

אבחון ארגוני בכניסה לתפקיד

למה לאבחן?

בצה"ל בכלל, וביחידות היבשה בפרט, קשה מאוד למצוא תהליך אחיד ומסודר של "העברת מקל" ממפקד אחד למשנהו, באופן שיבטיח רציפות בקידום היחידה – מבלי לבטל את ייחודו של כל מפקד. להעדר התהליך הזה כמה גורמים עיקריים:

א. העדר זיכרון ארגוני מאורגן ורציף
צה"ל עשה בשנים האחרונות צעדים מסוימים באיסוף הנתונים, אך עדיין הוא חסר כלים וטכניקות, שייסעו לו לקיים תהליך שיטתי ומסקנתי, המוביל לקבלת החלטות – שההנגזרת הנכונה של הנתונים הנאספים. לפיכך, יש באבחון הארגוני כדי ליצור בסיס שיטתי ראשוני ביחידות, החסרות את הזיכרון הארגוני המאורגן, ואילו ביחידות בעלות זיכרון ארגוני יש בו כדי לשרטט תמונת מצב מחודדת, המהווה פסק זמן לבחינה מחודשת של היעדים ושל התכניות.

ב. העדר חפיפה מספקת ולימוד תוך כדי תפקיד
חפיפת המפקדים אורכת במקרה השכיח כיומיים-שלושה, ובמקרה הנדיר – עד חודש. היא נעדרת במרבית המקרים הכנה מוקדמת, הכוללת העברת חומר לקריאה ותכנון לוח זמנים, שמאפשר חפיפה, שלא דרך לוח הזמנים השוטף. כמו כן, נדירה חפיפה, המבוססת על לימוד עצמי של יחידות המשנה ושל הרמות הממונות. ולבסוף, בשל סיבות מבניות כגון אי-חלוקת האחריות, נמנע ממפקדים לעבור תקופת למידה קצרה בחניכת המפקד היוצא (on the job learning), שבה מתבטאת הלמידה התכליתית, מבלי לשלם את מחיר הטעות, שהוא לעתים קרובי. למקרים קיצוניים, שבהם בשל סיבות שונות אין רצף פיקודי זה בולט בחריפות.

ג. "מציאות" שונה של בעלי תפקיד
חפיפה אופיינית מבוססת על ליווי צמוד של המפקד היוצא למפקד הנכנס בשיחות ביניהם (חלק פרונטלי)

מאפיין בולט ביותר של המערכת הצה"לית הוא החלפת תפקידים, הפוקדת את קציני צה"ל אחת לשנה וחצי עד שלוש שנים, ובשירות ממוצע – כעשר פעמים. כניסת הקצין לתפקיד מהווה אירוע מרגש ולוחץ כאחד, ומתרכזת בשני ממדים מרכזיים: הממד המנהיגותי-חברתי, החבוי מתחת לפני השטח, והממד המשימתי-מקצועי, שבו נתרכז כאן.

מטרת המאמר להציג מודל לאבחון ארגוני של היחידה בידי המפקד הנכנס על מנת לאפשר לו לגבש תכניות ויעדים רלוונטיים והולמים ליחידתו החדשה.

אל"ת שאול*

* מח"ט בגזרת עזה.

— חיצוניים ופנימיים.

בראיונות ניתן למקד את כל המרואיינים, או חלקם לכמה שאלות מובנות, המבוססות, בעיקר, על הנקודות שהוצגו, ולאפשר להם התבטאות חופשית על נושאים נוספים.

★ שיחות חתך לפי ההיררכיה הפיקודית

חלוקה לפי היררכיה (חיילים, מ"כים, מ"מים, מ"פים וכן הלאה) מאפשרת לזהות את הבעיות, המאפיינות כל רמה פיקודית, את מערכת היחסים בין הרמות השונות ואף לזהות את הרמות החזקות ואת הרמות החלשות ביחידה.

★ הצגת יחידות המשנה על-ידי מפקדיהן באופן מובנה ובעיקר חופשי.

שיטה זו מאפשרת להכיר את יחידות המשנה דרך מי שמפקדים עליהן ישירות. זה מעניק נקודות ראייה שונות ומגוונות על פעולת היחידה ועל תפקודה.

לרשות המפקד עומדים כלים רבים, העשויים לתרום מידע רב להשלמת נקודות הבחינה של מרכיבי המודל. ביניהם יכולים למצוא:

■ תיק חפיפה

כלי חשוב, שתורמתו מותנת ביכולתו לתת תמונה כוללת על היחידה, על תפקיד המפקד ועל הקצינים, המסייעים בידו, בפן הרשמי ובפן הבלתי-רשמי.

■ סיכומים שנתיים ותקופתיים

תורמים רבות להבין את תולדות היחידה בדגש על הצלחות, על כישלונות, על מגמות ועל יעדים מתמשכים.

■ פקודות ותכניות עבודה של רמות ממונות

מאפשרות לזהות את סדר העדיפויות המערכתית, את סגנון הפיקוד, את הכלים ואת המשאבים, העומדים לרשות היחידה. כל אלה מהווים מידע חשוב לזהות את ההזדמנויות ואת המגמות הפועלות בסביבת היחידה.

וגם במפגשים עם יחידות ועם מפקדים. הדבר מבטיח, שיהיו בחפיפה החסרונות האלה:

1. ראייה צרה, המבוססת על תפיסת המפקד היוצא.

2. דירוג קדימויות הנושאים לפי סדר העדיפויות של המפקד היוצא.

3. הערכת הסובבים לפי המפקד היוצא.

4. העדר "עומק" בראייה של הרמות הכפיפות והעדר "גובה" בראייה של הרמות הממונות.

לפיכך יש באבחון הארגוני כדי ליצור תמונה אובייקטיבית ככל שניתן, המאזנת את המציאות, ומשרטטת אותה לפי התפיסות של מגוון רחב של אנשים, המעורבים בענייני היחידה.

מודל

המודל (ראו תרשים) רואה ביחידה גוף, המשרת מטרות מוגדרות, ומורכב מכמה גופי-משנה, המאורגנים בצורה, המשפיעה על תפוקותיו. הגוף הזה מותנה במשאבים, העומדים לרשותו, ומנהל מערכת יחסי גומלין – רשמית ובלתי-רשמית – בתוכו ומחוץ לו, ואלה משפיעים על תפקודו. כל זאת על רקע סביבת היחידה, המושפעת מבעלי עניין חיצוניים (כגון רמות ממונות ותושבים), מתולדות היחידה ובעיקר מהאקלים הארגוני, השורר במערכת כולה. יש לבחון כל אחד מהמרכיבים בלפת היחידה ובסביבתה, כדי להעריך את משקלו היחסי בגיבוש תמונת המצב היחידתית.

שיטות וכלים לאבחון

לאיסוף המידע לפי המודל מוצעות שלוש שיטות, שניתן לנצל את כולן, או את חלקן, בהתאם ליכולת ובהתאם לצורך:

★ ראיונות מובנים ופתוחים עם בעלי תפקידים מרכזיים

מודל לאבחון ארגוני*

מטרות

האם המטרות מוגדרות, ומי הגדירן?
את מי משרתות המטרות, ומה חשיבותן היחסית?
האם מוכרות המטרות על ידי הכל והאם הן מוסכמות עליהם?
האם יש מחויבות למטרות והנעה (מוטיווציה) להשגתן?
האם מושגות המטרות?

מפקדים

האם יש להם כוח?
האם הם משתפים פעולה?
מהי הכשרתם הרלוונטית?
האם יש להם סיפוק משירותם ומצמיחתם?
האם יש להם אוריינטציה להפעיל מכשירי ניהול?
מה מידת ההתנגדות ומה ביטוייה?

חיילים

האם הם מטופלים?
איזה רגשות מקיפים אותם?
האם יש להם מסלול קידום?
האם יש ליווי וחניכה מקצועיים?
האם הכשרתם מספקת לביצוע תפקידם?
אמצעים ומשאבים

האם קיימת הלימה בין האמצעים לבין המשימות?
האם קיימים כלים ללמידה?
האם קיימים די תפקידים לקידום?
האם התנאים הפיזיים הולמים?
מה תנאי השירות ומה המענה לבעיות מיוחדות?
האם קיימים גורמים מקצועיים מסייעים?
מה צריך לפתח?

מבנה וארגון

האם מתאים המבנה הארגוני לסביבתו?
האם קיימים במבנה הקיים כלי ניהול?
האם קיימת מערכת בקרה, כיצד היא מופעלת ועל

ידי מי?

האם יש מובנות תהליכים?
האם קיימים נהלים ברורים?
מה היחס בין שיאור לפריון?
האם מחולקות הסמכויות בהתאם לאחריות?
יחסים בין אישיים
האם קיימות קבוצות ומה מעמד כל אחת מהן?
איך מטפלים בקונפליקטים?
האם האנשים מפרגנים זה לזה, או קיימת ביניהם תחרותיות?
כיצד מעריכים הם את זולתם?
מה היחסים בין הקו למטה?

העבר

תולדות היחידה
הצלחותיה וכישלונותיה
דימוי היחידה

אקלים

מה הנורמות הכלליות ביחידה ובמערכת?
האם קיימת אווירת השגיות במערכת?
האם קיימת מערכת הולמת לתגמול?
מה היחס לפרט וכיצד מטפלים בו?

בעלי עניין חיצוניים

מי הם "לקוחות" היחידה?
מה מידת ההשפעה של ה"לקוחות" על התשומות?
מה מידת השפעת הלקוחות על היחידה?
האם קיימת אצל בעלי העניין מודעות לצורכי היחידה?
מהן המגמות העתידיות, שבעלי העניין מצביעים עליהן?
אילו משאבים הם מעמידים לרשות היחידה?

על פי המודל של מינסברג.

פקודות ארגון ופקודות יסוד של היחידה

התיק הזה, שמפקדים רבים אינם מודעים לקיומו ולחשיבותו, מאפשר למפקד להכיר את מטרות היחידה ואת תפקידיה, כפי שצה"ל הגדירם, לזהות את הכפיפויות ואת יחסי הגומלין עם מפקדות שונות לפי עצי מבנה, ולהכיר את תקני היחידה בתחומי כוח-אדם, צל"ם ורכב, כדי לקבוע את סל המשאבים, העומד לרשותה.

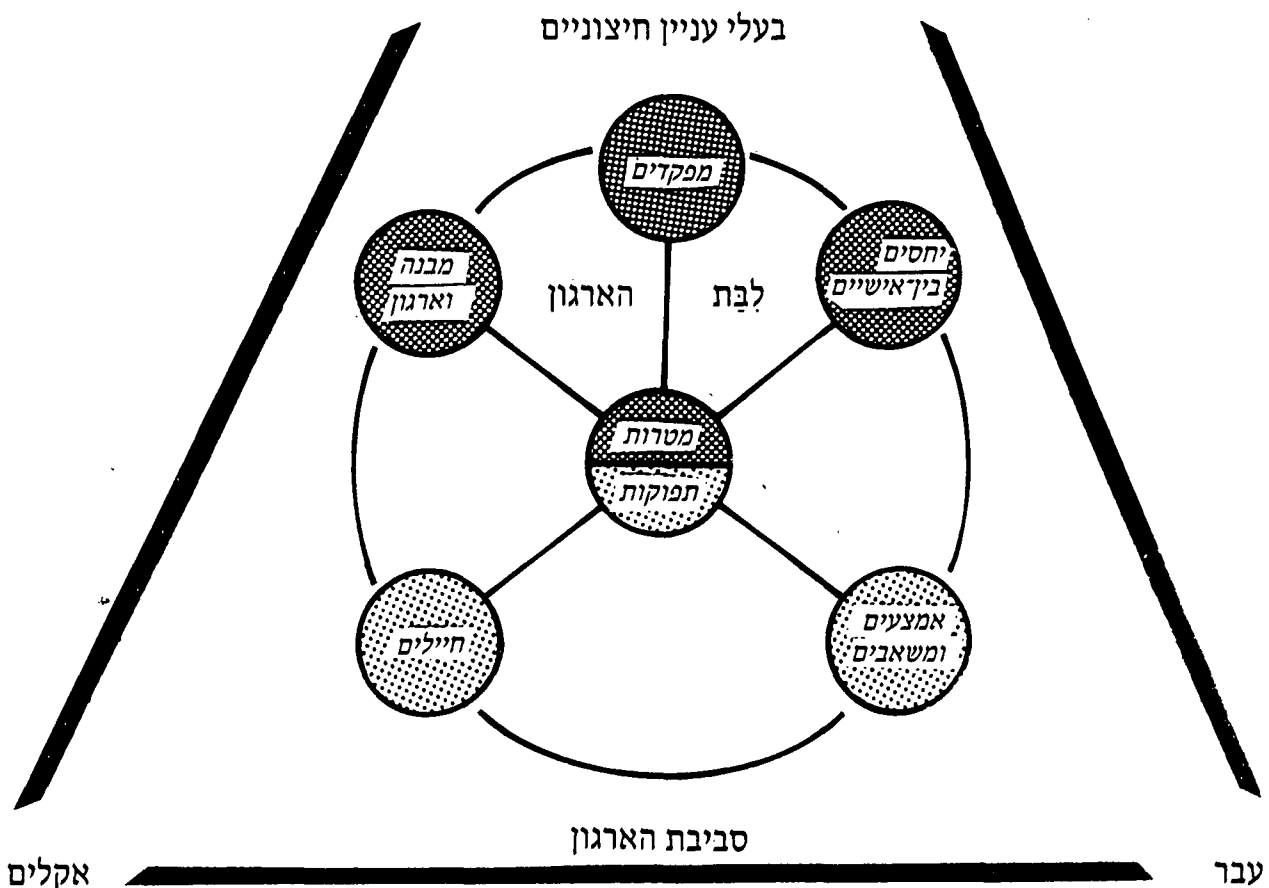
תיק דואר שוטף, סיכום דיונים ושיבות

כלים מעשיים ביותר, המהווים חוליות קישור ברצף העשייה השוטפת, בין המפקד היוצא למפקד הנכנס. הם אוצרים מידע עדכני רב, המצביע על הדברים,

שבהם מטפלת היחידה באותו זמן, ומחייבים תשומת-לב דחופה. זאת, כדי למנוע שהטיפול בהם ייפסק, או במקרה גרוע יותר למנוע תקלה בשל העדר טיפול.

נתונים קשים

השימוש בכלי הזה מותנה ביצירתיות של המפקד, בדקות אבחנתו ובדגשיו האישיים. כמובן, ניתן להשתמש בשלל נתונים בנושאים שונים (כמו פיתוח כוח-אדם, או הישגים מבצעיים שונים), אך יש נתונים חבויים קמא, שהשימוש בהם מאפשר לשפוך אור על היחסים הבין-אישיים ועל האווירה



מהסיכונים בסביבה, ובעיקר אם עומדים מול חולשות היחידה. לדוגמה, אם כלל הצבא נע במגמת צמצום, וקיימת החלטה על אירוספת תקנים, הרי יחידה, שתשקיע את עבודת המטה שלה בהכנת מסמכים והצעות רחבות היקף, מבזבזת את זמנה היקר לריק. לחילופין, כאשר יחידה מזהה, כי החיל שלה מקבל עדיפות תקציבית לפיתוח ולהצטיידות, הרי ככל שתמהר להציג את רעיונותיה ואת דרישותיה המבצעיות, כך יגדלו סיכוייה לזכות בנתח מהתקציב החדש. שני השלבים האחרונים באבחון הנם השלב הסופי המבוקש, והוא יעדי היחידה לתקופה שתקבע, ומהם יש לגזור תכנית עבודה פרטנית.

נקודות למחשבה

במהלך האבחון עולות כמה נקודות חשובות, שתשומת-לב אליהן עשויה לשפר את התהליך, ולמנוע התנגדויות, העולות לפגוע במטרת האבחון.

סוף בעמוד 53

ביחידה. לדוגמה: כמות הבקשות להעברה מהיחידה (טופס 55), כמות החיילים הנפקדים והעריקים, חלוקת כלירכב "לבנים", כמות התלונות ביחידה, סוציומטריה של עמיתים ועוד.

סיכום האבחון

בגמר איסוף המידע יש לסכמו כך, שיאפשר להגדיר יעדים בצורה שיטתית, רציפה ונגזרת מכלל הנתונים שלוקטו.

את היחידה עצמה ניתן לסכם לפי שתי קטגוריות עיקריות:

- ◆ עוצמות
- ◆ חולשות

את הסביבה, שבה פועלת היחידה, ניתן לסכם לפי שתי קטגוריות:

- ◆ הזדמנויות
- ◆ סיכונים

חובה להבין את יחסי הגומלין בין היחידה לסביבתה לפי מרכיביהם על מנת לא להחמיץ הזדמנויות, שיתרונות היחידה מאפשרים לנצלן, או לחילופין על מנת לא להתעלם

- אפילו מש"ק מסוגל לכך, קרי, מש"ק יכול
לשלוט על שני גורים. Armor Nov-Dec.
1978, ע' 23-18.
10. מערכות 337, ע' 16.
 11. מערכות 337, ע' 11.
 12. משה ברכובא, מרכבות הפלדה, מערכות,
1988, עמ' 91-90.
 13. מערכות 337, ע' 20. ראו שוב הערה 9
לעיל.
 14. Army 7/83, ע' 20-19; Armor ספטמבר-
אוקטובר 1982, ע' 6.
 15. הרצאת גנרל דון סטארי במכללה הבין-
זרועית לפר"ם של צה"ל, 5 יוני 1994.
 16. Army 8/83 עמ' 20-19.



הערות

1. Strategy & Tactics (S&T), ע' 26.
1. S&T 72, ע' 23.
3. S&T 69, ע' 18.
4. S&T 73, ע' 6 + S&T 82, ע' 6.
5. Army 7/83, ע' 20-19. מאן שוויתרו על
יכולת החיפוי העצמי בתוך המחלקה למעט
במקרים חריגים.
6. S&T 73, ע' 13.
7. Military Technology 7/93, IDR 6/91,
Armor July/Aug 86, JDW 6/3/93.
ועוד. טילים כאלה נכנסו לשירות בראשונה
בסוף שנות השבעים, והותקנו גם בטנקים
מדגמים מיושנים.
8. מערכות 337, ע' 14.
9. מערכות 337, ע' 12. מנגד מצאתי מקור
אמריקני, שיחידתו השתתפה בניסויים,
שטען, כי המשתתפים הגיעו למסקנה, כי
מחלקה משולשת כה קלה לשליטה עד כי

בניתוחים תיאורטיים בלבד, הדבר דורש
ניסויים נרחבים, הבוחנים לא רק את תנועת
המחלקה הבודדת במבנה, או את ניהול
האש שלה, אלא גם כיצד אלה משפיעים
על לחימת הפלוגה והגדוד ועל יכולתו של
צה"ל להכשיר קצינים, מש"קים ואנשי צוות
בכמות ובאיכות מספקים.

מכל מקום, יש לזכור, מחלקה מיטבית
אינה בהכרח מחלקה מושלמת. עלינו לבחור
את המבנה המחלקתי, המתאים ביותר
לנסיבותינו המסוימות, לבחור את היתרונות
החשובים לנו, ולשלם עבורם בחסרונות
ה"זולים" ביותר מבחינתנו. ישתנו הנסיבות
— ניאלץ לבחון שוב את המבנה הנבחר,
כדי להתאימו לצרכים החדשים.

מוח צעצוע

(המשך מעמוד 41)

תשובות נכונות לשאלות הללו משתנות מארגון לארגון
ומתקופה לתקופה. לפיכך, בימינו, וגם בעתיד צפוי, כי
התשובות אינן פשטניות, ותלויות במבנה הארגוני
ובתרבות הארגונית. הן ניתנות לשינוי לפי תפיסות
משתנות, התלויות הרבה בעומד בראש הארגון. כפי שגם
האדמירל האמריקני תומאס מורר (שהיה גם י"ר JCS)
צוטט לעתים, "התשובה הנכונה תלויה לפעמים במי
הנשיא". בהתאם, במאמר הזה הן יישארו פתוחות...

מקורות

1. אלפרד תייר מהן, השפעת העוצמה הימית על ההיסטוריה,
מערכות, 1985.
2. אל"מ ש', "גישה חדשה למערכות מש"ב", מערכות 329.
3. "THESA— Tactical Hypothesis Evaluation &
Situation Assessment System for Naval Arenas," by
Porf. Ben Bassat, Dr. Meiri, Dr. Capt. (Navy) S.,
Submitted to the U.S. Naval Institute Proceedings.
4. אל"מ ש', "אירודאות בתכנון הבלתי-נידע", מערכות 332.



להתחיל ברגל ימין

(המשך מעמוד 31)

■ סגנון האבחון

על המפקד הנכנס לשקול האם יבצע את האבחון כולו
בעצמו, או שמא יש מקום לבנות צוות, המבוסס על
גורמים ביחידה, או חיצוניים ליחידה.

■ הגורם הפסיכולוגי

נדמה, כי המפקד נדרש תמיד — בתהליך עצמו ובסיכום
האבחון — להיות רגוע מאוד לתחושות האנשים ביחידה
ולתפיסותיהם. יש בהם העלולים לראות בו איום על
שיווי המשקל הקיים; יש בהם המייחלים לנצל אישי את
המצב בבעת החלפת מפקדים; ויש בהם המזוהים עם
דרכו של המפקד היוצא, עם מדיניותו, עם הצלחותיו ועם
כישלונותיו.

■ בדיקה עצמית

על המפקד הנכנס לעצור מדי פעם במהלך האבחון,
ולבדוק את שיטותיו, את כליו, את סגנון האבחון, את
תגובות האנשים, את מגמתיות המידע ובעיקר האם אינו
"תופר" את הנתונים המוזרמים לחליפה מוכנה מראש,
שהביא עמו ליחידתו החדשה.

■ מסר פיקודי אישי

בביצוע האבחון ובקביעת יעדי היחידה יש מסר פיקודי
אישי של המפקד הנכנס. המסר הזה מצביע על סגנון
מנהיגות, על סדרי עדיפות ועל נוהלי עבודה. העניין הזה
יכול להיות נדבך מרכזי במסר, שמעביר המפקד החדש
לפקודיו כבר מתחילת דרכו ביחידה.

סיכום

לא התווייתי כאן "תורה מסיני", אלא הצעתי מענה למצוקה
קיימת במציאות הצה"לית עכשיו. בקורסי פיקוד
ובהשתלמויות שונות בצה"ל אנו עדים לא פעם לתביעה
להעניק כלים מעשיים לביצוע התפקיד החדש, ובעיקר
כאשר הוא בכיר יותר. התביעה מעידה על בלבול ועל
חששות לא קלים, המאפיינים את אחד הדברים השכיחים
ביותר בהווה של המפקדים בצה"ל: תפקיד ויחידה
חדשים.

