

דור ה־Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל

בצה"ל התפתח מודל ייחודי של דור ה־Y - כנראה משום שהוא נאלץ להתמודד עם אתגרים ייחודיים. לא יהיה זה מוגזם לומר שבני דור ה־Y הפכו בחברה הישראלית לתופעה מרתקת וייחודית בעולם - במידה רבה בגלל השירות בצבא

לפי ה Waze הגענו ליעד, עבור



מייסדי המדינה ואפילו שונה מזו שבה חיו הוריהם, שהם הורי החיילים והחיילות שלנו. ההורים היו כבני חמש במלחמת יום הכיפורים, בנים להורים שברובם לא נולדו בארץ, כלומר בני מהגרים (שברובם היגרו לישראל בהיותם ילדים), צברים דור ראשון, בוגרי שירות צבאי. בשלב הזה נסתפק בקביעה כי ברור לכול שקיימים הבדלים בין שני הדורות האלה - הבדלים שמתבטאים, בין היתר, ביחסם לשירות הצבאי ובמיוחד לשירות בתפקידי פיקוד בצה"ל.

לרבים מבני הנוער המפגש עם המציאות בצבא הוא בעצם ההתמודדות האמיתית הראשונה עם החיים - התמודדות שכוללת עומס רב, פיזי ונפשי, חיי חברה תובעניים ועתירי משברים. מדובר בתהליך חברות מרתק שהוא חלק מתהליך התבגרות מהיר בצה"ל שהופך נערות לנשים ונערים לגברים. די אם נציין את פערי הגילים המזעריים בין המפקדים לפקודים ואת השפעתם. לדוגמה, מפקד הכיתה בטירונות מבוגר מהטירון רק בשנה, מפקדת מחלקה צריכה להתמודד עם אוכלוסייה מאתגרת הצעירה ממנה בפחות משנתיים ו"המבוגר האחראי" הוא מפקד פלוגה שגילו 23.

למרות כל אלה המוטיוציה בקרב המתגייסים לשרת בתפקידי לחימה היא גבוהה. הנוער רואה בצה"ל ובשירות משמעותי ביחידות הלוחמות מרכיב משמעותי במסע ההתבגרות שלו. בבה"ד 1 נמצאים מיטב הבנים והבנות שמתוך בחירה מאריכים את השירות הצבאי שלהם. למשל, בקורס קצינות של יחידות השדה ב-2013 נמצאו באחת הפלוגות 38 צוערות (מתוך 39) שהיו בוגרות שנת שירות (תרומה לקהילה לפני השירות הצבאי).

הדור הזה נמצא גם בחטיבות המילואים בהיקף גדול - בני ה-20 הם חלק הארי של סד"כ הלוחמים, ואילו בני ה-30 (שמצויים עדיין בתחום דור ה-Y) הם מפקדי הפלוגות. אף שמפעם לפעם מתפרסמות בתקשורת ידיעות סותרות, אנו יכולים לציין בסיפוק את התופעה הישראלית כל כך והייחודית כל כך של התנדבות המונית.

במאמר הזה אנו טוענים כי המרכיבים הבסיסיים במנהיגות לא השתנו וכי צה"ל פיתח מודל מנהיגות ייחודי לדור הזה. יותר מכך, נטען שהתכונות האנושיות האופייניות לדור הזה רק השתפרו. דור הפייסבוק משווע,

רס"ן קרולין לוי זעירא
ראש צוות בבית הספר למנהיגות



ילדי שנות ה-90 נולדו למציאות ששונה מזו שבה חיו מייסדי המדינה ואפילו שונה מזו שבה חיו הוריהם, שהם הורי החיילים והחיילות שלנו

כמו פייסבוק וואטסאפ, ומצויים בהן כמעט בכל רגע נתון. כמו כן הם מחוברים לטלפונים הניידים שלהם משל היו אלה תאומיהם הסיאמיים. וכשהסוללה מתרוקנת, הם מחפשים נקודת חשמל כדי לחבר אליה את המטען בדומה לנרקומן שמחפש את מנת הסם הבאה שלו.

מספר הלייקים שמקבלים הפך להיות מדד חברתי משמעותי, וכדי לקבלם מוכנים הצעירים להקצין את פעילותם ברשת - למשל באמצעות התבטאויות בוטות יותר ונועזות יותר. עם זאת המציאות הווירטואלית גם משמשת ליצירת קשרים אישיים, חברתיים ומקצועיים שנמשכים בעולם "האמיתי".

כבר ב-2007 הצביעו מחקרים מקיפים שנעשו בארה"ב כי ילד אמריקני מתחת לגיל 8 מבלה מדי יום כחמש שעות וחצי מול מסכים וכי 16% מהנערים שבין גיל 8 לגיל 18 מבלים מדי יום יותר מעשר שעות וחצי מול המדיה.¹ חוקרים טוענים כי הדור הזה מתאפיין ב"נרקיסזם המוני". הטענה הזאת פורסמה בספר "המגיפה הנרקיססטית - חיים בעידן המגיע לך", שבו מובאות ראיות לכך שהצעירים בחברה המערבית הופכים מאז שנות ה-80 של המאה הקודמת ליותר ויותר נרקיסטיים.²

בהנחה שהנערים בישראל חיים בחברה מערבית שהיא ליברלית וקפיטליסטית כמו זו האמריקנית, נשאלת השאלה האם הנוער בישראל שונה? השונות הזאת יכולה לנבוע מכך שישראל נלחמת על קיומה ועל צביונה כבר 65 שנים, אך למעשה זה 40 שנה שהאיום הקיומי כבר אינו מוחשי כפי שהיה בשנים הראשונות של המדינה.

השאלה הזאת מתעצמת כיוון שילדי שנות ה-90 נולדו למציאות ששונה מזו שבה חיו

תא"ל אורן אבמן
ראש חטיבת היבשה בזרוע היבשה



מבוא

אתגר המנהיגות הוא כגיל המין האנושי. משחר ההיסטוריה למד האדם כי חיים בקבוצה יכולים להביאו להישגים כפולים ומכופלים ובתוך כך הוא הבין כי כל קבוצה צריכה להתחלק לממלאי תפקידים המאורגנים בהיררכיה ואשר בראשה ניצבת המנהיגות - אדם או קבוצה שתפקידם להחליט ולהנחות את כל חברי הקבוצה.

כל עידן הביא עימו מאפיין ייחודי משלו למנהיגות. פעמים היה זה אומץ הלב האישי של המנהיג, כמו הנער דוד במלחמתו נגד גוליית; פעמים אחרות היו אלה החוסן הגופני, המיומנות בשימוש בחרב והנחישות שאיפיינו את המנהיגים, כמו 300 הלוחמים הספרטנים בלחימתם נגד הפרסים בקרב תרמופילאי.

המאפיינים האלה הושפעו מהאדם ומסביבתו ולכן אך טבעי הוא שהמצאת אבק השריפה והרובה, המהפכה התעשייתית, טראומות מלחמות העולם הראשונה והשנייה, פצצת האטום, הטרור ומהפכת המידע יעצבו את דור המנהיגים של היום ושל מחר.

המאמר הזה עוסק במנהיגות צבאית בצה"ל, ולפיכך ננסה לעמוד בו על ההבדלים בין מנהיגי מלחמת העצמאות למנהיגי מלחמת יום הכיפורים ובין המנהיגים (והמונהגים) של פעם לאלה שצומחים היום. עוד נדון בשאלה האם השינויים שחלו בעולם בכלל ובישראל בפרט יוצרים דפוס מנהיגות אחר, שהוא שונה בעליל מכל מה שהכרנו עד כה.

דור ה-Y ודור ה-Z

נהוג לכנות את מי שנולדו בתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת בשם "דור ה-Y" ואת ילדי המילניום (תחילת שנות ה-2000) "דור ה-Z". הילדים האלה גדלו בתוך המהפכה הטכנולוגית, שביטוייה הבולטים ביותר הם האינטרנט, הרשתות החברתיות והתקשורת הסלולרית. הם אימצו בהתלהבות את האפשרויות הגלומות ברשתות החברתיות,

לעיתים בלי שהוא מודע לכך, לחברה אנושית, למסגרת, למשמעות ולמשמעות. כאשר המנהיגות היא איכותית, הוא מוכן להתמסר לה. מנהיגות במובנה הבסיסיים ביותר כוללת הצבת דרישות, כריזמה, מתן משמעות ודוגמה אישית. לעיתים הוא והיא לא פוגשים זאת עד השירות הצבאי. זהו מצרך נדיר בבית ההורים, בין החברים ואפילו בבית הספר, שכן לעיתים המורים ממש "הולכים על ביצים" וחוששים להציב דרישות.

הנוער הזה הוא ביקורתי יותר - בין היתר בשל הבנתו שעומדות לרשותו אפשרויות רבות ותחושה שיש לו רשת ביטחון - משום שהוריו מעורבים יותר במתרחש. פועל יוצא מכך הוא שהחיליים הצעירים זקוקים לזמן רב יותר כדי להסתגל ולהתחשל.

בהמשך המאמר ננסה להצביע על עקרונות המנהיגות הצבאית והקרבית שצריכה להכין את הפרט - בן דור ה-Y בישראל - ואת המסגרת (הכיתה, המחלקה וכן הלאה) לאירועים הקיצוניים ביותר של סיכון חיים ושל מנהיגות אל מול אש (במציאות, לא במשחק מחשב). הדבר ייעשה על ידי בחינת האתגרים הייחודיים לדור ה-Y ובאמצעות התבוננות בדור ה-Y בישראל בכלל ובצה"ל בפרט. התנאים הייחודיים לישראל נבחנו באמצעות בדיקתה של סוגיית האיום על קיומה. בסיום המאמר מובאת פסקה העוסקת במאפייני המנהיג הצבאי והקרבי באופן כללי וב"ארגון הכלים" העומד לרשות המפקד בן דור ה-Y ובכלים הנוספים שעליו לרכוש.

האתגרים הייחודיים לדור ה-Y

תוך כדי תהליך הכתיבה נעו תחושותינו בין התפעלות מהדור ומההישגים שאלהים הוא יכול להגיע לבין תחושות קשות העולות מקריאת הספרות העוסקת ביכולותיו ובשאיפותיו. גם המחקרים נעים בין אופטימיות וגאווה לבין תחושות ייאוש, וקשה שלא להיות מושפעים מהם. אלא שלדעתנו, דווקא המאפיינים הייחודיים של הדור הזה יכולים להיות קרקע פורייה שתצמיח לדור ה-Y וה-Z מנהיגים שיידעו להנהיג את בני דורם ולהניע אותם לקראת משימות - אף הקשות ביותר.

כאשר אתה גדל בעולמות וירטואליים המאפשרים להתנהל במקביל בכמה ערוצים

שבהם הכול אפשרי, וכאשר בו בזמן ההורים אומרים לך שאתה מדהים ואין מה שיעצור אותך, האם באמת מפליא שאתה רוצה עניין, רוצה שיתעניינו בך, רוצה להתקדם במהירות, רוצה להיות בכל העולמות?³

דור ה-Y בעולם גדל לתוך הגלובליזציה וההתפתחות הטכנולוגית המואצת. יותר מכך, הדור הזה נחשף למשברים כלל-עולמיים ששינו את המציאות ואת השיח בחברה המערבית ולמד לא להאמין ולהיות ספקן. כתוצאה מכך הוא הפך להיות ציני

בשנים האחרונות הולכים ומתרבים המחקרים המדעיים העוסקים בתופעת דור ה-Y בעולם, בעיקר במערב. המחקרים עוסקים במגוון רחב של היבטים דוריים הקשורים לרוח הזמן החדשה ולשינויים חברתיים מבניים בימינו. לדור הזה יש כמה שמות המלמדים על מאפייניו:

1. דור המילניום - מבטא את הצעירים שהתבגרו בפתחו של האלף (המילניום) השלישי.

2. דור האינטרנט - הדור הראשון שנולד למציאות המרשתת וגדל בתוכה. זהו גם הדור הראשון שהשימוש באינטרנט הוא דבר טבעי בעבורו.

3. הדור הגלובלי - הדור שנולד לתוך הגלובליזציה וגדל במציאות שבה היא הולכת ומואצת. זהו גם הדור הנייד ביותר ואשר מחובר יותר מהדורות שקדמו לו לגופים ולמסרים מחוץ לארץ מולדתו.

4. דור המסכים - הצעירים מבלי את רוב זמנם מול מסכי תצוגה למיניהם: הטלוויזיה, המחשב והמכשיר הסלולרי. את אלה המאמצים גרסה קיצונית של סגנון החיים הזה מכנים בפינת "היקומורי" (מתחבא, מסתגר מפני החברה).

5. דור הפייסבוק - דור שהרשתות החברתיות הן חלק חשוב ומשמעותי בחיי היומיום שלו. מההגדרות האלה ניתן להבין שדור ה-Y בעולם גדל לתוך הגלובליזציה וההתפתחות הטכנולוגית המואצת. יותר מכך, הדור הזה נחשף למשברים כלל-עולמיים ששינו את המציאות ואת השיח בחברה המערבית ולמד לא להאמין ולהיות ספקן. כתוצאה מכך הוא

הפך להיות ציני. הצעירים האלה בוחנים בעין חדה וביקורתית את עולם התאגידים ואת העולם הפוליטי ומעל הכל את מנהיגיהם. הנוער הזה הוא בעל מודעות חברתית ופוליטית ומפגין מעורבות רבה בנושאים הקרובים לליבו, בין היתר בשל הנגישות לכלים ולאמצעי תקשורת מתקדמים. זהו דור הילידים הדיגיטליים, הדור הגלובלי, שנחשף מגיל צעיר לגירויים דיגיטליים וגלובליים: מוזיקה, מזון מהיר, שידורי חדשות ואירועים מרחבי העולם. הוא חווה יותר מכל דור אחר חוויות גלובליות כמו נופשים וטיולים בעולם, שיחות בין לאומיות, רשתות חברתיות עולמיות וקניית מותגים ומוצרים מכל רחבי העולם.⁴

זהו הדור הראשון שגדל עם האינטרנט, ושהאינטרנט הוא חלק אינטגרלי מחייו. זהו דור שהתבגר בתקופה שבה כל האירועים מתרחשים במהירות רבה יותר בשל הקצב שמכתיבה רשת האינטרנט. בילוי של שעות רבות מול המחשב אימן את בני הדור הזה לקבל החלטות במהירות, להעריך סיכונים ולנהל דילמות. שיטוט ברשתות החברתיות, שימוש בכלי מדיה שונים ושיתוף פעולה עם צעירים אחרים בעולם כולו הקנו לבחורים ולבחורות האלה יכולת חשיבה גלובלית, הרגל לפעול בצוות, יכולת להתייעץ בכל זמן נתון, גמישות ויצירתיות.

כיוון שתוך כדי הגלישה באינטרנט נוהגים הצעירים גם לשלוח מסרונים ולצפות בטלוויזיה, הם פיתחו יכולת מדהימה לבצע משימות רבות בו זמנית, ובמקביל עלה מאוד סף הגירוי שלהם.

הם זכו לחופש ולהבנה מהוריהם כפי שאף דור קודם לא זכה להם - גם ביכולת הקשר החזק שהם יצרו עם הוריהם. מדובר בהורים מודעים ותומכים המדברים אל ילדיהם בגובה העיניים מתוך רצון להבין, מנסים להקנות להם את הלקחים שצברו ושולחים אותם לחוגים רבים ולהכשרות שונות שייכנו אותם לעתיד.

כתוצאה מכך בני הנוער סומכים על ההורים, מתייעצים איתם, מרגישים בנוח לדבר איתם על כל תחושה ועל כל חוויה ומצפים שהוריהם יביעו עניין בדבריהם. הפער התרבותי והמרדנות שאפיינו יחסי ילדים-הורים בעבר כמעט נעלמו בדור הזה.

בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח, רצון להביע



טקס סיום קורס קצינים, פברואר 2010 | התבוננות על צוערים ועל צוערות בבה"ד 1 ובהשלמות החיליות מעוררת התפעלות מול אנרגיית הנעורים המהולה בתחושת אחריות, כמו אצל מפקדיהם: בהכנות לקורסים השונים הם מפגינים רצינות וכובד ראש שנראה כאילו הם ביחס הפוך לגילם

נאלצת המדינה לצאת למלחמה יצרה מצב שבו הבנים (בעיקר אלה שהיו בקו האש) חוו חוויה שונה מזו שחוו הוריהם ופיתחו תודעה דורית ייחודית. כך, למשל, היה הבדל גדול בין השכול ההמוני של תש"ח לבין שיכרון הכוח של מלחמת סיני, ותחושת פעמי המשיח של מלחמת ששת הימים כלל לא דמתה לשבר של יום הכיפורים, וכל אלה נבדלו ממשבר הזהות שהתעורר בעקבות האכיפתאדה ומתחושת הבלבול של מלחמת לבנון הראשונה והשנייה. סיפורו של דור ה-Y הישראלי הוא בעצם סיפורו של דור שנולד לעידן הדיגיטלי והגלובלי וספג לתוכו את השינויים שהתרחשו במעבר מחברה לאומית לחברה גלובלית - לטוב ולרע. האנשים האלה היו עדים לצמיחה כלכלית מטאורית לצד חוסר יציבות הן תעסוקתית והן מדינית וביטחונית: פיגועי טרור, מתקפות טילים, זעזועים ומתחים פוליטיים.⁵ אתגר ההתמודדות עם צרכיו ועם מאפייניו הייחודיים של הדור הזה מונח גם לפתחו של צה"ל, הפועל מתוך הבנה כי רק שדרת פיקוד איכותית וערכית תבטיח את שימור יתרונו האיכותי. בשכונה הקשוחה שבה אנו חיים מדובר בצורך קיומי. זו אינה סיסמה אלא

סיפורו של דור ה-Y הישראלי הוא בעצם סיפורו של דור שנולד לעידן הדיגיטלי והגלובלי וספג לתוכו את השינויים שהתרחשו במעבר מחברה לאומית לחברה גלובלית - לטוב ולרע

וזקוקים לניהול ולהנחיה צמודים, שהרי קודם לכן ניהלו אותם באופן צמוד ההורים, המורים והמדריכים בתנועות הנוער.⁷

דור ה-Y בישראל ובצה"ל

כאמור לעיל, המהפכה הדיגיטלית משנה את המין האנושי בעוצמה גדולה ובמהירות רבה וגם את ישראל שנמצאת היום בתקופת מעבר: התרבות הלאומית-הציונית הטוטלית נדחת בהדרגה מקדמת הבמה (בעיקר בקרב השכבה החילונית המשכילה), ועמוד האש הקולקטיבי, שהוביל את המדינה במשך שנים רבות, נחלש ומפנה דרך לאידיאלים ולמודלים ערכיים חדשים הקשורים לעולמו של היחיד (מימוש עצמי, אהבה רומנטית, קריירה אישית וכד') ולאתוסים גלובליים: שמירה על הסביבה, זכויות האדם, יזמות כלכלית וטכנולוגית ועוד.⁸ העובדה שמדי עשור - פחות או יותר -

את דעתם ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאל לא יצליחו בתחום אחד, יוכלו לפנות לתחום אחר. במילים אחרות: יש להם ביטחון עצמי ותחושה של חופש בחירה ושל מסוגלות להגשים את עצמם. נוסף על כך הם חשים שזה לגיטימי לעשות זאת.⁵ בה בעת קיימים מחקרים הטוענים שזהו דור מפונק מאוד. לפני כל מאמץ הם שואלים את עצמם "מה ייצא לי מזה", הם גרים בבית ההורים עד גיל מאוחר בתנאים של "הכול כלול", ובכלל זה שירותים אישיים כמו כביסה ואמצעי נידוד (רכב) כמעט בלתי מוגבלים. הכול הם צריכים לקבל כאן ועכשיו לצורך סיפוק מידי.

יש הטוענים כי הדור הזה מרוכז בעיקר בעצמו, נרקסיסט חסר תקנה הנזקק לתשומת לב - לעיתים מוגזמת.⁶ זהו דור שבניו מתקשים לקבל החלטות בחיים, אינם עצמאים, עמוסי חרדות וחששות. הקושי להפגין עצמאות נובע מכך שהצעירים האלה הורגלו במשך חייהם הקצרים להתייעץ לפני כל פעולה, קטנה כגדולה, ולקבל סיוע צמוד (בין השאר באמצעות ערוצי התקשורת). לכן הם מרבים לחוש חוסר אונים כשמשוהו אינו עובד כשורה

המציאות.

נכתבו מחקרים רבים על יחסם של בני דור ה-Y לעולם התעסוקה. בהנחה שהתכונות הנדרשות להצלחה בעולם התעסוקה דומות במאפייניהן לתכונות שנדרשות כדי להצליח במסגרת הצבאית (בלי להפחית מעוצמתה של המסגרת הצבאית הטוטלית ומהמאפיינים הייחודיים שלה), התבססנו על מחקרים מעולם התעסוקה כדי להבין טוב יותר את יחסם של בני דור ה-Y לצבא.

הצבר המיתולוגי צמח בעידן הלאומיות, ולכן השאיפות, המשאלות והחלומות האישיים שלו היו קשורים לשאיפות הלאומיות. ידועה הדילמה הצברית בעידן התום, שעליה נכתבו תילי תילים של מילים: "קריירה או שליחות". השליחות הצינונית הייתה נוכחת באופן עמוק מאוד בחיי הצברים, גם כאשר הם הקימו משפחות ומצאו לעצמם עיסוק של קבע. גם הביטוי של המשאלות הצבריות נשא אופי קולקטיבי: "נבנה", "נקים", "ננצח" וכו'. כל אלה חוברו למודלים היסטוריים שעמד מעליהם האתוס "להיות חייל גיבור".

כיום כבר אין סגידה למנהיגים מורמים מעם, ולעומת זאת יש שפע של ספקות באמונה התמימה ובכוונות אלטרואיסטיות לקידום החברה. דור ה-Y גדל באווירה אנטי סמכותית ואנטי צייתנית. הצעירים האלה התרגלו להביע את דעותיהם באסרטיביות בבתיהם, בבתי הספר שלהם, בהתבטאויותיהם בתקשורת, ברשתות החברתיות ובמגעים עם השלטונות ועם נותני השירותים. הם גם חונכו להאמין שדעתם חשובה ונחשבת. לפיכך הם אינם מהססים לבקר את מעבידיהם וחורגים בכך לכאורה מקוד ההתנהגות בארגונים היררכיים. הרשתות החברתיות מחזקות את המגמה הזאת שכן הן משמשות במה פתוחה לכל מי שרוצה להביע את דעתו על כל נושא שהוא.¹⁰

האיום הקיומי בישראל - סתירות ומתחים

סקרנו בהרחבה את מאפייני הדור כפי שהם משתקפים במקורות שונים בישראל ובעולם. כפי שצוין לעיל, העיון במאמרים הרבים גרם לנו לחוש מעט מדוכאים וחרדים, שכן התמונה העולה מהמאמרים האלה היא של דור שמרוכז רק בעצמו, חסר מוסר עבודה ויכולת או רצון להתאמץ בעבודתו - דור שאינו מכיר בסמכות

בני דור ה-Y הפכו למבוגרים שיש להם ביטחון עצמי, אמונה ביכולותיהם להצליח, רצון להביע את דעתם ותחושה כללית שעומדות לרשותם אפשרויות רבות, ושאים לא יצליחו בתחום אחד, יוכלו לפנות לתחום אחר

ובהיררכיה, שחי בעולם וירטואלי ברשת ומחובר בעבותות ברזל לפייסבוק ולמכשיר הטלפון הנייד. התחושה הזאת מתעצמת במיוחד נוכח העובדה שישראל ניצבת בפני אתגר ייחודי: קיימים בה, לכאורה, כל התנאים האובייקטיביים להתפתחות גידולי פרא של הדורות הצעירים.

למרות זאת, בכל ארבעה חודשים - בעקביות ובהתמדה הנמשכות זה שנים רבות - מתגייסים לצה"ל בחורות ובחורים צעירים הבוחרים לשרת שירות קשה ומשמעותי. באבחה אחת הם מוותרים על עולמם הישן ועל כלליו, ורובם מתמסר לעולם חדש-ישן שכלליו נוקשים. בכל יום ראשון ובכל יום רביעי נכנסים עשרות ומאות חיילי מילואים בני גילאים שונים - ובהם גם בני דור ה-Y - בשערי המרכז הלאומי לאימוני היבשה (מל"י) לשבוע נוסף של אימונים מתישים.

גם בקרב המנהיגות הצעירה מתגלות התופעות המרתקות האלה. התבוננות על צוערים ועל צוערות בבה"ד 1 ובהשלמות החיליות מעוררת התפעלות מול אנרגיית הנעורים המהולה בתחושת אחריות, כמו אצל מפקדיהם: בהכנות לקורסים השונים הם מפגינים רצינות וכובד ראש שנראה כאילו הם ביחס הפוך לגילם. בשיח עם עשרות מפקדי פלוגות המילים "צינונות", "ערכים" ו"שליחות" נאמרות בכובד ראש, ללא מרכאות, ללא ציניות וללא מבוכה.

בעשור האחרון, עמד בפני צה"ל אתגר גדול של לחימה בחזיתות רבות, ובכללן בטרור הפלסטיני. ב"חומת מגן" (2002) ובתקופה שאחריה הפגינו חיילי צה"ל מוטיבציה אדירה ויכולת עמידה מרשימה בקשיים ובאתגרים. הלוחמים והמפקדים של צה"ל בני דור ה-Y הוכיחו יכולת מקצועית, קשיחות, איתנות ומוטיבציה לאורך זמן והפגינו אורך נשימה. יחידות המילואים שנקראו למבצע "חומת מגן" התייצבו בהמוניהן ומיד. אף שבמלחמת לבנון השנייה נחשף משבר מקצועי, אותם האנשים והיחידות התייצבו שלוש שנים בלבד

לאחר מכן למבצע "עופרת יצוקה", כאילו לא אירע דבר. במבצע "עמוד ענן" נקראו ביום שישי בערב עשרות אלפי אנשי מילואים, וזמן קצר לאחר מכן ניתן היה לראות אותם זורמים בהמוניהם בכלי רכב פרטיים ובקבוצות לשערי מל"י והימ"חים. ועל מה הם מתלוננים? יש לנו פחות מדי אימונים, פחות מדי תחמושת, פחות מדי זמן שירות ביחידה". כמעט שאין שומעים תלונות על "מעט מדי מזגנים" או "מעט מדי חופשות" או "מעט מדי מועדונים". אמת, נקודת המבט שהוצגה לעיל נעשתה מתוך פריזמת הלוחמים והמפקדים הלוחמים והיא משקפת גם את מדריכות החי"ר והשריון, קצינות היח"ש, שלישי היחידות הלוחמות, אנשי החימוש והלוגיסטיקה בגדודים - כל אלה שבחרו לעצמם דרך חיים של קושי ושל אתגרים. אולם הם אינם מיעוט בישראל, אלא הזרם המרכזי, עמוד השדרה של הפיקוד בצה"ל ועמוד השדרה היצרני בחברה הישראלית בהווה ובעתיד. תופעות הלוחים של הדור, אלה שכינינו "גידולי פרא", ניכרות בהחלט והן אתגר לא מבוטל, אולם פני הדברים רחוקים כרחוק מזרח ממערב מלהיות התמונה הקודרת שעולה מקריאת מאמרים בספרות המקצועית בארץ ובעיקר בחו"ל. למרות כל אלה ניתן בהחלט לזהות כמה תופעות ייחודיות של המשרתים בצה"ל בני דור ה-Y:

- מעורבות ההורים בחיי הטרונים ובעבודת המפקדים היא גדולה. חיילים איבדו את הבושה הכרוכה בשיחה בין אימהותיהם לבין מפקדיהם, ולא אחת נצפו אבות שעה שהם "אורבים" בשער המחנה למפקדים של בניהם. הורים נוהגים לאסוף את בניהם או את בנותיהם משער המחנה. הגדילו לעשות ההורים אשר ביום שבו נפלו טילי קסאם בבסיס ניצנים, הם הגיעו בבהלה "לאסוף את הילדים", משל היו ילדי גן או בית ספר. באותו אירוע היו המפקדים צריכים להזעיק ניידות משטרה כדי למנוע מהורים לקחת את החיילים ואת החיילות מניצנים.
- הגמילה מהטלפון הנייד קשה, וזהו ללא ספק אתגר לא מבוטל. מחזות של חיילים המתבודדים בערגה עם המכשיר שלהם בשעת טרום השינה נפוצים בבסיסי הטרונים ובבסיסי האימון החטיבתיים.
- כושר ההתמצאות של בני דור ה-Y במרחב



צה"ל במבצע חומת מגן | הלוחמים והמפקדים של צה"ל בני דור ה-Y הוכיחו יכולת מקצועית, קשיחות, איתנות ומוטיווציה לאורך זמן והפגינו אורך נשימה. יחידות המילואים שנקראו למבצע "חומת מגן" התייצבו בהמוניהן ומיד

- הוא מוגבל - לא מעט בגלל תוכנות כמו וייז שסייעו להיווצרותה של "נכות מרחבית".
 - לבחורות ולבחורים שהתרגלו מגיל צעיר ביותר לתעד כל פעולה שלהם ושל חבריהם קשה עד בלתי אפשרי להיפטר מהנוהג הזה. כמעט כל מכשיר נייד של צעיר עמוס בתמונות, ורבות מהן מועלות לרשתות החברתיות, שהרי "תמונה אחת שווה אלף לייקים".
 - הטובות שבבנות והמצוינים שבין הבנים אומנם נחשבים לבעלי איכות גבוהה, והם משקיעים את מרצם בשירותם הצבאי, אך צריך לומר להם זאת בכל רבע שעה, ועדיף לפני כולם. במילים אחרות: יש צורך במחוות תכופות של הכרה ביכולתם ובהישגיהם. התוצאה: צה"ל מוצף במצטיינים: יחידות מצטיינות, מצטיין מפקד אוגדה, מצטיינת מפקד הפיקוד והרמטכ"ל וכו'. לא רחוק היום שכולם בצבא יהיו מצטיינים.
 - רבים מבין החיילים מתקשים להתנסח בכתב ולהביע את עצמם באופן רהוט וברור. גם שגיאות כתיב ואורייניות נפוצות מאוד.
 - ההרגל להתייעץ בכל זמן נתון על קטן כגדול אינו תכונה חיובית למי שרוצים להנהיג שכן הוא מונע חדות ונחרצות.
 - רבים מהחיילים, אף אלה המשרתים ביחידות הלוחמות, מתקשים להפנים שתפקיד המפקדים הוא להכשיר אותם למצבים שבהם יהיה עליהם להרוג ולהיהרג.
 - הצעירים מתקשים להתמודד עם מוות ביחידה - בין אם כתוצאה מפעילות מבצעית ובין אם כתוצאה מתאונות. ההלוויות והמפגשים עם הורים שכולים הם קשים עד כי נראה לפעמים שבכוחם להכריע את הפרטים ואת היחידה כולה. "נוער הנרות" אימץ גם ביחידות הלוחמות את דפוס השכול שמעודד החצנה של
 - הרגשות.
 - ההכנה המנטלית והמקצועית לאירועי קיצון אינה בתודעה של אנשים נורמטיביים ושומרי חוק שאינם אלימים מטבעם ואף חונכו מגיל צעיר שאלומות אינה פתרון.
- למרות התופעות האלה זיהינו בקרב הצעירים נכונות להתמסר למנהיגות ולאמץ נורמות של הצטיינות ושל משמעת - במיוחד אם המנהיגים יודעים לשמור על קשר ישיר עם המונהגים. מהניסיון הרב שצברנו ומאין-ספור תצפיות אנחנו יודעים שתהליך הסוציאליזציה מפתיע במהירותו ובעוצמה שבה הוא מתרחש. קליפות הפינוק נושרות מהר מאוד באופן יחסי, ואם המנהיגות של המפקדים היא ראויה, ניכרת בתוך זמן קצר ההשפעה האדירה שלה על המשרתים הצעירים. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, באופן שבו הורים בטקסי הענקת כומתה מתבוננים המומים על הבן שעזב את הבית רק חצי שנה לפני כן או

נפעמים מהבת המאובקת על הטנק שנשקפת בתמונות הנשלחות בוואטסאפ. אחת הסיבות המרכזיות שבגללה הקצונה הצעירה נשארת במערכת תובענית כמו הצבא היא קודם כול האתגר והאפשרות להשפיע ולעצב דורות חדשים כבר בגיל צעיר מאוד. לעניין הזה יש להדגיש שהצבא הוא אחת המערכות היחידות שבה יש לעיתים יחס הפוך בין הגיל לבין מידת האחריות.

מאפייני המנהיג הצבאי והקרבי - "ארגון הכלים"

המנהיג הקרבי צריך לדעת כיום כיצד להתמודד בשדה קרב מורכב שבו האויב נטמע בקרב אזרחים - מה שמציב בפניו דילמות מוסריות קשות. זהו אתגר נוסף מעבר לאתגרי הלחימה: על המפקד להחליט כל הזמן בין ריסון ואיפוק - כדי לא לפגוע בחפים מפשע - לבין הפגנת לוחמנות ואגרסיביות כדי לפגוע באויב. הגבולות בין מותר לאסור הם מטושטשים, והמעברים בין המצבים - משגרה ללחימה - הם חדים מאוד. ונוסף על כל אלה הפקודים הם דעתנים, ביקורתיים ומצפים שמפקדם ישתתף בקבלת ההחלטות הנוגעות להם.

בהקשר הזה מפתיע להיווכח כי למפקדים הצעירים, עד רמת מפקדי הפלוגות, מאוד ברור וטבעי השיתוף הזה עם החיילים. מגיל צעיר מאוד שמעו הבנים והבנות ש"ככה זו לא תשובה", ולכן ההסברים, ההנמקה, השיתוף ולעיתים גם ההתלבטות הפכו למרכיב משמעותי בשיח ההיררכי. השיתוף הוא מרכיב משמעותי ברתומות הפקודים, וביחידות הלוחמות בסדיר הוא אינו עומד בסתירה למשמעת. נוצר דיאלוג מרתק שבו מסבירים למונהגים מדוע יש צורך בפקודה זו או אחרת ומהי ההנמקה למהלכים המתוכננים. מפקדי המחלקות והפלוגות אינם רואים בכך שום קושי, ורבים מהם עושים זאת בנינוחות מרשימה.

ביחידות המילואים האתגר הזה גדול יותר. גילם של הלוחמים ושל המפקדים והאווירה השיתופית והחופשית הקיימת ביחידות האלה בשגרה גורמים לכך ששיתוף, מתן הסברים והנמקות הם עניין שבשגרה אף יותר מאשר ביחידות הסדירות. אך התנהלות כזאת עלולה להפוך לרועץ בעיתות קרב ומשבר. זה בלט במלחמת לבנון השנייה, שבה נלחמו כמה

גדודי מילואים שבהם המנהיגות בשגרה הייתה שיתופית מדי, ונוצרה בהם אווירה כמו בוועד עובדים: הערכות המצב נעשו באופן שיתופי גם לקראת ביצוע משימות.

אחת הסיבות המרכזיות שבגללה הקצונה הצעירה נשארת במערכת תובענית כמו הצבא היא קודם כול האתגר והאפשרות להשפיע ולעצב דורות חדשים

מפקדים בכירים ביותר החלו להתחשב באופן גובר ב"חוכמת ההמונים". מחזות שבהם מפקד פלוגה הסביר לחייליו את הצורך לבצע משימה מסוימת והפציר בהם לעשות כן לא היו נדירים בשדות האימונים ופועל יוצא מכך גם בשדה הקרב. אולם היו גם יחידות אחרות - בסדיר ובמילואים - שעליהן פיקדו מפקדים שלא נתנו לאווירת ועד העובדים לחלחל פנימה - לא באימונים ולא בקרב. היחידות האלה הפגינו יכולת ביצוע גבוהה מאוד, ואילו מפקדיהן זכו לאמון רב מפקדיהם.

האמון שרוחשים הפקודים בני דור ה-Y למפקדיהם, אשר נרכש בעבודה קשה בשגרה ושייכוך את עצמו בעת לחימה, אינו צריך להפתיע. הוא צומח על רקע של אווירת שיתוף שכוללת מתן הסברים, תגמול ופרגון - במקביל להצבת דרישות ונורמות והתעקשות על איכות הביצוע. לנוסחת הקסם הזאת ליצירת מוטיבציה בקרב הלוחמים יש להוסיף את הקשר האנושי, הבלתי אמצעי, בין הפקודים למפקדים, את החניכה הסבלנית, את היכולת לקבל ביקורת מפקודים ללא תגובת נגד חריפה ואת הצבת הגבולות הברורים: כולם יודעים באיזה שלב פוסקים הדיבורים, ומתחילים המעשים. מנהיג ומפקד קרבי שיפעל כך באופן עקבי יזכה בהכרח לאמון פקודיו בשגרה ובעת מעבר ללחימה.

סיכום

בצה"ל התפתח מודל ייחודי של דור ה-Y - כנראה משום שהוא נאלץ להתמודד עם אתגרים ייחודיים. לא יהיה זה מוגזם לומר שבני דור ה-Y וה-Z הפכו בחברה הישראלית לתופעה מרתקת וייחודית - במידה רבה בגלל השירות בצבא.

היחידות הלוחמות של צה"ל ויחידות ההדרכה

והפיקוד הן חממה של ערכים, של נתינה, של ציונות ושל איכות. במילים אחרות: הן מעין בועה בתוך חברה מערבית צינית ונהנתנית. אלפי בני נוער ישראלים - בנות ובנים, מתנדבים ומתנדבות - שואפים לעשות שירות משמעותי בסדיר ובמילואים גם אם הוא כרוך בקשיים פיזיים ונפשיים. רבים מהם מתעקשים ונלחמים על הזכות לצאת לקורס קצינים, גם אם הדבר כרוך בשירות נוסף שיכול להימשך שנים אחדות.

אומנם רוב הקצינים ורוב הקצינות בדרגת סרן בצה"ל אינם רואים בצבא קריירה - בשונה בעליל מכל צבא אחר בעולם - אך הם רואים בשירות הצבאי אתגר שיש לממש. בימים שבהם בני גילם בחו"ל כבר בוגרי מכללות ואוניברסיטאות ומתחילים את עבודתם הראשונה, מפקדי צה"ל משתחררים ורק מתחילים ללמוד ולעבוד. אלא שיש בכך גם תועלת, שכן הם מתחילים את חייהם האזרחיים בוגרים יותר, איתנים יותר ומפונקים פחות.

אם נדמה את צה"ל למנהרה, הרי שמצד אחד נכנסים אליה בני הנוער בגיל 18, ומהצד האחר יוצאים נשים וגברים שהם ההווה והעתיד, עמוד השדרה של החברה הישראלית.

תשוו את זה לבני דור ה-Y וה-Z בחו"ל - שם היחס אליהם הוא לרוב של חשש מהול בביקורת ובאכזבה ולעיתים אף בכעס מר.

נשמע תמים?

תתבוננו ותשתאו.

הערות

1. אילן שחר, "קווים לדמותו של הסקרין-איינר", **הארץ**, 4 בינואר 2007, <http://goo.gl/mw7okb>
2. דיאנה בחור ניר, "דור ה-N: אין קרה שצעירי כל העולם כל כך מרוכזים בישבן של עצמם?", **כלכליסט**, 21 באוקטובר 2010, <http://goo.gl/gBZXaZ>
3. אורן מלר, "המשבר הניהולי הבא", **דה מרקר**, 4 באוקטובר 2009, <http://goo.gl/GN0jF>
4. John Palfrey, Urs Gasser, **Born Digital**, 2008, <http://goo.gl/iyQYIG>
5. מנ"ר, **שם**
6. ליאת גני, "דור המה יצא לי מזה", **סטטוס**, מאי 2011, <http://goo.gl/RyNEBH>
7. עוז ותמר אלמוג, "מחקר דור ה-Y: העבודה היא חייכם אבל לא חיינו", **אנשים ישראל**, המדריך לחברה הישראלית, <http://goo.gl/K042x7>
8. עוז אלמוג, **פרידה משרוליק - שינוי ערכים באליטה הישראלית**, זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה, אור-יהודה, 2004
9. עוז ותמר אלמוג, **מחקר דור ה-Y**
10. **שם**