

המסדר כאמצעי של היחידה

הקדמה

שלו לעצמו כאובייקט חברתי, והוא ער יותר לאספקטים הציבוריים של האני שלו. במצב זה נוטה הפרט להתמקד באותם אספקטים חיצוניים שבעצמו, שהוא מעריך כי גם אחרים מתמקדים בהם, ולהתייחס לאותם אספקטים בעצמו, כפי שהוא מעריך שאחרים מתייחסים אליהם. אספקטים אלה כוללים את כל אפיוני האני הנצפים, כלומר הופעה והתנהגות על כל מרכיביהם (צורת הגוף, הלבוש, תנוחת הגוף, התבטאות מילולית ולא מילולית, נימוסים).

לא רק צפייה על-ידי אחרים מגבירה אצל הפרט את המודעות לעצמו כאובייקט חברתי. גם שימוש במצלמה יכול להשיג אפקט דומה. כשמצלמים אותנו, אנו הופכים ערים להתנהגותנו בידיעה שההתנהגות מתועדת והופכת לדוקומנט, וגם אחרים יכולים לצפות בו מבלי ידיעתו. הצירוף של שני האמצעים (קהל ומצלמה)³ מגביר עוד יותר את המודעות של הפרט לעצמו כאובייקט חברתי. כתוצאה מכך נוטה הפרט לגלות יתר זהירות בהתנהגותו, למנוע מעצמו ביטוי ייחודי ולהתאים את עצמו לנורמות ולהתנהגויות המצופות באותו מצב.

בהסתמך על תיאוריית "המודעות העצמית הציבורית", שזכתה לאישוש אמפירי רחב,^{3,4,5,6} ניתן לשער כי מסדר, ובמיוחד מסדר שמתועד גם במצלמה, יגביר את המודעות של כל אחד מהפרטים המשתתפים בו לעצמו כאובייקט חברתי. לפי הניבוי הנגזר מהתיאוריה, ניתן יהיה לצפות שכל אחד מהחיילים שבמסדר ינסה להתאים את התנהגותו לנורמות המצופות באותו המצב. כיוון שמדובר בנורמות משותפות לכל היחידה, יש לצפות לאחידות בהתנהגותם של המשתתפים במסדר.

אולם כמעט בכל מסדר ניתן לזהות לצד ההתנהגות האחידה גם חוסר אחידות. למשל, מספר פרטים המפגינים רישול מה בצעידה, קבוצה שפותחת רווחים מוגזמים בין השורות, פרט זה או אחר, שמסתמן על פניו חיוך ברגע שבו נדרשת רצינות רבה וכו'.⁴ ביטויים ייחודיים אלה אינם עולים בקנה אחד עם הניבוי הנגזר מהתיאוריה, ולפיו יש לצפות במצב זה להתאמה בין נורמות הארגון

העבודה עוסקת באבחון מערכתי באמצעות ניתוח סיטואציית המסדר בבסיס צבאי. הרעיון לכתוב את העבודה הזאת התגבש במהלך עבודתנו המשותפת כקציני מטה מקצועיים בבית-הספר לרפואה צבאית לפני כשנתיים. כבכל אבחון פסיכולוגי לא יכולנו להימנע ממתן פירוש סובייקטיבי לאירועים הנצפים. עבודה זו אינה מתיימרת להתבסס על אבחון פנומנולוגי נקי. יש לזכור כי גם מערכות אבחון בתחומים אחרים בפסיכולוגיה ובפסיכיאטריה לא הצליחו להתבסס על אבחון פנומנולוגי נקי (לדוגמא, כיום יש יותר ויותר אנשי מקצוע המודים בכך שאבחון באמצעות DSM-III-R אינו מספק, ויש צורך גם בשיטות אבחון המותירות מקום לפרשנות הסובייקטיבית של הפסיכולוג).

נוסף על כך, השלב שבו אנו מצויים כעת בפיתוח המודל המוצע לאבחון הינו ראשוני, ואינו מאפשר אבחון עצמאי. בשלב הפיתוח הנוכחי אבחון היחידה באמצעות ניתוח סיטואציית המסדר יכול לשמש אותנו כדי לתת תוקף לרשמים אבחוניים קודמים ולא כמקור בלעדי לאבחון.

מסדר הוא מעין הצגה גדולה, שנועדה להמחיש את עוצמת היחידה, את הארגון ואת הסדר הקיימים בה ואת ההזדהות של היחידה עם אירועים לאומיים. כיוון שהמסדר נועד להדגיש אספקטים פורמליים ויצוגיים של הארגון, הוא מתוכנן מראש, ונערכות חזרות כדי למנוע טעויות במהלך הטקס.

כבכל הצגה קיים גם בהצגה זו קהל! בעת שהפרט צועד, עומד בדום מתוח או בהקשב, מצדיע או שר את ההמנון, הוא נצפה על-ידי חבריו; על-ידי מפקדיו, שעומדים על בימת הטקס; על-ידי רס"ר היחידה, שבודק אותו בעין בוחנת; ועל-ידי כל אותן דמויות משמעותיות עבורו, העולות בדמיונו בעת שהוא פוסע בשמאל-ימין על גבי רחבת המסדרים.

לפי תיאוריית "המודעות העצמית הציבורית",² כאשר חש הפרט שהוא נצפה על-ידי אחרים, גוברת המודעות

לאבחון מערכת

ד"ר אהוד בודנר* ואבישי דרורי**

ובין התנהגות החיילים. חוסר אחידות זה הנוצר במסדר הוא מעניינה של עבודה זו.

לטענתנו, ניתן להסביר גם את חוסר האחידות הנוצר במסדר באמצעות "תיאוריית המודעות העצמית הציבורית". חוסר אחידות זה נובע, להערכתנו, מהקהל שמולו מתנהגים המשתתפים במסדר.⁵ כאן המקום להדגיש, כי הקהל שעבורו מבזים המסדר אינו בהכרח הקהל שמולו מתנהגים המשתתפים. ה"במאי" (רס"ר היחידה) עושה את ההצגה מול מפקד הבסיס, מול חיילי היחידה ואולי גם מול דמויות משמעותיות של מפקדים, העולה במהלך המסדר בדמיונו. הרס"ר מנסה ליצור התאמה מירבית בין הציפיות שהוא מייחס למפקד הבסיס מחייליו (ציפיות לסדר, לארגון, למשמעת) לבין התנהגותם של החיילים במסדר. אבל פרטים או קבוצות במסדר יכולים באותה עת להיות ממוקדים בקהל אחר ולנסות להגיב בהתנהגותם לציפיות של אותו קהל שבו הם ממוקדים.

הואיל והמסדר מחייב סדר ואחידות נראים לעין, לא יכולים אותם פרטים או קבוצות להתנהג כפי שהם מרגישים. לפיכך מנסים הם לבטא את עצמם באופן רמוז ועקיף, שאינו פוגע במהלך הטקס. כך קורה, שבצד האחידות נוצרת גם שונות מסוימת בהתנהגותם של הפרטים המשתתפים במסדר. על רקע ההתנהגות האחידה כל חריגה קלה מכללי הטקס מקבלת בולטות וקלה לזיהוי.

כיוון שמסדר הוא טקס שנועד לשקף את הזיקה בין הפרטים ליחידה, ניתן – לדעתנו – לפרש את התנהגות החיילים במסדר כמשקפת את זיקתם ליחידה גם מחוץ לרחבת המסדרים.

לדוגמה, קבוצה של עולים חדשים, שכל אחד מהם גאה להיות חייל בצבא ההגנה לישראל, ואשר מדמיינים בעת המסדר את הבעת הגאווה על פניהם של הוריהם שנשארו ברוסיה, יקפידו על כללי הטקס. מהתנהגותם במסדר ניתן להקיש שיקפידו גם מחוץ למסדר על כל הקשור לנושאי משמעת (הופעה, עמידה בזמנים וכו'). לעומתם, קבוצת הצברים, החושבים בעת המסדר על בני

כיתתם מהסיירת, הבזים לכל "הג'ובניקים שעוסקים בשטויות" כמו מסדרים, עלולים דווקא להפגין זלזול מסוים בכללי הטקס. מהתנהגותם במסדר ניתן להקיש שיגלו זלזול כלפי נושאי משמעת גם מחוץ למסדר.⁵ יתר על כן, הפער בין ביטויי התנהגותיים אלה של פרטים או של קבוצות במסדר ובין ההתנהגות המצופה מהם יכול ללמד על דינמיקות חברתיות הקיימות ביחידה. למשל, בהמשך לדוגמה הקודמת, ההבדלים בין ההתנהגות של קבוצת העולים לבין ההתנהגות של קבוצת הצברים בעת המסדר יכולים ללמד על קיום מתחים אפשריים בין שתי הקבוצות במהלך חיי היום יום.

מידע נוסף המתקבל מהתבוננות במסדר נוגע לשינויים העוברים על היחידה, שהמסדר מכון להקנות להם משמעות טקסית (למשל, החלפת מפקד היחידה). מפקד יחידה חדש יכול עם כניסתו לתפקיד להשתמש במסדר כדי להעביר באורח ישיר (למשל על-ידי נאום) ובאורח עקיף (על-ידי לבוש או תנוחה) את ה"אני מאמין" שלו לחיילים. גם עמדות החיילים כלפי מפקד חדש יכולות לבוא לידי ביטוי בהתנהגותם במסדר (למשל, אי סדר במסדר, שמופיע כתגובה לדברי המפקד, יכול לרמז על התמרמרות כלפי שינויים שמנסה המפקד להכניס ליחידה). באמצעות התבוננות בסיטואציית המסדר בבית הספר לרפואה צבאית יומחש כעת כיצד ניתן ללמוד על מאפייני קבוצות ופרטים ביחידה ולאבחן את הדינמיקות הקיימות ביניהם ואת השינויים שעוברים על הארגון עם כניסתו של מפקד חדש.

בית הספר לרפואה צבאית משמש, בין השאר, כבסיס ייצוגי של חיל הרפואה. בשל כך מתקיימים בו הרבה מאוד מסדרים, שרובם גם מתועדים במצלמת וידאו, המתוארת אף היא כאמצעי יעיל להגברת "המודעות העצמית הציבורית".¹ כדי להמחיש את המידע העשיר, שאותו ניתן להפיק ביחס לארגון מניתוח סיטואציית המסדר, נימנע מתיאור נוסף של מאפייני הארגון שבו אנו דנים ונתמקד כעת בתיאור סיטואציית המסדר.

יום שישי, שעה 7:15 בבוקר, 15 דקות לפני תחילת המסדר. כל הסגל של בסיס ההדרכה מרוכז ברחבה

* פסיכולוג קליני.
** פסיכולוג ארגוני.

נפגמה שמיעתנו: בשם המעוברת ודל ההברות של מפקד הבסיס הצליח הרס"ר להכניס יותר משיבוש אחד. הרחש הקל שעובר בין החיילים מעיד על כך שגם אחרים קלטו את השיבוש.

אבל ההצגה חייבת להימשך, ובנסיבות הקיימות נאלץ מפקד היחידה לפתוח בצעידה, גם כשאין מדייקים בשמו. לעיני כל הצופים גומאים המפקד וסגנו את המרחק עד לבימת הטקס. ושוב, לרגע קשה לנו להאמין למראה עינינו. הכומתה של "השחקן המרכזי בהצגה" מצויה בכותפת ולא על הראש. והנה מתברר שאנו רואים נכונה, שכן תוך כדי צעידה, ולעיני כל החיילים, רומז לו על כך הסגן, והמפקד ממחר להעביר את הכומתה בתנועה מהירה מהכותפת אל הראש.

כעת עומד מפקד היחידה לשאת נאום, שיבהיר את ציפיותיו מהחיילים. בעת שהוא מעלעל בניירותיו, אנו מביטים אל מעבר לכתף בשורות החיילים, המסודרים על הרחבה שמאחורינו. מעניינת במיוחד קבוצת החיילים הממוקמת בשולי המגרש, במרחק מה משאר החיילים, כמו שומרת היא על ייחודה. מבט נוסף בחיילי הקבוצה מלמד כי השוני ביניהם ובין שאר החיילים קיים גם בהופעה: חיילים אלה לבושים ברישול מה. אצל האחד אין סמל על הכומתה; אחר שכח לשרוך אחת מנעליו; השלישי עומד בדם מתוח כשאחרים עומדים בהקשב.

והנה פותח מפקד הבסיס בנאומו ומבקש מהנוכחים לעבור למצב ישיבה. מצב ישיבה? במסדר צבאי? ההרגשה שלנו היא ממש כבתנועת נוער. הרגשה זו מתחדדת עוד יותר למשמע הנאום, שבו שזורים מושגים דוגמת "ציננות",

שלפני מגרש המסדרים. זהו המסדר הראשון שעורך מפקד היחידה החדש, שרק לפני שבועיים נכנס לתפקידו. קציני המטה מתרכזים לפני רחבת המסדרים בזה אחר זה. מעניין לגלות כי קיימת התאמה בין הסדר שבו הם מגיעים למסדר לבין הסדר, משמאל לימין, שבו הם יושבים בדיוני המטה. (הקצינים בעלי הסטטוס הגבוה יותר יושבים בדיוני המטה משמאל למפקד, ובעלי הסטטוס הפחות גבוה – לימינו). קצין בריאות הצבא, קצין המבצעים והשליש, הישובים לימינו של מפקד הבסיס, הם בין המקדמים. אחריהם מגיעים אנחנו, הקב"ן והפסיכולוג, הישובים במרכז ה"חית". אחרינו מופיעים המדרין הראשי ושני ראשי ענפים, הישובים קרוב יותר לשמאלו של המפקד. לרגע נראה היה, כי נפקד מקומו של ראש הענף הגדול ביותר בבסיס, שבדיונים הוא יושב בצמוד למפקד – משמאלו – אך מבט אל קצה השביל מאפשר להבחין באיש, הפוסע לו בניחותא לצידו האחד של המפקד, כשסגן מפקד הבסיס פוסע לצידו האחר. בהתחשב בעובדה שמפקד הבסיס וסגנו אמורים להתחיל בצעידה רק לאחר שתפסו כל קציני המטה את מקומם ברחבה, וראש הענף הנ"ל הוא אחד מקציני המטה, נראה המראה מעט מוזר. אבל הנה מתעכב המפקד ליד רס"ר הבסיס, מה שמאפשר לאותו ראש ענף להספיק להצטרף לשורת קציני המטה ממש ברגע האחרון, לפני שהחלו מפקד הבסיס וסגנו בצעידה.

בהדרגה ועל פי כללי הטקס עולה היחידה על כל מרכיביה על רחבת המסדרים, והרס"ר מכריז כי המסדר ערוך לקבלת מפקד היחידה וסגנו. לרגע נדמה לנו כי

טירוניות במסדר סיום טירונות



"ערכים", "אנחנו הטובים ביותר". בעת נאומו של המפקד החדש מפנה הטקסיות הצבאית הנוקשה את מקומה לאווירה המזכירה מסדר בבית-ספר תיכון. עם יציאתה של חוליית הדגל ולקראת סיום המסדר חוזרת הטקסיות ומשתלטת על המסדר.

נבחן כעת את האירועים שתוארו במסדר כבבואה של הארגון. סדר הגעתם של קציני המטה למסדר משקף נאמנה את משקלם ואת היקף השפעתם בארגון. הסתודדותו של ראש הענף שהוזכר עם מפקד הבסיס וסגנו והצטרפותו רק ברגע האחרון לשורת קציני המטה משקפת את שאפתנותו של זה. ראש ענף זה, שהוא הגדול ביחידה מבחינת כוח האדם והיקף ההכשרות, רואה עצמו כמי שניצב מעל ראשי הענפים האחרים. לעיתים קרובות פועל ראש ענף זה ישירות מול מפקד הבסיס מבלי להתחשב בסגן המפקד. ראוי לציין, כי זמן מה לפני כתיבת עבודה זו (כשנתיים לאחר המסדר המתואר) קיבל ראש ענף זה את תפקיד סגן-המפקד...

גם באופן המשובש שבו ביטא הרס"ר את שמו של מפקד הבסיס יש יותר מסתם מקריות. עוד לפני כניסתו לתפקיד רמז המפקד החדש על כוונתו לצמצם את הסמכויות שניתנו לרס"ר על-ידי המפקד הקודם. גם בהתנהגותו לא ביטא המפקד החדש התלהבות מהקפדה על גינוני לבוש, וגם בכך היה שונה מהמפקד הקודם. לרס"ר היו אפוא סיבות טובות להתקשות לקבל את המפקד החדש. הקושי של הרס"ר לקבל את המפקד החדש התבטא, ככל הנראה, באופן המשובש שבו ביטא את שמו.

העובדה כי המפקד "שכח" את הכומתה בכותפת משקפת את עמדתו כלפי גינוני הלבוש, ואולי גם מהווה תגובה בלתי מודעת מבחינתו כלפי הרס"ר בשל האופן המשובש שבו ביטא זה את שמו.

קבוצת החיילים בקצה מגרש המסדרים היא סגל מדריכים השייכים לענף הממוקם במחנה שמחוץ לבסיס. עקב מיקומם זה הם מתלוננים על שאין הם מקבלים אותם השירותים הניתנים לענפים אחרים שממוקמים בבסיס. התחושה השלטת בענף זה היא של "בנים חורגים". יתר על כן, מדריכים אלה נותנים חלק מההדרכות שלהם בבסיסים המצויים ברחבי הארץ ולא רק בצריפין. כיוון שאחדים ממדריכים אלה מגיעים מיחידות מאוד קרביות, רוצים הם לשמור לעצמם דימוי של סירות ולהדגיש את נבדלותם מהבסיס, שלעומתו הם רואים את עצמם כמייצגים את השטח. לפיכך, מיקומם בקצה המגרש, הרחק משאר החיילים, וה"זריקות" הקיימת בלבושם אינם מקריים, אלא מלמדים על האופן שבו הם תופסים את עצמם ועל הצורך שלהם לשמור מרחק משאר הענפים בבסיס.

לבסוף יש להתייחס להושבת החיילים בעת הקראת נאומו של מפקד היחידה ולשימוש שהוא עשה במושגים המאפיינים תנועת נוער. צעד זה משקף את רגישותו של המפקד החדש לנורמות הבלתי כתובות של הבסיס. בצד הנורמות הייצוגיות, המתבטאות בריבוי סמלים ובכללי

משמעת חמורים כלפי חניכים בבסיס, קיימת ביחידה גם אווירה חלוצית של תנועת נוער: אווירה של "ביחד", של "לתרום ולהשקיע", של "להשתייך". אפשר כי זו דרכה של היחידה לפצות את המדריכים, הנדרשים להעביר שוב ושוב אותם מערכי שיעור. בדרך זו הם יכולים – למרות השגרה המשעממת – להרגיש שניתן מקום ליוזמה אישית ולחידושים מצידם. אווירה זו של חלוציות משמשת גורם ממריץ הפועל נגד השחיקה. העובדה שהמפקד החדש נתן מקום לאווירה זו במסדר מהווה, להערכתנו, צעד במיסוד נורמות בלתי כתובות אלה ומעידה על חשיבותן לקיום היחידה.

לסיכום, המסדר מגביר את "המודעות העצמית הציבורית" של החיילים המשתתפים בו. כתוצאה מכך המשתתפים מתנהגים על פי התדמית הציבורית שהם ממוקדים בה. באמצעות המסדר שתואר הומחש כיצד ניתן לאבחן את סגנונו הניהולי של מפקד חדש, לזהות מאבקי כוח הקיימים בין בעלי תפקידים בארגון, ללמוד על הדינמיקות הקיימות בין קבוצות שונות בארגון ועל האווירה הכללית הקיימת בארגון.

הכותבים מעריכים כי צפייה במסדרים (ובמיוחד כשהללו מתועדים ממילא באמצעות קלטות), מהווה כלי לאבחון מערכתי של הארגון ושל "התרבות הארגונית" המאפיינת אותו ויכולה לשמש בסיס לעבודה עם מפקד היחידה ועם שאר הלקוחות בארגון.

ביבליוגרפיה

1. Buss, A.H., (1980), *Self-Consciousness and Social Anxiety*, San Francisco: Freeman.
2. Fefigstien, A., Scheier, M.F., Buss, A.H. (1975), Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.
3. Agastein, F.C., & Buchanan, B.D. (1984), Public and Private Self-Consciousness and the Recall of Self-Relevant Information, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 597-595.
4. Piliavin, J.A., & Charna, H-W. (1988), What is the Factorial Structure of the Private and Public Self-Consciousness Scales? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 314-325.
5. Nasby, W., (1989), Private and Public Self-Consciousness and Articulation of Self-Schema, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 117-123.
6. Kassin, S.M., (1984), TV Camera, Public Self Consciousness, and Mock Juror Performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 336-349.

