

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 ולנהג, 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