

"גמישות" ו"נושנות" בעבודת מטה

אל"מ מ' ארז

ראשיתה של עבודת מטה בהערכת מצב ובבחירת האפשרות הטובה ביותר, בתנאים נתונים, והמשכה — בתיאומים אופקיים ואנכיים לקביעת התכנית הסופית, שבעקבותיה מוצאות הפקודות וההוראות. ככל שעולה דרג המטה — כן תהיה התכנית מורכבת יותר, מספר גורמי המטה שיטלו בה חלק יגדל, עבודת התיאום תסתעף, וההוצאה הכספית הכרוכה בהפעלתה תהיה גדולה יותר. הפיקוח והבקרה באים בסיומו של התהליך: הראשון — כדי לוודא ביצוע פקודות כלשונן וכרוחן, והשני — כדי למדוד סטיות, ולבדוק את מהותן ואת השפעתן על ביצוע התכנית. יהיו מקרים שבהם תאורת הבקרה, „אור אדום“ לגורמי המטה המפקחים על הביצוע. לפעמים תצבענה הסטיות הנמדדות על הצורך בשינוי המדיניות, המחייב הכנסת שינויים בתכנית, או על הצורך לפתוח בתהליך חדש של הערכת מצב, בחירת אפשרות טובה יותר וכן הלאה.

פקודות, הוראות וגוהלים של דרגי-מטה גבוהים היורדים לדרגים כפופים, גם אם נבדקו שתי-וערב ותואמו עם דרגי הביצוע — יש ויתגלו בהם, „חורים“. יסתבר לעתים, כי התכנית מתאימה לחלק מן היחידות — אך אינה מתאימה בשלמותה ליחידות אחרות. משום כך, לאחר זמן, אין מנוס מעדכון התכנית, נוכח שינויים שחלו בחלק מן הגורמים עליהם הושתתה, על-ידי הדרג הגבוה.

כדי שיוכל להתאים את תכניתו לשינויים החלים בשטח, חייב כל דרג מטה לקיים

מערכת בקרה. מערכת הבקרה פשוטה יחסית בדרגי-מטה נמוכים, אך געשית מורכבת יותר ויותר ככל שהדרג עולה. גמישותו של קצין-מטה יעיל מתבטאת בנכונותו המתמדת לבדוק את הסטיות המוצגות על-ידי מערכת הבקרה, ובעיקר — בנכונותו לתקן תכנית ולעתים אף לגנוז, ולהתחיל בכל התהליך של הרכבת תכנית חדשה, שבעקבותיה תפורסמנה הוראות חדשות.

סטיה מתכנית או מפקודות והוראות בצורה בלתי-מבוקרת, פירושה „גמישות שלילית“, או „עבודה ללא מסגרת“. מפקד או קצין-מטה המאפשר לסטות מן הפקודות לעתים קרובות מדי בצורה בלתי-מבוקרת, ימצא לאחר זמן את תכניתו ככלי אין חפץ, שאיש אינו מייחס לה חשיבות העולה לכדי אסי-מון שחוק.

הגמישות במוסד האזרחי

ובצבא

יעודו של מפעל פרטי הוא לשאת רווחים. מפעלים יעילים מאפשרים, אמנם, חופש פעולה למנהליהם — אך דואגים לקיום מערכת-בקרה, שיעודם להבטיח השגת הרווח המצופה. מערכת זו קל, יחסית, לקיימה — הואיל והיא ניתנת למדידה ביתר קלות במושגים כלכליים.

יעודם של מוסדות-ציבור, לעומת זאת, הוא לשרת את הציבור. המשאבים במוסדות אלה הם כספי-ציבור. האזרחים מצפים מן המוסד כי ישרתם באמונה, וכי יוציא את כספם בהשכל ובתבונה למטרות לו יועד — אך אין איש מצפה מן המוסד כי ישא

רווחים.* בהיעדר המניע הכלכלי — יש לצפות דווקא כאן לתגבור הבקרה אשר תפצה את הגורם הכלכלי, אך לא בכל המקרים אכן קיימות מערכות-בקרה מעין אלה. סטייה בלתי-מבוקרת מתכנית קבועה, עלולה לגרום להוצאה כספית בלתי-מתוכננת ואף בלתי-מוצדקת, אך הוצאה כספית זו אינה פוגעת בהכנסתו של מנהל המוסד או של עובד אחר במוסד, ועל-כן הרגישות והביקורת חיוניים יותר. כאן, בעצם, טמונה הסכנה העיקרית הרוצחת לפתחו של כל אדם הממונה על קופה ציבורית. אדם, בדרך כלל, קרוב אצל עצמו; לפעמים הוא „גוקשה“ מאוד בהוצאותיו האישיות, אך כעובד-ציבור הוא מתגלה לעתים כאדם רחב-לב, המגלה „גמישות“ רבה. מחירה של „גמישות“ זו, במובנה השלילי, עולה והולך עם עליית דרג המטה.

צבא הוא גוף ציבורי, והכספים העומדים לרשותו הם כספי ציבור. הכל יודעים כי צבא, בעצם היותו, אינו נושא רווחים. נהפוך הוא: בחשבון „רווח והפסד“ של צבא, קיים רק סעיף „הוצאות“ — ואין כנגדו סעיף „הכנסות“ (אילו באנו לרשום בכל זאת משהו בסעיף „הכנסות“, היינו רושמים את המלה „ביטחון“, המאפשר

* ישנם מוסדות אזרחיים שבחלוף השנים נשכח מהם יעודם הראשוני, ואט-אט עוברים הם לפסים של ייצור הון ועשיית רווחים. בלא לקבל את רשות הציבור. במקרים כאלה אין להניח כי הציבור יצא נשכר משימוש נכון בכספיו, אך יש מקום לסברה, כי מוסד ציבורי בעל יעוד מפוצל לא יאריך ימים, אלא אם כן „יאכל“ כל העת את כספי הציבור.



פיתוח חיים כלכליים מתקנים, וכמובן — מילויים של עוד ערכים לאומיים רבים, שמקומם אינו בסקירתנו זו). קצין בצבא הקבע הוא בעצם אורח-מתנדב, המקבל את שכרו מידי הציבור. ככל שהוא עולה בדרג המשרה, כן גדלה אחריותו כלפי הציבור ולפיכך מוצדק לצפות ממנו כי יטפל בתבונה באנשים, בערכים, בנכסים ובכספי הציבור המופקדים בידיו. מפקד אשר אינו מטפל כהלכה בחייליו, לא יחזיק מעמד זמן רב במשטר דמוקרטי.

אך מה קורה כאשר הוא יחם או נענה לסטיות בלתי-מבוקרות בנושאים הקשורים בתקציבים, באמצעים, בכוח-אדם (וכמעט אין נושא בדרג המטה שאינו קשור בדרך זו או אחרת בבעיות אלה), או בנושאים שיש להם השלכה על הכוונות או על היעילות המבצעית? בצבא, יותר מאשר במוסד ציבורי-אזרחי, ובוודאי יותר מאשר במפעל פרטי, קשה לאמוד את משמעותה של הסטיה. צבא יעיל דורש כוונות גבוהה, וזו — מעצם טבעה — גורמת לקבלת החלטות מהירות, שלא תמיד מותירות זמן לתהליך מלא של עבודת-מטה — בחינה, הערכה, תיאום והוצאת פקודות. בגלל אופיו של הצבא, עשוי יים להימצא קציני-מטה שיסגלו לעצמם „אופנה” של החלטה מהירה וסטיה בצדה, גם כאשר ישנה שהות לבדוק את הנושא בצורה מלאה על-מנת לפתור את הבעיות בצורה חסכונית על-פי המדיניות המותרת.

משמעויותיה של „גמישות

בלתי מבוקרת”

סטיה מתכנית או מפקודות והוראות היא הכרח המציאות, נוכח השתנות המצבים, אך כל עוד נותרת סטיה זו ללא מסגרת — מובנה שלילי. אם הסטיה מבוקרת, פירושו של דבר הוא, כי ישנו גורם חדש המחייב את הסטיה; ואם יש גורם כזה, הכרח להכניסו לתכנית, שכן כאשר יימצא בתוכה — ישמש כאמת-מידה להחלת הסטיה (או לא-החלטה) על כל הגופים להם נוגעת התכנית במישרין או בעקיפין. ברגע שהוכח נסה לתכנית, הריהי חלק ממנה ואינה עוד בגדר של „סטיה”.

מהי הסכנה הטמונה בסטיה ללא קריטריונים?

א. אבדן השליטה

מתן הרשות לדרג נמוך יותר לסטות בלא

קריטריון, פירוש יצירת תקדים. כאשר נוצר תקדים מעין זה, קשה לעמוד בפני דרישות נוספות לחזור שוב ושוב על אותה סטייה ובוודאי שקשה לעמוד בפני טיעוניהן של יחידות אחרות, המבקשות ליהנות מאותה „זכות“, בטענה כי הסטייה מוצדקת באותה מידה גם לגביהן. כך נוצר תקדים, שמלכתחילה לא נועד להיווצר. התכנית המקורית מתחילה „להתמסס“, ואט-אט נוצרה בשטח תכנית חדשה, שאינה תואמת את ייעודה של התכנית המקורית, ואשר קשה למדוד את תוצאותיה, כאשר נבנתה על סמך תקדימים ולא על סמך קריטריונים.

ב. מחיר הסטייה

כאשר הסטייה מבוקרת, ניתן למדוד את משמעויותיה מבחינה תקציבית. כאשר נוצרת בשטח „תכנית“ על סמך תקדימים ללא קריטריונים — אי אפשר לעמוד על הסיבות להוצאות בלתי-מתוכננות, להתבלות ציוד, לדלדול וכיוצא באלה. כאשר בדיעבד, תבדוק את גודל הסטיות מן ההוצאות המתוכננות המקוריות, עלול אתה להיות מופתע מגודלן, וגרוע מכל — אתה עלול לתקן תכניתך על סמך התקדים, ולא על סמך צרכים אמיתיים.

ג. מוראל

1. מוראל היחידות — מפקדים שואפים לשפר ללא הרף את כוונות יחידותיהם ואת הישגיהן. פרט לאימונים ולתרגולת-הקרב, ישנם גורמים רבים התורמים לכך: ננותה של יחידה: עוצמת כלי-הנשק, כמות כלי-הנשק והתחמושת ו/או איכותם, כמות כוח-האדם ו/או איכותו, תנאי השירות וכדומה. דרג המטה עומד בלחץ מתמיד לשיפור האמצעים המנויים לעיל, העובדה שאלה או אחרים מהם לא נכללו בתכנית, אינה מעידה על התעלמות מצרכים, כי אם על חוסר אפשרות להקצות את כל האמצעים לכל דורש. בדרך כלל תקבלנה היחידות מצב זה בהבנה מלאה. אולם, אם תיווכח יחידה, כי דרג המטה מגלה „גמי-שות“ בלתי-מוצדקת לגבי יחידה אחרת בעלת יעוד זהה ומשימות זהות — יתפתחו בה רגשות התמרמרות. כאשר דרג המטה מסוגל להסביר בשעת הצורך את הקריטריון שהביאו לסטייה (המתבטאת לעתים קרובות במתן אמצעים נוספים או בהקלות בביצוע ההוראות) לא יטען איש כנגדו דבר, אך ללא קריטריונים סופן שתבאנה

למוראל ירוד ביחידות אחרות הנמצאות במצב דומה, אך לא נהנו מאותן מחוות. 2. מוראל קציני המטה — ככל שתפקידך בדרג המטה גבוה יותר, תחום הנושאים שבטיפולך רחב יותר, ועיקר עיסוקך הוא בהתויית המדיניות — בעוד קציני-המטה שלך עוסקים בתרגומה לתכנית מפורטת. כאשר אתה מבקר ביחידה ללא קציני-המטה שלך, או משתתף בדיון ללא הקצין המקצועי שלך — הנה אם תחפץ להיראות כאדם „הודע כל“, תיחשף לשגיאות.

יחידות רבות תפנינה אליך, בעת ביקורך, לסייע להן — אם בעניינים עקרוניים ואם בעניינים שבעיניך יראו כדברים „של מה בכך“. יש להניח, כי לא תיענה למחוות בלתי-מבוקרות בעניינים עקרוניים, אך תר-כל „לפחות“ להתגדר כגמיש, כמי שאינו עומד על „קטנות“ וכמי שיודע גם להשאיר „מתנות“. לא אחת יסתבר לך אחר-כך, כי „עניינים פעוטים“ אלה בהצטברם — מתחילים לערער את יסודות התכנית, שהותוותה על-ידיך, עובדה על-ידי קציני המטה שלך ולבסוף אף אושרה על-ידיך בשלמותה. אינך חייב לשאול להסכמת קציני-המטה שלך בכל מקרה בו יש לדעתך צורך לסטות מן התכנית, אך חשוב הוא, כי יידעו את מדיניותך החדשה ויבינו את נימוקיה. אנשיך יקבלו בהבנה כל סטייה מבוקרת מן התכנית כאשר יש נימוק בצדה — גם אם לא תמיד יהיו תמימי-דעים עמך; הם גם יתקנו ברצון את התכנית לאור הקריטריון החדש שהותוית להם. אך סטייה ללא קריטריון תראה בעיניהם כולזול בתכנית בה השקיעו מאמץ של בחינה ותיאום. מכאן ואילך, כאשר יידרשו לערוך תכניות חדשות, יעשו זאת בלא לב.

3. חינוך קציני-מטה — קציני-המטה יק-פידו על קריטריונים כל עוד נשמרים אלה על ידיך. אך כאשר תפרוץ אותם אתה עצמך, קרוב לוודאי כי חלק מקציניך ילכו בעקבותיך ולא יותירו לך את הזכות הבל-עדית להיות „הקצין הגמיש“. אין צורך להרחיב בתיאור צורתה הסופית של התכ-נית שהותוותה על-ידיך, ומיותר לדבר על מחיר ביצועה.

כל דרג מטה מתוה תכניות משלו, ועם זאת חייב תמיד ליישם את המדיניות המוכתבת על-ידי דרגי-מטה ממונים. מה יעשה קצין-מטה המנסה במיטב יכולתו לשמור במטהו על מדיניות המוכתבת מלמעלה, כאשר זו נפרצת לעתים קרובות על-ידי מכתיביה? קצין כזה בוודאי ישאל את עצמו: „כיצד

יכול אני לשמור על עקרונות, כאשר הדרגים הממונים עלי סוטים מהם?“ ההרהור המסוכן ביותר העלול לעלות במחשבתו, יהיה בערך כך: „אם אסרב לסטות מן העקרונות קיים סיכוי סביר, כי הדרג הממונה עלי, כפי שאני מכירו מניסיוני, ישיב ב,הן. אם כך הדבר, מוטב אולי כי אשיב מלכתחילה ב,הן, כדי שלא אהיה אני תמיד, הטיפוס הנוקשה?“

לשאלות אלו תשובות אחדות: ● בדוק עצמך, שמא אתה משיב באמת יותר מדי ב„לא“, גם בעניינים עליהם תוכל להשיב ב„הן“ בלא לסטות מן העק-רונות, או שמא מנסה אתה לחפש עקרונות במקום בו אינם כלל בנמצא?

● אם הדרג הממונה סוטה לעתים קרובות מן „הקיום המנחים“, חובתך להניח, כי יש לו נימוקים לכך, וחובתו לדון עמך ולהנ-חותך בתיקון הקריטריונים שאתה פועל לפיהם. אם אינו עושה כך — הרי שמבחי-נתו אין הנחיותיו טעונות תיקון ויש להניח כי אתה אינך יודע לפרשן. במקרה זה צפה כי הדרג הממונה ייוסם את העברתך מתפקידך.

● אם לאחר ליבון עם המפקד נוכחת לדעת, כי אין כל קריטריונים חדשים, או שינוי במצב ובתנאים, ובכל זאת ממשיך הממונה עליך לסטות מן ההנחיות — הרי אם אין אתה עצמך חפץ לפרוץ עקרונות, בידך לבחור אחת משתיים:

● לבקש את העברתך מן התפקיד. ● להמשיך בתפקידך, בלא שתסטה מן העקרונות אלא אם עלו קריטריונים חדשים. תוכל להתנחם בדיעה, כי מצב כזה אינו יכול להימשך זמן רב. בסופו של דבר יחליט הדרג הממונה על שינוי ההוראות, או יפ-סיק לקבל ערעורים על החלטותיך, שכן לא יוכל לעמוד בעומס הפניות העוקפות אותך, בלא שאלה תהיינה מבוססות על קריטריונים חדשים.

„מתנות“

דרגי מטה נוהגים לרדת ליחידות כדי לבדוק בשטח ביצוע תכניות, פקודות והוראות, וכן כדי להאזין לבעיות שנתעוררו עקב הכנסת תכנית חדשה או מערך חדש לפעולה. את מרבית הבעיות אי אפשר לפתור במקום, ובמיוחד אם אתה מבקר ביחידה ללא קציני-המטה שלך. ככל שדרג המטה שאתה משרת בו גבוה יותר, כן תזדקק לתאם את תשובתך עם גורמי-מטה רבים יותר. חיוני אמנם לתת פתרון במקום,

אך זאת תוכל לעשות רק אם כל הנתונים מצויים בידך. טעות היא „להשאיר מת-נות“ כתחליף לתשובות בבעיות עקרוניות — שכן ברבות הימים נהפכות „המתנות“ לעקרונות, ולא תמיד בצדק. מאומה לא ייגרע מיוקרתו של קצין-מטה אשר ישיב: „אבדוק — ואענה“, ובלבד שיבדוק ויענה במהרה בצורה ברורה ובלתי-מתחמקת. מוטב כך מאשר להציג כושר-החלטה מהיר ולהבטיח הבטחות שאחרי-כך אי-אפשר לעמוד בהן.

במקרים רבים שב אתה למפקדתך ונוכח לדעת, כי אכן צדקת בהרשותך ליחידה לסטות מן התכנית המותווית, או בהיענותך לה בנושאים שאינם עולים בקנה אחד עם הפקודות וההוראות. במקרים מעין אלה תשאב סיפוק מהחלטתך, ולא נותר לך אלא להורות לקציניך לבדוק, האם ישנם דרגים נוספים הנמצאים במצב דומה, והזכאים לאותה „מתנה“ — לאותן עדיפויות, זכויות או הקלות. אם ישנם כאלה, חובתך להפוך זאת לחלק מן התכנית — והרי זו „גמישות מבוקרת“ עם קריטריון בצדה.

אולם לעתים יוכיחו לך קציני מטח, כי אישורך ל„סטיה מן הקו“ אינו ברי-יצוע, לעתים פשוט משום ש„גמישותך“ עולה ביוקר, ועל-כן אינה ברת-ביצוע, ולעתים משום שהדרישה אותה העלתה המפקדה הנוגעת בדבר — כבר ידועה להם ממגעים קודמים, וכשתשמע את דבריהם תיווכח כי בצדק לא נענו לדרישה; או לעתים יכ-הירו לך, כי התמונה שהוצגה לך על-ידי המפקדה הנוגעת בדבר אינה שלמה, וה-תמונה נראית אחרת כאשר מביאים בחשבון מספר גורמים נוספים. במקרים רבים ודאי יסכימו עם אותה מפקדה כי אכן יש צורך בפתרון הבעיה, אך בתנאים הנתונים ובזמן הנתון אמנם עשויה סטיה מן התכנית להקל על המפקדה הפונה — אך באותה שעה עלולה היא לגרום לעומס או למורת-רוח ביחידות אחרות.

מה יעשה קצין-מטה הנמצא במצב המתואר לעיל, שבו ייווכח הוא עצמו כי נתן „הב-טחה ללא כיסוי“? — הדרך הנכונה ביותר היא לחזור בגלוי מהבטחתו (אם, כמובן, אינו מרבה לנקוט בדרך זו), תוך הבהרה, כי שגה בה, וכי לאחר שבדק את הנתונים במפקדתו הסתבר לו, כי התמונה לא הוצגה בפניו במלואה או שישנן סיבות שבעטיין אינו יכול לעמוד בהבטחתו. דרך פחות טובה היא לעמוד בהבטחה „בכל מחיר“, בנימוק כי „הבטחות יש לכבד“. אם תהא

נוקט בדרך זו, חשוב שלפחות תודיע בגלוי לאותה מפקדה, כי אתה „מעביר את הסחר-רה“ רק משום שהבטחת, ועל אף שבדיעבד נוכחת לדעת, כי אין הכרח בדבר.

אם אתה מאותם טיפוסים השוקדים מאוד על שמירת יוקרתם, ולפיכך לא תרצה לחזור בך מהבטחתך — רבים סיכוייך לשגות באחת משתי השגיאות הבאות: א. תנסה למצוא בדיעבד הצדקה כלשהי ל„גמישותך“ המיוחסת במקרה זה, וגם לשכנע (אף שאתה עצמך אינך משוכנע בכך) את קציני-המטה שלך, כי המקרה הנדון הוא מיוחד ויוצא-דופן. אומרי ה„הן“ הקבועים שבין אנשיך יניעו בראשם לאות הסכמה (היזהר! אתה עלול להתחיל להש-תכנע מדברי עצמך!) והאחרים, אשר לא הצליחו לשכנע אותך לחזור בך מטעותך, יצאו את משרדך ויבצעו את ההוראה באי-שביעות-רצון, ובלבם יבזו את גמישותך. ב. תמלא את הבטחתך על-ידי נתינה „מתחת לשולחן“. אין צורך להרבות במלים על הסכנה הטמונה בגישה מעין זו במוסד ציבורי בכלל ובצבא בפרט. זכור רק, כי את אשר נתן אתה „מתחת לשולחן“ היום, יתנו אנשיך בכמויות גדולות „על השולחן“ — מחר.

סיכומם של דברים: „גמישות“ היא תכונה חיובית והכרחית אצל קצין-מטה, ופירושה — נכונות להתאמה מתמדת של המדיניות לשינויים בתנאים שעל-פיהם נבנתה התכ-נית. אולם אין לפרש את המושג „גמישות“ כסטיה בלתי-מבוקרת, המתירה שינויים בתכניות ללא אמות-מידה חדשות.

„נוקשות“

בניגוד ל„גמישות“ במובנה החיובי, אפשר להגדיר את המושג „נוקשות“ כתכונה של „קפיאה על השמרים“ והיצמדות לתכניות, פקודות, הוראות ונהלים שאינם מתאימים עוד למציאות המשתנה. באופן ציורי אפשר לדמות את „הנוקשה“ לאדם שלקה במתנת, שאינו יכול להתכופף ומהלך כאילו בלע מקל, או שאינו יכול להתישר לאחר שהת-כופף. ההבדל בין המתנת ל„נוקשות“ הוא, כי הראשונה היא ליקוי פזי, והאחרת מב-טאת „מאובנות“, הכרוכה לעתים קרובות בתכונות אישיות. אפשר למנות סיבות עיקריות אחדות ל„נוקשות“:

א. עצלות — שלבי עבודת המטה עד לקביעת התכנית ופרסום הפקודות הסופיות כבר תוארו לעיל. רק במקרים מעטים נק-בעת תכנית בהברקה של רגע. תהליך

עבודת המטה הוא ממושך ומייגע. כאשר מתעורר הצורך להכניס שינוי בתכנית, מחייב הדבר — במרבית המקרים — גם תיאום מחודש עם דרגים אופקיים ואנכיים, שאינם בתחום פיקודי, ואשר עליך להביאם — על-ידי שכנוע — להסכמה לשינוי הנדרש. ברגע בו מתמנה קצין כקצין-מטה, חייב הוא להתדיר לתודעתו כי שום תכנית אינה תכנית סופית, וכי עיקר עבודתו במטה הוא לאמיתו של דבר תהליך רצוף של בחינה, שכלול ועדכון תכניות. אם חסר קצין-המטה תחושה מתמדת זו, נראה בעי-ניו כל צל שינוי כשינוי רב, ואין הוא מסוגל לשנס מותניו ולהתחיל מחדש בכל מלאכת איסוף הנתונים, התיאום וכיוצא באלה. העצלות קורצת לו, והוא מתחיל לשכנע את עצמו, „כי גם כך יסתדרו העניינים“. כיוון שהגיע לנקודה זו, מנסה הוא לשכנע את הדרגים הפונים אליו, כי בעצם אין צורך בשינוי, כי התועלת שבשינוי מעטה, כי „כבר ניסינו זאת בעבר ולא הצלחנו“, כי כדאי להמתין, משום ש„בלאו הכי מת-בשלות עתה תכניות חדשות“, וכיוצא באלה. אם אינו מצליח בשכנוע, יש חשש כי ינסה להתעקש, תוך הסתמכות על דר-גתו ועל מעמדו במטה. אם כך ינהג — סופו, כמובן, כי יתחילו לדלג עליו ויוצי-אוהו אט-אט (ואולי, לעתים, בבת-אחת) מן התמונה.

ב. חוסר ביטחון עצמי — אדם בעל ביי-טחון עצמי לא ייפגע אם יצביעו בפניו על שגיאות בתכניתו, או על הצורך בהכנסת שינויים בה. אדם חסר ביטחון עצמי, לעומת זאת, נוטה להיאחז בקיים מבלי לשנותו, כיוון שהוא חושש ממשמעותם של השי-נויים. בכל בחינה של שינוי תכניות קיימים לחצים, לעתים מנוגדים, של אינטרסים שר-נים, שיש הכרח להכריע ביניהם. לאדם חסר ביטחון עצמי קשה לנקוט עמדה, והוא עלול להירתע מפני השינוי, או להחליט לנקוט ב„סחבת“ עד למועד שבו בלאו הכי לא יהיה כל ערך להחלטתו. תופעה של חוסר ביטחון עצמי אינה בהכרח קו של אופי. לפעמים הריהי תולדה של אחת משתי הסיבות הבאות:

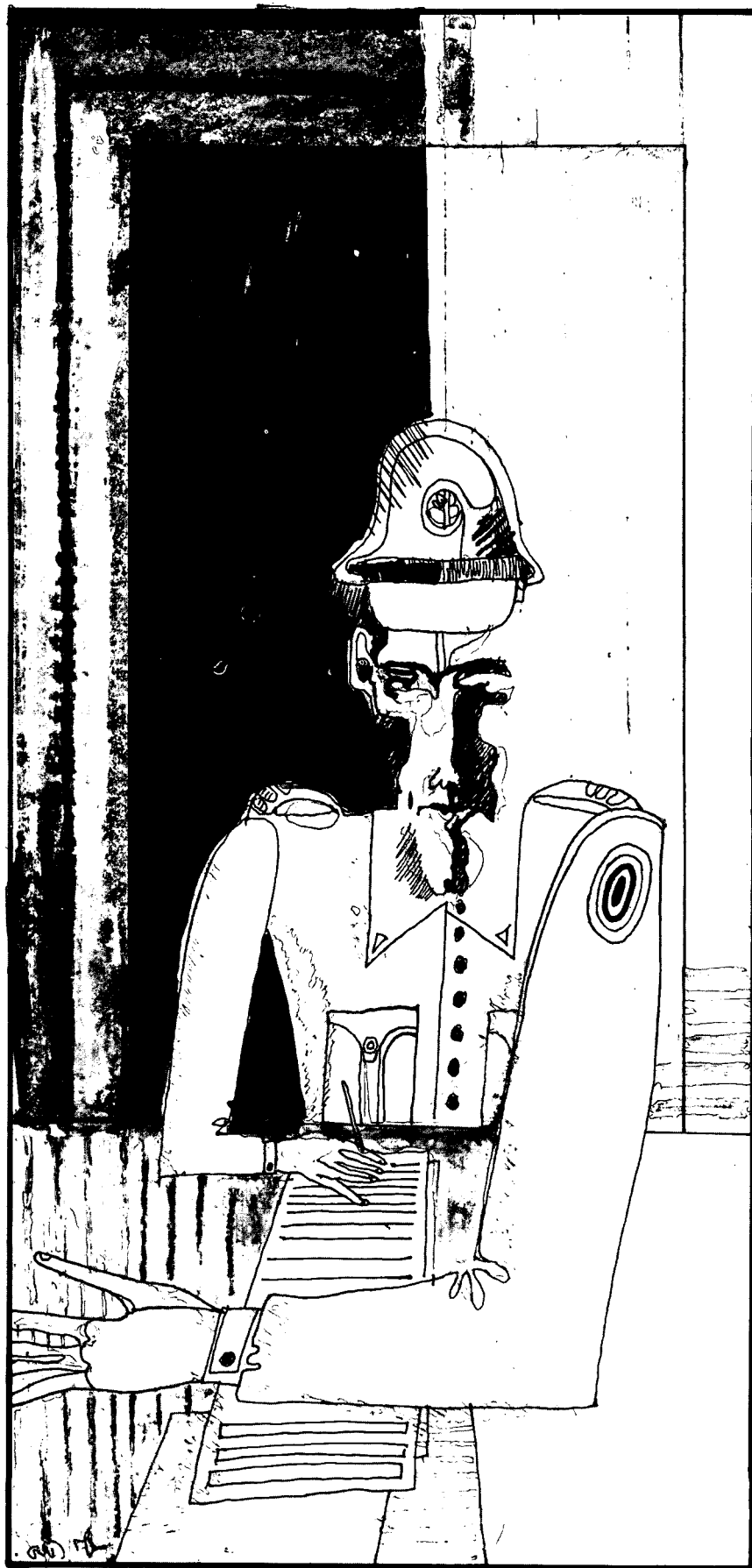
1. שיבוץ אישי במקום הלא-נכון — התאמת אדם לתפקידו חייבת להתבסס על גורמים רבים, שהעיקרי ביניהם הוא רקעו וניסיונו. כמובן, אין מצפים מאדם, כי יגלה ביטחון עצמי מלא וכושר החלטה מייד עם היכנסו לתפקיד חדש. מרביתנו „מת-נדגדים“ קצת בראשית עבודתנו בתפקידים

חדשים, עד שאנו רוכשים את הידע הרלי-
בנטי, שעמו בא גם הביטחון העצמי. אך
לעתים מסתבר כי טעות בדינו, וכי האיש
שלפנינו אינו מגלה שמץ ביטחון וידע
כללי. ובגלל חוסר ידע, עלול הוא להיות
לתלוי יותר ויותר בקציני-מטהו, „לקנות”
את השקפותיהם בצורה עיוורת, וגם אם
נדמה לו כי יש מקום לשינויים — ייכנע
עד מהרה ללחצים מצד אנשים שנראה לו
תמיד, כי הם מנוסים ממנו. אדם זה צועד
כל הזמן „לאורך המסילה”, משום שבלבו
מקנן תמיד החשש, כי אם יסטה מן המסל-
לה, תאבד דרכו.

2. מוטת-שליטה רחבה מדי — כאשר
מטילים על אדם תפקידים אחדים שסך-
כל היקפם הוא מעבר לכושר שליטתו, קיים
חשש סביר כי „יאבד את המושכות”, וידע
פחות ופחות בכל אחד מהנושאים בהם
הוא מטפל. חוסר ידע גורם לקשיים בכושר
החלטה, גם כאן הדרך שתראה בעיניו
כבטוחה ביותר היא ההימנעות מכל שינוי-
יים. לא זו בלבד ששעתו אינה פנויה לעקוב
אחר המציאות המשתנה, כי אם אין לו
גם ידע די הצורך „לבור את הבר מן המרץ”.
גם אילו היה מגיע למסקנות כלליות בדבר
המדיניות הדרושה, אין שעתו פנויה להת-
וות לאנשי מדיניות-תכנון חדשה.

ג. יוקרה — אחת התכונות המוסיפות
יוקרה לאיש-המטה היא נכונותו להאזין
לבעיות, ולהתאים את מדיניותו כדי לפתור.
איש-מטה שאינו מבין עיקרון זה, חושש
לעתים כי שינוי מדיניות יתפרש כחולשה,
ואילו „עמידה נוקשה” מעידה על ביטחון
עצמי של אדם, „היודע את רצונו”. בגלל
החשש מאיבוד יוקרה, הריהו מעמיד פנים
כידוע כל, ומתרחק מהתיעצות ומוויכוח
תורתי, שהם הם התהליך המזקק, ההופך
מדיניות כללית לקוי-פעולה מוגדרים. אין
הוא מבין, כי לעתים אפשר לקבל „שיעור
טוב” גם מסמל טוב, ומאומה לא ייגרע
מכבודו של הקצין בשל כך. בלכתו לדיון-
מטה הוא נמנע מליטול עמו את קצין-המטה
שלו לייעוץ בנושא הנדון, מחשש שמא
חשיבותו שלו תהא נפגמת, ואינו מבין, כי
הכל מכירים בעובדה, שלא נדרש מקצין
מטה להיות „אנציקלופדיה מהלכת”.

קצין-מטה כזה, השוקד על יוקרתו, עשוי
להתעקש על ביצוע הוראותיו, ולסרב להא-
זין לביקורת על שגיאות בתכניותיו, שפור-
סמו, כאמור, ללא היוועצות ובחינה מספיק-
קוט. איש-מטה כזה לא יבין, כי דווקא
אז יזהוהו עם הטיפוס „הנוקשה”, ויוקרתו



תרד. „יוקרה“ ו„כבוד“ הם שמות נרדפים, וכמו הכבוד, כן גם היוקרה נוטה לברוח כאשר רודפים אחריה.

„נוקשה“ ו„קשה“

בלשון-הדיבור מצמידים לעתים את התארים „נוקשה“ ו„קשה“ לאותו אדם בהקשרים דומים; אך דומני כי קיים הבדל מהותי בין שני הטיפוסים. הראשון, ה„נוקשה“ הוא היפוכו של הקצין הגמיש, בעוד שהשני אינו בהכרח כזה. מפקד-יחידה „קשה“ או קצין-מטה „קשה“ מוזהה בדרך כלל כקצין קפדן, הדורש ביצוע מושלם של כל ההוראות; לעתים הוא דורש מאנשיו הספק עבודה שלא הכל יכולים לעמוד בו, אין הוא נכון לסבול פשרות, ולפרקים רגישותו ל„חסי-אנוש“ אינה מחודדת די הצורך. לא כאן המקום לדון בשאלה, כלום תכונות אלה חיוביות הן או שליליות בדרג הפיקוד או בדרג המטה. עם זאת אפשר לקבוע בבטחה, כי אינן עומדות בסתירה לגמישות הנדרשת מכל קצין, ואילו „נוקשות“ היא הפכה של „גמישות“, גם על-פי משמעותן המילונית של המלים.

בגלל אפשר להיווכח, כי אותן תכונות הגורמות ל„נוקשות“, מביאות גם לתופעות של „גמישות בלתי-מבוקרת“. כך, למשל, אדם עצל נוטה יותר לפשרות ולוויתורים ללא קריטריונים מוצקים, במקום לדגול ב„אחיות השור בקרניו“, המחייבת תיקון יסודי של המדיניות. אדם חסר ביטחון עצמי עלול „להישבר“ ביתר קלות תחת לחצים חזקים, ובתורו אחר מפלט יראה את הפשרה כמוצא יחיד, גם אם אינה עולה בקנה-אחד עם המדיניות. גם מחפש-היוקרה עלול לסבור, כי מחוות ואי-הקפדה על ביצוע מושלם יקנו לו את התואר „אדם גמיש“. הוא שואף שיאמרו עליו: „הוא חבר'מן; אפשר להסתדר עמו“. אין הוא מבין, כי בעצם רוכש הוא בדרך זו „פופר-לריות זולה“, שאינה מאריכה ימים — על כל פנים לא בצבא.

סיכום

הקורא עשוי לשאול: כלום אכן אפשר להכניס כל סטיה לתוך התכנית? האם תמיד נתונה בידנו השהות לעבור על כל רשימת הקריטריונים, בטרם ניתן אישור רגו לסטיה? התשובה לכך היא, כי לעתים, (סוף בעמ' 49)

