

צוות אזרחי מתחקר – האם חידוש מבורך?



המאמר "תחקיר והפקת לקחים בתרגילי המפקדות בזרוע היבשה" (מערכות 397, אוקטובר 2004) מטריד מאוד בגלל טענתו היומרנית כי צוות אזרחי המתחקר את הצבא הוא חידוש מבורך, שיש בו הרבה לקחים שראוי ללמוד אותם. מעיון במאמר התרשמתי שלא מופיע בו שום לקח

סא"ל (מיל') גיא רפאלי

במסגרת תפקידי האחרונים בצה"ל עסקתי רבות בתרבות הלמידה הארגונית, בתחקירים ובהפקת הלקחים בכל הרמות, בכל החילות ובכל הפיקודים. מכאן שהדברים שאני כותב להלן נובעים מניסיון לא מועט.

קראתי את המאמר "תחקיר והפקת לקחים בתרגילי המפקדות בזרוע היבשה" (מערכות 397, אוקטובר 2004) והוטרדתי מאוד מטענתו היומרנית כי צוות אזרחי

המתחקר את הצבא הוא חידוש מבורך, שיש בו הרבה לקחים שראוי ללמוד אותם. מעיון במאמר התרשמתי שלא מופיע בו שום לקח. כל האמור בו נדוש, ידוע, לא חדש בכלל, ולכן אין להתפלא שהוחלט לפרק את הצוות. לדעתי, זה נעשה לא מסיבות תקציביות ולא מסיבות של חוסר קשר עם המפקדה

המזמינה, כדברי כותבי המאמר, אלא מהסיבה הפשוטה שהצוות הזה, לפחות לפי המתואר במאמר, מיותר ואינו מביא שום תועלת, שום תפוקה ושום לקח.

ראוי גם לציין כי מתוכן המאמר יש להטיל ספק רב בהבנתם של אנשי הצוות עצמם את המושגים "לקח" ו"תפוקה". להלן כמה דוגמאות הממחישות את טענתי:

- בעמוד 50 מופיע

קטע הפותח במילים: "תפוקותיו העיקריות של הצוות..." ולאחר מכן מפורטות "תפוקות" שאינן כאלה כלל. מי שקצת מבין בתפוקות ובתשומות ויודע להבדיל ביניהן, מבין שפורטה כאן "רשימת מכולת" של תשומות בלבד, ולכן לא ברור אילו תפוקות הביא הצוות: "תחקור כמה תרגילי אוגדה... פרסום כ־20 מסמכים... השתלבות בפרויקט כשירותיות

היתרון שבלמידה ארגונית נכונה הוא שהאנשים בארגון מלמדים זה את זה ולומדים זה מניסיונו של זה ולא מתעקשים כל אחד על דרכו ועל ניסיונו האישי

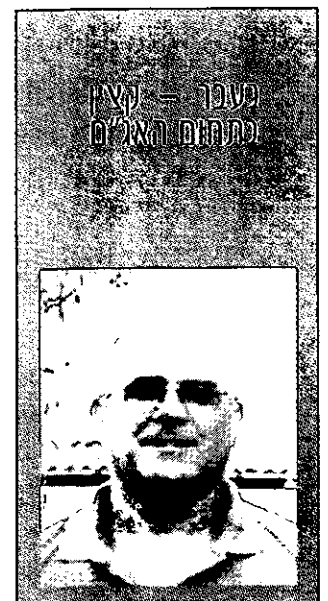
ומדדים... מהן כאן התפוקות? בעמוד 53 מוצגת תרומת הצוות: "גיבוש תפיסה..." – בצבא בן יותר מ־50 שנה, שכל כמה שנים "מגבשים בו תפיסות"? נו, מילא. "הצבעה על נושאים ועל לקחים חוצי מפקדות..." – זה משפט מוכר עוד מימי מלחמת סיני. "השבחת עבודת המפקדות ושיפור התו"ל..." – יש לכך קבלות? איזה תו"ל הצוות כל כך שיפר? "העלאת הרף בתחום התחקירים..." – השאלה היא אם בכלל היה כאן מלכתחילה רף כלשהו. "הקמת מוקד ידע..." – המוקד קיים? אפשר להשתמש בו? מי

משתמש בו? "יצירת ידע חדש..." – השרלטנות חוגגת.

• בעמוד 55 מופיעים "לקחים מרכזיים". מהעיון ב"לקחים" האלה עולה כי הצוות באמת אינו מבין מהו לקח, מהי מסקנה, מהי סתם הערה ומהם ההבדלים ביניהם. לידיעת הצוות: לקח הוא חידוש הנובע ממסקנה שהופקה לאחר התחקיר, והוא מחייב שינוי בנהלים, בתרגולות, בתפיסה וכו'.

• "חובה לבצע תיאום ציפיות..." – מה כאן חדש? זה לא היה ידוע קודם? למה זה לא בוצע? אולי מחקירת הסיבה לכך היינו מגיעים למסקנות מעניינות. • תיאור חובתו של "ספק השירות" מאוד מעניין וידוע לכל מי שמתחיל ללמוד שנה א' במנהל עסקים. לקח? נו...

• כל שאר ה"חובות" והדרישות – התאמת הקצב, שיח שוטף וכו' – כלל אינם לקחים, אלא פשוט מסקנות הטוענות שהדברים לא פעלו כפי שצריך. אז הלקח הוא: "יש לפעול לפי מה שצריך..."? לסיכום דבריי אציין כמה דברי רקע: צה"ל מגדיר את עצמו כארגון לומד. בתפקידי האחרון, שבמסגרתו ביקרתי ביחידות רבות ושונות, התברר לי שמרבית בעלי התפקידים אכן רואים כך את הצבא, אך כמעט לכל אחד יש תיאוריות משלו מה פירוש המושג הזה. וזאת בדיוק הבעיה: היתרון שבלמידה ארגונית נכונה הוא שהאנשים בארגון מלמדים זה את זה



ולומדים זה מניסיונו של זה ולא מתעקשים כל אחד על דרכו ועל ניסיונו האישי. לא "צוות אזרחי" של אנשים שלמדו את כל מה שהם יודעים בצבא ילמד אותו להיות ארגון לומד. הצבא הוא אכן ארגון לומד, אך נשאלת השאלה אם הוא לומד את מה שהוא צריך ללמוד או, כמו שבאוניברסיטה כל אחד לומד מה שמתחשק לו.

כדי שהלמידה בו תהיה מוכוונת מטרה, וכדי שהיא אכן תביא לשיפור מתמשך בכל המערכות (כפי שמוגדרת תפקידה של למידה ארגונית), לא צריך להביא צוותים מבחוץ. צריך לאמץ כמה עקרונות, שרובם ככולם קיימים בחלק זה או אחר מהיחידות השונות והמגוונות. צריך פשוט ללמוד זה מזה. העקרונות, שלפי תפיסתי מרכיבים את "האינטליגנציה הארגונית", כלומר מהווים את כלי הלמידה שבאמצעותם הארגון משפר את עצמו, הם:

1. **חזון ארגוני**, שבמסגרתו כל בעל תפקיד מגדיר את מטרותיו, את יעדיו ואת משימותיו ומבקר את עצמו ביחס להגדרות האלה.
2. **מערכת מידע וידע פנימית**, המאפשרת לכל אחד להכניס אליה את הידע שלו ולשאוב ממנה את מה שנחוץ לו.
3. **אחידות בנהלים** למניעת פערי ביצוע הנובעים בעיקר מאי־הבנות ומ"חוסר תקשורת".
4. **משמעת עצמית וארגונית** המבטיחה שפעילות הפרט בארגון מכוונת לפי הנורמות של הארגון, גם אם הן מנוגדות לתפיסותיו או למוטיבציות שלו.
5. **שיפור מתמיד** צריך להיות מחויבותם של הכלל ושל הפרט.
6. **הבעת דעה** היא זכותו וחובתו של כל בעל תפקיד ושל כל חייל. במילים אחרות: כל אחד רשאי – ואף חייב – להתבטא בתחום עיסוקיו המקצועיים. דעותיו יובאו בפני הגורמים הרלוונטיים, ואלה ישתמשו בהן לתועלת הארגון.
7. **המשכיות בארגון** היא עיקרון שלחשיבותו אין ערוך – בעיקר בצה"ל, שבו בעלי התפקידים מתחלפים כל הזמן, ובדרך כלל הידע "הולך עם ההולך", וכל מפקד ממציא מחדש את כל הגלגלים

האפשריים.

8. **קיומם של מדדים כמותיים** לכל פעילות ולכל תפקיד ושימוש במדדים האלה להגדרת הקריטריונים ולבחינתם, למשל, לקידום או לבחירתם של בעלי תפקידים או להסמכתם המקצועית והיחידתית.

במאמר מוסגר ובלי לפגוע בכבודו של איש הייתי ממליץ ל"ירוקים" ללמוד ואפילו להעתיק – בלי בושה – כלי למידה ארגונית מחיל האוויר. שם בנו את הכלים האלה והפכו אותם לנורמה ולחלק מהתרבות הארגונית. ועוד כמה הערות:

א. במאמר אחר באותו גיליון מנותחים הליקויים בתפעול ההגנה ברמת־הגולן במלחמת יום הכיפורים. אפשר לעיין במאמר הזה ובעשרות מאמרים אחרים ועדיין לא לדעת מה באמת קרה, ולכן גם אי־אפשר לדעת אילו לקחים להפיק. לדעתי, אי־הפעלתה של תורת לחימה בצורה נכונה, כמו גם אי־הפעלת עשרות ומאות נהלים אחרים שנכתבו "בדם" וגובשו במשך השנים, נובעות בעיקר מכך שהאג"ם בצה"ל – מרמת הגדוד ועד רמת המטכ"ל – מאויש על־ידי קצינים, שעם כל הכבוד לרמתם האישית, הם בורים בתחום שעליו הם מופקדים. הסיבה לכך היא שהאג"ם כלל אינו מקצוע. מופנים אליו מפקדים לשעבר בדרך "למעלה" במסגרת תפקיד מטה שהם לא הוכשרו לקראתו, וכל הידע העומד לרשותם כדי למלא אותו הוא ניסיונם הקודם או מה שלמדו בקורסי פיקוד. כתוצאה מכך קצין המטה היחיד בכל יחידה שאינו מקצועי בתחומו הוא קצין האג"ם, ודווקא הוא נדרש להפעיל בצורה נכונה, מתוזמנת ומדויקת את כל קציני המטה האחרים. זהו המצב מאז הקמת צה"ל, וזוהי הסיבה למרבית הכישלונות בתחום המטה – אלה שנותחו ואלה שעדיין לא נותחו. מכאן גם נובעת העובדה שמרבית המפקדים אינם יודעים להפעיל נכון את המטה שלהם: הם מקבלים החלטות בעצמם בלי להיעזר ב"בעלי המקצוע" שלהם. הרי הם למדו להפעיל מטה בהיותם קציני אג"ם לא מקצועיים... ואמר כבר אחד החכמים: "אני מעדיף להקיף את עצמי באנשים יותר חכמים ממני, אחרת לשם מה

אני צריך אותם?"

ב. התחקיר הצה"לי סובל לרוב מכך שמבצעיו אינם מבינים את מהותו ואת תפקידיו. כמעט תמיד אנחנו נתקלים בכך שהמפקד הבכיר "פותח" ואחר כך "מסכם" ובכך הוא בעצם הרג את התחקיר. הסיבה: לכל בעל תפקיד, כולל לאותו מפקד בכיר, יש מקום בתחקיר – אך רק כעד. עליו לתאר את תפקידיו באירוע, את מה שנדרש ממנו לעשות, את מה שהוא עשה בפועל ואת הסיבות, לדעתו, לפערים בין שניהם. הסקת המסקנות מהפערים האלה והפקת הלקחים – אלה תפקידיו של מבצע התחקיר. הסמכות היחידה שצריכה להיות למפקד הבכיר מתוקף תפקידו ודרגתו היא אישורם או אי־אישורם של הלקחים, אשר (כאמור למעלה) מביאים לשינויים בנהלים או בתפיסות. הנהלים האלה והתפיסות האלה צריכים להיקבע, כפי שכבר הודגש, על־ידי המפקדה הבכירה. יתר על כן, בדרך כלל מסכמים תחקירים במשפטים כמו: "יש ל..." או "צריך לעשות..." (כמו ה"לקחים" המופיעים במאמר). המשפטים האלה הם חסרי תועלת. כל תחקיר צריך להיות מסוכם ברשימה הכוללת משימות ומטלות, כתובת (מי מבצע) ומועד לביצוע, לדיווח ולבקרה. ומילה אחרונה בנוגע לתחקירים: מעבר לכך שלא תמיד מבינים את ההבדל בין מסקנה לבין לקח, גם לא תמיד מבינים שמסקנה כגון "הכוח לא פעל בהתאם לנהלים" חייבת להוביל לתחקיר מעמיק בנוגע לסיבות שבגללן פעל הכוח בניגוד לנהלים, תיפקד בצורה לקויה, לא נוצר קשר בין הגורמים השונים וכו'. מתחקיר מעמיק כזה נגיע, אולי, ללקחים אמיתיים, האמורים להשפיע, למשל, על אופן הכנת הכוח, על אופן הכשרתם של המפקדים ושל בעלי התפקידים, על אופן בניית המשימות וכו'. רק תחקירים מעמיקים כאלה עשויים להוביל לשיפור תמידי ומתמשך.

