

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



המטה הכללי
על מנהיגות ולמידה
במציאות משתנה



מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

בין הקטבים

גיליון 8

המטה הכללי – חלק א'

**על מנהיגות ולמידה
במציאות משתנה**

אב התשע"ו

אוגוסט 2016

בין הקטבים

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

גיליון 8 – אב התשע"ו, אוגוסט 2016

המטה הכללי – חלק א' – על מנהיגות ולמידה במציאות משתנה

מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית
אגף המבצעים, חטיבת התורה וההדרכה
צה"ל

Bein Haktavim

Contemporary Issues in Operational Art

Volume 8 — August 2016

The General Staff – Part A – On Leadership and Learning in a Changing Strategic Environment

Dado Center for Interdisciplinary Military Studies
Operations Directorate (GS/J3), Doctrine and Training Division
Israel Defense Forces

מפקד כתב העת ועורך ראשי: אל"ם ערן אורטל

עורכים: סא"ל אלי מיכלסון, סרן ליאור לבד ומר שאול ברונפלד

עורכת מיוחדת: רס"ן רינת משה

עריכה לשונית: מר אריה שרביט

ביטחון מידע: רס"ן רמון - קב"ם אגף המבצעים

בשער הגיליון: בניין צה"ל ומשרד הביטחון במחנה הקריה. משכנם של המטה הכללי והמפקדה הכללית של צה"ל.

עיצוב העטיפה: אמ"ץ-תוה"ד, המדור לפרסומים ולמינוח, צוות הגרפיקה

גיליונות "בין הקטבים" זמינים באתר הוצאת "מערכות":

www.maarachot.idf.il

פתח דבר

"כדי לשקם את מערכת הממשל שלנו עלינו לשאוף, בכל מחיר, ראשית, ללמוד, שנית, ללמוד, ולאחר מכן לוודא שלמידתנו לא תהפוך לאות מתה או לסיסמא בת-חלוף" ולדימיר לנין

בשנת 1637 פרסם רנה דקארט את מאמרו המפורסם "על המתודה". המאמר, שהעלה על נס את מושג החשיבה הביקורתית היה לאחד ממבשרי "מהפכת הנאורות" ששטפה את אירופה מאמצע המאה ה-17. מהפכת הנאורות, או כפי שהיא מוכרת בשמה הנוסף – תקופת ההשכלה – הייתה לבשורת המדע לכלל תחומי החיים, והעלתה על נס את הגישה הלוגית על פיה כל תופעה היא תוצאה של מכלול הסיבות שהובילו אליה.

הנאורות לא פסחה על המקצוע הצבאי. על רקע העיסוק הגובר בהיבט המדעי שבמלחמה (דוגמת תכנון ביצורים וגיאומטריה אופטימאלית של קווי התקפה ואספקה), החל להתפתח בצבאות הגדולים מוסד המטה. המטה הצבאי אמנם ידע גלגולים קודמים (עוד מימי הפרעונים), אך עד המאה ה-17 טרם התגבש הצורך במטה כפי שאנו מכירים אותו כיום. הגייסות היו מצומצמים בהיקפם, מה שהקל על שליטת המפקד בהם, ולא היה צורך בהתמקצעות צבאית מיוחדת, היות ודובר בעיקר בחילות פרשים ורגלים. כל עוד שלט המצביא בשדה הקרב במבטו, הוא לא נזקק לאמצעי פיקוד ושליטה מפותחים, ואף לא לנוהל קרב מסודר. ההחלטות התקבלו בו-במקום והועברו לידיעת הנוגעים בדבר באמצעות רצים, סימנים מוסכמים, תרועות או אמצעים פשוטים אחרים.¹

גידול הצבאות והתפתחויות טכנולוגיות שהביאה עמה המאה ה-17 הפכו את ניהול המלחמות למורכב יותר, מה שדרש היערכות אחרת מצד המצביאים. כבר במלחמת שלושים השנים (1618-1648) הוצבו בפיקוד הבכיר אנשי מטה שהיו בעיקר ממלאי תפקידי מנהלה ולוגיסטיקה, לצד מומחים בהנדסה וארטילריה. עם לידתו של צבא ההמונים במהפכה הצרפתית, נדרש היה צבאו של נפוליאון להתאמה ארגונית משוכללת אף יותר. עד מהרה קמו למטה הצרפתי מתחרים. הפרוסים, למשל, היו ראשונים להחיל מדיניות של

¹ כתריאל בן-אריה, **תולדות התפתחות המטה**, נובמבר 1988. אג"ם – מה"ד. עמ' 2.

רוטציה בין קציני מטה ומפקדי-שטח, וכבר ב – 1806 החלה האקדמיה הצבאית הפרוסית בהכשרות ייעודיות לתפקיד קצין המטה. במהרה הפכו המודלים של המטה הכללי הפרוסי מחד, והצרפתי – אנגלי מאידך לנחלת רוב צבאות העולם.

מהפכות הקיטור, המיכון, התחבורה, הייצור ההמוני וההשפעות הכלכליות והחברתיות שנגזרו מהן החל מהמאה ה – 18 אל תוך מלחמת העולם הראשונה, ושזכו לכינוי "המהפכה התעשייתית", הפכו את מעשה המלחמה למורכב אף יותר, ואת העשייה הצבאית, בעיקרה, ל"מפעילת מאסות".

הגידול בצבאות המערב, לצד מורכבות הפיקוד והשליטה בשדה קרב ענק, התפתחות תחומי הארגון, התכנון והמודיעין, המצאת ספינת הקיטור והצוללות, שכלול הארטילריה, והופעת הממד האווירי – שינויי הענק הללו בעשייה הצבאית דרשו התאמה ארגונית משמעותית בדרג הניהול הצבאי הבכיר. כך גדלו המטות הכלליים של הצבאות, לצד מטות ייעודיים בחילות מקצועיים ובמפקדות נמוכות יותר. אם בקרב קסטיון (Castillon), אשר הביא לסיומה של מלחמת מאה השנים ב – 1453, השתתפו בסה"כ כ – 20,000 לוחמים, ובקרב אוסטרליץ ב-1805 כ – 160,000 לוחמים, הרי שבמערכה על גליפולי במלחמת העולם הראשונה השתתפו כבר כ – 890,000 חיילים במערכה שנמשכה כחצי שנה (!). ההנהגה הצבאית נדרשה לאייש ולנהל, להכין וללמד, להפעיל ולנהל, לשנע ולהאכיל, לתכנן, לקשר, לאמן, ולממן² הפעלתם של מיליוני חיילים, צבאות ענק, ובהתאם לכך היא בנתה את עצמה באמצעות מנגנוני ניהול הולכים ומשתכללים והולכים וגדלים עם הזמן.

אך הזמן לא עצר מלכת, וכפי שזיהו תיאורטיקנים רבים, בהם הזוג היידי ואלוין טופלר עם תיאוריית הגל השלישי, ג'רמי ריפקין עם העידן הדיגיטאלי ורבים אחרים³, העולם נכנס לעידן חדש - עידן מהפכת המידע.

המצאתו של המחשב, כניסתו של האינטרנט לכל תחום בחיינו, הופעתן של רשתות תקשורת, הדיגיטליזציה של כל נדבך אינסטרומנטלי בחיינו,

² למעשה, זהו מבנה המטה הכללי המקובל בצבאות המערב: 1 כוח אדם; 2 מודיעין; 3 מבצעים; 4 לוגיסטיקה; 5 תכנון; 6 קשר ומחשבים; 7 אימון ותרגול; 8 כספים ותקציב.

³ Alvin Toffler, *The Third Wave*, (Bantam Books, 1980); Jeremy Rifkin, *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World* (Palgrave Macmillan, 2011).

והיווצרותן של פורמציות דיגיטליות מהפכניות, שינו ללא היכר את עולמנו מבחינה חברתית, כלכלית, פוליטית, מדינית וצבאית.

יתכן כי בעוד עשרות שנים ימצא בידי תיאורטיקנים שם נכון יותר לתקופה בה אנו חיים, בדומה לכינוי "מהפכת הנאורות". אך לא מתן השם וההגדרה הם הפן החשוב בעניינינו, אלא יכולת ההסתגלות, ההשתנות וההשפעה על עיצובו של העידן החדש. למעשה, בראייה צבאית ומדינית, **מידת ההסתגלות לזמן החדש והובלתם של השינוי וההשתנות, הם הביטוי המובהק ביותר ל"תחרות על הלמידה" המתקיימת בינינו לבין אויבינו, ובינינו לבין עצמנו.** ולמידה, כפי שניתן יהיה להבין ממאמרי גיליון זה, מתבטאת לא רק בפרוצדורות של גילוי או של הפקת לקחים, אלא גם באופן בו ארגון בונה את עצמו ללמידה, ומאפשר לעצמו לפתח ולשמר תרבות של שיח ביקורתי ושינוי. אם מפקדות הצבאות של העבר נדרשו להתמחות, יותר מכל, בניהול מאסות, הרי שבעידן הביג-דאטה, התוכנה והחדשנות, יתכן כי לתחומי ההתמחות המסורתיים נוספו גם תחומים חדשים, אחרים. יתכן ואתגר הלמידה הוא כה משמעותי עד כי העשייה הצבאית בדרג המטה הכללי, נדרשת ללכת ולהתמקד גם בפעילות שמהותה יצירת משמעות והפקת רעיונות.

גיליון זה, ראשון בסדרת גיליונות בנושא מנהיגות ולמידה במטה הכללי נוכח מציאות מתהווה, הוא תוצר של שיתוף פעולה בין מרכז דדו לבין פורום למידה שפעל במחלקה למדעי ההתנהגות של צה"ל. מאמרי הגיליון מעמידים לבחינה את המושגים "למידה" ו"מנהיגות" בהקשר המטה הכללי של צה"ל נוכח השתנות סדרי העולם בו אנו חיים.

במאמר הראשון בגיליון מציג **האלוף תמיר הימן** את אתגר הלמידה במטה הכללי. הימן פורס לפנינו, באמצעות מקרה המבחן של פיתוח תפיסת האש החדשה בין השנים 2013 ל- 2015, קושי מבני הקשור לקיומה של למידה חדשנית בסביבה הארגונית של המטה הכללי. בקושי זה יש לטפל, לפי הימן, באמצעות הרגלים של למידה מערכתית שהמטה הכללי נדרש לסגל לעצמו.

המאמר הראשון מותיר בחלל האוויר את שאלת ה"למה". מדוע הסביבה המטכ"לית היא סביבת למידה קשה יחסית? הסבר אפשרי לשאלה זו מציע **תת-אלוף דניאל ברן**, במאמר **השני בגיליון**. ברן, עד לאחרונה ראש חטיבת לוטם וחטיבת ההגנה בסייבר באגף התקשוב, מביא בפני הקוראים מבוא

מלמד על פריצתו של העידן הדיגיטאלי בכלל, ועל הקשרו הצבאי בפרט. במאמרו משרטט ברן את המתח בין המורשת התעשייתית של המטה הכללי לבין ההקשר הדיגיטאלי בו מתנהל העולם היום. כדי להסתגל לעולם החדש מציע הכותב להתחקות אחר דוגמאות מהעולם העסקי, מעברו של צה"ל, ומניסיונו האישי. לסיכום המאמר מציע ברן מתווה לטרנספורמציה הדיגיטאלית הנדרשת בצבא, ופרדיגמה חשיבתית חדשנית לפעולת המטה הכללי.

במאמר העוקב, **השלישי בגיליון**, בוחן **תת-אלוף אבי גיל** את מושג הלמידה במטה הכללי ובמפקדות הראשיות ובעיקר את הקשר בין המטכ"ל לפיקודים המרחביים. גיל, קצין האג"ם של פיקוד הדרום בעברו ומפקד אוגדה בהווה, מעלה באמצעות עיון במספר מקרי מבחן, שורת מאפיינים המקשים על המטה הכללי בתפקידו כמערכת למידה. המאמר מצביע על מיקומם הרצוי של הפיקודים המרחביים במערכת הלמידה המטכ"לית מעצם היותם הסנסורים הטובים ביותר של הצבא להשתנות בשטח שמעבר לגדר. גיל קובע כי רק הלומד השיטתי מצליח לשמור על רלבנטיות, ומכך מסיק כי על המטה הכללי לקיים למידה רב-זירתית רבה יותר בהובלת הרמטכ"ל, וכי נדרש מיסוד של מנגנון הבניית הסכמות ובירור מחלוקות ומתחים.

שלושת המאמרים הבאים, פרי עטם של קציני וחוקרי מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל, מעניקים לקורא נקודת מבט סוציולוגית ופסיכולוגית (הן ארגונית, הן התנהגותית) על תפקודו של הצבא כארגון הייררכי נוכח עולם חיצוני רשתי, ועל התנהלותם של המטה הכללי והמפקדות הראשיות במציאות זו. **סגן-אלוף ד"ר מיכאל סנג** מקדיש את מאמרו, **הרביעי בגיליון**, לתרבות הדיון במפקדות הבכירות. לדבריו, מתקיימת בין מפקדים וקציני מטה פסאדה של הרמוניה וצייתנות. לגישתו של סנג, אין הכוונה להציג את הדיון על הפסאדה המדוברת כדיון שיפוטי, אלא לבחון אותה כתופעה המאפיינת את המפקדה הבכירה. במאמרו, המשובץ בשלל דוגמאות, מומחשים מתחים המתקיימים בין מה שנתפס לעתים כקונפורמיות לבין מה שנתפס לעתים כחתרנות. סנג מציע לקורא הבנה על חשיבות שתיהן (הן הקונפורמיות והן החתרנות) במערכת הצבאית, ולמעשה, על קיומן המשותף כתנאי להשתנותו של הארגון. **גב' שרית טובי ורב-סרן ד"ר רום לירז** מביאים

במאמרם, **החמישי בגיליון**, דיון בנושא מנהיגות במטה הכללי. לטענתם, החיבור בין ייחודיות הסביבה המטכ"לית לבין הבכירות של המפקדים מייצרים הקשר פעולה המחייב "מנהיגות אחרת", הנותנת מענה למורכבות הספציפית של מרחב זה. טענתם המרכזית במאמר, הנשען אף הוא על סדרת ראיונות עם מפקדים בכירים במטה, היא כי הסביבה המורכבת של המטכ"ל דורשת מנהיגות המבוססת על יצירת "זרעים של התהוות", על רתימת ידע של יחידים ושל גופים לטובת משימה משותפת ועל יצירה של ארגון לומד. **במאמר השישי והאחרון בגיליון זה**, מציג **סגן-אלוף (במיל') ד"ר סער רווה** סקירה ספרותית מקיפה בנושא יכולת השתנות של צבאות. מהסקירה עולה כי משתנים מרכזיים המשפיעים על יכולת ההשתנות של הצבא, הם שילוב של מנהיגות צבאית ומנהיגות אזרחית, קיום תהליכי למידה, חווית כישלון אסטרטגי, עידוד חדשנות וביקורתיות בקרב הקצונה הצעירה, ועוד.

המטה הכללי של צה"ל הוקם, כמו ארגונים דומים לו בעולם, כדי לאפשר את כינונו של כוח צבאי גדול, את הכשרתו, בניינו, אימונו ושינועו. כיום, בסביבה המשתנה במהירות, ובממדים רבים, ברור כי לא די בכך. הגיליון מעלה מספר שאלות מהותיות – מה טיבה של הלמידה המתקיימת כיום במטה הכללי? האם היא עונה על הצורך המאתגר בהסתגלות? מה בין מנהיגות טקטית למנהיגות בסביבת המטה הכללי בעידן הדיגיטאלי? ובכלל, האם אנחנו בנויים להשתנות רלבנטית? בעידן בו ערעור על מוסכמות, חדשנות רעיונית והפקת משמעות (Sensemaking) הם תפוקה אסטרטגית נדרשת, מהם השינויים הארגוניים המתבקשים במוסד המטה הכללי?

בברכת קריאה מועילה,

אלוף משנה ערן אורטל
ראש צוות החשיבה

תוכן העניינים

11	למידה במטה הכללי	תמיר הימן
31	"כך נהגנו תמיד..." - תובנות אישיות מתהליכי השתנות והסתגלות	דניאל ברן
75	פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש?	אבי גיל
105	פסאדה במפקדות בכירות: ניתוח דיוני בכירים וטקסים אחרים	מיכאל סנג
127	מנהיגות רשתית במטכ"ל – הבנות וכיוונים להמשך	שרית טובי ורום לירז
159	מדוע צבאות מתקשים בלמידה?	סער רווה
187	על הכותבים	

המחקרים, התובנות והדעות שבכתב עת זה משקפים את עמדות הכותבים ואינם מייצגים את עמדתו הרשמית של צה"ל.

קוראים המעוניינים להצטרף לשורת הכותבים של 'בין הקטבים'
מוזמנים לשלוח למערכת הצעות למאמרים לכתובת:

Dado_journal@mail.idf.il

למידה במטה הכללי

תמיר הימן¹

המושג למידה כמושג טעון

מה מסובך כל כך במושג פשוט כל כך?

המושג למידה הוא אחד המושגים המלווים את האדם מילדותו. הזהות המוסדית הראשונה של האדם בעולם המודרני היא תלמיד. כולנו זוכרים שהתבקשנו ללמוד, שהתעצלנו ללמוד ושתירצנו אי עשייה רבה על ידי התירוצים – אני לומד.

אם כך, מדוע מושג כה שכיח הינו מושג כה טעון? מדוע טעון אתם שואלים? אשיב דרך תיאור של אפיזודה מעניינת. בעת שירותי כראש חטיבת התורה וההדרכה (תוה"ד) במטה הכללי יזמתי יום עיון בנושא התכנון במטה הכללי. חשבתי שכדאי לעסוק בתחום זה שבו חשתי כי יש אי נחת ואי שביעות רצון של הרמטכ"ל. אחד המרצים שביקשתי להזמין, לאחר שראה את מטרת הכנס, השיב לי כי ישמח לבוא ולהרצות, אך הוא מוטרד מאוד מכך שאנחנו מחזירים לשיח מושגים מבלבלים, לא מקצועיים ופוסט מודרניים ש"כבר הזיקו לצבא ב-2006". ניסיתי להבין איך הוא הגיע למסקנה הזו? בתשובתו הוא הפנה אותי למילה "למידה" שהופיעה במטרת הכנס "למידה אודות תהליך התכנון המטכ"לי". כלומר, עצם השימוש במילה למידה עורר אצל המרצה המכובד קונוטציות שליליות.

דוגמא נוספת למורכבות המשמעות של המושג הייתה הניסיון להטמיע את "גרף הלמידה המטכ"לי" שכלל את מופעי הלמידה של המטה הכללי. כאשר הצגתי את הגרף למטה הכללי הופתעתי שהוא מעורר ויכוח – הגרף זכה לביקורת שלילית. הטענה המרכזית הייתה: כיצד זה ייתכן שלוקחים נושא מורכב כל כך כמו למידה ושמים אותו על עזר טכני כגון גרף? טענה נוספת

¹ אלוף תמיר הימן מכהן כיום כמפקד הגיס הצפוני והמכללות הצבאיות.

הייתה: "זו לא למידה", מה שמוצג פה הוא פעילות המטה הכללי. אמנם מדובר בפעילות שממנה לומדים אך לא כך לומד המטה הכללי. מפגש נוסף עבורי עם מורכבות הנושא הייתה כאשר הגדרתי את הלמידה כפונקציית התפקוד המרכזית של חטיבת תוה"ד (תורה והדרכה). כשנכנסתי לתפקיד ראש חטיבת תוה"ד, ניסיתי להגדיר טוב יותר את התהליך המרכזי המתקיים בחטיבה, קרי, במה תוה"ד עוסקת? מה ייחשב הצלחה? ומהו כישלון? מה הדבר שמחבר את כלל הגורמים של חטיבת תוה"ד? מסקנתי הייתה שהתהליך המרכזי בחטיבת תוה"ד הוא הלמידה במפקדות הראשיות. לצורך כך נדרשתי להגדיר את המושג למידה. לאחר עיון במספר הגדרות מצאתי את ההגדרה של הגישה הביהביוריסטית כגישה המתאימה ביותר לצבא: "שינוי שיטתי ביכולת הביצוע, המתרחש בעקבות רכישת ידע חדש".² הגדרה זו מצאה חן בעיניי בשל ההיבט המעשי שלה – שינוי ההתנהגות! וכן בשל ההבנה ששינוי נגרם כתוצאה מרכישת ידע, קרי, מתוך העמקה ומחקר. להפתעתי מצאתי התנגדות רבה להגדרה. חלק התנגדו מן הטעם שההעמדה של שינוי בהתנהגות במרכז הוא נחות יחסית לשינוי באופן תפיסת המציאות. אחרים התנגדו כיוון שטענו כי מדובר בלמידה של היבטים פסיקאליים טכניים ולא מהותיים. במאמר זה אדון במושג הלמידה, אציג סקירה קצרה על התפתחותו בצה"ל ואציג דוגמא אישית של תהליך למידה ומסקנותיי ממנו.

אחזור לשאלת הפתיחה: מדוע מושג כה פשוט הוא כה מורכב להגדרה ולהתייחסות? אני מבקש להציע שתי גישות לפתרון: הראשונה היא גישה אפיסטמולוגית כללית, והשנייה היא גישה מקומית יותר הקשורה להתפתחות המושג בתוך הצבא בעשורים האחרונים. על הגישה הראשונה לא ארחיב, ואומר רק זאת: ישנם מושגים בסיסיים בהתנהגות האנושית הזוכים לפרשנויות רבות כמו המושג אהבה, אסטרטגיה, כעס, חשיבה, וכדומה. מושגים אלו המפרשים את ההתנהגות של האדם, זכו למשמעויות שונות לאורך השנים ובמגוון השפות השונות. ככל שמחקר המושגים והמילים מתפתח, הידע האנושי בתחום הולך ומשתכלל. כך גם קרה

² אמו"ץ/תוה"ד, תפיסת ההדרכה הצבאית, מטכ"ל 8-תת-02, יולי 2015, בלמ"ס. עמוד 8.

עם המושג למידה. לשם ההמחשה, דמיינו מוסד חינוכי אקדמי העוסק בהכשרת מורים. בכול שנה יעברו מאות סטודנטים שיתבקשו לפרש את המושג "למידה". הם יחקרו שיטות לימוד וינסו להבין כיצד פועל המוח האנושי. מוסד זה יתרום שפע של הגדרות, גישות חדשניות, ביקורתיות על הקיים ועוד. מאחר שהחברה המערבית טרודה במפעל ההכשרה הגדול הקרוי השכלה פורמאלית, הרי שהדבר מסביר את המורכבות ההולכת וגדלה של התחום. הגישה השנייה רלוונטית יותר לעניינו, ועל מנת להבין אותה טוב יותר נעבור דרך התחנות העיקריות שעיצבו אותה בצה"ל.

ארבע תחנות בגנאלוגיה של המושג למידה בצה"ל

תחנה ראשונה: 1967 עד 1947 – צה"ל לומד מצבאות זרים

בשנת 1948, עם הקמתו של המטה הכללי של צה"ל, הוקמה מה"ד, מחלקת ההדרכה של צה"ל, (ולמים אה"ד – אגף ההדרכה) שייעודה היה להכשיר את המתגייסים לצה"ל למקצועות הצבאים. האתגרים הגדולים היו קליטת עלייה תוך כדי לחימה וגידול מהיר של הצבא תוך כדי מלחמת העצמאות. שני האתגרים חייבו את קיומה של מערכת הדרכה מוסדית המקנה מיומנות בסיסית הנדרשת ללחימה. עיקר ההכשרה הייתה ברמת הפעלת הנשק האישי והשתלבות במסגרת הכיתה והמחלקה. ההכשרה לפיקוד הייתה מועטה ביותר, והיא התבססה בעיקר על קורס מפקדי המחלקות (מ"מים) של הפלמ"ח. השינוי הגדול התחיל עם הסמינר השלישי של בן גוריון בשנת 1953. דוד בן גוריון לקח פסק זמן מהחיים הפוליטיים בכדי ללמוד לעומק את עניני הביטחון של מדינת ישראל. בן גוריון ראיין מומחים, ביקר בגופים שונים וקרא דוחות. במהלך מעורר השראה של למידה אישית ותוך הערכה עצומה שחש כלפי יוצאי הבריגדה, עיצב בן גוריון את תפיסת הביטחון של מדינת ישראל. הסמינר מהווה עד היום מקור השראה ללמידה אישית של מנהיג. אחת התובנות הבסיסיות של בן גוריון הייתה כי הצבא הוא מקצוע שאותו יש ללמוד מאנשי צבא מקצועיים, בעיקר מבוגרי צבא בריטניה. על רקע זה ניתן להבין את אחת ממסקנותיו המרכזיות של בן גוריון – חשיבות ההכשרה הפורמאלית של הקצונה בצבא. ההכשרה כללה שכלול של הקורסים, הקמת המכללה לביטחון לאומי, הקמת הפנימיות הצבאיות ושליחת קצינים

ללימודים באקדמיות צבאיות בחו"ל. תחום זה ממשיך להיות מרכיב יסוד בהכשרת קצינים עד היום. לאורך השנים, עברה הכשרת הקצינים טלטלות, ביניהן הפיכת חלק מן התכנים לכאלה המוכרים כתכנים אקדמיים, הקמת מסלולי הכשרה חדשים ועוד. אך הפרדיגמה הזו ממשיכה להתקיים עד היום.

תחנה שנייה: 1967 עד 2006 – צה"ל רוכש ביטחון עצמי ולומד מניסיונו שלו

תחנה זו היא החשובה ביותר לצורך דיונו. בשלב זה העולם כולו הוקסם מצה"ל. משלחות מצבאות המערב למדו את הניסיון שנצבר במלחמות יום הכיפורים וששת הימים, וצה"ל הפך למושא הערצה. תורת הלחימה שעל ברכיה חונכו הקצינים נזנחה, והיא הוחלפה בפרוצדורות מורכבות של עבודת מטה. החשיבה השריונאית של מאסה הובילה את לקחי מלחמת יום הכיפורים. צה"ל בנה עצמו מחדש לנצח את מלחמת יום הכיפורים. גם אחרי האכזבה ממלחמת שלום הגליל, מעטים הקולות שהעידו כי צה"ל נמצא בבעיה קשה (לדוגמא, דו"ח ואלד הוא אחד הקולות האלו³). במקביל התחוללה מהפכה בעולם החשיבה האסטרטגית – היא המהפכה בעניינים צבאיים (RMA)⁴ שראשיתה בתחילת שנות ה-80 בארה"ב. כיום מקובלת הדעה כי מלחמת יום הכיפורים הייתה אחד המניעים להתעוררות זו. המסקנה של צבאות המערב ממלחמת יום הכיפורים הייתה שדוקטרינת המאסה של השריון אינה יעילה. הוכח כי גם בתנאים אופטימליים של הפתעה ושל יתרון מוחלטים, לא ניתן להכריע. קרבות השחיקה ההדדית של המלחמה והתפתחותן של טכנולוגיות חדשות הביאו לעלייתה של תפיסת לחימה חדשה. תפיסה זו חתרה להקטנת השחיקה הישירה על ידי שימוש מושכל באש מדויקת, מודיעין טוב יותר ויכולת תקשורת משופרת (מערכות שו"ב). גם בצה"ל ניכרו השפעותיה של תפיסה זו, והיא באה לידי מימוש בגרסה צה"לית מקורית של המהפכה הזו. תפיסה זו מהווה יישום ישראלי מתקדם של תפיסת האש – מודיעין – מהלומה.

אם נסכם עד כאן, בתקופה זו הובלו שני תהליכים בתוך הממסד האסטרטגי הישראלי – לימוד שגוי של לקחי מלחמת יום הכיפורים, תוך זניחת התו"ל

³ עמנואל ואלד, **קללת הכלים השבורים**, (הוצאת שוקן: תל אביב, 1987).

⁴ Revolution in Military Affairs - RMA

האוניברסאלי מהצד האחד, ויישום תפיסת מהלומות האש המדויקת מהצד האחר. שני התהליכים לא עמדו בהלימה האחד לשני, והם נעדרו קוהרנטיות הדדית. החל להיווצר מתח שאינו משלים בין חסידי האש לבין חסידי התמרון. מתח זה, הקיים בצה"ל עד היום, מהווה אחד המעכבים הגדולים של הלמידה בצה"ל. את מצב הקיפאון הזה פרצה בשנת 1988 התפתחות תפיסתית-הדרכתית שדומה שהיא מיישבת את הסתירות והמבוכה – הקמת פו"ם ברק.

תוכנית ההדרכה החדשה, "פו"ם ברק", הביאה שני חידושים: הראשון – החזרת התו"ל הישן של צה"ל מראשית שנות ה-60, והשני – הכנסת התחום המתפתח, באותה העת, של תורת המערכה לתוכנית הלימודים. במקום אחד התכנסו לצורך מטרה משותפת זו אנשי התו"ל, דוגמת מר בנימין עמידור, ואנשי החשיבה המערכתית, דוגמת תא"ל במיל, שמעון נווה. הכנסת תורת המערכה ללימודים מוסדיים והחיבור לתו"ל האוניברסאלי יצרו חיבור שנראה בשעתו טבעי לחלוטין (להבדיל מהאופן שבו הוא נתפס כיום). הדבר אפשר, בין השאר, את היישום הפרקטי של התפיסה: מחד, מערכה עמוקה הכוללת מודיעין, אש עמוקה, תמרון, ומאידך, פרקטיקה העושה שימוש בתיאורית המערכות הכלליות להסדרה של מערכה מסוג זה ולעיצובה. יישום תפיסה זו דורש למידה. על מנת להגיע לעיצוב של מערכה המאפשר את מימוש כלל היכולות של התפיסה החדשה, נדרש המצביא להבנה טובה יותר של המציאות. תהליך זה דורש למידה והתמצאות בתחומי דעת שונים כגון: קיברנטיקה, תורת המערכות, פילוסופיה והיסטוריה צבאית. בשלב מאוחר יותר, פותחה הגישה באופן מעמיק במכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם).

בתהליך איטי חלחלו התיאוריות והתפיסות של המלת"ם לכלל הצבא. הן אומצו על ידי המערכת הרשמית של המטכ"ל ועל ידי הרמטכ"ל עצמו, והפכו להיות לסממן של מצוינות ושל עדכניות. בשיא ההצלחה הפכה תפיסה זו להיות מרכיב משמעותי בתפיסת ההפעלה הרשמית של צה"ל. האנשים שידעו לדבר את השפה הנכונה, נתפסו כמקצועיים יותר. ברם, חלק מהדוברים וחלק מהרעיונות של גישת המחקר והלמידה במכון זכו לפרשנויות שטחיות ולשימוש לא מקצועי. הזכור ביותר הוא נושא ההמשגה והמושגים. מושגים מומצאים עמוסי דמיון והשראה הומצאו על ידי מפקדים באופן נרחב. הסיבה

לכך נעוצה ברעיון נכון שלפיו הבנת המציאות נעשית באמצעות מילים – מושגים מפרשים – וכאשר מעמיקים את ההבנות על מציאות חדשה, נדרש להמשיג אותה באופן צורני חדש – מושגים חדשים. כמובן שעצם המצאת מושג חדש אינה למידה, ולעיתים התופעה התבטאה בתמלול מתוחכם ושטחי שהיווה מצג שווא של הבנה חדשה.

מאחר שלפי תפיסה זו הדבר החשוב ביותר הוא הבנת המציאות והעמדה של תיאוריה מסדרת למערכה, תהליך זה אמור היה לשנות את המציאות. התהליך כולו תואר במושגים שונים המכילים את המילה למידה – "מערכת למידה", "הבניית למידה", "ארגון לומד" ו-"למידה מתמשכת". ממש בשיא תפארתה ותפוצתה של תפיסה זו ושל המושג למידה שנלווה אליה, היא התנפצה בבת אחת עם מלחמת לבנון השנייה.

תחנה שלישית: 2006 עד 2012 – המשבר הגדול ואיבוד הביטחון העצמי

מלחמת לבנון השנייה הסתיימה בתחושת משבר בצבא. ההישגים בשדה הקרב היו לא מספקים. צה"ל שרק שנה קודם הצליח להביס את הטרור, לא הצליח לעמוד במשימות שהוגדרו לו. אחד המפקדים הבולטים במלחמה, חסיד נלהב של הגישה המערכתית, אדם בעל דמיון מפותח וחוש ספרותי עשיר, הרבה להמציא מושגים בכדי לתאר את המציאות ואת ההישג הנדרש. מושגים אלו צוטטו בהרחבה אחרי המלחמה כדוגמא לאובדן הדרך המקצועית של הצבא. לאחר המלחמה, הרמטכ"ל הנכנס, רב-אלוף אשכנזי, החל בתהליך "הבראה" של הצבא. התהליך כלל חזרה לבסיס, ביטול תפיסת ההפעלה, סגירת כל אזכור לנושא אמנות המערכה בצה"ל והקפדה יתרה על שימוש במושגים הלקוחים מהעולם הטקטי של תורת הקרב.

תהליך הבראה זה, שהיה מוצדק והכרחי לשעתו, החזיר את האמון בצה"ל ויצר יציבות ובהירות בין דרגי הפיקוד השונים, אך גם גרם לנזק אגבי. ההכרח לחזור לשיח של הדרג הטקטי צמצם והגביל את הלמידה של קהילת המפקדים בדרג האסטרטגי/מטכ"לי ללמידה טכנית מאוד של הרמה האופרטיבית. זו נמנעה משימוש בתהליכי למידה שעלולים להעלות ניחוח מערכתי כגון: הכורח בהבנת המציאות לצורך גיבוש האסטרטגיה הנכונה, החשיבות של הגדרת מערכת לצורך מימוש רעיון למערכה, הצורך בתהליך

מובנה של חשיבה ביקורתית, עיצוב כההליך דיאלקטי של הבנה-הקשחה (במובן "להקשות", "לייצר פרובלמטיזציה"), סיעור הההליך (הבנייה) וארגון – כל אלה נדחקו מהשיח המקצועי הצבאי.

כך קרה שמושג תמים ואפוף ניחוחות של ילדות הפך למושג טעון המהול בניחוחות של פוסט מודרניזם. מושג המתייחס למתחים הגדולים בחשיבה הצבאית של הדרג המערכתי האסטרטגי: מתח בין הצורך בפשטות לבין המורכבות של המציאות האסטרטגית; מתח בין שפה פשוטה לבין ההכרח לתאר מציאות ייחודית והקשר ייחודי; מתח בין סיעור מוחות וחשיבה ביקורתית לבין סדר ארגון ומשמעת של הההליכים. המושג הפך למבחין בין שתי אוכלוסיות קצינים: השמרנים והמהפכנים. הפרדה זו, שאינה הכרחית, עלולה להביא להעדר הרחבת הידע הצבאי, המחקר והסקרנות.

תחנה רביעית: 2012 ואילך

התחנה שבה אנו מצויים כעת, שהיא הניסיון להחזיר את העקרונות התיאורטיים של תורת המערכה באופן מפורק, מבוקר יותר ומעשי. מאחר שאנו נמצאים בעיצומו של הההליך, ההיסטוריה תשפוט את טיב המהלך ואת השפעותיו.

תפיסת האש החדשה – אנטומיה של תהליך למידה

תהליך הגיבוש של תפיסת האש החדשה היה תהליך של למידה ותכנון אסטרטגי הנוגע לבניין הכוח של עולם האש המערכתית והאסטרטגית של צה"ל. התהליך בוצע בהובלת חטיבת תוה"ד בין השנים 2013 עד סוף 2015. אקדים ואומר שהצגת הנושא כההליך למידה היא בדיעבד ובראייה לאחור. לתהליך היו שני שלבים: הראשון, טרום מערכת "צוק איתן" בקיץ 2014, שלב של ניסיון לבצע עבודת מטה רב זרועית בהובלת אגף המבצעים (להבדיל מעבודת מטה לבניין כוח זרועי); השני, לאחר מערכת "צוק איתן", תהליך למידה אחר, תכליתי ומשמעותי יותר.

בטרם נעמיק בתהליך לסיפור עצמו, ראוי שנגדיר שני מושגים שבהם נעשה שימוש: אסטרטגיה ותכנון אסטרטגי. מושגים חשובים כאשר דנים במטה

הכללי (המטכ"ל על פי הגדרתו הוא מפקדה אסטרטגית, והוא עוסק רבות בתכנון).

אסטרטגיה

אסטרטגיה היא מושג טעון ומרובה פרשנות. באופן כללי ניתן להגדירה כהתאמה מתמשכת של אמצעים למטרות ארוכות טווח. המורכבות של הסביבה האסטרטגית היא העובדה שנדרש להגדיר את המטרה. היא לא מתקבלת מהרמה הממונה באופן טכני ופשוט. לכן נדרש תהליך של הבנה ביקורתית של המציאות מתוך ההקשר. בהתאם לכך, יש להתאים את הכלים או להמציא כלים חדשים. בסביבה האסטרטגית מומלץ שלא להפעיל פתרונות מוכנים מראש, מבלי לבצע את ההתאמות הנדרשות, זאת מאחר שכל אירוע הוא ייחודי. ההקשר הרחב של האירועים חשוב מהעובדות המקומיות, ומשך הזמן הנדרש למימוש ההישג ולהבנת התוצאות הוא ארוך. מורכבות נוספת של הסביבה האסטרטגית שהיא האבחנה החשובה ביותר, היא מציאות השינוי המתמיד והקבוע. האסטרטג מצוי בתוך תהליך של שינוי, בכל רגע נתון הוא מקבל החלטות על בסיס עובדות ופרשנויותיהן שמקורן למעשה בעבר, בין אם עבר רחוק ובין אם עבר קרוב. המצביא מצוי במצב של פער קבוע בין המציאות לבין תפיסת המציאות כפי שהיא נתפסת בחושי. הבנת הפער הזה ותפקוד יעיל בתוכו הוא אסטרטגיה.

תכנון אסטרטגי (המכונה כיום בתוה"ד 'עיצוב')

המטה הכללי הוא המפקדה האסטרטגית. ככזו המפקדה אמורה לעסוק בתכנון אסטרטגי. תכנון זה שונה מתהליך התכנון הטכני המאפיין את הרמה הטקטית. השונות והמורכבות נובעות מהמאפיינים של הרמה האסטרטגית שהם:

- מורכבות: המערכות בסביבה האסטרטגית הינן מערכות מורכבות נעדרות גבולות, הזיקות וההקשרים קשים לאבחנה מהירה דרך חושי המצביא, ועל מנת להבין את המורכבות נדרשת השקעה מודעת של חשיבה ותהליכים מנטאליים המאפשרים זאת. בתנאי כמובן שקיימת יכולת אישית בסיסית לחשיבה מופשטת.
- שיהיו זמן: החלטות בסביבה האסטרטגית מגיעות לכדי השפעה על מציאות לאחר זמן רב, וההכרה בהשתנות המציאות גם היא אורכת זמן.

מנגד ובאותה עת, החיוויים של הסביבה הטקטית הינם מיידים ומגיעים במהירות לידיעת מקבל ההחלטות. תופעה זו של שיהוי ההבנה של ההתהוות האסטרטגית החשובה, לעומת זמינות הנתונים הטקטיים, עלולים להביא לכך שהדיון יהפוך להיות דיון טקטי בדברים הדחופים, שהגיעו למפקדה, ולא בדברים החשובים.

הקשר ייחודי: מאחר שהסביבה האסטרטגית מורכבת, ומאחר שהיא רחבת ממדים, וגם בשל ההיבט של שיהוי, קשה להבחין בתבניות בסביבה זו. בסביבה הטקטית חלק גדול מהחוכמה הוא להנחיל תבניות ידועות מראש על ההתהוות הטקטית. בסביבה האסטרטגית ניסיון לעשות שימוש בתבניות אלו יקשה על המתכנן וכשילו. לפיכך עדיף להניח כי כל אירוע הוא סינגולארי (גם אם מבחינה היסטורית פילוסופית אין הדבר נכון אמפירית).

התכנון האסטרטגי הוא תהליך שמביא למימוש רעיון אסטרטגי באמצעות פרקטיקה של ביצוע. את הרעיון האסטרטגי אנו מפיקים בתהליך שאינו מוסדר פרוצדוראלית. אך את עיבודו אנו מבצעים דרך פרקטיקה טכנית – פרוצדורה. ככל שהסביבה עתירת משתנים שאינם ניתנים לתפיסה מלאה על ידי אדם אחד, המפקד נזקק למנגנון – מטה מיוחד. המטה מסייע למפקד להבין את המציאות. ואולם, התהליך של שיקוף המציאות בסביבה האסטרטגית אינו תהליך של גיבוש תמונת מצב רגילה כמו שמתבצע בסביבה הטקטית. ביצוע הערכת מצב, לכאורה טקטית, בסביבה האסטרטגית מעמיד את המצביא במבחן שאינו הוגן. הוא נדרש לקבל החלטה אסטרטגית בכלים של טקטיקה. במקרה כזה צפויה להתרחש תופעה של נטישת המפקד את המטה. המצביא נוטש את המטה כיוון שהוא מגיע למסקנה כי המטה אינו מסייע לו. הוא חוזר לסמוך רק על עצמו (אינטואיציה), ולעיתים יתייעץ עם קבוצת קצינים שעליה הוא סומך (לאו דווקא קציני מטה). תופעת נטישת המפקד את המטה מורגשת בעיקר בדרגי העבודה של המטה הכללי (אל"מים). תחושתם היא כי הרמטכ"ל אינו צריך אותם. הם עובדים קשה לעבד נתונים לתמונת מצב, והרמטכ"ל לא מתעניין בכך ומקיים תהליך אישי ללא קשר אליהם. שיא התסכול נסוב סביב דיון הקרוי "פורום חשיבה רמטכ"לי". שם תופעה זו חוזרת על עצמה באופן שיגרתי למדי. הסיבה

לתופעה היא העתקת הפרוצדורה של הערכת המצב מהסביבה הטקטית ויישומה, ללא התאמות מספיקות, לסביבה האסטרטגית. רק לאחרונה, על רקע פיתוח הידע בקורס תא"לים, אנו מבינים את חשיבות תהליך העיצוב המקדים לתכנון. אנו צריכים תהליך של שיח, מְחָשָׁב, ויכוח, הצפת רעיונות ופסילתם, הכנסת חומרי ייחוס מעולם תוכן אחר לדיון ושימוש במספר רב של שיטות מחקר לצורך בחינת רעיונות חדשים. והחשוב ביותר, תהליך של התבוננות חיצונית והבנה של התהליך שאנו מקיימים. מעין מודעות לחשיבה שאנו מבצעים (חשיבה על חשיבה).

התפיסה החדשה – "רק נסדר כמה דברים"

העיסוק בתפיסת האש המטכ"לית החל ביוזמת אלוף יואב הר-אבן, ראש אמ"ץ דאז. הר-אבן הבין שמאז גיבוש התפיסה הקודמת השתנתה המציאות, ונדרש לכתוב מחדש את התפיסה. התפיסה שגובשה במהלך שנות ה-80 וסוכמה לקראת שנת 1994, אכן הביאה למהפכה בתחום הפעלת האש. כזכור, התפיסה הכווינה בניין כוח במספר רכיבים שהיו מהפכות טכנולוגיות בשעתן, בהן מערכות שליטה ובקרה מבוססות מחשב ומערכות איסוף מתקדם.

החקשר שבו עוצבה התפיסה, והאתגר שלפטרנו היא כוונה, היה אתגר בלימת צבאות ערב הסדירים, מרובי פלטפורמות כבדות. ככזו איבדה התפיסה מהרלוונטיות עקב התפרקות צבאות במעגל העימות הראשון. בנוסף, התפתחו יכולות איסוף מתקדמות מבוססות יכולת עיבוד אותות ממוחשבת. גם מערכות הנשק התקדמו מאוד, והקפיצה הגדולה ביותר הייתה בתחום מערכות השליטה והבקרה.

הצורך היה ברור, ולאחר הפעלת האש במבצע "עמוד ענן" התבהר כי בפועל אנו מפעילים תפיסת אש אחרת וחדשה. התפיסה החדשה שהתבררה מהתבוננות במציאות, אפשר היה לסכם בשינויים הבאים: המטרות שנתקפו היו הרבה יותר מורכבות לתקיפה מהמטרות של התפיסה הקודמת; רוב המודיעין הגיע מהרמה המטכ"לית, ולא על בסיס איסוף בדרגי השדה כפי שתוכנן בתפיסה הקודמת; ורוב התקיפות בוצעו על ידי חיל האוויר, להבדיל

מהתבססות על תקיפות מדויקות של חימוש מדויק אורגני בדרגים המתמרנים.

לסיכום, היה ברור לנו שאנו מפעילים תפיסה חדשה שאינה כתובה ומוסדת. כפועל יוצא גם בניין הכוח שלנו נעדר תפיסה מסדרת מעודכנת. אמנם התפתחו לא מעט תפיסות זרועיות חדשות יחסית: אגף המודיעין פיתח את תפיסת הלוחמה מבוססת המודיעין (לוחמ"ם); חיל האוויר פיתח תפיסה שעיקרה הגדלה ניכרת של הספקי התקיפה האוויריים; אגף התקשוב פיתח תפיסה לגבי מרחב דיגיטלי צה"לי משותף (צה"ל רשת) ועוד. אך, כאמור, כל התפיסות פותחו בהובלת זרוע אחת או בתוך הזרוע.

הדיון הראשון שביצעתי בנושא היה מפתיע. היקף הפערים שהתגלו כבר בדיון הראשון היה גדול. אם נסכם את הפערים שהתגלו ניתן לסווגם לשלושה פערם מרכזיים:

- פערם טכניים/טכנולוגים: בתהליך פותחו טכנולוגיות רבות לאיסוף, לתקיפה, ולשליטה ובקרה. המערכות פותחו על ידי זרועות האוויר והמודיעין ללא שיתוף זרוע היבשה וללא חיבור אחיד שתואם עם אגף התקשוב. נוצר מצב מורכב בו לצורך העברת מידע מאיסוף לתקיפה, נדרשו עשרות תחנות של חיבור בין מערכות מחשב. כל חיבור היה אלתור, ובמקרים רבים המטרה לא הגיעה מהצד האחד לצד השני. כמו כן הבעיה הייתה שלא ניתן היה לשלוט במטרות ש"נפלו" בדרך.

- פערי תהליך מבצעי: התגלה כי מפקדות הפעלת הכוח פיתחו שפה עצמאית פנימית שאינה משותפת לכולם. התגלה חוסר אמון בין המפקדות כך שכל מפקדה ייצרה תהליך פנימי שלה לתכנון מטרות, ובמעבר בין מפקדות כל מפקדה היא מתרגמת את המידע שהיא מקבלת לשפה המתאימה לה ולסטנדרט המקצועי המתאים לה.

- פער מקצועיות בתכנון האש: נחשף העדר מימוש נוהל הקרב בתהליך האש הפשוט והמוכר – הגדרת משימות תקיפה לאור הרעיון התחבולני של המפקד, תרגום המשימות ליעדי תקיפה ותכנון האיסוף למטרות בהתאם. להבדיל, נמצא כי במקביל לרעיון המבצעי או המטכ"לי ברמת המטה הכללי, שיקולי המשכיות ויעילות מאמץ האש היו גורם משמעותי בתהליך.

רגע חושבים – אולי זה יותר עמוק מארגון וסידור

לאור הפערים שזוהו, ניתן היה לקיים את עבודת המטה כתהליך של פתרון הבעיות שהוצגו. אם יש בעיית פערים טכניים במעבר בין מערכות מחשב, נפתור את בעיית הגישור בין המערכות. אם יש בעיית תהליך מבצעי, נגדיר פרוצדורה חדשה ותו"ל מתאים. **אם יש בעיית מקצועיות, אין בעיה – נלמד את האנשים את התו"ל.**

הפיתוי לפעול בשיטה זו היה גדול. תהליך כזה הוא טכני, בירוקרטי ופרקטי. זוהי "שרברבות" של תהליך מבצעי, וכמו ב"שרברבות" מיד נעצור את הנזילה ונראה תוצאות. יתרון נוסף הוא שלא נדרש לשנות את המערכת ואת הארגון שלנו. השינוי קטן, התהליך פרודוקטיבי, וההישג בר מימוש. אך ככל שמעמיקים בנושא האש, מגלים שכך בדיוק נוצרה הבעיה שהובילה אותנו למצב הנוכחי. כך פעלנו בעבר, פתרנו בעיה מקומית ויצרנו בעיה מערכתית. לדוגמא: אם הייתה בעיה באיסוף בתחום מסוים, יצרנו מערכת הממקסמת את יכולת האיסוף בתחום זה, אך מערכת זו לא הייתה מחוברת לגורם התקיפה. הייתה בעיה בחיבור בין מערכות מחשב, לכן ייצרנו מערכת מחשב לגישור בין מערכות. כך כל השתכללות מקומית יצרה מערכת מורכבת מאוד הכוללת ערב רב של תפיסות ושפות, גישות ולקוחות מבצעיים אחרים. מכאן המסקנה ברורה: נדרש לרדת לעומק הנושא ולייצר תפיסה מטכ"לית מערכתית חדשה להפעלת האש שתהווה מצפן לשאר היכולות והטכנולוגיה המפותחות בזרועות שיתחברו אליה. מאמץ האש בעידן הנוכחי הוא מאמץ "אמצעי" (מחבר בין הזרועות) ומאמץ משותף (כל הזרועות שותפות להצלחה בתנאי שהפעולה מסונכרנת למטרה). זו לא שילוביות במובן אליו אנו רגילים, לפיו היא מצרף מושכל של יכולות שונות שהפעלת הכוח דואגת לסינרגיה ביניהן. מאמץ האש נדרש לבניית מרחב בין-זרועי משותף וקבוע ולרעיון מטכ"לי קושר אחד ברמת בנין הכוח.

לאחר מספר דיונים שתכליתם גיבוש מתודולוגיה לתהליך העדכון של התפיסה, חשבנו שיש לנו ביד מתודולוגיה טובה לעבודת המטה, ואת התהליך תכננו להציג למטה הכללי רק לצורך העדכון ולקבלת ברכת הדרך להתחלה. ההצגה התקבלה בהתנגדות חריפה. רוב הדוברים התנגדו לרעיון. הטענה המרכזית הייתה שעצם הכינוי "פרויקט" מדגיש עד כמה אין אנו רלוונטיים.

הרי נדרשת תפיסה חדשנית אחרת ואילו אנו רק משפרים את התפיסה הקיימת. ביקורות אחרת הייתה העובדה שתוה"ד מובילה תפיסה מבצעית של מפקדות הפעלת הכוח, במקום שהדבר יובל על ידי המפקדים עצמם. אם לצטט קצין בכיר במטכ"ל: "כך לא לומדים. לתת לרח"ט במטה לייצר עבורנו תפיסה אינה למידה של המטה הכללי. בכדי להשתנות אנו צריכים לעשות זאת בעצמנו ובהובלה אישית של הרמטכ"ל". כלומר, יש שתי אפשרויות או שזרוע תוביל למידה לבניין כוח, או שהרמטכ"ל יוביל אותה אישית.

כך, לידם של רוב אלופי המטה הכללי, דרגי המטה של המטכ"ל לא נועדו לייצר למידה. מנגד, דבקותם של אותם דרגי מטה בפרוצדורות של "עבודות מטה" לא מועילות, מייצרת את תופעת נטישת המטה עליה עמדנו קודם לכן. מאחר שהבנתי כי פורום מטכ"ל אינו מתכוון לבצע את הלמידה הזו בעצמו, נותרתי עם השאלה: איך מייצרים בדרג המטה תהליך למידה עבור המטה הכללי?

שאלות אלו ניקרו בראשי. בסיכומי של הדיון נותרתי עם שתי מסקנות: ראשית, יש לשנות את שם הפרויקט, ושנית, אסור שהתהליך יהיה עבודת מטה רגילה, קרי רצף של דיונים בנוכחות אגפי המטה הכללי (נציגים זוטרים בדרך כלל) וסיכומם בנייר מטה. אני צריך קבוצת למידה ותהליך אחר.

פיתוח התפיסה החדשה: שלב א' – "הבניית למידה הינה תהליך מתמשך"
הבניית למידה היא תהליך דיאלקטי של בניית ידע על בסיס יצירת הנחות, הקשיה, הבנות חדשות, סינתזה, בחינה בחיכוך עם השטח (ניסוי) וחוזר חלילה. הבניית למידה אינה טעינת חומר על ידי קריאה או לימוד מקדים של חומר רקע – זהו תהליך מתמשך.

את תהליך העדכון של התפיסה התחלנו באופן הרגיל שבו מבצעים עבודת מטה בצה"ל – לימוד מקדים, תכנון גאנט של דיונים וסיכום. מהר מאוד ננטש מודל זה עבור מודל אחר: מיפוי הפערים וניסיון להגיע לבעיית השורש, ומחקר על בעיית השורש והפתרון הרצוי. בכל פעם שבוצעה העמקה על אחד מהפערים התגלו עוד נושאים שנדרש ללמוד עליהם בטרם ממשיכים כגון, מערכות נשק חדשות, תפיסות חדשות שהתגבשו במפקדות הפיקודים המרחביים, מערכת שו"ב חדשה ועוד.

תהליך זה עלול להתבדר, שכן ככל שמתקדמים מודעים ליותר נושאים הנדרשים ללמידה והתהליך מתארך ומסתבך.

העדפת מומחים על היררכיה

עבודת מטה רגילה במטה הכללי העוסקת בבניין כוח היא רצף של דיונים סוציאליים שבהם כל אגף במטה הכללי שולח נציג לדיון, כזכור בדרך כלל זוטר. בפועל, מי שקובע מי ישתתף הוא ראש הלשכה המזמן את הדיון. החל מיום ד' (לוחות זמנים בצה"ל מסוכמים סופית בערב יום ה' לשבוע העוקב) מתחיל משא ומתן בין הלשכות השונות של התא"לים: מי יגיע לדיון. מלחמת לוחות הזמנים (לו"ז) היא מלחמת פשרות בין לו"ז "מתנגש". ובסופו של דבר, היא מלחמה על דרגות המשתתפים ובכירותם ולא על העומק המקצועי וההתמחות שהם מביאים לדיון. בסוף הפשרות מגיעה קבוצה של נציגים שברוב המקרים אינה תורמת לדיון, אך מחייבת את הגוף שהשתתף לתוצאות הדיון (הרי הוא היה שותף). באמת-באמת, כך לא מקיימים תהליך למידה! אין מומחים, אין חקירה, אלא יש נציגויות – "כמות על חשבון איכות".

אנו החלטנו ללכת על כיוון אחר: קבוצת מומחים קטנה וקבועה עם נציגים משתנים לאור הצורך והעניין. קבוצת המומחים כללה מספר קטן של אנשים, דרגתם אינה חשובה, רק מומחיותם. היו בקבוצה טכנולוג, היסטוריון, מנתח מערכות, ואנשי אוויר, תקשוב ואש.

חלוקה לצוותי משנה – צוות אחד או צוותי משנה נושאים

אחת הפרקטיקות האפקטיביות ביותר בעבודת מטה במטה הכללי היא חלוקה לצוותי משנה של צוות ראשי. כל צוות קיבל חלק מהמשימה. גם במקרה שלנו ביצענו חלוקה כזו לשלושה צוותים בהתאם לסוג המטרות לתקיפה: צוות שעסק במטרות חדשות, צוות שעסק במטרות מתוכננות מראש, וצוות שעסק במטרות הנדרשות לסייע לכוח המתמרן. סוג זה של פרקטיקה הוא אפקטיבי שכן הוא מביא חומר כתוב רב ובמהירות. עם זאת, חסרונו הגדול הוא בהעדר החיבור לרצף השלם של העבודה ולרעיון מרכזי אחד. בשלב הראשון של הלמידה בפיתוח התפיסה החדשה נהגנו כך, וזו גם

התוצאה שקיבלנו. שלוש עבודות שונות עם מסקנות פרקטיות רבות שאינן מחוברות לרעיון חדש שלם.

סיכום ביניים – עד "צוק איתן" התקיימה הלמידה באופן מפוזר מאוד – רעיונות רבים, הרבה פתרונות קטנים ושלושה קבצי המלצות שאינם מחוברים לרעיון אחד. והרבה כמות עם מעט איכות, על אף ההבנה שזו בעצם הבעיה – כמות ולא איכות. ההבנה הזו הפכה לתודעה רק לאחר "צוק איתן".

פיתוח התפיסה החדשה: שלב ב' – תחקיר מבצע "צוק איתן" – "אנחנו בהיסט"

תחקיר צוק איתן היה מיוחד בשני מובנים. הראשון, הוא תחקיר שהתקיים במקביל לביצוע המבצע. את המשימה לתחקור מאמץ האש קיבלתי מראש אמ"ץ ביום פתיחת המבצע. כולנו חשבנו באותו יום שמדובר ב"עמוד ענן 2", כלומר, מבצע אש של שמונה יממות. המובן השני של ייחודו הוא בכך שהוא בוצע על ידי האנשים שנשאו באחריות תוך כדי המבצע. כל מי שתחקר היה מומחה בתחומו שפעל תוך כדי המבצע לשפר את התהליכים.

מבלי לפרט את ממצאי התחקיר, אביא רק מהמסקנות הרלוונטיות שהובילו לשינוי המשמעותי בתפיסה החדשה.

1) התשומות הרבות שהשקיעה המערכת בשנים האחרונות בשיפור יעילותה בכלל, וביעילות הפעלת האש בפרט, הוציאה אותנו מהאיזון בהיבט שבין יעילות לבין מועילות. "מכונה" שבנויה לפעולה היעילה ביותר, צריכה גם מנגנונים בולמים ומאזנים שידעו להעדיף את שיקולי המועילות, כמו מידת התרומה המבצעית של תקיפת מטרה מסוימת ביחס לאחרת.

2) המדד המוביל של המפקדים בפיקוד לבחינת מנגנון התקיפה הזה היה יעילותו. כל המטרות עמדו כמובן ברף מחמיר של חוקיות התקיפה בהיבטי הדין הבינלאומי ובצורך המבצעי לתקיפתן, ועם זאת נוצרה "אווירה של יעילות" (ולא בהכרח מועילות) בשדרת הפיקוד, החל ברמות הפיקוד הבכירות ביותר. הסיבה לכך מורכבת יותר מהאופן בו העניין מוצג כאן, והיא נותחה באחד מתחקירי "צוק איתן".

3) פערי הבנה ותפיסה של סמכות ואחריות בין המפקד המרחבי למפקד האווירי הביאו לקונפליקטים הנוגעים לשיקולים מבצעיים בתקיפת

המטרות, על אף ההגדרות הנהוגות לפיהן המפקד האחראי הוא מפקד הפיקוד המרחבי. חיל האוויר תופס את אחריותו באופן מרחיב, ועל כן יש קושי לייצר תפיסה קוהרנטית ביחס להפעלת האש.

4) חוסר יכולת לרכז מאמץ מול ההישג הנדרש בתא שטח נתון, בשל "חלוקת אמצעים סוציאלית" של מאמץ האש. בתנאים כאלו יש קושי לייצר מבני פו"ש ייעודיים להפעלת האש בריכוז מאמץ ותחת מפקדה משימתית לנושא האש בגזרה נתונה. ההעדפה לחלוקה שוויונית יעילה פעמים רבות, אך גורמי התקיפה השונים אינם מסונכרנים באותו מרחב פעולה.

פיתוח התפיסה החדשה: שלב ג' – שינוי הגישה

איכות במרכז – אמרנו איכות גם קודם, אבל פה היה צריך שינוי שיחייב את האיכות בתוך התהליך המכאני, משמע – הכוונת בנין כוח אחרת. הרעיון היה להטמיע בתוך מערכות השליטה והבקרה את האיכות, הן על ידי חיוב בקיום תהליך איכותי, הן על ידי יצירת תעדוף של מטרות. במילים אחרות, לא מספיק לדבר על איכות ולבנות כוח המייצר כמות. הטמעת איכות בבסיס בנין הכוח באש תביא לכך שהכמות לא תדרוס את האיכות. מספר דוגמאות להמחשה:

- הבניית מנגנון כריית מידע בתוך מערכות השו"ב הממוחשבות שיאפשר למפקד לקבל תמונה של איכות המטרות הנתקפות ולא רק כמותן.
- הגדרת חשיבות לימוד תמונת מצב האויב לעומקה, ולא רק תמונת המטרות.

- יצירת מערכת שתאפשר משוב לאפקטיביות הפעולה.

- שינוי במערכת השו"ב המרכזית שיחייב תהליך ניתוח נכון של הרעיון המבצעי לתוכנית אש מועילה (המערכת מחייבת תהליך מקצועי – תחבולה – משימות תקיפה – יעדים – מטרות לתקיפה).

המרחביות כגישה ראשית – הגיאוגרפיה מסדרת את מרחב הלחימה, גם בהקשר האש. על מנת למצות טוב יותר את האמצעים אנו חייבים לחשוב על כלל גורמי האש והאיסוף כגורמים מרחביים שהפעלתם נתונה ואפשרית על ידי כלל המפקדים המצויים בשטח בתלות לעניין שלהם. באופן זה נאפשר

ריכוזי מאמץ וגמישות וכן הקצאת משאבים יעילה. לצד גישה זו קיימת הגישה הנושאת. בין שתי הגישות מתקיים מתח ניגודי משלים, אך כאשר אנו רוצים להכווין את בניין הכוח צריך לקבל החלטה: מהי הגישה המובילה. המסקנה מ"צוק איתן" הייתה שצריך לשנות תפיסה. בעבר, תחת הרעיון של הפעלת האש, נהגנו להקצות אמצעי אש אורגניים למפקדים, ואלה התרגלו לראות באמצעי האש שתחת פיקודם חלק מהארגון לקרב. רעיון זה, בעידן של לחימה כנגד אנשים בסביבה אזרחית צפופה, אינו ניתן עוד למימוש. הוא יקר מדי ולא יעיל. באמצעות מערכות השו"ב והאינטרנט המבצעי ניתן היום לאפשר איכויות אורגניות מאש ואיסוף מרחבי. החלטה להרחיב את בניין הכוח האורגני לא תאפשר הפעלה מרחבית. לעומת זאת, בניית יכולת מרחבית תאפשר הפעלת אש בצורה זריזה וגמישה ובתפוצה רחבה. ב"צוק איתן" היה ניסיון להפעיל גישה אורגנית שהקשתה מאוד על ריכוזי המאמץ והאפקטיביות.

ביחס לתהליך עיצוב התפיסה, בשלב זה שינינו את שיטת הלימוד שלנו: לא עוד רצף דיונים, אלא התכנסות מומחים סביב סוגיות שעלו מתחקיר "צוק איתן", ומימוש לקחי המבצע ישירות לתוך התפיסה החדשה. זכינו למעבדת ניסוי קרב אמיתית והשתמשנו בה לצורך תיקוף התפיסה ושינוייה.

מה למדנו מהתהליך על למידה במטה הכללי

1) פיקוד מרחבי או זרוע יכולים להוביל תהליך למידה באופן יעיל יותר מהאופן שבו הדבר אפשרי במטה הכללי – הארגון של זרועות ואגפים נוח יותר לתהליכים כאלה, מרכזיות העיסוק של הגופים האלה סביב תחום תוכן אחד מרכזי מאפשרת מיקוד תהליך למידה וכינוס, והסמכות הפיקודית של מפקד הגוף מסייעת באופן כללי לתהליכים טובים יותר. לעומת זאת, המטה הכללי מורכב יותר – הוא מורכב מאותם אגפים וזרועות המקיימים תהליכי למידה (כאמור לעיל). תהליכים אלו יופרעו לכאורה על ידי למידה של המטה הכללי. בכדי ליצור במטה הכללי למידה המערבת את "המטה" צריך שינוי – שינוי ארגוני, שינוי באופן החשיבה שלנו על למידה, אבחנה בין עבודת מטה רגילה לתהליך למידה, וגיבוש תפיסה. המצב הרצוי הוא שהמטה הכללי, בראשות הרמטכ"ל, יוביל

תהליכי למידה ומחקר. שאיפה זו אינו פרקטית. לפיכך, לצורך מימוש תהליכי למידה מטכ"ליים, נדרש גוף ייעודי, איכותי ועל-זרועי, המורכב מנציגים בעלי שם ומעמד באגפים ובזרועות, וסמוך לשולחנו של הרמטכ"ל.

(2) חשיבותם של ניסויים תפיסתיים וביקורת – ללא התנסות "צוק איתן"

היינו ממשיכים בנתיב הקודם והיינו מגבשים תפיסה שאינה טובה. תהליך גיבוש התפיסות לבניין כוח שלנו אינו טוב. רק הלחימה הביאה אותנו לתודעת היסט, והמסקנה המתבקשת היא לייצר תהליך המאפשר מבחן כזה גם ללא לחימה. בעבר הוקמה לצורך תפקיד זה המעבדה התפיסית של צה"ל. במובן זה, המעבדה כשלה במשימתה. היא אומנם ביצעה סימולציות ואף כתבה ניירות שכותרתם "תפיסה", אך הם מעולם לא אומצו באופן רשמי. אי אפשר לייצר תפיסת בניין כוח והפעלתו במסגרת עבודות מטה זוטורות יחסית לצד עבודת המטה הכללי. תפיסות כאלה חייבות להיות תוצר של תהליך למידה אינטגרטיבי של המטה הכללי, ואכן מדובר באירועים נדירים. לרוב נעדיף לפתור את הבעיה על ידי הקמת גוף מטה אחראי לנושא. גוף אחר במטה הכללי המבצע מחקרי תיקוף לתפיסות הוא המרכז לניתוח מערכות באג"ת (אג"ת מנת"ס). גוף זה עושה שימוש בכלים אנליטיים לבחינת אפקטיביות מערכת נשק בתוך מכלול תפיסתי שלם, אך בדרך כלל אינו מבצע בחינה ביקורתית של תפיסה שלמה. עובדה מפתיעה היא שלהבדיל מתוצרי המעבדה התפיסית, לתוצרי מנת"ס יש מקום של כבוד בקהילה האסטרטגית של המטה הכללי. הנושא מפתיע שכן היינו מצפים שאסטרטגים יתנו מקום של בכירות לתפיסות הוליסטיות מבוססות מחקר תיאורטי על פני מחקר אנליטי כמותני. יש לציין שההבדל בהתייחסות לשני גופי המחקר אינה משנה בהקשר השימוש הפרקטי בתוצרים שלהם. שניהם לא משפיעים על הלמידה במטה הכללי, וההתייחסות לממצאיהם תלויה בעמדת המוצא של המצביא העושה בהם שימוש.

סיכום ומסקנות

המטה הכללי נדרש לסגל הרגלים של למידה מערכתית, שיאפשרו לו להיות אפקטיבי כארגון לומד. בעידן זה, יותר מתמיד, לא ניתן להסתפק בהעקקה

מצבאות אחרים או בהסתגלות טקטית בלבד. את התחנה הרביעית שאותה הגדרנו במסע הלמידה הצה"לי, אנו מעצבים היום.

הכוונת בנין הכוח ברמה הבין-זרועית על ידי גוף באמ"ץ היא אפשרית, אך היא מנוגדת לדרך שבה מאורגנת המערכת המוסדית בצה"ל. לפיכך נדרשת התארגנות ייחודית ומתודולוגיה ייחודית של למידה.

בעולם רב-זרועי, בצבא המתיימר לעבוד באופן משולב, תהליך למידה רב-זרועי כתהליך מקדים לייצור תפיסה חדשה הוא נדרש וחיוני.

תהליך בחינה ביקורתי של התפיסה חשוב יותר מגיבוש התפיסה. הנגדה על ידי חיכוך כפי שיצר מבצע "צוק איתן", לתפיסה החדשה. בהעדר מענה מוסדי מוסכם להנגדה ובחינה שכזו קבוצת הלמידה נדרשת לבצעו בעצמה.

קיים צורך בקבוצות מחקר ולמידה באמ"ץ המאפשרות חקירה מערכתית ולמידה להכוונת בניין הכוח. קבוצות מסוג זה ניתן למסד על בסיס הקמת ארגון ייעודי לנושא התפיסות. אם הוא יאורגן כגוף על-זרועי של קצינים בכירים, אולי יאפשר לנו התהליך ליזום השתנות נדרשת בטרם ייכפה עלינו הדבר על ידי מלחמה או על ידי גוף חיצוני לצבא. כזכור, מאחר שתהליך הלמידה במטה הכללי הוא מעין "שחייה כנגד הזרם", כל תהליך או התארגנות חדשים יידרשו להיות חזקים דיים על מנת להתקדם במעלה הזרם.

לסיכום, למידה היא שינוי והיא פרידה מאמונות ישנות ומהרגלים מוכרים. רק תהליך משמעותי יאפשר השתנות שכזו. רק תהליך שהמפקדים מעורבים בו מבחינה רגשית ומנטאלית יהיה תהליך שיביא לשינוי. אם לא יהיה תהליך כזה ברמה הבין-זרועית והעל-זרועית בצה"ל ואם בכל זרוע תתקיים למידה מבודדת מהקשר צה"לי רחב, ייווצר מצב שבו זרוע אחת תשתנה באופן לא מתואם עם השינוי הנדרש מהזרועות או מהגופים האחרים. סופו של שינוי כזה שיביא לכאוס או יידחה כיוון שאינו "משתלב במכונה". מכאן חיוניותה של הלמידה במטה הכללי. רק הלמידה הנובעת מהמקום המרכזי שבין הזרועות ומהמקום הבכיר שמעל הזרועות, תביא לתהליך אפקטיבי יותר של בניין הכוח.

”כך נהגנו תמיד...”

תובנות אישיות מתהליכי השתנות והסתגלות

דניאל ברן¹

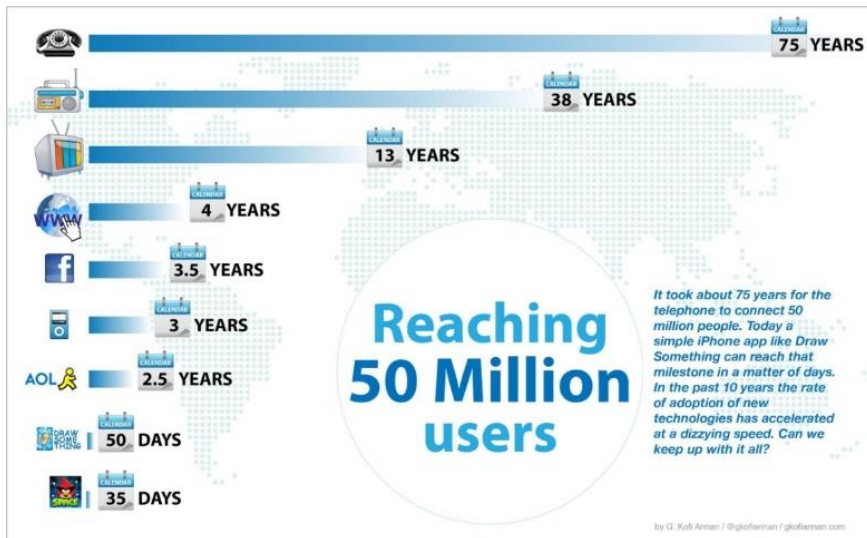
מבוא

”לא החזקים ביותר, או האינטליגנטיים ביותר הם ששורדים, אלא אלה המגיבים בדרך הטובה ביותר לשינוי.”

צ'ארלס דרווין

המציאות והסביבה השתנו ומשתנות מאז ולתמיד ואלצו את האדם להשתנות בהתאם. במידה רבה, הצורך בהסתגלות לשינויים נכון גם ל"צורות חיים" מורכבות יותר, כמו ארגונים, חברות ומדינות. מאז הופעת ההומו-סאפיינס, היו אלו התפתחויות טכנולוגיות ("המצאות"), בחלק גדול של המקרים, שהובילו לשינויים חברתיים-כלכליים משמעותיים, ושהשפיעו בתקופות מאוחרות יותר אף על מבנה המדינה ועל מערכות היחסים האסטרטגיים שבין מדינות. בתחילה, ההסתגלות האנושית לשינוי נמשכה על פני עשרות ומאות שנים, אך עם ההאצה הקיימת בהתפתחות הטכנולוגיה, פרק הזמן הנדרש להסתגלות האנושית הלך והתקצר, ובה בעת השפעתו הפכה משמעותית יותר. דוגמה טובה לכך נוכל לראות בהיסטוריה של מכשיר הטלפון: כפי שניתן לראות בתרשים 1, מרגע המצאתו נדרשו למכשיר הטלפון לא פחות משבעים וחמש שנים כדי להגיע לתפוצה של חמישים מיליון משתמשים.

¹ **תת אלוף דניאל ברן** סיים בתקופה האחרונה את תפקידו כראש חטיבת ההגנה בסייבר ומפקד לוטם – היחידה הטכנולוגית לתקשוב מבצעי. המחבר מבקש להודות לעמוס גרנית שהיה חבר לחשיבה בשלוש השנים האחרונות, לסרן ליאור לבד שליווה לכל אורך הדרך את תהליך כתיבתו של המאמר, ולאנשי יחידת לוטם באגף התקשוב, שהוכיחו שהבלתי אפשרי הוא אפשרי.



תרשים 1: פרק הזמן שנדרש לטכנולוגיות שונות להשיג פלח שוק של 50 מיליון משתמשים²

לעומת זאת, ליישומים דוגמת המשחק "Angry Birds" או "WhatsApp" נדרשו כ-35 ימים בלבד להגיע לאותו מספר משתמשים. הטכנולוגיות השונות בעידן הדיגיטלי, דוגמת הרשתות החברתיות ואפליקציות מסרים מידיים (דוגמת WhatsApp, ושירותי עזר כגון UBER ו-Waze), יוצרות תופעות ושינויים שהיקפם, עומק השפעתם על אנשים ואף יותר מכך – קצב השתנותם, מחייבים חשיבה מחודשת ועמוקה על אופן הסתגלותם של פרטים, של ארגונים ושל מדינות למציאות כזו, ויתרה מכך – על יכולתם של אלו להשתנות ברציפות ובקצב חסר תקדים. התפתחותו של המרחב הדיגיטלי העולמי מהווה מהפכה רדיקאלית ביותר ממובן אחד. השפעתו על פרטים, ארגונים, חברות ומדינות, אפשרה את התפתחותו של סדר כלכלי-חברתי חדש המאגר רבות מהמסגרות החברתיות, המדיניות והכלכליות הקיימות.³ הסדר החדש פורץ את ההנחה הבסיסית של העידן התעשייתי שלפיה הטכנולוגיה היא אמצעי ליעול האופן שבו ארגונים מנהלים את התהליכים האסטרטגיים שלהם ותו לא. לעומת זאת, בעידן

² G. Kofi Annan, נדלה מ: <http://visual.ly/reaching-50-million-users>.

³ חלק מהחוקרים מכנים תופעה זו בשם "העידן הדיגיטלי".

הדיגיטלי הטכנולוגיה מהווה תשתית יסוד להתפתחות רעיונות ותהליכים **חדשניים** הפורצים את הפרדיגמות ואת עקרונות היסוד שעל פיהם התנהלו המערכות המדינתיות, הצבאיות, הכלכליות והחברתיות בעידן התעשייתי. כל זאת נכון במידה שאינה פחותה גם לגבי צה"ל. האמירה המוכרת והשחוקה "עלינו להתכונן למלחמה של מחר, ולא לזו של אתמול", הפכה במידה רבה אנדרטה לחוסר הצלחתם של ארגוני צבא ומודיעין ובכללם צה"ל, לזהות מבעוד מועד תמורות סביבתיות, חברתיות או טכנולוגיות עמוקות ולהיערך תפיסתית בהתאם – הן מבחינה ארגונית והן מבחינה טכנולוגית. מכיוון שאסטרטגיה צבאית תלויה באופן ישיר במנעד האיומים וההזדמנויות, היא אינה יכולה להיות גנרית אלא מחויבת להיגזר מתוך ההקשר הסביבתי – המושפע והמשפיע כאחד. אסטרטגיה זו נדרשת בכדי לייצר הלימה עמוקה ורציפה ככל האפשר בין האופן שבו מתארים את המציאות ותופסים אותה לבין המציאות עצמה. תיאום שכזה יוביל בהכרח למועילות מבצעית (Operational Effectiveness) מן הצד האחד, ויגביר את היעילות משאבית (Resource Efficiency) מן הצד השני.

מבנהו ותכונותיו של הממד הדיגיטלי גורמים לכך שככל שפרט, ארגון או מדינה מתקדמים יותר, הופכת פעולתם תלויה באופן עמוק יותר במרחב, ובכך היא מעצימה את פגיעותם ואת רגישותם להשפעותיו. וכך, מעבר לצורך להבטיח זמינות טכנולוגית רציפה, הופך בהדרגה הממד הדיגיטלי תווך למימושן של אינטראקציות אסטרטגיות ואופרטיביות חדשות. כך, נפתח מנעד רחב וחדש של רעיונות ופעולות לשם השגת תכליות פוליטיות ואסטרטגיות על ידי שלילה או השפעה על פעולתם של פרטים ושל ארגונים ובכלל זה צבאות ומדינות במרחב.

מיום היווסדה, סבלה מדינת ישראל מנחיתות ביחס לאויביה. בין אם בגודל השטח, במשאבי הטבע, בהיקף אוכלוסייה ואף בהשוואת הכוח הצבאי מול זה של האויב – במאזן המספרי ידינו כמעט אף פעם לא הייתה על העליונה. כפועל יוצא מכך, לצד רוח הלחימה והיתרון האנושי, שאפה מדינת ישראל להבנה עמוקה של המציאות המבוססת על מודיעין אסטרטגי ופרשנות מחקרית, ופעלה להשגה ולשימור יתרון טכנולוגי משמעותי על אויביה. במקביל, התפתחה תפיסה שעל פיה את הלחימה יש לנהל בשטח האויב

ולשאוף להשפיע בעומקו המבצעי-תפיסתי-רעיוני תוך שלילת יכולתו לפעול בשטח הישראלי ובעומקו.

התנהלות מסוג זה הותוותה על ידי האבות המייסדים, לאור ההקשר הייחודי של מדינת ישראל, והתאימה לעולם שבו קצב השתנות הסביבה האסטרטגית של צה"ל הלם את הקצב שבו הארגון הצבאי היה מסוגל לזהותו, לנתחו ולהשתנות בהתאם. בנוסף, היא נשענה על הנחות עבודה כי היתרון הטכנולוגי הצה"לי יישמר, וכי האויב יתקשה להשפיע על העומק הלאומי והצבאי הישראלי.⁴ אך כמו בתחומים רבים אחרים, מה שהיה נכון אז, לא בהכרח נכון למציאות של היום שבה קצב השינוי הנדרש, כמוכתב על ידי השתנות הסביבה, הינו מהיר מקצב יכולתו של צה"ל להשתנות הלכה למעשה. ההתנהלות שאפיינה את העבר אינה תואמת מציאות של מהפכה טכנולוגית רדיקאלית. יתרה מכך, התנהלות זו לא רק שהיא מסוכנת, אלא היא עשויה אף להכשיל מהלכים עתידיים מכיוון שלצד התפתחות מרחב ההזדמנויות הצה"לי, הרי שגם מרחב האיום משתנה באופן עמוק, היות שהאויב נגיש יותר ויותר לטכנולוגיה מבצעית המערערת ומאתגרת את יתרונו של צה"ל ואף עשויה לאפשר לו לפעול לעבר העומק הישראלי.

בתפיסת העידן התעשייתי ובמשך למעלה מעשור, מפתח צה"ל מערכות מידע דיגיטליות המייעלות והמשכללות את תהליכי פעולתו המסורתיים, אך מסיבות רבות ומגוונות הוא אינו מקדם רעיונות דיגיטליים מהסוג המאפשר חדשנות מבצעית. אנו נמצאים בראשיתו של עידן שבו השאלה איננה יותר כיצד מפתחים את מערכת המידע הטובה ביותר לתמוך את התהליך המבצעי, אלא כיצד מפתחים את החשיבה ואת התהליך המבצעי החדשניים ביותר באמצעות התבססות על המרחב הדיגיטלי ותוצריו.

בעידן המתפתח נוצר מרחב התרחשות חדש (מרחב הסייבר) שבו נדרש צה"ל לטרנספורמציה דיגיטלית ממנפת כדוגמת הלוחמ"ם⁵, ותוך מניעה מהאויב להפריע לקיומה של זו, עליו לפעול למנף לטובתו טרנספורמציה מסוג זה של האויב. בהיבט הצבאי טענה זו מחייבת בירור מעמיק של הסינרגיה המתקיימת

⁴ בהקשר זה – העורך האזרחי.

⁵ בשונה מהפרשנות הרווחת, הכוונה כאן היא ללוחמה מבוססת מידע שבה למרכיב המודיעין אמנם יש חלק מרכזי, אך גם למידע עצמו יש חשיבות ביכולת לייצר תובנות ופעולות מבצעיות בהקשר משימה, זמן ומרחב. זוהי לוחמה מבוססת רשת במובן הרחב שלה.

בין התהליכים השונים והבניית מערכת מושגית, תפיסתית וארגונית כחלק מההתאמה הנדרשת לעידן הדיגיטלי בצה"ל.

טענתו המרכזית של מאמר זה היא כי המהפכה הדיגיטלית העולמית מהווה מהפכה טכנולוגית רדיקאלית והיא מחייבת שינוי עמוק בדרך פעולת המטה הכללי ובאופן חשיבתו, כמו גם באופן שבו צה"ל יפעל בתפיסה מערכתית חדשה, שתאפשר שינוי והסתגלות בקצב ההולם את אתגרי העידן הדיגיטלי.

הפרק הראשון דן במאפיינים הבולטים של העידן הדיגיטאלי, בעוצמת הפוטנציאל הטמון בו ובסכנה הצפויה למי שמאחר להסתגל אליו. **הפרק השני** מתאר את תהליכי טרנספורמציה הדיגיטאלית המתקיימים בארגונים ש"נולדו" בעידן הטרור דיגיטאלי ומיטיבים להשתנות בהתאם למציאות החדשה, ומתאר את התנאים המרכזיים שצריכים להתקיים כדי שהשתנות עמוקה מסוג זה תתרחש. **הפרק השלישי** דן באופן שבו צה"ל מסתגל למציאות, ובוחן שני "אירועי מופת" מן העבר (גיבוש תפיסת אש חדשה וכניסתו של צה"ל ל"עידן המחשב" בשלהי שנות החמישים), לאור תפקידם של האג"ם (ובהמשך – אגף המבצעים ואגף התכנון) והמטה הכללי בגיבוש תהליכים מעין אלו במעבר לעידן הדיגיטלי. **הפרק הרביעי** מעמיק בפעולתו של אגף התקשוב מאז הקמתו בשנת 2003. באמצעות התחקות אחר שני תהליכים מרכזיים, "צה"ל ברשת", וזה שאחריו, "צה"ל רשת", מצביע הפרק על ההצלחה המוגבלת לה זכה אגף התקשוב בתפקידו כגוף המטה המרכזי להתוויית מדיניות בתחומי התקשורת ומערכות המחשב ועל הפוטנציאל של התהליכים החדשים המתרחשים בשנים האחרונות. **הפרק החמישי** מצביע על התנאים הקונקרטיים שבהם על צה"ל לעמוד, כדי לשמר את הרלוונטיות שלו בהקשרי בניין הכוח התקשובי (וכנגזרת מכך – מבנהו של המטה הכללי והצבא כולו) ולממש טרנספורמציה דיגיטלית העונה למהפכה הרדיקאלית בסביבה שבה הוא מתפקד.

פרק ראשון: הזמן המתחדש

"Neither a wise man nor a brave man lies down on the tracks of history to wait for the train of the future to run over him."

Dwight D. Eisenhower

אחד הגורמים המעצבים המשמעותיים בדורנו שאליו חייבת להתייחס אסטרטגיה צבאית רלוונטית, הוא כניסתנו למה שחוקרים רבים, ביניהם תיאורטיקנים חברתיים כלכליים כאלווין טופלר⁶ וג'רמי ריפקין⁷, מכנים **"העידן הדיגיטלי"**. לטענתם, בחברת העידן הדיגיטלי, השגת עושר מתבצעת באמצעות מידע וידע. הידע בתקופתנו הוא השותף החשוב ביותר לפעילות עסקית ובכלל זה לפעילות צבאית. האינטרנט של לפני 20 שנה היה מורכב מדפדפן פרימיטיבי, חייגן איטי שהיה צריך להפעיל בכל פעם מחדש ומדפי רשת שלא היו יותר מלוח מודעות אלקטרוני. בחלוף שני עשורים, הפך האינטרנט למרחב עשיר של אינטראקציות ושימושים עם היקף משתמשים ההולך וגדל בהתמדה כמו גם מספר המכשירים המחוברים אליו ונפח המידע והתנועה העוברים דרכו מידי יום. התפתחות האינטרנט שינתה באופן מהפכני את אופי ההתנהלות האנושית הן כפרטים והן כארגונים ובתוך כך שינתה באופן יסודי את הסביבה האסטרטגית של תעשיות רבות לרבות התקשורת, הקולנוע, הטלוויזיה, העיתונות, תעשיית המוזיקה, התעופה, המלונאות ועוד. חשוב להבהיר, **"העידן הדיגיטלי"** שונה מהותית מ**"עידן המחשב"** שאנו מכירים עוד מראשית שנות השמונים ועד תחילת המאה הנוכחית. העידן הדיגיטלי חדל לייצג שכלול או מצוינות טכנולוגית מהסוג המייעל שליווה אותנו בעשורים האחרונים, והפך מוכוון לקומה הרעיונית המיוצגת על ידי הידע, האינטראקציות והתובנות החדשות שהוא מעצב. כדוגמה לטענה זו ניתן להביא את אפליקציית Waze. טכנולוגית ה-GPS, מכשירים ניידים

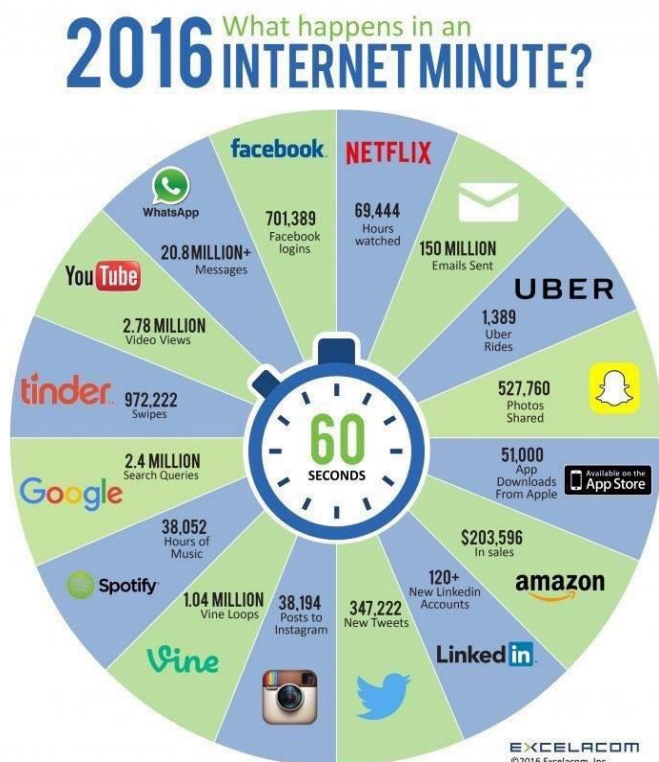
⁶ ראו למשל: אלווין טופלר, **הגל השלישי** (עם עובד, 1984); ויחד עם היידי טופלר - **מלחמה ואנטי מלחמה** (מערב - הד ארצי, 1995); **עושר מהפכני** (עם עובד, 2008).

⁷ ראו למשל:

Jeremy Rifkin, **The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World** (Palgrave Macmillan, 2011); **The Zero Marginal Cost Society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism**, (Palgrave Macmillan, 2014).

המריצים יישומי ניווט⁸ ורשתות חברתיות היו קיימים עוד קודם לכן, אך החיבור הרעיוני של כל אלה בדמות אפליקציית Waze, אפשר שינוי תפיסתי עמוק של הדרך שבה אנו מתניידים מנקודה אחת לשנייה, ויצר פלטפורמה למגוון שירותים חדש כגון פרסום ממוקד.⁹

על מנת להבין את עוצמת הפוטנציאל הטמון בעידן החדש די להתבונן בהיקף המידע הנוצר בכל דקה במרחב הדיגיטלי כמתואר בתרשים 2:



תרשים 2: כמות אינטראקציות המידע הנוצרות בכל דקה במרחב הדיגיטלי¹⁰

העידן הדיגיטלי משנה את מודל הכלכלה העולמית ממבנה מרכזי הירארכי למודל מבוזר ושטוח. מידע שבעבר היה נחלתם הפרטית של תאגידים

⁸ דוגמת iGO ו-Navigom.

⁹ כל משתמש מקבל פרסומות בהתאם למיקומו, למאפייניו האישיים, להיסטוריית הצריכה שלו וכדומה.

¹⁰ מתוך: <http://www.visualcapitalist.com/what-happens-internet-minute-2016>

וממשלות, נמצא בכמות דמיונית ברשת. כל שנדרש לעשות על מנת לרתום אותו ליצירת יתרון בתחרות הוא להתחבר באחת מנקודות המנשק. הרשתות החברתיות שברו את המחסומים הגאו-פוליטיים המסורתיים. לאחרונה, על רקע הוויכוח המשפטי המתנהל בין ה-FBI לבין חברת Apple, אנו עדים ל"התנגשות" בין המדינה לבין ענקיות הטכנולוגיה על השליטה במידע. אין ספק שמאבק מרתק זה רחוק מלהסתיים והוא נושא למחקר בפני עצמו אך ענייננו הוא במיצוי הפוטנציאל הגלום ב"התרחשות" זו למימוש התכלית האסטרטגית הצבאית ובאופן שבו צה"ל נדרש להתארגן על מנת למצותו. מספר מדינות, ביניהן גרמניה וסעודיה¹¹, זיהו את המגמה והן כבר נערכות באופן מערכתי לשינוי העמוק בהובלת ממשליהן.

העבר הקרוב מלמד כי הנהלות וגופים שלא התאימו עצמם לעידן הדיגיטלי, הפכו לא רלוונטיים והם נמצאים בשלבים שונים של דעיכה. חברות ענק מוצאות עצמן חסרות אונים מול הצורך להסתגל ולהשתנות ברציפות מול חברות הזנק הצצות מדי יום. התפתחות הקוד הפתוח, הרשתות החברתיות המקצועיות וטכנולוגיות הענן, שמטו את הקרקע תחת התעשיות המסורתיות ובתוכן תעשיית ה-IT. דוגמה בולטת (מני רבות) הינה חברת Nokia אשר הייתה בין הראשונות בעולם לזהות את הפוטנציאל העצום הטמון בתחום התקשורת הסלולרית, והפכה לחברת טכנולוגיית המידע הגדולה בסקנדינביה והמובילה בעולם בתחומה. משנת 2011, החלה Nokia לסבול מירידה חדה בנתח השוק ובמכירות, מה שהוביל בסופו של דבר לאובדן עצמאותה בתחום. סטיבן אלופ, מנכ"ל החברה, באותה השנה ציין במסמך שנשלח לעובדים כי ללא שינוי עמוק תעמוד החברה בפני מצב בלתי הפיך. "האייפון הראשון הושק בשנת 2007 ועדיין אין לנו מוצר שקרוב לחוויה שאפל מספקת." עוד הוא ציין:

אנדרואיד של גוגל נכנס לזירה לפני שנתיים בלבד, והשבוע הם לקחו את המובילות שלנו בנפחי המכירות של סמארטפונים. לא ייאמן. יש לנו בחברה מקורות חדשנות מבריקים, אבל הם אינם באים לידי ביטוי בשוק מהר מספיק. אם נמשיך כמו בעבר, נידרדר והמתחרים שלנו יתקדמו עוד ועוד.

¹¹ רויטרס, "הנסיך הסעודי חשף: התכנית המהפכנית לגמילה מנפט", *The Marker*, 25 באפריל 2016.

קרי, בעידן המתפתח הנהלות וארגונים חייבים לסגל לעצמם השתנות רציפה במובנה העמוק על מנת לפתח מנגנונים שלא רק יבטיחו הישרדותן, אלא חדשנות ומובילות שוק לאורך זמן. כך, גופים שלא "ימציאו עצמם מחדש" בעידן המתהווה, ייעלמו. חמש שנים מאוחר יותר, אפילו ענקיות טכנולוגיה עכשוויות כגון Apple, Intel ו-Microsoft מתקשות בשימור עליונותן מול חברות דיגיטל כמו Google, Facebook ואחרות.

פרק שני: טרנספורמציה דיגיטלית

"Eventually everything connects – people, ideas, objects."

"The quality of the connections is the key to quality per se."

Charles Eames

ארגונים דיגיטליים שהם "Born Digital", כגון Amazon, AIRBNB, UBER ו-Taboola, הם ארגונים שנולדו בעידן המידע ומעצבים את המציאות העסקית (Disruptive business) תוך שימוש במידע שלהם כמו בזה העומד לרשותם במרחב הדיגיטלי. ארגונים אלו, בשונה מארגונים בעידן התעשייתי, אינם בעלי משאבי ייצור או תשומות ייצור אחרות ובפועל התוצר שהם מספקים מבוסס על איסוף, ניתוח ומחקר מידע ומגמות חברתיות הנמכרות כשירות ידע מתווך ללקוחותיהן.

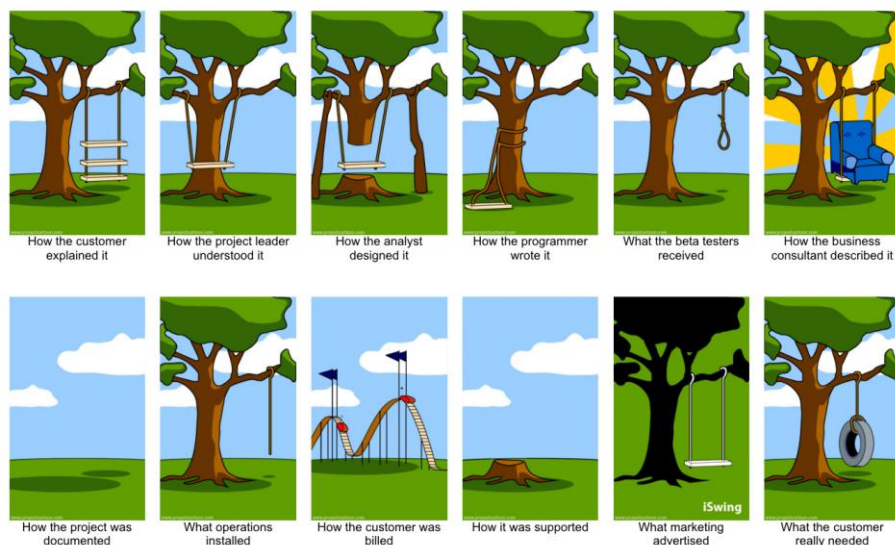
לעומתם, ארגונים שנוסדו בעידן התעשייתי הינם ארגונים אנלוגיים (להבדיל מארגון דיגיטלי) בהתנהלותם – הן מבחינת התפיסות המובילות אותם והן מבחינת התהליכים המתקיימים בהם. משמע, גם אם הם מנצלים את התפתחות טכנולוגיות המידע, הם עושים זאת באופן המייעל את התהליכים המסורתיים על פיהם נהגו ב"עידן המחשב" (כמו, למשל, המערכת הפיננסית העולמית).

הארגונים הללו מפתחים את מערכות המידע התומכות שלהן במודל מפל-המים (Waterfall) שתאם את העידן התעשייתי. בשיטה זו, פיתוח המערכות מתבצע בתהליך לוגי-שיטתי המורכב משלבים מוגדרים היטב שאין לפסוח עליהם. השלבים מבוצעים בטור, אחד אחרי השני, ובכל שלב יש מיקוד

במשימה עיקרית אחת.¹² בדומה לפס הייצור המסורתי, מתודולוגיית מפל המים שמה הדגש רב על איסוף כל הדרישות קודם לתחילת הפיתוח ועל ניתוחן וממליצה שתהליך הפיתוח לא יחזור לאחור לאחר ששלב מסוים בו הסתיים. השלבים העיקריים בשיטה זו הם איסוף דרישות וניתוחן, עיצוב תוכנה, תכנות, בדיקות, שילוב, התקנה ותחזוקה. היתרון המרכזי הנעוץ בשיטה זו הינה יעילות התהליך. מנגד, אחד החסרונות הבולטים בשיטה זו הוא מועילות נמוכה של התהליך הנובעת מהתארכות התהליך במציאות המשתנה במהירות. מעבר להגדלת עלות הפרויקט, התוצר שתאם את המציאות בנקודת היציאה לדרך לא יהיה רלוונטי בזמן סיום התהליך. כפי שהוצג, בעידן הדיגיטלי היכולת להשתנות רציפה, המהירות שבה מזוהה שינוי המהווה איום או הזדמנות ומהירות ההחלטה ומימושה (Execution), מהווים את היתרון התחרותי. לכן, בעידן שבו השינוי עמוק ורציף, מתודולוגיית מפל המים אינה מאפשרת לארגונים להיות רלוונטיים מבחינה עסקית.

חיסרון נוסף הקיים במתודולוגיית מפל המים הוא היווצרות נתק בין המפתחים לבין המשתמשים. היות ששלב הפיתוח ארוך ומרובה גורמים, חולף זמן רב עד שהמשתמשים מקבלים או רואים את המערכת החדשה, ולכן אין להם שום תמריץ להשתתף בתהליך שיוביל בסופו של דבר לתוצר רלוונטי. בצה"ל בעיה זו חריפה אף יותר, לאור קצב התחלופה הגבוה של מרבית משתמשי המערכות. בעיה זו אף מחמירה כאשר הגופים המעורבים מתקשים לתרגם את צורכי המשתמש או כשזה לא מסוגל להגדיר את צרכיו מלכתחילה. תרשים 3 מתאר קריקטורה הממחישה את הבעייתיות במתודולוגיית מפל המים.

¹² זרימה זו דומה לזרימתו של מפל מים דרך מספר בריכות, מהגבוהה לנמוכה, ומכאן שמה.



תרשים 3: הבעייתיות במתודולוגיית מפל המים¹³

פעמים רבות, הנהלות של ארגונים אנלוגיים החשות בהשתנות המציאות, מתקשות לחביל את הארגונים עליהם הן מופקדות להתחדשות ולטרנספורמציה שתאפשר להם לשמר מובילות עסקית ולהעצימה. הטרנספורמציה של ארגונים אלו לעידן הדיגיטלי הינה תהליך מורכב ורב ממד¹⁴. לארגונים אלו נדרש שינוי תפיסתי עמוק שיארגן מחדש תרבותית, תהליכית ואנושית את הנהלת הארגון ולאחריו את שאר הגופים במיוחד על גוף ה-IT. הצלחת ההנהלה להשתנות קריטית לקיומה של טרנספורמציה אמיתית, ולצידה האתגר לגוף ה-IT גדול משמעותית מזה של שאר מרכיבי הארגון. ראשית, גוף ה-IT נמצא בליבת המהפכה, ושנית, עליו להמשיך ולספק יציבות של התהליכים העסקיים העכשוויים ולתמוך במערכות הקיימות תוך כדי השתנות. הצלחתו של תהליך השינוי יאפשר איתור הזדמנויות מבוססות חדשנות טכנולוגית וכניסה לתחומים חדשים הנשענים על Ecosystem של מידע. מכיוון שהממד הדיגיטלי נמצא בהשתנות רציפה, על הארגונים הללו

¹³ נדלה מתוך: <http://goo.gl/rCAGrH>.

¹⁴ לאור הביקוש ומורכבות הנושא, רבים מהמוסדות האקדמיים המובילים בעולם, דוגמת Harvard business school, מציעים כיום תכניות ייעודיות.

לבצע את התהליך במהירות ובקצב התואמים את קצב השתנות המציאות. טרנספורמציה מסוג זה מחייבת היווצרותם של תנאים מאפשרים:

- **מנהיגות** – "מה שהביא אותנו לכאן לא בהכרח יביא אותנו רחוק יותר."¹⁵ ההבנה של ראש הארגון ומועצת המנהלים שלו כי ללא שינוי עמוק באופן מימוש התהליכים המרכזיים ויתרה מכך, פיתוח מוצרים חדשניים רלוונטיים, מוחמצת הזדמנות של הסתגלות והתאמה לעידן הדיגיטלי. פעמים רבות זו היא אבן הנגף בתהליך, מכיוון שהנהלת הארגון מחויבת להפסיק להישען על האינטואיציה והניסיון שהובילו להצלחתה עד כה, וללמוד "להישען" על תהליכים ועל תוצרי ידע המבוססים על כמויות עצומות של מידע.¹⁶ יתר על כן, על ההנהגה לאמץ את הדחיפות בתהליך מתוך ההבנה כי חוסר שינוי יגרום לגסיסה איטית של הארגון ולהפסד מול מתחריים. הבנה זו חיונית במיוחד לאור המורכבות והקושי הנעוצים בקבלה ובמימוש של מקצת ההחלטות. החלטות אלו מחייבות מנהיגות חזקה שתדע להכיל השפעה של התנגדות ארגונית לשינוי במוקדי הכוח המסורתיים.

- **שינוי בתפקידו של ה-CIO**¹⁷ – לב ליבה של המהפכה הדיגיטלית נעוץ בהתפתחות הטכנולוגית בעולמות הרשת והמידע ולכן, לצד אחריות ההנהלה להוביל את התהליך, על גופי ה-IT מוטלת אחריות מיוחדת לעיצוב הטרנספורמציה ולהצלחתה. בעוד שמסורתית נמדד ה-CIO באופן ניהול ותפעול ה-IT הארגוני, כגורם מאפשר (Enabler), הצלחה בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית מחייבת להפוך את ה-CIO לחלק מההנהלה הבכירה ולמנהיג העוסק בחדשנות, בהשתנות הארגון ובעיצוב העולם העסקי.

¹⁵ כותרת ספרו של מרשל גולדסמית', 'What Got You Here Won't Get You There in Sales: How Successful Salespeople Take it to the Next Level' (McGraw-Hill Education, 2011), שבה עשה שימוש רב גרהאם וולר, סגן נשיא החברה האמריקאית למחקר ולייעוץ בטכנולוגיית המידע, גרטנר, בכתביו על טרנספורמציה דיגיטלית. ראו: <http://goo.gl/vnYFe9> מ-9.11.2015.

¹⁶ נדלה בתאריך 9.11.2015. "time to take Digital to the Core" ואכן בתקופה האחרונה אנו עדים לעלייה משמעותית בכמות המאמרים האקדמיים והפופולאריים הדנים במעבר הדרוש מקבלת החלטות מבוססת אינטואיציה לקבלת החלטות מבוססת מידע. ראו, בין היתר:

Kristi White, "Sink or Sail? Moving from instinct to data-driven decisions," <http://goo.gl/6rZr5q>; Paul Barnes, "Moving from hunches to data-driven decision making," <https://goo.gl/pPLu1j>.

¹⁷ Chief Information Officer.

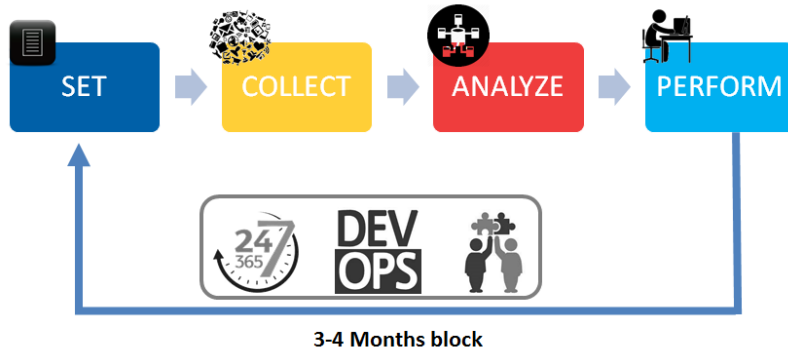
כחלק מהשינוי נדרש ה-CIO להימדד על הטרנספורמציה הדיגיטלית של הארגון הכולל (Business core) ולא רק על ביצועיה של יחידת ה-IT.

● **Data Collection** – החיבוריות ההולכת וגדלה של משתמשים ואמצעים לרשת (Internet of Things – 'האינטרנט של הדברים') יוצרת מידי יום נפחים עצומים של מידע. בעבר הרחוק, נגישות למידע עסקי בהיקף כזה הייתה נחלתם של ארגוני ענק שהעסיקו לטובת זאת גופי מחקר גלובליים.¹⁸ התפתחות כלכלית-חברתית זו הקלה על איסוף המידע, ויחד עם הוזלה דרמטית של עלויות המחשוב והאחסון של מידע, פתחה כר נרחב להגדרת "מוצרים" חדשים בעלויות נמוכות. בכך נפתחו הזדמנויות עסקיות גם לגורמים פרטיים וארגונים קטנים שגרמה לפריחת אתרי סחר אלקטרוני (Ecommerce) וחברות המספקות שירותים חדשים ומתקדמים מבוססי מידע.

● **Analytics & Big Data** – איסוף ואחסון כמויות עצומות של מידע הינו תנאי הכרחי אבל בהחלט לא מספק. היכולת להפוך את כמויות המידע העצומות לידע רלוונטי (בהקשר ובזמן) הינה אתגר בפני עצמו. האתגר המרכזי הוא הגדרת שאלת המחקר וביצוע תהליך של בדיקת הנתונים, סינון, טרנספורמציה ומידול (Modeling), במטרה לגלות מידע שניתוחו באמצעים מגוונים יצביע על מסקנות שיובילו לקבלת החלטות מהירות או יהוו מוצר חדש בפני עצמו. לטובת ביצוע משימת המחקר וסינון הנתונים, נדרשים חוקרים (Analysts) הניחנים בהבנת ההקשר העסקי הארגוני שממנו נגזרות שאלות המחקר ושהינם בעלי מיומנות טכנולוגית-מדעית בהפעלת כלי מחקר וניתוח מתקדמים. בעידן הדיגיטלי כלכלת המידע אינה מבוססת עוד כבעבר על איסוף הנתונים, אלא על עיבודם תוך שימוש בכלים ומיומנויות אנליטיות מתקדמות. מציאות זו מחייבת ארגונים להכשיר חוקרים מומחי תוכן (Data Analysts) הבקאים בעולם העסקי מחד, ובעולם הטכנולוגי, מאידך. חוקר המידע מקיים מפגש קריטי המוביל להיתוך בין התהליך העסקי ('ההפעלת הכוח' הארגוני) לבין התהליך הטכנולוגי-מחקרי ('בניין הכוח' הארגוני). בעידן החדש, איסוף המידע, האנליסטים והאלגוריתמים עצמם הופכים ליתרון התחרותי של חברות. מכיוון שמדובר בעולם תוכן גלובלי המשתנה

¹⁸ באותה עת, כמות המידע שעמדה לרשות האנליסטים וקצב השתנות העולם העסקי אפשרה עדיין ניתוח אנושי.

באופן רציף, תהליך זה מתקיים באופן מתמשך וברציפות מתמדת יום-יום, שעה-שעה.



תרשים 4: תהליך שימוש במידע ובהפיכתו "למוצר חדש"

● **AGILE**¹⁹ כתפיסת עולם ארגונית – מתודולוגית Agile התפתחה מאמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת כחלופה לשיטות הפיתוח המסורתיות (כמו "מפל המים") שאופיינו ביכולת תגובה איטית מדי לדרישות משתנות. מתודולוגית Agile זכתה לפופולאריות לאור המיקוד שלה ב-Time to Market והיכולת לשלב שינויים במהלך מחזור חיי הפיתוח בקבועי זמן קצרים. יישום מתודולוגיית Agile בפרויקטים, יחד עם שאיפת גופי הפיתוח לשילוב מהיר של טכנולוגיות חדשות, הביאו לגידול בקצב שחרור גרסאות. משימות ה"העברה לתפעול" של תוכנות חדשות, המבוצעות לרוב בצורה ידנית (התקנה, הרצה, התאמות וכו'), לא היו מסוגלות להתמודד עם הגידול בהיקף הדרישות של גופי הפיתוח. צוואר הבקבוק החדש שנוצר ביכולת הארגון להמשיך ולפעול עסקית (או, במקרים אחרים, מבצעית) גם בעת החלפת מערכות על מנת לשמר תחרותיות, חייב גם כאן שינוי עמוק. תפיסת ה-DevOps (צירוף המילים Development ו-Operations) באה לגשר על צוואר הבקבוק שנוצר בין ההתקדמות של גורמי הפיתוח לבין יכולותיהם של גורמי התפעול. על מנת להתמודד עם קצב השינויים הגבוה, מתבסס השינוי על פיתוח ושימוש בכלי אוטומציה שמטרתם לייעל ולהאיץ את תהליכי הפיתוח והתפעול (בעיקר על ידי מיכונם) במחזורים קצרים, כך שמתאפשר שחרור גרסאות רצוף ובטוח.

¹⁹ בעברית "זמישות" – צירוף המילים זמינות וגמישות.

מהפכה רעיונית תרבותית זו פתחה צוהר לעולם הזדמנויות חדש המאפשר פיתוח, בדיקות ומבצוע במהירות, בתדירות וברמת אמינות גבוהות יותר ובעיקר תוך שמירה על רציפות עסקית. תפיסת ה-DevOps משתלבת במספר אופנים עם מגמות נוספות המתפתחות בשנים האחרונות: הקוד הפתוח ומעבר מערכות מידע לתשתיות ענן.

על מנת להתגבר על המכשול הקיים בקשר משתמש-מפתח התפתחו במתודולוגיית ה-Agile שתי גישות חדשות: UX ו-MVP. הראשונה (User Experience) היא התהליך של שיפור שביעות רצון המשתמש על ידי אינטראקציה ישירה בין המשתמש לבין המוצר בשלבי פיתוחו השונים כבר מתחילתו של התהליך. על מנת לאפשר אינטראקציה זו מוגדר המוצר המינימאלי האפשרי (Minimum Viable Product) שהינו בעל מאפיינים מספקים למשתמש הסופי בכדי לתקף ולהתאים את המוצר בשלבי פיתוחו לחוויות המשתמש (הנצברת מההתנסות) ולהשתנות הסביבה.

● **ההון האנושי** – טרנספורמציה דיגיטלית מחייבת את שינוי הדי-אן-איי האנושי בחברה, כאמור, במיוחד בדרגי ההנהלה וגוף ה-IT. אנשי העידן הדיגיטלי הם יזמים באופיים והם מתייחסים להזדמנויות באופן רציונלי (חלקם אף יוגדרו בחברות המסורתיות כ"לא משתלבים"). חברות שנולדו לעידן הדיגיטלי, מאמצות טיפוסים מסוגים שונים המשלימים את המרקם האנושי והמקצועי המתחייב על מנת לייצר את היתרון התחרותי. בחברות המבקשות או המחויבות (לדוגמה עקב רגולציה) לעשות את השינוי באופן הדרגתי או מקבילי ולהמשיך לספק שירותים קיימים, מתנגשים פעמים רבות הערכים של הדור האנלוגי עם זה של הדור הדיגיטלי עד כדי נתק מוחלט בין שתי הקבוצות. דוגמה לכך היא פערי התפיסה לגבי אימוץ טכנולוגיות. לרוב, אנשי הדור האנלוגי יידבקו בעקרון ה-NIH ("Not Invented Here") וישאפו לפתח, לתכנן ולהקים את מרבית המערכות והמרכיבים בכוחות עצמם. לעומתם, אנשי הדור הדיגיטלי יפעלו לרוב על פי עקרון ה-PFE ("Proudly Found Elsewhere"), יאמצו מרכיבים רבים ככל הניתן בתפיסה של הקוד הפתוח ויוסיפו או ישנו מרכיבי קוד רק במקומות המהווים את היתרון התחרותי מול המתחרים. ארגונים מהסוג השני יהיו בסופו של דבר מהירים, ממוקדים

ויעילים יותר. ללא הנהגה חזקה שתכריע ותוביל את תהליך הטרנספורמציה, התנגשות מסוג זה עלולה להיות הרת אסון לארגון.

● **משיטופי פעולה לפעולה משותפת** – בעידן הנוכחי אף ארגון אינו מסוגל להצליח בכוחות עצמו לקיים את המערכת האקולוגית (Ecosystem) הדיגיטלית הנדרשת. על מנת לקדם את האסטרטגיה הארגונית נדרשים שיתופי פעולה של יצירה וחדשנות המביאים לידי ביטוי איזון בין שיתופי פעולה ומידע מבוססי אינטרס משותף ובין יתרון תחרותי מבוסס שימור הייחודיות העצמית.

לסיכום פרק זה, חשוב לציין כי ארגונים כדוגמת צבאות ומערכות פיננסיות שמרניות המבקשים לבצע טרנספורמציה דיגיטלית, נדרשים לקיים בו זמנית ולאזן בין שתי מערכות מידע. האחת המספקת את המענה העכשווי בזמינות מלאה והשנייה, העתידית, שתבטיח את היתרון המבצעי או העסקי. BiModal זו היא תפיסה של ניהול שתי מערכות מידע נפרדות זו מזו²⁰ – האחת מתמקדת ביציבות המערכות האירגוניות הנוכחיות, והשנייה מתמקדת בחדשנות וזריזות דיגיטלית. ככל שהארגון יתקדם בתהליך המודרניזציה, מרכז הכובד יוסט מן המסורתי לחדש. תהליך זה מחייב התארגנות ייחודית של גוף ה-IT הארגוני בהובלת ה-CIO, הקמת גופי חדשנות ומחקר אלגוריתמי (אנליסטים) ושינוי הדרגתי של המרקם האנושי מאנשי IT מסורתיים לאנשי הדיגיטל.

פרק שלישי: חשיבה מסתגלת

"Tomorrow belongs to those who can hear it coming"

David Bowie

בשלהי שנות השמונים, הן כתוצאה מהשתנות הסביבה האופרטיבית, הן, ובעיקר, כתוצאה מ"אקלים רעיוני" חדש ששטף את צבאות המערב עם התפתחויות טכנולוגיות חדשות ושילובן בשדה הקרב (RMA), החלו לחשוב בצה"ל על תפיסת בניין כוח שתזנח את מרוץ החימוש המסורתי של קרבות

²⁰ ראו, למשל, הסברים על תפיסת Bimodal IT באתר גרטנר: <http://www.gartner.com/it-> ובאתר מנדיקס: <https://www.mendix.com/what-does-bimodal-it-mean> [/glossary/bimodal-bimodal-it-mean](https://www.mendix.com/what-does-bimodal-it-mean)

דיביזיוניים. נדרשה תפיסה שתאפשר לצה"ל להתמודד במגרש משחקים אחר מזה שיקבע האויב. תפיסה זו נועדה להביא לידי ביטוי את יתרונו האנושי של צה"ל, יתרונה הטכנולוגי של מדינת ישראל לאור המציאות האזורית ולשחוק את יתרונו המספרי של האויב ואת תפיסתו לגבי ערך חיי האדם. התפיסה נשענה בעיקר על שילוב בין יכולת יבשתית לאווירית שיאפשר לצה"ל להשמיד באופן מדויק את רוב כוחות האויב מנגד, להביא לשחיקה משמעותית ביכולות האויב ולשינוי תודעת הקרב שלו בזמן קצר, מבלי להיגרר לקרבות בחיכוך גבוה שיחייבו כמות טנקים גדולה ויגרמו לכמות נפגעים גדולה. התפיסה המהפכנית הובילה את התעשייה הביטחונית הישראלית למחקר ולפיתוח יכולות טכנולוגיות לתצפית ויירוט מדויקים ביום ובלילה מהאוויר ומהיבשה. במסגרתה התפתחו תשתית הכטב"ם (שהייתה חלוצית בעולם) ויכולות מרחביות של סיוע ומודיעין מטרות למפקדות המרחביות. אמנם חוכמה שבדיעבד, אך בכל זאת ניתן לומר כי יכולת זו לא שמשה במתאר המבצעי שעבורו היא יועדה, אך במרוצת השנים התפתחו מתארים וצרכים מבצעיים חדשים שקיבלו מענה מידי, תוך ניצול היכולות שפותחו כעשור קודם לכן עבור מתאר מבצעי שונה. הגם שבמקור יכולות אלו לא פותחו מתוך ראייה עתידית, ניתן לומר כי מדובר בדוגמה מובהקת לטכנולוגיה ייחודית, "זמינה מן המדף", שלא רק נתנה מענה רלוונטי למציאות מבצעית שהתפתחה, אלא אף עיצבה באופן מהותי תפיסת הפעלה מבצעית חדשה.

דוגמה נוספת לחשיבה המבינה את הפוטנציאל לשינוי הפרדיגמה המבצעית המתבססת על התפתחות טכנולוגית, היא כניסתו של צה"ל ל"עידן המחשב". בתהליך שארך כשלוש שנים מההחלטה שהתקבלה ב-1958 לרכוש מחשב לצה"ל, החל בצה"ל לפעול המחשב הראשון. בזמנו, מדובר היה בהחלטה מהפכנית ובתהליך מהיר ביותר בהתייחס לעולם הטכנולוגי של התקופה ההיא ובוודאי שלצבא צעיר במציאות ביטחונית ומשאבית מורכבת. כפועל יוצא מההחלטה, היה ברור כי נדרשת היערכות ייחודית להכרת עולם התוכן הלא מוכר ולהפגת אי הנוחות בקרב המפקדים הבכירים.

כחלק מההבנה כי מדובר בשינוי מהותי המחויב בהובלה של ההנהלה הבכירה ביותר של צה"ל, כונס בנובמבר 1959 סגל הפיקוד הכללי של צה"ל ליום עיון שנושאו היה ה"מחשב האלקטרוני". בכנס הציגו קצינים בכירים, אנשי מחקר

ואקדמיה ומומחים ממגוון עולמות תוכן. את הכנס פתח ראש אג"ם, אלוף יצחק רבין, והוא נחתם בדברי הרמטכ"ל, רב-אלוף חיים לסקוב: "עכשיו אנחנו במצב שאין הזמן מהווה מגבלה, אלא מידת כושרנו לנצל את הזמן הזה. זה יהיה מאמץ גדול בתקופה הבאה, הן לשליטה והן לשינוי מה שקיים אצלנו, כדי שנוכל להגיע בזמן קצר לא רק לנתונים מעובדים, אלא גם לעזרים לתהליך קבלת החלטות".²¹ מכיוון שמדובר בתחום חדש, החליטה ועדה מיוחדת, שמונתה לעסוק בנושא, על "הקמתו של מרכז מחשב ורישום ממוכן (ממרי"ם) אחד ומרכזי בצה"ל, שישתף את כל הצרכנים באגפים ובחילות, לרבות מטכ"ל/אמ"ן וצרכני מערכת הביטחון".²² לתפקיד מפקד ממרי"ם הראשון מונה ד"ר מרדכי קיקיון אשר מתוך הבנת הפוטנציאל העצום לצה"ל בייעול ושליטה בנתונים ומהבנה מעורפלת של העולם המתהווה, הוא הוכפף לראש אג"ם, אלוף יצחק רבין.

הפוטנציאל הגלום שבכניסה ל"עידן המחשב" לא היה נהיר לכלל חברי המטכ"ל. ראש המחלקה לתפקידי מטה באג"ם, אלי"ם מתי פלד, ניהל את המסע להחדרת המודעות לנושא המחשב בקרב הקצונה הבכירה. בישיבת פורום מטכ"ל שנערכה ב-15 במארס 1960 ושהוקדשה לנושא המחשב האלקטרוני, אמר פלד:

"כדי להפיק את מלוא התועלת מהמחשב יש לבדוק כיצד לארגן את זרימת האינפורמציה בצה"ל [...] המטרה צריכה להיות אינטגרציה של מידע, שיזרום באופן חופשי וללא אילוצים של מעבר מדרג לדרג. על המידע להגיע למחשב ישירות, מהמקום שבו נוצר, או קרוב לו, ללא תלות במבנה הארגוני."

23

אך לא כל חברי המטה הכללי סברו כי מדובר במהלך נכון או חיוני לצה"ל. בשיחה אישית עם קיקיון, אמר מפקד חיל האוויר, אלוף עזר וויצמן:

"שנינו מצויים על הגנת מדינת ישראל. בכסף שאתה משקיע ברכישת המחשב, בהתקנתו ובהפעלתו, יכולתי לבנות עוד מסלול המראה בחצרים ובדוד [בסיס רמת דוד], וברור תרומתו של מי תהיה גבוהה יותר בהגנת

²¹ עמירה שחר, **בחזית המחשוב**, (הוצאת משרד הביטחון: תל אביב, 2002). עמוד 64.

²² שם, עמוד 43.

²³ שם, עמודים 63, 66.

הארץ, אתה עם המחשב שלך או אני עם מסלול נוסף, שיאפשר הזנקת מטוסים בקצב כפול.²⁴

מנגד, היו כאלו שחשו בחשיבות שבאימוץ המהפכה הטכנולוגית שבפתח, גם אם היא לא הייתה מבוררת ונהירה דיה להם. בטקס הפעלת המחשב הראשון בצה"ל נאם האלוף יצחק רבין:

"למחשב במערכת הביטחון ועבור צה"ל ישנן שתי מטרות [...] התכלית הכללית היא הכנסת מערכת הביטחון וצה"ל לעולם המחשבים האלקטרוני. עולם זה היום מהווה חלק אינטגרלי בכל נושאי פיתוח חדשים ומהווה חלק ממכלול הנשק או מה שקרוי בשפה זרה Weapon system של כל כלי הנשק החדשים. הכניסה למחשב תאפשר לנו הכנת כוח הרתעה וצבירת הידע

והיכולת לעמוד בפני הצורך להכניס אמצעים חדישים אלה לצה"ל."²⁵



תמונה 1: ראש הממשלה לוי אשכול מבקר בממ"ר"ם

על החשיבות שייחסה מערכת הביטחון ניתן ללמוד בין השאר מביקורו של ראש הממשלה לוי אשכול בליווי האלוף חיים בר-לב והאלוף יצחק רבין בממ"ר"ם.

לצד הסיכון הטמון בהחמצת הפוטנציאל לשינוי הפרדיגמה המבצעית קיים סיכון נוסף שבו האויב משנה את הפרדיגמה המבצעית שלו ומנגד צה"ל מתקשה לקיים תהליך חשיבה מערכתית שיזהה את השינוי וייערך אליו באופן מתאים מבעוד מועד. במאמרו "מחינוך למצוינות אל

²⁴ שם, עמוד 66.

²⁵ שם, עמוד 92.

נכות מנהיגותית²⁶ עומד אלוף (מיל') גרשון הכהן על ההבדל שבין מצוינות טכנית למצוינות הסתגלותית. בהבחנה הזו, טוען הכהן, טמון סוד תחבולתו של אנואר סאדאת לקראת אוקטובר 1973. סאדאת, שהכיר במגבלות צבאו, נפרד מהשעבוד למצוינות הטכנית של בקשת מענה טכני לתחומי העליונות הישראליים ("סיגירת הפער"), והציב רעיון מלחמה מינימאלי שהתאים באופן ייחודי לתנאיו ולהישג אותו ביקש.

פריצת הדרך הזאת היא כמובן גילום מובהק של מצוינות צבאית ואסטרטגית. האופן שבו נוצר הרעיון מצביע על הכורח להיפרד בשלב מסוים מהשעבוד למצוינות הטכנית ולשנות את הרעיון המבצעי הקיים וזאת מבלי לשנות את ההישג המבוקש.

בגיליון מס' 6 של "בין הקטבים", תיאר ניסים חניה את התהליך ההדרגתי שבו התפרק אגף המטה (אג"ם) של המטכ"ל (ובראשו עמד סגן הרמטכ"ל) שהיה אחראי על גיבוש תפיסות הפעלת הכוח ותכנון בניין הכוח מתוך ראייה אחודה. האחריות של אג"ם התפצלה לשני אגפים נפרדים בהתאמה – אגף המבצעים ואגף התכנון. פיצול זה הוביל להתרופפות הקשר שהיה קיים בין תחומי העיסוק של האג"ם, ובסופו של דבר להתפתחות מקבילה של תפיסות הפעלה מבצעיות ושל תהליך תכנון בניין הכוח הצה"לי. לדבריו, כיום מתקיים השיח הטכנולוגי ברמה המטכ"לית (אם בכלל), רק במסגרת הארעית של תכנון התר"ש, ולובש במידה רבה צורה של אופטימיזציה משאבית במסגרת פרדיגמה מבצעית נתונה. זאת ועוד, המציאות המבצעית שבה נתון צה"ל מזה שנים, לטענתו, צמצמה את התפתחות הפרדיגמה המבצעית לטובת הבט"ש ולמערכות טקטיות. בראייתו, היעדר מטה צה"לי מרכזי לענייני בניין כוח טכנולוגי הנושא באחריות לפיתוח ידע והאחראי להציג עמדה משוכללת קונסטרקטיבית, מצמצם את הסיכויי שרעיונות של חדשנות טכנולוגית יִפְּרוּ את החשיבה הצבאית התפיסתית ולהיפך. מסקנה נוספת שאליה מגיע חניה, מצביעה על כך שעיקר בניין הכוח הצה"לי מעוצב למעשה מחוץ לצה"ל, וחמור מכך – הוא עודו נטוע עמוק בעידן התעשייתי. בסופו של דבר קובע חניה ארבע מסקנות שהמרכזית שבהן, בהקשר הטרנספורמציה הדיגיטלית, מכוונת לכך שצה"ל, בוותרו על גוף טכנולוגי-תפיסתי חזק בתוך המטה

²⁶ גרשון הכהן, "מחינוך למצוינות אל נכות מנהיגותית", **מערכות** 457, אוקטובר 2014.

הכללי, מצא עצמו נעדר מודעות עצמית של ממש לפער ההולך ומתהווה ביכולת ההתחדשות התפיסתית שלו עצמו.²⁷

בסיפא של מאמרו מציג חניה טענה דומה לרעיון המוצג במאמר זה וקובע כי עידן טכנולוגיות המידע החליף את העידן התעשייתי ושינה כליל את חוקי המשחק. בעידן הדיגיטלי מגדירי העוצמה החדשים קשורים לתוכנה יותר מאשר לחומרות ולפלטפורמות שבהן התמחו התעשיות הביטחוניות. יתר על כן, בעוד שעולם התוכנה מתקדם בקצב מהיר ביותר, המערכת הביטחונית הברוקרטית אינה עומדת בו. מעטפת ההגנה המוסדית השומרת על התעשיות הביטחוניות, כמו גם שווקי ייצוא של מדינות מתפתחות, מקהים תמריצים לשינוי מהותי של התעשיות המסורתיות.²⁸

בחודש אוקטובר 2011 פרסם המכון לחקר הביטחון הלאומי חוברת "הערכה אסטרטגית לישראל 2011". במסגרת החוברת, התפרסם מאמר מאת אלוף (מיל') גיורא איילנד המסביר את תכנית העבודה הרב-השנתית (תר"ש) של צה"ל והדילמות שהיא מציגה.²⁹ במסגרת המאמר מציג איילנד שש דילמות שעמדו בראיתו בבסיס המסמך ושהאחרונה שבהן עוסקת במערכות הש"ב (שליטה ובקרה) המהוות מרכיב מרכזי בלוחמה מבוססת הרשת, NCW (Network Centric Warfare), בעידן הדיגיטלי. איילנד מתאר כי לצד היתרונות שבשו"ב המתקדם, קיימים גם שלושה חסרונות:

- קצב ההתפתחות הטכנולוגית – "כשמתבצע שלב ההצטיידות במערכות חדשות, הן למעשה כבר ישנות".
- קצב ההטמעה – "יש מחיר גבוה למצב, שבו רק לחלק מהכוחות יש תשתית תקשורת חדשה ולחלק אחר אין כזאת".
- הוכחת התועלת – "התועלת של שו"ב מתקדם היא עקיפה ולא תמיד מוכחת".

מעבר לכך, מאמרו של איילנד מעלה את האתגר שבפגיעות מאיומי סייבר ככל שארגון או מדינה הופכים דיגיטליים יותר. טענה נוספת המושמעת לעיתים

²⁷ נסים חניה, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", **בין הקטבים** 6, בניין הכוח – חלק א', ינואר 2016. עמודים 88-39.

²⁸ שם.

²⁹ גיורא איילנד, "תוכנית העבודה הרב-שנתית בצה"ל – דילמות ומענים", **הערכה אסטרטגית לישראל 2011**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוקטובר 2011. עמודים 132-123. נדלה מ: <http://goo.gl/PR8pZW>.

היא כי הטכנולוגיה יוצרת בקרב המפקדים תלות גבוהה כזו שבמעלה הדרך תגרום לאובדן מיומנויות בסיס כיכולת ניווט, ניתוח שטח, תודעת אויב, "התמכרות" שתשפיע על קשב המפקדים³⁰ ועוד.

כיום, בעידן שבו האויב נעלם והיערכותו לא סדורה ושמגוון האיומים המשפיע על המשימה הטקטית הוא רחב, ניתן לקבוע בוודאות את התועלת שבמערכות השילוביות. לראייה, הבנת פוטנציאל זה הובילה להצבתן במרכז עקרונות הפעולה במסמך אסטרטגיית צה"ל. השאלות לגבי הקצב שהועלו על ידי איילנד מציגות בעיות אמיתיות, אך הן מתעלמות משאלה מרכזית – האם ישנה חלופה למצוינות הסתגלותית בדמות שילוביות וש"ב מתקדם בעולם שבו קצב שינוי הסביבה האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית הולך וגדל? כמו כן, האם נכון היה להשאיר צה"ל לא מתקדם דיגיטלי ובכך להקטין את פגיעותו מאיומי סייבר?

במאמר מערכת שפורסם זמן קצר לאחר מכן התייחס תא"ל (מיל') דב תמרי למאמרו של איילנד.³¹ בסיפא של מאמרו, מציג תמרי עמדה שונה מאיילנד, הגורסת כי ההפרדה המתודולוגית הנהוגה בצה"ל בין המושגים "בניין הכוח" ו"הפעלת הכוח" נכונה ונוחה. תמרי גורס כי תהליכי בניין הכוח להפעלת הכוח שלובים ואין זה נכון להפרידם. בראייתו:

"מתקיימת דיאלקטיקה בין תפיסת הפעלת הכוח לבניין הכוח. תפיסת ההפעלה מציפה את המתחים בין הקבוע בכוח הצבאי לבין הדורש שינוי. היא מצביעה על יתרונות הכוח הקיים והנבנה וכן על חולשותיו ומגבלותיו. היא אמורה לעצור תהליכים עליהם הוחלט ולהצביע על השינויים המתחוללים בסביבה המחייבים את עצירתם. היא אמורה להצביע על הצורך במפנה לתפיסות בניין הכוח."³²

תמרי אמנם משתמש במילה "דיאלקטיקה" לתיאור יחסי הגומלין שבין הפעלת הכוח לבין בניינו, אך מדבריו דווקא עולה פרשנות של יחסי השפעה חד – כיווניים (משפיע מול מושפע). זהו, למעשה, ניסיון לפרשנות של מערכת מתפתחת בכלים של מערכת מורשת. התפתחות העידן הדיגיטלי והמגמות

³⁰ כדוגמת "אפקט הפלזמות" במלחמת לבנון השנייה.

³¹ דב תמרי, "בניין הכוח והפעלת הכוח", *Israel Defense*, 30 במארס 2012.

³² <http://goo.gl/Q6T1Ur> שם.

המאפיינות אותו, מייצרות יחסי גומלין דיאלקטיים קלאסיים (כל משפיע הוא גם מושפע, ולהיפך). "עידן המחשב" מאפשר במובן הפשטני ביותר מימוש יעיל של תהליכי הפעלת הכוח הקיימים ובכך מאפשר את מימוש המעשה המבצעי. החידוש המשמעותי בעידן הדיגיטלי נעוץ בהבנה כי מהפכת המידע מאפשרת התפתחותם של "מוצרים מבצעיים" חדשים, מבוססי מידע, ובכך מעצבת בפועל את המעשה המבצעי ומאפשרת פריצות דרך פרדיגמטיות. התפתחות תפיסתית זו מחייבת התאמת הארגון באופן שיאפשר התפתחות תפיסות חדשניות להפעלת הכוח שהן בעלות פוטנציאל מבצעי חדשני לאור הזדמנויות הטמונות בהתעצמות האויב ושהן הכרחיות לאור קצב השתנותו. לפני כשני עשורים, המו"פ הביטחוני היה הקטר המוביל את החזית הטכנולוגית וממנו נגזרו מוצרים מסחריים. כיום המציאות הפוכה – כוחות השוק האזרחי הם המגדירים את חזית הטכנולוגיה והמו"פ הצבאי מנסה להדביק את הפער, לבחור את הטכנולוגיות הרלוונטיות ולבצע התאמות לסביבה הצבאית. שינוי עמוק זה, שהתבצע בתהליך הדרגתי, לא לווה בצעד מתבקש של בחינה עמוקה של תהליכי בניין הכוח התקשובי. כך, בעוד שבעבר התעשייה הביטחונית הישראלית, מעצם היותה "זרוע ביצוע" של צה"ל, הייתה בתחומים רבים פורצת דרך טכנולוגית, בעידן הדיגיטלי ובמרחבי הלחימה העתידיים היא מהווה שחקן שולי. מציאות זו אף מועצמת כאשר בישראל מתפתחות חברות הזנק הממוקמות במרכז הזירה העולמית, אך מסיבות רבות הן לא לוקחות חלק בבניין הכוח הצבאי הלאומי. דוגמאות אלו ואחרות מעלות מספר שאלות – מה ניתן להסיק מהתנהלותו של צה"ל ב"אירועי הסתגלות" הנחשבים במבט לאחור כהצלחה, ומאלו שלא? האם מדובר במקרים נסיבתיים, ומנגד ישנם אחרים שיוכיחו את ההיפך? כיצד על צה"ל להיערך בעידן הנוכחי באופן שיאפשר לו מצוינות הסתגלותית?

פרק רביעי: "עידן המחשב" – מצה"ל ברשת לצה"ל רשתי

"Computer science is no more about computers than astronomy is about telescopes".

Edsger Dijkstra

שינויים רבים התרחשו בשנים האחרונות בסביבה האסטרטגית והביאו לשינוי במאפייני האיום ובעוצמתו על מדינת ישראל אשר נפרס מהמעגל הראשון ועד איומים רחוקים. במנעד האיומים נמצאים: מדינות, ארגונים תת מדינתיים, ארגוני טרור ללא זיקה למדינה או לקהילה מסוימת ואחרים. צה"ל מגדיר מספר עקרונות שיאפשרו לו להתמודד עם המציאות הנוכחית והמתהווה, ביניהם הפעלת אש אסטרטגית-מערכתית המבוססת על מודיעין איכותי, המאפשרת פגיעה משמעותית באויב והגנה אפקטיבית נגד ירי תמ"ס באמצעות רשתות בין מגוון רב של יכולות ואמצעים, ושילוביות בין-זרועית למקסום יכולות צה"ל. זאת תוך ניהול כלכלת מלחמה השואפת למימוש המשימה ביעילות משאבית מיטבית. בשנת 2003 הוקם אגף התקשוב בצה"ל שייעודו להיות גוף המטה המרכזי בצה"ל להתוויית מדיניות בתחומי התקשורת ומערכות המחשב. האלוף יצחק (חקי) הראל אמר בראיון לעיתון הארץ: "המערכות היום לא מדברות האחת עם השנייה כי כל אחד עשה דין לעצמו והחליט על דעת עצמו לרכוש מערכת זו או אחרת [...] היום לצבא מערכת נתונים מסוג אחד בחיל האוויר ובחיל המודיעין מערכת אחרת. אנחנו לא מספיק עשירים כדי לתחזק שתי מערכות שלא מדברות האחת עם השנייה".³³ הראל הדגיש במיוחד את החשיבות שהוא מייחס למיצובו של האגף החדש כגוף המעלה על סדר היום של שולחן המטכ"ל "מדיניות תקשובית אחת וכוללת, אחריות תקשובית בכל הרמות, השלם התקשובי מוביל". מדיניות זו, הבהיר הראל, אמורה להוביל למציאות ש"כולם ידברו בשפה אחת וישתמשו במערכות המתקשרות זו עם זו". את הועדה שהמליצה לרמטכ"ל שאול מופז להקים את אגף התקשוב הוביל אלוף (דאז) בני גנץ. במידה רבה הקמת אגף התקשוב הייתה מענה בתחום התקשורת, המחשוב ומערכות המידע לפער שסומן על ידי נסים חניה בהיעדרו של האג"ם במטכ"ל בתחום התקשובי. מיותר לציין כי מהלך זה לא התקבל

³³ יובל דרור, "דיקטטורת המחשוב של אגף התקשוב", הארץ, 4 במארס 2003.

<http://www.haaretz.co.il/misc/1.866091>

באהדה רבה על ידי זרועות צה"ל שהעדיפו לשמר את העצמאות הזרועית. בשנים הראשונות ניסו אלה להגביל את עיסוקו של האגף לרגולציה ולהרחיקו מהקמת תשתית צה"לית ובוודאי מלהקים מערכות מידע צה"ליות. לתוכנית "צה"ל ברשת", התוכנית המרכזית שאגף התקשוב גיבש, הוביל ומימש חלקים ממנה בעשור הראשון לקיומה, היו שלושה מרכיבים: "מרחבים", "עולמות" ו"הגנות". תכנית "מרחבים" נועדה להרחיב את הקישוריות הן בנפח והן בפריסה שייעודה רישות צה"ל ברשת רחבת סרט, שרידה וחסינה. מרכזי הכוח הזרועיים ובראשם חיל האוויר פעלו בתקיפות כנגד יישום מרכיב "מרחבים", שבסופו של דבר התמקד ברישות צבא היבשה וגופי המטכ"ל. בפועל, כניעת המטכ"ל לתכתיבים הזרועיים הובילה לכך שעשור מאוחר יותר, לצה"ל היו שלוש רשתות תקשורת נפרדות שכל אחת מהן בפריסה ארצית. מעבר לחוסר היעילות המשאבית הנגזרת מכך, ללא ספק, ארכיטקטורה זו האטה באופן משמעותי את מיצוי הפוטנציאל הצה"לי (בשונה מהזרועי) הטמון בעידן הדיגיטלי. תכנית "הגנות" נועדה לספק את מענה הגנת המידע אל מול איומי הסייבר שהחלו מתפתחים באותה העת ולהגן על התהליכים המרכזיים בצה"ל. ותכנית "עולמות" עסקה בגיבוש תפיסת שילוביות, הגדירה את השפה והתקנים לתהליכים המבצעיים שאפשרו חיבור בין מערכות השו"ב הזרועיות האחראיות כל אחת למעשה המבצעי הזרועי שלהן. השפה שהוגדרה, ותהליכים שפותחו, אפשרו העברת מידע מבצעי בין הזרועות בצה"ל. אמנם מערכות השו"ב המבצעיות הראשונות בכוחות היבשה נכנסו במחשבי הירי בחיל התותחנים, בטנקים ובמרגמות, אך מעבר לכך צבא היבשה היה חסר מערכות מידע שאפשרו לכלל החיילות היבשתיים המשתתפים בקרב תמונת מצב וניהול קרב משותפים ובשנת 2001 צבא היבשה פיגר משמעותית ביחס ליתר הזרועות. כחלק מתפיסת "צה"ל ברשת" אושרה בצבא היבשה תכנית "צבא יבשה דיגיטלי" (צ"ד). מערכת צ"ד, כמערכת השו"ב של כוחות היבשה, נועדה לאפשר העברת תמונת מצב אינטגרטיבית ועדכנית, המשלבת בין כלל הגורמים המשתתפים בלחימה והמנהלים אותה, ומאפשרת תיאום בין הכוחות השונים, תוך שימוש יעיל באמצעים. למעלה מעשור לאחר מכן,

תכנית "צה"ל ברשת" מימשה את ייעודה. צה"ל הינו מהצבאות המתקדמים במערכות המידע וביכולות המבצעיות הנשענות עליהן.

האמנם!:

מרבית המערכות נבנו בתפיסת "מפל המים", כמונוליתים המחוברים ביניהם בקישורים קשיחים. פיתוח המערכות הזרועיות התבצע על ידי מספר תעשיות ביטחוניות, בעלות תפיסות שונות, המצויות עמוק בלב העידן התעשייתי ובאופן שיישמר את יתרון העסקי מול מתחרותיהן, דבר הנוגד באופן חריף את הגמישות והיעילות המצופות בעולם התוכן המבצעי. אגף התקשוב נאלץ לכפות תכנית סנכרון צה"לית של המערכות השונות לצד אכיפת השפה והתהליכים בחיבור הבין זרועי. כתוצאה ממורכבות זו, נמשך "בלוק" צה"לי משלב האפיון ועד לשלב המבצע למעלה משנתיים. בתוך זה פרק הזמן הנדרש לישות מידע לעבור מקצה אחד לקצה השני של המערכת הינו ארוך. ארכיטקטורת המערכות אמנם מאפשרת מיצוי מידע זרועי כתהליך טכנולוגי (ייעול), אך אינה מאפשרת ברוב המקרים מיצוי מידע כתהליך מבצעי (מעצב), ובוודאי שאינה מאפשרת מיצוי בין זרועי של מידע. מציאות זו ביטאה באופן מיטבי את שני החסרונות של מתודולוגיית "מפל המים" והמונוליתים.

עם זאת, ניתן לומר כי מהלך "צה"ל ברשת" מימש הלכה למעשה את המצופה ממערכות התואמות של האתגר המבצעי של העשור הקודם והוא היה חשוב ובוודאי לא מיותר. מאמץ השילוביות מימש שיתוף פעולה בין זרועי בהפעלת הכוח בפעולה תוך שכלול הפעולה הזרועית. אף על פי כן, במידה רבה מדובר בהחמצה של פוטנציאל מבצעי הנעוץ בשילוביות במובנה העמוק שהיא פעולת גורמים נבדלים להשגת מטרה משותפת תוך מיצוי הערכים הייחודיים שכל אחד מן הגורמים מספק בהובלת מערכה בסביבה סבוכה.

במערכת "צוק איתן" פעלו במשולב כוחות צה"ל בהתבסס על המאמץ הרב זרועי ארוך השנים. הרמטכ"ל בזמן "צוק איתן", רב-אלוף בני גנץ, התייחס לנושא בנאום במהלך טקס הענקת אות הוקרה למצטייני המערך הטכנולוגי: "במבצע 'צוק איתן' פעלה לראשונה שילוביות מלאה בין כלל הזרועות והחילות בצה"ל – בים, באוויר וביבשה. באמצעות מערכות תקשורת משוכללות, קיבלו הכוחות הלוחמים את התמונה המקיפה ביותר במהלך הקרב עצמו". בהמשך הנאום הדגיש גנץ: "אויבינו מתעדכנים ומשנים את

דפוסי הפעולה ואת שיטות הלחימה כדי לפגוע ביתרון היחסי של צה"ל". מהפכת עידן המידע והיתרונות שהיא מאפשרת לאויב, ולצידה ההשתנות הגאו-פוליטית הסביבתית הדרמטית וביטוייה בשדה הקרב, הביאו את ארכיטקטורת השילוביות ב"צה"ל ברשת" לתקרת הזכוכית. משלב זה לא רק שהיא איננה משיגה את מטרתה, אלא בשל קצב התעדכנותה האיטי יחסית, היא אף פוגעת ביכולתו של צה"ל להיות רלוונטי ואפקטיבי.

הבנה זו לצד קושי במימוש מספר תר"שים, שנבע מסיבות מגוונות והבנת ההזדמנויות הגלומה בתוכנית מעבר צה"ל לדרום שיצאה לדרך באותה העת, היוותה שעת כושר. באגף התקשוב התגבשה תכנית המשך בשם "צה"ל רשת", שהרעיון המרכזי שעמד בבסיסה היה ההבנה שלצה"ל נדרשת טרנספורמציה דיגיטלית מהפכנית ורב-ממדית. בשונה מקודמתה "צה"ל ברשת", כוונה תכנית "צה"ל רשת" לרשתיות ולשילוביות הזרועות במובן העמוק ביותר. תכנית זו מכוונת לאופטימום הדיגיטלי המבצעי הצה"לי בשונה מקודמתה שכיוונה לאופטימום הזרועי ולחיבוריות שביניהן. בכך, שואפת תכנית צה"ל רשת לממש שינוי עמוק בתפיסת בניין הכוח התקשובי והפעלתו כנדרש בכדי שצה"ל יוכל לעמוד בקצב ההסתגלות המוכתב מהשִׁתְנוֹת הסביבה האסטרטגית.

מימוש התכנית יאפשר לצה"ל לשפר את גמישותו המבצעית ויאפשר תמיכה מהירה, דינמית ויעילה יותר בתהליכים מבצעיים. בכנס אישור התוכנית במעמד הרמטכ"ל גנץ, התייחס לעניין ראש אגף התקשוב, אלוף עוזי מוסקוביץ': "חזון צה"ל 2025 קובע כי צה"ל יעצים את יכולת פעולתו המבצעית, המוכוונת לפעילות רב זרועית, ויממש את תפיסת הלחימה הבין זרועית הנשענת על מודיעין איכותי ומדויק, על יכולת התקפית ועל יכולות תמרון מתקדמות המבוססות על רישות תקשובי שמאפשר את מיצוי הכוח". בחינה ביקורתית של מימוש תכנית "צה"ל ברשת" בעשור הקודם ותוצריה (שלעיתים מכונה "העשור האבוד"³⁴) מחייבת ניתוח סיבות השורש ובמרכזן עוצמתן של הזרועות אל מול המטכ"ל שבמידה רבה גרמו להחמצת מלוא הפוטנציאל. בחינה זו חיונית על מנת להבטיח אי החמצת ההזדמנויות והפוטנציאל העצום הטמון בתוכנית "צה"ל רשת".

³⁴ מתוך הרצאתו של עמוס גרנית בהשתלמות התא"לים לחשיבה מערכתית, מחזור א', 2014.

בגיליון השביעי של "בין הקטבים", כבר הורם "דגל אדום" משמעותי אחד אשר עלול להוות מכשול משמעותי בדרך ליישום החזון הרשתי-שילובי כפי שהוא מתואר ב"צה"ל רשתי". במאמרה של כרמל אור הוצג מחקרה בעניין אימוץ תרבות הקוד הפתוח בממסד הביטחוני.³⁵ מידת האימוץ הארגוני של שימוש בקוד פתוח, כך לטענתה, מהווה אינדיקציה חשובה על יכולת ההסתגלות והחדשנות של הארגון בבחינה הכללית שלו. בתוך כך, טוענת אור כי המערכת הביטחונית הישראלית מאחרת ומתקשה להסתגל למציאות הפיתוח החדשה בעידן הדיגיטלי. לדבריה, בצה"ל אמנם נעשתה כבדת דרך משמעותית בשנים האחרונות ב"מידת השימוש" בתרבות הקוד הפתוח, אך הבעיה המרכזית נעוצה בחוסר ההסתגלות התפיסתי של המערכת הרחבה יותר, שלמעשה מונעת את מיצוי הפוטנציאל העצום שבעידן הדיגיטלי.

פרק חמישי: ההזדמנות – רשתיות ושילוביות 3.0

"אם נילחם – נילחם בעתיד, ולא נחזור לעבר. האויבים שעמדו נגדנו בעבר, אין כל ביטחון שינהגו גם בעתיד כמו שנהגו בעבר. להפך, עלינו להניח שהם למדו בכישלונותיהם וינסו לתקנם."

דוד בן גוריון

השילוביות הבין-זרועית עומדת במרכז התפיסה הצה"לית למעלה מעשור ובאופן לא מפתיע הינה אחד מעקרונות הפעולה המרכזיים באסטרטגיית צה"ל. לאורך השנים, עסקו חוקרים רבים בהבנת השילוביות ובביאור חשיבותה ונתנו פרשנות מנומקת משלהם למושג.³⁶ מקצת מן העבודות נשענו על התפיסה האמריקאית שסביבה פותחו רעיונות תפיסתיים לצה"ל. הסכנה המרכזית בגישה זו נעוצה בהעדר ההקשר הסביבתי, הגאו-פוליטי הישראלי והשונות בין ארה"ב לבין צה"ל באופן שבו מאורגנות המערכות הצבאיות. בכך מובילות עבודות אלו במרבית המקרים למסקנות והמלצות נטולות

³⁵ כרמל אור, "תרבות הקוד הפתוח – באיזו מידה הסתגל הממסד הביטחוני לתרבות התוכנה, ומה זה אומר על מידת חדשנותו?", **בין הקטבים 7**, אפריל 2016.
³⁶ ראו למשל: אבי אלטמן, קלמי פרסבורגר ומיקי רוזנשטיין, "שילוביות רב-תחומית בארגונים", **משאבי אנוש**, יוני 2005. עמודים 68-71; טל טובי, **שילוביות בין זרועית ("Jointness") - היבטים היסטוריים תיאורטיים ומעשיים**, עיונים בביטחון לאומי מס' 8, (גלילות: המכון לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה והמכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2006).

הקשר לסביבה האסטרטגית של צה"ל. מרבית העבודות מבוססות על התפיסה ששילוביות הינו מושג העוסק בהפעלת הכוח בלבד. סכנה נוספת בגישה זו נעוצה בעובדה שהיא משעבדת את תהליכי בניין הכוח לתהליכי הפעלת הכוח ביחסי השפעה חד-כיווניים של משפיע ומושפע. כפי שכבר נטען, מהפכת העידן הדיגיטלי והמגמות המאפיינות אותה, מייצרות דיאלקטיקה בהתפתחות ההדדית. היתוך מעין זה מאפשר פיתוחם של "מוצרים מבצעים" חדשים ומבוססי מידע ובכך מעצבת בפועל את המעשה המבצעי ומובילה לפריצות דרך פרדיגמטיות. בעידן הנוכחי, ללא בחינה רחבה של מושג השילוביות בהיתוך שבין תפיסות הפעלת הכוח ותהליכי בניין הכוח, מוחמצת ההזדמנות של התפתחות תפיסות הפעלת כוח חדשניות בעלות פוטנציאל מבצעי חדשני. עבודות רבות עושות שימוש במושג "שילוביות" אך בפועל הן מכוונות למנעד פרשנויות החל משיתוף הפעולה (עקרון ישן) ועד לניסיון לנתח את המובן העמוק של הפוטנציאל בשילוביות.

במרכזו של מאמר שפורסם בגיליון יוני 2005 של "מערכות"³⁷, הציג ד"ר צבי לניר את השאלה האם בהקשר הישראלי המושג שילוביות מהווה חדשנות הכרחית, או שלחלופין זו אופנה לתיאור בעיות ותהליכים קיימים. לטענת לניר, למושג שילוביות בתפיסה האמריקאית יש ארבעה מובנים: הראשון, שילוביות טכנולוגית המגבירה את היעילות התפעולית בצורה שלא התאפשרה בעבר; השני, השילוביות כמאפשרת גמישות פיקודית המוקנית למפקד המערכה כדי שיוכל להשיג מועילות מבצעית מרבית באמצעות שליטה על כוחות צבאיים מכלל הזרועות המוכפפים לו למשימה הפועלים בשיתוף פעולה כל אחד כמונולית זרועי; השלישי, השילוביות כתכלית בבניין הכוח המתבטאת ביכולת ליצירת צירופים שונים של כוחות כמענה למגוון רחב של תרחישים שאינם ידועים בעת היציאה לתהליך בניין הכוח; והאחרון, השילוביות כיעוד של המטות המשולבים המכוונת בעיקרה למניעת כפילויות בתהליכי בניין הכוח שתביא לחיסכון כספי משמעותי בתקציבי הביטחון, קרי, גם מובן זה מכוון ליעילות תהליך בניין הכוח.

לניר טוען כי ייבוא מושג השילוביות והשימוש בו, כפי שהועתק בצה"ל מהתפיסה האמריקאית, עקר. זאת מכיוון שתהליכי הפעלת הכוח ותהליכי

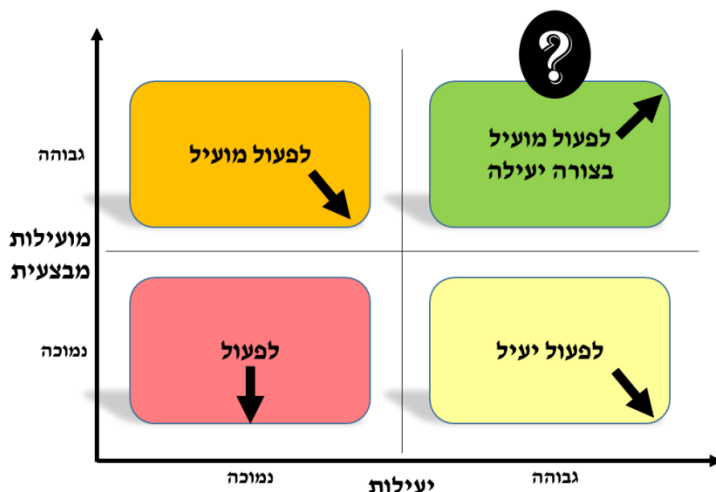
³⁷ צבי לניר, "למה צריך את המושג 'שילוביות'?", **מערכות** 401, עמודים 20-27.

בניין הכוח הנגזרים ממנה הקיימים בצה"ל, מיישמים הלכה למעשה תפיסה זהה מבלי לכוונת אותה "שילוביות". לדבריו, המושג "קישוריות" הופך את צה"ל לצבא דיגיטלי באמצעות רישות כל רמות הפיקוד (רשתיות אנכית-זרועית) וכל הזרועות והפיקודים (רשתיות אופקית-מטכ"לית).

ייתכן שתובנה עכשווית, בחלוף עשור מעת כתיבת המאמר בידי לניר ובראי מהפכת העידן הדיגיטלי וההשתנות הדרמטית של הסביבה האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית של צה"ל הינה בבחינת חוכמה שבדיעבד. דומה שטענתו האחרונה של לניר בניסיון לערער את הצורך בהערכת מושג השילוביות לצה"ל נוגעת בהבדל שבין ארכיטקטורת השילוביות בעשור "צה"ל ברשת" שהייתה מבוססת על תפיסת העידן התעשייתי, מתודולוגית מפל המים והמונוליתים הזרועיים, לבין זו של תכנית "צה"ל רשתית" המשקפת את תפיסת ה-Agile בתפיסות הפעלת הכוח המבצעי ובתהליכי בניין הכוח למערכות המידע בעידן הדיגיטלי ובראיה מערכתית צה"לית. לניר טוען כי בסביבה האסטרטגית של צה"ל אין הצדקה להקים "רמה של מעל לזרועות" המייצגת את האחדות התפיסתית. עיקר טיעונו הוא בכך שהדבר לא יוביל ליעילות משאבית. טענתו האחרונה של לניר היא החמצה קרדינלית של המציאות ההסתגלותית, או במילים אחרות, המועילות המבצעית המושגת באמצעות האופטימום הצה"לי דווקא בסביבה האסטרטגית והמבצעית החדשה של צה"ל.

בהמשך מאמרו, פורט לניר שלוש רמות בהתפתחות החשיבה המערכתית הצבאית: תיאום, שיתוף ושילוביות. השילוביות מייצגת את הרמה השלישית והגבוהה ביותר של החשיבה המערכתית, שמטרתה להשיג רמה חדשה של מציאות צבאית – **הרלוונטיות**.

המושג רלוונטיות בהקשר זה מכוון למצב בו מתקיימת תאימות אפקטיבית בין תפיסת המערכת את המציאות לבין המציאות עצמה וכנגזרת מכך פעולה בהתאמה.



תרשים 5: מטריצת ההסתגלות התחרותית

במציאות המתפתחת יכול צה"ל להיות יעיל מאוד ואף אולי מאוד מועיל ובכל זאת למצוא עצמו לא רלוונטי. בעשורים האחרונים פיתח צה"ל והצטייד בפלטפורמות מהמתקדמות והמובילות בעולם ביבשה, בים, באוויר ובמודיעין. בכל אחת מהמשימות פלטפורמות אלו משקפות את המצוינות הטכנית, אך על מנת להתמודד במועילות עם המציאות המשתנה בקצב מסחרר, נדרשים מעגלים מהירים של למידה ושל השתנות פנימית וחוזר חלילה.

המענה היחיד לכך בעידן הנוכחי הוא הפיכת צה"ל (טרנספורמציה) לארגון דיגיטלי במובן העמוק, כי רק סביבת תוכנה ורשת מאפשרים מעגלי השתנות ולמידה מהירים ורוחביים. מדובר בתהליך מורכב ביותר מכיוון שהוא מחייב שינוי תפיסתי, ארגוני וטכנולוגי שכל אחד מהם מהווה אתגר בפני עצמו, וששלושתם יחדיו מייצרים אתגר הגדול מסכום חלקיו. מצד אחד מדובר בטרנספורמציה רדיקלית לארגון צבאי כצה"ל, המחויב לשמר מוכנות מבצעית רציפה, ומנגד, בלעדיו צה"ל יתקשה (עד כדי ייכשל) בעמידה בהיקף ומגוון האתגרים המבצעיים שהמציאות מעמידה בפניו. לאור התנאים

שפורטו בפרק על הטרנספורמציה הדיגיטאלית, השתנות מסוג זה בצה"ל מחייבת היווצרותם של מספר תנאים:

● **השתנות המטכ"ל** – העמקה באסטרטגיית צה"ל ובהחלטות הרמטכ"ל לתר"ש 'גדעון' המתקבלות מאז כניסתו לתפקיד, מצביעות על כך כי לא רק שרב-אלוף איזנקוט הבין את גודל השעה, אלא שהוא נחוש להוביל את צה"ל להשתנות עמוקה ולקבל החלטות הכרחיות ומרחיקות לכת, אך מתוך אחריות מלאה וזהירות נדרשת. תנאי זה מחייב אך אינו מספק. מאז פירוקו של אג"ם כגוף עיצוב התפיסה הצה"לי לאגף המבצעים ואגף התכנון, נחלש לאורך השנים מקומו של המטכ"ל מול הזרועות. טרנספורמציה מהסוג הנדרש מחייבת החזרת החשיבה המערכתית שיוצגה בעבר על ידי האג"ם. אם באמצעות הקמתו מחדש על ידי איחוד אגף המבצעים ואגף התכנון ואם באמצעות שינוי תפיסתי של המטכ"ל הנוכחי המשקף חשיבה זרועית למטכ"ל המשקף חשיבה משולבת. ככזה, עליו לראות עצמו אחראי לא רק ליעילות התפקודית והעצמאות הזרועית, אלא גם להשתנות מתמדת של צה"ל. די לנתח את אופן גיבוש התוכניות הרב שנתיות על מנת להבין את עומק השינוי הנדרש. מזה שנים שואפות הזרועות להגדיל את נתח המשאבים המוקצה לטובתן על מנת לשמר גמישויות וכפילויות המובילות בראייתן לעצמאות. מעבר לחוסר היעילות המשאבית, תהליך זה מונע התפתחות רעיונות מבצעיים מטכ"ליים חדשים, מכיוון שהוא משמר את חשיבת העידן התעשייתי ומימוש השילוביות כשת"פ של מונוליתים.

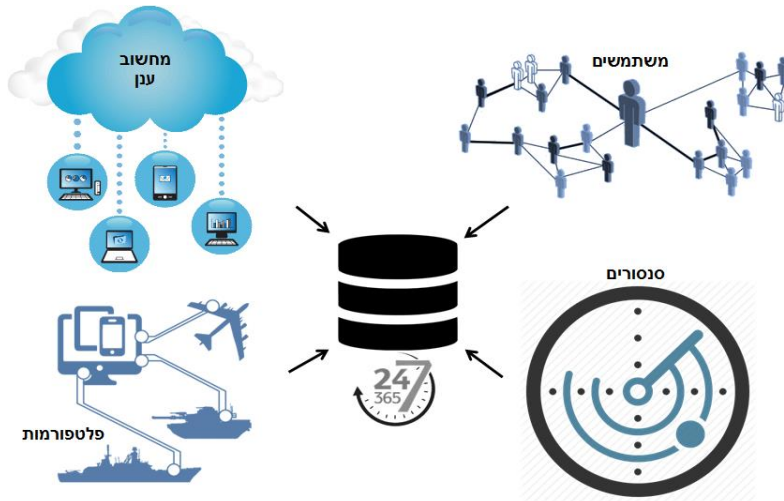
● **אגף התקשוב כ-CIO (Chief Information Officer) הצה"לי** – אם צה"ל נדרש לטרנספורמציה דיגיטלית המבוססת על סינרגיית ההיתוך שבין תפיסות הפעלת הכוח לבין תהליכי בניין הכוח, הרי שמבנהו הנוכחי אינו מאפשר לתהליך כזה לקרום עור וגידים. במאמרו "קץ להדחקה – עידן שישי בלוחמת היבשה" סיכם ערן אורטל: "על מנת לממש את המעבר מגישת ה"שילוביות" לגישת ה"עידן השישי" – עידן ה"היתוך", נדרש מאמץ עיקש ומודע של מפקדים ונדרש שינוי תפיסתי ומבני של הארגון הצבאי. בראש ובראשונה, נדרש לארגן גופי בניין כוח שמחויבותם הראשונה לא תהייה לעולם המצוינות הדיסציפלינרית הנפרדת, אלא דווקא לעולם המיזוג וההיתוך של יכולות

נפרדות למכונה מגוונת ומבוזרת אחת.³⁸ כיום, המבנה הפונקציונאלי של צה"ל משקף פעולה זרועית במסגרת שיתוף פעולה (שילוביות ברמה הבסיסית) שבה הגופים משתפים ישויות מידע זרועיות באופן המהווה מיכון החשיבה המבצעית של העידן הקודם. צה"ל חסר את המבנה הארגוני-פונקציונאלי שייצר תאימות בין הקוהרנטיות הרעיונית לקוהרנטיות הפעולה הנדרשת לקיום הטרנספורמציה. אגף התקשוב הוקם ב-2003 מתוך כוונה לקדם את רעיון השילוביות ומתוך הבנה כי מדובר בפרופסיה מקצועית מסדר שני (כזו המקיימת אינטראקציה עם הממדים האחרים) בעלת עומק השפעה המחייבת בכירות בשולחן המטכ"ל. לצד בניין הכוח והפעלתו בעולם הבין-זרועי, התמקם אגף התקשוב, מסיבות רבות, בעשור האחרון כרגולטור בעולמות ההרכשה, התקינה והארכיטקטורה שתקדם קישוריות בין מערכות המידע הזרועיות. תפיסת השילוביות באסטרטגיית צה"ל ובתר"ש 'גדעון', מחייבת התפתחותה של ארכיטקטורה צה"לית מערכתית. ארכיטקטורה כזו מתפתחת בתחום חדש הנמצא בתווך שבין תפיסות הפעלת הכוח הצה"לי לבין תכניות בניין הכוח. פעולה סינרגטית בתווך זה מאפשרת קיום מעגלים מהירים של למידה והסתגלות מבוססי מידע באופן שלא רק מאפשר קיצור משמעותי של מעגלי בניין הכוח הארוכים (המגולמים בנוהל 10/1 לאישור וניהול פרוייקטים), הנמשכים שנים, אלא יאפשר התפתחותם של "מוצרים" מבצעיים חדשים שיעצבו את תפיסות הפעלת הכוח. אגף התקשוב כ-CIO צה"לי נדרש להיות בעל הסמכות, האחריות והידע שלא רק יאפשרו שיח תאורטי מקצועי בארכיטקטורה הצה"לית, אלא החלטה ומימוש הלכה למעשה של התובנות. חשוב להדגיש בהקשר זה, כי קיומו של ה-CIO הצה"לי אינו מייתר את ה-CIO הזרועי. להיפך, קיימת חשיבות בקיומה של קבוצת CIO זרועית המובלת על ידי ה-CIO הצה"לי ומבינה כי גיבוש ארכיטקטורה מערכתית איננו מופע חד פעמי, אלא תהליך רציף ומתמשך המפרש בכל רגע נתון את ההשתנות המבצעית והטכנולוגית, מנתח את ההיסט (פער הרלוונטיות) מול הארכיטקטורה הנוכחית והסביבה המשפיעה (טכנולוגית, משאבית ומקצועית), ומתניע תהליך של טרנספורמציה. עוצמתה של הקבוצה

³⁸ ערן אורטל, "קץ להדחקה – עידן שישי בלוחמת היבשה", **בין הקטבים** 6, ינואר 2016. עמודים 143-115.

בכך שהישויות המשתתפות בה מייצגות את זהותן הזרועית, תורמות להצפת מתחים בונים "על השולחן", ומאפשרות היווצרותה של התודעה הצה"לית על תפיסת הבעיה הכללית.

● **העוצמה שבמידע** – בפרק העוסק בטרנספורמציה דיגיטלית ניתנו דוגמאות לארגונים דיגיטליים המעצבים את המציאות העסקית תוך שימוש במידע. באופן דומה, ניתן לציין סנוניות ראשוניות ומקומיות לתהליך דומה בצה"ל. בשלהי 2013 נבחנה בצה"ל, ביוזמת ראש אגף המודיעין דאז, אלוף אביב כוכבי, תפיסה חדשה המכונה "לוחמ"ס"³⁹. התפיסה בחנה "הזרקה רציפה" של מודיעין טקטי לשימוש הכוחות הלוחמים תוך כדי לחימה. מימושה של תפיסה מסוג זה מחייבת הקמת מרחב דיגיטלי, "אינטרנט מבצעי", מבוסס מחשוב ענן וחיבור כלל המשתמשים, הפלטפורמות והסנסורים. מרחב מסוג זה הינו תנאי מחייב לשיתוף מידע גולמי (על פי צורך, מידור והקשר) בין כלל הגורמים ובכך – הפיכת צה"ל לארגון דיגיטלי.



תרשים 6: ארכיטקטורה עקרונית של ה"אינטרנט המבצעי"

בתחילת 2015 נבחנה לראשונה בצה"ל בהובלת אגף התקשוב תפיסת האינטרנט המבצעי. במהלך תרגיל אוגדתי, חטיבות מתמרנות עשו שימוש

³⁹ אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן" – שינוי קבוע במציאות משתנה", **בין הקטבים** 2, יולי 2014. עמ' 57-9.

במערכת האינטרנט המבצעי באופן שאפשר להן פעולה עצמאית ורלוונטית לסביבה הטקטית בשטח ולאורך זמן. אך התפיסה נבחנה לא רק על כוחות היבשה. חיבור הזרועות למערכת התאפשר בזכות הרשתות החדשות שהותקנו בפלטפורמות. חיבור שאפשר ללוחמים הזרועיים לקבל את המידע המבצעי שיועד להם ללא תיווך, ולספק את הסיוע באופן מידי ובהקשר רלוונטי למעשה המבצעי. קיומו של האינטרנט המבצעי מהווה דוגמה מובהקת לחיוניות CIO צה"לי ולשינוי העמוק הנדרש בהתארגנות התקשוב בצה"ל.

ארכיטקטורה מן הסוג הנ"ל מחייבת את הזרועות לטרנספורמציה בתחום תשתיות התקשורת וסביבת מערכות המידע, לויתור על תפיסת העצמאות הזרועית במרכיבים מסוימים ולהשתתפות בגיבוש ארכיטקטורה מערכתית צה"לית שיתופית שבה הזרועות תצרכנה שירותי תשתית מגוף צה"לי מרכזי. כמו כל תהליך השתנות, גם תהליך זה צפוי להיתקל בהתנגדויות המנסות לשמר את ה"סדר" הארגוני של העידן הקודם. על מנת לאפשר את מבצעות הזרועות על המרחב הדיגיטלי המשותף להבנות בארכיטקטורה זמינה-גמישה (Agile) בהתייחסות לצרכים ולמתאר האיומים הקינטיים והקיברנטיים.

החיבוריות ההולכת וגדלה של משתמשים ואמצעים למרחב המשותף, לצד הוזלה דרמטית בעלויות האחסון, מאפשרות התפתחות מערכות ה"מיעלות" את התהליך המבצעי ויתרה מכך, מערכות ה"מעצבות" אותו באמצעות יצירת ידע מבצעי חדש המתבסס על סינון, מידול וניתוח המידע שנצבר. ידע זה יאפשר התפתחותן של תפיסות מבצעיות פורצות דרך. תהליך זה מתבסס על פרידה של גורמי התקשוב בצה"ל ובתעשיות הביטחוניות התומכות אותם ממתודולוגיית "מפל המים" ומעבר למתודולוגיית ה-Agile המבוססת קוד פתוח, מחשוב ענן ו-DevOps. במציאות זו מחויב קשר קרוב בין המשתמש המבצעי לגורמי בניין הכוח. גורמי בניין הכוח שיש להם מיומנות טכנולוגית מדעית בהפעלת כלי מחקר וניתוח מתקדמים, מחויבים לבקיאות בעולם הבעיות המבצעיות וההקשר הסביבתי שממנו נגזרות שאלות המחקר. הפיתוח הינו תהליך מהיר יחסית, במחזוריים קצרים שבהם מעדכנים גרסה, מקבלים משוב, משנים ומעדכנים גרסה שוב, עד שהממשק והפונקציונאליות מתאימים למשתמש. בתחילת שנת 2016 נבחנו בהצלחה במסגרת תרגיל בפקוד הצפון מערכות מידע מבצעיות חדשניות שפותחו בתפיסה זו בשלוש

השנים האחרונות על ידי אגף התקשוב.⁴⁰ כך, באמצעות חיבוריות למרחבי מידע משותפים ולצורך שימוש באנליזות מתקדמות, התפתחו תפיסה מבצעית חדשה ומערכות דיגיטאליות שהפכו מידע ערכי לידע מבצעי. ללא העצמה ותיעוש התפיסה – אנו עשויים למצוא עצמנו נשארים בעידן בו הטכנולוגיה הדיגיטאלית רק ממכנת תהליכים מיושנים, ולא מתקדמים לעידן בו טכנולוגיות המידע יוצרות מוצרים מבצעיים חדשניים.

● **ההון האנושי** – שינוי מסוג זה מחייב שינוי במארג האנושי וההכוונה בגופי בניין הכוח בצה"ל. אנשי העידן הדיגיטלי מדור ה-Z וה-Z' הינם יזמים באופיים. מרביתם נולדו לעולם הקוד הפתוח ומתקשים "לקבל" את הסטגנציה המיוצגת על ידי נוהל 10/1 הצה"לי ומתודולוגיית "מפל המים". לעומתם, המפקדים בדור הביניים מתקשים לעכל את חדשנות העידן הדיגיטלי ולעיתים רואים בה מהפכנית מידי עבור ארגון כצה"ל. עמדה שמרנית זו מכוסה באצטלה של יציבות המערכות, סיכוני בטחון מידע ועוד. על מנת לקיים את הטרנספורמציה הנדרשת, נדרש תהליך מואץ של הפיכת גופי בניין הכוח ליזמיים, לחדשניים והמקדמים תפיסות ויכולות דיגיטליות בנחישות מתוך שיקול דעת. על מנת להאיץ תהליך זה, יש לקדם שימוש בפלטרמות מתאימות כהאקטוניים⁴¹, מערכות למידה מתוקשבות ומרכזי יצירתיות טכנולוגית ומבצעית. יצירת מרחבים דיגיטליים משותפים כאינטרנט המבצעי מחייבת הקמת גוף שירותי תשתית צה"לי.

באופן עקרוני ניתן להטיל את המשימה על אחד מגופי התשתית הקיימים בצה"ל. גישה זו מייצרת כפילות, אולם חסרונה המרכזי הוא דווקא בהעדר הייצוג הזרועי. כחלק מהתהליך יידרש איחוד גופי תפעול ליחידה מטכ"לית רב-זרועית. בצה"ל כיום גופי ביצוע הינם בעלי שיוך חיילי או זרועי והמעבר ליחידות ביצוע רב-זרועיות ידרוש פיתוח תהליך משא"ן ייחודי.

בעידן הקודם יוצג המשתמש המבצעי על פי נוהל 10/1 על ידי גוף אמל"ח וכך בפועל הגוף הטכנולוגי כמעט שלא נחשף למשתמש המבצעי. בתפיסה החדשה

⁴⁰ ראו כרמל אור, "תרבות הקוד הפתוח – באיזו מידה הסתגל הממסד הביטחוני לתרבות התוכנה, ומה זה אומר על מידת חדשנותו?", **בין הקטבים 7**, אפריל 2016.

⁴¹ האקטון הוא שילוב של המילים האקר ומרתון - "אירוע שבמהלכו עובדים צוותים במהלך יומיים רצופים ומפתחים יישומיים בתחום אותו קבעה התחרות". ביחידת לוטס המטרה לגרום לשבירת שגרה, לייצר אדרנלין ובעיקר לנסות לחשוב מחוץ לקופסא ולמצוא בסביבת עבודה אחרת ולפתח בזמן קצר יישומים בעלי זיקה מבצעית.

חייבים לשנות מצב זה ונדרש שייווצרו קשרים ישירים בין גורמי בניין הכוח לבין גורמים מבצעיים, במטרה להרחיב את הבנת הסביבה והצורך המבצעיים ולהניב פתרונות מבצעיים ייחודיים, בזמנים קצרים וברלוונטיות גבוהה. מציאות זו מייתרת את גופי האמל"ח במרבית תחומי התקשוב, בוודאי בעולמות התשתית התקשובית. השינוי המתבקש אינו בגופים הטכנולוגיים דווקא. תפיסת הלוחמ"ם והאינטרנט המבצעי נתקלה בחששות ובלא מעט התנגדות בקרב הגורמים המבצעיים, בשל החשש בקרב מפקדים במערך הלוחם כי הסתמכות גדולה על מערכות מידע מתקדמות תפגע במקצועיות הכוחות. גם הפעם, למרות ההתנגדות הראשונית, התפיסה הוטמעה היטב בקרב דרגי הפיקוד הזוטרים בחטיבה, ילידי העידן הדיגיטלי, שעבורם מרבית היכולות היו אינטואיטיביות. לצד גורמי בניין הכוח והגורמים המבצעיים יידרש שינוי תפיסתי גם בדרג המטכ"ל הנדרש לגבש את התפיסות המבצעיות מבוססות העידן החדש והמוזנות משינויים ומהזדמנויות טכנולוגיות העולות מתהליכי בניין הכוח.

● **מוכנות** – מדינת ישראל, ובתוכה צה"ל, נדרשת להיות מוכנה להגנה בכל רגע נתון ממגוון אויבים ויריבים ובמנעד רחב של איומים ותרחישים. הדבר נכון לשגרה, לחירום ולמלחמה. בעשור האחרון התפתחו יכולות רבות המאפשרות לצה"ל את המוכנות. יכולות אלו נשענות על מערכות מידע, מחשוב ותקשורת מתקדמות. גם אם כלל התנאים שהוצגו עד כה יתקיימו, אחד האתגרים המשמעותיים שיעמדו בפני צה"ל הוא קיומן של שתי מערכות תקשוב במקביל. זו הנוכחית (שנבנתה בתפיסות העידן הקודם ומתודולוגיית "מפל המים") התומכת מוכנות מבצעית, זמינות ללא פשרות והמבוססת על דור אנושי קודם; וזו המתפתחת, הנבנית בתפיסת Agile ובארכיטקטורה צה"לית שיתופית המבוססת על ילידי העידן הדיגיטלי. אתגר זה הופך מורכב יותר בעידן הנוכחי שבו צה"ל נדרש להצטמצם באלפי משרתי קבע ולהתכנס בתקציב מאתגר. מעבר יחידות צה"ל לגב ועמו תכנית התקשוב המלווה, מהוות הזדמנות ייחודית ואולי אף בלתי חוזרת לקיום מערכת מסוג BiModal IT. היחידות הקיימות תתמקדנה ביציבות דור המערכות הנוכחיות, בארכיטקטורה הקיימת, ובמקביל תונבט המערכת העתידית בהובלת ה-CIO הצה"לי (מבוססת שילוב זכיינים ויחידות מרכזיות-מטכ"ליות) המתמקדת

בחדשנות ובזריזות דיגיטלית. ככל שהארגון יתקדם בתהליך המודרניזציה מרכז הכובד יוסט מן המסורתי לחדש.

● **הגנה בסייבר** – כניסה לעידן הדיגיטלי מייצרת הזדמנויות מבצעיות רבות, אך באותה הזמינות הטכנולוגית המאפשרת מהלך זה, עלולה לתת הזדמנות למנעד גדל של אויבים ויריבים לאתגר את התהליכים המבצעיים מבוססי מערכות המידע. לצד בניית ארכיטקטורה שתאפשר שרידות במתארי ספיגה קינטיים, נדרשת הארכיטקטורה הצה"לית לתמוך בהגנה רב-ממדית, מאבטחה ועד להגנה פרו-אקטיבית, שתעמוד מול מגוון מתפתח של איומים. קיימים גורמים הנשענים על מציאות זו ומנסים לעצור את התפתחות העידן הדיגיטלי באמצעות העצמת הפחדים. מכיוון שהישארות במצב הקיים אינה חלופה הגיונית בסביבה המבצעית והטכנולוגית של מדינת ישראל וצה"ל, נדרשים גורמי המקצוע העוסקים בהגנה בסייבר להשתתף בעיצוב ארכיטקטורה צה"לית הניתנת להגנה ובמקביל לפתח תפיסות, תהליכים, שיטות וטכנולוגיה חדשניים. ההגנה בסייבר בעידן הדיגיטלי איננה רק תהליך של בניין כוח כבעבר, אלא מחייבת לצד זה התפתחות מערכה מבצעית להגנה על המרחב הדיגיטלי הצה"לי. מערכה זו מחויבת לייצר דפוסי פעולה דומים לעקרונות המלחמה של צה"ל ולסגל לעצמן חופש פעולה מבצעי בכל זירות הלחימה הקינטיות כמו גם הקיברנטיות. הסינרגיה המבצעית בין הלוחמה מבוססת המידע לבין הלוחמה הקיברנטית, החיונית להשגת חופש פעולה מבצעי בממד הדיגיטלי ובממדים האחרים, הנשענים עליו, מעצם היותו ממד מסדר שני, נובעת מהסיבה הפשוטה שמדובר במרחב התרחשות יחיד.

סיכום: תר"ש גדעון כהזדמנות ייחודית

"לא ניתן לגלות אוקיינוסים חדשים, לפני שאזורים אומץ לאבד את מראה החוף"

אנדרה ז'יד

בשנים האחרונות מצבה האסטרטגי-ביטחוני של מדינת ישראל נמצא בתהליך עמוק ומתמשך של שינוי אשר יחד עם מצבה החברתי-כלכלי משפיעים באופן ישיר על צה"ל, על התארגנותו, על תפיסות הפעלת הכוח ועל תהליכי בניין הכוח שלו. מסיבות רבות ומגוונות, המזרח התיכון מהווה כבר למעלה ממאה שנים מוקד התנגשות של גורמי כוח מעצמתיים המשפיעים על העמים והמדינות בו. די אם נזכר במעורבותה של ברית המועצות במלחמת יום הכיפורים עם הכנת המצרים למלחמה והתערבותה הישירה בזמן כיתורה של הארמיה השלישית. דומה שההיסטוריה חזרה על עצמה עם כניסתה של רוסיה למרחב הסורי והשפעתה באופן ישיר על התחזקותו של ציר איראן-סוריה-חיזבאללה.

צה"ל, מיום הקמתו, התארגן בהתאם לאיום שהתהווה מול מדינת ישראל, וידע גם להשתנות בהתאם לאופן שבו השתנה האיום. חילות האוויר והים הוגדרו אחראים על המרחב האווירי והימי, חזיתות הוחלפו בפקודים לפי חלוקה גיאוגרפית בהיבט היבשתי, עם כניסת איום הטילים למנעד האיומים על מדינת ישראל (לאחר מלחמת המפרץ), הוקם פיקוד העורף שנתן מענה לאתגר מנותק הקשור גיאוגרפי, וכאשר האיום שעמד בפני מדינת ישראל לא נבע ממדינות שכנות או היה מעבר למרחב אחריותם של גופים קיימים, גם הוקמה מפקדה האחראית לעומק האסטרטגי של מדינות האויב.

היחלשות האיום המדינתי במזרח התיכון וצמיחת ארגוני טרור תת-מדינתיים כגון חמאס, חיזבאללה ודעא"ש, לצד (ויתכן כי על רקע) התפתחות האינטרנט בשני העשורים האחרונים ועמו העידן הדיגיטלי, מהווים שינוי ממעלה שנייה בסביבה האסטרטגית של צה"ל. בגלל נחיתותה המספרית והמשאבית, בנתה מדינת ישראל את כוחו של צה"ל על יתרון טכנולוגי-מבצעי מול אויביה. זמינות הטכנולוגיה בעידן הדיגיטלי מאפשרת לאויביה של מדינת ישראל, המדינתיים והתת-מדינתיים, לצמצם את פער האיכות, אם במחקר עצמאי ואם באימוץ טכנולוגיות זמינות מהמרחב הדיגיטלי. בשלהי 2015 צוטט ראש אמ"ן בטענה כי "ישראל ואיראן נמצאות כבר היום במלחמה טכנולוגית, שבה הרפובליקה האסלאמית מצמצמת במהירות את היתרון האיכותי שיש

לישראל עליה".⁴² מול התפתחות זו והשתנות שדה הקרב, נדרש צה"ל להתארגנות שונה ומהירה על מנת ליהנות מהפוטנציאל העצום הטמון בטכנולוגיות המידע. הפעם, לצד תפקידן המסורתי של טכנולוגיות המידע כממכנות-מייעלות תהליכים מסורתיים יש ביכולתן לעצב מחדש את "מגרש המשחקים" ולהביא לידי ביטוי את יתרונן האנושי של צה"ל ואת יתרונה הטכנולוגי של מדינת ישראל (ועתה גם באמצעות חברות ההזנק ולא רק התעשיות הביטחוניות המסורתיות) ובכך לאפשר לצה"ל השתנות רציפה בפעילותו המבצעית. למעשה, כבר מימי מבצע "עופרת יצוקה", החלו מערכות המידע לעסוק במועילות מבצעית (DSS⁴³ ולוחמ"ם כדוגמה) ולא רק ביעילות תהליכית (זאת לאור אתגרים חדשים כדוגמת "כלכלת חימושים", האויב הנעלם, ועוד).

אין כל כוונה לטעון כי תם עידן מערכות הנשק המתקדמות, הפלטפורמות והלחימה הקרבית. הנקודה הקריטית היא כי בעידן הדיגיטלי היתרון האיכותי מושג באמצעות שימוש מתוחכם במידע ובידע שהוא בתקופתו השותף החשוב ביותר לפעילות האנושית, קל וחומר לפעילות הצבאית. בשונה ממלחמות העידן התעשייתי שבהן עוצמתו של צבא נמדדה בכמות הפלטפורמות העומדות לרשותו, בעידן הדיגיטלי עוצמתו הצבאית של צה"ל תימדד ביכולתו להפעיל את הפלטפורמות העומדות לרשותו בתפיסה מערכתית קוהרנטית, המקיימת תמונת מצב זירתית מדויקת, המגבשת תכנית פעולה משותפת ואופטימלית בהתאם והמבוססת על טכנולוגיות מידע וקישוריות באמצעות חיבורן למרחב דיגיטלי המשתף את כלל הסנסורים, האמצעים והמשתמשים.

האופן שבו צה"ל מאורגן בתווך שבין תפיסות ההפעלה המבצעיות ותהליכי בניין הכוח התקשובי התומכים את התהליכים המבצעיים, אינו מאפשר את התפתחותה המתמשכת של ארכיטקטורה מערכתית. ארכיטקטורה שעצם קיומה חיוני לאפשר הסתגלות מבצעית בעידן הדיגיטלי.

⁴² ברק רביד, "ראש אמ"ן: אנו במלחמה טכנולוגית עם איראן, והם מצמצמים פערים", **הארץ**, 1 בנובמבר 2015, נדלה מ- <http://www.haaretz.co.il/news/politics/1.2765400>.

⁴³ Decision Support System

המאמר מניח את התשתית התפיסתית והעקרונית המחייבים להתפתחות הדור הבא של רשתיות ושילוביות בצה"ל. העת הנוכחית שבה אנו חוזים בהתפתחות המרחב הדיגיטלי, אסטרטגיית צה"ל, תר"ש 'גדעון' ומעבר צה"ל לנגב, מהווה הזדמנות ייחודית להתרחשותה של טרנספורמציה דיגיטלית עמוקה לצד תכנית מודרניזציה שתהפוך את צה"ל לארגון מסתגל. בכדי למצות את מלוא הפוטנציאל, נדרשים שינוי עמוק בתפיסת המטכ"ל את אחריותו המערכתית והתארגנות מתאימה הכוללת עדכון תפיסת בניין הכוח התקשובי והפעלתו.

החמצה של הזדמנות היסטורית זו, עשויה לאפשר לאויבינו לצמצם את היתרון הטכנולוגי-מבצעי העומד לצד מדינת ישראל ולהתברר כהרת גורל.

אפילוג

מאמר זה מייצג תובנות אישיות ותהליכי התפתחות חשיבתית הנשענות על למעלה משני עשורים בעולם תוכן ייחודי זה. בנסיבות אחרות ניתן היה לבסס מאמר זה על המערכת הפיננסית העולמית או על זירות אחרות בעלות מאפיינים דומים. מדינת ישראל ייחודית בהיבטים רבים, אך המייחד אותה הוא שהיא נדרשת להתמודד בו זמנית מול איומי טרור, מערכות בעצימות גבוהה ומערכות קיברנטיות מתהוות המסכנות את וקטור הצמיחה המתבסס על "ישראל הדיגיטלית". הבחירה בצה"ל כמושא המאמר נעוצה בחשיבות העליונה של הפיכת צה"ל לצבא דיגיטלי במובן העמוק, בשונה מצבא ממוחשב או ממוכן, כאשר מרבית הצבאות בעולם עודם וקרוב לוודאי שגם יישארו "תעשייתיים" (כתוצאה מהעדר הקשר המחייב טרנספורמציה). המלחמות בעידן הדיגיטלי תהיינה מלחמות על ידע במובנו הרחב (הן המידע על העצמי, הן המידע על האחר). זה שישלוט בו⁴⁴ וידע להשתמש בו – ינצח. טענה זו מהווה מפתח להבנת החדשנות המהפכנית שבעידן הנוכחי.

⁴⁴ שליטה במובן Dominance בשונה מ-Governance.

רשימת המקורות

- אור, כרמל. "תרבות הקוד הפתוח – באיזו מידה הסתגל הממסד הביטחוני לתרבות התוכנה, ומה זה אומר על מידת חדשנותו?", **בין הקטבים 7**, אפריל 2016.
- אורטל, ערן. "קץ להדחקה – עידן שישי בלוחמת היבשה", **בין הקטבים 6**, ינואר 2016.
- איילנד, גיורא. "תוכנית העבודה הרב-שנתית בצה"ל – דילמות ומענים", **הערכה אסטרטגית לישראל 2011**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוקטובר 2011.
<http://goo.gl/PR8pZW>
- אלטמן, אבי, קלמי פרסבורגר ומיקי רוזנשטיין, "שילוביות רב-תחומית בארגונים", **משאבי אנוש**, יוני 2005.
- ברן, דני. הרצאה בכנס התקשוב הבינלאומי השלישי, 2015.
<https://goo.gl/pKtK11>, <https://goo.gl/Jg66XC>
- גל-דיין, מירב. סיכום עיקרי הכנס Gartner CIO Leadershio Forum. מסמך פנימי.
- דרור, יובל. "דיקטטורת המחשוב של אגף התקשוב", **הארץ**, 4 במארס 2003.
- הכהן, גרשון. "מחניך למצוינות אל נכות מנהיגותית", **מערכות 457**, אוקטובר 2014.
- וינבאום, עומרי. "האקתון לוטס". **אתר חיל הקשר והתקשוב**, 16 במארס 2015.
- חניה, נסים. "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי". **בין הקטבים 6**, בניין הכוח – חלק א', ינואר 2016.
- טובי, טל. **שילוביות בין זרועית ("Jointness") – היבטים היסטוריים תיאורטיים ומעשיים**. עיונים בביטחון לאומי מס' 8. גלילות: המכון לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה והמכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2006.
- כוכבי, אביב וערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", **בין הקטבים 2**, יולי 2014.
- לניר, צבי. "למה צריכים את המושג 'שילוביות'?". **מערכות 401**.
- מערכת **Israel Defense**. "הושקה תכנית 'צה"ל רשתית'". **Israel Defense**, 2 ביולי 2014.
- נווה, יאיר. "בניין הכוח בצה"ל לאן?" **Israel Defense**, 6 ביוני 2015.

- סוכנויות הידיעות. "הסלולר טרף את אינטל: מפטרת 12 אלף עובדים בעולם" **Ynet**, 20 באפריל 2016.
- עילם, הראל. "מיקרוסופט ממשיכה לצמצם נוכחות בשוק הסלולר: מפטרת 1,800 עובדים". **כלכליסט**, 25 במאי 2016.
- צה"ל. "לראשונה: אינטרנט מבצעי לחטיבות המתמרנות". **אתר דובר צה"ל**, 17 במאי 2015. <http://www.idf.il/1133-22217-HE/IDFGDover.aspx>
- צה"ל. **אסטרטגיית צה"ל**. אוגוסט 2015. <http://go.ynet.co.il/pic/news/16919.pdf>
- צוות גלובל. "הסחורות בחודש הטוב מ-2010; שוויה של אפל נחתך ב-75 מיליארד דולר בשבוע" **The Marker**, 29 באפריל 2016.
- קורץ, ענת ושלמה ברום. **'צוק איתן' – השלכות ולקחים**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, נובמבר 2014.
- רביד, ברק. "ראש אמ"ן: אנו במלחמה טכנולוגית עם איראן, והם מצמצמים פערים", **הארץ**, 1 בנובמבר 2015, <http://www.haaretz.co.il/news/politics/1.2765400>
- רוחקס דומבה, עמי. "מערכת השו"ב של ה"בור"י". **Israel Defense**, 17 ביולי 2014.
- רוחקס דומבה, עמי. "אגף התקשוב החל בהטמעת גרסה חדשה של מערכת טירת אג"מ בצה"ל". **Israel Defense**, 10 בפברואר 2016.
- רויטרס. "הנסיך הסעודי חשף: התכנית המהפכנית לגמילה מנפט." **The Marker**, 25 באפריל 2016.
- רפפורט, עמיר. " "לוחמ"מ": מודיעין טקטי עד למפקדים הזוטרים בשטח". **Israel Defense**, 29 בדצמבר 2013.
- שחר, עמירה. **בחזית המחשוב – ממר"ס: מורשת מרכז המחשבים בצה"ל**. הוצאת "מערכות"/ משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 2002.
- תמרי, דב. "בניין הכוח והפעלת הכוח", **Israel Defense**, 30 במארס 2012.

- Barnes, Paul. "Moving from hunches to data-driven decision making," **QuestBack Blog**, 2nd November 2015. <https://goo.gl/pPLu1j>.
- Duro, Adam. "Three Reasons Your Startup Will Suffer Without DevOps," **readwrite**, 1 January 2014. <http://goo.gl/5OzffN>
- Leonhard, Gerd. talk at Deutsche Bank's 2016 Transaction Bankers Forum in Frankfurt, April 2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=d5u2a8geRxxg>
- Rifkin, Jeremy. **The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World**. Palgrave Macmillan, 2011.
- Waller, Graham. "Digital to the Core – Mind the Leadership Gap." **Gartner Blog Network**, 9 November 2015. <http://goo.gl/vnYFe9>
- White, Kristi. "Sink or Sail? Moving from instinct to data-driven decisions," **Hotel Business Review**. <http://goo.gl/6rZr5q>

פיתוח ידע ותהליכי למידה מבצעיים –

שיח מקדם את שיח מטשטש?

אבי גיל¹

מבוא

יצירתן של תפיסה ושל תכנית למלחמה היא מעשה אומנות. ככל יצירת אומנות, כך גם מערכה צבאית: היא נבנית לאורך זמן, תוך שאיפה לקיום הרמוניה וסנכרון בין חלקיה השונים. סנכרון צבאי נמדד ביכולת להשיג קוהרנטיות ואפקטיביות ארגונית. ברמת ניהול מערכות צבאיות, יושג הקוהרנטיות והאפקטיביות הצבאית, בין היתר, על ידי הלימה בין הרמות השונות – אסטרטגיה רבתי, אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית.

כשעוסקים במנשקים בתוך הפיקוד הבכיר בצה"ל ובמנשק בין הדרג הצבאי לדרג מדיני, קיימת נטייה להיתלות ולבחון את "איכות השיח הבין מדרגי" כמדד הקובע את מידת ההצלחה בניהול המערכה. אומנם לשיח הבין מדרגי בתוך הצבא ולשיח בין הדרג המדיני והדרג הצבאי נודעת השפעה מסוימת על עיצוב המערכות הצבאיות ועל השגת מטרותיהן, אלא שהשפעה זו מייצרת בעיקר "אווירה טובה", ואינה תורמת בהכרח לאפקטיביות ולקוהרנטיות בניהול המערכה. אפשר שיתקיים שיח מצוין, פתוח ושקוף, בין אלוף ובין רמטכ"ל או בין המטה הכללי לקבינט, אולם כאשר שיח זה מתקיים בממדים שונים ומקבילים של ידע, הבנה ותפיסה, הוא מוגבל וחסר למדי.

לאורך כל שנות קיומה של מדינת ישראל ידע שיח זה גוונים שונים והושפע מנסיבות רבות – החל מקשת העימותים והסביבה האסטרטגית וכלה בסוגיות פרסונאליות הנובעות מאישיותם של המצביאים והקברניטים. המחלוקת – שנבעה משיח בין מדרגי, ברמות שונות של ידע והפנמה ומהיעדר קוהרנטיות – אינה חדשה, ולמעשה היא ליוותה כל עימות צבאי רחב היקף, במיוחד בעשור האחרון. ניכר אומנם שהשיח הבין מדרגי השתפר משמעותית מאז נחשף צה"ל לתהום התפיסתית שהתקיימה בין אוגדת הגליל, מפקדת פיקוד הצפון

¹ תת-אלוף אבי גיל מכהן כיום כמפקד עוצבת 'עידן'. מאמר זה מבוסס על עבודת הגמר של הכותב במסגרת המכללה לביטחון לאומי, משנת 2016, בהנחיית תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל.

והמטה הכללי במלחמת לבנון השנייה ובתקופה שקדמה לה. עם זאת, תהליך תקשורתי שאינו נשען על שפה משותפת ועל למידה לעומק, יכול להיות ענייני ומכובד, אך לא אפקטיבי ופגום בשל פערי ידע מהותיים.

היטיב לבטא זאת מפקד פיקוד הדרום, כאשר לצד המחמאות שהרעיף על השיח הבין מדרגי בהובלת הרמטכ"ל, במהלך מערכת "צוק איתן", הדגיש את חוסר המועילות שלו בהיעדר הבנות אסטרטגיות משותפות:

ההבנה המוקדמת שהייתה לנו על השינוי בסביבה האסטרטגית, בדגש על השינוי בעמדת המתנוך המצרי לאחר שינוי השלטון ביולי 2013, צריכה הייתה לסמן לנו כי מנגנוני הסיום, שעוצבו ב'עמוד ענן' אינם רלוונטיים, ונדרש לחפש מנגנוני סיום אלטרנטיביים. הבנה זו לא הופנמה בשיח פיקוד-מטה כללי וכנראה שלא גם בשיח מטה כללי-דרג מדיני.²

דברי מפקד הפיקוד מתארים, למעשה, היעדר הלימה וחוסר תיאום בתוך 'מערכת של מערכות' שאין ביכולתו של שיח רציף, טוב ככל שיהיה, לפתור. לא היה זה המקרה היחיד שבו שני רכיבי המערכת, הפיקודית והרמטכ"לית, אינם מצליחים לעבוד בהלימה ובסנכרון. בראיון לעיתונאי ארי שביט התייחס משה (בוגי) יעלון לשיח בין הרמטכ"ל, בראשות מחליפו דן חלוץ, ובין פיקוד הצפון וסיכמו במשפט אחד: "יש פה שיח. אין פה הקשבה".³ במילים אחרות, יכול להתקיים שיח מצוין בין דרג פיקודי למטכ"לי על מנגנוני סיום, אולם כשתשתית הידע והבנת ההשתנות האסטרטגית אינן מבוררת דיין, השיח עקר וחסר.

הנה כי כן, הבעיה אינה רק בקיומו או בהיעדרו של שיח בין מדרגי, כי אם בלמידה מערכתית ליצירת 'מרבצי ידע' משותפים שיביאו לקיומו של שיח בין מדרגי, איכותי ואפקטיבי.

למאיר פעיל מיוחסת האמירה ש"צה"ל מנצח מלחמות מכיוון שמלחמות זה ברדק, ובברדק צה"ל טוב".⁴ ייתכן שאמירה זו מאפיינת את הדרג הטקטי ומבליטה את יכולת האלתור והחשיבה במציאות של אי ודאות וכאוס. אולם דומה ש"ברדק" בתפיסות יסוד, בהגיונות פעולה ובזיהוי מצב אסטרטגי הנובעים מהיעדר 'מרבצי ידע' משותפים, מביא לערעור יכולתו של צה"ל לנצח

² ראיון עם אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.

³ ארי שביט, "יש גבול", **הארץ**, 14 ספטמבר 2006.

⁴ אורי לנדאו, "הפרדוקסים של השנוי המערכתי בצה"ל", **מערכות** 358, אפריל 1998, עמוד 15.

מלחמות בעידן מורכב זה. המתבונן בהשתאות, פעם אחר פעם, על היחסים שבין הדרג הצבאי לבין הדרג המדיני ועל היעדר הבסיס המשותף בנושאים מרכזיים בניהול המערכות, מוטב לו לחפש את שורשי חוסר הסנכרון וההתאמה בתוך הפיקוד הבכיר של צה"ל. במילים אחרות, במציאות של היעדר מכנה משותף בנושאי ליבה תפיסתיים בקרב הפיקוד הבכיר של צה"ל, קשה לצפות לקוהרנטיות ולהסכמה על נושאי ליבה בקרב קברניטי המדינה.

התפיסות והתורות הצבאיות בצה"ל התפתחו בשנים האחרונות, ודומה שלמידה ותהליכי פיתוח ידע מוכרים, מוטמעים ונלמדים, כחלק ממרוץ הלמידה המתקיים בינינו ובין אויבנו.⁵ ההכרה היא שלמידה, פיתוח ידע, וחשיבה מערכתית הוליסטית, כבר אינם "טוב רצוי" לארגון מצטיין אלא "הכרח" המאפשר לשמר עליונות ורלוונטיות. ואכן, יחידות רבות – אוגדות מרחביות, פיקודים ומפקדות ראשיות – מקיימות בשנים האחרונות תהליכי פיתוח ידע אסטרטגיים, תדירים ושיטתיים. אלא, שעל אף שתהליכי פיתוח ידע מוטמעים יחסית בפיקודים המרחביים ואף מובלים על ידי מפקדי הפיקודים, כפי שהתורה הצבאית מנחה וממליצה, הרי שברמה המטכ"לית ניכר שהלמידה ופיתוח הידע שונים ונעדרת בהם קומה מסוימת בלמידה. תוצרי הלמידה המתקיימת בפיקודים אינם מחלחלים ומשתלבים בזו המטכ"לית. הדבר מייצר בעיה תרבותית וארגונית שבה יעסוק מחקר זה.

מטרת מחקר זה הינה לחקור את התרבות ואת תהליכי הלמידה והשיח הבין מדרגי בתוך הצבא ובין הפיקודים למטה הכללי, ולנסות לתרום לשיפור יכולות התפקוד המערכתיות.

מאמר זה מבוסס על עבודת הגמר של תא"ל אבי גיל שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי בהנחיית תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל. כותב המאמר היה שותף בתהליכי למידה מן הסוג הנדון במאמר זה מתוקף תפקידו כקצין אג"ם בפיקוד הדרום, ועל כן הידע שהוא מביא מבוסס על השילוב שבין תיאוריה לפרקטיקה. עבודת הגמר התבססה על מגוון רחב של מקורות, בהם: ספרות תיאורטית, מסמכים צבאיים, מחקרים צבאיים, ראיונות אישיים ועוד. במאמר זה תוצג תמצית המחקר, בעיקר המסקנות, ויוצג פחות

⁵ אמ"ן/תוה"ד, "עיצוב - תהליכי למידה ופיתוח הידע לצורכי פיתוח התפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות", התשע"ו 2015. מסמך פנימי.

פירוט התהליכים הפנימיים. בהתאם לכך בעבודה ייוצג בקצרה מקרה מבחן אחד בלבד – הלמידה לפני מלחמת לבנון השנייה ופירוט הכשלים והמעכבים בתהליכי הלמידה.

למידה צבאית בעידן הנוכחי

למידה היא תהליך אישי וארגוני. הלמידה הארגונית היא תהליך ממושך ורצוף הנובע מרעיון מסדר ברור. הלמידה אינה מופע או רצף מופעים, כי אם מערכת שלמה שבבסיסה פוטנציאל לשינוי התנהגות ודפוסי פעולה.⁶ המושג "למידה ארגונית" הוא עמום, וניתן לפרשנות ולהתאמה. ה"למידה הארגונית" הנגזרת מתרבות ארגונית⁷ התפתחה רבות בחמישים השנים האחרונות, והיא נתפסת למעשה כיום כמרכיב יסוד ביכולתם של ארגונים לשמר את קיומם.⁸ בתוך עולם זה, ה"ארגון הלומד", בהקשריו הצבאיים, התפתח משמעותית בשני העשורים האחרונים וספרות ענפה נכתבה על הנושא. בעבר עסקו רבות בשאלות של למידה ארגונית, אולם זו נתפסה כחלק מתרבות של תכנון ודקדקנות בפרוצדורות הצבאיות. למידה ארגונית מטבעה היא מאתגרת ומורכבת. להבדיל מלמידה אישית שבה הפרט מוצב במרכז, בלמידה הארגונית יש ללמידת הפרט השפעה משמעותית על הארגון, אולם אין די בכך. מאחר שמדובר במערכת וביחסי גומלין בין כלל מרכיביה, הרי שנדרשת למידה משמעותית בכל אחד ממרכיבי הארגון. במערכת מורכבת אין די בכך שהמנהיג ילמד, ואין למידה ללא למידת המנהיג. ספרות ענפה נכתבה ומחקרים רבים ניתחו את הלמידה הארגונית במערכות שונות. הלמידה הארגונית מקיימת מעגל שנע סביב הסביבה, אמונות הלומד, שינוי התנהגותי, פעולת הארגון וחוזר חלילה.

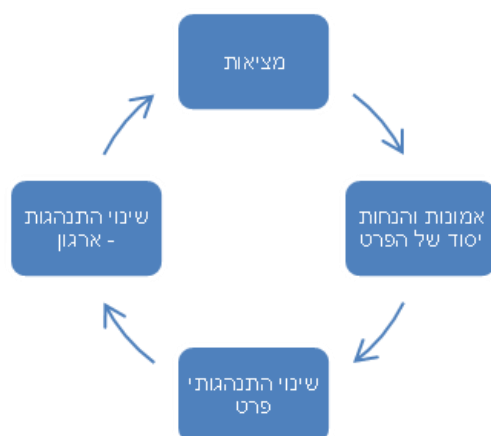
⁶ Dierkes Meinolf, Ariane Bethoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka, **Handbook of Organizations Learning and Knowledge**, Oxford University Press, 2003.

⁷ Raanan Liphshitz, Fridman Victor J, Popper Micha, **Demystifying Organizational Learning**, Sage publication, 2007.

⁸ פיטר סנג'י, **הארגון הלומד**, הוצאת מטר, 1995.

צבאות הם ארגונים מורכבים שאינם נוטים להשתנות לעיתים תכופות או במהירות יתרה, בעיקר כאשר הם אינם חשים את נחת זרועו של הכישלון.⁹ תהליכי למידה, חשיבה ופיתוח ידע אמיתיים ועמוקים המערערים את הנחות היסוד של הפרט ושל הארגון, מביאים לחילוקי דעות משמעותיים ומהותיים שדיון עמוק בהם, ולעיתים אף הכרעה בין דעה כזו לאחרת, יביאו לרמת תיאום גבוהה יותר ויקטינו את מורכבותה. מכאן שהצורך בדיון מקצועי בהתפתחות הלמידה הוא קריטי, ואין בכך חידוש. דומה שכל מנהל זוטרי וכל מערכת צבאי יודעים לספר כיום על חשיבות הלמידה בעידן של שינויים. השאלה המשמעותית העומדת בפני כל מנהל ומצביא אינה האם נדרש שינוי או האם נדרשת למידה, אלא כיצד לעשות זאת באפקטיביות, תוך רתימת כלל

המערכת ללמידה ולשינוי? קושי זה מביא לעיתים קרובות לכישלונם של ארגונים צבאיים המקיימים תהליכי "למידה" אך דבקים באסטרטגיות ובטקטיקות שהועילו להם בעבר, גם כשהסיבה המבצעית השתנתה, ומוצאים עצמם מאבדים את היתרון היחסי מול אויב דינאמי.



תרשים מס' 1: מעגל הלמידה הארגוני

ממד הלמידה הבין

מדרגית בין הפיקודים לבין המטה הכללי הינו רחב מאוד ותלוי במשתנים רבים: אישיים, ארגוניים ותרבותיים. תהליכי הלמידה, פיתוח הידע, והתכנון המבצעיים בצה"ל, בעיקר אלו המתרחשים ברמות שבין הפיקודים למטה הכללי, מתבצעים לרוב ללא למידה משולבת ומשותפת (כפי שקורה בתהליכי תכנון בתוך הפיקוד ברמת הפיקוד והאוגדה). זאת עולה מסיכומי מפקדים לאחר "חיכוך" שנוצר בין המערכות בתרגילים מטכ"ליים ובמבצעים בעשור

⁹ יותם הכהן, "דויד הנחלאווי נגד גוליית הארגוני", **קבצים**, 14 מאי 2014, עמודים 5-1.

האחרון ומתחקירים מטכ"ליים שעסקו בנושא זה. מרבית החוקרים ניתחו ממד אחד של למידה ופיתוח ידע בזירת מבצעים אחת או במבצע או בתרגיל אחד.

בתקופה שבה הדבר הקבוע והיציב ביותר הוא השתנות סביבתית מואצת, למידה אפקטיבית הופכת להיות קריטית. אנשים וארגונים נדרשים לקיים תהליכי למידה משמעותיים, שיטתיים ומהירים. הלומד השיטתי, מצליח לשמור על רלבנטיות כפרט וכארגון. בעולם הצבאי, למידה אמיתית משפיעה על שאלות קיומיות.

"כלים משלימים" ללמידה ארגונית

למידה ארגונית אפקטיבית בארגון, כזו היוצרת "מערכת אפקטיבית", מחייבת שילוב של מספר מרכיבים. כיאה לתורת המערכות – האפקט המוסף הנוצר משילוב של רכיבים אלו, הוא היוצר את תלכיד הלמידה הארגונית.

- **חשיבה הוליסטית, חשיבה מערכתית** – ראיית השלם המערכתי. יכולת להבין את דפוסיה השונים של המערכת ובעיקר את ההקשרים הגלויים והסמויים היוצרים את המערכת ומאפשרים לה לפעול ביעילות ובאפקטיביות. ההבנה שנדרשת חשיבה שלמה ולא חשיבה לפתרון בעיה ספציפית.
- **מיומנויות אישיות** – מיומנויות למידה אישיות, סגנון אישי, פתיחות, מסרים ברורים, עידוד מחשבה ויצירתיות. מפקד בירוקרט השוקע בפרטים הטקטיים ושאינו מאפשר ומעודד חשיבה חופשית ושיח ללא מסגור ותיחום, עשוי לערער ולפגוע באפקטיביות המערכת כולה.
- **חשיפת מודלים מנטאליים** – כל לומד מושפע מהנחות יסוד, מדימויים, מאמונות ועוד. אלו משפיעים על צורת החשיבה, על כיווניה ועל פיתוחה. קיומו של מנגנון החושף את מערכת האמונות של כל לומד, יאפשר לו ולעמיתיו לאתגר את יסודותיהם, להעמידם לביקורת ולהיפתח לשינוי.
- **יצירת רעיונות וחזון משותף** – יכולת לצייר את המציאות המתהווה ואת העתיד. בהקשרים צבאיים ברמה האסטרטגית-מערכתית ליכולת לדמיין וליצור תמונות עתידיות, תוך חיבור רעיוני של חברים במערכת, יש חשיבות מכרעת בהשגת אפקטיביות פעולה.

▪ **למידה קבוצתית** – שיח חופשי, ללא מסגרות חיצוניות מקבעות, תוך נכונות לזנוח את הנחות היסוד. שיח אפקטיבי ופתוח המאפשר לכל חבר בקבוצה התבוננות חיצונית ופנימית על עצמו, על המערכת ועל עמיתיו ומאפשר להבין, לנטרל ולהתמודד עם הנחות יסוד "מעכבות" למידה. הנה כי כן, על החפץ בלמידה ארגונית, מערכתית, המייצרת קוהרנטיות ואפקטיביות מבצעית, להפנים שאין מדובר בפתרון של תהליכים מבצעיים או בשינוי התנהלות של מפקד זה או אחר ואף לא בויתור על הנחות היסוד הקיימות וקליטתן של חדשות. בכל אלו אין די. היכולת לבצע שינוי ממעלה שנייה מחייב שילוב של כלל רכיבי הלמידה. מפעולת כלל רכיבים אלו, עשויה לצוץ, כ"הגחה", פרדיגמה חשיבתית חדשה.

מקרה מבחן: תהליכי למידה בזירה הצפונית (2002-2006)¹⁰

מצאנו כי מאפיינים לא מעטים בעבודת המטכ"ל, פיקוד הצפון ומפקדות האוגדות היו בעייתיים, ותרמו בצורה ישירה לליקויים במהלכה של המלחמה [...] אלה כללו [...] קושי בתהליכים של שיח, בירור וקבלת החלטות; קושי ניכר בשיח בין דרגי הפיקוד [...] וליקויים ביחסים בין דרגי הפיקוד.¹¹

בשנים 2002-2006 התקיימו במטה הכללי ובפיקוד הצפון מספר תהליכי למידה לאור רציונל של למידה מערכתית מורכבת. באופן עקרוני ניתן לחלק את תקופה זו לשני חלקים: חלק ראשון של התקופה היה בעת שבה הרמטכ"ל היה רב-אלוף משה יעלון ומפקד פיקוד הצפון היה אלוף בני גנץ, וחלק שני היה בעת שבה הרמטכ"ל היה רב-אלוף דן חלוץ ומפקד פיקוד הצפון היה אלוף אודי אדם.

בתקופה הנדונה הטמיע המרכז לחקר תורת המערכה (המל"ס) בצה"ל את הלמידה המערכתית, הציע שיטות למידה שהלמו את מורכבות התהליכים, ועמד על הצורך המשמעותי ביותר בלמידה מערכתית – 'המוביל כלומד'. לפי תפיסה זו, מוטלת על המפקד החובה להוביל את תהליך הלמידה ולהיות חלק

¹⁰ פרק זה מבוסס בעיקר על המחקר של אפרים סגולי, **תהליכי פיתוח ידע בהקשר הזירה הצפונית בשנים 2000-2006 - בין עיצוב לבין 'רגל מסיימת'**, מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, יולי 2015, מח-768. מסמך פנימי.

¹¹ מדינת ישראל, הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – וועדת וינוגרד, **דין וחשבון סופי – כרך א'**, ינואר 2008, עמוד 292.

ממנו. ללא שותפות כלומד לא תתקיים למידה.¹² גישת המלת"ם צמחה על קרקע פורייה. הרמטכ"ל יעלון הגיע לתפקידו לאחר כהונה כמפקד פיקוד המרכז שבה הוביל תהליכי פיתוח ידע משמעותיים, שהביאו, כך האמין, למוכנותו של צה"ל למבצע 'חומת מגן'.¹³ יעלון ביקש למצב עצמו כרמטכ"ל באופן שונה, ובניגוד לקודמיו שהתרחקו מליבת העשייה, החליט להוביל את מרבית תהליכי פיתוח הידע. לאור הבנתו את חשיבות למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם.¹⁴

גישת הרמטכ"ל ללמידה באה לידי ביטוי בסדרת מפגשים שקיים בפיקוד הצפון בחציון השני של שנת 2002. הרמטכ"ל הוביל את דיוני פיתוח הידע שנערכו בפיקוד הצפון, והתנהלותם שיקפה ניסיון להסדרת המתחים שהתקיימו בין המטה הכללי לבין פיקוד הצפון, שקיים תהליכי פיתוח ידע זירתיים.

במהלך סדרת המפגשים הובלטו המתחים והגישות השונות: בין המטה הכללי שדגל בהגיון פעולה עקיף, שעיקרו הסרת איום החיזבאללה באמצעות פעולה נגד הסורים, ובין גישת הפיקוד שפיתח תפיסה של פעולה ישירה מול החיזבאללה. יעלון מיצב את מעמדו כרמטכ"ל שותף בתהליכי למידה והקפיד לקיים דיונים פתוחים שעסקו במתחים תפיסתיים בין הפיקוד למטכ"ל. מפגשים אלו נוהלו כך שכל דרג הציג את הידע שפיתח, את תובנותיו ואת לבטיו, ולמעשה הביא למפגש ידע חדש שנוצר במרחבי חשיבה אחרים. לתפיסתו, השיח ובירור המחלוקות שגובשו בתהליכי למידה נפרדים, הביאו ללמידה מיטבית ולהשתנות.¹⁵

בתקופת יעלון שונה התמהיל הקיים בין דיוני הערכת המצב המטכ"ליים ובין פורומי החשיבה והעיצוב והושם הדגש על דיוני החשיבה. יעלון מיסד קבוצות חשיבה שונות, לרבות צוות חשיבה ('צוות אלטרנטיבי'), שנועדו לבחון ולתקף את הרעיונות ואת תוצרי צוותי החשיבה שהוביל.¹⁶

¹² ראיון עם תא"ל (מיל') ד"ר שמעון נווה, 2 בפברואר 2016.

¹³ ראיון עם רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, 5 בפברואר 2016.

¹⁴ אפרים סגולי, שם.

¹⁵ ראיון עם רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, 5 בפברואר 2016.

¹⁶ יעקב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, צה"ל – המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה כללי, 2004.

במקביל לתהליכי פיתוח הידע המטכ"ליים, התקיימה בפיקוד הצפון, בהובלתו של האלוף בני גנץ, שורת דיונים שעסקה בפיתוח ידע ובחשיבה מערכתית. גנץ הקים צוותי חשיבה בהשתתפות מטה הפיקוד, מפקדי האוגדות ומפקדי החטיבות ועוזר הרמטכ"ל לענייני חשיבה ששימש 'מחבר' (קונקטור) בין התהליך המטכ"לי לבין התהליך הפיקודי. תהליכי פיתוח הידע הפיקודיים שולבו במפגשים עם הדרג המטכ"לי ועם הרמטכ"ל, ונעשה מאמץ להביא ליצירת ידע משותף שיביא לליבון סוגיות מהותיות שבמחלוקת.

באפריל 2005, חודש לפני חילופי הרמטכ"לים, יצאו הכוחות הסוריים מלבנון, והפיקוד מצא עצמו מול מציאות חדשה ומתהווה בחזית הלבנונית. הקשב של הרמטכ"ל נתון היה לתכנון תהליך ה"התנתקות" ובהיערכות להעברת הפיקוד לרב-אלוף דן חלוץ, ועל כן הנחה את מפקד פיקוד צפון להוביל את תהליך פיתוח הידע לאור המציאות החדשה.¹⁷

באופן כללי ניתן לומר כי בתקופת יעלון וגנץ התקיימו תהליכי פיתוח ידע מטכ"לי ופיקודי, בהובלת המפקדים בכל דרג, תוך קיום שילוביות פרסונלית וארגונית ושיח לליבון מחלוקות עיקריות. עם זאת, מרבית דיוני החשיבה ו'העיצוב' נותרו ברמה של רעיונות מערכתיים ולא הושלם המעבר בין שלב ה'עיצוב' (האסטרטגי) לשלב התכנון המבצעי (אופרטיבי), בין השפה המופשטת והמומשגת מחדש ובין השפה הצבאית בעולם הפיזי במציאות החיכוך. צוות התחקיר שהוביל מפקד אוגדה 36 לאחר מלחמת לבנון השנייה, הדגיש את הפער שנוצר בין הרמה המערכתית ותוצרי 'העיצוב' לבין כמות התוצרים ואיכותם ברמת התכנון המבצעי.¹⁸

הפער המרכזי בעת הזו בא לידי ביטוי בחוסר ההכרעה בין התפיסות והגישות השונות שהתפתחו בפיקוד ובמטה הכללי ובמשמעותן האופרטיבית. לראיה, התפיסה המבצעית של צה"ל שהתבססה על תוצרים רבים של דיוני חשיבה אלו, אושרה ותוקפה רק במרץ 2006. עוזר הרמטכ"ל לחשיבה הסביר שהיה זה מהלך מכון שנועד לשמר גמישות מחשבתית, שתסתיים עם המעבר למצב חירום ובהקשר מסוים למציאות המבצעית המתהווה, ואילו ראש אגף

¹⁷ אפרים סגולי, שם.

¹⁸ פיקוד הצפון, **מצגת תחקיר פיקודי בראשות מפקד אוגדה 36**, 10 במרץ 2007.

המבצעים דאז, האלוף גדי אייזנקוט, טען שיש להכריע על מנת לאפשר לפיקוד להכין את תוכניותיו.¹⁹

בסתיו 2005 ובקיץ של אותה שנה נערכו חילופי מפקדים בצמרת המטה הכללי ובפיקוד הצפון. בחודש יוני נכנס לתפקיד הרמטכ"ל, רב-אלוף דן חלוץ, ובפיקוד הצפון, סיים האלוף גנץ את תפקידו, ובמקומו מונה אלוף אודי אדם. למען ההגיונות, יש לציין שנדרש זמן על מנת למסד תהליכי חשיבה ונדרשת התבססות בארגון. הן הרמטכ"ל חלוץ והן אדם כאלוף, שירתו זמן קצר יחסית בתפקידיהם, ובחינת עשייתם מוגבלת.

חלוץ הבהיר, מיד עם כניסתו לתפקיד, שהוא מצדד בקיומם של פורומי חשיבה ופיתוח ידע,²⁰ אולם, הוא לא ראה עצמו כמוביל הלמידה. חלוץ ראה בפיקודים 'סוכני ידע' מטעם הרמטכ"ל, מחוללי ידע זירתי ומפתחי התוכניות האופרטיביות.

בתקופת חלוץ הוקמה מחלקת 'עיצוב' המערכה באגף המבצעים. הייתה זו מחלקה שהוכפפה לאגף המבצעים ושהוקמה ביוזמתו של ראש האגף, אלוף גדי אייזנקוט, בין היתר בשל הוואקום שנוצר בהעדר 'מפקד לומד'. מיקומה של המחלקה ומעמדה לא היו ברורים ותוצרי הידע שפותח לא מוצו כלל, בעיקר מכיוון שחלוץ התנתק, הלכה למעשה, מתהליכי פיתוח הידע.²¹ חברי וועדת וינוגרד ייחסו את תרבות השיח והדיון הנמוכה בצה"ל במלחמה, לסגנונו הפיקודי הסמכותי והדומיננטי של חלוץ, שעיקב למידה והביא להסכמה ולדחיית מחלוקות.²² קודמו של חלוץ בתפקיד, יעלון, שהקפיד לייצר אווירה פתוחה ולימודית, התייחס לשינוי שחל, לתפיסתו, לאחר חילופי המפקדים:²³

הפיקוד הבכיר התרחק מפרטים וכשהפיקוד הבכיר מתרחק מפרטים יש התרופפות. יש רפיון. טונוס השרירים משתנה. במקביל, התהליכים של חשיבה מעמיקה נקטעו. הועבר מסר ברור שעל כולם ליישר קו. שהחלטות מתקבלות לפני הדיון ולא במהלכו. יוחס ערך רב מדי לכריזמה. למהירות

¹⁹ לשכת הרמטכ"ל, "תזוזת היבשות", מסמך פנימי, 2005; אפרים סגולי, שם.

²⁰ לשכת הרמטכ"ל, "שיחת פתיחה פורום מטכ"ל", 1/06/2005. מסמך פנימי.

²¹ תזוזת היבשות, שם; אפרים סגולי, שם.

²² דני חלוץ, **בגובה העיניים**, הוצאת ידיעות אחרונות, ספרי חמד, תל אביב, 2010, עמוד 394.

²³ ארי שביט, "יש גבול", **הארץ**, 14 ספטמבר 2006.

שבה החלטות מתקבלות. מי שדעתו הייתה אחרת הורחק או הושקע. נוצר הלך רוח לא בריא.

מן הראוי לציין, שבתקופת כהונתו של חלוץ פיתחה חטיבת המבצעים תכנית מבצעית שנבעה לכאורה מהגיונות מערכתיים שפותחו באג"ת, אלא שהחיבור הרופף בין תהליכי פיתוח הידע לתכנון המערכתי והיעדרו של 'המפקד הלומד' מליבת הלמידה, הביאו לבנייתו של "מגדל בבל", ללא שום קוהרנטיות בין רכיבי המערכת ולכניסה למלחמה ללא תוכניות מסוכמות.²⁴ מפקד אוגדת הגליל, תא"ל גל הירש, אף הסביר שהסיבות לפער בין קצבי הלמידה של הדרגים נעוץ בשינוי שעבר צה"ל מיום שהרמטכ"ל יעלון סיים את תפקידו. הירש טען נגד חלוץ שכרמטכ"ל הוא לא שימר את אותם קצבי למידה ולא את שיטות הלמידה, ובהיעדר נקודות אחיזה אסטרטגיות בתהליך הלמידה, מבוצעת הלמידה האופרטיבית והטקטית בחלל משל עצמה. היא הופכת ל'מינותקת'.²⁵

כמו הרמטכ"ל חלוץ, ניכר שגם אלוף אודי אדם לא ראה עצמו כמחולל את תהליך הלמידה וכמוביל, אלא כמפקד האמור לאשר או לאתגר את 'מפתחי הידע'. מיד עם כניסתו לתפקיד החל בתהליך חדש של פיתוח ידע תחת השם 'רוח צפונית' שעיקריו היו פעולות מוגבלות מול החיזבאללה במסגרת 'משבר בסביבת הסכס'. אדם נקט לכאורה באותה צורת פיתוח ידע, תוך שימוש בשפת המערכה והעיצוב, אולם ללא מתודולוגיה ברורה, ונראה כי התנגד לשימוש בשפה המערכתית.²⁶

בהקשר לחלק זה של התקופה ניכר כי הרמטכ"ל חלוץ ומפקד הפיקוד אדם לא האמינו בדיוני החשיבה והעדיפו לעבור היישר לתכנון האופרטיבי, איש איש וסיבותיו. אומנם, במרבית הדיונים נעשה שימוש בשפה המערכתית ובמערכת המושגים שירשו מקודמיהם, אולם דומה שנפקדותם מכיסא ה'קברניט הלומד', המוביל את תהליכי פיתוח הידע, לימדה על עומק אמונתם בתהליכים. הרמטכ"ל חלוץ, כך ניכר, היה שבוי בפרדיגמה של 'הכרעה מן האוויר' ועל כן לא ייחס חשיבות רבה לקוהרנטיות שבין העיצוב, התפיסות והתכנון האופרטיבי. יתרה מכך, במפגשים המעטים שהתקיימו כ'שיח בין

²⁴ שם.

²⁵ גל הירש, **סיפור מלחמה סיפור אהבה**, הוצאת למשכל, 2009, תל אביב.

²⁶ ראיון עם תא"ל (מיל') גל הירש, מיום 20 בדצמבר 2015; אפרים סגולי, שם.

מדרגיי, בין המטכ"ל ובין פיקוד הצפון, הרמטכ"ל כלל לא השתתף.²⁷ עמדו על כך חברי ועדת וינוגרד בציינם שהתפיסה המבצעית, שהוביל המטכ"ל – תקיפות מסיביות באש באמצעות חיל האוויר – הסתברה כבלתי הולמת דיה לנסיבות, לאויב ולזירה. צה"ל ומפקדיו נזקקו לזמן רב מאוד כדי לעכל אמת זו וכדי ולנסות לייצר תפיסה מבצעית חלופית בהתאם לאילוצים. כשזו נוצרה וגובשה, היא כבר הייתה בלתי רלוונטית.²⁸

ראוי לציין כי חלקם של חלוץ ואדם היה פחות יותר מזה של קודמיהם בתפקיד, זאת בשל משך הזמן הקצר יחסית שניתן להם לבצע תהליכי פיתוח הידע לפני המלחמה.

לסיכום, היעדר הקוהרנטיות בתהליכי פיתוח הידע בין חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה, הביאה, בין היתר, לכניסה למלחמה ללא תכנון מבצעי. היעדר תפיסת הפעלה מגובשת, ריבוי מחלוקות שלא לובנו וחוסר הסכמה על הגיונות פעולה, שללו למעשה את קיומם האפקטיבי של ההיבטים הפיזיים שראשיתם בתוכניות מבצעיות. גם לעניין זה נדרשו חברי ועדת וינוגרד :

מצאנו חוסר בולט ברמות הגבוהות של צה"ל בחשיבה אסטרטגית. חולשה זו השפיעה על התכנון של הפעולות הצבאיות ועל ניהול המלחמה. חשיבה כזו אמורה להיות מרכיב חשוב בגיבושה של תפיסת הפעלה ובגזירתן של תוכניות אופרטיביות המטמיעות תובנות ונתונים על צבאנו ועל צבאות האויב ומאפייני הזירות.²⁹

למידה מערכתית בצה"ל – מעכבים ומכשולים

בחינה חלקית של הלמידה בצה"ל דרך התבוננות על מספר תהליכי עיצוב ופיתוח ידע שאחד מהם הוצג לעיל בקצרה כמקרה מבחן, חושפת פערים מבניים ותרבותיים המשמשים "מעכבי למידה" משמעותיים, משפיעים על קוהרנטיות המערכת ומביאים לשחיקה באפקטיביות המבצעית.

²⁷ אפרים סגולי, שם.

²⁸ דו"ח ועדת וינוגרד, שם, עמוד 256.

²⁹ שם, עמוד 426.

מיינהולף מונה שלוש משפחות של מעכבי למידה ארגונית: חסמי למידה תהליכית, חסמים תרבותיים ופסיכולוגיים וחסמים ארגוניים/מנהיגותיים.³⁰ יחזקאל דרור בספרו, 'מנהיג תהיה לנו', מקדיש פרק שלם לכשלי 'עיצוב' מדינאות ומחלקם לכשלים אישיים הנובעים מזהות המנהיג וצבר חוויותיו ואמונותיו, לכשלים פסיכולוגיים ולכשלים ארגוניים.³¹ לטובת מיקוד פשְלִי הלמידה ופיתוח הידע ומעכביהם, יוצגו כשלים אלו בארבע קטגוריות: מעכבים אישים, תרבותיים, ארגוניים ופסיכולוגיים. לא למותר לציין, כי אין דיכוטומיה בין קטגוריות אלו, וקיימים הקשרים וזיקות בין ההיבטים השונים כבכל מערכת מורכבת.

מעכבים אישיים – המפקד הלומד



תמונה מס' 1: ת. א. לורנס

מציבים גדולים, מנפצי פרדיגמות ופורצי דרך, היו אלו שהשקיעו בלמידה אישית ותפסוה כחיונית. כזה היה לורנס איש ערב, הנחשב ללומד מופלג, ושהיה ביכולתו להשתנות ולהמציא עצמו מחדש בכל פעם.³² ההתפתחות המתמדת של הידע הצבאי של לורנס הונעה גם באמצעות "חויית העשייה" וגם באמצעות יוזמות חשיבה. לידל הארט העיד שמעולם לא התוודע לגנרל ש"השכיל לסייר או

לבקר במחוזות האינטלקטואליים בהם שוטט" כלורנס. ההתנסויות המעשיות והמבצעיות אפשרו לו לבחון בביקורתיות, לפתח חלופות מערכתיות, ליזום שינויים מגוונים ולשנות באופן מודע את מהלך המערכה. למעשה, טען לידל הארט שהלמידה האישית המתמדת להרחבה קבועה

³⁰ Meinolf Dierkes et al., *Ibid.*

³¹ יחזקאל דרור, *מנהיג תהיה לנו*, ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2011.

³² חלקים מהספר תורגמו לעברית וחולקו במסגרת קורס תא"לים:

B.H Liddell Hart, *Colonel Lawrence: the man behind the legend*, New York, Halcyon House, 1937.

ומודעת של הידע הצבאי היא זו שהעמידה את לורנס במדרגה העליונה באמנות המלחמה והאירה את מצוינותו כמצביא.

לורנס יצר תיאוריה, פיתח אותה תוך כדי התנסויותיו האופרטיביות והסיק את המשמעויות על התפתחות המערכה. "איני חושב שהוא ראה את הדברים בבהירות מלאה בראשית מסעו, אולם במהלך תנועותיו המבצעיות (וחשיבותו) הוא למד והגיע להבנה מערכתית של הדברים" ציין לידל הארט.³³ כך וכפועל יוצא של מסע למידה מתמיד לבירור הגיון המציאות המשתנה, סתר לורנס, פירק או פירש מחדש את אותן ההגדרות שהוא עצמו קבע קודם. על חשיבות תהליך הלמידה שייחס לורנס ליכולתו לפעול בצורה אפקטיבית, ניתן ללמוד מהכרתו שלימוד והכרה של מנהיגיהם ואמונתם של הערבים, הם הכרח, והם לא רק מונעים בעיות, אלא בעזרתם אפשר לצפות מה יהיה יחסם של הערבים כמעט לכל דבר.³⁴

בבחינת תהליכי פיתוח הידע בפיקוד צפון בתחילת שנות ה-2000 שהוצגו לעיל, בולטים ההבדלים בין הצמד יעלון כרמטכ"ל וגנץ כאלוף, מול חלוץ כרמטכ"ל ואדם כאלוף. יעלון וגנץ הציבו את עצמם במוקד הלמידה, הובילו בעצמם את התהליכים ועיצבו את מנגנון הלמידה – אווירה, דירקטיבה, יכולת לשנות ולהשתנות.

מפקד פיקוד הדרום לשעבר עמד על חשיבות הלמידה האישית של המפקד:

כדי לפתח ידע, אתה חייב להיות במעגל. אתה לא יכול להיות מחוץ למעגל ולפתח ידע. אתה לא יכול להבין את הניואנסים, להתחבט, להתלבט, ויותר מזה, אתה גם לא תדע ליישם אותו [הידע שרכשת, א.ג.] אם אתה לא נמצא בתוך המעגל. אני אשלח לך את כל הסטנוגרמות של כל הדיונים, אשלח לך את כל המצגות, ואפילו אשב ואעביר לך אותם, אתה לא תעבור את תהליך פיתוח הידע האישי, שבסוף יש לך בין האוזניים, שביום פקודה הוא משמש לך כבסיס.³⁵

מרכזיות המפקד כמוביל למידה – פיתוח הידע בפיקודים – לכאורה, חיוניות הלמידה האישית ברורה לכל, כל מפקד מדגיש את חיוניות הלמידה לארגונו,

³³ שם.

³⁴ עמרם שייר, **לורנס – המרד במדבר – ולאחריו**, ספריית פועלים, 1972.

³⁵ ראיון עם אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.

וזו מוזכרת כמעט בכל מסמך המכבד את עצמו. אלא שבתרבות שלנו בצה"ל העיסוק בטקטיקה והלהט להתעסק ב"כאן ועכשיו", מביאים מצביאים להקים 'צוותי חשיבה ופיתוח ידע' המנותקים מהמצביא עצמו. לכאורה, הם חושבים, לומדים ומפרשים, והמפקד יאשר את תוצרי למידתם.

מכאן שכל תהליך למידה ו'יעיצוב' המנותק מהמפקד דינו כישלון. פתרונות, דוגמת מינוי פורום חשיבה שיציג תוצרים למפקד (כפי שהתקיים בתקופתו של חלוץ כרמטכ"ל), או למידה בין רכיבי משנה במערכת, ללא נוכחות ראש המערכת, לא יצליחו להביא, במרבית המקרים, לשינוי פעולות המפקד ולשינוי אמונותיו.

ללמידה האישית של המנהיג בראש יחידתו יש כמובן השפעה ארגונית מכרעת. כששתי מפקדות מקיימות למידה נפרדת, כל אחת לומדת מנקודת המבט שלה, במימדים ובמרחבי העיסוק שלה, ומפתחת לעצמה פרדיגמות שונות. כשהמנהיג נעדר מתהליך הלמידה בארגון, כשאין למידה אישית שלאחריה חיכוך משמעותי, לא מתקיימת למידה אמיתית באותה מפקדה, ולזו יש השפעה על פיתוח הידע והלמידה המערכתית.

מנגד, האתוס המנהיגותי, לא כל שכן הפיקודי, הוא של המנהיג הבטוח בעצמו והמשדר בטחון רב – 'מנהיג עובר מסך'. מנהיגים מסוג זה מעכבים למידה, הן ברמה האישית והן ברמת המוטיבציה בקרב חברי הארגון. למידה מחייבת 'פניות' מחשבתית ומנטאלית. מנהיגים שנוהגים 'לשאול תשובות' ושאנים מוכנים ונכונים להתערטל מדמות המנהיג הסמכותי ולחבוש את כובע החשיבה, לא יצליחו להביא להשתנות ארגונית.

בספרו 'הברבור השחור' מתאר המחבר את 'אשליית ההבנה', כאחת משלוש התופעות המעכבות את היכולת להתייחס לעבר, וללמוד ממנו. 'אשליית ההבנה', היא תופעה אחת מ'שלישיית האטימות', ופירושה ש"כל אדם חושב שהוא יודע את העולם סביבו".³⁶ אלא שלטענתו, העולם מורכב יותר מכפי שנדמה לנו, ורוב מוחלט של נסיבות וקשרים פשוט נעלם מאיתנו. השתנות, במערכות מורכבות, מחייבת מנהיגות רותמת ומשתפת.³⁷ מנהיג שאינו נכון לקיים דיונים פתוחים, כ"ראשון בין שווים", תוך שמירה על סוג של צניעות

³⁶ נסים ניקולס טאלב, **הברבור השחור**, הוצאת דביר, אור יהודה, 2009.
³⁷ ראיון עם רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, מיום 5 בפברואר 2016.

פיקודית ויחיה ב'אשליית הבנה', משל הוא מבין הכל, יעכב למידה ויגרום לאנשיו שלא לקרוא תיגר על 'ידיעותיו'. הרמטכ"ל יעלון התייחס לדמות המנהיג הלומד והמשתף, בראיון שהעניק ערב סיום תפקידו:

לא הצלחתי ביצירת דמות המנהיג המשתף והמקשיב, שמטפח "סל" מרובה מחשבות, דעות, עמדות ונקודות תצפית. המערכת הצבאית, מטבעה, מחפשת את המנהיגות הכריזמטית, הפופוליסטית, זו היודעת הכל. מפקד מנוסה הנסמך על "עברו" וניסיונו הוא בחזרת "עושר שמור לבעליו לרעתו" [...]. לצערי, גם כרמטכ"ל לא הצלחתי להטמיע כי מפקד שמתיעץ הוא מפקד משתף, שאינו נופל ביכולתו ובסמכותו מן המפקד "היודע הכל".³⁸

ואכן, ניכר שכרמטכ"ל וכמפקד פיקוד, תרם יעלון לנכונות פקודיו לקיים למידה משמעותית, בעיקר מכיוון שנהג להגיע לדיוני החשיבה, מתוך צניעות מנהיגותית ורצון כן להיפתח ללמידה, מחד גיסא, ולשמר את מערכת הפיקוד והשליטה ההיררכית, מאידך גיסא.

מעכבים תרבותיים

לתרבות של עם ושל צבאו נודעת השפעה על דרך הלמידה ואיכותה. 'ישראליות', מתאפיינת בתכנון קצר מועד, בתרבות של 'הערכת מצב' מתמשכת ובריבוי התרבויות ותת התרבויות בחברה הישראלית ובצה"ל. כל אלה, בנוסף על קצב החיים בישראל – המביא לרצון להספיק 'הכל, כאן, מהר ועכשיו' – מעכבים תהליכי פיתוח ידע ו'עיצוב' חיוביים המאופיינים בחשיבה שמעבר לאופק ובחשיבה לטווח רחוק.

תבניות החשיבה בצה"ל, כבכל מערכת של מערכות, נגזרות ונובעות מצורת וממבנה תהליכי החשיבה (F³ – Function follow form). הצורה שבה בוחר המנהיג, במקרה זה המצביא הצבאי, לקיים את תהליכי הלמידה ביחידתו, משפיעה כמובן על ממדי החשיבה ותוצריה.

מדובר בעניין תרבותי, ולא רק בעניין צבאי. באופן כללי, בתרבות המערב, מרבית הרעיונות מעוצבים על ידי ויכוח. אלא שעל פי רוב, הוויכוח מתועל ומוכתב. איש איש נכנס עם דעותיו ואמונותיו, אחד המשתתפים מציג את

³⁸ ארי שביט, שם.

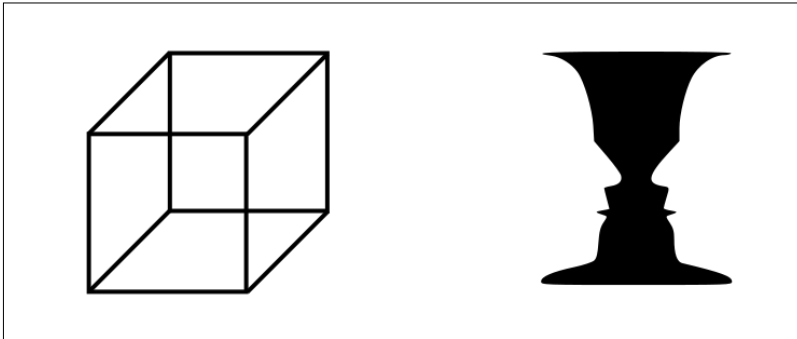
הרעיונות והמידע, וכל השאר מנותבים ומשתתפים עד לגיבוש פשרה או לסיכום המנהל/המפקד. מרבית הדיונים מתנהלים כך. זוהי תמצית התרבות הארגונית בצה"ל. בתרבות היפנית, לעומת זאת, מייצרים ומקבלים החלטות באופן שונה.³⁹ נכנה זאת "מערכת פתוחה". הרעיונות מבצבים כשתילים מטופחים הגדלים ולובשים צורה. בדיונים רבים שתכליתם ליצור ידע ולפתחו, מתקיים סיעור מוחות פתוח וחופשי, תוך "התנתקות מקומית" מהיררכיה וסמכות. כל משתתף מציג את רעיונותיו בדרכים חופשיות ועצמאיות ללא סדר דוברים קבוע.

תפיסת האדם מכוונת להבנת העולם באמצעות דימויים והתנסויות שלמות. בדיונים "סגורים", דוגמת הערכות המצב ועבודות המטה המתנהלות בצורה לוגית וקבועה, משתמשים ב"גשטלטים" (צורות), בתבניות ובסכמות קבועות של חשיבה הממסגרות ומתחמות את גבולות החשיבה.⁴⁰ מדובר בארגון כלים של תיאוריות פעולה ארגוניות המקבע תבניות קוגניטיביות שאותן קשה עד בלתי אפשרי לפרוץ. מרבית תוצרי החשיבה וההחלטות המתקבלים בתום דיונים כאלו, מבטאים שינוי מן המעלה הראשונה המתבצע על פי רוב, תוך שימוש במרשמי פעולה ובסכמות קוגניטיביות קבועות המסדירות את פעולת הארגון. דיונים אלה מבטאים, כאמור, תהליכי חשיבה ממעלה ראשונה, ומשולים לניווט ולנהיגה בכביש. במהלך הנסיעה משתמש הנהג/נווט בכלי המפה והניווט הקיימים עבורו, ובוחר את כיוון נסיעתו ואת יעדו.

ניתן לומר שמסגרות הדיון השגרתיות הללו אינן מאפשרות "קפיצות מחשבתיות" או חשיבה ממעלה שנייה, בעיקר בשל הצורך לעסוק בדחוף, ב"כאן ועכשיו". לחץ זה מביא, הלכה למעשה, לתיחום הדיון ומסגור החשיבה, לשימוש בסכמות מוכרות ומוגבלות (חלק מ"המדע הנורמלי"), ואינו מאפשר לפרוץ למוסכמות. הרוצה לפרוץ גבולות חשיבתיים, נדרש לקיים תהליכים המאפיינים "מערכות פתוחות".

³⁹ אדוארד דה בוו, **שישה כובעי חשיבה**, כנרת הוצאה לאור, 1996.

⁴⁰ שרלוט סילס, סו פיש, פיל לאפרוות', **ייעוץ על פי גישת הגשטלט**, הוצאת "אח", תל אביב, 2002.



איור מס' 2: האגרטל של רובין והקובייה של נקר – דוגמאות לעקרון הרב-קוטביות (Multistability) בפסיכולוגיית הגשטלט.

הבנת הפרספקטיבות השונות של כל צורה דורשת זמן וביצוע "קפיצה מחשבתית"

בניגוד לקיום תהליכי חשיבה מסורתיים אלו, ניכר שבהטמעת תהליכי העיצוב ופיתוח הידע בצה"ל טמון פוטנציאל משמעותי לשינוי תרבותי. יש לציין שתהליכי חשיבה, בוודאי אלו ששבו והתפתחו מאוד בשנים האחרונות בצה"ל, מאפשרים למידה ממעלה שניה, "קפיצות מחשבתיות" וגיבוש פרדיגמות חדשות תוך נטישת אלו שנתפסו כבלתי רלוונטיות. בהשוואה ל"דיונים הסגורים", הרי ש"מערכות ידע פתוחות" אלו מאפשרות להפליג בחשיבה ולצאת מתבניות מקובלות. בתהליך זה עוסק הקברניט ב"מיפוי מפות" ולא מסתפק עוד בניווט אל היעד.

דיוני הערכת המצב וישיבות שבהם מוצגות עבודות המטה הצה"ליות, הם למעשה "מערכת סגורה" ומוגבלת של למידה, וניכר שאלו מבטאים עיסוק מוגבר בניסיונות ליצור "שליטה במצב". התרבות הצבאית מתאפיינת בניסיונות אין סופיים לשלוט במצבים אשר במהותם השליטה בהם מוגבלת⁴¹, ולכן מרחבי הדיון מוגבלים וכך גם החשיבה מתוחמת, על פי רוב, לנושאים שעל הפרק. אומנם, יש בדיונים אלה קצינים ה"שוברים" את המסגרת, יוצאים ממנה ומנסים לפתח רעיונות וכיווני חשיבה שונים, אולם לרוב

⁴¹ עמיר סנדר, ברנט נתי, קופרשמידט אמיר, בר-יוחאי אמיר, "מתרבות צבאית לתרבות קרבית", **מערכות** 423, פברואר 2009, עמודים 4-11.

ניסיונות אלו לא צולחים ותיחום הנושא מלכתחילה, מחד גיסא, וסיכום המפקד, מאידך גיסא, מקבעים את המסגרת החשיבתית.

אחד ממפקדי האוגדות בעבר ששירת גם כקצין שריון ראשי וחקר מטעם מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל את תרבות החשיבה הצבאית של מפקדי העתיד, טען במאמר שעסק בקונפורמיות צבאית, שבצה"ל מתקיימים מעט מדי דיונים פתוחים וסיעורי מוחות על אף שהם אמצעים חשובים לקידום החשיבה ולטיוב התוצרים. לשיטתו, יש להנחיל תרבות של דיון אמיתי ופתוח שכן החשיבה הסדורה המתקיימת בתהליך הערכת המצב היא חשיבה שטחית, שאינה מאפשרת התמודדות עם מערכות מורכבות ומאתגרות.⁴²

אחת הבעיות המרכזיות נעוצה בערבוב בין המושגים ובתחושה שחשיבה ולמידה מתקיימות, אף הן, במסגרת אותם "טקסים" ארגוניים, תחת אותו הגיון מסדר ובאותה רמת ניתוח. כך למשל, טוען אל"ם אורטל⁴³, שמאחר שהתנאי ההכרחי לייצור ידע חדש הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף את הסתירות בין התפיסה ובין המציאות האסטרטגית, הרי שנוהלי הקרב, המבוצעים באמ"ץ, משמשים מקום המפגש בין הפיקודים המפתחים ידע ומתחככים עם המציאות ובין המטה הכללי המצוי בחיכוך שונה. לתפיסתו, נוהלי הקרב לתוכניות האופרטיביות הם מצע איכותי לחשיבה מכוונת עתיד ולוויכוח עקרוני בין זרמים תפיסתיים שונים על טיבו של המענה הרלוונטי נוכח האתגרים השונים. אורטל מוסיף וקובע שסביב התכנון האופרטיבי מתפתח שיח בנוגע לפערים לא פתורים בין התפיסה הצה"לית ובין הסביבה הצה"לית. גישה זו מציגה תמונה חלקית ואינה משקפת את מרבית הדיונים על התוכניות המבצעיות. דבריו של אורטל משקפים אומנם את השיח סביב התוכניות האופרטיביות ברמה שבין הפיקוד ובין האוגדות, אולם בכל הקשור לשיח בין המטה הכללי ובין הפיקודים מתקיים לרוב שיח שמתמקד, בסופו של דבר, באורכו של "החץ הכחול" ובעומקו. במילים אחרות, בדיונים סביב תוכניות אופרטיביות עוסקים לא מעט בהספקי תקיפות המטרות ובכיווני

⁴² עמי מורג, "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמודים 52-55.

⁴³ ערן אורטל, "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית?", **מערכות** 447, פברואר 2013.

החצים, ולא בשאלות יסוד, דוגמת תפיסות לגבי המתח שבין התמרון והאש או בפתרון מחלוקות מהותיות.⁴⁴

מעכבים ארגוניים

כשלי עיצוב ופיתוח ידע ארגוניים קיימים בכל ארגון גדול. בצה"ל – ארגון צבאי המצוי במלחמה או בהתכוננות למלחמה – יש לכשלים אלה מאפיינים נוספים המעצימים את פוטנציאל הנזק העלול להיגרם בניהול מערכות צבאיות, קוהרנטיות ואפקטיביות. נושאים אלו – דוגמת דחיית מחלוקות כנורמה ארגונית; קיום אימוני מפקדות באופן חד זירתי ובנפרד; היחס בין 'מבצעים', 'תכנון' ו'עיצוב' במטה הכללי ובפיקודים; נקודות המבט השונות בין הדרגים השונים; תדירות תחלופת המפקדים הבכירים בצה"ל; המבנה המחלקתי של החילות לעומת מבנה רשתי נדרש; הלמידה הנדרשת מפיקוד בזירתו שאינה מלווה לעתים קרובות בלמידה מטכ"לית ונתק מובנה, יזום ומתבקש לעתים, בין הדרג הפיקודי המפתח ידע ומומחיות ובין הדרג המדיני – מובילים במרבית המקרים ללמידה שאינה קוהרנטית ולניהול מלחמה או מבצע צבאי בצורה שאינה אפקטיבית ואינה מיטבית.

מעכבים פסיכולוגיים-קוגניטיביים

כשלים פסיכולוגיים של פיתוח ידע, נובעים מאופיו של האדם ומטבעו ומשפיעים על יכולתו לשנות דפוסי חשיבה ולהשתנות. בתהליך 'עיצוב' ופיתוח ידע קיימים מספר כשלים פוטנציאליים: 'מסגור' חשיבתי ופרדיגמטי; הפחד המלווה את בני האדם המצויים בתהליך של שינוי; החשש מניסיון לערוך שינויים לאחר ניסיון כושל בעבר; למידה שלא בהקשר רלוונטי; הקושי לעבור מתיאוריה והגות בזמן שגרה לפרקטיקה וקבלת החלטות מורכבות בחירום, וכשל בזיהוי המציאות הסביבתית כתוצאה מרציונאליות חשיבתית שונה. על היבטים אלו, הדורשים העמקה והתייחסות משמעותית מצד מומחים לעניין, לא ארחיב במסגרת זו.

⁴⁴ ראיון עם אלוף (מילי) טל רוסו, מיום 25 בינואר 2016; ראיון עם תא"ל יעקב בנגיו, מיום 20 בדצמבר 2015.

'מתחבקים בשגרה, רבים במלחמה' – דחיית מחלוקות מהותיות כנורמה ארגונית

בשנת 2010 פורסם מאמרו של אמיר אבולעפיה שעסק בהיעדר אומץ הלב האזרחי בצה"ל.⁴⁵ אבולעפיה טען שקצינים בצה"ל חוששים להביע דעה עצמאית ומנוגדת לעמדת מפקדיהם. המסמך שעורר עניין רב, צוטט במספר רב של עבודות ומאמרים ונלמד בקורסי הפיקוד של צה"ל. מדובר במאמר חשוב המצביע על בעיה אמיתית בצה"ל, בעיקר בקרב הקצונה הזוטר. עם זאת, זו אינה הבעיה בקרב הקצונה הבכירה, בוודאי שלא בקרב התא"לים, האלופים והרמטכ"ל. בדרגים אלו לא ניכרת בעיה בהבעת עמדה אישית, אלא בעובדה שפעמים רבות אין מלבנים מחלוקות ואין ניסיון אמיתי לחקור ולברר. בעשרות דיונים מבצעיים, אישורי תכניות והערכות מצב מביעים קצינים את דעתם, לא חוששים לצאת כנגד מוסכמות ופרדיגמות "מבוססות", אולם דומה שעם סיום הדיון, הנושא נשכח, עד לדיון המהותי הבא באותו נושא.

'עמימות מצביאותית' היא חשובה. היא מאפשרת לכל 'רכיב' במערכת לפרש ולהמשיג את המציאות המתהווה ואת אתגרי העתיד. עם זאת, אחת שסומנו נושאי ליבה חיוניים (הן נושאים תפיסתיים והן נושאים תכנוניים, פיזיים) במחלוקת, מן הראוי לבחנם.

היכולת לקיים למידה אמיתית ולהביא לשינוי התנהגותי מחייבת להשקיע יותר ו'לעבוד על החלקים הקשים'.⁴⁶ כישרון והבנה בלבד אינם מביאים ל'קפיצות' מחשבתיות ולשינוי בהתנהגות. נדרש חיכוך בין תפיסות, מחשבות ואסכולות שונות. על המצביא לסמן אחת לתקופה את מוקדי המחלוקת העיקריים, את הסוגיות שהימנעות מהכרעתן, בצורה מסודרת ולא תוך התבססות על מחשבות או אמונות", תביא לפגיעה בקוהרנטיות ובאפקטיביות בחיכוך האמיתי.

בהתייחסם לתרבות השיח והדיון במלחמת לבנון השנייה עמדו חברי ועדת וינוגרד על ממדי התופעה:

⁴⁵ אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010.
⁴⁶ דיוויד פרקינס, **הלמידה כמשחק**, הוצאת ספריית פועלים, 2011.

חוסר המיצוי של הידע והניסיון במטכ"ל, התבטא גם בכך שלמרות שבהתייעצויות ובדיונים התעוררו לעתים מחלוקות עמוקות וחשובות לגבי מתווה הפעולה והתאמתה להשגת היעדים הנדרשים – לא תבע איש מהקצינים, שהשמיעו עמדות ורעיונות שלא התקבלו ולא השתקפו בסיכומים ובהחלטות, לקיים דיון רציני ומושכל בנושא או להכריע בו בצורה מסודרת – בצבא פנימה או בהתייעצויות עם הדרג המדיני.⁴⁷

ובחלק מהסיכומים העירו על ההשלכות החמורות של ההימנעות מהכרעה בין מתחים ומחלוקות מהותיות של תפיסות ברמה המטכ"לית – פיקודית:

כפי שראינו, התגלו פערי תפיסות ומתחים, בממשק בין המטכ"ל ופיקוד הצפון, כמעט מתחילת הלחימה. הבעיה שהתגלתה במלחמת לבנון הייתה כי הטיפול בפערים לא היה יעיל והפערים, המחלוקות וחוסר האמון שנוצרו, השפיעו על ניהול המלחמה ועל תוצאותיה.⁴⁸

הנה כי כן, לא זו בלבד שהפיקוד הבכיר של צה"ל נמנע מהכרעות בסוגיות מהותיות במהלך דיוני העיצוב והתפיסות, אלא שהימנעות זו מתרחשת גם בלחימה. הגם שדברים נאמרים באומץ על ידי המפקדים, לא מתקיים תהליך אמיתי שנועד לברר את הסוגיות עד תום ולמצוא את ההתאמה בין מרכיבי המערכת השונים.

לסיכום, הימנעות מחיכוך נדרש זה והגעה להכרעה תפיסתית, מבלי ש"חרב התמרון" מצויה על צווארנו, אפשרית כמובן וניתן להמשיך לחשוב ולתכנן. אולם, דומה שבעת מלחמה או בעת מצב חירום התחמקות מהכרעה תביא לפתרונות מקומיים, ללא הגיון מסדר, שכן, הפסיקה תכריע לכאן או לכאן, והפער יצוף במלוא חומרתו.

"דברים שרואים מכאן לא רואים משם" – המערכת המורכבת ורכיביה

המציאות מורכבת מכפי הנראה לנו, ומערכות מורכבות מזהות מציאות, לא כל שכן דינאמית ומשתנה באופן שיטתי, בצורות שונות מנקודות מבט שונות. כשבפיקוד הצפון מזהים את ההשתנות המבצעית ברמת הגולן הסורית ועדים לאובדן המשילות הסורית וללחימה בין ארגוני המורדים לכוחות אסד במרץ

⁴⁷ דו"ח וועדת וינוגרד, שם, עמוד 306.
⁴⁸ שם.

2011, באמ"ן, באמ"ץ ובאג"ת מזהים אף הם את ההשתנות. אלא, שנקודות המבט שונות וכל אחד מזהה השתנות "שונה", והיכולת להשתנות מבוססת על יכולת למידה בין המערכות.

כשבפיקוד הצפון לומדים את השינוי ומנסים להבין את משמעות ה"ספר" ברמת הגולן, במטה הכללי ובזרועות השונות מזהים כבר הקשרים מבצעיים שניתן להעתיק מהמציאות שהתפתחה במרחב סיני למרחב רמת הגולן. המטה הכללי מסוגל לגבש תובנות ותוצרי למידה מבצעיים שגובשו בדרום ולנסות להכילם בצפון. הדבר תלוי ביכולת להביא לרצון מפקדים בפיקוד הצפון ללמוד מניסיונם של אחרים.

יתרה מזאת, כשפיקוד מרחבי מקיים תהליך 'עיצוב' ופיתוח ידע, על מפקד הפיקוד להבין כי הוא מפתח ידע מנקודת מבט פיקודית ולא מטכ"לית. הוא אינו מטה כללי והוא אינו יכול להיות מטה כללי. בתהליך פיתוח ידע שהחל בפיקוד הדרום בחודש מאי 2013, נקבע ש"התהליך יובל על ידי מפקד פיקוד הדרום וייעשה מתוך נקודת הראות המטכ"לית. כלומר, התבוננות כוללת על כלל המאמצים הצבאיים (תוך חשיבה על הממשק עם מאמצים נוספים ועל האופן בו אלו משרתים יעדים לאומיים)".⁴⁹ הגדרה זו היא בעייתית, שכן הפיקוד אינו יודע ואינו צריך לדעת להיות מטה כללי. בלמידתו של המערכת הוא מוגבל ביכולתו לראות שיקולים אסטרטגיים וכאלו הקשורים לאסטרטגיה רבתי (בחירות בארצות הברית והשפעתן על עזה, תהליכים חברתיים עולמיים ועוד). עליו לייצר את הידע ולפתח חשיבה, שתהווה קומה או זווית נוספת, במערכת כוללת של ידע מתהווה.

⁴⁹ מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, "תהליך למידה בנושא עזה-הצעה למתכונת", מאי 2013. מסמך פנימי.



**התבוננות על גינה ציבורית, משתי זוויות שונות, מגלה
לכאורה שתי גינות שונות**

ההשתנות המהירה והדרמטית מביאה עמה זווית נוספת המשפיעה על המערכת. במציאות הנוכחית מזהה הפיקוד המרחבי, לעיתים קרובות, את השינויים מהר יותר מהמטה הכללי. בעבר, שינוי בסוריה או במצרים היה מתחיל כשינוי אסטרטגי בהתהוות מסוימת שכיוון הפעולה שלה במרבית המקרים מלמעלה (משטר, שליט) למטה (צבא, עם). במציאות המתהווה, בעיקר בחמש השנים האחרונות בזירות 'ספר' כרמת הגולן וסיני, הפיקודים מזהים בשטח את השינויים המתהווים על ידי שבטים, ארגונים כמעט ללא ידיעת ושליטת הממשל. את הביטוי המרכזי לכך ניתן היה למצוא

בהתבטאויות ציניות, לכאורה בהלצה, ש'הפיקודים רק מפריעים למטה הכללי לעבוד'.

הנה כי כן, יש להכיר בכך שהתהוות 'bottom-up' מחייבת שינוי והתאמת מקום הפיקוד בלמידה המטכ"לית, ולמצוא בצורה אמיתית את השילוביות הנדרשת היוצרת את אותה 'הגחה', את אותו ערך מוסף הנוצר מלמידה משותפת.

סיכום והמלצות

למידה ארגונית היא נושא מורכב וסבוך המחייב נכונות פיזית ומנטאלית ומורכב מהיבטים מנהיגותיים, תרבותיים, פסיכולוגיים ועוד. ההבנה שמדובר במערכת מורכבת, למידת מרכיביה ו'חסמיה', חיוניות לשם בחינתה בהקשרים צבאיים ומבצעיים, ומהווה שער לחקירת התהליכים בצבא. לפני כעשור, לאחר פרישתו מצה"ל, התייחס הרמטכ"ל יעלון לחשיבה, פיתוח הידע והלמידה בצה"ל:

נדמה לי שהכישלון המרכזי שלי הוא באי-הצלחתי לשנות את אופן החשיבה הצה"לי [...] שאפתי להכניס את הצבא לתרבות שמתבססת מחד גיסא על נוהלי חשיבה מסודרת, ומאידך גיסא – שתהיה בארגון גם חשיבה "פרועה", ספקנית וביקורתית.⁵⁰

ואכן, ניכר שבמרבית תהליכי פיתוח הידע בעשור האחרון הכתיבו התרבות הצבאית וההיררכיה הארגונית את שיטת הלמידה שהושפעה אף היא מטראומת מלחמת לבנון השנייה. למעשה, תהליך 'עיצוב' הכרוך בחשיבה מופשטת, בהמשגה חדשה ובפריצת גבולות, נכרך עם שפת המערכה, והודחק לנוכח עליית השפה של התיאוריה ויישום הטקטיקה הצבאית.

כך למשל, נשמרה 'היררכיה' ארגונית – הפיקוד למד ופיתח ידע עבור המטה הכללי. ידע זה עבר, לכאורה, למטה הכללי בדיונים על תכניות אופרטיביות (לרוב בוויכוח סביב התכלית האסטרטגית, ולא בכדי) ולא פותח מעבר לכך. לכאורה, כשהפיקוד הוא מפתח הידע הבלעדי בזירה שלו, המטכ"ל מפתח תלות בפיקוד ולמעשה "מחפש משמעות".

⁵⁰ ארי שביט, שם.

אלא שהמציאות מורכבת יותר. המטה הכללי נדרש לקיים תהליך פיתוח ידע רב זירתי ופיתוח ידע לזירות השונות בהקשר רב זירתי, והמפקדות והפיקודים נדרשים לפתח ידע זירתי או זרועי (בהתאמה). רק לאחר שהמטכ"ל יאתגר את הפיקוד, והפיקוד יאתגר את המטכ"ל, יתפתח ידע חדש.⁵¹ רק מתוך הלמידה החדשה, האישית בכל ארגון ושל כל ארגון, יגיח ידע חדש.

דבריו של משה יעלון, שהוזכרו לעיל, נכתבו לפני כעשור ושיקפו את המצב לאשורו. אולם עם זאת, דומה שהצבא מצוי בראשית תהליך של שינוי ארגוני ותרבותי בכל הקשור לפיתוח הלמידה והחשיבה המערכתית. כיום מתרחשים תהליכים שיש בהם פוטנציאל להעמיק את הלמידה המשותפת ולייצר לכידות ארגונית, כגון גישת מפקדים המקדמת את הלמידה, שיח משופר בין הפיקוד למטכ"ל, מיצובו של מרכז דדו בתהליכים, הכשרת מפקדים בכירים בתחום ועוד.

תהליכים אלו מעידים על היווצרות אווירה מעודדת ומייצרת למידה ועל הזדמנות אמיתית להטמיע שינוי משמעותי בלמידה המערכתית בצה"ל. ובכל זאת, נותרה לצבא כברת דרך משמעותית בשיפור תהליכי הלמידה המשותפים ובהשלמתם. דומה שהתבוננות על חוסר יכולתו של צה"ל להטמיע שינוי בלמידה המערכתית ולהתמיד בכך לאורך זמן, עשויה ללמד על הסיכונים והכשלים העלולים לעכב התקדמות זו ואף לסכלה. אין פתרון פשוט לבעיות מורכבות. הצעה של פתרונות 'בית ספר' ואמונה שניתן באמצעות מספר הנחיות 'לסדר' את המערכת, תהיה הצעה שסותרת למעשה את כל המוצג בעבודה זו ותהווה למעשה סטייה מובנית מהגיון החשיבה המערכתית.

המאמר עסק בלמידה מערכתית, בין שתי מערכות מורכבות ופתוחות הפועלות פעמים רבות בממדים וברבדים שונים של עיסוק ומתוך נקודות מבט שונות. ברור אפוא, שעל ההמלצות להיות מותאמות לאופי המורכב של המערכות ולא לנסות להציע רק פתרונות "פשוטים" שכן, אלו יביאו במקרה הטוב לשיפור בשיח, אך לא בלמידה המשותפת ובוודאי שלא לשיפור באפקטיביות המבצעית. כך למשל, המלצה על למידה משותפת וקבועה של

⁵¹ ראיון עם אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.

מטה כללי ופיקודים אינה בת יישום נוכח הדיסציפלינות השונות בין המדרגים וכאילוץ של זמן שלא ניתן להתעלם ממנו⁵², וסביר להניח שהתוצאות יוותרו כבעבר. על אף היריעה הרחבה שבה עסק המאמר עד עתה, נבחר למקד את ההמלצות בשתי סוגיות בלבד:

למידה מטכ"לית בהובלת המפקד – זהו תנאי בלעדיו אין למידה אפקטיבית. שום פתרון ארגוני או אישי לא יתחיל, כמו דברים רבים בצבא, ללא מתן דוגמא אישית. דומה שרק מיסוד של תהליך עיצוב מטכ"לי ועקבי בראשות הרמטכ"ל, יביא ללמידה אמיתית ולשינוי תרבותי. מסמך אסטרטגיית צה"ל שפורסם באוגוסט 2015, איננו עוד מסמך צה"לי שכן, הדומיננטיות של הרמטכ"ל בגיבושו בלטה בכל תהליך ההטמעה. הרמטכ"ל הוביל את תהליך הלמידה שקדם לכתיבתו, הוא מזוהה עם המסמך, ועל כן ברורה חשיבותו לכל צה"ל. על המטה הכללי לקיים למידה רב זירתית לצד העמקות ולמידה זירתית בהובלת הרמטכ"ל. בדומה לאופן שבו הרמטכ"ל וחברי המטה הכללי מקיימים סדנאות רבות בעיסוק בבניין הכוח, נדרש לקיים סדנאות זהות בכל הקשור ללמידה ולהפעלת הכוח.

מיסוד מנגנון הבניית הסכמות ובירור מחלוקות – תהליכי העיצוב בפיקודים ובמטה הכללי חושפים את המתחים והמחלוקות המהותיות בכל אחת מהזירות ובזירת המלחמה. במקום להתעלם ולהתחמק מעיסוק בסוגיות אלה בימי שגרה ובהיתקלויות החזיתיות שהן מזמנות למקבלי ההחלטות במעבר לחירום, נדרש לפתח מנגנון מטכ"לי אחר שיביא לבירור המחלוקות בראיה של זירת המלחמה. נדרש לקיים באופן שיטתי ועקבי מנגנון שיביא להבניית ההסכמות בין הרמטכ"ל לבין מפקד הפיקוד הרלוונטי, בעומק הנדרש, תוך בירור סוגיות ליבה הנמצאות במחלוקת. מומלץ למסד מנגנון קבוע שיביא למינוי צוותי מחקר ולבחינת סוגיות מהותיות ברמה המטכ"לית. הרעיון הוא להסמיק את ראש אגף המבצעים או את סגן הרמטכ"ל (כפי שהיה בתקופת הרמטכ"ל יעלון) כאחראי על הנושא ושיהיה בסמכותו למנות צוותי חשיבה לתחומים ונושאים ספציפיים לבחינת שאלות מהותיות (אמפירית כשניתן) ולהכנתם לסדנה המטכ"לית העיתית שתעסוק במחלוקות ליבה. עם סיומה של סדנה זו, ניתן יהיה לסכם סוגיות אלו בצורה מקצועית ולאחר למידה

⁵² ראיון עם אלוף ניצן אלוך, מיום 22 בנובמבר 2015.

ושיח אמיתי. האם ניתן לסכם ולברר כל סוגיה? ברור שלא. אבל יש בתהליך זה סיכוי טוב יותר להביא אנשים להיות מוכנים לזנוח את אמונותיהם והנחות היסוד שלהם, ולאמץ תפיסות חדשות.

רשימת המקורות

- אבולעפיה, אמיר. "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** 433, אוקטובר 2010.
- אורטל, ערן. "האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית". **מערכות** 447, פברואר 2013.
- דרור, יחזקאל. **מנהיג תהיה לנו**. ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2011.
- דה בונז, אדוארד. **שישה כובעי חשיבה**. כנרת הוצאה לאור, 1996.
- הירש, גל. **סיפור מלחמה סיפור אהבה**. הוצאת למשכל, 2009, תל אביב.
- הכהן, יותם. "דויד הנחלאווי נגד גוליית הארגוני". **קבצים**, 14 מאי 2014, עמודים 5-1.
- זיגדון, יעקב. **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**. צה"ל – המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה כללי, 2004.
- חלוץ, דני. **בגובה העניים**. הוצאת ידיעות אחרונות, ספרי חמד, תל אביב, 2010.
- טאלב, נסים ניקולס. **הברבור השחור**. הוצאת דביר, אור יהודה, 2009.
- לנדאו, אורי. "הפרדוקסים של השנוי המערכתי בצה"ל". **מערכות** 358, אפריל 1998, עמודים 13-19.
- מדינת ישראל. הוועדה בבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 – וועדת וינוגרד, **דין וחשבון סופי – כרך א'**. ינואר 2008, עמוד 292.
- מורג, עמי. "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות". **מערכות** 439, אוקטובר 2011.
- סילס, שרלוט, סו פיש, פיל לאפרוות', **ייעוץ על פי גישת הגשטלט**. הוצאת "אח", תל אביב, 2002.
- סנגי, פיטר. **הארגון הלומד**. הוצאת מטר, 1995.
- סנדר, עמיר, ברנט נתי, קופרשמידט אמיר, בר-יוחאי אמיר. "מתרבות צבאית לתרבות קרבית". **מערכות** 423, פברואר 2009.
- פרקינס, דייוויד. **הלמידה כמשחק**. הוצאת ספריית פועלים, 2011.
- שביט, ארי. "יש גבול". **הארץ**, 14 בספטמבר 2006, <http://www.haaretz.co.il/misc/1.1137177>
- שייר, עמרם. **לורנס – המרד במדבר – ולאחריו**. ספריית פועלים, 1972.

- Liddell Hart, B.H. **Colonel Lawrence: the man behind the legend**. New York, Halcyon House, 1937.
- Liphshitz, Raanan, Fridman Victor J, Popper Micha. **Demystifying Organizational Learning**. Sage publication, 2007.
- Meinolf, Dierkes, Ariane Bethoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka. **Handbook of Organizations Learning and Knowledge**. Oxford University Press, 2003.

מסמכים צה"ליים פנימיים

- אמ"ץ/ תוה"ד. "עיצוב תהליכי למידה ופיתוח הידע לצורכי פיתוח התפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות". התשע"ו 2015. מסמך פנימי.
- לשכת הרמטכ"ל. "תזוזת היבשות", 2005, מסמך פנימי.
- לשכת הרמטכ"ל. "שיחת פתיחה פורום מטכ"ל", 1/06/2005. מסמך פנימי.
- מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית. "תהליך למידה בנושא עזה-הצעה למתכונת". מאי 2013. מסמך פנימי.
- סגולי, אפרים. **תהליכי פיתוח ידע בהקשר הזירה הצפונית בשנים 2000-2006 – בין עיצוב לבין 'רגל מסיימת'**. מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, יולי 2015, מח-768. מסמך פנימי.
- פיקוד הצפון, **מצגת תחקיר פיקודי בראשות מפקד אוגדה 36, 10 במרץ 2007**.

ראיונות

- רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון, 5 בפברואר 2016.
- אלוף ניצן אלון, מיום 22 בנובמבר 2015.
- אלוף סמי תורג'מן, מיום 25 בינואר 2016.
- אלוף (מיל') טל רוסו, מיום 25 בינואר 2016.
- תא"ל יעקב בנגיו, מיום 20 בדצמבר 2015.
- תא"ל (מיל') גל הירש, מיום 20 בדצמבר 2015.
- תא"ל (מיל') ד"ר שמעון נווה, 2 בפברואר 2016.

פסאדה במפקדות בכירות – ניתוח דיוני בכירים

וטקסים אחרים

מיכאל סנג¹

מבוא

עבודה זו עוסקת בדפוס שכיח של אינטראקציה במפקדות בכירות בצה"ל והוא **פסאדת ההרמוניה והצייתנות** המתקיימת בין מפקדים וקציני מטה לבין מפקדיהם הממונים. 'פסאדה' (Façade) היא מונח המתאר את הצד החיצוני של מבנה, בדרך כלל החזית. המונח הושאל לתיאור "הופעה חיצונית מטעה, רושם מוטעה, גינונים שנועדו להסתיר את האמת"², ולצורך זה נעשה בו שימוש שכיח בעברית ובשפות אחרות. הפסאדה במפקדה הבכירה היא האופן שבו נוטים פקודים לצייר היבטים שונים בתמונת המצב הארגונית באופן חיובי יותר מכפי שהם במציאות. הפסאדה מתבטאת בהצגת תמימות-דעים רבה מזו המתקיימת במציאות וקונפורמיות רבה מזו המתקיימת במציאות כשהמפקד נוכח. יודגש שאין בהצגה זו משום ליקוי בבקרת המציאות של המציירים אותה, אלא ביטוי לשאיפתם להשביע את רצונם של מפקדים בכירים כחלק מכללי ההתנהגות המקובלים במפקדה.

חשיבות תיאור הפסאדה וניתוחה נעוצות בכך שהיא משפיעה באופן חד על דפוסי השיח במפקדה הבכירה, לרבות פוטנציאל הלמידה הארגונית העלול להיפגע בעקבותיה. הכל מכירים את הפסאדה, אך ניתן לה ביטוי פורמאלי מצומצם ביותר, ולרוב עוסקים בה בשיחות מסדרון בלבד. אף שיש נטייה לראות בפסאדה ביטוי קלוקל של קונפורמיות, עבודה זו איננה מתיימרת לשפוט את התנהלות הקצינים המציגים פסאדה, משום שפסאדה זו קשורה בטבורה לתרבותן של מפקדות בכירות (כפי שיוצג במאמר זה) ובאופן דומה

¹ סגן-אלוף ד"ר מיכאל סנג הוא ראש ענף הערכת הקצונה במחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה). מאמר זה מבוסס על עבודת הדוקטורט שביצע בהנחיית ד"ר ישראל כ"ץ והוגשה לחוג לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים.

² מתוך: "מילוג – המילון העברי החופשי ברשת", <http://goo.gl/vSZPQ1>.

גם לתרבותם של גופי מטה שהם לאו דווקא צבאיים.³ במקום זאת, תבקש העבודה להתחקות אחר הקשר שבין הפסאדה כתופעה לבין רעיונות תרבותיים המאפיינים את המפקדה הבכירה, מתוך אמונה שהבנת הקשר שבין הדברים תאפשר לעוסקים במלאכה לכלכל את צעדיהם תוך מודעות ולא רק עקב היתירות לכללי התנהגות בלתי מבוררים.

בשלב הראשון אבקש להדגים את הפסאדה באמצעות ציטטות ואנקדוטות שונות שנאספו במסגרת המחקר שביצעתי כחלק מהחובות לקבלת תואר דוקטור. המחקר התבסס על 27 ראיונות שהתבצעו עם מפקדים בכירים בדרגת אלוף, עם קציני מטה במפקדות בכירות ועם ראשי לשכות (רל"שים) של אלופים. בהמשך אבקש להדגים באמצעות דיוני בכירים כיצד הפסאדה המתקיימת במסגרתם מעידה על הנחות יסוד תרבותיות במפקדה. את זה אבקש להשיג באמצעות שימוש במושגים מתחום המיקרו סוציולוגיה ומהגותו של הסוציולוג מקס וובר. לבסוף אבקש לתאר את האופן שבו מפקדים בכירים מתמודדים עם הפסאדה במפקדותיהם ומה ניתן ללמוד מכך.

פסאדת ההרמוניה והצייתנות

אחד האירועים הדרמטיים ביותר שתיאר באוזניי מרואיין, התרחש בתקופה סוערת מבחינה ביטחונית, כשאלוף צוריאל⁴ היה מפקד בכיר, ונדרש על ידי מפקדו אברהם (בכיר אף-הוא) לכנס את כלל המג"דים של הגזרה למפגש עמו. כך תיאר צוריאל את שאירע, לאחר שאברהם נתן הנחיה חריגה ובלתי מתקבלת על דעתו של צוריאל:

צוריאל: "... אני מבין שפה זה משהו קטסטרופלי, זה נאמר בפירוש. ואני נתן הנחיה להשאיר את כולם אחרי לכתו של אברהם, ומפרש את אברהם בצורה שונה: 'אתם כמובן לא הורגים, הוא לא התכוון לזה, אלא שנגביר את

³ Henning Bang, "What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings?" *Qualitative Research in Organizations and Management*, 7 (2), 2012. pp 189-208.

⁴ השמות של כלל המרואיינים המופיעים במאמר זה הינם בדויים לשם שמירה על פרטיותם.

הפיקוח' – נתתי פרשנות אחרת לפקודה המטורפת הזו. ובזה העניין, הורדנו את המג"דים."

אני: "למה לא אמרת בצורה גלויה בכנס בנוכחות אברהם?"

צוריאל: "האמת שפעם ראשונה שאני חושב על דגל שחור באירוע ההוא. אני יותר ברור לי שזה לחץ של הדרג [הממונה על אברהם]. ראיתי את התפקיד שלי בצבא לעשות את הדברים הנכונים, ולא להיות נגד. אז. היום אני אומר אחרת. אז לא הזיז לי מה קורה איתי. הקידום לא עניין אותי, אם במעשים שלי היה משהו שפוגע בתפיסת העולם שלי. ואני ראיתי את התפקיד שלי לעזור לאברהם לנהל את המלחמות שלו. הוא תחת לחץ דרג [ממונה], יש לו אספירציות, אותי זה ממש לא עניין. אני עושה את מה שנכון לעשות. אתה לא יכול לצאת נגד אברהם. אתה הופך את זה [...] מול המג"דים. אתה לא יכול לעשות פעולה לא חכמה."

אני: "למה?"

צוריאל: "המשמעות של זה הוא פיצוץ בקנה מידה, ובשורה התחתונה או שיעיפו אותך או את אברהם. זה ממדים מפלצתיים."

צוריאל מתאר מצב מורכב שבו מפקדו אברהם נותן הנחיה בפורום מפקדים רחב (כנס מג"דים), שמבחינה מוסרית אסור לבצע אותה ("דגל שחור"). בזמן האירוע, צוריאל הוא מפקד בכיר בעצמו, וכפי שהוא מעיד על עצמו, הקידום לא מעניין אותו. אף על פי כן, הוא בוחר שלא להתעמת עם אברהם בנוכחות המפקדים הכפופים, ובמקום זאת ממתין לצאתו של אברהם, מבקש שהמשתתפים יישארו, והלכה למעשה מבטל את ההנחיה של אברהם.

מדוע לא מתעמת צוריאל עם אברהם, ובמקום זאת מבטל הלכה למעשה את הנחיתו לאחר שזה יוצא? הסיבה היא המשמעות של הפומביות של העימות בעיני צוריאל ("פיצוץ בקנה מדינה [...] יעיפו אותך או את אברהם [...] ממדים מפלצתיים"). למעשה, יצא אברהם מכנס המג"דים כשהוא בטוח שההנחיה שנתן למג"דים תקפה ושהיא תבוצע. אין לו אינדיקציה מצוריאל, פקודו הישיר, שההנחיה לא תבוצע, משום שצוריאל יצר עבורו פסאדה הפסאדה מְבִנָה מצב קבוע ומתמשך שבנוכחותו של המפקד הבכיר, איש אינו מערער על קביעתו ועל סמכותו לקבוע.

אחד הביטויים השכיחים ביותר לפסאדת ההרמוניה והצייתנות הינו התנהלות המשתתפים בדיוני בכירים. אבקש להתעמק בניתוח דיוני הבכירים כפרקטיקה שכיחה במפקדות בכירות, על מנת להדגים את האופן שבו מעוגנת פסאדת ההרמוניה והצייתנות בהנחות היסוד התרבותיות שלהן. תכליתם הפורמאלית של דיוני בכירים הינה קבלת החלטות. בסקר שהועבר בקרב חניכי פו"ם אפק בשנת 2015, השיבו מרבית המשיבים (65 אחוזים) שדיוני בכירים נועדו לקבלת החלטות. האנתרופולוגית הלן שוורצמן ממשיגה דיונים (meetings) באתנוגרפיה שלה כ-"אירוע תקשורתי (communicative) המערב שלושה אנשים ומעלה, המסכימים להתאסף במטרה הנראית קשורה לתפקוד של הארגון או הקבוצה".⁵ לאור המנגנון הארגוני המפותח של דיוני אלוף (שיתואר בהמשך) נראית ההגדרה של שוורצמן מינימליסטית למדי. החוקר מטס אלבסון רואה בדיונים פרקטיקה לניהול משמעויות (meaning management) שבה מתקיימים הארגון ורעיונותיו ומשוחזרים (היררכיה, סדר, לכידות, תקשורת, מטרות ואמצעים).⁶ דיונים נועדו להבטיח שהמציאות הנוכחית תיתפס טבעית, רציונלית, נטולת בעיות ושהמנהיגים טובים וראויים. שכיחותם של דיוני הבכירים הופכים את הדיונים לתופעה טריוויאלית, כלומר שאין שואלים לגביה שאלות ואין מפקקים בתכליתה. ניתן להתרשם מהחשיבות המיוחסת לתפקידם של דיונים אלה באמצעות התבוננות על המנגנון הארגוני המנהל את דיוני הבכירים הכולל שלבי עבודה רבים, החל מניתוח סדר היום הארגוני (agenda) של הבכיר, הצלבנו עם הגרף השנתי של המפקדות הממונות והיחידות הכפופות, דרך הגדרת מופעים בלוח הזמנים של הבכיר על פני שבוע העבודה וזימון משתתפי הדיונים (לרבות שחרורים והצטרפויות), וכלה בסיכום הדיונים ובקרה על יישום ההחלטות. אלוף ורדי (שם בדוי) מתאר את האופן שבו ניהל דיונים:

"הזמן שלי – אל תשגעו לי את הזמן. כל דיון מתחיל בזמן ונגמר בזמן. אין הארכות [...] אל תבזבו לי אתה את הזמן ולא אבזבו לך. גם לדיון יש סדר –

⁵Helen B. Schwartzman, **The meeting: Gatherings in organizations and communities**, New York: Plenum, 1989. p. 7.

⁶Mats Alvesson, **Communication, power and organization**, New York: Walter deGruyter, 1996.

מציגים את הנושא, התייחסויות, מי שלא קרא לפני [את החומרים לדיון] שלא יבוא [...] אם זה דיון לקבלת החלטות, תהיה בקיאה בחומר. אם מישהו אומר 'לא למדתי, לא קראתי את החומר', אני זורק [אותו] מהדיון [...] ובסוף הדיון – החלטה, וגם 24 שעות לאחר הדיון יוצא סיכום, על מערכת ניהול ובו"ם [בקרה ומעקב]. אחר כך ACTIONBASE [מסד נתונים העוקב אחר ההחלטות], וההחלטות רודפות אחריו [אחר קצין המטה] עד המוות [...]. והמערכת הופכת להיות יעילה."

אלוף ורדי מציג את עקרונות ניהול הדיונים שלו, העולים בקנה אחד עם התפיסה הרווחת של אפקטיביות הדיונים. רכיבים אלה יחד עם מנגנון ניהול הדיונים שתואר, מעידים על מערכת רציונלית של קבלת החלטות ויישומן. ההנחה העומדת ביסוד מערכת זו הינה שתכנון החלטות וקבלתן טרם העשייה, מאפשרים לאדם ולארגון לשלוט טוב יותר בסביבה ובכך להגביר את הסיכויים להגשמת מטרותיהם. חשוב לראות שהנחה זו איננה עובדה אובייקטיבית, אלא הנחה תרבותית ביחס למציאות, המגולמת במנגנון הדיונים שבמפקדה הבכירה.

למרות הנחת היסוד הנזכרת לעיל, **מרבית הדיונים מתקיימים למעשה בלוגיקה אחרת שתתואר להלן, שלא דווקא קשורה לקבלת החלטות.** רס"ן דקל, רל"ש, מתאר כיצד פעל מפקדו הבכיר ביחס דיונים באופן המנוגד ללוגיקה של קבלת החלטות:

"כתרבות, כל דבר שהיה עולה [לדיון] הייתה לפני כן הכנה אתו [עם הבכיר] לפני הדיון, כדי לא להיות מופתע משום דבר. הוא למד ביסודיות כדי לדבר על הנושא כמבין, וגם ברמה של לאשר את השקפים הרלוונטיים."

מפקדו של דקל קיים פגישות הכנה לקראת כל דיון בראשותו שבמהלכן "למד ביסודיות" כל נושא שעלה על שולחנו, כולל מעבר על כל שקף לפני שהוצג בדיון. כל זאת כדי "לא להיות מופתע משום דבר". "הפתעה" היא ביטוי צבאי המבטא מצב רע שבו כוח שלנו נתקל בשדה הקרב באויב, שעה שאיננו מוכן. זהו מצב שיש להימנע ממנו, באמצעות הכנה מקצועית רצינית. הכנה לדיון מאפשרת לבכיר להגיע "מוכן" לדיון, כאשר הנושא ברור לו באופן יסודי וככל הנראה לא מעט החלטות בקשר לדיון כבר נגמלו בלבו. ראוי לשים לב שככל שראש הדיון "מוכן" יותר **טרם הדיון** ו"מונע הפתעות בדיון", הרי שלמעשה

דרגות החופש של **מהלך הדיון** מצטמצמות. בדומה לכך, אלוף קורן מספר על סוגי הדיונים שנערכו בראשותו, סיווג הרלוונטי לענייננו:

"אני טוען שיש שלוש משפחות של סיכום של דיון. הראשונה, כשאני מבין די הרבה בתחום הנדון, כשאני מסכם מה שחשבתי לפני [הדיון] עם [הבדלי] ניואנסים. המשפחה השנייה [היא] שבמהלך הדיון, או [כתוצאה] מההצגה או מהדיון אני מגיע למסקנה שכדאי שאחשוב על זה [על ההחלטה שקיבלתי מראש] שוב. אני הולך לישון על זה עוד קצת. והשלישית שתוך כדי הדיון אני חושב אחרת ממה שחשבתי קודם לכן."

במשפחת הדיונים הראשונה עליה מדבר אלוף קורן, הוא כבר קיבל החלטה. כלומר, ההחלטה איננה מתקבלת **במהלך הדיון** עצמו בעקבות טיעונים כאלה ואחרים המוצגים על ידי משתתפי הדיון, אלא **טרם הדיון** על בסיס ידע מוקדם ו"תהליך הכנה". עשויים להיות מקרים אחרים שבהם ההחלטה בדיון, אף שניתנה על ידי הבכיר, לא גובשה כל כולה "הוא עם עצמו", אלא הינה תוצאה של קואליציה שהחלה להתפתח במטה, כפי שמספר אל"ם מוטי, קצין מטה: "כל החלטה שאתה רוצה להעביר אצל האלוף, במיוחד החלטה כבדה, תגבש ותסגור אותה לא בדיונים, אלא בשיחות פרטיות". הוא מוסיף:

"כשאתה רוצה להעביר החלטה מנוגדת לעמדת המפקד, אתה צריך לעשות את זה בשיחות אישיות. אתה צריך לרתום אליך את כל מי שמושפע מהחלטה שלך לפני שאתה מציג אותה. להגיע [למפקד] לאחר שרוב האנשים רתומים, ומי שלא – צריך לדעת טוב מאוד שלא תופתע. אם תופתע לא תצליח להעביר."

אבקש להציע, אם כן, את האבחנה בין דיון פתוח שהוא דיון הבנוי בלוגיקה הרציונלית של איסוף המידע, שקילתו וקבלת החלטות ושמאופיין במרחב אמיתי של התלבטות בין חלופות, לבין דיון סגור הבנוי לכאורה בלוגיקה דומה, אך מאופיין בכך שההחלטות כבר התקבלו על ידי הבכיר מראש. מהי, אם כן, תכליתו של הדיון עצמו במצב שההחלטות לגביו כבר התקבלו על ידי הבכיר מראש?

אלוף ירון מציע תכלית לדיון סגור (ראו הדגשות שלי):

"הדיון הוא הזדמנות לחשוב, ללמוד, להגיע למסקנה. ויש דיונים שהם דיונים שתוצאתם ידועה מראש, אם כי לא עד הסוף, אבל הכיוון הכללי ברור לך,

והדיון יותר משמש לשיווק הדבר, לשכנוע. אני אף פעם לא מסכם דיון מבלי **לנסות לשכנע**, אני מתמודד עם הטיעונים שלהם [של קציני המטה], נותן תשובות, וזה חשוב גם לזה **שאנשים יצאו מהדיון ויבצעו את מה שסוכם**. או לפחות שיקבלו תשובות."

ירון מבחין בין דיונים שהם הזדמנות ללימוד סוגיה לשם קבלת החלטות, לבין דיונים שתוצאתם ידועה מראש ושתפקידם העיקרי הוא לשכנע את המשתתפים ליישם את ההחלטה. כלומר, תכליתו של **דיון סגור** היא הגברת הסיכוי שההחלטות (שהתקבלו, כאמור, לפני הדיון) תיושמה הלכה למעשה. דיונים סגורים אינם תופעה נדירה במפקדות בכירות. להיפך, מרבית המרואיינים ציינו כי זהו הדפוס הרווח של דיוני הבכירים. ראוי לשאול, אם כן, **מהי המשמעות של קיומו של דיון שבו טיעוני המשתתפים ידועים מראש** (כי המצגות נשלחו מראש למשתתפים), **עמדותיהם ידועות ובמרבית המקרים גם ההחלטות כבר התקבלו? האם לא מדובר בבזבוז קולקטיבי משווע של זמן?** האם לא היה יעיל יותר לפרסם את החלטת הבכיר במסמך ולוותר על הדיון שתוצאתו ידועה מראש?

דיוני בכירים כהליך הבנייה חברתית של מעמד המפקד הבכיר

נקודת המוצא לבירור שאלה זו הינה שקיומו של הארגון איננו מושא מוחשי (כמו כיסא, מכונית, בניין או מזלג), אלא תוצר של הבנייה חברתית (social construction) של החברים בו.⁷ הארגון, לפי גישה זו, הוא פרי "דמיון משותף" המתגבש באמצעות שורה של פרקטיקות יומיומיות נשנות שהדיון הוא אחד החשובים שבהם. פרקטיקות אלו הן מאמץ מתמשך של פירוש הסדר החברתי ושל תיקופו. כסף הוא דוגמה טובה לכך.⁸ הכל מאמינים בכוחו של הכסף להשיג טובין או שירותים. זאת על אף שברור שהכסף לכשעצמו, בהיעדר האמונה החברתית המשותפת לגביו, הוא חסר ערך. מהו הסדר החברתי העולה מתוך דיוני בכירים? ניתן ללמוד עליו על דרך השלילה. שערנו בנפשכם דיונים המתקיימים במפקדות בכירות במתכונות

⁷ Karl E. Weick, **Making sense of the organization**, New York: Blackwell, 2001.

⁸ ר' למשל: יובל נח הררי, **קיצור תולדות האנושות**, אור יהודה: הוצאת כנרת, 2013.

הבאות: דיון בראשות אלוף שבו לא נדרשים המשתתפים לקום עם כניסתו; דיון אלוף שבו אין המשתתפים ממתנינים לכניסתו של האלוף ובמקום זאת, נכנסים למשרד האלוף עם הגעתם וממתנינים יחד אתו לתחילת הדיון; דיון שבו לאחר סיכום האלוף, ממשיכים המשתתפים לטעון טיעונים נוספים ביחס לנושא הדיון; או דיון בראשות סא"ל שאליו מזומנים אלופים ותתי-אלופים.

סביר להניח שקצין הקורא את רשימת הדיונים "המוזרים" שלעיל מעלה עווית של גיחוך על פניו. מדוע? משום שהכללים שאינם כתובים של הדרך "הנכונה" ו"הטבעית" לעשות דיונים מייצרת עבור קציני המפקדה הבכירה את הסדר החברתי המובן מאליו. זה מובן מאליו שקמים לאלוף עם כניסתו לחדר; זה מובן מאליו שפונים אליו בתואר "המפקד" (אף שהוא רשאי לפנות למשתתפי הדיון גם בשם הפרטי); זה מובן שכשממתנינים לתחילת הדיון אין עושים זאת במחיצת הבכיר, אלא בנפרד ממנו ויחד עם משתתפי הדיון האחרים; זה מובן מאליו שאין מערערים (בקול) על סיכום האלוף; וזה מובן מאליו שקצין יזמן לדיון בראשות קצין בכיר ממנו ולא להיפך. באמצעות ההשתתפות היומיומית של קציני המטה בטקסי הדיונים, הם לומדים לקבל את סמכותו של המפקד הבכיר כראויה, כמוצדקת וכטבעית, ובעיקר – מובנת מאליה. קבלה זו מגבירה את הסיכוי שהחלטותיו תיושמה על ידם. בנוסף, הדיונים מבססים ערכים קולקטיביים חשובים במפקדה הבכירה, כגון: היררכיה, רציונליות, שליטה ומשמעת הפעולה, מקצועיות, מיצוי משאבים, למידה ושיפור מתמיד ועוד. לפי גישה זו, **על אף שדיונים אינם מערכת שנועדה דווקא לצורך לקבלת החלטות, הרי שיש להם משמעות טקסית חשובה במסגרת המאמץ המתמשך לבסס ולתקף את הסדר החברתי הקיים.**

גישת הבנייה חברתית, אם כן, מנתחת את האופן שבו נוצרים מוסדות אנושיים (כגון: משפחה, מדינה, בית חולים וכדומה) באמצעות ניתוח אינטראקציות יומיומיות. גישה זו חוקרת את החברה דרך ההיבט המיקרו-חברתי. אחד החוקרים המצוטטים ביותר בתחום זה הינו ארווינג גופמן, שבספרו הנודע "הצגת העצמי בחיי היומיום" מתאר את האופן שבו בני אדם שומרים על רושם חיובי בעיני אחרים, תוך הצגת ביצוע (performance) הכולל דיכוי תחושות ותגובות שליליות כלפי אחרים והשמעת עמדות שאחרים יהיו

מוכנים להסכים איתן.⁹ התנהגות זו חשובה במיוחד בצוותי עבודה שבהם החברים תורמים ליצירת **קונצנזוס לצרכי עבודה** (working consensus), באמצעות אי גילוי קונפליקטים באופן זמני, שאיננו ביטוי של הסכמה אמיתית לגבי העניין הנדון, אלא הסכמה בדבר צרכיו של מי יש לכבד ביחס לעניין.¹⁰ קונצנזוס זה מאפשר לצוות לחוש שייכות והרמוניה המאפשרות עבודה משותפת.

ניתן ללמוד על חשיבות הקונצנזוס לצרכי עבודה בדוגמה הבאה של אל"ם שלמה, קצין מטה, שסיפר בראיון אודות מקרה שבו חש פער קיצוני במהלך סיכום של תחקיר מבצעי אצל מפקדו (אלוף), כששני מפקדים הכפופים לאותו מפקד (תא"ל ראובן, מפקד האוגדה ואל"ם שמעון, המח"ט) מעריכים את תפקוד החטיבה באירוע המתוחקר במושגים הפוכים לחלוטין:

"שמעון מתאר את פעילותו באמת בגילוי לב כואב ואמתי. הוא מתאר את ההחלטות והפעולות שהוא אישית ביצע כרצף של תקלות. באמת להסיר את הכובע, רציתי לחבק אותו מרוב שראו את החרטה שלו. אחריו ראובן מקריא מהדף, 'החטיבה תפקדה כראוי, לצערנו תוצאת האירוע ככה וככה'. ואני ושאר קציני המטה נגבים מזה, מסתכלים אחד על השני. ואז האלוף מתחיל את הסיכום שלו 'אני מקבל את דבריו של ראובן ומגדיר את תפקוד החטיבה ללא רבב', ואז אני לא מתאפק ומתפרץ לדבריו, ושואל אותו 'איך אתה אומר את הדברים האלה אחרי ששמעון סיפר על כל השגיאות האלה? אולי יש משהו שאני לא מבין, ושצריך לברר אותו, אבל יש כאן פער בין האמירות של המפקדים [...] **כי אולי זה מיותר שכולנו באים לכאן לדיונים אם בסוף אנחנו לא מבינים מה קרה**'. ואז מה אתה חושב קרה? האלוף הסתכל עליי, שאל 'סיימת?', אמרתי 'כן', והוא אומר 'אני ממשיך', ופשוט המשיך מאיפה שהפסקתי אותו."

שלמה מתאר אירוע דרמטי של התפרצות לדברי הסיכום של אלוף שבו למרות הכותרת "תחקיר" האמורה לסמן ציפייה תפקודית של למידה והפקת לקחים שיובילו להישגים מבצעיים טובים יותר, הרי שלמעשה לא ניתן היה לברר

⁹ ארוינג גופמן, **הצגת העצמי בחיי היומיום**, בן שמן: מודן, 1959.

¹⁰ Peter K. Goffman Manning, "on organizations", **Organization Studies**, 29, 2008, pp 677-699.

בתחקיר דבר, וודאי שלא לקיים למידה ארגונית. למרות הפער בין הציפייה התפקודית לבין התנהלות הדיון הלכה למעשה, נמנעו כלל משתתפי הדיון מהבעת מורת רוח מהתנהלות הדיון, ככל הנראה כדי לשמר את אותו קונצנזוס לצרכי עבודה. בחירתו של שלמה לעצור את האלוף באמצע סיכומו ולהעיר על הפער הוא צעד חריג, וכל קצין שהשתתף בדיון בראשות אלוף יוכל להעיד על כך. דווקא התנהלותו החריגה של שלמה מעידה על הכלל הנוהג בדיוני בכירים, והוא שמירה על קונצנזוס לצרכי עבודה, ובמילים אחרות – פסאדה.

כריזמה של המשרה

ההסבר של גופמן בדבר הצורך לשמר קונצנזוס לצרכי עבודה בין אנשים הוא חשוב, אך לא מספק משום שהוא איננו מסביר מדוע באופן עקבי הקונצנזוס או מראית העין של הקונצנזוס מתארגנים סביב הכיוונים של המפקד הבכיר. בנוסף, גישתו של גופמן מתקשה להסביר את עוצמת הקונצנזוס המוצג (שתיקה נוכח אי הסכמה בולטת) כמו התנהלות קציני המטה בדוגמה של אלי"ם שלמה שהובאה לעיל.

על מנת להסביר זאת נסתייע בהמשגה של הסוציולוג מקס וובר, שטבע שני מושגים המצויים בשימוש תדיר בשפה הצבאית: בירוקרטיה וכריזמה. לפי וובר שני המושגים קשורים לאופן שבה מתארגנת סמכות בחברה.¹¹ הסמכות הרציונלית מתארגנת במבנים בירוקרטיים שבהם בעלי הסמכות ממונים לאור כישוריהם והכשרתם הפורמאלית ומבצעים תפקידים מוגדרים המצויים במבנה ארגוני היררכי. הסמכות הכריזמטית איננה מתארגנת מאופן פורמאלי, אלא ניתנת לאדם על ידי הסובבים אותו לאור תכונות או כישורים יוצאי דופן ("מתת אל") המיוחסים לו. ייחוסים אלה, בצורתם המובהקת, נוגעים ליכולות על אנושיות, כמו במקרים של דמויות שיוחס להם קשר עם האל (משה, ישו, מוחמד וכדומה), ובצורה מובהקת פחות מיוחסות להן תכונות כמו ראייה חזונית יוצאת דופן (דוד בן גוריון, סטיב ג'ובס), יכולות יוצאות דופן (אלכסנדר הגדול, אריק שרון) של פיקוד בלחימה ועוד. כאמור,

¹¹ Max Weber, *On charisma and institution building: Selected papers edited by S.N. Eisenstadt*, Chicago: Chicago university press, 1968.

יכולות אלו הן לאו דווקא "אמתיות" במובן הפוזיטיביסטי שלהן, אלא מיוחסות בתהליך של הבנייה חברתית. למשל רס"ן פרץ, רל"ש, מתאר ייחוס כזה אודות מפקדו הבכיר:

"[המפקדים הבכירים] הם אנשים שהקור רוח שלהם הוא אחר [...] אני זוכר אירועים של קור רוח, שאני לא מצפה מאנשים בכלל. ראיתי אותו [את הבכיר] בחמ"ל מדבר עם אשתו בטלפון שיחת לילה של 'אהלן מה נשמע', כשהוא נמצא בחמ"ל במסגרת מארב של סיירת כדי לתפוס חוליה [של מחבלים על הגבול], ויש דו"ץ שבמהלכו טנק יורה על הסיירת. והבן שלו [מפקד בסיירת]. הוא רואה [את זה במסכים שבחמ"ל] ולא רועד לו הקול. הוא נותן פקודות בקור רוח מקפיד. וכולם מודעים למצב. מבחינתך זה סלע, לא בן אדם."

פרץ מתאר מקרה שבעקבותיו הוא ייחס יכולות על-אנושיות למפקדו הבכיר ("לא בן אדם"). אופיו הלוחם של הצבא הופך אותו לארגון שבו ייחוסים כריזמטיים שכיחים למפקדים וללוחמים שתפקדו היטב חרף מוראות הקרב.¹²

וובר תיאר את שני סוגי הסמכות (הרציונלית-בירוקרטית והכריזמטית) כשני אבות טיפוס מובחנים ונפרדים, אולם נתן פתח להבנה שבמצואות האנושית עשוי להיות קשר ביניהם. הוא תיאר באמצעות המושג **כריזמה של המשרה** (charisma of the office) את השילוב בין השניים שבו מיוחסות לאדם תכונות או כישורים יוצאי דופן בזכות תפקידם הבירוקרטי. הוא טען שכריזמה של המשרה נוצרת כאשר מנהיג כריזמטי שאיגד סביבו קבוצה של אנשים, הולך לעולמו ועולה שאלת הירושה. וובר תיאר שיטות שונות לפתרון שאלת הירושה. אחת מהן היא באמצעות טקס המעביר את היכולות הכריזמטיות מאדם לאדם. אדם המקבל את היכולות הכריזמטיות המיוחסות באמצעות טקס, נהנה מכריזמה של המשרה. בכנסיה הקתולית הטקס מתחיל בכינוס מועצת החשמנים הממנה את האפיפיור החדש, ומסתיים עם הכתרתו של

¹² Edward Shils, "Charisma, order, and status", *American Sociological Review*, 30 (2), 1965, pp 199-213.

האפיפיור. בבירוקרטיות מודרניות טקס המעבר הינו תהליך המינוי, ובצבאות הטקס מתממש הלכה למעשה באמצעות טקסי החילופין. מפקדים בכירים בצבא נהנים, אם כן, מהכריזמה של המשרה. משמעות הדבר היא שסביבתם מייחסת להם יכולות אישיות (כריזמטיות) בזכות העובדה שהם מונו לתפקיד בכיר (סמכות בירוקרטית). אף שובר תיאר את נסיבות היווצרותה של הכריזמה של המשרה, הוא לא פיתח די את הניתוח המהותי של המושג. הסוציולוג אדוארד שילס ניסה לפתח היבט זה, וטען שעוצמת הכריזמה של המשרה מושפעת ממידת קרבתו של בעל המשרה למרכז הסימבולי של הארגון (או החברה) שבו הוא פועל.¹³ מושג זה, **המרכז הסימבולי** הינו: סדר הסמלים, האמונות והערכים השולט בחברה. זהו המרכז שמשום היותו המוחלט והבלתי ניתן להעמדה על שום דבר זולתו, ובתור כזה הוא גם נתפס בהרגשת רבים, שאינם יכולים לתת ביטוי גלוי להיותו בלתי ניתן לצמצום.¹⁴

המרכז הסימבולי של צבא טמון בשני רעיונות: רעיון הלחימה ורעיון הקידום בסולם הדרגות. שילוב שני הרעיונות מתקיים בליבת הפיקוד הצבאי. מח"ט, לדוגמה, הוא גם לוחם מנוסה וגם קצין שהתקדם לדרגה בכירה. לכן מפקדים בכירים בצבא נהנים מעובדת היותם מרכז סימבולי רב עוצמה המעניק להם כריזמה רבה הנובעת מעצם היותם נושאי משרה של מפקדים בכירים. מפקדים בכירים מודעים לכך, כפי שעולה מדוגמה שהביא אלוף רון ביחס לפיגוע שהתרחש בגזרתו ביישוב "עננה" (שם בדוי):

"כשהיה הפיגוע בעננה, הדיווח הראשוני היה ש[יש ילדים ישראלים הרוגים]. הדיווח ממפקד האוגדה היה, הוא אומר 'אחי תקשיב', לא בעצם הוא אומר 'המפקד תקשיב', בקול לחוץ, 'מחבלים מתרוצצים כנראה בשטח [...] יש ירי על עננה' ואתה [הבכיר] מקבל תמונה שחורה. אני אומר לו 'תסגרו את הגבול, שלא יברחו מחבלים. אני מפציץ עם חיל האוויר'. עד שמתבהרת התמונה. ברגעים כאלה האנשים שלך קולטים אותך, שאתה לא נלחץ, שאתה נותן פקודות ברוע, שאתה משדר שליטה. לכן חובה לפתח מנהיגות למי שיש

¹³ Ibid.

¹⁴ שמואל נח אייזנשטדט, "כאריזמה ובינוי מוסדות: מאכס וובר והסוציולוגיה המודרנית", **רבעון פילוסופי** כ"א, 1970, עמוד 16.

תכונות כאלה במציאות קרבית. **מאותו רגע אתה כל מה שתגיד אתה אלוהים.**"

רון מציג הבנה עמוקה בדבר השפעת הניהול הרגוע והמוצלח של האירוע על הדימוי (קרי הייחוס) שלו בעיני אנשיו ("מאותו רגע כל מה שתגיד אתה אלוהים"). יש מודעות בקרב המפקדים, אם כן, להשפעת התפקוד הנכון במצב הפיקוד הקרבי על מידת הכריזמה שתיוחס לבכיר בהמשך הדרך.

פרובלמטיזציה של סמכות הבכיר

אדם שיקרא את המאמר עד כה עלול לקבל את הרושם המוטעה כאילו עצם מינויים של מפקדים בכירים בעלי ניסיון פיקודי מוצלח, די בו כדי לאפשר להם להוביל בהצלחה את אנשיהם הסרים בקלות למרותם בזכות הייחוס הכריזמטי. למעשה, אנו יודעים שהמצב איננו כך. כפופים של מפקדים בכירים בצבא הינם קצינים בכירים בעצמם אשר צברו ניסיון וגיבשו תפיסות עולם ועמדות ביחס לתפקידיהם, ובמקרים רבים כשאלה אינם עולים בקנה אחד עם החלטותיהם של מפקדיהם הבכירים, יצטרכו האחרונים להשקיע מאמץ רב כדי לשכנע אותם ליישם את ההחלטות. רס"ן צדוק, רל"ש, מציג זאת באופן צבעוני למדי:

"התחושה הכי חזקה שאני חוויתי לאורך התפקיד, ואתה רואה את זה באלף ואחת ורסיות: אם הגוף [הצבאי] שהוטלה עליו משימה [לא מאמין [בה], היא לא תקרה, ולא משנה מי הנחה ומי רצה וכמה הוא 'ערס'. אתה מוצא את עצמך כל היום עסוק בשכנועים והסברים ואיומים כדי שהדברים יקרו בסוף. אתה צריך לשכנע אנשים בצדקתך. אין 'פקודות-עבור'."

צדוק מתאר את העובדה שהלכה למעשה, סמכותו של הבכיר איננה מובנת מאליה. היא מאתגרת כל העת, משום שבמפקדות בכירות קיימות אג'נדות מגוונות ואינטרסים מנוגדים. אם ההישג המשמעותי ביותר של צבא הוא לגרום לאדם נורמטיבי לפעול בניגוד לאינסטינקטים שלו ולהסתער תחת אש על האויב¹⁵, אזי ההישג המשמעותי ביותר של בכיר הוא לגרום לבכירים

¹⁵ Morris Janowitz, *Sociology and the military establishment*, New York: Russell Sage foundation, 1959.

אחרים (כפופים, ממונים ועמיתים) להכיר בסמכותו ולפעול בהתאם לאמירותיו.

כיצד הבכיר גורם לבכירים אחרים להכיר בסמכותו? באמצעות טקסי יומיום שהחשוב שבהם הוא דיון הבכירים. כלומר, המקומות שבהם מוסד המפקד הבכיר קורם עור וגידים, שבהם סמכותו לובשת צורה ושבהם משמעות כפיפותם של אנשיו נוכחת היא באמצעות טקסים. על טקסים אלה נמנים: ביקור מפקד בכיר בשטח, ישיבת המפקד ב"שולחן שמור" בחדר האוכל, קימת הקצינים בתחילת דיון עם כניסתו של הבכיר, כינוי הבכיר בתואר "האלוף" או "המפקד" (בעוד שהוא רשאי לכנות את האחרים בשמותיהם הפרטיים), ובעיקר בזכות העובדה שהוא רשאי לזמן אחרים למופעים ולחייב את זמנם כראות עיניו.

ראוי להזכיר שמפקדים בכירים אינם מנהלים בעצמם את טקסי היומיום, ולמעשה משתתפים בטקסים המנוהלים הלכה למעשה על ידי הרל"שים שלהם. עובדה זו לכשעצמה מהווה טקס, משום שעצם קיומו של רל"ש כתווך מחייב ולרוב בלעדי בין המפקד הבכיר לבין סביבתו (פקודיו, עמיתיו ומפקדו) יוצרים האדרה, המתבטאת בייחוסים אל הבכיר, כפי שמעיד אל"ם בנימין, קצין מטה:

בנימין: "הרל"ש מבחינתי הוא דרך להעביר מסרים לאלוף [...] זו הדרך הקצרה להגיע לאלוף... הוא [הרל"ש] מכיר את סדר היום של האלוף ואת הסינונים שלו."

אני: "מהם הקריטריונים שלך לדברים שתעביר דרך הרל"ש ולדברים שתעביר ישירות לאלוף?"

בנימין: "מרבית הדברים אני מעביר דרך הרל"ש [...] ברמה האישית אני מרגיש שאני הרבה פחות מדי מכיר במעמדי כדי ליצור קשר עם האלוף שהוא אדם זמין ולא מנסה לסנן. תמיד אני מרגיש לא נוח, אולי אני מפריע לו בדיוק. אני עוד כנראה לא מכיר במעמדי [...] עדכונים זה רל"ש."

האופן שבו בנימין מציג את החשש שלו 'להפריע' לבכיר מאפיינת את הגישה של קציני מטה רבים בנוגע לעדכון הבכיר. ההעדפה היא בדרך כלל לעדכן את הרלי"ש, ש"יודע את סדר היום של הבכיר", ושיידע מתי ואיך נכון לעדכן אותו. הרלי"ש כתווך יומיומי הכרחי בדרך אל הבכיר, מאדיר את מעמדו של הבכיר משום שעצם הגישה אליו, הדיבור עמו ותשומת הלב שלו מסומנים כנדירים וכמצריכים מאמץ מיוחד.

חרב הפיפות של הפסאדה

אבקש לתמצת את עיקר טענות המאמר כפי שהובאו עד כה. מפקד בכיר מצוי במרכז הסימבולי של המפקדה הבכירה וככזה הוא נהנה מכריזמה של המשרה. כלומר, מיוחסות לו יכולות יוצאות דופן (יכולת קבלת החלטות, קור רוח תחת אש, ראייה אסטרטגית, הבנה פוליטית ועוד) מעצם היותו נושא משרה של מפקד בכיר. היותו המרכז הסימבולי של המפקדה הבכירה איננו מבטיח שהחלטותיו ייושמו באופן אוטומטי על ידי פקודיו או יתקבלו על ידי עמיתיו. **הפיכתו למעשה של המפקד למרכז הסימבולי של המפקדה הבכירה ושימורו ככזה הינו הישג מתמשך המחייב סדרה של טקסי יומיום** (דוגמת דיון הבכירים) **אשר יגרמו לפקודיו ולעמיתים של הבכיר להכיר בסמכותו וביכולותיו**. טקסי יומיום אלה מדגישים התנהלות המחצינה את קונפורמיות הקצינים באופן המונע מהם להציג פעמים רבות מחלוקות הקיימות ביניהם ומצמצמות את מוכנות הקצינים להציג למפקדיהם עמדות העלולות להתפרש כאי הסכמה עם עמדת המפקדים.

כל אלה מייצרים פסאדה של הרמוניה וצייתנות. אך **הפסאדה היא חרב פיפות משום שלצד האשרור שלה בדבר מעמדו של הבכיר, היא מונעת ממנו לדעת מה באמת קורה במפקדה ובגוף עליו הוא ממונה, היות שקציניו, בשם הפסאדה, נמנעים מלחשוף דעות מנוגדות לשלו בנוכחותו**, כפי שנמנע אלוף צוריאל (ראו ציטטה בתחילת המאמר) לחשוף את דעתו על ההנחיה "הקטסטרופלית" של מפקדו. במושגיו של ג'ון קוטר, חוקר נודע בתחום הניהול הבכיר, הפסאדה מקשה על קיומו של שיח פתוח הדרוש לביסוס של

רשת קשרים בין הבכיר לבין סביבתו, ופוגעת ביכולתו של הבכיר לגבש סדר יום ארגוני ולהוביל אותו יחד אתה.¹⁶

מפקדים בכירים מודעים לכך שחלק מההנחיות שלהם אינו מבוצע. מודעות זו מהווה עבור הבכירים חידה משום שלעולם אינם בטוחים לגמרי שההרמוניה והצייתנות שהם חשים מפקודיהם הן אותנטיות, קרי – הבכיר יודע ומבין את הארגון שלו או שהן מכסות על היעדר הרמוניה וצייתנות, קרי – פסאדה בלבד. מתוך הראיונות שבוצעו עלה מגוון רחב דרכי התמודדות של המפקדים הבכירים עם חידת הפסאדה אשר ניתנות לחלוקה לשני סגנונות מרכזיים: עקיפת פסאדה ופירוק פסאדה.

עקיפת הפסאדה היא ניסיון של הבכיר לייצר ערוצי מידע חלופיים לקצינים הכפופים לו המחזיקים את הפסאדה שיאפשרו לו נקודות מבט נוספות על הארגון. עקיפת הפסאדה מעידה, במידת מה, על קבלת הבכיר את הפסאדה כעובדה שאין עליה עוררין. משמעה של קבלת הפסאדה היא נקיטת עמדה של חוסר אמון ביחס לאנשים הסובבים את הבכיר. לדידו של הבכיר, הפסאדה באה לכסות על אג'נדות נפרדות שיש לקצינים הכפופים, שהם אינם מעוניינים לחלוק עמו מחשש שייבולע להם. למשל אלוף ורדי מספר על מגוון שיטות שפיתח במטרה לעקוף את הפסאדה:

"ביקורים זה כלי עבודה. אתה לא רואה את מה שאתה רוצה, ואתה מפתח שיטות [...] היה לי צוות שסרק את היחידות בצה"ל. לקחתי שלושה אנשים, אמרתי להם 'אין לכם משרד, אלא מחשב נייד'. הייתי נותן להם נושאים לבדוק. שלושה קצינים בקבע, צוות [ביקורות]. והם היו כל הזמן מטיילים בצבא, בודקים במטרה לתת תמונת מצב. הבנתי שהמרחק [מהשטח] הוא אינסופי ברמות האלה. אתה מקבל דיווחים שרוצים שתקבל. ואז אתה דוגם. זה לא הביקור הסטנדרטי. זה: או ביקורי פתע, או לשלוח צוות עם מצלמה. ואתה מקבל דיווח: כמה יחידות סרקו [וכדומה] המטרה של הצוות הייתה לעזור. שיהיה לך מגע, שלא יספרו לך סיפורים. המטה אומר לך 'הכל פיקסי'. ואתה רוצה תמונה בלתי אמצעית, או שאתה רואה בעצמך או שמישהו מצלם עבורך תמונת מצב. והוא [צוות הביקורות] עבד כמה שנים טובות [...] [וגם עשית] ביקורים לא פורמאליים. למשל יושב במוצב בערב עם החיילים

¹⁶ John P. Kotter, *The general manager*, New York: Free press, 1982.

ושואל אותם איך התאמנו, מה המשימות שלהם. בהתחלה זה תמיד קצת מוזר לחיילים לדבר עם האלוף, ואחרי כמה דקות זה עובר. אני לא בא עם להקות. תמיד זה אני, רל"ש ועוד מישהו [...] לא סבלתי פמליות, בזבוז זמן, אנשים לא עובדים."

ורדי מתאר באופן מוחשי את גישתו. היות שהמטה מעביר "דיווחים שרוצים שתקבל" ("מספרים סיפורים", "אומרים ש'הכל פיקסי'", למפקד הבכיר אין ברירה אלא ליצור "מגע" בעצמו עם המציאות כדי לקבל "תמונה בלתי אמצעית").

הסגנון השני של התמודדות המפקד הבכיר עם חידת הפסאדה היא **פירוק הפסאדה**. בדומה לגישת עקיפת הפסאדה, גם כאן מבין הבכיר שפסאדה של הרמוניה וצייטנות איננה מציאותית ואיננה משרתת אותו. אולם בניגוד לגישה הראשונה, כאן הבכיר איננו מוכן לקבל את קיום הפסאדה ומנסה להסיר אותה. בדרך זו הוא מאמין שניתן להביא לדיון משותף את האג'נדה שלו יחד עם האג'נדות של קציני המטה ומתוך התמודדות עם הפערים שוודאי קיימים ביניהן, לייצר אג'נדה משותפת, שתהיה מאוזנת ומדויקת יותר עבור הארגון, בהשוואה לאג'נדה חד ממדית של מי מממלאי התפקידים. כשנוצרת אג'נדה משותפת, כך מאמין הבכיר, כלל השותפים לה (הבכיר וקציני המטה יחדיו) חשים אחריות עליה ועל הוצאתה לפועל. מפקדים בכירים שסגנון זה מאפיין אותם, משתדלים ליצור עם פקודיהם ועם עמיתים מפגשים שבהם ניתן לדבר בחופשיות. מפקדים אלה מעדיפים דיונים מצומצמים, פגישות עבודה ופגישות אישיות וכדומה על פני דיונים רבי-משתתפים. בנוסף, מפקדים אלה משתדלים ליצור אווירה מאפשרת באמצעות שבירת כללי טקס סטנדרטיים, כגון: בחירת מקום ישיבה שאיננו בראש השולחן, יצירת שיח תוך כדי הדיון והימנעות מ"סדר דוברים" וכדומה. אחת השיטות שציינו מפקדים המשתתפים לסגנון זה היא קיומה של "סדנה אסטרטגית". סדנה אסטרטגית היא פרקטיקה שבכירים נוהגים לנקוט בדרך כלל בתחילת תפקידם, המאפשרת שיח פתוח בפורום בכיר וגדול דיו כדי להשפיע על גוף גדול. אלוף ירון מספר על סדנה אסטרטגית שביצע בתחילת תפקידו:

"קודם כל יש 'חבילה' (=רעיונות לשינויים) שאתה בא אתה. אחר כך, אם אתה לא טמבל, אתה עושה סדנה אסטרטגית ואתה לומד [...] מה הם

(=המפקדים והמטה הכפופים אליך) חושבים, כי אתה צריך לרתום אותם. על סמך מה שהבאת ומה שלמדת בסדנה, אתה צריך לגבש את האסטרטגיה כמה שיותר מהר."

ירון מתאר את הסדנה האסטרטגית כהליך המאפשר לו ללמוד את סדר היום של הכפופים לו ("לומד מה הם חושבים") וגם "לרתום" אותם לתהליך השינוי הצפוי. סדנאות אסטרטגיות בנויות כדיונים מיוחדים, טקסים שתכליתם לפרק את פסאדת ההרמוניה והצייתנות, כדי לאפשר למשתתפים להציג בחופשיות וללא חשש את סדר היום שלהם. כדי לאפשר זאת, נהוג לקיים את הסדנה מחוץ למחנה המפקדה סביב שולחן עגול (ללא "ראש שולחן") תוך השקעת זמן ניכרת של המשתתפים (יום שלם ולעתים יומיים) ותוך סממנים של חגיגות (כיבוד עשיר). הדיון בנוי כך שמתאפשר זמן רב למשתתפים להתבטא ללא "מצע לדיון", בניגוד לנהוג בדיוני אלוף רגילים. אולם בסוף הסדנה מצופה מהבכיר "לסכם", כלומר לקבל החלטות אסטרטגיות, ביניהן קביעה מנוסחת של סדר היום המשותף של המפקדה ויחידותיה, במסמך המכונה "יעדי [הגוף הבכיר]" או "חזון ויעדי [הגוף הבכיר]". מסמך זה שאורכו מוגבל לעמוד אחד, מודפס בעותקים צבעוניים וממוסגרים ונתלה במשרדיהם ובחדרי הדיונים של הבכיר, מטהו והמפקדים הכפופים לו. המחשה זו של הרעיונות המופשטים של סדר היום של הבכיר וצוותו לכלל המפקדה ויחידותיה, מייצרת שותפות סימבולית רחבה סביב המרכז שהבכיר מסמל.

לסיכום, ביקשתי במאמר זה להציג ולנתח דפוס תקשורת בולט במפקדות בכירות בין מפקדים בכירים לבין פקודיהם, והוא פסאדת ההרמוניה והצייתנות. רבות נכתב אודות תופעת הקונפורמיות של הקצינים בצבא¹⁷, בדומה לביקורת שהושמעה כנגד פקידים בירוקרטיים באשר הם.¹⁸ למרות הפיתוי לבקר התנהלות זו של קצינים במסגרת הפסאדה, חשבתי שנכון

¹⁷ ר' לדוגמא: אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", **מערכות** מס' 433, 2010, עמודים 20-27;

Paul Yingling, "Failure in generalship", **Armed Forces Journal**, May 2007.

¹⁸ רוברט ק' מרטון, **התיאוריה החברתית והמבנה החברתי**, תל אביב: הוצאת "יחידיו", 1949.

ומדויק יותר לראות את תופעת הקונפורמיות בתוך ההקשר התרבותי המאדיר את המפקד הבכיר בהיותו המרכז הסימבולי של המפקדה. האדרה זו משדרת לא רק שביעות רצון משותפת שטחית של הקצינים במפקדה, אלא גם הנחת יסוד תרבותית שפסאדה זו היא עדות אמתית לכך ש"היחידה עובדת נכון", בבחינת "אם המפקד מרוצה, סימן שכולנו אפקטיביים".

האמירה האחרונה איננה דטרמיניסטית. כלומר, תרבות היא לא דווקא מבנה עומק שאיננו ניתן לשינוי. תרבות ארגונית היא דבר מתפתח ומשתנה לאורך הזמן ולאור פעולות מודעות של המנהיגות הארגונית הבכירה.¹⁹ מטרתו המוצהרת של המאמר הנוכחי היא להביא אל הקוראים, שרובם שחקנים פעילים ומשפיעים במפקדות הבכירות, את תופעת הפסאדה, על מנת שאלו יוכלו לפעול מתוך מודעות לשורשיה ולאופן השפעתה עליהם, ובכך לבחור היכן לתת לה מקום, והיכן לקרוא עליה תיגר. ברמה הקונקרטית, למשל, ניתן לבחור ביחס לאילו סוגיות נכון לזמן דיון רב-משתתפים או לחילופין דיון בפורום מצומצם; מתי נכון לעודד ויכוח בין משתתפים (ואיך נכון לעשות זאת) ומתי נכון לפעול במסגרת "כללי הטקס" של הפסאדה; מהו העיתוי המיטבי לקיום סדנה אסטרטגית; מתי נכון להתעקש על עמדה, הגם שזו מנוגדת לעמדת המפקד הבכיר, ועוד נקודות החלטה נוספות הנוגעות לעיצוב דפוסי השיח במפקדה.

¹⁹ Mats Alvesson, *Understanding organizational culture (2nd edition)*, Thousand Oaks: Sage, 2012.

רשימת המקורות

- אבולעפיה, אמיר. "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** מס' 433, 2010, עמודים 20-27.
- אייזנשטדט, שמואל נח. "כאריזמה ובינוי מוסדות: מאכס וובר והסוציולוגיה המודרנית". **רבעון פילוסופי** כ"א, 1970, עמודים 1-36.
- גופמן, ארוינג. **הצגת העצמי בחיי היומיום**. בן שמן: מודן, 1959.
- הררי, יובל נח. **קיצור תולדות האנושות**. אור יהודה: הוצאת כנרת, 2013.
- מרטון, רוברט ק'. **התיאוריה החברתית והמבנה החברתי**. תל אביב: הוצאת "יחדיו", 1949.
- Alvesson, Mats. **Communication, power and organization**. New York: Walter deGruyter, 1996.
- Alvesson, Mats. **Understanding organizational culture (2nd edition)**. Thousand Oaks: Sage, 2012.
- Bang, Henning. "What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings?" **Qualitative Research in Organizations and Management**, 7 (2), 2012. pp 189-208.
- Janowitz, Morris. **Sociology and the military establishment**. New York: Russell Sage foundation, 1959.
- Kotter, John P. **The general manager**. New York: Free press, 1982.
- Manning, Peter K. Goffman. "on organizations". **Organization Studies**, 29, 2008, pp 677-699.
- Schwartzman, Helen B. **The meeting: Gatherings in organizations and communities**. New York: Plenum, 1989.
- Shils, Edward. "Charisma, order, and status". **American Sociological Review**, 30 (2), 1965, pp 199-213.

- Weber, Max. **On charisma and institution building: Selected papers edited by S.N. Eisenstadt**. Chicago: Chicago university press, 1968.
- Weick, Karl E. **Making sense of the organization**. New York: Blackwell, 2001.
- Yingling, Paul. "Failure in generalship". **Armed Forces Journal**, May 2007.

מנהיגות רשתית במטכ"ל – הבנות וכיוונים להמשך

שרית טובי ורום לירז¹

מבוא

מאמר זה עוסק במנהיגות צבאית בסביבה המטכ"לית. ההנחה העומדת בבסיס המאמר היא כי מנהיגות הינה הקשרית – מנהיגות בהקשר של סביבה מטכ"לית תהיה שונה בהכרח ממנהיגות בהקשר של סביבה טקטית. **החיבור בין ייחודיות הסביבה המטכ"לית לבין הבכירות של המפקדים מייצרים הקשר פעולה המחייב "מנהיגות אחרת" הנותנת מענה למורכבות הספציפית של מרחב זה.**

רבות נכתב על מנהיגות הפיקוד הבכיר בצה"ל.² באופן כללי, ההבנה החוזרת כחוט השני בכתיבה העוסקת במנהיגות הפיקוד הבכיר היא כי **מפקדים בדרג הבכיר פועלים בתוך סביבות מורכבות**. סביבות אלה מתאפיינות בדינמיות ובהשתנות תמידית; בגיוון רב של צרכים, אילוצים, שיקולים ואינטרסים ולכן גם במתחים, בפרדוקסים ובקונפליקטים; ברשתות סבוכות של קשרים והשפעות הדדיות וכן בריבוי תהליכים המתרחשים בו בזמן ויוצרים חוסר ליניאריות, חוסר ודאות וחוסר יציבות.³

בהקשר הצבאי מורכבות זו מקבלת משמעויות נוספות וייחודיות. מפקדים בכירים נדרשים לפעול לאור תמורות מהירות בתחומים המבצעיים, החברתיים, התרבותיים והטכנולוגיים. הם נדרשים להתמודד עם קשת שלמה של עימותים, עם שינויים מהירים ותכופים בין סוגים של עימותים ואף עם קושי להגדיר באופן ברור את מהות העימות ואת מאפייניו. נוסף לכך, הם

¹ גב' **שרית טובי** היא ראש מדור מחקר בבית הספר לפיתוח מנהיגות, ורב-סרן **רום לירז** משרת כיועץ הארגוני של פיקוד המרכז.

² ראו למשל: א. קופפרשמידט, **מפיתוח מפקדים לפיתוח מנהיגות: הצעה לתפיסה של פיתוח מנהיגות בדרג הפיקוד הבכיר בצה"ל**, ביסל"ם, 2007; ה. ייגר זלינגר, **דלה פרגולה**, ש. שחף, ק., **דרג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל – אתגרים, מאפיינים והבנות**, ביסל"ם, 2011; ה. ייגר-זלינגר, שחף, ק. ודלה פרגולה, ש., **"צופים מהיציג – תופעת הבכירות הצבאית במשקפי בכירים באזרחות שפרשו מצה"ל"**, **מראות של מנהיגות**, 4, 2011, עמודים 72-84; מ. סג, **קפיצת המדרגה בדרג התא"ל: הצעה למודל אינטגרטיבי**, ממד"ה, 2011.

³ ע. רוז, **יחזקאלי**, פ., **העולם אינו לינארי**. משהב"ט, 2007.

נדרשים להתמודד עם נראות גבוהה של הפעולות הצבאיות כך שלפעולה בודדת ומקומית יכולות להיות השלכות מהירות ברמות הטקטיות, הביצועיות והאסטרטגיות גם יחד. כמו כן, הם נדרשים להתמודד עם מעורבות חברתית ואזרחית המייצרת תביעות, צרכים ואינטרסים מגוונים בהקשרים מבצעיים כמו גם בהקשרים של שגרה ארגונית (בנושאים כמו טיפול בחיילים, מדיניות המיון והגיוס, ניהול תקציב ועוד).

כל אלו מאפיינים גם את הסביבה המטכ"לית. לצד זאת מתקיימים תהליכים, משימות, צרכים ויחסים נוספים הייחודיים לסביבה זו והמייצרים מורכבות גדולה יותר.

הסביבה המטכ"לית מהווה זירה למפגש בין מרחבי פעולה שונים (הלאומי והבינלאומי, זירת המלחמה וזירת המבצעים), בין פונקציות ארגוניות שונות (מטה מתאם ומטה מקצועי), בין ממלאי תפקידים ופרופסיות וכמובן בין משימות, צרכים, אילוצים ואינטרסים מרובים. בתווך המטכ"לי נפגשים הצרכים הארגוניים של הזרועות השונות עם האילוצים התקציביים והדירקטיבה המטכ"לית, נדון המתח בין המערכות הפיקודיות בזירתן לבין "מערכת המערכות" המטכ"לית ומתבררות ההכוונות של הדרג המדיני באמצעות חיכוך ובירור מתמיד עימו. במילים אחרות, התווך המטכ"לי הוא מרחב שבו נפגשים צירים שונים של פעולה – הציר המקצועי הכולל ניהול וסנכרון ממשקים ומיצוי וקידום מהלכים מערכתיים ומבצעיים; הציר של הסביבה הלאומית הכולל ראייה חברתית ומדינית וניהול ממשקי צבא-חברה; הציר הכלכלי המחייב מענה למשימות תוך תיעדוף ומיצוי משאבים והציר של צה"ל רבתי הכולל התבוננות אסטרטגית ומערכתית תוך ממשק עם זרועות, אגפים ופיקודים; וכמובן הציר המבצעי. כל אלה צריכים להילקח בחשבון בפעולתם של המפקדים במטכ"ל

מפגשים אלו – בין מרחבי וצירי פעולה שונים ובין פונקציות ארגוניות שונות – מייצרים יחסי גומלין, אינטראקציה ודינמיקות גלויות וסמויות בין אנשים ובין ממלאי תפקידים שונים. נוסף לכך, ריבוי השחקנים ומרחבי הפעולה מייצרים מערכת רווית מתחים ואף פרדוקסים שהם חלק מובנה מכל מערכת מורכבת. כלומר, במטכ"ל כמערכת מורכבת קיימים כוחות המתחרים אלה באלה ובה בעת משלימים אלה את אלה (כך, למשל, המבצעי לצד המשאבי,

בניין הכוח לצד הפעלת הכוח, המקומי והסקטוריאלי לצד המערכתי וכיוצא בזה). מעבר לכך, המטכ"ל פועל כמערכת פתוחה, בעלת גבולות חדירים, כך שכל החלטה וכל פעולה הנעשות במרחב המטכ"לי משפיעות על מערכות רחבות בתוך צה"ל ומחוצה לו, ולהפך: תהליכים והתפתחויות בזירות המשיקות למטכ"ל משפיעות על החלטות ועל תהליכים המתקיימים בסביבה המטכ"לית, דבר המגביר את המורכבות שעמה נדרשים מפקדים להתמודד.

המורכבות ה"כפולה" הנוצרת מהחיבור בין הדרג (הבכיר) לסביבה (המטכ"לית) מחייבת "קפיצת מדרגה" נוספת של מנהיגות הפיקוד הבכיר בסביבת המטכ"ל. על כך נעמוד במאמר זה.

ההבנה שהמטכ"ל הינו מערכת מורכבת ושהמפקדים במטכ"ל נדרשים להתמודד עם מורכבות הולכת וגוברת, מובילה **לשתי הנחות ביחס למנהיגות הצבאית הנדרשת בסביבה זאת – הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת**. ברמת המערכת, נדרש פיתוח תהליכים, מבנים ומנגנונים שיאפשרו יצירת **מנהיגות כההליך משותף** הנוצר מתוך יחסי הגומלין והפעולה המשותפת של מפקדים במטכ"ל (עם פקודיהם, עם עמיתיהם ואף עם מקבילי תפקיד בארגונים אחרים). ברמת הפרט, מפקדים בסביבה המטכ"לית נדרשים לפתח **יכולות, כישורים ופרקטיקות שיאפשרו להם לפעול מתוך הבנה מערכתית ומתוך הבנה עמוקה של הדינמיקה המורכבת של המערכת**.

מהי מנהיגות לצורך דיון זה? אנו נתייחס למנהיגות כההליך ארגוני משותף, הנוצר מתוך יחסי הגומלין בין אנשים שונים בארגון. כלומר, מנהיגות היא תהליך של השפעה הדדית מורכבת שנוצרת מתוך אינטראקציה בין פרטים.⁴ האינטראקציה גורמת להתהוות מרכיבים אדפטיביים לארגון, כמו דפוסי התנהגות חדשים או דרכי פעולה חדשות, למידה, יצירתיות, חיוניות וסתגלנות.⁵ מודל מנהיגות זה מבוסס על ההנחה כי המורכבות המאפיינת ארגונים כיום (ובתוך כך ארגונים צבאיים) תלויה ביכולת לשלב ידע וכישרון

⁴ M. Uhl-Bien, Marion, R. And McKivley, B., "Complexity Leadership Theory: Shifting from the industrial age to the knowledge era", **The Leadership Quarterly**, 18, 2007. pp. 298-318.

⁵ R. Marion, & Uhl-Bein, M. "Leadership in complex organizations", **The Leadership Quarterly**, 12(4), 2001.

ה"מפוזרים" בכל הארגון בתהליך המנהיגות⁶ וכי המנהיג היחיד אינו יכול לחולל את כל התהליכים והתפוקות הארגוניות הנדרשים. על פי גישה זו מנהיגות תלויה במבנים ארגוניים ותרבותיים המאפשרים את אותן האינטראקציות, יותר מכפי שהיא תלויה בכישורי מנהיגות של אדם בודד.⁷ לפי גישה זו התפקיד העיקרי של מנהיגים אינו בהכרח הובלה, אלא יצירת צוותיות וחיבורים בין אנשים ויחידות, לעתים מתוך עמדת השפעה משנית.

המנהיגות כתהליך ארגוני משותף מתקיימת לצד מנהיגות של הפרט, של המפקדים. בהיבט של מנהיגות הפרט – מפקדים נדרשים ליכולות, לכישורים ולפרקטיקות פעולה המאפשרים התמודדות עם האתגרים שמזמנת המורכבות של הסביבה שבתוכה הם פועלים. בסביבת המטה הכללי משמעות הדבר היא: המנהיגים נדרשים להנהיג, לתכנן ולממש תהליכי שינוי ושיתופי פעולה, באופן מושכל, תוך ניצול מרבי של האפשרויות הארגוניות; הם נדרשים לסגל דפוס חשיבה של הבנת המורכבות הדינמית יחד עם מיקוד המבט בתהליכי שינוי ולא ב'תמונות חטף' המקפאות מצב נתון; הם נדרשים לפעולה מתוך הבנת הקשרים ויחסי הגומלין בין החלקים השונים במערכת ולפעולה מתוך הבנת המתחים הקבועים והמובנים במערכות מורכבות בין כוחות מנוגדים המתחרים אלה באלה ובה בעת משלימים אלה את אלה.

במאמר זה נבחן **האם תצורות אלו של מנהיגות אכן מתקיימות במטכ"ל ובאיזה אופן הן מתקיימות, כן נבחן מה הם הכוחות הארגוניים היכולים לעודד תצורות מנהיגות אלו או לעכבן**; נבחן האם הגישות החדשות והמושגים החדשים בתחום המנהיגות (שהוצגו לעיל) רלוונטיים להקשר הצבאי בכלל, ולסביבה המטכ"לית בפרט; האם הם באים לידי ביטוי במנהיגותם של מפקדים בכירים במטכ"ל וכיצד. לצורך בחינה זו נערכו ראיונות עם מפקדים בסביבת המטה הכללי ונבחנו מסמכי סיכום תפקיד של חלק מהמפקדים הבכירים. מתוך הראיונות והמסמכים ניתן ללמוד על תפיסת התפקיד של המפקדים, על תפיסותיהם ביחס לאתגרים ולמוקדי ההתמודדות שלהם, על

⁶ P.C. Nelson, Van Ameijde. D.J., Van Merus, N. and Billsbery, J., **An empirical study of the factors influencing the emergence of distributed leadership**, 2006.

⁷ D.R. Lindsay, Day, D.V., Halpin, S.M., "Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream?" **Military Psychology**, 23, 2011 528-549.

תפיסותיהם ביחס לסביבה שבתוכה הם פועלים וביחס ליחסי הגומלין בינם לבין מפקדים אחרים הפועלים בסביבה זו.

באופן כללי, נטען כי מתוך דברי המפקדים עולה שהם **מזהים את המערכת שבתוכה הם פועלים כמערכת מורכבת** ובהתאם לכך, הם מיישמים מרכיבים שונים של מנהיגות הנדרשת בסביבה מורכבת, במיוחד על יצירת רשתות של קשרים ופעולה בתווך רשתי. עם זאת, נראה כי הם **מיישמים את עיקרון הרשתיות ברמה הבסיסית – רמת המעשה, אך לא ברמת הרעיון**. במילים אחרות, הם **מיישמים דפוסי פעולה רשתיים** – מזהים שותפי תפקיד, מזהים אינטרסים וצרכים של גורמים שונים בסביבתם, מייצרים חיבורים בין הפקודים שלהם ובין גורמים שונים ביחידותיהם וכיוצא בזה, **אך לא מתוך תפיסת עומק או אמונה ברעיון המערכתי העומד בבסיס דפוסים אלו** – הרעיון של למידה משותפת ויצירת ידע ודפוסי פעולה משותפים וחדשים, בעלי ערך מוסף על פני אלו הנוצרים מתוך פעולה של היחיד.



תמונה מס' 1: הדמיה של רשת חברתית⁸

מעבר לכך, המפקדים מיישמים דפוסי פעולה רשתיים באופן אינסטרומנטלי ומתוך שיקולים אינסטרומנטליים כמו רתימת פקודים ושותפי תפקיד,

⁸ מקור: goo.gl/D1xvQp, Martin Grandjean

יצירת הסכמות ומניעת התנגדויות ולא מתוך ניסיון לייצר למידה וידע רלוונטיים מתוך החיבורים בין גורמים שונים במערכת. מפקדים בסביבה המטכ"לית, נטען כאן, מתקשים "להיפרד" מדפוסי מנהיגות המתאימים להובלה של מסגרת יחידתית (הובלה, רתימה, הנעה) אך לא משרתים את המשימה העיקרית של המפקדים במטכ"ל – יצירת ידע צה"לי מערכתי חדש שיאפשר לצה"ל להסתגל ולתאם את פעילות הגופים מול מציאות משתנה, כל זאת מתוך סביבת למידה רשתית משותפת.

כפועל יוצא מבחינת המנהיגות במטכ"ל, תתאפשר לנו גם הבנה טובה יותר של הסביבה הזו ובמילים אחרות: המאמר ימחיש כיצד מאפייני התווך המטכ"לי מעצבים את המנהיגות במטכ"ל ואת מערכות היחסים בין מפקדים במטכ"ל ובינם לבין הגורמים השונים ביחידות ובמסגרות אליהן הם שייכים, וכיצד מערכות יחסים אלו שבות ומעצבות את הסביבה המטכ"לית ואת הפעולה בתוכה.

שיטה

המאמר מבוסס על 20 ראיונות מובנים למחצה עם ראשי חטיבות במטכ"ל (מכהנים ולשעבר) ועם קציני חיל ראשיים (מכהנים ולשעבר)⁹ וכן על ניתוח סיכומי תפקיד שנכתבו על ידי מפקדים במטכ"ל. הקצינים שרואינו נשאלו שאלות פתוחות וכלליות על תפיסותיהם ביחס לאתגרים ולמוקדי ההתמודדות שלהם, ביחס לדפוסי הפעולה שלהם ושל עמיתיהם, ביחס לדילמות שאיתן הם מתמודדים, ביחס לדפוסי העבודה במטכ"ל, ביחס להצלחה בתפקיד וכדומה. זאת על מנת לחשוף את תפיסות העומק והנחות היסוד המעצבות את המנהיגות שלהם ואת הפעולה של מפקדים בכירים במטכ"ל.

⁹ הראיונות עם קציני החיל הראשיים נעשו עבור מחקר שעסק באתגרי המנהיגות של קציני החיל בצה"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל (לירז וטובי, 2014). במחקר זה נעשה ניתוח שניוני של הראיונות.

עיקרי ההבנות

בחלק זה תבחן המנהיגות במטכ"ל בשני רבדיה: **מנהיגות של המערכת** – מנהיגות כההליך ארגוני הנוצרת מתוך יחסי הגומלין בין המפקדים במטכ"ל ובנים לבין שותפי תפקיד נוספים ו**מנהיגות של הפרט** – **היכולות, המיומנויות ופרקטיקות המנהיגות של המפקדים במטכ"ל**.

רמת המערכת – מנהיגות במטכ"ל כההליך ארגוני

פרדיגמת המורכבות, כאמור, מציעה להתייחס למנהיגות גם כהשפעה המצטברת של מספר אינדיבידואלים התורמים – כל אחד בדרכו ובתחום מומחיותו – לקבוצה או לארגון. כלומר, כל אחד מהפרטים בארגון מביא את המומחיות שלו לההליך המנהיגות כך שהתוצר של הפעולה המשותפת יהיה גדול מסך התרומות של כל אינדיבידואל בנפרד.

על מנת לבחון את ההיתכנות להתפתחותה של מנהיגות משותפת יש לבחון את הכוחות הארגוניים היכולים לעודד מנהיגות כזו או לעכבה ויש לבחון את ה"ארכיטקטורה החברתית" של הארגון – הנורמות והציפיות המעצבות את האופן שבו חברי הקבוצה מתקשרים ומנהלים יחסי גומלין. ההנחה היא שזיהוי הנורמות המסייעות ליצור מרחב פסיכולוגי שמאפשר למידה חשוב על מנת להבין את הייתכנות של מנהיגות משותפת. לינדסיי ועמיתיו¹⁰ זיהו שלוש נורמות מרכזיות המשפיעות על קיומה של מנהיגות משותפת: (1) חלוקת הכוח בארגון (2) ביטחון פסיכולוגי (3) אוריינטציה ללמידה. **הכוונה בחלוקת הכוח היא לערכים המעצבים את אופן חלוקת הכוח בין חברי הקבוצה או הארגון**. נורמות של חלוקת כוח גבוהה מאפשרות חלוקה שאינה שוויונית של הכוח בין החברים ושחברים מסוימים בקבוצה יחזיקו בכוח רב יותר בזכות דרגתם, עמדתם או הגדרת תפקידם. חלוקת כוח נמוכה, לעומת זאת, מקדמת עמדה שוויונית יותר של חלוקת הכוח ובהתאם מגדילה את הסיכוי לקיומה של מנהיגות משותפת. **ביטחון פסיכולוגי מתייחס למידה שבה חברי הקבוצה חשים בנוח לקחת "סיכונים" בין אישיים**: להודות בטעויות או באי ידיעה, לערער על ההנחות או על הטענות של חברי הקבוצה. נורמה זו נשענת

¹⁰ D.R. Lindsay et al., Ibid.

על ההנחה שלמידה הינה הקשר בין אישי המצריך אמון בסיסי בין חברי הקבוצה. **אוריינטציה ללמידה מתייחסת לחיפוש אחר אתגרים לפיתוח יכולות**, ללקיחת סיכונים באופן אחראי ולקבלה של טעויות אם הן מקדמות למידה.

מתוך הראיונות עם המפקדים במטכ"ל ניתן לבחון האם הנורמות הללו באות לידי ביטוי בסביבה המטכ"לית ובאיזה אופן קורה הדבר. כן מסייעים הראיונות לבחון את השפעת הנורמות על התהוותה של מנהיגות משותפת הנוצרת מתוך תהליך ארגוני ויחסי גומלין בין השחקנים השונים בסביבה זו.

יצירת רשתות כתוך פעולה מרכזי

ביטוי מעשי למודל של מנהיגות כתהליך ארגוני משותף הוא **יצירת רשתות בתוך הארגון ובין הארגון לארגונים אחרים** ובתוך כך: יצירה, זיהוי, אבחון, ניתוח ואפיון רשתות, שימוש ברשת להשפעה מערכתית, שימוש בידע הנוצר מתוך מפגשים וחיבורים בין אנשים שונים בתוך הארגון, יצירת רשתות להתיעצות, זיהוי מרכזי ידע בתוך הארגון, קידום תקשורת של האחד עם האחר ויצירת קשר הדוק והשפעה הדדית בין ארגונים.

בחינת התפיסות של מפקדים במטכ"ל ביחס לכל אלו מעלה מספר הבנות. תחילה, נראה כי המפקדים במטכ"ל מבינים היטב את חשיבותה של יצירת רשתות של קשרים על מנת להניע תהליכים ולממש את משימותיהם. מכאן, שרשת קשרים **בתוך הארגון בראשו הם עומדים וכן מחוץ לארגון** הינה מאפיין מרכזי לפעולתם:

"זו הגישה הפיקודית שלי – כאשר אתה משתף ואנשים משתתפים. כאשר אתה מנחית החלטות יגררו רגלים ויעקפו אותך. לכן צריך לשתף בדילמות [...] שותפים בהובלה [...] גם אם יש לי רעיון מבריק – בלי לעשות עבודת מטה זה לא יצליח. הם סוכנים יחד איתך אם אתה רותם אותם." (קצין חיל ראשי)

"שאלתי את עצמי מי השותפים שלי בסביבה? הבנתי מהניתוח הזה מי צריך אותך? פיקודים, סמכויות, זרועות [...] כשרח"ט מבצעים מזמן לדיון יגיעו הכי הרבה רס"נים. כשרח"ט לוגיסטיקה מזמן יגיעו אל"מים כי אתה פותר להם בעיות, כי צריכים אותו. אם צריכים אותו יטפחו אותו מערכת יחסים." (רח"ט במטה)

"איך מתנהל בזה? כל אחד עם פוליטיקה ארגונית שלו, מדיניות ארגונית שלו. ולא פשוט לקחת למקומות שאתה רוצה. האם אני מגיע לפיתרון הנכון? הפתרון הנכון הוא בהסכמה – הכוח הוא בפתרון המוסכם [...] להגיד לחיל האוויר שלא נכון שיתקפו זה מאד קשה. כשאתה חושב שלא נכון אסור לחשוב רק על ההסכמה, על הלא נעים. זה לא פשוט במקום כוחני כמו המטכ"ל. אז איך מגיעים לעבוד בסינרגיה איך מצליח לשכנע את הגורמים בתוך ומחוץ לבית? איך מממש? אני לא יכול לממש בלי חיל האוויר וחיל האוויר לא יכול לממש בלעדי [...] גם אינטרסים משותפים מאפשרים את העבודה המשותפת."

(רח"ט במטה)

"חיים באתגר בעייתי של פיקוד לא שווה סמכות. הציפייה מקצין חיל זה לך לזרועות ותשפיע עליהם גם אם אין לך סמכות. יכולת לרתום אנשים מבחן. אם אתה לא יודע לרתום אתה לא חי. אג"ת, אט"ל, אכ"א, יועכ"ל." (קצין חיל ראשי)

עם זאת, בחינה נוספת של דברי המפקדים מלמדת כי מבחינתם **החשיבות העיקרית של עבודה בתוך אינטראקציה רשתית היא יצירת הסכמות**. כלומר, הרשת עבורם היא כלי מרכזי ומשמעותי ליצירת הסכמות או לצמצום התנגדויות ביחס להחלטות שלהם וברתימות שותפי תפקיד לצורך מימוש ההחלטות שלהם, הרעיונות שלהם, המשימות והתהליכים שאותם הם מובילים. לעומת זאת, נראה כי **הפונקציה הנוספת של הרשת – למידה ופיתוח ידע משותף – אינה נמצאת בראש מעייניהם של המפקדים במטכ"ל**. לפי גישת המערכות המורכבות, במערכת גדולה ומורכבת כוח המנהיגות אינו נשמר עוד באמצעות הצורות המסורתיות של סמכות והיררכיה. לכן יש חשיבות רבה לפעולה של מפקדים בכירים בכלל ובסביבת המטה בפרט מתוך עמדה של משא ומתן, יצירת הסכמות ופשרות.¹¹ עם זאת, שימוש ברשתות באופן אינסטרומנטלי בעיקר, ככלי ליצירת הסכמות, ללא שימוש בהן ככלי לפיתוח ידע, ליצירת פתרונות וללמידה משותפת, חוסם את מימושה של מנהיגות משותפת. במובן הזה נראה כי הלך החשיבה (ה-state of mind) של המפקדים שרואינו הוא אינסטרומנטאלי בעיקר והוא אינו משקף תפיסה של

¹¹ מ. סנג, שם.

מנהיגות משותפת הנדרשת בסביבה מורכבת. השימוש החוזר של מפקדים במושג "רתימה" מעיד כי הם רואים עצמם כמובילים באופן אישי, בכוח מנהיגותם, תהליכים ומשימות כאשר אחד הכלים הקיימים בידיהם למימוש הוא הכלי ה"מסורתי" של מנהיגים – השפעה על אחרים והנעתם (רתימתם): "איך לרתום את הפיקודים המרחביים אפילו שההמלצה שלי לא תואמת את שלהם" (רח"ט במטה).

ההסבר העיקרי שניתן למצוא לכך בדברי המפקדים הוא תפיסתם את המטכ"ל כזירה כוחנית ורוויית אינטרסים היוצרת יחסים של חוסר אמון. והרי תנאי הכרחי לקידומה של מנהיגות משותפת הוא קיומם של יחסי אמון – ביטחון פסיכולוגי של חברי הקבוצה לקחת "סיכונים" בין אישיים ולהודות בטעויות או באי ידיעה, לערער על ההנחות או הטענות של חברי הקבוצה¹² ולהכיר בידע וביכולות של האחר לצד הכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של המפקד היחיד:

"לפעמים צריך להגיע להסכמה ולפעמים לפתרון הנכון. איך מגיעים לפתרון הנכון בלי להרוג לעצמך את האירוע בפעם הבאה? [...] זה לא פשוט במקום כוחני כמו המטכ"ל."

(רח"ט במטה)

"רח"טים שמכבדים את המקצועיות אחד של השני יבינו את האילוצים אחד של השני. אבל לא תמיד זה קורה בגלל חוסר אמון. המאבקים יכולים לרדת לפסים אישיים [...] אי אפשר לעבוד עם משקעי עבר [...] במטכ"ל יש יותר ענייני כבוד אישי, מעמד, אינטריגות."

(רח"ט במטה)

"בתחום בניין הכוח השתרשה תרבות לפיה לגיטימי לא לומר את האמת, לבצע מניפולציות, להפריז בעליות, בתמונת המצב וכו'. לצערי הרב מדובר בתופעה הזוכה לעצימת עין מצד דרגים בכירים בגופים השונים. הדרך להקלה עצמית בהתמודדות עם התופעה היא בנחמה שהכסף שמתפנה או שמתקבל נשאר בארגון ויופנה למטרות טובות וחשובות."

(רח"ט במטה)

¹² D.R. Lindsay et al., Ibid.

ביטחון פסיכולוגי נמוך המונע תהליכים של למידה משותפת מאפיין את זירת הפיקוד הבכיר בצה"ל כפי שניתן ללמוד גם מדבריהם של מפקדים בכירים שפרשו מצה"ל. רבים מהמפקדים טוענים כי התפיסה שמפקדים אמורים להיות "יודעי כל" מונעת מרבים מהם להתייעץ ולקיים תהליכי למידה בין מדרגיים או רוחביים. לתחושתם, העמדה של המפקדים הבכירים בצה"ל גורמת לרבים מהם לייצר דימוי פומבי של בקיאות ומומחיות שיש בו כדי להקשות על היכולת להימצא בעמדה לומדת מאחרים ועמם.¹³ הצורך להיתפס כיודעי כל משקפת תפיסה מסורתית של מנהיגות שלפיה המנהיג צריך ויכול להחזיק בכל הידע הרלוונטי הדרוש לצורך השלמת משימות ולקבלת החלטות נכונה והיא עומדת בסתירה לרעיון של מנהיגות כקניין של הקולקטיב.

כמובן שמאפיינים אלו (ביטחון פסיכולוגי נמוך, תפיסה של מפקדים כיודעי כל, חוסר נכונות להתייעץ ולקיים תהליכים של מנהיגות משותפת) אינם מתחילים עם הגיעם של מפקדים לזירת המטכ"ל או לדרג הפיקוד הבכיר. כל אלו קשורים למאפיינים של הארגון הצבאי שבתוכו הוכשרו והתפתחו המפקדים מתחילת דרכם.

אחד המאפיינים החוסם התהוות של מנהיגות משותפת הוא **מבנה המנהיגות הדומיננטי בצבא המבוסס על דרגה ועל שרשרת פיקוד היוצרים חסמים מובנים לרעיון של מנהיגות משותפת בצבא**. הדרגה ושרשרת הפיקוד זה מהווים ביטוי מזוקק למבנה הכוח בארגון הצבאי המייצר מענה קל וברור לשאלה מי המנהיג. כלומר, המנהיגות היא ברורה וחברים מסוימים בארגון מחזיקים בכוח רב יותר בזכות דרגתם, עמדתם או התפקיד שלהם.¹⁴ במטכ"ל, המתח שנמצא בין הבנה מעמיקה של תחום העיסוק לבין הכפיפות למפקד הקובע את המדיניות בסופו של דבר, מתעצם. כך, למשל, טוענת גל (2010)¹⁵ שהמבנה ההיררכי במטכ"ל המייצר עדיפות אוטומטית לדעת המפקד, מחמיץ חלק משמעותי מייעודו המרכזי והמקורי של מטה – תאום ופיקוח מתוך חשיבה וסיעור מוחות משותפים.

¹³ ה. ייגר-זלינגר ואחרים, "צופים מהיציע...", שם.

¹⁴ D.R. Lindsay et al., Ibid.

¹⁵ נ. גל, "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ם?" **מערכות** 431, 2010, עמודים 9-15.

חשוב לציין כי חלק מהמפקדים מאמינים כי אחד מתפקידיו של המטכ"ל הוא לפתח ידע:

"מסכים חד משמעית [שתפקיד המטכ"ל לפתח ידע]. איך זה קורה? דבר ראשון על ידי תחקור – מה למדתי? מה היה? גם באירוע שחיל האוויר מוביל אני אחיה אצלו בתחקיר. מצפה שהמטה יעשה את זה אבל תוך חיבור השטח [פצ"ן, פד"ם] לדבר הזה."

(רח"ט במטה)

עם זאת, לא בהכרח נוצרים לשם כך מנגנונים ושיטות מתאימים ולא דפוס מנהיגות שיתמכו מהלכים של פיתוח ידע משותף. נראה כי המפקדים במטכ"ל, על אף שהם מבינים את התפקיד הייחודי של המטכ"ל ואת המורכבות שאותה הם נדרשים לנהל ושבטוּכה הם נדרשים לפעול, מתקשים "להשתחרר" מדפוס מנהיגות ומדרכי פעולה מנהיגותיים שהינם אפקטיביים יותר לדרגים זוטרים, אך פחות לדרגתם הנוכחית ולזירת הפעולה שבתוכה הם פועלים. חשוב מכך, נראה כי הם לא פועלים מתוך תודעה והבנה עמוקה של החשיבות והפוטנציאל הגלום בשיתופי פעולה:

"אנשים מפספסים המון בהבנה של שיתופי פעולה. במערכת האזרחית אני מבין שדברים טובים נולדים מהשאלה איך אפשר לשותף פעולה. זה לא מספיק חי במערכת הצבאית. כל אחד הולך לעולם שלו."

(רח"ט במטה)

שיח ארגוני

תהליך ארגוני נוסף שדרכו ניתן לבחון את קיומם של מודלים של מנהיגות משותפת, הוא התהליך של שיח ארגוני. שיח ארגוני הינו ביטוי משמעותי לקיומה של מנהיגות משותפת והוא גם תשתית הכרחית להתהוותה.¹⁶ הבנה זו נשענת על ההנחה כי מרכיב מרכזי בתהליך המנהיגות בכלל ובתהליכים של מנהיגות כתהליך ארגוני בפרט הוא ההתקשרות לאחרים. לכן, מנהיגות מתהווה ומתקיימת דרך פרקטיקות של שיח.¹⁷

לשיח ארגוני ישנן מספר פונקציות עיקריות הרלוונטיות לפעולה הנדרשת בסביבת המטכ"ל. ראשית, שיח ארגוני מפגיש בין מגוון תחומי מומחיות המפוזרים בין אנשים רבים בארגון (כאשר כל אחד מהגורמים בארגון מביא

¹⁶ ש. טובי, כהן-רוזנברג, ג. וזומר-בליצר, א., עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית, ביסל"ם, 2012.
¹⁷ א. קופרשמידט, שם.

את המומחיות שלו לתהליך המנהיגות). שנית, שיח ארגוני מהווה תשתית לעיצוב ההקשר שבתוכו פועלים מפקדים ולשינוי והתפתחות הנדרשים בסביבה דינמית. זאת בהתאם לגישה הרואה שינוי ארגוני כתהליך החלפת שיח.¹⁸ לבסוף, שיח ודיאלוג ארגוניים מאפשרים לקדם תקשורת בין מפקדים. מפקדים טובים ומוכשרים הם תנאי הכרחי אך לא מספיק. אם אותם מפקדים מוכשרים אינם יודעים לשוחח, לחשוב, לתכנן, לפעול וללמוד יחד, סביר שיתרחשו כשלים מערכתיים.¹⁹

מדברי המפקדים במטכ"ל נראה כי **שיח ארגוני אינו מתקיים בהכרח**. זאת בשני מובנים: ראשית, יש הטוענים כי **לא קיימים פלטפורמות, מרחבים והזדמנויות לשיח ארגוני**:

"הכל תלוי בתהליך. לפעמים אתה עובד מול כל אחד בנפרד, יושב בנפרד עם הראש ומסביר לו ובונה את ההיגיון ולעיתים כותב את הסיכום מראש".
(רח"ט במטה)

"חלוקת העבודה של אגפי המטכ"ל היא בעייתית. לא מאפשרת למצות את הפוטנציאל של הצבא. יש בדלנות גדולה, לא מתקיימים איזונים ובלמים בצורה טובה".

(רח"ט במטה)

שנית, ואולי חשוב מכך, לפי דברי חלק מהמפקדים שרואיינו, **לא קיימים תנאים שיאפשרו שיח משמעותי המייצר למידה והתפתחות**. תנאים אלו הם, כאמור, אמון באחר והכרה במקצועיותו, בידע שלו וביכולתו, לצד הכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של המפקד הבודד. וכך, לצד מפקדים שהציגו כי במטכ"ל קיימים יחסים טובים בין המפקדים המאפשרים עבודה משותפת ושיח מקדם למידה, היו שטענו כי היחסים הבין ארגוניים והבין אישיים במטכ"ל אינם מאפשרים זאת:

"גם אינטרסים משותפים מאפשרים את העבודה המשותפת. חשבתי לעשות ערב לכל הרח"טים אבל לא באמת היה צריך כי הקשר טוב מאד בין האנשים. בעבר זה לא היה ככה".

(רח"ט במטה)

¹⁸ F. Ford, "Organizational change as shifting conversations", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12, No. 6, 1999, pp. 480-500.
¹⁹ א. קופרשמידט, שם.

"יחסים בין אישיים והערכה הדדית שנרכשת במשך שנים של עבודה משותפת. ככל שהתקדם הזמן שיתופי הפעולה השתפרו. העובדה שמסוגלים לשבת ביחד ולדחוף דברים קדימה. דברים טובים קרו כי הבאתי דברים לשולחן בלי אגו."

(רח"ט במטה)

ולעומת זאת:

"אני יכול להעביר לכם פתקים עם קללות שעברו במהלך דיונים במטכ"ל – העבודה שעשית נראית רע מאוד."

(רח"ט במטה)

"הרבה פעמים לא מקיימים דיונים או לא מוציאים סיכומים כדי שלא יהיה משהו, הם משותקים מלהגיד. הפוליטיקה משתקת."

(רח"ט במטה)

חיזוק לטענה זו ניתן למצוא בהערכת מצב צה"ל, מנקודת מבט של הפיקוד הבכיר, שנעשתה בממד"ה ושבה חלק מהקצינים שרואיינו ביקרו את מיעוט ה**שיח התפיסתי והמעצב** המתקיים במטכ"ל ואת היעדר התמונה המערכתית הכוללת. לתפיסתם, השיח הקיים בין האגפים והזרועות הינו מועט וכשהוא מתקיים הוא אינו מהווה מרחב לבירור תפיסתי. כך, למשל, מיעוט שיח תפיסתי ביחס לכיווני הפעולה הצה"ליים מוביל לכך שהעיסוק בהתעצמות במסגרת התר"ש מוביל להתעצמות של כל גוף בפני עצמו ללא ראייה אינטגרטיבית: "אין שיח בין האגפים, אין שיח עיצובי – אין מקום שבו אמ"ץ ואג"ת יושבים יחד, אמ"ץ ומז"י. המטכ"ל לא עובד כצוות באזורי התכנון והעיצוב".²⁰

נראה אם כך, כי **המאפיינים של סביבת המטכ"ל אמנם מייצרים פוטנציאל לשיח, אך בה בעת הם גם חוסמים את היכולת לקיים שיח המאפשר למידה ומעצב תפיסות חדשות ומשותפות**. מן הצד האחד, המטכ"ל הינו הסביבה העיקרית בצה"ל שבה מתקיים מפגש בין גופים שונים, ושכלל גוף יש תחום מומחיות שונה והחיבור בין תחומי המומחיות והידע מאפשרים ראייה כוללת ורחבה הנדרשת מגוף שתפקידו לתאם. מן הצד האחר, השונות בין הגופים

²⁰ ר. לירו ועמר-אביטל, ד., **הערכת מצב צה"ל מנקודת מבט של הפיקוד הבכיר: אסטרטגיה ובניין הכוח במציאות חברתית-כלכלית משתנה**, ממד"ה, 2014.

המרכיבים את המטכ"ל שאינה מתבטאת רק בידע ובמומחיות, היא גם זו היכולה לחסום פרקטיקות של שיח שייצרו תהליכים של מנהיגות משותפת. גל (2012), למשל, מדגישה את השונות בין הגופים מבחינת התרבות המאפיינת כל אחד מהם. המפגש הבין תרבותי אמנם מסקרן ומלמד, אך הוא יכול להיות גם טעון רגשית ומאיים, ולעתים נגלה בו מאבק שבו כל תרבות מנסה לבטל ולהפחית מערכה של זולתה. מפגשים בין תרבויות גם מכילים בתוכם פוטנציאל לווייתור על תפיסות ארגוניות, על ערכים ועל נורמות ארגוניים ואולי גם על משאבים. כל אלו חוסמים את המפגש ואת השיח המשותף האמור להיווצר בתוכו.

השונות בין הגופים במטכ"ל מתבטאת גם במידת הכוח ובפוטנציאל ההשפעה של כל אחד מהם. גופים הנתפסים כגדולים וכבעלי משאבים והשפעה על המשימה יכולים לקבוע את דפוסי השיח. הם יכולים להנכיח את התפיסות והעמדות המקצועיות שלהם ולהשליטן, ואף להדיר מהשיח גופים אחרים העשויים לאתגר את ההגמוניה שלהם. נוסף לכך, השונות בין הגופים יוצרת מורכבות מבחינת היכולת להכיל (או בעגה הצבאית "לתכלל") את המידע הרב המביאים הגופים. גם הקושי להכיל מייצר לעתים שיח הגמוני וצורך בשליטה של הגוף המוביל את הדיון או את עבודת המטה המשותפת. ולבסוף, כל אחד מגופי המטכ"ל שואף לחופש פעולה גדול ורוצה "להכתיב" לאחרים ולא שיכתיבו לו.²¹ כאמור, שיח משותף עלול להגביל את היכולת לפעול באופן עצמאי ואת היכולת להחיל את התפיסות והצרכים השונים של כל גוף.

רמת הפרט – ידע, מיומנויות, דפוסי חשיבה ופעולה של מפקדים במטכ"ל
 כאמור, מנהיגות בסביבת המטכ"ל מחייבת דפוסי פעולה וחשיבה, כישורים ויכולות שיאפשרו למפקדים להוביל את המערכות שעליהן הם אמונים לאור האתגרים שמייצרות מערכות מורכבות (כפי שנדונו בתחילת המאמר). באופן כללי ניתן לומר כי מפקדים בסביבה מורכבת נדרשים לחשיבה רב-ממדית המכילה את המורכבות המערכתית. האם וכיצד דפוסי חשיבה ופעולה אלו באים לידי ביטוי בתווך המטכ"לי?

²¹ ל. גל, בין דיאלוג להגמוניה – השיח הבין תרבותי המתקיים במטכ"ל. ממד"ה, 2012.

ראיית השלם הארגוני וניהול מערכות פתוחות

מתוך הראיונות עולה כי המענה המרכזי של המפקדים למורכבות הסביבה שבתוכה הם פועלים הוא התבוננות על המערכת כשלם. זאת במובן של הבנת כל החלקים של המערכת, הבנה של ההשפעות ההדדיות בין גופים ויחידות בתוך המערכת ומחוץ למערכת, הבנה של מגוון השיקולים, האילוצים, הצרכים והאינטרסים של גורמים שונים בתוך המערכת ומחוצה לה כמו גם הבנה של המתחים והפרדוקסים המובנים שהמגוון הזה מייצר במערכות מורכבות. המפקדים במטכ"ל תופסים חשיבה מעין זו כהכרחית וכי יש להם אחריות ומחויבות לייצר חשיבה מערכתית רחבה עבר צה"ל כולו. במונחיהם של ייפ, ארנסט וקמפל²² הם מתארים דפוס של leadership boundary spanning – מנהיגות חוצה גבולות שבה הפיקוד הבכיר של הארגון פועל מעבר לגבולותיו על מנת לייצר כיוון משותף ומחויבות עם אחרים במימוש חזון או מטרה נעלים:

"כל זרוע מסתכלת על מה שטוב לה. קצין החיל הוא הגורם היחיד שרואה את כל התמונה, תהליך מבצעי שלם, שכדי לממש אותו יש להביא את כולם לדבר באותה שפה."

(קצין חיל ראשי)

"אתה חייב להסתכל על הרמה הלאומית – תשתיות, היבטים חברתיים, היבטים כלכליים."

(רח"ט במטה)

"איך לנהל את מערכת היחסים עם החברה הישראלית? דילמות מול משרד החינוך, מול משרד הביטחון, מול גופי ביטחון אחרים. יש הבנה שיש עוגת משאבים לאומית לא רק של הצבא. למשל מול משרד החינוך – עשינו מהפכה בחינוך הטכנולוגי. בתמורה לשיתוף הפעולה של צה"ל "גביתי" מהם שתוכנית הלימודים תותאם לתוכנית הלימודים של צה"ל."

(רח"ט במטה)

מהציטוט האחרון ניתן ללמוד כי מתוך ראיית השלם נגזר על מפקדים במטכ"ל דפוס פעולה של **ניהול המערכת שבראשה הם עומדים כמערכת**

²² J. Yip, Ernst, C., & Campbell, M., **Boundary spanning leadership**, Center for Creative Leadership (CCL®), Organizational Leadership White Paper Series, 2011.

פתוחה. מערכת פתוחה מקיימת מן הצד האחד מובחנות בהשוואה למערכות אחרות, ומן הצד השני פתיחות למערכות האחרות במובן שהיא משפיעה עליהן ומושפעת מהן. כמערכת פתוחה הארגון יוצר גבול בעל חדירות חלקית בינו לבין הסביבה. במילים אחרות, במערכות מורכבות נוצרים יחסי גומלין סבוכים כך שתזוזה או שינוי באחד מרכיביה מייצרת שינויים משמעותיים ביותר בשאר הרכיבים, כך שבסופה נוצרת שלמות חדשה. לכן, בניהול מערכות פתוחות המנהיג צריך להבין איזו שלמות מערכתית חדשה עשויה להיווצר כתוצאה משינויים הנראים כבעלי השפעה חיובית מקומית, לבחון את התוצאות הבלתי מכוונות האפשריות ולנהל את הגבול בין המערכת שבראשה הוא עומד לבין מערכות אחרות המושפעות ממנו והמשפיעות עליו.²³ כאמור, נראה כי הדובר בציטוט האחרון פועל מתוך הבנה רחבה של ההשלכות של פעולתו על החברה הישראלית ולהפך. במובן זה הוא תופס את צה"ל ואת החברה הישראלית כשתי מערכות פתוחות המנהלות ביניהן יחסי גומלין של השפעה הדדית. מתוך הראיונות עולה כי מפקדים נוספים מבינים את היחסים ההדוקים ואת הגבולות החדירים בין צה"ל לחברה הישראלית ואף פועלים מתוך הבנה זו:

"אנחנו סמכות להלאים הכל. אוטובוסים, תחנות דלק, רכבים. אמרתי בוא ניקח את המינימום ההכרחי. בתפקיד כזה אתה צריך להסתכל על היבטים רחבים. אזרחיים למשל."

(רח"ט במטה)

דפוס זה מאפיין את דרג התא"ל שנדרשות ממנו יכולות למידה, פרשנות וניתוח סביבתיות ברמת המדינה.²⁴ ואכן, כפי שניתן לראות מדברי המפקדים במטכ"ל, קביעות אופרטיביות שונות, החלטות משאביות והחלטות הקשורות במתגייסים נעשות גם מתוך שיקולים חברתיים רחבים. לתפיסתם, הם אינם יכולים להסתפק בהבנה צבאית בלבד והם נדרשים להרחיב את הבנתם גם להיבטים הלאומיים המשפיעים והמושפעים מהחלטותיהם.

בשונה מהיחסים עם החברה הישראלית, הרי שכמעט לא עלו בראיונות התייחסויות דומות לגבי ההשפעות ההדדיות בין המערכות בתוך הארגון.

²³ R. Marion et al. "Leadership in complex organizations", Ibid.

²⁴ מ. סנג, שם.

כאמור לעיל, היחסים בין המערכות השונות המרכיבות את הארגון מומשגות ונתפסות על ידי המפקדים בעיקר כיחסים של אינטרסים. במובן זה מבינים המפקדים במטה כי קיימות השפעות הדדיות, אך אלו בעיקר השפעות מבוססות אינטרסים ולא קיים ניתוח מעמיק ומורכב יותר של השפעות אלו. קשה להניח כי המפקדים במטה אינם מבינים את המורכבות ואת עוצמות ההשפעה הקיימת בין המערכות שבראשן הם עומדים, לבין מערכות אחרות בתוך המטכ"ל. ההסבר נעוץ במאפייני המטכ"ל וביחסים בין המפקדים כפי שנדונו לעיל: היעדר אוריינטציה ברורה ללמידה משותפת, ביטחון פסיכולוגי נמוך ללקיחת סיכונים, מיעוט שיח ארגוני, פעולה בסביבה רוויית פוליטיקה ואינטרסים המעודדת פעולה מתוך אוריינטציה סקטוריאלית והחוסמת את היכולת לפעול מתוך ראיית צרכים רחבים ומערכתיים.

נראה אם כך, שלמפקדים במטכ"ל קל יותר לקיים מערכת פתוחה עם גורמים מחוץ לצה"ל (חברתיים ואזרחיים) ולפעול מתוך הבנת האינטרסים, הצרכים, המטרות והשיקולים שלהם. זאת על אף שהגיונות הפעולה והחשיבה החברתיים והאזרחיים במקרים רבים שונים מאלו של צה"ל ואף סותרים אותם. לעומת זאת, פעולה מתוך הבנת הצרכים של מערכות אחרות בתוך הארגון נתפסת כ"מאיימת" יותר – כזו העשויה להוביל להפסד (של משאבים ושל יוקרה) או לויתור (על תפיסות, על צרכים ועל אוטונומיה).

חסם נוסף לתפיסה המערכתית עולה מדברי קציני החיל הראשיים שטענו כי אמנם הם מחזיקים בחשיבה והתבוננות על השלם, אך המטה המתאם אינו משתמש בחשיבה ובהתבוננות הזאת ובעצם אינו מאפשר להם להשפיע מתוך העמדה המערכתית. הם מייחסים זאת בעיקר לעלייה בדומיננטיות של השיח המשאבי ביחס לשיח המקצועי במטכ"ל. שיח כזה, לתפיסתם, מגביל את הראייה המערכתית ואת יכולתם להשפיע מתוך הפוזיציה המערכתית שלהם: "לא הייתי אצל הרמטכ"ל בתפקידי. הייתי מצפה מהרמטכ"ל שיבקש מקצין החיל להציג סוגיות מערכתיות. האלוף הולך עם רמ"ח תוא"ר [תכנון וארגון] למטה הכללי כי ציר המשאבים מוביל ולא הציר המקצועי [...] מגיע למטה הכללי בעיקר לבירור ומתן הסברים."

(קצין חיל ראשי)

ייתכן כי שיח מעין זה קשור גם להיכרות המועטה עם המקצועיות של כל אחד מהגופים. היכרות או אף הכרה מוגבלת במקצועיות של הגופים, כאמור, מייצר שיח חלקי ולעתים לא מעמיק בסוגיות בהן עוסקים (כפי שהראינו לעיל):

"זמן הדיון, כמות המשתתפים, לא מצליחים להגיע לעומק. התייחסות של כלל המשתתפים ב-30 דקות. אין דיון בצבא, יש ישיבות."
(קצין חיל ראשי)

ניהול קצוות של מתחים

דפוס פעולה נוסף שנדרש ממנהיגים הפועלים בסביבות של מערכות מורכבות, הוא היכולת לחבר בין קצוות של מתחים. זאת מתוך הבנה כי מערכות מורכבות מכילות בתוכן באופן מובנה מתחים ופרדוקסים המהווים חלק מאותו שלם. ואכן, **המפקדים במטכ"ל מציינים מגוון של מתחים שבתוכם הם נדרשים להתנהל ושאינם הם נדרשים להתמודד**. אלה נוצרים מתוך מרחב הדרישות, האילוצים והגורמים שהם צריכים להתחשב בהם.

באופן כללי, ניתן לזהות מתוך הראיונות שני מאפיינים עיקריים של סביבת המטכ"ל המחייבים את המפקדים בזירה זו לנהל קצוות של מתחים. **הסביבה המטכ"לית מתאפיינת בצירי פעולה רבים** ובתוך כך: **הציר המקצועי** הכולל מיצוי מהלכי בניין כוח רחבים וקידום וניהול ממשקים וסנכרון; **הציר המבצעי** הכולל היערכות למצבי חרום ומשבר, שימור כשירות ומוכנות ושיפור; **הציר הכלכלי** הכולל מענה למשימות תוך תעודף משאבים ומיצויים בעידן של התייעלות תקציבית ושינויים ארגוניים; **ציר המשאב האנושי** הכולל טיפוח כלל האוכלוסיות המשרתות במסגרת פיתוחה, שימורה והעצמתה; והציר של **הסביבה הלאומית** המחייב ראייה חברתית ומדינית, הבנה והתנהלות בממשקי צבא-חברה. המפגש בין הצירים הללו יוצר מרחב רווי פרדוקסים ומורכבות.

בזיקה לכך, ההתנהלות בסביבה המטכ"לית מחייבת ממפקדים, **בה בעת, לחשיבה ולפעולה במישורים שונים שגם הם מייצרים מתחים**. בתוך כך, המפקדים במטכ"ל מציינים באופן בולט את המתחים בין חשיבה מערכתית לבין חשיבה סקטוריאלית, בין חשיבה לטווח ארוך לבין חשיבה לטווח קצר, בין חשיבה אסטרטגית לבין חשיבה טקטית, בין ראיית פרטים והבנתם לבין

ראיית השלם והבנתו ובין אוריינטציה למטה הכללי לבין אוריינטציה לזרוע, לאגף או לפיקוד.

מדברי המפקדים שרואיינו, ניתן לזהות שני דפוסים של התמודדות עם המתחים הללו שמייצרת הפעולה בסביבה המטכ"לית. **ישנם מפקדים המעידים כי הם פועלים בשני קצוות המתח** – גם ברמה הטקטית וגם ברמה האסטרטגית, גם בטווח הארוך וגם בטווח הקצר וכדומה. כל זאת תוך מציאת איזונים בין שני הקצוות והתנהלות גמישה המאפשרת להם לנוע בין הקצוות – בהקשרים מסוימים לתת הדגש רב יותר לקצה אחד של המתח ובהקשרים אחרים לקצה השני. יותר מכך, חלק מהמפקדים **פועלים מתוך "הנחת הניגודיות המשלימה" שלפיה הכוחות המנוגדים הקיימים במערכת למעשה משלימים אחד את השני**. כך למשל, ישנם מפקדים הגורסים כי פעולות טקטיות ומקומיות שאותן הם מיישמים (הבאות לידי ביטוי ב"חיבור לשטח") הן אלו המאפשרות את ההבנה האסטרטגית ואת היכולת לתכנן לטווח ארוך:

"לרח"טים יש גם מרכיבי פעולה, זה מחבר למטה, לשטח. שאתה עוסק רק בתכנון קשה להמשיך. שאתה ממשיך להגיע לפיקודים ולזרועות ומבין את המתחים – זה החיבור לשטח."

(רח"ט במטה)

"המשחק הוא בין להביא את הפתרונות עכשיו לבין הערך של השקעה עתידית. אלו החלטות שמושפעות מהשוטף ומהאסטרטגי – הכל מתערבב יחד."

(רח"ט במטה)

עם זאת, גם מפקדים שאינם בוחרים בכיוון פעולה מסוים בתוך המתח, **חשים כי יש מהם ציפייה להכריע**. לתפיסתם, פעמים רבות עמיתיהם במטכ"ל אינם מבינים הן את עצם קיומו של המתח והן את הצורך לאזן ואף לחבר את הקצוות לכדי עשייה מערכתית ושלמה.

"לא יכול להגיד למטכ"ל שלא יהיו מספיק חיילים ב...[חטיבת חי"ר מסוימת] כי אנשים לא רוצים להגיע. מצד שני, הבטחנו למתגייסים שכל אחד יקבל תפקיד אחד משלוש ההעדפות הראשונות שלו וזה מביא לא מעט לחצים. היה חיכוך גדול בתקופה שלי שהיו פערי כוח אדם וקוצץ תקציב הביטחון. היה

מתח עם סגן הרמטכ"ל ועם אג"ת איך משפרים את מענה כוח אדם? אמרו לנו תראו כמה חיילים יש בקריה, למה כל כך הרבה חיילים בשלישות?" (רח"ט במטה).

ואכן, חלק מהמפקדים שרואיינו **מכריעים ובוחרים להדגיש וקטור אחד בפעולתם:**

"גם רח"ט תכנון באג"ת, גם באמ"ץ, גם רח"ט תומכ"א – העיסוק העיקרי שלהם בחיים הוא השוטף. הם יחטאו לתפקידם אם האתגר השני שלהם לא יהיה ראייה אסטרטגית קדימה לכמה שנים והם רק יישאבו ליום יום." (רח"ט במטכ"ל)

"ההסתכלות של קצין החיל היא פחות מדי מקצועית ויותר מדי משאבית. מסתכלים על מה נעשה עם השקל שיש לנו. במקום זה צריך להגיד יש לנו מקצוע – איך נראה שדה הקרב העתידי ולאור זה איפה נשים את השקל." (קצין חיל ראשי)

לעומת זאת, גל (2010) גורסת כי רב תכליתיות וכפילויות המאפיינות את המטכ"ל והיוצרות מתחים (בין בניין כוח להפעלתו, בין מפקדת זרוע לגוף מתאם ומתכלל) משקפות את המורכבות של סביבת המטכ"ל, והיא מציעה לא להתייחס לכפילויות אלו בהכרח כחיסרון, אלא כיתרון או לכל הפחות כמאפיין אינהרנטי של המטכ"ל כמערכת מורכבת.

העשרת הקשרים בארגון ויצירת תרבות ארגונית של למידה

הדפוס של יצירת הסדרות ארגוניות "מלמעלה" בא לידי ביטוי גם בכל הקשור ליצירת רשתות וחיבורים בתוך היחידה. כפי שהראנו בתחילת המאמר, מנהיגות בסביבה מורכבת מחייבת פעולה בתוך מרחב רשת ויצירת רשתות של קשרים לצורך מימוש משימות הארגון. **אך לא די בכך שמפקדים ייצרו רשתות ויפעלו בתוכן. מנהיגים צריכים להעשיר קשרים בארגון** – לעצב קשרים חדשים במקום שבו לא היו קיימים או לשפר קשרים קיימים. העשרת הקשרים בארגון היא אחד הביטויים המשמעותיים ביותר של יצירת זרעים של התהוות שכן פעולה זו מאפשרת, מעודדת ומעוררת תהליכי bottom-up, מעודדת יוזמות ותהליכים ארגוניים משמעותיים מתוך חיבור בין ידע ובין מומחיות הפזורים בכל הארגון. במילים אחרות, העשרת הקשרים בארגון

מעודדת התהוות והתארגנות עצמית שהן תשתיות חשובות להשפעה רחבה במערכת.

מהראיונות עם המפקדים ניתן לראות כי הם מקדישים זמן ומאמצים ליצירת רשתות בעצמם. לעומת זאת הם **עוסקים פחות ביצירה ובהעשרה של קשרים בקרב פקודיהם**. כפי שעולה מהציטוט לעיל ומדברי מפקדים נוספים, **החיבורים נעשים בעיקר על ידי המפקד העומד בראש הארגון. ובמילותיהם של המרואיינים "על שולחנו של המפקד"**.

"האתגר הוא לייצר מטה של רח"טים שעובדים ביחד סביב שולחן סגן רמטכ"ל."

(רח"ט לשעבר)

"כל המהנדסים, אנשי השטח – כולם יושבים על השולחן. אלו אוכלוסיות שונות וזה אתגר לא קטן ליצור שותפות. אני עבדתי על זה כי יש ערך מוסף ענק ביכולת לחבר בין האנשים האלה."

(קצין חיל לשעבר)

"להבנתי, הציפייה ממפקדים בכירים במטה הכללי, בדגש על דרגי האל"מים ומעלה העוסקים בעולמות התוכן השונים (בניין כוח או מבצע), היא להיות מעורבים ומשפיעים על התוצר הכולל ועל האפקטיביות המצרפית ולא רק לייצג את התחומים שבאחריותם הישירה. מאחר וציפייה זו כמעט ואינה מתממשת, לרמטכ"ל יש מעט מאוד קצינים בעלי יכולת הסתכלות אובייקטיבית המהווים עבורו Board אמתי."

(רח"ט במטה)

נראה אם כך, כי המפקדים מבינים את החשיבות של יצירת קשרים ואת התרומה של החיבורים למימוש המשימה, לתהליכים הארגוניים ולמקצועיות של הארגון. ואכן, כפי שהראינו, גישות חדשות של מנהיגות מדגישות כי התפקיד המרכזי של המנהיג בסביבות מורכבות הוא ליצור את החיבורים. אולם העשרת הקשרים והחיבורים (בתוך היחידה ובין יחידות) מחייב יצירת מנגנונים ותהליכים נוספים מלבד ישיבה משותפת על שולחנו של המפקד. מפקדים בכירים אמונים על יצירת תרבות ארגונית המספקת את ההקשר שבתוכו הם ואנשיהם פועלים. כחלק מיצירת תרבות ארגונית הם נדרשים לייצר תנאים המאפשרים יצירת רשתות של קשרים ועבודה משותפת מתוך יוזמות מקומיות של אנשים שונים בתוך היחידה (ולא רק של המפקד). אם

נחזור להבנות שבתחילת המאמר, הרי שעל מנת להצליח לפעול בסביבה מורכבת, המפקד הבודד אינו יכול להיות המחולל היחיד של התהליכים, של היוזמות ושל דפוסי העבודה. ומכאן שהוא גם אינו יכול להיות היחיד שיחולל את החיבורים והקשרים בין האנשים השונים בארגון.

מנהיגים צבאיים, בעיקר בדרג הבכיר ובסביבות פעולה מורכבות, צריכים לעצב את הערכים, העמדות, והפרקטיקות שיאפשרו חיבורים ושיתוף. בתוך כך הם צריכים לייצר בניית אמון באחר והכרה במקצועיותו; הכרה במגבלות הכוח, השליטה והמומחיות של היחיד (גם אם הוא המפקד). הם נדרשים לעודד שיח בין גורמים שונים בארגון גם אם הוא אינו מוכוון, נשלט ומבוקר "מלמעלה" ולא להתייחס לשיח המתהווה "מלמטה" כלא רלוונטי, כמיותר או אף כ"חתרני". נוסף לכך, מפקדים נדרשים לקיים תהליכי התייעצות ולקדם, לאפשר לעצמם ולאחרים להיות בעמדה של אי ידיעה מבלי לחוות את אי הידיעה כחולשה וכפגיעה בסמכות הפיקודית והמקצועית.²⁵

העשרת הקשרים בארגון היא גם תשתית ליצירת ארגון לומד. ארגון לומד הוא ארגון שבו אנשים לומדים ללא הרף כיצד ללמוד ביחד ומטפחים דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת ומשפרים בהתמדה את היכולת ליצור את התוצאות הרצויות.²⁶

סיכום ומשמעויות

ההנחה שעמה יצאנו למחקר הייתה כי בסביבת המטכ"ל נדרשת מנהיגות שנותנת מענה להתמודדות עם מאפייני סביבה מורכבת. כלומר, נדרשים דפוסי מנהיגות ופרקטיקות של מנהיגות – הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת – המאפשרים להתמודד עם ריבוי ומגוון של שחקנים, של אינטרסים, של שיקולים ושל צרכים; עם רשתות של אינטראקציה המייצרות דפוסי מורכבים של אילוצים קונפליקטואליים, של מתחים ושל יחסים הדדיים; עם סביבה דינמית המשתנה באופן תדיר ומהיר; עם עולם ארגוני שאינו ליניארי ושמאפיין בחוסר יציבות ואי ודאות; ועם תהליכים של

²⁵ ש. טובי, ואלפיה-דימנט ש., **פיתוח מנהיגות צבאית – תורה מקצועית**, ממד"ה, 2014.

²⁶ פ.מ. סנג'י, **הארגון הלומד**, הוצאת מטר, 1985.

התארגנות עצמית וספונטאנית הנוצרים מתוך הדינאמיות של קשרי הגומלין במערכות מורכבות.

כפי שעלה מהראיונות עם מפקדים במטכ"ל – רח"טים וקציני חיל ראשיים – המפקדים עצמם מזהים את המערכת שבתוכה הם פועלים כמערכת מורכבת על כל מאפייניה. בהתאם לכך, הם מיישמים מרכיבים שונים של המנהיגות הנדרשת בסביבה מורכבת. הפרקטיקה הבולטת שהם מסמנים, היא יצירת רשתות של קשרים המהווה, למעשה, תווך מרכזי לפעולתם. פרקטיקות נוספות שאותן סימנו המפקדים היו: פעולה מתוך הבנה מערכתית וראיית השלם, פעולה מתוך הבנה של ההשפעות ההדדיות בין המערכות השונות כמערכות פתוחות ובעלות גבולות חדירים והבנה של המתחים הנוצרים בסביבה המורכבת והסבוכה שבתוכה הם פועלים.

עם זאת, ישנם מרכיבים נוספים של מנהיגות בסביבה מורכבת שלא סומנו על ידי המפקדים שרואיינו, ונראה כי הם אינם חלק מרפרטואר המנהיגות שלהם. מכאן ניתן לגזור מספר השלכות תהליכי פיתוח המנהיגות של מפקדים בכירים במטכ"ל.

ברמה המבנית – מענה מרכזי שנדרש הוא **קיום הכשרות לכניסה לתפקיד במטכ"ל בדרגים השונים**, במיוחד עבור קצינים המגיעים מה"שטח" שזהו תפקידם הראשון במטה הכללי. ההכשרות הקיימות כיום הן לרוב לדרג (סא"ל ואל"ם) ולא לתווך פעולה. הכשרות אלו צריכות לכלול מספר מרכיבים כפי שעולה מההבנות ביחס לסביבה המטכ"לית שהצגנו במאמר זה.

תהליכי פיתוח המנהיגות צריכים להתמקד בפיתוח מנהיגות רשתית. ההנחה היא כי מפקדים במטכ"ל עברו לאורך השנים תהליכי פיתוח מנהיגות שהתמקדו בפיתוח יכולות, מיומנויות וכישורים מנהיגותיים אישיים (פיתוח מנהיגות "קלאסית"). לכן, בהגיעם למטכ"ל יש לשים על כך פחות הדגש ולהתמקד בפיתוח יכולת של מפקדים לעבוד עם אחרים, ביכולת שלהם להכיר בחולשותיהם ולבנות צוותים עם אנשים בעלי יכולות משלימות וביכולת ללמוד להפיק תועלת מהשוני ומההבדלים בין אנשים בארגון.

אמנם הראינו כי יצירת רשתות של קשרים הינה פרקטיקה מרכזית שהמפקדים במטכ"ל מיישמים, אך השימוש העיקרי הנעשה ברשת הוא רתימת שותפי תפקיד (מפקדים, עמיתים ופקודים) להחלטות של המפקד

ולדרך שאותה הוא סימן. כמעט לא נעשה שימוש ברשתות אלו על מנת לייצר מנהיגות משותפת או מנהיגות רשתית שיאפשרו התהוות של יחסי גומלין וחיבורים מתוכם יצמחו יוזמות, ידע, יצירתיות, כיווני פעולה ולמידה. לשם כך נדרש פיתוח מנהיגות רשתית בשלושה רבדים: הרובד התפיסתי שבו נמצאת הפרשנות של האדם לגבי המציאות (הארגונית, המבצעית, החברתית); רובד ההוויה המתייחס לדרך שבה אדם תופס את עצמו במפגש עם המציאות; והרובד ההתנהגותי המורכב מהתנהגויות המסייעות להוביל ארגון במציאות משתנה.²⁷

כפי שניתן לראות מדברי המפקדים, ברובד התפיסתי הם אכן מבינים את מאפייני המערכת המורכבת שבתוכה הם פועלים ויודעים למפות ולזהות את כל צירי ומישורי הפעולה במטכ"ל ואת האילוצים, המתחים והפרדוקסים שהם יוצרים. ברובד ההוויה חשוב לפתח ולחזק מרכיבים המייצרים יציבות ותחושת מסוגלות כגון אי ידיעה, אמון, אחריות מורחבת²⁸ ויכולת השפעה מתוך עמדה של משתתף (ולא בהכרח מוביל). כך למשל, כדי להתמודד עם אי ידיעה ישנה חשיבות רבה לפיתוח "יכולות ריקות" – היכולת לחיות בספקות ואי ידיעה מבלי להיכנע לדחף המיידי למלא אותן בפעולות וידיעות. זאת כמובן, לצד פיתוח "יכולות מלאות" שהן מכלול הידע, הניסיון, המיומנויות שיש לממלא תפקיד מנהיגותי.²⁹ נוסף לכך, על מנת לפתח אחריות מורחבת (הנגזרת מהתרחבות מרחב ההשפעה של מפקדים במטכ"ל) נדרש פיתוח מרחב ההתעניינות הרבה מעבר למרחב ההשפעה המיידי או הפוטנציאלי. זאת למשל, על ידי חקירת דפוסי הפעולה של צבאות זרים והסתייעות בניסיון של ארגונים אחרים.³⁰ בהקשר הייחודי של סביבת המטכ"ל נדרש גם פיתוח של עמדה חיובית ביחס למפגש הנוצר בתווך המטכ"לי בין גופים, מתוך הכרה ברווח הנובע ממנו לצד הכרה בקשיים שהוא טומן בחובו.³¹ נוסף לכך, תהליכי הפיתוח צריכים לכלול פיתוח תפיסה של מאפייני המטכ"ל כנכס ארגוני, על אף הקשיים המובנים בתוכו. יש לעסוק ביתרונות של חיבורים הנעשים לא

²⁷ ע. שריפט ואייזנברג, א., "מנהיגות בעידן הפוסט מודרני", **מערכות** 462, 2015, עמודים 55-48.

²⁸ שם.

²⁹ א. קופרשמידט, שם.

³⁰ ה. ייגר זלינגר ואחרים, **דרג התא"ל...**, שם.

³¹ ל. גל, שם.

רק מתוך אינטרס ולא רק מתוך עמדה של כוח או לחלופין מעמדת נחיתות. כלומר, יש לפתח בקרב מפקדים את היכולת ל"נצל" ולמצות את מאפייני הסביבה המטכ"לית, ובעיקר את פוטנציאל המפגש והחיבורים הקיים בסביבה זו עבור ללמידה, פיתוח ידע חדש ויצירת פתרונות. ברובד ההתנהגותי נדרש לתת כלים רלוונטיים ומשמעותיים שיאפשרו יצירת רשתות כגון שיתוף ושותפות, אפשרות אי סדר, חוסן אישי וארגוני, ויצירתיות.³²

כל אלו מחייבים התמודדות עם שאלות ודילמות שיש מקום להציפן ולהתמודד איתן בתהליכי פיתוח המנהיגות. בתוך כך, סמכות מול אנשים שיאננם שלי, שיתוף פעולה כאשר התועלת עבורי אינה בהירה, יכולת השפעה מתוך עמדה של משתתף, שאלות של מחויבות, פעולה תחת אינטרסים סותרים וכיוצא באלה.

מנהיגות רשתית היא גם תשתית משמעותית לפיתוח מנהיגות הסתגלותית הנדרשת גם היא בהובלה של מערכות מורכבות. זאת כיוון שבסביבה מורכבת, הובלת שינויים משמעותיים שיאפשרו לארגונים ולצבאות להשתנות לנוכח מציאות משתנה ולשמר רלוונטיות, יכולה להיעשות על ידי פעולה של אנשים רבים. אין די בסמכות או בכריזמה אישית כדי להביא לשינוי מהותי.³³ בהמשך לפיתוח מנהיגות רשתית, תהליכי פיתוח המנהיגות צריכים לכלול **פיתוח תפיסת תפקיד הכוללת גם אחריות לעיצוב תרבות ארגונית ביחידותיהם ובסביבת המטכ"ל שתאפשר תהליכי למידה ויצירת חיבורים – שלהם עצמם, של פקודיהם ושל עמיתיהם.** יש לתת בידי המפקדים כלים לעצב את ההקשר שבתוכו הם ואנשיהם פועלים ובתוך כך את העמדות, את הערכים, את המטרות ואת הפרקטיקות המעצבים את הארגון לאורך זמן. לשם כך המנהיגות בסביבה המטכ"לית צריכה להיות מבוססת על ביטחון של המפקדים בעצמם וביכולת ובמחויבות של אנשיהם ללמידה מתמשכת, העדר חשש מביצוע טעויות, בניית אמון באחר והכרה במקצועיותו, קיום תהליכי התייעצות מבלי לחוות אי ידיעה כחולשה, סיוע לאנשיהם לראות ולהבין בעצמם את יחידותיהם מתוך ראייה מערכתית, ולבחון באופן תמידי ומשותף

³² ע. שריפט, ע. ואייזנברג, א., שם.

³³ R. Heifetz, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization*. Harvard University Press, 2009.

את הנחות היסוד הארגוניות. במובן הזה אנו מרחיבים את הטענה שהעלנו עד כה שלפיה מפקדים בסביבת המטכ"ל נדרשים ליישם ראייה מערכתית ולהוביל מתוכה. לא די שמנהיגים יחשבו ויפעלו כך בעצמם, אלא הם נדרשים לפתח את היכולת של האנשים שלהם לחשוב ולפעול מתוך פריזמה מערכתית ומתוך הדינמיקה המורכבת של המערכת.

מרכיב נוסף בתהליכי פיתוח מנהיגות של מפקדים במטכ"ל הינו פיתוח חשיבה ופעולה מערכתית. ככלל, יש חשיבות רבה לכך שמפקדים במטכ"ל ינהיגו את המערכת שעליה הם אמונים מתוך תפיסה מערכתית. כך הם יצליחו להובילה לעבר משימותיה באופן גמיש ומותאם כמערכת שלמה ואפקטיבית יותר ומתוך הבנה רחבה וארוכת טווח של ההשלכות והנגזרות של מעשה המנהיגות. השימוש במשקפיים המערכתיים מאפשר למפקדים לנתח כל אירוע ארגוני על רבדיו ומורכבותו. מתוך כך נגזר צורך בפיתוח כלי חשיבה מערכתית ופעולה מערכתית כחלק מתהליכי פיתוח המנהיגות.

ראשית, יש לפתח בקרב המפקדים יכולת לשלב בין שני דפוסי חשיבה: **חשיבה לינארית** – חשיבה אנליטית ומפרקת, ו**חשיבה שהיא תהליכית וא-לינארית** ושהיא מושתתת על עיקרון של דינמיקה ותנועה. חשיבה תהליכית היא חשיבה מופשטת הנשענת על יכולת לזהות קשרי גומלין בין תהליכים ובין תתי מערכות ויכולת לזהות התפתחויות צפויות מעבר לאירועים ולהתרחשויות נקודתיות הקשורים בקשר לוגי. חשיבה מעין זו מאפשרת, למשל, זיהוי נכון של נקודות ההשפעה האופטימליות מתוך התבוננות רב-ממדית המכילה את המורכבות המערכתית.

נוסף לכך, תהליכי הפיתוח צריכים לכלול **יכולת הכלה והתמודדות עם מציאות המכילה בתוכה כוחות מנוגדים המתחרים אחד בשני אך בה בעת משלימים האחד את השני**. זאת, בראש ובראשונה, על ידי פיתוח תפיסה והלך מחשבה בקרב מפקדים של ניהול מתחים ויצירת חיבורים בין הקצוות של המתחים (ולא רק של פיצולים והבחנות ברורות בין מרכיבים שונים בפעולה המנהיגותית). כך למשל, מתוך הראיונות ניתן ללמוד כי מפקדים בסביבה המטכ"לית נדרשים לייצר חיבורים בין חשיבה ופעולה לטווח ארוך לבין חשיבה ופעולה לטווח קצר, בין סקטוריאליזם לבין מערכתיות ובין אסטרטגיה לבין טקטיקה. וכן בין צירים שונים המרכיבים את הסביבה המטכ"לית שהמפגש ביניהם מייצר מתחים המובנים בעשייתם של

המפקדים: הציר המקצועי, הציר המבצעי, הציר המשאבי והציר החברתי-לאומי.

פיתוח חשיבה מערכתית כולל גם פיתוח הבנה לגבי חשיבות היחסים במערכת. מתוך הראיונות עם המפקדים נראה כי הם מבינים היטב את חשיבות היחסים והשפעתם על דפוסי העבודה והפעולה במטכ"ל. ביטוי לכך ניתן למצוא בטענה שחזרה כחוט השני בראיונות לפיה במטכ"ל "הכל אישי". מכאן שנדרש מעבר מחשיבה על המרכיבים של המערכת לחשיבה על איכות המפגש שביניהם. היכולת להבין התנהגות של גורם אחד מותנית פעמים רבות ביכולת להבין את יחסיו עם האחר. בהתאם לכך, יש לפתח את המנהיגות של מפקדים בסביבות מורכבות בכלל, ובמטכ"ל בפרט, באופן שיאפשר להם להתמקד בעיקר בהשפעה על איכות האינטראקציה שבין חלקי הארגון שלהם ובניהול הממשק ביניהם.

פיתוח הבנה של היחסים בתוך סביבת המטכ"ל מחייבת גם פיתוח הבנה עמוקה ביחס לפוליטיקה ארגונית והתנהלות בתוכה ולאורה. כפי שניתן לראות מדברי המפקדים במטכ"ל, רובם מזהים את המטכ"ל כסביבה פוליטית. אמנם, פעולה בסביבה פוליטית הינה נחלתם של מפקדים בכירים בצה"ל בכלל³⁴, אך היא מתעצמת במטכ"ל לאור הקושי הרב לייצר השפעה. החפיפה הקיימת לעתים בין תחומי אחריות של גופים שונים במטכ"ל מעצימה את שאלת הרלוונטיות של כל אחד מהגופים ומאתגרת את מרחב ההשפעה שלהם על תהליכים, על תוצרים ועל קבלת החלטות. נוסף לכך, האוטונומיה והכוח שיש לאגפים, לזרועות ולפיקודים מקשים גם הם על יכולת ההשפעה ועל יצירת עוצמה ארגונית.³⁵

כל אלו מעצימים את יחסי הכוח במטכ"ל ולמעשה את הפוליטיקה הארגונית. ואכן, אפיון המטכ"ל כסביבה רוויית פוליטיקה עלה כתמה חוזרת בדברי המפקדים בהקשרים שונים. רבים מהם, כמו מפקדים בצה"ל בכלל, טוענים את המושג פוליטיקה ארגונית במשמעויות שליליות בעיקר של כוחנות, קבלת החלטות לא ענייניות, העדר אומץ להביע דעה ויצירת קואליציות "חתרניות".

³⁴ ה. ייגר זלינגר ואחרים, **דרג התא"ל...**, שם.
³⁵ ל. גל, שם.

אולם אם מקבלים את ההנחה המערכתית שלפיה ישנה חשיבות להבנת היחסים בין המרכיבים בתוך המערכת, הרי שיש חשיבות רבה גם להבנה של פוליטיקה ארגונית (שהיא מאפיין אינהרנטי במערכות יחסים), ושעל מנת לייצר עוצמה ארגונית יש לסייע למפקדים בסביבת המטכ"ל לאבחן, לזהות ולמפות דמויות מפתח בארגון ובסביבתו, את מקורות העוצמה שלהם, קשרים בין אנשים וקבוצות, אינטרסים של יחידים וקבוצות, קואליציות של קבוצות אינטרס וקונפליקטים גלויים וסמויים. בהמשך לכך יש לסייע בידיהם בתהליכי פיתוח המנהיגות לפתח פרקטיקות ודרכי פעולה כגון יצירת קשרים, קידום יוזמות, ניצול הזדמנויות, יצירת בולטות, תקשורתיות ועוד.³⁶

חשוב להדגיש כי העיסוק בפוליטיקה ארגונית אינו רומז כי מפקדים פועלים רק לצורך קידום אינטרסים אישיים שלהם. אלא שכ"שחקנים" בארגון הם פועלים בה בעת מתוך מספר הנחות יסוד ובמספר אופנים: הם פועלים כל אחד בתחומו, בהתאם לכללים ולנהלים של הארגון ושל הוראות הממונים. כלומר, פועלים באופן שכלתני המאפשר לארגון להפיק את תוצריו. במקביל הם פועלים באופן רגשי, מתוך תועלתיות ורצון להגדיל את התועלת האישית שלהם. בנוסף לכך הם מפעילים השפעה כלפי שחקנים אחרים בארגון לצורך

השגת שליטה במשאבים והבטחת תוצאות רצויות.³⁷

ולבסוף, פיתוח חשיבה ופעולה מערכתיים מחייב פיתוח זהות של המפקדים במטכ"ל כסגל פיקוד כללי (ספ"כ) וכקצינים במטכ"ל. אומנם דרג האל"ם מוגדר כסגל פיקודי כללי (ספ"כ), אך מעבר להגדרה לא מתקיימים תהליכי עיצוב זהות המעצימים את הזהות הכלל צה"לית שלו. כך למשל, אפילו התג שנושאים הקצינים במטכ"ל הוא התג של האגף ולא של המטכ"ל (כפי שמתקיים באמ"ץ ובאג"ת). נוסף לכך, רבים מהקצינים מגיעים לתפקידים במטכ"ל רק בשלבים מתקדמים של הקריירה שלהם (דרג הסא"ל-אל"ם) ולכן, בתחילה הם מזדהים יותר עם צרכי האגף אליו הם שייכים מאשר עם הראייה הכלל ארגונית הנדרשת במטכ"ל. בזיקה לכך מוצע כי התהליכים שנועדו לעצב תפיסה מערכתית (בתוך כך לעצב זהות מטכ"לית וכלל צה"לית),

³⁶ ע. לוי, ייעוץ, שינוי ופוליטיקה, מצגת לסדנאת איפ"א, 2011.

³⁷ י. סמואל, המשחק הפוליטי – עוצמה והשפעה בארגונים, הוצאת כנרת, זמורה ביתן, דביר, 2002.

כדוגמת השתלמות הכניסה לדרג האל"ם, יתקיימו במשותף בקרב כל הקציני הבכירים.

נוסף לכך, מומלץ לקיים הכשרות בנושאים ספציפיים ופורומים משותפים שיאפשרו ראייה מטכ"לית רחבת היקף לממלאי תפקידים מרכזיים במטכ"ל. דוגמה טובה לכך הינה הכשרת הרמ"טים אשר התקיימה לפני מספר שנים ופורום קציני החיל אשר התנהל בראשות ראש אכ"א.

לסיכום, במאמר זה הראינו כי בסביבה המטכ"לית נדרשת מנהיגות המבוססת על רעיונות ועקרונות מתוך הפרדיגמה המערכתית: מנהיגות הפועלת בתווך ומייצרת אותו. כל זאת מתוך מודעות והבנה שידע שנוצר במערכת מורכבת אינו רק זה המתפתח בתוך גופים שונים כי אם גם זה המתפתח בתווך שביניהם – תחום "הבין".³⁸ מכאן נגזרים ידע, מיומנויות וכישורים מנהיגותיים שעליהם עמדנו לאורך המאמר (יצירת חיבורים בין קצוות של מתחים, יצירת חיבורים בין אנשים וגופים בארגון, גמישות של מחשבה ושל פעולה, הבנת היחסים הקיימים בתוך המערכת, קידום למידה אישית ומשותפת ועוד). אך לא פחות חשוב מכך, נדרש יישום מודל של מנהיגות משותפת, של מנהיגות שנוצרת ומתהווה מתוך קשרי הגומלין בין המפקדים במטכ"ל. כך שמתוך קשרים אלו ומתוך מערכות היחסים בין המפקדים במטכ"ל ייווצרו תוצרים מנהיגותיים של ידע חדש ומשותף, יוזמות, פתרונות, תהליכים ארגוניים, אחריות מורחבת וחדשנות.

מנהיגות מעין זו מתרכזת במשימות עדינות וחשובות יותר מאשר אלו המיוחסות למנהיג הבודד בגישות המסורתיות. בעוד שהגישות המסורתיות על מנהיגות גורסות כי מנהיגים מכתבים כיוון, מקבלים את ההחלטות העיקריות ומפיחים רוח בגייסות, הרי שהמנהיגים והמנהיגות במטכ"ל אינם יכולים להסתפק בהובלה של אנשים. הם צריכים להיות מבוססים על יצירת "זרעים של התהוות", על רתימת ידע של יחידים ושל גופים לטובת משימה משותפת ועל יצירה של ארגון לומד. על כן זו אינה סופה של מנהיגות כי אם דרך חדשה למנהיגות.

³⁸ ע. רזי ויחזקאלי, פ, שם.

רשימת המקורות

- אדיגיס, י. **להתנהל עם מנהלים: כיצד תעשיר את סגנון הניהול שלך ותתמודד עם אנשים בעלי סגנון שונה משלך**. הוצאת מודן, 2012.
- גל, נ. "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ם?". **מערכות** 431, 2010.
- גל, ל. **בין דיאלוג להגמוניה – השיח הבין תרבותי המתקיים במטכ"ל**. ממד"ה, 2012.
- טובי, ש. ופדן, כ. "מנהיגות צבאית בעידן של מערכות מורכבות". **מראות של מנהיגות**, 3, 2011.
- טובי, ש., כהן-רוזנברג, ג. וזומר-בליצר, א. **עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית**. ביסל"ם, 2012.
- טובי, ש. ואלפיה-דימנט, ש. **פיתוח מנהיגות צבאית – תורה מקצועית**. ממד"ה, 2014.
- ייגר זלינגר, ה., דלה פרגולה, ש., שחף, ק. **דרג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל – אתגרים, מאפיינים והבנות**. ביסל"ם, 2011.
- ייגר-זלינגר, ה., שחף, ק. ודלה פרגולה, ש. "צופים מהיצע – תופעת הבכירות הצבאית במשקפי בכירים באזרחות שפרשו מצה"ל". **מראות של מנהיגות**, 4, 2011.
- לוי, ע. **ייעוץ, שינוי ופוליטיקה**. מצגת לסדנאת איפ"א, 2011.
- לירז, ר. ועמר-אביטל, ד. **הערכת מצב צה"ל מנקודת מבט של הפיקוד הבכיר: אסטרטגיה ובניין הכוח במציאות חברתית-כלכלית משתנה**. ממד"ה, 2014.
- סמואל, י. **המשחק הפוליטי – עוצמה והשפעה בארגונים**. הוצאת כנרת, זמורה ביתן, דביר, 2002.
- סגן, מ. **קפיצת המדרגה בדרג התא"ל: הצעה למודל אינטגרטיבי**. ממד"ה, 2011.
- סנג'י, פ.מ. **הארגון הלומד**. הוצאת מטר, 1985.
- קופפרשמידט, א. **מפיתוח מפקדים לפיתוח מנהיגות: הצעה לתפיסה של פיתוח מנהיגות בדרג הפיקוד הבכיר בצה"ל**. ביסל"ם, 2007.
- רוז, ע. **יחזקאל, פ. העולם אינו לינארי**. משהב"ט, 2007.
- שריפט, ע. ואייזנברג, א. **מנהיגות בעידן הפוסט מודרני**. **מערכות** 462, 2015.
- Ford, F. "Organizational change as shifting conversations". **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12, No. 6, 1999.
- Heifetz, R. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization**. Harvard University Press, 2009.

- Lindsay, D.R., Day, D.V., Halpin, S.M. "Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream?" **Military Psychology**, 23, 2011.
- Marion, R., & Uhl-Bein, M. "Leadership in complex organizations". **The Leadership Quarterly**. 12(4), 2001.
- Nelson, P.C., Van Ameijde, D.J., Van Merus, N. and Billsbery, J. **An empirical study of the factors influencing the emergence of distributed leadership**, 2006.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. And McKivley, B. "Complexity Leadership Theory: Shifting from the industrial age to the knowledge era". **The Leadership Quarterly**, 18, 2007.
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. **Boundary spanning leadership**. Center for Creative Leadership (CCL®), Organizational Leadership White Paper Series, 2011.

מדוע צבאות מתקשים בלמידה?

סער רווה¹

"נהוג לומר, שכל מלחמה שונה מקודמתה. לאמתו של דבר, סקירת מלוא מהלכה של ההיסטוריה הצבאית תראה בברור כמה הדרגתית הייתה התפתחותן של השיטות הצבאיות ומה קטנים היו השינויים הטכניים בין מלחמה אחת לבאה אחריה. רק לעיתים רחוקות נגלה את יישומם של הלקחים שהופקו ממלחמה אחת על מבנה הגייסות ועל הטאקטיקה שלהם כשמתרגשת עליהם מלחמה חדשה והם נגרפים בה כסחופת עץ בזרם מים. לעיתים נדירות עוד יותר הקדים מישהו את זמנו וניסה להבטיח לו ניצחון על ידי חיזוי מהלך התקדמותה של הלוחמה"

ב. לידל הארט

מבוא

מדוע צבאות מתקשים ללמוד, להשתנות ולהיערך למלחמה הבאה? נדמה ששאלה זו נשאלת מאז שחר לידתה של תופעת המלחמה. במאמר זה אנתח מהם החסמים התרבותיים לקיומה של למידה בצבא ומדוע צבאות מתקשים ללמוד ולהשתנות.

התאוריות הקלאסיות של הלמידה הארגונית מציעות כי תהליכי למידה בארגון הם בעיקרם תהליכים של העברת ידע, רכישה של מידע, ידע או מיומנויות, פיתוח מנגנוני למידה ותרבות למידה תומכת, ושימוש בטכנולוגיות מידע במטרה לאפשר לעובדים ולמנהלים לנצל טוב יותר את הידע הקיים בארגון.²

לתהליכי למידה המתקיימים בארגון יש את הפוטנציאל להשפיע על העמדות והאמונות של מנהיגים ולעצב את תפיסת עולמם, לשנות את ההרגלים והמיומנויות שנרכשו כתוצאה מניסיון מצטבר, לפתח את יכולת ההסתגלות

¹ סגן-אלוף (במיל') ד"ר סער רווה שירת בתפקידו האחרון כראש תחום הזירה הפלסטינית וממלא מקום מפקד המל"ת.

המערכת מבקשת להודות לעו"ד נרקיס אהרן אזרד על העריכה הלשונית למאמר זה.

² Liphshitz, R., & Poper, M. (2000). "Organizational Learning: mechanism, Culture, and Feasibility". *Management Learning*, 31(2), 181-196.

והחדשנות, לשכלל את היכולת הארגונית להתמודד עם תנאים חדשים ולהגביר התנהגות אפקטיבית.³ חוקרים העוסקים בלמידה של ארגונים מוסדיים, ובייחוד צבא, מציינים כי תהליכי הלמידה בארגונים מסוג זה מעודדים את התנאים לשינוי ברמת האמונות של מקבלי החלטות,⁴ לבחינה של התפיסה הארגונית הכוללת של קונפליקטים בין-מדינתיים ובכללם עימותים צבאיים,⁵ ברמת ההתנהגות והביצוע של הצבא,⁶ וברמה התרבותית הכוללת של הארגון.⁷ הלמידה הארגונית משמשת כמנגנון המתווך (mediation) בין התפקוד של הצבא לסביבת המלחמה הדינמית והמשתנה.

על אף שצבאות כארגונים מוסדיים מקיימים תהליכי למידה מדפוסים שונים, פעם אחר פעם עולה כי צבאות מתקשים ללמוד, לצפות את השינויים ולהתאים את עצמם למציאות החדשה. החוקרים כהן וגוץ' מבחינים בין שני סוגים של כישלונות:⁸

את הראשון הם מכנים "כישלונות פשוטים" ומדגישים כי הם נובעים מכישלון לצפות מצבים חזויים ולהיערך לקראתם ("לראות ולא להבין"), מכישלון להפנים את המובן מאליו (לקחים קיימים), מכישלון בהתאמה לנסיבות חדשות ולא צפויות או מכישלון האינטגרציה. כישלונות ברמה גבוהה יותר הם מכנים "כישלונות מורכבים". אלה מתרחשים כתוצאה משילוב של כל המרכיבים: הכישלון ללמוד, לצפות מצבים חדשים ולהיערך אליהם. לידל הארט מציין בהקשר זה כי הגנרלים פותחים את המלחמה

³ Levy, S. J. (1994). "Learning and foreign Policy: Sweeping a Conceptual Minefield". *International Organization*, 48(2), 279-312; Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning 2. Theory, Methods and Practice*. MA: Reading, Addison Wesley.

⁴ Levy, S. J., 1994. Ibid.

⁵ Jervis, R. (1968). "Hypotheses on Misperception", *World Politics*, 20(3), 454-479.

⁶ Downie, D. R. (1998). *Learning from Conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War*. CT: Westport, Greenwood Publishing Group.

⁷ Nagl, A. J. (2005). *Learning to Eat Soup with a Knife. Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam*. University of Chicago Press. IL. Passim.

⁸ Cohen, A. E., & Gooch, J. (1990). *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*. New York: Free Press. pp. 25-26.

בנקודה הקרובה ביותר לזו שהמלחמה הקודמת החלה בה, ובשל כך הם מובסים.⁹

השאלה המתבקשת היא מדוע צבאות,¹⁰ על אף המשאבים העצומים שניתנים להם, מתקשים ללמוד ולהשתנות?

באופן מסורתי, המנגנון המרכזי ללמידה בצבא נתפס כתהליך של הפקת לקחים מביצועי הצבא במסגרת מלחמות או עימותים קודמים ועכשוויים, ותכליתה להטמיע את הלקחים שהופקו לצורך ניהול מושכל של האתגרים המונחים לפתחו של הצבא. הלמידה מתרחשת באמצעות מפגש בין רעיונות מסורתיים ומהפכניים, שבמסגרתו האסטרטגיה וסדרי העדיפויות מעוצבים מחדש. במובנה הרחב, הלמידה מתרחשת כאשר הארגון הצבאי כולו מאמץ את מה שנלמד בחלקיו השונים, והיא משפיעה באופן ישיר על תפקוד הצבא במלחמה.¹¹ Heginbotham מצא כי יכולת הלמידה של הצבא האמריקני שהייתה טובה מזו של הצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה קשורה הייתה לשלושת אלה: היכולת לעדכן את דוקטרינת הלחימה תוך כדי המלחמה, וקיום תהליכי אימון והכשרה מקיפים, אשר הטמיעו את תורת הלחימה המשתנה בקרב הכוחות הלוחמים; תהליכי הלמידה הא-פורמאליים, ובהם התקשורת הבלתי פורמאלית היעילה בין מפקדים, אשר אפשרה העברת מהירה של ידע ביניהם (בדגש על לקחים מהקרבות).¹² תהליך הלמידה מתבסס אפוא על שלוש שאלות

מרכזיות: מה קרה? מדוע זה קרה? מה אנחנו צריכים לעשות בעניין זה?¹³ תכלית הלמידה בצבא היא שינוי שמוביל לחדשנות.¹⁴ השינוי יכול להתרחש ברמת האמונות, ברמת התפיסה, ברמת ההתנהגות והביצוע וברמה התרבותית. כאשר לא מתקיים שינוי של אחד או יותר מהפרמטרים הללו,

⁹ לידל הארט, ב. ה. **מחשבות על המלחמה**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 1989.
¹⁰ במונח 'צבאות' אני מכוון לפיקוד הבכיר של הצבא, המשמש כפיקוד שאמון על הדוקטרינה, האסטרטגיה הצבאית ותוכניות המלחמה הכוללות. בצבא יש דרגי פיקוד נוספים כדרג המערכתי והטקטי, שבהם לא נעסוק במאמר זה.
¹¹ הרפר ו. מ. וסליוואן, ר. ג. **תקווה אינה שיטה**. תל אביב: המכון לחקר הביטחון הלאומי, 2008.

¹² Heginbotham, Eric. (2000). "Military learning". **Military Review**, 80(3), 88-94.

¹³ Scales, H. R. (2006). "The Second Learning Revolution". **Military Review**, 86, 37-44.

¹⁴ אפשר להשתמש בהגדרתו של רוזן (1991), שהציע כי חדשנות בצבא משמעותה שינוי של התפיסה של הפעלת כוחות לוחמים, תוך יצירה של רעיונות חדשים אשר לדרך שבה נכון להפעיל אותם כדי לנצח במלחמה.

הצבא יתקשה להתאים את עצמו לשינויים המתרחשים בסביבה ולהתחדש.¹⁵ כתוצאה מכך הוא יחווה ירידה בביצועים ועלייה בתשומות. ככלל, הלמידה בצבא דורשת את קיומם של התנאים האלה: מנגנונים המסדירים את ארכיטקטורת הלמידה, תרבות של חשיבה עצמאית וביקורתית בכל אחד מדרגי הפיקוד, תקשורת פתוחה הפורצת חסמים ביורוקרטיים, מרחב לשאלת שאלות ביקורתיות על הנחות היסוד והדוקטרינה הקיימת, ותהליך שיהפוך את הלקחים שהופקו לדוקטרינה כתובה אשר תופץ ברחבי הארגון. ואולם, האם עצם קיומם של התנאים המוזכרים לעיל מבטיח כי אכן תתקיים למידה ויתרחש שינוי?

במאמר זה נציע כי הכישלון ללמוד באפקטיביות מתקיים משום שהפיקוד הבכיר של הצבא מגלה שמרנות, דבק בתהליכים, במבנה ובדוקטרינות שהנחו את הצבא להצלחה בעבר, ללא בחינה ביקורתית שלהם, וללא בחינת הרלוונטיות שלהם לעימותים חדשים. כתוצאה מכך צבאות מתקשים להיערך ולהשתנות לקראת מלחמות חדשות.¹⁶

למידה מניסיון

ככלל, ארגונים לומדים מניסיון.¹⁷ תהליך הלמידה מתחיל כאשר מנהלים חווים פער בין הביצועים או הידע לבין הדרישות החדשות למימוש המשימות. הלמידה היא תהליך שבמסגרתו הארגון משתמש בידע חדש. לעיתים כתוצאה מהפקת לקחים מתפתחות הבנות חדשות המוטמעות בנורמות המוסדיות, בדוקטרינה, במערכות, במבנה ובתהליך קבלת ההחלטות של הארגון במטרה למצמצם פערים בביצוע ולמקסם את הפוטנציאל להצלחה עתידית.¹⁸ למידה מניסיון מתקיימת אצל שני הצדדים בעימות, וכך היא מייצרת אתגר כפול. היא דורשת מהמפקדים להפיק את הלקחים הקשורים לביצועים של

¹⁵ Kotter, P. J., & Schlesinger, A. L. (July-August 2008). "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-138.

¹⁶ Naveh, S. (2007). *Operational Art and the I.D.F: A Critical Study of a Command Culture*. Center for Strategic and Budgetary Assessment, for the director of Net Assessment, Office of the Secretary of Defense.

¹⁷ Levy, S. J., 1994. Ibid.

¹⁸ Downie, D. R. (1998), Ibid.

כוחותיהם בשדה הקרב, וגם להעריך את האופן שבו האויב למד והשתנה כתוצאה מהלקחים שהוא עצמו הפיק.

ניתוח של ביצועי הצבאות המודרניים במהלך המאה העשרים ותחילת המאה העשרים ואחת, מעלה כי צבאות מתקשים ללמוד מניסיונם, אך גם מניסיונם של צבאות אחרים. הצבא האמריקני כשל ללמוד את לקחי הצבא הבריטי במלואה, את לקחי הצבא הצרפתי בהודו-סין ובאלג'יר ואת לקחיו שלו עצמו, במהלך מלחמת וייטנאם.¹⁹ מלחמת העולם הראשונה המחישת כיצד צבאות נוטים לשמר את התפיסות ההגמוניות אצלם ביחס לתופעת המלחמה ודבקים במסורות הרווחות שלהם, אף אם אלה אינן מתאימות עוד לאתגרים החדשים, וכתוצאה מכך כושלים בשדה הקרב.²⁰ באופן דומה כשל חיל הים האמריקני ללמוד את לקחי הצבא הבריטי ממלחמת הצוללות שאותה ניהל מול הצי הגרמני במלחמת העולם הראשונה, במהלך מלחמת הצוללות מול הצי הגרמני במהלך השנים 1940–1942, על אף שאלה היו זמינים עבורו.²¹ באופן דומה הצבא הצרפתי כשל ללמוד ולהגיב במהירות לתפיסת המלחמה החדשה (בליצקריג) שהפגין הצבא הגרמני במערכה להשתלטות על פולין בספטמבר 1939. את החודשים הרבים שחלפו מאז סיים הצבא הגרמני להשתלט על חלקים שונים בפולין בהתאם להסכם מולוטוב-ריבנטרופ, לא ניצל הצבא הצרפתי ללמידה ושיפור המוכנות למלחמה הצפויה עם הגרמנים. הצרפתים בחרו להעמיק את מרכיבי ההגנה בקו מזיינו על פני גיבוש תפיסת מגננה נידת וממוכנת.²²

הניסיון שרוכש צבא הוא מרכיב מרכזי ולעיתים אף בלעדי בתהליך הלמידה של צבאות, מכיוון שבניגוד לארגונים עסקיים, הנמדדים כל הזמן על-פי הביצועים שלהם בשוק, התנסויות בקרב אינן תדירות ולעיתים חולפים פרקי זמן ארוכים בין מלחמות ובין מבצעים שאינם מלחמה. כאשר צבא מקיים

¹⁹ טובי, ט. **כמו לאכול מרק בסכין: הניסיון האמריקאי בווייטנאם 1959-1973**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.
²⁰ ר' למשל:

Posen, B. (1984). **The Source of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars**. Ithaca: Cornell University Press; Snyder, Jack. (1984). **The Ideology of the Offensive**. N.Y: Ithaca, Cornell University Press.

²¹ Cohen, A. E., & Gooch, J. (1990). **Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War**. New York: Free Press. pp. 55-94.

²² Ibid, pp. 197-230.

בעיקר למידה מהניסיון הנרכש, והמלחמות הקודמות משמשות כנקודות ההתייחסות העיקרית לגישה לתהליך בניין הכוח הצבאי והכנתו לעימותים עתידיים, הוא חשוף להטיות, משום שהלקחים שעלו ממלחמות קודמות עשויים להיות לא רלוונטיים לאתגרים החדשים. קרל פון קלאוזביץ, אבי תורת המלחמה המודרנית, אפיין את תהליך הלמידה הצבאית כך: "אם במהלך מלחמה פעולות מסוימות יתגלו כאפקטיביות במיוחד, ישתמשו בהם פעם נוספת. הן יועתקו על ידי האחרים ויהפכו להיות אופנתיות. וכך, נתמכות על ידי הניסיון, הן יעברו להיות נחלת הכלל"²³. רעיונותיו של קלאוזביץ אפיינו את החשיבה ואת תהליכי הלמידה הצבאית של העידן המודרני, כאשר הצבאות עסקו בעיקר במלחמות גדולות והיו פרקי זמן של כמה שנים, לעיתים עשרות שנים, בין המלחמות. אם משהו עובד היטב, הצבא יאמץ אותו ויפעל על בסיס ההבנות שרכש בעימות הקודם באופן דומה בעימות הבא. קלאוזביץ הדגיש שלוש דרכים מרכזיות שבאמצעותן הצבא לומד: דוגמאות היסטוריות (שלו ושל אחרים), התנסות בשדה הקרב, והתנסויות של צבאות אחרים בשדה הקרב. גישה זו מתבססת על ההנחה כי כל מלחמה היא תופעה חברתית בעלת מרכיבים דומים, ולכן גם לאור שונות בהקשר, ניתן 'לזקק' לקחים רלוונטיים ולהכליל אותם גם על מערכות אחרות.²⁴

מטרת הלמידה מניסיון היא להימנע ככל האפשר מחזרה על דפוסי פעולה שהתגלו ככושלים במלחמות קודמות.²⁵ על אף היות הלמידה מהתנסות, באימונים ובשדה הקרב, אחד המנועים המרכזיים לשינוי בצבא,²⁶ למידה המאפשרת שינוי של ההתנהגות הארגונית מתקיימת רק אם הארגון מוכן ויכול ליישם את הידע החדש שרכש וליצור שינוי בנהלים, באימון, בהכשרה ובאסטרטגיית המלחמה שלו.²⁷

²³ von Clausewitz, C. **On War**. Michael Howard and Peter Parton Eds. (1984). Princeton University Press.

²⁴ Cassidy, M. R. (2004). "Back to the Street without Joy: Counterinsurgency Lessons from Vietnam and Other Small Wars". **Parameters**, 34, 75–79.

²⁵ Phillips, R. (2009). "Counterinsurgency in Vietnam: Lessons Learned, Ignored, then Revived". **Small Wars Journal**.

²⁶ Rosen, S. P. (1994). **Winning the Next War: Innovation and the Modern Military**. Cornell Studies in Security Affairs, Cornell University Press. Ithaca.

²⁷ Nagl, A. J. (2005), *Ibid*.

מכיוון שהנכונות לשינוי מושפעת מהאופן שבו התפתח הנרטיב הארגוני ביחס לאירועים שהתרחשו, כאשר הנרטיב מתאר את סיפור המלחמה באופן המקיים בתוכו קשר הדוק בין היכולת הנתפסת 'לעשות את הדברים נכון' לבין הלקחים החדשים שעלו, עשויה להתפתח הטיה בתהליך הלמידה.²⁸ הטיה זו מתפתחת כאשר ניתוח שגיאות העבר מתפתח לסיפור המתאר את הכישלון מנקודת מבטו של הצבא. תופעה זו מתרחשת מכיוון שתהליך הלמידה הארגוני מבוסס על תודעה משותפת, ובצבאות הוא מוביל את המפקדים לרכוש בעיקר את הפרשנות התואמת את האופן שבו המציאות נתפסה על-ידיהם מלכתחילה והשינוי קורה בהתאם לתפיסתם הסובייקטיבית ולא בהתאם למציאות.

הטיה זו מובילה לכך שהלמידה, שמכוונת בבסיסה לפתח ולהרחיב את האפשרויות לפעולה, פועלת לצמצם את האפשרויות לשינוי. כתוצאה מכך, פעם אחר פעם, צבאות נוטים לחזור על שגיאות של מלחמות העבר, מכיוון שאינם מקדישים מספיק זמן ללמידה ביקורתית. הם נוטים לצייר לעצמם תמונה של מלחמה עתידית התואמת את ההנחות והתפיסות המוקדמות שלהם, וכאשר הם משתמשים בלקחי העבר, הרי זה רק כדי לתקן את ההנחות הקיימות אצלם.²⁹

הטיה נוספת מתרחשת כאשר קצינים בצבא משתמשים באנלוגיות היסטוריות באופן לא שיטתי, מוטה וצר, תוך שהם תומכים את החלטותיהם בעיקר בידע שהתפתח מניסיונם האישי, או במקורות מידע מצומצמים, כדי להטמיע לקחים שהם תופסים כחשובים.³⁰ הטיה זו קשורה לאמונה של מפקדים כי הצלחה במערכה אחת מבטיחה הצלחה גם במערכות עתידיות. אמונה זו גרמה לכשל בניהול הידע הצבאי החדש שהתפתח לאחר המערכה הארוכה במלאיה, ולהטמעתו באופן שגוי בדפוסי החשיבה של הפיקוד הבריטי. הלקחים שהופקו על-ידי הצבא הבריטי במהלך המערכה במלאיה,

²⁸ Ucko, D. (2008). *Innovation or Inertia: The U.S. Military and the Learning of Counterinsurgency*. Orbis.

²⁹ Murray, W. (2009). *Military Adaptation in War*. Virginia: Institute for Defense Analysis.

³⁰ Yates, A. L. (1997). "Military Stability and Support Operations: Analogies, Patterns and Recurring Themes". *Military Review*, 72(4), p. 54.

הוטמעו באופן שגוי וללא בחינה ביקורתית במערכות נוספות שניהל הצבא הבריטי במהלך שנות החמישים והשישים, כמו בקפריסין, בקניה, בצפון אירלנד ובמחוז עדן. למשל, אחד הלקחים המרכזיים מהמערכה במלאיה היה החשיבות שבקיום משטרה הוגנת, יעילה ונקייה משחיתות כדי לרכוש את אמונם של התושבים המקומיים ולהשיג את תמיכתם. מפקד הכוחות הבריטיים בקפריסין, פילדמרשל Harding, התבסס במערכה שניהל בקפריסין על משטרה מושחתת וברוטאלית, אשר שירתו בה, בין היתר, איכרים קפריסאים ממוצא תורכי והיו למקור לעוינות רבה של רוב האוכלוסייה, שהייתה ממוצא יווני, כלפי המשטרה המקומית. תפיסה זו הועילה מאד למתקוממים היוונים במאבקם נגד הבריטים, עד שאלה נאלצו לאפשר לאי עצמאות בשנת 1960. באופן דומה, את הניסיון והלקחים שצבר הצבא הבריטי בשלל מערכות בשנות החמישים והשישים במלאיה, קפריסין, קניה, עדן ובורנאו, לא השכיל הפיקוד הבכיר של צבא בריטניה להטמיע לטובת מוכנות טובה יותר למערכה שנפתחה ב-1969 בצפון אירלנד. זאת על אף העובדה כי הלקחים הופקו ואף הוטמעו במסגרת הדוקטרינה הבריטית, עת פרסומם של Keeping the Peace ב-1963 ו-Counter Revolutionary Warfare ב-1969.³¹ התפיסה הבסיסית של הפיקוד הבריטי לניהול עימותים לא השתנתה, הוא לא השכיל לתעל ידע שהופק לטובת ניהול המערכות נגד התקוממות שניהל במהלך שנות השישים ולהיערך טוב יותר למערכה החדשה שנפתחה ב-1969 בצפון אירלנד. גם כאשר הכוחות הלוחמים של צבא ארה"ב השכילו פעמים רבות להתאים את עצמם לנסיבות המבצעיות בשדה הקרב, במהלך המערכה הצבאית, הצבא כמערכת כשל 'כישלון מוסדי'³² בהטמעת הלקחים שעלו מהן. נוצר מצב שבו הכוחות הלוחמים נאלצו ללמוד כל פעם מחדש, גם כאשר נפגשו עם משימות

³¹ Kiszely, J. (2006). "Learning about Counter-Insurgency", *RUSI Journal*, 151(6), 16-21.

³² תפקידם של המוסדות הצבאיים להמשיג את הבעיה הצבאית ולפתח לה דוקטרינה מתאימה. זו התבססה על מקורות היסטוריים שעיקרם לקחים של צבאות אחרים ולקחים שהופקו מהתנסויות קרביות של כוחות הצבא עצמם. את הדוקטרינה יש למסד בתהליכי האימון וההכשרה של כוחות הצבא. כאשר תהליכים אלה אינם מתקיימים, מתפתח כישלון מוסדי, המהווה כשל למידה כתוצאה מביצוע חלקי או כושל של המוסדות הצבאיים במיסוד הלמידה.

שכוחות אחרים ביצעו בעבר והפיקו לקחים ביחס אליהן.³³ תופעה זו התקיימה באופן בולט בעימות בווייטנאם, שבמהלכו הצבא האמריקני כשל בהטמעת לקחים שנלמדו לאורך תקופת העימות, ושל לקחי הצבא הבריטי במלאיה והצבא הצרפתי בהודו-סין ובאלג'יר, שנלמדו מספר שנים קודם לכן.³⁴

כשל הלמידה מניסיון מתקיים גם כאשר לקחים חיוביים (כאלה שראוי לשמר אותם), שנלמדו בעימותים קודמים, מוטמעים באופן שאינו ביקורתי ואינו מותאם לעימותים חדשים. למשל, הכשל המרכזי של מעצבי המדיניות והביטחון האמריקנים, לאחר מתקפת 11 בספטמבר 2001, היה קשור לכך שצבא ארה"ב התבסס על דוקטרינה שעוצבה על ידי המרינס וכונתה small wars. זו התבססה באופן מוחלט על לקחי המעורבות האמריקנית במבצעים שאינם מלחמה במהלך שנות השמונים והתשעים, והייתה לא רלוונטית לעימותים החדשים בעירק ובאפגניסטאן. כתוצאה מכך הצבא האמריקאי מצא את עצמו נטול דוקטרינה מתאימה לאתגרים החדשים והחל לפתח במהירות דוקטרינה חדשה לכוחות שיצאו להילחם באפגניסטן ובעיראק. דוקטרינה זו נבנתה על בסיס לקחי מלחמות קטנות מעידן המלחמה הקרה, תאוריות של מודרניות ופוסט-מודרניות, ולקחים היסטוריים של צבאות אחרים.³⁵ דוקטרינה זו הובילה לכשל בתפקוד הצבא כתוצאה מאי התאמה של לקחי הצבא הבריטי, הצרפתי והאמריקני, שנלמדו במהלך העימותים הקולוניאליים, לעימותים החדשים שארה"ב עמדה בפניהם. אלה לא היו עוד עימותים הקשורים להתקוממות של עם נגד מדינה קולוניאליסטית השולטת בה, אלא מלחמה נגד התקוממות אתנית ודתית משולבת. הנטייה של צבאות לחפש רעיונות קיימים בעימותים ישנים במקום לקיים תהליך למידה המסייע

³³ Weigley, F. R. (1973). *The American Way of War: A History of United States Military Strategy and Policy*. Bloomington: Indiana University Press.

³⁴ טובי, ט. 2006, שם.

³⁵ Fitzsimmons, M. (2008). "Hard hearts and open minds? Governance, identity and the intellectual foundations of counterinsurgency". *Journal of Strategic Studies*, 31(3), 337-65.

לאיתור ובחינה של רעיונות חדשים למציאות חדשה, גורמת להם פעם אחר פעם להילחם את המלחמה הקודמת.³⁶

לעיתים כדי להשתחרר מכבלי הלמידה מהניסיון נדרשת החלפה של המנהיגות הצבאית הקיימת. הצבא הבריטי נחשב צבא עתיר ניסיון ואף רשם כמה הצלחות בהתמודדות עם עימותים נמוכי עצימות עוד לפני מלחמת העולם השנייה. ניתן היה לצפות כי תהליכי הלמידה וההשתנות יהיו מהירים באופן יחסי, כאשר הוא נדרש להתמודד עם עימותים קולוניאליסטיים חדשים לאחר מלחמת העולם השנייה. על אף שלמערכה הבריטית במלואה יש אתוס של הצלחה, בפועל למפקדים בזירה לקח ארבע שנים מתחילת העימות להשתנות ולהתאים את האסטרטגיה הצבאית שלהם לאתגרים החדשים



תמונה מס' 1: סר ג'רלד טמפלר

שהציבו בפניהם המתקוממים. בארבע השנים הראשונות, המפקדים הבריטיים דבקו באותן תפיסות וטקטיקות שסייעו להם להצליח בשלבים המאוחרים של מלחמת העולם השנייה, וניהלו אסטרטגיית מלחמה כושלת שהייתה נטועה עמוק בתפיסות המבצעיות של מלחמת הג'ונגלים נגד היפנים.³⁷ רק כניסתו של סר ג'רלד טמפלר לתפקיד של מפקד הכוחות הבריטיים

במלאיה ב-1952 יצרה את התנאים לקיומה של 'למידה אסטרטגית', שהובילה לשינוי עמוק באסטרטגיית ניהול העימות הבריטית. שינוי זה הוביל

³⁶ Metz, S. (2007). *Learning from Iraq: Counterinsurgency in America Strategy*. Strategic Studies Institute, US Army War College, Carlisle, Pa.

³⁷ Nagl, A. J., 2005. Ibid.

להתפתחות גישה חדשה, שיש הרואים בה עד היום הגישה המועדפת לניהול עימותים מתמשכים בסביבה רוויית אוכלוסייה. הגישה נקראת הקרב על 'המוחות והלבבות' (Hearts and Minds).³⁸

פוליטיקה ארגונית ולמידה

חוסר נכונות של בכירים בצבא לאמץ לקחים שעלו במערכות קודמות קשור באופן הדוק גם לפוליטיקה הארגונית הרווחת בצבא. זו מובילה לכך שתוצרי הלמידה הקיימים אינם מוטמעים ויש נטייה להדחיקם. דוגמא לכך ניתן לראות במהלך ולאחר הנסיגה האמריקנית מווייטנאם, כאשר הצבא האמריקני נמנע מלעסוק בלקחי מלחמת וייטנאם ומשינוי הדוקטרינה, המבנה והאימונים. למעשה, על אף העובדה כי במהלך המלחמה פורסמו עבודות שהצביעו כי לחימה נגד התקוממות שונה באופן ניכר מלחימה נגד צבאות סדירים, העמיק הצבא האמריקני את העיסוק בהיערכות לקראת האיום הפוטנציאלי הסובייטי באירופה על חשבון היערכות טובה יותר למלחמה שהתרחשה בווייטנאם.³⁹ גם לאחר סיום מלחמת וייטנאם, גישת מנהיגי הצבא הייתה כי יש להפסיק עם "הבכי על הקרבות בווייטנאם".⁴⁰ הלקח המשמעותי שנצרב בתודעת הצבא האמריקני ביחס למלחמה זו היה שהצבא יימנע בעתיד ככל שיהיה ביכולתו ממעורבות נוספת במלחמה מתמשכת נגד כוחות בלתי סדירים; אך המציאות החדשה טפחה על פניהם של הפוליטיקאים והמפקדים הבכירים בצבא האמריקני, כתוצאה מהתמוטטות בריה"מ, ברית ורשה, ועליית העימותים החדשים בעיראק ובאפגניסטן.⁴¹

³⁸ "Hearts and Minds" היא גישה מוכוונת אוכלוסייה, הרואה בה את קהל היעד המרכזי להשפעה.

³⁹ Downie, D. R., (1998), Ibid; Cassidy, M. R., 2004. Ibid.

⁴⁰ Lovell, P. J. (1987). "Vietnam and the U.S Army: Learning to Cope with Failure". In: G. K. Osborn, A. A. Clark, D.J. Kaufman, & D.E. Lute (Eds), **Democracy, Strategy and Vietnam: Implication for American Policymaking**. Mass: Lexington, D.C. Health, p. 132.

⁴¹ Rotmann, P., Tohn, D., & Wharton, J. (2009). **Learning under Fire: The US Military, Dissent and Organizational Learning Post-9/11**. Belfer Center Student Paper Series, Harvard Kennedy School.

מקרים אלה ואחרים מצביעים על כך שהשמרנות הבסיסית של צבאות גורמת לכך שהם דבקים בלקחים ישנים ובאותן טכניקות לחימה, ללא התאמתם למציאות המשתנה, וכי גם ניצחונות או כישלונות בעימותים מסוימים, אינם מנבאים בהכרח הצלחה או כישלון של אותה מדינה בעימותים אחרים. עדויות אלה מובילות למסקנה כי ההנחה הרווחת שלמידה מהצלחות שקרו בעימות כלשהו והעתקת תוצריה לעימות אחר תבטיח הצלחה, היא הנחה שהתוקף שלה מוגבל.⁴² חשוב להימנע מהכללות של לקחי מלחמות העבר באופן לא מבוקר, במיוחד בקרב הדרגים הבכירים, מפני שבכל פעם ההקשר האסטרטגי משתנה, והלקחים עשויים להיות בעלי תוקף נמוך ביחס למציאות החדשה.⁴³

החשיבות הרבה שהמוסדות הצבאיים מייחסים להיסטוריה מובילה לכך שהם פועלים באופן שיטתי במטרה לנתח את הלקחים שעלו ממערכות קודמות, לשלב אותם עם הבנות חדשות על הסביבה, ולהטמיע אותם בקרב כוחות הצבא.⁴⁴ שינוי שמהותו בתהליכי 'למידה'⁴⁵ ולמידה אסטרטגית,⁴⁶ ניתן לאפיין גם דרך המושגים 'התאמה' ו'חדשנות'. Farrell מבחין בין שני מצבים בסיסיים הקשורים ללמידה כתהליך של שינוי: האחד, שינוי כהתאמה של הארגון לסביבה על בסיס היכולות הקיימות, שתוביל לשינויים מסדר ראשון. השני, שינוי כיצירת חדשנות המאפשרת התמודדות אחרת עם האתגרים הקיימים ומובילה לשינויים מסדר שני ושלישי.⁴⁷

⁴² Sepp, Kalev. (May–June 2005). "Best Practices in Counterinsurgency". **Military Review**. Vo 85 (3).

⁴³ Tomes, R. R. (2004). "Relearning Counterinsurgency Warfare". **Parameters**, 34 (1), 16-28.

⁴⁴ Tovi, T. (2012). "Learning from the Past for Present Counterinsurgency Conflicts: The Chieu Hoi Program as a Case Study". **Armed Forces & Society**. 38(1), 142-163.

⁴⁵ Levy, S. J. (1994), *Ibid*.

⁴⁶ Kuwada, K. (1998). "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change". **Organization Science**, 9(6), 719-736.

⁴⁷ Farrell, T. (2010). Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand 2006-2009. *Journal of Strategic Studies*, 33(4), 567-594; Argyris, C., & Schön, D. (1996), *Ibid*.

ברמה האסטרטגית, הצבא לומד בעיקר כאשר השינויים הנדרשים קשורים למשימה המרכזית שלו, והוא ישתנה כתוצאה מקיום של אחד או יותר ממאפייני הלמידה הבאים⁴⁸: האחד, 'למידה המונעת מבחוץ' (external) – הלמידה מתרחשת כאשר גורמים מחוץ לצבא, בדרך כלל הדרג הפוליטי או שחקנים בעלי השפעה בחברה האזרחית, אינם מרוצים מביצועי הצבא באופן כללי, או כתוצר של משבר משמעותי שהצבא כשל לספק לו מענה, או בעקבות תבוסה במלחמה.⁴⁹ השני, 'למידה המונעת מבפנים' (internal) – למידה שתפותח בעיקר על-ידי מפקדים בעלי מעמד פוליטי ויכולת לשנות מוסכמות. השלישי קשור לגישת הלמידה המשולבת, הכוללת מאפיינים פנימיים וחיצוניים.⁵⁰

המאפיין העיקרי להשתנות בצבא הוא התהוות של לחץ חיצוני. לחץ זה עשוי לנבוע מהסמכות הפוליטית-אזרחית, התופסת את הצבא ככזה שאינו משיג את מטרות המלחמה. דוגמה ללחץ זה אפשר לראות בשנה השנייה לאינתיפאדה השנייה, כאשר עם כניסתו של אריאל שרון לתפקיד רה"מ, דרש מהצבא לזנוח את "אסטרטגיית ההכלה" ולנקוט "אסטרטגיית מלחמה התקפית" מול הרשות הפלסטינית ומנגנוני הביטחון שלה.⁵¹ גם התעשיות הביטחוניות, שיש להן אינטרס מוצק שהצבא ירכוש מערכות נשק חדשות וישתנה באופן שיתמוך ברכישת מערכות אלה, מהוות גורם חיצוני רב עוצמה הדוחף לשינוי. שחקנים נוספים הם המוסדות הממשלתיים האחרים כמשרד האוצר (אילוצי תקציב) ומשרד החוץ (דימוי ואינטרסים של המדינה בעולם).

⁴⁸ Down, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Ma: Boston, Little Brown; Argyris, C., & Schön, D. (1996), *Ibid*; March, G. J. (1997). *A Behavioral Theory of the firm*, 2nd ed. Malden: Blackwell; North, C. D. (1990). *Institutions Institutional changes and Economy Performance*. New York: Cambridge University Press; Posen, B. (1984), *Ibid*.

⁴⁹ Posen, B. (1984), *Ibid*.

⁵⁰ Coffey, M. R. (2006). *Improving Interagency Integration at the Operational Level CORDS – a model for the Advanced Civilian Team*. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas; Downie, D. R. (1998). *Ibid*.

דווייט מדגיש את הדוקטרינה כמרכז תהליך הלמידה הצבאית. בעבודה זו המיקוד הוא באסטרטגיית המלחמה; קרי, האופן שבו הדוקטרינה מומשה הלכה למעשה, בהקשר הייחודי של מערכה צבאית נתונה.

⁵¹ הראל ע. ויששכרופ א. המלחמה השביעית – איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים, תל אביב: הוצאת משכל וידיעות אחרונות, 2004.

הגורם הרביעי המפעיל לחץ חיצוני עשוי להיות החברה האזרחית לרבות מוסדות כבית המשפט העליון, תנועות חוץ-פרלמנטריות כמו "ארבע אימהות" או "נשים בשחור", ועמותות אחרים מסוגים רבים.

השתנות קשורה בצורך של הצבא לשמר את כוחו הפוליטי רב העוצמה באמצעות שימור או הגדלת המשאבים העומדים לרשותו. נטייה זו מובילה לכך שבכירי הצבא יפעלו לקבל משאבים חדשים ולהגדיל את השפעתם באמצעות תהליכי למידה התומכים במטרות אלה. למשל, צה"ל, אשר הופקד על ההגנה על העורף, קיים תהליכי למידה, גיבש דוקטרינה חדשה להגנה על העורף, הקים פיקוד מרחבי ויחידות ייעודיות בסדיר ובמילואים, ורכש מערכות ואמצעים טכנולוגיים חדשים, כדי לשמר ואף להגדיל את המשאבים הניתנים לו מאת הדרג המדיני, בזמנים של שלום או בין מלחמות.

שינוי וחדשנות בצבא מתקיימים באמצעות תהליכי למידה שמטרתם לפתח יכולות חדשות עבור הצבא. תכליתם לקיים היערכות גבוהה יותר לקראת עימותים עתידיים. חדשנות היא אינה תוצר של שינויים טכנולוגיים אלא, היא מונעת מבפנים, על ידי מנהיגים ומפקדים בעלי חזון שפועלים לשנות את התפקוד הכולל של הצבא. פעמים אחרות היא מתקיימת כלמידה המונעת מבפנים דווקא על ידי הפיקוד הזוטר, המאתר בעיות חדשות בשדה הקרב המחייבות אותו לפתח פתרונות חדשים. כאשר פתרונות אלה מיושמים בהצלחה על-ידי הפיקוד הלוחם, יש להם פוטנציאל להשפיע גם על הלמידה של דרגי הפיקוד הבכירים יותר.⁵²

כדי שלמידה המונעת מבפנים תהיה יותר אפקטיבית, חשוב מאוד שהפיקוד ברמות השונות בצבא ילמד במשולב. בשלבים הראשונים של המלחמה הלמידה והחדשנות מתקיימים באמצעות למידה מתוך 'התאמה' של הפיקוד הטקטי לשינויים המתרחשים בשדה הקרב. אלה כוללים שינויים בטקטיקות, בטכניקות הלחימה או שיפור של טכנולוגיות קיימות. ה'התאמה' היא כיוון עדיף משום שהיא מתקיימת על בסיס המסגרת התפיסתית שעוצבה על-ידי ה'מודלים המנטליים המשותפים' ומיצוי היכולות הקיימות. בשלב זה היכולת ליצור חדשנות היא מוגבלת, בשל חוסר הוודאות וערפל הקרב, ובגלל הצורך לספק מענה מידי לצרכים שעולים משדה הקרב. על כן, בעוד שהתאמה

⁵² Farrell, T. (2010), Ibid.

מתרחשת באופן שוטף, למידה המייצרת חדשנות מתרחשת פעמים רבות דווקא לאחר שהמערכה מסתיימת.⁵³ 'התאמה' עשויה להוביל לחדשנות כאשר טכניקות וטקטיקות לחימה חדשות מתמסדות במסגרת הדוקטרינה, או כאשר השיפורים וההתאמות הטכנולוגיות מובילים לפיתוח של טכנולוגיה חדשה.⁵⁴ למשל בעימותים האחרונים בעיראק ובאפגניסטן צבא ארה"ב נזקק להתלכדות של שני התהליכים כדי להשתנות – מנהיגות צעירה שעבדה בשטח לפתרון בעיות מידיות, שמוסדות הצבא כשלו לחזות ולמצוא להם פתרונות מתאימים, משולבת ביצירת מרחב לחשיבה ביקורתית מצד קצינים בכירים ביחס לדוקטרינה ולאסטרטגיה הצבאית. לכל אחד מהתהליכים הללו בנפרד לא היתה העוצמה המספקת ליצור את השינוי הנדרש. רק כאשר שני הכוחות פעלו במשולב הם הצליחו להניע את השינוי. תוצרי הלמידה עלו לדרגים הצבאיים הבכירים ביותר ואף לדרג המדיני, ונוצרה הזדמנות לחדשנות.⁵⁵

למרות הגישה כי צבאות משתנים כתוצאה מתבוסה בשדה הקרב או כתוצאה מציפייה לתבוסה,⁵⁶ בפועל צבאות עשויים להציג רמה נמוכה של למידה גם לאחר כישלונות וגם לאחר הצלחות. אחת הדוגמאות הבולטות לכך היא תהליכי הלמידה והחדשנות שהצבא הגרמני והצרפתי קיימו לאחר מלחמת העולם הראשונה. שני הצבאות למדו את הלקחים של מלחמת העולם הראשונה, ואילו רק הצבא הגרמני הפיק לקחים והשתנה.⁵⁷ מכאן שעצם חוויית הכישלון כשלעצמה אינה מבטיחה כי בהכרח תתרחש למידה. אלה המדגישים כי צבא אינו לומד מהצלחות, אלא שהן אף מעודדות אותו לשמר את אותם תפיסות שהובילו להצלחה, יציגו את צה"ל לאחר מלחמת ששת הימים. צה"ל, שחוזה הכרעה צבאית מזהירה אל מול צבאות ערב, שימר ואף חיזק את מרכיבי ההכרעה ועליונות השריון וחיל האוויר בבניין הכוח ובדוקטרינה שלו. בקיעים בתפיסה זו עלו כבר במהלך מלחמת ההתשה, ומכיוון שצה"ל דבק בתפיסותיו השמרניות הוא ספג מכה קשה בשלבים

⁵³ Murray, W. (2009), Ibid.

⁵⁴ Terriff, T. Osinga F. & Farrell, T. **A Transformation Gap? American Innovation and European Military Change**, California: Stanford University Press, 2010.

⁵⁵ Rotmann, P. et al. (2009), Ibid.

⁵⁶ Posen, B. (1984), Ibid.

⁵⁷ Wilson, Q. **Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It**, New York: Basic Books, 2000.

הראשונים של מלחמת יום הכיפורים שש שנים לאחר שחוזה ניצחון מסחרר.⁵⁸

לסיכום סקירת הכשלים בלמידה של צבאות אפשר לומר כי המשתנים הבאים מסבירים את הקושי של צבאות ללמוד ולהשתנות: התאוריה הארגונית, פוליטיקה וביורוקרטיה, תרבות ומודלים מנטליים. חוקרים ותאורטיקנים שונים מציגים את הארגון הצבאי כארגון שמרן המתנגד לשינויים עמוקים, בעיקר בכל הקשור לשינוי הדוקטרינה והתפיסות המבצעיות שלו.⁵⁹ כתוצאה מכך השינוי מונע באיחור ורק לאחר שהדוקטרינה הקיימת לא מסוגלת לספק עוד מענה לאיומים חדשים שהתפתחו. השמרנות הובילה לכך שפעמים רבות ההשתנות התקיימה כתוצאה מלחץ של גורמים חיצוניים לארגון הצבאי אשר יזמו את התהליך, לעיתים תוך סיוע של קצינים ביקורתיים מתוך הצבא, ולא דווקא כתוצאה מתהליכי למידה פנימיים בהובלת הדרג הפיקודי הבכיר. התאוריות הארגוניות יציעו כי ההתנגדות הפנימית לשינוי בצבא נובעת ממכניזם ארגוני שאינו תומך בתהליכי שינוי וחדשנות. בקרב גורמים שונים במערכת לא מתקיים רצון לשנות את הנחות היסוד של הדוקטרינה הקיימת ואת המבנה הארגוני, ויש נטייה להיצמד לנומרות ולנוהלי העבודה הקיימים. על כן, כאשר יהיו רק כוחות פנימיים שידחפו לשינוי של הדוקטרינה או האסטרטגיה הצבאית, כוחות אחרים המתנגדים לשינוי יבלמו אותם וידכאו את שאיפותיהם.

צבא יכול להיות חדשן בתחומים מסוימים (טכנולוגיה למשל) ושמרן גמור בתחומים אחרים. כתוצאה מכך גם כאשר הצבא נמצא תחת לחץ בלתי פוסק לשינוי, התרבות הארגונית שלו עשויה לבלום למידה והפקת לקחים ולהציג

⁵⁸ פינקל, מ. **על הגמישות: הגמישות כמפתח להתמודדות עם הפתעות טכנולוגיות ותורטיות בשדה הקרב**, תל אביב: ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.

⁵⁹ Avant, D. D. (1993). "The Institutional Sources of Military Doctrine: Hegemons in Peripheral Wars". *International Studies Quarterly*, 37(4), 409-430; March, G. J., & Olsen, D. J. (1984). "The new Institutionalism: Organizational Factors in Political Life". *American Journal of Political Science*, 78(3), 734-749; Waddell, L. R. (1993). *The Army and Peace time Low Intensity Conflict 1961-1993: The Process of Peripheral and Fundamental Military Change*. PhD Thesis, Columbia University. N.Y.

את המדיניות הקיימת כהצלחה שלמה.⁶⁰ הדוגלים בלמידה המונעת על ידי הכוחות הפנימיים כמנוע עיקרי לשינוי יצביעו על כך שגם כאשר הבעיות בתפקוד הצבא עולות אל פני השטח, המנהיגות האזרחית אינה מצליחה לשנות את הצבא. בהתאם לכך מתעצם תפקיד המנהיגות הצבאית במטה ועולה חשיבות קיום תהליכי למידה פנימיים.⁶¹

גורם מרכזי נוסף המעכב למידה אסטרטגית הוא הפוליטיקה הארגונית. הפיקוד הבכיר בצבא פועל לשמר את התפיסה הרווחת ביחס ליעוד, למטרות וליכולות של הארגון הצבאי.⁶² משימות שאינן תואמות את המודלים המנטליים והשאיפות של הפיקוד הבכיר יידחו, או יקבלו חשיבות מופחתת, אלא אם הן מסייעות להגדיל את החשיבות והדומיננטיות של הצבא ומסייעות בידי המפקדים לגייס משאבים לשימור מעמדו.

התרבות מהווה גם היא מרכיב מרכזי ביכולת של צבא ללמוד ולהשתנות.⁶³ דפוסי תרבות מסוימים יעודדו השתנות במקום אחד ויבלמו השתנות במקום אחר. מכיוון שהתרבות הארגונית משפיעה על התפתחותם של 'המודלים המנטליים המשותפים' של חברי הארגון, התנגדות לשינוי עשויה להתרחש כאשר מקבלי החלטות מחזיקים באמונות חזקות ביחס למציאות, עד שהם מתעלמים ממידע חדש או מעוותים אותו.⁶⁴ כאשר חברי הארגון תופסים את השינוי כעיון את השקפת העולם הרווחת בארגון, הם מאמצים התנהגות הגנתית כדי למנוע מהארגון מבוכה או איום.⁶⁵

התנהגות הגנתית מהווה חלק בלתי נפרד מתרבות של ערבות הדדית הרווחת בצבאות ובמציאות מעוררת מחלוקת. הפיקוד הבכיר של הצבא נוקט

⁶⁰ Nagl, A. J. (2005), Ibid.

⁶¹ Ahern, R. S. **Breaking the Organizational Mold: Why the Institutional U.S. Army has changed despite itself since the End of the Cold War**. Doctoral Dissertation. Indiana: Notre Dame, University of Notre Dame, 2009.

⁶² Halperin, M. (1974). **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**. Washington DC: Brooking.

⁶³ Nagl, A. J. (2005), Ibid.

⁶⁴ Nye, S. J. (1987). "Nuclear Learning and U.S. Soviet Security Regimes". **International Organization**, 41(3), 371-402.

⁶⁵ Argyris, C. "Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners," in: R. A. Woodman & A. A. Pasmore (Eds.), **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 1. Greenwich: JAI Press, 1987. pp. 89-128.

אסטרטגיה של הדחקת השינוי, והוא ישמור ויגן על אותם תהליכים שהוכיחו את עצמם, גם כשברור שהם שגויים. סיבה נוספת להתנגדות לשינוי היא דימוי עצמי; זו קשורה לפער בין תפיסת המציאות על-ידי הצבא לבין האופן שבו היא נתפסה על ידי האחרים. קרי, הצבא עשוי לתפוס את המלחמה ברמה הטקטית והאופרטיבית כמוצלחת ולדבוק בדוקטרינה ובאסטרטגיה הקיימת, על אף שהן נתפסות ככישלון על ידי החברה האזרחית והדרג הפוליטי. גנרל Smith מציין במסגרת הדו"ח על הלקחים שהופקו בווייטנאם: " בכל הקשור לווייטנאם, אנחנו ניצחנו בכל הקרבות, אבל לא הפסדנו את המלחמה. זוהי חוויה חדשה, מרגיזה, מעציבה, אבל נכונה. זה היה חיוני שנלמד כיצד ניצחנו בכל הקרבות והפסדנו ברמה האסטרטגית והפוליטית. זה ייחודי. זה לא משהו שהיינו רוצים לשכפל".⁶⁶

השפעות נוספות על יכולת השינוי של הצבא קשורות גם לתופעות האלה: היעדר זיכרון ארגוני, אמונות שגויות (שנבנו בעקבות התנסויות בעבר), חוסר יכולת לפעול וחוסר תיאום בין היחידות השונות של הצבא.⁶⁷

הדרך ללמידה אסטרטגית

הכישלונות של צבאות מצביעים על קשיים גם בלמידה מניסיונם שלהם ושל אחרים (הצלחות או כישלונות), ועולה השאלה מה יסיע לתהליכי הלמידה שהם כה חיוניים להצלחת תפקוד של צבא במלחמה. לצורך בחינת השאלה נגדיר את שלוש רמות ללמידה בארגון: התאמה, למידה ולמידה אסטרטגית,⁶⁸ ונבחן כיצד הצבא לומד בכל אחת מהרמות האלה. ברמה הראשונה של הלמידה בצבא עוסק בעיקר ב'התאמה'.⁶⁹ רמה זו משקפת ביצוע שינויים באסטרטגיה, בשיטות הפעולה ובמבנה במסגרת המדיניות

⁶⁶ BDM Corporation, **A Study Of Strategic Lessons Learned in Vietnam: Omnibus Executive Saummary**, Washington DC: BDM Corporation, 1980.

⁶⁷ Snyder W. & T. Cummings, **Organizational Learning Disabilities**, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, 1992.

⁶⁸ Hall, A. P. "Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policy-Making in Britain," **Comparative Politics**, 25(3), 1993. pp. 275-296.

⁶⁹ Haas, M. P. "International Institutions and Social Learning in the Management of Global Environment Risks," **Policy Studies Journal**, 28 (3), 1990. pp. 558-575.

הקיימת. התאמה מבוססת על ההנחה של חברי הארגון שהמטרות הקודמות ראויות ושהשינוי הנדרש הוא באמצעים להשגתן ולא באופן הגדרת המטרות. באופן דומה, צבאות מתאימים את עצמם לסביבה, כאשר הם שואפים למצות את יכולות הליבה הקיימות ולהתאימן לאתגרים החדשים באמצעות שינוי של טקטיקה, טכניקות הלחימה וטכנולוגיה. התרבות הארגונית מבכרת את מיצוי הקיים על פני פיתוח אופקים חדשים, והפיקוד הבכיר נמנע מחדשנות משום שזו עשויה לאיים על האינטרסים הפוליטיים והכלכליים הקשורים להשקעות שהצבא כבר השקיע בקיים.⁷⁰ רמה זו היא האפקטיבית ביותר ללמידה מניסיון מכיוון שהיא מזמינה את הלומד להעתיק דפוסים שלו או של אחרים שהצליחו בעבר, וליישם אותם בהווה ובעתיד.

ברמה השנייה הלמידה מתרחשת כאשר המדיניות הקיימת, היעדים והדרכים להשגתם מאתגרים כתוצאה מהתוצאות שאותן משיג הארגון. כתוצאה מכך תהליכי הלמידה המתקיימים בארגון מעודדים שינוי של אמונות המפקדים ביחס לאופן שבו פועל הצבא להשגת מטרותיו ושל סדרי העדיפויות שלהם. שינויים אלו מתפתחים כתוצאה ממתן משמעות חדשה של חברי הארגון לניסיון המשותף.⁷¹ רמת למידה זו תתקיים כאשר יתלכדו שני תהליכים במשולב. מחד גיסא, תהליכי ההתאמה ייכשלו, ומאידך גיסא, תתקיים פתיחות לחשיבה ביקורתית של הקצונה הבכירה.⁷² ברמה זו למידה מניסיון עשויה ליצור הטיות כאשר ניסיון שיש לגביו קונצנזוס מוטמע בארגון דווקא מגביר את נטיית מקבלי החלטות לשמר אמונות קיימות ולא לערער עליהם. רוטמן ושותפיו מציינים כי השינוי בצבא ארה"ב במערכה בעיראק ובאפגניסטן התרחש כתוצאה מהתלכדות של שני תהליכי למידה. האחד, מנהיגות צעירה שפעלה בשטח כדי לפתור בעיות מיידיות שמוסדות הצבא כשלו לחזות או למצוא להם פתרונות מתאימים. השנייה, שילוב של חשיבה

⁷⁰ Farrell, T. (2010), Ibid.

⁷¹ Levy, S. J. (1994), Ibid.

במובן זה למידה היא מבנה אנליטי. הפרטים בארגון מייצרים משמעות להתנסויות בעבר, דרך ה"עדשות" של הנחות היסוד ותפיסת העולם שלהם. כתוצאה מכך מקבלי החלטות מחפשים באופן פעיל מידע המתקף את ההתנסויות שלהם בעבר. בשלב הראשון הם מייצרים ניסויים כדי לבחון את ההנחות שלהם. כתוצאה מהלמידה שהתפתחה הם מייצרים שינויים קטנים במדיניות, צופים בתוצאות, לומדים דרך תהליך של ניסוי וטעיה ונותנים ערך להתנסות בהתאם לתוצאות. התצפית והמשמעות המוענקת לניסיון מובילות לשינוי האמונות של הפרט ושינויים אלה משפיעים על ההתנהגות.

⁷² Rotmann, P. et al. (2009), Ibid.

ביקורתית מצד קצינים בכירים על הדוקטרינה והאסטרטגיה הצבאית הקיימת והדהוד הביקורת שלהם כלפי מעלה. כל אחד מתהליכים אלה לא היה בעל עוצמה מספקת כדי ליצור את השינוי הנדרש, אלא הפעולה של שני הכוחות במשולב הניעה את השינוי.⁷³

הרמה השלישית של הלמידה היא 'הלמידה האסטרטגית'. למידה זו מתקיימת כאשר המפקדים בצבא משנים גם את תפיסת העולם שלהם ביחס לסביבה, ביחס ליריבים וביחס ליכולותיו המבצעיות של הצבא, וגם את האופן שבו יש לפעול ליצירת השינוי הנדרש. כתוצאה מתהליכי הלמידה המפקדים משנים את הנחות היסוד שלהם, את יעדי המדיניות ואת הדרכים להשגתם. הלמידה עשויה להתקיים כתוצאה מכישלון אסטרטגי של מקבלי ההחלטות, אבל יתרונה המשמעותי הוא שכאשר היא מתקיימת, היא אינה עוסקת רק בתגובה לאירועים המיוצגת בהתאם לתפיסות הרווחות בארגון, אלא היא מאפשרת לזהות שינוי מתפתח ולפתח לו מענה חדש.⁷⁴ 'למידה אסטרטגית' מגיעה מתוך התבוננות על תוצאות, יצירתיות וגילוי. היא שונה משתי קודמותיה בכך שהיא מבחינה בין תהליך של למידה מתוך זיהוי (שעיקרה למידה מניסיון, עליה מבוססות רמות הלמידה של 'התאמה' ו'למידה'), ומכוונת ללמידה מתוך חיזוי ושואפת לחדשנות – foreshadowing.⁷⁵ היא מתבססת על היכולת לפרש אירועים כשהם מתרחשים כדי ליצור מומחיות וידע חדש⁷⁶, לייצר משמעות שונה לאירועים⁷⁷, להתאים את הסכמות החשיבתיות הקיימות למציאות החדשה⁷⁸ וכתוצאה מכך להצביע על מצבים עתידיים אפשריים בעולם.⁷⁹ התכלית של הלמידה האסטרטגית

⁷³ שם.

⁷⁴ Kuwada, K. (1998), Ibid.

⁷⁵ Hirshleifer, J. (1971). "The private and Social Value of Information and the reward to inventive activity". **American Economy Review**. 61, 561-574;

⁷⁶ Hendsen, C. J. W. S. Sussman & B. J. Thomas, "Creating and Exploiting Knowledge for Fast-Cycle Organization Respond," in: D. Ketchen (Ed.), **Advanced in Applied Business Strategy 5**, CT: Stanford, JAI Press, 1998. pp. 103-128.

⁷⁷ Weick, E. K. (1995). **SenceMaking in Organizations**. Ca: Sage, Thousand Oaks.

⁷⁸ Levitt, B., & March, G. J. (1988). "Organizational Learning". **Annual Review of Sociology**, 14, 319-340.

⁷⁹ Mosakowski, E., & Zaheer, S. (1996). **The Global Configuration of Speculative Trading Operation: An Empirical Study of Foreign Exchange Trading**. (Working

היא ליצור משמעות שונה מהתנסויות, כדי לפתח הבנה חדשה משותפת על אירועים קיימים ועתידיים⁸⁰ ולהשתנות בהתאם הן ברמה התפיסתית והן ברמה התפקודית.⁸¹ 'למידה אסטרטגית' מאתגרת את הלמידה מניסיון. בבסיס הלמידה מניסיון טמונה ההנחה השגויה כי הידע הקיים מאפשר להתמודד עם מצבים עתידיים ותכלית למידה זו הוא להיערך לקראת העתיד שאינו בהכרח מובן וידוע. מכאן שלמידה מניסיון מסייעת בעיקר להתאמה והיא עשויה להוות חסם כאשר מדובר ברמות גבוהות יותר של למידה. למידה מניסיון עשויה אף להוות חסם ללמידה ברמה גבוהה, ולכן יש לבחון מהו המנגנון המשמר דפוס למידה זה לצד הלמידה האסטרטגית.

אחת הדוגמאות לכשל הלמידה האסטרטגית בצה"ל היא הכישלון שהתפתח בתהליכי הלמידה וההשתנות במהלך המערכה בלבנון שהתקיימה בין השנים 1982 ל-2000. בין השנים 1982 ל-1985 ערך צה"ל כמה נסיגות בתוך השטח הלבנוני עד שנערך על קו הגנה לאורך נהר הליטני. במהלך שנות התשעים ביסס ארגון חיזבאללה את שליטתו במרחב דרום לבנון ובהדרגה צמצם את יכולתו של צה"ל לפעול במרחב הקרקעי, עד שהיעדר הלגיטימציה בחברה הישראלית להמשך הנוכחות בלבנון הוביל את ממשלת ישראל להורות לצבא להיערך מחדש להגנה על צפון מדינת ישראל לאורך הגבול הבינלאומי של ישראל.⁸² מרגע שצה"ל התייצב להגנה על צפון מדינת ישראל על קו הגבול, הוא החל לראות בכוח האווירי את המענה למגבלות התמרון והוא הופעל כמענה מוביל גם בעימותים הבאים בלבנון ובעזה. את הנטייה הקיימת בצה"ל להילחם על בסיס האסטרטגיה של המלחמה האחרונה מתאר שלח בהתייחסו לביצועי צה"ל במהלך מבצע "צוק איתן": "הלחימה עצמה התנהלה באופן הצפוי, הכבד והמסורבל ביותר. כמו בכל הסבבים הקודמים, פתח צה"ל במהלומה אווירית, הפעם ללא הישגים סמליים כמו חיסול ג'עברי... המתקפה הביאה לידי ביטוי מלא את העליונות המוחלטת של צה"ל בפלטפורמות ובנשק

paper, Minneapolis, MN: Strategic Management Research Centre, University of Minnesota.)

⁸⁰ K. Kuwada, Ibid.

⁸¹ מקרגור, א. ד. **השתנות תחת אש: מהפיכה בצורת החשיבה של אמריקה**. תל אביב: מערכות, הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2007.

⁸² Merom, G. (2003). **How Democracies Lose Small Wars**. New York: Cambridge University Press.

מדויק, אבל גם את כל המגבלות של שיטת הפעולה: אין לה כל אפקט משמעותי על אויב מחופר, המתחבא בקרב אוכלוסייה אזרחית וחושף כמות עצומה של מטרות, שערך כל אחת מהן מפקפק כשעצמו ואין בפגיעה בהן, אפילו אם היא מצטברת, כדי לשתק אותו או לשנות אות כוונותיו⁸³. שלח מדגיש כי באופן מקומם במיוחד, במהלך מבצע "צוק איתן" הייתה חזרה על כל הכשלים שמנו גופי החקירה השונים במלחמת לבנון השנייה.⁸⁴

סיכום

כמובן יש מגבלות למידה שבה הצבא מוכן לשנות את עצמו, את התרבות הארגונית שלו ואת סדרי העדיפויות של האליטות שלו.⁸⁵ על אף הצורך בהשתנות מתמדת, צבאות ממעטים להשתנות. הם דבקים בתפיסות ההגמוניות שלהם ביחס לתופעת המלחמה ודבקים במסורות הדוקטרינריות שלהם, אף אם אלה אינן מתאימות עוד לאתגרים בשדה הקרב. ארגונים צבאיים משתנים כך: בשלב הראשון הם מתאימים את עצמם לסביבה ופועלים למיצוי יכולות הליבה הקיימות, משפרים או משנים טקטיקה, טכניקות לחימה וטכנולוגיה. כלומר מתאימים את הקיים לאתגרים החדשים. בשלב זה, כתוצאה מהאופן שבו החדשנות נתפסת פעמים רבות, כמאיימת על האינטרסים הפוליטיים והכלכליים הקשורים להשקעות שהצבא כבר השקיע בקיים, התרבות הארגונית מעודדת את מיצוי הקיים על פני פיתוח של אופקים חדשים.⁸⁶ בשלב השני תהליך הגילוי מקבל את העדיפות והמנהלים חוקרים ומפתחים יכולות חדשות באמצעות פיתוח כיווני פעולה חדשים. כאשר החקירה ממצה את עצמה היא מובילה לחדשנות ולשינוי של הדוקטרינה, המבנה או הטכנולוגיה. ככל שמשך המלחמה ארוך יותר, כך הצורך בחדשנות גובר והוא יבוא לידי ביטוי בהגדרה מחודשת של המטרות האסטרטגיות ובתכנון מחודש של המבצעים הצבאיים.⁸⁷

⁸³ שלח, ע. **האומץ לנצח – מדיניות ביטחון לישראל**, תל אביב: הוצאת חמד וידיעות ספרים, 2015. עמ' 37.

⁸⁴ שם, עמ' 45.

⁸⁵ Ahern, R. S. (2009), Ibid.

⁸⁶ Farrell, T. (2010), Ibid.

⁸⁷ Ibid.

אפשר להצביע על המשתנים הבאים כעל המשפיעים העיקריים על יכולת ההשתנות של הצבא:

1. הצורך בשילוב מאמצים של המנהיגות האזרחית והצבאית כדי לחולל שינוי בצבא.
2. החיוניות של קיום תהליכי למידה פנימיים וחיצוניים משולבים כדי שתתקיים חדשנות.
3. הפנמה של חוויית הכישלון האסטרטגי. ללא חוויה של כישלון לא תתחולל למידה משמעותית והצבא ידבוק במסורות המאפיינות אותו.
4. בניגוד לנטיית הפיקוד הבכיר להימנע מלאמץ לקחים המאתגרים את הנחות היסוד שלו, הלמידה הארגונית חיונית כדי לבחון ולשנות את האמונות שלהם באופן בלתי פוסק;
5. חיוני לעודד חדשנות ויצירתיות במיוחד בקרב הקצונה הצעירה; חלק מרכזי מהתהליכים החדשים מתפתח מחוץ למערכות הרשמיות.
6. למרות הנטייה של המפקדים לשמר את המשאבים (הון, כוח אדם, טכנולוגיה וכיו"ב) שכבר הושקעו בצבא ולהגן עליהם, נדרשת בחינה בלתי פוסקת של התאמת המשאבים לאתגרים האמיתיים של הצבא.

כאשר עוסקים בלמידה אסטרטגית קיימים מנגנונים שונים המאפשרים למידה ברמה גבוהה, למשל סימולציות ומשחקי חשיבה, תהליכי חשיבה מולטי-דיסציפלינריים במטרה לפתח חדשנות ועוד. מנגנון אחד שראוי להרחיב בו הוא בחינה שיטתית של הדוקטרינה הצבאית במטרה לעקוב אחר הדרך שבה משפיעים השינויים שמתרחשים בסביבה, בצבא ואצל היריב, על היכולת לממש את ייעוד הצבא ותפקידיו. בחינה מסוג זה וחקירה שוטפת של ההגיונות הרווחים במערכת הצבאית מתוך כוונה לבחון את תקפותה, יסייעו להבין טוב יותר את ההטיות בבסיס החשיבה והפעולה של הצבא. חלק מהבחינה הדוקטרינרית יתבצע גם למטרת בחינה שיטתית של התוכניות האופרטיביות בגזרות הפעולה השונות והתאמתן לאתגרים הקיימים והמתהווים.

לסיכום, למידה המובילה לחדשנות היא היכולת הבסיסית של צבאות להימנע מלהילחם את המלחמה הקודמת. כל מנגנוני הלמידה חיוניים להצלחת הפיקוד הצבאי ללמוד ברמה גבוהה ולהימנע מכשלים שניתן היה לאתר ולמנוע מבעוד מועד.

רשימת המקורות

- הראל ע. ויששכרופ א., **המלחמה השביעית – איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים**, תל אביב: הוצאת משכל וידיעות אחרונות, 2004.
- הרפר ו. מ. וסליוואן, ר. ג. **תקווה אינה שיטה**. תל אביב: המכון לחקר הביטחון הלאומי, 2008.
- טובי, ט. **כמו לאכול מרק בסכין: הניסיון האמריקאי בווייטנאם 1959-1973**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.
- לידל הארט, ב. ה. **מחשבות על המלחמה**. תל אביב: הוצאה לאור של משרד הביטחון, 1989.
- פינקל מ. **על הגמישות: הגמישות כמפתח להתמודדות עם הפתעות טכנולוגיות ותורניות בשדה הקרב**, תל אביב: ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2006.
- מקרגור, א. ד. **השתנות תחת אש: מהפיכה בצורת החשיבה של אמריקה**. תל אביב: מערכות, הוצאה לאור של משרד הביטחון, 2007.
- שלח, ע. **האומץ לנצח – מדיניות ביטחון לישראל**, תל אביב: הוצאת חמד וידיעות ספרים, 2015. עמ' 37.
- Ahern, R. S. **Breaking the Organizational Mold: Why the Institutional U.S. Army has changed despite itself since the End of the Cold War**. Doctoral Dissertation. Indiana: Notre Dame, University of Notre Dame, 2009.
- Argyris, C. "Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners," in: R. A. Woodman & A. A. Pasmore (Eds.), **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 1. Greenwich: JAI Press, 1987. pp. 89-128.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). **Organizational Learning 2. Theory, Methods and Practice**. MA: Reading, Addison Wesley.
- Avant, D. D. (1993). "The Institutional Sources of Military Doctrine: Hegemons in Peripheral Wars". **International Studies Quarterly**, 37(4), 409-430.
- BDM Corporation, **A Study Of Strategic Lessons Learned in Vietnam: Omnibus Executive Summary**, Washington DC: BDM Corporation, 1980.
- Cassidy, M. R. (2004). "Back to the Street without Joy: Counterinsurgency Lessons from Vietnam and Other Small Wars". **Parameters**, 34, 75-79.
- Coffey, M. R. (2006). **Improving Interagency Integration at the Operational Level CORDS – a model for the Advanced Civilian Team**. School of Advanced Military Studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas.
- Cohen, A. E., & Gooch, J. (1990). **Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War**. New York: Free Press.
- Down, A. (1967). **Inside Bureaucracy**. Ma: Boston, Little Brown.

- Downie, D. R. (1998). **Learning from Conflict: The U.S. Military in Vietnam, El Salvador, and the Drug War**. CT: Westport, Greenwood Publishing Group.
- Farrell, T. (2010). "Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand 2006-2009". **Journal of Strategic Studies**, 33(4), 567-594.
- Fitzsimmons, M. (2008). "Hard hearts and open minds? Governance, identity and the intellectual foundations of counterinsurgency". **Journal of Strategic Studies**, 31(3), 337-65.
- Haas, M. P. "International Institutions and Social Learning in the Management of Global Environment Risks," **Policy Studies Journal**, 28 (3), 1990. pp. 558-575.
- Hall, A. P. "Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policy-Making in Britain," **Comparative Politics**, 25(3), 1993. pp. 275-296.
- Halperin, M. (1974). **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**. Washington DC: Brooking.
- Heginbotham, Eric. (2000). "Military learning". **Military Review**, 80(3), 88-94.
- Hendeson, C. J. W. S. Sussman & B. J. Thomas, "Creating and Exploiting Knowledge for Fast-Cycle Organization Respond," in: D. Ketchen (Ed.), **Advanced in Applied Business Strategy 5**, CT: Stanford, JAI Press, 1998. pp. 103-128.
- Hirshleifer, J. (1971). "The private and Social Value of Information and the reward to inventive activity". **American Economy Review**. 61, 561-574.
- Jervis, R. (1968). "Hypotheses on Misperception", **World Politics**, 20(3), 454-479.
- Kiszely, J. (2006). "Learning about Counter-Insurgency", **RUSI Journal**, 151(6), 16-21.
- Kotter, P. J., & Schlesinger, A. L. (July-August 2008). "Choosing Strategies for Change". **Harvard Business Review**, 86(7/8), 130-138.
- Kuwada, K. (1998). "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change". **Organization Science**, 9(6), 719-736.
- Levy, S. J. (1994). "Learning and foreign Policy: Sweeping a Conceptual Minefield". **International Organization**, 48(2), 279-312.
- Levitt, B., & March, G. J. (1988). "Organizational Learning". **Annual Review of Sociology**, 14, 319-340.

- Liphshitz, R., & Poper, M. (2000). "Organizational Learning: mechanism, Culture, and Feasibility." **Management Learning**, 31(2), 181-196.
- Lovell, P. J. (1987). "Vietnam and the U.S Army: Learning to Cope with Failure". In: G. K. Osbornn, A. A. Clark, D.J. Kaufman, & D.E. Lute (Eds), **Democracy, Strategy and Vietnam: Implication for American Policymaking**. Mass: Lexington, D.C. Health.
- March, G. J. (1997). **A Behavioral Theory of the firm**, 2nd ed. Malden: Blackwell.
- March, G. J., & Olsen, D. J. (1984). "The new Institutionalism: Organizational Factors in Political Life". **American Journal of Political Science**, 78(3), 734-749.
- Merom, G. (2003). **How Democracies Lose Small Wars**. New York: Cambridge University Press.
- Metz, S. (2007). **Learning from Iraq: Counterinsurgency in America Strategy**. Strategic Studies Institute, US Army War College, Carlisle, Pa.
- Murray, W. (2009). **Military Adaptation in War**. Virginia: Institute for Defense Analysis.
- Mosakowski, E., & Zaheer, S. (1996). **The Global Configuration of Speculative Trading Operation: An Empirical Study of Foreign Exchange Trading**. (Working paper, Minneapolis, MN: Strategic Management Research Centre, University of Minnesota.)
- Nagl, A. J. (2005). **Learning to Eat Soup with a Knife. Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam**. University of Chicago Press. II.
- Naveh, S. (2004). **In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory**. New York: Frank Cass.
- Naveh, S. (2007). **Operational Art and the I.D.F: A Critical Study of a Command Culture**. Center for Strategic and Budgetary Assessment, For the director of Net Assessment, Office of the Secretary of Defense.
- North, C. D. (1990). **Instaurations Institutional changes and Economy Performance**. New York: Cambridge University Press.
- Nye, S. J. (1987). "Nuclear Learning and U.S. Soviet Security Regimes". **International Organization**, 41(3), 371-402.
- Phillips, R. (2009). "Counterinsurgency in Vietnam: Lessons Learned, Ignored, then Revived". **Small Wars Journal**.
- Posen, B. (1984). **The Source of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars**. Ithaca: Cornell University Press.
- Rid, T. (2007) **War and Media Operations: The US Military and the Press from Vietnam to Iraq**. London: Routledge, Cass Military Studies.

- Rosati, J. (1981). "Developing a Systematic Decision Making Framework: Bureaucratic Politics in Perspective". **World Politics**, 32, 234-252.
- Rosen, S. P. (1994). **Winning the Next War: Innovation and the Modern Military**. Cornell Studies in Security Affairs, Cornell University Press. Ithaca.
- Rotmann, P., Tohn, D., & Wharton, J. (2009). **Learning under Fire: The US Military, Dissent and Organizational Learning Post-9/11**. Belfer Center Student Paper Series, Harvard Kennedy School.
- Scales, H. R. (2006). "The Second Learning Revolution". **Military Review**, 86, 37-44.
- Sepp, Kalev. (May-June 2005). "Best Practices in Counterinsurgency". **Military Review**. Vo 85 (3).
- Snyder, Jack. (1984). **The Ideology of the Offensive**. N.Y: Ithaca, Cornell University Press.
- Snyder W. & T. Cummings, **Organizational Learning Disabilities**, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, 1992.
- Stephen Van Evera, "The Cult of the Offensive and the Origins of the First World War", **International Security**, Vol. 9, No. 1 (1984), pp. 58-116.
- Terriff, T. Osinga F. & Farrell, T. **A Transformation Gap? American Innovation and European Military Change**, Ca: Stanford Uni. Press, 2010.
- Tomes, R. R. (2004). "Relearning Counterinsurgency Warfare". **Parameters**, 34 (1), 16-28.
- Tovi, T. (2012). "Learning from the Past for Present Counterinsurgency Conflicts: The Chieu Hoi Program as a Case Study". **Armed Forces & Society**. 38(1), 142-163.
- Ucko, D. (2008). "Innovation or Inertia: The U.S. Military and the Learning of Counterinsurgency". **Orbis**.
- Waddell, L. R. (1993). **The Army and Peace time Low Intensity Conflict 1961-1993: The Process of Peripheral And Fundamental Military Change**. PhD Thesis, Columbia University. N.Y.
- Weick, E. K. (1995). **SenceMaking in Organizations**. Ca: Sage, Thousand Oaks.
- Weigley, F. R. (1973). **The American Way of War: A History of United States Military Strategy and Policy**. Bloomington: Indiana University Press.
- Wilson, Q. **Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It**, New Tork: Basic Books, 2000.
- Yates, A. L. (1997). "Military Stability and Support Operations: Analogies, Patterns and Recurring Themes". **Military Review**, 72(4), 51-61.

על הכותבים

- **אלוף תמיר הימן** – התגייס לצה"ל ב – 1987 ומילא שורת תפקידי פיקוד ולחימה בחיל השריון ותפקידי הדרכה בכירים בזרוע היבשה. ב – 2008 מונה למפקד עוצבת 'המפץ', ב – 2011 למפקד עוצבת 'געש', וב – 2013 לראש חטיבת התורה וההדרכה באגף המבצעים. החל מ – 2015 מכהן הימן כמפקד הגיס הצפוני והמכללות הצבאיות. בעל תואר ראשון במדע המדינה וכלכלה מאוניברסיטת בר אילן, ותואר שני בביטחון לאומי מאוניברסיטת חיפה ומהמכללה לביטחון לאומי.
- **תת-אלוף דניאל ברן** – שירת במגוון תפקידי פיקוד מקצועיים במסגרת אגף התקשוב, בהם מפקד יחידת מצו"ב וראש מחלקת ההגנה בסייבר הראשון. בתקופה האחרונה סיים תפקידו כראש חטיבת ההגנה בסייבר ומפקד לוטם – היחידה הטכנולוגית לתקשוב מבצעי. בוגר תואר ראשון בהנדסת חשמל מאוניברסיטת תל אביב ותואר שני בהנדסת חשמל מהטכניון.
- **תת-אלוף אבי גיל** – התגייס לצה"ל ב – 1990 ומילא במהלך שירותו שורת תפקידי לחימה ופיקוד במסגרת חטיבת הצנחנים. לאחר פיקוד על חטיבת אפרים ושירות בפיקוד הדרום, פיקד על בית הספר לקצינים (בה"ד 1), וכיום מכהן כמפקד עוצבת 'עידן'. בוגר תואר ראשון במשפטים מהמרכז הבינתחומי הרצליה, ובעל תואר שני בביטחון לאומי מאוניברסיטת חיפה ומהמכללה לביטחון לאומי.
- **סגן-אלוף ד"ר מיכאל סנג** – כיהן במגוון תפקידים כקצין מדעי ההתנהגות ביחידות זרוע היבשה, בהם אוגדה 162 במלחמת לבנון השנייה ובפיקוד המרכז, וכיום משמש כראש ענף הערכת הקצונה במחלקת מדעי ההתנהגות. בעל דוקטורט בנושא "תהליכי שינוי ומיסוד במפקדות בכירות בצה"ל" מאוניברסיטה העברית בירושלים.
- **גב' שרית טובי** – ראש מדור מחקר בבית הספר לפיתוח מנהיגות. בעבר שמשה כחוקרת במדור צבא-חברה בענף מחקר במחלקת מדעי ההתנהגות. בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית מאוניברסיטת בן גוריון.
- **רב-סרן ד"ר רוס לירז** – שירת במגוון תפקידים מקצועיים במסגרת מערך מדעי ההתנהגות, בהם ראש מדור מחקר באט"ל, יועץ ארגוני לאוגדה 162 וראש תחום פיקוד בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות וכיום משמש כיועץ הארגוני של פיקוד המרכז. בעל תואר ראשון ושני בפסיכולוגיה ודוקטורט בנושא "השפעת המפקד, היחידה וסגנון ההתקשרות האישיותי על התמודדות לוחמים במצבי לחץ" מאוניברסיטת בר אילן.
- **סגן-אלוף (מיל') ד"ר סער רווה** – שירת כמפקד בחטיבת גולני במהלך האינתיפאדה הראשונה, כראש תחום פסיכולוגיה באוגדת איו"ש ופיקוד מרכז בתחילת האינתיפאדה השנייה, ובהמשך כראש תחום הזירה הפלסטינית וממלא מקום מפקד המל"ת. לאחרונה הגיש את עבודת הדוקטורט שלו באוניברסיטה העברית, בנושא למידה אסטרטגית של צבאות.

סדרת גיליונות בין הקטבים

גיליון 1	ספר
פברואר 2014	עיון בהתהוות האתגר בגבולות
גיליון 2	שינוי והשתנות
יולי 2014	על גמישות צבאית במציאות מתהווה
גיליון 3	סייבר
דצמבר 2014	אתגר והזדמנויות במרחבים חדשים
גיליון 4	עורף והגנה
יולי 2015	עיון מחודש
גיליון 5	רשתיות וחשיבה רשתית
נובמבר 2015	על עולמות שטוחים ומה שביניהם
גיליון 6	בניין הכוח
ינואר 2016	חלק א'
גיליון 7	בניין הכוח
אפריל 2016	חלק ב'
גיליון 8	המטה הכללי – חלק א'
אוגוסט 2016	על מנהיגות ולמידה בסביבה משתנה

מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית
מחנה דיין - המכללות הצבאיות, ד.צ. 1002
כתובת דוא"ל : Dado_journal@mail.idf.il



מה תפקידו של המטה הכללי בצה"ל במאה העשרים ואחת? האם עליו רק לבצע טוב יותר ומהר יותר את מה שעשה מאז הקמתו, או שמא הולכת ומתגבשת בעת זו תכלית פעולה נוספת? **הגיליון השמיני של בין הקטבים, המטה הכללי - חלק א',** מעמיד דיון מערכתי על המתח המתחולל בין יעילות לבין מועילות בהקשר של מוסד המטה הכללי של צה"ל. הדיון משלב נקודות מבט פיקודיות מצד מפקדים בכירים בשטח ובמטה הכללי, לצד נקודת מבט מקצועית שהתפתחה בפורום למידה של מחלקת מדעי ההתנהגות, שהיה שותף ליצירת הגיליון. **תמיר הימן**, מפקד הגיס הצפוני והמכללות הצבאיות, מביא במאמר הראשון את אתגר הלמידה במטה הכללי. הימן פורס בפניו, באמצעות מקרה המבחן של פיתוח תפיסת אש חדשה, קושי מבני לקיום למידה חדשנית בסביבה הארגונית של המטה הכללי. במאמר השני בגיליון, מביא **דניאל ברן**, מפקד יחידת לוטם עד לאחרונה, מבוא מלמד על פריצתו של העידן הדיגיטאלי. ברן משרטט את המתח בין המורשת התעשייתית של הארגון הצבאי לבין ההקשר הדיגיטאלי בו מתנהל העולם היום, ומציע מתווה לטרנספורמציה הדיגיטאלית הנדרשת בצבא, ופרידיגמה חשיבתית חדשנית לפעולת המטה הכללי. במאמר השלישי, בוחן **אבי גיל**, מפקד עוצבת עידן, את מושג הלמידה במטה הכללי ובמפקדות הראשיות, ובעיקר את הקשר בין המטכ"ל לפיקודים המרחביים. גיל מצביע על שורת מאפיינים המקשים על המטה הכללי בתפקידו כמערכת למידה, ועל מיקומם הרצוי של הפיקודים המרחביים בהקשר זה. **מיכאל סנג** מקדיש את מאמרו לתרבות הדיון במפקדות הבכורות. לדבריו, מתקיימת פסאדה של הרמוניה וצייתנות בין מפקדים וקציני מטה לבין מפקדיהם הממונים. קונפורמיות וחתרנות, כך עולה מהדיון שלו, מהווים שניהם תנאי להשתנותו של הארגון. **שרית טובי ורום לירז** מציעים במאמרם התבוננות מערכתית על מנהיגות במטה הכללי. הכותבים קובעים כי סביבה שכזו דורשת מנהיגות שפועלת גם בממדים הלא פורמליים של הארגון, ומבוססת, בין היתר, על יצירת "זרעים של התהוות". במאמר הנועל גיליון זה, מציג **סער רוזה** בפני הקוראים סקירה ספרותית מקיפה על השתנות צבאות. הסקירה מציגה את המשתנים המשפיעים על יכולת ההשתנות של צבאות מנקודת המבט של תרבות ארגונית.

...

בין הקטבים הוא כתב העת של צה"ל לאמנות המערכה היוצא לאור במרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית. כתב העת מבקש לתרום לפיתוח הידע בצה"ל על תופעות חדשות ומתהוות המשפיעות על סביבתנו, ועל המתחים והזיקות המגדירים את המערכת האסטרטגית ואת העיסוק האופרטיבי, באמצעות סדרת עיונים בתופעות ובמתחים אלו.

אמנות המערכה מתקיימת במתח שבין האסטרטגיה והטקטיקה. כשם שהמחולל החשמלי ממצה את הפוטנציאל הטמון במתח שבין קוטבי המגנט, כך גם אמנות המערכה ממקמת עצמה בין האסטרטגיה לטקטיקה כדי למצות את הפוטנציאל הטמון במתח שביניהן, ובכך להניע יצירה של ידע חדש.

בין הקטבים עוסק אפוא במקום שבו ניצב המנהיג החושב והמתכנן ברמה המערכתית, בתווך שבין המעשה הצבאי לתכליתו המדינית. זהו מרחב ייחודי ומורכב של פרשנות, תיווך ויצירה, אשר במרכזם למידה ושינוי מתמידים.