

פרק מתוך ספר "המודיעין והשבועה באוקטובר"

"הקול הנעלם" - כיצד תרבות ארגונית מעצבת שיח מודיעיני

סא"ל (מיל") שרית שפירא¹

תקציר

המאמר עוסק בהשפעת התרבות הארגונית באגף המודיעין על חופש הביטוי והבעת דעה מנוגדת. הוא מציג מתחים ארגוניים, כגון בין עבר לעתיד, בין טכנולוגיה למחקר ובין היררכיה לנועזות מחשבתית. המאמר מזהיר מפני השתקה ותוקפנות כלפי דעות חריגות, ומדגיש את חשיבות הטיפול של אקלים ארגוני בטוח המאפשר שיח פתוח וביקורתי כתנאי לשיפור תפקוד הארגון והפקת לקחים לעתיד.

הכישלון ב-7 באוקטובר הוא האירוע המודיעיני המטלטל בתולדות המדינה. קדמו לו שורה של קונספציות שקרסו באחת. אולם נדמה כי הקונספציה המודיעינית מהדהדת יותר מכולן, בוודאי בעיני מי שגדל על המורשת ממלחמת יום הכיפורים ועל ברכי הנחות היסוד כי ההתרעה היא משימתו הראשונה של המודיעין וכי איש המודיעין יהיה תמיד אמיץ להביע את דעתו, בדיוק כמו קצין המחקר מפיקוד דרום, סגן סימן טוב בנימין,² קצין שלא חשש להביע את דעתו בפני מפקדיו והגיע לוועדת אגרנט כסמל לאומץ להביע דעה, גם כשהדבר לא עלה בקנה אחד עם שרשרת הפיקוד.

¹ סא"ל (מיל") שרית שפירא היא יועצת ארגונית שכיהנה עד אמצע שנת 2023 כראשת מערך מדעי ההתנהגות של אגף המודיעין. לפני כן הובילה את תחום הפיתוח הארגוני ביחידה 8200 ושימשה כיועצת ארגונית של מגוון יחידות באגף המודיעין, של המכללה לפיקוד ומטה (פו"ם), ושל מגוון יחידות שעוסקות בבניין הכוח והפעלתו בצבא היבשה.

² לוי, א' (2021). המסמך: פרשת ההתרעה של סגן סימן טוב לפני מלחמת יום הכיפורים. ישראל היום.

סיבות רבות יכולות להסביר את התנהלות אנשי המודיעין ערב 7 באוקטובר, ורובן תישארנה עלומות עד לבירור מעמיק וחקירה ברבדים השונים: הלאומי, הקהילתי והארגוני. אני מעוניינת להפנות את הזרקור לאזור אחר, לתרבות הארגונית. כיצד מתנהל השיח בתוך ארגוני המודיעין? האם אנשי המודיעין נוהגים לומר את דעתם או שעושים חשבון ומרסנים את עצמם, כפי שטען אלוף (מיל") יצחק בריק בביקורתו על צה"ל?³ מה יעשה, אם כן, קצין מודיעין צעיר שחושב אחרת מהדעה הרווחת בחדר? האם יאבק על עמדתו או יעדיף להחריש? שאלות אלה ממוקמות במרחב שבין ערכים ואתיקה מודיעינית ובין תרבות ארגונית ביחידות המודיעין. אולם הן קשורות גם לתרבות שיח הנהוגה בארגונים ביטחוניים היררכיים, משימתיים ותכליתיים.

המאמר ינסה להניח תשתית להבנת האקלים הארגוני באגף המודיעין ולשטוח את המאפיינים התרבותיים שהושרשו באגף במהלך השנים. מאפיינים אלה אומנם תרמו להצלחת האגף, אך יש להם גם אחריות והשפעה על הכשל הארגוני, ולהבנתנו, השפיעו על חלק ממערך השיקולים להבעת דעה.

כתיבת המאמר נשענת בעיקרה על הבנותיה המקצועיות של הכותבת משירות רב שנים ביחידות אמ"ן השונות. נוסף על כך, כדי לבחון סוגיות רגישות אלה ולקבל תוקף לדברים רואיינו שישה קצינים וקצינות בכירים בדימוס מדרגת סא"ל ומעלה שפרשו בשנים האחרונות מאגף המודיעין. הריאיון היה חצי מובנה, כל המרואיינים נשאלו שאלות זהות אך השיחה נתנה מקום למחשבות עצמאיות של המרואיינים. כמו כן טיוטת המאמר נדונה בקבוצה מקצועית של בכירים לשעבר בקהילת המודיעין כדי לתקף את הדברים ולקבל הקשר קהילתי רחב.⁴

³ הראל, ע' (2019). אין מנהל לצבא: על התרבות הארגונית הכושלת היא הסיבה המרכזית לתקלות במלחמת לבנון השנייה ובצוק איתן – ראיון עם אלוף במיל" יצחק בריק. הארץ.

⁴ שיח פנימי בהובלת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין (20 במרס 2024).

קווים לדמותו של אגף המודיעין: נרטיב ארגוני של פיצול ומתחים

אגף המודיעין הוא ארגון פרופסיונלי ייחודי, מורכב והטרוגני הידוע בכישרון האנושי יוצא הדופן שמזין אותו. בשל האינטרדיסציפלינריות והמידור המצויים בו, אגף המודיעין מאופיין בפיצולים רבים בין חלקיו השונים. הפיצולים באים לידי ביטוי גם במנעד רחב של יחידות, שחלקן עלומות גם לחלק ממשרתי האגף, ולכל אחת מהן מסורת, שפה ותרבות ייחודית משלה, מגוון רב של מקצועות ודיסציפלינות, וגם בפריסה רחבה של משימות מגוונות ורב זירתיות.

במשך השנים נפוצה האמירה כי לא מדובר בארגון אחד אלא בכמה ארגונים החיים זה לצד זה, ועמד בפני האגף אתגר האינטגרציה, יצירת היכרות טובה בין החלקים ומיצוי פוטנציאל התרומה שלהם לטובת יצירת תוצר שלם שיהיה גדול מסכום חלקיו.⁵ באגף כה גדול מדובר באתגר מנהיגותי נכבד בשל המידור וההפרדה המצויים בו, שפעמים רבות שומרים על ביטחון המידע והאנשים ולעיתים משרתים אג'נדה שונה.⁶

אם נדמה את אגף המודיעין לתזמורת פילהרמונית גדולה שבראשה מנצח. המנצח עומד על הבמה ומנצח על יצירה שתורגלה עשרות ואולי מאות פעמים כשהתזמורת צריכה לנגן בהרמוניה מושלמת. כל נגן יודע מה תפקידו ביצירה ומהו העיתוי המדויק לכניסה וגם מהו עיתוי היציאה וכלל הנגנים מכירים את היצירה על בוריה ואת הדרך בה היא מתחילה, מתפתחת ומסתיימת. אין ספק שבאגף המודיעין נרקמו ומומשו מהלכים מורכבים בשותפות אנשי מקצוע רבים ושונים אך להבדיל מעולם המוזיקה, מפקדים באגף המודיעין מנצחים על מספר יצירות במקביל, ורק מעטים

⁵ במשך השנים נעשו ניסיונות להתמודד עם אתגר זה באמצעות תהליכים אסטרטגיים שהובילו רעיון של אינטגרציה, כמו הרעיון המכונן בהובלת אלוף (מיל") אהרון זאבי פרקש, או באמצעות פרקטיקה כמו גיבוש וקטור ארגוני של מודיעין רב-תחומי.

⁶ חלק מהטקס בדיונים באמ"ן הוא להוציא בעלי תפקיד מסוימים מחדר הדיונים כשעוברים בדיון לנושא שנחשב סודי רגיש במיוחד. יש כנראה אחיזה תפקודית באקט ההוצאה מהחדר בשם המידור (בדרך כלל הכוונה למידע על מבצע של מערך המבצעים המיוחדים – "מדובר בחיי אדם"), אך סביר להניח שאקט זה משרת גם צורך של הבהרה שיש מי "ששווה יותר ומי ששווה פחות" והחשיפה לתכנים סודיים היא בגדר סמל סטטוס.

רואים את התמונה הגדולה, המורכבת מפרטים קטנים שחלקם מצויים בסביבה כאוטית ובלתי ניתנת לחיזוי.

להלן המתחים המרכזיים המאפיינים את אגף המודיעין ומאתגרים אותו, ואשר יש להכירם כדי להבין את הנרטיב הארגוני. מתחים אלה הם ביטוי למרחב הפעולה שיש בו מורכבות ברמה גבוהה ומייצרים מורכבות ארגונית בעצמם, ומפקדי האגף ברמות השונות נדרשים להיות מודעים אליהם ולנהל אותם בהתאם למשימה, מבלי הכרח להכריע לכאן או לכאן בצורה סיסטמטית:

"רגל פה רגל שם". אגף המודיעין הוא מערכת פתוחה המנהלת קשרים חזקים מאוד בתוך צה"ל ובקהילת המודיעין ובמקביל מנהלת שיתופי פעולה עם ארגונים ביטחוניים מקבילים, תעשיות הביטחוניות, גופי ביון בחו"ל, ותעשיות אזרחיות. מדובר אומנם בארגון שחי במרחב המחיה הצבאי עם התנהלות צבאית, תרבות עם סממנים צבאיים ובירוקרטיה צבאית. עם זאת, מבחינה תעסוקתית נקודת הייחוס שלו, לטוב או לרע, היא לא צה"ל אלא עולם ההייטק האזרחי. משרת ממוצע באמ"ן⁷ לא משווה את עצמו למשרת בחטיבת חי"ר, על כל המשתמע מכך, וגם לא למשרת בארגון פרופסיונלי בצה"ל, אלא לחבריו שכבר עובדים בתעשיית ההייטק ומצויים בסביבת עבודה טובה, עובדים בצורה היברידית ומקבלים תגמולים נאים על עבודתם.

עולם של מעלה, עולם של מטה. בדומה לארגונים מקבילים הנמצאים "מתחת לרדאר", באגף המודיעין יש חלקים ממודרים, "מתחת לפני השטח". פעמים רבות בחלקים אלה העשייה החשאית היא נועזת וחסרת גבולות כדי לאפשר יצירתיות ועשייה "מסוג אחר", לכן גם חלים עליה חוקים אחרים. לפיכך יכולת הבקרה על גופים אלה היא מוגבלת. על דרך משל, חלקים אלה מייצגים בשלם הארגוני את ה"איד", לפי מודל הנפש הפרוידיאני,⁸ ומייצרים מועדויות לתת מודע ארגוני עשיר בעל נוכחות ערה בעולם הממשי של מעלה. לעולם הסמוי השפעה רבה ולעיתים

⁷ הדבר נכון במיוחד למשרת ביחידות טכנולוגיות ומודיעיניות ופחות לקמ"ן המשרת באופן אינטגרלי ביחידות לוחמות של צה"ל.

⁸ האיד הוא אחד המרכיבים במודל הנפש הפרוידיאני. מודל זה נקרא המודל הסטרוקטורלי, ולפיו הנפש מכילה בישות אחת את יצריו הראשוניים ואת דחפיו הקמאיים של האדם, יחד עם הצורך להישמע לחוקי החברה ולנורמות המוסריות המקובלות – תוך בקרה, שליטה ואיזון כוחות מנוגדים. האיד מאגד בתוכו את החלק היצרי החייתי.

הוא אף מכתיב את המתרחש בעולם הגלוי, אבל בצורה שלא תמיד אפשר להבין אותו, בטח שלא במבט שטחי. הפערים הגדולים בין שני עולמות אלה מייצרים פעמים רבות התנהלות בלתי מודעת, וללא חקירה אין לדעת מה מקורה.

תיאור המציאות ועיצוב המציאות. המעבר של אמ"ן מגוף שההערכה הלאומית היא משימתו הראשית, ואוכלוסיית המודיעין היא תת-התרבות ההגמונית שלו, לגוף שהמשימה הראשית מבחינתו היא מודיעין לפעולה ולהשפעה (שבא לידי ביטוי בעיקר במב"ם), ותת-התרבות ההגמונית שלו היא הטכנולוגים והמבצעים. האופרציה באמ"ן יצרה תרבות המאופיינת במשימתיות, שבה הוויכוח הפך מעיקרון מקצועי לנטל על היעילות, וההגמוניה הטכנולוגית הפכה את החדשנות לערך, תוך שחיקת ערך הכרת העבר והיסודות של המקצוע.⁹

החיבור בין שני התפקידים – תיאור המציאות ועיצובה – יצר סתירה ומתח ארגוני פנימי שפגע ביכולת להתמקד. מלבד הבלבול הקוגניטיבי וחלוקת הקשב המתגרת, הנוכחות הגדולה של המב"ם בעשייה המודיעינית יצרה בשנים האחרונות דחף ואנרגיה לפעולה. אלה תורגמו למשאבים, תקנים, דיונים והשקעת זמן רבה, וגזלו במידת-מה את היכולת המעשית לעסוק בתיאור המציאות.

יש עוצמה רבה בהיות שחקן המשפיע על המציאות ומעצב אותה, המתורגמת להון פוליטי, יוקרה, "אקשן" וסיפוק מידי, אך נדמה כי החיבור של שני התפקודים גם יחד יצר מורכבות ארגונית ומעין חוויה של הפרעת קשב קשה לניהול, ולכן גם מחירים. הביקורת על "ההתמכרות" למב"ם הועברה פעמים רבות בעבר על ידי מפקדים בכירים.

עבר ועתיד. אגף המודיעין חי בשתי הוויות של זמן בו־זמנית. מצד אחד, הארגון סוחב אחריו טראומות עבר שיש להן נוכחות בארגון, למשל דרך מור"קים, מורשת וסיפורי עבר שיש להם מקום

⁹ גוטרמן, ע', רימר, א' ושפירא, ש' (2024). מקצוע המחקר המודיעיני בישראל – בעקבות השבעה באוקטובר. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

רב בחיי היום-יום.¹⁰ מצד שני, מדובר בארגון שחי בעתיד – עוסק בחדשנות טכנולוגית ועתידנות, מנסה כל העת להיות "צעד לפני" ועוסק בפוטנציאל ובחשיבה על אפשרויות עתידיות. שני וקטורים אלה נמצאים במתח זה לצד זה, ויש להם שפות שונות, כשדיסציפלינת המודיעין מזוהה באופן טבעי יותר עם העבר ודיסציפלינות הטכנולוגיה והסייבר – עם העתיד.

הפרט והצוות. קידוש הפרט בניגוד לאתוס הצה"לי – בניגוד לצה"ל שבו האתוס המוביל שם דגש על לכידות הקבוצה והצוות, אגף המודיעין הוא ארגון המקדש את היכולות הייחודיות של הפרט המוכשר שיצליח ליצור פריצת דרך משמעותית. מתח זה נמצא בבסיס הארגון ומשפיע כל העת על הפרקטיקות הארגוניות, כמו הדרך שבה מתנהלים דיונים, על אסטרטגיית האנשים ושימורם, על בניין הכוח והתגמול. כל אלה נמצאים כל העת בסוג של מתח אל מול הגורמים הסגליים באכ"א בצה"ל שתפיסת עולמם נשענת על אתוס הצוות.

מאבק על זהות הארגון. ארגון, כמו בן אדם, מכיל כמה זהויות המקיימות בתוכן מתח ומאבק על הבכורה. הזהות הארגונית של אגף המודיעין מצויה בשינוי, ובשנים האחרונות נעה לכיוון זהותי של טכנולוגיה, סייבר ומב"ם (פעולה מבצעית לצורך השפעה אסטרטגית) על חשבון זהויות אחרות כמו הזהות המודיעינית וההתרעתית. ניתן לטעון כי הזהויות הארגוניות השונות התעצבו וקיבלו במה ובכורה בהתאם להון הפוליטי והמשאבים שהן צברו מהסביבה החיצונית.

בפועל, ניתן לומר כי במסגרת יחסי הכוח בין תת-התרבויות באמ"ן, ההגמוניה של אוכלוסיית המודיעין שהייתה קיימת עד לפני כעשרים שנה (הופעת הסייבר) התפוררה והוחלפה בהגמוניה של אוכלוסיית הטכנולוגים.¹¹

¹⁰ יש שיאמרו כי אמ"ן אינו מטיב ללמוד מן העבר ואינו מצטיין בזיכרון ארגוני, אך נדמה שאין מחלוקת על כך שלכישלונות העבר יש נוכחות בארגון.

¹¹ עדות לזהות הארגונית הטכנולוגית ניתן לראות בעלייה המשמעותית במהלך השנים בתפיסת הארגון בסקר הקבע השנתי בארגון טכנולוגי ולא בארגון מודיעיני.

התרבות האמ"נית

מלבד המשתנים האישיים והאישיותיים הקשורים באומץ להביע עמדה שונה, ישנם משתנים ארגוניים-תרבותיים המהווים בסיס חיוני ואף הכרחי לסטנדרט ארגוני של שיתוף בדעות ואמירות מקצועיות שאינן בקונצנזוס.

אמ"ן כמותג בלתי מנוצח

אמ"ן הוא מותג שלאורך השנים זכה להצלחות אין-ספור, בזכות מבצעים חשאיים יוצאי דופן במעופם ובטכנולוגיה שלהם, ובזכות השגת מודיעין מרהיבה במקצועיותה,¹² תוך שמירה על עליונות מודיעינית במרחב. התחושה הכללית בארגון לאורך השנים (לפחות בחלקים מסוימים של הארגון, בדגש על 8200 והמ"מ) היא של מסוגלות רבה הגובלת בתחושת אומניפוטנטיות- "אפשר לעשות הכול!". תחושה זו תפקודית מאוד לעשייה פורצת גבולות וחזונית ובהחלט שירתה את החיל ועודדה להרחיב את מעגל האחריות ולקחת עוד ועוד משימות לאומיות (כגון: עיסוק נרחב בעולם של צבא-חברה, בעולם האקלים, קורונה). מנגד, היא גם יצרה סוג של "מבסוטיזם" שככל הנראה גרם לקהות חושים, לביטחון עצמי מופרז ואפילו לזלזול באויב.

אובדן הספק

אובדן הספק¹³ ושקיעת תרבות של ויכוח ושיח היא תופעה נוספת המאפיינת את המודיעין בשנים האחרונות. הדבר נשען על כמה תהליכים שהגיעו לשיא בעשור האחרון. ראשיתו קשורה למודיעין הסייבר, הביג דאטה ועולם הבינה המלאכותית. האתגר בהתמודדות עם מודיעין בהיקפי עתק¹⁴ וכניסת כלי בינה מלאכותית לזירה הובילו לתחושה מוטעית של שליטה במציאות ולתחושה מתעתעת כי הנתונים מדברים בעד עצמם, וכמעט לא נדרשת פרשנות כדי להפוך את המידע

¹² היכולות המודיעיניות קנו להן שם ברמה בין לאומית, וגם הודגמו הלכה למעשה במהלך "חרבות ברזל".

¹³ ברון, א' (2024). "אשליית הוודאות" – על פערים בהבנת המציאות והתרבות המודיעינית. מבט מל"ם, 99.

¹⁴ פודמז, י' (2019). טכנולוגיה ומודיעין: מגמות בהשתנות התהליך המודיעיני בצה"ל בתקופה שלאחר מהפכת המידע. סייבר, מודיעין וביטחון, 3(2).

לתובנות ולידע.¹⁵ למעשה, הטכנולוגיות המתקדמות וההיקפים העצומים של המידע שזרמו וממשיכים לזרום במערכות המודיעיניות יצרו לאורך השנים באמ"ן תחושה כללית של "עליונות מודיעינית" ו"ידיעה" של המציאות באופן קרוב למוחלט. בפועל, ייצוג המציאות דרך הידיעות המודיעיניות יהיה לעולם חלקי, חסר ומוטה, בשל מגוון רחב של סיבות הקשורות באופן מובנה ליכולת ההכרה של המציאות האנושית בכלל, ובמסגרת התהליך המודיעיני בפרט.¹⁶

האתגר הטכנולוגי כמושך מרכזי

ניתן לומר כי החתירה 'לשים את היד' על כמה שיותר מידע דרך פיתוח של טכנולוגיה חדשנית ופורצת דרך הפכה, לעיתים, להיות "מושך" מרכזי וטשטשה את התכלית – הפקת המשמעויות המודיעיניות ממנה. חשוב לציין, כי אין הכוונה לרמז שאל לאגף המודיעין לתעל משאבים רבים כדי לשמור על עליונות טכנולוגית אל מול אויביו. נהפוך הוא! אגף המודיעין חייב לשמר יתרון טכנולוגי מובהק, אך עליו להיות נאמן קודם כול למשימה, לצורך ולהיבט התועלת המודיעינית של הטכנולוגיה.

אגרסיביות במשימה מול "צד אדום" שזלגה להתנהלות תוקפנית מול "צד כחול"

התנועה של אמ"ן מארגון מוטה מחקר אל עבר ארגון מוטה מבצעים יצרה עם השנים תרבות ארגונית מוכוונת משימה, שיש בה סממנים של אגרסיביות ותוקפנות, לא פחות מחלקים אחרים בצה"ל.

אגף המודיעין הוא ארגון המנהל פעולות מול האויב בצורה חסויה וחשאית, והשפה השלטת בו, ¹⁷הנגזרת מן המשימה, היא שפה המגלמת בתוכה אלימות. כך, למשל, הפעלים "לתקוף",

¹⁵ מירון, ע' (2018). עדות טכנולוגית. אלכסון.

¹⁶ גוטרמן, ע', רימר, א' ושפירא, ש' (2024). מקצוע המחקר המודיעיני בישראל – בעקבות השבעה באוקטובר. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

¹⁷ מילים אלה הן בעלות משמעויות עמוקות גם במרחב המיני והיצרי, שגם הוא עולם שיש בו מרחבים שלמים הסמויים מן העין, מרחבים אפלים, ומופעלת בו אנרגיה רבה לטובת הסתרה וטשטוש, בדיוק כמו האנרגיה והפעולות הנועדות ליצור הסתרה ובלבול של האויב ביחס

"להתקיף", "להלום", "לחדור" הם רק חלק מרשימה ארוכה של מילים וביטויים השגורים בפי כל משרת באמ"ן.

להתנהלות התוקפנית יש תפקיד חשוב בעיצוב המציאות מול "הצד האדום" והיא משרתת היטב את הארגון, ולאורך השנים הובילה להישגים אדירים והצלחות. עם זאת, נדמה כי דפוסים תוקפניים אלה זלגו פנימה אל תוך הארגון, נטמעו בתוכו, ויש להם השפעה רבה על אופי ההתנהלות ב"צד הכחול", כמו על השתקה במופעי דיבור (דיון, הצגת נושא, ויכוח). טענתנו היא שבשונה מחלקים אחרים בצה"ל, שם ההתנהלות הפנימית התוקפנית היא יותר ישירה, ברורה וניכרת לעין, באמ"ן התוקפנות מאופיינת בתחכום, ופעמים רבות היא סמויה, מוכחשת ואפילו אינה מודעת, וזאת במקביל לאופי משימותיו.

להתנהלות זו יש מאפיינים עקיפים וחמקמקים שלעיתים קשה מאוד לזהות אותם במדויק, אך הם בהחלט בעלי נוכחות. כאמור, בעוד הם פונקציונאליים למשימות הליבה של הארגון, הם אינם פונקציונאליים בהקשר של תרבות ויחסים בתוך הארגון.¹⁸

סיבה נוספת לתוקפנות בארגון נעוצה בעובדה שאמ"ן מורכב מאוכלוסייה חזקה ותחרותית מאוד. מיטב המוחות הצעירים והמבריקים מתקבצים יחדיו לטובת משימה, והתחרותיות מדרבנת לעשייה וחדות. אך אליה וקוץ בה – לתרבות מעין זו עלולים להיות מחירים כבדים. תרבות שיש בה סממנים של תוקפנות היא תרבות שאינה מעודדת תקשורת פתוחה ויכולה לגרום לאנשים בארגון שלא להביע את דעתם הכנה מחשש להיות מושא לדחייה ולעג.

"על מדים" – הארגון המודיעיני הוא בסופו של דבר ארגון צבאי עם סממנים היררכיים

נוסף על כל אלה נציין כי אמ"ן הוא ארגון מקצועי הניחן בתרבות המכבדת "בעלי מקצוע", זוטרים ובכירים כאחד, בתנאי אחד – שהם מביאים עימם ידע ומקצועיות לשולחן העבודה. עם זאת, אחרי

לפעולות המודיעיניות. מתוך: שפירא, ש' (2019). שנינו שווים פחות או יותר: אמ"ן מנקודת מבט נשית. מערך מדעי ההתנהגות (מד"ה) אמ"ן.

¹⁸ כמובן שהתנהלות זו אינה מופיעה באותה העוצמה בכל חלקי הארגון, שכן מדובר בארגון הטרוגני מאוד, אך היא בהחלט נפוצה.

הכול, מדובר בארגון צבאי. ארגון צבאי מאופיין בהיררכיה שבאה לידי ביטוי בנורמות ההתנהגות ובסמלי הסטטוס, כגון מדים, דרגות, טקסים ארגוניים ושפה צבאית, חותכת וגברית.

כל אלה יוצרים מצד אחד שאיפה לסדר, לארגון ולבהירות של גבולות גזרה ושפה משותפת אל מול צה"ל הגדול (שהיא הכרחית ליכולת לתת מענה רלוונטי ומותאם). מצד שני, ההיררכיה והטקסיות יוצרות חיץ בין מדרגי ולעיתים אפילו היסוס בקרב זוטרים להביע עמדה הפוכה לזו של בכירים מהם מחשש מתגובה חריפה או ממחיר אחר.

כאן נציין כי לאורך השנים היו ניסיונות רבים ליצור "איים" שבהם מתקיים חופש יחסי, המאפשר מרחב נוח יותר לשיח ולצמיחה ספונטנית של רעיונות וחדשנות בקרב אנשי הארגון – ברמת המערכים וברמה האמ"נית. למשל: שיח אינטרדיסציפלינרי במסגרת קורסים פיקודיים אמ"ניים עם תוצרים המוצגים לבכירים, שימוש במתודולוגיות של חדשנות המערבות חלקים גדולים בארגון – בכירים וזוטרים כאחד, ביקורים רבים של בכירים ופגישות בלתי אמצעיות במרחב העבודה עם המומחים הזוטרים לנושא מסוים. עם זאת, השפעת סממני ההיררכיה ומחירה עדיין ניכרים מאוד.

אופי המנהיגות באגף במהלך השנים

המנהיגות המקצועית הבכירה באמ"ן, בעבר ובהווה, מורכבת בעיקרה מאנשי מקצוע חזקים ודומיננטיים מאוד, חריפי מוח וחדי לשון, כמעט תמיד גברים, כאלה ש"חרכו" קבינטים, ולאורך השנים אף ייחסו לחלקם תכונות של גיבורי־על ו"יודעי־כול". לפיכך, אין זה מפתיע כי הטלת ספק בהבנותיהם ובפרשנותם את המציאות דורשת ביטחון ואומץ מקצועי רב, בוודאי כשמדובר בקצינים וקצינות צעירים.

החובה להביע דעה

אתוס מרכזי בתרבות האמ"נית עוסק בחובה ובלגיטימציה של כל משרת, בלי קשר לדרגתו ולמעמדו, להביע את דעתו תוך נכונות לאתגר את הדעה השלטת ולהטיל בה ספק. עם זאת, חשוב לזכור כי הבעת עמדה שנתפסת כחריגה אינה עניין של מה בכך. היא דורשת אומץ, תחושת מסוגלות, ביטחון מקצועי, ובמסגרות מסוימות גם נכונות לשלם מחיר.

אחד המשתנים הארגוניים-התרבותיים החיוני לסטנדרט ארגוני של שיתוף בדעות ואמירות מקצועיות שאינן בקונצנזוס הוא אקלים ארגוני המאופיין בחוויה של ביטחון פסיכולוגי בקרב אנשי הארגון.

בין המחקרים השונים שנעשו בנושא בשנים האחרונות בולט "פרויקט אריסטו" (2012),¹⁹ מחקר רחב-היקף של חברת גוגל, שמצא כי הגורם המרכזי ליצירת צוותים יעילים ומוצלחים במיוחד, שמתקיים בהם שיח יצירתי המניב רעיונות, הוא לאו דווקא בניית צוות עם האנשים המוכשרים ביותר, אלא קיומן של מערכות יחסים בריאות בתוך הצוות, ובמיוחד חוויה של ביטחון פסיכולוגי של הפרט בתוך הצוות. לפי המחקר, בארגונים ובצוותים שיש בהם ביטחון פסיכולוגי, הפרטים נוטים באופן מובהק להביע יותר את דעתם העצמאית (בלי חשש מפגיעה בתדמיתם המקצועית במקרה של טעות, חשש להיתפס כמנותקים או כלא יודעים או חשש ממחיר פוטנציאלי אחר, למשל פגיעה בסיכויי הקידום).

לדברי מרבית המרואיינים, בשנים האחרונות הייתה תחושה בקרב הפיקוד הבכיר כי חלה שחיקה באומץ להביע דעה שאינה בקונצנזוס, אך זו יוחסה בעיקר למוטיבציה לשתף בדעה בנושאים ארגוניים (ההנחה הייתה שבנושאים מקצועיים יאמר כל אחד את דעתו המקצועית ללא כחל וסרק) ולהצעה המשמעותית של גילי המפקדים עקב מעבר למסלול שירות חדש בצה"ל. על כן נעשה ניסיון להדגיש את חשיבות הבעת הדעה העצמאית כערך מקצועי, לצד העברת מסר של ציפייה מצד הפיקוד הבכיר ממפקדים באמ"ן להתנהל באומץ כמפקדים ו"להסתכל בלבן של העיניים" גם כשאין הדבר "נוח" ולומר את דעתם בפומבי או אל מול פקודיהם.

בהלימה לכך התגבשו פלטפורמות ובמות שונות שהזמינו הבעת עמדה אישית מנומקת בנושאים שונים.²⁰ אבל חשוב לציין כי גם במסגרת הזמנה אקטיבית של דעה עצמאית ניכר היה שקצינים

¹⁹ Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times.

²⁰ כאן ניתן להזכיר את הזמנת ראש אמ"ן את דרג הסא"ל והאל"ם בארגון לכתוב לו ולחברי הפורום המוביל (התא"לים) מכתבים אישיים עם נושאים ופערים שיש להעלות לסדר היום הארגוני. כמו כן, ראש אמ"ן ערך באופן שיטתי ותדיר שיחות חתר עם קצינים וקצינות

וקצינות רבים אינם "ששים" לומר את דעתם האישית בנוגע לנושאים שונים כמפקדים. בראייתנו, כל מה שנכתב לעיל – חוויה של פיצול באגף המודיעין, תת־תרבויות ושפות שונות, ארגון המתאפיין במידה רבה של תוקפנות, מידור והסתרה – כל אלה, באופן טבעי, אינם מעודדים כנות ופתיחות ואינם תומכים בחוויה של ביטחון פסיכולוגי. בעצם, הבעת עמדה שאינה מקובלת, גם אם היא מנומקת, יכולה ליצור לבעליה חוויה פנימית של "נזק" אפשרי.

כוח האדם באגף המודיעין

בעשור האחרון עובר אמ"ן, כחלק מצה"ל, שינוי תפיסתי ותהליכים מערכתיים בעולם ניהול כוח אדם (בדגש על משרתי הקבע). תהליכים אלה הובילו במרוצת השנים לשלל תופעות ארגוניות, חלקן צפויות וחלקן לא, שיש להן השלכות דרמטיות על התנהלות האגף בענייני כוח אדם ועל התרבות הארגונית שלו.

המעבר למסלול השירות 2016 היה אמור,²¹ מצד אחד, ליצור שליטה טובה יותר על איכות הקצינים והקצינות במערכת כך שהמערכת ייצרה מנגנון שדרכו תוכל להיפרד ממשרתים שאינה רואה להם פוטנציאל התפתחות במערכת, וכך להשאיר בשירות רק את המצוינים. נוסף על כך, המודל סייע לארגון בתגמול קצינים וקצינות מצטיינים דרך קידומים בגיל צעיר, וכך לשמר אותם במערכת. מצד שני, המודל יצר כמה אתגרים:

"המרוץ לסא"ל"

מסלול השירות החדש נתפס בעיני משרתים כשינוי מכריע בארגון, שהשפיע בצורה דרמטית על החוזה הפסיכולוגי והמשפטי בין המשרת למערכת הצה"לית. החוזה החדש שינה את "כללי

צעירים כדי לשמוע את עמדתם בנושאים מגוונים בצורה בלתי אמצעית. נוסף על כך, הציפייה להתנהלות אמיצה הן ברמה המקצועית הן ברמה הפיקודית הועברה על ידי ראש אמ"ן בשיחות פומביות רבות ונכתבה גם בתפיסת הפיקוד שלו.

²¹ על פי מסלול השירות 2016, שלב הקבע המובהק עם קבלת דרגת הרס"ן ימשך לכל היותר עד סיום 14 שנים מרגע הכניסה לקבע. השער הארגוני השני כולל שלוש אפשרויות: א. קידום לדרגת סא"ל; ב. קידום לדרגת רס"ן בכיר עד פרישה; ג. שחרור בשער שני.

המשחק" והכניס למערכת היחסים שפה תעסוקתית-כלכלית, עמדה פחות רומנטית (של שירות למען המדינה, שליחות) והרבה יותר תועלתנית (עבודה, משלח יד). המסלול החדש וכללי המשחק החדשים שלו נתפסים ככאלה היוצרים מתח רב בקרב משרתים, תלות גדולה בחוות דעת מפקדיהם וחוויה של מרוץ מתיש בדרך לקטוף את דרגת הסא"ל.²² יש מקום לשער כי קצינים וקצינות הנמצאים בפרק זמן רגיש שבו הם אמורים להוכיח למערכת שהם ראויים לקבלת דרגת סא"ל (אחרת ימצאו עצמם מחוץ למערכת בגיל 35), יחשבו פעמיים טרם יביעו עמדה שאינה עולה בקנה אחד עם מפקדיהם, שמא יבולע להם.

גיל המשרתים

למחיר להחלת מסלול השירות 2016 השלכות נוספות וחשובות על התרבות הארגונית בצה"ל בכלל ובאגף המודיעין בפרט. במרוצת הזמן מסלול השירות החדש הוביל לסטנדרט של קדנציות קצרות, ובמקביל – קידום לדרג הסא"ל/אל"ם בגילים צעירים. יש שיאמרו שקידום בגיל צעיר יכול להזרים דם חדש ורענן למערכת וכך לקדם נושאים בנמרצות, אבל בפועל קצינים וקצינות רבים מתקדמים בגיל צעיר בטרם הגיעו לפרקם, עם ניסיון פיקודי מועט, כשבמקביל התפקידים רק הלכו וגדלו באחריות המקצועית שלהם ובמוטת השליטה הפיקודית. מפקד צעיר ולא מנוסה דיו, גם אם מדובר במצטיין בעל יכולות קוגניטיביות ואחרות גבוהות מאוד, עלול שלא למהר להביע עמדה שאינה בקונצנזוס ו"ליישר קו" עם מפקדיו.

שיטת המינויים לתפקידים

על שיטת המינויים בצה"ל כתבו מפקדים ואנשי מדעי ההתנהגות באומץ מקצועי ובגילוי לב לא פעם. אחד המאמרים המוכרים בנושא הוא מאמרו של אמיר אבולעפיה (2010) על היעדר האומץ להביע דעה בצה"ל: "...בצה"ל רווחת תרבות ארגונית של 'חבר מביא חבר'... קצינים מעדיפים להקיף את עצמם באנשים שאותם הכירו בעבר ושאתם יש להם מערכת יחסים טובה ולא דווקא

²² המערכת שומרת לעצמה את הזכות לבחון מחדש את טיב הקשר ועתידו בגיל 35, עת המשרת יקודם לסא"ל או ייפלט מן המערכת.

באנשים המוכשרים ביותר... כך הופכים המפקדים למרוסנים הרבה יותר בהשמעת עמדה עצמאית...²³ עוד דובר במאמר זה על הבלבול בין לויאליות לקונפורמיות בקרב קצינים בצה"ל.

מאמרו של אבולעפיה קיבל חיזוק משמעותי ממאמר אחר שנכתב באותה השנה על ידי אנשי מקצוע במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל (כץ וטמיר) שטענו במאמרם כי "הדרך לקידום של כל קצין עוברת דרך מפקדו. יתרה מזו, תמיכת המפקד בקידום היא תנאי הכרחי (גם אם לא מספיק)... מתוך הדינמיקה שתוארה כאן עלולים מפקדים להעדיף ולטפח בקרב פקודיהם את הלויאליות על פני מתן אוטונומיה ובתוכה מרחב יוזמה... בקרב קצינים בכירים אשר ממשיכים לתרגם את מושג הלויאליות,²⁴ כמו שלמדו בצעירותם, עלול להיווצר דפוס של קונפורמיות תחת לויאליות. הקונפורמיות מביאה לשמרנות וקיבעון.

תופעה זו של קידום האנשים שלך, "שהלכו איתך כברת דרך", ובלבול בין לויאליות לקונפורמיות, להבנתנו, לא פסחה על אמ"ן, ואולי אף הוקצנה, בין היתר בשל העובדה שאגף המודיעין הוא גוף מקצועי שאינו מאופיין במעבריות גבוהה וחלקים שלמים בו מצויים "מתחת לרדאר הארגוני". כך למערכים יש עצמאות רבה ולעיתים חסרת גבולות בבחירת האנשים שירצו לקדם, עם מינימום של בקרה חיצונית. תופעה זו, להבנתנו, מאתגרת מאוד את המוטיבציה להביע דעה שאינה בהלימה לעמדת המפקד.

סיכום

הנרטיב הארגוני מרובה הפיצולים והמתחים ומאפייני התרבות הארגונית שהוצגו במאמר זה מהווים, בראייתנו, מצע פורה לבחירה של אנשי המקצוע באמ"ן שלא להתעקש לומר את דעתם המקצועית אם היא מצויה בחוסר הלימה לדעת המפקדים הבכירים, ולא "להפוך שולחן" גם

²³ אבולעפיה, א' (2010). האומץ להביע דעה עצמאית. מערכות, 433.

²⁴ להעמקה בסוגיות מומלץ לקרוא את נייר העמדה של מורג, ע' (2011). מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות – דעה אישית. מערכות, 439.

כשהם מאמינים בצדקת דרכם המקצועית. ייתכן שמפקדים ומפקדות באמ"ן חושבים בסתר ליבם על המחירים הצפויים בהתנהלות מעין זו, או אולי זו התרבות הארגונית שגורמת להם לפקפק בעצמם ובדעתם המקצועית. אנו מציעים להכיר בבחירה לשתוק כשתיקה שבאה לידי ביטוי באמ"ן בכל התחומים – המודיעיניים, הארגוניים והמבצעיים – והיא בגדר תופעת שורש שנדרש לשנותה.

כך או כך, לארגון שהנכס המרכזי שלו הוא אנשים ומוחם הקודח יש אחריות לעסוק באופן נחוש ועקבי ביצירת מרחב מאפשר לאנשים המשרתים לבוא לידי ביטוי בצורה הנאמנה לעמדתם המקצועית ולהבנותיהם. במרחב מקצועי שנתפס ככזה שאינו מאפשר, במקרה הטוב אנשים אלה לא יביאו לידי ביטוי את מלוא הפוטנציאל החבוי בהם, ובמקרה הפחות טוב יהיה להם קושי לעמוד על דעתם בעוז כשזו בעמדת מיעוט.

התמודדות עם מאפיינים תרבותיים מעין אלה מחייבת מודעות ליתרונות ולחסרונות של הערכים הארגוניים הקיימים ולהשלכותיהם, ומאמץ כן של הנהגת הארגון לטפח תרבות ארגונית שיש בה פתיחות, גיוון והכללה, וביטחון פסיכולוגי תוך שמירה על הלימה בין הרמה ההצהרתית לבין הרמה המעשית בארגון.

אגף המודיעין הוא ארגון יפהפה בעל עוצמות רבות ונפלאות, ולכן האחריות על תחקור התרבות הארגונית הקיימת וחלקה במחדל 7 באוקטובר היא גדולה מאוד וחשובה לא פחות מחקירה מקצועית מעמיקה ונוקבת.

הדרך לשינוי תרבותי היא דרך פתלתלה וארוכה, אך זו הדרך הנכונה לצעוד בה.

הכותבת מבקשת להודות לדודי סימן טוב ולד"ר עופר גוטרמן שסייעו רבות בעיצוב המאמר ובדיוקו.