מלחמת מעמדות: הובלת שינוי תרבותי לצמצום תופעת "צעירות - ותיקות" בספינות הטילים

גיא גולדפרב,[137] ארז בן־ציון,[138] בת חן פרימור־יוסף[139]

האתגר: אחת התופעות הקשורות להתנהלות הייחודית של הלוחמים הימיים היא נוהל "צד תורן". נוהל זה, שבבסיסו דומה לתופעת ה"צעירות־ותיקות" הקיימת גם ביחידות צבאיות אחרות, מייצר הפרדה בין לוחמים בדרגת סמל ומעלה ללוחמים האחרים. הלוחמים הצעירים מבצעים משימות תפעוליות (שמירות, תורנויות וכדומה) בעומס רב יותר, עם פחות יציאות הביתה, בעוד הלוחמים הוותיקים מבצעים משימות "איכות", בעומס מופחת, עם יציאות טובות יותר הביתה ותוך מעין פיקוד ופיקוח על "הצעירים". תופעה זו גורמת לשחיקה רבה בקרב הלוחמים הצעירים, לתחושת חוסר צדק, למוטיבציה נמוכה לשרת ולנפל־ים (נשירה) בתקופת השירות הראשונה, והיא משפיעה לרעה על רמת הלכידות והאפקטיביות בספינה.

מבוא

מעטות הן היחידות הצה"ליות היכולות להתפאר בפעילות מבצעית ענפה כמו שייטת ספינות הטילים (סטי"לים) של זרוע הים. ספינות השייטת משמרות רף גבוה מאוד של כשירות וכוננות מבצעית, בעזרת אימונים מחזוריים, פעילות בט"ש ופעילות מבצעית המתרחשת במרחבי הים של מדינות אויב, הָרָחֵק מגבולות ישראל.

עבור הלוחם הימי, מדובר בשירות חווייתי הכולל פעילות מבצעית מגוונת ונועזת, הנוגעת באופן ישיר לביטחון גבולותיה, משאביה ואזרחיה של ישראל. לצד זאת, עבור מרבית הלוחמים הימיים השירות עצמו מאתגר ולפרקים ארוכים אף מונוטוני. בין

137 תא"ל גיא גולדפרב הוא סגן מפקד זרוע הים.

138 אל"ם ארז בן־ציון הוא מפקד שייטת הסטי"לים.

139 סא"ל בת חן פרימור־יוסף היא רע"ן מד"ה חיל הים לשעבר רמ"ד פא"ר חיל הים.

שבבט"ש ובין שבלחימה, בין שבנמל בישראל ובין שבארץ אויב - הספינה היא אותה ספינה, העבודה אותה עבודה, האנשים אותם אנשים והים הוא אותו הים.

מצד אחד, יש לוחמים ימיים המתגאים בשירות הקרבי שלהם הכולל התמודדות הן עם הסיכון שנגזר מפעילות מבצעית וחשיפה למדינות אויב, והן עם הקשיים הכרוכים בהפלגות עצמן, המעוררות בקרב הלוחמים תחושות של ערך עצמי וסיפוק. מצד אחר, יש לוחמים ימיים הסבורים שהם לא באמת קרביים, ויש כאלה שאף לא מרגישים בנוח להציג את עצמם כלוחמים בקרב החוג החברתי שלהם.

תחושת הערך העצמי של הלוחם הימי מעסיקה אותו רבות לאורך השירות. הזהות הקרבית מושפעת רבות מסוגיית המעמד החברתי של הלוחם, סוגיה המלווה אותו על בסיס יום־יומי ומשפיעה על מידת החיבור שלו לתפקיד, לספינה ולצוות. בדומה ליחידות צבאיות רבות, מעמדו החברתי של הלוחם בספינה קשור לתופעת ה"צעירות-ותיקות", הבאה לידי ביטוי בספינות באופן ייחודי במסגרת נוהל "צד תורן", המושרש בשייטת מאז הקמתה בשנות ה־60.

הנוהל מגדיר את חלוקת המשימות התפעוליות בספינה, הכוללות תורנויות שמירה, אחזקה ומטבח, וכן את מחזורי היציאה לחופשת סוף השבוע. המונח נלקח מספינות הצי המלכותי הבריטי, שבהן בצד אחד של הספינה ישן צוות א ובצד השני צוות ב, וכך קל היה להעיר ולהפעיל כל צוות בתורו. עם השנים, איבד המושג המקורי את ייעודו ונותר ככינוי גנאי המסמל תרבות של הנצחת מעמדות אשר במסגרתה צעירי הלוחמים ממלאים באופן קבוע את המטלות הסיזיפיות של 'הצד התורן', בעוד לוחמים ותיקים (בדרגת סמל ומעלה) לא שותפים כלל בביצוע המשימות הללו.

בעשור האחרון, מספר ניסיונות לשנות את מנגנון "צד תורן" העלו חרס, לאחר שנתקלו בהתנגדות עזה מצד כל הדרגים והדרגות בשייטת, בשל החשש ששינוי עומק בסדרי העולם של השייטת יגרום ל"טלטול הספינה" ואף יוביל למרד.

מתוך כוונה למנוע את ההשפעות השליליות של תרבות ה"צעירות - ותיקות" בשייטת הסטי"לים, בשנת 2018 נעשה ניסיון נוסף לבצע את השינוי המיוחל. לשם כך הטיל מפקד השייטת, תא"ל גיא גולדפרב, על מפל"ג 31 (דרג מג"ד) ועל יועצת השייטת דאז,[140] את המשימה לתכנן ולבצע תהליך שמטרתו "לעצב מחדש את חיי הלוחמים באופן היוצר איזון בנטל בין כלל הלוחמים בספינה, ולהחיל הסדרה אחידה וברורה

140 שניהם כותבי פרק זה.

של משימות ומטלות ספינתיות בין הספינות בשייטת.

פרק זה סוקר את התהליך המערכתי שבוצע בשייטת ספינות הטילים, ואת השינוי התרבותי הנרחב שהתרחש בעקבותיו למסגרת העיצוב מחדש של שירות הלוחם הימי.

מאפייני השירות של הלוחם הימי

השירות בשייטת הסטי"לים היא חוויה ייחודית בצה"ל. מהרגע שבו סיים את הכשרתו המקצועית בבה"ד ועד למועד שחרורו, יבלה הלוחם הימי כמעט את כל זמנו על סיפון הספינה. בה יישן, יאכל ויתקלח, עליה יתאמן, יילחם ויפליג, ואותה ינווט, ישמור ויתחזק. בעבור הלוחם הימי, הספינה היא לא רק אמצעי לחימה, כמו בחיל השריון למשל והיא לא רק האוהל ללינה, כמו בחי"ר, עבור הלוחם הימי הספינה היא הכול.

חשוב לעמוד תחילה על מאפייני השירות של הלוחם הימי, כדי להכיר את התנאים הייחודיים בספינות, המשפיעים על הדינמיקה, הקשרים וההקשרים החברתיים ומעצבים אותם. אפשר לנתח את חוויית השירות בשייטת עבור הלוחם הימי – על קשייו והישגיו – באמצעות שלושה צירים מרכזיים: מבצעי, מנטלי וחברתי. בניתוח להלן מובאים ציטוטים שונים מראיונות עם לוחמים ומפקדים בשייטת הסטי"לים.

א. הציר המבצעי

הציר המבצעי מתייחס לאופן שבו הלוחם תופס עצמו כלוחם. תפיסה זו כרוכה בעיקר בקרבתו הפיזית של הלוחם לכלי נשק: "לחירניק יש רובה ולסטי"לן בספינה יש תותח שהשימוש בו נעשה לעיתים נדירות". בעיני הלוחמים, פעמים רבות הקרבה הפיזית לאויב ומידת השימוש בנשק הם הסממנים המגדירים את "הקרביות האמיתית", שאיננה מנת חלקם של הלוחמים הימיים. באופן דומה, מתארות אופז, ליבנה והופמן (2015), כיצד בקרב שריונרים רכיב המרחק בלחימה יוצר קושי מנטלי המשפיע על תפיסת ההישג המבצעי – שכן לא אפשר לזהות פגיעות מרחוק, והפעולה הקרבית מתמצית בכך שיורים לעבר מטרה בלתי־נראית. תופעה זו היא חלק ממה שהן מכנות 'אפקט הבועה', המתאר כיצד בעת לחימה חשים הלוחמים בטנק דיס־אוריינטציה וניתוק מהעולם החיצון. בהתאם לתחושה זו, מועצם הצורך של הלוחמים לקבל מידע על המצב, על מידת ההשפעה ועל אופן ההשפעה של פעולותיהם.

נוסף על כך, בספינה שבה עובדים יחד בין 60–80 לוחמים המחולקים ליותר מ־20 מקצועות שונים, קשה לכמה מהלוחמים לראות את תכלית פעילותם כחלק

מההצלחה הגדולה של הספינה כולה. כך, למשל לוחם במחלקת מכונה עשוי להעביר פעילות מבצעית שלמה בלי לדעת לשם מה הפליגו ומה הייתה המשימה. "אימון במפרץ חיפה או מבצע בים אדום מרגישים אותו הדבר במכונה".

יתרה מכך, בשל מידור וביטחון מידע, נוצרים מצבים שבהם מי מהלוחמים חשוף לפרטי מבצע אך לא יכול לחלוק את הצלחותיו והישגיו עם חבריו בשייטת ועל אחת כמה וכמה עם המשפחה. למעשה, שאר הלוחמים לא חשופים ואינם מודעים לטיב המשימה שהשתתפו בה. עקב כך, חלק מאנשי הצוות אינם מחוברים ליעדי המשימה המבצעית וממילא לא יודעים כיצד עבודתם תורמת לביטחון המדינה, "בתפקיד שלי אני לא כל כך מחובר למבצעיות, אני יכול לקרוא בעיתון ולהבין שעשיתי משהו חשוב".

ב. הציר המנטלי

"בשירות בסטי"לים יש מצבי קיצון כמו עבודה פיזית, שחיקה, עייפות רבה. דוחפים את הבנאדם למצבים שבהם הוא צריך להחליט אם הוא "יוצא מהכלים" או לא, ואם כן – איך הוא חוזר לעצמו".

סוגיית החוסן המנטלי של הלוחמים מעסיקה את מפקדיהם החל בשלב ההכשרה בבה"ד. עוד בטרם הגעתם לספינה, הלוחמים לעתיד מתמודדים עם סדרת תרחישים המכינים אותם לאתגרים המנטליים בספינה, במטרה לפתח חוסן מנטלי שיביא לשיפור אפקטיביות התפקוד של הפרט לנוכח מצבי קושי.

הגורמים המשפיעים על בניית החוסן המנטלי הם: תפיסת עוצמת האיום ומיידיות הסכנה, ניסיון קודם במצבי חירום דומים, דפוסי אישיות, ובעיקר - מידת האמון של האדם ביכולתו וביכולת הגורמים שבסביבתו להתמודד בהצלחה עם האתגר. הספרות המחקרית מלמדת כי לַפרט קל להתמודד עם לחץ כאשר גם הזולת חשוף אליו, ולכן החוסן המנטלי מושפע מן הלכידות החברתית ושזור בה.

בשעת משבר, הרשת החברתית מהווה משען ומקור כוח. היא מעניקה תמיכה המחזקת התמודדות יעילה ושמירה על רמת תפקוד מיטבית. מאידך, עלול להיווצר "אפקט דומינו" שלילי במצבים שבהם מספר בעלי תפקידים מפגינים תפקוד ירוד - ומכאן חשיבותו החיונית של החוסן המנטלי לחוסן הארגוני (גלעד, וינדזברג ושיף, 2014).

הקושי המנטלי הכרוך בתפקודם של הלוחמים בספינה, מורכב מחמישה רכיבים:

1. **אתגרים פיזיים.** התווך הימי איננו הסביבה הטבעית של האדם. בשל תנאי הים, השירות בספינה מלווה בקושי פיזי קבוע, בראש ובראשונה בזמן ההפלגה אך במקרים רבים גם לאחריה בתופעה המוכרת כ'מחלת רציף'. החולשה הפיזית מוציאה את הגוף מאיזון ולכן, למשל מעלה את הסיכון להתייבשות ומדכאת תיאבון. לחולשה זו גם השפעה מנטלית הכוללת תחושות של העדר שליטה, ולאורך זמן אף חרדות. בשעה שכמה מהלוחמים יסתגלו לקושי הפיזי תוך מספר שבועות עד מספר חודשים, יש לוחמים החווים קשיים במהלך השירות, ומצליחים למתן את ההשפעות רק באמצעות תרופות. התמודדות עם תנאי הים היא חלק מרכזי ובלתי־נפרד מהשירות בסטי"לים.

2. **עייפות, עומס ושחיקה.** עומס חושי־קוגניטיבי איננו דבר חריג עבור הלוחם הימי, הנדרש תחת לחץ לתמרן בין הפעלת מערכות הספינה, התמודדות עם תנאי הים ותורנויות. היות שפעילות מבצעית דורשת איוש עמדות ברציפות דרך משמרות ארוכות, יש השפעה על מחזורי הערות וניכרת תחושת עייפות ממושכת מצד הלוחמים. על כך, מתוספת העובדה שרבות מן המשימות הן מונוטוניות וממושכות, על אחת כמה וכמה בזמן הפלגות ארוכות, שבהן הרבה "שעות מתות". בסופו של דבר, הלוחם הימי נדרש להרבה חוסן מנטלי, שכן "צריך לדעת לעשות הרבה דברים בו־זמנית. בזמן מצבי לחץ, כאשר "נופלים" עליך הרבה מאוד דברים – צריך לדעת לשלוט על זה טוב".

3. **ניתוק מהסביבה החיצונית.** היציאה לים מלווה בניתוק הלוחם מן המעגלים המשפחתיים והחברתיים שלו. במשך ימים ושבועות, נאלץ הלוחם הימי להסתדר בלי שיחות עם המשפחה והחברים, בלי להעלות סטורי לאינסטגרם, ובלי להתעדכן אם הקבוצה ניצחה בגמר הגביע... במציאות כיום, שבה רשתות חברתיות מהוות מרכיב חשוב בזהות העצמית, בעיקר בקרב דור המשרתים הנוכחי, דור ה־Z, אשר המרחב המקוון מעניק לו הזדמנות להביע נוכחות חברתית ולאפשר את קיומה של אינטראקציה נוחה עם אחרים (Carter ,2018) – הלוחם מחויב ללמוד לדכא את הדחף להתעדכן חדשים לבקרים בקבוצת העמיתים שלו שאינם משרתים עִמו. מעבר לניתוק משגרת החיים בחוף, מצב זה פוגע גם בזמינותה של תמיכה רגשית ללוחם על־ידי המשפחות והחברים. קושי זה ייחודי ללוחמים הימיים מבחינת המֶשך והתדירות, כאשר לכל אורך השירות נדרש הלוחם לניתוקי מגע מלאים מהמסגרות החברתיות החיצוניות. תופעה זו מעלה את חשיבותם של המעגלים החברתיים בספינה, ומחייבת חוסן מנטלי בקרב הלוחמים.

4. עמימות וחוסר וודאות. "הלוחם הימי לא משרת בכנרת". מצב הים, גובה הגלים, עוצמת הרוח, מזג האוויר - התנאים הסביבתיים אינם צפויים ועשויים להשתנות בִּן־רגע. נוסף על כך, בשעה ששעת היציאה לפעילות ידועה מראש, הרי שאין כל וודאות בנוגע למועד החזרה הצפוי. הפלגות נוטות להתארך ולהתקצר בהתאם להתפתחות המבצעית. מלבד העובדה שחלק מן ההתמודדות עם קושי זה מתבסס על יצירת שגרה בהתנהלות הסטי"ל, היוצרת וודאות ויציבות חלקית, נדרש הלוחם עצמו לפתח כלים להסתגלות מהירה לשינויים ובלת"מים כדי למזער מתח ודאגות. "אתה משרת במקום של חוסר וודאות מטורף. אתה קם בבוקר ולא יודע מה הולך להיות בהמשך היום. יש וודאי ויש וודאי שייטת 3".

5. צמצום המרחב האישי. המרחב הפיזי בספינה מוגבל ומצומצם, שכן הספינות בנויות לניצול מיטבי של המרחב למען המערכות הטכנולוגיות הדרושות. צפיפות משמעותה שפרטיות איננה מנת חלקו של הלוחם הימי: "האינטנסיביות של חיים ביחד, הצפיפות בסטי"ל - אין אותה לאף לוחם בשום מקום אחר". בלב ים, יש אנשים מסביב ללא הפסקה ואין לאן לברוח כדי להתאוורר. מצב זה תורם להגברת העומס החברתי והמנטלי. "בשביל לשרוד בספינה צריך להיות מישהו שמסוגל מבחינה מנטלית להתמודד עם צפיפות ולחץ".

לפי לזרוס ופולקמן (1984), חוסן נפשי פירושו היכולת של הפרט לתפוס קושי חיצוני כאירוע שאפשר להתמודד עמו באופן אפקטיבי, ואף להפיק ממנו רווח רגשי. ואומנם, צידו השני של המטבע, של אתגרי השירות, היא העובדה שמתפתחת בקרב הלוחמים תחושת מסוגלות וסיפוק לנוכח עמידתם באתגרים המנטליים והפיזיים הנלווים לשירות בספינה. יש לוחמים המתגאים בכך שקרביותם אף עולה על קרביות חבריהם בחי"ר ובשריון, מכיוון שהיא כוללת התמודדות כפולה: הן מול האויב והן מול איתני הים.

ג. הציר החברתי

"להיות חבר טוב, עם יחסי אנוש טובים, בסופו של דבר זה הבסיס של הסטי"לן, כי מה שחשוב זה האנשים שאתה משרת איתם. אתה מגיע לספינה בשלב מאוד מוקדם של השירות ונשאר עד השחרור. החברים הכי חשובים, אלו שהיו לפניך ואלו שיבואו אחריך."

מעולם לא היה הביטוי "השלם גדול מסך חלקיו" נכון יותר כמו ביחס לסטי"ל. המשרתים על הסטי"ל, בין שהם לוחמים צעירים ובין שהם ותיקים או אנשי סגל,

תלויים אחד בשני מקצועית וחברתית וזקוקים האחד לשני כדי לעמוד במטלות הדרושות להבאת הספינה לרמת התפקוד הנדרשת. לאורך השירות, הלוחם הימי מעביר את מרבית זמנו בקרב אותה קבוצת אנשים מצומצמת.

מעבר להיותם עמיתים לעבודה המקצועית במחלקות השונות, חברי הסטי"ל מהווים האחד עבור השני את המשענת החברתית המסייעת להתמודד עם הקשיים בתפקיד: *"[...] להיות חבר אחד של השני משום שכולם נמצאים באותה סירה, כולם סובלים וכולם נהנים ביחד"*. ההיבט החברתי הוא כה משמעותי בשייטת, עד שיש לוחמים שרואים ביכולת החברתית להתחבר לאחרים תנאי הכרחי: *"אנחנו חיים 18 אנשים בחדר אחד, ואם יש לך בעיה להתחבר עם אנשים אז יהיה לך מאוד קשה לשרוד בסטי"ל"*.

מצבים של תלות בין בעלי תפקידים ועומס עבודה לעולם יהוו קרקע פורייה לעימותים וחיכוכים. אך בשעה שבמקומות אחרים יש לַפְרֵט את האפשרות לנתק מגע ו"להצטנן", ללוחמים הימיים כמעט אין פריבילגיה כזו בשל הצפיפות בספינה. הלוחם הימי נדרש לפתח מנעד רחב של כשירויות חברתיות לפתרון קונפליקטים, כגון איפוק, שליטה בכעסים וכמובן סבלנות:

"אחת התכונות הנדרשות היא סבלנות. הסטי"ל הוא מקום מאוד צפוף וקשה. לפעמים צריך את השקט שלך, לצעוק ולקלל זה לא הפתרון. צריך לחכות בסבלנות, לדבר ולבקש ברוגע, ואז הכול בסדר".

התלות המקצועית והחברתית בספינה היא גם כוח מניע ומאחד, המתדלק ערבות הדדית – בבחינת כולם בשביל אחד ואחד בשביל כולם:

"אנחנו צוות וכל אחד צריך לתרום למען החברים אפילו אם זה פוגע בזמן בית, בחגים, בשעות שינה. צריך לדעת לתת מעצמך עוד יותר ולא לחשוב רק על עצמך, לא לחשוב על מה אתה מקבל אלא על מה אתה נותן".

בעוד הלוחמים בספינה באים מרקע שונה, בעלי התמחויות מקצועיות שונות וגם ותק מגוון, הרי שמוטלת אחריות אדירה ושווה על כל פרט בכל הנוגע לערבות ההדדית, אחריות הבאה לידי ביטוי כבר בשלב הקליטה החברתית והמקצועית של לוחמים חדשים, ולאחר מכן בביצוע המשימות השוטפות: "יש המון עבודות לעשות בספינה, [ואתה] חייב שיהיה לך מוסר עבודה. אם לא, אתה מפיל את העבודה על הצוות".

לפי Spindler (1948), לצוותים קטנים (מחלקה עד פלוגה) יש תפקיד חיוני במבנה הצבאי בשל חשיבות הקשרים הבלתי־אמצעיים, פנים־אל־פנים, היוצרים תלות הדדית, מוטיבציה והתמודדות עם קשיים: "אם יש לך צוות טוב אז גם השירות שלך עובר טוב. אם אתה לא חבר טוב ולא עוזר לחברים - לא יעזור לך, והשירות שלך יהיה מבאס".

זהויות חברתיות אלה קשורות בעבותות גם לרמה ולאופי של הלכידות המבצעית בצוותים. לפי בנבניסטי ובן־שלום (2011), לכידות משימתית מוגדרת כמחויבות הדדית של צוות החולק מטרה משותפת ופועל בתיאום להשגתה, כאשר מחקרים שבוצעו בתחום זה מצביעים על קשר בין לכידות ובין ביצוע. בהתאם לכך, ובדומה ליחידות אחרות בצה"ל, צוותים המפתחים יחסי עבודה סינרגטיים וערבות הדדית מצליחים להעלות באופן משמעותי את תחושת המוכנות והמסוגלות המבצעית של הספינה, ונוסף על כך מקטינים את הסיכונים לכשלים בטיחותיים.

תרבות המעמדות בשייטת

לצד היחסים בצוות, המהווים גורם מחזק לשרידות ומוטיבציה בקרב הלוחמים הימיים, הדינמיקה החברתית בספינה אינה חפה ממורכבות וכרוכה בתופעת מעמדות. בשייטת הסטי"לים, בדומה לתרבות בציים זרים, התקיימה מזה דורות תרבות של מעמדות חברתיים הנשענת על מידת הוותק בספינה. במסגרת תופעה זו, בדומה ליחסי "צעירות־ותיקות" ביחידות מבצעיות אחרות בצה"ל, הלוחמים בעלי הוותק הגדול יותר הם בעלי מעמד גבוה יותר בהיררכיה, ובשל כך נהנים מזכויות יתר בחלוקת עבודה ומשימות (זכאי וגבעון, 1997).

בשייטת, ההבדלים בין "ותיקים" ל"צעירים" בעיקר באו לידי ביטוי בהיקף המטלות השוטפות בספינה ובאיכותן. ככלל, לוחמים "צעירים" עסקו במשימות תפעוליות - שמירות, תורנויות מטבח, ניקיונות ותחזוקה, בעוד ה"ותיקים" עסקו בעיקר במשימות "איכות" הקשורות למקצוע שבו הוכשרו. כמו כן, פיקחו ה"ותיקים" נגדים תורנים על ביצוע המשימות של ה"צעירים", שכונו בספינה "צד תורן".

השירות בסטי"ל ב"צד תורן" כלל שני מאפיינים ייחודיים שהשתלבו בתופעת ה"צעירות־ותיקות" המוכרת, והעצימו אותה: ראשית, ותיקות כמסלול קידום. בשונה מיחידות שדה מבצעיות בצה"ל, ללוחמים בסטי"לים אין מסלול קידום לפיקוד. אמנם אפשר לצאת לקצונה, אך הדבר מתבצע ללא זיקה מקצועית ומשמעותו עזיבת השירות המבצעי בסטי"לים למען תפקיד עורפי. תופעה זו מייצרת רובד נוסף של

משמעות ל"ותיקות", שהיא מעין תחושה של קידום ופיקוד ללוחמים.

שנית, העדר סטנדרטיזציה. יש שונות רבה בהיקף וחלוקת המטלות בתוך הספינות ובין הספינות בשייטת. לאורך הזמן, התגבשו בשייטת מספר גרסאות ל"צד תורן", אשר באו לידי ביטוי בעומס וסוג המטלות, ואף השפיעו על תנאי השירות וסבב היציאות הביתה. ביטוי נוסף לוותק בא לידי ביטוי בסבב היציאות: עד דרגת סמל סבב היציאות של הלוחם היה 1 ל־3 (דהיינו נשאר ביחידה בכל שבת שלישית), ולאחר קבלת הדרגה הגיע הסבב עד לכדי יחס יציאות של 1 ל־12, תופעה אשר החריפה את השחיקה שכן היא מנעה מרחב נשימה מהלוחמים הצעירים. כך נוצר בשייטת חוסר אחידות שהוביל לתסכול מוגבר מצד לוחמים בספינות מסוימות.

תרבות ה"צעירות־וותיקות" בשייטת, בשילוב כלל המאפיינים הללו, יצרה עומס גדול נוסף על הלוחמים, בייחוד בשנת השירות הראשונה, החיונית במיוחד להתאקלמות בספינה. על־פי רוב, מצא עצמו הלוחם החדש מבצע את מירב המטלות התפעוליות (מטבח, שמירה וניקיונות) ואחראי על כוננות בקרת הנזקים בספינה, על חשבון העיסוק בפן המקצועי שאליו הוכשר.

לאורך הזמן, התפתחה בסטי"לים תחושת חוסר צדק, שזכתה לשמות גנאי כמו "ספינת עבדים" – ביטוי הקשור לנטייה למוטיבציה נמוכה לשירות ומעודד נפל ים (נשר) בתקופת השירות הראשונה. לא מן הנמנע כי תופעת "צעירות־וותיקות" השפיעה לרעה גם על רמת האפקטיביות והלכידות בספינות, בדומה למקרים מקבילים בכוחות היבשה (פקר ובן־שלום, 2003).

"נוהל צוותים" – הובלת שינוי תרבות ארגוני

התנעת התהליך

כאמור, לאורך השנים בוצעו מספר ניסיונות לשינוי מנגנון היצד תורן, אך הם לא צלחו עקב התנגדויות נחרצות בכל הדרגים בשייטת. בקיץ 2018 נעשה ניסיון נוסף לבצע את השינוי המיוחל כדי להתמודד עם ההשפעות השליליות של תרבות ה"צעירים־וותיקים" בשייטת 3. לשם כך, מפקד שייטת 3 דאז, גיא גולדפרב, מינה את מפקד פלגת סטי"לים 31, ארז בן־ציון, ואת יועצת היחידה, בת־חן פרימור, להוביל תהליך של שינוי תרבותי אשר מטרתו: "עיצוב מחדש של חיי הלוחמים באופן היוצר איזון בנטל בין כלל הלוחמים בספינה, והחלת הסדרה אחידה וברורה של משימות ומטלות ספינתיות בין הספינות בשייטת 3".

בבסיס התהליך עמדה הנחת עבודה כי יצירת איזון בנטל תוביל לתקופת התאקלמות קלה יותר עבור הלוחמים החדשים עם הגעתם לספינות, תעלה את מידת המוטיבציה ושביעות הרצון בשירות לאורך זמן, ובטווח הארוך תקטין את שיעור הנשירה. יתרה מכך, השינוי המיוחל נתפס כבעל יכולת להגביר את הלכידות הצְוותית, ולגבש מנגנון הכשרה אפקטיבי יותר לשיפור המוכנות המבצעית של הצוות הלוחם בסטי"ל.

כדי להניע את התהליך, הקימו הממונים עליו ועדה לבחינת התרבות הארגונית ושירות הלוחם בסטי"ל ולבחינת מנגנון הצד התורן. מטרתו של שלב מקדים זה, הייתה הקמתו של גרעין אנשים שמנה כעשרה בעלי תפקידים מוערכים בתחומם, בעלי השפעה ומהימנות, מתוך הנחה כי בכוחם לקדם ולממש את החזון ולהצית בארגון תחושה של דחיפות, החיונית למסמוס השאננות ולהשגתו של שיתוף פעולה נרחב. בנייתה של קואליציה מנחה חזקה היא חלק חיוני במאמץ לעצב מחדש תהליכים ארגוניים (קוטר, 1996).

ואכן, כבר מן הצעדים הראשונים, עלו וצפו קולות מחאה והתנגדות אקטיבית, מצד הסגל הבכיר והפיקוד הזוטר של השייטת. ההתנגדות נעה סביב שני צירים: ציר פרקטי - האם אפשר בכלל לשנות משהו כה מהותי בתרבות היחידה, וציר מהותי - האם נכון לבצע שינוי והאם הוא הוגן כלפי הלוחמים.

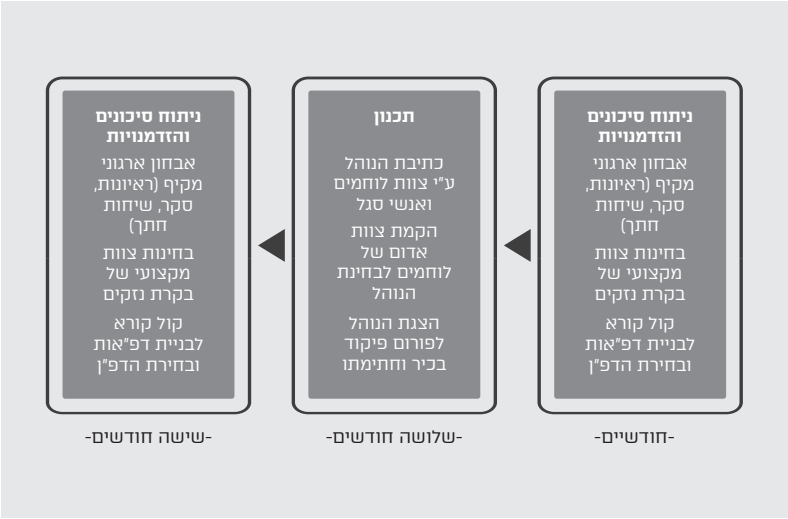
בראשית התהליך הוגדרו מספר עקרונות מנחים אשר נתפסו על־ידי הממונים על תהליך השינוי כקריטיים לתכנון והטמעה:

1. **Bottom up** – על כל שלב בתהליך להיעשות תוך רתימת הלוחמים והסגל ובשקיפות מלאה, כדי ללמוד את צרכי השטח, לבנות אמון ולתת מקום להתנגדויות.
2. **גמישות** – על השינוי להיבנות בצורה מדורגת, תוך הגדרת לוחות זמנים מדורגים לתהליך ההטמעה, כדי לאפשר גמישות לביצוע התאמות מהירות לתנאים ולתגובות בפועל.
3. **ניהול סיכונים מתמשך** – לאורך כל התהליך יתבצע איסוף מידע פרואקטיבי על תחושות הלוחמים, כדי לצפות מראש בעיות שעשויות לצוף אחרי השינוי ולגבש עבורן אופני התמודדות מניעתיים.

גיבושו והטמעתו של "נוהל צוותים", התבצע בשלושה שלבים מרכזיים, בדומה למתואר במודל של לווין העוסק בשינוי נורמות והתנהגות בקבוצה (Lewin, 1958). לפי מודל זה, תהליך השינוי הרצוי מורכב משלושה שלבים: הפשרה (הכנת הקרקע

לשינוי), שינוי (הצגת התוכנית וביצועה) וקיבוע (יצירתם והפעלתם של מנגנונים שימנעו נסיגה לאחור).

גיבוש "נוהל צוותים" התבצע בשלושה שלבים (ראו תרשים);



תרשים מספר 1. שלושת השלבים בגיבוש נוהל צוותים.

שלב ראשון: ניתוח סיכונים והזדמנויות

1. אבחון מצב קיים והכנת הקרקע. הובלת השינוי ורתימת אנשי השייטת דרשה תחילה הבנה מהותית של ההיגיון הפנימי והצרכים הפסיכולוגיים והחברתיים העומדים בבסיס מנגנון הצד התורן בשייטת. בוצע אבחון ארגוני מעמיק שכלל שיחות חתך עם לוחמים, נגדים וקצינים, לשם הבנת הצורך ומשמעות הנוהל הקיים עבורם, ולשם זיהוי סיבות אפשריות להתנגדות לשינוי בקרב אוכלוסיות שונות. כמו כן הועבר סקר אבחון ארגוני כלל־שייטתי (סגל ולוחמים), במטרה לזהות הלכי רוח ביחס לשינוי, ולאתר הן צוותי ספינות בעלי פוטנציאל התנגדות והן צוותי ספינות בעלי נכונות רבה יותר לשינוי.

באמצעות האבחון זוהו הגורמים המרכזיים אשר בכוחם לעכב את השינוי. בראש

הגורמים הללו, התגבשה ההבנה כי "צד תורן" הוא מנגנון המושרש עמוק בתרבות הספינות ומהווה חלק בלתי נפרד מן ה־DNA הארגוני, עבור הסגל והלוחמים כאחד, שכן מזה 50 שנים היה חלק מרכזי משגרת היומיום של צוותי הספינות.

כמו כן עלתה ההבנה כי ביטול המנגנון יהיה קשה במיוחד ליישום בקרב הלוחמים הוותיקים בספינה, שכן הם אלו שנמצאו על קו התפר. כלומר, במעבר מהיות לוחם צעיר להיות לוחם ותיק ולכן אחרי השינוי לא יזכו למעמד, הזכויות וההטבות הכרוכות במעבר זה לאחר תקופה ארוכה שבה היו צד תורן בעצמם. נוסף על כך, הסיכונים המרכזיים שזוהו באבחון ודרשו מענה במהלך השינוי היו: ירידה בלכידות הצוותית, פגיעה בהסמכות לתפקידים בכירים, שחיקה, ובריונות סמויה וגלויה.

מנגד, זוהו שלושה גורמים מרכזיים שבכוחם לעודד את השינוי המתוכנן:

הגורם הראשון הוא ההבנה כי שינוי המנגנון יביא לריווח סבב היציאות לאורך כל השירות, ייצור ציפיות לסבבי השבתות (למעט פעילות מבצעית מתפרצת) ויאפשר ללוחמים לתכנן ולשלב לצד פעילותם זמן אישי.

הגורם השני הוא ספינות שבהן המפקדים דווקא עודדו את השינוי והאמינו בנחיצותו, וכך נמצאו כגורם מסייע בקידום הטמעת השינוי דרך צמצום מהותי של התנגדויות ומתן מענה נקודתי עבור המתנגדים לשינוי.

הגורם השלישי הוא ההבנה כי יש צורך במציאת מנגנון "קידום" ופיתוח אישי חלופי עבור הלוחמים שיוכל למתן את ההתנגדות, לנוכח העובדה כי מנגנון הצד התורן אפשר קידום לתפקיד פיקודי עבור לוחמים על בסיס ותק בלבד.

2. בחינת בקרת נזקים על־ידי צוות מקצועי. כאמור, סבב היציאות נמצא כגורם מרכזי העשוי להשפיע על קבלת השינוי. בספינות הטילים סבב זה נגזר ישירות מכמות אנשי הצוות הנדרשים להישאר בספינה בכל רגע נתון כדי לתת מענה הולם במקרה של אירוע חירום. על כן הוקם צוות מקצועי חֵיילי שנדרש לבחון את תפקידם של צוותי החירום (צוות בקנ"ז – בקרת נזקים) תוך ניסיון להבין האם אפשר לצמצם אותם בלי לפגוע ביכולתם לתת מענה לאירוע חירום מתפתח.

3. "קול קורא" לבניית דפ"אות. מתוך ההנחה כי מעורבות הלוחמים בשלב התכנון תרחיב את הקואליציה בעד השינוי ותשפיע לחיוב על הטמעתו העתידית, ניתנה לצוותים בספינות ההזדמנות להשפיע ולגבש דרכי פעולה אפשריות (דפ"אות). בניית הדפ"אות נעשתה על־פי סט קריטריונים שהוגדר על־ידי חברי הוועדה

וכלל: הפחתת עומס בחצי השנה הראשונה לשירות, שיפור סבב היציאות הביתה, הקטנת עומס המטלות על הלוחם לכל אורך השירות, חלוקה שוויונית במשך ביצוע המטלות, פיתוח לתפקיד פיקודי ושילוב מכונאים.

4. הצגת הדפ"אות ובחירת הדפ"ן בפורום פיקוד בכיר. מתוך הדפ"אות שהוגשו, זיקקו חברי הוועדה חמש דפ"אות מובילות אשר תורגמו למדדים כמותיים כדי לאפשר השוואה איכותית וכמותית בין ההצעות השונות. הדפ"אות השונות הוצגו לחברי הוועדה ומתוכן נבחרו עקרונות לעיצוב הדפ"ן:

- שייטת אחידה – הסדרה אחידה וברורה של חיי כלל הלוחמים בשייטת ללא תלות בספינה ובסגנון הפיקוד של מפקד הספינה.
- לכידות וצוותיות – הקמת ארבעה צוותים קבועים הכוללים לוחמים בעלי ותק שונה, אשר מבצעים את כלל המטלות הספינתיות ברוטציה. לוחם חדש ישובץ לאחד מהצוותים החל ביום הגעתו לספינה וכלה ביום שחרורו, מתוך הנחה כי שיוך הלוחם לצוות הטרוגני הכולל בעלי תפקידים שונים שאינם חלק מהמחלקה המקצועית האורגנית שלו יעודד היכרות וגיבוש.
- איזון בנטל – הגדרה וחלוקה מחדש של בעלי התפקידים, הכוללת אפיון תפקידים פיקודיים חדשים המייצרים מנגנון קידום חלופי המבוסס על התאמה ולא על ותק. נוסף על כך, הגדרת סבב מטלות סדור, שגרה בסבב יציאות ואיזון בין לוחמים צעירים לוותיקים לאורך השירות.
- טיוב תקופת ההתאקלמות – קיצור, הקלה והסדרה של תהליך קליטת הלוחם בסטי"לים, כך שישקיע את עיקר זמנו בהתאקלמות חברתית ומקצועית בסביבת העבודה הימית.

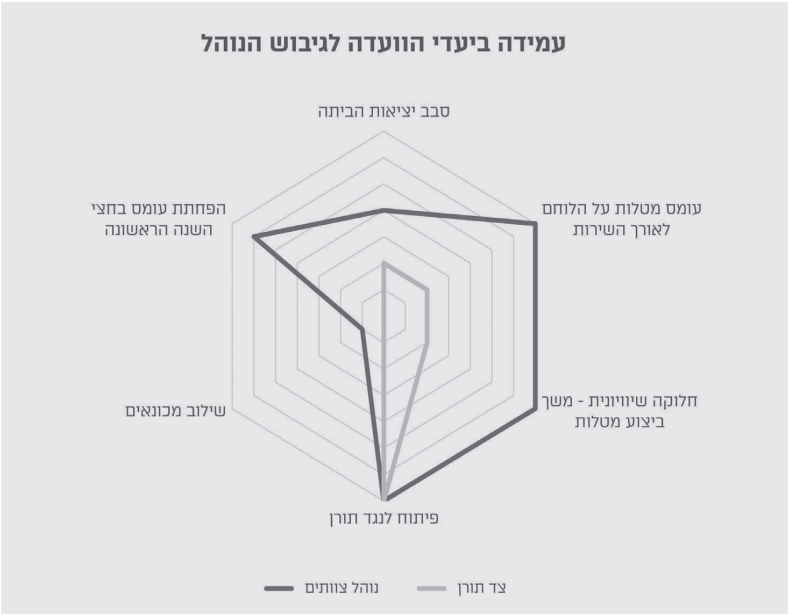
שלב שני: תכנון

1. כתיבת הנוהל. הוקם צוות עבודה משולב (לוחמים, נגדים וקצינים) מספינות שונות בשייטת, שתפקידו היה לפתח את עקרונות הדפ"ן לכדי נוהל מפורט. הצוות הוקם הן כדי לוודא סטנדרטיזציה ולמנוע פרשנות סלקטיבית בין הספינות, והן כדי לייצג באופן מיטבי את האינטרסים של כלל בעלי התפקידים בספינות. לצורך טיוב הטמעת הנוהל ויצירת שפה משותפת בכל ספינות השייטת, פותחו כלי ניהול, דפי מסרים ומנגנונים נוספים שסייעו להפחתת הסיכונים שזוהו בשלב הראשון, בניתוח הסיכונים. נקבע "נוהל צוותים", הוא הדפ"ן, אשר נבחן מבחינה כמותית

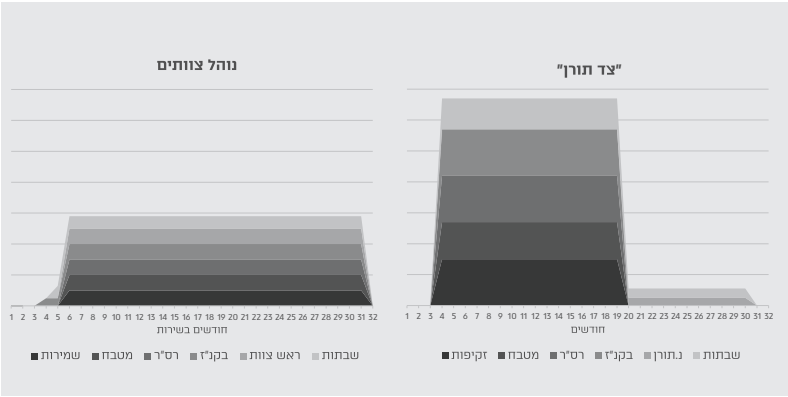
מול מנגנון הצד התורן באמצעות סט הקריטריונים שהוגדרו ב"קול קורא" לבניית הדפ"אות (תרשים מספר 2).

2. צוות אדום. הדפ"ן הוצג לצוות אדום שתפקידיו היו לאתגר את הנחות היסוד של הדפ"ן, לאתר חולשות אפשריות ביישום הנוהל, ולגבש פתרונות ומנגנונים שיאפשרו לבצע את השינוי הלכה למעשה.

3. הצגת הנוהל לפורום פיקוד בכיר. במפגש הצגת הנוהל לפורום המפל"גים (מג"דים), הוצגו הכלים אשר פותחו לאור ניהול הסיכונים והאבחון הארגוני, ובוצעה סקירה של מסלול השירות החדש של הלוחם הימי, עומס המטלות (תרשים מספר 3) ואפיקי הקידום לתפקידי פיקוד בספינה. נוסף על כך, נעשתה עבודת מיקוד נוספת באשר לסעיפים בנוהל אשר משפיעים באופן מהותי על תרבות החיים בספינה.



תרשים מספר 2. השוואה כמותית בין מנגנון "צד תורן" ובין "נוהל צוותים", על־פי סט הקריטריונים שנקבעו לצורך "קול קורא" לבחירת דפ"אות. אפשר לראות כיצד נוהל צוותים (כחול) מדורג כשווה או כגבוה יותר בכל אחד משש המדדים בהשוואה למנגנון הצד התורן (צהוב).



תרשים מספר 3. השוואת עומס המטלות השבועי על הלוחם לאורך השירות - "צד תורן" מול נוהל צוותים.

שלב שלישי: הטמעה

שלב ההטמעה תוכנן לאור ניתוח הסיכונים וההזדמנויות בשלב הראשון, שבו עלה כי שינוי מסדר גודל כזה בתרבות היחידה, יחייב רתימה רחבה של כלל המעורבים כדי שיושרש ביחידה ולא יידחה על־ידי הדרגים השונים. כשם שהדרגים השונים היו מעורבים בתהליך בחינת הנוהל הקיים ובבחירת הנוהל החדש, כך גם כאן - נקבעו עקרונות מעורבות מנחים דומים לתהליך ההטמעה עצמו ולהצגת הנוהל החדש בפלטפורמות השונות ביחידה:

1. הצגת הנוהל בשייטת ורתימת הצוותים ליישום הנוהל. מובילי השינוי השקיעו מאמצים לרתימתם של המפקדים ביחידה, מתוך מטרה לגייס אותם כסוכני שינוי בתהליך יישום הנוהל החדש. על כן, כחלק מהצגת הנוהל, הושם דגש על מתן כלים למפקדים עבור התמודדות יעילה עם התנגדויות פקודיהם. הוסכם בין חברי צוות מובילי השינוי, כי רתימה זו מתחילה קודם כול בהצגה ראשונה מוצלחת למפקדים, שתשכנע אותם בנחיצותו ויעילותו של נוהל הצוותים, מתוך הנחה שהצגה משכנעת לא רק תרתום את המפקדים לתהליך אלא גם תעניק להם כלים להעברה מוצלחת של עקרונות הנוהל, הלאה לפקודיהם. כמו כן, הוחלט על הקמת מנגנון שליטה ובקרה על דרג הפיקוד כדי לוודא כי קיימת אחידות ביישומו של הנוהל - אחידות שתמנע פרשנות שגויה והיווצרות פערים בין הספינות השונות בשייטת.

תהליך הצגת הנוהל, ההיערכות למימושו ויישומו הראשוני בספינות ארך כחודש ונעשה באופן מדורג. כאמור, התהליך החל בהצגת הנוהל על־ידי מובילי השינוי לסגל הספינות וללוחמים. לאחר מכן, הסגלים ביצעו למידה מעמיקה של הנוהל, ערכו דיוני הטמעה עם מפקד הספינה (לרבות הכנת טבלאות איוש, סבבים ואישור בעלי תפקידים בפני המפל"ג). הושם דגש על מתן דפי מסרים אחידים לכלל הצוותים בספינות במטרה לחבר את הלוחמים לרציונל השינוי. כמו כן נפתח "סל מענים" עבור תגובות ומקרים אפשריים של מצבי התנגדות וחוסר שיתוף פעולה.

בטרם ההצגה לכלל צוות הספינה, מפקד הספינה וסגנו הציגו את הנוהל ללוחמים שנבחרו לתפקידים מרכזיים ביישומו, מתוך מטרה לרתום אותם כסוכני שינוי ולהפחית את ההיתכנות לחיכוך בין הסגל ובין הצוות. כלל ההכנות, עד שלב זה, עוצבו כהכנה לשלב הבא שבו מפקד הספינה מציג את הנוהל לצוות, מתוך הנחה שבשלב זה סגל הספינה כבר יהיה רתום לשינוי ובקיא בנוהל כדי שיוכל לתת מענה מלא ללוחמים במסגרת השיח עימם.

2. הסמכת צוותים ליישום הנוהל. לאחר הצגת הנוהל לצוותים ומינוי בעלי התפקידים החדשים בספינות על־פי נוהל צוותים, החל תרגול טכני שיטתי של יישום הנוהל על בסיס נהלי הבקנ"ז החדשים. לאחר מכן בוצעה הסמכה של הצוותים בכל ספינה על־ידי המנחים המקצועיים במטה השייטת.

3. הצגת הנוהל בקורסי הכשרות, קצינים ולוחמים. במקביל לפעולות לעיל, הוצג השינוי לכל המסגרות בבסיס ההדרכה, כחלק מרתימת דור המפקדים הבא לשינוי וכדי להטמיע את המונחים המקצועיים והנוהל במסגרות ההכשרה ללוחמים.

4. אבחון ארגוני ועדכון הנוהל. במהלך מחצית השנה שלאחר תחילת יישום הנוהל, בוצעו מספר מפגשי בקרה שכללו מפגשי שאלות ותשובות עם מפקדי הספינות וסגניהם לצורך איסוף התייחסויות והצעות לייעול. בתום תקופה זו, בוצע אבחון ארגוני מקיף שמטרתו הייתה לזהות כשלים במימוש הנוהל ולאתר נקודות תורפה, אשר עלולות לפגוע בהנחות היסוד של הנוהל ולהוביל לתופעות צעירות־ותיקות שאינן פורמליות. לאור הבעיות שהוצפו נעשתה הערכת מצב ובוצע כיול ותיקוף, נוסף לנוהל עם התאמות שכללו הקלות והחמרות בנושאים שונים.

סיכום

תופעת הוותיקות־צעירות אינה ייחודית לצה"ל ולבטח אינה ייחודית לזרוע הים ולשייטת הסטי"לים. לצד היבטים חיוביים הקשורים בחניכה, לכידות יחידתית ויצירת אתוס, תופעות צעירות־ותיקות ידועות בעיקר לאור שלל תופעות הלוואי השליליות הנלוות להן. במקרה של שייטת 3, על ייחודיות החיים בספינה, תרבות הוותיקות־צעירות שהושרשה ביחידה לאורך עשרות שנים דרך ה'צד תורן', הובילה עם הזמן לתופעות נרחבות ומדאיגות של נשר ומוטיבציה ירודה, והתאימה פחות ופחות לדור ה־Z והעולם המשתנה.

בתוך הקשר זה, תהליך הגיבוש וההטמעה של 'נוהל צוותים' איננו מובן מאליו.

מחד, מדובר בשינוי רחב היקף המערער את הסדר התרבותי והנורמות המקובלות שהיו מושרשות עמוק ב־DNA היחידתי בקרב הלוחמים והסגל כאחד, לרבות בדרג המפקדים הבכיר של השייטת והזרוע - שינו הדורש אומץ פיקודי ניכר. מדובר בהשקעה משמעותית של קשב פיקודי ומשאבים ארגוניים במטרה להוביל תהליך שאינו עוסק ישירות בבניית כשירות מבצעית, אלא בעיקר בשיפור חוויית השירות והרווחה של הלוחמים. כמו כן, בשונה מהעיסוק השוטף בנושאים כמו אוכל, תנאי לינה, או ימי כיף, הרי שבמקרה זה מדובר בטיפול שורש עמוק יותר הנוגע לתחושות תסכול ושחיקה שמקורם בהתנהלות היום־יומית והדינמיקה הפנים־צוותית של צעירות־ותיקות, טיפול אשר לאורך זמן עשוי להביא לשיפור האפקטיביות המבצעית ותחושת המוכנות.

מאידך, במידה רבה תהליך שינוי זה מכין את היחידה לקראת דור המשרתים הבא, המורכב מבני ובנות דור ה־Z בשירות מעורב. מה שהיה לגיטימי בהתנהלות החברתית בשנות ה־60 של המאה הקודמת, אינו תואם את האג'נדה בתקופה המקדמת שוויוניות. בהתאם לכך, החלוקה בנטל משפיעה באופן ישיר על מידת המוטיבציה של הלוחמים הרבה יותר מבעבר, בעיקר בתקופת השירות הראשונה שבה נפל הים (נשר) הוא הגבוה ביותר.

מקץ שנה של הרצת נוהל צוותים, אפשר היה לקבוע כי הוא הוטמע, יושם ומיושם בהצלחה בשייטת 3. בשעה שכצפוי היו בתחילה חבלי לידה שכללו פערי הבנה, התנגדויות ויישום סלקטיבי, הרי שלבסוף הנוהל יושם מבחינה טכנית בצורה מיטבית, בזכות מעורבות פיקודית גבוהה וקיום שגרות ובקרות תדירות. במבט לאחור, השינוי התאפשר הודות לקיומו של תהליך ארגוני שיטתי וסבלני, שהחל באבחון והצביע על

נקודות תורפה עתידיות בשלב ההטמעה.

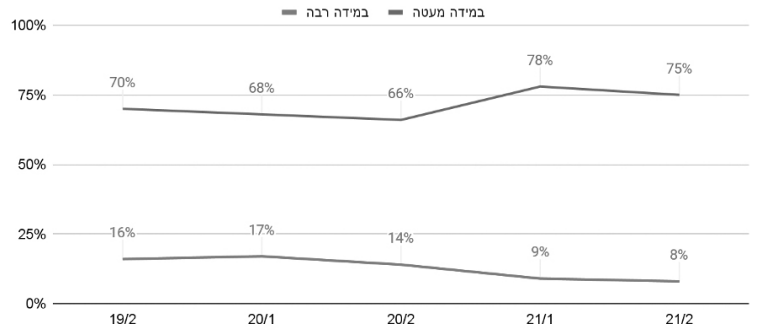
בשעה שהקשיים שעלו אינם בהכרח ייחודיים לשייטת ולמקרה הספציפי הזה, הרי שעמידה עליהם בשלב מוקדם אפשרה למעשה להתחיל את ההטמעה כבר בשלב התכנון דרך מעורבות, בניית קואליציה רחבה והכשרת לבבות. באופן מעניין, התהליך עצמו לא רק הכשיר את היחידה לקראת דור ה־Z, אלא גם ניהל את התהליך בדרך המקדמת את אותם ערכים אשר בשמם נעשה – שילוביות, פתיחות ומעורבות.

אחת ההצלחות הגדולות בניהול השינוי הייתה הרף הנמוך של התנגדויות שהתעוררו בקרב הלוחמים, ובשעה שבקרב הדור הוותיק של הלוחמים לא הייתה שביעות רצון גבוהה מהשינוי, הרי שהלכה למעשה הם קיבלו אותו. אפשר לייחס הצלחה זו למעורבות ומחויבות גבוהה של המפקדים עצמם לשינוי, ולכך שלכל אורך התהליך אפשר מקום רב ללוחמים להשפיע ולהביא את תחושותיהם ועמדותיהם.

מבחינת המדד המרכזי, נפל ים, בשעה שמספר הנושרים מהיחידה נותר ללא שינוי מאז 2018, הרי שבתקופה הזו גדל סד"כ היחידה ביותר מ־30%, ומכאן ששיעור נפל הים בשייטת ירד בכ־25% בשנתיים האחרונות.

עם הזמן, פירות השינוי באו לידי ביטוי גם בשיפור הדינמיקה והלכידות הצוותית בספינות, כאשר כיום לוחמים חדשים זוכים לתקופת התאקלמות והסמכה מקצועית ראשונית קודם שהם נכנסים לסבב המטלות. הדבר מקל על השתלבות הלוחמים לשירות בצבא בכלל ולשירות בים בפרט, ויוצר חוויית משרֵת טובה יותר לאורך השירות. ככלל, שביעות הרצון של הלוחמים החדשים בשייטת נמצאה גבוהה יותר, הם מתאקלמים ומשתלבים בצוותים בצורה מהירה יותר, והודות לתנאי הקליטה – גם מתמקצעים מהר יותר.

באיזו מידה קיימות תופעות של צעירות-ותיקות בספינה



תרשים מספר 4. מתוך סקר לוחמים בסדיר הנערך אחד לחציון. הנתונים מתייחסים לנתוני חמשת החציונים האחרונים.

ברמה הבין־אישית, נוצרה תרבות שייטתית המקדמת שוויון בחלוקת נטל המטלות, המורכבת משלל ניצחונות קטנים. כיום, זהו דבר שבשגרה להיכנס למטבח הספינה ולראות לוחם ותיק שנמצא לקראת שחרור מטגן שניצלים ללוחמים החדשים בספינה ומסייע להם להתאקלם. כפי שאפשר לראות בתרשים 4 לעיל, תופעות של צעירות־ותיקות עדיין קיימות, אך בשיעור נמוך משמעותית ביחס לעידן שלפני השינוי.

בהסתכלות רחבה יותר, ברור כי השינוי התרבותי בשייטת עודנו בהתהוות. כדי שיתרחב ויבוא לידי מימוש מלא, נדרשת החזקה ואחזקה מתמדת מצד דרג הפיקוד הבכיר בשייטת, לרבות יצירת מנגנוני מעקב ומציאת פתרונות יצירתיים המותאמים לתקופה ולשיח דור המשרתים. שגרת חיים ותרבות משתנים כל הזמן, ולכן תהליך שינוי המתייחס בכובד ראש לרתימת כלל הגורמים הרלוונטיים והמושפעים מהשינוי, יוביל להטמעה הולכת וגדלה שתמשיך לשמור על רלוונטיות התהליך לאורך זמן. בו־זמנית, נדרשת התבוננות מפוקחת על המציאות והבנה כי תופעות וסימפטומים של צעירות־ותיקות עלולים להרים ראש במגוון אופנים וצורות, ועל כן נדרשים סנסורים פיקודיים לזיהוי מוקדם של התופעה, עמידה על הפערים ומתן מענה תואם.