

"גבולות חברת השוק": חויית השירות של מג"דים בצה"ל בהקשרים חברתיים-כלכליים

איילת סיון-עוז, ליאת שמש

- א. מבוא וטענה מרכזית
- ב. שיטה
- ג. רקע וסקירת ספרות – השתנות הסביבה, מגמות ונתונים
 1. שינויים כלכליים-חברתיים
 2. שינויים בשוק העבודה ובחלוקת התפקידים בתוך המשפחה
 3. שינויים בארגון הצבאי
- ד. ממצאי המחקר
 1. דיסוננס כחוויה יום-יומית
 2. להיות מג"ד זה חלום שמתגשם
 3. "לא בגלל הכסף" – הימנעות משיח כלכלי
 4. החיים בבועה – הצד האחר של הטוטאליות
 5. המחיר האישי – "זמן לעצמך"
 6. מקום המשפחה – "הסיפור הזה של השוויון פוגע"
 7. בין הדחקה והכחשה למודעות
 8. "משפט שלמה" – תפיסת המערכת בעיני המג"דים
 9. תכנון קריירה – "חיים מתפקיד לתפקיד"
 10. המפגש עם דור מפקדי הפלוגות (המ"פים)
 11. ההיבט המשאבי של ביצוע המשימה
- ה. דיון ומשמעויות

א. מבוא וטענה מרכזית

מחקר זה החל לרקום עור וגידים לפני כ־4 שנים, עת שירתנו כיועצות ארגוניות ביחידות שדה ונחשפנו להתלבטויות ולתחושות של מפקדים בשדה (מפקדי גדודים וחטיבות). ההתלבטויות שעלו שיקפו שיח מפקדים אחר ומפתיע, שלא נחשפנו אליו עד אז, על אודות שירותם בצבא. היה זה שיח שהציף והבלית לא רק את עוצמת התפקיד ואת משמעותו הרבה בעבורם, אלא את מחיריו במונחים של עלות-תועלת והשקעה-תגמול.

התמקדות בערכים תעסוקתיים וביחסי רווח-הפסד איננה רווחת ביחידות שדה, בוודאי לא בדרג הפיקוד. מפקדים ביחידות אלו מונעים בדרך כלל מערכים של שליחות ושל הקרבה, המצויים בקצה מנוגד למודלים תעסוקתיים של עלות-תועלת. יותר מכך, מג"דים נתפסים, בחברה ובצבא כאחד, כקבוצה הראויה לתגמול גבוה יחסית, בזכות תרומתה והקרבתה לקולקטיב, גם בהשוואה לקבוצות אחרות המשרתות בצבא ובוודאי בהשוואה למגזר הציבורי בכללותו.

הפער, אפוא, בין השיח האינדיבידואלי הממוקד במחירים שמשלם הפרט, ובין התפיסות הקולקטיביסטיות המאפיינות את השירות ביחידות שדה, היווה את נקודת הפתיחה למחקר. הסוגיות שעמדו בבסיס המחקר התמקדו בביורר קיומו, מקורותיו ומאפייניו של הפער וכללו שאלות, כמו מהם הביטויים של השיח הכלכלי-חברתי בחווייתם ובתפיסתם של מפקדים בדרג המג"ד? באילו אופנים מתבטאת ההנחה, לפיה המפקדים-לוחמים בדרג המג"ד מהווים קבוצה "מוגנת" מפני ערכים כלכליים ומודלים תעסוקתיים משתנים?

אנו מזהות סימנים המעידים על פערים המתהווים בעמדות ובציפיות המג"דים מעצמם ומהמערכת. פערים אלו עולים בעיקר ביחס להיבטים אישיים, משפחתיים וכלכליים. לרוב, הם אינם מדוברים ברמה הגלויה, שכן הקודים התרבותיים בצבא מקשים על שיח חופשי וגלוי בנוגע לסוגיות הקשורות ישירות לתנאי שירות ולרווחת הפרט.

התמקדות במפקדי הגדודים מספקת נקודת מבט רחבה יותר על אודות מקומם של הצבא ושל השירות הצבאי בתהליכים כלכליים ומעמדיים. קבוצה זו מהווה את ליבת הצבא שממנה צומחת הקצונה הבכירה של צה"ל, והתמקדות בחוויית עשויה לספק הבנה רחבה יותר על אודות תהליכי עומק המתרחשים בצבא, ביחסיו עם החברה ובמקומו של האתוס הביטחוני בחברה בכלל.

ב. שיטה

המחקר מבוסס על 14 ראיונות עומק חצי מובנים עם מפקדי גדודים (להלן - מג"דים) מכהנים, או שסיימו את תפקידם לא מכבר, מהשריון, מחיל הרגלים (נח"ל, גולני, גבעתי, צנחנים וכפ"ר), מהתותחנים ומההנדסה. כולם מג"דים מוערכים מאוד על-ידי המערכת ואין עוררין לגבי המשך שירותם הצבאי וקידומם (בעת פרסום מאמר זה חלקם כבר מכהנים בתפקידים בדרג אלוף משנה).

הראיונות התקיימו במחצית השנייה של 2015. בתקופה זו, החל שלב העיצוב והתכנון של התוכנית הרב-שנתית של צה"ל (תר"ש גדעון) ופורסם דוח ועדת לוקר. עם זאת, מרבית המג"דים לא הכירו את התהליכים הללו ולא התייחסו אליהם בראיונות. מרביתם

לחמו במבצע "צוק איתן" כשנה קודם לכן. חשוב לציין כי **כלל המג"דים שיתפו פעולה וחלקו במהלך הראיונות מחשבות ועמדות בכנות ובפתיחות רבה** (למתווה ריאיון – ראה נספח א').

הממצאים מוצגים לפי התמות המרכזיות שעלו בשלב ניתוח הראיונות. בתחילתו ובסופו של כל פרק מוצגות ציטטות מתוך הראיונות המתארות את התמה.

ג. רקע וסקירת ספרות - השתנות הסביבה, מגמות ונתונים

בעשורים האחרונים חלו שינויים מרחיקי לכת בסביבה החברתית והכלכלית מחוץ לצבא ובתוך הצבא. בפרק זה מתוארים בקצרה מכלול התהליכים והתופעות שהשפיעו על השתנות הסביבה.

1. שינויים כלכליים-חברתיים

תוכנית הייצוב הכלכלית ששימשה כמענה למשבר הכלכלי החרף במשך בשנת 1985, הסבה את המשק הישראלי למדיניות כלכלית ניאו-ליברלית, במודל קפיטליסטי אמריקאי. משמעות הדבר הייתה צמצום התפקוד החברתי של הממשלה והעצמת השוק החופשי. שינוי זה הביא להתפתחות מעמד בינוני, **הרחבת כלכלת הצריכה, הגדלת נטל ההוצאות על הפרט והגדלת אי השוויון במשק** (רם ופילק, 2013) כתוצאה מיציאת המדינה משירותים חברתיים כמו שירותי רווחה וכדומה.

אחת המשמעויות העיקריות של תהליך זה, הייתה שינוי באופי השיח האזרחי הליברלי והכלכלי-תעסוקתי, שהיה לרכיב יום-יומי ומרכזי בממשק שבין האזרח למדינה. סדר היום הכלכלי-מעמדי זכה למקום בולט יותר בתודעה החברתית של הציבור הרחב. כך, למשל, **ביחס לפרט התעצמה החשיבות של רמת החיים ואיכות החיים, בעוד ביחס לסדר היום הציבורי החלה מדידה פומבית ועיתית של הוצאות המדינה, כולל ההוצאה על הביטחון**. שיאו של התהליך היה המחאה החברתית בשנת 2011 וההפגנות רחבות ההיקף בכל רחבי הארץ (רם ופילק, 2013). מחאה זו, שנישאה על כתפי מעמד הביניים אשר רוב דרג המג"דים נמנה עליו, הציפה את תודעת איכות החיים ואת ציפייתם של בני מעמד זה לרווחה כלכלית במונחים של דיור, תעסוקה וביטחון כלכלי. **דור זה מוגדר כ"דור מעמדי" שנולד לתוך הכלכלה הניאו-ליברלית וחווה מצד אחד את יתרונותיה (עלייה ברמת החיים) אך באותה עת גם את הסיכונים הטמונים בה** (הקושי להשתלב בשוק התעסוקה, לדוגמה) (רוזנהק ושלו, 2013).

אחת התוצאות המרכזיות של המעבר לניאו-ליברליזם ולכלכלת שוק היא סדיקת הגישה הרפובליקנית שאפיינה את יחסי המדינה-אזרח מאז קום המדינה. אתוס כלכלת השוק ערער את המשוואה, שלפיה קיימים יחסי חליפין בין התרומה הצבאית של קבוצות חברתיות ובין התמורה המתקבלת מהמדינה במישרין ובעקיפין בדמות

תגמולים סמליים וחומריים (לוי, 2007). לפי אסנת (2009), כבר לא ברור האם ועד כמה ניתן להמיר את היוקרה הפנימית בארגון הצבאי לתגמולים בשוק העבודה החיצוני. באופן דומה, טען יגיל לוי (2007) כי אתוס כלכלת השוק הוביל לשחיקה בלגיטימיות השירות הצבאי והצבא בכלל, בו בזמן שכבל את ידיו מלפצות על שחיקה זו בהגדלת התגמולים החומריים.

2. שינויים בשוק העבודה ובחלוקת התפקידים בתוך המשפחה

בזיקה הדוקה לשינויים במדיניות הכלכלית של ישראל, חלו בעשורים האחרונים שינויים משמעותיים במאפייני שוק העבודה ובהשפעותיו על חלוקת התפקידים בתוך המשפחה:

חלה עלייה ניכרת בשיעור הנשים המועסקות בשוק העבודה, עלייה במספר הזוגות הנשואים שבהם שני מפרנסים ועלייה בשיעור הנשים הבוחרות בקריירה. כמו כן חלו שינויים בחלוקת התפקידים בתוך המשפחה הישראלית (עירך-יונה, 2006).

בהמשך לכך, ניתן לראות כי קיימת מודעות גוברת לפערים בין גברים לנשים בחלוקת העבודה הביתית וכן כי גובשו תוכניות שונות שנועדו לעודד מגמה של התקרבות בין המגדרים בתפיסות וביעדים משפחתיים. **מושג ה"סופר-אבא" (Super dad) מבטא מודל גברי חדש**, לפיו הגבר מחויב לאבהות ולחלוקה שווה במטלות הבית עם בת זוגו (כיהלי, 2016). **מודל "האב החדש" מתייחס לתופעה של גברים אשר מגלים שותפות נרחבת יותר בגידול ילדיהם, המקנים חשיבות גדולה לזכותם להשתתף באופן פעיל בהורות** (לרר ועמרים-כץ, 2006). ממצאים אלו נתמכים גם במחקר פנים-צה"לי שנערך בקרב משרתי הקבע הראשוני, ולפיו, בשונה מהדעה הרווחת, הקושי בשילוב משפחה ועבודה איננו "עניין של נשים" ואולי אף הפוך מכך (פרנקל, 2016).

בסקר עולמי של ארנסט את יאנג משנת 2015, נמצא כי 1/3 מהעובדים מודים כי בחמש השנים האחרונות נעשה להם קשה יותר לאזן בין העבודה ובין החיים הפרטיים, בשל גידול בהוצאות וגידול בתחומי האחריות בבית (EY, 2015 כמופיע בתוך: כיהלי, 2016). בהמשך לכך, מתוך מחקר שנערך בארה"ב, עולה כי **ליותר עובדים חשוב שעבודתם תאפשר שילוב מיטבי בין עבודה לחיים פרטיים, לצורך פיתוח והשקעה במרכיבי זהות שונים, כמו משפחה, חברים, תחביבים ועוד** (שם).

מגמה דומה עולה גם דרך הגדרה בין-דורית ומעמדית בהקשרים של זירת ההיי-טק הישראלית. אחת הטענות העולות בספרות היא כי ניתן להבחין בין דורות בכל הקשור למניעים להשתלבות בשוק התעסוקה ולתגמולים המצופים. כך מובחן דור ה-Y, המתניח לאלה שנולדו בשנות ה-80 וה-90 במאה הקודמת, כדור שחשובה לו ההתפתחות האישית, שאינו רואה בתרבות פנאי עשירה מותרות, מחפש אחר איזון בין עבודה למשפחה, אינו מזדרז לקבל עליו תפקידי ניהול, שונה בתפיסת האבהות

ולא ימהר להקריב את שעות ההורות שלו לטובת קידום ותפקידי ניהול בכירים (אלמוג ואלמוג, 2016).

3. שינויים בארגון הצבאי

בעשורים האחרונים, ואולי בהשפעת תהליכים חברתיים וכלכליים בחברה, חלו בצה"ל שינויים עמוקים ותכופים בהסדרי ההעסקה של צבא הקבע, שינויים במודלי העסקה ("מודל הקבע החדש" שכלל ביגור גיל הפרישה וההבחנה בין ראשוני למובחהק, "מודל הקבע הצעיר" שכלל הצעת הצבא והוספת שערי יציאה), מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת בשנת 2004 ותהליכי צמצום כוח אדם. תהליכים אלו השפיעו ומשפיעים על החוזה הפסיכולוגי בין משרת הקבע לארגון הצבאי, מחלישים את מחויבות הפרט לארגון, ומחזקים את ההבחנה בין הלוחמים ובין שאר המשרתים (אסנת, 2009). מודל השערים והפרישה המוקדמת ("מודל הקבע הצעיר") הופך את האופציה האזרחית למוחשית ונוכחת בתודעה יותר מאי-פעם (ספראי, 2016).

במקביל, חלו בצה"ל שינויים בסביבה המבצעית שבה פועלים הלוחמים. החל מהתחזקות מאמצי לחימה, כמאמץ האש, סייבר ונוספים, דרך השתנות סביבת הבט"ש ומאפייני הפיקוד ביבשה (למשל, עלייה בכלים המבצעיים והמידע העומדים לרשות המג"ד) וכלה בהרחבת השימוש בכלים מגוונים להערכת תפקוד המפקדים והיחידות בהקשרים השונים.

לצד הליבה המבצעית בצבא, מתפתחת בשני העשורים האחרונים ליבה טכנולוגית; אם כתוצאה משינויים באופי המלחמה ואם כחלק מהתפתחויות טכנולוגיות בעולם המערבי בכלל ובצבאות בפרט (מינקה, 2017). התפתחות הליבה הטכנולוגית לצד הליבה הלוחמת-מסתערת, מתבטאת בשינויים מבצעיים וארגוניים, ובהם שינוי בתפיסות המבצעיות, שינוי באופן חלוקת המשאבים, שינוי במוטיבציות של החיילים לשירות במסלולים השונים לטובת התחומים הטכנולוגיים ועוד (לוי, 2007).

לסיכום, העשורים האחרונים מתאפיינים בתהליכים שחלו בכל הסביבות החברתיות והתעסוקתיות בחברה הישראלית – התגבשות סדר יום חברתי-מעמדי, שיח על אודות איכות חיים, שוק תעסוקה משתנה ועוד. כל אלה תורגמו גם בתוך הצבא לשינויים מותמשכים שחלו בארגון הצבאי – אם בחלוקת משאבים חדשה ואם במוטיבציות לגיוס ולמסלול השירות.

לחול השפעות התהליכים החברתיים נמשך כעשור ויותר, כפי שניתן ללמוד ממחקרים שבוצעו במחלקת מדעי ההתנהגות (להלן: ממד"ה) בצה"ל. כך, לדוגמה, מחקר של מיטל עירן-יונה (1999, 2006) ומחקרם של זאב לרר ושרית עמרם-כץ (2006), שהתמקדו בתפיסות השירות של מפקדים ביחידות שדה, וכן מחקרה של רינת משה (2011) על אודות כוח אדם המשרת בתפקידי טכנולוגיה עילית (היי-טק)

באגף המודיעין. מחקרים אלו מלמדים, כי תהליך החלחול של תפיסות ליברליות וניאו-ליברליות לתוך תפיסת השירות של קבוצות משרתים שונות הוא מגוון ומרובה מגמות. **המחקר הנוכחי מצטרף לשורת המחקרים הללו ובוחן את חלחולם של תהליכים ליברליים וניאו-ליברליים לתוך חוויית השירות של מפקדי גדודים.** התשתית המחקרית שנצברה בממד"ה תהווה מצע בשלבי ניתוח הממצאים והדיון, לטובת פרספקטיבה של זמן והשוואה בין קבוצות משרתות בצבא.

ד. ממצאי המחקר

להלן נציג תמות מרכזיות שהעלו ממצאי המחקר, ולאחר מכן נדון בהן לאור סקירת הספרות.

1. דיסוננס כחוויה יום-יומית

"לילדים שלי לא יכול להסתכל בעיניים [...] אני מאוד שלם עם מה שאני עושה"

לאורך כל הראיונות, עובר כחוט השני פער המבטא סתירה וקונפליקט, בין העלות ובין התועלת, בין המחירים וההשקעה ובין הסיפוק ובין משמעות התפקיד ובין התגמולים הניתנים בעבורו. המג"דים מבטאים חוויה זו בעוצמה: מחד, הם מדברים באושר ובלהט על התפקיד ומנגד, בעצב גדול על המחירים הכבדים שהם משלמים. **הדיסוננס שהם מבטאים כרוך בתחושת היעדר הרמוניה וחוסר נוחות, המדרבנת אותם לספק לעצמם הסברים ומשמעות. עם זאת, הפער גדול כל כך שנראה כי ההסברים שהם מציגים לא מספקים מענה מלא ביישוב הפער.** על רקע זאת, עולות בראיונות, בין היתר, ציפיות לשינוי מהמערכת. הדיסוננס המתואר, מופיע כתמה מרכזית גם בממצאים המובאים בהמשך, ותואם את ההמשגה המנוסחת בתיאוריית ההוגנות של אדמס, לפיה הפרט שואף לאזן בין תשומותיו (מה שהוא משקיע) לתפוקותיו (מה שהוא מקבל) והשוואתם לאלו של האחר שאותו הוא תופס כשווה לו:

"[...]אני אוהב את זה [...] קשה לי, רע לי, מגוון לי [...] אני אמות ממחבלים, החבר שלי ימות משעמום"; "אסור לי ליפול בזה עוד פעם כי אסור לי לאבד את המשפחה שלי. אבל הדיסוננס קיים. הרצון להיות במקום ראשון, לא נותן לך לנוח"; "אני רוצה לגדל את הילדים שלי, אבל בשם משהו גדול יותר, בידיעה שאני פוגע בחיי המשפחה שלי [...]"

בחרתי להישאר ולהיות מג"ד בצבא."

2. להיות מג"ד זה חלום שמתגשם

"מת על זה, זה בוער לי בעצמות"

רבים מהמג"דים מגדירים את תפקיד המג"ד כאחד התפקידים המשמעותיים בחייהם, אם לא כ"תפקיד חייהם", חלום שהתגשם. עיניהם של המרואיינים בורקות כשהם

מדברים על התפקיד, על המשימה ועל הגדוד שלהם. גורמי ההנעה המרכזיים שאותם הם מסמנים מגוונים אמנם, אך רובם ככולם עוסקים בהגשמה עצמית, בשליחות ובהקרה. לדוגמה, אהבת הפיקוד והאנשים, תחושת האחריות, ההשפעה כלפי מטה ומעלה, הצורך והרצון לחנך ולהנחיל ידע, הישגיות, רצון להצליח ולא להיכשל, עצמאות, אתגר מבצעי ואתגר מקצועי. גורמי הנעה אלה מלמדים על עוצמתו הרבה של תפקיד המג"ד בחוויה של המוראיינים, הן במהלך התפקיד והן לאחריו.

נקודה חשובה נוספת שעליה נרחיב בפרקים הבאים, נוגעת בכך שהתגמול הכספי הישיר אינו עולה כגורם מניע, ויותר מכך, המג"דים מעידים כי הוא אינו מהווה כלל שיקול במערכת השיקולים.

"היום, התעצמות שאני מקבל מהתפקיד ומהאנשים שלי זה דלק שלא מתחרה עם הבית בכלל!! [...]. תפקיד פלסטלינה, כל מה שאתה רוצה אתה יכול לעשות"; "הטנקים, הפיקוד [...] זה לא קיים במקום אחר [...] חוויות אישיות מעצבות כל יום בפני עצמו. משמעותי [...]"; "מרגיש שאתה בשפיץ, איתך מדברים על שינוי [...] אליך מכוונים כשמדברים על הכרעה וניצחון".

הצימוד שעלה בראיונות בין מונחים, כמו "בית משוגעים" ו"גיהואם", ובין "תענוג" ו"אתה שלם", מלמד על מורכבות החוויה של המג"דים, כפי שתוארה לעיל, ועל עוצמת הפער שבין החוויה החיובית במימוש התפקיד ובין המחירים הגבוהים, שלתפיסתם, גובה מהם אותו "תפקיד חייהם".

3. "לא בגלל הכסף" – הימנעות משיח כלכלי

"לא נעים לי לדבר על שכר [...] אנחנו לא נדבר על זה [...] בחיים לא דיברתי על המשכורת שלי. זה לא נושא לשיחה".

כאמור, בתפיסות המג"דים עולה, באופן גורף, כי הבחירה שלהם בפיקוד ובשירות הצבאי מנותקת משיקולים כלכליים. הם לא עסוקים בתגמול הכספי הישיר, ובחירתם במסלול הפיקודי נובעת בעיקר ממניעים של שליחות והגשמה עצמית.

יתרה מזו, מבחינתם, כלל לא ניתן לאמוד תגמול כספי אל מול ההשקעה וההקרה הקיימות בתפקידים אלו. בשלב זה של השיחה הם אף נעים בחוסר נוחות מופגן בכיסא ומציינים כי אין זה מקובל לעסוק ב'ת"ש מפקד', בין השאר מטעמים ערכיים. המונח "ת"ש (תנאי שירות) מפקד" כולל מנעד רחב של תגמולים הנוגעים לסביבת השירות ואינם תגמול כספי ישיר, אלא שווה כסף, כסוג הרכב, אופי הנופש המסובסד ואף תנאי שירות כ"אפטר" (חופשה קצרה של כמה שעות) במהלך השבוע.

"זה סוג של טאבו לדבר על ת"ש מג"ד".

נראה כי כל הקבלה בין ההשקעה הנדרשת בתפקיד המג"ד ובין תגמול כספי הולם, מערערת אצלם את ההצדקה לתובענות, להקרה ולמחירים. השיח על "המרחב המבצעי" במונחים כלכליים של רווח והפסד לפרט, מוציא את השליחות ואת ההקרה כשידם על התחתונה. ייתכן וזהו ההסבר להימנעות של המערכת ואף של המשרתים עצמם מיצירת שיח כלכלי ישיר באזור הלחימה, שיח העלול להאיר ולהציף את חוסר ההוגנות שבין ההשקעה שלהם ובין התגמול שניתן להם ואולי גם למשפחתם.

ממצא דומה עלה במחקרה של משה (2012) על אודות כוח האדם בתפקידי טכנולוגיה עילית באגף המודיעין (אמ"ן). לטענתה, בתרבות הארגונית באמ"ן, קיומו של שיח מקח-מכר על תגמולי שירות אינסטרומנטליים הוא בגדר "לא לגיטימי", "לא ראוי" ואף עלול להזיק לפרט כאשר הוא נעשה באופן ובהקשרים ארגוניים המחייבים דווקא ביטוי של ערכי שליחות והקרה. בדרך זו ניתן להתבונן גם על מקרה המג"דים במחקר הנוכחי. המג"דים משרתים באתר חברתי המייצג שליחות והקרה ממניעים לאומיים, קולקטיביסטיים ונטולי חשיבה אינסטרומנטאלית. בעקבות כך, הופכת סביבה זו למובחנת יותר ויותר מהמתרחש בחברה הישראלית הניאו-ליברלית.

אם כך, ההסבר לקושי ולהימנעות משיח ישיר על תגמולים בקרב מג"דים קשור בקשר גורדי להסבר ארגוני-תרבותי רחב. בצבא בכלל, ובוודאי ביחידות שדה, שגרת היום-יום הובנתה מראשיתה כמנותקת מכל הקשר כלכלי, כספי ואף מחשיבה משאבית. מפקדים לא עסקו בניהול כוח אדם בהיבטי שכר ולא בניהול תקציבי של היחידות שעליהן פיקדו. ייתכן כי גם לאחר שינויים שחלו בהבניה זו, לא השתנו הקודים התרבותיים ונורמות ההתנהגות והם עודם שרירים ונטועים בהווה של מפקדי היבשה הבכירים, המכתיבים במידה רבה את התרבות הארגונית בצבא.

עוד עולה מן המחקר, כי שיח משאבים ותגמולים קשור בהקשר חברתי רחב יותר, הנוגע למיצובו ולמעמדו של תפקיד המג"ד בחברה. כשהמג"דים נשאלים באופן ממוקד לגבי קבוצת השווים להם באזרחות, ההשוואה מאפשרת להם להציג את ציפיותיהם ואת מאווייהם ביחס לתגמולים. כך, לדוגמה, הם 'מסמנים' פערים והבדלים בינם ובין מושאי ההשוואה שלהם – חברים ואחים. הם מצפים כי המערכת תבחין אותם כקבוצה ייחודית ותתגמל אותם יותר בהיבטים חומריים מגוונים. היו גם שהציבו את הפער בין האחריות העצומה וחשיבות התפקיד, ובין סוג הרכב שמקבלים.

"בחיים לא קמתי בבוקר בגלל זה [...]. אם הייתי חושב חומרי לא הייתי נשאר פה. סיכון חיים, טחינת השעות [...]. זה לא הצד החזק של הארגון הזה [...]. חברים שלי באזרחות חוזרים בארבע, רכב פי אלף יותר יפה [...]. התשלום הוא פה [מסמך עם היד על הלב] [...]. כן, הייתי רוצה רכב גדול יותר. כן, מפריע לי השיח הציבורי [...]. מרגיש לא נוח לדבר על

זה"; "[...] יש יציבות, אבל כלכלית זה לא שווה את זה"; "לא עושה את זה בגלל הכסף. בצניעות, יכולתי לעשות דברים טובים באזרחות..."; "מזל שאני לא מכיר את התנאים של האקדמאים והטייסים, זה יהרוג אותי, ייאש אותי, ולכן מעדיף לא להתעסק עם זה [...]. לא בטוח שהמערכת יודעת לתגמל ולהעריך אותי כמו שצריך [...]."

לסיכום, ניתן להציע כמה הסברים אפשריים לקושי, ולעיתים להימנעות, של מג"דים משיח חומרי-כלכלי ישיר. נראה כי הסברים אלו מתקיימים במקביל ויחד עם זאת שזורים זה בזה:

1. **הסבר קוגניטיבי** – בשירות ביחידות שדה ובעיקר בדרג הפיקודי, ההשקעה לעולם תהיה גבוהה מכל תמורה כספית.

2. **הסבר תרבותי** – במסגרת תפקידי לחימה אין זה "מוסרי", לפי תפיסת עולמם, לדבר על כסף. בתרבות הצבאית מתקיימת הפרדה ברורה בין העולם הערכי הכולל, לעיתים, גם מוכנות לסיכון החיים, ובין העולם הכלכלי האינסטרומנטאלי.

3. **הסבר אישיותי** – ייתכן ותפקידי הפיקוד ביחידות, מאוישים על-ידי אלו שגורמי ההנעה והסיפוק שלהם מבוססים על גורמים קולקטיביסטיים, כשליחות והגשמה עצמית, ופחות, ואולי בכלל לא, על תגמול כספי.

4. **החיים בבועה - הצד האחר של הטוטאליות**

"[...] תחושה שהייתי בבועה של הקרבה ותשלום מחיר".

הטוטאליות מובנית בתוך תפקיד המג"ד והיא נובעת מאופי המשימה, מגודל האחריות ומהתרבות הצבאית. במובנים רבים, תפקיד המג"ד מזקק את מהות הפיקוד המבצעי – "עשרים וארבע שעות ביממה" – וכפועל יוצא מכך, עם רגע כניסתם לתפקיד, מוותרים המג"דים באופן מודע על כל דבר אחר שהוא מעבר לתפקיד: משפחה, זוגיות, חברים, תחביבים. למעשה תופס הגדוד את כל הקשב שלהם, לא נותר עוד מקום לשום דבר אחר, והם מודעים למחיר הכבד שהם משלמים.

המג"דים מייצרים הפרדה ברורה בין התפקיד ובין מה שמעבר לו: "הכול יותר חשוב מהבית. הבית לא נספר בתקופה זו". נראה כי הפרדה זו "שומרת" אותם בבועה המשרתת אותם ובמובנים רבים גם את הארגון, מן הטעם הברור של התמקדות במשימה, אך גם מן הטעם הנוסף של הימנעות מהתבוננות במחירים שהם משלמים ובוויתורים שהם עושים לאורך הדרך.

אורח החיים הטוטאלי של המג"דים, שתואר לעיל, נמצא בפער הולך וגדל אל מול המציאות החדשה שהתהוותה בעשורים האחרונים (כמפורט לעיל בסעיף 3, שינויים

בשוק העבודה, במבנה המשפחה וכו') והוא עשוי להיתפס פחות ופחות סביר בעיני מי שבסופו של דבר משלם את המחיר – המג"ד ומשפחתו הקרובה.

נדגיש כי גם אם הטוטאליות בתפקיד המג"ד היא ברורה לאור האחריות ואופי המשימה, הרי שיש להדגיש כי היא אינה נחלתם של המג"דים בלבד, אלא מאפיינת את כלל התפקידים בשדה ואף זולגת למרחבים אחרים בצבא כמפקדות ותפקידי מטה שאינם נתבעים למאפייני השירות ביחידות השדה (לרר ועמרם-כץ, 2006).

"אי אפשר לשחק עם זה. המשפחה בצד"; "חופש אי אפשר, חו"ל גם לא, זה סוג של טרפת, בית כלא [...]"; "החיים מתחלקים לשניים [...] אין לך משהו אחר חוץ מהגדוד. הגדוד זה אתה, אתה אחראי על הכול [...] אתה מתמודד עם כל העולם"; "הצבא הגדול שומר עליי, תעבוד, תייצר שקט [...] אין למג"ד זמן להתעסק בזה".

5. המחיר האישי – "זמן לעצמך"

"למה רק האישה והילדים נתפסים כקורבן? גם אני קורבן [...]".

אל הטוטאליות והגשמת החלום המתוארים לעיל, נלווים גם מחירים פחות מוכרים. לצד המחיר הנגבה מהמשפחה, מעלים חלק מהמג"דים גם את המחיר האישי, שהם עצמם משלמים. נושא זה, שעלה במחקרים קודמים בצבא בהיקף מצומצם מאוד, עולה במחקר זה בבולטות רבה יותר מבעבר ומביא לידי ביטוי מגמות בשוק העבודה כיום, שבו זמן הפנאי האישי מקבל מקום גדול יותר, לצד זמן המשפחה והעבודה.

נראה כי בעוד קיימת הסכמה והכרה ביחס למחיר המשפחתי, אין זה לגיטימי כלל וכלל לדבר עם המערכת על המחירים האישיים שמשלם המג"ד עצמו: זמן פנאי, תחביבים, עיסוק בבריאות האישית וחברים. היעדר הלגיטימיות שבדבר מוטמעת היטב במג"דים עצמם ורק חלק מהם מעלים סוגייה זו באופן ישיר. בחלק מהראיונות עלה הנושא בין השורות. המג"דים חשים כי במסלול התפקידים שביצעו עד כה, ובאופן מועצם בתפקיד המג"ד, הם זנחו את העיסוק בצורכיהם האישיים וברצונותיהם.

נראה כי הציר משפחה-צבא, הופך בעידן זה למשולש, שבו נוסף הקדקוד "האישי", שעדיין לא קיבל לגיטימציה מלאה – לא בשיח של המג"דים עם עצמם ובוודאי שלא מול המערכת.

"החיים שלי נתקעו, אני אומר לכן בנות, תקועים כבר שנה וחצי [...] אין לי זמן עם עצמי – או בצבא או עם המשפחה. לא יוצא לרוץ בבית כי המצפון לא נותן לי"; "עד שיש לך זמן משפחה, תצא עם חברים?"; "למה האישה והילדים נתפסים כקורבן? גם אני קורבן [...] לא מטפל בעצמי ברמה הבריאותית, לא קניתי ג'ינס כבר שנתיים, הכול עושים לי [...] לא קראתי ספר כבר שנתיים, אוהב נסיעות אופנוע, אופניים, ואין [...]"; "הפסקתי

תחביבים בשנתיים האלה [...] אני לא עושה, אני מבין את המקום שלי. מתחשב בזה שלא באתי הביתה תקופה ארוכה [...]" ; "יש לי חלומות, זה לא אפשרי בצבא".

6. מקום המשפחה - "הסיפור הזה של השוויון פוגע"

'שיח המחירים' והמתח בין המחויבות לתפקיד המג"ד ובין המחויבות למשפחה, מדוברים רבות והם אינהרנטיים לתפקיד המג"ד ולתרבות הצבאית. בסקר קבע של ממד"ה שנערך ב-2016 נמצא כי כ-70% ממשרתי הקבע המובהק דיווחו כי השירות הצבאי גבה מהם מחירים אישיים משמעותיים (ספראי, 2016). המחיר המשפחתי עולה בראיונות עם המג"דים כמחיר הגבוה ביותר שהם משלמים לאור התובענות והטוטאליות הנדרשות בתפקידם, אליו נלווים רגשות אשם, בעיקר אל מול המשפחה ונסובים סביב חוסר הקשב והפניות (בצבא ובבית), חוסר המעורבות (בחינוך, בגידול הילדים) וחוסר הוודאות (יציאה הביתה, השתתפות באירועים משפחתיים).

בת הזוג מתוארת על-ידי המג"דים כקורבן וכמי שמשלמת את המחיר הגבוה ביותר על התפקיד התובעני שלהם. הקושי המרכזי העולה ביחס אליה הוא הבדידות שלה: אין לה עם מי להתיעץ, אין לה עם מי לחלוק. ברוב המקרים מתארים המג"דים את בת הזוג כמי ש'זזה הצידה' וויתרה על הקריירה וההתפתחות המקצועית שלה, לאור התובענות הנדרשת מבן זוגה.

בקשר הפוך, בעוד המג"ד מקבל תמורה בעד המחיר הגבוה ("חלום שהתגשם"), הרי שבת הזוג מוצגת כמי ש"מוותרת", "מקריבה" ו"אינה מקבלת תמורה משמעותית" בעבור ההקרבה. במילים אחרות, תמורתה היא תמורתו של בעלה. שלושה מרכיבים "מגייסים" את בת הזוג והילדים: ההבנה שבן הזוג/האבא מבצע תפקיד משמעותי, החשיפה להערכה שאליה הוא זוכה וההנחה שהוא נהנה ומסופק מהתפקיד. נשים מזוהות יותר עם תפקיד בן הזוג והטוטאליות הנלווית אליו כאשר מתקיימים כל שלושת המרכיבים, אולם כשאחד המרכיבים חסר, צפים ועולים "שיח המחירים" ו"שיח ההוגנות" – ההשקעה (המג"ד ומשפחתו) והתמורה (למג"ד ולמשפחתו).

בסקר שבוצע בקרב נשות הלוחמים ב-2006, 46% מהן העריכו כי אינן מרוצות מחלוקת התפקידים בטיפול בילדים ו-67% סרבו או ויתרו על תפקיד בכיר כי סברו שזה יפגע בילדים או במשפחה. עירך-יונה מציינת כי ממצאי המחקר ומגמות כלליות בתעסוקת נשים, מצביעים על כך שהקונפליקט הקיים במשפחות המשרתים רק ילך ויחמיר עם השנים (עירך-יונה, 2006).

אל מול הילדים, חווים מרבית המג"דים חוויה מרכזית של החמצה ושל הפסד, הבאים לידי ביטוי לא פעם בניסיון "להשלים את הפערים" בסופי שבוע. בחירה זו קשורה גם לצורך למלא אחר המצופה מהם על-ידי הסביבה ובת הזוג וכן להרגיע את רגשות האשם.

חלוקת הנטל המגדרית המתוארת לעיל, בין הגבר המושקע כל כולו בתפקידו הצבאי ובקריירה שלו, ובין האישה המושקעת כל כולה בטיפול בילדים ובבית, כמו גם המעורבות המצומצמת של הגבר בגידול הילדים – הולמת פחות ופחות את מציאות שוק העבודה ויחסי המגדר כיום. הפער בין חלוקת הנטל המסורתית במשפחה המתבקשת לכאורה בתפקידי שדה, ובין שינויים חברתיים ושינויים בשוק העבודה, מתעצם עד כדי חוסר התאמה למציאות. ברמת הפרט, פער זה מייצר קונפליקט פנימי בלתי סביר המביא לתחושות תסכול ולמתח משפחתי. עירן-יונה מתארת את המתח כמתקיים בין שני מוסדות תובעניים (עירן-יונה, 2006), מתח שגובר ככל שנסויות הקצינים הלוחמים הן בעלות השכלה גבוהה ומשתייכות לקבוצה שהציפייה ממנה היא לפיתוח קריירה עצמאית (שם).

הראיונות במחקר הנוכחי, מלמדים כי התהליכים החברתיים המתוארים מעלה אינם נעלמים מעיני המג"דים וניכר כי גם הם מחזיקים בתפיסות דומות של שוויון הזדמנויות:

"אשתי מודיעה לי – אתה בא לאפטר כי אין מי שיוציא את הילדים; "התחושה שאתה אף פעם לא מחזיר מאית מההקרבה של האישה, לא נגמרת. היא ויתרה על הקריירה, העבודה שהיא בחרה היא כזו שיכולה להשתלב עם הילדים וגידולם [...] אני עושה מה שמתאים לי והיא עושה מה שמתאים לי"; "אשתי היא אשת קריירה [...] אמרה לא לתפקיד ניהולי בכיר יותר [...] זה כמו פצצה שעומדת להתפוצץ"; "פעם בגיל 4 הבן שלי אמר, 'הנה דוד בא הביתה', שום דבר לא מחפה על זה"; "מה שנדפק זה העבודה של אשתי, היא לא התקדמה [...] העבודה שלה וילדים אחה"צ זה לא מתכנס [...]".

7. בין הדחקה והכחשה למודעות

המג"דים מתמודדים באופנים שונים עם המצב המורכב שבו הם חיים וכל אחד מהם בוחר בדפוס אחר של התמודדות עם הקונפליקט המורכב של שילוב משפחה ותפקיד.

דרך ההתמודדות נעה בין הדחקה והכחשה למודעות:

1. **הדחקה והכחשה** – מנגנוני הגנה המסייעים להתמודד ולמסך את החלקים הקשים יותר של המציאות היום-יומית המורכבת על-ידי יצירת ניתוק בין העולמות, או על-ידי מזעור המורכבות.

"[...] פעם חשבנו שזה מחירים ואני לא אכיר את הילדים [...] אני שונה, אני לא קורה לזה מחירים, אני קורא לזה פספוסים".

2. **מודעות** – מודעות למציאות המורכבת, הכוללת חשש מפירוק המסגרת

המשפחתית, וכתוצאה מכך הצורך לאזן (שנת חופש למשל), לפצות ולמתן את הקושי ואת תחושת ההחמצה.

" [...] יש בי פחד קמאי שאם לא אקח את שנת החופש עכשיו זה לא יקרה".

מתוך הראיונות, ניתן לסמן כמה דפוסי פעולה מרכזיים המאפיינים את המגזר דיים בהתמודדותם עם המחירים המשפחתיים:

"המגייס" – מפקד שלתפיסתו מצליח לגייס את משפחתו לחשיבות העשייה – המשפחה רואה בתפקידו של האב שליחות ותרומה למטרה גדולה יותר. מפקד זה "יחבר" את משפחתו לתפקידו, ליחידתו. משפחתו תיקח חלק בהוויה הצבאית ותהיה גאה באב על תרומתו:

"המשפחה מגויסת לגמרי [...] עם האישה אני מדבר הרבה פעמים ביום, משתדל שהמשפחה תהיה מעורבת".

"המתעקש להיות מעורב" – מפקד שאינו מוותר על הקשר עם משפחתו ומתעקש לערב את משפחתו בדרכים שונות. חלק מהדוגמאות שעלו: הגדרת שעה בלו"ז לשיחה עם הבית, הגדרת ה'אפטור' כמשימה, קיום שיחה עם הילדים ב'סקייפ' בבוקר ובערב, הגדרה אישית של אירועים משפחתיים שלא מפספסים, התעקשות על הגעת המשפחה בכל סוף שבוע שבו אינו יוצא הביתה, והתעקשות מול הפיקוד הבכיר:

"אני בצד שמערב את אשתי מאוד במה שאני עושה ועם מי אני נפגש [...] אני אכעס מאוד אם לא אדע על פצע שהילד שלי חטף בגן".

"המפריד" – מפקד המייצר הבחנה ברורה בין התפקיד הצבאי למה שמחוצה לו, ומתוך כך הוא משקיע את כל-כולו בתפקיד וכמעט אינו יוצר קשר עם משפחתו במהלך השבוע, "אבא של שבת". דפוס נוסף של מפקד זה, הוא זה ש"מפריד בין קודש לחול", כלומר מקפיד שלא לערב סממנים של צבא במרחב הביתי. למשל, אין לו חברים מהצבא שהוא נפגש איתם בזמן שהוא בבית או אינו מוכן לחיות בשכונה צבאית:

" [...] לא מערבב אחד עם השני, עובד עד הסוף ובבית שלא יפריעו לי על שטויות"; "כשאני בבית [...] משתדל לא להיות איש צבא. מנסה לחיות חיים אזרחיים. יוצא עם חברים מהאזרחות. ההפרדה בין הצבאי לאישי ברורה".

"המתייסר" – מפקד שאינו חי בשלום עם המצב הקיים ומתלבט לגבי המשך דרכו בצבא. אינו מסופק מניסיונותיו לקיים קשר בסיסי עם משפחתו ולהיות מעורב וכתוצאה מכך חווה החמצה, צער והפסד משמעותיים:

"לפעמים אני שומע את אשתי מתפרקת בטלפון. אני מוטרד [...] אני רואה מה קורה כשאני עוזב את הבית, זה מחיר כבד [...] יש כאלה שזה עובר לידם. אצלי לא"; "כשאשתי שולחת סרטון של הילדה בבלט, זה קשה לי. זה הרג אותי. זה לפספס. דיברתי איתה

יומיים אחרי, אבל מה זה עוזר? [...] אני רוצה לאכול ארוחת ערב עם הילדות".

8. "משפט שלמה" - תפיסת המערכת בעיני המג"דים

"אנחנו בעולם אחר. תפסיקו לשפוט את העולם בראי שלכם. יש פה עוד 100 מג"דים שלא רוצים לקרוע את המשפחה שלהם כדי להיות מג"ד".

ככל שזה נוגע לשילוב משפחה וקריירה, תפיסת המג"דים היא שקיים פער בין הצהרות המערכת ובין ההתנהגות בפועל. מחד גיסא, קיימת הכרה והבנה של המערכת בהקרבה העצומה שיש בחיי מפקד לוחם ומשפחתו, לדוגמה, אזכור של המשפחה המקריבה בטקסי החלפות בעלי תפקיד; בניית צימרים למשפחות בבסיסים מרוחקים; והבחנות לטובה בסוגים שונים של תגמול חומרי כמו מרכיבי שכר, נופשים, מודל העסקה וכדומה. בתקופה הנוכחית, אף התגבר השיח הארגוני בסוגיה הדנה בשילוב צבא ומשפחה במרחבים השונים של הצבא.

מאידך גיסא, בפועל, התנהלות המערכת והתרבות הארגונית הצבאית אינן תומכות באמירות המוצהרות בשילוב חיי המשפחה, עד כדי כך שבפועל הנושא הפך לטאבו, דבר שאין להזכיר אותו מול הרמה הממונה. דוגמאות לכך: אין זה לגיטימי לבקש תפקיד "רגוע" אחרי תפקיד תובעני; קיום ראיונות מפקדים (מח"טים עד אלופים) בימי שישי, או במהלך חופשות חגים; תרגיל שמתחיל במוצ"ש ונוהל קרב המסתיים בשישי בצהריים; ערבי מפקדים בחמישי בערב או בימי "אפטר"; עידוד השתתפות במרוצים בימי שישי ועוד.

ציפיית המג"דים מהמערכת, אפוא, אינה מכוונת רק לצמצום הפער בין ההצהרות להתנהגות, אלא גם לפעולה יזומה המאיצה את הגדרת "זמן הבית" בעבור המפקדים.

על-פי עירך-יונה, תפיסת המערכת הצבאית היא שגם המשפחה מגויסת, ומצופה ממנה לתמוך באופן מוחלט בשירות, מבחינה ערכית, אידיאולוגית, רגשית ואינסטרומנטלית (עירך-יונה, 2006). מורג ומורג-מונוביץ (2015) טענו, כי הנחות היסוד וההתנהלות הרווחת בצבא מדיחות את חשיבות המשפחה והקשר הזוגי למעמד משני באופן מובהק, גם אם קיימת הבנה בדבר חשיבותם לתפקוד מיטבי של המשרת. בעוד בחברה חלו שינויים מרחיקי לכת בעשורים האחרונים בשוק העבודה ובחלוקת הנטל המשפחתי, בצה"ל עדיין קיימת ציפייה לא מדוברת ממשפחת הלוחם להתגייס ל"מאמץ הלחימה" ולקבל בהבנה את תפקידה המשני. ברם, בחוויית המג"דים, מדובר בציפייה לא מותאמת, המאלצת אותם לבחור בצבא או במשפחה, מעשה שהוא בבחינת "משפט שלמה":

"אני אבא של שבת [...] הבחירה היא שלנו לגמרי, הצבא כצבא צריך לאפשר שזה לא

היה משפט שלמה"; "אני רוצה לגדל את הילדים שלי [...] אל תצפו שאני אעשה את הבחירה הזו [...] זו לא דרך הגיונית לבן אדם לחיות בעולם המערבי"; "אתה מאוד נוהר, מפחד להגיד שהבית חשוב לך בראיונות [...] מפחד לבוא לריאיון ולהגיד לא. אתה אומר להם בצורה מעודנת ונותן להם להחליט בשבילך"; "קשה לתקשר את זה מול רמה ממונה. אתה מרגיש לא בנוח, להגיד שאני יוצא? ראבק לאשתך יש סקירה"; "לאט לאט שינויים קטנים, למשל, חופש בפורים [...] אבל זה לא מובן מאלי, מעלים את זה על נס [...] כולם תומכים אבל בפועל מתנהגים אחרת"; "חיי משפחה מקבלים היום משמעות יותר גדולה [...] אם זה מטריד את האנשים, בסוף יהיה לכך ביטוי [...] הקלף הזה של הנפנוף בדגל, ילך ויישחק".

9. תכנון קריירה - "חיים מתפקיד לתפקיד"

"מחזיקים אותך קצר, שיטת המינויים והקידומים וחוסר הוודאות"

בכל ההיבטים הקשורים במסלול שירותם, מתארים המג"דים חוסר ודאות והיעדר תכנון. זהו מסלול שאינו מייצר פיתוח אישי ורצף תפקידים ואינו מאזן בין תפקידים תובעניים יותר לתובעניים פחות. אף על-פי שהם יודעים ומבינים כי הם מוערכים על-ידי המערכת וכי המערכת מאמינה בהם, הם מתארים מצב שבו באופן קבוע אין להם מושג מה יהיה התפקיד הבא שלהם.

לתחושת המג"דים, הצבא "שומר את הקלפים צמוד לחזה" ביחס לתפקידים הבאים, מצפה מהמפקדים לרוץ מתפקיד ליבה אחד לשני ומנצל את אופיים התחרותי ואת רצונם להמשיך במסלול הליבה. מעבר לכך, ובהמשך לנאמר בסעיף קודם, לראייתם, המערכת כלל אינה לוקחת בחשבון את האופן שבו התפקיד הצבאי משתלב עם חיי משפחה כמרכיב בשיבוצם לתפקיד הבא וכחלק מתכנון המסלול הפיקודי שלהם. מי ש"ממזמץ" וסוטה מ"הכללים המקובלים" ומביע רצון לאיזון בין תפקידים, לעיתים מוצא את עצמו מחוץ למסלול הליבה. סוגיה זו עלתה גם במחקר שבוצע בעבר (עירן-יונה, 2006).

האמירה "חיים מתפקיד לתפקיד" מבטאת את ההכחשה שבה בוחרים המג"דים כדרך התמודדות עם גישת המערכת ועם המחיר המשפחתי העומד אל מול עיניהם במסלול התפקידים. במובן מסוים, נוח למג"דים שהמערכת קובעת בעבורם את המסלול, מאחר שבדרך זו היא מסייעת להם לחיות עם הדיסוננס החריף שנוצר בין רצונם האישי להמשיך ולהתקדם במסלול הליבה, ובין המחירים הכרוכים בבחירה זו.

מנגד, המג"דים היו רוצים ש"הלונה פארק ייפסק", כפי שהתבטא אחד מהם, ושמרכיבים כחיי משפחה, פיתוח אישי וצורכי הקצין יילקחו בחשבון מבלי שייחשבו כלא לגיטימיים. הציפייה היא שהמערכת תיקח אחריות, תגדיר ביוזמתה את מסלול הפיתוח ותתעקש

על מימוש מסלול ברור ומאוזן (באותו אופן שהמג"דים מצפים מהמערכת שתגדיר להם זמן משפחה ופנאי).

"אני עדיין לא יודע מה קורה איתי בתפקיד הבא. אני רוצה להרגיע את הבית רגע לפני שאמשיך"; "חובתה של המערכת הזו שאנו משרתים בה להכיר בצורך הזה [...] שנת רגיעה"; "המערכת לא עושה איזונים באופן נכון, רצף תפקידים לא הגיוני"; "מג"ד זה שיא השטח [...] מפקד צריך לאגור אנרגיה לתפקיד הבא אחרת ההקרבה הופכת לפגיעה בחיים [...] אני רואה מפקדים קיצוניים ואני לא רוצה להיות כזה"; "אני מודע לכך שאני חי בהכחשה כי זה משרת את התפקוד שלי. רציתי להיות מג"ד ולא העזתי להגיד את זה לעצמי וכך זה עם המוח"ט [...] נוח לי להגיד שהם ביקשו ממני ולא שאני בחרתי את זה".

10. המפגש עם דור מפקדי הפלוגות (המ"פים)

"אני גדלתי עקום ולא רציתי שיהיה כך אצלם".

חלק מרכזי בסיפורם של המג"דים על תפיסת השירות שלהם, תואר דרך התייחסותם לפקודיהם, ייתכן שגם מחליפיהם בעתיד הקרוב, המ"פים (להלן המ"פים). דרך תיאורם את המ"פים, תיארו המג"דים לא רק את עצמם אלא גם את השינוי שהם חשים שמתרחש סביבם ושייתכן כי המ"פים הצעירים מגיבים לו באופן מיטבי יותר.

המג"דים זיהו את מפקדי הפלוגות שמתחתיהם כשייכים ל'דור אחר' בכל הקשור לשילוב בין החיים האישיים לצבא. הם תופסים אותם כבוגרים, מפוכחים ומאוזנים יותר ברצון ובצורך לשלב בין העולמות ומנסים בדרכם לשמש בעבור המ"פים 'מסננת' של התרבות הארגונית הצבאית שאותה הם חווים. בהיותם דוגמה אישית (modeling) לפקודיהם, המג"דים חשים כי אינם מהווים את הדוגמה המיטיבית בהקשר המעשי של שילוב החיים האישיים והצבא. יחד עם זאת, הם תופסים עצמם כמי שמאפשרים יותר מרווח ולגיטימיות בהקשרים אלו. במילים אחרות, כשהמערכת הצבאית הרחבה לא מתנהגת בהתאם לשינויים שהם מזהים בשילוב חיי משפחה וצבא, חלקם לוקחים על עצמם את "תפקיד המערכת", ומתעקשים שהמ"פים שלהם יקיימו מודל הרמוני יותר בין חיי המשפחה לתפקיד הצבאי. לדוגמה, לעמוד על כך שכל קצין בגדוד יממש יום חופש אחד בחודש.

נראה כי שיח המג"דים על המ"פים מלמד על משאלות הלב של המג"דים, יותר משהוא מלמד על תפיסות המ"פים. כדי ללמוד על עמדות המ"פים עצמם, נדרשת העמקה ומחקר ממוקד באוכלוסייה זו.

"המ"פים של היום שקולים, לא מתביישים לדבר על תגמול. אני התביישתי. המ"פ שלי אומר לא שווה לי. ציונות זה טוב [...] הייתי מספיק"; "מ"פים היום יודעים לנהל טוב

יותר שתי מערכות מורכבות של צבא ומשפחה"; "היום יש יותר מ"פים עם ילדים, מכל מיני סיבות [...] שינויים שמתחוללים עכשיו, אין יותר אמירות שהצבא הוא הכול, חיי המשפחה מקבלים משמעות מאוד גדולה"; "המ"פים שלי, חד וחלק התעקשתי על האפטרם שלהם. למה? כי אני גדלתי עקום ולא רציתי שיהיה כך אצלם"; "[...] יש היום מודעות, זה משהו חברתי [...] יש במקביל גם חיי משפחה [...] חשוב לי שיראו שאפשר לנהל חיי משפחה".

11. ההיבט המשאבי של ביצוע המשימה

"[...] כשאני רואה שפוגעים במשאבים של זרוע היבשה זה מכעיס אותי. אני מרגיש שאני באמת מקדיש את חיי, את משפחתי, את מרצי, לבנות צבא מנצח".

סביבת עבודה היא אמצעי נוסף שדרכו מפרשים אנשים את ההערכה ואת היוקרה שלה הם זוכים מהארגון. זאת ועוד, בעידן הנוכחי שבו רמת החיים מקבלת חשיבות גבוהה יותר בעיני הפרט, סביבת העבודה זוכה לבולטות בתפיסת הפרט.

המציאות היום-יומית שבה מתנהל המג"ד בצבא היבשה, נחוות כמציאות בלתי נסבלת של מחסור ושל מאבקים יום-יומיים, מתישים ומעייפים. מציאות זו מחזקת את הדיסוננס הקיים בקרב המג"דים בין האחריות העצומה, ההשקעה וההקרבה שבתפקידם ובין ההערכה וההוקרה.

המג"דים, בהתייחסותם לסביבת העבודה בגדודים, משתמשים בביטויים קשים ובוטים מאוד, כדוגמת, "צבא צנוע". אמירותיהם הנוקבות נוגעות למציאות המשאבית, כמות הסד"כ וכשירות האמצעים בכלל ולנוכח הדרוש לביצוע המשימות, בפרט, בדגש על והנגדים תומכי הלחימה, תשתיות העבודה וההנחיות והתהליכים הבירוקרטיים המסורבלים והמגבילים.

המציאות המתוארת על ידם שוחקת את הזוהר של הליבה המבצעית ומגבירה את תחושת הבינוניות (תמונת מצב צבא-חברה, ממד"ה 2015). מדברי המג"דים עולות שתי משמעויות של סביבת העבודה: הצורך בסביבה המאפשרת עבודה תקינה, רציפה ויעילה, ולא פחות חשוב מכך – המסר המועבר לגבי חשיבות המשרתים באזורים אלו של הארגון. לתפיסתם, סביבת העבודה בזרוע היבשה, אינה מאפשרת יעילות ורציפות תפקודית ואינה מכבדת את מעמדם כמפקדים בליבה. מול המציאות המתוארת, עולה בשיח המג"דים פנטזיה על התרבות הקיימת בחיל האוויר, שאיתה הם נפגשים בעיקר בפר"ם.

בניגוד להימנעות משיח כלכלי בהקשרים האישיים, השיח הכלכלי בהקשר הסביבה הארגונית, הוא גלוי, בוטה ומונח על השולחן:

”צבא היבשה [...] לא נמצא במקום שצריך להיות בהקשרי תכנון והתעצמות. תמיד לג [צעד, א”ס] אחד מאחור [...] חוננו להסתדר עם מה שיש [...] התחושה היא שמבינים את האחריות שלך, אבל לא פודים את הצ’ק”; “כל דבר היום זה מלחמה: על תקני קבע, על אנשים, חלקי חילוף [...] התעייפתי [...]”; “ [...] צבא צנוע [...] שבועיים לפני מודיעים שרמ”ח פרט לא מאשר [...] חילים שחיים בתנאים בלתי סבירים. חום של 40 מעלות. מטבח מעופש. בזיון שצה”ל בשנות ה-2000 מתנהל ככה”; “השירות היום מתיש. כל חברה פקטטה מסוגלת להרים יום כיף [...] בשביל ערב גדוד צריך להגיש חודש לפני בקשה לאישור”.

ה. דין ומשמעות

המחקר הנוכחי התגבש מתוך שאלות שצפו ועלו ביחידות שבהן שירתנו ודרך שיחות עם מפקדים ביחידות הללו. שיחות אלו העלו על פני הקרקע קולות שאינם רווחים ביחידות שדה. בני אדם בוחנים את החלטותיהם בחיים תוך שהם מניחים על המאזניים עלות מול תועלת, תשומות מול תפוקות. כשמתקיים פער גדול מדי בין שתי כפות המאזניים, הפרט חש כי הוא משלם מחיר כבד מדי שאינו הולם את התמורה. ממצאי המחקר מלמדים כי **בעוד התועלת לפרט עדיין גבוהה, אם כי נתפסת ככזו הנשחקת בהדרגה, כאשר העלות הולכת וגדלה**. כך, הפער שממילא התקיים גם בעבר (עירן-יונה, 2006) בין העלות לתועלת, הולך ומקיף ממדים נוספים וחדשים.

בציר התועלת מצויים משמעות ומימוש עצמי ומקצועי, ולצידם גם הערכה ותגמולים סימבוליים הניתנים להמרה לתגמולים ממשיים וחומריים בתוך הצבא ומחוצה לו. עם זאת, ניתן לזהות שחיקה בתדמית המפקד הלוחם, הן בחברה והן בתוך הצבא, אל מול מערכים אחרים.

בציר העלות, נראה כי המחירים האמירו – מחירי הפרט, המשפחה וסביבת השירות. הציפייה הגוברת לחלוקה שווה יותר בנטל המשפחתי בין בני הזוג, הרצון הגובר להיות מעורב בגידול הילדים, מידת החשיבות הגוברת של זמן הפנאי האישי ושל רמת החיים ואיכותם – כל אלה מעלים את ערך המחיר שהפרט משלם. זאת בעוד שהסובלנות לקבל מחירים אלו כמוכנים מאליהם – הולכת ופוחתת.

לצד עלויות אלו, שעלו במחקרים קודמים (עירן-יונה, 2006, 1999; לרר ועמרים-כץ, 2006), מציף מחקר זה את הצטרפותו של קודקוד הפנאי האישי ולמעשה יוצר משולש דיאלקטי – משפחה-קריירה-פנאי אישי, ובכך משקף את השפעתם של תהליכים חברתיים על המשרתים. נדמה כי, הגם שתפקיד המג”ד עדיין מהווה חלום שהתגשם, הרי שמדובר בחלק מן החלום בלבד. איכות החיים של המג”דים הפכה לאמת מידה

נדרשת, יחד עם המימוש המקצועי כמפקדי גדוד. כיום נשאבת תפיסת עולמו של המג"ד מתפיסת העולם של דור מעמדי (רוזנהק ושל, 2013), דור השואף לאזן בין תשומותיו (ההשקעה) לתפוקותיו (התגמול). אולם תפקיד המג"ד אינו מאפשר זאת, בין אם מכורח אמייתי של סביבה מבצעית מיידית הכרוכה בסיכון חיים, בין אם בשל אתוסים מגבילים, ובין אם בשל השילוב שלהם זה בזה.

במילים אחרות, מן המתואר עולה כי בחוויית המפקדים גדלו העלויות מצד אחד ומצד אחר התועלות נותרו כשהיו או אף פחתו. יותר מכך, חוויית הפער עולה כחוט השני בקרב כלל המג"דים וקשורה לתחושות של חוסר נוחות, תסכול וציפייה לשינוי. **ניתן להעריך כי קיומו של פער גדול מדי יחד עם היעדר יכולת לגשר ולאזן בין שתי כפות המאזניים ימשיכו להעמיק את תחושת המג"ד כי הוא משלם מחיר כבד מדי שאינו הולם את התמורה.**

אחת מהדרכים של המפקדים לצמצם את הדיסוננס שנוצר היא באמצעות הסברים שהם מספקים לעצמם בחסות המערכת – חשיבות המשימה, עניין, משמעות ומרכיבי אישיות, ו/או באמצעות שימוש במנגנוני הגנה שונים כמו הימנעות, הדחקה והכחשה. בהקשר זה מעניין לציין כי המג"דים לא קשרו באופן ישיר בין תחושותיהם ובין שינויים המתקיימים בסביבה החיצונית. את השינויים בסביבה הם נטו לייחס לשינויים שהם מזהים בקרב פקודיהם, המ"פים.

הממצא העיקרי במחקר נוגע לקושי שעלה מדבריהם של המג"דים והתמקד בפער שבין המדובר ללא מדובר, בין הגלוי לסמוי. נראה כי קיים חסם ממשי ביכולת, בעיקר בסביבה הלוחמת והפיקודית, לדבר על היבטים חומריים וכל שכן אינסטרומנטאליים. **המג"דים חשים בנוח יותר להעלות את הקשיים, לדון במחירים ולבטא חסכים – בשתי דרכים:**

- **דרך דיבור על ה"אחר" – בין אם זה ה"אחר" המשמעותי שאליו הם משווים עצמם (האח, החבר); או דרך דיבור על דור המ"פים, פקודיהם הצעירים, והחוויה שלהם ביחס להמשך שירותם בצבא.**
- **או, לחלופין, דרך דיבור על החוסר במשאבים שממנו סובלת המסגרת הגדודית שעליה הם אמונים. הדיבור הישיר בנושא זה היה בגדר הפתעה מחקרית ביחס לשיח המקובל ששמענו.**

נראה כי ההקשר הצבאי המסוים שבתוכו פועלים המג"דים, פועל כחסם, או לחלופין כבלם, לשיח ישיר, גלוי ומדובר. לכן ניתן להעריך כי השפעות הסביבה מחלחלות לתוך הגדוד והמפקדים, אלא שהן ממוסכות ומטושטשות דרך אתוסים וסמלים שאליהם מחויבים כולם בתוך ההקשר הצבאי הייחודי שלהם. אם בעבור הטכנולוגים במודיעין

קיימים הקשרים שבהם ניתן להשמיע קול תעסוקתי ולנהל משא ומתן על אופי שירותם (משה, 2012), הרי שבעבור המג"דים מציאות זו היא בגדר טאבו. היכולת שלהם לנהל זאת היא רק דרך 'אחר', גורם שלישי מתווך – הגדוד, המ"פ וקבוצת השווים בני דורם בחברה. גם אם מתקיים דיבור ישיר בנושא, הרי שהוא מופיע בחדרי חדרים ולא בפומבי, כפי שקרה בשיחות שניהלו איתנו טרם היציאה למחקר.

נדמה כי היעדר הדיבור הישיר משפיע גם על המערכת כולה. המערכת הצבאית, גם אם היא מבינה שההשלכות של הסביבה החיצונית על הפרט בתוך המערכת הצבאית הן בלתי נמנעות, אינה מפנימה כנדרש את עוצמת הפער המתהווה ומתרחב למול עיניה, ולכן אינה מתמודדת איתו באופן הראוי לו. להערכתנו, אחד ההסברים למצב עניינים זה נטוע בהנחה מוטעית של הפיקוד הבכיר כי הוא מכיר את ההוויה שבה חיים המפקדים הלוחמים ואת האתגרים שעימם מתמודד המג"ד ברמה האישית והמקצועית - בבחינת "היינו שם", הנחה התורמת לטשטוש של הפער המתהווה.

אמנם כן - מתקיים בצה"ל שיח סביב סוגיות של שילוב חיי משפחה וקריירה, אולם מן המחקר עולה כי שיח זה לא בא לידי ביטוי בכינון שינויים עמוקים ובהתנהלות בפועל. לתפיסת המג"דים, המערכת 'מגלגלת את הכדור' אליהם ונותנת להם להחליט ולהתמודד לבד עם ההשלכות ועם ההשפעות על חייהם האישיים. היעדר היכולת לכונן תרבות שאין בה ניגוד בין ערכיות לחשיבה כלכלית, הופך בחוויה של המג"ד לדיסוננס יום-יומי המלווה בשתיקה.

כאמור, מחקרים שבוצעו בעשור הקודם הציפו את חוסר ההלימה שבין המגמות החברתיות ובין התרבות הצבאית. ממצאי המחקר הנוכחי ממשיכים את קודמיו ומלמדים כי אותו תהליך שזוהה בעבר עדיין רוחש, והוא מתקיים גם בליבת הצבא, באזורי הלחימה והלוחמים.

האם אנו צפויים למשבר בשורות המפקדים הלוחמים? ובכן, ניתן לשער ולומר כי השורות יתמלאו תמיד - אתוס תפקיד המג"ד עדיין פועם בתוך ההוויה של המפקדים שאותם ראינו והוא מספק מניע משמעותי ומכוון בחוויה שלהם. יחד עם זאת, מטבעם של תהליכים חברתיים שהם מחלחלים לאט ומייצרים שינוי מתון, נדבך על גבי נדבך, כך שקשה להבחין בהשפעתם המתהווה, אלא בדיעבד. כך שלהבתנו, הנחת העבודה ש"מג"דים טובים תמיד יהיו", דווקא כן עשויה להתערער לאור עוצמת הפער ההולך ומתהווה.

לצד הכוחות הבונים והמגייסים כאהבת הפיקוד ותחושת השליחות העמוקה, המאפיינות את מערך הליבה, פועלים כוחות מפרקים לא מבוטלים שאותם ניתחנו וסקרנו במחקר זה. אלו כוחות שיש לתת עליהם את הדעת ולספק להם מענה בטרם נתעורר למציאות שאיננו חפצים בה.

מקורות

אביגור-אשל, א' (2015). 'תלמד-תצליח: ההבטחה הניאו-ליברלית ומחאת קיץ 2011', סוציולוגיה ישראלית טז(2), 31-55.

אבידור, מ' (2015). עיקרי סקר עמדות מלש"בים/יות 2015. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

אלמוג, ת' ואלמוג, ע' (2016). דור ה-Y כאילו אין מחר. תל אביב: מודן.

אסנת, ד' (2009). הסדרי העסקה מקבילים – למידה מארגונים ומשמעויות לצה"ל. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

כהלי, ע' (2016). שוק העבודה בישראל ובעולם – סקירת ספרות (מסמך פנימי). צה"ל: פיקוד העורף תחום פיתוח ארגוני.

כוכבי, א' (2016). דף מפקד מספר 5 – איש חיל ומשפחה. צה"ל: פצ"ן.

לוי, י' (2005). "הצבא ושוק העבודה- המודל התיאורטי וההשלכה הישראלית", סדרת ניירות מחקר במנהל ומדיניות ציבורית. נייר מחקר מס' 1, עורך הסדרה, גיא בן פורת. המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר לניהול, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

לוי, י' (2007). מ"צבא העם" לצבא הפריפריות. ירושלים: כרמל.

ליפשיץ, ר' (2005). מעגל הקסמים של העזיבה – לקחים צבא ארה"ב. צה"ל: אט"ל, פיתוח ארגוני.

לר, ז' ועמרים, כץ, ש' (2006). "תרבות הסבל": תרבות עבודה, שירות ומשפחה בצה"ל. צה"ל: ענף מוקד ידע מגדר, יוהל"ן.

מורג, ע' ומורג-מונוביץ' ה' (2015). המפקד הלוחם ומשפחתו – העצמת הכוח או עצימת העין

מינקה, ה' (2017). רשתיות – שפרי הופעתך – כשהארגון הצבאי אימץ את הרשת – מה שלמדנו ואיך ממשיכים. בתוך ע' שפריט ור' משה (עורכות), אנתולוגיה של שינוי והמשכיות, אמ"ן בראיית מדעי ההתנהגות (עמ' 49-74). גלילות: אמ"ן, מל"ם.

משה, ר' (2012). המגזר הטכנולוגי – התבוננות מבחוץ פנימה. קובץ מחקרים. צה"ל: תחום מו"פ, מד"ה אמ"ן.

ספראי, מ' (2016). עיקרי המגמות והתבוננות מסקר הקבע 2016. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

עירך-יונה, מ' (1999). מניעים ושיקולים להמשך חתימה בקרב מ"פים ומג"דים ביח"ש. מחקר עומק. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

עירך-יונה, מ' (2006). בין שני מוסדות תובעניים: הקריירה הצבאית מעיני המשפחה, צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

פרנקל, מ' (2016). "מה חושב מי שעוזב?" ניתוח דפוסי עזיבה ועמדות בקרב משרתי קבע ראשוני (2001-2014). צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

פרנקל, מ' (2014). פרוצדורות קידום קצינים בצבא האמריקאי – התבוננות היסטורית. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

רוזנהק, ז' ושלז, מ' (2013). הכלכלה הפוליטית של מחאת 2011: ניתוח דורי-מעמדי. תיאוריה וביקורת, 41, עמ' 41-68.

ראם, א' ופילק, ד' (2013). ה-14 ביולי של לפני ליף. תיאוריה וביקורת 41, 17-43.

נספח א - מתווה ריאיון

1. הצגה עצמית - מסלול, רקע משפחתי וכו'.
2. כשאתה מסתכל קדימה, האם אתה רואה את עצמך בצבא? מה השיקולים? למה?
3. כשאתה מסתכל על אחרים; עמיתים, כפיפים, רמה ממונה, מה אתה חושב מניע אותם להישאר או לא להישאר?
4. מהן הדילמות שיש למ"פים היום כשהם צריכים לעמוד בפני ההחלטה והבחירה בקריירה צבאית?
5. איך החוויה להיות קצין לוחם בצבא היבשה היום?
6. מתי הייתה נקודת הבחירה שלך להישאר בצבא? מה גרם לך לבחור בקריירה צבאית?
7. מה אתה חושב על הבחירה הזו היום? מה המחירים שלה? מה אתה מקבל? מה מאזן את המחירים?
8. בדיעבד, לו היית יכול לחזור אחורה – במה היית בוחר? למה?
9. מה מטריד אותך בצבא?
10. לפני למעלה מעשור נעשה מחקר (מיטל עירך-יונה ב-1999, "מניעים ושיקולים להמשך חתימה בקרב מג"דים ומ"פים ביח"ש) שתיאר את הגורמים הבאים כמשפיעים על המשך חתימה בקרב מג"דים ביח"ש. הרבה דברים השתנו מאז בסביבה החיצונית והפנימית. מה אתה חושב על מה שעלה במחקר משנת 1999? מה רלוונטי? מה לא? למה?
11. איך הסביבה החברתית הקרובה לך מתייחסת לשירותך בצבא?