

# מהי הצלחה וכיצד לב

אין זו שאלה של מה בכך. יש די מקרים, שבהם לאחר קידומו של מישהו, נוכחים לדעת, כי התפקיד החדש "גדול עליו". הדבר אינו מייחד את המערכת הצבאית; זה ה"חוק הפיטרי" המוכר, שלפיו מנהלים עולים ומתקדמים עד לרמה אחת (לפחות!) מעבר ליכולתם, ובתפקיד הזה נזקם מרובה מתועלתם. לפי התיאוריה המקובלת, הסיבה לכך די ברורה – הם קודמו, כי עשו היטב את תפקידם האחרון, ומי שקידמם הניח, כי יעשו לפחות באותה מידת הצלחה גם את התפקיד הבא הגבוה יותר בהיררכיה. לכאורה, אין דרך להחליט בדבר עתידו של מישהו, אלא על-פי עברו – ואין ברירה אלא להניח, שאדם, שהצליח בתפקיד מסוים בעבר, יצליח גם בתפקיד בכיר יותר, שיוטל עליו בהמשך.

אלא שבצבא יש הכרח למצוא דרך לעדן ולשפר את כושר השיפוט שלנו, כדי לדאוג שרק מי שאכן מתאים יקודם, ויהפוך אחראי למערכות גדולות יותר, שבהן כל טעות משפיעה על גורל המלחמה והמדינה.

דומני, כי על סמך חיי שיגרה אין אפשרות לדעת מי יהיה "מנהיג" בשדה הקרב בעת לחימה, ולכן אין טעם לאתר "מנהיגים" כאלה, ויש להסתפק בטיפוח הרמה המקצועית. רק בדיעבד, לאחר מבחן האש, נדע מי מבין בעלי המקצוע מתאים יותר מרעהו להוביל אנשים בקרב – אבל לפחות כולם יהיו בעלי מקצוע טובים. "מנהיגות בקרב" אינה תכונה, הנרכשת בקורסים ובהשתלמויות. זו תוצאה של אישיות, של מקצועיות ושל בשלות. הבשלות היא עניין לזמן; עם האישיות נולדים ובמהלך הזמן היא מתעצבת; אך מקצועיות היא עניין בלעדי לצבא – וזאת צריכה להיות עיקר דאגתנו.

הסכנה העיקרית, הטמונה בליקוי, שקיים באמות"ה המידה לשפיטת "הצלחה" בתפקיד, נובעת מכך שטעות כזו מגבירה את הסיכוי, שקצינים, שאינם מתאימים לתפקידם, יהיו עמוד השדרה שלנו. מהגדרת ה"חוק

דבריי נכתבים בעקבות שיחות רבות, שבהן עלתה השאלה: מה פירושה של האמירה, כי מפקד פלוני "הצליח בתפקיד"; קרי, מהם המדדים להצלחה כזו, או לקביעה, כי היתה הצלחה. כיצד יישפט מפקד, או קצין-מטה, שמילא תפקיד במשך תקופה קצרה של שנה, שנתיים, או שלוש? כיצד נוכל לדעת האם עשה את תפקידו היטב? (ולא כאן המקום להרחיב את הדיבור על הנזק שבכהונות קצרות בתפקידים). במלחמה התשובה בדרך כלל ברורה יותר, אך כיצד ניתן לדעת זאת בין המלחמות?

# חזון אותה בין המלחמות

## אל"מ ע'

והמתישים. המבחנים האלה אינם מספקים, ואני מניח, כי אם ניטיב להבין מהי "הצלחה" וכיצד לקבוע אם אכן היתה, נוכל לשפר את עצמנו בתחום קריטי בצבא: קידום קצינים בכירים על סמך עברם.

כדי להשיג זאת מוצע לבחון כל תפקיד בשתי רמות: האחת – הרמה הבסיסית ההכרחית – האם הקצין והמערכת שתחתיו מילאו את משימותיהם כראוי. זה "תנאי הכרחי" לקידום – מבלי שיתקיים, אסור אפילו לחשוב על קידומו של קצין. אך עם זאת, אין זה "תנאי מספיק".

התבססות על הצלחה ברמה הבסיסית כמפתח בלעדי לקידום – תוביל למימוש החוק הפיטרי, ותביא את הצבא לרמה של "בסדר" – ללא שום יכולת להתקדם. הרמה השנייה היא: הרמה המתקדמת – שתבחן האם המערכת שתחת הקצין התקדמה ושופרה בתקופת פיקודו. רק מי שיעבור את המבחן הזה בהצלחה יוכל להתקדם. יכולתו של מפקד לשפר את המערכת, שהופקד עליה, היא סימן לכך שהוא לא נמצא על סף "החסם הפיטרי".

אמור מעתה: השאלה שצריך לשאול לפני שמחליטים על מינויו של מישהו לתפקיד בכיר יותר אינה האם הכל היה אצלו בסדר, אלא גם האם המערכת שהוא מוסר למחליפו טובה מהמערכת שקיבל – בכל הקשור לתוצר, שמערכת זו אמורה להפיק.

מפקד, שהצליח לעבור את מבחני היום-יום, ובה בעת גם לשפר ולקדם את הנושאים ארוכי-הטווח, הכבדים והגדולים (הקשורים הן לאופן העבודה של יחידתו במילוי המשימות השוטפות והן להכנתה למלחמה) – מתאים, ככל הנראה, להיות מקודם יותר מהמפקד, שכל יכולתו התמצתה בניהול השוטף. זאת מעצם העובדה שהראשון הוכיח שהיקף הראייה, ההבנה ויכולת הטיפול שלו רחבים (המשך בעמ' 55)

הפיטרי" עולה שהסכנה גדולה יותר ככל שעולים במעלות הדרגות, הבעיה כמעט ואינה קיימת ברמות הביצוע, שבהן הקשר בין המשימה לבין ההישגיות ברור ביותר. לכן, אין פלא, שבכל מלחמות ישראל, גם כשהמפקדים והמפקדות ברמות הגבוהות פָּשְלוּ – החיילים והמפקדים עד רמת מג"ד הצילו את המצב.

תופעה זו מצביעה גם על דגש נוסף, שמתעלמים ממנו, והוא הגדרת המקור ליתרוננו האיכותי. די ברור, שככל שמתקדמים ברמות הפיקוד הופכים הידע המקצועי, ניסיון החיים והבשלות, הבאים עם הגיל, לחשובים יותר, יחסית, לעומת כישרונות מולדים, שהחייל הביא עמו בגיוסו בגיל 18. אמור מכאן: העדיפות, שהיתה לנו עד עתה, נבעה בעיקר מהיות החברה הישראלית חברה פתוחה, דמוקרטית ומודרנית ולא ממה שצה"ל הקנה לקציניו הבכירים. עדיפות זו השפיעה על תפקוד האנשים ברמות הנמוכות. הצבא, למרב, השכיל לפתח יכולות אלו, ולא לדכאן – אך לא הוא יצר אותן. חולשתן של המפקדות הבכירות במלחמה, מוכיח שהצבא לא בנה נדבך מקצועי מספק על בסיס האיכות, שהוא קיבל מהמדינה בגיוס.

המצב הזה אינו טוב, מחובתנו כארגון לא להסתפק רק ב"איכות האזרחית" שלנו כחברה. עלינו כצבא לקדם את בעלי הסיכויים הנמוכים להגיע לרמה נמוכה יותר של "המחסום הפיטרי", את אלה אשר הצליחו לשלב כישרון מולד עם ידע מקצועי ועם יכולת יישומית (צירוף של מפקד ושל מנהל) – שבלעדיהם אי אפשר לקדם דבר מעמדות פיקוד ברמות הגבוהות.

לעניות דעתי, בתחום הזה אנו לוקים, והליקוי נובע משיפוט לא נכון של השאלה מהי "הצלחה בתפקיד". אנו נוטים לסכם תפקיד כ"טוב", אם במהלך התקופה שמילא אותו, לא היו למפקד כישלונות, ואם המפקד והמערכות שתחת פיקודו עמדו במבחני היום-יום הקשים