



סדרת מאמרים לדיון Working paper series

No. 6 – 2011

מדיניות ופרקטיקות של ניהול שונות תרבותית בכוח האדם בצה"ל

אביעד בר־חיים

מדיניות ופרקטיקות של ניהול שונות תרבותית בכוח האדם בצה"ל

אביעד בר-חיים

האוניברסיטה הפתוחה, המחלקה לניהול וכלכלה

aviad@openu.ac.il

מאמר זה דן בסוגיה של מדיניות ניהול של שונות תרבותית (Diversity management) בצה"ל. נושא זה פופולרי כיום משתי סיבות. ראשית, הצורך לנהל כוח עבודה שהרקע התרבותי שלו מגוון בולט בסביבה כלכלית וטכנולוגית גלובלית, שבה הרבה מאוד חברות וארגונים פרוסים על פני הגלובוס וצריכים לתקשר בשפות שונות עם עובדים ועם מנהלים מארצות ומתרבויות שונות, שהם בעלי מסורות שונות של פרקטיקות עבודה וניהול. שנית, לפחות בתרבות המערבית קיימות כיום דרישות פוליטיות וחברתיות חזקות למימוש חירותם הטבעית של יחידים וקהילות לזהות אישית ולאומנטיות תרבותית, שתתבטאנה בחיי העבודה והניהול, בזכויות מוקנות, באיסור אפליה, בשוויון הזדמנויות בהכשרה, בהצבות לתפקידים בארגון, בשכר, בתנאי העבודה ובקידום.

רוח ההכרה בשונות של כוח העבודה ובצורך להתחשב בשונות זו חודרת בשנים האחרונות גם לצה"ל, ולכך כמה סיבות: חל גיוון עצום בהרכב כוח העבודה המשרת בו בעקבות גיוסים מאסיביים של עולים חדשים מחבר המדינות (ברית המועצות לשעבר) ומאתיופיה; נשים רבות מאוד משתלבות כיום כמעט בכל קשת התפקידים ומשלחי היד הצבאיים; בני ישיבות חודרים בהיקפים גדולים למקצועות לחימה ופיקוד; ומתרחבות ההזדמנויות עבור חיילים וקצינים דרוזים ובדואים.

בכל אחת מן הקטגוריות המגדירות שונות תרבותית בעבודה (מוצא אתני, מגדר, דת) קיימות קבוצות רוב תרבותית וקבוצות מיעוט או קבוצות מיעוט. השוני ביניהן הוא בשפה, במנהגי העבודה, בנורמות היחסים שבין ממונה לכפוף ובין עמיתים, במידת האינטימיות הרצויה בעבודה, בסובלנות לשונה ולאחר, בדרכי הפעולה במצבי קונפליקט ובמצבי משבר, בנטייה לפעולה קולקטיבית או אינדיבידואלית, בנכונות לשתף פעולה בעבודה, ובמידת ההפרדה החברתית והנפשית בין מה שקורה בעבודה לבין החיים שמחוץ לעבודה. מאפיינים בתרבות הרוב ובתרבות ניהול משאבי אנוש בארגון יכולים לחזק שני דפוסי התנהגות מנוגדים:

1. גיוון (Diversity) תרבותי מוביל לעיתים קרובות לחשדנות של קבוצת הרוב כלפי קבוצות המיעוט התרבותיות, אשר מלווה בסטריאוטיפים שליליים, בהקטנת הנכונות והיכולת לשתף פעולה, בשיבוש ההבנה של מסרים בתקשורת ארגונית ובין-אישית, בתחרותיות מוגזמת, בעוינות כלפי קבוצת המיעוט, בהצקה לנמנים עמה ובהטרדתם. דפוס זה משרת לא פעם אינטרסים של קבוצת הרוב, החוששת לאבד כוח ומעמד נוכח חריצותן של קבוצות המיעוט, פריזון העבודה הגבוה שלהן, צייתנותן, וכושר הסבולת שלהן לאורך זמן בתנאי עבודה קשים.

2. גיוון תרבותי, אם הוא מנוהל כהלכה, יכול לאפשר למידה הדדית של היתרונות התרבותיים, ולכלול עושר גדול יותר של מטאפורות תרבותיות בפתרון בעיות. דוגמה לכך היא הרב-תרבותיות המדחימה והמשמחת בתרבות האוכל והבישול. בעניין זה מעירה מור-ברק בספרה על ניהול גיוון רב-תרבותי,¹ ששונות תרבותית מועילה לארגון ומעשירה את ביצועיו רק כאשר היחס לתרבות המיעוט איננו מתנשא, ובעיקר איננו מפלה. שכן, אם אנשים ונשים מקבוצות מיעוט מופלים לרעה בקבלה לעבודה, במבחני מיון, בקידום בעבודה וכדומה, אזי אין שום יתרון אמיתי לריבוי תרבויות במקום העבודה.²

מנגד, לצבא נוח יותר ומועיל דווקא **לא להתחשב** בשונות תרבותית, להפעיל כור היתוך תרבותי, כזה שיצור כוח עבודה צבאי אחיד, המדבר באותה שפה, מגיב לאותם סימנים וסמלים תרבותיים, מבין ומובן יותר בתקשורת המבצעית, ודבק באותם ערכים, מטרות ומשימות. בקיצור, לצבא נוח שהמיעוטים יוותרו על ייחודם התרבותי ועל צורכיהם התרבותיים. הדבר גם מעוגן במסורת צה"ל, בחוק השירות הצבאי ובפקודות הצבא, שאכן מכוונים ליצירת כור היתוך חברתי כלל-ישראלי במהלך השירות הצבאי. לאור זאת, נראה שבנושא הרב-תרבותיות יש לצפות כי בצה"ל, למרות הרוחות החדשות של רב-תרבותיות, תהיה ברירת המחדל העדר ניהול ספציפי כלשהו (Laissez faire ניהולי). ומשום כך, נראה שרק דבר אחד יוכל לשכנע את שלטונות הצבא לשנות את מדיניות כור ההיתוך – אם אי-ההתחשבות התרבותית תצמיח תוצאות שליליות שיתבטאו בתפקוד לקוי של הכוחות: חשדנות, דעות קדומות, והתנשאות של קבוצת הרוב כלפי קבוצות המיעוט; הקטנת הנכונות והיכולת לשתף פעולה; שיבושים בתקשורת ארגונית ובין-אישית; עוינות כלפי חיילי המיעוט והצקות לנמנים עם קבוצה זו. נוכח סיכון זה ינסה הצבא להשיג שתי תוצאות חיוביות יותר באמצעות ניהול רגיש יותר של שונות תרבותית. הראשונה, במקביל לקבלת המיעוט על-ידי הרוב ייעשה ניסיון ליצור לפחות הסתגלות תפקודית של קבוצות המיעוט לתרבות הארגונית השלטת בצה"ל, גם אם לא תתרחש השתלבות מלאה. השנייה, ייעשה ניסיון לשלב את קבוצות המיעוט באופן מלא ולהטמיען בקבוצת הרוב התרבותי; כלומר, יהיה ניסיון ליצור כור היתוך עדין יותר ותוך התחשבות בקבוצות המיעוט ועידודן.

1 ראו ספר המפתח של מור-ברק בנושא זה:

Mor-Barak, M. E., (2005), *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*, Thousand Oaks: Sage.

2 בהקשר זה ראו:

Findler, L., Wind, L. H. & Mor Barak, M. E. (2007), "The challenge of workforce management in a global society: modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment", *Administration in Social Work*, 31(3), 63.

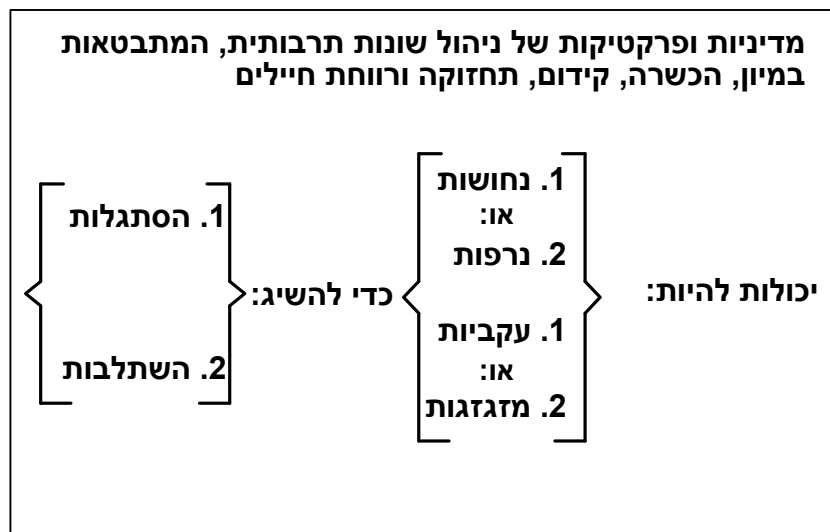
טיפולוגיה של מצבי ניהול שונות

על רקע הדיון לעיל מוצעת טיפולוגיה של מצבי ניהול שונות תרבותית בצה"ל. בטיפולוגיה זאת שלושה ממדים:

א. מטרת ניהול השונות: האם המטרה היא **הסתגלות תפקודית** של קבוצת המיעוט למערכת הצבאית, תוך קיום קבוע של השונות התרבותית והנורמטיבית ואי-היטמעות ברוב התרבותי; או שהמטרה היא **השתלבות והיטמעות** תרבותית מלאה של קבוצת המיעוט ברוב התרבותי הדומיננטי, וויתור על הייחוד התרבותי, לפחות בזמן השירות הצבאי.

ב. מאפייני מדיניות ופרקטיקות של ניהול שונות א': נחישות או נרפות. השגת מטרותיהם של מנהלי השונות התרבותית יכולה להיעשות בנחישות, תוך השקעת כל המאמצים והמשאבים הנדרשים, אך היא יכולה להיעשות בנרפות, בבחינת מצוות אנשים מלומדה, מן השפה ולחוץ, תוך תשלום מס שפתיים למטרות וליעדים.

ג. מאפייני מדיניות ופרקטיקות של ניהול שונות ב': עקביות או זיגזוג. הניהול יכול להיות עקבי או לא עקבי (מזגזג), וזאת בלי קשר למידת הנחישות (הוא יכול להיות נחוץ, ועם זאת לא עקבי – פעם נחוץ בכיוון אחד ופעם נחוץ בכיוון הפוך).

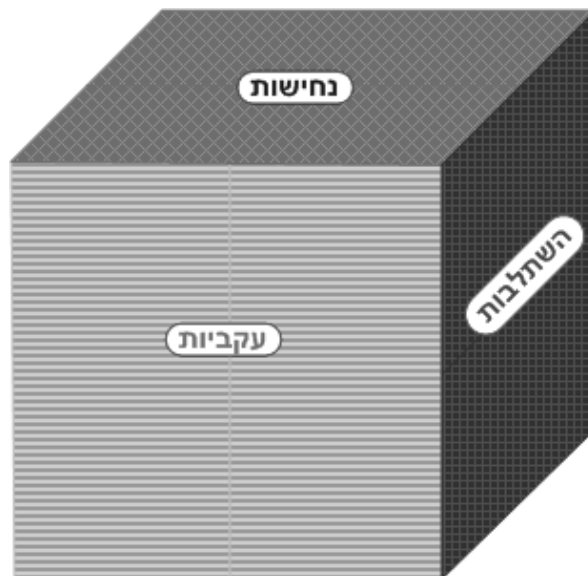


לוח 1: מיפוי מאפייני ניהול שונות תרבותית בצבא

באמצעות טיפולוגיה זו אנסה לאפיין את ניהול השונות הצה"לי כלפי ארבע קבוצות מיעוט: עולים חדשים ודרוזים; בדואים; נשים; וחיילי ישיבות הסדר (יש לשים לב כי בטיפולוגיה המוצעת, שיש בה שלושה ממדים בינאריים, יש באופן תיאורטי שמונה דפוסי ניהול שונות תרבותית, אולם כאן נידונים רק ארבעה דפוסים).

ניהול שונות תרבותית בארבע קבוצות מיעוט בצה"ל: עולים חדשים ודרוזים, בדואים, נשים, בני ישיבות

עולים חדשים ודרוזים. דפוס הניהול של עולים חדשים (בעיקר יוצאי ברית המועצות לשעבר ויוצאי אתיופיה) ודרוזים הוא "כור היתוך" קלאסי מבית היוצר של הנרטיב והפרקטיקה הצה"ליים-ציוניים שהתוו בן-גוריון ואחרים מראשית צה"ל, והוא מתבצע על-פי רוחו ולשונו של חוק השירות הצבאי, הן לגבי יישום גיוס החובה והן בהיבטיו האחרים של החוק.³ שתי קבוצות אלה חשובות לבניין הכוח של צה"ל הן מבחינה כמותית והן מבחינה איכותית, ולפיכך, אין מתחשבים בשונות התרבותית הברורה שבין קבוצות אלה לבין עצמן, ובין לבין קבוצת הרוב – ילידי הארץ היהודים. הם נדרשים להשתלב באופן מלא, הן בהיבט המבצעי – ובמשימות הקרביות המובהקות ביותר, והן במישור החברתי. מצפים מהם להשתלט לחלוטין על השפה העברית-צה"לית, להטמיע את ערכי צה"ל, את הנורמות ואת דרכי הפעולה שלו, ולהשתלב מבחינה חברתית ביחידות קרביות, שבכולן קיים גרעין ישראלי-יהודי-גברי דומיננטי.



איור 1: ניהול שונות תרבותית במודל של כור היתוך: עולים חדשים ודרוזים

במובן זה, יש הבדל משמעותי בין העולים החדשים לבין הדרוזים. סקרים ומחקרים הראו, שהשירות הצבאי בצה"ל איננו אטרקטיבי לגבי רוב העולים החדשים, והם אינם רואים בו משום יתרון שיסייע בהשתלבותם בחברה הישראלית לאחר השירות הצבאי. לעומתם, בקרב הדרוזים נתפס השירות בצה"ל כמנוף מרכזי להשתלבות חברתית וכלכלית בישראל. עקב כך, צה"ל ומשרד

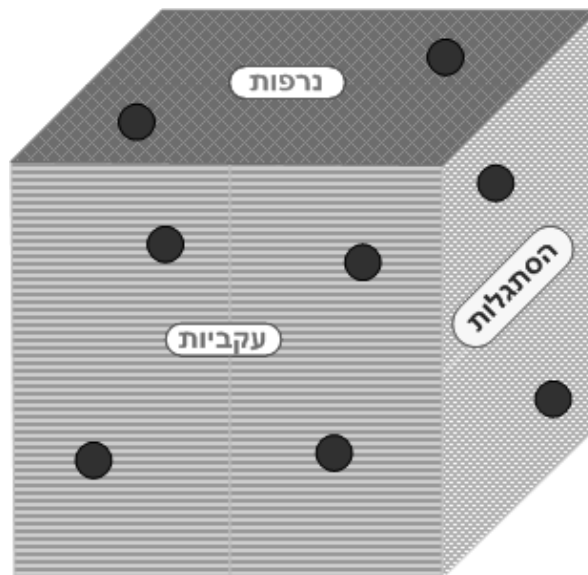
3 ההשתלבות המלאה של חיילים וקצינים דרוזים בכל היחידות ובכל התפקידים בצה"ל התרחשה בעת כהונתו של משה ארנס כשר ביטחון ב-1990, ואולם כבר בשנות ה-70 של המאה הקודמת התקבלו בצה"ל החלטות בדבר פתיחת השירות הצבאי לדרוזים ברוב היחידות והתפקידים. ראו: הכנסת, מרכז המחקר והמידע, **שילוב בני העדה הדרוזית בצה"ל והשתלבותם בשוק העבודה**, כ"ה בתמוז תשס"ח, 28 ביולי 2008.

החינוך משקיעים מאמצים חינוכיים וניהוליים (גם בתחום תנאי השירות וההטבות המיוחדות) כדי להגביר את המוטיבציה בקרב החיילים העולים, ולהקל על הסתגלותם לשירות הצבאי.⁴

את כור ההיתוך הזה מאפיינת מדיניות עקבית ונחושה בכל האמור בגיוס החיילים מקבוצות אלו, הכשרתם, השמתם, ותחזוקתם לשם שילובם. מדיניות זאת מבוססת על שירות חובה ומילואים, אך גם על מערכת תרבותית וחינוכית ברוח אינדוקטרינציה ציונית וממלכתית (גם בקרב הדרוזים).

בדואים. דפוס הניהול שלהם הוא "סגרגציה". הצבא זקוק לחיילים ולקצינים בדואים בדרך כלל בתפקידים ובגזרות של ביטחון שוטף, ובתפקידי גששות ביחידות המסתערות. עבור הבדואים מהווה השירות הצבאי מקור פרנסה, והוא מאפשר להם לשמור על זיקה כלשהי למדינה. גם המדינה מעוניינת למתן את הניכור של קהילה זו, שיש לה נאמנות מוגבלת ורופפת לכל שלטון מדינתי בכלל ולמדינת ישראל בפרט, ומעדיפה שיהיה לה תפקיד בביטחון המדינה וביטחון הפנים, במקום שבניה יהיו בצד השני של המתרס.⁵ לפיכך, המדיניות היא עקבית, אבל מטרתה היא הסתגלות ולא שילוב אמיתי של הבדואים בצה"ל.

יתר על כך, המדיניות והפרקטיקה כלפי המשרתים הבדואים לא תמיד נחושות. לעיתים קרובות, המציאות היא פשרה כזאת או אחרת עם ראשי הקהילה הבדואית, שבעצמה איננה אחידה ויש בה שסעים גיאוגרפיים, אורבניים ומשפחתיים, בכל הקשור לגיוס, להכשרה, לתגמול, לתנאי שירות ולקידום בצבא.



איור 2: ניהול שונות תרבותית במודל של סגרגציה: בדואים

4 ראו: תרצה הרמלין, לאה הרש, אירית רימון, עצמונה וקסמן, הכנת עולים לקראת הגיוס לצה"ל, משרד החינוך, מינהל תרבות ונוער, שפ"י, ינואר 2003.

5 ראו מאמרה המקיף והמעמיק של ראומה ספיר, 2003, "מיעוטים אתניים בצה"ל – המקרה של גדוד הסיור המדברי", פסיכולוגיה צבאית 2, עמ' 170-131.

"הנקודות השחורות" בתרשים למעלה מציגות שינויים מסוימים בדפוס הבדואי, כדוגמת אלה שאתגרו את הצבא בתקופת האינתיפאדה השנייה במבצע "גאות ושפל", עת השתתף גדוד הסיור המדברי בפעילות מבצעית קרבית של ממש, ובעקבות הצטיינותו בלחימה עלו תביעות להשתלבות רבה יותר של הבדואים בצה"ל, אבל גם צצו בעיות בדמות הצטמצמות נכונותם של בדואים להתגייס, לאחר שיצאו לפתע מן הסגירות התעסוקתית והסביבתית שאפיינה את הגדוד קודם לכן (ספיר, שם).

נשים. דפוס הניהול של נשים בצה"ל הוא "אמביוולנטיות". מצד אחד, קיים שירות חובה לכל הנשים, למעט פטור מטעמי דת ונישואים או אי-התאמה מטעמי בריאות, וכן שירות מילואים לבעלות תפקידים נדרשים מסוימים. בשנים האחרונות יש גם שילוב מאסיבי של נשים כמעט בכל התפקידים ומשלחי היד הצה"ליים, כולל תפקידי הדרכה לתפקידי לחימה, תפקידים תומכי לחימה, ואפילו תפקידי לחימה זעירה וביטחון שוטף ביחידות מעורבות של גברים ונשים, כמו בגדוד קרקל.⁶ מצד אחר, הפטור מטעמי דת וטעמים אחרים מקיף קרוב למחצית משנתוני הגיוס של נשים. ונוסף על אלו, עדיין קיימת אבטלה סמויה של מספר רב של חיילות בתפקידי מינהלה, ועדיין קיים פער ניכר בין המדיניות הרשמית של הצבא ופקודות הצבא – בדבר שוויון בין גברים לנשים, איסור אפליה והטרדה, וקידום בתפקידים ובדרגות – ובין הפרקטיקה בשטח. כיוון שעל-פי המסורת בצה"ל, בשונה מצבאות אחרים, שם חלק ניכר מן הקצונה מגיע מאקדמיות צבאיות, צמיחת הקריירה הצבאית מתחילה מלמטה, כחיילים פשוטים ביחידות הקרביות וביחידות אחרות אשר חיוניות לבניין הכוח, חסומים מסלולי הקידום האלה בפני רוב הנשים בצה"ל. זאת, נוסף על פרקטיקות לא פורמליות של הדרת נשים בצבא (עמרם-כץ, שם).

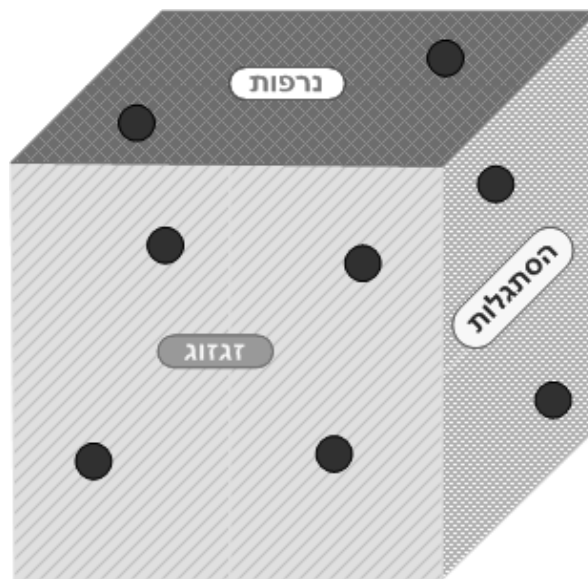
הזיגזג וחוסר הנחישות במדיניות כלפי נשים בצה"ל נובעים גם מלחצים פוליטיים וחברתיים שמקורם מחוץ לצבא, משמאל ומימין כאחד, מצד חוגים חילוניים ודתיים גם יחד. נוסף על כך, אי-אפשר לממש ביעילות את ערך השוויון כאשר מחצית מן הנשים לא מתגייסת, והנטל של תפקידים שגורתיים רבים נופל על חלק מן האוכלוסייה.⁷

מעניינת במיוחד בעניין זה התקרית שבה התבטא הרב הצבאי הראשי נגד גיוס נשים לצבא. ההתבטאות הקימה עליו, כצפוי, ביקורת בתוך הצבא ומחוצה לו, מארגוני הנשים ומארגונים דתיים-לאומיים, וכמובן, מגורמים פוליטיים.⁸ ואולם, ההתבטאויות הרשמיות של שלטונות הצבא עסקו בעיקר בהיבט האינסטרומנטלי והתועלתני של שירות נשים בצבא, והצביעו על התרומה שלהן לסדר הכוחות בתפקידי לחימה ותמיכת לחימה.

6 סקירה מקיפה בעניין זה, עם השוואה לצבאות זרים, בחינה מול הסברים פונקציונליים ופמיניסטיים, ופירוט השתלבות נשים ביחידות ובעיסוקים בצה"ל, ראו אצל שרית עמרם-כץ, 2003, "קרבי זה הכי, אחותי: אינטגרציה מגדרית בהכשרת מסגרות מבצעיות בצה"ל", **פסיכולוגיה צבאית** 2, עמ' 171-216.

7 מקרה מיוחד הוא שירותן הצבאי של נשים דתיות בצבא, ראו: הכנסת, מרכז המחקר והמידע, **שירות בנות דתיות בצה"ל: תמונת מצב ומדיניות מערכת החינוך**, כי בשבט תשס"ז, 8 בפברואר 2007. האמביוולנטיות כלפי שירות נשים דתיות אינה פחותה מאשר כלפי נשים בכלל.

8 על הקונפליקט בין נשים לבין דתיים באשר לעיצוב דמותו התרבותית של צה"ל, ראו: יגיל לוי, 2008. "השילוב הרהוי: הצעה לניתוח רב-ממדי של המאבק נשים-דתיים בצה"ל", **המרחב הציבורי** 2, עמ' 132-159. כן ראו: אנשיל פפר ויובל אזולאי ב"הארץ" 2.7.2009 – "צה"ל בתגובה לדברי הרבצ"ר: שירות הנשים בצה"ל אינו נדון בשום רמה בצבא".



איור 3: ניהול שונות במודל של אמביוולנטיות: נשים בצבא

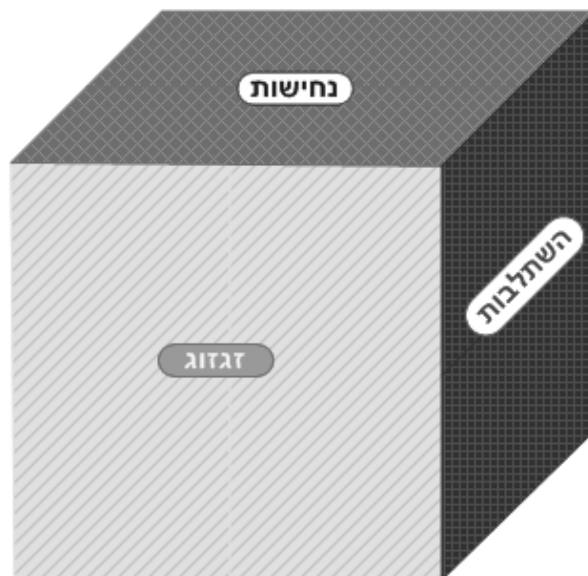
כלומר, בכל האמור בכוח אדם, צה"ל אינו יכול לוותר כיום על שירותן של נשים, ודבר זה בא לידי ביטוי בתרשים לעיל בנקודות השחורות של פעילות מבצעית בדומה לבדואים. אין נתון גלוי לגבי שיעור הנשים המשרתות בתפקידי לחימה ותמיכת לחימה מכלל הנשים המשרתות. בהנחה ששיעור זה נמוך בהרבה בהשוואה לשיעורם של הגברים המשרתים, המסקנה היא שחלק הארי של נשים אינו בתפקידים אלו. לגבי חלק זה המדיניות, הרי שמעבר לכמה קווים אדומים, כגון הטרדה ואיסור אפליה הקבועים בחוק ובפקודות הצבא, היא עמומה ולא עקבית בכל מה שקשור להכשרה, לקידום, ולתנאי שירות של נשים.

בני ישיבות. דפוס הניהול שלהם הוא "כור היתוך חלופי". הרבה מים זרמו בירדן מאז שיהושע קנז תיאר בספרו **התגנבות יחידים**⁹ את נלעגותם של החיילים הדתיים בטירונות בה"ד 4 במחלקה של בעלי כושר לקוי (כפ-למדים) בשנות ה-50 של המאה הקודמת. כיום משרתים חיילים דתיים, בני ישיבות או אחרים, ביחידות הקרביות ביותר ובכל רמות החילות והפיקוד, ובראש אגף כוח אדם של צה"ל, אשר מופקד על מדיניות הרב-תרבותיות בצבא וניהולה, עמד האלוף אלעזר שטרן, שבא מן המגזר הדתי-לאומי. יתר על כן, מיחידת רבנות צבאית שולית, שעסקה בעיקר בשמירה על כשרות המזון והמטבחים הצבאיים, הייתה מופקדת על זיהוי חללים ועל קבורה צבאית-יהודית, וניהלה מקהלה חזנית, הגיעה הרבנות הצבאית לעמדת כוח ויוקרה המתחרה במעמדו של קצין חינוך ראשי. למעשה, כיום שואפת המנהיגות הדתית בצה"ל, הן הלוחמים והמפקדים והן באמצעות הרבנות הצבאית, להגמוניה תרבותית בנרטיב הצה"לי. היא פועלת בשטח ככור היתוך, אבל את כור היתוך מלהיטה לא אש ציונית-חילונית ברוח בית היציקה של דוד בן-גוריון, אלא אש המיעוט הדתי, המבקש להשליט את משנתו התרבותית על הרוב בצבא.

9 יהושע קנז, 1986. **התגנבות יחידים**, עם עובד, תל אביב.

במובן זה, בני הישיבות אינם מתנהגים כמו מיעוטים אחרים בצבא. הם אינם מתגוננים ואינם מבקשים להשתלב בתרבות הרוב החילוני בצבא. מנהיגיהם הדתיים והצבאיים (כמו אפי איתם, יעקב עמידור, אלעזר שטרן ואחרים) מבקשים למלא בתוכן יהודי-דתי את המוטיבציה הקרבית ואת סיבת הקיום של צה"ל. הם בטוחים שהמוטיבציות הישנות אשר עמדו ביסוד הקשר בין החיילים ומפקדיהם לבין הארץ ומטרותיו של צה"ל איבדו מתוקפן (למשל, בקרב בני הקיבוצים, שהיו נושאי הלפיד בעבר), והנרטיב החילוני-נהנתני כבר איננו מספיק כדי להילחם ולהקריב קורבנות למען הארץ והמדינה.¹⁰

לדוגמה, האלוף אלעזר שטרן, שכאמור בא מן המגזר הדתי-לאומי, וכיהן עד לפני זמן לא רב כראש אכ"א, ניצל את השפעתו-שלו על החינוך בצה"ל ועל גלי צה"ל, שהיו באחריותו ובפיקודו, והיה לאחד מקובעי הנושאים שיעמדו על סדר היום בכל האמור ביחסי הצבא עם החברה: העלאת סוגיית ההשתמטות האפורה ("מדינת ישראל לא יכולה להרשות לעצמה ערים שאין בהן לוויית צבאיות" [כמו תל-אביב]), הקמת מכון גיור מהיר לחיילים עולים ועוד. המעיין בהתבטאויותיו של שטרן רואה מיד את תפיסתו האסטרטגית ארוכת-הטווח. הוא הבין, שאם הציבור הדתי-לאומי בצבא רוצה להגיע לעמדות פיקוד והשפעה, עליו להתערות בצה"ל ולא להסתגר ביחידותיו.¹¹



איור 4: ניהול שונות תרבותית במודל של כור היתוך חלופי: בני ישיבות

10 ראו: יגיל לוי, לעיל.

11 ראו: אביעד בר-חיים, "ראש אכ"א חובש כיפה בצה"ל: מקרה נדיר של ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש", כנס האגודה הסוציולוגית הישראלית – פברואר 2008. כן ראו: אודי שפיגל, 2007. "החרדים, 'העם' ו'צבא העם'", פוליטיקה: כתב-עת למדע המדינה וליחסים בינלאומיים 16, עמ' 67-91.

בהיבט הערכי-תרבותי, התבטאויותיו של אביחי רונצקי, מי שהיה הרב הצבאי הראשי של צה"ל, אפילו מפורשות יותר, וסגנון מרחיק לכת באשר למשימות הצבא ולנורמות הלחימה הראויות לחיילי צה"ל.¹²

מסקנות

ככל שמדובר במגזרים שמהם באים חיילים לפעילות הליבה של הצבא (יחידות מסתערות, יחידות תומכות לחימה), האינטרס של הצבא הוא שילובם באמצעות כור היתוך, תוך התחשבות פחותה בשונותם תרבותית. שכן, אפקטיביות מבצעית זקוקה לתקשורת מבצעית וטכנית חלקה והומוגנית, ולמינימום של רעשים והפרעות על רקע תרבותי, לשוני ותודעתי. התחשבות בהבדלי תרבות במגזר זה נראית כמותרות אשר גוזלות זמן ומפריעות לתיאומים ולהבנות הגלויות והסמויות הנחוצות מאוד בפעילות המלחמתית. במגזר הלוחם ותומך הלחימה מופעלת אפוא מדיניות כוח אדם נחושה ועקבית שמטרתה שילוב מלא של חיילי המיעוט בתרבות הרוב, כמעט ללא התחשבות בשונותם התרבותית של הראשונים.

ביחס למגזרים אחרים, הצבא פחות עקבי (מזגזג) ופחות נחוש. כלומר, הוא מוכן להשתעשע בשונות תרבותית. דבר זה מתבטא במדיניות כוח אדם עקבית פחות ונחושה פחות, תוך נטייה לשינויים מקומיים (כמו לגבי הבדואים), או לשינויים מערכתיים בעקבות לחצים פוליטיים וחברתיים (כמו לגבי הנשים). ואולם, אם לגבי הבדואים והנשים הצבא מתמך פחות או יותר בהתאם לצרכיו הפנימיים ולשיקוליו המבצעיים, הרי שכאשר מדובר בבני הישיבות אין מופעל לגביהם ניהול שונות תרבותית בלבד: מנהיגי המגזר הדתי בצבא ומחוצה לו, יותר משהם מבקשים התחשבות בצרכים התרבותיים של חייליהם, כפי שנהגו בעבר, מבקשים כיום ליצור כור היתוך אלטרנטיבי כלבבם, שתכניו יהודיים-דתיים וברוח התפיסה "ארץ ישראל לעם ישראל". כלומר, זה מיעוט המבקש להכתיב לצבא תרבות ודפוסי התנהלות החורגים מאוד מגבולותיו של ניהול כוח אדם גרידא.

סיכום ויישומים אפשריים לניהול שונות בצה"ל

צה"ל איננו מנהל את השונות החברתית והתרבותית של כוח האדם שלו בצורה שיטתית ומודעת. אם יש סימנים לניהול שונות, הם בדרך כלל במסגרת של טיפול בצרכים מיוחדים של אוכלוסיות משרתים שונות. מרחב התמרון הוא בין צרכים מבצעיים ובין אפשרויות מעשיות "להיענות" לצרכי האוכלוסיות השונות.

12 ראו ציטטות מדבריו בקישורית במאמר לעיל של פפר ואזולאי. כמו כן, ראו כתבותיו של עמוס הראל ב"הארץ" 23.10.2008: "כך מחזיר הרב הצבאי את צה"ל בתשובה"; חנן גרינברג ב-Ynet, 23.7.2009: "בה"ד 1: חיל חינוך והרבנות "מתחרים" על הצוערים".

אם הצבא מעוניין למטב את יתרונות המוטיבציה והתפקוד בעקבות ניהול נכון של השונות התרבותית בקרב כוחותיו, עליו לבחון את מידת הנחישות והעקביות של מדיניותו ביחס לקבוצות שונות. כשם שבנושא המנהיגות למדנו כי בין מנהיגות משימתית, מנהיגות חברתית ומנהיגות של "שב ואל תעשה" (Laissez faire), הסגנון האחרון הוא הפחות יעיל מכולם, כך בניהול שונות. אי-עשייה בתחום זה מתבטאת בנרפות ובזיגזג. כל תלמיד מתחיל במדעי ההתנהגות יודע, שאי-אפשר לעצב התנהגות רצויה – כלומר תפקוד יעיל וחלק של חיילים וחיילות מרקע תרבותי שונה – כשאין עקביות ונחישות בחיזוק ההתנהגות המבוקשת והכחדת ההתנהגויות הלא-רצויות.

מי שמנהל כיום את השונות התרבותית בצבא בנחישות ובעקביות היא דווקא קבוצת המיעוט של בני הישיבות, ובמידה מסוימת הזנב הזה מכשכש בכלב. הצבא צריך להחליט אפוא אם תופעה זו מתאימה למטרותיו, ליעדיו ולדרך התנהלותו, ולפעול בהתאם.

מקורות

- Findler, L., L. H. Wind & M. E. Mor Barak, 2007. "The challenge of workforce management in a global society: modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment", *Administration in Social Work*, 31(3), p. 63.
- Mor-Barak, M. E., 2005. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*, Sage, Thousand Oaks.
- הכנסת, מרכז המחקר והמידע, **שילוב בני העדה הדרוזית בצה"ל והשתלבותם בשוק העבודה**, כ"ה בתמוז תשס"ח, 28 ביולי 2008.
- הכנסת, מרכז המחקר והמידע, **שירות בנות דתיות בצה"ל: תמונת מצב ומדיניות מערכת החינוך**, כ' בשבט תשס"ז, 8 בפברואר 2007.
- הרמלין תרצה, לאה הרש, אירית רימון ועצמונה וקסמן, 2003. **הכנת עולים לקראת הגיוס לצה"ל**, משרד החינוך, מינהל תרבות ונוער, שפ"י.
- לוי, יגיל, 2008. "השילוב הרהוי: הצעה לניתוח רב-ממדי של המאבק נשים-דתיים בצה"ל", **המרחב הציבורי** 2, עמ' 132-159.
- ספיר, ראומה, 2003. "מיעוטים אתניים בצה"ל – המקרה של גדוד הסיור המדברי", **פסיכולוגיה צבאית** 2, עמ' 131-170.
- עמרם-כץ, שרית, 2003. "קרבי זה הכי, אחותי: אינטגרציה מגדרית בהכשרת מסגרות מבצעיות בצה"ל", **פסיכולוגיה צבאית** 2, עמ' 171-216.
- שפיגל, אודי, 2007. "החרדים, 'העם' ו'צבא העם'", **פוליטיקה: כתב-עת למדע המדינה וליחסים בינלאומיים** 16, עמ' 67-91.