



סנק של צה"ל מול רצועת עזה במבצע "עופרת יצוקה" | התרכות הארגונית והטיפול השיטתי בה הם מרכיב קריטי ביכולתו של צה"ל לנצח - בעיקר על רקע השתנותם של מאפייני האיומים ושל האויבים שעמם נדרש צה"ל להתמודד

נתי ברנט

יועץ ארגוני באגף התקשוב,
בבית הספר לפיתוח מנהיגות
ובחיל חינוך



סא"ל עמיר סנדר

ראש תחום מדעי ההתנהגות
באגף התקשוב ומג"ד בחטיבה
הירושלמית



אמיר בר יוחאי

יועץ ארגוני בחיל המודיעין
ובאגף התקשוב



רס"ן אמיר קופרשמידט

יועץ ארגוני של יחידת לוט"ם
ולפני כן ראש תחום פיתוח פיקוד
בכיר בביה"ס לפיתוח מנהיגות



מתרבות צבאית

לתרבות קרבית

**המעבר מתרבות של שגרה - המתאפיינת
בצה"ל בניכור, בצייתנות, בהיעדר יוזמה,
בהיעדר שיתוף פעולה ובתחושה של חוסר
השפעה על המערכת - לשדה הקרב אינו
טריוויאלי כלל וכלל ועלול להיות הרסני
בתוצאותיו. הפתרון הוא לאמץ גם בימי
שגרה את התרבות הארגונית שמאפיינת
עיתות חירום ושעיקריה הם הבנת המטרה,
שיתופי פעולה לשם מיצוי הכוח, יוזמה
והתקפיות, אומץ לב והקרבה**

רקע

בשיח בצה"ל נעשה שימוש נרחב במושג "תרבות ארגונית". לא פעם משמש המושג שם קוד להתנהלות הארגון בשגרה - בדרך כלל בהקשר שלילי - באופן שמצמצם את הנושא להיבטים של נימוסים והליכות, כפי שמצביעים ביטויים כגון: "תרבות הדיונים הצבאית היא נוראה", "אין כאן תרבות של עמידה בזמנים", "תרבות הדיבור כאן צריכה להשתנות" וכדומה.

על פי שיין,¹ תרבות ארגונית היא מסגרת של עמדות, של ערכים ושל נורמות התנהגותיות שכל חברי הארגון שותפים לה ואשר מכוונת את האינטראקציות בין חברי הארגון. במילים אחרות, המושג "תרבות ארגונית" מתייחס להיבטים של אקלים ארגוני, של אווירה, של מוסכמות, של נורמות ושל כללי התנהגות שמצד אחד אינם נקבעים באופן פורמלי, ומצד אחר כולם מזהים ומכירים אותם ופועלים לפיהם. למעשה, לתרבות הארגונית יש השפעה עצומה על האופן שבו אנשים חושבים, מדברים ופועלים, לא פחות מאשר לכללים ולנהלים הרשמיים.

אולם בעוד שאת המדיניות ואת הכללים הרשמיים משנים ומכתבים מעת לעת בעלי תפקיד פורמליים (סגל המפקדים), הרי שאת הקודים של התרבות הארגונית - הנשענים על אתוסים, על מיתוסים ועל מסורות ארגוניות ארוכות שנים (כמו "אחריי!") והיחס המיוחד לוותיקים) - מעצבים ויוצרים בכל רגע נתון כל האנשים בצבא ובאופן שקשה להצביע על אדם אחד מסוים שאחראי לכך ישירות. מרכיב מרכזי בכל תרבות הוא ה"שיח", כלומר האופן שבו האנשים מדברים ביניהם: על מה מותר ואסור לדבר, עם מי ובאילו נסיבות. בדרך הזאת נוצרות הבנות משותפות על המציאות יחד עם כינון של דפוסי, של נורמות ושל כללים (כמו, למשל, סדר הדוברים בדיון צבאי, שבו לעולם לא מדברים אחרי סיכום המפקד).

טענתנו המרכזית במאמר הזה היא שהתרבות הארגונית והטיפול השיטתי בה הם מרכיב קריטי ביכולתו של צה"ל לנצח - בעיקר על רקע השתנותם של מאפייני האיומים ושל האויבים שעיינו נדרש צה"ל להתמודד. הד לכך ניתן למצוא בדו"ח ועדת וינוגרד: "זו תרבות ארגונית לקויה מאוד, בעלת השלכות קשות על דרך ההפעלה וההתנהלות של הצבא".² העובדה שלאורך השנים לא נעשה טיפול ממוסד ושיטתי בתרבות הזאת מביאה לכך שבצה"ל גדלים דורות של מפקדים שאינם מכירים תרבות אחרת, ולכן הם ברובם נטולי כלים לשנות את התרבות הקיימת גם בהגיעם לדרגות בכירות מאוד.

לדעתנו, השינויים הנדרשים הם מינוריים, יחסית. נדרשת התייחסות אחרת לתרבות הארגונית הקיימת בצה"ל באופן שתשקף את השינויים במשימות, בסביבת הפעולה ובאופי האיומים. התייחסות מעין זו מוצעת דרך הרחבת המושג "תרבות ארגונית" למה שאנו מכנים במסמך הזה "תרבות קרבית", גם אם הדגש אינו דווקא על המושג עצמו אלא על הלך הרוח המיוצג באמצעותו. הלך הרוח זה בא לידי ביטוי באימוצן לחיי היום-יום של נורמות ההתנהגות המצופות ממפקדים במלחמה. בתרבות קרבית נדרשים אנשי הצבא, ובעיקר מפקדיו, לפעול לפיתוח הארגון, לראייה מערכתית, לשיתופי פעולה וליוזמה - בדיוק כפי שמצופה מהם שיהגו במלחמה. הדבר נכון שבעתיים ברמות הבכירות ובגופי המטה שבהם קיים טשטוש גדול יותר בין העבודה בשגרה לעבודה בזמן מלחמה. בסופו של המאמר הזה יוצגו כמה הצעות מעשיות, אף שאין הן העיקר.

מטרות המאמר הזה הן:

1. להצביע על כמה ממאפייני התרבות הצבאית כפי שהיא משתקפת בעבודתנו עם מפקדים בכירים בצה"ל לאורך השנים. בין היתר, אנו בוחנים את המאפיינים של התרבות הצבאית על רקע תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה ועל רקע התהליכים שהתחוללו בעקבותיה.
2. להבין מהם התהליכים והגורמים המעצבים את התרבות הזאת ובעיקר לנסות להבין את הזיקות בין ייעודו המרכזי של הצבא (ניצחון במלחמה), לבין האופנים הגלויים והסמויים שבהם מעצב הייעוד הזה את הוויית היום-יום שלו ("השגרה").
3. להציע מושג מרחיב או משלים - "תרבות קרבית" - כדי לבטא את הקשר בין הווייתו היום-יומית של הצבא לבין מצבי החירום שאליהם הוא מתכוון.
4. להציע כמה כיווני פעולה אפשריים בדרך לעיצובה של תרבות ארגונית קרבית.

"התרבות הצבאית" - קווים לדמותה

הקושי להשפיע על המערכת

בעבודתנו לאורך השנים עם מפקדי הצבא, בחלקם בכירים מאוד, הופתענו לגלות שברוב הפעמים חשים הקצינים האלה שהם משפיעים מעט מאוד או אינם משפיעים כלל על המציאות בצה"ל ועל תהליך עיצובה. במפגשים עימם היו קצינים בכירים שסיפקו לנו אבחנות כגון: "הצבא מצ'וקמק, קשה להבקיע את החומות הסיניות האלה". אחרים הגדילו לעשות ואיחלו לנו "הצלחה בהמשך עבודתנו", כאילו הנושא הקריטי הזה הוא "עבודתנו" ולא עבודתם.

נוצר הרושם שלא מעט מהמפקדים חיים בהוויה שלפיה הדברים מוכתבים מלמעלה ומעוצבים על ידי כוחות ארגוניים חזקים - "התרבות הארגונית", "הפוליטיקה במערכת", "קליקות", "מטוטלת הלו"ז של הרמטכ"ל/רוה"מ", "משרד האוצר" - שאותם קשה או כלל לא ניתן לשנות. משאלת הלב הרווחת בקרב מפקדים רבים היא שאם רק יתאפשר להם להתקדם ולהיות אלה שנותנים את הפקודות - או אז הדברים ישתנו. ברוב המקרים זו אשליה, שכן את המציאות הארגונית ואת התרבות הארגונית בשגרה ובחירום מעצבים אנשי הארגון כולם ולא דווקא מפקד אחד, בכיר ודומיננטי ככל שיהיה. וכך, בהגיעם לכיסא המפקד הממונה, הם חווים שוב את כוחות ההתמדה הארגוניים ולא אחת נשמעים מהם ביטויים כגון "דברים שרואים מכאן לא רואים משם".

הגענו למסקנה שלמפקדים לא מעטים זוהי חוויה קשה: יש בהם מי שמגדירים את המערכת "רודפת" ו"טיפשה" ("השכל בצבא נשאר בש"ג") ובעיקר - חיצונית להם (כלומר הם לא חשים חלק ממנה) ומפריעה. בתגובה הם מתכנסים ומסתגרים בתוך עצמם וממעטים ליזום ולמצות את הפוטנציאל האדיר של הכוחות הקיימים בצבא. בכך הם מוותרים על ניסיונם של אחרים, על שיתופי פעולה בלתי צפויים, על צירופי כוחות מפתיעים, על משאבים של אחרים וכדומה. אחת הסכנות במצב הזה היא חלחול של התחושות האלה לקצינים הזוטרים - מה שעלול לגרום לדמורליזציה ולחוסר אמון של הקצינים כלפי "המערכת", שכן מצד אחד הם מזהים את הבעיות במערכת, ומצד אחר הם נתקלים במסרים של חוסר נכונות ויכולת לשנות. רמזים למגמות מעין אלה ניתן לראות גם בממצאי סקרים שעורך הצבא בקרב משרתי הקבע.³

הקושי לממש את הפוטנציאל ואת היתרון האיכותי

מפקדים ברמות הבכירות (אל"מים ומעלה) מתאפיינים בדרך כלל ברמה אישית גבוהה, ברצון טוב ובמוטיווציה להצליח ולקדם את הצבא. מעצם העובדה שהגיעו לרמה הזאת ניתן להסיק שהם חוו, כנראה, פחות כישלונות, שכן אלה שנכשלו - הודחו או הוסטו ממסלול הקידום, והתנסותם החשובה אבדה. ככלל, מי שמתקדמים הם מפקדים שהצטיינו אישית בפיקוד על המסגרת שלהם. מידת תפקודם במסגרת הצוות לא הייתה מדד מרכזי בהערכתם כל עוד הם "סיפקו את הסחורה".

מפקדים בצבא רואים את עצמם בראש ובראשונה אחראים למסגרת או ליחידה שעליה הם מופקדים, ובאופן טבעי עיקר מרצם ותשומת ליבם מופנה לקידום הנושאים והאינטרסים שעליהם הם מופקדים בלי לחוש ביכולתם להשפיע או להכיר באחריותם לנעשה גם באזורים אחרים בארגון. בדרך כלל הם גם נמדדים ומתוגמלים על פי תפקודם בפיקוד על היחידה או על המסגרת. הדבר דומה לקבוצת כדורסל שבה המדד היחיד להצלחה של שחקן הוא מספר הנקודות שקלע בלי להביא בחשבון את הדרכים האחרות שבהן סייע לקבוצה: חסימות, אסיסטים וחיטופות.

כך קורה, בעצם, שבכל רגע נתון מובילים את הצבא צוותים של אנשים מוצלחים מאוד שבמפגש עם המציאות הארגונית פועלים כאוסף של פרטים מוכשרים ומתקשים לתפקד כקבוצה בעלת אחריות משותפת על נושאים. בהקשר הזה ציטט קצין בכיר בדימוס את הרמטכ"ל (ציטוט שאותו הכחיש דובר צה"ל): "אין עם מי לעבוד כאן. כולם פוליטיקאים".⁴ יש בציטוט הזה, גם אם אינו נכון עובדתית, כדי לשקף משהו מהלך רוחם של מפקדים, אך להערכתנו אין הלך הרוח הזה מחויב המציאות, וניתן לשנותו.

הצורך למצות את הפוטנציאל של שיתופי הפעולה בין המפקדים מתחזק נוכח הסביבה המשתנה בקצב גובר, היווצרותם של איומים חדשים - בין היתר של אויב חסר צורה וגבולות (טרור עולמי, חמאס, חזבאללה וכו') - וההבדלים הרבים בין זירות הקרב האפשריות. במצב דברים כזה לא ניתן עוד להסתמך רק על היכולות הספציפיות של כל מפקד - מצוינות ככל שיהיו - אלא גם, ובעיקר, על שיתופי פעולה רוחביים שאותם יש לעודד, לפתח ולשכלל.

המתח בין היוזמה המערכתית לבין הציות לפקודות

הרמה הבכירה מתאפיינת בהימנעות משיתופי פעולה ומתהליכי חשיבה משותפים שלא במסגרת פורמלית - גם אם מדובר בתהליכים חיוניים שיש בהם כדי לקדם את הצבא. משיחות עם מפקדים עולה כי רבים מהם זיהו באופן נכון קלקולים מערכתיים (שנחשפו במידה

בכל רגע נתון מובילים את הצבא צוותים של אנשים מוצלחים מאוד שבמפגש עם המציאות הארגונית פועלים כאוסף של פרטים מוכשרים ומתקשים לתפקד כקבוצה בעלת אחריות משותפת על נושאים





וביטוי רב לאורך המסלול הצבאי בניסיון לייצר גאוות יחידה), מינוי על בסיס היכרות וקשר קודמים או ניסיון לבחור אנשים שיהיו נאמנים ואסירי תודה על הבחירה בהם. כך או כך, קצינים בכירים, ובאחרונה גם ברמות זוטות יותר, משקיעים מאמצים ומכוננים את התנהלותם באופן שישרת את סיכוייהם להתקדם. כך נוצר מצב שבו הקצינים משמיעים את עמדותיהם או נמנעים מלהשמיען בהתאם לתפיסתם את הציפיות של מפקדם ולא בהכרח מתוך אחריות למשימה. כך נוצרת תרבות של קונפורמיות ושל צייתנות.

2. **דימוי האופוזיציונר המתוסכל.** נוצר מעגל קסמים: הקצינים שמקודמים מרגישים מחויבות ונאמנות למי שמיינה אותם, ולכן קשה להם להיות אופוזיציה. קצינים שאינם מקודמים משוחררים לכאורה מהמחויבות הזאת, אך חשים שהביקורת שלהם תיחשב לביטוי של תסכול ושל עלבון על כך שלא מונו, ולכן גם הם יתקשו להביע עמדה שונה.

עיסוק מוגבר בניסיונות ליצור שליטה במצב

התרבות הצבאית מתאפיינת בניסיונות אי־סופיים לשלוט במצבים אשר במהותם השליטה בהם מוגבלת. הדבר מתבטא, למשל, ברוטיות ובטקסים ארגוניים רבים דוגמת הדיונים הצבאיים, המאופיינים בסדר יום ידוע ובסבב דוברים קבועים מראש. ביטוי נוסף לניסיון לשלוט במצב הוא הצורך המוגבר לאסוף ולנתח כל הזמן מידע רב. לשם כך מושקעים משאבים רבים בפיתוח מערכות איסוף ומערכות פיקוד ושליטה, וכן הולכת וגדלה ההישענות על פתרונות טכנולוגיים. גם בריבוי השינויים הארגוניים בצה"ל בשנים האחרונות - שינוי של

רבה במלחמת לבנון השנייה). האמיצים שבהם אף עשו מעשה והתריעו בפני הרמה שמעליהם. כשנשאלו על האפשרות להיפגש עם מישהו מתוך המערכת - בין אם מפקד ממונה ובין אם מפקד עמית - מישהו שאפשר לחשוב איתו על בעיות המערכת ולנסות לטפל בהן, נתקלנו בהרמת גבות בנוגע לעצם העלאת האפשרות למפגש ספונטני וזוהם שאינו מונחה "דירקטיבה".

האסוציאציה המיידית בנוגע לאפשרות של מפגשים מעין אלה הייתה שמדובר ב"התארגנות לא לגיטימית". כך, למשל, דחה קצין מאוד בכיר יוזמה של אל"מים להתארגן כדי ליצור פורום לחילופי רעיונות עם מפקדים ברמת סא"ל. הסיבה להתנגדותו של הקצין הבכיר הייתה החשש שמא בעקבות מפגש מעין זה "יבואו להם כל מיני רעיונות". יש צורך לנהל את המתח שבין יוזמה לבין ציות באופן שמפקדי הצבא לא יילכדו באחד משני הקצוות: ציות מוחלט ותחושת חוסר מעורבות או התנגדות פסיבית (שיכולה לבוא לידי ביטוי בהתעלמות, במסמוס פקודות ובחוסר לויאליות).

הקושי להיות אופוזיציה או "איפכא מסתברא"

קצינים בכירים מתקשים לקדם עמדות שונות - בין אם בדיבור, בכתיבה, ביצירת שיתופי פעולה עם קצינים אחרים או במאבק - כדי לקבל תמונת מצב אמיתית יותר ולהגיע להחלטות טובות יותר. יש לכך שתי סיבות מרכזיות:

1. **תרבות המינויים ברמות הבכירות.** אומנם חלה בשנים האחרונות התקדמות רבה באופן המינוי של הקצינים הבכירים, אך עם זאת ישנה תחושה כי במינוי האנשים עדיין מעורבים לא מעט שיקולים לא ענייניים דוגמת השתייכויות שבטיות (המקבלות עידוד

ארוכים, הפיכה למוקד ידע). מתן הדגש לקריירה ולא למקצוע מביא לכך שבדיוני שיבוצים לקצינים ניתן לשמוע לא פעם את ההתבטאויות הבאות: "יש להם כרטיס עבודה מלא", "עשו מסלול", "עשו כמה תפקידים". לעומת זאת נדיר יותר למצוא התייחסות לאיכות תפקודם ולרמת מקצועיותם של הקצינים בתפקידים שעשו.

הפיצול בין שגרה לחירום

שדה הקרב בעימותים אסימטריים מתאפיין באויב נחות מבחינה צבאית המנסה לפצות את עצמו על נחיתותו באמצעות חמקמקות: פעולה חשאית, התחפרות, הסתוות, פעולה ביחידות קטנות, גמישות, זריזות וכושר למידה גבוה של היריב. משמעות הדבר היא שקשה לגלות את מיקומו ואת כוונותיו את האויב הזה, וגובר הצורך להישען על יוזמה ועל אינטואיציות שמקורן במקצועיות רבה ועל יצירת הזדמנויות חדשות בכל רגע נתון.

הקושי לאתר אויב חמקמק, להבין את תמונת הקרב המשתנה ולתת מענה הולם דומה לקושי הקיים לאתר את הבעיות העמוקות והלא מדוברות בתרבות הארגון, להבין וליצור את היכולת לטפל בהן באפקטיביות. אולם אצל רוב המפקדים שהכרנו קיימת הבנה חלקית בלבד בנוגע לעומק הקשר בין תרבות הארגון בשגרה לבין התנהלותו במלחמה. לדוגמה: מרבית הדיונים ברמות הבכירות אינם מתחילים ואינם מסתיימים בזמן. זה נושא מטריד: מובן מאליו שדיוק ועמידה בזמנים הם קריטיים בהוצאתה לפועל של תוכנית לחימה מורכבת. זו הסיבה שאנו מטמיעים את הערך החשוב הזה בהכשרתו של כל חייל ובמיוחד בהכשרתם של לוחמים. אולם נראה שאצל מפקדים רבים מדי ברמות הבכירות קיימת תחושה שישנה הפרדה בין תרבות השגרה לבין תרבות החירום, או כפי שאמר לנו קצין בכיר אחד: "במלחמה יהיה בסדר. כולם משתפים פעולה, עומדים בזמנים. הבעיה שלנו היא בשגרה". אנחנו מטילים ספק בנכונותה של הקביעה הזאת ומזהירים מפני הסקת מסקנות על סמך מבצעים מוגבלים, מוצלחים ככל שיהיו.

צבא המילואים מול צבא הקבע

בכל הנוגע לצבא המילואים סגר צה"ל בשנתיים האחרונות פערים רבים בתחום המלאים, הציוד והאימונים. עם זאת, צבא המילואים מציב לא פעם בפני הצבא הסדיר, ובמיוחד מול אנשי הקבע, מראה, וזו

מבנים ארגוניים, של תקנים, של כפיפויות ואף של שמות יחידות ואגפים - ניתן לראות ביטוי לקושי למצוא התאמה הולמת למציאות המשתנה, שבה קשה לשלוט ושאותה קשה לנבא. ביטויים שמנסים "לסדר" את המציאות המורכבת ולהקנות תחושה של שליטה במצב ניתן למצוא גם בשיח היום-יומי. דוגמאות לכך הן השימוש הנרחב במושגים כמו "הסדרות" ו"קו החיתוך" או הביטויים "אופטימום גלובלי מול אופטימום לוקלי" ו"מה שלא יהיה פשוט - פשוט לא יהיה". השקעת אנרגיה רבה מדי בניסיונות לשלוט במצב עלולה להביא לויתור מראש על פיתוח יכולות כגון התמודדות עם מצבי אי-ודאות, הסתמכות על יכולות אנושיות דוגמת אינטואיציות ותחושות בטן, היכולת להכיל אי-ידיעה ועוד. כל אלה הם בסיס חיוני ליצירה ולפיתוח של ידע חדש, להסתכלות רעננה ולמציאת פתרונות גמישים ואדפטיביים.

המתח בין הקריירה הצבאית למקצוע הצבאי

לאורך השנים, ובמיוחד בשנים האחרונות, הולכת ומתחזקת ההכרה שהשירות בצבא הוא מקצוע לכל דבר. ההכרה הזאת הביאה לחיזוקן ולהסדרתן של ההכשרות, לתהליכי הסמכה, לפיתוח תורות ולכתיבתן ועוד. עם זאת מלחמת לבנון השנייה הצביעה על כך שבמקרים רבים הפגינו קצינים בכירים נאמנות רבה יותר לקריירה הצבאית (הגנה על שמם הטוב ועל סיכויי הקידום) מאשר למחויבותם בתוקף היותם אנשי מקצוע.

הסבר אפשרי לכך הוא כי בעוד שבמרבית המקצועות יש קשר ישיר בין ההתפתחות המקצועית לבין התפתחות הקריירה, בצה"ל זה אחרת. ראשית, הבחירה במקצוע אינה מתחילה עם העיסוק בתחום: בישראל מתגייסים לצבא מתוך חובה ושליחות. שנית, גם החתימה הראשונה לקבע אינה בהכרח התחייבות לקריירה צבאית. הבחירה נעשית בדרך כלל עם המעבר לקבע מובהק, לרוב לאחר גיל 25. מכאן ועד קצה הקריירה הצבאית נשארות בין 15 ל-25 שנה שמתאפיינות במעבר מהיר מאוד בין תפקידים ורמות באופן שמדגיש יותר את הקריירה (הקידום, מסלול השירות) מאשר את המקצוע (התמקצעות, ביצוע תפקידים

חיילי מילואים בכניסה ללחימה ברצועת עזה |
בכל הנוגע לצבא המילואים סגר צה"ל בשנתיים
האחרונות פערים רבים בתחום המלאים, הציוד
והאימונים



החשיבה בצבא היא בעיקרה תוצאתית. אופן החשיבה הזה משתקף בעשייה שבבסיסה מטרות ויעדים, שמהם נגזרים משימות או פרויקטים המכוונים להשגת תוצאות



בדידה מטיבה, כלומר זהו תהליך שיש לו התחלה וסיום, ולאחריו מופקים לקחים, ועוברים למשימה או לפרויקט הבאים. קשה למצוא צורת חשיבה שונה מזו בכל היבט של העשייה הצבאית - בין אם זו משימה מבצעית ובין אם זה פרויקט טכנולוגי, קורס, או דיון.

עם זאת, ישנם גם תהליכים קבועים ומתמשכים שאינם נגמרים עם השגתם של יעד או של תוצאה מוגדרים. למשל, תהליכי תחזוקה שוטפים של ציוד, שמטרתם למנוע או לצמצם נזק אפשרי (לאדם ולרכוש) או, לחלופין, תהליכים קבועים של שמירה על החוק ואכיפתו. לצד תהליכי התחזוקה ישנם גם תהליכים מתמשכים שמטרתם פיתוח, כמו תהליכים לפיתוח ידע, טכנולוגיה ותפיסות הפעלה, תהליכים לפיתוח אנשים ותהליכי חינוך. הגם שהתהליכים האלה מכוונים לתוצאות, הרי שתשתיתם ערכית במובן הזה שהם נעשים מתוך אמונה שמדובר בדבר חשוב ובעל ערך בזכות עצמו, ללא קשר ישיר ומיידי לתוצאות.

אלה ואלה הם תהליכים קבועים ומתמשכים הדורשים התייחסות קבועה ומתמשכת, גם לאור העובדה שאת פירות התהליכים האלה יקצרו בבוא היום אחרים. חוסר תשומת לב מספקת לתהליכים הקבועים מוביל בדרך כלל למצבי משבר (כמו תקלת שבר) ולחיפוש פתרונות מהירים לטווח הקרוב. ניתן לומר שהטיפול במשבר מוכר ונפוץ יותר בצבא, ובין היתר נוח יותר לטפל בו על פי פרדיגמת החשיבה התוצאתית. בכך מצטמצמת האפשרות לפתח חשיבה וכלים של תהליכים ארוכי טווח וממילא, בכל הקשור לתרבות הארגונית, מתגברת התחושה של ריצה במקום: השקעת אנרגיה גבוהה והתקדמות קטנה מאוד.

העדת האפקט על המעשה

דוגמה לפעפוע ולהשפעה ההדדית של תרבות אחת ("שגרה") על האחרת ("לחימה") ניתן לראות בהבלטת מקומם של האפקטים ושל האופן שבו הצד האחר יתפוס את הדברים על פני הפעולות או הדברים עצמם. מייצג מובהק לכך מתחום הלחימה הוא השימוש הרחב בביטוי "צריבה תודעתית" בתקופת הלחימה בשטחים. הביטוי הזה מדגיש שההכרעה היא תודעתית וששדה הקרב האמיתי הוא התודעה של האויב (אך גם של דעת הקהל בארץ ובעולם). העיסוק עבר אפוא מ"מה ראוי לעשות" אל "איך זה ייתפס בעיני האחר". המושג "ראוי" מקפל בתוכו גם שיקולים רחבים יותר של איכות, של מוסר, של ערכים ושל השפעות לטווח ארוך, ואילו שאלת הרושם או ה"נראות" של הדברים קרובה יותר לעולם השיווק ויחסי הציבור.

את הפעפוע גם לחיי השגרה אפשר לראות בכך שקצינים עסוקים יותר ויותר באופן שבו נתפסים הדברים על ידי האחרים - ממונים, <<

לא מציגה תמיד תמונה מחמיאה. אנשי המילואים רואים את עצמם מונעים מטעמים של שליחות, ואילו את השירות של אנשי הקבע הם מייחסים בדרך כלל למניעים אחרים, בעיקר של קריירה (קידום, נראות, משכורות, תנאים וכדומה).

היחס של הצבא הסדיר לאנשי המילואים מתאפיין באמביוולנטיות: לעיתים רואה הצבא הסדיר בצבא המילואים גוף שמתנהל על פי קודים נוסח "גבעת חלפון", אך עם זאת הוא מבין ש"בלעדיהם אי-אפשר". נוסף על כך עולות ברבדים העמוקים יותר שאלות סביב נושאים כגון: תחרות בין היחידות הסדירות ליחידות המילואים, פנטזיות וחרדות (יופיעו או לא יופיעו למלחמה) - ואלה הופכות את הדיון על הנושא לטעון. לכן השיח הארגוני בסוגיית המילואים מתרחש בעיקר בעיתות משבר ומצטמצם בעיקר לתחומי התשתיות, המשאבים והתגמולים - מה שעשוי לפגוע עוד יותר באנשי המילואים שבעיני עצמם פועלים ממניעים אידיאולוגיים נאצלים.

העיסוק במשמעת - סימפטום לא-פתרון בעיות

בדיונים רבים בצה"ל שלהם היינו שותפים לאורך השנים נוכחנו שמפקדי הצבא מרבים לדווח על "בעיות משמעת". מפקדים משתמשים בביטויים כמו: "אנחנו צבא של ברדקיסטים", "אנחנו מיליציה/צבא של פרטיזנים", "היחידות לא ממושמעות", "אנחנו לא רציניים" ועוד. העלאתה של "בעיית המשמעת" באופן הזה מזכירה מיתולוגיות צה"ליות המתארות "בעיות" קבועות שתמיד עולות ומרמזות על דברים קבועים שאינם ניתנים לשינוי, כגון: "לא היו מספיק מד"סים" (בסיום כל קורס) או "לא היה רד-חפה" בין החוליות" (בתרגיל חי"ר).

חסר המשכו של הדיון: ניסיונות לברר מדוע זה קורה, איך זה קשור אלינו, המפקדים, כמה מזה בשליטתנו וכמה אנו עושים בתחום הזה, האם זה חשוב בכלל בשגרה ובחירום. על כך כותבת ועדת וינוגרד: "צבא אינו יכול לתפקד היטב כאשר פקודות אינן מתבצעות, תהליכי קבלת החלטות אינם מתקיימים כסדרם, משימות אינן מתמלאות... מצאנו כי בכל אלה היו חריגות גדולות שהפכו להיות נורמה נפוצה בצבא בכל שדרותיו, ומפקדים בכל הרמות קיבלו זאת ככורח בל יגונה ועברו על כך לסדר היום".⁵

תרבות "מגוננת"

פעמים רבות נשמעות התייחסויות לצבא כאל "חממה" או "בועה" - בניגוד לסביבה האזרחית שהיא "הדבר האמיתי", ובה מתקיים מבחן ההישרדות האולטימטיבי. בהיותו מערכת כוללת מטפל הצבא באופן טוטלי בחייו של הפרט החל ממלבושו ומוזונו, דרך השכר וכלה בטיפולים רפואיים (לעיתים גם לבני המשפחה) ובהיבטים רבים נוספים. מסרים דומים מגיעים גם מכיוון החברה שמכנה את החיילים פעמים רבות "ילדינו", "בנינו" וכדומה. בדומה ליחסי הורים-ילדים, נוצרת מערכת יחסים מעט לא בוגרת ביחסי הפרט עם הצבא הכוללת ציפייה שזה יפתור את בעיות הפרט ולא בהכרח להיפך, דהיינו פחות מודגשת יכולתו של הפרט לקדם את הטיפול בבעיות המערכת.

תפיסה של עשייה בדידה, משימתית ופרויקטלית

החשיבה בצבא היא בעיקרה תוצאתית. אופן החשיבה הזה משתקף בעשייה שבבסיסה מטרות ויעדים, שמהם נגזרים משימות או פרויקטים המכוונים להשגת תוצאות. התוצאות האלה באות לא פעם לידי ביטוי בתוצרים או בהישגים - רצוי מוחשיים ומדידים. העשייה הזאת היא

כפיפים ועמיתים - מאשר בדברים עצמם. יש שקוראים לכך "נראות" או "ניהול רושם". באופן דומה, הערכת הקצינים, שהיא שיקול מרכזי ולפעמים הבלעדי לקידום, מתבססת בעיקר על רושם - של מפקדיהם ("חוות דעת תקופתית"), של עמיתים ושל כפיפים ("סוציומטרי") או של פסיכולוגים ("מרכז הערכה") - ופחות על פעולות, על מעשים או על מדדי ביצוע כמו הישגים בתרגילים, החתמת אנשים איכותיים לשירות קבע, יציאת חיילים לקצונה, ביצוע איכותי של משימות ושל פרויקטים וכן הלאה.

הגורמים והתהליכים המעצבים את התרבות הצבאית

בחלק הזה ננסה להעלות השערות כיצד ומדוע התעצבו חלק מההיבטים התרבותיים שתוארו לעיל ומה הם משרתים. הנחת היסוד היא שהתרבות משקפת מנגנוני הישרדות וקשורה לייעוד הצבא, כלומר לאופן שבו צבא אמור לפעול בקרב.⁶

יציבות וחוסן חיוניים להישרדות

צבא מעצם הגדרתו מתכוון לקרב. זוהי משימתו העיקרית. קרב הוא סיטואציה קשה המאיימת לפרק פיזית ונפשית את הפרט ואת הארגון. כוח עמידה, יציבות וחוסן הם תכונות חיוניות ואף הישרדותיות לגוף

בסביבה כה דינמית, מאיימת ומשתנה כמו זו שבה אנו חיים לא ניתן להשלים עם המחירים הכבדים שגובים ההיבטים הבעייתיים של התרבות הארגונית בצה"ל



הצבאי אל מול משימת הקרב. תחושת ההגנה שהמערכת מספקת לפרט היא כנראה צורך קיומי הישרדותי. בצאתם לקרב צריכים אנשי הצבא לחוש שייכים לגוף אחד, מלוכד ומגונן שמסוגל להתמודד עם אימי המלחמה. מכאן אפשר להבין טוב יותר את השמרנות המיוחסת לצבא ואת הקושי לחולל שינויים, אשר במהותם מאיימים על הסדר הקיים: על המבנה, על ההיררכיה ועל התרבות הצבאית.

ההבחנה בין עמית לטורף

צורת החשיבה הסקטוריאלית והקושי לפעול בצוותים, כפי שתוארו לעיל, יכולים לנבוע מהצורך העמוק של הגוף הצבאי ליצור גבולות חדשים וברורים בינו לבין האויב. הגבולות האלה חיוניים - רגשית ופיזית - לצורך פעולה נחושה ומהירה מול האויב. האויבים שעיימם אנו מתמודדים כיום מגבירים את הצורך הזה שבעתים שכן קיים קושי גדול יותר להבחין בהם וכן להבחין בין אויב לאזרח וכדומה.

אי-בהירות מתמדת של המצב

בעת קרב קשה לגבש תמונת מצב. היכולת הזאת היא פרמטר להערכת מפקדים בכל תרגיל, בכל הרמות, ולא בכדי. לאור זאת ניתן להבין את

הצורך האי-סופי כמעט להפחית את אי-הודאות הפנימית באמצעות ניסיון בלתי פוסק "להסדיר", "להגדיר", "לסכם" וכיוצא באלה פעולות של שליטה, וכן, אולי, את ההתמסרות ההולכת וגוברת לטכנולוגיה ולתהליכי הערכה ומדידה "אובייקטיביים".

השגת לגיטימציה ציבורית וקונסנזוס הם צורך קיומי

בישראל, שהיא מדינה דמוקרטית שבה השירות בצבא הוא חובה לכולם, הקונסנזוס הוא כמעט צורך חיוני וקיומי לצורך פעולת הצבא. עמדות הציבור השפיעו מאוד על שיקולי הצבא בנושאים שהיו לכאורה "צבאיים נטו" כגון פעילות צה"ל בלבנון בשנים שטרם הניסגה וגם על מהלכי צה"ל במלחמת לבנון השנייה. למשל, האופן שבו הופעלו הכוחות, היקפם, ניודם, גיוס המילואים, ההחלטה על המהלך הקרקעי ועוד - כל אלה הושפעו רבות מעמדות הציבור. על הרקע הזה ניתן אולי להבין טוב יותר את השקעתו הרבה של הצבא בנושאים כגון יחסי צבא-חברה, הגברת הקשב לנושא הדוברות ויחסי הציבור. זו גם הסיבה לשיח המאופיין במילים כגון: שקיפות, נראות, אתיקה וכדומה.

התשובה לתרבות הצבאית: תרבות ארגונית קרבית

על אף האמור בפרק הקודם, טענתנו היא שבסביבה כה דינמית, מאיימת ומשתנה כמו זו שבה אנו חיים לא ניתן להשלים עם המחירים הכבדים שגובים ההיבטים הבעייתיים של התרבות הארגונית בצה"ל, שכמה ממאפייניה תוארו לעיל. המסר בפרק הזה הוא כי ככל שהתרבות הארגונית הקיימת כוללת במידה רבה יותר ערכים ודרכי פעולה המאפיינים את הניצחון בקרב, כך עולה הסבירות להשגת הניצחון, ולהיפך: להתעלמות רבת השנים ולהזנחת הטיפול בתרבות ישנם מחירים כבדים בשדה הקרב. מכאן שאנו מציעים לפעול לפיתוחה של תרבות ארגונית המתאימה לקרב - תרבות ארגונית קרבית.

מהי תרבות ארגונית קרבית?

דו"ח ועדת וינוגרד מתייחס ארוכות לתרבות הארגונית בצה"ל, ולא בכדי. לדעתנו ישנו קשר בין היכולת והמחויבות לפתח את התרבות הארגונית (האופן שבו מתנהל הארגון בעיתות שגרה) לבין היכולת לפתח ולהכריע את המערכה בזמן מלחמה. על כך כתב הרמטכ"ל לשעבר חיים לסקוב בהתייחסו למה שנדרש ממנהיגות צבאית: "לטפח בעצמך אומץ לב - ולא רק בפני האויב אלא אף אומץ לב אזרחי: להגיד את אשר הינך חושב, ובמקום ובמסיבות המתאימים... אם אלה יהיו למפקדינו... וסללנו את דרכנו אל ההצלחה".⁷

מחויבות להשקעה מתמשכת בתרבות הארגון דומה למחויבות לניצחון בקרב במובן זה שהיא מצריכה אומץ לב, מחייבת בדיקה אינטנסיבית ומתמשכת של נקודות החוזק והחולשה, בחינת המשמעויות וטיפול בהן תוך חתירה למגע ולהכרעה ותוך נכונות לשהות ארוכות באזורים של אי-נחת ושל קושי רגשי. התשתית הרגשית הנדרשת בשני המקרים היא דומה: כך, למשל, הקושי הרגשי הכרוך באיתור אויב חמקמק ובניסיון להבין את תמונת הקרב אינו שונה מהותית מהקושי הרגשי הכרוך באיתור הבעיות העמוקות והלא מדוברות בתרבות הארגון. בשני המקרים נדרשת מהמפקדים יכולת להכיר בכך שידיעתם והבנתם את המצב מוגבלות, שעליהם לשהות במצב המתסכל הזה בלי למהר ולפעול בפזיזות, להכילו, לנתחו ולקבוע באומץ פרמטרים לשינוי ולפיתוח הארגון/המערכה. מכאן נובע שבשגרה, כמו בחירום, נדרש לסקור באופן מתמיד את התרבות הארגונית, לזהות את הכשלים שבה ולטפל

בהם באופן מתמשך ושיטתי.

למען הסר ספק, אין הכוונה ב"תרבות קרבית" לעודד שיח לוחמני ואגרסיבי, שכמותו דווקא ניתן למצוא בשפע בצבא. עצם הדיון והעיסוק בתרבות והניסיון לשנותה הוא בעינינו המפתח. זהו כלי משלים ליתר התהליכים של בניין הכוח בדרך לעיצוב צבא מנצח.

עקרונות התרבות הארגונית הקרבית

בשגרה כמו בחירום צריכה התרבות הארגונית לעודד ולהדגיש הישענות על העקרונות ועל הערכים הנכונים גם למלחמה ובראשם: מערכתיות (הבנת המטרה), שיתופי פעולה (מיצוי הכוח), יוזמה והתקפיות, אומץ לב והקרבה.

העיקרון של הבנת (המשימה לאור) המטרה מגלם בתוכו את התובנה העמוקה שנצברה בשנים של מלחמות ולפיה בשעת הקרב כל אחד חייב לראות את עצמו קשור לניצחון. ככל שרבים יותר יחושו כך, כן יגדלו הסיכויים לנצח, שכן זהו כלי השליטה המתאים ביותר למצבים כאוטיים האופייניים כל כך לשדה הקרב. זוהי צורת החשיבה שמפקדים צריכים לתרגל שוב ושוב יום־יום, שעה־שעה כדי להיות מסוגלים להורידה כלפי מטה. עליהם לחוש שוב ושוב תחושת הפנמה עמוקה של הבנת צרכיה של המערכת הצבאית והבנת מטרותיה בכל רגע נתון, כלומר בשגרה. רוב המפקדים ממעטים להיעזר בניסיונם של אחרים, בשיתופי פעולה ובצירופי כוחות בלתי שגרתיים ובמשאבים של אחרים. מהבחינה הזאת תשאף תרבות ארגונית קרבית לשים את הדגש על הבנת המערכת ועל ההזדהות עימה, על שיתופי פעולה ועל יוזמה. מה שברור הוא שהמעבר מתרבות של שגרה - המתאפיינת בניכור, בצייתנות, בהיעדר יוזמה, בהיעדר שיתוף פעולה ובתחושה של חוסר השפעה על המערכת - לשדה הקרב, אינו טריוויאלי כלל וכלל ועלול להיות הרסני בתוצאותיו. מפקד אשר לא חש את עצמו משפיע על מה שקורה בצבא בשגרה ואחראי לייזום שיתופי פעולה, יתקשה מאוד לחוש כך בלחימה אל מול הלחצים הפיזיים והרגשיים המתווספים לשגרה. שיתוף הפעולה והיוזמה, ההכרחיים כל כך בשדה הקרב, יהפכו אז לנטל. כך מתקבל אוסף של מאמצים בדידים ללא האפקט הארגוני הנדרש של שילוב ושל סינרגיה.

סיכום וכיוונים לפעולה בדרך לתרבות ארגונית קרבית

הלך הרוח

הפעולות המעשיות הנדרשות בהקשר של פיתוח תרבות קרבית הן מינוריות וניתנות למימוש בכל רמה צבאית ובכל אירוע נתון באופן שמבטא הלך רוח הרואה בשגרה אמצעי לאימון הצבא למלחמה. עקרונות המלחמה צריכים להיות פרמטר להתייחסות המפקדים (לאו דווקא הלוחמים) בעבודתם היומיומית - עבודה המעצבת את תרבות הארגון בשגרה. הלך הרוח הזה צריך להפוך למעין מצפן פנימי שלאורו ישקול כל מפקד ברמתו ובתחומו כיצד עליו להתייחס לכל תופעה שהוא מזהה בארגון בכל רגע נתון: האופן שבו האנשים עובדים או לא עובדים זה עם זה כצוות מלוכד, סוג הדיאלוג הנוצר או שלא נוצר בין המפקדים, האופן שבו הדיאלוג הזה מאפשר בניית תמונת מצב מהימנה שהיא בסיס להערכת מצב ולפעולה, רמת המשמעת. הגורמים האלה ורבים אחרים הם הבסיס לחוסנו של הצבא וליכולתו לנצח במלחמה.

הקצאת זמן להתבוננות ולחשיבה

מן האמור לעיל - ונוסף על הכיוונים שסומנו במאמר הזה - עולה שיש

להקצות זמן ומקום להתבוננות עצמית מעמיקה של המפקדים הבכירים שבמהלכה הם יבחנו עם עצמם מעת לעת את מידת יכולתם "להבקייע", דהיינו לפרוץ דרך בחשיבה אסטרטגית, לשתף פעולה ולהפגין אומץ. כל אלה יגדילו את האפשרות לעצב ביחד תרבות של ניצחון.

טיפוח היכולת להתמודד עם אי־ודאות

יש לבחון מחדש את האופן שבו נערכים מפקדים בעיתות שגרה ולהכניס בכל פעילות, דיון מטה, סדנה, כנס וכיוצא באלה מרכיב של אתגר: לעיתים לחלקם לקבוצות עבודה בנושאים שונים, לעיתים לבקש מהם להציע ולגבש בעצמם נושאים ולעבוד עליהם בקבוצות עם מי שירצו או יחושו בנוח ולעיתים לא להגדיר כלל מה סדר היום ומה מצופה מהאנשים. בכך יעבור מסר פיקודי של עידוד יוזמה ושל לקיחת אחריות, וכן יתאפשר להם להתנסות במצבים שונים ומאתגרים רגשית הכוללים מרכיבים של אי־ודאות במסגרת אותה תרבות קרבית. המטרה היא ליצור בעבורם "מגרש משחקים" שיהיה בסיס להתפתחות המנהיגות שלהם וכלי לעיצוב התרבות הארגונית.

פרמטרים להערכה ולקידום

מומלץ לבחון מחדש את הקריטריונים להערכת מפקדים ולהתייחס גם לתרומתם לעיצובה של תרבות ארגונית קרבית במובן שהוזכר לעיל: אומץ לב ארגוני, חשיבה מערכתית ואסטרטגית ויכולת "הבקעה" וקידום של נושאים בארגון.

את הקצינים יש להעריך באמצעות כלי הערכה (בתרגילים וביום־יום) ולקדם הן על פי יכולתם להוביל והן על פי יכולתם לשתף פעולה ביניהם. נוסף על כך מומלץ לפתח מדדים נוספים שישענו על נתוני כמתואר לעיל ולא רק על נתוני הערכה.

דיאלוג מתמשך עם מערך המילואים

כדי להקטין את הבורות ואת הניכור המובנה בין שתי המערכות - סדיר ומילואים - יש להקפיד על שיח מתמשך בין מפקדי המילואים למפקדים הסדירים. כך יקטן מקומן של הפנטזיות, של הסטיגמות ושל הפרנויות, וייתן מקום לתפיסת מציאות משותפת טובה יותר של שני הצדדים בדרך לפעילות משותפת טובה יותר גם במלחמה.

כל אלה הם כיווני פעולה אפשריים, אך לב העניין הוא ההבנה שההבחנה בין מצב מלחמה למצב שגרה היא מלאכותית ובעייתית או כהגדרת הרמטכ"ל: "צה"ל נמצא באחד משני המצבים - מלחמה והתכוננות למלחמה".

הערות

1. Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey Bass, 1985
2. מתוך דו"ח ועדת וינוגרד לבדיקת המערכה בלבנון 2006, פרק 11: סיכום ומסקנות לשער הצבא, עמ' 411, סעיף 79
3. עמרם כץ, **סקר עמדות של משרתי הקבע**, ממד"ה, אמ"ש, 2007
4. יהושע בריינר, "אשכנזי אמר לי: כולם פוליטיקאים", **אתר וואלה!**, 14 בנובמבר 2007 <http://news.walla.co.il/?w=/9/1195212>
5. מתוך דו"ח ועדת וינוגרד לבדיקת המערכה בלבנון 2006, פרק 12: המלצות לשער הצבא, עמ' 422, סעיף 24
6. Geert Hofstede, **Cultures and Organization - The Software of the Mind**, New York, McGraw-Hill, 1997
7. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, תל־אביב, משרד הביטחון, 1985, עמ' 37