

ספרא וסייפא

על הצלחה בתפקיד

אל"מ מוטי שפירא

לנקודת חוסר הכישרון שלך. כבר אמרו, כי על מנת לנבא הצלחה בתפקיד של מועמד לנשיאות בארצות-הברית יש לבחון כמה היבטים של אישיות המועמד, שהנה מובנית, וכוללת אופי, השקפת עולם וסגנון. האופי מתעצב בילדות ובשלב הראשונים של החיים. השקפת העולם מבוססת על תפיסות המועמד לגבי החברה, לגבי טבע האדם ולגבי העימותים באותה חברה. הסגנון הוא כישורי המועמד בתחום הרטוריקה, ביחסי אנוש וב"הכנת שיעורים" לפני ביצוע משימה. ניתן לעמוד, לפי אותה גישה, על כל האיכויות הללו, בעיקר, בתפקיד העצמאי הראשון של מועמד לנשיאות.

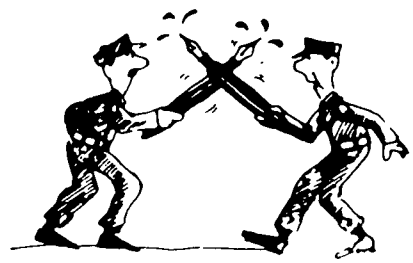
כיצד מעריכין?

לפי אותו היגיון, ניתן לחזות הצלחת קצין – כדי שלא יגיע כלל לנקודת חוסר הכישרון שלו. החיזוי הזה מן הראוי, כי יהיה תמידי, מצטבר ולא ייקבע לפי תפקיד אחד, או על-ידי מעריך אחד בלבד. בדרך כלל, קצינים, שיענו על הקריטריונים הללו, גם יצליחו בתפקידיהם. בנקודה זו יש לתת דגש ייחודי

טוב עשה בית מערכות, שמצא לנכון לפתוח את שעריו לנושאי פיקוד, מנהיגות וניהול בצה"ל, כדוגמת המאמר של אל"מ ע' אודות הצלחה בתפקיד הצבאי (מערכות 323, מרס 1992).

אין מקומם של הנושאים הללו רק בין "כותלי" הפרסומים של ממד"ה, כי אם בצמוד לתורות לחימה ולהיסטוריה צבאית. לא מכבר סיימתי תפקיד בכיר במערך אכ"א. התפקיד מוגדר "פיקודי" מבחינת היקף הפיקוד על קצינים ועל חיילים ומבחינת היבטים, הקשורים לניהוג מינהלתי של חיילים. אולם, זה אינו תפקיד קרבי. התפקיד משלב בתוכו ממדים מקצועיים, ארגוניים, נורמטיביים וניהוליים כך שניתן לבחון את מידת ההצלחה של מפקד היחידה ברמות הבסיסיות וברמות המתקדמות, כפי שמגדירן אל"מ ע'.

לקראת סיום תפקידי הוטרדתי אף אני בשאלה, האם הצלחתי בתפקיד? לא מעט קצינים תופסים, לצערי, התלבטות עצמית כזו כביטוי של חולשה; שהרי מה יותר פשוט מאשר להטמיע בעצמך עם סיום התפקיד תחושות של סיפוק, של גאווה ושל הנאה, לפאר את הישגך ולשבחם – גם אם לא היו, או לא הושגו כתוצאה מפועלך ומאיכותך; להעביר את התפקיד לבא אחרריך; ולעבור לסעיף הבא – או, כפי שטוען אל"מ ע',



למערכת המיון לקורס הקצינים, לעידוד היציאה לקורס הקצינים ולקידום הקצינים בשלביהם הראשונים. אישיות מתאימה של מועמד לקצונה, אופי הולם והשקפות עולם בריאות יבטיחו הצלחה פוטנציאלית. אני מסכים עם התפיסה הבסיסית של אל"מ ע', כי ניתן, עקרונית, לבחון הצלחה בתפקיד בשתי רמות – הרמה הבסיסית והרמה המתקדמת. אך תוהה אני דווקא כיצד תתבצע הערכה זו? מי יעשה אותה? ומה התנאים, הנדרשים וההכרחיים, לביצוע הערכה זו? מאמרים ומחקרים רבים נכתבו על הערכת ביצוע. כינו זאת, "עקב אכילס של ניהול כוח-אדם".

בהקשר לשאלות היסוד הללו, כדאי שנכיר שתי הגדרות לתהליך של הערכת עובדים:

- א. מדידה שיטתית של תכונות מועסקים, או של התנהגויותיהם, המבוצעת בידי ממונים או בידי אנשים אחרים, המכירים את ביצועיהם בתפקיד¹.
- ב. השוואה בין הציפיות של הממונים מהעובד לבין התנהגותו הלכה למעשה בעת הביצוע².

כיום מתגבשות שתי תפיסות עיקריות לביצוע הערכה זו: הערכה ישירה בידי ממונים לעומת גישת ריבוי התכונות וריבוי המעריכים. את יכולת הקצין ואת אופן הצלחתו בתפקיד ניתן להעריך ברצף של הכלים הללו ובתוספת מבחנים אמפיריים (כמו מיון בכירים, מבחנים מקצועיים, ציונים בקורסים ובלמודים אקדמאיים, מבדק סוציומטרי ברמות שונות וכו'). כל אלה היבטים תיאורטיים של הערכת הביצוע והצלחה. אולם, אני מעוניין להדגיש את הקשיים המעשיים בהערכה זו:

א. אי-הגדרת מדדי הצלחה על-ידי מפקד

ממונה. קשה לי לזכור תפקיד, שבו מפקד הגדיר לי במדויק את יעדי הצלחה ואת מדדיה, לתפיסתו. במקרים לא-מעטים אף לא קיימת הגדרה ברורה של יעדי ביצוע ושל מטרות.

ב. חוסר ידע של מפקדים בנושאים מקצועיים. לעתים קרובות קצינים ממסלול פיקודי ממונים על קציני מטה מקצועיים מבלי שיש להם כל ידע בתחומים הללו. במצב הזה יתקשו אותם ממונים מאוד להגדיר מדדי הצלחה.

ג. חוסר שיגרת מעורבות. במקרים רבים אין מפקדים מגלים כל מעורבות בביצועי פקודיהם, אך נדרשים להעריכם. הערכה זו אינה יכולה להיות מוצלחת.

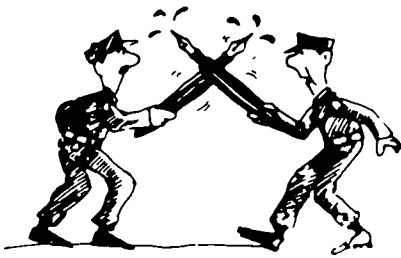
ד. חוסר קשר ישיר בין הצלחה בתפקיד לבין קידום. אמנם שאיפה להצליח בתפקיד אמורה להיות טבועה בפנימיות הקצין, אולם אין ספק, לתרבות ארגונית, שבה אין קשר ישיר בין הצלחה בתפקיד לבין קידום השפעה שלילית על ההנעה (מוטיווציה) להצליח. השפעה שלילית דומה קיימת כאשר הצלחה (או אי-הצלחה) חד-פעמית משפיעה דרמטית על הקידום.

ה. מיסטיפיקציה של "החלטות מפקדים" באשר לקידום. צה"ל אינו מוכן להשתחרר ממיטוסים סביב עמדות מפקדים באשר לקידום קצינים, ואף מטפח לעתים מיטוס כזה. למרות כל היתרונות, הגלומים בשיטה זו, יש בה גם סכנה של ירידה איכותית באופן ביצוע תפקידים. כאשר התרבות הארגונית הופכת את איכות התפקוד, או את הצלחה, לגורם מוכר ומדיד

אין צורך ב"החלטות מפקדים", ב"סוסים" וב"מפקדים-על-סוסים". אמנם גם בכירי וטובי קצינינו מעדיפים קצינים טובים יותר על פני פחות טובים, אך שיפוטם לא תמיד רציף ורב-ממדי, ולא תמיד בוחר את הטוב ביותר בעיתוי הנכון ביותר לתפקיד המתאים ביותר. המערכת צריכה להקטין את עוצמת "החלטות המפקדים" ואת מינון, ולהעלות לרמה גבוהה יותר את מבחני האישיות, את הכישורים הבסיסיים של הקצין, את רצף הצלחותיו בתפקידים, את הערכת מפקדיו, פקודיו ועמיתיו לאורך זמן ומדדים רבים אחרים, שניתן להעמיד כמדדים להצלחה.

ו. מיתוס "הטובים בלחימה – טובים בשיגרה". כתוצאה מתפיסה, הטבועה בפסיכולוגיה של ארגונים צבאיים, נוטה צה"ל לעתים לשבץ קצינים ולקדם, ובעיקר במסלול הפיקודי, רק כיוון שבשלב מסוים בתפקודיהם הצליחו בלחימה. לא תמיד לקצינים הללו מהמסלול הפיקודי הלוחם יש הכישורים להצליח בתפקידיהם; ולעתים נקודת חוסר הכישרון שלהם נמוכה למדי. גם זה יכול לגרום הנעה שלילית להצליח בתפקיד.

ז. המישור הערכי-מוסרי. כאשר עוסקים בהצלחה בתפקיד אי-אפשר לבחון את הנושא רק בממדים טכנרטקטיים – כפי שמנתח זאת אל"מ ע'. כבר התייחס לכך דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, בהגדירו מפקדים כ"אנשי מופת". הצלחה של קצין בתפקיד אינה רק פונקציה של רמה בסיסית ושל רמה מתקדמת, כי אם באיזו מידה הוא משדר ומטמיע הלכה למעשה אמות מידה מוסריות, ערכיות,



מנת להניע קצינים להצליח בתפקידיהם; על מנת שיהיה קשר הדוק, רציף ומתמשך בין הצלחה בתפקידים ובין קידום; ועל מנת שינוטרלו מכשולים רבים בדרך להערכה אובייקטיבית ונכונה של הצלחה בתפקיד.

הערות

1. McCormick and Tifin, 1973
2. ב' כהן, "משאבי אנוש בארגון", 1987.
3. ג'ימס ווקר, תכנון משאבי אנוש, 1983.



- ג. הענקת נקודות לאישיות העובד במקום לביצועיו.
 - ד. מנהלים לא הוכשרו לבצע הערכות.
 - ה. מנהלים נרתעים מלתת חוות-דעת.
 - ו. תקשורת חד-סיטרית בין הממונה לכפיפו.
 - ז. העדר מעקב אחד ההתפתחות, או אחר הביצועים.
 - ח. העדר השפעה של המערכת על הביצועים.
 - ט. ראיית ההערכה כמטלה מינהלית, שאינה קשורה ליעדים.
- כל אלו בעיות, שניתן להשאילן לעולם הצבאי, ולראותן כמכשולים אפשריים למדוד את הצלחת הקצינים בתפקידם.

סיכום

אף שאני מסכים עם עיקרי הרעיון של אל"מ ע', לדעתי, עדיין ניצבים מכשולים רבים, שיש להתגבר עליהם. עלינו להתגבר עליהם, ויש בכוחנו לעשות זאת – על

ונורמטיוויות בפקודיו ובאיזו מידה יושר, הגינות, אמינות וצדק אכן מהווים מרכיב חשוב בתפיסת עולמו, כפי שהוא מעבירה לפקודיו.

ח. עיוות התדמית. כבר הרומאים היו מודעים לתדמית הציבורית, ואף התחשבו בה. הם כינוה fama, או existimato, שפירושו דעת-קהל, תדמית, או מוניטין. הבעיה העיקרית אינה אישיות המועמד, אלא מה חושבות עליו הבריות. במקרים רבים לקצינים בעלי תדמית (מוניטין) של "מצליחנים" יש מעין "שחרור" (פטר) מהצלחה בתפקיד, או מהחובה לבצעו ברמה גבוהה. הצלחתם מובטחת, וקידומם מובטח....

פרופ' ווקר מנה את הבעיות, המתעוררות בהקשר למסגרות להערכת ביצועי מנהלים, כפי שזוהו על-ידי 25 מנהלי כוח-אדם:³

- א. יעדים מעורפלים של המערכת.
- ב. העדר אמות-מידה ברורות לביצוע.