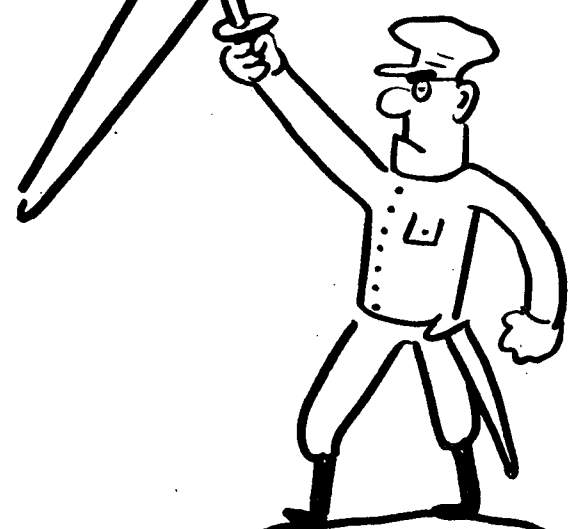


תפקוד ועול בעת מחסור



רס"ן גדעון בר-קמה*

"לקצץ", "לחסוך", "להתחשבן על כל גרם דלק ועל כל פגז" – אלו פעילויות חדשות לחלק מהמפקדים. הורגלנו כי אין כמעט גבול לפעולת המפקד: מי שתכנן נכון את פעילויותיו וידע לשכנע את הממונים עליו בצדקתן ובחיוניותן, קיבל "אור ירוק" ויכול היה לבצען. התמודדות המפקד עם הצורך לפעול בפחות משאבים משהיו לו בעבר היא תופעה חדשה. כמו במקרים אחרים, שבהם אדם עומד לפני מצב חדש – הוא יכול להתעלם ממנו ולהתנהג כאילו המצב החדש הוא המשכו של המצב בעבר, בשינויים קטנים, שאפשר להתגבר עליהם בתושייה וביזמה.

* פסיכולוג צבאי בכיתה הספר לפיתוח מנהיגות. בעל תואר שלישי במנהל מאוניברסיטת קליפורניה.

הניסיון שנצבר במערכות צבאיות ואזרחיות, פרטיות וציבוריות, ובסוגים שונים של משברים, לימד כמה לקחים חשובים: (א) פעמים רבות מבחינים האחראים על תפעול יחידות ומערכות, כי חסרים להם מקורות ומשאבים; ואולם, הם נוקטים בטקטיקות שונות שמשותפת להן הגישה בנוסח: "נסתדר עם זה"; או: "אפשר לספוג את החוסר". מפקדים ומנהלים יכולים לנקוט טקטיקות כאלו, כשיש להם עורפי משאבים לא-מנוצלים, או כשיש להם דרכים לפצות על חסרון המשאבים בטווח הקצר. הדבר אפשרי במיוחד במערכות שלא היו יעילות ובאמצעים פשוטים אפשר להגביר את יעילותן.

(ב) תקופה ארוכה מדי של "נסתדר עם זה", כאשר אחלים המקורות העומדים לרשות המשתמש – מביאה ירידה ביכולת התפקוד של היחידה; (לדוגמה: אם מחליטים לחסוך על-ידי דחיית אחזקה – גורמים ריבוי תקלות וקלקר לים). לבד מזה, האנשים הפועלים במערכת מורידים את רמת התפקוד שלהם לרמה השווה לכמות התגמולים שהם מקבלים, והתגמולים בירידה. חלק מהאנשים – בדרך-כלל, הטובים ביותר, – יוצאים מן היחידה, או מחפשים דרכים לצאת ממנה. יציאתם, אפילו במספרים קטנים, גורעת מיכולת-התפקוד של היחידה (ובמיוחד אם הם ותיקים ובעלי-ניסיון). חלק מאנשים אלה מיומנים בהפעלת היחידה ובמציאת פתרונות לא-שגרתיים. שילוב שני הגורמים – אי-השקעה באחזקה ויציאתם של אנשים טובים ומוכשרים – מביא את היחידה למצב-ביש ולסכנה של היתקעות מוחלטת.

יתרה מזאת: כאשר חוסכים וגורעים תנאי שרות מצד אחד ומגבירים את הלחץ מצד שני, נשקפת סכנה של ירידה ביכולת התפקוד ופגיעה במוראל. תחת זאת, ההוגנות, המפעילה אנשים ברמת ביצוע מסוימת, מביאה אותם לרמת ביצוע נמוכה יותר כאשר התגמולים קטנים. וכך, מעבר למחסור במקורות אנושיים וחומריים ולבעייתיות גדלה, נוספו גם אלמנטים של חוסר מוטיואציה של האנשים המפעילים את המערכת ומנהלים אותה.

(ג) עניין זה כבר-משמעות למפקד בצבא. במצב של לחץ כלכלי, יש סכנה שתסוכל הדינמיקה הבסיסית המניעה את איש הצבא – המניע להתרחבות, לכוח ולהשגת מטרות. במקום התרחבות וקבלת סמכויות רבות יותר, ייתקל המפקד במציאות של הצטמצמות ואבדן יכולתו לפעול, וזו עלולה להיות לו מציאות מכאיבה. יותר מאי-פעם תצטרך, המפקד, להגביל את פעולותיו לתחומי המשאבים והתקציב שיינתנו לו. יש

חשש שחופש הפעילות שלך יקטן.

בסיכום, אם תנאי הקיצוצים והמחסור אכן יתמשכו, יוטלו מגבלות רבות על עבודת המפקד: תחומים משמעותיים יכוונו על-ידי הגורמים שמעליו בפיקוח ישיר, או בהוראות-קבע שונות. עם זאת, ביכולתך להתמודד עם התנאים החדשים, אם תתכונן לכך. עליך לדעת מה האופציות הקיימות ומה המשמעותיות הנובעות משימוש בהן. בהכנה למצב (סיטואציה) של מחסור במשאבים תוכל:

(א) להיאבק בדרכים לגיטימיות בקיצוצים למיניהם.

(ב) לעשות את הצעדים הנחוצים ביחידתך כדי להסתגל למצב החוסר.

מחסור נמשך במשאבים מחייב שינוי בהיקף הפעילות ובגודלה של המערכת. תהליך הצמצום מכאיב והכרחי. בתקופת מחסור, מתרבים הקונפליקטים והמתח. הכרחית התמודדות עם הקונפליקטים ולא "התקפלות" ופשרה. קשה להכריע בין אינטרסים (או תכניות) בעלי עוצמה וחשיבות רבה, ללא היכולת לפצות את הצד "המפסיד" (או להציע לו למלא את ציפיותיו בעתיד הנראה לעין). במצב של צמצום משאבים, אסטרטגיה של חלוקת משאבים יכולה לפגוע עוד יותר בתפקוד היחידה. המפקד יכול להתמודד עם הקונפליקטים על-ידי הפחתתם ועל-ידי פתרונם.

מבחינת רבות, מצב של צמצומים הוא מצב של מאבק הדדי. יש להגדיר את חוקי "המלחמה" ולמנוע את התפשטותה לתחומים לא-רלוונטיים (למשל, לא להכניס למאבק וליוכוח אלמנטים של מתיחות פוליטית, עדתית, דתית וכו'). חשוב מאוד לשמור על דמות אנוש במאבק ועל כבוד האדם.

יש בהתמודדות עם לחץ כלכלי משום העלאת שאלות על ערכים אישיים וחברתיים. עולה המתח שבין "צדק" ו"הוגנות" לבין "יעילות", או בין "צורכי היחיד" לבין "צורכי הארגון והחברה".

* * *

המדינה מממנת את פעולות הצבא, ואין איש-הצבא יכול לגייס ממון ומשאבים נוספים ממקורות חיצוניים. לכן, נותרה האלטרנטיבה של גיוס פנימי: בדיקת יכולתו לגייס את אנשיו-הוא ואת המקורות העומדים לרשותו. חלק מאותה התכונות היא עירנות לרגע שבו יופשרו תקציבים נוספים ויהיה אפשר לגדול ולהתפתח.

לפסוק "מי שלא טרח בערב שבת, לא יאכל בשבת" יש שתי משמעויות שונות: האחת בעת שהמפקד מתכונן לקצץ בארגון שעליו הוא חולש. המשמעות השנייה מוקנית לקיצוצים עצמם (או לאווירת הקיצוצים)

יש חשיבות שהמפקד יהיה עירני לצורכי המערכות שבתוכן הוא פועל ויהיה מוכן לרגע שבו יוכל להציע את שירותיו כדי לספק צרכים אלה. כלומר, אין לקצץ בפעולות המיועדות לשאת פרי בטוח הארוך יותר, כגון פעולות מחקר ופיתוח והכשרת אנשים להתמודדות עם המשימות החשובות בעתיד. מה אפשר ללמוד מן הספרות המקצועית ומן המחקר על הקורה בארגונים בעת לחץ כלכלי, צמצומים וקיצוצים? נציג פה שלוש התייחסויות לקיצוצים:

(א) ניתוח הטקטיקות הבסיסיות הקשורות לסגנון הניהול והפיקוד מצד אחד, ולתנאים שבהם פועלים המנהלים והמפקדים, מצד שני.

(ב) ניסיון להבחין בין התנהגויות אפקטיוויות לבין התנהגויות פחות-אפקטיוויות. להתמודדויות האפקטיוויות משותפת הנכונות לעימות עם המציאות הקשה, והתמודדות אתה.

(ג) תגובה ללחץ ברצף גובר והולך.

יש שלוש טקטיקות-יסוד להתמודד עם ירידה במשאבים: מנהלים ומפקדים, הצריכים להתמודד עם מצבי לחץ כלכליים, מוצאים את עצמם פועלים באחד משלושה "דגמי פעולה":

התנהגות של קשיחות תוך "קיצוץ בשומן"

המנהל מנסה לקצץ בהוצאות, במיוחד במה שנראה לו כהוצאות של בזבוז. הוא משקיע מאמץ רב בניסיון להוריד את רמת השכר ואת תנאי השכר של העובדים בארגון. מנהל כזה גם מנסה להוריד את רמת השירותים שהארגון שלו מספק לצרכנים. קיצוץ במשכורות, הורדת תנאי-שירות, אי-מתן שירותים, הורדת רמת הכוונות וכן הקטנת המלאי – שייכים לכאן. זו גישה קלאסית לביצוע חסרונה: מנהל, הפועל בדרך של הורדת תנאי העובדים וצמצום ההוצאות, נכנס למערכת מאבקים עם גורמים בתוך הארגון ומחוצה לו. בסופו של דבר, החיסכון יכול להיות משמעותי מבחינה שקלית, אולם בדרך-כלל לא-משמעותי מבחינת יכולת העמידה של הארגון במשימותיו. לנוכח הגבלת המשאבים, "קיצוץ בשומן" היא התגובה הראשונה של מנהלים במצב של חוסר-מקורות, ולעתים היא מלמדת על קושי לעבור לדרכי התמודדות יותר אפקטיוויות.

* Glassberg Andrew, "Organizational Responses to Municipal Budget Decrease" in: Public Administration Review, Vol 38 No. 4, July/August 1978, pp. 328-329.

"כינוס נכסים"

חיסול הארגון, בלא שהמערכת הארגונית הממונה תצטרך לשלם מחיר כבד מדי (של פיצויים, של נזקים פוליטיים, חברתיים וכו'). הייחוד של אותו מנהל הוא אי-רגישותו ואי-מחויבותו לארגון המתפרק ולאנשיו. לעתים, כשמנהל של ארגון מסוים אינו מצליח לעשות את ההתאמות בין ההוצאות להכנסות, "ארגון-הגג" ממנה למטרה זו מנהל חדש, שאין לו מחויבויות ואינו קשור בהסכמים קודמים. מנהל המתמודד עם מפעל כושל, מסתכן מאוד. אם יצליח, הסיכויים לקידומו גדלים מאוד. ואולם מבחינת הארגון המתחלל, אין אפשרות לניצחון אלא רק לחיסול מהיר. הניצחון – אם יהיה – הוא של "מערכת-העל".

היזמה המחייבה

יש מנהלים שתגובתם להקטנת המשאבים העומדים לרשות הארגון קשורה בשינוי מטרות הארגון. אלה מתמקדים בהשגתן של מטרות מסוימות ומוותרים על השגת מטרות אחרות, שנחשבו חשובות ומרכזיות, ועתה הן משניות לעומת המטרות שבחר המנהל. בבחירת המטרות קובע המנהל סדר-עדיפויות ונותן משמעות יחסיות לפעילויות השונות.

התאמת המטרות – והפעילויות הנובעות מהן – למשאבים הנתונים היא הגישה היחידה מבין השלוש, העשויה להביא לאיזון בין המשאבים שבידי הארגון לבין הוצאותיו, ובמיוחד בארגון המתקיים על תקציב הניתן מ"מערכת-על" (בגון מדינה). חסרונה נעוץ בצורך לסכל את מטרותיהם של חלק מחברי הארגון, להפסיק חלק מפעילויותיהם ואפילו לפטר את אלה מביניהם, שעסקו בהשגת המטרות שגדלו חקו עתה מן השורה הראשונה. שלבי הביצוע של השינוי בהשגת המטרות כרוכים במאבקים, ובכאב רב של מעורבים בתהליך. עם זאת, יש ביזמה זו משום מתן חיים חדשים לארגון.

הבחירה בגישה מסוימת מתוך השלש קשורה לאופיים של המנהלים ולתנאי פעילותם, ואישיות המנהל היא גורם מתערב משמעותי.

יש להבדיל בין התנהגויות יותר יעילות לבין פחות יעילות. בין הגישות הפחות יעילות להתמודדות עם לחצים כלכליים מוצאים את: הפעלת השדולה. נמצא, שמנהלים מפעילים חמש טקטיקות ראשיות להגנה

על הארגונים שבראשם הם עומדים:

1. הם מבקשים את תמיכתן של קבוצות שמחוץ למסגרת המנגנון הממשלתי.
 2. מבקשים תמיכה מהמחוקקים.
 3. מבקשים תמיכה מבעלי עמדה ובעלי דרגה גבוהים מהם – בארגון עצמו ובארגונים אחרים.
 4. מבקשים את עזרת הציבור – במיוחד באמצעות העיתונות.
 5. מנסים להגיע לפשרות שיאפשרו להם להתקיים.
- בעיה מרכזית של שימוש בשדולה היא, שרבים מן האישים שפונים אליהם בבקשה לתמיכה ועזרה, חושבים שיש לקצץ בפעילות הארגון, ואולם מסיבות פוליטיות, הם מעדיפים לסייע כלפי חוץ, בלא להפעיל כוח ממשי. המוסיקה של מסרים כפולים אלה מלווה אותנו זה זמן רב. לצבא, זו בעיה מיוחדת לנהל מאבקים תוך הסתייעות בכוחות שמחוץ למסגרת הצבאית.

דרך אחרת – לא יעילה גם כן – היא שחיקה טבעית של כוח-האדם והקפאה. באי-מלוי מקומם של הירצאים מן המערכת באופן "טבעי". השימוש בגישה זו עשוי לגרום סלקציה שלילית: הטובים עוזבים, ומפני שאין מאמץ לגייס אנשים טובים – נוצרת הצטברות יחסית של אנשים מאיכות נמוכה יותר. אי-חידוש הציוד ואי-ביצוע תחזוקה שוטפת כהלכתה מורידים את רמת הציוד, ועמו את כושר העמידה והתפקוד של הארגון. ירידה בתחום הטכני וירידה בתחום האנושי-המקצועי עלולות להביא את הארגון להתדרדרות ולחוסר-תפקוד. ויש גם אפשרות לקצץ שווה בכל הפעילויות, בלא להתחשב במרכזיות ובחשיבותה של הפעילות. הקטנת כוח האדם בשיעור מסוים עלולה לשחוק לחלוטין מחלקות מסוימות ולהיות חסרת-משמעות למחלקות אחרות. קיצוץ שאינו מכון על-פי מטרה אלא על-פי קריטריונים סטטיסטיים, מביא להוצאת הצעירים מן המערכת והשאת המבוגרים בתוכה. ואולם לא רק שיקולי יעילות מראים שגישה זו אינה יעילה. גם מבחינת ה"צדק" אין עדיפות לשיטת קיצוץ שבה מפטרים את כל העובדים במחלקה אחת ומשאירים את המחלקות האחרות בגודלן הקודם. יתכן שבכך נותנים גושפנקא למערכת יחסי-הכוחות שנצרו בעבר ולהיווצרותם של אינטרסים משוריינים ושל קבוצות-כוח שונות. במקום שהקיצוצים יהיו גורם המחיה את הארגון, הם מגבירים תהליכים שליליים בתוכו. קיצוץ יעיל יותר נעשה על-פי הערכת הביצוע של העובדים ועל-פי תרומתם – הממשית והפוטנציאלית – לארגון. ואולם בארגונים רבים אין מערכת אמינה של הערכה.

לעומת שלוש הגישות הפחות-יעילות שנמנו, יש יתרון יחסי לארבע השיטות הבאות:

1. קיצוץ מתוכנן של פעילויות המערכת, תוך דאגה מרבית לחבריה מצד אחד ולמקבלי השירותים מצד שני. כדי לנקוט גישה זו יש צורך לברר את מערכת הקשרים בין הארגון לבין סביבתו, בהווה ובעתיד.
2. שיפור התפקוד של המערכת (ייעול) ושימוש במשאבים סמויים (יצירת תיות של אנשים, והפעלת ציוד ביתר יעילות).
3. פיתוח עזרה עצמית באמצעות מנהיגות ארגונית פנימית: הסתייעות הדדית של האנשים לביצוע תפקידים ביתר הצלחה וכן סיוע בפתרון בעיות.
4. חידוש מערכות קשרים ותמיכות עם ארגונים אחרים (יושבים בסביבה, סניפים של אגודות, מפעלים וכו').

המסר הבסיסי כרוך בתפישת תפקיד המפקד בעת לחץ כלכלי. הגישה הבסיסית שלו יכולה להיות מתגוננת: הוא נסה להציל את הארגון או מרכיבים רבים ככל האפשר מתוכו. ואולם, הגישה יכולה להיות פרודוקטיבית:

התמודדות עם המציאות, תוך בחינת ההזדמנויות שהיא מציבה ותוך היענות לקשיים. בפעולתו של מפקד כזה, יובי-לשו המרכיב של מנהיג, העורך תכנון אסטרטגי לארגון, והמרכיב של הנהגת אנשים בעת לחץ, תוך יכולת להציג לפנייהם מטרות משמעותיות לפעולתם ותוך כדי עידודם להפנים מטרות אלו ולכוון את עצמם על-פיהן.

מסגרת ההתייחסות השלישית לתיאור ההתרחשויות בארגון אשר האמצעים לפעילותו-הקטנו, משתמשת בציר הזמן: ההתמודדות עם לחצים כלכליים אינה פתאומית אלא בהדרגה. לעתים קרובות נמנעים חברי הארגון מלהתייחס לשינויים בסביבתם ומקבלים את המחסור במשאבים ואת הצורך בקיצוצים כעובדה שהתרחשה פתאום.

כאשר יש ירידה מוגבלת במשאבים, מנסים ראשי הארגון לעשות קיצוצים מזעריים תוך תקווה שהמצב הקשה בן-חלוף, ויש לעשות משהו עד יעבור זעם. בתקופה זו, יש נטייה להשתמש בטכניקת הדפנסיוויות.

מנהלים הרואים נכוחה את אשר לפנייהם, צריכים להכין את הארגון בפעילות תכנון ובשכנוע החברים בהכרח לעשות קיצוצים בפעילות הארגון ובמבנה בקנה-מדה גדול מכפי שנוהל לכל. כאשר יש צורך בביצוע קיצוץ גדול בפעילויות, צריך לתכנן בהתאם למטרות החדשות, המוקטנות, של הארגון. חשוב שצמצום המטרות יבוא ביזמת המנהל ועל-פי שיקוליו.

* Austin Michael, "Managing Cutbacks in the 1980s", in: Social Work, Sep.-Oct. 1984, pp. 428-434

מספר טקטיקות להתמודדות עם מחסור במשאבים*		
שיטה	יתרונות	חסרונות
יותר עבודה ופחות תמורה	(כביכול) אקט חברתי לחלוקת נטל ושמירת המסגרת: אחריות הדדית.	אין ייעול למערכת, עובדים לא-מוכשרים נשארים, לא מגדיל תפוקה, לא משפר טיב, אין תמריץ למאמץ (מה תכלית המאמץ שאני עושה?) נטייה להשוות התפוקה לשעות התמורה. תהליך של שחיקת שכר העובד, תסכול רב יותר.
פחות עבודה ופחות תמורה	אין דרישה למאמץ בלי תמורה; יש הוגנות מסוימת; הארגון יכול להסתגל ולהתאים את רמת היצור לרמת הצריכה בשוק. יש גמישות ארגונית. חוזרים לעבודה מלאה, אם יש צורך בכך. העובד יכול למצוא עבודה נוספת, כדי לשמור על רמת הכנסה. (תנאי לכך: לגיטימציה לעבודה נוספת).	
חופשה: מצב זמני עד קבלת החלטה על המשך פעולת הארגון	צמצום התקורה; יכול לאפשר למעביד להחליט מי מהעובדים יוחזר לעבודה. אקט להרגעת רוחות; מיתון הרוחות בעת מ"מ.	אולם אין צמצום של תשלומים סוציאליים.
התפטרות מרצון	תהליך לא-כפוי, מתוך רצון	אין אפשרות לפקח על זהות המתפטרים. דווקא טובים יתפטרו. עולה הרבה כסף (פיצויים).
רוטציה של עבודה: כל עובד נמצא בעבודה פרק זמן בלבד	הקטנת הרצאות בלי להפסיד אף עובד אופי שיויוני (חלוקת הנטל)	רוטציה אפשרית רק בעבודות בלי התמחות. האם ניתן לעשות רוטציה בתפקידי ניהול? עובדים טובים ינצלו את הזמן לחיפוש מקומות עבודה אחרים. אין השתחררות מעובדים לא-מוכשרים.
ניוד פנימי – (העברת אנשים לתפקידים אחרים)	תנאי, שהעובד יראה בכך אפשרות ללמידה ולקידום; צורך בתקשורת ובה דרכה; בטווח הארוך ניוד יכול להיות מאוד חיובי.	

* אליעזר רוזנטל, "התמודדות עם משברים – היבטים של משאבי אנוש", המפעל 287, פברואר 1985, כרך ל"א, עמ' 116.

כי אם נמשוך עוד קצת, יקרה הנס ולא נצטרך להתמודד עם מורא הקיצוצים. הגענו למסקנה, כי כזו שהארגון שאנו אחראים עליו יוכל להמשיך ולתפקד, עליו לקטון בצורה שתשמור על חיותו וחיוניותו. ארגון חי פירושו ארגון הפועל להגשמת המטרות שראשי הארגון – קרי: אתה – הציבו לו. המשמעות:

נראה שיש תקופת אופטימום מסוימת למעבר משלב הפעילות המרגיעה לשלב הפעילות המתקנת, לאחר שמרצו הניסיונות השונים לשנות את מהלך הדברים. במצב הנוכחי – כאשר עוד מענק אמריקני נראה מתמשש והממשלה, המעוניינת לקצץ, מאבדת את אמן הציבור – אנו מפתחים את האשליה,

העצה החשובה ביותר למפקדים: עבור מהר ככל האפשר משלב א' לשלב ב'. ההשתנה בחוסר-מעש אינה תורמת לחיזוק הארגון וגורמת לאנשיו שחיקה ומתח. התוצאה הסופית היא שיש צורך בקיצוצים גדולים יותר, מפני שגדל הפער בין כמות המשאבים הנתונים והנחוצים.

עליך להיכנס לתהליך של תכנון; קביעת מטרות ויעדים והגדרת האמצעים להשגתם. על היעדר להיות יותר קטן, רזה, יעיל.

כדי להשיג את המטרות שהגדרת לעצמך, ובמיוחד כדי לעשות צעדים קשים למיון המטרות – עליך לגייס את תמיכת אנשיך, את מרצם ואת רצונם, למרות התנאים הקשים: חרדה, לחץ וקונפליקט.

קיצוצים והקטנת מערכות מטילים עליך עול כבד כמפקד, ולכן יש חשיבות לאופן שבו אתה שומר על עצמך, על יכולת עמידתך ועל כושרך לקבל החלטות.

ארבעה תנאים להתמודדות יעילה בעת משבר

1. האנשים תופסים את הארגון כהוגן כלפיהם.
2. העובדים חושבים, כי הארגון רואה בעובדיו את הנכס החשוב ביותר, והם האחרונים שיופגעו.
3. "אכפת לנו".
4. כולנו בסירה אחת.

שלושה תנאים המקשים על התמודדות יעילה בעת משבר

1. כאשר העובדים תופסים, כי פיתורי עובדים היא דרך ההתמודדות הקלה והמהירה של הארגון עם הקשיים.
2. כאשר רומזים לעובדים, כי משאבי אנוש אינם גדירים וקל למצוא תחליף לאנשים המפוטרים או הנשארים בארגון.
3. אין רגישות ופתיחות למחשבות העובד ורגשותיו.

במקום סיכום:

כיצד תתמודד עם מצב לחץ כלכלי

כדי להתמודד עם מצב שבו יש לך פחות אמצעים מאשר בעבר, אתה יכול לנקוט אחת מן הדרכים הבאות:

- ל"קצץ בשומן".
- לסייע לביטולה של המערכת ה"צולעת" במוער רעש ומתחים.
- אם המשאבים העומדים לרשותך מעטים מכדי להשיג את כל המטרות, החלט על אסטרטגיה, שתתרכז רק בהשגת המטרות החשובות לך ביותר (כמובן, חשיבותן של המטרות נקבעת על-פי שיקולי הדעת של הממונים עליך).

משלוש הגישות הללו, האסטרטגיה האחרונה עדיפה. על-פיה תמשיך לתפוס על את היחידה לפי תכנית שאתה שולט בה. הליכה בנתיב זה תחייב אותך להקטין את טווח הפעילויות ולהתמקד בעיקריות שבהן. הצורך להתמקד במטרות מסוימות ולוותר על השגת אחרות, כרוך בויתור על תת-מערכות ועל אנשים שהיו מוקצים עד עתה למטרות אלה. בניגוד לעבר, לא תוכל לבטל פונקציות ולהעביר את האנשים למערכות אחרות; הפעם תצטרך להיפטר מאנשים. כעת, כשאתה זקוק לאיזון מחדש בין המשאבים למטרות, עליך לבטל גופים שאינם תורמים ישירות להשגת מטרותיך.

יכולתך לבצע את מדיניות הקיצוצים תוך שמירה על תפקוד היחידה תלויה ביכולתך לשכנע את אנשיך, כי הקיצוצים הכרחיים להמשך קיומו של הארגון – ולו במתכונתו המוקטנת.

כשתרצה לשכנע את אנשיך בכוח הקיצוצים, תיתקל בקשיים רבים. אנשים נמנעים מלראות את הצורך בקיצוצים. האיום בקיצוצים יוצר בהם מנגנוני הגנה חזקים, שהראשון בהם הוא ההכחשה: "אין דבר כזה", "מה פתאום צריך לקצץ?"

כתגובה על הצורך לקצץ, ינסו אנשים להפעיל מנגנונים שונים המקטינים את הכאב. בין אלה, אפשר למצוא את הקריאה ל"חלוקת הנטל" (לקצר את שבוע העבודה, לקצץ במשכורות או בתנאי העבודה וכו'), את הקריאה ל"קיצוץ שווה" (קיצוץ שיעור מסוים של אנשים מכל מחלקה, ללא קשר לחיוניות המפוטרים).

כדי לשכנע את חברי הארגון בצורך לקצץ, עליך להסביר ללא הפסק, תוך שימוש בכל אמצעי-התקשורת העומד לרשותך. נצל לשם כך גם את המגייסים הלא-פורמליים וקבוצות מחוץ לארגון. עליך לזכור בעניין זה, שמנקי ודת-הראות של מפקדיך, אתה האיש שמצפים ממנו שייטיע בהפצת הידע בדבר הצורך בקיצוצים. הצף את האנשים בעובדות ואל תרפה מהם. הם עצמם נתונים בלחץ ובחוסר ודאות, ובהדרגה יהיו מוכנים להאזין ולקבל את הדברים. הקשב בסבלנות לאנשים שהקיצוצים יפגעו בהם ביותר. דאג כל הזמן כי "מלחמת הקיצוצים" תהיה על הרובד התפקודי של האנשים ולא תפגע בהם כאנשים בעלי כבוד והערכה עצמית.

דע מה קורה "בחלונות הגבוהים" ונסה ליצור קשרים, שבאמצעותם יהיו לך מידע ויכולת להשפיע. דאג, שאנשיך יידעו, כי עשית ככל יכולתך להשיג את מרב האמצעים. עם זאת, דאג כי אתה ומפקדיך תמימדיעים בדבר הצורך

להפעיל תכנית קיצוצים. (הסבר לאנשים את המשמעויות הכרוכות באי-קיצוץ פעילויות וגופים).

הצהר בבהירות ובגלוי על המטרות שהצבת לארגון ועל הדגשים שלך לתקופות הפעילות הקרובות. שים לב, כי מה שלא ציינת כמטרה של הארגון המקובלת עליך – מתפרש אצל אנשיך כמיתעד לקיצוץ.

תקופת לחץ כלכלי ומאבק על מקור רות היא תקופה של קונפליקטים רבים בתוך הארגון ומחוצה לו. אחד הקונפליקטים מתקיים בין הנשארים בארגון לבין המוצאים ממנו.

אתה, המפקד, הרצו: שבארגון שבר-אשיות תהיה הבנה לצורך בקיצוצים ונכונות להם, יכול לצפות להבנה והסכמה מצד הנשארים בארגון. כלפי רונות הצפויים מן הקיצוצים ועל ההכרח בהם. כלפי אלה שמחר יהיו מחוץ לארגון, עליך לנקוט הסברה של הבנה ועידוד, שתסייע להם להתמודד עם הקרוב שעשו. יחס כבוד למפוטרים יסייע לך בשמירת המוראל והדימוי העצמי של הנשארים עמך בארגון. ברור שאת התמיכה העיקרית בארגון תקבל מאלה שנשארו בו. כאשר ייוודע לאנשים על מערכת ההחלטות שלך בדבר הפיטורין, יעלו טענות ותולדות רונות, חלקן אמיתיות. השתדל להתמודד עמן ולענות עליהן במידת יכולתך.

לא תקבל שבחים רבים על הקיצוצים ועל הקטנת המערכות, ובמיוחד אם גרמו סבל לאנשים. ואולם, הסיכוי היחיד שלך, כמפקד, לשלוט על המערכת כשחסרים לך אמצעים רבים, הוא בהקטנת המערכת; כלומר לקצץ בה יותר מזאת: הרבה מן הזעם והכאב של האנשים שנפגעו בקיצוצים – יופנה כלפיך, אישית. רבים יראו בך אחראי אישית לאירועים.

החלטות על קיצוצים במערכת, ובעיקר ההחלטות הקשורות בפיטורי אנשים, דורשות ממך מחויבות ומעורבות. לא תוכל להעביר אחריות זו לאחרים. "קרבות השהיה", כגון מינוי ועדות, יביאו למצב גרוע יותר שבו ההחלטות ייכפו מלמעלה (או שהמצב יתדרדר עד שהאחרים יאולצו להותפטר בעצמם).

כמנהל וכמפקד, משמעות הדבר שעליך לפעול בסגנון ומנהיגות ריכוזי, מתערב, פעיל; כלומר, להיות נתון ללחץ צים גדולים ורבים. המסקנה – עליך להקדיש מחשבה לשמירה על כושרך האישי ועל יכולתך להחליט: לשמור על בריאות הגוף והנפש, להקפיד על תהליך

רבים" (שם, עמ' 28)

אכן, תיזה מעניינת. השאלה היא רק אם גם נכונה. לשאלה זו כבר נדרש, בהזדמנות אחרת, ד"ר מאיר פעיל, שעמד על כך כי להגנה הייתה גם הייתה תכנית — תכנית ד' — שהיוותה כל מה שמי-לשטיין טוען שחסר: תכנית אסטרטגית ליצירת רצף טריטוריאלי, להיערכות מול הפלישה הצפויה, ולבניית מסד למלחמת התנופה שתבוא בהמשך, זה היה התרגום האסטרטגי והאופרטיבי למטרות המדיניות של המלחמה, שמילשטיין — אחרי שקבע שלא היו — מונה אותן: הגשמת מטרות הציונות, התיישבות ועלייה, הקמת המדינה, שלום עם ערבים, ועוד. תכנית ד' לא באה לעולם בחודש מרס 1948. קדמו לה תכנית א' מ-1941 (!), תכנית ב' מ-1945, תכנית מאי 1946, ותכנית "יהושע" מ-1947, היא עוצבה בשלהי 1947, בעקבות ה"סמינר" הממשיך שניהל בן גוריון באותה שנה. הכישלונות במלחמה על הדרכים לא הולידו תכנית חדשה — הם רק זירזו הוצאתה לפועל של תכנית שהתגבשה קודם לכן. קשה להאמין שחוקר כד"ר מילשטיין אינו יודע זאת, אך העובדות הללו מפריכות את התיזה שלו מעיקרה, ומקלקלות את התמונה שעל פיה צמרת

היישוב גילתה עיוורון מוחלט. לכן אין זכר להן במאמרו.

גורם נוסף, שמילשטיין מזכיר אמנם ברפרוף, אך ממעיט מאוד מהשפעתו על מהלך האירועים הוא הגורם הבריטי. מן המאמר מתקבל הרושם כאילו המאבק בינינו לבין הערבים התחולל בוואקום, וכי רק אזלת ידנו מנעה מאיתנו להשיג הכרעה בשלב מוקדם יותר. אך האם בחדשים הראשונים של המלחמה היה ניתן לקבל החלטות על ניהול מתקפה נרחבת, עם יחידות צבאיות בהיקף מלא, עם נשק מסייע ולבצעה בפועל מבלי להגיע להתנגשות עם הבריטים? אפשר אמנם לטעון, כפי שטוען מילשטיין שהייתה הגזמה בחשש מפני הבריטים. אלא שצריך גם להוכיח זאת. יש לזכור כי הייתה אי בהירות באשר לכוונות הבריטים, הייתה אי עקביות ביחסם אל הערבים מזה ואל היהודים מזה (למשל בתקריות בדרכים, בחיפושי נשק מגן בשירות ובמסירת מתקנים צבאיים במהלך הפינוי). והיו גם דוגמאות ליד קשה שגילו הבריטים כלפי פעילות צבאית יהודית: איום בהפגזה ארטילרית, אם לא תיפסק המתקפה על טבריה; איום דומה בקרב על יפו — שלא להזכיר את ההתנגשות המזוינת עם האצ"ל ביפו; סילוק הפלמ"ח

באש משיח' ג'ראח, במהלך מבצע "יבוס", ועוד. וכל זאת באפריל-מאי 1948, כשהבריטים כבר ברגל אחת בחוץ, ולא בחודשים הראשונים של המלחמה!! אבל מילשטיין מתעלם מכל זאת, וטוען בביטחון כי "מה שעשו היהודים באפריל, הם יכלו לעשות גם לפני כן" (שם, עמ' 28).

ד"ר מילשטיין טוען בעקביות מזה שנים, כי קיים כביכול קשר של השתקה ושל טשטוש מצד הממסד האקדמי והצבאי בכל הנוגע למלחמות ישראל. והנה הוא הלוחם לחשיפת "האמת" באומפרסם את גירסתו על תש"ת, כשהיא לוקה באופן ברור ביסודותיה העובדתיים — וכי ניתן באמת לחקור את מלחמת השחרור ואת שלביה הראשונים מבלי להתייחס לתכנית ד' ותוך התייחסות חלקית בלבד להשפעתם של הבריטים — ולפיכך גם מטעה במסקנותיה המחקריות. ישנה מידה רבה של אירוניה היסטורית בכך שניחנה לד"ר מילשטיין האפס-רות להתבטא מעל במת מערכות — הביטאון שנוסד לשם עידוד המחשבה הצבאית ע"י מנהיגי היישוב, שאותם מנגח ללא ביסוס יתר, ההיסטוריון הנכבד במאמרו....



(המשך מעמ' 49)

מסודר של קבלת החלטות ולהסתייע במומחים, יועצים וחברים, שאתה סימך עליהם.

בארגון העובר צמצומים גדולים, מתפשטת תחושת האבדן: כולם חשים שמהוו חשוב נעלם. זה מחייב אותך לתת לסובבים אותך ולפקודיך הרגשה שאתה פועל בהיגיון ועל-פי מחשבה סדורה ותכליתית. בהתנהגותך, תצליח לעצב לאנשים אחרים את הביטחון בעולמם וכן תעניק להם משמעות חדשה לפעילותם בארגון.

עליך לתת לאנשים את תחושת המשמעות שבקרבן ובהשקעה. עליך להצביע לפני האנשים על הקשר שבין מעשיהם היום-יומיים לבין האפשרות לשיפור המצב. עליך להראות להם, כי בקצה המנהרה יש אור. בתפקידך, כמנהל וכמפקד, יש אפוא שני היבטים: אתה מוליך את הארגון לעתיד אחר, שבו יצטרך הארגון לפעול בתנאים אחרים. זה ההיבט שלך, כמתכנן ומבצע של אסטרטגיה; ההיבט השני הוא חברתי-אנושי: עליך לעודד את אנשיך,

לטעת בהם את האמון ביכולתם לבצע את השינויים הנדרשים, גם אם הם טובים לים מהם.

• על השימוש ביועצים ומומחים, ראה מאמרו של גדעון ברקמה: "ייעוץ ארגוני בתקופת משבר כלכלי", בהוצאת בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל 1984.

רס"ן גדעון ברקמה

