

# "אחרי לקיצוע"

ליווי התהליך לצמצום אוגדת יהודה הסדירה ואוגדת המילואים - תיאור מקרה

הדס מינקה-ברנד<sup>1</sup>\*

ליווי אוגדת יהודה בתהליך צמצומה מאוגדה סדירה לאוגדת מילואים ומכאן לפירוקה, מוצג במאמר זה כניחוח מקרה למידת סוגיות ייחודיות של צמצום ארגוני ביחידה צבאית. בחלקו הראשון של המאמר יוצג מקרה התמודדותה של עוצבת יהודה עם הצמצום הארגוני שנעשה בה וכן מכלול הפעולות שנקטה האוגדה והייעוץ שקיבלה. חלק זה יסוכם במודל תיאורי לליווי יחידה בצמצום ארגוני. בחלקו השני של המאמר יידונו סוגיות מספר הנובעות מתצפית בתהליכי הפירוק ואבחונם. בחלק זה ישמשו התצפית בפעולות האוגדה והייעוץ שניתן לה כדגם לחקירה של תופעת המנהיגות הצבאית בצמצום ארגוני, וכמסגרתו יידונו תופעות מערכתיות המשפיעות על מפקדים בצמצום הארגוני, על דפוסי פיקוד ושליטה ועל קבלת החלטות.

כללי

והמעמד של המועסקים, ושינוי בצורת העבודה או במבנה הארגון.

יש שמפעילים את שלוש השיטות בו-זמנית על חלקים שונים של הארגון.<sup>2</sup> הצמצום הארגוני מקובל במסגרת תהליך ארגוני הנושא אופי של שינוי חיובי והתחדשות. ניתן למצוא בכתובים ביקורת על תהליכי צמצום ארגוני, למשל אמירה כגון: "הצמצום הארגוני הוא המחיר שהעובדים משלמים על שגיאות ניהוליות של הדרג הבכיר"<sup>3</sup>. כמו כן, ניתן למצוא ביקורות העוסקות בבעייתיות הקשורה במהות הצמצום הארגוני והאפקטיביות שלו.

מחקר שהתפרסם ב- 1990 Human Resource Management, בדק למעלה מ-1500 ארגונים שעברו צמצומים, והתברר שביותר ממחציתם ירדה הפרודוקטיביות של העובדים. אצל 47% מהעובדים נמצאו באופן מובהק בעיות ערכיות, בעיות אמון ובעיות פרודוקטיביות.<sup>4</sup>

במחקר אחר שפורסם ב-Wall Street Journal נמצא, כי מתוך למעלה מ-1000 חברות שעברו צמצומים משמעותיים, רק 46% הצליחו לחסוך בהוצאות בטווח הארוך. 32% מהחברות הגדילו רווחים (לעתים במעט) ורק 22% הגבירו את הייצור והפחיתו בירוקרטיה ארגונית.<sup>5</sup>

מחקרים נוספים מוכיחים, כי בנוסף לכך שבטווח הקצר הצמצום הוא תהליך יקר, הוא גם הופך את הארגון למדוכא, רדום ולא יצרני.<sup>6</sup> למרות האמור לעיל ולמרות הרצון לייחס יותר שליטה לבוחרים בשיטת הצמצום הארגוני כפתרון לבעיה כלכלית בטווח הנראה לעין, צמצום ארגוני הינו למעשה, תהליך המושפע מאוד מהסביבה החיצונית לארגון, ומקבלי ההחלטות נתונים בלחצים חיצוניים כבדים ולעתים פועלים נגד רצונם.<sup>8</sup> הערכת אפקטיביות הצמצום ביחידה הצבאית ורלוונטיות הבחירה בשיטת הצמצום

צמצום ארגוני הוא 'מערך פעולות ניהוליות, שתכליתן לשפר אפקטיביות ויעילות ארגונית. הוא מייצג אסטרטגיה המשפיעה על גודלו של הארגון, גודלו של כוח הארגון (במונחי תקציב וכ"א) ועל תהליכי עבודה'.<sup>2</sup>

צמצום ארגוני הוא תהליך מכוון וידוע מראש, המתמקד בשאלת האפקטיביות הארגונית והמשפיע במודע או שלא במודע על מהלך העבודה. יש שלוש אסטרטגיות מקובלות לצמצום ארגוני: **צמצום בנ"א** - שיטה שמתבצעת מלמעלה למטה במטרה לצמצם במהירות את מספר העובדים. זו אסטרטגיה לטווח קצר, והיא השכיחה ביותר בצמצום ארגוני.

**עיצוב מחדש** - קיצוץ במסגרות עובדות במקביל לקיצוץ עובדים - ביטול פונקציות, ביטול רמות בהיררכיה, ביטול מחלקות ופרויקטים, שינויים ארגוניים ומיזוגים. אלו אסטרטגיות לטווח בינוני, שדורשות ניתוח מתקדם ועיצוב מחדש.

**אסטרטגיות מערכתיות** - שינוי מערכות הארגון, התרבות

1 סרן **הדס מינקה - ברנד** הינה פסיכולוגית צבאית ארגונית במערך הפסיכולוגיה של זרוע היבשה משמשת כיום כיועצת חטיבת גולני והיתה יועצת אוגדת יהודה בתהליך המתואר. \* מאמר זה נכתב בעקבות ליווי אוגדת יהודה הסדירה לקראת צמצומה למסגרת אוגדת מילואים ומשם-לפירוקה. הכותבת מודה במיוחד למפקד האוגדה, תא"ל **ענוש בן אברהם**, לסגן מפקד האוגדה, **אל"ם אפי עידן** ולרמ"ט האוגדה, **אל"ם יוסי גריבי**, על האמון וההזדמנות שנתנו לה ללוות את האוגדה בתהליך המתואר, ולרס"ן **דומיניק עמו-אביטל** על החניכה והעבודה הקולגיאלית.

באמצעות טרמינולוגיה ומערכת מפרשת של העולם העסקי, יוצר בצבא תופעות ייחודיות, ארגוניות ופסיכולוגיות.

**אתוס המנהיגות והערך "אחרי"** – ככל שהמפקד בכיר יותר, נופל בגורלו לעתים קרובות יותר להחליט על שליחת אנשים לתפקידים מסוכנים. נכונותם של מפקדים ללכת תמיד בעצמם לפני המחנה היא מקור הכוח המוסרי הדרוש להם לקבל החלטות אלה<sup>16</sup>. האתוס "אחרי" מוביל את כל מערכות הסוציאליזציה של מפקדים בצבא. אתוס זה מתייב כללים מאד ברורים בנוגע למקומו ולנכחותו הייחודית של המנהיג בשדה הקרב. מאתוס זה עולה הזהות המוחלטת בין המפקד ליחידתו. הוא עומד בראש יחידתו ומוביל את אנשיו, ובכך מתממשות מנהיגותו ואחריותו הפיקודית<sup>17</sup>. כיצד נראה אתוס המפקד המוביל במשימת הצמצום הארגוני? מי מוביל את תהליכי הצמצום וכיצד נראית מנהיגות בתנאים אלו? האם "אחרי לקיצוץ" הינה משימה אפשרית? נדון בכך בחלקו השני של המאמר.

**על האחריות והסמכות**. על פי-עקרונות הפיקוד והשליטה<sup>18</sup>, המפקד הינו: "ממלא תפקיד המופקד על גוף צבאי מסוים ונושא באחריות לאותו גוף צבאי כלפי המפקדים הממונים. המפקד אחראי לביצועה של כל משימה המוטלת על הגוף שעליו הוא מופקד, בין אם הוטלה בפקודה ובין אם היא נובעת מעצם הגדרת ייעודו של כל גוף. כדי שיוכל לעמוד באחריות הנדרשת ממנו, יינתנו למפקד סמכויות מספיקות. הסמכויות יהיו ביחס ישר לאחריות הנדרשת".

ביצועה של משימת צמצום היחידה או פירוקה עשויה להיכלל על פי ההגדרה התורתית בתחומי אחריותו של המפקד. אולם פער מעניין מטופל בתורת הלחימה בין אחריות מפקד לבין סמכותו: (שם) "האחריות המוטלת על מפקד לביצוע המוטל עליו היא תמיד מלאה, בתחומו וברמתו. סמכותו איננה חופפת לאחריותו, אלא הינה חלקית ומצומצמת ממנה", ההסתייגות המעניינת מתייחסת למצב שבו האמצעים העומדים לרשות המפקד נקבעו על-ידי הממונים עליו.

הצמצום הארגוני מנוהל באופן דיפרנציאלי על ידי זרועות וחילות, באופן שהמפקדים מקבלים את ההחלטות מדרגים הממונים עליהם ונדרשים לפעול ליישומם. מה קורה למפקדים בין האחריות לסמכות העומדת לרשותם בתהליכי הצמצום הארגוני? סוגיה זו תידון גם בהרחבה בחלק השני.

המפקד והמטה - בתורת הלחימה של צה"ל, (שם) מפורטת עבודת המפקד והמטה. לא בכדי היא מפורטת בפרק המתאר את עקרונות הפיקוד והשליטה. מטה המפקד נועד "לאפשר למפקד לפקד ולשלוט ביעילות על כוחותיו ועל משאבי יחידותיו, על

הארגוני כפתרון למצוקה הכלכלית של הצבא לא תידון במסגרת מאמר זה. המאמר יתמקד במציאות שבה מתרחש תהליך הצמצום כעובדה מוגמרת מהנקודה שבה הוא נכפה על המפקדים<sup>10,9</sup>.

מה מתרחש אם כן בצמצום הארגוני בצה"ל<sup>11</sup>? צה"ל, בהיותו גוף שירות ציבורי הניזון מתקציב משרד הביטחון, גוף שאיננו אמור להיות רווחי, שונה במהות מארגונים אזרחיים. מפקדים במסגרות שונות בארגון הצבאי מנסים להחיל על יחידותיהם עקרונות של ניהול עסקי, אך כמובן שלא ניתן להתייחס לתהליך במונחים הלקוחים מתהליכים בארגונים פרטיים וארגונים עסקיים<sup>12</sup>. מאפיינים מספר משקפים את ייחודיות הצמצום הארגוני בהקשרו הצה"לי:

**צה"ל כאוסף של קהילות**<sup>13</sup>. חלקים רחבים של הציבור רואים את צה"ל כאילו הוא גוף אחד: "צה"ל אומר, צה"ל חושב", ומתעלמים בכך מהשלכות מבנה צה"ל ההיסטורי. מכיון שמבנה זה מאופיין באקלקטיות של זרועות וגופים אשר התפתחו בנפרד באופן היסטורי ללא רעיון מארגן אחד, ויונק מאפיינים שונים מצבאות זרים. אנו מבינים כיום שמבנהו של צה"ל אינו כשל ארגון צבאי מקובל. הרב-חיליות והרב-זרועיות ניכרים דווקא מתוך הניסיונות לגשר עליהם (קק"צ אחוד, אט"ל, פודום מטכ"ל). אכן, כל הגורמים כפופים בסופו של דבר למפקד אחד, אולם ריבוי המסגרות וריבוי הזהויות בא לידי ביטוי בכל הדרגים, גם ברמת מפקד אוגדה אל מול מטהו המקצועי. תופעה זו של פיקוד על שונות רב-חילית ורב-מקצועית, אשר אינה חדשה לכאורה לובשת צורה מעניינת בתהליך הצמצום הארגוני. בדמותה של השונות הרב-חילית תחת פיקודו של המפקד אעסוק בהרחבה בחלקה השני של העבודה.

**החווה הפסיכולוגי בין הארגון ללובש המדים**. חווה ההעסקה של אנשי הקבע שונה באופן מהותי<sup>14,15</sup>. מחווה העסקה אזרחי. ממחקרי מוקד הקבע של מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל עולה, כי חווה ההעסקה הפורמלי והפסיכולוגי בין הארגון ללובש המדים, מושפע מאוד מכמה סוגיות עקרוניות, אשר מקצתן יוזכרו בשורות הבאות. מקורותיו של מודל ההעסקה הצבאי הם משק החובה, שממנו באים משרתי הקבע העתידיים. הסדר העסקה המתייחס לשני ממדים מרכזיים בלבד - קצינים-נגדים, לוחמים ויתר. מודל קרבי כמודל הבסיס (קדנציות קצרות, מסלולי הקידום הליכתיים, מבנה השכר), מודל מובנה של שתי קריירות בדמות גיל פרישה מוקדם לכול ופנסייה תקציבית. הנחות יסוד ערכיות של ראיית השירות כשליחות ולא כמקום עבודה, חובת הצבא הפסיכולוגית לספק ביטחון תעסוקתי ל"משרתינו" (ולא ל"עובדיו"...), וגיוסה של כל המשפחה לטובת משרת הקבע. אין פלא אפוא, כי צמצום ארגוני, ה"מיובא" לכאורה מבחוץ,

המצב בכל שלב בתהליך. השאלות שנשאלו היו אם אפשר עוד להשפיע על מקבלי ההחלטה לשנות את החלטתם: האם יש מקום לכך שהאוגדה תביע את דעתה? האם יש טעם להציע שהאוגדה תערוך בחינה עצמית של תועלת הצמצום והצגת הצעות חלופיות? משלב זה ואילך מנהלת האוגדה את תהליך הצמצום על פי שלבים בהגדרת המצב. שלבים אלו נוסחו על ידי המפקדים מתוך ניסיון להתמודד עם הסביבה החיצונית ועם המערכות שנתפסו כ"כופות" את הצמצום על האוגדה. בשלב הראשון, שלב השמועות, ערכה האוגדה בירור אם אפשר עוד לשנות את החלטות הממונים. בשלב השני נעשתה התארגנות לפירוק, למן קבלת ההחלטה ועד העברת האחריות הגזרתית. בשלב השלישי הוגדרה תקופת בנייים - תקופה של יתירות בכוח האדם והמשאבים, עד להעברתם המלאה. בשלב הרביעי והאחרון, שלב אוגדת המילואים, בו מוכשרת הקרקע לתפקוד כאוגדת מילואים מצוינת על בסיס תשתיות האוגדה הסדירה. ההתמודדות שנבחרה בכל שלב נגזרה מתפיסת המציאות (תמונת המצב) והערכת יכולת ההשפעה של האוגדה במצב הנתון.

השמועות היו הפתעה מוחלטת לאנשי האוגדה, והמפקדים שאלו עצמם אם יוכלו להשפיע על ההחלטות המתקבלות. את השיח הפנימי שעסק בשאלה אם השמועות נכונות החליף השיח המנסה לבדוק אם אפשר עוד להשפיע על ההחלטה, ואם יש טעם להציע תפיסה חלופית. משהעריכו המפקדים את המצב כהפוך, הופנה המאמץ המרכזי של האוגדה להערכת אפקטיביות צמצומה מול ההחלטה על קיצוץ מפקדות והערכת רעיונות חלופיים כדי להציעם לדרג הפיקוד.

בדיעבד התברר, שתרומתו של ריכוז המאמץ להשפעה על ההחלטות הייתה פנים-אוגדתית בעיקר; אנשי האוגדה השקיעו את מרב המאמצים להשפעה על ההחלטה, ואחדים מהם אף ניסו "להילחם בגזר הדין ככל יכולתם" על אף שלא נדרשו לכך על-ידי הדרג הפיקודי. אולם לא הכול האמינו שההתערבות עשויה לשנות את ההחלטה, וברקע הייתה הנחה אחרת, שנדחתה על-ידי אנשי האוגדה, שהאוגדה "איחרה את רכבת ההזדמנות להשפיע".

ההבנה כי יש עוד טעם בהתערבות הולידה כמה פעולות:  
 א. גיבוש תפיסה המציגה את עמדת האוגדה, עמדה שהתנגדה לפירוק האוגדה ולאיחוד מפקדות. זוהי עמדה טבעית לארגון הנאלץ להתפרק בשל החלטה חיצונית, והיה בה גם ערך בבחינתה את סוגיית הפיקוד והשליטה במרחב יהודה ושומרון, סוגיה קריטית אשר לא התקיים לגביה דיון מערכתי בשלב זה.  
 ב. מיפוי כל המקומות האפשריים להצגת התפיסה. המפקד

מנת לבצע את משימותיו". במשימת פירוק או צמצום מתרחשות תופעות שאינן עולות בקנה אחד עם הייעוד, כפי שעולה מהתו"ל. מהו תפקידו של מטה המפקד ביחידה המועמדת לפירוק, בתנאים של קבלת החלטות מוגבלת מכורח המציאות. האם הם נדרשים, כפי שנאמר בתו"ל, "לעשות את מלאכת איסוף הנתונים, עיבודם והצגתם, לדווח את הדיווחים הנדרשים לממונים והכפופים, להעלות דרישות לממונים..." וכד'? האם עדיין נכונה הקביעה ש"למטה ולקציניו אין כל סמכות משל עצמם. כל סמכותם נאצלת מהמפקד, והם יכולים לתת פקודות מחייבות אך ורק בשם המפקד שהוא מקור הסמכות" (שם), או שהצמצום יוצר תפקידים וסמכויות עצמיים לגורמי המטה, שאינם תלויים במפקד, ואותם גם התו"ל לא חזה...  
 ניתוח התוצרים של המפגש בין הצמצום הארגוני לצה"ל על-פי המדדים שהובאו לעיל, כפי שהשתקפו בעוצבת יהודה, יידון בהרחבה בחלקו השני של מאמר זה.

### חלק ראשון ליווי תהליכי הצמצום והפירוק ביחידה 720 - ניתוח נוקרה "ממילואים לסדירה, מסדירה למילואים, ממילואים לפירוק" - רקע למקרה<sup>19</sup>

אוגדה 720 עברה תהפוכות רבות בשנתיים האחרונות. במאוס 2002 הפכה אוגדת המילואים הגדולה בצה"ל לאוגדה סדירה הנושאת באחריות לגזרות בית לחם וחברון - אוגדת יהודה. כ- 14 חודשים פעלה האוגדה במרחב, בחודשים עמוסי אירועים מבצעיים, עד לאיחודה מחדש של אוגדת יהודה ושומרון למרחב אחד במאי 2003. לאחר תקופת התבססות קצרצרה עם חזרתה של האוגדה למתכונתה הקודמת כאוגדת מילואים, התקבלה ההחלטה על צמצום מפקדות בצבא, ובמסגרתה הוחלט על צמצום מפקדת האוגדה ויחידות מספר הכפופות לה ועל העברת כמה מחטיבותיה לאוגדות אחרות. בחלק זה יוצגו ההבנות והאתגרים של האוגדה על פי שלבי תהליך הפירוק, וההתערבות הייעוצית שנקטה. תהליך הליווי והייעוץ מתואר בסיכום חלק זה.

### הצמצום הראשון: "מאוגדת יהודה הסדירה לאוגדת מילואים" - אתגרים וההתערבות הייעוצית

לצמצום הארגוני באוגדה קדמו השמועות אודות צמצום אפשרי. שמועות אלו החלו לזרום בערוצים לא פורמליים והתחזקו במיוחד בדרגי המטה על בסיס קשרים אישיים של קציני המטה עם עמיתים באתרים אחרים בצבא. בשלב זה הופתעו גורמי הייעוץ הארגוני באוגדה ובפיקוד, בדומה לאחרים. בשלב זה בא הייעוץ לידי ביטוי בהצעה ללוות את המפקד ומטוה בהמשגה ובהגדרת

תקופה זו הוערכה בלמעלה משנה, בה משרתים עדיין באוגדה עשרות בעלי תפקידים בלתי מועסקים ובה נעשו העיצוב וההבניה של אוגדת המילואים על בסיס תשתיות האוגדה הסדירה המתקדמות וכוח האדם האיכותי המאפיין אוגדה סדירה. בתקופת המעבר הקצרה (עד להעברת האחריות), שהתאפיינה בלימינאליות מובהקת, לא הייתה זו עוד אותה אוגדה בהיבטים פסיכולוגיים וארגוניים, כגון יחסי סמכות, סדירות המבנים, מוטיבציה לפיקוד ושליטה, אמן ואינטרסים משותפים אוגדה-חטיבה. הוחלט להגדיר באופן ברור את היעדים לתקופה זו בדמות "חזון לפירוק", ואת מבחן ההצלחה למימוש בדמות: העברה מצוינת. מהגדרת היעדים נגזרו מדדי ההצלחה בתחומים השונים. דוגמה ליעד היא - העברת ידע ללא יצירת פערים, וממנו נגזרת השיטה: מפגשי חפיפה מחד מצד אחד, תיעוד וכתבה מצד אחר.

בשלב זה נעשה תרשים "רצף העברת אחריות" המורכב מתוכני העברת האחריות; אופי המפגשים והטקסים הנדרשים; ולוח זמנים מתואם מול אוגדת איו"ש. התרשים הפך לגרף תוכנית העבודה, ועל בסיסו הוצאו הרעיונות מהכוח אל הפועל. הפערים האפשריים בתחום העברת הידע היוו איום משמעותי על הצלחת תהליך הצמצום. האתגר המרכזי היה בניסוח הידע הא-פורמלי (בנוסף לידע הפורמלי) הקיים אצל קציני המטה והמפקדים, ולשם כך נבנה פורמט לאיסוף ידע א-פורמלי ותובנות מקציני המטה ומהיחידות. כמו כן, הוחלט לקיים תהליך של הפקת לקחים ולמידה בכל אגף באוגדה ובאוגדה ככלל, על מנת "להוציא את התבן מן המוץ" (את העיקר ממכלול הידע הקיים). תהליך זה חייב את המפקדים לברור את החומרים שיועברו לאוגדת יהודה ושומרון.

הבנה נוספת שהתגבשה העריכה, כי בשבועיים שלקראת העברת האחריות עלולות להתרחש טעויות אנוש על-ידי עשרות בעלי תפקידים ש"ממילא מסיימים". לצורך כך מופו נושאים הדורשים פיקוח מיוחד וניתן בהם דגש בבקרה השוטפת (איכות הדיווחים, מידע המתקבל בחמ"ל, טיפול בפרויקטים ארוכי טווח לצורכי חטיבות המילואים וכו').

גובשה מדיניות בנושא המשאב האנושי, שהגדירה את המטרות המרכזיות בתחום: טיפול איכותי ופרטני, "איש לא ייפגע מהותית" - בהגדרת האלוף; מי מרכז את הנושא; מה מידת ההשפעה של האוגדה ואיך להשיג השפעה מרבית; מעקב אישי של המפקדים ושל פונקציית ארגונית בכירה אחר כל אחד מאנשי האוגדה.

**מסרים מנהיגותיים ומתן משמעות.** נוכחות אינטנסיבית של מפקדים באה לידי ביטוי בשיחות של מפקדים בכירים עם העוזבים, הנשארים והחטיבות הכפופות, לצורך מתן הסברת

ומטהו מיפו את כל מקומות ההשפעה הרלוונטיים במנשקים עם הפיקוד ועם שאר הסביבה החיצונית לאוגדה, על מנת לרכז מאמץ במקומות שאפשר להפנות אליהם את מאמץ ההשפעה ולהציג תפיסה חלופית.

ג. עדכון הקצינים - כבר בשלב זה הוכרה החשיבות שבעדכון קציני האוגדה, חייליה והחטיבות הכפופות לה בפירוק אפשרי של האוגדה. בין הפעולות שנקטו היו כינוס כלל המפקדים, עדכונים אד הוק, והבטחות לעדכן בכל מידע שיתווסף בהמשך.

תרומתן של פעולות אלה, מלבד גיבוש התפיסה החלופית וצידוד מפקדי האוגדה בנימוקים רלוונטיים - הייתה בגיוס כוחות למאמץ ההשפעה, ובהצגת תפיסה קוהרנטית ומקצועית בהזדמנויות המעטות שהיו לכך (ר' אמ"ץ, ס' הרמטכ"ל).

במבט לאחור תרם המאמץ לתחושת מיצוי המאמץ בקרב קציני האוגדה ולהשלמה עם הכאות.

היו מי שסברו, כי כבר בנקודה זו יש לנסות ולהשפיע על תהליך הפירוק באופן שאוגדת המילואים העתידית תפיק את מרב הרווחים. לאחר דיון בנושא החליט מפקד האוגדה למצות עד תום את שלב ההתערבות, לרבות מיצוי המאמצים והאנרגיות הנדרשים מאנשיו, ובשל כך דחה את המעבר לשלב הבא. החלטה זו מבוססת על ההנחה, כי אמונה שלמה של אנשיו בצדקת התפיסה החלופית, עד לנקודת ה"אל חזור", הכרחית כדי להשיג את מרב ההשפעה על מקבלי ההחלטה.

בהתאם לתרבות יחידות השדה התאפיין פרק חוסר הוודאות בקוצר הזמן ובעומס השמועות. למן השמועות הראשונות ועד קבלת ההחלטה הסופית עבר פחות מחודש, שבו היו אנשי האוגדה שרויים בצפייה דרוכה ובחששות כבדים. החלטת סגן הרמטכ"ל על פירוקה הסופי של האוגדה יצרה שינוי בהגדרת המצב. לאחריה, הוגדר המצב ככזה שאין בו עוד מקום להתערבות ושממנו יש לעבור לביצוע הוראת הצמצום. שלב זה דרש מידית התארגנות מחודשת. פעולות הסברה שונות בראשות אלוף פיקוד המרכז ומפקדים בכירים היו למעשה טקסים ארגוניים המאשרים את ודאות התהליך. בשלב זה עברה האוגדה להגדרת שלב חדש - "שלב ההתארגנות לפירוק".

שלב ההתארגנות לפירוק נמשך למעשה מקבלת ההחלטה ועד העברת האחריות על מרחב בית לחם וחברון לאוגדת יהודה ושומרון. הצורך בהמשגה ברורה ובהגדרת המצב על-ידי האוגדה לא פחת בשלב זה. במסגרת ההתארגנות לפירוק הוגדר רצף התהליכים על שלביו. תקופת המעבר, עד למועד העברת האחריות למרחב מאוחד של אוגדת יהודה ושומרון, היא תקופת הביניים שהוגדרה כתקופת הכשרת הקרקע לעיצוב מחדש של אוגדת המילואים.

"בניין כוח מילואים במצב של הלכנת הגרף (אין אימונים ואין כמעט תעסוקות)"; תופעות ייחודיות לעולם המילואים בעימות המתמשך"; "אוגדת מופת - כיצד הופכים את אוגדת המילואים למצוינת"; ועוד...

בשלב זה נערך גם ניתוח הזדמנויות וסיכונים לתקופה הקרובה. ליווי האוגדה בתקופה זו התבטא בהגדרת שלבי התהליך; בהבנת והגדרת המצב; בהגדרת מבחן ההצלחה ומדדים להשגתו; ובהצעת הפעולות הנדרשות לארגון. פירוט הפרקטיקות הייעוציות יופיע בסיום חלק זה.

### הצמצום השני:

#### פירוק אוגדת המילואים והתערבות הייעוצית

עם ההכרזה על פירוק הצפוי של אוגדת המילואים, הגדיר הפורום האוגדתי הבכיר את שלבי התהליך. גם פרק זה החל בשמועות ובניסיון לשנות את ההחלטה והמשך בתכנון התהליך פירוק אוגדת המילואים. השלב שאחרי זה היה תכנון הפירוק למן קבלת הפקודה הפיקודית ועד להורדת האוגדה מכוננות מבצעית (שלב זה ארך חודשים מספר). ולבסוף שלב הפירוק, שארך כשנה, ואשר בו האוגדה הייתה "לא בכוננות", ועד לעזיבת אחרון החיילים (כשנה).

בשלב שבו שלטה ההנחה כי יש עוד מקום להתערבות (פיקוד המרכז גרס, ש"לא יעלה על הדעת פירוק אוגדה 720"), בוצעו מהלכים מספר, והראשון שבהם היה גיבוש העמדה המקצועית - מסמך התפיסה של האוגדה נגד פירוקה. השני, כמשלים לראשון, היה מיפוי הדיונים המרכזיים והמקומות שבהם אפשר להשפיע ומיפוי המהלכים על-ידי מפקדי האוגדה. עם ההבנה כי ההחלטה אינה ניתנת לשינוי, נכנסה האוגדה למה שהגדרה "כשלב תכנון הפירוק". התהליך פירוק האוגדה תוכנן בהתאם למצע מארגן, שבו הוגדרו סעיפים אלה: לימוד הסביבה החיצונית לאוגדה (תחומי אי-הידיעה המעכבים תכנון); גיבוש מטרה, משימה ורעיון מארגן; אפיון הנושאים הדורשים תכנון; והגדרת המשך העבודה בתהליך, תוך ניהול בקרה ומעקב.

במסגרת לימוד הסביבה החיצונית לאוגדה הוכנה מפת ידע, וממנה נגזרו ההבנות בנוגע לסביבה החיצונית לאוגדה והמתחים הקיימים. שימוש במתודולוגיה של פיתוח ידע נבחר בשל הצורך להתוות רעיון מארגן לפירוק האוגדה בסביבה של אי-ודאות ומתוך תחושת חוסר שליטה של המפקדים במתרחש. משאופיינו תחומי אי-הידיעה, יכלו אנשי האוגדה להתקדם, כיוון שזה בגבולות השפעתה ובמה היא צריכה לדרוש את התשובות מהגורמים שמעליה. בסיום חלק זה גובשה תמונת מצב, שכללה את הסביבה החיצונית והאילוץ שמשפיעים על הפירוק. במקביל נערכה גם עבודה בקבוצות סביב ארבעה תחומים מרכזיים: כ"א; עולם המילואים, ניהול השגרה; וניתוח סיכונים בתקופת המעבר.

השינוי (Sense Making) והגדרת ציפיות על פי היעד: העברה מצוינת.

הושם דגש רב באיכות הסיום, לרבות הצד הטקטי, סיכומים מסודרים מול החטיבות, פרידה נפרדת מכל חטיבה, ערב פרידה מרגש של מפקדת האוגדה, מזכרות לחטיבות הכפופות ומזכרות לאנשים (העוזבים והנשארים).

תקופת הביניים שהוגדרה כהכשרת הקרקע לבניין אוגדת המילואים החלה למעשה בשלב העברת האחריות על החטיבות לאוגדת יהודה ושומרון. בתקופה זו שהו עדיין עשרות בעלי התפקידים העודפים במפקדת האוגדה. עזיבתם נעשתה באופן הדרגתי בחודשים שלאחר מכן. שני תהליכים מרכזיים שהתקיימו באוגדה בשלב זה היו הגדרת תחומי העשייה המרכזיים, והערכת ההזדמנויות והסיכונים הטמונים בתקופת הביניים. בנקודת הזמן היא הוגדרו ארבעה תחומי עשייה מרכזיים לתקופת המעבר:

**מיפוי תהליך הפירוק** - הגדרת משימות לסגירת המעגל ובקרה באגפי המטה, שימור ותיעוד הידע שנותר, יצירת סיפור הלחימה לצורך למידה מערכתית מקצועית והיסטורית ואיתור מקומות נוספים להשפעה ותרומה על בסיס הידע שהצטבר.

**התארגנות המפקדה לבניין אוגדת המילואים** - מיפוי כוח האדם שנותר באופן זמני במסגרת "משימות נוספות על התפקיד" לטובת היחידה - אוגדת המילואים. בין המשימות גם הצטרפות לתהליך בניית אוגדה מצוינת על-ידי סיקור ארגונים אזרחיים וצבאיים מצוינים ואימוץ לקחים ורעיונות למסגרת האוגדה.

**עיסוק ברמותה של האוגדה, ובחינה מחודשת של היעדים האוגדתיים** - הדגשת תכנים הקשורים בבניין הכוח ובנושא המילואים, אשר לא קיבלו את מלוא הקשב במציאות של אוגדה סדירה, והעלאתם לראש סדר העדיפות, כגון ליווי הגדודים או ריענון פקודות מבצע; עיסוק בתהליכי העבודה הרצויים במצב החדש; מסגרת לוח הזמנים (מעבר מיחידת שדה ליחידה עורפית) ומערכת הציפיות מהאנשים; חלוקת תפקידים מחודשת בין מפקד האוגדה לבין ראש המטה; חלוקת תפקידים מחודשת כלל אוגדתית בין מספרי אחד לשתיים; והצבת הישגים נדרשים ורף גבוה למבחן ההצלחה בתקופה זו.

**עיסוק אינטנסיבי במוכנות המבצעית** (הכנסת המערכת לעבודה מאומצת באמצעות עריכת תרגיל וכד') ובעיקר טיפוח כ"א נשאר על-ידי פעולות חברתיות והווי; עידוד התפתחות אישית מעבר לשעות העבודה; וחיזוק הזהות האוגדתית וגאווה היחידה של אוגדת המילואים באמצעות טקסים, סמלים ומזכרות.

במקביל, התפתחו תהליכי חשיבה, עיצוב תפיסות ותכנון, ובמסגרתם אופיינו כמה נושאים לפיתוח ידע בעתיד כדוגמת

בכל אחד מן הנושאים הוגדר מה יחשב להצלחה בתחום; אילו דילמות ומתחים קיימים; אילו מגבלות וקשיים עשויים לעכב את ההצלחות; וכן התייחסויות כלליות לתחום. כמו כן נקבעו המטרות, המשימה, הרעיון המארגן והתחומים לפיתוח עתידי. המשימה שהוגדרה היא "פירוק מפקדת האוגדה, והעברת יחידות למסגרת החדשה, בהתאם ללוח הזמנים הפיקודי". ההישג הנדרש הוגדר כ"השגת שיפור מרבי באיכות היחידות הנשארות, תוך טיפול מיטבי בכ"א עוזב וביחידות מתפרקות, בתהליך מאורגן ומסודר, מקצועי, איכותי ויעיל". "להישג נדרש" זה נלוותה רשימת התחומים לעבודה - תכנון וניהול, כ"א סדיר וקבע, לוגיסטיקה, עולם המילואים, סיום ופרידה ועוד) - ובכל תחום נערך בירור בנוגע לתהליך הרצוי, מצב הסיום הנדרש ומדדים להצלחה.

האוגדה עסקה בבדיקת הגורמים העשויים להשפיע על התהליך ועל רווחת היחידות האוגדתיות הנשארות; הציבה יעדים ומדדים להצלחה; בנתה גרף אוגדתי לתהליך הפירוק המשלב את כל הנושאים שיפותחו; ביררה את תפקידי הפיקוד הבכיר בפירוק בפורום מרובע של מפקד, סגן, רמ"ט ויועצת ארגונית. במקביל, נערך גם אבחון ארגוני של קצינים בדרגת סרן - רס"ן, אשר זוהו בסדנה האוגדתית כאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים בשל היותם מועדים לפיטורין יותר מקבוצות אחרות.<sup>20</sup> תוצרי האבחון העידו על התמודדות אפקטיבית של אוכלוסיות אלו עם תהליך הפירוק; על אמון רב במפקדים כמובילי התהליך; על ההערכה שיכולת ההשפעה של המפקדים על המצב מעטה; ועל חוסר ודאות אישי כבעיה המשותפת לכלל אנשי האוגדה.

גם במקרה זה התמקד הייעוץ לאוגדה בהגדרת המצב ובהבנת המאמץ המרכזי הנחוץ לאוגדה לנוכח המציאות המשתנה. במסגרת הייעוץ התחייבה חשיבה מתמשכת עם המפקדים להגדרת שלבי התהליך, מבחן ההצלחה ומדדים להשגתו והצעת הפעולות הנדרשות לארגון. באינטראקציה הבינאישית עם אנשי האוגדה, היה לאורך התהליך כולו משקל רב להכלה, ונדרשה הזדהות רגשית עמוקה של היועצת עם אנשי האוגדה.

דמיון רב היה בין שני הפירוקים שתוארו לעיל, הן באבחון התופעות הארגוניות והן במהות הליווי המקצועי. עם זאת היו גם כמה נקודות שוני, ביניהן למשל העוצמות הרגשיות המלוות. פירוק האוגדה הסדירה היה תהליך עמוק מזה של פירוק אוגדת המילואים בהיבט התכנון וההתכוננות, ואמוציונלי פחות בשל משמעות הפירוק עבור בעלי התפקידים. לעומת זאת, תהליך פירוק אוגדת המילואים היה ארוך יותר מתהליך פירוק האוגדה הסדירה, ולכן התאפשרו מפגשים רבים יותר, סדנאות, אבחונים ארגוניים ומפגשי חשיבה. הדבר מעניין לצורך המיקוד בדפוס הליווי המקצועי והערכת האפקטיביות והרלוונטיות שלו בהשוואה

לאתגר שמולו ניצבה האוגדה. במסגרת מטרת הליווי המקצועי של האוגדה - מיקוד האוגדה במאמץ המרכזי, בתכנון ובניהול מושכל של המהלך - כלל הליווי מגוון רחב של פרקטיקות מתחומי מדעי ההתנהגות, החל מקריאת ספרות בנושא צמצום ארגוני והבאת עיקרי הדברים לפיקוד הבכיר, דרך כתיבת הצעה לתהליך התארגנות האוגדה, הצעה שאומצה במלואה על-ידי המפקדים, כתיבת ניירות עמדה בשלבי התהליך, הנחיית כמה מפגשי חשיבה בנושא הגדרת המצב, סדנאות להגדרת יעדי התקופה, מדדים לתהליך הפירוק והצפת מגוון סוגיות עשיר ומשתנה. כל העת נערכו שיחות ייעוץ אישי, ובעקבותיהן כתיבה והמשגת החומרים. היו גם משמעותיות עבור היועצת כקצינת מטה באוגדה בהם נדרש לקיים תהליכי פרידה, הפקת לקחים והעברת הידע בדומה לשאר אגפי המטה.

ניתן לסכם את תהליך הליווי במודל המוצג בטבלה שבמעמד ממול (עמ' 25)

### חלק שני תופעת הצמצום הארגוני כפי שהשתקפה באוגדה - מבט מערכתית<sup>22</sup>

הסיפור הבא איננו במסגרת דיון אשר עסק במצב כשירות של אחת מחטיבות האוגדה. המח"ט פנה אל הנוכחים ואמר "זה אומנם לא לעכשיו, ואולי לא הייתי צריך להזכיר את זה, אבל אם כבר התכנסנו, איך זה שנגד שלי דורג ג' ולא ידעתי מזה?" השאלה הופנתה לקצין השלישית האוגדתי, וזה טען כי הדיוג הינו פנימי בחיל המוקצועי, ולכן זה לא "חונה בחצר של האוגדה".

הקצין המקצועי בתחום שדירג את הנגד ענה כי הוא דיבר עם הנגד ארוכות והסביר לו, שאומנם הוא מדורג ג', אבל בשל היותו בן 38 הוא נשאר, ולא ישתחרר בשום אופן".

המח"ט התרגז ואמר - "ככה אמרת לוג' כי אני, אחרי שהוא אמר לי שהוא מדורג ג' הסברתי לו שהוא צריך לצפות לשחרור הקרוב מהצבא, ועם כל הקושי להתחיל לחשוב גם על אפשרויות בחוץ".

"ככה אמרת לוג' התרעם המפקד המקצועי, "אז הטעת אותי". "אני הטעתי אותי?" אמר המח"ט, "אתה לא עידבת אותי בתהליך, ואתה מתפלא שאני דואג לאנשי? למה, כן המפקד שלוג' אתה?".

האם יכול להיות מצב כזה? שמופקד אינו מעורב בדיוג האנשים? שאל מפקד האוגדה.

בוודאי, ענו קציני המטה המקצועיים.

זה נשמע לא הגיוני אמר מפקד האוגדה. צריך לבדוק את הדברים ולראות איך מתגברים על הבעיה הזאת. לא ייתכן

תפיסת סביבת הארגון על ידי הארגון המצטמצם	הגדרת היעד	טקטיקה ארגונית	פעולות נדרשות <sup>24</sup>
שמועות על צמצום אפשרי.	בירור הסיכוי להשפיע על החלטה התהליך.	ריכוז המאמץ להשגת מרב המידע ולהבנת	מיפוי ידע חיצוני לארגון, העשוי להבהיר את המצב. הופעת מפקד מול אנשיו - התייחסות לידוע וללא ידוע.
בדיקת היכולת להתערב לשינוי החלטה.	ניסיון להשפיע על גורל הארגון.	רתימת אנשי הארגון לפעולות השפעה	* גיבוש תפיסה ארגונית סדורה. * עדכון ושיתוף בכירים.
אם התברר שאי-אפשר לשנות את החלטה - השלמה עם החלטה.	התארגנות לצמצום אפקטיבי.	הגדרת מטרה, המאמץ המרכזי, שלבי השינוי, יעדים לכל שלב ומבחן ההצלחה	* כינוס פורום בכיר - הגדרת המצב, הגדרת המטרה ואפיון הפעולות הנדרשות.
התקבלה הנחיה להיערך לצמצום	מיצוי תקופת המעבר.	מיפוי מוקדים להתארגנות מיטבית. הפרדה בין יחידות עוברות ליחידות נסגרות.	* יצירת גנט פעולות וזמנים לצמצום הארגון. * שימור ותייעוד הידע, העברת ידע רלוונטי. * בירור נזקים אפשריים ומוזעזום. * גיבוש מדיניות המשאב האנושי. * בירור משמעותיות ויעדים בנושא המילואים. * מתן משמעות ומסרים מנהיגותיים, תכנון סגירת המעגל (טקסים, זיכרון, פרידות, מזכרות).
מעבר למבנה ארגוני אחר.	התארגנות אפקטיבית ל"יום שאחרי"	* סגירת מעגלים, * התארגנות מחדש, * עיסוק בדמותו הרצויה של הארגון במצב החדש, * קיום חשיבה בנושאי עיצוב, תכנון וניהול במצב החדש.	* בקרה על תהליכי סגירת המעגל. * ניתוח הזדמנויות וסיכונים של התקופה הקרובה. * התארגנות להמשך - לתהליכי עיצוב, תכנון וניהול.

**צה"ל כאוסף של קהילות** - מהסיפור שלעיל עולה בצורה חזקה המתח בין הערוץ המקצועי, הסבור כי הוא מטפל בכל הקשור לאנשיו, מול ערוץ המפקדים הנבוכים מהמצב. אולם זהו רק חלק מתופעת השונות והרב-גונית. קבלת החלטות סביב הצמצום מתרחשת בו זמנית במקומות שונים בצבא. אוגדה 720 הופתעה פעמים מספר לגלות כי החלטה לגבי פירוק אחת מיחידותיה השתנתה על פי הגורם המחליט: קצין החיל הראשי סבר כי על חטיבה אחרת במקומה להתפרק, ואילו העמדה הרשמית של זרוע היבשה גרסה אחרת. בעוד שהחיל ניסה להילחם על עמדתו, גיבשו בפיקוד המרחבי החלטה להמליץ על פירוקה של חטיבה מסוימת. בכל פעם נשמע המשפט (אשר ניתן לצרף למאמרו של עמיר סנדר<sup>23</sup> כפנינה לשונית המלווה את תהליכי הצמצום)

שמופקדים לא יהיו שותפים בתהליך, ובמקביל צריך להפסיק להפחיד את הקצינים והנגדים ולמסור רק אינפורמציה מקצועית וברורה.

"עכשיו אני יוצא מוטומטם", אמר המו"ט, "סתם הפחדתי אותך".

לא נורא, הרגיע אותו קצין המטה המקצועי, יש היתכנות לדברך, אם החטיבה עוברת צפונה, אפילו אם הוא בן 38 הוא יאלץ להשתחרר, אז לא שיקרת לגמרי, ואת זה באמת לא אמרנו לך..

בחלק הבא אתיחס לכמה סוגיות הקשורות בתהליך ליווי האוגדה, אולם הן נושאות אופי של סוגיות מערכתיות.

של "מלחמה מול האוצר", כטרמינולוגיה מגייסת, המחזירה את השליטה למפקדים (שלהילחם כנראה באמת יודעים, אבל לנהל משבר "מיובא" מהאזרחות, שאינו מוכר בחוזה הפסיכולוגי הישן, מתקשים).

**"אחרי לקיצוץ" - היבטים מנהיגותיים.** כפי שהוזכר בפתחת הדברים, אתוס המנהיגות לפנינו אינו אתוס מכונן. משימת הפירוק רחוקה מלהיות נעימה למפקדים, והיא מעמידה אותם במצב חדש מול פקודיהם. הפגנה של התלהבות יתר ממשימת הפירוק אינה רלוונטית, ואילו חוסר שביעות רצון בולט אינו מערכתית. המפקדים צריכים לפקד על המשימה תוך הפעלת איזונים, לגייס את האנשים לקיום השגרה, אבל יחד עם זאת להפגין גם הזדהות דרך הכלת הקשיים. יש פער מהותי בין ביטויי המנהיגות כלפי הדרגים שמעל המפקד (שם לכאורה מצופה מהם להפגין נחישות ושכנוע בצדקת דרכם, גם אם הם מתנגדים להחלטות) לבין ביטויי המנהיגות כלפי מטה, במהלך הצמצום הארגוני (שם מצופה מהם הפגנת סולידריות והזדהות עם יחידתם).

**האחריות והסמכות** - אובדן הסמכות כחוויה מעצבת. הדוגמה שבה פתחתי חלק זה מביאה לידי ביטוי את המתח העז בין תחושת האחריות של המפקדים על התהליכים, לבין הסמכויות המוגבלות הנתונות בידיהם. בהקצנה ניתן לומר, כי ברוב התחומים אין המפקדים מקבלים החלטות, ורק מיידעים אותם במה שקורה. בניגוד לתהליך של צמיחה, המחייב חזון פיקודי להובלת היחידה ולקידומה, הרי שבתהליך הפירוק ניטלת מהמפקד הריכוזיות בקבלת ההחלטות, והסוגיות הניצבות על שולחנו מטופלות במסגרות אחרות, חיליות/זרועיות ואחרות. למעט ההקפדה על ניהול השגרה ופיקוח על התנהלות הפירוק, אין לו סמכויות בשום תחום כמעט: לזרז את לוח הזמנים אין הוא יכול, כי הדבר תלוי בלוח הפיזור של הפיקוד; לפזר את האנשים אין הוא יכול, כי החילות קובעים מי לאן וכן את לוחות הזמנים; להחליט על מסגרות קטנות שנשארות במילואים אין הוא יכול (במקרה הטוב הוא יכול רק להמליץ), שכן הישארות מסגרת במילואים תיקבע בחיל המקצועי, בהתאם לשיקולים של גיל המשרתים ואופי הכלים שעליהם הם מופקדים; להחליט מי יממש את חלקו המבצעי המסורתי הוא שותף (לפעמים) בלבד; ובהשפעה על תהליך הפירוק הוא תלוי כמעט בכל התחומים בפקודה הפיקודית, היורדת אף היא מדרגים שמעל הפקמ"ר.

**מנהיגות היא מנהיגות.** למרות הקושי הרב שהמנהיגות מצויה בו, ידענו כיועצים לומר למפקדים שלא להתחבא, להוביל בראש גלוי, לשתף במידע, לדבר עם האנשים ולתת תקווה. ואכן, במסגרת אבחון שנערך באוגד<sup>26</sup>, ראינו שוב כי משרתי הקבע בדרגי הביניים מבינים את יכולתם המצומצמת של

"הפעם זה חלוט". המפקדים טולטלו מדיון לדיון ברמת אלופי המטכ"ל השונים ובכל דיון הופתעו לגלות כי החלטות מתהפכות. מה שאפיין את התחושות בדרג האוגדה היה ניסיון להשתלט על המגוון הרב של משמעותות כל החלטה ולזהות מה מהדברים עשוי להתממש ומה הינו רק "חלוט"... (נושאים שלא הובאו לבוררות אצל סגן הרמטכ"ל נשארו פתוחים עד היום, וטרם "נחלטו").

כמעט בכל נושא - מדיניות המשאב האנושי לפרטיה, אילו יחידות יפורקו, לוחות הזמנים, מועד ירידתן של היחידות שיפורקו מכוננות מבצעית ועוד - היו מחלוקות שלא נפתרו עד היום. (מקרה מעניין ויוצא דופן הינו חלוקת הציוד הלוגיסטי, אשר ריכז הפיקוד המרחבי ביחידות בהצלחה רבה, גם כאן כמעט לא היתה למפקדים אמירה פיקודית).

**החווה הפסיכולוגי בין הארגון ללובש המדים.** אחת מההחלטות הראשונות שטלטלה את זרוע היבשה הייתה עצם סגירת מפקדות האוגדות. התדהמה הייתה סביב קיצוץ הדרג הלוחם. שוב ושוב נשאלה השאלה: איך ייתכן שהצבא מקצץ קודם כול בדרגים הלוחמים ולא במעטפת כולה? מצאנו עצמנו שבועים בחווה הפסיכולוגי הקיים בין לובש המדים באשר הוא לארגון. על רקע האווירה של "לי זה לא יקרה" והאמון הרב שחשים הפקודים במפקדיהם, כפי שעלה מאבחון דרגי סרן, רס"ן ונגדים באוגד<sup>24720</sup>, היה קשה שבעתיים הזעזוע מפירוק האוגדה ומגורלם של אנשיה. קשה להתעמת עם האמת המרה; החווה נסדק, והצבא כבר לא "חייב לך, קצין המפקדה, החווה נשבר באופן חד צדדי... יש השלכות רבות לשינוי זה בחווה הפסיכולוגי, ואגע רק בקצתן:

**ברמת הפרט** - מעבר להפתעה המוחלטת בקרב מפורטים, מה שהשפיע יותר על הארגון היה ערעור החווה בזיכרון הנשארים (כפי שהדגמתי גם בספרות בארגונים אזרחיים).

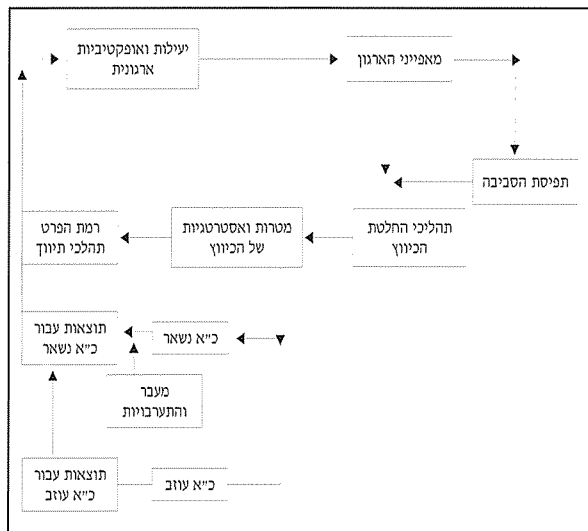
ברמת המסגרת - הנטייה לנסות להשתכנע ולשכנע כי התהליך יהיה הוגן ואובייקטיבי. מושג ההוגנות, כאשר נשבר החווה הינו שכיח בשיח. מפקדים יאמרו כי הם מבצעים תהליכי דירוג והערכה "אובייקטיביים" ו"מקצועיים" בעוד שבפועל, כאשר נבחן את תהליך הדירוג והערכה, נגלה בו סדקים רבים המערערים את תפיסתו כ"אובייקטיבי"<sup>25</sup>.

**ברמת המפקדים** - התגייסות מהירה לביצוע ההחלטות בשל החובה לראות את הדברים דאיה מערכתית, גם כאשר חוסר ההסכמה הוא מוחלט. מעט מאוד מפקדים מעיזים לחלוק על ההחלטות מול מפקדיהם, והם מעדיפים לתפוס את תהליך קבלת ההחלטות כמצב שנכפה על הצבא ולהתעלם ממקומות אשר היה נכון להפעיל בהם שיקול דעת אחר. השימוש בטרמינולוגיה



מהפסיכולוגיה הצבאית של הצמצום הארגוני. שאלות רבות ניצבות עדיין בפני הפסיכולוגים הצבאיים: מה משמעות הצמצום הארגוני לבניין הכוח? משמעות טכנית בלבד או שינוי פרדיגמה בתפיסת הפעלת הכוח ביבשה? מה בין הבנת תהליכי הצמצום הארגוני בדרגים הבכירים לבין השפעותיו על מסגרת היחידה הלוחמת? האם לנגד עינינו מתחוללים שינויים אשר ישפיעו מהותית על סוגיות בתחומי המוטיבציה, המחויבות ודפוסי הפיקוד המתהווים? שתי רמות של שיח ניסיתי להעביר בכריכה אחת. האחד הינו שיח תיאורי מקצועי מעולם ההבנות והפרקטיקות של ייעוץ ארגוני ליחידה מתפרקת. השני הינו שיח הנוגע בסוגיות מערכתיות אשר ברמת האוגדה היתה להן השתקפות מזערית אולם הן מסמנות מגמות להמשך חשיבה. כולי תקווה כי הדברים יסייעו למפקדים, יועצים ויחידות במצבים דומים בעתיד.

### נספח מסגרת קונספטואלית של תהליכי ותוצאות כיוון ארגוני<sup>27</sup>



### הערות שוליים:

- 2 Huber & Glick, 1993 בתוך מסמך פנימי על צמצום ארגוני/ דומיניק עמר אביטל, פיקוד המרכז, 2003.
- 3 מתוך מסמך פנימי על קיטון ארגוני, שם.
- 4 Balazs & Kets de Vries:1997, The Downside of Downsizing, Vol 50, 1.
- 5 Henkoff, R., Cost cutting: How to do it right, Fortune, 1990, 40-49. 121 (8),

המפקדים להשפיע על התהליכים, אך הם תולים בהם תקווה רבה ורואים אותם כמקור עידוד וצמיחה מרכזי. ניהול השגרה והמחויבות לביצוע המשימות גם בתנאי אי-ודאות אישיים נובעים ממנהיגותם של מפקדים באוגדה.

**תמונת מצב - עלות משוערת - כלים להשפעה על קבלת ההחלטות.** תופעה נוספת שנראתה הינה הניסיון להתמודד עם אובדן הסמכות באמצעות הערכת מצב על בסיס קבלת נתונים. ניסיון תמידי של מפקדים להבין מהם האילוצים, מהם המספרים וכיצד ניתן להציע לדרגים שהחליטו כבר, פתרונות חלופיים. היה קושי גדול להגיע למספרים. שמעתי את אחד המפקדים אומר כי "בלי להתגנב לבניין מז"י ולקחת לרמ"ח תוא"ר את המצגת, אי-אפשר לדעת מה קורה וכמה זה עולה, וגם אם מתגנבים אפשר לדעת רק מה קורה נכון להיום, כי לגבי כמה זה עולה יש כמה גרסאות, אשר ההבדלים ביניהם עצומים." ואכן, סביב פירוק אוגדה 720 נשלח המטה להביא את המספרים הנוגעים לחיסכון המשוער של האוגדה. באותו דיון הוצגו שתי גרסאות, שביניהן היה הבדל של 50 מיליון ₪ בהערכת החיסכון המשוער בסגירת מפקדת אוגדה. מה עובר על המפקדים העסקים במשימות כאלו? שאלה זו אינה קשורה בהכרח לאיכות ביצוע המשימות. בשני תהליכי הפירוק שליוותי ברמת האוגדה, נעשה התהליך בלוחות הזמנים המוגדרים לשביעות רצונם של הדרגים המעורבים. לשאלה יש חשיבות במישור הפסיכולוגי; יותר ויותר מפקדים מתנסים בפירוק יחידות, זוהי חוויה לא פשוטה של אובדן שליטה ופחות במקורות הסמכות, חוויה מעצבת עבורם.

### הנופקד והמנוה.

בניגוד לתפקידו המסורתי של המטה לסייע למפקד בקבלת ההחלטות, הרי שגם מטה כמטה אוגדה מזהה את המעבר של מקורות הכוח אל החילות המקצועיים. החוזה הפסיכולוגי שבין קצין המטה למפקד, במיוחד בצה"ל, מבוסס על ציפייה לתגמול בדמות חוות דעת מפקד, אשר לה משקל רב. בצמצום ארגוני, גם כאשר מפקד ידרוש מפקודיו לעדכנו כל העת, הוא והם מודעים ליכולתו המוגבלת מאוד להשפיע על ההחלטות המתקבלות בנוגע לעתיד אנשיהם ולגורלם האישי. אין בכונתי לומר כי הכול מתחיל ונגמר בחוזה הזה, אולם יש לו השפעה רבה, שחשוב להבינה. קציני המטה מחויבים לגופים המקצועיים יותר מאי-פעם וחווים את דלות ההשפעה של מפקדיהם על גורל יחידתם, אנשיהם וגורלם האישי.

### סיכום

במאמר זה בחרתי להאיר מספר סוגיות מערכתיות שהנן פרי הלמידה שערכתי מתהליך הליווי של אוגדה 720. התקופה שאנו מצויים בה מזמנת לנו אתגר בהבנת ההתפתחויות הנובעות

- לאזרח שכתב אליו ושאל: "האם יש הצדקה לכך שמפקדים בכירים ילכו בראש ויטכנו את עצמם?" (בעקבות מותו של אל"ם אריק דגב).
- 17 היימן, יוסי, תא"ל, "סגולות הקצין" מערכות יולי 2003.
- 18 "תורת הלחימה-עבודת המפקד והמטה" /אג"ם, תוה"ד, 1993.
- 19 פירוט הרקע מופיע בנספח 1.
- 20 מינקה-ברנד, הדס, "צבא גדול טוב מצבא קטן" - תמונת מצב סרן - רס"ן" - מסמך פנימי /אוגדה 720, ספטמבר 2003.
- 21 הפעולות הנדרשות עבור הארגון, לתמיכת פעולות אלו ניתן להפעיל את מגוון פרקטיקות מדעי ההתנהגות הקיימות, על-פי המתואר לעיל ואחרות...
- 22 תודתי לרס"ן עוזי בן שלום על הערותיו המעשירות לחלק זה.
- 23 סדנדר, עמיר "זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית", מערכות, יולי 2003.
- 24 תמונת מצב בדרגי סרן-רס"ן ונגדים, מסמך פנימי ספטמבר 2003.
- 25 "מבט אינטגרטיבי על תהליכי הדירוג וההערכה, ענף פסיכולוגיה פקמ"ז, מסמך פנימי, אוקטובר 2003.
- 26 תמונת מצב סרן-רס"ן ונגדים, ספטמבר 2003, מסמך פנימי פסיכולוגיה, אוגדת יהודה.
- 27 Kozlowsky : 1993, כיוון ארגוני : אסטרטגיות, התערבויות והשלכות מחקריות בתוך Interview of Industrial and organizational Psychology תקציר, ענף ייעוץ ארגוני, ממד"ה.
- 6 Bennett.A., Downsizing does not necessarily bring up upsizing in Corporate profitability. Wall Street Journal , June 6, 1991/
- 7 Balazs & Kets de Vries:1997 ,The Downside of Downsizing, Vol 50, 1.
- 8 Kozlowsky : 1993, כיוון ארגוני : אסטרטגיות, התערבויות והשלכות מחקריות בתוך Interview of Industrial and organizational Psychology תקציר, ענף ייעוץ ארגוני, ממד"ה.
- 9 עוד על מאפייני הצמצום הארגוני והגורמים לו ניתן למצוא במסמך המוזכר בהערה 8.
- 10 התארגנות 027 לצמצום האוגדה / מסמך פנימי, פסיכולוגיה פקמ"ז, אפריל 2003.
- 11 "תהליך קיטון ארגוני בצבא ארה"ב, תקציר ענף ייעוץ ארגוני, ממד"ה, 1994.
- 12 עמר אביטל, פיקוד המרכז, 2003 (שם).
- 13 רעיונות שפותחו בחשיבה משותפת עם ד"ר עוזי בן שלום.
- 14 לאחרונה הורחבו ההבנות בנושא זה במסגרת הקמת מוקד הידע "שירות הקבע" בממד"ה.
- 15 מתוך הרצאה במסגרת יום עיון מוקד ידע שירות הקבע, שניתנה על ידי מיטל ערן יונה והדס בן אליהו, ספטמבר 2003.
- 16 מתוך מכתב של הרמטכ"ל, רא"ל חיים ברלב, באוגוסט 1968,