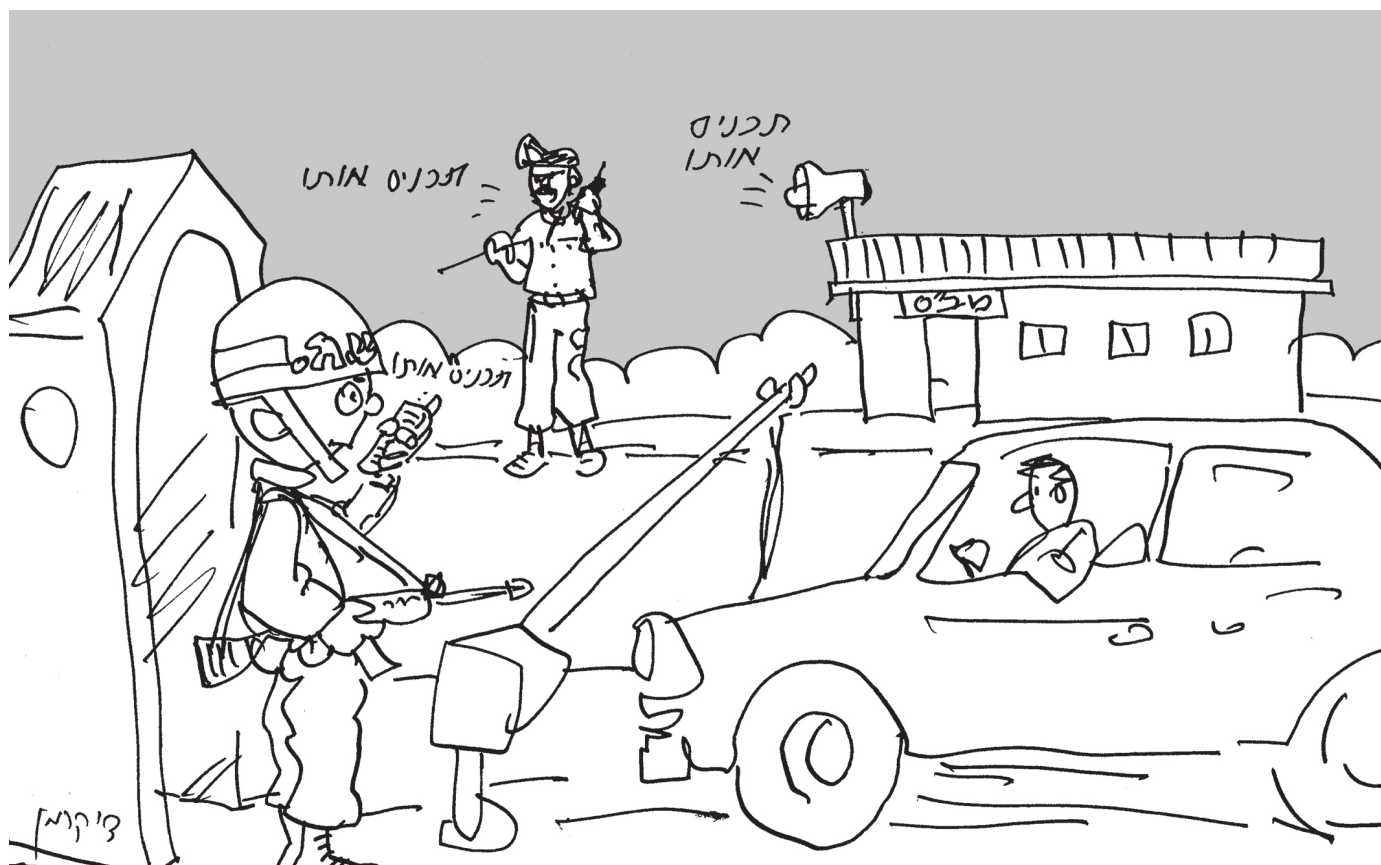




# לאן נעלמה האחריות?

בגלל השאיפה לשלמות והחשש מכישלונות נוטים היום המפקדים לפקח באופן הדוק על הפקודים שלהם. הפקודים הפנימו את המציאות הזאת ונמנעים לרוב מלנקוט איזשהו צעד בלי לקבל את אישור המפקדים שלהם. את המציאות הזאת של פיקוח צמוד מחד גיסא ושל תלות מוחלטת מאידך גיסא מאפשר הטלפון הסלולרי



רס"ן אריאל עמיחי

רמ"ד תורה אינטגרטיבית בחיל  
הלוגיסטיקה



## שכחנו מה זאת אחריות

הטלפון הסלולרי מאפשר לנו לעדכן בכל עת אחרים על מצבנו, ולאחרים הוא מאפשר ליצור איתנו קשר בכל עת וכמעט בכל מקום שבו אנו נמצאים. בשל היכולות האלה של הטלפון הסלולרי הוא משפיע מאוד על האופן שבו תופסים המפקדים והחייילים את המושג אחריות ועל האופן שבו הם מקבלים החלטות ונוקטים יוזמות. נושאו של המאמר הקצר הזה הוא המציאות שנוצרה בצה"ל של פיקוח צמוד ושל תלות מוחלטת - מציאות שלא הייתה אפשרית בעידן שלפני הטלפון הסלולרי.

בילדותי נהגתי לקבוע עם חבריי ללכת ביחד לבני עקיבא בשבת. בדרך כלל סיכמנו להיפגש בשעה 16:00 בפינת הרחובות הרצל ווייצמן בנהריה. בין השעה 15:50 לשעה 16:05 היו כולם מגיעים. היום מעטים הסיכויים שדבר כזה היה קורה. הסיבה לכך היא הטלפון הסלולרי. מהסיבה הזאת אני מכנה אותו "מכשיר להסרת האחריות". בעבר הייתה האחריות האישית מחייבת, שכן אם משהו לא היה מגיע בזמן - היו דואגים לו ופותחים בחיפושים אחריו. המחויבות הזאת יצרה הסכם שבעל פה שלפיו על כל אחד להגיע בזמן. היום נוהגים מי שמאחרים לדיונים לפטור את עצמם באמירה: "הודענו שנאחר" או "נתקעתי בפקק והודעתני שלא יחכו לי". אלה שמשתמשים בתירוצים מהסוג הזה משוכנעים לחלוטין שמדובר בסיבות מתקבלות על הדעת לאיחור. יש לציין שברוב המקרים ההודעות האלה אינן נמסרות בשיחת טלפון אלא במסרונים - מה שמדגיש ביתר שאת את ההתנערות מאחריות.

**מאחר שהטלפון הסלולרי הופך את כולם לזמינים, האחריות עוברת מאחד לאחר. החייל והקצין "מזדכים" על המשימה וממתינים שהרמה הממונה תפתור את הבעיה**



בעבר כאשר שלחו אותי מהגדוד לבסיס ציוד כדי להחליף ציוד שהתבלה, הייתי מקבל רשימת משימות, וידעתי שלא אחזור לגדוד לפני שאבצע את כל המשימות, מכיוון שכך ציפו ממני. במהלך ביצוע המשימות קיבלתי בעצמי החלטות, שכן לא יכולתי להתייעץ עם מפקדי בגדוד. במקרה הצורך הייתי פונה למפקדיו של בסיס הציוד כדי לפתור בעיות שהרמות הנמוכות יותר בבסיס לא הצליחו לפתור. כיום נוכח הדילמה הקטנה ביותר מחפש החייל את מפקדו, ומפקדו מחפש את מפקדו שלו. מאחר שהטלפון הסלולרי הופך את כולם לזמינים, האחריות (שלעיתים נוהגים לכנותה "הקוף") עוברת מאחד לאחר. החייל והקצין "מזדכים" על המשימה וממתינים שהרמה הממונה תפתור את הבעיה. הטלפון הסלולרי אף פוגע בתכנון. בעבר היו יוצאים למשימה לאחר תכנון מפורט ותדרוך מדוקדק. היום אנו עדים לא פעם לאמירה בנוסח: "סע לכיוון צריפין, אני כבר אעדכן אותך לאן לגשת ומה לעשות".

## וגם ויתרנו על היוזמה

מהדוגמאות האלה ניתן להסיק שהנוכחות המסיבית של הטלפון הסלולרי בחיינו פוגעת ביכולתנו לתכנן, לקבל אחריות ולהוציא אל הפועל משימות באופן עצמאי בכל הרמות. זה בעייתיות בעיתות רגיעה, אבל חמור ביותר בעת לחימה. כיצד יגיבו המפקדים הזוטרים כשלא יצליחו ליצור קשר עם הרמות הממונות באמצעות מערכות השליטה והבקרה והתקשוב ויבינו שהם לבד במערכה? האם יוכלו ליזום פעולות, לתכנן אותן ולהוציאן אל הפועל באופן עצמאי? אחת מנקודות החוזק של צה"ל במלחמות העבר לעומת צבאות ערב הייתה

יכולתן של הרמות הנמוכות ליזום, לתכנן ולקבל החלטות. היכולת הזאת בלטה מאוד במלחמת יום הכיפורים: במקרים רבים רמת המחלקה ורמת הפלוגה הצילו את המערכה - גם ללא קבלת הנחיות או תוכניות מהרמות הממונות.

חשוב להבין שהיכולות האלה אינן תכונות מולדות הקיימות אצל בני האדם באופן טבעי. הדור של ימינו בארץ - בצה"ל ומחוצה לו - מחונך, מאומן ומתורגל לקבל הנחיות מהרמות הממונות, לערוך תיאומים תוך כדי תנועה, לדווח בקביעות ולשמור על קשר תמידי. כיצד הוא יידע לפעול באופן עצמאי - ליזום, לתכנן ולבצע - אם הוא מעולם לא תורגל בכך?

אסור להתבלבל: אובדן העצמאות של הרמות הכפופות אינו נובע מקיומו של הטלפון הסלולרי, אלא הטלפון הסלולרי הוא אחד הכלים שמאפשרים אותו. הסיבה המרכזית למציאות הזאת היא התרבות הארגונית שנוצרה בצה"ל. הצבא הוא מערכת ארגונית השואפת לשלמות, ולכן הוא אינו סולח על טעויות. כל טעות קטנה - אפילו בעניינים של מה בכך (למשל הצגת שקפים בהרצאה ברצף שגוי) - נחשבת למפגן של חוסר מקצועיות ולתקלה בלתי נסבלת. זו הסיבה לקיומם של דיונים רבים בצבא. מטרתם של אלה היא לוודא שלא מתרחשות תקלות ושהרמות הכפופות מבצעות את כל מה שדורשות מהן הרמות הממונות. בדיונים האלה נדרשות הרמות הכפופות להעביר דיווחים, דו"חות, סיכומים, רישומי מעקב אחר ביצוע החלטות וכו'. הצורך התמידי לדווח פוגע ביכולת הרמות הכפופות לבצע את המוטל עליהן, ליזום, לקבל החלטות ולקדם את התחומים שעליהן הן מופקדות.

## לאן נעלם הפיקוד מוכוון המשימה?

ספר הפיקוד והשליטה (פו"ש) של תוה"ד מ-2006 מבחין בין פיקוד פרטני ולבין פיקוד משימה ופיקוד באישור. התפיסה של פיקוד משימה מבוססת על ההנחה שלפיה כל מפקד הוא המתאים

של הפקודים, והם עוסקים בעיקר בריצוי המפקדים ובמילוי הנחיותיהם. במתכונת עבודה כזאת לא מצליחים הפקודים ליזום פעולות ולהביא לידי ביטוי את הידע המקצועי שלהם. כדי לצמצם את התופעות האלה על מפקדים להאמין בפקודים שלהם וללמד אותם כיצד לתפקד בתנאי אי-ודאות גם ללא אישור המפקד. הענקת עצמאות רבה יותר לפקודים מחייבת גישה סלחנית יותר של המפקדים לטעויות של פקודיהם. כפי שיש לאפשר לתינוק הלומד ללכת ליפול במסגרת תהליך הלמידה של המיומנות הזאת, כך גם בתהליך הלמידה של בעלי תפקידים בארגונים, ובהם הצבא, הלמידה האמיתית היא תהליך ארוך של ניסוי ושל טעייה.

מהמפקד מצפים שיטיל אחריות רחבה ככל האפשר על פקודו, וכשהפקוד מתקשר כדי לקבל פתרון מהמפקד, על המפקד לגלגל אליו חזרה את הבעיה - לא מתוך כוונה להימנע מקבלת ההחלטה אלא מתוך רצון לפתח את יכולתו של הקצין ליזום. דוגמה לכך ניתן לראות בסרט "שתי אצבעות מצידון": מ"מ מתלבט כיצד לפעול נגד מחבלים שייתכן כי מסתתרים בתוך בית שבו נמצאת גם אוכלוסייה אזרחית ומבקש הנחיות ממפקדו. זה משיב לו: "אתה בשטח, אתה תחליט!" הרמה הממונה יכולה לדרוש מהקצין ברמה שמתחתיה לדווח ולעדכן בנוגע להחלטה שקיבל - אך עליה לגבות אותו כדי לבנות את ביטחונו העצמי של הפקוד שביכולתו לפתור בעיות באופן עצמאי. לכן באימונים ובתרגילים חייבים לביים תקלות קשר שונות שמונעות את האפשרות לקבל הנחיות מהמפקדים. כך ניתן לבחון את יכולתן של הרמות הכפופות להחליט, לתכנן ולבצע.

במכשיר הטלפון הנייד יש להשתמש במשורה. אסור להפוך אותו לכלי בקרה, לכלי דיווח ולאמצעי למתן מענה מיידי.

**מהמפקד מצפים שיטיל אחריות רחבה ככל האפשר על פקודו, וכשהפקוד מתקשר כדי לקבל פתרון מהמפקד, על המפקד לגלגל אליו חזרה את הבעיה - לא מתוך כוונה להימנע מקבלת ההחלטה אלא מתוך רצון לפתח את יכולתו של הקצין ליזום**



על המפקדים לצמצם את הדרישות לדיווחים ואת הירידה לפרטים בנושאים שמצויים בתחום אחריותם של פקודיהם. סביר להניח שהפקוד מונה לתפקידו משום שהאמינו ביכולותיו, ולכן יש לתת לו מרחב פעולה שבו יוכל לממש את האחריות הזאת. בהרצאה על מבצע "עופרת יצוקה" בפני קצינים מחיל הלוגיסטיקה אמר מפקד פיקוד הדרום אלוף יואב גלנט:

**כשיש לך מספיק חופש פעולה (מהרמות הממונות), אתה לא מתערב במה שקורה מתחתך... חשוב להבין את זה בכל רמה ובכל מקום... הדבר הכי חשוב שאתה יכול לעשות הוא לגרום לכך שיהיה חופש פעולה לכפופים לך ולתת את ההוראות המינימליות המתחייבות ולא את המקסימליות האפשריות מתוך הבנה שהאנשים מתחתך רוצים להצליח לפחות כמוך והם מבינים יותר טוב מה שקורה בגזרתם.**

האמירה הזאת נכונה בזמן מלחמה וכן בשלב ההכנות למלחמה (דהיינו בעיתות רגיעה). שיטת עבודה כזאת תקנה לפקודים כלים לתכנון, לקבלת החלטות ולפעולה באופן עצמאי הן בעיתות רגיעה והן בזמן לחימה. בטווח הקצר המפקד יהיה חשוף לטעויות בשיקול הדעת, לתקלות בביצוע וייתכן שאף יצטרך לתת דין וחשבון לממונים עליו. אך בטווח הארוך יסגל המפקד לפקודיו תכונות ויכולות שיאפשרו להם להצליח בכוחות עצמם בימי רגיעה ובימי מלחמה.



ביותר לבצע את מה שנדרש ממנו בהתאם לדרגתו, תחום פעילותו והכוח שעליו הוא מופקד.

תפיסת הפיקוד הפרטני מבוססת על ההנחה שלפיה על כל מפקד להחליט ואף ליזום בהתאם לדרגתו ולתחום פעילותו - אולם בהכוונה ובבקרה אישית של הממונה עליו. בצורת הפיקוד הזאת מתערב הממונה ישירות בפעולותיהם של הכפופים לו, והדבר מתבטא בהכתבת ה"איך" - אולם רק באופן עקרוני ובלי להיכנס לפרטים.

גישה נוספת, קיצונית יותר מפיקוד פרטני, נקראת "פיקוד באישור" (או בשמה המלא: "פיקוד מותנה באישור הממונה"). זו מבוססת על ההנחה שעל כל מפקד לגבש תמונת מצב המציגה את מצבם של פקודיו ברמת פרטנות הזזה או הדומה לזו שהם מגבשים, ועליו לרדת בהערכת המצב שלו לפרטי פרטים.

רשמית נהוגה בצה"ל השיטה של פיקוד משימה. במילים אחרות: המפקד אומר לפקודיו מה יש לבצע ומהו ההישג המבצעי הנדרש, והפקודים מחליטים כיצד לבצע את מה שנדרש מהם. הפקודים אינם מפרטים את תוכניותיהם בפני הרמה הממונה אלא רק מציגים אותן - אם יש זמן לכך. התוצאה היא שרק הרמה הכפופה בקיאה בפרטי התוכניות.

לדעתי, ההבדל המרכזי בין השיטות האלה הוא זהותו של האחראי המרכזי להשגת המשימות. בשיטת הפיקוד הפרטני ובשיטת הפיקוד באישור מונחת האחריות על כתפי המאשר (גם אם לא זה המצב באופן רשמי, הרי מהבחינה הפסיכולוגית המאשר הוא האחראי). לעומת זאת בפיקוד משימה מוטלת האחריות על כל הרמות, מאחר שהממונה מכתוב רק את ה"מה", ואילו הכפופים מחליטים על דרך הביצוע, על ה"איך".

## כך תוזר העצמאות לרמות הכפופות

מאחר שהיום יותר מפקדים דורשים יותר דיווחים, עורכים בקרה קפדנית ומתערבים ב"איך", מיטשטשת באופן טבעי האחריות