

מחשבות ראשוניות על צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית והמלצות להתערבויות: מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר בצבאות ובסוכנויות מודיעין

לאחר אירוע משברי ארגונים כמו סוכנויות מודיעין וגופים צבאיים לא רק יתאוששו מהמצב, אלא אף יוכלו להשתנות לטובה ולעבור התמרה בעקבותיו. אולם צמיחה זו אינה אוטומטית, ואף קיימת סכנה שהארגון יחזור לדפוסי הפעילות המוכרים לו טרם המשבר. נדרש חזון ומחויבות מנהיגותית לשינוי כדי להוביל לפיתוח תרבות ארגונית אשר תומכת בצורכי ההשתנות של הארגון ושל הפרטים החברים בו



מפגש שנערך בשפיים בין ניצולי קהילת כפר עזה ובין הלוחמים - מחלציהם, 3 בנובמבר 2023. יש צורך ארגוני דחוף בשיקום, למידה והתפתחות מאירועים אלה. צילום: רס"ם (מיל') אילן לורנצי

כתב באיגרת לעובדי הארגון ולבני משפחותיהם: "לא הצלחנו לייצר התרעה מספקת".⁴ ראש אמ"ן, אלוף אהרון חליוה, כתב באיגרת לאנשיו: "אמ"ן תחת פיקודי כשל במתן התרעה למתקפת הטרור שביצע חמאס".⁵ לצד ההודאה בכישלון וקבלת האחריות, יש צורך ארגוני דחוף בשיקום, למידה והתפתחות מאירועים אלה. סיום הלחימה, ואיתו "היום שאחרי", אינם נראים עדיין באופק. לעומת זאת, בנוגע למשבר שנגרם בעקבות ההפתעה, ההלם

מתקפת הפתע של חמאס בבוקר 7 באוקטובר 2023 הובילה לכ-1,400 הרוגים וכ-240 חטופים.¹ בהתייחסותנו להיקף המשבר הלאומי ציין נשיא המדינה יצחק הרצוג כי "מאז השואה לא נרצחו יהודים רבים כל כך ביום אחד".² הפער ביכולת ההתרעה המודיעינית ובמוכנות הכוחות בגזרה נתפס ככישלון של גופי המודיעין והביטחון. ב־12 באוקטובר הצהיר הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי כי "צה"ל אחראי לביטחון המדינה ואזרחיה, ובשבת בבוקר בעוטף עזה לא עמדנו בזה".³ ראש השב"כ רונן בר



רס"ן ד"ר אושרי ברגיל, רמ"ד מחקר טכנולוגיה ודיגיטל במכון המחקר למדעי ההתנהגות של ממד"ה

מהי צמיחה פוסט-טראומטית?

התפתחויות במחקר הפסיכולוגי על אודות טראומה הראו כי לצד הסימפטומים השליליים של אירועי דחק טראומטיים,¹³ רבים מעידים על כך שנוסף על האירוע הם חוו אחריו גם צמיחה אישית ואף התמרה.¹⁴ תופעה זו, המכונה "צמיחה פוסט-טראומטית" (PTG: Post Traumatic Growth), מבוססת על עבודתם החלוצית של הפסיכולוגים האמריקנים ריצ'ארד טדסקי ולורנס קלהון.¹⁵ הם זיהו חמישה תחומים שבהם אנשים חווים צמיחה חיובית לאחר טראומה: הערכה מחודשת לחיים, זיהוי כוחות פנימיים וחיוק החוסן האישי, שיפור ביחסים הבין-אישיים, יצירת אפשרויות והזדמנויות חדשות וצמיחה ערכית-רוחנית המתבטאת בתחושת חיבור עמוקה לדברים גדולים יותר.

שינויים אלה נובעים, בין היתר, מתפיסה שונה ומחודשת של משמעות החיים עצמם.¹⁶ שינויים אלה ברמת הפרט משפיעים גם ברמת הארגון, ורצוי לעודדם שכן הצמיחה של הפרטים עצמם משפיעה גם על הארגון דרך המחשבות והתפיסות המשותפות של חברי הארגון.¹⁷ חשוב להדגיש כי השינויים האמורים מעידים על צמיחה ממשית ולא רק על חוסן - המוגדר כ"יכולת לחזור לתפקד ולפעול לאחר משברים".¹⁸

**לצד ההודאה בכישלון וקבלת האחריות,
יש צורך ארגוני דחוף בשיקום, למידה
והתפתחות מאירועים אלה. סיום הלחימה,
ואיתו "היום שאחרי", אינם נראים עדיין
באופק. לעומת זאת, בנוגע למשבר שנגרם
בעקבות ההפתעה, ההלם והאבדות בפתיחת
הלחימה - היום שאחרי כבר כאן**

בספרות המחקר הארגונית, חוסן ארגוני מוגדר כיכולת של ארגון להסתגל, לשרוד ולתפקד באופן תקין במהלך אירוע משברי ואחריו.¹⁹ לעומת זאת, צמיחה ארגונית פוסט-טראומטית (OPTG: Organizational Post-Traumatic Growth) היא מושג חדש יותר, הנוגע לטרנספורמציה, התפתחות ושינוי חיובי החלים בארגון כתוצאה מהמשבר או הטראומה. אלה צומחים מתוך ההבנה כי מה שהרכיב את הארגון בעבר כבר לא מספיק או שאינו מתאים לעת הנוכחית. צמיחה פוסט-טראומטית מדגישה לא רק את יכולת ההסתגלות, העמידות והשרידות אלא גם את הלמידה, החדשנות בהסתגלות והצמיחה. כלומר - הארגון לא חוזר לתפקד "כרגיל", אלא מתחזק ומשתפר באופן מובהק בעקבות המשבר. מכאן עולה שחוסן הוא תנאי הכרחי אך לא מספק - הזדמנות לצמיחה מתאפשרת אם הארגון לא רק חוזר לתפקד, אלא גם משתנה לטובה בעקבות המשבר. שני המושגים קשורים וחיוניים, אך צמיחה פוסט-טראומטית מייצגת שלב עמוק יותר של התפתחות ומימוש הפוטנציאל שטמון במשבר עבור הארגון.²⁰

צבאות וסוכנויות מודיעין הפועלים בסביבות עתירות שינויים ואירודאות חייבים להגיב באופן מתמיד לתנאי הסביבה. במקרה של צה"ל וקהילת המודיעין - אין לנו פריבילגיה לנהוג אחרת. הבנת הגורמים המאפשרים צמיחה פוסט-טראומטית עשויה לספק תובנות רבות ערך עבור הארגונים הללו. עם זאת,

והאבדות בפתיחת הלחימה - היום שאחרי כבר כאן. בעקבות זאת מצאתי לנכון להדגיש כעת, במאמר זה, את אפשרות הצמיחה, השיקום וההתפתחות בעקבות כישלונות ארגוניים טראומטיים.

טראומות ומשברים ארגוניים

לפי ספרות המחקר הארגונית, משברים וטראומות יוצרים אי יציבות ודורשים מהארגון להסתגל למציאות חדשה. טראומה היא חמורה, מורכבת וממושכת יותר, בין היתר מכיוון שהיא מערערת באופן יסודי את ההנחות, היכולות והמסוגלות הארגונית, על כן היא דורשת החלמה מורכבת ועמוקה יותר. הספרות הקלינית מבחינה בהקשרים אלה בין זמני האבחון שלאחר האירוע: עד יומיים לאחר אירוע טראומטי ניתן לאבחן את הנפגע כסובל מתגובת דחק חריפה (ASR), עד כחודש - כהפרעת דחק חריפה (ASD), ולאחר כחודש, בהימשכות הסימפטומים, תיתכן האבחנה של תסמונת דחק פוסט-טראומטית.⁶ הבחנה אחרת נקשרת לאופן ההתאוששות - לפיה, ממשבר אפשר להתאושש ולחזור לתפקוד, ואילו ההתאוששות מטראומה כרוכה בהבנה שמה שהיה - לא ישוב.⁷

משברים ארגוניים יוצרים עמימות וחוסר ודאות עבור העובדים, ומעוררים תהליכי יצירת משמעות בקרבם במהלך ניסיונם להבין ולפרש אירועים בלתי צפויים.⁸ תופעה זאת מודגשת על אחת כמה וכמה בארגוני צבא ומודיעין, התלויים באמון הציבור והמשרתים בהם, אשר נועדו למטרות של שמירה על הביטחון ואינם מצליחים לעמוד במשימתם.⁹ כישלונות ביצירת ביטחון, הצלחה בביצוע התקפות טרור גדולות וזעזועים ביטחוניים גורמים נזק תפקודי מיידי ועשויים להוביל גם להפרעה תפקודית ארגונית מתמשכת.¹⁰ ההיסטוריה של המודיעין בישראל עסקה רבות בכשל המודיעיני שהוביל למלחמת יום הכיפורים.

בשל סמיכות הזמנים שבין ציון 50 שנים למלחמת יום הכיפורים (6 באוקטובר 1973) ובין מתקפת הפתע של חמאס (7 באוקטובר 2023), ההשוואה ביניהן הפכה למעשה לבלתי נמנעת והופיעה כבר במאמרים רבים. במטרה לייצר ידע מזווית שונה, בחרתי להרחיק את האופק ולהתמקד בהשפעות של אירועים משבריים מעבר לים - המתקפה היפנית על פרל הארבור ב־7 בדצמבר 1941 שהובילה לכניסתה של ארצות הברית למלחמת העולם השנייה¹¹ וההתקפה על ארצות הברית ב־11 בספטמבר 2001, שתבעה עלויות אנושיות ומשאביות עצומות והובילה לפרוץ המלחמה האמריקנית בטרור, אך גם לערעור האמון והלגיטימציה בקהילת המודיעין האמריקנית.¹² אולם משברים מייצרים גם הזדמנות לקדם שינויים חיוביים ולעודד צמיחה ארגונית.



מתקפת הטרור של 11 בספטמבר. פתחה עידן חדש של אימים ואתגרים עבור סוכנויות המודיעין האמריקניות. צילום: ויקיפדיה

מחדש לאחר המשבר באמצעות תהליכי למידה והסתגלות קולקטיביים.²³ גם צבאות מציגים ראיות לצמיחה פוסט־טראומטית לאחר כישלונות גדולים. למשל, ההתקפה על פרל הארבור הובילה לרפורמות נרחבות בצבא האמריקני, כולל איחוד ושינוי מבני פיקוד, התאמת תפיסות לחימה ושיפור ביכולות מודיעין - תהליכים שהוכחו מאוחר יותר כקריטיים לתפקודו התקין של צבא ארצות הברית במלחמת העולם השנייה.²⁴

ההלם והטראומה של 11 בספטמבר גם זירזו תקופה של למידה מהירה, צמיחה, התחדשות והשתנות בקהילת המודיעין האמריקנית. ביטוי להתפתחות זאת בקרב הסוכנויות ניכר בכך שהן יישמו רפורמות מפתח, אימצו טכנולוגיות חדשות, חיזקו שיתופי פעולה בין־ארגוניים ומיקדו את עצמן מחדש בטרור ובאימים ממדינות לא ריבוניות

לקח נוסף ניתן ללמוד מהניסיון לשנות נהלים בכל מחיר או במהירות רבה מדי. קשה לעקור הטיות תרבותיות עמוקות, ולעיתים יש נטייה להסתפק ביישום התובנות והלקחים באופן זמני וחלקי בלבד. כך, למשל, היה על אף החקירה שהתבצעה לאחר 11 בספטמבר, והאירה כשלים נרחבים

המחקר על דינמיקה של צמיחה פוסט־טראומטית בארגונים ביטחוניים עדיין מוגבל. על כן הרחקנו את מבטנו ללמוד מהמקרים שהיו בארצות הברית.

צמיחה פוסט־טראומטית בצבאות ובסוכנויות מודיעין בארצות הברית

מתקפת הטרור של 11 בספטמבר פתחה עידן חדש של אימים ואתגרים עבור סוכנויות המודיעין האמריקניות. בעקבות עוצמת הטראומה והטרגדיה, הוביל לחץ ציבורי ופוליטי עצום לשורה של רפורמות בגופי המודיעין שנועדו למנוע הישנות של אירוע כזה. ראשיתן של הרפורמות הותוותה בדוח ועדת 9/11, אשר הציע את התיעוד המשותף המקיף והצביע על הכשלים שאפשרו לפעילי אל־קאעדה לתקוף את ליבתה הסמלית של העוצמה האמריקנית - מגדלי התאומים.²¹ לאחר המתקפות עצמן, ופרסום הכשלים בעבודת המודיעין בתקשורת, ניכר היה כי המודיעין האמריקני מצוי במשבר עמוק שעיקרו חוסר יכולת להגן על הביטחון הלאומי האמריקני בראשיתה של המאה ה־21.²² עם זאת, ההלם והטראומה של 11 בספטמבר גם זירזו תקופה של למידה מהירה, צמיחה, התחדשות והשתנות בקהילת המודיעין האמריקנית. ביטוי להתפתחות זאת בקרב הסוכנויות ניכר בכך שהן יישמו רפורמות מפתח, אימצו טכנולוגיות חדשות, חיזקו שיתופי פעולה בין־ארגוניים ומיקדו את עצמן מחדש בטרור ובאימים ממדינות לא ריבוניות. רפורמות אלה אפשרו לסוכנויות המודיעין לא רק להתאושש, אלא להמציא את עצמן



במודיעין האמריקני. דוחות מעט מאוחרים יותר, אשר עסקו בכשלי המודיעין הקשורים לתוכנית הנשק להשמדה המונית שלא הייתה של עיראק,²⁵ מצאו כי למרות הרפורמות - הסוכנויות עדיין השתמשו בהערכותיהם בדפוסים של "חשיבת יחיד"²⁶ שהובילו ליציאה למלחמה בעיראק.²⁷ הלקח שניתן ללמוד מכך הוא שצמיחה פוסט-טראומטית דורשת מחויבות מתמשכת ליישום ותיקוף לאורך זמן, תוך הסתגלות והתאמה לשינויים בתרבות ולהתפתחויות בפרקטיקות השונות.

כיצד מתרחשת צמיחה פוסט-טראומטית בארגונים?

אדוארד פאולי, אשר חוקר יחסים בארגונים שחוו משברים וטראומות, תיאר כיצד שלושה מנגנונים חברתיים בין-אישיים הפועלים בארגונים בעת משבר השתלבו זה בזה, הפעילו את החוסן הארגוני ועודדו צמיחה: השעיה לימינלית (Liminal suspension) - נגרמת כאשר משבר מבטל או משנה באופן זמני מבנים ונהלים ארגוניים פורמליים, ופותח מרחב מעבר זמני המאפשר לחברי הארגון לפעול בדרכים חדשות ומותאמות יותר למצב המשבר; עדות חומלת (Compassionate witnessing) - מבטאת את ההזדמנויות למעורבות ולמענה ההדדי לצרכים ולפגיעות של העובדים במשבר, ובכך מעודדים חיבור בין-אישי עמוק ומשמעותי יותר. למשל היקף מקרי האובדן והאי-ודאות שאפיינה את ימיה הראשונים של הלחימה והאופן שבו המשרתים תמכו וסייעו זה לזה בהתמודדות משותפת ועשירה בחמלה הדדית. יתירות התייחסותית (Relational redundancy) - מתארת כיצד ההון החברתי והקשרים האישיים שחצו גבולות ארגוניים ותפקודיים מפעילים רשתות בין-אישיות חדשות ועתירות חיבורים. רשתות אלה מאפשרות גמישות תפקודית ואישית ותורמות בשלב הראשון לחוסן הארגוני ולהתאוששות, ומאוחר יותר יכולות להיות מנוצלות לצורך הצמיחה הארגונית.²⁸ שינויים אלה מובילים לתחושת שייכות גדולה יותר לארגון, לחלקים ולאנשים נוספים בו, לרבות מחויבות לתהליך השיקום והצמיחה. הם תורמים ליצירת משמעות אישית מתוך החיבור לארגון ולמטרתו המתעצבת מחדש, לחיזוק תחושת השליטה דרך פיתוח ארגוני מחדש וליצירת נרטיב המכיל את המשבר - ויודע לתאר כיצד למרות הקושי והכאב יש גם תוצאות חיוביות לתהליך.

בעוד המודל של פאולי מתבסס על היבטים בין-אישיים רכים, מודלים תאורטיים אחרים מסבירים כיצד ארגונים המנהלים את זרימת הידע על אודות האירועים מייצרים את ההזדמנות המובילים להשתנות ולעיצוב ארגוני מחדש, ומאפשרים

דינמיקה של צמיחה ממשבר.²⁹ מחקרים אחרים מצאו כי ארגונים שבהם המנהיגות פועלת לסימון המשבר כזרז לשינוי של ממש, ומסוגלים להעריך באופן ביקורתי את פעולותיהם, לשנות הנחות יסוד ולפעול במחויבות מלאה למימוש מטרותיהם המעודכנות - מגדילים את סיכוייהם לחוות צמיחה ארגונית בעקבות משבר או טראומה.³⁰

המלצות לקידום צמיחה פוסט-טראומטית ארגונית

מאמר זה נכתב בשלהי אוקטובר 2023, תוך כדי עצימות משתנה של הלחימה, אך לאחר שלב ההלם וההפתעה של פתיחת הלחימה. החשיבות של פרסומו בעיתוי הנוכחי היא, בין היתר, ביצירת מדועות לניצנים של צמיחה, טיפוחם וחיזוקם.

מודל שלוש השכבות לעידוד צמיחה פוסט-טראומטית ארגונית

המודל בנוי כך שכל שכבה מספקת את הנדרש לשכבה שמתחתיה. כך המנהיגות מייצרת את הנרטיב (האתוס הארגוני המעודכן), מנגנוני תקשורת אדפטיבית, מציאת תפקיד מעודכן לארגון ולאנשיו לנוכח המשמעות וההיגיון הארגוני המחודש, שליטה בקצב ובקשב הנדרש ותמיכה ביצירת תרבות מאפשרת עבור המנהיגות בדרגי הביניים ואנשי הארגון. בשכבה הבאה, התרבות הארגונית תומכת ומאפשרת את הצמיחה של הפרט בארגון: הגמישות הארגונית מאפשרת מימוש של הזדמנויות צמיחה ויכולות חדשות ששוכללו במהלך התקופה לארגון ולפרטים, התרחבות של הקשיבות הארגונית מאפשרת ביטחון פסיכולוגי והפקת לקחים, החיבורים הבין-אישיים מחוזקים ומאפשרים חיזוק של תחושת השייכות, ונוסף על כך - התיעוד, התחקור והלמידה תומכים בשיקום האמון בארגון וביצירת ודאות קוגניטיבית כחלק מהחזרת תחושת השליטה. העובדים צומחים דרך מציאת משמעות מחודשת בחייהם האישיים ובעבודתם בארגון והתחושה של חיבור לשלם גדול יותר, זיהוי כוחות פנימיים, חיזוק תחושת



הביטחון והשליטה, הגדלת השייכות בעקבות העמקת היחסים הבין-אישיים, וזיהוי אפשרויות והזדמנויות חדשות בארגון המתחדש.

מנהיגות

מנהיגים ממלאים תפקיד מכריע בעידוד צמיחה פוסט-טראומטית בארגון לאחר משבר או טראומה. בראש ובראשונה, הם יכולים ליצור אתוס, סיפור ארגוני מחודש מעודכן - שמכיל ונותן משמעות לאירוע הטראומטי, ומכליל את פעילותם של יחידים, ולא מדיר או מדחיק רבדים אלה כמפתח להבנת עתידו של הארגון. בעת ארגון האתוס הארגוני המחודש חשוב להדגיש לצד המחויבות ליציאה מהמשבר גם הזדמנויות לשיפור וצמיחה ארגונית.³¹

האתוס הארגוני המעודכן מאפשר לייצר תחושת משמעות ולמצוא לארגון ולאנשיו תפקיד חדש, שיספק עבורם את התשובה לשאלות המנקרות בהם - מה המשמעות של כל זה עבורי ועבורנו כמסגרת, כארגון? אתוס מוצלח יאפשר לכל אחד ואחת בארגון להמציא מחדש את מהות תפקידו במסע שאליו יוצא הארגון כדי למצוא את עצמו - ערכיו המשתנים, מעגלי השייכות והזהות שלו, מטרותיו והיעדים בחייו (שייתכן כי השתנו גם הם) בתוך הארגון הצומח מחדש. באמצעות התפקיד המחודש מאפשרים המנהיגים לאנשיהם להחזיר את תחושת השליטה, האקטיביות והעשייה מול תחושות ההלם וחוסר האונים שאפיינו את התגובה הראשונית לטראומה.

מנהיגים ראויים מניעים תהליכי למידה באמצעות הקמת צוותים לזיהוי לקחים, ומעודדים חקירה פתוחה וביקורתית של הכשלים באווירה פתוחה של למידה. כמו כן, הם תומכים בניסויים וביוזמות חדשות הנובעות מהבנת הלקחים וההזדמנויות בעקבות המשבר

המכתב ששלחו אנשי ניר עוז לספקים שלהם. אתוס המציג את הקיבוץ כמחויב לערכיו, אמין ומתנהל בהוגנות מופתית מול ספקיו ושותפיו. מקור: גיל פז, פייסבוק

במושג "חוסן".

מנהיגים ראויים מניעים תהליכי למידה באמצעות הקמת צוותים לזיהוי לקחים, ומעודדים חקירה פתוחה וביקורתית של הכשלים באווירה פתוחה של למידה. כמו כן, הם תומכים בניסויים וביוזמות חדשות הנובעות מהבנת הלקחים וההזדמנויות בעקבות המשבר. ולבסוף, הם מרחיבים את היקף ההטמעה של השינויים והרפורמות באמצעות תקשורת מתמדת ומנגנוני מעקב אחר ההתקדמות. אומנם לא ניתן לקיים את כל ההמלצות הללו במקביל ללחימה, אך ניתן לעודד את יישומן במקומות שמאפשרים זאת. במקומות אחרים, תפקידה של המנהיגות ליצור את הנרטיב שיתאר את מאמצי החקירה והתיקון העתידיים.³³ תפקיד חשוב נוסף של המנהיגות בארגון הוא יצירת תרבות ארגונית תומכת.

תרבות ארגונית

חוקרי הארגונים קארל וויק וקתלין סוטקליף,³⁴ אשר חקרו תאונות וכשלים ארגוניים, טוענים כי על מנת להימנע מאסונות

דרך מומלצת לעשות זאת היא באמצעות יצירת מנגנונים של מנהיגות משתפת, שתאפשר ליותר אנשים לקבל על עצמם תפקיד מהותי בתהליך ולהצמיח את הדור הבא של מנהיגי הארגון, כדרך נוספת לצמיחה ופריחה ארגונית. נזיר הזן הבודהיסטי תיך נאט האן נהג לומר שהמושג (הבודהה) הבא יתגלה לא אדם בודד אלא כקהילה,³² ובמונחי צבא - כזו המאפשרת צמיחה של מנהיגות קולקטיבית כאמצעי ליציאה מהמשבר.

תפקיד נוסף של המנהיגות הוא לעודד את הפניית הקשב לאזורים של אקטיביות, הסתגלות, עשייה והתפתחות תוך שליטה בקצב הפעולה באזורי הארגון והפעילות השונים באופן שמעודד החלמה וצמיחה. המטפל נרי שריה, מהיחידה לתגובות קרב, רואה במרכז החוויה של הטראומה לארגון ולפרטים - "הרבה מדי, מהר מדי, חזק מדי, לבד" ובהתאמה מסמן את הדרך לריפוי והקלה על ידי יצירת אקלים שמאפשר - "מעט, לאט, בעדינות, ביחד". כלומר, המנהיגות בארגון נדרשת לווסת את הכוונת הקשב והקצב בצורה המעודדת החלמה וצמיחה, ולא רק חזרה לתפקוד של שגרה המגולם

ארגוני מחודש שיוביל לארגון זריז, חסין ויעיל יותר.³⁸ הרשתות הבלתי פורמליות יאפשרו מימוש והאצה של טרנספורמציות עתידיות, ומיסוד תהליך העיצוב הארגוני באמצעות הדרכות, אימונים ונהלים פורמליים צפוי להיות הבסיס להטמעה סדורה ושיטתית של תהליכי הרפורמות הארגוניות.³⁹

אז מה אפשר לעשות? איך בכלל מתחילים?

ראשית מדובר בתפיסה מארגנת, אך לצידה היא מציעה כיוונים ברורים - עיסוק באתוס ארגוני, הדרישות מן המנהיגות בעת הזו וכלים לפיתוח התרבות והמנגנונים הארגוניים.

שימוש בגישת חקר מוקיר (Appreciative Inquiry)

"מפות, בהגדרה, יודעות להציג לנו את העולם המוכר אשר מופה קודם לכן. מצפנים שימושיים גם כאשר אינך בטוח היכן אתה ורוצה לנוע בכיוון הנכון".⁴⁰ טראומה עשויה להיות מאופיינת על ידי בלבול ואובדן אוריינטציה אשר נגרמים כתוצאה מהשבר וחוסר הרציפות בתפיסות העולם שקדמו לה. גישת החקר המוקיר נועדה להציע מצפן לארגון על ידי התמקדות בדימויים של הצלחה וחוסן בקרב הארגון ואנשיו. היא מעוניינת לפתח שיח ארגוני שיתבסס על הוקרת המאמצים החיוביים במטרה להוביל ליצירת שינוי ארגוני ברקיימא שלצידו הצלחות נוספות.⁴¹ לטענת חסידי השיטה, באמצעות התמקדות בפערים ולקויות, כפי שלעיתים קורה בתחקירים צבאיים, אנו מייצרים דימויים של מה שרע ושגוי, ועשויים להקשות בכך על השינוי הארגוני הרצוי.

חשוב לציין שלא מדובר רק ב"למידה מהצלחות" אשר נוטה להדגיש רק את החלקים החיוביים. אימוץ הנחות הגישה עשוי לתת מקום רחב יותר להתנהגויות הארגוניות שכדאי לעודד גם בעקבות אירועים קשים. הדבר נכון גם ברמת הפרט - לצד החלקים המוכרים של תיאור האירוע והקושי הנגרם בעקבותיו, אפשר לפעול גם להדגשת אופק הצמיחה האישי והארגוני, עם שאלות כמו: מה אתה מעריך יותר בחיך מאז האירוע? במה המשבר שינה אותך בהיבטים של שיפור וחיזוק? מה למדת על עצמך בעקבות ההתמודדות עם האובדן? מה היית רוצה שיקרה בעוד חמש שנים מהיום? מה אתה חושב שעוד חמש שנים יספרו ביחידה על המשבר הנוכחי? נוסף על כך, השאלון המקורי על אודות צמיחה פוסט-טראומטית שפיתחו טדסקי וקלהון תורגם לעברית על ידי החוקרות זהבה סולומון ואביטל לאופר,⁴² ובשיתוף עם איש מקצוע (יועץ/פסיכולוג) ניתן להעבירו ובכך לשקף לפרטים וליחידה את אזורי הצמיחה שלה.⁴³

ניתן לעשות זאת גם ברמה האישית, למשל בשיחת משב ומערכה שתתמקד בהיבטים הללו, לצד היבטים נוספים, או ברמה הארגונית, באמצעות פעילות סדנאית אשר תגדיר עבור היחידה והפרטים בה את מקורות הכוח האישיים והארגוניים שמצאו בעצמם במהלך ההתמודדות בלחימה. המטרה בהקשר זה היא לשתף גם במקורות הכוח והמשאבים, להגדיל את הביטחון הפסיכולוגי ולחזק את השייכות והכרת התודה בין חברי הקבוצה.⁴⁴

מגשים עתירי משמעות

לעיתים בעקבות משברים וטראומות, אנשים וארגונים מפתחים שכבות הגנה ששומרות עליהם מרגשות קשים אך

ומתאונות ארגוניות בסביבות עתירות אידואות, יש לפתח את הארגון כבעל "מהימנות ארגונית גבוהה" (HRO: High Reliability Organization). ארגונים בעלי מהימנות גבוהה מאופיינים במודעות קולקטיבית גבוהה וברגישות לסימנים חלשים (wick signals) בסביבה הפנימית והחיצונית, שיוצרות מחויבות לגמישות וללמידה מתמדת למטרת מניעת אסונות וכשלים. החוקרים מציעים שלשם כך רצוי לפתח תרבות של קשיבות ארגונית (mindful organization), המושתתת על בחינת הנחות היסוד, שאילת שאלות וחקירה מתמדת.

תרבות מסוג זה מעודדת דיווח ללא מורא על תקלות ושגיאות, ופועלת להכשיר בעלי תפקיד לקבל החלטות מהירות, מבוססות נתונים, לצד תפעול מנגנונים ארגוניים לגיבו ובקרה.³⁵ הם מצביעים על כך שמרכיב המפתח ביצירת קשיבות ארגונית הוא יצירת סביבה בטוחה מבחינה פסיכולוגית (psychological safety) אשר תאפשר בדיקה כנה של כשלים, ודיון גלוי במה שהשתבש - בלי לחשוש מכך ברמה האישית. החוקרים מצביעים על כך שפיתוח תרבות כזו, כמטרה בפני עצמה, יכול לסייע ליצירת משמעות לפעילויות התיקון הארגוני אחרי משבר.³⁶

תרבות המעודדת גמישות ארגונית היא מרכיב מפתח המאפשר צמיחה והסתגלות אחרי משבר. שימור החיבורים הבין-אישיים והמבנים החדשים, לצד תהליכי קבלת החלטות האדפטיביים שהתפתחו בזמן המשבר, עשויים לשמש כמפתחות לעיצוב ארגוני מחודש שיוביל לארגון זריז, חסין ויעיל יותר

תחקור, למידה וניהול ידע אפקטיבי בדרך לעצב את הקוגניציות וההיגיונות הארגוניים הם מרכיב קריטי בעידוד צמיחה פוסט-טראומטית בארגונים שעברו משבר או טראומה. הפרופסורים מיכה פופר ורענן ליפשיץ מאוניברסיטת חיפה טוענים שלאחר משבר, ארגונים נדרשים לפתח יכולות ללמוד באופן מערכתי מניסיון ולהפיץ ידע זה ברחבי הארגון.³⁷ יצירת תיעוד אישי ומוסדי הכרחית כדי לסגור פערי זיכרון וליצור תחושה שכלל התקלות, השגיאות והכישלונות ממופים ומטופלים לצורך גיוס האמון והביטחון בתיקון הליקויים, לצד החזרה האמון ביכולותיו של צה"ל, ביחידותיו ובארגוני המודיעין. הידע והלקחים שנאספים צריכים להיות מתועדים ומשותפים בתהליכים של דיאלוג חוצה היררכיה, לצד הדרכות וימי עיון אשר חושפים ידע זה למשרתים ולציבור. אלה צריכים להיות מלווים במערכות ארגוניות וטכנולוגיות לניהול הלקחים, תיעוד רפורמות, ניתוח נתונים והפצת מידע. מרכיב חיוני נוסף הוא מחקרי הערכה על הטמעת הלמידה והלקחים. אלה יפעלו להגברת האמון הפנימי והחיצוני בארגון, ויודאו שהשינויים המוצעים מביאים תוצאות וכי הארגון ממשיך לצמוח ולהתפתח לאורך זמן למרות האירוע הטראומטי.

תרבות המעודדת גמישות ארגונית היא מרכיב מפתח המאפשר צמיחה והסתגלות אחרי משבר. שימור החיבורים הבין-אישיים והמבנים החדשים, לצד תהליכי קבלת החלטות האדפטיביים שהתפתחו בזמן המשבר, עשויים לשמש כמפתחות לעיצוב



החמ"ל שהוקם מחדש. "הקמנו חמ"ל [תצפיות] חדש ברעים, אבל הרוח שלנו היא עדיין הרוח של נחל עוז". צילום: דו"ץ

המפגש כמשימה. מפגשים כאלה, ודומים להם - למשל בין צוותי רפואה ופינוי למחולצים או בין אנשי מודיעין וחיל האוויר לכוחות שהסתייעו בהם - מדגישים את המשמעות שנוצרת לבניית נרטיב חדש, של החלמה וריפוי, של תרומת העשייה למרות הקשיים והתקלות, של רגישות, האטה וקשב לאחר.

עדכון האתוס הארגוני

האתוס הארגוני מכיל את "הסיפור" של הארגון שמייצר את המשמעות וההיגיון הארגוני שבו הוא עובד. לעיתים קרובות מרכיב מהותי באתוס הוא הערכים שעל פיהם פועל הארגון. ערכי הארגון מהווים עוגן ומסגרת פרשנית לאירועי המשבר ויכולים לסייע לארגן את הנרטיבים הארגוניים סביבם. הם פועלים כמצפן פנימי המסייע לארגון לשגשג מחדש לאחר טלטלה. בתקופות עתירות אי-ודאות, ערכים מספקים משמעות, שפה משותפת, שייכות וביטחון לצורך קבלת החלטות מושכלת - לפי המצפן הערכי המגולם בהם. ארגונים אשר מדגישים בערכיהם שיתוף פעולה ואמון יוכלו להגביר את תחושת הביטחון הפסיכולוגי והמחויבות המשותפת בקרב חברי הארגון. תפקידה של המנהיגות הוא לפעול כמודל לחיקוי ולאפשר בחינה עדכנית, הפנמה והטמעה של שינוי תרבותי וארגוני לנוכח המצפן הערכי המעודכן.⁴⁷ השמירה על ערכי הארגון משמשת מסגרת לרציפות, מעניקה משמעות ובעצמה מהווה חלק מהסיפור הארגוני. כחלק מהאתוס של קיבוץ ניר עוז ביקשה ההנהלה להדגיש את הערכים המובילים עבורה ואשר לאורם היא פועלת גם

מקשות עליהם להיפתח בנושאים רגישים, ומאוחר יותר - לצמוח. אחד ממנגנוני ההגנה הנפוצים בתרבות הצבאית הוא ציניות.⁴⁵ דרך אחת לפרוץ מעבר לציניות הארגונית היא להשתמש במפגשים עתירי רגשות ומשמעות.

דוגמה לכך יכולה להיות מפגשים שנערכו בין חברי הקהילות ביישובים שנפגעו (למשל בארי וכפר עזה) ובין הלוחמים שחילצו אותם.⁴⁶ המפגש עצמו אפשר התמרה של רגשות האשמה שנשאו הלוחמים כפרטים וכמסגרת, על כך שהיו רוצים להגיע למקום האירוע מהר יותר ולהציל יותר אנשים, לאתוס של גיבורים אשר היו מוכנים להקריב את חייהם, כפי שלצערנו אכן קרה בחלק מן הקרבות, על מנת להציל אנשים שאותם לא פגשו מעולם.

המפגשים הציפו אווירה בטוחה בהיבט הפסיכולוגי, לשני הצדדים, ואפשרו התקרבות גם במקרים טעונים של רגשות מורכבים מצד המשתתפים. כך התאפשר לנוכחים להעמיק את החיבורים הבינאישיים שהתרחשו מכורח הנסיבות, ולהוביל אותם לנתיב של קרבה ושותפות גורל - הפעם מבחירה. עבור הפרטים עצמם, המפגשים מספקים עיבוד של משמעות העשייה, אופק הצמיחה והשייכות המשותפים לחזון חדש, גדול יותר משל כל אחד מהמשתתפים בנפרד ("עוד נחזור לחרוש בשדות"). המוות והפציעה של חבריהם, רגשות האשמה וחוסר האונים שלהם, נטענו במשמעויות נוספות על אלה שהיו קיימות אצלם. במקרים הללו המפקדים מימשו את תפקידם כמנהיגים ואפשרו ללוחמים להאט מעט את הקצב טרם המעבר למשימה הבאה, ולהפנות את הקשב לארגון

משותפת ועדכנית של פעילות הארגון לאור ערכיו, תוך הדגשה של הערכים הארגוניים כחלק מהסיפור המשותף וסגולותיו הייחודיות של הארגון. זו עשויה להיות גם הזדמנות להדגיש ערכים של שותפות ושייכות, ואת המשמעות והביטחון שמייצר הארגון בעקבות דבקותו בערכיו.

סיכום

מאמר זה בחן דוגמאות ומאפשרים של צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית בעקבות משבר או כישלון, כדי להציע מודל ולהצביע על מאפשרי צמיחה עתידיים שאותם רצוי להנביט ולהתחיל לטפח כבר בתקופה הנוכחית. הראיות המחקריות מצביעות על כך שארגונים כמו סוכנויות מודיעין וגופים צבאיים לא רק יתאוששו מהמצב אלא אף יוכלו להשתנות לטובה ולעבור התמרה בעקבות האירוע. ואולם צמיחה זו אינה אוטומטית ולפיכך אינה מובטחת, ואף קיימת סכנה שהארגון יחזור לדפוסי הפעילות המוכרים לו טרם המשבר ולא יפתח מחדש. המודל שהוצג במאמר זה מצביע על כך שנדרש חזון ומחויבות מנהיגותית לשינוי כדי להוביל לפיתוח תרבות ארגונית אשר תומכת בצורכי ההשתנות של הארגון ושל הפרטים החברים בו. כך, זרעי ההתחדשות והצמיחה הארגונית ישתלו בתקופת המשבר - ויטופחו גם בהמשך על מנת לממש את מלוא הפוטנציאל העתידי שלהם.

התקשות של מנהלי דפוס בארי לחזור לתפקד מגלמת את ההבנה שתפקיד המחודש של בית הדפוס הוא לא רק להדפיס, אלא להיות סמל לרציפות ולהתאוששות של התעשייה בעוטף עזה

ברמה האישית, כחלק מתפקידנו כיועצים, מטפלים ומפקדים, אנו נדרשים למצוא עמדה אקטיבית ואפקטיבית המזוהה, מוקירה ומעודדת את הצמיחה, לצד ההכרה בכאב ובאובדן שמלווה אותנו בימים אלה. אנו נדרשים למצוא בעצמנו את האמונה והתקווה לעתיד, להאמין שיש בנו כוחות ומשאבים ארגוניים, ושנוסף על הסתגלות תהיה גם צמיחה - ברמה האישית, הארגונית והלאומית. במובנים של צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית, בשונה מהתחקירים שלאחר המלחמה - היום שאחרי כבר כאן! לכן חשוב לפעול ולשתול את הזרעים שיאפשרו את הצמיחה על ידי אימוץ גישה מיטיבה וביצוע התערבויות מתאימות.

אני רוצה להודות לאנשי המקצוע שתרמו רבות מניסיונם לליטוש ולמיקוד הרעיונות הבוסריים והדוגמאות במסמך זה עד שהתגבשו למודל המוצג במאמר הנוכחי: רום לירז, איציק בנבניסטי, לימור פומרנץ, רותם זכריה, אופיר צ'רניאק ולי לשם-כליף. תודה מיוחדת לאליאנה אישגור על הסיוע בסקירת הספרות.

בתקופה הקשה בתולדותיו. לשם כך הוציאה מכתב לספקיה שבו היא מבקשת מהם לשלוח שנית את דרישות התשלום והחשבונות בשל הנזק שנגרם למשרדי הנהלת החשבונות. בפנייה מדגישה ההנהלה כי "למרות המצב הקשה אליו נקלענו, בלשון המעטה, אנו שמים לנגד עינינו את חשיבות התשלומים שיועברו אליכם בהקדם האפשרי תחת מגבלות המצב".⁴⁸ בכך מודגש האתוס המציג את הקיבוץ כמחויב לערכיו, אמין ומתנהל בהוגנות מופתית מול ספקיו ושותפיו. הדבר מחזק את תחושת השותפות, השייכות, האמון והקשרים הבין־אישיים בין הנמענים ובין הקיבוץ, כמפתח להתמודדות משותפת עם האסון שפקד את הקיבוץ.

עצם ההתאוששות מהמשבר והחזרה לתפקוד הם מרכיב חשוב של חוסן. לעיתים, במקרים של אירועים קשים, מאמצי החזרה לפעולה עצמם מייצרים משמעות ייחודית לפעולת הארגון ותורמים לגרסה מחודשת, מכלילה, מעודכנת ורותמת של האתוס הארגוני. דפוס בארי, אשר מילא תפקיד מפתח בהתפתחותו ושגשוגו של קיבוץ בארי,⁴⁹ ונפגע במתקפת חמאס, חזר לפעולה ימים בודדים לאחר 7 באוקטובר.⁵⁰ התעקשותם של מנהלי דפוס בארי לחזור לתפקד מגלמת את ההבנה שתפקידו המחודש של בית הדפוס הוא לא רק להדפיס, אלא להיות סמל לרציפות ולהתאוששות של התעשייה בעוטף עזה. בהתאם, תפקידם המחודש של עובדי, חלקם מתנדבים אשר הגיעו מכל רחבי הארץ כדי להחליף עובדים פצועים, נעדרים והרוגים, הוא להשתתף בהפעלתו של בית הדפוס, שהיה סמל מקומי, ובהפיכתו לסמל לאומי - כעדות לכוחה המשקם של הקהילה והחברה.

לעיתים בעקבות משברים וטראומות, אנשים וארגונים מפתחים שכבות הגנה ששומרות עליהם מרגשות קשים אך מקשות עליהם להיפתח בנושאים רגישים, ומאוחר יותר - לצמות. אחד ממנגנוני ההגנה הנפוצים בתרבות הצבאית הוא צנינות

יחידות רבות התאוששו בצורה הרואית לאחר ההפתעה וההלם של 7 באוקטובר, אך עיקר ההתערבות היא בהוקרה של תהליך החזרה לתפקוד עצמו ובכך הטענתו במשמעות מחודשת כחלק מאתוס ארגוני חדש, אשר יודע לשלב בתוכו את הכאב והאבל לצד אופק של צמיחה והשתנות. היטיבו לנסח זאת תצפיתניות גדוד 414 - "הקמנו חמ"ל [תצפיות] חדש ברעים, אבל הרוח שלנו היא עדיין הרוח של נחל עוז [המחנה הישן שהותקף]".⁵¹ אופק זה הוא המעניק לפרטים את המשמעות, את תחושת השייכות והשותפות בבנייה ובשיקום הארגון, ההזדמנויות החדשות לחיבורים, ביטוי עצמי ופעולה מהותית לעיצוב התהליכים והמבנים - פיזית, ארגונית,⁵² או על ידי יצירות אומנות וכתביה.⁵³ תפקיד המנהיגות בהתערבות זו הוא לנצל את השיקום והחזרה לתפקוד על מנת ליצור אתוס חדש ולהדהדו באמצעות עריכת טקסים ארגוניים, חלוקת דפי מפקד, הפקת מסדרים חגיגיים, גילויי סבלנות לתהליכי היצירה וההבניה המחודשת של הארגון ותהליכי מציאת המשמעות והשייכות של אנשיו. כך מתאפשרת בחינה



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.