

הארגון הצבאי כ"הימאי האבוד"

ארבע דרכים להתמודדות עם תופעת תחלופת ממלאי התפקידים בצבא והשפעתה על התודעה המקוטעת של היחידה

רס"ן מיכאל סנג

בשיטה הפיאודלית, הקידום או המעמד נקבעו על-פי קשרי המשפחה, דבר שיצר רצף היסטורי של תודעה משפחתית. לעומת זאת, הזיכרון של האדם ושל הארגון הביורוקרטי מוגבל לתוחלת חייו של האדם בלבד. האנלוגיה בין הארגון לבין ג'ימי מתייחסת לכך שהמודעות של הארגון מתחילה מחדש בכל פעם שמתחלף ממלא תפקיד בדומה לחולה הזה, שמודעותו מתחילה מחדש בכל רגע. הידע הארגוני מתבסס על זיכרונם של אנשים הנמצאים באותה נקודת זמן בארגון, ועומקו הינו פונקציה של משך הזמן שהם ממלאים את תפקידיהם. ככל שאדם נמצא זמן קצר יותר בתפקיד, כך "תהום השכחה" עמוקה יותר.

טכניקות של ניהול ידע וזיכרון ארגוני נותנות מענה מסוים לרמה הטכנית של תהליכי הלמידה הארגונית, אולם אין הן מסוגלות לשמר את ההיבטים ההתפתחותיים של הזהות הארגונית, או לקיים רצף של הכלת תובנות המתבססות על ידע ארגוני סמוי (tacit)

knowledge). הטכניקות האלה דומות לניסיון של סאקס לשפר את איכות חייו של ג'ימי באמצעות רישום מעשיו ומחשבותיו, אשר לא השפיע על הווייתו המקוטעת. האם ניתן אפוא לצפות ממפקד שנכנס לתפקיד שיכיל תובנות של קודמו, או של הארגון לגבי האויב בגזרה הנתונה לאחריותו, או לגבי מטרות ההכשרה שתחת פיקודו? כיצד יוכל המפקד, ובעקבותיו היחידה, לפתח דרכי פעולה הנובעות מהתובנות האלה באופן שביא לידי ביטוי רצף של תובנות הנבנות זו על גבי זו לכיוון של שיפור היכולת המבצעית? האם הארגון הצבאי נידון לקיטוע הרצף ההכרתי-התפתחותי בכל תחלופת מפקדים?

ממקומי כפסיכולוג צבאי ביחידות שדה, אני עד למשמעות של תחלופת מפקדים על היחידה בעקבות השינויים המפליגים שהם מנהיגים בשיטות העבודה, בערכים ובתרבות הארגונית. לפעמים אני חושש, שכל המאמצים שהושקעו ביצירת יחידה קוהרנטית, תחושת לכידות ושייכות, ואף הישגים מבצעיים הנצברים במשך תקופת תפקידו של

הנורולוג אוליבר סאקס מתאר בספרו **האיש שחשב שאשתו היא כובע'** את "הימאי האבוד" ג'ימי, חולה בתסמונת קורסקוב. התסמונת הזאת באה לידי ביטוי באיבוד הזיכרון לטווח ארוך ובפגיעה בזיכרון לטווח הקצר מתקופת חיים מסוימת ואילך. ג'ימי, לדוגמה, איבד את זיכרונו מ־1945. כשהיה בן 49, הוא נשאר בתודעה שלו בן 19 – מלח על ספינת חיל הים האמריקני לאחר ניצחון בעלות-הברית במלחמת העולם השנייה.

כל אירוע בחייו של ג'ימי התרחש כמו בפעם הראשונה. בכל פגישה עם הרופא פנה אליו כאל אדם זר, כאילו היתה זו פגישתם הראשונה. כך היה עם כל האנשים שהכירו אותו. בשלב מסוים ניסה סאקס להציע לג'ימי לנהל יומן ולרשום בו מדי יום את חוויותיו, תחושותיו, זיכרונותיו והרהוריו. הניסיון הזה לא עלה יפה מכמה סיבות. בתחילה נטה לאבד את היומן. לאחר שהיומן חובר אליו פיזית (בחוט), הוא לא זיהה את הדברים שכתב יום קודם.

למעשה, הוא היה מופתע מדברים שרשם, משום שבפועל לא היה לג'ימי "יום קודם". מצבו הלך והידרדר במשך הזמן "הוא אדם בלי עבר (או עתיד) התקוע בהווה חסר פשר המשתנה ללא הרף".

האם ניתן להמשיל את הארגון הצבאי לחולה בתסמונת קורסקוב? יש לציין, כי השוואה מטפורית של הארגון הצבאי לחולה קורסקוב הינה מוגבלת ככל מטפורה. המגבלה המרכזית של מטפורה היא חוסר יכולתה להקיף את כל ההיבטים של התופעה המומשלת. במקרה שלנו, לדוגמה, חולה קורסקוב הינו פרט, בעוד שהארגון הצבאי מורכב ממספר רב של פרטים.

הצבא הינו ארגון ביורוקרטי, וככזה הוא מקדם אנשים לפי כישוריהם ולא על-פי ייחוסם (ברמה המוצהרת).

האם ניתן להמשיל את
הארגון הצבאי לחולה
בתסמונת קורסקוב?

שימש פסיכולוג צבאי
ביחידת שדה, וכיום הוא קצין
לפיתוח למידה במכללה
לפיקוד ולמטה



מפקד מסוים עם מטה מסוים ירדו לטמיון עם חילופי המפקדים, משום שיש סיכויים רבים שמחליפו יבחר בדרכי פעולה שונות לחלוטין מכיוון שהדגשים שלו שונים. כיצד יכולים המפקד וקציני המטה שלו לסייע לרצף החשוב כל-כך של התודעה הארגונית, המתחלפת בתדירות של שנתיים בממוצע?

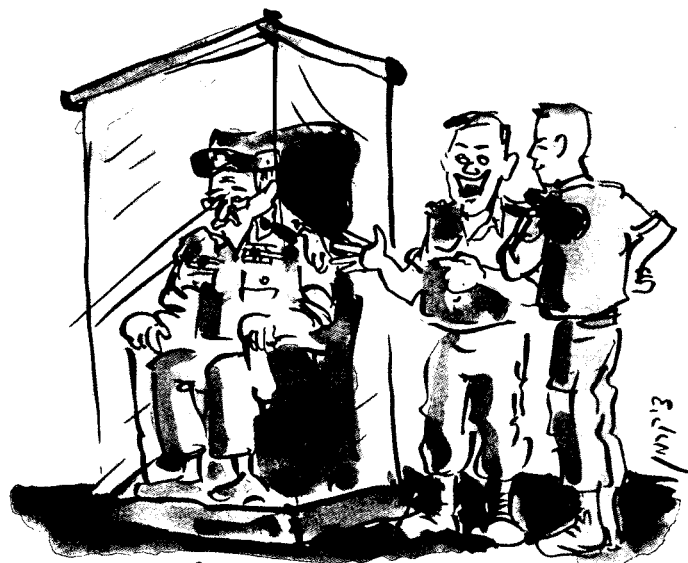
חשוב להבין, כי

לתדירות הגבוהה של חילופי המפקדים יש מחיר גבוה מבחינות ארגוניות ופסיכולוגיות. החלפת מפקד יחידה יוצרת זעזוע במערכת, כאשר הוא מגיע עם הרגלי חשיבה ועבודה שונים מאלה של קודמו בתפקיד. בעיה נוספת היא שהמפקד נחפז לחולל שינויים זמן קצר לאחר היכנסו לתפקיד. הסיבה לכך היא, שהן המפקד והן היחידה מודעים לכך, שאת השינויים שהמפקד לא יתחיל להחדיר כבר בתחילת תפקידו, הוא לא יספיק להטמיע עד סיום תפקידו. לדוגמה, מפקד שאיתר, כי קיים צורך בהחדרת רוח לחימה ביחידתו בדרכים שונות (מורשת קרב, פיתוח שדרת המפקדים, שינויים במתכונת האימונים וכדומה), חייב למחר ולהפעיל את השפעתו בתחום הזה. הוא מודע לכך, שמשך תפקידו נע בין שנה וחצי לשנתיים (ביחידות השדה), ולכך שההחלטה על קידומו תתקבל לאחר כשנה מתחילת תפקידו. עד אז עליו להוכיח, כי היה ראוי לתפקיד שאותו הוא ממלא, ואת זאת הוא יוכל לעשות באמצעות אותם שינויים שיוכל לייחס לעצמו. הכנסת השינויים כשלעצמה

הכרחית לקביעת מעמדו כמפקד, משום שאם לא יוכיח את השפעתו ביחידה שתחת פיקודו הוא יהיה בצל של קודמו לתפקיד. פחד ההיבלעות או חוסר הייחודיות מחד גיסא, והציפייה לשינוי המובנית בארגון מאידך גיסא, הם מניעים

רבי עוצמה לדחיפתו של תהליך שינוי כלשהו, ובלבד שיהיה קיים.

ברצוני לסייג את דברי ולומר, שאיני מטיל ספק בזכותו של המפקד לשנות את המערכת שעליה הוא מופקד. זו אינה רק זכותו, אלא חובתו לפעול לשיפור המערכת. ואולם בכל מערכת קיימים מנגנונים מאזני שינויים², כחלק מהנטייה האורגניזמית לאינרציה ברמות התפקוד השונות, כלומר, אנשים מעדיפים לפעול באופן דומה לזה שבו פעלו קודם לכן. כאשר מפקד הנכנס לתפקיד בוחן לעומק ובסבלנות את המערכת שאותה קיבל, תוך השהיית הצרכים האישיים שלו,



וזה הנגד הוותיק שלנו ...

הוא יהיה מסוגל לאתר את צורכי השינוי האמיתיים של יחידתו, ואף לאתר את המנגנונים המאזנים את השינוי ועלולים לטרפד את התהליך כולו. לעומת זאת, מפקד שחווה את לחץ הציפייה לשנות לא יוכל להשהות את הצורך בשינוי, ואף יתחיל לדון בו כבר בשיחות הפתיחה שלו עם פקודיו (תופעה המכונה "המטאטא החדש הגיע"). במצב כזה, תהליך השינוי יחל לפני שנבדק לעומק, ולפני שהתבררו מנגנוני

האיזון שיבלמו אותו. קיימים מקרים שבהם נראה לאחר שנתיים, שהשפעת השינויים שטחית ומתפוגגת לאחר שהמפקד מסיים את תפקידו.

כך נוצרים מצבים שיחידות צבאיות סובלות מ"תסמונת קורסקוב ארגונית" – בכל שנתיים הן מתעוררות לתוך מצב תודעתי חדש, ללא רצף הגיוני, מתמשך ומתפתח, וללא תחושת זהות והכרה רציפים.

מובן, שהדברים נאמרים בהכללה, ושקיימות דוגמאות של מפקדים שחוללו שינויים מהותיים ביחידותיהם, חלקם אף הצליחו להטמיע שינויים באופן שהשפיע על היחידה גם לאחר סיום תפקידם. אולם המפקדים האלה הינם בבחינת היוצא מן הכלל המעיד על הכלל.

להלן אציע כמה כיווני פעולה אפשריים, העשויים לסייע בצמצום תסמונת קורסקוב. אתייחס לארבעה כיווני פעולה – שניים מהם קשורים בתרבות הארגונית ברמת היחידות, ושניים קשורים למדיניות הטיפול בכוח-אדם ובקידומו. כל עוד המתכונת בצה"ל תהיה של תפקידים לפרקי-זמן קצרים, ימשיך הארגון הצבאי להיות בעל תודעה מקוטעת וההתפתחות שלו לטווח הארוך תהיה מוגבלת. כיווני החשיבה המוצעים כאן לא יוכלו לתת מזור לבעיה הזאת, וייתכן שהינם בבחינת מתן אקמול לכאב שינויים (טיפול בסימפטום ולא

בבעיה האמיתית).

מכיוון שבניית רצף התפתחות מנטלי אינה אפשרית בהווה מקוטעת, כפי שקורה אצל חולה בתסמונת קורסקוב, וכאשר הנורמה היא של חילופי תפקידים מהירים, הרי שניסיון לגרום למפקד שנכנס לתפקיד להבין ברמה הקוגניטיבית את התובנות של קודמו, ובכך לאפשר לו נקודת פתיחה טובה יותר, הינו ניסיון שהצלחתו אינה מובטחת.³ לניסיון כזה יש סיכויים להצליח רק במערכת ממוחשבת המורכבת מדוברים, אולם הוא לא יתרום רבות לקידום מערכת אנושית הסובלת מרציונליות מוגבלת.

לתדירות הגבוהה של חילופי המפקדים יש מחיר גבוה מבחינות ארגוניות ופסיכולוגיות

שני כיווני פעולה ראשונים מתייחסים למרכיבים בתרבות הארגונית הקשורים באופן הדוק להתנהגות מחד גיסא, ולהיבטים ערכיים אתיים מאידך גיסא. הכיוון הראשון מתקשר להיבטים של שפה והמשגה. מושגים המתפתחים בצבא נוטים להתפשט במהירות, ואף לחדור לשפה "האזרחית". בצבא נעשה שימוש רב בשפה כדי להעביר מסרים הייחודיים לסיטואציה הצבאית, אולם השימוש שנעשה כמעט לעולם אינו מיועד לקידום ערכים ומסרים. דוגמאות לשימוש מושכל ומתוכנן של המערכת ביצירת מושגים המשפיעים על התרבות הארגונית בכל הרמות (ובייחוד ברמת היחידות) נדירות למדי. דוגמה אחת היא המושג ענ"ע – עימות נמוך עצימות (או עימו"ג – עימות

טקס נכללים הן הטקס הקלסי, הכולל תרגילי סדר, והן אירועים של קיום שגרה, שהצבא אינו מתייחס אליהם כאל טקסים, כמו נוהל יום ו', תחקירי אירוע, סיכומי תעסוקה מבצעית וקורסים וכדומה. הטקסט הערכי של הטקס הקלסי ברור וגלוי, ובאמצעותו מעביר הטקס רעיונות ומסורת שנבנו בדורות הקודמים. לעומת זאת, טקסי השגרה מחוברים לעשייה ומעבירים לכאורה מידע קוגניטיבי בלבד. תהיה זו טעות לטעון, שהם אינם מחוברים לכוונה ערכית כלשהי. הם מחוברים בהחלט לתפיסות ערכיות, אלא שאלה חבויות בסבטקסט של הטקסים. לדוגמה, קיומו של תחקיר נועד לשפר את ביצועי היחידה במשימותיה הבאות באמצעות למידה ארגונית. ערכי הלמידה והשיפור המתמיד עומדים ביסוד הטקס הזה. דוגמה נוספת: ישיבת מטה מתבססת על ערכים של תכנון, פעולה מתואמת, מוכוונות לצורכי יחידות המשנה ועוד. בכל טקס יש יסודות ערכיים, אלא שאלה אינם באים לידי ביטוי שקוף, ומוצפנים בסבטקסט של העשייה.

החשיבות שיש בחשיפת הערכים היא כפולה. ראשית, חשיפת הערכים מאפשרת לוודא שהתהליך אכן משרת את מטרותיו הבסיסיות. לדוגמה, תחקירים רבים נערכים לא במטרה ללמוד ולהשתפר, אלא במטרה לחזק את ההיררכיה הצבאית. בתחקירים האלה המשתתפים אינם רשאים למתוח ביקורת גלויה על קצינים בכירים מהם בדרגה. אמנם אין איסור פורמלי להעברת ביקורת, אולם כל ניסיון לחרוג מהנורמה הזאת ייתקל בהתנגדות קשה ובהשתקה. חשיפת הכוונה הערכית של התחקיר עשויה לסייע למשתתפים לעצב אותו בהתאם לכוונה המקורית.

שנית, מודעות לכוונה הערכית שביסוד הטקסים עשויה לאפשר ניסוח מחדש שלהם, ושינוי הטקס בהתאם. לדוגמה, מג"ד המעוניין שישיתב המ"פים בגדוד תהיה הזדמנות לפיתוח המקצועי של המפקדים יוסיף לטקס הזה נושאים הקשורים בכך, למשל, תחקיר קבוע, העוסק בפקודת מבצע של אחד המ"פים תוך ניתוח משותף של כלל הפורום את הנקודות החזקות והחלשות של הפקודה.

כמו כל מטפורה, מוגבלת התאמתה של מטפורת החולה בתסמונת קורסקוב למציאות הארגונית. הבנת המגבלות של המטפורה עשויה להביא להעלאת פתרונות להתגברות על התופעה שהיא מייצגת. שני כיווני הפעולה שיוצגו להלן קשורים לטיפול בכוח אדם ולטיפוח.

אחד ההבדלים המשמעותיים בין המציאות לבין המטפורה הוא, שארגון מורכב ממספר רב של ישויות בעוד שהחולה הינו ישות אחת. הימצאותם של קצינים הממלאים תפקידי המשך באותה יחידה (מ"מ שמתקדם למ"פ, ולאחר מכן לסמג"ד וכדומה) – תופעה שאין לה מקבילה במטפורת



הטקסט הערכי של הטקס הקלסי ברור וגלוי, ובאמצעותו מעביר הטקס רעיונות ומסורת שנבנו בדורות הקודמים

מוגבל). המושג הזה התגבש ברמות המערכתיות הבכירות, אך חילחל לרמות הנמוכות ביותר תוך יצירת מצב תודעתי חדש. יתרונה של השימוש בשפה הוא בקביעות הנוצרת מעבר לאדם או ליחידה. באופן הזה המושג עימות נמוך עצימות אינו דורש הסבר עבור המפקדים המתחלפים משום שכבר קנה לו אחיזה חזקה בכלל הצבא. קיימת מגמה של יצירת מושגים חדשים בעיקר ברמה המערכתית בעקבות מצבי לחימה חדשים (ראו לדוגמה תפיסות מערכתיות מורכבות בתמ"ם – תכנון מתאר מערכת), אולם מרביתם אינם מופצים כמעט ליחידות הקצה, ולכן אינם משפיעים שם, או שמופצים ליחידות תוך עיוות המשמעות הראשונית שלו. בפועל קיימים מונחים רבים הצומחים משפת החיילים, ומעטים המונחלים באורח מובנה על-ידי המפקדים.

תחום נוסף בתרבות הארגונית שהשימוש בו צריך להיות מושכל יותר הוא הטקסים. המושג "טקס" מתייחס לקשת רחבה של דרכי פעולה ידועות מראש עם מטרות ברורות של סיפוק צורכי המשמעות והלכידות של חברי הקבוצה. במושג

חולה קורסקוב – עשויה לתרום לרצף התפתחותי של היחידות. הסיבה לכך היא, שמפקד שצמח ביחידה עליה הוא מפקד, כבר אוצר חוויות ותובנות שהתפתחו ביחידה. בדרך הזאת ממשיך להתקיים במוחו הזיכרון הארגוני של היחידה, ותהליכי העבודה שהוא יציע לארגון אינם בעלי פוטנציאל לזעזוע עמוק. יתר על כן, השינויים שאותם ירצה להטמיע בארגון מתבססים על ידע שכבר צבר עליו, ואינם מונעים על-ידי הצורך בשינוי כשלעצמו.

גורם נוסף שיכול לתרום לרצף הוא הימצאותם של ממלאי תפקידים קבועים ביחידות, כלומר, הנגדים. על-פירוב, הנכס הזה אינו מנוצל, ובמרבית יחידות הצבא הנגדים אינם נוטלים חלק בתהליכי קבלת ההחלטות. הם מוזמנים לעיתים רחוקות לשיבות, והשפעתם על תהליכי העבודה בקצה הפירמידה הארגונית מעטה. תפיסת התפקיד שלהם, כפי שעולה מדרך הפעלתם על-ידי מפקדים ומהדרך שבה הם מעדיפים להתנהל,

הינה של מנהלי עבודה – הם עושים את "מה שאומרים להם" תוך הפעלת החיילים הכפופים להם. בדרך הפעולה הזאת הנגדים אינם מביאים לידי ביטוי את הידע והניסיון שרכשו ביחידה שבה הם משרתים. אי מיצוי המשאב הזה הינו באחריות הצבא ומפקדיו לא פחות (וכנראה אף יותר) מאשר באחריות

הנגדים עצמם. הנגדים אפוא מממשים את מעמדם כ"זקני היחידה" תוך הפניית משאביהם כלפי ממלאי התפקידים (יוצרים קשרים בין-אישיים טובים עם הקצינים הבכירים ביחידות). ואולם, אין בכוחם של הקשרים האלה לחפות על תחושה של אי-מיצוי הידע הארגוני הנמצא בידהם, והם חיים בתחושה של אדישות מתמדת כלפי תהליכי הלמידה הארגונית ("מה שהיה הוא שיהיה"), זאת בדומה לאדישות הכללית שפיתח ג'ימי קלפלי חיו. האדישות הזאת מעידה הן על חוסר הרתימה מצד מפקדים שאינם משכילים לנצל את הידע הקיים ברשות הנגדים לטובת השינוי, וכן על תחושה של הנגדים, שחלק מתהליכי השינוי הם שטחיים. האדישות הזאת פועלת כנבואה המגשימה את עצמה, כאשר נגדים שאינם נרתמים לתהליך השינוי פועלים באופן לא-מודע להכשילו, ובכך מוכיחים לעצמם ולמערכת, כי "אין חדש תחת השמש".

סיכום

המאמר מציע ארבע דרכים להתמודדות עם תופעת תחלופת ממלאי התפקידים בצבא והשפעתה על התודעה המקוטעת של היחידה: השתיים הראשונות (שימוש בשפה או בהמשגה, ושימוש בטקסים) מתבססות על התפתחות בזהות הערכית היחידתית באמצעות התרבות הארגונית היחידתית. שתי הדרכים האלה מסייעות בשימור הרצף ההתפתחותי של היחידה באופן כזה שלא יתבסס על מוטיבים טכניים של זיכרון ארגוני, אלא על מוטיבים זהותיים של ערכים. שתי הדרכים האחרות מתבססות על ניצול של נכסים בעלי

פוטנציאל הקיימים בארגון הצבאי, היינו, מינוי קצינים לתפקידי המשך באותה יחידה וקיום המערך הקבוע של הנגדים, שמהם ניתן להפיק יותר באמצעות תפיסת הפעלה אחרת.

הדרכים האלה עשויות לסייע בבניית רצף התפתחותי ביחידות, ולמנוע את קטיעת הרצף עם כל החלפת מפקדים. בשלב הזה אין טעם, לדעתי, לקרוא למפקדים לדחות את השינויים שברצונם לבצע, או להתעמק יותר בתהליך החפיפה עם קודמיהם, מתוך שאיפה לרכז את ההשפעה השלילית של התחלופה על שימור הזיכרון של הידע של היחידה. הסיבה לכך אינה שאיני סומך על היענות המפקדים לקריאה הזאת, שכן אני סבור שהם עושים כבר עתה כל שביכולתם כדי להתמודד עם הלחץ המובנה במערכת לכניסה מהירה לתפקידים וליישום מהיר של תהליכי שינוי, ומבקשים לתרום ליחידתם ולהיות חלק בלתי-מנותק ממורשת הפיקוד של צה"ל. עם זאת, שימור הידע של הארגון קשור באופן מהותי למשך הקדנציות שממלאים הקצינים. רק שינוי יסודי במערכת הקידום והשיבוץ בצבא, היינו, הארכה משמעותית של הקדנציות, ייצור את המסד לשימור יעיל של תודעת הארגון.

שימור הידע של הארגון קשור באופן מהותי למשך הקדנציות שממלאים הקצינים

מקורות

1. סאקס, א'. **האיש שחשב שאשתו היא כובע**, מחברות לספרות, תל-אביב, 1985.
2. סנג'י, פ'. **הארגון הלומד**, מטר, תל-אביב, 1995.

הערות

1. סאקס (1985), עמ' 35–53.
2. ראו את הדיון על "לולאה מאזנת" אצל פיטר סנג'י (1995). דוגמה לכך בהקשר של הארגון הצבאי ניתן למצוא במצב, שבו מפקד מבקש להגביר את תפוקות יחידתו באמצעות חיזוק המשמעת והענישה. תוך זמן קצר עלול המפקד לגלות, כי חייליו פונים יותר לגורמי רפואה ובריאות הנפש לצורך הקלת השירות שלהם. זהו מנגנון מאזן, שמונע העלאת תפוקות מיידיות ללא התמודדות מקדימה ומעמיקה עם התרבות הארגונית של היחידה.
3. ראו לדוגמה את המושג "השתבללות" שנוצר בפיקוד המרכז. האם חייל במחסום מבין את המושג כפי שהתכוונו אליו ברמות הגבוהות?

