

מנחה לעריכת תחקיר ערכי

חשיבות התחקיר ככלי פיקודי בהקשר ערכי

- התחקיר מאפשר זיהוי פערים והגורמים להם, או הצלחות והגורמים להן, ויוצר את בסיס הידע הנדרש לצורך תיקון ליקויים, שיפור ביצועים ושחזור הצלחות.
- התחקיר יוצר מרחב לשיח מקצועי, ערכי ופיקודי, המאפשר בירור כן של תפקוד ומסייע להגברת האמון בין המפקד ופקודיו, ובין הפקודים.
- התחקיר מפתח את הרמה המקצועית והערכית של המפקד של פקודיו באמצעות השיח המתקיים לשם הבנת המצב ('מה היה?'), לצורך הגדרת התפקוד הרצוי האפשרי בנסיבות שהתפתחו ('מה היה צריך להיות?') ולצורך שיפור השפה המשותפת דרך הבנת המציאות המבצעית/הצבאית האחרת מנקודות מבט שונות לאור ערכי צה"ל.
- התחקיר מאפשר למפקד להעביר מסרים לפקודיו - הצבת מוקד לתחקור בהקשר ערכי-נורמטיבי מעבירה מסר פיקודי בדבר חשיבות השמירה על נורמות ערכיות בביצוע כל פעילות. חשוב להדגיש תפקוד ערכי תקין כדי להעריך את תרומתו להצלחת הפעילות.
- התחקיר מוגדר במילון למונחי צה"ל כ"בירור של הנסיבות ופרטי הביצוע של פעילות (צבאית) מסוימת מול מטרתה ומול תוצאותיה, לשם מיצוי כל הידיעות והנתונים הדרושים ליצירת בסיס להסקת מסקנות ולהפקת לקחים".

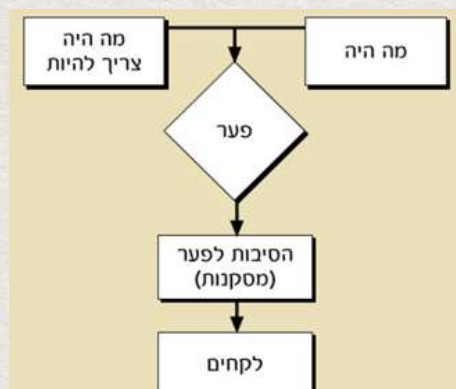
נבצע תחקיר מסיבות אלה:

- **תרבות צבאית** – כל פעילות נדרש לתחקר כדי להשתפר מקצועית ונורמטיבית.
- **תקלות ואי הצלחות** – לצורך הבנת הגורמים לתוצאות הלא רצויות.
- **הצלחות** – לצורך הבנת הגורמים להצלחה.

המפקד והכוח שתחת פיקודו, שהשתתפו בפעילות מבצעית או אחרת, יערכו תחקיר בו ידרשו:

- **לזהות פערים** בין ההתרחשויות שאירעה באירוע לבין האופן בו נדרש היה לבצעה בתנאים שהתפתחו בזמן הביצוע בפועל. בתחקיר נדרש להתייחס לשינויים אלו ולהשפעתם, כדי להבטיח שהתחקיר נעשה בהקשר המבצעי/מציאותי בו הם התרחשו.
- **להבין מדוע נוצר פער או להבין את הגורמים להצלחת הביצוע.**
- **לגבש דרך פעולה/נוהל** שיישומם יצמצם את הסיכוי להישנות של פעולות לא מוצלחות; או כאלה שישפרו את הסיכוי לחזרה על פעולות מוצלחות בעתיד.

מודל התחקיר בצה"ל הוא מודל אחיד:



חשיבות התחקיר ככלי פיקודי בהקשר ערכי

- כל משימה מבצעית;
- כל תרגיל בעל משמעות;
- כל פעילות מיוחדת ביחידה;
- כל אירוע בטיחות;
- כל אירוע בו התרחש תפקוד ערכילא תקין;
- כל הזדמנות שהמפקד מחליט שנדרש לקיים תחקיר.

דגשים לעריכת תחקיר בהקשר ערכי (על-פי שלבי התחקיר)

דגשים

השלב בתחקיר

- מיקוד המשתתפים בדרישות הנורמטיביות ובדגשים למימושן:
- ניתוח המשימה – האם צפויים אירועים בהם קיימת סבירות להתפתחות דילמה ערכית או אתגר נורמטיבי.
- תהליך פיקודי – האם צפויות הזדמנויות ליישם דרישות פיקודיות בנושא/תחום ערכי?
- יישום לקחים – האם יש לקח ערכי אותו נדרש וניתן ליישם בפעילות?

תכנון התחקיר (לפני הפעילות)

- לאחר הפעילות – זיהוי אירוע או פעולות אותן נדרש לתחקר לאור התכנון המוקדם או לאור הנחיות מקצועיות/פיקודיות או לאור חשיבותם בעיני המפקד.
- האם התרחשה פעילות בה התעוררה דילמה ערכית? (צפויה או בלתי-צפויה)?
- האם הדרישות הפיקודיות בנושא/תחום ערכי ייושמו ובאיזו מידה?
- האם מדובר באירוע שכיח מבחינה מקצועית או ערכית?
- האם מדובר באירוע חדש או בתופעה חוזרת?

בחירות המוקד לתחקיר-מיקוד ותיחום התחקיר

יש לסקור בקצרה את האירוע/הפעילות כדי "ליישר קו" עם המשתתפים בנוגע לאירוע ולהתרחשויות בו – אפשר למשתתפים להוסיף משלהם. התמקדו בעובדות בלבד – ושאלו שאלות סגורות שהתשובה שלהן נועדה לספק מידע. לדוגמה: כמה אנשים ראית? מה הם לבשו? מה אמר א? וכד' עשו שימוש בתיעוד משלים – הקלטות קשר, צילום וכיו"ב, כדי לאמת נתונים ולצמצם מידע סובייקטיבי (יחס לזמן, אינטנסיביות וכיו"ב). יש ליישב חוסר הסכמות בנוגע למוקדי התחקיר. אם מדובר במידע שאינו חיוני או מהותי באירוע, ניתן לוותר על ההגעה לחקר האמת.

מה היה?

- יש להתמקד:
- במישור הערכי – מימוש ערכי 'רוח צה"ל', בפקודות ובנורמות ההתנהגות הנדרשות. במישור המקצועי – בתו"ל, בטכניקות ובנהלים.
- עקרונות בגיבוש ה"מה היה צריך להיות"?
- מקצועיות וערכית – עמידה בסטנדרטים המקצועיים, הערכיים והנורמטיביים הקיימים.
- עמידה במבחן הישימות.
- היעדר ביקורת אישית – התמקדות בתפקוד הערכי הנדרש ולא באדם מסוים.
- אפשר למי שהיה צריך לפעול להגדיר את ה'מה היה צריך להיות'?
- המנוע מלנסות "לשכנע" (לכפות את דעתך)

מה היה צריך להיות?

דגשים לעריכת תחקיר בהקשר ערכי (על-פי שלבי התחקיר)

דגשים

השלב בתחקיר

הסכמה על מהות הפער – האם מדובר באירוע חד-פעמי או באירוע חוזר ('תופעה').

- מיקוד המשתתפים בהמשך התחקיר – יצירת שפה משותפת, מיקוד תהליך הסקת המסקנות וזיהוי התנגדויות.

מה הפער/ים

עקרונות בהגדרת הסיבות לפער:

- אפשר העלאת מגוון סיבות לפער – לפתיחת הדיון ולטיוב המסקנות שאותן נדרש/ניתן להסיק.
- ניתן לשאול "למה?" כמעט על כל תשובה – אין להסתפק בסיבות הישירות לפער, אך גם נדרש לאזן בין עומק הבירור למעשיות המענה.
- מתי נפסיק לשאול "למה?" – אם הפער נובע מ:
- חוסר בידע, במיומנות או בתפיסה של בעל התפקיד.
- חוסר במשאבים או בנהלים שקיומם היה מונע את הפער.
- אם הפער נובע מפעולת גורמים אחרים.

סיווג אפשרי למסקנות – שגיאה ותקלה:

- שגיאה** – כשל בשיקול דעת או טעות אנוש ביישום נוהל/נורמה וכד'.
- תקלה** – כשל בתפקוד שנועשה למרות קיומם של ידע, נהלים, נורמות או אמצעים.

הסיבות לפער
(המסקנות)

- מהן המסקנות שהחלטנו ליישם (רק מסקנות שהן בסמכותנו)
 - מהן הפעולות הנדרשות והאחראים ליישמן/הוצאתן לפועל.
- קביעת הלקחים היא בבחינת סיכום התחקיר. יש לתעד את הלקחים ולוודא את יישומם.

לקחים