



מי שנכשל - מצליח. מי שמצליח - נכשל.

עיקרון רבינוביץ

גרוע מזה, ללוינסון היו דרישות. הוא תבע יד חופשית לנהל את העסק לפי הבנתו, לחולל שינויים דראסטיים, לסלק אנשים בלתי-כישורניים. בקיצור: לא בא בחשבון.

ראנו את העיקרון על שמו של יהושע רבינוביץ, אך העיקרון עצמו חל על עמיתיו בכל השטחים. נחזור, למשל, לסיפורו של משה דיין. הפסקנו אותו למחרת מיבצע סיני. התחקירים של צה"ל הוכיחו שהי מיבצע היה ברדק גמור. בבתי-ספר לפיקוד-ומטה של צבאות זרים ניתחו את המיבצע לפרטיו, וקרעו אותו לגזרים. בין אנשיה-המיקצוע הרציניים היה פסקי-הדין אחיד: דיין יכול להיות קצין-פרשים מצליח, מפקד מצויין של כיתת-קומנדו, אבל בתור מצביא הוא כישלון גמור. במדינת ישראל, אדם כזה הוא המועמד הי איריאלי לתפקיד הביטחוני העיון בשעת משבר.

כאשר גברו הייאוש והפחד, ערב מילחמת ששת-הימים, סולק לוי אשכול, שהיה שר-ביטחון טוב אך מגמגם, ודיין בא במקומו. הוא לא הספיק להרחיב את מילחמת ששת הימים, אבל במשך שש השנים הבאות גיוון את צה"ל, עצר כל התקדמות במחשבה ובאירגון, העניק את הסותו לקו ברילב הקסטרו-פולי, השחית את משרד-הביטחון, מנע את הגיוס עד הרגע האחרון ביום-הכיפורים, התמוטט למחרת היום, ניבא חורבן-בית-שלישי ואף היה מגשים את נבואתו, לולא מנעו זאת חיילי ישראל בדמם.

דיין מקווה עדיין לחזור ונקבל לידיו את ראשות-הממשלה. ומדוע לא? אחרי כישלון פוטאדי כזה, הוא יכול להגיע רחוק.

דוגמה אחרת: יידו וירוש, שימעון פרס. מדרגה של עסקן בנוער העובד ובמפא"י. עלה לדרגת מנכ"ל משרד-הביטחון, ולאחר-מכן הפך סגן-שר. הכל לפי עיקרון פיטר. איש לא ידע אם הצליח או נכשל, כי צעף עבה של גזורה היה פרוש בימים ההם אף על המחדר לים והשחיתויות הנוראים ביותר במערכת-הביטחון. הכל ידעו שהוא "ביצועיסט" מדופלם.

ב-1970 נמסרה לפרס הבחינה הרצינית הראשונה לכור שר-הביצוע שלו: משרד-התחבורה. כשקיבל אותו, היה זה משרד כושל ומוזנח. כאשר מסר אותו מידיו, כעבור ארבע שנים, היה זה משרד הרוס לחלוטין, התחבורה נמצאה במצב כליכך נואש, עד שרק אדם אחד בעולם יכול לקלקל אותה עוד יותר: תלמידו, גד יעקובי. אהרון יריב ברח משטח זה כל עוד נפשו בו.

מה עושים לאדם שהוכיח כארבע שנים, שי אינו מסוגל לחולל את התקופה הקטן ביותר במערכת ביצועית כמו התחבורה? מופתים לו את המישרד הביצועי הגדול ביותר: משרד-הביטחון.

משרד-הביטחון חולש על 22 מיליארדים בשנה, 30% מכל התוצר הלאומי, מי שמחזיק בו, יכול להפסיד את המילחמה הבאה עוד לפני שהתחילה. במדינת ישראל, אין מועמד טיבעי יותר לתפקיד זה מאשר אדם שהוכיח כי אינו מסוגל לבצע דבר, מילבד לגלגל פראזות משומנות, וכך הלאה וכך הלאה. חבריה-הכנסת העלובים ביותר יושבים בה לרק בצע, בעוד שח"כ מוצלח יכול להגיע לקדנן ציה שנייה בק בעורת אלהים. שני החיילים הנהנים מן היוקרה הגבוהה ביותר בצה"ל — ישראל טל ואריק שרון — אינם זוכים להתקבל לצבא-הקבע, וצריכים להסתפק במינוי-חירום. משרד-הממשלה והמנגנון הציבורי מלי-אים כסילים משבשים, וכמת מן הישראלים המבריקים ביותר מצויים בארצות-הברית. מי שנכשל — מצליח. מי שמצליח — נכשל.

במנגנון מיפלגתי ישראלי: היכולת להקשיב לנאומים דביליים בשיבות אינסופיות של בבל"ת מיפלגתי; הכישרון לארגן קבוצות-לחץ ולנהל אינטריגות מסובכות נגד יריבים ומתחרים; ההיגרות המוחלטת מכל רעיון מקור רי העלול להרגיז משהו; הנכונות לשמש מכשיר ציני תני ואפור בידי בוס יותר גדול.

למרבה הצער, אין אזה הכישורים הדרוים שים כדי לנהל עיר מודרנית, הכורעת תחת עומם של בעיות קשות. הבוס המיפלגתי המוצלח היה לראשי-עירייה אפור מאד, בינוני מאד. לפי העיקרון של פיטר, היה צריך להישאר בתפקיד זה כל ימי חייו. אבל לרבינוביץ היה מזל. בוחר תל-אביב סילקו אותו מכהונתו. באנגליה היו מעניקים לו במיקרה זה תואר של אצולה



גולדה נפרדת מקיסניגר: מגיע לה

(לורד מוסררה" או "וייקאונט התיקווה") ומגלים אותו עד סוף ימיו לבית-הלורדים. מה קורה בישראל לאדם שנכשל בניהול עיר? מובן מאילוי: נותנים לו לנהל מדינה. שבעות אחדות אחרי כישלונו בבחירות, נמסר ליהושע רבינוביץ אחד משלושת התפקידים המרכזיים והגורליים ביותר במדינת ישראל: שר-האוצר.

כ אשר נודע כי הוחלט להעניק לגולדה מאיר את פרס ישראל, השמיעו כמה הורים שכולים זעקה גדולה.

היה נדמה להם שאין הפרס מגיע לאשה שהיתה אחי ראית לאסון הגדול ביותר בתולדות מדינת-ישראל. עם כל הכבוד להורים השכולים, הם טועים. פשוט אין הם מבינים את הכללים שעל-פיהם מחלקים בישראל פרסים, כיבודים, כיסאות ותפקידים. אילו הבינו את הפרינציפ, היו יודעים שאי אפשר היה למצוא השנה מועמד מתאים יותר לפרס מאשר גולדה מאיר.

ה רבה פרשנים שיטחיים סבורים כי במדינת יש-ה ראל שולט "העיקרון הפיטרי". גם זוהי טעות.

ד"ר לורנס פיטר גילה חוק חברתי חשוב ביותר, אחת התגליות הגדולות של דורנו. הוא קבע, כי בכל מנגנון, עולה אדם בסולם הדרגות עד שהוא מגיע לתפקיד שאין הוא מוכשר למלאו, ושם הוא נתקע.

המכניזם פועל כך: כשאדם מצליח בתפקידו, הוא זוכה בעלייה בדרגה. כשהוא מצליח גם בדרגה החדשה, הוא עולה שוב. כך הוא עולה בהתמדה, עד שהוא מגיע לדרגה שהיא מעבר לכישורנותו. מכיוון שאו מסתבר שאינו מצליח — אין הוא זוכה עוד בעלייה נוספת. משום כך, כל הדרגות העליונות של המנגי נון תפוסות על-ידי אנשים הכישורים הדרושים כדי למלא את התפקידים שבהם.

למשל: פלוני הוא מים-מים נהדר. הוא עולה לדרגת מפרסא, וגם בתפקיד זה הוא מצטיין. הוא מקבל גודו, והוא בסדר: הוא מקבל חטיבה, ובמאמץ רב הוא עדיין מסתדר איכשהו. ואו, בדרך הטבע, הוא מקבל את האוגדה — ושם הוא אסון גמור, ומסוגל להפסיד מלחמה ברגע המכריע. למסיפא האגדתי, האהוב על חיילי, המוביל אותם אחריו במיבצעים נועזים, פשוט חסרים הכישורים הדרושים כדי להנהיג גוף מורכב כמו אוגדה, כשעליו להעביר סמכויות ולסמוך על אחרים.

משה דיין, למשל, היה מסיפא מצויין, מג"ד למטה-מבוינו, אלוה-פיקוד מבורק ורמטכ"ל מחורבן, את מידח-מתי-סיני ניהל כמו מסיפא.

ב רור שהעיקרון של פיטר פועל גם בישראל, כל אחד מאיתנו מכיר דוגמות רבות — מזכיר-הסגני המצטיין שהוא ח"כ מגוחך, המורה האהוב שהפך מנהל מייאש, הרופא המבריק ההורס את מחלקת בית-החולים שנמסרה לידו.

מבחינה זו, אנו דומים לכל הגויים. העיקרון של פיטר הוא אוניברסלי.

אולם בישראל הוספנו על כך עיקרון חדש, מקורי ומיוחד, המכטא את ייחודנו הלאומי. אני צנוע מדי מכדי לקרוא לו "עיקרון אבנרי", כפי שעשה פיטר, מה גם שאינו בטוח האוב באמת הבעלים הראשון והיבלעדי של התגלית. על כן אני מקדיש אותו בזה לשר-האוצר שלנו.

הרינה מתכבד בזה למסור לציבור את ה תגלית ששמה: "עיקרון רבינוביץ".

ע יקרון רבינוביץ כולל, בסך הכל, ארבע מילים — אך בארבע מילים אלה טמון עולם שלם. הנה הנוסח המלא:

רק מי שנכשד — מצליח. אני מזדרו להוסיף על כך את העיקרון המשלים, שאני מעניק לו בזה את השם, "עיקרון רבינוביץ ב". הנוסח שלו כולל אף הוא ארבע מילים: "כל מי שמצליח — נכשד".

קח, למשל, את הדוגמה של יהושע רבינוביץ עצמו. זהו סיפור ישראלי מובהק.

רבינוביץ נולד בפולין, התחנך בבית-ספר עברי ובי סמינר למורים בוויילנה. הצליח ועלה לדרגת מנהל בית ספר תיכון, כשעלה ארצה ב-1934, הפך עסקן מפלגתי, עסק בקואופרציה, ועלה בהתמדה בסולם העסקנות של מפא"י. תחת כנפיו של הסופר-בוס, פינחס ספיר, הוא הפך המיני-בוס המיפלגתי בתל-אביב. משם היה רק צעד קטן לעירייה, שבה עלה מדרגת חבר מועצת-העירייה. לדרגת סגן-ראשי-העירייה, ולבסוף נתמנה כראשי-העירייה. עד כאן התנהל הכל בדרך הישרה, עליפי העיקרון של פיטר.

אין ספק שרבינוביץ היה עסקן מיפלגתי מוצלח, המי חונן בכל הכישורים הדרושים לאדם כדי להיות לבוס