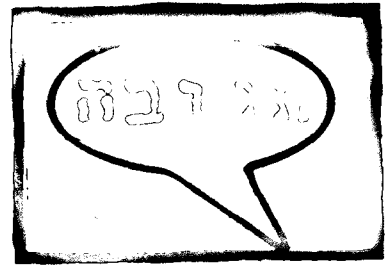


הזירה הלשונית כסימפטום



הלשון המיוחדת שהתפתחה בכל חיל ובכל זרוע היא רק דוגמא אחת למגוון הרחב של תת-תרבויות ארגוניות שצמחו בתוך צה"ל. טבעה הרב-חילי, רב-זרועי, כלל-מערכתי ובו-זמני של הלחימה במאה ה-21 מצריך טיפול גם בשונות זו, המעכבת שיתוף פעולה ופוגמת ביעילותו. הדרך לגישור המבוקש עוברת בעיקר דרך הכשרה משותפת - החל מהקצונה הזוטרה ועד לתפקידים הבכירים ביותר בארגון

אל"ם אלישע הוסמן

מסווגים את הארגונים לארבעה אבות טיפוס על-פי מידת הסיכון שהם מאפשרים ועל-פי מהירות התגובה שלהם לשינויים:

1. **הקשוח/מאצ'ו.** ארגון הנוטה לקחת סיכונים גבוהים ולהגיב במהירות על שינויים. (גדוד מבצעי של חי"ר או של שריון יענה בדרך כלל על המאפיינים האלה).

2. **החרוץ.** ארגון הנוטה שלא לקחת סיכונים, אך מגיב מהר על שינויים. (בסיס אימון חטיבתי עונה, לטעמי, על המאפיינים האלה).

3. **המעבד.** ארגון שאינו נוטל סיכונים ומגיב באיטיות. (מכללה צבאית תהיה בדרך כלל כזו).

4. **המהמר.** ארגון שנוטל סיכונים גבוהים ומגיב באיטיות.

הקורס הכלל-זרועי לפיקוד ולמטה "אפק" מפגיש קצינים (בדרגות רס"ן וסא"ל) מכלל הזרועות, החילות, האגפים והפיקודים של צה"ל. המפגש האנושי יוצר זיקה בין אנשים בוגרים שצמחו בחילותיהם, כשהם מעוצבים על-פי תרבותם ומנהגיהם. בקורס הם פוגשים עמיתים למקצוע הצבאי, הבאים מסביבות שונות, חלקן כאלה הנתפסות כ"נחותות" או "נעלות" ומיוחסים להן אפיונים מאפיונים שונים. פירוק החסמים - תהליך מהיר ומוצלח בדרך כלל - מאפשר נקודת

רבים הם המודלים לסיווג תרבויות ארגוניות. חלק ניכר מהם "מאניש" את הארגונים, דהיינו מקנה להם תכונות אדם. אזכיר את מיטרופ וקילמן (1975),¹ המסווגים את הארגונים על-פי מידת היותם "חושבים", "חשים", "מוקצנים" ו"שולפים".

אושי ויגרי² מסווגים את הארגונים

הערך המוביל ביצירתו של מיתוס מפקד המחלקה הוא ההבנה העמוקה, כי בקומו מן המארב ידבקו בו חייליו ויסתערו קדימה

(כמו את מנהיגיהם) לסוגי A, K או Z על-פי האופן שבו הם מקבלים החלטות. דה פריס ומילר (1984)³ מציבים את כל הארגונים על הסקלה שמתחילה ב"פרנואיד", עוברת דרך ה"נמנע", ה"כריזמטי" וה"ביורוקרטי" ומסתיימת ב"סכיזואיד" - זה שעוסק בעיקר בעצמו ובעולמו הפנימי.

לדעתי, המודל הרביעי - של דיל וקנדי⁴ מ-1982 - הולם יותר את אפיונה של התרבות הארגונית בצבא. שני החוקרים האלה כותבים על חמישה קריטריונים לאפיון תרבויות: אקלים הארגון, ערכיו, טקסיו, דמויות המופת שלו ורמת התקשורת הפנים-ארגונית. על סמך הקריטריונים האלה הם

ארגון ביורוקרטי גדול המבוסס על סמכות - דוגמת צבא - מקיים בתוכו מגוון של סביבות (תרבויות), השונות זו מזו במגוון רחב של מאפיינים. השפה - זו הנחקרת ומודגמת במאמרו של רס"ן עמיר סנדר ("זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית", מערכות 389, מאי 2003) - היא רק אחד מהמאפיינים האלה.

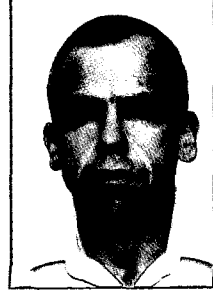
השונות התרבותית נובעת מסיבות רבות - בין היתר פסיכולוגית - אך לדעתי זו אינה העיקרית או המובילה שביניהן. במאמר קצר זה אנסה להצביע על מקורות נוספים לריבוי תת-התרבויות בצה"ל ועל הדרך שבה ניתן וצריך לגשר על הפערים.

רבות הן ההגדרות ל"תרבות ארגונית". הכמות מרמזת על עיסוקם של חוקרים רבים בסוגיה. על רקע זה ניכרת דלותה של הכתיבה המאפיינת

ומנתחת את התרבות ואת האקלים של ארגונים צבאיים.

ייתכן שמקור ההימנעות ממחקר הוא בהנחה כי ארגון צבאי לעולם יישאר היררכי, אוטוריטרי וקשוח.

מפקד הקורס הכלל-זרועי של פו"ם "אפק"



מבט ייחודית על השונות שכל אחד מביא עימו.

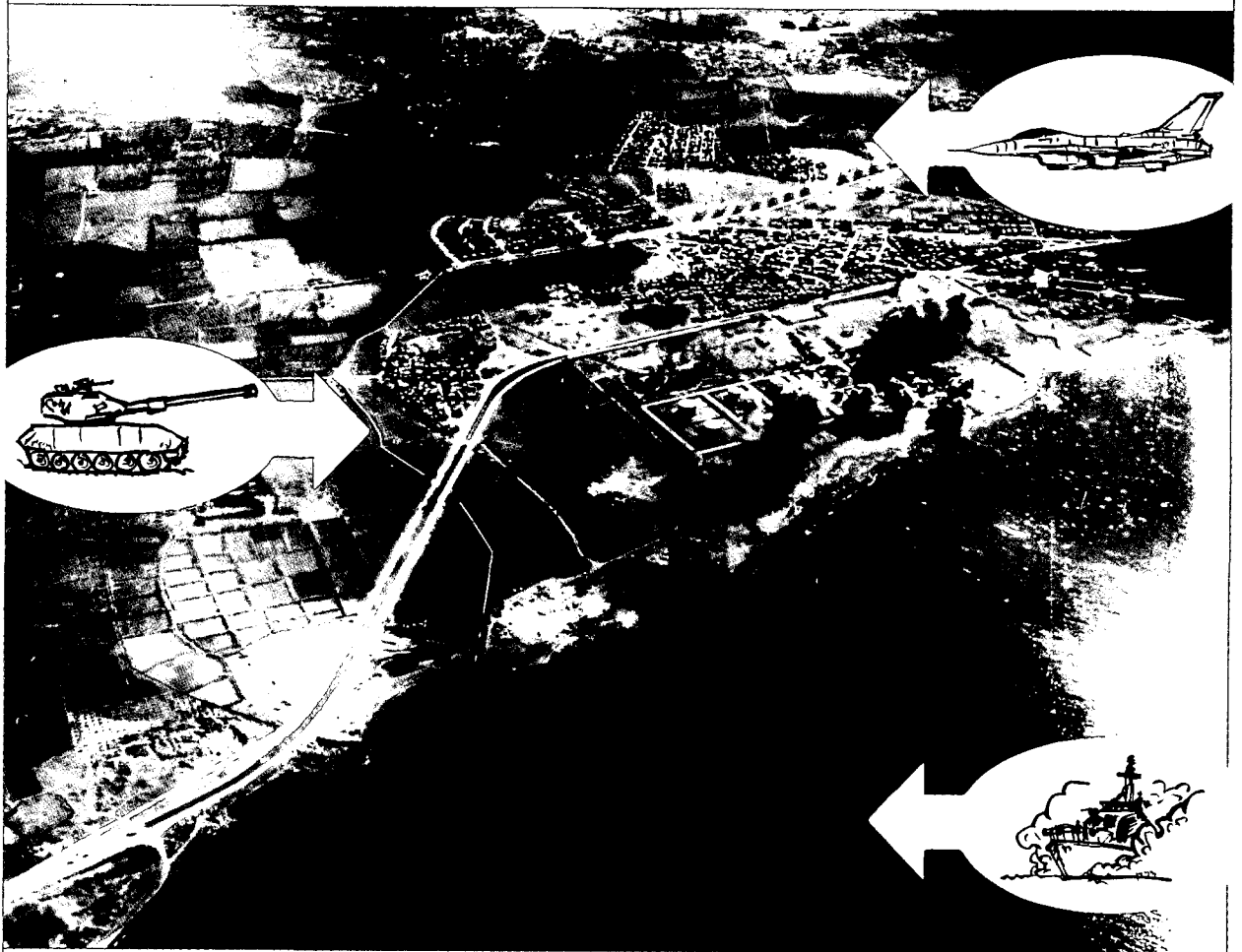
התחום שבו השונות היא הגדולה ביותר הוא השפה המדוברת. למשל, המילים "מטרה" או "יעד" מקבלים משמעויות שונות לחלוטין אם האוחז

החיילים לנים באוהלים, גם אם הם אינם נמצאים בעונש...)

הדמות לחיקוי (או בהגדרתה המקובלת "הגיבור") בכל ארגון יכולה לשמש לאפיון פער תרבותי נפוץ - למשל בין מפקד, שצמח בליבת קצונת

שיזכה המ"מ באמון חייליו, עליו לטעת בהם אמונה שלמה ביכולתו המקצועית (וכמובן במוצקותו הערכית). את מקצועיותו מפגין המ"מ באימונים: הוא מוכיח כי הוא הקלע הטוב במחלקה, המא"גיסט הטוב ביותר וכו'. יכולתו

הפצצת מיכלי הדלק בלטקיה - 15.10.73



המילים "מטרה" או "יעד" מקבלים משמעויות שונות לחלוטין אם האוחז בתצלום האוויר הוא מג"ד שריון, מוביל של רביעיית מטוסי קרב או מפקד סטי"ל

בתצלום האוויר הוא מג"ד שריון או מוביל של רביעיית מטוסי קרב. דוגמא נוספת: מי שבאג"ת נקראים רל"ש וקמ"ד נקראים בחיל הים קנ"ל וערמ"ד. כך, לדוגמא, מתאר קצין בחיל האוויר, המיועד לפקד בקרוב על טייסת מבצעית, את רשמיו מביקור בכלא צבאי: "הופתעתי מאוד לגלות כי במתחם קבע עדיין ישנים חיילים באוהלים"⁵. זהו משפט המגלם - מעבר לחוסר הידע - פער תרבותי מעניין בנוגע לאקלים הארגון ולנורמות הנהוגות בו (שכן רבים הבסיסים שבהם

היבשה, לעמיתו, איש חיל האוויר. הערך המוביל ביצירתו של מיתוס מפקד המחלקה הוא ההבנה העמוקה, כי

**יכולתו המקצועית מעניקה
למפקד את הכוח לצפות
שכל פקודה שלו תתקבל
ללא ערעור**

בקומו מן המארב ידבקו בו חייליו ויסתערו קדימה. מעת קבלת הפקודה "אחריי" אין להסס או להשתות. כדי

המקצועית מעניקה לו את הכוח לצפות שכל פקודה שלו תתקבל ללא ערעור. עוזרים לו בכך גם דרגתו ופער הגילים בינו לבין פקודיו. כשיגדל ויהפוך למ"פ, למג"ד ולמח"ט, תעומעם עדיפותו המקצועית על פקודיו, ובעיקר ביחס לאנשי המטה המקצועיים שלו. אם לא ישכיל להפנים זאת, יצטרף לחבורת האוגדונרים שמפקדים על אוגדה כפי שפיקדו על מחלקה. מנגד, עמיתו, בוגר קורס הטיס, הוכשר שנים להיות "מספר 2". גם לו יש מפקד - מוביל הבהיר בהנחיותיו ובפקודותיו. חינוכו לא

אפשר לו לעולם למלא פקודה בלי ששקל אותה מהיבטיה השונים. זוהי עובדת חיים המחויבת מאחריותו לעצמו ולמערכת הנשק שעליה הוא מופקד (לכן גם יוסמך כקצין טרם כניסתו לכלי טיס כלשהו). כשיתבגר ויהפוך למפקד, יעמוד לו לעיתים חינוכו למכשול, כשלא יבין איך אחרון פקודיו, כזה שלא חונך וצמח באותו הנתב, אינו משכיל לבחון באופן ביקורתי את הוראותיו.

(באותו עניין כדאי להרהר מדוע נקרא אלוף פיקוד עלידי פקודיו "האלוף", ואילו מפקד חיל האוויר ייקרא לרוב "חלוץ...")

הדוגמאות לשונות בתחום הנורמטיבי-תרבותי רבות ומוכרות לכולנו: החל מהנוהג לעשן בדיונים, דרך טקסי ההעלאה בדרגה וטקסי החגים, דרך מידת הסבלנות כלפי צלולו של טלפון סלולרי וכלה ביחס של המפקדים לנהיגים.

בפורום בכיר למדי שבו נכחתי באחרונה הודיע המנחה בשלב ההערות וההתייחסויות כי

"שר הביטחון ייכנס בעוד 15 דקות. נקבלו בקימה ונמשיך בענייננו". מאותו רגע ועד הגעת השר (שעה אחר כך...) התחולל בחדר מאבק חרישי על דחיית הזכות לעלות לבמה – עד למועד שבו יישמעו דברי המגיב גם באוזני השר... מה אירע כאן בעצם? האם מדובר בהתנהגות "טבעית", "אנושית" המביאה תועלת מרבית? או אולי יש כאן תסמין להתנהגות ארגונית המקדשת "כאן ועכשיו", שהוא ההפך מדרך ההתנהגות הראויה למנהיגים?

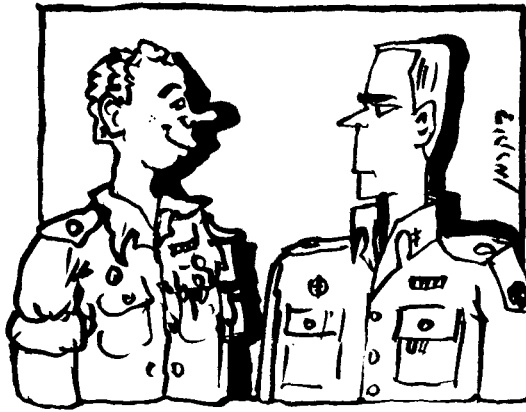
אינני רוצה לפסוק אך ארמוז כי ביותר ממחקר אחד⁶ הוכח כי חברות "עתירות אמון" (שמתאפיינות בשקיפות, בהוגנות, בעקביות ובפתיחות) מצליחות יותר.

לתקשורת הפנימית תפקיד משמעותי בהגדרת תרבותו של ארגון. אם בעבר עמדו הלקוחות בראש סדר העדיפות של חברות עסקיות, הרי היום ניצבת בראש הפירמידה טובתם של כלל אנשי הארגון. כדי לעמוד ביעדים

העסקיים יש לשתפם במידע ובהחלטות. זוהי עובדה, ההופכת חלק מהאמצעים להעברת המידע – והכוונה היא לחד-כיווניים שביניהם (עלונים, מכתבים, מצגות, סרטי וידאו וכו') – לפחות ופחות רלוונטיים.

גם אם בראש סדר העדיפויות של יחידה צבאית עדיין עומד (ולעולם יעמוד) ביצוע המשימה, הרי גם כאן הארגון הופך שטוח יותר, הפקודים הופכים "טכנולוגים" ומתוחכמים יותר

כל אחד מביא עימו נקודת מבט ייחודית



שבו הוא מעביר מידע לאנשיו, לפחות בדומה לאופן שבו הוא מטפל במידע שאותו הוא מוסר לגורמי חוץ.

סיכום

צבא הינו מערכת ארגונית גדולה ומורכבת. עליו לתפקד בתכליתיות וביעילות בימות רגיעה כבמלחמה על מנת לממש את ייעודו ולמלא את משימותיו. ההתפתחות הנפרדת של החילות ונטיית האדם לייחוד ולבדלנות תרמו ליצירתן של תרבויות ארגוניות שונות. ניתן להבחין בין שבע לעשר "תרבויות" כאלה בצה"ל.

טבעה הרב-חילי, רב-זרועי, כלל-מערכתי ובורזמני של הלחימה במאה ה-21 מצריך טיפול גם במאפייני התרבות הארגונית, המעכבים שיתוף פעולה. אלה מגיעים מהשפה המדוברת והכתובה, מדפוסי התקשורת וממכלול ההתנהגויות הפורמליות והא-פורמליות. הדרך לגישור המבוקש עוברת בעיקר דרך הכשרה משותפת מן הקצונה

הזוטרה ועד לתפקידים הבכירים ביותר בארגון. מדובר בהכשרה, שמעבר לשבירת הפרדיגמות וליצירת יתר הבנה של המערכות הסמוכות, תעזור ביצירתו של צבא עתיר יותר באמון.

הערות

1. מתוך: Beitz C. and Hook J., **The Cultures of Military Organizations**, 1975
2. שם
3. Kets de Vries and Danny Miller, **The Neurotic Organization**, Jossey-Bass, 1984
4. Deal, T. and Kennedy, A., **Corporate Cultures: The Rites and Rituals**, Addison Wesley, 1982
5. רס"ן ירון ברגר, "מחשבות בעקבות סיור בכלא עתלית", מחשבות באוויר 30, אפריל 2003
6. Fukuyama, F., **Trust: Human Nature and the Reconstitution of Social Order**, London, Penguin Books, 1995
7. רנן שיאור וד"ר עדנה פשר, "הארגון המשוחח", סטטוס 142, אפריל 2003

ו"הורדה" חד-סטריית של פקודות הופכת לפחות ופחות מועילה.

גם אופן העברת האינפורמציה משתנה מאוד בין סוגי היחידות ורמות הפעילות. אם בסביבה הטקטית מתבקשת יותר תקשורת בסגנון ה"אחריי", הרי שאת סביבת הפיקוד הבכירה יובילו מאפייניו של "הארגון המשוחח"⁷, דהיינו עידוד סיעורי מוחות, יצירתיות, "שיחות מסדרון" וכן פתיחות-נגישות-שקיפות מוחלטת של מרבית הידע הקיים בארגון. (בחצר המכללה לפיקוד ולמטה מוכרים הסיפורים על מדריכים, שבמסגרת תפקידם פיתחו ידע, אך לא איפשרו לעמיתיהם גישה אליו, בבחינת "לעזאזל החניכים"...).

אין להבין בטעות שאני תומך בשיתוף ללא תנאי של פקודים בהחלטות. אין הדבר ראוי בארגונים עסקיים ובוודאי שאינו נכון באופן מוחלט בארגון הצבאי. אך יחד עם זאת יותר מבעבר על הארגון לשים לב לאופן

