

"כשאתה אומר בפקודה למה אתה מתכוון?"

למרות מאמרים וספרים רבים על קבלת החלטות רק מעט מאוד נכתב על יישומן. זאת אף שמחקרים מראים שפחות מ-50% מההחלטות בצבא מיושמות. המאמר מציג ניסיון להסביר מדוע זה קורה וכיצד ניתן להגדיל את שיעור היישום

אני שואב את ניסיוני האישי, והפתרונות שאני מציע מבוססים על תצפיות של שנים ארוכות בעשייה הצבאית בגופי מטה בזרועות ובפיקודים.

לצורך פשטות הדיון אני בוחר להתמקד בהנחיות שנותנים קצינים בכירים - מדרגת אל"ם ומעלה (להלן "מפקדים" או "מפקד") - אך ברור לי שהתרבות הארגונית שאני מתייחס אליה נמצאת בכל הצבא.

חשוב מאוד להבין שרוב הפקודות לביצוע שנמצאות על סדר היום במערך המטה אינן פקודות מטכ"ל או הוראות הקבע השונות, אלא תוצרים של דיונים, של עבודות מטה,

אכן חקוק היטב בתרבות הארגונית שלנו. חוזק המשמעת בצבא נמדד, בין השאר ב"מידת ההקפדה של המערכת הצבאית ושל כל נותן פקודות בה על ביצוע הפקודות ועל יישום נורמות ההתנהגות כרוחן".³ האם כשהמפקד אומר ב"פקודה" הוא בכלל מתכוון ל"בשאיפה" או ל"הייתי רוצה" על משקל השיר "כשאת אומרת 'לא' כל כך בחן, הוא נשמע לי עוד יותר מזמין מכך"...

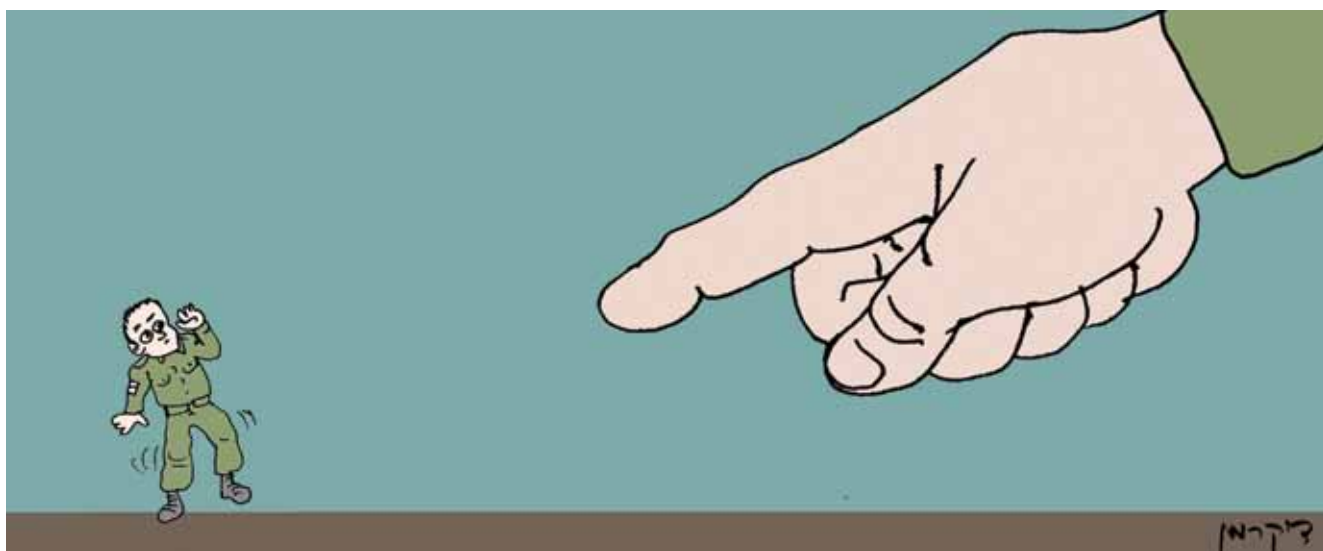
במאמר הזה אני מתמקד ביישום פקודות, הנחיות, משימות, מטלות וכו' (להלן "פקודות") של מערך המטה בצה"ל (להבדיל מהמערך המבצעי), מהסיבה העיקרית שמשם

כשאת אומרת "לא" למה את מתכוונת? למה את מתכוונת כשאת אומרת "לא"? ה"לא" הוא "לא", ובאמות אולי הוא רק "אולי אך לא כעת"? או שה"לא" הוא רק "עוד לא", אולי הוא "או" אולי הוא "בוא", כי את אומרת "לא" כל כך בחן, שהוא נשמע לי עוד יותר מזמין מ"כן".

(כתב דן אלמגור, הלחין סשה ארגוב, להקת "התרנגולים", 1962)

הקדמה

מאחר שהמשמעת היא הבסיס לקיום צבא,¹ ועל זה אין מחלוקת, רציתי לברר האם ציות לפקודות,² שהוא מעמודי התווך של המשמעת,



סא"ל אייל בן-דוד
מפקד בסיס מזון צריפין, בוגר פו"ם אפק



האם ייתכן שאי-ציות לפקודות הוא חלק מובנה מהתרבות הארגונית שלנו? ואם כן, מדוע?

כן, נדיר שאנשי קבע (חוץ ממפקדי יחידות ורס"רי משמעת) יעירו לעמיתיהם על חריגה מהפקודות הנוגעות להופעה וללבוש. סביר להניח שאילו אותם אנשי קבע היו נתקלים בחריגה של עמיתיהם מהוראות הבטיחות או בהתנהגות אלימה, רבים מהם היו מעירים להם או אף נוקטים פעולות דרסטיות יותר.

מדוע לא כל הפקודות זוכות לאותו יחס רציני? כי מקובל שיש שטח אפור בתחום הזה. יש נורמה (שגורמי אכ"א המופקדים על המשמעת לא אוהבים ומנסים להילחם בה, לפעמים בהצלחה) של אי-עמידה מלאה בפקודות הופעה ולבוש.

כמה מאיתנו מכירים הנחיות של מפקדים בכירים (אל"ם ומעלה) שלא מבוצעות? מי שלא חי את המתרחש ביחידה שיעיין בקובץ פקודות הקבע היחידתיות. בבדיקה שערכתי התברר לי שמאות הנחיות ופקודות אינן מבוצעות.⁶ כל כך הרבה פקודות לא מבוצעות עד כי בכל יחידה שמכבדת את עצמה יש תקן (או בעל תפקיד מעל התקן) שכל משימתו היא ביקורת ומעקב אחר ביצוע הנחיות (בר"ם - בקרה ומעקב).

נציב קבילות החיילים כתב באיגרת מיוני 2010 כי יש הערכות שרק "כ-40% מהפקודות וההנחיות שניתנות מבוצעות".⁷

דרך אגב, הבעיה אינה ייחודית לצבא וקיימת גם באזרחות. לדוגמה, מר אייל לוי, המבקר הפנימי של עיריית קריית-ביאליק, בחן ב-2007 את היישום של 15 החלטות מועצה שונות⁸ והעלה שרק 36% מההחלטות בוצעו במלואן. חברת הייעוץ הארגוני TACK ערכה ב-2006 סקר שממנו עולה כי מידת הוודאות שהחלטות אסטרטגיות יבוצעו בארגון עומדת על 43% בלבד.⁹ הסיבות העיקריות לאי-ביצוע שצוינו בסקר הנ"ל היו: תרבות ארגונית, חוסר

של תוכניות עבודה, של סיוורים וכי"ב. אם בחרנו להיות אנשי קבע, בחרנו בהכרח להיות אנשים שמצייתים לפקודות, אנשים שיודעים שיש להם בחירה חופשית עד גבול מסוים, אך בסוף פקודה היא פקודה! אם כן, מדוע אני מגלה שוב ושוב שיש פקודות שלא מבוצעות? האם ייתכן שאי-ציות לפקודות הוא חלק מובנה מהתרבות הארגונית שלנו? ואם כן, מדוע? מהם הגורמים למצב שבו אנו פועלים - בתת-מודע - במתכונת של "לנסות לעמוד בפקודות", במקום במתכונת של "לבצע פקודות"?

ויש שאלות מעניינות עוד יותר: האם ניתן לחזות מראש אילו פקודות לא יבוצעו? האם ניתן לחזות מראש באילו יחידות הציות לפקודות הוא טוב יותר (או טוב פחות) מאשר ביחידות אחרות?

תחילה אתאר בהרחבה את התרבות של אי-ציות (חלקי או מלא) לפקודות ולאחר מכן אתח את הסיבות שמובילות, לדעתי, למצב הנ"ל (מה שייצור כלי לחיזוי) ואתייחס לפעולות שיש לנקוט כדי לצמצם את התופעה.

המצב הקיים

עמידה בלוחות זמנים

לזמן יש ערך כמעט מקודש בצבא.⁴ ביחידות רבות נוהג לומר שהלוח הוא "פקודה לביצוע".⁵ כמה מאיתנו מגיעים בזמן לדיונים? כמה דיונים לא מתחילים בזמן? כמה מאיתנו מכירים אנשים שזמנו ולא הגיעו? כבר מזמן התקבעה הנורמה שיש שאיפה לעמוד בלוח, משקיעים אנרגיה עצומה כדי שתהיה עמידה בלוח, אך המציאות היא שהלוח נותר במקרים רבים לא יותר מאשר משאלת לב של מי שקבע אותו. מי שטוען שמדובר בתיאור לא מדויק של המציאות מוזמן לבדוק כמה דיונים של מפקדיו (חלילה לא שלו...) נדחו, וכמה עבודות מטה (עמ"טים) הם מכירים שעמדו בלוחים המקוריים שלהן.

הופעה ולבוש

תספורת, שיער אסוף, חולצה במכנס, לק בציפורניים, דיסקית, נעליים תקניות, צחצוח נעליים אלה הם רק חלק מהדברים שעליהם צריך להקפיד לובש מדים. והנה, כולנו מכירים אנשי קבע (גברים ונשים) שלא מקפידים על מילוי הפקודות בנוגע להופעה ולבוש. יתר על

משמעת, פוליטיקה ארגונית, אינטרסים אישיים, חוסר מנהיגות של ההנהלה, יכולת חיזוי לקויה וחרדת ביצוע. ייתכן שכמה מהסיבות האלה נכונות גם לצבא, אך בוודאי שלא כולן, ולדעתי יש סיבות נוספות שלא הוזכרו בסקר. יתר על כן, אין בסקר הסבר מה בתרבות הארגונית גורם לכך שהחלטות אינן מיושמות.

היועץ הארגוני בועז נחמד דן אף הוא בסוגיה הזאת ומציין ש"המחקר על קבלת החלטות פופולרי הרבה יותר מאשר המחקר על יישום החלטות. מספר המאמרים בתחום של יישום החלטות ניהוליות קטן הרבה יותר מאשר חלקם של המאמרים בקבלת החלטות". על הצורך הזה אני מתכוון לתת מענה מסוים באמצעות המאמר שלהלן.

הכותרת למאמר הזה שאובה, כמובן, מעולם אחר, אך הלוגיקה זהה. כשהמפקד נותן פקודה (או הנחיה) האם ברור לו שהיא תיושם? האם ברור למבצעים (לכפופים לו) שהיא תיושם? לפעמים מתן הפקודה הוא למעשה פתח למשא ומתן. המפקד והכפופים לו יודעים שהפקודה אינה ניתנת ליישום, ובמתן הפקודה המפקד בעצם משדר: "נדבר עליה ונשנה אותה כדי שהיא תיושם".

אך כמובן לא תמיד כך הדבר. לעיתים המפקד הבכיר נותן פקודה, והוא בטוח שהיא תיושם, ואילו הכפופים לו - במקרה הטוב - עושים כל מאמץ כדי ליישמה, אך במקרה הפחות טוב מעריכים שהמשימה "תיעלם" בסופו של דבר, ושאינן צורך להשקיע מאמץ בהוצאתה אל הפועל. וישנה אפשרות נוספת, לדעתי: לדעתי יש מצבים שבהם המפקד נותן פקודה ויודע מראש - במודע או שלא במודע - שהיא לא תבוצע.

יש סיבות רבות להיווצרותה של תרבות ארגונית שלפיה פקודות אינן מיושמות, ולהלן אמנה כמה מהן. יש לציין שלעיתים ניכרת השפעתן של כמה סיבות בעת ובעונה אחת - מה שכמובן מחזק את הנטייה שלא למלא פקודות.

הסיבות לאי קיום פקודות

דוגמה אישית

"החייל ינהג על פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה

ראויה¹⁰: על פניו זה ברור, ומי אני, הקטן, שאלמד את הקצינים הבכירים של צה"ל על דוגמה אישית? אף על פי כן אבקש להפנות זרקור להתנהלות המפקדים עצמם במילוי פקודות כלשונן. האם אין מפקדים שמעשנים במשרדיהם - אפילו תוך כדי דיונים - במקום בפינות עישון? כמה מפקדים בכירים במערך המטה עשו מטווה בחצי השנה האחרונה? כמה נהגים של אל"מים ושל תא"לים היו בכנס נהגים ונוהגים בחודש שעבר? כמה מאותם נהגים ישנים ברכב כשהמנוע דולק והמזגן פועל? האם המפקדים נותנים דוגמה אישית במילוי פקודות כלשונן? ומה בנוגע לחוקי המדינה? הרי הדרישה היא להיות "דוגמה ראויה" בצבא ומחוצה לו". האם המפקדים מקפידים לנסוע במהירות המותרת או לשלם מע"מ בכל רכישה?

מפאת כבוד הצבא אינני מוסיף עוד דוגמאות, אך הרעיון ברור: בצה"ל נותנים דוגמה אישית שהיא לא תמיד חיונית בכל הנוגע לקיום פקודות (בצבא) וחוקים (במדינה) כלשונם, וזה מקרין גם כלפי מטה על מידת הציות לפקודות. לעיתים הציות לפקודות הוא "כלשונן" ולעיתים הוא "בשינויים".

מה אפשר לעשות? התשובה ברורה: המפקד, אם אתה רוצה שהפקודות שלך ימולאו כלשונן, מלא אתה אחר הפקודות כלשונן. אם אינך נוהג כך, לא תוכל לצפות שפקודיך ינהגו כך. הערה נוספת בעניין הזה קשורה להאדרת מקרים של אי-מילוי משימה: לעיתים, כשמעבירים שיעור במורשת קרב, נוטים לפאר החלטה שקיבל מפקד שלא למלא פקודה בסיטואציה של "טר"ש או צל"ש". בכך מעבירים מסר סמוי שאי-ציות לפקודות עשוי לעיתים להיות צעד חיובי. בכל מקרה כזה ראוי להדגיש את הבעייתיות שבאי-מילוי הפקודה ולשוחח על הדילמה - גם כשהתוצאה הייתה צל"ש.

עבודה בינונית

המח"ט שלי נהג לומר ש"הצבא הוא גוף בינוני עם איים של מצוינות", ושנחנו צריכים לבחור היכן אנחנו רוצים להיות. נקודת שיווי המשקל בחיים וגם בצבא היא הבינוניות. זה קשור למגוון רב של "גורמים מושכים" - ובהם גורמים סוציולוגיים, חברתיים ואישיים. כדי להתמודד עם הבעיה הזאת אנחנו מדגישים בצבא את ערך "החתיירה למצוינות". למרבה הצער,

כשהמפקד נותן פקודה (או הנחיה) האם ברור לו שהיא תיושם? האם ברור למבצעים (לכפופים לו) שהיא תיושם? לפעמים מתן הפקודה הוא למעשה פתח למשא ומתן

לעיתים בכך זה מסתכם. כמה מאיתנו יודעים לפרוט את החתיירה למצוינות למעשים? הכול מתחיל במפקד. האם הוא דורש מצוינות ומוכן לעמוד במחיר שלה, שכולל תהליך חשיבה ארוך וכולל, או שהוא דורש כל הזמן פתרון כאן ועכשיו? כמה פעמים קיבלנו משימה מורכבת - למשל לתכנן את שנת העבודה הבאה בתוך שלושה ימים? האם מפקד שנתן כזאת הנחיה מצפה לקבל עבודה מצוינת או בינונית? לדעתי, הוא יודע מראש שהעבודה תהיה בינונית, ומכאן ההנחיה הארגונית המוכרת של "תעשה הכי טוב שאתה יכול במסגרת הזמן הנתון". כך מקבעים המפקדים הבכירים הלך חשיבה שלפיו "עושים הכי טוב שאפשר במה שיש" במקום "עושים הכי טוב שאפשר". אז מה הפלא שגם בקיום הפקודות הלך המחשבה הוא זהה? תסתכלו ימינה ושמאלה: כולם מקיימים את הפקודות "הכי טוב שאפשר". מכאן מתחילה ההידרדרות.

המפקד, הכל מקרין זה על זה. אם אתה מוכן לקבל תוצאה בינונית בהצגת תוכנית או בביצוע משימה, תקבל גם תרבות בינונית ביחידתך - או בחלק הארגון שלו אתה אחראי - בביצוע פקודות. אל תתפלא על המצב שנוצר, שכן אתה יצרת אותו. דרוש עבודה מצוינת! לדוגמה, שאל מתי סיימו לעבוד על מה שמציגים לך? אם סיימו בבוקר, אם שלחו את המצגת חמש דקות לפני הדיון, אתה שותף מלא לאווירה שאפשר להסתדר עם עבודה בינונית - גם במילוי פקודות.

קידוש ערך האלתור

במהותו האלתור הוא חשיבה והמצאה מהירות, "על המקום", כדי לפתור בעיות באופן יצירתי. היכולת הזאת, שבתחילת דרכנו, בימי הפלמ"ח, הייתה הכרחית להישרדותנו, הפכה לערך מקודש בצה"ל ולחלק מהקוד הגנטי שלנו. במרכזי הערכה נבדקת יכולת האלתור של הנבחנים - ובצדק. גם היום חייבים לטפח את היכולת הזאת ולשמר אותה לעת צרה. אלא שלעיתים רבות מדי היא זולגת ממקומה

השמור למצבי אין ברירה והופכת להיות נחלת השגרה הצבאית. בכך מונח אחד היסודות לתרבות של אי-מילוי פקודה כלשונה. המרחק מאלתור בשעת הצורך לשינוי פקודה מלשונה יותר קצר ממה שנדמה. שהרי האלתור נועד לעקוף בעיה, ולפעמים הפקודות עצמן בעייתיות או מקשות על מילוי המשימה, אז אם בארגון יש הבנה ועידוד לאלתורים, לא צריכים להיות מופתעים כשאנשי קבע מאלתרים ומשנים או עוקפים פקודות.

מה אפשר לעשות? המפקד, אתה הגורם שמעצב את התרבות הארגונית ביחידתך. עליך להבהיר שהאלתור נועד לשעת חירום בלבד ושבעייתות שגרה חייבים לעבוד על פי ההנחיות והפקודות. עליך ללמוד מהם הקשיים התפעוליים שגורמים לחייליך לאלתר ולשנות מהפקודות ללא אישור ולאחר מכן עליך להסיר את הקשיים האלה. לא אתפלא אם לפעמים במקום לטפל בקושי הארגוני תבחר לשנות את הפקודה עצמה מהסיבה שפורטה בסעיף 1 לעיל (מתן דוגמה אישית).

מפקדים מקבלים החלטות נמהרות ללא מחשבה מעמיקה

מפקדינו עברו מרכזי הערכה, שבהם התברר שהם מסוגלים להפריד בין עיקר לטפל ולקבל החלטות נכונות - גם בתנאי לחץ. עם זאת הם משתמשים ביכולתם להכריע בתנאי מצוקה גם בעיתות שגרה במקום לשמור את היכולת הזאת לעיתות מצוקה בלבד. התוצאה היא מבול של החלטות שלא ניתנות לביצוע שכן לא נשקלה לעומק משמעותן.

מה אפשר לעשות? המפקד, אם אין לחץ, למה לא לשקול לעומק כל החלטה? על נותני הפקודות להבין שלכל החלטה יש משמעות שבדרך כלל רק המבצע מבין עד הסוף. ברמת ההבנה אין לי ספק שכל מפקד מודע לכך, אך ברמת הביצוע אין לי ספק שמפקדים רבים נוטים להתעלם מהמשמעות של החלטותיהם. האירוניה היא שכל שבעל הדרגה בכיר יותר, כך הוא מרשה לעצמו לתת יותר הנחיות ופקודות שמנותקות מיכולת העשייה של הארגון שמתחתיו. במילים אחרות: רע"ן רואה הרבה יותר טוב את המשמעות של החלטות שלו מאשר אלוף שמסוגל לתת הנחיה לשינוי ארגוני בתוך שלושה חודשים ולהתעלם לגמרי מהמשמעות של הצעד הזה.



הוא לטווח המידי, אין ברירה: תכנן בעזרת מה שיש, צא לדרך ושנה תוכניות בהתאם למציאות. אך ראוי להתרחק מתכנונים לטווח קצר (שמוכיחים שלא חזינו את המשימות מראש). המצב הרצוי הוא עבודות מטה שמשפיעות על הטווח הארוך. כשהתכנון הוא לטווח הארוך, התכנון חייב להיות יסודי, ואסור שהנחת העבודה תהיה שהתוכנית היא בסיס לשינויים. לרוע המזל, לרוב זה לא המצב. למשל ייתכן שהחיל סיכם את תוכנית העבודה שלו לשנה שלאחר מכן כבר בנובמבר, אך הוא עשה זאת בלי לקבל את כל הנתונים מהגופים המקבילים לו. התוצאה היא שכך בונים תוכנית שברור מראש שהיא לא תוכל להתממש. וכשם שהתוכניות אינן מבוצעות במלואן באופן מובנה, כך גם הפקודות.

כישלון בגלל הישענות על אינטואיציה

אינטואיציה היא יכולת אנושית לפרש את המציאות בלי לחשוב עליה. למפקדים הבכירים בצה"ל ישנה היכולת הזאת - ובשפע - וטוב שכך. הבעיה היא שההישענות על האינטואיציה הופכת להיות ממכרת: זה חוסך אנרגיה מנטלית, לא צריך לחשוב, ואם האינטואיציה של המפקד עבדה נכון מאות פעמים, כנראה היא תמיד נכונה. האומנם? מפקדים שיחקרו מהן הפקודות שלא בוצעו יגלו שרובן ניתנו ללא מחשבה מעמיקה, אלא מתוך אינטואיציה, ושיש קורלציה חיובית בין

המפקד, אם אתה רוצה שהפקודות שלך ימולאו כלשונן, מלא אתה אחר הפקודות כלשונן

לחסרונות שבמתן הוראות ללא נוכחותם וללא ידיעתם של הגורמים המבצעים. רצוי שהפורומים האלה למתן פקודות יהיו קבועים ולא אקראיים כדי שתוטמע הדרך הנכונה להורדת פקודות.

הנורמה שלפיה כל תוכנית היא בסיס לשינויים

האומנם כל תוכנית היא בסיס לשינויים? התשובה לשאלה הזאת תלויה בנקודת הזמן: מתי מיישמים את הכלל הלא כתוב הזה. למשל, אם זה קורה בזמן תכנון התוכנית (בנוהל הקרב - אם מדובר בתחום המבצעי) או בזמן ביצוע התוכנית (בעת ניהול הקרב). המציאות היא - וכל קצין מטה מכיר אותה - שכל הזמן יורדות הנחיות בנוסח: "תתכנן עם מה שיש, והתוכנית תהיה בסיס לשינויים". כאשר קצין מטה חי בסביבת עבודה שבה ברור לו מראש שהכול ישתנה - גם הפקודות הברורות שקיבל - זה מחלחל לכל תחומי העשייה. ואם ברור מראש שהפקודה תשתנה, זה משפיע מראש על אופן יישומה.

מה אפשר לעשות? המפקד, בנושא הזה - לדעתי - נדרשת הבחנה טובה שלך מתי מותר לתכנן "בניין" שעתיד להשתנות ומתי אסור. בעת שלב הביצוע (בניהול הקרב), כשהתכנון

פקודה לא בהירה

לא משנה למה התכוונת בפקודתך, מה שחשוב הוא מה הבינו ממנה הפקודים. תמיד יש לצאת מנקודת ההנחה שהנטייה של השומע תהיה להבין אחרת ממה שהתכוונת שהוא יבין, ולכן חובה על נותן הפקודה להיות ברור וחד-משמעי - אם לא בכל פרטי הפקודה, אז לפחות בחלקים שהם הכרחיים לביצוע המשימה. פעמים רבות יש לפקודות יותר מדי "פתחי מילוט" שמאפשרים לשנות את הפקודה או את רוחה.

מה אפשר לעשות? המפקד, ראשית תן פקודה ברורה. אתה לא פוליטיקאי שצריך תמיד להיות דר-משמעי כדי לשרוד. לאחר מכן תוודא שמקבל הפקודה הבין אותה, שאל שאלות, רד לפרטים. מקבל הפקודה רוצה למלא אותה (זוהי הנחת העבודה), הוא רק לא מבין בדיוק מה אתה רוצה...

האופן שבו ניתנת הפקודה

האופן שבו ניתנת הפקודה משפיע במישרין על איכות ביצועה. יש אינסוף דוגמאות לדיונים שבסיכומיהם מסתתרות פקודות רבות, אך מי שאמורים למלא את הפקודות האלה כלל אינם נוכחים באותם הדיונים. פקודות כאלה מגיעות בסופו של דבר ליעדיהן דרך גורם שלישי, והסיכוי שיקוימו אינו רב.

וזו אינה הדרך העקיפה היחידה שבה מגיעות פקודות למקבליהן. רבות מהן מועברות בכלל בדואר האלקטרוני או במסרונים. יש לזכור: קיימת קורלציה בין הפקודות שלא קוימו לבין האופן שבו הן הועברו. "על מנת שפקודה תגשים את תכליתה, יש חשיבות רבה להקפדה על האופן שבו מוסר המפקד את הפקודה לכפופים אליו... לעיתים נדמה כי לנותן הפקודה אין עניין של ממש בביצועה, והוא רואה את עצמו פטור מאחריותו לעניין בעצם הפעולה של העברת הפקודה באמצעות הדואר האלקטרוני. תוצאת הדברים היא שאיש הישר בעיניו יעשה, והפקודה מאבדת מתוקפה המחייב".¹¹

מה אפשר לעשות? המפקד, לכל צורה של העברת פקודה יש יתרונות וחסרונות. המפקד נדרש להכיר אותם, להיות מסוגל לפעול בכל הצורות ולהתאים את ה"מעטפה" שבה תועבר הפקודה למצב הנתון. פגישת עבודה אישית או פורום רמ"דים ורע"נים יכולים לתת פתרון

פקודות שלא קוימו לפקודות שניתנו על סמך אינטואיציה.

מה אפשר לעשות? המפקד, כשיש זמן, האינטואיציה צריכה לתת כיוון, אך אסור שהיא תחליף חשיבה ושיקול דעת. בין היתר יש לבחון באופן מעמיק ולא אינטואיטיבי: האם המשימה היא איכותית וישימה? האם היא ניתנה לאדם הנכון ובמסגרת לוח זמנים שהוא יכול לעמוד בו? האינטואיציה היא אחד מנכסיו הגדולים ביותר של המפקד, אך צריך לוודא שהיא לא מכשילה אותו ואת פקודיו.

משימות מרובות

עודף משימות הוא תופעה מוכרת בכל הרמות, שלעיתים שמה ללעג את תוכנית העבודה השנתית. את רוב זמנם משקיעים קציני המטה לא בהוצאתה אל הפועל של תוכנית העבודה, אלא במילוי עשרות "משימות מתפרצות" (אם לא יותר). בדרך כלל אין התחשבות מראש בכך שמשימה מתפרצת באה במקום משימה מתוכננת. מתי באה ההתחשבות? בסוף רבעון, כשעושים "שחזור תוכנית עבודה" שהוא בעצם ביטוי מכובס של המשפט הבא: בואו נבדוק ונאשר אילו משימות לא יבוצעו כלל או יבוצעו בצורה חלקית. האם לא בכך אנו עוסקים במאמר הזה? הרי זהו לב ליבו של המאמר הזה: משימות אינן מבוצעות, ונותנים לזה הכשר בדיעבד.

מה אפשר לעשות? המפקד, במקרה כזה אני מציע לחשוב יותר כמו מנהל באזרחות ופחות כמו מפקד. מנהל מפעל שמייצר שוקולד לא בא כל יום לעובדים שברצפת הייצור ומשנה להם כל הזמן את תוכנית הייצור. בצבא זה קורה כל יום. לא מתחשבים במשימת הייצור הקיימת, וכל הזמן מגיעות פקודות ייצור חדשות שלעיתים קרובות מביאות לייצור שוקולד שאין לו שום דרישה. אתה רוצה מצוינות? נסה לתכנן מראש. נכון, לא הכול ניתן לחיזוי, אך אם נכנסת משימה חדשה, תגדיר מההתחלה על חשבון מה היא נכנסת ומהי העלות האלטרנטיבית שלה. כך תייצר פקודות שיבוצעו במלואן.

לחץ זמן מדומה או אמיתי

פעמים רבות התג"ב (תאריך גמר ביצוע) אינו רלוונטי - אם משום שהמשימה לוקחת יותר זמן ממה שהמפקד הגדיר, ולפעמים היא פשוט

אם אתה מוכן לקבל תוצאה בינונית בהצגת תוכנית או בביצוע משימה, תקבל גם תרבות בינונית ביחידתך - או בחלק הארגון שלו אתה אחראי - בביצוע פקודות

לא מתכנסת עם תג"בים אחרים שקצין המטה כפוף להם. הדילמה ברורה: או שהמשימה לא תתבצע "ככתבה וכלשונה" כדי לעמוד בתג"ב, או שהיא תושלם למופת - אך לא בתוך גבולות התג"ב. כך או כך התוצאה היא אחת: שוב ניתנה הנחיה שלא מולאה. יש לציין שפעמים רבות מוצמד למשימה תג"ב לא הגיוני רק כדי ליצור לחץ בארגון כדי שהעבודה תתקדם. גם זו צורת ניהול, ואין להתלונן עליה, אך תוצר הלוואי שלה ברור: למקבל המשימה משודר מסר בלתי מילולי שלא כל תג"ב הוא גבול גזרה, ולכן לא כל פקודה היא הנחיה לביצוע. מה אפשר לעשות? המפקד, יש להקפיד על תג"ב ריאלי. פעמים רבות לא אתה קובע את התג"ב אלא מסכם הדיון (שכפוף אליך). עליך להעיר ולבדוק על פי אילו קריטריונים נקבעים התג"בים. חוכמה יתרה היא לשאול את בעל המשימה כמה זמן נדרש לו להשלמתה, ואז לאמץ את התאריך שהוא נקב. מאותו הרגע מדובר בהנחיה רלוונטית לביצוע, ולא שידרנו משימה שמראש ברור שאי-אפשר לבצע, אלא שידרנו שאנחנו רוצים לבצע ולכן גם בדקנו היתכנות.

קיצוץ בכוח אדם

כל תלמיד שנה א' בכלכלה לומד בשיעור המבוא ששלושת גורמי הייצור הם קרקע, עבודה והון. ללא שלושת המרכיבים האלה לא נוכל לייצר שום דבר, ובשפת הצבא - לא נוכל לבצע את הפקודות. על הקיצוץ בכוח אדם לא נוכל להשפיע, ולכן עלינו לקצץ במשימות. ללא "גורם הייצור" שנקרא "עבודה" (כוח אדם), לא ניתן לייצר. אבל בפועל נוצר מצב שבו לא זו בלבד שהמשימות אינן מתמטות, אלא הן הולכות וגדלות. התוצאה היא שיש יותר ויותר משימות לפחות עובדים. מהו הסיכוי שבמצב כזה יבוצעו כל הפקודות?

מה אפשר לעשות? המפקד, במצב כזה צריך לדלל את המשימות המיותרות; צריך להבחין בין עיקר לטפל. לא זו בלבד שאין להעמיס עוד משקל של פקודות, של הנחיות ושל משימות,

אלא יש לבחון את אלה הקיימות: האם אין משימה מיותרת? נקודה למחשבה: איך ייתכן שתמיד יש רק אנשים מיותרים, ואין משימות מיותרות...

מדרג הפיקוד

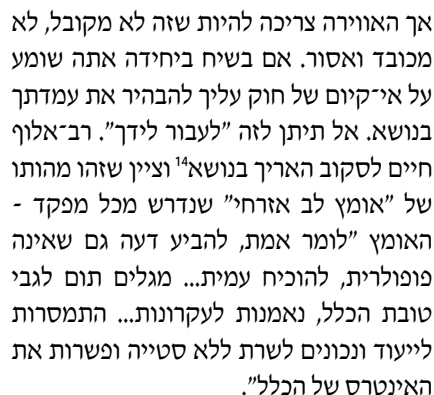
פעמים רבות יורדות פקודות מרמות הפיקוד השונות ולא מהמפקד הישיר¹². מצד אחד, היתרון ברור: ניצול טוב יותר של הזמן. אך המחיר שמשלמים על כך הוא גבוה: לא זו בלבד שיש בכך כדי לפגוע בדמות המפקד הישיר ובסמכותו, אלא גם יש בכך כדי להגדיל את הסיכון שהמשימות לא יבוצעו. המפקד הישיר הרי מכיר את האילוצים של פקודיו יותר טוב מכל אחד אחר, וכשמשימות עוקפות אותו ומגיעות הישיר לפקודיו, על נותן הפקודות להיות מודע מראש לכך שהוא מסתכן באי-ביצוען.

מה אפשר לעשות? המפקד, עליך לעבוד כלפי מעלה וכלפי מטה. כלפי הרמות הממונות עליך לעמוד על כך שהמשימות יעברו דרכך, ושרק כך תוכל לממש את אחריותך. כלפי מטה עליך לוודא שכל משימה שעקפה אותך מובאת לידיעתך. כמו כן הקפד לנהוג כך גם אתה: אל תרד שתי רמות למטה במתן פקודות. לכך נועדו המפקדים הישירים.

הצורך המתמיד בשינוי

בניגוד לעבר, שבו חברה שהקרניה יציבות ארגונית נחשבה למובילה בתחומה, היום נדמה שכדי להיות רלוונטיים ומצטיינים חייב הארגון להימצא כל הזמן בשינוי מתמיד. התפיסה המקובלת כיום היא שארגון יציב אינו מתאים את עצמו לתנאי הסביבה המשתנים ללא הרף. לכן צה"ל, בהיותו ארגון מוביל, נמצא בתהליך של שינוי ארגוני בלתי פוסק. ברור שיש לזה יתרונות רבים, אך לא ניתן להתעלם מהחסרונות שיש לכך על מילוי ההוראות והפקודות: אם הסביבה משתנה כל הזמן, אז הפקודות של היום לא תמיד רלוונטיות גם מחר, ובתנאים של מחסור בזמן ושל משימות מרובות נוטים קציני מטה מראש - ללא רשות - לתעדף לתחתית הרשימה את המשימות שממילא ישתנו (לדעתם). במקרה הטוב זה מוביל לאי-עמידה בתג"ב (תאריך גמר ביצוע), ואילו במקרה הגרוע זה מוביל לאי-ביצוע.

מה אפשר לעשות? המפקד, יש להכיר בעובדה



לצער, כולם מכירים את הרעה החולה של ערעור על פקודות. לעיתים השלב הזה כל כך טבעי שהוא כבר מובנה מראש בל"ז. כולם יודעים שיהיה ערעור, והפקודה תשתנה, לפחות במעט. במצב כזה מי ירוץ למלא פקודה אם הוא יודע שהיא תשתנה או, לחלופין, הוא יודע שהוא יכול לשנות אותה בהינף טלפון... למה המפקד חושב שכולם יבצעו את הפקודות שלו, אם לעיתים קרובות הוא משנה אותן לאחר שעירערו עליהן?

מה אפשר לעשות? המפקד, אל תקבל החלטה במהירות. תחשוב עליה, תשקול, תחליט - ואחר כך אל תתחרט. נשמע פשוט? בהחלט. זה רק דורש לא "לשלוף" פקודות.

אל"ם אמיר אבולעפיה¹⁵ ניתח ארוכות את התופעה שבה מפקדים מפחדים להביע את

לבטל ושניתן להתעלם ממנה.
מה אפשר לעשות? המפקד, כל אחד בגזרתו.
צריך לוודא שאין אצלו פקודות לא רלוונטיות.
אין פתרון קסם. על כל אחד לוודא שהפקודות
בנוגע לשיבוץ הקרבי, למעבר משגרה לחירום,
פקודות הכוננות וכו' הן מעודכנות. צריך לייצר
אווירה שפקודות נועדו לביצוע, ולכן אלה שפג
תוקפן ירוענו או יבטלו. אסור להשאיר אותן
באוויר.

מובן שאנחנו לא חיים בוואקום. מה שקורה במגזר האזרחי מקרין גם על הצבא. אביא דרך שתי דוגמאות - מחוקי התעבורה ומחוקי המיסים. כמה מאיתנו קונים בלי לשלם מע"מ? כמה מאיתנו עוברים בידועין על חוקי התעבורה? אנחנו "מעגלים פניות" בחיינו האזרחיים, ומדברים על זה, מה שמעיד שלפחות בתפיסה, לכאורה, לא כל חוק מחייב. מכאן קצרה הדרך לתפיסה שלפיה לא כל פקודה מחייבת.

מה אפשר לעשות? המפקד, אסור להשלים עם נורמה של אזרחים שלא מכבדים את החוק. יש להוֹקיע דברים כאלה בקול רם. מה שאנשים עושים בד' אמותיהם הוא אכן עניינם הפרטי,

שלא כל שינוי ארגוני טומן בחובו ברכה. במקרים רבים השינוי מיותר. אווירה של יציבות תורמת לסביבת עבודה שבה ממלאים פקודות. אולם אם חשוב לך לנהל ארגון שמצוי בשינוי תמידי, עליך לקבוע סדרי עדיפויות ולעקוב אחר הביצועים ולדעת ששינוי תמידי הוא "אזור" שבו פקודות רבות אינן מוצאות אל הפועל - בלי לבקש על כך אישור. לעניין הזה יש להוסיף שלעיתים - לאור התפקידים הקצרים שעושים בצבא - נוצר רצון להשפיע במהירות, וכתוצאה מכך נולדות הנחיות שאינן בהכרח נכונות או שהתג"ב שלהן אינו ריאלי. על המפקדים להכיר את התופעה ולפעול לצמצומה.

לפקודה כתובה יש תוקף רב יותר מאשר לפקודה בעל פה, אך מתברר שלרוב היא פחות רלוונטית ממנה. רבות מפקודות מטכ"ל לא עודכנו משנות ה־70 של המאה הקודמת ואינן רלוונטיות.¹³ אך למרות זאת הן בתוקף. הרי לכם גורם שפוגע ישירות ברעיון שלפיו פקודות נועדו לביצוע. ופקודות מטכ"ל הן רק דוגמה. אנחנו מוצפים בפקודות שלא מיועדות לביצוע, אך אינן מבוטלות. נרצה או לא, זה משפיע על התת־מודע הארגוני שלנו: ברגע שברור כי יש פקודות כתובות שלא ממלאים, הדרך לאי־מילוי פקודות אחרות היא קצרה. מקבל פקודה בהחלט עלול להתלבט בינו לבין עצמו האם פקודה שהוא קיבל היא בכלל רלוונטית, או שהיא שייכת לקבוצת הפקודות ששכחו

איור: הרובד הגלוי והסמוי של אי-ביצוע פקודות

הרובד הגלוי

יש בצבא נורמה שלא בהכרח כל פקודה היא לביצוע

הרובד הנסתר שתומך ברובד הגלוי

דוגמה אישית שלילית של מפקדים

שגרה של עבודה בינונית (המצוינות אינה על סדר היום)

קידוש ערך האלתור

קבלת החלטות ללא מחשבה מעמיקה

חוסר בהירות של הפקודה

צורת העברת הפקודה

התפיסה שלפיה כל תוכנית היא בסיס לשינויים

הסתמכות יתר על אינטואיציה

משימות מרובות (ללא קביעת סדר עדיפויות)

אי-התחשבות בלחץ הזמן

אי-התחשבות בקיצוץ בכוח אדם

עקיפת מדרג הפיקוד

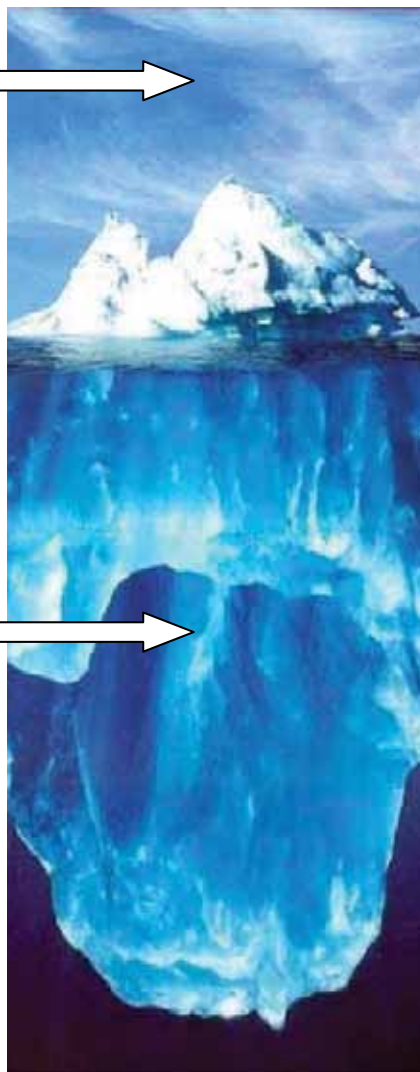
ציפייה תמידית לשינויים ארגוניים רבים

הפקודות הקיימות בכתב אינן רלוונטיות

השפעת הנורמות בעולם האזרחי

תרבות הערעור

היעדר האומץ להביע דעה



עמדתם בנוכחות הממונים עליהם. כשהכפופים לך נמנעים מלהביע את דעתם בגלל אישיותך, ייתכן שביחידתך מוצבים תמרורים שאתה כלל לא יודע על קיומם, אך הם מוכרים לכולם. אלה תמרורים שמבהירים לפקודים שלך אילו פקודות חייבים לבצע, אילו פקודות אין צורך לבצע ואילו פקודות רצוי לבצע. התמרורים האלה מושפעים מאוד מה"רוח" - רוח המפקד: על מה הוא מסתכל, על מה הוא מקפיד, מתי הוא מקפיד וכו'.

הפקודים לומדים מהר. אם תבטל את דעתם בצורה מזלזלת, לא תקבל את דעתם כלל. משלא שמעת את דעתו של פקוד שלך, אינך יודע איזה תמרויר פגשה הפקודה שלך לאחר שנתת אותה. ברגע שאתה מדכא הבעת דעות עצמאיות ביחידתך, אתה מונע מעצמך מידע - מה שיפגע בסופו של דבר באופן שבו מיושמות ההחלטות שלך.

מה אפשר לעשות? המפקד, עליך מוטלת האחריות ליצור אווירת פתיחות; עליך האחריות להטמיע תרבות ארגונית של הבעת עמדה ושל סיעור מוחות בנוגע להיתכנות של יישום פקודותיך. עליך להיות דוגמה אישית לאורך רוח ולסובלנות כלפי דעות שסותרות את פקודותיך; עליך לעודד "דיוני חשיבה" במקום "דיוני טקס", דיוני "שולחן עגול" על חשבון דיוני "שולחן ארוך". עליך לעודד גילויי יושרה אישית ומקצועיות, לעודד הצגת דעות עצמאיות שאינן מושפעות מהלכי רוח ומשיקולים זרים, לעודד את חייליך לא להתבטל בפני המפקד, אלא להביע את דעתם בביטחון עצמי מתוך חובה, אחריות ורצון להשפיע. אם כך תנהג, תראה כיצד כל פקודותיך עוברות מסטטוס "לביצוע" לסטטוס "בוצע".

עודף משימות הוא תופעה מוכרת בכל הרמות, שלעיתים שמה ללעג את תוכנית העבודה השנתית

סיכום

המפקד, האם שאלת אי פעם מדוע לא ממלאים את הפקודות שנתת? קיימת בצבא תרבות (שהפכה לנורמה) שלא בהכרח כל פקודה יש לבצע. טענתי היא שניתן לנבא מראש בסבירות גבוהה אילו פקודות ייכנסו לסטטוס של "לא בוצעו" (באופן מלא או חלקי), וזאת

על מפקד לעמוד במבחן הזה. אם נשתמש במטאפורה של קרחון, הרי בחלק הגלוי ניתן לזהות מוסכמה תרבותית שלא כל פקודה יש לבצע. במאמר הזה עסקתי בחלקו הסמוי של הקרחון, זה שנמצא מתחת למים, ושכולל את הסיבות הנסתרות שתומכות במוסכמה הגלויה. ללא טיפול בחלק הנסתר של הקרחון (התרבות הארגונית), לא ניתן לצפות לשינויים בחלק הגלוי של הקרחון - הנורמה שלא בהכרח כל פקודה תבוצע.

אחרית דבר

אני צופה שלמאמר הזה יהיו שתי התייחסויות בסיסיות שונות: יהיו קוראים שיזהו עם מה

על סמך 17 פרמטרים שונים שמנתחים את דרך הפעולה של מפקד היחידה ושל היחידה עצמה. לכל פרמטר הוספתי מה צריך לעשות כדי לצמצם את תרומתו לאי-מילוי פקודות. מילוי פקודות הוא תנאי הכרחי לפעילות תקינה של הצבא, ולכן כל מי שרואה בשירותו בצבא שליחות, צריך לכלול בשליחותו את החובה לתת רק פקודות שניתן לבצע ולוודא שהפקודות אכן בוצעו. על פי לסקוב,¹⁶ המפקד "נבחן לא רק בקבלת החלטה, אלא לא פחות מכך ביכולת ההוצאה של ההחלטה מהכוח אל הפועל, בפיתוח דרכים להתגבר על הקשיים ושיטות לסלק את המכשולים או לעקוף אותם". במאמר הזה הצגתי כלים שיאפשרו

לשאוף למלא פקודות. ישנו סיכוי טוב שלא תסכים גם עם הפסקה הזאת, אך אני מציע לך "עסקה" שכוללת שני מבחנים כדי לראות אם אני צודק, אחד לי ואחד לך. אני מתחייב שלא קראת את המאמר הזה כולו בלי לדלג, אתה תתחייב שתשאל את פקודיך מה הם חושבים...

הערות

1. עקד, **אבני היסוד של העשייה הצבאית, הציות והמשמעת - יסודות המשטר הצבאי**, תוה"ד, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 55-53.
2. ה"ציות" הוא חובה המוטלת על כל ממלא תפקיד בצבא למלא אחרי כל פקודה או מטלה שניתנו לו, ככתבן וכדוהן, **שם**, עמוד 53.
3. **שם**, עמ' 55.
4. לעניין של חשיבות הזמן ברגיעה (המאמר הזה אינו עוסק בעיתות חירום) עיינו באבן יסוד: הזמן סעיפים 5.11 ו-5.12, **שם**, עמודים 120-122.
5. זה כשלעצמו טעון ביור: האם "פקודה לביצוע" היא מטבע לשון (ואם כן למה הוא נוצר?) או שזה מעיד על תרבות שבה יש פקודות שאינן לביצוע... למה לא ברור מראש שכל פקודה היא לביצוע?
6. בבדיקה שעשיתי (כיו"ל 2012) בלשכה שמרכזת פקודות של אלוף, של שלושה תא"לים ושל א"ים התברר שמתוך 650 פקודות שניתנו מתחילת 2012, 323 (50%) מהן "צבועות באדום", קרי: עבר זמנן. להערכת קצינת הבר"ם (בקרה ומעקב) המספר האמיתי הוא 30%, היות שיש משימות שהסתיימו ורק לא נסגרו באופן רשמי.
7. נציב קבילות חיילים, יצחק בריק, איגרת 6-2010 "זילות של משמעות הפקודה", סעיף 4, <http://goo.gl/JwuPDt>.
8. הוא דגם החלטה אחת מכל ישיבה, ובסך הכול כ-36 משימות. מתוכן בוצעו 13.
9. תוצאות הסקר מבוססות על 330 תשובות. ממצאים נוספים מהסקר: רק 1% טענו שההחלטות האסטרטגיות מיושמות במלואן, 46% טענו שההחלטות האסטרטגיות מיושמות בחלקן הגדול, ו-59% טענו שרק כמחצית או פחות מההחלטות מיושמות, <http://goo.gl/KeS3P8>.
10. הערך "דוגמה אישית" מתוך "רוח צה"ל".
11. יצחק בריק, **שם**, סעיפים 6-4.
12. מניסיוני האישי וכן משיחה של נציב קבילות חיילים, אלוף (מיל') יצחק בריק, עם חניכי פור"ם אפק, מחזור כ"ה, 21.6.2012.
13. יש לך עשרות דוגמאות. למשל, בפקודת מטכ"ל 53.0301 (חיל הלוגיסטיקה) "ניפוק אפסניה ביחידות תחזוקה" מדצמבר 1977 מתואר תהליך של ניפוק באמצעות טפסים, ואילו בפועל כבר יותר מעשור עובדים במערכת ממוחשבת. דוגמה נוספת: בפקודת מטכ"ל 57.0101 (חיל חימוש) "תיקון אפסניה והשבחתה" מיולי 1978 מצוין מה עושים במרחב שלמה (מרחב שהיה קיים בעת שישראל שלטה בחצי האי סיני).
14. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 1985, עמ' 21-20.
15. אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433, אוקטובר 2010, עמ' 27-20, <http://goo.gl/Cl3lh1>.
16. חיים לסקוב, עמ' 25.

תמיד יש לצאת מנקודת ההנחה שהנטייה של השומע תהיה להבין אחרת ממה שהתכוונת שהוא יבין, ולכן חובה על נותן הפקודה להיות ברור וחד-משמעי - אם לא בכל פרטי הפקודה, אז לפחות בחלקים שהם הכרחיים לביצוע המשימה

נורמה של אי-ביצוע פקודות. עם זאת אתה מבין בכוחות עצמך את הרקע לכך, לא היית צריך את המאמר הזה כדי להגיע למסקנה שהצבא של היום שונה מהצבא של פעם. אין ברירה, צריך לעשות הכי טוב שאפשר. אתה האיש שלי, לך כתבתי את המאמר. אנא ממך ישם ביחידתך את מה שאתה יכול.

3. אתה קצין מטה עד דרגת רס"ן שממש לא מזדהה עם מה שנכתב. "נפלת טוב" - גם על מפקדים טובים וגם על יחידות טובות. אני מניח שאתה עושה תפקידים ארוכים מאוד, וייתכן שכל תפקידך הם באותה היחידה. אשריך, תשאף להישאר שם, אך מתפקידך לוודא שתדברות המצוינות הזאת שקיימות אצלכם מחלחלת לשאר הצבא. לחלופין, כשתקודם, קח את התרבות הזאת איתך ליחידתך החדשה.

4. אתה קצין בדרגת אל"ם ומעלה שכלל אינו מזדהה עם מה שנכתב. אין ספק שמנת המשכל שלך היא מעל הממוצע. יש לך אינטואיציה טובה. אתה יודע להפריד בין עיקר לטפל בשניות, אתה חריף, ואתה לא אוהב להתעסק ב"שטויות". האמת היא שמפקדים כמוך הם עמוד השדרה של הצבא, ואני בוודאי רוצה להיות תחת פיקודך בעת מלחמה. אלא שבעת שגרה (בהיערכות למלחמה) אתה מכשיל את עצמך בכך שאתה דורש דרישות מפקודיך בלי לרדת לפרטים של מגבלות זמן ומרחב, מגבלות הארגון, יכולות אישיות ועוד. תפיסת העולם שלך מבוססת על כך שאם תדרוש מכולם יותר מ-100%, תצליח במקרה הטוב להוציא 80%. האירוניה היא שמצד אחד אתה לא מסכים עם כל הנ"ל, אך מצד אחר אתה הוא זה שמשפיע הכי הרבה על התרבות של אי-מילוי פקודות עד הסוף. כשאתה דורש יותר מ-100% ומקבל כל הזמן 80, אתה מקבע את הנורמה שיש

שנכתב בו, ויהיו קוראים שלא יזדהו איתו. אני מציע לחלק את הקוראים לארבע קבוצות ומבקש לקבוע שאם את/ה מוצא/ת את עצמך באחת הקטגוריות, גם אם אינך מסכים/ה איתי - יש כנראה צדק במה שכתבתי שאם לא כן אין ידעתי לנבא לאיזו קטגוריה את/ה שייך/כת?

ממש לא מזדהה עם מה שנכתב	בעיקרון מזדהה עם מה שנכתב	
ג	א	מפקד בדרגות סגן-רס"ן
ד	ב	מפקד בדרגת אל"ם ומעלה

(הערה: סא"לים מחוץ לטבלה מהסיבה שפירטתי בהקדמה)

1. אתה קצין מטה עד דרגת רס"ן שמזדהה עם מה שנאמר לעיל. כנראה אתה כבר זמן רב במערכת. אני מעריך שחווית על בשרך את הדברים שעליהם כתבתי. נראה שבהתחלה עוד נלחמת בזה, אך לאט-לאט ויתרת - לא כי אתה טועה בדרך, אלא כי נגמר לך כוחות הנפש להיות כל הזמן צודק. הגעת למסקנה שלפעמים מגיע לך לטעום משיקוי הפלאים שמבטיח לך שקט נפשי בלהיות חכם ולא צודק. אל תוותר. זכור שטובת הכלל חשובה מטובת הפרט, טובת הצבא והמדינה היא לחתור למצוינות ולביצוע פקודות כלשונו, ולכן תמשיך לוודא שהפקודות שיוצאות יהיו מעשיות כדי שתוכל למלא אותן נאמנה. וכשאתה נאלץ לא למלא פקודה עד הסוף, ודא שהמפקדים שלך יודעים על כך. הם לעולם לא יכתבו לך את זה, במקרה הטוב הם יקרצו, יחייכו או שיפטיירו איזה משפט שירמוז לך שהם מבינים או יודעים, אבל תוודא שמעליך יודעים מהן היכולות לבצע את הפקודה. אל תשאיר את זה בשטח האפור.

2. אתה קצין בדרגת אל"ם ומעלה שבעיקרון מזדהה עם מה שנכתב. אינך מבין בדיוק למה, אך זה זמן רב אתה חש שפקודות לא מתבצעות. אתה גם מאוכזב מאחר שכשאתה היית קצין מטה זוטר, לא הייתה