

תרבות אוכלת מבנה ארגוני לארוחת עשר

עפר שלח | 9 בספטמבר, 2024 | גיליון 1894

הניסיונות הרבים לאורך השנים לצמצם את מרחב הטעות של קהילת המודיעין באמצעות שינויים ארגוניים לא צלחו, לא החזיקו מעמד או שלא יצרו את השינוי המקווה. זאת מכיוון שגם אם ייושמו עד הסוף, אין בהם למנוע את הכשלים באופים של הדיון הפנים-צבאי והשיח בין הדרגים, שהם מקור מרכזי ובעייתי לקושי. רק שינוי תרבותי עמוק, הקשה במיוחד בדרגים אלה בשל אופים ומערכת היחסים ביניהם, עשוי ליצור דיון פורה באמת, שאולי גם ימנע מחדלים בעתיד.

מאז ה-7 באוקטובר, פרטו סיפורים תקשורתיים רבים מחדלים וטעויות שבהם, כך נטען, טמונים שורשי הכישלון הנורא של קהילת המודיעין במתן התרעה על מתקפת החמאס. "ההפתעה המצבית" (מונח שטבע צבי לניר), שחווה קהילת המודיעין באותו יום. רוב הסיפורים אלה עניינם בגורמי איסוף, בדרך כלל בדרג נמוך יחסית (הנגדת ו' מיחידה 8200, התצפיתניות באוגדת עזה), שהבינו כי משהו יוצא דופן נרקם מול עיניהן, ונתקלו בחומה של אדישות וזלזול מצד דרגים ממונים - מה שמנע מן הידיעות הללו להפוך להתרעה מפני ההתקפה המתקרבת.

במובן זה, ה-7 באוקטובר אינו אלא חזרה, כואבת והרת אסון, על מה שאירע בדיוק חמישים שנה לפני כן, ערב מלחמת יום הכיפורים. האירוניה המרה טמונה בכך שאז השיגה קהילת המודיעין הצלחות איסופיות רבות, ובראשן התרעה ספציפית של אחד המקורות האנושיים הטובים ביותר בתולדות מדינת ישראל, אשרף מרואן, שסיפק לראש המוסד דאז, צבי זמיר, את התאריך המדויק לפתיחת המלחמה. ואולם, כידוע, לא היה אפילו בכך ובידיעות רבות נוספות מכל הסוגים, כדי למנוע את המחדל שעלה במאות הרוגים כבר ביום הראשון של המלחמה.

שני המקרים האלה, הקשים ביותר בתולדות ישראל, מעוררים באורח בלתי נמנע את השאלה, האם "ההפתעה האסטרטגית", כפי שמכנה [אותה עזר נת במאמה](#), היא אכן כזו, או שמא כל שנדרש הוא מפקדים ומדינאים טובים יותר, או תכניות הגנה ריאליות, העונות על מושכלות צבאיות בסיסיות? האם היה כאן כשל בסיסי ומובנה, או שמא פשוט נדרש לעשות את אותו דבר, אבל טוב יותר?

התשובה הקבועה של המערכות לכישלון מהדהד היא ארגונית, במחשבה שכך יצומצם מרחב הטעות. ועדת ידן-שרף בשנות ה-60 של המאה שעברה, ועדת אגרנט, ועדת המשנה למודיעין של ועדת החוץ והביטחון של הכנסת בדו"ח שפרסמה לאחר הפלישה האמריקאית לעיראק ב-2003, או הקונגרס האמריקאי לאחר מחדל ה-9.11 - כולם הגיעו למסקנות שטבען דומה, והמליצו ליצור תפקידים ומערכים שיענו על הסיבות הנראות לעין לכשל: יועץ למודיעין

לראש הממשלה, מחלקת בקרה או "גוף איפכא מסתברא" באמ"ן, ארגון מחודש של תחומי האחריות בין גופי המודיעין וועדות תיאום, דוגמת ועדת ראשי השירותים. בארצות הברית אף הוקם גוף בירוקרטי גדול, ה-DNI (Director of National Intelligence), האמור לתאם את פעולתן של לא פחות מ-17 סוכנויות מודיעין שונות.

אלא שהניסיון שנצבר מאז מחזק את מסקנתו של עזר גת, שלפיה אין במהלכים כאלה כדי לבטל או אפילו להקטין את סכנת "ההפתעה האסטרטגית". ניתן אף לטעון, שהניסיון לפתור באופן מוסדי בעיה ששורשיה באופי האנושי רק מחמיר אותה: התחושה כי "עשינו סדר" על ידי מינוי אדם או הקמת גוף, מביאה לתוצאה הפוכה. היא יוצרת ביטחון מסולף שלפיו מכיוון שעכשיו יש אחראי, מושקעים תקציבים ומגויסים אנשים, הבעיה אכן נפתרה, וזאת למרות ששורשיה נמצאים במקום אחר לגמרי.

דוגמה מובהקת לכך היא ההיסטוריה של מחלקת הבקרה באמ"ן. מעבר לפרטים, אפשר לומר שמרגע שקם גוף שמטרתו היא להיות "איפכא מסתברא", קורה התהליך ההפוך לזה שקיוו לו. ה"איפכא מסתברא" נתפס גם הוא כפועל מכוח משימתו המוגדרת, וטוען את ההיפך מהחשיבה המקובלת שכן זה תפקידו סביב השולחן ולא כי באמת הגיע למסקנה אחרת מן החומר הקיים. בהיעדר השפעה של ממש, גוף זה הולך ומתנוון, או שהתסכול ותחושת חוסר התוחלת מביאים את מוביליו לחיפוש אחר תפקיד "אמיתי", מרוחק מן הכוונה המקורית.

עוד מסקנה בלתי מועילה היא ש"המודיעין ממילא יטעה תמיד", כפי שטען לא אחת ראש הממשלה המנוח שמעון פרס, ולכן אין טעם לשאול אותו. מסקנה זו שומטת את הבסיס העובדתי הנדרש מכל דיון, ויכולה להוביל לכל מסקנה לא מבוססת, או במישור רלבנטי לענייננו - לנקיטת זהירות יתר, שתוצאותיה הרסניות. כפי שכותב גת: תגובת הנגד ל-7 באוקטובר, הקוראת לכך שצה"ל יגדל אקספוננציאלית (כפי שקרה אחרי מלחמת יום הכיפורים, תוך נזק עצום לכלכלה הישראלית ובלי שנוצר צבא טוב יותר), ויעמיד בגבולות המדינה כוחות עצומים כתף אל כתף כדי למנוע אסון נוסף, עלולה למוטט את ישראל לא פחות מכל מתקפת אויב.

את התשובה יש לחפש, כנראה, במקום אחר, מוחשי. יש מכנה משותף לתהליכים הקלוקלים שהביאו לשני מחדלי אוקטובר: תרבות שיח הירארכית, לא קשובה, פוליטית וכוחנית, האופיינית לגופים כמו צה"ל או הדרג המדיני-ביטחוני.

בכל המקרים שבהם הייתה "הפתעה אסטרטגית", היא לא נבעה בהכרח מהיעדר ידיעה קונקרטית על אודות כוונות האויב או יכולותיו, אלא מהיעדר ידע, שהוא - בניסוחו של תא"ל (מיל.) דב תמרי - עיבוד הידיעות הקונקרטיות לבסיס תבוני, "שהוא תנאי ללמידה שמבהירה וממשיגה מציאות מתהווה".¹ בלי ידע, ידיעות תמיד יתנפצו אל סלע ההטיה האישית, הקיבעון התודעתי, כל שמקובל היום לכנות בשם הכוללני "קונספציה".

¹ דב תמרי, "שלטון הידע", מערכות 447, 2013, עמ' 17

תמרי כותב כי "ידע שמתפתח בממשלות בתחומי ביטחון וצבא - מרגע שהוא קיים ומוכר, מטיל אחריות כבדה על הממשלה כולה ועל העומד בראשה. לא תמיד הממשלות ששות לשאת באחריות". מציאות זו מוכרת היטב לכל מי שהשתתף בדיונים מעין אלה: השיח אינו מיועד להפריה הדדית, הבנה עמוקה ובחינה של אלטרנטיבות הנובעות ממנה. חלק גדול ממנו מתבצע לפרוטוקול, אל מול חקירה עתידית (ובשנים האחרונות גם בידיעה שיודלף). התוצאה, כדבריו של השר אביגדור ליברמן בפני מבקר המדינה, היא ש"הדיונים בקבינט הם להוצאת קיטור". כל דיון מתחיל בשלב התשה שהוא שמיעת סקירות ארוכות של צה"ל הנמשכות שעות ואז שר הביטחון מדבר ולאחר מכן כל שר מתבטא ללא תכלית, ללא סדר יום וללא שברורה מה מטרת הדיון עוד מתחילתו".²

מנגד, כותב תמרי, "הצבא הוא הישות היחידה בישראל שעוסקת דרך קבע בפיתוח שיטתי של ידע שעניינו מלחמות אפשריות וסכסוכים אלימים. בממשלות לא מתפתח ידע רלוונטי שעניינו סכסוכים ומלחמות. לכן הממשלות תמיד תופתענה - לא בגלל היעדר התרעה מודיעינית, אלא משום שהממשלה תהיה חסרת בסיס תבוני המבוסס על ידע".³ הוא צודק בוודאי ביחס לממשלה; ואולם אם גם שאר דבריו היו נכונים, אזי הצבא לא היה אמור להיות מופתע, שכן אצלו כן מתפתח ידע. ואולם ההיסטוריה מלמדת שגם הצבא הופתע באותה מידה באירועי אוקטובר 1973 ו-2023, ובשלל אירועים קריטיים פחות - למשל, בהערכת התפתחותם של אירועי "האביב הערבי", מלחמת האזרחים בסוריה, וקודם לכן הערכת הפעולה העיראקית נגד ישראל ב-2003.

כאן עולות שתי נקודות מדוברות פחות: בשורות הצבא עצמו ובדיונים חיוניים - עקב הפוזיציה המרכזית שלו אל מול הדרג המדיני, המל"ל וארגוני ביטחון אחרים - מטבע התרבות של צבא כארגון הירארכי שבו המפקד הוא המסכם (וגם הנושא באחריות), הדיון אינו באמת פתוח, מחולל ידע ובוחן תובנות הקוראות תגר על החשיבה המקובלת או על מה שמסתמן מראש כעמדתו של המפקד.⁴ לא פחות מזה חשובה העובדה, שבה אין דנים בדרך כלל, והיא שהצבא וקציניו, בבואם לדיון בפני דרג מדיני ואף בתוך הדיון הצבאי עצמו, אינם "בעלי מקצוע אונייטיביים", אלא מייצגים את האינטרסים וראיית העולם של הארגון שבראשו הם עומדים ושלהם עצמם אישית.

זהו כמובן מצב בלתי נמנע, אבל אי-ההכרה בו היא כשל בפני עצמו. הציבור והתקשורת, שמבחינתם אנשי הצבא הם בראש סולם ההוקרה בעוד הדרג הפוליטי נמצא בתחתיתו, אף מעצימים אותו. כשצה"ל הציג במבצע "צוק איתן" מצגת, שלפיה כיבוש עזה יעלה במאות הרוגים, הוצגה עמדתו של הדרג המדיני כפוליטית וזו של הצבא כמקצועית; ואולם בפועל התקיים כאן מרחב הבנה פוליטי הדדי, ששימש את הדרג המדיני כדי להצדיק אי-מתן הנחיה

² מבקר המדינה, "תהליכי קבלת החלטות בקבינט בנוגע לרצועת עזה לפני מבצע 'צוק איתן' ובמהלכו", דו"ח מיוחד, 2017, עמ' 27

³ תמרי, שם

⁴ ראו: מאמרו של אל"מ (דאז) אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433, 2010

לכיבוש הרצועה, אבל לא פחות מזה שירת גם את הצבא כדי שלא תינתן לו הנחיה שכזו, אותה לא רצה לקבל. התוצאה הבלתי נמנעת הייתה דיון נכה, שאפשר להמשיך באותה מדיניות לאורך שנים, ללא בחינה של ממש עד שקרסה ברעש גדול ונוק חסר תקדים ב-7 באוקטובר 2023.

את משפטו הידוע של מומחה הניהול פיטר דרוקר, שלפיו "תרבות אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר", ניתן להחיל בהקשר זה בווריאציה קלה: "תרבות אוכלת מבנה ארגוני לארוחת עשר". תובנה זו נכונה במיוחד לגבי גופים בהם האחריות רבה, זמן הדיון מצומצם, התרבות היא הירארכית ופטרונית, ידע הוא כוח (ולכן מוחזק צמוד לגוף ואינו מחולק למי שעשוי להסיק ממנו מסקנות אחרות) וסיכום הוא בגדר הנחיה מחייבת או אף פקודה. המגזר העסקי, שהתנהל כך במשך דורות, שינה במידה רבה את דרכיו בעשורים האחרונים והיום חברות מצליחות רבות מאמינות במודל שטוח בהרבה, בדיון פתוח שמטרתו ידע וקריאת תגר מתמדת של המנהלים על האמונות שלהם עצמם. לא כל מה שנכון ואפשרי לעסקים תקף עבור דרג מדיני או צבאי; אבל הסגירות המחשבתית בשיטה הקיימת אחראית לחזרתה של "ההפתעה האסטרטגית" פעם אחר פעם.

מהו הפתרון? קודם כל, יש להכיר בכשל הטמון בשיטה הקיימת. בעלי תפקידים מוגדרים של "איפכא מסתברא" לא יסייעו בכך, שכן הם חלק מאותה תרבות. לחילופין, נדרש לגלות מודעות לכשל בכל הדרגים ולאמץ נכונות לצאת מגבולות הנוחות ההדדיים ולנהל "דיוני סרק", שאין בסופם בהכרח החלטה אלא תכליתם יצירת ידע, אתגור מוסכמות ועידוד בפועל של חתרנות מחשבתית. מערכת כמו הצבא תתקשה לפעול על פי גישה זו, שתהיה אולי בלתי אפשרית כלל עבור דרג פוליטי, החרד מדעת הקהל ונתפס מראש כחשוד; ואולם בלעדיו אין כל ספק שהכשלים שעליהם מצביע עזר גת יתחווירו שוב ושוב.

צבא ומדינה אינם יכולים להיות במצב מוכנות מקסימלי בכל עת והם מתקשים אף להיות במצב א-בינארי של מוכנות בעלת דרגות שונות. אלה מערכות גדולות, שבנויות להחלטות כבדות וחד-משמעיות – או מגייסים מילואים או לא, או מעבים את הקו נגד כל אפשרות או לא. הדרך היחידה להתמודד עם אפשרות הטעות, על מחירה הכבדים, היא להכיר באמת, תוך מודעות של ממש, בכך שאפשרות זו קיימת ולעמוד על תרבות וחשיבה חתרניות, שאולי יקטינו במשהו את הסיכוי שאמנם תתממש.

עורכי הסדרה: ענת קורץ ואלדד שביט