

פרק 4

"התת־מודע לא מבין מילים, רק חוויות" מעולמם של קצינים המפקדים על חיילי איתן

עידית טבק

מבוא

בחברה הישראלית צה"ל מצטייר כציר מרכזי שסביבו מתארגן תהליך חברתי-תעסוקתי שבו מחויבים לקחת חלק כל הנערים והנערות אזרחי מדינת ישראל בין הגילאים 18-21. ההתארגנות המשותפת בצבא היא פתרון ארגוני שנועד לשרת מטרות שונות למרות השוני בין בני אדם ולא בגלל הדמיון ביניהם. מכאן שההתכוונות למטרות הכלל אינה תמיד בהלימה עם האינטרסים ועם המטרות של הפרט (ענבר, 2000). על מנת להבטיח את תפקודו ההרמוני ואת השגת מטרותיו נאלץ הצבא להפעיל מנגנונים שונים כגון כללי משמעת נוקשים, נורמות וסטנדרטים ברורים ומערך מורכב של שליטה והכוונה. נוסף על כך מקיים הצבא מבנה היררכי נוקשה הנוקט ענישה או קידום כמקורות הניעה וכאמצעים לתביעת משמעת ונאמנות למטרה המשותפת ולסדר (ישראלשוילי, 1992).

הסתירה האימננטית בין מטרות הכלל לבין מטרות הפרט מגבירה את הקושי של אוכלוסיות מוחלשות להסתגל למסגרת הצבאית (אשכול, 1995). אוכלוסיות אלה, כגון חיילי מקא"ם וחיילות חג"ם, צברו חוויות תסכול וכישלונות רבים בניסיונותיהם החוזרים להשתלב במסגרות הפורמליות השונות. למרות זאת ועל אף היות הצבא מסגרת המציבה בפניהם אותם אתגרים של הסתגלות, רבות הן ההצלחות. על כך מעידים נתונים סטטיסטיים המצביעים על אחוז גבוה של חיילי מקא"ם שהצליחו לסיים את שירותם הצבאי, להצטיין בו ואף להתקדם לדרגות קצונה.

מצב זה מעורר תהייה. כיצד ניתן להסביר את ההצלחה הזו ומה הם התנאים בצבא המאפשרים אותה? כיצד הופך הצבא ל"הזדמנות אחרונה" עבור אותן אוכלוסיות ול"כלי יחיד במינו, שבו אתה יכול לטפל בקבוצה שאחת הבעיות שלה היא שהיא איננה מסוגלת להתאמץ?" (אשכול, 1995, עמ' 29).

מחקר זה מנסה להתמודד עם שאלות אלה ובוחן אותן מנקודת המבט של מפקדים בצה"ל אשר ביחידותיהם משולבים חיילי איתן. באמצעות ראיונות עומק ביקש המחקר לשמוע את קולם של המפקדים במענה לשאלה: "מה זה עבורך לפקד על יחידה אשר בה משולבים חיילי איתן?" החוויות המרתקות שעלו מתוך הראיונות שופכות אור על השאלה שנשאלה. הממצאים מתייחסים לשני ממדים שעלו מניתוח תוכן של הנתונים ואלו הם: (א) סגנון המפקד; (ב) מאפייני סביבת הפיקוד.

על המחקר

ערכו של המחקר הנוכחי הוא בכך שבאמצעות הטכניקה של הסיפור ניתנה למפקדים הזדמנות להשמיע את קולם ולתאר את מציאות חייהם כמפקדים, כפי שהם רואים וחווים אותה (אלבז-לוביש, 2002). השתתפו במחקר שמונה מפקדים, שלוש נשים וחמישה גברים, שבעה מהמפקדים יהודים ואחד דרוזי. טווח הגילאים והמצב המשפחתי שלהם הוא מגוון ושווה, כמו גם הרקע הצבאי וההקשר המשפחתי שממנו בא כל אחד ואחד מהם. המשתתפים הם:

- רס"ב ע', בן 24, רווק, נגד, מפקד אבטחה במחנה ואחראי לכלל המפקדה.
 - סרן א', בן 34, נשוי ואב לשלושה ילדים. התחיל את השירות כלוחם ופיקד ביחידות שונות בתפקיד של סגן מ"פ. היום הוא משרת כקצין אבטחה ומפקד בסיס.
 - רס"ן ע', בן 44, יליד כפר חורפיש, נשוי ואב לארבעה ילדים. עד לפני שמונה שנים היה לוחם וקצין ביחידות קרביות, היה סמג"ד. עקב סיבות אישיות הגיע למטה באגף התקשוב.
 - רנ"ג א', בן 42, נשוי, בעל תואר שני שלחם בסטי"לים בחיל הים. עזב את התחום ועבר לתחום הכבאות. היום הוא מפקד תחנת כיבוי במחנה.
 - רנ"ג ג', בת 43, נשואה ואם לילד. נמצאת בחופשת שחרור. 11 שנים פיקדה על המחלקה שבה משובצות היום חיילות חג"ם.
 - רס"ב ק', בן 27, רווק, בעברו חייל מקא"ם שנשאר לשירות קבע ביחידה שבה השלים שירות סדיר. הוא נגד כיבוי שמפקד על יחידה שמשולבים בה חיילי מקא"ם.
 - רס"ל ע', בת 24, נשואה ואם לילדה. נגדת במחלקה אחראית לדואר. כל החיילות תחת פיקודה היו חיילות חג"ם.
 - רס"ן כ', בת 30, נשואה ואם לשניים. מפקדת על יחידות שמשולבים בהן חיילי מקא"ם.
- במסגרת ראיונות עומק פתוחים המפקדים התבקשו להתייחס לשאלה "מה זה בשבילך לפקד על יחידה אשר בה משולבים חיילי איתן". המטרה שהנחתה אותי לא הייתה לתאר את המפקדים מעמדה של מתבוננת חיצונית, אלא להזמין אותם "לספר את חוויותיך כמפקד" ולאפשר להם "לתאר ולהסביר את ההתנסות שלך מנקודת המבט שלך".

מעבר לשלוש בקשות אלה תפקידי כמראיינת היה רק להאזין. השתדלתי להתערב רק כדי לעודד את המספר להמשיך את סיפורו או כדי לבקש הבהרות והרחבות לקטעים לא ברורים (ג'וסלסון, 2013). ההקשבה שלי לקצינים שראיינתי הייתה מלאה, אוהדת ופתוחה. הראיונות נערכו רובם ביחידות של המפקדים. אחד מהם בבית קפה, על פי נוחות המפקדת המתראיינת. התאמת את עצמי למקום, ליום ולשעה הנוחים לכל אחד מהם. במהלך הראיון האווירה הייתה נעימה והסיפורים זרמו ללא קושי בשפה רהוטה ושוטפת. הראיונות ארכו כשעה כל אחד; הקלטתי ושקלטתי את כולם. קטעים נרחבים מן הראיונות מובאים כאן במלואם, כהווייתם וכפי שסיפרו אותם המפקדים ובאישורם. השמות בדויים כדי להגן על פרטיות המספר והחיילים המוזכרים.

במהלך איסוף הנתונים ותוך כדי כתיבת הפרק ניהלתי יומן מחקר שבו כתבתי רשמים. כתיבת היומן בשלב הראיונות כללה כמה פעולות ובהן: (א) שקלוט והשמעה מחדש של הראיון המוקלט

מתוך חשיבה ראשונית על התכנים שעלו והוספת הערות רפלקטיביות שלי; (ב) סיכום קצר על ההתרשמות שלי מהמפקד ומאופי הריאיון; (ג) הדגה של מושגים תאורטיים ואימוץ עדשות קונספטואליות לפרשנות הנתונים.

את כל הראיונות שמעתי, קראתי, ערכתי ופירשתי. גבולות האתיקה שהנחו אותי ונקודת המוצא שלי היו לשמוע את קול המפקדים ובזמן הניתוח לנסות להבין מן הנתונים סגנונות פיקוד שונים ומאפייני סביבת הפיקוד, כפי שאלה עלו מהראיונות שערכתי.

יחידת הניתוח הייתה **היגדים ואפיזודות**. היגד הוא משפט אחד או כמה משפטים המביעים רעיון מרכזי אחד. אפיזודה היא התרחשות בעלת עניין ותוכן עצמאיים (איילון וצבר בן יהושע, 2010; צבר בן יהושע, 1990). כל אחד מהראיונות פורק להיגדים ולאפיזודות בניסיון לתחום ולהבחין בין נושאים, רעיונות, עמדות וסיפורים שונים.

ההיגדים והאפיזודות נותחו ניתוח תוכן (קסן וקרומר-נבו, 2010; Strauss & Corbin, 1990), שבאמצעותו זוהו תמות ונושאים מרכזיים. במקביל ערכתי ניתוח לשוני ובחנתי בנתונים מטפורות, דימויים ואנלוגיות (Kupferberg, 2010). אלה חידדו את התמות ואת הנושאים המרכזיים, וכך הניתוח הלשוני השלים את ניתוח התוכן ותמך בו.

ההצלבה בין ניתוח הראיונות המבטאים את ההשקפות השונות של המפקדים לבין יומן המחקר שלי, המבטא את השקפתי האישית המעוצבת זה שנים רבות בתחום החינוך והכשרת מורים, הייתה מסד לבניית הפרשנות הכוללת של הנתונים שאספתי.

בכתיבת הממצאים השתדלתי להבליט את קולם של המספרים וגם את קולי כחוקרת וכמפרשת (Connelly & Clandini, 2006). לפיכך הממצאים מאורגנים בשני סעיפים:

בסעיף הראשון מובאות אפיזודות שלמות שנבחרו מבין הראיונות עם המפקדים. האפיזודות מופיעות בשפת המספר עם הערות מעטות שלי כחוקרת, כך יכול הקורא "לשמוע" את קול המפקד ואת חווייתו האישית במילותיו שלו. הטקסטים המוצגים מאורגנים על פי נושאים שעלו מניתוח התוכן ומהניתוח הלשוני של הנתונים.

בסעיף השני אני מסכמת ומכלילה את הממצאים שעלו מהצלבת האפיזודות. סעיף זה משקף את המבנים המשותפים ואת השוני ביניהם ומתמקד בשני ממדים שזוהו כשתי קטגוריות-על: (א) סביבת הפיקוד; (ב) סגנון המפקד. לביסוס מובאים היגדים ואפיזודות קצרות, הממחישים את הממדים. ההתייחסות לשני הממדים האלה מאפשרת לענות על שתי שאלות המחקר האלה:

א. מה הם מאפייני סביבת הפיקוד ביחידות שמשולבים בהן חיילי איתן?

ב. מה הם מאפייני סגנון הפיקוד של הקצינים שביחידותיהם משולבים חיילי איתן?

1. מפקדים מספרים - הקול של המספר

חויית הפיקוד של המפקדים שביחידותיהם משולבים חיילי איתן מתוארת כדלקמן:

- (א) חויית הפיקוד בדגש על התהליך שהמפקד עובר; (ב) חויית הפיקוד בדגש על בניית המרחב הבין-אישי מפקד-פקוד; (ג) חויית הפיקוד בדגש על בניית תפיסה עצמית וזהות מקצועית; (ד) חויית הפיקוד כתיקון נפשי וכתיקון עולם; (ה) חויית הפיקוד בדגש על אישיות המפקד. להלן הפירוט:

א. "באותו רגע כל האסימונים נפלו": חויית הפיקוד בדגש על התהליך שהמפקד עובר

לא הייתה לי היכרות עם חיילי מקא"ם. הייתי בשירות קרבי 16 שנים ולא נתקלתי בהם. שמעתי עליהם, אבל זה לא עניין אותי. נהפוך הוא: ראיתי בהם בעיה, נטל לצבא. אמרתי לעצמי: בשביל מה צריך אותם כאן? הצבא צריך להיות מקצועי. חשבתי שכל מה שלא משרת משימה צבאית, מפריע. למשל הרצאות, הרצאות אזרחיות, סיורים לימודיים... קל וחומר חיילי מקא"ם. כשהגעתי לתקשוב, נתקלתי בפעם הראשונה בחיילי מקא"ם. כל פעם שנכנס חייל לשיפוט, שפטתי אותו מתוך נוקשות קרבית, דיברתי אליהם מהעולם שלי, והם נתנו לי תשובות מהעולם שלהם. הייתה התנגשות בגישות, בהבנה, בתפיסות. יום אחד שפטתי חייל. הוא היה חכם מאוד. במהלך המשפט אמר לי משפט שהקפיא אותי: "המפקד, כולנו היינו פעם חלשים. אתה שופט אותי מעמדה של כוח ואני נמצא כעת בעמדה של חולשה, אתה לא מבין את הבעיות שלי". זה הזכיר לי משהו מהחיים שלי. הזכיר לי... ופתאום קלטתי שהוא מנסה להיחלץ מהבוץ ואני לא מוציא אותו. הזכיר לי את עצמי כשהייתי קטן. אני גדלתי בבית עם קשיים כלכליים, רקע סוציו-אקונומי לא הכי טוב, שכונה קשה. הזכיר לי את עצמי כשהייתי ילד, כמה היה לי קשה, כמה רציתי ולא יכולתי. הזכיר לי משהו מהעבר, הזכיר לי חוויה. התת-מודע לא מבין מילים, רק חוויות. ביקשתי לצאת החוצה ומאותו רגע התחלתי להתעניין: מה זה נערי איתן? מקא"ם? ביקשתי ממשקית ת"ש שתבוא להסביר לי. ואז, כל האסימונים נפלו והבנתי ש-16 שנה עשיתי טעות וחשבתי שהצבא צריך להיות מקצועי. אבל הצבא שלנו הוא צבא של עם, כפי שאמר בן גוריון, מי שהקים את המדינה, אז אנחנו צריכים לפעול לפי רוח המפקדים ואיני יכול להגיד שאני רוצה רק להיות מקצועי. הצבא הוא צבא עם, צריך להכיל את כולם.

השימוש החוזר בצירוף המילים "הזכיר לי" מבליט את עוצמת הסיפור האישי שהמפקד הדחיק מהתודעה שנים רבות. כשהסיפור האישי הפך למודע, הוא נתן משמעות לכל מסלול חייו של עמיר המפקד ועזר לו להבין את העולם של חייל מקא"ם המשולב ביחידתו. מתוך שימוש בשפה פיגורטיבית, כגון "הוא מנסה להיחלץ מהבוץ ואני לא מוציא אותו", מתאר עמיר איך הבין פתאום את הפער התהומי שנוצר בינו לבין חייליו, ואיך שינה את תפיסת התפקיד וסגנון הפיקוד מסגנון קשוח שאינו משתדל להוציא את החייל מהבוץ לסגנון קשוב ואמפתי. יתרה מכך, הוא שינה את התייחסותו לצבא והבין שמעבר להיותו "צבא מקצועי" זה"ל הוא "צבא של העם" ומתוך כך מוטלת עליו האחריות ללמוד את עולם חייליו, להסתייע במשקיות ת"ש ובגורמים אחרים כי "זה עולם אחר שאתה [הוא, המפקד] לא מכיר אותו".

באותו רגע "כל האסימונים נפלו" ומתחיל תהליך טרנספורמטיבי ושינוי פרדיגמטי בסגנון המפקד ובקשר בינו לבין החיילים, מסגנון מקצועי-סמכותי שמדגיש היבטים פורמליים ורציונליים לסגנון המשלב היבטים רגשיים ומעורבות בחיי החיילים.

ב. "בגובה עיניים ... כך אני מחבר את שני העולמות": חוויית הפיקוד בדגש על בניית המרחב הבין-אישי מפקד-פקוד

הדבר שהשפיע עליי זה השכונה שבה גדלתי. זכור לי שהיו אנשים פחות טובים בשכונה, ניסיתי לנתח למה הגיעו למקום רע, מה גרם להם להגיע למקומות האלה. מהמקום שממנו באתי אני יכול לדבר עם החיילים בגובה העיניים ולספר להם את הסיפור שלי ואת הסיפור של אחרים בשכונה שלי. לא כאן, במשרד משני עברי השולחן אלא בחוץ, בשיחה פחות פורמלית. בחצר יש שולחן פיקניק, אני מסתובב עם החייל בחצר, מדבר איתו. הם נמצאים שבוע בבית בחופש ושבוע בתחנה, בשירות. במהלך שבוע חופש וכשיוצאים הביתה, אני מתקשר לדעת מה קורה בבית. כי הניתוק מהבסיס לשבוע, קשה ומסוכן. אני יודע עד כמה ההשפעות של החברה גדולות. מכיר את זה. לכן אני דואג להם גם כשהם בבית, בחופשה. מהיום הראשון כשהוא מגיע לבסיס, מחבק אותו, בגובה העיניים, מדבר איתו בחופשיות, מלטף אותו, נותן לו תחושה שיש לו מה להפסיד אם הוא מפספס את ההזדמנויות שיש לו כאן, נותן לו דוגמה אישית של חיילים אחרים כמוהו שמצליחים. דואג גם שיהיה חשמל בבית. אם אין מקרר, אני מטפל בזה. פונה לת"ש ודואג להם לאוכל. חייל יודע שהוא חייב לי, יש לו מחויבות אליי. אני מכיר היטב את הצרכים שלו, אנחנו מדברים על זה בגובה עיניים, בלי להתבייש. הוא יודע שאני בא מאותו מקום, הוא גם רואה שאפשר לצאת מזה. כך אני מחבר את שני העולמות. לא נותן לעולם בבית להשפיע.

הסיפור האישי מאפשר למפקד להסתכל בדיעבד ו"מבחוץ" על השכונה שבה גדל ועל התנאים הסוציו-חברתיים שעיצבו את ילדותו. הוא מזהה בעברו את גורמי הסיכון, את ההזדמנויות, הפיתויים וההשפעות הסביבתיות שיכלו להיות מכשול ולהוביל אותו למקום אחר בחיים. החזרה על מילים ועל פעלים בעלי משמעות דומה, כגון "ראיתי", "זכור לי", "מכיר", "יודע", מעידה על כך שהסיפור שלו הוא סיפור אותנטי. ממנו הוא שואב את הלגיטימיות ואת העוצמה לדבר עם חיילי מקא"ם "בגובה העיניים" ולייצר איתם שיח מעצים. למרות היותו היום מפקד תחנה ובוגר תואר ראשון ושני באוניברסיטה, שיח זה אינו מתנשא וגם לא מטיף. הוא שיח "בגובה העיניים" המאפיין את המרחב הבין-אישי שנבנים בו יחסיו עם חייליו: לא רק מלמעלה למטה, הווה אומר במשרד, באמצעות פקודות ובישיבה מעבר לשולחן המפקד, אלא גם בחוץ, בפניות בלתי פורמליות, ליד שולחן פיקניק ובמקומות אחרים שבהם אפשר לחשוף את העבר. שם "מדברים על הכול בחופשיות" ו"בגובה העיניים". במרחב הבין-אישי הזה היחסים מפקד-חייל מתוארים בביטויי חיבה, אהבה ואכפתיות (caring): "מחבק אותו", "מלטף אותו", "דואג להם" ולצרכים הכי בסיסיים כגון אוכל, חשמל ומקרר. במרחב הזה נוצרת מחויבות הדדית: "הוא חייב לי" והיכרות אינטימית עם "הצרכים שלו". במרחב הזה ניתן גם התמריץ - הדוגמה האישית ובאמצעות ההוכחה ש"אפשר לצאת מזה". המרחב הבין-אישי המתואר כאן הוא אנטי-תזה לדימוי המסורתי של מרחב מפקד-פקוד המאופיין בסמכותיות, בהקפדה על יחסי כוחות ובשמירה על מרחק.

ג. "אני מתעסק בהצללת חיי אדם": חוויית הפיקוד בדגש על בניית תפיסה עצמית וזהות

מקצועית

גדלתי בלי אבא מגיל 9. אמי הייתה מפרנסת יחידה, היה לא קל בבית. לפני 7 שנים, כשאבידתי אותה, הבנתי שאין לי אבא ואין לי אימא לבוא, שיחבקו אותי. זה מכוון אותי, שאני בלי אבא ובלי אימא. לא מזמן הייתה משפחה חרדית שהוציאו את הבן מהבית כי רצה לשרת. ההורים התכחשו לו. אמרו לו: "אתה רוצה לשרת, תשכח מאיתנו." לחייל הזה לא היה בית לחזור בחגים ובשבתות. זה כאב לי. הלכתי להורים ואמרתי להם שאני מבין אותם, אבל מכאן ועד להוציא ילד מהבית שבסך הכול הלך לשרת את המדינה? הראיתי להם את האבסורד: לחייל הזה יש הורים והם לא מחבקים אותו. לי אין הורים ואין מי שיחבק אותי. אמרתי להם כמה עצוב לי וכמה קשה לי עם זה. איכשהו שכנעתי אותם שלא טוב להם כהורים ולא טוב לילד שלהם, וחל שיפור ביחסים. לפחות החייל יכול להגיע הביתה מדי פעם והם מקבלים אותו. לא כל שבוע, אבל החייל יודע שההורים מקבלים אותו, שיש לו בית, שיש לו לאן לחזור. וזה טוב. חוויית היתמות מאוד מלווה אותי. לרוב החיילים שלי יש הורים אבל הם לא מחבקים. הם אומרים להם כמה הם לא מוצלחים, לא טובים. ולכן אני מחבק אותם. זה בא לי באופן טבעי, כי אני מתעסק בהצללת חיי אדם, אני כבאי. בשבילי לקחת אותם ללא לימודים, עם עבר פלילי, עם סיכויי הצלחה נמוכים, זה להציל אותם. במובן הפיזי אני עושה את זה כאשר אני מחלץ לכודים מתוך מבנים ובתאונות דרכים. זה אותו הדבר, להציל אותו נפשי. אני מגיע מהמקום של לתת להם חיים על מנת לקבל אזרחים טובים יותר.

בסיפור של המפקד בולטת יכולתו ליצור אנלוגיה בין הסיפור האישי שלו לבין הסיפורים האישיים של החיילים. שני ביטויים לשוניים חוזרים על עצמם. האחד הוא "יתמות" והאחר הוא "הצללת חיי אדם". האנלוגיות בין היתמות הממשית שלו לבין מציאות החיים של אותם החיילים אשר הוריהם הרחיקו אותם מן הבית, נותנות משמעות לתפקידו המקצועי כמפקד המתעסק בהצללת לכודים ובמקביל "נותן חיים" לחיילים שחווים דחייה פיזית ורגשית מצד משפחותיהם. באנלוגיה בין היותו כבאי שמציל לכודים לבין זה שמציל אדם מבחינה נפשית ורגשית הוא רואה את עצמו כ"נותן חיים", כפי שההורים נותנים חיים. באמצעות אנלוגיה זו הוא מדגיש את הפן הערכי של תפקידו ככבאי ואת האופן שבו הוא בונה את זהותו האישית והמקצועית במסגרת תפקידו בצבא.

ד. "להציל אחרים ולעזור לעצמי ... כדי לעשות עולם יפה יותר": חוויית הפיקוד

כתיקון נפשי ותיקון עולם

התחתנתי מאוד צעירה, הבן זוג שלי נפל לסמים. ניסיתי לעזור לו ולא הצלחתי. בשלב מסוים הבנתי שחבל על החיים שלי והתגרשתי. הפסקתי להאמין במוסד הנישואים, כי זאת הייתה אהבת חיי ולא הצלחתי להציל אותו. הייתה לי מין אכזבה שלא הצלחתי לסייע למישהו שאהבתי יותר מכול. חזרתי לצבא והחלטתי להקדיש את החיים להציל אחרים. בהתחלה הייתי נוקשה עם החיילות. לא ויתרתי, התעקשתי גם כשהיו בדי ודמעות. לאט לאט הבנתי שכך לא הולך. עשיתי כברת דרך, למדתי מהחיים והבנתי שהן זקוקות יותר לעידוד, למילה טובה, לפרגון על כל דבר שעושים כדי שבפעם הבאה תרצה לעשות יותר טוב. למדתי מהחיים להעצים דברים קטנים ביותר שהן עשו. למשל בתחילת הדרך הן היו מסתובבות בבסיס עם קופסת סיגריות. כשהערתי להן הבינו שלא כך מתנהגים, הן קיבלו ממני משהו שלא קיבלו בבית. היו באות ביום ראשון

ומספרות: "הרביצו לי", "הלכתי מכות עם ...". הסברתי להן: "אם יש מכות, תברחי משם, אל תתערבי". התירוץ שלהן היה: "אבל מה ... זה בשביל החברה שלי ...". אמרתי: "לא, אל תתערבי. את תוכלי להישאר בקבע. אל תקלקלי לעצמך". לא היו מאמינות. רק בסוף, כשנשארו בקבע אז האמינו. לימדתי אותן להוריד טונים, לדבר עם אנשים. הייתי נכנסת לראות איך הן נותנות שירות ומלמדת אותן: אין לקלל, לא בברוטליות, מתווכחים בצורה מתורבתת. הן נכנסו לזה, ואם בטעות היו מקללות ואני הייתי בסביבה, למדו לבקש "סליחה". נתתי להן להרגיש בנוח במסגרת מכובדת ומכבדת. אני יודעת ... אולי בגלל הסיפור האישי שלי, אולי כי נכשלתי פעם אחת עם האדם היקר לי מכול ולא הצלחתי לעזור לו, אולי מזה למדתי איך לעשות אחרת כדי לעזור לאחרים במצוקה. כך אני מאמינה, כדי לעשות עולם יפה יותר. ועזרתי גם לעצמי, התחלתי להאמין בעצמי. לא מזמן התחתנתי שוב, יש לי ילד קטן. עוד מעט אני משתחררת מהצבא ויוצאת לגמלאות עם סיפוק גדול. הולכת ללמוד עיצוב גרפי, משהו בשבילי, שתמיד רציתי.

חויית הפיקוד מתוארת כחוויה מתקנת, אשר במסגרתה המפקדת משקמת את חייה ומסייעת לחיילות חג"ם המשולבות ביחידתה לתקן את דרכן ולבנות לעצמן חיים טובים יותר. מטרתה היא "לעשות עולם יפה יותר", במילים אחרות תיקון עולם דרך תיקון אישי, נפשי ורגשי של הפרטים השונים. האכזבה מאי-יכולתה לסייע לבן זוגה שנפל לסמים הייתה נקודת מפנה בחייה. היא חזרה לצבא והחליטה "להקדיש את החיים שלי להציל אחרים". נראה שבהתחלה הייתה לה "בראש" תמונה אידאלית של ה"טוב" וה"נכון", וכדי לממשה נקטה סגנון פיקוד סמכותי מאוד. לאט לאט הבינה שתיקון עולם אינו רק אידאה שניתנת למימוש, אלא תהליך הדרגתי שיש בו גם צניעות והבנה פרמטטית של המציאות ושל גבולות האפשר. מתוך כך היא שינתה סגנון ובמקום התעקשות אפשרה לחיילות לפתח תובנות, "להרגיש נוח" ולהבין שהן נמצאות "במסגרת מכובדת ומכבדת" שמחייבת אותן לקוד ההתנהגותי המקובל בחברה. אחד הכלים שעזרו לה היה המשוב המידי להתנהגות הרצויה או הלא רצויה של החיילת. החיילות למדו ממנה כישורים מקצועיים הקשורים לתפקיד שביצעו בצבא ומיומנויות חברתיות של שיח, התנהלות והתנהגות נורמטיבית בחברה. התגמול היה שילובן במסגרת הצבאית, סיום שירות מלא ואפילו שירות בקבע וקידום. התגמול שלה הוא ששיקמה את חייה - תיקון נפשי. התחתנה ולומדת.

ה. "לרתום אנשים למשימה ולרתום אנשים אליי": חויית הפיקוד בדגש על אישיות המפקד

למדתי עם הניסיון, אין נוסחה, צריך להבין שבסוף צריך לתת מענה כלכלי וגם משמעת לחייל. לא גדלתי עם אנשי מקא"ם, לא מכירה אותם. אבל הבנתי שאיתם זה שונה, צריך סבלנות. אני בן אדם סבלני ואולי בגלל זה אני מצליח, אבל אין נוסחה. צריך להסביר, להקשיב, להראות את הדרך שמצליחה, לתת לו מענה מול הצבא. אם יש לו סיוע מול גורמים בצבא יש לו כל הסיכויים להצליח.

ההצלחה בשבילי היא לרתום אנשים למשימה ולרתום אנשים אליי. ברגע שהם יראו את זה כמשהו חשוב שטוב לעשות, יסכימו ויעשו את זה. מתי לא הצליח? אם לא מסיימים שירות. לא מתאימים למסגרת, ויש כאלה. אנחנו לא יכולים לשלוט בזה. חייל מרגיש שלא יכול להתמודד, זה לא בשליטתנו. לא מזמן היה לי מקרה עם חייל שיצא מהצבא. אמרתי לו תגיע ב-8 ותלך כשתסיים ב-12:30. הוא בא לעבודה אבל אמר: לא רוצה, רוצה ללכת קודם. באים לקראתנו מעל ומעבר. זה קורה הרבה עם חיילי מקא"ם וגם עם אחרים.

חיילים עושים מה שמפקדים עושים. בשגרת היום, אם מפקד מגיע בבוקר למשרד ושם רגליים על השולחן, חיילים רואים את זה ואומרים, "זה לא רציני". אבל אם רואים מפקד שמגיע מסודר, מתוקתק, כך מתייחסים לבן אדם. לחייל יהיה מודל לחיקוי. משמעת זה דבר מאוד חשוב. למפקד יש לו יותר כלים בשביל לחנך. כי חייל שעכשיו יבוא ויעשה משהו, בצבא יש כלים לאפס אותו: לשפוט אותו, להשאיר אותו בבסיס, לשלוח אותו לכלא. בשורה התחתונה לצבא יש מסגרת יותר קשה מבית הספר ולמפקד יש כלים טובים ממה שיש למורה להכניס בבן אדם משמעת.

בסיפור של המפקד בולטים ביטויים המשקפים תפיסה שגורסת שההצלחה בפיקוד תלויה בתכונות האישיות של המפקד: "אני בן אדם סבלני ואולי כך זה הצליח". המפקד טוען ש"אני הרבה אומר לחיילים מה לעשות ואיך לעשות", מתוך ציפייה שיהיה להם דגם לחיקוי ויעשו כמוהו, כי "חיילים עושים מה שמפקדים עושים". הצורך שלו הוא שיקבלו אותו כמפקד, יעריצו אותו וירצו להידמות לו.

במהלך הריאיון המפקד לא סיפר סיפור אישי ולא הצליח להיזכר בחוויות אישיות או בהתנסויות המתארות הצלחות או אי-הצלחות בקשר הישיר שלו עם חייליו. הוא שמר על ריחוק וניכור מסיטואציות אישיות והדגיש ש"לא גדלתי עם אנשי מקא"ם, לא מכיר אותם". גם טען שלא קיבל שום הדרכה בצבא לגבי כיצד לפקד על יחידה שמשולבים בה חיילי מקא"ם. באופן אינטואיטיבי ובשל תכונות אישיות הבין ש"איתם זה שונה, צריך סבלנות", והוא הצליח, כי הוא אדם סבלני מטבעו.

חשוב למפקד "לרתום אנשים למשימה" ו"לרתום אנשים אליי". המנגנונים שהוא מסייע בהם הם מנגנוני שליטה ובקרה המופעלים מבחון ומכוונים להבטיח סדר ומשמעת באמצעות סנקציות והענשה. הוא מציין את הכלים הרבים העומדים לרשות המפקד בצבא: "לשפוט אותו, להשאיר אותו בבסיס". בכך הוא רואה את היתרון של הצבא המצויד בכלים רבים וטובים מאלה המוצעים בבית הספר. סגנון הפיקוד של מפקד זה הוא ישיר, סמכותי והיררכי, מבוסס על שמירת המבנה הפורמלי של התפקידים ועל אידאליזציה של המפקד כמודל לחיקוי.

לסיכום, חמשת הסיפורים המובאים כאן מאפשרים להציג את חוויית הפיקוד של המפקדים שביחידותיהם משולבים חיילי איתן על פני רצף. אצל רוב המפקדים המרואיינים חוויית הפיקוד מתוארת כחוויה טרנספורמטיבית שבמהלכה מתרחשות השפעות הדדיות בין המפקד לחיילים. תחושות "נגיעה" והדדיות מופיעות כמרכיבים מרכזיים בקשר ובמרחב המשותף שנבנה בין החייל למפקד. עם זאת, אי-אפשר להתעלם מקול אחר, השומר על גבולות ההיררכיה ועל סמכות המפקד, השואף כוח ממעמדו הרם ומההגדרה הפורמלית של תפקיד "המפקד". במקרה הזה מוזכר השימוש בסנקציות, בעונשים ובכלים המופעלים מבחון, ואלה מתוארים כמנגנון אופטימלי כדי להבטיח סדר, משמעת, שייכות ומילוי חובות.

2. ממדים לאפיון סביבת הפיקוד

בסעיף זה מובאים ממצאים המאפשרים להציג שמונה ממדים המאפיינים את סביבות הפיקוד של היחידות שמשולבים בהן חיילי איתן. הממדים השונים משקפים את תפיסת הרצייה בעיני המפקדים והחשיבות שהם מייחסים לה. חלק מהמרכיבים נמצאו חופפים לאחרים ואין ממד

אחד מייתר את האחר. הצגת הממדים ברשימה אינה מתארת יחסי גומלין ביניהם או סדרי עדיפויות. הממדים הם: (א) תקשורת תומכת; (ב) משמעות ומשימתיות; (ג) אינדיבידואליזם והתאמה לפרט; (ד) דגש טיפולי ושיקומי; (ה) מידת המעורבות של המפקד; (ו) הדדיות עם דגש על התהליך שהמפקד עובר; (ז) הדדיות עם דגש על התהליך שהחייל עובר; (ח) מנגנוני שליטה ובקרה.

א. תקשורת תומכת

הקשבה, סבלנות, נתינה ויכולת להסביר בשפה המובנת לחיילי איתן, התגלו כמרכיבים חשובים בסביבת הפיקוד. המפקדים הציגו דוגמאות שבאמצעותן המחישו את חובת המפקד להתאים את השפה ואת קצב הדיבור לתרבות שממנה בא החייל:

אתה רואה שחייל מקא"ם לא יודע לבטא את עצמו. יש לו פתיל קצר ושפה עילגת. חייל אחר היה מדבר, מסביר, אומר מדוע לא טוב לו ביחידתו, מבקש באופן תרבותי לעבור יחידה, ממתין בסבלנות להחלטה. אבל חייל מקא"ם, כשקשה לו, הולך והופך שולחן. אצלי לא היה מסוגל להתנהג כך, כי אני מסביר לו בשפה שלו וממתין ומקשיב למה שיש לו להגיד. אם יש סבלנות להקשיב ואם הדיבור נעשה בשפה שלהם, הוא לא יעז להתפרע.

מן הדוגמה עולה גם שמפקדים שאינם קשובים לפרט, עשויים להסלים את התגובות של החייל וליצור סביבת פיקוד עצבנית ומתוחה שבה יתקשו חיילי איתן להסתגל ולסיים את השירות.

ב. משמעות ומשימתיות

המפקדים השקיעו מאמצים רבים ביצירת סביבה המדגישה את "חשיבות המשימה". כיוון שברוב המקרים חיילי איתן משולבים ביחידות המאפשרות שירות קרוב לבית, שילוב עבודה עם שירות צבאי וחופשות מותאמות לצרכים האישיים והמשפחתיים של החייל - המשימה של היחידה היא שגרתית ונתפסת כפחות יוקרתית ומעניינת. מתוך כך קל לחיילים לאבד עניין ולהרגיש שאין משמעות למה שהם עושים בצבא. מפקדים שהצליחו לשכנע את החיילים שהם עושים עבודה חשובה, הצליחו לגייס את המוטיבציה שלהם ובנו עבורם סביבת פיקוד נוחה שבה הם מצאו משמעות. להלן דוגמה למאמצים של מפקדת בממד זה:

הייתי משווקת את התחום ואת הפוטנציאל של העבודה ביחידה כניסיון צובר שיעזור להם באזרחות. בטייסת כל עבודה היא מעניינת ויוקרתית. ביחידה שלי הן היו "חיילות דואר". זה לא יוקרתי ולכאורה לא חשוב. הייתה לי מלחמה יום-יומית לשכנע אותן שהעבודה שלהן חשובה. הייתי אומרת להן: "זאת העבודה שלנו, כאן אנחנו צריכות לעשות 100%. אתן חושבות שאחרים עושים עבודה יותר חשובה? אתן חשובות! למסור לחייל שמשרת בקו חבילה מאימא שלו בזמן מלחמה או אחרי שלא הגיע הביתה שלושה שבועות זה לא פחות חשוב מלהיות בטייסת!". הייתי צריכה להסביר דבר דבר. אחר כך היו נורא מרוצות, התגאו ממה שעשו ויצאו מסופקות.

המפקדים הסכימו ש"חייל שאין לו עבודה הוא חייל ממורמר", לכן דאגו שבסביבת עבודה יהיו עסוקים וממוקדים במשימה שצריך לסיים:

הייתי באה ומוצאת להם עבודה מתחת לאדמה, ואת תוצרי העבודה שלהם הצגתי בפני כולם. דאגתי לגרום להם כל הזמן לתעסוקה. אם לא הייתה עבודה שוטפת, מצאתי משימות יזומות. הבנתי שאם ישבו לי 10 חיילים יחד ולא יעשו כלום, זה יגרום למרמור.

ג. אינדיבידואליזם והתאמה לפרט

רוב המפקדים הדגישו שאי-אפשר להסתכל על כל חיילי איתן כעל מקשה אחת. מפקדת אחת טענה שאחת הבעיות היא התיגו בצבא. כיון שהרקע של חיילי איתן נראה דומה וכולם באים מאותו שירות חובה, יש מפקדים החושבים ש"כולם אותו דבר". מפקדת אחרת אמרה ש"האחידות של המדים גורמת לכך שלא רואים את השונות ביניהם". בעיניה ההתייחסות האחידה גורמת לטעויות ולתקלות של מפקדים בקשר עם החיילים.

מפקד אחר היטיב להסביר זאת כאשר אמר שחשוב מאוד "לא לוותר להם ולא לעגל פינות". עם זאת חייבים להכיר כל אחד ואחד ו"לתפור לכל אחד חליפה":

אסור לך לבנות בלוק כזה שכל מקא"ם שנכנס אליך אתה אומר לו: "כל פעם שקשה לך בוא לדבר איתי". יש כאלה שמתאים להם לבוא לדבר ויש כאלה שלא. צריך לתפור חליפה. לבדוק את מצב החייל, את הסטטוס שלו, הנתונים, אם יש לו סף תסכול נמוך, מה הרקע הסוצי-אקונומי שלו, אם הוא דיכאוני או לא. לפי זה לקבוע כמה אפשר להעמיס עליו כדי להפיק כמה שיותר. לא כולם אותו הדבר.

המפקדים תיארו את הדרכים השונות העומדות לרשותם כדי "לתפור חליפה לכל חייל". אחד מהם תיאר צורת ניהול מדעית המתבססת על נתונים וניתוחם. ניהול זה מאפשר לו לבנות פרופיל אישי של כל חייל ולהתאים תכנית הכשרה המתאימה ליכולותיו ולנטיותיו:

אני מקבל נתונים ומנתח את נתוני החיילים ונתוני הגף, מקבל מידע מהסוציולוג של הבסיס שנותן לי תמונה על סמך משוב וסוציומטריה של היחידה. מנתח את הנתונים ויושב עם כל חייל. חוץ מזה יש חבילת הדרכה. אני מנתח את הנתונים ושולח אותו להכשרות. כשחייל מגיע בחזרה בתום קורס הכשרה, אני מקבל דוח חניך ולומד ממנו איך היה בקורס מבחינה חברתית, לימודית, עיונית וגם סיכום לגבי פוטנציאל, נקודות תורפה, נקודות לחיזוק ועוד. ואז אנחנו עושים סיכומים שבועיים, רואים איפה להתגמש עם כל חייל, איפה להיות יותר חזק. אני לא מוותר, והם מבינים שיש משהו שמצד אחד מלטף אבל לא מוותרים על שום פרט. שולט בנתונים ועובד לפי זה. חייל שאני מזהה אצלו בעיה לא פתירה בבית - אני מתערב.

ד. דגש טיפולי ושיקומי

בתיאורים של המפקדים בלטו דוגמאות שניתן ללמוד מהן על טיפוח סביבת פיקוד עם דגש טיפולי ושיקומי. סביבות אלה הן סביבות מכילות המתחשבות בנטיות האישיות של החיילים ומאפשרות להם להביא לידי מימוש יכולות וכישרונות. הן גם סביבות הנוטלות סיכון ואחריות מתוך הבנה שתפקיד המפקד הוא לאפשר שיקום ולתת טיפול לחיילים הסובלים מתסכול, מאכזבה ומתחושה של אי-מימוש עצמי. אחת הדוגמאות הדרמטיות היא הסיפור הבא של מפקד:

היה לי חייל שהגיע לאחר טירונות, לא רצה להיות ביחידה. איים בהתאבדות. העליתי אותו לוועדת שחרור בשל מהלכים של אובדן חיים. המליצו לשחרר אותו. רגע לפני

שמפקד הבסיס קיבל החלטה ביקשתי הזדמנות אחרונה ולקחתי אותו תחת אחריותי. ביקשתי לתת לו עוד הזדמנות כי הרגשתי שלא אפשרתי לו להתפתח ולצמוח בהתאם לכישוריו. מפקד הבסיס הסכים. היה רגע מרגש שהחייל ואני התחבקנו ובכינו. החייל אמר: "לא רוצה לאכזב אותך". אפשרתי לו להתפתח במסגרת היחידה. היום אני בקשר איתו, הוא מתחתן ולומד באוניברסיטה. סיים שירות ומצליח בחיים. גיליתי את האדם ברגע האחרון וזה הציל אותו, והוא לקח את עצמו לידיים.

כפי שמלמדת הדוגמה, המפקד לקח סיכון. בדיעבד, החלטה זו הסתברה כנכונה והסיפור הוא סיפור של הצלחה. אבל החלטות כאלה הן החלטות גורליות שהמפקדים נאלצים לעשות. הרבה מפקדים שיתפו בהתלבטויות ובקונפליקט שהם מצויים בו כאשר מצד אחד הם מאמינים שתפקידם ליצור סביבה טיפולית המאפשרת שיקום וחיזוק נפשי של החייל מתוך לקיחת סיכון ומתן הזדמנות נוספת, אך מנגד הסיכון גדול מדי:

במקרה של בריאות הנפש ושל חייל שמאיים להתאבד, הגבול דק וההחלטה היא בין שיקול פיקודי למקצועיות. אני מצטער שעל הגבול הזה מאבדים חיילים מקא"ם שאולי היו מסיימים שירות ולא בטוח שבאמת מתכוונים להתאבד. אבל זה גבול דק ושם... אנחנו לא מצליחים! אין לנו את הכלים להבחין וכל החלטה בנקודה הזאת היא גורלית.

ה. מידת המעורבות של המפקד

רבים התיאורים של מפקדים המבקשים להיות מעודכנים לגבי החייל לא רק כאשר הוא נמצא ביחידה, אלא גם כאשר הוא בחופשה בביתו:

החייל יודע שאני בשליטה גם לגבי מה שקורה בבית. יש לי סגן שאחראי על היציאות שלהם. אני רואה מתי יצא מתי בא, אם ציפרו אותו. אם לא אדע מה קורה איתו במהלך החופשה, אני עלול להפסיד אותו וכל מה שהשקענו כאן ילך לאיבוד בגלל ההשפעות בחוץ.

מפקדים רבים דיווחו על קשר שוטף עם משפחת החייל. בתיאורים מסוימים יש עדויות של גיוס המשפחה לטובת החייל, לדוגמה:

מעבר לת"ש, יצרתי קשר עם ההורים כדי שיבינו שיש מטרה משותפת. זה היה הרבה יותר קל. למשל הייתה לי חיילת מצטיינת, אבל כשעלה לה הפיוז, לא היה עם מי לדבר. הייתי מדברת עם אימא שלה כדי להיעזר בה להוריד את הבת מהעץ. ההורים היו משתפים פעולה, ההורים היו מתקשרים אלי בחגים כדי להגיד תודה. הייתי גם מכבסת להם בגדים בבית שלי, הייתי נותנת להם תחושה שאני אימא.

בעוד שהיו מפקדים שמעורבותם הייתה רק בהפניית החייל לקצינות ת"ש לסיפוק צרכים קיומיים, היו כאלה שהשקיעו רבות בניסיונם לסייע לחייל בכל תחום. החל בסיפוק צרכים בסיסיים דרך קשיים רגשיים וחברתיים ועד הקשר עם רשויות ומוסדות בחוץ:

אני מנסה לתת לו כלים בצבא כדי שיוכל להסתייע בהם ולהתמודד מול הרשויות. זה לא מספיק כי הבידורקריטיה בחוץ היא כבדה. היה לי חייל שעזרתי לו מול העירייה וגם מול ביטוח לאומי. דאגנו לצרכים הבסיסיים שלו, הבאנו לו משאית עם ציוד וגם ניסיון לעזור בבעיות שלו עם הביטוח הלאומי. לא תמיד אנחנו מצליחים לסייע.

בהקשר הזה הדגישו מפקדים מסוימים שלא פעם הם מרגישים שהם מוגבלים. היו רוצים לעשות יותר לטובת החייל, אבל אין להם הכלים המתאימים.

ו. הדדיות עם דגש על התהליך שהמפקד עובר

בסביבות מסוימות בלט הדגש על הקונפליקטים ועל הרגשות שחיילי איתן מעוררים במפקד. בסביבות פיקוד אלה האמפתיה, ההדדיות והשיתוף בין חיילי איתן לבין המפקד מוסברים על רקע אירועי הזדהות של המפקד עם מצב החייל בשל ניסיון קודם של המפקד הנטוע בסיפורו האישי. הסיפור של קובי הוא אולי הקיצוני ביותר, אך ממחיש בבירור כיצד הרקע המשותף אפשר לו, מפקד שבעבר היה חייל מקא"ם, לעבור תהליכי שיקום תמידיים ובמקביל לפתח סביבה המיטיבה עם חיילי איתן שהוא מפקד עליהם היום:

גדלתי בשכונה לא הכי טובה, התחברתי לאנשים לא הכי טובים, התחלתי למרוד ולעשות בהורים מרד. לברוך מבית ספר, לא הולך ללימודים, השתמשתי בסמים קלים: גראס, חשיש, בקטנה. עברתי תהליך ארוך מאוד עד שהסכימו לגייס אותי. המסלול שלי ארוך, קיבלתי תמיכה מהרבה אנשים, סיימתי שירות, נכנסתי לקבע. אבל רק כשנכנסתי לקבע התחלתי להבין שאני קולט חיילי מקא"ם ושאיני הייתי חייל כמוהם. אני מבין את המצוקה שלהם, כי אני ממש הייתי שם. אז יכולתי לעודד אותם ולהגיד להם בכנות: לא להרוס את הכול בגלל מקרה מסוים. בהתחלה היה לי קשה, כי הייתי בסדיר מקא"ם, אני חייל כמוהם ופתאום אני מפקד אותם ואומר להם מתי לקום, מה לעשות וזה. אני חושב שהדרך שלי כמפקד באה מהמקום שאני קיבלתי הרבה מכל מיני אנשים שעזרו לי. מה שנתנו לי אני רוצה לתת להם. בא חייל חדש אני מתחבר אליו ומספר להם על החוויות שלי בחוות השומר, מנסה להבין אותו מהמקום שבו אני הייתי. לפעמים זה קשה. אולי הם יודעים רק חלקים מהסיפור שלי, אבל אולי גם זה מחבר ביני לבינם. הם גם אומרים: הנה, יש מישהו שגם עבר משהו כמוני. רק היום כמפקד אני באמת מבין שזה אפשרי ואפשר לצאת מהשפל!

בקצה השני ניתן לספר על מפקדת שבאה מרקע שונה מאוד מזה של חיילי איתן שהיא מפקדת עליהם. חוויית ה"שובע" ו"פינוק היתר" שחוותה בהיותה בת זקונים במשפחה ממעמד סוציו-אקונומי טוב, הביאה אותה להעריך את הפיקוד כ"חוויית הצלחה שבשבילה הייתי צריכה להתאמץ". היא מספרת שלמדה מהחיילות "להסתפק במה שיש" וכל תפיסת החיים השתנתה עקב כך:

באתי מווילה שלוש קומות ואתה נכנס למקום שגרים אנשים בשני חדרים וחצי. למדתי להבין שאנשים גם נהנים ומסתפקים במה שיש להם ולא צריך לחפש רחוק. נגיד שבבית לא גדלתי בעניין החומרי, הדברים החומריים לא היו פקטור. אבל הכול היה לי מאוד קל. זאת הפעם הראשונה שאני מתאמצת כדי להצליח ורק לראות כמה החיילות האלה מתאמצות בשביל כל דבר. זה נתן לי השראה ורצון לעשות את התפקיד ולפקד עליהן.

אכן, המפקדים מודעים לעובדה שבסביבת הפיקוד ובקשר עם חיילי איתן, הם עברו בשירות תהליך טרנספורמטיבי ששינה אותם לא רק כמפקדים אלא כבני אדם בפרט ובחייהם הפרטיים בכלל.

ז. הדדיות עם דגש על התהליך שעובר החייל

הקשר ההדדי בסביבת הפיקוד שינה גם את החיילים. רוב המפקדים בחרו לתאר את חוויית הפיקוד באמצעות מתן דוגמאות של חיילים ותהליכים טרנספורמטיביים שהחיילים עברו. אחוז גבוה סיים את השירות, כלומר הצליח להתגבר על אחד הקשיים המרכזיים של חיילי מקא"ם

וחג"ם, שהוא הסתגלות למסגרת. חלק מהם אף נשאר בקבע. ניתנו דוגמאות לא מעטות על חיילים וחיילות שהפכו לקצינים וקצינות. אחד מהם אף קיבל פרס הצטיינות של נשיא המדינה. במקרים רבים המפקדים ממשיכים את הקשר עם החייל גם כשהוא משתחרר ויוצא לאזרחות, משתתפים באירועים משפחתיים ואף מקבלים עדכון על הצלחותיהם בעולם האקדמי ובחיים האזרחיים. אך לא תמיד זה מצליח, לדבריהם:

יש מקרים שלא מצליחים. למשל היה חייל שאני עד היום לא מצליח להבין איך נכשלתי: ענישה, חניכה, שיחות, עשיתי איתו הכול. הוא חשב שכל העולם נגדו. ראה בי משהו רע. נכנס הרבה לכלא, הצטברו ימים. החלטנו לשנות כיוון. אמרנו נשלח אותו לקורס. שלחנו אותו לקורס של חמישה חודשים ללמוד מקצוע, והסברנו לו שאנחנו משנים כיוון. הייתי בטוח שזה יעבור. חזר מהקורס ואמר "מעריך מה שאתם נתתם לי אבל עדיין קשה לי". בעצם הוא נשאר אותו דבר. פחתו בעיות משמעת, אבל לא הצליח להגיע למשימות גדולות, לסיים משימות קטנות, לעמוד בדרישות מינימליות, לקחת אחריות כדי שנוכל להוציא אותו אזרח יותר טוב, לא הצלחנו.

ח. מנגנוני שליטה ובקרה

נמצא שבסביבות הפיקוד קיימות שתי מערכות שפועלות במקביל ודואגות לגיוס נאמנות החייל לסדר, למשמעת ולמטרות. מערכת אחת מבוססת על מיקוד שליטה חיצונית ומערכת שנייה מבוססת על מיקוד שליטה פנימית. גם מערכות אלה פועלות בחפיפה, אם כי ההדגשים וההעדפות בלטו אצל מפקדים שונים.

המערכת המדגישה **מיקוד שליטה חיצונית** בנויה על נרמול החייל והתאמתו למשמעת באמצעות סנקציות ואמצעי הענשה:

בן אדם צריך להיות ישר ולא להגיע למצבים אלה. מגיע למצבים אלה, אז לא מתאים לצבא. מפקד זה מחנך, רק שלמפקד יש יותר כלים בשביל לחנך כי חייל שעכשיו יבוא ויעשה משהו לא בסדר, בצבא יש לי יותר כלים לאפס אותו שלמורה אין. למשל אני יכול לשפוט אותו, להשאיר אותו בבסיס, בשורה התחתונה יש לי מסגרת יותר נוקשה ממסגרת בית הספר וזה עובד.

המערכת המדגישה את מיקוד השליטה החיצונית משתמשת לא רק בסנקציות ובעונשים אלא גם בפרסים ובאמצעי עידוד חיצוניים כגון הבטחה להישארות בקבע, מתן פרסי הצטיינות ואף קידום בצבא לדרגות קצונה:

קובי היה בפרויקט של נערים שהשתמשו בסמים והסתבך עם תיקים פליליים. אני חתמתי שמוכן לקחת אותו לניסיון כחייל ביחידה. קובי עשה שירות חובה של מספר שנים. ראיתי שמשתדל. פעלתי כדי שיקבל חייל מצטיין בטקס של נשיא המדינה והצלחתי. הצעתי לו לחתום קבע. היום הוא מפקד.

המערכת המבוססת על מיקוד שליטה פנימית בנויה על מתן אחריות לחייל, העצמתו ושיקום הדימוי העצמי שלו. מהתיאורים של המפקדים עולה ששידור אמון בונה הנעה פנימית של החייל וסולל לו דרך בצבא ומוחצה לו. על כך מספרת אחת המפקדות:

אם אומרים לבן אדם כל החיים שאתה לא אחראי, אז הוא מאמין בזה וכך בונה את

חוסר האחריות שלו. אבל אם אתה מגיע אליו ממקום טוב ומעצים אותו, אתה נותן לו כלים להתגבר. למשל היה לי חייל שלמד בפנימייה עם ילדים מאד בעייתיים, היה לו תיק פלילי. ההורים גרושים, ראה סמים בבית, עזב את הבית. הוא נגע לי בנשמה. אמרתי לו: "אתה עם פוטנציאל, אתה תהיה קצין." שידרתי לו אמונה, והוא הפך לקצין. השתחרר ולא מזמן קיבלתי ממנו טלפון שהוא אמר לי: איך הצלחת להוציא ממני את זה? את נתת לי את הביטחון ושכנעת אותי שאני כן יכול לעשות את זה.

לסיכום, סביבת הפיקוד ביחידות שבהן משולבים חיילי איתן מצטיירת כסביבה מורכבת; ניתן למנות גורמים רבים למניעי הפעולה של המשתתפים ולרגשות שסביבה זו מעוררת בהם. אולם עיקר הדיון הוא העובדה שכל הפועלים בה פתוחים להשפעות ההדדיות. הדדיות זו בקשר מסתמנת כמרכיב חיוני בהצלחת המפקד ובהצלחת חיילי איתן בהשתלבותם בצבא.

3. סגנונות המפקדים אשר ביחידותיהם משולבים חיילי איתן

הנתונים אפשרו לזהות מפקדים בעלי אוריינטציות שונות, הנבדלות זו מזו בהדגשים, בהעדפותיהם ובמידת החשיבות שכל אחד מייחס למרכיבים השונים של סביבת הפיקוד. איש מהמפקדים אינו מייצג טיפוס "טהור". השיקול שהנחה אותי כדי לזקק את סגנונות הניהול היה הדומיננטיות של המרכיבים המובילים והאופן שאלה התחדדו באמצעות מטפורות, דימויים, אנלוגיות ושפה פיגורטיבית.

זוהו ארבעה סגנונות שונים עם הדגשים שונים: (א) מפקד בעל אוריינטציה פרקטית; (ב) מפקד בעל אוריינטציה לפרט; (ג) מפקד בעל אוריינטציה של אכפתיות; (ד) מפקד בעל אוריינטציה משימתית. להלן הפירוט:

א. מפקד בעל אוריינטציה פרקטית

מפקדים אלה ראו בשירות הצבאי "הכנה לאזרחות טובה". הם תיארו את הצלחתם בתפקיד בכך שחיילים רבים יסיימו שירות צבאי מלא (ולא מקוצר) ויצאו לאזרחות מצוידים בכלים שיאפשרו להם להשתלב בעולם התעסוקתי. הם שלחו את החיילים לקורסי הכשרה כגון נהג משאית, טבחות, כבאות ועוד ושמו דגש על רכישת מקצוע ועל רכישת כלים ומיומנויות של ניהול עצמי, ניהול הזמן, משמעת עצמית והשתתפות בשית.

ב. מפקד בעל אוריינטציה לפרט

מפקדים אלה טענו שהקושי עם חיילי איתן הוא "התיג" וההתייחסות האחידה לכלל החיילים. מפקדים אלה השתמשו במטפורה "לתפור חליפה" לכל חייל כדי להסביר את האופן שבו הם רואים את תפקידם. סגנון הפיקוד שלהם התאפיין בשאיפה לתת לחייל מרחב להגדרת המטרות האישיות שלו, לעצמאות ולחקירה העצמית כדי שיגלו בעצמם את המסלול שהם בוחרים להתקצו בו.

ג. מפקד בעל אוריינטציה של אכפתיות

אצל המפקדים האלה בלט השימוש בדימויים מעולם המשפחה כדי לתאר את תפקידם ואת האווירה ביחידה: "אני כמו אימא/אבא", "המחלקה היא כמו משפחה". הם חשו שמחובתם לפצות את החיילים על חסכים רגשיים של החיילים ולמלא את הריק בחייהם שנוצר בשל

היעדר משפחה ודמות הורית "מפנקת", הן כי גדלו במשפחות הרוסות הן בשל ניכור של ההורים והתרחקות המשפחה.

ד. מפקד בעל אוריינטציה משימתית

מפקדים אלה מעוניינים לרתום את החייל למשימה. הם ממוקדים במטרת הכלל שהפרטים מחויבים לשרת אותה. אלו הם מפקדים אשר אינם מסוגלים לספר סיפורים אישיים שנוגעים לחיילים שלהם, כי סיפורים אלה אינם מעניינים אותם. מעניין אותם באיזו מידה החייל עומד במשימה, מבצע את הנדרש ומשיג את התוצרים המצופים.

לסיכום, תוארו כאן ארבעה סגנונות פיקוד הנגזרים מהאופן שבו המפקד מתמודד עם סוגיית השונות בצבא. מפקדים בעלי אוריינטציה משימתית משתמשים בכוח הלגיטימי שמקנה להם התפקיד כדי לצמצם את השונות, לרתום את החיילים למטרות הכלל ולגרום להם להיענות לציפיות המערכת. מפקדים בעלי אוריינטציה פרקטית מנסים לשלב בין מטרות הפרט לבין מטרות הכלל. כך, לצד מילוי משימות המערכת שהן ערך עליון עבורם, מוטרדים הם מהתפקוד העתידי של החייל באזרחות. על כן הם דואגים לספק לו כלים שעשויים להועיל לו גם בעתיד. מפקדים בעלי אוריינטציה של אכפתיות ואוריינטציה לפרט מייחסים משקל רב למטרות הפרט. הם רגישים למצבים שבהם מטרות הפרט מתנגשות עם מטרות הכלל. עקב כך הם מתמודדים עם דילמות רבות ולא פעם, לטובת הפרט, מקבלים אחריות אישית ונוטלים סיכון.

דין

מהממצאים עולה שניתן להציג את תפיסת סגנון הניהול של המפקדים שרואיינו על פני קו רצף המייצג את שתי התפיסות הרווחות בניהול: בקצה האחד התפיסה הממוקדת משימה, ובקצה השני התפיסה הממוקדת יחסים.

בתפיסה הממוקדת משימה המפקד תופס את הצבא כמסגרת מקצועית ליצירת הזדהות. שאיפתו היא לקדם את הסוציאליזציה של החייל לתוך מערכת ערכים ונורמות. הוא תופס את עצמו כמייצג את מטרות הכלל, ההיררכיה והעוצמה, ונעזר בכלים רבים שהצבא מעמיד לרשותו על מנת להבטיח משמעת, נאמנות והסתגלות החייל למסגרת הנוקשה של הצבא.

בתפיסה הממוקדת יחסים שאיפת המפקד היא לפתח תרבות ארגונית של הזדהות עם הערכים המשותפים מתוך התחשבות במטרות הפרט והקשבה לציפיותיו. התייחסות המפקד לחיילים היא דיפרנציאלית. דגש חזק ניתן לסיפוק הצרכים הרגשיים, החברתיים והקיומיים של החיילים בהנחה שמעורבות אישית ושיקול דעת מקצועי יוצרים מחויבות ומגבירים תחושת שייכות והשתייכות.

אמנם רוב המפקדים שרואיינו למחקר הנוכחי אינם סבורים שגישה הממוקדת משימה יעילה בקשר עם חיילי איתן, אולם הצלחות ואי-הצלחות בשילוב חיילים אלה נמצאו במידה שווה אצל מפקדים הנוטים למיקוד משימה וגם אצל מפקדים הנוטים למיקוד ביחסים. אחד ההסברים יכול להיות שאף על פי שסגנונות ניהול תוארו כאן כדפוסיים טהורים, במציאות הם נמצאו מעורבים. הסבר מעמיק יותר מצביע על נדבכים נוספים של ניהול, שהם מעבר לסגנון הניהול של המפקדים ויש להביאם בחשבון בדיון בממצאים.

הזרקור מופנה אפוא לטיב סביבת הפיקוד שהמפקדים יוצרים ביחידותיהם שבהן משולבים חיילי איתן. הממצא המפתיע הוא שמניתוח הנתונים עולה תמונה מורכבת של סביבות פיקוד אלה, הנוגדת את הדימוי המסורתי של סביבות הפיקוד בצבא המצטיירות כהיררכיות, נוקשות, שואפות לקונפורמיות ומעודדות תקשורת חד-כיוונית. המתבונן מן הצד מופתע לגלות שסביבת הפיקוד שעולה מניתוח תוכן של הראיונות עם המפקדים היא סביבה נטולת מחיצות שגבולותיה גמישים ומטושטשים. השיח בה רב-כיווני, התקשורת מסועפת וכוללת גם את משפחת החייל, רשויות באזרחות וגורמים שונים חוץ-צבאיים (כגון ביטוח לאומי, עירייה ועוד). אחריות המפקד אינה תחומה בגבולות הבסיס ובשעות השירות. המפקד מצטייר כדמות משמעותית, שהשפעתו ונוכחותו הפיזית מורגשות בכל תחומי החיים של החייל וכוללות דאגה לצורכי הקיום שלו ושל משפחתו, מעורבות ביחסים עם הוריו, התעניינות בתחומי עיסוקו בשעות הפנאי ושלטיה בהשפעות חברתיות שהוא חשוף אליהן בעת חופשה. מחיצות ההיררכיה נופלות, המפקדים והחיילים מכירים היטב אלה את אלה ובונים מרחב בין-אישי המבוסס על קשרים הדדיים. במרחב בין-אישי זה משוחחים על הכול בגובה העיניים, היחסים שוויוניים יותר וגילויים מהחיים הפרטיים שרלוונטיים לקשר מפקד-חייל חשופים בפני כל המעורבים. אין ספק שבמרחב הזה המפקד "פגיע" יותר, שכן הוא מוגן פחות על ידי גבולות פורמליים של תפקיד, היררכיה, מרחק וניכור. עם זאת, הממצאים מראים שאם החשיפה העצמית של המפקד מבוקרת, מתנהל שיח אותנטי המאפשר לו להיות דמות השראתית. בשיח זה הן החייל הן המפקד מועצמים. המפקד מגלה את כוחות האני ואת תהליך הצמיחה וההתפתחות האישית שהוא חווה במהלך השנים. החייל מגלה את המקום שניתן לשאוף אליו, ומגייס את עצמו כדי ללכת לכיוונו.

המחקר מראה שכלל המפקדים שרואיינו עברו תהליך טרנספורמטיבי במסגרת תפקידם כמפקדים על יחידות משולבים בהן חיילי איתן. הם טענו שלא למדו מיומנויות פיקוד על יחידות אלה באופן פורמלי ואף הלינו על כך שהכשרה בתחום לא ניתנה במסגרת קורסים בצבא. אולם כולם ציינו את הלמידה תוך כדי ביצוע התפקיד והדגישו שזאת הייתה למידה משמעותית אשר במסגרתה שינו עמדות ובנו את תפיסת האני. ההתמודדות עם סוגיות מורכבות זימנה חקירה אישית, גילוי עצמי ולטענתם הפכה אותם למפקדים ולאנשים טובים יותר.

באשר למתודולוגיה של המחקר, נראה כי המפקד שסיפר את סיפורו האישי זכה בהזדמנות לחשיבה מושכלת ולהמשגת תהליכים ותגובות. במהלך המשגה זו התפכחו המפקדים מדימויים אידאליים של התפקיד, למדו לוותר על המקצועיות ה"טהורה" ועל הזהות האחידה והקבועה של "המפקד" לטובת הכרה עצמית רבת-פנים, האזנה לקולות המרובים ביחידה ויצירת שיח חדש ה"מרגיש" את החיילים. המודעות לסיפור האישי שנדחק לתת-מודע זימנה התבוננות רטרוספקטיבית ובחינה מחדש של היבטים שונים הכרוכים בהיסטוריה האישית של המפקד וביחסי גומלין בין ההקשר הפרטי לבין ההקשר המקצועי. חזרות לשוניות, שפה מטפורית, דימויים ואנלוגיות היו האמצעים הלשוניים שבאמצעותם ביטאו המפקדים את נקודת המבט האישית מתוך הורדת מסך הניטרליות והאובייקטיביות, ויתור על העמדה הסמכותית הטהורה ופתיחות להשפעות ההדדיות ביחידה.

מתוך עמדה זו כל תהליך הפיקוד נתפס על ידי המפקדים של היחידות שבהן משולבים חיילי איתן כחוויה הכשרתית ולימודית בתוך תהליך רחב של משא ומתן מתמשך בינם לבין החייל ובין החייל לבין סביבת היחידה ובינו לבין ההקשר הטבעי שבו הוא נולד, התחנך וחי. בתוך סביבה זו

היחסים מושפעים באופן הדדי. המפקד עבר תהליך התפתחותי של חקירה וגילוי עצמי שמשקף תהליך התפתחותי מקביל שהחיל עבר. ברוב המקרים המפקד שימש מלווה (facilitator) שסייע לחייל בתהליך מימוש הפוטנציאל ההתפתחותי שלו.

לסיכום, מחקר זה שביקש להבין מפי המפקדים מהו עבורם פיקוד על יחידות שבהן משולבים חיילי איתן, הראה שתהליכי העצמה וגדילה התרחשו גם אצל המפקדים עצמם. במילים אחרות, מעבר להצלחות שלהם בשילוב ובהעצמה של חיילי איתן ומעבר להסברים המעמיקים על פשר ההצלחות, המחקר מראה שבמסגרת הפיקוד המפקדים עברו בעצמם תהליכי צמיחה, חקירה וגילוי עצמי. תהליכים אלה הם ביטוי להצלחה מרשימה של מערכת המאפשרת לקיים תנאים מיטביים עבור כל הפועלים בה. מכך אפשר ללמוד שגם כאשר המסגרת הכוללת היא נוקשה, ניתן ליצור בה מרחב תומך שמתרחשות בו השפעות הדדיות ומתקיימים בו תהליכי צמיחה, התפתחות אישית ומקצועית של כל המשתתפים.

מקורות

איילון, י' וצבר בן יהושע, נ' (2010). תהליך ניתוח תוכן לפי תיאוריה מעוגנת בשדה. בתוך: ל' קסן ומ' קרומר-נבו (עורכות), ניתוח נתונים במחקר איכותני (עמ' 359-382). באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

אלבז-לוביש, פ' (2002). סיפורי מורים: האישי, המקצועי ומה שבניהם. בתוך מ' צלרמאייר ופ' פרי (עורכות), מורות בישראל, מבט פמיניסטי (עמ' 115-133). תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

אשכול, י' (1995). בלב וברוח: חיל החינוך והגדנ"ע בצה"ל מראשית שנות השמונים ועד אמצע שנות התשעים. ירושלים: כתר ומשרד הביטחון.

ג'וסלסון, ר' (2013). כיצד לראיין למחקר איכותני: גישה התייחסותית (תרגום ע' ליבליך). תל אביב: מכון מופ"ת.

ישראלשוילי, מ. (1992) 'סיבוב חד' - מודל למעורבות היועץ החינוכי בהכנת תלמידים לשירות הצבאי. תל-אביב: הוצאת רמות.

ענבר, ד' (2000). ניהול שונות האתגר החינוכי. אבן יהודה: רכס.

צבר בן-יהושע, נ' (1990). המחקר האיכותי בהוראה ובלמידה. בן שמן: הוצאת מודן.

קסן, ל' וקרומר-נבו, מ' (2010). מבוא לניתוח נתונים במחקר האיכותני. בתוך: ל' קסן ומ' קרומר-נבו (עורכות), ניתוח נתונים במחקר איכותני (עמ' 1-7). באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (2006). Narrative inquiry. In J. Green, S. Camilli, & P. B. Elmore (Eds.), *Handbook of complementary methods in education research* (pp. 477-489). Washington, DC: American Educational Research Association.

Kupferberg, I. (2010). Narrative and figurative self-construction in young adults' stories. *Linguagem em Discurso*, 10, 369-390.

Strauss A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage