

ניהול ידע מבצעי במרחב איו"ש

ביחידות נוצר ידע חיוני רב שברובו הולך לאיבוד. הסיבה: רבים מהמפקדים לא אוהבים את המערכות הקיימות לניהול ידע, משום שאלה אינן מתאימות לאופיים. המאמר מציג מודל אחר לניהול מערכת ידע, שיקל על מפקדים הן להזין בה את תובנותיהם והן ללמוד ממנה על לקחיהם של מפקדים אחרים

תא"ל יאיר גולן, רס"ן אריאל ויינר

של רוב מערכות הידע הקיימות כיום בצבא אינן מביאות בחשבון את אופיו של המקצוע הצבאי וכתוצאה מכך את האופן שבו לומדים המפקדים בצבא. לאור ההנחה הזאת יחולק המאמר לשלושה חלקים. בחלק הראשון ננתח את האופן שבו לומדים בצבא בכלל והמפקדים בפרט. בחלק השני נגדיר עקרונות והנחות יסוד בנוגע לאופן שבו נכון לנהל את הידע המבצעי על סמך מאפייני הלמידה של המפקדים, ובחלק השלישי נציע

מערכת לניהול ידע מבצעי נועדה לשרת את מאמצי הלמידה של פרטים ושל יחידות באמצעות עיון בחומרים שנאגרו

עקרונות מנחים לבניית מערכת לניהול ידע מבצעי שתתאים לאופן הלמידה של המפקדים ותשרת אותם בצורה הולמת.

הנחות היסוד בנוגע לאופן שבו לומדים מפקדים

- ככלל ניתן לומר שמפקדים לומדים בשלוש דרכים עיקריות:
1. התנסות. אדם המבצע פעולה מקצועית "בידיים וברגליים" לומד ומפיק ממנה את המרבר משום שהוא חווה אותה פיזית, קוגניטיבית ורגשית ומסוגל לעבד אותה לקראת התנסויות נוספות. הידע הזה רלוונטי במיוחד בדרגי הפיקוד הנמוכים, שכמעט כל פעולתם היא פיזית במהותה, ולכן ההתנסות היא המדיום העיקרי שבאמצעותו לומדים הדרגים האלה.
 2. שיח מפקדים. השיח בין המפקדים הוא הדרך שבה הם מגבשים תפיסות, דעות ורעיונות, מחדדים הבנות ומעבירים זה לזה את כל אלה. השיח הוא הפלטפורמה שבאמצעותה

זה שנים רבות מוכר בצבא הצורך לקיים תהליכים איכותיים של למידה אישית וארגונית כדי לשפר את רמת המקצועיות של המפקדים, של החיילים ושל היחידות ואת איכות ביצועיהם. במסגרת הצורך הזה מרבים לדבר על הצורך לנהל את הידע שמפותח ברחבי הארגון ואשר הולך ומצטבר. לשם כך פותחו מערכות ממוחשבות (דוגמת מעל"ה, ג'נריקה, תנופ"ה, כשירויות ומדדים ואתרים פיקודיים, חיליים ויחידתיים לניהול ידע) שנחשבו מאז ומתמיד לביטוי ארגוני מרכזי לרמה ראויה של למידה. הסיבה לכך, כנראה, היא השפעתו של השיח הניהולי והתפיסות המנחות אותו הגורסות כי את הידע הארגוני יש למצות באמצעות סידורו, קטלוגו והפיכתו לזמין לכלל הארגון בצורה של מסמכים ושל מצגות, שבהם מגולם הידע הזה.

אולם נדמה כי ברוב המקרים לא הצליחו המערכות הממוחשבות האלה להגיע לרמת הטמעה ראויה, ומיצוין היה חלקי בלבד. הביטוי לכך הוא כפול: הראשון, מעט מאוד מפקדים הזינו חומרים המבטאים את הידע הנצבר אצלם וביחידתם לתוך המערכות האלה; השני, מעט מאוד מפקדים ניגשו למערכות האלה כדי לחפש ידע הדרוש להם לשם מילוי תפקידם.

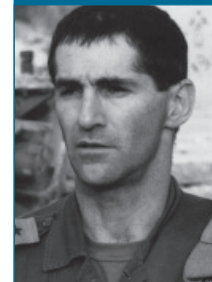
המאמר הזה מציע תפיסה ראשונית מעט אחרת לניהול הידע המבצעי בצבא.

נקודת המוצא שלנו היא ההנחה שהטמעה מוצלחת ומיצויה של מערכת לניהול ידע תלויים במידה שבה היא מותאמת למאפייני הלמידה של המפקדים בצבא ומשרתת אותם. נראה כי הנחות היסוד הבאות לידי ביטוי באופני הבנייה והעיצוב

רס"ן אריאל ויינר
הפסיכולוג הצבאי
של אוגדת איו"ש



תא"ל יאיר גולן
מפקד אוגדת איו"ש



צה"ל באיו"ש - הפריצה לבית הכלא ביריחו



השיח בין המפקדים הוא הדרך שבה הם מגבשים תפיסות, דעות ורעיונות, מחדדים הבנות ומעבירים זה לזה את כל אלה

מי שעוסקים בפעילות. גם הלמידה נעשית בעיקר במישור המקומי, וזאת בשני מובנים עיקריים: המובן הראשון הוא שהלמידה נעשית בעיקר בין אנשים שיש ביניהם ממשקי עבודה קבועים או בין אנשים המבצעים תפקידים דומים ושייכים לאותן המסגרות (למשל מ"פים בגדוד, מח"טים באוגדה וכד'). המובן השני הוא שהלמידה נעשית באמצעות היכרות אישית וקרבה חברתית בין אנשים ובעלי תפקידים. (לדוגמה: מג"ד בחטיבה אחת יבקש ללמוד ממג"ד בחטיבה אחרת משום שהם מכירים וסומכים זה על רמתו המקצועית של זה). הרמה המקומית יוצרת ללומד סביבה מוכרת, תומכת ואינטימית שמדרבנת אותו ללמוד, לתהות, לטעות וללמוד מחדש. בהקשר הזה ראוי לציין כי הלמידה המתרחשת בקבוצה הראשונית והקטנה מתנגשת ברצון הארגוני הנפוץ להביא את הידע הטוב ביותר לכל רחבי הארגון.

• הידע נלמד בדרכים לא פורמליות, לא ממוסדות ועל בסיס העדפות ונטיות אישיות של הלומד. דרך הלמידה הזאת נפוצה במיוחד אצל אנשים ואצל יחידות שיודעים ללמוד באופן עצמאי, למשל באמצעות השגת חומר כתוב או היעזרות במפקדים מחוץ ליחידות שצברו את הניסיון ואת הידע המתאימים ומוכנים להעביר אותו הלאה. שיעורים, מסמכים, קטעי וידאו וחומרים נוספים מאפשרים ליחידות לנקוט יוזמות למידה ולמפקדים סקרנים במיוחד ללמוד בצורה איכותית, עצמאית ויעילה. יתר על כן, האנשים הלומדים יעשו זאת באופנים שונים בהתאם לנטיותיהם האישיות: יש מי שיעדיפו לקרוא מסמך ארוך, ויש מי שיסתפקו בקטע וידאו ממחיש או ברכישת הידע בעל פה מעמיתים.

מועבר מידע, נלמדות דרכים שונות לבצע דברים דומים, ומתפתחים רעיונות חדשים בנושאים שאינם בלב השיח באמצעות האסוציאציות שאלה מעוררים במוחותיהם של בני השיח. לכן על המפקדים בכל הרמות מוטלת האחריות לייצר את הכמות המרבית האפשרית של הזדמנויות לשיח בין מפקדים באופן ישיר, בקבוצות קטנות וסביב תכנים רלוונטיים המעניינים את הקבוצה שנפגשת.

3. עיון. זוהי הדרך הפחות נפוצה ללמידה אצל מפקדים הן בשל תרבות החיים ביחידות השדה (אינטנסיביות התפקידים, העדר זמן, דחיפות) והן בשל אופיו הפרקטי של המקצוע המחייב שהלמידה העיקרית תהיה דרך ההתנסות. למרות זאת נוטים בצבא לחשוב כי עיון הוא הדרך העיקרית ללמידה. יתר על כן, בצבא גם מקובל לקשר בין מערכות לניהול ידע לבין למידה בדרך של עיון, שהרי המערכות לניהול ידע מכילות מידע שניתן להגיע אליו רק בדרך של עיון. אבל כפי שכבר צוין הלמידה בצבא נעשית בעיקר בדרכים אחרות.

זה המקום לציין שמידת החשיבות והמרכזיות של כל אחד משלושת אופני הלמידה משתנה ככל שמשתנה דרג הפיקוד הלומד. ניתוח אופני הלמידה וצורכי הלמידה של כל דרג פיקודי מעלה כי ככל שדרג הפיקוד הלומד נמוך יותר, כך תופסת בו ההתנסות מקום משמעותי יותר (משום שהפעילות של המפקדים הזוטרים היא בעיקר פרקטית ופיזית). לעומת זאת, ככל שעולה הדרג של הפיקוד הלומד, כך הופכים השיח והעיון לדרכי למידה חשובות יותר.¹

הניסיון מוכיח שללמידה ברמה הארגונית - וכתוצאה מכך לניהול הידע שמתפתח - יש כמה מאפיינים בולטים שחשוב לתת עליהם את הדעת:

• רוב הידע מתפתח ברמה המקומית, ומייצרים אותו בעיקר

באופן שתתאים לאופני הלמידה האישיים והארגוניים הנהוגים בצבא.

הנחות יסוד לבניית מערכת לניהול ידע מבצעי

ראשית, ראוי לשוב ולהדגיש כי מערכת לניהול ידע מבצעי נועדה לשרת את מאמצי הלמידה של פרטים ושל יחידות באמצעות עיון בחומרים שנאגרו. המערכת מאפשרת לאסוף חומרים, לאתרים ולהעבירם. במילים אחרות: מערכת ממוחשבת היא אמצעי המאפשר ללמוד בצורת הלמידה הפחות פופולרית בקרב מפקדים בכלל ובקרב מפקדים בדרג הטקטי בפרט. אין זה אומר שמערכת ממוחשבת לניהול ידע אינה חשובה. ההפך הוא הנכון. אך יש לשוב ולהזכיר כי אין בכוחה להביא להשרשת תרבות של למידה וללמידה ארגונית נרחבת, משום שעיון בחומרים אינו הדרך המרכזית שבה נעשית הלמידה בצבא.

הנחות עבודה חשובה קובעת שגם מערכת לניהול ידע לא תצליח למצות את כל הידע הקיים במוחותיהם או במחשביהם של האנשים בארגון, משום שבני אדם אינם יכולים להיות קשובים לכמויות הידע הגדולות הנוצרות כל הזמן.

נראה כי מערכות ממוחשבות לניהול ידע זקוקות לתנאים תרבותיים וארגוניים מסוימים כדי שיוכלו להצליח. להלן רשימת התנאים האלה:

1. תנאי הכרחי להצלחת מערכת ממוחשבת לניהול ידע מבצעי הוא מוטיווציה גבוהה של המשתתפים לחשוף את הידע שהם מפתחים, דהיינו להזין את המערכת בידע הזה. הנושא הזה הוא חשוב ביותר, משום שמפקדים רבים בכל הרמות נרתעים מלכתוב ולהמשיג את הבנותיהם ואת תוצריהם וכן לחשוף אותם לעיניים רבות. נראה כי החשש מפני חשיפה של התוצרים האישיים והיחידתיים הוא אחד המכשולים העיקריים העומדים בפני הסיכוי למצות את המערכת הזאת. לכן מוטלת על המפקדים האחריות לעודד, להנחות ובעיקר לתגמל את אנשיהם על חשיפת הידע שפיתחו. המערכת הממוחשבת אינה יכולה לגרום לאנשים להזין תוצרים לתוכה; רק המפקדים יכולים לעשות זאת באמצעות התרבות שהם מייצרים. זהו, ללא ספק, תנאי להצלחתה של המערכת ואולי גם הסיבה המרכזית לכך שכל כך הרבה מערכות ממוחשבות לניהול ידע נכשלו בעבר.

2. יש לעודד את המפקדים להמחיש את הידע: לתעד אותו, להעלותו על הכתב, לצלמו וכד'. הרבה מאוד מהידע שקיים במוחותיהם של המפקדים לא תמיד מומחש באופן שניתן להעבירו לאחרים שלא באמצעות שיח. נכון יהיה שמפקדים יעודדו את פקודיהם להמחיש את הידע (כשהדבר אפשרי) כדי שניתן יהיה לחשוף אותו.

3. יש להפגין פתיחות לכך שהתוצרים יהיו ברמות שונות של איכות ושל בשלות. על המפקדים לעודד את חשיפת הידע גם כאשר חלק מהתוצרים אינם בשלים ואינם איכותיים במידה מספקת.

• הידע מועבר בדרכים מגוונות, לא פורמליות ולא ממוסדות. מקובל לחשוב ששיתוף ידע והעברת ידע מתרחשים באמצעות הפצת תחקירים וקריאתם ובאמצעות הצגת התחקירים בפורומים שונים. לא תמיד כך הדבר. בחינת האופן שבו לומדים במהלך הלחימה חושפת דרכים נוספות, לא ממוסדות, אך אפקטיביות מאוד להעברת הידע הזה. דוגמה מאוד בולטת לכך היא החבירות התכופות והבלתי פוסקות של כוחות, של מפקדים ושל לוחמים שהופכות במשך הזמן למנגנון יעיל ומהיר להעברת ידע ולשיתוף בידע. הלמידה הזאת הופכת לארגונית מעצם ההתערבות בין הכוחות והחיכוך בין המפקדים השונים שמשמשים "נשאים" של הידע במעבר ממבצע למבצע ומגזרה לגזרה בכל פעם מחדש.

• הידע מתפתח ומשתנה במהירות עצומה. הטכניקות הקרביות, התפיסות ועקרונות הפעולה משתנים באופן מתמיד. אף אחד מאלה לא נולד יש מאין, אלא התפתח והשתכלל עם הזמן. מאחר שהידע דינמי ומשתנה בתדירות גבוהה מאוד, חייבים המפקדים להיות מסוגלים לעדכן ולהתעדכן באופן מתמיד. זה המקום לציין שאבד הכלח על התפיסה שלפיה ישנם כרכים, אוגדנים וקלסרים (הפק"לים של היחידה או של הגזרה), שאליהם פונים כדי ללמוד ולהתעדכן. הסיבה: ברוב המקרים מאבדים החומרים האלה מתקפותם זמן קצר לאחר צאתם לאור.

• למידה מתרחשת בקרב אנשים הניצבים בפני בעיה או אתגר מקצועי שהוא בליבת עיסוקם. רוב המפקדים יתעניינו בידע שהוא רלוונטי לעיסוקם - כפי שהם תופסים אותו. לקביעה הזאת יש שתי השלכות מרכזיות: הראשונה, מכיוון שכל מפקד ממשיג לעצמו את עיסוקו ואת הנושאים המעניינים אותו, הוא גם היחיד שיכול לקבוע איזה ידע הוא צריך, ואף אחד אחר אינו יכול לעשות זאת במקומו. השנייה, כל מפקד לומד לפי האופן שבו הוא ממשיג ומבין את תפקידו ואת המוטל עליו. כתוצאה מכך ייתכן מצב שבו מפקדים בתפקידים דומים יתעניינו בנושאים או בתחומים שונים לחלוטין או ימשיגו אותם באופן שונה (ולכן גם יחפשו ידע שונה).

המסקנה מהנאמר עד כאן היא אפוא שאופני הלמידה, הייצור והפיתוח של הידע וכן אופני הפצתו הם מגוונים, חסרי כללים אחידים ברמת הארגון, ולא ניתן לתת להם הגדרה ארגונית רחבה. כתוצאה מכך אין ספק שכל ניסיון לקבוע דפוסי למידה ותוכני למידה ולקבוע כללים אחידים בנוגע לאופן הצגת הידע נידון מראש לכישלון. כאמור, הסיבה לכך היא שלכל אחד נוח לייצר ידע, להציג ולגשת אליו באופנים שונים ודרך תכנים שונים. כל ניסיון לקבוע דפוסי אחידים לניהול הידע, ליצירתו ולהפצתו אף יביא לירידה במוטיווציה לייצור, להציג ולפרסמו.

להלן נציע כמה הנחות יסוד ועקרונות שצריכים להנחות את עיצובה ואת בנייתה של מערכת לניהול הידע המבצעי

יש לציין שתחושתו של החייל כי הוא שקובע את האופן שבו הוא מפתח את הידע, ממסד אותו ומציג אותו מגבירה הן את ההזדהות שלו עם אותו הידע והן את המוטיווציה שלו להמשיך לפתח ידע נוסף. לבסוף ראוי לזכור כי לידע המבצעי יש ביטויים פיזיים רבים ומגוונים: מצגות, מסמכים, תמונות, מחשבות, סיכומים, עזרים וכו'. יש צורך לאפשר את הגיוון המקסימלי האפשרי של ביטויים לתוצרי הידע. כל ניסיון לשאוף לאחידות בהצגת הידע (מסמך בפורמט מסוים, מספר שקפים קבוע מראש, שפה קבועה) יביא להפחתת המוטיווציה של המפקדים להמחיש את הידע ולחשוף אותו לעיני הרבים.

עקרונות לבניית המערכת

לאור מה שנכתב לעיל ניתן לומר כי נכון יהיה לבנות מערכת לניהול ידע מבצעי על פי העקרונות הבאים:

- המערכת תיבנה על בסיס יכולות האינטרנט הקיימות בצבא. עיקרה של המערכת הוא מנוע חיפוש שמאפשר לאתר תוצרים מסוגים שונים (מסמכים מקצועיים, מצגות, קטעי וידאו, תמונות, פתקים, ספרי פלוגה וכד') לפי מילות מפתח בדומה לשיטת החיפוש בגוגל באינטרנט.
- כל יחידה תבנה לעצמה את האתר שלה כפי שהיא תמצא לנכון. היחידה תקבע אילו תכנים יהיו בו ובאיזו צורה הם יוצגו.
- הזנת החומרים למערכת תיעשה לפי העקרונות הבאים:

מערכות ממוחשבות לניהול ידע זקוקות לתנאים תרבותיים וארגוניים מסוימים כדי שיוכלו להצליח

1. לכל משתמש תהיה האפשרות להזין חומרים לתוך המערכת היחידתית (מסמכים, קטעי וידאו, מצגות וכד').
2. כל משתמש יוכל לקבוע מהו היקף החשיפה של התוצר שהוא מזין: האם רק בתוך היחידה, האם רק לבעלי תפקידים מסוימים, האם פתוח לגמרי לכל הצבא.
3. הזנת התוצרים למערכת צריכה להיות פשוטה ומהירה מאוד (לחיצת כפתור בלבד) כדי לא להכביד על המזין ולפגוע במוטיווציה שלו.
4. מפקדים יהיו כמובן רשאים להנחות את פקודיהם להגביר את החשיפה לתוצר שלהם.
- בכל אתר של יחידה (של אוגדה או של חטיבה) תהיה חלוקה לשלושה סוגים עיקריים של ידע
 1. ידע מחייב (קשיח). אלה התפיסות, ההוראות המקצועיות, הטכניקות, התרגולות והפקודות המחייבות את המבצעים פעילות בכל אחת מהגזרות (או היחידות במקרה של יחידות לא מבצעיות). את הידע הזה תקבע כל יחידה - אוגדה, חטיבות ויחידות - לפי גזרתה, רמת אחריותה ועיסוקה. הידע הזה יהיה זמין לכל מי שמשרת במרחב. הידע הזה

יתעדכן מעת לעת ויחליף בפועל את הכרכים המודפסים של הפק"לים ואת הוראות הגזרה שנמצאים בתצורות שונות בכל המפקדות במרחב. לקחים והבנות שנוצרים מאירועים ומהתחקירים על האירועים האלה יובאו לידי ביטוי ישיר בידע המחייב על צורותיו השונות - על-פי הנחיותיו של מפקד היחידה ובאמצעות מנהל האתר של היחידה (ראו בעניין הזה בהמשך).

2. ידע גזרתי (קשיח). הכוונה כאן לידע הקשור למאפיינים הגיאוגרפיים של הגזרה ולהיסטוריה שלה. מדובר במידע על יעדים לתקיפה, על האוכלוסייה במרחב, על היסטוריית הפעילות בכל המרחב וכד'. הידע הזה יאוחסן באתרי האוגדה והחטיבות באופן אחיד וישמש להן תשתית מידע בבואן לתכנן את משימותיהן המבצעיות.
3. ידע מקצועי-נושאי. זהו הידע המתפתח אצל המפקדים וביחידות בעקבות הפעילות המבצעית והלא מבצעית שלהם, ועליו פועלות כל הנחות היסוד שפורטו במאמר הזה. כאמור, הידע הזה לובש צורות שונות ועוסק בקשת רחבה של נושאים מקצועיים - על-פי ההתעניינות והעיסוק של המפקדים ושל היחידות בשטח. ככלל, החלק הזה של הידע יכיל כל דבר ובכל תצורה שהיא. את החוצרים למערכת יזינו מי שמשמשים בה.
- הפעלת המערכת ותחזוקתה חייבות להיות פשוטות ומהירות. מערכת שתדרוש פעולות רבות ומסובכות כדי לתחזק אותה או כדי לעשות בה שימוש (הזנה, חיפוש, שליפה) תקטין את סיכוייה להפוך לרלוונטית וליעילה.
- את האתר של היחידה ינהלו קצין או מש"ק. (באוגדה ובחטמ"רים תוטל משימת הניהול על מערך הבטיחות). אלה הם תפקידיו העיקריים של מנהל האתר:
 1. לעדכן את הידע המחייב. בעקבות לקחים, הבנות והנחיות של מפקדים יעדכן מנהל האתר הוראות מקצועיות, תפיסות מבצעיות והנחיות מחייבות בגזרה.
 2. לעודד את ההזנה ואת החשיפה של התוצרים. מנהל האתר יהיה עוזרו של מפקד היחידה במאמץ לעודד מפקדים להמחיש ידע (לכתוב מסמכים ומצגות, לצלם, לתעד) ולהזין את תוצרי הידע למערכת. עליו להיות ערני ו"לדוג" תוצרים ראויים ביחידתו כדי להזינם למערכת.

הערות

1. באופן פרדוקסלי נראה שרוב התכנים המוזנים כיום למערכות המחשוב לניהול הידע הם טקטיים (לקחים ותחקירים של אירועים טקטיים, הוראות פתיחה באש, פק"לים וכו') והרבה פחות מסמכים וידע הנדרשים למפקדים הבכירים יותר, שאצלם העיון הוא דרך לימוד הרבה יותר מרכזית.

