

מערכת הלמידה המטכ"לית - בין שמרנות להשתנות

תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן

יואב הר-אבןⁱ

מבוא

לקראת סוף שנת 2013 אישר הרמטכ"ל, רב-אלוף בני גנץ, את מסמך האב התפיסתי הראשי - 'אסטרטגיית צה"ל - תפיסת ההפעלה'. התפיסה, שמגלמת תהליך ממושך, חותרת לשקף באופן תמציתי את המציאות האסטרטגית שבה פועל צה"ל, ולנסח את העקרונות העיקריים להפעלת כוח צה"ל ולבניינו בעידן הנוכחי. בדיונים לאישור התפיסה ברמות השונות, לרבות בפורום בראשות הרמטכ"ל, עלו שוב ושוב שאלות יסוד לגבי עצם הצורך בתפיסת יסוד מסוג זה ולגבי מטרתה – מה בין "תפיסת ההפעלה" לבין "אסטרטגיה"? למי היא נועדה? האם אפשר בלעדיה?

אין זו הפעם הראשונה ששאלות מסוג זה עולות. הדיון בצורך בתפיסה כזאת חוזר אחת לכמה שנים, בעיקר משחזר צה"ל לעסוק בכתיבה ובניסוח של תפיסת הפעלה ואסטרטגיית פעולה.

מאמר זה לא נועד לספק תיאור היסטורי בדבר התפתחות התפיסה הצה"לית ואופן כתיבתה. מטרתו לנסות ולעמוד על מקומה של תפיסת ההפעלה בצה"ל בשנת 2014, בהנחה שדיון בפיתוח התפיסה ובאופן כתיבתה יוכל לספק לנו הבנות בדבר מערכת הלמידה הצה"לית.

ברור אפוא, שאין לי עניין לדון בתכנים המובאים במסמך 'תפיסת ההפעלה - אסטרטגיית צה"ל', אלא לדון בשאלה האם מנגנון גיבוש תפיסות היסוד ברמה האסטרטגית והמערכתית הוא מערכת למידה מועילה (אפקטיבית) דייה. מערכת למידה מועילה נדרשת להיות כזו שמאפשרת לצה"ל להתמודד עם המתח הבסיסי הטמון בפעילותו של כל ארגון צבאי - המתח שבין הצורך המתמיד להתעדכן ולהשתנות, מצד אחד, והצורך הארגוני ביציבות ובשפה

ⁱ אלוף יואב הר-אבן מכהן כראש אגף המבצעים במטה הכללי.

ארגונית משותפת כחלק מהמחויבות הבסיסית של צה"ל למשימותיו המיידיות, מהצד האחר.

מבט היסטורי חטוף על התפתחות תפיסת ההפעלה

מאז הסמינר הראשון של בן-גוריון ערב מלחמת העצמאות, נדרש צה"ל לקיים מעת לעת מחשב אסטרטגי-תפיסתי. בן-גוריון הבין כי השינוי בסביבה האסטרטגית - הסיכוי הגובר להקמת המדינה היהודית, מצריך גם שינוי פרדיגמטי בתפיסה הביטחונית שרווחה ביישוב עד אז. בן-גוריון זיהה את השינוי והבין את הצורך להשתנות לאורו - מכוח מגן שנבנה ביחס לאיומי הטרור הערבי בארץ ישראל, לבניין כוח צבאי של ממש שיהיה בכוח להתמודד עם איום צפוי של פלישת צבאות ערב. שנות ה-50 של המאה העשרים אופיינו בדיונים תפיסתיים אחרים, כגון הדיון הנוקב בין מצדדי בניין הכוח המשוריין לבין הרמטכ"ל דיין, שתפס את צה"ל כצבא שעיקרו חי"ר. בשלושים השנים הבאות לא היו בצה"ל דיונים תפיסתיים בסיסיים ועקרוניים מהסוג הזה. בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים אומנם היו במטה הכללי דיונים בעניין תפיסת המגננה של צה"ל בסיני וברמת הגולן, אך אלה לא נתפסו כדיונים תפיסתיים עקרוניים (דוקטרינאריים) אלא כדיונים בעניין התוכניות האופרטיביות של צה"ל. שינוי מובהק ביציבותה של התפיסה הזאת החל להיות מורגש במחצית העשור של 1990. שני תהליכים מרכזיים השפיעו על הלכי הרוח התפיסתיים בצה"ל: האחד - התפתחות עולם האש המדויקת והשפעתו על היחסים שבין תמרון יבשתי לעוצמת אש בתפיסת הלחימה נגד צבאות; והאחר - השתנות הסביבה האסטרטגית, שבה פועל צה"ל כסביבה המורכבת פחות מאיומים קונוונציונליים של צבאות ערב, ויותר מאיומי טרור, והלחימה בסביבה מורכבת, כגון עזה, אזורי יהודה ושומרון והלחימה המתמשכת בחזבאללה ברצועת הביטחון. בתנאים החדשים שנוצרו נדרש צה"ל לפתח חשיבה מחודשת בדבר היסודות התפיסתיים, שעליהם מבוססים פעילותו ובניין עוצמתו.

סוף שנות ה-90 ותחילת העשור הקודם התאפיינו בעושר של דיונים תפיסתיים בצה"ל, שנגעו בין היתר בסוגיות לחימה וביטחון במציאות הסדרית ומשמעויותיו המעשיות של "העימות המוגבל".

הביטוי המעשי לאותה חשיבה מחודשת היה בפיתוח מושגים תורתיים חדשים ("עיונות מוגבל", LICⁱⁱ, HICⁱⁱⁱ וכד') ובניסיון להמשיג אחרת את תפיסת ההפעלה של צה"ל, תוך כדי ניסיון לפתח חשיבה חדשה על אופי המערכות.

הדיון התפיסתי הער השתקף גם בעבודה תפיסתית ענפה ובתוך עשור אחד בלבד פרסם צה"ל שלושה מסמכים תחת הכותרת "תפיסת הפעלה" או "אסטרטגיית צה"ל".

המעבר החד מיציבות תפיסתית יחסית בשלושה עשורים האחרונים, לעיסוק תדיר בתפיסות הפעלה ועדכון כל שלוש-ארבע שנים בממוצע, מעלה תהיות. האם זהו קצב השינויים בסביבה האסטרטגית, שצה"ל מגיב עליו? האם זוהי עדות לגל יצירתי וחדשני בצה"ל, או אולי להפך - למבוכה מתמשכת?

יתר על כן, מהי המשמעות הארגונית המעשית מפרסומה של תפיסת הפעלה חדשה בקצב כזה? תפיסה הרי נועדה לשרת את עדכון התורה והתפיסות המבצעיות ואת בניין הכוח, ותהליכים אלו נעשים בדרך כלל בטווחי זמן של עשור ולעיתים יותר מכך. עד כמה התאים עצמו בניין הכוח הצה"לי למגמות התפיסתיות המשתנות בעשורים האחרונים?

סבורני שהגורם העיקרי שהכתיב עיסוק תפיסתי עָצים (אינטנסיבי) בצה"ל בעשורים האחרונים הוא הקצב הגובר והולך של השינויים בסביבה האסטרטגית. שינויים אלו, דוגמת ההתקוממות באיו"ש והשהייה בלבנון, אתגרו את תפיסת הביטחון של צה"ל והלחימה הקונבנציונאלית. תהליך הלמידה ופיתוח הידע למול השתנות מעין זו לא נפתר באמצעות תהליך חשיבה אחד שסופו עם פרסום תפיסה. בנוסף, תמורות טכנולוגיות חשובות בעולם הצבאי - עולם האש המדויקת, המודיעין והרשת - "גררו" גם הן את החשיבה הצבאית קדימה ויצרו גלים וגלי נגד של חשיבה תפיסתית על עולם המלחמה הקונבנציונאלית ועל אופיים של העיונותים הצבאיים.

טענתי הבסיסית היא שהמציאות האסטרטגית (החיצונית והפנימית), משתנה בתקופתנו שינוי מהיר ודרמטי יותר מבעבר. הקצב המואץ של השינוי מחייב אותנו בעת הזאת להסתגל למערכת תפקודית, שבה אנו מחויבים בעדכון

ⁱⁱ עיונות בעצמות גבוהה (high intensity conflict).

ⁱⁱⁱ עיונות בעצמות נמוכה (low intensity conflict).

ובפיתוח תפיסות בקצב מהיר, מחד גיסא ומאידך גיסא - קצב התרגום של הלמידה התפיסתית הזו לתהליכי בניין הכוח והארגון יישאר איטי יחסית והאתגר יהיה לבצע התאמות באופן רציף.

זהו אפוא מתח מכונן בהתנהלותה של המערכת הצבאית בעידן הזה. מתח זה מחייב אותנו לדפוס חשיבה אחר על הדרך שבה אנו מפתחים ידע, על הדרך שבה אנו בונים כוח, ועל הדרך שבה אנו נדרשים לפעול באופן גמיש ואחר, תוך הפחתת התלות בין אופן הפעלת הכוח לבין מבנים ארגונים קיימים, שהגיונם נטוע בחלקו בעבר.

תהליך פיתוח הידע, התפיסות והיכולות

המציאות, כאמור, משתנה בקצב מהיר מאי פעם. מושגים כגון "מדינה", "לאום", "ריבונות" (ומימושה), "ארגוני טרור" ו"צבאות סדורים" - קיבלו וממשיכים לקבל משמעות חדשה. המציאות המשתנה מחייבת אותנו ליצור תהליכי למידה על האויב ועל עצמנו בקצב מהיר בהרבה מהקצב שבו אנו מתכננים באופן מעשי את בניין הכוח הצה"לי במסגרת התוכניות הרב-שנתיות. במציאות כזו מתחדדת יותר מבעבר שאלת השאלות שבין אנשי התורה והתפיסות לבין אנשי הטכנולוגיה: מה קודם למה ומה מכווין את מה; האם התפיסה והתורה קודמות ליכולת ולאמצעי לחימה, או להיפך?

בעבר, גם כאשר הקדימה הטכנולוגיה את התפיסה, היה בידנו די זמן לפתח תפיסה תואמת. דוגמה טובה לכך היא פיתוח תפיסת הפעלת האש המדויקת בצה"ל. ראשית התהליך בהזדמנות טכנולוגית שבלטה בשלהי שנות השבעים ובמהלך שנות השמונים של המאה העשרים, פרק הזמן הארוך של ההתפתחות הטכנולוגית אפשר לפתח פיתוח אחר מעט, אך מקביל בעיקרו של תפיסה. משך הזמן הארוך להבשלת היכולות המעשיות ולגיבוש התפיסה יצר אפוא תנאים לתהליך של השפעה הדדית בין האפיק הטכנולוגי לאפיק התפיסתי. יש שיטענו שהתהליך היה כה ארוך, עד שכשהושלם לבסוף, השתנתה כבר המציאות האסטרטגית, ואיום המתקפה המשוריינת של האויב על גבולותינו חדל מלהיות רלוונטי. כך או כך, התהליך ההוא הביא לידי פיתוח מושכל של תפיסת הפעלה ויכולות מבצעיות ובנה עוצמה צבאית חדשה. הניסיון מלמד שידענו למצות את העוצמה והיכולות גם בנסיבות

אסטרטגיות חדשות, שנוצרו במהלך שנות התשעים והאלפיים, השנות בתכלית מהמתאר שתוכנן.

מה ניתן אפוא ללמוד מניתוח התהליך הזה? - שהמציאות משתנה מהר מכפי שאנו משכילים להבחין בשינוי ולהגיב ואנו נדרשים להיות ערוכים ומאורגנים בשיטות למידה ובפיתוח ידע, להתאמת היכולות הקיימות והמתפתחות למציאות המשתנה. עם זאת, לא מדובר בהכרח בפער שאינו ניתן לגישור. יכולות התקיפה המדויקות שפיתח צה"ל ביחס לתרחיש של איום משוריין על גבולות המדינה נמצאו מתאימות גם כשהתברר שהאתגר האסטרטגי שבו נתקל צה"ל היה איומי טרור ונשק תלול-מסלול מרצועת עזה ומלבנון. כאן נכנס לפעולה מנגנון למידה אחר, מנגנון שהתאים את התפיסה ואת היכולות שגובשו בהקשר אחד לתפיסה בנסיבות אחרות. אם כן, האתגר שאיתו אנו נדרשים להתמודד הוא פיתוח תפיסתי מתמיד, בד בבד ותוך זיקה לפיתוח יכולות וביצוע ההתאמות הנדרשות בשני התחומים.

העקרונות הבסיסיים לתהליכי פיתוח הידע

פיתוח תפיסה אינו תהליך תיאורטי אקדמי. הארגון הצבאי מתנהל בתוך המתח התמידי בין הרצון לפתח יכולות ותפיסות הצופות את פני העתיד ומעצבות אותו, לבין החובה והרצון להיות רלוונטיים ומועילים (אפקטיביים). תהליך הלמידה התפיסתי אינו יכול להיות מנותק מסביבת הפעולה, מיכולות צה"ל הקיימות והמתפתחות ומהמסד העיוני או המעשי שיש בתחום העשייה הצבאית. לפיכך, נדרש לפתח ידע במקביל בשלושה רבדים המזינים זה את זה:

הרובד הראשון - מכוון לשאלה הבסיסית: **מהי סביבת הפעולה שמולה ובתוכה אנו נדרשים לפתח ידע חדש**. סביבת פעולה זו אינה מסתכמת רק בניתוח מודיעיני צבאי פשוט של "יכולות וכוונות האויב". הניתוח חייב לבחון את כל ממדי ההשתנות, הן בסביבת הפעולה של האויב ככוח צבאי, אך גם, ולא פחות חשוב מכך, בסביבת הפעולה, שבה האויב חי ומתפקד.^{iv} רובד זה

^{iv} בשנים האחרונות הפך ניתוח הסביבה האזרחית לניתוח חשוב הרבה יותר – החל בצורך לזהות דרך התנהגות הסביבה האזרחית שינויים אסטרטגיים ("האביב הערבי"), המשך ביכולת לזהות ולהבין תופעות של התפשטות גורמי ג'יהאד עולמי

כולל גם ניתוח לא פחות חשוב של ההשתנות בסביבת הפעולה של צה"ל. הצורך בהבנת מסגרת הציפיות של המדינה, הממשל והחברה, אודות גבולות הלגיטימיות של הפעלת הכוח והסיכונים שהמדינה מוכנה ליטול, תחת ההבנה ששיקולי הדרג המדיני נובעים הן מצרכי פנים והן מלגיטימציה בין – לאומית. **הרובד השני - היכולות הקיימות והמתפתחות.** רובד זה חייב להיות תמיד בבסיס פיתוח הידע, תחת הנחה כי אין מדובר בפיתוח ידע לשמו אלא לשם הפעלת כוח אפשרית. מיפוי היכולות הקיימות (הן יכולות אמצעי הלחימה, הן התורתיות והן התפיסתיות) חיוני לשם הבנת הקיים והכוונת היכולות העתידיות.

הרובד השלישי - מנעד האפשרויות להפעלת הכוח לתכליות פעולה שונות. רובד זה מתבסס על שני הרבדים הקודמים ועל מסגרת תהליך פיתוח הידע, שבו אנו נדרשים לנסות ולהגדיר מה הן תכליות הפעולה האפשריות, ומה הן הנגזרות לתכליות אלו בתחום הפעלת הכוח ובניינו.

סוגיה מרכזית בתהליך פיתוח הידע היא סוגיית ההובלה והשותפים לתהליך. היבט אחד בתחום זה הוא ההיבט הרב-זירתי. צה"ל פועל במציאות של פעולה בו-זמנית בחזיתות נפרדות ביניהן יש שונות, אך בה בעת מתקיימים גם קווי דמיון בין אתגרי הזירות השונות. לכאורה, נכון שתהליך הלמידה ופיתוח הידע יהיה תהליך מטכ"לי מרכזי אחד, הנשען ונסמך על קווי הדמיון שבין הזירות. תהליך מרכזי שכזה עשוי ליצור לכידות (קוהרנטיות) ארגונית מיטבית בצה"ל, שפה משותפת ובהירות רבה. בתהליך מרכזי מסוג זה יש, גם פוטנציאל חשוב בפישוט השיח האסטרטגי שבין צה"ל לבין הדרג המדיני, הן בתחומי הפעלת הכוח והן בבניינו. במציאות רצויה ושאינה מצויה (אוטופית) ייתכן שזה אכן הדבר הנכון לעשותו - **אולם המציאות המורכבת שבה אנו פועלים, אינה מאפשרת תהליכי פיתוח ידע ריכוזיים בלבד.**

צה"ל בחר לפעול בשיטה שונה, מנימוקים שונים, והוא פועל במקביל מול זירות הפעולה השונות, לומד ומפתח את הידע מולך באופן שוטף ובו בזמן. הפיקודים המרחביים הם המפקדות המרכזיות, המפתחות את הידע התפיסתי של צה"ל ביחס לזירות. הזרועות הן הגופים שייעודם לפתח את

והתבססותם באמצעות מנגנונים אזרחיים-חברתיים, וכלה בהתנהגות צבאות הפועלים בתוך אזרחי.

התפיסה הדיסציפלינארית להפעלת הכוח ביבשה, באוויר ובים ובתחומים נושאים נוספים (מודיעין, לוגיסטיקה וכד'). **המורכבות שנוצרת במערכת זו של מערכות למידה מבוזרות מגדילה את הסיכון לכך שהידע שמתפתח ישמר במסגרות המצומצמות בלבד.** בתוך מערכות הלמידה המרחביות והמקצועיות הללו עשויים להתפתח "שפה" וידע שהם נחלתם של אלו שעסקו בו בלבד. מקור עוצמתו של כוח צבאי מודרני הוא בשילוב הכוחות ובהבנה משותפת של כל המפקדים לגבי המטרות והגישות העקרוניות של הפעלת הכוח. אשר על כן, שונות אפשרית כזו בין "מפתחי הידע" ובניינו לבין "כל היתר" עלולה ליצור ביום פקודה פערים בלתי סבירים, עד כדי יצירת משבר תפקודי חמור בין הרמות השונות. מכאן החשיבות הקריטית בבניית מערכת למידה מורכבת, אשר מצד אחד מאפשרת לפתח את התפיסות במפקדות הראשיות השונות, ומאידך, מפגישה את מערכות הלמידה הללו ומייצרת מהן מערכת למידה משותפת מוסכמת ומסכמת אחת, מערכת מטכ"לית של מערכות הלמידה הזרועיות והפיקודיות.

נדרש אפוא לוודא שבתהליך פיתוח הידע יהיה בסיס מערכתי משותף לכול. מכאן נובע העיקרון, שלפיו כל תהליכי פיתוח הידע חייבים להיות מבוססים על שלושה רכיבים אלה: **הראשון, תשתית ידע בסיסית אחת, קרי: תפיסת ההפעלה של צה"ל, שאמורה להיות עם תורת הלחימה של צה"ל "אבן הראשה" של כל התהליכים.** לשון אחר, "תפיסת ההפעלה" היא תפיסה המאפשרת לקיים בסיס משותף לכל תהליכי הלמידה. היא אומנם "אבן הראשה", אך היא בהחלט יכולה להשתנות ביחס לידע חדש שנוצר בתהליכי הלמידה העוטפים אותו. **השני, מערכת למידה מרחיבה** – מוביל התהליך מטעם הרמטכ"ל צריך להבין כי הוא מחויב להסתכל מעבר לגבולות הגזרה הפיזיים של משימתו ואחריותו המוגדרת בתפקודו היום-יומי⁵. במקביל, נדרשת שותפות של גופי מטה כללי ויתר מפקדות הפעלת הכוח בתהליך פיתוח

⁵ מפקד הפיקוד בהובילו תהליך פיתוח ידע בזירת פעולה נדרש להוביל תהליך של למידה וחשיבה על כל זירת המבצעים – הרבה מעבר לגבולות הגזרה הפיזיים של פיקודו, תוך הבנה כי אינו מפתח ידע שנדרש לטייב את פעולת פיקודו בלבד.

הידע^{vi}. **השלישי, שיתוף ושיח** - פיתוח ידע תפיסתי מובהק מחייב את המפקדות להיוועד ביניהן **באופן רוחבי** (זרוע האוויר והחלל ופיקוד מרחבי, למשל), **ובאופן בין-מדרגי** (פיקוד מרחבי והמטה הכללי). מפגשים אלה נועדו לשתף ידע ולסכם תובנות שצריכות להשפיע על תהליכי הפעלת הכוח ועל תהליכי בניין כוח נדרשים הן לטווח המידי והן לטווח הארוך.

בין תיאוריה למעשה

כמו בכל ארגון גדול, ואולי אף יותר מבארגונים עסקיים, הארגון הצבאי מקיים חסמים מובנים המקשים עליו לפתח תהליכי למידה של ממש, וצה"ל אינו שונה בעניין זה מצבאות אחרים:

גישה צינית מול "חוסר מעשיות" - חשיבה תפיסתית היא תהליך ארוך, מופשט יחסית, ש"הקצה המעשי" שלו נתפס כרחוק ועמום. הארגון הצבאי ניכר במחויבות לביצוע שנתפסת כערך. על רקע זה אפשר להבין מדוע נשמעים לא אחת גם קולות ציניים בנוגע לתהליכי פיתוח ידע שכאלה. "נפעיל מספיק כוח עד שהאויב יוכרע", "נדרש להתאמן, לשפר מוכנות ולהיות מוכנים להפעלת כוח על בסיס תורת הקרב הקיימת ותורת הלחימה הבסיסית - כל השאר יסתדר". מעבר לעניין הכללי של תרבות המעשיות, משקפת גישה זו גם את המחויבות הייחודית לצה"ל למוכנות מיידית, מוכנות שנתפסת כנתונה תחת איום כאשר הארגון מתפנה לחשוב חשיבה "פתוחה" על העתיד, לא כל שכן להשקיע בכך משאבים חסרים.

סגירות בין גופים שונים בתוך הצבא - לא אחת מתעוררת שאלת המחויבות לתהליך של מי שאינו שותף לו. פעמים רבות מתבצעים תהליכים מרשימים בגופים מסוימים. תהליכים אלו, אם אינם מוצאים את דרכם החוצה, עלולים להוביל לתחושת ניכור. הבעיה מחמירה כאשר נוצר רושם שלפיו, במהלך תהליך הלמידה הזה, נוצרה שפה תפיסתית חדשה, שאינה משותפת לכל צה"ל. **שפה חדשה, שאינה משותפת, עלולה ליצור בעיה מובהקת ביום פקודה בקרב כל מי שאינם שותפים לידיע, ויותר מכך, מי שאינם שותפים**

^{vi} ראוי להדגיש כי לעיתים נדרש להגדיר אחריות משימתית למפקד או מפקדה בהובלת פיתוח ידע בתחומים שאינם בהכרח נמצאים בהלימה לגזרה או לתחום מוגדר מראש בתחום סמכותו.

לשפה החדשה הזו. בהקשר לכך, אחת הטענות שנשמעו בתום מלחמת לבנון השנייה הייתה שתפיסת ההפעלה שפורסמה בשנת 2006, בלבדה את הכוחות בשל השפה החדשה שיצרה ("שפת האפקטים"), שפה שחלחלה לפקודות הטקטיות אף שלא נועדה לכך.^{vii}

לכאורה, הפתרון הוא פשוט: **"חבר את האנשים, וודא כי הם שותפים"**. אלא שלמרבית הצער, הדברים אינם כה פשוטים. **אחת הסיבות העיקריות לפערים שבין התיאוריה לבין המעשה קשורה במחויבות הארגונית החלקית בלבד לתהליכי הלמידה האלה ולתרבות הלמידה בצה"ל.**

תרבות ארגונית - לאורך השנים השכיל צה"ל להקים ולמסד מערכת למידה ותרבות ארגונית של חקירה ולמידה על האויב. ישנו אגף שלם בצה"ל - אגף המודיעין - שזה ייעודו. בתרבות הארגונית של אגף המודיעין השאלות הבסיסיות, כגון "האם מה שאני רואה משקף את המציאות?", "מה השתנה בכל הרבדים - הרובד הטקטי, האופרטיבי והאסטרטגי אצל האויב?" ו"מה בין יכולותיו לכוונותיו?", כל אלה הן בגדר המובן מאליו. שאלות אלו מונחות לפתחם של אנשי אמ"ן יום יום, והן הבסיס לפיתוח למידה רציפה על האויב, אך למרות זאת, אנו עדיין עדים לפערים בין ההערכה לבין המציאות, אפילו באגף המודיעין.

קל וחומר בכל הנוגע לצה"ל כארגון. אף שההבנה בדבר חיוניות תהליכי הלמידה קיימת בדרך כלל, עדיין יש קושי לפתח תרבות רציפה של למידה וחקירה אחרת לאופן הפעלת הכוח. בשונה מהמודיעין, עיסוקי הליבה של גופי צה"ל נתונים בתחומי עשייה, היינו: פחות בחקירה ובשאלת שאלות. בצה"ל אומנם יש תרבות תחקור ולמידה בכל הגופים ובכל הרמות וכראייה אנו בכל זאת מתאימים את אופן בניין הכוח ואת אופן הפעלתו באופן רציף. עם זאת, מנגנון הלמידה הקבוע ברמה האסטרטגית-אופרטיבית עדיין לוקה בחסר. רובנו מודדים את עצמנו במונחי המועילות (אפקטיביות) המיידית שלנו. יתר על כן, צבא הנתון בפעילות מבצעית שוטפת, אך טבעי הוא שמפקדו יהיו

^{vii} ראוי לומר כי אכן תפיסת ההפעלה שפורסמה באפריל 2006, בתום תהליך פיתוח של כמה שנים בשותפות כל המטה הכללי ושכבת התא"לים של צה"ל הייתה רוויה במושגים חדשים. עם זה, לעניות דעתי, לא "תפיסת ההפעלה" ולא "השפה" היו קשורות קשר ישיר לאופן הפעלת הכוח של צה"ל, ולכן גם לא לאירועים במהלך מלחמת לבנון השנייה.

שקועות בעשייה מבצעית יותר מבתהליכי למידה ובשאלות יסוד לגבי עצמו. מציאות זו היא אחת הסיבות המרכזיות לתחושת אי-נוחות בכל הנוגע ל"הבזקים" העיתיים של מסמכים תפיסתיים אחת לכמה שנים.

מנגנון הלמידה והחקירה שאליו אני מכוון אינו נחלת גוף ייעודי לנושא. מנגנון למידה זה הוא של המפקדים והמטה הרלוונטיים, שאמורים לשאול באופן תדיר מה השתנה אצל האויב ומה השתנה אצלנו. מנגנון למידה כזה מחויב להיות חלק מקצב (ריתמוס) הפעולה של המפקדה הכללית ושל המטה הכללי. הוא נדרש למקד למידה בכמה רמות ו/או תחומים:

תחום ראשון - ההנחיה הכללית (דירקטיבה) שלאורה אנו פועלים, וציפיות הדרג המדיני מצה"ל, קרי: מהי תפיסת הביטחון המחייבת של מדינת ישראל.

תחום שני - שינויים בתפיסת הפעולה, ביכולות וברציונל הפעולה של האויב. **תחום שלישי** - דרכי הפעולה האפשריות לצה"ל אל מול השתנות האויב (מה אפשר לעשות) לרבות ההתארגנות הנדרשת מול השתנות זו.

תחום רביעי - זיהוי הפער בין ההישג הנדרש לבין כיווני ההתפתחות של האויב, על מנת להכווין את בניין הכוח שלנו לא רק לאמצעי לחימה, אלא גם לתורת לחימה, לתפיסות מבצעיות ולארגון.

למידה מסוג זה אינה חד-פעמית. יתר על כן, התשובות שהשבנו היום אינן תקפות לעד ונידרש לבחון אותן באופן עיתי.

המתנגדים להצגת הדברים בדרך שבה הוצגו, אפשר שיעלו שתי טענות מרכזיות: האחת - שבאופן עקרוני כך אנו פועלים; והאחרת - שונה במהותה, שעיסוק יתר בלמידה ובבחינה של דרך בניין הכוח והפעלתו, וניסיון לבחון מה נדרש לשנות מערערים את היציבות הבסיסית הנדרשת מארגון צבאי, שמשימתו המרכזית היא להיות מוכן ליום פקודה.

בשתי הטענות יש מן הצדק והתשובה היא לרוב עניין של מינונים. לתפיסתי, לאורך השנים לא צעדנו כארגון כְּבֵרֵת דרך מספקת בשכלולה של אותה מערכת למידה מתמדת, שיטתית ומועילה הנחוצה לנו. בשם היציבות ובכפוף להבנה הנכונה של מורכבות הארגון, אנו נוהגים תדיר שלא לחשוב ולפתח בשיטתיות את "אונת פיתוח הידע והלמידה" שלנו, בעיקר ברמה המערכתית. הצורך שלנו כמפקדים לשדר יציבות ולהגדיר עוגנים קבועים לפְּקוּדֵינוּ ובראש ובראשונה למקד את העשייה ולהיות דרוכים ומוכנים לְמֵתָרֵי לחימה

שעלולים "לפגוש" אותנו בכל רגע נתון, יש בו פוטנציאל משתק ביחס לפונקציית הלמידה. למידה זו כוללת באופן בלתי-נמנע מרכיב של התבוננות ביקורתית כלפי עצמנו. זהו מצב מורכב למפקדים לחיות בו-זמנית בשני תחומים; התחום שבו אנו יוצרים מוכנות מיידית ותחושת ביטחון בעוצמתנו, והתחום הביקורתי, שבו אנו חושפים את תורפותינו בעצמנו כדי שנהיה מסוגלים לחשוב על מענה עתידי רלוונטי יותר. לבסוף, הרצון לגבש תוכניות התעצמות מעשיות, רב-שנתיות, מורכבות ועתירות ממון - גם הוא "מושך" אותנו תכופות לעולמות היציבות והשמרנות.

מה עושים אפוא בדבר המתח המובנה שתואר לעיל, בין הצורך להיות מוכנים למלחמה של מחר בבוקר לבין הצורך להשתנות? כיצד יוצרים מערכת למידה וחשיבה אסטרטגית לפיתוח תפיסות פעולה ותפיסות בניין כוח חדשניות, ללא ניתוק מהמחויבות למשימות של מחר בבוקר?

התשובה על כך טמונה בהבנה כי ברמה האסטרטגית, לעולם נידרש לחיות בשני "ממדי זמן" ובשני "תחומי חשיבה".

כיווני המענה

בכתיבת תפיסות ותורה צבאית נהוג לבחון את תקפותו של מסמך על פי שלוש רמות; טיוטה רשמית, מסמך ארעי, מסמך קבוע. בעת כתיבתם, היעד של הכותב הוא להשלים מהר ככל שאפשר, את תהליך הפיכת הטיוטה הרשמית (מעמד של מסמך שנכתב אך אינו מחייב), למסמך ארעי (מעמד של מסמך מחייב שבתוך חודשים מספר יש כוונה לחתום עליו סופית למעמד מחייב) ולבסוף - למסמך קבוע מחייב.

טבעי הדבר, שכל תורה ייעודה הוא להיות מסמך מחייב, היוצר שפה משותפת ודרכי התנהלות המופרים לכול. לעומת זאת, כשדנים בנושא 'תפיסת ההפעלה ואסטרטגיית צה"ל', ראוי לנו שנניח מראש כי לעולם התפיסה תהיה בחזקת ארעי, כיוון שכאמור, תפיסת ההפעלה מבטאת את ההבנות העקרוניות המיטביות בזמן כתיבתה וברור שהיא תשתנה עם התפתחות הידע בעקבות למידה. מתכונת זו אף "מזמנת" דיון ביקורתי החיוני להמשך פיתוחה.

במציאות שבה צה"ל פועל, הוא נדרש למצוא איזונים בין הצורך בחדשנות מתמדת, ביצירתיות ובלמידה חקרנית וביקורתית, לבין הצורך המוסדי

בתהליכים ארוכים ושיטתיים של בניין כוח ויכולות מבצעיות, שנשענים על תורה בסיסית יציבה וארגון שאינו נתון בתזזית כרונית.

כיווני המענה מתבססים כאמור על שתי פעולות עיקריות: האחת - טיפוחה של **תרבות למידה ומחויבות המפקדים הבכירים לתהליכי למידה ביקורתיים וממשיים**, והאחרת - **הפרדה בין הלמידה וההשתנות ברמה המערכתית ליציבות התפעולית והארגונית ובין תהליכי ההשתנות לתהליכי המיסוד ובניין הכוח בראיה רב שנתית**. את המתח שבין הגמישות המחשבתית הנדרשת לחשוב לטווח ארוך לבין היציבות הארגונית הנדרשת לטווח קצר ניתן למתן באמצעות הגמישות המתאפשרת לנו כפועל יוצא של העוצמה הצבאית שבנינו. הכוח הצבאי הוא רב-תכליתי (ורסטילי) וחסון (רובוסטי) דיו, ומשום כך מתאפשרות התאמות מיידיות במיצוי הכוח בטווח הקצר ובבניין כוח תשתיתי יותר בטווח הזמן הבינוני והארוך.

תרבות הלמידה וחקירת המציאות האסטרטגית והאופרטיבית חייבות להתבסס על יסודות התורה הקיימים. על כן, מי שמצפה לפתרונות חד משמעיים ולמהפכות מהירות - יתבדה והפתרונות יהיו לרוב פתרונות אבולוציוניים (מתפתחים). תרבות פיתוח הידע חייבת להיות מובלת על ידי מפקדים, ולעולם תהיה חוצת מדרגים. ראוי לתהליך שיתבסס על מגוון מתודולוגיות ושיטות, המאפשרות לא רק התאמה למובילי התהליך אלא גם בחינת המציאות מנקודות מבט וזוויות הסתכלות שונות.

חשוב, ואולי החשוב מכול, לעגן את הידע המתפתח במסמכים כתובים, שיהפכו למסמכים מחייבים, ולא יישארו רק אוסף רשומות והגיגים. עוגנים כתובים אלו צריכים להוות בסיס לכל תהליכי פיתוח הידע ברמות הכפופות. תהיה זו טעות אם נניח למסמכי התפיסה שיישארו כעוד קונטרס^{viii} במדפי ספרות תורת הלחימה. אם למסמכים מכווינים אלו לא יכתבו מסמכים משלימים בזרועות ובאגפים - אין משמעות לכתיבתם.

יתרה מכך, אחד האתגרים המרכזיים בארגון גדול כזה^l הוא היכולת ליצור בסיס ידע משותף, המאפשר למידה נוספת והתקדמות ספירלית מתמדת. הטמעת התוצרים הכתובים היא בסיס עיקרי להתקדמות. ברם, כאן טמונה

^{viii} "קונטרס" הוא הכינוי התורתי המקובל לחוברות תורת הלחימה המופקות בחטיבת התורה וההדרכה במטה הכללי.

סכנה. פעמים, בשל עקרון הלמידה וההשתנות, אנו נוטים להמעיט בחשיבות מיסוד וכתובה של התורה המעודכנת. יש הטועים לחשוב שמכיוון שאנו נדרשים לחשיבה יצירתית וביקורתית בהתמדה, שהכתובה אינה הכרחית, שהרי את הידע מפתחים בדו-שיח מתמיד בין קבוצת המפקדים הרלוונטיים. הלך רוח זה עלול לפגוע במיוחד בארגון מורכב וגדול כצה"ל, שבו חשוב בסופו של דבר לחדד ולעדכן את הפקודות, את התורה, את השפה המשותפת ואת ההבנה המשותפת לדרך הפעולה הנבחרת. **אי-מיסוד ואי-הטמעה הם ראשית הצירים ביצירת כאוס שסופו אי-מילוי משימות והיעדר שפה משופת ביום פקודה.**

סיכום

תהליכי הלמידה ופיתוח הרובד התפיסתי אינם זרים לנו כצבא, ובעשורים האחרונים הרבינו לעסוק בהם. האתגר העומד לפתחנו קשור, קודם כול, להבנה כי **ברמות השונות** (הטקטית, האופרטיבית והמערכתית) **נדרשים כלים שונים לפתח את הידע**. המפקדים וקציני המטה המשרתים ומתפקדים בסביבה המערכתית נדרשים לסוג חשיבה המשתמש בכלים מורכבים ומופשטים.

פיתוח התפיסות, הלמידה המתמשכת ויצירת מערכת למידה הם תנאי להצלחת הצבא כארגון המתאים את עצמו למציאות המשתנה. עם זאת, אל לנו לטעות ולראות בלמידה ובפיתוח ידע חזות הכול. הצבא, כארגון המחויב למשימתו המיידית, מחויב לקיים את כל התהליכים הללו באופן מושכל ומדוד, תוך שימור עוגן יציבות, המבוסס על תורת הלחימה ועל השפה המשותפת שהתפתחו, והישענות על ניסיוננו ועל ניסיונם של אחרים בעשייה הצבאית מראשית ההיסטוריה ועד ימינו אנו.