

ארבע - לעבודה

צה"ל מעביר כיום יותר ויותר משימות ליועצים אזרחיים חיצוניים. שיא האבסורד: צה"ל נעזר ביועצים אזרחיים לענייני אבטחה. במקרים רבים מדובר בפינוק מנוון, הרסני ובזבזני

מבוא

העסקת יועצים חיצוניים במסגרת עבודת המטה הפכה נפוצה יותר ויותר בעת האחרונה. ניתן למצוא את היועצים האלה כמעט בכל תחום ובהם אבטחה, מיגון, בטיחות, תאלמ"ג (תאימות אלקטרו-מגנטית), עריכת מסמכי מכרז, מתאמי תכנון וכותבי אפיון. הנושא העומד כאן לדיון הוא הקו הדק העובר בין האחראיות לתפקיד, קרי לא לקבל החלטות בתחום אשר אינן בקי בו, לבין התרשלות בתפקיד בכך שאני מעביר את כל משימות המטה שלי לגורמים אזרחיים. מטרת המאמר הזה היא להאיר את הסוגיה הזאת ולהציע כמה שאלות מבחן לפני שחותמים על התקשרות חוזית עם יועץ. המאמר הזה אינו מתיימר להקיף את כל הנושאים הכרוכים בהעסקת יועצים במערכת הביטחון אלא לבחון נקודה מרכזית אחת הקשורה לשאלת הנאותות הבסיסית של העסקת יועץ חיצוני.

רקע

לפני זמן מה ביקרתי אצל חבר קרוב ביום שישי בבוקר. כאשר הגעתי אליו ישבו הוא ואשתו במרפסת, קראו עיתון ואכלו ארוחת בוקר, ואילו עוזרת בית ניקתה את ביתם. הרמתי גבה: "מדוע אתה צריך עוזרת בית?" שאלתי, והוא השיב מיד: "הנושא פשוט. עשיתי בדיקת כדאיות קצרה ומחושבת, וזו הוכיחה לי שכדאי וראוי להעסיק את העוזרת". "מה כללה הבדיקה?" שאלתי בלי להסתיר גיחוך קל. "הבדיקה כללה שלושה תחומים" הוא ענה, "אתיקה, כלכלה והשפעות עקיפות. הבדיקה האתית" - כך הסביר - "קדמה לבדיקת שני התחומים האחרים היות שלמשפחתנו יש קוד מוסרי שברצוננו לנהוג לפיו. הבדיקה הזאת כללה את השאלות הבאות: 1. האם הסיבה שבגללה החלטתי לשכור שירותי ניקיון לבית היא מוצדקת? 2. האם יש חשש ששכירת שירותי ניקיון לבית תפגע באחריותם האישית של הילדים לסדר ולניקיון? 3. האם אנו מנצלים את הזמן שהתפנה לנושאים חשובים יותר וראויים יותר?" "לאחר שענינו על השאלות האלה והוכחנו כי אין בעיה אתית או ערכית, עשינו בדיקה כלכלית פשוטה ביותר: (עלות הזמן שלי+עלות הזמן של אשתי) * זמן נחסך < עלות עוזרת "אם האי-שוויון הנ"ל נכון, משמעות הדבר שמהבחינה הכלכלית כדאי להעסיק את העוזרת



רס"ן יאיר טילו
קצין בינוי בחיל הים



אנא פזער
אלכם



שלי", הוא השיב, "הנושאים האלה נפלו כבר במבחן האתיקה:
1. חשוב לי שילדי ילמדו את ערך עבודת הכפיים ובינינו שכדי ליהנות מהגינה הם צריכים לעבוד בה ולהשקיע.

2. אם הילד רוצה כלב, שיבין את מחויבותו לנושא.

3. ובאשר לחינוך - אני לא חושב שצריך להרחיב".

באותו הבוקר כבר לא שאלתי שאלות נוספות. נראה היה שידידי עשה עבודת חשיבה סדורה, לוגית ופשוטה שהניבה כלי יעיל לקבלת החלטה מתי לשכור שירות חיצוני ומתי להימנע מכך, וכאשר שוכרים שירות - באיזה מינון לעשות זאת (לא הזכרתי שהעזרת מגיעה אליהם פעם בשבועיים בלבד).

לא יכולתי שלא ליישם את שלושת המבחנים הפשוטים הנ"ל קודם כול בחיי הפרטיים, אך חשוב יותר - לבדוק את אופן התנהלותי בחיי המקצועיים. לשם השעשוע התחלתי בשאלה מחיי האישיים:

מדוע לקחת את המכונית למוסך?

1. שלב א': שיקולים אישיים

מהבחינה הזאת לא מצאתי שום פגם. אין באמת בעיה אתית במסירת המכונית לטיפול במוסך. יתר על כן, עשיית טיפול עצמי ללא ידע היא בעיה אתית (שכן עלולות להיגרם בעיות בטיחות שיסכנו את הציבור). כך שמהבחינה האתית עדיף לקחת את הרכב למוסך.

2. שלב ב': שיקולים כלכליים

- בתנאי שהתשובה לסעיף 3 היא חיובית".
נבוך מעט מהתהליך השכלתני והסדור שנפרס בפניי ביקשתי הסבר לסעיף 3.
"טוב, זה כבר קצת יותר מורכב" הוא אמר.
"כדי להבין את הסעיף הזה יש לשאול את באי הבית כמה שאלות:

1. "האם חשוב לנו לשמר את הידע ואת היכולת לעשות בעצמנו את הפעילות שעושה העוזרת אם נדרש לכך?

2. מהי המורכבות הכרוכה ברכישת הידע ובשימורו? האם אי-ביצוע הפעילות ינוון את היכולת עד כדי כך שבסופו של דבר יחסינו עם העוזרת יהפכו מפריוילגיה לתלות?"

מובן שלא יכולתי להישאר חייב ומייד השבתי: "חכם בלילה, אם זה כך, מדוע אתה לא שוכר גנן שיסדר לך את הגינה?"
"מאותה הסיבה שאני לא שוכר אדם שיטייל עם הכלב או יחנך את הילדים

1. האם נידרש בעתיד באופן שוטף ליכולת שכרעג חסרה לנו ושכדי להשיגה אנחנו מחפשים עזרה מבחוץ? אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית, ראוי לפתח את היכולת הזאת במסגרת הארגון ולא להישען באופן רצוף על שכירת שירותי חוץ.
2. האם יש לי יכולת לבקר את איכות העבודה הנרכשת? אם התשובה לשאלה הזאת היא שלילית, יש לעצור מיד את התהליך ולמצוא דרך לעשות ביקורת אמיתית.
3. האם כתוצאה מעבודת היועץ צפויות להתקבל החלטות שיש להן השפעה מערכתית או משמעות כלכלית מרחיקת לכת? אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית, יש להצהיר על כך בפני הממונים. הנחת יסוד היא שיועץ אינו מגדיר או מכתוב מדיניות. קציני המטה נדרשים לראות את עצמם בעלי מקצוע שאינם נופלים במאום מאלה הלוכדים אזרחי. אם אנו חשים שאיננו ברמה הנדרשת, חובת כל אחד מאיתנו לעשות את כל הנדרש כדי לצמצם את פערי הידע.

סיכום

מטרתנו במאמר הזה הייתה להאיר נקודה שאולי לא שמנו לב אליה בגלל העומס הרב בעבודה, הלחץ והשגרה היום-יומית: אט-אט העברנו את האחריות לביצוע מטלות מטה רבות לשירותי חוץ - אף שאין בכך צורך של ממש. לא עסקתי במסמך הזה ביחידות שדה שרוכשות מחברות אזרחיות שירותים שונים בתחום הת"ל והאמצעים משום שאין לי די ידע בנושא הזה, אך להערכתך כדאי לבדוק גם את הסוגיה הזאת. יש לזכור שכאשר הוטלה על צה"ל המשימה להקים התיישבויות (אף שזו משימה אזרחית מובהקת) הוא לא החליט לשלם כסף לחברת שיכון ובינוי כדי שתבנה ותיישב, אלא הקים את הנח"ל, וזה בנה את ההיאחזויות.

(עלות הזמן שלי+עלות הזמן של אשתי) * זמן שנחסך < עלות התיקון במוסך.

3. שלב ג': ההשפעות ארוכות הטווח ברור לגמרי שאני תלוי לחלוטין במוסך לצורך שמירה על כשירות הנסיעה של הרכב. ביכולתי ללמוד מכונאות רכב, אך זה ידרוש ממני זמן רב והשקעה כספית לא מבוטלת. מאחר שהידע הזה ישרת אותי לעיתים נדירות למדי, הופכת רכישתו ללא כדאית. עם זאת גם ללקיחת המכונית למוסך יש מחיר - מעבר לעלות העבודה של המכונאי: ניוון מוחלט של יכולותיי לתקן את הרכב בעצמי בעתיד כאשר יהיה בכך צורך. המסקנה: על אף ההסתייגויות בסעיף 3 - כדאי לתקן את הרכב במוסך ולא בבית. שאלות נוספות צצו ועלו ככל שהמשכתי לחשוב על הדברים האלה: האם לקחת את הילד לרופא? האם לשכור את שירותי של טבח? וכו'.

יועצים במערכת הביטחון

די להיעץ מבט ברשימת היועצים שאינם מתכננים שמפרסם מדי פעם משרד הביטחון כדי לשאול: אם יש כל כך הרבה יועצים שהצבא מעסיק באופן קבוע, מה עושים כל קציני המטה? האם הם מנהלים את זמנם נכון? האם חלק ניכר מעבודת המטה הצבאית נעשית למעשה באזרחות באמצעות שכירי חרב אזרחיים? להלן שלוש דוגמאות קצרות:

אט-אט העברנו את האחריות לביצוע מטלות מטה רבות לשירותי חוץ - אף שאין בכך צורך של ממש



- תאלמ"ג (תיאום אלקטרו-מגנטי). אומנם קיימים קציני מטה הבקיאיים בזה, אך משום מה לא הפך הצבא למוביל ולבר סמכא אמיתי בתחום הזה אף שהוא אחד הגופים המרכזיים שעוסק בכך.
- אבטחה. עד כמה שהדבר יישמע תמוה - בצבא פועלים יועצי אבטחה שונים ומשונים שעיקר תפקידם הוא לגשר בין דרישותיה של מערכת הביטחון לצה"ל. לעיתים מגיע האבסורד לשיא: אזרח טוען שהוא מומחה לדרישותיה של מערכת הביטחון והופך לאיש הקשר בינה לבין הצבא.
- עריכת מסמכי מכרז ומסמך דרישות (SOW). רבים מאיתנו נוהגים להעביר את המטלות האלה ליועץ חיצוני, וכך אנחנו מאבדים אט-אט את היכולת לעשות זאת לבד. ברור שזה קל, פשוט ונוח להסתמך על יועץ חיצוני, אך בסופו של דבר נאבד את היכולת לעשות את הפעולות האלה בעצמנו.

שכירת יועץ ובדיקת הנאותות

הרצון לשכור שירותי חוץ נובע בדרך כלל מצורך דחוף לתת פתרון לבעיה שאין לנו די זמן לרכוש את הידע כדי להתמודד איתה או שקיימים דברים אחרים שבאותו הרגע יש לטפל בהם בדחיפות רבה יותר. אני לא מתנגד לכך, אך יש לזכור שניהול של חוץ ייעוץ כרוך בהרבה מאוד עבודה ביורוקרטית שמבזבזת משאבי זמן רבים. לכן לפני שפונים ליועץ חיצוני יש לעשות בדיקות איתור פנימיות. בהחלט ייתכן שבתוך הארגון יימצאו בסופו של דבר לא מעט אנשי מקצוע שיוכלו לחסוך את הפנייה לגורמי חוץ. בכל מקרה, לפני שפונים לבקש עזרה חיצונית יש לשאול את השאלות הבאות:

