

דודי שלום

דו"ח דברת- איך ניתן היה לצמצם את ההתנגדויות?

שיתוף בתהליך קבלת החלטות

ינואר 2005

הקולות הנשמעים בימים אלה כנגד דו"ח דברת, בדבר רפורמה במערכת החינוך בישראל, מעלים סוגיה מרכזית בתחום הניהול והממשל, והיא שאלת השותפות בתהליכי קבלת החלטות. מההתנגדויות הנשמעות לדו"ח דברת, עולה הצורך של המושפעים מהנושא להיות שותפים בתהליכי קבלת החלטות הקובעים את גורלם. נראה, כי ברצון הפשוט הזה לכאורה טמון כישלון של החלטות רבות (מרכזיות וחשובות, כמו גם זניחות ושוליות) וכישלונם של מנהיגים ומנהלים בולטים.

"הכל מתחיל ונגמר בזובור שעושים למורים כבר שנה וחצי. בהשפלה הגדולה, בזלזול. מה שהם (המורים) ביקשו סך הכל זה להיות שותפים להחלטות, שהן לא תתקבלנה מעל לראשיהם... (הבעיה) היא מידור ארגוני המורים והוצאתם ממערך קבלת החלטות... אי אפשר לנהל רפורמה תוך כדי רמיסה וביזוי השותפים המרכזיים שלה. איך יכול להיות שלא זימנו את האנשים האלה לדיונים...? רפורמה בסדר גודל כזה לא יכולה להתנהל שלא בשיתוף פעולה מלא ותוך הידברות מתמדת עם מי שבסופו של דבר יצטרכו להוציא אותה לפועל, וגם לשלם את המחיר". (ד"ר נמרוד אלוני, ידיעות אחרונות, 7.1.05) ויוסי וסרמן, מזכ"ל הסתדרות המורים, מוסיף "אנחנו הודענו כמה פעמים, שאם מדובר ברפורמה אמיתית אנחנו נהיה מוכנים ללכת גם לווייתורים כואבים, אבל אנחנו רוצים להיות שותפים מלאים". (שם)

למושג "החלטה" הגדרות רבות בספרות התיאורטית. משקלולן של ההגדרות המוכרות לנושא, הגדרתי את המושג החלטה כ"**קבלת מחויבות לפעולה**". מהגדרה זו עולה, כי החלטה היא קבלת אחריות לפעולה מסוימת (או לא לפעול כלל). ההחלטה היא "אסמכתה" לביצוע. במילים פשוטות, החלטה היא כתיבת "צ'ק" לפירעון. מכאן, שעל מקבל ההחלטות לעשות את מרב המאמצים ולהתאמץ ככל האפשר, כדי להשיג כיסוי להחלטתו ולהימנע ממצב בו החלטתו לא תמומש וה"צ'ק" יחזור. בתרבות הניהול הישראלית, כמו גם בתרבות הפוליטית של המדינה, אנחנו מומחים בלהוציא "צ'קים" בלי כיסוי. כש"צ'ק" כזה חוזר, לא מדובר רק באי-נעימות ומבוכה, אלא גם לעתים קרובות, בעלויות גדולות ובהשלכות כואבות יותר מהמצב שלפני קבלת ההחלטה.

התרבות הניהולית הישראלית מעצימה את מעמדו, אישיותו וכוחו של מקבל ההחלטות. הגישה הרווחת של "יהיה בסדר", "סמוך", "אני קובע", "אני אנווט" וכדומה (ראה שנהר וירקוני, **תרבות הניהול בישראל**), מצדיקה אצל מעצבי המדיניות ומקבלי ההחלטות להופיע כדמות סמכותית ומובילה, המנווטת בעוז את הספינה עליה הם מופקדים. לעתים קרובות, ניווט עצמי והחלטות עצמיות, אשר אינן מתחשבות ברצונות ובצרכים של "המלחים", עלולים להביא את המלחים למרוד בקברניט ובקציניו, ואת הספינה - לאבד את דרכה או לשקוע אל המצולות. ברגע שבעל העמדה מקבל את המושכות ואת האחריות להנהגה או לניהול השוטף, נראה כי הוא חש שתפקידו להחליט לבד כקברניט בתא הפיקוד. דבריו של פקיד בכיר בלשכת ראש הממשלה בעבר, ממחישים היטב את תחושת הסחרור והעוצמה המכוונת את מקבלי ההחלטות בממשל הישראלי: "**אנחנו יושבים כאן, מנהלים את המדינה, והכוח עולה לנו לראש. העוצמה מסחררת אותנו**". אנחנו מרגישים שאנחנו הכי-הכי חשובים, הכי טובים, הכי עליונים, שום דבר לא מזיז אותנו. סף הסנטימנטים עולה בהתאם. ברגע שמישהו מבקר אותנו, אנחנו רותחים מכעס. אנחנו הרי יודעים הכל..." (ידיעות אחרונות, 26.4.02) האמנם כך הוא הדבר? האמנם מי שמקבל לידיו את הסמכות לנהל ולהנהיג יודע יותר, חש את המציאות טוב יותר, חכם יותר, רואה את העתיד נכון ובמדויק יותר. מוכשר יותר להתמודד עם אי הודאות, לקבוע את גורלם של הכפופים לו ולקבל החלטות בצורה עצמאית וחד צדדית? אינני סבור כך.

*** פורסם במשאבי אנוש, פברואר 2005**

מספר דוגמאות ממחישות את כמיהתם של הגורמים הרלוונטיים להיות שותפים בקבלת החלטות.

בשנת 1979 קיבל שר הביטחון עזר ויצמן את ההחלטה להקים את מפקדת חילות השדה (מפח"ש) בצה"ל. ההחלטה קוממה את אלופי צה"ל דאז. המצב שבו הועמדו רבים מהאלופים בפני עובדה מוגמרת, יצר אצלם תחושת עלבון. העובדה שההחלטה התקבלה אצל ויצמן והרמטכ"ל איתן, בלי לשתפם, והעובדה שכמה מהם קראו עליה בראשונה בעיתון, הביאה אותם להתבטא בצורה חריפה למדי, ולרמוז על התפטרויות צפויות מצדם. ההחלטה על הקמת המפח"ש התעכבה וטורפדה על ידי המפקדים המתנגדים בצה"ל, עד להקמת המפקדה בשנת 1983. (דודי שלום, **איך עושים חידוש ארגוני, הקמת מפח"ש בצה"ל**)

בראשית יולי 1999 התרעמה לימור ליכנת על חוסר העדכון וחוסר השיתוף שלה ושל חבריה במשא ומתן של נתניהו בוועידת "וואי". "אנחנו באותה מפלגה, אנחנו באותה דרך, לא יכול להיות שבין הטרקטורונים על מרחבי הדשא בוואי לא היה את הזמן הזה להרים פעם ביומיים טלפון ולתת עדכון קצר. הייתי צריכה לשמוע מעיתונאים שנמצאים שם מה קורה... מאוד קשה לתפקד ככה עם כל הדיסאינפורמציה. הרגשתי שאני אף פעם לא יודעת מה הולך לקרות. אפילו את המניות של 'בזק' מכרו בלי שאני אדע. זה היה ביולי 97. משרד ראש הממשלה החליט למכור אותן לחברת ברוקרים בינלאומית, ואני, השרה האחראית, ידעתי על זה כמו על הרבה דברים אחרים- מהעיתונות. **כחברת ממשלה ובהנהגת הליכוד הרגשתי שאני יודעת מעט מאוד, ובעצם לא יכולה להשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות**". וכך היא גם מתלוננת על אי שיתופה בתהליך קבלת ההחלטה על מינויו של עו"ד רוני בר-און ליועץ המשפטי לממשלה. (ידיעות אחרונות, 2.7.99) "צ'ק" זה חזר כידוע אחרי יומיים בלבד.

יוסי שריד, בהיותו שר החינוך בממשלת ברק הצעירה, התלונן על מידורם של השרים מהחלטות ראש הממשלה ברק. **"השרים הם לא סטטיסטיים. השרים הם שותפים וכולנו נושאים באחריות ובעיקר כאשר הבעיות יוצאו"** (ידיעות אחרונות, 27.7.99) אברהם שוחט התלונן גם הוא (כעוד רבים אחרים) על דרך התנהלותו של אהוד ברק בתהליכי קבלת החלטות. הוא התרעם על הניסיון של ברק למנות לנגיד בנק ישראל את יעקב נאמן בלי להתייעץ עמו, שר האוצר. "ברק הודיע לי שבעוד שעתיים הוא יקיים מסיבת עיתונאים בה יודיע על מינויו של יעקב נאמן לנגיד. התקשתי להאמין למשמע אוזני. **לא הבנתי איך הוא מחליט על מינוי חשוב כזה מבלי להתייעץ עם שר האוצר שלו**... המקרה הזה היה בהחלט סימפטום לאחת הסיבות העיקריות, שבגללן איבד אהוד ברק את ראשות הממשלה: ההתנהלות האישית המוטעית שלו מול שריו ובכלל". (ידיעות אחרונות, 8.3.2001)

שרי הממשלה בממשלת שרון הראשונה התלוננו לא פעם אחת על אי שיתופם בתהליכי קבלת החלטות. הם ביקרו למשל את דרך קבלת ההחלטה להפציץ את עזה עם מטוסי אף-16. "לא יתכן שראש הממשלה ירוקן את הקבינט מתוכנו וינהל את העניינים לבד... **זה לא תקין שרה"מ ושר הביטחון יאשרו דבר כה דרמטי לבדם. שלא יצפו שניקח אנחנו את האחריות... קשה לשאת באחריות כאשר אנו לא שותפים לדברים כה גורליים....**" (ידיעות אחרונות, 24.7.02) בדצמבר 1996 צוטטו בכירים במערכת הביטחון, בקהילת המודיעין ובשרות החוץ כי **"אנחנו מודאגים מדרך קבלת ההחלטות בממשלה"**. הם ציינו כי הם חשים ממודרים. יצחק מורדכי ודוד לוי חשו **"שנתניהו עוקף אותם..ולא טורח לעדכן אותם במגעים"**. (ידיעות אחרונות, 17.12.1996)

בשנת 1994 החליט חיים רמון מזכיר ההסתדרות להעביר את משרדי ההסתדרות מתל אביב לירושלים. החלטתו התקבלה בגישה ריכוזית וללא שיתוף העובדים. עם פרישתו הועברו המשרדים בחזרה לתל אביב, בשנת 1998. בשנת 1988 לערך, הושלמה הקמתו של מרכז מחשבים של בנק לאומי בכניסה לעיר לוד. המרכז עמד ריק כשלוש שנים, במהלכן שילמה הנהלת הבנק הוצאות אחזקה, אבטחה, מסים וכיו"ב, בעוד העובדים מסרבים לעבור למשרדים המרווחים והמודרניים. טענתם של העובדים הייתה, שלא שותפו בהחלטה. כך גם בעיכוב של כשנה במעבר העובדים למשרדים המרווחים של משרד החקלאות בצומת בית דגן, בשנת 1999, ומשרדי ממשלה אחרים (משרד מבקר המדינה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ועוד..).

בהקשר זה ראוי לציין גם את הקמתו של שוק מודרני בקרית אתה, בעלות של כ-30 מיליון ₪, אשר נשאר ריק וללא שימוש, נוכח סירובם של הסוחרים להשתמש בו בטענה, שלא שיתפו אותם בהחלטה להקים את השוק ובתכנונו. כך גם בכירים ב"אל על" התלוננו על דרך קבלת ההחלטות של מנכ"ל החברה דוד חרמש. "הוא המשיך לכנס אותנו כחצי שעה לפני ישיבות הדירקטוריון, להסביר לנו על תוכנית חדשה שהוא עומד להציג לדירקטוריון, ואחר כך במליאת הדירקטוריון הציג את התוכנית כהחלטה של כולנו- הנהלת אל על". (מעריב עסקים, 16.11.01)

לפני מספר שנים הנחיתי קבוצה של מנהלי בתי ספר, אשר ערכו מחקר על הגורמים המניעים את המורה בעבודתו בבית הספר. תוצאות המחקר היו מפתיעות. לא תוספות שכר ולא הטבות עמדו לנגד עיניהם של המורים. הדבר הראשון אותו רצו המורים, כפי שעלה במחקר המקיף, הוא שיתוף בקבלת ההחלטות על תכני הלימוד ותכניות העבודה בבית הספר. בשנת 1999 התבקשתי על ידי ארגון הכבאים בישראל להכין דו"ח תגובה לדו"ח ועדת גינוסר משנת 1998, אשר בחנה את מצב שירותי הכבאות בארץ בעקבות השריפות הגדולות באזור מושב שורש. דו"ח גינוסר הנו ללא ספק עבודה מקצועית, עניינית, מקיפה, משכנעת בכמה היבטים, עשויה ברמה גבוהה ומצביעה על השקעה מרובה בהכנתה. אולם הלקוי המרכזי בדו"ח גינוסר, אשר הביא לביטולו על ידי ארגון הכבאים ולחוסר רצון לשתף אתו פעולה היה אי שיתוף בהכנת הדו"ח, בגיבוש מסקנותיו ובהחלטות על היבטיו המרכזיים. דו"ח גינוסר היה עבודה חד צדדית, אשר נעשתה בלי שיתוף הכבאים וארגון הכבאים בגיבושו. לוועדת גינוסר לא צורף גורם מקצועי ממערך הכבאות ולא נציג הכבאים. תחושת הכבאים הייתה שדו"ח גינוסר נעשה בחשאיות ובהתעלמות מעמדת הכבאים, ושהוא מהווה הצעה לממשלה, במסגרת מגמה לכפות את המלצותיו בעתיד. האם לא כך גם ההרגשה בהתייחסות המורים לדו"ח דברת?

הצורך להיות שותף בקבלת ההחלטות ולהיות מעורב בקביעת עתידך וגורלך הוא צורך בסיסי של כל אדם. בעולמנו העכשווי, בו אנחנו מבינים יותר, יודעים ומקושרים, ואיננו עוד נתינים במשטר מיושן, הצורך הזה חזק מתמיד. הוא קיים אצל הסוחר בשוק, אצל המורה, אצל המנהל, אצל השר. נראה, כי בשיטת הניהול היפני למדו היפנים להתגבר על שכרון הכוח ועל חולשת העוצמה של מקבלי ההחלטות. הדברים הבאים ממחישים את הדרך הארוכה לקבל החלטות שתבוצענה מהר. היפנים דוגלים בגישה של **הסכמה כללית, על פני קבלת ההחלטות האישית**. הדברים הבאים אצל ויליאם אוצ'י, **תיאוריית Z** ראויים להילמד על ידי ראש ממשלה, שר, מנכ"ל, יו"ר דירקטוריון, נשיא החברה, מנהל בכיר, יו"ר ועדה, מנהל זוטא, כל אדם השואף להגיע להחלטה מחייבת.

"כאשר יש לקבל החלטה חשובה בארגון יפני, כל מי שעשוי לחוש בהשפעתה מעורב בקבלתה. במקרה של החלטה היכן להקים מפעל חדש, האם לשנות תהליך ייצור, או בנושא מרכזי אחר, פירוש הדבר בדרך כלל 60 עד 80 איש, המעורבים באופן ישיר בקבלת ההחלטה. צוות של שלושה ימונה כדי לדבר עם כל 60 עד 80 האנשים, ועם כל תיקון משמעותי, שיוכנס באחת מהצעות ההחלטה החלופות, הם יתקשרו שוב עם כל האנשים המעורבים. הצוות יחזור על התהליך עד שתושג הסכמה כללית אמיתית.... קבלת ההחלטה בדרך זו אורכת זמן רב מאוד, אולם מרגע שהתקבלה ניתן לצפות, שכל המושפעים ממנה יתמכו בה. ההבנה והתמיכה חשובות מהתוכן האמיתי של ההחלטה, כיוון שחמש או שש האפשרויות החלופות שהתחרו זו בזו, יכולות להיות טובות במידה שווה. מה שחשוב הוא לא ההחלטה עצמה, אלא מידת המחויבות וההבנה של האנשים...."

המנהלים האמריקאים (והישראלים בודאי) נוהגים לתת דופי ביפנים בצינם, ש' אם אתה נוסע ליפן כדי לבצע מכירה או לסגור עסקה ואתה חושב שהדבר יארך יומיים, קח לעצמך שבועיים, ואם אתה בר מזל, תזכה ב'אולי'. היפנים זקוקים לנצח כדי לקבל החלטה. אמנם נכון, אולם אנשי העסקים היפנים, שהתנסו במו"מ בארה"ב (ובישראל), יאמרו לא פעם, 'האמריקאים (הישראלים) מזדרזים לחתום על חוזה או לקבל החלטה. אולם נסה להביא לידי מימוש- הם זקוקים לנצח לשם כך'. ויליאם אוצ'י, **תיאוריית Z**.