

## פסאדה במפקדות בכירות – ניתוח דיוני בכירים וטקסים אחרים

מיכאל סנג<sup>1</sup>

### מבוא

עבודה זו עוסקת בדפוס שכיח של אינטראקציה במפקדות בכירות בצה"ל והוא **פסאדת ההרמוניה והצייתנות** המתקיימת בין מפקדים וקציני מטה לבין מפקדיהם הממונים. 'פסאדה' (Façade) היא מונח המתאר את הצד החיצוני של מבנה, בדרך כלל החזית. המונח הושאל לתיאור "הופעה חיצונית מטעה, רושם מוטעה, גינונים שנועדו להסתיר את האמת"<sup>2</sup>, ולצורך זה נעשה בו שימוש שכיח בעברית ובשפות אחרות. הפסאדה במפקדה הבכירה היא האופן שבו נוטים פקודים לצייר היבטים שונים בתמונת המצב הארגונית באופן חיובי יותר מכפי שהם במציאות. הפסאדה מתבטאת בהצגת תמימות-דעים רבה מזו המתקיימת במציאות וקונפורמיות רבה מזו המתקיימת במציאות כשהמפקד נוכח. יודגש שאין בהצגה זו משום ליקוי בבקרת המציאות של המציירים אותה, אלא ביטוי לשאיפתם להשביע את רצונם של מפקדים בכירים כחלק מכללי ההתנהגות המקובלים במפקדה. חשיבות תיאור הפסאדה וניתוחה נעוצות בכך שהיא משפיעה באופן חד על דפוסי השיח במפקדה הבכירה, לרבות פוטנציאל הלמידה הארגונית העלול להיפגע בעקבותיה. הכל מכירים את הפסאדה, אך ניתן לה ביטוי פורמאלי מצומצם ביותר, ולרוב עוסקים בה בשיחות מסדרון בלבד. אף שיש נטייה לראות בפסאדה ביטוי קלוקל של קונפורמיות, עבודה זו איננה מתיימרת לשפוט את התנהלות הקצינים המציגים פסאדה, משום שפסאדה זו קשורה בטבורה לתרבותן של מפקדות בכירות (כפי שיוצג במאמר זה) ובאופן דומה

<sup>1</sup> סגן-אלוף ד"ר מיכאל סנג הוא ראש ענף הערכת הקצונה במחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה). מאמר זה מבוסס על עבודת הדוקטורט שביצע בהנחיית ד"ר ישראל כ"ץ והוגשה לחוג לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים.

<sup>2</sup> מתוך: "מילוג – המילון העברי החופשי ברשת", <http://goo.gl/vSZPQ1>.

גם לתרבותם של גופי מטה שהם לאו דווקא צבאיים.<sup>3</sup> במקום זאת, תבקש העבודה להתחקות אחר הקשר שבין הפסאדה כתופעה לבין רעיונות תרבותיים המאפיינים את המפקדה הבכירה, מתוך אמונה שהבנת הקשר שבין הדברים תאפשר לעוסקים במלאכה לכלכל את צעדיהם תוך מודעות ולא רק עקב היעדרות לכללי התנהגות בלתי מבוררים.

בשלב הראשון אבקש להדגים את הפסאדה באמצעות ציטטות ואנקדוטות שונות שנאספו במסגרת המחקר שביצעתי כחלק מהחובות לקבלת תואר דוקטור. המחקר התבסס על 27 ראיונות שהתבצעו עם מפקדים בכירים בדרגת אלוף, עם קציני מטה במפקדות בכירות ועם ראשי לשכות (רל"שים) של אלופים. בהמשך אבקש להדגים באמצעות דיוני בכירים כיצד הפסאדה המתקיימת במסגרתם מעידה על הנחות יסוד תרבותיות במפקדה. את זה אבקש להשיג באמצעות שימוש במושגים מתחום המיקרו סוציולוגיה ומהגותו של הסוציולוג מקס וובר. לבסוף אבקש לתאר את האופן שבו מפקדים בכירים מתמודדים עם הפסאדה במפקדותיהם ומה ניתן ללמוד מכך.

### **פסאדת ההרמוניה והצייתנות**

אחד האירועים הדרמטיים ביותר שתיאר באוזניי מרואיין, התרחש בתקופה סוערת מבחינה ביטחונית, כשאלוף צוריאלי<sup>4</sup> היה מפקד בכיר, ונדרש על ידי מפקדו אברהם (בכיר אף-הוא) לכנס את כלל המג"דים של הגזרה למפגש עמו. כך תיאר צוריאלי את שאירע, לאחר שאברהם נתן הנחיה חריגה ובלתי מתקבלת על דעתו של צוריאלי:

**צוריאלי:** "... אני מבין שפה זה משהו קטסטרופלי, זה נאמר בפירוש. ואני נותן הנחיה להשאיר את כולם אחרי לכתו של אברהם, ומפרש את אברהם בצורה שונה: 'אתם כמובן לא הורגים, הוא לא התכוון לזה, אלא שנגביר את

<sup>3</sup> Henning Bang, "What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings?" *Qualitative Research in Organizations and Management*, 7 (2), 2012. pp 189-208.

<sup>4</sup> השמות של כלל המרואיינים המופיעים במאמר זה הינם בדויים לשם שמירה על פרטיותם.

הפיקוח' – נתתי פרשנות אחרת לפקודה המטורפת הזו. ובזה העניין, הורדנו את המג"דים."

**אני:** "למה לא אמרת בצורה גלויה בכנס בנוכחות אברהם?"

**צוריאל:** "האמת שפעם ראשונה שאני חושב על דגל שחור באירוע ההוא. אני יותר ברור לי שזה לחץ של הדרג [הממונה על אברהם]. ראיתי את התפקיד שלי בצבא לעשות את הדברים הנכונים, ולא להיות נגד. אז. היום אני אומר אחרת. אז לא הזיז לי מה קורה איתי. הקידום לא עניין אותי, אם במעשים שלי היה משהו שפוגע בתפיסת העולם שלי. ואני ראיתי את התפקיד שלי לעזור לאברהם לנהל את המלחמות שלו. הוא תחת לחץ דרג [ממונה], יש לו אספירציות, אותי זה ממש לא עניין. אני עושה את מה שנכון לעשות. אתה לא יכול לצאת נגד אברהם. אתה הופך את זה [...] מול המג"דים. אתה לא יכול לעשות פעולה לא חכמה."

**אני:** "למה?"

**צוריאל:** "המשמעות של זה הוא פיצוץ בקנה מידה, ובשורה התחתונה או שיעיפו אותך או את אברהם. זה ממדים מפלצתיים."

צוריאל מתאר מצב מורכב שבו מפקדו אברהם נותן הנחיה בפורום מפקדים רחב (כנס מג"דים), שמבחינה מוסרית אסור לבצע אותה ("דגל שחור"). בזמן האירוע, צוריאל הוא מפקד בכיר בעצמו, וכפי שהוא מעיד על עצמו, הקידום לא מעניין אותו. אף על פי כן, הוא בוחר שלא להתעמת עם אברהם בנוכחות המפקדים הכפופים, ובמקום זאת ממתין לצאתו של אברהם, מבקש שהמשתתפים יישארו, והלכה למעשה מבטל את ההנחיה של אברהם.

מדוע לא מתעמת צוריאל עם אברהם, ובמקום זאת מבטל הלכה למעשה את הנחייתו לאחר שזה יוצא? הסיבה היא המשמעות של הפומביות של העימות בעיני צוריאל ("פיצוץ בקנה מדינה [...] יעיפו אותך או את אברהם [...] ממדים מפלצתיים"). למעשה, יצא אברהם מכנס המג"דים כשהוא בטוח שההנחיה שנתן למג"דים תקפה ושהיא תבוצע. אין לו אינדיקציה מצוריאל, פקודו הישיר, שההנחיה לא תבוצע, משום שצוריאל יצר עבורו פסאדה. הפסאדה מְבַנֶה מצב קבוע ומתמשך שבנוכחותו של המפקד הבכיר, איש איננו מערער על קביעתו ועל סמכותו לקבוע.

אחד הביטויים השכיחים ביותר לפסאדת ההרמוניה והצייתנות הינו התנהלות המשתתפים בדיוני בכירים. אבקש להתעמק בניתוח דיוני הבכירים כפרקטיקה שכיחה במפקדות בכירות, על מנת להדגים את האופן שבו מעוגנת פסאדת ההרמוניה והצייתנות בהנחות היסוד התרבותיות שלהן. תכליתם הפורמאלית של דיוני בכירים הינה קבלת החלטות. בסקר שהועבר בקרב חניכי פו"ם אפק בשנת 2015, השיבו מרבית המשיבים (65 אחוזים) שדיוני בכירים נועדו לקבלת החלטות. האנתרופולוגית הלן שוורצמן ממשיגה דיונים (meetings) באתנוגרפיה שלה כ-"אירוע תקשורתי (communicative) המערב שלושה אנשים ומעלה, המסכימים להתאסף במטרה **הנראית קשורה** לתפקוד של הארגון או הקבוצה".<sup>5</sup> לאור המנגנון הארגוני המפותח של דיוני אלוף (שיתואר בהמשך) נראית ההגדרה של שוורצמן מינימליסטית למדי. החוקר מטס אלבסון רואה בדיונים פרקטיקה לניהול משמעויות (meaning management) שבה מתקיימים הארגון ורעיונותיו ומשוחזרים (היררכיה, סדר, לכידות, תקשורת, מטרות ואמצעים).<sup>6</sup> דיונים נועדו להבטיח שהמציאות הנוכחית תיתפס טבעית, רציונלית, נטולת בעיות ושהמנהיגים טובים וראויים. שכיחותם של דיוני הבכירים הופכים את הדיונים לתופעה טריוויאלית, כלומר שאין שואלים לגביה שאלות ואין מפקדים בתכליתה. ניתן להתרשם מהחשיבות המיוחסת לתפקידם של דיונים אלה באמצעות התבוננות על המנגנון הארגוני המנהל את דיוני הבכירים הכולל שלבי עבודה רבים, החל מניתוח סדר היום הארגוני (agenda) של הבכיר, הצלבנו עם הגרף השנתי של המפקדות הממונות והיחידות הכפופות, דרך הגדרת מופעים בלוח הזמנים של הבכיר על פני שבוע העבודה וזימון משתתפי הדיונים (לרבות שחרורים והצטרפויות), וכלה בסיכום הדיונים ובקרה על יישום ההחלטות. אלוף ורדי (שם בדוי) מתאר את האופן שבו ניהל דיונים:

"הזמן שלי – אל תשגעו לי את הזמן. כל דיון מתחיל בזמן ונגמר בזמן. אין הארכות [...] אל תבזבז לי אתה את הזמן ולא אבזבז לך. גם לדיון יש סדר –

<sup>5</sup>Helen B. Schwartzman, **The meeting: Gatherings in organizations and communities**, New York: Plenum, 1989. p. 7.

<sup>6</sup>Mats Alvesson, **Communication, power and organization**, New York: Walter deGruyter, 1996.

מציגים את הנושא, התייחסויות, מי שלא קרא לפני [את החומרים לדיון] שלא יבוא [...] אם זה דיון לקבלת החלטות, תהיה בקיא בחומר. אם מישוה אומר 'לא למדתי, לא קראתי את החומר', אני זורק [אותו] מהדיון [...] ובסוף הדיון – החלטה, וגג 24 שעות לאחר הדיון יוצא סיכום, על מערכת ניהול ובו"ם [בקרה ומעקב]. אחר כך ACTIONBASE [מסד נתונים העוקב אחר ההחלטות], וההחלטות רודפות אחריו [אחר קצין המטה] עד המוות [...]. והמערכת הופכת להיות יעילה."

אלוף ורדי מציג את עקרונות ניהול הדיונים שלו, העולים בקנה אחד עם התפיסה הרווחת של אפקטיביות הדיונים. רכיבים אלה יחד עם מנגנון ניהול הדיונים שתואר, מעידים על מערכת רציונלית של קבלת החלטות ויישומן. ההנחה העומדת ביסוד מערכת זו הינה שתכנון החלטות וקבלתן טרם העשייה, מאפשרים לאדם ולארגון לשלוט טוב יותר בסביבה ובכך להגביר את הסיכויים להגשמת מטרותיהם. חשוב לראות שהנחה זו איננה עובדה אובייקטיבית, אלא הנחה תרבותית ביחס למציאות, המגולמת במנגנון הדיונים שבמפקדה הבכירה.

למרות הנחת היסוד הנזכרת לעיל, **מרבית הדיונים מתקיימים למעשה בלוגיקה אחרת שתואר להלן, שלא דווקא קשורה לקבלת החלטות**. רס"ן דקל, רל"ש, מתאר כיצד פעל מפקדו הבכיר ביחס דיונים באופן המנוגד ללוגיקה של קבלת החלטות:

"כתרבות, כל דבר שהיה עולה [לדיון] הייתה לפני כן הכנה אתו [עם הבכיר] לפני הדיון, כדי לא להיות **מופתע** משום דבר. הוא למד ביסודיות כדי לדבר על הנושא כמבין, וגם ברמה של לאשר את השקפים הרלוונטיים."

מפקדו של דקל קיים פגישות הכנה לקראת כל דיון בראשותו שבמהלכן "למד ביסודיות" כל נושא שעלה על שולחנו, כולל מעבר על כל שקף לפני שהוצג בדיון. כל זאת כדי "לא להיות מופתע משום דבר". "הפתעה" היא ביטוי צבאי המבטא מצב רע שבו כוח שלנו נתקל בשדה הקרב באויב, שעה שאיננו מוכן. זהו מצב שיש להימנע ממנו, באמצעות הכנה מקצועית רצינית. הכנה לדיון מאפשרת לבכיר להגיע "מוכן" לדיון, כאשר הנושא ברור לו באופן יסודי וככל הנראה לא מעט החלטות בקשר לדיון כבר נגמלו בלבו. ראוי לשים לב שככל שראש הדיון "מוכן" יותר **טרם הדיון** ו"מונע הפתעות בדיון", הרי שלמעשה

דרגות החופש של **מהלך הדיון** מצטמצמות. בדומה לכך, אלוף קורן מספר על סוגי הדיונים שנערכו בראשותו, סיווג הרלוונטי לענייננו:

"אני טוען שיש שלוש משפחות של סיכום של דיון. הראשונה, כשאני מבין די הרבה בתחום הנדון, כשאני מסכם מה שחשבתי לפני [הדיון] עם [הבדלי] ניואנסים. המשפחה השנייה [היא] שבמהלך הדיון, או [כתוצאה] מההצגה או מהדיון אני מגיע למסקנה שכדאי שאחשוב על זה [על ההחלטה שקיבלתי מראש] שוב. אני הולך לישון על זה עוד קצת. והשלישית שתוך כדי הדיון אני חושב אחרת ממה שחשבתי קודם לכן."

במשפחת הדיונים הראשונה עליה מדבר אלוף קורן, הוא כבר קיבל החלטה. כלומר, ההחלטה איננה מתקבלת **במהלך הדיון** עצמו בעקבות טיעונים כאלה ואחרים המוצגים על ידי משתתפי הדיון, אלא **טרם הדיון** על בסיס ידע מוקדם ו"תהליך הכנה". עשויים להיות מקרים אחרים שבהם ההחלטה בדיון, אף שניתנה על ידי הבכיר, לא גובשה כל כולה "הוא עם עצמו", אלא הינה תוצאה של קואליציה שהחלה להתפתח במטה, כפי שמספר אל"ם מוטי, קצין מטה: "כל החלטה שאתה רוצה להעביר אצל האלוף, במיוחד החלטה כבדה, תגבש ותסגור אותה לא בדיונים, אלא בשיחות פרטיות". הוא מוסיף:

"כשאתה רוצה להעביר החלטה מנוגדת לעמדת המפקד, אתה צריך לעשות את זה בשיחות אישיות. **אתה צריך לרתום אליך את כל מי שמושפע מהחלטה שלך לפני שאתה מציג אותה.** להגיע [למפקד] לאחר שרוב האנשים רתומים, ומי שלא – צריך לדעת טוב מאוד שלא תופתע. אם תופתע לא תצליח להעביר."

**אבקש להציע, אם כן, את האבחנה בין דיון פתוח שהוא דיון הבנוי בלוגיקה הרציונלית של איסוף המידע, שקילתו וקבלת החלטות ושמאופיין במרחב אמתי של התלבטות בין חלופות, לבין דיון סגור הבנוי לכאורה בלוגיקה דומה, אך מאופיין בכך שההחלטות כבר התקבלו על ידי הבכיר מראש.** מהי, אם כן, תכליתו של הדיון עצמו במצב שההחלטות לגביו כבר התקבלו על ידי הבכיר מראש?

אלוף ירון מציע תכלית **לדיון סגור** (ראו הדגשות שלי):

"הדיון הוא הזדמנות לחשוב, ללמוד, להגיע למסקנה. ויש דיונים שהם דיונים שתוצאתם ידועה מראש, אם כי לא עד הסוף, אבל הכיוון הכללי ברור לך,

**והדיון יותר משמש לשיווק הדבר, לשכנוע.** אני אף פעם לא מסכם דיון מבלי **לנסות לשכנע**, אני מתמודד עם הטיעונים שלהם [של קציני המטה], נותן תשובות, וזה חשוב גם לזה **שאנשים יצאו מהדיון ויבצעו את מה שסוכם**. או לפחות שיקבלו תשובות.”

ירון מבחין בין דיונים שהם הזדמנות ללימוד סוגיה לשם קבלת החלטות, לבין דיונים שתוצאתם ידועה מראש ושתפקידם העיקרי הוא לשכנע את המשתתפים ליישם את ההחלטה. כלומר, תכליתו של **דיון סגור** היא הגברת הסיכוי שההחלטות (שהתקבלו, כאמור, לפני הדיון) תיושמה הלכה למעשה. דיונים סגורים אינם תופעה נדירה במפקדות בכירות. להיפך, מרבית המרואיינים ציינו כי זהו הדפוס הרווח של דיוני הבכירים. ראוי לשאול, אם כן, **מהי המשמעות של קיומו של דיון שבו טיעוני המשתתפים ידועים מראש** (כי המצגות נשלחו מראש למשתתפים), **עמדותיהם ידועות ובמרבית המקרים גם ההחלטות כבר התקבלו? האם לא מדובר בבזבוז קולקטיבי משווע של זמן?** האם לא היה יעיל יותר לפרסם את החלטת הבכיר במסמך ולוותר על הדיון שתוצאתו ידועה מראש?

#### **דיוני בכירים כהליך הבנייה חברתית של מעמד המפקד הבכיר**

נקודת המוצא לבירור שאלה זו הינה שקיומו של הארגון איננו מושא מוחשי (כמו כיסא, מכונת, בניין או מזלג), אלא תוצר של הבנייה חברתית (social construction) של החברים בו.<sup>7</sup> הארגון, לפי גישה זו, הוא פרי “דמיון משותף” המתגבש באמצעות שורה של פרקטיקות יומיומיות נשנות שהדיון הוא אחד החשובים שבהם. פרקטיקות אלו הן מאמץ מתמשך של פירוש הסדר החברתי ושל תיקופו. כסף הוא דוגמה טובה לכך.<sup>8</sup> הכל מאמינים בכוחו של הכסף להשיג טובין או שירותים. זאת על אף שברור שהכסף לכשעצמו, בהיעדר האמונה החברתית המשותפת לגביו, הוא חסר ערך.

מהו הסדר החברתי העולה מתוך דיוני בכירים? ניתן ללמוד עליו על דרך השלילה. שערן בנפשכם דיונים המתקיימים במפקדות בכירות במתכונות

<sup>7</sup> Karl E. Weick, **Making sense of the organization**, New York: Blackwell, 2001.

<sup>8</sup> ר' למשל: יובל נח הררי, **קיצור תולדות האנושות**, אור יהודה: הוצאת כנרת, 2013.

הבאות: דיון בראשות אלוף שבו לא נדרשים המשתתפים לקום עם כניסתו; דיון אלוף שבו אין המשתתפים ממתנינים לכניסתו של האלוף ובמקום זאת, נכנסים למשרד האלוף עם הגעתם וממתנינים יחד אתו לתחילת הדיון; דיון שבו לאחר סיכום האלוף, ממשיכים המשתתפים לטעון טיעונים נוספים ביחס לנושא הדיון; או דיון בראשות סא"ל שאליו מזומנים אלופים ותתי-אלופים. סביר להניח שקצין הקורא את רשימת הדיונים "המוזרים" שלעיל מעלה עווית של גיחוך על פניו. מדוע? משום שהכללים שאינם כתובים של הדרך "הנכונה" ו"הטבעית" לעשות דיונים מייצרת עבור קציני המפקדה הבכירה את הסדר החברתי המובן מאליו. זה מובן מאליו שקמים לאלוף עם כניסתו לחדר; זה מובן מאליו שפונים אליו בתואר "המפקד" (אף שהוא רשאי לפנות למשתתפי הדיון גם בשם הפרטי); זה מובן שכשממתנינים לתחילת הדיון אין עושים זאת במחיצת הבכיר, אלא בנפרד ממנו ויחד עם משתתפי הדיון האחרים; זה מובן מאליו שאין מערערים (בקול) על סיכום האלוף; וזה מובן מאליו שקצין יזמן לדיון בראשות קצין בכיר ממנו ולא להיפך. באמצעות ההשתתפות היומיומית של קציני המטה בטקסי הדיונים, הם לומדים לקבל את סמכותו של המפקד הבכיר כראויה, כמוצדקת וכטבעית, ובעיקר – מובנת מאליה. קבלה זו מגבירה את הסיכוי שהחלטותיו תיושמה על ידם. בנוסף, הדיונים מבססים ערכים קולקטיביים חשובים במפקדה הבכירה, כגון: היררכיה, רציונליות, שליטה ומשמעת הפעולה, מקצועיות, מיצוי משאבים, למידה ושיפור מתמיד ועוד. לפי גישה זו, **על אף שדיונים אינם מערכת שנועדה דווקא לצורך לקבלת החלטות, הרי שיש להם משמעות טקסית חשובה במסגרת המאמץ המתמשך לבסס ולתקף את הסדר החברתי הקיים.** גישת הבנייה חברתית, אם כן, מנתחת את האופן שבו נוצרים מוסדות אנושיים (כגון: משפחה, מדינה, בית חולים וכדומה) באמצעות ניתוח אינטראקציות יומיומיות. גישה זו חוקרת את החברה דרך ההיבט המיקרו-חברתי. אחד החוקרים המצוטטים ביותר בתחום זה הינו ארווינג גופמן, שבספרו הנודע "הצגת העצמי בחיי היומיום" מתאר את האופן שבו בני אדם שומרים על רושם חיובי בעיני אחרים, תוך הצגת ביצוע (performance) הכולל דיכוי תחושות ותגובות שליליות כלפי אחרים והשמעת עמדות שאחרים יהיו

מוכנים להסכים איתן.<sup>9</sup> התנהגות זו חשובה במיוחד בצוותי עבודה שבהם החברים תורמים ליצירת **קונצנזוס לצרכי עבודה** (working consensus), באמצעות אי גילוי קונפליקטים באופן זמני, שאיננו ביטוי של הסכמה אמיתית לגבי העניין הנדון, אלא הסכמה בדבר צרכיו של מי יש לכבד ביחס לעניין.<sup>10</sup> קונצנזוס זה מאפשר לצוות לחוש שייכות והרמוניה המאפשרות עבודה משותפת.

ניתן ללמוד על חשיבות הקונצנזוס לצרכי עבודה בדוגמה הבאה של אל"ם שלמה, קצין מטה, שסיפר בראיון אודות מקרה שבו חש פער קיצוני במהלך סיכום של תחקיר מבצעי אצל מפקדו (אלוף), כששני מפקדים הכפופים לאותו מפקד (תא"ל ראובן, מפקד האוגדה ואל"ם שמעון, המח"ט) מעריכים את תפקוד החטיבה באירוע המתואר במושגים הפוכים לחלוטין:

"שמעון מתאר את פעילותו באמת בגילוי לב כואב ואמתי. הוא מתאר את ההחלטות והפעולות שהוא אישית ביצע כרצף של תקלות. באמת להסיר את הכובע, רציתי לחבק אותו מרוב שראו את החרטה שלו. אחריו ראובן מקריא מהדף, 'החטיבה תפקדה כראוי, לצערנו תוצאת האירוע ככה וככה'. ואני ושאר קציני המטה נגנבים מזה, מסתכלים אחד על השני. ואז האלוף מתחיל את הסיכום שלו 'אני מקבל את דבריו של ראובן ומגדיר את תפקוד החטיבה ללא רבב', ואז אני לא מתאפק ומתפרץ לדבריו, ושואל אותו 'איך אתה אומר את הדברים האלה אחרי ששמעון סיפר על כל השגיאות האלה? אולי יש משהו שאני לא מבין, ושצריך לברר אותו, אבל יש כאן פער בין האמירות של המפקדים [...] **כי אולי זה מיותר שכולנו באים לכאן לדיונים אם בסוף אנחנו לא מבינים מה קרה**'. ואז מה אתה חושב קרה? האלוף הסתכל עליי, שאל 'סיימת?', אמרתי 'כן', והוא אומר 'אני ממשיך', ופשוט המשיך מאיפה שהפסקתי אותו."

שלמה מתאר אירוע דרמטי של התפרצות לדברי הסיכום של אלוף שבו למרות הכותרת "תחקיר" האמורה לסמן ציפייה תפקודית של למידה והפקת לקחים שיובילו להישגים מבצעיים טובים יותר, הרי שלמעשה לא ניתן היה לברר

<sup>9</sup> ארוינג גופמן, **הצגת העצמי בחיי היומיום**, בן שמן: מודן, 1959.

<sup>10</sup> Peter K. Goffman Manning, "on organizations", **Organization Studies**, 29, 2008, pp 677-699.

בתחקיר דבר, וודאי שלא לקיים למידה ארגונית. למרות הפער בין הציפייה התפקודית לבין התנהלות הדיון הלכה למעשה, נמנעו כלל משתתפי הדיון מהבעת מורת רוח מהתנהלות הדיון, ככל הנראה כדי לשמר את אותו קונצנזוס לצרכי עבודה. בחירתו של שלמה לעצור את האלוף באמצע סיכומו ולהעיר על הפער הוא צעד חריג, וכל קצין שהשתתף בדיון בראשות אלוף יוכל להעיד על כך. דווקא התנהלותו החריגה של שלמה מעידה על הכלל הנוהג בדיוני בכירים, והוא שמירה על קונצנזוס לצרכי עבודה, ובמילים אחרות – פסאדה.

### כריזמה של המשרה

ההסבר של גופמן בדבר הצורך לשמר קונצנזוס לצרכי עבודה בין אנשים הוא חשוב, אך לא מספק משום שהוא איננו מסביר מדוע באופן עקבי הקונצנזוס או מראית העין של הקונצנזוס מתארגנים סביב הכיוונים של המפקד הבכיר. בנוסף, גישתו של גופמן מתקשה להסביר את עוצמת הקונצנזוס המוצג (שתיקה נוכח אי הסכמה בולטת) כמו התנהלות קציני המטה בדוגמה של אלי"ם שלמה שהובאה לעיל.

על מנת להסביר זאת נסתייע בהמשגה של הסוציולוג מקס וובר, שטבע שני מושגים המצויים בשימוש תדיר בשפה הצבאית: בירוקרטיה וכריזמה. לפי וובר שני המושגים קשורים לאופן שבה מתארגנת סמכות בחברה.<sup>11</sup> הסמכות הרציונלית מתארגנת במבנים בירוקרטיים שבהם בעלי הסמכות ממונים לאור כישוריהם והכשרתם הפורמאלית ומבצעים תפקידים מוגדרים המצויים במבנה ארגוני היררכי. הסמכות הכריזמטית איננה מתארגנת מאופן פורמאלי, אלא ניתנת לאדם על ידי הסובבים אותו לאור תכונות או כישורים יוצאי דופן ("מתת אל"י) המיוחסים לו. ייחוסים אלה, בצורתם המובהקת, נוגעים ליכולות על אנושיות, כמו במקרים של דמויות שיוחס להם קשר עם האל (משה, ישו, מוחמד וכדומה), ובצורה מובהקת פחות מיוחסות להן תכונות כמו ראייה חזונית יוצאת דופן (דוד בן גוריון, סטיב ג'ובס), יכולות יוצאות דופן (אלכסנדר הגדול, אריק שרון) של פיקוד בלחימה ועוד. כאמור,

<sup>11</sup> Max Weber, *On charisma and institution building: Selected papers edited by S.N. Eisenstadt*, Chicago: Chicago university press, 1968.

יכולות אלו הן לאו דווקא "אמתיות" במובן הפוזיטיביסטי שלהן, אלא מיוחסות בתהליך של הבנייה חברתית. למשל רס"ן פרץ, רל"ש, מתאר ייחוס כזה אודות מפקדו הבכיר:

"[המפקדים הבכירים] הם אנשים שהקור רוח שלהם הוא אחר [...] אני זוכר אירועים של קור רוח, שאני לא מצפה מאנשים בכלל. ראיתי אותו [את הבכיר] בחמ"ל מדבר עם אשתו בטלפון שיחת לילה של 'אהלן מה נשמע', כשהוא נמצא בחמ"ל במסגרת מארב של סיירת כדי לתפוס חוליה [של מחבלים על הגבול], ויש דו"ץ שבמהלכו טנק יורה על הסיירת. והבן שלו [מפקד בסיירת]. הוא רואה [את זה במסכים שבחמ"ל] ולא רועד לו הקול. הוא נותן פקודות בקור רוח מקפיא. וכולם מודעים למצב. **מבחינתך זה סלע, לא בן אדם.**"

פרץ מתאר מקרה שבעקבותיו הוא ייחס יכולות על-אנושיות למפקדו הבכיר ("לא בן אדם"). אופיו הלוחם של הצבא הופך אותו לארגון שבו ייחוסים כריזמטיים שכיחים למפקדים וללוחמים שתפקדו היטב חרף מוראות הקרב.<sup>12</sup>

וובר תיאר את שני סוגי הסמכות (הרציונלית-בירוקרטית והכריזמטית) כשני אבות טיפוס מובחנים ונפרדים, אולם נתן פתח להבנה שבמצואות האנושית עשוי להיות קשר ביניהם. הוא תיאר באמצעות המושג **כריזמה של המשרה** (charisma of the office) את השילוב בין השניים שבו מיוחסות לאדם תכונות או כישורים יוצאי דופן בזכות תפקידם הבירוקרטי. הוא טען שכריזמה של המשרה נוצרת כאשר מנהיג כריזמטי שאיגד סביבו קבוצה של אנשים, הולך לעולמו ועולה שאלת הירושה. וובר תיאר שיטות שונות לפתרון שאלת הירושה. אחת מהן היא באמצעות טקס המעביר את היכולות הכריזמטיות מאדם לאדם. אדם המקבל את היכולות הכריזמטיות המיוחסות באמצעות טקס, נהנה מכריזמה של המשרה. בכנסיה הקתולית הטקס מתחיל בכינוס מועצת החשמנים הממנה את האפיפיור החדש, ומסתיים עם הכתרתו של

<sup>12</sup> Edward Shils, "Charisma, order, and status", *American Sociological Review*, 30 (2), 1965, pp 199-213.

האפיפיור. בבירוקרטיות מודרניות טקס המעבר הינו תהליך המינוי, ובצבאות הטקס מתממש הלכה למעשה באמצעות טקסי החילופין. מפקדים בכירים בצבא נהנים, אם כן, מהכריזמה של המשרה. משמעות הדבר היא שסביבתם מייחסת להם יכולות אישיות (כריזמטיות) בזכות העובדה שהם מונו לתפקיד בכיר (סמכות בירוקרטית). אף שובר תיאר את נסיבות היווצרותה של הכריזמה של המשרה, הוא לא פיתח די את הניתוח המהותי של המושג. הסוציולוג אדוארד שילס ניסה לפתח היבט זה, וטען שעוצמת הכריזמה של המשרה מושפעת ממידת קרבתו של בעל המשרה למרכז הסימבולי של הארגון (או החברה) שבו הוא פועל.<sup>13</sup> מושג זה, **המרכז הסימבולי** הינו: סדר הסמלים, האמונות והערכים השולט בחברה. זהו המרכז שמשום היותו המוחלט והבלתי ניתן להעמדה על שום דבר זולתו, ובתור כזה הוא גם נתפס בהרגשת רבים, שאינם יכולים לתת ביטוי גלוי להיותו בלתי ניתן לצמצום.<sup>14</sup>

המרכז הסימבולי של צבא טמון בשני רעיונות: רעיון הלחימה ורעיון הקידום בסולם הדרגות. שילוב שני הרעיונות מתקיים בליבת הפיקוד הצבאי. מח"ט, לדוגמה, הוא גם לוחם מנוסה וגם קצין שהתקדם לדרגה בכירה. לכן מפקדים בכירים בצבא נהנים מעובדת היותם מרכז סימבולי רב עוצמה המעניק להם כריזמה רבה הנובעת מעצם היותם נושאי משרה של מפקדים בכירים. מפקדים בכירים מודעים לכך, כפי שעולה מדוגמה שהביא אלוף רון ביחס לפיגוע שהתרחש בגזרתו ביישוב "עננה" (שם בדוי):

"כשהיה הפיגוע בעננה, הדיווח הראשוני היה ש[יש ילדים ישראלים הרוגים]. הדיווח ממפקד האוגדה היה, הוא אומר 'אחי תקשיב', לא בעצם הוא אומר 'המפקד תקשיב', בקול לחוץ, 'מחבלים מתרוצצים כנראה בשטח [...] יש ירי על עננה' ואתה [הבכיר] מקבל תמונה שחורה. אני אומר לו 'תסגרו את הגבול, שלא יברחו מחבלים. אני מפציץ עם חיל האוויר'. עד שמתבהרת התמונה. ברגעים כאלה האנשים שלך קולטים אותך, שאתה לא נלחץ, שאתה נותן פקודות ברוע, שאתה משדר שליטה. לכן חובה לפתח מנהיגות למי שיש

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> שמואל נח אייזנשטדט, "כאריזמה ובינוי מוסדות: מאכס וובר והסוציולוגיה המודרנית", **רבעון פילוסופי** כ"א, 1970, עמוד 16.

תכונות כאלה במציאות קרבית. **מאותו רגע אתה כל מה שתגיד אתה אלוהים.**"

רון מציג הבנה עמוקה בדבר השפעת הניהול הרגוע והמוצלח של האירוע על הדימוי (קרי הייחוס) שלו בעיני אנשיו ("מאותו רגע כל מה שתגיד אתה אלוהים"). יש מודעות בקרב המפקדים, אם כן, להשפעת התפקוד הנכון במצב הפיקוד הקרבי על מידת הכריזמה שתיוחס לבכיר בהמשך הדרך.

#### **פרובלמטיזציה של סמכות הבכיר**

אדם שיקרא את המאמר עד כה עלול לקבל את הרושם המוטעה כאילו עצם מינויים של מפקדים בכירים בעלי ניסיון פיקודי מוצלח, די בו כדי לאפשר להם להוביל בהצלחה את אנשיהם הסרים בקלות למרותם בזכות הייחוס הכריזמטי. למעשה, אנו יודעים שהמצב איננו כך. כפופים של מפקדים בכירים בצבא הינם קצינים בכירים בעצמם אשר צברו ניסיון וגיישו תפישות עולם ועמדות ביחס לתפקידיהם, ובמקרים רבים כשאלה אינם עולים בקנה אחד עם החלטותיהם של מפקדיהם הבכירים, יצטרכו האחרונים להשקיע מאמץ רב כדי לשכנע אותם ליישם את ההחלטות. רס"ן צדוק, רל"ש, מציג זאת באופן צבעוני למדי:

"התחושה הכי חזקה שאני חוויתי לאורך התפקיד, ואתה רואה את זה באלף ואחת ורסיות: אם הגוף [הצבאי שהוטלה עליו משימה] לא מאמין [בה], היא לא תקרה, ולא משנה מי הנחה ומי רצה וכמה הוא 'ערס'. אתה מוצא את עצמך כל היום עסוק בשכנועים והסברים ואיומים כדי שהדברים יקרו בסוף. אתה צריך לשכנע אנשים בצדקתך. אין 'פקודות-עבור'."

צדוק מתאר את העובדה שהלכה למעשה, סמכותו של הבכיר איננה מובנת מאליה. היא מאתגרת כל העת, משום שבמפקדות בכירות קיימות אג'נדות מגוונות ואינטרסים מנוגדים. אם ההישג המשמעותי ביותר של צבא הוא לגרום לאדם נורמטיבי לפעול בניגוד לאינסטינקטים שלו ולהסתער תחת אש על האויב<sup>15</sup>, אזי ההישג המשמעותי ביותר של בכיר הוא לגרום לבכירים

---

<sup>15</sup> Morris Janowitz, **Sociology and the military establishment**, New York: Russell Sage foundation, 1959.

אחרים (כפופים, ממונים ועמיתים) להכיר בסמכותו ולפעול בהתאם לאמירותיו.

כיצד הבכיר גורם לבכירים אחרים להכיר בסמכותו? באמצעות טקסי יומיום שהחשוב שבהם הוא דיון הבכירים. כלומר, המקומות שבהם מוסד המפקד הבכיר קורם עור וגידים, שבהם סמכותו לובשת צורה ושהם משמעות כפיפותם של אנשיו נוכחת היא באמצעות טקסים. על טקסים אלה נמנים: ביקור מפקד בכיר בשטח, ישיבת המפקד ב"שולחן שמור" בחדר האוכל, קימת הקצינים בתחילת דיון עם כניסתו של הבכיר, כינוי הבכיר בתואר "האלוף" או "המפקד" (בעוד שהוא רשאי לכנות את האחרים בשמותיהם הפרטיים), ובעיקר בזכות העובדה שהוא רשאי לזמן אחרים למופעים ולחייב את זמנם כראות עיניו.

ראוי להזכיר שמפקדים בכירים אינם מנהלים בעצמם את טקסי היומיום, ולמעשה משתתפים בטקסים המנוהלים הלכה למעשה על ידי הרלי"שים שלהם. עובדה זו לכשעצמה מהווה טקס, משום שעצם קיומו של רלי"ש כתווך מחייב ולרוב בלעדי בין המפקד הבכיר לבין סביבתו (פקודיו, עמיתיו ומפקדו) יוצרים האדרה, המתבטאת בייחוסים אל הבכיר, כפי שמעיד אל"ם בנימין, קצין מטה:

**בנימין:** "הרלי"ש מבחינתי הוא דרך להעביר מסרים לאלוף [...] זו הדרך הקצרה להגיע לאלוף... הוא [הרלי"ש] מכיר את סדר היום של האלוף ואת הסינונים שלו."

**אני:** "מהם הקריטריונים שלך לדברים שתעביר דרך הרלי"ש ולדברים שתעביר ישירות לאלוף?"

**בנימין:** "מרבית הדברים אני מעביר דרך הרלי"ש [...] ברמה האישית אני מרגיש שאני הרבה פחות מדי מכיר במעמדי כדי ליצור קשר עם האלוף שהוא אדם זמין ולא מנסה לסנן. תמיד אני מרגיש לא נוח, אולי אני מפריע לו בדיוק. אני עוד כנראה לא מכיר במעמדי [...] עדכונים זה רלי"ש."

האופן שבו בנימין מציג את החשש שלו 'להפריע' לבכיר מאפיינת את הגישה של קציני מטה רבים בנוגע לעדכון הבכיר. ההעדפה היא בדרך כלל לעדכן את הרלי"ש, שיודע את סדר היום של הבכיר, ושיידע מתי ואיך נכון לעדכן אותו. הרלי"ש כתווך יומיומי הכרחי בדרך אל הבכיר, מאדיר את מעמדו של הבכיר משום שעצם הגישה אליו, הדיבור עמו ותשומת הלב שלו מסומנים כנדירים וכמצריכים מאמץ מיוחד.

### חרב הפיפיות של הפסאדה

אבקש לתמצת את עיקר טענות המאמר כפי שהובאו עד כה. מפקד בכיר מצוי במרכז הסימבולי של המפקדה הבכירה וככזה הוא נהנה מכריזמה של המשרה. כלומר, מיוחסות לו יכולות יוצאות דופן (יכולת קבלת החלטות, קור רוח תחת אש, ראייה אסטרטגית, הבנה פוליטית ועוד) מעצם היותו נושא משרה של מפקד בכיר. היותו המרכז הסימבולי של המפקדה הבכירה איננו מבטיח שהחלטותיו ייושמו באופן אוטומטי על ידי פקודיו או יתקבלו על ידי עמיתיו. **הפיכתו למעשה של המפקד למרכז הסימבולי של המפקדה הבכירה ושימורו ככזה הינו הישג מתמשך המחייב סדרה של טקסי יומיום** (דוגמת דיון הבכירים) **אשר יגרמו לפקודיו ולעמיתים של הבכיר להכיר בסמכותו וביכולותיו**. טקסי יומיום אלה מדגישים התנהלות המחצינה את קונפורמיות הקצינים באופן המונע מהם להציג פעמים רבות מחלוקות הקיימות ביניהם ומצמצמות את מוכנות הקצינים להציג למפקדיהם עמדות העלולות להתפרש כאי הסכמה עם עמדת המפקדים.

כל אלה מייצרים פסאדה של הרמוניה וצייתנות. אך **הפסאדה היא חרב פיפיות משום שלצד האשרור שלה בדבר מעמדו של הבכיר, היא מונעת ממנו לדעת מה באמת קורה במפקדה ובגוף עליו הוא ממונה, היות שקציניו, בשם הפסאדה, נמנעים מלחשוף דעות מנוגדות לשלו בנוכחותו**, כפי שנמנע אלוף צוריאל (ראו ציטטה בתחילת המאמר) לחשוף את דעתו על ההנחיה "הקטסטרופלית" של מפקדו. במושגיו של ג'ון קוטר, חוקר נודע בתחום הניהול הבכיר, הפסאדה מקשה על קיומו של שיח פתוח הדרוש לביסוס של

רשת קשרים בין הבכיר לבין סביבתו, ופוגעת ביכולתו של הבכיר לגבש סדר יום ארגוני ולהוביל אותו יחד אתה.<sup>16</sup>

מפקדים בכירים מודעים לכך שחלק מההנחיות שלהם אינו מבוצע. מודעות זו מהווה עבור הבכירים חידה משום שלעולם אינם בטוחים לגמרי שההרמוניה והצייתנות שהם חשים מפקודיהם הן אותנטיות, קרי – הבכיר יודע ומבין את הארגון שלו או שהן מכסות על היעדר הרמוניה וצייתנות, קרי – פסאדה בלבד. מתוך הראיונות שבוצעו עלה מגוון רחב דרכי התמודדות של המפקדים הבכירים עם חידת הפסאדה אשר ניתנות לחלוקה לשני סגנונות מרכזיים: עקיפת פסאדה ופירוק פסאדה.

**עקיפת הפסאדה** היא ניסיון של הבכיר לייצר ערוצי מידע חלופיים לקצינים הכפופים לו המחזיקים את הפסאדה שיאפשרו לו נקודות מבט נוספות על הארגון. עקיפת הפסאדה מעידה, במידת מה, על קבלת הבכיר את הפסאדה כעובדה שאין עליה עוררין. משמעה של קבלת הפסאדה היא נקיטת עמדה של חוסר אמון ביחס לאנשים הסובבים את הבכיר. לדידו של הבכיר, הפסאדה באה לכסות על אג'נדות נפרדות שיש לקצינים הכפופים, שהם אינם מעוניינים לחלוק עמו מחשש שייבולע להם. למשל אלוף ורדי מספר על מגוון שיטות שפיתח במטרה לעקוף את הפסאדה:

"ביקורים זה כלי עבודה. אתה לא רואה את מה שאתה רוצה, ואתה מפתח שיטות [...] היה לי צוות שסרק את היחידות בצה"ל. לקחתי שלושה אנשים, אמרתי להם 'אין לכם משרד, אלא מחשב נייד'. הייתי נותן להם נושאים לבדוק. שלושה קצינים בקבע, צוות [ביקורות]. והם היו כל הזמן מטיילים בצבא, בודקים במטרה לתת תמונת מצב. הבנתי שהמרחק [מהשטח] הוא אינסופי ברמות האלה. אתה מקבל דיווחים שרוצים שתקבל. ואז אתה דוגם. זה לא הביקור הסטנדרטי. זה: או ביקורי פתע, או לשלוח צוות עם מצלמה. ואתה מקבל דיווח: כמה יחידות סרקו [וכדומה] המטרה של הצוות הייתה לעזור. שיהיה לך מגע, שלא יספרו לך סיפורים. המטה אומר לך 'הכל פיקסי'. ואתה רוצה תמונה בלתי אמצעית, או שאתה רואה בעצמך או שמישהו מצלם עבורך תמונת מצב. והוא [צוות הביקורות] עבד כמה שנים טובות [...] וגם עשיתי] ביקורים לא פורמאליים. למשל יושב במוצב בערב עם החיילים

<sup>16</sup> John P. Kotter, *The general manager*, New York: Free press, 1982.

ושואל אותם איך התאמנו, מה המשימות שלהם. בהתחלה זה תמיד קצת מוזר לחיילים לדבר עם האלוף, ואחרי כמה דקות זה עובר. אני לא בא עם להקות. תמיד זה אני, רל"ש ועוד מישחו [...] לא סבלתי פמליות, בזבוז זמן, אנשים לא עובדים."

ורדי מתאר באופן מוחשי את גישתו. היות שהמטה מעביר "דיווחים שרוצים שתקבל" ("מספרים סיפורים", "אומרים ש'הכל פיקס'"), למפקד הבכיר אין ברירה אלא ליצור "מגע" בעצמו עם המציאות כדי לקבל "תמונה בלתי אמצעית".

הסגנון השני של התמודדות המפקד הבכיר עם חידת הפסאדה היא **פירוק הפסאדה**. בדומה לגישת עקיפת הפסאדה, גם כאן מבין הבכיר שפסאדה של הרמוניה וצייתנות איננה מציאותית ואיננה משרתת אותו. אולם בניגוד לגישה הראשונה, כאן הבכיר איננו מוכן לקבל את קיום הפסאדה ומנסה להסיר אותה. בדרך זו הוא מאמין שניתן להביא לדיון משותף את האג'נדה שלו יחד עם האג'נדות של קציני המטה ומתוך התמודדות עם הפערים שוודאי קיימים ביניהן, לייצר אג'נדה משותפת, שתהיה מאוזנת ומדויקת יותר עבור הארגון, בהשוואה לאג'נדה חד ממדית של מי מממלאי התפקידים. כשנוצרת אג'נדה משותפת, כך מאמין הבכיר, כלל השותפים לה (הבכיר וקציני המטה יחדיו) חשים אחריות עליה ועל הוצאתה לפועל. מפקדים בכירים שסגנון זה מאפיין אותם, משתדלים ליצור עם פקודיהם ועם עמיתים מפגשים שבהם ניתן לדבר בחופשיות. מפקדים אלה מעדיפים דיונים מצומצמים, פגישות עבודה ופגישות אישיות וכדומה על פני דיונים רבי-משתתפים. בנוסף, מפקדים אלה משתדלים ליצור אווירה מאפשרת באמצעות שבירת כללי טקס סטנדרטיים, כגון: בחירת מקום ישיבה שאיננו בראש השולחן, יצירת שיח תוך כדי הדיון והימנעות מ"סדר דוברים" וכדומה. אחת השיטות שצינו מפקדים המשתייכים לסגנון זה היא קיומה של "סדנה אסטרטגית". סדנה אסטרטגית היא פרקטיקה שבכירים נוהגים לנקוט בדרך כלל בתחילת תפקידם, המאפשרת שיח פתוח בפורום בכיר וגדול דיו כדי להשפיע על גוף גדול. אלוף ירון מספר על סדנה אסטרטגית שביצע בתחילת תפקידו:

"קודם כל יש 'חבילה' (=רעיונות לשינויים) שאתה בא אתה. אחר כך, אם אתה לא טמבל, אתה עושה סדנה אסטרטגית ואתה לומד [...] מה הם

(=המפקדים והמטה הכפופים אליך) חושבים, כי אתה צריך לרתום אותם. על סמך מה שהבאת ומה שלמדת בסדנה, אתה צריך לגבש את האסטרטגיה כמה שיותר מהר."

ירון מתאר את הסדנה האסטרטגית כהליך המאפשר לו ללמוד את סדר היום של הכפופים לו ("לומד מה הם חושבים") וגם "לרתום" אותם להליך השינוי הצפוי. סדנאות אסטרטגיות בנויות כדיונים מיוחדים, טקסים שתכליתם לפרק את פסאדת ההרמוניה והצייתנות, כדי לאפשר למשתתפים להציג בחופשיות וללא חשש את סדר היום שלהם. כדי לאפשר זאת, נהוג לקיים את הסדנה מחוץ למחנה המפקדה סביב שולחן עגול (ללא "ראש שולחן") תוך השקעת זמן ניכרת של המשתתפים (יום שלם ולעתים יומיים) ותוך סממנים של חגיגות (כיבוד עשיר). הדיון בנוי כך שמתאפשר זמן רב למשתתפים להתבטא ללא "מצע לדיון", בניגוד לנהוג בדיוני אלוף רגילים. אולם בסוף הסדנה מצופה מהבכיר "לסכם", כלומר לקבל החלטות אסטרטגיות, ביניהן קביעה מנוסחת של סדר היום המשותף של המפקדה ויחידותיה, במסמך המכונה "יעדי [הגוף הבכיר]" או "חזון ויעדי [הגוף הבכיר]". מסמך זה שאורכו מוגבל לעמוד אחד, מודפס בעותקים צבעוניים וממוסגרים ונתלה במשרדיהם ובחדרי הדיונים של הבכיר, מטהו והמפקדים הכפופים לו. המחשה זו של הרעיונות המופשטים של סדר היום של הבכיר וצוותו לכלל המפקדה ויחידותיה, מייצרת שותפות סימבולית רחבה סביב המרכז שהבכיר מסמל.

**לסיכום**, ביקשתי במאמר זה להציג ולנתח דפוס תקשורת בולט במפקדות בכירות בין מפקדים בכירים לבין פקודיהם, והוא פסאדת ההרמוניה והצייתנות. רבות נכתב אודות תופעת הקונפורמיות של הקצינים בצבא<sup>17</sup>, בדומה לביקורת שהושמעה כנגד פקידים בירוקרטיים באשר הם.<sup>18</sup> למרות הפיתוי לבקר התנהלות זו של קצינים במסגרת הפסאדה, חשבתי שנכון

<sup>17</sup> ר' לדוגמא: אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** מס' 433, 2010, עמודים 27-20;

Paul Yingling, "Failure in generalship", **Armed Forces Journal**, May 2007.

<sup>18</sup> רوبرט ק' מרטון, **התיאוריה החברתית והמבנה החברתי**, תל אביב: הוצאת "יחידיו", 1949.

ומדויק יותר לראות את תופעת הקונפורמיות בתוך ההקשר התרבותי המאדיר את המפקד הבכיר בהיותו המרכז הסימבולי של המפקדה. האדרה זו משדרת לא רק שביעות רצון משותפת שטחית של הקצינים במפקדה, אלא גם הנחת יסוד תרבותית שפסאדה זו היא עדות אמיתית לכך ש"היחידה עובדת נכון", בבחינת "אם המפקד מרוצה, סימן שכולנו אפקטיביים". האמירה האחרונה איננה דטרמיניסטית. כלומר, תרבות היא לאו דווקא מבנה עומק שאיננו ניתן לשינוי. תרבות ארגונית היא דבר מתפתח ומשתנה לאורך הזמן ולאור פעולות מודעות של המנהיגות הארגונית הבכירה.<sup>19</sup> מטרתו המוצהרת של המאמר הנוכחי היא להביא אל הקוראים, שרובם שחקנים פעילים ומשפיעים במפקדות הבכירות, את תופעת הפסאדה, על מנת שאלו יוכלו לפעול מתוך מודעות לשורשיה ולאופן השפעתה עליהם, ובכך לבחור היכן לתת לה מקום, והיכן לקרוא עליה תיגר. ברמה הקונקרטית, למשל, ניתן לבחור ביחס לאילו סוגיות נכון לזמן דיון רב-משתתפים או לחילופין דיון בפורום מצומצם; מתי נכון לעודד ויכוח בין משתתפים (ואיך נכון לעשות זאת) ומתי נכון לפעול במסגרת "כללי הטקס" של הפסאדה; מהו העיתוי המיטבי לקיום סדנה אסטרטגית; מתי נכון להתעקש על עמדה, הגם שזו מנוגדת לעמדת המפקד הבכיר, ועוד נקודות החלטה נוספות הנוגעות לעיצוב דפוסי השיח במפקדה.

<sup>19</sup> Mats Alvesson, **Understanding organizational culture (2<sup>nd</sup> edition)**, Thousand Oaks: Sage, 2012.

### רשימת המקורות

- אבולעפיה, אמיר. "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** מס' 433, 2010, עמודים 20-27.
- אייזנשטדט, שמואל נח. "כאריזמה ובינוי מוסדות: מאכס וובר והסוציולוגיה המודרנית". **רבעון פילוסופי** כ"א, 1970, עמודים 1-36.
- גופמן, ארוינג. **הצגת העצמי בחיי היומיום**. בן שמן: מודן, 1959.
- הררי, יובל נח. **קיצור תולדות האנושות**. אור יהודה: הוצאת כנרת, 2013.
- מרטון, רוברט ק'. **התיאוריה החברתית והמבנה החברתי**. תל אביב: הוצאת "יחדיו", 1949.
- Alvesson, Mats. **Communication, power and organization**. New York: Walter deGruyter, 1996.
- Alvesson, Mats. **Understanding organizational culture (2<sup>nd</sup> edition)**. Thousand Oaks: Sage, 2012.
- Bang, Henning. "What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings?" **Qualitative Research in Organizations and Management**, 7 (2), 2012. pp 189-208.
- Janowitz, Morris. **Sociology and the military establishment**. New York: Russell Sage foundation, 1959.
- Kotter, John P. **The general manager**. New York: Free press, 1982.
- Manning, Peter K. Goffman. "on organizations". **Organization Studies**, 29, 2008, pp 677-699.
- Schwartzman, Helen B. **The meeting: Gatherings in organizations and communities**. New York: Plenum, 1989.
- Shils, Edward. "Charisma, order, and status". **American Sociological Review**, 30 (2), 1965, pp 199-213.

- Weber, Max. **On charisma and institution building: Selected papers edited by S.N. Eisenstadt**. Chicago: Chicago university press, 1968.
- Weick, Karl E. **Making sense of the organization**. New York: Blackwell, 2001.
- Yingling, Paul. "Failure in generalship". **Armed Forces Journal**, May 2007.