



מקצוענות צבאית

מכיוון שצה"ל הוא צבא העם, המושתת על שירות חובה קצר, ההולך ומתקצר, רוב היחידות בו מאותגרות בכל הנוגע למרכיב הניסיון המעשי. אין בכך כדי לרפות את ידי המפקדים בחתירה למקצוענות של ארגוניהם

מפקדים בפעילות בשטח בנוי. בייעוד הצבא בולט הצורך לנצח בכל מלחמה, וזאת ללא ניסיון קודם במלחמה הזאת. הצורך הזה נשען על העובדה שכל מלחמה שונה מקודמותיה, ולכן בהכרח לא ניתן למצוא את בעל הניסיון בנייהול המלחמה הבאה. לפיכך לא קיים לכאורה מקצוען

רבים מדברים על מקצוענות, רבים מתהדרים במקצוענות, אך מעטים מבינים לעומק מהי מקצוענות, ומעטים יותר מצליחים ליישמה. מקצוענות צבאית אינה רק העיון האינטלקטואלי בראי המקצוע הצבאי, ומנגד אינה ניתנת לביסוס רק על סמך ניסיון עשיר בשדה הקרב. החובה לחתור לארגון מקצועני מוטלת על כתפי כל אחד מן המפקדים בצה"ל.

במאמר הזה אדון בסוגיית המקצוענות באמצעות הגדרת המושג, עמידה על הייחוד שבמקצוענות צבאית ועמידה על המרכיבים הנדרשים בארגון כדי למצבו כארגון מקצועני.

מהי מקצוענות?

בעוד שלרובנו קשה לעמוד על ההבדל שבין מקצוענות למקצועיות, ועל ההבדל שבין מצוינות לשאיפה לשלמות (פרפקציוניזם), אנו נוטים לקבוע בקלות אם אנו או זולתנו מקצוענים בתחום מסוים, ויכולים למנות בקלות רשימה של ממלאי תפקידים שהם מקצוענים בתחומם.

בניתוח אטימולוגי¹ המילה הדומה ביותר למושג מקצוענות היא מקצועיות, והמקצוען הוא בעל מקצועיות גבוהה יותר מן המקצועי. רבים מבלבלים בין המושגים, ולעתים מחליפים ביניהם, גם בשל העובדה שהתרגום של שני המושגים לאנגלית הוא professionalism. קל יותר להבין את ההבדל בין המושגים באמצעות ההבחנה בין המושגים הפוכים. בעוד ההפך ממקצועי הוא ממלא תפקיד שאינו בקיא במקצועו, ההפך ממקצוען הוא חובבן.

לרובנו קשה לעמוד על ההבדל שבין מקצוענות למקצועיות, ועל ההבדל שבין מצוינות לשאיפה לשלמות (פרפקציוניזם)

בלבול שכח נוסף הוא בין המקצוענות למצוינות. המצוינות היא מושג יחסי המתייחס לבלטות של היחיד בקבוצה, ואולם, אם כל הקבוצה ביצעה את המשימה בצורה מושלמת - לא ניתן יהיה לציין כל אחד ואחד ממבצעייה, ולכן אף אחד לא יגיע לרמה של מצוין. לעומת זאת, המקצוענות היא מושג מוחלט. אופן הביצוע של משימת היחיד אינו תלוי באיכות הביצוע של עמיתיו. אם כל הקבוצה ביצעה את המשימה בצורה מושלמת - יענו כל חבריה לקריטריון המינימום לביצוע מקצועני.

המקצוענות היא גם לא פרפקציוניזם. בעוד שבעולם נטול אילוצי משאבים ייתכן שהפרפקציוניסט יהיה מקצוען, בעולם המציאות אנו נדרשים בכל תחומי החיים לספק תפוקה בסד אילוצים מוגדר. הפרפקציוניסט מתקשה להתכנס ללוחות זמנים, מכיוון שעל-פי שיטתו, ככל שישקיע זמן נוסף - יגיע לתוצאה טובה יותר. זו הסיבה שבגינה הנגועים בפרפקציוניזם נוטים לעתים קרובות לדחות פעולות

סא"ל שבתאי בן-בוחר, מפקד צוות בפו"ם אפיק



ולא לקבל החלטות. המקצוען, לעומת זאת, יודע למצות את משאביו כדי להגיע לתוצאה המיטבית במסגרת האילוצים. המקצוען מודע לכך שאויבו המר של הטוב מאוד הוא המושלם - וגובר עליו.

תיחום המקצוענות

מקצוען מבין בדברים שבהם הוא עוסק, ועוסק רק בדברים שבהם הוא מבין.² עדיין לא נמצא האיש שיוכל להפגין מומחיות בכל שטחי המדע והידע האנושי. לפיכך לא יהיה מדויק לתאר אדם כלשהו כמקצוען אלא כמקצוען בתחום נתון - מקצוען בתחומו, מקצוען בתפקידו.

אלוף (מיל') גרשון הכהן טען שהמצוינות הטכנית המחנכת להצטיינות בתחומים הולכים וצרים גורמת לכך שאנו מתקשים להגיע לפתרונות הסתגלותיים-הוליסטיים הדרושים למנהיגים.³ מול הטענה הזאת יש להבהיר כי ראוי להתייחס גם לתחומי הניהול, תחומי הפיקוד ותחומי המנהיגות כתחומי מקצוע בפני עצמם. בראש הארגונים שבהם נדרשת מקצוענות בראייה המערכתית ומצוינות הסתגלותית ראוי שיוצבו המקצוענים בניהול, בפיקוד ובמנהיגות, ולא המקצוענים בתחום ידע צר.

מרכיבי המקצוענות



תיחום המקצוענות נובע מהגדרתם של שלושת המרכיבים הראשונים. בעוד שאת הידע המקצועי, את המיומנות ואת הניסיון ניתן לרכוש רק בכמה תחומים, את הגישה המקצוענית ניתן ליישם גם בתחומים שבהם אדם רחוק מלהגדיר את עצמו כמקצוען.

המשותף למרכיבי ההתמחות המקצועית הוא היכולת להשיגם בתנאי בית-ספר. לאחר צבירת ניסיון מעשי רלוונטי מושגת התמחות מעשית. אדם ייחשב למקצוען בתחום מסוים רק אם תיחוס לו רמה גבוהה בכל מרכיבי המקצוענות בתחום הזה. די במרכיב חסר אחד

כדי לפסול את מקצוענותו.

את רוב המקצועות ניתן ללמוד ולבחון באופן מדויק, כמו הכשרה למקצוע הרפואה. ההכשרה כוללת רכישת ידע וצבירת מיומנות במסגרת לימוד סדורה הנמשכת פרק זמן מוגדר ומסתיימת במבחני סיום ברורים. לעומת ההכשרה למקצוע הרפואה, הגדרת הרופא כמקצוען היא אתגר מכיוון שאין בנמצא מבחן ברור הכולל את כל מרכיבי המקצוענות של הרופא. הבעיה נובעת מן הקושי לבחון את ניסיונו ומן הקושי לכמת את גישתו המקצוענית.

מקצוענות צבאית

בשל היות המקצוענות מושג תחום, הגדרת מקצוענות צבאית היא בבסיסה הגדרת מידת הידע המקצועי, המיומנות, הניסיון והגישה המקצוענית הדרושים למלאי תפקידים צבאיים.

מגוון מצבי התפקוד ומגוון התפקידים בצבא גדול מאוד. אף אחד אינו יכול להגיע לרמת מקצוענות בכל המקצועות ובכל תחומי הידע הצבאי. לכן נכון יותר להגדיר את המקצוענות בתחומים צרים בתוך מרחב העשייה הצבאית, למשל, מקצוענות בפיקוד, מקצוענות בלוחמת קרקע, מקצוענות בתחום המודיעין או מקצוענות בימאות צבאית. עם זאת, ניתן לחפש את המכנים המשותפים לכל המקצוענים במקצועותיהם הצבאיים. המכנים המשותפים האלה נגזרים מהייעוד ומהייחוד של הצבא. זוהי למעשה המקצוענות בתחום המקצוע הצבאי.

בייעוד הצבא בולט הצורך לנצח בכל מלחמה, וזאת ללא ניסיון קודם במלחמה הזאת. הצורך הזה נשען על העובדה שכל מלחמה שונה מקודמותיה, ולכן בהכרח לא ניתן למצוא את בעל הניסיון בניהול המלחמה הבאה. לפיכך לא קיים לכאורה מקצוען - כלומר, בעל ניסיון רלוונטי בתחומו - בשום מקצוע צבאי מכיוון שאין מישהו שיכול לצבור ניסיון במקצועו במלחמה הבאה.



מקצוען בתחום מסוים יוגדר מי שצבר את כל ארבעת המרכיבים בתחום נתון

מקצוען יותר בלחימת שטח בנוי מהרמטכ"ל, וזאת בשל היותו בקיא יותר בנהלים, מיומן יותר בביצוע ולעתים אף מנוסה יותר במשימה. על-פי מודל הטקסונומיה (תסוויג) של הפסיכולוג בנג'מין בלום, קיימות שש רמות של למידה: ידע, הבנה, יישום, אנליזה, סינתזה והערכה. על-פי מודל הטקסונומיה העתידית של העתידן פרופ' דוד פסיג, קיימת רמה שביעית - רמת ההשכלה. המקצוען נדרש, ללא קשר למודל שלפיו מדרגים את רמת הלמידה שלו, לרמת הלמידה הגבוהה ביותר בתחומו. רכישת הידע המקצועי היא תנאי הכרחי למקצוענות האדם בתחומו, אך אינה תנאי מספיק.

מיומנות

יש שיאמרו כי לא ניתן להגיע לרמת למידה גבוהה ללא מיומנות, שכן על-פי הטקסונומיה של בלום, לא ניתן להתקדם לרמות למידה גבוהות יותר ללא שליטה ברמת היישום. אכן, לא ניתן להגיע לרמת למידה גבוהה ללא תרגול, ולו בסיסי, של החומר הנלמד בפרקטיקה, אולם האם מי שהגיע לרמת למידה גבוהה הגיע גם לרמת מיומנות גבוהה? לא בהכרח. המינימום הנכון בין השקידה על החומר התיאורטי לבין ההתמדה בתרגול מוביל לכך שרמת למידה גבוהה תבטיח רמת מיומנות גבוהה. בתחומים רבים יש אנשים בעלי ידע תיאורטי ברמה גבוהה מאוד, חלקם אף בעלי תארים אקדמיים מתקדמים, ללא כל יומרה להפגנת מיומנות פרקטית בתחומם. זו בדיוק הסיבה לכך שכאשר אדם זקוק לעבודת גינון בחצרו הוא מזמין גן, הבולט

בהיעדר ניסיון מעשי נאלץ המקצוען לאלתר. לאלתר של המקצוען יש כמה מרכיבים:

- המקצוענות בונה את היכולת לאלתר בהצלחה בתחום נתון.
- הביטחון באלתר מוצלח מוביל לפוטנציאל שאננות.
- המתגבר על הפוטנציאל הזה נותר מקצוען; הפועל בשאננות הופך לחובבן.

מענה נוסף לסתירה לכאורה ניתן לראות בהקבלת מרכיבי המקצוענות לחושי של האדם. בדומה לאדם המחזק את הסתמכותו על החושים האחרים כאשר הוא סובל מלקות באחד מחושי, כך גם אי היכולת לצבור ניסיון מלא בניהול המלחמה שתהיה גורמת לחיזוק הצורך של המקצוען להישען חזק יותר על שלושת המרכיבים האחרים של המקצוענות: הידע המקצועי, המיומנות והגישה המקצוענית.

סתירה נוספת קיימת לכאורה בגישה המוכרת "נכון או לא נכון, דבר בביטחון". האמירה הזאת מבטאת לכאורה את ההיפך הגמור מאידיאל המקצוענות, אולם הסתירה מתפוגגת כאשר מכירים בצורך המנהיגותי בשידור ביטחון לפקודים. המפקד המקצוען אינו מתבלבל בין מצבים שבהם צרכים מנהיגותיים גוברים על קבלת החלטה מדויקת לבין המצבים שבהם נדרש להכיר בטעות או בחוסר הידיעה של המפקד ולהישען על המלצות המקצוענים בתחומם.

הצורך במקצוענות צבאית נובע גם משני מאפיינים ייחודיים של הצבא: טוטליות ואי ודאות.

1. **טוטליות.** מטבע הדברים לחלק ממשמיות הצבא יש ממד של טוטליות משום שהן כוללות את הנכונות להרוג ולהיהרג. הממד הזה מערב את האחריות לחיי אדם הן בקרב אנשי מקצוע עורפיים והן בקרב מפקדים השולחים את פקודיהם לשדה הקרב. כלומר, הטוטליות הצבאית גוזרת אחריות כבדה - האחריות הגבוהה ביותר שניתן לתבוע מאיש מקצוע - האחריות על חיי זולתו. החוטא למקצוענותו הצבאית חוטא לאחריותו לחיי האדם התלויים בה.

2. **אי ודאות.** קרל פון קלאוזביץ קבע שהמלחמה היא "ממלכת אי הוודאות". שורש אי הוודאות הוא בפעולת האויב. אי הוודאות הזאת גוזרת את ההכרח שבפקוד מוכוון משימה, כלומר, ההכרח של כוחות הצבא להתקדם לעבר השגת מטרותיהם גם כאשר המשימות אינן ברורות, והיא גוזרת על המפקד לקבל החלטות למרות היעדר תמונת עולם שלמה. במצב הזה טמון פוטנציאל לחוסר אמון בין הדרגים השונים, כפי שעולה מבין השורות של תחקירי מלחמות, בין היתר התחקיר של מלחמת לבנון השנייה. האמון החיוני הזה ייתכן רק כאשר המפקד יודע שפקודו מקצוען בתחומו וכאשר הפקוד מאמין שמפקדו מקצוען בתחומו.

ידע מקצועי

המקצועיות היא אבן היסוד במקצוענות. לא יכול אדם להתהדר במקצוענות בתחום מסוים אם אינו בעל ידע מקצועי בתחום הזה. האדם מוגבל מטבעו בקיבולת הידע שאותה מסוגל לרכוש. ככל שנדרוש מאדם להתמקצע בתחום רחב יותר כך יישחק עומק הידע האפשרי להשגה בתחומו. ניתן להרחיב בדרכים שונות קיבולת של איש מקצוע במידת-מה. ואולם הקיבולת הזאת חסומה ומוגבלת. בארגון הידרכי העוסק בתחום מסוים נדרש ידע מקצועי בעומקים שונים ברמות היררכיה שונות. לדוגמה, מטבע הדברים המ"פ בסיירת

הצורך במקצוענות צבאית נובע גם משני מאפיינים ייחודיים של הצבא: טוטליות ואי ודאות

במיומנותו ובניסיונו, ולא אגרונום הבולט רק בידע האקדמי בתחומו. במונחים של תוצאה סופית, המיומנות מתורגמת ליעילות. כלומר, אדם מיומן מוערך כזוה אם הוא מצליח להשלים את המשימות המוטלות עליו במדד תפוקות-תשומות עדיף, בפחות זמן, באיכות תוצר טובה יותר ובעלות נמוכה יותר.

הידע המקצועי והמיומנות הם רכיבים הנשחקים על ציר הזמן. השכחה וחוסר התרגול עלולים להביא אדם, שרכש בגיל צעיר את התמחותו המקצועית, לרמת ידע ולמיומנות בינוניות, ואף נמוכות, בגיל מבוגר. כדי להימנע משחיקת יכולות כזאת נדרש המקצוען לרענן מקצועי ולתרגול שוטף בתחום מקצוענותו. כך הרופא המקצוען יוצא לכנסים ולהשתלמויות באופן תדיר, שחקן הכדורסל המקצוען מתאמן שעות רבות ביום, ואיש הצבא המקצוען שומר על כשירות מקצועית וכשירות מבצעית באמצעות רענון ואימונים.

דוגמה בולטת מעולם הטיסה: טייס שהשלים בהצטיינות את הכשרתו, נחשב לבעל הידע הדרוש ולמיומן בתחומו, לא יורשה לבצע משימה

מבצעית אלא אם שמר על כשירותו באמצעות התרגול הנדרש. בתחומים שבהם נדרש תפקוד שונה במצבים שונים נוצרת הפרדה בין הכשירויות באותו המקצוע. כך, למשל, טייס יכול להשיג מיומנות של הטלת חימוש מסוג מסוים, אך לא חימוש מסוג אחר הדורש מיומנות נפרדת. לפיכך המשימה תוטל על טייסים בטייסת אחרת שיש להם את הכשירות הזאת.

שחקן כדורסל שפרש ממשחק מקצועי כבר לא יחשיב את עצמו למקצוען על אף שנותר בעל ידע רב, ניסיון מעשי וגישה מקצוענית. די בהפסקת השמירה על כשירות המשחק כדי לסמן את סיומה של קריירה מקצוענית.

בדומה למבחני ההסמכה הבודקים את התמחותו המקצועית של אדם בתום תהליך הכשרתו, יבדקו מבחני הכשירות את רמת ההתמחות המקצועית של האדם על ציר הזמן.

ניסיון מעשי

אל"ם (מיל) דניאל דוידי כתב בהיותו רמ"ט אוגדה בעניין הניסיון המעשי: "אין די בכישרון ובהכשרה כדי להגיע לרמת מצוינות במקצועות מורכבים, אלא יש צורך לפחות ב-10,000 שעות תרגול. כדי לצבור שעות תרגול כה רבות יש צורך לשהות בתפקיד כשבע שנים. אינני טוען שמשך תפקיד בצבא צריך להיות שבע שנים, אבל מדוע מפקד חטיבת מילואים או מפקד אוגדת מילואים או אלוף פיקוד, אינם יכולים להישאר בתפקידיהם לפחות חמש שנים? מה הריצה הזאת? האם הקריירה היא הדבר היחיד שצריך להיות נר לרגלינו? האם לשמור על חיי החיילים באמצעות המקצוענות אינו יעד חשוב הרבה יותר? בחברות מסחריות התפקידים הם לרוב ארוכים מאוד, וניתן לראות שהניסיון של העובדים - במיוחד הבכירים - שמושג באמצעות קדנציות ארוכות, מניב במקרים רבים מצוינות. בצה"ל התפקידים כל כך קצרים עד כי אין זה מפליא שהוא נכשל שוב ושוב בהשגת משימותיו בשדה הקרב".⁴

בעוד שהמיומנות בתחום מסוים ניתנת לרכישה באמצעות תרגול בתנאי בית-ספר, במעבדות, בסימולציות וכדומה - הניסיון מיוחס לצבירת התנסויות בעולם האמיתי. על בסיס ההבחנה הברורה הזאת נקבעים הקריטריונים של קבלה למקומות עבודה רבים המגדירים רמה מסוימת של ניסיון במונחים של משך זמן בתפקיד כקריטריון מינימום. חוסר ניסיון מבטיח חוסר מקצוענות.

סממן נוסף לתרגום של ניסיון לאיכות גבוהה של מוצר או של חברה מסוימת הוא הטרנד הרווח בעולם העסקי להבליט את ותק החברה. התווית "since 1890" משמעותה "קנו את מוצרינו כי לנו הניסיון הרב ביותר, ולכן אנחנו המקצוענים בתחומנו".

תרומתו של הניסיון המעשי למקצוענותו של אדם בתחום נתון תלויה במידת הרלוונטיות של הניסיון. אם בעל מקצוע צבר את כלל ניסיונו רק במצב תפקוד מסוים, הוא יתקשה לתרגם אותו לחיזוק מקצוענותו כאשר יידרש לתפקד במצב שונה בתכלית.

במונחי המקצוענות הצבאית - ניתן להבחין בקלות בין התרומה המעטה של ניסיון הנצבר במצבי שגרה ועימות מוגבל לבין מידת התפקוד במצבי חירום ומלחמה.

לאחר רכישת התמחות מקצועית וניסיון בתחום נתון מתקבלת לעתים תחושה של שליטה וביטחון עצמי - בעל המומחיות חש שלא ניתן להתקיל אותו ולהותירו חסר תשובה. קיימים מקרים שבהם אנשים מגיעים לתחושת שליטה, ומביעים ביטחון עצמי רב בתחום

נתון ללא בסיס מספק. המקצוען ער לתחומי התמחותו, ולכן לא יפתח תחושה של ביטחון עצמי בתחומים שבהם לא השיג עדיין את המקצוענות הנדרשת.

לצד תחושת השליטה מתפתחת לעתים אינטואיציה. בעלי הגישה המקצוענית, שעדיין לא פיתחו מקצוענות בתחום מסוים, יהיו ערים לכך שעדיין אין להם אינטואיציה בתחום הזה.

גישה מקצוענית

המרכיב החשוב ביותר במקצוענותו של אדם הוא גישתו המקצוענית. את הגישה המקצוענית יכול ליישם המקצוען לא רק בתחומי התמחותו אלא בכל התחומים. גישה מקצוענית מורכבת מתריסר מאפיינים התנהגותיים ושיטות עבודה:

1. מודעות לתחומי המקצוענות.
2. רצינות.
3. אפקטיביות.
4. למידה מתמדת.
5. חשיבה עצמאית והאומץ להביע עמדה.
6. אי הסתמכות על מזל.
7. קבלת החלטות.
8. מתן הבטחות.
9. התאמה.
10. בטיחות.
11. ביצוע משימה על-פי שלבי מעגל הביצוע השלם.
12. אתיקה מקצועית.

מודעות לתחומי המקצוענות

חז"ל אמרו: "סייג לחכמה שתיקה". ברוח הזאת נאמר: "סייג למקצוענות שתיקה". המקצוען לא יביע דעתו בתחומים שבהם אינו מבין, ובוודאי שלא ייחס לעצמו מומחיות בנושאים שאינו מומחה בהם.

כאשר המקצוען נדרש להתמודד ולפתור בעיות בעניין שאינו בתחום מקצוענותו עליו להסתייע באחרים שזהו תחום מקצוענותם. לדוגמה, מומחה לשרברבות יזמין את חברו המומחה לחשמלאות כאשר יש לשלב עבודת חשמל בשיפוץ שאותו הוא מוביל. באופן דומה, המנהל המקצוען יקפיד עצמו במומחי תוכן לכל תחום שבו הוא אינו מתמצא מספיק, ויבזר את סמכויותיו לאנשים שהוא סומך על מקצוענותם בתחומים נבחרים.

במקרים שבהם יבחר המקצוען לבצע בעצמו משימות מחוץ לתחום מקצוענותו הוא ייגש לשלב הביצוע רק לאחר השלמת הלימוד והתרגול. במקרים האלה יקבל המקצוען החלטה מודעת של ביצוע חובבני. אין כל פסול באימוץ תחביבים. העיסוק באופן חובבני בתחומים נבחרים לא גורע ממקצוענותו של אדם בתחום מקצוענותו.

ככל שמגיע אדם למקצוענות בתחומים רבים, נוטים הסובבים אותו לייחס לו מקצוענות גם בתחומים נוספים דומים, או רחוקים מתחומי מקצוענותו. הנטייה הזאת מצמצמת את מנגנון הבלמים והאיזונים הטבעי שמונע מהביטחון העצמי לגלוש לתחומים שבהם הוא לא מקצוען, ולכן ככל שהאדם מקצוען בתחומים רבים יותר - חשוב שיקפיד על מודעות עצמית בנוגע לתחומי מקצוענותו, ועל ייחוס מקצוענות לעצמו בתחומים האלה בלבד.



טייס קרב. טייס שהשלים בהצטיינות את הכשרתו, ונחשב לבעל הידע הדרוש ולמיומן בתחומו, לא יורשה לבצע משימה מבצעית אלא אם שמר על כשירותו באמצעות התרגול הנדרש

כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו - ככל תורה מדעית אחרת - נחתמת אף פעם, ורק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי ובעיות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו, ישכיל ויצליח בדרכו.⁶ המקצוען מיישם תהליכי למידה סדורים ומקיפים כדי לזהות את השינויים המתרחשים בסביבתו ואת השינויים הפנימיים בארגונו או אף בתוך עצמו. המפתח לכל תהליכי הלמידה הוא תפיסת כלל המצבים כהזדמנויות ללמידה:

1. **תחקור.** למידה מכישלונות והצלחות כאחד.
2. **למידה מכל הסובבים** - מפקדים, עמיתים ופקודים. על כך נאמר: "מִכָּל מְלַמְדֵי הַשְּׂפִלְתִּי."⁷
3. **פתיחות לביקורת.** המקצוען ינצל ביקורות חיצוניות, ואף ייזום ביקורות לארגונו, כמנוף לשיפור עצמי.
4. **הקשבה לנאמר וללא נאמר.** המקצוען קשוב תמיד לנאמר לו, לנאמר סביבו, לסיבות לכך שדברים שציפה שייאמרו לא נאמרו, ובוודאי לשפת הגוף.
5. **למידה בעקיפין.** ניצול הזדמנויות ללמוד מניסיונם של אחרים. כאשר לא מתבצעת למידה אפקטיבית תהיה שכיחות גבוהה של חזרה על טעויות - סימן מובהק של חובבות.

חשיבה עצמאית והאומץ להביע עמדה

מקצוענותו של אדם לא מגיעה לכדי יישום ואינה מביאה תועלת אם הוא שומר את דעותיו לעצמו. חוכמה קטנה היא לומר לאחר מעשה "ידעתי שכך יהיה". חוכמה גדולה פי כמה היא להשתמש בידע הזה ולהקדים תרופה למכה.

מנגנון הבלמים והאיזונים מצטמצם גם כאשר הסובבים אדם מסוים נמנעים מלתת לו משוב אמתי בשל אופיו, בכירותו או מכל סיבה אחרת. על המקצוען להיות מודע לנטייה הזאת, ולעודד את הסובבים אותו לתת משוב אמתי.

בתחומי העשייה הצבאית התמיכה המקצועית הניתנת למפקד על-ידי מטה מקצועי הכפוף לו היא ביטוי להכרה בחוסר היכולת של המפקד להיות מקצוען בכל התחומים בגזרת אחריותו.

רצינות (כשהדבר דרוש)

אם אדם לא יתפוס את עצמו כמקצוען הוא ייתפס לעולם כחובבן. קצינים וחיללים יוכלו להיחשב לבעלי מקצוענות צבאית רק אם יכירו בעצמם כאנשי מקצוע בתחום המקצוע הצבאי.

הרצינות אינה מילה חלופית לאובדן של חוש ההומור, להתייחסות חמורת סבר לסביבה ולהתנהלות מלאת חשיבות עצמית, אלא למידת היכולת של אדם להתמקד בעניין למרות קיומן של הסחות דעת.

לעתים קרובות מידת הרצינות של האדם מנבאת את מידת ההקשבה של המאזינים לדבריו ואת מידת הסמכותיות שהם מייחסים לו כאשר הם שומעים אותו בפעם הראשונה. מידת הסמכותיות והאמינות שהם מייחסים לדבריו בהמשך תהיה תלויה במרכיבים נוספים של מקצוענותו.

ההתעכבות על הדיוק במושג "רצינות כשהדבר דרוש" נועדה להבחין בין האדם הרציני תמיד, זה שלובש חליפת שלושה חלקים ועונב עניבה גם כאשר הוא הולך לסופרמרקט השכונתי, לבין המקצוען היודע להתאים את גישתו למצב נתון.

אפקטיביות

כאמור, את היעילות בביצוע משימה נתונה משיג אדם באמצעות מיומנות בתחום הנתון. אפקטיביות - שהתרגום המוצלח ביותר שלה לעברית הוא מועילות - היא הממד הממוקד, המוכוון והרלוונטי של היעילות. רבים יכולים להגיע לרמת מיומנות גבוהה במקצוע, ולייצר תפוקה ביעילות גבוהה. המקצוען לא מסתפק במדד ההספק או במדד יחס התפוקות-תשומות, אלא פועל לאיזון בין קצב תפוקה גבוה לבין התועלת המושגת מן התפוקה הזאת.

דוגמה להבחנה בין יעילות למועילות עולה מסיכומו של אלוף היימן לתחקיר מאמץ האש במבצע צוק איתן: "התשומות הרבות שהשקיעה המערכת בשיפור יעילותה בכלל, וביעילות הפעלת האש בפרט, הוציאה אותנו מהאיזון בהיבט שבין יעילות למועילות. גם ה'מכונה' שבנויה לפעולה היעילה ביותר צריכה מנגנונים בולמים ומאזנים שידעו להעדיף את המועילות, כמו מידת התרומה המבצעית של תקיפת מטרה מסוימת".⁵

בשל הדינמיות הרבה של המציאות הצבאית יש לבחון מעת לעת את האפקטיביות, שכן המפקד המקצוען אינו רוצה להתעורר בוקר אחד ולהיווכח שיחידתו, היעילה מאוד במשימותיה, השקיעה מאמצים רבים כדי לבצע משימה לא עדכנית או לא רלוונטית. על המפקד המקצוען לוודא שהוא אינו מכין את יחידתו למלחמה שהייתה אלא למלחמה הבאה.

למידה מתמדת

אין תחום ידע שאין בו חידושים. דוד בן-גוריון הדגיש: "אפילו המפקד שגמר בתי-ספר צבאיים הגבוהים ביותר [...] אינו רשאי לראות עצמו

יכול להבטיח. כאשר המקצוען אומר: "סמוך עליי" - אפשר להירגע ולסמוך עליו. כאשר החובבן אומר: "סמוך עליי" - זה הזמן להילחץ. יצחק רבין היטיב לנסח את הדרישה הזאת: "לאחת הבעיות הכואבות שלנו יש שם, שם פרטי ושם משפחה. זהו צירוף שתי המילים 'יהיה בסדר'. צירוף המילים האלה, שרבים מאתנו שומעים בחיים היום יום של מדינת ישראל, הוא בלתי־נסבל. מאחורי שתי המילים האלה חבוי בדרך כלל כל מה שלא 'בסדר': יהירות ותחושת ביטחון עצמי מופרז, כוח ושררה, שאין להם מקום. ה'יהיה בסדר' מלווה אותנו כבר זמן רב, שנים, והוא סממן לאווירה הגובלת בחוסר אחריות ברבים מתחומי חיינו. 'יהיה בסדר', אותה טפחת כתף חברה־מנית, אותה קריצת עין, אותו 'סמוך עלי', הוא סממן לחוסר סדר ומשמעות, למקצועיות שאיננה, לבטלנות שישנה. אווירת ה'חפיץ' היא, לצערי הרב, נחלת ציבורים רבים בישראל, לאו דווקא בצה"ל. [...] כבר למדנו בדרך הקשה והכואבת ש'יהיה בסדר' פירושו שהרבה מאוד לא 'בסדר'⁹.

התאמה

אין דרך אחת לפתרון בעיות. לבעיה נתונה אחת נדרשים פתרונות שונים - בהתאם לזמן, למקום, לארגון ולהקשר. המקצוען מבחין בין מצבי סביבה שונים לבין מצבים מנטליים ופיזיים של המעורבים, ומתאים את פעולותיו ואת החלטותיו למצב.

ההתאמה עשויה להיות התאמת החימוש למטרה או התאמת קצב העבודה לדחיפות המשימה. משימה נתונה תבוצע בעת חירום בקצב מהיר, ובעת רגיעה תבוצע בכוונת מכוון בקצב אטי יותר כדי לשמר את הכוח וכדי להבטיח יסודיות מרבית בביצועה. ההתאמה עשויה להיות בבחירת אופן ההתנסחות בהתאם לקהל השומע. המקצוען יתדרך את הרמה הממונה באופן מסוים בדיון בפורום מצומצם, ובאופן שונה כאשר יעמוד מול קהל רחב.

אחת ההתאמות המובהקות ביותר בעשייה הצבאית היא בין אופן קבלת ההחלטות ויישומן לבין מצב הפעולה המסוים. הרמטכ"ל לשעבר בני גנץ תבע את ההבחנה בין שלושה מצבי פעולה: שגרה, חירום ומלחמה. לכל אחד מן המצבים האלה נדרשות מערכות שונות של כללים, של שיטות פיקוד ושל מערכים לקבלת החלטות. מן הלקחים שנלמדו ממלחמת יום הכיפורים וממלחמת לבנון השנייה בולטת העובדה שבתחילת המלחמות האלה לא נעשה בצבא מעבר מלא ממצב הבט"ש הממושך שאליו הורגל למצב המלחמה הכוללת שאליה נכנס בהתרעה קצרה.¹⁰

כאשר אנחנו רגילים לנסיבות שבהן נדרש לקבל החלטה על בסיס מידע חלקי, קיים סיכון מוגבר לקבלת החלטות נחפזת גם כאשר הנסיבות מאפשרות קבלת החלטות שקולה. לעומת זאת, בקרב המורגלים לקבל החלטות ללא מסגרת אילוצים דוחקת קיים הסיכון המוגבר לקושי בהתאמת תהליכי קבלת החלטות כאשר נוספת מסגרת אילוצים קשיחה.

המקצוען יביע את עמדותיו בביטחון בתחומי מומחיותו ויסייג את דבריו בתחומים שבהם אינו מקצוען. המקצוען לא יירטע מהבעת עמדותיו גם כאשר אלה סותרות את המצופה ממנו או את מה שנהוג. את האמירה העצמאית יתזמן ויכוון. המקצוען ער לחשיבותו של טקט ולחשיבותה של הלוואיות ולכן יבחר היטב מתי, למי והיכן לומר את דבריו.

המפקד המקצוען ער לקיומן של דעות שונות גם בקרב פקודיו שאין להם אומץ להביע את דעתם, ויאפשר להם להשמיע אותה כדי לשפר את החלטותיו בתחום מקצוענותו, ובוודאי את החלטותיו שמחוץ לתחומו.

אייהסתמכות על מזל

יש הגורסים כי המקצוען אינו מאמין בקיומו של מזל, וגם אם הוא מאמין בקיומו הוא אינו מסתמך עליו. אנשים המסתמכים על המזל מעדיפים להתעלם מסיכונים במקום לנהל אותם. אדם שמוטלת עליו משימה לתקן אנטנות, והוא מטפס עליהן ללא רתמת בטיחות, סומך על מזלו שלא ייפול, זאת במקום לנהל את סיכון הנפילה באופן מקצועני ולהירתם כנדרש.

קבלת החלטות

אלוף (מיל') אייל בן־ראובן תיאר את שני הגורמים הקשורים להחלטיות המפקד: "תכונה חשובה ביותר של מפקד היא החלטיות. זוהי תכונה המחברת את שני מעגלי הנפש: המעגל הקוגניטיבי והמעגל הרגשי.

באמצעות המעגל הקוגניטיבי מקבל המפקד החלטות תוך הפעלת חשיבה יצירתית־אינטואיטיבית, המאפשרת לו להשלים מידע חסר בעזרת הדמיון ולקבל החלטות במהירות. מתוך המעגל הרגשי נובע אומץ הלב הפיקודי, שהוא האומץ להחליט ובעיקר לדבוק בהחלטות [...] אף שהתקבלו על סמך מידע חלקי ולעתים אף סותר - מצב שבו הנטייה הטבעית היא דווקא לדחות קבלת החלטה או להשהות את הוצאתה לפועל".⁸

ניתן לומר כי קבלת החלטות מקצוענית מיישמת גישה מקצוענית בכלל שלבי קבלת החלטות באופן המותיר את הנוגעים בדבר בתחושה שהחלטה התקבלה באופן ענייני, יסודי, רציני, מאוזן תוך שיקול דעת ובשום שכל. אל החלטה שהתקבלה באופן מקצועני לא יתייחסו לעולם כאל החלטה שנפלה, אלא כאל החלטה שהתקבלה.

מתן הבטחות

אדם לא יכול להיחשב למקצוען בעיני הסובבים אותו אם אינו מקיים את הבטחותיו. המקצוען ער לחשיבות של המילה שלו, ולפיכך יבטיח רק את מה שהוא יודע להשיג, ויסייג בהתאמה את כל מה שהוא אינו



המקצוען אפוא הוא בעל "תיבת הילוכים גמישה", עד להקשר ומסוגל להעלות ולהוריד הילוכים בהתאם לצורך, כלומר, להתאים את שיטת העבודה ושיטות קבלת החלטות אל הנסיבות.

בטיחות

רבים רואים בבטיחות תחום עיסוק בפני עצמו. המקצוען רואה בבטיחות חלק ממקצועו ואת הביצוע הבטיחותי כחלק ממקצוענותו. בטיחות מבחינתו היא דרך חיים. ביצוע בטיחותי של כל משימה הוא תוצאה של הביצוע המקצועני. כאשר מזהים נכונה את הסיכונים, ומקבלים החלטות תוך ניהול סיכונים מושכל, מגיעים לביצוע בטיחותי. בצבא מקצועני נדרשים פחות קציני בטיחות ומנגנוני בטיחות שמטרתם לצמצם את הבעיות הנוצרות בשל אי מקצוענות של המבצעים.

מעגל הביצוע השלם

כאשר ניגש המקצוען לביצוע משימה הוא מבצע אותה על-פי שלבי מעגל הביצוע השלם (כמתואר בתרשים 2). אם בוצעו כל השלבים של מעגל הביצוע השלם, נותר הביצוע עצמו רק חלק קטן ממנו - השלב שבו מוציאים את התוכנית לפועל.

אתיקה מקצועית

מקור המונח מקצוע באנגלית הוא במילה הלטינית professus - שבועה בציבור. בבסיס רעיון ההשבעה היה הרצון למנוע מן המקצוענים בתחומם להשתמש באופן פסול במונופול על הידע שבידיהם. כיום רק במקצועות מעטים קיים מנהג מעשי של השבעה למקצוע. עם זאת, המקצוען מכבד תמיד את כללי האתיקה הנהוגים בתחומו. בתחום המקצוענות הצבאית הדרושה הזאת מתורגמת להכרה בקוד האתי של צה"ל ובערכי צה"ל ולציות להם.

ארגון מקצועני

גם אם רוב הפרטים בארגון הם מקצוענים בתחומם ייתכן שהארגון בכללותו לא ייתפס כארגון מקצועני. לא בכל ארגון משיגים כל הפרטים בו את רמת המקצוענות בתחומם המאפשרת לו להיות מקצועני. כדי שארגון יהיה מקצועני נדרשים התנאים הבאים:

1. אופן הנהגתו של הארגון, ניהולו וקבלת החלטות בו הם מקצועניים.
 2. תפקידי המפתח בארגון מבוצעים על-ידי מקצוענים בתחומם.
 3. המרכיבים של הארגון פועלים בסינרגיה, ומגבירים בכך את האפקטיביות שלו.
- בארגון שבו רוב העובדים מתחלפים בתדירות גבוהה אתגר המקצוענות גדול יותר מאשר בארגון שבו רוב האנשים ממלאים את תפקידיהם במשך זמן רב. כדי לעמוד באתגר הזה נדרשים הצעדים הבאים:
- א. להפנים שממלא תפקיד בעל הכשרה מצומצמת וחסר ניסיון הוא רחוק מהשגת מקצוענות בתחומו.
 - ב. לייעל את תהליכי ההכשרה ורכישת המיומנות כדי לצמצם את הפער הזה.
 - ג. לשבץ לתפקידי המפתח את המקצוענים ביותר בתחומם.
 - ד. להקפיד על מסה קריטית של מקצוענים בתחומם בכל

יחידה ומחלקה.

ה. להסתייע בכל מקום שבו הדבר נדרש, ניתן ואפשרי במקצוענים מחוץ לכותלי הארגון.

ו. להקפיד על גישה מקצוענית וחינוך למקצוענות כפיצוי על היעדר הזמן הנחוץ לרכישת מומחיות ועל חוסר הניסיון.

ז. להטמיע תרבות של שיתוף פעולה בין רכיבי הארגון כדי לייצר את החיבורים המקצועניים בין חלקיו.

ח. להטמיע תרבות של ביזור והסתמכות על המקצוענות של הכפופים בתחומם כדי ליצור את החיבורים המקצועניים בין חלקי הארגון במדרגים השונים.

בארגון מקצועני הזיכרון הארגוני חשוב יותר מן הזיכרון האישי, וכמו כן חשוב השיתוף בידע ובניסיון של המקצוענים בתחומם עם דור ההמשך של הארגון. לפיכך ארגון הנסמך על מקצוענים השומרים את הידע לעצמם כדי לצבור עמדת כוח, או מכל סיבה אחרת, בהכרח תיפגע מקצוענותו כאשר יעזבו אותו אותם מקצוענים.

מבחן נוסף למקצוענות של הארגון הוא המינון בין התורה הכתובה לתורה שבעל-פה. ככל שחלקה של התורה הכתובה גדול יותר - כך הארגון מקצועני יותר. בדוח ועדת אגרנט, שחקרה את כשלי מלחמת יום הכיפורים, נכתב: "במקביל לתורה הכתובה בספרות היסוד של ההדרכה בצה"ל צמחה 'תורה שבעל-פה' בה נתנו תשובות אד-הוק לבעיות בהן נתקל צה"ל. טבעה של תורה שבעל-פה - שהיא מחייבת פחות מתורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן. [...] משהשתלט עליה הקונסנזוס, נעלמים יתרונות אלה, והתורה נותרת עם חסרונותיה".¹¹

סיכום

מקצוענותו של אדם תחומה לתחומי מקצוע מסוימים, ומבוססת על בקיאותו בידע המקצועי, על מיומנותו, על ניסיונו המעשי ועל גישתו המקצוענית. המקצוענות אינה נמדדת ב-0 או 1, אלא היא נמצאת על רצף בין החובבן המושלם למקצוען המושלם.

במאמר ביקשתי להגדיר באופן מדויק ומקיף את מושג המקצוענות, לעמוד על ייחוד המקצוענות הצבאית ולהדגיש את חשיבותה של המקצוענות בצה"ל.

יהיו אשר יטענו שניתן לאמץ את גישת קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות גם במצבים שבהם הוודאות בת השגה, וכך להספיק הרבה יותר במחיר של פגיעה קטנה בלבד באיכות הביצוע. ואולם, רבים התומכים בגישה החובבנית הזאת נוכחים לדעת כי הדרך הקצרה היא הדרך הארוכה. ניסיונות לקצר בתהליכי התכנון, להימנע מירידה לפרטים ולהמעיט בתרגול לפני יציאה למשימת אמת הם כולם דרכים לקצר את זמן הביצוע של הניסיון הראשון בלבד.

על המפקדים בצבא לטפל במקצוענות בארגון שעליו הם מופקדים, ולחנך את פקודיהם למקצוענות בתחומם. מכיוון שצה"ל הוא צבא העם, המושתת על שירות חובה קצר, ההולך ומתקצר, רוב היחידות בו מאותרות בכל הנוגע למרכיב הניסיון המעשי. אין בכך כדי לרפות את ידי המפקדים בחתירה למקצוענות של ארגוניהם. הפנמת מושג המקצוענות ומרכיביו, הצבת ממלאי תפקידים מקצוענים בתחומם בתפקידי מפתח בארגון והטמעת הגישה המקצוענית בתהליכים ובנהלים של הארגון יקדמו את היחידה לעבר המקצוענות הנכספת.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

