

# האומץ להביע דעה עצמאית



היינץ וילהלם גודריאן (במרכז התמונה, מלפנים), צרפת, 1940  
הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן, מההוגים המרכזיים של  
תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת  
העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם  
אף על פי שהוא הרכה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג  
במקרים רבים מהפקודות שקיבל כקרב, הוא הצליח להתקדם  
במסד הצבאי

אל"ם אמיר אכולעפיה  
מפקד חטיבת הנח"ל, בוגר מב"ל



# לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי. המאמר מונה את הסיבות לתופעה הזאת ובוחן את הדרכים למיגורה

## מבוא

"לי יש שני כוכבים על כתפיי, ולו יש שלושה. כיצד אוכל להתווכח עימו?" כך אמר גנרל לָבָא הצרפתי ערב מלחמת העולם הראשונה בהתייחסו לחילוקי הדעות בינו לבין מפקדו, ראש המטה הכללי של צרפת, גנרל ז'וזף ז'ופר. ז'ופר וחלק ניכר ממטהו דבקו ב"תוכנית 17", שהנחת היסוד שלה הייתה שאם תפרוץ מלחמה עם גרמניה, יש לנקוט גישה התקפית בכל תנאי ובכל מחיר, אף שהתנאים הגיאוגרפיים חייבו גישה הגנתית דווקא.<sup>1</sup> עם פרוץ מלחמת העולם הראשונה טפחה המציאות על פניו של המטה הכללי של צרפת, והמדינה נחלצה אך בקושי מתבוסה צורבת כבר בחודש השני למלחמה.

בניגוד לגנרל לָבָא הצרפתי, הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן, מההוגים המרכזיים של תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם אף על פי שהוא הרבה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג במקרים רבים מהפקודות שקיבל בקרב, הוא הצליח להתקדם בממסד הצבאי (לעומת זאת היטלר הדיח אותו פעמיים בשל סירובו למלא פקודות שנראו לו שגויות).

גנרל לָבָא הוא הדוגמה האופיינית, ואילו גנרל גודריאן הוא החריג. קצינים כפופים נמנעים בדרך כלל להביע עמדות שסותרות את עמדות הממונים עליהם. בהיעדר הגדרה רשמית לתופעה הזאת של היעדר אומץ להביע דעה בארגון, אני מציע הגדרה משלי: הימנעות עובדים (או קצינים כשמדובר בצבא) מלהציג מידע או דעות שלהערכתם אינם עולים בקנה אחד עם עמדות של בכירים בארגון. התופעה ההפוכה היא האומץ להביע דעה עצמאית בארגון. מי שנוהגים כך מעמידים את מחויבותם המקצועית והאזרחית מעל לאינטרסים האישיים שלהם.

האם בצה"ל אנו סובלים מבעיה של היעדר אומץ להביע דעה המנוגדת לזו של הבכירים? לטענת עפר שלח ויואב לימור, התופעה הזאת הייתה אחת הבעיות שפגעו בעבודת המטה הכללי במלחמת לבנון השנייה:

**האמירה שלפיה קצינים הנוכחים בדיון צבאי מנסים לכוון לדעתו של מי שמנהל אותו הייתה מציאות יומיומית... קצינים שמחוץ לאולם הדיונים הביעו בנחרצות דעת אחת, התיישרו עם הדעה הנגדית במהירות משהתברר - וחלק גדול מהם פיתח רגישות מופלאה לזיהוי מוקדם - שהבוס חושב אחרת. התוצאה הייתה, בין השאר, ניוון מוחלט של המטכ"ל כגוף ניהולי משמעותי.<sup>2</sup>**

הנחת המוצא של המאמר הזה היא שמנהלי ארגון אינם יכולים לקבל החלטות טובות אם אין הם נחשפים למגוון של דעות. כשמדובר בצבא עלולות החלטות לא טובות לפגוע קשות ביכולתו למלא את ייעודו: ההגנה על ביטחון המדינה.

## האם הקצינים בצה"ל מפחדים לומר את דעתם?

כדי לבחון עד כמה מוכנים הקצינים בצה"ל לעמוד על האמת שלהם - גם במחיר של עימות עם הממונים עליהם - רואיינו שמונה קצינים בכירים בדרגות תת-אלוף ואלוף, בשירות פעיל ובדימוס. דרגותיהם של הקצינים ומסלולי השירות שעברו מקנים להם נקודת מבט הולמת לניתוח הסוגיה מניסיונם האישי. כדי להבטיח תשובות כנות נמסר למרואיינים מראש שממצאי הראיונות יוצגו בעבודה בעילום שם. לכל המרואיינים הוסברה מטרת העבודה, והודגש בפניהם שהם מתבקשים לבחון את תופעת הקונפורמיות בצבא כפי שחוו אותה במשך כל שנות שירותם ולא רק בתפקידם האחרון. הקצינים נשאלו ארבע שאלות זהות:

- האם קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית?
  - אם היא קיימת, מהן הסיבות לקיומה?
  - מהי הסכנה הטמונה בתופעה הזאת לארגון?
  - מהן הדרכים למנוע אותה או לפחות לצמצם אותה?
- לאחר שהשיבו על ארבע השאלות האלה התבקשו המרואיינים להתייחס לתופעה הזאת בטקסט חופשי.

## האם קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית?

כל המרואיינים השיבו שאכן קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית. אולם ארבעה מהם טענו כי האופן שבו מתוארת התופעה חוטא למציאות מהטעמים הבאים:

- מהשאלה משתמע שהקצין הכפוף הוא מקור הבעיה (עד כמה הוא אמיץ להביע דעה עצמאית), אולם המציאות מלמדת שהארגון והמפקד הם שקובעים אם יהיה מקום לדעות עצמאיות או רק לאומרי הן. מפקד יכול לעודד את הכפופים לו להשמיע את דעותיהם העצמאיות והוא יכול לדכא את התופעה הזאת ביד רמה.
- ניסוח השאלה בנוגע לאומץ להביע דעה מחטיא את הבעיה, מכיוון שפעמים רבות קצינים מביעים דעה - אך לא כדי לשכנע. הם עושים זאת ביוזמה מראש שדעתם לא תתקבל, וכל מטרתם היא שיוכלו במקרה הצורך לציין שהם הביעו את השגותיהם ("אמרת לכם").

שני מרואיינים טענו כי מה שקובע אינו מידת האומץ של הקצין להביע את דעתו העצמאית, אלא מידת יכולתו להשפיע ולחולל שינוי בפועל. קצין עשוי לבחור טקטיקה שלפיה הוא אינו מתעמת עם מפקדיו בפורום מסוים, אך הוא יניע את המפקד לקבל את דעתו בערוצים אחרים, לרבות ערוצים לא פורמליים (למשל בשיחות מסדרון). על פי הטענה הזאת, קצין מטה בכיר נמדד לפי התוצאה שהוא משיג ולפי יכולתו להוביל שינוי - ואין זה משנה אם הוא עשה

זאת באמצעות עימות פומבי או מאחורי הקלעים, ללא "רעשים". אשר לממדי הבעיה - שישה מרואיינים קבעו שהיעדר האומץ להביע דעה עצמאית הוא תופעה שהיקפה בצה"ל חורג מהמקובל במערכות היררכיות אחרות. שני המרואיינים האחרים טענו שממדיה אינם חורגים מהמקובל במערכות היררכיות אחרות ואף במערכות היררכיות הדומות לצה"ל. לדעתם, בדרגים הבכירים ביותר התופעה הזאת כלל אינה קיימת: קציני המטה הכללי נוהגים להביע את דעותיהם ללא היסוס.

## מהן הסיבות לחששם של קצינים בצה"ל להביע את דעתם?

המרואיינים הצביעו על תשעה גורמים עיקריים שבגללם נמנעים קציני צה"ל מלהביע את דעותיהם:

- 1. המפקד הבכיר.** שבעה מרואיינים סברו שהמפקד הבכיר הוא הגורם המשפיע ביותר על היקף התופעה. לדעתם, גם על הקצינים הכפופים מוטלת אחריות, אך היא פחותה מזו של המפקד הבכיר. מרואיין אחד טען שהאחריות מוטלת בעיקר על הקצינים הכפופים. יש כמה התנהגויות של המפקד שמעודדות - או שמדכאות - את הקצינים הכפופים להשמיע את דעותיהם העצמאיות:

אחד המרואיינים העלה סוגיה חשובה: האם רצוי שהמפקד יציג את דעתו בפתח דיון ויסתכן בכך שכל המשתתפים יישרו קו איתו, או שעליו להציג רק בסוף הדיון, לאחר שכולם הביעו את דעותיהם



- **סגנון הפיקוד והניהול.** מפקד שמקרין אווירה של פתיחות לדעות ולרעיונות שונים מעודד את הכפופים לו להביע את דעותיהם - גם אם הן יוצאות דופן. מפקדים שמשתקים כל מי שמביעים דעה שאינה לרוחם מוצאים את עצמם בסופו של דבר מוקפים בחבורה של אומרי הן.
- **נכונותו של המפקד לבזר אחריות וסמכות.** מפקד הנוטה להיות ריכוזי, דהיינו נמנע מלבזר אחריות וסמכות ונוטה לעסוק בכול בעצמו, יוצר את הרושם שיש רק דרך נכונה אחת לעשות את הדברים - דרכו שלו. במציאות כזאת יהססו הכפופים להציע דרכי התנהלות שונות בידועם שקלושים הסיכויים שהמפקד יקבל את דעתם. אחד המרואיינים טען כי ככל שהקצין ממלא זמן רב יותר את תפקידו, גדלה דבקתו בדעותיו ופחתת, נכונותו להאזין לדעות שונות.
- **אישיותו של המפקד,** מידת הביטחון העצמי שלו, רקעו המקצועי, ניסיונו ואיכות קשריו עם הסובבים אותו. אחד המרואיינים טען כי העוצמה האדירה המרוכזת בידי המפקדים משבשת לעיתים את כושר השיפוט שלהם (בשפת יום-יום:

"השתן עולה להם לראש"). במצב כזה עלול המפקד להאמין שהוא ניחן באמת ביכולות ובתובנות יוצאות דופן ולהפוך ליהיר ולזחוח. יתר על כן, גם אם בליבם המפקדים אכולי ספקות ורחוקים מלהיות משוכנעים שבחרו בדרך הנכונה, הם ישתדלו להקרין כלפי חוץ נחרצות ויכולת לקבל החלטות - במידה רבה משום שהפקודים מצפים לכך מהם. המסקנה היא אפוא פסימית למדי: גם המפקד היהיר והזחוח שמשוכנע כי כל האמת מצויה רק אצלו, וגם המפקד הספקן וחסר הביטחון עלולים להקרין לפקודיהם שהם יודעים הכול, ושצריך לעשות כל מאמץ לא להפריע להם. התוצאה הסופית היא ארגון שאין בו אווירת פתיחות.

אחד המרואיינים העלה סוגיה חשובה: האם רצוי שהמפקד יציג את דעתו בפתח דיון ויסתכן בכך שכל המשתתפים יישרו קו איתו, או שעליו להציג רק בסוף הדיון, לאחר שכולם הביעו את דעותיהם. אותו המרואיין אמר שהוא נהג לומר מראש את דעתו שכן הוא סמך על היושרה של אנשיו והיה משוכנע שהם יציגו את הדעות האמיתיות שלהם בכל מצב - גם בידועם שהן שונות מדעתו.

## 2. הקצין הכפוף. כל המרואיינים היו תמימי דעים בנוגע לתרומתו

המכרעת של הקצין הכפוף לתופעה של היעדר אומץ להביע דעה השונה מדעתו של המפקד או מהקונסנזוס. שניים מהמרואיינים אמרו שיש לתת משקל מכריע לאישיותו של הקצין הכפוף: אם הוא הגון, ישר, מקצועי מאוד ולא פחות חשוב מכך בעל טקט, דהיינו יודע לבחור את העיתוי הנכון להשמעת דעתו, טובים סיכוייו להשפיע על קבלת החלטות בדיונים.

מרואיין אחר התייחס למטענים הרוחניים של הקצינים. לדעתו, קצינים שגדלו בחממות אידיאלוגיות ושחשו כי הם נשענים על ערכים חזקים שמשתלבים עם ערכי הצבא, נוטים יותר להביע עמדה עצמאית שאינה מושפעת מדעות הסובבים אותם.

אחד הקצינים טען שקיים הבדל עקרוני בין קצינים שגדלו בערוץ המטה, דהיינו התחנכו ועוצבו בתפקידים של ממליצים ושל נותני שירות, לבין קצינים שצמחו בערוץ הפיקודי והתרגלו לקבל החלטות.

התבטאות מעניינת הייתה בנוגע לשאלה מתי בוחר קצין מטה בכיר שלא לנקוט עמדה אף שהוא משוכנע - בהסתמך על ניסיונו המקצועי ועל הידע שצבר - שהתקבלה החלטה שגויה לחלוטין. אחד המרואיינים ענה לי: "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".

ארבעה מהמרואיינים הדגישו שהבעת דעה עצמאית היא תכונה חשובה, אך חשובה ממנה היא היכולת להשפיע, וכדי להשפיע אי-אפשר להסתפק בהשמעה חד-פעמית של דעה עצמאית, אלא יש לחזור עליה בהתמדה. במילים אחרות: קצין שמשוכנע בצדקת דרכו ורוצה שדעתו תתקבל ולא רק תישמע צריך להיות עקשן ו"נודניק" - שתי תכונות שאינן תורמות לפופולריות. אחד המרואיינים הודה שהארגון הפך אותו ל"קצין מרוסן".

3. **יחסי הגומלין בין המפקד לפקוד.** ארבעה מרואיינים ציינו שליכולתו של קצין להביע דעה עצמאית ולהשפיע יש קשר הדוק לטיב יחסיו עם המפקד הממונה עליו. למשל, אם אין כימיה ביניהם - על רקע משקעים מהעבר או מכל סיבה אחרת שהיא - קלושים סיכוייו של הקצין לשכנע את מפקדו. סוגיית הכימיה בולטת מאוד בישיבות: המפקד עשוי להיות קשוב מאוד לקצין אחד, להפגין חוסר סבלנות כלפי קצין אחר ולהפוך ל"שק חבטות" קצין שלישי ברגע שרק יפצה את פיו.

4. **שיטת המינויים בצה"ל.** מפקדים רבים רואים באי-קבלת דעותיהם התקפה אישית עליהם, שכן על פי תפיסתם, האדם ודעותיו הם מקשה אחת. בעיניהם, מי שמתנגד לדעתם בעצם מתנגד להם. כאשר זוהי תפיסתו של המפקד, הופכים הקצינים הכפופים לו למרוסנים הרבה יותר בהשמעת דעותיהם העצמאיות, שכן אין הם רוצים שהמפקד יראה בהם את אויבו האישיים. אחד המרואיינים ציין שיש הבדל בין קצינים שחשים ביטחון רב בנוגע לעתידם או שנמצאים בקדנציה האחרונה שלהם בארגון ו"אין להם מה להפסיד", לבין קצינים שעתידם בצבא תלוי במפקדם.

לדעת ארבעה מהמרואיינים, שיטת המינויים בצה"ל היא סיבה משמעותית לתופעה של היעדר אומץ להביע דעה. לדבריהם, בצה"ל רווחת תרבות ארגונית של "חבר מביא חבר": קצינים מעדיפים להקיף את עצמם באנשים שאותם הכירו בעבר ושאינם יש להם מערכת יחסים טובה ולא דווקא באנשים המוכשרים ביותר. המסקנה המתבקשת בתרבות הארגונית הזאת היא שלמען המשך הקריירה עדיף להיות ביחסים טובים עם מקבל ההחלטות - המפקד הבכיר.

5. **חוסר מקצועיות ומחסור בידע.** לדעת חמישה מרואיינים, קיים קשר בין מקצועיותו של הקצין לבין מידת האומץ שלו להביע דעה עצמאית. לדבריהם, רבים מהקצינים מגיעים לדיונים בלתי מוכנים וחסרי ידע בסיסי בנושאים שעומדים על הפרק, ולכן אינם יכולים להביע דעה משלהם בסוגיות הנידונות. הקצינים האלה מגבשים בדרך כלל דעה תוך כדי הדיון על סמך שיקולים לא ענייניים, כגון הרצון ליישר קו עם הזרם המרכזי או עם המפקד. לחלופין הם שומרים על עמדה מעורפלת - כך שלא ניתן יהיה לזהות אותם עם עמדה זו או אחרת - או פשוט "צוללים", דהיינו לא משתתפים בדיון.

שני מרואיינים טענו שעומס העבודה והתדירות הגבוהה שבה מתקיימים הדיונים גורמים לכך שהקצינים אינם יכולים להעמיק ברבים מהנושאים שעומדים על הפרק. לדעתם, זו אחת הסיבות המרכזיות לכך שרבים מהמשתתפים בדיונים אינם נוקטים עמדות. לדבריהם, אין מדובר בבעיה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית אלא בבעיה של היעדר ידע.

6. **הימנעות מקונפליקטים.** לדעת שניים מהמרואיינים, בצה"ל ניתן משקל יתר להערכה הסוציומטרית, ובשל כך נוקטים

קצינים רבים מדיניות של הימנעות מקונפליקטים. לדבריהם, בצבאות אחרים נקבע קידום הקצינים על פי חוות דעת של מפקדים ועל פי מידת ההצלחה במילוי תפקידים שונים - בלי קשר לעמדותיהם של קצינים עמיתים או של קצינים כפופים. "חשיבות היתר שמייחסים בצה"ל להערכת העמיתים" - הדגישו שני המרואיינים - "עלולה לגרום לקצינים רבים להימנע ככל האפשר מקונפליקטים כדי לא לפגוע בנתונים הסוציומטריים שלהם".

גם נוהל עבודה שנקט ביחידות רבות ונקרא "תכלול עמדות" מדכא נקיטת עמדות עצמאיות. על פי הנוהל הזה, נדרשים הקצינים להציג תוצר המקובל ומוסכם על גופים רבים ככל האפשר. התוצרים של הנוהל הזה הם "מסמכי קונסנזוס" שהם לרוב פשרה בין דעות שונות. לאחר שהשתתפו בגיבוש מסמך כזה חשים הקצינים שאין הם יכולים להסתייג ממנו או להצביע על נקודות התורפה שלו. הנוהל הזה גורם אפוא להשתקת המיעוט ולהסתרת דעות שונות המציבות דילמות או מציאות חלופות.

7. **תכלית הדיון.** ארבעה מהמרואיינים אמרו שהדיונים בצה"ל נחלקים לשניים: דיונים שמתנהלים לאחר שהמפקד כבר גיבש לעצמו עמדה ודיונים שמתנהלים לפני שהמפקד גיבש את עמדתו. את הדיונים שמתנהלים לאחר שהמפקד גיבש את עמדתו כינה אחד המרואיינים "טקסים" שכן הכול ידוע בהם מראש. הדיונים יכולים להיות מעשיים ותכליתיים רק אם המפקד מגיע אליהם כדי להיעזר בהם לגיבוש עמדתו. "צה"ל מתנהל כארגון חולה", אמר המרואיין, "שכן יש בו הרבה דיונים טקסיים והרבה פחות דיונים משמעותיים".

8. **היעדר רוח לחימה.** לדעת אחד המרואיינים, הסיבה המרכזית להיעדר האומץ של הקצינים להביע דעה עצמאית היא "היעדר רוח לחימה". התכונה הזאת באה לידי ביטוי - לדבריו - הן בעימותים נגד אויבים חיצוניים והן בעימותים פנימיים. המרואיין הזה טען שצה"ל שיכנע את עצמו שמלחמה היא תמיד פתרון רע ושיש להימנע ממנה, ואף בנה תיאוריות התומכות בגישה הזאת. אין זה תפקידו של הצבא - הוא אמר - להמליץ על פתרונות לא מלחמתיים בכל מצב ובכל תנאי. זהו תפקידם של המדינאים. תפקידו היחיד של הצבא הוא להיות מסוגל לספק פתרונות צבאיים לבעיות - אם וכאשר המדינאים יתבעו זאת ממנו. היעדר רוח הלחימה - גורם אותו המרואיין - גורם לקציני צה"ל לשאוף תמיד לשקט, ואפילו אם זה שקט מדומה בלבד.

9. **נורמות ונהלים.** חמישה מרואיינים ציינו שבצה"ל השתמשו נורמות ונהלים שמעודדים את התופעה של היעדר אומץ להביע דעות עצמאיות. למשל, בכל תקציר של דיון מביאים בדרך כלל רק את דברי הסיכום של המפקד הבכיר, ואין בו זכר לוויכוחים ולעמדות שנשמעו במהלך הדיון.

דוגמה נוספת היא הנוהג הרווח בדיונים שלפיו לכל משתתף יש





**חשיבות היתר שמייחסיים בצה"ל להערכת העמיתים עלולה לגרום לקצינים רבים להימנע ככל האפשר מקונפליקטים כדי לא לפגוע בנתונים הסוציומטריים שלהם**

### **הדרכים להתמודדות עם היעדר האומץ להביע דעה**

כל המרואיינים אמרו שאחת מחובות המפקד היא ליצור אווירה של פתיחות ושל נכונות להשמיע ולהקשיב. סגנון הניהול שהוא יבחר - הדגישו המרואיינים - יקבע איזה אופי יהיה ליחידתו: האם זו תהיה יחידה שמעודדת השמעת דעות עצמאיות או שמדכאת את כל מי שחושבים אחרת וסותמת את פיותיהם. לדברי המרואיינים, חשוב להטמיע בקצינים כבר בשלבי ההכשרה המוקדמים שלהם את חובתם להשמיע את דעתם - גם אם היא יוצאת דופן ומעוררת התנגדות - ובה בעת עליהם לאפשר לכפופים להם לומר את דעתם. חשוב להדגיש באוזניהם שמפקדים שמוכנים להקשיב הם לרוב קצינים שחושבים "מחוץ לקופסה", דהיינו מחפשים פתרונות לא שגרתיים ולכן הם קצינים איכותיים יותר. אחד המרואיינים המליץ שבקורסי הקצינים ובכל קורסי ההכשרה שלאחר מכן יאמצו את שני המשפטים שהם המוטו של מכללה צבאית שבה למד בחו"ל:

1. Just raise your hand - רק הרם את ידך [כדי לומר מה אתה חושב].

2. Think out of the box - חשוב מחוץ לקופסה.

לדעת אותו המרואיין, המסר של המשפטים האלה ברור: מצפים מהקצינים שיפעלו כדי להשפיע, שיתאמצו ויחפשו פתרונות בלתי שגרתיים. במקביל יש בהם מסר בזכות הפתיחות והנכונות להקשיב. שלושה מרואיינים הדגישו את חשיבותם של דיוני החשיבה - דיונים שמתקיימים במתכונת של סיעור מוחות ושמיועדים לקיים חילופי דעות אמיתיים. המלצתם היא להרבות בדיוני החשיבה האלה על חשבון הדיונים הטקסיים שתוצאותיהם נקבעו לרוב מראש ושאינם משמשים בדרך כלל לבירור נוקב ואמיתי של הסוגיות שעל הפרק.

זכות להשמיע את דבריו רק פעם אחת, וסדר הדוברים הוא היררכי, דהיינו בהתאם לדרגתם: הבכירים ביותר מדברים בסוף, והמפקד מסכם. אין רב־שיח בין המשתתפים בדיון, אלא הבעת עמדות בלבד. מאחר שלא נהוג לקיים רב־שיח, לא מאפשרים לדיון להביא לנביטת רעיונות חדשים או להשגת תובנות חדשות.

המרואיינים ציינו את החשיבות הרבה של שיחות המסדרון לחילופי דעות ואמרו שאלה מאפשרות הפריה הדדית והגעה לתובנות חדשות - בניגוד לדיונים הפורמליים בצה"ל שבדרך כלל אינם מובילים לכך.

### **הסכנות הנשקפות לארגון בגלל היעדר האומץ להביע דעה עצמאית**

מכיוון שענייננו בסוגיית האומץ להביע דעה עצמאית אינו תיאורטי אלא תכליתי, עולה השאלה: אילו השלכות יש, או יכולות להיות, לכך על צה"ל? כמעט כל המרואיינים אמרו שהסכנה העיקרית הטמונה באי־הנכונות לשמוע ולהשמיע היא היווצרות נתק בין המפקד הבכיר לבין המתרחש בארגון - נתק שבגללו עלול הארגון לאבד תובנות רבות, תחושות ואינטואיציות נכונות של קצינים כפופים וכן את הסיכוי לשמוע עמדות החורגות מהקונסנזוס אשר עשויות למנוע קבלת החלטות שגויות.

המרואיינים הצביעו על סכנה נוספת: הדוגמה השלילית שנותנים המפקדים "סותמי הפיות" לפקודיהם. קצין שמפקדו מנע ממנו שוב ושוב לומר את דעתו עלול לחקותו ולהפוך למפקד שמדכא את הכפופים לו ומונע מהם להביע את דעותיהם.

ארבעה מרואיינים הדגישו שחשוב לפתח ערוצי תקשורת לא פורמליים כדי להשיג את ההפריה ההדדית ואת התובנות שאותן אי אפשר להשיג בדיונים הפורמליים. באמצעות הערוצים האלה גם נוח יותר להשפיע על המפקד. המרואיינים סיפרו מניסיונם כיצד עלה בידיהם במקרים שונים לשנות את עמדות מפקדיהם בשיחות לא פורמליות - דבר שלא היו מצליחים לעשות, קרוב לוודאי, במסגרות הפורמליות.

שני מרואיינים התייחסו לשאלה אם על המפקד להציג את עמדתו לפני פתיחת דיון. מרואיין אחד אמר ש"אם המפקד מגובש לחלוטין - שלא יקיים דיון", ואם יש לו דעה מוצקה למדי, אבל הוא עדיין לא מגובש לחלוטין, שיקיים דיון, אבל לא יציג את עמדתו בפתח הדברים. המרואיין האחר טען שאין פסול במפקד שמשמיע את עמדתו מראש, שכן עליו לסמוך על אנשיו שבכל מקרה ידבקו בדעה שלהם.

פתרון אחר שהוצע במהלך הראיונות היה להקים גופי בקרה - כמו מחלקת הבקרה באמ"ן - שתפקידם יהיה לבחון החלטות קריטיות שהתקבלו במטה הכללי. בין היתר יהיה על הגופים האלה לברר אם במהלך הדיונים הובאו בחשבון כל החלופות.

## שאלון לבחינה עצמית

מהראיונות עולה בבירור שהקצינים בצה"ל לוקים בהיעדר אומץ להביע דעות עצמאיות. לדעתי, היקף התופעה הזאת בצה"ל חורג מהמקובל בארגונים היררכיים אחרים. להלן מובא שאלון קצר שמאפשר לכל מפקד לבחון את עצמו ולברר עד כמה התופעה הפסולה הזאת קיימת ביחידה שעליה הוא ממונה. מטרת השאלון היא לדרבן את הקצינים לשפר את התנהלותם, שהרי ברור כי ככל שמפקדים רבים יותר יפעלו למיגור התופעה, כך היא תהיה פחות נפוצה בצה"ל.

### 1. האם הקצינים הכפופים לך נמנעים מקונפליקטים ומשתדלים תמיד לפעול בקונסנזוס?

היעדר ויכוחים על נושאים מקצועיים (להבדיל ממריבות אגו וממאבקים שמקורם בפוליטיקה ארגונית) וקיומו של קשר שתיקה מעידים על כך שהארגון סובל מהיעדר אומץ של אנשיו להשמיע את דעותיהם. הסימן הבולט ביותר של היעדר האומץ הוא התופעה של "הסכמת יתר". זו באה לידי ביטוי - בין היתר - בשפע של הנהוגי ראש בשעה שהמפקד מרצה את דבריו ובמפגנים שונים של חנופה.

סימן נוסף הוא אווירה של "שמור לי ואשמור לך" (אני לא אחלוק עליך, ואתה לא תחלוק עלי). הסימנים האלה מעידים על בעיה נורמטיבית-אתית חמורה בקרב הקצינים שמעדיפים להימנע מקונפליקטים על פני פעולה על פי ערכים כמו יושרה ואחריות. הדבר גם מעיד על כך שהקצינים סובלים מטשטוש תחומים: הם אינם מסוגלים להבדיל בין התנגדות לדעה להתנגדות לאדם שמביע אותה.

### 2. האם הקצינים שלך מקפידים להגיע מוכנים לדיונים? ככל שהקצין מקצועי יותר ומוכן יותר לדיון, כך תגבר המוטיבציה

שלו להביע את עמדתו ולהשפיע - גם אם למפקדו יש דעה אחרת. כאשר קצין מגיע לדיון ללא הכנה מעמיקה בפרטי הנושא הנידון, הוא נוטה לאמץ את עמדת הקונסנזוס (שהיא לרוב גם עמדת המפקד) שכן זה הכי קל ונוח בנסיבות האלה.

כאשר קצינים מגיעים לא מוכנים לדיונים, הדבר משרת לכאורה את מוביל הדיון, שכן מובטח לו שהדיון יזרום ללא הפרעות וללא ויכוחים. לכל היותר יהיה עליו לענות על כמה שאלות בנאליות. אולם הנוחות הזאת של המפקד עלולה לעלות לו ביוקר: הדיונים שהוא עומד בראשם אומנם יזרמו על מי מנוחות, ללא קונפליקטים, אבל יפגעו הרמה המקצועית של אנשיו וטיב ההחלטות שיתקבלו באותם הדיונים.

### 3. האם הדיונים בראשותך הם טקסים או דיוני חשיבה?

על כל מפקד לבחון ביושר אם הוא מנהל דיוני חשיבה או טקסים. בדיוני חשיבה משתתפים בדרך כלל קצינים מעטים יחסית, שמייצגים גישות שונות ומצליחים לאתגר את המפקד מבחינה אינטלקטואלית. בדיונים כאלה חש כל משתתף שהוא נחוץ ומשפיע.

מהראיונות עולה שרבים מהדיונים המתקיימים בצה"ל הם טקסים שגרתיים שנערכים פעם או פעמיים בשבוע ושבהם מוסר המפקד לאנשיו מהי עמדתו (שאותה כבר גיבש מראש) ומצפה לקבל מהם הנהוגי הסכמה. בדיונים האלה לא מתקיים רב-שיח בין הקצינים, כך שאלה דיונים עקרים לחלוטין מבחינה אינטלקטואלית. היעדר השיח נובע הן מהמתכונת הנוקשה שבה מתנהלים הדיונים בצה"ל (כל אחד מדבר פעם אחת בלבד ומציג את עמדתו) והן מהנהוג להזמין לכל דיון קצינים רבים מדי. מובן שישנה חשיבות גם לדיונים שגרתיים שמשמשים להעברת מידע ולחיזוק סמכותו של המפקד ביחידה שעליה הוא מופקד. אולם מפקד שרוצה להצליח חייב לוודא שלצד הדיונים הטקסיים האלה נטולי השיח ומרובי המשתתפים הוא מקיים דיוני חשיבה בפורומים מצומצמים - דיונים שבהם הוא מאפשר קיום שיח אמיתי שבו מובעות דעות מנוגדות. טועים המפקדים שרואים בקצינים שחושבים אחרת מטרד ופועלים כדי להשתיקם. הקצינים האלה חיוניים מאוד להצלחת הארגון.

### 4. האם אתה חושש לחשוף את התלבטויותך ואת ספקותיך?

מפקד בכיר נדרש לבחון את עצמו אם הוא חש נוח דיו להתלבט בקול רם, לדחות יישום החלטה משום שהוא אינו שלם איתה, להיראות נבוך כשהתלבטות היא קשה ולבקש עצה מפקודים בעלי ניסיון וידע בנושא הנידון.

מפקדים חשים צורך עז להפגין נחרצות רבה בקבלת ההחלטות וביישומן - בין היתר משום שפקודיהם מצפים מהם להתנהג כך. התנהגות נחרצת נחשבת חיונית במיוחד למפקדי שדה, כיוון שהפקודות לגייסות חייבות להיות ברורות, ואסור להן שישתמעו לשתי פנים. עם זאת לנחרצות יש מחיר: מפקד ש"חותך" במהירות ואינו מתלבט עלול לעיתים קרובות להחליט על סמך מידע חלקי ולקוי. החלטות כאלה הן מטבע הדברים



פחות טובות מהחלטות שהתקבלו על סמך מידע מקיף יותר ומדויק יותר אומנם מפקדי שדה נדרשים לעיתים לקבל החלטות במהירות ובאופן חד-משמעי - גם על חשבון טיב ההחלטות - אך ברמות הגבוהות ביותר, ובמיוחד ברמת המטה הכללי, יש הרבה יותר מקום להתלבטויות, לספקנות ולדחיית החלטות בגלל הנושאים שנידונים בהן. מדובר לעיתים קרובות בנושאים קריטיים ומורכבים מאוד, שמחיר הטעות בהם עלול להיות כבד במיוחד.

## 5. האם אתה מגלה פתיחות וסבלנות לדעות ולדרכי ניהול שאינן עולות בקנה אחד עם עמדותיך ועם תפיסותיך?

ישנם מפקדים המשוכנעים שלפקוד אשר מציג דעה השונה מדעתם יש למעשה רק מטרה אחת: לערער על סמכותם. לכן הם מגיבים לעיתים באופן כוחני כלפי קצינים שהעזו לסתור את עמדתם או להתנגד לה למען "יראו וייראו" או לשם "הצבת גבולות" ברורים בתחום הציות והמשמעת. האם אתה נמנה עם המפקדים האלה?

לאווירת הפתיחות שמקריין המפקד יש השפעה ישירה על מידת האומץ של הפקודים להשמיע דעות עצמאיות. קצין שמפקדו השפיל אותו לעיני כול רק משום שהביע דעה שונה צריך להיות אמיץ מאוד או טיפש מאוד כדי לעמוד שוב על דעתו. הקצין הממוצע יסיק את המסקנות המתבקשות, ובדיונים שלאחר מכן

קצין שמפקדו השפיל אותו לעיני כול רק משום שהביע דעה שונה צריך להיות אמיץ מאוד או טיפש מאוד כדי לעמוד שוב על דעתו



## 6. האם אתה מקבל משוב על החלטותיך ממקורות מהימנים?

פקודים יתנו משוב למפקדם רק אם הם ייווכחו שהוא מתגמל אותם על כנותם ועל נכונותם לעמוד על דעתם. המפקד, מתי הייתה הפעם האחרונה שבה אחד מפקודיך העיר לך שטעית? כמה מההחלטות שקיבלת הושפעו מחילוקי דעות מקצועיים? כמה מפקודיך העזו להעלות מחלוקות מקצועיות בזמן הדיונים? כמה מאלה שמקיפים אותך וקרובים אליך ביותר חולקים עליך בשאלות מהותיות?

התשובות לשאלות האלה יאפשרו לך לקבל תמונה ברורה למדי על רמת המשוב ביחידה שלך ועל מידת האפקטיביות שלו. אם המפקד אינו מקבל משוב אמיתי (אמירת הן של עדת חנפנים אינה משוב אמיתי), הוא הולך ומאבד את הקשר עם המציאות וחי בתוך בועה. על המפקד לפעול להקמת מנגנוני משוב מהימנים ולתחזקם ללא הרף. היעדר מנגנונים המציפים כלפי מעלה טענות קשות ואי-שביעות רצון מהמתרחש בתוך היחידה מנציח את המצב שבו המפקד מנותק מהמתרחש ביחידתו ומהלך הרוח של אנשיו.

דרך יעילה לבחון את קיומם של מנגנוני משוב היא לעקוב אחר תגובת הקצינים הכפופים להחלטה לא פופולרית של המפקד. מקרים שבהם המפקד החליט החלטה כזאת, והפקודים לא מצאו שום דרך להעלות את תלונותיהם או לטעון נגד החלטה, מעידים על היעדר מוחלט של מנגנוני משוב.

את המשוב לא חייבים בהכרח לקבל ממי שכפופים ישירות למפקד, אלא ניתן לקבלו בשיחות יזומות עם רמה אחת או שתיים נמוכה ממנו. משובים כאלה אף עשויים להיות מהימנים יותר, שכן לקצינים שכפופים ישירות למפקד יש לעיתים מניע להזין אותו במידע שהוא רוצה לשמוע ולא דווקא במידע מדויק. לכן על המפקד לטפח מקורות, לעקוב אחר מידת מהימנותם ולדעת להתעלם ממידע לא אמין.

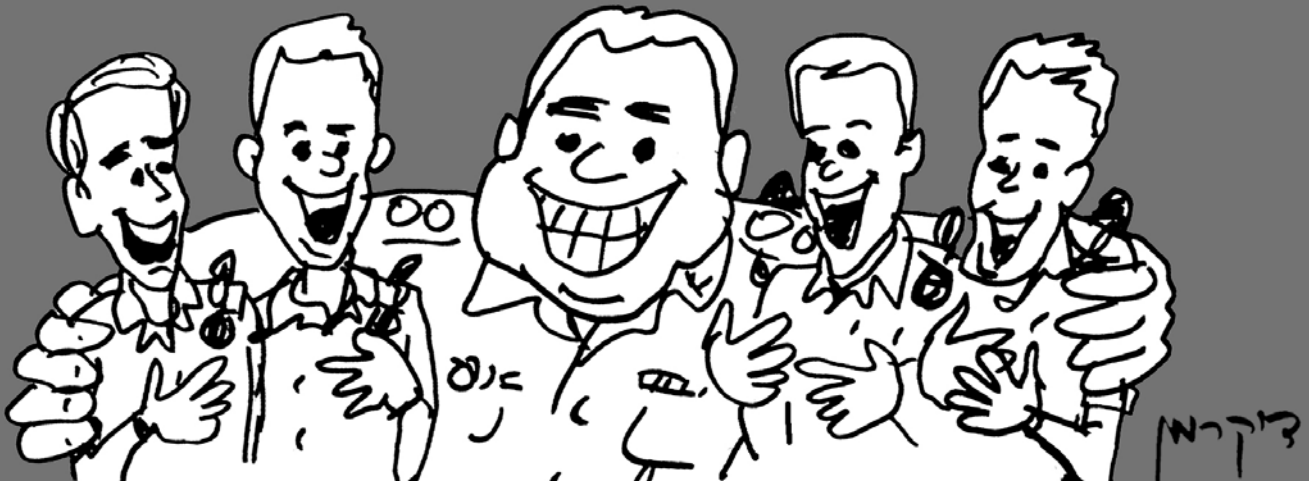
## 7. האם פקודיך מגלים יוזמה וגמישות מחשבתית?

האם פקודיך נמנעים מלקחת על עצמם מטלות ונושאים שאינם בליבת העיסוק שלהם? האם פקודיך בעלי גמישות מחשבתית שמאפשרת להם להסתגל לשינויים מרחיקי לכת, ובהם שינויי תפיסה?

היעדר יוזמה וגמישות מחשבתית מצביע על היעדר ספקנות ויצירתיות ועל היעדר פתיחות בארגון לרעיונות חריגים שיש להם פוטנציאל לערער על התפיסה השלטת.

נכונותם של קצינים כפופים לקחת על עצמם "ואקומים ארגוניים" (דהיינו נושאים ש"נופלים בין הכיסאות" ואינם מטופלים) קיימת רק ביחידות שמתנהלות בצורה בריאה ושבחן יש לכל הגורמים תחושה חזקה של שותפות ושל אחריות קולקטיבית.

קצינים בעלי גמישות מחשבתית, המסוגלים להסתגל במהירות למצבים משתנים, הם קצינים שפתוחים לרעיונות חריגים ושבוחנים ללא הרף בעיניים ביקורתיות את התפיסה השלטת ומוכנים לערער עליה במידת הצורך.



## פקודים יתנו משוב למפקדם רק אם הם ייווכחו שהוא מתגמל אותם על כנותם ועל נכונותם לעמוד על דעתם

קונסנסוס כוזב, עליך לרדת מיד לשורשי המחלוקות. את השיחות האלה עם דרגי העבודה השולטים בחומר רצוי לקיים באופן קבוע ולא רק כאשר אתה חש שמסתירים ממך מידע.

### סיכום

לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת הרסנית: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי.

מבין שלל הסיבות הארגוניות והמבניות שנמנו במאמר הזה כדי להסביר את מקור התופעה בולטות שלוש הסיבות הבאות:

1. נטייתם של מפקדים רבים לראות במחלוקת התקפה אישית עליהם. התנגדות לדעתם היא בעיניהם התנגדות אישית להם.
2. דיונים רבים מדי מתנהלים כטקס ואינם מעודדים שיח והגעה לתובנות משותפות.
3. הסגנון הפיקודי של המפקד הבכיר, מידת ביטחונו העצמי, רקעו המקצועי וניסיונו. אלה משפיעים באופן ישיר על הקצינים הכפופים בבואם להביע את עמדותיהם.

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.

מגוון הדעות הוא האינטרס של הארגון לשם שמירה על איזונים נכונים, הימנעות מקונספציות ומציאת פתרונות יצירתיים ויעילים.

### הערות

1. ברברה טוכמן, אוגוסט 1914, דביר, 1996, עמ' 48-49
2. עפר שלח ויואב לימור, שבויים בלבנון, האמת על מלחמת לבנון השנייה, תל-אביב, ידיעות ספרים, 2007, עמ' 157

המאמר מבוסס על עבודה שכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

ולהיפך: כל יחידה שקציניה אינם טורחים לנקוט יוזמות ולהסתער ביוזמתם על "ואקומים ארגוניים" לוקה קרוב לוודאי בנוקשות יתר ובהיצמדות לכללים ולנהלים המוכתבים מלמעלה. יחידה כזאת, שקציניה הם נעדרי גמישות מחשבתית, עלולה לגלות לפתע שהיא חדלה להיות רלוונטית במציאות כאוטית. גם כאשר הכול קורס יחששו הקצינים הכפופים לפעול באופן עצמאי שכן הם התרגלו שרק המפקד נותן את התשובות.

### 8. האם אתה חשוף למחלוקות מהותיות ביחידה?

מידע על מחלוקות מהותיות ועל אי-הסכמות ביחידה הוא בעל חשיבות קריטית. אם המחלוקות האלה אינן מובאות לידיעתך, עלול הדבר להצביע על כך שקציניך הם חסרי מוטיבציה ואדישים לגורל היחידה או שהם חוששים מפני תגובותיך. בין אם המידע החיוני הזה אינו מגיע אליך מהסיבה האחת ובין אם הוא אינו מגיע אליך מהסיבה האחרת - נשקפת סכנה לארגון שבראשו אתה עומד להפוך ללא רלוונטי.

עליך, המפקד, לוודא אם אכן הובאו לידיעתך - במסגרת נוהלי העבודה השוטפים - כל התובנות, המתחים ואי-ההסכמות שבאו לידי ביטוי ב"מעלה הדרך", עד שהסיכומים הוצגו בפניך. יתר על כן, עליך לוודא שניתן להם המשקל הנכון, דהיינו שלא נעשה מאמץ מכוון לגמד את המתחים ואת אי-ההבנות.

אם אתה חש שאנשיך אינם מציגים בפניך את התמונה המלאה, עליך ליצור אותה בעצמך. הדרך הנכונה לעשות זאת אינה לשוחח עם האנשים שכפופים לך ישירות, אלא עם האנשים שנמצאים רמה אחת, ואף שתי רמות, מתחת לאנשים שכפופים לך ישירות. רצוי שהפגישות האלה יהיו לא-פורמליות ובלי נוכחותם של מפקדי האנשים שאיתם אתה משוחח. מטרתך במפגשים האלה היא לנסות להתחקות אחר הלחשושים בארגון, לאתר "כתובות שקיימות על הקיר" ולבחון אם גם בדרגי העבודה קיים הקונסנזוס שמוצג לך בדיונים. אם מתברר לך שאנשיך הציגו לך