

תמורות בתפישת כוח- האדם בתר"ש "גדעון" מגמות ויעדים

הצורך בהתאמה בין המעטפת המוענקת לציבור המשרתים ובין צורכי הצבא היה קיים במשך כל השנים. יש לוודא כי כלל משרתי הצבא מבינים ופועלים ברוח ערכי ההקרבה, הנתינה, השליחות והניצחון וממשיכים לפעול על-פי רוח צה"ל



מילואימניקים. המערך צומצם באופן משמעותי בתר"ש "גדעון" במטרה להשאיר אך ורק את אלה החיוניים ללחימה ולעיתות חירום, כדי שיוכלו להתמקד באימונים ובהגברת הכשירות

הקיים כיום של מיון חיילים ושיבוץ בצה"ל יחייב התאמות לעלייה במספר המתגייסים. התהליך יהיה מהיר יותר, מדויק יותר, ויכללו גם את השינוי בדרישות הצבא ובמיצוי העצמי של המתגייסים.

5. קיצור השירות. לאחר שנים רבות נדרש צה"ל לקצר את שירות החובה ולבחון את אסטרטגיית ה"אנשים" בתוכנית הרב-שנתית "גדעון". זו הייתה החלטה משמעותית מאוד בקרב מקבלי ההחלטות.

חמשת הגורמים האלה יוצרים מציאות חדשה שיש להביאה בחשבון בכל תהליך ובכל החלטה הקשורים למשרתי צה"ל בקבע, בסדיר ובמילואים.

המאמר הזה מצביע על אתגרי כוח האדם בתר"ש "גדעון" בצומת שבין המגמות החברתיות במדינת ישראל והתמורות החלות בצה"ל.

סביבת צה"ל בתר"ש "גדעון" - מאפייני הקשר המשפיעים

האנשים והמלחמה. ככל שצה"ל ושותפיו, גורמי הביטחון הנוספים, מצליחים במאמצי ההתרעה וצמצום התעצמות האויב תוך כדי הימנעות ממלחמה, כך מתרחקת גם חוויית "הריח והרוח" של הקרב. **צה"ל והחברה הישראלית.** החברה הישראלית עוברת תמורות משמעותיות - המרכזית שבהן היא הדגשת השונה והעמקת הפערים החברתיים, הכלכליים והפוליטיים. צה"ל הוא מרחב משותף דה-פקטו בין האוכלוסיות השונות וקבוצות האינטרסים השונות, המנסות לעיתים להשתמש בו כמגרש לקידום אג'נדות חברתיות.

המילואים - לא מובן מאליו. אנשי המילואים היו ונותרו הנתח המרכזי באוכלוסיית המשרתים בצה"ל. המערך צומצם באופן משמעותי בתר"ש "גדעון" במטרה להשאיר אך ורק את אלה החיוניים לחימה ולעיתות חירום, כדי שיוכלו להתמקד באימונים ובהגברת הכשירות. התהליך ממקד את המערכת, אך אחת מהשלכותיו היא צמצום החלק המשרת באוכלוסייה באופן שהופך את שירות המילואים למעשה נאצל ופחות שכיח מאשר בעבר.

הלוחמים ומאמצי הלחימה התומכים. כתוצאה מהתקדמות הטכנולוגיה והיותה מרכיב משמעותי בשדה הקרב מתפתחים מקצועות חדשים בקרב תומכי לחימה. ההתפתחות הזאת מאפשרת לבצע מגוון תפקידים בשליטה מרחוק, ולהשפיע באופן משמעותי על מהלכי קרב. הדבר גרם לנדידת מוטיבציה ממערכים מתמרנים למערכים אחרים חדשים, ומחדד כמובן את השאלה "מיהו לוחם". צה"ל נדרש לדייק בהבחנה בין אלה שמסכנים את חייהם בלחימה ובין הכוחות המסייעים ותומכי הלחימה.

חלופות מעשיות ונורמטיביות לשירות צבאי. בשנים האחרונות הולכות ומתפתחות אפשרויות של שירות לאומי נוסף על השירות הצבאי. מוסדות השירות הלאומי עבור אוכלוסיות לא מתגייסות הופכים להיות נגישים יותר, מושכים ומגוונים.

תפיסה כלכלית. בתנאים שבהם צרכים לאומיים רבים נמצאים בתחרות על המשאבים המשותפים נדרש הצבא לשפר את ההתייעלות הכלכלית ולממש את אחריותו בניהול המשאבים הביטחוניים שעליהם הוא מופקד. בשלוש השנים האחרונות קוצצו 5,000 תקנים בשירות הקבע, והדבר מצביע יותר מכול על כוונות ההתייעלות

אלוף מוטי אלמוז, ראש אגף כוח האדם



מאז ומתמיד היו המשרתים בצה"ל מקור עוצמתו. בחינת ההיסטוריה הקצרה של צה"ל מיום הקמתו מעלה שהצורך בהתאמה בין המעטפת המוענקת לציבור המשרתים לבין צורכי הצבא היה קיים במשך כל השנים, וקיים גם כיום. עם זאת, חמישה גורמים ישפיעו על עיצוב פניו של צה"ל בשנים הקרובות:

1. המציאות הביטחונית - השנים השקטות בגבולות השונים משפיעות על הלך הרוח בצבא, על מידת העניין של המשרתים בתפקיד שאותו הם ממלאים, על סדר היום שלו ועל יחסי הצבא והחברה בישראל. כל הכתוב כאן אינו פוטר את צה"ל להתעורר כל בוקר במוכנות מלאה ובעיסוק קבוע בהגברת כשירות הצבא. לנוכח הגבולות השקטים מתעוררות בקרב בני הנוער שאלות בנוגע לצורך בגיוס ליחידות לוחמות. אין להאשים את בני הנוער בירידה במוטיבציה. מבחינת המתגייסים המוטיבציה קשורה למידת העניין שלהם בתפקיד, ולא רק למידת הרצון. המגמות האחרונות מעידות על כך שרבים מעדיפים להתגייס ליחידות קרביות הנתפשות בעיני המתגייס כמעניינות וכמושכות. אין

ככל שצה"ל ושותפיו, גורמי הביטחון הנוספים, מצליחים במאמצי ההתרעה וצמצום התעצמות האויב תוך כדי הימנעות ממלחמה, כך מתרחקת גם חוויית "הריח והרוח" של הקרב

המדובר בירידה במוטיבציה, אלא נדידת המוטיבציה ליחידות שנתפשות בעיני המתגייסים קרביות ומעניינות. קיים קשר ישיר בין היקף השיח של היחידות עם בני הנוער ובין הרצון לשרת באותן יחידות.

2. המשק הישראלי - העובדה שמשרתי צה"ל בקבע נדרשים לבצע תפקידים בסביבה חיצונית, חדשנית ומתפתחת חייבת להיות מובאת בחשבון הרבה יותר מאשר בעבר. לא רק אנשי המערך הטכנולוגי עשויים לשאול שאלות לגיטימיות וטבעיות בנוגע לשירות בצבא, אלא כלל משרתי הקבע.

3. השפעת הבית והמשפחה - המעטפת המשפחתית הולכת ונעשית דומיננטית יותר בתהליך קבלת ההחלטות על אופי השירות, על שעות העבודה והחופשות, על מקום השירות ועל האפשרות להיות חלק מחיי המשפחה של המשרתים בצבא.

4. גידול משמעותי במספר המתגייסים בשנים הקרובות. התהליך

מפקדים כיום יטיבו לעשות אם יאפשרו שירות משמעותי לכל מתגייס ומתגייסת בחברה הישראלית, ולא יאמרו נואש לנוכח הלחצים של קבוצות אינטרסים המבקשות לשנות את המרחבים האלה באמצעות קידומן של אג'נדות שונות. בשנים הקרובות צפוי גידול משמעותי בהיקף המתגייסים לצה"ל, ויש להניח שהגידול הזה יחד עם העוצמה של הרשת החברתית יעצימו את הלחצים האלה גם ללא קשר למגמות בחברה.

אתגר השארת הטובים

"צמצום מספרם של אנשי הקבע ל-40,000, החלת מודל קבע חדש ושינוי צורת ניהול כוח האדם בצה"ל כך שתימדד על-פי שכר" (הרמטכ"ל, רב-אלוף גדי איזנקוט).²

הדברים האלה נכתבו לאחר עשור שבו נידון נושא כוח-האדם על-ידי המופקדים על התוויית המסגרת התכנונית של צה"ל. לאחר שנים שבהן לא הייתה לצה"ל יציבות תכנונית לצה"ל, והתנהל שוב ושוב משא-ומתן על תקציב הביטחון - נקבעה מסגרת תקציבית המאפשרת לצה"ל לתכנן מדיניות כוח-אדם סדורה וברמת מימוש ריאלית. היה זה אלוף נמרוד שפר, ראש אגף התכנון דאז, שהציע למטה הכללי קיצוץ של 5,000 תכני משרתי קבע בסוף 2013. לנוכח קביעתו נדרש צה"ל להתכנס למסגרת של 40,000 משרתי קבע, וכתוצאה מכך להיפרד במסגרת תר"ש "גדעון" מ-5,000 משרתים.

לאחר שנים שבהן האסטרטגיה הייתה העלאת גילם הממוצע של קציני הצבא, שינה צה"ל את הנחות העבודה ואימץ את עקרונות מודל הקבע הצעיר. ב-2015 הציעה ועדה בראשותו של ראש אכ"א דאז, אלוף חגי טופולנסקי, מסלול שמטרתו יצירת מערך קבע צעיר ואיכותי, המשמש שדרה פיקודית ומקצועית לצה"ל תוך העלאת האטרקטיביות של השירות למשרתיו. כדי לעמוד במשימה הותוו עקרונות בשני צירים מרכזיים: הצערת הצבא ושיפור איכותו.³

ציר הצערת הצבא בא לידי ביטוי בקידום משרתי קבע צעירים לקבע מובהק ולדרגות בכירות הן במערכי הלחימה והן במערכי המטה, יחס קידום טוב מבעבר ובפרישה של קצינים בגיל צעיר. ציר שיפור איכות הצבא התאפשר באמצעות הוספת נקודת יציאה יזומה על-ידי המערכת (14 שנות שירות בקבע לקצין בדרגת רס"ן נוסף על נקודת היציאה הקיימת מבעבר לקבע מובהק), הגדלת התגמולים (בשכר, בתמריצים ובלימודים) ויצירת מודל שקוף, בהיר והוגן.

כך, למשל, במסגרת יישום המודל התקיימו כמה תהליכים של שיפור משמעותי של השכר ושל תנאי השירות של אוכלוסיות ששכרן נשחק במשך שנים רבות, למשל, אוכלוסיית הקבע הראשוני.

למודל יש יתרונות נוספים עבור המשרת, כמו יציאה לשוק העבודה בגיל צעיר יותר, דבר המגדיל את הסיכויים לקריירה שנייה, זאת לצד תרומה למשק באמצעות הגדלת התל"ג. דינמיות בשירות, הנובעת מקיצור משך התפקידים יותר וסיכויי קידום גבוהים יותר למתאימים בגילאים צעירים יותר, צפויה למשוך אוכלוסייה איכותית.

המודל כרוך גם בסיכונים, שצה"ל ער להם, כמו ירידת הרמה המקצועית בצבא עקב הצערת הקצונה, וכן האפשרות שאי יציבות תעסוקתית תקשה על השארת האיכותיים.

כדי לתת מענה לחסרונות האלה הוצגו עקרונות נוספים, ובהם:

- הוספת מסלול רס"ן בכיר המאפשר שימור רס"נים מקצועיים עד לפרישה.

הכלכלית של הצבא.

תדמיתו של צה"ל. צה"ל זוכה לאמון רב בקרב הציבור הישראלי. ערב תר"ש "גדעון" חש ציבור משרתי הקבע ביקורת ציבורית חריפה שהופנתה אליו בדרכים שונות. הטענות היו על כך שמספר פורשים גדול מדי בגיל צעיר מדי גדול ושלפורשים ניתנות הטבות גדולות מדי. המפקדים הבינו שנדרשת התאמה אסטרטגית של ניהול כוח האדם לתביעות החברתיות של המדינה והחברה הישראלית. תר"ש "גדעון" יצרה מסגרת לניהול השיח הציבורי על גודלו של הצבא מול צרכיו, אפשרה את יציבות האמון בצה"ל וחיזקה את ההערכה הציבורית לאוכלוסייה המשרתת בקבע.

צה"ל בתר"ש "גדעון" - האתגרים

אתגר השארת צה"ל כצבא העם

מאז הקמתו פועל צה"ל בהתאם למודל צבא העם. שני משתנים תרמו לחיזוק המודל - האחד חיצוני והאחר פנימי.

- המשתנה החיצוני - האיום המתגבש נוכח פני אויב בהינתן מערכות צבאיות.
- המשתנה הפנימי - התמהיל האנושי של צה"ל, המורכב ממערכי חובה, קבע ומילואים, המתבסס על פוטנציאל כוח האדם של החברה הישראלית.

שני צרכים עמדו בבסיס מודל צבא העם. הצורך הראשון - מיצוי

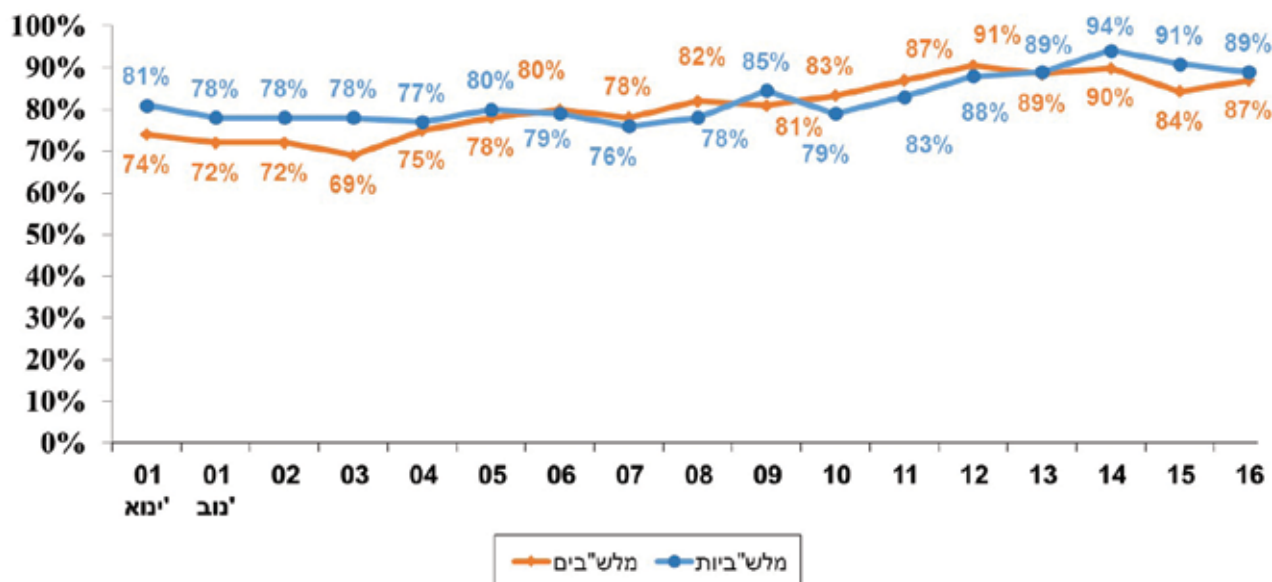
בצה"ל כיום יש אווירה של אי יציבות, וניכר חשש של אנשי הקבע מן העתיד לבוא

מיטבי של פוטנציאל כוח האדם הלאומי וצמצום הפער ביחסי הכוחות הדמוגרפיים שבין ישראל ומדינות ערב. הצורך השני - שימוש בצה"ל בתור המנוף המרכזי לליכוד חלקי העם בתקופה הקריטית של עלייה וגיבושה המזורז ככור ההיתוך. כל אלה השתלבו בשיקולים ערכיים חברתיים: שוויון בחלוקת הנטל, ייצוג כל הקבוצות החברתיות בצה"ל ושוויון הזדמנויות. "כל בחור וטוב - לנשק, כל בחור על המשמר".¹ בשנים האחרונות התרחשו כמה אירועים מעצבים בתחום יחסי צבא-חברה. צה"ל נמצא במרכזם של מאבקים חברתיים, ונדרש להיצמד לתפקידו כגוף ממלכתי במרחב הקונצנזוס הישראלי כדי להמשיך לקיים את ערך השירות בצה"ל.

בשנים הקרובות יהיו מפקדי צה"ל נתונים ללחצים של קבוצות אינטרסים כאלה ואחרות, ויידרשו להיצמד לקונצנזוס המהווה מכנה משותף רחב ככל הניתן בחברה הישראלית ולהתרחק ככל האפשר מנושאים הנמצאים במחלוקת במדינה, זאת תוך עמידה על שמירת ערכי צה"ל.

פעולותיו של צה"ל בתר"ש "גדעון", הנתפשות כרגישות מבחינה חברתית, לדוגמה, פקודת השירות המשותף, הן פעולות יזומות שמטרתן ללכד את הצבא ולאפשר לכולם לשרת בו בלי לפגוע ברגשותיהם ובאמונתם של החיילים והחיילות המשרתים בו.

"באיזו מידה את/ה רוצה להתגייס לצה"ל?"
(שיעור המשיבים בקטגוריות החיוביות)



יציבות גבוהה ברצון המדווח להתגייס

יש לציין ששביעות הרצון משירות הקבע יציבה למרות הטלטלות הארגוניות (השינוי במודל בתוך יתר השינויים של תר"ש "גדעון"). האמון בפיקוד הבכיר במהלך התהליך גבר, וכן גברה נכונות האנשים לחתום קבע לטווח קצר.

שינוי בסדר גודל כזה הוא אתגר מנהיגותי, ומצריך ניהול שינוי קפדני במיוחד בדור המעבר. מרכיב מרכזי באתגר המנהיגותי הוא האופטימיות בקרב המפקדים מובילי השינוי, הכולל חשיבה יצירתית ומקדמת כאשר נוצרות בעיות. מרכיב משלים נוסף הוא התמקצעות סגלי המשא"ן (משאבי אנוש), ובהם קציני הסגל המסייעים בידי המפקדים לנהל את התהליך.

השארית הטובים בארגון היא תמיד אתגר משמעותי. המהלכים המתבצעים בתר"ש "גדעון" מאפשרים לתת בידי המפקדים ארגון כלים שבאמצעותם יוכלו להבטיח את הפיתוח המקצועי והאישי של המשרתים.

אתגר הפיקוד על הדור הצעיר: בין הפיקוד בווטסאפ לפיקוד בעיניים
כאשר פורצת מערכה ניתן לראות כיצד באה לידי ביטוי עוצמתו של צה"ל. במערכות באים לידי ביטוי הערכים ורוח צה"ל, ופעם אחר פעם מתברר שהתרומה למדינה והנשיאה בנטל הן נחלתה של המשמרת הזאת לא פחות משל קודמתה.

אז מי הם "החיילים של היום"? תרבות הפנאי שלהם מפותחת, ויש להם תחומי שונים. בהתאם לעידן הדיגיטלי הם צורכים מידע קצר תמציתי, השונה באופן מהותי מאופן הצגת המידע במאמר הזה. החיילים של היום פעילים בכמה קבוצות השתייכות וזהויות. הם חברים ברשתות חברתיות שונות, ומחזיקים בזהויות ספציפיות שונות - חובבי ספורט מסוג X, קבוצת תושבי יישוב Y - ויש להם עשרות קבוצות בווטסאפ.

- מודל אע"צים הממלאים תפקידים של אנשי קבע (זה היה מרכיב מרכזי בסיכום עם משרד האוצר, אך קשה מאוד ליישמו מכיוון שהוא קשור גם באתוס הצבא).
- הבחנה בין מודל הקצינים למודל הנגדים.
- גמישות זרועית לניהול חריגים.
- הגברת אטרקטיביות השירות באמצעות מנגנון היפרדות מאנשי הקבע, שבמרכזו פיצוי עד לגובה 500 אלף שקלים.
- השינויים האלה מחייבים בחינה ומעקב הדוקים מכיוון שהם כלים חדשים שעדיין לא נוסו, ויש לוודא שהם מוטמעים בשטח בדרך של שיתוף והבנה ולא בצורה של "פקודות עבר".
- על כל אלה נוסף הצורך בהתייעלות, ולפי התחזיות שבידינו, המודל יוזיל באופן משמעותי את ההוצאה על השכר בתקציב הביטחון לטווח הארוך (כ-1.7 מיליארד שקלים לשנה).
- למובילי התהליך היה ברור כי תקופת המעבר למודל הקבע החדש תהיה רגישה, וכי נידרש ללמידה מוגברת של המשמעויות שלו ולתיקונים בהתאמה. כיום, שנה וחצי מאז יצא התהליך לדרך, השתנתה לטובה תדמית משרתי הקבע בעיני הציבור, ובהכרח השפיעה על אמון הציבור בו.
- בצה"ל כיום יש אווירה של אי יציבות, וניכר חשש של אנשי הקבע מן העתיד לבוא. משרתים רבים חווים את המודל ככזה המהווה איום יותר מאשר הזדמנות. משרתי הקבע בדור המעבר חוששים מן המשמעויות האישיות, וחסר להם מידע על ההזדמנויות הגלומות בו. חלק מן המידע הנמצא בידי המשרתים שגוי, והדבר מפרע לקבלת החלטות על-ידם. כיום, יותר מאשר בעבר, על המפקדים הבכירים לשוחח עם אנשי הקבע, ולמסור להם את המידע הבסיסי כדי שידעו מה עומד בפניהם.



התעסוקתיות של גברים כיום; והדומיננטיות של תרבות הפנאי והפיתוח האישי. בשיחות רבות שאנו עורכים עם מפקדים אנו מבינים את חשיבותו של התא המשפחתי עבורם. נראה שבתחום הזה קיימים פערים תרבותיים. עבור הפיקוד הבכיר ביקור בסוף השבוע בגדוד הוא בבחינת "השקעה ומסירות במילוי המשימה". עבור המפקד הצעיר סוף שבוע הוא זמן השקעה בפנאי ובמשפחה. הוא אינו רוצה לראות את המפקד הבכיר שאינו בתורנות מבקר אותו בעת תעסוקה מבצעית בסוף השבוע מכיוון שבסתר ליבו, או בגלוי, הוא אינו רוצה להיות כמוהו בגילו בכל הקשור לניהול הזמן האישי. חופשה אישית היא צורך בסיסי. צה"ל השכיל לעבור שינוי תרבותי משמעותי במטות ובמפקדות, ובשנים האחרונות פועל במתכונת של הדממה מרוכזת שהמוטיבציה לקיימה היא תרבותית בלבד ולא כלכלית.

מנהיגות דומיננטית וסקרנית מתוך ענווה

למנהיגות ולפיקוד יש השפעה דרמטית על התהוות התהליכים, ואלה קריטיים להצלחתם. בכל התהליכים מכון הצבא אסטרטגית לניווט מורכב, אך הכרחי. ההחלטות שהתקבלו בצה"ל בתר"ש "גדעון" בנוגע למשרתים בו משפיעות מאוד על האופן שבו צה"ל יאתר, ימין, יכשיר, יפתח ויטפח את מפקדי הצבא. מאיתנו, המפקדים, נדרשת יותר מתמיד מנהיגות דומיננטית וסקרנית מתוך ענווה - כזאת המקשיבה קשב רב לרחשי הלב, אך גם יודעת להתוות דרך ולהגמיש את דרכי החשיבה.

אל לנו לסגל תפישות של שירות לקוחות. המשרת בצבא אינו לקוח של מפקדו, וגם לא משרת הקבע. ביחסי מפקד-פקוד, גם אם הם משנים את פניהם, קיימים תמיד המרכיבים הבסיסיים של פיתוח, חניכה, משוב, שקיפות, הוגנות, העצמה והתוויית דרך שחשוב מכול שתיעשה בדרך של דוגמה אישית.

מקומם של השליחות, ההקרבה, הנתינה, השיח הערכי והניצחון ממשיך להיות משמעותי בתהליכי הגיוס ובשיקולי קשירת חייהם של המשרתים בקבע עם צה"ל.

סימני דרך בניהול הסיכונים כיום

לצד הסיכונים הקשורים לנכונות של האנשים הטובים להישאר בצה"ל, בהתגייסות ליחידות הקרביות הנמצאות בקווי המגע עם האויב ובהכנתו של צה"ל למלחמה הבאה יש אפשרויות רבות בכל הנוגע למודל קבע אטרקטיבי. חליפיות בכוח אדם מאזרח בחלק מהמקומות, תוך למידה והפקת לקחים מתהליכי אזור דומים בעבר, וניהול גמיש המקנים למפקדים יכולות שלא היו בתחומי ליבת הפיקוד מול פקודיהם.

התייחסות לרשתות החברתיות, עמידה על הקווים בין המותר לאסור, ההבנה שאנחנו צבאו של העם והתרחקות מכל מחלוקה חברתית שאינה בתחום עניינו של הצבא - כל אלה הן פעולות שעלינו לקיים דרך קבע.

ואולם אין די בפעולות האלה. יש לוודא כי כלל משרתי הצבא מבינים ופועלים ברוח ערכי ההקרבה, הנתינה, השליחות והניצחון וממשיכים לפעול על-פי רוח צה"ל.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

לחיילים של היום יש צורך דחוף במשוב מידי ורציף. הם מעוניינים בהיזון חוזר כאן ועכשיו ולא מסוגלים לחכות שבועיים לשיחה עם המפקד כדי להגיד לו מה דעתם. הם מחפשים משמעות ומחברים למימוש עצמי. חשוב להם לעשות דברים תורמים, בעלי ערך. הם רוצים להביע ולהגיב, להשמיע קול הרבה יותר מאשר בעבר. על אף שמופנות כלפיהם טענות שהמוטיבציה שלהם פחותה מזו של דור הוריהם, אנו למדים משיחות עימם ומסקרים שהמוטיבציה שלהם לשירות בצה"ל יציבה ואף גבוהה. הדור הנוכחי רוצה להתגייס, לתרום, לקדם ולהקריב. עם זאת, הרצון לשרת בתפקידים מעניינים הפך לגורם המשפיע ביותר בקרב בני הנוער והמשרתים בצה"ל⁴. החיילים של היום הם גם המפקדים הצעירים של היום. הם מתקשרים זה עם זה בפלטפורמות התקשורת האזרחיות, מעבירים פקודות בווטסאפ, ולעיתים חושבים בטעות שזהו תחליף לפקודה בקולם ולמבט בעיני חייליהם.

אי אפשר לדבר על הרשת בלי להיות חלק ממנה. סנאפצ'ט, אינסטגרם ודף הפייסבוק "חיילים מצייצים" לדוגמה הם פלטפורמות שהפיקוד הצעיר חייב להימצא בהן כדי להכיר את המציאות שבה נמצאים חיילינו חלק ניכר מזמנם.

על המפקדים כיום להיות קשובים לרחשי הלב של המפקדים והחיילים הצעירים. לא להיות מנותקים. יש לתת לגיטימציה להעברת מידע בצורה רשתית ושטוחה (במגבלות ביטחון המידע כמובן) מחד

ביחסי מפקד-פקוד, גם אם הם משנים את פניהם, קיימים תמיד המרכיבים הבסיסיים של פיתוח, חניכה, משוב, שקיפות, הוגנות, העצמה והתוויית דרך שחשוב מכול שתיעשה בדרך של דוגמה אישית

גיסא, אך לסייע למפקדים הצעירים לזהות את ההבדל שבין הפיקוד בווטסאפ לפיקוד בעיניים מאידך גיסא.

בהמשך התר"ש יהיה עלינו להשקיע מאמצים כדי להתמודד עם אתגר ההתאמה לדור - בין היתר התאמת תהליכי המיון של המלש"בים והאינטראקציה עימם למאפייני העידן הזה. ואולם, כשם שיש לשמור על פתיחות לעידן החדש, יש לוודא שהפיקוד על חיילינו נשאר כפי שהיה בעבר - ישיר, ממוקד וברור. כבר עתה מזמינות קבוצות הווטסאפ הזדמנויות לפיקוד הצעיר, שבהן הוא עלול לשגות - לפקד ולהנחות באמצעות הווטסאפ. בפיקוד על אנשים אין תחליף לדוגמה אישית של המפקדים בכל צעד ובשיח קבוע על ערכים, שליחות, אמונה ונתינה. "מה עוד לא נתנו וניתן?" מתוך "שיר בוקר" של נתן אלתרמן, הוא משפט המשקף את הרוח הפועמת בשורות הצבא גם בימים אלה. למילה "אחריו" יש עדיין משמעות בצה"ל.

אתגר האחריות על הבית והמשפחה, הפנאי והפיתוח האישי

בכל יחידות צה"ל גובר הדיון בסוגיית האזיון בין הבחירה בשירות בצה"ל לשליחות ובין ניהול חיי משפחה ופנאי תקינים. מדובר בסוגיה מורכבת הנחקרת בצה"ל בתקופה הזאת ולה רבדים רבים: חלוקת הנטל בתוך המשפחה בין גברים ונשים משתנית; אופיין של הבחירות

