

**להקרע בין מחויבויות:
פולחן הסבל ומשפחתיות
בקרוב קצינים וקצינות בקבע**

דגנית מנור

שרית עמרם כץ

זאב לרר

אתי מכאני

נובמבר 2006

תוכן העניינים:

3.....	כללי
4.....	מטרה ושיטה
7.....	מבוא
8.....	המתח בין חיי צבא לחיי משפחה
9.....	המחויבות לחיי הצבא: הבניית השירות הצבאי כשליחות לאומית
13.....	המחויבות לחיי משפחה: משפחתיות מסורתית בישראל ודמות ה"אב החדש"
15.....	חקר המתח שבין המחויבות לחיי משפחה למחויבות לחיי צבא
17.....	פרק א' - להיקרע בין מחויבויות: התובענות שבשליחות הצבאית ובמשפחתיות
17.....	פתיחה
18.....	פולחן הסבל: תרבות עבודה שמחירה בצדה
19.....	מקורות פולחן הסבל
21.....	התנהגויות של פולחן הסבל
30.....	על המחירים שבשליחות: נגיסה במשפחתיות ובחיים אישיים
30.....	שחיקה נפשית
32.....	פגיעה בתא המשפחתי: פגיעה ברשת התמיכה של הפרט
34.....	על החוזה שבשליחות: ציפייה לתמורה בדמות של בטחון תעסוקתי וקידום
37.....	סיכום
38.....	פרק ב' - חיים בתוך הקרע: על ההבנייה המגדרית של המחויבות הכפולה ועל השלכותיה
38.....	פתיחה
38.....	נשים ופולחן הסבל
40.....	חשודות באמהות
41.....	חויית ה"קימבוץ": לרקד בין שתי חתונות
47.....	גם אמא וגם אשת קבע – "איך לעזאזל היא עושה את זה?"
51.....	פולחן הסבל והגברים
57.....	ההתנהלות אל מול הפולחן: כוהנים, אנוסים ושעירים לעזאזל
59.....	סיכום
61.....	דיון
67.....	המלצות
69.....	על האחריות
61.....	רשימת מקורות:

כללי

השיח בסוגיית השילוב בין השירות בצבא הקבע לבין החיים הפרטיים והמשפחתיים הולך ותופס מקום בולט יותר ויותר בסדר היום של צה"ל. בשנים האחרונות מתרחבת ההבנה כי יש לאפשר לאנשי ונשות הקבע לנהל חיים המאזנים בין שירות צבאי פרודוקטיבי לבין חיי משפחה עשירים ומספקים. זאת בשונה מן העבר בו הדרישה מאיש הקבע להתמסר לארגון הצבאי הייתה יותר מובנת מאליה ויצרה פחות מתחים. לסוגייה זו יש פוטנציאל להשפיע בעיקר על איכות חייהם של הנושאים בנטל היומיומי של ניהול המשפחה (נשים בעיקר), על מיקומם בארגון, ועל איכות חייהם של המבקשים לקחת חלק גדול יותר בחיי משפחתם.

המסמך הנוכחי מציג את עיקרי הממצאים של מחקר שנערך ביוה"ל אודות חוויית השירות של נשות ואנשי הקבע. באופן מסורתי, העיסוק המחקרי בנשים המשרתות בצבא הקבע התמקד בסוגיית הקידום לדרגות בכירות, בחסמים, ובגורמים המסבירים את מיקומן של נשים בצבא. בשונה מכך, המחקר הנוכחי פנה לבחון באופן רחב יותר את האופן בו נשות הקבע חוות את שירותן הצבאי בשיטות מחקר איכותניות. בהתאם, נעשה במחקר שימוש בראיונות עומק בהם נתבקשו נשות הקבע לתאר באופן פתוח את "סיפור חייהן". על מנת לעמוד על הפן המגדרי בחוויית שירות זו, רואיינו במקביל גם גברים, בדרך כלל כאלה המשרתים בתפקידים דומים לנשים.

שלא במפתיע, התברר מהחומרים שעלו במהלך המחקר, כי סיפור המפגש בין חיי הצבא לחיי המשפחה הינו גורם מכונן בחוויית השירות של הנשים. התברר כי מפגש זה, הינו מכונן וחשוב לא פחות גם בחייהם של הגברים, אם כי באופן שונה. המפגש הזה נחוזה גם על ידי נשים וגם על ידי גברים כקונפליקט וכהתנגשות, המייצר חוויה בסיסית של היקרעות מתמדת בין שתי ספירות אלה, משפחה ועבודה, המרכזיות כל כך בחייו של אדם.

קונפליקט זה וחוויית ההיקרעות בין שתי הספירות, אינם ייחודיים לצה"ל, והם נפוצים בארגונים רבים. למרות זאת, כפי שיפורט בהמשך, הוא לובש צורה, גוון ומאפיינים מיוחדים בתוך הקונטקסט הצבאי בכלל ובצה"ל בפרט. על כן, המחקר מפנה זרקור בולט אל תרבות העבודה הצבאית כגורם העיקרי המייצר את חוויית ההיקרעות. תרבות זו, אשר זכתה לכינוי "פולחן הסבל", מתוארת כבעלת השלכות שליליות רבות וכמנוע העיקרי המייצר את אותה חוויית היקרעות. תרבות זו גובה מחירה את מחירה הן ברמת הפרט והן ברמת האפקטיביות של הארגון.

מטרה ושיטה

המחקר הנוכחי התעמק בזירת נשים בשירות הקבע המובהק. במובנים רבים, מחקר זה ממשיך ומאשש מחקרים שקדמו לו: המחקר "בין שני מוסדות תובעניים-הקריירה מעיני המשפחה" (2006) שנערך על ידי מיטל ערן יונה, מענף מחקר בממד"ה, ועסק בתפיסות משפחות משרתי הקבע את שירות בני ובנות זוגם; המחקר "נשים בשירות קבע" (2002) שנכתב על ידי שרית טובי ומיטל ערן יונה, מענף המחקר בממד"ה, ועסק בתיאור מקומן של נשים בצבא ובגורמים המסבירים. המסמך עושה שימוש גם בממצאי ועדת קשני"ר בנושא "קשירת המרכיב האיכותי" משנת 2000, אשר עסקה בסוגיית הקריירה והמשפחה בקרב קצינים ביחידות השדה.

יחד עם זאת, נדגיש כי מחקר זה מוסיף על אלו שצוינו לעיל בכך שהוא מתמקד בחוויית היומיום בשירות קבע, הן של גברים והן של נשים, המשרתים ומשרתות בתפקידי שדה ובעיקר בתפקידי מטה. כך, מחקר זה בחן את הכוחות המבניים והתרבותיים הפועלים על גברים ונשים בשירות קבע בהקשר של סוגיית משפחה וקריירה. הוא התעניין בהשפעת כוחות אלו על חוויות השירות לצד ניהול חיי הפרט של אנשי הקבע ועל תפיסותיהם אודות פועלם בקבע ואודות איכות חייהם בארגון.

המחקר מתבסס על ראיונות עומק שבוצעו על ידי סגל היוה"ל"ן במהלך שנת 2004, עם 70 קצינים וקצינות בשירות הקבע בצה"ל. מתוכם 26 גברים בדרגות רס"ן וסא"ל ו-44 נשים בדרגות סרן עד סא"ל, מכל החילות, אשר שירתו בעת ביצוע הראיון במגוון של תפקידי שדה ומטה, והינם בעלי סטטוס משפחתי שונה. על מנת לשמור על חיסיון הפרט השתמשנו במסמך זה בשמות בדויים של המרואיינים ושל האנשים שהם מזכירים, וצינו רק את הגיל והסטטוס המשפחתי של המרואיינים.

הראיונות נמשכו בין שעה לשעתיים ונסובו סביב 'סיפור החיים' של המרואיינת/ת תוך התמקדות בשירות החובה, בשירות הקבע, בסיפור המשפחתי ובתפיסת השירות הצבאי. 'סיפור חיים' הינו אוסף האירועים וההתנסויות אותם בוחר היחיד להציג (באופן מודע ובלתי מודע) כמהלך חייו, והאמצעים הרטוריים בהם הוא משתמש כדי לתארם (לומסקי-פדר 1998). 'סיפור חיים' ככלי מחקרי מאפשר להבין את הקשרי המציאות השונים בתוכם פועלים יחידים, את הכוחות הפועלים עליהם ואת אופני התמודדותם עימם. במהלך הראיונות, נשאלו המרואיינים והמרואיינות באשר להחלטות, עמדות, בחירות וקשיים בפניהם עמדו, על מנת לעמוד על חוויית השירות בקבע ועל הכוחות המעצבים אותה בהקשר של סוגיית קריירה-משפחה.

'ראיון עומק' הינו צורה של שיח הנבנה במשותף בין המרואיינת למרואיינת/ת בהקשר של שאלות ותשובות. השימוש במונח "שיח" מניח התייחסות לדיבור כאל פעולה, ורואה בשפה מערכת חברתית ותרבותית. כלומר, הדיבור, כמו כל פעולה חברתית אחרת, מונחה על ידי כללים הגלומים במסגרת בה הוא מיוצר ומופעל (הלמן 1993). ההתמקדות בדיבור מאפשרת איפוא את חשיפתן והבנתן של מערכות חברתיות ותרבותיות, והאופן בו הן מעצבות את חיי הפרט. כמו כן, ראיון העומק כשיח הנבנה במשותף בין המרואיינת

למרואיית/ת מאפשר העלאת אופנים שונים של הבניה ופרשנות של המציאות (הלמן 1993). זאת מכיוון שהראיון, (בניגוד לסקר עמדות), אינו מניח כהנחה אפיסטמולוגית עולם תוכן אחיד של המראיית והמרואיית/ת, אלא מניח שקבוצות חברתיות ויחידים, חווים, מגדירים ומבנים את המציאות באופן שונה. כך, הראיון מאפשר הבנה של מורכבות הכוחות החברתיים והדפוסים המעצבים את חיי הפרט. להבנת מורכבות הכוחות והדפוסים תורמות אף תכונות נוספות שלו הקשורות בהיותו דו-שיח: הבנת הקשרים שונים הרלוונטיים לחיי היומיום של המרואיית/ת ויכולת העמקה בהבנת האופן בו קבוצות ויחידים חווים, מגדירים ומבנים את המציאות. זאת מכיוון שהראיון נבנה במשותף בין המראיית/ת למרואיית/ת, ומתנהל בצורה של שאלות פתוחות המאפשרות הבהרה של הקשרי החיים הרלוונטיים למוקד הדיון, ושל הכוחות החברתיים המעצבים אותם. לסיום, עוד נדגיש כי בנוסף לסיפורי החיים שהיוו את בסיס הנתונים המרכזי במחקר זה, נעשה שימוש בחומרים רלוונטיים שונים שנאספו מתוך הניסיון והידע המצטבר ביוהל"ן.

מבנה הדוח

הדוח מחולק לשלושה פרקים, כשהראשון הינו מבוא, ובשני הפרקים האחרים מפורטים ממצאי המחקר.

פרק המבוא מתמקד בסוגיית קריירה-משפחה בצבאות בכלל ובצה"ל בפרט. בסקר הספרות נעמוד על ההבנייה של השירות הצבאי ושל המשפחתיות, כשתי מערכות שבמסגרתן נתבעת מחויבות טוטאלית. כמו כן, יסקרו מחקרים שעסקו בסוגיית קריירה-משפחה עד כה, בצבאות אחרים ובעיקר בצה"ל, והדגישו את הגורמים המבניים שלה.

בחלק הראשון יוצג ניתוח של תרבות העבודה אשר התמסדה בצה"ל, המכונה "פולחן הסבל". יוצג ניתוח של מאפייניה, מקורותיה, ערכיה, סמליה ודפוסי ההתנהגות והפרקטיקות הנכללים בה. בעוד שתרבות עבודה תובענית וקונפליקט בינה לבין המרחב הפרטי קיימים בארגונים רבים, הרי שהפרק יתמקד בצורות הייחודיות והאופייניות הבאות לידי ביטוי בתרבות הצבאית. המשך הפרק יתאר את המחירים הנגזרים מתרבות פולחן הסבל – שחיקה נפשית, ופגיעה בתא המשפחתי. יוצג כי תרבות זו מבוססת על שלילת והפחתת המרחב הפרטי של הפרט, ועל האדרת המרחב הציבורי הצבאי, שמהווים יחדיו את המקור העיקרי לחוויית ההיקרעות. הפרק יסתיים בתיאור הציפיות שיש לאנשי הקבע מן המערכת הצבאית בתמורה להקרבתם בדמות תגמולים סימבוליים וחומריים.

החלק השני ידון בהשלכות של תרבות עבודה זו ברמת הפרט והארגון. השלכות אלה הן ממוגדרות – כלומר נשים וגברים חווים ומגיבים באופן שונה לכח המופעל עליהם על ידי פולחן הסבל. יוצגו המחירים שמשלמים נשים וגברים בקונפליקט זה, אשר מיוצר עבורם בתרבות העבודה, ויתואר ניסיונם להתמודד עם שתי הזירות ולתמרן ביניהן.

פרק הסיכום ידון בהשלכות של פולחן הסבל על הארגון, ובצורך לשנות את תרבות העבודה. נטען כי תרבות עבודה זו, מעבר לתרבות הניהול הירודה הכרוכה בה, ומעבר למחיר המיותר שהיא גובה ממשרתי הקבע, מהווה נטל על הארגון במונחי האפקטיביות,

האטרקטיביות ויכולת התחרות על כח אדם איכותי במסגרת המגמות המתפתחות במשק הקבע, ובעיקר לאור מודל הקבע החדש. עוד ידון פרק זה בהשלכות שיש לפולחן הסבל על אפליית נשים ועל עוינות למגזר הפרטי, הכולל את המשפחה בתוכו.

ולבסוף, חלק ההמלצות יתמקד בדרכים בהן צה"ל יכול להפוך לארגון ידידותי יותר למשפחה. כמו כן, מסמך זה מזהה ומציע לטפל בפרקטיקות ארגוניות אשר מאפשרות את רוב רובו של פולחן הסבל במטה, ואשר משפיעות לרעה על האפקטיביות של צה"ל כארגון.

מבוא

סוגיית משפחה וקריירה משפיעה בעיקר על איכות חייהם של הנושאים בנטל היומיומי של משפחתיות (נשים בעיקר), על מיקומם בארגון, ועל איכות חייהם של המבקשים לקחת חלק גדול יותר בחיי משפחתם.

המתח בין חיי משפחה לחיי קריירה קיים בצה"ל מאז הקמתו, ואינו ייחודי רק לצה"ל, אולם הוא נחשף ומועצם בשנים האחרונות בשל שינויים שחלים בחברה הישראלית. מתח זה לובש צורה, גוון ומאפיינים מיוחדים בתוך הקונטקסט הצבאי בכלל ובצה"ל בפרט.

הגנת המשפחה היא זו שמצדיקה את קיומו של הצבא (Stiehm 1989), והשירות הצבאי תובע הקרבה מצד אנשיו. כינונה של החברה הישראלית כ"אומה במדים", חברה המגויסת לטובת הביטחון הלאומי, וכן החלוקה המגדרית של תפקידי גברים ונשים בהבניה זו, פתרו את מה שהיום נראה כמתח על ידי תפיסת המחויבות לקולקטיב כעליונה על המחויבות לפרט. כלומר, כינון המחויבות לשירות הצבאי כעליונה על פני המחויבות לצרכים הפרטיים עימם מזוהה המחויבות למשפחה. בהבנייה חברתית זו גברים זוהו כנושאים בעול הציבורי-בטחוני, ונשים כנושאות בנטל הפרטי-משפחתי (הרצוג 1995). במילים אחרות, מדובר בחלוקת עבודה בה הגברים, המצופים לפעול בתחום הציבורי של הביטחון, זוכים להון חברתי גבוה יותר מהנשים, המצופות לפעול בתחום הפרטי של המשפחה.

שינויים שחלים בישראל מאז אמצע שנות השבעים חשפו את המתח שבין המחויבות לחיי משפחה ובין חיי צבא, ובשנים האחרונות אף החריפו אותו. מתח זה בא לידי ביטוי, למשל, בפעולתה של ועדת קשנ"ר בנושא: "קשירת המרכיב האיכותי" שעסקה בשנת 2000 בסוגייה של שימור מג"דים בצה"ל. בהמשך להמלצות ועדה זו, יצאה לדרך במרץ 2001 תוכנית "המפקד הלוחם ומשפחתו", שמטרתה הייתה לחזק את הקשר בין המפקדים בשטח ומשפחותיהם, וליצור איזון בין חיי הקריירה ובין חיי המשפחה. מחקר מאוחר יותר עסק בתפיסותיהם של משפחות משרתי הקבע את שירות בני ובנות זוגם (עירן יונה, 2006); מתח זה נחשף גם במחקרים שעוסקים בקידום נשים בצה"ל, ובמיוחד במקומן של נשות הקבע בארגון (עירן-יונה 2001, טובי ועירן-יונה 2001).

העיסוק בסוגיית משפחה וקריירה בצה"ל מתרחב בשנים האחרונות ברמות שונות בארגון, ומחקר זה ממשיך את המחקרים שקדמו לו, כפי שיפורט בהמשך בסקר הספרות. יחד עם זאת, הנחת המוצא של המחקר היא כי קיים מתח מובנה בין חיי המשפחה לבין השירות בצבא. על כן, הוא מתמקד בחוויית היומיום הן של גברים והן של נשים בשירות הקבע, המשרתים והמשרתות בתפקידי שדה ובעיקר בתפקידי מטה, ובוחן באמצעות חוויה זו את הכוחות המבניים והתרבותיים הפועלים על גברים ונשים בשירות קבע בהקשר של סוגיית משפחה וקריירה והשפעתה על הארגון.

המשך הפרק יסקור את הידע הקיים אודות המקורות של המחויבות של איש הצבא לצבא, את מקורות המחויבות למשפחה ולבסוף יסקור בקצרה גם את המחקרים שנעשו אודות הקונפליקט וההיקרעות בין הצבא למשפחה.

המתח בין חיי צבא לחיי משפחה

הן השירות הצבאי והן המשפחה הינם 'מוסדות תובעניים'¹, הדורשים נאמנות ומחויבות מוחלטת מצד החברים המשתייכים לקבוצות החברתיות המיוצרות סביב מערכות מחויבות אלה (ראו: Coser 1976 מצוטט אצל Segal 1986).

כאמור, ההגנה על המשפחה היא זו שמצדיקה את קיומו של הצבא (Stiehm 1989) ואת התביעות הרבות הנדרשות מהמשרתים והמשרתות בשורותיו, הכוללות אף תביעות להקרבה טוטאלית בגוף ובנפש. מנגד, הדאגה לחיי הילדים נתפסת לעיתים קרובות כמצדיקה את קיומם של הוריהם ואת התביעות הרבות הנדרשות מהם, הכוללות הקרבה טוטאלית בנפש ולעיתים נדירות אף בגוף.

הדרישה לנאמנות ולמחויבות טוטאלית מצד שתי המערכות הללו מביאה בהכרח להתנגשות ולתחרות ביניהם על משאבי הפרט. תחרות כזו הינה בעיה תמידית, מכיוון שנאמנות ומחויבות מתחזקות על ידי משאבים של זמן ואנרגיות הפרט, שהינם משאבים יקרי מציאות בשל היותם משאבים מוגבלים (שם).

התביעה לנאמנות ומחויבות טוטאלית שינתה צורה בעידן של ימינו. הגדרתו הקלאסית של הסוציולוג גופמן למוסד טוטאלי הינה: "מקום של מגורים ועבודה בו מספר רב של אינדיבידואלים בעלי מיקום חברתי דומה, מנותקים מהחברה הרחבה לפרק זמן ניכר ומוגבלים לחזור חיים סגור ומונהל פורמלית" (Goffman 1971). הגדרה קלאסית זו אינה מתאימה לעידן של ימינו, בו אינדיבידואלים נעים מספירת חיים אחת לאחרת, לעיתים תוך שימוש באמצעים טכנולוגיים המאפשרים להם להיות נייחים במיקום הפיזי, אך נייחים מבחינת המיקום הרגשי בספירת החיים. למשל, להיות נוכחים פיזית בשעות הלילה בביתם, אך לנהל שיחות ועידה לגבי דיון חשוב העומד להתבצע למחרת היום.

אם כן, ההבחנה בין מוסד טוטאלי למוסד תובעני מתייחסת לרמת המחויבות והנאמנות שניתן לדרוש ואף לכפות על הפרט. כך, פיתחו חוקרים את המושג של 'מוסד תובעני' מכיוון שבעידן של ימינו המאפשר יכולת נידודות של הפרט, התביעה של המוסד למחויבות ונאמנות טוטאליים הנמדדים במונחים של זמן ואנרגיות הפכה למוגבלת (Segal 1986). הפרט נתבע לטוטאליות מצד שתי מערכות תובעניות שכל אחת מכרסמת בטוטאליות של האחרת.

למרות ההתפתחות במושג "טוטאליות", הדרך המרכזית למדידת תביעות המחויבות והנאמנות הינה עדיין תרגומה למונחים של נוכחות, היוצרת חיץ עם תחומי חיים אחרים. כוונתנו לומר כי המחויבות והנאמנות של היחיד לקבוצה החברתית אליה הוא משתייך, נמדדות במספר השעות שהוא או היא נוכחים פיזית במרחב המוגדר על ידי המוסד התובעני, או פועלים לטובתו במרחבים אחרים. למדידה זו מצטרפת גם מחויבות רגשית, הנמדדת בנכונות ובזמינות אליו מעבר לנוכחות הפיזית. כך בעצם מצופה מהפרט ליצור

¹ המונח המדויק בו משתמשת סגל בהמשך לעבודתו של קוזר הינו greedy, כלומר חמדני. בחרנו להשתמש במונח 'תובעני' מכיוון שהוא אינו הופך את המוסדות החברתיים ליצורים אנושיים בעלי תאוות בצע וחמדנות, אלא מאפיין את אופי ההשתייכות למסגרות החברתיות שהם מייצרים.

גבול ברור בין סוגי המסגרות הטוטאליות אליהן הוא נדרש, אם מדובר בחיי קריירה ואם מדובר בחיי משפחה. כמו כן, הוא נתבע לשמר את הגבולות בין ספירות החיים השונות כהוכחה מתמדת של המחויבות והנאמנות לספירות חיים אלה.

למרות השינויים הטכנולוגיים והחברתיים שאינם מחייבים אותה, **הנוכחות הפיזית** משמשת כמדד המרכזי להערכת המחויבות והנאמנות של החברים בקבוצות המיוצרות סביב מוסדות, או מערכות מחויבות טוטאליות. זאת, מכיוון שנוכחות פיזית נראית לעין וקל להתייחס אליה, לעומת מדדים אפשריים אחרים כגון פרודוקטיביות, יצירתיות ויוזמה. יחד עם זאת, מקובלת התפיסה בשוק העבודה ובשירות הציבורי כי ישנו קשר הדוק בין זמן לתפוקה (יזרעאלי 1999ב).

ההבנייה של מחויבות ונאמנות הפרט לארגון בשוק העבודה ובשירות הציבורי, על חשבון מחויבותו לחיי משפחה, מעצימה את דמותם של מנהלים מצטיינים בשוק העבודה וקצינים המצליחים בשורות הצבא (Baldwin 1997). לרוב, עומדת לרשות מנהלים וקצינים מצליחים אלו מערכת תמיכה נשית אשר מארגנת עבורם את חיי המשפחה ואת חייהם האישיים (יזרעאלי, 1999ב; ועדת קשנ"ר, 2000) ומאפשרת להם "להקריב" חיים אלו, אקט שכאמור מגדיל את הערך הסימבולי שלהם בארגון.

גם בחיי המשפחה מקובלת התפיסה כי ישנו קשר הדוק בין הזמן שמבלים ההורים (אמהות על פי רוב) עם ילדיהם לבין התפתחותם הרגשית של האחרונים. לכן, הבניית מחויבות ונאמנות ההורה לחיי משפחה (אשר באופן מסורתי ונורמטיבי כיום מזוהה יותר עם נשים) מגבילה בדרך כלל את ההורה (לרוב האם) בפיתוח חיי הקריירה. בחלקו הראשון של סקר הספרות נעסוק ביתר הרחבה בהבניית המחויבות לחיי הצבא, ובחלקו השני- בהבניית המחויבות לחיי משפחה. זאת תוך התמקדות בחשיפת התחרות ביניהם על משאבי היחיד שנאלץ להיקרע ביניהם, על ההבנייה המגדרית של תחרות זו, ועל היחשפות הקרע עבור גברים בשנים האחרונות, עקב שינויים שחלו בחברה הישראלית.

המחויבות לחיי הצבא: הבניית השירות הצבאי כשליחות לאומית

הצבא, והשירות הצבאי מזוהים עם שליחות לאומית מאז כינון הלאומיות המודרנית במהפכות הצרפתית והאמריקאית בסוף המאה ה-18 ויצירתו של צבא ההמון, המבוסס על גיוס חובה. שירות צבאי של המוני העם, וצבא העם השומר על גבולות טריטוריאליים, שיחקו תפקיד מרכזי בכינון ובהגדרת מדינת הלאום (Giddens 1985). השירות הצבאי היווה אף חלק בלתי נפרד מהגדרת החברות במדינת הלאום, שנוסחה במונחים של אזרחות (Janowitz 1976).

במציאות הישראלית-יהודית, הבניית השירות הצבאי כשליחות לאומית נכרכה בהישענות הפרויקט הציוני של יצירת בית לאומי יהודי בארץ ישראל ובגיוס אנשים צעירים לשירות הקולקטיבי היהודי. זאת מתוך ניסיון לבנות מערכת חברתית, פוליטית ותרבותית שונה מזו של החברה היהודית הגלותית ויצירת דמות ה"יהודי החדש" (זרובבל 1996, בן-ארי ולוי-שרייבר 2001). בניגוד ליהודי הגולה שהונצחו בשיח הציוני כפסיביים, דמות ה"יהודי החדש" יוצרה כדמות אקטיבית, חלוצית ומחויבת, אשר גואלת את הקרקע הציונית משממונה מצד אחד, ומגינה על המולדת הלאומית מצד שני. אקטיביות מחויבת זו דרשה

הקרבה אישית מהיחיד לטובת הקולקטיב היהודי, בגוף ובנפש. גיוס אנשים למילוי משימות אלו, גאולת האדמה ושמירה על הביטחון הלאומי, נעשו בהשפעתה של הלאומיות האירופאית של המאה ה-19. לאומיות זו הנציחה לחימה ונפילה בקרב כחובה קדושה והפכה את הגוף הזכרי הצעיר, גוף החייל, לסמל לאומי. הנצחה זו נעשתה (ונעשת גם כיום) מתוך הקבלה בין זיכרון הנופלים הצעירים שמתו בקרב על הגנת המולדת לקיומה הנצחי של האומה (מוסה, 1981).

גם בשיח הציוני, הזכר קיבל משמעות כסמל לאומי, וגוף זכר בריא נתפס כסמל לאומה בריאה וחיונית. גופם של החלוצים סימל באופן רומנטי את המפעל הציוני. עם הקמת המדינה, דמות החייל הקרבי החליפה את דמות החלוץ בשיח הציוני (בן-ארי ולוי-שרייבר 2001). דמות החייל הקרבי זוהתה עם התרומה האולטימטיבית לטוב הקולקטיבי. כלומר, הנכונות של הגבר הצעיר לתרום את מיטב זמנו, מרצו, כישוריו כמו גם את חייו (ראו הלמן 1993) למען הביטחון הלאומי, היוותה את הגשמת האזרחות האידיאלית. דמות זו של החייל הקרבי הנכון להקריב את חייו זוהתה עם גבורה עילאית והיוותה, ואף עדיין מהווה, מודל להזדהות עבור הדורות צעירים. כמו כן, דמות החייל הקרבי מתורגמת לאמות מידה להערכה עצמית וחברתית ומהווה חלק בלתי נפרד מההגדרה החברתית של 'להיות גברי' (לומסקי-פדר 1998).

אף בהווה הצה"לית, דמות החייל הקרבי מתורגמת לאמות מידה להערכה עצמית, חברתית ואף ארגונית. מודל הקידום המרכזי בארגון מאורגן סביב דמות זו ודפוס הגבריות שמיוצר סביבה. לכלל הקצונה ישנו מכנה משותף אחד ובסיסי (כלומר, סביבו בנויה ההכשרה לקצונה), והוא ההווה הקרבית ודמות הקצין הלוחם, "קצין הוא קצין הוא קצין", כאשר שאר זהויות הקצונה מהוות העתק דהוי של דמות זו (עמרם-כץ וששון-לוי 2004). לצידה של דמות הקצין, שבסיסה הוא מודל גברי של מפקד-לוחם, נכנסה בשנים האחרונות דמות נוספת התורמת להגדרת מסלול קידום הליבה, והיא דמות האדמיניסטרטור (Ben-Ari 2001, בן-ארי ולוי-שרייבר 2001), שבסיסה הוא מודל גברי של מנהל.

המשותף לשני מודלים אלו של גבריות, שסביבם מאורגן מסלול הקידום המרכזי בצה"ל, הינו התביעה לטוטאליות שגלומה בהם. תביעה זו לטוטאליות, שכאמור, מתחייבת מאתוס השליחות שסביבו מובנה השירות הצבאי (גם כיום כפי שידון בהמשך), זכתה בשנים האחרונות לשם "פולחן הסבל" (ועדת קשני"ר 2000). מושג זה ניתן להגדיר כמערכת של לחצים הדדיים פורמאליים ובלתי פורמאליים, הנותנת ערך גבוה לקצינים המבצעים התנהגויות הפגנתיות של "הקרבה", ומגנה ומפחיתה קצינים אשר אינם מפגינים התנהגויות אלה. כלומר, ההון הסימבולי עולה ככל שאיש הקבע פועל בהתאם לפולחן זה, קרי, מפגין התנהגויות של "הקרבה" כלפי חוץ, גם במקרים בהם אין מדובר בעבודה קשה ויעילה בפועל. כאמור, "פולחן הסבל" אינו בהכרח מעיד על תרומה לארגון, אלא על הפגנת ההקרבה והסבל בסביבת העבודה.

אם כן, אתוס השליחות ושני מודלים אלו של גבריות, דמות המפקד-לוחם ודמות המנהל-אדמיניסטרטור, מעצבים את התרבות הארגונית בצה"ל ואת הקריירה הצבאית. בהבנייה זו נתבעת נאמנות ומחויבות טוטאלית מצד המשרתים והמשרתות בארגון, תביעה אשר

בהכרח מביאה לכרסום בתחומי חיים אחרים של הפרט, ובראשם המחויבות לחיי משפחה.

ההיקרעות בין המחויבות לחיי משפחה והמחויבות לשליחות לאומית ולחיי צבא נפתרה לכאורה עם כינונה של החברה הישראלית כ"אומה במדים", כחברה המגויסת לטובת הביטחון הלאומי בה, המחויבות לקולקטיב הוגדרה כעליונה על המחויבות לפרט. כך, עד לשנים האחרונות, חיי הצבא לא נתפסו כסותרים לחיי משפחה, למרות שבשניהם מדובר במחויבות טוטאלית. אחד המדדים לאיכות המפקדים היה גם היותם בעלי משפחה, במיוחד בקרב הדור המייסד של המדינה והצבא, כפי שניתן ללמוד מנאומו של ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון של מדינת ישראל, דוד בן גוריון, בישיבת מטכ"ל:

"בדרך כלל, מי שרווק לא יכול להיות מפקד טוב. צריך שיהיו לו אישה וילדים. אולי יכול להיות יוצא מן הכלל, ואז הכרחי שלא תהיה לו דאגה לפרנסה. לא צריך שיחיה ברווחה גדולה, אבל שיוכל להתפרנס. אני חושב שהמדינה חייבת לסדר את הדברים האלה, אם היא רוצה להבטיח שיהיה לה צבא מעולה" (מתוך ישיבת המטה הכללי של צה"ל (25/57) מ-12.12.57, מצוטט אצל עירן-יונה 2005).

תפיסת המפקד האידיאלי כבעל משפחה עוגנה בתפיסה מסורתית של משפחתיות² ושל חלוקת התפקידים המגדרית בה: האשה מובנית קודם כל במושגים של אם ורעה, שחובותיה הראשוניים הם ללדת ילדים ולטפל בביתה ובבני משפחתה, ואילו עבודה בשכר מובנית בדרך כלל כתרומה לפרנסת המשפחה (מלאך-פינס 1989, הרצוג 1995, יזרעאלי 1999ב).

בהקשר הצבאי-לאומי, הבנייה זו עוגנה בחלוקת תפקידים מגדרית בתפיסת הביטחון הלאומי. תרומתן של נשים לביטחון הלאומי הוגדרה במונחים של אמהות והעמדת צאצאים יהודיים, שימגרו את האיום הדמוגרפי הערבי בתוך המדינה, וכן ילחמו באויב, כשגברים נועדו להיות הלוחמים, מגיני האומה (ברקוביץ, 2001). חוק גיוס חובה לנשים בצה"ל, איפוא, איפשר להן למלא אחר חובתן האזרחית כחיילות, אולם זאת רק עד להיותן אמהות, כשמילוי חובה זו הביאה לשחרורן מהצבא³. גם בצבאות אחרים, זיהויין של נשים עם אימהות היווה חסם בכניסתן לשירות צבאי בכלל ושירות קבע בפרט, וכמו כן, פגם באפשרויות הקידום שלהן בשורות הארגון (עמרם כץ, 2006; Stiehm 1989; Connor 1999).

בהקשר החברתי-אזרחי, הבנייה מגדרית זו הביאה לאי שוויון בסטטוס החברתי-אזרחי של גברים לעומת נשים. הגדרתו של הטוב הקולקטיבי הלאומי במונחים של בטחון והקרבה הביא לכך שגברים המשרתים כלוחמים זוכים לסטטוס גבוה בסדר החברתי, בעוד נשים ממוקמות נמוך יותר בשל הדרתן משירות צבאי קרבי עד לשנים האחרונות,

² משפחתיות מוגדרת בתור "מרכזיות המשפחה הנורמטיבית בחיי הפרט והכלל" (פוגל-ביזאווי 1999 עמ' 113).

³ לכאורה מדובר בשוויון בחובת הגיוס בין נשים לגברים, אולם זוהי דוגמא אחת להיותו של השוני המגדרי עקרון גלוי, פורמלי ומוצהר בצה"ל, שוני המבטא את התייחסות השונה של הצבא לגברים ולנשים ביעודם בצבא, במסלולי הכשרתם, בתפקידיהם, באפשרויות קידום ובחוויות הצבאיות השונות שלהם (ששון-לוי, 2001).

ובמידה לא מבוטלת גם כיום (יזרעאלי 1999; אלאור 2001; בן-ארי ולוי-שרייבר 2001; ברקוביץ; ששון-לוי 2001; עמרם כץ שרית, 2003; עמרם כץ שרית, 2006; Ben-Eliezer and Robbins 2000).

מאמצע שנות ה-70 מתחוללים שינויים במודל זה של החברה הישראלית כחברה מגוייסת. שינויים אלה מביאים בין היתר לדיון בשאלה כיצד יש לנהוג בשירות הצבאי: האם עדיין מדובר בשליחות לאומית ובצבא העם, או שמא מדובר במשלח יד ויש להפכו לצבא מתנדבים מקצועי? הדיון בשאלת מהותו של השירות הצבאי כיום קשור בשני תהליכים מקבילים המתחוללים בצה"ל ומחוצה לו (לומסקי-פדר ובן-ארי 2003). תהליך אחד הינו הדיון המתמשך בדבר תפקידו ומעמדו של צה"ל בהגדרתה של הלאומיות הישראלית ובתפיסת האזרחות שלה. זאת בשל הפיכתה ההדרגתית של ישראל לחברה אזרחית, בה מודגשים ערכים של אינדיבידואליזם הנתפסים כעליונים על פני ערכים קולקטיביסטיים (בן-אליעזר, 2001; לומסקי-פדר ובן-ארי, 2003). שינויים אלו קשורים גם בכרסום האתוס הביטחוני בישראל ובירידת מעמדו של צה"ל בשנים האחרונות (פרי, 1999).

התהליך השני קשור בלחצים הארגוניים והאסטרטגיים על צבא בעידן הפוסט-מודרני, הדוחפים להעדפת צבא סדיר, קטן ויעיל המתבסס על מקצוענים, בדומה לצבאות צפון אמריקה ומערב אירופה. זאת, מכיוון שמאז שנות ה-70 בארצות הברית ושנות ה-90 במערב אירופה, נשחקת מהותו של השירות הצבאי כשליחות לאומית, שירות החובה מתבטל בהדרגה, השירות הצבאי הופך להיות משלח יד, ואנשי הצבא נתפסים כמונעים מכוח אינטרסים אישיים העומדים מעל לערכים של שירות קולקטיבי (לוי, י. 2005; לומסקי-פדר ובן-ארי, 2003; בן-אליעזר, 2001; כהן ואילן, 1995; Moskos, 1977).

תהליכים מקבילים אלה הקשורים זה בזה, מביאים גם למתח פנימי בפעילותו של צה"ל המתנדנד לפרקים בין הפעלתו כמודל של צבא העם, בו, כאמור, השירות מוגדר כשליחות לאומית ונדרשת מחויבות טוטאלית והקרבה ממשרתיו, לבין הפעלתו כמודל של צבא מקצועי בו השירות מוגדר כקריירה וכמקצוע, כמעט לכל דבר ועניין (וגמן, 1999; לוי מ., 2004).

השחיקה במעמדו של צה"ל בחברה הישראלית והויכוח לגבי מהותו של השירות הצבאי וביטול גיוס החובה קשורים גם בהגברת הלגיטימציה הציבורית לפגיעה באוטונומיות של הצבא. פגיעה זו באה לידי ביטוי, בין היתר, במעורבות משפחתית גוברת בחיי הצבא. הכוונה, למשל, למעורבות והתערבות הורים בשירות של ילדיהם, תנועות מחאה כגון 'הורים נגד שתיקה', 'ארבע אמהות' ופעילות הורים שכולים בהקשר של תאונות אימונים בצה"ל (Herzog, 2004; דורון ולבל, 2003; כתריל, 1999). פעילויות אלה, המערערות על מעמדו האוטונומי של הצבא, שואבות את הלגיטימציה שלהן גם מהמחויבות לחיי משפחה, שנתפסת יותר ויותר כמתחרה במחויבות לשירות הצבאי.

כחלק משינויים אלה בחברה הישראלית, בשנים האחרונות, מבקשים משרתי ומשרתות הקבע בצה"ל לתת יותר מקום למשפחתיות בחייהם, והמתח שבין המחויבות לחיי משפחה ולחיי קריירה נחשף. הצעירים שבהם (בשירות השדה בעיקר) תופסים את השירות הצבאי כגובה מחירים אישיים ומשפחתיים יקרים, כאנטי-תיזה לחיים נורמליים וכלא

אטרקטיבי בקרב קצינים צעירים ואיכותיים (ועדת קשני"ר 2000). שינויים אלה קשורים גם בשינויים בדפוסי המשפחתיות בישראל, כשיותר ויותר נשים מעורבות בחיי קריירה, וגברים מבקשים ליטול חלק רב יותר בגידול ילדיהם. שינויים אלו יהוו את מוקד הדיון הבא.

המחויבות לחיי משפחה: משפחתיות מסורתית בישראל ודמות ה"אב החדש"

מחקרים רבים מצביעים על כך שהמשפחתיות הייתה ונותרה אחד מהמאפיינים המרכזיים של החברה הישראלית (למשל פוגל-ביז'אווי, 1999; גרבי, 1996; Katz and Peres, 1986). כאמור, ההבניה המגדרית של המשפחתיות מייצרת חלוקת תפקידים ברורה בין המינים: האשה מובנית קודם כל במושגים של אם ורעה, שחובותיה הראשוניים הם ללדת ילדים ולטפל בביתה ובבני משפחתה, ואילו עבודתה הציבורית בשכר מתקבלת בדרך כלל כתרומה לפרנסת המשפחה. לעומתה, הגבר מובנה במונחים של מפרנס ובעל שחובותיו הראשוניים הם לדאוג לכלכלת המשפחה. כך, עולה כי גברים ונשים מגדירים את עצמם במונחים של סטריאוטיפים מיניים מסורתיים: הגברים מזדהים עם עולם העבודה בשכר, בעוד הנשים מזדהות עם עולם המשפחה (מלאך-פינס, 1989; הרצוג, 1995; זירעאלי, 1999). חלוקת סמכויות ותפקידים מגדרית זו, המהווה חלק מהגדרת העצמי של גברים ונשים, אף מובנית בתוך מוסדות החברה והמדינה, ונתפסת כ"מובן מאליו" בחיי היומיום בישראל (פוגל-ביז'אווי, 1999).

הבנייה מגדרית זו מצטלבת עם כינונה של החברה הישראלית כ"אומה במדיס", ואף מועצמת על ידי מודל זה, כפי שנידון קודם לכן. ההבניה המגדרית של משפחתיות וצבאיות בישראל הביאו לתפיסת היעדרות הגבר-המפקד-הלוחם מחיי המשפחה כטבעית. היא אף מחזקת את ההבנייה המסורתית של חלוקת התפקידים במשפחה בישראל, כשהאשה היא זו הנושאת בנטל היומיומי בדאגה לחיי המשפחה.

ניתן אף לקשור בין העיסוק בביטחון ובין בולטות המשפחתיות בישראל ולטעון כי הסכנה של משבר בטחוני, מצב הנתפס כמציאות מתמדת, הינו מצב המחזק משפחתיות, וכפי שכבר נדון, גם את דפוסי המסורתיים (פרס וכץ 1981)⁴.

בעשורים האחרונים, חלו שינויים גם בדפוסי המשפחתיות בישראל, כחלק מתהליכים של אינדיבידואליזציה בחברה הישראלית. חל גידול בכמות הנשים המצטרפות לשוק העבודה ובהרכבן. הנשים נעשו אוטונומיות יותר מבחינה כלכלית, ובמקביל חלה עלייה בהשכלת

⁴ פרס וכץ מונים שלוש סיבות לכך: ראשית, נוכח סכנה גובר רצון הפרט להתקשרות אינטימית. מלחמה מגבירה את עוצמת הקשרים במשפחות קיימות, ומעלה את נטיית הבודדים לייסד משפחות חדשות. שנית, הורים ישראלים מודעים לסכנה של נפילת בניהם מלחמה או בתקריות ביטחוניות מה שמשפיע על תכנון המשפחה. כמו כן, קיימת התופעה של לידת ילד נוסף סמוך לתקופה בה הבן הבכור מתגייס לצבא (וכן במשפחות שכולות) לאחר הפסקת לידה של שנים רבות. שלישית, שירות מילואים ממושך מוטל בישראל על גברים בלבד. שירות זה והלחימה הכרוכה בו מהווים גורם מחזק ומייצב לדימויים הפרימורדיאליים המובחנים של גבר ואשה.

נשים ושינוי בדפוסי הכניסה לתפקידי משפחה והורות, דחיית גיל הנישואין והלידות וירידה בפריור (שטייר, 2005).

מצד שני, מוסד המשפחה עבר תהליך של אינדיבידואליזציה, כאשר הקשר הבין-אישי בתוך המשפחה הפך להיות הגורם הדומיננטי להגדרת המשפחה ולא עצם קיום המסגרת המשפחתית כמסגרת לגיטימית להולדת ילדים. בתנאים אלו עלה שיעור הגירושין בעשורים האחרונים (פוגל-ביז'אווי, 1999). שכיחותו של הדגם הנורמטיבי של משפחה בישראל: אב מפרנס, אם עקרת בית, החיים תחת קורת גג אחת עם ילדיהם הביולוגיים, הולך ופוחת. בהתאמה, הלגיטימציה לסוגים שונים של משפחות, כגון משפחות חד-הוריות, הולכת וגוברת. כך הולכת ועולה גם המעורבות של גברים בגידול ילדיהם, תופעה אשר מגדירה אבות אלה כפועלים לפי "דמות האב החדש" (פוגל-ביז'אווי, 1999).

לשינויים הכרוכים בעלייתו של דפוס המשפחה הפוסט-מודרנית ולדמות ה"אב החדש" יש השפעה מצומצמת בלבד על חשיבות המשפחתיות בישראל כדרך הלגיטימית להולדת ילדים. כמו כן, השפעתם מצומצמת על חלוקת התפקידים והסמכויות המגדרית במסגרת זו. גם כאשר יותר נשים נשואות ובעלות השכלה גבוהה הצטרפו לשוק העבודה בשכר, רובן עדיין המשיכו לשאת במטלות הבית ובעול הטיפול בילדים. זאת בעוד הבעלים, בין אם נשותיהן עובדות בשכר בשוק העבודה ובין אם לאו, תרמו למסגרת המשפחתית אותו מספר שעות מוגבל (פוגל-ביז'אווי, 1999). כך, עבודת נשים מושפעת במידה רבה מאירועים המתרחשים בתחום המשפחה או עתידים להתרחש בה, בניגוד לעבודת גברים (שטייר, 2005)⁵. כלומר, למרות תהליך האינדיבידואליזציה שעבר מוסד המשפחה בישראל, לא חל שינוי דרמטי במיקומן של נשים בחברה הישראלית ובתפקידן בחיי המשפחה. בנוסף לכך, נראה כי שינויים אלה, אשר הביאו לכניסת נשים לשוק העבודה, חוזרים על ההנחות הבסיסיות באשר ליטבעה של המשפחה, כלומר, להבניה המגדרית שלה, ואף מחזקים אותה (Herzog, 2004). זאת, מאחר וכניסת נשים לשוק העבודה, המוגדר גם כספירה הציבורית, לא שינתה באופן דרמטי את החלוקה הממוגדרת של תפקידים, חלוקה החופפת לחלוקה ציבורי (גברי), פרטי (נשי), אלא הביאה להעתקת תפקידים נשיים המזוהים עם הפרטי לספירה הציבורית, תוך יצירת קונפליקט עבור נשים בשוק העבודה שנובע מנשיאה בעול הכפול של עבודה ומשפחה.

שינויים אלה ותביעת נשים לשוויון מגדרי, בנוסף לירידת מעמדו של השירות הצבאי ועליית האינדיבידואליזם בחברה הישראלית, הביאו לחשיפת המתח שבין המחויבות לחיי משפחה ובין המחויבות לחיי צבא. תרמה לכך גם כניסתן של נשים רבות יותר לשירות הקבע, במגוון רחב יותר של תפקידים ובתפקידים בכירים מבעבר. חשיפת המתח בין מחויבות אלה במחקרים הצבאיים תהווה את מרכז הדיון הבא.

⁵ יש לציין כי מצב זה אינו מאפיין רק את החברה הישראלית, אלא את כל המדינות הפוסט-תעשייתיות.

חקר המתח שבין המחויבות לחיי משפחה לבין המחויבות לחיי צבא

עבודות מחקר שנעשו בצבאות בהקשר זה של המתח שבין המחויבות לחיי משפחה לעומת המחויבות לחיי קריירה, התמקדו בשביעות הרצון של משרתי ומשרתות הקבע ושל בנות/בני זוג משרות הקבע. הם בחנו בעיקר את השלכות חוסר שביעות הרצון על ההחלטה של משרתי ומשרתות הקבע לעזיבת הצבא (עירן-יונה 2001, 2006; Stiehm 1989, 1998; Pierce 1987). בהמשך לכך, עבודות אלו אף עסקו בהצעת פתרונות לשימור משרתי ומשרתות הקבע האיכותיים בארגון.

מן המחקרים עולה כי עם כניסתן של יותר נשים לצבא ארצות הברית, בעיקר משנות ה-80, ניתנה חשיבות רבה יותר למשפחתיות בצבא זה. מחקרים צבאיים אחדים בחנו את התרומה של תוכניות לתמיכה ארגונית במשפחה לשביעות הרצון של המשרתים בארגון⁶ (Stiehm 1989, Wahl and Randall 1996; Orthner and Pittman 1986). מחקרים אלו מצאו כי מערכת תמיכה משפחתית תורמת לחיי הקריירה, מחזקת את המחויבות הארגונית של אנשי הצבא ואף מסייעת בהפחתת הלחץ של חיי העבודה. לפיכך, בשנות ה-80 החלו לפתח תוכניות שונות למשפחותיהם של המשרתים והמשרתות בצבא האמריקאי, תוך השקעת משאבים של כ-10 מיליארד דולר בשנה (Stiehm, 1989).

גם בצה"ל, וביתר תאוצה מאז שנת 2000, שמים דגש על הצורך במציאת איזון בסוגיית קריירה-משפחה ומבצעים מחקרים בהתאם, תוך הכרת חשיבותה של תמיכת המשפחה במשרת בכל שלבי השירות, כגורם מרכזי, המשפיע על מוטיבציית השירות, שביעות הרצון ממנו ויכולות הביצוע בפועל של התפקיד (עירן-יונה 2005, 2006).

המחקר שנערך במסגרת ועדת קשני"ר (2000) התמקד במחירי המשולמים על ידי מג"דים ביח"ש, המביאים לשחיקה אישית ולנשירה של מג"דים איכותיים. בעקבות מחקר זה יצא לדרך במרץ 2001 פרויקט "המפקד הלוחם", שמטרתו חיזוק הקשר בין המפקדים בשטח ומשפחותיהם, ויצירת איזון בין חיי הקריירה לחיי המשפחה, תוך הגדלת התגמולים שניתנים למשפחות הקבע ותמיכה בהם.

מחקר אחר פותח צוהר אל חייהן של משפחות הקבע, ובוחן כיצד משתקף המתח בין הקריירה לבין צרכי המשפחה באמצעות תפיסות בני הזוג ובעיקר בנות הזוג של אנשי הקבע מאוכי הלוחמים, קצינים ונגדים (עירן יונה, 2006). נמצא, כי אל מול תפיסות חיוביות למדי את השירות הצבאי, גאווה בשירות הצבאי של בני ובנות זוגם ותחושת תרומת המשפחה להצלחת שירותו הצבאי של איש הקבע, הרי שבעיני בנות ובני הזוג קיים חסרון בולט בשירות הצבאי, הנעוץ בשעות העבודה המרובות, ההיעדרות מהבית, והמחיר שאופי שירות זה גובה מהמשפחה, הילדים וחיי הנישואין. נמצא כי פגיעה זו קיימת גם במשפחות הנשים המשרתות בקבע.

⁶ תוכניות כגון הקמת מרכזי תמיכה משפחתיים, הכוללים בעיקר מעונות יום ונהלים המאפשרים חופשה ארוכה ללא תשלום בעקבות לידה או אימוץ ילד.

סוגיית השילוב של משפחה, פנאי ושירות הצבאי נבחנה גם בסקר עמדות משרתי הקבע (ממד"ה, 2006). 54% מהקצינים ו-41% מהנגדים סברו כי השירות הצבאי אינו מאפשר שילוב טוב של חיי המשפחה והעבודה. ממצא זה נמצא כבולט ביותר בקרב אוכי הקצינים הלוחמים והקצינים בדרג קדמי (74%-ו-70% בהתאמה) וגם באופן מפתיע בקרב אוכלוסיית קצינים הנמצאים בדרג העורפי (57%). רק 21% מהקצינים ו-27% מהנגדים מעידים כי יש להם מספיק זמן לתחביבים ולפעילות פנאי.

מחקרים אחרים בהקשר של סוגיית קריירה-משפחה בצה"ל ובצבאות אחרים עסקו בהשלכותיה על שוויון מגדרי ואי קידומן של נשים בצבא (עירן-יונה 2001, טובי ועירן יונה 2001, יזרעאלי, 1999; Wahl and Randall 1996). מחקרים אלו התמקדו בעיקר במיקומם המבני של נשים בארגון ובעמדתן כלפי השירות הצבאי. הם תרמו להבנה של נשים, כמו גם של מקבלי החלטות בצבא, כי מיקומן השולי של נשים בצה"ל, שאינו ייחודי בהשוואה למיקומן של נשים בשוק העבודה האזרחי, נעוץ בראש ובראשונה במבנים החברתיים בצה"ל, בפרקטיקות ובתהליכים העומדים בבסיס הארגון, ופחות בנשים כפרטים וכקבוצה. כך למשל מערכות המיון, ההכשרה והקידום בצה"ל פועלות בהתאם לקריטריונים שונים לגברים ולנשים. מחקרים אלו אף בחנו את עמדת הנשים כלפי שירותן ומצאו כי הן חשות באפליה מגדרית, אשר אופייה ועוצמתה משתנות בשלבי השירות השונים.

פרק א' – להיקרע בין מחויבויות: התובענות

שבשליחות הצבאית ובמשפחתיות

פתיחה

"היום הצבא לא מאפשר לנשים להחליט שהצבא יהיה מקום העבודה שלהן. רק מי שרוצה קריירה צבאית תוכל להמשיך בצבא כי היום הדרישות הן שווה יהיה מעבר למקום עבודה. הצבא מאבד אנשים איכותיים שהמשפחה מאוד חשובה להם והם לא מוכנים להקריב את החיים שלהם."
סרן רווית, בת 26, נשואה ואם לאחד

בפרק זה נעסוק באופן בו חווים משרתי ומשרתות הקבע את המחויבות והנאמנות אליהם הם נדרשים בחיי היומיום בצבא ובתפיסת השירות שלהם. כפי שעולה מדבריה של רווית, ומסיפורי החיים של מרבית מהמרואיינים ומהמרואיינות האחרים, הרי שקריירה צבאית דורשת הקרבה וויתור על תחומי חיים אחרים, כשהבולט בהם הינו חיי המשפחה, התובעניים לא פחות. בעייתיות זו אינה נחלתן של נשים בלבד, אלא גם של גברים, שכיום מבקשים ליטול חלק ניכר יותר בגידול ילדיהם, בהתאם לשינויים שחלים בחברה הישראלית, אשר נדונו במבוא לדו"ח זה.

בחלק הראשון של פרק זה יוצג ניתוח של תרבות העבודה אשר התמסדה בצה"ל המכונה "פולחן הסבל", אשר מהווה את אחד המקורות לתובענות של השירות הצבאי מהפרט. יוצע ניתוח של מאפייניה, מקורותיה, ערכיה, סמליה, דפוסי ההתנהגות והפרקטיקות הנכללים בה. בעוד שתרבות עבודה תובענית וקונפליקט בינה לבין המרחב הפרטי קיימים בארגונים רבים, הרי שהפרק יתמקד בצורות הייחודיות והאופייניות הבאות לידי ביטוי בתרבות הצבאית.

יוצע כי תרבות זו מבוססת על שלילה והפחתת המרחב הפרטי של הפרט, ועל האדרת המרחב הציבורי הצבאי, שמהווים יחדיו את המקור העיקרי לחוויית ההיקרעות. נראה עד כמה תרבות זו מובילה בעיקר לחוסר יעילות ולהתמקדות בהפגנת הסבל והחצנתו. נקשר בין הדרישות של פולחן הסבל לבין המחירים שהוא גובה מהפרט, בדמות שחיקה נפשית ופגיעה בתא המשפחתי. ולבסוף נטען כי הבניית השירות כשליחות והתובענות שהיא דורשת הינה בפועל חוזה דו כיווני. מוכנותם של משרתי ומשרתות הקבע הפועלים בהתאם לפולחן הסבל, לשלם את המחירים הנתבעים מהם, מותנית במידה מסוימת בתגמולים של בטחון תעסוקתי, קידום, ו/או תפקידים מאתגרים.

פולחן הסבל: תרבות עבודה שמחירה בצדה

המחוייבות והנאמנות לה נדרשים אנשי הקבע בחיי היום יום בצה"ל נחוות באופן כפול ואף אמביוולנטי. מצד אחד יש היענות של אנשי הקבע להבניית השירות בצה"ל כשליחות, וקיימת קבלה, הפנמה ואף גאווה ברעיון ההקרבה הנלווה אליה. כך, עבור רבים מהמרואיינים, הדרישות התובעניות המוצבות בפניהן מוצדקות ומקבלות לגיטימציה על ידי תפיסת השליחות של השירות. הבניה זו גם מבחינה עבורם את השירות בצה"ל מעבודה במקום עבודה רגיל. כך למשל רס"ן חנית, בת 36, נשואה ואם לארבעה:

"אני בצבא כשירות. זה לא מקום עבודה רגיל. לא תראי אותי בשעות העבודה בסופר. זה אומר שאני עושה את התפקיד הכי טוב, להתאבד עליו, לראות מערכתי, לטובת המערכת. אחריות כזאת. במקום עבודה – מתחלפים וכו' אבל פה יש אחריות, שייכות... הצבא מאתגר, נותן לאנשים צעירים סמכויות. סמכות מכובדת לגילם."

העבודה הקשה, המחוייבות האישית ותחושת ההשפעה מקנים סיפוק למשרתי ומשרתות הקבע ומחזקים את אתוס השליחות ומחויבותם לחיי הצבא. כאמור, אתוס זה משמש בעבור חלק מאנשי הקבע הצדקה למחויבות הגבוהה אותה דורש הארגון הצבאי. רס"ן דבורה, בת 39, נשואה ואם לשלושה, משתמשת באנלוגיה של "שימור אוצר" לשירות הקבע כדי להצדיק את נכונותה למלא אחר תובענותיו:

"אני חוזרת הביתה ולא מתנתקת, חושבת על הדברים. לוקחת חומר הביתה ועובדת. זה עניין של אופי אישי, שאני מקדישה את עצמי. אני יסודית ועושה את זה לטוב ולרע במקסימום. זה לא שאספיק מה שאספיק. הפקידו בידי אוצר, בעל ערך, אני רוצה לשמר אותו, לעשות אותו טוב ביותר... כשחוזרים מחופש צריך לשריין יום שלם כדי לעבור על כל המיילים שנוצטברו. במקום אחר – לא היית, לא נורא. פה – אין לך תחליף. בהיי-טק זה יותר דומה למה שקורה כאן. למשל – רמ"ד כ"א בצבא לעומת אחראית משאבי אנוש. כאן יותר דינאמי, מחייב תפיסה של שירות."

ואכן, השירות הצבאי בקבע הינו תובעני ביותר, ודורש מחויבות וזמינות עצומים. לרוב, אנשי הקבע מודעים לדרישות אלו ואף יותר ממוכנים למלא אחריהם. רובם עושים עבודתם נאמנה ומתייחסים אליה כאל שליחות. חלקם הגדול התייחס בראיונות אל השירות הצבאי כאל אחד המקומות הבודדים בו הם יכולים לתרום למדינה ולעם ישראל. אולם לצד ההבנה, הקבלה ואף הגאווה בשירות הקבע, הרי שקיים רובד נוסף, ביקורתי הרבה יותר ביחס לתרבות העבודה בצה"ל. רובד זה תופס חלקים גדולים מן התובענות של תרבות העבודה כמיותרת, ריטואליסטית ומזיקה, ואת מחירה כלא תמיד מוצדקים.

כך לדוגמא, רס"ן חיים, בן 45, נשוי ואב לשלושה:

"שילבתי קצונה ומשפחה.. מי שקודם הוא רק כזה שעלים מחירים, אני מגיע בסביבות 19:00,20:00 הביתה אלו השעות הסמנדרטיות. הקצינים שאמורים להתקדם הם מסכנים, עובדים מאוד קשה. שמים על המזבח המון, שמים את המשפחה כקורבן."

את הראיה הביקורתית הזו של תרבות העבודה הצבאית ומחירה ניתן לכנות "פולחן הסבל". שם אשר שימש כבר במחקרים קודמים לתיאור עקרון יסוד בתרבות הארגונית של צה"ל (ועדת קשנר 2000: עמ' 31). הכוונה היא לעקרון יסוד בתרבות העבודה

הצה"לית אשר נפרש בביטויים רבים ויום יומיים של חיי העבודה בצה"ל, ומשפיע באופן עמוק על דפוסי העבודה, שיקולי הקידום, צורות השיח, היוקרה וההערכה לה זוכים פרטים וקבוצות בצבא. ניתן להגדירו כמערכת של לחצים הדדיים פורמאליים ובלתי פורמאליים, הנותנת ערך גבוה לקצינים המבצעים התנהגויות הפגנתיות של "הקרבה", ומגנה ומפחיתה קצינים אשר אינם מפגינים התנהגויות אלה.

המונח פולחן מתייחס לעובדה שרבות מהתנהגויות אלה נועדו לצרכים הפגנתיים והחצנתיים. כלומר, ההתנהגויות הללו הן במידה רבה התנהגויות ריטואליסטיות, לאו דווקא יעילות ואפקטיביות, אלא מבוצעות לעיני האחרים בארגון, בבחינת "סבלת ולא הראית – משמע לא סבלת...". זהו קו הגבול בין פולחן הסבל ובין עבודה קשה ומחוייבת, ואין לטעות ביניהם.

כמובן, שתרבות זו אינה מעלימה או שוללת את קיומה של העבודה הקשה, ההשקעה והמחויבות, כפי שהיא אכן מתבצעת בצה"ל. עם זאת, לעיתים רבות, קו הגבול בין אותה עבודה קשה ואפקטיבית לבין ההפגנתיות והנראות של אותה עבודה הינו מטושטש. קורה שהאמצעי הופך למטרה ולריטואל, הגובה מחירים בלתי נחוצים מהפרט ומהארגון.

התנהגויות פולחן הסבל אינן בהכרח התנהגויות בחירה חופשית, או התנהגויות המבטאות סגנון אישיותי, אלא מבוצעות בתגובה למערכת לחצים המכתיבה כללי משחק שאין להימנע מהם מבלי לשלם מחיר. מערכת הלחצים באה לידי ביטוי בצורה פורמאלית במסלולי קידום וכללי קידום המעדיפים קצינים בעלי ביוגרפיית סבל, ובמערכת השכר באמצעות תגמול ברור ומדוד בדמות סולם רמות הפעילות. מערכת הלחצים באה לידי ביטוי גם באופן בלתי פורמאלי באמצעות אין ספור צורות של ציפיות ואילוצים, הערכה וגינוי, העדפה והפחתה. כלומר, הפגנת התנהגות ההקרבה הינה אמצעי לצבירת הון ארגוני, ואי הפגנתה הינה מקור להפחתה.

עד עתה תוארה תרבות הסבל באופן כללי והמשך הפרק יפרט את מקורותיה ואת ההתנהגויות הרווחות בה.

מקורות פולחן הסבל

כאמור, שעות עבודה ארוכות וקונפליקט בין עבודה למשפחה אינן תופעות ייחודיות לצה"ל. קונפליקט זה קיים בארגונים רבים, ביטחוניים, רפואיים ועסקיים. אולם, יש לקונפליקט צורה, גוון ותוכן ייחודיים בארגון הצבאי ובצה"ל בפרט, הנותנים לו את עוצמתו הרבה. ניתן למנות מספר מקורות לפולחן הסבל בצה"ל.

דומה כי אחד המקורות הראשיים הינו **אתוס ההקרבה הצבאי**. רעיון ההקרבה עומד בלב הרעיון של צבא. הצבא עוסק במהותו בהבאת אנשים להקריב את הקורבן האולטימטיבי, כלומר לסכן ולאבד את חייהם למען מטרה קולקטיבית. יותר מכך, הבניית השירות הצבאי כשליחות (אשר החלה עם עליית הלאומיות ובניית צבא ההמון המגויס במהפכות הצרפתית והאמריקאית) הציגה תביעה מהפרט- להקריב את כולו ואת גופו. פולחן הסבל, אם כן, מהווה הדהוד של רעיון זה לתוך שגרת היום יום. לכן, ההקרבה היום יומית של המרחב הפרטי הינה תחליף סימולטיבי וריטואליסטי של רעיון ההקרבה. כלומר, בהעדר

מלחמה, הקרבת המרחב הפרטי היא הצורה שבה אנשים יכולים לבטא את נאמנותם לערך ההקרבה הצבאי.

מקור נוסף, ונלווה, הינו **ההזדהות עם השדה**. זמינות מלאה, שעות עבודה והיעדרויות נתפסים כטבעיים ופונקציונליים יותר במגזר הלחימה (אם כי גם שם הם נתפסים כמוזמים ומזיקים – ראה למשל ועדת קשני"ר (2000), וליזרוביץ ושניר (2004)). אחד המקורות לפולחן הסבל מיוחס לחלחול של תרבות השדה למסדרונות ומשרדי המטה. חלחול זה נובע מכך שהמגזר הלוחם הינו המגזר ההגמוני בצבא, ומהווה את המוקד הסמלי שלו. אימוץ דפוסי העבודה של השדה גם במקומות פחות רלבנטיים נעשה בעיקר עקב תחושת נחיתות מובנית של מגזרי המטה, המובילה לאימוץ התנהגות חקיינית של דפוסי תרבות השדה.

מקור אחר המלבה את פולחן הסבל נובע ממקורותיו של הארגון הצבאי **כארגון טוטאלי**. ארגון טוטאלי, על פי ההגדרה הקלאסית, כפי שהוסבר במבוא של דו"ח זה, הוא ארגון אשר מנתק את הפרט מהחברה הרחבה ומזהויות אחרות, ושולט בכל מרחב החיים שלו (Goffman, 1971). בעוד שצבא שימש תמיד כאחד מאבות הטיפוס למוסדות טוטאליים, הרי שכיום הגדרה זו הינה פחות רלבנטית, ויכולה לתאר רק איזורים ספציפיים בתוכו (למשל מוסד הטירונוט או עולם ההכשרה) וקשה להשתמש בה לתיאור עולם השירות בקבע. אולם מקורותיו הטוטאליים של הארגון הצבאי מתגלגלים, ומתגלמים במה שהיום מכונה "ארגון חמדני" (ראה פירוט במבוא, Coser אצל Segal 1986) המייצג תביעה חזקה לנאמנות ומחויבות על חשבון תחומי החיים האחרים, או במילים אחרות "פולחן הסבל". מקור נוסף הטמון במאפייני הצבא, מלבד אתוס ההקרבה והטוטאליות, נעוץ בעובדה כי צבא הוא ארגון מוסדי, ובעיקר **ארגון חסר תפוקות מדידות**. בניגוד לארגונים עסקיים או אחרים המייצרים תפוקה ברורה ומדידה, הרי שהתוצר של הארגון הצבאי אינו מוחשי והוא בלתי ניתן למדידה. התשומות, לעומת זאת, מדידות – וככל שהן יותר בולטות לעין הן יותר מוחשיות. בהעדר תפוקות מוחשיות ומדידות, הרי שמה שמשמש כמדד להערכה ויעילות הם שעות עבודה ארוכות (ופומביות), היעדרויות מהבית, פעלתנות גדולה, מצגות ארוכות, יוזמות מרובות ובלטות לעין, וסעיפים מרובים בתוכניות העבודה. ולבסוף, לא ניתן להימנע מלציין מקור חשוב נוסף לפולחן הסבל, אשר אולי עומד גם בבסיס המקורות האחרים – והוא היותו של הצבא **ארגון גברי**. כפי שהוסבר בפרק המבוא לדו"ח זה, מאז ומעולם שימש הארגון הצבאי כמודל ואבטיפוס לארגון גברי – כלומר ארגון אשר נבנה על ידי גברים, למען גברים, ואשר מבטא ומעצב זהות, גוף ויחסים חברתיים גבריים. גם תרבות העבודה, החמדנות של הארגון ופולחן הסבל – כולם מניחים ומבוססים על דמות של עובד גברי – כלומר אחד היכול לבלות את כל זמנו במרחב הציבורי, מתוך הנחה כי המרחב הפרטי מטופל על ידי אשה. יתכן כי הגבריות של הארגון היא שעומדת גם בבסיס העובדה כי פולחן הסבל מהווה, בראש וראשונה, אמצעי שליטה רב עוצמה וצורה של הפעלת כח על הפרטים בארגון. תרבות העבודה ברמת המקרו הכללית היא אמצעי חזק לשליטה בזמן, בקשב, במחויבות

ובנאמנות של האנשים. אולם הפעלת הכח באה לידי ביטוי גם ברמת האינטראקציות היום יומיות והיחסים הבין אישיים, ובמיוחד בין מפקדים לפקודים.

התנהגויות של פולחן הסבל

מה נחשב להתנהגויות סבל המשמשות לצבירת הון סימבולי בארגון? מבט מקרוב על תרבות העבודה, ועל התנהגויות הסבל הצוברות הון הטמונות בה, מראה כי היא מבוססת על רעיון שלילת המרחב הפרטי של הפרט. היא בנויה על רעיון של ניגוד וסתירה בין ספירת חיי הצבא לספירה הפרטית, ועל תפיסה של zero sum game ביניהן. ספירת העבודה כמעט מגדירה עצמה על ידי שלילת המרחב הפרטי המגולם ברעיון המשפחה. שתי הספירות לא נתפסות רק כאחת המתקיימת על חשבון השנייה, או כמקיימות תחרות מנומסת על זמנו של הפרט, אלא האחת משתמשת באחרת כדי להגדיר את עצמה.

כלומר, אין די בהפגנת השקעה, מחויבות, מסירות, יוזמה ומצוינות בעבודה- הדרך העיקרית לצבור את ההון הסימבולי הינה על ידי הקרבה נראית לעין של המרחב הפרטי, ובעיקר המרכז הסמלי שלו – המשפחה. כך מודל הקצין הטוב הוא "הקצין הסובלי" כלומר, דמות אשר מקריבה עצמה בצורה מלאה לארגון, ואשר מקדישה את כל מרחב חייה לארגון. ככל שהוא פועל יותר במרחב הצבאי על חשבון, ותוך "תשלום מחיר", במרחב הפרטי, כך ההון הנצבר רב יותר.

על כן, ההתנהגויות צוברות ההון הן בראש וראשונה התנהגויות של נוכחות והיעדרות – נוכחות בעבודה והיעדרות מהבית. וככל שההיעדרות היא בשעות בהם הפרט פחות מחויב או מצופה להעדר – כך גובר ההון הגלום בהן. כך למשל, נוכחות בעבודה מעבר לשעות המשרד ואל תוך שעות הלילה הינה התנהגות מוערכת. מוערכת ממנה אף התנהגות של היעדרות בסופי שבוע – זמן המובנה ארגונית כזמן פרטי/משפחתי. "סיפורי גבורה" של פולחן הסבל המקנים הון גבוה ביותר, מציגים היעדרות שהיא לא רק מעבר לשעות העבודה המצופה אלא היעדרות מאירועי דגל משפחתיים: ימי פתיחת לימודים, מסיבות סיום ואירועים משפחתיים אחרים, מהם הקצין נאלץ להעדר. הסיפורים האולטימטיביים כוללים כמובן היעדרות מלידה, ביטול נסיעה משפחתית לחו"ל, או קיצור חופשת לידה.

לא רק ההיעדרות היא שמקנה את ההון, אלא גם תשלום המחיר המשפחתי הנלווה אליה – כך ניתן לשמוע סיפורים רבים המתארים פגיעה ביחסים הזוגיים, עד כדי גירושין, ויותר מכך פגיעה ברווחת הילדים עצמם, הנובעים מהיעדרות ההורה – פחדים, כעסים וכו'. בראיונות עם קצינים פורשים, שומעים פעמים רבות אודות קצין אשר בני משפחתו "זכו" להכיר אותו (לא תמיד לשמחתם) רק לאחר פרישתו, והבעיות המתלוות לכך. גם הביטוי

הרווח "עכשיו אעשה לביתי" אצל קצינים פורשים או קצינים הנמצאים בפרקי לימודים ממחיש את הניגוד.

הנוכחות-היעדרות צוברת הון רב יותר ככל שהיא נעשית לצרכים של אחרים בארגון – ועדיף עבור הממונים. בין אלה ניתן למנות למשל, את תעשיית המצגות הלילית, עבודה כל הלילה כדי לעמוד במשימה עבור הממונה בבוקר, השארות לצרכי פ"ע או דיונים מעבר לשעות העבודה ועוד. כלומר, אין כאן רק תשלום מחיר, אלא תשלום מחיר כהפגנת מחויבות ונאמנות בפני ולמען בעל כח.

כמובן, עקרון הפומביות של ההתנהגות הינו קריטי. הפומביות היא מה שהופכת את העבודה הקשה והמסורה ל"פולחן הסבל" ומתרגמת אותה להון סמלי עבור הפרט. כלומר, ההתנהגויות הופכות להון רק ובעיקר כאשר הן מבוצעות ומגיעות לידיעתם של קהלי עמיתים ומפקדים. רבות מההתנהגויות הסבל שתוארו על ידי המרואיינים הינן התנהגויות הפגנתיות מיותרות. כך למשל נתפסת קביעת דיונים בשעה מוקדמת בבוקר או בשעה מאוחרת בלילה על ידי מפקדים, כאשר לא תמיד הדחיפות שבדיון ברורה. התנהגויות הפגנתיות נוספות שתוארו הן: השארות במשרד כל עוד האור במשרדו של המפקד דולק, השארת אורות דולקים גם כאשר הקצין אינו נוכח בחדר, שליחת הודעות דוא"ל לעמיתים ומפקדים בשעות מאוחרות של הלילה ובעיקר בשבת, שימוש בטלפון המשרדי ולא בנייד בשעות הערב בתקווה שהשיחה תזוהה כשיחה שנעשית מן המשרד, סבב טלפונים בעת יציאה בשעה מאוחרת מן המשרד ובימי שישי, ועוד.

בצורה הקיצונית ביותר שלו, פולחן הסבל מביא להעמדת פנים של עבודה, גם במקרים בהם אינה נדרשת לביצוע משימות התפקיד. העמדת הפנים נדרשת משום שהיא מעידה על נאמנות מבצע התפקיד לארגון, על ההקרבה או הסבל שלו בתפקיד, ולפיכך על היוקרה והתגמולים הראויים לו.

רס"ן אלירן, בן 47, נשוי ואב לשניים, כמו רבים אחרים, חווה את דפוס העמדת הפנים מקרוב:

"כשהייתי באוגדה, עברו בזמנו ל-5 ימים. התחלנו להשאיר תורן נשישי בסבב סגן מפקד היחידה. באחד מימי הנשישי האלה – אתה מת לצאת הביתה, ואני פתאום רואה את המפקד עצמו יושב במשרד וקורא עיתון. לא עושה כלום. ב-13:00 נכנסנו לישיבה ואז הסגן רואה את המפקד ושואל אותו – מה אתה עושה פה? והוא עונה – עובדים, יש הרבה עבודה (!). על מי הוא עובד? למה הוא לא הולך הביתה?"

הצורך ביחצון הפעילות הלילית לשם רכישת הון סימבולי של מחויבות ונאמנות מביאה במקרים רבים לחוסר פעילות אפקטיבית במהלך שעות היום. רס"ן שולה, בת 30, גרושה ואם לשניים:

"כל העניין הזה של להשאיר את האור עד מאוחר, אני לא אוהבת את זה כי אני יודעת מה הם עשו עד עכשיו. כלום. ופתאום מתחילים לעבוד ב-19:00 בערב."

פולחן הסבל הינו כח כופה ומאלץ, אשר קשה שלא להתנהג לפי כלליו. ראשית, הוא כופה ומאלץ בכך שהוא משמש להערכת אנשים בארגון, ובכך משפיע על תהליך העומד במוקד

העניין בצה"ל – הקידום. הוא לא רק קובע ערך של אנשים, אלא גם ערך של תפקידים ומסלולים: מסלול ליבה, גם במגזרים לא לוחמים, לעולם יהיה מסלול "סבל" ויכלול תפקידים עתירי היעדרות. פולחן הסבל כופה ומאלץ גם בכך שרבות מהפרקטיקות הארגוניות ואופן ארגון העבודה (קביעת לוחמים, דיונים, משימות לביצוע וכו') מתנהלים לפיו.

שנית, פולחן הסבל הינו כח כופה ומאלץ גם בכך שהוא מאפשר הפעלת כח על הפרטים בארגון. היא נעשית על ידי מפקדים היוצרים אילוץ על אחרים באופן הגורם לכפיפים להישאר שעות ארוכות ולהיעדר מן הבית (לצורך דיונים, עבודות, ביקורים, מצגות, ליווי, וסתם). כך מספר רס"ן אמנון, בן שלושים, נשוי, אב לילד אחד: "דיונים אצל רמ"ח נגמרים גם

אחרי 24:00, דיון מתחיל ב- 18:00 ונגרר עד 24:00 בלילה. ..."

נדגיש כי מרבית מהמרוויינים ומהמרוויינות התרעמו על תופעה נפוצה זו של בחירה לשהות במשרד בשעות הלילה (בין אם בעבודה בפועל, או בהעמדת פנים). זאת מכיוון שהיא מאלצת גם אותם, את אלו שאינם מבקשים לשחק לפי כללי המשחק של פולחן הסבל, לנהוג לפיו.

רס"ן ברק, 35, נשוי ואב לשני ילדים:

"יש גם לו"זים של מפקדים שקובעים דיונים בשעות שנוחות להם בלילה. או בגלל שעכשיו מודרני להגיד שהצבא צריך לעשות דיונים ביום – אז מה שקורה שהמפקדים עסוקים כל היום בדיונים של המפקדים הבכירים שלהם במו"י ובקריה ואז הם מגיעים בלילה ליחידה כדי לבנות תיקי תרגיל וכו'. ואנחנו צריכים להישאר איתם."

רס"ן אלירן:

"יש הרבה כאלו שעושים את עצמם כאילו הם עובדים... אנשים כאלו עושים נוק לצבא – אדם כזה נשאר מאוחר או שהוא נשאר שבת ביחידות השדה – ומשאיר איתו עוד 20 אנשים."

שלישית, הפעלת הכח נעשית לא רק על ידי שלילת הנוכחות במרחב הפרטי, אלא גם על ידי חדירה מתמדת למרחב הפרטי: בין השאר על ידי טלפונים, הקפצות וכו'. הפעלת כח נעשית גם באמצעות הפחתתו והלעגתו של המרחב הפרטי, ויצירת דה לגיטימציה של הצורך להקדיש זמן ומחויבות למשפחה.

סא"ל גבריאל, נשוי, אב לילד

"אתה בבית - אם אתה יוצא לאפטר - אתה מגיע ב- 16:00, 17:00 וגם אז מתייחסים לזה מאוד מעוות.

כי אתה צריך לדבר עם המח"ט, לקבל אישור, אם יש תקלה....

עם כל ההתייפפות של המפקדים זה בולשיט - אף אחד לא מקבל את העובדה שאתה בבית כשאתה מג"ד. למרות שכשאתה מדבר עם אלוף הפיקוד, קתמ"ד כשאתה בסוף בשטח - המפקדים לא באמת מפרגנים לזה שאתה לא בבית. אתה צריך להתארגן שעות כדי לצאת הביתה.

כשאתה בבית יש המון טלפונים. זה מתמצה בשנתיים הללו. אתה פול מיים ג'וב. אין לך זמן למשפחה. צריך להגיד את זה: מוכרים לוקשים."

הצירוף של התרבות החזקה, הנוטה לשלול את המרחב הפרטי, יחד עם מתן כח עצום בידיהם של אנשים - מביא בחלק מהמקרים להתעמרות של ממש. דוגמא אחת לכך הינה של רס"ן חגי, 37, נשוי ואב לשני ילדים:

"ואז הייתה סימואציה אחרת ביום ראשון, תאמתי משהו עם אחת היחידות לעשות משהו ולא עשו את זה, ומפקד ביה"ס לשריון קרא לי וצעק עליי: "מה אתה יוצא לאפטר לפני תרג"ד?", ואני חשבתי בכלל על אשתי ועל הלילה שעבר עליה, וחשבתי לעצמי "איך הוא מעז?" זה הרס אותי. הייתי עם מחלת סכרת חדשה מזריק אינסולין, אשתי בבית עם כל מה שעובר עליה, ואני לא חשבתי שזה שווה את זה."

בראינות עלו דוגמאות שונות ומשונות בהם מפקדים חדרו למרחב הפרטי של פקודיהם ודאגו להבהיר להם שאין זה לגיטימי להביא את צרכי הבית לפני צרכי הצבא. זה מביא למצב בו אנשים מתביישים ומסתירים את הרצון והצורך הטבעיים להיות בבית ועם המשפחה. אנשים אלה זוכים לגינוי ולעג ומוגדרים כמפונקים, עצלנים, וחסרי מחויבות.

רס"ן עווד, בן 39, נשוי בשנית ואב לארבעה, הינו אחד מני רבים שהתרעם על כך: "נקדעתי בין מחויבות למשפחה למחויבות לתפקיד – פה שילמתי מחיר בעניין התפקיד, מחיר כבד, מה המחיר? רציתי להיות בסדר עם כולם רציתי להיות בבית וגם בתפקיד, היו רואים אותי בבריכה עם הילדים ואומרים שאני פרוץ, אף אחד לא ידע שאני חוזר ב 18:00 ועובד עד 23:00, בסוציומטרי הכניסו לי למרות שחוו"ד המפקדים שלי הייתה מעולה. לא היה מקובל לצאת אפילו לא ב- 18:00."

דבריו של רס"ן עווד מדגישים את הצורך ביחצון, בהפגנתיות, ובנראות הנדרשת כחלק מתרבות פולחן הסבל. כלומר, על פי תרבות זו אין משנה אופן התפקוד של אדם ותרומתו למערכת, אלא האופן בו הוא נראה מתפקד, וליתר דיוק, נראות שעות התפקוד. אילו רס"ן עווד היה דואג ליחצון עבודתו בשעות הלילה, או בימי שישי, יתכן שהיה זוכה להערכה גבוהה יותר בסוציומטרי מיתר חבריו ליחידה.

לא רק שעות עבודה מאוחרות תורמות לנראות אפקטיבית, אלא גם הדרך בה איש הקבע מציג את עצמו והדרך בה הוא יוצר ממשקי עבודה עם בעלי דרגות בכירות, כפי שלמד רס"ן ארז, 38, רווק:

"מסתבר שלא צריך לעבוד קשה כדי להתקדם ולוותר על החיים. רק להתחבר למקומות הנכונים. את זה למדתי רק כשלמדתי לצוף. כשיצאתי מהמים והתחלתי לנשום ולהסתכל מסביב ראיתי שאפשר להתקדם גם בצורות אחרות – א. הדרך בה אתה מציג את עצמך יותר חשובה ממה שאתה מייצר. ב. ממשקי התוצרים שלך יותר חשובים מהתוצרים (זאת אומרת – אם כל השנה עבדת על תרגיל והכנת אותו מצוין אבל בנקודת הבחינה בתרגיל עצמו אתה לא יוצא מלך אז כל העבודה הייתה לחינם). נקודת המבחן היא בתרגיל ולא כל השנה.

ככל שאתה מייצר יותר ממשקי עבודה עם גורמים יותר בכירים, הסיכוי להתקדם יותר גדול. אלמנט הסוס עובד בצבא, אין מה לעשות. ראיתי מספיק קצינים לא איכותיים מתקדמים בגלל זה."

רס"ן ארז מעלה את חשיבותה של סוגייה נוספת, הקיימת בכל ארגון גדול, והיא הרישות. חשיפת איש הקבע לבעלי דרגות גבוהות והתחברותו ל"סוס" ארגוני אשר יכול לדאוג לו לקידומו מעלה הינה תופעה מוכרת בצה"ל, כמו גם בארגונים אחרים. תרבות פולחן הסבל מקנה לתחום זה אופי מיוחד כאשר הוא מתחבר להפגנתיות של העבודה וייחצונה, דבר הגורם לעיתים לעיוותים בתהליך הקידום כמו שאומר באופן מפורש רס"ן ברק, 35, נשוי ואב לשניים:

"על בסיס הכרות אישית. אם פורום אל"מים לא מכיר אותך, אז אתה כמעט לא קיים. יכול להיות מישהו עם סוציומטרי ונתונים ממש גרועים, אבל הוא יקודם, כי מכירים אותו."

מרואיניים אחרים התייחסו להיבטים אחרים של תרבות פולחן הסבל, וקראו לכך - **"תרבות בזבוז הזמן"**. ההתייחסות לבזבוז הזמן לא באה לציין כי מדובר בהעמדת פנים שהינה יעילה לשם הקידום האישי, אלא באה לציין את העובדה כי תרבות עבודה זו כרוכה בחוסר יעילות ארגונית, בבזבוז זמן, בחוסר אבחנה בין עיקר ותפל ועוד. עבודה עד לשעות הקטנות של הלילה הינה הביטוי הפומבי שלה. כך למשל, רס"ן ארז, בן 38, רווק ללא ילדים:

"אם אדם לא מצליח ליצור לעצמו את התפוקה בשעות העבודה הסטנדרטיות, או שהוא לא עובד נכון או שהתפקיד לא בנוי נכון. בסופו של דבר המערכת צריכה להיות בנויה כך שתאפשר לו איזון בחיים שלו - אחרת זה יוצר עיוותים כי אנשים נבחרים על הזמן שהם משקיעים ונראים וכמה זמן האור דולק במשרד - זה מדד לרצינות ולהצלחה. תרבות בזבוז הזמן היא משהו שצריך להתעסק איתו. אנשים לא יודעים לנהל דיון - לא ברמה האישית, אלא איך הארגון מלמד את האנשים לנהל דיון. בחוק זמן = כסף, כאן לא. הדג מסריח מלמעלה וצריך לעשות פה סדר, אנחנו מתחילים לעבוד כמו הסתדרות. אנחנו צריכים ללמוד ולהתיעל, יש לנו מה ללמוד מח"א. יש שם הגדרות שמחייבות מפקדים והם צריכים ללמוד להתמודד איתן."

אם כן, תפקידים הבנויים נכון אינם מחייבים עבודה לשעות הקטנות של הלילה בשגרה, אולם מכיוון שלא כל התפקידים בנויים כך, והנורמה הארגונית, שהיא אף המדד לקידום, מחייבת זאת, רבים נאלצים "להתיישר" לפי נורמה זו, נורמה המושכת לניהול לא מודע של שיחות ודיונים לא אפקטיביים, ולהעמדת פנים של עבודה. הדבר מביא להתרעמות מצד אנשי ונשות הקבע שלכודים בסבך אילוצים זה. רס"ן נגה, בת 40, נשואה ואם לשלושה, הינה אחת מיני רבים שסובלת מכך:

"אני לא יודעת מה צפוי קדימה. בקיץ הזה אני סוגרת 3 שנים ואני מתלבטת. מצד אחד אני לא אוהבת את הארגון. זה נראה לי מפעל זבל שמייצר עבודה לעצמו. בחיל מצטיינים בזה, בלבזבוז את הזמן. תרבות הדיווח האינוסופית. יש המון ביקורות שלטעמי מיותרות ואני רוצה להשתחרר - לפרוש...כשהייתי X אז טחנתי לתוך הלילה. הרבה מאוד מהדיונים שנשארים עד מאוחר נמרחים סתם. זמן שמתבזבז על שמויות - צחוקים, דברים שנלעסים סתם. אני חושבת שאפשר להספיק את רוב העבודה במסגרת השעות, אפילו 08:30-16:30. בחיל - התרבות הזאת למשל - דו"ח מפקדים, חוברת 260 שקפים שחלק גדול ממנה לא חשוב. כמות הזמן שבזבוז פה סא"לים ורס"נים מסתכם בשנות אדם, לא שעות אדם."

אם כן, מניתוח הראיונות עולה כי מדובר בתלות גומלין בין חוסר יעילות, "תרבות בזבוז הזמן", לבין תגמול על שעות רבות של המצאות במשרד, ללא קשר לתפוקה בהם. תלות גומלין זו קשורה באופן מדידת המחויבות והנאמנות של משרתי ומשרתות הקבע. בצה"ל, כמו בארגונים רבים אחרים, לעתים קרובות נמדדת רמת המחויבות במונחי זמן, כלומר במספר שעות הנוכחות הפיזית במקום העבודה ו/או הזמינות לעבודה המסומלת בשעות ניאון. מדידה זו מניחה קשר הדוק בין זמן ותפוקה, ומעניקה לאדם המוכן למילוי משימות לפי דרישה, השוהה במקום העבודה שעות נוספות ונמנה עם אחרוני היוצאים סטטוס של מסור לעבודה ולארגון ושל בעל תפוקה גבוהה גם יחד (יזרעאלי 1999:ב).

רס"ן לב, 29, נשוי, אב לילד:

"יש קצינים שלא עושים הפרדה בין עיקר לטפל ועושים תחרות אצל מי ידלוק הניאון יותר מאוחר ומרגישים סיפוק אוילי מכך שהניאון דולק ב-2 לפנות בוקר.

הקצינים שנשארים עד אמצע הלילה, זה אלה שמרשים לעצמם למרוח את הזמן ולעבוד באופן לא שיטתי ויעיל ואני לא מהקצינים האלה. לוו"ז זה לוו"ז אבל המשפחה זו מחויבות ואם אתה מביא את עצמך לאיזון נכון אז זה מאפיל על הדברים הטפלים"

במחקר שנערך ב-MIT נמצא כי דפוס העבודה על פי דרישה וזמינות העובד (ולא על פי תפוקה) פוגע באפקטיביות בשני היבטים מרכזיים: ראשית, דפוס זה גורם לחוסר תכנון מראש ולחוסר קביעת סדרי עדיפויות. מנהלים אינם מתכננים מראש, אינם קובעים סדרי עדיפויות ולא תמיד מארגנים ישיבות מראש. שנית, דפוס העבודה על פי דרישה וזמינות העובד אינה מסייעת לגייס את מלוא הפוטנציאל של עובדים המצויים במצבים אישיים שונים שאינם תמיד מאפשרים להם להיות פנויים לעבודה. כמו כן, במקרים מסוימים אפילו הנוכחות הפיזית בעבודה אינה עוד הכרחית, וזאת בשל התפתחות טכנולוגית המאפשרת שמירה על קשר בכל מקום ובכל עת, ללא נוכחות פיזית במקום העבודה. יחד עם זאת, החיים כיום יותר מגוונים ומשתנים, ודפוסי הקריירה הלגיטימיים מגוונים יותר- אנשים לוקחים פסק זמן מהעבודה כדי לצאת ללימודים, לשנות כיוון בקריירה, להשתלם או לאפשר לבני זוגם לסיים את לימודיהם ועוד (בתוך יזרעאלי, 1999, עמ' 169).

דפוס עבודה על פי זמינות תמידית של איש הקבע בא לידי ביטוי, לדברי משרתי ומשרתות הקבע, בהתייחסות אליהם, לדבריהם, כאל "רכוש צה"לי". רס"ן מאיר, בן 38, נשוי ואב לשניים:

"היה לי ויכוח עם מישהו שאמר לי "אתה רכוש של הצבא". אתה לשירותו 24 שעות ביממה. אז מה? זה נותן לו לניטימציה להפריע לי? יש ימים שאני הולך ב- 17:30 ויש ימים ב- 20:00, 21:00. בגדול זה פחות. היום יותר קל לי לתמרן אם אני צריך משהו. הפיקוד קצת נרגע. עובדים מאוד לא נכון. זה קורה כי הצבא מטומטם, אנחנו לא יודעים לעבוד. רוב המנהלים באים מהשטח. כשהייתי בגולני הייתי עד 18:00 עושה סיורים, פמפוטים, קפה, מגיע למשרד ב- 18:00 ומתחיל לעבוד. אישה נשואה שב- 16:30 העמ נופל, אני מבטיח שהיא הרבה יותר יעילה."

חוסר הגמישות בניהול הזמן, הנגרם על ידי עבודה לא מתוכננת מראש לתוך השעות הקטנות של הלילה, בלט בחוויות היומיום של רבים מהמרוואיינים והמרוואיינות. הוא מחייב נוכחות משעות הבוקר ועד שעות הלילה במסגרת הצבאית, ועבודה לפי מה שמוגדר כמשרה מלאה בשוק האזרחי, כלומר, עבודה של 9 שעות ביום, נתפסת במקומות רבים כחצי יום חופש, מה שמקשה על קידום בארגון. סא"ל גילה, בת 37, נשואה ואם לשניים:

"שעות העבודה בצבא – זה לא חייב להיות כך. אני אומרת גם לרמ"דיות שלי שאנחנו צריכות לשים לעצמנו גבולות. יש תפיסה של המערכת שאתה צריך להיות זמין 24 שעות ביממה. אנחנו לא מפרגנים – הגיעה ב- 08:00 הולכת ב- 16:00, 16:30. יש לי הרבה רמ"דיות, בחיים לא שאלתי מתי הן באו והלכו. יש לי דרישות. יש משהו בצורת הפיקוד והמנהיגות ברמת העשייה. גם אם היא תיקח אותו הביתה ותעשה – אין לי שום בעיה עם זה. הרמ"ח שלי יכול להגיד לי "למה אורית (ב) לא פה ב- 08:20". אני לא מתכוונת לעמוד עם סטופר... אבל כנראה שלאורית (ב) כזאת יש פחות סיכוי להתקדם."

רס"ן ראובן, בן 34, נשוי ואב לשניים :

"אין יום שאני יוצא לפני 18:30, 19:00... זה נחשב כאילו גנבתי משהו. "מילאתי חצי יום חופש".
העבודה בחיל לא כל כך מתוכננת, נופלים עליך דברים כאילו אתה באזח"ע. זה לא צריך להיות ככה אבל זה ככה."

מאפיינים של חוסר תכנון ו"הפלת דברים" הינם רלוונטיים לזירות אחרות, תגובתיות יותר, ולא לזירות של עבודת מטה בהן העבודה יכולה להיות מתוכננת מראש ועל כן יעילה יותר. אולם כאשר מפקדים בכירים מתייחסים לקצינים ולקצינות הכפופים אליהם כאל חיילים זוטרים הזמינים באופן מלא, ולא כאל אנשי ונשות קבע בוגרים המסוגלים לקבל החלטות בעצמם, הוא מביא לתחושות של מרמור ותסכול. כך מספר סא"ל אור :

"שעות עבודה מטורפות. למרות שזה מטה, לא יצאתי לפני 22:00 בלילה. לא תמיד נדרש (בדיעבד) אם הייתי נשוי עם ילדים הייתי יוצא יותר מוקדם.

מה שגורם לנו להתנהל כך זה – אם יש לי אור במשרד אני עובד (גם אצלי יש קצינות כאלה. ב- 3:00 בלילה עוד מאיר אצלן). פסיכולוגי, מנמאליות, שלא יגידו. יש תחרות בין מדורים/ענפים. לצערי – בודקים שעות לא תפוקות. חריג שיש ימים שצריך לעבוד יותר מ- 17:00 אבל לא כשגרה ומבט. אני חושב שמפקדים צריכים לשנות, הבעיה נעוצה בהם. לא צריך להוריד שעות עבודה באופן גורף, אבל חיי שגרה – לרדת במינוני שעות, לתכנן נכון יותר את הזמן. – זה לא טוב, ורצוי לשנות.
יש מפקדי אוגדות שקובעים דיונים בימי שיעי – למה?
אני הערתי אז למפקד והוא קיבל."

סא"ל אלון, נשוי, אב לשלושה ילדים :

"היום הוא בתפקיד מטה ועדיין עובד שעות מטורפות – לא בצדק. חושב שהמיתוס "לא בא הביתה אני יותר רציני" – לא בסדר."

רס"ן ברכה, בת 35, נשואה ואם לשניים :

"פה זה שוק עבדים, מפקדים חושבים שב- 07:00 וב- 23:00 זה בסדר לעבוד ולתת הנוחיות. אגב, זה קורה בירוקים, לא בח"א."

תחושות התסכול והמרמור שנגרמות בשל דפוס העבודה על פי דרישה וזמינות העובד מראות כי גם בצה"ל, כשאנו מוצדק עניינית, דפוס זה אינו מגייס את מלוא הפוטנציאל של משרתי ומשרתות הקבע, ואף עלול ליצור את ההיפך - פיתוח אדישות כלפי המערכת. מעבר לתחושות של מרמור ותסכול, יש גם תחושה של היגררות למצב זה ואף חוסר אונים באשר ליכולת לשנותו. רס"ן אמנון, בן 30 ואב לילד :

"אני לא חושב שהצבא הוא ארגון ידידותי למשפחה, יש תפיסה כללית שמי שיוצא ב- 17:30 לא ממש עובד. אם אתה נשאר עד 19:00 אתה בסדר ואם אחרי אתה ממש בסדר. ואני לא בטוח שהצבא לא מעודד את זה. אין שעות נוספות והנחה של שעה נוספת אני תורם, וזה לא עולה לאף אחד כסף."

סא"ל אור, בן 37, רווק ללא ילדים :

"...אני יודע שבקריה יש תפקידים שלא יוצאים לפני 23:00. חלק כי המערכת לא יודעת להתנהל, דיונים באכ"א ארוכים עד אמצע הלילה. חלק אפשר היה לנהל אחרת.

אם כן, כפי שעולה מסיפור החיים של רס"ן אמנון, סא"ל אור ומסיפוריהם של רבים אחרים, העבודה לתוך השעות הקטנות של הלילה מראה על מסירות ומחויבות ומשמשת כאחד מן הקריטריונים המרכזיים לקידום במערכת. המסר הוא שמי שאינו נוהג בהתאם ל"פולחן הסבל" אינו יכול להתקדם בשורות הארגון. סרן שרה, בת 26, נשואה ואם לאחד: "...מי שקובע בסוף זה המח"טים ואני רואה שאם ארצה להתקדם זה לא יקרה. ברור לי שירצו לקחת משהו אחר כי אני אמא." סרן שרה מרמזת על תופעה בה נתמקד בהמשך הדו"ח לפיה "פולחן הסבל" פוגע באנשי משפחה, ובעיקר בנשות משפחה בארגון.

מסכם אל"ם יובל, אשר אמנם בדבריו הוא מוציא את עצמו מהכלל, אך מעיד יותר מכל על התרבות הארגונית הנפוצה ועל כלליה:

"עד כאן, שורה תחתונה, הארגון ואנחנו בתוכו זנחנו את הקטע הזה [המשפחה], היינו מצ'ואיסטים. ארגון גברי בתוכו וככה דרשו. אני גם יודע איך אני מפקד על אנשים.

...אני לא מתחיל דיון שלי אחרי 5 וחצי, 6.

אני בא לעבוד ועובד. לא מורח זמן. הולך לחדר אוכל רבע שעה וחוזר. אני לא יוצר פיגורים אצלי. אני צריך להגיע לשכונת ולרמטכ"ל. אפשר לראות - אנחנו תמיד מיושרים ב-100%. העבודה הו של לא למרוח את הזמן, לעבוד תמיד. לא לשחות קפה באמצע היום. לא זוכר ב-9 בערב שצריך למחר מצגת.

אם כן, פולחן הסבל הינו מאפיין מרכזי של התרבות הארגונית הצבאית. יש לו מקורות עמוקים, והוא עונה על אינטרסים של שחקנים ומוסדות רבים בצה"ל. ברור כי מפיקים ממנו תועלת קצינים שואפי קידום, אשר מיטיבים לשחק לפי כלליו, וצוברים באמצעותו את ההון שלהם. ברור גם כי תרבות זו משרתת ומשכפלת את ההגמוניה של קצונת השדה בצה"ל. היא מקנה לאנשיה הון ארגוני רב, ומספקת לגיטימציה למעמד המועדף בארגון, ולתרגומו לקידום ודומיננטיות גם במגזרים שאינם מגזרי הלחימה. רבים המקרים בהם קצינים אלה מקודמים לתפקידים בעולם המטה והניהול, אשר אינם מתאימים להם בעליל, רק על סמך ביוגרפיית "הסבל" שלהם. כמובן שבפולחן הסבל טמונים גם רווחים עבור צה"ל כארגון המתחרה על משאבים בחברה הישראלית. מזה זמן רב תובע צה"ל מעמד מועדף לו ולקציניו על בסיס היותו מקום שירות המגלם את השליחות, והעובדה כי קציניו "סובלים" ומקריבים יותר מכולם.

פולחן הסבל קובע את כללי המשחק למשרתים והמשרתות בקבע, גם לאלו אשר מבקשים להתקדם בארגון, וגם לאלו שאינם מוכנים לשלם את מחירי הסבל הנתבעים מהם לשם כך. עבודה שמזכה בהון ארגוני הינה עבודה לשם הנראות אשר באופן סמלי נמשכת לתוך השעות הקטנות של הלילה, ומי שרוצה להיות מוערך על ידי עמיתיו ומפקדיו ולהתקדם במערכת, נאלץ לפעול לפי דפוס זה, גם אם אין לו הצדקה עניינית. כך, פולחן סבל זה מביא לתחושות של מרמור ותסכול הנובעות מתחושה של בזבוז זמן והנחתות על ידי מפקדים שאינם עובדים מתוך תכנון מראש. הנחתות אלו ממחישות למשרתי ומשרתות הקבע כי הם עצמם לכודים ב"פולחן הסבל" בעל כורחם. תהליך זה מזין את עצמו ונראה כי אין ביכולתם של משרתי ומשרתות הקבע לשנות מצב זה, אלא לשתף איתו פעולה, לנצל

אותו לתועלתם האישית, או להסתגל ולהשלים עמו. החיים בתוך פולחן הסבל מתנגשים ומכרסמים בהיבטי חיים אחרים של הפרט, נושא הדיון הבא.

על המחירים שבשליחות: נגיסה במשפחתיות ובחיים אישיים

"המשפחה משלמת מחיר כבד על זה, אם אשתי לא הייתה גונת לא היינו מסתדרים, אי אפשר לפתח 2 קריירות, המחיר שהילדים משלמים הוא גדול בהרבה ואת רואה את זה על הילדים – בעיות רגשיות, ילדותיות, משפיע שההורים לא נמצאים. לפחות אשתי על יד הילדים, זה חשוב מאוד." רס"ן משה, בן 35, ואב לשניים

ההצבעה על הכרסום בחיי הפרט בתחומי חיים מחוץ לחיי הצבא, שנגרמת בשל התביעות הנדרשות בשירות, חזרה על עצמה במרבית הראיונות. לעיתים קרובות משרתי ומשרתות הקבע מדברים מפורשות על מחיר ששילמו בשל התביעות שנדרשות מהם בשירות או על הפגיעה בחייהם. בחלק זה נדון בשני היבטים של כרסום זה, האחד בשחיקה נפשית, והשני בפגיעה בחיי המשפחה.

שחיקה נפשית

הראיונות מעלים תמונה בה נראה כי מרבית ממשרתי וממשרתות הקבע פועלים תחת מידה גבוהה של לחץ⁷, אשר מביא אותם למצב של שחיקה ברמות שונות. שחיקה נפשית מוגדרת בספרות המקצועית כתחושת תשישות רגשית, גופנית ורוחנית, הנגרמת מחמת עומס נפשי מתמיד ונמשך. מאפייניה הם עייפות כרונית, רגישות למחלות, תחושות דיכאון, חוסר אונים וחוסר תקווה ופיתוח עמדות שליליות כלפי העבודה בפרט והחיים בכלל. בשחיקה באות לידי ביטוי קיצוני תחושות של חוסר סיפוק ושל כישלון. אף על פי שהשחיקה היא תהליך הדרגתי, וניתן להתנסות בדרגות שונות שלה, במקרים קיצוניים אנשים מגיעים לנקודת שבירה שמעבר לה הם מאבדים את היכולת והרצון להתמודד עימה ועם סיבותיה (מלאך-פינס 1984).

במסגרת של מחקר איכותני שמתמקד בחוויית הפרט לא נשאף להציג הערכה כמותית של אחוזי המשרתים והמשרתות החווים שחיקה, אלא נבקש להצביע על עצם קיומה של תופעת השחיקה. כמו כן, נדגיש כי למרות כי מרבית מהמרוואיינים והמרוואיינות חוו תקופות של שחיקה שפגמה מאוד בתפקודם, נראה כי הם הצליחו למצוא איזון וסיפוק בחייהם.

רמת שחיקה גבוהה התבלטה בקרב המרוואיינים והמרוואיינות מאוכלוסיית הרס"ן בצה"ל שאינם מיועדים לקידום. שחיקה זו מתבטאת בהבעת מרמור ותסכול כלפי שירותם ותחושה של חוסר הערכה עמוקה מצד המערכת הצבאית להקרבתם. על פניו נראה כי הם אכן האוכלוסייה המועדפת לפיטורים עקב הקיצוצים, לכאורה האוכלוסייה התורמת

⁷ מחקרים מראים כי עובדים החווים מידה מתונה של לחץ במשרה יבצעו את תפקידם בצורה יעילה, בניגוד לאלו החווים לחץ גבוה או נמוך (Bray et Al. 2001).

פחות למערכת הצבאית. אולם כפי שנראה בהמשך, מדובר בקצינים ובקצינות מסורים שזכו אף להערכה ממקור חיצוני על הישגיהם בשלבים שונים בקריירה שלהם, אך לא תוגמלו על כך בקידום, מסיבות שונות. לא נדירים המקרים בהם הם זכו אף לתלונות על כך שאינם מקריבים מספיק, למרות שחלקם הגדול הקריב רבות. כך בעצם מדובר במעגל שחיקה שמביא להפסד כ"א איכותי ומיומן.

רבות מהנשים המשרתות בתפקיד רס"ן ואינן מיועדות לקידום הגיעו למצב של שחיקה בשל מה שהן תופסות כחוסר הצלחתן לשלב בין תביעות השירות לבין תביעות חיי המשפחה כאמהות צעירות. נדגיש כי אין מדובר בקושי של נשים, אלא בהבניית התרבות הארגונית הצבאית סביב אתוס השליחות ופולחן הסבל, והתביעות שמשרתי ומשרתות הקבע נדרשים להם בשירות. תרבות ארגונית זו אינה מאפשרת לגייס את מלוא הפוטנציאל של אלו הנושאים בנטל היומיומי לחיי משפחתם. כך למשל מספרת רס"ן עדי, בת 35, נשואה ואם לשניים:

"מאוד הקפדתי בתפקיד לצאת ב- 16:00 לא הסכמתי להישאר לפ"ע 19:00 בערב. זה היה גם מתוך חוסר בשלות שלי לאזן בין משפחה לקריירה, אבל זה התעצם אל מול חוסר הגמישות שלהם, חוסר כבוד לפרט, הצעקות שהם צעקו. עברתי שם דברים מאוד קשים- אם לא הייתי חוקה הייתי יכולה להשתגע. עברתי שם משבר מאוד גדול- 3 שנים של סיוט... לקח לי הרבה זמן לספר על ההיריון (בשבוע 20-), ואז הוא אמר לי "אהה, לפני 20 שבועות בעלך תקתק אותך ועכשיו את מספרת לי? " אדם בוטה, גס רוח. לתרבות של השטח אולי זה מתאים- והוא לא הבין שזה לא מתאים לתרבות של קציני מטה שיש ביניהם נשים. את אחד הרמ"דים - אב לחמישה ילדים- הוא השפיע כול יום עד שעות מאוחרות, ואפילו דרש ממנו לישון ביחידה. אמר: "אם אני ישן פה אז כולכם יכולים". בחוות דעת של יועצת במרכז הערכה- סיפרתי על זה בבכי - היא אמרה לי שאני מגיבה בחרדה. ובאמת הייתי בחרדה. הוא הפך את מספר ה- VPN שלו ללא מזוהה- ואני נכנסתי לחרדה מכול מספר חסום שהופיע על הצג. את מכווצת ממנו- "אוי מה עשיתי לא בסדר...." לנשים יותר קשה, אם כי הוא עשה את זה כלפי כולם."

סיפורה הקשה של רס"ן עדי אינו הסיפור הקשה היחיד שסופר לנו במסגרת מחקר זה. חוויות מצוקה קשות עברו במסגרת שירות הקבע בעיקר על נשים, אך גם על גברים. למרות שברור שיותר גברים ונשים בעלי סיפורי חיים קשים בחרו להתראיין במסגרת מחקר זה, יש להדגיש כי סיפוריהם הקיצוניים מלמדים על הכלל, על המסגרת בו חוויות אלו נחוו, אם כי אולי בצורה קיצונית פחות. רס"ן סיגלית, בת 35, נשואה ואם לשניים:

"העבודה לא המרידה אותי אלא המשמעות להיות אימא, חלומות זוועה... קושי אישי, חוסר רצון בתפקיד, תקופה בה לא עשיתי כלום מלבד עבודה, שקלתי 48 ק"ג... עדכנו אותי (בעלה והוריה) רק בדיעבד כי הילדה חולה ונלקחה למרפאה, הרגשתי שאני משתגעת. עבדתי ישירות מול מפקד החיל, מפקדים בכירים, הרע"נית לא בלמה, לא הקלה אלא רק הכבידה... אני מרגישה שאיבדתי גם את שמחת חיים וגם פרק בחיים. לקח לי הרבה שנים להשתחרר ממשקעי התפקיד."

אחד מהמאפיינים של שחיקה ומתח בקרב נשות קבע הינה תופעת עישון מוגבר שלהן. נתוני קרפ"ר מ-2004 מראים כי כ-37% מנשות הקבע בין הגילאים 34-44 הינן מעשנות בהשוואה ל-24% באותה שכבת גיל של נשים מכלל אוכי ישראל. תופעה זו של שיעור עישון גבוה בקרב אנשי צבא בהשוואה לאזרחי ישראל נצפתה בקרב נשות הקבע ולא בקרב אנשי הקבע הגברים.

פגיעה בתא המשפחתי: פגיעה ברשת התמיכה של הפרט

השחיקה הפיזית והנפשית שחווים משרתי ומשרתות הקבע ברמות שונות, מעצימה לעתים קרובות מתחים בזוגיות, ולעיתים רחוקות יותר, אף מביאה לפירוק התא המשפחתי, שהינו מערכת תמיכה חשובה המונעת שחיקה.

בסקר ממד"ה האחרון שהועבר בקרב מדגם מייצג של אנשי קבע נמצא כי 53% מהקצינים חשים כי השירות בצבא אינו מאפשר שילוב טוב של משפחה ועבודה. ממצא זה מתפלג באופן שונה בין האוכ' השונות של הקצינים בצבא, כאשר כ-70% מהקצינים הלוחמים ומקצינים בדרג הקדמי כ-57% מהקצינים בדרג העורפי וכ-40% מקצינים הפרופסיונאליים והטכנולוגיים טוענים לשילוב לא טוב בין משפחה ועבודה בצבא (עירן יונה, 2006).

מחקרה של עירן יונה (2006) בקרב משפחות אנשי הקבע מעלה כי בני ובנות זוגן של משרתי הקבע סבורים כי השירות הצבאי שונה מעבודה במקום אחר בכמה מימדים שאת חלקם נציין כאן: תובענות הצבא כלפי הפרט, רמת מחויבות גבוהה, שעות עבודה מרובות, זמינות מלאה לצבא. בני ובנות הזוג ציינו גם את העובדה שרוב הנטל לטיפול במשפחה נופל עליהם/עקב מאפייני הטוטאליות של הצבא, כאשר בחלק מהמקרים הציפייה היא שהם/יבינו ולא יתלוננו על כך.

אמנם, במחקר הנוכחי, פורק התא המשפחתי רק בקרב מיעוט מהמרואיינים והמרואיינות⁸, אולם מרביתם תלו את פירוק התא המשפחתי בהיקרעות בין המחויבות לשירות והמחויבות למשפחה.

כמו כן, כרבע מהמרואיינים ומהמרואיינות מציינים כי הם חיים בזוגיות בעייתית עקב היקרעות זו, גם אם לא פירקו אותה. אחד מהם הינו רס"ן מיכאל, בן 34, נשוי ואב לשניים:

"גם כשהייתי בתפקיד מטה תמיד הייתי מאלה שעובדים הרבה. הייתי חוזר ב- 21:00-20:00 בערב, ובטח בחטיבה, שזו יחידה סגורה ורק מידי פעם יוצאים לאפטר. לא הייתי בבית הרבה בשבילה, וגם כשהייתי זה היה יותר בשבילי כדי לנוח... העבודה עמדה לפני הכל וזה בא על חשבון הבית, וגם אם היא לא מודה זה הפריע לה. זה הביא להרבה פיצוצים... עכשיו אנחנו בסדר אבל משהו נשחק, אנחנו מהזוגות השורדים. אני טיפוס שפחות נהנה מהחיים, העבודה היא דבר מאד מרכזי וחשוב... אני חושב שהסיפור האישי שלי ממחיש בסופו של דבר את המחיר שמשלמים אנשי הקבע, ואני מאמין שגם נשות קבע. אני לא הייתי מוכן להיות נשוי למישהי שבקבע, במסגרת כל כך חובענית. זה בסופו של דבר פוגע בנו בהיבט המשפחתי, אנחנו משלמים מחיר מאד כבד."

גם רס"ן ראובן, בן 34 ואב לשניים, כמו רבים אחרים, אינו מבלה כמעט בחברת משפחתו: "זה חסר. להיות עם הילדים, בבית ואפילו עם חברים...אם אני חוזר הביתה אני לא רואה מלווייה ומעדיף לשבת עם אשתי לאכול ולדבר...אני מחפש את הרגעים האלו עם המשפחה, אז למשל השבוע

⁸ 9% מהמרואיינות ו-19% מהמרואיינים הצביעו על קשר ישיר בין שירות הקבע לבין פירוק התא המשפחתי שלהם.

אנחנו נוסעים לסופ"ש באוהלים. ועד שאני בא 19:00-, היא רוצה שאני אסדר ואעזור לה בבית. אבל אני רוצה לנוח, היא צודקת וגם אני צודק, זה מגיע למקומות קיצוניים. בתכל'ס היא צודקת ... אחרי העבודה שלה היא צריכה למפל בילדים ובבית ואח"כ עוד למפל בענייני ביה"ס. אני בטוח שיש הרבה דברים שהיא רוצה להגיד ולא אומרת בגלל שלום בית."

סיבה בולטת להתפרקות התא המשפחתי הינה כאשר אין חלוקת תפקידים המקובלת על שני בני הזוג. יש לציין כי בקרב מרבית ממשרתי ומשרתות הקבע האשה הינה הנושאת בעיקר הנטל (עירן יונה, 2006). כך שהסיבה לפירוק התא המשפחתי מתרחשת בדרך כלל עקב סירובה של האשה לקחת על עצמה באופן בלעדי את תפקיד ההורות ודרישתה כי בעלה יחלוק עימה בנטל. אחד ממשרתי הקבע שחוהה זאת הינו רס"ן שגיא, בן 41, נשוי בשנית ואב לשלושה:

"היא דרשה שאצא יותר מוקדם ואקח את הילד מהגן. למה העבודה שלה יותר חשובה משלי? הוויכוחים התרבו, היא פיתחה יותר קשר עם התפקידים שלה, ומצאה לה גם בן שיח שדיגיטל אותה. זה גם לי להחליט שהכיוון הוא אחד וזה גירושין... ניסיתי להסביר לה שמאחר ואני נמצא במערכת הרבה שנים - אני לא אוותר על התפקיד. אני אומר שהיא לא תרוץ לתפקידים שדורשים ישיבות ונסיעות ארוכות ומאחרות."

הפגיעה בתא המשפחתי אינה מתמצה רק בפגיעה בחיי הזוגיות. משרתי ומשרתות קבע רבים מתראים שעות מועטות עם ילדיהם, דבר הנתפס על ידם כתשלום מחיר בחייהם האישיים. כך, סא"ל דניאלה, בת 40 ואם לארבעה, סיפרה כי שילמה מחיר מסויים בזוגיות שלה שהתנהלה בשלט רחוק, כמו גם לגבי ילדיה:

"את המחיר עם הילדים שילמתי ואמשיך לשלם, זה אומר לגדל בשלט רחוק. אבל אהיה סבתא טובה."

גם רס"ן הארי, בן 45 ואב לשניים מצטער על כך שלא גידל מקרוב את ילדיו:

"באיזה שהוא שלב אשתי התייאשה ממני והיא ניסתה לפתור את הדברים לבד. הילדים פונים קודם אליה, ורק אם אין ברירה אז אליי. בחידות יותר נמוכה. עדיין 70%-60% עליה והיתר עליי. אבל אני בכל זאת חווה זאת. יש דברים שרק אליי פונים, למשל קניות שאני אחראי. בריאות וקופ"ח - אני בד"כ הולך. אני לא בעל אידיאלי - כי אני יודע מה פספסתי. זה כואב לי שלא היה לי יותר זמן לילדים. אין לי ספק שאם הייתי מחזיר גלגל אחורה הייתי עושה זאת אחרת לפחות מבחינת גידול הילדים."

חלק קטן מהמרואיינות אף מציינות כי היעדרותן מן הבית הביאה לבעיות התנהגותיות של ילדיהן עקב חסך הורי, וליתר דיוק, חסך אמהי. אחת מהן הינה רס"ן ויקטוריה, בת 37, נשואה ואם לארבעה: "...מאוד קשה להקריב את הילדים. היה מאוד קשה עם הילד הגדול בשנה האחרונה. היינו אצל יועצת, במכון להתפתחות הילד. זה רק בגלל שאני לא נמצאת, לא רשמתי אף פעם לחוגים כי אין מי שיסיע... מצד אחד אני מתחייבת להרבה שעות ומצד שני יש לזה מחיר, יש בעיות בבית."

לסיים, בחלק זה נאמר, כי הפגיעה בתא המשפחתי עבור משרתי ומשרתות הקבע נתפסת כמחיר אישי שהם משלמים. זו מצטרפת למחיר השחיקה הנפשית, שכולם חווים ברמה זו או אחרת בחיי הצבא. אולם נדגיש כי למחירים האישיים הללו ישנו מחיר ארגוני, מכיוון ששחיקה במחויבות הארגונית עלולה להוביל לכרסום בביצוע האפקטיבי של המשרתים והמשרתות בארגון.

כאמור, בצד ההקרבה הנתבעת ממשרתי וממשרתות הקבע ולמחיריים האישיים שמשולמים בצידה, קיימת ציפייה לתמורה, כמו קידום ובטחון תעסוקתי. הדיון בציפייה זו שהולכת ונשחקת עם השינויים במשק הקבע יחתום פרק זה.

על החוזה שבשליחות: ציפייה לתמורה בדמות של בטחון

תעסוקתי וקידום

השירות בקבע מקנה תמורה סימבולית של הערכה חברתית וכן סיפוק עצמי מהתרומה לביטחון המדינה או מהעשייה המשמעותית בארגון. 76% מהקצינים ו-79% מהנגדים מצאו עניין ואתגר גבוהים בתפקידם בשנת 2006 (עירן יונה, 2006). כאמור, שירות הקבע טומן בחובו מחויבות גבוהה של אנשי הקבע לחיי הצבא. נראה כי אלו מצפים לתמורה עבור מחויבותם לחיי הצבא, שבאה לעיתים קרובות על חשבון מחויבותם למשפחתם. רבים מהם מתייחסים לביטחון התעסוקתי ולנוחות הכלכלית כאחד הגורמים החשובים שהניעו אותם לחתום ו/או להישאר בשירות הקבע, למרות הקשיים והאתגרים הכרוכים בו. מרביתם נישאים בשנות ה-20 המוקדמות לחייהם⁹, והנכונות לחיי קריירה תובעניים, תוך הקרבת חיי משפחה "תקינים" תלויה גם במימד הכלכלי-תעסוקתי. למימד זה נוספת ציפייה נוספת, במימד הקידום בשורות הארגון, אם בסולם הדרגות ואם מבחינת האתגר בתפקיד. נדגיש כי מימד הקידום נמצא בזיקה הדוקה למימד הכלכלי-תעסוקתי ושניהם יחד נתפסים כתגמול הולם למחויבות הגבוהה הכרוכה בשירות הקבע.

כידוע, השאיפה לביטחון תעסוקתי מתממשת פחות ופחות בשנים האחרונות עם הצמצומים בגילאי הביניים, החתמת פחות נשים וגברים לתוכניות שירות לטווח ארוך והמעבר לפנסיה צוברת. חוסר מימוש זה נתפס כהפרת אמון והפרת חוזה עבור משרתי ומשרתות הקבע. כך למשל עלה בסיפור החיים של רס"ן חיים, בן 45, נשוי ואב לשלושה: "אם הבן שלי ירצה להישאר בצבא, אגיד לו בשום פנים ואופן – פרישה בגיל 55. יתכן שיגיע לאחד משלושת השערים ואחרי שיהיה נשוי עם ילדים פתאום יגידו לו לך הביתה. למרות שהוא מורעל, רוצה קצונה, מת על הצבא, בא אלי למשרד רואה איך אני מנהל את העניינים... אבל לא, חבל, כי הצבא עלול לשים לו רגל אם ישחררו אותו. אם יהיה רס"ן בחי"ד או סא"ל, אף אחד לא מבטיח לו שיישאר. הוא ייתן את חייו, יסכן אותם, יהיו לו ילדים, יהיה נשוי ובגיל 34-35 יגידו לו הביתה." מדבריו של רס"ן חיים, ואחרים עולה כי למרות שהביטחון התעסוקתי נתפס כשיקול משני בהחלטה להישאר בקבע, הרי שהוא חלק בלתי נפרד מחוזה השליחות (שפולחן הסבל נגזר ממנו). כך, פיטורי גיל הביניים מובילים את רס"ן חיים ואחרים ליעף לילדיהם שלא להישאר בקבע. ויותר חמור מכך, רבים ממשרתי ומשרתות הקבע חשים מרומים, והאמון שהם חשים כלפי המערכת הצבאית נפגם.

⁹ גיל הנישואין הממוצע של המרואיינות הינו 24.6 ושל המרואיינים 25.04, גילאים הנמוכים במקצת מהממוצע בכלל האוכלוסייה הישראלית-יהודית, שהינם 25.1 לנשים ו-28.5 לגברים, לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לשנת 2003.

סא"ל יאיר, בן 41, נשוי ואב לשלושה, כמו מרואיינים רבים, אחרים מצביע על חוסר אמון זה:

"המהלך יוצר אי אמון של המשרתים במערכת ובעתידים בה. איש ואישה בגיל 37 שמוצאים עצמם בחוץ ללא פנסייה... זו בושה למערכת. זאת בעיקר בימים שכולנו רואים שממשיכים שיפוצי לשכות, בזבוז על ציוד משרדי... היה ניתן לצמצם את הצבא בדרך של צמצומים בקידומים, פרישה ללא גיוס וכו'."

רס"ן הארי, בן 45, נשוי ואב לשניים, כמו אחרים, מרגיש מרומה כתוצאה ממהלך זה: "אחד הדברים שהיו הכי בטוחים זה שיש לי את הביטחון, את השקט. ההיפך – אי הוודאות גדולה מהוודאות. אני לא יודע מה יקרה איתי מחר, מתי אם בכלל אפרוש, אני לא יכול להתקרב לתנאים של בחוץ – אז עם כל הציונות, אי אפשר ללכת איתה למכולת. שחרור גילאי הביניים – איום ונורא. אם הייתי מגיע למערכת בידיעה מראש שיש תחנת יציאה, אני יודע מראש שאלה התנאים אז סבבה, עושה זאת בעיניים פתוחות אבל אם אני כבר בחוץ הארגון ואני צריך לעבור את זה, זה שונה, הרגשה לא טובה."

חוסר האמון ותחושת המרמור עלולים להוביל לשחיקה נפשית או לחוסר נכונות להמשיך ולפעול מתוך הקרבה. סא"ל יאיר העלה נקודה זו בסיפור חייו לאחר שהבין כי קידומו נפגע:

"החלטתי לא להיאבק במערכת אלא לדפוק אותה ואמרתי לקצין החיל שהוא הוציא אותי מהמסלול "הלבן" ואני לא אלך למסלול "השחור" (פשוטים וקשים בלי תמורה) ואני אעשה את זה במסלול האפור. כעסו עלי מאוד, איימו עלי שלא יקדמו אותי כי סירבתי לקחת תפקידים שחורים. הסברתי שמי שלא רוצה אותי בתפקיד שדה X לא יקבל אותי בתפקידים אחרים."

כנגזרת מהבניית מסלול הסטטוס והקידום הצה"לי סביב אתוס הלוחם, פיטורי גיל הביניים פוגעים באלו שמנועים מבנית לזכות לסטטוס זה, ואינם יכולים לשרת בתפקידי שדה. המדובר בעיקר בנשים¹⁰ ובגברים שמסיבות שונות לא שירתו בתפקיד שדה בתקופה שנתפסה כקריטית להמשך הקריירה שלהם. דבר זה מעמיק ומחריף את תחושת חוסר האמון של משרתי ומשרתות הקבע במערכת. כדוגמה לכך נביא את דבריו של רס"ן ברק, בן 35, נשוי ואב לשניים, שבאו בתשובה לשאלה מהו יחסו לפיטורי גיל הביניים:

"זה לא פייר כי לא כולם יכולים להתקדם, אבל גם שלא מקודמים – יש להם מה לתרום. וחוץ מזה קשרתי את חיי עם הצבא – עשיתי עד עכשיו תפקידי שדה, חיי המשפחה שלי נפגעו קצת, זה קצת בנאלי, בטח כולם אומרים לך את זה, אני רואה את זה כמשהו לא הוגן."

אם כן, הקיצוצים והשינויים במבנה משק הקבע נתפסים כהפרת אמון בעיני משרתי ומשרתות הקבע, שהשקיעו בקריירה הצבאית את מיטב זמנם ומרצם, אך אינם זוכים לתמורה על כך בדמות של ביטחון תעסוקתי. מעבר לתגמול החומרי, מדובר בתגמול סימבולי, כלומר, הביטחון התעסוקתי נתפס גם כהכרה חברתית על פועלם ותרומתם בקבע.

¹⁰ בשנת 2004 נשים היוו 21% מהפוטנציאל ו-34% מקרב המשוחררים בגילאי הביניים, אחוז שחרור הגדול פי 1.6 משיעורן הצבא הקבע (מכאני אתי, 2006).

בנוסף למרמור כתוצאה מעצם פיטורי גיל הביניים, הרי שגם חוסר ההצלחה להיות מקודמים מביא לתחושה של תסכול ומרמור. הקידום לסא"ל נתפס אף הוא כתגמול הולם לתובענות הנדרשת ממשרתי ומשרתות הקבע ואלו שלא מצליחים להשיגו חשים ששילמו מחיר כבד לשווא.

רס"ן נוגה, בת 40, נשואה ואם לשלושה, מספרת על כך מהכרות קרובה: "אני מכירה הרבה חברות שהשקיעו מתוך מגמה להתקדם. או שהתקדמו ושילמו כבד בבית או שלא קידמו אותן והן מרגישות מאוד ממורמרות. יש לי חברה שהשתחררה רס"ן והיא מאוד ממורמרת כי היא מרגישה שהיא השקיעה, ויותר וכל זאת לא קודמה."

מסלול הקידום בצה"ל בנוי סביב דמות הקצין הקרבי. אי מילוי תפקיד הנחשב כתפקיד שטח מסיבות שאינן תמיד תלויות באיש או באשת הקבע עצמם פוגמים בסיכויי הקידום שלו. כך למשל, רס"ן עודד, בן 39, נשוי בשנית ואב לארבעה:

"אחרי התפקיד ב-X הבנתי שאני לא אהיה סא"ל – בגלל שלא עשיתי תפקיד מ"פ. הייתי מתוסכל שאין מסלול מטה בצה"ל, אפילו חשבתי לעזוב את הצבא, בסופו של דבר שכנעו אותי להישאר בצבא בלעז את הצפידע, נמאס לי מהבינוניות ובתחשובים כלכליים אמרו לי שחבל לוותר על הפנסיה."

כלומר, עבור חלק ניכר ממשרתי הקבע (גברים בעיקר) חוסר ההצלחה בקבלת דרגת הסא"ל נתפס כחוסר טעם להישאר במערכת הצבאית. רס"ן חגי, בן 37, נשוי ואב לשלושה:

"אני יכול לומר שהיום מי שלא במסלול ליבה, אני לא יודע אם יש לו תוחלת. אם לא הייתי במצבי, איזו תוחלת הייתה לי? היה עדיף לי לעזוב. אם אין לך מסלול ליבה אין לך מה להישאר." אחרים, שלא הצליחו לזכות בדרגת הסא"ל הנכספת, מנסים למצוא נחמה בתפקיד המציב עבורם אתגרים חדשים ונתפס כשדרוג וכקידום מקצועי, תמורה להקרבתם בשורות הארגון.

רס"ן תמר, בת 39, נשואה ואם לשלושה:

"רס"ן זה לא קריירה. כל אחד יכול לסיים בדרגה זו. כשניגשתי למבחני הערכה לסא"ל, הייתי במיפולי פוריות ואמרתי לזו ששלחה אותי והיא אמרה לי עדיף שלא תלכי. הייתי שמנה, נפוחה, לא אהבתי את עצמי. הייתי מאוד לחוצה. מול שהיו לי בוסים שמאוד תומכים, כל הסביבה תמכה מאוד... ניגשתי בכל זאת למבחנים, פחדתי שאפספס את זה. יצא לי מאוד נמוך, 2.5, ואמרו לי, את לא מועמדת לקידום לסא"ל תקני. ידעתי שלא אקבל רע"ן."

רס"ן דינה, בת 35, נשואה ואם לשניים:

"אם לא אקבל סא"ל – הסא"ל כדרגה הוא לא המטרה. המטרה היא שדרוג בתפקיד. לקבל עוד אחריות, סמכות, השפעה ותהילה. אם לא אקודם תהיה זו אבן דרך שנייה, שלישית בקריירה, שוב ניהול מו"מ. אקח בחשבון את האלטרנטיבות. אם לא אקבל אצטרך לכלכל את צעדיי בהמשך ונגיע למו"מ ונבחן זאת בהתאם. עכשיו אני בשלב, בתהליך, אבל גם האופציה שלא אקבל נלקחת בחשבון. לא ארגיש ממורמרת שהשקעתי, נחתי, ולא קודמתי, מה שקורה בד"כ לאנשים שלא קודמו."

רס"ן אלירן, בן 47, נשוי ואב לשניים, ויתר על רעיון הקידום, אך ביקש לעצמו תפקיד מעניין, אם כי פחות מחייב, שמאפשר לו לשלב את חיי המשפחה בנוחות רבה יותר מבעבר:

”הייתי אמור לפרוש אחרי התפקיד בגיל 45. אמרתי שלא אנכפת לי להישאר לעוד תפקיד מעניין. כשהבנתי שלא אהיה קצין חיל ראשי או אפילו רמ”ח כלשהו, הפסקתי להתעניין בקידום ובדרגות. הכי חשוב לי שאוכל לעבוד בתפקיד מעניין וגם אוכל להיות בבית.”

אם כן, התמורה הראויה תמורת ההקרבה והעבודה הבלתי נלאית לתוך השעות הקטנות של הלילה, הויתור על מה שנתפס כחיי משפחה וחיים אישיים, הינה הקידום לדרגת הסא”ל לפחות. כשזו אינה מתממשת מוצאים משרתי ומשרתות הקבע בדרגת הרס”ן נחמה בדמות של תפקיד מאתגר ומעניין מצד אחד, ויכולת לשלב חיי משפחה עימו, מצד שני.

סיכום

בפרק זה תואר האופן בו חווים ומגיבים אנשי ונשות הקבע לתובענות של תרבות העבודה הצבאית. החוויה נחוות באופן כפול ואמביוולנטי – מצד אחד קבלה הפנמה ולגיטימציה של התובענות כחלק משייכות לארגון בעל אתוס שליחות והקרבה חזקים. מצד שני, קיימת ביקורתיות רבה, ואף ציניות, כלפי ההיבטים הפולחניים הקיימים בתרבות זאת, ואשר תוארו בפרק בהרחבה. חלקים גדולים מהתובענות נתפסים כריקים וכוזבים, המיועדים למטרות של קידום אישי, שליטה, כבלתי נחוצים, וככאלה שאינם באמת מקדמים מטרות ארגוניות נחוצות. בפרק גם עמדנו על האופן בו חווים אנשי ונשות הקבע את המחירים של תרבות עבודה זו, המבוססת על שלילת המרחב הפרטי של הפרט. אנשי ונשות הקבע חווים שחיקה אישית במידות שונות, ורבים מדווחים על קושי לקיים חיים משפחתיים עשירים ומספקים. רבים גם חווים חוויה של תסכול מלהוות חלק מתרבות עבודה הנתפסת כבזבזנית, בלתי ממוקדת, ובלתי יעילה, אשר עבודה הם נדרשים לשלם את אותם מחירים יקרים. החוזה הפסיכולוגי הישן בין משרתי הקבע לצבא נתן בתמורה לכל התובענות תגמול הולם, מעמד ובטחון תעסוקתי. בעיני רבים מהמרואיינים קיימת תפיסה כי חוזה זה הופר במסגרת השינויים החלים על משק הקבע – עובדה המעוררת אכזבה ותסכול, ותחושה כי הקורבן היה, או הינו, לשווא.

פרק ב' – חיים בתוך הקרע: על ההבנייה המגדרית של המחויבות הכפולה ועל השלכותיה

פתיחה

"ברמה הפורמאלית אני שוחף לכל האירועים שקשורים לבנות. יש דברים שאני לא מוותר עליהם: אירועים חגיגיים, הופעות. אין מצב בעולם שפעם בשבוע אני אצא ב- 15:00, אני מנסה לסגור ב-18:00 וגם את זה אני לא מצליח. אשתי מתפעלת את הבית. אין לי מושג מה קורה. הגענו להבנה שאחד מאיתנו צריך להיות רגוע יותר. ברור ששנינו לא יכולים להיות במרוקן."
סא"ל בני, בן 35, נשוי ואב לשניים

"לבנות שלי אני נותנת חינוך שהשמים הם הגבול והן צריכות לשלם על ההחלטות שלהן, בבית בלילה הן מעירות את בעלי כי זה מסוג הדברים שאנחנו חיינו אותן כן. למרות שבעלי שותף למשימות עדיין אין שוויון, אני אחראית לארגון הדברים. גם בעלי מיקם את המשפחה כדבר ראשון, הוא לוקח נתח נכבד בגידול הבנות אבל עדיין אין שוויון, לקנות מתנות ליום הולדת, אסיפת הורים, בגדים – זה אני."
רס"ן חנה, בת 42, נשואה ואם לשלושה

הן לסא"ל בני והן לרס"ן חנה, כמו למרביתם של המרואיינים והמרואיינות, ברור מי נושא בעיקר הנטל בדאגה לניהול היומיומי של חיי המשפחה. המשפחתיות בישראל, כמו בחברות אחרות, מבוססת על חלוקת תפקידים וסמכויות חדה וברורה, המזהה הורות עם אמהות (ראו דיון במבוא). האופי המגדרי של הבנייה זו מטיל את הדאגה היומיומית לחיי המשפחה על המגזר הנשי.

תרבות העבודה בצה"ל, שכונתה כאן "פולחן הסבל", מעצימה את קונפליקט העבודה-משפחה ויש לה השלכות על חווית אנשי הקבע. נטען כי השלכות אלה הן ממוגדרות – כלומר נשים וגברים חווים ומגיבים באופן שונה לכח המופעל עליהם על ידי פולחן הסבל. בהמשך הפרק יוצגו המחירים שמשלמים נשים וגברים בקונפליקט זה אשר מיוצר עבורם בתרבות העבודה, ויתואר ניסיונם להתמודד ולתמרן בין שתי הזירות.

נשים ופולחן הסבל

התפקידים הראשונים שנשים מילאו בצבאות במלחמת העולם השנייה היו תפקידי סיוע נשיים-אמהיים, כגון אחות רחמנייה ומרכזנית, תפקידים המתאימים להבניה המסורתית של אשה כאם וכעקרת בית ובעלת תכונות מולדות של טיפוח וטיפול (עמרם כץ, 2006; קאהן ועמרם כץ, 2006; ג'רבי 1996; רדאי 2000). תפקידים אחרים היו חסומים בפניהן, בתואנה כי הן אינן מתאימות וכי הן חסרות את הכישורים הנדרשים, בדומה לאפליה כנגד

נשים בעולם העבודה¹¹. בהדרגה, מאז מלחמת העולם השנייה, החלו להיפתח בצבאות תפקידים שונים לנשים, שאינם מזוהים עם תכונות נשיות "טבעיות" כגון פקידות, רווחה וחינוך, אם כי תפקידים מסוג עדיין זה מהווים את רוב התעסוקה הנשית בצבאות (עמרם כץ, 2006). גם בצה"ל חלו שינויים בחלוקת התפקידים המגדרית המסורתית, למרות שמילוי תפקידי טיפול וטיפול בקרב הקצונה הזוטרנה וקצונת הביניים, תפקידים כמו ת"ש, חינוך וטיפול במשפחות נפגעים, עדיין נתון לרוב בידי המגזר הנשי.

בצבא, כמו בעולם העבודה, עבודת נשים מוערכת ומתוגמלת פחות מזו של גברים. זאת מכיוון שעבודה נשית "קלאסית", עבודה הקשורה בטיפול ובטיפול נתפסת כפחות מורכבת, כעבודה שאינה מצריכה כישורים מיוחדים וכבעלת אחריות פחותה (זרעאלי 1999). לעיתים רבות היא אינה מוגדרת באופן פורמלי כעבודה מיומנת, כדוגמת עבודת הפקידה בצה"ל (ששון לוי, 2005).

גם בשירות הקבע, תפקוד המגזר הנשי נתפס לרוב כפחות רלוונטי למקצוע הצבאי לעומת זה הגברי, מכיוון שלפחות נשים יש את מה שמוגדר כ"ניסיון מבצעי". הדבר נובע מגורמים מבניים הכוללים מערכת שונה של מיון, הכשרה והצבה, אי שילובן של נשים בתפקידים קרביים וקביעת קריטריון הקרביות כתנאי לקידום (טובי ועירן-יונה 2001). אולם, אחד הגורמים המשמעותיים יותר, ואולי אף הנוכחים יותר בחוויה היומיומית, הינו השפעתה של תרבות העבודה של פולחן הסבל על תפיסת הנשים בשירות הקבע. כפי שתואר בהרחבה, פולחן הסבל מבוסס על שלילה של המרחב הפרטי. עובדה זו עושה אותו למגדרי – כלומר בעל השלכות שונות לגברים ולנשים. המגדור של פולחן הסבל נובע מכך שהספירה הנשללת, הספירה הפרטית והמשפחתית, מזוהה עם נשים ונשיות. עדיין שוררת חלוקת העבודה המסורתית בין גברים ונשים בספירה הפרטית, כמו גם הלחץ החברתי על נשים לפעול כאמהות ולשים את חיי המשפחה בראש סולם המחויבות שלהן.

ואכן, פולחן הסבל הוא הכוח העיקרי שמתעל את קצינות הקבע למקום שולי ומשני בצה"ל (על מיקומן וקידומן של נשים בצה"ל ראה בהרחבה "מגמות בשירות הנשים" 2005). בתרבות כה חזקה, המבוססת על שלילת המרחב הפרטי, נשים לכודות כמעט ללא חופש תמרון בין התובענות הגדולה של מוסד המשפחה ובין התובענות הגדולה לא פחות של פולחן הסבל ושלילת המשפחה הגלומה בו. עקרון השדה מעצב את מסלולי הקידום בצבא באופן המקנה לתפקידי "סבל" מעמד של תנאי הכרחי במסלולי הליבה (טובי ועירן יונה, 2002; עירן יונה, 2001). כך, למשל, בדוגמא שלהלן, רס"ן צילה, בת 30 ורווקה, זכתה במהלך הקריירה שלה להיות מתוייגת כלא מקצועית, למרות שמילאה שורה של תפקידים בתחום מסויים, לא פעם כאשר הראשונה שזכתה למלאם. בנוסף לכך, רס"ן צילה אף עברה פעמיים השלמה חילית על מנת להיות קצינה בתחום, פעם אחת בקורס שיועד לנשים, ופעם שניה (לאחר שכבר הוסמכה להיות קצינה "נשית") בקורס שיועד לגברים. כל מה שעברה לא עזר לה בתהליך הקידום עקב עקרון השדה:

¹¹ בתואנות אלו נתקלו נשים בשלהי המאה ה-19 וה-20, באירופה ובארצות הברית, שניסו לצאת ממשרת הפקידה או המזכירה ולחדור למשרות ניהול (זרעאלי 1999).

"המפקד שלי דאג להסביר לי שלא אקודם כי אני "לא מקצועית", אין לי שום מושג בשטח, אין לי את היכולות ואין לי את הכישורים... הוא בא בגישה שאני באה מאפס וזה לא נכון, יש מאחורי המון."

לרס"ן צילה אין את מה שנתפס כניסיון בשטח, למרות שמילאה מספר תפקידים אשר נחשבים כתפקידי שטח לנשים. הגדרת תפקיד שטח לנשים ניתנת לעיתים רבות לתפקיד שמולא באופן מסורתי על ידי גברים בלבד, ונפתח לנשים (יזרעאלי 1999ב, ששון לוי 2001). כך, למרות ניסיונה, הנחשב כמבצעי למגזר הנשי, היא נדרשה למלא תפקיד מ"פ בגיל מבוגר יחסית, על מנת שתוכל להתמודד על תפקידי ליבה מול גברים צעירים ממנה.

עקרון השדה מוכלל גם למסלולי קידום במגזרים אחרים, אשר אינם שייכים למגזר השדה. כך נוצר מצב, בו מסלולים המאפשרים קידום מחייבים מעבר הכרחי בתפקידים אשר דורשים נוכחות טוטאלית (בין אם הדבר מחויב המציאות ובין אם לאו), דבר ההופך אותם לתפקידי "אין כניסה" לאמהות. טבעו הכופה והמאלץ של מוסד האמהות אינו מאפשר לנשים, איכותיות ומחויבות ככל שתהיינה, לאייש תפקידים אלה (אם כי ודאי היו ממלאות אותם בהצלחה). אחת ההוכחות למיגדור שיוצר מוסד האימהות נעוצה בכך שמסלול השירות של נשות הקבע הינו פחות ממוגדר בתחילת השירות, בשלב היותן בדרגת סגן-סרן. נראה כי דבר זה נובע מהיותן משוחררות ממוסד האמהות באופן המאפשר להן יותר דרגות חופש לשחק את המשחק. רבות מהמרואינות סיפרו במחקר כיצד מילאו תפקידים "פורצי דרך" בשדה, ואף נשאר בקבע כדי למלא תפקיד אטרקטיבי עקב חוויית הצלחה ואתגר. אולם התפנית באה, כמעט בכל הראיונות, בשלב האמהות.

חשודות באמהות

האמהות הופכת את הנשים לכוח אדם מובחן ומתוייג בתוך הצבא. אמהות לילדים מובחנות מגברים דרך שורה של פרקטיקות בירוקרטיות: אם לילד עד גיל חמש מסיימת את יום העבודה הרשמי בשעה ארבע אחה"צ, ומנוכים לה חמישה ימי חופשה שנתית בתמורה. אישה שיום העבודה שלה ארוך יותר צריכה להחתיים את מפקדה על טופס מיוחד. כמובן, נשים יוצאות לחופשת לידה בנות שמונים וארבע יום. אמהות לילדים אינן מבצעות תורנות יחידתית במקומות רבים.

המחקר מראה כיצד הציב המעבר לאמהות, כאילו בבת אחת, שלטי "אין כניסה" עבורן בחלקים נרחבים ממסלולי הקידום. שלטים אלו מוצבים כתוצאה מהגבלה אינהרנטית על היכולת של אמהות לאייש תפקידים אשר משמעותם היעדרות כמעט מוחלטת מן הבית. ובמילותיה של רס"ן עדי, בת 35, נשואה ואם לשניים: "אנחנו, הנשים, בעניה. הצלחה ומסירות נבחנת על בסיס של נוכחות ולא על בסיס של תוצאות ומקצועיות". גם סא"ל רבקה, בת 38, נשואה ואם לשניים, כמו רבות אחרות, חווה בעייתיות מובנית זו בחיי הקריירה שלה: "מי שעובדת שעות "נורמליות", גם אם היא קצינה מצוינת, לא תוכל להתקדם, תמיד מסתכלים אם היא עושה יותר והאם מקדישה על חשבון הבית."

שלטי ה"אין כניסה" מוצבים גם על ידי מבטיהן של המפקדים ומערכת הקידום בכלל, המתייג אותן אוטומטית כ"אמהות" – כלומר כח אדם מוגבל. רס"ן שירן מתארת זאת כתיוגן כסוג ב' בשל מחויבותן לחיי משפחה, המתפרשת לעיתים קרובות כחוסר רצון לחיי קריירה בצבא. רס"ן שירן:

"אצלנו ביחידה ההתייחסות לנשים האימהות שלא רוצות קריירה היא מאד ברורה. נשים אימהות מוגדרות אצלנו מיד כסוג ב' ולא סתם סוג ב', יש גם תחושה כאילו הן פוגעות במערכת. אני תמיד חושבת שזו אולי תחושה שלי בלעדית, אבל כשאנו מדברות באופן פתוח, כולן מרגישות את זה. יש לחץ שמופעל. אף פעם לא קרה שלא עמדתי בל"ז כי לא היה לי זמן, אבל רואים ביום העבודה הקצר שלנו - חוסר רצינות וחוסר אכפתיות."

רס"ן שולה, בת 30, גרושה ואם לשניים חוותה על בשרה הבנייה חברתית:

"אנחנו נתפסות כפחות יעילות לארגון מבחינת שעות, כי אי אפשר להשאיר אותי עד 21:00 בערב עם משהו שאפשר לעשות בבוקר, ולעומת זאת זה בסדר להשאיר גבר. פעם הייתי הולכת באמצע היום לעשות דברים לארבע שעות בבית וחוזרת למשרד בלילה. חוץ ממפקדי אף אחד לא ידע מה אני עושה, הייתי נתפסת כעובדת מצטיינת של המקום. זה רק מראה איך שהשעות הן אלו שמשנות."

כך נוצרים שווקי עבודה פנימיים לאמהות, כלומר מרחבי תפקידים אשר מאפשרים שילוב בין עבודה לאמהות. שווקי עבודה אלה מוגבלים, ונמצאים מחוץ לערוצי הקידום המרכזיים. הם מסתיימים לרוב בדרגת הרס"ן. כלומר, עבור נשים, ההון שצברו בתפקידי סבל בשלבים מוקדמים בשירות, כמו נמחק ומתאדה מהרגע בו הן הופכות לאמהות. תיאור זה אינו נכון רק למגזרים לוחמים או תומכי לחימה, אלא גם למגזרים וחילות כגון חיל השלישות, החינוך המנהלה. כך, ברמת המאקרו, מוטים מראש מבנה הקידום בצבא וכלליו לטובת גברים, ואינם בנויים לאפשר קידום לרוב הנשים ולגברים אשר אינם עומדים בכללי המשחק של פולחן הסבל.

חויית ה"קימבוץ": לרקד בין שתי חתונות

כאמור, מוסד האמהות הינו מוסד כופה ומאלץ לא פחות מהמוסד הצבאי. עובדה זו מותירה את האמהות בקבע להיקרע בתווך שבין שני המוסדות התובעניים, כמעט ללא חופש תמרון. עבור נשים קיימת חודרנות וערבוב של הספירה הפרטית לתוך ספירת העבודה ופיצול קשב ביניהן. עובדה זו מייצרת חוויה יומיומית של ניהול ענייני המשפחה גם תוך כדי יום העבודה. "הקימבוץ" הוא שם הקוד שנתנו המרואיינות לעובדה כי רובן עסוקות באופן מתמיד בניהול ענייני הבית גם כאשר הן בעבודה: מי אוסף את הילדים, תור לרופא כאשר הילד חולה, מי משלם לעוזרת, מי מוצא מחליפה למטפלת כאשר היא חולה, מי מסיע לחוגים, מי קונה מתנות לימי הולדת ואירועים משפחתיים.

נשות קבע רבות שיתפו אותנו אודות סדר היום המטורף שהן חוות במאמציהן להספיק הכל: ניהול העבודה, טיפול בילדים, וכן ניהול הבית. כך, סא"ל סמדר, בת 40, נשואה ואם לארבעה טוענת כי "הקריירה והמשפחה הם בתחרות – כי משאב הזמן הוא סופי ולכן הוא נגמר – אבל אני מקיימת בקרה על הזמן ומחלקת בהתאם, לפי התקופות."

רס"ן דינה, בת 35, נשואה ואם לשניים מספרת על הקשיים באורח החיים הזה: "בתקופה הראשונה, כשלא הייתי מתוכננת, אז זה מאוד קשה. לחצים נפשיים ופיזיים. המון מתח, המון לחץ וזה קושי. כולם תובעים ממך ואז את שואלת ואיפה אני בכל הסיפור הזה. אם מכלכלים את הצעדים זה נשמע סכמטי. זאת הייתה משוואה מתמטית שיש לדעת לפתור אותה. להגיע ל-X על ידי קיצור לוחות טווחים, זמנים, כל המיפויים, היום אני מרגישה מאוד שלמה עם עצמי, אני מתמרנת מאוד טוב. עושה את האיזון בין קריירה ומשפחה. מרגישה שאני יכולה להיות קצינה טובה, להביא תוצרים ולהיות בזמנית אמה שמשקיעה בילדים ואשת משפחה."

פיצול הקשב המתמיד בין הבית ובין העבודה, לצד יום עבודה קצר ותחום בזמן - הינם שני קווי גבול דרמטיים המבחינים בין הנשים לפולחן הסבל. משמעותם הבסיסית של שני קווי גבול אלה, היא שנשים אינן יכולות להשתתף בפולחן הסבל, אלא להיות ה"אחרות" שלו. כלומר, נשים מוצאות ומודרות משני אלמנטים מרכזיים של פולחן הסבל: הנוכחות הבלתי מוגבלת והאין סופית, וההתמסרות הטוטאלית לעבודה ולשירות. האורות הכבויים במשרדי הנשים מבליטים את האורות הדולקים במשרדי הגברים, בשעה שהם מתרועעים ליד מכונות הקפה בלשכת האלוף. מראה הקצינה, היוצאת במבט מתנצל מהדיון כדי לענות לטלפון בהול מהמטפלת, הינו גם יציאה סמלית שלה מהמעגל התרבותי של פולחן הסבל.

המשמעות של אלה היא תיוג הנשים ככח אדם שונה ומופחת בצבא. נשים נתפסות ככח אדם מוגבל שיכולת הניצול והמיצוי שלו היא מוגבלת. נשים נתפסות גם ככח אדם פחות מחויב, עקב מחויבותן המקבילה למשפחה. נשים מכונות "עובדות בארגון", "ארגון אמהות עובדות", "רכבת האמהות", "נשות ויצו" וכי'. תפיסות אלו מתייגות את הנשים ככח אדם מסוג ב', פחות יעיל ואף פוגע במערכת. תיוג זה יוצר מצב בו בבחירה בין אשה וגבר ימנעו מלבחור באשה. כך אף סא"ל דניאלה, בת 40, נשואה ואם לארבעה:

"אני חושבת שהיום מאוד קשה לאישה לשרת ביחידת X. אם אני צריכה לבחור בין אישה לגבר לתורנות אין סיבה שאני אבחר באישה כי היא אימא ו16:00- היא צריכה לאסוף את הילדים מהגן, או אם מניקה... בשעה 16:00 הן לא נמצאות כבר ביחידה... אני חושבת שהן אחראיות לבית. אני אומרת שנשים כאלו עושות לנו נזק... כי בעוד כמה שנים לא ירצו להעסיק נשים בצבא."

אם כן, קשירת מחויבות ארגונית ויעילות עם נוכחות בלילה במשרד, מביאה מפקדים רבים, גברים ונשים גם יחד, להעדיף לשבץ תחת פיקודם גברים ולא נשים. למרות זאת, יש כאלו אשר משכילים לראות את הפן החיובי שבחלוקת הקשב בין המשרד לבית, חלוקה אשר מביאה להתייעלות ולבחירת העיקר על פני הטפל. כך טוען למשל רס"ן משה, בן 35, נשוי ואב לשניים:

"אנחנו מבזזים המון זמן על שמויות, נשים הן יותר תכליתיות, היא יודעת שיש לה משפחה, מחויבות, הן מביאות תפוקה טובה יותר בפחות זמן."

אף על פי כן, האידיאולוגיה השכיחה יותר היא זו המסבירה מדוע אימהותן של נשים מונעת מהן למלא מגוון רחב של תפקידים. מפקדים אינם חוששים לשאול נשים באופן מפורש אם הן נשואות וכמה ילדים יש להם. כמובן שגברים, הורים לילדים, לא נשאלים

שאלות כאלו. אותם מפקדים אף אינם חוששים להגדיר תפקידים כלא פתוחים בפני אמהות לילדים. המעודנים יותר שואלים "איך תסתדרי?" נשים תמיד תדגשנה באופן יזום בראיונות עבודה כי הן אינן כמו האחרות, וכי אין להם בעיה להישאר שעות מאוחרות. כך מספרת סא"ל שירלי, בת 35, נשואה ואם לשניים:

"בראיון לתפקיד המפקד שאל על המצב המשפחתי. לא נראה לי רלוונטי שאני צריכה לדבר על כך שאני מנסה להיכנס להריון, אחרי שהתקבלתי לתפקיד קרחה "הפדיחה הגדולה" - נכנסתי להריון. הראיון היה בפברואר כשעדיין לא הייתי בהריון. נכנסתי לתפקיד באוגוסט וילדתי בינואר. בזמן הלימודים התהלכו שמועות שידעתי עוד בראיון שאני בהריון. כשהייתי בשבוע ה-12 הודעתי אישית למפקד... הרגשתי שהוא מקבל את זה בציניות."

תקרית זו הביאה ליחסים עכורים עם המפקד שהקשו מאוד על שירלי בכניסתה לתפקיד. רק לאחר שנה, בה שירלי עמדה בתביעות התפקיד והוכיחה את עצמה, מפקדה למד להעריך אותה באופן אישי, כאחת המסוגלת להיות מחוייבת הן לדרישות התפקיד והן לחיי משפחתה.

המקרה של שירלי מראה כי לעיתים קרובות, היחס להריון בצה"ל וגם בארגוני עבודה אחרים, הינו בחזקת כתב האשמה פרטי כלפי כל אשת קבע הנכנסת להריון וכלפי המין הנשי בכלל, המוכיח את היותן כח עבודה סוג ב'. נשות הקבע סיפרו כי סוגיית ההריון ותזמונו הינם משמעותיים ביותר בשלבים שונים של הקריירה הצבאית. כך, רס"ן דינה מספרת: "היו מצבים שהגעתי לתפקיד אחרי לידה...היו שאלות: "איך את מסתדרת עם שעות העבודה", "איך תצליחי לתת 100% כאמא", "מתי את מתכננת את הילד הבא שלך". אם את עוזרת את זה בהתחלה - סיכוי גדול שזה לא יהיה נגדך... למשל כששואלים אותי אם אני מתכננת את הילד הבא שלי אז המקטיקה היא או לעשות מזה הומור ואז את יוצאת מזה יפה... או לתת תשובה מעורפלת או להגיד - תבחן אותי במבחן התוצאה, מה אנפת לך מה אני עושה בדרך. קיבלת את מה שרצית או לא? אני אנהל את הזמן ואעשה מה שאני חושבת ואז אפשר להגיד למפקדי אני לא אדבר איתך ב- 16:00 אלא מחר בבוקר או היום ב- 20:00 כשאחזור (כמו שהוא מייבש אותי עד הלילה)".

היחס החשדני, המקדמי כלפי נשים, מוביל נשים רבות להסתיר את הריוןן, על מנת שלא לפגוע בסיכויי קבלתן לתפקיד. כך גם בכניסתן לתפקיד חדש, בו עליהן להוכיח עצמן. הדבר יכול להיות בעייתי במקרה והן נזקקות לטיפול רפואי, אך חוששות שעצם ההריון יתגלה ויפגע במעמדן שעדיין לא בוסס. חשש זה נכון במיוחד בקרב נשים אשר מתמנות לתפקיד שעד כה מולא על ידי גברים בלבד. כך, אשת הקבע מרגישה כאילו היא מייצגת את כלל נשות הקבע בהתמודדותה על התפקיד, ולכן, במקרים קיצוניים היא מוכנה גם להתעלם מבעיות רפואיות שעלולות לסכן אותה ואת העובר. אחת מהנשים שחוו חוויה קיצונית זו הינה סא"ל דקלה, בת 36, נשואה ואם לילד, ששובצה לתפקיד בכיר שזכה להתנגדות:

"מאד האמנתי בעצמי ורציתי את התפקיד... התמנית לתפקיד ומפקד היחידה ערער... אלוף הפיקוד קרא לי לראיון ושאל אותי אם אני רוצה ללכת למקום שלא רוצים אותי. זה מסוג ההחלטות שאת משמשת דוגמא לאחרות, אם אני לא אלך גם אחרות יהססו. עניתי לאלוף, אם הוא היה מוותר על תפקיד שהוא מאד רוצה... היה מסע לחצים להסיר מועמדות. היו לי סערות נפש כי כולם דיברו על זה

אבל התעקשתי. הגעתי לתפקיד ותוך שבועיים הוכחתי את עצמי - עבדתי פי 2... המשובים היו מעולים, מאותו רגע "נשבר הקרח". המשכתי לנסות להיכנס להריון והצלחתי. ידעתי שההריון זה הון ואני שומרת מכל משמר, ובמקביל היה מבצע "חומת מגן". הייתי בחודש שלישי. תכננתי לספר למפקד לאחר החג... היות והיה מצב חירום לא הצלחתי לחשוב על ההריון... שבועיים לא יצאתי הביתה. היו לי כאבים, נסעתי לבית חולים, קיבלתי טיפול וביקשו ממני לנוח... היום, בהסתכלות אחורה, אם היה קורה משהו לא הייתי סולחת לעצמי."

סא"ל דקלה חששה שאם יוודע דבר הריונה יסתכלו עליה כעל סוג ב', בעוד היא מנסה לבסס את מעמדה ביחידה. נשים אחרות שמנסות לבסס את מעמדהן ביחידה ואינן מסתירות את הריונן, אלא מתייחסות אליו כאל חלק בלתי נפרד מחייהן, זוכות, לעתים, ליחס שוביניסטי מצד גברים, כפי שמספרת רס"ן ליבי, בת 39, נשואה ואם לארבעה:

"כשהייתי בתרנגילים עם בטן היו שואלים אותי - תגידי, מה את עושה פה, לני לבשל, בעלך יודע שאת כאן? זה הצחיק אותי, המשכתי הלאה."

יחס שוביניסטי זה להריון משעשע כשאין לו השלכות לחיי הפרט. אולם במקרים רבים הריון מביא לשינוי בחיי הפרט, ולפיכך מחייב היערכות מיוחדת, שאף מעוגנת בפקודות הצבא. למרות שמדובר במצב המעוגן מוסדית בפקודות, הרי שהוא זוכה לחוסר לגיטימציה. אמהות המבקשות להאריך חופשת לידה זוכות בדרך כלל ליחס עוין. אחת מהן הינה רס"ן חנית, בת 36, נשואה ואם לארבעה. רס"ן חנית זכתה ל"שטיפה רצינית" ממפקדה אחרי שקיבלה החלטה להאריך את חופשת הלידה שלה. זאת, מתוך אחריות אישית, לפני כניסה לתפקיד ליבה שעד אז מולא על ידי גברים בלבד. ביודעה עד כמה התפקיד מחייב ודורש, החליטה לצבור כוחות לפני שתמלא אותו:

"...באתי אליו במהלך החופשה ואמרתי לו אני רוצה להאריך הוא כמעט בלע אותי. מה זה להאריך? אמרתי לו קצת, הוא אמר - את יודעת זה המון זמן, זה תפקיד מרכזי, את המראה שלי, יד ימיני, מי יעשה תוכניות עבודה? אמרתי לו - בסדר, 6 שבועות, התפטר וחזרתי אחרי הארכה קלה ונכנסתי לתפקיד... נכנסתי למשרד וביקשתי להיכנס אליו, דפקתי לו בדלת, סימן לרל"ש - לא להכניס אותה. יחסי עם מפקדי מעולה, מעולם לא כעסו עלי. ב- 10:00 הוא קרא לי... הביא לי שטיפה, אני לא יודעת מאיפה זה בא. נוף בי על זה שהארכת את חופשת הלידה, איך לא בניתי תוכניות עבודה, על חוסר האחריות שלי, על חוסר לויאליות. חטפתי ממנו שו"ס. הוא כעס על זה שלא עבדתי בחל"ד, לא על כך שלא באתי. לא עניתי, לא מכבודי והתחלתי לעבוד. עברו כמה שבועות והבחור התחיל להעריך אותי."

כפי שסיפור של רס"ן חנית מלמד, גם היא, כמו סא"ל שירלי ורבות אחרות, זוהתה בתחילה עם תפיסת המגזר הנשי הלא מחויב. רק לאחר שהוכיחה שוב כי היא מסוגלת לעמוד בדרישות התפקיד בצורה טובה, ולאחר שהמפקד למד להכיר אותה היכרות אישית, ירדה העוינות כלפיה.

רס"ן ויקטוריה, בת 37 ואם לארבעה, נתקלה אף היא ביחס עוין בהקשר של הריון ולידה, שהוסיף למצב הפיזי והנפשי הקשה שבא בעקבותיהם:

"באמצע ההיריון התחלף הרע"ן, הגיע אחד שהיחסים שלי איתו מלכתחילה צלעו... למרבה הצליעות שברתי את הרגל בחודש השביעי... מחודש שביעי לא יכולתי לעשות כלום. לא יכולתי לנהוג, הם לא יכלו לשלוח לי נהג. בשבועיים - שלושה הראשונים היה לי חמ"ל בבית, פיקססו לי, שלחו לי. היה לי פה קצין שהיה יד ימיני ולאט לאט יכולתי לא להיות יותר מידי מעורבת, לא הייתי בדיונים... ההיריון

מתקדם, היה חופש גדול, הילדים היו בבית. עם כל הרצון הטוב שלי, אני מסופחת לרמ' 2 והתנתקתי. חזרתי בשלהי חודש תשיעי, קשה באמת היה להסתדר, ואז יצאתי לחל"ד. ילדתי בניחוח קיסרי. אחרי הלידה ישבתי חודש אצל אמא שלי עם הילדים ואז עברנו דירה. ואז הכל נפל עלינו יחד – ילד שלישי, מסגרות חדשות, את בלי אומן, את תקועה, אין חנויות. לא לקיתי בדיכאון אחרי לידה אבל זאת הייתה תקופה מאוד קשה.... [ויקטוריה חוותה מצב רפואי קשה בסוף החל"ד] ... לקח זמן עד שהבנו שזה בסדר. הזמן עבר בלי להרגיש. חזרתי לעבודה ונתקלתי בפרצופים מאוד חמוצים... הרמ"ח שלי לא התקשר אף פעם לשאול מה שלומי (פעם אחת להתנצל שלא מגיע לברית...), כך גם הרע"ן. היה לי נורא קשה לחזור."

הרמ"ח "שטף" את רס"ן ויקטוריה על כך שלא שמרה על קשר עם היחידה. בסופו של דבר זכתה ויקטוריה לחו"ד גרועה על ביצועיה, בזמן שהיתה מסופחת לר"מ 2:

"...הסיפור הגיע לשיא כשקיבלתי משוב על הסוציומטרי שהועבר בינואר כשלא הייתי. קיבלתי 18, אחרי 10 חודשים שקיבלתי 97, 7 חודשים מתוכם פשוט לא הייתי. כשקיבלתי משוב מהרע"ן ואמרתי לו – זה נראה לך סביר, בדוק את הקודם. הוא אמר לי – לא בדקתי, אני לא יודע מה להגיד לך, זה מה שהחברים שלך חושבים. פגשתי את הרמ"ח ושאלתי אותו אם הוא ראה את הסוציומטרי שלי, ואם הוא מסכים לזה. הוא אמר שכן. אני אמרתי לו – הייתי בממד"ה והם ביטלו את הסוציומטרי כי מספיק חודש היעדרות על מנת לבטל. הוא מילא עלי חו"ד והיא הייתה גרועה."

חוות דעת גרועה מקשה, כידוע, על סיכויי הקידום. כפי שעולה מן הראיונות, מדובר בתופעה נפוצה של סוציומטריה וחוות דעת נמוכות לאמהות, במיוחד בסעיף של מסירות לעבודה. המרואיינות מתלוננות על תפיסת האמהות כמגבלה המעידה על חוסר מחויבות ונאמנות של אשת הקבע לשירות¹².

סיפורה של סרן שרה, בת 26, נשואה ואם לילדה, מראה כי גם אשה המוכנה לשלם את המחיר, ופועלת כמתחייב מאתוס השליחות ו/או מפולחן הסבל, תתקשה להתקדם בארגון:

"...בהריון, הדבר היחיד שלא עשיתי זה שבתות, רק כשהייתי בהריון מתקדם מסוף חמישי, תחילת ישי, וגם פחות ישנתי בבסיס, אם כי ישנתי כמעט רגיל. היה חרגיל מאוד גדול באמצע, ובוה העבודה היתה מאוד אינטנסיבית מבחינתי. להעמיס נגמ"שים, לישון בשמח באוהל, בשמח, באוטו, גם בהריון, זה לא נורא. הריון זה לא מחלה."

לאחר הלידה חיפשה סרן שרה תפקיד שיאפשר לה מעט גמישות ויתחשב בהיותה אם צעירה המטפלת לבד בילדה (בעוד בעלה איש קבע אף הוא) ללא הצלחה. מסירותה לתפקיד הקודם הביאה להסכמת מפקדה להשאירה ביחידה בה הוכיחה את עצמה. אולם מפקד זה התחלף והמפקדים החדשים התייחסו בחשדנות ובעוינות כלפי האם הצעירה תחת פיקודם:

"המג"ד עזב ואני עובדה מוגמרת למג"ד ולסמג"ד שהם חדשים. הם קיבלו מ"פית לחצי יום עבודה. זה בסיס סגור, רמה א', מצופה ממ"פים שיתנו מענה כל היום. המג"ד הקודם קיבל את זה שאני נשארת בשמחה, כי הוא הכיר אותי, ועכשיו הסמג"ד מכיר אותי כבר יותר והוא פחות מקשה עלי." אם כן, רק לאחר שסרן שרה, שוב הוכיחה את מסירותה ומחויבותה, מפקדיה החדשים שיפרו את יחסם כלפיה.

¹² נציין כי הדבר נכון גם למספר בודד של אבות שמימשו את אבהותן בניגוד לפולחן הסבל.

היעדרות נשים מפולחן הסבל מעמידה אותן במעמד נחות בארגון באופן נוסף. העובדה כי יום העבודה של נשים חייב להיות ענייני וממוקד, וכי הן צריכות לסיים מטלותיהן עד שעה תחומה בזמן, מדירה אותן **מרשתות חברתיות** אשר מהוות הון חשוב ביותר לקידום בארגון. במילים פשוטות, נשים רבות אינן יכולות להרשות לעצמן את זמן ההתרועעות, החיוני כל כך לבניית רשתות. גברים חופשיים לשהות שעות בלתי מוגבלות המנוצלות לשיטוטי מסדרונות, רכילות טלפונית אין סופית, סיבובי לשכות ופטפוטי קפה. במהלך אלה נוצרת אינטימיות, מתחזקים קשרים, ונוצרת ה"אחוזה" המפורסמת. מוחלפת רכילות רבה ועדכנית, המכילה מידע עשיר וחיוני. נעשית מלאכת הפוליטיקה הארגונית ותוך כדי כל אחד נערך באופן אישי מבחינת ההתנהלות בתוכה. נקבעות דעות אודות אנשים. אנשים רואים אנשים אחרים בשעות מאוחרות, וכמובן גם נראים. כמובן שבמרחבי ההתרועעות עוסקים בנושא החשוב מכל: ערבובי הקידום, ודיוני הדש"ב.

הרשת החברתית הגברית היא הסיבה, לטענתה של רס"ן ליבי, בת 39, נשואה ואם לארבעה, לכך שביחידתה נשים אינן מקודמות במהלך השנים באופן גורף:

"... הם חברים יותר טובים, מספרים לעצמם בדיחות. הנוכחות שלי כאישה גורמת להם להרגיש לא נוח. בדיונים בלילה רוצים לרכל על חיילות. כשיש רק בנות בחדר, זה דברים שלא קורים. הדיונים הרבה יותר עניינים כשיש רק בנות. ה' (עמיתה ביחידה) מוציאה את הנשמה ואז בה מפקדה בטענות (עד הרגע האחרון היא תוזה בהריון ולמרות זאת מפקדה עושה לה את המוות כי הלכה הביתה בגלל ילד חולה), כבר לא יודעים להעריך. כשצריכים להתחשב שוכחים מזה".

תופעה אחרת שאופיינה במחקר היא שנשים נוטות, בדרך כלל, בשונה מרוב הגברים, להסתגר במשרד ולעשות את עבודתן תוך וויתור על זמני התרועעות מקובלים: ארוחת צהריים, הפסקות קפה, שיטוטי מסדרונות. כאמור, הסתגרות זו באה על מנת להספיק את המשימות המוטלות עליהן בזמן, כדי לצאת למשמרת שניה של טיפול במשפחה. סרן ליאורה, בת 27, נשואה ואם לילד:

"הקצינה שהחליפה אותי בתפקיד הקודם הייתה קצינה מצוינת, מקצועית, דייקנית – אני מאוד הסתדרתי איתה, קיבלתי שירות טוב ממנה, אבל היה לה הסכם עם מפקד היחידה שכל יום היא יוצאת ב- 15:00, היא הייתה מגיעה כל יום למשרד בשעה 7:00, ובשעה 15:00 הולכת הביתה. היא הייתה עובדת בלי הפסקה ולא מקדישה זמן ליצירת קשרים, אנשים לא אהבו אותה והחשיבו אותה כ"מנוצצת"... הקצינה

הזו כמעט השתחררה כי המפקד הישיר שלה נתן לה חו"דים מאוד נמוכים..."

גם סרן רות, בת 26, נשואה ואם לילד עובדת ללא הפסקה וזמן ליצירת קשרים:

"... הן יכולות לצאת ב- 17:00 בשקט, אפשר לוותר על הפסקת קפה, פטפומים והתמרחויות... אבל הגברים שורפים זמן ואז עושים עבודה בערב – אבל גם רואים אותן כולם. גם ביתר החטיבה נמרחים – יש גם את הקטע של להראות".

לא רק שסרן רוית והקצינה שהחליפה את סרן ליאורה נחשפות פחות למידע הלא פורמלי הזורם בארגון בפטפוטי הקפה, מידע היכול לסייע להן בקידומן, הן אף לא מראות את מסירותן למערכת, אלא פשוט מתמסרות לתפקידן. כך אמהות, בעיקר לילדים צעירים, "בוחרות" להיות מודרות מרשתות חברתיות, על מנת לעמוד במחויבות הכפולה המוטלת

עליהן למשפחה ולקריירה.

נשים רבות אינן נגישות למרחבי התרועעות אלה, שלא מבחירתן. ההיעדרות מרשתות אלה הינה בעלת מחיר רב. בראש ובראשונה, היא מקטינה את סיכויי הקידום של נשים. הן אינן צוברות את הקשרים הנחוצים עם פטרוניים, סוסים, ממליצים ותומכים, אשר השייכות למעגל הקרוב שלהם הינה קריטית לסיכויי הקידום, כפי שרס"ן שולה, גרושה ואם לשניים, מיטיבה להבין: "אני הייבט לעשות תפקיד רס"ן זה לא רלוונטי איזה תפקיד עשיתי אלא מי יושב מלמעלה. אם ב' יישאר אני אהיה סא"ל, בדוק, ואם לא אז לא. אני לא רואה את עצמי מגיעה לשם אם אין מישהו שמחכה לי שם. כי אני יושבת בדיונים ורואה מה זה- הכל קומבינות... פעם, בתקופה שלי, לא היו מסלולי שירות לנשים... לא הייתה הגדרה שצריך לעשות תפקיד שטח. היום ההישארות שלך יותר קשורה למי אתה מחובר מאשר אם עשית/ לא עשית שטח... אם ב' יעשה עוד תא"ל אז הוא יהיה אלוף... אני מקווה שכן כי אז זה אומר שגם אני אשאר בצבא."

אולם, כאמור, בעוד סיכוייה של רס"ן שולה להתקדם במערכת גבוהים בשל קידומו הצפוי של מפקדה, למרבית הנשים, הסיכוי ליהנות מחסות של "פטרון" הינו נמוך, מכיוון שהנשים, כמגזר, זוכות לעיתים קרובות לעוינות, כפי שהראינו לעיל, ומכיוון שהן אינן יכולות להשתתף בפולחן הסבל הן אינן יכולות להנות מרווחיו.

גם אמא וגם אשת קבע – "איך לעזאזל היא עושה את זה?"

מלבד מחירי הקידום והמעמד הארגוני, הרי שהחיים בצילו של פולחן הסבל מספקים לנשים רבות חוויה יומיומית קשה ושוחקת. ראשית, קיים הצורך להספיק את משימות יום העבודה בזמן. כפי שראינו בתחילה, הארגון הצבאי מייצר לעצמו מלאכה רבה ואין סופית, המבוססת על ההנחה כי הזמן הוא זול ובלתי מוגבל. נשים, אשר זמןן מוגבל, נאלצות להתמודד עם עומס שנועד לכאלה שזמנם אינו מוגבל, מה שמאלץ נשים רבות לעבוד בלחץ ובעומס גדולים, תוך כדי צורך לתכנן את העבודה ביעילות ולוותר על מותרות הזמן הבלתי מוגבל, כגון ארוחות, התרועעויות, וסיבובי לשכות.

על כל אלה נוספת, כמובן, חווית הקימבוץ. כפי שכבר צוין, העובדה כי נשים נאלצות לתמרן בו זמנית בין שני המוסדות התובעניים, המשפחה והעבודה, מציבה אותן בצורך מתמיד לטפל ולנהל את שני העולמות במקביל ובאופן סימולטני. דברים אלה נכונים הן לשעות בן הן נוכחות פיזית בעבודה, והן לשעות בן הן נוכחות פיזית בבית וממשיכות לטפל במקביל בענייני העבודה.

כך נוצר מצב בו בעוד שעמיתיהן לעבודה תופסים אותן כעובדות במשרה חלקית, הן עובדות, למעשה, בשתי משרות מלאות. בעוד שעמיתיהן נשארים בשעות מאוחרות, לעיתים עובדים ולעיתים מתרועעים, הן רק מתחילות במלאכה האמיתית, שאחידה לכולן ואינה תלויה בדרגתן: לכבס, לתלות ולקפל, לנקות, לעזור בשיעורים, למשטר את הילדים, לארגן, לסדר, להכין ארוחת ערב וכו'.

בדומה לתובענות והאחריות שבמשרת האמהות, הרי שהשירות בקבע הינו מחייב ותובעני עד מאוד, אם מבחינת היקפי העבודה והאחריות, ואם מבחינת זמני העבודה והחדירה

למרחב הפרטי. אל"ם יובל מספר: "אני פסימי. אישה שחרצה לעשות קריירה תצטרך לשלם מחירים מאוד כבדים. אני מסתכל על גרושתי ואני יודע שתהיה בעיה. צריך לראות איך מתמודדים עם הבעיה. לדוג' - חזרה מחל"ד, אחרי 3 ימים הייתה מטלה מקצועית שחייבה קצינה ביחידה להיעדר מ- 7 עד 11 בלילה, ובבית השאירה תינוקת בת 3 חודשים. בעיניי זה לא שפוי. אף אחד בארגון שלה לא הרים גבה, לא שאל לא הציע".

רוב נשות הקבע מספרות שהן אלו שאחראיות על ניהול משק הבית, גם אם מרחוק וגם אם בני זוגן עובדים במשרה פחות תובענית מהן. בדרך כלל, עבודות הבית נעשות על ידי עוזרות ניקיון. הטיפול בילדים נעשה על ידי המשפחה המורחבת (סבא וסבתא) או סידורי מטפלות, גנים, צהרונים ובייביסיטרים. למרות זאת, נראה שלעובדה שהן נמצאות, פיזית, פחות זמן בבית, יש השפעה על כך שבבתים אלו בהם הנשים הן משרתות קבע, ישנו דפוס משפחתי שוויוני יותר. בדפוס זה הגבר לוקח חלק גדול יותר בטיפול במשפחה ובילדים. כך, נשים רבות סיפרו בראיונות שבעליהן תפקדו כ"אמא" או כ"אמא יותר מהן" לילדיהן בתקופות מסוימות במהלך חייהן בעוד הן השקיעו את מיטב זמנן ומרצן בקריירה הצבאית.

גם במחקרה של עירן יונה (2006) נמצא שוני בין דפוס חלוקת העבודה במשפחות בהם הגברים הם אנשי הקבע לבין משפחות בהן הנשים משרתות בקבע. כך, מחצית מבני הזוג של נשות הקבע ציינו כי קיימת חלוקת תפקידים שוויונית בינם לבין בנות זוגן, ורק 30% מהם דיווחו שרעיוותיהן הן המטפלות העיקריות בילדים. זאת בהשוואה ל-90% מבנות הזוג של אנשי הקבע שדיווחו כי רעיוותיהן הן המטפלות העיקריות בילדים (עירן יונה, 2006).

ההימצאות בשתי הספירות, והתובענות של שתיהן לגבי אשת הקבע, לא עובר ללא מחירים. מעבר לשחיקה האישית, הבריאותית, חוסר הפנאי וכל מה שצוין עד כאן, הרי שרוב נשות הקבע, גם מבין אלו שהקריירה שלהן נחשבת למוצלחת, חיות **בתחושת אשמה** בתוך שתי הספירות בהן נתונות. העובדה כי הצורך לדאוג למרחב הפרטי אינו זוכה ללגיטימציה ולערך במסגרת פולחן הסבל, מציב אותן בעמדת התנצלות מתמדת על הרצון וההכרח לטפל ולנהל מרחב זה. נשים מדווחות על מצב של התנצלות מתמדת – כאשר הילד חולה והן נאלצות ללכת לקחת אותו, על כך שהן נכנסות להריון, על כך שהן נעדרות לחופשת לידה, על כך שהן לא יכולות להגיע לדיונים מסוימים, ועוד.

רס"ן חנה, בת 42, נשואה ואם לארבעה, שיתפה אותנו בקושי זה כמו רבות אחרות: "יש לי הרגשה שלא נעים לאחר, הצורך להצטדק, רק בצבא לא גמישים עם השעות. אני יושבת על דירוג מחקר, וזה חורה לאנשים. קשה להם לקבל אותנו כשעות. הבוס שלי עדיין אומר לי "אבל את המשכורת השנייה בבית"."

הקוטב האחר של האשמה הינו האשמה מול מוסד המשפחה: כאשר הילד נשאר אחרון בגן, כאשר הוא מבלה את רוב זמנו בין מטפלות לגנות, כאשר הן נתקלות במבטים מאשימים של אמהות ובחמות ששואלת "איזה מן אמא את", ובמבטי המורות והגנות, הרומזות כי "את חייבת להשקיע יותר בילד".

אחת מאלו שחוות לחץ חברתי זה בצורה אינטנסיבית הינה רס"ן רויטל, בת 38, נשואה בשנית ואם לשלושה :

"כשרואים אותי חלק מההורים אני שומעת תגובות שונות: מצד אחד, אחת אמרה לי שהיא הייתה חייבת לשאול אותי מי אני, ומהצד השני אחת האימהות אמרה לי- "את יודעת, הם רואים אותי כל יום, והם לא רצים אליי ככה..." אז אני באמצע. למה לגבר לא מתייחסים ככה? אני לא יודעת. אני מנסה להרגיע את עצמי, שהם לא באמת מופקרים כי הם עם אבא שלהם... אני כולי מחולקת. את כל הזמן נקרעת. בכל מקרה אני לא בשביל עצמי."

לחצים סביבתיים אלו מובילים נשים רבות לחוש אשמות על כך שהן מנהלות גם חיי קריירה. גם רס"ן עדי, בת 35, נשואה ואם לשניים, מתקשה להתמודד עם היקרעות משפחה-קריירה זו :

"קשה לי מאוד, כואב לי בבטן שאני לא מקבלת את הילדות בצהרים, למרות שהן לא מכירות מצב אחר. בעלי לוקח אותן לנגן- הן לא הראשונות שם והן גם לא האחרונות לצאת כל יום כי חמותי מוציאה אותן כל יום מהגן. כל הזמן אני שואלת עד כמה אני אימא טובה."

תחושת אשם זו מביאה לתסכול, וחלק מהנשים הצהירו בראיונות כי הן עוברות טיפול נפשי בשל כך. אחת מהן הינה סא"ל דפנה, בת 40, נשואה ואם לשלושה :

"את שומעת דברים כמו "למה עשית ילדים אם את לא רוצה לגדל אותם, אמא יותר חשובה לילדים" "לפחות שאחד מכם יהיה בבית". לקחתי גם טיפול פסיכולוגי כדי להבין למה אני כזאת."

היקרעות זו של נשים בין המחויבות לחיי קריירה והמחויבות לחיי משפחה, שמובנית חברתית בחייהן ומובילה לתחושות אשם, עלולה להוביל אף לשחיקה נפשית. רס"ן מיכל :

"מרגישה שהולכים בכיוונים שונים בגלל הסיפור הזה וממלא אותי פחד! שואלת את עצמי האם זה שווה? האם מפספסת את הילדות של הילדים שלי? לפעמים אני מרגישה שאני נשחקת, שאני לא חיונית כמו שהייתי פעם. אומרת לעצמי אולי כדאי להסתדר עם פחות כסף ולעשות עבודה מונוטונית בלי אחריות לבוא הביטה ולהקדיש לילדים. אני יודעת שזה לא אני, אבל גם היום קשה לי."

גם רס"ן מיכל שיתפה אותנו בתחושות אשמה והתנצלות על "היעדרותה" מחיי המשפחה, אך יותר מתחושות אלו היא הביעה התרעמות על חוסר ההבנה של מחויבותה לשירות הצבאי, מצד בן זוגה וכן מצד הסביבה התומכת : "בעלי לא מבין שהצבא זאת מחויבות. זה לא מקום עבודה, אני כל כולי בפנים...למה זה לא בסדר, כי אני אישה? זה מעליב אותך שאני מגיעה מאוחר? אבל מה שמפריע לו שאני לא איתם "את האמא"..."

האשמה, התמרון, נחיתות הקומה בעבודה, ההתנצלות המתמדת, ההיעדרות מהבית, ההתנגדות - הם כולם חוויה שוחקת. מרואיינות רבות דיווחו על תקופות של שחיקה שפגמה מאד בתפקודן, על תקופות של יחסים מעורערים עם הילדים ו/או עם בן הזוג. יתכן כי זו קיימת ברמות גבוהות יותר בקרב אוכלוסיית הרס"ן שאינן מיועדות לקידום. יתכן

כי גם ממצאי סקר קרפ"ר בדבר שיעור מעשנות, הגבוה יותר בקרב קצינות צבא הקבע קשור לתופעת שחיקה מוגברת זו¹³.

מובן, שההתנהלות של הקצינות אל מול מוסד פולחן הסבל וכלליו אינה אחידה, וקצינות שונות מגיבות באופן שונה. הקבוצה הגדולה של הקצינות בקבע חוות את השירות באופן שתואר לעיל. הן סובלות ומקמבצות, משלמות מחיר בקידום, מוגבלות בתפקידים, חסרות רשתות, ולומדות לחיות עם תחושת אשם. למרות כל אלה, במשך העשור האחרון, ועד לגל הקיצוצים ומודל הקבע החדש, הרי ששירות הקבע, גם אם תייג אותן כ"עובדות בארגון", אכן היה עבורן מקום עבודה טוב. כלומר, קצינות רבות ואיכותיות הפנימו את העובדה כי בתנאי פולחן הסבל סיכוייהן לעלות במעליות המרכזיות של הארגון הם קטנים. מחד גיסא, הן ויתרו על מחול השדים של הקידום, ומאידך גיסא נותרו עם מקום עבודה נוח, מאתגר ובעל משמעות חברתית, אשר סיפק בטחון תעסוקתי ושכר גבוה יחסית למשק, תוך שמירה על אפשרות לנהל באופן סביר יחסית גם את חיי המשפחה. אפשרות זו הולכת ונעלמת עבור נשים רבות, בשל מודל הקבע החדש, המעבר לפנסיה צוברת, וכן בשל הירידה בשכר משרתי הקבע. עם היעלמותה של העסקה הטוטאלית, הרי שצה"ל, הממשיך לקיים את פולחן הסבל במסדרונות מטה, הופך לבלתי אטרקטיבי ומזויף לחלוטין עבור קבוצות איכותיות רבות, ונשים בתוכם.

יש גם קצינות המגיבות בצורה אחרת להוויה של החיים בתוך פולחן הסבל – הן מנסות לתמרן בין שני העולמות, לשחק את המשחק ולהתמודד בשתי הזירות. הן משקיעות את כל מרצן בעבודה ומנסות לשמור על מעמדן בשוק הקידום. הן משלמות מחיר בחיי המשפחה, עובדות שעות ארוכות, מתכננות את ההריונות, מתארגנות, משלמות לשמרטפיות, עובדות בלילות ובחופשות לידה, נלחמות ומקבלות תפקידי ליבה עתירי היעדרות. לעיתים ההשקעה הזו משתלמת, אבל לעיתים קרובות השקעה זו אינה מחלצת אותן מתיוגן כנשים ואמהות עם המחירים הנלווים לכך שפורטו בהרחבה לעיל. לעיתים קרובות הן לא מצליחות להתקדם, ומסיימות את השירות ממורמרות, שחוקות, מאוכזבות ומרומות.

קבוצה קטנה של נשים היא מקרה קיצוני של הקבוצה הקודמת. מדובר בקצינות שבחרות במודע לשחק לפי כללי פולחן הסבל על כל דקדוקיו – ולהיות כמו הגברים. נשים אלה מצליחות להתקדם לדרגות בכירות. חלקן הופכות לאמהות בגיל מאוחר, חלקן כלל לא. בעלות המשפחה מביניהן, בדומה לגברים, נוטלות חלק קטן ביותר בניהול המשפחה, ועושות שימוש במערכת תמיכה חליפית רחבה ביותר. רבות מהן שלמות מאד עם בחירתן, ואף עוטות אותה במעטה אידיאולוגי המבחין אותן מנשים אחרות, ומאשים נשים אחרות באי קידומן ובאי ביצוע הבחירה הנכונה. בדרך כלל הן מקודמות לתפקידי סא"ל ואף אל"ם, תוך כדי הפגנת שיח של סיפוק והצלחה, המועצם דווקא על רקע היותן נשים. הן גם

¹³ סקר קרפ"ר 2004 מראה כי שיעור המעשנות בקרב נשים בקבע בגילאי 35-44 עומד על 37%, בהשוואה ל- 24.1% בקרב אוכלוסיית הנשים היהודית בישראל.

אינן רואות בעייתיות בהיעדרות שלהן מתפקיד האם, אלא מצביעות על הגאווה וההעצמה של הילדים, בכך שיש להם אם מצליחה, מסופקת וגאה בעצמה. אולם לעיתים, גם נשים אלה חוות בסוף הדרך את היותן נשים, כאשר הן אינן מצליחות לזכות בתפקיד המשמעותי הבא.

פולחן הסבל והגברים

"מוזר, אם מדברים על קריירה ומשפחה, עצם זה שהמחקר מנוהל על ידי יוהל"ן ולא על ידי גורם אחר. זה דווקא סיפור של הגברים. חושבים שהבעיה היא אצל אשת הקבע, אני חושב שהבעיה היא של הגברים."

רס"ן מאיר, בן 38 ואב לשניים

בדרך כלל מקובל לחשוב כי בעיית ה"קריירה ומשפחה" והקונפליקטים הנלווים אליה הינם בעיה של נשים. אולי בשל כך, גוף היוהל"ן תפס באופן טבעי את תפקידו לחקור את הנושא, בעיקר דרך עיניהן של נשים. תפקיד הגברים במחקר היה לשמש מעין קבוצת ביקורת שכנגדה אפשר להשוות את חווית הנשים. אולם במהלך הראיונות למחקר, התברר כי דבריו של רס"ן מאיר שצוטטו להלן אינם יוצאי דופן, אלא מבטאים תחושות הרווחות בקרב גברים רבים: שירות הקבע התובעני גובה מחירים כבדים גם מגברים. כלומר, גברים רבים תופסים את תרבות העבודה ואת הכוח המופעל עליהם כגובה מחיר מהם, וכמגביל את יכולתם להשתתף באופן משמעותי בהגשמת ערך אשר חשוב להם לא פחות מאשר לנשים. חלק מהגברים מבקשים לפעול לפי דפוס ה"אב החדש" וליטול חלק משמעותי יותר בחיי משפחתם, אולם מתקשים לעשות זאת במסגרת הצבאית. זאת, מכיוון שהם זוכים לחוסר לגיטימציה חברתית על כך, חוסר לגיטימציה שאף ממוסדת בפקודות הצבא. אחד המקורות לכך, כפי שכבר צוין, הוא בתפיסות חברתיות עמוקות לגבי תפקיד הנשים ותפקיד הגברים בחברה האנושית. כלומר, התפיסה הרווחת עדיין היא כי תפקידה העיקרי של האשה הוא לטפל בבית ובילדים, ובכך היא משחררת את הגבר, אשר תפקידו העיקרי הוא לעבוד ולפרנס את המשפחה. ואמנם, כאמור, מחקרה של עירן יונה (2006) מצא, כי ברוב המוחלט של משפחות אנשי הקבע הגברים, קיימת חלוקת עבודה מסורתית בין האם והאב. כלומר, נמצא ש"עבודת המשפחה" נמצאת כולה באחריותן של הנשים, בלי קשר למאפייני התפקיד הצבאי של בן זוגן.

כאן המקום לציין, כי אותן נשים של אנשי הקבע הגברים, אשר מצויים רוב זמנם בצבא, מהווה קבוצת נשים נוספת המשלמת את מחירי פולחן הסבל, גם אם הן לא משרתות בצה"ל. מדובר, כמובן, בעיקר בנשות משרתי הקבע, אשר נוכחות בני זוגן בחיי המשפחה מופחתת, ושחלקן נאלצות לוותר על פיתוח קריירה, מעתיקות את משפחתן בהתאם למקום העבודה של בעלן איש הקבע ועוד. חוויותיהן את השירות של בני הזוג מתוארות בהרחבה אצל עירן- יונה, 2006.

גם במחקר הנוכחי, הגברים שרואיינו ידעו לספר בהרחבה אודות נשותיהם, המופקדות על האחריות בטיפול בילדים ובבית. כך, מספר רס"ן אבנר, בן 46, נשוי למורה ואב לשלושה: "האמת שהיו לי חיים קלים. רוב הטיפול בבית ובילדים היה באחריות אשתי... בתקופה ששנינו למדנו התחלקנו שווה בשווה. אבל אחר כך רוב הממלות נלקחו על ידי אשתי, ולי היה נוח עם זה. יצאתי ב- 7:00 וחזרתי ב- 19:00 בערב... זה היה מתוך מודעות- החלוקה התפקודית בבית. דיברנו על זה כל השנים- מי עושה מה וכמה, מתי אני צריך להחזיר חובות בסוף שבוע ומתי אני צריך לעשות כלים בערב... החלוקה הזו לא נעשתה כדי שאוכל לפתח את הקריירה שלי אלא זה משהו טבעי שנבנה כך- כך בנינו את המשפחה, אני מניח שזה לא היה משתנה גם אם הייתי במקצוע פחות "קרייריסטי". גם לרס"ן יעלה, בת 28 ואם לילדה, ברור כי אין לפגוע בקריירה של בעלה. בראיון איתנו היא הסבירה את שיקוליה לכך:

"במערכת היחסים בינינו הבהרתי לבעלי שהוא לא יפגע בקריירה שלו. אני, לעומת זאת, לא במסלול מרכזי, אני נאבקת למצוא תפקיד, אז נשאלת השאלה שבביל מה – הוא יכול להתפתח. אני יודעת שאם אעצור את בעלי אשלים מחיר יותר יקר בזוגיות. נכון יותר שהוא יתפתח."

הדפוס של נשים אשר עוצרות את הקריירה שלהן לטובת הבעל, בהמשך לשכיחות "טבעיותה" של תפיסת החלוקה המגדרית המסורתית, כפי שעולה מסיפור החיים של רס"ן אבנר, שכיח מאוד בקרב מרביתם של משרתי ומשרתות הקבע. כך, למשל, גם בת זוגו של סא"ל יאיר, בן 41, עובדת כמורה, עבודה המאפשרת לה להתמקד בטיפול בשלושת ילדיהם ולתמוך בקריירה של בעלה בצבא כפי שעלה בראיון איתנו:

"חשוב לציין שרעייתי תמכה בי לאורך כל הדרך... תמיד אשתי היא זו שטיפלה בבית ובילדים ואני פיתחתי קריירה, לכן היא סירבה לקבל תפקידים בכירים... וציינה שכשאני אצא לפנסיה היא אולי תשקיע ותתפתח."

גם סא"ל בני, בן 35, נשוי ואב לשניים, מספר על חלוקת עבודה מסורתית במשפחתו: "אשתי מתפעלת את הבית. אין לי מושג מה קורה. הגענו להבנה שאחד מאיתנו צריך להיות רגוע יותר. ברור ששנינו לא יכולים להיות במרוץ. אנחנו רואים את זה מחברים ומבינים מה זה עושה לילדים. זו הייתה החלטה משותפת שאחד מאיתנו ירוץ קדימה וכלכלית זה היה נכון שזה יהיה אני. המחיר שלי הוא שאני לא רואה את אשתי והבנות ואין לי פנאי לכלום. בסוף שבוע כשאני נמצא אני רק עם הבנות."

רס"ן מאיר, 38, נשוי ואב לשתי בנות:

"עד לפני 3 שנים היא [אשתי] עשתה המון עבודות ותמיד לקחה בחשבון שהיא מסיימת ב- 16:00. אף פעם לא עשיתי דיון בעניין אבל על פי התפיסה המסורתית שוביניסטית היא זו שמגיעה ב- 16:00 ומקבלת את הילדים. זה היה טבעי, וידענו שיש פה מחירים. לא פתחנו את זה לעומק אבל זה עבר בסדר, כי היא גם רצתה לקחת על עצמה את הטיפול בילדים אבל היה לזה מחיר, היא הייתה צריכה להסתפק בעבודות לא מעניינות – מזכירה בכירה של מנכ"ל, יבוא-ייצוא, אבל עדיין, אם היא יכלה להתקדם היא עזרה את עצמה כי היא לא יכלה לתת יותר שעות. הייתה צריכה להסתפק במשרות של עד 16:00. היה ברור לילדים ובבית שרק ביום שישי אני בבית, איתן עד כמה שניתן."

אין ספק כי חלוקת העבודה המסורתית בטיפול בבית ובמשפחה מעצבת את תפיסות אנשי הקבע לגבי מיקומם ותפקידם בספירה הפרטית – ומרחיקה מראש את הגברים מביתם.

אולם בצבא מתווסף לכך כוחו של פולחן הסבל, אשר מהווה כח המעצים ומחזק את חלוקת העבודה המסורתית הקיימת ממילא. מחקר זה מצא כי לתרבות פולחן הסבל, המהווה תרבות גברית במלוא מובן המילה, יש השפעה חזקה גם על חווית הגברים כאנשי קבע, בתוך קונפליקט קריירה-משפחה. הפרק הנוכחי מוקדש לתיאור חוויה זו.

תרבות פולחן הסבל מיוצרת על ידי גברים, גברים הם המושאים שלה, והיא בנויה על הדמות והתפקיד החברתי של הגבר הפועל בספירה הציבורית, המשוחרר מדאגות הספירה הפרטית אשר מטופלות על ידי אשה. כלומר, במובן מסוים, גברים הם הנשאים והנהנים מפולחן הסבל – הוא נועד עבורם, ואצלם קיים הפוטנציאל להפיק את התועלת ממנו במלואו. למרות שחלק קטן מהנשים משחקות ומרוויחות במסגרת כללי פולחן הסבל, הרי שהנשים כקבוצה אינן חלק ממנו, אלא חוות אותו, מוכפפות לכלליו וחוות הדרה משמעותית והפחתה של מקומן בארגון בעטיו.

אולם, במבט מעמיק יותר, וכפי שעלה באופן ברור בדברי המרואיינים במחקר, הרי שגם גברים סובלים מפולחן הסבל ומשלמים את מחיריו. במובן מסוים ניתן לטעון כי הכח המופעל על גברים במסגרת פולחן הסבל הינו ברוטאלי ואלים יותר מאשר זה המופעל על נשים. אותה מערכת חברתית המצפה מנשים לדאוג לבית, מצפה מגברים להיות ולהקדיש את עצמם למרחב הציבורי. גם לגברים קשה לשבור כללי משחק אלה. בעוד שנשים לא באמת מצופות להשתתף בפולחן הסבל, ועומדות לרשותן גם פרקטיקות ארגוניות שמסמנות גבול בין לבין הפולחן, הרי שלגברים אין מפלט כזה. גברים, גם כאשר חיי המשפחה, הילדים והמרחב הפרטי חשובים להם (ולמי הם לא חשובים?) אינם זוכים להנחות.

אחת ההשפעות של נוכחותם הרבה של אנשי הקבע הגברים בצבא כנגזר מפולחן הסבל הינה, לעיתים קרובות, פגיעה ביחסים עם בנות הזוג ואו עם הילדים על רקע זה. בפרקים הקודמים הראינו כיצד קיימת פגיעה בתא המשפחתי של אנשי הקבע, גברים כנשים. בניגוד לתפיסות המסורתיות, לפיהן גברים חשים פחות בצורך "לעשות לביתם", הרי שבמחקר זה עלה כי רוב אנשי הקבע הגברים מעוניינים דווקא להשתתף יותר בהתנהלות חיי המשפחה. כך, כמעט בכל הראיונות, עלה כי הגברים השקועים עמוק בעבודתם בשירות הצבאי מרגישים, במקרה הקל, תחושת פספוס בקשר שלהם עם הילדים או עם בת הזוג, או מדווחים על חיכוכים יומיומיים עם בנות הזוג ומיעוט ההיכרות עם הילדים, טעמיהם, אהבותיהם, קשייהם ובעיותיהם. במקרים הקיצוניים והבודדים דיווחו הגברים על גירושין ואו ניתוק מחיי המשפחה.

סא"ל גבריאל, נשוי אב לילד אחד:

"רק בסוף התפקיד הבנתי שיש איזו מריבה והבנתי כמה אנחנו רחוקים אחד מהשני. אתה באמת רואה שמדברים פחות. יש פחות נושאים משותפים לדבר עליהם. אתה עסוק בביקורת בחיל ההוא, במשימות. אין לך זמן לחשוב על כלום. זה תפקיד טוטלי, אתה לא יכול לעשות אותו אחרת. אתה מקריב את המשפחה. צימרים וכו' - זה לא עוזר. זה לא זה."

רק אחרי שהתקדם בצבא, יצא ונכנס מתפקידים תובעניים רבים, שם לב אל"מ יובל לפגיעה בחיי המשפחה ובזוגיות:

"בשורה התחתונה, התהליך פגע בשני דברים בסיסים: בזוגיות, התפתחונו שני אנשים בעולמות אחרים. אני התפתחתי די מהר ... הילדים גדלו. אני לא רוצה לעשות מזה דרמה יותר ממה שזה. סוג כזה של חיים - אתה אחראי להיות שומר, בעיות משמעת וכו'. ...בדיעבד זו לא חוכמה. אז לא הרגשנו את הדברים כך. סכין בין השניים, צה"ל הכי חשוב והשאר מסתדר.

ש: הגירושין בגלל הקריירה?

אני לא מאשים את הצבא, חובת ההוכחה הייתה עלי. הצורה שבה אני שרתתי פגעה בתא המשפחתי. יחסים עם הילדים גם מעוצבים. לכל אחד יש חלק. הארגון היה מונכר לקטע הזה."

בקרב המרואיינים המבוגרים יותר, ניכר חשבון הנפש אשר מגיע עם הגיל, התבגרותם שלהם עצמם ושל הילדים, בהבינם את גודל הקורבן אשר הקריבו בשנות שירותם בצבא. חלק מהם מתנבאים וטוענים כי הדור הצעיר של הקצינים האיכותיים לא ירצה להישאר בצבא לאור כל מה שנדרש מהם במסגרת פולחן הסבל. כך טוען, למשל, רס"ן אלירן, 47, נשוי ואב לשניים:

"צריך להבין שהקצינים הצעירים הטובים שבינינו שרואים את זה, לא מוכנים להקריב בשביל סתם את המשפחה שלהם או את החיים הפרטיים שלהם והם פשוט עוזבים את הצבא, כי הם יכולים להרשות לעצמם, הם ימצאו עבודה בחוץ. ואצלנו מה נשאר - כל אלו שממשיכים לעשות את עצמם. זה ממש עיזב."

והוא מסיים בצטטו את החיילת שלו שהינה עדה לשעות עבודתו הרבות על חשבון המשפחה: "איך אמרה לי החיילת שלי היום: "המשפחה זה לא קופסת צבע, אתה לא יכול ללכת ולקנות חדרה כשהיא מתייבשת".

רס"ן לאון, בן 49, נשוי ואב לחמישה:

"אשתי גידלה את הילדים, אני לא כ"כ מעורה בגידול הילדים, לוקח אותם לגן רק בימי שיעור. זה מגיע לאבסורד כזה שאני לא יודע מה כל אחד מהם אוהב. יאמר לזכותה של אשתי שהיא גידלה וזה לא פשוט, כי זה קשה וזה פוגע גם בהרמוניה המשפחתית. אין זמן לצאת להופעה/ הצגה, תמיד יש פה דיון שם דיון, זה לא ביג דיל שאני ביחידה כזו כי בימים מסוימים אני יוצא קבוע. אשתי הרבה מאד פעמים מתוסכלת, אני מצדיע לה. לאן שהגיעו הילדים זה בזכותה."

רס"ן מיכאל, בן 34, נשוי, אב לשניים

"אני לא יודע אם זה מיפוסי לאנשי קבע אבל החיים שלי עם אשתי היו בכלל לא קלים, עד היום. בין השאר בגלל שלא הייתי בבית, גם אם לא אומרים את זה, זה יוצר מרמור. היינו בטיפולים ויעוצים זוגיים... תמיד הייתי מאלה שעובדים הרבה הייתי חוזר ב- 20:00-21:00 בערב... לא הייתי בבית הרבה בשבילה וגם כשהייתי זה היה יותר בשבילי כדי לנוח. חשבתי על זה אז אבל העבודה עמדה לפני הכל וזה בא על חשבון הבית, וגם אם היא לא מודה זה הפריע לה. זה הביא להרבה פיצוצים..."

אנשי הקבע הרווקים אינם תולים בדרך כלל את רווקותם רק בתובענות של חיי הצבא, אך מודים שיתכן והיה קל יותר לבנות משפחה ולהתפשר עם דרישות בנות הזוג אילו השירות הצבאי היה פחות תובעני.

רס"ן ארז, בן 38, רווק:

"אני לא רואה קשר לכך שלא התחנתי לשירות הצבאי. עם אותה חברה בכל מקרה לא הייתי מתחתן. אתה מנותק מהעולם במשך שנה (אולי בעצם זה כן קשור) החשיפה שלך החוצה היא מזערית. בתפקיד הנוכחי... הגעתי למסקנה שאני לא מוכן לקחת יותר תפקידים שלא מאפשרים לי לחיות." חלק קטן מאנשי הקבע מעזים לצאת כנגד התרבות המאלצת והכובלת של פולחן הסבל. במקרה של רס"ן ארז מדובר ברצונו לחיות את חייו ולא להיות מסוגר בדלת אמותיהם של התפקידים הצבאיים. במקרים של אנשי צבא אחרים, האבות מביניהם, מדובר ברצונם לחיות חיים משמעותיים בקרב בני משפחתם ולתרום לאיכות חייהם, כמו במקרה של רס"ן ראובן, בן 34, אב לשניים, אשר הבין במהלך השירות שהוא מפספס את ילדיו: "אני משתדל מאוד, אחרי הילד הראשון שאותו לא לקחתי והוצאתי אותו מהגן, יום אחד היא הייתה צריכה ללכת לרופא וכשאני הגעתי לגן, הוא לא רצה ללכת איתי, עד כדי כך הייתי זר לו".

אבות אלו, אשר מיעוטם מעזים לצאת חוצץ כנגד התרבות המאלצת של פולחן הסבל, משלמים מחיר מבחינת האופן בו הם נתפסים ביחידה. יש אשר יתייגו בציניות משרת קבע אשר יוצא בשעות אלה על מנת לטפל בילדיו, כחתום על "משרת אס". רס"ן שולה, בת 30, גרושה ואם לשניים, מספרת על קצין שבחר להקדיש זמן למשפחתו פעם בשבוע: "יש אצלנו מישהו שפעם בשבוע יוצא מוקדם, הוא רמ"ד משאבי אנוש, אני חושבת שאישתו מחייבת אותו. אנשים אומרים: "מה הוא, אישה עובדת?!"...

אל"ם יובל מספר על חוסר הלגיטימציה של הצבא להקדשת הזמן למשפחה: "הייתה בושה לבקש חופש. אף אחד לא הסתכל על חופשה שנתית. המינימום הנדרש. נופש מבצעי שנוסעים פעם בשנה לבית מלון. ... שום דבר שקשור בחופש לטובל גידול משפחה. אין כזה דבר חופש לטובת מסיבת חנוכה."

חוסר הלגיטימציה אינו בא לידי ביטוי רק בתיוג גברים המבקשים לטפל בילדיהן כנשים, אלא גם בחוסר היכולת שלהם לשתף את עמיתיהם בחוויות גידול הילדים. כך למשל רס"ן שאול, בן 43, נשוי ואב לשלושה:

"כשיש בעיה, בית חולים או משהו, יש אמפטיה, אבל ביומיום, אם אני צריך ללכת לאירוע משפחתי בבית בצהריים, מסתכלים עקום. היה קצין שלקח חל"ד וזה היה בדיחת היום. אשתו למדה לדוקטורט והתייחסו לזה כבדיחה. ק. החיל הראשי כעס על זה בזמנו. "מה הוא יושב חודש וחצי בבית?". כשנעדרתי עד מאוחר אף אחד לא אמר לי "צא", אף אחד לא התעניין מה קורה... גם אני לא שואל את האנשים, זה לא בתרבות, אני לא מעניין אף אחד, המשפחה והילדים. אני חושב שאצל נשים זה קצת אחרת – מדברים על ילדים, גן וכו'... אני בחיים לא אדבר עם מקביל שלי על הגן של הילד שלו. בעניינים ההישגיים דווקא כן... – הבן שלי הוא בקבוצה של מחוננים, אז את זה אני כן מספר."

רס"ן עודד, בן 39, נשוי בשנית ואב לארבעה, הצליח לקבל לגיטימציה מסוימת למעורבותו בחיי ילדיו מעמיתיו וממפקדיו ביחידה רק לאחר גירושיו:

"נקרעתי בין מחויבות למשפחה למחויבות לתפקיד – שילמתי מחיר בעניין התפקיד, מחיר כבד... רציתי להיות בסדר עם כולם - להיות בבית וגם בתפקיד. היו רואים אותי בבדיחה עם הילדים ואומרים שאני פרויט, אף אחד לא ידע שאני חוזר ב 18:00 ועובד עד 23:00, בסוציומטרי הכניסו לי למרות שחוו"ד המפקדים שלי הייתה מעולה. לא היה מקובל לצאת אפילו לא ב- 18:00. כשהתגרשתי זה הפך ללגיטימי שאני יוצא ב 17:00 לראות את הילדים וחוזר ב- 20:00 ליחידה. כולם קידשו את זה, לי זה היה קשה נפשית, מה הפך את זה לבסדר? רחמו עלי, ואחר כך דאגתי להראות לכולם שאני עובד עד 2:00 בלילה."

סיפורו של רס"ן עודד מלמד כי הלגיטימציה להיות מעורב בחיי הילדים בצה"ל ניתנת רק לאב גרוש, ולא לאב שיש לו אשה אשר מגדלת את הילדים. כמו כן, למרות הלגיטימציה למעורבות זו, הרי שעודד חש חריג ודואג להראות לכולם, בהתאם לדפוס "פולחן הסבל" ו"תרבות הניאוונים", כי הוא מפצה על כך במסירות בעבודה עד לשעות הקטנות של הלילה. גם רס"ן חגי, בן 37, נשוי ואב לשניים חש את האפליה המגדרית על בשרו:

"נכון שיש פקודות, אבל המערכת כמערכת... אני חושב שעיקר הבעיה היא שמי שעומד בראש המערכת הם כאלו שבתפקידי ליבה שהרגילו את הבית שלהם לקודים של מתי הולכים, מתי באים ומתי לא. ולהם זה מובן מאליהם, הם ניידים- זה נראה להם ברור- לי לא. אני אמרתי היום שאני מוכן לשלם בדרגה לצורך המשפחה. אני רוצה להיות שם בזריקה עם הבן שלי, להיות בבדיקות עם הילדים ואשתי (טיפת חלב), אני רוצה להיות פעיל במה שעושים הילדים שלי בבי"ס ובגן... ובגלל שאתה גבר, הצבא לא מתחשב כמו באישה."

אם כן, חלק מהגברים המבקשים לפעול בהתאם לדפוס ה"אב החדש" ולקחת חלק פעיל יותר בגידול ילדיהם, מתקשים לעשות זאת בשורות הארגון הצבאי.

בודדים מבין המרואיינים סיפרו שבחרו באופן מודע לוותר על תפקיד ליבה לטובת זיקתם למשפחה. זאת בניגוד למרואיינות רבות, שכאמור פנו או הופנו על ידי המערכת לתפקידי מטה מיד לאחר הלידה. מדבריו של רס"ן חגי שהובאו לעיל עולה כי כיום הוא מוכן לוותר על דרגה לטובת חיי משפחה. גם רס"ן אלירן, בן 47, נשוי ואב לשניים, סיפר לנו כי בחר לוותר על תפקיד שדה ועל קידום אפשרי בדרגה, לטובת מעורבות גדולה יותר בחיי ילדיו:

"לא התכוונתי להיות כמו כל אנשי הקבע האלו שמכירים את הבן שלהם רק כשהוא עולה בבית כנסת לבר מצווה. תפיסת החיים שלי אמרה כשגם דופקים אותך חדע ליהנות מזה. לפני פו"ם הייתה אפשרות שאלך לתפקיד טוב בלבנון. תפקיד טוב במובן הזה שהוא מאוד מעלה את הסיכוי לקבל דרגה אחרי זה. אבל אני ואשתי הסכמנו שלא אלך על זה כי רציתי להיות בבית, להכיר את הילדים שלי, והיא לא רצתה להיות אימא במשרה מלאה לבדה."

יש לסייג את טענתנו בדבר הבחירה המודעת של גברים בחיי משפחה על חשבון קידומם בארגון. הבודדים שדיברו על כך, כמו רס"ן אלירן ורס"ן חגי, קיבלו החלטה זו בשלב מאוחר יחסית בקריירה הצבאית שלהם, לאחר שהבינו כי לא יצליחו להשיג את הקידום אליו ייחלו. "דופקים אותך", בלשונו של רס"ן אלירן, אשר הצהיר כי גם כשדופקים אותו, צריך לדעת להוציא את הטוב מהעוול שנגרם לו. במילים אחרות, הבנתם של משרתי הקבע הבודדים שהצהירו על בחירתם להתמקד בחיי משפחה באה בעקבות הפרת חוזה השליחות עבורם. כלומר, כאשר הגיעו להכרה כי חוזה השליחות שתובע מצידם הקרבה ומעניק להם תגמולים חומריים וסימבוליים לא ימולא מצד הצבא, החליטו גברים אלו להוריד את רמת ההקרבה מצידם לחיי הקריירה התובענית בצבא, ולהתמקד יותר בחיי משפחתם. למרות זאת, אין בהכרח להפחית במשמעות תחושת האפליה של גברים בקשר ליכולתם לשלב את חיי המשפחה.

ההתנהלות אל מול הפולחן: כוהנים, אנוסים ושעירים לעזאזל

פולחן הסבל בתרבות הצבאית, כנאמר, הוא כוח כופה ומאלץ. קיים טווח רחב של תגובות וקבוצות של קצינים בתגובה אליו. כמובן, גברים רבים הם המחוללים של הפולחן – הם הכופים את כלליו, הם מייצרים את השיח שלו, ומפעילים שליטה על קצינים וקצינות אחרים דרך הפרקטיקות המרכזיות שלו שתוארו בהרחבה לעיל. אל מול התרבות החזקה הזו של פולחן הסבל יש כמה דפוסי תגובה אופייניים, אשר ניתן לסווגם ככהנים, אנוסים ושעירים לעזאזל, אשר יתוארו להלן. יש לציין כי המדובר באבות טיפוס ומעטים הם אנשי הקבע הגברים אשר מתנהלים על פי אבטיפוס אחד ויחיד. שכיח יותר למצוא כאלו אשר רוב הזמן מאופיינים בדפוס תגובה אחד, ובשלב מסוימים בדפוס תגובה אחר. את הקבוצה הראשונה ניתן לכנות "כוהני פולחן הסבל" – אלו הם קצינים הבונים לעצמם מוניטין כ"מורעלים" או וורקוהוליסטים (ראה ליזרוביץ ושניר 2005). העבודה במחיצתם היא טראומטית במקרים רבים עבור כפייהם, אשר חווים תחושה של ניצול ושל קורבן על מזבח מוניטין הסבל של המפקד. קצינים אלו ידעו, בדרך כלל, להחזין את ה"סבל" שעברו במסגרת שירותם הצבאי, סיפורם האישי תמיד שזור בסיפורים רבים אודות הקרבתם למען הצבא: לא נכחו בלידה, לא לקחו גימלים במשך שנתיים, חזרו משנת לימודים למען תפקיד אליו נקראו לדגל, עשו תפקידים בשטח ברצף, הילדים שלהם לא מכירים אותם, נשותיהן הן מלאכיות ובלעדיהן הבית היה מתפרק, וכן הלאה.

רס"ן ראובן, בן 34, אב לשניים:

"כן, היא אישה נהדרת, לידה אני חרא. היא נפלאה, כמו נידה, מלאת רצון לחרום ולעזור. אם תשמעי שהתגרשנו אז זה רק בגללי. בסופו של דבר, כל העבודה בבית נופלת עליה."

רס"ן ברק, 35, נשוי +:

- "אוקי, לפני שבועיים נולדה לך בת.... משהו השתנה בסדר היום שלך?"

"בשבוע שהיא נולדה, הייתי כל השבוע בבית, זה לזכות המפקד שלי, למרות שהיה בדיוק תרגיל חשוב – הם התעקשו שלא אגיע. אבל בשבוע השני, שזה השבוע, לא יצאתי כל השבוע, גם לא לאפטר, ואפילו הגעתי אלייך לראיון היום [יום חמישי אחה"צ], כי כבר התחייבתי... אשתי לחצה עלי שאבטל כדי שאגיע יותר מוקדם הביתה היום אחרי שלא הייתי כל השבוע, אבל הגעתי בכל זאת."

- "איך הייתה הלידה?"

"הייתה קצרה אבל כואבת כי לא הספיקו לתת לה אפידורל."

- "הספקת להגיע?"

"הגעתי ממש כשהיא יצאה מהבטן. כשהודיעו לי הייתי באמצע תרגיל ברמת הגולן ולקח לי קצת יותר משנתיים לרדת מהרמה ולהגיע לבית החולים."

בקבוצת הכהנים ניתן למנות גם את אותם גברים אשר משתמשים בפולחן הסבל כתירוץ להימנע מתלאותיה של הספירה הפרטית. עבורם, העבודה בשעות מאוחרות מהוה מפלט מפני שעות ה rush hour של הטיפול בילדים בבית, על תלאות המקלחות, ארוחת הערב, וההתמודדות עם הילדים העייפים והעצבניים.

מספר סא"ל אלירן 47, נשוי ואב לשניים :

"מפקד מייסט שהכרתי מיחידה X מונה להיות קצין סיוע אווירי של אוגדה X ... הוא סיפר לי שהוא נכנס ב-8:00 בערב למשרד ורואה את קצין האג"ם יושב שם וקורא עיתון. והוא אומר לו – למה אתה כאן? למה אתה לא יוצא הביתה – אם אף דבר דחוף לעשות? מה אתה מוצא פה שאין לך בבית? והוא אומר לו – עזוב, בשביל מה להגיע עכשיו הביתה, באמצע כל הבלגן של המקלחות?..."

קבוצה אחרת, כנראה הגדולה ביותר, היא "אנוסי פולחן הסבל". קצינים אלה אינם הופכים את פולחן הסבל לדגלם מחד גיסא, אולם, מאידך גיסא, נאלצים להשתרד אחריו בפנים אמיצות. זהו הקהל הגדול אשר חווה את פולחן הסבל וכלליו כ- the only game in town, ככורח המציאות, וכמאפיין בלתי נמנע של החיים בארגון צבאי. אלה הקצינים שיגיעו לכל הדיונים בשעות הלילה המאוחרות, שישארו כל עוד האורות דולקים, ישרכו דרכם במסדרונות ובחדרי המתנה בלשכות, ישאלו את חבריהם "אתה עוד פה?" וישלחו מיילים בשעות מאוחרות. אולם, מצד שני, הם מודעים וכואבים את המחיר המשפחתי שהם משלמים, ויותר מכך, הם מבינים את הריקנות והצביעות הגלומים בו. בראיונות הם ביקורתיים ביותר כלפי תרבות בזבוז הזמן וגינוניה. הם אינם רואים בה תועלת אמיתית. הם רואים את מחיריה אך אינם רואים דרך להימנע ממנה.

רס"ן ארז, 38, רווק :

"שם לא היה זמן אפילו לסידורים – משכנתא וכו'. ... אתה פשוט שם את כל החיים שלך על hold – על מה, על לקבל פלאפל. אין לי בעיה לשרוף שעות אבל זה לא בא במסה של 100% כל הזמן."

רס"ן שגב, 34, נשוי ואב לילד :

"אני לא מרגיש נוח לצאת מוקדם מהמשרד, אני לא מרגיש נוח גם כלפי המשפחה, אני נמצא במילכוד... בשבוע שעבר היתה ישיבה עד 21:30 בלילה (בראשות תא"ל). אני לא יכול שלא להיות בישיבה, אף אחד לא שואל אותי- קבעו לי וזה... זה מאוד מעצבן, למרות שאני לא יכול לעשות כלום, בישיבה הזו השתתפו עוד 7 אנשים, כולם בעלי משפחות."

רס"ן חגי, 37, נשוי ואב לשניים :

"כל פעם שאתה מגיע קצת באיחור אתה רואה את הפרצופים האלה, כנ"ל לגבי יציאות מוקדמות, תמיד יש הערות."

את הקבוצה השלישית של הגברים ניתן לכנות "השעירים לעזאזל" של פולחן הסבל. אלה הם קצינים אשר מסיבות שונות אינם משחקים לפי כללי המשחק. הם עושים את עבודתם, אך במקביל מקדישים זמן למשפחתם, אינם ששים להישאר בשעות מאוחרות, ואינם ממהרים לוותר על ליווי הילדים לגן, חופשות שנתיות, ליווי טיולים, או יציאה בשעות מוקדמות בעת הצורך. הם ילוו את נשיהם לבדיקות הריון, ואף, רחמנא לצלן, ייקחו חופשה של שבוע בעת הלידה.

רס"ן דור, 38, גרוש ואב לאחד :

"אני לא רוצה סא"ל, זה לא מעניין אותי, זה לא שווה לי את זה בשביל החצי רכב, היום כיף לי לבוא לעבודה למרות שהיא עבודה לחוצה, אנחנו כל הזמן בכיבוי שריפות, אני תמיד בתחושה שאני לא עושה מספיק טוב. אני לא אנשאר עד 22:00 בלילה אלא אנעשה את העבודה שלי בשעות המקובלות."

רס"ן חגי, 37, נשוי ואב לשניים :

"אם היו אומרים לך סא"ל היית לוקח?"

"לא."

"מאיזו סיבה? המשפחה?"

"בהחלט. לא שווה לי את הבריאות ולא את המשפחה."

דומה כי זוהי קבוצה קטנה ביותר. חלקם מאולצים להתנהג כך בגלל מצבים משפחתיים מיוחדים: אבות גרושים, אלמנים, מחלות של בת זוג וכו'. חלקם בוחרים להתנהג כך כחלק משחיקה, מרמור ואכזבה מהמערכת הצבאית ומסיבות שונות. אי השתתפות בפולחן הסבל משמשת אותם כהתנהגות של התרסה כלפי המערכת. לבסוף, קיימת קבוצה של גברים אשר מתנהגים לפי מודל "האב החדש" (פוגל-ביז'אווי 1999). מודל האב החדש מתייחס לתופעה אשר מתחילה לרווח בעולם המערבי, כמו גם בישראל, המתארת גברים אשר מגלים שותפות גדולה יותר בגידול ילדיהם, ומקנים חשיבות גדולה לזכותם להשתתף באופן פעיל בהורות.

גברים אלה משלמים "קנס מוגדל" על אי השתתפות בפולחן הסבל. כאמור, בניגוד לנשים, אשר במידה מסוימת אינן מצופות להשתתף בפולחן הסבל, ומוגנות ממנו על ידי פרקטיקות ארגוניות, הרי שהיחס לגברים, המצופים להשתתף בו, ואינם עושים זאת, גובל בהוקעה. גברים אלה מתחככים באופן יומי בדרישות פולחן הסבל, וכאשר אינם עומדים בציפיותיו (מבקשים להשתחרר מדיונים, יוצאים בשעות קבועות, ואורות משרדם כבויים בלילות) הם זוכים ללעג והוצאתם מהאחוזה הגברית על ידי תיוגים נשיים – "מה, הוא אשה עובדת?".

אם כן, פולחן הסבל הינה מערכת הגובה מחירים גם מגברים. המחיר שמשלמים ה"שעירים לעזאזל" הינו ברור ותואר לעיל. ה"אנוסים" נאלצים לוותר במידה רבה על העושר, הגיוון והסיפוק הטמון בחוויה המשפחתית – שחשובה מאד לרובם. אולם, יש לציין כי גם ה"כוהנים" משלמים בסופו של דבר מחיר יקר: הם מוצאים עצמם בסופו של דבר, גם לאחר שניהלו קריירה צבאית מוצלחת, בתחושה שניהלו חיים חד ממדיים וצרים, ועם תחושת החמצה גדולה על אובדן ההשתתפות בחוויה המשפחתית, ועל כך שלא הועשרו גם בתחומים אחרים. הם פורשים ו"מגלים" לראשונה את המשפחה ממנה נעדרו, והיא, לעיתים למצער, "מגלה" אותם, ומספקת להם תחושה של גלגל חמישי, לעיתים מיותר.

סיכום

פולחן הסבל גובה את מחיריו מגברים ומנשים באופן שונה וממוגדר. הנשים מוכפפות לכללים של תרבות עבודה המותאמת לגברים. זו מציבה אותן בעמדת נחיתות מובנית ומקדמית. נחיתות זו באה לידי ביטוי בשיעורי קידום נמוכים יותר, בנשיאת הנטל הכפול בית-עבודה, בשחיקה מוגברת ו/או בתחושות אשמה. גם גברים רבים סובלים מהתכונות המאלצות של תרבות פולחן הסבל. למעט קבוצת הכוהנים, אשר מחוללים את התרבות

ומשכילים לנצל אותה לטובתם, הרי שרוב הגברים היו שמחים להקדיש זמן רב יותר למשפחתם ולא להיות מאולצים למשחק ולתפקידים אשר נגזרו עליהם רק עקב היותם גברים.

למרות זאת, לפולחן הסבל יש מחירים אשר פועלים באופן שווה על כלל המשרתים, גברים ונשים. ראשית, פולחן הסבל גוזל מחלק מאנשי הקבע לא רק את זמן המשפחה אלא גם את זמן הפנאי, היכולת לפתח תחביבים, להעשיר את החיים ולהיפתח לאופקים חדשים. שנית, המפקדים מקבוצת "כוהני ועריצי" פולחן הסבל, משתמשים לעיתים בכוחו של מוסד זה על מנת להתעמר בפקודיהם. שלישית, הלחצים הנגרמים מפולחן הסבל נתפסים על ידי הארגון כדבר שהפרט צריך להתמודד עימו לבדו. לא קיימת תפיסה ארגונית ואחריות מערכתית על המחירים שתרכות עבודה זו גובה. במקום זאת, הבעיות הנוצרות בגלל המבנה וכללי פולחן הסבל מוחזרים כולם אל איש הקבע, הנאלץ להתמודד איתם לבדו.

המחקר הנוכחי בחן את השפעותיהם של הכוחות המבניים והתרבותיים בשירות הקבע על חוויות השירות של גברים ונשים בשירות זה, לצד ניהול חייהם הפרטיים והמשפחתיים. מחקר זה מחזק מחקרים קודמים ומראה כי סיפור המפגש בין חיי הצבא לחיי המשפחה הינו גורם מכוון בחוויית השירות של הנשים. אולם, מחקר זה משמיע גם את קולם של אנשי הקבע הגברים. מתברר כי המפגש בין חיי הצבא לחיי המשפחה הינו מכוון וחשוב לא פחות גם בחייהם, אם כי באופן שונה מהנשים. המפגש הזה נחוה גם על ידי נשים וגם על ידי גברים, כקונפליקט וכהתנגשות, המייצר חוויה בסיסית של היקרעות מתמדת בין שתי ספירות אלה, משפחה ועבודה, המרכזיות כל כך בחייו של אדם.

קונפליקט זה, וחויית ההיקרעות בין שתי הספירות, אינם ייחודיים לצה"ל, אך הם לובשים צורה, גוון ומאפיינים מיוחדים בתוך הקונטקסט הצבאי הצה"לי. על כן, המחקר הנוכחי בחן והציע ניתוח ביקורתי של תרבות העבודה הצבאית, בעיקר בעולמות המטה. במרכז הניתוח עמד "פולחן הסבל" שהינו עקרון מארגן של תרבות העבודה בעולמות אלה. הוא הוצג כתופעה חברתית וארגונית, אשר משרתת שחקנים ואינטרסים שונים, ובעלת כוחות כופים ומאלצים, פורמאליים ובלתי פורמאליים.

הכוונה היא לעקרון יסוד בתרבות העבודה הצה"לית אשר נפרש בביטויים רבים ויום יומיים של חיי העבודה בצה"ל, ומשפיע באופן עמוק על דפוסי העבודה, שיקולי הקידום, צורות השיח, היוקרה וההערכה לה זוכים פרטים וקבוצות בצבא. ניתן להגדירו כמערכת של לחצים הדדיים פורמאליים ובלתי פורמאליים, הנותנת ערך גבוה לקצינים המבצעים התנהגויות הפגנתיות של ה"הקרבה", ומגנה ומפחיתה קצינים אשר אינם מפגינים התנהגויות אלה. המונח פולחן מתייחס לעובדה שרבות מהתנהגויות אלה נועדו לצרכים הפגנתיים והחצנתיים. כך, הפגנת התנהגות ההקרבה הינה אמצעי לצבירת הון ארגוני, ואי הפגנתה הינה מקור להפחתה. במסגרת תרבות זו מטושטשים קווי הגבול בין השקעה, מחויבות ועבודה אפקטיבית, לבין התנהגויות אשר במוקדן עומדת ההפגנתיות והנראות. כך, קורה שהאמצעי הופך למטרה, ולריטואל הגובה מחירים בלתי נחוצים מהפרט ומהארגון.

חשוב מכך, תרבות זו מבוססת רובה ככולה על שלילת המרחב הפרטי והמשפחתי. היא מעמידה את המחויבות הארגונית ואת המרחב הפרטי כנתונים ביחסי zero sum game. כלומר, מפגן הסבל מתנהל רובו ככולו על ידי התנהגויות המפגינות העדרות ושלילה של המרחב הפרטי. המרחב הפרטי הוא "הקורבן" האמיתי המובא לעולה בפני הארגון, וככל שהקורבן גדול יותר, הפרט מוערך יותר.

מחקר זה טוען כי למרות שתרבות "פולחן הסבל" מהווה מכשיר רב עוצמה לניצול זמנם של אנשים וגורמת להם להשקיע שעות רבות בעבודתם, הרי שבסופו של דבר נזקה של תרבות זו רב מתועלתה. המחקר עמד על הנזקים לנשים, לגברים ולצה"ל כארגון. בנוסף, נטען גם כי תרבות פולחן הסבל הולכת ונעשית פחות ופחות מתאימה, והופכת לנטל הולך וגובר על הצבא, לאור שינויים חברתיים ושינויים באופיו של משק הקבע.

לתרבות פולחן הסבל יש השפעה שלילית על צה"ל בכמה צורות. ראשית, פולחן הסבל מזיק לצה"ל משום שהוא מייצג תרבות ניהול ירודה. תרבות ניהול זו היא תוצר של פולחן הסבל, משום שהיא מבוססת בראש וראשונה על תפיסת האנשים וזמנם כמשאב זול, זמין באופן תמידי ובלתי מוגבל. היא תוצר של פולחן הסבל גם במובן שהיא בנויה על הצורך הארגוני להפגין הקרבה ונאמנות מתמדת דרך השקעת זמן ופעלתנות אין סופית, וללא גבול, עדיף לפי שעון הזמן ההגמוני של השדה. זאת, במקום תפיסה של אנשים וזמנם כמשאב יקר, המודדת אותם לפי איכות עבודתם ולא לפי מידת הסבל והקרבת המשפחה. ואכן המחקר העלה שהחוויה של אנשי ונשות הקבע רוויה תחושה של פעלתנות ריקנית ובזבוז זמן: ריבוא דיונים ארוכים שלא ברור לשם מה נועדו, ואשר מרבית המשתתפים בהם מהווים לא יותר מניצבים בהצגה של מישהו אחר; הקמת ועדות וצוותים רבים כחלק מריטואל ארגוני, אשר גוזלים זמן ואנרגיה רבים, ומתפוגגים ללא שום השפעה; עיסוק אובססיבי בבניית מצגות ארוכות, מפורטות, עתירות אפקטים אשר צבעוניותן מחפה על חוסר מיקוד והיעדר אמירה; ביקורים, פגישות ופ"ע רבים אשר היו יכולים להיות נחסכים בשיחת טלפון קצרה או בשימוש בדואר האלקטרוני. כך, רבים מהמרואיינים תארו את עבודת המטה כמפעל זבל המייצר עבודה לעצמו, והביעו ערגה להיות חלק מתרבות ניהול מקצוענית, נינוחה, ממוקדת, המבחינה בין עיקר וטפל.

שנית, פולחן הסבל גובה מחיר מן הארגון בדמות שחיקה מהירה של האנשים בתוכו. השחיקה נגרמת כתוצאה מעבודה חסרת הגבולות, הלחוצה תמיד, אשר, כאמור, חלקה הגדול אינו נתפס כענייני וכבאמת תורם. היא נגרמת כתוצאה מהתביעה להשקעה מתמדת של אנרגיה מקסימלית, ללא הבנה של חשיבות ההפוגה וההתאוששות ליכולת התיפקוד בטווח הארוך. השחיקה נגרמת גם מן הצורך להפגין ולהציג באופן מתמיד את מראית העין של הסובל, ולשחק לפי כלליו. נוסף על כך, נגרמת השחיקה מהצורך המתמיד להימצא במה שכונה על ידי אחד המרואיינים "דילמת האסיר הפולני": תחושת אשמה מתמידה על היעדרות מהבית והזנחת המשפחה, ותחושת אשמה מתמידה עקב ההיעדרות מהעבודה בעת ההמצאות בבית.

מרואיינים רבים ציינו סימפטומים של שחיקה, כגון תשישות, עייפות, חוסר חשק ועמדות שליליות כלפי העבודה, ואף עישון מוגבר. סימפטומים אחרים שמלווים את השחיקה ואת ההימצאות בתוך פולחן הסבל באים לידי ביטוי גם בשחיקה בספירה הפרטית: בעיות בזוגיות ובעיות התנהגותיות אצל ילדים.

השחיקה, כאמור, אינה בעיה פרטית של האנשים. מחקרים מראים כי שחיקה של העובדים בארגון קשורה לאיכות עבודה ירודה שלהם. גם שחיקה של העורך הביתי מקשה על הפניית הקשב של אנשי הקבע לעבודה ודרישותיה.

שלישית, פולחן הסבל גובה מחיר באיכות כח האדם בארגון. כפי שתואר במחקרים שונים (ראה למשל ועדת קשנ"ר 2000, ועירן יונה 1999), קצינים צעירים רבים עוזבים את הצבא ואינם בוחרים בקריירה צבאית בטווח הארוך, מפני שהם נרתעים מפולחן הסבל, ובעיקר משלילת הספירה הפרטית שהוא טומן בחובו. במילים פשוטות, הם רואים את עתידם בארגון דרך המבט על המג"דים והרע"נים שלהם. העתיד שמבטיח להם הארגון נראה

קודר: ללא אפשרות לקיים חיים פרטיים מספקים ומלאים, ובעיקר ללא אפשרות לקיים חיי משפחה כאלה. הם אינם תופסים את חיי הצבא כחיים "נורמליים". הם תופסים את אלה המקיימים המוכנים לחיות חיים כאלה כ"מורעלים או שרוטים". כלומר, פולחן הסבל הופך את צה"ל בעבור חלק מאנשי הקבע לארגון לא אטרקטיבי המרתיע כח אדם איכותי.

יותר מכך, פולחן הסבל יוצר במובן מסוים סלקציה של סוג האנשים המתקדמים בארגון ומהווים את שכבת הניהול שלו. מנגנוני הסלקציה האלה מעדיפים אנשים המשחקים לפי כללי פולחן הסבל, ויוצרים הומוגניות בקרב שכבת המקודמים. ההומוגניות הזאת לא תמיד טובה לארגון, שכן היא כוללת אנשים רבים אשר תרבות הסבל ייצרה אותם כאנשים חד ממדיים: כאלה אשר כל זמנם ומאודם הוקדש למלאכת הצבא, תוך החמצת מימדים אחרים, מעשירים ומגוונים, של החיים – משפחה, פנאי, תחביבים, תחומי עניין נוספים וכו'. כח אדם מגוון ובעל שונות גדולה נתפס היום כמנוף ארגוני בכך שהוא מאפשר העשרת הידע, זוויות ראייה שונות ויצירתיות בתהליכי קבלת ההחלטות והניהול (פומרנץ, 2006).

בהקשר הזה, השפעה שלילית חשובה ומשמעותית ביותר של פולחן הסבל על הארגון הצבאי היא **אפליית נשים**. כפי שניתן להבין ממחקר זה, תרבות פולחן הסבל הינו גם מנגנון של אפליה מוסדית ותרבותית של נשים כקבוצה חברתית. התרבות הזאת מסמנת את הנשים כקבוצה "אחרת" המייצגת את הספירה הפרטית – האויב הגדול של פולחן הסבל. היא מרחיקה נשים מקריירות צבאיות, שכן הן תופסות את סיכויי ההצלחה שלהן כנמוכים. היא גורמת לשחיקה מוגברת אצל נשים. היא מעמידה את הנשים כקבוצה פריפריאלית בארגון, שאינה משתתפת במוקד הסמלי שלו, ומתויגת כ"עובדת בארגון". היא כמובן לא מאפשרת להן להתקדם לתפקידים בכירים.

בסופו של דבר האפליה הזאת פוגעת בארגון. צה"ל מאבד פוטנציאל כח אדם איכותי ועשיר. העובדה היא כי נשים נעדרות כמעט לחלוטין מדרגי מקבלי ההחלטות ומעצבי המציאות הארגונית בצבא, אינה רק בעיה של "קידום נשים" אלא מייצגת בראש וראשונה בעיה מהותית בקשירת המרכיב האיכותי, וכשלוך במיצוי פוטנציאל של כח אדם איכותי.

באופן כללי יותר, מחקר זה מראה עד כמה פולחן הסבל הוא כח חזק שמעצב את מקומו, חוויותיהן ותפיסותיהן של הנשים בצבא הקבע. תרבות "פולחן הסבל" מהווה גורם העויין את ההימצאות בספירה הפרטית. זאת, משום שהספירה הפרטית משפחתית, אשר תרבות זו עוינת, מזוהה עם נשים ונשיות. כלומר, עדיין שוררת חלוקת העבודה המסורתית בין גברים ונשים בספירה הפרטית, כמו גם הלחץ החברתי על נשים לפעול כאמהות ולשים את חיי המשפחה בראש סולם המחויבות שלהן. פועל יוצא מכל אלו, שבתרבות חזקה זו, נשים לכודות כמעט ללא חופש תמרון בין התובענות הגדולה של מוסד המשפחה לבין התובענות הגדולה לא פחות של פולחן הסבל ושלילת המשפחה הגלומה בו.

תרבות פולחן הסבל ממגדרת את הנשים ומוציאה אותן מהשתתפות משמעותית על פי המונחים והמושגים של תרבות זו. כלומר, נשים מוצאות ומודרות מאלמנט מרכזי של

פולחן הסבל: הנוכחות הבלתי מוגבלת והאין סופית, וההתמסרות הטוטאלית לעבודה ולשירות. לחילופין, תרבות זו אינה מאפשרת לנשים המעוניינות לפתח קריירה בצה"ל להיות נוכחות באופן משמעותי בחיי משפחתן, כפי שזה קורה גם אצל הגברים, אך בשונה מהנשים, עדיין יש פחות ציפייה מגברים להיות נוכחים ואחראים לניהול המשפחה.

אם כן, מחקר זה הראה כי נשים אינן יכולות להשתתף בפולחן הסבל, אלא להיות ה"אחרות" שלו. כלומר, הן עצמן, והנשיות המגולמת בהן, מגדירות באופן הפוך את הנדרש בתרבות פולחן הסבל. נשים, מעצם יכולתן להביא ילדים לעולם ולהיות אחראיות עליהם, הן "חשודות באמהות" בארגון הגברי. מעבר לתיוג הפורמלי הקיים לאמהות בצה"ל, כמו, למשל, סוגי התפקידים הפתוחים לשיבוץ, הרי שקיים תיוג לא פורמלי המסתכם בעמדה הבסיסית שאמא, אשת קבע טובה ככל שתהיה, לא יכולה באמת להיות מחויבת, זמינה ומסורה לארגון כל כולה, כמתחייב מתרבות פולחן הסבל. הסמל המובהק ביותר של ה"אחרות" הנשית לפולחן הסבל, הינו ההריון.

ההריון מהווה תקופה בה האשה שייכת כל כולה באופן מהותני לספירה הפרטית, המגולמת בחופשת הלידה. במקומות רבים בצה"ל ההריון מקבל יחס עויין, מאחר והוא מהווה גורם הגוזל את האשה מהנוכחות הנדרשת בתפקידה. המחקר הראה כיצד היחס החשדני המקדמי כלפי נשים מוביל רבות מהן להסתיר את הריון על מנת שלא לפגוע בסיכויי קבלתן לתפקיד, או על מנת שלא לקבל יחס לא נעים ממפקדים ואף מעמיתים. גם אמהות המבקשות להאריך חופשת לידה "זכות" לעיתים קרובות ליחס כזה. תקופת חופשת הלידה מהווה אתר להפגנת כוחנותו של פולחן הסבל, באמצעות חדירתו לספירה הפרטית בתקופה סמלית זו, בה האשה לא שייכת אליו באופן פורמלי ובאופן מהותני. מרואיינות רבות סיפרו כיצד בתקופה זו הן נאלצו לעבוד בביתן, לקפוץ לדיונים, שלחו להן נהג שהביא חומרים מהמשרד. כמוכן, שסיפורי "סבל" אלו מנוצלים על ידי חלק מאותן נשים גם כדי לזכות בכמה נקודות יקרות במשחק של מי סובל ומקריב יותר.

מצב עניינים זה, בו האשה נתונה בין שתי הספירות, הפרטית והציבורית, שבשתייהן היא צריכה להיות מחויבת, אחראית ומסורה, מביא לחוויה שהינה מאוד שוחקת בדרך כלל. לרוב הן חיות בתחושת **אשמה** בתוך שתי הספירות בהן הן נתונות. העובדה כי הצורך לדאוג למרחב הפרטי אינו זוכה לגיטימציה וערך במסגרת פולחן הסבל, אלא להפך, מציב אותן בעמדת התנצלות מתמדת על הרצון וההכרח לטפל ולנהל מרחב זה. הקוטב האחר של האשמה הינו האשמה מול מוסד המשפחה, עקב תפיסת נוכחותה בבית כמועטה. תחושות לא נעימות אלו, הצורך להצליח בכל מקום, ההכרח להעניק מעצמה, התמרון המתמשך, נחיתות הקומה בעבודה, ההתנצלות המתמדת, התחושה שלא עשיתי די, ההיעדרות מהבית, ההתנגדות - הם כולם חוויה שוחקת.

יטעו אלו שימהרו לומר כי אולי עדיף לנשים שלא לנסות ולהצליח בשתי הספירות. טענה זו יוצאת מנקודת מוצא כי תרבות העבודה בצורתה הנוכחית הינה הכרחית, ובלתי נמנעת. אולם, הטענה העיקרית של מחקר זה כי תרבות זו אינה הכרחית: היא עתירת מחירים ואינה מביאה תועלת כללית, מלבד התועלת שהיא מביאה לקבוצות שחקנים מוגבלות בארגון.

קיימות כיום גישות אחרות לשילוב בין משפחה ועבודה אשר רואות בקונפליקט לא כגזירה שירדה משמיים, אלא תופעה חברתית תרבותית הניתנת לגישור, צמצום ופתרון אם ניגשים אליה מזווית אחרת, של העשרה והרחבה. גישת ההרחבה רואה בריבוי תפקידים, על אף המתח הכרוך בהם, פוטנציאל להגדלת המשאבים והרווחים לנשים (Marks & McDermid, 1996 אצל מור ד. וגיא, ע., 2006).

ואכן, מחקר זה מראה כיצד עמיתיהן של הנשים בצה"ל תופסים את נשות הקבע, העוזבות את המשרד לפנייהם וממעטות להשאר בדיונים בלילה, כעובדות במשרה חלקית. אולם בפועל, אותן נשות קבע עובדות בשתי משרות מלאות, ולעיתים אף יותר קשה מעמיתיהן הגברים. למרות הקושי הניכר בניהול שתי משרות אלו, הרי שעל אף התחרות, מצבי הדחק, המאמץ, העייפות והקונפליקט הנלווים לשילוב משפחה-עבודה, יש בכוחו של שילוב התפקידים להביא גם להשלכות חיוביות ומעצימות, כמו התרחבות והטמעה של מקורות כח, רכישת משמעות חדשה, יצירת זהות, התגברות שביעות הרצון וריבוי הצלחות (מור ד. וגיא, ע., 2006, עמ' 46). גם במחקר הנוכחי, נשות הקבע ידעו להצביע על תחושת ההצלחה וההעצמה שידעו במסגרת התמודדותן בניהול העבודה בצבא ובמקביל ותוך כדי ניהול המשפחה והבית. כך למשל, חווית ה"קימבוץ" הביאה לפתחן כלים היכולים בנקל להיות יעילים ומנוצלים היטב גם בתחומים אחרים.

בנוסף לכך, קיים גם צד אחר לעובדה כי הנשים כקבוצה חברתית מוצאות ומודרות משני אלמנטים מרכזיים של פולחן הסבל: הנוכחות הבלתי מוגבלת וההתמסרות הטוטאלית לעבודה ולשירות. האילוץ של הנשים לעבוד בזמן תחום מוגבל על מנת שתוכלנה לעבור למשרה השנייה במשפחתן, מכריח אותן להיות יעילות ואפקטיביות בעבודתן. יעילות ואפקטיביות זו באה לידי ביטוי בדרך כלל בכך שהן בוררות את העיקר מהטפל. בכך שלעיתים הן מוותרות על נוכחותן בדיונים מיותרים ומשפיעות באמצעים אחרים (טלפון, מייל, מכתב וכו'). בכך שרובן מנוסות ויודעות לארגן, לקמבץ, לחלק משימות ולהאציל מסמכותן בלא חשש לוותר מכוחן. בכך שהן לא מבזבזות את זמןן בטקסי פולחן הסבל – ארוחות צהריים ארוכות, שיטוטי מסדרונות, החלפת דיעות וריכולים על דיוני שיבוצים, ביקורים ונסיעות ליחידות רחוקות, וכן הלאה.

ניתוח של דברים אלו מצביע על תופעה מרתקת. הדימויים הסטריאוטיפיים המסורתיים מעמידים את התרבות הגברית כרציונלית, מחושבת, יעילה, מייצרת אחווה. זאת, בהשוואה לתרבות נשית הנתפסת מסורתית כרגשנית, בלתי יציבה, פועלת על פי הרגש ולא על פי ההגיון, ועסוקה בדברים תפלים כמו רכילות. אין עוררין על כך שתרבות פולחן הסבל הינה תרבות גברית שנוצרה על ידי גברים והמרוויחים העיקריים שלה הם גברים. אולם ניתוח התרבות המוצע במחקר זה שואל: אצל מי באמת נמצאים התכונות החשובות, היעילות והאבחנה בין עיקר וטפל? האם הם באמת שוכנים בתרבות העבודה, או בחוויה ובאופני ההתנהגות של הנשים אשר תרבות זו נכפית עליהן?

תרבות פולחן הסבל אומנם מיוצרת על ידי ולמען גברים, אך אין זה אומר שגברים לא סובלים ממנה. המחקר מראה כיצד קבוצות נרחבות של גברים מהווים קורבנות של תרבות זו ומשלמים את מחיריה. במובן מסוים, ניתן לטעון כי הכח המופעל על גברים במסגרת פולחן הסבל הינו ברוטאלי ואלים יותר מאשר זה המופעל על נשים. אותה

מערכת חברתית אשר מצפה מנשים לדאוג לבית, מצפה מהגברים להיות ולהקדיש את עצמם למרחב הציבורי. גם לגברים קשה לשבור כללי משחק אלה. בעוד שנשים לא באמת מצופות להשתתף בפולחן הסבל, ועומדות לרשותן גם פרקטיקות ארגוניות שמסמנות גבול בינן ובין הפולחן, הרי שלגברים אין מפלט כזה. גברים, גם כאשר חיי המשפחה, הילדים והמרחב הפרטי חשובים להם, אינם זוכים להנחות.

אחת ההשפעות של נוכחותם הרבה של אנשי הקבע הגברים בצבא, כנגזר מפולחן הסבל, הינה לעיתים קרובות פגיעה ביחסים עם בנות הזוג ו/או עם הילדים על רקע זה. בניגוד לתפיסות המסורתיות, לפיהן כאשר גברים מדברים על "לעשות לביתם", הכוונה היא לפן הכלכלי, כגבר המפרנס, הרי שבמחקר זה עלה כי חלק גדול מאנשי הקבע הגברים רואים את "לעשות לביתם" דווקא במונחים של השתתפות יותר רחבה ומשמעותית בהתנהלות חיי המשפחה. כך, כמעט בכל הראיונות עלה כי גברים רבים השקועים עמוק בעבודתם בשירות הצבאי מרגישים לכל הפחות תחושת פספוס ביחס לקשר שלהם עם הילדים או עם בת הזוג, או שמדווחים על חיכוכים יומיומיים עם בנות הזוג ומיעוט ההיכרות עם הילדים, טעמיהם, אהבותיהם, קשייהם ובעיותיהם. במקרים הקיצוניים והקשים יותר דיווחו הגברים על גירושין ו/או ניתוק מחיי המשפחה.

המסקנה המתבקשת, שהיום שותפים לה רבים, היא שעל צה"ל להפוך לצבא ידידותי יותר למוסד המשפחה, ולמרחב הפרטי בכלל. על צה"ל לשנות את תרבות העבודה שלו, כך שתאפשר לגברים ונשים בצבא לנהל חיי עבודה פרודוקטיביים לצד, ולא במקום, חיים פרטים עשירים ומלאים. לטענתנו, הצורך הזה הופך לצורך קריטי ואסטרטגי עבור צה"ל בעידן הנוכחי, זאת בעיקר לנוכח השינויים הדרמטיים החלים בשנים האחרונות במבנה משק הקבע, ובאופי הקשר בין הצבא לפרט המשרת. פולחן הסבל מבוסס על העסקה הישנה וה"טוטאלית" בין הצבא למשרתיו: "אתה תיתן לי את כולך, ואני אדאג לכל היבטי החיים שלך". כך, אנשי הקבע היו מוכנים לשרת במוסד התובע מהם את זמנם ומרצם, ובתמורה מספק להם את כל מחסורם. הארגון הצבאי מספק למשרתיו, מלבד מדים, אוכל, שירותים רפואיים ורווחה משפחתית, גם בטחון ויציבות תעסוקתית, ואף בטחון כלכלי לכל החיים בדמות הפנסיה התקציבית.

כל אלה עוברים במהירות מהעולם תחת מודל הקבע החדש, המעבר לפנסיה צוברת, והירידה בשכר משרתי הקבע. יותר מכך, הלגיטימציה לתבוע מאנשי המטה לרקוד לפי חלילו של פולחן הסבל לאות הזדהות עם השדה, יורדת בעקבות האבחנה המעמדית, הפורמלית והכלכלית בין הסקטורים במסלולי השירות תחת מודל הקבע החדש. עם היעלמותה של העסקה הטוטאלית, הרי שצה"ל, הממשיך לקיים את פולחן הסבל במסדרונות מטה, הופך לבלתי אטרקטיבי ומזויף לחלוטין עבור קבוצות איכותיות רבות. ארגונים עסקיים שונים מקיימים גם הם תרבות עבודה תובענית, אולם הם מציעים עבורה תגמולים חומריים ותגמולי יוקרה בהם הצבא אינו יכול להתחרות. בנוסף, ברוב המקרים, התובענות בארגונים אלה מופנית כלפי סקטורים אליהם היא רלבנטית (למשל, רופאים במשמרות ומהנדסים בהייטק), ואילו בצבא היא מופנית כלפי שכבה רחבה ביותר, שכפי שהצענו, הרלבנטיות אליה נמוכה, ושאינה יכולה להצדיק את התובענות הזאת כלפי עצמה.

בהעדר העסקה הטוטאלית, דווקא הפיכת הארגון לידידותי למשפחה יכולה לשמש מנוף אסטרטגי למשיכת כח אדם איכותי. אם הצבא אינו יכול לתגמל יותר דרך בטחון תעסוקתי, ואינו יכול להתחרות בשכר המוצע בארגונים עסקיים רבים, הרי שדווקא מיצבו כארגון אשר מאפשר עבודה מאתגרת, מעניינת ובעלת משמעות, שליחות ותרומה, לצד היותו ארגון אשר מאפשר גם חיי משפחה איכותיים והזדמנות להיות דמות הורית בעלת משמעות, יכול לספק תחליף לעסקה הישנה.

המשמעות של "צבא ידידותי למשפחה" אינה טמונה (רק) בדאגה לרווחת המשפחה דרך מבצעי צרכנות ודיור. אלה חשובים אך אינם נוגעים בבעיה האמיתית. הם כאילו מספקים למשפחה פיצוי חומרי על ההשתתפות של איש הקבע בפולחן הסבל. יותר מכך, צבא ידידותי למשפחה אינו מתמצה באקטים של גיוס המשפחה והכנסתה תחת כנפי הארגון הצבאי, כגון ימי משפחה בבסיס ואירוח משפחות איש הקבע הנשאר שבת בבסיס. המשמעות הבסיסית של צבא ידידותי למשפחה היא הפוכה ופשוטה: יש לשחרר מעט את זמנו של איש הקבע מלפיתת הארגון הצבאי, ופשוט לאפשר לו להיות יותר בבית, וכך לאפשר לו להיות הורה ואיש משפחה משמעותי.

המלצות

קיימות המלצות רבות בספרות בנוגע לאופן הפיכת ארגונים לידידותיים למשפחה. פירוט נרחב של המלצות בנוגע למדיניות צה"ל בכל הנוגע למשפחה, ויחסי הצבא עימה, ניתן למצוא אצל עירן-יונה (2006). בין ההמלצות המפורטות ניתן למנות: העלאת לגיטימציה לשיקולים משפחתיים לצד שיקולים ארגוניים; בניית מסלול שירות ידידותי למשפחה הכולל העלאת מודעות מפקדים לנסיבות משפחתיות (כניסה להורות, אירועים משפחתיים, חופשות ארוכות יותר, אפטרים, תקופת לידת ילד חדש וכו'); שילוב בין תפקידי מטה לשדה ופסקי זמן (רלבנטי במיוחד למסלולי השדה); סיוע למשפחה המאפשר לבת ובן הזוג לפתח קריירה עצמאית (סיוע במימון טיפול לילדים, סיוע בהעסקת מגורים ומציאת מקום עבודה לבן הזוג).

מעבר לכל אלה, הרי ברור שבסופו של דבר הדרך לצבא ידידותי למשפחה עוברת באופן ברור ובלתי נמנע דרך התמודדות ושינוי של תרבות העבודה הצבאית ושל פולחן הסבל, העוין למרחב הפרטי. על צה"ל, בעיקר במגזרי המטה שלו, לעודד תרבות עבודה מקצועית ונינוחה, המבחינה בין עיקר וטפל, ומתייחסת בכבוד וברצינות לזמנם של האנשים. כל אלה כרוכים כמובן בשינוי תודעתי שיש להחדירו. אולם מעבר לרמת התודעה, הרי שיש מקום ליצור ברמה המעשית, הוויה אשר משחררת את אנשי הקבע מפולחן הסבל לביתם בזמן סביר. במחקר זה מספר פרקטיקות ארגוניות המאפשרות את רוב רובו של פולחן הסבל במטה. המדובר בפרקטיקות המייצרות את מערכת האילוצים הכופה

והמחייבת, אשר משליכה אנשים אל תוך שעות הלילה וימי השבת, ואשר סביבן ממוקדות הטענות על בזבוז הזמן והעבודה הבלתי יעילה והריקנית.

המדובר בעיקר במוסד הדיון. מסתבר כי מוסד הדיון הינו בולען הזמן העיקרי בעולם המטה. הוא מבוסס כולו על תפיסת האנשים וזמנם כמשאב זול ובלתי מוגבל. רבים מהמרוויינים מציגים את הדיונים כמוקד העיקרי לבזבוז זמן ולריטואלים ריקים. רבים מהם מתארים כיצד הם מוצאים עצמם מבליים את רוב זמנם סביב שולחנות דיונים, ומרגישים שהם משמשים כניצבים בהצגה של מישהו אחר, אשר אין להם תרומה אמיתית או מה להגיד בה. הם מתארים מצב תדיר, בו הם נוסעים שעות ארוכות על מנת להיות נציגים בדיון בו הם מוצאים עצמם מהנהנים בראשם ומכרסמים בסקוויטים, מייצרים מספר שורות של מלל ריק כדי לצאת ידי חובת ההשתתפות, ומבליים שעות ארוכות בנסיעה בחזרה על מנת להציל משהו משארית יומם. הם מבליים בדיונים אשר נקבעים רק על מנת שבעלי כוח שונים יקבלו זירה לאישוש כוחם. דיונים אשר עצם הבאת הנציגים אליהם והושבתם בכפיפה אחת הינה כל מטרתם. דיונים עתירי משתתפים ונציגים, המתמשכים שעות ארוכות עד שכל אחד מהמשתתפים קיבל הזדמנות "להתייחס", אם בכלל.

ריבוי הדיונים והפיכתם לתווך המרכזי כמעט של "העבודה" במטה, הוא גם אחד המנועים המייצרים שטחיות ורדידות בעבודת המטה. הדיונים, כבולעני זמן, אינם משאירים מקום רב לעבודה העניינית. מבנה הדיונים כסבב של "ההתייחסות" כמעט ואינו מאפשר חשיבה משותפת, החלפת רעיונות, מציאת פתרונות ויצירתיות. הדיונים מתנהלים לעיתים כמערכת של קידות מנומסות בפני בעל הכח העומד בראש הדיון, ומעודדים "סמניות" והסכמה. מוסד הדיון והמצגת העומדת במרכזו מהווים פעמים רבות תחליף למסמכים כתובים מפורטים ומנומקים.

הדיונים הם גם המנגנון הכופה ומאלץ את האנשים להישאר בעבודה שעות רבות ולהעדר מבתים: דיונים הנקבעים בשעות הבוקר המוקדמות; דיונים הנקבעים בשעות לילה מאוחרת; דיונים הנקבעים למחרת היום ודורשים הכנת מצגת דחופה; דיונים הממלאים את כל הליווי ומחייבים את דחיית העבודה האמיתית לתוך הלילה, לימי שישי ושבבות.

לכן, אחת ההמלצות העיקריות של מסמך זה הינה הגבלת שעות הדיונים, וכן צמצום כמות הדיונים והחלפתם בפרקטיקות אחרות. הגבלת שעות הדיון, אשר תגביל גם את כמותם, הינה אמצעי פשוט ויעיל להפוך את ההתייחסות לזמנם של אנשים למשאב יקר, אותו יש לנצל בתבונה. על מנת לעשות זאת מומלץ לקבוע נורמטיבית כי ביחידות המטה של צה"ל דיונים יתקיימו בין השעות תשע בבוקר לארבע אחרי הצהריים בלבד, למעט מקרים דחופים.

הגבלת כמות הדיונים תהפוך את אלה המתקיימים להכרחיים, ממוקדים וענייניים יותר, ולא למרחב "ברברת" אין סופי. הגבלת כמות הדיונים תהפוך את עבודת המטה ליעילה וחסכונית יותר - במיוחד מפני שהיא תחייב ניצול יותר טוב של טכנולוגיות המידע. כך, למשל, במקום הדיון המוגבל במרחב ובזמן ניתן יהיה לעבור לדיונים וירטואליים, בהם מוצג נושא הדיון והמשתתפים מציגים התייחסויות בפורום הנועד לכך, לאחר שחשבו עליהם ונימקו אותם - ובזמנם הם. קצינות וקצינים יקבלו את נושא הדיון, יעינו בו בזמנם ובנחת, יאספו ויעבדו את ההתייחסויות הרלבנטיות מכפייהם ועמיתיהם, יכתבו

התייחסות ברורה ומנומקת, יגיבו לסבב נוסף של התייחסויות האחרים, כאשר מִזְמַן הדיון יכול גם הוא לעיין, לעבד, להגיב ולסכם. הגבלת שעות הדיון תאפשר, בעיקר לאנשי הקבע, לעבוד בשעות עבודה סבירות. היא תשחרר אותם מחודרנותו של הזמן הצבאי לזמן הפרטי. היא גם תוסיף להם זמן עבודה רב לעסוק בליבת עיסוקיהם, ולעמוד במשימותיהם ביעילות גם במסגרת שעות עבודה סבירות.

במצב הדברים הנוכחי, הגבלת שעות הדיונים נראית דמיונית ובלתי אפשרית. אולם, יש להזכיר כי בזמנו גם המעבר לשבוע עבודה של חמישה ימים ללא יום שישי, נראה דמיוני ובלתי אפשרי. גם אז נשמעו טענות כי תרד תפוקת העבודה, כי לא ניתן יהיה לבצע משימות וכו'. אולם, בעשור ומחצה שחלפו מאז, הפך שבוע העבודה בן חמישה ימים לטבעי ומובן מאליו, מה שהפך את חיי משרתי הקבע לאיכותיים יותר, ולא נראה כי נפגמה איכותה או כמותה של העבודה בצבא.

מעבר לטיפול בכולען הזמן המגולם בדיונים, הרי שמומלץ, במקביל, לקבוע ארגונית "זמני משפחה" אשר יעוגנו בלו"זים ובגאנט השנתי. המדובר בזמנים משפחתיים "קריטיים" אשר לעיתים קרובות הצבא מתעלם מהם, וכופה על האנשים להיעדר מהם דרך אירועים מאלצים. מדובר בזמנים כגון השבוע הראשון ללימודים, שבוע מסיבות הסיום, שבוע אחרון של אוגוסט, וחול המועד פסח וסוכות. חלק מזמנים אלה כבר מוכרים היום ארגונית דרך הדממות מאורגנות. בנוסף, כפי שכבר התחילו לנהוג בחלק מהיחידות, מומלץ גם לקבוע יום בשבוע שבו, משעה מסוימת אחר הצהריים, לא נכפה לו"ז מאלץ, ויתאפשר לאנשים להגיע לביתם בשעה סבירה.

על האחריות

תרבות, בסופו של דבר, מחוללת על ידי אנשים. שינוי של תרבות ארגונית לא יכול לבוא רק מלמעלה למטה, או רק מסדרה של שנויים מבניים. במיוחד בהקשר של פולחן הסבל, אשר מגלם תרבות הנוגעת ברבדים הפרטיים, האישיים והחשובים ביותר בחיי האנשים בארגון, השינוי צריך להגיע גם מאנשי הקבע עצמם.

המרואיינות והמרואיינים אשר תיארו את פולחן הסבל והשפעתו על חייהם, היו ביקורתיים מאד כלפיו, ראו את הזיוף שבו ואת הנזק שהוא גורם לעצמם ולצבא. אך הם עמדו מולו חסרי אונים. כוחו הגדול של פולחן הסבל הוא בניטרול יכולת ההתנגדות האישית אליו. ההתנגדות עצמה מוציאה את הפרט מן השורות, והופכת אותו למה שתיארנו כ"שעיר לעזאזל של פולחן הסבל". פולחן הסבל עובד דרך בושה. אנשים מתביישים, נבוכים, וחוששים להתנהג שלא לפי כלליו: תיאורים רבים נגעו לדילמה של סוף יום העבודה, דילמה במסגרתה רוצים האנשים ללכת הביתה, אך מתביישים לעשות זאת כל עוד האורות האחרים דולקים, הבושה שהם חשים כאשר הם נמצאים בביתם כל עוד האחרים "סובלים" במשרדם, תחושת המבוכה ואי הנוחות לבקש לעזוב את המשרד

בשעה מוקדמת יותר כי הילד חולה או כי יש לו מסיבת סיום, בושה וחוסר לגיטימציה להגיד שעבודה מסוימת שהוטלה על הקצין היא מיותרת, או שלא יספיקה בזמן – ועוד. כך, הביקורתיות של האנשים אינה הופכת לשינוי ארגוני, כי היא מנוטרלת על ידי חשש ובושה. לכן, על מנת לשנותה אין מנוס מלהתנגד לה ברמה האישית והיום יומית. רק מצב בו קצינים, בהתנהגותם היום יומית, ובאופן פומבי, יתנערו מפולחן הסבל - יביא לשינוי באקלים ובשיח אודותיו. כך, למשל, אין סיבה שקצינים המזומנים לדיונים בשעות בוקר מוקדמות, לא ישאלו מדוע הדיון נקבע לשעה הזאת, ויצינו כי השעה אינה נוחה, או אפילו כי לא יוכלו להשתתף. אין סיבה כי קצינים, בהיותם מפקדים של קצינים אחרים, לא יגבילו את שעות הדיון, יקבעו זמני משפחה, ויקבעו שעות עבודה נורמטיביות, אשר נפרצות, כמובן, כאשר באמת צריך, ולא באופן יום יומי ומיותר. התנגדויות קטנות אלה, בהצטרפותן ביחד, ייצרו לגיטימציה לשיח נורמלי יותר בארגון אודות היחס בין עבודה ומשפחה, ויצרו דה לגיטימציה להיבטים הפולחניים של העבודה.

רשימת מקורות:

- אלאור תמר 2001, "תנאים של אהבה: "עבודת האמהות מסביב למחנה", **תיאוריה וביקורת**, 19: 79-114.
- בן אליעזר אורי 2001, "מאומה במדים לצבא פוסט-מודרני: פוליטיקה צבאית בישראל ב"זמנים חדשים", **תרבות דמוקרטית**, 4-5: 55-97.
- בן-ארי איל ולוי-שרייבר עדנה 2001, "בינוי-גוף, בינוי-אופי ובינוי אומה: המגדר והשירות הצבאי בישראל", **תרבות דמוקרטית**, 4-5: 99-130.
- ברקוביץ ניצה 2001, "אזרחות ואמהות: מעמדן של הנשים בישראל", בתוך פלד ואופיר (עורכים), **ישראל: מחברה מגויסת לחברה אזרחית?**, הוצאת הקיבוץ המאוחד: מכון ון-ליר בירושלים, עמ' 206-243.
- ג'רבי איריס 1996, **המחיר הכפול: מעמד האשה בחברה הישראלית ושירות הנשים בצה"ל**, הוצאת רמות-אוניברסיטת תל-אביב: תל-אביב.
- דורון גדעון ולבל אודי 2003: "תקשורת פוליטית של שכול: הגדרת תאונות האימונים כבעיה חברתית", בתוך אלחאגי ובן-אליעזר (עורכים), **בשם הבטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה ופרדס הוצאה לאור: חיפה.
- הלמן שרית 1993, **הסירוב לשרת בצבא כניסיון להגדרה מחודשת של האזרחות**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית: ירושלים.
- הרצוג חנה 1995, "עיוורון מינים? – נשים בחברה ובעבודה", בתוך מרגלית (עורך), **ישראל אל שנות ה-2000: יוזמה לצדק חברתי**, יד-יערי: גבעת-חביבה, עמ' 67-84.
- וגמן יהודה 1999, "השירות בצה"ל – האמנם שליחות לאומית ולא משלח יד?", **מערכות**, 362, עמ' 8-15.
- ועדת קשנ"ר בנושא "קשירת המרכיב האיכותי" בסביבת הסא"ל ביח"ש 2000, **ממצאי הועדה ועמדותיה**, מקשנ"ר ומז"י-חטיבת כוח האדם, ענף פסיכולוגיה, צה"ל.
- זרובבל, יעל 1996, "בין "היסטוריה" ל"אגדה": גלגולי תל-חי בזיכרון העממי", בתוך אוחנה וויסטרין (עורכים), **מיתוס וזיכרון: גלגולה של התודעה הישראלית**, מכון ון-ליר: ירושלים, עמ' 189-202.
- טובי שרית ועירך-יונה מיטל 2001, **נשים בשירות קבע: תמונת מצב, הסברים וכיווני פעולה**, מטכ"ל אכ"א: מחלקת מדעי ההתנהגות, ענף המחקר: צה"ל.

יוהל"ן, (2005) "מגמות בשירות הנשים בצה"ל – עשור לבג"ץ אליס מילר" מוקד ידע מגדר, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, צה"ל.

יזרעאלי דפנה 1999, "מגדור בשירות הצבאי בצה"ל", **תיאוריה וביקורת**, 14 : 85-109.
יזרעאלי דפנה 1999, "המגדור בעולם העבודה", בתוך: יזרעאלי ואחרות (עורכות), מין, **מגדר, פוליטיקה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד : תל-אביב.

כהן סטיוארט וסולימן אילן 1995, "צה"ל: מ"צבא העם" לצבא מקצועי", **מערכות**, 341 : 2-17.

כתריאל תמר 1999, "פיקניקים בשטח צבאי: ביקורי הורים ורטוריקה של קונצנוס", בתוך כתריאל, **מילות מפתח: דפוסי תרבות ותקשורת בישראל**, תל אביב: אוניברסיטת חיפה-זמורה ביתן.

לוי יגיל 2005, **הצבא ושוק העבודה – המודל התיאורטי וההשלכות הישראליות, המחלקה למנהל ולמדיניות ציבורית**, אוניברסיטת בן-גוריון, נייר מחקר מס' 1.

לוי משה 2004, "האם הגיעה העת לנטוש את מודל צבא העם?" מערכות 397 : 26-33.
לומסקי-פדר ובן-ארי 2003, "מיעם במדים' לימדים שונים לעם': ניהול שונות תרבותית וחברתית בצה"ל", בתוך אלחאגי' ובן-אליעזר (עורכים), **בשם הבטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה ופרדס הוצאה לאור : חיפה.

לומסקי-פדר 1998, **כאילו לא היתה מלחמה: סיפורי חיים של גברים ישראלים**, הוצאת ספרים ע"ש י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית : י-ם.

ליזרוביץ מ. ושניר ר. (2004) "וורקהליזם כתרבות אירגונית בצה"ל" פסיכולוגיה צבאית-כתב העת המקצועי של הפסיכולוגים הצבאיים ביחידות השדה, גיליון 3, עמ' 164-107.

מור דליה וגיא ענת, 2006 "שילוב משפחה ועבודה וחשיבותו לשביעות רצון של נשים עובדות בישראל" סוגיות חברתיות בישראל, כתב עת לנושאי חברה, גיליון 2, עמ' 42-72.

מוסה ג'ורגי 1981, "פולחן החייל המת: בתי-קברות לאומיים ותחייה לאומית", **זמנים**, 6 : 3-14.

מכאני, אתי 2006 "שחרור בגילאי הביניים – נייר עמדה" בתוך "תעתועים של שוויון – נשים בישורת צה"ל – מחקר, עיון וביקורת", יוהל"ן, אמ"ש, צה"ל.

ממד"ה-ענף מחקרי כוח אדם 1987, **תמיכת האשה בשירות הבעל בצבא הקבע**, מטכ"ל אכ"א, צה"ל.

מלאך-פינס אילה 1984, **שחיקה נפשית: מהותה ודרכי התמודדות עמה**, גומא ספרי מדע ומחקר-צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ: תל-אביב.

מלאך-פינס אילה 1989, **הלהטוטנית: האשה העובדת: בעיות ופתרונות**, עם עובד: תל-אביב.

מקפ"ר, (2004) דוח מצב הבריאות של אנשי הקבע בצה"ל" ענף בריאות הצבא, חיל הרפואה, צה"ל.

עירן-יונה מיטל 2001, **קצינות בצה"ל: משירות לקריירה**, מטכ"ל אכ"א, מחלקת מדעי ההתנהגות-ענף המחקר: צה"ל.

עירן-יונה, מיטל 2005, "הקריירה מעיני המשפחה", **בין הזירות**, 3: 92-102.

עירן-יונה, מיטל, 2006, "בין שני מוסדות תובעניים: הקריירה הצבאית מעיני המשפחה" מטכ"ל אמ"ש, מרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, צה"ל.

עירן יונה, מיטל, 2006, **סקר עמדות משרתי הקבע**, ממד"ה- ענף מחקר, אמ"ש, מטכ"ל, צה"ל.

עמרם כץ, שרית (2003) "**קרבי זה הכי אחותי: אינטגרציה מיגדרית בהכשרת מסגרות מבצעיות בצה"ל**" פסיכולוגיה צבאית – כתב העת של הפסיכולוגים הצבאיים ביחידות השדה, גיליון 2, עמ' 171-216.

עמרם-כץ שרית וששון-לוי אורנה 2004, **נשים וגברים בהכשרות הקצונה- השלכות מגדריות של קק"צ אחוד**, בין הזירות, כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל, גליון מס' 4, עמ' 66-76, צה"ל.

עמרם כץ, שרית (2006) "נלחמות להלחם – מחקר מעקב אחר לוחמות בצה"ל" יוהל"ן, צה"ל.

עמרם כץ, ש. (2006) "נשים בצבאות העולם – מאגר ידע" מוקד ידע מגדר, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, צה"ל.

פוגל-ביזיאוי סילביה 1999, "משפחות בישראל: בין משפחתיות לפוסט-מודרניות", בתוך:
זרעאלי ואחרות (עורכות), **מין, מגדר, פוליטיקה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד:
תל-אביב.

פרי יורם 1999: "ייחסי חברה-צבא בישראל במשבר", **מגמות**, לט(4): 375-399.
פרס יוחנן וכץ רות 1981, "משפחה ומשפחתיות בישראל", **מגמות**, כ"ו(1): 37-55.
קאהן, לי. ועמרם כץ, ש. (2006) "נשים בצבאות העולם – ניתוח השוואתי" מוקד ידע
מגדר, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, צה"ל.

רדאי פרנסיס 2000, "הצבא-פמיניזם ואזרחות", **פלילים**, ט: 185-216.
שטייר חיה 2005, "קשרי הגומלין בין עבודה בשכר לעבודה במשפחה", **סוציולוגיה
ישראלית**, ז(1): 143-160.

ששון לוי, אורנה 2005, **מוסד הפקידה בצה"ל**, יוהליין, צה"ל.
ששון-לוי אורנה 2001, "חתרנות בתוך דיכוי: כינון זהויות מגדריות של חיילות בתפקידים
"גבריים"", בתוך עצמון יעל (עורכת), **התשמע קולי? ייצוגים של נשים
בתרבות הישראלית**, תל אביב: מכון ון ליר והוצאת הקיבוץ המאוחד, עמ'
277-302.

Baldwin J. Norman 1997, "Equal Promotion Opportunity in the United States Navy",

Journal of Political and Military Sociology, 25(2): 187-209.

Ben-Eliezer Uri and Robbins Joyce 2000 "New Roles or "New Times"? Gender
Inequality and Militarism in Israel's Nation-in-Arms", **Social Politics**, 7(3):
309-342.

Ben-Ari 2001 "Tests of Soldierhood, Trisals of Manhood: Military Service and Male
Ideals in Israel", in Maman et al. (eds.), **Military, State and Society in Israel**,
Transaction Publishers: New Brunswick and London.

Bray R. B, Camlin C. S., Fairbank J. H., Dunteman G. H. and Wheelless S. C 2001 "The
Effects of Stress on Job Functioning of Military Men and Women", **Armed
Forces and Society**, 27(3): 397-417.

- Connor K.D. 1999 ,**The Right to Be Different: Do the UK Armed Forces Have a Valid Case for Continuing to Discriminate Woman and Homosexuals?** ,
Defence Research Paper: Joint Services Command and Staff College, UK.
- Giddens Anthony. 1985, **The Nation-State and Violence**, University of California Press: Berkley.
- Goffman Erving 1971 (1961), **Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates**, Penguin Books: England.
- Herzog Hanna 2004“ ,Family-Military Relations in Israel as a Genderizing Social Mechanism”, **Armed Forces and Society**, 31(1): 5-30.
- Janowitz Morris 1976”,Military Institutions and Citizenship in Western Societies”, **Armed Forces and Society**, 2(2): 185-204.
- Katz Ruth and Peres Yochanan 1986“ ,The Sociology of the Family in Israel: An Outline of its Development From the 1950th to the 1980s”, **European Sociological Review**, 2(2): 148-159.
- Moskos Charles 1977“ ,From Institution to Occupation: Trends in Military Organization”, **Armed Forces and Society**, 4(1): 41-50.
- Orthner Dennis K. and Pittman Joe F. 1986“ ,Family Contribution to Work Commitment”, **Journal of Marriage and the Family**, 48: 573-581.
- Pierce PF 1998” ,Retention of Air Force Women Serving During Desert Shield and Desert Storm”, **Military Psychology**, 10(3): 195-213.
- Segal MW 1986“ ,The military and the family as greedy institutions”, **Armed Forces and Society**, 13: 9-38.
- Stiehm Judith Hicks 1989“ ,Arms and the Enlisted Woman”, Temple University Press: Philadelphia, pp. 193-222.

Wahl Christine Kralovsky and Randall Virginia F. 1996“ „Military Women as Wives
and Mothers”, **Women’s Health Issues**, 6(6): 315-319.