

לאן הם ממהרים?

בצה"ל השתרש הנוהג שלפיו קצינים בכירים ממלאים תפקידים למשך זמן קצר ומיד ממשיכים הלאה לתפקידים הבאים. התוצאה היא פגיעה קשה מאוד במקצועיותם ובכושרו של צה"ל



אל"ם (מיל) דניאל דוידי

רמ"ט אוגדה. לשעבר מפקד המכללה לפיקוד טקטי

הקדמה

כיום ישנם קצינים שעושים שלושה-ארבעה תפקידי מ"פ ושניים-שלושה תפקידי מג"ד. התפקידים האלה אומנם חשובים ביותר, אך הם טקטיים במהותם: הם דורשים פיקוד ישיר, חריצות ובעיקר מילוי הנחיות. לעומת זאת תפקידים בכירים יותר דורשים מנהיגות ובעיקר חוכמה (להבנת מצבים, לחשיבה יצירתית וליכולת להתמודד עם הצורך לקבל שוב ושוב החלטות בתנאי לחץ - כמו מלחמה, למשל).

כדי להפוך לאיש מקצוע מושלם בתחום שדורש בעיקר יצירתיות יש צורך בכמה שנות לימוד ותרגול - לדעתי, בין שבע לעשר שנים. אך בצה"ל ממהרים כל הזמן, ובמקום להשאיר מפקדים מרמזות מפקד חטיבה ומעלה לפחות חמש שנים בתפקיד, כבר לאחר שנה אחת בתפקיד הוא משובץ לתפקיד הבא. מהבחינה המקצועית זה הדבר הגרוע ביותר שאפשר לעשות.

מפקד אוגדה אינו יכול להצליח בתפקידו אם מאפשרים לו לפקד על אוגדת מילואים במשך שנתיים בלבד ומיד לאחר מכן הוא מקבל לפיקודו אוגדה סדירה או מועבר לתפקיד מטה במטכ"ל. לרוב לאחר קדנציה קצרה בתפקידים האלה מוצא את עצמו

כלל ה-10,000 שעות

הגישה של בן-גוריון ושל דיין השתרשה בצה"ל, ובשל כך גם כיום לא נהוג לעשות בו תפקידים ארוכים. הקשר בין צבא שמשרתיו צעירים לבין קדנציות קצרות בתפקיד הוא ברור: אם הקריירה מסתיימת בגיל צעיר, חייבים להתקדם במהירות, אחרת פשוט לא מספיקים להגיע לפסגה. אם דילגו על קצין במשך שני סבבי קידום, הוא למעשה "יוצא מהמשחק", ולכל היותר יכול לצפות לקידום בתפקיד רוחב.

כתוצאה מהגישה הזאת נוצרה הבעיה של היעדר מקצועיות: כיצד ניתן לרכוש ידע מקצועי וניסיון בקדנציות כל כך קצרות? והנה, דווקא התפקידים הבכירים הם לרוב קצרים מאוד, אף שלמשך השהות בהם יש משמעות קריטית.

ידע מקצועי נשען על שלושה אדנים: כישרון מלידה, הכשרה וניסיון. למשל, יש אנשים שנולדו עם כישרון לניווט. אולם הכישרון הוא רק הבסיס. אליו צריכים להתלוות גם הכשרה טובה וניסיון ארוך וטוב.

ממחקרים רבים עולה שאין די בכישרון ובהכשרה כדי להגיע לרמת מצוינות במקצועות מורכבים, אלא יש צורך לפחות ב-10,000 שעות תרגול. כדי לצבור שעות תרגול כה רבות יש צורך לשהות בתפקיד כשבע שנים. אינני טוען שמשך תפקיד בצבא צריך להיות שבע שנים, אבל מדוע מפקד חטיבת מילואים או מפקד אוגדת מילואים או אלוף פיקוד אינם יכולים להישאר בתפקידיהם לפחות חמש שנים? מה הריצה הזאת? האם הקריירה היא הדבר היחיד שצריך להיות נר לרגלנו? האם לשמור על חיי החיילים באמצעות המקצוענות שלנו אינו יעד חשוב הרבה יותר?

בחברות מסחריות התפקידים הם לרוב

אותו קצין בתפקיד של אלוף. התוצאה הסופית של הקדנציות הקצרות האלה ידועה מראש: כישלון מוחלט, ומלחמת לבנון השנייה היא הדוגמה הטובה ביותר לכך. בתפקידי המפתח שירתו הקצינים הטובים ביותר של צה"ל, ובכל זאת הם נכשלו. וזה יקרה שוב במלחמה הבאה.

הגישות של בן-גוריון ושל דיין

הראשון שביקש להצטרף את הצבא היה בן-גוריון. הוא העדיף מפקדים צעירים על פני מפקדים מבוגרים. יגאל ידין היה בן 32 כשמונה לרמטכ"ל, מרדכי מקלף היה בן 34, ומשה דיין היה בן 38. לתוכנית של דיין קראו "עריפת ראשים",¹ והמינויים שלו היו מבשרי תוכנית גדולה למתן עלומי נצח לצה"ל. הרעיון היה פשוט: צבא צעיר הוא צבא מנצח. שכבת המפקדים המתבגרת והמזקינה גורמת לסרבול ולחוסר יעילות, להמתת רעיונות חדשים, לדחיית צעירים מוכשרים, לדריכה במקום ולהסתאבות בטובות הנאה ובאנוכיות. דיין טען שיש לכפות על קציני צה"ל גיל פרישה כללי מוקדם. הוא הציע שזה יקרה בגיל 40.



כדי להפוך לאיש
מקצוע מושלם
בתחום שדורש בעיקר
יצירתיות יש צורך
בכמה שנות לימוד
ותרגול



דוד בן-גוריון ומשה דיין ◀ השניים דגלו ברעיון פשוט: צבא צעיר הוא צבא מנצח

צריך להיות מתורגל היטב לקראת מצב חירום, כך שברגע האמת הוא יידע בדיוק מה לעשות וכיצד לפעול. אסור שייווצר מצב - כפי שקרה במלחמת לבנון השנייה - שחולף זמן רב עד שהמפקדים מבינים שהמצב השתנה משגרת בט"ש למלחמה ופועלים בהתאם לכך.

מפקדי הצבא הסדיר מצליחים - פחות או יותר - להתאמן במידה הנחוצה, אך מפקדי המילואים מתאמנים הרבה פחות, ובצבא סומכים בעיקר על היותם מוכשרים.

באחד המחקרים השוו בין היכולות המתמטיות של תלמידים בכיתות שונות. ניתוח הממצאים העלה שאת הבדלי הרמות בין תלמידי הכיתות לא קבעו מספר התלמידים בכיתה, המצב הסוציאלי-אקונומי של הורי התלמידים או מוצאם. את הבדלי הרמות קבע גורם אחד: כמה שעות הוראה במתמטיקה קיבלה כל כיתה. אך כיצד ניתן להקדיש שעות רבות למתמטיקה אם בישראל לומדים בבית הספר היסודי רק 185 ימים בשנה? לשם השוואה: בדרום קוריאה לומדים התלמידים בממוצע 220 ימים בשנה וביפן - 243 ימים.

ב-Kipp Academy בברונקס, שבה לומדים תלמידים מכיתה ה' ועד כיתה ח', מתחילים ללמוד ב-7:25 בבוקר ופותחים בשיעור שנקרא "מיומנויות חשיבה". השיעור הזה נמשך עד 7:55. לאחר מכן לומדים מדי יום 90 דקות אנגלית, 90 דקות מתמטיקה ומקצועות נוספים. מדי יום לומדים עד 5 אחרי הצהריים ולפעמים גם עד 7 בערב. הציונים הממוצעים שמשגיגים התלמידים בבית הספר הזה גבוהים מהציונים שמקבלים התלמידים בבתי ספר אחרים בארה"ב - רק הודות לשעות הלימוד הארוכות ולתרגולים הרבים.

שהוא מתקדם (למשל, בגלל קשרים) או שמרחיקים אותו לתפקיד רוחב.

הכישרון אינו מספיק

בגלל התחלופה המהירה וחוסר היכולת לצבור ניסיון משמעותי נאלץ צה"ל להישען על כישרונותיהם ועל יוזמותיהם של קציניו. כאמור, לכישרון יש ערך רב, אבל הוא מאפשר להצטיין רק כל עוד יש להתמודד עם נושאים פשוטים יחסית ועם מערכות לא מורכבות. כולנו מכירים את זה מתקופת לימודינו בבית הספר היסודי: כמעט בכל כיתה היו תלמיד או שניים מוכשרים מאוד שלא השקיעו בלימודים ונחשבו לתלמידים מצטיינים. אבל בכיתות הגבוהות בתיכון הכישרון כבר לא הספיק להם, ואם הם המשיכו לא להשקיע בלימודים, הפכו המצטיינים האלה לתלמידים בינוניים מאוד ולעיתים אף לתלמידים חלשים ממש. כך גם בצבא: במקרים רבים יכולים מ"פ ומג"ד להסתמך בעיקר על כישרונם הטבעי, אבל אין די בכך בבואם לפקד על מערכות גדולות יותר ומורכבות הרבה יותר.

מפקד אוגדה אינו יכול להישען רק על כישרונם, אלא עליו לצבור לפחות 10,000 שעות ניסיון. את הניסיון הזה הוא יכול לצבור בפקוד על אוגדה במלחמה, באימונים, במשחקי מלחמה ואפילו בלימודים בצבאות זרים. מפקד אוגדה שבעיתות שגרה עסוק כל הזמן במאבקי הישרדות יום-יומיים כי אין די אמצעים, ואין די כוח אדם יהיה במלחמה חסר אוניס.

מפקדים בכירים צריכים להתאמן כל הזמן, לקרוא ספרות מקצועית ולגבש תוכניות לקראת מלחמה. מוחו של מפקד האוגדה

ארוכים מאוד, וניתן לראות שהניסיון של העובדים - במיוחד הבכירים - שמושג באמצעות קדנציות ארוכות, מניב במקרים רבים מצינונות. בצה"ל התפקידים כל כך קצרים, עד כי אין זה מפליא שהוא נכשל שוב ושוב בהשגת משימותיו בשדה הקרב.

הצטיינות בתפקידי מ"פ ומג"ד אינה מבטיחה הצלחה בתפקידי מח"ט ומפקד אוגדה. כדי להצליח בתפקידים האלה, שהם מורכבים וסבוכים, יש צורך בכלי נוסף שאותו לא רוכשים בשום קורס: ניסיון. את הניסיון צוברים בהדרגה לאחר שנות שהייה ארוכות בתפקיד. רק לאחר שלוש שנים בתפקיד יכול מפקד אוגדה להתחיל להבין את המורכבות של הנושאים שעליהם הוא מופקד. ואם לא די בכך, קצינים ברמות הגבוהות לומדים מקצועות רבים שאין להם שום קשר למקצוע הצבאי. התוצאה הסופית היא שמקבלים מפקדים שזקוקים להרבה מאוד מזה כדי להצליח בתפקידיהם. למרות אמרתו המפורסמת של נפוליאון שהוא מעדיף גנרלים עם מזה, אני לא חושב שמזה הוא גורם שראוי לסמוך עליו. בהקשר הזה ראוי להזכיר את אמרתו השנונה של גנרל ויליאם שרמן: "שמעתי על אנשים שהטבע חנן אותם באופן מוזר כלשהו ביכולת להיות גנרלים, אבל עוד לא פגשתי אדם כזה".

האם כלל ה-10,000 שעות מבטיח הצלחה? אפשר לקחת דוגמה מחיל האוויר. טייס קרב טס כל הזמן ומתאמן ועשוי לצבור בסופו של דבר אלפי שעות טיסה. גם כשהוא במילואים הוא טס אחת לשבוע כדי לשמר את כשירותו. לעומת זאת מפקד אוגדה יעשה לכל היותר תרגיל אוגדתי אחד במהלך הקדנציה שלו, וייתכן שהוא יעביר קדנציה שלמה ללא תרגיל כזה.

דוגמה נוספת היא הצלחותיהם של יזמים כמו ביל גייטס ושל אמנים כמו החיפושיות. אין ספק שגייטס והחיפושיות היו מוכשרים מאוד, אבל אם מנתחים את הצלחותיהם מתברר שאלה נבעו לא רק מכישרון אלא גם מחריצות יוצאת דופן: הם השקיעו במקצועותיהם אלפי שעות לפני שהתגלו והתפרסמו.

לעומת זאת הקדנציות בצה"ל כל כך קצרות, עד כי אם קצין עושה במהלך אחת מהן טעויות, אין לו בכלל זמן ללמוד מהן: או

בצד את ריצת האמוק לקידום, להפסיק את התופעה שקצינים הם לכל היותר אורחים לרגע בתפקידים וכל מעייניהם נתונים לדבר אחד: שלא יקרה שום דבר חריג במשמרת שלהם כדי שיוכלו להמשיך הלאה. מהבחינה הזאת מלחמה היא תקלה חמורה ביותר בעיני מפקדים כאלה - משום שהיא עלולה להביא לקץ הקריירה שלהם.

ואם אי-אפשר להיגמל לחלוטין מהנוהג הנפסד של תפקידים קצרים, רצוי לפחות להפוך את היוצרות: שהתפקידים הזוטרים, שכיום הם ארוכים יחסית, יהיו קצרים, ואילו התפקידים הבכירים, שכיום הם קצרים מאוד, יהיו ארוכים יותר.

ריצת האמוק לעבר הקידום פוגעת לא רק בצה"ל אלא גם בקצינים מוכשרים רבים. הסיבה: קצין שממלא תפקיד מסוים בהצלחה עלול להיות מקודם לתפקיד שבו הוא מתאים פחות. למשל, קצין עשוי למלא בהצלחה רבה תפקיד מטה בכיר באוגדה, אך להתאים פחות לפיקוד על אוגדה. קידומו יפגע בצה"ל פעמיים: פעם אחת בגלל אובדן של קצין מטה מוכשר ופעם בגלל שיבוץ לא מתאים של קצין למפקד אוגדה. לכן עדיף לוודא שכל קצין ישרת בתפקיד שבו הוא מצטיין. ניתן לבדוק זאת באמצעות מבחנים. יתר על כן, יש להציב לכל קצין - בוודאי שלקצינים בכירים - יעדים אישיים ברורים ולבדוק מפעם לפעם אם הם עומדים ביעדים האלה. כיום מסתפקים בחוות דעת של המפקדים, אך בכך אין די.

למפקדים זוטרים ברמה הטקטית אין צורך להכין מבחנים, שכן הם עומדים למבחן יום יומי קשה הרבה יותר: של חייליהם. מפקד זוטר חשוף כל הזמן לחייליו, ואם הוא לא יפגין מקצועיות לעילא ולעילא, הוא לא יזכה באמון ובכבוד של פקודיו. מפקדים ברמות הבכירות אינם עומדים למבחן כזה, אף שהחלטותיהם משפיעות על חייהם של הרבה יותר חיילים.

לסיים: אם אנחנו רוצים צבא מנצח, עלינו לשאוף לכך שקצינים בכירים ימלאו כל תפקיד לפחות במשך חמש שנים לפני שהם עוברים לתפקיד הבא.

הערה

1. שבתי טבת, **משה דיין**, שוקן, תל-אביב, 1971, עמ' 405



(צילום: רסאן חיל האוויר)

טייס חיל האוויר בקורס אימון מתקדם ▶ טייס קרב טס כל הזמן ומתאמן ועשוי לצבור בסופו של דבר אלפי שעות טיסה בסדיר ובמילואים

אנשים שצברו ניסיון וידע, וחשוב עוד יותר שהם יעשו תפקידים ארוכים כדי שיצברו עוד ועוד ניסיון שהוא כה קריטי בעת מבחן.

סיכום

תפקידים ארוכים אינם מותרות אלא הכרח. יש צורך בהרבה זמן כדי ללמוד מערכות גדולות ומורכבות, במיוחד כאשר ההכשרות הפורמליות לא ממש מכינות את החניכים לקראת התפקידים שמחכים להם. לכן ההשתלמות המשמעותית ביותר נעשית תוך כדי מילוי התפקיד. והנה, ברגע שקצין מתחיל לצבור די ניסיון כדי למלא את תפקידו כהלכה - כבר מזיזים אותו לתפקיד הבא.

קצינים שימלאו את תפקידיהם במשך זמן רב ייתנו למערכת את מה שהיא כה זקוקה לו: יציבות מקצועית והשפעה אמיתית של מפקדים מוכשרים ומיומנים. כל מפקד שימלא את תפקידו במשך חמש שנים לפחות יהפוך למקצוען, ינצח בקרבות, יוכל לחנוך את מפקדיו ולפתח את פקודיו. צריך להניח



ברוב הצבא סומכים בעיקר על הכישרון ועל היוזמה של המפקדים וגם על המזל

במילים אחרות: אם התרגול - בכל מקצוע שהוא - הוא יום-יומי, המוח הופך למאומן, וכשמגיעים מבחנים ארציים, אין הפתעות: הרמה גבוהה.

בצה"ל מיושמת שיטת התרגול האינטנסיבי בחיל האוויר, ביחידות המיוחדות ובמרכזים הלוגיסטיים. במרכזים האלה האימונים הם כה אינטנסיביים, עד כי מבחינת האנשים שמשרתים בהם כמעט אין הבדל בין ימי שגרה למלחמה.

אך ברוב הצבא - ביחידות הסדירות הרגילות וביחידות המילואים - סומכים בעיקר על הכישרון ועל היוזמה של המפקדים וגם על המזל. למחסור הזה בתרגולים ובאימונים יש מחיר כבד: תפוקות נמוכות - במיוחד בימים הראשונים של מלחמה, עד שהצבא צובר ניסיון ומשפר אט-אט את ביצועיו. המשמעות של תפוקות נמוכות בימים הראשונים של מלחמה היא אבדות בחיי אדם ובציוד.

מדוע יש לקצין המילואים הראשי קדנציה כל כך קצרה?

מאחר שהמחסור באימונים ובתרגולים הוא חמור במיוחד ביחידות המילואים, צריכה הסוגיה הזאת להיות אחת המרכזיות בסדר יומו של קצין המילואים הראשי (קמל"ר). אך לקמל"ר קשה להתמודד עם הבעיה הזאת כשהקדנציה שלו היא בממוצע שלוש שנים בלבד. קשה לגבש תוכניות ארוכות טווח בסוגיות כה מורכבות ולהוציא אותן אל הפועל בקדנציות כל כך קצרות. נשאלת אפוא השאלה מדוע נוצרה מציאות כזאת שבה קמל"ר מסיים את תפקידו לאחר שלוש שנים? הרי זה תפקיד שניתן ואף רצוי היה למלאו במשך 10 שנים! ללב מתגנב החשד שהשיקולים לקדנציות הקצרות אינם ענייניים - בראש ובראשונה הרצון לאפשר לקצינים טובים נוספים להגיע לדרגת תא"ל. למותר לציין שזהו שיקול מאוד לא מקצועי. ידוע שאנשי צבא מגיעים לשיא מקצועי בסביבות גיל 42, והנה דווקא בגיל הזה מוציאים אותם במקרים רבים לפנסיה מוקדמת. התוצאה היא שדווקא כאשר קצינים מתחילים להבין את המקצוע הסבוך והמורכב שלהם - הם נדרשים לפרוש. במיוחד בתפקידים המורכבים ביותר - כמו מפקד אוגדה ומפקד פיקוד - חיוני שיגיעו