

'להיות מצביא'

אביב כוכבי¹

מאמר זה מבוסס על שיחת הרמטכ"ל עם לומדי קורס פיקודי בכיר

מאמרו של הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, מציג את תפיסתו באשר לדמות המפקד הבכיר, המצביא, בצה"ל. המצביא, טוען הרמטכ"ל, נדרש בראש ובראשונה להנהיג תהליך פיתוח ידע למצב הייחודי שבו נתונה המערכת בראשה הוא עומד, ולפתח מענה מותאם להקשר החדש. על כן, המצביא נדרש להיות אינטלקטואל אך גם איש מעשה, הרוחם את סביבתו לצורך יישום המענה, וכן אמיץ כמי שביקורתי כלפי עצמו וכלפי סביבתו, נכון להכיר בפערים ומעז לשנותם.

המאמר מביא תובנות ולקחים מניסיונו של הרמטכ"ל כמי שהוביל מספר תהליכי למידה מערכתיים לאורך שירותו, ובכלל אלה חשיבות הלמידה בקבוצה מוגבשת ורתומה, הצורך בהקדשת זמן ומאמץ להבניית דיון פורה והצורך בבחינת שלב המימוש כחלק מתהליך הלמידה עצמו.

מבוא

המושג 'מצביא' מעורר דימוי של מפקד נמרץ, המנהיג מערכה, לרוב רחבת-היקף, ומקור סמכותו והחלטותיו הוא התורה הצבאית, הידע הצבאי הקיים וניסיונו הרב. זה נכון, אבל הדימוי משטיח את המושג ומסתיר עניין מהותי ביותר המייחד ומבדיל את המצביאות מהרובד הטקטי: מצביא צריך בראש ובראשונה להנהיג לעצמו ולאנשיו פיתוח ידע למצב הייחודי שבו נתונה המערכת, ולפתח מענה מותאם להקשר החדש. מצביא פועל ברובד האסטרטגי שבו ידע קיים וניסיון הם אמנם חשובים ביותר, אבל אינם מספיקים בשום צורה ואופן.

מצבים אסטרטגיים הם תמיד מצבים ייחודיים המתהווים ממספר רב של גורמים ונסיבות, שחלקם הופכים להיות לגלויים רק בדיעבד. לכן הדרישה החשובה ביותר

¹ רב-אלוף אביב כוכבי הוא ראש המטה הכללי ה-22 של צה"ל.

שמבחינה בין המפקד הבכיר - המצביא - לבין דרגי הפיקוד הנמצאים תחתיו היא הדרישה לבירורה של **מציאות ייחודית**. **מציאות ייחודית ניכרת בכך שהיא שונה**, ניסיון העבר של המפקד ויחידתו משרתים רק באופן חלקי את הבנתה ולעיתים אף עלולים להטעות. **פירושה וסידורה של המציאות כמערכת של הבנות חדשות וגיבוש מענה מבצעי מתאים הם, לכן, דרישה מרכזית וקריטית ביותר ממצביא**. המצביא, מעצם העובדה שהוא פועל בסביבה האסטרטגית המורכבת, לעולם יתמודד עם סיטואציות חד-פעמיות שעיימן לא התמודד עד אותה נקודה בזמן (להבדיל ממצבים החוזרים על עצמם). לכל סיטואציה כזו הקשר רחב-יותר, מערכתי, שהוא חדש ועומד בפני עצמו. לכן בשונה מהדרגים הכפופים לו, המצביא אינו יכול להתבסס על אירועי עבר, על תבניות מוכרות ועל הניסיון שצבר. הוא יכול ללמוד מהם, אבל הוא חייב לסגל לעצמו וליחידתו מיומנות חדשה: כושר ניתוח והבנה של הסיטואציה הייחודית והמורכבת שהתהוותה, ופיתוח גישה מקורית ורלוונטית להתמודדות איתה.

מצביא צריך בראש ובראשונה להנהיג לעצמו ולאנשיו פיתוח ידע למצב הייחודי שבו נתונה המערכת, ולפתח מענה מותאם להקשר החדש

ניסיוני האישי לקח אותי ואת היחידות שעליהן פיקדתי למספר מסעות חקירה מערכתיים כאלה. כראש אגף המודיעין גיבשנו תפיסה למודיעין מודרני ובכלל זה את תפיסת הלוחמ"ם ותפיסת אמ"ן-רשת. כמפקד פיקוד הצפון, לנוכח מלחמת האזרחים בסוריה והשינויים הרבים שחלו בחיזבאללה, פיתחנו את אסטרטגיית 'חץ הדעת'. כסגן רמטכ"ל קיימנו תהליך למידה חשוב על מערכת בניין הכוח הצה"לית, ואת מסקנותיה אנו מיישמים בין היתר בתר"ש "תנופה". כל התהליכים הללו ביטאו למידה ארגונית שבמוקד שלה ניצבה חקירה מערכתית ופיתוח מענה מותאם למצב הייחודי.

תכלית השיחה הנוכחית היא להציג לכם את הלקחים המרכזיים שהפקתי מהתהליכים האלו ומכלל ניסיוני הצבאי ביחס לנושא המצביאות.

המצביא כמנהיג למידה ארגונית - חמש אבחנות מקדימות

אבחנה ראשונה - הדברים שאציג הם מחשבותי ופרי ניסיוני. קיימות דרכים נוספות להתמודד עם מצבים מורכבים וייחודיים בארגונים גדולים.

אבחנה שנייה - משהו על אומנות. כל אדם שיוצר מכיר את הנטייה של אמנים להגיע לשיא של הזדהות עם יצירתם ברגע שהיא הושלמה. אבל זו הזדהות שנמשכת זמן קצר. אחריה מתחיל תהליך של 'התרחקות' מהיצירה כפועל יוצא של ביקורת

עצמית והשתנות. שנים מאוחר יותר עשוי האמן למצוא את עצמו שואל בביקורתיות 'אני יצרתי את הדבר הזה?! זו תכונה טובה המקדמת למידה.

אבחנה שלישית – שינוי מול הצורך ביציבות. מפקד בכיר פועל בסביבה המאופיינת כ"מערכת פתוחה" אשר מורכבת מאינספור גורמים, שרבים מהם מקרינים זה על זה ומשתנים באופן תדיר. לאנשים, במיוחד במערכות גדולות ובארגונים, יש קושי לחיות בתודעה ש"הכל זורם" ומשתנה כל העת. זו דרישה מנטלית מאתגרת לחיות בתחושה מתמדת שהעולם הוא כבר 'אינו אותו עולם', אפילו מהרגע שנכנסנו לשיחה בחדר הזה. גם כמפקד הצבא אני פועל מתוך מודעות עמוקה לכך שהמערכת שאני מופקד עליה משתנה כל הזמן, ובוודאי שהיא אינה אותה מערכת שפגשתי ברגע שקיבלתי את הפיקוד על צה"ל, והיא לא תהיה אותה מערכת בעת סיום תפקידי. מנגד, הפרקטיקה של פיקוד וניהול מחייבת יציבות, שיטה, נהלים, תורה, יצירת עוגנים והתמחויות קבועות. פרקטיקה זאת היא חיונית והכרחית, אבל היא עלולה לשמש מעב למידה וחוסמת שינוי והתחדשות. מן הצד האחד הפיקוד הבכיר מבין שהארגון צריך יציבות, ומן הצד האחר יציבות ושיטה הם ההפך משינוי בהקשר ומהשתנות.

האבחנה הרביעית קשורה לרעיון ההתהוות. כשאדם חי בתודעה שדברים רבים נמצאים כל העת בתנועה ובהתהוות, הוא טעון לגמרי בתמריץ ובדחף ללמידה. הוא מבין את הצורך לחקור את הסיטואציה, להבין מה השתנה ולזהות את הכוחות הפועלים ואת היחסים ביניהם. במערכות מורכבות מהסוג שאנחנו פועלים בהם בדרג הבכיר, המערכת, לא די להגדיר את זהות השחקנים במערכת. צריך להבין גם מהן התופעות הכלולות במצב, וכיצד הן משפיעות עליו. לא פעם התופעות דומיננטיות יותר מהשחקנים ומהאינטרסים שלהם. השחקנים פועלים כדי להשיג מטרה מסוימת, אבל לתופעות יש כוח משל עצמן, והן עשויות לסחוף אותם למקום אחר.

לדוגמה, ערב מלחמת העולם הראשונה הורכבו המונרכיות האירופיות משחקנים רציונליים. אבל התהוות שמקורה בצירוף מקרים טקטי שבו נרצח יורש העצר בסרייבו, משום שהרכב שלו טעה במסלול נסיעתו ופגש במקרה את המתנקש, הביאה לסדרת החלטות שחלקן היו מנוגדות לאינטרסים ולעמדות המוקדמות של השחקנים. אלא שבצירוף מקרים נתון חשו מקבלי החלטות שאין להם מנוס מאותן החלטות, והשאר הוא היסטוריה. זו גם הסיבה שמאפיין מרכזי של פיקוד בכיר הוא התנהלות בנסיבות שהן לגמרי ייחודיות ושיש להן תוקף מוגבל. אפשר למצוא מקרים דומים רבים בהיסטוריה, שבהם התהוות מקרית יצרה מצב ייחודי שאינו צפוי. כך גם היה למשל במקרה של "צוק איתן" והאופן שבו הגענו למערכה. לכל המקרים הללו יש מכנה משותף אחד – הסיטואציה היא ייחודית, חדשה, אין לה תקדים זהה, והיא לא תחזור על עצמה באותו האופן פעם נוספת. מצב זה שונה מאוד מהדרג הטקטי שבו למג"ד ולמח"ט יכולות להיות סיטואציות דומות מאוד ביחס לעבר.

האבחנה החמישית מבוססת על האמרה הידועה של אלברט איינשטיין: "אם היו לי שישים דקות לפתור בעיה, הייתי מקדיש 59 מהן כדי להגדיר אותה". לאמרה הזו יש גרסאות שונות, אבל במהותה היא מצביעה על כך שרק דיאגנוזה מעמיקה של מצב נתון מאפשרת הגעה ל**פרוגנוזה איכותית**. ניתוח המצב ואבחון הוא מרכיב משמעותי ביותר בגיבוש המענה. החינוך המסורתי שלנו נוטה להיות בגישת "מלמטה למעלה". כלומר להיעזר בתו"ל הקיים ובתקדימים הקיימים בראשנו כדי לאמץ פתרון. בהרצאה בבית הספר לקצינים בשבוע שעבר אמרתי להם שהם צריכים לאמן את עצמם כדי לקבל החלטה בתוך שניות. זהו פרק הזמן שבו מצופה מהם להחליט בשדה הקרב. את היכולת לקבל החלטות בשנייה אנחנו מבססים על 'שליפת' **הידע הקיים** אצלנו בזיכרון, במגירות של ידע מאורגן, תורות לחימה, תקדימים ותפיסות מוכרות וידועות. זאת שיטה הכרחית לתפקוד הקצין הקרבי או תומך הלחימה בדרג הטקטי. אך השיטה הזאת אינה שימושית לקצין הבכיר, וזה איננו התפקוד הייחודי שאנחנו מבקשים מהמצביא. **למצביא בדרג המערכתית אין ידע קיים לגבי הסיטואציה הנוכחית, והוא צריך לפתח אותה**. המצביא נדרש לחשיבה "מלמעלה למטה". לא במקום אלא במקביל לחשיבה הטקטית שרכש. **הוא נדרש להמשיג את המציאות** שבה הוא פועל באמצעות בירור לעצמו ובעצמו של שאלות יסוד, כמו "מה פשר המצב הנוכחי?" "מה בדיוק מהות הבעיה שניצבת בפני?" "מהם מרכיבי המצב והאתגר, ומהו המענה הייחודי הנדרש?".

אנחנו עוסקים בלמידה ארגונית. "גורו למידה" בעל שם עולמי שכתב את הספר "הארגון הלומד" הוא פיטר סנג'י, שהיה לי הכבוד ללמוד אצלו. כיועץ לחברת "פורד" הוא הוביל קבוצה ייחודית שפיתחה את ה"פורד טאורוס" - רכב שהפך להיות בשעתו הדגם הנמכר ביותר בהיסטוריה של כלי הרכב. סנג'י הוביל אחת משתי קבוצות מתחרות שהוקמו ב"פורד" כדי לפתח את 'הדגם הבא'. הם קראו לעצמם פרויקט "אפסילון" שהוגדר סודי. אחרי למעלה משנה של עבודת צוות הם הגיעו להציג את התוצרים להנהלה, אבל חברי הצוות לא הביאו איתם שום דבר מעשי, מלבד אוסף של רעיונות כלליים. רק בדוחק לא סגרה ההנהלה את הקבוצה. את השנה וחצי הבאות של עבודתם הם בילו במאמץ משותף, ב"ספרינט" שהביא לפיתוח ה"טאורוס" כפועל יוצא של הרעיונות המרכזיים שהציגו קודם. סנג'י לא "בנה צוות" כמו שמלמדים בעולם קבוצות הספורט. הוא השקיע את השנה וחצי הראשונות בבניית תשתית ללמידה - אמון בין חברי הקבוצה, פיתוח ידע משותף, חקירה משותפת של הנושא ודיאגנוזה מעמיקה ביותר שהובילה לרעיונות חדשניים ולבסוף למוצר איכותי ביותר. לשון אחר, לא ניתן לקיים תהליך למידה מעמיק ויצירתי אם אין גיבוש קבוצתי המושתת על בסיס מקצועי עמוק הכולל אמון ומיומנות בלמידה. רק כל אלו מאפשרים מחשבה מקורית ופריצות דרך.

אחרי חמש האבחנות הללו, אני עובר ללב השיחה:

מה מאפיין את המפקד הבכיר? מהו תפקידו? מהן תכונותיו?

לנושא שלשמו התכנסנו כאן, המפקד הבכיר הוא בראש ובראשונה אחד שמבין שאין ידע רלוונטי קיים שניתן ל'שלוף', והוא לוקח אחריות על פיתוח הידע שיש לו וליחידתו. בגזרות רמת הגולן, לבנון, איו"ש ורצ"ע לעולם תהיה מציאות ייחודית המחייבת מענה ייחודי. לפיתוח שיטות לחימה מול אויב משתנה צריך התאמה שתיצור רלוונטיות לניצחון. כל אלו מסבירים מדוע אין ידע גורף לגזרות ולא תגרים.

לבתי הספר שבהם אנו מכשירים את הקצונה, יש תפקיד עצום בהקניית בסיס הידע המקצועי, אבל המפקד הבכיר נמצא במקום שבו הוא אינו יכול יותר להישען רק על הידע שרכש במסגרת ההכשרות, בבתי הספר, בלימודים המתקדמים או בניסיונו. המפקד הבכיר נמצא בפוזיציה שבה באופן מובנה התפקוד שלו מתרחש בהקשרים חדשים ומורכבים. הוא חייב לפתח לעצמו את מבנה הידע שלו ושל יחידתו ולהיות אחראי על משטר הלמידה שלו ושל אנשיו. הוא חייב לקיים שגרת למידה שכוללת פרשנות מותאמת וגיבוש תכנים חדשים הרלוונטיים לסיטואציה הייחודית שבה הוא נמצא.

מפרשנות לתפיסה חדשה

עניין הפרשנות הוא מהותי: מפקד בכיר עוסק בגיבוש ידע. גיבוש ידע פירושו יצירה. לא אימוץ מודל קיים ולא שכפול פרדיגמה קיימת אלא גיבוש של פרשנות או תפיסה חדשה. היכולת שלו להיות מועיל ורלוונטי תלויה ביכולתו לתת פרשנות מתאימה ורלוונטית לנסיבות המתהוות. הפרשנות הזו יכולה לקבל צורה או צורות שהן מן הצד האחד מופשטות, אך מן הצד האחר הן גם מְפֹשְטוֹת וממחישות. לדוגמה, בבסיס תפיסת ההפעלה לניצחון ותר"ש "תנופה" בחנו את עצמנו במחצית הראשונה של 2019 באופן ביקורתי ויצרנו פרשנות כזו. ניתחנו את צה"ל והמשגנו אותו כצבא הבנוי ברובו כצבא תעשייתי-מסורתי שהיה מותאם במשך עשורים רבים 'להתלבש' כמו טבעת חנק על צבא תעשייתי של האויב (צבא סוריה או מצרים). קרב אבו-עגילה ב-1967 הוא דוגמה מובהקת לכך - אוגדת שרון ביטאה צבא שיחידותיו היו מותאמות לאיום, וביחד עם תחבולה, אומץ ומנהיגות הובילו לניצחון.

התיאור הגאומטרי שיצרנו באיורים של תר"ש "תנופה", ובו צורה אחת ('ח' כחול) "כיסתה" ו"חנקה" צורה אחרת ('ריבוע' אדום) שגילמה צבא אויב תעשייתי, מתאר לא רק את הסד"כ הצה"לי, אלא מדגיש בעיקר את מידת התאמתו של צה"ל לאיום. מנגד, מאז הרגע ההוא בהיסטוריה, ה"ריבוע" של האויב הלך והפך להיות "צורה גאומטרית" מורכבת מלאת זוויות ו"קוצים", והצורה הגאומטרית של צה"ל הפכה להיות יותר מאותגרת. הציור הפך להמשגה מכוננת לתוכנית "תנופה". במהותו

הציור הפשוט הוא למעשה מבנה פְּרָשְׁנִי שמתאר את המציאות ומשמש דיאגנוזה ביקורתית למצבנו.



ארבע צורות גאומטריות המבטאות פרשנות למידת התאמתו של צה"ל לאיומים הצבאיים שעומדים בפניו ומתמודד בעבר והיום

אומץ ארגוני

נושא הפרשנות החדשה מביא אותי לעניין נוסף הנדרש מהמצביא - אומץ. לא סוג האומץ שנדרש בשדה הקרב אלא אומץ אחר שלפעמים הוא קשה לא פחות. האומץ להעמיד את עצמך מול המראה ולומר לעצמך דברים קשים. לא רק לומר אותם לעצמך אלא להפעיל מציאות ולגייס את שותפיך ולומר אותם דברים באופן גלוי ובקול רם לכל הקבוצה ולכל הארגון. בסדנאות תפיסת ההפעלה שקיימנו, העמדנו את עצמנו מול המראה ואמרנו בקול רם דברים שלאורך שנים נאמרו רק מחוץ לחדרי הדיונים: שקיים פער בין המציאות למענה! לא פערים מהסוג שמגשרים עליהם בתוספת אמצעים או באימונים נוספים, אלא פערים שמתבטאים באופן שבו אנחנו תופסים את המציאות, פערים באופן שבו אנחנו בונים את הכוח, ופערים שמחייבים את צה"ל להתאמות מהותיות ולשינוי עמוק בתפיסה ובמימושה. זה לא היה קל, לא לקבוצה ובטח שלא עבורי. קל יותר להיות ביקורתי ולהשמיע את הביקורת כשאתה יושב על הספסל ביצע, אבל זה אינו קל כשאתה האדם שמנהיג את הקבוצה ומוביל את הדיון הביקורתי הזה, ולא כאשר אתה מפקד הצבא שעשוי מחר בבוקר להידרש לצאת למלחמה ולהפגין יכולות, נחישות ומעל הכל ביטחון ומסוגלות.

הכובע הכפול של המפקד הבכיר

כמפקד הצבא אני אחראי על פיתוח הידע שלי ועל הידע המשותף של הקצונה הבכירה. אנחנו מפתחים אותו באמצעות הסתכלות ביקורתית המאפשרת לנסח את המצב הנתון, היסט או פערים, ואת כיווני השינוי הנדרשים מאיתנו. אבל באותה נשימה אני המפקד ואתם הפקודים שלי, ואני אומר לכם ולעצמי בביטחון מלא שאם מחר בבוקר נמצא את עצמנו במלחמה, אז אנחנו מנצחים!

יש לכאורה פער בין שתי האמירות הללו, אבל זה פער **שכל מפקד בכיר חייב**

לחיות **איתו** כל הזמן. זה מתח שאומנות הפיקוד הבכיר צריכה לדעת לנהל ולגשר עליו. **יש לי חובה לטפל** בהיסט ובפערים שחשפנו, ובה בעת מוטלת עליו **חובה קבועה לקיים** את המוכנות התמידית של הכוח ולשמר את אמונתו ביכולתו ואת נכונותו המתמדת להילחם ולנצח. **הכלל צריך להיות 'מנצחים עם מה שיש' ו'משפרים בקביעות את מה שיש'**. יותר מכך, אם לחזור לאומן שבעבור זמן כבר מזדהה פחות עם היצירה שלו, גם אנחנו נצטרך לשאול את עצמנו בעוד שנתיים האם חלק מהמושגים שסיכמנו זה מכבר עדיין תקפים. חלק מהם יצטרך לעבור התאמה פעם נוספת. זה תהליך אינסופי המחייב איזונים בין השתנות למוכנות, בין כושר הצטיידות להטמעה ליציבות והמשכיות. מדוע, אם כן, אין פער בין 'ההיסט' שנחשף לבין ניצחון מחר? מכיוון שמנצחים על בסיס כל הדברים שפיתחנו עד כה, באמצעות היכולות הקיימות, ומנצחים מהר יותר ומובהק יותר לאחר השלמת השיפורים וביצוע השינוי שמבוסס על האבחון בהיסט.

אבל מול החובה ללמוד ולהשתנות כל הזמן יש גם פרקטיקות של ניהול ארגונים. ארגונים גדולים אינם יכולים לקבל שינוי כיוון כל מספר חודשים וגם לא כל שנה. אי אפשר לשנות מבנה וארגון בתדירות גבוהה או לשנות שיטות לחימה כל שנתיים-שלוש. לכן ברמת הפיקוד הבכיר נדרשות גם פרקטיקות של ניהול השינוי: היקף, תוכן וקצב.

ללמוד בקבוצה

יש לנו נטייה, כמפקדים, לשאוב השראה ממצביאים בולטים לאורך ההיסטוריה, ואנו מייחסים להם תכונות אישיות של הבנה מעמיקה את שדה הקרב, כריזמה פיקודית, תפיסה מערכתית ורעיונות מבריקים. הנטייה מוצדקת, והם ראויים לכך. אבל **ביסוס** ההצלחה על עניין אישי בלבד הוא שגיא. במציאות מורכבת לימוד קבוצתי הוא מפתח להצלחה. זהו כוח עצום שהיהדות, למשל בשיטת הלמידה בחברותא, הבינה ואימצה. **בנייתה של מערכת ידע חדשה היא יצירה** לכל דבר ועניין. זו יצירה מורכבת שהמוקד שלה הוא אינו רק עיבודו של חומר רב, אלא בעיקר היכולת להבין את הסיטואציה לעומקה ולהפיק ממנה תובנות עמוקות ורלוונטיות, ובמקרה של צבא - לפתח מענה אופרטיבי.

חשיבות הלמידה בקבוצה נובעת מכמה מישורים משלימים: ראשית: מוחות רבים יותר, זוויות הסתכלות מגוונות יותר, אופני חשיבה שונים רבים יותר, והמשמעות של כל אלה היא יותר רעיונות בחדר. זאת אינה רק חוכמת ההמונים, כפי שנוהגים להציג אותה היום, אלא זה בעיקר כוח יצירתי גדול יותר שטמון במפגש ובסיעור מוחות משותף ופתוח. שנית: היצירה שמתקבלת באותו סיעור מוחות קבוצתי, כשהיא מתקבלת, מעובדת ומסוכמת על ידי המפקד, היא יצירה משותפת. **רמת המחויבות של הקבוצה** כלפי היצירה המשותפת היא אחרת לגמרי מרעיון שנוצר במקום אחר או רק בראשו של המפקד. **בדרגות הבכירות** פקודה היא כוח מניע

וחשוב, אך הוא אינו מספיק. רעיון שנוצר במשותף, הוא רעיון שכוח הסחף והרתימה שלו חזק בהרבה, ומכאן גם גדלים סיכוייו להתממש. שלישיית: קבוצה היוצרת ביחד, מפתחת לעצמה שפה משותפת והבנת עומק של האחד את האחר. זו לכידות משמעותית מאוד, שכוחה יפה לא רק ביחס לאי-הבנות, שקורות תמיד, אלא גם כבסיס מוצק שמאפשר הרחבה נוספת של הידע למעגלים נוספים. רביעית: תהליך משותף, חשיבה משותפת, ריבוי זוויות ראייה וחשיבה, יוצרים רעיון טוב יותר! לא רק רעיון טוב וחזק יותר אלא גם רעיון משותף. לא כל אחד רואה ומפרש את ה'ממותה' מזווית ההסתכלות הצרה שלו, אלא כולם מגבשים תמונה משותפת שעל בסיסה ניתן להמשיך להרחיב ולהעמיק את הידע והמענה.

על מנת להצליח בתהליך למידה קבוצתי כזה נדרשת קודם כל נכונות אמיתית של המפקד לקיים למידה פתוחה וביקורתית. כדי שהקבוצה תהייה קבוצת למידה אפקטיבית, היא צריכה לייצר לעצמה בסיס למידה משותף. בסיס כזה נוצר כשמסכימים על המתודולוגיה של הלמידה ונשענים על סקירות עומק שלהן שותף באופן קבוע ושיטתי הפורום כולו.

הלמידה בקבוצה היא כל כך משמעותית, שכדאי לכל יחידה או גוף לשלב בה גם את הרמות שמעליה: פיקוד ישלב את המטה הכללי, ואוגדה את הפיקוד. נכון מאוד לשלב בתהליך גם גורמים מקצועיים: אמ"ן, חיל-האוויר ועוד. כל המשתתפים בתהליך יהפכו בתום המסע לסוכני שינוי חיוניים הן של ההבנות שפותחו, והן של הצורך והיישום.

מכל התיאור עד כה אתם מבינים שנדרש לכל זאת זמן. התגבשות של קבוצת למידה, עיבוד התכנים ויצירתו של מבנה ידע חדש – דורשים זמן הבשלה, ולא ניתן להכין תבשיל קדרה במיקרוגל.

הבניית דיון פורה

ועכשיו משהו על היכולת ללמוד מאנשי מקצוע וממומחים שאינם משרתים בארגון. **ידע מתפתח כמעט אך ורק מתוך הפוזיציה הייחודית של מי שממלא תפקיד ונושא באחריות למשימה.** צריך לשאת את תרמיל האחריות ולחוש את המחויבות לבעיה כדי להתמודד עם האתגר ולקיים תהליך למידה אפקטיבי. הציפייה שמומחים שאינם במעגל האחריות יחשבו עבורנו, 'ישבו באמבטיה' ויצעקו "אאוריקה", היא ציפייה מופרכת. בכניסה לתפקידי כרמטכ"ל דיברתי עם עשרות בכירים לשעבר. אנשים רציניים מאוד, מלאי ניסיון ומביני עניין שהיו להם רעיונות ומחשבות מגוונים. אבל רק כשהנחתי לפני בן שיחי את תפיסתי המתהווה, את 'רשת הקואורדינטות המחשבתיות' שגיבשתי לעצמי לקראת התפקיד, וכשציירתי להם את המסגרת התפיסתית של ההיגיון שהתפתח אצלי באותו הזמן, רק אז השיחה הפכה להיות הרבה יותר עמוקה ופרודוקטיבית. המומחים, בעלי הניסיון והבכירים, לשעבר או בהווה, ידעו **לסייע** לי לבנות ידע ופרשנות ותרמו הרבה יותר מרגע שהנחתי

את המסגרת ההגיונית הכוללת שיצרתי. לכן מן הצד האחד אל תמהרו להיפרד מהמומחים ומבעלי הניסיון, אבל דעו להיעזר בהם כראוי. מיומנות של מפקד בכיר היא לדעת כיצד להפעיל את הקבוצה שאיתה הוא עובד בכלל ואת כישוריהם של המומחים בתוך כך בפרט. תזכרו שהידע העמוק והתשתיתי מתפתח על ידכם ועל-ידי הבכירים שאיתם אתם עובדים, אך בעיקר כפועל-יוצא של **הפוזיציה שלכם בנושאי תרמיל האחרייות**. ככובד משקל האחרייות, כך עומק הניתוח. צריך לצלול לעומק כדי להביא מהקרקעית רעיונות חדשים, וכובד האחרייות מושך לעומק.

הנחלת הידע

מה המשמעות של עץ שנפל בקרחת יער ואיש לא ראה או שמע את הנפילה? באופן דומה אין שום משמעות לידע שפיתחת עם עצמך בעצמך. גם פיתוח ידע על ידי צוות מצומצם בראשותך הוא בבחינת עץ שנפל בקרחת היער. פיתוח ידע חייב להיות מוטמע. אתם מנהלים ארגונים גדולים מאוד. אם זו מערכה בעזה, ואם זה אגף, זרוע, אוגדה מתמרנת או צה"ל כולו. אנחנו עומדים בראש ארגונים גדולים

**בסוף היום אנחנו לומדים לא כדי להיות מוקסמים מעומק
ההבנות והיצירתיות של התפיסה שגיבשנו, אלא כדי לחדש,
ליישם ולהיות רלוונטיים ואפקטיביים, וכדי להצליח בכך צריך
לחבר ולרתום את כל המעורבים - בארגון שלך ובארגונים
ובגופים (זרועות) המעורבים**

ומערכות מורכבות וחייבים לפתח ידע וליצור בסיס הבנה משותף רחב ככל שניתן. עמדתי מוקדם יותר על היתרונות של פיתוח ידע בקבוצה, אבל יש לכך היבט נוסף ועמוק יותר. במקרה של צה"ל האנשים שאיתם מפתחים את הידע, הם גם האנשים שאיתם מוציאים לפועל ונלחמים. הידע שאנחנו נדרשים לפתח כדי להיות אפקטיביים איננו הידע 'האובייקטיבי' שניתן לקרוא בספר, ללמוד, להבינו ולפעול לאורו. אם הידע הייחודי להקשר נתון יפותח בלי הקבוצה המרכזית אשר נדרשת לממש את הידע ולהוציאו לפועל, הנזק עלול לגבור על התועלת. ידע שיתפתח רק על ידכם באופן אישי או על ידי קבוצה מצומצמת, שאינה מנחילה אותו כלפי מטה, יגרום לכם להמשיך ו'להמריא', לפתח את הרעיונות החדשים ולהמציא את צורת הפעולה החדשה, אבל האנשים שסביבכם ותחת פיקודכם יישארו מאחור. אתם תדברו אליהם, והם לא יבינו אתכם; אתם תסבירו, ולהם זה ישמע זר ומוזר. זה גם הרגע שבו תתעורר ההגנה הנפוצה ביותר מפני רעיונות חדשים - הציניות. ציניות היא 'כיפת ברזל' נגד השתנות, והיא הודפת שאלות ומחשבות חדשות ומאפשרת

למי שחש מאוים להמשיך ולצעוד בנתיב הקיים כשהוא מתעטף במה שנדמה לו כחוכמתו וצדקתו. ציניות וסגירות במקרה הרע מעכבות למידה והשתנות, ובמקרה הרע מאוד הן מחסום עיקש המחבל בשיפור האפקטיביות.

כיצד מגנשים קבוצה לומדת?

פיתוח ידע בקבוצה אינו דבר פשוט כלל ועיקר. נדרשת רמה גבוהה מאוד של פתיחות ואמון בין חברי הקבוצה, בשלות וראייה מערכתית. אלו תכונות שבלעדיהן לא ניתן לגלות את האומץ לבחון דברים מחדש, להודות בפערים, שחלקם מהותיים, ולהצביע על היסטים. גיבוש ידע קבוצתי איננו רק תהליך רציונלי, ויש בו ממד אמוציונלי עמוק, אשר מעורר לכל אורכו תגובות רגשיות: חשש, כעס, תסכול, ציפייה והזדהות. "אז מה אתה אומר לי עכשיו, שהחיל שלי לא רלוונטי? שאנחנו לא מספיק טובים או לא מספיק אפקטיביים בלחימה אורבאנית?" חשיפת פערים והיסטים מסוג זה מעוררת אמוציות רבות. מן הצד האחד צריך לאפשר אותן, ומן הצד האחר צריך למסגורן, למתנן, להעמידן בהקשר, ובעיקר להפוך אותן לקונסטרוקטיביות. האמוציות צריכות להפוך לתמריצי-למידה מתוך חיזוק ה**צורך** להשתנות.

קבוצת למידה בכירה יכולה לייצר 'הלומים'. אך אם אלה לא ירדו לכלל דרגי הארגון ויוטמעו, התהליך והידע יהיו חסרי משמעות

כדי לפתח קהילת ידע שמצליחה להתגבר על המגננות ולעקוף את הציניות, נדרשת מנהיגות עם יכולות לקדם למידה. לכן גם לא ניתן לקיים שינוי על בסיס "מערכתן אד-הוק" למשימה קונקרטית. אין אדם שמסוגל לעורר ולהנהיג חשיבה מערכתית רלוונטית, בלי שהוא נושא באחריות ומנהיג קבוצה רלוונטית לאתגר. יכולים להיות יועצים מזדמנים, שותפים נבונים, הוגים וחושבים שמסייעים לפתח ידע ייחודי, אבל מערכתן - לרגע, או למשימה נתונה בלי להיות נושא באחריות - דבר זה אינו אפשרי. קביעה זו מקבלת משנה-תוקף אם לאחר שלב פיתוח הידע צריך לקדם את הנושא 'ולהזיז משהו בעולם'. ידע עמוק מתפתח רק מהפוזיציה של נשיאה באחריות, וכך גם מימוש הידע והוצאתו לפועל. אם נחזור לקבוצה של "אפסילון", פיטר סנג'י הבין שהוא אינו יכול לגבש דיאגנוזה, בוודאי לא פרוגנוזה, בלי שהוא יכין את הקבוצה לתהליכי למידה. הוא ידע שללא יצירת צוות קשוב ופתוח, שאנשיו סומכים אלה על אלה, הוא לא יגיע לעומק הניתוח הנדרש ולא יפתח מענה מקורי. מגיל צעיר בצבא, לרבות בקורסים בכירים, אנחנו משקיעים זמן רב במנהיגות, אבל אנו עוסקים פחות, אם בכלל, בהיבט של מנהיגות מפתחת ידע. זהו אתגר אדיר, ובכל

יחידה וגוף עלינו לפתח את כישורי הלמידה הקבוצתיים בכלל ואת כישורי הנהגת הלמידה של המנהיג בפרט.

בזמנו קיימנו בפקוד הצפון תהליך פיתוח ידע שדומה במידה רבה לזה שקיימתם כאן בקורס. כדי להמחיש את רעיון 'קבוצת הלמידה' והיקפה הנדרש, אני מתאר לכם את הפרטים האלה. לפני התהליך ישבתי עם כל ראשי האגפים והזרועות הרלוונטיים במטכ"ל והסברתי להם שזה תהליך פיתוח ידע שמחייב את השתתפותם, כי הוא נוגע לזירה הצפונית בכללותה. יותר מכך, פניתי לרמטכ"ל דאז ועדכנתי אותו על התהליך ומהותו והוספתי שברור עד כמה הוא עסוק, אבל הצעתי שינחה את ראשי האגפים והזרועות להיות חלק מהתהליך. אני אהיה "הסמנכ"ל שלך לענייני פיקוד הצפון", אמרתי לו. אני אפתח את הידע עם המטה הכללי ובעבור המטה הכללי ואחבר אותך לתובנות המתפתחות לאורך התהליך. התהליך החל, ואחת לשבועיים-שלושה נפגשנו ליומיים של למידה. בה בעת התעקשתי לקיים פגישה עם פורום המטה הכללי אחת לחודשיים כדי לשתף אותם בידע. לא הבאנו למטכ"ל את כל הידע שפיתחנו כמוצר מוגמר. להפך, בנינו את המפגשים בצורה של דיאלוג. לא רציתי עוד דיונים מהסוג שבו הפיקוד מציג את תפיסתו באשר לאתגר, מציג את הפתרון, חלוקה לכוחות ומשימות, וזהו - לעבודה. גישה כזו אינה יוצרת הבניה משותפת, וברמות הבכירות שבהן אנו פועלים, בסביבות שבהן אנו מתפקדים, לא רק שהיא אינה עוזרת, אלא היא חוסמת ומעכבת.

התהליך השיג תוצאות טובות מאוד בפיקוד ותוצאות חלקיות מול המטה הכללי. אחרי כל המאמץ שתיארתי, אני מוכרח להודות שלהערכתי נכשלתי עם לפחות חצי מהמטה הכללי. חלקם לא צלל לעומק הסוגיות, חלק לא הלך איתנו את כל הדרך, ואחרים לא התמידו במסע הלמידה. לכן עניין המנהיגות והרתימה בלמידה וההובלה של קבוצה לומדת, שחלקה אינו הומוגני, הוא מהותי כל כך. בסוף היום אנחנו לומדים לא כדי להיות מוקסמים מעומק ההבנות והיצירתיות של התפיסה שגיבשנו, אלא כדי לחדש, ליישם ולהיות רלוונטיים ואפקטיביים, וכדי להצליח בכך צריך לחבר ולרתום את כל המעורבים - בארגון שלך ובארגונים ובגופים (זרועות) המעורבים.

שיתוף ורתימה

ומכאן לפרקטיקות של ניהול למידה והנחלתה בארגונים גדולים. אחד האתגרים הרציניים ביותר בארגוני ענק הוא אומנות הנחלת התובנות והקומוניקציה עם הארגון. נניח, שלהבדיל מהסיפור שסיפרתי כרגע, כל חברי המטה הכללי שותפים לתהליך ושותפים לידע ולתובנות, ומתפתחת רשת הבנות שמשותפת לכולם. הידע החדש הופך אמנם לנחלת המטכ"ל, אך גם הוא בבחינת קבוצה מצומצמת ששותפה לתהליך הלמידה. קיים הכרח, לכן, לשתף ולהנחיל את הידע וההבנות החדשות לשכבות רבות ולהתאים את המידע והתובנות לכל שכבה על פי צרכיה, ייחודה

וכישוריה. לתהליך השינוי צריכים להיות שותפים הרח"טים ומפקדי האוגדות והבסיסים, הרמ"חים והמח"טים, הרע"נים והרמ"דים והמפקדים בכל האגפים והזרועות. השפעתם על הצלחת התהליך קשורה ישירות למידת הבנתם והזדהותם. האתגר במימוש תהליכי שינוי עמוקים חורג מקומוניקציה ומתקשורת ארגונית במובן הצר. מסמך מפקד או הרצאה בודדת לא יובילו להבנה מעמיקה ולהזדהות עם התפיסה החדשה.

ידע מערכת בכלל, וחדש בפרט, הוא עולם ומלואו. כדי לתקשר אותו לכל החלקים הרלוונטיים בארגון נדרשת עבודת תקשורת והסברה ארוכה, מעמיקה ושיטתית. קבוצת למידה בכירה יכולה לייצר 'יהלומים'. אך אם אלה לא ירדו לכלל דרגי הארגון ויוטמעו, התהליך והידע יהיו חסרי משמעות. תפיסה חדשה ותוכנית עבודה חדשה צריכות לחבר ולסחוף את כל הארגון, כדי שכל המעורבים יפתחו אמל"ח, שיטות לחימה, תרגולות, יתאימו מבנה וארגון ועוד ועוד. רק הנחלה עמוקה ורותמת של התובנות תוך יצירת הזדהות תמריץ את כל הארגון לחולל את השינוי הנדרש.

תהליך ההנחלה וההטמעה צריך לכלול מגוון שיטות ואמצעים: דפי מפקד, סקירות עומק כתובות, סרטוני וידאו של הרצאות, ימי עיון, 'שולחנות עגולים', השתלמויות, שיחות קצינים פתוחות, ועוד ועוד ועוד. זהו מאמץ נרחב ומתמשך שכל תכליתו לוודא שכל המעורבים מבינים את התובנות, מפרשים אותן נכון, מפתחים הזדהות ומיישמים אותן כראוי. יותר מכך – באמצעות התקשור לרמות הפיקוד השונות מתפתחות שאלות, ומתפתח שיח ישיר או עקיף שמחדד רעיונות, מחדד אי-הבנות ומחדד לשני הצדדים, עד אליי כרמטכ"ל, מה מחייב שכלול, שיפור, עדכון ואפילו בחינה מחדשת.

'לתקן מטוס בזמן טיסה'

מימוש שינוי אינו מסתכם כמובן בתקשורת ארגונית טובה ובהנחלת התובנות והידע. זאת וגם זאת הן תנאי הכרחי להובלת שינוי באופן אפקטיבי, אך המבחן העליון הוא מבחן ביצוע התוכניות. מנגד, אין לנו את הפריבילגיה לעצור את הצבא, לשנות, לשפר ולפתח ואז להמשיך. בניגוד לארגון אזרחי, אין לנו אפשרות להפסיק לייצר את 'דגם המכוננית' הנתון, לפתח דגם חדש ולחזור לשוק בעיתוי הנוח לנו.

כשצבא או גופי צבא עושים שינויים, הם צריכים להמשיך לספק ביטחון. צה"ל, שמתמודד באופן קבוע עם שש זירות בשישה ממדים, הוא צבא אשר באופן מיוחד חייב להמשיך לעמוד על המשמר, לאסוף מודיעין, להגן ולתקוף ולעשות זאת באופן מיטבי ובמקביל עליו לקיים תהליכי שינוי והתחדשות. השתנות משמעותית בצה"ל (או בזרוע, באגף או בפיקוד) משולה ל'תיקון מטוס בזמן טיסה' או תיקון שעון בזמן מהלכו. צה"ל נדרש לפתח מנוע חדש למטוס או כנפיים משופרות בזמן שהמטוס טס. ומהמטפורה לחיים עצמם – כיצד עושים זאת? ככלל קיימות שלוש קטגוריות להשתנות ארגונית משמעותית.

הראשונה היא הוספת יכולות חדשות המשתלבות במבנה ובאמצעים הקיימים. במקרה מסוג זה אין דילמות, ואין אתגרים משמעותיים. ניתן למשל לשלב תפיסה למימוש של נחילי כטמ"מים בלי לשנות דבר באופן שבו הצבא ויחידותיו מתנהלים. הקטגוריה השנייה כוללת פרויקטים גדולים המחייבים שחלוף עם אמצעים ויכולות קיימות (למשל מבנה רשת, הזרקת מודיעין לקצה, טרנספורמציה דיגיטלית ועוד). במקרה זה קובעים לוח זמנים לפיתוח ולמבצוע של שיטת החלפה דקדקנית של 'ראש בראש'. תמיד התהליך כרוך בסיכונים, אך תכנון פרטני ויסודי יצמצם את הסיכונים.

קיימת קטגוריה נוספת של הטמעת יכולות והקפאת תצורה למשך זמן נתון וחוזר חלילה. ארגונים גדולים חייבים איזון בין יציבות והשתנות. האיזון הנכון נתון להערכת מצב ולשיקול דעתו של כל מפקד ארגון.

כל אחת מהקטגוריות שהזכרתי מחייבת תכנון שיותאם לסוג היכולת החדשה, הפרויקט או האמל"ח, וכל תכנון מסוג זה הוא עולם ומלואו המחייב מקצועיות, שיתופי פעולה ונחישות.

המעבר מתפיסה לתוכנית חשוב ביותר, והוא מניח את המסילות לשלב הביצוע. רעיונות מוצלחים ותפיסות חדשניות לאורך ההיסטוריה, פעמים רבות גם בצה"ל, לא הגיעו לכדי מימוש או קרסו בשלב 'המראתן', מכיוון שתהליכי המימוש סבלו מהתנגדות, מתכנון לא נכון או מימוש שלא השכיל להיות נחוש, החלטי, רותם ואדפטיבי. מבחן המימוש הוא כאמור המבחן העליון, ושיטות המימוש הן תורה בפני עצמה שאינה מעניינה של שיחה זו, אך היא אכן תורה ייחודית כשמדובר על השתנות והתחדשות בהיקפים נרחבים.

מרעיון למימוש וממימוש לרעיון

תהליך המימוש והביצוע הוא תהליך למידה בפני עצמו. בכל תהליך מימוש נוצר חיכוך הנובע מהמפגש בין התפיסה התאורטית עם עולם המעשה. מפגש מסוג זה בהכרח מוליד קשיים, ולצידו עולות הזדמנויות אשר חובה לנטרן, לבחון אותן, ללמוד מהן, לשפרן ולהתאימן תוך כדי מימוש. שלבי התכנון והביצוע כאחד מציפים כמעט תמיד הבנות חדשות, רעיונות חדשים, והם מקור ללמידה בפני עצמו. יותר מכך, גם קשיים חריפים שעשויים להתעורר בשלב היישום, יכולים לשמש הזדמנות ללמידה. דוגמה לכך אפשר היה לראות בתהליך השינוי הארגוני שעבר אמ"ן ('מעשה אמ"ן') בשנים 2011-2014 בתחום הקישוריות הארגונית. יעד ההשתנות היה לייצר אמ"ן-רשתי (זה היה גם שם הפרויקט). יצירת קישוריות ושיתופיות מלאה בין כלל יחידות אמ"ן ובין אמ"ן לזרועות צה"ל. כעבור שנה מתחילת המימוש הגענו למסקנה שאיננו מתקדמים כראוי, בלשון המעטה. עצרנו את התהליך, קיימנו חקירה מערכתית וביורר נוקב, ובמהלכו היה עלינו להודות שלא רק שאסטרטגיית המימוש שבחרנו אינה נכונה, אלא שעצם התפיסה שגיבשנו לא הייתה טובה מספיק, ונדרשת תפיסה

משופרת. המשכנו לחקור, המשכנו ללמוד וגיבשנו תפיסה חדשה ושיטת יישום חדשה לחלוטין. מכאן ואילך קצב המימוש גבר, והתפיסה עלתה על הפסים הנכונים. לשון אחר, בתהליכים ארגוניים רחבים (גם בתהליכים מקומיים) **שלב המימוש הוא חממה לרעיונות בפני עצמו**, ושלב שמחייב פתיחות, גמישות ונכונות להמשיך ללמוד ולהשתנות.

סיכום - המצביא כאינטלקטואל

אם להתלות באיינשטיין, האילן הגבוה ביותר, אזי נוכל לומר כך:
א. '59 דקות' - שלב הדיאגנוזה, הבירור והחקירה, הוא המפתח לפתרון איכותי ומענה צבאי רלוונטי.

ב. ועוד הוא אמר: "לא ניתן לפתור בעיה מורכבת עם הכלים שיצרו אותה". לשם כך צריך חקירה ובירור מצב מעמיק ויסודי המייצרים כלים, מושגים ושפה חדשה. לכן חקירה מעמיקה ביותר, ביקורתית ורעננה היא המפתח לשינוי משמעותי.

קורט לוי² (kurt lewin) טבע את הביטוי "אין לך דבר מעשי יותר מתאוריה טובה". תאוריה טובה היא תולדה של חקירה מעמיקה, והיא נוצרת רק, אך ורק, באמצעות תהליכי למידה מעמיקים, משתפים ומרובי זוויות הסתכלות. תהליכים מסוג זה הם ביטוי מובהק למצביאות. אמרתי ואומר פעם נוספת את המובן מאליו - מבחן המימוש הוא המבחן העליון, אבל רק תאוריה רלוונטית המותאמת למצב ולאתגרים תאפשר מענה ראוי. חקירה המולידה תאוריה חדשה מחייבת מאמץ אינטלקטואלי, ולכן הדרישה הבסיסית ממצביא, אשר לעולם נתקל במצבים ייחודיים ומורכבים, היא להיות אינטלקטואל. מפקד בדרג הטקטי שולף פתרונות מארגז כלים קיים ומהניסיון ההיסטורי. מצביא מגבש לעצמו ידע ייחודי וסט כלים ייעודי המותאם למצב החד-פעמי שבו הוא נתון. פיקוד בכיר מחויב לחשיבה מערכתית שפירושה גישה אינטלקטואלית. נסיבות אסטרטגיות (המצב המדיני, הצבאי, הגזרה, האויב) הן לעולם ייחודיות, המדע והטכנולוגיה לעולם משתנים, והסיכונים וההזדמנויות צצים כל הזמן. כל אלו מחייבים חשיבה ביקורתית, פיתוח ידע, הבניית הידע, הנחלת הידע והטמעתו ויישום. כל מה שתיארת אינו אלא תהליך אינטלקטואלי מורכב, מסועף ורב-ממדי אשר לאף מפקד בכיר אין את הפריבילגיה להתחמק ממנו או לנסות לפשט אותו באופן מלאכותי.

המצביאות האסטרטגית הייתה תמיד מורכבת, ובעידן המודרני היא מורכבת שבעתיים וגם מזמנת שבעתיים הזדמנויות. כדי להתמודד עם אלו בהצלחה נדרשת מצביאות אשר בבסיסה מונחת הדרישה **לגישה אינטלקטואלית**.

² פסיכולוג. נחשב לאחד ממייסדי תחום הפסיכולוגיה החברתית, וכאדם שלרעיונותיו בתחום זה ובתחום הפסיכולוגיה הארגונית יש השפעה רבה עד היום ובכלל זאת בהתייחס לנושאים, כגון דינמיקה קבוצתית, למידה ניסיונית ומחקר פעולה (Action research).

מצביא נבחן ביכולתו לזהות מצב, להשתנות ולהתאים את האסטרטגיה למצב המיוחד. כדי לעשות זאת בהצלחה עליו להנהיג למידה קבוצתית ומעמיקה ויישום נחוש, יצירתי, נבון ורותם. כל אלה מחייבים שהמצביא יהיה **אינטלקטואל, איש מעשה ואמיץ**:

- **אינטלקטואל** המזהה מצב ייחודי, החוקר והמפתח ידע ומענה ייחודי.
- **איש מעשה** הרוותם את המעורבים ומוציא לפועל.
- **אמיץ** - נכון להיות ביקורתי ולהכיר בפער ובהיסט, ומעז לשנות (גם נוכח התנגדויות ולקיחת סיכונים).

