

בין ייצוב המערכת לערעור הפרט

מנקודת המבט של משרתי הקבע

התוכנית הרב-שנתית "גדעון" נתפשת כהצלחה בשל היכולת שלה לספק תוכנית בת מימוש, ובשל העובדה שהוכיחה שהצבא יכול להשתנות. יחד עם זאת קיים פער בין יציבות התוכנית כולה לבין צמצום הביטחון התעסוקתי של המשרתים, שמכרסם באמון המשרתים במערכת



מסדר סיום קורס קצינים. הלחץ על צה"ל להשתנות ולהתאים את עצמו למציאות הביטחונית, הכלכלית והחברתית גבר בעשורים האחרונים

והתובנות המובאות במאמר נסמכות על שותפות בתכנון התר"ש, יעוץ למקבלי ההחלטות ולמוציאים אותה לפועל וכן לשל הטמעת התהליך הספציפי בתוך מערך מד"ה כחלק מהמהלך הכללי.

ראשית הצירים - הציפייה לשינוי

מנקודת מבט חיצונית לצבא - הלחץ על צה"ל להשתנות ולהתאים את עצמו למציאות הביטחונית, הכלכלית והחברתית גבר בעשורים האחרונים. צה"ל נענה אמנם לחלק מן הלחצים, אולם השיח הפנימי והחיצוני המשיך לשקף ביקורת. השיא האחרון בא לידי ביטוי בדוח ועדת לוקר שהתפרסם ב־2014, אך קדמו לה ועדות נוספות, מאמרי ביקורת, שאילתות ודוחות במגוון רחב של נושאים. עם הזמן הפך השיח החיצוני גם לשיח ביקורתי פנימי.

מתחילת העשור עוקבים בממד"ה באופן שיטתי אחר הלך הרוח של הקצונה הבכירה, זאת תוך שימת דגש על זיהוי האתגרים עבור צה"ל לצד הציפיות שלהם בהקשר המבצעי והארגוני. קריאה מחודשת בדוחות האלה מעלה את סוגיית הציפייה הקבועה, ואף המתגברת, לשינוי תפישתי. בעקבותיו ייעשו גם השינויים בממדים הארגוניים השונים. הציפייה עלתה בקנה אחד עם מציאות שבה צה"ל תכנן כמה תוכניות רב-שנתיות, והצליח לממשן רק באופן חלקי.

במחצית הראשונה של שנת 2015, כשהתקיימה הערכת המצב השנתית, דיברו כמה בכירים על ציפייה מתעצמת לשינוי על רקע כניסת הרמטכ"ל לתפקידו. בתקופה הזאת דבריהם לוו בלא מעט ספקנות:

"אין מהלכים אמיצים לא בבניין הכוח ולא בתפישות. [...] מדברים על זה, אבל המבחן הוא מבחן המעשה".

"המערכת בינונית כי חוששת מהשינויים ומהבלתי נודע. [...] קשה להסביר למערכת שצריך להשתנות. [...] את הבינוניות עושים בהצטיינות".

"למה זה לא יקרה? בעיות האגו ומלחמות היהודים. [...] שינוי שלא קל להעביר אותו בגלל התרבות הארגונית שלנו", "יש הרבה אגו, קשה לעשות שינויים".

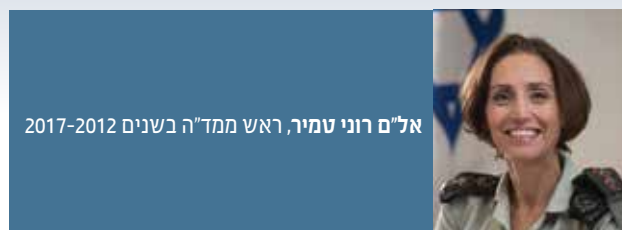
"יש תהליכים שצה"ל נמנע מלגשת אליהם, ובדגש על סוגיות בין זרועות ובהחלטה על העברת אחריות וסמכות מארגון אחד לאחר".¹ ניתן לומר שערב הכניסה לתר"ש גדעון אחד החסמים למימוש המהלך המורכב היה בכירי המערכת עצמם. הם טענו שהם מעוניינים להתאים את הארגון לאתגרים מבצעיים וחברתיים, אך לא האמינו ביכולתו של הארגון כמערכת להשתנות.

ברבעון האחרון של 2016 ערך ממד"ה אבחון דומה במתכונתו בקרב בכירי צה"ל, ונמצאה תמונה שונה שלפיה הארגון משתנה באופן מותאם לאסטרטגיה שנקבעה. מפקדים רבים אמרו שיעדי התר"ש וסדרי העדיפויות שלה ברורים ומוכרים. לא תמיד הם הסכימו עם פרטי התוכנית, אך לדבריהם היה מתאם רב בין האמירות של הרמטכ"ל וחברי המטה הכללי בדיונים, בהתכנסויות ובמסמך "אסטרטגיית צה"ל" ובין התוכנית שגובשה בפועל.

"סדר העדיפות ברור"

"התר"ש מגובש בציונל והגיון סדור, והיה עם זיקה הדוקה לאסטרטגיה שגובשה"

"הדברים קורים הלכה למעשה ועם שבחים. המימוש טוב"



אלון רוני טמיר, ראש ממד"ה בשנים 2012-2017

"כולם רוצים לשנות את העולם, אבל אף אחד לא רוצה לשנות את עצמו"
לב טולסטוי

בשנתיים וחצי האחרונות עיצוב התוכנית הרב-שנתית גדעון, תכנונה ומימושה היו נדבך משמעותי בעבודת ממד"ה (מערך מדעי ההתנהגות), ובאופן מיוחד בעבודתו. התובנות המוצגות במאמר הן פרי של חיכוך מתמשך ואינטנסיבי ביחידות שונות תוך שימוש בכלים של מדעי ההתנהגות. חלק מן התובנות מבוססות על סקרי עמדות שקל יותר להציג בצורה גרפית. חלק אחר הוא ידע שהצטבר בעקבות תצפיות ומעורבות מתמשכת בדיונים, בסדנאות ובהתייעצויות בכל הדרגים - תוך שיתוף בין אנשי ממד"ה השותפים לתהליכים השונים. לקציני ממד"ה, ולי כראש מד"ה בפרט, יש כמה תפקידים בתהליך של שינוי ארגוני רחב ומורכב כמו התר"ש, ולכן אני מבקשת להבחין בין הניסיון להציג את הלך רוח המשרתים בצבא באופן רלוונטי ובין עמדותי המקצועיות והאישיות. המטרה של הבאת העמדות של המשרתים לקדמת הבמה אינה להדהד את השיח הקיים, אלא לרדת לעומק ולנסות למפות את התמות שימשיכו להעסיק את הארגון במשך זמן רב.

המטרה של הבאת העמדות של המשרתים לקדמת הבמה אינה להדהד את השיח הקיים, אלא לרדת לעומק ולנסות למפות את התמות שימשיכו להעסיק את הארגון במשך זמן רב. כמעט שאין אפשרות כיום לחולל שינויים בסדר הגודל הנדון ללא התנגדויות משמעותיות

ככלל אומר כי על-פי שיפוטי המקצועי, כמעט שאין אפשרות כיום לחולל שינויים בסדר הגודל הנדון ללא התנגדויות משמעותיות. כך שהשאלה אינה אם יש התנגדויות בקרב המשרתים, אלא אילו התנגדויות, באילו רמות של הארגון ועד כמה פוגעות ההתנגדויות האלה בהנחות היסוד הארגוניות באופן שמעכב התקדמות בתהליכי השינוי. יתרה מזו, אין ספק שהתהליכים מן הסוג הזה, אשר אין להם אח ורע במגזר הציבורי, יבשילו בטווח הארוך וייתפשו אחרת בעתיד. מערך מד"ה עצמו קוצץ משמעותית במהלך תר"ש גדעון. החוויות



ישיבת המטה הכללי של צה"ל. ביסוד הדברים עומדת החלטת הרמטכ"ל לקדם את מימוש התוכנית - בעצמו ובסיוע הצוות הקרוב לו - תוך ירידה לפרטים ובמשך זמן רב

בהסתכלות כלפי חוץ ובניתוח התנהלות השחקנים החיצוניים לצה"ל בשנתיים האחרונות - משרד הביטחון, משרד האוצר והתקשורת - נראה שצה"ל הצליח לזכות באמונם בנוגע לרצינות כוונותיו ולשקיפות מהלכיו



ההתקדמות בצמצום ההוצאות או בהיקף השינויים אף הייתה מעבר לציפיות המקוריות.

לנוכח ההישגים הקונקרטיים החשובים האלה ניתן לומר שאחד ההישגים החשובים ביותר לטווח הארוך מבחינת הארגון עצמו וגם בהשפעה שלו כלפי חוץ - הוא האמון של אנשיו ביכולתם להשתנות ולשנות. האמון הזה אינו מובן מאליו בארגונים, קל וחומר בארגונים מוסדיים שנחשבים בירוקרטיים, "כבדים" ומוטי השפעות פוליטית פנימיות.

יתרה מזו, בהסתכלות כלפי חוץ ובניתוח התנהלות השחקנים החיצוניים לצה"ל בשנתיים האחרונות - משרד הביטחון, משרד האוצר והתקשורת - נראה שצה"ל הצליח לזכות באמונם בנוגע לרצינות כוונותיו ולשקיפות מהלכיו. כל אלה נדרשים לו כדי לשמר את היציבות של התוכנית הרב-שנתית, ובעקבותיה את היציבות של ההתנהלות בתוכו פנימה וכן את הגמישות מבחינת המשאבים המושגת מן המעבר לתכנון בטווחי זמן של כמה שנים. ברמה

"אחד הדברים המרכזיים באסטרטגיה בניגוד לשנים קודמות, שהייתה הבנה ברורה מאוד כי הצבא לא יכול להמשיך כפי שהתנהל עד היום. [...] בתר"ש יש שתי הנחות יסוד מרכזיות שהכוונו את העבודה: לצמצם את סד"כ צה"ל ולרדד את תקציב הביטחון, מתוך הסתכלות רב-שנתית שתאפשר לצה"ל לתכנן קדימה".

"לפני הכול חשוב לציין שהמשמעות של כיוון היא שיש בעל בית".

"לאנשים ברור מהם החיצים המרכזיים של תר"ש 'גדעון' ולאן הם מופנים".

"השינוי המרכזי שבמסגרתו נכנסה מוכנות לפני ההתעצמות מתממש לגמרי!"²

בתחילת 2017 עמד צה"ל בלא מעט מיעדי תר"ש גדעון:

- צמצום מספרם של מקבלי המשכורות ביחס ליעד וצמצום התקנים.
- נקיטת מהלכים ארגוניים רחבי היקף ביחידות המבצעיות וצמצום מערכי המעטפת.
- שינוי יחס הפו"ש (פיקוד ושליטה) במטה.
- החלת איחוד זרוע היבשה ואט"ל.
- שינוי תפישת ההפעלה ושיטת העבודה בניהול פרויקטים רב-זרועיים עתירי השקעה.
- תחילת ההטמעה של תפישת ניהול ההוצאה על השכר.

אין ספק שבתחילת הדרך נראו רבים מן המהלכים הללו קשים להשגה, ונדרשה השקעה רבה ביישומם. הטיפול בהתנגדויות מן הסוגים השונים, ולעיתים הצורך לשנות ולעדכן את ההנחיות המקוריות, דרשו משאבים ניהוליים לא מעטים בתקופה הזאת. ניהול הדוק ופרטני של תהליכי השינוי ברמה הבכירה ביותר אפשר - ואף הבטיח - התקדמות לעבר היעדים והגעה אליהם. בחלק מן המקרים,

הבנת הדינמיקה הכרוכה בעבודות המטה חוצות הארגון, המתקיימות באגף התכנון ובגופים נוספים:

בראשית הצירים עומדת החלטת הרמטכ"ל לקדם את מימוש התוכנית - בעצמו ובסיוע הצוות הקרוב לו - תוך ירידה לפרטים ובמשך זמן רב. הבחירה הזאת, שאינה מובנת מאליה אך מוכרת בספרות כבעלת משמעות קריטית להצלחת מהלכי שינוי רחבי היקף, נתנה את אותותיה במסרים של נחישות המהלך ובדבקות בו. אין ספק שהמסר חלחל למטה, והקרין על הרציונות של כלל העוסקים במלאכה. חלק ניכר מן התהליכים שנבחרו למימוש הם כאלה שדובר בהם זמן רב מראש. מעטים מן התהליכים התגבשו תוך כדי העבודה על התוכנית. בהמשך לכך הושקעה אנרגיה רבה בעבודות המטה בגופים וביחידות במטרה לממש את התוכנית, ובסופו של דבר לקדם את ההחלטות שהתקבלו בה.

בעבודות המטה הוקדש זמן רב לניסוח ההתנגדויות שהושמעו. כמו כן, בלא מעט מקרים, בדיון על הטמעת מהלכי השינוי הארגוני והמשאבי, נעשו התאמות בתגובה לטענות ולהשגות שהעלו השותפים לתהליך ומושאי השינוי. עם זאת, נראה שניתן לעשות הבחנה בין תהליכים ומהלכים הנמצאים בתהליכי הטמעה ברמות שונות ובין כאלה שתהליך ההטמעה שלהם מתעכב באמצעות שני פרמטרים:

1. תהליכים שאינם מצליחים להגיע לבשלות רעיונית, ולכן קשה לתרגם אותם ארגונית כאשר קיימות התנגדויות רבות. הבולט במהלכים האלה הוא המהלך להקמת גוף הסייבר.
2. ככל שהשינוי המתבקש מערער באופן יסודי על הנחות יסוד ארגוניות כך מתעצמות ההתנגדויות כלפיו, לעיתים עד כדי תקיעות. מהלכי כוח האדם בתוכנית נמצאים רובם ככולם בקטגוריה הזאת, לרבות מודל הקבע, כללי ההוצאה על השכר וצמצום מספרם של הקצינים בשירות חובה.

היבטי כוח אדם בתהליך - כשהשינוי נוגע אנשים

על פניו, ההבחנה כשלעצמה בין החלקים הנוגעים לכוח האדם לבין ההחלטות האחרות אינה חד-משמעית, אולם ניכר שבשונה ממהלכי התר"ש המגוונים - החלקים האלה מקבלים תמיכה מעטה ונמתחת עליהם ביקורת רבה. הדבר נכון בעיקר בנוגע למודל הקבע הצעיר שעליו נאמר כי הוא קובע את יחס המשרתים למודל כולו, או כפי שביטא זאת אחד התא"לים שרואיינו: "כל תר"ש 'גדעון' תיבחן על אופן הצלחת מודל קבע חדש ומימושו".⁵

לצד הקביעה הזאת ניתן לומר שבמקרים רבים השימוש במושג "מודל הקבע הצעיר" טומן בחובו התייחסות לכלל תנאי המשרתים, המתפתחים מתוך החלטות שונות במשך השנים: החל מן המעבר לפנסיה צוברת ועד ניהול חופשות אנשי הקבע.

בחינה ישירה של תפישות משרתי הקבע את המודל מעלה שרוב המשרתים בקבע חוששים מפני השפעותיו על דמותו של צה"ל ועל אטרקטיביות השירות. מעבר לכך נראה כי התפישות האלה משפיעות באופן שלילי על הערכת אופן ניהול משאבי האנוש, ובאופן ספציפי את יכולתו של הארגון לשמר משרתים איכותיים. כשליש-מחצית ממשרתי הקבע המובהק סבורים שאיכות ניהול משאבי האנוש בעתיד הנראה לעין תהיה פחות טובה. גם בעניין הזה

המערכתית, התמורה שצה"ל מקבל על המוכנות שלו להשתנות ועל הגמישות שגילה היא יכולת ניהול אוטונומית גבוהה יותר במשך שנות התר"ש. את היכולת הזאת הוא מתרגם ליציבות באימונים ובהשקעה בקיום השוטף, וכן לרציפות ההוצאה בפועל של ההשקעות המתוכננות באמל"ח ובפרויקטי התשתית.

הטמעת המהלכים הלכה למעשה

בפברואר 2016 נערך סקר בנוגע לתפישות של אנשי הקבע.³ הנשאלים היו מדגם מייצג של המשרתים בצבא: קצינים בקבע ראשוני ובקבע מובהק עד דרגת סא"ל (כולל), ונגדים בקבע ראשוני ובקבע מובהק. בנוגע לחלק מן השאלות יש נתונים השוואתיים במשך השנים, ובנוגע לחלק מן השאלות המידע התקבל מתר"ש גדעון בלבד. מהסקר ניתן ללמוד שבאופן כללי תרומתו המבצעית והארגונית של התר"ש לצה"ל נתפשת בינונית (רק 20%-50% מן המשיבים תפשו את התרומה למבצעיות ולאפקטיביות הארגונית כגבוהה). בקרב אנשי הקבע הבכיר ניכרת תמונה מורכבת - הקצינים רואים בתר"ש הזדמנות מבצעית וארגונית יותר מן הנגדים (27%-43% מן הקצינים; 14%-17% מן הנגדים). בר־זמן קבוצה מקבילה לה בגודלה בקרב הקצינים, וגדולה יותר בקרב הנגדים (32%-41% מן הקצינים ו-42%-51% מן הנגדים) סבורים שהתוכנית עלולה לפגוע בצה"ל. הנתונים מקבלים משנה תוקף לנוכח ההנחה שלקבוצת הקבע המובהק יש מקום חשוב בהובלת המהלך.

בקרב כלל המשרתים ניכרת עלייה
בשיעור המזדהים עם מגמת החיסכון
של הצבא - זאת ביחס לסקר קודם

בקרב הצעירים (קבע ראשוני: נגדים וקצינים) - 30%-50% מהמשיבים לא ידעו להעריך את הקשר בין התר"ש לאתגרים השונים. אלה שנקטו עמדה נטו לצדד בתוכנית הרב-שנתית מאשר לבקרה. בקרב כלל המשרתים ניכרת עלייה בשיעור המזדהים עם מגמת החיסכון של הצבא - זאת ביחס לסקר קודם⁴ (שיעור המסכימים עם ההיגד השנה היה 28%-44%, ואילו שנה קודם לכן שיעורם היה 18%-33% - על־פי תת הקבוצה נגד-קצין וקבע ראשוני-קבע מובהק) אף כי הרמה הכללית של הערכת החיסכון בצבא על־ידי משרתי עדיין נמוכה. כמו כן עולה מן הסקר כי שיעור גבוה יחסית מן המשיבים (60%-70%) חושבים שביחידתם מתקיים תעודון יחידות בהתאם למשאבים.

מכלל הממצאים ניתן ללמוד על הבחנה בין הדורות בנוגע להערכת התוכנית. יתכן שההתנגדות החזקה יותר לתוכנית, של משרתים בני הדור הוותיק, נובעת מהפער בין תפישות וערכים שלאורם חונכו ופעלו לבין תפישות, מבנה ותהליכים שכעת נמצאים בשינוי. דרך נוספת להבין את תהליכי העומק של הטמעת מהלכי התר"ש היא



טקס החלפת פיקוד. מתחילת העשור עוקבים בממד"ה באופן שיטתי אחר הלך הרוח של הקצונה הבכירה, זאת תוך שימת דגש על זיהוי האתגרים עבור צה"ל לצד הציפיות שלהם בהקשר המבצעי והארגוני

המפקדים בארגון אמורות היו לראות במודל פוטנציאל ותרומה לאטרקטיביות השירות - בעיקר מגזרי הלוחמים ואנשי המקצועות הטכנולוגיים. כך, לא נראה הבדל משמעותי בהערכת התרומה של המודל לאטרקטיביות השירות בין הלוחמים למגזרים השונים (23% לעומת 23%-30%), או בהערכת השפעתו החיובית של המודל על צה"ל (31% לעומת 28%-33%) במגזרים השונים.

הערכה מעט פחות ביקורתית של המודל והשפעתו שכיחה בקרב משרתי הקבע הראשוני⁸. לדוגמה, יותר ממשרתי הקבע הראשוני (נגדים וקצינים) סבורים שהשפעתו של המודל על אטרקטיביות השירות תהיה חיובית מאשר שלילית (25% לעומת 17%), אך הממצא הבולט יותר הוא ש-45% מהם אמרו שאין להם הערכה בנוגע להשפעתו. עם זאת יש לציין שהם אינם רואים את הפוטנציאל הגלום בו, אלא חווים אותו באופן פחות שלילי ואמביולנטי, בעיקר בשל תפיסת הרלוונטיות הפחותה של המודל בעבורם בשל השירות הנוכחי ואי הבהירות של מסלול החיים שלהם, המאפיין צעירים באשר הם.

יש לציין כי אמנם שיעור התמיכה במודל נמוך יחסית, אך עדיין הוא גבוה משיעור התמיכה במודל הקודם ב-2012 (כ-30% מן המשיבים בסקר הקבע של 2016 הסכימו עם ההיגד שלמודל תהיה השפעה חיובית על צה"ל, לעומת כ-15% ב-2012).⁹ הפער בין קבלה של כלל השינויים מרחיקי הלכת ובין הביקורת הרבה

בחינה ישירה של תפישות משרתי הקבע את המודל מעלה שרוב המשרתי בקבע חוששים מפני השפעותיו על דמותו של צה"ל ועל אטרקטיביות השירות

הסא"לים פסימיים יותר: 53% סבורים שהאיכות תיפגע לעומת 15% שסבורים שזו תשתפר). בנוסף, כשליש מן הנשאלים סבורים שהשפעת המודל על צה"ל תהיה חיובית, וכשליש-מחצית ממשרתי הקבע המובהק סבורים שהמודל יפגע באטרקטיביות השירות. החשש משמעותי במיוחד בקרב הסא"לים (47% סבורים שהמודל יפגע באטרקטיביות).

התמונה הזאת בולטת בעיקר בקרב משרתי הקבע המובהק בדרגות רס"ן וסא"ל, והיא חוצה סמכויות זרועות ומגזרים.⁶ הקושי הזה, המובע כלפי המודל ותהליכי ניהול כוח האדם בארגון, משותף הן למפקדים והן לגורמי משאבי אנוש שאמורים ליישם את המודל ולתווכו בחזרה אל המפקדים.

ביקורת כלפי המודל⁷ ניכרת גם בקרב אוכלוסיות שעל-פי הערכת

"אני מרגיש שאנחנו מפספסים משהו. שכחנו את האנשים בקצה. [...]

"לא ברור איזה צה"ל אנחנו רוצים".
"ערבוב אורחים ואנשי צבא יחד מחדד את השאלה - האם הצבא הוא מקום עבודה או שליחות".

"אנו עומדים בקריסה בקרב הסרנים, כי הם מבינים שאופק הקידום שלהם מוגבל".

"צה"ל מסתכל דרך החור של הגרוש ואפילו הורג יצירתיות".

ד. עצם הלגיטימיות של המודל. כאמור, המודל מעמיד משרתים במצב של אי ביטחון תעסוקתי במשך שנים רבות, אך תובע מסירות טוטלית. הביקורת הזאת היא בליבת המודל המתוכנן לאפשר תחלופה והיפרדות באופן קל יחסית. הגם שיש כאן בפועל לא מעט הזדמנויות ברמת הפרט - ניכר במודל יתרון כוחה של המערכת על הפרט המשרת, בייחוד ביחס לאלה שיכולת המיוקוח שלהם נחשבת לנמוכה יותר.

ה. בין אי ודאות תהליכית ובין אי יציבות תעסוקתית. יש להבחין בין אי ודאות תהליכית, המאפיינת שלב מעבר, שבו מתעצבים מחדש תהליכי משאבי האנוש, ובין אי יציבות תעסוקתית הנובעת מהגדרות המודל. בשלב הזה אי שביעות הרצון מתעצמת בשל השילוב של השניים. את אי הוודאות התהליכית צריך ואפשר לצמצם במהירות יחסית.

בין יציבות להוגנות - מה שאפשר ואי אפשר להבטיח¹²

ניתוח המהלך הכולל של התר"ש מעיד אפוא על קוהרנטיות רבה של המהלכים מן הסוגים השונים באופן שמציב במרכז את הראייה הכלכלית. המהלך הכולל נעשה במטרה לייצב את התקציב הרב-שנתי של צה"ל, ובעקבות זאת את התנהלות הצבא כולו. אין ספק שבמשך הזמן ילמדו בצה"ל ליהנות מן היציבות והביטחון התקציבי ככל שהדבר יהיה אפשרי ולנצל אותם. יתרונות המהלך בהקשרי היחסים של צה"ל עם סביבתו ניכרים כבר כעת ביצירת אמון בעצם היכולת לבצע שינויים - אמון המשדר כלפי פנים וכלפי חוץ.

לצד היציבות שמושגת עבור צה"ל כמערכת בולטת חוויית אי שביעות הרצון של המשרתים. אותה חוויה נובעת מחלקים מהותיים של המודל וממרכיבים הקשורים בתהליך ההטמעה שלו. במתח הזה שבין ההבנה בשכל את נחיצות המהלך הכולל לבין משאלת הלב ליציבות אישית מתגלה הקושי של המשרתים לראות במודל הקבע הצעיר את ההזדמנויות והאפשרויות שהוא פותח עבורם ועבור הארגון.

ההתמודדות עם הפער המתואר כוללת שלושה נדבכים:

נדבך האתוס. האם הדור הבא יקבל את השילוב, על המתחים והסתירות הכרוכים בו, בקלות ובטבעיות יותר? האם ואיך יצליח צה"ל לייצר אתוס מעודכן שישרת אותו ואת ערכיו לטווח הארוך?

כיום אין לנו עדיין יכולת לספק תשובות. כל שביכולתנו הוא לעורר את הרצון לעקוב ולשאול את השאלות המובילות לדיון בסוגיות החשובות של שילוב בין הארגון הצבאי, על אתוס הלוחמנות והשליחות שבו, ובין התפישות והפרקטיקות הכלכליות המשרתות אותו. תשומת הלב והדיון בעניין ימשיכו כנראה להעסיק את הדרג הבכיר בטווח הנראה לעין. אין ספק שהדור הנוכחי של המשרתים מתקשה לעכל את השילוב בין האתוסים. כדי להתמודד עם מורכבות

על מודל הקבע דווקא בקרב אלה הנפגעים ממנו באופן מועט יחסית מעורר תמיהה ומצריך דיון. כיצד מהלכים קשים כמו סגירת יחידות, קיצוץ תקנים, שינוי תפישות מבצעיות ותפישות הפעלה קיבלו בסופו של דבר תמיכה רבה, ואילו מודל הקבע אינו מתקבל על-ידי המשרתים עד כדי כך שלעיתים נדמה שהם מנקזים אליו אי שביעות רצון בתחומים שונים?

קיימים כמה הסברים שחוברים יחד לדחיית המודל:

א. הרקע של תהליכי השינוי. לאופי השינוי ולרקע שלו יש משמעות רבה. כל השינויים התפישתיים והארגוניים צמחו על רקע ציפייה במשך שנים רבות לשינוי מן הסוג הזה. רובם היו בשלים לפחות מבחינה רעיונית. יתרה מזו, המהלך הכולל של התר"ש הביא ליציבות תכנונית לצבא כארגון. באשר לתנאי השירות של המשרתים המצב הפוך. השנים האחרונות היו תזזיתיות. מודל הקבע הקודם הושק רק כחמש שנים קודם לכן, והמהלכים של המעבר לפנסיה הצוברת וההבחנה בין הקבע הראשוני למובהק היו זעזוע עבור אנשי הקבע. הדבר סדק את האמון שלהם ביכולתה של המערכת לשמר את אסטרטגיית כוח האדם שלה, ובהתאמה את התנאים הנגזרים עבור אנשי הקבע לטווח הזמן הארוך.

"יש פה הפרה של הדדיות באמון בין המערכת לפרט ולהיפך".¹⁰

הפער בין קבלה של כלל השינויים מרחיקי הלכת ובין הביקורת הרבה על מודל הקבע דווקא בקרב אלה הנפגעים ממנו באופן מועט יחסית מעורר תמיהה ומצריך דיון

ב. נושא השינוי ומושא השינוי. מודל הקבע מאחד בין נושא השינוי למושא השינוי, ובחלקו הוא מכונן לאלה שאמורים להטמיע את השינוי. מהלך ההצעה, שהנו חלק מן המהלך הכולל של שינוי מודל הקבע, סימן בבירור את דור הוותיקים כדור בהשתנות. זאת בניגוד למהלכים קודמים שבהם הוחלו כללי משחק חדשים על המצטרפים לארגון. הקצינים האלה, שדרגותיהם בין רס"ן לבין תא"ל ושאמורים להוביל את המערכת ולהטמיע את מסריה, עסוקים לא מעט בעצמם ובאופן שהמהלך הכולל משליך עליהם אישית, וממילא רמת ההזדהות שלהם מתערערת. כך, ניתן היה לראות בכל אחד מן הפרמטרים שבהם נותח יחס המשרתים לשינוי את הפער בדורות ביחס הפוך לציפייה של צה"ל - שלפיה הוותיקים והבכירים מזדהים יותר עם המערכת ועם שיקוליה.

ג. שיקולים כלכליים - אי שביעות הרצון של המשרתים, בוודאי הוותיקים, מן המסר ששיקולים כלכליים חודרים יותר ויותר גם אל מערכות השיקולים של ניהול כוח אדם. מה שנתפש לגיטימי, לעיתים מבורך, בהקשרים ארגוניים רחבים - אינו נתפש כך בהקשרים של ניהול כוח האדם. יש הרואים בניהול הכלכלי של כוח האדם ממש חתירה תחת האתוס הצה"לי של שליחות ורעות.

- חידוד הרציונל של הצורך במעבר למודל הזה הן בראייה הכלכלית (חיסכון), והן בראיית מודל הצבא המיטבי (הצנחה ותחרות).
- מעקב אחר הלך הרוח והאופן שבו מוטמעים הערכים הארגוניים במשך הזמן, כדי לוודא שילוב נכון בין תפישות כלכליות שהולכות ומוטמעות ובין ערכי השליחות והמחויבות שעליהם מתבסס צה"ל.

סיכום

התוכנית הרב-שנתית "גדעון" נתפשת כהצלחה בשל היכולת שלה לספק תוכנית בת מימוש, בשל העובדה שהוכיחה שהצבא יכול להשתנות, בשל התוצאות הכלכליות התורמות לרווחה בצבא ובשל השקט שהיא מייצרת בעבודה מול הדרגים החיצוניים לצה"ל.

מימוש ההחלטות מתקדם היטב, אך עם זאת מתעוררים קשיים, בעיקר במקרים שבהם המערכת עדיין לא הבשילה רעיונית וכן במקרים

שבהם הערעור על הנחות היסוד הארגוניות גדול במיוחד.

מול הציבות והרווחה שמייצרת התוכנית כולה קיימת אי שביעות רצון מתמשכת בכל הנוגע לתנאי השירות משרתי הקבע. אף כי נהוג להשתמש בכותרת "מודל הקבע" בעבור הדיון בכלל תנאי המשרתים כאשר בוחנים את התלונות, מתברר שאי שביעות הרצון היא כלפי שורה של החלטות שהתקבלו לאורך הזמן, וההחלטה על מודל הקבע היא רק חלק מהן.

קיים פער בין יציבות התוכנית כולה לבין צמצום הביטחון התעסוקתי של המשרתים, שמקורו בהנחות היסוד של החלטות אלו. אי יציבות

אי יציבות השירות של רוב אנשי הקבע היא מרכיב מובנה במודל הנוכחי אי שביעות הרצון מהמודל ומההחלטות שקדמו לו מכרסמת באמון של המשרתים במערכת

השירות של רוב אנשי הקבע היא מרכיב מובנה במודל הנוכחי אי שביעות הרצון מהמודל ומההחלטות שקדמו לו מכרסמת באמון של המשרתים במערכת.

לנוכח הרצון של צה"ל לדבוק בהנחות היסוד של המודל שמשרת את תר"ש גדעון בכללותה, יש לנקוט צעדים במטרה לצמצם את הכרוסם באמון המאיים להשפיע על הערכת התוכנית כולה, ובעיקר לפעול לחיזוק תחושת ההוגנות של המשרתים.

התוכנית הרב-שנתית גדעון היא מהלך של שינוי רחב היקף, ובמידה רבה תקדימי. נראה שלא מוגזם לומר שכל מי שעסק בעיצוב התוכנית הזאת, בתכנונה ובמימושה חש שהוא משפיע על צביונו של צה"ל במשך שנים רבות.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



נדבך האתוס. האם הדור הבא יקבל את השילוב, על המתחים והסתירות הכרוכים בו, בקלות ובטבעיות יותר? האם ואיך יצליח צה"ל לייצר אתוס מעודכן שישרת אותו ואת ערכיו לטווח הארוך?

זו יש ליצור תהליך מנוהל שיפעל מלמעלה למטה, אך יביא בחשבון את צורכי המשרתים על-פי ראייתם.

ב. איזון המשוואה המעשית והפסיכולוגית - יצירת מסלולים מאוזנים מקצועית וכלכלית מוכוונת פרט ככל האפשר. מבחינה קונקרטית יש להביא בחשבון שמול הארכת משך הזמניות בשירות הצבאי, בעיקר בחילות מסוימים, יידרש פיצוי מקצועי כדי ליצור תחושה של יחס הוגן מצד המערכת כלפי המשרתים. למשל, אם בעבר היה אפשר "למשכן" עתיד תמורת תפקיד אטרקטיבי פחות בהווה - לא בטוח שכיום תהיה לכך אותה ההיענות. יתרה מזו, יש להכניס למשוואה ההוגנות של הפרט גם את האיוון בין היבטים מקצועיים לאישיים, את היכולת להתפתחות אישית ומקצועית ועוד. בשנים האחרונות דובר בכך רבות, אך מעט השתנה הלכה למעשה (דוגמה למהלך חיובי שנעשה בכיוון המוצע היא פתיחה רחבה של חסמי הלימודים האקדמיים ואפשרות תוך כדי שירות לכל המעוניין באישור מפקד ישיר. קודם לכן הפיקוח על היציאה ללימודים נעשתה בעזרת הקצאות ומכסות). במטרה לצמצם את אי הוודאות, שאינה נובעת מן המודל עצמו אלא מחוסר הבהירות שבהיעדר כללי משחק ברורים ברמת החיל - מומלץ להאיץ את המהלכים האלה, ולהתאימם ככל האפשר עד אחרון משרתי הקבע.

ג. מעטפת - כמה גורמי מעטפת יקלו על המהלך:

- טיפול פרטני בדור הביניים שממנו ייפרד צה"ל בשנים הקרובות, זאת מתוך הנחה שהדבר ישפיע באופן ישיר גם על המשרתים הצעירים. מול הדור הזה קיים היום הפער הגדול ביותר, ויש לאפיין בכל חיל את הוותיקים הרלוונטיים ולקדם ככל האפשר את תחושת ההוגנות שלהם. יש לעשות זאת תוך התייחסות אישית לצורכיהם האישיים ותוך הקשבה לביקורת שלהם.
- תיקון המודל במקומות הנדרשים באופן רלוונטי, גם כאשר בכמה מקרים משמעות הדבר היא תיקוף מחדש מול משרדי הממשלה (הוספת תקני רס"ן מנוסה, שינוי הפירמידה, עדכון משך חטיבות הזמן עבור תקופת השירות בקבע ראשוני, קבע מובהק ובכיר).