

”געה אילן”

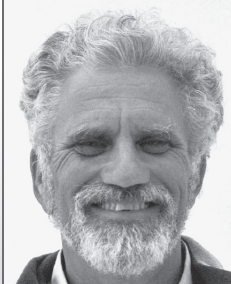
מדוע יש אנשי צבא עם ”ראש קטן”?

חיילים וקצינים רבים נוקטים מדיניות של ”ראש קטן” לא בגלל עצלות אלא משום שהמערכת בעצם מצפה מהם לנהוג כך. אם רוצים חיילים בעלי ”ראש גדול” צריך לתת להם אחריות וסמכויות



▶ אמיר טויסטר

מאמן ארגוני ויועץ לניהול ידע





לוחמים של צה"ל במלחמת לבנון השנייה | במרוץ המטורף לקידום מעטים הם הקצינים הנשארים בתפקידיהם די זמן שיאפשר להם לראות את תוצאות פעולותיהם ולהימדד לפיהן

הקצינים שיצאו מצה"ל לעמדות בכירות בתחום האזרחי והפכו (או לפחות אמורים להיות) דוגמה לחיקוי ובעצמם משתתפים ביצירת אותה אווירה כללית שלכאורה יצרה את "הראש הקטן".

"ראש קטן" של קצינים יוצר תופעה של העברת ה"קוף" (האחריות) מהכתפיים של הקצין למפקדו, וכך המפקד הבכיר עסוק מעבר ליכולתו, והתפקוד של כל המערכת נפגע. דיונים שמתחילים ב-11 בלילה הם תופעה מוכרת לכל מי ששירת בצבא, וברור שמידת הערנות של המשתתפים בדיונים האלה נפגעת. בגלל העומס המיותר על הקצינים ברמות השונות אי-אפשר לבצע משימות רבות כראוי, ובמקום להפנות אנרגיות לתפוקה יצרנית הן מוסטות למאמצי הצטדקות.

המשפטיזציה של צה"ל ותרבות הכסת"ח
המושג אחריות כולל בתוכו סמכות לפעול ונשיאה בתוצאות. פז"ם (פרק זמן מינימלי, למי ששכח) הוא מונח שערכו נשחק לגמרי. במרוץ המטורף לקידום מעטים הם הקצינים הנשארים בתפקידיהם די זמן שיאפשר להם לראות את תוצאות פעולותיהם ולהימדד לפיהן. כיוון שיש חשיבות פחותה לתוצאות, והזמן דוחק, גם אין די זמן לבצע חפיפה ראויה עם סיום התפקיד ובתחילתו, וידע רב הולך לאיבוד.

צה"ל אמור להיות מערכת לומדת. כדי שהמערכת תוכל ללמוד יש לאפשר לקצינים לטעות ללא חשש

"ראש קטן" של קצינים יוצר תופעה של העברת ה"קוף" (האחריות) מהכתפיים של הקצין למפקדו, וכך המפקד הבכיר עסוק מעבר ליכולתו, והתפקוד של כל המערכת נפגע

חיוביות. הבעיה הרצינית היא "הראש הקטן" של קצינים. הפקודה יצרה צורך מיידי להכפיל את מערך הקצינים בצה"ל. מדובר היה בצורך להגדיל את הכמות על חשבון האיכות. אין כאן כוונה לטעון שלא היו קצינים גרועים לפני הפקודה, ומובן שהיו גם קצינים טובים אחריה, אבל בהכרח האיכות הממוצעת של הקצונה ירדה.

נכון, מחזורי הגיוס גדלו, והאיכות הטכנולוגית של המתגייסים עלתה, אך מנהיגות ניתנת במשורה, והאווירה הכללית היום בצה"ל מקשה על פיתוח המנהיגות.

תחשבו גם על אותם הקצינים מ-1972 - גם על אלה שהמוטיווציה העיקרית שלהם ללכת לקורס קצינים הייתה לא לעשות יותר תורנויות מטבח ובכל זאת קיבלו אותם לקורס קצינים - וראו איפה הם היום. נכון שצה"ל הוא צבא העם (אם כי במידה הולכת וקטנה) והוא בבואה של המדינה כולה, אבל אסור לשכוח שקיימת גם ההשפעה ההפוכה של כל אותם

מבוא: הפקודה ונזקיה

תופעת "הראש הקטן" לא הובאה לצבא מבחוץ, אלא היא נכפתה על החיילים בפקודה. בסתיו 1972 קבע הרמטכ"ל דוד אלעזר שיש להציב קצין או איש קבע בכל מקום "חשוב". אני לא יודע (וגם לא ידעתי אז) מה היה הנוסח המדויק של הפקודה וגם לא את התאריך המדויק שבו פורסמה, אך את השפעתה הרגשתי היטב. הייתי באותה התקופה מדייק מדידות בענף אימון יחידות המילואים של חיל התותחנים בעבדת, ואת השפעת הפקודה אני יכול להמחיש באמצעות שלושה סיפורים קצרים מסביבתי הקרובה.

- במסגרת התפקיד שמילאתי - מדייק מדידות - הייתי אחראי להכנת מערכי שיעור, להדרכה ולתרגול בשטח של חוליות מודדים. לאחר שהרמטכ"ל נתן את הפקודה הוצמד אליי סגן-משנה צעיר שאך סיים את ההשלמה החילית, והוא העביר את מערכי השיעור שלי במקומי, אף שהיה חסר ידע בתחום הרלוונטי. המשמיה היחידה שנתרה לי הייתה לשבת בכיתה, לנדנד את רגלי מתחת לשולחן ולתקן מדי פעם את הטעויות שעשה הקצין בהעברת החומר.

- באפסנאות הענף היו מחסנים ששימשו לאחסון כל החומר הייעודי ליחידות המילואים שהתאמנו במתקן. על כל אחד מהמחסנים היה אחראי רבי"ט (ולעיתים אף טרי"ש) שהכיר כל פריט במחסן שלו והתייחס אליהם כאל ילדיו. הפקודה הוסיפה לתקני המחסנים איש קבע, וההתייחסות שלו הייתה שונה לחלוטין. המחויבות שלו הייתה לחוות הדעת של מפקדיו ולקידומו, והגישה שלפיה "לא חשוב אם הציד עובד, העיקר שיראה טוב על המדף" השתרשה בצה"ל עד מהרה. לדוגמה, אותו איש קבע דאג למרוח על הגריקנים נוזל בלמים - אף-על-פי שנראה היה כי מדובר בחומר שמזיק להם - כדי שיראו מבדיקים. התופעה של ציוד פגום אבל "מנוילן" בימ"חים עדיין מככבת בכל דו"ח של מבקר המדינה.

- הסיפור השלישי והאחרון עוסק במרפאה של סמל (היום ד"ר) זומפפר. גם שם הוסיפו איש קבע. ההברקה שלו הייתה לשפוך שמן קמפור מסריח על הרצפה כדי להבריח את הביקורת של ח"פ מאוהל המרפאה מוקדם ככל האפשר.

הפגיעה באיכות הקצונה

הבעיה אינה "הראש הקטן" של החיילים. כמו שהראש הקטן נוצר בעקבות פקודה, אפשר לבטל אותו באמצעות פקודה ולקבל מייד תוצאות



חיילים יוצאים משטח לבנון | כל חייל יהיה אחראי על חלקו בתחום פעילותו ויקבל את הקרדיט המתאים. האחריות מולידה מוטיווציה. אין תחליף לגאווות ההישגיות ולמילה הטובה ולהערכה של המפקד, ויש דרכים פשוטות (לאו דווקא בכסף) לתגמול אלה שמגיע להם

לתפקיד, ויש חשש שחסרה לו היכולת לשקול נכון את הנסיבות. ההדחה צריכה להיות עניינית למען העתיד ולא ענישה על פעולות שנעשו בעבר.

להדחה של בעלי אחריות מיניסטריאלית יש משמעות רק אם אירע כשל בהעברת המסר כלפי מטה או שהמסר שהועבר היה פסול מיסודו. אין לשפוט מפקד על טעות של פקודו, אם הטעות הייתה במסגרת האחריות שניתנה לפקוד, ואם היה מוצדק לתת לו את האחריות לפעולתו. המפקד חייב לוודא ביצוע פקודות, ולא כל טעות היא בהכרח באשמת המפקד. (בהקשר הזה ראוי לציין שהמערכת הצבאית מעדיפה היום לקדם את הקצין הריכוזי, וכי הגיע הזמן לשנות את סדרי העדיפויות ולקדם דווקא קצינים שיועדים ומעדיפים לבזר ידע וסמכויות).

עם זאת המפקד יימדד על-פי ביצועי פקודיו וכן על-פי בהירות ההגדרות של הכללים שהוא קבע ועל-פי תיחום האחריות בינו לבין כל אחד מפקודיו. כל חייל, עד האחרון שבהם, יהיה אחראי על חלקו בתחום פעילותו ויקבל את הקרדיט המתאים. האחריות מולידה מוטיווציה. אין תחליף לגאווות ההישגיות ולמילה הטובה ולהערכה של המפקד, ויש דרכים פשוטות (לאו דווקא בכסף) לתגמול אלה שמגיע להם.

יש לזכור: מפקד טוב - וגם מנהל טוב - נמדדים בהיעדרם! החייל והמפקד הזוטר יעמידו תמיד לנגד עיניהם את השאלה: "מה היה המפקד עושה במצב הזה?" אם הם יודעים את התשובה, הרי שהמפקד הבכיר יותר מילא היטב את תפקידו.

החובה להצטייד בעורך דין לפני יציאה לפעולה - בשטחים או בכל מקום אחר - מעודדת את הקצינים שלא להפגין חשיבה יצירתית ולא ליזום חידושים, שכן "מי שלא עושה לא טועה", ולכן סביר להניח שיקודם

תחום אחריותם ואת "כללי המשחק". אם יעשה זאת בכתב ובהתאם לנהלים מוסכמים, אפשר יהיה גם לצבור את הידע ולהעביר אותו מדור לדור (של חיילים ושל מפקדים).

ההחלטות יתקבלו ברמה הנמוכה ביותר האפשרית "ברוח המפקד". המפקד יקבל את ההחלטות שהן מעבר לסמכויות פקודיו, דהיינו את ההחלטות החשובות באמת. היום אין למפקד זמן לטפל באופן איכותי בבעיות הקריטיות בגלל צפיפות ה"קופים" שעל כתפיו. מכאן סלולה הדרך לחוסר היצירתיות שמייחסים כבר שנים רבות למפקדים בצה"ל.

החלק השני ההכרחי בפתרון הוא שהמפקד חייב לגבות את פקודו אם יקיים את כל הכללים. כל חייל חייב לדעת שהוא יקבל את כל הגיבוי הנדרש ממפקדיו, אם הוא ביצע את ההוראות. טעות בשיקול דעת אינה סיבה לענישה. מטעויות לומדים, ויש לדאוג שגם האחרים ילמדו מהטעויות של הזולת ויסיקו מסקנות. אדם יוכל להיות מודח מתפקידו אם הוכיח בטעות שאינו מתאים

להעמדה לדין, בגיבוי מלא של המפקדים, אם הקצין (וגם החייל) נהגו על-פי ההוראות. החובה להצטייד בעורך דין לפני יציאה לפעולה - בשטחים או בכל מקום אחר - מעודדת את הקצינים שלא להפגין חשיבה יצירתית ולא ליזום חידושים, שכן "מי שלא עושה לא טועה", ולכן סביר להניח שיקודם. שלט שניתן למצוא בחדריהם של קצינים במשרדים צבאיים רבים אומר "האחריות נעצרת פה". אולם עצם הימצאותו של השלט אינה מפריעה לקצינים רבים שבמשרדיהם הוא נמצא להקדיש זמן רב למסמכי כסות"ח.

אני מתנצל כמובן בפני אותם קצינים - שלמזלנו אינם מעטים, אבל לצערנו לא מייצגים - אשר יוזמים פעולות, לוקחים סיכונים ונושאים באחריות למעשיהם. הסיכויים שלהם לשרוד במערכת קטנים יותר, אף-על-פי שהם בדיוק הקצינים שצה"ל צריך. ישנם קצינים זוטרים רבים שאינם ממשיכים לשרת - אף שזקוקים להם כאוויר לנשימה - לא בגלל הפיתויים שבחוץ, אלא כי אין להם כוח להתמודד עם המנגנונים המסורבלים המייצרים בקרה על בקרה על בקרה. מטרתם של המנגנונים האלה אינה לייצל ולשפר אלא לאפשר את הבריחה מהאחריות בצורה ממוסדת.

הפתרון: מתן אחריות לרמות הנמוכות

הפתרון הוא פשוט יחסית, אך דורש עבודה רבה: להוריד את האחריות עד לרמה הנמוכה ביותר שניתן.

כל מפקד - מרמת הרמטכ"ל ועד אחרון בעלי התפקידים - יאציל סמכויות לפקודיו, יגדיר את