

**תודעת המשרתים:
מפקדים וחיילים בחברה
ניאו-ליברלית**

חשיבה כלכלית בעת צמצום משאבי – השלכות למנהיגות הצבאית

שרית טובי
רמ"ד מחקר, ביסל"ם

א. מבוא

ב. שיטה

ג. ממצאים

1. דואליות החשיבה הכלכלית – "לא למדנו להיות פראירים"
2. מהי חשיבה כלכלית? שלוש פרשנויות
3. חשיבה כלכלית בקרב מפקדים – מציאות או חלום באספמיה?
4. חסמים לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים בצה"ל
5. "מנהיגות כלכלית"? הזיקה בין חשיבה והתנהלות כלכלית ובין מנהיגות צבאית
- ד. דיון ומשמעויות

א. מבוא

שאלת הקשר בין צבא ובין כלכלה, היא שאלה שנדונה במדינות מערביות במשך שנים רבות ובעיקר בשנים שבהן הוחמרה מגמת הקיצוץ בתקציבי הביטחון (תוה"ד, 2015).¹ לרוב, נעשה העיסוק בשאלה זו מתוך ראייה מאקרו-אסטרטגית העוסקת בהשלכות של צמצום המשאבים על בניין הכוח, על תפיסות מבצעיות (ספראי, הלפרן-פורת, טאובר-בורוכוב, 2015),² על מודלי השירות ועוד.

1 אוסף מאמרים העוסקים במגמת הקיצוץ בתקציבי ההגנה בארה"ב ובבריטניה, עם סיום המלחמה בעיראק ובאפגניסטן וסיום המשבר הכלכלי של שנת 2008. קיימים בו, בין השאר, מאמרים העוסקים בבחינת האופן שבו התמודדה בריטניה עם עידן של צמצום משאבים בראשית המאה העשרים מתוך ניסיון לעמוד על מקבילות לימינו; מאמר העוסק בהיערכות למודרניזציה בתנאי מצוקה תקציבית; מאמר העוסק בצמצום עלויות של תוכניות מחקר, פיתוח ורכש ועוד.

2 מסמך עמדה שנכתב בממ"ד"ה על רקע תהליכי הקיצוץ בצה"ל, הבוחן את הזיקות בין אתגרים מבצעיים ובין אילוצים משאביים ומציע דרכי פעולה, כמו חיבורים ומבנים שלמים בין בניין כוח להפעלתו, הרחבת תפיסת האחריות הפיקודית להיבטים משאביים ועוד.

עם זאת, נהיר כי חשיבה כלכלית אינה משפיעה רק על תהליכי קבלת ההחלטות ועל הפעולה הצבאית והביטחונית ברמות האסטרטגיות. הגיונות כלכליים משפיעים גם על פעולתם של מפקדים מדרג הביניים וגם מהם נדרשת חשיבה כלכלית על-מנת להוביל את יחידותיהם למימוש משימותיהם, וביתר שאת לנוכח קיצוץ משאבי. ביטוי ארגוני לכך ניתן למצוא, למשל, ביוזמה להענקת פרס היועץ הכספי לרמטכ"ל בנושא ייעול וחיסכון, הניתן למפקדים (ואף לחיילים) שיציעו רעיונות ויוזמות לייעול ולחיסכון תקציבי. דוגמה נוספת ניתן לראות בתכני הלימוד הנדרשים בהכשרות האחדות, הכוללים מתן כלים לשקלול השיקול הכלכלי בהחלטותיהם כחלק מציר המקצועיות (מתוך הא"ת 3.16, העוסקת בנושאי הלימוד בהכשרות הקצונה האחדות בצה"ל, אמ"ץ, חטיבת תוה"ד).³

לאור הבנה זו, המאמר הנוכחי עוסק בפענוח החשיבה הכלכלית המאפיינת את תפיסת המנהיגות של מפקדים.

משמעות המושג "חשיבה כלכלית" נקבעה בזיקה לתפיסה שהובלה בתוכנית הרב-שנתית "גדעון" והייתה חלק מרכזי מסדר היום בצבא ובדיון הפנים-צבאי בעת ביצוע המחקר; תפיסה שלפיה, המציאות המשאבית המורכבת במדינה ובצבא מחייבת התייעלות, צניעות והתכנסות למשאבים מוגבלים, כחלק מהתאמת צה"ל לאתגרי העתיד. על רקע זאת, הוגדרה חשיבה כלכלית במחקר הנוכחי כמחויבות להישען בתהליכי קבלת החלטות ובפעולה הצבאית על היגיון כלכלי; שיקולים כלכליים, אילווצים משאביים והתכנסות למשאבים מוגבלים. מכאן שהחלטות המפקדים הנוגעות למשימות היחידה, הרכב כוח האדם שלה, התפעול שלה והפעילויות המתקיימות בתוכה – כוללות בהכרח חשיבה של התייעלות, של חיסכון ושל חישובי עלות-תועלת.

על רקע זאת הוגדרו למחקר הנוכחי שתי מטרות עיקריות:

- לבחון מהי המשמעות שמפקדים מייחסים לחשיבה הכלכלית במסגרת העשייה הצבאית שלהם.
- לבחון האם מפקדים תופסים את החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי המנהיגות שלהם.

באופן מפורט יותר, במחקר ייבחנו **התפיסות והשיח** של מפקדים ביחס לחשיבה הכלכלית, במסגרת עשייתם הצבאית הכוללת. בתוך כך, נבחנות במחקר התפיסות המארגנות של מפקדים המחברות הגיונות כלכליים עם העשייה הצבאית; הערך

3 הא"ת 3.16 מגדירה את תכני הלימוד הנדרשים בהכשרות האחדות בצה"ל בשלושה צירים – ציר המקצועיות, ציר הדמות והערכים וציר המנהיגות. תכני החשיבה המשאבית-כלכלית נמצאים בתוך ציר המקצועיות.

שמייחסים מפקדים לחשיבה כלכלית (יתרונותיה, חסרונותיה, מה היא מאפשרת ומה היא חוסמת); ההקשרים בהם חשיבה זו זוכה לביטוי בעשייתם (אם בכלל); וההשלכות של כל אלו על המנהיגות הצבאית – על מרכיביה, על העקרונות העומדים בבסיסה ועל האתוסים הנקשרים בה. כמו כן ייבחנו תפיסות אלו בזיקה לתפיסת המנהיגות של המפקדים, ולאופן שבו התפיסות, הערכים והנורמות העומדים בבסיס החשיבה הכלכלית שלהם מוטמעים בתוך השקפתם בנושא מהי מנהיגות צבאית בכלל, ומנהיגותם בפרט.

ההנחה העומדת בבסיס המחקר שאובה מההקשר התקציבי שבו צה"ל מצוי כיום ובראשו תהליך מתמשך של קיצוץ משאבים, הכולל פיחות של תקנים וכוח אדם, שינויים במבנה ובארגון של יחידות, סגירה ואיחוד של יחידות, ירידה בצידוד ובאמל"ח, צמצום בהוצאות הקיום, קיצור שירות החובה ועוד. הנחתה היא כי הקשר מסוים זה מוביל בהכרח לאתגרים מנהיגותיים חדשים ולצורך להתאים את המנהיגות הצבאית להתמודדות עם תהליכים אלו.

תקופות של קיצוצים מזמנות התמודדויות עם היבטים פסיכולוגיים (רגשיים) וסוציולוגיים של הפרט ושל הארגון. למשל, לצמצום בכוח אדם יש השפעה מכרעת על העמדות, על התחושות ועל ההתנהגויות של האנשים בארגון, העוזבים והנשארים (פרנקל, 2015).⁴ למפקדים יש תפקיד בהתמודדות עם תהליכים אלו, המאתגרים גם את דפוסי המנהיגות המסורתיים (דולב ופדן, 2013).⁵ יתרה מכך, למפקדים יש תפקיד מנהיגותי משמעותי בהתמודדות עם פגיעה אפשרית באפקטיביות הארגונית, עם פוליטיקה ארגונית שמתעצמת בעיתות קיצוץ, עם חוסר ודאות ועם קושי לייצר תעדוף ארגוני ברור (פרנקל, 2015). בה בעת, יש להם תפקיד מנהיגותי בהתאמה של הארגון לשינויים הצפויים בעקבות תהליכי הקיצוץ, ביצירת הנעה אפקטיבית של פקודיהם להבנת ההזדמנויות הכרוכות בשינוי, וביצירת אווירה של תסיסה, התחדשות, חדשנות ואף התעצמות (לירז וגל, 2015).

יחד עם זאת, לעיתים נתפסת חשיבה כלכלית כסותרת את המנהיגות הצבאית הקלאסית או המסורתית, בכמה מובנים:

ראשית, חשיבה כלכלית, בעיקר בעיתות של צמצום משאבי, נתפסת כמנוגדת לאתוס

4 מאמר זה מכיל סקירת ספרות מקיפה על תהליכי צמצום בצבאות זרים ובארגונים עסקיים וכן של עבודות ומחקרים שנעשו בצה"ל בשנים קודמות. מתוך ההבנות שגובשו מהסקירה, פותח מודל אנליטי לבחינת אסטרטגיות ותפיסות המתקיימות בצה"ל ביחס לתהליך הקיצוץ.

5 מאמר זה מציג הבנות ממחקר העוסק בהשלכות השינויים במודל הקבע על דפוסים של פיקוד ומנהיגות. המאמר סוקר דפוסים שונים של פיקוד ושל מנהיגות שאותם מיישמים מפקדים בבואם להתמודד עם השלכות השינויים הללו, ובתוכם: העלאת גיל הפרישה, מעבר לפנסיה צוברת, חלוקה בין קבע ראשוני לקבע מובהק ועוד.

המנהיגות הצבאית, המושתתת דווקא על השגה והרחבה של משאבים, של משימות ושל כוח אדם. כך, למשל, טוען דן ווארד, קצין בחיל האוויר האמריקני במאמרו "עושים פחות עם יותר – המלכודת של המימון העודף", כי משרד ההגנה האמריקאי "נוטה לסמן התקדמות בדולרים". כלומר, לטענתו, קצינים המפקדים על מערכות גדולות, שברשותן אמצעים ומשאבים גדולים יותר – גם מוערכים יותר ואף מקודמים יותר (בתוך תוה"ד, 2015, בניין הכוח בעידן של משאבים מצטמצמים). בדומה לכך, בראיונות שנערכו עם קציני חיל ראשיים בצה"ל, עלה כי תפיסתם של רבים מקציני החיל היא כי חלק מרכזי בתפקידם כולל השגת משאבים וכי אי שמירה על המשאבים הקיימים עלולה לפגוע בחיל שתחת אחריותם: "יש כאלה שאומרים שתפקיד קצין החיל להביא עוד משאבים – תקנים, פרויקטים, ולוודא שלא לוקחים משאבים"; "לי כקצין חיל יש מאבק יומי על משאבים בזרוע [...] השקעתי המון בדבר הזה – אמל"ח ופרויקטים חדשים [...] כחיל יש לך תחרות משאבית מטורפת. אם לא לקחת את הקופה הנכונה לחיל שלך, יהיה פחות ב-20 שנים הקרובות" (לירז וטובי, 2014).⁶

מעבר לכך, שמירה על משאבים והשגת משאבים מייצגות ביטחון, ודאות, יוקרה והתעצמות שאותם נדרשים מנהיגים לייצר בעבור יחידותיהם ופקודיהם, כחלק מתפקידם כמנהיגים.

נוסף על כך, חשיבה כלכלית מזוהה לרוב עם ניהול ולא עם מנהיגות.⁷ ובהוויה הצבאית, שבה קיים פיצול בין תחומי המנהיגות לתחומי הניהול (דלה פרגולה ושפירא, 2015),⁸ חשיבה כלכלית עלולה להיתפס כמפרה את האיזון "הראוי" בין מנהיגות ובין ניהול.

ולבסוף, הפיצול, הרווח בחברה ובצבא כאחד, בין כסף לערכים, או בין פעולה על בסיס שיקולים כלכליים ובין פעולה על בסיס שיקולים ערכיים (טובי וז"ק, 2007)⁹ – עלול גם הוא ליצור סתירה בין הערכים העומדים בבסיס המנהיגות ובין חשיבה כלכלית והערכים שהיא מקדמת.

ביחס לפעולה הצבאית, האתוס המוביל הוא כי שיקולים ערכיים גוברים על שיקולים כלכליים. כך, למשל, השיקול הערכי הוא המוביל את הציפייה (החברתית והצה"לית) לגיוס אוניברסלי ורחב ולכן ישנה תביעה לגיוס כולל גם במקרים שבהם העלות

6 העבודה עוסקת באתגרי המנהיגות של קציני חיל ראשיים בצה"ל, כחלק מהיותם הפיקוד הבכיר של הארגון. העבודה עוסקת בתפיסת תפקידם של קציני החיל הראשיים בהשגת משאבים כחלק מאחריותם על תהליכי בניין הכוח בצה"ל.

7 במילון למונחי ת"ל, מוגדר הניהול הצבאי בין היתר כ"קבלת החלטות מועילות של מפקד או של קצין המטה, ומיצוי משאביהם היעיל למימוש החלטותיהם"

8 המאמר עוסק בתוכנית המנהיגות והניהול במסגרת קורס פו"ם, המכין מפקדים לקראת דרגת סא"ל בתפקידים מבצעיים. בתוך כך, המאמר דן במושגים "מנהיגות" ו"ניהול" ובמערכת היחסים המורכבת ביניהם ברמה התיאורטית והמעשית בהקשר של דרג הסא"ל בצה"ל.

9 המאמר מציג תפיסות שונות הקיימות בדיון הציבורי בחברה הישראלית ביחס לזיקה שבין ביטחון ובין כלכלה.

הכלכלית של החיילים עולה על התועלת הכלכלית של גיוסם. כמובן שהשיקול הכלכלי נדחק והופך משני בהקשרים מבצעיים ובעיתות חירום, עת עוסקים בחיי אדם.

אם כן, במחקר הנוכחי ייבחנו השאלות הבאות:

- **כיצד מפקדים מפרשים חשיבה כלכלית?** מה משמעות החשיבה הכלכלית בהקשר של העשייה הצבאית, לדידם?
- **האם, לתפיסתם של המפקדים, הם מיישמים חשיבה כלכלית** בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם ובהובלת יחידתם למשימותיה?
- **מהם החסמים לחשיבה כלכלית** בקרב מפקדים?
- **מהי הזיקה שבין חשיבה כלכלית ובין תפיסת המנהיגות הצבאית?** האם מפקדים תופסים את החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי המנהיגות שלהם, הכוללת קיצוצים והתכנסות למשאבים מוגבלים?

ב. שיטה

המחקר התבצע בגישה פנומנולוגית, תוך שימוש בשיטה איכותנית שכללה 15 ראיונות עומק חצי מובנים עם מפקדים ועם מפקדות בדרגת סא"ל ואל"ם, ממגוון סביבות שירות בצה"ל – מטה (תקשוב, אמ"ן, אט"ל, חה"א, חה"י, פקע"ר), שטח (חי"ר, שריון) ויחידות הכשרה. בראיונות נבחנו התפיסות של המפקדים ביחס לחשיבה כלכלית בהקשר הצבאי, על-מנת לזהות נקודות מבט ארגוניות וחברתיות העולות מתוכן (שקדי, 2003). הראיונות התקיימו בין ספטמבר 2015 למרס 2016.

המחקר בוצע על רקע תהליך קיצוץ וצמצום ארגוני שסוכם במרס 2015 ואשר בא לידי ביטוי בתר"ש "גדעון". ניתוח הממצאים בוצע לאור הקשר זה וכחלק מהתפיסות שהציגו המפקדים בנושא.

ג. ממצאים

1. דואליות החשיבה הכלכלית – "לא למדנו להיות פראירים"

"לא למדנו להיות פראירים", זהו משפט הלקוח מריאיון שנערך עם מפקד בדרגת סא"ל, שטען כמעט לאורך כל הריאיון כי כבר שנים רבות הוא מאמץ חשיבה כלכלית כחלק מתפקידו וכחלק מתהליכי קבלת ההחלטות שלו. מבחינתו, חשיבה כלכלית משמעה חיסכון, צמצום משאבים או לכל הפחות "להסתדר עם מה שיש ולא לנסות להשיג יותר ויותר משאבים". כל זאת בזיקה לציפייה של החיל ממנו, כמפקד, ולמאפייני החיל שאליו הוא שייך ושאותו הוא תופס כמעודד חיסכון באופן מסורתי ופועל באופן עקבי ליצירת התייעלות כלכלית.

אולם, לקראת סוף הריאיון, ביקש אותו מפקד לחדד את אמירתו ולהבהיר כי האמירות

הללו "נכונות כלפי פנים" – אלו המסרים שהוא מעביר לאנשיו. לעומת זאת, כלפי חוץ (מול גורמים בחיל, מול הרמות הממונות) הוא נלחם ומתחרה על משאבים ומנסה "להשיג יותר". כשנשאל אותו מפקד על הפער בין שני המסרים (כלפי פנים וכלפי חוץ), הוא ענה כי התחרות על משאבים קיימת גם בחיל שבו ישנה מסורת של חשיבה כלכלית וכי עדיין "לא למדנו להיות פראירים". משמע, לא למדנו לוותר על משאבים או להסתכל באופן מערתי על צורכי החיל/הצבא ולא רק על צורכי היחידה שבראשה עומד המפקד.

ריאיון זה משקף את הדואליות הקיימת בצה"ל ביחס לחשיבה כלכלית, כפי שעלה גם בראיונות נוספים. דואליות המתבטאת בפער בין המסרים של מפקדים כלפי אנשיהם (ביחס לחיסכון, התייעלות וצניעות) ובין המסרים שלהם כלפי חוץ (בדבר הצורך בהרחבת המשאבים ליחידותיהם); בהבחנה שחלקם עושים בין ה"שגרה", שבה נדרשת חשיבה כלכלית, ובין ה"חירום", המבטל חשיבה כלכלית, כחשיבה לא רלוונטית לתפיסתם; ובפער בין הלך הרוח הכללי בצה"ל של יישום הגיונות כלכליים בפעולה הצבאית, הכוללים התייעלות, חיסכון, **התכנסות למשאבים מוגבלים** ואף צניעות, ובין הפרקטיקות הארגוניות שאינן בהכרח מקדמות ומעודדות חשיבה כלכלית מעין זו בקרב מפקדים.

ממצא זה מוביל לצורך בפענוח החשיבה הכלכלית לא רק כשיח וכתפיסה ערכית, אלא גם כפרקטיקה יום-יומית וכחלק מתפיסת התפקידים של מפקד בצבא ושל תפיסתו כמנהיג. בפרקים הבאים אעמוד על המשמעות הנוצקת למושג הרחב של "חשיבה צבאית" ועל הפרקטיקות ליישומה כמו גם על החסמים למימושה מנקודת מבטם של המפקדים.

2. מהי חשיבה כלכלית? שלוש פרשנויות

לאחר ההבנה כי מפקדים מפענחים את החשיבה הכלכלית באופן דואלי, נעשה ניתוח מעמיק לגבי האופנים שבעזרתם מפענחים מפקדים מהי חשיבה כלכלית. מתוך הראיונות עולה כי **מפקדים שונים מפרשים באופן שונה מהי חשיבה כלכלית כחלק מהעשייה הפיקודית שלהם.**

באופן כללי ניתן לזהות שלוש תפיסות ביחס לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים:

- חשיבה כלכלית שמשמעותה **חיסכון וצמצום משאבים.**
- חשיבה כלכלית שמשמעותה **הרחבת משאבים.**
- חשיבה כלכלית שמשמעותה **ניהול סל המשאבים – חלוקה והסטה של משאבים**

מצורף אחד לאחר.

חשוב לציין כי בדרך כלל מפקדים מייצגים בדבריהם יותר מתפיסה אחת. אמנם לרוב

קיימת בגישה של המפקדים תפיסה דומיננטית, אם כי היא בהחלט אינה מייצגת תפיסה בלעדית או יחידה בסיפור שהציג.

2.1 "לא חייבים להיות עשירים" – חשיבה כלכלית במשמעות של חיסכון

וצמצום

עם תחילת המחקר, ההנחה הראשונית הייתה שתפיסה כלכלית בקרב מפקדים היא דפוס מחשבה שמטרתו לחסוך ולהביא לצמצום במשאבים. זאת לאור הנחה מקדמית לפיה מפקדים יישמו חשיבה כלכלית כדי להיענות לתביעה החברתית לקיצוץ בתקציב הביטחון ולציפייה שצה"ל ומפקדיו יפעלו באופן יעיל וחסכוני (הערכת מצב צבא-חברה, 2015), וכן על-מנת ליישם את המהלך הארגוני של "התאמת צה"ל לאתגרי העתיד תוך התייעלות והתכנסות למשאבים שיוקצו".

מניתוח הראיונות עם המפקדים עולה, כי התפיסה לפיה חשיבה כלכלית היא למעשה "חשיבה חסכונית" – **קיימת**, אך היא **איננה התפיסה הדומיננטית בקרב מפקדים**. יותר מכך, מפקדים שמחזיקים בתפיסה זו מחזיקים בתפיסות כלכליות נוספות לפיהן חשיבה כלכלית היא גם השקעה של משאבים או הסטה של משאבים מצורך אחד לצורך אחר. כלומר, מפקדים מבקשים לאזן את גישת החיסכון ואת נכונותם לוותר על משאבים מתוך הבנה כי עליהם לדאוג גם לגיוס משאבים ולהשקעה בתחומים חשובים ומשמעותיים לתפסתם.

בבסיס גישה זו של חיסכון, עומדות שלוש תפיסות אשר לאורן פועלים המפקדים: הראשונה היא ניהול של משאבים לאור אופטימום ולא לאור מקסימום ובזיקה לכך – ניהול סיכונים; השנייה היא "לעשות יותר [משימות] עם פחות [משאבים]"; והשלישית היא תפיסה ערכית של "צניעות".

פעולה מתוך חשיבה על אופטימום מבוססת על **אפיון צרכים אופטימליים, ולא מקסימליים, הנדרשים בעבור מימוש משימות**. במובן זה, מפקדים טוענים כי **ניהול סיכונים** מהווה מרכיב הכרחי בתפקידם ובהתנהלותם מתוך הבנה כי לא ניתן לקבל מקסימום של משאבים ולכן לא ניתן לייצר מקסימום ביטחון.

קודם כול אנחנו מבינים שתמיד אנחנו נמצאים במציאות של חוסר [...] זאת אומרת אתה יודע שהאופטימום הוא כך וכך [...] אורך נשימה לחירום, למלחמה, הוא כך וכך, שזה ייתן מענה מיטבי עכשיו לכל האוגדות בצבא, לכל התרחישים [...] מצד אחר אי-אפשר לתת מענה לכל הזירות, לכל האוגדות במקביל.

החסכוניות זה לא עניין מקומי, לחסוך בכל מחיר. זה לא העניין. העניין הוא זה שכשאתה מאפיין מערכת, תאפיין את המערכת האופטימלית, לא המקסימלית.

מפקדים אלו פועלים מתוך **חשוב עלות-תועלת**. הם שואלים את עצמם ואת פקודיהם האם העלות של תהליך מסוים, של פעולה מסוימת, או אמצעי מסוים אכן נדרשת? האם מימוש תהליך מסוים או השגת אמצעי כלשהו אכן שווה את עלותו?

מאשרים אצלי תרגיל חטיבתי. עלות התרגיל מיליון שקלים. אני אומר למח"ט: אם תוותר על מהלך מסוים בתרגיל, שמבחינת הלימוד הוא לא כזה קריטי, נחסוך קרוב ל-400,000 שקלים. אומר לי מפקד החטיבה: אין לי בכלל דילמה. אם זה עולה 400,000 שקלים זה לא שווה את ההישג הנדרש.

תפיסת נוספת העומדת בבסיס גישה זו היא שבעת הנוכחית צריך **"לעשות יותר עם פחות"**. מפקדים אלו אמנם לא דורשים מקסימום משאבים והם אינם מאפיינים מקסימום של צרכים, אך בכל הנוגע לביצוע משימותיהם, לטענתם, הם עושים את המקסימום (ואף יותר). נראה כי בכך **המפקדים מסמנים כי הם מממשים את אתוס המשימתיות המאפיין את צה"ל גם בעתות של קיצוץ משאבי וגם בהיעדר משאבים מקסימליים** (שלתפיסתם, נראה כי היו בידי מפקדים בעבר).

אתה כל הזמן בודק את עצמך: איך מתייעלים בחשמל, איך מתייעלים במים, איך מתייעלים באמצעים נוספים ואיך עושים יותר דברים עם פחות כוח אדם. עליך לבנות מסגרות, לסגור מסגרות, להרחיב מסגרות, להוסיף נע"תים, נוסף על תפקידים לכל מיני אנשים.

תפיסות אלו של אפיון צרכים אופטימלי, של חשוב עלות-תועלת ושל מימוש יותר משימות באמצעות פחות משאבים, הן למעשה גם האמצעים שיש בידי מפקדים למימוש גישת החיסכון.

אמצעי נוסף שהם מציינים, הוא ניהול משא ומתן, כלומר מיקוח על מחירים שהם נדרשים לשלם בעבור שירותים (מגורמים בתוך צה"ל ומחוץ לו). פרקטיקות אלה מלמדות כי המפקדים המחזיקים בגישת החיסכון מבינים כי המשאבים מוגבלים. הם פועלים מתוך "תודעה של מחסור" ולאור זה הם גורסים כי **כל הוצאה כספית מחייבת בחינה ושאלת שאלות**, כמו שאלת העלות-תועלת; האם וכיצד ניתן לשלם פחות וכדומה. בזיקה לכך, הם גם פועלים מתוך תפיסה ערכית של **צניעות**:

קודם כול מבינים שתמיד אנחנו נמצאים במציאות של חוסר, בכל תפקיד, בכל מקום [...] אבל לא חייבים להיות עשירים – בגלל זה יצאו הנחיות ברורות מה זה כיבוד בדיונים [...] צריך להיות צנועים ויש להגיש בשיבות מים ואולי קפה, זהו.

מפקדים אלו גם גורסים כי חשיבה כלכלית היא חלק מתהליך המנהיגות שלהם בכמה מובנים; מבחינתם, חשיבה כלכלית למעשה **מחייבת הובלה של שינוי**, הובלת

שינוי הטומנת בחובה, לתפיסתם, שני מרכיבים מרכזיים של מנהיגות: נכונות ליצור שינוי מתוך גמישות המחשבה והפעולה ותיווך השינוי לפקודיהם תוך השפעה על תפיסותיהם ועל נכונותם להיות חלק ממימוש השינוי. נוסף על כך, לתפיסתם של מפקדים אלה, גישת החיכוך **מחייבת אותם לנהל סיכונים**, עובדה הדורשת מהם יכולות מנהיגות קלאסיות **כמו קבלת החלטות מושכלת ואומץ**.

2.2 "אין בעיה של כסף בצבא" – חשיבה כלכלית במשמעות של הרחבת

משאבים

תפיסה נוספת של חשיבה כלכלית, שקיבלה מקום משמעותי בדברי המפקדים, היא תפיסה הגורסת כי חשיבה כלכלית משמעה הרחבת המשאבים (בעבור יחידותיהם). זאת על-מנת לממש שתי מטרות מרכזיות: ביצוע מיטבי של המשימות (התמקצעות) ודאגה לרווחת הפרט. נראה כי מימוש מיטבי של המשימות ודאגה לפרט מהווים מבחינת המפקדים הצדקות לגיטימיות (וכאלו הנתפסות כלגיטימיות גם על-ידי הארגון ובדיון הציבורי) להשקעה של משאבים גם בעידן של קיצוצים. במילים אחרות, **התפיסה לפיה ניתן וצריך להגדיל את ההשקעה הכלכלית, מבוססת על שני אבני יסוד של העשייה הפיקודית-מנהיגותית – חיזוק המקצועיות (בדגש על היבטים מבצעיים) ודאגה לפרט**.

הגדלת המשאבים נתפסת על-ידי מפקדים אלה כתנאי הכרחי למקצועיות ולכן כתנאי הכרחי ליכולת מבצעית טובה יותר:

מוריד עוגיות, מוריד קפה [...] עורך התייעלות בהובלות, עורך התייעלות באימונים, אבל בסוף האימון הוא מקצץ, מקצץ, מקצץ. את האימון הוא עושה ברמה הכי בסיסית – הוא לא מביא לשם עוד בובות, לא מביא לשם פירוטכניקה, הוא לא מביא כל מיני דברים שאני יכול להביא בכסף שיש לי [...] הצעתי לרמ"ט שייתן לי שליטה בכסף ואני אראה לו איך אני מנצל את כולו, והאימונים יהיו THE BEST. גם בתור מח"ט הצלחתי לעשות את זה. הוספתי אימון שלם לחטיבה בזמן שלא היה כסף. אימון לחטיבת מילואים זה מיליוני שקלים.

מבחינת הטיפול בפרט וברוחותו, מפקדים רבים ציינו כי ההוצאות המשמעותיות ביותר מבחינתם – הן מבחינה כמותית והן מבחינה ערכית – הן הוצאות שנועדו ליצור סביבת עבודה טובה יותר בעבור פקודיהם, במטרה לתת להם תנאי מחיה טובים יותר, לתגמל אותם וכיוצא בזה:

כשרציתי להרים פרויקטים ב-200 וב-300 אלף שקלים, עשיתי שיפוצים, בניתי חדר כושר [...] אם עושים משהו תעשו אותו כמו שצריך [...] דיברנו על זה שאנשים

יושבים פה במשרדים מאוד מבישים [...] תשקיע את הכסף באנשים, בתשתיות שלהם, זה המשאב הכי חשוב [...] ההתייעלות היא קודם-כול בתחושה של האנשים, היא בדאגה לפרט, היא באפקטיביות של העבודה, היא בתפוקות. כלומר, כשאני מביא היום קצין צעיר לבוא למשרד שלו בזמן – כיף לו להגיע למשרד כי הוא יודע שיש לו עכשיו מכונת אספרסו [...] תקנה לכל רע"ן מכונת אספרסו.

אמרתי להם: תקשיבו, אני רוצה עוד 200,000 שקלים כל שנה לבסיס התקציב של הבה"ד. אמרו לי: למה? וענתי: כדי שבבה"ד לא יאכלו יותר אוכל מעובד. וגם זו חשיבה כלכלית [...] שנים לא השקיעו כלום בבה"ד ובשנתיים שהיינו שם השקיעו כמעט 30 מיליון שקלים. רק כשבאתי. מצד אחד יש כאן "בזבז", ומצד אחר אם לחייל לא יהיה ארון ולא תהיה מיטה ולא יהיה מזרון ולא יהיו בגדים, במה הוא יתעסק כל היום? [...] אני רוצה שחייל שבא אליי ירגיש שאני רוצה אותו ושרוב הזמן יתעסק בהכשרה ולא במעטפת.

מפקדים אלו יוצרים חיבור הדוק בין חשיבה כלכלית ובין מנהיגות צבאית שמרכיב מרכזי בה הוא הדאגה לפרט – הן כמקור כוח מנהיגותי, הן כאמצעי להנעת פקודים והן כערך. ניתן לומר כי מפקדים אלו **פועלים מתוך תפיסה לפיה למשאבים יש ערך סימבולי שהוא מעבר לערך הממשי שלהם (הכספי). באמצעות המשאבים הם מסוגלים להביא לתחושת ביטחון, ודאות, תחושה של "יש".** לתפיסתם, השגת משאבים והגדלתם מסמנת אותם כמפקדים הדואגים ליחידתם ולאנשיהם ובכך הם מממשים את מנהיגותם. בזיקה לכך, מפקדים אלו תופסים כי מנהיגותם נבחנת על-פי מידת ההישגיות שלהם – עד כמה הם מצליחים לשמור על משאבים ואף להגדיל אותם. מכאן שהם עוסקים רבות בניסיון להגדיל את המשאבים שיש בידיהם ובידי היחידה שבראשה הם עומדים. הם אף מבקרים מפקדים שאינם עושים זאת ואינם משקיעים בכך זמן ומאמץ:

אני מסתכל על קודמי בתפקיד: בן אדם טוב כשלעצמו, הוא סיים את תפקידו כשיש לנו בקופה 2 מיליון שקלים. ארבע שנים הוא לא קנה כלום. ארבע שנים! זו תפיסה, לא יודע, לא התעסק בכלל עם משאבים [...] לי בשנתיים האלה נשארו 200,000 שקלים מתוך 4 מיליון שהיו ברשותי, מבלי להתייחס ל-5 מיליון שקלים מהזרוע.

מפקדים אלו, בניגוד למפקדים המחזיקים בגישת החיסכון, **פועלים מתוך תפיסה כי צה"ל הוא ארגון משופע במשאבים** – רק צריך לדעת איך להשיג אותם (למי לפנות, איך לשכנע) ונדרשת נכונות להשקיע בכך זמן ויכולות. היכולת לשכנע את הגורמים הרלוונטיים בצורך של היחידה במשאבים גם היא חלק מיכולת המנהיגות שלהם, לתפיסתם:

יש מלא כסף. רק צריך לדעת איך לנהל אותו.

מפקדים המחזיקים בתפיסה זו, מאמינים כי **השקעת משאבים היא זו שלמעשה מייצרת את ההתייעלות**, שכן היא יוצרת מוטיבציה גבוהה בקרב האנשים (שחשים שבעי רצון מכך שמשקיעים בהם) וממילא מביאה למקצועיות גבוהה יותר (למשל, על-ידי טיוב האימונים).

2.3 "אני משתדל שזה לא יהיה חיסכון לשם החיסכון" – חשיבה כלכלית

במשמעות של הסטת משאבים

תפיסה שלישית של חשיבה כלכלית, שרבים מהמפקדים מחזיקים בה, היא תפיסה המתייחסת ל**ניהול סל משאבים קיים תוך הסטת משאבים מצורך אחד לאחר, בהתאם לתפיסותיו המקצועיות והערכיות של המפקד**. גם מפקדים אלו טוענים כי הם משקיעים משאבים בעיקר על-מנת לשפר את המקצועיות ואת תנאי המשרתים. מפקדים אלו מבססים את תפיסתם על רציונל הדומה לזה של מפקדים הפועלים להרחבת המשאבים בתחומים החשובים להם, אולם, בשונה מעמיתיהם, הם מתמקדים בתעדוף משימות וצרכים ובהסטת משאבים בתוך ה"סל" המוקצה להם לטובת מימוש סדרי עדיפויות אלו (ופחות בהגדלת סל המשאבים). כלומר, הם מבקשים לחסוך כסף בתחומים מסוימים על-מנת להשקיע אותו בתחומים אחרים, שלהם הם מייחסים חשיבות גדולה יותר.

אם כן, מצד אחד מפקדים אלה חותרים להשקיע יותר משאבים במה שנתפס חשוב מבחינתם, ומצד אחר, כמו המפקדים הנוקטים בגישת החיסכון, הם פועלים מתוך תפיסה כי המשאבים מוגבלים. שני כיווני פעולה אלו, מובילים לחיסכון אקטיבי המשמש אותם להגדלת משאבים בעבור תחומים חשובים יותר, לתפיסתם. בעיניהם, **מנהיגותם מתבטאת ביצירת סולם עדיפויות**, סולם שמתגבש מתוך חשיבה וחידוד של תפיסותיהם המקצועיות והערכיות. כמו כן חלק ממפקדים אלה גורס כי בכל הקשור לחשיבה כלכלית, מנהיגותם מתבטאת **ביצירתיות** הנדרשת מהם על-מנת לנהל את המשאבים בתוך סל קיים:

הייתה אצלי ערימה גדולה של פסילת כלים. אבל אני לא ראיתי אותם [...] עד שפעם בשבוע היו מסדרים לפניי את כל הכלים לפסילה והייתי מסתכל ואומר: רגע, לא באמת צריך לפסול. מצד אחד, אם זה לא היה על חשבוני, אז הייתי עושה מסדר כלים? ומצד אחר, אני מבין שזו דרך שבה, למשל, אוכל לערוך טיול לטייסת שלי [...] הרי מה זה כלכלה? טרייד-אופים (*trade-offs*).

אני משתדל שזה לא יהיה רק חיסכון לשם החיסכון [...] אף אחד לא התכוון שנחסוך

ולא ניתן לחיילים אוכל, או שנחסך ולא נשתמש בהובלות שהוקצו לנו.

נראה כי מפקדים הנוקטים בגישה זו של ניהול סל משאבים נתון, מצליחים ליישם את היתרונות של כל אחת משתי הגישות האחרות:

הם בוחנים מחדש את התפיסות המקצועיות ואת הנחות היסוד שלאורן פועלים הם ויחידותיהם (ובכך גם מביאים לחדשנות ולרלוונטיות), ואז חוסכים היכן שניתן לחסוך מתוך הבנה שהמשאבים מוגבלים ושנדרשת מידה של "צניעות". במקביל לכך, הם משקיעים משאבים במה שלתפיסתם חשוב מבחינה ערכית ומקצועית. כך, לפי הבנתם, הם, נוסף לכול, גם מצליחים ליצור בקרב פקודיהם תחושת הישגיות יחד עם הימנעות מתחושת מחסור, העלולה, מבחינתם, לשחוק את שביעות הרצון ואת המוטיבציה.

עם זאת, חשוב להדגיש כי לפי מפקדים אלו, **חיסכון לא נועד להקטין את התקציב של היחידה, כחלק מפעולה מערכתית של צמצום משאבים**, אלא נועד להשיג יותר משאבים בעבור תהליכים, משימות ופרויקטים שהמפקד הגדיר כחשובים, בהתאם לסולם העדיפויות המקצועי והערכי שקבע. לכן עולה השאלה **האם הם אכן לוקחים חלק במימוש המטרה המערכתית הכוללת של צמצום משאבים והקטנת עלויות הצבא:**

בחיל יש מדיניות של ביזור [...] אז שמדובר בסל משאבים [...] הכול מבזר למפקדים. חסכת? אתה יכול לצאת לטיול, אתה יכול לשפץ את השק"ם, אתה יכול לבנות ספריה חדשה [...] אתה תחליט איפה הכי נכון להשתמש בזה. מה זה יצר? שלי יש אינסטייב [תמריץ] גם למנוע בזבוז [...] אבל מהצד השני, אני גם מונע את תרבות העוני. יום אחד אני מגיע ושם לב שאין נייר טואלט בשירותים. אני שואל: מה זה? עונים לי: לא, יש הקצבה. אז אמרתי: לא אצלי. אתם "תטבעו" בתוך נייר טואלט, אנחנו לא נחסך בו.

מדברי המרואייין האחרון ניתן ללמוד כי, לתפיסתו, תנאי הכרחי להתנהלות חסכונית בתוך סל משאבים נתון הוא מדיניות של ביזור; כלומר, הקצאת סל המשאבים ליחידות השונות, כשכל מפקד מנהל את תקציבו לפי מייטב הבנתו המקצועית. נוסף על כך, לפי אותו מפקד, התקציב שנחסך "חוזר" אליהם כך שניתן יהיה להשתמש בו לטובת משימות ופרויקטים שסומנו כחשובים גם כן. המרואייין מציין כי בחיל שאליו הוא שייך, מדיניות זו היא הרווחת ולכן יש לו תמריץ לחסוך. זאת בניגוד לרוב המרואיינים שטענו כי המדיניות הכללית היא של מרכז המשאבים, דבר שמפחית את המוטיבציה לפעול באופן חסכוני. מדיניות זו מהווה, לתפיסתם של המפקדים, את החסם המרכזי ליישומה של חשיבה כלכלית ולפעולה מתוך תפיסת חיסכון. על החסמים לקיומה של חשיבה כלכלית נדון בהמשך (ר' פרק 4).

3. חשיבה כלכלית בקרב מפקדים - מציאות או חלום באספמיה?

לאחר בחינת הבנת המושג "חשיבה כלכלית" בקרב מפקדים וכיצד הם תופסים את משמעותו במסגרת העשייה הצבאית, ביקשתי להבין האם הם מסכימים עם עצם קיומה של חשיבה כלכלית כחלק מעשייתם, ויותר מכך – האם הם מאמצים אותה כחלק מתפיסת תפקידם כמפקדים וכמנהיגים.

באופן כללי, עולה מתוך הראיונות כי **המפקדים, רובם ככולם, מתארים את יישום החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי קבלת ההחלטות והניהול היום-יומי של היחידה**. ביציאה למחקר, כלל לא היה ברור שמפקדים מודעים לצורך בחשיבה כלכלית בצה"ל וכי השיקולים הכלכליים נתפסים בעיניהם כשיקולים חשובים ולגיטימיים בעשייה הצבאית. כך, למשל, במסמך שנכתב בתחילת שנת 2015, העוסק בחסמים תרבותיים להתייעלות ארגונית צה"לית, נטען כי קיים קושי משמעותי להנחיל את החשיבה המשאבית בצה"ל לאור העובדה כי צה"ל הוא ארגון האמון על יצירת ערך חברתי – ביטחון, שתפוקותיו קשות למדידה (קינן ועמיתיה, 2015).¹⁰ והנה, מתוך דברי המפקדים עולה כי לתפיסתם הם מיישמים חשיבה כלכלית ואף מבינים כי אין ביכולתם שלא לעשות זאת.

זאת ועוד, מתוך הראיונות עולה כי מפקדים תופסים כי יישומה של חשיבה כלכלית בצה"ל הוא הדבר הראוי והנכון לעשותו. חלקם אף מצאו לנכון לציין כי החשיבה הכלכלית שהם מיישמים היא חלק אינהרנטי מתפיסת הפיקוד האישית שלהם, תפיסה אשר נוצרה לאו דווקא כתוצאה מתביעה חיצונית. אחרים אף הגדילו וציינו בגאווה כי הם יישמו חשיבה כלכלית ביחידתם עוד בטרם נכפה עליהם לעשות זאת לאור הקיצוצים ועוד לפני הדיקרכטיבה שהתווה הרמטכ"ל "להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד תוך התייעלות והתכנסות":

אני חושב כמו בעלים של משרד רואי חשבון [...] ברוב הדברים אנחנו לא חושבים כלכלית, אבל לי זה חשוב [...] אני קורא דה מרקר, למדתי מנהל עסקים.

מעבר לאמירות הישירות של מפקדים בדבר קיומה של חשיבה כלכלית כחלק מובנה בעשייתם, ניתן למצוא בראיונות גם ביטויים לאופן שבו החשיבה הכלכלית מיושמת ביום-יום הפיקודי שלהם ואף לשינוי שחל ביחסם לנושא.

ראשית, ניתן לראות כי קיימת בקרב מפקדים **הסתכלות רחבה על משאבים**. כשהם ממפים את המשאבים שיש ברשותם הם **מתייחסים גם למשאבים שבעבר כמעט ולא יוחס להם ערך כלכלי ולמעשה היו שקופים למערך השיקולים הפיקודיים**. לכן, לצד

10 נייר העמדה פורש חסמים תרבותיים צה"ליים המעכבים תהליכי התייעלות ארגוניים, כמו היעדר המימד המשאבי בהכשרת מפקדים ובהערכתם, התייחסות לזמן כמשאב מובן מאליה, הבירוקרטיה הארגונית ועוד. נייר העמדה מציע המלצות לפעולה כנגזרת של הבנות אלו.

משאבים ברורים מאליהם (כמו תקציב, כוח אדם, דלק) מציינים המפקדים משאבים בעלי נראות נמוכה יותר. בתוך כך בולטת, למשל, ההתייחסות לזמן כמשאב שאותו יש לנהל באופן יעיל. זאת, בשונה מהתרבות המקובלת בצבא של התייחסות לזמן כאל משאב מובן מאליה, שקוף ו"זול" (קינן ועמיתיה, 2015):

הזמן לטעמי הוא המשאב הכי חשוב [...] ואנחנו אף פעם לא שמים אותו בשורות [...] זה גם סוג של אמונות לדעת להגיד על דיון אחד שעליו להיות רבע שעה ועל דיון אחר שעליו להיות שעה וחצי.

כמו כן מפקדים התייחסו למדדים רבים נוספים, כמו שטחי קרקע, תשלום ארנונה, יחס המשרתים בקבע ראשוני ובקבע מובהק, ימי מחלה ו"אבטלה" של חיילים בחובה (גימלים), תמריצים למשרתי הקבע ועוד:

זה הרי לא הגיוני. נחשב את שטח הארנונה שאני משלם כאן מול נפח הימ"ח ונמצא אי-התאמה בולטת. כלומר, בימ"ח הזה אני יכול להכניס במקום שלושה גדודים עשרה גדודים.

שנית, **מפקדים מתארים את היתרונות של החשיבה הכלכלית ומתייחסים בהרחבה למה שהיא מאפשרת. בראש ובראשונה טוענים המפקדים כי חשיבה כלכלית מאפשרת לשפר ולהשתפר בכמה מובנים:** היא יוצרת מקצועיות טובה יותר; היא מאפשרת שיפור תהליכים; והיא מפיקה הזדמנויות לבחינה מחודשת של הנחות יסוד שלאורן פועלים (לעיתים, אולי, באופן שגוי):

החשיבה הכלכלית מאפשרת לבחון לעומק הרבה דברים, ומתוך החשיבה הכלכלית פתאום אתה מגלה בכלל תובנות אחרות, תובנות מבצעיות ותובנות טכניות שרק החשיבה הכלכלית הביאה אותך לנבור בפרטים ואז לגלות דברים אחרים שלא היית מגלה, כלומר שהיית אמור לעלות עליהם לפני כן ולא עלית עליהם.

אז אתה באמת שואל את עצמך למה, ואם אתה שואל את עצמך למה, למעשה אתה בוחן את הנחות היסוד. למשל, למה יש לי נגדים מובהקים ולא ראשוניים? האם מישוהו אחר יכול לעשות את העבודה הזאת באותה מידה? אחרי ה"למה" חייבת להיות מידה של פתיחות, להבדיל משמרנות.

בזיקה לכך, ישנם מפקדים שטענו כי החשיבה הכלכלית מאלצת, ובכך למעשה מאפשרת, לשמר את **כוח האדם הטוב ביותר**:

ככל שאני מנתח את זה יותר, יש לי יותר אפשרויות להשאיר אצלי את מי שאני רוצה, את הטובים [...] מה שמחייב אותי לפתוח כל מיני אנומליות ישנות או עקרונות ישנים.

ולבסוף, עלתה הטענה לפיה "כסף" מבטא למעשה ערכים והוא מאפשר למפקדים לממש ערכים ארגוניים ואישיים, להטמיעם בקרב אנשיהם ולהעביר מסרים לפקודיהם באמצעותו – כלומר מה חשוב ובמה ראוי להשקיע:

יש לנו ערכים בחיל. אחד מהם הוא להיות חיל משפחתי שאוהב ומעריך את אנשיו [...] עכשיו, מה הרווחתי פה ב-200,000 שקלים [השקעה בנופש משפחות]? הרווחתי סעיף בחזון והרווחתי אנשים [...] זה צריך לשרת לי אינטרס שמחובר למטרה, שמחובר לחזון, קשור לעולם של ערכים ושל נורמות. זאת אומרת, הכסף באמת צריך לשרת לי חזון [...] כסף משרת הטמעת ערכים.

ביטוי נוסף לקיומה של חשיבה כלכלית בקרב מפקדים הוא התפיסה החוזרת בראיונות לפיה קשר הדוק בין צבא ובין כלכלה או בין חשיבה כלכלית לעשייה צבאית. תפיסה זו אינה ברורה מאליה בקרב מפקדים ואף לא בדיון הציבורי שאיתו "מתכתבים" רבים מהמפקדים. לצד תפיסה שמתפתחת ומתעצמת בדיון הציבורי, לפיה ביטחון עולה כסף ולכן ניתן וצריך לבחון את עלויותיו ואת מידת היעילות הכלכלית שלו, עדיין רווחת בדיון הציבורי תפיסה לפיה לא ניתן למדוד ולכמת ביטחון במונחים כלכליים (טובי וז"ק, 2007). עם זאת, כאמור, נראה שהמפקדים שרואיינו, רובם ככולם, מסכימים כי ישנו קשר בין ביטחון לכלכלה. הם קושרים בין הצבא ובין הכלכלה במספר דרכים:

ראשית, הם מציינים את **הציפייה ואת התביעה החברתית מצה"ל** וממפקדיו לקחת בחשבון שיקולים כלכליים, לחסוך ולהתייעל. בתוך כך, מתייחסים המפקדים גם לביקורת הציבורית על צה"ל בנושא:

היום יש את המחאה החברתית והקוטג' וכדומה, והאוכלוסייה כבר פחות חושבת על הצבא. כבר לא רואים את הדברים בצורה עיוורת, כמו פעם – "זה תקציב הביטחון ותתנו להם כמה שצריך". מצפים מהצבא להתייעל כמו שמצפים שישקיעו כספים בחינוך וברוחה ובכל ההיבט החברתי.

חיבור נוסף שעושים מפקדים בין צבא לכלכלה הוא חיבור נורמטיבי-ערכי: הטענה המרכזית היא שתקציב הביטחון הוא למעשה כסף של החברה, כסף של האזרחים ("של משלמי המיסים") ולכן יש לנהוג בו במשנה זהירות:

אני אומר לפורום של אלופי משנה [...] בואו נוותר. ואז, מה אומרים לי? – מה אכפת לך?! ממילא זה לא מהכסף של הפיקוד! ואני משיב: אתם לא מתביישים – לא מהכסף של הפיקוד?! אבל זה מהכסף של המדינה!! חבל.

קשה לי לשלם כסף על הרבה דברים שאני עושה [...] באמת באמת זה לבזבז את הכסף

של האזרחים [...] יש, וגם חייב להיות, קשר בין צבא לכלכלה.

ולבסוף, מפקדים קושרים בין צבא לכלכלה מתוך הבנה כי המדינה היא שמקצה את המשאבים לטובת הביטחון והיא שמגבילה אותו. לכן על צה"ל לדעת להסתדר עם תקציב מוגבל:

מדינת ישראל מחליטה כמה כסף היא משקיעה בביטחון. היא יכולה להחליט להשקיע יותר והיא יכולה להחליט להשקיע פחות [...] אנחנו צריכים לתרגם את האיקס כסף שקיבלנו למקסימום ביטחון, זה הרי מה שמצופה מאיתנו.

מהאמור לעיל נראה כי תהליכי הקיצוץ הנרחבים בצה"ל בעת הנוכחית מעצימים בקרב מפקדים את התפיסה לפיה ישנה חשיבות רבה להחלת הגיונות כלכליים בעשייה הצבאית ולפעולה המתחשבת בשיקולים כלכליים. גם הגישה שמבטאים ראשי הצבא, ובראשם הרמטכ"ל, מנחילה בקרב המפקדים את ההבנה כי זו גם הציפייה מהם – לפעול מתוך שיקולים כלכליים:

לשמחתי הרבה, הרמטכ"ל החדש, באסטרטגיית צה"ל ובדבריו לצבא, כתב מסמך ובו כמה דברים שגם שלחתי אותם לכל הקצינים שלי עם הדגשה. במסמך הרמטכ"ל פותח ואומר שצה"ל צבא חזק, עוצמתי ואיכותי במיוחד. כלומר קודם כל הוא אומר לכולם: חבר'ה, תירגעו, להפסיק עם הלחץ [...] אחרי זה הוא מוסיף ומדבר על נושא של מיצוי ומילוי המשימות במינימום משאבים. עד לא מזמן אמירה כזאת הייתה כמעט כפירה בעיקר. ועכשיו אומר את זה הרמטכ"ל. כמו כן הרמטכ"ל מדבר על כל מה שקשור לאפיוני יתר [...] והדבר האחרון שהוא אומר זה שצה"ל צריך לנהל סיכונים.

4. חסמים לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים בצה"ל

בחלקים הקודמים הראנו כי קיימת תפיסה מובהקת בקרב המפקדים בצה"ל בדבר חשיבותו של השיקול הכלכלי בתפקודם הצבאי. אמנם, מפקדים שונים מפרשים חשיבה כלכלית באופנים שונים, אך רובם ככולם טענו כי הם מיישמים שיקולים כלכליים בזמן קבלת החלטות ובניהול היחידות שתחת פיקודם.

עם זאת, כפי שכבר נרמז לעיל, מתוך הראיונות עולה כי קיימים כמה חסמים הפוגעים בתהליך החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים. חלק זה יוקדש לניתוח ולתיאור חסמים אלו. למעשה, רוב החסמים צוינו על-ידי המפקדים עצמם בראיונות, כלומר, המפקדים עצמם מודעים לקיומם ולכן שהם פוגעים ביכולתם ליישם את החשיבה הכלכלית בתפקידם או ביכולתם להנחילה בקרב מפקדים נוספים.

כפי שנראה בהמשך, המפקדים גורסים כי החסמים לחשיבה כלכלית הם עניין מערכתי, כלומר חסמים שהמערכת עצמה יוצרת באמצעות הנורמות הארגוניות שהיא מעודדת

והתרבות הארגונית המאפיינת את צה"ל. נוסף על כך, לתפיסתם קיימים חסמים מבניים הקשורים למנגנונים ארגוניים כמו מנגנוני חלוקת המשאבים, מנגנוני ההערכה של מפקדים ועוד.

להלן החסמים המרכזיים שעליהם ניתן ללמוד מתוך הראיונות:

1. היעדר תרבות ארגונית משותפת של יישום נורמות כלכליות

מפקדים רבים ציינו בראיונות כי על אף שהם מיישמים חשיבה כלכלית הרי שמפקדים אחרים אינם עושים זאת. הם התייחסו לעצמם כשונים מרוב המפקדים בנושא זה. חלקם ציינו כי הדבר נובע מתרבות ארגונית-צבאית שאין בה יישום של נורמות כלכליות ושל שיקולים כלכליים וממילא היא אינה מעודדת חשיבה כלכלית בקרב מפקדים:

אני טוען כבר שנים שאופן הפעולה בצה"ל אינו מתייחס כהוא-זה לתחום הכלכלי ולתחום המשאבי. נהפוך הוא, נוצרה מן תרבות שבה חשיבה כלכלית או חשיבה משאבית נחשבת בזויה, נחשבת פחותת ערך וכביכול לא מתאימה למפקדים כי מפקדים חושבים רק בצורה מבצעית.

מבלי להיכנס לשאלה האם המפקדים צודקים בתפיסתם זו, הרי שעצם קיומה היא כשלעצמה עשויה להוות חסם למימוש חשיבה כלכלית. אם מפקדים סבורים כי רק הם מיישמים חשיבה כלכלית בעוד אחרים אינם עושים זאת, הדבר עשוי ליצור בהם תחושה שהם ותרנים ואולי אף "פראירים" ושארחרים ישיגו משאבים "על חשבונם", כפי שגם נרמז בראיונות. כך, למשל, במקביל לטענה שלא קיימת תרבות ארגונית של חשיבה כלכלית, מציינים חלק מהמפקדים כי עדיין קיימת תרבות של תחרות על משאבים:

אני חושב שהתרבות הארגונית מאוד מאוד חשובה. אם בשורה התחתונה מפקד נמדד בכמה כסף הוא השיג, אז מה זה אומר? למעשה, אנחנו מלמדים אותו שכמה שיבכה יותר, כמה שיציג שיש לו יותר בעיות, כמה שיציג שהוא צריך יותר – כך גם יקבל יותר ויהיה יותר מוערך על-ידי פקודיו. זה יוצר מעגל של הרס.

חיזוק לטענת המפקדים כי לא קיימת בצה"ל תרבות ארגונית משותפת של חשיבה כלכלית בקרב הדרג הפיקודי, ניתן למצוא בכך שקיימת **שונוות בין מפקדים במידת העיסוק ובאופן העיסוק שלהם בהיבטים כלכליים ומשאביים**. ההבדל הבולט שעולה מתוך הראיונות הוא בין מפקדים ביחידות לוחמות (מסביבת השדה) ובין מפקדים ביחידות מטה ויחידות תומכות לחימה. אמנם גם אלו וגם אלו ציינו כי הם מיישמים חשיבה כלכלית, אולם **מפקדים מיחידות לוחמות הדגישו כי מידת העיסוק שלהם בהיבטים כלכליים מועטה ביותר וזאת משתי סיבות עיקריות**: האחת, שהם לא חשים מחסור במשאבים, והשנייה, שהם מגדירים את יחידותיהם כיחידות "משימתיות".

הגדרת יחידותיהם כיחידות "משימתיות", החותרות בראש ובראשונה להשגת המשימה (המבצעית), מצביעה על תפיסה לפיה הצורך לפעול מתוך שיקולים כלכליים עלול לפגוע ביכולת של היחידה לממש את משימותיה ומכאן גם לפגוע ביכולתה המבצעית:

זה [העיסוק הכלכלי-משאבי] לא דבר שמדיר שינה מעיניי. זה עיסוק, אבל הוא לא בליבת העשייה שלי. בסך הכול אני מתקצב נכון [...] אני לא מתעסק בזה המון. אני עדיין מאוד ממוקד. בסוף, גדוד ובא"ח הן יחידות מאוד משימתיות [...] יש לי משימות מוגדרות ומטרות מוגדרות [...] וגם הפקודים שלי מצפים ממני להוביל אותם במשימות המוגדרות האלה. יש גם מקרים הפוכים, כשמפקד מתעסק רק במשאבים וכולי וזה נתפס מגוחך ברמות שלנו. זה לא מוערך על ידי הפיקוד.

חשוב לציין כי התחושה של מחסור או של שפע במשאבים אינה קשורה בהכרח לכמות האובייקטיבית של המשאבים המוקצים ליחידה זו או אחרת. כך, למשל, מפקדים מיחידות לוחמות תפסו באופן שונה זה מזה את המחסור במשאבים. יש שצינו שהם חשים (או עתידים לחוש) את ההשלכות של תהליכי הקיצוץ, בעוד אחרים גרסו כי כלוחמים הם מקבלים את כל המשאבים שהם צריכים ומבקשים. מכאן שניתן להעריך כי חוויית המחסור או השפע הן סובייקטיביות וקשורות גם לתרבות הארגונית שאליה משתייכים המפקדים.

בדומה לכך, ניתן למצוא הבדלים גם בתרבות הארגונית של חילות או של זרועות שונים, המשפיעים על תפיסת המפקדים באשר ליישומה של חשיבה כלכלית בעשייה היום-יומית שלהם. מתוך דברי המפקדים עולה כי יש חילות או זרועות שבהן חשיבה כלכלית היא חלק מהנורמות הארגוניות הקיימות לאורך שנים ולכן באופן מסורתי היא חלק בלתי נפרד מעשייתם הפיקודית. מפקדים אלו טענו כי ללא קשר לתהליכי הקיצוץ ישנה ציפייה מהם, כמפקדים, לשלב את ההיגיון הכלכלי בקבלת ההחלטות שלהם. לעומתם, יש מפקדים שטענו כי החשיבה הכלכלית שהם מיישמים אינה חלק מציפייה ארגונית רחבה ואינה מאפיינת את התרבות הארגונית שאליה הם שייכים. לדבריהם, הם פיתחו חשיבה כלכלית כחלק מהערכים האישיים שלהם, או כחלק מתפיסת תפקיד אישית.

2. ניהול משאבים אינו חלק מתהליכי הערכת מפקדים

כהמשך להיעדרה של תרבות ארגונית המעודדת יישום נורמות כלכליות, עלה מדברי המפקדים שהם אינם נבחנים ואינם מוערכים על יישום חשיבה כלכלית. במילים מדויקות יותר, הם אינם נמדדים על חיסכון ועל התייעלות.

מעבר לכך, מתוך דבריהם עולה הטענה כי גם כאשר הם חורגים מן התקציב, הם כמעט לא נדרשים לתת על כך הסברים ובוודאי שהדבר לא משפיע על ההערכה שהם מקבלים.

להפך – מפקדים טוענים כי הם מתבקשים לתת הסברים דווקא כאשר הם לא מממשים את כל התקציב והמשאבים שהועמדו לרשותם:

זו הבדיחה הכי גדולה ועצובה כאן – לא בודקים אותי על כלום. תקציבית אף אחד לא בודק אותי [...] לא העריכו אותי אף פעם על נושא המשאבים [...] לא העריכו אותי שהשתמשתי במשאבים נכונים. מישהו עשה לי סיכום סוף שנה כספי?

3. התנהלות ריכוזית

חסם עיקרי נוסף המוזכר על-ידי רבים מהמפקדים ליישומה של חשיבה כלכלית, הוא התנהלות ריכוזית (על-ידי החיל/הזרוע/האגף) בניהול המשאבים. מפקדים רבים מסבירים כי אינם מקבלים סל משאבים שאותו הם יכולים לנהל כראות עיניהם ובהתאם להחלטותיהם המקצועיות והערכיות. המשאבים נמצאים בידי הסמכויות שמעליהם, דבר שיוצר כמה מגבלות ליישומה של חשיבה כלכלית ופעולה מתוך נורמות כלכליות:

ראשית, **הם אינם חשים כי התקציב שייך להם ולכן** כשהם מבקשים להוציא כסף "היד על ההדק" קלה יותר. לדבריהם, ביזור המשאבים ייצור תחושה שהכסף נתון לשימוש המקצועי והערכי וייצור **נראות** גדולה יותר להוצאותיה השונות של היחידה:

הביזור מביא להתייעלות, כי ברגע שהכסף לא אצלי אז מבחינתי כל כסף שאקבל אבזז אותי.

אם היו נותנים לי תקציב ואומרים לי – תשמע, זה הכסף שלך, אתה יכול לשחק, זה סל סגור, תעשה איתו מה שאתה רוצה – אני משוכנע שהייתי חוסך עוד 30–40 אחוזים, ואני עוד מתייעל, לא מבזבז על אוטובוסים, למשל. יותר קל לי לבזבז כסף של הזרוע מאשר כסף שלי. יש בעיה מבנית [...] לא חישבנו נכון והזמנו שני אוטובוסים במקום אחד – אם זה היה התקציב שלי הייתי מגיב בחומרה רבה. אלא שפה לא אני משלם על זה [...].

שנית, הריכוזיות מובילה לכך **שהכסף שנחסך בזכות התנהלות המפקדים לא נשאר בידיהם אלא חוזר לסמכויות**. חמור מכך, מפקדים אף טענו כי ההתנהלות הריכוזית מובילה לכך שאם יחסכו ולא יוציאו את כל התקציב שהוקצה להם בשנה נתונה, בשנה שלאחריה יפחת תקציב היחידה שלהם. התנהלות זו בוודאי מבטלת את התמריץ ואת הנכונות של מפקדים לחסוך:

חסכתי חצי מיליון. אמרו לי שלא אשאר עם חצי מיליון, אלא עם 150,000 שקלים. שאלתי מדוע ואמרו לי שיחידה אחרת בגירעון של 800,000 שקלים. ה-350,000 שקלים האלה הלכו אליה. וזה בדיוק האבסורד – יחידה התנהלה בצורה כושלת כל השנה, סיימה עם מינוס 800,000 שקלים, והכסף שלי הולך אליה [...] ואז הבנתי מה

לעשות. שנה לאחר מכן קניתי כל מה שאני יכול לקנות. כל מה שיכולתי לקשר לכסף הייתי מקשר לכסף, כי אז אני מייצר לי "קופה" שממשיכה איתי וכביכול אני מובין את הכסף.

ושלישית, מדיניות ריכוז המשאבים מובילה לכך שמפקדים כלל לא נדרשים לפתח מיומנויות והרגלי חשיבה כלכלית. מעבר לכך, מדיניות זו יכולה להשפיע על תפיסת התפקיד של מפקדים כך שהם לא יתייחסו לחשיבה הכלכלית כאל חלק מתפקידם:

כשאני לא יכול לשחק אז מלכתחילה זה לא מעניין אותי. כשאני יכול לשחק אני מתחיל לחשוב – אתחיל לקצץ ואוכל לעשות דברים יעילים הרבה יותר.

עם זאת, חשוב לציין כי ביזור משאבים ליחידות ולמפקדים לבדה לא תיצור פעולה יעילה וחסכונית ולא תעודד חשיבה כלכלית בקרב מפקדים. כדי שהביזור אכן יוביל להתייעלות וחיסכון, עליו להיות מלווה במשנה סדורה לגבי חשיבותם של השיקולים הכלכליים במערכת הצבאית. כמו-כן, במקביל לביזור יש להיפרד מתפיסות "מסורתיות" של מפקדים לגבי הצורך למקסם משאבים בעבור יחידותיהם ולגבי הצורך לפעול באופן תחרותי על-מנת להשיג משאבים וכדומה. כל זאת כפי שעולה, למשל, מדברי המפקד הבא שציין שבחיל שלו דווקא כן קיים ביזור של המשאבים:

כשהחיל החליט לבזר לפי הוצאה על שכר, אז בהתחלה הוא עשה את זה ללא מגבלה. ואז, למשל, קרה מקרה שבו שני אנשי קבע ראשוני, כשאחד מהם הגיע לגיל מובהק. בתור מפקד שנמצא בקדנציה של שנתיים-שלוש, אתה שואל את עצמך – לפטר אותו, או לא לפטר אותו? לא נעים, הוא איש טוב, אז אני אכניס אותו למובהק [...] אז יהיה לי פחות ראשוני, אני אסתדר. כך קרה שלאט-לאט הארגונים התנפחו במובהקים [...] וכל זה כי לא הייתה חשיבה כלכלית. כן הייתה חשיבה שאומרת איך אני ממקסם בכללים הקיימים את מה שאני רוצה.

4. הפרדה בין חשיבה מבצעית לחשיבה כלכלית ובין שגרה לחירום

בהתייחס ליישומה של חשיבה כלכלית עשו חלק מהמפקדים שרואיינו הבחנה בין הקשרים מבצעיים ובין הקשרים של שגרה. אותם מפקדים קבעו כי נדרשת מצה"ל וממפקדיו חשיבה כלכלית בהתנהלות בשגרה, אך לא בהקשרים מבצעיים. חלקם טענו כי בזמן לחימה אין מקום לשקילת שיקולים כלכליים במסגרת קבלת ההחלטות, ואחרים טענו כי החשיבה הכלכלית צריכה להיות מנותקת מהחשיבה המבצעית ומההחלטות המבצעיות המתקבלות, הן בחירום והן בשגרה:

הצבא עוסק בחיי אדם והוא צריך לנצח במלחמה. כשהצבא עוסק במלחמה לדעתי אין מקום להיבטים כלכליים. בצורה מובהקת אני אומר את זה [...] כשאנחנו נלחמים בעזה,

או נלחמים בלבנון, אז צריך לנצח וצריך לראות איך כל המשק מתגייס לטובת העניין [...]
אבל בהתנהלות בשגרה, בהכנות למלחמה, חד-משמעית הצבא הוא צבא כלכלי.

בכל העולם המבצעי אין דבר כזה לא להוציא כסף על משימה מסיבות כלכליות,
משיקולים כלכליים [...] אתה מחריג את ליבת הצבא מחשיבה כלכלית.

**מרכזיות השיקול הביטחוני היא באופן מסורתי ההצדקה המרכזית – הן בתפיסה
החברתית והן בתפיסה הצבאית – להיעדרה של חשיבה כלכלית בתחום הביטחון.
בדיון הציבורי בלט האתוס הביטחוני המעניק עדיפות לערך הביטחון, לצורכי
הביטחון ולשיקולים הביטחוניים על פני ערכים, צרכים ושיקולים אחרים, ובכלל
זה חברתיים וכלכליים. מתוך האתוס הזה, הוגדר הביטחון כיעד לאומי בעל חשיבות
עליונה המצריך ומצדיק הקצאת משאבים בהתאם לנגזר ממנו – הכול כדי להבטיח את
ביטחון המדינה. מכאן שתחום הביטחון צריך להתבסס אך ורק על חשיבה מבצעית ולא
על חשיבה כלכלית (טובי וז"ק, 2007).**

היעדר זיקה בין כלכלה לביטחון, ואף פיצול בין השניים, אפיין (ועדיין מאפיין) גם את
החשיבה הצבאית. זאת כפי שבא לידי ביטוי **בפיצול שבין בניין הכוח (שבו מוטמעת
חשיבה כלכלית ומשאבית) ובין הפעלת הכוח (המונע מצורך מבצעי ולא מושתת על
היגיון משאבי) וכפי שבא לידי ביטוי בקושי למדוד תפוקות ביטחוניות, קושי המוביל
להתמקדות בציר המבצעי באיכות המענה ללא קשר לעלותו ולנגזרותיו המשאביות
(ספראי, הלפרן-פורת וטאובר-בורוכוב, 2015).**

**עם זאת, חשוב לציין כי בראיונות עם מפקדים לא הייתה תפיסה זו דומיננטית וחזקה
כבעבר. רבים מהמפקדים כלל לא עשו את ההבחנה בין שגרה ובין חירום ולא העלו
טענה מפורשת לגבי הצורך להימנע מחשיבה כלכלית ומשיקולים כלכליים בקבלת
החלטות אופרטיביות ומבצעיות. היו אף מפקדים שטענו להפך – שגם בהקשרים של
לחימה והפעלת הכוח נדרשת חשיבה כלכלית ומשאבית:**

החשיבה הכלכלית היא חלק בלתי נפרד מהחשיבה המבצעית, ולראיה – מה שקורה
פה היום. היום צבא הגנה לישראל, להבנתי, סוגר טייסות וכל מיני אלמנטים נוספים
לא בגלל איזו תפיסה מבצעית, אלא בגלל שהחור בגרוש הכריח אותו, ולכן התאים את
התפיסה המבצעית למצב [...]

[...] גם לביטחון יש מחיר כלכלי. להחזיק צבא שהוא פי שניים גדול יותר, פירוש הדבר
הוא להשיג יותר ביטחון, אבל זה גם עולה פי שניים כסף. ביטחון עולה כסף.

5. קושי להגיד "אין"

מפקדים רבים ציינו בראיונות כי הם נמנעים מיצירת תחושה בקרב פקודיהם של מחסור

במשאבים. כלשונם, הם "לא אומרים אין" (אין תקציב, אין תקנים, אין ימ"מ, אין ציוד וכדומה). גם מפקדים שמיישמים חשיבה כלכלית במשמעות של חיסכון וצמצום משאבים נמנעים מלומר זאת לפקודיהם בצורה ישירה. במקום להגיד "אין", במקרים שבהם אין ביכולתם לספק את כל הדרישות והצרכים המועלים בפניהם, הם מדברים על סדרי עדיפויות, על התייעלות ואף על צמיחה:

אני לא אומר להם "אין, צריך לחסוך". אני אומר להם שלארגון שהוא כדאי מבחינה כלכלית ושלחיל ברור מה הערך המוסף ממנו – יש יותר סיכוי לצמוח, מאשר ארגון שכל הזמן מסביר למה חסר לו ולמה אין לו [...] ואנשים מבינים את זה.

ניתן להניח כי הקושי להגיד "אין" קשור לאתוס ההתעצמות הצבאי וכן לאתוס העמידה במשימה על אף כל קושי. נראה כי האמירה "אין" מקבלת קונוטציה של אי-הצלחה, אי-יכולת לממש, כפי שציין אחד המפקדים:

אנחנו לא מאמינים במילה "אין", או "אי אפשר". יהיה ואנחנו נשיג להם [...] האחרון שהעז להגיד פה "אין" לא המשיך איתנו. אנחנו לא מאמינים בזה.

נוסף על כך, מפקדים מציינים כי אינם רוצים ליצור בקרב אנשיהם תחושה של מחסור ובודאי לא של עוני. בקרב מפקדים קיים חשש כי חשיבה כלכלית, התייעלות וחיסכון יכולים "להידרדר" לכדי עוני או תרבות של עוני שאינם ראויים בארגון הצבאי ואף עלולים ליצור ניכור בקרב החיילים:

אני לא מוכן שזה יעבור את הגבול שבו אנחנו נבייש את עצמנו ונבייש את האנשים שלנו. לא מקובל לקיים דיון במשך שלוש שעות בלי כיבוד [...] אז אפשר לקיים גם דיונים בלי כיבוד, בסדר. אבל זה מגיע למקומות שבהם המצב כבר עובר את גבול הטעם הטוב. הצבא הצנוע הופך להיות צבא עני. הסיפור הזה של תרבות העוני הוא הקצה השלילי של החשיבה הכלכלית.

לבסוף, טענו כמה מפקדים שהם נמנעים מלומר לאנשיהם דברים כהווייתם, כלומר שאין ברשותם די משאבים למימוש כל הצרכים והדרישות – מחשש שה"פופולאריות" שלהם תרד. לתפיסתם, אמירת "אין", היוצרת תחושה של מחסור, עשויה לפגוע, בדימויים כמפקדים-מנהיגים הנדרשים להקנות לפקודיהם תחושת ביטחון, תחושה של מסוגלות ויכולת להוביל לצמיחה ולהתעצמות.

מכאן, ניתן להסיק כי הימנעות מיצירת תחושה של מחסור היא פרקטיקה מנהיגותית של רתימה, הקניית ביטחון ודחיפה להישגיות. מצד אחר, הימנעות מאמירה מפורשת לגבי מחסור במשאבים (במקרים שבהם אכן לא קיימים משאבים) עלולה למסך את

המסר הארגוני של חיסכון ושל הצורך להצטמצם מבחינה משאבית. היא עלולה לפגוע במסר החיסכון כערך בפני עצמו, המצופה ממפקדים כמו גם מאנשיהם.

"מנהיגות כלכלית"? הזיקה בין חשיבה והתנהלות כלכלית ובין מנהיגות צבאית

אחת ממטרותיו של מחקר זה הייתה לבחון את הקשרים שבין חשיבה כלכלית למנהיגות צבאית, והאם חשיבה כלכלית ופעולה לאור שיקולים כלכליים הן חלק ממנהיגותם של מפקדים בעת הנוכחית. מניתוח אינטגרטיבי של הראיונות שנעשו במסגרת המחקר, עולות כמה הבנות מרכזיות בנושא זה:

ראשית, קיימת הסכמה בקרב המפקדים כי חשיבה כלכלית והתנהלות מתוך שיקולים כלכליים הן חלק בלתי נפרד מהמנהיגות הצבאית שלהם.

כמו כן קיימת תפיסה כי דווקא בשל העובדה שחשיבה כלכלית והתנהלות כלכלית אינן ברורות מאליהן בארגון הצבאי, הרי שיישומן מחייב יכולות מנהיגות מסורתיות ובתוכן: **שיקוף המציאות** לפקודים; **הטמעת** רוח המפקד בקרב הפקודים; חשיבות השיקולים הכלכליים; הכרעה לגבי **הערכים המובילים** ביחידה (ולפיכך השקעת משאבים במימושם); **התוויית כיוון ורתימת הפקודים** למימוש השינויים הנדרשים לשם כך; **אומץ** לוותר; **גמישות** וסתגלנות; **יצירתיות** ועוד:

אני אומר לאנשים שלי שני דברים שהם צריכים לעשות כדי להתקדם: הם צריכים להעז, לא להעז בקרב, להעז לשאול שאלות קשות שהם לא שאלו את עצמם בדרך כלל, ואולי לקבל גם תשובות קשות. הם צריכים להוביל. אנחנו צריכים להוביל תהליכים ואנשים, ואם נעשה את זה נצליח גם להשפיע וגם להיות רלוונטיים. זו המשימה שלנו בצבא.

במילים אחרות, גם ביחס לשיקולים הכלכליים, מפקדים נדרשים לממש את הגורמים "המסורתיים" המונחים בבסיס המנהיגות הצבאית, כפי שמוגדר בתפיסת המנהיגות של צה"ל (תוה"ד, 2013).¹¹ הם נדרשים לאחריות, הן ביחס ליחידות שלהם וליכולתם לשמר את התעצמותן והן ביחס למערכת כולה מתוך חשיבה מערכתית הרואה את השלם הארגוני. הם נדרשים לגלות **אומץ ואיתנות נפשית לוותר על משאבים ואולי כתוצאה מכך לוותר על משימות ועל מקסום אמצעים; אומץ לבחון מחדש הנחות יסוד ארגוניות ואולי לשנות אותן ואף להגדיר מחדש את הייעוד ואת הזהות של יחידותיהם. הם נדרשים להכריע, בעיקר לאור התעדוף הנדרש כאשר מממשים חשיבה כלכלית. והם נדרשים לנחישות במימוש הכרעותיהם, על אף הסיכון האישי והארגוני הכרוך בהן.**

זאת ועוד, מנהיגות צבאית באה לידי ביטוי בתנאים משתנים, במציאות המאופיינת

11 מסמך המגדיר את תפיסת המנהיגות הצה"לית ואת פיתוח המנהיגות בצה"ל.

באי-ודאות ובמורכבות (תוה"ד, 2013). אמנם נהוג לייחס מאפיינים אלו לשדה הקרב, אך מדברי המפקדים ניתן להיווכח שאלו הם מאפייני המציאות הארגונית שבתוכה הם פועלים כיום. הרי לא קיימת ודאות ביחס לגודל התקציב שיקבלו; ביחס למסלולי השירות והקידום של פקודיהם; ביחס לכמות ולהרכב כוח האדם ביחידותיהם; ביחס לאמצעים שיעמדו לרשותם על-מנת לממש את משימותיהם ועוד. בהתאם לכך, נדרשת מהם, במסגרת תפקידם כמנהיגים צבאיים, יכולת הבנה וניתוח, למידה ופרשנות של המצב הקיים, של השינויים המתחוללים, של מגמות ארגוניות עכשוויות ועתידיות, של תחושות הפקודים ושל הלכי הרוח ביחידותיהם. כתוצאה מכך, נדרשים המפקדים למצוא פתרונות ומענה יצירתי, כאמור, מתוך נכונות לבחון מחדש ואף "לפרק" הנחות יסוד ארגוניות, דפוסי פעולה מסורתיים ואתוסים יחידתיים.

ואכן, רבים מהמפקדים התייחסו בראיונות לגורם **ההשתנות הטמון בתהליכי הקיצוץ**, ובהתאם לכך **לגמישות ולסתגלנות הנדרשות מהם**:

אני חושב שאתה צריך מנהיגות, מנהיגות זה משהו גדול [...] מנהיגות פירושה להוביל אנשים, אבל לא רק להוביל אנשים, זה להוביל אנשים במציאות המשתנה. אם לא תהיה רלוונטי למציאות ולאנשים – לא תהיה מנהיג.

מבחינת המפקדים, הגמישות באה לידי ביטוי ביכולת לחדש ולמצוא פתרונות יצירתיים על-מנת לתת מענה לשינויים הקשורים בתהליכי הקיצוץ. לתפיסתם, יישומה של חשיבה כלכלית היא כשלעצמה מענה יצירתי לנוכח המציאות המשאבית: הכללים משתנים כל הזמן. האתגר הוא הגמישות שלך כמפקד להבין את ה"טריק" בתוך המערכת החדשה הזאת ואיך נכון להתנהל כדי למקסם את מה שאתה רוצה להשיג.

בזיקה לכך, גורסות גישות חדשות של מנהיגות כי **במציאות דינמית ומשתנה, מנהיגות אמיתית משמעה האומץ לאכזב אנשים ולתסכל אותם** (בקצב ובמידה שהם יכולים לסבול) ולא בהכרח לספק את הצרכים שלהם ולהעניק להם ביטחון וודאות (כפי שמדגישות הגישות המסורתיות של מנהיגות). כל זאת לאור הצורך להטיל ספק, לקרוא תיגר על הרגלים, על אמונות ועל ערכים ואולי אף להגדיר מחדש היבטים שונים של הזהות (חפץ, 1994).

אולם, מהראיונות עם המפקדים מצטיירת תמונה מורכבת ביחס לגישה זו של מנהיגות. מחד גיסא, טוענים המפקדים כי הם בוחנים באופן מושכל את הבקשות ואת הצרכים של אנשיהם הדורשים משאבים, ובמקרים רבים אינם חוששים לסרב לבקשות אלו. **במושגים של תפיסת המנהיגות הצבאית – הם נדרשים לגלות "איתנות נפשית"** בעמידה מול אנשיהם ומול הלחצים המופעלים עליהם לעיתים, להגדיל ולספק משאבים.

מאיך גיסא, כפי שהראינו לעיל, מפקדים חוששים להגיד "אין". כלומר, למפקדים **עמדה דואלית ביחס לנכונות שלהם לאכזב את אנשיהם ולכן הם מחזיקים בשני קצות הרצף** – בקצה האחד הם פועלים לטובת החיסכון, גם כשהם עלולים לאכזב את אנשיהם או ליצור אצלם תסכול (כפי שאכן מתבקש מהם בתקופות של שינוי בכלל ושל קיצוצים בפרט), ובקצה השני, הם חותרים, כמצופה ממנהיגים, ליצור תחושה של "יש", תחושה של ביטחון ואף של צמיחה ושל התעצמות, הנדרשים אולי דווקא ובמיוחד בתקופות של צמצום ושל מחסור במשאבים.

נוסף על כך, רבים מהמפקדים עדיין גורסים כי מנהיגותם באה לידי ביטוי בעיקר בהשגת משאבים ובהרחבתם – בעבור מימוש המשימות שלהם, בעבור שיפור המקצועיות, בעבור האנשים שלהם ובעבור יחידותיהם. רבים מהם חשים כי המנהיגות שלהם נבחנת על-פי המשאבים שהצליחו להשיג. לטענתם, השגת משאבים כמדד למנהיגות קשורה בתרבות הארגונית של צה"ל שמייצרת תחרות על משאבים ובוחנת מפקדים על מידת ההישגיות שלהם בכל תחום (ולא על יכולתם לוותר, למשל):

הסיפור הזה של עיסוק בכסף ובמשאבים הוא בהחלט מקור עוצמה של מנהיגים בארגון שלנו. ככל שאתה מפקד שמביא יותר, מארגן יותר, מביא עוד תקן, מסדר עוד, בונה עוד – כל זה מאוד מחזק את המנהיגות שלך.

בהמשך לכך, חשוב להדגיש כי **מתוך המחקר עולה שחשיבה כלכלית בקרב מפקדים טומנת בחובה משמעויות רחבות ועמוקות** הרבה מעבר לעיסוק הקונקרטי במשאבים (יצירת משאבים, צמצום משאבים, השגת משאבים וניהול משאבים). חשיבה כלכלית אינה רק חשיבה חשבונאית תקציבית, יש בה **משמעויות סמליות, ערכיות ופסיכולוגיות**. העיסוק במשאבים מאפשר למפקדים להדגיש את הערכים המובילים את פעולתם; מאפשר להם להראות לפקודיהם כי הם דואגים להם כנדרש מהם כמנהיגים; מאפשר להם לייצר "גאוות יחידה" ותחושת משמעות וחשיבות; מאפשר להם ליצור תחושת מסוגלות של עמידה במשימות ואף הרחבתן מתוך התעצמות; והוא מאפשר להם לתת ביטוי מעשי לסדרי העדיפויות שלהם ולתפיסות ההפעלה שהם מבקשים להנחיל.

משמעויות אלו יוצרות מתחים בכל הנוגע לחשיבה הכלכלית בקרב מפקדים (מעבר למתח ה"קלאסי" שבין הכלכלי למבצעי) בין הצורך בחיסכון ובהצטמצמות ובין הצורך למנוע תרבות ותחושה של "עוני" ומחסור; בין הציפייה מהם לעשות הכול על-מנת לממש את משימתם (ובתוך כך גם להשיג משאבים) ובין ויתור על משאבים (שעשוי להוביל לירידה במשימות); בין הצורך לחנך את הפקודים לחשיבה כלכלית ולהטמיע בהם נורמות של חשיבה כלכלית (חיסכון, התייעלות) ובין הצורך להשיג משאבים שייצרו תחושה של ביטחון, של ודאות, של התעצמות ושל חשיבות (שבאה לידי ביטוי,

בין היתר, בכמות המשאבים המוקצים ליחידה מסוימת).

מתחים אלו באים לידי ביטוי באופן המזוקק ביותר בניהול כוח האדם ובדאגה לפרט - מרכיבים מרכזיים במנהיגות הצבאית, לתפיסת המפקדים. מתוך הראיונות עולה שרבים מהמפקדים מבקשים להרחיב את המשאבים שברשותם על-מנת לדאוג לאנשיהם, בדגש על תנאי השירות ותנאי סביבת העבודה שלהם. מכאן שנוצר מתח בין הציפייה ממפקדים לחסוך, להצטמצם וליצור תרבות של צניעות ובין תפיסת התפקיד שלהם לדאוג לאנשיהם (דבר המחייב, בין היתר, השקעה של משאבים).

מתח זה מתחדד אפילו יותר בתקופות של קיצוץ משאבים, תקופות שבהן תנאי השירות והוודאות התעסוקתית נפגעים ו"החוזה הפסיכולוגי" שבין צה"ל למשרתיו משתנה (כתוצאה משינויים במודל הקבע). בתקופות אלו, חשים מפקדים יותר מתמיד כי הם צריכים להשיג לפקודיהם תנאי שירות טובים וראויים (העומדים אפילו בסטנדרטים אזרחיים), על-מנת לשמור על אנשיהם, שגם אותם הם תופסים כ"משאב". הם תופסים זאת כחלק משמעותי מתפקידם ומאחריותם המערכתית, לא פחות מאשר תפקידם ואחריותם לחסוך, להצטמצם ולהתייעל.

תפיסה זו עומדת בקנה אחד עם המסר הארגוני של צה"ל המתבסס על "אנשים איכותיים ומחויבים הזוכים להוקרה" ו"השאת הטובים" בצבא כיעד החשוב ביותר בתחום המשא"ן. שמירה זו של ההון האנושי נעשית בזכות ההשקעה הרבה באנשים יחד עם מימוש תהליך הצמצום בהיקף הוצאות השכר; על-ידי גיבוש מעטפת קיום מכובדת וראויה, יצירת תשתיות טובות וסביבת חיים ראויה, שיפור סביבת העבודה, טיפול בפרט על-ידי המפקדים ובחינת המפקדים לפי מדד השאת הטובים ביותר (מתוך מפת הדרכים למשאבי האנוש בצה"ל, 2016).¹²

דיון ומשמעויות

מחקר זה בחן את התפיסות ואת השיח בקרב מפקדי דרג הביניים של צה"ל באשר למקומה של החשיבה הכלכלית בעשייתם הצבאית בכלל וכחלק מתהליכי המנהיגות שלהם בפרט. ההתמקדות בנקודת המבט של המפקדים, אפשרה לבדוק את החשיבה הכלכלית בפעילות היום-יומית של הפיקוד בצה"ל ובתוך מגוון תחומי עיסוק ומוקדי התמודדות. בדיקה זו חשפה דילמות, דואליות ומתחים בכל הקשור ליישומה של חשיבה כלכלית בפעולתם של מפקדים ובתפקידם כמנהיגים צבאיים.

לפני ביצוע המחקר, עצם קיומה של חשיבה כלכלית בקרב מפקדים כלל לא היה ברור

12 מפת הדרכים למשאבי האנוש בצה"ל מגדירה את המדיניות ואת כיווני הפעולה של תחום משאבי האנוש כבסיס לתוכנית עבודה רב-שנתית. בתוך כך קיימת התייחסות למערכי הקבע, החובה והמילואים, טיפול בפרט, תהליכים ארגוניים, יחסי צבא חברה ועוד.

מאליו. על פניו נדמה היה כי מפקדים אינם מורגלים בחשיבה כלכלית כחלק מתהליכי קבלת ההחלטות והעשייה הצבאית השוטפת. יותר מכך, ההנחה הייתה שחשיבה כלכלית עלולה להיתפס על-ידי מפקדים כבלתי ראויה או בלתי לגיטימית בהקשרי הפעולה הצבאית.

ברם, מתוך המחקר נמצאנו למדים תובנה מרכזית שלפיה **תפיסת המפקדים היא שהם מיישמים חשיבה כלכלית ואף פועלים באופן אקטיבי** על-מנת לממש אותה – בין אם מדובר בהשגה ובהרחבה של המשאבים המוקצים להם, בין אם מדובר בייזום ובמימוש תהליכים שיובילו לחיסכון ולהתייעלות ובין אם מדובר בניהול סל משאבים נתון בהתאם לתפיסות ולהחלטות המקצועיות, הפיקודיות והערכיות שלהם.

המחקר גילה כי **מפקדים מפרשים את המציאות הנוכחית כמציאות המחייבת אימוץ של עקרונות כלכליים** ומודעים לתהליך התחזקות הממשק שבין חשיבה כלכלית ובין מנהיגות צבאית. כלומר, בניגוד לדימוי הרווח, ההיגיון הכלכלי וסוגיית המשאבים אינם "שקופים" בעבור המפקדים, אדרבה – הם נוכחים באופן משמעותי בשיח שלהם.

יחד עם זאת, המחקר חשף את הדואליות הקיימת בתפיסת המפקדים, **בניסיונם מצד אחד לשמור את אתוס ההתעצמות והגדלת המשאבים, ומצד אחר להטמיע את האתוס הניאו-ליברלי הכולל צמצום, התייעלות ותעדוף.**

התפתחותו של שיח כלכלי בקרב מפקדים **קשור לכמה תהליכים ארגוניים** הכרוכים זה בזה. ראשית, **תר"ש "גדעון", הכוללת בתוכה קיצוץ וצמצום של המשאבים** המוקצים למפקדים וליחידותיהם (תקציב, כוח אדם, אמצעים), היוותה זרז להתפתחותו של השיח הכלכלי בקרב מפקדים בדרג הטקטי. בחלק מהמקרים ניתן לומר כי תהליכי הקיצוץ יצרו אילוץ לקיומה של חשיבה כלכלית (אשר בלעדיו אולי לא הייתה מתפתחת כלל). שנית, בד בבד התפתחה בקרב המפקדים המודעות לכך **שהחשיבה הכלכלית הולכת ונעשית נורמה ארגונית בצה"ל**. בהתאם לכך מסבירים המפקדים כי הם פועלים לפי הנורמה הזאת ואף מנסים להטמיעה בתוך יחידותיהם ובקרב פקודיהם.

ההבנה כי קיים גם קיים שיח כלכלי בקרב מפקדים, משמעותית לאור הדימוי הרווח – הן בדיון הציבורי והן בארגון עצמו – שמפקדים אינם מיישמים חשיבה כלכלית ואף אינם מבינים את החשיבות של פעולה לאור הגיונות ונורמות כלכליים. כאמור, ממצאי המחקר מלמדים כי דימוי זה רחוק מלהיות מדויק.

מכאן ניתן להסיק שיש מקום **לשינוי בציפיות המערכת מהמפקדים** וכן **לשינוי השיח הארגוני – בין מפקדים ובין הרמות הממונות עליהם ובין מפקדים ובין עמיתיהם ביחידות מקבילות – שיח שיתבסס גם על נורמות, על ערכים ועל הגיונות כלכליים.**

כך, למשל, בדיונים על תוכניות עבודה בין מפקדי יחידות ובין הממונים על המשימות, על היקף והרכב כוח אדם ועל תפיסות ההפעלה – ניתן לצפות ממפקדים לקחת בחשבון גם שיקולים כלכליים וניתן ליצור שיח וקבלת החלטות משותפת המתבססים גם על הגיונות כלכליים.

עם זאת, מתוך המחקר עולה עמדה דואלית של המפקדים כלפי החשיבות והצורך בחשיבה כלכלית בצבא. דואליות זו נעוצה במידה רבה במתח שבין שני תפקידים המוטלים על המפקדים: בין התפקיד שיש להם בחתירה להתייעלות וביצירת תרבות ארגונית של חיסכון ושל צניעות, ובין התפקיד שלהם לדאוג לרווחת פקודיהם ולאפשר להם תנאי שירות, מחיה וסביבת עבודה הולמים וראויים (המצריכים, כמובן, השקעה של משאבים).

אולם דואליות זו אינה נחלתם של המפקדים בלבד. היא קיימת גם במסרים הארגוניים ברמה המערכתית. כך, למשל, מתוך הראיונות עולה כי מצד אחד חשים המפקדים כי קיימת ציפייה ארגונית שהם יפעלו באופן כלכלי ויעיל ושיפעילו שיקולים כלכליים בבואם לקבל החלטות ולבצע את משימותיהם (זאת בעיקר לאור מסרי הרמטכ"ל והפיקוד הבכיר שאותם הם מכירים היטב). מצד אחר הם טוענים שבפועל המערכת לא בוחנת אותם על פי קריטריונים של התייעלות ושל היגיון כלכלי. יותר מכך, מפקדים לא נדרשים לתת הסברים במקרים שבהם חרגו מהתקציב שהוקצה להם, ולעיתים אף להפך – הם נדרשים להסביר מדוע לא השתמשו בכל התקציב שהיה ברשותם.

פער נוסף שאותו חשים מפקדים, הוא בין הציפייה מהם לפעול באופן כלכלי ויעיל ובין חוסר היכולת שלהם לשלוט ולנהל את המשאבים שיש בידיהם באופן מבוזר. נדמה כי מצד אחד הצבא דורש מן המפקדים התנהלות כלכלית נבונה, ומצד אחר הצבא כמערכת לא תופס אותם כאחראים או כבעלי יכולת לעשות זאת באופן עצמאי ובהתאם לתפיסות המקצועיות והערכיות של הארגון הצבאי.

התבוננות מערכתית על ההקשר הארגוני מלמדת כי בארגון הצבאי רווחות תפיסות אחדות ביחס למשמעותה של החשיבה הכלכלית, וכל מפקד בוחר להדגיש בדבריו זווית משמעות שונה מתוך תפיסות אלו: חלקם מדגישים כי חשיבה כלכלית משמעותה השגה והרחבה של משאבים; חלקם מדגישים כי חשיבה כלכלית משמעותה חיסכון וצמצום במשאבים; אחרים מדגישים כי המשמעות היא ניהול סל משאבים קיים והסטת משאבים מצורך אחד לצורך אחר. כל אלו הם היבטים שונים אך משלימים של החשיבה הכלכלית, שיש בה היבטים של חיסכון, היבטים של השגת משאבים והיבטים של ניהול משאבים בהתאם לסדרי עדיפויות מוגדרים.

עם זאת, השונות בתפיסות המפקדים ביחס לחשיבה כלכלית עלולה לפגוע במהלך

הארגוני של חיסכון והתייעלות וכן ביצירת תרבות ארגונית משותפת שמעודדת ומקדמת זאת. זאת מכיוון שמפקדים המחזיקים בתפיסה של חיסכון והצטמצמות עלולים לחשוש מלהיתפס כוותרנים בהשוואה לעמיתיהם שפועלים מתוך תפיסות שונות (למשל, תפיסה של השגת משאבים והרחבתם). בדומה לכך, היעדר תפיסה משותפת עלול לפגוע בפעולה משותפת של מפקדים ובין יחידות. היעדר חשיבה כלכלית משותפת עלול ליצור רציונאליים שונים ואף מתחרים בקרב מפקדים ביחס לאותן משימות ובכך לפגוע ביכולת לפעול במשותף.

מתוך הבנות אלו ניתן לגזור **כמה כיווני פעולה** – הן בתחום פיתוח המנהיגות והן בהיבטים ארגוניים-מערכתיים רחבים יותר:

תרגום ארגוני קונקרטי ל"רוח" הכללית ולגישה החדשה שמובילים ראשי הצבא. קוהרנטיות בין התפיסות ובין הפרקטיקות הארגוניות יכולה לסייע בהטמעת החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים וביישומה, למשל, להוקיר מפקדים המגלים יכולת חשיבה כלכלית וכן מפקדים המיישמים אותה במימוש משימותיהם; לתגמל מפקדים ויחידות שמיישמים חשיבה כלכלית המביאה לחיסכון ולהתייעלות; לאפשר למפקדים לנהל את תקציב היחידה שלהם מתוך הידע המקצועי וההחלטות הפיקודיות שלהם (בין היתר על-ידי ביזור המשאבים עד כמה שניתן). ביטויים ארגוניים מעין אלו יגבשו קוהרנטיות בין התפיסה הארגונית הכוללת ובין תהליכים ומנגנונים ארגוניים קונקרטיים. מאידך גיסא, חשוב שפרקטיקות ארגוניות שמטרתן לעודד חשיבה כלכלית בקרב מפקדים יהיו מגובות בתפיסה הכללית של המערכת ושל מפקדים בדבר חשיבות החשיבה הכלכלית כחלק מהפעולה הצבאית. כך, למשל, כפי שהראינו לעיל, פרקטיקה של ביזור משאבים לא תיצור חשיבה כלכלית אם לא תלווה בתפיסות של התייעלות, של חיסכון ושל יכולת להסתדר עם פחות משאבים.

כחלק מן הציפייה ממפקדים לפעול מתוך חשיבה כלכלית, יש לקחת בחשבון את המשמעות הסמליות, הערכיות והפסיכולוגיות של חשיבה זו, מתוך הבנה שאין מדובר אך ורק בפעולה חשבונאית-תקציבית. כלומר, יש לאזן את הציפייה לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים (במיוחד התייעלות וחסכון) עם החובה שלהם לדאוג לפרט, ליצור תחושה של ביטחון, לצקת תחושות של משמעות ושל חשיבות ולאפשר יכולת עמידה במשימות ובהתעצמות (שמחייבים, בין היתר, השקעה של משאבים). יש לאפשר למפקדים, לצד החשיבה הכלכלית, או אף כחלק ממנה, גם לממש את כל אלו. למשל, נדרשת חשיבה ארגונית-מערכתית באלו הקשרים יש להקפיד על חיסכון, על הצטמצמות ועל "הידוק החגורה", ובאלו הקשרים אפשר לשחרר מעט את החגורה. דוגמה קטנה לכך היא ההנחיה לא להגיש כיבוד בדיונים. מדברי המפקדים ניכר כי

הבעיה איננה בכיבוד עצמו, אלא במסר ובתחושה שיצרה ההנחיה הזו (תחושה של עוני ומחסור, של "קמצנות" ואף של בושה). נראה כי תחושות אלו יצרו התנגדות למהלך הארגוני הרחב של צמצום ושל התייעלות ואף מיסכו את המסרים המשמעותיים והחשובים של מהלך זה.

יצירת חיבור בין חשיבה צבאית ובין חשיבה כלכלית. חשיבה כלכלית וחשיבה צבאית לרוב נתפסות כדיסציפלינות מקבילות שאינן נפגשות. אולם כאשר מפעילים חשיבה כלכלית רחבה, להבדיל מחשיבה חשבונאית-תקציבית בלבד, ניתן למצוא לא מעט חיבורים בין שתי הדיסציפלינות. כך, למשל, גם בעשייה הצבאית וגם בעשייה הכלכלית מתמודדים עם מגבלת משאבים ונדרשת שקילת עלות-תועלת של דרכי פעולה אפשריות על-מנת לבחור את הטובה ביותר. בדומה לכך, בשתי הדיסציפלינות ישנה חשיבות רבה לעיקרון היוזמה והזריזות; בדיסציפלינה הכלכלית מדובר בעיקרון *time to market*, המתייחס להשקת מוצרים לשוק, גם אם פיתוחם טרם הושלם, על-מנת להשיג יתרון על פני המתחרים (ברונפלד, 2014), בדיסציפלינה הצבאית מדובר ביוזמה ובהתקפיות כאחד מעקרונות המלחמה המנחה לנקיטת פעולה שתקדים את פעולתו של האויב כך שמי שבידו היוזמה יכתוב את הלחימה (תוה"ד – תורה בסיסית מבצעים, 2007). מכאן, שבפיתוח חשיבה כלכלית בקרב מפקדים ניתן למצוא את החיבורים בין החשיבה הכלכלית לחשיבה הצבאית. מהלך מעין זה עשוי לצמצם את ההתנגדות להחלת החשיבה הכלכלית בעשייה הצבאית. יותר מכך, הוא עשוי לסייע למפקדים לפתח חשיבה כלכלית **בעזרת** החשיבה הצבאית שבה הם מורגלים ומיומנים.

פיתוח חשיבה כלכלית כחלק מתהליכי הכשרת מפקדים בכלל והכשרת מנהיגות בפרט. ממצאי מחקר זה מלמדים כי מפקדים תופסים את מימוש החשיבה הכלכלית והטמעתה כחלק מן המנהיגות שלהם. זאת אולי בניגוד להנחה המנחה את החשיבה הצבאית, לפיה חשיבה כלכלית היא חלק מניהול בלבד וכי קיימת הבחנה חדה בין ניהול ובין מנהיגות. לכן ישנה חשיבות לפיתוח החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים, גם כחלק מפיתוח המנהיגות שלהם. כיוון פעולה זה עומד בקנה אחד עם עיקרון מרכזי בתהליכי פיתוח המנהיגות והוא "עיקרון ההקשר". לפי עיקרון זה נדרשת התאמה של תהליכי פיתוח המנהיגות הצבאית לאתגרי המנהיגות הייחודיים לתקופה מסוימת, הנגזרים, בין היתר, מתהליכים ומהתפתחויות בסביבה הארגונית שבתוכה פועלים המפקדים (טובי, כהן-רוזנברג וזומר-בליצר, 2012).¹³ **בתוך כך, ניתן להדגיש כמה היבטים מרכזיים**

13 מסמך זה מגדיר את העקרונות ואת התהליכים הנדרשים בתהליכי פיתוח מנהיגות צבאית בצה"ל ובתוך כך את עיקרון ההקשר לפיו תהליכי פיתוח המנהיגות צריכים לקחת בחשבון את ההקשר העיתי שבתוכו מתקיימת המנהיגות הצבאית. כך, למשל, תהליכי קיצוץ המשפיעים על תהליכי המנהיגות צריכים לקבל ביטוי בתהליכי פיתוח המנהיגות של מפקדים בעת הנוכחית.

הנדרשים בתהליכי פיתוח מנהיגות;

ראשית, יש להתמקד בגיבוש החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים כחלק מתפיסת התפקיד שלהם. כל זאת ייעשה בעזרת:

- הקניית ידע בכלכלה ובניהול משאבים (כחלק מנתיב המקצועיות בהכשרות הקצונה);
 - חידוד המודעות לתחושות שהעיסוק בכלכלה יוצר בין המפקד לפקודיו;
 - חידוד המודעות לאופן שבו מגיבים אחרים (פקודים, עמיתים, מפקדים) לפעולה מתוך חשיבה כלכלית;
 - חידוד המודעות לאופן שבו חוזקות או חולשות של המפקד באות לידי ביטוי בעיסוק הכלכלי וכדומה;
 - חידוד תפיסת התפקיד הכוללת בירור הקשר שבין חשיבה כלכלית למנהיגות צבאית, כמו האופן שבו רכיבים במנהיגות באים לידי ביטוי בעת הפעלת החשיבה הכלכלית, והאם נדרשת מן המפקד מנהיגות אחרת בבואו ליישם חשיבה זו, או שמא יישומה מביא לידי ביטוי את מרכיבי המנהיגות הצבאית המסורתית וכדומה.
- שנית, פיתוח חשיבה כלכלית מחייב פיתוח יכולת לפעול בתוך מתחים ולנהל אותם, כלומר:**

- לנהל את המתח שבין חשיבה והיגיון כלכלי ובין חשיבה והיגיון מבצעי, וכפי שהראינו לעיל אף לייצר ביניהם חיבורים.
- כמו כן יש לתת בידי המפקדים כלים לניהול המתח שבין חשיבה מערכתית, הלוקחת בחשבון את צורכי צה"ל בכללותו (למשל, יצירת חיסכון ברמה הצה"לית), ובין חשיבה סקטוריאלית, הלוקחת בחשבון את צורכי היחידה שבראשה הם עומדים (למשל, השגת משאבים בעבור היחידה, או חיסכון ברמת היחידה שיאפשר השקעה גדולה יותר של משאבים בפעילויות ובמשימות שהמפקד תופס כחשובות).
- לסיכום, ניתן להניח כי מרכיב החשיבה הכלכלית ילך ויתעצם לנוכח ההטמעה ההולכת וגוברת של החשיבה הכלכלית בצה"ל, לנוכח התגברות האילוצים הכלכליים שיעמדו בפני צה"ל ומפקדיו בעתיד, ולנוכח תהליכים ארגוניים שונים שמושתתים על הגיונות כלכליים.

כך, למשל, ניהול כוח האדם על-פי שכר ולא על-פי תקנים יחדד ויעצים את הדילמות ואת המתחים שעליהם עמדנו במחקר זה. ניהול על-פי שכר יעצים את המתח המרכזי שיוצרת החשיבה הכלכלית בעבור מפקדים כמנהיגים צבאיים – בין יצירת תנאי שירות הולמים ואטרקטיביים (הן לטובת רווחת הפרט והן לטובת היכולת "להשאיר את הטובים" במערכת) ובין הצורך לקחת בחשבון את עלות השכר כחלק מהחשיבה

למשל, ניתן להניח כי מפקדים יעמדו בפני דילמה האם לאשר לימודים לקצינים. שכן מצד אחד השכלה יכולה להעלות את שכרם ולגרום להוצאה גדולה יותר על שכר, ומצד אחר היא יכולה להביא לשבירות רצון גבוהה יותר של הפרט ולאפשר את התפתחותו כאיש מקצוע טוב יותר.

לכן אנו צופים כי ההבנות העולות ממחקר זה באשר להשפעת החשיבה הכלכלית על פעילות המפקדים בצה"ל, יקבלו עם הזמן נוכחות נרחבת יותר ויותר בכל שכבות הפיקוד של צה"ל וייעשו לחלק מרכזי בבניין הכוח הפיקודי שלו – תודעתית ומבצעית.

מקורות

- ברונפלד, ש' (2014). דם ודמים – על חשיבה צבאית וחשיבה כלכלית. **צבא ואסטרטגיה, כרך 6, גיליון 1**, עמודים 53–68.
- דולב, א' ופדן, כ' (2013). **השלכות השינויים במודל הקבע על דפוסי פיקוד ומנהיגות**. צה"ל: ממד"ה וביסל"ם.
- דלה פרגולה, ש' ושפירא ע' (2015). להנהיג או לנהל? זאת השאלה: אתגרים, תובנות ומחשבות בפיתוח מנהיגות וניהול לקראת דרג הסא"ל בסביבה המבצעית. **בין הזירות, 13**, עמ' 126–139.
- טובי, ש' וז"ק, ד' (2007). מחיר הביטחון – השיח הציבורי על הקשר בין ביטחון לכלכלה בישראל. **בין הזירות, 6**, עמ' 9–23.
- טובי, ש', כהן-רוזנברג, ג' וזומר-בליצר, א' (2012). **עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית**. צה"ל: ביסל"ם.
- לירז, ר' וגל, ל' (2013). מנהיגות ב"שמיכה קצרה" – מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים. **מערכות, 451**, עמ' 35–43.
- לירז, ר' וטובי, ש' (2014). **קציני חיל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל – אתגרים, מאפיינים והבנות**. צה"ל: ביסל"ם.
- ספראי, מ', הלפרן-פורת, נ' וטאובר-בורוכוב, ע' (2015). **נייר עמדה: השפעות הדדיות בין תפיסה מבצעית לתפיסה משאבית בצה"ל – ניתוח והמלצות לפעולה**. צה"ל: ממד"ה.
- פרנקל, מ' (2015). מסע בין קיצוצים – מתובנות למודל עבודה מארגן לקראת תוכנית עבודה רב שנתית. **בין הזירות, 13**, עמ' 10–27.
- קינר, ר', עידן-צח, ט', פומרנץ-זורין, ל', וולדמן, ע', רבי, ע', אליצור, א', לפידות, ע' ופרנקל, מ' (2015). **נייר עמדה: חסמים תרבותיים להתייעלות ארגונית צה"לית – מאפיינים והמלצות לפעולה**. צה"ל: ממד"ה.
- רון, א' (1989). המנהיג ואנשיו. בתוך: מ' פופר וא' רון (עורכים). **על המנהיגות** (עמ' 43–68). תל אביב: משרד הביטחון.
- שקדי, א' (2003). **מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאורית ויישום**. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל אביב.
- תוה"ד (2005). **עקד אבני היסוד של העשייה הצבאית**. צה"ל: אמ"ץ.
- תוה"ד (2007). **תורה בסיסית מבצעים**. צה"ל: אמ"ץ.
- תוה"ד (2013). **מנהיגות ופיתוח מנהיגות בצה"ל**. צה"ל: אמ"ץ.
- תוה"ד (2015). **בניין הכוח בעידן של משאבים מצטמצמים**, תלקיט.