

זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית

השפה שנוצרה בצבא - לא בכדי נוצרה. היא נוצרה ועוצבה על-ידי תהליכים ארגוניים, בחלקם הישרדותיים, ולא פחות משהיא נוצרה ועוצבה, שפה זו מעצבת את תודעתם של אנשי הארגון ובכך משפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות ועל התנהלות הארגון, ומכאן חשיבותה

רס"ן עמיר סנדר

תקציר

עבודה זו היא פרי התבוננות ארוכה ומתמשכת על הארגון הצה"לי מכמה זוויות.¹ במהלך עבודתי בצבא - בסדיר, כאיש מילואים, כמפקד וכיועץ - צברתי מפגשים רבים עם השפה הצבאית. במפגשים אלה הלכו והתחדדו בי הבנות לגבי הדרך שבה שפה זו משקפת תהליכים ארגוניים - מודעים ולא מודעים.

התבוננות על המנגנונים הלשוניים ועל הדרכים שבהן מנגנונים אלה פועלים היא בבחינת סוג של ניסיון אנתרופולוגי במהותו, המאפשר להכיר טוב יותר את הארגון, אך ממקום שונה, ביקורתי ובוחן. הנחת היסוד של עבודה זו היא כי הדרכים להשפיע על הארגון ולשנות אותו עוברות דרך זירות ההיכרות עימו. אחת מהזירות האלה היא הזירה הלשונית.

אחת ההבנות המעניינות שנוצרה אצלי במהלך הכתיבה הייתה כי השפה שנוצרה בצבא - לא

בכדי נוצרה. שפה זו נוצרה ועוצבה על-ידי תהליכים ארגוניים, בחלקם הישרדותיים, ולא פחות משהיא נוצרה ועוצבה, שפה זו מעצבת את תודעתם של אנשי הארגון ובכך משפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות ועל התנהלות הארגון, ומכאן חשיבותה. מכיוון שקשה לדון בנושא השפה ולהישאר ברמה המופשטת, יוצגו בעבודה דוגמאות רבות לשימוש שניתן לעשות בהתבוננות לשונית על הארגון הצבאי ככלי אבחוני-היסקי. בדוגמא אקטואלית לסוג כזה של

רמ"ד פיתוח ארגוני
בחיל החימוש וסמג"ד
(מנמ"ש) בחטיבה
הירושלמית



התבוננות על המנגנונים
הלשוניים ועל הדרכים שבהן
מנגנונים אלה פועלים היא
בבחינת סוג של ניסיון
אנתרופולוגי במהותו,
המאפשר להכיר טוב יותר את
הארגון ממקום ביקורתי ובוחן

ניתוח כותב אלוף (מיל') יעקב עמידרור ("דרכי פעולה או רציונל?", מערכות 388) על השפה המלווה את תהליכי הערכת המצב ברמות המטכ"ל והפיקוד, ודרכה הוא חושף טפח מהפרדיגמות ומהנחות היסוד העומדות בבסיס תהליכים אלה.

הארגון הצבאי הוא עצום בגודלו; מתרחשים בו תהליכים רבים ותופעות מגוונות, ולכן הדוגמאות שניתן היה להביא הן רבות מני ספור. בחרתי להתמקד בחקירת השפה הצבאית דרך דוגמאות משתי זוויות התבוננות, שאותן אני רואה כמרכזיות בעבודתי הנוכחית: האחת עוסקת בשפה שנוצרה סביב תהליכים קבועים - תוך שימת דגש על תהליכי כניסה לתפקיד - והאחרת עוסקת בשפה שנוצרת בצבא סביב מפגשים ואינטראקציות בין-אישיות (בעיקר סביב דיוני המטה). ריבוי הביטויים והדוגמאות יוצר מעין "מילון

צבאי", שמטרתו לבאר ביטויים צבאיים בהקשרים ארגוניים. זווית התבוננות נוספת, שלישית, על הארגון היא באמצעות בדיקתם של שיבוישי לשון אופייניים שבהם נתקלתי בצבא. בכך בעצם מכוונת העבודה לשתי מטרות: האחת, להציג את השפה כמוקד הסתכלות וכזירת חקירה בעבודתו של הפסיכולוג הצבאי; האחרת, להציג משהו מן הידע שנאצר במוחי ובמוחות עמיתיי² לגבי המפגש בין השפה לתהליכים מרכזיים בצבא.

אין בעבודה זו משום יומרה לערוך אבחון ארגוני מקיף לצה"ל, אולם דרך תיאורי המקרה השונים נוצר, לדעתי, פסיפס מרתק של תופעות ארגוניות, שהן ייחודיות לארגון הצבאי, ושל תהליכים אשר משכפלים את עצמם, כנראה, במקומות שונים ברחבי הצבא.

הספרות העוסקת בנושא דלה, יחסית, ומייצגת בעיקר

זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית

389

תוצרת צה"ל

המושג "דוגרי" מתואר בהקשר זה כמילה שמקורה בערבית, ופירושה המקורי: ישר, בעוד שבעברית שלאחר קום המדינה עברה מילה זו שינוי. אנשי דור הפלמ"ח השתמשו במילה זו במשמעות של ישר ואמיתי ("בוא ואומר לך

גישות אנתרופולוגיות. מקור מרכזי שבו נעזרתי, המשתיך לגישה זו, הינו ספרה של תמר כתריאל (1999). את הזווית הפסיכולוגית ניסיתי להשלים על סמך תיאוריות מוכרות מתחום הפסיכולוגיה ועל סמך הבנות אישיות שלי. כהשראה לשם העבודה שימש ספרו של רוביק רוזנטל (2001) "הזירה הלשונית".



דוגרי"). בחינה מעמיקה של הצרכים שעמדו בבסיס העתקת המשמעות מן המקור מלמדת על כך שמילה זו, כמו מילים אחרות באותה תקופה, שימשה כאחת מאבני הבניין בתהליך בנייתו של האתוס הצברי, אשר במרכזו עומדת הישירות כערך. כך נוצרה הישראליות החדשה, וכך התפרסמה ברחבי העולם (הצבר עצמו, כזכור, הוא "קוצני מבחוץ ומתוק מבפנים").

ברבדים אחרים לובש הביטוי "דוגרי" היבטים נוספים של אסרטיביות, של ספונטניות, של כנות, של טבעיות ושל פשטות. האסרטיביות נובעת מהעוצמה הפנימית ומהעצמאות המאפיינת את הדובר, אשר אינו חושש לומר את דברו כשהוא משוחרר מכבלי הנימוס ומעכבות. הכנות מושגת

באמצעות ההלימה שיוצר הדובר בדברו דוגרי בין מחשבותיו לבין דבריו. ספונטניות, טבעיות ופשטות נקשרות למושג דוגרי בשל היות הדברים הדוגריים קצרים, תכליתיים, לא מתוכננים ולא מסוגננים ועל כן מעוררי אמון ומפחיתי חשש בקרב המאזין מפני מניפולציות והתחכמויות לשוניות. דרך הקשרים והשתמעויות אלה צצה ועולה דמותו של הצבר,

אסייג ואומר כי עיקר העבודה מתמקד בביטויים אשר מאפיינים את הצבא באופן כללי תוך שימת דגש על יחידות מטה. על אף שבכתיבתי התבססתי גם על ניסיוני ועל היכרותי עם יחידות השדה, בחרתי שלא להיכנס לתחום הלשוני המלווה את עולם התוכן של הלחימה ברמת הרובאי. זהו עולם תוכן ייחודי, וראוי לעסוק בו בנפרד. קצרה היריעה מלעשות זאת כאן. עולם תוכן אחר שהוזנח כאן מעט בגלל קוצר היריעה הוא העולם של תהליכי הקידומים והשיבוצים – אף הוא קטיגוריה נפרדת ומרתקת כשלעצמה עם ניבים וביטויים ייחודיים.

מבוא

חלק מהמפגש עם ההווה הצבאית כולל ביטויים מילוליים ייחודיים לצבא, אשר חוזרים ונשנים מעבר לאנשים ומעבר ליחידות ספציפיות. הלשון הצבאית היא תופעה החורגת מן המבנים הארגוניים המקובלים ומחברת בין יחידות שונות ובין פונקציות שונות. לא דומה הלשון הנקוטה ביחידת שדה לזו הנהוגה ביחידת מטה, אך ישנו דמיון בין השפה ביחידות מטה שונות. תצפית זו הובילה אותי לנסות לבדוק מהם התהליכים הארגוניים והפסיכולוגיים שעומדים בבסיסו של דמיון זה. ספרות המחקר אינה עוסקת במישרין בנושא זה, אולם

ניתן לפתוח את הדיון בנושא דרך המושג "מילות מפתח". את המושג הזה טבעה כתריאל (1999), אשר מגדירה אותו כמילים אשר ממלאות, למעשה, פונקציות מטא-קומוניקטיביות, כלומר הן מהוות "דיבור על הדיבור" בלשונה של כתריאל.

דוגמא למילה מעין זו היא "דוגרי".

בניסיון לפצח את יחסי הגומלין בין תופעות לשוניות בשפה העברית לתהליכי עיצובה של התרבות הישראלית מנתחת כתריאל את הסלנג הצברי שהתעצב בישראל שלאחר קום המדינה ובוחנת אותו דרך מילות מפתח מרכזיות תוך הנגדה לסלנג הערבי, ומזהה היא מקישה לגבי התפיסות שמייצג כל סלנג.

לא דומה הלשון הנקוטה
ביחידת שדה לזו הנהוגה
ביחידת מטה, אך ישנו דמיון
בין השפה ביחידות
מטה שונות

שלא היו ביחידה אימונים כלל. דרך הקרנת המסר של "לא היה פה כלום כשהגעתי" מושג רווח משני, שהוא הפטור מללמוד את "מה שלא היה".

● **"לא באתי לעשות מהפכות"** – זו דרך התמודדות הפוכה מ"בריאת הארגון מחדש", והיא מתייחסת לאימוץ מוחלט וגורף של כל מה שקיים. בביטוי זה, בשונה מקודמו, ישנה נימה של כבוד ושל הערכה לעשייה של המפקד הקודם. אולם גם כאן המציאות הפנימית שמשקפת הנה מציאות של ריק ושל העדר כלים להתמודד עם הבלבול הגדול, אשר מלווה את המפגש עם הארגון החדש, עם ריבוי הפרטים ועם שפע האינפורמציה שבהם מואבס המפקד (בין היתר באמצעות ערימות של קלסרים, שהיחידה טרחה להכין לו על מנת לסייע לו בכניסתו). התגובה המילולית במקרה הזה מלמדת גם על קושי להתמודד עם ציפיות המערכת (בעיקר הממונים, שמבחינתם נותנים למפקד הנכנס זמן התאקלמות של "מאה ימים של חסד", כלומר שעתיים) בנוגע לשינויים בארגון, אך גם על חשש מפני תגובתם של אנשי הארגון לכל שינוי שהמפקד ירצה לעשות. גם כאן מדובר במנגנון אנושי – ולעיתים אף יעיל – לצורך להרגיע את חרדותיהם של אנשי הארגון.

● **"בעברי כמפקד מרכז... אצלנו בפצ"ן היו אומרים... בהיותי מ"פ צעיר..."** – פתרון שכיח אחר להתמודדות עם הקושי הכרוך בכניסה לתפקיד הינו העתקת דפוסי פעולה מתפקידים קודמים אל התפקיד החדש. דרך השפה הנוסטלגית שנוקטות דוגמאות אלה מורגשת תחושת חוסר הרלוונטיות של הדוברים. דוגמא נוספת לביטוי מעין זה מביא לסקוב (1985) בתארו את אתגרי הכניסה לתפקיד של מפקדים: "אתה שומע ביטויים כמו: 'זה היה טוב במלחמה הקודמת, ואני לא רואה סיבה למה זה לא יהיה טוב במלחמה הבאה'". זהו אחד מדפוסי ההתמודדות המקובלים בתהליך של שינוי ושל למידה: קושי להיפרד מדפוסי החשיבה של העבר ולבצע התאמה שלהן למציאות שהשתנתה עד להטמעת הרגלים חדשים. הסכנה כפולה: ראשית, המשתמש במשפט זה מסתכן בהקניית רושם טרחני וארכאי משהו ("אצלנו ב-48 הכול נראה אחרת..."). שנית, וחמור יותר, ברוב המקרים אין התאמה בין צורכי היחידה הישנה לזו החדשה, ולכן המפקד החדש שמתמש במשפט זה עלול להיתפס כלא רלוונטי וכמי שמנסה להתמקם דרך תהילת העבר בלי לטרוח וללמוד לעומק את היחידה החדשה.

● **"קודמי ומחליפי... קודמי הרס את היחידה... אני לא רוצה להשמיץ אבל... קודמי עסק כל היום בבינוי – אני עוסק באסטרטגיה..."** – ציר אחר בתהליכים של החלפת בעלי תפקידים הינו ההתייחסות למפקד הקודם (ועבור מסיים

ה"יהודי החדש. לא עוד אדם גלותי, חלש, פסיבי וקורבן של נסיבות החיים, אשר מתקשה לומר דבר אותנטי ואמיץ.

כסוג אחר של ניגוד ל"דוגרי" – בעצם לצבריות – מביאה כתריאל את צורת הדיבור שנקראת בערבית "מוסירה", ומשמעותה דיבור עקיף ומפותל, מתון, נמנע ממחלוקות, אשר בבסיסו עומד הצורך להדגיש הרמוניה בין-אישית ולצמצם מתחים וקונפליקטים תוך התחשבות בצרכיו וברגישותו של בן השיח.

בשפה הצבאית קיימות "מילות מפתח" אחרות. לרוב אין מילים אלה מהוות "דיבור על הדיבור", אולם הן טעונות במשמעויות נלוות רבות. בחלק הבא של המאמר אנסה להדגים כיצד ניתן להגיע למשמעויות אלה דרך ניתוח מילים וביטויים אלה סביב ההקשרים השונים שבהם ניתן לפגוש אותם במערכת הצבאית. כהקשר ארגוני ישמשו תהליכים, טקסים, מנגנונים או אפיזודות ארגוניות מוכרות. דרך ניתוח המפגש בין הביטוי להקשרו אנסה לפענח מהם המנגנונים הפסיכולוגיים שפועלים אצל ה"משתמשים" או הדוברים.

השפה הצבאית החלפות בעלי תפקידים

אחד התהליכים אשר מאפיינים את צה"ל הינו תחלופה מהירה של כוח אדם. תהליכי החילופים של בעלי תפקידים בכלל ושל מפקדים בפרט מקפלים בתוכם עולם שלם: המפקד החדש נכנס, מגשש את דרכו, מנסה ללמוד את המערכת שעליה הופקד, מחפש דרך להטביע חותם על הארגון. המפקד הקודם עוזב, נפרד מפקודיו ושואל את עצמו שאלות לגבי הקדנציה שסיים: מה השאיר אחריו ומה יעשה בתפקיד הבא.

זוהי דרמה, וסביב דרמה זו התפתחו טקסטים קבועים פחות או יותר. להלן כמה מהביטויים השכיחים בסיטואציה ארגונית זו, אשר מלמדים על דינמיקות אופייניות בתהליכי כניסה לתפקיד:³

● **"מצאתי קרקע חרוכה... התחלתי כאן מאפס... כאן צריך אימון הקמה..."** – אלה מקצת הביטויים

שנוקטים פעמים רבות מפקדים בכניסתם לתפקיד. דרך ביטויים אלה משתקפת מציאות פנימית, אשר מאופיינת בניסיון "לברוא מחדש" את הארגון על-ידי מחיקת פועלם של המפקדים הקודמים. בכך גם מופחת המתח הרב הכרוך בצורך ללמוד את כל מה שנעשה בעבר ביחידה – צורך שהוא למעלה מכוחותיהם של רוב המפקדים בשלב הראשוני הן בגלל קוצר הזמן, הן בגלל העומס הרב שהארגון מטיל על המפקד מהרגע הראשון והן בשל היותו לא פנוי מבחינה רגשית ללמידה. זהו מנגנון טבעי ואנושי, אך הוא עלול להיות לא אדפטיבי, שכן הוא פוגע במוכנות המפקד ללמוד. לעיתים נכון לומר ש"כאן צריך אימון הקמה", אולם אין פירוש הדבר

פתרון שכיח אחר להתמודדות עם הקושי הכרוך בכניסה לתפקיד הינו העתקת דפוסי פעולה מתפקידים קודמים אל התפקיד החדש

למצוא לו את דרכו הייחודית לנהל את היחידה ולפקד עליה. אלה הן גם ציפיות הסביבה ממנו. בהקשר זה האופן הציני שבו מובאת ההתייחסות להמצאת הגלגל מלמד על קושי בהתמודדות עם הציפיות הללו ועם הקונפליקט בין המצאה לבין היצמדות לקיים ולמוכר, בין תחושת המסוגלות והיכולת לעשות את הדברים באופן אותנטי וייחודי לבין הפסיביות והכניעה לכוחות ההתמדה והשמרנות שקיימים בארגון.

דיוני מטה ודיוני הפקת לקחים

כיועץ ארגוני אני נוכח בדיוני מטה רבים. את עיניי ואוזניי צדו לא אחת ביטויים חדים, חריפים וייחודיים לצבא. דיונים שבהם אני נוכח נערכים ברובם ברמות בכירות של הארגון (מטה חילי ובעבר מטה פיקוד). להלן כמה דוגמאות לביטויים מעין אלה, ובצידם פרשנויות:

● **"איפה זה חונה?"** – ביטוי מטה קלאסי, שמשמעותו: מי מטפל כרגע בנושא? או מי אחראי עליו? התבטאויות אלה מעידות על תפיסה בירוקרטית של

הארגון. השומע הנאיבי יכול לדמיין את הנושא נוסע לו לאיטו במבוכי הארגון הצבאי, עובר מפקיד לפקיד וממנגנון למנגנון, פונה כה וכה, נגיד עד שהוא מגיע לקסטינה, למשל, שם הוא נעצר וחונה לו בחדר וממתין לטיפול. "חונה" פירושו עומד במקום מוגדר וממתין

שמישהו יעשה איתו משהו. ביסודה של תפיסה זו עומד הצורך העז בהגדרה ברורה של תחומי האחריות, שכן אם הנושא אינו "חונה" בשום מקום, אזי מי מטפל בו? בפנטזיה הביורוקרטית יש לכל נושא כתובת, שם הוא אמור "לחנות" ולהיות מטופל. מה שאני מנסה לטעון כאן הוא שהבחירה בביטוי "חונה" אינה מקרית. ניתן היה לומר, למשל, "העניין בטיפול", אולם זהו ביטוי לקוני וניטרלי יותר. חניה היא משהו סטטי, מוגדר ומתוחם. האיזור שבו אנו חונים מטופל על-ידי יישות שלטונית מוגדרת, שעשויה לטפל בו, אך גם עלולה "לבעוט", כלומר לסרב לקבל את הנושא לאיזור ה"חניה" שלה.

● **"יש חוסר בפריטים מסוג..."** – בשפה הצבאית מעטים האזכורים להיעדרם של דברים – פריטים, אנשים וידע – תוך נקיטת לשון "אין". הצבא נדרש בכל מצב ובכל תנאי "לתת פתרון", כך שגם כשחסרים דברים, הם הופכים בגלגול לשוני מתוחכם לנוכחים בצורה של חוסר. כך, למשל, אין זה מקובל לומר ש"אין ציוד", אלא "ישנם אובדנים/חוסרים". על החוסר מפצה המילה "יש" וכן סיומת הרבים, השכיחה כל כך בצבאנו, שאף היא תורמת להגדלת הנפח, אם לא של הציוד אז לפחות של המלל ובעקבותיו אולי של התחושה. היעדר ידע, על אף היותו מצב שכיח ורווח ביותר בצבא (הקרב, למשל, מתואר כ"ממלכת אי-הוודאות"), נתפס גם הוא כמצב בלתי נסבל בתרבות הצבאית. טיפול לשוני מהיר

התפקיד – ההתייחסות למחליף). עבור הנכנס מייצג המפקד היוצא את הארגון ואת רוח הארגון טרם הגעתו. ההתעסקות במפקד הקודם היא דרך להתמודד עם העדר הידיעה של כל מה שהיה לפני הגעת המפקד החדש ועם עצם הידיעה שהארגון היה קיים לפני כניסתו וימשיך להתקיים לאחר עזיבתו. התעסקות זו יכולה לבוא לידי ביטוי בהשמצות או בהתעלמות מחד גיסא ובקשירת כתרים ודברי הלל מאידך גיסא. ישנו גם היבט הפרידה מהמפקד הקודם – פרידה של הארגון אך גם של המפקד החדש, שזכה ל"חפיפה" מהמפקד היוצא. על רקע התהליכים האלה נראה שהמפקד היוצא משמש עבור המפקד החדש מעין "אובייקט מעבר" (Winnicott, 1971). אובייקט המעבר, על-פי ויניקוט, מתייחס לעצם כלשהו (למשל שמיכה) שבו נעזר התינוק במעבר בין שני מצבים (לפני הפרידה ואחריה). בכך מסייע אובייקט המעבר ומפצה על העדר ייצוג פנימי קבוע דיו של דמות משמעותית (דמות האם עבור התינוק) ומסייע לתינוק לבצע את המעבר בין שני העולמות – לפני

ואחרי הפרידה. הוא נתפס על-ידי התינוק כנובע ממקור חיצוני ופנימי כאחד ומוגדר, והתינוק משחק עימו אך גם פוגע בו (פיליפס, 1999). בהקבלה, נעזר המפקד הנכנס בדמות קודמו, כפי שהוא תופס אותה סובייקטיבית, עד לרכישת זהות פיקודית עצמאית,

מבוססת ובטוחה. גם ההתייחסות לדמות קודמו היא בדרך כלל אמביוולנטית ומלווה בהשמצות מחד ובמחוות כבוד מאידך. בפולקלור הצבאי יש לשתי דמויות אלה – המפקד היוצא והנכנס – מקום של כבוד, ובהקשר זה כבר היה מי שאמר כי נמצאו בוודאות שני הקצינים הגרועים ביותר בצבא. בשפה הצבאית מכונים קצינים אלה: "קודמי ומחליפי".

● **"אנחנו כל הזמן ממציאים את הגלגל מחדש... עשו את זה כבר כאן..."** – כך מתבטאים מפקדים בתסכול רב ובציניות בנסותם לתאר מציאות של אי-למידה ושל חזרה על טעויות העבר כתוצאה מהחלפה תכופה של בעלי תפקידים. התיאור הלשוני הוא של מלאכה סזיפית: "כל הזמן... עשו כבר..." הציפייה המשתקפת באמירות אלה ושכמותן היא שתהיה יכולת להעתיק את המידע ואת הידע שנצבר אצל המפקד הקודם אל המפקד החדש. הנחת היסוד הגלומה בציפייה זו היא כי הארגון הוא מעין מחשב או מכונה, שבה ניתן להחליף חלקים או להעתיק קבצים, בלי שתתגרמנה הפרעות במהלך התקין של העבודה. זוהי, כמובן, ציפייה לא ריאלי. לא ניתן להעביר את כל המידע והידע שנצבר אצל המפקד העוזב למחליפו, וגם לו ניתן היה לעשות כן, עדיין משהוחלף מפקד הארגון, חל שינוי משמעותי בארגון, והכניסה היא למצב חדש לגמרי. לפיכך "המצאת הגלגל מחדש" חיונית לעיתים במובן זה שהמפקד הנכנס צריך

ואני אומר לכם - לא גדלת'
עם נעליים חצאיות ...



זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית

389

מנהל

פושעים. בסך הכול מילאנו את תפקידנו. פעמים רבות ייעשה שימוש בביטוי הזה גם בהקשר של דברים שעדיין לא התרחשו: "הטנקים שם נוסעים אלפי קילומטרים בלי לעשות טיפולי ב'... יקרה שם אסון... הלוחמים האלה לא התאמנו כבר שנתיים... בעניין הזה אנחנו כולנו פושעים..." לאחר אזכור האסון הקרב ובא יכול הדובר, בדרך כלל קצין בכיר, להתרווח לאחור תוך שהוא בודק במבט האם המסר עבר בקרב משתתפי הדיון. מנקודת מבט אנתרופולוגית זהו טקס שמטרתו קטריזם (זיכוכ) של תחושות האשם ושל המתחים שצבר מפקד זה בהתמודדו עם דרישותיה הסותרות של

המערכת. מאחר שהתחושה היא שלא ניתן לשנות מציאות קשה זו, אך פטור בלא כלום אי אפשר, מהווה דרך התמודדות זו מעין פתרון ביניים, שמאפשר למפקד להכות על חטא בלי לקחת אחריות, תוך שהוא משתף את חבריו המפקדים בתחושותיו הקשות, נפטר מהן לכמה רגעים ואגב כך זוכה לתמיכה חברתית.

● "הם יושבים במפקדה מתחת לאור הניאונים, מנותקים, ואנחנו פה בשטח..." - משפט קלאסי בהוויה הצבאית. משמעותו: המפקדה מנותקת ואיננה מבינה באמת את צורכי היחידות בשטח. בשיח הזה הניאונים המתוארים הם מטאפוריים ויחסיים, כלומר מייצגים את העורף, את

הופך מצב קשה מעין זה ל"פערי ידע" או ל"פערים בתמונת המצב".

● "ואני אומר לכם..." - תוספת לשונית הכרחית כמעט בכל דיון, הרצאה או שיחת מפקד. מדוע נזקק הדובר לתוספת זו? והרי ברור כי הוא הדובר! אין מנוס מן המסקנה כי העניין, כנראה, אינו כל כך ברור - לא למפקד ולא למאזינים. משפט נפוץ זה מהווה מעין בדיקה ותיקוף של המציאות הבלתי נתפסת לעיתים והכה בנאלית לעיתים, עד כי יש להעיר את הקהל ולהזכיר לו מי הדובר ומה הוא עושה עכשיו.

● "ואני אומר לכם: בעניין הזה אנחנו כולנו פושעים..." - משפט אשר מופיע בדרך כלל בהקשר של תקלה מבצעית, בטיחותית או משמעתית ונאמר לפורום מפקדים ברמה בכירה או לפורום מפקדים רחב והטרונגי. לעיתים מלווה האמירה במבט נוגה או במכה על השולחן. זהו טקס ארגוני מקובל, שנועד לטפל בתחושות האשם, אשר

יש בדרך כלל לדובר במטרה להפחיתן ואף להיפטר מהן. הטיפול בתחושות האלה מתבצע בכמה אופנים: ראשית, חלוקת האחריות - "אנחנו", כלומר כולנו, שותפים לאותם מעשים לא תקינים שנעשו. שנית, נקיטת לשון של העצמה - "פושעים" - והרי ברור לכל הנוכחים שאיננו באמת

"ואני אומר לכם: בעניין הזה אנחנו כולנו פושעים..." זהו ביטוי שמאפשר למפקד להכות על חטא בלי לקחת אחריות, תוך שהוא משתף את חבריו המפקדים בתחושותיו הקשות, נפטר מהן לכמה רגעים ואגב כך זוכה לתמיכה חברתית

בארגון שלנו; אנחנו מתעסקים באיכות. צורה לשונית זו מלמדת על היווצרותה של תרבות שבה ההתעסקות מחליפה את העשייה. בשונה מן העשייה, שהיא קצרה ועניינית – באים, עושים והולכים – ההתעסקות היא מטיבה "עסק". זהו פרויקט מתמשך, שלרוב אינו מסתיים מהר, וסביבו יש עוד כל מיני "התעסקויות" (יש נסיעות... צריך רכב... הרכב נתקע... יש דיונים). ההתעסקות – בדומה ל"חניה" שהוזכרה קודם לכן – מלמדת על תפיסה סזיזפית של המלאכה הצבאית. ב"תרבות הסבל" המוכרת לכולנו אין מקום לקלות ולנוחות בעבודה. כמו בתופעות אחרות, שהוזכרו בעבודה זו, קל לראות את הנלעגות ואת היעדר הרלוונטיות של התפיסות העומדות בבסיס ביטויים מעין אלה. אולם במבט עמוק ואמפטי יותר לצרכיו של הארגון הצבאי נראה שיטתו ערך רב לרצינות התהומית שבה נלקחים גם תהליכים פשוטים וקלים למראה. קפדנות זו יונקת מן ההבנה הקולקטיבית כי הארגון הצבאי הוא גדול ומורכב מאוד, ואין מקום לאלתורים, לספונטניות ול"חפז". גם כאן ניכרים הדים לתפיסה הביורוקרטית שהוזכרה קודם לכן. הנחת היסוד סביב ביטוי זה היא שקשה מאוד להניע דברים בארגון הצבאי ולסיים בתוך זמן קצר. גודלו של הארגון ומורכבותו הופכים –

לתפיסתם של המפקדים הנוקטים ביטוי זה – כל משימה כמעט למשהו מסורבל, דביק ובלתי נגמר.

שיבושי הלשון בצבא

בחלק זה אעמוד בקצרה על שיבושי הלשון שחלו בשפה הצבאית. מטרת הדיון בשיבושים אלה היא להשלים את ההבנות שעלו בחלקים הקודמים של העבודה. נראה שהשיבושים הם נייר לקמוס רגיש, שכן משהו בתרבות הצבאית לא יכול היה לקבל את הביטוי המקורי ושינה אותו. בכך הותירה התרבות הצבאית "טביעות אצבע", ולא נותר לנו אלא לעקוב אחריהן ולזהות בעזרתן את התהליכים המשפיעים.

"חילוף" של המילים מתבצע בארבעה אופנים אפשריים:

● **ריבוי ועודפות:** "אני אומר את זה באופן חד-חד משמעי... זה בלב-לב העניין... מ"פ פלוגת החוד... המס ערך מוסף של העניין... החיל כחיל... הפיקוד כפיקוד... תפסת מרובה לא תפסת כלום... בסוף-בסוף-בסוף... באמת-באמת-באמת..." – ריבוי המילים והעודפות הם סימפטומים לכמה תופעות אפשריות: 1. לדובר לא לגמרי ברור מה הוא רוצה לומר. קשה לנסח דברים באופן מדויק כשלא בטוחים מה רוצים לומר. יחד עם זאת הסביבה מצפה מהקצין "לייצר" תשובות ולהגיד דברים, גם כשאין משהו מיוחד לומר. בחלק ניכר מן המקרים אין זה לגיטימי פשוט לשתוק או להתנסח בקצרה. 2. מדובר בצורת הדגשה שמקורה בצורך בשליטה,

הנוחות ואת המרחק הפיזי, שהוא לרוב גדול. הם מטאפוריים, משום שלא תמיד מדובר בניאונים. הם יחסיים, משום שלעיתים מתקשה השומע להבין מי כאן יושב מתחת לניאון ומיהו ה"שטח". לעיתים ניתן לשמוע ביטוי מעין זה גם ביחידות עורפיות, שאין בינן לבין ה"שטח" ולא כלום (לדוגמא, בשיח בין בסיס משנה של ענף במרכז אט"ל לבין מפקדת הענף). כלומר, מדובר בדינמיקה חזקה שאינה קשורה לא לשטח ולא לניאונים, אלא ליחסים החשדניים שמפתחות הרמות השונות של הארגון זו עם זו. דוגמאות קלאסיות נוספות בתחום זה: "המפקדה לא מחוברת, והיחידות לא ממושמעות... דברים שרואים מכאן לא רואים משם..." ועוד. לעיתים לובשת דינמיקה זו אופי מזוכיסטי, כאשר הרמה הממונה משתפת פעולה עם ההשלכות הפרנואידיות שמוקרנות עליה: "אנחנו כאן יושבים בניאונים, וביחידות עכשיו נלחמים... המג"ד בשטח מבין טוב מאיתנו מה הוא צריך". פירושו: אנחנו באמת מנותקים מהשטח, היחידות עושות דברים יותר חשובים ומבינות טוב מאיתנו מה קורה. במובן זה משקפים ביטויים אלה קושי אמיתי ביכולת להתחבר למשימות הארגון. זהו קושי אופייני ליחידות מטה, אשר מטיבן עוסקות בתהליכים מופשטים וערטילאיים, ועיקר תפקידן

הוא לצבור נתונים, לנתחם ולהפיק משמעויות ותוכניות פעולה. היחידות מצידן מבינות את הקושי הזה ומנצלות אותו לתקיפת המטה תוך שימוש בשפה לצורך השגת עוצמה במאבק התמידי בין המטה לקו.

● **"לא גדלתי עם נעליים חצאיות..."** – על מנת להתמודד עם תחושות האשם ועם ההשלכות התוקפניות, שמופנות כלפיו לגבי היותו מנותק מן השטח, נדרש איש המטה להזכיר מדי פעם לעצמו ולסובבים אותו כי גם הוא היה עד לא מזמן בתפקידי שטח. בכך הוא חוזר להישען על המוטיבים הלוחמניים שסביבם התארגנה זהותו במשך שנים של שירות ביחידות השדה. ברגעים שבהם הוא מותקף על היותו "יושב ניאונים", הוא מתגונן ומאזכר פרטים המשייכים אותו לעולמם של המתקיפים, ובכך הוא מקווה להשיג הבנה ואמפטיה. לעיתים מנגנון זה אפקטיבי, שכן הוא מעמת את היחידות, אשר מתקיפות את איש המטה, עם המציאות ומפחיתות בכך את הפרנויה. אך לעיתים התגובה עלולה להיות: "אומנם הוא היה משלנו, אבל דברים שרואים מכאן לא רואים משם..." כלומר: המעבר בתוך הארגון לפוזיציה אחרת שינה אותו. הוא כבר לא אותו אדם. השימוש בציטוט זה משירה של יהודית רביץ מלמד על הבנה מפוכחת ומלנכולית את המגבלות של אחוות הלוחמים, שהמבנה הארגוני והאינטרסים הארגוניים חזקים ממנה.

● **"אנחנו מתעסקים בזה..."** – כלומר: איננו עושים את זה. אנחנו מתעסקים בזה. איננו מבצעים תהליכים איכותיים

לשנות ולפעול בארגון מתוך עמדה פנימית מקורית ואותנטית לבין נקיטת עמדה של שיתוף פעולה עם כוחות ההתמד בארגון היא שעומדת, כנראה, בבסיסם של כמה מן התהליכים הארגוניים המשמעותיים בארגון הצבאי ומלמדת על טיבו: ארגון ענקי עם אינספור אפשרויות לפעולה, אך עם פוטנציאל להיות גם מסורבל, שמרן ומגושם.

סיכום

מטרת המאמר מבחינתי הייתה לחשוף את הקוראים לצורת החשיבה, אשר שמה את השפה כמוקד להתבוננות בארגון הצבאי. בצד ההיכרות עם כלי אבחוני זה ניסיתי להציג פאזל – גם אם חלקי – של כמה מן התהליכים

וההתרחשויות בצבא.

ייתכן כי אחדים מהביטויים המנותחים בהומור במאמר העלו חיוך על שפתי הקורא, המצוי בהווה הצבאית, וטוב שכך, אך לא יהיה זה נכון להישאר בעמדה המשועשעת גרידא; אדרבא, מטרת המאמר הייתה להאיר זווית ארגונית, הסמויה לעיתים מן העין, ולגרום לנו – כמשתתפים במערכת הארגונית הצבאית – לעצור ולהבין דבר

מה על התנהלותנו ועל אמירותינו ביומיום.

מהבחינה הזאת, ניתוח השפה, כפי שנעשה כאן, חלקי ולא ממצה ככל שהיה, הוא בבחינת ניסיון להיות בתוך החוויה הצבאית הקשה בלי לוותר על החתירה לרכישת הבנה טובה יותר של הגורמים המעצבים אותה. בהבנה מעין זו אולי טמון המפתח ליצירת שינוי בחוויה הזאת ובארגון הזה.

הערות

1. עבודה זו נסמכת ברובה על מאמר שנשלח לפרסום בכתב-העת של המרכז לפסיכולוגיה צבאית במז"י וכן על עבודה שנכתבה במסגרת התוכנית להכשרת יועצים בממד"ה.
2. זה המקום להודות לעמיתים שתרמו רעיונות למאמר: אמיר קופרפרשמיט, רותי קינן, מאיה פקר ואלונה הרנס.
3. אחדים מהביטויים האלה סקרתי לראשונה בהרצאה ובמאמר עבור קורס מ"פים של חיל החימוש.

ביבליוגרפיה

- כתריאל ת', 1999, מילות מפתח – דפוסי תרבות ותקשורת בישראל, אוניברסיטת חיפה, זמורה-ביתן, עמ' 207-224
- לסקוב ח', 1985, מנהיגות צבאית, הוצאת מערכות, משרד הביטחון, עמ' 39-42
- עמידרור י', "דרכי פעולה או רציונל?", מערכות 388, אפריל 2003, עמ' 4-8
- פיליפס א', 1999, ויניקוט, תל-אביב, דביר
- רוזנטל ר', 2001, הזירה הלשונית – דיוקן העברית הישראלית, עם עובד, תל-אביב
- Winnicott, D. W. (1971), "Playing and Reality", London, Tavistock



אשר גורם למפקדים לנקוט צורת דיבור שתקטין הסתברות לטעות בקרב השומעים. 3. זהו אמצעי להתמודד עם תרבות של אי-הקשבה, אשר גורמת לאנשים להרבות בחזרות ובהדגשות של מילים ושל משפטים מרכזיים.

● **שילוב:** "אנטיגוניזם... לאחוז במקל בשני הקצוות ולהשאיר אותו שלם... לא רואים קצה אור..." – אלה הם כמה מן השיבושים המורכבים יותר. קשה להבין באמת מה עומד בבסיסם, שכן נכנסים לכאן גם משתנים של השכלה ושל שפה. אולם ניתן להעלות השערה לגבי היווצרותם של כמה מהשיבושים האלה: 1. בלבול והצפה שבהם נתונים הדוברים. 2. ניסיון להשתמש במילים גבוהות תוך יצירת פסאדה אינטלקטואלית. בכך אולי ניתן ביטוי להערכה עצמית ירודה. 3. ניסיון לפשט ולקצר ביטויים ארוכים מדי.

● **שינוי מילים תוך שמירה על המשמעות המקורית:** "כשמנסרים יש נסורת... הגיעו מים עד מעל הראש... אנחנו מכים על עצמנו..." – הדוברים כאן מכירים את הביטויים המקוריים ומבינים את משמעותם, אולם משהו פוגע ביכולת שלהם להשתמש בהם באופן נאמן למקור. בחלק מן המקרים

ניתן לייחס זאת למשתני רקע כגון השכלה וכדומה, אולם לעיתים נדמה שהשינוי נעשה לצורך השינוי. להסבר זה הגעתי לאחר שלא הצלחתי למצוא הסבר טוב יותר לשאלה: כיצד אנשים בכירים, משכילים ומנוסים טועים שוב ושוב בניסוח, אף שברור שהם מבינים את משמעות הביטוי. לעיתים נמצא קשר בין התרבות ועיסוקי הארגון לבין השיבוש, לדוגמא: "כשמנסרים יש נסורת" (שיבוש של: "כשחוטבים עצים, עפים שבבים") אופייני לחילות הטכניים באט"ל.

● **השתלטות בניין "תיפעל" על כל פועל** (רוזנטל, 2001): "תידוך... תיגבר... תיספק... תיכלל..." על חלק ממילים אלה כותב רוזנטל כי "אוזרחו" כבר מזמן, אולם ראוי לעצור ולהביט על תופעה לשונית זו בתשומת לב. בשונה מבניין "פועל" ("הנושא סוכם... הגדוד מתוכנן... החטיבה מדולגת לצפון...") הפסיבי, עמיתו "תיפעל" הוא אקטיבי מאוד, כמעט עד כדי מניפולציה של העולם. הוספת ה-ת' בתחילת הפועל מבטאת ניסיון לשלוט, לשנות ולהשפיע כמעט בכל מחיר, גם אם זה כרוך בשיבוש השפה. הדיאלוג הארגוני הפנימי, שאותו משקפת השפה, הוא בין הצורך להשפיע ולשנות, שבבסיסו עומדת תחושה אומניפוטנטית כמעט, לבין הפסיביות והתחושה שהדברים "מתנהלים" וקורים כמעט מאליהם; "מישהו" דואג שהם יקרו. דומני שהדיון על הדיאלוג הארגוני הזה מחזיר אותנו לפרק הראשון, שבו תוארו ביטויים אופייניים לכניסה לתפקיד. אותם כוחות ארגוניים פעלו גם שם: ההתלבטות בין היכולת להשפיע,