

תחקיר והפקת לקחים בתרגילי המפקדות בזרוע היבשה

בדצמבר 2003 באה לקיצה התנסות ראשונה וייחודית, שבמסגרתה תיחקר צוות אזרחי את תרגילי המפקדות הבכירות בזרוע היבשה והפיק מהם לקחים. צוות התחקור שליווה את התרגילים משלב תכנונם, דרך ביצועם ועד סיכומם הפך ברבות הזמן למוקד ידע במפקדות הבכירות של דרגי השדה בעת לחימה ובתרגילים. מטרת המאמר היא לשתף את הקוראים בחוויה הייחודית הזאת של צוות אזרחי, הפועל בסביבה צבאית והנוגע מתוקף משימתו בעצבים חשופים ורגישים של הארגון שבו הוא פועל, ולעשות חשבון נפש פנים צוותי ולהציג עובדות, מסקנות, המלצות ולקחים שנלמדו מהפעילות הערכית והמקצועית הזאת

תא"ל (מיל') איציק לב-ארי ואל"ם (מיל') איתן קלמר

הקדמה

בדצמבר 2003 באה לקיצה התנסות ראשונה וייחודית, שבמסגרתה תיחקר צוות אזרחי את תרגילי המפקדות הבכירות בזרוע היבשה והפיק מהם לקחים. ההתנסות הזאת נמשכה כשלוש שנים, מתוכן פעל הצוות כשנה (ממאי 2002 ועד אוגוסט 2003) במסגרת קבועה שתפורט בהמשך. צוות התחקור שליווה את התרגילים משלב תכנונם, דרך ביצועם ועד סיכומם הפך ברבות הזמן למוקד ידע במפקדות הבכירות של דרגי השדה בעת לחימה ובתרגילים. תמצית הידע שנצבר תועדה והועברה בצורה סדורה – עם תום פעילות הצוות – לגורמים המוסמכים בזרוע היבשה. מטרת המאמר היא לשתף את הקוראים בחוויה הייחודית הזאת של צוות אזרחי הפועל בסביבה צבאית והנוגע מתוקף משימתו בעצבים חשופים ורגישים של הארגון שבו הוא פועל. אך יותר מכול תכלית המאמר הזה היא לעשות חשבון נפש פנים צוותי ולהציג עובדות, מסקנות, המלצות ולקחים שאותם למדנו מהפעילות הערכית והמקצועית הזאת.

מלוי משימה כגון הקלטות וצילומים בתא הטייס – תרבות של תחקיר עצמי, אישי ויחידתי. התרבות הזאת עוצבה לתפיסה, לשיטה ולכלי תחקור הנהוגים בחיל עד היום.

באימונים ובתרגילים של זרוע היבשה התפתח לו עם השנים נוהל של סיכומים, ואילו המלה "תחקיר" הייתה שמורה בדרך כלל לפעילות מבצעית או לאירועים "חריגים". למרות זאת החליטה זרוע היבשה בתחילת שנת 2001 לבחון הקמת צוות אזרחי לתחקור ולהפקת לקחים. מדוע הוחלט להקים צוות תחקור? ומדוע נקבע שיהיה אזרחי? בתרגילים של זרוע היבשה נהוגה השיטה שבה יחידה מתורגלת מבוקרת על-ידי יחידה מקבילה. לדוגמה, תרגיל של גדוד חי"ר יבוקר על-ידי גדוד חי"ר אחר. תפקיד הבקרים הוא לפעמים כפול, והם משמשים הן כבקרי איכות והן כבקרי בטיחות. השיטה הזאת זכתה לניסוח אידיאולוגי האומר ש"במחיר של תרגול גדוד אחד מאמנים את סגל המפקדים של שני גדודים, שהרי הבקרים לומדים לא פחות מהמתורגלים".

אך גם לשיטה הזאת קמו במשך הזמן מקטרגים רבים, שטענו כי לא זו בלבד שעלותה הכספית גבוהה (ימי מילואים, הפעלת כלי רכב רבים), אלא איכות הבקרה שהיא מייצרת נמוכה, בעיקר בתרגילי מסגרת גדולים. הסיבה: הכנת הבקרים (ברובם קציני מילואים) לקתה בחסר, ולכן התפוקות שלהם היו רדודות מבחינה מקצועית. נוסף על כך גם עודדה השיטה הזאת התפתחות תת-תרבות של "שמור לי ואשמור לך", דהיינו "אתה לא תדווח על ליקויים שלי, וכשנתחלף בתרגילים בעתיד, אני לא אדווח על ליקויים שלך". ומעל לכול: השיטה הזאת, מעצם היותה מבוססת על אנשים לא קבועים, לא השאירה בארגון תוצרי למידה מערכתיים וארוכי טווח.

הרקע להקמת צוות התחקור והפקת הלקחים

צה"ל בכלל וחיל האוויר בפרט נתפסים כגופים שבהם מתקיימים תהליכי תחקור עצמיים אך מקצועיים. חיל האוויר פיתח לאורך השנים – בעיקר בזכות אמצעים טכנולוגיים



במקביל לאי-שביעות הרצון, שהחלה לחלחל ביחידות היבשה מ"משטר הבקרות", הבשילה בסוף שנות ה-90 מערכת טכנולוגית שיחד עם מערכת "מחשבת קרב 3" הקנתה לזרוע היבשה יכולת משופרת לניהול ולשליטה

בתרגילים. שתי המערכות האלה אוגרות בתוכן את כל הנתונים התשתיתיים של התרגיל: מיקום כוחותינו וכוחות האויב, סוג הפעילות, זמן הפעילות ותוצאות הפעילות, ובכך הן שמו קץ לזיכוכים האין-סופיים שהיו בעבר סביב "עובדות" שהיו או לא היו והפנו קשב ארגוני לטפל באופן איכותי יותר

בתהליכים ובסיבות. מכאן ועד לשימוש במילה "תחקיר" גם באימונים ובתרגילים הדרך הייתה קצרה.

על רקע ההזדמנות הטכנולוגית הזאת ואי-שביעות הרצון משיטת הבקרה נולד הרעיון להקים צוות תחקיר לתרגילי המפקדות בזרוע היבשה. מדובר ברעיון שמגלם בתוכו את הבנת המערכת בדבר חשיבות הצוות ואיכות תוצריו, שיחד עם הטכנולוגיה הזמינה מאפשרות יכולת למידה מתקדמת מתרגילים ככלי לשיפור ולהתמקצעותו של הארגון.

אך עוד קודם לביצוע ההתקשרות הפורמלית להפעלת צוות תחקיר קבוע התקיים שלב חשוב בהבשלת התהליך, שבדיעבד ניתן לכנותו "ניסוי מבצעי" לרעיון להקים צוות תחקיר אזורי. במסגרת הניסוי הזה, שנמשך כשנה וחצי, מתחילת 2001 ועד אמצע 2002, בוצעו הפעילויות המרכזיות הבאות:

- גובשה תפיסת התחקיר ושיטת הפעילות של הצוות בהנהגת המרכז לאימון מפקדות של הזרוע (המרא"ם). לצורך זה נערכו סדנאות משותפות שעסקו, בין היתר, בנושאים הבאים: גיבוש מתודולוגיות, קביעת נושאים מרכזיים לתחקיר, יחסי הגומלין בין שני הגופים תוך ליבון והגדרה של תחומי האחריות, קביעת גבולות גזרה בין הגופים, הגדרת "הלקוח" ועוד. הסדנאות, שאותן סיכם מפקד הזרוע, היו אבן דרך חשובה בהקמת הצוות ובמיצובו במערכת.
- גובשה מדיניות מפקד הזרוע להפעלת הצוות, וכן נקבע המקום שבו תיעשה פעילות התחקיר והפקת הלקחים בהתאם לתפיסה הקובעת שהזרוע היא ארגון לומד.
- בפרק הזמן הזה ביצע הצוות הזמני תחקירים בתרגילי אוגדה ובתרגילי מרא"ם. התחקירים האלה שימשו לגיבוש מתודולוגיות להכנת התחקיר, לביצוע ולסיכומו.
- הוכן מסמך ההתקשרות להפעלת הצוות הקבוע.

פעילות הצוות הארעי החלה לצבור הערכה בעיקר בקרב המתורגלים המתוחקרים ובקרב מנהלות התרגילים. במחצית הראשונה של 2002 הוחלט לעגן את פעילות

הצוות במסמך התקשרות חוזי ובכך להופכו לצוות קבוע. חברת רפא"ל גיבשה את צוות התחקיר האזורי בהתאם למסמך ההתקשרות. צוות התחקיר האזורי הקבוע החל את משימתו במאי 2002. בהתבסס על הצלחת פעילותו

של הצוות הארעי, הציג מסמך ההתקשרות בפני הצוות הקבוע רמת ציפיות גבוהה והיקף פעילות, שנראים היום, בדיעבד, חורגים מתחום התחקיר והפקת הלקחים. להלן שני סעיפים מרכזיים מהמסמך:

א. מדיניות הפעלת הצוות (על-פי סיכום מפקד זרוע היבשה):

- חמשת המאמצים העיקריים (התמרון, האש, המודיעין,

הלוגיסטיקה, מאמץ הפו"ש ועבודת המטה) יהוו "נושאי אב" לתחקיר ולבחינה.

- הנושאים לבחינה ישקפו תהליכים מתמשכים, תהליכים רוחביים חוצי מרכזים ותהליכים חוצי יחידות שלהם השפעה על מרכיבי בניין הכוח והפעלתו - תו"ל, מבנה וארגון, אמל"ח, אימונים וכוח אדם.
- נושאים ייחודיים ייקבעו בתיאום עם מפקד המנהלת והמפקד המתורגל.

ב. תפקידי הצוות:

- תחקיר אימוני המרכז לאימון מפקדות.
- תחקיר תרגילי האוגדה ומעלה.
- סיוע למנהלות התרגילים ולהכנת המתורגלים.
- ניהול המידע והידע בזרוע היבשה.
- תיעוד ממוסד ומקצועי ("זיכרון ארגוני").
- עיבוד המידע וניתוחו על בסיס פרמטרים מקצועיים.
- הפקה והגדרה של לקחים באופן מקצועי ושוטף.
- סיוע בפיתוחי תפיסות ותו"ל.
- סיוע בפיתוח ידע וכתובה בנושא התחקיר.
- סיוע לקורסים הבכירים.
- סיוע לקביעת מדדים והישגים נדרשים.
- עוגן לצוותי התחקיר בחירום.

הערה: מסמך ההתקשרות כולל פירוט של כל הסעיפים הנ"ל.

רציונל פעילות הצוות ותפוקותיו

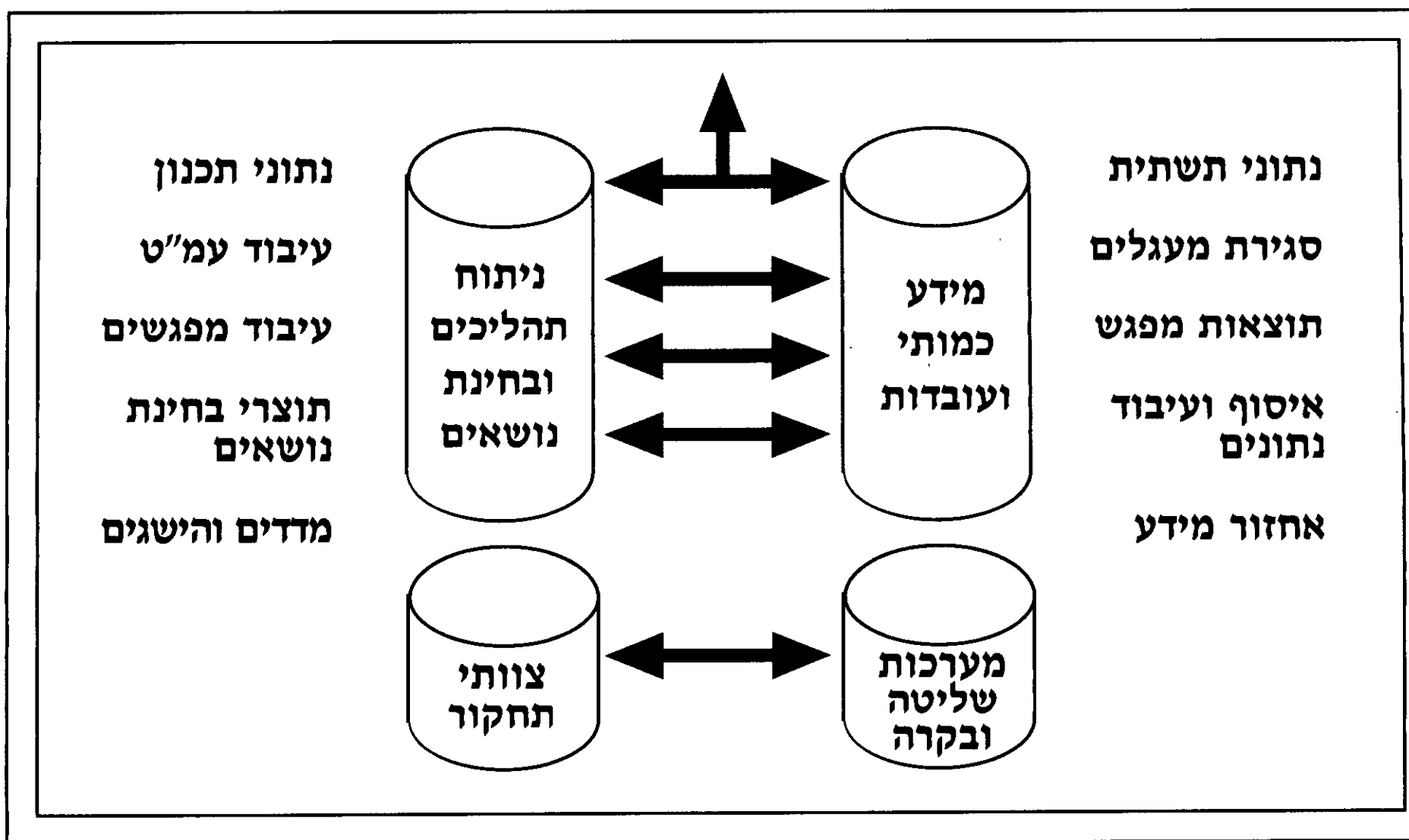
בבסיס הרציונל של פעילות הצוות הקבוע עמדו, כמובן, הגדרת מדיניותו של מפקד זרוע היבשה לצוות ומסמך ההתקשרות המחייב.

העקרונות לבניית הצוות ולפעילותו

- את הצוות יש להרכיב מקצינים בכירים שפרשו זמן קצר לפני כן מהמערכים השונים - הלוחמים ותומכי הלחימה - בזרוע היבשה.
- יש ליצור תמהיל של אנשים מקצועיים, המאפשר

בתרגילים של זרוע היבשה
נהוגה השיטה שבה יחידה
מתורגלת מבוקרת על-ידי יחידה
מקבילה. השיטה הזאת עודדה
התפתחות תת-תרבות של
"שמור לי ואשמור לך"

עיבוד תוצרי התחקיר



האמורה בוצעה במהלך המחצית השנייה של שנת 2002, וכי לאחריה צומצמו אימוני המפקדות הבכירות ביבשה בגין אילוצים תקציביים. כל תחקיר סוכם במסמך מסכם. פרסום כ-20 מסמכים מסוגים שונים – "ניירות מטה" • – כגון: הנחיות למנהלת תרגיל עוצבתי, סיכום שנתי וחצי שנתי של לקחים "חוצי יחידות" מתרגילים, ומסמכי רקע. יש להדגיש כי הפרסומים האלה התבססו על פעילותו של הצוות בתרגילים ועל מעורבותו במפקדת הזרוע.

• השתלבות בפרויקט "כשירויות ומדדים" והובלת תחום הכשירויות והמדדים במפקדת העוצבה בלחימה. לסיכום תת הפרק הזה יש להזכיר שוב כי שיתופם ומעורבותם של קצינים פורשים בפעילות הצבא הסדיר אינה המצאה צה"לית, וכי הצבא האמריקני, לדוגמה, שממנו אנו רוצים ללמוד בתחומים שונים, מקיים מגוון רחב של פעילויות באמצעותם ובעזרתם של פורשיו, כולל פעילות של ליווי וחניכה של מפקדים באימונים ובלחימה, ובכלל זה במערכה הנוכחית בעיראק.

כמו כן יש לציין כי תחקור תרגילים היה ליבת העשייה של הצוות, וכאשר התרגילים הופסקו, הוסט מרכז הכובד לתחום של ניהול המידע ולתחומים תומכים אחרים, כגון סיוע לקורסים בכירים כמוגדר בתפקידי הצוות (ראו לעיל).

הרהורים ותובנות מרכזיות העולות מפעילות הצוות

עבודת הצוות במהלך השנה וחצי האחרונות העלתה שורה

כיסוי בו זמני של רוב פעילויות המפקדה ושיכול במקביל לטפל בכל תחום מקצועי בנפרד.

- יש להקנות לצוות יכולת להתחבר לכל המערכות לניהול התרגיל, כגון מערכות השו"ב השונות ומערכות העזר לניהול ולשליטה לשם השגת נתונים החיוניים לתחקור.
- יש למקד את פעילות התחקור בנושאי הליבה הזרועיים – תו"ל, מבנה וארגון, אמל"ח, הכשרה ואימונים, כוח אדם – תוך שימת דגש על תהליכים, על מגמות ועל תופעות ופחות על אירועים נקודתיים ובודדים. על הצוות לעשות זאת באמצעות איסוף מידע כמותי-עובדתי, בעיקר מתוך המערכות הממוכנות, ובאמצעות ביצוע תצפיות על התהליכים.
- את נושאי התחקור (לצד נושאי האב) יש לגבש בעבודה משותפת של ארבעת הגורמים: מנהלת התרגיל, הגוף המתורגל, הרמה הממונה וצוות התחקור (על בסיס העובדה שהוא מכיר את הלקחים ואת הנושאים חוצי האוגדות והיותו מוקד ידע בתחום של ניהול תרגילים ושל תו"ל המפקדות ביבשה).
- את התחקירים יש לבצע במקצועיות אובייקטיבית מרבית.
- את פעילות התחקור יש לבצע תוך שמירה על עצמאות מנהלתית מלאה של הצוות.

תפוקותיו העיקריות של הצוות במהלך תקופת פעילותו הקבועה (מאי 2002 – אוגוסט 2003) היו כדלקמן:

- תחקור כמה תרגילי אוגדה וכמה תרגילים של המרכז לאימון מפקדות (מרא"ם). ראוי לציין כי כל הפעילות

ארוכה של נושאים בחתכים שונים הקשורים לעולם התוכן של התחקיר ושל הפקת הלקחים. בפרק הזה ננסה לתמצתם ולהציגם. להלן פירוט הנושאים בשלושה חתכים:

החתך המקצועי

כדי שיוכלו לנהל תחקירים ולהפיק לקחים חייבים חברי הצוות לעמוד בדרישות הבאות:

- להיות בעלי הכשרה מקצועית בתחום התחקירים והפקת הלקחים. צוות התחקור פיתח תפיסה, מתודולוגיה וכלים בתחום הזה, שאותם הטמיע בקרב אנשיו בצורה מובנית ושיטתית. (הצוות ביצע במהלך פעילותו – בין היתר – סדנה מקצועית בת שלושה ימים לבחינת הקיים וכדי

לחשוב על העתיד).

- לשמור על צוות קבוע ולהפגין מחויבות כלפי ההופעה בתרגילים. אחת מנקודות החוזק של הצוות הייתה שהוא נשען על קבוצת אנשים קבועה, שזכתה כל הזמן

להכשרה ולהתמחות, מה שאיפשר לה להשתפר מפעילות לפעילות.

- לעמוד בסטנדרטים ארגוניים ומקצועיים מוסמכים ומוכרים דוגמת iso 9001 (הצוות הוסמך ל-iso בתחילת 2003).

- לקבל משוב קבוע ושיטתי מה"לקוח" כדי לקיים תהליכי שיפור מתמידים.

- להיות מקובלים מקצועית על המתווכחים. חברי הצוות – כל אחד בתחומו – חייבים להיתפס בעיני המתווכחים ובעיני מפקדת הזרוע ("הלקוחות") כמקצוענים בתחומם וכבני סמך בתו"ל המפקדות העדכני של זרוע היבשה ונושאים המקצועיים הייחודיים לכל מרכז ומרכז במפקדה. צוות שאינו מקובל מאבד את הבסיס לפעילותו ואת עוצמתו. זו הסיבה שחברי הצוות שנבחרו היו בכירים בדרגותיהם (במילואים) ובוגרי תפקידים במפקדות הבכירות של זרוע היבשה.

מעורבות צוות התחקור בכל שלבי התרגיל – הכנה, ביצוע, סיכום

אחד הלקחים החשובים של הצוות, שהפך ל"עוגן" בפעילותו, היה הבנתו כי ישנו הכרח לקיים אינטראקציות עם כל הגופים המעורבים בהכנת התרגיל ובניהולו ולאורך כל תקופת הפעילות. המשמעות הנובעת מכך היא כדלקמן:

- יש לקיים מפגשים נפרדים לפני התרגיל עם המנהלת, עם המתורגלים ועם המעטה כדי ללמוד וללמד. יודגש כי לא פחות משהצוות למד לפני כל תרגיל (על המתווה שלו, על מהלכיו הצפויים וכו'), הוא העניק מניסיונו למנהלת ולמתורגלים, שכן הצוות, כאמור, הפך להיות מוקד ידע בתחומו.

- יש לקיים מפגשים שוטפים במהלך התרגיל עם המנהלת ועם המעטה כדי להעביר רשמים על המתרחש בשטח והמלצות להמשך ניהול התרגיל וכן כדי לקבל נתונים על תמונת הייחוס (של כוחותינו ושל האויב) ועל הצפוי בהמשך.

- יש לקיים מפגשים שוטפים עם גופי החניכה והבקרה לחילופי מידע ולהשתתף בסיכומי הביניים ובקבוצות הלמידה כדי לשמוע ולהשמיע מתוך כוונה לאפשר למתאמנים להשתפר תוך כדי התרגיל ולא רק מסיימו.

- יש לקיים מפגשי עדכון פנים-צוותיים. אלה הוכחו כחיוניים – במיוחד בתרגילים ארוכים ומורכבים – בכל הנוגע לעדכון הדדי, לחידוד סוגיות מקצועיות, להבהרה ולהדגשה של נושאי

התחקור, להתנעה ולהדממה של תהליכי בדיקה ובירור ועוד. ראוי להדגיש כי המפגשים האלה לא החליפו את השיח השוטף שהתקיים בין ראש הצוות למתחקרים ובין לבין עצמם לצורך "סגירת מעגלים" ולהבנת התרחשויות.

- קיום מפגשים בסוף התרגיל עם כלל הגורמים לצורך השלמת נתונים לתחקיר, הצגת ממצאי התחקיר, מתן סיוע לתחקירים הפנימיים של המתורגל – הן בנתונים והן במתודולוגיה וכד'.

ישנו הכרח לקיים אינטראקציות עם כל הגופים המעורבים בהכנת התרגיל ובניהולו ולאורך כל תקופת הפעילות

חשיבות התשתית העובדתית

קיום תשתית עובדתית רחבה הוא תנאי להצלחת התחקיר, לאיכותו המקצועית, לנכונות ה"לקוח" לקבל את המלצותיו ולצמצום נקודות מחלוקת אפשריות. במסגרת זו יש להדגיש את הנקודות הבאות:

- צוות התחקיר הפעיל גוף "אוספי חומר", שתכליתו ליצור תשתית עובדתית אחידה בצורה שיטתית וקבועה מכלל מקורות המידע והידע הקיימים במפקדה (מערכות ממוכנות, פרסומים "בעותק קשה" וכד').

- צוות התחקיר ראה חובה לעצמו ללוות כל תרגיל בצורה רציפה ושוטפת, 24 שעות ביממה, כל עוד התרגיל לא הסתיים. יודגש כי לנוכחות הרצופה יש ערך מוסף מבחינה ערכית ומבחינת מערכת היחסים המיוחדת המתפתחת בין המתורגלים למתחקרים.

- המתחקרים מוקמו גם ברמות הכפופות כ"חיישנים" נוספים וכספקי מידע ותובנות (ראו גם את הסעיף הבא).

- השתקפות פעילות המפקדה המתווכחת בעיני הכפופים לה הייתה זווית התבוננות מעניינת וחשובה ומרכיב חשוב במתודולוגיית העבודה, שהרי ידוע "שמה שרואים מכאן לא רואים משם". מה גם שעבודת המפקדה אינה מטרה אלא אמצעי בלבד, שבין השאר אמור לסייע לרמות הכפופות להוציא את המשימה מהכוח אל הפועל. לאור זאת, כאמור, החזיק צוות התחקור מתחקרים גם ברמות הכפופות, ואלה איפשרו למפקדה, מעבר להיבטי

מרכיב חשוב באופן שבו המתורגלים והסביבה תופסים את הצוות. ההופעה הזאת מאפשרת לצוות את חופש הפעולה ואת השקט הסביבתי הנחוצים לו מאוד בעבודתו בשטח.

• חשוב לזכור שהתחקור אינו בקרה, אינו שפיטה ואינו חניכה. לא אחת עלתה השאלה בקרב מתורגלים וגורמים אחרים מהו מקומו של גוף התחקור בתוך המוני ה"לויינים" החגים סביב המפקדה (מעטה, חניכה, תחקור, בקרה, צוותי ניסוי ועוד). כאן המקום לציין שלפעילות התחקיר יש



מאפיינים ייחודיים, ואין זה נכון לחברם אף לא לחניכה, שכן תפקידי החניכה הם ללמד ולחנוך את המתורגל בכל הקשור למכניזם של עבודת המפקדה, בעוד שצוות התחקור בוחן השתקפות של נושאים מערכתיים, חוצי יחידות וכד', ותוצריו מוכוונים למפקדת הזרוע לתהליכי למידה ארוכי טווח.

• בחירת מקום מושבו הפיזי של הצוות היא סוגיה המחייבת שיקול דעת והתלבטות. ישיבה בסמיכות למרא"ם, כפי שחשבו והגו מקימי הצוות (במרא"ם ובחטיבת תוה"ם - תורה, הדרכה, אימונים - במפקדת זרוע היבשה), נראית טבעית, ויתרונותיה ברורים, אך יש לה גם חיסרון בולט: ריחוק מהלקוח המרכזי - חטיבת תוה"ם במפקדת זרוע היבשה. ברבות הימים מה שנדמה היה בתחילת הדרך כיתרון (הקרבה למרא"ם) הפך לחיסרון (יצירת איום - ראו בהמשך).

משמעות הקמתו של צוות התחקור

לצד הסוגיות הארגוניות שתוארו לעיל, הסוגיה המרכזית בחתך הארגוני קשורה למשמעויות שהיו לעצם הקמת הצוות. הקמתו והפעלתו של גוף חדש בכלל ושל גוף אזרחי בתוך הצבא בפרט יוצרות איום משמעותי על הגופים שרואים את עצמם עוסקים בתחומים דומים או קרובים לתחומי העיסוק של צוות התחקור. הסיבות האפשריות לתחושת האיום שהתפתחה סביב הצוות היו כדלקמן:

התחקור, "להציץ במראה" מעת לעת ולקבל משוב אמיתי בנוגע לאיכות תפקודה בתחומים שונים.

החתך הארגוני

תפיסת "הרואה ואינו נראה" במהלך התרגיל הוכחה כנכונה וכחשובה. משמעויותיה העיקריות היו:

- "הליכה על בהונות האצבעות" במוקדי העבודה כדי לצמצם את החיכוך למינימום ולהפריע כמה שפחות מתוך הבנת הלחץ שבו נתונים המתורגלים - בין היתר נוכח ריבוי ה"מסתובבים" במקום (בין אם הם רלוונטיים לעשייה ובין אם לאו).
- שמירה על עצמאות מנהלתית של הצוות כדי לא לייצר נטל ועומס מיותרים על המתורגלים ולאפשר בכל עת חופש תנועה למתחקרים.
- קיום פורמט מובנה לאיסוף מידע במהלך התרגיל הוא תנאי לביצוע הפעילות בצורה מקצועית ושיטתית. הפורמט כולל את "שאלות האב" ואת "שאלות המשנה" של הנושא המתוחקר, והמתחקר נדרש לעבוד לפיהן. יודגש כי השאלות מועברות למתורגלים עוד לפני התרגיל ומסייעות לו - ככלי נוסף - בהכנותו לתרגיל. הפורמט הזה מאפשר בסופו של התהליך לבנות "תמונת מצב מצרפית" לפעילות המתורגלים בתרגיל - תמונה שהיא אבן דרך מרכזית בתהליך התחקיר כולו.
- הופעה בתלבושת אחידה (חולצה, כובע, תרמיל) ובשילוט ברור ("צוות תחקור זרוע היבשה") היא

- הפיכתו של צוות התחקור למוקד ידע ארגוני בנושא המפקדות בדרג הנפרס ובתחום הניהול של תרגילי מפקדות. בהקשר הזה יש להדגיש כי במציאות של קיום צוות קבוע אל מול ניידות ותחלופה של קציני צה"ל בתפקידיהם כמו גם נוכחות של אותו צוות בכל התרגילים לאורך השנים אכן הפכוהו ל"מוקד ידע" באופן אובייקטיבי.
- נוכחותו ומעורבותו של הצוות בכל השלבים של הכנת התרגיל, של ניהולו ושל סיכומו, כולל התייעצות של מנהלות התרגילים ושל המתורגלים עם הצוות, יצרו לו מעמד מיוחד.
- האיכות של סיכומי התחקירים ותפוצתם הרחבה יצרו פרסום מתחרה אל מול הפרסומים האחרים במערכת. במציאות של התפוצצות מידע ושל מאבק על עינו ועל אוזנו של הקברניט יש בכך משום איום.
- דרישת המערכת לשמוע את דבר הצוות מעל כל במה בשלב הסיכומים (החל מהסיכום הצה"לי וכלה בסיכום של המסגרת המתאמנת ושל החיל) נתנה לצוות כוח ומעמד מאיימים.
- אי-שמירה על העיקרון שהגוף היחיד המעיר למתורגלים הוא הגוף החונך ולא הגוף המתחקר. ראוי לציין כי בתחום הזה חטא לא פעם הצוות, ולא בזדון, אלא מתוך רצונו לסייע למתורגלים, דבר שיצר מתיחויות לא רצויות בין הגופים (חונך - מתחקר). הבעיה הזאת נפתרה כאשר נוסחו נוהלי עבודה מסודרים, שקבעו בדיוק מי רשאי להעיר הערות למתורגלים.
- אף שבתחילת הדרך הובהרה סוגיית "גבולות הגזרה" בין המרא"ם (הגוף החונך) לצוות התחקור (הגוף המתחקר), הרי שהמציאות היומיומית טישטשה את הגבולות האלה ויצרה תחושה ששני הגופים עושים כביכול אותו הדבר.
- היעדר שיח ותיאום ציפיות שוטפים בין הגופים (אף שהתקיים מפגש מדי 6-12 חודשים בין המרא"ם לצוות התחקור לצורך כך) יצר אי-הבנות ותרגום שגוי של המציאות.
- חשוב לציין כי את תחושת האיום הזאת זיהו גם הנהלת הארגון וגם אנשי הצוות, וערב ההחלטה על הפסקת פעילותו של הצוות גובש מסמך הבנות בנוגע לדפוסי הפעילות שלו. למרבה הצער לא הייתה הזדמנות לבחון כיצד עומד המסמך במבחן היישום. עיקרי המסמך היו כדלקמן:
- הצוות יוכפף פיקודית וניהולית למפקדת המרכז לאימון מפקדות (מרא"ם).
- סיכום התחקיר ישולב בתוך סיכום התרגיל שיפרסם המרכז לאימון מפקדות.
- את סיכומי התחקיר יציג בפרסומים השונים רק מפקד המרא"ם.

- במהלך התרגיל ייתן רק המרא"ם משוב למתורגלים.
- צוות התחקיר ישולב בכל פעילויות הגוף המטמיע הקשורות להכנת התרגיל ולניהולו.

החתך הערכי

- הפעלת צוות אזרחי בתוך ארגון צבאי בכלל ובתחום רגיש ועדין כתחקיר בפרט מגלמת בתוכה כמה סוגיות ערכיות, שהבולטת בהן היא פתיחות הארגון ויכולתו להשמיע ולשמוע דברי ביקורת בתוכו.

- זרוע היבשה, בעצם נכונותה להקים גוף תחקור אזרחי בתוכה, שידרה על רצונה ועל כוונתה לפעול כארגון לומד, המושתת בראש ובראשונה על פתיחות, על שקיפות ועל נכונות לשתף גורמים אחרים במידע הקיים בקרבם. דוגמה בולטת לכך היא הרחבת התפוצה של סיכומי התחקיר של הצוות מכ-10 עותקים בתחילת הדרך לכ-150 עותקים בסופו.

- זאת ועוד, רצון הארגון לעבור מתחקיר של אירועים לתחקיר של תהליכים ושל תופעות, כגון תהליכי

קבלת החלטות של מפקדים, חייב את הצוות לעסוק גם בנושאים רגישים, עדינים ובעייתיים.

בכל הנוגע למדיניות של הצוות יש לציין את הנקודות הבאות:

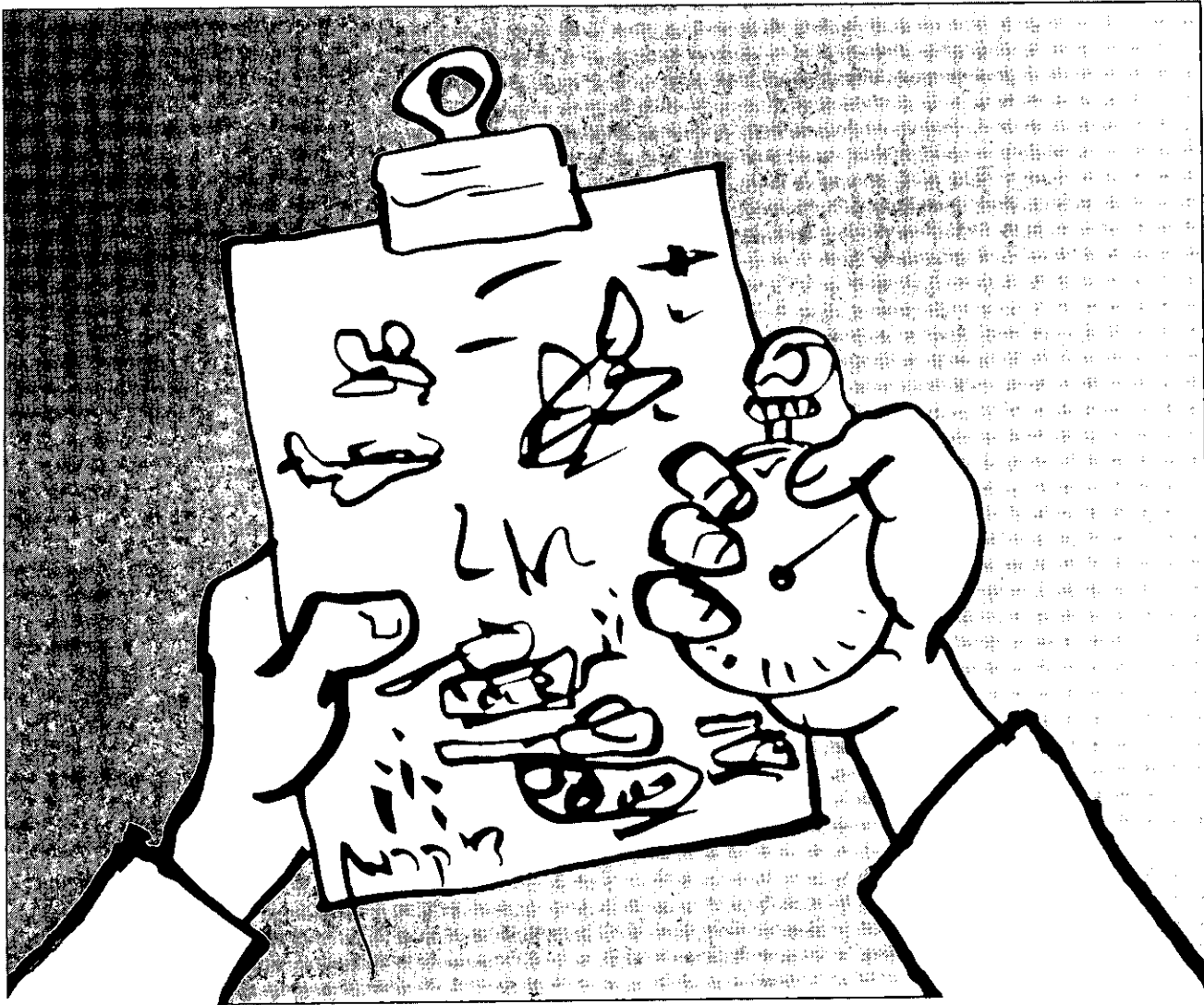
- צוות התחקור לא היסס למתוח ביקורת חריפה על המתורגלים או לשבח אותם - הכול בהתאם לממצאי התחקיר שביצע לפי מיטב שיפוטו המקצועי.
- הייתה נטייה אצל רבים מהמפקדים להסכים בהתלהבות לכל התייחסות חיובית בתחקיר, אך את ההתייחסויות הביקורתיות הם נהגו לבחון בקפידה רבה ולרוב ראו בהן ביקורת אישית ולא מקצועית.
- לסיכום, עצם בחירת זרוע היבשה בחברה אזרחית לביצוע משימות תחקור והפקת לקחים בתרגיליה היא קפיצת דרך נחשונית בבגרותו של הארגון ובנכונותו להיפתח וללמוד. יחד עם זאת אי-אפשר להתעלם מהעובדה שביקורת מקצועית עדיין נתפסת כביקורת אישית.

תרומת הצוות

תרומת הצוות הייתה לטעמנו בתחומים רבים:

1. גיבוש תפיסה, מתודולוגיה וכלים לנושא התחקיר והפקת הלקחים בתרגילי מפקדות בזרוע היבשה.
2. הצבעה על נושאים ועל לקחים חוצי מפקדות בזרוע היבשה.
3. השבת עבודת המפקדות ושיפור התו"ל.
4. מתן כלי נוסף בידי מנהלי התרגילים ביבשה.
5. העלאת הרף בתחום של איכות התחקירים ושל

הפעלת צוות אזרחי בתוך ארגון צבאי בכלל ובתחום רגיש ועדין כתחקיר בפרט מגלמת בתוכה כמה סוגיות ערכיות, שהבולטת בהן היא פתיחות הארגון ויכולתו להשמיע ולשמוע דברי ביקורת בתוכו



6. יצירת פתיחות בסיסית לשמוע ולקבל ביקורת מקצועית, כולל ברמות הפיקוד הבכיר.
7. הקמת מוקד ידע לנושא של ניהול תרגילי מפקדות בכירות ביבשה ולנושא המפקדות עצמן.
8. בניית מודל של כשירויות ומדדים למפקדות הבכירות ביבשה במסגרת פרויקט זרועי רחב, שתכליתו להגדיר את הכשירויות הנדרשות מכל גוף, דרכי מדידתן והגדרת משקלן בסך כל הכשירויות הנדרשות.
9. יצירת ידע חדש בשורה ארוכה של סוגיות תורתיות-מקצועיות, שנשכחו מלב ומדעת. הידע הזה מצא את ביטויו בכמה פרסומים, כגון סיכומי תחקירי התרגילים,

מקשב ארגוני חסר (של הזרוע) ומאי-נכונותה להתמודד עם הקשיים שתהליך כזה מייצר. קושי זה אף הועצם בגין היעדר תקדים חי, נושם ומצליח, היכול לשמש מקור לחיקוי וללמידה.

3. שגיאת הצוות בנוגע להגדרת ה"לקוח" המרכזי. הצוות השקיע רבות ביחידות השדה ("הקצה") ובמפקדות החילות ופחות במפקדת הזרוע – "המעסיק". המציאות הזאת הפכה, להבנתנו, לחרב פיפיות נגד הצוות, שכן ככל שמעמדו ויוקרתו של הצוות עלו בעיני "השטח", כך ירדה קרנו בעיני הלקוח (המעסיק), שראה בהתפתחות הזאת פגיעה ואיום.

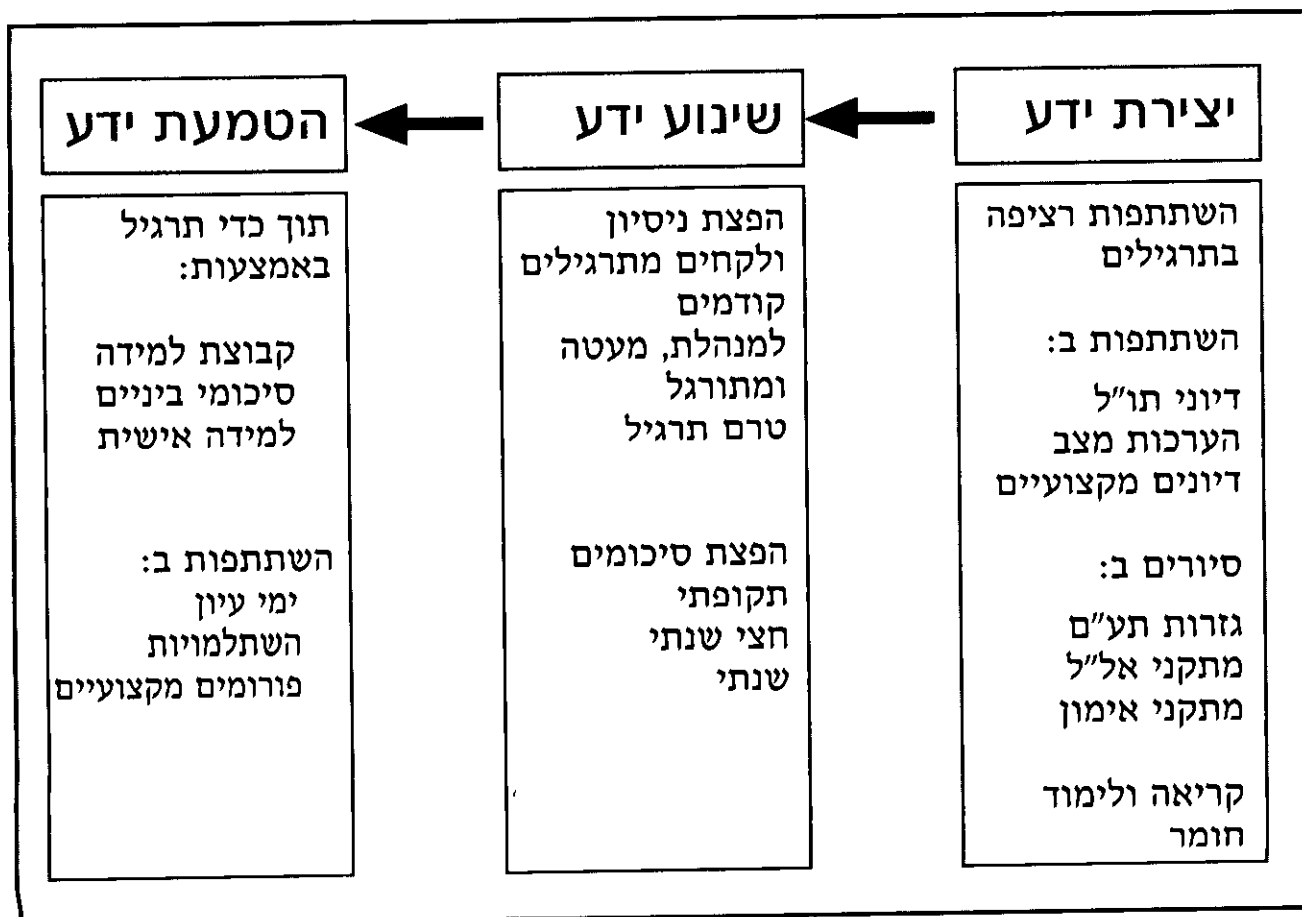
סיכומים חצי שנתיים ושנתיים, ניירות מטה (ניהול המידע כמרכיב בשיפור איכות האימון לקראת תעסוקה מבצעית, ועוד), ניירות עמדה וכו'. ניהול הידע בהקשר הזה היה על-פי המודל הבא:

ההחלטה על פירוק הצוות

למרות כל נקודות הזכות שצוינו לעיל החליטה הזרוע לפרק את הצוות, ובכך באה לקיצה ההתנסות הייחודית הזאת. הסיבה הפורמלית שניתנה לפירוק הצוות הייתה "קיצוץ תקציבי וצמצום מספר התרגילים". אולם תחקיר פנימי של חברי הצוות בנושא הזה העלה ארבע סיבות אפשריות נוספות שהניעו את הזרוע להפסיק את פעילות הצוות:

1. עצם הקמת גוף חדש בכלל וצוות אזרחי בפרט יצרו, כאמור, מתחים גלויים וסמויים בתוך מפקדת הזרוע (חטיבת תוה"ם – תורה, הדרכה, אימונים) ובמרכז לאימון מפקדות (מרא"ם). מפקדת הזרוע וחברי הצוות היו מודעים חלקית למתחים האלה ואף פעלו כדי לצמצמם ואף לנטרלם בדרכים שונות. אולם "הטיפול המונע" הזה בוצע, כנראה, מאוחר מדי ובהיקף קטן מדי.
2. קיים קושי אובייקטיבי בהפעלת גוף אזרחי בסביבה צבאית – קושי הנובע, להבנתנו, בראש ובראשונה

תהליך ניהול הידע



4. שילוב של מציאות תקציבית אובייקטיבית קשה ביותר במהלך 2003, שהביאה לביטול רוב התרגילים ולביטול הצורך הפורמלי בצוות, יחד עם רגשות תסכול ואיום מצד "הלקוח" יצרו יחס של חוסר סבלנות וסובלנות של מפקדת הזרוע אל הצוות ולנחיצותו.

בהקשר להחלטה לפרק את הצוות יש לציין כי עבודת המטה שבוצעה במז"י בנושא ייחסה חשיבות רבה לסוגיית ה"נראות", משמע כיצד נראית ונתפסת העסקת צוות אזרחי בימים של משבר תקציבי ושל קיצוצים במערכת הצבאית. חשוב להדגיש כי בטבלה שהוכנה במז"י באותה עת, המשווה בין שלושה הרכבי צוותים אפשריים לביצוע משימת התחקור (סדיר – באמצעות אנשי המרא"ם, קציני מילואים ואזרחים בשכר) הוגדרה דרך הפעולה האזרחית כדרך

הנבחרת, שכן במרבית אמות המידה שנבחנו (למעט בתחום הנראות) היא זכתה במרב הנקודות.

לקחים מרכזיים

ואלה הם הלקחים הארגוניים המרכזיים שאנו לוקחים עימנו מההתנסות המרתקת הזאת:

- חובה לבצע תיאום ציפיות תדיר בין ה"לקוח" ל"ספק השירות" (הצוות). יודגש כי בצה"ל, שבו ישנה תחלופה תדירה של כוח אדם, מחריפה הסוגיה הזאת פי כמה וחייבת להיות בתודעת "נותן השירות", שאם לא כן ייקלע לאי-הבנות, לתסכולים וכד'.
- "ספק השירות" חייב לחפש דרכים שיביאו לחיזוק מעמדו של "הלקוח-המעסיק" ובמקביל עליו לשמור על אנונימיות מרבית ועל פרופיל נמוך. דפוס פעולה כזה ייתן מוטיווציה ל"מעסיק" להמשיך להעסיק את "ספק השירות", שכן מחד גיסא הוא אינו מאוים, ומאידך גיסא הוא יוצא נשכר בארגונו.
- חובה להתאים את קצב הפעילות של "ספק השירות" לקצב "הלקוח" כדי לאפשר לו לעכל את הסיטואציה ולהתמודד איתה ועם תוצריה.
- חובה לקיים שיח שוטף, "בגובה העיניים", פתוח ומקצועי תוך פיתוח כלים הדדיים המביאים לידי ביטוי את הצרכים של שני הצדדים ויוצרים על-ידי כך סביבת עבודה אוהדת וחדוות עשייה.
- לאור הדברים האלה, הפעלת צוות כזה על-פי העקרונות והדפוסים שתוארו היא אתגר לא מבוטל לארגון ולצוות גם יחד. אין ספק בליבנו שבניסוי הראשון הזה נעשו לא מעט שגיאות מצד כולם כמו גם דברים יפים ומרשימים. אנו מקווים שהידע המקצועי והארגוני שנצבר ונלמד בנושא הזה יישמר ויועבר לגורמים המתאימים ויהיה עוגן בקידום סוגיה חשובה זו בצבא בהווה ובעתיד.

שאלות ונושאים לדין

- להלן השאלות והנושאים שעליהם יש, לדעתנו, לדון:
- האם עדיף מבחינה ערכית ואפשרי מבחינה מעשית שהגופים השונים ביבשה יתחקרו את פעילותם בסגנון חיל האוויר, דהיינו תחקור עצמי, עצמאי אך שיטתי – תחקור שהוא בבחינת שלם מבחינת התפיסה, השיטה והכלים?
 - האם צבא היבשה ערוך בתרבותו הארגונית הנוכחית לקבל משוב בנושאים מקצועיים-מבצעיים מגורם חיצוני אזרחי בלתי תלוי?
 - עד כמה מובנים ומופנמים (במבחן המעשה והתוצאה) המושגים "ארגון לומד" ו"תחקיר" (ככלי לימודי-פיקודי במסגרת "האירגון הלומד") בצבא היבשה?
 - איזה קשב ארגוני אמיתי יכול צה"ל לקיים במציאות שבה הוא פועל ומתפקד (לחימה) כדי להבטיח קליטת גופים ומערכות אזרחיים בתוכו?
 - מהן המתכונות העדיפות להפעלת גורמים וגופים אזרחיים בתוך המערכות המבצעיות והמקצועיות של צה"ל?
 - עד כמה נכון (אם בכלל) שקצינים בכירים שפרשו יעמידו את כשרונם ואת ניסיונם לרשות המערכת, ואם כן, כיצד?

עד כמה נכון (אם בכלל) שקצינים בכירים שפרשו יעמידו את כשרונם ואת ניסיונם לרשות המערכת, ואם כן, כיצד?

סוף דבר

כאמור, זה לא מכבר באה לקיצה ההתנסות הייחודית הזאת של הפעלת צוות אזרחי לתחקור ולהפקת לקחים בזרוע היבשה. הקמת צוות תחקיר והפקת לקחים ייעודיים על-ידי זרוע היבשה הם, להבנתנו, צעדים נחשונים בתהליך הפיכתו לארגון לומד, קל וחומר כאשר הרכב הצוות הוא אזרחי מובהק. מקור כוחו של הצוות היה בראש ובראשונה מקצועיותו הן בתחום הצבאי והן בעולם התוכן התחקורי ובאיתנותו המקצועית. העוצמה הזאת, שהלכה ונבנתה מתרגיל לתרגיל, נשענה על אובייקטיביות מרבית ועל איכות "מוצר" גבוהה (חוברת סיכום התחקיר ומצגות שונות). תם ולא נשלם, שכן בימים אלה ממש עסוק צה"ל יותר מאשר אי-פעם בעבר בסוגיות הקשורות בהעסקת אזרחים על-ידי צבא, למשל באמצעות מיקור חוץ. העיסוק הזה יאלץ את צה"ל, לדעתנו, להתמודד באופן עמוק יותר ומקצועי עם הסוגיה, ולכן חשבנו שנכון יהיה לסיים את המאמר הזה בכמה סימני שאלה הקשורים למקרה הפרטי שתואר (צוות התחקור) כמו גם לנושא העקרוני בכלל.

