

אויב המציאות

קורסים רבים, ובמיוחד מבית הספר לקצינים, מדווחים, כי חיילים יורים הרבה פחות באימונים. הם עברו מידי תוך הקפדה בטיחותית ל"חיסכון בתחמושת". כל זאת מתוך שמירה עצמית. "מזמן הפסקתי להתרגש" אמר לי חניך בדיון על הנושא. "זה היה מיותר לגמרי, השעה היתה מאוחרת, כולם 'ריחפו'; אף אחד לא קלט כלום. ברור, כי המפקד העביר את השיעור רק כדי לסמן לעצמו".⁷

הגדרות וסיבות

הדחיפה הסופית לכתיבת מאמרי היתה סיפור, ששמעתו מצוער:

בבית הספר לקצינים קיים נוהל: מדי בוקר מתייצבים כל הצוערים, ופורקים את נשקם לבדיקה בידי קצין, הבודק בעין, או באצבע, כי בית הבליעה ריק מכדורים. באחד הבקרים שכח מדריך פתה (מד"כ), שהיה אחראי על מסדר ההשכמה, לקיים את הנוהל. בשעה מאוחרת יותר התקיים מסדר בוקר, שכלל פירוק מלא של הנשק ובדיקת ניקיונו. עם תום המסדר, לאחר שהצוערים החלו לנוע לחדריהם, נזכר המד"כ, כי דילג בבוקר על הטקס החשוב. הוא פצח בצעקות, וקרא לכולם להתייצב שוב בשורה ישרה, לפרוק את רוביהם, ולהציגם לבדיקה. הוא עשה זאת למרות שדקות ספורות לפני כן הוא עצמו הציץ לתוך קני הרובים כחלק ממסדר הבוקר. המד"כ עשה זאת למרות הצחוק המתגלגל והמזלזל של צועריו, שתמהו על פשר הטקס המוזר בעיתוי לא־הגיוני.

מה הניעו לפעול כך, למרות שידע, כי מניות מנהיגות יצנחו דראסטית בעיני חניכיו?

כנראה, היו לו סיבות טובות לפעול כפי שפעל. המד"כ ידע כמה דברים: המערכת מקפידה מאוד ויסודית מאוד; אם תהיה תקלה בתחום הבטיחות, תיערך בדיקה מקפת ויסודית; הוא מסופק, האם ינסו לבדוק

על מנת להתקדם, חייב הצבא לדאוג לתשתית – אקלים – שתאפשר שינוי וקדמה. אווירה כזו צריכה להישען על ערכים, שיטפחו מנהיגות, ולא על ערכים, שיטפחו את הקיים, ייצרו התנגדויות לשינוי, וינציחו נהלים משופרים, שהעמידה בהם הנה המטרה העילאית ולא הישגים.

דווקא פתיחות המערכת לביקורת חיצונית יוצרת מגמה הפוכה. היא גורמת לצבא להיות לא־סובלני לשגיאות בתוכו. חריגות מסבירים בתפקוד לא־נכון של בודדים חריגים, והמערכת מחפשת אחריהם תמיד מתוך הנחה, כי טיפול נמרץ בהם יפתור את הבעיה. כשהמערכת מחפשת עסוקים אנשיה בבניית מגננות, מערכות כיסוי מושלמות, וזה רעל למצוינות ארגונית.

על מנת לשפר את תפקוד הצבא על הפיקוד הבכיר להיענות לצורכי־היסוד של המערכת הצבאית: שייכות ומשפחתיות. כיוון שנמצא קשר מובהק ביניהם לבין כושר ההישרדות בקרב, יש לנושא ערך מבצעי עליון. הדרג הבכיר צריך להקפיד, כי בשדרו מסרים אל המערכת החיצונית, הם יכילו גם מסרים, שייספקו את צורכי האנשים במערכת הצבאית, ויטפח בכך את הדימוי של מערכת משפחתית. לעומת זאת, כאשר כל טעות וכל חריגה מנוהל נתפסות כעבירה, המחייבת ענישה, היוזמה בסכנה. לכן, כדי להשתפר ולקיים מצוינות, על הצבא לטפח בתוכו אווירה של אחריות, המעודדת יוזמה.

אילן גבאי*

הנחוצות מול צרכים משתנים במציאות דינמית ומורכבת.

כך נוצרת מנהיגות ארגונית, המתבססת על נהלים, על בקרה ועל פיקוח, כאשר השאיפה הארגונית הסמויה היא לשליטה מוחלטת, לשימור המצב הקיים ולתחזוקתו. הכוונה הכלל-מערכתית הנה איך לא לעשות טעויות, ולא להיכשל. במערכת כזו החשש המרכזי הנו למעוד, להיתפס, ולהיענש; ולכן, ססמת כל הדרגים הנה, "אתה חושף – אתה חוטף!"

סיבות אפשריות לתופעה

חיילים ומפקדים חיים בתחושה, כי המערכת "מחפשת". לדעתי, מערכת "מחפשת" היא מערכת, שמרגישה אשם על מה, ומי מאשימה?

• האינתיפדה – לוחמים צעירים בעימות מתמשך ללא פתרון

העיסוק באינתיפדה עושה את הצבא אשם אוטומטית. פעילות הצבא באינתיפדה הנה מימוש קשה, מורכב ובעייתי של העוצמה הצבאית – מימוש "אחר" של הייעוד הצבאי. בפעילותו מול אוכלוסייה אזרחית, מרגיש הלוחם, כי אינו בשטח, המתאים לכישוריו ולהכשרתו. בלחימתו הוא פוגע בנשים ובילדים – במקום בחיילי אויב – חזה מגע מסובך, המהווה קרקע פורייה ל"חטאים", מעורר דילמות מוסריות, ומקשה על מיצוי אידיאל ה"לוחם" (המתייצב מול אויב) – המסתער, כובש, ומשמיד. לעתים להט הנעורים והעדר ניסיון בשימוש מבוקר ואחראי בכוח מולידים בקרב הלוחמים הצעירים תגובות קשות וקיצוניות. התגובות הללו מלוויות, לרוב, ברגשי אשם. רוב הפעולות הן סיזיפיות, הדרות, ונראה, כי אין להן כל מוצא. המצב מתסכל, ויוצר כעסים רבים. לצבא אין פתרונות, כפי שהוא מצפה, כי יהיו לו. הצבא מרגיש אשם

האם קיימת זיקה ישירה בין שִׁחְתּוֹ לבין התקלה שתקרה; הוא מסופק, האם יבדקו האם חרג חד-פעמית, או שמא זו תופעה מתמשכת. הוא ידע, כי ישאלו האם נפרק הנשק בבוקר, והוא יודע שלטובתו כדאי, שהתשובה תהיה חיובית, ולא חשוב מתי נפרק; למערכת דינמיקה וצרכים משלה; המערכת צריכה, שישמש "שופר" לידיעות, שהיא רוצה להפיץ; במערכת קיימת נטייה להגיב חזק; הסבריו ייתפסו כתירוצים, והוא יטופל בהתאם.

הוא ידע – ונערך בהתאם: דאג, שהמערכת לא תוכל להשתמש בו. המד"כ מוכן לשלם את מחיר הזילות במעמדו, כדי לצבור נקודות, אם תיווצר "פשלה". הוא מוכן לפעול לא-היגיונית, ורק לכסות את עצמו; לכן, פעל מתוך ידיעה אינטואיטיבית מפותחת של מה יכול לשפר את סיכויי הישרדותו בתוך "מערכת מחפשת".

הגדרה:

כסת"ח הנו עיסוק שיטתי ואובססיווי ביצירת נהלים ובשמירה עליהם. המבצע ובעל האחריות על תחום הביצוע עסוקים בהכנה מתמדת למצב אפשרי, שבו תיווצר חריגה, או תזוהה חריגה. מטרתם ליצור כיסוי – כלומר, מערכת הגנה (מעשית, או משפטית) כתובה ומתועדת מול התקפה צפויה של הדרג הממונה לכשתיווצר חריגה. כלומר, מכינים הוכחות ברורות, כי פעלו לפי הנהלים, או שיצרו נהלים, המכסים אותם, ומגנים אותם מכל זיקה אפשרית לחריגה. בהדרגה, איכות הביצוע נקבעת לפי מידת התאמתו לנהלים, המקבלים מעמד של קדושה ושל חסינות. האחריות לחריגה נשאת נחלה בלעדית של הדרג המבצע, שקיבל החלטה מוטעית, ופעל במזיד, או בשוגג, ולא דאג להגנתו.

יתרונות:

יצירת אחידות, סדר, ארגון ושיטתיות.

מגרעות:

נטייה להקפדה עיוורת ואוטומטית על קיום נהלים על חשבון בדיקה של רלוונטיות ושל התאמה לנסיבות משתנות. צמצום היוזמה והיצירתיות,

* יועץ בבית-הספר לפיתוח מנהיגות.

● הצבא בעיני הציבור ובעיני התקשורת – אידיאל שמכזיב

בתודעת חלק מהציבור מהווה הצבא נציג של אידיאל, שאבד במערכות אחרות. אידיאל בתחום הערכים, המקצועיות, המסירות, הטוהר והשלמות. כשהמערכת נכשלת לציבור יש נטייה קטנה לסלוח. תומכת בכך גם התקווה לשלום, שתופסת תאוצה נוכח המגעים עם שכנינו, ומצמצמת את הנכונות לשלם מחיר. תומכת בכך התקשורת, שבחלקה עוסקת בנייתוח חריגות ובהבלטתן. עידן התקשורת הפתוחה והממעטת לפרגן יצר צבא חשוף, לחוץ ופגיע.

● דימויים, שדבקו במערכת הצבאית

הבלטה של כמה אירועים בתקשורת ובציבור הדביקו לצבא כמה דימויים:

- דימוי של מערכת מושחתת – פרשת רמי דותן, מי שהיה ראש להק ציוד בחיל האוויר.
- דימוי של מערכת פגומה מוסרית – צילומים וסיפורים על חיילים, המתעללים בערבים באינתיפדה.
- דימוי של מערכת אוכלת יושביה – מתן פרסום רב-היקף לתופעת ההתאבדויות בצה"ל.
- דימוי של מערכת לא-מקצועית, המזלזלת בחיי אדם – תאונות האימונים.

וכאן נוצר מלכוד: הצבא הוא ארגון שאפתן ורודף הצלחות עם דחף בריא להישגים ולתוצאות. אלא שבמציאות הנוכחית הוא אינו מצליח לממש את ציפיותיו מעצמו, אינו מצליח לממש את הציפיות, שתולה בו הציבור, ואינו מצליח להתנער מהדימויים הללו.

הצבא מחפש "אשם". תחושה של אשמה ללא אפשרות לפתור את הבעיה הופכת את האשם ל"קרבן" חסר-אונים. אלא שצבא – כארגון, שתוקפנות מתועלת ומוסדרת מהווה יסוד חשוב ביכולתו לתפקד – אינו יכול להרשות לעצמו להישאר בתפקיד קרבן. לכן, הוא הופך לתובע, לרודף; מנאשם – למאשים.

בתחילה היו בצבא שהפכו את התקשורת לאשמה. חיילים הוציאו זעם רב על עיתונאים ועל צלמים. במערכה זו זיהה הצבא, כי הוא משלם מחיר גבוה, ועבר להשקיע מאמץ ביצירת תיאום ושיתוף-פעולה עם מערכות תקשורת. ומכאן, תחושת האשמה חזרה למקומה הראשוני. לכן, הצבא מאשים את עצמו – ורודף את עצמו. האשמה מחפשת פורקן למתח. מאחר שנכשלה בחוץ – היא פנתה פנימה, לתוך הארגון. הצבא החל להאשים את הצבא, והמערכת רודפת את עצמה.

התפיסה החדשה גרסה, כי האשמה בתפקוד לא-נכון של בודדים חריגים. המערכת חיפשה אשמים מבפנים מתוך הנחה, כי טיפול נמרץ (אינטנסיבי) בהם יפתור את הבעיה, או את ההרגשה. וכדבר המאמר הידוע: "כשמחפשים, ודאי מוצאים לזה אני קורא, "מערכת מחפשת", שמפתחת בצבא דינמיקה של "שעירים לעזאזל".

* למי ששכחו, העונש נשמע בערך כך: "מחלקה 3, לא עמדתם בזמנים, שלושים שניות הקפתם את גבעת השירותים, וזרתם לכאן, זו!!!"

כשהמערכת מחפשת עסוקים אנשיה בניית מגננות, מערכות כסיו מושלמות – קרקע נפלאה לפרחת אווירה נגד מצוינות.

רעל למצוינות ארגונית

מצוינות בפיקוד כרוכה בהבלטה של יסודות מסוימים על פני אחרים. מינון רב יותר של אוריינטציה מסוימת על פני אוריינטציה אחרת מגביר את הסיכוי ליצור איכות ומצוינות. שמונה גורמים מעכבים, לדעתי, מצוינות:

★ העדפה של הוספת איסורים על פני התוויית עקרונות מנחים, יצירת מצבי התנסות, מתן חופש בחירה וחניכה

להלן דוגמה אופיינית: באחד מבסיסי הטירונים אסר מפקד הבסיס על המפקדים להשתמש בעונש ה"הקפות".* המפקד, שקבע את האיסור, ניסה לפתור דילמה פיקודית: כמה כוח ואילו אמצעים יש להפקיד בידי מפקדים זוטרים, צעירים וחסרי-ניסיון, כאמצעי לחינוך חיילים ולהנעתם? פתרונו לדילמה היה פשטני. זה ניסיון לרכוש שליטה בתחום, שיש להשאירו נזיל. זו גזירה, שאין הציבור יכול לעמוד בה. המפקד יודע זאת, ובכל זאת קבע את האיסור. המפקד האוסר שומר על עצמו: הוא מנסה לחסוך ביקורת אפשרית של גורמי חוץ במקרה של שימוש-יתר בלתי מבוקר באמצעי הזה. כדי למנוע חריגה אפשרית, הוא הציב גבול קשיח, ברור וחד-משמעי. כך, בכל מקרה של חריגה עם תוצאות-לוואי, שיקבלו פומביות, הוא מכוסה. כמו כן, הוא מנסה לחסוך מעצמו עימות עם גורמי פנים. הוא נמנע ממצבים בעייתיים בחניכה מול מפקדים, שטרם רכשו ניסיון וכלים אחרים להניע את חייליהם.

האיסור הנו כלי זול לעיצוב התרבות המקומית. האיסור מנסה לעשות סדר, ולמצוא תחליף למגע אישי, להשפעה ולהכוונה בין הדרג הממונה לדרג המבצע. דווקא היסודות הללו חיוניים לעיצוב תפיסת התפקיד. מפקד הבסיס בחר להציג איסור על פני יצירת דיאלוג, העוסק בעיתוי של השימוש ב"הקפות", או במינונו. למצב הזה השלכות קשות: האיסור מונע מפקדיו את האפשרות לחוש את הכוח, העומד לרשותם, ולהשתמש בו; מונע מהם לתרגם את השליטה הפיקודית הזוטרה לביטוי מוחשי-חוויתי, המובן ביותר להם ולחייליהם.

הצבא מצפה ממפקדיו להיות מסוגלים להתעמת עם חייליהם תוך הצבת דרישות גבוהות, להשיג ביצועים, ולהשיג ציות – בין אם זה מתאים לרצון החיילים ובין אם לאו. המפקד הזוטר מתקשה להשפיע בשלב הראשון בכוח אישיותו, בכוח ערכיו, או בכוח מקצועיותו. הוא צריך כלים, שנראים אולי פרימיטיביים, אך חיוניים, להנעה ולהבהרת ההירארכיה הפיקודית והעוצמה, העומדת לרשותה (ולפעמים, זה כלי חשוב לפיתוח תחושת יכולת השליטה של המפקד-במציאות). מפקד יחידה, שחוסם הרמטית את מפקדיו מלגעת במקור שליטה

סמכותי מוחשי כזה, מתסכלם ומחסל מרחב בחירה חיוני.

מאחר שהמפקד הזוטר אינו בוחר – הוא אינו מתבגר. הוא עסוק בהיענות לציווי המפקד. אדם נוטה להפנים (להפוך דבר לשלו) כשהוא מקבל לידי משימה, אנשים, כלים ואת האחריות לבחור, לבצע, ולשאת בתוצאות.

הבחירה בין חלופות מפנימה את הבחירה – כאילו זה צמח ממנו, מתוך התבוננות פנימית, מתוך התחבטות פנימית, ולא מתוך היענות לכפייה חיצונית. המפקד מתנסה, ועומד מול התוצאות שיצר. התבגרות תפקודית נכונה מתרחשת כאשר המפקד מתמודד פנימית בין הרצוי ובין המצוי; בין ציפיות הרמה הממונה ובין התפיסה, שפיתח בעצמו; בין פעולותיו בפועל ובין מידת התאמתן למודל הנשאף שעצב.

כשהדיאלוג למתן מענה הוא חיצוני – עם גורם סמכותי בולם – יש הסתגלות פיקודית. כשהדיאלוג הוא פנימי – נוצרת התבגרות פיקודית. אם לגבולות החיצוניים נוכחות מועצמת ודומיננטית, קיים מחסור באנרגיה חופשית לעיצוב תפיסה פיקודית עצמאית. כשהשוטר החיצוני בולט בשטח מנוע המפקד מלעצב לעצמו שוטר פנימי, התנסותו מוגבלת, ועיצוב הזהות הופך לחלקי ולא לשלם. התוצאה היא שבתהליך החשוב הזה הופכת הדמות הפיקודית למריונטה, או להולוגרמה, מין השתקפות דהויה של הסמכות שמעליו.

כך עלול המפקד להיגרר לשתי אפשרויות מרכזיות:

★ לוותר על עימות כוחני, שלעתים הנו בלתי-נמנע, עם חייליו, וליהפך למה שקוראים ב"זרגון הצבאי – המפקד ההנון.

★ להיכנס לעימות עם חייליו, לשלוח אותם להקף, להרגיש אשם, לכעוס על עצמו ועל הסיבה, להסתיר את פעולותיו, ולחפש דרכים לכסות את עצמו. כך, הוא הופך למפקד הרע והחוטא.

בהדרגה מתפתחות שתי מערכות: מחד גיסא מערכת ייצוגית חיצונית – כלפי מעלה. נמנעים מלשתף את מערכת העל בבעיות האמיתיות ובפעולות האמיתיות. יוצרים חזות שלמה ומסודרת. "הכל בסדר". ומאידך גיסא מערכת תפקודית פנימית, המחפשת פתרונות "לא-כשרים", אך תכליתיים. מעגלת פינות, מסתדרת, מנסה להשיג אישורים חלקיים מדרג-ביניים (ברור להם, כי אין טעם לצפות לסיוע ממפקדם). האיסור מניע לא-דיווח: מפקדים יודעים, כי כל דיווח על ביצוע, שאינו מתיישר במלואו עם האיסור, יתייגם כעבריינים. כך, נוצרת בליט ברירה תשתית של הסתרת מידע במקום תשתית של אמון ושל אמינות.

איסורים אמורים ליצור משמעת וציות, אלא שעומס איסורים מטפח ראש קטן, ואילו חופש בחירה תומך בפיתוח אחריות. פיתוח אחריות מחייב את המפקדים לא רק לקיים נהלים, אלא גם לבחון באיזו מידה הם תכליתיים ורלוונטיים להשגת המטרה. אחריות זו תעודדם להתמודד גם עם הדרג הממונה על תפיסותיהם ועל אמונותיהם. בה בשעה מגביר חופש הבחירה את הסיכוי

להפנמה בוגרת של מיומנויות פיקוד ושל ערכי פיקוד. בגישת האיסורים קולטים הפקודים את רוח המערכת. הם קולטים, כי למפקד חשוב יותר להיות מכוסה במקרה של חריגה מאשר לתת בידי כפיפו כלים שימושיים לממש את תפקידם. הם גם קולטים, כי הוא אינו סומך עליהם, כי יעשו בחופש הבחירה, שנתן להם, שימוש ענייני ובוגר.

★ "אחריות ניהולית אובייקטיבית" לעומת "אחריות פיקודית משפחתית"

בראיון ברדיו התבקש מפקד בכיר להגיב על ממצאי הוועדה, שמצאה ליקויים בכשירות של חטיבת הצנחנים. בדבריו בלטו שתי התייחסויות:

א. הוא אמר, כי חטיבת הצנחנים היא חטיבה מצוינת עם עבר מפואר.

ב. הוא אמר, כי חטיבת הצנחנים תצטרך לתת דיון וחשבון על ממצאי הוועדה. התייחסותו נשמעה עניינית ורצינית. הוא הסתכל על העובדות, לא טיח; אדרבא, הוא הכריז קבל עם ועדה, כי חטיבת הצנחנים נתבעת לתת הסברים ופתרונות למצב. לגישה זו אני קורא, "אחריות ניהולית אובייקטיבית" (אנ"א).

המפקד לא הוסיף, "מאחר שחטיבת הצנחנים נתבעה לעומס רב של פעילויות בגבול הצפון ובשטחים, התרכזו מפקדיה בנייהול השוטף. אנחנו נדאג, שהחטיבה תקבל זמן ואמצעים, הדרושים כדי להחזיר לעצמה את הכשירות שנפגמה". במשפט החסר יש חמישה יסודות חשובים:

1. הכרה בנסיבות, שיצרו את המצב הלקוי.
2. לקיחת אחריות – ניסיון לבדוק את הקשר בין דרך ניהול המערכת לבין המצב שנוצר.
3. הזדהות מסוימת עם קשיי החטיבה – ניסיון למתן את רגשות האשמה.
4. שותפות במאמץ ליצור פתרונות – תרומת הדרג הממונה לשינוי, בהתאם למעמדו, למשאביו ולכוחו.
5. מתן פומביות – העזה של הדרג הפוקד לחשוף זאת קבל עם ועדה מתוך רצון לתת דוגמה אישית לדרך פיקודית מועדפת, למרות עלותה האפשרית. זה מעגל שלם של אחריות – כפי שאקרא לו, "אחריות פיקודית משפחתית".

הראיון ביטא אחריות ניהולית אובייקטיבית: המפקד הבכיר דאג למוניטין החטיבה, ומיד פנה אליה בתביעה. כמשתמע מההכרזה הפומבית, נראה, כי הוא הותירם להתמודד עם המצב – עם האחריות ועם האשמה – לבדם. אני משוכנע, כי לצנחנים בעלי שאיפות מפותחות למצוינות כאבו מאוד ממצאי החקירה. הם שאלו את עצמם, האם המערכת הממונה מוכנה לקחת חלק בהקלת הלחץ הפסיכולוגי והלחץ הביצועי? האם היא מבינה אותם, ודואגת להם? לגישה זו (אנ"א) יש יתרונות (פתיחות כלפי גורמי חוץ, נכונות כנה להיחשף לביקורת ומחויבות לתת מענה רציני ואחראי), אך חסרה בה תוספת משמעותית – היא חסרה את המודעות לצורכי פנים,

צורכי היסוד של הנפשות, הפועלות במערכת הצבאית. חייילים ומפקדים צריכים משפחתיות, צריכים תחושת שייכות למסגרות קטנות וגם לכלל המערכת. לאוריינטציה של המפקדים הבכירים ולהתבטאויותיהם השפעה רבה מאוד על היווצרות תחושה זו.

המפקד הבכיר הוא הדבק – נקודת החיבור בין המסגרת הקטנה ובין המסגרת הגדולה. פקוד, החש, כי הוא חלק מהמסגרת הגדולה, מוכן לייצגה, ולקחת אחריות כוללת יותר. השייכות נותנת עוצמה וביטחון מעצם העובדה, כי הפרט חש, כי המערכת עומדת מאחוריו.

חיוני, כי גם הפיקוד הבכיר יענה לצורכי היסוד – התרבותיים וההישרדותיים – של המערכת הצבאית: שייכות ומשפחתיות. כיוון שנמצא קשר מובהק בין לכידות (גיבוש = משפחתיות) לבין כושר ההישרדות במצבי קרב, יש לנושא ערך מבצעי עליון. כמובן, הדרג הבכיר לא יוכל לספק את הצורך במגע ישיר בדרך כלל. בערוצי התקשורת הקיימים הוא יכול לתת דימויים, או להקרין יחסים, שיינתו דימוי של מערכת משפחתית. מכל מקום, מפקד בכיר, המשדר פומבית מסרים החוצה, אל המערכת האזרחית, האופפת את המערכת הצבאית, משדר במקביל מסרים גם פנימה, אל המערכת הצבאית. לכן, תשדורות חיצוניות, שאינן מכילות יסודות של תשדורות פנים, הן תשדורות חסרות.

כאשר הצבא מאשים את עצמו, הציבור מאשים, והתקשורת חטטנית, חושפנית ומאשימה – רוצה הצבא הגנה וצריך אותה. אין ספק, גישה ניהולית אובייקטיביות אינה נותנת מענה לכך. גישה זו מעלה את ההשערה, כי הדרג הממונה אינו רוצה להיות מזוהה בתודעה הציבורית, או בתודעה הציבורית, עם החרیגה. זו, אם כך, משיכות לאנשים הפועלים בשטח ולא אליו.

אני קורא לזה "מגמת הטפולן בפיקוד", ששום דבר אינו נדבק אליו.

- האתגר המנהיגותי הנו שלב בין שתי הגישות: הגישה האובייקטיביות – לא לכסות על פגמים, לעמוד פנים מול פנים אל מול העובדות, נכונות להיחשף, לעמוד לביקורת ציבורית, ולא לשמור על סודות מיותרים.
- הגישה המשפחתית – לקחת אחריות, ליצור שייכות, לטפח תחושת "אנחנו", לבלום זעזועים, לגונן במידת הצורך, לטפח "אינטימיות". זה בית פתוח, השומר על משפחתיות, והפרט יודע כי דואגים לו. אם לא – הוא צריך לדאוג לעצמו; ואם זה המצב – הוא ידאג לכִסְתָח את עצמו.

★ טיפוח דימוי לעומת הדרג הממונה מול המחויבות לדרג הנמוך

מ"פ נשלח עם פלוגתו לעזה. הפלוגה מורכבת, לדבריו, מריכוז גבוה של "עדיני-נפש", והתקשתה מאוד לעמוד באלימות ובעימותים הפיסיים בביצוע מעצרים ובפיזור הפגנות. שבוע לפני ירידה נוספת לעזה ישב המ"פ עם המדריך לאימון גופני, שהוא גם מדריך לקרב מגע, ובנה אתו מערכת שיעורים, שיכללו לחימה פנים מול פנים תוך שימוש בנשק ובטכניקות של התקפה ושל הגנה. כל זאת כדי להגדיל את הביטחון העצמי של החיילים ואת יכולתם.

מאחר שכל שינוי בתכנית חייב את אישור המג"ד, פנה אליו המ"פ עם תכנית מסודרת. המג"ד סירב לאשרה כיוון שבסוף השבוע עמד להיערך בוחן כושר חיצוני לפלוגה. המג"ד התעקש, כי האימון הגופני יוקדש להעלאת כושר בלבד. זמן נוסף לא היה ניתן לפנות כיוון שתכנית האימונים היתה עמוסה וצפופה. המ"פ צעק, לחץ, הסביר – אך ללא הועיל. הוא טען, כי ברור כשמש למה דאג המג"ד. לדבריו, למג"ד היה חשוב יותר, כי יירשם, כי לפלוגה שלו כשירות נאותה, לפי הקריטריונים של המערכת, ובעדיפות נמוכה יותר נמצא הצורך לתת מענה רלוונטי לצורכי הדרג הנמוך יותר. המג"ד הזניח הכשרה תכליתית לפלוגה, שהתקשתה בעבר, ודיכא יוזמה של מ"פ חושב ואיכפתי.

טבלה 1: שתי גישות לניהול יחידה

אחריות ניהולית אובייקטיביות	אחריות פיקודית משפחתית
דימוי המפקד	עיתונאי חריף, או מנתח מערכות
תפקוד המפקד	מתבונן במערכת
הדרג הממונה	צופה, משקיף מהצד, הגיוני, בוחן עובדות
תגובת המפקד	"הם ידאגו ..."
	"אנחנו נדאג ..."

★ לחץ לאחידות כלל-מערכתית מול טיפוח ייחודיות יחידתית

באחד הבסיסים בצפון הארץ נתקל מפקד הבסיס בבעיה: עקב ריבוי פעילויות בלתי-מתוכננות, נשארו אנשי הקבע בבסיס פעמים רבות עד שעות מאוחרות. הדבר פגם במוטיווציה שלהם, ויצר התמרמרות רבות. לאחר שיחות רבות עם אנשי המקום ולאחר חשיבה מעמיקה, החליט מפקד הבסיס, כי יום אחד בשבוע ייצאו משרתי הקבע לביתם בשעה 1530, כדי שיוכלו להסדיר עניינים פרטיים, שיהיה להם זמן עם משפחתם וכו'; ובשאר הימים יפנו את עצמם לעבודה, כנדרש.

ההסדר התקבל בהתלהבות, וגל רעננות שטף את הבסיס. משרתי הקבע נשארו פעמים רבות ללא טענות, ונתנו שירות איכותי. את ההסדר ביטל מפקד בכיר באזור, שראה בהסדר פתרון קלוקל ומשחית.

אין צורך לציין מה קרה בבסיס לאחר מכן

את המפקד הבכיר לא עניינו התוצאות ואיכותן, אלא באיזו מידה עומדת היחידה בנהלים המקובלים. השאלה החסרה היתה, באיזו מידה מהווה ההסדר הנוח פתרון תכליתי, יעיל ומאוזן לתפקוד היחידה ולאופיה? באווירה זו סביר להניח, כי המערכת הממונה תנסה ליישר, והמערכת שמתחתיה תגלה נטייה להתיישר מחשש, כי אין סיכוי להתנגדות, או שמחירה גבוה.

★ ריכוז סמכויות מול האצלת סמכויות

ככל שהחשש מפני כישלונות ומפני חריגות רב יותר, מתעצמת הנטייה לרכז סמכויות כלפי מעלה. הפחד מתוצאות הטעויות גורם לרמה הממונה לתת לבכיר יותר לטפל בתחום. הבכיר יותר מבצע בעצמו פעולות שבעבר היו מואצלות כלפי מטה. לדוגמה: בחטיבת שריון הוחלט, כי שרשור כדורי 0.5 – שבעבר היה נחלת כלל החיילים – ייעשה על-ידי קצין בלבד; בטירונות צנחנים יכול מ"מ לעשות קאדר מחלקתי רק באישור מפקד הבסיס; בבית-הספר לקצינים אישור לנסיעות נ"נ ניתן רק על-ידי מפקד הפלוגה – בעבר גם מד"כ יכול היה לתת אישור; וכי"ב.

הססמה "מדרגיות" קיימת כעיקרון מנחה, אך בפועל מתחולל כרסום מעצים ומתמשך במעמד ובהיקף הסמכויות. נוצרה מגמה ברורה של צמצום היקף ההתנסות הפיקודית ושאיבה בולטת של סמכויות כלפי מעלה. המסר למפקדים ברור – סומכים עליהם פחות.

★ הגברת פיקוח ובקרה לעומת השקעה ביצירת תשתית של אמון

באחד מגדודי "גולני" קיבל המג"ד מדי ערב את רשימת השמירה של הפלוגות; בפלוגות שונות מסתובבים בקרים בנושא של שעות שינה ובנושאים אחרים; לעתים משתמשת המערכת בבקרים חיצוניים, כדי לעשות סדר

טבלה 2: טיפוח מצוינות מול דיכוי מצוינות

לדיכוי מצוינות	לטיפוח מצוינות
העדפה של הוספת איסורים כתגובה לחריגה קיימת, או אפשרית	התוויית עקרונות מנחים, יצירת מצבי התנסות, מתן חופש בחירה, חניכה
גישה של "אחריות ניהולית" אובייקטיבית	גישה של "אחריות פיקודית משפחתית" פיקוד אבהי, טיפוח שייכות, "המערכת זה אנחנו"
השקעה בטיפוח דימוי מול הדרג הממונה	הגברת המחויבות לדרג הנמוך
לחץ לאחידות כלל-מערכתית	עידוד ליצירת ייחוד יחידתי
העדפה של ריכוז סמכויות כלפי מעלה	האצלת סמכויות לדרג הנמוך יותר
הגברת פיקוח ובקרה	השקעה ביצירת תשתית של אמון
דגש מוגזם על קיום נהלים	עידוד שיקול-דעת מנהיגותי
הקפדה על שימור הקיים	עידוד יוזמות לשינוי

להזכירכם, סעיף 3 במאפייני המנהיגות של המ"מ המצטיין לפי המחקר, שנערך בצה"ל, ציין בפירושו: "ציפייה לקשר של אמון"....

★ קיום נהלים מול עידוד להפעיל שיקול-דעת פיקודי

גם התקשורת נשאבת לתוך הגישה הקיימת, ומחזקת אותה. בכל אירוע היא מציבה את שאלת המפתח: "האם קוימו כל הנהלים?" אך לא נשמעות שאלות אחרות, כמו: האם לקח המפקד אחריות, ופעל בשיקול-דעת כולל? האם נתן המפקד פתרון מנהיגותי הולם לנסיבות שנוצרו?

אכן, בגישה הנוכחית מקבלים נהלים יותר כוח מאשר שיקול-דעת מקיף, וחבל. איני מזלזל בנהלים. חלקם "נכתבו בדם", והם אמורים לייצג תבונה ארגונית מצטברת

פנימי; ביחידות מסוימות רשמו על כלי-הרכב: "אם הרכב הזה ביצע עבירה, אנא התקשרו ל-1234567". השדר הזה יוצר עוינות: המערכת מוכנה לתת כוח אפילו לזרים, כדי להשיג מידע, ולקיים פיקוח.

יסוד הפיקוח הופך דומיננטי יותר ויותר. המסר שנקלט אומר: אין אמונה, כי אירועים ידווחו, ואין אמון, כי הדיווח יהיה אמין.

לפיקוח ולבקרה יתרון בולט – המפקד מרכז בידיו מידע רב לגבי המתרחש במערכת, וזה מסייע לו לנהל את המערכת לפי נתונים עובדתיים. יחד עם זאת, עוברת התחושה לפיקודים, כי אין מאמינים להם, ולא סומכים על דיווחיהם ועל אמינותם. וידוא ביצוע הופך להיות אבן-יסוד גדולה ומוגזמת בתרבות הארגונית, והתוצאה – ככל שלבירות החיצונית נוכחות מסיוות יותר, הביקורת הפנימית יוצאת לפנסיה.

טבלה 3: אחריות מול אשמה

אשמה	אחריות
המערכת כאסופה של בודדים, או, לחלופין, המערכת נחלקת לטובים ולרעים. חריגה של אחד מחלקיה מעיד על שונות, על זרותו ועל נפרדותו מן השלם; ומכאן נגזר אופי הטיפול בו	המערכת כשלם – התנהגות חריגה של אחד מחלקיה מבטא חלק מהשלם, ומעיד על השלם ועל אופיו
מי אשם בחריגה? מי דפק את העסק? איך לא עלינו על זה קודם?	מי אחראי לחריגה?
ראיות לשם "בניית תיק" המגמה: להשאיר שולחן נקי	כלל מרכיבי האירוע
הקשר בין הנאשם לחריגה	1. הקשר בין נסיבות האירוע לחריגה 2. הקשר בין אופי ניהול המערכת לחריגה 3. הקשר בין האחראי לחריגה
הנאשם אחראי בלעדיו, ללא שותפים	1. המערכת ומפקדיה רואים עצמם שותפים באחריות לחריגה 2. המערכת ומפקדיה לוקחים אחריות על כלל התופעות שבתחום הפיקוד
הדיפת הטעויות לכל כיוון אפשרי	נכונות לספוג לפחות חלק מהטעויות
להכחיד את התופעה	יצירת תנאים ואווירה, שיבטיחו יצירת בריאות מערכתית ומצוינות, וימנעו התופעה
ארכיאולוגית ניתוח קפדני והשקעת אנרגיה בתופעות העבר	עתידינית השקעה רבה בתכנון העתיד לא פחות מחקר העבר
	אוריינטציה מרכזית של הזמן

מפקדים יעדיפו פעמים רבות לעשות "כאילר", לסמן v – מאשר להתייבב, להעז לחשוף את שיקול-דעתם הפיקודי, להצביע על ליקויים, או לדרוש שינויים. המערכת השתכללה, ומפתחת טכניקות, המטפחות הנעה לשמר את המצב. כדי ליצור שינוי, זקוק כל דרג להליך ביורוקרטי כל כך מורכב, הכולל חתימות רבות וניירת. "דרך ייסורים זו" מעודדת ויתור. רק החזקים מאוד, או מי שאין להם מה להפסיד, יילכו בה. הפרטים בצבא – ובעיקר, מפקדים – קולטים, כי הלחץ הארגוני לשימור ולקיום נהלים חזק הרבה יותר מהנכונות לשפר ולשנות, והוא מתאים את עצמו, ומצטרף למשמרי הקיים.

סוף בעמוד 53

לגבי הדרך הנכונה והבטוחה לבצע דברים. זאת לפי ססמת הבדואי: "חכם השביל מההולך בו". אך הנהלים אינם תמיד חוקי ברזל: כשהשביל אינו מוביל ליעד הרצוי, אזי אין ברירה, במקום ללכת בתלם – יש לחרוש תלם חדש.

השילוב החשוב של ציות לפקודות עם שיקול-דעת פיקודי אינו מאוזן בצבא. לכן, במצב משבר מתפתחת חשיבה פיקודית מונעת-נהלים במקום חשיבה פיקודית מונעת אחריות והקשר.

★ שימור הקיים מול שינוי

באווירה זו יודעים מפקדים, כי כמעט אין סיכוי לשנות כיוון שהמערכת עסוקה בתחזוקת המצב הקיים ובשימורו. למרות שלעיתים הם מחויבי המציאות, העדר ביצוע ושינוי בביצוע יתקבלו בעין לא-אוהדת בעיני המערכת.

המשך טבלה 3

אחריות	אשמה
אמונת-יסוד לפתרון הבעיה	"השעיר לעזאזל" טיפול מואץ ונוקב בחריגים יחסל את התופעה
השקעה ארגונית מרכזית	ענישה – עריפת ראשים
בדיקת האחראי לחריגה	התמקדות בסטייה מנהלים התמקדות בחריגות
סוג הענישה	מוטוריקה עדינה מכוונת ליצור הרתעה למען יראו ויראו שימוש בפרט להעברת מסרים ארגוניים
גישה לנענש	ליווי מקומי, גם אם "חטף חזק"
התערבות המפקד	דיאלוג ארגוני תוך-מעמדי ובין-מערכתי על הקשר בין התופעות שהתגלו לבין היכולת לממש את יעדי הארגון
משוב המפקד לחריגה	עידוד וחיזוק עצם ההעזה לקחת יוזמה ואחריות, ללא קשר לתוצאות
תמיכת המפקד	תמיכה – לפחות חלקית – במקרה של סטייה חד-פעמית, או במקרה של העזה – גם אם הערכת האחראי שגויה
תוצאות	נכונות רבה יותר להישף
יחס לאמת	הסתברות גבוהה יותר לחשוף את האמת
	התגוננות, העלמת מידע, יצירת אליבי
	יצירת מסכת של האשמות-נגד