

המפגש בין דור הרשת ובין הארגון ההיררכי

לי פלץ¹

מבוא

בצה"ל של המאה ה-21 מתפתח חוסר הלימה בין המבנה הארגוני לבין האתגרים העומדים בפניו. בעוד צה"ל עוסק ב"הגנה" על הקיים - על תהליכי העבודה הקיימים ועל המבנה הקיים - ובחיפוש אחר וודאות, הוא נאלץ להתמודד בשדה הקרב מול אופי לחימה משתנה.² בין אם אלו תמורות באופי הלחימה הנובעות ממהפכת המידע ובין אם אלו יכולות חדשות המופיעות בשדה הקרב, על צה"ל להיערך להתמודד עם תמורות אלו על הצד הטוב ביותר.

אך לצד הסתגלות שעל צה"ל לאמץ לעצמו בשדה הקרב, עליו לתת את הדעת ואף אולי לבצע מהלכים באשר לשינויים המתרחשים לאור גיוון הדורות הקיימים בכוח האדם בצה"ל ויתרה מכך, עליו לתת את הדעת באשר לדור העתיד להתגייס לשורות הארגון בשנים הקרובות. אכן, גיוס צעירים ישראלים לצה"ל מייצר **מפגש בין הארגון הטוטאלי ומאפייניו לבין הפרט הרשתי וכישוריו**.³ סקירה ספרותית זו תנסה להעלות על הכתב ולהדגיש את המתחים הקיימים במפגש זה ותנסה לתחום ולהסב תשומת לב לנקודות שבהן ניתן לראות במפגש זה פתח להזדמנויות עבור צה"ל. למעלה מזאת, הסקירה תנסה להדגיש כי בעוד אנו עסוקים בהבנת דור ה-Y ואת השפעתו על צה"ל, מתחת לאפינו גדל דור חדש, **דור ה-Z**, שיתכן והבנת המשמעויות של גיוסו לצה"ל רלוונטיות כעת יותר מתמיד. בסקירה יפורטו מאפייני הדורות השונים המשרתים בצה"ל; ייסקרו המתחים העולים ממפגש בינם לבין צה"ל

¹ לי פלץ היא סטודנטית במסלול המצטיינים של ביה"ס לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי, הרצליה.

² איתי ברק ועמיר וסנדר, "מהיררכיה לרשת: האתגר של צה"ל בעידן המידע", **מערכות**, 438 (2011), 36-43.

³ **שם**; כרמית פדן ותאיר קרוזיפרסלר, "מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות", **מערכות**, 459 (2015), 28-34.

כארגון היררכי ויוצעו רעיונות לשימוש דווקא במתח כפלטפורמה להזדמנויות עבור הצבא. זאת בייחוד באשר לדור ה-Z, הדור החדש העתיד להצטרף לשורות הצבא. לצורך הדיון נתייחס לפרט מדור ה-Y או מדור ה-Z במונח "פרט רשתי" זאת לאור היותו פרט הגדל לתוך **סביבה רשתית** ובתוכה. לצורך המאמר והניסיון לאפיין מתחים והזדמנויות בצה"ל לאור הדורות השונים הקיימים בו, אבחר להתייחס להגדרה הלקוחה מעולם הסוציולוגיה והגורסת כי לדור ישנה משמעות היסטורית והוא גם תוצר של תקופה בעלת ייחוד תרבותי וגם יוצרה.⁴ ממבט פשטני על צה"ל או על כל אוכלוסייה שהיא, ניתן לראות אבחנה בין קבוצות של בני אדם. כיום, הדרך המקובלת להשוות בין הקבוצות השונות היא על פי חלוקה דורית ולמונח "דור" יש הגדרות שונות: החל ממחזור שנתי של צאצאים וכלה בפרק במחזור החיים של האדם.⁵ צה"ל מורכב כיום משני דורות עיקריים - דור ה-X ודור ה-Y. בסקירה יתואר גם דור "הבייבי בוס" מתוך ההנחה שדור זה היה שותף עיקרי ליצירת התרבות הארגונית של צה"ל, כפי שהיא מוכרת כיום ועל כן יש להבין את מאפייניו בדיון זה. על כל דור יפורטו הרקע, ההשפעות העיקריות עליו ומאפייניו העיקריים שניתן להבחין בהם במקום העבודה וזאת מתוך ניסיון להשליך אותם גם על השירות הצבאי. אבקש בשלב זה לסייג את הכתוב במאמר ולציין כי כל הנכתב באשר למאפייני הדורות השונים הופק מן הספרות המקצועית והאקדמאית הכתובה בנושא. אדגיש כי כל הכתוב מתייחס לפרטים אשר גדלו בדמוקרטיה מערבית ואשר חוו השפעות חיצוניות מסביבה זו (כדוגמת אינטרנט חופשי). ההגדרות שיפורטו לא מתייחסות לשונות בין פרטים אך כוונתן לנסות ולייצג את ההבדלים הבולטים ביותר בין דורות שונים.

הדורות בצה"ל

דור ה"**בייבי בוס**" קיבל את שמו הודות לעלייה החדה בשיעור הילודה בתקופה שלאחר מלחמת העולם השנייה. על פי הספרות, ילידי דור זה נולדו בין השנים 1943-1965. בתחילה, נקבע מונח זה באשר לילידי שנים אלו בארצות הברית אך

⁴ ש.ס.

⁵ הרשקוביץ, ש. (2014). הדור הבא ישן בחדר הסמוך: פענוח סוציורבתי של דור ה-Y. נדלה בתאריך 1/6/15 מ'www.moital.gov.il

רבים מייחסים את מאפייניו גם לילידי שנים אלו בעולם המערבי כולו, וגם בישראל,⁶ שבה מדובר בדור הראשון של ילידי מדינת ישראל, אלו שלחמו במלחמת ההתשה ובמלחמת יום הכיפורים ועיצבו את דמותו של "הישראלי החדש".⁷

עיקר ההשפעות על דור זה, בעולם המערבי, בכלל, ובארצות הברית, בפרט, נבעו מאירועים פוליטיים משמעותיים כגון רצח הנשיא קנדי, רצח מרטין לותר קינג, המלחמה הקרה, מלחמת וייטנאם, הפגנות למען זכויות אדם והמהפכה הפמיניסטית. דור ה"בייבי בום" גדל בעידן של אופטימיות ושגשוג ועל כן חונך שיש ביכולתו לשנות את העולם ותוך שהוא חש תחושה של מיוחדות.⁸

חוקרים שביקשו לאפיין את בני הדור הזה מציינים, בין מאפייניו העיקריים של דור זה במקום העבודה: כבוד לסמכות; חיפוש אחר ביטחון תעסוקתי; אמונה כי הצלחה תמומש ותושג רק באמצעות עבודה קשה והקרבה; אמונה בעבודת צוות; שיתוף פעולה והחלטות קבוצתיות והעדפה לתקשורת "פנים מול פנים". בני דור זה נוטים להיות תחרותיים ומוכווני תהליך ומטרה (ולא מוכווני משימה); נתפסים כבעלי אמביציה; מאמינים בהתקדמות "שלב אחר שלב" (paying your dues). יתר על כן, הם מעמידים את העבודה בקנה אחד עם ערכים כגון תרומה, הערכה עצמית והגשמה עצמית. בני הדור מאופיינים כנאמנים למקום העבודה ולמעסיקהם. ביטוי אחד של נאמנות זו הוא שלעומת ה"הערכה למשפחה", שבה הם מאופיינים, הם נוטים להציב את העבודה גבוה מהמשפחה בסדרי העדיפויות. בני הדור מחפשים תגמול לעבודתם בצורה של קידומים בתפקיד, הגדרות תפקיד וכסף. באופן ספציפי יותר לארגון צבאי, בני דור זה נוטים להעריך שרשרת פיקודית וסמכות. בשל

⁶ Barzilai-Nahon, K., & Mason, R. M., "How executives perceive the net generation" *Information, Communication & Society*, 13(3) (2010), 396-418; Mokrovich, J. P. (2013). *Commanding Generation Y: How Generation X Military Leaders Can Better Utilize Generational Tendencies*. Marine Corps Command and Staff Coll Quantico VA; Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. University of Minnesota: Research and Training Center on Community Living.

⁷ הרשקוביץ, ש.ם.

⁸ Barzilai-Nahon & Mason, *op. cit.*; Mokrovich, *op. cit.*; Tolbize, *op. cit.*

כל המאפיינים המתוארים לעיל, התחלת הטרנד של "מכורים לעבודה" (workaholic) מיוחס לבני דור ה"בייבי בום".⁹

הצעירים מבני דור זה הינם כעת בתחילת שנות החמישים לחייהם. אם כך, אלה האנשים ששירתו בדרגי הפיקוד הגבוהים בצה"ל בעשורים האחרונים וחלקם אף משרתים כעת בדרגי הפיקוד הגבוהים ביותר בארגון. מאפייני דור זה פורטו על מנת לבסס רצף שיראה את השוני בין אלו ה"קובעים" ובין אלו שפועלים לפי אותן הוראות, הדורות הצעירים יותר.

המונח **דור ה־X** מתייחס לאנשים שנולדו בין השנים 1968-1979. ההשפעה העיקרית על בני דור זה נובעת מהעובדה שרבים מהם גדלו להיות הדור הראשון של "ילדי מפתח": ילדים ששני הוריהם עבדו מחוץ לבית או שגדלו בבתי חדר הוריים, כתוצאה משיעור גירושין גבוה ומשום כך נאלצו לבלות שעות רבות לבד, לדאוג לעצמם ולהעביר שעות רבות מול מרקע הטלוויזיה. עם הזמן נוצר על בני דור זה רושם של ציניות, עצלנות ואנוכיות. זהו הדור הראשון שצפוי שירוויח פחות מהוריו. אי לכך, יותר מדורות קודמים בני הדור הם עצמאיים, אוטונומיים ונסמכים על עצמם. בישראל קרא דור זה תיגר על כמה מ"הפרות הקדושות" של החברה הישראלית, בתוך כך גם על הצבא ועל המערכת הפוליטית.¹⁰

לפי טענות החוקרים, שבחנו את בני הדור הזה ובנותיו, הם רגילים לקבל פידבק מידי לפעולותיהם. יותר מבני דורות קודמים שואפים בני דור זה ליצור איזון בין מקום העבודה ובין החיים הפרטיים. על כן, בין מאפייניו העיקריים של דור זה במקום העבודה ניתן למנות: יזמות, פרגמטיות ויצירתיות. הם בעלי כישורים טכניים, ממוקדי תוצאה, מעריכים למידה מתמשכת ופיתוח כישורים, אינדיבידואליסטים אך אוהבים עבודת צוות, אוהבים לקבל משוב, מתרגלים מהר לשינויים ומעדיפים לוח זמנים גמיש. בני דור ה־X מטילים ספק בסמכות ואין הם מאוימים ממנה. הם אינם נאמנים יתר על המידה למעסיקיהם ונאמנותם למשפחה ולחברים גוברת על זו למקום העבודה. הם בוחרים לתקשר ככל האפשר באופן ישיר. הם מונחים על ידי תחושת ההישג

⁹ Barzilai-Nahon, & Mason, *op. cit.*; Mokrovich, *op. cit.*; Tolbize, *op. cit.*

¹⁰ *Ibid.*

ולא על ידי "השעון הדופק". לא בהכרח שואבים בני דור ה־X מוטיבציה מכסף, אך מחסור בכסף יגרום להם לאבד מוטיבציה. מחפשים תגמול בצורה של גמישות בעבודה ועצמאות.¹¹ כיום מרבית המפקדים בצה"ל, והדור הנכנס לתפקידי הפיקוד הבכירים ביותר משתייכים לבני דור זה.

דור ה־Y, או בשמותיו האחרים - דור המילניום, הדור הדיגיטלי, דור ה־WWW, מתייחס לאלו שנולדו לכל המוקדם בשנת 1978 ועד אמצע שנות התשעים. מקור השם דור ה־Y מצוי בכך שבני דור זה כל הזמן שואלים "מדוע", "למה" (Why). בני הדור גדלו בעידן עשיר יותר לאור העובדה ששני ההורים עבדו או שנולדו להורים שחיכו יותר זמן לפני שהביאו ילדים לעולם. זהו דור מוגן מאוד בשל אידיאולוגית הורות שבין מאפייניה הפרזה הורית בהגנה על הילדים. למעשה הם גדלו בעולם ממוקד ילדים שיצר ילדות עסוקה, דור ראשון של "ילדים עם לוי"ז". הם מקווים להיות הדור הבא שיתקן את העוולות בעולם ובעלי אופטימיות גבוהה יחסית לגבי יכולתם לשנות את עתידם.¹²

בני דור ה־Y במדינות המערב, הושפעו בעיקר מהתפתחויות טכנולוגיות דרמטיות, שהדרמטית מכולן היא מהפכת האינטרנט, מפיגועי ה־9 בספטמבר, המלחמה באפגניסטן, הצונאמי באוקיינוס ההודי בסוף 2004 ומשברים כלכליים גדולים (בשנים 2000 ו־2008). במקביל, הושפעו בני הדור מעלייה בשוויון המגדרי ומתרבות הסובבת סביב ילדים ובני נוער ופיתוחם התמידי. בני דור זה חולקים עם בני דור ה־X מאפיינים רבים שהבולטים ביותר הם: תחושה נוחה במפגש עם טכנולוגיה, חיפוש אחר המידיות, גישה מהירה למידע ורצון עז לשתף במידע. נוצר רושם שבני דור זה הם מפונקים ומפוזרים ובעיקר דור "המחפש את עצמו". לצד ביקורת זו, דור ה־Y נחשב לדור המשכיל

¹¹ Ibid.

¹² Ibid; Tulgan, B. (2009). **Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y**. John Wiley & Sons; Strauss, W. A., & Howe, N. (1994). *Generational Perspectives on Society: The Millennial Generation. Building a Community of Citizens: Civil Society in the 21st Century*, 39. ; Greenberg, E. H., & Weber, K. (2008). *Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever*. Pachatusan.; הרשקוביץ, ש.ם.

והמלומד ביותר. עובדה זו, בין היתר, יוצרת השפעה גדולה של המשבר הכלכלי האחרון גם על בני דור זה, לאור אחוזי אבטלה עולים וגדלים בקרב בעלי תואר אקדמאי. כמו כן, נחשבים בני דור זה, באופן מפתיע, לשמרנים יחסית, בעיקר הודות לסביבה המוגנת שבה גדלו. הם ייטו לקבל את החוקים שהוריהם לימדו אותם וסביר שייבחרו להתנהל על פיהם מתוך רצון לייצר סדר במציאות כאוטית.¹³

דור ה-Y הישראלי הושפע בנוסף ממלחמת המפרץ הראשונה, עלייה גדולה מחבר העמים, הסכמי אוסלו והשלום עם ירדן, האינתיפאדה השנייה וגלי אלימות ופיגועים והמחאה החברתית של קיץ 2011. האירועים בישראל, יחד עם אירועים מהעולם, יצרו הורות פרנואידיה ודור שהוזהר מפני הסכנות "שבחוף", ומכאן התלות בהוריו.¹⁴

בין מאפייניו העיקריים של דור זה במקום העבודה, כפי שנמצאו על ידי חוקרים בתחום, ניתן למנות: הערכה לעבודת צוות ולפעולות קולקטיביות, אופטימיות, התאמה לשינויים, חיפוש גמישות, עצמאות וריבוי משימות, יזמים ובעלי דרישות, מעריכים הכשרה, אך פחות ממוקדים בתהליך, ובעיקר - דורשים הסברים ל"מדוע" עליהם לעשות דברים מסוימים במקום העבודה. הם מחפשים תקשורת מהירה כמו דוא"ל או מסרונים ומכבדים סמכות אך מרגישים נוח יותר עם היררכיה. מחפשים אישור ושבחים מהממונים עליהם ומקווים לתגמול בצורה של אפשרות לתת קלט (input) ובאישור לשלב טכנולוגיה בשגרה היומית שלהם. עם זאת, יש להבחין כי בני דור זה אינם מייחסים חשיבות לקריירה כפי שייחסו לה הדורות הקודמים ועל כן הם לא מגדירים את זהותם על פי מקום העבודה שלהם ודואגים לאזן אף יותר מבני דור ה-X בין מקום העבודה ובין החיים הפרטיים. הם אינם מהססים להחליף מקום עבודה, שכן הם אינם רואים בהחלפה זאת חסרון או סממן לחוסר הצלחה או לחוסר החלטיות. הם אינם נאמנים למקום העבודה ולאור תלותם הגבוהה בטכנולוגיה, שבה הם נותנים אמון, הם מאמינים כי ביכולתם לעבוד הרחק ממקום העבודה. על כן ניתן לייחס

¹³ Barzilai-Nahon, & Mason, *op. cit.*; Mokrovich, *op. cit.*; Tolbize, *op. cit.*; Tulgan, *op. cit.*; Strauss, & Howe, *op. cit.*; Greenberg, & Weber, *op. cit.*; שם.

¹⁴ הרשקוביץ, שם.

להם בסיכום חמש תכונות באשר למקום העבודה; מעוניינים באיזון עבודה-חיים, במשכורת טובה ובהטבות, בהזדמנויות לקידום, בחוויות עבודה בעלות משמעות ובסביבת עבודה מטפחת.¹⁵

בני דור ה-Y רואים כמובן מאליו את קיומם של אמצעים טכנולוגיים והם עושים שימוש תמידי במדיה זו, בעיקר לצרכים חברתיים. בעוד שילדי דור זה רואים את קיום הטכנולוגיות הללו כטבעי בני הדורות הקודמים, הצריכים להסתגל לשינויים הטכנולוגיים, חווים תהליכי הסתגלות מאתגרים וצריכים לעבור מעין תהליך של סוציאליזציה.¹⁶

אנו רואים כיום תהליך של שינוי יחסי הכוחות במשפחה, אבדן הסמכות ההורית ותחושת חוסר אונים של הורים מול ילדיהם, הודות להיפוך תפקידים בכך שההורים לומדים מילדיהם את התרבות הנוכחית והקיימת, במקום שאלו ינחילו אותה לילדיהם. זאת בנוסף לתפיסה של הורות שגרמה לחלק מההורים לנסות להפוך לחברים של ילדיהם במקום להיות דמויות סמכות. בהקשר זה הפער בין דור ה-X והורים מדור ה"בייבי בוס" גדול משמעותית, לאור השינויים המשמעותיים יותר מבחינה טכנולוגית, מאשר הפער בין הורים מדור ה-X לילדים מדור ה-Y. השימוש הנרחב במדיה החברתית יצר תלות של בני הדור בהתייעצות עם חבריהם בעת קבלת החלטות ובצדו השני של המטבע הסביבה שבה גדלו מקדשת את הבחירה החופשית.¹⁷

מן האמור לעיל נזקק את התכונות העיקריות המיוחסות לבני דור זה ולהן יכולה להיות רלוונטיות לשירות הצבאי. על כן, בני דור ה-Y הינם בעלי אמונה בייחודם (לאור הורות שחזרה באוזניהם אין סוף פעמים על כך), בעלי בטחון עצמי, הישגיים, מוגנים (גדלו תחת "הורי הליקופטר" - הורים החגים סביב ילדיהם), לחוצים (אינם מסוגלים לדחות סיפוקים ולחוצים לממש את

¹⁵ Barzilai-Nahon, & Mason, *op. cit.*; Mokrovich, *op. cit.*; Tolbize, *op. cit.*; Tulgan, *op. cit.*; Strauss, & Howe, *op. cit.*; Greenberg, & Weber, *op. cit.*; שם.

¹⁶ הרשקוביץ, שם.
¹⁷ Barzilai-Nahon, & Mason, *op. cit.*; Mokrovich, *op. cit.*; Tolbize, *op. cit.*; Tulgan, *op. cit.*; Strauss, & Howe, *op. cit.*; Greenberg, & Weber, *op. cit.*; ; הרשקוביץ, שם.

הפוטנציאל שהם מאמינים שטמון בהם), קונבנציונאליים, מוכווני עבודת צוות (בעיקר לאור הרגל טבעי ליצור תקשורת עם חבריהם ללא הפסק) ובעלי מודעות עצמית וביקורתיות. על הצד החיובי פחות, בני הדור מאופיינים בהיעדר עצמאות, תלויים בהוריהם לפתירת בעיות (סוגיה הבאה לידי ביטוי גם בשירות הצבאי מול המפקדים) ותלויים בייעוץ עם חברים.¹⁸

רוב המחקר הקיים כיום מתמקד בניסיונות להבין דור זה, דור ה-Y. למעשה, דרגי הפיקוד הזוטרים בצה"ל מורכבים מבני דור זה הם אלו העתידים להוות חלק ניכר בפיקוד העתידי של הארגון וכיום הם מהווים את עיקר חיילי השירות הסדיר. לצורך ההבנה כי מוקד המתח בין דור זה וצה"ל, לצורך דיון זה, נעוץ ברשתיות, על כן מעתה, דור ה-Y ייקרא במאמר זה בשם "הדור הרשתתי".

המתחים

המציאות הדיגיטלית והדינמית המתפתחת במאה ה-21 אינה מתקיימת בסינרגיה עם מבנה הצבא ועם תהליכי העבודה המורגלים בו.¹⁹ בהקשר הצבאי, ניתן לטעון כי אם הסביבה כולה משתנה וכחלק ממנה משתנה גם כוח האדם המגיע לארגון (יחסית למגויסים לפניו), הרי שוודאי לא תהיה הלימה בין הפרט הרשתתי המתגייס לצה"ל ובין הקווים המנחים את צה"ל כארגון היררכי.

מול בני דור ה-Y המתגייסים לצה"ל ניצב צה"ל שבהגדרתו הוא אינו ארגון רשתתי. מאפייניו העיקריים של צה"ל, הקשורים ביחסים עם הדור הרשתתי, הינם **יחסי היררכיה, שליטה ומשמעת פיקודית**.²⁰ המפקד נתפס כ"כל יכול" ו"יודע כל" ופועל על פי שיטת פיקוד מסורתית והיררכית. דרך הפעולה המקובלת היא חד כיוונית -מידע זורם אל המפקד באופן חד כיווני והחלטותיו יורדות מטה בסולם ההיררכיה.²¹ כתוצאה מכך, נוצר מפגש בין ארגון שחרט על דגלו ערכים כמו תחרות, סמכות והיררכיה לבין דור המתנהל כמעט באופן הפוך. פדן וקרזיפרסלר מפרטות במאמרו את המתחים העיקריים הצפים אל פני השטח לאור התנגשות

¹⁸Barzilai-Nahon, & Mason, *op. cit.*; Mokrovich, *op. cit.*; Tolbize, *op. cit.*; Tulgan, *op. cit.*; הרשקוביץ, שם.

¹⁹ שם; ברק וסנדר, שם.

²⁰ פדן וקרזיפרסלר, שם.

²¹ ברק וסנדר, שם.

הערכים המנוגדים. לטענתן, בסיס המתח מצוי בפער בין המציאות הרשתית שהינה מורכבת, משתנה כל עת ומלאה במידע, ובין תרבות ארגונית צבאית שעקרונותיה המובילים הם דיכוטומיה, היררכיה, שרשרת פיקוד וסמכות.²² דור הרשת גדל בסביבה מלאה באמצעים טכנולוגיים רשתיים כגון, רשתות חברתיות ואינטרנט. לפיכך, הוא מורגל בגיל צעיר להתנהל בסביבה מלאה במידע זמין המגיע אליו ממספר מקורות רשתיים במקביל. מול דפוס זה, עם הגיוס לצה"ל, פוגש הדור הצעיר במציאות צבאית המאופיינת באיטיות ובריכוזיות. בשוני הזה טמון הפער המשמעותי בין הרשתיות להם הם רגילים באזרחות לבין זו להם נאלצים להתרגל בצבא.²³

בני הדור הרשתי חונכו להביע את דעתם. למעלה מזאת, הם חונכו באווירה שדעתם חשובה ונחשבת. יותר מדורות קודמים, הם אינם חוששים להביע באסרטיביות את שעל ליבם, גם מול דמויות סמכות ואינם נמנעים להביע ביקורת גם על מעסיקהם. כשם שהתנהגות זו אופיינית לדור הרשת, בין היתר כלפי בתי הספר ואף כלפי הוריהם, היא על אחת כמה וכמה קיימת מול המפקדים. נקודה זו מהווה מתח ברור בין אופי דור הרשת ואופיו של צה"ל כארגון היררכי בה "שאלת השאלות" והבעת הספקות שמורה לכיוון אחד, מטה מהמפקדים לפקודיהם ולא להיפך.²⁴

נקודת מתח נוספת מתקיימת בין ההרגל של דור הרשת להתנהל במציאות שבה כל הידע עומד לרשותם "במרחק קליק אחד במקלדת" ובין הארגון ההיררכי שחלוקת ידע אינה בין מאפייניו הבולטים. דור הרשת למד במשך חייו לקבל מידע באופן נגיש, זמין, מכמה ערוצים במקביל וללא מחסומים. פנים נוספות לעניין זה הוא הרגלם ורצונם לשתף במידע זה כל העת. אך עם גיוסם לצה"ל הם נפגשים עם עולם הפועל על פי מבנה ארגוני היררכי שאינו משתף ידע בצורה דו כיוונית, ממודר ושאינו רווי באמצעים טכנולוגיים המכילים את המידע הקיים. הפיקוד בצה"ל מנוהל בשליטה מרכזית וזהו מתח בסיסי בינו לבין המשרתים הצעירים בתוכו. לא די במתח זה, קיים מתח עמוק בין ההזדמנות שבני דור הרשת רואים בשיתוף מידע לעומת הסכנה

²² פדן וקרזיפרסלר, ש.ם.

²³ ש.ם.

²⁴ ש.ם.

שמפקדיהם רואים בו.²⁵

בני הדור הרשתי נתקלים בקשיי הסתגלות לשיטה הצה"לית בין היתר לאור ההבדל בין המציאות הצבאית שבה למשרתים בתפקידי הפיקוד הבכירים יש את הניסיון הרב ביותר והידע הגדול ביותר ובין המציאות לה הם רגילים מחייהם האזרחיים שבה יתכן שלהם יש כישורים רבים מאשר למפקדיהם. כהרגלם בקודש, להביע זאת באמצעות הבעת דעה הם עלולים להיתקל בהיררכיה כמחסום.²⁶ מן האמור לעיל ניתן להסיק כי קיימים לא מעט מתחים והתנגשויות בין דור הרשת וצה"ל.

ההזדמנויות

השיח בסוגיית המפגש בין דור הרשת לצה"ל כארגון היררכי, שבו גם מסמך זה חוטא עד כה, רווי במילים בעלות קונוטציה שלילית כגון "מתח", "התנגשות" ו"פערים". בהמשך המסמך אבקש לפרוס שתי אפשרויות בהן לשיטתי ניתן להפוך שיח זה לחיובי יותר על ידי שימוש בכישורים של בני דור הרשת לטובת צה"ל כמכפילי כוחו.

היכולות הקוגניטיביות

אבקש להציע כי למרות הפערים הקיימים בין המציאות הרשתית והארגון ההיררכי, יתכן כי יכולות קוגניטיביות גבוהות של חלק מבני ובנות דור ה־Y עשויות להיות לפלטפורמה מקדמת ומייעלת לצה"ל. יכולות המפורטות בתחילת מסמך זה כגון יזמות, אופטימיות, עבודת צוות, התאמה לשינויים, שימוש טבעי במאגרי מידע, גישה טבעית לקבלת החלטות לאחר ייעוץ, ביטחון עצמי, מוטיבציה גבוהה להוכיח עצמם וביקורתיות, יכולות להיות מתועלות לעשייה צבאית חיובית. נטייתם של בני הדור הזה לשנות ולהשפיע, יכולתם להתמודד עם דילמות ולהעריך סיכונים, יכולים להוות הזדמנות לנתב אנרגיות ולתרגם לכדי קבלת תוצרים יוצאי דופן - צבאיים, בכלל, או מודיעיניים, בפרט.

²⁵ שם; הרשקוביץ, שם.

²⁶ פדן וקרזיפרסלר, שם.

במדינת ישראל מונהג שירות חובה המייצר באופן טבעי עבור צה"ל כוח אדם רב מהדורות הצעירים הנכנס לשורותיו. קבלת צעירים בני דור ה-Y לשורותיו היא בבחינת מציאות מחייבת עבור צה"ל אשר עליו לנצל לטובה את העובדה, שבניגוד למדינות רבות אחרות קיימת בפנינו הפריבילגיה להשתמש בבני דור זה במגוון תפקידים שבמדינות אחרות שמורים לבני דור ה-X וה"בייבי בוס". משמע, תפקידים מסוימים המאוישים בצבאות זרים על ידי בני דור ה-X ודור הבייבי בוס, מאוישים בצה"ל על ידי בני דור ה-Y.

דוגמא ליתרון שיתכן שטמון בכך הוא העובדה שהאויבים מולם אנו נערכים, ושלגביהם אנו אוספים מודיעין, הינם ארגונים שעושים ללא ספק שימוש נרחב ברשתיות ובדור ה-Y. ארגוני טרור כמו חזבאללה וחמאס עושים שימוש נרחב ברשת האינטרנט לשימושים שונים וביניהם: גיוס כספים, גיוס פעילים, תיאום פעולות והנחלת מסרים. ארגוני הטרור מנצלים את מאפייני האינטרנט (שבהם גישה נוחה לשימוש, חוסר ברגולציה וזרימה מהירה של מידע) לטובת השגת מטרותיהם אל מול שלושה קהלים עיקריים - תומכים (קיימים ועתידיים), דעת קהל בינלאומית וציבור האויבים שלהם.²⁷

יכולת ההתמודדות עם אתגרים מעין אלה יכולה לגדול משמעותית, לו נשכיל להנחיל לדור הצעיר יכולות ניתוח גבוהות. כיום, כמויות המידע הקיים באופן נגיש לכולם הן עצומות. אך למעשה, מאגרי המידע הללו אמנם מכילים מידע על גבי מידע, אך כולו על העבר. בפועל, **אנו נמצאים תחת הרושם החזק כי לאור הנגישות הגבוהה שלנו למידע, יש בידינו גם ידע רב.** השאלה הצריכה להישאל היא האם אנו יודעים כיצד לאחד מידע זה לכדי ידע מועיל היכול לסייע לצה"ל במערכה מול אויביו. על כן, יתכן שבאמצעות הנחלה של יכולות ניתוח גבוהות, נוכל להכפיל את כוחו של הדור שכבר "שוחה" בעולם ה"איך להשיג מידע".

"פייסבוק" חברתי צה"לי

השימוש במדיה חברתית נגיש, זמין וטריוויאלי למרבית בני הדורות האחרונים, כלומר מרב החיילים בצה"ל. יחסי היררכיה, שליטה ומשמעת פיקודית הם

²⁷ Weimann, G. (2004). *www. terror. net: How modern terrorism uses the Internet* (Vol. 31). DIANE Publishing

המרכיבים הבולטים ביותר שנפגעים ראשוניים משימוש חיילים ברשתות חברתיות למטרות שמהותן התנגדות לפעולות מסוימות של הצבא, דוגמת אירוע "מחאת דוד הנחלאווי", שהחלה לאחר התבססות הרושם המוטעה כי חייל נכלא עקב עימותו עם נער פלסטיני, ולא עקב הסיבה האמתית - עימות בין החייל למפקדיו.²⁸ בהתאם להגבלות משמעת ובטחון שדה, צה"ל יכול לנצל לטובתו גם את הכישורים הרשתיים של דור הרשת באופן ספציפי ברשתות החברתיות.²⁹

באופן אופטימלי, אם יהיה ביכולת המפקדים למנוע התקוממות, דיבור לשון הרע או הבעת מחאות שאינן ברוח צה"ל, ניתן היה להקים "פייסבוק" צה"לי חברתי שבו כל החיילים, מכל החילות והדרגות, יכלו באופן חופשי ובטוח לרכז כוחם כקבוצה לטובת שינויים חברתיים חיוביים. דהיינו, תיווצר פלטפורמה שבה יוכלו חיילים להביע רעיונות שהעלו באשר שינויים חברתיים, דוגמת איכות הסביבה בבסיסי צה"ל, וחיילים אחרים יוכלו להביע את תמיכתם באופן חופשי, מבלי שיהיו צריכים לעבור בשרשרת פיקוד קלאסית. התאגדויות אלו יוכלו להיות מתורגמות למעשים משותפים לשינוי ושיפור נושאים שעל סדר היום. יתכן, שאף פלטפורמה כזו יכולה להיות מכפילת כוח לצה"ל בכך שתאפשר לחיילים שיח חופשי מהיררכיה באשר לדברים שעל ליבם, תאפשר להם להביע את מורת רוח ורצון לשנות סוגיות מסוימות שלא בפייסבוק הצה"לי ותאפשר לסוגיות שאינן מטופלות על ידי צה"ל לאור בעיות משאבים וזמן להיות מוסדרות על ידי רצונם הטוב של החיילים.

סיכום

למרות שמרב המחקר הנעשה בספרות בימים אלו, כולל סקירה ספרותית זו, מתמקד בדור הרשת, הלוא דור ה-Z, בקרוב עתיד להתגלגל לפתחו של צה"ל דור חדש, והוא דור ה-Z. הדעות חלוקות בין החוקרים באשר למועד שבו דור ה-Z החל, אך הדעה הרווחת היא שגבול ההתחלה שלו נע בין אמצע שנות התשעים לשנתון 2002. אם נחשוב על כל המאמצים המוכוונים כעת להבנת

²⁸ פדן וקרזיפרסלר, ש.ם.

²⁹ ש.ם.

דור ה־Y ומפגשו עם צה"ל והעיסוק הרב בניסיונות לגשר על ההבדלים ביניהם, טבעי לחשוב שעבודה דומה תיאלץ להיעשות לגבי דור ה־Z. האם לא נכון למקד כעת מאמצים גם להבנת דור ה־Z, כישוריו והיכולת של צה"ל למצות כישורים אלו לטובתו בעתיד? יתכן בהחלט כי השוני המהותי כל כך בין דור ה־X, ובעיקר דור ה"בייבי בוס" שבניו יצרו את הבסיס לתרבות הארגונית הצה"לית ובין דור ה־Y, חייב הבנה של הפערים ביניהם. אך יתכן גם כי הם הובנו. יתכן כי כעת אל לנו ליפול להרגלים רעים של "הכנה למלחמה הקודמת" ובמקום להמשיך ולהשקיע משאבים בהבנת דור ה־Y, להקדים תרופה למכה ולנסות מעתה להבין איזה סוג של נוער צה"ל עתיד לקבל לשורותיו בעתיד הקרוב.³⁰

מעט נכתב על דור ה־Z, אך מהקיים ניתן להבין כי דור חדש נולד בקרבנו. זהו דור יוזם, ופלורליסטי הנחוש לקבל אחריות על עתידו שלו. בני דור ה־Z, או בשמותיו האחרים, דור ה־M או ה־Generation I, הם האחים הקטנים של דור ה־Y. בעוד אחיו הגדולים זכו כאמור לסיקור נרחב באקדמיה, דעה ברורה לגבי דור ה־Z טרם גובשה. על אף זאת ניתן לומר כי זהו דור שכבר כמעט ואינו מושפע מפיגוע ה־11 בספטמבר אך מושפע מהמשבר הכלכלי, משינויים טכנולוגיים גדולים ומזמינות למידע מינקות. דור זה גדל בסביבה שבה אינטרנט היא עובדה ברורה מאליה, רשת חברתית היא דרך טבעית ליצירת קשרים וזמינות מידע היא לא חידוש אלא דרך חיים.³¹

בני דור ה־Z נסמכים על עצמם ומודאגים לגבי העתיד. רובם מעוניינים להיות עצמאיים ולא להיות כפופים למעסיק או ללוח זמנים קשיח. הם בעלי בטחון

³⁰ Innovation Imperative: **Meet Generation Z**. Retrieved June 6, 2015 from <http://www.northeastern.edu/innovationsurvey/generation-z/index.html>; Rosen, L. D., "Teaching the iGeneration", *Educational Leadership*, 68(5) (2011), 10-15.; Tulgan, B. (2013). **Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort**. Retrieved from: <https://workfamily.sas.upenn.edu/content/news/meet-generation-z-second-generation-within-giant-millennial-cohort>

³¹ Innovation Imperative, *op.cit.*; Meet Generation Z, *op. cit.* ; Rosen, *op. cit.*; Rosen, *op. cit.*; Rosen, *op. cit.*

עצמי, מן הצד האחד אך, מן הצד השני, הם אינם אופטימיים לגבי הכלכלה ומודאגים שמא לא יימצאו עבודה. הם מאמינים גדולים בשוויון אך לאו דווקא באפליה מתקנת. הם מביעים דאגה מפני קונפליקטים עולמיים, בעוד מיקודם הוא דווקא על המקומי, אך בד בבד מחזיקים בשאיפות שאופיין גלובלי כגון רצון לגור בחו"ל בעתיד. באופן מפתיע הם אינם מקובעים לטכנולוגיה כפי שנוצר הרושם עליהם ואף מעדיפים לדוגמא, טכניקות לימוד מסורתיות לעומת שיעורים "אונליין".³² יתכן שהעיסוק הבלתי פוסק בילדים וההורות האינטנסיבית מתמיד יצרה מציאות שבה בני דור זה יתנגדו פחות לסמכות, פחות אף מדור ה-Y. הם יגדלו בעולם שבו הפער בין בעלי הגישה לטכנולוגיה וחסרי הגישה אליה, יהיה גדול מתמיד.³³

היתרון הגדול ביותר שיתכן ושרוי בבני דור ה-Z הוא גישתם לשוני ולגיוון. סביר פחות שבני דור זה ייטו למקומות מוכרים. סביר דווקא שיהיו בעלי יכולת לשנות ולהתאים דעות קיימות וליצור לעצמם דעות חדשות, עצמאיות.³⁴ זהו סוג התכונות שצה"ל יכול לנכס לעצמו כיתרון בארגון כולו, בכלל, ובאגף המודיעין שבו נדרשת יכולת הסקת מסקנות גבוהה, בפרט.

מאמר זה אינו מתיימר להמציא המלצות לשילוב דור ה-Z בשורות צה"ל, אלא להציף רעיון כי הרשתיות, בכלל, וזמינות הידע הקיים לנו היום לעומת שנים קודמות, בפרט, יכולות לאפשר לנו לא לאחר את הרכבת, לאפשר אבחנה כבר מבעוד מועד לזיהוי ההזדמנות שצפויה מכורח המציאות להתגייס לצה"ל, בדמות דור ה-Z.

המפגש בין דור הרשת ובין הארגון הצה"לי ההיררכי מוליד ללא ספק מתחים רבים אך אלו יכולים להיות מנווטים לכדי הזדמנויות כמו ניצול יכולות קוגניטיביות ייחודיות של דור הרשת ושימוש בצורך שלהם להתאגדות חברתית לכדי התארגנויות צה"ליות חיוביות. מכל פנים, יתכן כי דווקא הצורך הגדול של צה"ל הוא לא להמשיך ולדאוג לקליטה נכונה של דור ה-Y לשורותיו אלא דווקא של הדור הבא בתור, דור ה-Z.

³² Innovation Imperative, **op.cit.**

³³ Tulgan. **op.cit.**

³⁴ **Ibid.**

מקורות

- ברק, א. ווסנדר, ע. (2011). "מהיררכיה לרשת: האתגר של צה"ל בעידן המידע". **מערכות** 438.
- הרשקוביץ, ש. (2014). **הדור הבא ישן בחדר הסמוך: פענוח סוציותרבותי של דור ה-Y**. נדלה בתאריך 1/6/15 מ־www.moital.gov.il
- פדן, כ. וקרזיפרסלר ת. (2015). "מנהיגות צבאית בעידן הרשתות החברתיות". **מערכות** 459.
- Barzilai-Nahon, K., & Mason, R. M. (2010). "How executives perceive the net generation" **Information, Communication & Society**, 13(3).
- Greenberg, E. H., & Weber, K. (2008). **Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever**. Pachatusan.
- **Innovation Imperative: Meet Generation Z**. Retrieved June 6, 2015 from <http://www.northeastern.edu/innovationsurvey/generation-z/index.html>
- Mokrovich, J. P. (2013). **Commanding Generation Y: How Generation X Military Leaders Can Better Utilize Generational Tendencies**. Marine Corps Command and Staff Coll Quantico, VA.
- Rosen, L. D. (2011). "Teaching the iGeneration", **Educational Leadership**, 68(5).
- Strauss, W. A., & Howe, N. (1994). **Generational Perspectives on Society: The Millennial Generation. Building a Community of Citizens: Civil Society in the 21st Century**.
- Tolbize, A. (2008). **Generational differences in the workplace**. University of Minnesota: Research and Training Center on Community Living.

- Tulgan, B. (2009). **Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y**. John Wiley & Sons.
- Tulgan, B. (2013). **Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort**. Retrieved from: <https://workfamily.sas.upenn.edu/content/news/meet-generation-z-second-generation-within-giant-millennial-cohort>
- Weimann, G. (2004). **www.terror.net: How modern terrorism uses the Internet** (Vol. 31). DIANE Publishing.