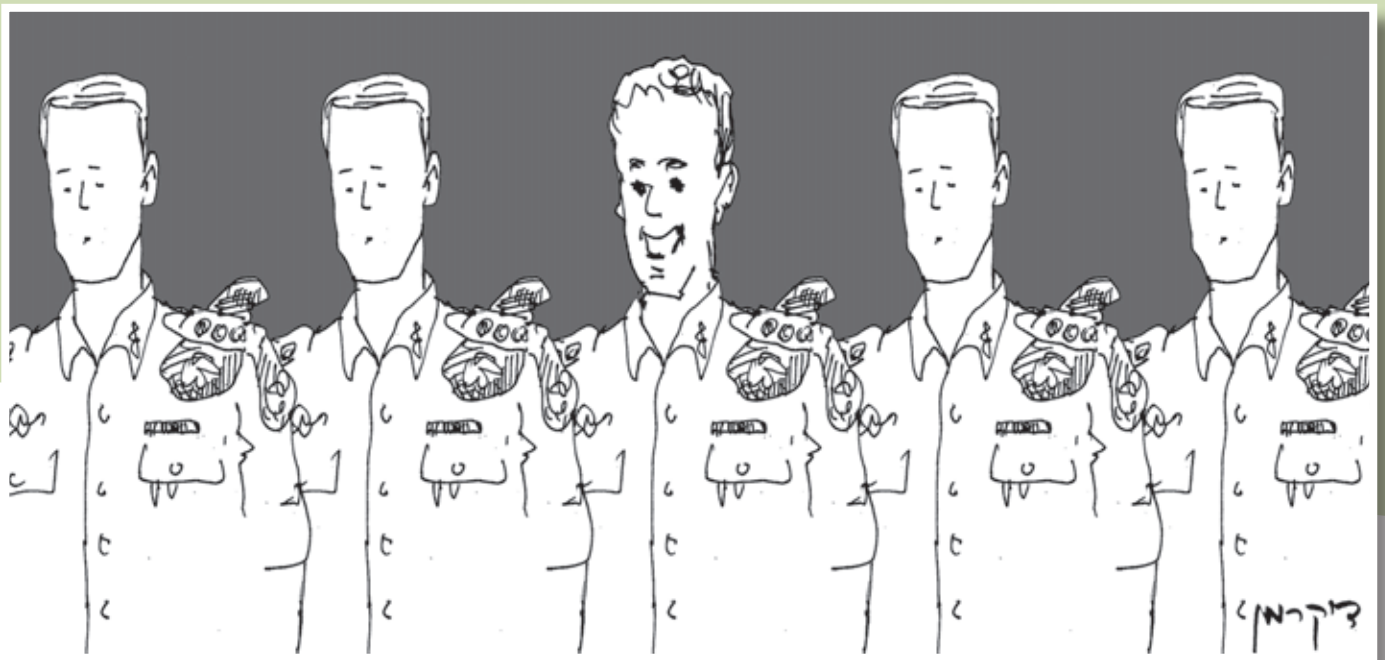




מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות



קצינים קונפורמיסטים, המכונים לעיתים "לויאלים", הם אכן הנגף הראשית בדרכו של צבא שרוצה להשתפר



תא"ל (מיל') עמי מורג
מעריך במרכז ההערכה
לא"מ"מ



קצינים רבים בצה"ל חושבים שהלויאליות - תכונה שנחשבת לחיובית ולרצויה - מחייבת אותם להסכים תמיד לדעות של מפקדיהם, גם אם הם משוכנעים שמפקדיהם טועים. זו גישה שעלולה להוביל לרידוד החשיבה בצבא

רקע

במשך מרבית שנות קיומו של צה"ל התנהלה מערכת המינויים והשיבוצים בצבא על בסיס חוות הדעת שקיבל הקצין במהלך שירותו בתפקידו השונים. במילים אחרות: קצינים קודמו על פי חוות הדעת שהם קיבלו - למעט במקרים חריגים (לרוב אחרי מלחמות) שבהם צורכי השיבוץ היו גבוהים, וקודמו גם מי שקיבלו חוות דעת בינוניות. ברמות של עד סא"ל היו הקידום והשיבוץ באחריות הפיקוד ו/או החיל. החל מרמת אל"ם נקבעו השיבוצים במטכ"ל. בשיבוצ השיבוצים במטכ"ל נחתכו הגורלות על פי חוות הדעת והמלצות של חלק מהמשתתפים.

עד שלהי שנות ה-70 של המאה הקודמת נתן שר הביטחון את האישור הסופי למינוי אל"ם רק לאחר שיחה אישית עם המועמד. בפני השר עמדו במהלך השיחה תיק הקצין, חוות הדעת עליו, המלצות וסיכום ישיבת השיבוצים שהתקיימה במטכ"ל. יש להדגיש ששר הביטחון לא היה חותמת גומי. התרשמות השר בשיחה - שנמשכה לעיתים יותר משעה - הייתה יכולה לדחות זמנית מינוי או אף לבטלו כליל.

עם זאת, בחינה של תהליך המינוי מעלה שהוא איפשר מינוי של אל"מים לא ראויים בגלל הכשלים המובנים הבאים:

- חוות דעת לא מדויקות בגלל רצונו של הממליץ להעלות את הציון של הפקוד כדי לשפר את סיכויי הקידום שלו. לעיתים היה המניע הפוך: הרצון להיפטר מהפקוד. באמצעות חוות הדעת המוטה כלפי מעלה קיווה המפקד שהפקוד הלא רצוי יקודם ליחידה אחרת.
- הסכמים שבשתיקה מסוג של "שמור לי ואשמור לך" שהיו שכיחים בין המשתתפים בדיוני השיבוצים.

כדי להוסיף עוד מקור מידע רלוונטי ולהקטין בכך את האפשרות שחוות דעת מוטות יביאו למינוי קצינים לא ראויים הוקמו מרכזי הערכה לסא"לים ובעקבותיהם הוקמו גם מרכזי הערכה לאל"מים. התפיסה כיצד לגבש את הערכות הקצינים במרכזים האלה התפתחה תוך כדי הפעלתם, ובהדרגה נוצר ידע רב בתחום הזה. במשך השנים זכו מרכזי הערכה ללגיטימציה ארגונית, ובמקביל נצברו בהם תובנות חדשות והופקו לקחים. התוצאה של התהליכים האלה הייתה שמרכזי הערכה הותאמו כל הזמן לצורכי המערכת ולהשגת הערכות מיטביות.

זה עשור אני משמש מעריך במרכזי הערכה ובאופן טבעי השתתפתי גם בתהליכי השיפור שהונהגו בהם. העיסוק הרצוף שלי באותם המרכזים איפשר לי הן לפתח את מיומנותי בתחום הערכה והן להיחשף למגמות ולתהליכים שהתגבשו בצבא (או שחדרו אליו) ועיצבו את התרבות הארגונית שלו ואת השיח הדומיננטי שבו. על כך - בהמשך המאמר.

מרכז הערכה לאל"מים - תפקידים פורמליים ובלתי פורמליים

את מרכזי הערכה לאל"מים פיתחה ומנהלת מחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה), והוא נכנס לשימוש שוטף בצה"ל החל מ-1997. הגוף הראשון שנעזר בו היה אט"ל. בהדרגה החלו גופים נוספים להשתמש בו, ומ-2001 נעזרת בו גם זרוע היבשה - להערכת מפקדים שמועמדים לתפקידי מח"ט (או לתפקידי אל"ם מקבילים בערוץ המבצעי).

למרכזי הערכה של זרוע היבשה מגיעים סא"לים מנוסים. ברוב המקרים הם באים לשם

אחרי שניים-שלושה תפקידי סא"ל בכירים - מג"דים או קציני מטה בחטיבות, באוגדות ובפיקודים. הם נשלחים למרכז בעקבות המלצת מפקדיהם הישירים והזרוע ולאחר שראו בהם מועמדים מתאימים להתקדם לתפקידי אל"ם. מרכזי הערכה פועל פעם או פעמיים בשנה, ובכל פעם מגיעים אליו 12-13 קצינים.

מבחינה הערכה נמשכים שלוש יממות, ובמהלכן משתתפים הסא"לים במגוון רחב של תרגילים ושל משימות. בביצועיהם צופים מעריכים רבים, מחציתם תא"לים במילואים ומחציתם פסיכולוגים. המעריכים האלה מגבשים - תחילה כל אחד לחוד ובהמשך במשותף - הערכה בנוגע לפוטנציאל הקידום של כל מועמד לדרגת אל"ם.

המטרות של מרכזי הערכה לאל"מים הן רבות - חלקן פורמליות ומוגדרות, וחלקן לא פורמליות ונגזרות מצרכים ומדרישות של הארגון. התפקיד הבסיסי של המרכז, שלשמו הוקם, הוא לספק מידע תומך החלטה לדיוני השיבוצים המתקיימים בצה"ל (ובראשם דיוני השיבוצים המתקיימים במטכ"ל). המידע הזה מתמקד בפוטנציאל הקידום לדרגת אל"ם של המועמד ומביא בחשבון את הרקע שלו ואת ההקשר שבו מתקיים הדיון.

מטרה נוספת - ולא פחות חשובה - של מרכזי הערכה היא להיות אמצעי ללמידה ולהעברת מסרים ארגוניים הן מלמעלה למטה (מהמטכ"ל לרמות הנמוכות יותר) והן מלמטה למעלה (מהשטח לפיקוד הבכיר). משמעות הדבר היא שבימים שבהם פועל המרכז ניתן לבחון האם המועמדים לקידום הפנימו את המסרים של הרמות הבכורות ובמקביל ניתן גם

גורמים לתקלות, מעלים קושיות או חושבים מחוץ לקופסה, יש להם סיכוי משופר להתקדם בסולם הדרגות. רובם לא מעיזים לייצר תובנות ששונות ממה שהם חושבים שמצפים מהם להשמיע, שמא המערכת תראה בכך סטייה או תקלה.¹

בצה"ל מתקיימים מעט מדי דיונים פתוחים וסיעורי מוחות על אף שהם אמצעים חשובים לקידום החשיבה ולטיוב התוצרים. אנשים מעדיפים לשמוע דברי הבל מרמות ממונות ולשתוק כדי לא לסכן את הסיכוי שלהם להתקדם. רמות הניהול הבכירות בצבא אינן קולטות את המשמעות ההרסנית של התופעה הזאת. במקום לעודד קונפורמיות הן חייבות לעודד את פקודיהן להרהר - ואם צריך גם לערער - על דבריהן. יש להנחיל תרבות של דיון אמיתי, פתוח שמסתיים בהחלטת מפקד שאינה ניתנת לערעור. חשוב ביותר שמפקדים בכל רמה ישמיעו את דעותיהם - גם אם אלה נוגדות את דעת הממונים עליהם. וחשוב לא פחות שמפקדים בכירים יאפשרו את החופש הזה. הם אינם מסכנים בכך דבר שכן תמיד שמורה להם זכות המילה האחרונה. גם אם אין להם מונופול על השכל הישר ועל החשיבה המקורית - האחריות והסמכות שנובעת ממנה הן שלהם.

מאחר שמרכז ההערכה הוא בשביל הקצין שלב מכריע בתהליך התקדמותו, מובן לנו, המעריכים, שהקצין ינסה להתאים את עצמו למה שנראה בעיניו "פתרון בית ספר". באופן טבעי יש אצל הסא"לים שמגיעים למרכז גם מידה מסוימת של רצון לרצות. אנחנו, המעריכים, משתדלים להבהיר להם כבר בתחילת התהליך שבמרכז ההערכה אין פתרון אחד, ושמצפים מהם לחשוב באופן חופשי, פתוח ומשוחרר. למרות זאת, רק לעיתים רחוקות אנחנו פוגשים קצין שאינו חושש להציג את עמדתו האישית, גם אם הוא חושב שהיא לא תמצא חן בעיני המעריכים או שתזיק לסיכוייו להצליח במרכז.

השיח הדומיננטי שמתקיים כיום בקרב המפקדים שמגיעים למרכז ההערכה עושה שימוש במילים רבות - חלקן בלועזית וחלקן חידושי לשון בעברית - שהקשר בינן לבין הנושאים שבהם הם דנים הוא קלוש



שטחיות החשיבה הסדורה. השיח הדומיננטי שמתקיים כיום בקרב המפקדים שמגיעים למרכז ההערכה עושה שימוש במילים רבות - חלקן בלועזית וחלקן חידושי לשון בעברית - שהקשר בינן לבין הנושאים שבהם הם דנים הוא קלוש. ריבוי המילים משמש לעיתים קרובות כדי לכסות על קושי להעמיק ולשלוט בתכנים מורכבים ומאתגרים.

תהליך החשיבה הפגום הזה צומח, לדעתי, בעיקר במערכת ההכשרה הצבאית ובמיוחד במכללות. בשיחה שקיימתי באחרונה עם מפקד המכללות הגענו להבנה שרצוי לבחון שינוי בשיטת ההכשרה כדי לייצר קצינים חושבים, יודעי ספר, יצירתיים ובעלי יכולת לעמוד על דעתם (המנומקת, כמובן) בפני הרמות הממונות.

מקור הרעה החולה הזאת, לדעתי, הוא השינוי שהונהג בקורס הפיקוד והמטה הבכיר (פו"ם). בכל מסלול ההכשרה שלי מקורס הקצינים ואילך הוטמע בי תהליך של חשיבה סדורה שנקרא בזמנו "הערכת מצב". התהליך הזה חייב לימוד מעמיק של כל הידע הנדרש כדי לבצע משימה בהצלחה. במהלך השנים הפכה הערכת המצב לחלק מאישיותי ולכלי שבו אני משתמש כל הזמן ובכל תחום. התהליך הזה הפך להיות חלק ממני. יש להדגיש שהערכת המצב אינה כלי קשיח, אלא להיפך: היא כלי גמיש ביותר שפתוח לקליטת שינויים ולחשיבה יצירתית למרות המבנה הסדור והמוקפד שלה.

תחילתו של התהליך בקבלת פקודה מרמה ממונה. בעקבות זאת מתחיל שלב החשיבה

ללמוד באמצעותו על הנושאים המרכזיים שמעסיקים את המועמדים לקידום. אלה ואלה הם מידע שחשוב לצה"ל להכיר.

לא בכדי נבחר צוות המעריכים במרכז ההערכה בקפידה רבה ועושה את תפקידו במשך שנים רבות. ככל שצוברים ניסיון רב יותר בתפקיד של מעריך במרכז, כך רוכשים יותר ידע מקצועי וגם בסיס משמעותי כדי לעמוד על מאפייני הפיקוד הבכיר בצבא ועל מגמות חדשות שמתפשטות בארגון. לעיתים מדובר במגמות שמתפתחות במשך שנים רבות, שרק מעריכים בעלי ניסיון רב יהיו מספיק חדי עין ורגישי אוזן כדי להבין את משמעותן ולעשות בהן שימוש נכון.

התרשמויות אישיות

את הקצינים שעברו במרכז ההערכה לאל"מים במהלך העשור האחרון ניתן להגדיר - רובם ככולם - "מיטב הנוער". הם אינטליגנטים, בעלי ערכים, מכירים בחשיבות עשייתם ובווגרים של מסלולי ליבה קשים ותובעניים. בהיותי קצין בוגר מלחמות ומשוחרר מהשירות זה עשרות שנים זו ללא ספק חוויה בעבורי לשהות במחיצתם ולצפות בהתנהלותם במהלך שהותם במרכז.

מרכז ההערכה הוא במידה רבה מיקרו-קוסמוס של החיים האמיתיים, ולכן הוא מאפשר לי ולעמיתי המעריכים לעקוב אחר המגמות שמתפתחות בצבא באמצעות הצפייה בסא"לים. הנקודות שאפרט בהמשך נוגעות להתנהגויות שרכשו במהלך שירותם הסא"לים שמגיעים למרכזי ההערכה. למען הסר ספק, דבריי לא נועדו להטיל סרה במישהו מהקצינים האלה - אשר ללא ספק עושים את עבודתם נאמנה - אלא להאיר איך התנהלות המערכת משפיעה לרעה על ההתנהלות שלהם בצבא.

סוגיית ה"פוליטיקלי קורקט". הקצינים מתנהלים כפי שהם חושבים ומבינים שהמערכת מצפה מהם להתנהג. הם תמיד יעדיפו "לא לנדנד את הסירה" ויתאימו את עצמם לחליפה שהם חושבים שהמערכת רוצה שהם יעטו על עצמם. כל עוד הם לא

החלה ההידרדרות בחשיבה הצבאית, וזו הפכה להיות לגיבוב של מילים ושל רעיונות שמתחברים באופן אקראי ולעיתים רחוקות בלבד.

התוצאה של התהליך הזה: קורס הפיקוד והמטה הבכיר כבר אינו מכשיר מפקדים לחשיבה מעמיקה שיש בה ירידה לפרטים. גרוע מכך - הוא אף מייתר את ניתוח החלופות ואת בחירת הדרך המועדפת, ואין בו התייחסות מחשבתית לדילמות. למעשה, תהליך החשיבה התפוגג ונותרה בו רק המעטפת - קליפה שמכסה על חלל. כאשר מנתחים את המלחמות ואת המבצעים שבהם השתתף צה"ל בשני העשורים האחרונים עולה בבירור ה"תרומה" של פו"ם "ברק" לכל אלה.

סיכום

אנו נמצאים כיום לפני צומת דרכים מרכזי בכל הנוגע לעיצובו של הפיקוד הבכיר בצה"ל בשנים הבאות. עלינו להחזיר את תהליכי החשיבה של המפקדים לבסיס שממנו הם ינקו במשך עשרות בשנים - ללא קיצורי דרך וללא עיגולי פינות. ייתכן שיהיו מי שיגידו שאני שייך לדור אחר, שאולי כבר לא ממש נמצא בעניינים. להם אבקש לומר: העולם אומנם מתקדם, אבל יש דברים שכוחם דווקא ביציבותם ויש לשמור עליהם מפני שינויים מזדמנים ואופנות חולפות. הערכת המצב המסורתית, החשיבה העצמאית ואומץ הלב האינטלקטואלי של המפקד הבכיר חייבים להמשיך להיות חלק מכך. קצינים קונפורמיסטים, המכונים לעיתים "לויאלים", הם אבן הנגף הראשית בדרכו של צבא שרוצה להשתפר. יש לנו מדינה אחת בלבד, ורק צבא ערכי ונחוש, המבוסס על מפקדים יצירתיים החושבים באופן עצמאי ומתמודדים על דעתם, יוכל להבטיח את מה שנראה לנו היום מובן מאלינו.

הערה

1. ראו: אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433, אוקטובר 2010, עמ' 27-20, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/1/112551.pdf>

האישית של המפקד - השלב שבו המפקד "יושב עם עצמו" ולומד את משימתו. התוצר של החשיבה הזאת הוא הרעיון המרכזי של המפקד שמשמש בסיס להערכת המצב שלו ושל המטה שלו. בכל מרכזי ההערכה שבהם שימשתי מעריך ובכל התרגילים שבהם שימשתי בקר נוכחתי בחסרונו של אותו שלב של חשיבה ראשונית. כיום מפקדים מקבלים משימה ומיד מתחילים לתרגם אותה לפקודת מבצע. מורגש כאן חסר אמיתי בלימוד עצמי ובחשיבה אישית לפני ניסוח ההחלטות המבצעיות.

היכן הייתה נקודת המפנה? לדעתי, אחד ההסברים האפשריים לכך הוא שבתחילת שנות ה-90 הגיעו לצמרת המטה הכללי מפקדים מוכשרים ביותר שצמחו ביחידות מיוחדות שבהן נותנים ליצירתיות מקום מרכזי. המפקדים האלה צמחו במקום שבו רואים בדפוסי חשיבה קבועים חסם לאותה היצירתיות. מרבית שנותיהם בצבא הם מילאו משימות חשאיות שאותן ביצעו באומץ רב, אך מדובר היה במשימות נקודתיות. כל המאמץ הצבאי היה מגויס לאותה המטרה המיוחדת שנקבעה. כל התהליכים הצבאיים הותאמו לאותה המשימה הקטנה, שמשקלה הסגולי היה גבוה מאוד. כל התשומות הצה"ליות הוקדשו להצלחתן של אותן המשימות, והן העסיקו את הרמות הבכירות ביותר ואף קיבלו את אישורן. כאשר המפקדים שהובילו את המשימות האלה הגיעו לצמרת הצבא, הם התבלבלו והחליטו להטמיע את השיטה - שהייתה טובה למבצעים חשאיים - בצבא "הגדול". הם החליטו שיש לשנות את תהליך החשיבה ה"מסורבל" ולהופכו לתהליך "חכם". מה שהיה נחלת מעטים במשימות קומנדו, הפך להיות לחם חוקו של הצבא כולו שמיועד לפעול במלחמות, ומנעד האיכויות בו רחב מאוד.

עלינו להחזיר את תהליכי החשיבה של המפקדים לבסיס שממנו הם ינקו במשך עשרות בשנים - ללא קיצורי דרך וללא עיגולי פינות



אחד השינויים המהותיים שנגזרו מאותן התמורות בא לידי ביטוי בשינוי שחל בקורסי ההכשרה בצה"ל. כך, למשל, קורס פו"ם הפך לקורס "ברק", והוכנסו בו תפיסות חדשות להכשרת מפקדים ולפיתוחם. באותה העת השתתפתי במעין ניסוי, שבמסגרתו חולקו חניכי פו"ם לשתי קבוצות. האחת למדה במתכונת המסורתית, והאחרת - על פי תוכנית "ברק". לקראת סיום הקורס זומנו תא"לים בכירים במילואים כדי לבחון את החניכים ולהשוות ביניהם במהלך תרגיל שהוכן במיוחד. כל שני תא"לים בחנו כמה חניכים משני הקורסים בלי לדעת מאיזה קורס הם. התוצאה הייתה מדהימה: חניכי קורס "ברק" היו חלשים בכל משתנה שנבדק. החולשה באה לידי ביטוי ברמת הניתוח של העובדות (קרקע, אויב, כוחותינו) ובהסקת המסקנות. זאת ועוד, גם היכולת לרדת לפרטים הייתה קטנה יותר בקרב חניכי "ברק", והקשר בין הבעיה לפתרון שהם גיבשו היה בדרך כלל מקרי וקלוש. ומה שבלט מעל הכול - וזוהי הנקודה החמורה ביותר בעיניי - הוא חוסר ההתייחסות של אותם החניכים לתגובות האפשריות של האויב לתוכנית שנקבעה.

בדיון המסכם של המעריכים באותו הניסוי עלתה באופן ברור הדרישה לבחון מחדש את השינוי שהונהג בפו"ם. אומנם לא הובעה התנגדות מוחלטת לשינוי, אך הרוב בקרב התא"לים המליץ להנהיג שיפורים בקורס "ברק" כך שיגושר הפער שנוצר בינו לבין קורס פו"ם הוותיק. אך ההחלטה שהתקבלה לבסוף (ואולי בכלל נקבעה מראש?) הייתה חד-משמעית וניתנה ללא קשר להמלצות: פו"ם "ברק" הפך להיות הקורס הרשמי. לדעתי, זו הייתה הנקודה שבה