

כשהטנק והחי"ר נפגשים*

שינוי תפיסת הפיקוד הזוטר (מְטָ"ק ומ"מ)
לאור השינויים בלוחמה העכשווית

רונן דרורי¹, אלדד חפץ²

המאמר בוחן את השפעת אפיוני זירות הלחימה בעת הזו על מאפייני פעילות הפיקוד הזוטר בחיל השריון ועל זהות החיל ככלל. במאמר מובא תיאור של פעילות השריון במציאות הנוכחית, ושל האתגרים הפיקודיים הייחודיים שהיא מציבה בפני המט"ק והמ"מ - כל זאת בחלוקה לקווי חי"ר ולקווי טנקים. בהמשך בוחן המאמר עד כמה ההכשרה לפיקוד בקורס קציני השריון ובקורס מפקדי צוותי הטנקים תואמת את צרכי הפיקוד, מכינה את המפקדים לייעודם ונותנת בידם את הכלים להצלחה במשימתם. בסיום המאמר סוקרים הכותבים מספר תהליכים שהתרחשו בחיל השריון, אשר כחלקם מהווים מענה לאפיונים בזירת הלחימה. בנוסף, מועלות מספר המלצות על האופן בו יש להמשיך להתמודד עם סוגית ההתאמה של חיל השריון לצרכים העולים מהשטח.

כללי

שיצגו בתחילת העבודה, בדגש על שני המתחים הבאים:
א. חתימה למגע (לוחמת חי"ר) אל מול שמירה על טווח אפקטיבי (לוחמת שריון קלאסית);
ב. מוטת שליטה רחבה אל מול מנהיגות מטווח קצר - שגרת המחלקה המפוצלת.

הגדרת הצורך - רציונל מארגן

אנו סבורים כי קיום (במקביל) שלושה תהליכים מרכזיים בעת האחרונה דורש דיון בשאלות אותן בחרנו לבחון, ואשר יוצגו להלן:
א. חיבור ביה"ס לשריון לחטיבת בני אור מעלה את הצורך בבחינה מחודשת של תפיסת רצף ההכשרה מטירון למ"מ. קבלת תמונת מצב לגבי כל אחד משלבי ההכשרה תסייע למפקדים להבין את התרומה הייחודית של מערכת המשנה שלהם ברצף הפיתוח הפיקודי והמקצועי של המפקד בשריון, ותמנע חזרות מיותרות. יצירת תפיסה מארגנת, רציפות ושפה אחידה למערכת ההכשרה הפיקודית תקל על משימת ההכשרה היום-יומית.
ב. הפעילות המבצעית השוטפת בשטח מציבה אתגרים חדשים עבור המפקדים. הבנה וניתוח של אתגרים אלה יסייעו למערכת ההכשרה במשימתה, כמתאימה לאתגרי השטח ועונה עליהם.

בשנים האחרונות אנו עדים להתרחשויות רבות הן בזירת הלחימה והן בזירת ההכשרה, להן השפעה רבה על עיצוב הפיקוד הזוטר ככלל ובשריון בפרט. מציאות של לחימה בעימות המוגבל מחייבת את חיל השריון לחשיבה לגבי התפיסה ודרך ההכשרה בחיל. השינויים המתרחשים בבה"ד 1 (המעבר לקורס קציני יבשה וגיבוש תפיסת המנהיגות של הקצין בדרג הטקטי) גוזרים משמעויות לגבי דרך ההכשרה של קצין השריון ומעוררים שאלות סביב תפקידם ומקומם של המפקדים בדרג הזוטר בחיל.

בעבודה זו אנו מבקשים להציג תמונת מצב של הפיקוד הזוטר בשריון (מפקד הטנק ומפקד מחלקת הטנקים (להלן: מְטָ"ק ומ"מ)) בעת הזו. אנו סבורים כי המציאות המורכבת מחייבת את אנשי השריון להרכיב את תפקידם ולעסוק בתחומים שבהם השריון לא עסק בעבר. בנוסף, התקופה הנוכחית מעצימה מספר פרדוקסים

1 **רונן דרורי**, יועץ בביה"ס לפיתוח מנהיגות. ראש מוקד ידע פיקוד זוטר.
2 **רס"ן אלדד חפץ**, פסיכולוג חטיבת בני-אור.
* תודה לד"ר **ליאור שוחט** על הערותיו ועל התמיכה במהלך כתיבת המאמר.

ג. חטיבת בני אור מגבשת בחודשים אלו את תפיסת ההדרכה שלה. אבחון תוצר תהליכי ההכשרה בקורסי הפיקוד בשטח יכול לשמש כמרכיב נוסף בתיקוף תפיסה זו.

- לאור התמונה המתוארת ובעקבות פגישות שהתקיימו בין יועץ ביסל"ם (ביה"ס לפיתוח מנהיגות), פסיכולוג חטיבת בני אור, מח"ט בני אור ומג"ד שחק סומנו שלושה נושאים מרכזיים. נושאים אלו דורשים, להערכתנו, בדיקה והתייחסות במטרה לסייע בעיצוב ובייצוב הכשרות הפיקוד הזוטר בשריון (מט"ק ומ"מ):
- א. הגדרת תפקיד המפקד בשריון, האתגרים בתפקידו ובחינת רצף ההכשרה הפיקודית;
 - ב. עבודת השריון במתווה חי"ר בפעילות מבצעית וההכשרה להתמודדות עם תחום זה;
 - ג. פיקוד המ"מ על מחלקה מפוצלת ואיכות המענה בהכשרה.

שיטת המחקר

1. אבחון שטח באמצעות ראיונות ע"י פסיכולוג בני אור ויועצי ביסל"ם;
2. גיבוש תמונת מצב בהכשרה;
3. בחינת נתוני ההכשרה אל מול ממצאי השטח וסימון שאלות מרכזיות לגבי רלוונטיות ההכשרה.

לאחר שנסקור בקצרה את אתגרי המנהיגות והפיקוד של מפקדי השריון נחקור לעומק את מאפייני הפעילות והאתגרים בתפקידי המט"ק והמ"מ במציאות הלחימה העכשווית. בהמשך נעמוד על הקשר בין מערכת ההכשרה לאתגרים העולים מן השטח. לאור התמונה המצטיירת יוצגו בסוף המאמר המלצות ונקודות למחשבה.

רקע תאורטי

1. שדה הקרב³
בניתוח שדות המערכה כיום נראה כי הצבאות שמנגד הבינו שהתמודדותם בשדה הקרב הקונבנציונלי הטהור אינה אפשרית. מאמצי ההתמודדות של הצבאות והארגונים עם מירוץ החימוש כשלו, ולכן עברו משאיפה לסימטריה סוגרת או יוצרת פערים (מירוץ חימוש), לתפיסה אסימטרית. התוצאה מכך היא מעבר מאסטרטגיה שבמרכזה כיבוש לאסטרטגיה שבמרכזה פעילות חתרנית, כאסטרטגיה מחוללת שינוי.

העימות המוגבל

מושג 'העימות המוגבל' הידוע גם כעימות נמוך-עצימות (LIC=Low Intensive Conflict), הוא למעשה עימות אלים בין גורמים שאינם

מפעילים את עיקר עוצמתם וכוחם במלוא העצימות שלו. העימות המוגבל עשוי לעמוד בפני עצמו, אך הוא עשוי גם להתקיים ברצף עם עימות כולל, אם כשלב מקדים או כשלב מאוחר שלו. תיוג רמת העצימות של העימות משתנה על פי בחירת הצדדים לעימות. גם בתוך העימות המוגבל ניתן לקיים פעולות ברמת עצימות גבוהה (הפעלת מטוסים או טנקים באופן נקודתי), בלי שתהפוך את העימות לכולל. הבחירה בעימות מוגבל מבטאת הכרה כי העימות לא יזכרע במהלך צבאי קצר, אלא מתמשך, המכונה כיום **הוגעה**, היינו: התמודדות על יכולת העמידה⁴. הקצב האיטי יחסית של האירועים האלימים מאופיין בהתשה הדרגתית של רצון הלחימה של היריב - בעיקר ע"י סדרה מתמשכת של פגיעות קטנות, המלווה בלוחמה פסיכולוגית.

בחינת מאפייני העימותים מצביעה על ספקטרום רחב של מצבי חירום, מעימות מוגבל ועד מלחמה כוללת, תוך טשטוש הגבולות וצמצום הדיכוטומיה ביניהם, ומעבר לרצף איומים, בעלי עוצמות שונות, על ציר הזמן, המאופיינים בהתדרדרות והסלמה הדרגתית ובמצבים שונים היכולים להתקיים בו זמנית ובעוצמות שונות בזירות.

ניתן להצביע על שני מצבים:

1. לחימה נגד אויב בעל יכולות טכנולוגיות דומות, המאופיין בלחימה על השליטה בכל ממדי שדה הקרב ותוך הפעלת כל היכולות, באופן סימולטני ומשולב.
2. לחימה באויב בעל יכולות טכנולוגיות דומות או ירודות הקשות/הקלות לאיתור/איכון/גילוי, המאופיין בלחימה אסימטרית כדי למזער את חסרונותיו ומחייב שימוש ביכולת התמרון כיכולת מובילה ומרכזית.

אחד המאפיינים המרכזיים של שדה הקרב בעת הזו הוא הלחימה העירונית (אורבנית). מאפייני השטחים הבנויים בצפיפות בצפון, בחזית המזרחית ובעומק מחייבים הבנה כי עיקר הלחימה בעתיד לא יהיה בשטחים פתוחים ובקרבות שב"ש (שריון בשריון) אלא בשטחים סגורים. הרק"ם (רכב קרבי משוריין) בשטחים אלו יושמד (בשאיפה) מהאוויר, ורוב הקרבות יהיו בשטחים סגורים ובשטחים בנויים. כאן מצטמצמים היתרונות הטכנולוגיים של המודיעין והמידע, יכולות התמרון וכד'. בשטח זה החלש מרגיש "בביתו". מורכבות הלחימה העירונית מתעצמת נוכח ההערכה כי אזרחים יהיו מעורבים בכל עימות, ולכן יש להביא בחשבון מלחמה בסביבה אזרחית.

מאפיין נוסף של שדה הקרב הוא אסימטריות. הפעילות הנדרשת היא נגד אויב אשר ראייתו (בעטיו של מצבו במירוץ החימוש) מביאה אותו לבנות כוח סדיר עם יתרונות יחסיים שונים מאלו של צה"ל - הרבה יותר מכשולים על חשבון עימות חזיתי, יותר נ"ט על חשבון טנקים, יותר מנהור וביצורים ע"ח תמרון ואש, יותר שימוש

מעשייתם הפיקודית על יכולותיהם האינטלקטואליות, מה שעשוי לטשטש את השימוש ברגש ובהשראה שקיימים אצלם.

המפקדים עובדים באופן שיטתי ומסודר ומייחסים חשיבות רבה לעבודה לפי נהלים וכללים. יש להם יכולת ארגון גבוהה ואף יכולת לתכנן לטווח רחוק. לעיתים, הענקת החשיבות לעבודה על פי נהלים ותכנון מוקדם עשויים לגבול בחשיבה נוקשה ובשמרנות מסוימת בהתנהגות.

סוגיית המשמעת היא סוגיה מרכזית שפגשנו בעבודה עם המפקדים, וכן הצורך לשמר מדרג (הייררכייה) תפקידי ברור.

מנהיגות המפקד בשריון מאופיינת בקיומם של **פרדוקסים החיים** בכפיפה אחת:

1. המפקד בשריון מאחד בתוכו הן מאפיינים של מנהיגות טכנולוגית והן מאפייני מנהיגות קרבית. מצד אחד, המפקד פעמים רבות מתקשר עם פקודיו דרך מערכת הקשר, מה שיוצר תקשורת עקיפה וצורך בשפה עניינית, חותכת וברורה. כאמור, המגע עם הפקודים אינו תמיד קרוב, ויש דפוס פורמאלי ביחסים. מצד אחר, פעמים רבות המפקד נמצא במצב אינטימי ביותר עם צוותו בטנק. המפגש "צפוף" ומחייב קרבה רבה, פיזית ומנטלית, בזמן השהייה בטנק והטיפול בו. קרבה זו לחלק מהפקודים יוצרת דפוס פיקודי ישיר, שבו יש מקום ליחסים ולמגע היום-יומי האנושי והבלתי-מתווך.

המפקד נדרש להתמחות טכנולוגית בטנק, ובנוסף ליכולת הניעת (= מוטיבציה) פקודים בזמן קרב ושגרה. מקור הניעה המרכזי של המפקד בשריון הוא המסצוועיות שלו בטנק. הרבה מהתקשורת מתבצעת דרך הטנק, וכלי זה הופך להיות מרכז הוויית הפיקוד. עם זאת, נדרשת יכולת של המפקד להשתמש במקורות כוח נוספים, בייחוד עם צוותו האינטימי, זוגמת התייחסות אישית ושימוש כדוגמה אישית לפקודים. נדמה שלעיתים המסצוועיות כמקור הניעה גוברת על השימוש במקורות האחרים ומצמצמת את יכולת ההשפעה של המפקד על פקודיו.

2. המפקד בשריון, לבד מהמט"ק, נדרש לפקד על מוטת שליטה רחבה (תחת פיקודו יש מספר טנקים שלא תמיד נמצאים בטווח העין שלו ובקרבה פיזית אליו - בדגש על עימו"ג). מאידך גיסא, נדרשת ממנו מנהיגות גם על צוותו הקרוב, מנהיגות מטווח קרוב. מאפיינים אלו של מבנה הכוח דורשים מיומנויות שונות, ונדרשת גמישות במעבר ממצב למצב, תוך יכולת להתאים את עצמו במהירות ולחלופין.

3. המפקד בשריון נדרש לעצמאות גבוהה בתפקודו מדרגי הפיקוד הזוטרים ביותר. פעמים רבות מוצאים עצמם המפקדים "עצמאיים בשטח" ונדרשים ליכולת תפקוד פיקודית עצמאית (קבלת החלטות, אחריות רבה, התמודדות עם לחצים). עם זאת, יש תלות גבוהה בין המפקדים במהלך פעילות (העוצמה היא

בטרור, בגרילה ובאזרחים, יותר שימוש בקל"ך (חומרי לחימה כימיים) ובק"ק (טילי קרקע-קרקע), ויותר שימוש בהונאה ובהסוואה.

ממאפיינים אלו ניתן לגזור משמעויות אלו:

א. **צמצום חופש התמרון באמצעות כוחות ממוכנים:** ישנה חשיבות רבה לעומק ולמרכיב הטריטוריאלי באופי המלחמה הצה"לי כמו גם לצמצום בחופש הניידות הנובע מהמכשול, מהעיור (אורבניציה) וממרכיבים אסימטריים. גורמים אלה מחייבים פיתוח מגוון רחב יותר של שיטות ניידות על הקרקע ושליטה על הקרקע, במקביל לפיתוח אמצעים לפינוי המרחב עבור הכוח הנייד ומתן מענה ליכולתו לשלוט במרחב, לאתר את האוימים ולהשמידם.

ב. **אבחון מצבים:** קיים קושי הולך וגובר לאבחן את המצבים של שדה הקרב ולבצע מעברים ביניהם, הן בהקשר האסטרטגי והמערכתי בכל הנוגע למעבר בין מצבי מלחמה, לחימה, בט"ש וכו', והן בהקשר הטקטי בכל הנוגע לצורך לאבחן את האויב, את מצבו ואת אופן פעולתו (זאת לאור התפתחותן של יכולות אסימטריות ופעולות בחתימה נמוכה ובשטחים מוגבלי ראות ותמרון). מצב זה מחייב פיתוח של כלים לפיקוד, לשליטה ולבקרה כמו גם פיתוח תפיסות, תורות, כלים הכרניים (קוגניטיביים), הכשרת ואימון מפקדים לאורם.

ג. **ניהול מערכה סימולטנית הן בהקשר המצבים והן בהקשר המרחב (עומק):** צורך זה מחייב פיתוח יכולות ורסטיליות לכוחות הפועלים במרחב נתון וכושר להניע כוחות ייעודיים בין זירות וחזיתות, במהירות וביעילות. זאת בנוסף להכשרת מפקדים להתמודדות עם מגוון רחב של מצבי לחימה.

ניתוח מאפייני שדה הקרב, מחד גיסא, והיכולות המתפתחות, מאידך גיסא, מצביעים על כמה כיווני התפתחות מרכזיים וחיוניים ביניהם, לדוגמה:

1. **מאמץ התמרון** - בו מורגשת חשיבות החייל הבודד, הרגלי, כמרכיב מרכזי. מאמץ זה מאפשר גמישות פעולה במגוון רחב של מתארים ומרחבים ומול מגוון רחב של איזמים. ככזה יש לציידו ולקדמו בעזרת מערכות מיגון, גילוי והשמדה רבות ושונות, ולאפשר לו אורך נשימה.

2. **אל-איי-סי (LIC):** חינוי לקדם ולפתח את היכולת להתמודד עם לחימה בשטחים סגורים שבהם יש מכשולים. הלחימה תיעשה תוך הקטנת החיכוך והסיכון באמצעות מגוון רחב של טכנולוגיות מתפתחות, אוטונומיות, רובוטיקה, מזעור, אמצעים לאיתור איזמים וכו'.

2. מנהיגות ופיקוד בשריון⁵

מפקדי השריון, כפי שפגשנו אותם, מאופיינים ביכולת חשיבה מעמיקה ויסודית. לעיתים אף נדמה שהם מבססים חלק נכבד

מאפייני פעילות השריון במציאות הנוכחית

1. עבודה במחלקה מפוצלת

אחת הסוגיות המרכזיות שעלתה במהלך השיחות עם המפקדים עסקה במחלקה המפוצלת. המציאות המתקיימת בפעילות בקו טנקים, מחייבת את טנקי המחלקה ואת צוותיהם להיות מפוזרים במסגרות בודדות ועצמאיות לאורך הגזרה בדרך כלל ת"פ (תחת פיקוד) פלוגות חי"ר. הפיצול מורגש גם ברמת הפלוגה ומתבטא בכך "שלא רואים אחד את השני. לא נפגשים (בתחנה מרכזית מזהים אחד את השני לפי סמל הפלוגה. מתפלאים שהם באותה פלוגה). כל אחד נמצא בתוך צוות ולא רואה את השאר. לכן האתגר הוא כיצד ליצור חיבור ולהצליח להוריד כוונות ומפגשים פלוגתיים".

המ"מים מזהים את המצב המתואר כמצב בעייתי המקשה על יכולתם למצות עצמם כמפקדי מחלקות. קושי זה בא לידי ביטוי הן בהיבט המשימה שאליה נדרשים כמפקדים, והן בהיבט של ניהול ותפעול המחלקה. "אם המשימה היא טנקים המ"מ הופך למט"ק, ועולם התוכן הוא של מט"ק". המט"ק למעשה מפקד ישירות רק על אנשי צוות שנמצאים בטנק המ"מ. מלבדם אין לו כמעט מגע עם שאר אנשי המחלקה, מלבד קשר טלפוני, מעת לעת.

המפקדים שעימם דיברנו תיארו את הקשיים, בעיקר הלוגיסטיים, המונעים מהם מלהשפיע על המסגרת המחלקתית. למ"מ אין פלטפורמה להיות מ"מ: "קשה להגיע לצוותים. אין מחלקה. אין טוויטה וגם אם המ"מ לא כונן יש בעיה להגיע לצוותים". המ"מים חווים נתק חריף שלא מאפשר שליטה בכוח, והנתק יוצר פערים ביכולת לבצע חניכה ובקרה על עבודתם המקצועית של המט"קים. ולמרות זאת, כפי שנאמר, הציפייה היא כי המ"מ לא יהיה בעמדת קצין תורן. עליו להבין את האחריות המלאה הנדרשת ממנו לכל מה שקורה במחלקה: לאנשים, לציוד, לאימון הכוח, להדרכה ולטיפוח הפקודים. אחריות זו קיימת גם בזמן שהוא מבצע משימה של מט"ק.

במציאות שכזו הרי שהקיבוע (ריתוק) של המ"מ אל הטנק שלו יוצר תסכול מסוים עבור המ"מ בעל ההניעה (מוטיבציה) לפקד על מחלקה - מסר המועבר לו בתהליך ההכשרה לקצונה ולעיתים מתנפץ במפגש עם המציאות ("מט"ק משופר").

המט"קים שחווים גם הם את הנתק נדרשים לממש את אחריותם באופן עצמאי כמעט ללא תלות וללא עזרה מהמ"מ (מלבד אותו קשר טלפוני). יש שהמ"מים בקו חושבים כבר כמט"קים, מה שמוביל לכך שהמט"קים עובדים ישירות מול המ"מ, או פותרים בעיות מנהליות לבד. הניסיונות לצמצם את הנתק מתבטאים בעיקר בשיחות טלפון שהן בעיקרן יוזמה של המ"מ או בשיחות מחלקה שמצליחים לייצר אחת לחודש. מעבר לכך יש דוגמאות להתארגנות מערכתית ברמת הגדוד (אשר יפורטו בהמשך).

בשילוב מספר טנקים) והמסגרת המדרגית ברורה ומוקפדת מאוד.

4. המפקד בשריון, כפי שמוזכר לעיל, עשוי למצוא עצמו במצבי מרחק מפקודיו (בהם יהיה מוגן ושמור) ובמצבי קרבה אינטנסיביים (בהם יהיה חשוף וגלוי). נדרשת ממנו היכולת להשתמש בגמישות במיומנויות המתאימות למרחק פיקודי פיזי רחוק ולמרחק פיקודי פיזי קרוב. הצורך להתאים את עצמו למצבי מרחק משתנים עשוי להיות מבלבל עבור המפקד. נדמה שלעיתים מאפייני המרחק הגדול גולשים גם למצבים שבהם המרחק הוא קרוב ואינטימי. כמו כן, אומנם קיים מדרג ברור, אולם יש קושי לשמור עליו כאשר נמצאים בקרבה רבה בטנק.

5. המפקד בשריון נדרש הן לחתירה למגע עם האויב (השריון כחיל מסתער), והן לשמירה על מרחק על מנת להשתמש נכון יותר באמצעי הלחימה ברשותו שדורשים טווח לחימה רחוק יותר (הוא לא רואה בד"כ את "הלובן בעיניים" של האויב). המפקד נדרש להפעיל את עוצמתו הרבה, מחד גיסא, אולם, הוא גם נדרש לריסון ולאיפוק, מאידך. דרישות אלו ניכרות בייחוד בתקופה זו של לחימה באוכלוסייה מקומית ובבט"ש, בה השימוש במלוא הכוח או אף בחלקו נתפס כשימוש בכוח מוגזם.

לחיימת השריון הקלאסית היא בשטחי ההשמדה תוך שמירה על מרחק אפקטיבי, ואילו בלחימה היום בשטחים יש צורך במגע קרוב עם האויב. מאפיינים אלה השונים בין ייעוד השריון לבין אופן תפקודו בלחימה כיום דורשים אפיוני פיקוד שונים ומשתנים, שיוצרים אתגרים ייחודיים.

6. דרישות המנהיגות בשגרה שונות מאלו שבזמן לחימה. מחד גיסא, נדרשות יכולות אלו: להניע אנשים לביצוע משימות סיועיות, "שחורות" (תרתי משמע) ואולי אף משעממות בזמן השגרה, היינו לשמור על "איתנות של שגרה"; לייצר משמעות למשימות שאינן בליבת הלחימה; ולמצות את הזמן לבניין הכוח ולעיסוק בנושאים שנדחקים הצידה לאור אינטנסיביות הלחימה.

מאידך גיסא, נדרשת היכולת להוביל אנשים לקרב, לקבל החלטות פיקודיות ומבצעיות בזמן אמת ולבנות מסגרת לוחמת וערכית תוך כדי לחימה.

ניתן לסכם את המתחים שזוהו בתפקודו של המפקד, כנעים בין: מרחק פיקודי פיזי גדול ----- מרחק פיקודי פיזי קטן ואינטימי עצמאות ----- תלות חתירה למגע ----- שמירה על טווח אפקטיבי מנהיגות על צוות קטן ----- מנהיגות רחוקה ומתווכת מנהיגות טכנולוגית ----- מנהיגות קרבת מנהיגות בשגרה ----- מנהיגות בקרב

ובמסגרתה מבנים למחלקה ימי אימון מרוכזים אחת לשבועיים (ע"פ החופשות של הלוחמים) בהם המ"מ מאמן את כל המחלקה ומשמר את הוויי המחלקה.

2. ניהול ושמידה על שגרת היום

בשיחות עם המפקדים ביקשנו להתרשם כיצד מנהלים המפקדים הזוטרים את השגרה במסגרות שעליהן הם מפקדים. ניתן להבין מתוך הדברים כי קיימים הבדלים בין קו ח"ר לקו טנקים ביכולת לשמר איזושהי שגרה. קו הח"ר מתאפיין בפעילות יותר מוסדרת בתוכה ניתן לייצר לוי"ז ושגרת פעילות יותר מובנית, בהשוואה לקו הטנקים שמתאפיין בערפול. להבנתנו הערפול מתאפיין הן בהיבט של הגדרת הלו"ז וצפי המשימות (יותר בקו עזה ופחות בקו כחול), והן בהיבט של הגבולות וחלוקת המשימות מאחר שכולם מבצעים את כל המשימות יחד. ניהול השגרה מחייב הגדרות ברורות ויחסי מפקד-פקוד מובנים וחדים. החיכוך האינטנסיבי בין המט"ק לבין אנשי הצוות מעמעם את הגבולות ויוצר את אותו ערפול שתואר בתחילת הדברים. מצב זה מתעצם ומסתבך מפני שהמט"ק הוא לבד בקו טנקים. למעשה, הנתק מהמ"מ מחליש את היכולת שלו להסתייע ב"גב פיקודי", והוא נאלץ להתמודד עם החיכוך ועם הניצוצות המלווים אותו ללא תמיכה מעליו: "המט"ק נדרש להיות ולתפקד לבד. במצב בו מנותק ממסגרת מחלקתית. להוות סמכות מול מג"דים ח"ר, לשדר אסרטיביות מקצועית. להבין שגרה של צוות/לוחם בכל סוג של פעילות מבצעית (גם מסדר בוקר הוא חלק מניהול השגרה המבצעית), ולהתאים אותה לכל מציאות. מה שאתה קובע - זה מה שיהיה".

כפועל יוצא בוחר המט"ק, להערכתנו, להפחית את אירועי החיכוך ולצמצם את המרכיבים המייצרים שגרת יום. המצב הקרוב ביותר לפעילות שגרה הוא "יום קולה": יום במהלכו הצוות לא עולה למארב ופנוי לעסוק בתוך עצמו. העיסוק, כפי שהבנו אנו, כולל זמן להתארגנות (טיפולים בטנק) ובעיקר לשיחות רעים בתוך הצוות. כפי שנאמר, קו ח"ר הוא יותר מובנה, "הלו"ז יחסית מסודר". המ"מ עורך מסדרים בסטנדרטים גבוהים בדגש על ח"ר ומבצע שיחות מחלקה בסופי השבוע. בהמשך לנאמר ביחס לחיכוך שקיים בקו טנקים, הרי בקו הח"ר ההגדרות ברורות, יחסי הגומלין מוסדרים "זאתה בסה"כ צריך לעמוד בהנחיות". מעבר לזה הימצאות כל המסגרת יחד יוצרת מעטפת טובה יותר המאפשרת לעבוד בצורה יותר נינוחה ומאורגנת "הכל יותר נגיש כשהפלוגה ביחד, יש דס"פ ומשה"ד זמינים". קו זה מאפשר באופן מבני יותר מצבים למימוש המרכיב הפיקודי בתפקיד. לצד המובנות הקיימת בקו הח"ר, מתעוררות בעיות שעלולות להקשות על ניהול השגרה בעיקר ברמת המט"ק, בעיות שמקורן בחוסר החיכוך המבצעי ובעבודה השגרתית, המשעממת והשוחקת של החיילים. חוסר העניין והאתגר ברמת החייל מביאים למתחים שלא מקילים על יצירת שגרת יום.

3. בניין הכוח - פיתוח כשירויות נדרשות

בפתח הדברים חשוב לומר שההתרשמות היא כי בניין הכוח (פיתוח כשירויות ברמת המ"מ) אינו מהווה משימה מובילה בראיית המ"מים ובוודאי שלא בראיית המט"קים. אֶחָד המרואיינים שעמם שוחחנו הגדיר זאת בצורה חדה "רוב המפקדים לא מבינים את אחריותם לבניין הכוח" נוסף על מה שמוגדר כחוסר הבנה, ראוי לציין כי קיים פער גם במיומנות. למעשה המ"מים אינם יודעים כיצד בונים כוח. "מ"מ שלא היה בצמ"פ לא יודע לבנות אימון". מעבר לכך הופכת המציאות את בניין הכוח למשימה בלתי-אפשרית בעיקר בקווי טנקים. בעוד בקווי ח"ר הקשר עם המט"קים זמין וקל יותר, כך שיכולת ההשפעה על בניין הכוח מהותית יותר, הרי בקווי טנקים יכולת השליטה על המחלקה אינה קיימת, ולכן כיצד ניתן לדבר על בניה של המסגרת?

ההזדמנות היחידה שניתנת למ"מ לבנות את הכוח בקו טנקים היא באימונים תוך כדי תע"ם (תעסוקה מבצעית), אותם פרקים שבהם הגדוד "שולף" את המחלקה מתוך הפעילות השוטפת ומאפשר לה להתאמן באופן עצמאי (בגודו געש צוותים ותיקים מחליפים בכוננות ומאפשרים למ"מ לאמן את מחלקתו כל שבועיים למשך שלושה ימים). רק במקרים אלו המ"מ יכול לעסוק באופן אמיתי ומשמעותי בבניין הכוח של מחלקתו. למעשה, המ"מ נמצא בעימות מובנה עם הרמה הממונה ועם הפקודים: מחד גיסא, הוא נדרש לייצר ולבנות משהו שהוא מעבר לשגרה על מנת לבנות את המחלקה, מאידך גיסא, התנאים העכשוויים בשטח כמעט שאינם מאפשרים זאת.

מעבר להזדמנויות (המותנות כאמור בסיוע של הפלוגה והגדוד) מרבית הפעילות של בניין הכוח מסתכמת בתהליך שבו המ"מ מאבחן את חייליו, מזהה אצלם את תחומי החוזק והחולשה ומנסה להתוות להם תוכנית לשיפור (מעין צפ"א - ציר פיתוח אישי). מכאן ניתן להבין כי בניין הכוח הוא בהסתכלות בפרט ופחות במסגרת. מתוך השיחות עולה שבניין הכוח ריאלי יותר בקווי ח"ר בהם הקשר עם המט"קים זמין וקל, כך שיכולת ההשפעה היא מהותית יותר.

אתגרים מרכזיים בתפקיד

כדי להבין את מהות המנהיגות הנדרשת מהמפקדים, חשוב לעמוד על האתגרים בתפקיד - האתגרים להם נדרש המפקד בבואו לבצע את משימתו. ניתן לבחון את מאפייני המנהיגות של המפקד בשריון גם על-פי התפקידים הפיקודיים השונים. התמונה העולה מתוך השיחות מציגה מציאות שבה האתגרים הפיקודיים-מנהיגותיים של המ"מ ושל המט"ק משתנים בהתאם לסוג הפעילות. מאחר שהעשייה של לוחמי השריון ומפקדיו באה לידי ביטוי באחת משתי מציאויות: פעילות במתווה ח"ר ופעילות במתווה טנקים, החלטנו לבחון את האתגרים בתפקיד לפי שני מתוים אלה, בחתכי התפקידים השונים.

מט"ק

לעיתים המפקד צעיר מאוד, ולרוב חסר ניסיון כחייל מבצעי. תפקידו מאופיין בעצמאות ובאחריות רבה בייחוד בזמן בט"ש ובלחימה. עם זאת לא תמיד הוא בעל הניסיון המתאים, ולרב זהותו הפיקודית עדיין לא מגובשת דייה. בשל "צעירותו" לעיתים אין הוא יכול להניע את פקודיו באמצעות הזדהותם עימו כי הם עשויים להיות בעלי ניסיון מבצעי רב יותר ואף אולי יותר מקצועיים מהמפקד, מה שעלול להקשות עליו את השימוש במקצועיות כמקור הניעה (כפי שצוין המקצועיות בשריון היא חשובה ביותר). פער זה עלול ליצור חזויה סובייקטיבית של חוסר מסוגלות המפקד, הן בעיני הפקודים והן בעיני המפקד עצמו.

בשל האמור לעיל קיים קושי למט"ק להתמקם כמפקד. מקור קושי נוסף, כפי שהוצג בתחילת הדברים, הוא המרחק הפיזי הקטן בין המפקד לאנשי צוותו בטנק. המט"ק עלול למצוא את עצמו מצוי עם פקודיו שעות רבות ספון בטנק, ועלול להיטשטש המרחק הפיקודי בשל צורכי הפקודים והמפקד עצמו. נדמה שתפקיד המט"ק בזמן שגרה ברור פחות מתפקידו בלחימה, ואין בהכרח הלימה כדרישות מהמט"ק בין הקרב לשגרה.

קו הטנקים - עיקר האתגר של המט"ק מתרכז בהתמודדות עם הצוות, לדוגמה: עימותים עם אנשי צוות שלא רוצים לעשות גזרות, קושי בשמירה על שגרת פעילות בצוות, "התמודדות עם חיילים זרקנים, כלומר חיילים ותיקים שיודעים יותר טוב ממך. האתגר של המט"ק בקו טנקים זה איך לא להיגרר אחרי הצוות אלא איך לשמור על המרחק הפיקודי במציאות בה אתה כל הזמן עם הצוות". או, איך להישאר מפקד צוות טנק ולא חלק (או אחד מבעלי התפקידים) בצוות. ההתמודדות עם שגרת הפעילות מועצמת נוכח השתלבות פעילות השגרה בפעילות המבצעית השוטפת בטנקים.

נוסף על האתגר בהתמודדות המט"ק מול הצוות, יש למט"ק אתגר הנובע מעצם הבדידות המאפיינת את פיקודו. בדידות זו מאפשרת עצמאות, אך היא מונעת אפשרות לקבל חניכה מהמ"מ או גיבוי מקצועי אל מול המ"פ שבמסגרתו המט"ק מתפקד כת"פ. אתגר שלישי של המט"ק הוא ההתמודדות עם שחיקה שלו ושל הצוות, "אורך נשימה". עולות השאלות, כיצד עליו להימנע ממצב שבו השחיקה פוגעת בסטנדרטים המקצועיים והמבצעיים, כיצד להישאר מפקד, בשעה שהשחיקה מובילה לשאנונות ולירידה ברמה המבצעית עד לרמת סיכון הצוות?

קו החי"ר - בקו החי"ר נמצא המט"ק במסגרת המחלקתית, והאתגר משתנה בהתאם. קו החי"ר יוצר מציאות שבה מאבדים המט"קים את אותה עמדה פיקודית שלטנית (דומיננטית) בקו הטנקים מאחר שהם נדרשים לפעול כחיילים רגילים במתווה חי"ר ללא הטנק (מחסומים, עמדות שמירה, ליווי רכוב וכד'), ובכך המט"קים מאבדים את היתרון המקצועי היחסי ואת המובחנות שלהם

כמפקדים (לעומת קו הטנקים).

נוסף על העיסוק בעמדתו כמפקד, לאור סוג המשימות נדרש המט"ק להתמודד עם סוגיות הנוגעות למורל ולהניעה (מוטיבציה) של אנשיו, לדוגמה, סוגיות הוותיקים-צעירים שמתעוררת באופן מובהק יותר כאשר יש מסגרת מחלקתית, או לחלופין, הצורך לחבר את האנשים למשימה שנתפסת בעיניהם כ"סתמית". מכאן שנוסף על פגיעה בעמדה הפיקודית, נדרש המט"ק לעסוק בנושאים שהם לב ליבו של תפקיד המפקד.

מ"מ

אחד האתגרים המרכזיים של המ"מ בשריון נובע ממסלולו הצבאי. כאשר המ"מ יוצא באופן ישיר לקצונה (ובכך הוא פוסח על שלב הפיקוד הוטר) הוא מגיע לתפקיד חסר ניסיון מבצעי ופיקודי, עובדה המקשה על התמקמותו במסגרת המבצעית בעיקר אל מול מט"קים וחיילים ותיקים ממנו בעלי ניסיון מבצעי. בנוסף, המ"מ משמש בו-זמנית כמפקד הצוות וכמפקד המחלקה, והוא נדרש הן לפיקוד מקרוב על צוותו והן לפיקוד מרחוק על מחלקתו. המ"מ מצוי בעמדה מתוכת בין המערכת לחיילים, במתח המתקיים בין נאמנותו למערכת לבין נאמנותו לחיילים ולמפקדים תחתיו (מאפיין גנרי של תפקיד המ"מ בצבא). בנוסף, נדרש המ"מ הן ליכולת הפעלת כוח ספציפי - הטנק שעליו הוא מפקד, והן ליכולת חשיבה יותר מופשטת ולראיית שדה הקרב בכלליותו. ייתכן שיש קושי להכיל את שתי היכולות הללו בו-זמנית.

מישורי התמקמות נוספים: המ"מ מתמקם גם אל מול המ"פ, אל מול עמיתו ואל מול המפל"ג. מישורי התמקמות אלו יוצרים צורך במאפיינים מנהיגותיים שונים:

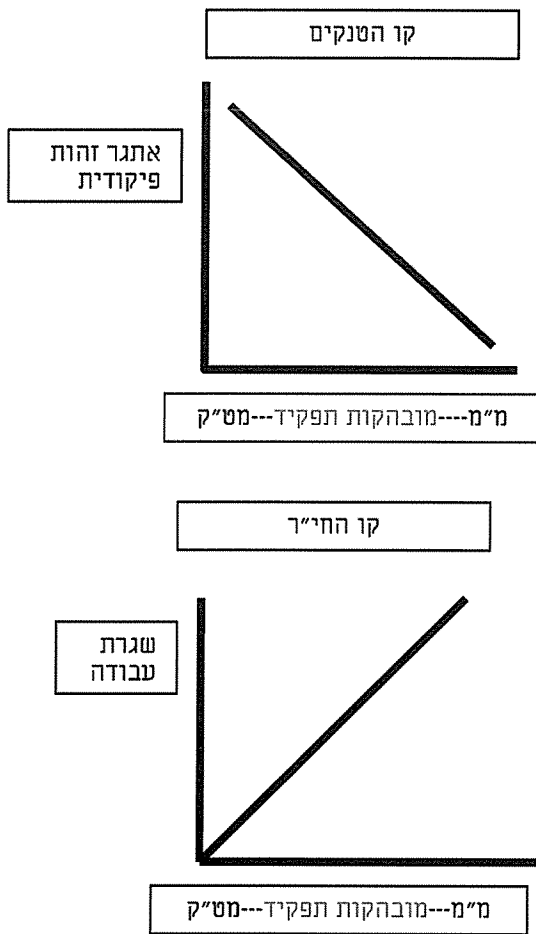
מול המ"פ - נדרש המ"מ לגלות ראייה מערכתית אך עם זאת לייצג את צורכי מחלקתו. הוא מצופה לזוים ולגבש לעצמו מקום כקצין משפיע בפלוגה ולא רק כמ"מ, והוא מחוייב להוכיח את טיבו כמסוגל לבצע משימות מבצעיות באופן עצמאי, ובו-בזמן לדעת לדרוש חניכה וגיבוי. על-מנת שיוכל להיות אפקטיבי ומשמעותי עבור פקודיו עליו להשפיע גם על הרמה הממונה, שממנה הוא מקבל את חלק מסמכויותיו ואת האפשרות לשם יצירת והובלת שינוי במחלקה.

מול עמיתיו - נדרש המ"מ מצד אחד ליישר קו עם מדיניות המ"מים האחרים, ומצד שני לגלות את ייחודיותו כמ"מ. עליו להפגין שיתוף פעולה לצד הגנה על צורכי מחלקתו.

מול המפל"ג - נדרש המ"מ להתמקם כקצין עם סטנדרטים ומסוגלות (בעוד המפל"ג מייצג את הניסיון, את הידע ואת הוותק) הנאבק על המשאבים המחלקתיים אל מול הראייה הפלוגתית שיש למפל"ג. יש מתח מובנה סביב סוגיות כגון מי משפיע יותר, למי הכוח בפלוגה ועל-פי מי יישק דבר.

אתגר נוסף בתפקיד שאליו נדרש המ"מ כפועל יוצא מהפעילות

ניתן לשרטט זאת כך:



באופן פרדוקסלי (ביחס לזהות ולמיתוס השיריונאי המוכרים לנו) הרי דווקא במקומות שבהם אין טנקים - המציאות המ"מית (המ"מיות) ברורה יותר. מבחינת המ"מ "עדיף" לבצע קו חז"ר, ואילו עבור המט"ק "עדיף" קו הטנקים המביא לידי ביטוי את ה"מט"קיות" שלו.

תהליכי ההכשרה והמענה לאתגרי השטח

בשיחות עם המפקדים ביקשנו ללמוד עד כמה ההכשרה לתפקידי פיקוד בקס"ש (קורס קציני שריון) ובקמ"ט (קורס מפקדי צוות טנקים) מכינה את המפקדים לייעודם ונותנת בידם את הכלים להצליח במשימתם. מהממצאים שעולים ברור כי יש לחדד את המשמעויות הנגזרות מהעובדה שלמ"מ יש צוות וכיצד הוא מתפקד כמ"מ, ולא כמט"ק משופר. בפוקוס הניתן בהכשרה עולה השאלה, האם הדגש על הכשרת הצוער כמסלולן מצטיין מספיק לסייע לו בתפקידו בשטח?

בקווי הטנקים ובקווי החז"ר, הוא היכולת לנהל את המעברים מקו אחד לקו אחר. בגלל המאפיינים השונים הן של ניהול הכוח, והן של המשימה עצמה והכשירויות הנגזרות ממנה, על המ"מ לפתח יכולות מנטליות ומקצועיות שיסייעו לו בביצוע המעבר הן תפיסתית והן מקצועית (ורסטיליות - גמישות מחשבתית ומקצועית).

קו הטנקים - העיסוק של אותו מ"מ הרואה את תפקידו בקו הטנקים מעבר למט"ק, טובב סביב השאלה כיצד לשמור על המחלקה כמחלקה. כיצד ליצור חיבור ולכידות מחלקתית בתוך הפיצול המתקיים במציאות. יש צורך ביצירת מחלקה, מפני שחוסר במסגרת מחלקתית עלול להשפיע על רמת הצוות מבחינת ביצוע ומספר תקלות. על המ"מ למצוא דרך לתת לכל חייל תחושה שהוא חלק מהמחלקה, גם אם המ"מ לא מגיע למוצבו (כי הוא לא שייך לצוות המ"מ).

למעשה, ככל שאתה נדרש או נאלץ לתפקד יותר כמט"ק, כך האתגר לשמר את תפקידך כמ"מ הולך וגדל, והסוגיה סביב מותר המ"מ מהמט"ק מתחדדת.

קו החז"ר - האתגר של קו החז"ר נעוץ בניהול שגרת הפעילות של מחלקה ומיזוי היכולת המבצעית. המיקוד הוא בהיבטים שניתן לכנותם כ"מקצוע המ"מ", אותן סוגיות שמעסיקות כל מפקד מחלקה: כיצד להניע את האנשים למשימה, וכיצד לנהל את העבודה השוטפת?

בהסתכלות באתגרים ממבט כולל (מקרו) ניתן לומר באופן חד, שכלל המרואיינים לא רואים בסוגית המקצועיות החז"רית נושא המהווה אתגר למפקדים. האתגר במקרו הוא ביכולת לפעול בפיצול ("split") הקיים בין המשימות, תוך גילוי ורסטיליות שתאפשר לגשר עליו. חשוב לציין אתגר נוסף שצויין ברמת המקרו וראוי להפנות לו קשב והוא נושא בניין הכוח. לדברי מפקדים, הפיקוד הזוטר נכשל בבניין הכוח, מאחר והוא אינו תופס אותו כמשימה מובילה והכרחית בסדר היום שלו, וגם אינו יודע ליישם אותו ביום-יום.

לסיכום התמונה ביחס לתפקיד המ"מ בחלוקה לקווי החז"ר והטנקים, ניתן לטעון כי **קיים קשר הפוך בתפקיד המ"מ בין המובהקות של התפקיד לבין ראיית עוצמת הזהות הפיקודית כאתגר, ויחס ישר בין המובהקות של תפקיד המ"מ לבין ראיית המקצועיות הפיקודית (שגרת העבודה) כאתגר.**

במילים אחרות, מצבים שבהם קיים פער בין הגדרת התפקיד הפורמלית (מ"מ) בין המציאות המחייבת או המאלצת תפקוד או פיקוד של מט"ק - קו הטנקים (מרכיב מובהקות התפקיד נמוך), עסוק המ"מ יותר בגיבוש ובהתמודדות עם "אתגרים" לגבי מרכיב הזהות הפיקודית. בקו החז"ר שבו מקצוע המ"מ ברור יותר, זהות הפיקוד פחות מאוימת כי המ"מ עסוק בניהול השיגרה.

יכולות חי"ר כמו: צ'ק פוסט, מארבים וסגירה על בית. חולשה בולטת ביכולת חי"ר בסיסית היא תנ"ם - בדגש על הליכה בלילה ושמירת רווחים.

לצד החולשות בחי"ר והחולשה בטנקאות בסיסית ציינו המפקדים כי המט"קים הנוכחיים מלאי הניעה (מוטיבציה) ודעתנים (אסרטיביים). החיסרון המקצועי בולט אצלם בעיקר בצמ"פ, שבו על יכולתו המקצועית של המט"ק לבוא לידי ביטוי.

בהקשר של הכשירויות הנדרשות ממט"קים, הודגש כי מצופה שמט"ק יוכל לאבחן את הצוות שתחת פיקודו תוך מיצוי יכולת לתקשורת בין-אישית לא-פורמלית. באמצעות האבחון יוכל המט"ק למפות נקודות חוזק וחולשה של הצוות כולו ושל אנשי הצוות כפרטים, ובהמשך יבנה תוכנית פיתוח לצוות בשיתוף עם מפקדיו. לסיכום הסעיף הנוכחי העוסק בכשירויות נדרשות, חשוב לציין את נורת האזהרה שביקש אחד המפקדים לשים לפנינו, לאור המציאות המורכבת שדורשת מלוחמי השריון יכולות חי"ר. אותו מפקד הזהיר **'שלא יקרה לשריון מה שקרה לתותחנים, שנעשו יותר חי"רניקים מתותחנים'**.

קורס קציני שריון (קק"ש)

זהות המפקד

לעומת חילוקי הדעות בעניין הצורך לחזק את מיומנות החי"ר, הייתה הסכמה רחבה סביב סוגיית פערי התפיסה הנוגעים בזהות המ"מ כמפקד. בשיחות נטען כי ההכנה המנטלית בקק"ש לא מביאה לבשלות ולמוכנות: **"הם לא מספיק בשלים במיוחד בהיבט של עמידה בלחץ, המ"מים מגיעים עם חלומות"**. להערכת המרואיינים הקק"ש לא מחבר את הצוערים למציאות: **"מדברים עם המפקדים יותר מדי גבוה ולא מבינים את משמעות הפיקוד"**.

מעבר לסוגיית ההכנה המנטלית לתפקיד עלתה נקודה שיש בה מרכיב של מיומנות, אך היא יותר תוצר של הבנה לתפיסת התפקיד - תפקיד המ"מ כבונה כוח. לדברי המרואיינים חסרה בקק"ש התייחסות להידרשות המ"מ לפתח ולבנות את האנשים כפרטים וכמסגרת: **"ההבדל בין קק"ג יבשה לקק"ש הוא בהבנה שיש לך מחלקה. בקק"ש מזניחים את נושא בניית המחלקה"**. מתוך הדברים ניתן להתרשם כי הקק"ש מכון באופן בולט למרכיב מיצוי הכוח, ונושא בניין הכוח מקבל תפקיד משני בהכשרה.

היבט נוסף שניתן לסווגו כזהות תפקידית נוגע להבנת השינוי שחל בעבודתו של המ"מ במעבר בין קווים. מתוך הדברים עולה כי יש לחדד בהכשרה את ההבחנה בין קו הטנקים לקו החי"ר, מה הם הקשיים היחודיים לכ"א מהקווים בהקשר התפקיד של המ"מ, וכיצד המ"מ יכול לממש את אחריותו במציאות הייחודית המאפיינת כ"א מהקווים.

בחלק מהשיחות נשמעה הטענה כי **"המקצועיות הטנקאית**

להבנתנו, רק חיבור לשטח יאפשר להחזיר את המשמעות האלו להכשרה.

התשובות שהתקבלו ניתנות לחלוקה לשני מרכיבים:

1. המרכיב התפיסתי - זהות המפקד;
2. מרכיב המיומנות.

קורס מפקדי צוות טנקים-קנו"ט

זהות המפקד

בשיחות שניהלנו עלתה שוב סוגיית הבשלות, וביתר תוקף. מסלול הזימון הישיר יוצר נתק של ממש בין ההכשרה לשטח, ולכן עולה הצורך "לבלות" יותר בשטח במהלך ההכשרה. המפקדים מזהים את הפער המקצועי והמנטלי שמקורו בחוסר ניסיון מבצעי ופיקודי קודם של המט"ק שמגיע בזימון ישיר. מט"ק בזימון ישיר נתפס כלא-רלוונטי ולא "מחובר" על-ידי אנשי הצוות. במצב כזה משימתו הופכת למורכבת וקשה הרבה יותר.

להערכת המפקדים, חיכוך עם השטח בשילוב חיזוק הפרק הפיקודי בקורס (לאו דווקא דרך שבוע פיקוד, אלא משהו שישתלב באופן מובנה ובהיר לאורך כל הקורס) יקנו למט"ק את אותו ביטחון כמפקד שייטיע לו לתפקוד היום-יומי ולמיצובו אל מול אנשיו. לצד מרכיב הבשלות נטען כי חסרה בהכשרה התייחסות מובהקת יותר לתחום הלש"ב (לוחמה בשטח בנוי). המוקד הוא שטח פתוח, אך המציאות בשטחים היא אחרת, ולכן יש להתאים את ההכשרה כך שתהיה רלוונטית למתאר הלחימה.

מיומנויות-כשירויות נדרשות

מהשיחות עולה שלפעילות המבצעית כיום נדרש מפקד בעל יכולות רבות הן בתחום הטנק והן בתחום החי"ר. בפועל, כנראה עקב הצורך לאחוז בשני התחומים, המפקד הופך למעין "כולבוניק" בעל יכולות, אשר כפי הנראה אינן מספיק טובות לא בתחום החי"ר ולא מבחינת המיומנויות הבסיסיות הנדרשות ממנו כמפקד בשריון.

אחד הביטויים שבהם פגשנו עסק ב"מפקד הוורסטילי" - מפקד שיכול לנוע בין כשירויות (הנדרשות בטנק ובחי"ר). מפקד שכזה נדרש לעצמאות, לאחריות ולמקצועיות, שיאפשרו לו לנוע בטווח בין המצבים שאליהם הוא נדרש.

כפי שנכתב, המפקדים שבהם פגשנו מבינים את הצורך, אך רואים קושי ביכולת להוציאו אל הפועל: **"צריך לחזור ולעסוק באיך מתחזקים את הטנק. לא מכירים את הטנק. יש פגיעה בכשירויות הבסיסיות"**. הבעיה היא, כמובן, שלא נוגעים בטנק לתקופות ארוכות, וכפי שאמרו המפקדים: **"הניסיון נתן את הכשירות הטנקאית"** על פי התרשמות של מפקדים, קווי החי"ר שמבצע השריון תואמים את רמתו, כלומר לא נדרשת בהם מיומנות חי"ר גבוהה (קו צמח או קו נחל גולן). בקו החי"ר יש חיכוך רב יותר (קו מכבים), ונדרשות

תהליכים אלו, בתוקף היותם מאסיביים ובעלי השפעה מעצבת על דמות החיל, יצרו טלטלה חזקה ביותר, שמתלווה למציאות הלחימה. מאפייני מציאות זו גוזרים גם הם, כפי שהוצג בעבודה, משמעויות לשריון מרמת הלוחם ועד לרמת החיל כולו. עבודת השריון הקלאסית (כיבוש יעד ר"ק"ם, שטח פתוח) אינה רלוונטית, ובמקומה אנו פוגשים בפעילות בעלת סממנים "מעולם החי"ר".

"הגישות (המוכרות) הטוענות כי הטנק בעל התותח עדיין נחשב לכלי הלחימה היבשתי המרכזי בעיקר בשל קיבוען מחשבתי בהנהגה הצבאית, מסרבות להפנים כי תם זמנו של הטנק כנשק הכרעה בקרב היבשה" (אל"ם מיל' יוגב). לעומת עמדתו יש גם גישות הפוכות המדגישות כי מאמץ האש לבדו לא יוכל להכריע מלחמה כוללת ואפילו לא עימו"ג. מכאן שעומדת בעינה חשיבות התמרון לצד מאמץ האש, תמרון שבו הכלי המרכזי הוא הטנק. בנוסף, חשיבות הטנק באה לידי ביטוי גם בשלב השני של המערכה, כאשר אין מנוס מלכבוש שטח ולהחזיק בו על מנת להביא להכרעה (קטיושות בצפון, קסאם ברצועה).

להערכתנו, "מתח" זה, המתואר ביחס לתפקיד הטנק (גורם מרכזי, או מרכיב שיתוכן כי סיים את תפקידו במערכה הצבאית), משתקף במציאות עימה נדרשים להתמודד מ"מ השריון והמט"ק, מציאות שהיא מיקרו קוסמוס של המציאות עימה מתמודד החיל - **כי צד להיות משמעותי ומשפיע במציאות הנוכחית ובעתיד.**

המלצות

ייתכן שחלק מהדילמות שהועלו במסמך זה משקפות מצב שנמשך כ-20 שנה (עוד מימי המוצבים בלבנון), אך התחושה היא כי לא נעשה שינוי אמיתי-מהותי: המציאות הנוכחית וההתמודדות עימה נעשית בכלים של "האתמול", הן בהכשרה (מסלולי הטנקים), והן בשגרה. יש לחזק את ההבנה כי מ"מ שריון שאין לו מחלקה "תחת הידיים" או מט"ק ללא טנק הם מהות אחרת של עשייה. על פי התרשמותנו, המציאות בעת הזו, וכפי הנראה גם בעתיד, יוצרת עשייה אחרת. בשנה האחרונה ניתן לראות כי החיל מגיב על תהליכים ובוחן כיצד נכון להתאים את עצמו לשינויים המתחוללים בזירה. המוכוונות לעולם הרובאות, חיזוק מרכיב הנ"ט באימונים המעבר לתפיסה של רצף הכשרה והחשיבה על מבני הפעלה שונים של מחלקת טנקים מעידים כי החיל לא קופא על שמריו. עם זאת, חשוב להדגיש כי החיל עדיין משמר את האתוס של הטנק הקלאסי. מסלולי הצוות הם עדיין בתצורה המוכרת, שדה האימון דומה במהותו לעבר, והצמ"פ או האימון המתקדם אינו שונה תפיסותית. עולה השאלה, האם לאור התמונה המתקבלת אין מקום ללכת למהלך שכתוצאה ממנו יבנה השריון תפיסת אימון אחרת (לדוגמה, שדה אימונים שבו רב הנסתר על הנגלה - אין מטרות, או מרכיב אימון משמעותי יותר ללא טנק)?

מסנוורת אותנו השריונרים, ולעומת זאת חסר עיסוק במרכיבים של פיקוד ומנהיגות".

מיומנויות-כשירויות נדרשות

הנקודה היחידה שעלתה בשיחות וניתן לסווגה כמיומנות נוגעת לנושא החי"ר. מספר מפקדים טענו כי יש לחזק את רכיבי הכשרת החי"ר בק"ש ולהקנות מיומנויות חי"ר טובות יותר למ"מ שריון: "נדרשים שינויים בהכשרה - התאמות מקצועיות לחי"ר". לעומתם היו מפקדים שטענו כי הכשרת החי"ר צריכה להיות באל"ל ובטירונות, ואין צורך לחזק תחום זה דווקא בהשלמת הקצונה.

סיכום

בעבודה הנוכחית ביקשנו להציג תמונת מצב של הפיקוד הזוטר בשריון (מט"ק ומ"מ) בעת הזאת. המציאות המורכבת מחייבת את אנשי השריון להרחיב את תפקידם ולעסוק בתחומים שבהם לא עסקו בעבר. בנוסף, התקופה הנוכחית מעצימה את אותם פרדוקסים שהוצגו בתחילת העבודה בדגש על הנושאים הבאים:

חתירה למגע (לוחמת חי"ר) אל מול שמירה על טווח אפקטיבי (לוחמת שריון קלאסית);
מוטת שליטה רחבה אל מול מנהיגות מטווח קצר - שגרת המחלקה המפוצלת.

מסקנות

בחלק זה נבקש להציג את **התובנות המרכזיות** שעולות לאור התמונה בה פגשנו בשטח. אחד המניעים המרכזיים בתהליכי שינוי הוא "כאב" או חוסר שביעות רצון מהמצב הקיים. לכאורה, לא נשמעה "אמירת כאב" ברורה בדברים שפגשנו, אך עדיין הפיחות שחל במעמד השריון הקלאסי בעת הזו, ומשתקף בעשיית השריונאי - בא לידי ביטוי באמירות המרואיינים. להבנתנו, הביטוי של תחושות אלה משתקף בעיקר בתחושת בלבול, בלבול המייצג את סימני השאלה סביב מהות פעילות השריון, תפקידו במערך הלוחם, ולאור זאת את זהות השריונאי.

כיום אנו עדים להתרחשות תהליכים רבי משמעות בחש"ן. מצד אחד, הערכות המצב ביחס לשדה הקרב העתידי ואילוץ תקציב מערכת הביטחון חייבו את צבא היבשה ובראשו חיל השריון לבצע תהליכי ארגון מחדש. במהלך פעולות אלו נסגרו מסגרות שלמות ואוחדו יחידות בחש"ן. מצד שני, חלק מתוכניות הפיתוח ארוכות השנים בחיל עוברות משלבי התכנון והפיתוח לשלב ביצועי. בשלב הראשון הוכנס טנק המרכבה ס' 4 לעוצבת עקבות הברזל, ובהמשך הופעלה מערכת המענק (מערכת עזר לניהול קרב) / שו"ב (שליטה ובקרה) בחטיבת סער.

משולב במערך המתמדי (עם חי"ר ועם הנדסה)². שאלות הזרות, המשמעות, השונות והייחודיות הן חלק אינהרנטי מתהליך זה ויהיו חייבות להיפתח לבירור ולדין.

לפיכך, יש לדעתנו צורך לבצע הערכה חילונית בראשות מפקדי החיל והזרוע, שבמסגרתה תלובן שאלת הזרות של חיל השריון לאור הצרכים העולים מהשטח, וייבחנו חלופות למהות השריון בהווה ובעתיד.

מקורות

- דגן, יוגב (סגן). "האם הטנק נותר מרכיב מרכזי בשדה הקרב העתידי?" **מערכות**. מארס 2005.
- יעלון, משה (אלוף). "הכנת הכח לעימות המוגבל". **מערכות**. מס' 380-381, דצמבר 2001, ע' 24-29.
- מזרחי, גדי (רס"ז) וחפץ אלדד (רס"ז). **חש"ן - תמונת מצב**. 2003.
- פורת, סמדר וחלמיש, הילה. "זיהוי ואפיון המנהיגות בשריון", ביה"ס לפיתוח מנהיגות, 2001.
- התפיסה התורתית (הדוקטרינית). טיוטה 3. **חטיבת תוה"מ - מז"י**. פברואר 2004.
- רפפורט, עמיר. **מעריב**. מוסף חג, 18 באפר' 2006.

הערות שוליים

- 3 מתוך מסמך התפיסה התורתית - מד' תוה"מ, פברואר 2004.
- 4 משה יעלון (אלוף), "הכנת הכח לעימות המוגבל", **מערכות**, דצמבר 2005, ע' 25.
- 5 מתוך: סמדר פורת, **חלמיש הילה**, "זיהוי ואפיון המנהיגות בשריון", ביסל"ם. מבוסס על נסיון עבודת היועצות בחטיבת סער ובחטיבה ברק.
- 6 מובהקות = מידת ההתאמה בין הגדרת התפקיד הפורמלית למציאות.
- 7 "מעריב", מוסף חג, 18 באפר' 2006.

בעבודה זו פגשנו בכמה הקשרים במונח 'ורסטיליות'. הורסטיליות אינה יכולה להסתכם ביכולת לבצע מעברים בין קווי חי"ר לקווי טנקים, אלא עליה להשתקף גם בתרבות הארגונית, ולבטא ערכים כמו גמישות במקום שמרנות, קלילות במקום כבדות, זריזות במקום איטיות, רישות במקום לינאריות, ערכים שיבחנו שנית את המושג "מרובע השריון" על כל המשתמע ממנו.

לדעתנו, יש מקום לבצע שינוי, והשינוי עשוי להיות על פני רצף: **משינוי עמוק בתפיסה ובתרבות של חיל השריון ועד לשינוי במערכי השיעור**, שינוי שיקנה לחניכים ולצוערים יכולות ומיומנויות להתמודד עם קשיים ועם דילמות העולים במציאות הקיימת.

ציינו כי התהליכים המאסיביים שעוברים על החייל יוצרים טלטלה, טלטלה שעשויה ליצור שינוי, התחדשות, התעצמות (לאו דווקא בגודל) ולא דעיכה. ניתן, וכדאי, להפוך את מה שנראה כאובדן יוקרה וכירידת ערך, למנוף ליצירת משהו חדש, הנשען על מסורות העבר, אך משתלב היטב במציאות העכשווית ונותן מענה לאתגרים הנוכחיים העומדים בפני החייל וזרוע היבשה. אמירה חילונית חדשנית וברורה ביחס לאותו "משהו חדש" תאפשר לייצר הבנות שיביהרו את הדרך ויפחיתו את הבלבול והדילמות. פריצת דרך בהסתכלות הכוללת בחיל השריון תאפשר ליצר עבודה מערכתית, וזו תיתן מענה בכל הרמות, מהחיל ועד ללוחם, ביחס למאפיינים, לציפיות ולדרך ההתנהלות בקרב ובשגרה.

שינויי התקופה האחרונה רק מבליטים נקודה זו:

1. סיומן של מסגרות ההכשרה בחטיבות הסדירות (צמ"פ) והעברתן כפרק דוגמת אימון מתקדם במסגרת רצף ההכשרה בחט" בני - אור, מעלה את שאלת הממד ההתפתחותי ברצף ההכשרה. הפרקים אמנם "הודבקו" לכדי רצף, אך טרם הובהרה שאלת ייחוד האימון המתקדם מהצמ"פ.
2. בהכשרות קמ"ט או קק"ש זוכה כיום מרכיב המקצוע החי"רי של המפקדים לנתח נרחב באימון לרמת כשירות נדרשות (מארב, פטרול, מחסום וכד'). עם זאת, היבט הזהות והמתח שבין חי"ר לשריון עדיין לא הובהר סופית.
3. החיבור שבין גודי השריון להנדסה מעלה שוב את שאלת הזהות של אותו "שלם", כמשהו שמעבר לחיבור בין שני גודי שריון לגדוד הנדסה, כחיל תמרון כבד.

לאחרונה אנו עדים לתהליך משמעותי שניתן לראות כמהפכת צבא היבשה. במסגרתה תורחב זרוע היבשה מ"זרוע לבניין הכוח" לזרוע בעלת סמכויות כמעט בלעדיות על כל הנעשה בזירת היבשה. תהליך זה מלווה בשינוי ארגוני של ממש לפעילות בתפיסת מערכים רב-חיליים התומכים במאמצי הלחימה, תוך שמירה על המקצוע הצבאי. במסגרת זו עשוי (שלא לומר עלול) השריון למצוא עצמו