

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



על גיוס נשים
לשורות צבאי

התג'ייסי!

המשוגעות של הכפר' - על אתגר ארגוני, היסטים וחדשנות בעולם משתנה

סא"ל ה' ורס"ן אור בר־שינדלר¹

שש שנים עברו מאז הוקמה 'אשת חיל', קהילת נשות הקבע בפייסבוק, ומה שבתחילה התקבל בהרמוניות גבה, משמש היום חלק בלתי נפרד כמעט מההווה של צה"ל מבחינה חברתית, מבחינה אישית ומבחינה ארגונית־אופרטיבית. הקושי של ארגון היררכי כצה"ל לאמץ צורות חדשות של קיום, דוגמת קהילות וירטואליות, נעוץ במבנים היררכיים מסורתיים אך גם בדילמות אמיתיות של ארגון גדול המחייב בין היתר סדר בתהליכים ושמירה על ביטחון מידע. כותבות המאמר מבקשות לספר את הסיפור באופן שיאפשר הצצה לסוגיות סוציולוגיות נוספות ולקבלת האחר בצה"ל של 2022.

תהליך קבלתה של 'אשת חיל' בארגון, ואולי בהמשך אימוצה, משקף גם תהליך רחב יותר של יכולת הארגון הצבאי ההיררכי לזהות ואף להחמיץ היסטים ומגמות בעולם המתפתח סביבו, ובתקווה בהמשך להופכם לכלי אופרטיבי אפקטיבי בעבור מילוי משימותיו.

"אנשים צמאים לקשה
אנשים זקוקים לגשה
על הגשר הנטוי
יש תקווה ויש סיכוי"
רחל שפירא

פרולוג

לפני שש שנים התקשרה סא"ל ה', מכותבות המאמר שלפניכם, למפקד בכיר שהיה לה באותה התקופה וסיפרה לו שהקימה קהילת נשות קבע. מעבר לעובדה שלא התחבר לקונספט, ניכר שהיה מוטרד קלות מהאפשרות שהמעשה 'יכתים' את החיל אליו היא שייכת, ייצר נזק תדמיתי. בזמנו, בלי לדעת מה יוליד יום ולאן תתפתח

¹ סא"ל ה' היא ממקימות קהילת 'אשת חיל'. משרתת כרע"ן ביטחון המידע של זרוע הים, קצינת מודיעין, בעלת תואר ראשון בסוציולוגיה־אנתרופולוגיה ומדע המדינה ותואר שני בביטחון ודיפלומטיה. ורס"ן אור בר־שינדלר מנהלת כתב העת **בין הקטבים** ומחלקת הדיגיטל של מרכז דדו, קצינת מודיעין, בעלת תואר ראשון ושני בהיסטוריה כללית מאוניברסיטת תל אביב.

הקהילה, ה' בחרה להנהן ולהמשיך הלאה בבניית ובביסוס פעילות הקהילה. שש שנים קדימה - 'אשת חיל' היא מפעל ארגוני מניב ופלטפורמת השפעה צה"לית, שגבולותיה רחבים, והיא כבר מזמן משרתת אוכלוסייה רחבה מעבר לנשות הקבע הנמנות על חברותיה.

נושא היחס הפיקודי לצרכים של פקודים ופקודות 'אחרים' מעסיק מאוד את צה"ל של דור ה-X וה-Y, בין היתר. לאחרונה, כחלק ממחשב אסטרטגי של מפקד בכיר, בחרה ה' לעשות שימוש במושג מתחום הסוציולוגיה-אנתרופולוגיה - 'המשוגע של הכפר', ולשייכו לפקוד המביא לארגון 'משהו אחר', שאינו 'מתמייך' לדמות המוכרת לנו. אותו אחד חושב שונה ומבטא באופן יצירתי את מסריו, בסגנון מורכב לעיכול לפעמים. בהתייחס להגדרת ה'משוגע', נבקש להפנות את קוראינו לגישתו של מישל פוקו, המציב בספרו 'תולדות השיגעון בעידן התבונה' (1961) גישה ביקורתית כלפי רעיון השיגעון בתרבות המערבית וכלפי הפרקטיקות, המוסדות והתרבות הקשורים אליו. פוקו מתייחס לתופעת השיגעון כהיפוך לתפיסה החברתית של התבונה, שהתפתחה במאה ה-18, ודרך גניאולוגיה של התופעות הללו הוא מבקש לטעון כי מי שגורשו הרחק מגבולות החברה בימי הביניים קיבלו ברנסנס משמעות של יכולת ציון והענקת משמעות החורגת ממגבלות הסדר החברתי, יכולת להצביע על אמת עמוקה יותר; עידן הנאורות והעלאת התבונה על הנס הביא להשתקה של אלו. פוקו מבקש לשים זרקור על ספקטרום אנושי, לאו דווקא על שינויים בסדר חברתי או מהפכות; הוא שם דגש על צד אחר, בו ישנה השתקה והדרה של אנשים מהחברה, של דעות 'אחרות', מבקש לשבור את אלו ואף שואף להיות קולו של המשוגע. בקו שבין השיגעון ובין השפיות (שווה-שווה התבונה), פוקו מציע את הידע והשיח כבעלי תפקיד מרכזי (אוחנה, 2003, עמ' 42-40; עידן, 1990, עמ' 53-51).

בדור הצעיר בצה"ל כיום ניתן להבחין ביותר ויותר משרתים המביאים לביטוי תכונות, ידע ועמדות המאתגרים את התרבות, את השיח ואת ההתנהלות המוגדרים בארגון. שאלת מידת החברות (סוציאליזציה) הנדרשת להם לתוך הארגון אל מול הכלת שונותם לשם טובתם וטובת הארגון משפיעה במידה רבה על חויית המשרתים מחד ועל האופן שבו משתנה הארגון מאידך (אדגר וסדג'וויק, 2007, עמ' 150-152). **בהיעדר זיהוי הפוטנציאל באותו פקוד נאבד אותו כמפקדים, והארגון יאבד את כל הטוב שהפקוד מביא עימו.** הוא זקוק להכוונה ולניתוב האנרגיות שלו למקומות הרלוונטיים ולעיתים בסך הכול נדרש מרחב מאפשר בעבורו לביטוי עצמי.

הגיליון הזה עוסק ב'נשים - הפוטנציאל המערכתי'. מה הקשר? תשאלו. מצאנו מאפיינים זהים בין הסיפור על נשות הקבע המודגם במאמר זה באמצעות היחס לקהילת 'אשת חיל' לבין מאפייני הדור הצעיר וזהות חלקית בין הגישה והיחס הדרושים לטענתנו בין הארגון לבין אוכלוסיות אלו. במאמרנו נטען שחלק מהפער במיצוי ההון הנשי בצה"ל טמון בהיעדר היכולת למצות את האוכלוסייה המגוונת הזו תוך מתן מרחב מאפשר ומימוש האיכויות שמביאות הנשים לצה"ל. נבקש, בין

היתר, להמשיל את האופן שבו 'התקבלה' בצה"ל קהילת 'אשת חיל' והיחס אליה כיום לבין סיפור הנשים בארגון באמצעות הצגת הערך והפוטנציאל המערכת של להן לארגון. כל אלו יוצגו מול תהליכים רחבי היקף המתרחשים בעולם הגלובלי של 2022, במרחב הדיגיטלי ומחוצה לו.

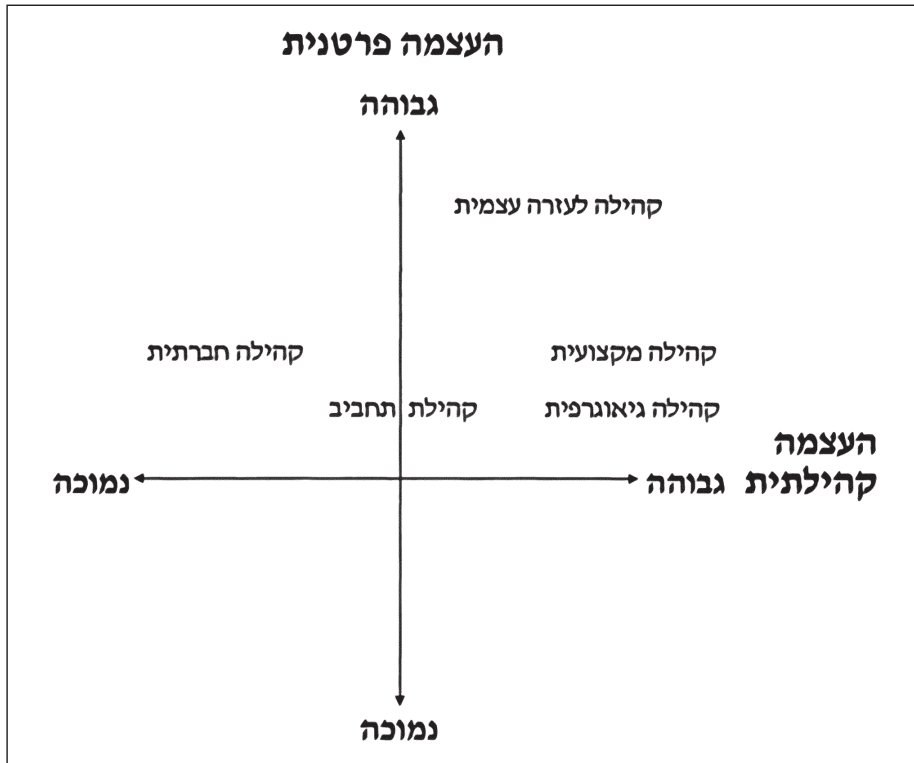
ראשית, הנחת מוצא: בדומה לגברים ולשאר ההבחנות בין אוכלוסיות, יש הבדל בין אישה אחת לאחרת. בה בעת בחברה הישראלית והגלובלית מושרשות פרקטיקות תרבותיות שלא ניתן להתעלם מקיומן, ואשר מכתובות מסלול, תנאים בסיסיים שונים (החל מ'קבלה' למועדון' מסוים וכלה בשלבי ההתקדמות בו) ואף הדרה. אנחנו איננו טוענות שמדובר ב'יד מכוונת' אלא בשורשים עמוקים של הרגל חברתי-תרבותי שממחזר ומשעתק את הנהוג למצב הקיים.

בחזרה לצה"ל. חשיפתה של ה' לעולם הנשים בארגון התרחשה ביתר שאת בשנים שבהן 'אשת חיל' קיימת. לידת בנה הראשון, לאחר שנים של ריצה אינטנסיבית בארגון המשמעותי והסוחף שלנו, הציבה אותה במרחב זר שבו הקצב איטי יותר ושונה, ושב הקשב מופנה לאזורי פעולה שונים מאלו שעסקה בהם עד אותו היום. החוויה האישית של הורות טרייה, לצד הפנמת התרבות שבמסגרתה נוצר פער בקריירה בין גברים לנשים בעיקר בשנים אלו, הובילה למהלך של יצירת 'קהילת שוות' שחברותיה חולקות את החוויה הארגונית מנקודת מבט אישית. מודל כזה לא היה נהוג בצה"ל עד אותה התקופה, במיוחד לא כמרחב המכיל משתתפות מכלל יחידות הצבא, בדרגות ובתפקידים שונים, והחולקות חוויות ותחושות דומות – כאן למעשה החלה הקרקע המשותפת להיבנות. החיבור בין חוויות חיים דומה המוכר לנו היטב מה'בונדינג' בין הלוחמים ביחידות השטח מצא ביטוי, לראשונה, גם בעבור נשות הקבע שנעדרו רוב שנות קיום צה"ל מההוויה החברתית הלוחמת. הוויה זו אינה נעצרת בגבולות השירות הצבאי: היא משמשת מכפיל כוח במעבר לשוק האזרחי בגמר השירות ואף זוכה לביטוי ממשי בעלייה בסולם הדרגות, בבחירת המפקדים למשך עימם מעלה משרתים המוכרים להם ואשר הם סומכים עליהם, כתפיסה המוכרת לנו, גם אם היא נמצאת ברובד הארגוני הסמוי מן העין. במובן זה הבחירה לבנות קהילה פנים-ארגונית וירטואלית, על כלל מאפייניה, הייתה מהלך פורץ דרך שערכו לארגון לא הובן בתחילה, כפי שיובא בהמשך המאמר.

'אשת חיל' כתופעה טבעית בעולם גלובלי או: למה אי אפשר לעצור את הרכבת הזו?

ב-1983, כשמחקר הלאומיות היה בשיאו, הביא לעולם בנדיקט אנדרסון את המושג "קהילות מדומיינות" (Imagined Communities). באותה עת ביקש אנדרסון לספר לנו על האופן שבו הפך הכפר הקטן והאינטימי לחלק מלאום, וכיצד פיתחו בני האדם לאורך הדורות זהות משותפת בלי להכיר זה את זה כלל, מה שאפשר את עליית המדינה המודרנית ולמשל, לימים, גיוס המונים במלחמות העולם (אנדרסון,

1999). ב-1989 המשיך טים ברנס-לי והוסיף לביטוי "קהילות מדומיינות" נופך אחר והמשגה רלוונטית יותר מתמיד עם המצאת האינטרנט או מדויק יותר - World Wide Web. באותן שנים התחיל להיווצר מה שאנחנו מבינים כיום כעולם גלובלי: חוקי המשחק השתנו, והיכולת של אנשים לדמיין עצמם כמשויכים לקהילות שאין להן מאפיינים לאומיים מובהקים (שפה, טריטוריה, דת, היסטוריה משותפת), קהילות בעלות חיתוכים ומטריצות שונות ומשונות, התרחבה לאין שיעור (הובסבאום, 2006).



תרשים 1: מיקום הקהילות הווירטואליות על שני צירי ההעצמה

ב-2022 משמשות הקהילות הווירטואליות (להלן: קהילות) כבר מבנה חברתי של ממש. גרניט ונתן מתארים במאמרם כבר בשנת 2000 את הצורך של אנשי מקצוע הבאים מאותו התחום להימצא בקשר מתמשך זה עם זה לשם יצירת פרויקטים משותפים, הגייט רעיונות חדשים, התחבטות בדילמה מקצועית ואישית ואף מנוף ליציאה מבדידות מקצועית הנוצרת פעמים רבות מעצם המבנה הארגוני. לדוגמה, מנהל כוח אדם הוא יחיד בארגון בתחומו, אך החיבור לדומים לו בארגונים אחרים מאפשר לו ראייה רחבה של התחום, למידה וכן - יציאה מבדידות המאפיינת במובנים מסוימים את יומו. באופן הדומה לקהילות המקצועיות, ישנן קהילות לעזרה עצמית

שבהן חבר יכול להציג בעיה, ושאר החברים מגיבים לו ומציעים את דרכי ההתמודדות מניסיונם. היתרון של קהילה מהסוג הזה הוא שהיא מתועדת ונגישה במקום ובזמן, לצד האפשרות להישאר בה אנונימי. בדומה לכל אלו, מתארים גרניט ונתן קהילות המתבססות על תחומי עניין ותחביב משותפים; קהילות חברתיות המתמודדות עם הניכור של ימינו, תופעה שהועצמה במיוחד בימי הקורונה והשתקפה באופן מלא בנתוני השימוש במדיות החברתיות ובקהילות המנוהלות דרכן; קהילות גאוגרפיות המאגדות את תושבי העיר, השכונה ואפילו הבניין והעומדות על הסוגיות של סיוע הדדי ושיפור איכות החיים בסביבה הקרובה (גרניט ונתן, 2000, עמ' 301-308). מתוך כל אלו עולה השאלה מהי 'אשת חיל' במרחב הצה"לי ובכלל? האם היא קהילה מקצועית המאפשרת שיח מבצעי-אופרטיבי של נשות הקבע או אולי קהילה חברתית המספקת בין היתר אפשרויות לעזרה עצמית? במחקר זה נבקש להראות עד כמה 'אשת חיל' הפכה עם השנים להיות לכל אלו יחד ועוד יותר.

בעולם הסוציולוגיה אנחנו יודעים היום להבחין בין קהילות וירטואליות על בסיס מספר פרמטרים: מידת הפתיחות לקבלת חברים חדשים; המיקום על הספקטרום שבין זהות אמיתית של חברי הקהילה לאלו שבוחרים בזהות אנונימית; מידת ההעצמה המתקיימת בקהילה וסוגה - בין הרמה הפרטנית ההופכת את הפרט לבעל אוטונומיה אישית ויכולת להשפיע על סביבתו לבין הרמה הקולקטיבית והיכולת של אותה קהילה לשנות או לשפר מצבים חברתיים שבהם היא נתונה; ולבסוף, מידת הלכידות החברתית (גרניט ונתן, 2000, עמ' 310-312).

קהילת 'אשת חיל' מונה כיום מעל 3,800 נשות קבע, ונכון לחודש ינואר 2022 נרשמה השתתפות פעילה של 91 אחוזים מהן בשיח בקבוצת הפייסבוק הקהילתית, ונוסף עליה מתקיים שיח במספר קבוצות ווטסאפ נושאיות. לשם השוואה, על פי סקרים המתבצעים בעולם הקהילות הפנים-ארגוניות, נרשם ממוצע של עד 60 אחוזי השתתפות פעילה של חברי קהילה. המוטיבציה להשתתפות היא בין היתר רלוונטיות השיח לחברי הקהילה; תחושת השייכות שלהם אליה המובילה אותם לצפות בפוסטים, להגיב עליהם, להציע עזרה בקידום נושא או אופן קשבת; או רצונם להשפיע בארגון, אם הם מבינים שהקהילה משמשת פלטפורמה אפקטיבית לכך. לאור זאת המספרים של 'אשת חיל' מדברים בעד עצמם.

מול המושגים הסוציולוגיים והנתונים שהצגנו לעיל, נבקש להציג את 'אשת חיל', שכאמור הפכה, לאורך שנות קיומה, להיות כל אלו יחד.

1. **למול הספקטרום המבדיל בין קהילות** - הקבֵּלָה ל'אשת חיל' תלויה דרגה בלבד, והיא פתוחה לכלל נשות הקבע בארגון מדרגת סרן ורס"ל ומעלה. למעט פוסטים שהן בוחרות להעלות כאנונימית, כל החברות ב'אשת חיל' מזדהות באופן מלא בשל הרגישות הארגונית ושמירת זכויות הפרט המעורבים במקרים. בסוגיית ההעצמה (כפרט וכאוכלוסייה) נבקש לדון בהרחבה בהמשך.

2. **סוג הקהילה** - 'אשת חיל' היא קהילה מקצועית המאפשרת שיתוף ולמידה בנושאים אופרטיביים-מערכתיים של בניין הכוח והפעלתו בגבולות ביטחון המידע מאחר שהיא פועלת ברשת האזרחית; יצירת פרויקטים משותפים ועיבוד רעיונות תוך בחינת השפעתם בשלבים הראשוניים, טרם מימושם, ואף עיסוק וסיוע בתהליכי איוש כוח אדם. זאת לצד, כמובן, היציאה מהבדידות המקצועית שתוארה לעיל ושבה נשים רבות הן יחידות בסביבת העבודה שלהן. נוסף על כך, 'אשת חיל' היא קהילה חברתית המאפשרת שיתוף ותמיכה בסוגיות המאפיינות את שירות הנשים, דוגמת מפגשי חופשות הלידה, קבוצות המסייעות בתהליכי פיריון ואף מפגשי "הרווקות המאוחרות". קהילה לעזרה עצמית שבאה לידי ביטוי בדילמות של המשך שירות, התמודדות בסיטואציות מורכבות, התנהלות בין סעיפי הפקודות השונות וכן הלאה.

3. **מענה הוליסטי** - במסגרת 'אשת חיל', שהוקמה בפייסבוק ב-2015, הוקמו החל מ-2017 תתי-קהילות מגוונות לפי צרכים שעלו מן השטח. תחילה נפתחה קבוצה לנשות קבע בחופשת לידה, ואחריה נפתחה קבוצה לנשות קבע מניקות, ובהמשך להריונות ואף לשלב החזרה לשירות מחופשת הלידה - שלב מאתגר הדורש הכנה והכלה מהמקום הרגשי ועד לפרקטי ביותר. עוד הוקמה קבוצה למטופלות פוריות, ובהשראת קבוצות אלו נפתחו קבוצות שונות ביוזמת חברות מהקהילה. חלק מהקבוצות מאגדות נשים עם תחומי עניין משותפים, וחלקן הן קרקע מחבקת לחוויות חיים מאתגרות במיוחד. כך נפתחה ביוזמת אחת החברות קבוצה לנשים שילדו לידה שקטה; קבוצה אחרת, להבדיל, עוסקת במענה לחוזרות שירות; קבוצת הרווקות 'סינגלידיס' נפתחה לחיזוק תחושת ה'ביחד' לנשות קבע מעל גיל 30 שטרם מצאו זוגיות ועוד ועוד. מתוך אלו נוצרה כוורת המעניקה ערך לאשת הקבע במגוון תחומי ושלבי החיים - כוורת הנותנת מענה חברתי שהוביל לעלייה משמעותית ברמת החיבור בין נשות הקבע ובין לבין הארגון. חברות הקבוצה מתארות את המענה ההוליסטי שמצאו בעזרת הקבוצה, כחוויה משנת חיים, וחלקן פגשו בו בשלב שהצבא נעדר מחייהן, דוגמת בחופשת הלידה המתאפיינת לרוב בנתק בין אשת הקבע ליחידתה. במובן זה שימשה 'אשת חיל' גשר של ממש בין הפרט לארגון, בחוויית המשרתת, ואפשרה לה להמשיך להרגיש שייכת גם בתקופות אלו.

ובכל זאת, על אף כל התהליכים הברורים מאליהם המתקיימים בעולם הגלובלי שבו אנחנו חיים, 'אשת חיל' התקבלה בארגון במקרים רבים בהרמת גבה. כאילו לא הייתה אמורה להיוולד. היו שהתייחסו אליה כאל **אנומיה** של ממש. מונח זה, שטבע אמיל דורקהיים, מתייחס לאובדן מבחינת הפרט או הקבוצה של נורמות המסדירות את השיג ושיח החברתי. זאת תוך התייחסות ליחסים בין התנהגות הפרט וניסיונו ובין **המבנה החברתי**. בשגרה מכוננות הנורמות מסגרת שמגבילה את שאיפות הפרטים בחברה ואת מטרותיהם, כדי שהללו תהלומנה את האמצעים הקיימים להשגתן.

דורקהיים טען שקריסה או התפוררות המסגרת (למשל, באמצעות אינדיווידואליות גדלה והולכת) מובילה לאי-התאמה בין אמצעים למטרות באופן שעלול להיות מוגדר כסטייה חברתית (אדגר וסדג'וויק, 2007, עמ' 53-54). 'אשת חיל' חיברה בין נשים באופן שהניע אותן ממקום אינדיווידואלי עד להפיכתן לסוג של קולקטיב שנתפס כהתארגנות המערערת על המבנה הצבאי. השיח בארגון התקיים עד אז בעיקר בתוך המסגרות הארגוניות, נוהל בהובלת הפיקוד הבכיר ונשמר בגבולות הקוד הצבאי. פרסום מידע הוגדר כמנוהל על ידי גופי הצבא הרשמיים, והשיח ברשתות רק החל לצמוח כאשר צה"ל עדיין ביסס את התקשורת עם משרתיו ברשת צהלנ"ט. במובן זה הפכה 'אשת חיל' להתארגנות המאתגרת את הנורמה החברתית ואף כקוראת תיגר עליה, גם אם לא זו הייתה כוונת המשוררות. במובן זה היו שראו בכך סכנה לארגון ולסדר הקיים, והיו שבירכו על השינויים שהביאה ואשר חלו בעקבותיה. בהמשך מאמרנו נבקש להראות את האופן שבו בחרנו להתמודד עם החשש הזה, ואת הדרך שבה נבנה הגשר בין הקבוצה למבנה באופן שהביא לרווח כפול לארגון.

עולם גלובלי זה אחלה, אבל מה לצה"ל, הארגון ההיררכי, ולזה?

'אשת חיל' היא "עוף מוזר" בארגון היררכי המבקש להיות סדור עד כמה שניתן. היא מאתגרת מתוך הארגון את המבנה, את המוסכמות ואת התרבות הצה"לית. המבנה שלה 'שטוח', והיא אינה מתנהלת מתוך סמכות או דיון שיבוצים אלא מתוך הנהגה מוסכמת; החברות בה וולונטרית; השיח מתנהל באופן חופשי (במסגרת החוקים והתרבות) ומציב 'בפומבי' סוגיות המתבררות לא פעם כפערים מערכתיים, באופן שלא תמיד עולה בערוצים אחרים בצורה כה כנה וישירה. אתגר נוסף נובע מהמתח בין המענה הניתן באמצעות המנגנונים הצבאיים הסדורים לבין המענה הפתוח והשיתופי המובא על ידי חברות הקהילה. חלקן נושאות ב'תפקיד כפול': בתפקידן הן נותנות שירות או מענה בתחום מסוים, ולאחר שעות הפעילות או במקביל הן מתחזקות עמדה נוספת במתן מענה נוסף מתוך רצון טוב ונוסף על המשרה הרשמית. סוגיה זו עלתה כדוגמה ושימשה מקור לביקורת על 'אפליה' לכאורה, כאשר בפועל יכלו אותן נשים לבחור במגוון עיסוקים פרטיים בשעות הפנאי, אך הן בחרו לסייע במתן מענה בזמן מתוך מחויבות עמוקה לחברה שאליה הן משתייכות. הקהילה מנכיחה מערכת יחסים בין המשרתות בצה"ל, ובינן לבין הארגון, באופן שונה מהמקובל.

המתח הסמוי, לרוב, בין צה"ל המסורתי ל'אשת חיל', שבא לידי ביטוי במספר רבדים שונים (המשפטי, הפיקודי, המשא"ני, הרפואי, הדוברותי ועוד), הוא תוצר של פער תרבותי בין הארגון שנקרא צה"ל, שיש בו מסורות במבנים אינהרנטיים משלו, לבין היצור שנקרא "קהילת נשות הקבע": מאפייניו לא ברורים בראש הצבאי, ומאפייני השיח והתרבות בו שונים מאלה הנהוגים במסורת הצבאית. בחוגים להיסטוריה באקדמיה, כחלק מקורסי המבוא לתקופות השונות, תמיד

נמצא בסילבוס שיעור-שניים על נשים באותה התקופה. אלו יבואו כחלק מסדרת השיעורים "על האחר" - הילדים, השחורים או הילידים, העבדים או הנכים והמשוגעים. באמצעות הנרטיב של "היחס אל האחר" הכולל בשיח ההיסטורי מאפיינים משלו ברמת השפה, הדת, המשפט וכן הלאה, אנחנו לומדים המון על האופן שבו הקהילה השלטת תפסה את הנשים והתמודדה עם הצרכים והמאפיינים שלהן. "ההיסטוריה של האחר" איננה זרה לנו בישראל של 2022. אנחנו ממשיכים ומזכירים אותה מדי יום הזיכרון לשואה ולגבורה, אנחנו מקבלים תזכורת לגביה בכל מחאת נכים, אתיופים ועוד. אני חושש, ולא יודע כיצד לפנות, כשעומד מולי משהו שאני לא מכיר. זהו סיפור ישן ואפילו כבר מעט פשטני. פעמים רבות גם בצה"ל, הארגון שלנו, 'אשת חיל' נחשדת כטיפוס חסר צורה שמפקדים תוהים ושואלים מה הגבולות, העומק, הצורה, ובעיקר: מה קורה מתחת? מה שאיני מבין, ואינו חלק ממני, טבעי שיפחיד אותי.

בשש השנים האחרונות מפקדים ומפקדות הגיבו לקהילה באופן שונה, ואפשר לשייך אותם למספר טיפוסים. הסוג הראשון, שנקרא לו "האדיש", כולל את אלו שמתעלמים לחלוטין, ושאינם מבקשים לשאול ולהבין מה זה. לצידם ישנו הסוג השני: "המתנגד" - אלה שמתבטאים פעמים רבות באמצעות משפטים, דוגמת "אתן חבורה שכל היום מדברות על הנקה וצבע לק ומדים". לסיום, ישנו הסוג השלישי, "המאמץ": אלה שזיהו את הדבר והלכו איתו בכל הדרך, עד שהבינו שפורמט הקהילות נדרש במקומות נוספים בצבא. זה הסוג שפונה לקהילה זאת כדי להרחיב דש"בים (דיוני שיבוצים), שמבקש לפרסם דרך הקהילה, ומי שמשתמש בקהילה להרחבת הארגון שלו ולהעצמת יכולת ההתמודדות בארגון עם אתגריו המגוונים והמרובים.

דרך מאפייני קבלת הקהילה בארגון אנחנו מבקשות גם לצייר את האופן שבו מפקדים רבים מקבלים את הפקודות שלהם - בין "האדיש" שלא יידע לנהל עם הפקודה שלו שיח בגובה העיניים על מה שמטריד אותה מקצועית ואישית, לבין המתנגד שיפנה אליה בביטויים של "את רגישה מדי", "מה את מתעצבנת משטויות" - ביטויים המבקשים לכסות על אלמנטים נשיים, אולי, המאפיינים אותה כטאבו שהוא אינו מעוניין או מסוגל לתפוסתו להכיל או להוקיר. זאת בעוד שאנחנו כבר יודעים היום שרגישות מביאה איתה גם אינטליגנציה רגשית מהסוג המשמש כלי פיקודי ראשון במעלה מאז ומעולם, במיוחד מול דורות ה-X וה-Y. ולבסוף, "המאמץ", המבקש להבין את הפקודה שמולו **במושגים שלה** ומול הצרכים שלה, ממש כמו שהיה עושה עם חייל מתנדב עם קשיים כלכליים בביתו (להבדיל). דוגמה למפקד כזה ניבטת מבין שורות המאמר "על העיוורון" של אל"ם ג', שבגיליון זה.

מבחינת כל אלו 'אשת חיל' יכולה וצריכה להיות **כלי פיקודי אפקטיבי רחב להעצמת הארגון ולשילוב אוכלוסייה מהותית וחשובה בעבור הארגון**. ניתן לראות זאת באמצעות כל מאפייני הקהילות הווירטואליות שהוצגו לעיל - בין

הפגת הבדידות המקצועית, יצירת השותפויות, העצמה ויצירת פתרונות המאפיינים קהילה החוצה את הארגון. בבחינת יוזמות שקמו לאור השנים דרך הקהילה, נמצא כאלו שאין להן בהכרח חיבור מחויב למשרתות הקבע כנשים אלא לסוגיות ארגוניות רחבות יותר. בין אלו ניתן לראות שימוש בקהילה כפלטפורמה לסקר שוק לדוגמה, בעת רצון לבחון הקמת חנות יד שנייה למדי הקבע במטרה לייצל הוצאות בתחום ולהפוך את הארגון לאקולוגי יותר; מיצויה כפלטפורמת תקשורת פנים בעת העמדת שידורי זמן אמת שבהם מופיעים מפקדים ואנשי מקצוע לשיח ייעודי בתחומם, דוגמת רח"ט הסגל או קרפ"ר; ובלבית העיסוק הפיקודי, שימוש בקהילה לטובת התייעצות בין מפקדות על שימור כוח אדם איכותי תחת פיקודן כחלק מהמאמץ להעלאת אטרקטיביות השירות. במקרה האחרון שתואר, ניכר שיח משמעותי חוצה ארגון שאפשר באופן כמעט תקדימי למפקדות מדרגים שונים וממגוון יחידות צה"ל לנהל שיח על סוגיה מורכבת זו ולהסתייע זו בזו לניהול שיח אפקטיבי בנושא עם פקודיהן.

מתוך המתנגדים נבקש רגע לבחון את היחס ל'אשת חיל' באופן פרטני יותר. כאמור, כשאתה אינך בפנים – הזרות מרתיעה. נשים רבות תִּעֲדָנָה לאורך דורות על תרבות של "אכלנו מאותו המסטינג" המאפיינת את הגברים הלוחמים. מול אחוות הקרב אנחנו, הנשים, לנצח נהיה אוטסיידריות. מקצועיות ככל שנהיה, פשוט "לא היינו שם". באופן דומה, מפקדים רבים ממשיכים להתייחס ליום האשה הבין-לאומי כיום "של נשים" ולא כיום העוסק בפני החברה כולה. יום האשה הבין-לאומי או העיסוק בהתאמות של הארגון לאפשר שירות נשים, שהן 51 אחוזים מהאוכלוסייה המרכיבה את "צבא העם", אינם ברורות באופן דומה. במפגש של רובנו עם משהו שאינו מוכר או מובן לנו, נחוה רתיעה ראשונית ממנו. על אחת כמה וכמה אם הוא מאתגר את התרבות הקיימת. באופן אינהרנטי פחות ופשוט נבקש לחפש את הערך, את התרומה, את המשמעות ואת פוטנציאל ההשפעה לטובה של אותו נטע זר שמולנו. גם במקרה זה אנלוגיה פשוטה ומוכרת יותר היא בעצם הפיקוד על הדור החדש – זה העוסק יותר ויותר במימוש עצמי, באמיל"י (אני, מה יוצא לי מזה).

מול הדור החדש של פקודינו ב־2022 הפתרון המוצע ברמה הארגונית הוא לפרק תפיסות מסורתיות ולבנותן מחדש באומץ ותוך פתיחות רעיונית כדי למקסם את הרווח בעבור צה"ל ומשרתיו. אלו באים לידי ביטוי בהגמשת המקצועות שצה"ל מאפשר ללמוד תוך כדי שירות, בניצנים של הכרה ברלוונטיות של לימודי תעודה ופיתוח תחביבים גם לעולם המקצועי הצה"לי ועוד. זאת על מנת לשמור את 'המשוגעים של הכפר' במסגרת הצבאית לצד אפשרות צמיחה באופן רלוונטי בעבורם ובעבור המערכת גם אם בדרכים עקיפות מהמקובל. הדרך לשם דורשת פירוק החשש ובדיקה ברמת המידע והידע האם יש לו מענה רלוונטי. ב'אשת חיל', למשל, הוגדר סט עקרונות מנחים שחלקו ברמת הנהלים והחוקים (משפטיים, ביטחון

מידע) וחלקו ברמת הנחלת תרבות: מערכתיות, שוויון, שיח חופשי, אתיקה. הנהלים והתרבות הם קרקע מאפשרת לקיום הקהילה במסגרת צה"ל, גם אם היא מנוהלת במרחב האזרחי. הנחת המוצא היא שלצד חופש הפעולה שממנו היא נהנית, נדרש לעמוד בסטנדרט הצבאי בכל הנוגע ל'נקודות רגישות' ולנהל את המתח ביניהם באופן מושכל.

הישימות הגבוהה והמוכחת של הקהילה בצה"ל מספרת את סיפור הצורך והערך: נתוני השתתפות החברות בה, כמו הפוסטים העולים, ההיצע והמגוון של נושאי השיח, והתפוקה הארגונית בה - משקפים מענה מובהק לצורכי המשרתות בצה"ל. בתוך כך מתקיים דיון בשאלות איפה הארגון או מפקדים יכולים לתת מענה מוסדי, ואיפה הקהילה תמשיך להיות מרחב ייחודי. החשש המוסדי ממרחב 'מקביל' למרחב הצבאי דורש חשיבה מחדש. הבנת הערך של מרחב מסוג זה והיותו 'מכפיל כוח' לארגון יובילו למענה טוב יותר לפרט. אחת הדוגמאות הבולטות למענה ארגוני מוסדי חשוב היא **מרכז 'מצפים'** המספק שירות רחב ומענה למשרתי צה"ל בנושא פריון, היריון והורות שהוקם על ידי יחידת יוה"ל"ם ואכ"א ב-2020. הצורך האקוטי במענה סוציאלי, אישי, לדרכם הייחודית של משרתי הקבע ולבעיות שבהן הם נתקלים בדרך, עלה בעקבות פוסט ב'אשת חיל' שבו שיתפה אשת קבע במקרה הטרגי שלה. בעקבות הפוסט נאספו בקהילה הווירטואלית מגוון צרכים ופער, והתמונה השלמה חשפה פער ארגוני מערכתי הדורש טיפול. חלק מהפער נוגע למענה שלא היה קיים בשלב ההוא, וחלקו האחר חושף פער בהנגשת המידע על אודות המענה הקיים בפקודות ובנהלים. כך או כך, ההבנה כי נדרש פתרון 'אחר' נעוצה בהד שיצר אותו הפוסט, ובעבודה הקהילתית שבוצעה, ושהניבה פרי בדיון בראשות ראש אכ"א שבו נדון הנושא. הבנת הדג הבכיר שעסק בכך, בהובלת היוה"ל"ם וראש אכ"א, מעידה על בגרות ארגונית, והיא זו שאפשרה קפיצת מדרגה במענה לפרט. 'מצפים' קמה וצמחה כדוגמה ייחודית המשמשת נדבך חשוב ואף תורמת לאטרקטיביות השירות ולחווית המשרתים והמשרתות בצה"ל, גברים ונשים כאחד.

לאחר מספר שנות פעילות של הקהילה בצה"ל, כשלצידה קמות אט אט קהילות נוספות, החל מאמץ להנחת תשתית ארגונית לעולם הקהילות בצה"ל. מאמץ זה נוהל במקביל: בציר רשמי ובציר של צמיחה מלמטה. בציר הרשמי החל לפעול צוות התרבות הארגונית במסגרת תר"ש תנופה, ובתוכו תת-צוות שעסק בתקשורת פנים-ארגונית וקהילות, בפיקוד אלוף מישל ינקו. הצוות הניח בצה"ל יסודות להקמת ענף תקשורת פנים-ארגונית המשותף לאכ"א ולדובר צה"ל, ותחתיו נמצא תחום קהילות המנחה, המכשיר והמסייע להקמת וניהול קהילות בצה"ל. בשיאו זכה פרויקט מאיץ הקהילות בפרס הרמטכ"ל לחדשנות התשפ"ב והפך מנוע ארגוני חשוב שתוצריו החלו לבלב בשטח בעולמות התוכנה והמידע, ולא רק בהם. בציר הצמיחה מלמטה הוקמה ב-2018 קהילת מנהלי קהילות צה"ל שריכזה מהשטח

את אלה שכבר החלו לעסוק בכך טרם ההתארגנות הצה"לית הרשמית. קבוצה זו הניעה את הפצת הבשורה בארגון וריכזה את אלה שבחרו להתנדב להניח יסודות ממשיים מתוך אמונה בפלטפורמת הקהילות ובערך שמביאה לפרט ולארגון. לימים התמזגו המאמצים, וחלק מהאנשים השתלבו בתוך המאמץ הצה"לי ההולך ותופס תאוצה.

צרכים ייחודיים של קבוצה או פרט

בצה"ל 2022, כבבואה של החברה הישראלית, נשאלת השאלה האם והיכן מקדישים יחס או תנאים ייחודיים לקבוצת פרטים שיש לה צורך אחר, שונה. חלק מערערים על עצם קיום צורך שונה. בעידן הדור הנוכחי שמתגייס לצה"ל, אין לנו המפקדים והמפקדות ברירה, ונדרשת רמת הכלה גבוהה של פתרונות 'אחרים'. מאמצים להתאמה לדור ניכרים במגוון תחומי שירות, בהם פתרונות דיגיטליים לצריכת מידע אישי בסוגיות משא"ן, זימון תורים באמצעות אפליקציה, מענה לוגיסטי מותאם בדמות מיסוד חללי עבודה משותפים לפי אזור המגורים ועוד. צה"ל מקצה לכך משאבים, פועל להעלאת שביעות רצון המשרתים מתוך התאמת הסביבה הצה"לית והאזרחית ועושה זאת אף בתחומים שנחשבו 'פרות קדושות', דוגמת הגדרת שכר סקטוריאלי ותמריצים לאוכלוסיות יעד שאותן מעוניינים לשמר בתחרות מול האקוסיסטם האזרחי.

מה בין כל אלו לבין קבלת קהילת נשות הקבע לתוך התרבות הארגונית? או להכלת מנגנונים דוגמתיים לתוך צה"ל באזוריו השונים? הדרך לצלוח את האתגר בדור הנוכחי היא **לאפשר פתרונות לצורכי המשרתים בתוך המערכת, כפי שקורה בדוגמאות שצינו, תוך הצבת גבולות והתאמת המענה לתרבות הצבאית ותוך התאמת התרבות הצבאית למענה**. בחלק מההיבטים מדובר בערעור על האתוס הצבאי, על מסורות שגדלו עליהן, על תפיסת העולם הפיקודית שעליה התחנכו בקורסי הקצינים ובהכשרות הנגדים. הגם שכך, אין זה אומר שמדובר בשינויים שליליים, להפך. הם טומנים בחובם הזדמנות לשיפור חוויית המשרתים עד כדי כך שחלק ממשרתות הקבע מספרות שבאמצעות השתייכותן לקהילת 'אשת חיל' כל חוויית שירותן השתפרה, וכי הן אינן רוצות לעזוב ארגון שבו הן מקבלות מענה כזה לצורך החברתי-אישי. **המוטיבציות לשירות בצה"ל הלכו והתרחבו, וקהילה היא דוגמה מובהקת לפתרון לחוסרים שנוצרים מהתמורות התכופות בעידן הדיגיטלי, ובמה שהוא מביא עימו**.

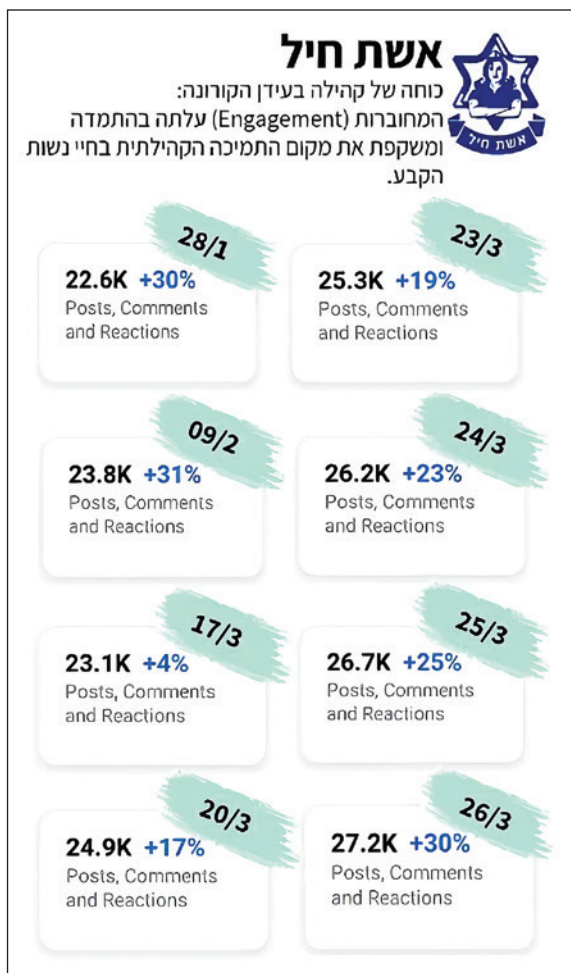
לצד דוגמאות נהדרות למימוש גישה זו, נראים גם אזורי פעולה שבהם ניכרים סממנים של מסורת 'סגורה' יותר שאינה מתכתבת עם העידן החדש: המערכת מתקשה לספר בקול רם על שינויים הנובעים משיח בקהילות ולתת במה וקרדיט ליוזמות העולות בקהילות. למעשה חלק מהשינויים עלולים להיתפס באופן שבו הארת זרקור עליהם תגרור תנועות שהארגון לא יידע להתמודד עימן. החשש

מ'אפקט דומינו' עולה לעיתים על המוכנות לתת הזדמנות לשינויים בלי לפחד מאובדן שליטה. בעת האחרונה גבר העיסוק בנושא, ואף נכתבו עבודות הקוראות להפנמת הצורך בשינוי גישה עד כדי עדכון פקודות ונהלים. דוגמה לכך היא העבודה של אל"ם (במיל") ענבל דה-פז, הסנגורית הצבאית הראשית, שכתבה עבודת מחקר שנתית במסגרת לימודיה במכללה לביטחון לאומי (מב"ל). העבודה קוראת לבחינה מחודשת של האיסור על התארגנות משרתי הקבע בצה"ל לאור תהליכים עכשוויים. דה-פז סקרה את המשפיעים המובילים לצורך בבחינה זו והצביעה על הנקודות שבהן על הארגון לבחון צמצום האיסור ולהפגין התגמשות תפיסית (דה-פז, 2019). בהקשר זה הצורך של הפרט בהכרה ובמרחב להערכתו בארגון על עשייה וחיבור, רשתיות, שהם מעבר לגבולות משרתו הרשמית, הפכו חלק בלתי נפרד ממאפייני שוק העבודה בעידן שלנו (כהן, 2021; 2022). הקהילות מעניקות את הבמה ליזמים הללו, מהדהדות לחברים בהן את משמעות היוזמות והעשייה ומעודדות אינטראקציה משוכללת ושיח רב-כיווני על הנעשה באופן שהצבא טרם הצליח למסד בתהליכי הערכת הפרט (חוות דעת, דש"בים) ובבחינה ואימוץ היוזמות באופן מערכתי.

פרספקטיבה נוספת לבחינת הסוגיה תעסוק בעוצמה החברתית שמשמש החיבור בין נשות הקבע. בראשית הדרך ניכר חשש שבא לידי ביטוי במניעת התארגנות הקהילה לכנס משותף, וערך החיבור בין הנשים הפך משני לחשש מהתכנסות קבוצה שנראית לחלק מהמפקדים כ'ועד עובדים'. האם תפיסה זו נשענת על התרבות והפעילות בקהילה? חלק לא קטן מהמקטרגים אינם שייכים אליה ואינם בקיאים בתוכנה ובהתנהלותה. הם ניזונים ממידע סובייקטיבי ובגישתם הם עלולים לפספס את העוצמה שבמפגש. איפה מממשים את הפוטנציאל הזה דרך הקהילות? עד כמה הצבא פתוח לקבל המשגה מחודשת - 'קהילה' ולא 'ועד עובדים'? המפגש המשותף של קהילה במרחבים הווירטואלי והפיסי מקנה ומעודד חיבור באופן שהוגדר בשנים עברו כגאוות היחידה, ובאמצעות הקהילה ניתן להרחיב את השפעותיו לממד מעשי. הקהילה רותמת ומחברת את הלבבות לארגון, מייצרת תחושת שייכות, מאפשרת השפעה בתוך הארגון ומתוכו באופן שמתכתב ומותאם למאפייני התקופה ולצורכי הדור - מיידיות, ישירות, שקיפות, השפעה. השנתיים האחרונות, אשר התאפיינו באתגר משמעותי של היעדר יכולת מפגש בממד הפיסי עקב הקורונה, חידדו את משמעות המרחב החברתי הווירטואלי. לא בכדי ניתן להבחין בעלייה משמעותית של אחוזי השימוש והפעילות בקהילות בתקופה זו, כפי שניתן לראות בתרשים 'אשת חיל'.

לדוגמה, מלבד היכולת 'להיפגש' ולתקשר באמצעות הקהילה קיבלו חברות 'אשת חיל' מענה לצרכים אישיים שנבעו מאי-הוודאות במשבר הקורונה. יוזמות ואופרציות, כמו שיח חי עם ממלאי תפקידים בארגון שהנגישו מידע וקיבלו משוב בתוך הקהילה, הפכו לאמצעי פיצוי על היעדר היכולת לתקשר לרוחב בצורה אפקטיבית. דוגמה נוספת לכך אירעה שנתיים קודם, כאשר לנשות קבע בחופשת

לידה החלה סדרת מפגשים שחיברה ביניהן ויצרה בעבורן מרחב שצה"ל לא עסק בו כלל. המענה לצורך הפרטי של אותן נשים הוליד חיבורים בממד הצבאי, אפשר יצירת נוחות ומרחב אישי וסייע בחיבור הפרט למערכת באופן יוצא דופן, כפי שתעדנה נשות קבע שהשתתפו בביקורים אלו.



סיכום

במה שנתפס כספקטרום שבין הפרט לקהילה, ביקשנו לצייר בעיקר מפגשים והקבלות. אלו, לטענתנו, מסייעים לארגון להבין באופן מיטבי ואפקטיבי את האוכלוסיות המשמשות "צבא העם" החל מדורות ה-X וה-Y, דרך אוכלוסיות שונות שהן חלקים חשובים בחברה הישראלית ועד ל-51 אחוזים מהאוכלוסייה – הנשים. היוזמות הצומחות מתוך אלה שנתפסים או נתפסות פעמים רבות כ"אחר", יכולות וצריכות לשמש מכפיל כוח בעבור הארגון ולסייע לו למלא את משימתו

על הצד הטוב ביותר. ב־2022 אין אלו רק הנשים המעוניינות בשירות המשלב בין העשייה הצבאית למשפחה ולחיים הפרטיים, כי אם משאלת הלב של דור שלם המצביע ברגליים בחזרתו לעולם העבודה שאחרי הקורונה, בצה"ל ומחוצה לו כאחד. יוזמות שקמו בשנים האחרונות בצה"ל, דוגמת משפחה ב־360, משפחה לוחמת, מרכז מצפים וכן הלאה, הן רק דוגמאות המשקפות צורך אחד מיני רבים. הזכרנו במאמרינו גם יוזמות אחרות וכלליות יותר, דוגמת הרצון בארגון אקולוגי יותר (מכירת מדים יד 2), הצורך בהבנה וידע בתחום פקודות המשא"ן והרפואה וכן הלאה.

תהליך קבלתה, ואולי בהמשך אימוצה, של 'אשת חיל' בארגון משקף בין היתר תהליך רחב יותר של היכולת של הארגון הצבאי ההיררכי לזהות היסטים ומגמות בעולם המתפתח סביבו. בעבור צה"ל 'אשת חיל' היא הזדמנות לכלי פיקודי אפקטיבי רחב יותר מגבולות המגדר שבו הוא נולד, ואנחנו מקוות כי הפוטנציאל המערכתי של מה שבחרנו לקרוא לו "המשוגעות של הכפר", הוא רק תחילת חץ כלפי התארגנויות גמישות ואפקטיביות יותר לצד, כמובן, מערכות ומושכלות שתבאנה את הארגון לרווח נקי של עוצמה וצמיחה.

רשימת מקורות

- אדגר, אנדרו וסדג'וויק, פיטר (עורכים) (2007). **לקסיקון לתיאוריה של התרבות, מושגי יסוד**. רסלינג.
- אוחנה, דוד (2003). "החברה האזרחית ומבקריה". **תרבות דמוקרטית**, גיליון 7. עמ' 9-48.
- אנדרסון בנדיקט (1999). קהילות מדומיינות. האוניברסיטה הפתוחה.
- אשר, עידן (דצמבר 1990). "מאינטגרציה לפלורליזם: בעקבות פוקו והאברמאס". **מגמות מס'** ל"ג. עמ' 48-57.
- גרניט, עדנה ונתן, לירון (מרס 2000). "קהילות וירטואליות: מבנה חברתי חדש?". **מגמות מס'** מ', עמ' 298-315.
- דה-פז, ענבל (2019). **בחינה מחודשת של האיסור על התארגנות משרתי הקבע בצה"ל לאור תהליכים עכשוויים**. מב"ל (המכללה לביטחון לאומי), המכללות הצבאיות.
- הובסבאום, אריק (2006). **לאומיות ולאומים מאז עידן המהפכה**. רסלינג.
- כהן, נירית (2021). "שימור עובדים גרסת 2022: לא מה שרואים ב"ארץ נהדרת" - כדי שתהיו מוכנים", *TheMarker*.
- כהן, נירית (2022). "הצעירים בורחים להיי-טק בגלל השכר? זה רק תירוץ", *TheMarker*.