

שקיפות, למידה ואמון: מאסונות צאלים לאתגרי צה"ל בלמידה מאירועי 7 באוקטובר

ד"ר אושרי בריגיל

עמית מחקר פוסט־דוקטורט בתוכנית לפרשנות ותרבות באוניברסיטת בר־אילן.

תקציר

מחקר זה בוחן את יחסי הגומלין בין השיח הציבורי־תקשורתי לבין תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל, דרך ניתוח השיח התקשורתי אודות אסונות צאלים א' ובל. באמצעות ניתוח שיח כמותי ואיכותני של פרסומים תקשורתיים. המחקר מתחקה אחר האופן שבו סוקרו ונדונו בתקשורת תהליכי הלמידה, השקיפות והאמון הציבורי בפרשות אלו, במטרה להבין כיצד הדינמיקה התקשורתית־ציבורית משפיעה על יכולתו של הארגון ללמוד ולהשתפר.

ממצאי המחקר מצביעים על המתח המובנה בין הצורך בשקיפות לבין שמירה על ביטחון מידע, וכיצד מתח זה משפיע על אמון הציבור ועל תהליכי הלמידה הארגונית. הממצאים מאששים את ההשערה כי הסתמכות יתר על טיעוני ביטחון מידע יוצרת אפקט בומרנג המוביל לאובדן שליטה על המידע ולפגיעה באמון הציבור. ניתוח מחזור החיים התקשורתי של האירועים חושף דפוסים שונים של התפתחות השיח הציבורי, כתלות באסטרטגיית התגובה הארגונית ובמידת השקיפות. נמצא כי הלחץ הציבורי, במיוחד מצד המשפחות השכולות והתקשורת, מוביל להתערבות של גורמים חיצוניים ולהרחבת היקף החקירה והלמידה. בהתאם להשערות המחקר, נמצא כי שיח תקשורתי המתמקד בכשלים מערכתיים מוביל לשינויים ארגוניים משמעותיים יותר, בעוד שמיקוד בהטלת אחריות אישית מהירה לצורך שיקום אמון מידי מגביל את היכולת לקיים תהליכי למידה מעמיקים. הממצאים מדגישים את חשיבות ההתאמה בין אסטרטגיית התגובה הארגונית לציפיות הציבור בהתאם לאירוע.

המחקר מציע תובנות רלוונטיות להתמודדות עם אתגרי הלמידה והתחקור

העומדים בפני צה"ל בעקבות אירועי השבעה באוקטובר 2023, בכל הנוגע לאיזון בין שקיפות, אמון ציבורי ולמידה ארגונית בעידן הדיגיטלי.

מילות מפתח: צה"ל, למידה ארגונית, ניהול משברים, שקיפות ציבורית, אמון הציבור, תקשורת דיגיטלית, קשיבות ארגונית, תאונות ארגוניות.

Abstract

This study examines the interplay between public-media discourse and organizational learning processes in the Israel Defense Forces (IDF) through an analysis of media coverage of the Tze'elim A and B training accidents. Using quantitative and qualitative discourse analysis of media publications, the research traces how learning processes, transparency, and public trust were portrayed and discussed in the media, aiming to understand how public-media dynamics influence the organization's ability to learn and improve.

The findings reveal an inherent tension between the need for transparency and information security, demonstrating how this tension affects public trust and organizational learning processes. The results confirm the hypothesis that over-reliance on information security arguments creates a boomerang effect, leading to loss of information control and erosion of public trust. Analysis of the media lifecycle of these events uncovers distinct patterns in the evolution of public discourse, varying according to organizational response strategies and levels of transparency. The research finds that public pressure, particularly from bereaved families and media, leads to external intervention and broadens the scope of investigation and learning. Consistent with research hypotheses, media discourse focusing on systemic failures leads to more significant organizational changes, while emphasis on swift personal accountability for immediate trust restoration limits the capacity for deep learning processes. The findings underscore the importance of aligning organizational response strategies with public expectations

according to the specific event.

The research offers relevant insights for addressing the learning and investigation challenges facing the IDF following the October 7, 2023 events, particularly regarding the balance between transparency, public trust, and organizational learning in the digital age.

מבוא

בוקר 7 באוקטובר 2023 זעזע את אזרחי ישראל וחשף כשלים מודיעיניים ומבצעיים עמוקים. התקפת הפתע של חמאס הותירה את הציבור בישראל המום ומבולבל והעלתה שאלות קשות על מוכנות צה"ל ויכולתו להגן על אזרחי המדינה. האירועים הטראגיים הובילו לאובדן אמון משמעותי בצה"ל, כפי שהשתקף בסקרים שהראו ירידה חדה באמון הציבור בצה"ל (דיטש ושות', 2024). בצד האתגר הצבאי של המשך הלחימה וקיום תהליכי למידה סדורים, צה"ל נדרש לשקם את אמון הציבור תוך ביצוע חקירה מעמיקה של הכשלים שהובילו לאסון.

הטענה המרכזית של מאמר זה היא כי המשבר הנוכחי, בעקבות אירועי 7 באוקטובר, מחייב הבנה מעמיקה של האופן בו צה"ל מתמודד עם כשלים חמורים, תוך איזון בין הצורך בלמידה ארגונית לבין שימור אמון הציבור ותדמית הארגון. הבנות והמלצות אלו יכולות להיות רלוונטיות לצה"ל בפרק הזמן המיידי. לשם כך המאמר בחר להתמקד בחקר השוואתי של מקרים מוגדרים ומצומצמים – תאונות האימונים של צאלים א' וב' אשר נמצאו כרלוונטיים למשבר הנוכחי מתוך השוואה בהיבטים של כשל ארגוני, לחץ ציבורי, וצורך בשינוי מערכתי. הם הועדפו למרות המקרים המוכרים של מלחמת יום הכיפורים, מלחמת לבנון השנייה או אסון התאומים, שכן אלו האחרונים, מורכבותם גבוהה יותר, לא יתאימו להיקף ולעיתות, בהיבטי רלוונטיות של מאמר זה, ונחקרו זה מכבר (Jason, 2013; Kober, 2008; Lipshitz, 2008; Posner, 2005). בשני המקרים שנחקרו, צה"ל נדרש להתמודד עם אובדן אמון ציבורי, דרישה לרפורמות מקיפות, ולחץ תקשורתי משמעותי. ניתוח השוואתי של המקרים יכול לספק תובנות חשובות על האופן בו צה"ל התמודד בעבר עם משברים ומה ניתן ללמוד מדפוס ההתמודדות שלו למצב הנוכחי על יחסי הגומלין בתהליכי הלמידה בממשק שבין צה"ל לחברה הישראלית. הבנת התהליכים הללו חיונית

להבנת הדינמיקות הרחבות יותר המשפיעות על תהליכי למידה ושינוי בעקבות תאונות וכשלים בצה"ל (לוי, 2000; Popper & Lipshitz, 2008; Lipshitz, 2011;).

מטרת המחקר היא לבחון את יחסי הגומלין בין השיח הציבורי-תקשורתי לבין תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל, דרך ניתוח השיח התקשורתי אודות תאונות האימונים בצאלים. באמצעות בחינת האופן שבו סוקרו ונדונו בתקשורת תהליכי הלמידה, השקיפות והאמון הציבורי בפרשות אלו, המחקר מבקש להבין כיצד הדינמיקה התקשורתית-ציבורית משפיעה על יכולתו של הארגון ללמוד ולהשתפר. תובנות אלו רלוונטיות במיוחד להבנת האתגרים העומדים בפני צה"ל בתהליכי הלמידה מהמשבר הנוכחי, במיוחד בכל הנוגע למתח שבין שקיפות, אמון ציבורי ולמידה ארגונית.

המאמר פותח בסקירת ספרות המתמקדת בתאוריות על כשלים ולמידה ארגונית ומרחיב בנקודת הממשק שבין כשלים ארגונים לניהול תדמית ולגיטימציה ארגונית. לאחר מכן מוצגת שיטת המחקר, המתבססת על ניתוח תוכן תקשורתי, מפורטת הבחירה במקרי הבוחן והשוני בין המקרים למצב הנוכחי. בהתאם לשאלות המחקר, ניתוח הממצאים מתמקד בהשפעת הלחץ הציבורי, מחזור החיים התקשורתי, והמתח בין סודיות לשקיפות. לבסוף, מוצג דיון המציע יישומים של הלקחים מפרשות צאלים למשבר הנוכחי, ומסקנות והמלצות לצה"ל ולמחקר עתידי בתחום, שכן נראה כי המשבר הנוכחי והשפעותיו בתחום זה יורגשו עוד שנים רבות. לאור זאת, המחקר מבקש לבחון את השאלות הבאות:

1. כיצד משפיע הצורך בשיקום האמון הציבורי על יכולתו של צה"ל ללמוד ולהשתפר בצורה בטוחה לאחר משבר?
2. כיצד מתמודד צה"ל עם האתגר שבין הצורך בשקיפות לבין שמירה על ביטחון המידע בעת משבר אמון?
3. כיצד משפיע השיח התקשורתי והציבורי על תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל לאחר כשל משמעותי?
4. כדי לענות על שאלות אלו, נפנה תחילה לסקירת הספרות התאורטית הרלוונטית.

סקירת ספרות

התאוריות המרכזיות שנבחרו להבנת אתגרי הלמידה העומדים בפני צה"ל בעקבות אירועי 7 באוקטובר עוסקות בכשלים ותאונות ארגוניות מורכבות, ובתקשורת במצבי משבר, בדגש על התדמית והאמון ציבורי, זאת במטרה לסקור את השפעתם על תהליכי למידה בארגונים ביטחוניים.

כשלים ותאונות בארגונים מורכבים

צ'רלס פרו פיתח את תאוריית התאונות הנורמליות (Normal Accident Theory - NAT) בשנות ה-80 של המאה ה-20, בעקבות חקירת תאונת הכור הגרעיני באי שלושת המיילים (Perrow, 1984). פרו טען כי בארגונים מורכבים, עם קשרי גומלין הדוקים בין מערכות, תאונות הן בלתי נמנעות, אפילו במקרה של כורים גרעיניים. כך, למרות מחיריהן הקטסטרופליים הוא כינה אותן – "תאונות נורמליות". פרו הגדיר שני מאפיינים מרכזיים של ארגונים המועדים לתאונות (Perrow, 1984; Sagan, 2004):

1. מורכבות אינטראקטיבית: כאשר המרכיבים במערכת מקיימים אינטראקציות בלתי צפויות ו"בלתי נראות" או לא מפקחות.
2. צימוד הדוק: כאשר אין מרווח ביטחון בין המרכיבים, וכשל באחד המרכיבים משפיע מיידית על מרכיבים אחרים.

תאוריה זו מדגישה את הקושי בחיזוי התרחישים האפשריים הנובעים מהמורכבות והצימוד ההדוק בארגון כמו צה"ל. היא מציעה הסבר לכשלים בלתי צפויים ומספקת מסגרת להבנת מגבלות התכנון והמוכנות בארגונים ביטחוניים (Cooke & Rohleder, 2006; Rijpma, 1997). אם מקבלים את גישתו של פרו להתמודדות עם צימוד הדוק ומורכבות גבוהה כמובילות לתאונות בלתי נמנעות, יש צורך בגישות חדשניות להתמודדות איתן. אחת הגישות הללו היא של חוקרת המשברים ג'ולייט קיים.

קיים (Kayyem, 2022) פיתחה את טיעון פרדוקס המוכנות (Preparedness Paradox) כחלק ממחקרה על ניהול משברים וחוסן לאומי. היא טוענת כי ככל שנשקיע יותר במוכנות לאירועים קיצוניים, כך תקטן הסבירות שהשפעותיהם של אירועים אלו יהיו חמורות, וככל שהשפעותיהם יורגשו פחות כך יהיה קשה להצדיק השקעות נוספות במוכנות לקראת אירועים אחרים שכן נוצרת תחושת ביטחון מוגזמת.

ואיתה הפחתת המוכנות. תאוריה זו מספקת הסבר לקושי של ארגונים ביטחוניים לשמור על רמת מוכנות גבוהה לאורך זמן, במיוחד בתקופות של שקט יחסי. היא רלוונטית במיוחד למחקר הנוכחי, שכן היא מאירה את האתגרים של צה"ל, כארגון ביטחון, בשמירה על כוננות גבוהה לאורך זמן ובהצדקת השקעות גבוהות של כוחות, מאמצים ומשאבים בשיפור המוכנות בפני הציבור והדרג המדיני (Posner, 2005).

לעומת התאוריות אשר רואות בתאונות כבלתי נמנעות, התפתחה תאוריית הארגונים עתירי המהימנות. (High Reliability Organizations - HRO) קרל וויק וקתלין סוטקליף (Weick & Sutcliffe, 2007) טענו כי ארגונים יכולים לפעול באופן בטוח ואמין גם בסביבות מסוכנות ומורכבות (Rijpmma, 1997). הם מדגישים את חשיבות ה"קשיבות הארגונית" - היכולת לזהות ולהגיב לסימנים מוקדמים של בעיות פוטנציאליות ואף הגדירו עקרונות מרכזיים לארגונים השואפים להיות עתירי מהימנות:

1. עיסוק בכשלים: התמקדות בזיהוי וניתוח כשלים קטנים כדי למנוע הסלמה.
2. התנגדות לפישוט: הימנעות מהסברים פשטניים ובחינה מעמיקה של תופעות.
3. רגישות לפעילות (תפעול): מודעות מתמדת למתרחש בשטח ולפרטים קטנים.
4. מחויבות לחוסן וגמישות: פיתוח יכולות להתמודד עם אירועים בלתי צפויים.
5. כבוד למומחיות: הסתמכות על ידע מקצועי ללא קשר להיררכיה ארגונית.

תאוריית הארגונים עתירי המהימנות ומסגרת הקשיבות הארגונית שהם מציעים מאפשרים לארגונים כמו צה"ל להתמודד עם מורכבות ואי-ודאות. היא מתאימה למחקר הנוכחי בכך שהיא מספקת כלים להבנה כיצד צה"ל יכול לשפר את יכולתו לזהות ולהגיב לאיומים מתפתחים תוך למידה ארגונית מתמדת. לשם כך הם משתמשים באבחנתם של כריס ארג'יריס ודונלד שון (Argyris, 1977, 2004), אשר פיתחו את תאוריית הלמידה הארגונית כדי להסביר כיצד ארגונים לומדים ומשתפרים. הם הגדירו למידה ארגונית כזיהוי ותיקון של טעויות באופן רציף והבחינו בין למידה ארגונית (בלולאה יחידה) – תיקון טעויות במסגרת הנורמות והערכים הקיימים של הארגון, לבין למידה בלולאה כפולה – בחינה ושינוי של הנורמות והערכים הבסיסיים של הארגון.

לגישתם, כדי להתמודד עם סביבות מורכבות ואי-ודאות מתמדת יש לאמץ מנגנונים של למידה בלולאה כפולה על מנת לבחון באופן מתמיד את הנחות היסוד והנורמות של הארגון ולהימנע מתאונות ותקלות עתידיות (Maitlis & Sonenshein, 2010).

בעוד תאוריות אלו מספקות לנו תובנות באשר לאופן הלמידה הארגונית הרצוי והיכולת ליישם אותה כדי להימנע ממקרי עבר, הן אינן לוקחות בחשבון את הממשק שבין הזירה הציבורית והתקשורתית, בה נקבע אמון הציבור ומהימנות הארגון לזירה הארגונית הפנימית בה מתרחשת הלמידה.

תקשורת במצבי משבר

מארק סוצ'מן (Suchman, 1995) פיתח את תאוריית הלגיטימציה הארגונית כדי להסביר כיצד ארגונים זוכים ושומרים על תמיכה ולגיטימציה. הוא הגדיר לגיטימציה ארגונית כתפיסה או הנחה כללית שפעולות ארגוניות הן רצויות, נכונות או מתאימות בתוך מערכת חברתית מסוימת של נורמות, ערכים, אמונות והגדרות. לטענתו ארגונים מנסים ליצור "לגיטימציה פרגמטית" לפעולותיהם, בהתאם לאינטרסים העצמיים של אנשי הארגון ובעלי העניין, לשם כך הם עסוקים ביצירת לגיטימציה מוסרית – אשר מבוססת על הערכה נורמטיבית של פעילויות הארגון ופיתוח לגיטימציה קוגניטיבית אשר מייצרת הבנה והכרה בפעילויות הארגון כמובנות מאליהן (Schiopoiu Burlea & Popa, 2013). תאוריות שעוסקות בתקשורת במשבר מספקות מסגרת נוספת להבנת האופן שבו ארגונים מתמודדים עם משברי אמון (Fearn-Banks, 2011; Marsen, 2020). תאוריית שיקום התדמית (Image Restoration Theory- IRT) של בנויט (Benoit, 1995, 2000) זיהתה חמש אסטרטגיות מרכזיות שארגונים מפעילים בעת משבר: הכחשה, התחמקות מאחריות, הפחתת חומרת האירוע, פעולה מתקנת והתנצלות. קומבס (Coombs, 2007) פיתח את התאוריה להיבטים המצביים (קונטקסטואליים) לתקשורת משברית (Situational Crisis Communication Theory- SCCT) והציע להתאים את אסטרטגיית התגובה לסוג המשבר ולמידת האחריות הנתפסת של הארגון והתמקד בארבע מהן: הכחשה, הקטנה, בניה מחדש, וחיזוק (Bolstering).

תאוריות אלו מדגישות כיצד אסטרטגיית התקשורת של הארגון בעת משבר משפיעה על יכולתו לשמר לגיטימציה ולקיים תהליכי למידה אפקטיביים. הן מציעות כי בחירת אסטרטגיית תגובה שאינה תואמת את ציפיות הציבור או את חומרת האירוע עלולה להחריף את המשבר ולפגוע באמון הציבור ובלגיטימציה שניתנת לארגון ללמידה, פעולה ותיקון.

השילוב בין התאוריות הללו מספק מסגרת תאורטית להבנת האתגרים העומדים

בפני צה"ל בעקבות אירועי 7 באוקטובר. תאוריית התאונות הנורמליות ופרדוקס המוכנות מסבירים את הקושי הבסיסי בחיזוי ומניעת כל התרחישים האפשריים, במיוחד בארגון מורכב כמו צה"ל. הם מדגישים את האתגר המובנה בשמירה על מוכנות גבוהה לאורך זמן, במיוחד בתקופות של שקט יחסי. מנגד, תאוריית הארגונים עתירי המהימנות מציעה דרכים להתמודדות עם מורכבות זו, דרך פיתוח "קשיבות ארגונית" ויכולת לזהות ולהגיב לסימנים מוקדמים של בעיות. היא מספקת מסגרת לחשיבה כיצד צה"ל יכול לשפר את יכולותיו למרות המורכבות ואי הוודאות המובנית בסביבתו הפעולה שלו. תאוריית הלגיטימציה הארגונית והתקשורת במצבי משבר מוסיפות נדבך נוסף להבנת האתגרים של צה"ל, בהדגישן את החשיבות של שמירה על אמון הציבור ותמיכתו. הן מסבירות את הצורך של צה"ל לנהל את תדמיתו ולשמר את הלגיטימציה שלו, במיוחד בעקבות כשל משמעותי, כמו אירועי 7 באוקטובר, וכיצד הסיקור התקשורתי והשיח הציבורי יכולים להשפיע על יכולתו של צה"ל ללמוד ולהשתפר מהם. האינטגרציה בין התאוריות אלו מאפשרת לנו להבין את המורכבות של האתגר העומד בפני צה"ל: מחד, הצורך בלמידה ארגונית להתמודדות עם המורכבות ואי הוודאות המובנית בהיותו ארגון ביטחון, ומאידך, הצורך לשמר אמון ציבורי ולגיטימציה תוך כדי תהליך למידה ושיפור. בהשאלה מעבודתם של שון וארג'ריס, השילוב של התאוריות הללו מוביל אותנו למושג של "מהימנות מדרגה שנייה" - הצורך של הארגון לא רק להיות אמין, לומד ומפתח, אלא גם להיותפס ככזה בעיני הציבור. בהתאם לכך, הפער המחקרי שעבודה זו מבקשת למלא הוא הבנת האינטראקציה המורכבת בין תהליכי למידה ארגונית לבין ניהול תדמית ואמון ציבורי בצה"ל, במיוחד בהקשר של "מהימנות מדרגה שנייה". אנו מבקשים להבין כיצד הצורך לשמר תדמית של ארגון אמין ואפקטיבי לטובת הלגיטימציה לפעולתו, משפיע על היכולת של צה"ל ללמוד ולהשתפר מכשלים, ובמקביל, כיצד תהליכי למידה אלה משפיעים על תפיסות הציבור את הארגון. בהתבסס על סקירת הספרות ושאלות המחקר המרכזיות, המחקר מציע את ההשערות הבאות:

השפעות מיקוד השיח התקשורתי על הלמידה:

שיח תקשורתי המתמקד בכשלים מערכתיים ובדפוסים חוזרים יוביל לתהליכי למידה עמוקים יותר ולשינויים ארגוניים משמעותיים, בהשוואה לשיח המתמקד באירוע בודד או בהטלת אחריות אישית.

השפעות הצורך בשיקום אמון על הלמידה:

ככל שהארגון מתמקד יותר בשיקום אמון ציבורי בטווח הקצר (למשל באמצעות הטלת אחריות אישית מהירה), כך תפחת יכולתו לקיים תהליכי למידה מעמיקים ומערכתיים. לעומת זאת, תהליך למידה שקוף ומתמשך, גם אם איטי יותר, יתרום לבניית אמון ארוך טווח ויאפשר למידה אפקטיבית יותר.

השפעות המתח שבין שקיפות לביטחון מידע:

הסתמכות יתר על טיעוני ביטחון מידע והגבלת שקיפות תוביל להתפתחות שיח ציבורי חשדני ועוין, שיפגע באמון הציבור ויחייב בסופו של דבר חשיפת מידע רחבה יותר מהמתוכנן. לעומת זאת, מדיניות של שקיפות מבוקרת ומנומקת מראש תאפשר לארגון לשמר שליטה טובה יותר על המידע תוך שמירה על אמון הציבור.

שיטה

בהתאם למתודולוגיה המקובלת בחקר תאונות ארגוניות (LaPorte & Consolini, 1991; Perrow, 1984; Rochlin, 1993; Weick & Sutcliffe, 2007) ביטוי למשל במחקריו של ליפשיץ על למידה ארגונית בצה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה (Lipshitz, 2008), התמקדתי בעבודה בחקר מקרה של כשל ארגוני. זאת על ידי חקר מקרה השוואתי (Dion, 2002; Pettigrew, 1990) בין תאונת אימונים הידועה בשמה כ"אסון צאלים ב" לתאונת האימונים שהתרחשה כשנתיים מוקדם

יותר "אסון צאלים א"י".³ בהתאם לתפיסה כי אמצעי התקשורת אינם רק מדווחים על המציאות אלא גם מעצבים אותה (Berger & Luckmann, 1971), המחקר משלב ניתוח תוכן כמותי ואיכותני של פרסומים תקשורתיים מגוונים (Krippendorff, 2018; Skalski et al., 2017).

בחירת שיטת המחקר והכלים

לצורך בחינת השערות המחקר העוסקות ביחסי הגומלין בין השיח הציבורי, תהליכי למידה ארגונית ואמון ציבורי, נבחרה שיטת מחקר המשלבת ניתוח שיח תקשורתי משולב - כמותי ואיכותני (Alvesson & Kärreman, 2000; Hamad et al., 2016; Ramia, 2007). השילוב בין הגישות נועד לאפשר הן מיפוי שיטתי של דפוסים בשיח התקשורתי והן הבנה מעמיקה של האופן שבו שיח זה משפיע על תהליכי הלמידה הארגונית ועל אמון הציבור. בעוד שהניתוח הכמותי מאפשר לזהות מגמות ודפוסים רחבים בשיח לאורך זמן, הניתוח האיכותני מאפשר להבין את המשמעויות העמוקות של דפוסים אלה ואת השפעתם על תהליכי הלמידה והאמון.

מקרי הבוחן

בחירת תאונות צאלים כמקרי בוחן נעשתה על רקע אירועים שהובילו משברי אמון קודמים בצה"ל, כגון מלחמת יום הכיפורים (1973) ומלחמת לבנון השנייה (2006). אירועים אלה חשפו פערים משמעותיים בין תפיסת הציבור את עוצמת צה"ל לבין יכולותיו בפועל, והובילו לשינויים ארגוניים ותפיסתיים נרחבים (בן-אליעזר, 2003; זכאי, 1992; לוי, 2011; שלח, 2003; שלח ולימור, 2008; Lipshitz, 2007). תאונות צאלים מספקות הזדמנות ייחודית לבחון את התפתחות השיח הציבורי ותגובת הצבא במקרים של תאונות אימונים חמורות אך במסגרת מתוחמת ובת הכלה.

היתרונות שהובילו לבחירת מקרי צאלים כוללים את עושר החומרים התקשורתיים הזמינים לניתוח, הרציפות בזמן ובמרחב בין שני האירועים המאפשרת השוואה מובנית, וההבדלים בין היחידות המעורבות (חטיבת מילואים לעומת יחידת עילית

3. היא נודעה בשם זה לאחר אסון צאלים ב' כמובן.

השייכת לאגף המודיעין) המאפשרים בחינת תפיסות ציבוריות שונות. המרחק מהאירועים מאפשר פרספקטיבה להתפתחות התגובה הארגונית והציבורית לאורך זמן.

חשוב להכיר במגבלות ההשוואה בין תאונות צאלים לאירועי 7 באוקטובר. ראשית, המרחק הזמני המשמעותי מהאירועים הנחקרים עלול להשפיע על הרלוונטיות של שימוש בניתוח זה לימינו. בעוד שתאונות צאלים היו תאונות אימונים שהתרחשו בזמן שלום, אירועי 7 באוקטובר מהווים כשל מערכתי רחב היקף שהוביל לאסון לאומי ומלחמה. כמו כן, חלו שינויים משמעותיים בנוף התקשורתי מאז האירועים, כולל עליית הרשתות החברתיות כפלטפורמה מרכזית להפצת מידע וגיוש דעת קהל (Akhgar et al., 2013; Castells, 2010; Fearn-Banks, 2011; Greenwood, 2018; Jost et al., 2022), ושינויים מבניים בשוק התקשורת הישראלי (Caspi & Limor, 2018), שינויים אלה עשויים להקשות על השוואה ישירה והכללת התובנות למתרחש בעקבות אירועי 7 באוקטובר. למרות זאת, אני סבור שההשוואה מאפשרת לזהות דפוסים בסיסיים באופן שבו צה"ל מתמודד עם תקשורת במצבי משבר במטרה לשקם את האמון ולבצע תהליכי למידה ארגונית, תוך התאמת התובנות להקשר העכשווי.

איסוף המידע

המחקר התבסס על מגוון רחב של מקורות מידע, פומביים בלבד, כולל כתבות מעיתונים יומיים ומגזינים, ספרים ופרסומים אקדמיים, הודעות דובר צה"ל, פרוטוקולים של ועדות חקירה, וראיונות טלוויזיוניים ורדיופוניים. איסוף החומרים כלל חיפוש בעיתונים יומיים (דרך מאגר העיתונים של בית אריאלה ואינדקס הפרסומים של IHP) תוך שימוש במילות החיפוש, חיפוש מידע בספרים רלוונטיים שנבחרו לפי תוכנם, חיפוש מידע אינטרנטי בעברית ובאנגלית ובפרט חיפוש עבור מילות הקוד באתר דובר צה"ל ובאתר "stop the bullet" (נגד תאונות אימונים). החיפושים התבצעו תוך שימוש במילות הקוד "צאלים" (א/ב או בכלל), "תאונות אימונים בצה"ל", "תאונות ארטילריה". נוסף על כך, לטובת גיוון המקורות, ועיגון הממצאים (Levitt et al., 2017), שולבו עבודות אקדמיות אשר נגעו בנושא תאונות האימונים בצאלים, דו"ח מבקר המדינה וספרים בנושא. סה"כ נאספו כ-195 קטעי טקסט שמייצגים תקופה של כ-20 שנים – מ-1990 ועד 2011. רשימת המקורות הסופית

שנסקרה מצורפת למסמך זה בנספח ג'.

ניתוח המידע

לצורך ניתוח השיח נעשה שימוש בתוכנת אטלס.טי (ATLAS.Ti, 2018; Woolf & Silver, 2017), המאפשרת ניתוח שיטתי ומעמיק של טקסטים. הבחירה בתוכנה זו נבעה משלוש סיבות מרכזיות: ראשית, היכולת לנתח טקסטים בעברית תוך שמירה על הקשר המקורי. שנית, האפשרות לקודד טקסטים במספר רמות במקביל, דבר החיוני לבחינת הקשרים המורכבים בין שיח, למידה ואמון. שלישית, היכולת לעקוב אחר התפתחות תמות לאורך זמן, המאפשרת לבחון כיצד משתנה השיח התקשורתי בתגובה לאירועים ולאסטרטגיות ארגוניות שונות.

התוכנה סייעה לזיהוי וניתוח של שלושה היבטים מרכזיים בטקסטים: אופן מסגור האירועים והתגובות להם, אסטרטגיות התקשורת הארגוניות שננקטו, ואופי תהליכי הלמידה המתוארים. ניתוח זה אפשר לבחון באופן שיטתי את השערות המחקר אודות הקשר בין אופי השיח הציבורי לבין תהליכי הלמידה הארגונית, ואת האופן שבו אסטרטגיות תקשורתיות שונות משפיעות על אמון הציבור.

ניתוח התוכן, כלל קידוד ראשוני, המבוסס על קטגוריות תאורטיות, אפריוריות, שנוסחו לפי התאוריות שנבחרו למחקר. אליהן הצטרפו קטגוריות אינדוקטיביות, שעלו מתוך החומרים עצמם (In-vivo) (Krippendorff, 2018; Skalski et al., 2017). את הקטגוריות התאורטיות ניתן לראות בנספח א). ספר הקידודים (Code book) כלל כ-140 קטגוריות חלוקה לפי קטגוריות תאורטיות וקטגוריות in-vivo, שנעשה בהן שימוש לקידוד הטקסטים (ראה נספח ב).

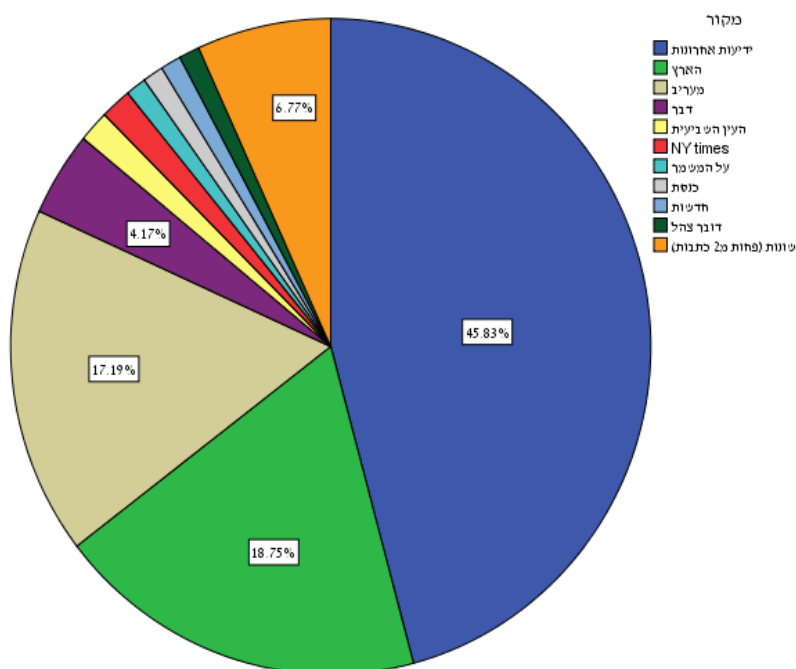
לאחר שלב הקידוד בוצע ניתוח משולב (כמותי ואיכותני) מעמיק של הקטגוריות והקשרים ביניהן (Hamad et al., 2016; Levitt et al., 2017; Skalski et al., 2017). שילוב זה של שיטות חישוביות המשתמשות בתוכנה אפשרה בחינה מעמיקה ורב-ממדית של האופן בו השיח הציבורי מתייחס ומשפיע על התפתחות מנגנוני האמון והמהימנות בצה"ל.

ממצאים

אפיון ופילוח המקורות

כאמור, נאספו כ-195 טקסטים, נקראו וקודדו כ-1,000 עמודי טקסט כדי לקבל מידע לטובת המענה של שאלות המחקר. את פילוח המקורות מהם נאספו החומרים ניתן לראות בתרשים 1:

תרשים 1 - התפלגות מקורות הפרסום



ניתוח המקורות מצביע על כך יתכן וקיים ייצוג יתר לידיעות אחרונות ולעיתון "הארץ". זאת עקב העובדה שיש להם ארכיונים אינטרנטיים משלהם, אשר הוסיפו אפשרות חיפוש באמצעות ארכיוני העיתונות בית אריאלה, IHP, וחיפוש כללי באינטרנט. עם זאת אינני סבור שהדבר מהותי או השפיע על התוצאות, שכן מדובר בניתוח תוכן.

נוסף על כך, חלק מדומינטיות היתר של "ידיעות אחרונות" יכול להיות מוסבר על ידי המעורבות הגדולה של העיתון בפרשת "צאלים ב'" ובכתבת התחקיר שפרסם תחת הכותרת "הטיח הגדול" שגררה לאחריה ריבוי תגובות ופרסומים בעיתון לטענות שנשמעו כנגד הכתבה.

טבלה 1- חלוקת הטקסטים לפי מקרה בוחן

מקרה בוחן	מספר מקרים	אחוז מכלל הפרסומים
צאלים א'	19	9.9
צאלים ב'	176	90.1
סה"כ	195	100.0

מהתבוננות בחלוקת המקרים על פי מקרי הבוחן הנחקרים ניתן לראות דומינטיות רבה מאוד לחומרים שפורסמו אודות צאלים ב', כמעט פי 10 פרסומים יותר מאשר צאלים א', כך שניתן לומר שהיה עניין ציבורי, או לכל הפחות תקשורתי, רב יותר בפרשת צאלים ב'.

ממצא זה מוביל למספר השערות שיבדקו בהמשך. ראשית ההשערה כי ישנו עניין רב יותר בתאונה בגוף אשר מתיימר להיות "עתיר מהימנות" – במקרה של צאלים ב' – סיירת מטכ"ל, יחידת העילית של אגף המודיעין וצה"ל, מאשר גוף שאיננו כזה. במובנים של תדמית ארגונית הדבר מייצר פער גדול יותר בין התאונה שהתרחשה לתדמיתו של הארגון. כמו כן, חלק מרכזי מהלגיטימציה לפעילות הארגון ותדמיתו כ"יחידה של מבצעים מסמרי שיער" (זונדר, 2000) נובעים מתוך ההבניה התקשורתית ועל כן מספר הפרסומים הרב עשוי להוות אינדיקציה לניסיונות להשלים את הפער בין התדמית לאירוע שהתרחש. זאת באופן מקביל לשיח העדכני על אגף המודיעין לבין פיקוד דרום ואוגדת עזה בעקבות אירועי 7 באוקטובר. שנית, ההשערה כי דווקא הניסיון למנוע את פרסום המידע אודות צאלים ב' גרם לפריחה רבה של פרסומים, חלקם מבוססים אך חלקם אינם מבוססים (עם כל פרסום של בדל מידע חדש), כך שיתכן שבצורה פרדוקסלית הניסיון למנוע את פרסום המידע, בין היתר כדי לשמור על לגיטימציה ותדמית ארגונית, לרבות אודות בעלי תפקידים ספציפיים, הגבירה את שטף הפרסומים גדול יותר ואף נוצלה לשימושים תדמיתיים ופוליטיים לפגיעה במעורבים במקרה הנ"ל (למשל אהוד ברק).

האירוע. עם זאת, ההתפתחות התקשורתית של שני האירועים שונה באופן משמעותי. במקרה של צאלים א' ניתן לראות גל של כתבות שפורסמו עם האירוע, לאחריו ירידה, ולאחר מכן עליה בשלב ההתמודדות המשפטית וירידה מתונה לאחר פסק הדין. מאז פסק הדין יש מיעוט פרסומים, כאשר ישנן שנים ללא פרסומים כלל. במקרה של צאלים ב', קיימת עלייה משמעותית בכמות הפרסומים עם פתיחת ההליכים המשפטיים, והעניין התקשורתי לא דעך גם לאחר סיום המשפט, זאת בעיקר עקב טענות חוזרות ונשנות לטיוח ולהסתרת מידע. עשויות להיות מגוון סיבות להבדלים ונעמוד על חלקן:

תפקיד ה"ממסד" המשפטי: במקרה של צאלים ב', כוחו הממסדי של בית המשפט לא הספיק לייצב ולהרגיע את הנרטיב הציבורי כפי שקרה בצאלים א'. הסיבה העיקרית לכך הייתה ככל הנראה הטענות הרבות לסודיות, אשר מנעו דיון פומבי מלא בפרטי האירוע. למשל, כפי שצוטט בידיעות אחרונות (10/06/1994): "שופטי בית הדין הצבאי דחו אתמול בלילה את בקשתם של הורי החללים מאסון צאלים ב', להיות נוכחים במשפט נגד רס"ן ק' וסרן א', והמשפט יתנהל בדלתיים סגורות".

הצורך בסודיות, אשר התנגש עם הדרישה הציבורית לשקיפות, יצר מתח מתמשך שהזין את העניין התקשורתי. בסופו של דבר, נדרשה התערבות של גוף ממסדי נוסף - מבקר המדינה. רק לאחר פרסום דוח מבקר המדינה ניתן לזהות ירידה משמעותית בכמות הפרסומים המשקפת את התייצבות הנרטיב וירידת העניין הציבורי והתקשורתי בתחום.

הופעות "אקראיות למחצה": לאורך השנים, זוהו מספר הופעות אקראיות למחצה של אזכורים לפרשות צאלים בתקשורת. אלה כללו אירועים שאינם קשורים ישירות לתאונות עצמן, אך עוררו אסוציאציות לתאונות. לדוגמה:

1. אזכורים בהקשר של אירועים אישיים טרגיים, כמו למשל רציחתו של ניר כץ ז"ל, בנו של אחד ההרוגים בצאלים א', בבר נוער (מעריב, 3/8/2009).
2. ראיונות עם אנשים שהיו מעורבים או קשורים לאירועים, כמו הריאיון עם יובל מרום, "החובש הראשון שהגיע לשדה הקטל של צאלים" (ידיעות אחרונות, 6/11/2009). שלאחריהם יש עליה בכמות הפרסומים והשיח התקשורתי.
3. אזכורים בהקשר של קידומים צבאיים או פוליטיים של אנשים שהיו מעורבים בפרשות, כמו במקרה של פרסומי "אהוד ברח", מטבע הלשון שטבע צחי הנגבי במטרה לפגוע פוליטית באהוד ברק.

הופעות אלו מדגימות את הקישוריות ארוכת הטווח של אירועים משמעותיים בתודעה הציבורית והתקשורתית כמעין "נקודות כפתור" לאקניאניות (Evans, 1996), המרכזות סביבן משמעויות שונות, גם כאלו שאינן קשורות ישירות לאירוע. היא מראה כיצד אירועים טראומטיים כמו תאונות צאלים ממשיכים להדהד בשיח הציבורי זמן רב לאחר התרחשותם וניתן להעריך גם שהם משפיעים על התדמית והלגיטימציה הארגונית של צה"ל באופן מתמשך.

התפתחות גרסאות לאורך זמן: בצאלים ב', ניתן לראות התפתחות הדרגתית ומורכבת של הגרסה הרשמית לאורך זמן. התהליך החל מפרסומים ראשוניים מעורפלים, עבר דרך חשיפות הדרגתיות של פרטים נוספים, ועד לחשיפת מידע מלא יותר לאחר אירועים חיצוניים למשל תפיסתו של צדאם חוסין ב-2003. בכל סבב כזה ישנו גל נוסף של פרסומים שמובילים גם לתגובות. תהליך זה מדגים את המורכבות של ניהול מידע בנושאים רגישים ביטחונית ומהווה דוגמה טובה לניתוח התנהגות ארגונית במצבי משבר, שכן הוא מראה כיצד לחץ ציבורי ותקשורתי מתמשך יכול להוביל לחשיפת מידע נוסף לאורך זמן, וכיצד אירועים חיצוניים, יכולים להשפיע על מדיניות הסודיות והצנזורה על אף שכביכול אינם קשורים ישירות לאירוע אלא בעקבות קשר של מסמנים חלקיים בלבד (Evans, 1996).

הניתוח של מחזור החיים התקשורתי של פרשות צאלים מספק תובנות חשובות על האופן שבו תאונות ארגוניות משפיעות על התדמית והלגיטימציה הארגונית של צה"ל לאורך זמן. הוא מדגיש את הצורך בניהול תקשורתי מושכל, זיהוי והימנעות משייך וקישור מסמנים פוטנציאליים, המתח המתמיד בין שקיפות לסודיות, ואת ההשפעה ארוכת הטווח שקיימת לתאונות הללו.

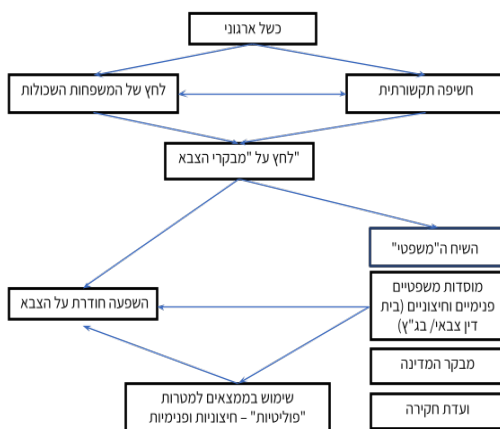
ההבדל בין האסטרטגיות התקשורתיות בשני האירועים מאשש את ההשערה בדבר השפעת מדיניות הסודיות על התפתחות השיח הציבורי. בעוד שבצאלים א' נקט צה"ל במדיניות של שקיפות מבוקרת שאפשרה שליטה טובה יותר במידע, בצאלים ב' הובילה ההסתמכות על טיעוני ביטחון מידע להתפתחות שיח חשדני וביקורתי, שהצריך בסופו של דבר חשיפת מידע נרחבת יותר.

בהקשר של אירועי 7 באוקטובר 2023, ניתן לצפות לדינמיקה דומה אך עוצמתית מואצת יותר. העידן הדיגיטלי, עם הרשתות החברתיות וזרימת המידע המהירה, מציב אתגרים חדשים בניהול התקשורתי של אירועים משבריים. צה"ל ומערכת הביטחון יצטרכו להתמודד עם דרישה גוברת לשקיפות, תוך שמירה על צרכי הביטחון. יהיה

עליהם לנהל נרטיב מורכב לאורך זמן, תוך התמודדות עם מגוון רחב של מקורות מידע ולחץ ציבורי מוגבר. כמו כן, יש לצפות להשפעה ארוכת טווח של האירועים על התדמית הארגונית של צה"ל, עם אזכורים "אקראיים למחצה" שעשויים להופיע לאורך שנים. בהתאמה, האתגר יהיה לנהל את התדמית הארגונית באופן אקטיבי ומתמשך, תוך התמודדות עם הדוידים של האירוע בשיח הציבורי לאורך זמן.

אפיון מפל ההשפעות, יחסי הגומלין והלחצים על צה"ל בעקבות כשל ארגוני

תרשים 3 - מפל ההשפעות על צה"ל בעקבות תקלה



ניתוח "מפל ההשפעות" על צה"ל בעקבות התאונות הארגוניות חושף תהליך מורכב ורב-שלבי של תגובות והשפעות הדדיות בין הארגון הצבאי לבין סביבתו. במקרים שנחקרו ניתן לזהות מספר שלבים מובחנים:

1. חשיפה תקשורתית ראשונית - השלב הראשון מתאפיין בחשיפה תקשורתית מיידית ונרחבת. במקרה של צאליים א', התקשורת דיווחה על האירוע כבר ביום שלאחריו, ואילו בצאליים ב', למרות ניסיונות להגביל את הפרסום, המידע דלף לתקשורת הזרה תוך ימים ספורים ודרכה לתקשורת הישראלית (ידיעות אחרונות, 10/11/1992). חשיפה זו מפעילה לחץ על צה"ל להגיב לפרסום בתקשורת.

2. תגובה ראשונית של צה"ל - צה"ל מגיב בצורה של תחקיר, או ועדת חקירה פנימית (וח"ק). בצאלים א' הוקמה ועדת חקירה בראשות האלוף אורי שגיא, שניהן אז כמפקד המפכ"ש (מפקדת חילות השדה), לאחר שזו לא נתפסה כחקירה ממצה הוקמה ועדת חקירה נוספת, בראשות האלוף במילואים עמוס ירון, רק לאחריה נחשפו ליקויים רבים בבסיס צאלים שהובילו לקביעה כי האסון נגרם לא רק בשל טעות ישירה של קצין השיתוף הארטילרי - אלא גם בשל מחדל מערכתי והעדר בקרה. בצאלים ב' - הוקמה ועדת עינן. עם זאת, ממצאי המחקר מראים כי ועדות אלו לרוב אינן מצליחות להפחית את הלחץ הציבורי, בין היתר בגלל טענות לפוליטיזציה שלהן, חוסר יסודיות או ניסיונות לטיוח צבאי. לדוגמה, בצאלים ב', חבר בוועדת עינן, אבשלום חורן, טען כי היו "ליקויים חמורים בפעולת הוועדה" (ידיעות אחרונות, 7/7/1995).
3. התגברות הלחץ מצד המשפחות השכולות ו/או התקשורת - ככל שצה"ל מתקשה לספק תשובות, המשפחות השכולות המעוניינות במידע מניעות את השיח הציבורי ומפעילות לחץ נוסף על הצבא, לרבות להסקת מסקנות אישיות. למשל, בצאלים ב', המשפחות נפגשו עם שורה ארוכה של חברי כנסת ודרשו "למצות את ההליכים הפיקודיים" (ידיעות אחרונות, 14/10/1994). התקשורת, מצדה, מספקת במה למשפחות ומעצימה את קולן, כפי שניתן לראות בסדרת הכתבות אודות תאונות האימונים "אשם במוותו" (אורנה בן־דור, 2006).
4. התערבות "מבקרי הצבא" - עם התגברות הלחץ מתערבים גורמים נוספים כמו חברי כנסת, ועדות (למשל ועדת החוץ והביטחון) ומבקר המדינה. לדוגמה, בצאלים א', ח"כ יוסי שריד דרש "לנער את הצבא" (פרוטוקול ישיבת הכנסת, 25/7/1990). התערבות זו מעלה את רמת הביקורת הציבורית ומובילה לדרישות לחקירה מעמיקה יותר (לוי, 2011).
5. ניסיון לשמר לגיטימציה באמצעות פנייה לגורמים חיצוניים מהימנים - כתוצאה מהלחץ המצטבר, צה"ל נאלץ לפנות לגורמים חיצוניים כמו בתי משפט, ועדות חקירה או מבקר המדינה. למשל בצאלים ב', מבקר המדינה התבקש על ידי הוועדה לביקורת המדינה לחקור את הפרשה, אך זה קרה רק לאחר לחץ מצטבר וארוך שהפעילו על חברי כנסת והתקשורת המשפחות השכולות, ובאופן ישיר לאחר פרסום כתבת "הטיוח הגדול" בידיעות אחרונות (7/7/1995). כתבה אשר פגעה משמעותית בלגיטימציה הפרגמטית, היכולת של צה"ל לקבל לגיטימציה לפעולתו מגורמי חוץ (Suchman, 1995), במקרה הזה תחקור ולמידה, בעצמו וביקש להיעזר בלגיטימציה והאמון של מוסד המבקר בכדי להצדיק את פעולותיו ותחקיריו.

6. התגברות המתח שבין שקיפות לסודיות – בעקבות הפניה לגורמים נוספים, אשר בעצמם מופעלים על ידי לחצים ציבוריים ותקשורתיים, גובר המתח המתמיד בין הצורך בשקיפות לבין שמירה על סודיות לצרכים ביטחוניים. לניהול המתח הזה נדרשים גופים שונים ובמדרג סמכויות הולך וגובר. למשל, בצאלים ב', שר הביטחון באותם הימים, יצחק רבין ז"ל, הוציא תעודת חיסיון שמנעה חשיפת פרטים מסוימים אפילו בפני שופטי בית הדין הצבאי (ידיעות אחרונות, 26/06/1994). בעוד שתעודת החיסיון אפשרה, במידת מה, שמירה על הסודות הביטחוניים, היא הגבירה את תחושת חוסר האמון, הטיח וחוסר הלגיטימציה של הצבא לתהליך הלמידה והתחקור והחריפה את המתח שבין סודיות לשקיפות.
7. השפעות ארוכת טווח על תדמיתו של צה"ל – אזכורים "אקראיים למחצה" של האירועים ממשיכים להופיע בתקשורת לאורך שנים, כפי שהוצג מעלה. גורמים שונים מנצלים את הופעתם של אזכורים אלו לצורכיהם הארגוניים והפוליטיים, בפוליטיקה הפנים ארגונית או החיצונית.
8. התעצמות הלחצים כמעוררת שינוי – בעקבות פעולות מבקרי הצבא והלחצים על צה"ל מצד החברה האזרחית צה"ל מגיב ואף משתנה. לדוגמה, לאחר פרשות צאלים, חלו שינויים משמעותיים בנהלי הבטיחות ובתרבות הארגונית של צה"ל, שינויים אלו הובילו לירידה משמעותית במספר הנפגעים בתאונות אימונים בצה"ל (אורן, 2007).

בהקשר של אירועי 7 באוקטובר, ניתן להבחין בדינאמיקה דומה. כך למשל בימים אלו של כתיבת המאמר, ניתן לראות את מפל ההשפעות משתחזר באופן שבו צה"ל פעל בתחקיר הפעילות (והעדרה) בקיבוץ בארי בתחילת הלחימה. מהתבוננות ראשונית בתהליך זה ניתן לזהות דינאמיקה דומה אך מואצת עם מספר אתגרים ייחודיים. ביניהם הניהול המורכב של היחסים עם משפחות החטופים, המשפחות השכולות והציבור הרחב – בייחוד לאור היקף וחומרת האירועים שהובילו לפגיעה בקהילות שלמות ולטראומה לאומית. נוסף על כך, קיים רצון מוגבר בשקיפות כאמצעי להתמודדות עם "אמיתות אלטרנטיביות" בעידן הרשתות החברתיות (Bar- Gil, 2024; Terugkijken, 2018; Castells, 2010; Chadwick, 2017).

הבנת מפל ההשפעות מאירועי העבר מספקת תובנות חיוניות להתמודדות עם המשבר הנוכחי. היא מדגישה את הצורך בגישה רב־ממדית וארוכת טווח ללמידה, ניהול משברים ושימור הלגיטימציה הארגונית בצה"ל. גישה שכזו תצטרך לאזן בין הצורך בשקיפות ואחריותיות לטובת הלגיטימציה והאמון בצה"ל לבין שמירה על

אינטרסים ביטחוניים, תוך התמודדות עם הטראומה הלאומית והמציאות תקשורתית המורכבת והדינמית. מה ניתוח פרשות צאלים יכולים ללמד אותנו על המתח שבין סודיות לשקיפות?

בין סודיות לשקיפות

ניתוח התגובות של צה"ל בשני המקרים חושף דפוסי תגובה שונים, התואמים את המסגרות התאורטיות של תקשורת משברית (Benoit, 1995). בצאלים א', צה"ל נקט אסטרטגיה של פעולה מתקנת (Corrective Action), שנועדה למנוע את הישנות התאונה, זאת פרסום מהיר של ממצאי החקירה ושינוי נהלים. לעומת זאת, בצאלים ב' הארגון שילב אסטרטגיות של התחמקות מאחריות והפחתת חומרת האירוע, תוך שימוש בסודיות ביטחונית. הבדל זה באסטרטגיות התגובה השפיע משמעותית על אופן הציבור ועל יכולת הארגון לקיים תהליכי למידה אפקטיביים. ממצא זה תואם גם את תאוריית התקשורת המשברית הסיטואציונית של קומבס (Coombs, 2007), המדגישה כי התאמת אסטרטגיית התגובה לציפיות הציבור קריטית להצלחת ההתמודדות עם המשבר. בעוד שצה"ל התייחס לשני האירועים כתאונות אימונים, הציבור תפס אותם, ובמיוחד את צאלים ב', כאירועים שניתן היה למנוע. פער זה בתפיסה הוביל לכך שאסטרטגיית ההתחמקות והסודיות בצאלים ב' נתפסה כלא הולמת ואגברה את המשבר באופן ואיתו את התקשורת סביב האירוע.

המתח בין סודיות לשקיפות מהווה ציר מרכזי בניתוח פרשות צאלים, ומשקף דילמה רחבה יותר בניהול ארגונים ביטחוניים. מחד, הצורך בשמירה על ביטחון מידע ויכולות מבצעיות, ומאידך, הדרישה הציבורית והמוסרית לשקיפות ואחריות. בשני המקרים היו טענות כלפי צה"ל שלא גילה את כל הידוע לו. בפרשת צאלים ב', המתח הזה בא לידי ביטוי בחריפות כפי שצוטט בידיעות אחרונות (12/6/1994):

"יש לי מה להסתיר, טוענת המדינה. מדובר בעניינים מבצעיים סודיים ביותר, שהנזק בחשיפתם עצום. כעסם של ההורים גדול כל כך, שהם אינם מסוגלים להתאפק. הם יוציאו דברים החוצה. שקר, אומרים למעשה ההורים, למדינה אין מה להסתיר מאיתנו. בין כה וכה אנחנו יודעים הכל. לא על סודות מנסה המדינה להגן, אלא על הכוח שלה למרוח את המשפט".

ציטוט זה ממחיש את המתח – הצבא טוען להגנה על מידע סודי ורגיש, בעוד

המשפחות רואות בכך ניסיון להסתרת אמת או התחמקות מאחריות. מתח זה הוביל לעיתים למצבים אבסורדיים, כפי שמתואר בידיעות אחרונות (26/06/1994): "שר הביטחון, יצחק רבין, הוציא תעודת חיסיון, האוסרת על עדים, המופיעים במסגרת 'משפט צאלים ב' לחשוף פרטים מסוימים, גם בפני שופטי בית הדין הצבאי היושבים בדין". מצב אבסורדי זה, בו אפילו מערכת המשפט מנועה מלקבל את מלוא המידע ממחיש היטב את הפער המוצהר בין שקיפות לסודיות הנובעת כביכול, מצורכי ביטחון.

לאורך זמן, המתח בין סודיות לשקיפות לטובת תהליכי הלמידה השפיע על תהליכי קבלת החלטות. בעקבותיו בוצע שינוי בחוק השיפוט הצבאי ב-1997, שקבע כי "חומר התחקיר, לא יתקבלו כראיה במשפט" (מבקר המדינה, 1999). שינוי זה ניסה לאזן בין הצורך בלמידה ארגונית לבין שמירה על חיסיון.

המתח בין סודיות לשקיפות משקף גם את היחסים המורכבים בין הצבא לחברה האזרחית. כפי שטוען לוי (2011), השינויים בחברה הישראלית הובילו לדרישה גוברת לשקיפות, גם בנושאים ביטחוניים. זאת בדומה לתהליכים במדינות אחרות, בייחוד בכל הנוגע לנפגעים (Shaw, 2005). עם זאת, צורכי ביטחון המידע הצבאיים לא פחתו לאורך השנים, ונדרש מהצבא לשמור על יכולותיו המבצעיות ועל מידע רגיש. אחד הכלים המרכזיים שיש לישראל היא הצנזורה.

בעוד שבצאלים א' השימוש בצנזורה צבאית היה מוגבל, בצאלים ב' השימוש בה היה נרחב ושיקף ניסיון של הארגון להגן על עצמו מפני ביקורת ציבורית, כמעין התגייסות מקיפה של המערכת למניעת שיח חופשי על האירוע (נגבי, 2004). הסודיות והצנזורה פועלים כביכול כמעין "מגן" עבור הארגון, תדמיתו והלגיטימציה שלו. האינסטרומנטליות של השימוש בסודיות בלטה כאשר בעלי כוח קיבלו את הסמכות להחליט מה יישאר חסוי. לעיתים היו אלו מבקרי הצבא עצמם אשר הפכו את הסודיות והשליטה במידע לכלי. למשל – "ועדת המשנה לביקורת מערכת הביטחון של הכנסת תקבע ביום ראשון אלו קטעים מדו"ח מבקר המדינה על אסון צאלים ב' יותרו לפירסום" (ידיעות אחרונות, 12/3/1999). במקרה אחר, לאחר תפיסת צדאם חוסין, הצנזורה הצבאית אישרה לפרסם חלקים נוספים מפרשת צאלים ב' (בידיעות אחרונות, 16/12/2003). יש שיראו בכך הדגמה כיצד גם בתוך מסגרת של סודיות, יש מקום לשקיפות מבוקרת, מאידך יש שיראו בכך מקרה מובהק בו הצנזורה מנעה פרסום מידע מסיבות שונות וניצלה את מתן ההיתר לפרסום לטובת "פסטיבל תקשורתי" שנועד להאדיר את הפעילות המתוכננת ומבצעה על חשבון קורבנות

האסון, עם קשר קלוש לצורך המבצעי ושמירת הסוד.

מעניין גם להבחין כיצד ניסיונות מוגזמים לשמירת סודיות יצרו לעיתים אפקט בומרנג, כתופעה המזכירה את התהליכים הקוגניטיביים של עיבוד אירוני אצל פרטים (Wegner, 1994), לפיהם ניסיון להדחיק מחשבה עלול דווקא להגביר את נוכחותה – "אילו הרמטכ"ל לא היה מנסה לכפות רצונו על הצנזורה... ייתכן שמה שאנו מגדירים 'מחול שדים' היה חדל כבר לפני מספר ימים" (ידיעות אחרונות, 19/11/1992).

הממצאים תומכים בהשערה כי התמקדות בשיקום אמון מייד באמצעות הטלת אחריות אישית מהירה (כפי שנעשה בצאלים א') מגבילה את היכולת לקיים תהליכי למידה מעמיקים. לעומת זאת, בצאלים ב', למרות הביקורת הציבורית החריפה, התהליך הממושך יותר אפשר בחינה מעמיקה יותר של הכשלים המערכתיים.

לסיכום, הסודיות והצנזורה שימשו כהגנה ללגיטימציה הארגונית של צה"ל וכמכשיר לשליטה במידע ובשיח הציבורי. האפקטיביות שלהם הייתה מעורבת – בעוד שלעיתים הצליחו להגביל את השיח, במקרים אחרים דווקא עוררו עניין וסקרנות מוגברים ותחושה של טיוח וחוסר שקיפות. התופעה מדגימה את המורכבות של ניהול מידע בארגונים ביטחוניים, במיוחד בעידן של תקשורת מהירה ודרישה גוברת לשקיפות. האיזון בין הצורך בהגנה על מידע רגיש לבין הדרישה לאחריות ושקיפות ציבורית מתגלה כמורכב ודינמי, ומחייב בחינה מתמדת של נהלים ופרקטיקות ארגוניות תקשורתיות.

השפעת הלחץ ציבורי על תהליכי חקירה ולמידה

השפעת הלחץ הציבורי על תהליכי חקירה ולמידה בצה"ל, כפי שהשתקפה בפרשות צאלים, מהווה נקודת מפתח בהבנת יחסי צבא-חברה בישראל. ניתוח זה רלוונטי במיוחד כאשר משווים את המצב אז להתנהלות כיום, לאחר אירועי 7 באוקטובר 2023.

בפרשות צאלים, הלחץ הציבורי, בעיקר בהובלת המשפחות השכולות, היה גורם משמעותי בעיצוב תהליכי התחקור והלמידה. כפי שצוטט בידיעות אחרונות (14/10/1994): "במהלך החודשים האלה נפגשו ההורים השכולים עם שורה ארוכה של חברי כנסת, חברי ועדת חוץ וביטחון, ביקשו שילחצו על המערכת הצבאית למצות

את ההליכים הפיקודיים, מיידית, עם הקצינים המעורבים". הלחץ הציבורי לא רק השפיע על עצם קיום החקירות, אלא גם על אופיין ועומקן. למשל, בעקבות פרסום כתבת "הטיוח הגדול" בידעות אחרונות (7/7/1995), הוחלט על חקירה נוספת על ידי מבקר המדינה. זה מראה כיצד התקשורת, כמי שמגבירה את הלחץ הציבורי, יכולה להוביל לפתיחה מחדש של תהליך החקירה והפקת הלקחים, ולערער את הנרטיב והלגיטימציה הקונגטיבית והמוסרית שנבנתה על ידי צה"ל.

עם זאת, אסא כשר, אב שכול בפני עצמו, טען שהשפעת הלחץ הציבורי לא תמיד הייתה חיובית מבחינת איכות החקירה והלמידה (ידעות אחרונות, 31/10/1997). נטיית התקשורת והציבור, לעיתים בעקבות הדרישה של המשפחות השכולות היא לחפש אשמים ולא דווקא לקחים, ולעודד ענישה באמצעים משפטיים - "השאלה מי נושא באחריות ומי אשם, אינה שאלה משפטית".

בהשוואה למצב כיום, לאחר אירועי 7 באוקטובר 2023, ניתן לזהות דפוסים דומים אך גם הבדלים משמעותיים. הלחץ הציבורי לחקירה מקיפה של הכשלים שהובילו לאירועים אלה הוא עצום, ומתבטא בהפגנות המוניות ובסיקור תקשורתי אינטנסיבי. אולם, בשונה מפרשות צאלים, היקף האירוע והשלכותיו הלאומיות מחייבים גישה מורכבת יותר. כיום, הדיון הציבורי מתמקד לא רק בשאלות של אחריות אישית, אלא גם בסוגיות מערכתיות רחבות יותר. למשל, השאלה האם יש צורך בוועדת חקירה ממלכתית, כפי שנדרש על ידי חלקים נרחבים בציבור ואף בתמיכת צה"ל, זאת ביחס לחקירה על ידי מבקר המדינה. זאת בצד החשש של צה"ל ממפל השפעות שינוצל לצרכים פוליטיים ולא להסקת מסקנות משמעותיות.

יתרה מזאת, העידן הדיגיטלי והרשתות החברתיות משנים את אופני השפעת הלחץ הציבורי. בעוד שבפרשות צאלים הלחץ התמקד בערוצים מסורתיים כמו תקשורת ופוליטיקאים, כיום הלחץ מופעל גם דרך פלטפורמות דיגיטליות, מאפשר תגובות מהירות יותר והפצת מידע (ולעיתים גם מידע שגוי - דיסאינפורמציה) בקצב מסחרר (Bar-Gil, 2024; Jost et al., 2018; Little, 2016).

דין

לקחי אסונות צאלים מספקים תובנות משמעותיות לימינו, זאת כאמור למרות ההבדלים המהותיים בהיקף ובאופי האירועים. אחד הלקחים המרכזיים נוגע לחשיבות השקיפות בשיקום אמון הציבור בצה"ל. כיום, צה"ל מוביל גישה פתוחה יותר, המשלבת תקשורת ברורה ועקבית עם הכרה בטעויות ובכשלים (זיתון, 2023).

ניתוח המקרים הללו דרך עדשת התאוריות של תקשורת משברית מחדד את החשיבות של התאמת התגובה הארגונית לציפיות הציבור. הממצאים מראים כי שימוש באסטרטגיות של סודיות והתחמקות מאחריות, גם אם הן נתפסות כהכרחיות מטעמי ביטחון, עלולות לפגוע באמון הציבור ובלגיטימציה לתהליכי הלמידה הארגונית. לקח זה רלוונטי במיוחד להתמודדות עם אירועי 7 באוקטובר, שבהם הציפייה הציבורית לשקיפות ולקיחת אחריות גבוהה במיוחד. ממצאי המחקר מחזקים את ההשערה בדבר המתח בין כי תגובה מהירה המתמקדת באחריות אישית עשויה לספק מענה תדמיתי בטווח הקצר, אך עלולה לפגוע ביכולת הארגון לקיים תהליכי למידה משמעותיים.

הממצאים מאששים את ההשערה כי הסתמכות יתר על טיעוני ביטחון מידע עשויה להוביל דווקא להרחבה והסלמה בשיח הציבורי ובצורה פרדוקסלית דווקא לאובדן שליטה על המידע. מקרה צאלים ב' מדגים כיצד ניסיונות מופרזים להגביל מידע יוצרים אפקט בומרנג, המוביל בסופו של דבר לחשיפה נרחבת יותר ולפגיעה משמעותית באמון הציבור.

בן־אליעזר (2003) מצא בעבודתו כי אמון הציבור בצבא הוא מרכיב קריטי בחוסן הלאומי. לפיכך, על צה"ל לשקול אסטרטגיות כמו פרסום דו"חות תקופתיים אודות התקדמות התחקירים והלמידה הארגונית, ולא רק את הדוחות עצמם. נוסף על כך, כדי לתרום לאמון הציבור בצה"ל ובתהליך התחקור והלמידה, באופן בלתי מותנה במבקרו ובדרג המדיני, יתכן ומומלץ לשאוף לשיח ולשיתוף הציבור, במידת האפשר, בתהליכי קבלת החלטות לגבי שינויים וצרכים עתידיים.

בהיבט הלמידה הארגונית, לקחי צאלים מדגישים את הצורך ברפלקציה אודות תהליכי הלמידה עצמם. זאת בדומה למודל של ארג'יריס ושון (1977), של ה"ארגון לומד" בדגש על למידה בלולאה כפולה – שמסתמנת כגישה שרלוונטית במיוחד לצה"ל כיום. בעידן של זרימת מידע מהירה, על צה"ל לפתח מנגנונים גמישים יותר

למידה, תוך שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לניתוח נתונים ותובנות בזמן אמת.

המשבר הנוכחי מציב אתגרים ייחודיים שלא היו קיימים בתקופת תאונות צאלים. היקף הפגיעה באזרחים שכלל ממדים עצומים של פגיעה, חורבן וחטיפה מחייב התייחסות רחבה יותר לממשק בין צה"ל לחברה האזרחית, בכל האמור בכישלוננו של צה"ל לספק את הביטחון מפני פגיעה זו. כך, האוכלוסייה האזרחית איננה רק בעלת עניין או מתבוננת מן הצד כפי שהיה באירועי צאלים, אלא נפגעת ישירה כתוצאה מאירועי 7 באוקטובר, השיח עם האוכלוסייה צריך להיעשות בצורה מותאמת, זאת על אף המשקל הכבד של אחריות ואשמה אשר חשים ונושאים על כתפיהם בכירים רבים בארגון.

השפעת הרשתות החברתיות על ניהול המשבר הנוכחי מהווה שינוי דרמטי נוסף. הרשתות החברתיות יצרו מרחב תקשורתי חדש שמשנה את כללי המשחק בניהול משברים ותקשורת ציבורית (Akhgar et al., 2013; Castells, 2010). הן מאפשרות תקשורת מיידית, רב־כיוונית ובלתי מסוננת, עם פיקוח וצנזורה מועטים, המאתגרת את היכולת של צה"ל לשלוט במידע ובנרטיב עצמו (Hsiao, 2018; Jost et al., 2018). במקרה של המשבר הנוכחי, הרשתות החברתיות משחקות תפקיד מכריע בכמה היבטים:

הפצת מידע בזמן אמת: בניגוד לתקופת תאונות צאלים, כיום אזרחים יכולים לשתף מידע, תמונות וסרטונים מיידית. זה מחייב את צה"ל להגיב במהירות ובדיוק רב יותר לאירועים מתפתחים.

יצירת לחץ ציבורי: הרשתות החברתיות מאפשרות התארגנות מהירה כמו למשל משפחות נפגעים, חטופים, קהילות או פעילים חברתיים והן מורידות משמעותית את החיכוך והקושי בהתארגנות קולקטיבית למטרת הפעלת לחץ ציבורי (Bennett & Segerberg, 2011; Ovide, 2020).

אתגור הנרטיב הרשמי: מידע ופרשנויות אלטרנטיביות יכולים להתפשט במהירות ברשתות החברתיות, מאתגרים את היכולת של צה"ל לשלוט במידע ובנרטיב. זה מחייב אסטרטגיה תקשורתית גמישה ותגובתית (Hsiao, 2018; Jost et al., 2018).

בצד הנרטיב הרשמי מתקיימים שפע של נרטיבים מתחרים המוזנים ומשתלבים זה בזה לצרכים שונים – חלקם לצורכי זיכרון והנצחה (Bennett & Segerberg, 2011; Ovide, 2020) ואחרים למטרות של לחץ ציבורי או פוליטי (Bar-Gil, 2024; Bennett & Segerberg, 2011).

שיח רגשי ומיידי: הרשתות החברתיות מעודדות שיח רגשי ומיידי, שלעיתים קרובות מתעלם ממורכבויות. זה מציב אתגר בניהול תקשורת מאוזנת ומושכלת בזמן משבר (boyd, 2015).

עיקוף ערוצי תקשורת מסורתיים: צה"ל יכול להשתמש ברשתות החברתיות כדי לתקשר ישירות עם הציבור, מבלי לעבור דרך אמצעי התקשורת המסורתיים. זה מספק הזדמנות לשליטה רבה יותר במסר, אך גם מגביר את הציפייה לתגובות מהירות ושקופות (Caspi & Limor, 2018; Hsiao, 2018).

בעוד לקחי פרשות צאלים מספקים בסיס חשוב, ניהול המשבר הנוכחי מחייב התאמה למציאות התקשורתית והחברתית המורכבת של ישראל במאה ה-21. לשם כך על צה"ל לפתח אסטרטגיית תקשורת דיגיטלית מקיפה גם לתהליך הלמידה, שתכלול מענה מהיר לשמועות ודיסאינפורמציה, שימוש ברשתות חברתיות להעברת מסרים ישירים לציבור, וניטור וניתוח מתמיד של השיח הדיגיטלי.

מגבלות המחקר וכיוונים עתידיים

המחקר הנוכחי, המתמקד בניתוח פרשות צאלים א' וב' באמצעות ניתוח השיח התקשורתי והשפעותיו כמקרי בוחן לתהליכי למידה ארגונית בצה"ל, מספק תובנות חשובות אך חשוב לעמוד גם על מגבלותיו. ראשית, ההתבססות על ניתוח שיח תקשורתי כמקור מידע מרכזי מציבה מגבלות על היכולת לתעד באופן מקיף את תהליכי הלמידה הפנים-ארגוניים בצה"ל או לעקוב אחר יישום הלקחים בפועל. בעוד שתחקירים צבאיים פנימיים, או ראיונות עם מקבלי החלטות היו יכולים לספק תמונה מלאה יותר של תהליכי הלמידה עצמם, המחקר הנוכחי מציע זווית משלימה וחשובה - הבנת האופן שבו השיח הציבורי והתקשורתי מעצב ומשפיע על תהליכים אלה. בחירה מתודולוגית זו נובעת מההנחה התאורטית כי בארגונים ציבוריים, ובמיוחד בארגון כמו צה"ל הפועל בסביבה דמוקרטית, השיח התקשורתי והציבורי אינורק משקף תהליכי למידה אלא גם משפיע באופן מהותי על התפתחותם. המחקר

מתמקד אפוא בממשק הקריטי שבין הארגון לסביבתו החיצונית, ובאופן שבו ממשק זה מעצב את יכולתו של הארגון ללמוד ולהשתפר לאחר כשלים ומשברים.

שנית, ההכללה ממקרי בוחן בודדים צריכה להיעשות בזירות רבה (& Alvesson, 1989; Deetz, 1999; Eisenhardt, 1989). התמקדות ההשוואתית בשני אירועים מרחיבה את יכולת ההכללה, אך היכולת לזהות דפוסים רחבים יותר או לבחון מגוון רחב של תרחישים עדיין מוגבלת. זאת ועוד, המיקוד בתאונות צאלים, שהתרחשו לפני כשלושים שנה, מעלה שאלות לגבי הרלוונטיות של הממצאים למציאות הנוכחית וקצב התפתחותה, במיוחד לאור השינויים הדרמטיים בסביבה התקשורתית והחברתית. מגבלות אלו מחייבת אותנו לנקוט משנה זהירות ביישום המסקנות אודות תהליכי למידה ארגונית בצה"ל בכללותו או בארגונים ביטחוניים אחרים.

לטענתי יש להתייחס למחקר זה כמחקר מוקדם ומתהווה בתחום הלמידה הארגונית בצה"ל בהקשר של אירועים משבריים בעקבות 7 באוקטובר. כפי שטוען אייזנהרדט (Eisenhardt, 1989), חקר מקרה הוא לעיתים קרובות השלב הראשון בבניית תאוריה מקיפה יותר. במובן זה, המחקר הנוכחי מהווה נקודת פתיחה חשובה, אך דורש המשך פיתוח ובחינה בהקשרים נוספים. לאור מגבלות אלו וראשוניותו של המחקר המוצע. ניתן להצביע על מספר כיווני מחקר עתידיים:

ראשית, יש מקום למחקר השוואתי רחב יותר, הבוחן מגוון רחב של אירועים משבריים בצה"ל לאורך זמן ובאמצעות מקורות מידע מגוונים יותר. מחקר כזה יכול לכלול, למשל, השוואה בין תהליכי הלמידה שהתרחשו לאחר מלחמת יום הכיפורים, מלחמת לבנון השנייה, ואירועי 7 באוקטובר 2023. זאת במטרה ליצור השוואה שיטתית של מקרים מרובים, לרבות שימוש במידע צה"לי פנימי, שיחשוף דפוסים ויוביל לתובנות תאורטיות חדשות.

שנית, הרשתות החברתיות שינו את האופן שבו מידע מופץ ומעובד (Castells, 2010; Fearn-Banks, 2011). יש צורך במחקר שבוחן את השפעת השינויים הטכנולוגיים והתקשורתיים על תהליכי למידה ארגונית בצה"ל ויחסי הגומלין שלו עם החברה האזרחית בייחוד בעתות משבר ולאחריו.

לבסוף, יש מקום למחקר המשלב שיטות כמותיות ואיכותניות לבחינת תהליכי למידה ארגונית בצה"ל. מחקר כזה יכול לכלול, למשל, ניתוח כמותי של שינויים בנהלים ופרקטיקות לאורך זמן, לצד ראיונות עומק עם מפקדים וחיילים לגבי תפיסותיהם את תהליכי הלמידה הארגונית שהתחוללו בעקבות אירועי 7 באוקטובר.

למרות המגבלות, אני סבור שהמחקר הנוכחי מספק בסיס חשוב להבנת יחסי הגומלין של תהליכי הלמידה הארגונית בצה"ל עם האמון והלגיטימציה הציבורית. המשך מחקר בתחום זה, תוך התמודדות עם המגבלות שצינו ופיתוח כיווני המחקר המוצעים, יתרום משמעותית להבנתנו את האופן שבו ארגונים ביטחוניים מתמודדים עם אתגרים מורכבים ומשתנים בתפר שבין הלמידה הארגונית, האמון והלגיטימציה הציבורית.

ריכוז המלצות לניהול אסטרטגית התקשורת והלמידה העולים מהמחקר

בעקבות האירועים הטראגיים של 7 באוקטובר והמלחמה המתמשכת, צה"ל ניצב בפני אתגרים משמעותיים בתחום ניהול המשבר, חקירת האירועים, והתקשורת עם הציבור. בהתבסס על הלקחים מפרשות צאלים, הניתוח שהוצג במחקר זה, ותובנות נוספות מהספרות העדכנית, ניתן להציע כמה המלצות קונקרטיות:

1. בניהול המשבר הנוכחי, על צה"ל לאמץ גישה של "קשיבות ארגונית" ברמה גבוהה יותר. כפי שציין וויק (2008), ארגונים עתירי מהימנות מפתחים יכולת הסתגלות יוצאת דופן לסביבתם ולמצבים בלתי צפויים. זה כולל מודעות מוגברת לפרטים, נכונות לבחון הנחות יסוד, ופתיחות לנקודות מבט מגוונות. בהקשר זה, חשוב לפתח תרבות של קשיבות ארגונית שמעודדת בחינת הנחות יסוד, שאילת שאלות וחקירה מתמדת, תוך יצירת סביבה בטוחה מבחינה פסיכולוגית לדיון גלוי בכשלים. תרבות שכזו, אשר בוחנת גם את הנחות היסוד אודות תהליך הלמידה והתחקור עצמו כמעין למידה בלולאה כפולה (Argyris, 1977).
2. חשוב להדגיש את הצורך בגוף חקירה חיצוני ואמין למטרות שיקום הלגיטימציה והאמון בצה"ל. כפי שעלה מניתוח פרשות צאלים, חקירות פנימיות של הצבא לא תמיד זוכות לאמון הציבור. לכן, מומלץ להקים ועדת חקירה ממלכתית או גוף חקירה עצמאי שיזכה לאמון הציבור ויוכל לתעד ולבחון את האירועים באופן מקיף ואובייקטיבי. במקביל, חשוב לקדם למידה ארגונית פנימית על ידי הקמת צוותים לזיהוי לקחים ועידוד חקירה פתוחה וביקורתית של הכשלים באווירה של למידה.
3. בכל הנוגע למדיניות תקשורתית, על צה"ל לפתח אסטרטגיה מאוזנת המשלבת שקיפות עם שמירה על ביטחון המידע. כפי שראינו בפרשת צאלים ב', ניסיונות מופרזים להסתיר מידע עלולים ליצור אפקט בומרנג ולהגביר את אי-האמון

הציבורי. מומלץ לאמץ גישה של "שקיפות מבוקרת", שבה מידע משמעותי נחשף באופן יזום, תוך שמירה על מידע רגיש מבחינה ביטחונית. 4. כדי להתמודד עם המשבר בצה"ל עצמו, חשוב לנצל את תהליך הלמידה גם ליצירת נרטיב ואתוס ארגוני מחודש. זה כולל פיתוח סיפור ארגוני שמכיל ונותן משמעות לאירוע הטראומטי, תוך הדגשת הזדמנויות לשיפור וצמיחה לצד המחויבות ליציאה מהמשבר. עצם פעילות הלמידה והתחקור עצמם יכולים לסייע בבניית נרטיב חדש ומעצים (בר־גיל, 2024).

יישום המלצות אלו, לצד טיפוח גמישות ארגונית, עדכון והדגשת ערכי הארגון, עשוי לסייע לצה"ל להתמודד טוב יותר עם האתגרים הנוכחיים, לשקם את אמון הציבור, ואף לקדם התפתחות ארגונית. זוהי הזדמנות לא רק לתקן את הכשלים שהתגלו, אלא גם לבנות ארגון חזק, גמיש ומוותאם יותר לאתגרי העתיד ולתיאום ציפיות מחודש עם החברה הישראלית בדבר האירועים המכוננים שהתרחשו מאז 7 באוקטובר.

סיכום

צה"ל, כארגון המתמודד עם אתגרים מורכבים ומשתנים תדיר, נדרש לבחון את תהליכי הלמידה שלו והשפעתם על האמון והלגיטימציה הפנימית וחיצונית שלה הוא זוכה. המחקר מדגיש כי האתגרים העומדים בפני תהליכי הלמידה והתחקור של אירועי 7 באוקטובר הם מורכבים ורב־ממדיים. ההצלחה בהתמודדות עם אתגרים אלה תלויה ביכולת לפתח אסטרטגיה מותאמת עם גמישות ושקיפות. כך יוכל צה"ל להמשיך ולקבל לגיטימציה למילוי ייעודו, תוך שמירה על אמון הציבור ועל עקרונותיו הערכיים.

חלקים ממאמר זה מתבססים על העבודה "קשיבות ארגונית בארגונים עתירי מהימנות", שנכתבה באוניברסיטה העברית בהנחייתו של פרופ' ישראל כ"ץ. המחבר מבקש להודות למערכת כתב העת ולשני הסוקרים של המאמר על ביקורתם ותרומתם לשיפורו.

הפניות

אורן, א' (2 ספטמבר 2007). מסתכנים פחות חיים יותר. הארץ.

בן־אליעזר, א' (2003). החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל. בתוך מ' אלחאג' וא' בן־אליעזר (עורכים) בשם הביטחון (עמ' 29–75). אוניברסיטת חיפה.

בר־גיל, א' (2024). מחשבות ראשוניות על צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית והמלצות להתערבויות: מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר בצבאות ובסוכנויות מודיעין. מערכות, 501, 50–57.

דיטש, מ', מלר, ר', שפרן גיטלמן, ע' ושפירא, ע' (2024). ממצאי סקר חרבות הברזל. המכון למחקרי ביטחון לאומי

זונדר, מ' (2000). סיירת מטכ"ל. כתר.

זיתון, י' (12 באוקטובר 2023). הרמטכ"ל בגבול עזה: "סינוואר ובכירי חמאס – בני מוות, נפרק אותם". Ynet

זכאי, ד' (1992). צאלים וצ'לנג'ר – לקחיהן של טעויות ניהול. סטטוס: הירחון לחשיבה ניהולית, 19, 12–13.

לוי, י' (2011). מי שולט על הצבא. מאגנס.

מבקר המדינה. (1999). דוח על ממצאי הביקורת בעניין אסון "צאלים ב".

נגבי, מ' (2004). כסדום היינו. כתר.

שלח, ע' (2003). המגש והכסף. כנרת, זמורה־ביתן.

שלח, ע' ולימור, י' (2007). שבויים בלבנון. ידיעות אחרונות, ספרי חמד.

Akhgar, B., Fortune, D., Hayes, R. E., Guerra, B., & Manso, M. (2013). Social media in crisis events: Open networks and collaboration supporting disaster response and recovery. 2013 IEEE International Conference on Technologies for Homeland Security (HST), 760–765.

<https://doi.org/10.1109/THS.2013.6699099>

Alvesson, M., & Deetz, S. (1999). Critical theory and postmodernism: Approaches to organizational studies. Studying Organization: Theory and Method, 185–211.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.

Argyris, C. (2004). Introduction and Conclusion. In *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford University Press, USA.

ATLAS.ti. (2018). In *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. SAGE Publications, Inc.

<https://doi.org/10.4135/9781506326139.n57>

Bar-Gil, O. (2023). Never Forget – The Net Will Remember. In R. Alfandary & J. T. Baumel-Schwartz (Eds.), *Psychoanalytic and Cultural Aspects of Trauma and the Holocaust* (pp. 78–105). Routledge.

Bar-Gil, O. (2024). Resilience as a Framework for Deterrence in the Information Age: Lessons Learned from Israel about Information and Influence Operations. In E. Ouellet, M. D'Agata, & K. Stewart (Eds.), *Deterrence in the 21st century: Statecraft in the information age* (pp. 163–186). University of Calgary Press.

Bellingcat—Truth in a Post-Truth World. (2018, November 20). [Video recording].

<https://joop.bnnvara.nl/videos/terugkijken-idfa-documentaire-bellingcat-truth-in-a-post-truth-world>

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2011). Digital Media and the Personalization of Collective Action. *Information, Communication & Society*, 14(6), 770–799.

<https://doi.org/10.1080/1369118X.2011.579141>

Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105.

<https://doi.org/10.1080/10510979509368441>

Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*.

<https://doi.org/10.1080/01463370009385578>

Berger, P., & Luckmann, T. (1971). *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books.

Boyd, d. (2015). *It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens*. Yale University Press.

Caspi, D., & Limor, Y. (2018). The In/outside—political control on media in Israel: A theoretical framework. In *Language and Communication in Israel* (pp. 557-576). Routledge.

Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed., with a new pref). Wiley-Blackwell.

Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power* (2nd edition). Oxford university press.

Cooke, D. L., & Rohleder, T. R. (2006). Learning from incidents: From normal accidents to high reliability. *System Dynamics Review*, 22, 213-239.

<https://doi.org/10.1002/sdr.338>

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE.

Dion, D. (2002). Evidence and inference in the comparative case study. In G. Goertz & H. Starr (Eds.), *Necessary Conditions: Theory, Methodology, and Applications*. Rowman & Littlefield.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

<https://doi.org/10.2307/258557>

Evans, D. (1996). *An introductory dictionary of Lacanian psychoanalysis*. Routledge.

<http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=178263>

Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: A casebook approach* (4. ed). Routledge.

Greenwood, S. (2022, December 6). Social Media Seen as Mostly Good for Democracy Across Many Nations, But U.S. is a Major Outlier. Pew Research Center's Global Attitudes Project.

Hamad, E. O., Savundranayagam, M. Y., Holmes, J. D., Kinsella, E. A., & Johnson, A. M. (2016). Toward a Mixed-Methods Research Approach to Content Analysis in The Digital Age: The Combined Content-Analysis Model and its Applications to Health Care Twitter Feeds. *Journal of Medical Internet Research*, 18(3), e5391.

<https://doi.org/10.2196/jmir.5391>

Hoskins, A. (Ed.). (2018). *Digital memory studies: Media pasts in transition*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Hsiao, Y. (2018). Understanding digital natives in contentious politics: Explaining the effect of social media on protest participation through psychological incentives. *New Media & Society*, 20(9), 3457–3478.

<https://doi.org/10.1177/1461444817749519>

Jason, R. (2013). 1 Introduction. In J. Ralph (Ed.), *America's War on Terror: The State of the 9/11 Exception from Bush to Obama* (p. 0). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199652358.003.0001>

Jost, J. T., Barberá, P., Bonneau, R., Langer, M., Metzger, M., Nagler, J., Sterling, J., & Tucker, J. A. (2018). How Social Media Facilitates Political Protest: Information, Motivation, and Social Networks: Social Media and Political Protest. *Political Psychology*, 39, 85–118.
<https://doi.org/10.1111/pops.12478>

Kayyem, J. (2022). *The Devil Never Sleeps: Learning to Live in an Age of Disasters*. PublicAffairs.

Klein, G. A. (2009). *Streetlights and shadows*. MIT Press.

Kober, A. (2008). The Israel defense forces in the Second Lebanon War: Why the poor performance? *Journal of Strategic Studies*, 31(1), 3–40.
<https://doi.org/10.1080/01402390701785211>

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Langer, E. (2000). Mindful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9(6), 220.

Langer, E., & Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9.

LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 1(1), 19–48.

Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2–22.
<https://doi.org/10.1037/qup0000082>

Lipshitz, R. (2008). *Paradigms and Mindfulness in Decision Making: Why*

the Israel Defense Force (I.D.F.) failed in the Second Lebanon War.

Little, A. T. (2016). Communication Technology and Protest. *The Journal of Politics*, 78(1), 152–166.

<https://doi.org/10.1086/683187>

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>

Marsen, S. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163–175.

<https://doi.org/10.1177/2329488419882981>

Ovide, S. (2020, June 18). How Social Media Has Changed Civil Rights Protests. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2020/06/18/technology/social-media-protests.html>

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton University Press.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.

Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196.

<https://doi.org/10.1177/1350507600312003>

Posner, R. A. (2005). *Preventing Surprise Attacks: Intelligence Reform in the Wake of 9/11*. Rowman & Littlefield Publishers.

Ramia, G. (2007). NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting and Learning. *Public Management Review*, 9(4), 590–592.

Rijpma, J. A. (1997). Complexity, tight-coupling and reliability: Connecting normal accidents theory and high reliability theory. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(1), 15–23.

Rochlin, G. I. (1993). Defining "high reliability" organizations in practice: A taxonomic prologue. In K. H. Roberts (Ed.), *New challenges to understanding organizations* (pp. 11–32). Macmillan.

Sagan, S. D. (2004). Learning from normal accidents. *Organization & Environment*, 17(1), 15.

Schiopoiu Burlea, A., & Popa, I. (2013). Legitimacy Theory. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 1579–1584). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_471

Shaw, M. (2005). The new western way of war: Risk-transfer war and its crisis in Iraq. *Polity*.

Skalski, P. D., Neuendorf, K. A., & Cajigas, J. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications, Inc.

<https://doi.org/10.4135/9781071802878>

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

<https://doi.org/10.2307/258788>

Wegner, D. M. (1994). Ironic processes of mental control. *Psychological Review*, 101, 34–52.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.101.1.34>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. Jossey-Bass Inc Pub.

Woolf, N. H., & Silver, C. (2017). Qualitative analysis using ATLAS.ti: The five-level QDA method. Routledge.

נספח א: רשימת הקטגוריות הנובעות מהתאוריה בחלוקה לפי התאוריות השונות

תאוריה	מקורות מרכזיים	קטגוריות תאורטיות מרכזיות:
HRO – ארגונים "עיתרי מהימנות"	Cooke & Rohleder, 2006; Weick & Sutcliffe, (2007	עיסוק באפשרות הכישלון ומניעתו – למשל מעקב אחרי סימפטומים, מנגנוני דיווח תקלות וכדומה
		סירוב לפשט תהליכים – למשל תוספת של מנגנונים מורכבים, מרכזיות הקונטקסט, מבט לא דיכוטומי וכדומה
		רגישות לאלמנטים תפעוליים – למשל חשיבות ה"קו הקדמי", חשיבות הידע ה"איכותני" בארגון וכדומה
		מחויבות לעמידות – יצירת תרבות ארגונית של בטיחות למען עמידות הארגון, למשל דיווח ותחקור אירועים.
		העדפה למומחיות – הימנעות מהיררכיות נוקשות ומתן משקל רב לדעת מומחים הנמוכים בהירארכיה הארגונית
		הגדרת הקשיבות הארגונית לפי התאוריה – "Joint capability to induce a rich awareness of discriminatory detail and a capacity for action" – עומדת בבסיס התהליכים הרשומים לעיל. (מעובד מלאנגר, 1998)
NAT – "תאונות נורמליות"	Perrow,) 1984; Sagan, 2004	מורכבות ארגונית – עד כמה המערכות נמצאות באינטראקציה זו עם זו
		אילוצים הדוקים – עד כמה הפעילות דורשת צמודה בזמן, מרחב, משאבים וכדומה

יצירת קטגוריות חדשות ובחינה תמידית של קטגוריות קיימות	Langer,) 2000; Langer & Moldoveanu, 2000	Mindful learning
עירנות להבחנות – בין מקרים, קטגוריות וכדומה		
רגישות להקשרים		
בחינה של פרספקטיבות שונות		
אוריינטציה בהווה		
הגדרת הקשיבות – capability to induce a rich awareness of discriminatory detail and a capacity for action	Klein, 2009; Lipshitz, (2008	Mindful organizational decision making
נוכחות מלאה של מקבל ההחלטה "כאן ועכשיו"		
לקבל דברים מבלי להפוך אותם למה שהם לא		
לותר על הרצון לשנות דברים או לקוות שהם יהיו אחרת		
לשים לב באופן עירני ורגוע למתרחש		
הגדרת הקשיבות: mindfulness is being aware of one's internal condition and external situation as fully and as consciously as possible	Schiopoiu) Burlea & Popa, 2013; Suchman, (1995	Legitimacy
לגיטימציה פרגמטית – לגיטימציה לפעילויות הארגון		
לגיטימציה מוסרית – מידת הלגיטימיות של הערכים והנורמות הארגוניים		
לגיטימציה קוגניטיבית – ההבנה והמובנות של פעילות הארגון.		

נספח ב: רשימת הקטגוריות ששימושו לקידוד (Code Book)

קטגוריות אד"הוק				קטגוריות תאורטיות
הצדקה למבצע	לחץ ציבורי על הצבא	השפעה אסטרטגית	אהוד ברק	אילוצים הדוקים
הצדקה למבצע - צדק	לחץ של ההורים השכולים	השפעה חודרת על הצבא	אוטומטיות ארגונית	מורכבות ארגונית
פרדוקס - ניסיון ליצור פעילות מרשימה מול כישלון מהדהד בשלב האימונים	ליקוי	התדמית	אויב	העדפה למומחיות
קשר ישיר לפוליטיקאים	למידה מתוך אירועים קודמים	התנדבות / התאבדות / מצדה	אורי שגיא	מחויבות לעמידות
רבין	למידה עתידית מהאירוע	וח"ק	אזרחים	סירוב לפישוט תהליכים
רוצים ראש של אלוף	מבקר המדינה	ועדת ירון	אחריות ישירה	עיסוק באפשרויות הכישלון
רשלנות	מגבלות אנוש	ועדת לפידות	אחריות כוללת	רגישות לאלמנטים תפעוליים
רשמיות הגרסה	מודיעין ואמ"ן	ועדת עינן	אי מילוי הוראות / נהלים	לשים לב למרחש באופן עירני ורגוע
שגיא	מורכבות טכנולוגית	חוסר תקשורת ארגונית	אמ"ן	אוריינטציה בהווה

קטגוריות אד־הוק				קטגוריות תאורטיות
בהווה	אסון צאליים א	חיסול	מזרחיים	תפקידה של התקשורת
בחינה של פרספקטיבות שונות	אפקט פירוטכני	חקירת מצ"ח	מחיר גבוה	העדפה לבעל דרגות גבוהות
הארגון כקונטקסט	אשכנזים	טיוח	מחלוקות אישיות ופוליטיות	הפרקליט הצבאי הראשי
יצירת קטגוריות חדשות ובחינה של קטגוריות קיימות	בקרה	טעות	מיוחסים	ככל שיש לך יותר ברזלים על הכתפים
לוותר על הרצון להפוך דברים לאחרים	גבורה	טעות אנוש 0	מילת קוד	לחץ לשינוי מסקנות
עירנות לתבחינים	גיבוי מצד המפקדים	ידיעות אחרונות	מיקום ברצף הגרסאות	שיוך הטעות לארגון
ערכים	דבקות במשימה	ידענו...	מיתוס - הזרוע הארוכה	שיח בירוקרטי
פירוק של מושגים נלווים מהקונטקסט	דוגמה אישית	יוקרה	מיתוס - המעז מנצח	שיח ליודעי חן
פעילות מחויבת	ה"יחידה"	ייחוס אישי לאהוד ברק	מלחמות גברלים	שיח משפטי
קבלה של אירועים בלתי ניתנים לשינוי	האויב	ייחוס האחריות לטעות אל הבכירים	מעורבות הדוקה של בכירים	שימוש בהיררכיה

קטגוריות אד־הוק				קטגוריות תאורטיות
שימוש בממצאים לניגוח פוליטי	מצדה	ייחוס התאונה לנסיבות אישיות של הלוחמים	החיסול כנקמה	קבלה של דברים מבלי ל"אנוס" אותם
שמיר פחדן	מקור	יכולת חיזוי ותכנון שתמנע כשלונות	הירארכיית המוות	רגישות להקשרים
משמעת	מקורות	יסודיות	הסיירת קובעת לעצמה סדרי עדיפויות	לגיטימציה פרגמטית
נגישות לקצינים בכירים, שבירת ההירארכיה	משמעות	ירידה לפרטים	הסיפור האישי של נדב זאבי כסיפור היחידה?	לגיטימציה מוסרית
תחקיר	תאונות כמכת גורל	שתיקה	נגישות לתקשורת	לגיטימציה קוגניטיבית
תיאום עדויות	תאריך	תאונות אימונים כמכת גורל	נדב זאבי איש המפתח	
			תנו לצה"ל לנצח	