



”מה חסר לטובים ביותר” או - מה ניתן ללמוד על המערכת הצה”לית ודפוסייה המרכזיים בחיזוק הקונפורמיות בין שורותיה?

מחשבות בעקבות המאמר

סא”ל רינה שמיר־דונר
מפקדת ביה”ס לפיתוח מנהיגות

ראשית דבר

המאמר יוצא מתוך התבוננות רחבה ומרתקת על מרכזי ההערכה כפריזמה ללמוד על הארגון הצה”לי ודפוסי. התבוננות מערכתית זו מאפשרת לנו להתייחס לתמונת המצב המשתקפת דרכם, הרבה מעבר לתפקידים הרשמי כמסייעים בהערכה ובקבלת החלטות לקראת קידום. במובן זה, אני מסכימה מאוד עם ההנחה לפיה פערים בהפגנת יכולות של סא”לים אינם בעיה קוגניטיבית אלא ”חסם מערכתי אשר מוטמע בקצינים ועם הזמן הופך להיות חלק מהם”. פריזמה כזו, אם כך, תלמד אותנו פחות על נטיות אישיותיות, אך בעיקר תשקף עבורנו רובד נוסף בתרבות הארגונית בצה”ל.

ברצוני להרחיב את האמירה ולהציע כי למרכזי ההערכה, כמו למנגנונים ארגוניים אחרים, תפקיד ארגוני מכריע בהיותם גם חלק מ”מעצבי התרבות הצה”לית”. אין ספק כי בשל היותם מנגנון ארגוני ממוסד, מרכזי ההערכה הם גם כוח משפיע ומעצב ואינם רק ”משקפים”.

הכותבים מייחסים קשב רב לדיון אודות המושג ”לויאליות לארגון”. הסא”לים ”שקיבלו הערכות גבוהות במרכזי ההערכה נמצאו בעלי לויאליות גבוהה לארגון”. על אף שהגדרתו הרשמית של המושג עוסקת ב”נאמנות לדרך, לחברה

או לארגון”, הרי שככל שמתקדמים בקריאת המאמר מתחזקת התחושה שנאמנותם של הקצינים לארגון, למשימה או לדרך התחלפה במעלה הדרך ב...לויאליות לאדם, לרמה הממונה: למפקד הישיר, שקידומם בארגון תלוי במידה רבה בהמלצותיו ו”בדחיפתו”.

אחת השאלות שמציב המאמר כרוכה בעיסוק להבין את הפער שבין אופי המשימות ומורכבותן ההולכת וגדלה, ובין הדפוס הרווח ש”אינו מכוון העזה, לקיחת סיכונים ופריצת דרך אך בהחלט מכוון לויאליות כלפי הדרג הממונה”.

הכותבים עושים על השאלה המרכזית הזו באמצעות התחקות אחר שני מנגנונים - ההכשרה המתקיימת בזרועות ובאגפים ומנגנון השיבוץ והקידום. זאת, מתוך הבנה מערכתית לפיה מסרים מרכזיים מועברים ומופנמים באמצעותם.

ברצוני להציע ארבע אפשרויות נוספות בעיסוק לענות על השאלה: מהם החסמים הקשורים בארגון הצה”לי ובמהותו, המעודדים לויאליות לרמה הממונה ופחות מאפשרים לקיחת סיכון והעזה?

1. יחס הארגון כלפי טעויות

על פי אמונתי המקצועית, למידה משמעותית עוברת דרך מחוזות של אי נחת ואי ידיעה: למידה כזו חייבת להכיל מרחב טעות.

בארגון שבו מחיר הטעות נחוה כקטסטרופה והבקרה היא הדוקה, היכולת ללמוד אינה דבר ברור מאליו. ארגון שבו מתקיימת דרישה מתמדת לתפוקות והוא חסר טולרנטיות לטעויות - הופך את אתגר הלמידה למורכב מאין כמוהו.

ניקח למשל את התחומים בהם הטעויות נתפסות כמסכנות חיי אדם (בטיחות, למשל). במקרים אלו, המסר המועבר (ובצדק, כמובן) הוא כי יש לשאוף לאפס טעויות. לא מעט פעמים יגדירו המפקדים גם את הצלחתם הכוללת בתפקיד דרך המושג ”אפס טעויות”. איני מתווכחת עם הצורך הברור, האקוטי והממשי למנוע טעויות בתחומים כמו תאונות דרכים, בטיחות, שימוש בנשק ועוד. כדאי גם לזכור שבארגון הצה”לי רוב ההתנהגויות נשפטות לאור מצב הקצה או ”רגע המבחן”: שדה הקרב.

אולם טענתי היא שארגון החווה יומיום את הטעויות כחרות גורל, כקטסטרופליות וכללית הפיכות, יתקשה לאפשר טעויות גם בתחומים אחרים מהם הוא יכול לגדול ולהתפתח.

למידה משמעותית מתקיימת בזכות יכולתו של המפקד המוביל לאפשר לאחרים להוביל, ובכך אולי להסתכן בטעויות. הטולרנטיות לטעויות, ובעיקר הנכונות ללמוד מהן, הן תנאי בסיסי באתגר המורכב של יצירה ופיתוח ידע חדש ורלוונטי.

אתגר הלמידה הופך לדעתי להיות מורכב

4. זהות והזדהות - "אני זה המערכת"

לעיתים נדמה שככל שהמפקד הבכיר מתקדם במעלה הדרגות, מצטמצמת יכולתו לבקר את המערכת בתוכה הוא פועל. ייתכן שאבחנה זו קשורה בעובדה שבשלב מתקדם זה בקריירה שלו, נמצא הקצין הבכיר לאחר החלטתו לקשור את עתידו עם המערכת, וההשתייכות להנהלת הארגון הופכת לחלק מזהותו. כמו כן, לעיתים הופך הדיאלוג שהוא מקיים עם המערכת לדיאלוג של הכרת תודה. במפגשי עם קצינים בדרגת אל"ם ניתן לשמוע לא מעט על סוג של "מעבר תודעתי" שהם חווים. כפי שהתבטא קצין באחת מתוכניות הפיתוח: "אם עד כה דיברתי עליי בנפרד ועל 'המערכת' בנפרד, היום אני מבין שלא אוכל להמשיך ולבוא בטענות כלפי מעלה משום שהמערכת זה אני" חשוב לציין את השניות ביחס לאמירות כאלו: מחד, "הנהלת הארגון" רואה בטקסטים כאלו הצלחה הבאה לידי ביטוי בהצטרפותו של הקצין הבכיר להנהלת הארגון, אך מאידך, ייתכן כי **חוסר הנפרדות בין הבכיר ל"מערכת" שהוא חלק ממנה, הוא אחד הגורמים להיעדרה של ביקורת רציפה, בונה ומלמדת בתוך הנהלת הארגון.**

לסיים

המאמר שם במרכזו מספר שאלות חשובות המשפיעות על אופיו של השיח בקרב הפיקוד הבכיר בצה"ל, כמו גם על ביצוע המשימות המורכבות. הטקסט מזמין אותנו להתודע למושגים כמו קונפורמיות וליואליות, להיחשף למתח ביניהם ולהתבונן על הפרשנות שניתנה להם עם השנים (גם באמצעות המנגנונים הממוסדים). **חשיבותו של המאמר טמונה, בעיניי, ביכולתו לפרוש בפנינו את המרחב שמייצרים ביניהם המושגים הללו ובעיקר כדי להזמין אותנו, אנשי מדעי ההתנהגות, לתת את החסמים והפערים. לדעתי, מדובר בטקסט המעורר לחשיבה על מאפייני דרג האל"ם (אלו שקיבלו הערכות גבוהות במרכזי ההערכה), כמו גם על צה"ל והתרבות הארגונית המאפיינת את שורותיו.**

כמרכיב, ואולי אף כתנאי למנהיגות. ברצוני להציע התבוננות אחרת, לפיה בבסיסם מושתתים המושגים על פרידגמות סותרות. מי שהוגדר "מצוין" סומן והוגדר ככזה על ידי "האחר". המשמעות היא "מסומן לטובה" כשה"אחר" המגדיר הוא לרוב הסמכות, הרמה הממונה. המצוין הוא מי שסומן כ"מייצג המיטבי" של דרישותיה ותביעותיה המורכבות של המערכת. ככזה, **המצוין יגלה קשיים בקריאת תיגר על המערכת ועל הסמכות, ויפעל כדי להשביע רצונה ואולי אף לרצונה.**

בספר "הדרמה של הילד המחונן" מתוארת הווייתו של הילד המחונן כנתונה במלכוד פיזי. הספר מתאר את התהליך שעוברים ילדים רגישים ועריינים במיוחד, המקדימים לקלוט את דרישות ושאיפות הוריהם, נענים להם ומוותרים על צורכיהם שלהם. "ילד, הממלא אחר משאלותיהם של הוריו, הוא ילד טוב, ואילו כשהוא אינו מזדרז לעשות זאת, וכשהוא מגלה רצונות משלו, המנוגדים לאלה של הוריו, רואים בו אגואיט וחסר התחשבות... במידה שילד המחונן מתוך עמדה זו אינו חפץ לאבד את אהבת הוריו (ואיזה ילד יכול להסתכן בכך?), הוא ילמד עד מהרה 'להתחלק', 'לתת', להקריב את עצמו ולוותר... לגבי מרבית האנשים הרגישים, נותר האני האמיתי שלהם כמוס היטב במעמקים. אנשים מחוננים רבים אכן חיים ללא מושג כלשהו אודות האני האמיתי שלהם."

רבים מהקצינים המגיעים לדרגת הסא"ל (ובוודאי אלו המגיעים למרכזי ההערכה לאל"מים) הם אנשים איכותיים שהיו, כפי הנראה, גם מצוינים במסגרותיהם ובתפקידיהם הקודמים. רובם ככולם שימשו עד כה בתפקידים התובעים חשיבה, ערות, מסירות ואחריות.

אם במובנו הרחב מתייחס המושג מנהיגות גם ליכולת לקרוא תיגר על הקיים ולערער על הנחות מוסכמות מתוך "מצפן אישי", הרי ש"המנהיג המצוין" יגלה קושי אינהרנטי בקריאת תיגר על הסמכות (הממנה), המקדמת, המסמנת אותו).

יותר כשמדובר בארגון הצבאי, שכן צה"ל הוא ארגון המושתת על יסודות מודרניסטיים חזקים. הארגון הצבאי במהותו, כארגון רציונלי, תופס את המושג אי ודאות כתקלה, כרעש שיש לעשות הכול כדי להפחיתו. בשיחה שקיימתי לא מזמן, הביע מפקד בכיר את העמדה הרווחת כלפי המושג למידה בצבא. כששאלתי אותו על חשיבותם של תהליכי למידה ביחידתו, ענה לי ללא היסוס שחשוב ללמוד רק ש"זה יקרה מהר, ללא מבוכות ועם אפס טעויות".

2. קושי נתפס כחולשה

לאור ההתפתחויות והמגמות בעשור האחרון בעולם, בחברה הישראלית ובצה"ל, אין לי ספק כי אחד מאתגרי הפיקוד כרוך ביכולתם של ארגונים ללמוד, להסתגל לשינויים ולמעשה, להשתנות באופן תדיר.

למידה היא תהליך התובע התמסרות, קרבה, אינטימיות וחשיפה גם ממקומות פחות מוצלחים. בעיניי, היא אינה יכולה להתקיים מהיטיון המתמיד להציג "חלון ראווה" מוצלח. בארגון בו קבלת ביקורת נחשבת לחולשה, והנורמה היא כי "על טעויות משלמים" - קיים קושי אינהרנטי בשיטתן בחולשות או בחשיפת התלבטויות.

3. בין מנהיגות ומצוינות

בינוגרף להצטיינות המוגדרת כביצוע מיטבי בהשוואה לאחרים, מבטא המושג מצוינות ביצוע מיטבי ביחס לעצמי. יש הטוענים כי מצוינות היא חתירה מתמשכת למימוש הפוטנציאל, דרך חיים, השקפת עולם המבטאת בראש וראשונה תביעה עצמית גבוהה. מצוינות משמעותה "להיות טוב יותר מחר מאשר הייתי אתמול" (Brian Harbour).

על אף השוני בין המושגים "הצטיינות" ו"מצוינות", ניתן לראות כי שניהם מדגישים במהותם את המימוש של דרישות המערכת באופן מיטבי, ותמיד אף למעלה מכך. בעיניי, קיים פער בין המושגים "מצוינות" ו"מנהיגות", אף על פי שהשיח השכיח בצה"ל מחבר ביניהם. רבים תופסים את המצוינות