

תופ"ל "קרקל", מרס 2014. שילוב של נשים וגברים
הוא נכון בגדוד. שילוב מאוזן. הייתי משתגעת בפלוגה
של בנות בלבד." צילום: גיל קרמר, דו"ץ



באזור הגבול הדרומי של ישראל נשים מבצעות
בהצלחה תפקידים מבצעיים, ופועלות היטב ביחד עם
גברים. מחקר שדה שנערך בשתי יחידות מעורבות
הערוכות בגבולה הדרומי של ישראל בחן את תהליך
השילוב של גברים ונשים ביחידות מבצעיות

על הגבול

**פעולה משותפת ביחידות
מעורבות מגדרית בגבול הדרום**





סא"ל (מיל) ד"ר עוזי בן-שלום
ראש החוג לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה,
אוניברסיטת אריאל



רס"ן ננאלה תורגמן, רמ"ד הערכת מפקדים
בענף מדעי ההתנהגות בזרוע היבשה. יועצת
ארגונית אונגת "אדום" במהלך ביצוע המחקר

מדינות בהן שילוב נשים בתפקידי לחימה עמוק יותר לעומת ישראל, אך המעורבות המתמדת של צה"ל בלחימה חושפת נשים לאתגרי תפקוד באזורים קרמיים בהיקף משמעותי, והדבר מקנה חשיבות רבה לחקר שילוב מגדרי בצבא הישראלי. כמו ברוב המקרים בעולם, גם בישראל עורר תהליך השילוב של נשים ביחידות מבצעיות פולמוס חברתי נרחב מחוץ לגבולות הצבא.

תהליך שילוב הנשים בצה"ל התעצם בהדרגה בשנות ה-90, והחל להיות מוקד עניין לסוציולוגיה צבאית בישראל. יעיד על כך המספר העצום של מחקרים שפורסמו בנושאי מגדר בצה"ל. מחקרים קודמים הצביעו על תהליכים חברתיים והתנהגותיים שונים המתחוללים בעת שירות של נשים בארגון צבאי, שמטבעו הוא "גברי".⁷ מתוך כך קיימים חסמים שונים לשילוב המלא של נשים. הדבר מתעצם באזורים קרמיים ובתפקידי לחימה בכוחות יבשה, בהם הדומיננטיות של גברים גדולה במיוחד. למרות אפשרות של התנגדות לשירות נשים ביחידות צבאיות, עלייתם של צרכים מבצעיים חדשים לצד מחסור בכוח אדם הביא להעמקת שירות נשים גם בתפקידי לחימה ופיקוד.⁸

אחד המחקרים שפורסמו בנושא חן תהליכים חברתיים שהתרחשו ביחידות לאחר פתיחת תפקידי לנשים, ויצירת שירות משותף בהכשרות לקצונה. זהו תהליך המבטל את חלוקת העבודה בין גברים לנשים, ובלשון החוקרות הוא כונה "דה-מגדור" ("ביטול המגדור"). החוקרות הראו כי בחלק מן המקרים מצב זה היה זמני והוביל ליצירה מחודשת של חלוקת העבודה בין גברים לנשים, או בלשון החוקרות "דה-מגדור" ("מגדור מחדש").⁹

החוקרות שביצעו את המחקר מפרשות תהליכים ארגוניים ותרבותיים במהלך שילוב נשים בהכשרות צבאיות, באופן שמצביע על שוליות מתמדת של נשים. כך למשל הן זיהו הברלים בתגובות של סגל פיקודי לתגובות רגשיות בעלות אופי שונה בין גברים לנשים, כתהליך כפול של "ביטול המגדור" וכינונו של "מגדור מחדש".

מחקר חלוצי זה בוצע בשנת 2003 בבית ספר לקצינות, עוד בטרם שולב בבית הספר לקצינים בשנת 2005. המחקר בוצע בגדוד של צוערי קצונה במגמה שאיננה קרבית, ובמידה רבה שיקף את הפער שבין יוקרתם של תפקידי לחימה ותפקידים אחרים. החוקרות דיווחו בין השאר על הברלים בתפקידים ובמאפיינים של גברים ונשים, לפיהם נשים הפגינו יתרונות בתחום הקוגניטיבי והרגשי. בחלוף ארבע שנים, במחקר המשך, טענו החוקרות כי הצוערים והצוערות בגדודים משולבים בבית הספר לקצינים, הפגינו אדישות לשילוב בין גברים לנשים וראו בו משהו טבעי.¹⁰

יחידות מעורבות בגבול

שילוב נשים ביחידות קרביות אינו אחיד בכל הצבאות, והיקפו מושפע מן הצרכים ומן התרבות הצבאית במדינות השונות. כמו כן צרכים מעשיים ומדיניים של צבאות יכולים להאיץ תהליכי שילוב נשים בארגונים צבאיים הנמצאים במצבי חירום.¹¹ מחסור בכוח אדם היה אתגר משמעותי שעמד בפני צה"ל, והוא אחד הגורמים שהביא את מפקדיו לשקול שילוב גדול יותר של נשים בתפקידי לחימה. כך גם ביחס לאזורי גבול. אבטחת גבולות המדינה נחשבת לפעילות מבצעית שאינה דורשת רמת כשירות וזה לזו של יחידות קרביות בדרג המסותר, ולכן חלק מן המשימות האלה נתפסו כאפשריות לביצוע על-ידי נשים.

למדינת ישראל גבולות בעלי מאפיינים צבאיים שונים באופן ניכר,

כניסת נשים לצבאות, הצבתן בתפקידי לחימה והשתתפותן בפעילות מבצעית באזורים קרמיים הם תהליכים ממושכים והדרגתיים. ויכוחים רבים נלוו לתהליכים אלו והם ממוקדים בטיעונים בעד או נגד שילוב נשים בצבא מסיבות ביולוגיות, פסיכולוגיות ותרבותיות.¹ למרות הוויכוחים בנושא, תהליך שילוב נשים בצבאות במערב נמשך ומעמיק גם בצבאות שמרניים, שנטו בדרך-כלל להדיר נשים מתפקידי לחימה. תהליך השילוב עורר סקרנות רבה באקדמיה ונחקר באינטנסיביות על-ידי מרעני חברה, רפואה ומדיניות ציבורית. אחד מתחומי המחקר הסוציולוגי בתחום זה הוא ריבוד של נשים בצבא, ושעותן מעמדות כגורם שולי בארגון הצבאי. מבחינה היסטורית קיים קשר אמיץ בין מלחמה, צבא וגבריות, ומכאן מקור מרכזי למצב זה.² אחד מנושאי הוויכוח בקרב מפקדים ומרעני חברה, הוא האפשרות שכניסת נשים לארגונים צבאיים תביא לפגיעה בלכידות היחידה. ההכרה בחשיבות הלכידות בקבוצות לוחמות קטנות מוסיפה רבות לחששות אלה, בעיקר משום ההנחה הרווחת כי לכידות ביחידה הצבאית מבוססת על אחווה בין גברים. יחידה צבאית קרבית פועלת בתנאים קשים ובחוסר ודאות. על כן דרושות לה תכונות כמו לכידות ותחושת ביטחון בנשק ובמפקדים. בתנאים אלה מתפתחת במהירות תרבות "היפרי-גברית", שיכולה להקשות על שילוב של נשים ביחידות כאלה.³ על טענה זו ניתן להעלות שאלות שונות, במיוחד לאור ניסיון מצטבר על אודות רפואי לכידות ביחידות צבאיות מבצעיות, שנמצא כי הן פועלות היטב גם ללא מידה גבוהה של היכרות קודמת.⁴ יתר על כן, יש טענה כי בצבאות המערביים הוכח כי נשים פעלו היטב באזורים קרמיים, וכי מידת יכולתן להשתלב בתוך יחידות קרביות תלויה דווקא באיכות הכשרתן הצבאית-מקצועית ולא בהשתלבותן החברתית.⁵ כפי שטען הסוציולוג הבריטי אנתוני קינג,⁶ ניתן לשלב נשים בתפקידי לחימה מבלי שלכידות היחידה תיפגע, בתנאי שנשים אלו תהיינה בעלות כושר תפקודי-מקצועי מתאים. מאמר זה בוחן פעילות משותפת לגברים ולנשים ביחידות צבאיות מבצעיות, והוא מבוסס על מחקר שדה בשתי יחידות מעורבות הערוכות בגבולה הדרומי של ישראל.

שונות חברתית ביחידות בצה"ל

כמו בתחומי מחקר צבאי רבים, מדינת ישראל היא מוקד חשוב ללימוד ומקרה בוחן חיוני להשוואה. זאת במיוחד על רקע העובדה שבצה"ל נעשו מאמצים ייחודיים לשלב נשים בתפקידי לחימה. יש



תצפיתנית בגבול הדרום. בתקופת המחקר המשימות העיקריות כללו פעילות שאיננה תואמת את המוכנות הקרבית בדרג המסוער. צילום: דו"ץ

מסיבה זו חלק מן היחידות המעורבות הראשונות שצה"ל הקים הוצבו באזורי גבול, אשר אופיינו ברמת איום מבצעי מתון במרכז ובדרום.

יחידות מעורבות - מקרי בוחן

שירות נשים ביחידות קרביות הוא מקור עניין מרכזי לסוציולוגים ולמפקדים, ונחקר מזוויות מגוונות. חלק ניכר מן המחקרים בנושא זה בצה"ל פורסם בכתב העת מערכות והוקדש להתחבטויות ולוויכוחים בין מפקדים בכירים.¹² בנוסף, פסיכולוגים ופיזיולוגים בצה"ל נדרשו לנושא ובחנו אותו בסדרה ארוכה של מחקרים.¹³ עיון בחלק מן המחקרים שפורסמו בנושא מצביע שהם נכתבו מנקודת מבט ערכית – תומכת או מתנגדת – בשילובן של נשים. כותבי המאמר הנוכחי ערים לוויכוח זה, אך אינם מתיימרים להביע עמדה כלשהי בוויכוח.

המידע במחקר מבוסס על עיון בשני מקרי בוחן של יחידות מעורבות שפעלו בגבול הדרום: גרוד חיל רגלים קל המכונה "קרקל" ופלוגת תצפיות בגרוד איסוף. גרוד "קרקל" הוקם כגרוד מעורב מגדרית בשנת 2004, ובעת המחקר כבר היה יחידה מבוססת, ותיקה יחסית ומאורגנת בדפוסי פעולה שגורים. בגרוד היו ארבע פלוגות וכשני שלישים מכוח האדם שלו הן נשים לוחמות. ברמת הפיקוד הבכיר (מפקדי הגרוד, הפלוגות והמחלקות) סגל הפיקוד כולל בדרגות-כלל מפקדים גברים. פלוגת התצפיות הוקמה בשנת 2003 והיא חלק מגרוד תצפיות. הפלוגה שבה התמקדנו כללה נשים לוחמות בלבד, לרבות בסגל הפיקוד שלה. גם יחידה זו הייתה ותיקה מאוד בעת עריכת המחקר.

במסגרת תפקידם השוטף ביצעו החוקרים מספר רב של ריאיונות

והם מחייבים אותה ליצור מנגנונים צבאיים ההולמים אותם מבחינת היגיון פעולתם וההשקעה הנדרשת לקיומם, כולל בתחום כוח האדם. מצפון לישראל, בגבולה עם לבנון, יש סיכוי לחימה צבאית בעוצמה גבוהה ביותר מול חזבאללה, ואף מול כוחות שונים בגבולה של ישראל עם סוריה ברמת הגולן. מצב דומה שורר גם בגבול ישראל

בדרך-כלל, הלוחמים והמפקדים ביחידה מעורבת אינם מתייחסים יותר מדי לנושא העירוב המגדרי, אלא להשגת המשימות שלהם

עם רצועת עזה. בניגוד לכך, ממזרח ומדרום חתמה ישראל על הסכמי שלום עם ירדן ומצרים, ומשום כך רמת האלימות הצבאית בגבולות אלו מתונה בהרבה.

גבול הדרום עם מצרים היה במשך שנים גבול שקט, ומידת האיום הצבאי שנשקפה ממנו הייתה נמוכה. במקביל לכך, מצוקת משאבים בתחום כוח האדם הביאו להקמת יחידות צה"ליות המותאמות למידת האיום מבחינת ההשקעה במשאבים של אמצעי לחימה והכשרה.



עומק, קבוצות מיקוד, תצפיות ושיחות משוב עם מפקדים, עם לוחמות ועם לוחמים ביחידות מעורבות שפעלו בגבול זה בשנים 2013–2015. בסך הכול נפגשו החוקרים עם עשרות חיילים ומפקדים זוטרים וערכו ריאיונות עומק עם עשרות קצינים, חלקם מפקדים בכירים באוגדה המרחבית שבגזרתה פעלו היחידות. בקבוצות המיקוד השתתפו בדרך כלל כ־5 חיילים או מפקדי כיתות, וריאיונות אישיים בוצעו עם בעלי תפקידים בכירים יותר. מידע זה נאסף באופן תקופתי כחלק מהערכה ארגונית, שמטרתה ללמוד על חוויית השירות ביחידות, לאתר בעיות ולספק משוב למפקדים כדי לשפר את תפקוד היחידות. במהלך כתיבת המאמר המידע שנאסף נקרא מחדש, סווג ונותח על-ידי החוקרים תוך כדי ניסיון לאתר ולסווג כל התייחסות לנושא המגדרי. המידע שנאסף סווג כאמור לפי תחומי תוכן וכלל את הקטגוריות הבאות:

1. מנהיגות צבאית ביחידה מעורבת.
2. חוויית השירות בגבול.
3. חלוקת עבודה מגדרית.
4. אתגרים של מפקדים.

ברוב המקרים הנושא המגדרי היה נושא די שולי במידע שנאסף, והחיילים והחיילות כלל לא התייחסו אליו אלא אם כן התבקשו לעשות

עלייתם של צרכים מבצעיים חדשים לצד מחסור בכוח אדם הביא להעמקת שירות נשים גם בתפקידי לחימה ופיקוד



לוחמים במהלך תדרוך, "אריות הירדן", אוגוסט 2017. "הבנות רציניות ביותר, 10

או שהוא מקובל על כולם באופן שווה. ניתן היה לראות גם התייחסות ביקורתית לעניין, במיוחד בקרב בנים הנמצאים בשלבים ראשוניים של שירותם: חלקם מבטאים תחושה ששירות משותף עם נשים הוא שירות בעל יוקרה נמוכה. עם זאת, כשעוסקים בנושאים שיש לשפר בתפקוד היחידה ובכשירותה המבצעית, עולה נושא היכולת המקצועית של היחידה, וכמעט שאין התייחסות לכך שמגדר מהווה חלק בהערכת היכולת בתחום זה. לדעתנו יכולת מקצועית איננה חלק מתפיסה מגדרית, והיא נקבעת בעיני המשתתפים במחקר על-פי פרמטרים כמו מקצועיות, מיומנות, ותק, קשב ותשומת לב לחיילים במוצב, אך לא של "נשיות" או "גבריות".

חוויית הגבול. חוויית הגבול היא מרכיב מרכזי במכלול המידע שנאסף בעבודת השרה, והיא ניכרת בממדים של ריחוק פיזי מן המרכז, שעמום ומונוטוניות. מאפיינים אלה הם אתגר מבצעי משמעותי. בתקופת המחקר אזור גבול הדרום אופיין ברמת סיכון נמוכה. עיקר המשימות כללו מניעת הברחות ואיתור סימנים של פעילות חבלנית עוינת – פעילות שאיננה תואמת את רמת המוכנות הקרבית שמאפיינת יחידות קרביות בצבא הסדיר. הדבר עלה במיוחד בקרב חיילים ומפקדים מן הגרודים הסדירים שהוצבו למשימה זו. לוחם מגרוד חי"ר שהוצב בגזרת ניצנה בי-2015 ציין: "הכינו אותנו למתח מבצעי גבוה, אבל בפועל זה לא ככה". מ"פ באותו גרוד, הוסיף: "המציאות בגבול היא פלילית. שלושה-ארבעה ניסיונות הסגת גבול ביום. זה מבלבל את הלוחמים והמפקדים, כי לא נערכים לפח"ע".

לעומתם, השיח של החיילים והמפקדים ביחידות המעורבות במחקר, הערוכות באופן קבוע בגזרה, היה שונה, בכך שהיו מודעים היטב

זאת במפורש. בקריאה חוזרת של המידע שנאסף בתחום המגדרי, הוגדרו שתי תמות יסוד בהקשר של פעולה משותפת: ביצוע המשימה המבצעית ותהליכים בארגון היחידה התומכים בשיתוף פעולה.

ביצוע המשימה המבצעית

שירות מבצעי משותף כעניין שגרתי. ממצא בולט בניתוח המידע היה העובדה כי לא נמצאו כמעט עדויות לכך שהשירות המשותף הוא נושא בעל עניין, שיש להעלות אותו לדיון או להתלונן עליו. יש להזכיר כי חלק ניכר מן המקורות במחקר נוצרו מתוך תהליכי איסוף נתונים שנועדו לסייע בפיתוח ארגוני, שתכליתו לשפר את הפעילות ביחידה ולא אתר מקורות של מצוקה או תקלות. במידע עלו תלונות שונות של חיילים ביחס לתנאי השירות, תדירות הסעות, איכות מזון ודרישה לתשומת לב מצד המערכת. עם זאת, מיעוט קטן מאוד עסק בנושאים מגדריים ואם בכלל עלה נושא זה הרי שרוב ההתייחסויות היו חיוביות. למשל מה שאמרה לוחמת קרקל בי-2013: "שילוב של נשים וגברים הוא נכון בגרוד", ציינה. "שילוב נכון, מאוזן. הייתי משתגעת בפלוגה של בנות בלבד. גם לבנים כף (אף כי) הם לא יורו כזה. יש גאוות יחידה".

בנתונים אלה אין הכוונה כי הכול בתחום הפעולה המשולבת "ורוד",



הסירת מטכ"ל שלהן זה סוחף את כולם. צילום: עדן בריאנט, דו"ץ

מאפיינים מוגדרים, שמתווספים על הידע המקצועי הדרוש למפקד קרבי בכל יחידה של כוחות יבשה. ידע זה חשוב למפקדים על-מנת שיוכלו להתמודד עם אתגרי מנהיגות ביחידה מעורבת, וליצור אמון במנהיגותם בקרב פקודיהם. במהלך מחקר השדה רובם המכריע של המפקדים בסגל הפיקוד הבכיר בגרוד היו גברים. הקצינים בסגל הפיקוד, במיוחד הבכירים, לא גויסו כחיילים לגרוד זה ולא התנסו בפיקוד על הלוחמים והלוחמות המשרתים בו ביחד. כיוון שכך, המפקדים לומדים את החומר הפיקודי בהשראת הבכירים מהם, מתנסים ומגבשים לעצמם כללי עבודה הולמים.

"השילוב של נשים וגברים הוא נקודת החוזק של הגרוד – חר" משמעותי", הדגיש סגן מפקד פלוגה ב"2013. והוסיף: "שילוב, בהכנה נכונה של המפקדים, ממצה את יכולות שני המינים. חוזק מנטלי – נשים. חוזק פיזי ומשקלים – גברים. זה שילוב מנצח. האם יש בכך 'כאב ראש' למפקד? בוודאי. אבל אני למדתי להתאהב בגרוד".

הפיקוד הבכיר בגזרה מכיר לעומק נושא זה, ומנחה את המפקדים הזוטרים בראייה לפיה המפקד המנוסה ביחידה המעורבת ימצה בחוכמה את יכולות שני המינים. כך למשל מפקד יפנה יותר זמן בלוח הזמנים שלו לשיחות עם לוחמות, מכיוון שהן מפגינות רמה אישית גבוהה יחסית. הן מבקשות הסברים ואינן מתביישות לשאול

צרכים מעשיים ומידיים של צבאות יכולים להאיץ תהליכי שילוב נשים בארגונים צבאיים הנמצאים במצבי חירום

שאלות או לשוחח על נושאים שלא מובנים להן או לא מוסכמים עליהן. על המנהיגים הצבאיים בגרוד מעורב להבין היטב את הממדים הפיזיים והנפשיים של פיתוח לוחמות. למשל, המפקד המיומן יתאים את תוכנית הפיתוח הפיזי של הלוחמות באימונים, וימנע שחיקה מהירה מדי מבחינה גופנית. בנוסף, המפקד המיומן הוא בעל כושר רטורי ומפגין "בשלות"; הוא לא יתבלבל מלוחמת שבוכה, וידע להבחין בסימנים של מצוקה פיזית שאינם מגיעים מעצלות ("ראש קטן") או מחוסר רצון לבצע את המשימה. בנוסף, מנהיגות צבאית ביחידה מעורבת מתמודדת עם שני נושאים חשובים שיש להקדיש להם תשומת לב: השוואה מתמדת ליחידות קרביות אחרות ויחסים רומנטיים ביחידה. הנושא הראשון בולט בהופעת תחושת חוסר שביעות הרצון של חלק מן הבנים, המשווים את תפקידם לבנים המשרתים בגרודים בחטיבות סדירות. הם אינם מרוצים ממעמדו של הגרוד המעורב בהשוואה למעמד גרודים בחטיבות חי"ר אחרות. הדבר בולט בעיקר לאחר שחיילים נחשפים ל"עקיצות" ולהעלבות. המפקדים הבכירים בגזרה – מפקדי החטיבות והגרודים – מנחים את המפקדים הזוטרים לא להתעלם מתחושות כאלה ומורים להם להסביר את ההיגיון של הקמת היחידה המעורבת ואת תרומתה למאמץ הצבאי הכולל. בדרך-כלל תסכול מן הסוג הזה מאפיין חיילים שטרם

למאפייני המשימה וממוקדים בביצועה. ניכר כי הם תופסים את משימת גבול כמצב הגיוני ולא "בעיה זמנית". "אני חושב שעושים פה בט"ש הרבה יותר איכותי", ציין סגן מפקד פלוגה ב"קרקל" ב"2013 והוסיף: "הבנות רציניות ביותר, זו הסיירת מטכ"ל שלהן זה סוחף את כולם".

תהליכים בארגון היחידה התומכים בשיתוף פעולה

נראה כי התמונה המתקבלת היא של יחידות צבאיות מאורגנות ובעלות ניסיון רב, הפועלות ברפוסים שגורים. ביחידות אלה שיתוף הפעולה המגדרי נתפס כמשהו טבעי. עיון במידע שנאסף מאפשר להעלות טענה כי מצב עניינים זה הוא תוצר של תהליכים ארגוניים המאפשרים שיתוף פעולה. למשל: "טירונות זה שלושה חודשים ועוד ארבעה חודשים אימון מתקדם. את הכול (עושים) ביחד, ביחד, ביחד. אין פריווילגיות, הכול אותו דבר. בין אם זה מסע כומתה ובין אם זה מסעות רגילים ובין אם זה לישון בשטח. הכול אותו דבר". כך ציינה מ"כית בגרוד "קרקל" ב"2017. "זה לא שמהחודש הראשון אנחנו ישר חברים הכי טובים, זה קשה. לוקח זמן להתרגל להיות עם בנים 24/7, ולהרגיש בנוח לדבר על הדברים הכי אישיים. בחודש הראשון זה מביך, אבל אחרי זה מתרגלים".

תהליכים אלה מתבצעים לאור ניסיון מעשי מצטבר, המאפיין יחידות מעורבות, שבא לביטוי בכמה תחומים: מנהיגות צבאית, חלוקת עבודה, תהליכי מיון פנימיים ופיתוח של מפקדים. מנהיגות צבאית. המנהיגות הצבאית ביחידות מעורבות היא בעלת



לוחם ולוחמת במהלך תרגיל, תרפ"ל "קרקל", מרס 2017. אתה מבין שמי ששמו

השירות צבאי, עדיין לא ידוע בוודאות עד כמה יוכלו להסתגל לחיים בצבא, כך שיוכלו לסיים את שירותם בהצלחה. לנושא זה יש גם ביטוי של שירות בגדוד מעורב. כשהיילים או חיילות אינם מסתגלים לשירות הקרבי ביחידה המעורבת הם בדרך-כלל מסיימים את מסלול השירות ועוברים למקומות אחרים, לרוב למפקדת הגדוד. הדבר משפיע לחיוב על חלוקת העבודה הנוצרת בסופו של דבר ביחידה המבצעית. "אין הרבה בנים בקרקל וגם מי שמגיע אלה לא בהכרח בנים שרצו להיות שם", ציינה קלעית ב"קרקל". במחלקה היו 2-3 בנים, ולרוב הם היו ממורמרים. הם היו מנסים להוציא גימלים, חלק היו גם מצליחים לעזוב, ואלה שלא עזבו היו נשארים איתנו ובאמת היו מכבדים אותנו ועוזרים לנו".

לכך יש גם ביטוי צדדי נוסף ביכולת לקבל מרות מצד מפקדת אישה. "בשלב מוקדם אני יכולה להגיד שלטירונים היה קשה שאישה תפקד עליהם", סיפרה לוחמת בגדוד "קרקל" ב-2017. "בשלב המאוחר בפלוגות המבצעיות זה ממש לא שינה. בפלוגות המבצעיות זה הרבה יותר חופשי, חברי ומשפחתי. אתה מבין שמי ששמו לפקד עליך, אתה יכול לסמוך עליו ואתה צריך ויכול לתת לו כבוד". תהליך מרכזי אחר שעלה רבות במחקר הוא פיתוח מפקדים. לגבי נשים הנושא כולל לא רק את אתגרי קורס הקצינים במגמת חי"ר אלא גם תקרת זכוכית של תפקידי פיקוד מעבר לדרגת מפקד פלוגה. כשמפקדות צומחות בגדוד ומגיעות אליו בתפקיד בכיר הן נחשבות למושא להערצה.

שירות משותף ביחידה "ממוסדת"

נראה כי הממצאים שעלו במחקר נובעים ממצב השורר ביחידות מבצעיות "ממוסדות". אלו יחידות שלא נמצאות במצב של "ניסוי" כבר זמן רב, והן מבטאות תהליכים ארגוניים סדורים. אינדיקציה לכך הייתה ההתייחסות ליחידה כבעלת ניסיון עליידי מפקדים, והעובדה כי החיילים לא הביעו התלבטויות או אי-הבנה לגבי המשימה המוטלת עליהם בגבול. החיילים המשרתים ביחידות האלה מבטאים תחושה של שירות משותף כעניין שגרתי שאין מה לדון בו או להתמרמר בגינו.¹⁵ חשיבות הממצא הזה בולטת לעומת הדיון הערני בחברה הישראלית

השתלבו ביחידה מבחינה חברתית. הנושא השני הוא זוגות רומנטיים הנוצרים ביחידות, נושא שיש להכיר בו ואין דרך לבטלו. ההבנה בקרב מפקדים היא כי אין להתעלם מן הקשיים הנלווים למערכות יחסים רומנטיות בתוך היחידה, אלא לאתר בעיות מראש, לתת להן מענה ולשוחח על כך באופן גלוי. "המפקד הממונה צריך לדעת מתי חיילים מפתחים יחסים לא נאותים ולוודא הפרדה – גם בהצבה וגם בפעילות – ולהבין כי החיים מחוץ למסגרת אינם בפיקוח שלו", ציין מפקד בכיר. "פרידות ומריבות יוצרות רעש גדול, אך מפקד מיומן לא מתרגש מהן. עליו למקד את הקשב שלו בהפעלת מסגרת מבצעית, וכך לתעל את האנרגיה לטובת השגת מטרות הגדוד". חלוקת עבודה. בכל יחידה קרבית יש חלוקת עבודה בין הלוחמים, על-פי פרמטרים כמו קוד רוח, הומור, כוח פיזי, כושר ניווט או מנהיגות אישית. כל אלה באים לביטוי גם ביחידה המעורבת, והם מתגבשים לאיטם החל מן הטיירויות. כשהם מבשילים – הם הופכים את תפקוד היחידה המעורבת לתפקוד תקין וזורם, המבוסס על חלוקת עבודה פנימית מוגדרת.

יש לכך שני ביטויים ברורים: הכוח הפיזי המאפיין בדרך-כלל את הבנים, והמשמעת הפנימית והיסודיות המאפיינות בדרך-כלל את הבנות. המאפיינים החיוביים של הבנות מקורם במאתר הגיוס של היחידה המעורבת, המביא לשורותיה נשים לוחמות בעלות מוטיבציה ויכולת קוגניטיבית גבוהות יחסית.

בכל יחידה קרבית יש חלוקת עבודה בין הלוחמים, על-פי פרמטרים כמו קוד רוח, הומור, כוח פיזי, כושר ניווט או מנהיגות אישית. כל אלה באים לביטוי גם ביחידה המעורבת

"היכולות הפיזיות של גברים (לזווד, לסחוב, להרים ציוד ואמ"ל" כבד) גבוהות יותר. היכולות הקוגניטיביות והחוסן המנטלי של נשים גבוהים יותר – הן מגלות דריכות גבוהה גם בקו בט"ש ארוך", ציין מ"פ בגדוד "קרקל" ב-2015. "כמו כן, ניתן לדרוש מהן יותר בחשיבה בניתוח האתגר המבצעי ובמתן מענה יצירתי. [...] אם הייתי יודע את זה בתחילת התפקיד הייתי עושה הרבה פחות טעויות".

גם בקרב המרואיינות במחקר נראה כי חלוקת עבודה כזו נוצרת לאטה, והיא נובעת מכך שהחיילים מצויים יחד למשך זמן ממושך ולומדים להכיר זה את זה. בשיחת חתך עם קבוצה מעורבת של חיילים וחיילות שנערכה ב-2013 מסרו החיילים והחיילות כי: "היתרונות הם שגבר יותר חזק בסחיבת דברים, וצריך את הכוח הפיזי. בנים עוזרים לבנות ולהיפך".

דוגמה נוספת הגיעה משיחת חתך שנערכה עם קבוצה מעורבת של חיילים וחיילות ב-2013, במענה לשאלה האם להשאיר את הגדוד מעורב: 3 מתוך 5 חיילים חשבו שזה מה שמייחד את הגדוד הזה ועדיף שהמצב יישאר כך. לשניים הנותרים לא הייתה תגובה לכאן או לכאן. תהליכי מיון פנימיים ופיתוח מפקדים. כשהיילים מתחילים את



לפקד עליך, אתה יכול לסמוך עליו ואתה צריך ויכול לתת לו כבוד". צילום: דו"ץ

לכך ערויות רבות בספרות המחקרית העוסקת בבריאותן של לוחמות, ובהתאמה הדרגתית של ציור ואימונים. תהליכים אלה מתייחסים ללוח המזון המתאים ליחידה כזאת, למיון רפואי הולם ולהתאמת אמצעי לחימה.¹⁸ מנגד, אנו לא עוסקים כאן בהיבטים כאלו אלא בהקשר החברתי: במנהיגות, בחלוקת עבודה ובתהליכי מיון פנימיים. תהליכים חברתיים יום-יומיים כאלו תורמים תרומה חשובה לפעולה היעילה של היחידה המבצעית המעורבת. ארגון צבאי מאורגן באופן פורמלי בהתאם לחוקים ולתורת לחימה מקצועית מוגדרת, אבל הפעילות היום-יומית בתוך יחידותיו כוללת תהליכים חברתיים יום-יומיים. פעילות משותפת אפקטיבית איננה רק תוצר של מערכת מקצועית פורמלית אחידה לגברים ולנשים, אלא נוצרת בתהליכי למידה מקומיים וניסיון אישי מצטבר. תהליכים כאלה הם בעלי השפעה רבה על תפקודן של יחידות מעורבות.

בסופו של דבר, נוצר תהליך בו היחידה המבצעית המשולבת מתגבשת, תוך כדי שהיא פולטת החוצה מתוכה את מי שאיננו מתאים לשרת בה. בהדרגה נוצר בה מצב לפיו ההבדלים שבין גברים לנשים אינם מתח שיש לנהל על-מנת שלא יפגע בתפקוד או בלכידות,¹⁹ אלא מצב יסוד שאין מה לרונ בו. מצב זה הוא תוצאה של תהליכים ארגוניים המאפשרים פעולה משותפת בין גברים לנשים.

סיכום

באזור הגבול הדרומי של ישראל נשים מבצעות בהצלחה תפקידים מבצעיים, ופועלות היטב ביחד עם גברים. עובדה זו סותרת טענות אודות שעתוק של המבנה החברתי בצבאות, שבהם נשים הן תמיד שוליות.²⁰ היחידות עליהן למדנו הן בעלות ניסיון רב בפעולה משותפת, ותפיסת השילוב בין גברים לנשים בקרב המשרתים בהן נובעת מתהליכים ארגוניים פנימיים הכוללים:

- ➔ מנהיגות צבאית בעלת ניסיון מצטבר בנושא של שילוב.
- ➔ חלוקת עבודה בין גברים לנשים המתהווה בהדרגה תוך כדי ההכשרה הצבאית.
- ➔ תהליכי מיון פנימיים של חיילים ביחידה ופיתוח מקצועי של מפקדיה.

למדנו כי בדרך-כלל נתפס השילוב המגדרי על-ידי החיילים והמפקדים ביחידות אלו כנושא טריוויאלי, שאינו מהווה בעיה או חיסרון. באופן פרדוקסלי המרחק של הגבול מאפשר ליצור "בועה" בצורה של גדר שבו הפעילות הצבאית המשותפת נתפסת מצב טבעי. הדבר נוצר בעקבות מגוון של תהליכים ארגוניים ביחידה, שמתרחשים מתוך מאמץ להתמודד עם שילוב מגדרי. במרחבים מוגדרים – ובמחקר זה בחלק מאזורי הגבול של ישראל – מתבצע בצה"ל תהליך מואץ של שילוב גברים ונשים ביחידות מבצעיות, והמחקר מצביע על תהליכים ארגוניים ומיקרו-חברתיים המאפשרים או מעכבים שילוב ביחידות מבצעיות. יש להדגיש, כי המחקר לא נועד לקבוע אם שילוב מגדרי הוא טוב או לא אלא רק לנסות לברר כיצד הוא פועל. הממצאים הם אלטרנטיבה לטענות על שוליות של נשים בארגון הצבאי, ועל גורמים המאפשרים לכידות ביחידה מעורבת מבחינה מגדרית.

*באיסוף המידע, בהעברת מאות שאלונים, בקידום ובקיום עשרות שיחות חתר, לקחה חלק חוליית פסיכולוגיה עוצבת "אדום", לרבות פסיכולוגי המילואים ומאבחנו מדעי ההתנהגות, בשנים 2012-2015.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

בשאלה אם שירות משותף כזה הוא אפשרי בכלל. האם יש לעודד שירות משותף של חיילות וחיילים ביחידות קרביות או לעודד נשים לשירות בתפקידי לחימה? הממצא עומד בניגוד לטענות שהועלו בעבר לגבי דמותו של צה"ל כארגון גברי, הגמוני ומופרד.¹⁶

זהו בעצם תהליך הכולל לא רק התאמה של ציפיות ברמה האישית, אלא גם העברה של חיילים וחיילות שאינם מתאימים ללחימה לתפקידים של תומכי לחימה. יתר על כן, נראה כי חלק גדול מן הוויכוח על אודות שירות משותף של גברים ונשים ממוקד בתכונות של "נשים" ושל "גברים", אך אין לו קשר גדול במיוחד למציאות המבצעית היום-יומית, כפי שהיא נחווית על החיילים והמפקדים ביחידות מעורבות. נראה כי יחידה מעורבת יעילה היא יחידה שלמדה לפעול בתצורה משולבת. בדרך-כלל, הלוחמים והמפקדים ביחידה כזאת אינם מתייחסים יותר מדי לנושא העירוב המגדרי, אלא להשגת המשימות שלהם. הם מקבלים את העירוב המגדרי כדבר נתון.

מיקרו-סוציולוגיה ולכידות ביחידה מעורבת

במחקר שביצע הסוציולוג הצבאי הבריטי אנתוני קינג, טען כי הצבא הבריטי יכול לשלב נשים בתפקידי לחימה, בתנאי שהן יעברו אימון צבאי מקצועי מתאים. לטענתו, לכידות ביחידה קרבית מבוססת על יכולת מקצועית של הלוחמים והמפקדים הפועלים בה ולא על אחווה גברית.¹⁷ טענה זו ממוקדת מאוד ביכולת המקצועית של כל חברה וחבר ביחידה, ויכול להיות שהיא מתאימה לצבאות מקצועיים המבוססים על שירות ממושך ולא לצבאות המבוססים על שירות חובה כמו צה"ל. כלומר לטענתו כושר הפעולה של יחידה מעורבת מבחינה מגדרית מותנה במערכת ההכנות לקראת לחימה, ובמיוחד באימון מקצועי בעל רמה גבוהה ואולי אף אחידה של אימון לגברים ולנשים. טענה זו איננה זוכה לאישור במחקר זה, מכיוון שכושר פעולה גבוה ביחידה מעורבת מבוסס דווקא על לימוד מתמשך של ההבדלים בין גברים לנשים והתחשבות בו. לכאורה יחידה מעורבת פועלת היטב עקב המאמץ הכולל מצד המערכת הצבאית, שמשקיעה משאבים רבים בארגון היחידה ובלמוד הדרוש למשרתים בה. יש

