

רוצים צבא חזק?

חנכו את הקצינים להביע באומץ דעות עצמאיות

התופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית קיימת בצה"ל כבר ברמות הזוטורות ביותר. כדי לחנך קצינים להשמיע את דעותיהם העצמאיות יש להנחיל להם - הן בקורסים והן ביחידות - חלקים מתרבות הקשב שהתהוותה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים

"מנהיגות צבאית". פרקים שלמים בספר מוקדשים לנושאים כמו "אומץ לב אזרחי של מפקד", "למה מחרישים?" ו"מחלת העיקר לא להסתבר?".²

במאמר הזה אני בוחן את הסוגיה של הבעת

חיוניים למימוש עקרונות המלחמה דבקות במשימה לאור המטרה ויוזמה והתקפיות. אלוף (מיל') אלעזר שטרן אומר שצריכה להיות לקצין היכולת לשחות נגד הזרם.¹ עמדה דומה מובאת בספרו של רב-אלוף חיים לסקוב

מבוא

תורת הפר"ש הרשמית של צה"ל היא פיקוד מוכוון משימה. לפי השיטה הזאת, המפקד הממונה מגדיר את המשימה (את ה"מה"), והמפקד הכפוף מחליט על שיטת הביצוע (ה"איך"). פיקוד מוכוון משימה יכול להצליח רק אם המפקדים הם מקצועיים, דבקים במשימותיהם ואמיצים, דהיינו מוכנים לקחת על עצמם אחריות וסיכונים בעת הצורך. האומץ וההעזה מתבטאים קודם כל בנכונות להביע דעות עצמאיות. זו צריכה להיות נקודת המוצא של הקצין: אסור שיחשוש להביע את דעותיו, ועליו לחתור לפעול בצורה שהיא לדעתו הטובה ביותר, גם אם היא שונה מזו הקיימת או המקובלת על דעת הרוב.

לכאורה יש סתירה בין פיקוד מוכוון משימה, שמחייב יוזמה ועצמאות, לבין משמעת, שמשמעה ציות להוראות הממונים. באחת מהרצאותיו של אל"ם ערן ניב בעת שפיקד על בה"ד 1, שאל אותו צוער בנוגע לסתירה הזאת כביכול. וכך השיב לו אל"ם ניב: מהו ההבדל בין חייל צייתן לחייל ממושמע? החייל הצייתן עושה מה שאומרים לו בלי לשאול שאלות. החייל הממושמע מבין שיש למלא פקודות, אך יחד עם זאת הוא גם מאתגר את מפקדו ומבקש להבין למה הדברים נדרשים ממנו בצורה כזאת ולא אחרת. לאחר ההסבר הזה פנה אל"ם ניב לקציני העתיד ואמר: "אני רוצה

אתכם ממושמעים ולא צייתנים". לדעתו, קצינים ממושמעים - ולא צייתנים -



לא פעם כאשר העמדות בפני צוערי דילמה פיקודית ושאלתי "מי מתנדב לנסות לפתור את הבעיה?" הייתי נתקל בשתיקה כללית. אף אחד לא היה מרים את ידו ומוכן "להסתכן" להיות הראשון - שמא יטעה וייראה רע בעיני הצוערים האחרים

סרן יוסף גנסבורג
קצין מטה בבה"ד 1. לשעבר מפקד
צוות בבה"ד 1



לדעתי, קצינים ממושמיים - ולא צייתנים - חיוניים למימוש עקרונות המלחמה דבקות במשימה לאור המטרה ויוזמה והתקפיות

ממרוואייניו של אבולעפיה במאמרו.⁴ הדבר עלול להוביל למידה מוגזמת של קונפורמיזם (התיישרות עם דעת הכלל). למותר לציין שקונפורמיזם מעודד קיבעון מחשבתי ובולם חדשנות. בשל תרומתו של השאלון הסוציומטרי לקונפורמיזם המוגזם ומתוך הבנה שיש צורך למנוע אותו בצבא ולהניע חשיבה יצירתית, חדשנית ואף חורגת לעיתים מן המקובל - יש, לדעתי, לבחון מחדש את מידת החשיבות שמייחסים לו בהערכת קצינים. הסיבה: הצבא פועל בסביבה שמשתנה באופן קבוע, וקיבעון מחשבתי עלול להסתיים בכישלון.

שר הביטחון, רא"ל (מיל') משה יעלון, סיפר כי לפני שנכנס לתפקיד של ראש אמ"ן הוא קרא את דו"ח אגרנט ונפגש עם מי שהיה ראש אמ"ן במלחמת יום הכיפורים, אלוף (דימי') אלי זעירא, ועם עוזרו למחקר (תפקיד מקביל לרח"ט המחקר כיום) תא"ל (דימי') אריה שלו. בפגישות האלה הוא התרשם שמדובר באנשים מצוינים, אינטליגנטים ומקצועיים. מסקנתו הייתה שכישלון בהתרעה כמו זה שאירע במלחמת יום הכיפורים עלול לקרות לא רק לאנשים כושלים, אלא גם לאנשים מצוינים - לרוב בשל ביטחון עצמי מופרז. בספרו מדגיש יעלון שדווקא יכולותיו הגבוהות של זעירא "הביאוהו לביטחון עצמי רב, באופן שבדיעבד פורש על ידי הסובבים אותו כעריצות מחשבתית. האנשים סביבו לא העזו לחלוק עליו, גם אם הוא כלל לא התכוון לכך".⁵

בדיונים עם הצוערים שלי על מאמרו של אבולעפיה - שאותו הם נדרשו לקרוא - הדגשתי להם שחיוני שיחשבו גם באופן עצמאי ושיביעו את דעתם בדרך, בעיתוי ובמקום הנכונים. באחד הדיונים היטיב לומר אחד מצועריי:

דעה עצמאית ואני מציע כמה הצעות בתחום החינוך וההכשרה שיחזקו את צה"ל וייצרו בו תרבות ארגונית משופרת.

על האומץ להעז ועל האומץ להביע דעה עצמאית

סוגיית האומץ להביע דעה עצמאית בצה"ל עלתה לכותרות בסתיו 2010, לאחר שתא"ל אמיר אבולעפיה פירסם במערכות מאמר בנושא הזה. במאמר, שהתבסס על עבודת גמר במב"ל ועל ראיונות עם 8 תא"לים ואלופים בשירות פעיל ובדימוס, נכתב כי לקצינים רבים אין אומץ לחלוק על מפקדיהם וכתוצאה מכך הופך צה"ל לארגון פחות טוב ופחות יעיל.³ ההיגיון אומר, לכאורה, כי ככל שקצין משקיע יותר בקריירה הצבאית שלו, כך הוא עלול להימנע במידה רבה יותר מהבעת דעה עצמאית מחשש שהממונים עליו לא ירצו לקדמו. על פי אותו ההיגיון קל יותר להפגין עצמאות מחשבתית כאשר אין כוונה להמשיך בקריירה צבאית. אך מניסיוני אני מטיל ספק בהיגיון הזה שכן נוכחתי לדעת שגם קצינים זוטרים ומש"קים שאין להם שום כוונה לעשות קריירה צבאית נמנעים במקרים רבים מלהביע את דעותיהם העצמאיות ולא דווקא מחוסר מקצועיות או מחוסר אכפתיות.

לא פעם כאשר העמדתי בפני צועריי דילמה פיקודית ושאלתי "מי מתנדב לנסות לפתור את הבעיה?" הייתי נתקל בשתיקה כללית. אף אחד לא היה מרים את ידו ומוכן "להסתכן" להיות הראשון - שמא יטעה וייראה רע בעיני הצוערים האחרים. לעיתים אף נאלצתי לומר: "מה איתכם?? קדימה. אתם קצינים. תעזו!" התופעה הזאת חוזרת על עצמה גם בפורומים רחבים יותר, למשל סיכום קורס, כשהמפקד היה מבקש מהבוגרים להשמיע את דעותיהם. לרוב הייתה שתיקה ממושכת, עד שהראשון, "האמין", היה אומר את דברו. רק לאחר שאותו אמין היה צולח זאת בשלום, היה נשבר מחסום הפחד הזה, והיו מורמות פתאום ידיים רבות נוספות.

התופעה הזאת נמשכת גם בקרב הקצונה הזוטרה בצה"ל - בין היתר משום שהקצינים הזוטרים חוששים ממה שחבריהם יכתבו עליהם בשאלונים הסוציומטריים. החשש הזה אינו מופרך, שכן קיימת נטייה לייחס חשיבות יתר לשאלונים האלה - כפי שמבחינים שניים

"מסמרים בולטים חוטפים בראש". אימרה זו נכונה לצבא ולכל ארגון גדול, אך ייתכן שבארגונו התופעה הזאת בולטת יותר מהרגיל וגורמת לניוון ולמקובעות חשיבתיים. אבולעפיה ושישה ממרוואייניו מציינים שהיעדר האומץ להביע דעה עצמאית הוא תופעה שהיקפה בצה"ל חורג מהמקובל במערכות היררכיות אחרות.⁶ על מצב כזה אמר גנרל ג'ורג' פטון: "אם כולם חושבים אותו הדבר, אז מישהו לא חושב".⁷

דיון קבוצתי - מלכודת בפני הבעת דעה עצמאית

כאשר הייתי מ"מ בפעילות מבצעית, הגיע המח"ט לפלוגתי כדי שזו תוצג לו והוא יוכל ללמוד על מצבה. הוא כינס את כל מפקדי הפלוגה - יחד עם המג"ד - בחדר הדיונים. המ"פ הציג את הפלוגה, את הנתונים ואת תמונת המצב באופן שהיה מתואם ומוסכם מראש עם המג"ד. אני ראיתי את הדברים באור מעט שונה בחלק מהדברים, אך כאשר הגיע תורי להתבטא, אני מודה שלא היה לי אומץ להביע את דעתי האמיתית, שכן חששתי מתגובותיהם ומיחסם העתידי של שני הממונים עליי אם אעז לחלוק עליהם במידה ניכרת בנוכחות קהל כה רב. לאחר שהמ"פ הציג את הפלוגה, ואנחנו - המ"מים - השמענו את דעתנו, ביקש המח"ט לשמוע את המ"כים ואת הסמלים, אך נתקל בשתיקה ארוכה. כאשר הוא התעקש לשמוע את דעתם ואמר כי לא יקום עד שיקבל התייחסויות, החלו המפקדים להתבטא, אך ניכר היה שהם מדברים רק כדי לרצות.

המסקנה: דיון קבוצתי, במיוחד בנוכחות ממונים ישרים, עלול להקשות על הבעת דעה באופן חופשי, ובכך גם ליצור קושי בהצגת תמונת מצב מהימנה מזווית ראייתם של הזוטרים. יש להביא זאת בחשבון ולשקול דרכי פעולה נוספות.

גם אני מכה על חטא: ברגע של מבחן לא גייסתי את האומץ הנדרש כדי לומר - גם בפני הממונים עליי - את האמת כפי שראיתי אותה.

ההפכת המחשבה והבעת הדעה העצמאית באנף המודיעין

לאחר מלחמת יום הכיפורים הוקמה ועדת אגרנט כדי לחקור את הנסיבות שבהן פרצה



משמאל לימין: הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו), אלוף אלי זעירא ואלוף אהרון יריב. אלוף אלי זעירא החליף את אלוף אהרון יריב ב-1972 | הרמטכ"ל לשעבר יעלון על ראש אמ"ן במלחמת יום הכיפורים, אלוף זעירא: דווקא יכולותיו הגבוהות של זעירא "הביאוהו לביטחון עצמי רב, באופן שבדיעבד פורש על ידי הסובבים אותו כעריצות מחשבתית. האנשים סביבו לא העזו לחלוק עליו, גם אם הוא כלל לא התכוון לכך"

המלחמה. מהעדויות ששמעה הוועדה עלה שאמ"ן מיעט להטיל ספק בהערכתיו שלו ולא הותיר מרחב להשמעת דעות אחרות בתוך המערכת.

אבל היו גם יוצאים מהכלל. הנודע שבהם היה סגן סימון טוב בנימין. כבר כמה שבועות לפני המלחמה הוא העביר התרעות על מלחמה קרבה ואף התעמת בשל כך עם הממונים עליו. במקום לבחון בקפידה את הטענות שהעלה סגן בנימין מחק סא"ל דוד גדליה, הקמ"ן של פיקוד דרום, את הנקודות הנוקבות בדו"חותיו של סגן בנימין,⁸ ולכן הן לא הועברו הלאה לפיקוד הבכיר ולממשלה.

החיכוך בין סגן בנימין למפקדו הלך והעמיק במהלך המלחמה, עד שבסיומה הורה אלוף שמואל גורודיש להדיחו. אולם בסופו של דבר ציינה אותו ועדת אגרנט לשבח. הדחתו של סגן בנימין בוטלה לפי המלצתו של נציב קבילות חיילים ובהנחיית ראש אכ"א והרמטכ"ל, שראו בהדחתו צעד בלתי מוצדק, והוא המשיך את שירותו באמ"ן והתקדם עד לדרגת אל"ם.

בעקבות הפרשה הזאת הכניס אלוף שלמה גזית, יורשו של אלי זעירא בראש אמ"ן, את "נוהל סימון טוב", שעל פיו יכול כל קצין, שנתקל בחילוקי דעות מהותיים עם מפקדיו בנוגע להערכת מודיעין, להביא את הערכותיו למפקדים בכירים יותר ואפילו לראש אמ"ן.⁹ מאוחר יותר השתרש הנוהל הזה באמצעות שימוש בנייר שנקרא "דעה אחרת" שאותו ניתן להעביר במקרה הצורך ישירות לראש הממשלה, לשר הביטחון ולרמטכ"ל וליידע על כך את ראש אמ"ן. רק לעיתים רחוקות עושים אנשי אמ"ן שימוש בנייר הזה. למשל, כשהיה יעלון ראש אמ"ן השתמשו בו שני חוקרים. בסופו של דבר התברר שהם טעו בהערכתם, ובכל זאת שיבח אותם יעלון על אומץ ליבם ועל יושרתם.¹⁰

בעקבות פרשת סגן סימון טוב בנימין גם הקים גזית באמ"ן גוף בקרה ("איכא מסתברא") שהוכפף תחילה למחלקת המחקר ובהמשך ישירות לראש אמ"ן. לגוף הזה יש שני תפקידים: הראשון, לקיים בקרה על המחקרים שמפיץ אמ"ן, והשני, להכין הערכות הפוכות מאלה של מחלקת המחקר.¹¹ נוסף על כך, ניתן כיום דגש גדול על מגוון של דעות בעבודתן של יחידות המודיעין. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, בעידוד שניתן ליצירת מנגנונים

אכפתיות ופתיחות מחשבתית ומאפשרת להביע מגוון דעות רחב. לתרבות ארגונית כזאת יש חשיבות גדולה, ומן הראוי שהצבא יקבע שהיא אינטרס ארגוני ויאמץ אותה בכל זרועותיו ויחידותיו.

הפתרון: תרבות ארגונית שמעודדת הבעת דעה והקשבה ומאמצת את הספקנות ואת הביקורתיות והופכת אותן לדרך חיים

תרבות ארגונית שבה המפקדים קשובים לשמיעת דעות ששונות מדעתם ואף מנוגדות לה היא חיונית לא רק כדי לאפשר לקצינים הכפופים להביע את דעתם אלא בעיקר כדי לאפשר לקצינים הממונים לראות את המציאות כהווייתה. על כך ועל מצבים שדומים למה שהיה במפגש הפלוגתי שתוארתי עם המח"ט כותב אבולעפיה:

מפקד שרוצה לעשות את מלאכתו נאמנה חייב לא רק לעודד את פקודיו להביע את דעתם, אלא עליו לוודא שהוא נחשף לדעות האמיתיות הרווחות ביחידה שלו ולמתרחש תחת פיקודו. כל זאת באמצעות יצירת מנגנונים יעילים - פורמליים ולא

פורמליים.¹⁴

יעלון כותב על כך:

תרבות ארגונית שבה המפקדים קשובים לשמיעת דעות ששונות מדעתם ואף מנוגדות לה היא חיונית לא רק כדי לאפשר לקצינים הכפופים להביע את דעתם אלא בעיקר כדי לאפשר לקצינים הממונים לראות את המציאות כהווייתה

לחשיבה עצמאית שמיועדים למנוע מקובעות מחשבתית והתיישרות חפוזה וחסרת כל ביקורת עם הדעה של הרמה הממונה. על הצורך בחשיבה עצמאית ומקורית דיבר ראש אמ"ן, אלוף אביב כוכבי, בטקס סיום של קורס קמ"נים באפריל 2012:

המשימה המוטלת על כולנו הופכת מורכבת מיום ליום... במצב עיניים מסוג זה נודע מקום מכריע לכושר ניתוח משובלל, למחשבה עמוקה, לנקודות מבט מקוריות ולחדשנות. את כל אלה נדרוש מכם.¹²

אריה שלו כותב שיש מקום לנורמה שלפיה ניירות ההערכה של המודיעין אינם פסקניות וחד-משמעיות אלא שניתן בהן ביטוי גם לדעות שאינם בקונסנזוס.¹³

התרבות הארגונית שגובשה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים מעודדת הקשבה,

חייב להקיף את עצמו באנשים שיאתגרו את הנחותיו.

גם מערכת היחסים המתוחה בין וינסטון צ'רצ'יל לגנרלים שלו התפתחה, בין היתר, בגלל נכונותו לבחור מפקדים שחלקו על דעתו - ועשו זאת בתקיפות רבה.

משה דיין, לפי מקורבו מאיר עמית, נהג גם הוא באופן דומה ולא העריך את מי שהסכימו עימו תמיד. דיין היה משבח לבסוף דווקא את אלה מכפופיו שהיה להם אומץ לומר לו את אשר על ליבם ואפילו להתנגד בתוקף להחלטותיו. למראית עין הוא היה עקשן, אך אם השכלת להוכיח לו שאינו צודק, הוא היה לבסוף משנה את דעתו.²¹

גם הרמטכ"ל מרדכי מקלף אימץ תרבות ארגונית של קשב. אלוף נועם תיבון כותב שמקלף היה דוגמה ומופת לקצין מקצועי ללא אגו וגיבוי כבוד, פתוח, מקשיב לדעות הזולת, סבלני ועובד היטב בצוות. מקלף היה רמטכ"ל במשך שנה אחת בדיוק, ולדברי תיבון עבודתו הייחודית משפיעה על צה"ל עד ימינו אלה.²² תרבות ארגונית של קשב עומדת בניגוד לעריצות המחשבתית ועשויה למנוע אירועים של "ברבור שחור",²³ כפי שקרה לצה"ל במלחמת יום הכיפורים.

המנהיגות המשתפת ותרומתה לתרבות הארגונית של קשב

כל ארגון זקוק מאוד לבעלי מקצוע שאין להם שאיפות קידום משמעותיות ולכן הם מרשים לעצמם להתבטא באופן נחרץ נגד תופעות שנראות להם פסולות או לא מועילות למערכת - גם אם לממונים עליהם יש דעות שונות לחלוטין. במצבי מחלוקת נוטים בעלי התפקידים האלה להציב את טובת המערכת לפני טובתם האישית. מובן שלמערכת דרושים גם קצינים שיש להם שאיפות קידום, אך בכל זאת אינם מהססים לומר את דעתם, אולם מדובר - מטבע הדברים - בון נדיר יותר של קצינים.²⁴ כאשר לאדם יש שאיפה להתקדם, גדלה הסבירות שהוא ינסה למצוא חן בעיני הממונים עליו ולפעול באופן שיהיה מקובל על המערכת ונוח לה. ואם יהיו לו חילוקי דעות עם הממונים עליו, הוא עלול להימנע מלהציף אותם, שכן מפקדים רבים מעדיפים "יס" מנים" על פני קצינים דעתנים ומטילי ספק.

הפתרון המוצע לבעיה הזאת הוא לחנך את

לערער - על דבריהן. יש להנחיל תרבות של דיון אמיתי, פתוח, שמסתיים בהחלטת מפקד שאינה ניתנת לערעור. חשוב ביותר שמפקדים בכל רמה ישמעו את דעותיהם - גם אם אלה נוגדות את דעת הממונים עליהם. וחשוב לא פחות שמפקדים בכירים יאפשרו את החופש הזה.¹⁷

תכונת יסוד שחיונית אפוא לכל קצין היא ספקנות וביקורתיות. הגישה הביקורתית, הבוחנת, שמטילה ספק היא זו שמקדמת את הארגון. יתר על כן, הגישה הזאת חיונית לחיים בכלל. כך מתאר יעלון את אייל הגונים, שהיה הקמ"ץ שלו כשפיקד על סירת מטכ"ל:

אייל היה יסודי מאוד, חרוץ, יצירתי, בעל יושרה ובעיקר דעתן. הוא לא נרתע מלהשמיע את דעתו, שלא אחת הייתה מנוגדת לדעתי, בפניי, כמו גם בפני דרגים בכירים יותר. ייתכן שאצל מפקדים שאוהבים "יס-מנים" אייל היה נדחק לשוליים, אך אצלי הוא פרח. ההצלחה של היחידה בתקופת פיקודי נשענה, כאמור, על קצינים טובים, ואייל בלט בתרומתו הסגולית הייחודית.¹⁸

יש להדגיש שהביקורתיות והספקנות חייבות לבוא בד בבד עם משמעת פעולה ועם לואיליות, אחרת נזקן עלול להיות רב מתועלתן. משמעות הדבר היא כי מרגע שהתקבלה ההחלטה על ידי הקצין הממונה, על הקצין הכפוף לפעול באופן לואילי לחלוטין להוצאתה אל הפועל - כאילו לא חלק עליה. מניסיוני אני יודע שבמקרים רבים קשה מאוד לעשות זאת, אך זוהי חובתנו בהיותנו קצינים.¹⁹

בהקשר הזה יש גם לציין כי אומנם "בלי ביקורת אין התקדמות ביחידות",²⁰ אולם עדיף שזו תבוא מתוך היחידה ופחות מגורמים חיצוניים (ביקורות של גופים מבחוץ), שכן כך ביכולתה ליצור שיח בריא ומפרה למען קידום הארגון ושיפורו.

תרבות הקשב - הצצה להיסטוריה

חשיבותה של התרבות הארגונית שמעודדת הקשבה לדעות של אחרים אינה תגלית של הדורות האחרונים. דוריס גודווין, מחברת הביוגרפיה של נשיא ארה"ב אברהם לינקולן, כתבה שהוא הקיף את עצמו באנשים, כולל יריבים, בעלי אגו חזק ומאוד שאפתניים שהרגישו כי הם יכולים לערער על סמכותו ולא פחדו להתווכח איתו. דעתו הייתה שכל מנהיג



ראש אמ"ן, אלוף אביב כוכבי, בטקס סיום של קורס קמ"נים באפריל 2012 | "המשימה המוטלת על כולנו הופכת מורכבת מיום ליום... במצב עיניים מסוג זה נודע מקום מכריע לכושר ניתוח משוכלל, למחשבה עמוקה, לנקודות מבט מקוריות ולחדשנות. את כל אלה נדרוש מכם"

על המפקד ליצור אווירה שבה תתאפשר לפקודים היכולת להטיל ספק, ואסור לנו כמפקדים לדכא את מי שטועים, ובוודאי שלא את מי שמעזים להציג דעה שונה משלנו... על המערכת הצבאית ככלל לעודד חשיבה, העברת ביקורת והטלת ספק, לעורר ולעודד שיח בין מפקד לפקודו בלי לשכוח את חשיבות המשמעת... יכולתם של המפקדים להביע דעה ללא חשש וללא מורא היא מקור עוצמה משמעותי ותרבות שיח להתגאות בה.¹⁵

יעלון זוקף את הצלחותיו מרמות הפיקוד הזוטרות ועד היותו רמטכ"ל לתרבות הארגונית הזאת.¹⁶

תא"ל (מיל') עמי מורג משמש ב-12 שנים האחרונות מעריך במרכז ההערכה לאל"מים. לדבריו, מתקיימים כיום בצה"ל מעט מדי דיונים פתוחים וסיעורי מוחות - על אף חשיבותם - והוא מבקר את מי שנמנעים להביע את דעותיהם:

אנשים מעדיפים לשמוע דברי הבל מרמות ממונות ולשתוק כדי לא לסכן את הסיכוי שלהם להתקדם... במקום לעודד קונפורמיות הן [רמות הניהול הבכירות בצבא] חייבות לעודד את פקודיהן להרהר - ואם צריך, גם

מהצוערים אמר שהוא ראה משהו אחר: האחד שצפה בצורה מלמעלה אמר שהוא ראה עיגול, והאחר, שצפה בצורה מהחזית, אמר שראה מלבן. רק בהמשך, כאשר איפשר להם להתייעץ זה עם זה הם הגיעו ביחד לתובנה שזהו גליל והבינו את הסוגיה של זווית הראייה שיש לכל מפקד כשהוא מנסה לבחון את תמונת המצב הכוללת.

יש לציין שהייתי בהרצאתו לפחות חמש פעמים, ורוב הזוגות לא הבינו שהתבוננו בגליל גם לאחר התייעצות של עשרות דקות. המסקנה: ההתייעצות חשובה גם כשמדובר, לכאורה, בדברים פשוטים, אך גם אז היא אינה מבטיחה הבנה מלאה של תמונת המצב. אולם בלעדיה סיכויי ההבנה פחותים עוד הרבה יותר. באמצעות הדוגמה הזאת המחיש המרצה היטב את האמרה "מה שרואים מכאן לא רואים משם" והדגיש כי מפקד שמקבל החלטה לבדו עושה זאת למעשה על בסיס מידע חלקי בלבד. מפקד כזה אינו טועה בהכרח בתפיסתו כפי שראינו בהמחשה, אך זו אינה שלמה, אלא נשענת רק על זווית הראייה שלו. חסרות לו זוויות הראייה השונות והמשלימות של האחרים כדי להבין במלואה את התמונה שהוא רואה.

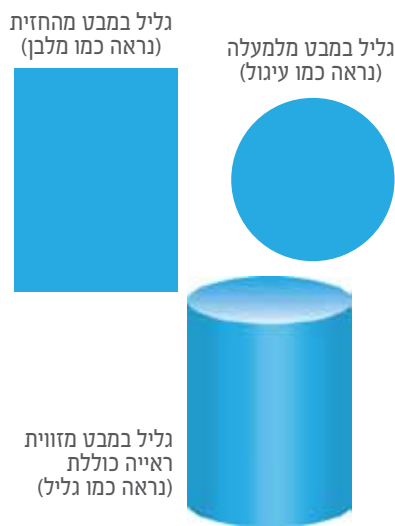
הכרחי לעשות את האבחנה ולהבין שמפקדי השדה נדרשים לקבל החלטות במהירות ובנחישות - לעיתים על בסיס מידע חלקי ואף סותר, במיוחד בשדה הקרב. אך שלא בעת קרב וככל שרמת הפיקוד גבוהה יותר, כך גדלה חשיבותה של המנהיגות המשתפת.

הבסיס לתרבות ארגונית משופרת: חינוך החל מקורס הקצינים

יעלון הודה שלא הצליח להטמיע את דרכו, אך הביע תקווה שהזרע נזרע ובבוא היום ינבוט.²⁹ כיצד נצמיח את הזרע?

שינוי של התרבות הארגונית בצה"ל - שהוא גוף היררכי המעודד משמעת ולויאליות - אינו עניין פשוט כלל, אך הוא אפשרי. כדי להתחיל במגמת שינוי רצוי שיופצו מסרים מתאימים בכתב ובעל פה. נוסף על כך יש להחדיר את תרבות הקשב כבר בקורס הקצינים. במהלכו יש לעודד חופש מחשבה והבעת דעה ואת האומץ לקחת סיכונים. יש להדגיש לקצינים שעליהם לפעול משיקולים משימתיים ומקצועיים בלבד. עליהם לדעת שמצפים מהם לגבש דעה עצמאית

איור 1: מה שרואים מכאן לא רואים משם



שהמערכת התנגדה להן באופן טבעי (בשל כוח האינרציה של ארגונים לדבוק בקיים ולהימנע משינוי). לאחר שהתעקש לנסות את השינויים ומשהצליחו ושיפרו את המערכת, הפכו כמעט לנחלת הכלל. עמידורו אומר שעל הצבא להמשיך לחשוב באופן שיטתי - באמצעות עבודת מטה מסודרת ותהליכי בדיקה יסודיים. זוהי הדרך העיקרית, הראשית והמועדפת. אך במקביל, כפי שהראה במאמרו, יש מקום רב ליוזמות מקומיות, ויש לעודד צורת חשיבה יוזמת וחדשנית ונכונות לקחת סיכונים לא רק בקרב אלא גם בבניין הכוח. לאותה רוח יוזמת ולאותה העיקשות לבצע יש, לדבריו, לחנך את המפקדים.²⁸

"מה שרואים מכאן לא רואים משם"

המציאות בדרך כלל מורכבת יותר מכפי שנדמה לנו. יש אמת, אך היא לא תמיד בכיס שלנו, ומנקודות תצפית שונות היא נתפסת באופן שונה. המחשה טובה לכך - ולחשיבות המנהיגות המשתפת - קיבלנו בקורס הקצינים. סא"ל הרב צדוק בן ארצי, ראש תחום תודעה יהודית ברבנות הצבאית ונווט קרב במלחמת של"ג, מסביר בהרצאותיו בבה"ד 1 כי לאנשים יש נטייה שלא להתייעץ, ובמיוחד בנוגע לדברים שנראים, לכאורה, פשוטים. כדי להראות את הבעייתיות שבכך הוא הציג בהרצאתו לשני צוערים, בנפרד, ציור של גליל משתי זוויות ראייה שונות. כל אחד

המפקדים להיות קשובים וסבלניים יותר לדעות שונות וגם לעודד אותם להביע את דעותיהם שלהם בפני הממונים עליהם. כאשר הקצינים ירגישו שהממונים עליהם מבקשים לשמוע את דעתם, ושמייחסים לה חשיבות, תגדל האכפתיות שלהם לתהליכים המתרחשים ביחידה, וכך גם יגדל רצונם לסייע ולשפר. ניתן, למשל, ללמד אותם לשבח קצינים שמביעים דעות עצמאיות במהלך דיון, וגם ניתן להסביר להם שיוכלו להרוויח רבות אם ילמדו לבקש את עצתם של קציני המטה או של מפקדים כפופים בנוגע לרעיונות שהועלו או לקראת קבלת החלטה חשובה. אפשר גם ללמד את המפקדים לקיים לעיתים דיונים פתוחים שבהם כל מי שיש לו מה לתרום עושה זאת בלא קשר לדרגתו ולמעמדו - בלי להתחשב בסדר המקובל שלפיו הזוטר ביותר מדבר ראשון והבכיר ביותר - אחרון. גם חשוב שכל קצין יהיה נבון ויידע מתי ואיך לומר את דעתו, מתי להתעקש ולהילחם ומתי להתפשר: "אתה לא יכול להתפטר בכל יום. לכן צריך לדעת על מה נלחמים ועל מה לא. הדרך הנכונה להשפיע היא להגיע לסף פיצוץ, אך לא להתפוצצות."²⁵ יעלון כותב שכישלונו המרכזי במהלך השירות היה אי-הצלחתו לשנות את אופן החשיבה בצה"ל. לדבריו, הוא שאף להכניס לצבא תרבות שמתבססת מחד על נהלים של חשיבה מסודרת ומאידך על חשיבה "פרועה", ספקנית וביקורתית. הוא מצר על שלא הצליח ליצור דור של מפקדים ספקנים שיעזו להביע דעות שונות לחלוטין מהמקובל ולא הצליח ליצור מנהיגים משתפים שמקשיבים למגוון רחב של מחשבות, של דעות, של עמדות ושל נקודות תצפית. גם בהיותו רמטכ"ל הוא לא הצליח להטמיע את הרעיון שלפיו מפקד שמתיעץ ומשתף אינו נופל ביכולותיו ובסמכותיותו מהמפקד "היודע כול".²⁶

על היות צה"ל ארגון שמרני ועל הרצון של קציניו לשנות כותב ראש המטה לביטחון לאומי, אלוף (מיל) יעקב עמידורו, כי "יתרונו של צה"ל טמון בכך שהוא לא יבלום קצינים הנחושים ליוזם שינויים, ובלבד שהחידוש לא ירבה בלבול ולא יהיה בניגוד לעקרונות המלחמה המוכרים."²⁷

בהמשך מתאר עמידורו כמה שינויים ארגוניים שהוביל במהלך הקריירה שלו למרות הביקורת הקשה שספג לאחר העלאת הצעותיו ועל אף

לפני הגעתם לדין כלשהו ולהיות נכונים להביע אותה בדרך הראויה במידת הצורך. ברגע שקצינים זוטרים יתבקשו לחוות את דעתם על נושאים שונים ויחנכו אותם מהיסוד לגבש דעה ולהביעה - תתחזק זיקתם ליחידה ותגבר המוטיווציה שלהם להיות אכפתיים ומעורבים בתהליכים שקורים בה.

המלצות

1. בצה"ל קיים מסמך בשם "עקד הקצין בצה"ל" העוסק בדמות הקצין. המסמך אושר במטכ"ל והופץ בסוף 2005, ומפורטים בו "מאפייני הקצין".³⁰ המאפיינים האלה נלמדים ביסודיות בשבועות הראשונים של כל קורס קצינים בבה"ד 1. אני ממליץ לשדרג את המסמך ולהפיצו מחדש לאחר שיוכללו בו שני מאפיינים נוספים:

• ספקנות וביקורתיות. היכולת לאתגר,

לשאול שאלות נבונות ולחתור להבין מדוע הדברים נעשים בצורה כזאת ולא אחרת מתוך שאיפה לבחור בדרך הפעולה האיכותית ביותר ומתוך הקפדה על חופש המחשבה ועל משמעת הפעולה.

• אומץ להביע דעה עצמאית. היכולת

לחשוב מכיווני מחשבה שונים ולא רק על פי דפוסי החשיבה המקובלים.³¹ זאת לצד גיבוש דעה עצמאית לפני כל דיון ונכונות להביעה באופן הראוי ובעיתוי המתאים ומתוך הצבת השיקול המשימתי/מקצועי מעל לשיקולי קידום אישיים ולכל שיקול אחר. אך יש לזכור: החופש להביע דעה כפוף תמיד למשמעת הפעולה.

2. את סוגיית האומץ להביע דעה עצמאית יש להציג בכל מחזור של קורס קצינים ולקבוע שקריאת מאמרו של אבולעפיה היא חובה לכל צוער בבה"ד 1.

3. יש להקצות זמן קבוע בלר"ז של קורס הקצינים שבו ידונו המפקדים עם צועריהם על הסוגיה של הבעת דעה עצמאית, על חשיבותה הרבה למערכת ועל הצורך לבססה בתרבות הארגונית של הצבא.

שיטת הפיקוד מוכוון המשימה מבוססת על קצינים מקצועיים בעלי אומץ להביע דעה ובעלי נכונות לזיום ולקחת אחריות וסיכונים - במידת הצורך - בבניין הכוח ובשדה הקרב. שיטת הפיקוד הזאת חיונית להשגת הניצחון במלחמה הבאה.

מהפכת האומץ להביע דעה עצמאית - שהתרחשה באמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים - צריכה להיות מוטמעת, לפחות באופן חלקי, בשאר חלקי הצבא. אנו, המפקדים, צריכים לעודד זאת. לשם כך אני ממליץ לנקוט שני צעדים:

1. אנו, המפקדים, נהיה קשובים וסבלניים יותר לדעות שונות - גם אם הן מנוגדות לשלנו - ונעודד הבעת דעות.

2. עלינו להטמיע בקצינים מראשית דרכם - באמצעות חינוך והכשרה - את חשיבות האומץ להביע דעה עצמאית. בכך ניצור בסיס טוב יותר לתרבות ארגונית משופרת שתהיה עתירת סיעורי מוחות ודיונים פוריים - בלי לפגוע במשמעת הפעולה.

קצינים שאינם מהססים להשמיע את דעותיהם העצמאיות יאפשרו לצה"ל להשיג את מטרותיו בצורה טובה יותר, יקדמו ויחזקו אותו. יש לזכור: "יש לנו מדינה אחת בלבד, ורק צבא ערכי ונחוש, המבוסס על מפקדים יצירתיים החושבים באופן עצמאי ומתמודדים על דעתם, יוכל להבטיח את מה שנראה לנו היום מובן מאליה".³³

ביומו הראשון בתפקיד שר הביטחון הפיץ משה יעלון איגרת לצה"ל ולמערכת הביטחון שבה קרא "לאפשר חופש מחשבה והבעת דעה תוך הקפדה על משמעת פעולה, שהרי זו דרך המלך להפיק מאנשיכם ומיחידותיכם את המיטב". מן הראוי שגלך בדרך הזאת.

תודה לאבי, ד"ר ג'פרי גנסבורג, ולחברי סא"ל ד"ר רובי סנדמן על הערותיהם המועילות. אשמח לקרוא תגובות או דעות אחרות. כתבו לידי גנסבורג במייל הצבאי או במייל האזרחי: yossigph@walla.com

הערות

1. אלוף (מיל) אלעזר שטרן בהרצאה לצוערי השלמת החיר, 30 בספטמבר 2009
2. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 2003, עמ' 24-32
3. אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 21-27, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/1/112551.pdf>
4. שם, עמ' 23
5. משה (בוגי) יעלון, דרך ארוכה קצרה. ידיעות ספרים, 2008, עמ' 72

6. אבולעפיה, עמ' 22 ו-25
7. www.pitgam.net/quote/8346/1
8. אריה שלו, **כישול והצלחה בהתורה**, מערכות, תל אביב, 2006, עמ' 233
9. אורי אחיקם, "צואר הבקבוק של המודיעין ב-1973", מבט מל"מ, <http://bit.ly/1exg4hh>
10. יעלון, עמ' 72-73
11. שלו, עמ' 259
12. <http://bit.ly/HRw3dR>
13. שלו, עמ' 271
14. **אבולעפיה**, עמ' 27
15. משה יעלון, "מנהיגות צבאית" בתוך: אריה אידן ופנחס עידן (עורכים), **על המנהיגות הצבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2007, עמ' 12
16. יעלון, דרך ארוכה קצרה, עמ' 262
17. עמי מורג, "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמ' 54, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/113010.pdf>
18. יעלון, דרך ארוכה קצרה, עמ' 62
19. ראו דוגמה מרתקת לעניין הזה ברמות הגבוהות ביותר, שם, עמ' 55-53
20. הרצאה של אלעזר שטרן, ראו הערה 1
21. הדוגמאות על לינקולן, על צ'רצ'יל ועל דיין נלקחו מתוך אבי אלטמן, "מציאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמ' 8-9, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/113003.pdf>
22. נועם תיבון, "1953 - השנה שבה עוצב צה"ל", **מערכות** 438, אוגוסט 2011, עמ' 27-25, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/112972.pdf>
23. "ברבור שחור" הוא הכינוי שנתן הפילוסוף נאסים טאלב להפתעה מחוללת שיש לה השפעות מרחיקות לכת. ראו: עין ניב, אליעזר טולדנו ויונתן אמיתי, "ברבורים שחורים במלחמת העולם השנייה - הגורמים להפתעות בשדה הקרב וכיצד ניתן להתאושש מהן ולצמצם את השפעתן", **מערכות** 437, יוני 2011, עמ' 43, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112930.pdf>
24. כך נהג, למשל, המצביא הסובייטי הנודע גאורי זוקוב. מדהים לקרוא עד כמה אמיץ הוא היה לומר את דעותיו - גם נוכח סטלין - על אף שידוע היה כי סטלין נוהג לחסל את מי שחולקים עליו. על משטר העריצות שקיים המנהיג הסובייטי ועל דיכוי הרצון להביע דעה עצמאית שילמה בריה"מ ביוקר כאשר פלשו הגרמנים - בהפתעה מחוללת - לשטח בריה"מ ב-22 ביוני 1941. ראו: גאורי ק' זוקוב, **זיכרונות המרשל זוקוב**, מערכות, תל אביב, 1982, עמ' 176 ו-189
25. **אבולעפיה**, עמ' 22
26. יעלון, דרך ארוכה קצרה, עמ' 263
27. יעקב עמידור, "חידושים צבאיים: עקרונות וזיכרונות", מערכות 425, יוני 2009, עמ' 62, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/112394.pdf>
28. שם, עמ' 65
29. יעלון, שם
30. אמ"ן, חטיבת תה"ד, **עקד הקצין בצה"ל**, המדור לפרסומים ולמינוח, 2005, עמ' 1 ו-4
31. ראו: עמי פדהצור, "חשיבה יצירתית שיטתית בצבא", **מערכות** 443, יוני 2012, עמ' 11-4, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/113085.pdf>; רונן עצמון, "מלכודות חשיבה - איך לזהות אותן וכיצד להימנע מהן", **מערכות** 443, יוני 2012, עמ' 42, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/113090.pdf>
32. במאמר מוסבר כיצד לזהות הטיות קוגניטיביות (נטיות שיטתיות של בני האדם לטעות בחפיסה, בזיכרון, בחשיבה או בשיפוט) ואיך להימנע מהן ולאפשר חשיבה יצירתית.
33. וולטר אייקסטון, **סטיב ג'ובס**, מודן, מושב בן שמן, 2012, עמ' 5
34. מורג, עמ' 55