

“בלכלוך הזה אתה נכנס פנימה?” המחסום המחשבתי בדרג הפיקודי הבכיר של צה”ל בנוגע לצלילות בקישון

ציפי גושפנוץ

“איך קורה”, שאל עצמו מפקד הצלילות הקרביות לשעבר, “שאנשים נורמליים, ואני מגדיר עצמי כאדם נורמלי, שרואה את המים המטונפים האלה, כמפקד, לא חושב או לא מעלה על דעתו שזה יכול להיות גם מסוכן?”¹

תקציר

שנים רבות התנהלו אימוני הצלילה של יחידות העילית במי הקישון המזוהמים מבלי לערוך בדיקה מעמיקה של שטח האימונים. בעקבות מותם של חיילים הוקמה ועדת חקירה בראשותו של נשיא בית המשפט העליון בדימוס, מאיר שמגר. בהתבסס על הפרוטוקולים של ועדה זו, המאמר בוחן כיצד במשך דורות אפשרו מפקדים בכירים פעילות שסתרה את הקוד האתי של צה”ל ואת כללי היסוד של שמירה על חיי אדם. הממצאים מערערים על ההנחה שקבלת החלטות אתיות מושפעת בעיקר מהתכונות והתפיסות של הפרט. הממצאים מצביעים על כך שערכים, סמלים ואמונות של קבוצת העמיתים הבכירה מעצבת תת-תרבות ואקלים ייחודיים המערערים את האתוס האתי, גם בארגון המתאפיין בבירוקרטיה כמעט מלאה, דוגמת המערכת

1 דברים אלה מצוטטים מפרוטוקול של “ועדת החקירה לבדיקת ההשלכות של פעילות צבאית בנחל הקישון ובמימי הסביבה על בריאותם של חיילי צה”ל שהופעלו במקום”, בראשות השופט מאיר שמגר (פ’ 27.12, עמ’ 21). אחרי כל אמירה או התייחסות שמקורן בפרוטוקולים של הוועדה (כולם משנת 2000) נכתבה בסוגריים האות פ’, ואחריה צוינו היום והחודש שבהם נאמרה העדות, ומספר העמוד.

הצבאית, ובעיקר ביחידות מיוחדות. בממצאים גלום פוטנציאל להרחבת הידע המחקרי בנוגע להשפעתם של ההקשרים הארגוניים והתהליכים הקבוצתיים על ההתנהגות האתית, ולהעמקת הידע היישומי בנוגע להטמעת האתיקה בארגונים.

מבוא

חקירת הפרשה של אימוני הצלילה של חיל הים בנחל הקישון על ידי ועדת חקירה חיצונית חשפה תופעה רבת משמעות באחת מזרועותיה הביצועיות של המדינה, שלתקינותה המקצועית חשיבות עליונה. התברר כי במשך עשרות שנים התנהלו האימונים והפעילות המבצעית השגרתית בנחל ששימש אתר הפסולת של התעשיות הכבדות וביב השופכין של הרשויות הסמוכות אליו, בלי שתיעשה בדיקה מקדימה של שטח האימונים. הוועדה מצאה, שהדרגים הפיקודיים והרפואיים התעלמו מסימני הזיהום הקשים וגם לא גילו ערנות לממצאי הניטור של הגורמים המדעיים והממלכתיים, שכבר בשנות השבעים העידו על הסיכון הכימי והביולוגי המתהווה בשטח האימונים.

מדובר בתופעה שהתרחשה בארגון המונחה על ידי קוד אתי המעניק חשיבות מיוחדת לשמירה על חיי האדם והמשקיע רבות בפיתוח מקצועיותם של המפקדים ומדגיש את חובתם לניהול אימון מושכל ובטיחותי. על רקע זה עולות מספר שאלות: האם היחס הבלתי הולם לסיכון חיים באימונים הוא תוצאה לא־מכוונת של מבנה הפעולה (האימונים), או שהוא משקף הטיה מודעת של הדרג הבכיר לכיוון האתוס המבצעי, ובה בעת קושי של המערכת באכיפת ובהטמעת הנורמות האתיות? מה גרם לדרג הפיקודי הבכיר של חיל הים להתעלם לאורך שנים מהסיכון המתהווה בשטח האימונים, ולהפר כללי התנהגות ונורמות פיקודיים ומקצועיים? מה היו המנגנונים בקונטקסט הסביבתי והארגוני, שהבנו את ה"לגיטימציה" לחרוג מנהלים ואפשרו את השתרשותם של דפוסי הפעולה החריגים במשך כמה עשורים? חקירת הפרשה על ידי ועדה שפעלה בדומה לגופי החקירה הממלכתיים יצרה הזדמנות ייחודית: להשתמש בעדויות שהצטברו בפרוטוקולים של הוועדה כחומר גלם למחקר בגישה הקונסטרוקטיביסטית־נרטיבית ובשיטת "חקר המקרה"². כדי

2 הנחת המחקר של הפרדיגמה הקונסטרוקטיביסטית־נרטיבית היא שהמידע שמציגים האינפורמנטים (במקרה זה, בעלי התפקידים שהעידו בפני הוועדה) משקף אמת נרטיבית (Bruner, 1990). כל מילה שבה הם משתמשים מהווה מיקרוקוסמוס של התודעה שלהם

לזהות ולמפות את הגורמים והתהליכים הרבים והמגוונים שהשפיעו על התרבות הארגונית והפיקודית בחיל הים נדרש "לנוע" מבחינה מחקרית בין הרובד הפורמלי של הארגון (המאפיינים המבניים והמנגנונים הניהוליים) לבין הרובד הבלתי פורמלי שלו (ערכים, נורמות ותפיסות שעצבו את האקלים והתרבות הארגוניים), וכך נעשה במחקר המלא (גושפנץ, 2013).³ מאמר זה מתמקד באחד ההיבטים של הרובד הבלתי פורמלי: התפיסות, הערכים והאמונות שעיצבו את הדעות המקצועיות של הדרג הפיקודי הבכיר. המאמר בוחן אם וכיצד הבנו הפרשנויות של הקבוצה התפקידית הבכירה את המציאות הארגונית ואת תפיסת משימותיהם, ועומד על מידת ההלימה ביניהן ובין הערכים וכללי היסוד של הארגון. הדעות שהמפקד מגבש לעצמו על תחומי האחריות, הסמכות והמקצוע שלו "הן אחד מהמכשירים החשובים ביותר העומדים לרשותו למילוי המשימה המוטלת עליו ותפקידו הכללי" (כשר, 1996, עמ' 190). חשיפתן סייעה להבין מה הנחה את הדרג הפיקודי הבכיר לנהל את מערך האימונים במקום שבו הזיהום היה ידוע וגלוי תוך כדי התעלמות מהקוד האתי ומהנחיות הבטיחות. המיפוי של תכניות החשיבה בגישה האיכותנית קונסטרוקטיביסטית (Gudmundsdottir, 1996) ובחינת ביטוין באקלים הארגוני ביחידותיהם סייעו להבין כיצד מתעצב מחסום מחשבתי אצל מי שמתקף תפקידם ואחריותם אמורים "לצפות מרחוק, לחשוב, לגלות ערנות, לשאול, להטיל ספק" (יעלון, 2007, עמ' 11). שיטת הפעולה, שנמשכה עשרות שנים, אפשרה שלא להתמקד במאפיינים האישיים ובמניעים הספציפיים של פרט (מפקד) זה או אחר, כפי שנעשה לרוב במחקרים על קבלת החלטות אתיות (May & Pauli, 2002; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006) ולתחום את הניתוח להקשר הארגוני (Kaptein, 2011).

תמצית הפרשה, המסגרת התיאורטית, שיטת המחקר ואופן ניתוח העדויות יוצגו בחלק הראשון של המאמר. בהמשך ישורטטו עיקרי הקוד האתי וחובת הבטיחות באימונים. הממצאים הנוגעים לרובד הלא-פורמלי יוצגו בשתי קטגוריות: האחת – התפיסות והאמונות של הדרג הפיקודי והאחרת – התפיסות והחוויות של פקודיהם

(Seidman, 1991). באמצעותו ניתן להבין מה מניע אנשים ומדוע הם פעלו באופן בו פעלו,

לזהות ולמפות מה הערכים והאמונות החשובים להם (Woods, 1996).

3 למחקרים נוספים על פרשת הקישון ראו למשל: אורת, 2006; בן עטר ובן אשר, 2007; בן עטר ובן אשר, 2011; לין, 2009; מאירס ורוזן, 2013; Golan; Neumann & Ben-Asher, 2003; 2010.

(חיילים ומדריכי צלילה), המשקפות את המציאות והאקלים הארגוני ביחידותיהם. הפרשנות הכוללת של ההיבט הערכי (אמונות המפקדים והערכים והתפיסות שהשתרשו אצל פקודיהם) אפשרה לבחון את מידת הלימתן לקוד האתי וערכיו ולהעמיק את ההבנה בנוגע להשפעתם של יחידים וקבוצות על התרבות הארגונית ולסייג קוד אתי ומנגנונים פורמליים (הנחיות ונהלים).

אימונים שגרתיים בסביבה מסרטנת (קרצינוגנית)

בתחילת שנות האלפיים נודע שיותר מ-100 מחיילי היחידות המיוחדות של חיל הים שהתאמנו ופעלו במי הקישון⁴ חלו בסרטן, וש-27 מהם נפטרו מהמחלה (בן עטר ובן אשר, 2007; יחזקאלי וטל-שיר, 2000). בעקבות עתירה לבג"ץ של כמה מלוחמי הקומנדו הימי שייטת 13 (להלן: השייטת) ומשפחות שכולות מינה שר הביטחון שאול מופז ועדת חקירה חיצונית בראשות נשיא בית המשפט העליון בדימוס, השופט מאיר שמגר. הוועדה הוסמכה לבדוק עובדות, להסיק מסקנות ביחס לסיכונים הרפואיים הצפויים למי ששהה במי הקישון ולהתייחס למידת האחריות של הגורמים הצבאיים לבריאות הצוללים (דוח, עמ' 13).

חקירת הוועדה העלתה כי מאז שנות השישים שימש נחל הקישון אתר הפסולת התעשייתית של עשרות מפעלי התעשייה הכבדה שבמפרץ חיפה וביה השופכין של הרשויות המקומיות הסמוכות לו. אולם הריח שעלה בסביבה, דיווחי הצוללנים על עכירות קשה של המים, שכבות השמן שכיסו אותם, טיב הבוצה והחושך המוחלט ששרר בהם בעת הצלילה לא עוררו את ערנותם של המפקדים לסיכון שבהמשך האימונים במימי הנחל. יתר על כן, נחשף שמאז שנות החמישים נוטרו מי הקישון על ידי גורמים ממלכתיים ומדעיים, ובתחילת שנות השבעים הוכח שהזיהום התעשייתי הכבד מונע כל צורת חיים במים (דוח, עמ' 48). בה בעת הצטברו במעבדה הכימית של חיל הים ממצאים המעידים על הנזק שגורמים החומרים הרעילים שבמי הקישון לספינות שעגנו שם, אולם מידע חשוב זה לא הגיע לידיעת הגורמים האחרים במערכת. רק בסוף שנות השמונים התחילו קציני הרפואה של חיל הים,

4 במונח "מי הקישון" נכללים נחל הקישון, נמל הקישון, חוף שמן והאזורים הסמוכים להם, כמותווה במפה המצורפת לכתב המינוי. הגדרה זו לקוחה מדוח ועדת החקירה (2001, עמ' 14). מכאן ואילך, אחרי כל אמירה או התייחסות שמקורן בדוח הוועדה תיכתב בסוגריים המילה דוח, ואחריה מספר העמוד.

שליוו לאורך השנים את אימוני הצלילה, לעסוק לראשונה בסוגיית הסיכון שבמים (פ' 13.9, עמ' 37). עד אז, אף אחד מהדרגים הפיקודיים והמקצועיים לא עשה "אחד ועוד אחד" ולא חשב על הנזקים העלולים להיגרם לבריאות החיילים שהתאמנו במקום, שזיהומו הכבד היה כאמור, גלוי וידוע לכול. נמצא שגורמי הפיקוד הבכיר לא נקטו פעולה החלטית להפסקת הצלילות, וגם אחרי שהגורמים הרפואיים התריעו בחודש ספטמבר 1989 על הסיכונים הבריאותיים שנשקפים לבאים במגע עם מי הקישון, נמשכו האימונים והפעילות המבצעית השגרתית באזור הקישון עד סוף שנות התשעים.

את האחריות למחדלים אלה הטילה הוועדה על גורמי הפיקוד בחיל הים ועל הגופים המקצועיים של חיל הרפואה לדורותיהם, שידעו על הצלילות בקישון או שבתוקף תפקידם חייבים היו לדעת זאת. גורמים אלה פעלו לטענתה במשך עשרות שנים ללא תכנון שיטתי מסודר, מבלי לבדוק נתונים ומבלי ללמוד את המציאות. יו"ר הוועדה, השופט שמגר, שהיה בדעת מיעוט, קבע כי יש קשר סיבתי, משפטי והגייוני בין מצב הקישון לתחלואה בסרטן בקרב הלוחמים שהתאמנו במימיו, ולכן יש להכיר בתובעים ככנפגעים בשירות צבאי. חברי הוועדה האחרים – פרופ' מאיר וילצ'ק ממכון ויצמן וד"ר גדי רנרט, מנהל המחלקה האפידמיולוגיה בבית החולים כרמל – אמנם הצטרפו להמלצתו, אך שללו את המובהקות הסטטיסטית של הקשר. שר הביטחון דאז, שאול מופז, אימץ את מסקנתם בהחלטה תקדימית (גדעון, 2003).

בניתוח ובמיפוי של הבחירות וההחלטות של דרג פיקודי בכיר, הנדרש לפעול בסביבה דינמית ומורכבת, לבחון אירועים ומשימות בהקשרם הרחב ולהפעיל שיקול דעת מעמיק, יש חשיבות לזיהוי גורמים ומשתנים המשפיעים על איכות ההחלטות, ולעמוד גם על אלו העלולים לסייגן.

רקע תיאורטי

קבלת החלטות במציאות מורכבת

בתיאוריות ארגוניות קלאסיות, ארגונים הם מערכות רציונליות הפועלות בצורה תכליתית, עקבית ועילה להגשמת מטרות קבועות ומוגדרות מראש. מכאן, שבאמצעות מבנים והסדרים ממוסדים ניתן להפעיל ולתחזק ארגון בצורה מיטבית (Mintzberg, 1973, 1979). גישות אלו התעלמו מהקושי לקבל החלטות רציונליות

ומיטביות בארגונים מורכבים הפועלים בסביבה דינמית. הוכח שהצורך להכריע בין מטרת רשמית ותפעוליות שלעתים סותרות זו את זו, ולנוכח אילוצים שונים, מטלות מורכבות ומידה רבה של מידע הטעון עיבוד בתנאי אי־ודאות (Simon, 1964; Perrow, 1961, 1986) מסייגים את כושרו של האדם לפעול באופן רציונלי. במצב של "רציונליות מוגבלת" (bounded rationality) קיימת סבירות להתעלמות מהיבטים רלוונטיים וחשובים של המציאות ולקושי בהערכת סיכונים בעת קבלת החלטות. ההחלטות המתקבלות הן אמנם ברובן משיביות רצון, אך לא דווקא הטובות ביותר (Simon, 1982). הקושי לפעול במציאות מורכבת ודינמית עלול להוביל את מקבל החלטה להזדהות יותר עם אחד מהיבטי התפקיד ולהתעלמות או הזנחה של היבטים אחרים (Grover, 1993, 1997), ואף לסייג את המחויבות לפעול על פי ערכי הארגון (סוקניק, 2002).

מן הסקירה התמציתית של גישה זו עולה, שמצבים בעלי עוצמה הם שמשפיעים על דפוסי ההחלטות ואיכותן בהקשר הארגוני. על קביעה זו מערערת גישה ארגונית אחרת, הגישה התרבותית, המצביעה על השפעתם של יחידים (מנהיגות הארגון) ושל קבוצות על הערכים והמטרות הארגוניות (Schwandt, 1998), כפי שיוצג להלן.

השפעת יחידים וקבוצות על הערכים והתפיסות בהקשר הארגוני

חוקרים מתייחסים לתרבות הארגונית כאל דפוס של "הנחות בסיסיות" – תפיסות ואמונות משותפות שהקבוצה מפתחת תוך כדי התמודדות עם בעיות של הסתגלות חיצונית ולכידות פנימית (גירץ, 1990; Smircich, 1990; Schein, 2010; Morgan, 1986). ככל שהאמונות והתפיסות מוכחות כיעילות בפתרון בעיות ובמימוש המשימות, כך הן הופכות לעמדות מקובלות וקבועות המגדירות את טבען של ה"מציאות" וה"אמת" הארגוניים (Boyce, 1995). במרוצת הזמן מתקבעות ההנחות הבסיסיות בתודעה הארגונית כאובייקטיביות, וחברי הארגון נענים למשמעויות הערכיות, הסמליות והמעשיות הנגזרות מהן (Schien, 2010).

מחקרים מראים שקבוצת העמיתים לעבודה (Bandura, 1986; Jones, 1991); היא הגורם בעל ההשפעה החזקה ביותר על הפרט בהקשר הארגוני. בתהליך המתרחש בקבוצה מאמץ הפרט את האמונות והתפיסות של האנשים שהוא בא במגע תכוף עימם, וערכיהם מכוונים את התנהגותו. בצד העמיתים משפיעים מנהיגי הארגון (פופר,

Ferrell, Fraedrich,) קרי המנהלים (Bass, 1990 ;1994) ובעלי העוצמה בארגון, נמצא שבארגונים בעלי תרבות ארגונית חזקה (Rafaeli, 1997) ומנהיגות כריזמטית (Schein, 1990) הפועלת באינטראקציה ייחודית והדוקה עם חברי הקבוצה, מתעצמת השפעתם של ערכי המנהיגים ותפיסותיהם (Brown,) (Treviño, & Harrison, 2005). הדרך לזהות את הערכים ואת הנחות היסוד של המנהיגים היא לבחון את ביטויים באקלים הארגוני – בפרקטיקות הארגוניות השגרתיות ובתפיסות וההסכמות המקובלות על חברי הארגון (Schneider, Ehrhart,) (Macey, 2013) נמצא שיחידות ארגוניות המתאפיינות באינטראקציה ובלכידות גבוהות מגבשות ערכים והסכמות הייחודיים להן (Luria, 2008; Zohar & Luria,) (Zohar & Tenne-Gazit, 2008; Zohar & Tenne-Gazit, 2005), המייצגים את תפיסת חברי הקבוצה ככל הקשור ל"איך מתנהלים כאן העניינים" (Treviño, Kish-Gephart & Den) (Nieuwenboer, 2014).

מכל אלה עולה, שההקשר הארגוני אינו מאפיין קשיח. ערכים, מטרות ונורמות משקפים את הפרשנות וההבנה הסובייקטיביות הנוצקות לדפוסי התרבות של הארגון על ידי מנהיגי הארגון וקבוצות חברתיות. מחקרים בתחום האתיקה הארגונית מאששים את הטענה בדבר השפעתם של ערכי המנהלים והמנהיגים וההסכמות המתגבשות בתוך קבוצת העמיתים למקצוע על הבחירות וההחלטות הנעשות בהקשר הארגוני.

השפעת הקשרים ארגוניים ומצביים על הבחירה וההחלטה האתיות ארגונים המאמצים קוד אתי מניחים שמערכת הערכים והעקרונות של קוד זה תעצב את הבחירות, ההחלטות והפרקטיקות הארגוניות (כשר, 2002, 2009). מחקרים בתחום האתיקה הארגונית מערערים על תפיסה זו. ממצאי מחקרים עדכניים מעלים, שהערכים וההתנהגות של המנהיגים והמנהלים, ההסכמות המתגבשות בתוך קבוצת העמיתים למקצוע ולתפקיד וההקשרים המצביים (ההקשר הספציפי של הסוגיה, חשיבות התוצאות והלחצים המאפיינים אותה) הם הגורמים העיקריים המשפיעים על הבחירות וההחלטות האתיות המתרחשות בהקשר הארגוני. הקוד האתי, שבפיתוחו מושקעים משאבים רבים, הופך לגורם משמעותי רק כשמנהלים בכירים ודרגי השטח מטמיעים אותו בתהליכי קבלת ההחלטות ודואגים לאֶכְפּוֹ (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Kaptein, 2011; Treviño et al.) (2014).

הרגישות והמודעות של מקבלי ההחלטות להיבטים האתיים של הסוגיות העולות בשגרת הפעילות, וההבנה שלפניהם נושא הדורש להפעיל שיקול דעת ולעשות את הבחירה הראויה (Jones, 1991) מושפעות בעיקר מההקשר הספציפי של הסוגיה, מן הלחצים המאפיינים אותה, מן התרבות הארגונית וממאפייני התפקיד (Treviño, 1986), מחשיבות התוצאה וההסכמה החברתית (May & Pauli, 2002) מן התפיסות וההתנהגות של המנהלים הבכירים (Ferrell, Freadrich, & Ferrell, 2011) ומן הנורמות של העמיתים למקצוע ולתפקיד בקבוצת העבודה (Reed, Aquino, & Levy, 2007). נמצא שיחידות הפועלות באינטראקציה גבוהה מפתחות לעצמן תקן אתי-נורמטיבי ייחודי, שלו השפעה מכרעת על התפיסות, האמונות והעמדות של הפרטים המשתייכים אליהן (Arnaud & Schminke, 2012; Moore & Gino, 2013). הסקירה שלעיל מצביעה על השפעתם של גורמים מצביים על הרגישות, שיקול הדעת והמודעות של מקבלי ההחלטות, אולם בעיקר בולטת השפעתם של הערכים והתפיסות של קבוצת ההתייחסות התרבותית (עמיתים למקצוע ולתפקיד) ומנהיגי הארגון. לכן, שיטת המחקר המתאימה לכך היא "חקר מקרה" (Stake, 1994).

שיטת המחקר וניתוח הנתונים

בתחילת סעיף זה מן הראוי לציין, כי ארגונים ומוסדות בכלל, וגופים ממשלתיים וביטחוניים בפרט, אינם ששים לשתף פעולה עם מי שמבקשים לחקור אותם. כניסת חוקר או חוקרת לארגון נתפסת כמבחן וכביקורת (מאירס ורוזן, 2013), ועל כן הם דוחים אותם או מעמידים תנאים המקשים את עבודתם (שקדי, 2011).⁵ לכן, רוב המחקרים הבוחנים התנהגות וקבלת החלטות אתיות בהקשר הארגוני משתמשים בתרחישים המתארים ומדמים מציאות ארגונית (O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, Brown, & Hartman, 2003). באמצעות המידע המצטבר בראיונות ובשאלונים מזהים החוקרים גורמים ותהליכים המשפיעים על דפוסי קבלת ההחלטות וההתנהגות בארגון.

הדוח של פרשת הצלילות בקישון על ידי ועדת חקירה חיצונית בראשות נשיא בית המשפט העליון בדימוס מאיר שמגר, שפעלה בדומה לוועדות חקירה ממלכתיות, יצר כאמור הזדמנות ייחודית – לראות באוסף העדויות והתיאורים שבו

5 ואמנם, בקשתי לראיין מפקדים בחיל הים וקציני רפואה לצורך המחקר נדחתה.

תשתית עובדתית "ראויה לאמון" (Guba & Lincoln, 1998) לשם חקירת התופעה הארגונית בשיטת חקר המקרה. עם זאת, לצורת העבודה הזו גם חסרונות, כפי שאראה בדיון על מגבלות העבודה.

את עבודת הוועדה אפיין איסוף נתונים איכותי, אינטנסיבי ודייקני כפי שנדרש במחקר איכותני (יוסיפון, 2001). הוועדה זימנה לעדות את כל מי שהיו מעורבים בניהול מערך הצלילות בקישון בעבר ובהווה – גורמים פיקודיים רפואיים ופקודיהם – וכן את הגורמים המערכתיים, הציבוריים, הממסדיים והבריאותיים שפעלו לצידם במרוצת השנים. ההיקף והמגוון של העדים הולם את הדרישות של "מדגם מכוון" (purposeful sample) המאפיין מחקר איכותני קונסטרוקטיביסטי, ומאפשר לראות בנחקרים "אינפורמנטים", המייצגים טווח רחב של האוכלוסייה הנחקרת, כך שעדויותיהם יכולות ללמד אותנו על התופעה הארגונית ולעמוד על משמעויות החורגות מעבר להתנסות הבודדת של הנחקרים. הצלבת המידע באמצעות חיילים, רשויות ממשל, גופים מוסדיים ומקבלי החלטות שפעלו בתוך המערכת הצבאית ומחוצה לה במשך שלושה עשורים סייעה להגביר את מהימנותו ותיקופו.

רואינו כל מפקדי החיל, מפקדי השייטת משנות השבעים ורופאי חיל הים החל מסוף שנות השישים. העדויות הגולמיות, שלא עברו עריכה, חושפות תפיסות מקצועיות וחוויות אישיות ומשמעותיות, בצד ההיסטוריה של האירועים. התיאורים וההסברים של מי שלקחו חלק בצלילות משקפים באופן ישיר את המציאות הארגונית הפרטיקולרית (Stake, 1994, 2000; Schutz, 1970), ובכך מסייעים להבנת ההקשר החברתי הפנימי והחיצוני שבו נטוע המקרה (Platt, 1992).

קיבוץ המידע שעלה מהעדויות נעשה ברוח הגישה האיכותנית-אתנוגרפית, הלומדת את ההתנהגות של קבוצה בעלת תרבות משותפת באמצעות מיפוי תבניות של התנהגות ומחשבה החוזרות על עצמן במצבים שונים (Fetterman, 1989). העדויות קוטלגו לפי הקשרן התפקידי (מפקדי השייטת, מפקדי הילת"ם, לוחמים, אנשי שטח, רופאים וחיילים), ועל פי האירועים – ההתרחשויות, הפעילויות (Ryan & Bernard, 2000). לבסוף מוינו המונחים והאירועים הנכללים בכל קטגוריה. קטלוג וסיווג המידע אפשר לעמוד על תבניות החשיבה וההתנהגות של מקבלי החלטות הבכירים ולזהות עמדות ודעות מקצועיות שאפיינו את הקבוצה התפקידית בנוגע לצלילה בקישון. בהמשך ניתן היה להשתמש ב"דיוקן הערכי" ממסגרת השוואתית לקוד האתי ולהוראות הבטיחות, שעיקריהם יוצגו להלן.

הקוד האתי, חובת בטיחות באימונים והאחריות המפקדים

מתכונת הפעילות של המערכת הצה"לית מעוגנת בקוד האתי "רוח צה"ל – ערכים וכללי יסוד".⁶ בשונה מצבאות בעולם המערבי, המשקיעים בפיתוח האופי המוסרי של הקצין והקניית מידות טובות (Robinson, 2007), הגישה הצה"לית מאופיינת באתיקה מקצועית, המשקפת תפיסה סדורה של ההתנהגות הצבאית הראויה. הערכים וכללי היסוד מתורגמים להוראות, לנהלים ולהגדרות תפקיד, המבהירים לחברי הארגון מהי ההתנהגות המקצועית והערכית הנדרשת מהם בשגרה ובמצבי חירום. בה בעת משמשים העקרונות והכללים אמות מידה להערכת השיקולים וההתנהגות בהיבט הערכי והנורמטיבי – מה מן הראוי שינחה את הפעילות ואילו התנהגויות אמורות היו לבוא לידי ביטוי בסיטואציה נתונה (כשר, 2009).

אופי הפעילות של המערכת הצבאית הוא מורכב "ועשוי ליצור התנגשות בין הערכים וכללי היסוד ולעורר בעיה של שיפוט והחלטה על האיזון הנדרש ביניהם הלכה למעשה" (כשר, 1996, עמ' 230). ההנחה היא שהכרה והבנה של הערכים, של הנורמות ושל הרוח המנחה אותם יסייעו לחיילים ובייחוד למפקדים, מקבלי ההחלטות, לבצע את תפקידם הצבאי באופן מקצועי וראוי: "להפעיל שיקול דעת ולגזור את המסקנות המעשיות בהתאם לנסיבות ובאופן שיבטא את הנאמנות לקוד האתי" (שם, עמ' 214). כמה ערכים רלוונטיים לענייננו. ערך הדבקות במשימה, הערך הראשון ברשימת הערכים, מתייחס לחובתו של החייל "להילחם ולפעול באומץ לב לנוכח כל הסכנות והמכשולים העומדים בפניו". החיילים מצווים להמשיך ולדבוק במשימה בנחישות ובתבונה בהתאם לנסיבות חרף כל קושי, לחץ ומצוקה ואף חרף סכנה לחייהם. ערך חיי האדם מחייב "לשמור על חיי אדם מכל משמר, מתוך הכרה בחשיבותם העליונה. קדושת חיי אדם תבוא לביטוי בכל מעשיהם בתכנון שקול ומדוקדק ובאימון מושכל ובטיחותי ובביצוע נכון, בהתאם למשימה, במידת ההסתכנות הראויה ובמידת הזהירות הראויה". החייל נדרש לפעול "באופן מקצועי ובמאמץ מתמיד להקטין את הפגיעה בנפש למידה הנדרשת להשגת המשימה". ערך המקצועיות מתייחס ליכולתם של חיילי צה"ל "לבצע את תפקידם הצבאי באופן נכון, תוך חתירה להצטיינות ולשיפור מתמיד של ההישגים, האישיים והיחידתיים, על ידי שכלול הידע ושכלול המיומנות". ערך האחריות

6 ההתייחסות שלי היא לגרסה הראשונה של הקוד שנכתבה על ידי אסא כשר ומופיעה בספרו (1996, עמ' 231-237).

דורש מכל חייל "לפעול להשגת המשימות בדרכים הנכונות, בכל תחומי הפעילות הצבאית".

כללי היסוד מבהירים מתי ערך הדבקות במשימה הוא ערך עליון: "החייל יהיה נכון לסכן את חייו נוכח פני אויב ולהצלת חיי אדם, במידה הנדרשת, אך ישמור על חיי עצמו וזולתו בכל פעילות צבאית אחרת. כלומר, במצבי שגרה רבים ובאימונים, חיי האדם הם בעלי חשיבות עליונה. הוראות הבטיחות והנהלים הנגזרים מהקוד נוגעים בפרטי הפרטים של אמצעי הזהירות שיש לנקוט באימונים. אבל אין די בהוראות. מודגש כי קיימת החובה לקיימן ככתבן וכרוחן, וכי על הביצוע להיות ברמה גבוהה של הקפדה, ועם זאת ללא הסתכנות מיותרת. חובה זו מוטלת בעיקר על המפקדים ביחידות מובחרות, המורגלות בלקיחת סיכונים.⁷

התפיסה המונחת בבסיס התפקיד הפיקודי מדגישה "שהכוח, האחריות והסמכות ניתנים למפקד כשותף למתכונת הפעילות הצבאית, ובכלל זה כשותף לערכיה" (כשר, 1996, עמ' 187), ועל כן, בצד החובה לדבוק במשימה – לנהל את האימונים ולהכין את הכוח ליום פקודה – עומדת החובה להבטיח שלא ייווצרו סיכונים מיותרים ולא תהיה פגיעה בנפש. המפקד אמור לדעת מה ניתן לדרוש מהחיילים על פי הפקודות, הנהלים ורוח הצבא, ולגבש לעצמו תפיסות ודעות שיביאו לידי ביטוי את האיזון ואת סדר העדיפות הראוי של ערכים שונים, שבנסיבות שונות מתנגשים זה בזה (יעלון, 2007). המורכבות של המציאות הצבאית מטילה על המפקד אחריות לחשוב, להפעיל שיקול דעת רב, לאור הנתונים בשטח, ולבצע ניתוח מקצועי של המצב (שם, עמ' 15). ההתייחסות לבטיחות, קבע הרמטכ"ל, צריכה להיות כ"דרך חיים. היא אינה עוד 'סעיף' הדורש התייחסות בשלב התכנון, אלא חייבת להיות חלק מתהליך החשיבה הפנימי של כל אחד מאיתנו [...] אסור שתהיה בצה"ל פעולה שהמרכיב הבטיחותי אינו חלק ממנה".⁸ בנוגע לשגרת האימונים מצפה המערכת ש"המפקד יבקש לדעת: למה התרגולת הזאת? ולא יסתפק בתשובה: אבל תמיד זה היה ככה [...] אם זו התרגולת שנים רבות, אז כנראה שהיא נכונה" (שם). מכאן שגישת פסיכית לאימונים אינה גישה מקצועית. הבנה מעמיקה של הערכים וכללי יסוד מחייבת אם כך לשקף מחויבות לערך שימומש תמיד במלואו במהלך האימונים – השמירה על חיי אדם, ובה בעת לחשוב כיצד למזער את הנזק לערכים האחרים,

7 ע 177/79, אבי נ' הפצ"ר (פרקליט צבאי ראשי).

8 מנשר הרמטכ"ל, רא"ל שאול מופז 5.2001.

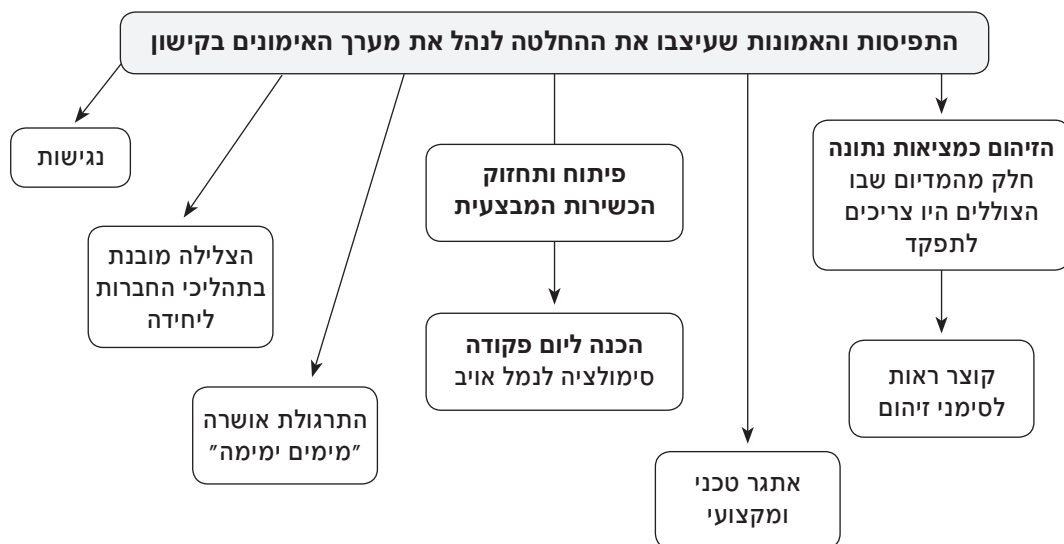
כמו הדבקות במשימה והכנת הכוח ליום פקודה. החובה האתית להפעיל שיקול דעת ולהחליט שאין מקום להמשיך ולהתאמן עד שלא מבררים אם המים כמו שהם נראים עלולים להשפיע על חיי הצוללנים, נגזרת מהחובה לשמור על קדושת חיי אדם ולפעול באופן מקצועי.

מיפוי וניתוח עדויות הדרג הפיקודי הבכיר, כפי שיודגם להלן, סייעו לחשוף את הרציונאל המקצועי-ערכי שמאחורי ההחלטה לצלול בקישון, ובהמשך לעמוד על מידת תאימותו לערכים וכללי היסוד שכונן הארגון.

ממצאים

להלן תרשים הממצאים המתארים את התפיסות והדעות בנוגע לצלילה בקישון, כפי שעלו מעדויות המפקדים.

תרשים 1: הרציונל הערכי-מקצועי לבחירה במי הקישון כשטח האימונים



עדויות מפקדים

עדויות המפקדים מקוטלגות לכמה תמות לפי מאפייניהן וההקשר התוכני שלהן (Maykut & Morehouse, 1994). אפיוןן על ציר הזמן, היינו תקופת השירות של המפקד, ועל פי ההקשר התפקידי (מפקדי חיל, מפקדי הילת"ם [היחידה למשימות תת-מימיות], מפקדי השייטת) סייעו ללמוד מה היה הרציונל הערכי-מקצועי, קרי התפיסות והאמונות שהתגבשו בתוך הקבוצה הפיקודית הבכירה והובילו להחלטה לצלול בקישון במשך עשרות שנים.

הזיהום כמציאות נתונה

שלושה עשורים התנהלה הפעילות בקישון בתוך מכלאה גדולה מאוד שאינה אלא בוצה של מתכות כבדות ובריכת דלק. תנאי הזיהום הקשים נתפסו כמציאות נתונה שיש להתמודד עימה, ולא עוררו את השאלה שמא יש ליזום בדיקה מקדימה לפני המשך פעילות האימונים.

א1. מפקד חיל הים (1979-1985):

לא היה בזה שום רבותא שמי הנמל והנחל בקישון מעופשים [...] זה התקיים לאורך זמן [...] זאת מציאות החיים של לוחם בשייטת (פ' 9.11, עמ' 7).

א2. מפקד חיל הים (1985-1989):

אני מעולם לא דרשתי לדעת אם המים שצוללים בהם נקיים. כי ידוע בכל העולם שמי נמלים הם מים מזוהמים, מים רעים, לא טובים (פ' 9.11, עמ' 24).

א3. מפקד חיל הים (2000):⁹

זה שהמים מזוהמים, לא היינו צריכים שום דוח [הזיהום היה] משהו מאוד לא נעים, מסריח, עכור, אבל לא בלתי אפשרי לעבודה (פ' 9.11, עמ' 24).

א4. מפקד השייטת (1981-1983):

לא התייחסנו למקום הזה אף פעם כמקום שיש בו סכנה אלא כמטרד, מקום שהיה בו באמת ריח לא נעים וכתמי שמן (פ' 22.1, עמ' 4).

9 הכוונה למפקד חיל הים שמילא את התפקיד בעת החקירה.

א5. מפקד הילת"ם (1980-1983):

אנחנו אף פעם לא נתנו את הדעת אם זה בריא או לא בריא [...] אני ידעתי וראיתי, וכל מי שצלל שמה יודע שהאזור לא סימפטי לצלילה. אזור מלוכלך, מים לא צלולים, נגיעה בקרקעית מעלה בוץ. היו צוללים שדיווחו על צריבות (פ' 22.11, עמ' 59). כל מי שצלל שם לא יכול להיות שלא הרגיש בריח, לא ראה את הבוץ ואת השמן שצף על המים [...] והכול התאדה כלפי מעלה (פ' 22.11, עמ' 61).

א6. מפקד המכון לרפואה ימית (1974-1995):

נכון, המקום היה מאוד מלוכלך, ריח נוראי [...] התייחסנו למקומות האלו [הקישוץ] כמקומות של אימונים במשך שנים [...] הבוצה בהחלט עלולה להוות בעיה בטיחותית [...] אבל זה היה חלק מהמדיום שבו הצוללים היו צריכים לתפקד (פ' 9.11, עמ' 6-10).

א7. מפקד בית ספר לצלילה ואמצעי לחימה (1980-1990):

אנחנו באנו למקום הזה וידענו שאנו מסכנים את בריאותנו (פ' 21.8, עמ' 85).

אתגר טכני וערך מקצועי

ההחלטה להתאמן בקישוץ למרות התכונות הקשות של מימיו עוגנה בעיקרה ברציונליזציות מקצועיות-מבצעיות. טיעון זה חזר בכל העדויות כולן.

א8. מפקד השייטת (1981-1983):

צללנו בקישוץ בגלל עכירות המים [...] העסק של הבוץ וחוסר ראות היה בדרך כלל הקטע היותר מעניין או החשוב מהבחינה הטכנית, לראות שהעסק עובד (פ' 21.8, עמ' 70). השאלות שעלו תדיר: [...] האם הקישוץ מהווה מודל? האם אורך המסלולים נחוץ? האם הציוד, למשל חליפות הצלילה, נוח וטוב? הכול נבחן יותר בהקשר המבצעי (פ' 22.1, עמ' 4).

א9. מפקד השייטת (1987-1991):

נמל הקישוץ היה נמל קשה יותר מחיפה, נמל עכור וקשה לצלילה, ולכן ראינו בו גם ערך מיוחד להיכנס על מנת לתרגל לוחמים [...] היה בזה איזשהו אתגר

טכני, מדוע אנחנו הולכים לצלול בקישון. אתה מצליח לתקשר, לעשות מה שאתה רוצה, כשאתה באמת לא רואה שום דבר (פ' 22.1, עמ' 9).

10. מפקד השיטת (1994-1991) הסביר מדוע החליט להמשיך באימוני הצלילה במקום שכבר הוגדר על ידי הדרג הרפואי כסיכון בריאותי:

היו מספר אירועים שהביאו אותי להחליט שאני מאשר צלילות בקישון, חלקן היו מהתכוננות לפעילות מבצעית, שהקישון נמצא האזור המתאים ביותר שיכול להכשיר את הכוח שהולך למבצעים. [...] כשהגעתי למסקנה שיש חשיבות רבה לעשות את הצלילה (21.8, עמ' 41).

11. מפקד בית ספר לצלילה ואמצעי לחימה (1990-1980) כאחראי לפיתוח אמצעי לחימה בחיל, העיד שכל ציוד חדש נוסה בנמל הקישון:

חשוב היה לבדוק איך עובדים במים מאוד עכורים כמו הקישון (פ' 21.8, עמ' 68).

12. מפקד הילת"ם (1987-1983):

מבחינה זו של האימון, דווקא "חולשתו" של הקישון היא בעוצמה שהוא יכול להביא כשאתה צולל במים כל כך עכורים, שזה המקום הכי מסובך ביותר כדי לאתר הפצים [לכן, למרות הקשיים], אני לא בטוח שצמצמנו בפעילות האימונים (פ' 21.8, עמ' 69-70).

13. מפקד הילת"ם (מ-1995 ואילך):

אנחנו ראינו את המקום הזה, הקישון, כמקום לא נעים לצלול. מקום לא נעים אבל אפשרי. הצלילות בקישון היו משימתיות בלבד. פֶּר אירוע (פ' 6.9, עמ' 23).

תנאי הקישון מתאימים לבניית הכשירות המבצעית ותחזוקה שוטפת

מעדויות המפקדים ניתן ללמוד שהצלילות בקישון סייעו להם לתחזק את כשירותם של החיילים באופן שיאפשר את יציאתם לפעילות מבצעית בכל עת.

14. מפקד הילת"ם (1983-1980):

השאפה הייתה לבצע את המשימה בהנחה שאם הוא מתאמן בתנאים קשים בזמן מבצע, הוא יהיה כשיר למבצע (פ' 22.11, עמ' 60).

15. מפקד הילת"ם (1987-1993) הציג את ההיגיון המקצועי של הפעילות המבצעית השוטפת:

על מנת שצוללת תעלה בצורה בטוחה מישהו צריך להיכנס למים (פ' 22.11, עמ' 80).

16. מפקד הילת"ם (1993-1995):

אנחנו חייבים להספין את ספינות הטילים בקישון ולכן כן נאשר את הצלילות האלו (פ' 22.11, עמ' 93).

17. מפקד צלילה קרבית (1984-1999):

דווקא כשרואים נמל או מים שמקשים על ביצוע של צלילה, הופכים את זה לאתגר טכני הרבה יותר גבוה, וגם להתמודדות נפשית (פ' 27.12, עמ' 21).

18. רופא חיל הים (1987-1994) הציג בסוף 1989 מידע חשוב לפני המפקדים: [בקישון נמצאים] כל החומרים הכימיים האפשריים שיכולים לעשות משהו בעתיד, כמו סרטן (פ' 13.9, עמ' 63).

באותה שיחה טען הרופא שהמליץ על הפסקת הצלילה, אולם בו ברגע הוטחו בו "קיתונות של כעס, בגלל שחייבים לצלול! חייבים להתאמן, חייבים לעשות כל מיני דברים". כאמור, אימוני הצלילה נמשכו עד לסוף שנות התשעים.

תנאי הקישון – סימולציה טובה ליום פקודה

מימוש האתוס המבצעי – שבמרכזו ההכנה ליום פקודה – והדבקות בו היו לערך המוביל בתפיסות המקצועיות של הדרג הפיקודי.

19. מפקד החיל (1992-1995):

אנחנו חיפשנו סימולציה מבצעית, מקום שיהווה מעין מודל לאותם נמלים שהיינו אמורים לפעול בהם בתקופת מלחמה [...] עכירות הקישון הייתה דגם מוצלח להמחשת העכירות המאפיינת נמלי אויב מסוימים, ולעתים גם כמודל ליעד ספציפי (פ' 26.11, עמ' 2).

20. מפקד השייטת (1987-1991):

ראינו בו [בנמל הקישון] ערך מיוחד על מנת להכין אותם בצורה טובה יותר לנמל מהסוג הזה (פ' 22.11, עמ' 16).

א21. מפקד מדור אמצעי לחימה (1984–1999):

דווקא בגלל שהנמל היה כל כך מזוהם וקשה לפעילות, זה דווקא גורם שהוא כן מדרבן לעבוד בו. למעשה זה נתפס כדבר מובן מאליו שזה הדבר שאנו צריכים לעשות כדי להכשיר את עצמנו לעמוד, שאם ניתקל במצבים כאלה במציאות, נהיה מסוגלים להתגבר עליהם (פ' 27.12, עמ' 21–22).

נגישות הקישון

נשמעו טענות, שנמל הקישון היה נגיש לאימוני צלילה יותר מנמל חיפה.

א22. מפקד בילת"ם:

הסיבה שאנחנו צללנו שם, קודם כולל זה הסיבה הגאוגרפית, כי המיקום שלנו (הילת"ם) היה קרוב; האזור לא-סימפטי, מצד שני הוא נוח, אז אתה ניגש; גרנו במקום הזה, פה היה הילת"ם (פ' 22.11, עמ' 59, 66, 71).

התרגולת אושרה "מימים ימימה" והפכה לנורמה

השתרשות התרגולת בתרבות הפיקודית מעוגנת בהנחה שגורם פיקודי כבר בדק ואישר אותה כמתאימה למצבים מסוימים. תפיסה זו הובילה את המפקדים לפעול בדרכים השגרתיות והמוכרות.

א23. מפקד הילת"ם (1980–1983):

הסיבה שצללנו שם, כי זה הוגדר כשטח אימונים (פ' 22.11, עמ' 59).

א24. מפקד הילת"ם (1987–1993) מעיד, שגם כשכבר היה ברור שהכניסה למים מסוכנת ושיש הנחיות רפואיות וקובץ פקודות האוסר על הצלילה בקישון, הדבקות במשימה המבצעית עדיין עמדה מעל לכול:

אנחנו השתדלנו להילחם בזה [בצלילות] אבל ברגע שקיבלנו את הפקודה – ביצענו אותה (פ' 22.11, עמ' 84). כשבסיס חיפה זימן אותנו והנחה אותנו לצלול, אז צללנו (פ' 22.11, עמ' 80).

הצלילה בקישון – מובנית בתהליכי החברות ליחידה

המפקדים, שעברו גם הם את מסלולי ההכשרה והאימונים בקישון, תפסו את הצלילה כחלק בלתי נפרד מתהליך החניכה וההכשרה של היחידה המיוחדת.

העובדה שהמפקדים עצמם צללו והתאמנו לצד הפקודים העמיקה והכנתה את ההיגיון המקצועי של דפוס הפעולה.

א25. מפקד השייטת (1981-1983):

קודם רצו להבהיר לנו ואחר כך אנחנו רצינו להבהיר לאחרים את ההתנסות בצלילה במים מאוד עכורים כשבאמת לא רואים שום דבר (פ' 22.11, עמ' 2).

א26. מפקד השייטת (1987-1991) אישש את התפיסה שהשתרשה בקרב הפיקוד הבכיר בחיל הים:

גם אני כלוחם ואחר כך כמפקד צללתי בקישון (פ' 22.11, עמ' 3).

א27. מפקד הילת"ם (1980-1983):

אני בתור מפקד לא חשבתי שאני גורם איזשהו נזק רפואי למישהו, כשאני עצמי צללתי שם שעות רבות (פ' 22.11, עמ' 59).

א28. מפקד חיל הים (2000):

אני צללתי בקישון לא מעט. צללתי ופעלתי בתוך הנחל (פ' 21.8, עמ' 49).

א29. מפקד המכון הרפואי (1974-1995):

אני הייתי פעיל כרופא וגם כצולל גם בילת"ם וגם בשייטת 13, ואני עצמי צללתי לא פעם במימי הנמל ובמימי הקישון (פ' 6.9, עמ' 3).

קוצר הראות למול סימני הזיהום

המפקדים הסבירו כיצד דרגי פיקוד בכירים עלולים "ללקות" בקוצר ראות בהבנת המצב.

א30. מפקד השייטת ומפקד החיל לשעבר (1992-1995):

קיימת דילמה כמעט יומיומית למי שהוא ברמת מפקד השייטת, שחייב לאמן את הלוחמים שלו וצריך לבחור לצורך העניין בין סכנה מיידית בנמל חיפה לבין סכנה שנראית לו פחות מוחשית, או פחות מיידית, בקישון (פ' 26.11, עמ' 3, 14).

א31. קצין רפואה ראשי (2000):

אני מניח שלפעמים מה שנמצא מתחת לאפנו, תרתי משמע, לא נראה לעינינו [...] כשמסתכלים על מי הקישון לא צריך להיות מומחה לשום דבר ועניין כדי לומר – חברים, בשביל מה לקפוץ למים האלה? השאלה היא שאלה במקומה, רק אין לי תשובה איך זה קרה (פ' 21.8, עמ' 16).

א32. מפקד החיל (2000):

התהליך הזה שבו אנו אוספים את כל הדברים שלצורך העניין היו כל הזמן למול העיניים, אבל לא ראינו, או שזה היה קרוב מדי או שזה היה רחוק מדי. ייתכן [...] שהמיקוד היה לנקודה אחרת, כמו שקורה לא פעם (פ' 21.8, עמ' 52).

א33. מפקד שייטת (1991–1994):

הדברים שאני קורא עכשיו בנייר [הנחיות הרופאים בנוגע לסיכונים שבמים] הם דברים שיכלו ללמוד גם לעשות אותם אחרת. אני לא יכול שלא להגיד את זה, כתוב שחור על גבי לבן (פ' 22.11, עמ' 43).

א34. מפקד הילת"ם (1980–1983):

אני חושב שהיינו בקיבעון מחשבתי מסוים, למרות שפיזית, מי שצלל שם, לא יכול להיות שלא הרגיש בריח ולא ראה את הבוץ והשמן שצף על פני המים והתאדה למעלה [...] כל מי שצלל שם לא ישכח [זאת] בחיים שלו (פ' 22.11, עמ' 61).

א35. מפקד השייטת (1981–1984):

עד סוף הקדנציה שלי כמפקד השייטת ולמעשה עד סוף השירות שלי בחיל הים, הסוגיה הזו [של איכות המים] לא עלתה במוחי. אם נוצרו חשיבה או דאגה הן היו בעיקר ביחס לכלים. אף פעם העניין הזה לא עלה בקונוטציה של בריאות משום מה (פ' 22.11, עמ' 1).

ניתוח העדויות של הדרג הפיקודי הבכיר בחיל הים חשף גישות ותפיסות שהשתרשו והתגבשו אצלם לכדי דעות מקצועיות בנוגע למשימותיהם ולמילוי תפקידם. כדי לקבל תמונה שלמה ומלאה יותר של ההגיונות המקצועיים שעמדו מאחורי הצלילה בקישון נדרשו גם מיפוי וניתוח של עדויות פקודים.

עדויות פקודים

הוועדה זימנה לעדות חיילים ומדריכי צלילה, ואלה התבקשו לתאר את דפוסי הפעילות. השאלות לפקודים קוטלגו לפי ההקשר התפקידי (חיילים בשייטת, ילת"ם ומדריכי צלילה), וכך גם תשובותיהם. העדויות עתירות תיאורים גדושים בפרטים והן משקפות את האקלים והנורמות ביחידותיהם. הטקסטים מוצגים מתוך היצמדות רבה ככל האפשר לתיאורים ולחוויות הממשיות של האנשים (Charmaz, 2000; Denzin, 1997).

התיאורים והעובדות שעלו מעדויות החיילים ומדריכי הצלילה, אלו שחוו את הסיטואציה באופן אישי ומקרוב, שיקפו את שגרת הפעילות ואפשרו ללמוד על ההנחות הבסיסיות שהשתרשו ביחידה בנוגע לתנאי הצלילה בקישון, על מידת ההקפדה על נוהלי בטיחות ועל המסרים שהעבירו אליהם המפקדים במהלך האימונים בקישון.

11. מדריך צלילה בשייטת (1983-2000) הסביר כיצד הפכה צליחת אימוני הצלילה ל"סוג של אלמנט ממיין" ליחידת העילית:
חיפשנו תכונות של פטליזם, סוג של השלמה עם התנאים הקשים שבהם אתה צריך לעבוד, גם אם הסכנה תלויה מעליך (פ' 6.9, עמ' 31).

אימון החיילים בקישון ביטא למעשה את המאמץ להגשים את האתוס המבצעי במסלולי הצלילה ובאימון עד קצה גבול היכולת:
לדרוש מהם להתאמן בחושך מוחלט, קרקע בוצית, שמנים שכיסו את פני המים וחסמו את האור המועט. כל מי שצלל מתחת לרפסודות המבדוק לא יכול היה להשתמש במכשירי הניווט שלו. כל הגורמים הללו גרמו לאיבוד עשתונות אצל חלק מהחיילים (פ' 6.9, עמ' 32).

המדריך תיאר מקרים שבהם נכוו צוללנים בעת אימונים, או נצרכו בפניהם מהחומרים שבמים כשהתנתקו ממסכות הצלילה במזח שבו פרקו אוניות את הכימיקלים.

12. מדריך צלילות מיוחדות בשייטת (1986-1990) העיד כיצד רוח האתוס המבצעי באה לידי ביטוי בשגרת האימונים :
חלק מהמזחים היה אסור להגיע אליהם וזה גם נאמר בתדריך עצמו [...]. אבל הפעילות מהאימון עצמו הובילה לאותם מקומות. כדי לבצע את הצלילות

האלה פעם אחר פעם אתה צריך להיות בעל סוג אטימות מאוד גבוהה [...]
לשקוע בקרקעית ובעומקים שחל איסור חמור להגיע אליהם [...] אתה נמצא
כל הזמן תחת לחץ נפשי (פ' 12.12, עמ' 7)

33. איש מילואים ששירת בשייטת עד 1983 מעיד על תנאי הזיהום כמובנים בפעילות השגרתית של יחידות מיוחדות ועל היעדר ההתייחסות לנזק בטיחות:
אנו התייחסנו למפגעים הסביבתיים כאל רעה חולה. מציאות שיש לקבל כחלק מתנאי העבודה שלנו, כמו סערות בים, או קשיים אחרים שאליהם התנדבנו לשייטת 13 [...] המים בקישון היו תמיד מזוהמים ועכורים, אך תנאי העבודה במיוחד לניסויי אמצעי לחימה היו מתאימים [...] הפרטים הבטיחותיים שהיום מייחסים להם חשיבות כל כך גדולה, היו בזמנו [...] מטלה שצריכים מעט לשים לב אליה ולהשגיח [...] לא היו הוראות בטיחות (פ' 12.12, עמ' 55).

44. חייל בילת"ם (1970-2000):

צללנו מתחת לתחנת כוח, מתחת לאוניות שאף אחד לא יכול להתקרב אליהן, אסור היה להתקרב אליהן כי הזיהום שמה היה מאוד קשה [...] וביקשו מאתנו לצלול מתחת לאוניות האלה [...] מבחינה בטיחותית לא היה אפשר לעשות את הצלילות, אבל בכל אופן הכריחו אותנו לעשות את הצלילות (פ' 13.9, עמ' 33).

45. חייל בילת"ם (1970-2000) מאשש את טענת הפסיכיות ביחס לזיהום ואת תיאור הדבקות במשימה כערך בשגרת הפעילות:

כל תקופת הקורס והשירות עשיתי בבריכות הילתם ובקישון, צללנו כי אמרו לנו. זה היה ברור לגמרי שזה אזור העבודה שלנו [...] בילינו שעות ארוכות בעבודה מקצועית מאומצת, בתנאים של חושך ובוצה, כי רוב העבודות התבצעו על קרקעית הנמל (פ' 13.9, עמ' 33).

כאנשי מילואים בשנות השמונים, החייל וחבריו החלו להיות ערים לסיכונים, והעלו טענות בנוגע להמשך הפעילות: "למה צוללים בקישון? נאמר לנו: זה בסדר. יש הוראה. תצללו כמה שפחות, אבל תעשו את העבודה".

6. **חניך בקורס חובלים בשנת 1976** מתאר את תנאי האימונים כמוכנים מאליהם. בין השאר ניתן ללמוד מדבריו על תהליכי החברות והמוכוונות הטוטאלית להגשמת האתוס המבצעי:

כבר אז המים היו בעייתיים, ואני לא אומר את זה בחוכמה שלאחר מעשה. האזור שבו התאמנו היה לעתים תכופות מלא בזפת, אבל זה לא הפריע לאף אחד מבחינת הסגל הפיקודי שלנו, התאמנו כרגיל. הייתה פילוסופיה שאומרת שתיקה את האנשים, תטבול אותם במים כמה שיותר מטונפים או בעייתיים ואז תחשל את הלוחם יותר [...] סגל הפיקוד שלנו, לפחות ברמת מפקדי כיתות, היו אנשי השייטת, זאת אומרת הייתה להם יותר פילוסופיה גופנית, יותר פילוסופיה של המים (פ' 10.1, עמ' 78).

מדגם עדויות הפקודים והמדריכים, המתייחס לתקופות שירות שונות בחיל הים, משקף שגרת פעילות שהתנהלה בתנאי הזיהום הקשים של הקישון. התיאורים מלמדים שהדבקות במשימה עד כדי סיכון חיים והשאפה למימוש האתוס המבצעי עד קצה גבול היכולת לא היו ביטוי אפיזודי של מפקד כזה או אחר, אלא שיקפו רמה גבוהה של מאמץ להגשימן בכל עת.

דיון

עדויות המפקדים על ציר הזמן ובהקשר התפקידי חשפו את הדעות, התפיסות וההנחות של הפיקוד הבכיר בחיל הים בנוגע לניהול מערך האימונים והפעילות השוטפת בקישון. בהמשך שימשו הנתונים כמסגרת השוואתית לבחינת השתקפותם בתרבות ובאקלים הארגוני ביחידותיהם. כך התאפשר לעמוד על הרציונל הערכי-מקצועי שהנחה את מקבלי החלטות להתאמן במקום שדבר זיהומו היה ידוע וגלוי ולהתעלם מההנחיות הבטיחות. נמצא שהתפיסה שהובילה והנחתה את דפוס הפעולה ביטאה נאמנות גבוהה לערכי האתוס המבצעי, ובייחוד לערך "דבקות במשימה" עד כדי סיכון חיים באימונים ובשגרת הפעילות, כפי שתיאר מפקד הצלילות הקרביות: "ללכת על קצה גבול היכולת הפיזית והנפשית, לפעול בניגוד למה שאדם נורמלי היה עושה בסיטואציה שכזו [...] זו הייתה הפסיכולוגיה המשותפת לכל הדרגים הפיקודיים" (פ' 27.12, עמ' 21).

הטענה שהתנאים הייחודיים של הקישון משרתים את הצרכים המבצעיים של האימונים ובעיקר מאפשרים הכנה ל"יום פקודה" חזרה ועלתה בעדויות המפקדים.

ככל שהאמונות והתפיסות הוכחו כיעילות במימוש המשימות (עדות א14 לעיל), כך הן הפכו לעמדות מקובלות וקבועות והגדירו את טבען של "אמת" ו"מציאות" בארגון. באופן זה הפך נחל הקישון המזוהם ל"מקום לא נעים לצלול" [..] אבל אפשרי" (פ' 6.9, עמ' 23) ואפילו ל"גורם המדרבן לעבוד בו" (פ' 27.12, עמ' 22). במרוצת הזמן התקבעו העמדות בתודעה הארגונית כאובייקטיביות וכמוכנות מאליהן (Schien, 2010), באופן העשוי להסביר את היעדר הערנות והמודעות לסיכונים.

בתהליך האינטראקציה המתרחש בתוך קבוצת העמיתים למקצוע ולתפקיד, (הפיקוד הבכיר) מתעצב תקן ערכי ייחודי המנחה את דפוס הפעולה. ולראיה, המאמץ והנכונות לממש את האתוס המבצעי למרות תנאי הזיהום הקשים, לא היו ביטוי מזדמן של מפקד כזה או אחר, אלא אפיינו את הגישה הפיקודית של כל מי ששירת לאורך השנים בתפקידי פיקוד בכיר בחיל הים – מפקדי חיל הים, מפקדי השייטת ומפקדי הילת"ם. הצלילה בקישון הייתה מובנת בתהליכי החברות (א25), וחזקה אצלם את הרעה המקצועית שזה הדבר הנכון והראוי לעשותו (א24). השתרשות הגישות והתפיסות הפיקודיות כ"הנחות בסיסיות", שאין דנים בהן ואין מערערים עליהן, יכולה להסביר מדוע לא עלה אצל מי מהם הרהור בנוגע לטיב המים ולסיכונים, ואיך התקבע המחסום המחשבתי בהבנת המצב, למרות "שכל מי שצלל שם לא יכול להיות שלא הרגיש בריח, לא ראה את הבוץ ואת השמן שצף על המים" (א5).

עם כל זאת, אין להתעלם מהשפעת ההקשרים המצביים (Treviño, 1986) – מורכבות התפקיד, לחצי זמן וסיטואציה – על הערנות, שיקול הדעת והמודעות, כפי שניתן להבין מעדותו של מפקד החיל (א32). פעילות במציאות מורכבת ודינמית עלולה להוביל להזדהות יתר עם אחד מהיבטי התפקיד (הכנה ליום פקודה) ולהתעלמות מהיבטים אחרים, כמו הערכת סיכונים (Grover, 1993, 1997), ואף לסייג את המחויבות לפעול על פי ערכי הארגון (סוקניק, 2002) – במקרה זה, הנחיית הקוד האתי "לשמור על חיי אדם מכל משמר".

הנורמה מייצגת את המפקד גם כשהוא אינו נוכח (כשר, 1996), וערכי הארגון גלומים בהתנהגות השגרתית של חבריו (כשר, 2002). מיפוי וניתוח עדויות החיילים ומדריכי הצלילה שיקפו את האקלים הארגוני וחשפו את הנורמות, את התפיסות ואת הפרקטיות הארגוניות המקובלות (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). הממצאים מלמדים שהפקודים היו מודעים לתנאי הזיהום הקשים וכדומה

למפקדיהם תפסו אותם כחלק משגרת הפעילות (ב3). מעדויות הפקודים משתקפת הרציונליזציה הערכית-מקצועית של הדרג הפיקודי, או ה"פילוסופיה" שלו, כפי שזה כונה באחת העדויות (ב6). הערכים והתפיסות של המפקדים, שחוזקו באמצעות האינטראקציה הקרובה והדוגמה האישית (א27, א28), עיצבו את הזהות הקולקטיבית והפכו במרוצת הזמן להנחות בסיסיות ומובנות בתודעת הארגון. הפרשנות הכוללת של הנתונים הערכיים שימשה מסגרת השוואתית לבחינת ההלימה לכללי היסוד של האתיקה הצה"לית ולהוראות הבטיחות באימונים. המערכת הצה"לית מכשירה את מפקדיה לפעול במקצועיות, לראות את התמונה כולה "ולדעת מה אפשר לדרוש ומה אין לדרוש מן החיילים על פי הפקודות, הנהלים ורוח הצבא" (כשר, 1996, עמ' 83). החובה להפעיל שיקול דעת ולהחליט שאסור להמשיך להתאמן עד שלא מבררים אם המים כפי שהם נראים עלולים להשפיע על חיי הצוללנים, נגזרת מהערכים ומכללי היסוד. דבקות בפעילות האימונים או בכל פעילות שגרתית עד קצה גבול היכולת ובאופן העלול לסכן חיים מבטאת אם כן חריגה מהאתיקה הארגונית וסטייה מהנורמות ומרמת הביטוי הלכה למעשה של אותם ערכים.

מטבע הדברים, במחקר מסוג זה יש מגבלות. ואמנם, אם כי העדויות שהצטברו בפרוטוקולים של ועדת הקישון אפשרו לשקף את המציאות כפי שהתעצבה על ידי מי ש"בנו" אותה וחוו אותה, יש להביא בחשבון שחלקן נגעו לפעילות ולחוויות מהעבר הרחוק, כך שההסתכלות בפרספקטיבה ההיסטורית, הגם ששיקפה תחושות, תובנות ועובדות, עברה דרך המסננת האישית של הפרט. דבר זה עלול לעורר אי-הבנות וחוסר דיוק. מגבלה נוספת נובעת מהמאפיינים הנרטיביים של המחקר. תיאור המציאות והאופן שהנחקרים "מסדרים" את העובדות הרלוונטיות (Gudmundsdottir, 1996) עשויים להיות מושפעים מהמצב הבריאותי בעת מסירת העדות ומהאופן שהדובר ממצב עצמו בתוך קבוצה חברתית מסוימת (פקודים/מפקדים, נפגעים/תובעים) והידע המשותף שחולקת כל קבוצה.

במחקר איכותני, איסוף הממצאים בדרך של ריאיון ועריכת תצפיות בזירת המחקר בידי החוקר/ת הם הליך חשוב ביותר. שליטה על התהליך מאפשרת לקיים תצפיות חוזרות ולהעמיק את הבחינה האנליטית של הנתונים (Dey, 1993). ההשתלבות בסביבה הנחקרת מסייעת לחוקר/ת לשמוע ולחוות את המציאות כפי שחווים אותה משתתפי המחקר (Marshall & Rossman, 1989), ובדרך זו להיחשף למגוון מציאויות מקרוב ולהיטיב לתארן. במחקר הנוכחי, הנתונים נאספו על ידי

גוף חוקר – ועדת שמגר – ולמען מטרת אחרות. עובדה זו עשויה להיות בגדר מגבלה. הנחקרים תיארו גרסאות שונות של העולם שחוו (בן עטר ובן אשר, 2011) והוועדה ולא החוקרת נדרשה לאשש ולתקף את הנתונים שעלו מהעדויות. ועדת חקירה נושאת אופי מובחן של שיח ממסדי הייררכי. ניתוח השיח (העדות) משוקע בתוך הקשר שיש לו היסטוריה משלו (Neuman & Ben-Asher, 2003; Van Dijk, 2001). הביטויים והתיאורים שעלו מהעדויות משקפים תפיסות ועמדות של הנחקרים ומיצובם (Gee, 2004): למשל פקודים מול מפקדים. יש להביא בחשבון שהמיצוב הגלוי והסמוי של העדים מול ועדת החקירה והעולם הרחב, ומול העולם החברתי שלהם (מפקדים, חיילים, נפגעים), משפיע על הדימויים ועל התיאורים (Bamberg, 2006). ייתכן שלוו היו העדויות ניתנות בהקשר אחר (למשל תחקיר פנימי אחרי אירוע) היה אופיין שונה.

שיטת הפעולה שאימצו דורות של מפקדים אפשרה לעגן את המחקר בזיהוי דפוסים והתנהגויות, במקום לבודד משתנים אישיים ומאפיינים ספציפיים. עם זאת חוקרים מייחסים למאפייני אישיות השפעה על קבלת החלטות אלו, כמו רמת ההתפתחות המוסרית (Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005), זהות מוסרית (Mayer et al., 2012), רגישות אתית (Sparks & Hunt, 1998), סוג המנהיגות וסגנונה (Avolio & Gardner, 2005) ועוד. זיהוי של מאפיינים אלה בקבוצת ההתייחסות התרבותית תפקידית במחקרים עתידיים עשוי להעמיק את ההבנה בכל הנוגע ליחסי גומלין בין פרטים, קבוצות וההקשר ולהשפעתם על קבלת ההחלטות.

למחקר שמאמר זה מציג יש אף השלכות תיאורטיות בעלות משקל. המחקר המלא בחן גורמים ותהליכים פורמליים ואפורמליים שעיצבו את התרבות הארגונית בחיל הים. הממצאים מאששים את הטענה, שהערכים של מנהיגי ארגון משפיעים על הזהות הארגונית ויכולים לעצב תת-תרבות, נורמות ומוסכמות, החורגים מערכי הארגון ומדיניותו המוצהרת (Brown et al., 2005). הממצאים מצביעים על האופן שבו מתגבשות הסכמות, פרשנויות ודעות של קבוצת עמיתים למקצוע ולתפקיד בתהליכי האינטראקציה והחברות והופכות לעמדות עקרוניות ומקובלות, המגדירות את טבען של מציאות ואמת בארגון (Jones, 1991; Reed, 1995; Aquino, & Levy, 2007; Boyce, 1995). אלו מתקבעות כמרוצת הזמן כדעות מקצועיות ונתפסות על ידי חברי הקבוצה כאובייקטיביות וכמובנות מאליהן. השתרשותן כ"הנחות בסיסיות" (Schein, 2010) בתודעה הארגונית עלולה לצמצם

את המודעות ואת הרגישות של מקבלי ההחלטות לערכים ולכללי היסוד שכונן הארגון (McDevitt & Van Hise, 2002).

הממצאים מאששים טענות חוקרים שקבוצה המתאפיינת ברמת אינטראקציה ולכידות גבוהות (Luria, 2008; Zohar & Tenne-Gazit, 2008) מעצבת לעצמה תקן ייחודי, שהשפעתו על האמונות והעמדות של הפרטים המשתייכים אליהן מכרעת (Arnaud & Schminke, 2012; Moore & Gino, 2013). כך גם מחזקים הממצאים את הטענה שיחידים וקבוצות מגלים יצירתיות מגמתית על ידי אימוץ או התאמה של הגיונות שונים למטרותיהם (Friedland & Alford, 1991; Kunda, 1992). באופן זה חוקרים, הנחיות ונהלים ניתנים לפרשנות ולשימוש על פי ההקשר המידי המועדף (סוקניק, 2002). הממצאים גם תואמים מסקנות חוקרים שלמנהיגי הארגון והמנהלים הבכירים יש יכולת לנמק גם התנהגויות החורגות מהמנגנון הפורמלי המוצהר (Ashforth & Anand, 2003). הדבר מאפשר להסביר כיצד הפירוש שניתן למציאות על ידי הדרג הפיקודי, והרציונליזציה שאפשר להשיג באמצעותה מטרות תכליתיות (פיתוח הכשירות המבצעית וההכנה ליום פקודה) הפכו את האימון בתנאי הזיהום הקשים לדפוס מקובל וראוי בקרב המפקדים והחיילים, במשך עשרות שנים.

התופעה שהתרחשה במערכת הצבאית מערערת על ההנחה שארגון הפועל בבירוקרטיה כמעט מלאה, כמו צבא, מטמיע את כללי הקוד בצורה אפקטיבית יותר מאשר ארגונים אחרים. ממצאים אלה תואמים מסקנות מחקרים עכשוויים, שהטמעה של ערכים ושינוי נורמות בארגון מושפעים בעיקר מאימוץ הקוד האתי על ידי המנהלים ומדבקותם באכיפתו (Treviño et al., 2014).

מחקרים בתחום האתיקה הארגונית בעשורים האחרונים התייחסו בעיקר למאפייני הפרט ולתהליך הקוגניטיבי (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). ממצאי המחקר המלא שמאמר זה נכתב על פיו מחזקים מגמה מחקרית זו, המתמקדת בזיהוי ובאבחון של השפעת דפוסים ייחודיים של אקלים ותרבות ברמת הקבוצה על ההחלטה וההתנהגות האתית (Moore & Gino, 2013). הממצאים מאפשרים לערער על ההנחה שקבלת החלטות מושפעת בעיקרה מתכונות ותפיסות של הפרט (Forte, 2005; Ashkanasy, Windsor, & Treviño, 2006). הוכח שהאופן שבו יחידים המשתייכים לאותה קבוצה תפקידית מקצועית מפרשים את הארגון, והמשמעויות שהם מייחסים למשימותיהם הם שמעצבים את אקלים הארגון.

בחקירת תופעה ארגונית יש אפוא חשיבות עליונה לזיהוי תפיסות, הנחות

והסכמות של מקבלי ההחלטות הבכירים (כקבוצה תפקידית ייחודית) ולפענוח ההנחות הבסיסיות המתעצבות בקבוצות המתאפיינות ברמה גבוהה של לכידות ויחסי גומלין. פענוח כזה מאפשר לאבחן מצבים של אי-הלימה בין המנגנונים הפורמליים של הארגון (האתיקה, ההגדרות והנהלים) לבין האקלים הארגוני שנוצר בו, ולזהות מבעוד מועד מצבים שבהם ה"מיקרוקוסמוס האתי" (Brief, Buttram, & Dukerich 2001) היחידתי עלול לסייג את כללי היסוד של הארגון ואת ערכיו. בממצאים גלום פוטנציאל להרחבת הידע המחקרי בנוגע להשפעתם של ההקשרים הארגוניים ובעיקר התהליכים הקבוצתיים על ההחלטות וההתנהגות האתית, נושא שעדיין ממעטים לחקור (Kaptein, 2011; Treviño et al., 2014).

עם זאת יש להביא בחשבון את קיומם של משתנים נוספים המתייחסים להקשרים הסביבתיים והארגוניים, שלא באו לידי ביטוי במאמר. משתנים אלה, המופיעים במחקר המלא, עשויים להסביר את המחסום המחשבתי שבו לקו בכירי המערכת בכל הנוגע להבנת המצב, כמו נורמות תרבותיות וחברתיות (התייחסות לזיהום), התנהלות גורמים מוסדיים וגורמי ממשל שפעלו בסביבת המפקדים, ליקויים בניהול מנגנוני תקשורת ובקרה, ומאפיינים מבניים המאפשרים למפקד לפעול במנותק מהנחיות רפואיות-מקצועיות ולפתח "רוח יחידה" המסייגת פקודות ונהלים. הניתוח הרב-תחומי אפשר לפרש את הממצאים מפרספקטיבות נוספות ולהעמיק את ההבנה בנוגע לעיוורון הארגוני.

סיכום: המלצות ומגבלות ברמה הפרקטית

השופט מאיר שמגר, ראש ועדת החקירה לבדיקת ההשלכות של פעילות צבאית בנחל הקישון ובמימי הסביבה על בריאותם של חיילי צה"ל שהופעלו במקום, טען בריאיון עימו, כי הפער בין כללי היסוד של הקוד האתי לבין התפיסות, האמונות ורפואי ההתנהגות של המפקדים מצביע על נטייה של הטבע האנושי שלא להפוך כל פרט הכתוב בהגדרת התפקיד, בהנחיות ובפקודות ל"מנחי נפש"¹⁰. בפרספקטיבה רחבה יותר, הממצאים משקפים קושי של ארגונים ובכללם צה"ל לאכוף את הקודים ואת הנורמות ולהטמיעם בתהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות. הממצאים מעלים כמה שאלות מעשיות: כיצד ניתן לחדד את הרגישות

10 ריאיון עם החוקרת, 9 בנובמבר 2007; להלן: ריאיון).

והמודעות של מקבלי ההחלטות להיבטים האתיים של הסוגיות העולות בשגרת הפעילות, ואת ההבנה שלפניהם נושא הדורש שיקול דעת ובחירה ראויה? האם מנגנוני הלמידה הקיימים במערכת הצה"לית אכן תומכים בהטמעה אפקטיבית של העקרונות האתיים ומסייעים בכך? האם שימוש ראוי בכללי היסוד בתהליכי ההכשרה האתית יכול היה למנוע מצב שבו מפקדים בוחרים לממש את תפוסותיהם ולחרוג מרמת הביטוי הנדרשת כמוגדר בקוד האתי?

סקירה של מסגרות הכשרה לאתיקה בצבא ב-12 מדינות דמוקרטיות (Robinson, De Lee & Carrick, 2007) מצביעה על העמקת הגישה הרואה באתיקה חלק בלתי נפרד מההתפתחות האישית והמקצועית של הקצונה, ואת ביטוייה המעשי – כינונה של מסגרת ממוסדת המתמקדת בפיתוח תכנים ושיטות לימוד בצד אימון ופרקטיקות, תהליכי מדידה והערכה. המערכת הצה"לית, שלא כמערכות צבאיות המתמקדות בפיתוח האופי המוסרי של המפקד (Robinson, 2007), רואה באתיקה חלק מהתפיסה המקצועית הפיקודית ושמה דגש על התנהגות פיקודית מקצועית ראויה, המביאה לידי ביטוי את הערכים ואת כללי היסוד שכוונן הארגון – בשגרה וגם במצבי חירום (כשר, 2002; Kasher, 2007). בהיעדר מנגנונים מובנים וסדורים תלויה הטמעת הקוד בפרשנות ובנכונות הסובייקטיבית של כל מפקד. ההנחה שהבנייתם של מנגנוני למידה ואכיפה המאפשרים קיום בקרה רצופה וקבועה על ההתפתחות המקצועית אתית של המפקדים ברמותיהם השונות עשויה לתרום ל"צמצום תחום המשחק של היכולת האישית להתאים עצמך לאחריות שהוטלה עליך", כפי שציין יו"ר הוועדה, השופט שמגר בריאיון עימו. הנורמות שהארגון כונן אמורות לשמש גם בסיס לקידום ולענישה. לפיכך, מינוי וקידום לתפקידים בכירים בתוך המערכת הצבאית צריך להביא בחשבון את מידת נאמנותם לקוד האתי.

האם העיסוק בהבניית התשתית הפורמלית של האתיקה יכול להיות מענה ראוי להתפתחות "מיקרוקוסמוס אתי" ביחידות השונות, והמחוזק על ידי הדוגמה האישית והאינטראקציה הקרובה עם המפקד? סקירת מחקרים בתחום האתיקה הארגונית מעלה, שאף שבשני העשורים האחרונים השקיעו ארגונים רבים, ובעיקר הגדולים שבהם, מאמצים ומשאבים רבים בפיתוח קוד אתי ובתכניות הדרכה להטמעתו, לא הייתה לכך השפעה על הבחירות ועל ההחלטות האתיות של העובדים. בניית סימולטני עם משתנים אחרים, כמו אקלים ותרבות אתית, נמצא כי לקוד ולתכניות ההדרכה הייתה השפעה מועטה בלבד (Treviño et al., 2014). שינוי של תפוסות

וערכים אינו יכול להיעשות אם כן רק באמצעות כינון קוד אתי ותכניות אימון והכשרה (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). הממצאים מאששים את הטענה, שערכים ונורמות אתיים הופכים לחלק מתרבות הארגון אך ורק כשהמנהיגים והמנהלים הבכירים מטמיעים אותם בתהליכי קבלת ההחלטות. הפער בין המנגנון הפורמלי המוצהר – האתיקה – לבין השיקולים והבחירות הפיקודיות הנעשות בשגרת הפעילות עשוי להצטמצם רק בתנאי שראשי הארגון ישמשו דוגמה אישית: יבחנו ויעריכו את הפעילות הפיקודית לא על פי התוצאה בלבד (מערך הכוחות וביצוע המשימה), אלא על פי הלימת השיקולים והבחירות לרוח הארגון ולערכיו. הטמעה אקטיבית של הקוד האתי עשויה לחדד את שיקול הדעת של המפקדים כך שיגזרו את המסקנות המעשיות בהתאם לנסיבות. עם זאת, כפי שציין יו"ר הוועדה, השופט שמגר, "צריך להיות ריאלי ולהביא בחשבון את ההיסטוריה של הגוף [הצבא] ואת הטבע האנושי" (ריאיון). הגם ששינוי בדפוסי החשיבה והפיכת האתיקה ל"מנחי נפש" של המפקד הוא משימה קשה, מן הראוי להניע צעדים אופרטיביים לשם כך.

מקורות

- אורת, ליעד (2006). "שעון החול": מודל יישומי לבחינת השיח הציבורי בנושא איכות הסביבה. מקרה בוחן – השיח הציבורי בנושא זיהום נחל הקישון ופרשת השייטת. חיבור לשם קבלת התואר "מוסמך" באוניברסיטת חיפה.
- בן-עטר, אלה, וסמדר בן-אשר (2007). כשהתקשורת יוצרת מציאות: ניתוח מקרה פרשת הקישון. אופקים חדשים, 37. נדלה מתוך: http://bsmadar.co.il/articles/Kishon/Kishon_doc5.pdf
- בן-עטר, אלה, וסמדר בן-אשר (2011). תפקידו של הנרטיב במיצוב קבוצה בתוך מרחב שיח התקשורת הציבורי: ניתוח מקרה של מאבק לוחמי השייטת ומאבק הדייגים בפרשת הקישון. עיונים בחברה ושפה: כתב עת אלקטרוני בין תחומי לחקר שפה וחברה, 4(2), 10-30.
- גדעון, אלון (2003). מופז: קשר סיבתי בין צלילה בקישון וסרטן. האדץ, 21.4.
- גושפנץ, ציפי (2013) פרשת הצלילות בקישון: גורמים ותהליכים שעצבו את התרבות הארגונית בחיל הים ושהשפיעו על הנורמות האתיות ואופן הטמעתן. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור בפילוסופיה". תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- גירץ, קליפורד (1990). פרשנות של תרבויות. ירושלים: כתר.

ועדת החקירה (2001). ועדת החקירה בעניין ההשלכות של פעילות צבאית בנחל הקישון ומימי הסביבה על בריאותם של חיילי צה"ל שהופעלו במקום: דין וחשבון. חלק ראשון. [חסר מו"ל].

יוסיפון, מרגלית (2001). חקר המקרה. בתוך נ' צבר בן-יהושע (עורכת), מסורות וזרמים במחקר האיכותי (257-305). לוד: דביר.

יחזקאלי, צדוק, וענת טל-שיר (2000) צלילה ממארת. מוסף ידיעות אחרונות, 26.5. יעלון, משה (2007). מנהיגות. בתוך א' עידן (עורך), על המנהיגות (עמ' 7-17). תל-אביב: מטכ"ל/קצין חינוך ראשי וגלי צה"ל.

כשר, אסא (1996). אתיקה צבאית. תל-אביב: מטכ"ל, קצין חינוך ראשי, גלי צה"ל ומשרד הביטחון.

כשר, אסא (2002). האמון הציבורי בצבא. בתוך א' מעוז (עורך הסדרה) וד' ברק-ארז (עורכת), משפט וחברה: צבא חברה ומשפט (עמ' 257-284). תל-אביב: רמות.

כשר, אסא (2009). אתיקה מקצועית. בתוך א' כשר (עורך), מבואות לאתיקה א (עמ' 1-21). ירושלים: מאגנס.

לין, שי (2009). הוכחת קשר סיבתי בהתייחס לחולה שנחשף לחומר מסרטן, לעומת הוכחת עודף תחלואה בקבוצה שנחשפה לחומר שטיבו אינו ברור. דפואה ומשפט, 41, 91-111.

מאירס, אורן, ואסף רוזן (2013). טוהר וסכנה: חדשותיות, מסגור משברי תדמית ותחקיר הצלילות בקישון. מסגרות מדיה, 10, 97-125.

סוקניק, נילי (2002). מנגנונים ארגוניים באמצעותם מתמודד הארגון עם הסתירה בין מטרתו לרווח ובטיחות. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור בפילוסופיה". תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב.

פופר, מיכה (1994). על מנהלים כמנהיגים. תל-אביב: רמות.

שקרי, אליעזר (2011). המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני הלכה למעשה. תל-אביב: רמות.

Arnaud, Anke, & Marshall Schminke (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organizational Science*, 23(6), 1767-1780.

Ashforth, Blake E., & Vikas Anand (2003). The normalization of corruption in organizations. In Roderick M. Kramer, & Barry M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 25* (pp. 1-52). Amsterdam: Elsevier.

- Ashkanasy, Neal M., Carolyn A. Windsor, & Linda K. Treviño (2006). Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-474.
- Avolio, Bruce J., & William L. Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(55), 315-338.
- Bamberg, Michael (2006). Stories: Big or small: Why do we care? *Narrative Inquiry*, 16(1), 139-147.
- Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Boyce, Mark E. (1995). Collective centering and collective sense making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, 16(1), 107-137.
- Brief, Arthur P., Robert T. Buttram, & Janet M. Dukerich (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In Marlene E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 471-499). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brown, Michelle, Linda K. Treviño, & David Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bruner, Jerome (1990). *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- Charmaz, Kathy (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Sage handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, Norman K. (1997). *Interpretive ethnography*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dey, Ian (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. New York: Rutledge.
- Ferrell, Odies C., & Linda G. Gresham (1985). A Contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.

- Ferrell, Odies C., John Fraedrich, & Linda Ferrell (2011). *Business ethics: Ethical decision making and case* (9th ed). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Fetterman, David M. (1989). *Ethnography: Step by step*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Forte, Andrea (2005). Locus of control and the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 65-77.
- Friedland, Roger, & John R. Alford (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In Walter W. Powell, & Paul J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Gee, James. P. (2004). Discourse analysis: what makes it critical? In Rebecca Rogers (Ed.), *An introduction to critical discourse analysis in education* (pp. 19-50). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Golan, Tal (2010). The Kishon Affair: Science, law, and the politics of causation in the Israeli context. *Science in Context*, 23(4), 535-569.
- Grover, Steven (1993). Why professionals lie: The impact of professional role conflict on reporting accuracy. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55(2), 251-272.
- Grover, Steven (1997). Lying in organizations: Theory, research and future directions. In Robert A. Giacalone, & Jerald Greenberg (Eds.), *Anti-social behavior in organizations* (pp. 68-84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guba, Egon G., & Yvonna Lincoln (1998). Competing paradigms in social research. In Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research* (pp. 195-220). London: Sage.
- Gudmundsdottir, Sigrun (1996). The teller, the tale and the one being told: The narrative nature of the research interview. *Curriculum Inquiry*, 26(3), 293-306.
- Jones, Thomas M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kaptein, Muel (2011) Toward Effective Codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 225-233.
- Kasher, Asa (2007). Teaching and training military ethics: An Israeli experience. In Paul Robinson, Nigel de Lee, & Don Carrick (Eds.) *Ethics education in the military* (pp. 133-146). Aldershot: Ashgate.

- Kish-Gephart, Jennifer J., David A. Harrison, & Linda K. Treviño (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Kunda, Gideon (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Luria, Gil (2008). Climate strength: How leaders form consensus. *The Leadership Quarter*, 19(1), 42-45.
- Marshall, Catherine, & Gretchen B. Rossman (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- May, Douglas R., & Kevin P. Pauli (2002). The role of moral intensity in ethical decision making. *Business & Society*, 41(1), 84-117.
- Mayer, David M., Karl Aquino, Rebecca L. Greenbaum, & Maribeth Kuenzi (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Maykut, Pamela, & Richard Morehouse (1994). *Beginning qualitative research: A philosophical and practical guide*. London: Falmer Press.
- McDevitt, Roselie, & Joan Van Hise (2002). Influences in ethical dilemmas of increasing intensity. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 261-274.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, Henry (1979). *The structure of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moore, Celia, & Francesca Gino (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*, 33, 53-77.
- Morgan, Gareth (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Neuman, Yair, & Smadar Ben-Asher (2003). Collective and individual consciousness in testimonies of navy divers. *Social Semiotics*, 13(3), 321-340.
- O'Fallon, Michael, & Kenneth D. Butterfield (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.

- Perrow, Charles (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, 26(6), 854-866.
- Perrow, Charles (1986). *Complex organizations*. New York: Random House.
- Platt, Jannifer (1992). Case study in American methodological thought. *Current Sociology*, 40(1), 17-48.
- Rafaeli, Anat (1997). What is an organization? Who are the member? In Cary L. Cooper, & Susan E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations* (pp. 122-138). London: John & Wiley.
- Reed, Americus, Karl Aquino, & Eric Levy (2007). A social identity perspective on giving time versus money. *Journal of Marketing Research*, 102(3), 379-399.
- Robinson, Paul (2007). Ethics training and development in the military. *Parameters*, 37(2), 23-26.
- Robinson, Paul, Nigel de Lee, & Don Carrick (Eds.) (2007). *Ethics education in the military* (pp. 133-146). Aldershot: Ashgate.
- Ryan, Grey W., & H. Russell Bernard, (2000). Data management and analysis methods. In Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (2nd ed.). London: Sage.
- Schein, Edgar H. (1990). Organization culture. *American Psychology*, 45(2) 109-119.
- Schein Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schminke, Marshall, Maureen L. Ambrose, & Donald O. Neubaum (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart, & William H. Macey (2013). Organization climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schutz, Alfred (1970). Concept and theory formation in the social science. In Dan Emmet, & Alasdair MacIntyre (Eds.), *Sociological theory and philosophical analysis* (pp. 1-20). New York: Macmillan.
- Schwandt, Thomas A. (1998). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research* (pp. 221-259). London: Sage.

- Seidmen, Irving E. (1991). *Interviewing as qualitative research*. New York: Teacher College Press.
- Simon, Herbert A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1-22.
- Simon, Herbert A. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organization analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Sparks, John R., & Shelby D. Hunt (1998). Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation. *Journal of Marketing*, 62, 92-109.
- Stake, Robert E. (1994). Case studies. In Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, Robert E. (2000). Case studies. In Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tenbrunsel, Ann E., & Kristin Smith-Crowe (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607.
- Treviño, Linda K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, Linda K., Michael Brown, & Laura P. Hartman (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, Linda K., Gary R. Weaver, & Scott J. Reynolds (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Treviño, Linda K., Jennifer J. Kish-Gephart, & Niki A. den Nieuwenboer (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635-660.
- Van Dijk, Teun A. (2001). Discourse analysis and narrative. In Deborah Schiffrin, Deborah Tannen, & Heidi E. Hamilton (Eds.), *The handbook of discourse analysis* (pp. 352-371). Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.

- Weaver, Gary. R., Linda. K. Treviño, & Bradley Agle (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Woods, Philip (1996). *Researching the art of teaching: Ethnography for educational use*. London: Routledge.
- Zohar, Dov, & Gil Luria (2005). A multi-level model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628.
- Zohar, Dov, & Orly Tenne-Gazit (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.