

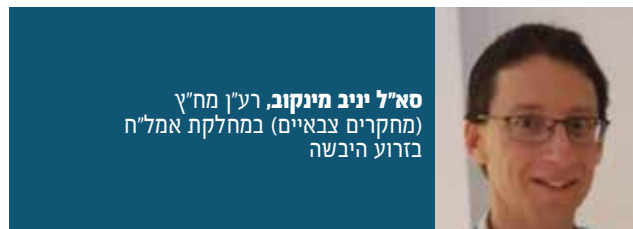
הבעת דעה בכתב עליידי מפקדים בכירים בצה"ל: תוכנית לשינוי תרבות ארגונית

כתיבה צבאית חשובה למפקד הבכיר לצורך גיבוש דעה וקבלת החלטות. תרבות כתיבה זו אינה נפוצה כיום בצה"ל ועל כן יש לגבש תוכנית במטרה לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה. מימוש התוכנית עשוי להביא להגדלת היקף הכתיבה בצה"ל, להעלאת איכותה ובסופו של דבר לקבלת החלטות טובות יותר.

עם מפקדי השרה הבכירים אל המטה, ומביאים לקבלת "החלטות גבעה" גם שם. התופעה נובעת בין השאר מהמעבר בין השטח למטה, אבל גם מסיבות אחרות – פנימי-צבאיות (כגון הדרישה למשמעת), וסיבות חיצוניות של העולם המודרני (כמו תרבות המסרים המידיים). במאמר זה יודגש כי הסבר כתוב של הנימוקים לדעה ולהחלטה עשוי לאפשר שיח מסודר יותר, מבחינת שיקולים, נימוקים וביקורת אפשרית על ההחלטה. הדבר יוביל בסופו של דבר להחלטות טובות יותר בצה"ל.

למה חשוב לכתוב?

להבעת הדעה בכתב יש ערך מוסף כיוון שהיא משמשת אמצעי לחשיבה. היא מחייבת אותנו לסדר בצורה הגיונית, רצופה ומהודקת את המחשבות שמתרוצצות במוחנו.¹ התועלת שבכתיבה נותחת במקומות רבים, שהצביעו על הפוטנציאל לסייע במציאת כלים לפתרון בעיות קשות, בריסון פעולות אימפולסיביות ואף בתכנון לפני ביצוע.² כמו כן לעורר שיח מתמשך ודיון (ביקורת) ברעיונות חדשים, בדומה לאופן שבו מתקיימת למידה רפלקטיבית.³ לכן, הדעה הכתובה חשובה גם לאלו שכישרונם המולד והאינטואיציות שרכשו במשך חייהם מאפשרים להם לנתח סוגיות, לגבש לעצמם דעה ולהציג בעליפה כל רעיון העולה על דעתם. בעולם האזרחי חשיבות הכתיבה מודגשת בכמה תחומים באופן מיוחד. ברפואה למשל מקובל מאוד שבר כבד עם הפעולות הרפואיות נוהגים רופאים לכתוב מאמרים מקצועיים, ולדווח בהם על ניסיונם



בשדה הקרב, מפקדים בכירים מעריכים את המצב, מגבשים המלצות ומקבלים החלטות על-פי עקרון "על הגבעה". כלומר הם מקבלים החלטות בזמן קצר, ולרוב בתנאי אי ודאות קיצוניים. החלטות אלה מתבססות בדרך כלל על ניסיון של שנים רבות, על בסיס כל הידע שצבר המפקד בקריירה הצבאית שלו. לידע זה מתווסף גם מידע עדכני, גם אם חלקי, שנאסף במהלך נוהל הקרב, ואף במהלך הקרב עצמו. מאפייני נוסף של קבלת החלטות "על הגבעה" הוא שאין חובה (ולעיתים גם אין זמן) לנמק אותן באופן מפורט בזמן אמת, ופעמים רבות אף לא בדיעבד.

תופעה מעניינת היא כי תרבות זו של קבלת החלטות נפוצה גם בבניין הכוח – בתהליכי מטה הדורשים גיבוש דעה או קבלת החלטות. זאת על-אף שבמקרים אלו יש זמן רב יותר לאיסוף נתונים, להתיעצות, לבחינת חלופות, לשקילת מגוון האפשרויות וגם לדון בהצעות במסגרת דיון ביקורתי. כלומר ההרגלים מ"הגבעה" עוברים

”
וכתתו חרבותם לעטים”
”



אחת מסגולותיו של הקצין בצה"ל היא להיות
בעל כושר אינטלקטואלי מקצועי

המקצועי ועל ידע חדש שנצבר בתחומם. גם בתחום החינוך החלה בשנים האחרונות מהפכה בתחום הכתיבה. אחת הדוגמאות היא הבלוג "הגיע זמן חינוך", שמטרתו להעצים את המורים ואת מקצוע ההוראה באמצעות שיח מקצועי בתחומי החינוך.⁴ הצורך בכתיבה בקרב קצינים בצה"ל מוזכר באופן רשמי במסמכים ובניירות עמדה שונים. נאמר שם כי אחת מסגולותיו של הקצין בצה"ל היא להיות בעל כושר אינטלקטואלי מקצועי, כלומר להיות בעל ידע מקצועי רחב ובעל יכולת חשיבה והיקש.⁵ קצין בכיר בצה"ל נדרש למגוון יכולות, מיומנויות ודרכי פעולה, ובהן גם הכושר לחשיבה ביקורתית, ליכולת לימוד מעמיקה של המציאות, ולפעולה לקידום מטרות הארגון. ממפקדים בכירים נדרשת גם היכולת לעצב שאלות ולהוביל מחקרי עומק.⁶ כל אלה יכולים להתפתח ולהשתכלל באמצעות כתיבת דפי מפקד וניירות עמדה, פרסום מאמרים וקיום דיון ביקורתי עליהם. בעבר היו גם כמה קריאות מפורשות לעידוד כתיבה בצה"ל, ואף הצעות מעשיות למתכונת הכתיבה.⁷

הנחות עבודה

ההנחה הראשונה בבסיס עבודה זו היא כי בצה"ל כיום אין תרבות של כתיבה, וכן שקצינים בצה"ל אינם מרבים להשתמש בכלי זה. הסיבות לכך יכולות להיות מגוונות ולנבוע מכמה מקורות: היעדר האומץ להביע דעה, דבר הפוגע באינטרס של הארגון לשמירה על איזון נכון בתחומים שונים, מהימנעות מקונצפציות וממציאת פתרונות יצירתיים ויעילים.⁸

- ⊕ היעדר ניסיון אמיתי לחקור ולברר את הדברים.
- ⊕ חשש מביקורת בכלל ומפגיעה בקידום בפרט.

ייתכן גם כי הסיבות למיעוט בכתיבה נובעות מסיבות תרבותיות גלובליות – התבססות רבה על מסרים קצרים, מידיים ולא מחייבים, וגם על חשש מ"משפטיזציה" של כל מילה כתובה, העלולה להתפרש כפוגעת או כבעייתית. ייתכן כמובן כי מקורה של ההימנעות מכתיבה הוא בתפיסה כי לכתיבה אין תועלות משמעותיות, או לחלופין שתועלותיה פחותות ביחס למרכיבי תפקיד אחרים או ביחס לשיטות אחרות לחשיבה ולהעברת מסרים.

הנחה נוספת בבסיס התוכנית היא כי נדרש מכל קצין לגבש דעה פיקודית במגוון הסוגיות שבהן הוא נתקל תוך כדי שירותו, וכי חשוב שינסח דעה זו בכתב ויפרסם אותה. הנחה שלישית היא כי ניתן יהיה לגבש הסכמה בקרב הקצינים בכלל והמפקדים הבכירים בפרט לגבי הצורך, ובאשר לנכונות לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה בצה"ל.

מרכיבי התוכנית

1. שלב ההכנה. תיקוף הנחות העבודה שבבסיס הפרויקט, הגדרה מוסכמת יותר של הבעיה ושל המצב הרצוי ויצירת הסכמה בקרב המפקדים הבכירים באשר לצורך בשינוי.
2. בניית תרבות ארגונית. כזו המדגישה את חשיבות הנושא, מעוררת ומתמרצת כתיבה. על התרבות הארגונית להיות כזו שבה ברור לכל קצין בכיר שמצופה ממנו להביע את דעתו בכתב כחלק משגרה, וכן כי הדעה תעלה לדיון ולאורה ייבחן הארגון. התרבות

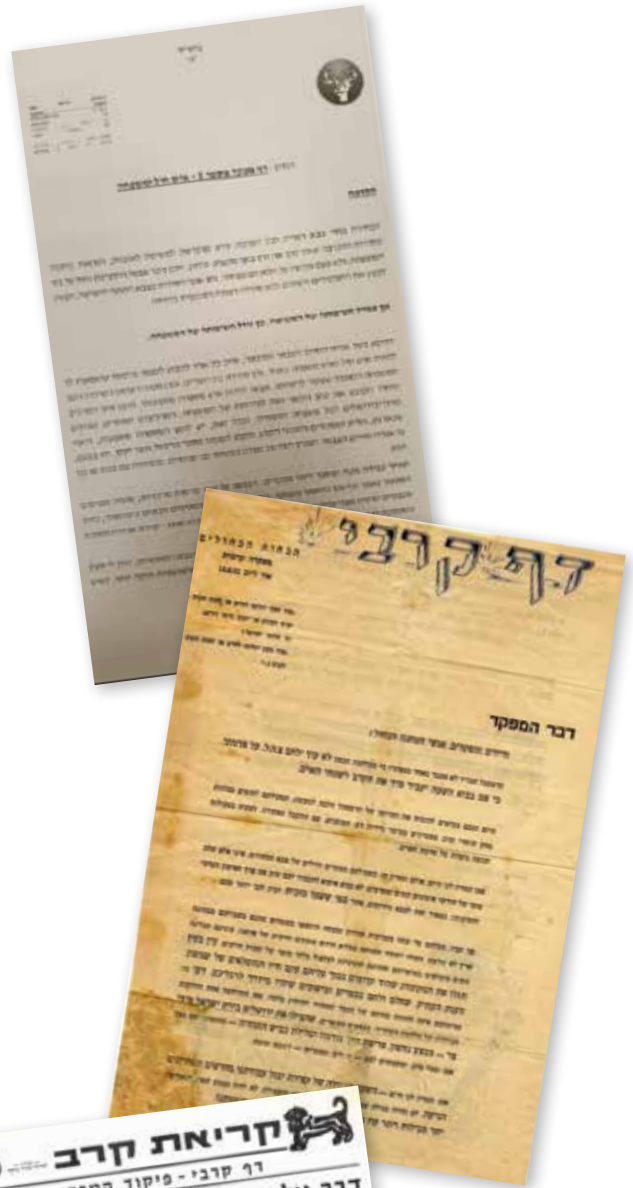
סקר קצר לגבי המצב הקיים בצה"ל

- ⊕ בקרב הקצינים שלא כתבו, הסיבות העיקריות להימנעות מכתיבה הן: היעדר עידוד לכתיבה, והערפה להעברת המסרים בדרכים אחרות.
- ⊕ רק כ־20% מהנשאלים מייחסים לכתיבה את הדרך הטובה ביותר להעברת מסר בצה"ל. כ־55% מצביעים על התייחסות במסגרת דיון כעל השיטה הטובה ביותר.
- ⊕ הקצינים ציינו כי לכתיבה יש גם מחיר, ובראשם הזמן והקשב הדרושים לכך.
- ⊕ רוב הנשאלים העידו כי אינם קוראים מאמרים צבאיים. הקוראים לפעמים קוראים מאמרים בעיתון מערכות. וזאת על-אף ש־70% מהנשאלים מעריכים את מיומנות הכתיבה שלהם כגבוהה (רמה 5–6 מתוך סולם של 7 דרגות).
- ⊕ בהקשר למצב עתידי בסקר נמצא כי למעלה מ־50% מהנשאלים לא היו מעוניינים לכתוב מאמר ולפרסם אותו בעתיד. במידה ויפרסמו מאמר, כ־60% יבקשו לפרסם אותו ב"מערכות". הגורם העיקרי שעשוי להביא להגברת כתיבה הוא עידוד מפקדים, אולם גם סיוע מקצועי במהלך ההכשרות והתפקיד יכול לסייע בכך.

- ⊕ ההנחה לגבי התרבות נתמכת גם בסקר שנערך באפריל 2017 בקרב 23 חניכי קורס פו"ם אפק (רס"נים) ו־9 חניכי תוכנית מנדל בצה"ל (4 רס"נים ו־5 סא"לים). כלל הנשאלים בעלי תואר ראשון אקדמי, וכמחציתם בעלי תואר שני בתחומי מדעי הרוח והניהול או בלימודי ביטחון. כשני שלישים מן הנשאלים היו מיחידות השדה וכמחצית מהם בוגרי תפקיד מפקד ביחידותיהם. בהקשר למצב הקיים, נמצאו בסקר הממצאים הבאים:
- ⊕ כ־90% מהנשאלים מעריכים כי השיח המקצועי בצה"ל הוא באיכות בינונית-גבוהה. כ־70% מהנשאלים סבורים כי מאמרים כתובים משפיעים על דעות, על עמדות וגם על החלטות של מפקדים בכירים.
- ⊕ רק כ־44% מהנשאלים העידו כי כתבו נייר עמדה, מאמר בעיתון צבאי או במדיה אחרת, רובם כתבו 1–2 ניירות במהלך השירות.
- ⊕ הסיבות העיקריות שהביאו את הכותבים לכתוב הן: צורך אישי בכתיבה, הרצון להביע אמירה מקצועית, ובמידה פחותה גם התחושה שהמסר יעבור בצורה טובה בכתב ובזכות עידוד לכתיבה.

תהיה כזו המקלה על הקצינים ומעוררת אותם להיות שותפים, ובה בעת גם להנהיג את התרבות בתוך ארגונם. ברור כי לא ניתן להשריש תרבות כתיבה רק בשלב הפיקוד הבכיר אלא נדרש לבנות את היכולת ואת התרבות בכל דרגי הפיקוד. ניתן למשל להרבות בתחרויות כתיבה לקצינים וליחידות, לקיים דיונים של מפקדים ברעיונות הצצים ועולים, וכמובן לדרוש לכתוב ולפרסם כחלק מהתפקיד, ואז לשקלל את הכתיבה כאחד המודדים להערכה יחידתית ואישית (חוות הדעת השנתית) ואף כתנאי לקידום. פעולות נוספות יכללו מתן עידוד ותמריצים להצגת מאמרים במסגרת כנסים מקצועיים, תנאי סף לכניסה להכשרה ועוד. הדרישה לכתוב תהיה חייבת להיות ישימה – מבחינת היקף הדברים, תדירותם ועומקם. היא גם תהיה חייבת להיתמך ולהיות מתחזקת מצד המפקדים ומצד גופים מקצועיים.

3. **בניית שיטות וכלים.** אלה יאפשרו להציג ולהחליף דעות בכתב ולדון בהן, בעזרת טכנולוגיות מתפתחות בעולם שיתוף המידע והידע. הקמת תשתית (פלטפורמה) אינטרנטית, בין היתר בטלפון חכם, שתאפשר למפקדים לפרסם ניירות עמדה אישיים ונגישים, וכן תאפשר לעורך דיון ולהחליף דעות על העמדה שהוצגה. בדומה למקובל בעולם האזרחי, גם כאן הכלים חייבים לכלול חוויית משתמש (UX), שתכניס גורם של הנאה לעשייה הסיופית לפעמים, אולם יש לוודא



ברור כי לא ניתן להשריש תרבות כתיבה רק בשלב הפיקוד הבכיר, אלא נדרש לבנות את היכולת ואת התרבות בכל דרגי הפיקוד

4. כי התשתית תכוון לשיח רציני ומעמיק, ולא בסגנון של מסר מידי. מערכת ממוחשבת תשמש גם מאגר ידע, על כל היתרונות והאפשרויות שהוא מקנה. ניהול המאגר ידרוש כמובן משאבים בתחום התוכן והטכנולוגיה.

5. **פיתוח יכולת מקצועית.** ללמד, ללמוד ולתרגל את הכתיבה בעזרת השתלמויות בכתיבה, יצירת קהילת חונכים לכתובה וכן חיוב הכשרה לכתובה בכל הקורסים הפיקודיים.

סיכום

כתיבה צבאית חשובה למפקד הבכיר לצורך גיבוש דעה וקבלת החלטות. תרבות כתיבה זו אינה נפוצה כיום בצה"ל ועל כן יש לגבש תוכנית במטרה לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה. מימוש התוכנית עשוי להביא להגדלת היקף הכתיבה בצה"ל ולהעלאת איכותה. כך נוכל להגיע להשגת המטרה – שיח מסודר בשיקולים, בנימוקים ובביקורת אפשרית על ההחלטה, ובסופו של דבר גם להחלטות טובות יותר בצה"ל.

* העבודה נכתבה במסגרת תוכנית מנדל למנהיגות חינוכית בצה"ל. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

דף קרבי, דף מפקד וקריאת קרב. הגורם העיקרי שעשוי להביא להגברת כתיבה הוא עידוד מפקדים לכך

