

צה"ל והמגזר העסקי: ממנו תראו וכן תעשו?

שאל ברונפלד¹

כיצד על המצביא הצה"לי ללמוד אסטרטגיה? ניכר כי בשנים האחרונות מפקדים בכירים מבקשים לעצמם "אוקיינוסים כחולים" ללמידה וחשיבה על נושאים אלו, ואף מצאו אותם, כפי שמסמן לנו כותב מאמר זה, במגזר העסקי ובספרות האקדמית שהוא מציע. שאל ברונפלד מציע לקוראי המאמר קריאה ביקורתית בעיסוק באסטרטגיה שבין המגזר העסקי לזה הצבאי, תוך שהוא מצביע על פערים במועילות הלמידה הנובעים מאינטרסים עסקיים (תעשיית האסטרטגיות, כדבריו), מהיעדר בהירות מושגית ומתודולוגיות שונות.

כשהרבה תרופות מסוגים שונים נרשמות למחלה מסוימת, הִיךָ סמוך ובטוח שזו מחלה חשוכת מרפא.²

פרק א': שלושה בס[ק]ירה אחת

השיח הביטחוני בדור האחרון מאופיין באמצעות "חמיצות" ההולכת וגוברת. שורשיה הם "אכזבות" מביצועי צה"ל בסיבובי לחימה מול החזבאללה ובעזה, ואחד מביטוייה זכה לכינוי "מבוכת התמרון היבשתי". תחושת החמיצות הוחרפה נוכח המאמצים הרבים שנקט צה"ל מאז שנות התשעים, ושמטרתם הייתה לשפר את חשיבתו האסטרטגית. שהרי החשיבה המערכתית הוטמעה בצה"ל מזה דור, וישועה אין (קמחי, 2015, עמ' 21–24).³ בשנים האחרונות החלו אנשי צבא לראות במגזר העסקי מקור השראה לחשיבה ולעשייה של צה"ל.⁴ סקירה זו בוחנת האם ניתן לדוג אסטרטגיות צבאיות ב"אוקיינוסים הכחולים"

¹ שאל (סס) ברונפלד הוא עמית מחקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית ובמחלקה להיסטוריה. המחבר מבקש להודות לפרופ' דימה אדמסקי שיזם את המחקר, ולתלמידיו ששאלו שאלות קשות. תודה גם לדוקטורנט יניב פרידמן שסייע בהשגת חומרים חשובים.

² ליאוניד אנדרייץ גייב במחזה "גן הדובדבנים" של צ'כוב.

³ קמחי כתב שהמחזיקים בתפקידי מפתח בצה"ל הם בוגרי הדור הראשון והשני של המהפכה האינטלקטואלית שהחלה בשנות התשעים.

⁴ ראו גם: וולנסקי, 2020; אל"מ א', 2018; ברנע, 2019; ברמן, 2016; פז ופרידמן, 2019.

של הספרות על אסטרטגיה עסקית. יאמר במפורש שהסקירה מכוונת לשמש חיסון מפני הנטייה של מפקדים וחוקרים לשאת עיניהם למגזר העסקי בתקווה כי משם יבוא עזרם. הסקירה מתבססת על שלושה ספרים שלדעתי ראוי להכירם ולשננם. כתבו אותם חוקרים ותיקים וידועי שם המשלימים איש את רעהו. אני ממליץ לקרוא את שלושתם.

פרופסור ריצ'ארד רומלט, מאוניברסיטאות UCLA ו-INSEAD בצרפת פרסם את *Good Strategy/Bad Strategy*, ספר חכם וזורם שהוא כן שיגור לעבר אמריקה התאגידית. הספר יועיל למי שאינו מסתפק בכותרות ב"דה מרקר" (Rumlet, 2011).⁵ הספר השני, **ספארי אסטרטגיות – סיור מודרך בעקבות הניהול האסטרטגי**, הוא פרי העט של פרופסור הנרי מינצברג מאוניברסיטת מקגיל בקנדה ו-INSEAD, שספריו ומאמריו עוסקים באכזבות שהנחילו התכנון המרכזי והתוכניות הרב-שנתיות למגזר העסקי, ובחוסר הרלוונטיות של התארים במינהל עסקים (מינצברג, אלסטרנאנד ולאמפל, 2006).⁶

"אסטרטגיה מעולה היא חיונית להצלחת ארגונים, בכך אין ספק. אך באקדמיה אין הסכמה בשאלה 'אסטרטגיה מהי?', וזאת למרות שהיא נחקרת כבר במשך עשרות שנים"

את הספר השלישי, *Strategy - A History*, כתב פרופסור לורנס פרידמן מאוניברסיטת לונדון, קינגס קולג', היסטוריון צבאי נטול אינטרסים שמחקריו מתמקדים בתחום המלחמה הקרה והאסטרטגיה הגרעינית. ספר זה מרחיב את היריעה ועוסק לעומק בתולדות המחשבה העסקית וגם הצבאית ומשווה ביניהן. הספר מכיל תובנות עמוקות וביקורת חריפה על אמריקה התאגידית ועל תעשיית האסטרטגיות העסקיות.

מהסקירה עולות התובנות האלה:

ראשית, המגזר העסקי בארה"ב שואב השראה מההגות והעשייה הצבאית שם, ולא להפך. חד וחלק.

שנית, החשיבה האקדמית על אסטרטגיות עסקיות היא תוצר של תעשייה משוכללת ומשומנת, תרתי משמע – "תעשיית האסטרטגיות". יש לה אינטרסים משלה והכלל "יזהר הקונה" חל על הרוכשים את שירותיה, לרבות צה"ל. שלישית, על צה"ל מוטלת חובת זהירות כפולה, משום שהשיח על אסטרטגיה

⁵ מומלץ לצפות בהצגתו המרתקת של הספר בסרטון ביוטיוב.
<https://www.youtube.com/watch?v=UZrT116hZdk>

⁶ מומלץ לקרוא ספרים נוספים של מינצברג. בגלל קוצר היריעה לא אסקור את הספר, ודי אם אציין כי הוא מבקר קשה של מרבית האסטרטגיות שתוארו ומויינו בספרו.

נוטה להתברבר בגלל היעדר הגדרות מוסכמות וגם בשל הנטייה לכנות "אסטרטגיה" כמעט כל עשייה תבונית. נוסף על כך, קיים קושי תמידי להסב רעיונות אמריקאים למציאות הישראלית. הקושי חריף עוד יותר כשמדובר בהסבת תפיסות מהעולם העסקי שם לעולם הצבאי כאן.

רביעית, על אף האמור לעיל, חשוב שצה"ל ילמד מהמגזר העסקי שיטות תפעוליות – בקרה תקציבים, גמישות (היום "אג'ילות") והתייעלות.

לסיום, סקירה זו נועדה במקורה למנוע תעייה בדרך לא־דרך לעבר המגזר העסקי. עם זאת, בסיכומה נרמזים כיווני מחשבה לפיתוח החשיבה האסטרטגית בצה"ל – מתן הדגש רב יותר על המי (הפרופיל האישיותי של מפקדים מקודמים) ביחס למה (הסילבוס של המסלולים להכשרת מפקדים) וְלֵאִיפָּה (הגופים המופקדים על ההכשרה).

פרק ב': הרבה מאוד אסטרטגיות עסקיות - סוגים שונים וגם משונים

מאין יבוא עזרו של קצין המחפש השראה לחשיבה אסטרטגית? פנייה לספרות העוסקת באסטרטגיה עסקית תגלה כי מרוב עלים קשה לראות שם אפילו את העץ, שלא לומר את היער. זאת משום שבמהלך שנות השמונים והתשעים פורסמו אלפי ספרים, מאמרים והרצאות בנושא על ידי פרופסורים, חברות ייעוץ, "גורואים", מנהלים בכירים, עיתונאים ופרשנים. השפע הזה תואר על ידי פרידמן במילים אלה:

בפני המנהלים המתעניינים לא עומדת פרדיגמה שולטת. במקומה הוא מופגז ברעשים וחוסר עקביות וברמיזות בדבר סודות ייחודיים לניהול מוצלח, אלה שיתגלו למי שיקנה את הספר, ישתתף בסמינר, או, עדיף מכל, למי שישכור חברת ייעוץ. הרעיונות האסטרטגיים רודפים זה את זה, חלקם בנאליים ואחרים קונטר־אינטואיטיביים, יש בהם צירופים של תובנות עמוקות עם מסקנות מופרכות או הכללות מופקקות.

הוא גם ציטט מחקר שזיהה 91 המשגות שונות ומשונות של האסטרטגיה העסקית המופיעות במאמרים שפורסמו בשנים 1962–2008. מחברי המחקר הצביעו על הדילמה המרכזית העומדת בפני אנשי המעשה המחפשים עזר בתפיסות אקדמיות: "אסטרטגיה מעולה היא חיונית להצלחת ארגונים, בכך אין ספק. אך באקדמיה אין הסכמה בשאלה 'אסטרטגיה מהי?', וזאת למרות שהיא נחקרת כבר במשך עשרות שנים" (פרידמן, 2013, עמ' 562–561).⁷

הספר של רומלט - מבוא למדעי השכל הישר

דברי פרידמן שהובאו לעיל מחייבים את הקורא הישראלי, ראשית כול, להכיר לעומק את התנהלות התאגידים האמריקאים במישור האסטרטגי והתפעולי. ספרו של רומלט מסייע בכך, ויועיל לקרוא אותו לפני הצלילה לאוקיינוסים האקדמיים העמוקים. הספר מתאר אסטרטגיות תאגידיות טובות (של "אפל", "וולמרט", "Cisco",

⁷ ראו גם: Ronda-Pupo, Guerras-Martin and Luis, 2012.



ספרו של רומלט

"סטראבק", "Nvidia" (ועוד) וגרועות של "DEC", "GM", "אירוקס", "AT&T" ועוד - רובן חברות שהתדרדרו אחרי שחוו הצלחה מסחררת). מקרי הבוחן של רומלט משולבים בהמשגות נבונות, וההדגש בספר מושם על העשייה האסטרטגית של תאגידים ולא על ויכוחים תאורטיים עם חוקרים אחרים. נסתפק בציון מספר תובנות שעולות מהספר:

- א. ליבת העשייה האסטרטגית הוא השילוש: איבחון, קביעת מדיניות ופעולה סדורה לביצועה - קל להגיד אבל קשה לעשות.
- ב. עד כמה קשה להגות ולבצע אסטרטגיה טובה? על דרך השלילה ניתן ללמוד ממאפייני אסטרטגיות גרועות או העדר אסטרטגיה:

- אסטרטגיות גרועות נוטות להתחבא אחרי השבלונה של "חזון, משימות, ערכים וכו'". הן מוצגות כתובנות עמוקות, אך בפועל הן "ניסוח מנופח ומתחסד של דברים המובנים מאליהם המשובץ בז'רגון עסקי אופנתי" (Rumelt, 2011, P. 68). המתכונת השבלונית משמשת לעיתים רבות עלה תאנה להיעדר אסטרטגיה אמיתית.

- הגרועות שמות מן הצד האחד הדגש רב על הצגת **יעדים** אסטרטגיים ("חזון ומשימות"), אך מן הצד האחר הן ממעטות להתייחס ל**לבעיות** שבדרך ולדרכי ה**התמודדות** איתן.

- כך גם ריבוי "יעדים אסטרטגיים" שמונע מיקוד וריכוז המאמצים, וגם שאיפות להישגים מרקיעי שחקים שמיועדים לחיזוק המוטיבציה אך אינם מעוגנים בקרקע המציאות.

ג. תוכנית אסטרטגיה בעולם המעשה מקבילה להשערה בעולם המדע, ולכן יש להתייחס אליה כאל טענה **שניתן להפריכה**.⁸

ד. החשיבה האסטרטגית חשופה להטיות קוגניטיביות, ורומלט גם הציע שיטות לחיסון החשיבה מפניהן.

מומלץ במיוחד לקרוא את מקרה הבוחן של תאגיד "קראון" שהיה יצרן אמריקאי ותיק ורווחי מאוד של פחיות למשקאות קלים ולבירה. במשך שנים רבות התאגיד פעל בהצלחה רבה בסביבה תחרותית שניתן להגדירה כ"אוקיינוס אדום", אך חילופי דורות בהנהלה הביאו לאובדן המיקוד האסטרטגי. התאגיד התרחב והתפשט באמצעות מיזוגים ורכישות והפך ליצרן הגדול ביותר בעולם של "פחיות" משקה

⁸ רעיון דומה בנושא הערכות מודיעין, ראו אצל יצחק בן ישראל (1999).

ממתכת ומפלסטיק ומשם הגיע לטביעה ב"אוקיינוס הכחול".
 רומלט מתאר דיון מונחה בכיתת מנהלים שבו מתבררת ונחשפת בהדרגה האסטרטגיה הטובה של "קראון" בשנים הראשונות, והיא מונגדת לאסטרטגיה הגרועה בהמשך (Rumlet, 2011, pp. 142-155). האירוע מרתק בשל תיאור החקירה המודרכת של התלמידים עד "גילוי" האסטרטגיה של התאגיד, והוא יכול לשמש השראה גם למדריכים המלמדים חשיבה צבאית: היסטוריה, מלחמות ומבצעים.

הספר של פרידמן - ביקורת התבונה העסקית

ספר זה הוא טוב ומעניין בזכות המעקב המפורט שלו אחר תולדות המחשבה העסקית וההצבעה על האופן שבו עיצבו אותה השתנות החיים המודרניים. הוא מתחיל במהנדס פרדריק טיילור ובהקמת בית הספר למנהל עסקים "וורטון", סמוך לסוף המאה ה-19, ומסיים בעשור הראשון של המאה ה-21. הספר סוקר את הוגי הדעות החשובים בתאגידים הגדולים, באקדמיה, בחברות הייעוץ ועוד ועוד.

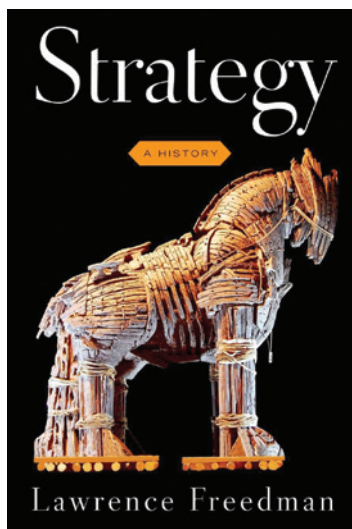
פרידמן איננו כלכלן וגם לא איש מדעי ההתנהגות, ויש בכך גם יתרון, שכן התבוננותו הביקורתית במגזר העסקי חפה מ"בראנז'אות", והיא קוראת, שוב ושוב, "המלך ערום!". יתרונו הגדול של הספר הוא בניתוחיו ההיסטוריים, בהיקף של הספרות שעליה הוא מתבסס ובעומקה, וגם במומחיותו בתחום החשיבה הצבאית. כאן נסתפק בהצגת שתי סוגיות הנוגעות לתועלת בלימוד מהמגזר העסקי.

א. התאגידים בארה"ב לומדים מהצבא - לא להיפך!⁹

נפתח בציטטה מפי גנרל גורדון סליוואן, מפקד צבא היבשה של ארה"ב בשנים 1991-1995, שכתב לאחר שחרורו מהצבא: "לאחרונה אנו רואים יותר ויותר מנהיגים במגזר העסקי המנסים לחקות את צבא היבשה ומחפשים [אצלן] רעיונות של מנהיגות ולמידה" (סליוואן והופר, 2008, עמ' 19).¹⁰ פרידמן הראה באופן משכנע שבמחצית השנייה של המאה ה-20 הובילה החשיבה הצבאית את האסטרטגיה העסקית: ההגות והעשייה של התאגידים הגדולים הלכו בעקבות הצבא, ולא להפך.

⁹ סעיף זה מתבסס על פרידמן 2013, פרק 31 ("בעסקים כמו במלחמה") וגם על הנרי מינצברג, ברוס אלסטרנד וג'וזף לאמפל 2006, עמ' 110-102.

¹⁰ פרופ' לואיס אי' לטאיף שכתב הקדמה לספר לא חסך במחמאות לצבא היבשה: "למעשה, כוחות היבשה היו שוב למובילים של התעשייה [האמריקאית] ביצירתן של גישות חדשות לאתגרי הניהול" (שם, עמ' 16).



ספרו של פרידמן

כך היה בשנות החמישים והשישים כשהתאגידים הגדולים למדו את השיטות שבהן ניהל הצבא הענק את מלחמת העולם השנייה בהיבטים המבצעי והלוגיסטי. הביטוי המובהק להשראת הצבא היה רוברט מקנמרה וחבורת "ילדי הפלא" שלו שעברו מניהול הלוגיסטיקה של חיל-האוויר לניהול חברת פורד. הם הביאו איתם נדוניה בדמות שיטות כמותניות וניתוחים כלכליים והפכו את התכנון המרכזי ("אסכולת התכנון") לאסטרטגיה השלטת באמריקה התאגידית.

אבל בשנות השבעים התרחש משבר קשה בשני המגזרים. צבא ארה"ב נכשל בווייטנאם, והוא נסוג בתסכול מדרום-מזרח אסיה. הכישלון הביא לחיפוש אסטרטגיה חדשה תוך קריאה "לחזור ליסודות" ולעיון מחודש במשנתו של קלאוזביץ. בה בעת נכשלה התעשייה האמריקאית בהתמודדות עם התעשיות היפנית והאירופית. ארה"ב הוצפה במכונניות תוצרת יפן וגרמניה ובאלקטרוניקה בידורית תוצרת יפן; נתח השוק של תאגידים אמריקאיים הלך וירד גם בענפי הפלדה, המספנות והתעשייה הכבדה האחרת. אובדן נתחי שוק, הירידה ברווחיות והאטת הצמיחה הביאו לחיפוש אסטרטגיות חדשות, ואת הבמה כבשו פרופסורים לניהול שקראו למיקוד החשיבה והעשייה העסקית בנושאים הקשורים לתחרות בשווקים.

פרידמן הצביע במפורט על שפע כתיבה עסקית אקדמית ששאבה מהעשייה הצבאית. מרבית המחברים ממליצים לאמץ את הרעיונות של לידל הארט, קלאוזביץ, סון טסו וג'ון בויד - גישה עקיפה, תמרון, ריכוז הכוחות ועוד (פרידמן, 2013, עמ' 507-512); וגם לחקות מפקדים מצליחים - מאטילה מנהיג ההונים עד גנרל פטון. גם רומלט, אזרח מובהק, עשה שימוש במקרי בוחן צבאיים והציע אותם כמקור השראה והפקת לקחים למנהלים. הוא שיבח מספר אסטרטגיות צבאיות מוצלחות לאורך ההיסטוריה של הממסד הביטחוני האמריקאי: של הנשיא אייזנהאור ואנדרו מרשל בעידן המלחמה הקרה, של כוחות הקואליציה במלחמת המפרץ הראשונה וגם אסטרטגיית פיתוח החדשנות של DARPA (Rumlet, 2011, pp. 61-62, 124).

לסיום תת-פרק זה נצביע על המקורות הצבאיים של האסטרטגיה העסקית הנפוצה ביותר בימינו - פרידמן תיאר גם אסטרטגיה עסקית מודרנית נוספת ששורשיה בחשיבה הצבאית - העדפת "האוקיינוס הכחול" על "האוקיינוס האדום". זו הוצגה על ידי צ'אן קים ורנה מוברגניה, חוקרים ב-INSEAD. הם קראו להתרחק מ"אוקיינוסים אדומים" השורצים במתחרים מקיזי דם, הנלחמים זה בזה על נתחי שוק והשוחקים את הרווחיות. משנתם זכתה לתפוצה אדירה, ומאז 2005 הם מכרו מיליוני עותקים של ספריהם.

ניתן לקבוע כי המלצתם להפליג בנחישות ב"אוקיינוס כחול" במקום לדשדש ב"אוקיינוס אדום" היא שילוב פשטני של הרעיונות של לידל הארט על "גישה עקיפה" עם אלה של "לוחמת תמרון" - שתי האסטרטגיות שנולדו בעקבות הכישלונות במלחמת העולם הראשונה. "האוקיינוס האדום" שלהם הוא מקרה פרטי של מלחמת התשה שממנה סולדים ממילא כל המתכננים הצבאיים. מביך לקרוא

את האופן שבו הם תיארו את החשיבה והעשייה הצבאית, שלטענתם היא נחותה מזו של המגזר העסקי: "התעמתות עם יריב וסילוקו משדה קרב מוגבל בטרטוריה שלו [...] השלמה עם האילוצים העיקריים של מלחמה על טריטוריה מוגבלת והצורך להכות באויב [...] לא יותר מתחרות באוקיינוס אדום [...] אין בה את העוצמה המיוחדת לעולם העסקי - היכולת לייצר שווקים חדשים נעדרי תחרות" (Kim, Mauborgne, 2019, p. 114).¹¹ מדבריהם עולה שתורתם כלואה במושגי מלחמת העולם הראשונה ומתעלמת מהחשיבה והלחימה במאה השנים האחרונות, במיוחד מהלחימה בדור האחרון.

איך אפשר להתייחס ברצינות להגיגים העסקיים של השניים? הם גם אפילו אינם יודעים שהגלגל שהומצא על ידם בתרועה רבה בתחילת המאה ה-21, נוסע כבר בדרכים הצבאיות מאז מלחמת העולם הראשונה. הם גם אינם מציינים (או אינם יודעים?) שאת האוקיינוס הכחול והאדום המשיגו האדמירלים אלפרד מהאן וג'וליאן קורבט בשלהי המאה ה-19. האסטרטגיה שלהם יוצאת מהנחת יסוד שעל מנת להגיע להישגים מובהקים יש לקחת סיכונים משמעותיים. ספק רב שהיה בה חידוש לעולם העסקים, ואילו בעולם הצבאי היא מובנת מאליה.

תוכנית אסטרטגיה בעולם המעשה מקבילה להשערה בעולם המדע, ולכן יש להתייחס אליה כאל טענה שניתן להפריכה

בהקשר זה מובא אירוע על גנרל דון סטארי, ידיד גדול של צה"ל, שהיה מהוגי וממבצעי הטרנספורמציה שעבר צבא היבשה האמריקאי אחרי היציאה מווייטנאם. הבעיה האסטרטגית שעמדה בפני ארה"ב בשנות השבעים והשמונים נבעה מהנחיתות הכמותית והאיכותית של צבאות נאט"ו בהשוואה לברית ורשה. סטארי ומפקדי TRADOC חיפשו פתרונות במגזר העסקי, והם פיתחו את הדוקטרינה החדשנית שלהם תוך הסתמכות על שני מקורות קלאסיים. הראשון היה לימוד היסטוריה צבאית בעזרת מחקריו של חוקר הביצועים רוברט הלמבולד (Helmbold) שחקר 1000 קרבות היסטוריים והראה באלו תנאים המעטים יכולים לגבור על הרבים. השני היה לימוד מצבאות זרים, ובמקרה של סטארי לימוד מצה"ל שלחימתו ברמת הגולן בתחילת מלחמת יום הכיפורים התבצעה בתנאים הדומים לאלה שהיו צפויים לשרור בגבול שבין מזרח גרמניה לבין מערבה בפרוץ מלחמת העולם השלישית. לדברי סטארי המחקרים של הלמבולד לימדו אותו כי המעטים יכולים לגבור על הרבים, ומלחמת יום הכיפורים סיפקה לצבא ארה"ב "ניסוי שטח נפלא, שבא בשעה

¹¹ הציטטה נלקחה מגרסה תמציתית שפורסמה על ידי המחברים וההוצאה לאור ב-2019.

מצויינת" (ברונפלד, 2005, עמ' 403-404).¹²

לסיכום, האמור בסעיף זה מצביע שבארה"ב המגזר העסקי שואב השראה מהצבאי, ולא להפך, וכי היושבים על גדות הירקון והאיילון לא תמיד מבינים את השיח על גדות הפוטומאק וההדסון.

ב. הייעוץ לעסקים הוא פרנסה, לא רק שליחות

פרידמן ביקר בחריפות את מחוללי החשיבה האסטרטגית העסקית המכונים "תעשיית האסטרטגיות" ואת המניעים שלהם. כרקע לביקורתו משמש התיאור של מינצברג את הזינוק של תעשיית האסטרטגיות שהחל במקביל לפרסום ספרו החשוב של מייקל פורטר שעסק באסטרטגיה תחרותית: "לתעשייה יש כתבי עת אקדמיים, מועדונים ומסגרות דיונים משלה. הספרות שנכתבת בה עצומה, ומאז 1980 היא מתפתחת בקצב מעורר השתאות" (פרידמן, 2013, עמ' 32). יאמר כי הביקורות על תעשיית האסטרטגיות מתייחסות בראש ובראשונה לחשיבה האסטרטגית, ונוספות להן ביקורות על יצרני הטכניקות הניהוליות הצצות ואחר כך נעלמות (למשל, TQM, BPR, KPI, ועוד ועוד טכניקות וראשי תיבות). כאן נתייחס לשתי הרמות כאחת במטרה להבליט את האינטרסים של כל מגזרי תעשיית האסטרטגיות ואת יחסיה הסימביוטיים עם הנהלות התאגידים.

בתת הפרק "שגעונות אופנה ואופנות" (שם, עמ' 563-560) תוקף פרידמן את השילוש הקדוש של תעשיית האסטרטגיות: את חברות הייעוץ, הפקולטות לניהול והתקשורת הכלכלית.

לקוחות התעשייה הם ההנהלות והדירקטוריונים של תאגידים, הרגולטורים ומשקיעים לסוגיהם. **הגייסות** הם בוגרי הפקולטות למנהל עסקים שמגיעים לתאגידים אחרי סיום הלימודים (קודם לכן הם לקוחות) וגם כתבי העת והספרים המקצועיים (וגם הפחות מקצועיים) והתהודה התקשורתית הרבה למתרחש במגזר העסקי. רומלט תיאר גיס נוסף – "להקת מעודדות" – בדמות בנקים להשקעות, עורכי דין, רואי חשבון ויועצי השקעות. כל אלה נהנים מעמלות שמנות כשתאגידים רוכשים, מתמזגים, מנפיקים ומבצעים מהלכים עסקיים נוספים המכונים אסטרטגיים. התעשייה מתפרנסת יפה מחוזי ייעוץ, מסדנאות, מימי עיון, מהרצאות, מספרים וממאמרים – כל אלה הם "מוצרים" שהיקפם גדל במהירות בדור האחרון. לתעשיית האסטרטגיות יש אינטרסים ושאיפות לצמיחה (שיקולי "פרנסה"), ואין לצפות שינחו אותה רק שאיפות לגילוי האמת הצרופה וטובת ציבור בעלי המניות.

פרידמן ניסה להבין את סודות הצלחת התעשייה וציטט שני מחקרים שאינם מחמיאים לה. הראשון בדק שש־עשרה אופנות ניהוליות שעלו בחצי השני של המאה ה-20, והגיע למסקנה כי לאורך זמן חילופי האופנות נעשו תכופים יותר, ובמקביל

¹² ראו גם: Hoffmann and Starry, 1999. צבא ארה"ב למד רבות גם בגרמניה מהתפיסות של הבונדסוהר וגם ממפקדים בדימוס של הוורמאכט.

התקצרו תוחלות החיים שלהן. נוסף על כך, האסטרטגיות הצעות חדשות לבקרים הופכות להיות קשות יותר לביצוע, מחייבות השקעת מאמצים גדולים יותר מצד ההנהלות, ובסופו של דבר הן אינן מיושמות (Carson et al, 2000, P.1143-1158). השני הוא מחקר שתיאר את האופי האופנתי של תוצרי התעשייה: כשאסטרטגיה חדשה נקלטת מתחיל תהליך של חיקוי, ותאגידים רבים מאמצים אותה, אפילו אם היא אינה הולמת את נסיבותיהם הייחודיות, ובסופו של דבר היא גם אינה משפרת את הביצועים. ממצאי המחקר אינם מחמיאים לתעשיית האסטרטגיות, להנהלות התאגידים ולעולם העסקים בכללותו: אימוץ אסטרטגיה אופנתית משפר את הדימוי החיצוני של התאגיד, שכן הוא משדר חדשנות, יוזמה וכדומה, גם אם הדימוי מנותק מהביצועים בפועל. האימוץ משפר גם את הדימוי הפנימי, וזאת הסיבה שדירקטוריונים נוטים לתגמל מנכ"לים על אימוץ אסטרטגיה אופנתית מייד עם קבלת החלטת האימוץ ופרסומה, לפני שרואים את השתקפותה בביצועי התאגיד (Staw and Epstein, 2000, pp. 523-556).

אימוץ אסטרטגיה אופנתית משפר את הדימוי החיצוני של התאגיד, שכן הוא משדר חדשנות, יוזמה וכדומה, גם אם הדימוי מנותק מהביצועים בפועל

ב"בחזרה לנארטיב", תת-פרק נוסף, פרידמן ביקר קשות את המתודולוגיות של תעשיית האסטרטגיות תוך התבססות על המחקר המקיף של אנדרו מאייר שעסק באסטרטגיות של "הונדה", יצרנית אופנועים יפנית שהפכה למעצמת רכב עולמית. תאגיד זה זכה במאמרים מלומדים רבים בגלל היותו חלק מהתעצמות תעשיית הרכב היפני והניסיונות המערביים לפצח את סודות הצלחתה. התנהלות הונדה בחצי השני של המאה ה-20 תוארה במקרי בוחן רבים שנלמדו בפקולטות לניהול (פרידמן, 2013, עמ' 563-569).¹³

מאייר חקר את תעשיית הרכב היפנית וגם בדק את אחד-עשרה המחקרים על הונדה שפרסמו חוקרים מערביים ידועי שם (אחד מהם של חברת הייעוץ "בוסטון קונסלטינג") מאז 1975. ממצאי מאייר קוטלים את המחקרים ומטילים צל כבד על היושרה והמתודולוגיות של החוקרים והפרופסורים הבונים והמלמדים מקרי בוחן המתבססים על מחקרים בעייתיים. מאייר גם מצביע שהמתודולוגיה הבעייתית בחקר הונדה מאפיינת את תעשיית האסטרטגיות ומבזה את מהות המחקר האקדמי. היא "חוסכת" עבודה לחוקרים שנוטים לא להתעמק בחקר העובדות, והיא קולעת

¹³ ראו גם: Mair, 1999. המחקר של מאייר עשיר בתובנות אפיסטימולוגיות, והוא יכול להועיל לחוקרים ומדריכים העושים שימוש במקרי בוחן צבאיים.

לטעמם של היועצים והתלמידים המחפשים מסקנות ולקחים פשוטים וקליטים. הביקורת על תעשיית האסטרטגיות קיבלה חיזוק משעשע מ"עריק" שניהל חברת ייעוץ בינונית ופרסם ספר ביקורתי מאוד על הענף. הוא כתב את הספר במטרה "לפתור את התעלומה" האופפת את העוסקים בייעוץ העסקי: "איך ייתכן שכה רבים, היודעים כה מעט, מרוויחים כל כך הרבה מייעוץ איך לבצע את העבודה הניתן למנהלים שהם המומחים לנושא?" מהספר עולה שהענף מונהג על ידי אנשים אינטליגנטיים מאוד אך ציניים, ושיושרה אינטלקטואלית איננה בראש מעייניהם. הרבה מהשירותים שחברות הייעוץ מספקות לתאגידים הם נטולי ערך או משרתים את טובתו האישית של המנכ"ל, ולא את טובת ציבור בעלי המניות והעובדים בתאגיד (Stewart, 2009).¹⁴

לסיום, הפריחה העצומה של תעשיית האסטרטגיות בדור האחרון היא תוצאה של הביקוש הגואה למוצריה – ההיצע התאים את עצמו במהירות לביקוש, והתעשייה עלתה ופרחה לשמחת כל פעיליה. לכן הרוכשים את מוצריה חייבים לזכור כי שיקולי פרנסה דוחפים גם את תעשיית האסטרטגיות ליצירת מוצרים חדשים חדשות לבקרים, והיא מלווה את שיווקם בהבטחות מפליגות לגבי סגולותיהם, כמו בענפי האופנה והקוסמטיקה. ניתן לראות בדברים אלה הערת אזהרה למפקדים ולמנהלים הקוראים ספרות אסטרטגית עסקית ועוד יותר למי שרוצה לשכור יועצים אסטרטגיים.

סיכום ומבוא להמשך

הסיכום

סקירת הספרות נועדה להאיר סוגיות הקשורות בטענה שצה"ל צריך ללמוד חשיבה אסטרטגית מהמגזר העסקי. הסקירה הבליטה דעות ביקורתיות, והיא נועדה לשמש חיסון נגד ההילה הבלתי מוצדקת שיש לפעילי תעשיית האסטרטגיות – פרופסורים, חברות ייעוץ, התקשורת הפיננסית ולהקת המעודדות. סקירה זו התייחסה רק ל"חשיבה האסטרטגית" ברובד העליון – זו המכוונת את פיתוח התפיסות, את בניין הכוח ואת הפעלתו בנושאי ליבה כבדי משקל. על מנת למנוע בלבול נכנה להלן כ"חשיבה עסקית תפעולית" נושאים אחרים, שגם הם חשובים לצה"ל, כגון יעילות, בקרה תקציבית וגמישות. מהן הבעיות שעולות מהסקירה:

- ראשית, השיח אינו ממוקד. ריבוי ההגדרות למושג אסטרטגיה וריבוי האסכולות האסטרטגיות מערפלים את הדיונים. כך, למשל הגרסה הבלמ"סית של אסטרטגית צה"ל. זהו מסמך חשוב מאוד וחדשני, אך תוכנו דומה יותר להערכת מצב הכוללת חזון ויעדים, מאשר להגדרות מקובלות של אסטרטגיה (לשכת הרמטכ"ל, 2018).¹⁵

¹⁴ המחבר הוא בעל תואר שלישי שהתמחה בפילוסופיה של המאה ה-19, ושכותב היטב, אך לא כל אמירותיו הן תורה מסיני. חיזוק משעשע יותר הוא ספר הקומיקס *The Dilbert Principle* (Adam, 1996) שפרקים 12 ו-13 שלו עוסקים ביועצי ניהול ובתוכניות עסקיות.

¹⁵ גרסה מעודכנת של המסמך שהתפרסם ב-2015.

- הספרות האמריקאית, האקדמית והאחרת, משופעת בקריאות למגזר העסקי ללמוד אסטרטגיה מהצבא. במקביל קיימת ספרות ענפה (שאותה לא סקרנו כאן) הקוראת לצבא ללמוד מהעסקים חשיבה תפעולית וכך למנוע את בזבוז כספי משלמי המיסים.
- הספרות איננה תומכת בטענה שצה"ל צריך לאמץ חשיבה אסטרטגית שמקורה במגזר העסקי. קשה לראות מה יועילו הרעיונות של פורטר, קים ומורבגוניה (ומחברים אחרים מהאסכולות התחרותיות-שיווקיות) להתמודדות מול אירן וגרורותיה ומול הפלשתינאים וגורמים עויינים נוספים.
- המזרח התיכון היה (וימשיך להיות) סביבה "תחרותית" מאוד, ומאז ומתמיד פעלה בו ישראל באופן חדשני ומשבשש – הרי כך הגענו עד הלום. מאז 1948 מפקדי צה"ל וחייליו משבשים ומסכלים, וגם הורגים ונהרגים, ולכן אין תועלת בהמשגת ההתמודדות עם אויבנו באמצעות פרופסורים לתחרותיות ולשיווק. אצלנו Cutthroat Competition איננה מטאפורה!
- צה"ל צריך ללמוד חשיבה עסקית תפעולית מתאגידים גדולים, שכן הוא זקוק לה על מנת למצות את מרב הביטחון מתקציביו. אין פלא שאלופים (במיל") דן הראל וישראל זיו קראו אחרי שחרורם ללמוד מהמגזר העסקי (ברונפלד, 2015, עמ' 131-132). וכך גם אנשי הטכנולוגיה העילית ("הייטקיסטים") הצעירים במערכת הביטחון במדים ובחולצות טי ("טישירטס") (ברונפלד, 2020, עמ' 83-86).
- הספרות המבקרת את לימודי הניהול ואת חברות הייעוץ האסטרטגי מבליטה את הקושי ללמד וללמוד אסטרטגיה, אפילו בתוך המגזר העסקי. מכאן ניתן להצביע על הקושי העצום לאמץ את החשיבה של תאגידים אמריקאים לצבא ישראלי (פינקל, שמיר, 2000, עמ' 35).¹⁶
- כבדו וחשדו – פתגם סיני עתיק (לא של סון טסו) אומר: "האסטרטגיה העסקית איננה כמו הר, ככל שמתקרבים אליה היא נמוכה יותר". לפיכך טוב להצטייד במשקפיים נגד סינוור, לקחת חיסון ולבדוק היטב את האסטרטגיות המוצעות.

מה הלאה?

לפני שנים רבות הוצג המחזה המוזיקלי "איך להצליח בעסקים מבלי להתאמץ". מסקירת הספרות עולה כי אין דרך כזאת (אלא אם המנהל הוא בר-מזל באופן חריג). יתר על כן, בסביבה המדינית-צבאית קשה עוד יותר להצליח בלי להתאמץ. מאז ומעולם נמצאים כולם "במרדף אחרי מצוינות צבאית" – בדור האחרון בעזרת אומנות המערכה – אך המצוינות חמקמקה וקשה לתפוס אותה. סקירה זו אינה מתיימרת להציע דרכים להתמודדות עם המשבר הפרדיגמטי הנוכחי, ונסתפק במספר הגיגים שנציג להלן.

¹⁶ אל"ם מאיר פינקל ואיתן שמיר הצביעו במפורט על הקשיים, ולכן הם קראו לצה"ל ללמוד תחילה ובעיקר מצה"ל. רק אחר כך, בזירות המתבקשת, מצבאות זרים. הם לא הציעו למידה מהמגזר העסקי.

ראשית, האם מה שנתפס בדור האחרון כ"היתקעות וחמיצות", הוא אכן תוצאה של היעדר חשיבה אסטרטגית יצירתית, חדשנית ומהפכנית. ייתכן שאת הפתרונות לבעיות הביטחון הלאומי בדור האחרון יש לחפש תחת פנסים אחרים, רובם קורנים אור צהוב מקדמת דנא. כך, למשל פנס שיפור השיח ותיאום ציפיות בין הדרג המדיני וצה"ל. זהו נושא כאוב בתולדות המדינה ששיאו האחרון (ב-2020) היה הדרת צה"ל מהדיונים על סיפוח בקעת הירדן. כך, למשל פנס חיזוק המשילות של הרמטכ"ל ואגפי המטכ"ל מול אילוצי הדרג המדיני מן הצד האחד ומול הנטיות הבדלניות של זרועות, פיקודים מרחביים ומנהלות מן הצד השני (רותם, 2007, עמ' 87-100).¹⁷ למרבית התסכול, האורות שמפצים הפנסים אינם זוהרים, ולצידם יש גם צללים המבלבלים והמטעים. לכן יש חשיבות עצומה לאיכות המפקדים הבכירים (מה גם שבישראל רבים מהם מתקדמים לדרג המדיני).

שנית, האם ניתן ללמוד מהמגזר העסקי שיטות לפיתוח מנהלים בכירים? ההתנסויות ומבחן התוצאה הם הגורמים החשובים לקידום מנהלים בעסקים וגם בצבא. אך יש הבדלים גדולים בעשייה בין שני המגזרים, והם ניכרים במידת ההישג, בטווח הזמן של המדידה ועוד ועוד. עם זאת חשוב לציין שבמגזר העסקי אין שאיפות לשפר את הכישורים האסטרטגיים בקורסים ובשיטות אקדמיות, כפי שעושים הצבאות. ההשכלה של מנהלים היא בדרך כלל תואר ראשון ושני במדעי החברה, מדעים או משפטים, וכשלעצמה היא איננה מכשירה אותם לחשיבה אסטרטגית (מינצברג, 2004).¹⁸

שלישית, מהי בעיית צה"ל - שיטות החשיבה או סוג החושבים? מדי פעם מתפרסמים מאמרים של מפקדים בכירים במילואים הטוענים שחשיבת צה"ל מתאפיינת במקצוענות שאינה יצירתית, ובלוואליות שאינה במקומה (הכהן, 2011).¹⁹ לדעתי בשיח הנוכחי ניתן משקל רב לשיטות ללימוד חשיבה אסטרטגית ולעיסוק בזהות הגופים האחראים על לימוד החשיבה. לעומת זאת, לא ניתן משקל מספיק לטיפול תרבות שתכיל ותעודד קצינים צעירים ויצירתיים, לאו דווקא "טלנטים" ביחידות הטכנולוגיות. תרבות שתמנע נשירת קצינים יצירתיים בדרגת רס"ן וסא"ל. רביעית, הגיג הקשור לקודם, לאיזה סוג מפקדים מכוונת מדיניות ההכשרה והקידום של קצינים? בשיח שהתקיים בין צה"ל ובין צבא היבשה האמריקאי אחרי מלחמת יום הכיפורים, אמרו ראשי TRADOC שהמסלול האמריקאי - ווספוניט,

¹⁷ ראו גם: פינקל, 2018; פינקל, 2020, עמ' 453-460.

¹⁸ מינצברג, שספרו תואר לעיל, הקדיש ספר בן 462 עמודים לנושא. חלקו הראשון מראה שתואר במינהל עסקים (MBA) איננו מכשיר לניהול אסטרטגי, אף כי הוא מלמד היטב מקצועות, כמו חשבונאות, מימון, שיווק ושאר מיומנויות הנדרשות בתאגידים. חלקו השני מוקדש לדרך נכונה להכשיר מנהלים, על פי ניסיונו של מינצברג. ון קרפלד הגיע למסקנה דומה שנים קודם לכן וקבע שצבא ארה"ב אינו מפיק תועלת ממשלוח קצינים ללמוד בפקולטות למינהל עסקים (Van Creveld, 1990).

¹⁹ ראו גם: אבולעפיה, 2010; מורג, 2011. נוסף עליהם ראו גם את המחקר המקיף שלו 2009. לדעתי המלצותיו נותנות משקל יתר לנושאים מבניים ולתהליכים, והן אינן מתמודדות עם שאלת המפתח שהציבו הכהן, אבולעפיה ומורג. אל"מ (במיל') דודי קמחי נדרש אף הוא לנושא תחת דגל "האינטלקטואליזם הצבאי", ומאמרו מכיל שפע מקורות רלוונטיים.

פורט ליבנוורת' ו"האוניברסיטה הלאומית להגנה" (NDU) – נועד להבטיח שהגנרלים יהיו ראויים לתפקידיהם. אין בכך המלצה שצה"ל יחקה את צבא ארה"ב, אלא להצביע על כך ששאיפה לפרופיל אישיותם של אלופים ותא"לים צריכה להתבטא כבר במדיניות כלפי קצינים זוטרים, נוסף על שנאמר לעיל על עבודות הכלה והטיפול בצעירים היצירתיים.

מילה אחרונה. פיתוח החשיבה האסטרטגית מתבצע בתוך משולש שאינו שווה צלעות: מה מלמדים, מי מלמד ומי הם התלמידים. מתן משקל גדול יותר לצורך להביא נבחרת איכותית של מפקדים לרמות פיקוד גבוהות הוא בלב העשייה הצבאית. הוא פחות מוחשי מפיתוח אמצעי לחימה חדישים ותורות הפעלתם, אבל הוא לא פחות חשוב.

רשימת מקורות

- אבולעפיה, אמיר (2010). "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** 433, עמ' 20-27.
- אל"מ א' (2018). "מה יכולה האסטרטגיה הביטחונית ללמוד מהאסטרטגיה העסקית". **מערכות** 481-480, עמ' 58-63.
- בן ישראל, יצחק (1999). **הפילוסופיה של המודיעין**. משרד הביטחון-ההוצאה לאור, סדרת אוניברסיטה משודרת.
- ברונפלד, שאול (2005). "'מעטים מול רבים' - השפעת מלחמת יום הכיפורים על צבא ארה"ב". **מערכות** 403-404, עמ' 75-87.
- ברונפלד, שאול (2015). "לא קללנים!". **צבא ואסטרטגיה**. כרך 7 גיליון 2, עמ' 131-132.
- ברונפלד, שאול (2020). "חשבון כיס וחשבון נפש - ההיערכות לקיצוץ הסיוע השקלי". **התעשייה הבטחונית בישראל והסיוע האמריקאי**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 201, עמ' 83-86.
- ברנע, אבנר (2019). "האם ניתן לפרוץ את תקרת הזכוכית של דיסציפלינת המודיעין האסטרטגי?". **בין הקטבים** 21-20, עמ' 145-164.
- הכהן, גרשון (19/09/2011). "חניכים מצטיינים מפחידים אותי". **ישראל דפנס**.
- וולנסקי, ג'ניה (22.01.20). "בניגוד למדינות מתוקנות, למדינת ישראל אין תפישת ביטחון לאומית". **זה מרקר**.
- לשכת הרמטכ"ל (2018). **אסטרטגיית צה"ל**.
- מורג, עמי (2011). "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות". **מערכות** 439, עמ' 52-55.
- מינצברג, הנרי, אלסטר אנד, ברוס ולאמפל, ג'וזף (2006). **ספארי אסטרטגיות - סיור מודרך בעקבות הניהול האסטרטגי**. ידיעות אחרונות.
- סליוואן, ר' גורדון, הופר, ו' מייקל (2008). **תקווה איננה שיטה, מה שיכולה המנהיגות העסקית ללמוד מהצבא האמריקני**. משרד הביטחון - ההוצאה לאור.
- פז, אלון ופרידמן, ליהיא (2019). "'לעולם אין סופים', כולם התחלות - הנה אחת. תאורטיקנים ופרקטיקנים לומדים על מלחמות המחר". **בין הקטבים** 21-20, עמ' 181-196.
- פינקל, מאיר, שמיר, איתן (2000). "ממי צריך צה"ל ללמוד?". **מערכות** 433, עמ' 25-35.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל - מחקר השוואתי של שישה היבטים בתפקודו של מפקד הצבא**. מערכות.
- פינקל, מאיר (2020). **המטכ"ל**. מערכות.
- קמחי, דודי (2015). "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל". **מערכות** 464, עמ' 14-25.
- רותם, אברהם (2007). **עבודת המטה הכללי, בדק בית בטירה**. הוצאת מערכות.
- שלו, עינב (2009). "איך מגדלים מצביאים". **מערכות** 424, עמ' 18-27.
- Adam, Scott (1996). *The Dilbert Principle*. Harper Collin.
- Carson, P. Paula, Lanier, A. Patricia, Carson, D Kerry, Guidry, N. Brandi (2000). "Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing". *The Academy of Management Journal* vol. 43, pp. 1143-1158.
- Crevelld V. Martin (1990). *The Training of Officers - From Military Professionalism to Irrelevance*. Macmilan.
- Freedman, Lawrence (2013). *Strategy - A History*. Oxford University Press.
- Hoffmann, F. George, starry, A. Donn (1999). *Camp Colt to Desert Storm*. The University Press of Kentucky.

- Kim, W. Chan, Mauborgne' Renee (2019). "*Blue Ocean Strategy*". Harvard Business Review Press.
- Mair, Andrew (1999). Learning From Japan? Interpretations of Honda Motors, Strategic Management Theorists. *Nissan Occasional Paper Series* No. 29, Oxford, Nissan Institute of Japanese Studies.
- Mintzberg, Henry (2004). *Managers not MBAS*. Berret-Koehler Publishes.
- Ronda-Pupo, A. Guillermo, Guerras-Martin, A. Luis. (2012). "Dynamics of The Evolution of The Strategy Concept 1962-2008: a Co-Word Analysis". *Strategic Management Journal* 33.
- Rumelt, Richard (2011). *Good Strategy/Bad Strategy*. Profile Books.
- Staw, M. Barry, Epstein, D. Lisa (2000). "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management, Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay". *Administrative Science Quarterly* vol. 45, pp. 523-556.
- Stewart, Matthew (2009). *The Management Myth, Debunking Modern Business Philosophy*. W. W. Norton.