

ביקורת ספרים

ציפי גושפניץ, צלילה במים עכורים – פרשת הצלילות במי הקישון

כתופעה ארגונית, חיפה: פרדס הוצאה לאור 2021

רינת גולד גזית

בעבר יועצת משפטית באגף השיקום במשרד הביטחון, כיום עוסקת במחקר וייעוץ בנושא זכויות נכי

צה"ל. כותבת הספר זכויות נכי צה"ל, בני-ברק: בורסי הוצאה לאור 2019

במוקד הספר עומדת פרשת הצלילות בקישון והמשך אימוני הצלילה של היחידות המיוחדות של חיל הים בנחל, גם כשבעיית הזיהום במימיו כבר הייתה ידועה ומוכרת. הפרשה טלטלה את המדינה בשנת 2000, עם פרסום טענותיהם של צוללי הקישון. הלוחמים טענו שהצלילה במי הקישון גרמה לתחלואה מוגברת בקרבם ותבעו שהמדינה תקבל אחריות לנזקי הבריאות שנגרמו להם עקב הצלילות בנחל. בעקבות זאת הוקמה ועדת שמגר, אשר ממצאיה והמלצותיה משמשים כאחד ממקורות המידע המרכזיים למחקר המוצג בספר. גושפניץ אף זכתה לראיין את נשיא בית המשפט העליון לשעבר, השופט מאיר שמגר, ובתבונה רבה הביאה את הריאיון במלואו לקהל הקוראים, מה שמספק הצצה לנקודת המבט הייחודית והמרתקת של שמגר.

השאלה שמעמידה הכותבת בבסיס המחקר נוכח חשיפת ההתנהלות בפרשה היא, בפשטות – איך ייתכן? התשובה מוצעת מנקודת מבט ארגונית. נקודת מבט זו ממסגרת את הרקע התאורטי העומד בבסיס המחקר שערכה ושעליו מבוסס הספר, ואת הכיוון המחקרי המוגדר בספר, באופן הבא: "ביאור, ניתוח והסבר היחסים בין יחידים וקבוצות וההקשר הארגוני, ובחינת השפעתם על דפוסי ההתנהלות בפרשת הקישון" (עמ' 17). משקל מיוחד מעניקה גושפניץ לעובדה שצה"ל, כארגון, מונחה בפעילותו על-ידי קוד אתי.

ואומנם, המחקר המוצג בספר בודק את ההיבטים הארגוניים של הפרשה מזוויות תאורטיות שונות, תוך בחינה, בין השאר, של האתיקה הצה"לית (פרק 2), נורמות ומוסכמות בראי התקופה (פרק 5), מאפיינים סביבתיים ומצביים (פרק 6), דפוסי התקשורת ומנגנוני הבקרה (פרק 7),

ערכים, תפיסות ודעות מקצועיות (פרק 8), והתרבות הארגונית ורוח היחידה (פרק 9). בחינה שיטתית נרחבת זו היא מקור החוזקה של המחקר אולם גם מקור החולשה שלו. גושפנץ פורסת בפני הקוראים קשת רחבה של גורמים המשפיעים על תפקוד צה"ל כארגון דינמי ורב-ממדי. ההיבטים הארגוניים התאורטיים וזווית המבט הייחודית הבוחנת כל תאוריה מובאים בשיטתיות ומוצגים היטב בהקשר של פרטי מקרה הבוחן שבבסיס המחקר. בחינת התאוריות באמצעות מקרה הבוחן נעשית בקפדנות, תוך הבהרת המושגים הרלוונטיים והקשרם לפן הארגוני. לצד כל ייצוג של תאוריה מובאים ציטוטים מידיעות, פרוטוקולים, תכתובות וראיונות, שכמו מקימים את התאוריה לחיים ומאפשרים לקורא לפגוש יישום מדויק שלה, מהתאורטי למעשי.

עם זאת, למרות המאמץ להציג את מקרה הבוחן במשקפי התאוריה הנבחנת, חסר לטעמי בירור בזווית ביקורתית שיבחן עד כמה התאוריה אכן יכולה להסביר את ההתנהלות הנבדקת. כך, למשל, בפרק העוסק בדפוסי התקשורת בארגון מצוין מקרה של "קצר בתקשורת": בחיל הים מודעים היטב לסכנות שאורבות במי הקישון לספינות העוגנות שם (עמ' 77), ואומנם ננקטים צעדים לטיפול בספינות, אולם לא נעשית על-ידי המפקדים ההשלכה המתבקשת על בריאות הצוללים בקישון. לעניין זה ניתנו על-ידי מפקדים הסברים כמו "לא ידענו שצוללים שם" (עמ' 94) ועוד. קבלת הסברים אלה כפשוטם על-ידי הכותבת מותירה את הקורא בתחושת חוסר נוחות ותהייה; מדובר ביחידות מובחרות של חיל הים, שראייה רחבה מחד ותשומת לב לפרטים מאידך הן בבחינת מושכלות יסוד של פעילותן. כיצד ייתכן שמפקדי אותן היחידות והממונים עליהם לא עשו את הקישורים המתבקשים אף שהמידע היה נתון וזמין? שאלה זו נותרת ללא מענה ומחדדת את תחושת הקורא שההסבר שהציגו המפקדים אינו מספק, וכי חייב להיות דבר מה נוסף.

בספר עובר כחוט השני, ובהקשרים שונים, ההיבט המקצועי-מבצעי. אנו רואים זאת בתיאור של עצימת העיניים במסווה של שיקול דעת מבצעי (עמ' 87), בהתייחסות הנרחבת של המרואיינים לאתוס המבצעי (עמ' 80, 99, 102, 107) ובאמירה המפורשת של המרואיינים כי צורך מבצעי קודם להמלצה שלא לצלול (עמ' 82).

כך, בעוד המחקר מתמקד במבנה הארגון, בתהליכי העבודה וברוח הארגון, כפי שמשקף גם בקוד האתי שלו, נראה כי הלכה למעשה, נקודת המפתח של בחינת האירוע צריכה הייתה להיות

דווקא מטרת הארגון. אומנם רוח הארגון אמורה להיות מעוצבת ולשרת את מטרותיו, אך בחינת התאוריות הארגוניות השונות ויישומן מתוך התמקדות במטרת-העל של הארגון, היו יכולים לסייע בבחינה הביקורתית של התאוריות הארגוניות ושל מידת הרלוונטיות שלהן לנסיבות העניין.

פרק הסיכום עוסק במעבר מתאוריה למעשה, ומחדד את הצורך ביתר ביקורתיות מצד הכותבת כלפי התאוריות הנבחנות, ומידת התרומה שלהן להבנת מקרה הבוחן. בין השאר מוצגת השפעת ההקשרים הסביבתיים, והקשר האפשרי בין אדישות הציבור בתקופה הרלוונטית למפגעים סביבתיים והמשך הצלילות בקישון. בהקשר זה מתעוררות השאלות: האם אדישות הציבור כלפי זיהום סביבתי אומנם רלוונטית, בעוד הגורמים המוסמכים בחיל הים ידעו על הזיהום ונקטו צעדים לצמצם את השלכותיו רק בטיפול בספינות, ולא בצוללים? בנסיבות אלה, דומה כי נקודת מבט זו פחות רלוונטית לאירוע הנבחן. הימנעות הכותבת מאמירות ביקורתיות ברורות, והימנעות מהעדפה של הסבר אחד על פני האחר, מותירה את הקורא עם אוסף הסברים תאורטיים ותחושה שאם הכול אפשרי ורלוונטי, לא ברור מה נכון לעשות על-מנת למנוע את המחדל הבא, בבחינת "תפסת מרובה – לא תפסת".

אחת המסקנות החשובות של הכותבת נוגעת לקיומה של תת-תרבות בתוך הארגון, אשר יוצרת מעין תקן פנימי-ייחודי, ועשויה לסייג ערכים ונורמות שנקבעו על-ידי הארגון (עמ' 125). מסקנה זו מעלה שאלה בנוגע ליחידת הבדיקה שעסקה במחדל הקישון, ומזמינה לשנות את אופן הבדיקה. כך עולה התהייה, האם נוכח יצירת תת-תרבות ארגונית ביחידות בשטח, נכון יותר לבחון ולנתח את האירועים "מלמטה למעלה", כלומר, מהשטח אל הארגון, במקום מהארגון אל השטח?

בחינה שעורכת גושפנץ בנוגע להשפעת יחידים וקבוצות על מטרות הארגון וערכיו מובילה אותה למסקנה הבאה: "הוכח שהאופן שבו יחידים המשתייכים לאותה קבוצה תפקידית מקצועית (מפקדי שייטת וילת"מ) פירשו את מטרות הארגון, והדעות המקצועיות שגיבשו לעצמם הם שעיצבו דפוסי החלטה והתנהלות שסותרו ערכים ונורמות אתיות [...] באופן זה מטרות, הנחיות ונהלים ניתנים לפרשנות על-פי ההקשר המיידי המועדף. הדבר מסביר כיצד הפרשנות של המציאות (הקישון המזוהם כאתגר מקצועי וסימולציה טובה), והטענה שבאמצעות פרשנות זו ניתן להשיג מטרות חשובות (פיתוח הכשירות המבצעית והכנה ל'יום פקודה'), הפכו את האימון

בתנאי הזיהום הקשים לדפוס מקובל וראוי בקרב המפקדים והחיילים במשך עשרות שנים" (עמ' 127).

יחידת הבדיקה הרלוונטית, אם כך, היא תת־הקבוצה הפועלת בשטח, ויש לבחון את הפער בין הקוד הפנימי של אותה תת־קבוצה ובין הקוד של הארגון בכללותו. נקודה זאת באה לידי ביטוי במבט הביקורתי והחשוב שמפנה גושפנץ לעבר הפער שבין האתיקה לפרקטיקה, וה"סכיוזופרניה המוסרית" שבה פועלת המערכת הנבחנת: "בצד החובה להכין את הכוח ל"יום פקודה" עומדת אחריותם להבטיח שלא ייווצרו סיכונים מיותרים" (עמ' 130).

מכאן מובילה גושפנץ את הקורא לבחינת העיסוק באתיקה בצה"ל, תוך מתיחת ביקורת על הדרך שבה נלמד הנושא בארגון ועל האופן שבו הוא מיושם, ומציעה מתווה לשיפור וקידום נוכחות האתיקה במרחב הצבאי.

בהקשר זה מפנה הכותבת את הקורא למחקרים המציגים את הצורך להטמיע את האתיקה בהליכי החשיבה ("לחשוב אתיקה") ובתהליכי קבלת ההחלטות. "בהיבט הפרקטי", היא מדגישה, "המשמעות היא שהפעילות הפיקודית תוערך לא רק על־פי התוצאה בלבד (מערך הכוחות וביצוע המשימה), אלא גם על־פי מידת ההלימה של השיקולים והבחירות הפיקודיות לרוח הארגון ולערכיו" (עמ' 135).

מטרה זאת אכן מוצאת ביטוי במתווה המוצע להטמעת האתיקה בצבא, אשר מתמקד ב"מיסוד לימודי אתיקה והטמעתם בתהליכי הפיתוח של המנהיגות הצבאית הצה"לית". גושפנץ מציעה למנות "אתיקן ראשי" ולהקים גוף מרכזי שיעצב וינהל את תהליכי הלימוד והחינוך לאתיקה בצה"ל (עמ' 133).

מסקנת הכותבת והמלצותיה נכונות, ראויות ואף מתבקשות. ואולם נוכח הבעייתיות הכרוכה בפעילותה של תת־הקבוצה והתנהלותה בשטח, קשה שלא לתהות עד כמה יצליחו התפיסות האתיות לחלחל לגופים הרלוונטיים, ומה יתרחש בתקופת הביניים עד להטמעה הנדרשת.

גושפנץ חותמת את הספר במבט לעתיד ובציטוט של קצין רפואה ראשי דאז, בעדותו בפני ועדת שמגר: "יש עוד קישונים נוספים בצבא, וצריך למגר אותם". המתווה שהיא מציעה יסייע למגר "קישונים נוספים", אולם יש לנקוט צעדים נוספים שיובילו ישירות לשטח ויסייעו "להביא לשינוי המיוחל" (עמ' 137).

ואחרי הכול, לא אוכל להתייחס לנושא הקישון בלי להתייחס ללוחמים אשר צללו בקישון ונפגעו, אלה שקריאתם לקבלת אחריות מצד המדינה הביאה להקמת ועדת שמגר. שר הביטחון דאז שאול מופז אימץ בזמנו את המלצת נשיא בית המשפט שמגר באופן ששיקף קבלת אחריות ראויה וערכית של המדינה כלפי נפגעי הקישון. ואולם הרחק מאור הזרקורים, בשנים שחלפו מפרסום מסקנות הוועדה, חלה נסיגה של ממש במימוש האחריות של המדינה לטיפול בלוחמים אלה, והדבר הוביל להקמת קול זעקה נוסף. רק אז השכילו האחראים לטיפול להתפנות לתיקון ההתנהלות כלפי אותם הלוחמים. היבט זה של אחריות המדינה כלפי מי שנפגע בעת פעילות למענה הוא היבט משלים, גם ברמה האתית-מוסרית. הדיון בנושא זה כתופעה מחייב המשך בדיקה וברור, ולצורך כך ניתן ללמוד רבות מהמחקר היסודי, השיטתי והמקיף שערכה גושפנץ בנוגע להיבטים הצבאיים, האתיים והארגוניים סביב פרשת הקישון.