



מסעות צה"ל לפולין וסוג השיח המתקיים בהם הביאו את הכותבים למסקנה שבצה"ל בעיקר "מקיימים דיונים" ופחות מנהלים שיחות. זאת אף שהשיחה חשובה לתהליכי למידה ולקידום משימות הארגון, והשימוש בה יכול לעודד פתיחות, יצירתיות ותרבות ארגונית של דיאלוג פורה

#### תא"ל אריאל פלג

סגן מבקר מערכת הביטחון ומפקד משלחות "עדים במדים" נ"ד, ע"ב וצ"ה לפולין



#### רס"ן ד"ר יעל בן-חורין

יועצת בקורס מ"פים-מג"דים, לשעבר ראש צוות בבית הספר לפיתוח מנהיגות



#### יסמין רובין קופר

יועצת ומנהלת משאבי אנוש בבית הספר לפיתוח מנהיגות



# מתי בפעם האחרונה ניהלתם שיחה?

הוא מריבה (quarrel). המקור שבו מופיעה המילה הוא המדרש ויקרא רבה, שם היא משמשת תרגום למילה "מדונים". בעברית של ימינו איבדה המילה דיון את משמעותה האנטגוניסטית המקורית. היא משמשת לתיאור שיח פורמלי שיש לו מטרה ברורה, ובסיומו יש להגיע להחלטה, לקבוע משימות לביצוע ולבצע חלוקה של תחומי אחריות. המילה "דיון" מעידה על עצמה, מעצם קרבתה למילה "דין", שמשמעותה "צדק". הדיון הוא אירוע משימתי, מוכוון מטרה, שתכליתו לקדם עשייה.

בדיון יחסי הגומלין ואיכות התקשורת בין המשתתפים אינם מהותיים להשגת המטרות, אם כי תורמים לאווירה וליעול העבודה. תוצר הדיון הוא בדרך כלל סיכום של המידע שהועלה בו. לעיתים צורת הישיבה ברורה ומסודרת ואפילו טקסית וקבועה. התפוקות המרכזיות של דיונים הן הגברת התיאום ושיתוף הפעולה בין האנשים ביחידה ובין היחידות השונות. הדיון משמש מנגנון לאיתור מוקדם של בעיות: בתוך היחידה, בין יחידות ובין יחידה לכלל הארגון. הדיון מאפשר שליטה ובקרה על תפקודם של חלקים שונים בארגון, בדיקת האפקטיביות של החלטות קודמות ותיאום לוחות זמנים.<sup>3</sup> במקרים שבהם מתנהל הדיון באופן מיטבי הוא יאפשר לקדם ביצוע משימות ותהליכים ארגוניים.

## ● מהי שיחה?

שיחה היא למעשה דיאלוג המתקיים בין שני אנשים לפחות. המונח דיאלוג הוא עתיק מאוד ומשמעותו ביוונית העתיקה "דרך המשמעות". תהליך של שיחה בתוך קבוצה תורם ליצירת אמון, כבוד הדדי ופיתוח יצירתיות.<sup>4</sup> בדיאלוג אנחנו מתבקשים לוותר על הנאמנות שלנו לעמדה או לדעה כלשהי כדי להעמיק את ההקשבה, את ההבנה ההדדית ואת משמעות הנושא הנידון לכל המשתתפים בשיחה. המטרה היא לאפשר לכל משתתף להרחיב את גבולות ההבנה שלו ובו בזמן להעשיר את הבנת הקבוצה כולה בנושא המדובר. דיוויד בוהם (Bohm) רואה בדיאלוג דרך לגילוי ולתיקון של קונספציות מוטעות - שלטענתו הן נחלת כולנו - באמצעות חשיפה לפרספקטיבות אישיות שונות המוצגות באווירה שאינה שיפוטית. כל אלה מאפשרים ראייה רחבה יותר ואמינה יותר של המציאות.

בספרו "בסוד שיח" כתב מרטין בובר: "צריכה לידתה של שיחה כהווייתה שכל מי שנוטל בה חלק יכניס את עצמו בה. ופירושו של דבר: שהוא חייב להיות מוכן וזומן בליבו תמיד לומר את שבלבו בעניין הנידון".<sup>5</sup> כלומר, שיחה אמיתית

ביום רביעי, 10 באוקטובר 1973, בעיצומה של מלחמת יום הכיפורים, חזר הרמטכ"ל רא"ל דוד אלעזר למטכ"ל, כינס את מטהו המצומצם והציג בפניהם את הדילמה המרכזית שעלתה מתמונת המצב המתגבשת בחזיתות השונות: מהי הדרך הנכונה להשיג את קלפי המיקוח למשא המתן המדיני? האם להמשיך במאמץ התקפי בצפון לעומק שטח סוריה או לעצור בקווי הפסקת האש בגולן ולהעביר את המאמץ ההתקפי לחזית הדרום? זאת לקראת הדיון בקבינט הביטחוני.

הרמטכ"ל העדיף את האפשרות של העברת מתקפת-הנגד לחזית הדרום. אולם הפגישה אצל ראש הממשלה התעכבה, והשיח בחדרו של הרמטכ"ל נמשך. עם התפתחות השיח התגבש הכיוון דווקא להמשך המתקפה בחזית הצפון. הרמטכ"ל כבר היה משוכנע באותו השלב בנוגע לצורך לעבור למתקפת-נגד בדרום, אך בשיחה הסביר סגן הרמטכ"ל, אלוף ישראל טל, מדוע לדעתו יש קודם כול לנהל מתקפת-נגד בצפון. התוצאה: הרמטכ"ל הגיעה למסקנה שיש מקום להמשיך השיח הזה גם בפני הרמה המדינית ולכן לקח עימו לשיבת הקבינט את כל אנשי המטה המצומצם כדי שישמע את מגוון הדעות.

התבטאויותיהם החופשיות של האלופים בקבינט סייעו לראש הממשלה ולשר הביטחון להחליט על המשך המתקפה בצפון. דפוס השיח הזה נמשך גם בהיערכות לצליחת התעלה יומיים מאוחר יותר. בלי לדון על מהות החלטה, הדפוס הזה של שיחה מתמדת ברמות השונות בתוך המטכ"ל ובין המטכ"ל לקבינט הביטחוני, המאפשר מקום לכלל הדעות, הוא שהיה הבסיס לקבלת החלטות במלחמת יום הכיפורים.<sup>1</sup>

המאמר עוסק בשני סוגים של שיח המתקיימים בארגון הצבאי: הדיון והשיחה. הדיון דומיננטי ורווח בצה"ל, ואילו השיחה משנית ומשמשת בסיטואציות ייחודיות. נתאר את מקומם של הדיון ושל השיחה בהווה הצבאית, נדון ביכולת להשתמש בשני הסוגים בהתאם למטרת המפקד ולמטרה הארגונית-מנהיגותית וביכולת לבצע מעברים בין שני סוגי השיח. המאמר ימחיש את פלטפורמת השיחה באמצעות שיחות המתקיימות במסעות לפולין, שייחודן בנושאים שהן מעלות ובאופן ניהולן שהוא פועל יוצא של המקום ושל הזמן.

## שיחה ודיון - מהם ומה בנייהם?

בצבא מתקיימים באופן תדיר דיונים. אין כמעט יום ללא דיונים רבים שבהם משתתפים מפקדים וקצינים רבים. מהו דיון? מקור המילה דיון הוא ככל הנראה במילה הארמית "דיונא". תרגומה של המילה במילון של Jastrow (1909)<sup>2</sup>



אינה יכולה להיות מונחית על ידי שיקולים של אינטרסים ושל פוליטיקה, אלא צריכה לאפשר לאנשים להביא את עמדותיהם האמיתיות, ללא התחשבות במקומם בהיררכיה הארגונית ולאפשר לאחרים להקשיב באמת. השיחה מתבססת על העקרונות הבאים:

- **השהיית שיפוט.** אנחנו רגילים לבחון דברים לאור אמת כלשהי שהופכת לחלק מזהותנו העצמית. כל מה שבעינינו סוטה מהאמת הזאת אנו מגדירים מיד, בהליך של שיפוט מהיר, "לא נכון" או "לא אמין". שיחה מחייבת את להשהות את השיפוט כדי שתיווצר האפשרות ללמוד משהו חדש.
- **זיהוי הנחות היסוד.** דעות ועמדות שלנו מבוססות על הנחות ועל הכללות שלא לכולן אנחנו מודעים. ככל שנלמד לזהות את הנחות היסוד האלה נשפר את יכולתנו לבחון לעומק את חילוקי הדעות בינינו לבין האחרים, להבחין בין העיקר לטפל ולעיתים קרובות להגיע להסכמות בעניינים חשובים.
- **הקשבה.** הקשבה היא קריטית ביכולתנו לקיים שיחה. שיפור במיומנות ההקשבה מעלה את יכולת ההקשבה שלנו ואת האפקטיביות שלנו בבניית יחסים איכותיים עם אחרים.
- **חקירה והתבוננות.** בלומדנו לשאול שאלות שמובילות לרמת הבנה חדשה, אנחנו מאיצים את הלמידה המשותפת ומפתחים מודעות גבוהה יותר לתהליכי החשיבה שלנו ושל אחרים.<sup>6</sup>

- **ההבחנות בין שיחה לדיון**
- **בדיון המוביל קובע ומנהל את התכנים שיעלו בו. בשיחה הוא מנהל בעיקר את תהליך השיחה.**

## דיון לא נוצר כדי לחולל למידות אישיות של הפרטים המשתתפים בו אלא כדי להציג עמדות ולקדםן



- **בדיונים צורת השיח והתכנים מייצרים לרוב המשך של השגרות ושל המשימות הארגוניות הקיימות. שיחה נועדה ליצור דבר מה חדש שלא היה קודם.**
- **דיון לא נוצר כדי לחולל למידות אישיות של הפרטים המשתתפים בו אלא כדי להציג עמדות ולקדםן. שיחה פעמים רבות מיועדת ללמידה אישית ומאפשרת אותה. לעיתים קרובות הלמידות האישיות האלה מחוללות גם למידה ארגונית.**
- **הצורה המובנית של הדיון מסייעת לקדם משימות ועשייה, אך בפורמט הקלסי של הדיון, שבו חומרי הדיון הוכנו מראש, עיקר הזמן מוקדש להצגתם, ומיעוטו בלבד מוקדש להחלפת דעות ול"סיעור מוחות". לכן קשה לחולל שינויים משמעותיים במהלך דיונים. דיונים מייצרים בדרך כלל שינוי או למידה מהמעלה הראשונה בלבד (Single Loop Learning), שהיא למידה ברמה הבסיסית ביותר שמשמרת את הנורמות ואת הדפוסים של הארגון. שיחות, לעומת זאת, מחוללות למידה מהמעלה השנייה (Double Loop Learning), שבה בודקים הנחות יסוד ומציבים שאלות המתמקדות בנורמות ובסטנדרטים. במילים אחרות: שיחות עשויות לחולל שינוי בתרבות ובדפוסי הפעולה של הארגון.<sup>7</sup>**

- **מתי מתקיימים בצבא דיונים, ומתי מתנהלות שיחות?** חשוב להבין שההתייחסות במאמר אל דיון ואל שיחה היא כאל "זנים טהורים",

השונים זה מזה באופן מהותי. בפועל ישנם סוגי שיח שבהם מצויים באופן מוגבר אלמנטים של דיון וכאלה שבהם מצויים בעיקר אלמנטים של שיחה. כאשר מדובר כאן על דיון או על שיחה, מדובר על שיח שברובו כולל את המאפיינים של צורת השיח הזאת.

דיונים הם תשתית השיח בצבא. הם מתקיימים בכל רמה ובכל סוגי המשימות. בתרבות הדיון הקיימת בצה"ל שכיחים המצבים שבהם תוצאות הדיון ידועות מראש, והדיון מכוון להגיע לתוצאות האלה. כל משתתף בדיונים מכיר את דפוס הדיבור השגור בהם: המפקד היושב בראש השולחן מכריז על נושא הדיון, הדובר המרכזי מביא "מצגת", נערך סבב התייחסויות, על פי רוב יהיה סדר הדוברים קבוע מראש, במקרה הטוב מקבלים הדוברים הזדמנות להתייחס זה לדברי זה, ובסיום הדיון המפקד מסכם, מחליט ומחלק מטלות. המונח "שיחה" שגור פחות בצה"ל. ישנה "שיחה אישית", וכן מתקיימות לעיתים שיחות במופע אינטימי של מפקד עם חייליו, בדרך כלל כדי לשמוע אותם (שיחת חתך) ובסדנאות שונות. השיחה היא פעמים רבות הפרקטיקה של גופים "תומכים", כגון חינוך ומדעי ההתנהגות.

ועדת וינוגרד התייחסה לתרבות השיח בצה"ל וקבעה בדו"ח שפירסמה:

**חוסר המיציג של הידע והניסיון במטכ"ל התבטא גם בכך שלמרות שבהתייעצויות ובדיונים התעוררו לעיתים מחלוקות עמוקות וחשובות לגבי מתווה הפעולה והתאמתה להשגת היעדים הנדרשים - לא תבע איש מהקצינים, שהשמיעו עמדות ורעיונות שלא התקבלו ולא השתקפו בסיכומים ובהחלטות, לקיים דיון רציני ומושכל בנושא או להכריע בצורה מסודרת בצבא פנימה או בהתייעצות עם הדרג המדיני... יש לצפות שחברים במטה הכללי או ברמות פיקוד גבוהות בגזרת מלחמה ישמיעו את דעתם, יעמדו עליה וימצו דרכים להשפיע על ההחלטות שמתקבלות, אף כאשר הם ממלאים בנאמנות ובנחישות את הפקודות שהם מקבלים.<sup>8</sup>**

### ● מדוע שיחות אינן שכיחות בצה"ל?

- **כדי להבין מדוע שיחות אינן שכיחות בצה"ל חשוב להתייחס לכמה מהמאפיינים המרכזיים של הצבא ולאופן שבו הם משפיעים על סוג השיח המתקיים בו:**
- **תכלית הצבא היא לנצח במלחמה. זהו ארגון שבנוי סביב הגדרת מטרות וגזירת משימות מהמטרות, ארגון שפועל בלחצי זמן ונמדד על פי תוצאות. הדיון הוא מוכוון תוצאות, ואילו השיחה מוכוונת למידה, ופעמים רבות התוצר שלה אינו ברור מראש.**
- **בצבא יש חשיבות גדולה לשליטה ולחשש מאיבוד שליטה. חשיבות השליטה נובעת מתרבות ארגונית המתפתחת בארגון גדול שנדרש לפעול לביצוע משימות מוגדרות במצבים של סכנה, במצבי לחץ ובלוחות זמנים קצרים כפי שמתרחש בשדה בקרב. דיון מאפשר למפקד שליטה באמצעות סיכום הדיון וחלוקת המשימות. שיחה אפקטיבית דורשת ויתור על שליטה ויכולת להיות פתוח להתנהוות של דברים חדשים. בדיון לרוב לא יעמדו דעות המפקד לבחינה ולאתגור לאחר שהחליט. זאת בשונה משיחה שבה דעות המפקד מאתגרות כמו דעותיו של כל אחד אחר.**
- **הצבא מצוי כל העת באחד משני מצבים: מלחמה או התכוננות אליה. מלחמה היא אירוע שבו המטרה היא להגן על נכסים קיימים ולהשיג נכסים מידי האויב. התרבות הזאת מחלחלת גם לתרבות השיח. קיום שיחה מחייב השהיית שיפוט, הקשבה וויתור על הגישה שלפיה ישנה רק עמדה אחת נכונה. במילים אחרות: השיחה מנוגדת לקוד הגנטי הבסיסי ביותר של הארגון הצבאי.**
- **הצבא הוא ארגון היררכי. הדיון משרת את ההיררכיה ויכול להתקיים בתוכה בקלות. השיחה דורשת להניח בצד את ההיררכיה ולראות בכל פרט בעל פוטנציאל שווה לתרום ללמידה. למשל, בתחקירים שמקיים חיל**

## טבלה: ההבדלים המרכזיים שבין שיחה לדין

מאפיין	שיחה	דין
תכלית	למידה והחלפת דעות, יצירה של תובנות חדשות	הגעה לפתרון, לתוצאה
מבנה השיח	חופשי, פתוח, ספונטני	מובנה, לפי סדר, בהתאם להיררכיה
תוצר	לא מוגדר מראש, יכול להיות אישי או קבוצתי, אפשרות להיווצרות של ידע חדש או של הבנות חדשות	החלטה על בסיס הנתונים שהוצגו, חלוקת משימות
תפקיד המוביל	הובלת התהליך	הובלת התוכן
מושא ההשפעה	הפרט והארגון	הארגון

אולם אנו רוצים להבין מה מאפשר קיומן של שיחות שם כדי ללמוד כיצד ניתן "לייצר" שיחות כאן, בסביבת העבודה הרגילה של הארגון. במהלך המסע לפולין מובילים מפקדי המסע שיחות שמטרתן עיבוד התכנים החווייתיים לשם יצירת למידה הרלוונטית להווה של המשתתפים. השיחות המתקיימות בפולין הן בעיני המשתתפים בהן משמעותיות ומקדמות ועם זאת ייחודיות ושונות מהשיחות שבהן הם משתתפים בשגרה. המערכת הצבאית מעודדת את השיחות בפולין, והמפקדים מאמצים אותן בנקל ורואים בהן פלטפורמה מרכזית במסע. מדוע מתאפשרת שיחה בפולין ומה מייחד אותה? ראשית יש לציין שהמסע לפולין נתפס כ"משהו אחר" - משימה שונה וייחודית המחייבת הכנות ופלטפורמות ייחודיות.

ייחודיותה של השיחה המתאפשרת בפולין מקורה בכמה גורמים:

● **החוויה הרגשית העוצמתית** המשותפת לכל המשתתפים משמשת בסיס פורה לחשיבה משותפת, לשיחות בעמדות ולהאזנה לאחרים. ביומיום מפעילים מפקדים מנגנונים של איפוק ושל התעלמות מאלמנטים רגשיים. המנגנונים האלה נחשבים לחלק בלתי נפרד מהתפקיד הצבאי, אך הם עלולים לבלום למידה. החוויה הרגשית בפולין מסייעת להתגבר על מנגנוני האיפוק האלה המפחיתים את הדיאלוג.

● **היעדר משימה מוגדרת** שיש לה תוצאות מוחשיות והכרחיות מאפשר לקיים שיח פחות משימתי שיש לו גבולות פתוחים יותר.

● **ההטרונות של המשלחת** מעוררת עניין להכיר את עמדותיהם ואת זוויות הראייה של האחרים. במסע מתאפשר שיח בין בעלי דרגות שונות, בין חילות ובין אוכלוסיות שונות (סדיר, מילואים, אזרחים עובדי צה"ל).

● **טשטוש ההיררכיה**. אף שהמשתתפים הם קצינים ונגדים בצה"ל, הממוקמים באופן ברור בהיררכיה הצבאית, נוצר מצב של טשטוש ההבדלים הנובעים מהדרגות. בסיטואציה הזאת מתאפשרת שיחה על נושאים שונים ומגוונים.

המאפיינים הייחודיים האלה הופכים את המסע פולין למעין אפיק לדיאלוג שאליו מתועל הדיון בנושאים מעוררי מחלוקת בחברה הישראלית ובעצה"ל - נושאים שקשה יותר לעסוק בהם ביומיום. לצד דיון על ערכים אנושיים ועל ערכי צה"ל מתקיים דיון ערני על סרבנות, על תוקפנות, על פקודות בלתי חוקיות בעליל, על מוסר ועל ערכים בלחיימה, על אומץ, על גבורה, על מעורבות לעומת עמידה מהצד, על פלורליזם לעומת אחידות ועוד. המפקדים המשתתפים בשיחות האלה רואים בהן כלי אפקטיבי להשפעה פיקודית, אך מייחסים את ההשפעה הזאת למאפיינים הייחודיים של המסע לפולין ואינם מבינים את היתרון ואת המעשיות של כלי השיחה להשפעה על איכות ביצוען של המשימות ועל איכות הפעילות השוטפת ביחידותיהם.

האוויר מודגש ערך הענייניות, שלפיו אנשים מתבטאים בתחקיר בהתאם לתפקידיהם ולמיקומם בטיסה ולא לפי ההיררכיה.<sup>9</sup> יתר על כן, תחקירי חיל האוויר מתאפיינים לא רק בענייניות אלא גם בפתיחות ובשקיפות - שהם מאפיינים מובהקים של שיחה ונחשבים למקדמי למידה. אולם תרבות התחקירים הזאת אינה נחלתו של כל צה"ל, וגם רוב הדיונים בצבא אינם נערכים בהתאם לתרבות התחקיר של חיל האוויר.

### ● מתי כדאי לקיים שיחה?

בשל כל הנאמר לעיל משתלט לעיתים דפוס דומיננטי של דיון גם במקומות שבהם נדרש לקיים שיחה או שנדרש לאמץ מאפיינים של שיחה בתוך הדיון. כדי לבחור בסוג השיח המתאים חשוב להבין מתי כדאי לקיים שיחה ולא דיון. נאמר לעיל שמטרת השיחה היא לחולל למידה. לפיכך בכל מקום שבו ישנו צורך ללמוד דבר מה או ליצור תובנות חדשות, מומלץ לקיים שיחה. למשל בגופים טכנולוגיים, שבהם מתקיימים דיונים שמטרתם לפתור בעיה, להציע פתרון יצירתי או כיווני פיתוח חדשים, מומלץ לנהל שיחה שמשמעותה שיח פתוח, לא היררכי המאפשר הבעת דעות שונות ללא ביקורת וללא שיפוט מקדים. בתכנון מבצעי של מפקדים כדאי לייצר שיחה פתוחה שמאפשרת הבעת דעות שונות וערעור על הנחות יסוד המציגות תפיסות מבצעיות מקובלות. אף שהשיחה במהותה נועדה לקיים למידה, הרי שהיא יכולה לשמש גם תשתית לביצוע משימות ולקידומן. פעמים רבות יש צורך להכניס שינוי מהותי באופן הביצוע של תהליכים - בעיקר כשיש בעיות שמתמשכות לאורך זמן. לעיתים הדבר נובע מכך שהטיפול בבעיה מבוסס על הנחות יסוד שגויות. ניהול דיון לא יצליח לקדם הבנה בסיסית שונה אלא רק למצוא פתרונות שונים ולא ישנה את אופי הבנת הבעיה. לשם כך נדרשת שיחה שבה אפשר וצריך להציע כיוונים חדשים, יצירתיים. לאחר שנוצרה הבנה חדשה של הבעיה, ועולים רעיונות בנוגע לאופן הטיפול הנדרש, אפשר לקיים דיון שיקדם ביצוע של הפתרונות המוצעים. שיחה נדרשת גם במקומות שבהם קיום השיחה הוא עצם הפתרון לבעיה. דוגמה לכך היא כאשר יש קשיים בתפקודו של צוות. במקרים כאלה פעמים רבות עצם קיום השיחה הוא חלק מהפתרון. הטיפול בבעיות כאלה באמצעות דיונים נידון מראש לכישלון.

### המסע לפולין - חממה לשיחה

ניתן להמחיש את ההזדמנות, אך גם את המורכבות, שבניהול שיחות ואת הקושי לעבור משיח של דיון לשיח של שיחה באמצעות השיח המתנהל במסעות צה"ל לפולין. אומנם המסע לפולין אינו סביבת הפעולה השגרתית של צה"ל,





## המפקדים בתפקיד של מובילי שיחה

השפעתם של מפקדים על פקודיהם ועל יחידותיהם באה לידי ביטוי באופנים רבים ושונים - החל ממתן פקודה, דרך חלוקת משימות וכלה בהצגת חזון. כל אלה הם ביטויים למנהיגותו של המפקד. דרך השפעה נוספת של מפקד מתרחשת באמצעות קיום שיחות עם פקודיו. שיחה היא פלטפורמה המאפשרת יצירת קשר, היכרות מעמיקה, למידה הדדית ויצירת תובנות. מדוע מתקשים המפקדים לעשות שימוש בפלטפורמה של שיחה? נדגים זאת באמצעות נושאים העולים מהמפקדים במהלך ההכנה למסע או בסיכומו.

● **תפקיד המפקד במהלך השיחה.** בדיונים תפקיד המפקד ברור ומובנה. בשיחה המפקד מוביל את התהליך, אך עמדותיו לרוב שקולות לאלה של המשתתפים האחרים, ומותר להתווכח איתן, לערער עליהן ולא להסכים איתן. כדי לאפשר למידה מעמיקה של המשתתפים ושל המפקד כאחד נדרש המפקד לאמץ לעצמו עמדה מובילה ולהפגין יכולת להביע את עמדותיו, אך יחד עם זאת עליו לאפשר הבעת עמדות נוספות - גם אם הן מנוגדות לעמדתו שלו - ולהעמיד גם את עצמו בעמדה של תלמיד לצד שמירה על גבולות השיחה.

## בשיחה המפקד מוביל את התהליך, אך עמדותיו לרוב שקולות לאלה של המשתתפים האחרים, ומותר להתווכח איתן, לערער עליהן ולא להסכים איתן



● **גבולות השיחה.** השיחה - מעצם היותה אירוע לא מובנה שאמור לאפשר העלאת רעיונות חדשים וליצור תובנות חדשות - מעוררת את סוגיית הגבולות שלה, או, במילים פשוטות: על מה אסור לדבר. בספרו "סדר השיח" מציין מישל פוקו ש"השיח הקיים לעולם מגביל את מה שמותר ומה שאסור לדבר ואף לחשוב עליו".<sup>10</sup> למשל, בהכנת המפקדים למסע לפולין ישנם כמה נושאים הנחשבים לטאבו. אחד מהם הוא העובדה שהיהודים הפכו מקורבנות לעם בעל צבא משלו השולט כיום על אזרחיו של עם אחר. ההתייחסות לנושא הזה היא כאל טאבו, שכן התחושה היא שמדובר בהשוואה בלתי מתקבלת על הדעת בין צה"ל לבין הצבא הנאצי. עם זאת האיסור לדבר על הנושא הזה מונע גם שיחות על נושאים חשובים כגון כיצד משפיעה על צה"ל השהות בשטחים, היכולת לשמור על ערכים ועל מוסר במציאות של פעילות בקרב אוכלוסייה עוינת ותפקיד המפקדים בהקשר הזה. תופעות חריגות במגעים עם האוכלוסייה הנשלטת מוגדרות לרוב "תופעות מקומיות" של פרטים או של יחידות שחרגו מההתנהלות המקובלת, ואין לגיטימציה לדון בהן. שלילת האפשרות לעסוק בנושא מכיוון ש"אנחנו לא כמו הנאצים" חוסמת את האפשרות ללמוד ולהבין מהם הגורמים האישיים והמערכתיים המביאים לתוצאות לא רצויות כאלה ואיך מטפלים בהם. הרצון של המפקדים להגביל את נושאי השיחה אינו מבטא בהכרח - כפי שהם לפעמים מציגים זאת - שמירה על שיחה הראויה לצה"ל, אלא חשש אישי מאיבוד שליטה על הדברים שייאמרו בשיחה ומהתמודדות עם סוגיות שהתשובות עליהן אינן חד-משמעיות וברורות אלא שנויות במחלוקת. אופן הטיפול המועדף בקשיים האלה הוא הימנעות מהם.

● **המפקד בתפקיד של מחולל תהליכי חשיבה ולמידה.** בכל אינטראקציה של מפקד עם פקודיו יש למפקד כמה מטרות בו זמנית: להעביר מסרים, לייצר כיוון

עשייה ברור, ליצור קשר ועוד. לתפיסתנו, השיחה היא גם פלטפורמה מרכזית המאפשרת לחולל תהליכי למידה. הדבר הזה חשוב גם כאשר למפקדים יש מסר ברור שברצונם להעביר. פעמים רבות מפקדים מסתפקים בהעברת מסר או מידע ואינם מייצרים שיחה סביב המסר ובכך הם מפחיתים את פוטנציאל הלמידה. להבנתנו, כדי לחולל שינוי או להביא להפנמה של מסר לא די בהצגת עמדתו של המפקד, אלא יש צורך לאפשר חשיפה נרחבת לעמדות האחרות וכן לאפשר דיאלוג על הגורמים להתנגדות, שכן רק ממקום של הבנה מעמיקה של כל מערכת התחושות, המחשבות והעמדות כלפי הנושא יכול להיווצר שינוי בעמדה ובהתנהגות.

● **היררכיה של דרכי השפעה.** כאשר מפקד מעוניין לקיים שיחה עם פקודיו ולנצל את מלוא פוטנציאל ההשפעה שלה, הוא נדרש להשוות זמנית (לפחות עד תום השיחה) שימוש בדרכי השפעה כמו מתן פקודה, העברת מסר ברור וחד, ניצול היתרון היחסי שלו מתוקף מיקומו בראש ההיררכיה. ויתור זמני כזה הוא מורכב, שכן הוא בעל פוטנציאל לייצר חוויה של אובדן שליטה. להבנתנו בתודעת המפקדים יש פעמים רבות היררכיה של סוגי השפעה. ישנם סוגי השפעה מועדפים, בעיקר כאלה שאת תוצאותיהם ניתן לצפות מראש, ואילו סוגי השפעה שיש קושי לאמוד את תוצאותיהם מועדפים פחות ונחשבים לפחות משמעותיים.

● **הובלה של שיחה לא מובנית.** קיומה של שיחה לא מובנית מייצר מצבים רבים שאינם מתעוררים בדרך כלל ביומיום, כמו, למשל, תגובות רגשיות רבות עוצמה של המשתתפים, השתלטות של מעטים על השיחה, אי-מעורבות של חלק מהקבוצה בשיחה, קושי במיקוד הנושא ועוד. למפקדים רבים אין כלים ואף לא ניסיון בהתמודדות עם סוגיות כאלה שקיימות פחות בחוויה היומיומית שלהם. למשל, בדרך כלל עולה חשש גדול שמובע בהכנות המפקדים למסע לפולין מפני הצורך להתמודד עם תגובות רגשיות של משתתפים במסע. מדובר בתגובות כמו כעס, עלבון עצב וכדומה. מתוך כך עולות כמה הנחות יסוד: הראשונה היא שתגובה רגשית מבטאת התפרקות ומשבר. השנייה היא שתגובה רגשית היא משהו שצריך "לטפל בו", קרי לגרום לו להיפסק. ההנחה השלישית היא שהמפקדים צריכים להימנע בעצמם מתגובות כאלה ואולי אף להימנע מלחוש אותן. במהלך ההכנה והמסע ניתנת הזדמנות לבחון את ההנחות האלה ואף להתנסות באופנים השונים שבהם אפשר להשתמש בחוויה הרגשית כדי שתשמש מנוף ללמידה ולהשפעה. מפקדים סיפרו שכאשר הם שיתפו ברגשות שעלו בהם נוכח התכנים במסע הם הצליחו להשפיע באופן משמעותי מאוד על האנשים.

● **השיחה היא מנוף לקידום מטרות ויעדים.** שיחה במיטבה יכולה לייצר הבנות ולמידות משמעותיות בקרב כל המשתתפים בה. אחד הקשיים המעסיקים מפקדים גם בעקבות שיחה מוצלחת הוא אופן השימוש בתוצרי השיחה לקידום מטרות ויעדים ביחידה. במעבר ליישום המסקנות שעלו מתוך השיחה נדרשים המפקדים לעיתים קרובות לעשות שימוש בסוגי השפעה אחרים, לעיתים ישירים יותר, כמו הנחיות, נהלים וכו'. הצורך לעשות שימוש בסוגי השפעה אחרים גורם לכך שהם ייחסו אי-רלוונטיות וחוסר ישימות לא רק לפלטפורמת השיחה אלא גם לתכנים שעלו בה. למשל, המסע הוא אפיזודה מקומית ולרוב חד-פעמית בחייהם של מפקדי המשלחת ושל המשתתפים כאחד. במסע נחשפים המשתתפים לשלושה מעגלים של למידה: למידת ההיסטוריה, למידה של נושאים אקטואליים הנובעים מלמידת ההיסטוריה ולמידה על ערכה של שיחה. את מה שנלמד במסע אפשר ליישם גם לאחר מכן, כלומר, ההמשכיות המתבקשת היא שמפקדים שהשתתפו במסע יקבלו כלים לנהל שיחה בהקשרים שונים גם ביחידותיהם. אולם כל זמן שרואים במסע חוויה אפיזודית, הרי שגם מה שנלמד במהלכו וכן פלטפורמת הלמידה (השיחות) נידונים להיות זמניים ומקומיים.

## ניהול מעברים בין סוגי שיח

במפגשים עם מפקדים לאחר קיום השיחות במסע לפולין הם מדווחים על חוויה משמעותית של למידה ושל השפעה מנהיגותית. עולה אפוא השאלה מדוע קשה כל כך למפקדים לקיים שיחות בשגרה ולא רק באופן חד-פעמי באירוע מיוחד שיועד לכך מראש. מדוע בוחרים מפקדים שוב ושוב לנהל דיונים מובנים, שאין בהם אלמנטים של שיחה, גם כאשר אלה אינם משרתים את המטרות? נוסף על הסיבות שהובאו לעיל, המבוססות על מאפייני המערכת הצבאית, קיים קושי גדול בניהול מעברים בין סוגים שונים של שיחה. המעבר בין סוג שיח מובנה, שמעמד המפקד בו ברור, שהתנהלותו צפויה, ולרוב גם תוצאותו, ושתכליתו משימתית, לשיח פתוח, שהמפקד מצוי בו בעמדה של "לא יודע", כמו האחרים, ושלא תמיד יש לו תוצאות - המעבר הזה הוא מורכב ביותר. המעבר הזה דורש מהמפקדים לא רק לבחור בסוג השיח המותאם למטרותיהם, אלא גם לבצע מעבר תודעתי והתנהגותי בנוגע לעמדה שלהם. נוסף על כך עליהם להשפיע על פקודיהם לבצע את המעברים האלה, שכן יש חשיבות לתודעה משותפת של כל המשתתפים בדיון (או בשיחה) בנוגע לעמדה הנדרשת מהם. נראה

## אנו טוענים שסוג השיח המתואר במאמר, השיחה, הוא חשוב ומשמעותי ויכול לסייע למפקדים לקדם את יחידותיהם ואת הארגון כולו בהיבטים שונים בשגרה ובמלחמה



שבקרב המפקדים מתעורר החשש ששבירת ההגמוניה של סוג שיח אחד ויצירת הזדמנויות לעוד סוגים של שיח יטשטשו היררכיה ברורה של קבלת החלטות. מה יכול לסייע בביצוע המעברים האלה? הגדרת זמן שמייוחד לשיחה ויצירת כללי התנהגות מוגדרים וידועים לכל המשתתפים או שימוש בפלטפורמות קיימות, כמו דיונים ויצירת זמן מוגדר בתוכם לשיחה, יכולים להקל על מפקדים, שכן ההגדרות האלה יכולות להפחית את חוויית חוסר השליטה שמזמנת עריכת שיחה. מעבר לכך, ככל שתגבר ההתנסות של מפקדים בעריכת שיחות ובהשתתפות בהן, כך תגדל תחושת המסוגלות וכן היכולת לבצע את המעברים בין סוגי שיח.

## סיכום - יישום תרבות של שיחה

קיומן של שיחות מתאפשר בתוך מסגרת המקיימת ערכים של פתיחות, של למידה, של הדדיות ושל ריבוי דעות. הראינו קודם לכן את הפער הקיים בין התרבות הצבאית לבין התרבות הנדרשת כדי להפוך את השיחה לפלטפורמת שיח מרכזית. בדומה לכך, קיום של שיחות יכול גם לעודד תרבות כזאת. עם זאת אין אנו טוענים שהשיחה צריכה להפוך בצה"ל לפלטפורמה מרכזית, אלא שיש לעשות בה שימוש במקומות הרלוונטיים. אי-שימוש בה גובה מחירים משמעותיים מהמערכת: הגמוניה של דעת המפקד, חוסר יצירתיות, פגיעה בעומק ההבנה של רעיונות ושל משימות, פגיעה בפיתוח ידע ותובנות חדשים, שימוש רב בפתרונות מ"המעלה הראשונה".

השאלה המרכזית היא כיצד ניתן להרחיב את השימוש בשיחה או באלמנטים של שיחה במסגרת הדיונים הקיימים כדי להפיק את היתרונות שיש בה. להלן שתי הצעות:

1. **ניהול שיח על השיח.** קודם כול ישנה חשיבות עצומה לניהול שיח על אופן ניהול השיח. העלאת המודעות של המפקדים לסוג השיח המתנהל ביחידתם ולאופן שבו הם מקיימים שיח עם פקודיהם יכולה לשמש פתח למגוון גדול יותר. ישנה חשיבות גם להכרה ביכולתה של השיחה לקדם ביצוע ועשייה. בצה"ל נהוגה תרבות של ארגון משימתי, וכל זמן שהתפיסה המקובלת היא שדיון מקדם ביצוע, ואילו שיחה היא חסרת קשר לביצוע, לעולם יועדף הדיון על פני השיחה. 2. **"למידה מהמעלה השלישית".** למידה מהמעלה השלישית היא למידה והתבוננות של ארגון על האופן שבו הוא לומד ומקיים תהליכי למידה.<sup>11</sup> חשוב לנצל פלטפורמות קיימות שבהן מתקיימת שיחה כדי ללמוד לא רק את הנושאים שעלו בשיחה אלא גם את הכלי: השיחה. במקומות שבהן מתקיימת שיחה חשוב להדגים ולהאיר את תהליך הלמידה שהתרחש כדי להפוך אותו לכלי שכל המשתתפים בה יכולים להמשיך להשתמש בו במצבים ובמקומות אחרים. למשל, שיח כמו זה שמתנהל בפולין יכול להיווצר לא רק בקרב משתתפי המסע אלא גם בתוך היחידות שאליהן חוזרים המפקדים מהמסע. ישנה, למשל, האפשרות להשתמש בפלטפורמה של השיח במסגרת מפגשי המשך של המשלחות. האפשרות הזאת היא אפקטיבית במיוחד ביחידות אורגניות שבהן לשיח הערכי יכולות להיות תפוקות המסייעות לשיפור התפקוד והחוסן היחידתיים. באותו האופן יכולות סדנאות למפקדים בנושאים שונים (מנהיגות, ערכים, עבודת צוות ועוד), שבהן מתנהלות שיחות, לשמש תשתית לא רק ללמידת התכנים שבהם עוסקות הסדנאות אלא גם לספק היכרות מפורשת עם השיחה באופן שיאפשר להם להשתמש בה גם בהמשך.

על אף ההקשר הייחודי של השיח בפולין אנו טוענים שסוג השיח המתואר במאמר, השיחה, הוא חשוב ומשמעותי ויכול לסייע למפקדים לקדם את יחידותיהם ואת הארגון כולו בהיבטים שונים בשגרה ובמלחמה. למעשה, בכל מקום שבו נדרשת חשיבה פורצת גבולות ויצירתית או שנדרש שינוי עמדות של הפרט, יש יתרון לשיחות. נוכח תרבות השיח הקיימת בצה"ל קיומה של פלטפורמה, כמו המסע לפולין, המאפשרת למפקדים רבים להתנסות בסוג אחר של שיח, גם אם לתקופת זמן מוגבלת, יכול לשמש הזדמנות לצבא לפיתוח תרבות ארגונית של שיחה.

**המאמר נכתב בעקבות מפגש של הכותבים במהלך הכנות המפקדים למסע לפולין. ההכנות נערכות במסגרת עבודה של בית הספר לפיתוח מנהיגות עם יחידת "עדים במדים"**

### הערות

1. שאול גולן, מבלימה עד צליחה - תהליך קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים מתחילת המלחמה ועד צליחת התעלה (6-15 באוקטובר 1973), זרקור היסטורי - צה"ל/אמ"ץ/תה"ד, 2001
  2. <http://www.tyndalarchive.com/tabs/jastrow>
  3. ד' הדרי, השיחה האישי: דיאלוגים והקשבה פעילה, 2004
  4. David Bohm, *On Meaning, Purpose and Exploration in Dialogue*, Recorded Conversation, 1990
  5. מרטין בובר, בסוד שיח: על האדם ועמידתו נוכח ההווה, הוצאת מוסד ביאליק, 1959
  6. בוהם, שם
  7. Chris Argyris & Donald A. Schön, *Organizational Learning 2: Theory, Method and Practice*, Reading, Mass, Addison Wesley, 1996
  8. ד"ר ח' וינגרד, ד"ר ח' וינגרד, [www.mhh.org.il/hed\\_hamatmid/&mod=download&me\\_id=532](http://www.mhh.org.il/hed_hamatmid/&mod=download&me_id=532), עמ' 304 ר' 409
  9. R. Lipshitz, V. Friedman, M. Popper, *Demystifying Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2007
  10. מ"א, החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה, 1999
  11. מישל פוקו, סדר השיח, בבל, תל-אביב, 2005
11. ארגריס ושון (ראו הערה 7), שם

