

שיח הכישלון כמנגנון ארגוני לריכוך אחריות מפקדים

ב 7 באוקטובר צה"ל לא עמד במשימתו העיקרית (ויש שיאמרו, היחידה), להגן על מדינת ישראל ועל אזרחיה מפני אויביה. אזרחים שילמו בחייהם וחיילים וחיילות הופקרו בבסיסם, לעיתים ללא כל ציוד ויכולת לספק מענה להתקפה. על כך אין עוררין. מאז, ולנוכח הגדרות מגוונות שנשמעו בשיח הציבורי לתיאור אירועי 7 באוקטובר, ובהן: 'השבת השחורה', 'טבח', 'מחדל', 'אסון', 'הפקרה', בולטת אחידות השימוש במונח 'כישלון' על ידי מפקדים בדרג הבכיר בצבא לתיאור אותו יום נורא. עניינה של רשימה זו אינו בדיון במפקד זה או אחר, בכיר ככל שיהיה, כי אם בחשיפת מנגנונים ארגוניים העומדים בבסיס הבחירה של מפקדים בכירים להשתמש במונח 'כישלון' כדי להעניק כותרת ומהות לתפקוד הצבא ביומיים הראשונים של המערכה בדרום.

דוגמאות לשימושים של מפקדים בכירים במונח 'כישלון' לתיאור אירועי 7 באוקטובר מתייחסות להיבטים מגוונים, ארגוניים ופיקודיים. לדוגמה, באיגרת לחיילים כתב ראש אמ"ן: "...ראשיתה של המלחמה בכישלון מודיעיני. אמ"ן תחת פיקודי **כשל** במתן התרעה למתקפת הטרור שביצע חמאס" (17.10.2023); **בדף קרבי מס' 5** שפרסם הרמטכ"ל למפקדי צה"ל כתב: "**כשלנו** בהגנה על אזרחים" (07.03.2024); ובטקס הדלקת נר זיכרון ברחבת הכותל המערבי אמר: "כמפקד צבא ההגנה לישראל במלחמה, אני נושא באחריות לכך שצה"ל **כשל** במשימתו להגן על אזרחי מדינת ישראל בשבעה באוקטובר" (12.5.2024); במכתב ששלח מפקד אוגדת עזה, תא"ל אבי רוזנפלד, לראשי הרשויות בעוטף עזה, עת הודיע כי הוא עוזב את תפקידו ופורש מצה"ל, כתב: "ב-7

באוקטובר **נכשלת** במשימת חיי להגן על העוטף¹ (9.6.2024); בהצהרה מיוחדת לממצאי "תחקיר בארי" אמר דובר צה"ל: "צה"ל **נכשל** בהגנה על אזרחי ישראל, לא היינו שם במשך שעות [...] הציבור זכאי לתשובות" (11.7.2024).

המסקנה העולה מכך היא אחת: הבחירה במונח 'כישלון' אינה מקרית. למעשה, הגדרות הן כלי משמעותי לעיצוב מציאות ולכן בחירה מושגית לעולם אינה שרירותית. הגדרות מאפשרות להשפיע, להבנות משמעויות ולעצב נרטיבים. מנהיגים, ובכלל זה מפקדים, הם המעניקים משמעויות לאירועים ועל ידי כך מפרשים אותם ויוצרים 'מציאות'. מנהיגים משתמשים בהגדרות בתהליך מסגור של אירועים ובכך בוחרים חלק מהיבטיה של 'מציאות' נתפסת והופכים אותם לבולטים יותר. לדוגמה, בריאיון לתוכנית **עובדה** (26.10.2023) תיאר תא"ל ברק חירם, שפיקד ב-7 באוקטובר על הלחימה באזור קיבוץ בארי, את אירועי היום כך: "למבחן התוצאה אני קורא כישלון, אבל בשום פנים זו לא הפקרה"; בפנייה חריגה ופומבית פנה תא"ל דן גולדפוס, מפקד אוגדה 198² (בשעתו, 13.3.2024), ואמר: "אנחנו מרכינים ראש לנוכח הכישלון המדהד שחנו"; בריאיון לערוץ **כאן חדשות** אמר תא"ל איציק כהן, מפקד אוגדה 2,162² האוגדה הראשונה שנכנסה לתמרון קרקעי ברצועת עזה, על יום 7 באוקטובר: "...כשאני נוסע בין צומת סעד לכפר עזה [...] אני מבין בפעם הראשונה שאנחנו באירוע מאוד מאוד מורכב ושפה אין שאלות – מכישלון צריך לזנק להכרעה" (23.4.2024).

בבחירה להגדיר את אירועי 7 באוקטובר באמצעות המונח 'כישלון' נמנעת הסקת מסקנות אישיות, המתבקשת ציבורית נוכח שימוש במושגים כגון 'מחדל', 'אסון' או 'הפקרה' – אלה מהווים כתב אשמה חריף שממנו לא ניתן להתאושש. מנגד, שימוש במונח חלופי, כמו 'משבר', שיכול גם הוא לשמש לתיאור אותו יום ועשוי להישמע מינורי יותר, לכל הפחות לאוזן אזרחית, אינו נשמע בקרב קציני הצבא הבכירים. שימוש במונח 'משבר' מרמז על שבר ומכאן על היעדר יכולת פעולה, שהמשמעות הניתנת לה בהקשר הצבאי הוא קיפאון. משמעות זו מנוגדת לתרבות הצבאית, המקדשת את עקרון הפעולה ולמאמציו של הצבא להטמיע תרבות של רציפות תפקודית ותפיסות המקדמות חוסן מבצעי. דוגמה למימוש היגיון ארגוני מעין זה באה לידי ביטוי בדבריו

1 אוגדה 98 ("עוצבת האש") היא אוגדה סדירה של חטיבות צנחנים וקומנדו.
2 תא"ל ברק חירם פיקד במהלך הלחימה בקיבוץ בארי ב-7 באוקטובר על ירי פגז טנק לעבר בית שבו הסתתרו מחבלים שהחזיקו בבני ערובה מחברי הקיבוץ.

של תא"ל חירם, עת נפגש עם תושבי קיבוץ בארי לפני ההחלטה הסופית על מינוי למפקד אוגדת עזה:³ "אני יודע שלא עשיתי הכול מושלם אבל עשיתי כמה דברים בסדר. חלק מלקיחת האחריות שלי זה להמשיך לשרת." המשך השירות מעיד על כך שחירם אינו מפסיק את פעולתו. הוא אינו נמצא במצב משברי כי אם בלמידה מתמדת. לפי תפיסה ארגונית זו, אם מנהיג צבאי יגדיר 'אירוע' שעליו פיקד כמשבר, המשמעות היא ש'האירוע' לא נוהל כהלכה; שמנהיגותו כמפקד לא הוכחה בשעת מבחנה הגדול – שעת הקרב; שהוא אינו ראוי לקידום בארגון. בשונה מכך, בעת הגדרת 'אירוע' ככישלון נוצרת הפרדה בין היחידה הצבאית כיחידה ארגונית, העשויה להיכשל, קרי לטעות, לבין מנהיגות המפקד.

במחקר מקיף שבחן את האופן שבו הבניות של 'מציאות' ארגונית מעצבות פרקטיקות ניהוליות בהקשר צבאי⁴ נמצא כי מנהיגים צבאיים מבדילים בין המושג 'כישלון' למושג 'משבר', וכי לבחירה זו יש משמעות המשוקעת בתרבות הארגונית-צבאית ונובעת ממנה. לפי התרבות הארגונית-צבאית, הגדרת 'אירוע' כמשבר או כאירוע מסוג 'אחר' אינה מושפעת ממאפייני ה'אירוע' (משכו, מספר פצועים ו/או הרוגים בו ועוד) אלא מהווה תולדה למנהיגות המפקד. למעשה, אף לא נהוג להשתמש בצבא במושגים 'משבר' או 'אירועי משבר' אלא בביטוי 'אירוע בעל פוטנציאל משברי'. השימוש בביטוי 'אירוע בעל פוטנציאל משברי' שגור בתורה הפסיכולוגית-צבאית הישראלית ומבטא תפיסה שלפיה המפקד אחראי על 'גורל האירוע' באופן שבו ינהל אותו. במובן זה 'אירועים' בהקשר הצבאי-צה"לי אינם בעלי פוטנציאל משברי רק לארגון, ליחידה בלבד, כי אם גם לדימוי המנהיגותי של המפקד. מפקדים כיום מודעים לכך ש'גורל' האירוע ישפיע על דימוים המנהיגותי ואף על המשך הקריירה שלהם בארגון.

עובדה מעניינת נוספת בהקשר הצבאי היא שהכישלון אינו יתום. אם בעבר מפקדים היו חוששים שידבק בהם כתם הכישלון, הרי שבבחינת תהליכי ההכשרה לפיקוד בצה"ל (החל בקורס מפקדי הכיתות וכלה בקורס מפקדי הגדודים) עולה כי התנסות ב'כישלון' היא דווקא חלק מההישגים הנדרשים לכל חניך בקורס. נרמול הכישלון מבוסס על התפיסה שלפיה על מפקד להתנסות בחוויית כישלון בתרגיל או במשימה

3 תא"ל ברק חירם פיקד במהלך הלחימה בקיבוץ בארי ב-7 באוקטובר על ירי פגז טנק לעבר בית שבו הסתתרו מחבלים שהחזיקו בבני ערובה מחברי הקיבוץ.

4 פדון, כ' (2017). **הבניה חברתית של 'אירועי משבר': מפקדים כמבני מציאות**. עבודה לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.

במסגרת התרגיל על מנת שלא יפגוש חוסר הצלחה בפעם הראשונה ב'מציאות', קרי בלחימה. ואכן, הגדרת 'אירוע' ככישלון עשויה, "בהפוך על הפוך", להעיד דווקא על מעלותיו של המפקד כמפקד לומד. המפקד הלומד היא זהות פיקודית שהארגון הצבאי מקפיד להטמיע ולטפח במפקדיו, וזאת כהוכחה להיותו ארגון לומד ומתחקר. דברים שאמר תא"ל גולדפוס בריאיון לעיתונות, מדגימים זאת: "נכשלנו. אי אפשר להתחמק מזה [...] העובדות מדברות בעד עצמן [...] עובדתית, מה שהנחנו כמרכיבי הגנה היה בלתי מספק. עכשיו צריך לתחקר את זה, ולהבין למה."

לכן משמעות הבחירה במונח 'כישלון' היא שהמפקד יודע לסמן את נקודות הכשל, ובמילים אחרות את הטעויות שהובילו לכישלון, ומשכך הוא ידע שלא לחזור על טעויות אלה בלחימה, ב'אירוע המבצעי' הבא. דברים שנשא הרמטכ"ל, הרצי הלוי, בטקס חילופי ראש אגף מודיעין (21.8.2024) מדגימים את התפיסה שלפיה כישלון הוא גורם מניע ללמידה, ודווקא הלמידה של אלה שכשלו תהיה טובה יותר: "אתם שנצרתם, שהרחתם את חריכת הכישלון, תדעו לחשוב איך לתקן." משיחות עם מפקדים עולה כי מפקדים שכשלו בקרב או חוו הפסד מבצעי נתפסים לעיתים כ"מפקדים עם ניסיון", מפקדים שחוו את "ממלכת אי הוודאות", כפרפראזה לאמירתו של הגנרל הפרוסי קרל פון קלאזביץ על המלחמה, "וצלחו אותה כדי לספר". מדברי מפקדים עולה כי דוגמה לכך ניתן לראות ב"קרב הסלוקי", אחד הקרבות המרכזיים במלחמת לבנון השנייה, שבו ניסיונם הכושל של מפקדים נזקף לטובתם כמפקדים בעלי ניסיון ואף כמפקדים טובים יותר.

לפיכך, ניתן להסיק שבחירת מפקדים בכירים בצבא להגדיר את אירועי 7 באוקטובר באמצעות המושג 'כישלון', ממסגרת את אירועי היום לתוך הקשר ארגוני מסוים. זהו הקשר המעניק ל'כישלון' משמעות של תולדה לטעויות מקצועיות ("מבצעיות") שבוצעו על ידי הצבא וכפלטפורמה ללמידה ולתיקון. מכיוון שכך, השימוש של מפקדים בצה"ל במונח 'כישלון' לתיאור אירועי 7 באוקטובר הוא תולדה לאופן שבו משמעויות המונח הובנו במנגנוני הארגוניים של התרבות הצבאית – החל בקורסי ההכשרה המבצעיים וכלה בהתנהלות מבצעית. נראה שתרבות כזו אינה נוטה לייצר הקשר ארגוני מתאים לקבלת אחריות אישית, כפי שמקווה אל"מ (במיל") חנוך דאובה, שהשתתף בקרבות בעוטף עזה ובהמשך במלחמת "חרבות ברזל", בטור נוקב שפרסם ב־29.5.2024, ובו משתמש גם הוא במושג 'כישלון' כדי לתאר את תפקוד הצבא ב־7 באוקטובר. לכל אורכה של המלחמה הנוכחית (מימיה הראשונים ועד היום), ניכר

כי דווקא נוכח 'הכישלון', סבורים מפקדים כי אין טובים מהם להמשיך ולפקד על המסגרות השונות של הצבא. נראה כי התרבות הארגונית בצבא נוטה, הלכה למעשה, להפוך את ההתנסות ב'כישלון' לחלק מהלגיטימציה לפיקוד. יש לציין כי תפיסה זו לא צמחה בחלל ריק ואינה עיוות מציאות מכוון של הצבא. התפיסה שלפיה כישלון הוא אבן דרך, פלטפורמה בדרך להגשמה עצמית, לתהילה ולהצלחה (בהכרח – גם כלכלית) היא תפיסה מוכרת ונפוצה הן בתחום הספורט הן בתרבות הניהול העסקית. תרבות זו אף משמשת מצפן בעולם היזמות ובארגוני ה"סטארט-אפ". והגם שהשפעות כלכלת השוק על הצבא נבחנו בעבר,⁵ נראה כי בשלה העת לשאול מהן הנגזרות – החיוביות והשליליות – לאימוץ מאפיינים של תרבות ניהול עסקית כמו זו המוזכרת כאן, על צבא.

5 לוי, י', גזית, נ', משה, ר', הרנס, א'. (2019). **הצבא וחברת השוק בישראל**. האוניברסיטה הפתוחה.



ד"ר **כרמית פדן**, עוסקת במחקר ובייעוץ לארגונים בתחומי חוסן לאומי, מנהיגות ויחסי צבא-חברה. חברת פורום דבורה.
דוא"ל: padan23@gmail.com