מההכשרה המקצועית, ייווצר אצל החיילים תומכי הלחימה עיוות תודעתי בנוגע לייעודם ולמוכנותם למצבי חירום. יתרה מכך, הדגש המרבי על הזהות המקצועית בא כיום על חשבון ערך השירות ועלול למנוע את הישגותם של אנשים טובים במערכת לאורך זמן.

הטענה השנייה היא שמטרת הטירונות היא לחבר את החיילים לערך השירות ולערכים שעליהם מושגת הארגון הצבאי כדי לגרום להם בהמשך השירות להיות מחויבים לצבא ולבצע היטב את תפקידיהם.

הטענה השלישית היא שעל מנת לקיים טירונות בצורה אפקטיבית כך שתשיג את מטרותיה יש לשמור על שישה כללי יסוד מרכזיים שיפורטו בהמשך.

במאמר הזה אניח הנחות יסוד הנוגעות למהות הטירונות ולמטרותיה. אסקור את המעבר מהאזרחות לצבא ותוך כדי כך אדגיש את האפיונים המיוחדים של המערכת הצבאית המשמשים בסיס ליצירת הזהות החיילית. אדבר על הסביבה שבה מצויה הטירונות ועל השלכותיה ולבסוף, כאמור, אציע שישה כללי יסוד לקיום טירונות כלל-צה"לית.

המאמר מבוסס על ידע תיאורטי, על ניסיון שרכשתי תוך כדי עבודתי - פסיכולוגית צבאית במערך מגל האמון על הכשרת טירונים - וכן על מחקרים ועל דו"חות שנכתבו בתוך הארגון ומחוצה לו.

מהות הטירונות

הטירונות היא שלב מעבר בין האזרחות למערכת הצבאית ומשמשת שער הכניסה לצה"ל. הטירון מתנסה בחיי צבא ומתחיל לגבש את עמדותיו כלפי הארגון הצבאי ובנוגע לאופן התנהלותו. מיקומה של הטירונות רגיש, ולכן מתנקזים אליה מתחים רבים: הצבא מול החברה והתקשורת, הפרט מול הקבוצה, האינדיבידואליות מול

בחפצים ובנכסים אישיים.

- לפרט ישנה רק קבוצת ייחוס אחת - צוות או מחלקה - ומהבחינה החברתית הוא הופך להיות חד-ממדי בהשתייכותו.

המאפיינים האלה יוצרים את הייחוד של הארגון הצבאי ומשמשים בסיס לדיון בנוגע למעבר המורכב מהאזרחות לחיילות. על-פי ישראלשווילי עיקר הקושי במעבר מופיע בשלב הראשוני של החיילות, כלומר הטירונות, ולא משנה מהן הסיבות שבגללן מצטרף היחיד לצבא. הפרט נקלע למערכת ששואפת להפוך אותו לחייל במהירות המרבית, ולכן המעבר מחיי חופש לחיי צבא הוא מעין הלם תרבותי.²

את תפקודו של הפרט בעקבות המשבר שפוקד אותו עם המעבר לארגון הצבאי נהוג להציג באמצעות עקומת U: בתחילה ישנה ירידה דרסטית ולאחר זמן קצר ישנה עלייה דרמטית בתפקוד של הפרט הן מבחינה אובייקטיבית והן מבחינה סובייקטיבית. יחד עם זאת השונות בין האנשים יוצרת שינוי בעומק וברוחב של ה-U. ישנם משתנים אישיותיים הקשורים למבנה הפסיכולוגי של הפרט וכוללים את רמת המוטיבציה והאינטליגנציה שלו, את דימויו העצמי ואת דרכי ההתמודדות שלו. ישנם גם משתנים חברתיים ותרבותיים הכוללים את מערכת הנורמות והערכים, וישנם משתני מצב הקשורים למאפיינים של הארגון, ציפיותיו מהפרט ורמת הלחץ הפיזי והפסיכולוגי שהוא מפעיל על הפרטים.

המעבר לצבא הוא מורכב וכוון מחד בסוציאליזציה משמעותית של הפרט לערכים ולנורמות של הארגון הצבאי ומאידך ברה-סוציאליזציה של התנהגויות ושל ערכים קודמים שהיו הבסיס להתנהגותו באזרחות.

תהליך הפרידה מההתנהגויות ומההרגלים הקודמים מועצם בגלל הדחק הפסיכולוגי הנובע מחוסר השליטה ומאי-הוודאות בנוגע למה שעלול להתרחש בטירונות. הילמר מצטט קטע המתאר גיוס חייל בעת מלחמת העולם הראשונה, אך הקטע הזה רלוונטי גם היום: "התהליך הזה [של הגיוס] קשה לתיאור. כל כך הרבה עובר על בן אדם בזמן קצר כל כך, עד שתגובותיו הופכות להיות מבולבלות, והוא אינו מסוגל לעקוב אחרי הנסיבות המשתנות. בקצרה, האדם מקבל מספר סידורי, הבגדים האזרחיים מסולקים, החייל מוצב בתוך מחלקה המסומנת במספר או במילה, שהיא בסך הכול פריט מתוך יחידה גדולה יותר, אחר כך הוא מוצב בתוך חדר או אוהל עם אנשים בלתי מוכרים, מקבל מיטה וכל מה שצריך לתקופת האימון על-פי רשימה מפורטת וחותרם על כל הפריטים שהם בדרך כלל בעלי ערך מועט".³

החייל נדרש לוותר על המראה הייחודי שלו (בגדים, תכשיטים, תספורת וכו') ובעצם נאלץ להיפרד מכל סממני הסטטוס שרכש עד כה ושאר פריטים המגדירים את זהותו, במיוחד על רקע גיל ההתבגרות.

בדו"ח תצפית שנעשה ב-1976 בבה"ד 4 נמצא כי הטירונים - ברובם - הרבו לדבר על הישיגיהם בעבר ועל כישרונותיהם המקצועיים כדי לנסות להחזיק בזהותם הנפרדת והייחודית.⁴

התיאורים האלה ואחרים מדגישים את המספר הרב של הדרישות המופנות כלפי הפרט, בלי שהוא יכול לראות באופן ברור מהו התגמול שבו יזכה אם יעמוד בדרישות האלה. עם זאת הטירון רואה בטירונות משימה שבה הוא חייב לעמוד כדי לזכות בהכרת החברה בכך שהוא חייל. נוסף על כך "הטירונות הפכה להיות חלק בלתי נפרד מחיינו ומתרבותנו, כי לכל אחד מאיתנו יש מישהו שעשה שעושה או שיעשה טירונות כזאת".⁵

השאלה הנשאלת היא מדוע המעבר לצבא הוא כל כך דרמטי. לכאורה, כל ארגון אמור לבנות לעצמו מערכת של סטנדרטים ושל נורמות שיתאימו להשגת ייעודו. אולם הצבא אינו ארגון ככל הארגונים. הוא ארגון שתפקידו להגן על ביטחונו ועל ריבונותה של מדינת ישראל בכוח הזרוע. כדי להשיג את היעד הזה נדרשים המשרתים להרוג ואף להקריב את חייהם - מה שמנוגד לאינסטינקטים ולנטיות האישיות של הפרט. הארגון מפתח מסגרת נוקשה הכוללת מבנים, מנגנונים וכללי פעולה כמו היררכיה ומשמעת וערכים כמו חתייה לניצחון

ורעות עד כדי חירוף הנפש כדי להכשיר את היחידות ואת הפרטים כדי שיהיו מוכנים למצב מלחמה.

האפיונים המשמשים בסיס ליצירת הזהות החיילית

המעבר למערכת הצבאית הוא למעשה כפול - מנערת לבגרות ומאזרחות לחיילות. האזרח נדרש ללמוד את כללי הפעולה של המערכת, את הנורמות שלה, את שפתה, את ערכיה ואת דפוסי הפעולה שלה המכוונים כולם להשגת מטרותיה ומשימותיה. כמו כן נדרש האזרח לפתח עצמאות תפקודית ויכולת להתמודד עם סיטואציות חדשות הכרוכות במעבר למערכת הצבאית. ישנם חמישה אפיונים משמעותיים במעבר הזה המשמשים בסיס ליצירת הזהות החיילית.

יחסי סמכות

הטירון מצוי במערכת היררכית. מפקדו מעורב באופן טוטלי כמעט בכל היבט של חייו: לא רק ההיבט המקצועי כי אם גם ההיבט האישי. הטירון תלוי במפקדו מבחינה תפקודית, רגשית ומנטלית. יחד עם זאת הקשר בין המפקד לפקוד מאופיין בדיסטנס ובריחוק רגשי. הניתוק מהסביבה המוכרת, אי-הוודאות והבלבול בנוגע למה שמותר ומה שאסור ומערכת החוקים והעונשים בטירונות מעצימים את תחושת התלות של הטירון במפקדו.

המפקדים בטירונות מייצגים את הצבא בעיני הטירון לטוב ולרע, והאופן שבו מתנהלים המפקדים בונה אצל הטירון את השקפתו בנוגע למהות המערכת הצבאית ובנוגע לדמותו של המפקד בצבא. בטירונות קיימת הפרדה מוחלטת בין הסגל לטירונים - דבר שיוצר את הנטייה של הטירונים לראות את מפקדיהם על-פי סטריאוטיפים צרים. "הטירון לרוב רואה את הסגל כרע, רודני, משפיל, והסגל רואה את הטירון כחסר מיומנויות, נחות ומתמרמר. כן, כל אחד מהם רואה עצמו על-פי סטריאוטיפים: הסגל רואה עצמו כעליון, צודק, והטירון רואה עצמו כנחות, חלש ואשם".⁶

הטירון צריך ללמוד מהי סמכות צבאית לעומת סמכות אזרחית, כיצד הוא מתפקד מול סמכות לסוגיה השונים, ואילו סוגי דיאלוג הוא יכול לנהל עימה.

שייכות לקבוצה

בטירונות שייך הטירון לקבוצת אחת שהיא קבוצת ההתייחסות שלו בכל ממדי החיים. הקבוצה הופכת להיות דומיננטית בהוויה המקצועית והחברתית. חד-הממדיות בהשתייכות לקבוצה אחת יחד עם הלחצים המופעלים בטירונות משפיעים בצורה דרמטית על תחושת הרווחה (well being) של הפרט ועל מיקומו בקבוצה: "במחלקה שלנו היה 'שעיר' (שעיר לעזאזל) אחד בולט מאוד. כינויו היה 'סיימון', ובחירתו לשעיר לעזאזל לא הייתה מקרית כלל. הבחור 'סבל' מזוג אוזניים גדולות ומפנים מצחיקות ואף נתפס כמתנהל בכבוד. בכל הזדמנות 'ירדו' כולם על סיימון וניסו לסדר אותו ולנצל אותו. המקרים של הניצול הלכו ורבו עד סוף הטירונות".⁷

היבט נוסף קשור לחוסר הפרטיות של הפרט. כמעט אי-אפשר להיות לבד בטירונות, ולעיתים אפילו בשירותים אין מחיצות. הפרט מצוי בקבוצה שהוא לא בחר להיות חלק ממנה - בדרך כלל קבוצה הטרוגנית. הפרט פועל בתוך קונפליקט בין שני וקטורים: מצד אחד הלחץ והחרדה דוחפים להצטרף לקבוצה, ומצד אחר קיים הצורך לשמור על הזהות האישית ועל המרחב הפרטי.

הטירון צריך להבין שהשתלבות בקבוצה היא צורך תפקודי וחברתי. הוא נדרש להבין את התלות ההדדית בין הפרט לקבוצה הנובעת ממטרות ומיעדים משותפים. כמו כן הוא נדרש לתפקד בקבוצות שונות - פורמליות וא-פורמליות - ועליו להפגין ערכים של התחשבות בצורכי הזולת, קשב, סובלנות, כבוד ורעות. אין זו משימה של מה בכך - במיוחד לאור העובדה שהוא לא בחר בחברי הקבוצה.

התמודדות עם קשיים

עם כניסתו של הטירון למערכת הוא נדרש להתמודד עם קשיים שונים. הקשיים במישור הפסיכולוגי הם הצורך להתנהל מול סמכות, היעדר זמן אישי, ניתוק מהסביבה המוכרת ואי-ודאות. הקשיים במישור הפיזי הם: הצורך לעמוד בזמנים, השינה באוהלים, האוכל שהוא אינו מורגל לו, הצורך להסתפק במה שיש, האימונים וביצוע משימות. הקשיים במישור הקוגניטיבי הם החובה ללמוד תכנים תיאורטיים ולרכוש מיומנויות חדשות. הקשיים במישור החברתי הם ההכרח לסגל דפוסי התנהגות המבוססים על רעות, על תלות הדדית, על כבוד ועל קבלת השונה.

הטירון צריך לרכוש איתנות פיזית ומנטלית וכן יכולות לתפקד באופן עצמאי כדי שיעליח להתמודד בצורה אפקטיבית ובונה עם המשימות המורכבות הרבות הניצבות בפניו במישורים השונים.

היעדר זמן אישי

הטירון אינו אדון על הזמן. מפקדיו והמערכת מכתבים מה הוא יעשה כמעט בכל רגע ורגע. במילים אחרות: הפרט כפוף ללוח הזמנים של המסגרת. לרצונותיו ולצרכיו האישיים אין השפעה על ניהול הזמן. זהו מאפיין משמעותי במעבר לארגון הצבאי. "גם כשאני חייב ללכת לשירותים, אני צריך לבקש רשות. ויותר מכך, כדאי שזה יקרה לי בזמן מתאים ולא באמצע פעילות של הכיתה", הוא התבטא נפוצה ששומעים מפי טירונים רבים. ואם לא די בכך, הפרט חווה בטירונות עמימות: מצד אחד מצפים ממנו להיות ממושמע ולהסכים לכך שכל דקה מזמנו תהיה מנוהלת מלמעלה, ומצד אחר מדגישים באוזניו שמצפים ממנו לפתח אחריות ויזומה.

שפה

במעבר לארגון חדש בכלל ולארגון טוטלי בפרט יש צורך להסתגל למערכת חדשה של חוקים ושל קודים וללמוד שפה חדשה. המערכת הצבאית משופעת בשלל קיצורים כמו ל"ז ופז"ם, כוללת נורמות חדשות שאינן קיימות באזרחות (כגון מסדר בוקר), ומתקיימים בה קודים גלויים וסמויים כגון: למי מדברים, מתי מדברים, כיצד מתבטאים וכו'. בקיצור, לצבא חוקי משחק משלו, והטירון נדרש להכיר אותם ולהבין מה נדרש ממנו בתוך ההיררכיה הפיקודית כדי שיוכל לתפקד בסביבה החדשה.

סביבת הטירונות והשלכותיה

מטרת העל של הטירונות היא להקנות לטירונים זהות חיילית בסיסית ולהכין אותם לשירות מיטבי בצה"ל. מדובר בתהליך שבו החבר החדש בארגון לומד להכיר את הערכים, את המיומנויות ואת ההתנהגויות המצופים ממנו וכן את הידע החברתי הדרוש לו כדי להפוך לחבר מלא בארגון ולהשתלב בו כך שיוכל למלא תפקידים שונים.

אולם הצבא והטירונות מצויים כיום בסביבה חברתית וארגונית שחלק מהתהליכים בה מקשים על תהליך הסוציאליזציה ועל יצירת הזהות החיילית. החברה הישראלית של היום היא חברה מערבית ליברלית המדגישה ומבליטה את הערכים של האינדיבידואל על פני ערכי המדינה והחברה. כתוצאה מכך גולשת כיום החברה לתחומי הצבא ומתערבת באופי השירות ובטירונות. הצבא חשוף לביקורת ולתקשורת, נמדד במדדים של עלות-תועלת ואינו זוכה למעמד ייחודי כבעבר. ערכי הצבא לא תמיד עולים בקנה אחד עם ערכי החברה, הסמכות של המפקדים נחלשה בהיבט של המשמעת, ולעומת זאת גדלה אחריותם לטיפול בפרט. תהליכים כמו מעורבות הורים, סרבנות, אי-גיוס והשתמטות הם חלק מהתופעות שמצביעות על השינוי במעמדו של הצבא בחברה.

כיום נפוץ יותר השיח הליברלי שבו המדינה קיימת בשביל הפרט, ואילו הצבא יונק משורשי השיח הרפובליקני, שבו הפרט קיים בשביל המדינה. כל אלה

מייצרים מתחים וקשיים בסיגול של חלק מהאזרחים לנורמות ולערכים של המערכת הצבאית.

נוסף על כך, במערכת הצבאית חלים שינויים. קיצוצים בצבא בכלל וקיצור זמן השירות בפרט מכרסמים בזמן המוקצה לטירונות. תהליך מרכזי הוא הטב"ס - טירונות בסמכות. התהליך הזה החל לפני כחמש שנים. בבסיסו נמצא הרציונל לצמצם את הנשירה בטירונות באמצעות הגברתה של תחושת השייכות החילית וצמצום המעברים של החייל בתחילת שירותו. המטרה היא להקטין את העמימות ואת תחושת אי-הוודאות של החייל ולהביאו להסתגלות מהירה למערכת הצבאית. התהליך הואץ בעקבות התפיסה שהוביל ראש אמ"ש, המדברת על כך שהכשרת היסוד צריכה להיות לבנה אחת, כלומר הטירונות צריכה להיות משולבת בקורס המקצועי, ללא אבחנה בין שניהם. יתר על כן, התוכנית להקים את עיר הבה"דים בנגב העלתה שאלות בנוגע למשמעות הטירונות הכלל-צה"לית, האפקטיביות שלה ותנאי היסוד שבהם אמורה הטירונות להתקיים.

לדעתי, הן התהליכים החברתיים והן התהליכים הפנים-ארגוניים יוצרים מצב שבו הפרט וצרכיו נמצאים במרכז. הצבא מנסה להתאים את עצמו לקודים הקיימים בחברה ובמובן מסוים שומט את הקרקע מיכולתו לתפקד בצורה אפקטיבית כפי שמצפים מארגון לוחם. כאשר הדגש הוא על הפרט, מציבים במרכז את ערך ההגשמה העצמית - על חשבון תחושת ההזדהות עם הארגון ועם הקבוצה. כידוע, חוסר הזדהות עם הקבוצה בפרט ועם הארגון בכלל הוא פרמטר המנבא בצורה משמעותית את יכולתו או את אי-יכולתו של הפרט להילחם "עד חירוף הנפש" כפי שמצופה ומוגדר ברוח צה"ל, שהיא המצפן הערכי של כל חייל. האיתנות והחוסן הנפשי של החייל נבנים כשהפרט מחויב למטרות הצבא ולערכיו ולא כאשר הפרט מחויב לעצמו ולמטרותיו האישיות. במחקרים נמצא כי האדם יבצע את תפקידו טוב יותר כאשר הוא מחובר לערכים ולחזון של הארגון שבו הוא מתפקד.

כאשר בהכשרת החייל מושם דגש רק על ההיבט המקצועי ומוותרים לו על ההיבט

בטירונות | הטירון צריך לרכוש איתנות פיזית ומנטלית וכן יכולות לתפקד באופן עצמאי כדי שיעליח להתמודד בצורה אפקטיבית ובונה עם המשימות המורכבות הרבות הניצבות בפניו במישורים השונים



פירמידת הזהות החיילית



- **הטירונות היא תשתית ראשונית שעליה מתבססות יתר הזיקות.**
- **פגיעה בזיקה הבסיסית תערער את תודעת החיילות לכל אורך השירות.**
- **המשרת נותר תמיד חייל, ואילו המקצוע והיחידה יכולים להשתנות.**

חרדה שעולה על כל מה שהכירו בעבר. בורן כותב שלחרדה הזאת יש ביטוי בהרכב הכימי של שתן הטירונים. מחקר שנעשה הוכיח שמבחינה כימית היה דמיון רב בין השתן של הטירונים לשתן של חולים בסכיזופרניה. תחושת הלחץ החזקה ביותר מורגשת בימים הראשונים של הטירונות: הטירונים מפגינים אז אפתיה ובלבל ונוטים להתחמק מעימות ישיר עם הסביבה. יש מערכת חוקים חדשה, דרישות רבות ואי־ודאות בנוגע למה שאמור לקרות.

בשבוע השני מתחיל הטירון להתוודע לסביבה הפיזית, הגיאוגרפית והאנושית. בסוף השבוע הזה מתחילה למעשה הטירונות, כי אז ישנה ירידה משמעותית ברמת החרדה. עם זאת ישנה עלייה בתחושת הכעס, שכן הפרט מבין שלצבא יש זכות לעשות בו ככל שיחפוץ - גם במישורים אינטימיים כמו ההופעה החיצונית.

בשבוע השלישי, בערך, מתחילה ההזדהות עם הקבוצה. הטירון מבין יותר את המצופה ממנו ואת מערכת הכללים, והוא מתחיל לקבל קרדיט על תפקידים שהוא למד לבצע, למשל ציונים על מטרות. כתוצאה מכך נבנה הדימוי העצמי שלו מחדש.

בשבוע הרביעי הטירון פנוי ללמוד בצורה משמעותית יותר, להבין את הארגון ולרכוש מיומנויות. לכך נוספת תחושת אופוריה הנובעת מכך שהטירונות עומדת להסתיים וכי הוסר החשש מפני כישלון. בכך נסללת הדרך להמשך שירותו של הטירון.

4. מקום מיוחד לטירונות

הסביבה שבה שוהים הטירונים היא עוד אמצעי ארגוני המסייע ליצור את הזהות החיילית. את הטירונים יש להכשיר בסביבת פעולה המותאמת לתהליך ולמטרות, דהיינו בסביבת פעולה הומוגנית, שבה כל הפעילויות של הארגון קשורות לטירונות ושבה "מדברים טירונות", כלומר כל הסגל חושב במושגים של טירונות. סביבה כזאת מאיצה את התהליכים הרצויים. דומה הדבר לבישול

הערכי, דהיינו על ההזדהות עם מטרות הצבא ועם ערכיו, נוצר מעין פיצול במבנה הרגשי שלו הגורם לו לשאול אם הוא מחויב לעצמו או למערכת. השירות בצה"ל צריך להישען קודם כול על התשתית של הירתמות להגנת המדינה ושל ערך השירות למען הכלל. המקצועיות באה רק לאחר מכן. את החייל יש לחבר קודם כול לתכנים קולקטיביים לאומיים ולצבא ורק לבסוף למקצוע. סדר העדיפויות הזה חשוב עוד יותר כשמדובר באוכלוסייה של תומכי לחימה, שבהכללה ניתן לומר שהמוטיווציה שלה ונכונותה לשרת נמוכות יותר. התאמה של הצבא לקודים החברתיים הרווחים גורמת ליצירת תהליך שבו הוא הופך לצבא מקצועי ולא לצבא העם, ונשאלת השאלה אם זוהי המגמה הרצויה בחברה או שמא זהו תהליך שאין אנו מתכוונים אליו. יתר על כן, אנשים טובים עלולים שלא להישאר במערכת ששמה את הדגש על מקצועיותם ולא על ערך השירות. הסיבה: המוטיווציה להשתייך לארגון והרצון להפגין כלפיו מחויבות ארוכת טווח נובעים בראש ובראשונה מההכרה בערך השירות.

השירות במערכת הצבאית צריך להתבסס על שתי כנפיים: מחד הזדהות עם השירות ומחויבות למערכת ומאידך הגשמה עצמית של הפרט. התהליכים המסתמנים כיום דוחקים לפינה את המהות הבסיסית של המחויבות לצבא. נשאלת אפוא השאלה אם כדאי להשקיע משאבים ומאמצים ארגוניים כדי לקיים טירונות שמטרתה הבסיסית נדחקה. אם רוצים לקיים טירונות אפקטיבית, דהיינו ליצור לטירונים זהות חיילית בהתאם לרוח צה"ל, יש לשמור על שישה כללי יסוד. רוח צה"ל היא תעודת הזהות של הארגון, וראוי שערכיו יעמדו ביסוד הפעולות של כל חייל וחיילת בשירות הסדיר ובשירות המילואים.

שישה כללי יסוד לטירונות אפקטיבית

1. סגל מומחה

מדריכי הטירונים צריכים להיות מומחים ליצירת זהות חיילית. לשם כך הם צריכים לרכוש ידע בתחומים הבאים: תהליכי ההסתגלות לצבא, מאפייני הארגון הצבאי ויסודות המעבר מהאזרחות לארגון הצבאי. נוסף על כך הם צריכים להבין מהי דמותו של החייל שרוצים לעצב בצבא ומהו תפקידו המעשי והסמלי של סגל הטירונות בתהליך הסוציאליזציה. לבסוף צריך להיות להם ידע מקצועי, למשל בתחומי הרובאות, העזרה הראשונה, האב"ך וכדומה.

2. תקופה נפרדת לטירונות

את התכנים של הטירונות לא ניתן לשלב בקורס מקצועי. האבחנה בין פרק הטירונות לפרק ההכשרה המקצועית היא קריטית. לכל אחד מהפרקים (טירונות לעומת קורס מקצועי) מטרות שונות בתכלית, ומהן נגזרים יחסים שונים בין המפקדים לפקודים וכללי פעולה שונים. הטירונות אינה אוסף של תכנים שצריך ללמד וש אפשר לשלבם בתוכני הקורס המקצועי, כפי שהתפיסה של "לבנה אחת" רומזת, אלא הטירונות היא תהליך שחלקו פסיכולוגי (אף שלא תמיד ניתן למדוד אותו במלואו) ואשר נועד בראש ובראשונה להבהיר לטירון מהי המשמעות של להיות חייל בצבא ההגנה לישראל. יתרה מכך, כדי לייצר זהות חיילית יש צורך להפריד בין שלב הטירונות לשלב ההכשרה המקצועית ולא לערבב מין בשאינו מינו. בסוף הטירונות מתקיים טקס השבעה שמטרתו להבהיר לחייל את העובדה שהוא בראש ובראשונה חייל ורק לאחר מכן איש מקצוע. ההנחה היא שחייל הוא תמיד חייל, ואילו בשיוכו המקצועי או היחידתי יכולים לחול שינויים במשך הזמן.

3. פרק זמן מיינמלי לטירונות

ממחקרים שונים עולה שהטירונות צריכה להימשך לכל הפחות חודש, שכן כל תהליך דורש תקופת הבשלה. בורן,⁸ שחקר את תהליכי ההסתגלות לצבא, הגיע למסקנה כי בטירונות של ארבעה שבועות יש חשיבות רבה לכל שבוע:

בשבוע הראשון נמצא הטירון בהלם סביבתי. הוא נמצא בסביבה שזרה לו לחלוטין ושאותה אין הוא לא יכול לשנות כרצונו. בעבור הרבה טירונים זוהי תקופה של

בסיר לחץ לעומת ביטול בסיר רגיל: בסיר לחץ התבטל מוכן מהר יותר. בבסיס הדרכה שאינו בסיס טירונים ייעודי הטירונויות היא בבחינת נטע זר ומשתלבת פחות עם ההווה, עם התרבות ועם סוג הלמידה המצויים בבסיס הטירונים.

5. מספר חניכים קטן לכל מדריך

בטירונויות יש לשאוף למצב שבו לכל מדריך יש לכל היותר 15 חניכים. כאמור, הגיוס לצבא הוא מעבר משמעותי לפרט. מדובר בתהליך רגיש מאוד. הלחצים המופעלים על הפרט, אי-הוודאות והרצון של המערכת לסגל את הטירון מהר ככל האפשר למערכת הצבאית מצריכים תשומת לב רבה מהמפקדים והדרכה צמודה.

6. הקפדה על התכנים

כדי ליצור זהות חיילית מתבססת הטירונויות על שלושה צירים מרכזיים: ציר התודעה הלאומית, ציר השגרה וציר הרובאות. התכנים - כמו עזרה ראשונה, לוחמת אב"ך וכו' - מאפשרים לטירון להבין מהו תפקידו בעת אירוע ואף מה מצפים ממנו, בתוקף היותו חייל, באירועים לא צבאיים כגון רעידת אדמה. הציפייה הזאת נובעת מכך שהסיבה רואה בחייל אוטוריטה בתחום ההגנה על האזרח. הידי בנושק נועד לא רק להקנות לחייל מיומנות חיונית כדי שיוכל להגן על עצמו ועל סביבתו, אלא הוא גם נועד לגרום לו לפתח תודעה של חייל.

אך מתברר שהאירועים המשמעותיים ביותר בטירונויות הם הטקסים. בראיונות עומק שנערכו עם חיילות באוקטובר 2007, בימים האחרונים של קורס מקצועי

בבה"ד 6 (מש"קיות ניהול מלאי, מש"קיות לוגיסטיקה) נמצא כי התכנים שהשפיעו על תודעת החיילות היו אלה שיש בהם השפעה רגשית, שמייצגים לאומיות ויוצרים חוויה של משמעות רחבה, כמו טקס ההשבעה לצבא, שכלל הנפת הדגל, שירת ההמנון, הצגת סמלים ושיעורים על ייעוד הצבא. כמו כן התברר ששילוב ההורים בטקס ההשבעה העצים את התחושות, עורר גאווה והגביר את הרצון להשתייך לארגון.⁹

דיון וממצאים נוספים

השאלה המהותית שאני רוצה להעלות באמצעות המאמר הזה היא אילו חיילים שואפת המערכת לייצר ביחידות המוגדרות "תומכות לחימה". הטענה המרכזית שהצגתי היא שחייל הוא בראש ובראשונה חייל - בלי שום קשר לתפקיד שהוא ממלא. כדי לאפשר לצבא להיות מערכת הומוגנית המכוונת להשגת מטרותיה ולגרום ליחידות ולפרטים לתפקד במצבי חירום נדרשת סוציאליזציה אחידה של כל החיילים לערכים, לנוממות וליסודות הבסיסיים של צה"ל ושל מטרותיו.

במהלך תחקירים שנערכו בעקבות מלחמת לבנון האחרונה התברר כי התרחשו מקרים היכולים להעיד שלחיילים הייתה זהות מקצועית חזקה יותר מזהות החיילית. בתודעתם הייתה חסרה הבנה עמוקה בנוגע למשמעות של להיות חייל בצבא ההגנה לישראל - משמעות שהתחדדה נוכח מצב המלחמה. סיפורים כאלה ואחרים ממחישים כי הטבעת הזהות החיילית הולכת ונחלשת לעומת הזהות המקצועית. אחד התהליכים המרכזיים בצבא המאפשר את התפתחות המגמה הזאת הוא מדיניות ה"לבנה האחת", כלומר שילוב הטירונויות עם הקורס המקצועי. אולם הנחות היסוד העומדות בבסיס המדיניות הזאת עומדות בניגוד גמור לעקרונות ולהבנות הבסיסיות של מהות הטירונויות.

מראיונות עם חניכות בבה"ד 11 שעשו את הקורס המשולב (טירונויות + הכשרה מקצועית) עולה כי הן הבינו שמטרת הקורס היא להכשירן לתפקידיהן ולא להופכן לחיילות. עוד התברר שהן לא ידעו מיהי הסמכות שלהן - המפקד או המדריך המקצועי - מהו סוג השיח שלהם עם מפקדיהם, מהו המרחק הפיקודי הנדרש ומהם הכללים שעליהם מושתת הקורס: כללים של טירונות או של קורס מקצועי. יתר על כן, מדריכי הטירונויות תיפקדו כמו מרצי חוץ, והיה בכך כדי

להעביר מסר לא מילולי לחניכות שהחיילות היא שולית לעומת המקצועיות.¹⁰ בדיקה שנעשתה בארבעה צבאות - של ארה"ב, של קנדה, של בריטניה ושל רוסיה - העלתה כי בארבעתם נהוגה טירונות (basic training) נבדלת. נראה אפוא שגם בצבאות האלה הגיעו למסקנה שחייל הוא קודם כול חייל, ולפני הכשרתו המקצועית הוא צריך להיכנס לתפקיד החיילות. הרעיון הזה דומה לתפיסה שהציג מפקד בה"ד 1 לשעבר, אל"ם (היום אלוף) אלעזר שטרן, שטבע את האמרה "קצין הוא קצין הוא קצין", כלומר לקצין צריכה להיות זהות "קצינית" שקודמת לזהותו המקצועית (קצין חי"ר, קצין שריון, קצין הנדסה וכו').

יתר על כן, התברר שהטירונויות בארבעת הצבאות שהוזכרו לעיל היא משותפת הן לחיילים תומכי הלחימה והן לחיילים שבמסלול הלחימה. הטירונויות המשותפת נמשכת בין שישה לתשעה שבועות, והחיילים במסלול הלחימה ממשכים עוד כארבעה שבועות. נוסף על כך התברר שבארה"ב ובבריטניה ישנה טירונות נפרדת לכל זרוע.¹¹ את הרעיון הזה ניתן לאמץ גם בצה"ל. כמו כן מומלץ שכלל החיילים תומכי הלחימה יעברו טירונות תחת אותה קורת גג

כדי לבסס תודעה קולקטיבית ותפיסה זהה. חשוב להדגיש גם את ההיבט הכלכלי. שילוב הטירונויות בהכשרה המקצועית וצמצומה לעשרות אלפי חיילים המיועדים להיות תומכי לחימה יניב חיסכון רב, מה גם שהתפוקות של הטירונויות אינן ניתנות למדידה, ואילו התשומות הן גדולות ומכבידות. חלק מתוצרי הטירונויות אינם מדידים ואינם מוחשיים (לעומת קורס מקצועי), והשפעתם

אינה ניכרת בטווח הקרוב. לכן רב הפיתוי ללחוץ על הדק הקיצוצים. לדעתי זו תהיה טעות חמורה. הטירונויות היא הלבנה הראשונה ואבן היסוד ההכרחית בבניית הזהות של החייל. חייל שטירונויותו בוצעה באופן משולב בהכשרה המקצועית יהיה משולב במידה רבה לבית שנבנה על יסודות רעועים.

ה ת ה ל י כ י ם ה מסתמנים כיום דוחקים לפינה את המהות הבסיסית של המחויבות לצבא

הערות

1. ראו למשל: ארווינג גופמן, **ארגונים, מאפיינים, מבנים, תהליכים**, אוניברסיטת חיפה, 1969
2. משה ישראשווילי, **הסתגלות לצבא - סקירת ספרות**, ממד"ה, מסמך פנימי של צה"ל, 1978
3. N.A. Hilmar, "Transition from Civilian to Military Life", In C.H. Coates and Pellegrin, R.J., **Military Sociology**, The Social Science Press, 1965, pp. 287-301
4. **דו"ח תצפית על טירונות בבה"ד 4**, מסמך פנימי בצה"ל, 1976
5. J.H. Farris, "Socialization into the All Volunteer Force", in N.L. Goldman & D.R. Segal, **The Social Psychology of Military Service**, 1976, pp.13-24
6. **דו"ח תצפית על טירונות בבה"ד 4**
7. **שם**
8. ישראשווילי, **הסתגלות לצבא**
9. טל פלד ולימור שני, **קבוצות מיקוד עם חניכים בקורס בבה"ד 6**, דו"ח פנימי בצה"ל, 2007
10. תמר אמיר וטל פלד, **ראיונות אישיים עם חניכי קורס מאבחנות בבה"ד 11**, מסמך פנימי בצה"ל, 2007
11. תמר אמיר וטל פלד, **אבחון אפקטיביות הטירונויות**, מסמך פנימי בצה"ל, 2007

ברצוני להודות לסא"ל לימור שני, לרס"ן גדי מזרחי, לסרן תמר אמיר ולקרולינה איצקוביץ על הסיוע בהגיית הרעיונות והתובנות

