

מקורות חוסר הידע הצבאי

העדר הכשרה צבאית ראויה, ההסתמכות המופרזת על הניסיון האישי ואימוץ "מבחן התוצאה" הם שלוש הסיבות המרכזיות לחוסר המקצועיות בצבא – ובעיקר של המפקדים הבכירים

האלוף יעקב עמידרור

לדעתי שלושה ליקויים עיקריים השפיעו על מקצועיותו של צה"ל:

■ **קצינים רבים ללא הכשרה.** בעוד שמסלול הכשרה ארוך מצפה לכל מי שרוצה לרכוש מקצוע חופשי בעולם האזרחי או להיות מפקד ברבים מצבאות העולם, הרי מסלול ההכשרה למפקדים בצה"ל היה עד לאחרונה קצר, ומרכיב הידע התיאורטי שבו היה דל ולא מעמיק. בניגוד לצבאות אחרים אין בצה"ל תהליך הכשרה מסודר ומחייב לקצינים בכירים ברבים מהחילות. הצבא מצטיין באימונו ובהכשרתו של החייל הבודד, בהקניית ידע טכנו-טקטי ובהכשרת מפקדים

זוטרים, אך משעה שהחייל נהיה קצין – מקובל בחלק מהמקומות שהוא מוכשר מעצם ביצוע תפקידיו להתקדם במעלות הפיקוד. ביבשה, למשל, אין כיום שום הכשרה של ממש שהיא חובה או תנאי כדי להתקדם בתפקידים או בדרגות מעבר לקורס הקצינים המינימלי והבסיסי. גם באוויר או בים הכשרת החובה לקצינים בכירים היא קצרה

ומינימלית (בניגוד למבחני ההסמכה ברמות הזוטרות).² ליקוי זה נובע מכך שבכל הקשור לקידום, נתפסת ה"הכשרה" בצה"ל כפחות חשובה מאישיותו של הקצין ומכישוריו האינטלקטואליים. לכן ברבים מהמקרים יעדיפו מפקדים "בחור טוב" על פני "קצין מקצועי", אשר אישיותו וכישוריו הטבעיים פחות בולטים. ההעדפה הזאת גורמת לכך שהקצינים "מצביעים ברגליים": אין הם מתאמצים להגיע למוסדות ההכשרה (אלא אם מדובר בלימודים הבונים את הקצין לקריירה האזרחית, כמו לימודי מנהל עסקים), והם מעדיפים לבצע תפקיד נוסף שייכנס ל"כרטיס העבודה" שלהם במקום לקנות עוד ידע תיאורטי והשכלה צבאית.

בשני מאמריו הקודמים ניסיתי להצביע על כך שיש "מקצוע צבאי", ושבסיסו ידע תיאורטי מובחן וכללים מקצועיים די ברורים.¹ טענתי כי את הידע ואת הכללים ניתן ללמד באופן מסודר, וכי הם נוצרים ברבות השנים על בסיס הכללות ולימוד מאירועים בהיסטוריה, מהניסיון המצטבר בתרגילים ומהניסיון המתבצעים בימינו אלה. אין ההבחנה הזאת עומדת בניגוד להבנה שכל אירוע צבאי – מארב, קרב או מלחמה – הוא מקרה ייחודי, ושאלת יישומם של הכללים נוכח הבעיה בהקשרה המעשי היא הבעיה הקשה (למי שיודע מהם הכללים).

בלשונו של מפקד הצבא הגרמני שלאחר מלחמת העולם הראשונה, גנרל פון זקט, שאותו כבר הזכרתי במאמרי הקודם: "הפער בין הידע התיאורטי ליישום – בעייתי ביותר; הפער בין אי הידע ליישום בשטח הוא אינסופי". מטרת הלימוד היא איפוא "קטנה": להעביר את הבעיה מרמת ה"אינסופי" לרמת "הבעייתי ביותר".

גנרל פון זקט: "הפער בין הידע התיאורטי ליישום – בעייתי ביותר; הפער בין אי-הידע ליישום בשטח הוא אינסופי"

אם כך הוא הדבר, אם יש לכאורה דרך ללמוד ולהתכונן למלחמה, כיצד בכל זאת עלו טענות חמורות על רמת הביצוע של מפקדים ושל מפקדות לאחר כמה ממלחמות ישראל? כיצד בחלק מהמקרים אנשים מצוינים, חכמים ונבונים תיפקדו באופן מעורר שאלות ונכשלו? ובקיצור, מדוע יש מדי פעם תחושה קשה באשר למקצועיות של הצבא – ובעיקר של מפקדים (ודווקא הבכירים שבהם)?

מפקד המכללות



הביטוי "קצין מוכשר" פירושו לא פעם "בחור טוב", שלא עבר שום הכשרה, למעט קורס קצינים. כך יש היום במערכים השונים קצינים, ודווקא בעלי הפוטנציאל היותר גבוה, שהם חסרי כל הכשרה צבאית (מלבד מה שנרכש תוך כדי ביצוע התפקידים) או המסתפקים במועט, קרי בהשתלמויות קצרות (קורס מ"פים, למשל) כתחליף להכשרה בסיסית ומסודרת. מדובר, כאמור, בקצינים בעלי יכולת מעשית בולטת ביותר – כי אלה עוברים ברצף מתפקיד חשוב אחד לאחר; להם מוותרים על הליכים פורמליים של הכשרה; והם רואים בלימוד התיאוריה הצבאית בזבוז זמן. להכשרה הצבאית גם אין שום תגמול כלכלי בצבא, ולכן אין זה מפתיע שבחילות מסוימים בזרוע היבשה יכולים להיות ברמת המג"דים יותר

בוגרי הנדסה, משפטים, כלכלה ושאר מקצועות מכובדים מאשר בוגרי פו"ם. אלה הם מי שהשקיעו בלימודים אזרחיים ארבע שנים ובלמודים צבאיים – חצי שנה (קורס קצינים) ותו לא. צבא שמפקדיו בורים בהיבט הידע הצבאי, ולכן חסרי בסיס תיאורטי, יתפקד פחות טוב כאשר מפקדים אלה ייתקלו במצבים חדשים ויהיו זקוקים לידיע זה כדי לחשוב על פתרונות ראויים – והרי זאת מהותה של המל"חמה. החוסר בהכשרה הצבאית יבלוט ככל שיעלו מפקדים אלה בסולם הדרגות והתפקידים, ויהיה עליהם להחליט החלטות מורכבות הדורשות כוח הפשטה והבנה רחבה – בעוד ניסיונם בשטח

תורם לכך מעט מאוד, אם בכלל. (בהמשך אעסוק בשאלת "הניסיון האישי" כמרכיב ביכולתו של הקצין).

■ **אימוץ "מבחן התוצאה" במקום לימוד הכללים ויישומם תוך ביקורת.** אחד הביטויים הרעים המונעים לימוד הוא: "העיקר הוא מבחן התוצאה". גם האומרים זאת אינם מאמינים בכך, שהרי הם מענישים גם על "כמעט תאונה". אף-על-פי שב"מבחן התוצאה" לא אירע מאומה, הם מענישים מי שנתפס כשברשותו כדורים חיים בתרגיל דר-צדדי – גם אם הוא לא השתמש בהם. נוח להחזיק בדעה הזאת, שפירושה הוא: "אני קובע שאין כללים, וכל עוד זה

עובד, סימן שאני בסדר".

בניתוח פחות שטחי ברור כי גוף מקצועי אינו יכול לבחון כל דבר רק על-פי "מבחן התוצאה". כדי ללמוד ולשפר חייבים לבדוק את "התהליך", להבין אותו, לגלות בו טעויות ולהשתדל לבצע טוב יותר בפעם שלאחר מכן. הנחת היסוד היא שיש קשר חזק בין התהליך לבין התוצאה, אם כי ב"חיים" יש השפעה גם למזל, למקרה וכו' דווקא בהקשר לתוצאה. הדוגמא הקלאסית היא מלחמת ששת הימים, שהיו בה הצלחות גדולות מאוד, אבל מי שהיה בודק את התהליכים, קרי את שנעשה בקרבות, היה אולי מפיך לקחים נכונים ומונע חלק מהטעויות שנעשו במלחמת יום הכיפורים (למשל ההסתמכות על חיל האוויר כעל ארטילריה מעופפת, המופיע

צה"ל נכנס לרמאללה במלחמת ששת הימים



במלחמת ששת הימים היו הצלחות גדולות מאוד, אבל מי שהיה בודק את התהליכים, קרי את שנעשה בקרבות, היה אולי מפיך לקחים נכונים ומונע חלק מהטעויות שנעשו במלחמת יום הכיפורים

כלקח מלחמה רשמי של צה"ל). אך כשאינן כללים, וכשידע תיאורטי אינו נחשב – גם אין אמות מידה מלבד התוצאה, ולכן אי-אפשר ללמוד דבר. כך קרה שצבא, שניצח במלחמה אף שהתהליכים בו לא היו מושלמים (בלשון המעטה), הגיע בלתי מוכן למלחמה שלאחר מכן, שנוהלה על-ידי אותם אויבים על בסיס תהליך חכם של הפקת לקחים. (זהו תהליך מעניין, שמן הראוי לחזור וללמוד אותו בעיקר בהיבט המצרי).

הצבא האמריקני התקדם מאוד לאחר מלחמת וייטנאם – בין השאר בזכות פיתוחו של מתקן האימון הטקטי הדו-

צדדי (NTC), שבו היה כוח "אדום" קבוע נלחם נגד היחידות השונות, וברבות הימים הוא צבר מיומנות כה גבוהה, עד כי קשה היה לנצח אותו. אחד המפקדים הבולטים שהצלח לנצח את הכוח האדום אמר שהוא מצטער על כך, כי "מניצחון קשה להפיק לקחים". אמירתו ממחישה את האבסורד שבאימוץ "מבחן התוצאה" במקום את ניתוח התהליך ואת הפקת הלקחים. אפשר לומר שדווקא בתחום הניתן למדידה מדויקת (מי מנצח באימוץ הדו-צדדי) נהג צבא ארה"ב תוך התעלמות מוחלטת ממבחן התוצאה.

את האבסורד שבאימוץ מבחן התוצאה כמבחן עיקרי ניתן להמחיש באמצעות "דוגמא מהחיים": נניח שהתגלה כי באיזור מסוים חדרו שני מחבלים, והמ"פ בגזרה נענש, משום שעשה שלוש טעויות קשות, שבגינן התאפשרה החדירה. בדיקה בגזרות אחרות העלתה שיש מ"פ נוסף, שעשה אותן טעויות בדיוק, וגם אחת נוספת, חמורה לא פחות, אלא שבגזרתו לא הייתה חדירה.³

האם נכון להעניש את המ"פ השני? לפי מבחן התוצאה – לא, כי שום דבר רציני לא אירע בגזרתו. אבל לפי המבחן שאני מציע, נכון להענישו, כי העובדה שלא אירע מאומה נובעת רק מכך שהמחבלים עוד לא ניסו לחדור דרך גזרתו. על-פי כל קנה מידה אובייקטיבי מגיע לשני המ"פים אותו עונש (אם בכלל), שהרי מה שעושים המחבלים אינו קשור לתפקודם של שני המ"פים, ורק במקרה הם חדרו בגזרה אחת ולא באחרת. המ"פים חייבים להיות אחראים למעשיהם, ושניהם פעלו בדיוק באותו האופן.⁴ מבחן התוצאה יביא לכך שהאחד ייענש, והאחר לא – וזה אבסורד מקצועי.

העובדה שהצבא הוא גוף משימתי אין פירושה שיהיה זה נכון שהכול ייבחן על-פי התוצאה, אם כי ברור שהתוצאה חשובה ביותר, ובהקשר של הערך "ביצוע המשימה" היא הממד היחיד. אולם כדי ללמוד ולהשתפר חשוב לא פחות – ואולי אף יותר – לבחון את התהליך. הצורך להפריד בין מדד הביצוע לבין הצורך להפיק לקחים, כדי שניתן יהיה לבצע את המשימות טוב יותר בפעם הבאה, הינו קריטי – בעיקר משום ששום אירוע צבאי אינו חוזר על עצמו, ולכן לתהליכים יש חשיבות עליונה. בסופו של דבר, התוצאה היא תמיד בחזקת נעלם, ובמילים אחרות: לעולם אי-אפשר לדעת מראש כיצד יסתיים קרב כלשהו. תוצאתו עשויה לנבוע ממזל, ממקרה, מטעות גדולה מאוד של האויב וכו'. כל אלה אינם בסיס לשום לקח ולשום התקדמות. לעומת זאת, ההבנה שייתכנו שגיאות, ושטעות היא בהכרח חלק בלתי נפרד מכל תהליך אנושי – ההבנה הזאת היא חלק מתהליך ההשתכללות המקצועית, שהינו מרכיב חשוב בכל תחום מקצועי רציני.⁵



יותר ויותר הוספת התרבות שלנו מכזאת שבה מחפש המפקד סוסים דוהרים כדי לעצור אותם – כדימיון של רא"ל משה דיין ז"ל – לתרבות שבליבה ההבנה "העיקר לא להיכשל", שפירושה לעשות את המינימום ההכרחי

ברור שהידע המקצועי שנזקקים לו כדי למדוד ולבחון תהליכים הוא רב ועמוק יותר מאשר זה שצריך כדי להשוות את המשימה לתוצאה, ואך טבעי הוא שמפקדים לא מעטים מעדיפים להתרכז בחלקים היותר קלים לעיון ולתחקור. ברור שכדי ללמוד מטעויות צריך רקע תיאורטי רחב, ושבלעדיו קשה לאבחן את הטעויות ולהפיק מהן לקחים נכונים. אין זה קל ללמוד את התהליכים ולהגדיר את התיקון הנדרש בצבא שבו אין תורה מוסכמת, או שהתורה המוסכמת אינה מוכרת (ראו למעלה על בעיית ההכשרה), קרי צבא שאין בו מדדים, וכל "אופרטור" (השם הבומבסטי למפקד) רשאי להחליט על-פי הבנתו. כאשר אין שום דבר אובייקטיבי, הניתן ללימוד ולביקורת, והכול סובייקטיבי ומותנה-הקשר ובדעתו של המפקד באותה עת, ממילא הכול מותר, בבחינת איש הישר בעיניו יעשה, ואז גם אין שום דבר שניתן לנמקו או לבקרו – ורק תוצאות המלחמה או המבצע יוכיחו. צה"ל מתקדם כיום בצעדי ענק בכיוון המוטעה הזה. הביטוי הרווח "מבחן התוצאה קובע" מגלם זאת באופן ברור. התהליך הזה מושפע מאוד מכך שחוסר הסובלנות

והסבלנות לטעויות הפך לדומיננטי בצבא – בין השאר בהשראת התקשורת ובגלל משקל היתר שניתן לחקירות מצ"ח ולתהליכי ההעמדה לדיון, המחפשים את האשם ואת ראשו ולא את הלקח ואת השיפור.⁶ אלה מביאים לכך שמפקדים אינם יוזמים ואינם לוקחים סיכונים – פעולות שהן הכרחיות מבחינה מקצועית (שהרי

סיכון מקצועי מחושב עומד בבסיס כל "יוזמה" ו"תחבולה"). יותר ויותר הופכת התרבות שלנו מכזאת שבה מחפש המפקד סוסים דוהרים כדי לעצור אותם – כדימויו של רא"ל משה דיין ז"ל – לתרבות שבליבה ההבנה "העיקר לא להיכשל", שפירושה לעשות את המינימום ההכרחי.⁷ הצירוף של קצינים חסרי הכשרה, וכתוצאה מכך חסרי ידע תיאורטי, עם ההבנה כי הצבא מעריך תוצאות מעשיות יותר מאשר תהליכים נכונים – הצירוף הזה מביא לכך שבצבא לא מתפתחת חשיבה צבאית על בסיס ידע תיאורטי רחב, והקצינים מחפשים פתרונות מיידים או "מעשיים" לבעיות מוגדרות, בעיקר על סמך ניסיונם האישי.

■ **מכאן הבעיה השלישית של הצבא – תחושת המפקדים שביכולתם לפתור בעיות כי "יש לי ניסיון".** באחרונה נוסף לכך מוטיב המקשה עוד יותר לקיים דיון פתוח תוך ביקורת הדדית: מפקדות שונות עברו תהליכים פנימיים, שבמהלכם יצרו שפה המוכרת רק למשתתפים בתהליך, בבחינת "זר לא יבין זאת". השפה הזאת היא מעין קוד שאי-אפשר לפענחו,

והוא מיוחד למי שהשתתף בתהליך שאי-אפשר לחקותו (כל חיקוי אמור ליצור שפה חדשה). תהליך זה הוא מעין שיפור של "בגדי המלך החדשים", שהרי אי-אפשר לחשוף את הטעויות שבתהליך, אלא למי שהשתתף בו והפך לחלק ממנו, וכך מוגן התהליך באופן מוחלט מפני כל ביקורת חיצונית הן באשר לתכניו והן באשר לתוצאותיו. התהליך, שהתבצע בחלק מהמפקדות, יוצר מעין ברית של יודעי דבר, שאינה חשופה לבקרה ולביקורת. השילוב של האמונה, המיסטית כמעט, שתהליך "החשיבה ביחד" יוצר (או "מעצב") מעין עולם חדש, יחד עם תפיסת העולם, שעיקרה "יש לי ניסיון, כי עשיתי זאת בעבר וזה הצליח", מייצר קצינים המתעלמים מהצורך ללמוד, ואם הם גם מוכשרים פוטנציאלית ובעלי איי-קיו גבוה, יכולת דיבור טובה והופעה מרשימה – קשה להתמודד עימם, שהרי הטיעון המקצועי, המסתמך על ידע תיאורטי ועל ניסיון העבר, נשמע אפור ולא דרמטי. העובדה שהטיעון המקצועי מתבסס על תיאוריה, שעוצבה במשך שנים רבות, ואינו קשור ל"כאן ועכשיו", עומדת לגנותו, שהרי – כמוסבר – אנו מחפשים כיום פתרון קונקרטי ב"הקשר".

ההתבססות על "הניסיון האישי" מעוררת בעיה עמוקה נוספת, הנובעת מייחודיותו של המקצוע הצבאי.⁸ רוב המפקדים יעמדו למבחן עליון של לחימה בלא שהיה להם ניסיון דומה, ואם המלחמה תהיה קצרה ואינטנסיבית, לא תהיה להם הזדמנות להשתפר באופן משמעותי. מכאן עולה שהתבססות בעיקר על

הניסיון מובילה כמעט בהכרח לכישלון, כי הניסיון האישי תמיד נוגע למשהו אחר, שדומה אך במעט למבחן המלחמה, שבפניו ניצב המפקד. לכן על הצבא לבנות מערכת הכשרה, לימוד, תרגול ואימון, שעיקר תכליתה להביא את המפקדים לאותו מבחן מלחמה, כשיש להם "ניסיון על אחרים" – קרי ידע תיאורטי המתבסס על ההיסטוריה;⁹ ניסיון במה שהוא הכי דומה למלחמה – קרי תרגילים קשים, מסובכים ורצוי דו-צדדיים; והרבה מחשבה קודמת על מצבים דומים – קרי משחקי מלחמה עם תרחישים ריאליים ודינמיים (המושפעים מהחלטות המפקדים). בחלק מהדברים האלה אין צה"ל משקיע די.

ולא ש"הניסיון" אינו חשוב. אין ספק שהוא מרכיב חשוב ביותר בכל הקשור לבניית איש מקצוע, כפי שהסברתי במאמר קודם.¹⁰ אבל בניסיון הזה יש טעם, ועל בסיסו אפשר להשתפר, אם קיים הידע התיאורטי המאפשר להפיק מהניסיון האישי מסקנות שאינן רק טכניות. אחרת, כמאמרו של פרידריך הגדול, לסוסים שעליהם רכב היה ניסיון רב יותר

לא נכון להדיח מפקדים שטעו – אלא אם מדובר בטעות ערכית (כמו שקר, גניבה או פחדנות). אי-אפשר ללמוד בלא לטעות, ולכן יש להתייחס לטעות בהבנה. אין לראות בהדחה אלא אמצעי למניעת טעויות בעתיד. במילים אחרות: אם יש הערכה שהמפקד יטעה ככל הנראה גם בעתיד מעבר למקובל – נכון להדיחו

מאשר לרוב הקצינים שבצבא.

לסיכום, על אף שצה"ל מצליח לגייס את הקצינים, שמבחינת הפוטנציאל הם מהעשירון המוביל במדינת ישראל, אין ביצועיהם של כל המפקדים הבכירים במלחמות בדור האחרון מעוררים השתאות, ובכמה מבחנים הייתה הביקורת על פעולותיהם מוצדקת. אין סיבה אחת לכך, ואין בעיה אחת, שאם תיפתר, תשנה את המצב מעיקרו. לדעתי, נכון להתרכז בטיפול בשלוש החולשות שאותן ניתחתי לעיל. ■ להרבה מפקדים אין הכשרה צבאית ראויה, ובתהליך דיאלקטי מעניין דווקא בין בעלי הרמה האישית הגבוהה יותר

המקצועי" הרלוונטיים בצבא. ("הכול תלוי הקשר" מוביל בוודאות ל"הכול מותר", שתוצאתו שרירות לב על בסיס הכוח הנתון למפקדים).

כאמור, חולשות אלה ניתנות לטיפול בהשקעה לא גדולה יחסית, שעיקרה שינוי בגישת המפקדים להכשרת קצינים, עיסוק בתורות לחימה, הכרת התיאוריה והתחשבות בה בעת קבלת החלטות, לימוד מתמשך, שינוי באופי התרגילים והשאלה את מי אנו מקדמים. הדבר בידינו.

מקורות והערות

1. ראו מאמריי ב"מערכות": "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבא" (גיליון 369) ו"הידע המקצועי בצבא - מהו" (גיליון 372)
2. ליקוי זה מטופל באופן משמעותי מאז הקמתה של "המכללה לפיקוד טקטי" לפני כשנתיים. בוגרי המכללה, הלומדים שנתיים לימודים צבאיים אינטנסיביים ובאוניברסיטה העברית בירושלים, יהיו מרכיב נכבד בקרב המ"פים בשנים הבאות, ובאחרונה נוסחה פקודת מטכ"ל, המחייבת לעבור קורס פו"ם לפני קבלתה של דרגת סא"ל.
3. בהקשר הזה אני מבקש להדגיש כי לעניות דעתי לא נכון להדיח מפקדים שטעו - אלא אם מדובר בטעות ערכית (כמו שקר, גניבה או פחדנות). אי-אפשר ללמוד בלא טעות, ולכן יש להתייחס לטעות בהבנה. אין לראות בהדחה אלא אמצעי למניעת טעויות בעתיד. במילים אחרות: אם יש הערכה שהמפקד יטעה ככל הנראה גם בעתיד מעבר למקובל - נכון להדיחו. אך ההדחה תיעשה לא משום שטעה בעבר, אלא רק אם יש הערכה שיטעה כך גם בעתיד. וראו על כך בהמשך מאמרי זה.
4. על אותו משקל: האם בתרגיל דר'צדדי בין כוחותינו אפשר לא להעניש את היורים רק משום שלא היו לכוחותינו נפגעים, או שיש להחמיר בעונשם כי נוסף על הכול גם לא פגעו, קרי נכשלו בביצוע המשימה הבסיסית ביותר בעת ירי: לפגוע. פרופ' דרור הפנה את תשומת ליבי להוכחה מתימטית של האבסורד. נאמר שיש סיכוי של 0.7 לתוצאה חיובית בדרך א' וסיכוי של 0.3 לתוצאה חיובית בדרך ב'. מפקד מסוים בחר בדרך ב' והצליח (על-פי המוגדר: בכשליש מהמקרים אין להתפלל על כך). על-פי מבחן התוצאה נאמץ את דרכו ולא את דרך חברו שפעל בדרך א', אף-על-פי שהיא לאין ערוך טובה יותר. זוהי שטות ברורה העולה מאימוצו של מבחן התוצאה.
5. ראו את מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבא", **מערכות** 369.
6. ראו במאמרי על "אחריות מפקדים", שפורסם בגיליון היוכל לפרקליטות הצבאית במסגרת המכון הישראלי לדמוקרטיה.
7. מאמר של "בוגר עמק הסיליקון", שנכתב לאחר חזרתו לארץ, מצביע על כך שאולי פעם הבינו טוב יותר, וכי כך עובדים בעמק הסיליקון. במקום להעתיק מנהגי ניהול מהגופים האזרחיים, עדיף שנהיה נאמנים לעצמנו - הדבר יתרום להצלחה (ראו את הנספח למאמר הזה).
8. ראו את מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבא", **מערכות** 369.
9. דברים שאמר ראש הממשלה, אלוף (מיל') אריאל שרון, בהרצאה לחניכי פו"ם "ברק" ביוני 2000.
10. ראו את מאמרי "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבא", **מערכות** 369.
11. כדאי לבדוק עד כמה קשור המשבר הנוכחי בהייטק להתעלמות מכללי הכלכלה ה"ישנים". אפשר שההתעלמות הייתה כה בוטה, עד כי האיכות הגבוהה של כוח האדם והתרבות האירגונית המעולה לא היו יכולים לחפות עליה. התברר שגם שם לא הכול "תלוי הקשר", והתיאוריה שנלמדה ופותחה על בסיס ניסיון רב שנים מוכיחה את עצמה שוב ושוב.

צה"ל נכנס ללבנון במלחמת שלום הגליל



על אף שצה"ל מצליח לגייס את הקצינים, שמבחינת הפוטנציאל הם מהעשירון המוביל במדינת ישראל, אין ביצועיהם של כל המפקדים הבכירים במלחמות בדור האחרון מעוררים השתאות, ובכמה מבחנים הייתה הביקורת על פעולותיהם מוצדקת

ההכשרה פחות נפוצה, ודווקא הם, כמובן, מתקדמים על בסיס יכולתם האישית והפוטנציאל הגלום בהם.

■ הצבא בוחן "תוצאה" במקום לחקור תהליכים - בין השאר כי אין לו מדדים אובייקטיביים שמקורם בתורת לחימה מחייבת - ובלא לרדת לעומקם של תהליכים אי-אפשר להשתפר.

■ בצבא ובחיי הצבא נותנים משקל גדול מאוד להצטברות הניסיון האישי, הנובע מאירועים בודדים שהתרחשו בהקשר מסוים, במקום ללימוד התיאורטי ולהכשרה, אם כי ברור לכול שביום פקודה הניסיון האישי אינו רלוונטי בהרבה מקרים (ובמיוחד לבכירים).

התוצאה היא שאין מדדים כמעט לשום דבר, וחלק ניכר מהדברים מוכרע על-ידי המפקדים האחראים על-פי הבנתם ושלא על בסיס נימוקים המובנים והמוכרים לכל "בעלי

נספח: על צבא והייטק

(מאמר שכתב ניר ברקת*, ואשר התפרסם ב"מעריב" ב-18 בספטמבר 2000)

מה הייתה האווירה כאשר הייתי קצין צעיר בצנחנים בשנות ה-80? זאת הייתה תקופתם של מפקדים דוגמת דורון רובין, אריק מורן ואלעזר שטרן (זהו הרגע לפרגן להם ולמפקדים נוספים אשר קורצו מחומר דומה), אשר שיננו לנו בכל הזדמנות, תוך כדי ריצה על הגבעות והגרת זיעה, וניסו לעזור לנו להפנים אמירות כמו: תשאפו למצוינות, השמיים הם הגבול, עבודה קשה היא הדרך להישגים, אל תתפשרו על בינוניות, תובילו אל הניצחון. כלומר, פיקוד ומנהיגות באים לידי ביטוי גם בזמנים נוחים ורגועים וגם ברגעים קשים של מצוקה ושל חרדה. בעיקר, תהיו בני-אדם ותשמרו על כללי אתיקה וצדק.

כל אלה הם מסרים חשובים, וצורך אליהם תמיד מסר נוסף: אלה הן הציפיות שלנו, אבל זה בסדר אם תטעה, כל עוד שלאחר מעשה תבחן את השגיאות שלך ביושר ובכנות ותדאג לעדכן את האנשים הנכונים היכולים ללמוד מהשגיאות ומהכישלונות שלך. אל תדאג, המפקד שלך ייתן לך גיבוי בתהליך.

השיפוט של המעשים שלנו בתקופה ההיא לא בהכרח התמקד בשורה התחתונה של התוצאה, אלא שילב בתוכו שיקולים הקשורים במוטיבציות ובכוונות שהובילו אל התוצאה. יש הבדל בין מפקד מצטיין, שבגלל נסיבות קשות במצב מסוים לא הצליח להשיג את התוצאה האופטימלית, ובין מפקד שביצע עבודה עלובה וקיבל תוצאות מצוינות הודות למזל. הערכה שאינה מתייחסת לאפשרות כזו היא הערכה הפועלת ורואה לטווח קצר בלבד, והיא מזיקה לטווח הארוך.

האווירה סביבך הייתה שאתה שייך לקבוצת עילית נבחרת, לטובים ביותר, ולכן מוענק לך האשראי לטעויות ולשגיאות. ממילא אחרים לא יוכלו לבצע את העבודה טוב יותר.

עשור מאוחר יותר, בתחילת שנות ה-90, כשהגעתי לעמק הסיליקון, הייתי בהלם. הרגשתי מייד בבית. לא מפקדים, לא צבא ולא כומתות אדומות – ובכל זאת אותה אווירה, אותה רוח צוות, סוג דומה מאוד של שיתוף פעולה וחינוך הדדי, סוג של פרגון שמושך אותך למעלה ומוציא ממך את הטוב ביותר האפשרי.

המשקיעים המובילים בעמק הסיליקון משתמשים בשיטות דומות מאוד לשיטות הפיקוד שהכרתי. בעבודה מול היזמים – וזאת האווירה שבה מתנהלים הדברים בעמק גם היום – המשקיעים מאפשרים מרחב לטעויות ולנפילות. זאת מתוך הבנה שמי שאינו פוחד מכישלון, אינו פוחד מהצלחה. המשקיע מתמקד בדרך שבה הוא יכול לעזור ליזם ולקבוצה להצליח – המודל המנוגד לאופן שבו מתנהלים המשקיעים בארץ. אלה מתמקדים בכל שגיאה שמבצעת חברת הסטארט-אפ ומחפשים סיבות לשחיטה ולשנאה.

סביר להניח שזהו חלק מהאווירה הכללית המאפיינת אותנו לאחרונה בישראל, אשר התפשטה גם אל תחום ההייטק – אווירת ליניץ', חיפוש מתמיד של אשמים, חוסר פרגון, תלונות וקיסורים אינסופיים.

כאשר נוחתים בארץ בחזרה מעמק הסיליקון, התחושה היא חזקה עוד יותר. אנשים עסוקים בלמנות מי גרם להם בעיות ואת מי לשנוא. פחות מדי רצון טוב, פחות מדי עבודת צוות.

כל זה, כמובן, יוצר אווירת "כיסוי תחת" ומעודד כיווץ ראשים, עד שהם הופכים קטנים מאוד. למרקחת הזאת אפשר להוסיף פיוזים קצרים וחוסר סובלנות, ולא צריך להיות גאון כדי להבין שזאת לא הדרך להישגים בשום תחום.

מי שחושב שמדובר כאן ב"פי נפש" ובעיסוק בשטויות – טועה בגדול. אנשים טובים מחפשים את הסביבה הנכונה ביותר להתפתחות.

משקיעים הרוצים להצליח בארץ, רצוי שייקחו את הדברים לתשומת ליבם. סביבת עבודה תומכת ומפרה היא צורך בסיסי. אווירה של התייחסות אתית ועבודה המתנהלת במרחב של כנות ודרישה אמיתי היא תנאי הכרחי. החברות הטובות ביותר בתחום בארץ יודעות זאת, וכך הן אכן מתנהלות. מי שרוצה להצטרף למעמד, כדאי שיבין מה הוא מחייב.¹¹

* הכותב היה בעת כתיבת המאמר מנכ"ל משותף בקרן הון סיכון המתמחה בתחום תשתיות האינטרנט.