

# אנתרופולוגיה וצבא: "מפגש פיזוץ"

אסף חזני

"להביט בעיניים חדשות במערב ובמוסכמותיו"  
(לורנס, 2006, עמ' 38)

טענתו של מאמר זה היא כי היכולת של תחום הידע של האנתרופולוגיה לסייע למוסד הצבאי ולהיות "שימושית" לו היא מוגבלת למדי. מוגבלות זו בולטת על רקע ההבטחה הגלומה במפגש בין האנתרופולוגיה לבין הצבא: מפגש עם אחרות ועם אי־ודאות הטבועות בו. ואולם, המפגש של האנתרופולוגיה עם האחרות תכליתו לפענח את המקרה הייחודי כמעשה אנושי, והמפגש הוא נקודת המוצא למחקר, ואילו המפגש של הצבא עם האחרות הוא אלים באופיו והוא נקודת השיא שהארגון מתכוון אליה.

המאמר מבוסס על ניסיונו האישי של המחבר במכון מחקר צבאי, שגייס אותו לשורותיו כאנתרופולוג, ועל הניסיון האמריקני. המאמר חושף את הכישלון ואת המופרכות של ניסיון המחבר לחבר בין האנתרופולוגיה לבין הצבא בתהליך העבודה במכון, כמו פועל בקו ייצור בתהליך המנוגד לשיטות המחקר האנתרופולוגיות.

מילות מפתח: אתיקה, אחרות, צבא, אנתרופולוגיה, מפגש

\* ד"ר אסף חזני, המכללה האקדמית כנרת.  
דואר אלקטרוני: asafh02@bezeqint.net

מאמר זה יענה על השאלה אם האנתרופולוג והאנתרופולוגיה עשויים לסייע למוסד הצבאי, בעיקר בישראל. התשובה הבסיסית היא שיכולתה של האנתרופולוגיה כתחום ידע ושל אנתרופולוגים כבעלי מקצוע לסייע לצבא בישראל מוגבלת למדי עד בלתי קיימת. המפגש של האנתרופולוג עם המוסד הצבאי מתעמת עם כל האתגרים המונחים לפתחה של הרלוונטיות האנתרופולוגית לחברה הישראלית. במבחן התוצאה, אנתרופולוגיה בממשק עם הצבא אינה יישומית ואינה מעורבת.

שיקוף למוגבלות הסיוע הפוטנציאלי של האנתרופולוגיה למוסד הצבאי מצוי בעובדה כי בקרב קציני הצבא האינטלקטואלים, הדוגמה הטובה ביותר למימוש ידע אנתרופולוגי בצבא מצויה בכתביו של לורנס איש ערב. כשהם הוגים בשימוש בכלים אנתרופולוגיים בצבא, הם מביאים את לורנס כדוגמה מוצלחת.

בתחילת המאה ה-20 תיאר תומס אדוארד לורנס (שפונה "איש ערב") את ניסיונותיו במזרח התיכון כקצין שפעל לבדו להשיג משימה סופית ברורה (כיבוש המזרח התיכון), אך מעורפלת למדי כשמדובר בהגדרת תפקידו בכוח. לורנס היה קצין שהלך אל השדה וחזר ממנו, ובהתנסות זו גילה את הפער בין תרבותו לבין התרבות ששהה בה. מתיאור התנסויותיו עולה האתגר הגדול של החיבור אל ה"אחר":

זר הייתי עת נשלחתי אל הערבים. לא יכולתי לחשוב את מחשבותיהם, לא יכולתי לקבל את אמונותיהם, אך הוטלה עלי החובה להנהיג אותם, לעודד ולפתח כל תנועה שלהם שתועיל לאנגליה במלחמתה. אם לא יכולתי לקבל את אופקים, יכולתי לפחות להסתיר את אופיי ולחיות ביניהם בלא חיכוך הנראה לעין, לא כמבקר ולא כמסכסך, אלא כבעל השפעה סמויה. כיוון שהייתי ידידם, לא אהיה מליץ היושר שלהם או סנגורם. היום, בבגדי הישנים, אני יכול לשחק את הצופה מן הצד המגיב לרגישויות של זירת ההתרחשות. אבל הגון יותר לציין שרעיונות ומעשים אלה נראו אז טבעיים. דברים שנראים היום מושחתים או אכזריים נראו בשטח בלתי נמנעים או עניין שבשגרה... (לורנס, 2006, עמ' 37)

בחזרתו מן השדה חווה לורנס את הפער בין מה שנתפס כנכון וטבעי בקרב האחרים (הערבים) לבין מוסכמות התרבות באנגליה שישב וכתב בה והמעשים נתפסים בה כמושחתים או כאכזריים. ניסיונו בשדה אפשר לו לא רק להבין משהו על האחרים, אלא גם על עצמו ועל תרבותו, כפי שהמשיך להעיד:

המאמץ שהשקעתי בשנים אלו להתהלך בלבוש ערבי ולחקות את יסודות הווייתם, פטר אותי מישותי האנגלית ואפשר לי להביט בעיניים חדשות במערב ובמוסכמותיו. הם הרסו לי את כולו. אך באותו זמן לא יכולתי בכנות לעטות על עצמי את עור הערבי. הייתה זו העמדת פנים בלבד. האדם יכול בקלות להפוך לכופר, אך קשה מאוד להביאו לכך שימיר את אמונתו. פשטתי

צורה אחת, אך לא עטייתי על עצמי צורה אחרת, הייתי כמו ארונו של מוחמד באגדוטינו, חשתי באותה מידה בדידות עזה בחיים ובוז, לא לאנשים אחרים, אלא לכל מעשיהם. ניכור מעין זה בא לעתים לאדם העייף ממאמץ גופני מתמשך, ומבדידות. גופו ממשיך להתנהל קדימה באופן מכני, בעוד מחשבתו ההגיונית נוטשת אותו ומביטה בו ממרומיה בביקורתיות, תוהה מה עשה ריקא חסר תועלת זה ומדוע. לפעמים שוחחו שתי ישויות אלו בחלל, ואז היה הטירוף קרוב, כפי שאני מאמין שיהיה קרוב לאדם היכול בעת ובעונה אחת לראות דברים מבעד לצעיפים של שתי תרבויות, שתי מערכות מנהגים ושתי סביבות שונות (שם, עמ' 38).

לורנס, רומנטיקן ובעל דמיון, סייע בפעילותו לצבא הבריטי, וכתביו נקראים עד היום בבתי הספר הצבאיים, בייחוד בכל הנוגע ללוחמת גרילה. כאשר התעורר דיון באשר לחשיבותן של תובנות אנתרופולוגיות במוסד הצבאי במפגשי עם בכירים בצבא הישראלי ובצבא האמריקני, היו נוהגים להביא כדוגמה את לורנס ואת פעילותו.

מי שמתעלמים מכך שלורנס פעל כסוכן בשדה ומכך שלא הפיק ידע אנתרופולוגי במהלך פעילותו אלא רק שנים אחר כך, מדגישים את הרעיון של מפגש עם אחרות ושל הצורך לפעול אתה, מולה או דרכה באופן אינטואיטיבי בלא ניסוח של ידע. מפגש זה, בהקשר הייחודי של לורנס, התאפשר בזכות גופו ששימש ציר משותף לשני צעיפים שלפתו ונלפפו, הסתחררו, לכדו ונלכדו סביב צווארו.

העלאת דמותו של לורנס על נס בהקשר של אנתרופולוגיה בצבא מעידה על גבולותיו של תחום הדעת, כפי שהוא נתפס בצבא, ועל מוגבלות מימושו של הידע האנתרופולוגי בצבא. ואולם, את הטענה על כישלון המפגש בין האנתרופולוגיה לבין המוסד הצבאי הישראלי לא אבסס על ציטוט זה או אחר מלורנס. תחילה אתמקד באופן כללי במפגש בין הצבא לבין האנתרופולוגיה, ולאחר מכן אתמקד בניתוח מקרה של גיוס אנתרופולוג למכון מחקר צבאי, שאמנם הצליח מבחינה ביורוקרטית אך נכשל בכל מובן מבחינת היכולת להפיק ידע אנתרופולוגי.

### המשותף לאנתרופולוגיה ולמוסד הצבאי: המפגש וממלכת אי-הוודאות

המוסד הצבאי והפרויקט האנתרופולוגי חולקים הנחת יסוד משותפת. שניהם, עד כמה שניתן לתארם כישויות, מתכוננים למפגש ומניחים אי-וודאות רבה באשר לתוצאות המפגש ולמהלכיו. האנתרופולוגיה קשה לכימות ולסכימה, וקל יותר לתאר מה עושה אנתרופולוג. את המוסד הצבאי קל יותר לתאר באופן מכליל. פער זה אולי נובע מכך שעבודת האנתרופולוג בנויה על עבודתו כיחיד המצטרף אל קבוצה או מתבונן בה, ואילו רוב עבודת הצבא בנויה על קבוצה המתמודדת מול קבוצה. לדברי גירן, "אם תרצו להבין את מהותו של תחום מדעי, התבוננו תחילה לא בתאוריות המסבירות

את ממצאיו ולא במה שאומרים עליו המצדדים בו, אלא במעשי העוסקים במקצוע" (Geertz, 1973, p. 5). המוסד הצבאי מעלה על נס את הקביעה כי שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות, וברמות הגבוהות הוא מכנה את הקרב "התנגשות" או "מפגש", גם אם מפגש אלים בין אויבים. הפרויקט האנתרופולוגי מפיך את תובנותיו מן התוצאות המפתיעות של המפגשים וממהלכם, והוא מבוסס על מפגשים בין אנשים זרים הנסמכים על המשותף האנושי הבסיסי וההומני (על התוצאות המפתיעות של מפגשים ראו Goffman, 1961).

אל המפגשים הללו יש להתכונן. המבחן המקצועי המשמעותי הוא היכולת לנהל את המפגשים הללו ולהמשיך אחר כך בעבודה ארוכה של ניתוח, במקרה של האנתרופולוג, ושל תחקור, במקרה של אנשי הצבא.

המוסד הצבאי המתכונן אל המפגשים השונים מזהה בהם את תכלית קיומו, הניצחון. בכל הנוגע לפרויקט האנתרופולוגי, המפגש הוא חומר הגלם שניתן להתחיל לעבוד ממנו, ואילו מבחינה מבנית, המפגש מניח את קיומם של שני צדדים לפחות, או צד אחד לפחות שניתן לתאר כ"אחר". בהינתן "מפגש", גם אם אחד הצדדים לא היה "צד" או "אחר" טרם המפגש, עצם הנחת היסוד של מפגש מייצרת את האחרות ואת היכולת להיפגש עמה. המוסד הצבאי מגן מפני האחרות הנחשפת במפגש, ואילו הפרויקט האנתרופולוגי חושף אותה. התלכדות העיסוק באחרות מזמנת חיבורים אפשריים בין צבא לבין אנתרופולוגיה. הכוונה היא להתלכדות אינטרסים בין המוסד הצבאי לבין הפרויקט האנתרופולוגי ולא למצב שכיח יחסית, בישראל לפחות, שבו הצבא הוא השדה, מושא המחקר של האנתרופולוג. בצבא קיים פיתוי עז להשתמש בשירותי האנתרופולוגיה כדי להבהיר את האתגר מול האחרות, ובקרב האנתרופולוגים קיים פיתוי להשתמש בניסיון או בשדה הצבאי על מנת להגיע אל האחרות.

במלחמת העולם השנייה נדרש השלטון בארצות הברית לפענח את האחרות שנלחם בה, היפנים. מול האויב הגרמני הייתה תחושה של הכרת האויב – ה"אנגלו" הרי היו קרובי משפחה של הסקסונים. המלחמה בבני הדודים של האנגלים הייתה אתגר מקצועי קשה אך מוכר, אך היפנים היו ישות חדשה בתכלית. עבודתם של רות בנדיקט ואנתרופולוגים אחרים נבעה מצורך זה. הפרויקט "ללמוד תרבות ממרחק" (Studying culture at a distance) כשמו כן הוא, תיאור הפקתו של ידע אנתרופולוגי בזמן אמת, אך בשונה מעבודה בשדה שהכניסה אליו הייתה מוגבלת בשל מצב המלחמה, הפקת הידע נעשתה מרחוק. וכך פתחה בנדיקט את ספרה (בתוך גירץ, 2005, עמ' 145):

היפנים הם האויב הזר ביותר שארצות הברית אי פעם נלחמה בו. נורמות של עת מלחמה אשר אומות מערביות קיבלו כעובדה שבטבע האדם לא התקיימו אצל היפנים. עניין זה הפך את המלחמה באוקיינוס השקט ליותר מאשר סדרה של נחיתות על חופי איים, ליותר מאשר בעיה לוגיסטית ראשונה במעלה. הוא הפך אותה לבעיה מרכזית בטיבו של האויב. היה עלינו להבין את התנהגותם על מנת להתמודד אתה.

באופנים שונים כרכו אנתרופולוגים את היותם גם לוחמים וגם אנתרופולוגים לישות מקצועית אחת. סר אדמונד ליץ' ניצל את ניסיונו בשדה כקצין כוחות מיוחדים מעבר לקווי האויב בבורמה על מנת לכתוב על הבורמזים כאנתרופולוג. אוונס פריצ'רד ניצל את הידע האקדמי שרכש על מנת להשתתף בלחימה. במאמר משנת 1973, "פעולות על נהר האקובו והגילה 1940-1941" הוא תיאר את חוויותיו כפרטיון בסודן במהלך שלביה הראשונים של מלחמת העולם השנייה:

אולי מוטב שאתחיל בכך שאסביר כיצד נקלעתי לאירועים שאותם אתאר. כאשר פרצה המלחמה הייתי באותה עת מרצה באוניברסיטת אוקספורד ועשיתי מאמץ להצטרף למשמר הוולשי. הגדוד קיבל אותי אך האוניברסיטה מנעה ממני לעבור אימון מהטעם – שנראה לי חסר הצדקה – שאני עוסק ב"מקצוע מועדף". אז יצאתי לסודאן באמתלה של המשך מחקרי האתנוגרפיים שם, ועם הגעתי הצטרפתי לכוח הסיוע ההגנתי הסודאני. זה היה בדיק מה שרציתי ומה שיכולתי לעשות, הואיל וערכתי מחקרים בדרום סודאן במשך כמה שנים ודיברתי בנוחות כמה משפות האזור, בכללן נואר ואנואק (פריצ'רד, 1973, מצוטט בתוך גירץ, 2005, עמ' 81).

חיבור בין אנתרופולוגיה לבין צבא התקיים באופן רשמי בעת כתיבת המאמר בזיקה לעבודתם של צוותי מחקר בצבא האמריקני. הצוותים הללו מכונים HTS (Human Terrain System) (Sims, 2015). מטרת הפרויקט הייתה לצרף צוותים ממדעי החברה למפקדים בחטיבה, לצוותי קרב גדודיים, לאוגדות ולחיל המשלוח הימי, וכן לרמת הגיסות, כדי לשפר את יכולתם להבין את האוכלוסייה המקומית וליישם הבנה זו בתהליך הערכת המצב. עם זאת, לאחרונה פורסם כי הפרויקט נסגר באופן סופי (Jaschik, 2015).

יש חשיבות לפירוט רמות הפיקוד לנוכח הבחירה האמריקנית לעומת זו שתואר בהמשך כבחירת הצבא הישראלי. הצבא האמריקני השתמש בצוותיו בקרב הרמה הטקטית של הפיקוד המתחככת ישירות במציאות, בשטח, בשדה. קיומם של צוותים אלו לווח למן הקמתם בוויכוח של האגודה האנתרופולוגית האמריקנית שנסוב סביב שני טיעונים עיקריים. טיעון אחד נגע להיבט האתי של שיתוף הפעולה של הפרויקט האנתרופולוגי עם המוסד הצבאי וטיעון נוסף נגע לשאלות של רמת המקצועיות של הצוותים הללו (Gusterson, 2007).

מאמר זה יתאר ניסיון שנערך בצבא הישראלי לגייס אנתרופולוג למכון מחקר צבאי. הניסיון לשלב ידע אנתרופולוגי בעבודתו של מכון המחקר נכשל, ובמאמר יותחו הסיבות לכישלון זה. יודגש כי עניינו של המאמר אינו לנתח את הצלחת עבודתו הכללית של מכון המחקר או את כישלונו, אלא רק את כישלון השימוש בידע האנתרופולוגי. ניתוח הכישלון יוצג באמצעות אפיון העבודה במכון ובחינת התאמתו של אפיון זה לאפיון העבודה האנתרופולוגית.

חשוב לתאר את התחומים שהמאמר אינו עוסק בהם. המאמר לא יעסוק במידת ההצלחה של מכון המחקר. הארגון הצבאי הוא גוף ביצועי מובנה שיש בו התנגדות לאינטלקטואליות. כל ניתוח שיתמקד במידת ההצלחה של המכון יידרש גם לסוגיה זו, שאינה מצויה במוקד המאמר. סוגיה נוספת שהמאמר לא יעסוק בה היא מרכזיותו של תחום הדעת המזרחני בעבודתם של ארגוני הביטחון ודחיקת האנתרופולוגים על-ידי המזרחנים, הנחשבים כבקיאים באחרות של האויב הערבי (על כך ראו גיל, 2005; לאור, 2011). המוקד במאמר הוא אפוא ניתוח הסיבות לכישלון השימוש בידע האנתרופולוגי, ולא הוכחתו. מכל מקום, מקור המונח "כישלון" טמון בתחושה אישית שלי של חוסר יכולת להשפיע ושל עדות ישירה של שני מפקדי המקום בשיחות עמי: הראשון (ששכר אותי) טען שאנתרופולוגיה עושים "שם", "בשדה", ואף על פי ששכר אותי, כיוון שאנו "כאן", "תחת הניאון", הוא אינו סבור שהצלחנו לשלב ידע אנתרופולוגי. בולט כאן ההבדל בין הצבא האמריקני, שבחר לשלוח את האנתרופולוגים שלו לשטח, לרמה הטקטית של הפיקוד, המתחככת בשטח, לבין צה"ל, שבו האנתרופולוג שנשכר מתמקד ברמה המערכתית והאסטרטגית, כפי שיוצג בהמשך, ולא במוקד החיכוך בשטח. המפקד השני, שהמאמר מנתח את התקופה שהוא פיקד בה, התעקש שוב ושוב כי אינו יודע מה היא אנתרופולוגיה, ולפיכך מה שאינו מכיר אינו בר-שילוב. התוצאה הייתה שמכון המחקר גייס לשורותיו אנתרופולוג והפריד בין האנתרופולוג לבין האנתרופולוגיה שהוא יכול היה להביא עמו.

הנחת המוצא במאמר זה, הבעייתית בפני עצמה משום שהיא אנטיזה להתנגדות שתוארה למעלה של הממסד האנתרופולוגי האמריקני ל-HTS, היא כי ניתן להפריד בין הדיון האתי על שיתוף הפעולה של האנתרופולוגיה עם המוסד הצבאי לבין דיון מקצועי על טיב העבודה האנתרופולוגית הנעשית. ניתן לטעון, ומלכתחילה לפסול את הנחת היסוד במאמר, כי הפרדה זו אינה אפשרית, משום שכפי שיוצג בהמשך, אחד מכלי המחקר המרכזיים של האנתרופולוג הוא גופו־עצמו, ולכן לא ניתן להפריד בין אתיקה של חוקר לבין תוצאות המחקר. וכך תיאר פרייס (Price, 2011, p. 3) את חוסר התוחלת של המפגש בין המוסד הצבאי לבין האנתרופולוגיה:

... אבל הצבא אף אינו מבין כהלכה באילו רכיבים של האנתרופולוגיה הוא יכול להשתמש ובאילו אינו יכול להשתמש. חלק ניכר מן הבלבול אף מועצם על-ידי אנתרופולוגים שלעתיים קרובות אינם מייצגים נכונה את תחום עיסוקם ואת מערך המיומנויות שלו, כאשר הם משווקים אותו לצבא להוט המשתוקק לקבל תשובות.

כאמור, מטרת המאמר היא לנתח את הסיבות לכישלון השימוש בידע אנתרופולוגי במכון מחקר צבאי, ולכן המהלך המוצע בו הוא מעין התחכמות אינטלקטואלית: למרות העמדה שאני מצדד בה, הטוענת כי הדיון האתי פוסל את אפקטיביות העשייה

האנתרופולוגית במשותף עם העבודה הצבאית, עדיין כדאי לבחון את הטענה של עשייה אנתרופולוגית אפקטיבית במסגרת צבאית בהנחה שאפשר לנתק בין השתיים.

## ההקשר הייחודי: ניתוח מקרה

על־פי המסורת האנתרופולוגית, הדיון בסוגיה הכללית של רלוונטיות הידע האנתרופולוגי והשימושיות של ידע זה ייעשה באמצעות ניתוח מקרה המחובר לזמן ולמרחב מסוימים: פעילות המחקר במכון מחקר צבאי בשנים 2011–2012. כמקובל, המוסד המתואר יכולה "המכון" בלא פרטים מזהים. המאמר נכתב בשנת 2013, ובמאפיינים רבים המתוארים כאן חלו שינויים של ממש וכיום לא ניתן להניח את ההנחות המתוארות כאן.

### "המכון"

לאחר מלחמת לבנון השנייה, בזמן כתיבת עבודת הדוקטורט שלי באנתרופולוגיה, פורסמה באוניברסיטאות בישראל מודעת גיוס למכון מחקר צבאי. הגשתי מועמדות ונשכרתי לעבוד במכון כאזרח עובד צה"ל. זה המכון: מבנה מוארך, כעין נקניק המכיל ארבעה חללים מרכזיים המחוברים ביניהם, ולהם כמה הסתעפויות. מימין מגרש חניה ובקצהו הכניסה למכון, מבואה ובה שני חדרי דיונים קטנים ושירותים. מן המבואה נכנסים לחדר מלבני גדול הבנוי כאודיטוריום קטן שבמרכזו מושבים בחצי גורן. מול המושבים מצוי שולחן שיש בו חיבורים חשמליים למחשבים אישיים. בקצה החדר שלושה לוחות מחיקים גדולים המכסים את רוב הקיר, ומעליהם שלושה מסכים נגללים המכוונים לשלושה מקרנים שונים. המקרנים מסוגלים להתחבר לשלושה מחשבים שונים ולהקרין שלושה תכנים שונים בעת ובעונה אחת, ועל כך גאוותם של מפקדי המכון. לחדר שלוש יציאות: בתחתית האודיטוריום בשני כיווני היציאה השונים מן החדר, ויציאה נוספת במעלה האודיטוריום. החדר אפלולי במקצת, והחלונות מכוסים בוילונות. בחדר מערכות תאורה רבות, שונות ומשונות, המאירות זויות שונות בחלל באמצעות נורות פלורסנט, נורות מעוצבות ונורות רגילות: תאורה על חצי הגורן בתחתית האודיטוריום, תאורה על החללים שבין המושבים, תאורה על הקיר עם הלוחות ועם המסכים הנגללים ותאורה מרכזית המופקדת על כלל החדר. מערכת שליטה מרכזית רבת־מוקדים ממוקמת בקצה החדר, ליד הדלת במעלה האודיטוריום.

החלל מתקדם מבחינה טכנולוגית, ועל־פי המסורת שבעל־פה, הנישאת בפי ותיקי המכון, הוא עוצב על מנת לאפשר דיונים מתוחכמים בסיוע עזרים טכנולוגיים. מבט נוסף על החלל מלמד כי הוא מעוצב בדיוק כמו כל חלל של מפקדה רגילה בצה"ל – האתר שמבוצעת בו לרוב הערכת המצב השוטפת המכוונת את העשייה הצבאית. ההבדלים היחידים בין חלל האודיטוריום לבין חלל של חדר מלחמה (להלן חמ"ל) של מפקדה הם

הגוון האזרחי של הכיסאות והשולחנות המהודרים והעדר התשתית הקבועה של מגוון אמצעי התקשורת והשליטה הקיימים בחמ"ל של מפקדה, כגון מכשירי קשר ומפות דיגיטליות.

צוות המכון מורכב ברובו מחוקרים אקדמאים, אזרחים, התורגים מן הנוף הצבאי. הצוות מתכנס לעתים רחוקות באודיטוריום זה. ההתכנסויות הן בישיבות חריגות, שאישיות רמת מעלה או רמת דרג מתארכת בהן במכון, או בישיבות, שמפקד המקום מפעיל בהן את סמכותו הצבאית ונוף בצוות על דבר-מה שנעשה. באירועים נוספים שהאודיטוריום תפוס בהם, לרוב בישיבות של בכירים במערכת הצבאית, נאסר על חברי המכון להיכנס לחדר מפאת סיווגם הסודי של הדיונים.

מחלל האודיטוריום יש כניסה אל חלל העבודה המרכזי של חברי המכון – חלל פתוח שהם שוהים בו רוב שעות היום. בין כל שני חוקרים, כך מכונים האזרחים המועסקים במכון, חוצץ מחשב "רגיל" המחובר לרשת האינטרנט האזרחית, ומול כל חוקר ממוקם מחשב המחובר לרשת התקשורת הצה"לית. לאף חוקר אין חלל פרטי משלו. צורת ארגון זו מושגת באמצעות שולחנות עבודה הבנויים כיחידה אחת משותפת לשני חוקרים. השולחנות פונים אל קירות החלל, כך שהחוקרים יושבים בגבם אל החלל הפתוח ולמעשה מקיפים אותו. התוצאה היא שכל מי שעובר בחדר יכול לראות, אם ירצה, מה עושה כל חוקר בכל רגע נתון ולפקח עליו. היוצאים מן הכלל בין החוקרים הם אנשי הצבא היושבים בחלל העבודה הפתוח: קצין בכיר בדימוס וקצינה בכירה בשירות פעיל. הם נהנים מגישה פרטית אל מחשב צבאי ואזרחי בלי לחלוק משאב זה עם אחרים. הקצין בדימוס נהנה מגישה בלעדית לחלל עבודה של שני חוקרים, כך שלמעשה הוא נהנה מן היכולת לעבוד לבד או בקבוצה לפי בחירתו באותו רגע. הקצינה נהנית מחלל פרטי יחסית המושג באמצעות יחידת שולחן עבודה, שיש בה מקום לאדם אחד בלבד. בינה לבין מי שסמוך לה ניצב קיר מן הצד האחד, ומן הצד האחר ניצבת ארונית ספרים. על קירות החלל יש מדפים ועליהם ספרים בלא עיקרון מארגן כלשהו. מן החלל יש שתי יציאות: אחת אל חדר עבודה קטן של חיילי המכון שניתנים בו שירותי משרד, ואחת אל כניסה נוספת לבניין שהלשכה ממוקמת בו. הלשכה היא מבואה ששוהה בה צוות המורכב מאנשי צבא זוטרים העוסקים בניהול האדמיניסטרטיבי של המכון. מן הלשכה יש כניסה לשירותים ולמטבחון ולחדר נוסף – לשכת מפקד המכון. לשכה זו היא חדר פרטי, היחיד בכל המבנה והיחיד שיש לו דלת שניתן לסגור אותה. מפקד המכון, בעצמו או באמצעות שלוחיו (חיילים הנשלחים במיוחד למשימה זו), עובר מפעם לפעם בחלל העבודה ובוחר את מעשיהם של חברי צוות המכון.

מה מטרתו של מכון זה? ייעודו הוא "לשפר את האפקטיביות המבצעית של צה"ל באמצעות פיתוח ידע בגישה בין-תחומית על מאפייני הסביבה שבה פועל צה"ל, ברמה האסטרטגית וברמה המערכתית; הכשרת הקצונה הבכירה לתפקוד בסביבה זו, בהתאם לתפיסת ההפעלה המעודכנת; ובחינה ופיתוח של תפיסות ורעיונות פעולה חדשים".



הטקסט המצוטט לקוח מתוך דוח גלוי של מבקר המדינה<sup>1</sup> שבתן את הארגון שקדם ל"מכון" ואף נקרא בשם אחר. מבקר המדינה מצא כי בגלגולו הקודם של המכון היו בו אי-סדרים ארגוניים, ולאחר הביקורת הוא נסגר. "המכון", בכינויו במאמר זה, הוא התשובה הארגונית לכשלים שציין מבקר המדינה, ופקודת הארגון היא אחד המדדים שהמכון נבחן לאורם ואף ייבחן בעתיד.

הטקסט הקצר של מבקר המדינה שצוטט לעיל טומן בחובו כמה מן העקרונות המארגנים של המערכת הצבאית, החל במעמדו של הטקסט המתואר וכלה בתוכנו. הטקסט מתואר בדוח מבקר המדינה כ"פקודת ארגון", כלומר, כהגדרה של תכלית הארגון והכוונת פעילותו. המערכת הצבאית אינה סובלנית בנוגע לארגונים הנוולדים מתוך עצמם ומגדירים לעצמם את תפקידם. פקודת הארגון מתארת את מטרת הארגון, מבנה הארגון, כפיפויות במדרג הביורוקרטי ותקנים. מלאכתו העיקרית של צוות המכון היא אפוא לפתח ידע,<sup>2</sup> שיועבר באמצעות הכשרה לקצונה הבכירה ויאפשר לבחון ולפתח תפיסות. מאפייני הידע הם פיתוח באמצעות גישה בין-תחומית, ו"תכולת הידע" היא הסביבה שצה"ל פועל בה ברמה המערכתית והאסטרטגית.

### הרמה המערכתית והאסטרטגית

הדרג הצבאי נחלק לרמות שונות, וקיימות מחלוקות על הגדרת תחומיהן. הרמה הטקטית היא הרמה שנערכים בה הקרבות, המפגשים האלימים, ו"האפקטיביות המבצעית" המופיעה בדוח המבקר מגולמת בה בעיקר בנשק מתאים וברוח לחימה. הרמה האסטרטגית היא הרמה המכינה את תנאי הפתיחה למפגשים האלימים. אין זו הרמה המתחככת ישירות באויב, אלא השולחת אחרים במשימה לעשות זאת. הרמה המערכתית היא הרמה המתווכת בין שתי הרמות השונות. היא נדרשת לעצב ולהכין מראש את המערכה לרמה הטקטית לפי כוונת הרמה האסטרטגית. כאשר יש מפגש אליים, מתפקידה לנהל אותו כך שהחיכוך של הרמה הטקטית יאפשר לרמה האסטרטגית להשיג הישגים. את הרמה הטקטית מאפיין בעיקר החיכוך הפיזי. הידע הנדרש לשם הצלחה ברמה זו הוא בעיקר ידע ברהשגה וחקירה, ידע מדיד מתחום הפיזיקה. אמנם ברמה המערכתית והאסטרטגית הידע הוא מדויק, אך הוא מופשט יותר. ניתן לאפיין את הידע כידע המפעיל אנרגיה המפעילה את הרמה הטקטית המתחככת במציאות.

1 הערת מערכת: פרטי המקור לא הוצגו מטעמים של חסיון המכון.

2 בפיתוח ידע הכוונה כאן היא לידע יישומי המגלם היגיון ותוכנות ארגוניות, המאפשרים ואף מחייבים תהליך מוסדר של פיתוח ידע, הפקת ידע וייצורו. המושג פיתוח ידע דורש בירור שלא ייעשה בפרק זה. בשני העשורים האחרונים עלה במידה ניכרת מספרם של אתרי ייצור הידע שתכליתם להשפיע על עיצוב מדיניות ציבורית ("מכוני מחקר"). חלק מן האתרים קשורים ישירות למוסדות המדינה או מוזהים פוליטית באופן ברור, וחלק אינם בעלי סדר יום גלוי. אתרים אלו מגדירים את עצמם כמי שעוסקים ב"פיתוח ידע".

באופן פשטני ניתן לטעון כי הרמה הטקטית היא רמה שרוב ג'יסותיה מצויים בחיכוך עם האויב, ומיעוט מפקדיה מצויים במפקדות המנהלות את החיכוך. הרמות הנוספות הן הרמות שעיקר פעולתן הוא בתוך המפקדות, הרחק מן החיכוך הפיזי של שדה הקרב. במילים אחרות, כשמדברים על פיקוד ברמה הטקטית, מדברים בעיקר על המפקד. לעומת זאת, כשמדברים על פיקוד ברמות הנוספות, מדברים בעיקר על המפקדה (להרחבה על רמות הפיקוד והמערכה ראו לוטוק, 2002; נווה, 2001; סימפקין, 1999). לאור המאפיינים של הרמות השונות ניתן לטעון כי הידע המפותח לרמה הטקטית הוא גנרי ומגיע מתחום הפיזיקה, תחום ידוע יחסית בכל הנוגע לבעיות ידועות. לדוגמה, כיצד יפגע רובה מסוג מסוים במרחק מסוים בעמדה מבוצרת באופן מסוים בתנאי ראות כאלו או אחרים – שאלה מורכבת שהמשתנים בה נתונים, וניתן לבצע ניסוי המדמה את התוצאה הצפויה בזמן אמת. לעומת זאת, על סמך אותם מאפיינים ניתן לטעון שהידע המפותח לרמות הנוספות הוא דינמי יותר, ולכן הוא ייחודי יותר. זה ידע התלוי יותר במה שלא ידוע, במציאות המתפתחת מתרחיש לתרחיש, כנהוג בשפה הצבאית. לדוגמה, אילו צד א ינהג באופן כזה או אחר, כיצד יעריך זאת צד ב ומה השפעת ההערכה הזאת תגרום לצד ג לבצע, ועוד: כיצד התלכדות הפעולות של צד ב וצד ג יגרמו לצד א להגיב – שאלה מורכבת שחלק ניכר מן המשתנים בה אינם ידועים כלל ואף קשה לבצע ניסוי על מנת להגיע לתשובה בקירוב זה או אחר. אם כן, האתגר בפיתוחו רב יותר מן האתגר המגולם ברמה הטקטית.

### פיתוח הידע במכון

אם כן, כיצד מפתחים ידע במכון? כיצד הפעילות המתוארת בחלל העבודה מייצרת ידע?

בפרק הזמן המנותח במאמר בוצע פיתוח הידע באמצעות ארגון המכון כפס ייצור במפעל. העובדים הזוטרים מכונסים בחלל הפתוח סביב קו ייצור ומפוקחים בעבודתם הן אחד על-ידי האחר והן על-ידי המשגיח. כאמור, מפקד המכון בעצמו, או באמצעות שלוחיו (חיילים הנשלחים במיוחד למשימה זו), עובר מפעם לפעם בחלל העבודה ובוחר את מעשיהם של העובדים.<sup>3</sup>

3 פתיחת הפסקה "בפרק הזמן המנותח במאמר" מרמזת כי צורת הארגון במכון הייתה שונה בעבר. כאמור, לפני שהמוסד פונה "המכון", הוא כונה בשם אחר. עיצוב האדריכלות של המכון המתואר למעלה נעשה בהשראת מפקדי המכון במתכונתו הקודמת. מה שמתואר כקו ייצור בחלל פתוח תוכנן במקור להיות חלל פתוח המאפשר עבודה פתוחה ויצירתית (בדיוק כנגד מאפייני קו הייצור). החלל הפתוח עוצב כך שיאפשר לאנשים שונים ליצור קשרים יצירתיים. פיקוח חברתי על העובדים במקום היה קיים גם במכון במתכונתו הקודמת, אך הוא דמה יותר לפיקוח חברתי במנזר: אווירת קדושה ותחושת שליחי מצווה המפקחים זה על זה במידת אדיקותם לתאוריה ששקדו עליה. באופן ציורי, אחד מראשי המכון גם דמה באופן פיזי לנויר אסקטי. עניינו של מאמר זה הוא לתאר ולנתח את גיוס האנתרופולוגיה למכון בעת כתיבת המאמר, ולא לתאר תיאור היסטורי של התפתחות המכון, הראוי למחקר גם כן.

## מאפייני קן הייצור

חלוקת עבודה בין העובדים השונים והקצאת גזרה לכל עובד מאפיין אחד של העבודה במכון כקו ייצור הוא חלוקת העבודה בין העובדים השונים. לכל עובד מוקצית גזרה משלו, וכפילויות נתפסות כבזבוז משאבים במקרה הטוב וכמתכון לתקלות במקרה הרע.

אחד המאפיינים המרתקים של עבודה אנתרופולוגית הוא ההבנה, והברכה הטמונה בכך, ששני חוקרים יכולים להגיע לשדה אחד ולהסיק מסקנות שונות. מה שמתואר כברכה בנוגע לקו הייצור יכול אפוא להיות תופעה שאינה מבורכת. מבחינה גיהולית מדובר בבזבוז משאבים. המצב הרצוי הוא שכל עובד ישב ספון בפינתו בחלל העבודה ויעסוק אך ורק בתחומו בלא כפילויות.

בעבר הלא רחוק נהגו חברי המכון להיפגש באופן לא פורמלי בחלל העבודה שתואר למעלה ולבצע את מלאכתם יחד בקבוצות של שניים או שלושה משתתפים. באופן פורמלי, אחת לפרק זמן שבין שבועיים לחודש נהוג היה להיפגש במליאה שתוארה למעלה כאודיטוריום ולקיים "זמן חוקרים", שבו שיתפו חברי המכון זה את זה במחשבותיהם. האגדה מספרת כי במתכונתו הקודמת של המכון הבשיל פיתוח הידע רק בפגישות של כלל החברים במשותף. בשנים 2011-2012, בפיקודו של מפקד חדש למכון, התפיסה הייתה כי עיקר העבודה נעשית לבד בחללי העבודה.

אופן עבודתי במכון טרם התקופה המתוארת היה עבודת צוות עם חבר נוסף במכון. כמונו הייתה עוד שלישייה שנהגה לעבוד יחד. מפקד המכון הסביר באופן רשמי כי מטרתו היא להפריד בין חברי המכון ולוודא שכל אחד יעסוק במלאכה שונה משל חברו. המאפיין המרכזי של סגנון הפיקוד, שתכליתו היא יעילות, הוא ביטול המוסד של "זמן חוקרים" מתוך תפיסה שמוסד זה אינו מביא לתפוקות הנדרשות ויש בו משום בזבוז זמן. עבודת החוקרים מתבצעת אפוא בנפרד אל מול המפקד.

## קביעת תקן של עבודה

אחד הדברים המושכים בעיניי בעבודת האנתרופולוג, היא העובדה כי הדרך להפיק ידע בשדה היא באמצעות השימוש בגוף החוקר. קיים קשר הדוק בין החוקר לבין השדה והידע המופק, המגולם בפרקטיקה המכונה "תצפית משתתפת", שהיא בבחינת אוקסימורון: "החוקר צפה מן הצד באובייקטיביות, ולכן מסקנותיו נקיות. אך הוא גם השתתף, ולכן הוא בריסמכא שניתן לתת בו אמון" (חיים חזן, הרצאה בעל־פה, 2013; Handelman, 1994). בדרך זו כל חוקר וחוקרת מביאים את פירות מחקרם בדרכם שלהם. גריץ, מצד אחד, ובייטסון ומיד, מן הצד האחר, עסקו בקרב התרנגולים הבליוני: הראשון כתב טקסט והפיק משמעויות הנוגעות לשיח של הבליונים על עצמם, כלומר הסיפור שהם מספרים לעצמם על עצמם, ואילו שני האחרים צילמו תמונות והפיקו משמעויות בנוגע לגוף של הבליונים (גוף בשר ודם) (Bateson & Mead, 1942, p. 68; Geertz, 1973).

אף שלא היה אנתרופולוג, הניסוח של לורנס מתחילת המאמר הוא ניסוח מדויק למדי במובן זה, והוא מתאר את הפקת הידע מתוך החוויות הגופניות:

[...] ניכור מעין זה בא לעתים לאדם העייף ממאמץ גופני מתמשך, ומבדידות. גופו ממשיך להתנהל קדימה באופן מכני, בעוד מחשבתו ההגיונית נוטשת אותו ומביטה בו ממרומיה בביקורתיות, תוהה מה עשה ריקא חסר תועלת זה ומדוע. לפעמים שוחחו שתי ישויות אלו בחלל, ואז היה טירוף קרוב, כפי שאני מאמין שיהיה קרוב לאדם היכול בעת ובעונה אחת לראות דברים מבצעד לצעיפים של שתי תרבויות, שתי מערכות מנהגים ושתי סביבות שונות... (לורנס, 2006, עמ' 38)

הדרך של אתרי פיתוח ידע לקבוע תקן (סטנדרטיזציה) היא באמצעות פרקטיקה מחייבת של מתודולוגיה סדורה. קיומה של מתודולוגיה לצד ההנחה כי ניתן לפתח ידע, מייצרים את הרעיון כי קיים ידע לעצמו, ידע אובייקטיבי, ידע שניתן להגיע אליו באמצעות השיטה הנכונה, ידע שהופק בדרך הנכונה, המנותק ממי שהפיק אותו.

האידיאולוגיה השלטת במכון היא שמניחה ששימוש במה שנהוג לכנות "חשיבה מערכתית סביב מתודולוגיה מוסכמת", יאפשר לפתח את הידע האולטימטיבי. הידע המופק אמור לענות באופן שלם על בעיה נתונה. בעגה הצה"לית מכנים זאת "לארוז את הנושא". מרגע שנושא ארוז, הוא שלם וכבר אין מקום להרחיב בו, לשאול עליו או סתם להשאיר מקום לדמיון. דוגמה לידע "שלם" שהופק באמצעות חשיבה מערכתית כה שלמה ומלאה, עד שלא נותר בה מקום אף לדבר אחד נוסף, היא שקף שנוצר בהקשר של "חתרנות נגד" (COIN), כפרויקט של הצבא האמריקני באפגניסטן (ראו Dynamic planning, 2009, p. 22). אם תנסו להכניס מעט דמיון בשקף לא תצליחו, משום שהוא כבר ארוז.

הדמיון, שהוא "הפשטה קונקרטיית", הוא אחד מכלי העבודה המרכזיים של האנתרופולוג (דון הנדלמן, שיחות פרטיות במהלך הכנת הדוקטורט, 2006 ואילך). הדמיון פותח מרחבים חדשים, מרחבים שכבר נארוזו. ואולם, בכל הנוגע לקו הייצור, מי שמדמיין נחשב כמי שמסכן את הקו: הוא שקוע בשרעפים ומפריע לשאר העובדים בקו, שלא לומר מסכן אותם, ועל כך יש להזהיר ולפקח. בשיחות משוב מקצועיות שנערכו לי הוסבר כמה פעמים, כך באופן מילולי, כי עליי להימנע מלדבר בשפה מופשטת, עליי להיות ברור ומדויק ולא להשאיר מקום לדמיון.

באחת העבודות שביצעתי קראתי ספרות המתארת לחימה במהלך מלחמת העולם השנייה. מפקד המכון שהבחין בי קורא שאל אותי מה אני קורא ומדוע. כשהסברתי לו, תמה על כך וטען שאני מבזבז את זמני כיוון שמדובר בתופעות שונות לחלוטין. הסברתי לו שאני מזהה קווי דמיון ברורים, והתגובה הארגונית לאירוע הייתה אזהרה רשמית שלא ללכת לאיבוד ב"שיטוטים מופרכים" וכך לא לענות לשאלות המסוימות של המחקר.

התוצר הסופי אינו של העובד, אלא תוצר פעילותו של הקו כולו המתקיימת בניהול הנכון

מחקר במכון נחשב מוצר מוגמר, "ארוז", רק לאחר שמפקד המכון הביע את הסכמתו לאשר את המחקר כמסמך וחתם עליו גם הוא. יש אכסניות רבות המפיצות מחקרים, ובפתח המחקר מנהל האכסנייה מברך על המחקר אך מותיר את האחריות הבלעדית על תוכנו לעורך המחקר. במובן זה, המכון אינו אכסנייה, אלא קו הייצור עצמו, ולכן חתימתו של מפקד המכון נדרשת כעין בקרת איכות. ניהול יעיל של מפקד המכון הוא ניהול המצרף שני מחקרים שנערכו בידי שני חוקרים שונים לכדי מסמך משלים אחד. אחד ממפקדי המכון הקודמים הסביר (שיחה אישית, 2008) את התופעה בכך ש"כך מקובל בעולם, יש קצינים שעובדים בשביל מישהו וכך הם גם מציגים את עצמם". ואכן, מקובל בצה"ל שכמו שלפוליטיקאים יש כותבי נאומים משלהם, כך למפקדים יש אנשים העובדים למענם ומייצרים ניירות או מסמכים, והם, המפקדים, חתומים על הניירות. ואולם, עדיין אין מדובר בקו ייצור, אלא רק בחתימה של בכיר על מסמך שהפיק זוטר ממנו, ותופעה זו ידועה ומוכרת אף באקדמיה.

בצבא, וכך גם במכון, כתיבת המסמך נעשית בשיטת קו הייצור. נדמה כי מודל זה שאוב מאופן כתיבתה של פקודת המבצע הצה"לית. אמנם המפקד הוא שחתום על כלל הפקודה, ומפקד רציני הוא מפקד שגם ניסח חלקים נכבדים ממנה (למשל, הגדרת המשימה והשיטה), אך יש חלקים מקצועיים (נספחי מטה) שלא המפקד ניסח, אלא קציני מטה מקצועיים. כמו בקו ייצור, קצין אגף המבצעים אוסף את כלל החלקים הללו לכדי מסמך אחד, מאחד את הצורה ומגיש למפקד כ"מסמך אחד", מגובש, כדי שיחתום עליו. מודל זה, המקובל ביחידות המבצעיות, מועתק גם למכון, אף שקשה לאפיין אותו כיהידה מבצעית.<sup>4</sup>

העובדים בקו אינם נדרשים למומחיות גבוהה, וניתן להחליפם באחרים צוות החוקרים במכון מורכב מאזרחים, רובם בעלי תואר שלישי במגוון מקצועות: מדעי המדינה, מורח תיכון, היסטוריה, פסיכולוגיה ואנתרופולוגיה, והם מועסקים כאזרחים עובדי צה"ל. ההפרדה בין האזרחים לבין אנשי הצבא מעוגנת בחווי העסקה שונים. אנשי הצבא נהנים מביטחון תעסוקתי יחסי, והחווה שלהם עם הצבא אינו מתחדש ואינו נדון בכל שנה מחדש, אלא במעבר בין תפקידים (משך הזמן של כל תפקיד הוא

4 גיל (2005) תיאר כיצד בלט אובדן הידע בעת הפקתו של המסמך השלם העוסק בייצורן של הערכות המודיעין במסגרת מכון מחקר. עובדה זו מאפיינת עד היום את מרכזי המודיעין: "כמו הערביסטים, הסטודנטים רכשו מידה ידועה של השפעה על קובעי המדיניות, אבל במחיר של תלות בהם ולכן גם במחיר אובדן השליטה על הפצת הידע שלהם וייחוסו להם כבעליו" (עמ' 56).

שנתיים עד 3 שנים).<sup>5</sup> בניגוד אליהם, האזרחים נשכרים לעבודה כעובדי צה"ל באמצעות חוזה המתחדש בכל שנה. אזרח עובד צה"ל הוא סטטוס הלקוח מפסי הייצור של הצבא (טכנאים, מרכיבי חלקי טנקים וכדומה), כוח עבודה זול, לרוב צווארון כחול הנמדד בעבודה מול שעון נוכחות וניתן לפטרו בהתראה של חודש. רמת השכר של איש צוות במכון היא כשל קצין זוטר בתחילת הקריירה הצבאית, בלא הזכויות הפנסיוניות של קצין בשירות קבע.<sup>6</sup>

באשר לחוקרים בעלי תואר שלישי, מפקדו הקודם של המכון הסביר כי הוא חיפש דוקטורנטים, לא דוקטורים. התכונה שהוא חיפש הייתה היכולת להתמודד עם ידע חדש. לשיטתו, הניסיון לכתוב עבודת דוקטורט הוא ערובה ליכולת ללמוד ידע חדש, גם אם הלומד אינו בקיא בחומר. המפקד הקודם אף הסביר כי דוקטורנט מקושר לידע עדכני באוניברסיטה, והוא עשוי להיות מתווח יעיל של ידע אקדמי למוסד הצבאי. במובן זה, השימושיות והרלוונטיות של הידע שביקש מפקד המכון הייתה של הידע התאורטי הטהור, היישר ממגדל השן, ולא של הידע היישומי (בניגוד לנאמר במבוא). את האחריות לעיבוד החומר לתוכן רלוונטי ויישומי קיבל מפקד המכון על עצמו.

החוקרים שגויסו כדוקטורנטים כבר היו בעלי תואר דוקטור בעת כהונתו של מפקד המכון בפרק הזמן המנותח. מפקד המכון הנוכחי מסביר כי מדובר במכשלה יותר מאשר ביתרון. מבחינתו, לעבודה במכון מספיק להיות קצין זוטר אך מוכשר. קצין כזה מקבל מרות ביתר קלות, בקיא בחומר צבאי מקצועי ובעיקר אינו בעל תודעת מומחה בתחומו המתקשה לקבל עמדות שונות וחדות ידע שמעבר לתחום מומחיותו. בכל הנוגע לצבא, גיוס קצינים לתפקידי החוקרים משפר את מבחר המועמדים שניתן לגייס למכון, משום שיש לא מעט קצינים כאלה, ובעונה זו, כאשר הצבא מצמצם את שורותיו, רבים מהם ישמחו למלא כל תפקיד שהוא. ואכן, לא מעט קצינים מידפקים על שערי המכון על מנת לשרת בו. הנהלת המקום הבהירה שהמגמה כעת היא לשנות את יחס המשרתים במכון, כך שיהיו קצינים רבים יותר מאזרחים. המשמעות ברורה – חלק ניכר מן החוקרים האזרחים יפוטרו.

מציאות זו מקבעת את החוקרים במכון בחלל העבודה שתואר למעלה. הם אחראים לייצור ידע בסטנדרט ראוי, ואם לא כן, יוחלפו. מקומם של החוקרים מקובע לחלל פס

5 הדברים נכונים לזמן הניתוח במאמר. כיום, כשאימת הקיצוצים דומיננטית כל כך בצבא, העדר הביטחון התעסוקתי מאפיין גם את הקצונה, ובוודאי את הקצונה הזוטרה שאינה בליבה המבצעית.

6 אם כן, מתבקש לנתח מה מושך את בעלי התואר השלישי לעבוד במכון. להערכתנו, יש לכך כמה סיבות: הצורך בפרנסה; רוב החוקרים הגיעו למכון כדוקטורנטים, כלומר בשלב בקריירה שמקום עבודה כזה היה נוח יחסית; המקום נהנה מאווירה של מכובדות אינטלקטואלית בתוך הצבא, ועובדה זו מאפשרת לחוקרים ליהנות מהילה של חוקרים ואקדמאים גם בלי שיאלצו להתמודד עם האתגר האקדמי של פרסום מאמרים וספרים כתנאי להתקדמות (גרסה של "תודעה כוונת").

הייצור, והתכנסותם במליאה שתוארה, שלרוב מתכנסים בה מפקדי הצבא הבכירים, היא כמעט אך ורק לשם נזיפות מקצועיות. המילים המרכזיות בה הן "תקורות", "תפוקות" ו"תשומות".<sup>7</sup>

### אנתרופולוגיה בקו הייצור של פיתוח הידע

כאמור, עניינו של פרק זה הוא בניתוח הכישלון של שילוב עבודה וידע אנתרופולוגי במכון צבאי. כשדנתי בחלק הקודם במאפייני קו הייצור – חלוקת עבודה וקביעת תקן – הובלטה העובדה כי הן אינן עולות בקנה אחד עם מאפייניה של העשייה האנתרופולוגית, כפי שלובנו בקבוצת המחקר. המאפיינים, כפי שתיאר אותם ברם בשנת 2011 בסדנה בהנחייתי, הם אלו: השאיפה לעסוק בסוגיות הצומחות מן השדה הנחקר, הדגשת האינטראקציה והדיאלוג עם "השדה" ועם הנחקרים, מתן מקום מרכזי ל"ידע מקומי", בחינה ביקורתית של קטגוריות, ניתוח הנותן מקום מרכזי להקשר, תשומת לב לממד דיאכרוני לצד לימוד ומחקר בעלי אופי תהליכי הנמשכים לאורך זמן, שימוש בזרות, לימוד מתמשך ומצטבר מטעויות, רפלקטיביות, גישה הוליסטית, גישה משווה, גישה דיאלוגית לידע וייצור ידע. מתוך רשימת המאפיינים הללו יש שני מאפיינים, שלא רק שקשה לממשם בעבודה בקו הייצור של פיתוח הידע, אלא שמשמעות מימושם היא יצירת נזק לקו הייצור: שימוש בזרות ולימוד מתמשך ומצטבר מטעויות.

העבודה בקו הייצור מחייבת התגייסות של הקבוצה אל תוך הקו. התגייסות זו מתבטאת בתודעה כוזבת, במקרה הטוב, ובהיעלמות ואיון הקבוצה אל תוך הקו, המתבטאים בניכור, במקרה הרע. בכל הנוגע לאנתרופולוג, שימוש בזרות הוא כלי עבודה עבורו ומשמעותו היא הקיום שלו מעבר לקו. למשל, הפרקטיקה של אתנו-מתודולוגיה, של ערעור המובן מאליו כבסיס למחקר, היא למעשה שבירת הרצף של הקו. הזרות הופכת את הקו לבלתי רציף, היא שוברת אותו. בעיני האנתרופולוג, מדובר בהגיגה, אך בעיניו של מנהל קו הייצור, מדובר בקו שבור. היחס בין היחיד לבין הקבוצה הוא יחס מכונן בארגון הצבאי. צבא מורכב מיחידות שמטרתן לגבש את הפרטים שבתוכם לכדי יחידה מלוכדת (על גיבוש בחברה הישראלית ראו כתריאל, 1999, עמ' 148). אם כל קבוצה אורחית עלולה לזוהת בזר פוטנציאל לאיום, בארגון הצבאי אין מדובר בפוטנציאל אלא בבררת המחדל. לצבא, כגרסה של מוסד כוללני, מתגייסים ולא נשכרים, וכך הדבר גם בכל הנוגע לאזרחים המועסקים במכון.

לימוד מתמשך ומצטבר מטעויות מחייב יותר מאשר יחס סובלני לטעויות. הנדלמן (Handelman, 2006), בדברים שנשא בכינוס על הפילוסוף עמנואל לוינס, דיבר על

7 בתקופה קודמת נחלק זמנם של החוקרים שווה בשווה בין עבודה אישית בחלל הפתוח המתואר לבין עבודה קבוצתית במליאה ("זמן החוקרים" הפורמלי ובזמנים בלתי פורמליים). גם העבודה בחלל הפתוח נעשתה לרוב בחברותא.

האתיקה של "להיות טועה" כאתיקה המופיעה בהגות של לוינס ומתאימה לאתיקה של עבודת האנתרופולוג. עקרון יסוד בהגות של לוינס, הוזכה לעדנה בשנים האחרונות, הוא קדימות האחר על פני העצמי והשיבות היחסים החברתיים המכוננים מול האחר בגיבוש אתיקה או מוסר. הנדלמן הבחין בין רפלקטיביות לבין אתיקה סביב האחר. הרפלקטיביות קרובה ל"האני במראה" של צ'רלס קולי (Cooley, 1902). גם אם יש ניסיון לזהות את מבטו של האחר, הניסיון נעשה כדי להבין את העצמי טוב יותר מתוך עמדה של עליונות העצמי כלפי האחר. האחר או האחרות אמורים לשרת את העצמי בהתפתחותו כזהות שלמה, נכונה ומגובשת. לעומת הרפלקטיביות, אתיקה של אחרות מעמידה את העצמי בנחיתות מובנית לעומת האחר. האחר תמיד קודם, ומכאן שאין לעצמי בהכרח זהות שלמה, מגובשת או נכונה. מה שחשוב הוא לא הזהות השלמה או הנכונה אלא היחסים עם האחר, המשא ומתן. ובמשא ומתן יש מקום לטעויות, להליכה קדימה ואחורה, שכן על מנת לכונן יחסים יש מקום לטעויות. זו אינה עמדה פוסט-מודרנית הטוענת שהכול נכון. יש אמת בתפיסה זו, אך יש בה מקום גם למה שאינו אמת, לטעות, לטעות אמתית.

אתיקה של "להיות טועה" היא הרסנית לארגון המחפש, כאמור, "לארוז את הנושא", כי מה שארוז צריך להיות בעל תו תקן של איכות. חבילה ארוזה בלא תו תקן של איכות לארגון הצבאי היא פוטנציאל של פצצה מתקתקת. אתיקה של "להיות טועה" היא הרסנית כלפי קו ייצור הבנוי על תיאום בין יצרנים שונים. אתיקה כזו מכניסה ממד קבוע של העדר תיאום בקו הייצור, ולמעשה הרס קו הייצור. טעות שוברת את הרצף של קו הייצור, ולכן לאתיקה כזו, אתיקה של "להיות טועה", אין מקום בארגון כמו צבא. פרייס (Price, 2011, p. 3) ניסח זאת כך: "הצבא אינו מבין שהאנתרופולוגיה אינה מוצר". קשה לחשוב על איש מודיעין, לדוגמה, שהקריירה שלו בנויה על רצף של טעויות.

מבט ביקורתי במתואר למעלה יגלה כי סיבה משמעותית לכישלון המפגש בין האנתרופולוגיה לבין המוסד הצבאי נעוצה במפקד אחד בתקופה המתוארת. האם על סמך זאת ניתן לקבוע קביעות נחרצות כל כך? האם אני "סוגר חשבונות" במקום שנכשלת בו? אולי אני פשוט אנתרופולוג גרוע המנסח ממגרעותיו אידאולוגיה?

ראשית, יש לומר כי זה מה שקרה במבחן התוצאה, והסיבות מעניינות פחות. זה השדה, זה השבט, זה ראש השבט, אני הוא האנתרופולוג וזה מה שקרה, או בעיקר לא קרה. שנית, ייעודו של המכון הוא לפתח ידע ולבחון תפיסות חדשות. בתכליתו של המוסד מצויה עבודת הייצור והבחינה. האם האנתרופולוג מייצר ובוחר? אנתרופולוג פוגש, חושף, מפרש ואולי אף בוחר תאוריות. אנתרופולוג אינו נבחן על רקע ידע שלא קיים, אלא על רקע ידע קיים, נסתר, מושתק, מלכתחילה נראה כי מפגש זה נדון לכישלון. דמותו של מפקד המכון ודרישתו לקו יצרני הולמת את דרישות המקום וכנראה גם את מאפייניו של תחום הדעת בצה"ל.

במובן זה, כאשר מצרפים את מגבלותיו של תחום הדעת כפי שהוא נתפס בעיני האינטלקטואלים בצבא (לורנס איש ערב כגילום של סוכן צבאי = אנתרופולוג צבאי)



אל הקביעה של המפקד ששכר אותי (שבעיניי הוא אכן אינטלקטואל אמיתי), כי אני כאן והידע שם, מודגשת עוד יותר ההחמזה מלכתחילה של המפגש בין האנתרופולוג(יה) לבין המוסד הצבאי.

ההחמזה היא כפולה. גם החמזה של מפגש (בניגוד לפרויקט האמריקני ששלח את חוקריו לשדה) וגם החמזה של מחקר שיכול היה להתקיים, אנתרופולוגיה בתוך הבית פנימה, אנתרופולוגיה של המוסד על דרכו לייצר ידע ולבחון תפיסות. אם ייעודו של המכון הוא לפתח ידע, אולי מושא המחקר של האנתרופולוג כלל אינו "שם" כמייצג מרחב של אויבים, אלא למעשה "כאן", מימוש קלאסי של כלי העבודה האנתרופולוגי ההופך את המוכר לזר ואת האני לאחר. ההחמזה, כאמור, כפולה.

## מקורות

- גיל, א' (2005). הסרת הקסם מן המזרח. ירושלים: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.
- גירץ, ק' (2005). עבודות וחיים: האנתרופולוג כמחבר (תרגום: א' זהבי). תל אביב: רסלינג.
- כתריאל, ת' (1999). מילות מפתח: דפוסי תרבות ותקשורת בישראל. חיפה: זמורה ביתן.
- לאור, י' (2011, 31 באוקטובר). עיוורון המזרחנים. הארץ. אותור מתוך <http://www.haaretz.co.il/opinions/1.1535377>
- לוטוק, א' (2002). אסטרטגיה של מלחמה ושלום. תל אביב: מערכות.
- לורנס, ת"א (2006). שבעה עמודי חכמה (תרגום: נ' פתאל וד' ברקוב). קריית אונו: משרד הביטחון.
- נווה, ש' (2001). אומנות המערכה: התהוותה של מצוינות צבאית. תל אביב: משרד הביטחון.
- סימפּקין, ר' (1999). מרוץ אל העתיד: מחשבות על המלחמה במאה ה-21. תל אביב: מערכות.

Bateson, G., & Mead, M. (1942). *Balinese character: A photographic analysis*. New York, NY: The New York Academy of Sciences.

Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York, NY: Scribner's sons.

Dynamic Planning for COIN in Afghanistan (2009). *Afghanistan stability / Coin Dynamics* (p. 22). Retrieved from [http://www.oss.net/dynamaster/file\\_archive/091222/9649ad18a0d538dc213e13af676e3aa8/Afghanistan\\_Dynamic\\_Planning.pdf](http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/091222/9649ad18a0d538dc213e13af676e3aa8/Afghanistan_Dynamic_Planning.pdf)

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York, NY: Basic Books.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Tow studies in the sociology of interaction*. Indianapolis, IN: Bobbs Merrill.
- Gusterson, H. (2007). Anthropology and militarism. *Annual Review of Anthropology*, 36, 155-175.
- Handelman, D. (1994). Critique of anthropology: Literary turns, slippery bends. *Poetics Today*, 15(3), 341-381.
- Handelman, D. (2006, September, 17-21). *The ethic of being wrong: Levinas in the field*. Biennial Conference of the European Association of Social Anthropologists, Bristol, England. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/303434488\\_The\\_ethic\\_of\\_being\\_wrong\\_Taking\\_Levinas\\_into\\_the\\_field](https://www.researchgate.net/publication/303434488_The_ethic_of_being_wrong_Taking_Levinas_into_the_field)
- Jaschik, S. (2015, July 7). Embedded conflicts. *Inside Higher Ed*. Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/2015/07/07/army-shuts-down-controversial-human-terrain-system-criticized-many-anthropologists>
- Price, H. D. (2011). *Weaponizing anthropology, social science in service of the militarized state*. Chico, CA: Counter Punch & AK.
- Sims, C. J. (2015). *The human terrain system: Operationally relevant social science research in Iraq and Afghanistan*. Retrieved from <https://ssi.armywarcollege.edu/pdf/files/PUB1308.pdf>
- The Revolver (2010, Aug 31). Afghanistan stability / Coin dynamics. *Die kunst der gehirnwäsche*, 88: Counterinsurgency [blog]. Retrieved from [http://welteninwelten.blogspot.co.il/2010\\_08\\_01\\_archive.htm](http://welteninwelten.blogspot.co.il/2010_08_01_archive.htm)