

כיצד מיישמים שינויים בבניין הכוח בעידן הנוכחי ובארגונים מורכבים⁶⁷

מידד אבירד,⁶⁸ קרולין לוי־זעירא⁶⁹

האתגר: פרק זה דן באתגרים קיימים בתהליכי שינוי בבניין כוח יבשתי. הפרק מצביע על מספר אתגרים הנובעים משינויים משמעותיים בתהליכי בניין כוח, בעיקר תהליכים המתרחשים "מלמעלה למטה": פגיעה בזהויות ארגוניות (חיליות, יחידתיות וכדומה) וכחלק מכך הצורך בהתגברות על אתוסים רבי שנים, קושי בעבודה משותפת, ריבוי אינטרסים מנוגדים, התגברות על נטייה של כל יחידה לראות את צרכיה שלה ולא את התמונה הרחבה, קושי בהגדרת מטרות משותפות וביצירת שפה משותפת, חוסר יכולת לקבוע ממדי הצלחה, ועוד.

מבוא

העולם שבו אנו חיים משתנה בקצב מהיר מבעבר בתחומים רבים. בין השאר אפשר לציין שינויים טכנולוגיים תכופים, ובהם: התפתחות מואצת של תחום הבינה המלאכותית, הרובוטיקה וטכנולוגיית המידע. שינויים אלו משפיעים ומושפעים מתהליכי גלובליזציה מואצים של מידע, סחורות ובני אדם, התפתחותם של ארגונים בין־לאומיים ותת־לאומיים אשר מאיימים על אופיו הלאומי / מדינתי של העולם כפי שהתעצב בתקופה המודרנית.

לשינויים החברתיים והטכנולוגיים היטל על אופיים של העימותים הצבאיים בישראל ובעולם אשר בכמה מן המקרים נעשים טכנולוגיים יותר וכוללים יותר ויותר ארגונים

67 הפרק מבוסס על בסיס סקירת ספרות של של תהליכי בניין כוח ביבשה כמו גם של תהליכים ארגוניים מקיילים ובחינה לעומק של מקרה מבחן- התנסות צק"ח גדעון ביבשה (בין ספטמבר 2017 למאי 2018). צק"ח גדעון הוא תהליך בניין כוח מלמעלה למטה של ניסיון לייצר חטיבה אורגנית משולבת. בסופו של דבר אף חטיבה יבשתית לא הפכה לחטיבה במתכונת צק"ח גדעון על כל מרכיביה וצק"ח גדעון כתוכנית שלמה אינו ממשיך. לצד זאת, כמה מהמרכיבים שנוסו נשמרו והעותקו לחטיבות שונות.

68 רס"ן מידד אבירד, לשעבר רמ"ד מחקרי לחימה ומעטפת לחימה, מכון המחקר ממד"ה.

69 רס"ן (מיל') קרולין לוי־זעירא, לשעבר יועצת ארגונית אוגדה 36.

לא מדינתיים. במקביל, הפעלת הכוח הצה"לית נעשית יותר משולבת בין כוחות מחילות וזרועות שונים. התמורות באופיים של העימותים ובעיקר השינויים התכופים באתגרים שאיתם מתמודד צה"ל, מצביעים על כך שתהליכי בניין הכוח הקיימים אינם מותאמים ולכן לא מכינים את הכוחות הצה"ליים להתמודדות מיטבית עם האתגרים שמציבים בפניו כוחות לא מדינתיים, ואינם מאפשרים מיצוי מיטבי של היכולות הטכנולוגיות הקיימות.

הפער שבין תהליכי בניין הכוח ובין צורכי שדה הקרב נידון לאורך שנים רבות, והניסיון לגבש תהליכי בניין כוח המשלבים בין הדיסציפלינות השונות הוא ותיק, בעל שמות רבים ("שיתופי-פעולה", "רבי-זרועות", "שילוביות" וכדומה) ובעל הצלחה מוגבלת בדרך כלל. מנגד, הטמעתם של אמצעים טכנולוגיים שונים בצה"ל נעשית מאז הקמתו. ההקשר שבו נכתב פרק זה הוא אסטרטגיית הניצחון המהווה מרכיב מרכזי בתר"ש "תנופה". במסגרת התר"ש הושם דגש מרכזי על תהליכי בניין כוח שמטרתם לאפשר פעולה קטלנית, רבי-זרועית, תוך שילוב כוחות יבשה, אוויר, מודיעין וים במתאר לחימה רב-ממדי.

מטרתו של פרק זה לשפוך אור נוסף באשר לאופן שבו אפשר לקיים תהליכי בניין כוח משמעותיים הנדרשים בעת הזו ובאשר לתפקידו של קצין מד"ה בתמיכה בשינויים אלו ובהאצתם. ממצאי הפרק מבוססים על ספרות מחקרית-ארגונית המתייחסת לארגונים מורכבים, על לקחים מתהליכי בניין הכוח ביבשה לאורך השנים, ועל הניסיון שצברנו מליווי צוות קרב חטיבתי (להלן: צק"ח) גדעון בעוצבת געש.

כאנשי מדעי ההתנהגות בצבא, אנו בוחנים את הצבא ותופעות צבאיות, הכוללות את המלחמות החדשות ואת תהליכי בניין הכוח, דרך מספר נקודות מבט תיאורטיות ויישומיות. רבות נכתב על נושאים אלו דרך נקודת ההשקפה של צבא, חברה ופסיכולוגיה צבאית. בפרק זה אנו מבקשים לבחון את המפגש עם השתנות העימותים בעיקר דרך נקודת מבט ארגונית, ובאופן ממוקד יותר דרך בחינה של ארגונים מורכבים.

בתחילת הפרק נפרוש רקע תיאורטי על שינויים בארגונים מורכבים, מאפייני העימותים החדשים ואסטרטגיות של בניין הכוח. לאחר מכן נדון במקרה בוחן בו לקחנו חלק, "התנסות צק"ח גדעון", ולבסוף נציג המלצות שנגזרו מתוך הבנתנו לאור הרקע התיאורטי וההתנסות.

השינויים בעולם ומאפייני המלחמות החדשות

אנחנו חיים בזמנים מאתגרים ויוצאי דופן. במהלך העשורים האחרונים, התקדמות המדע והטכנולוגיה הביאה לעליית מאמצי הגלובליזציה והצמיחה של כלכלת העולם, אשר הובילו להמצאות ובחירות חדשות בכל תחומי החיים. הצמיחה המתמשכת של הכלכלה העולמית הביאה אותנו להאמין כי פרדיגמות וגישות אלו שלמדנו, יישמנו ופיתחנו, יספיקו לעתיד. אבל התחרות הגוברת בעולם והדרישה לשינוי במקצבים הולכים וגדלים, מעלים את השאלה האם בכוחם של הפרדיגמות והכלים של אתמול להתמודד עם האתגרים הארגוניים של המחר.

מושג ה-VUCA פותח בהקשרים צבאיים בצבא האמריקני; מדובר בראשי תיבות - **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity, ובעברית: תנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות. מושג זה אומץ אל השיח הניהולי לנוכח עליית מורכבות האתגרים הארגוניים בעידן הפוסט-מודרני, ולאור הניסיון לפתח כלים ניהוליים להתמודד עם מורכבות זו.

אחד השימושים במושג נעשה במסגרת הניסיון לתאר את המציאות שבה אנו חיים כמציאות המתאפיינת באי-ודאות בסיסית, ולכן מצריכה היערכות וצורות ניהול אחרות מאלו שפותחו בעולם שנתפס בעבר כיציב ושיטתי יותר. טענה זו תואמת טענות אחרות בדבר האצת קצב השינוי, סדר עולמי שבו האיומים מפוזרים ואינם בטוחים, כאשר הקונפליקט טבוע וקיים, אך בלתי צפוי, ולכן יכולתנו להגן על האינטרסים הלאומיים שלנו ולקדם מוגבלת על-ידי אילוצים של משאבים ואנשי כוח אדם. בקיצור - סביבה המסומנת בתנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות (Roderick, 1998; Yarger, 2006).

אימוץ המושג הצבאי לשיח הניהולי והכלכלי, קשור בראש ובראשונה בהתלכדותם של שינויים חברתיים וטכנולוגיים המחוללים בעשורים האחרונים שינוי רדיקלי בכלכלה העולמית ובזירות הכלכליות המקומיות. מהפכת המידע, ההגנשה שלה דרך המובייל והתהוותה של הכלכלה הגלובלית, מערערים ומקריסים מבנים כלכליים מסורתיים שאינם מסתגלים לשינוי. לפיתוח הטכנולוגי יש מקום מרכזי ומעצב במבצע עניינים זה, ועל כן יש המכנים את התהליכים הללו "חדשנות משבשת" (disruptive innovation), תהליכים המובילים לשבירת המבנים המוכרים והידועים. "העולם החדש" מתואר על-ידי רבים כעולם של אי-ודאות (VUCA world) אשר יש לפעול בו באופן שונה ממה שהיכרנו עד כה. חלק ניכר מן הגורמים אשר מתקשים להסתגל לכך, הם ארגונים או זירות שהובילו את העשייה הכלכלית

במשך שנים. לא פעם, דווקא גודלם של הגופים המבוססים, אשר באופן מסורתי נחשב ליתרון, מקשה עליהם להשתנות, בעוד גופים קטנים יותר מצליחים להשתנות, לשרוד ולבסוף גם להוביל את המגמות החדשות.

נראה שעידן ה־VUCA אינו פוסח על צה"ל. אפשר לומר כי למפגש בין "המודרני" ל"פוסט מודרני" משמעויות והשלכות בהקשרים שונים: התארגנות, תכנון והגדרת המשימה, ובתוך כך גם בהקשרי כוח אדם. מבין התופעות המושפעות ממאפייני ה־VUCA, אפשר לזהות את הצורך בהתאמה למשימת הליכה הצבאית - המלחמה.

רבות נכתב, במסגרות צבאיות ומחוץ להן, על מאפייני העימותים החדשים. חוקרים שונים אף השתמשו בשמות שונים: המלחמות החדשות, המלחמות ההיברידיות, לוחמה מהדור הרביעי, מלחמה בקרב אוכלוסייה, ועוד (גריין, 2013). ננסה להתייחס לכמה מן המאפיינים:

- לחימה נגד ארגונים לא מדינתיים אשר בדרך כלל מאמצים טקטיקות לחימה של גרילה.
- לחימה המשלבת איומים מסוגים שונים: קונבנציונליים, לא קונבנציונליים, ספקטרום, תת־קרקע, ועוד. כיום אופי איום זה על כוחות היבשתיים של צה"ל מומשג כ"איום הכדורי".
- לחימה בתווך האורבני אשר מאפשרת הסתתרות בתוך אוכלוסייה אזרחית ומגבילה את יתרונותיו של הצבא הסדיר (אש כוחות ממוכנים). פגיעה מכוונת באזרחים מחד, ושימוש בכלי נשק מדויקים אשר מאפשרים פגיעות כירורגיות מאידך.
- שימוש רב בתקשורת דיגיטלית.
- ניסיון נרחב יותר מאשר בעבר להשפיע על תודעת האזרחים והחיילים.

המשגה נוספת התייחסה לצבא הישראלי אשר נלחם במלחמות החדשות כצבא תוספתי (בן־ארי, ווינר ושר, 2012). כלומר, לאור השינויים באופיים של העימותים נכנסו לכוח הלוחם וסביבתו יותר ויותר תפקידים ומקצועות שונים: אנשי תקשורת, אנשי משפט ומפעילים של כלים טכנולוגיים שונים. כולם בנוסף לתפקידי הלחימה המסורתיים.

הסיבות לשינויים אלו קשורות בקשר הדוק להתפתחויות אמצעים טכנולוגיים רבים. שינוי באופי המלחמות מחייב היערכות שונה ומעבר ממודל של מלחמות גדולות למודל של היכוך מתמיד ומתמשך, כאשר האתגר העיקרי הוא אתגר "האבהנה

המבדלת", כלומר זיהויו והמשגתו של הקונפליקט / האיום הנצפה כזכה הראוי למענה של לחימה שונה, מובחנת וייחודית. יש גם שינויים באופי האויב ומורכבותו; המושג "אויב" משתנה מאויב פיזי וגלוי, כמו צבא מדינתי, ועד אויב בעל מאפיינים וירטואליים והתנהגות מוסווית והמקמה.

המורכבות הבסיסית של תהליכי שינוי

תהליכי שינוי מכוון טומנים בחובם שלושה אתגרים מרכזיים:

האחד – ביחס להיקף המשימה. כל התערבות חלקית מושפעת ומשפיעה על הסביבה הפנים-ארגונית והחוץ-ארגונית; האם התערבות מוגבלת מאפשרת לחולל שינוי אמיתי? מצד שני, כל הרחבה או העמקת מהלך השינוי דורשת משאבים נוספים ויוצרת הקשר חדש. כיצד אפשר להגדיר היקף משימה אשר יאפשר תהליך שינוי אפקטיבי במערכת ארגונית מורכבת?

השני – ביחס לטווח השפעת ההתערבות המתוכננת. מהם ממדי השינוי המתוכנן (פיזי, ארגוני, וערכי), ומהו טווח הזמן אליו מכוון תהליך השינוי; מהו משך תהליך ההתערבות עצמו; מהו המרחב הקרוב של לפני לעומת אחרי? או השפעות ארוכות טווח; וכיצד אפשר לחולל שינוי לטווח ארוך / היקף רחב במערכת ארגונית מורכבת?

השלישי – האיום על מי שמרוויחים מן המצב הקיים. שינוי מהווה הפרה של מאזן הכוחות הפנימי והחיצוני בארגון. המצב הקיים הוא תוצאה של שיווי משקל בין כוחות רבים. אלו הנהנים ממנו בוודאי שמחים בהתמדתו אך גם אלו הנפגעים ממנו מעדיפים לעיתים, את המוכר, גם אם הוא לא תמיד מיטיב עמם, לנוכח המחיר שהשינוי יחייב אותם לשלם. האם אפשר, בארגון מורכב, לחזות את תגובת בעלי העניין השונים או לשלוט בה, כך שיתאפשר השינוי?

כמו כן, יש לזכור כי הנהגת השינוי נעשית בהקשר מורכב: הצורך לתכנן ולפעול באופן כוללני, ריבוי בעלי העניין, ריבוי אינטרסים, שונות פנימית רבה, קצב שינוי מהיר והשפעות גומלין בלתי צפויות – כל אלה ועוד הופכים את האתגר למרתק במיוחד.

קיימים כמה תחומים שעל הארגון לפעול במסגרתם כדי להצליח להשתנות באופן הנדרש. התחום הראשון הוא להנהיג תהליכים אסטרטגיים ותהליכי בניין כוח גמישים – דרישה שעלולה להיות מנוגדת למרכיבים בארגון המהווים את עמודי התווך שלו ולתפיסות היציבות שעליהם מבוסס בניין הכוח. התחום השני הוא כוח אדם שיוכל להתמודד עם הדינמיות והשינויים הלא צפויים בסביבה הארגונית. והתחום השלישי הוא תשתית

טכנולוגית ותפיסות המותאמות אליה. הגמישות תושג באמצעות תרגום המשאבים ואבני הבניין לפעולות רלוונטיות בארגון (מינקה־ברנד, סגל וחי, 2015).

פרק זה מתמקד ביכולתו של הארגון הצבאי, המתאפיין בריבוי מערכות ושחקנים, לעצב שינוי משמעותי לאור האתגרים שהוצגו עד כה.

תהליכי בניין הכוח בשינוי

באופן גס אפשר לציין שתי צורות אידיוליות שבהן מתקיים שינוי בבניין הכוח ביבשה: שינוי דדוקטיבי (מהכלל אל הפרט) ושינוי אינדוקטיבי (מהפרט אל הכלל).

שינוי אינדוקטיבי מתייחס לניסיונות לוקאליים לבצע התאמות של בניין הכוח במטרה לגשר על פערים בין היכולות הקיימות לצורכי היחידות. התאמות אלו עשויות לבוא לידי ביטוי באופן שבו יחידות מנהלות תהליכי הכשרה, בהפעלת אמל"ח או בהקמת מסגרות ייחודיות. לאורך השנים קמו בצה"ל מספר רב של יחידות מיוחדות, והן זכו בו למקום מרכזי בהשוואה לצבאות אחרים בעולם. הפתרונות הלוקאליים מאפשרים פתרון מהיר באופן יחסי לבעיות. כך, למשל היחידות המיוחדות מאפשרות את יצירתו של דפוס פעולה מותאם ביחידה קטנה, ללא צורך בשינוי יחידות גדולות. הפתרונות המתקיימים ביחידה כזו או אחרת, מאפשרים זליגה בין יחידות בעזרת חיקוי ובכך יוצרים פתרון בעל טבע אבולוציוני. אחד השינויים המתרחשים בצורה זו בעת האחרונה הוא החטמ"ר (חטיבה מרחבית) החכם שמתקיים בחטמ"ר שומרון, שהיוזמה לפיתוחו הייתה מלמטה ונוצר באמצעות שיתופי פעולה.

עם זאת, לשיטה זו גם חסרונות גדולים. קדיש ובן־שלום (2007) מציינים בסקירה שערכו על הקמתו ופירוקן של יחידות מיוחדות, כי שינויים שמתרחשים בצורה אבולוציונית ללא תמיכה מוסדית (של זרוע היבשה או המטה הכללי), נוטים להיעלם לאחר שהצורך המבצעי אינו קיים עוד (יחידות מיוחדות נסגרות בשלב זה). יותר מכך, לעיתים קרובות בתהליכים אלו לא מתרחש שימור ידע, וכך לאחר שהצורך מתעורר שוב – נאלצים "להמציא את הגלגל מחדש". מנגד, ליחידות המוקמות בתמיכה של הזרוע יש סיכוי גדול יותר למיסוד (קניזו, 2005). קל להבין נקודה זו; בהקמת יחידה חדשה, כמו בכל שינוי משמעותי, יש קשיים רבים בדרך וצורך בהססת משאבים. המפקד היוזם דואג להססת המשאבים הרלוונטית והתגברות על כלל המכשולים, אך במידה ואין תמיכה זרועית מלמעלה, תקלות ושיבושים מקשים על ההמשך לאחר חילופי המפקדים.

מלבד השינויים אשר צומחים מלמטה, בתמיכה כזו או אחרת של זרוע היבשה, הרי שהשיטה המקובלת להובלת שינויים ביבשה היא מהכלל אל הפרט. כלומר תכנון ארוך טווח מלמעלה למטה של מבנה וארגון הכוח, כתיבת תפיסות תו"ליות כלליות לכלל הכוחות וכדומה. תהליכים אלו בדרך כלל נעשים תוך תכנון מדויק ככל האפשר במטרה לסנכרן בין הרכיבים השונים. בעזרת עבודות מטה רבות, מקווה זרוע היבשה להשתנות ולהתאים את עצמה למציאות התזזיתית. שיטה זו הקוקה ב-DNA של ארגון מודרני והיררכי, אך עם זאת, על־פי רוב עבודות מטה גדולות בזרוע היבשה לא ממומשות במלואן או לא ממומשות כלל. לעיתים מרבית השינויים אינם ממומשים, כפי שקרה בעבודת המטה שהתרחשה בשנים 2002-2006 (עטר"ת), שבו רק פרויקט הצי"ד (צבא יבשה דיגיטלי) הוטמע.

למרות הנטייה לראות בעבודות מטה שלא הושלמו כישלון, לעיתים אפשר לראות אפקט מצטבר של שינויים אשר מבחינה כרונולוגית מתרחשים זמן רב לאחר שנהגו לראשונה (דוגמה לכך היא חטיבת הקומנדו), ולעיתים אפשר להבחין בשינויים קטנים שנעשו אחרי עבודות מטה גדולות. במילים אחרות, לעבודות מטה אלו השפעה הדרגתית על בניין הכוח של היבשה.

בן־דוד (2018), עקבה אחר מספר עבודות מטה ומציינת מספר גורמים המעכבים את יישומן. מעניינת העובדה כי כמה מן הגורמים המאתגרים שהיא מציינת, מקבילים לאלו שמלווים גם ארגונים מורכבים אחרים בשינויים משמעותיים (כפי שנסקרו בחלק הקודם):

- קושי לרתום את המערכת לשינוי לאור המבנה המורכב של זרוע היבשה. המטכ"ל הוא גוף יבשתי מעיקרו, לכן לכל אחד דעה בנושא זרוע היבשה ומתחוללת התנגשות בין הכאן ועכשיו ובין תהליכים ארוכים של בניין הכוח.
- קיים מתח מובנה בין הסמכות והאחריות של זרוע היבשה, הפיקודים המרחביים והמטה הכללי, בנוגע לבניין הכוח ביבשה.
- התנגדות פנימית המבוססת על מסורת וזהות חילונית.
- נוצר דיסוננס בין אורך קדנציה קצר ובין שאיפתם של המפקדים להטביע חותם ייחודי.
- פערים במקצועיות המטה אשר מובילים לתהליכי תכנון לא שלמים.

בניין הכוח בעת הנוכחית

בעת כתיבת שורות אלו צה"ל היה בעיצומו של תהליך שינוי משמעותי בבניין הכוח, כחלק מתר"ש "תנופה" בהובלת הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי. תר"ש תנופה בנויה על תפיסת הניצחון החדשה שבמרכזה ניצבת הלחימה הרב־ממדית. תהליך בניין הכוח בתר"ש תנופה הוא בעיקרו דוקטיבי ומתבסס בין השאר על הצורך לאפשר פעולה משותפת גם ברמה הטקטית של גורמי יבשה, ים, אוויר ומודיעין. חלק מרכזי בתוכנית תנופה הוא הקמת היחידה הרב־ממדית אשר מורכבת באופן אורגני מגורמי יבשה, מודיעין ואוויר. בתוך כך שתר"ש תנופה עדיין בתהליכי בנייה ויישום בעת כתיבת שורות אלו, אנו מעוניינים להדגים את האתגרים וההזדמנויות הקיימים בתהליך מסוג זה על תהליך אחר - התנסות צק"ח גדעון.

עיקרי ההבנות מההתנסות⁷⁰

צק"ח גדעון נועד להיות הטיבה עצמאית המכילה באופן אורגני כוחות חי"ר, שריון, תותחנים, מודיעין ותקשוב, אשר אמורים לפעול בצורה מסונכרנת כדי שהקצה המבצעי יביא לידי ביטוי מיטבי את יכולותיו. תפיסת ארגון והפעלה זו כללה בה שינוי גדול ביחס לאופי הפעולה הצבאי הרגיל של בניין הכוח, הנעשה על פני ציר הדידיסציפלינארי (חד־חילי), בעוד התפיסה החדשה טומנת בחובה מעבר לתפיסה אינטרדיסציפלינרית של בניין הכוח. מה היו מאפייני ההתנסות?

- שינוי זה היה, כאמור, ניסיון "מלמעלה למטה", מתוך מטרה לתכנן ולהבנות מעין הבילה אחת כוללת של שינויים תחת השם "צק"ח גדעון", אשר תאפשר קפיצת מדרגה חדה ולא שינוי לינארי. צק"ח גדעון הכיל בו מספר רב של אלמנטים טכנולוגיים ומבניים. כך, למשל דובר על תהליכים כמו: שינוי מבנה גדוד הסיוור, שינוי מבנה המפקדה, שינוי תפיסת המענה הלוגיסטי, ארכיטקטורה חדשה של רשת הנתונים, סוגי אמל"ח שונים וכדומה. שינויים אלו ביטאו מספר רב של עבודות מטה שונות וכמובן הצריכו שיתוף פעולה בין מספר רב של גורמים.
- לצד גורמים אשר ראו בצק"ח גדעון הזדמנות להפוך את כוחות היבשה

70 חלק זה נכתב על בסיס תצפיות וראיונות שנערכו עליידי צוות מדעי התנהגות בתהליכי ההכנה להתנסות צק"ח גדעון (בין ספטמבר 2017 למאי 2018), בשבועות אימון המפקדות של צק"ח גדעון במאי 2018 ובתרגילים החטיבתיים של התנסות צק"ח גדעון באוגוסט 2018. נוסף על כך, ההבנות המוצגות כאן מסתמכות על סיכומי הבקרים של מעבדת הקרב וכן על השתתפות בתהליכי התכנון והסיכומים של עוצבת געש ורוע היבשה.

לרלוונטיים יותר, או שראו בכך הזדמנות למימוש מטרות אחרות (כגון משאבים), כוחות רבים אחרים התנגדו לתהליך השינוי מסיבות רבות, ביניהן: חשש מפגיעה בזהות החטיבתית והאתוס רב השנים; אלמנטים של גאווה, אגו ויוקרה פנים יחידתית; קושי בעבודה משותפת / משולבת הכוללת ריבוי אינטרסים מנוגדים; קושי להבין את השלם ואת צורכי המערכת כולה, ולא את חלקיה הנפרדים; חוסר אמון בזרוע היבשה כמי שמסוגלת לקדם תהליכי בניין כוח מורכבים; ניסיון עבר כושל בתהליכים של שינוי; וסוגיות כמו יכולתם של החיילים לפתח / לשמר מקצועיות ביחידה משולבת. ההתנגדויות בחלקן נאמרו באופן מופגן ובחלקן נעשו מתחת לפני השטח.

- מבנה זרוע היבשה, המתח בין הגופים השונים. בדומה למה שציינה בן-דוד בסקירתה, גם במקרה זה המתח שבין הסמכות ואחריות של זרוע היבשה, ובין הפיקודים המרחביים והמטה הכללי בנוגע לבניין הכוח ביבשה, הקשה לכל אורך הדרך על תהליך התכנון והביצוע. הניסיון מצד אחד להניע שינוי, המתוכנן כאמור מלמעלה למטה, ומצד אחר היעדר סמכות אחידה לעשות זאת – יצרו פערים בין הגופים השונים באשר למטרה של צק"ח גדעון, פערים אשר בסופו של דבר באו לידי ביטוי בהתנסות עצמה. כך למשל אפשר היה לזהות את המתח שבין גורמי בניין הכוח להפעלת הכוח כבר בשלב תכנון ההתנסות וגם במהלכה: בונה הכוח אשר שאף למקסם את הלמידה הארגונית, ובין מפעיל הכוח אשר שאף לייצר התנסות אשר תדמה עד כמה שאפשר לאתגרי המלחמה הבאה כדי לשמור על כשירות הכוחות.
 - קושי ביצירת שפה משותפת ומטרות משותפות. לא לכל אורך התהליך הייתה הסכמה באשר למטרות צק"ח גדעון, איזה מענה הוא אמור לספק, מה ייחשב כהצלחה, כיצד מודדים את הישגיו ומי הגוף שמגדיר זאת. נוסף על כך, מאחר שהיחידות לא התאמנו יחד, אפשר היה להבחין בפערי שפה גדולים בין היחידות השונות.
 - הזיקה שבין תהליכי התכנון להתנסות והטמעה. אפשר היה לזהות כבר בתהליך התכנון רידוד של התפיסה (כך למשל לא נבנו כוחות משולבים ברמה אורגנית אלא נוצר אימון חטיבתי משולב בלבד). נוסף על כך, לא נמצאה ולו חטיבה אחת בזרוע יבשה אשר נעשתה לחטיבה במתכונת של צק"ח גדעון על כל מרכיביה. עם זאת, כמה מן המרכיבים שנוסו בצק"ח גדעון אכן נשמרו והועתקו לחטיבות אחרות.
- להבנתנו ומתוך נקודת המבט המקובלת במערך מדעי ההתנהגות, התנסות צק"ח גדעון הסתיימה כמו תהליכי בניין כוח רבים אחרים ביבשה – עם מידת הצלחה שאינה

מוסכמת באופן ברור. האם בניין הכוח השתנה באופן מספק כך שיגרום לכוחות היבשתיים להיות מותאמים יותר? אנחנו כמוכן איננו יכולים לתת תשובה לשאלה זו, אך אנו מציעים לבחון אותה דרך פרספקטיבה של שינויים בארגונים מורכבים. כארגון מרובה שחקנים הנמצא בסביבה מורכבת, שינוי בארגון מסוג זה מצריך, כאמור, אסטרטגיה כללית וכיוון, אך אינו מאפשר תכנון מלמעלה למטה אשר יכלול את כלל מרכיביו.

צק"ח גדעון כתוכנית שלמה כבר אינו קיים, אך להבנתנו אפשר לראות כיצד תוכניות בניין כוח עכשוויות ממשיכות את התפיסות שעליהן התבסס צק"ח גדעון ופרייקטים קודמים אחרים. כמו כן, כמה ממרכיבי הכוח שפותחו בצק"ח גדעון הועתקו לחטיבות אחרות.

דיון ומשמעויות

כפי שציינו, בעת כתיבת שורות אלו נעשים שינויים נרחבים בבניין הכוח, שינויים המתבססים על תפיסת הניצחון אשר במרכזה פעולה רבי-ממדית ורבי-זרועית. בפרק זה ביקשנו לבחון היבטים מסוימים של בניין הכוח בארגון מורכב כזה"ל כראי לעתיד לבוא, הצגנו ספרות מחקרית אשר עוסקת בשינוי בסביבה מורכבת ועסקנו בשני אבות טיפוס של בניין הכוח: בניין כוח דווקטיבי בתכנון מלמעלה למטה ובניין כוח אינדוקטיבי כתהליך אבולוציוני ומקומי. ההבדלים בין השיטות השונות הולכים ומתחדדים בעת הזו, תקופה המתאפיינת בשינויים תכופים ובמורכבותה של הסביבה החיצונית לארגון הצבאי, במורכבות הסביבה הפנימית ובחדשנות טכנולוגית (disruptive innovation). שינויים אלו מקשים על הסתגלותם של הארגונים הגדולים למציאות החדש ומקנים יתרון לארגונים קטנים או לארגונים בעלי מבנה גמיש יותר. במילים אחרות, מצטמצמת יכולתם של ארגונים לבצע עבודות מטה גדולות, הכוללות תכנון לפרטי פרטים. הצבא אינו שונה מארגונים גדולים אחרים בנושא זה. דרך עבודתה של בן-דוד (2018) אפשר לראות כיצד זרוע היבשה מתקשה להוציא אל הפועל עבודות מטה, בין השאר לאור ריבוי השחקנים והאינטרסים. מאידך, לגישה האינדוקטיבית-אבולוציונית חסרונות משלה בתוך ארגון גדול. התבססות אך ורק על התפתחויות מהיחידות איננה מאפשרת לצבא ליהנות מהיתרונות של גוף גדול, ובהם: עיצוב אסטרטגי, הקצאת משאבים גדולה, שימור יידע והעברתו. קדיש ובן-שלום (2007) מציינים חסרונות אלו ביחידות שהוקמו ללא תמיכה מוסדית. תחלופת המפקדים הגבוהה ביחידות מובילה לכך שללא חיבור השינויים המובילים ביחידות לרמה הארגונית הכוללת, היחידות החדשות נוטות להיסגר. עקב כך, היכולת ליצור העברה של דפוסי פעולה חדשים או של שימור ידע לעיתים נמנעת.

המלצות לבניין כוח בעידן המורכב

אנו רוצים להמליץ על שילוב בין שתי הגישות, שילוב שיאפשר התקדמות המתאימה לדיי-אן-איי של ארגון היררכי המתקיים בתוך סביבה מורכבת המשתנה באופן תדיר. במילים אחרות, ביסוס של אסטרטגיה כללית יחד עם עידודם של שינויים לוקאליים בהתאם לאסטרטגיה. להלן פירוט של תפיסה זו:

- תהליך תכנון ומו"פ. תהליך השינוי, כפי שאפשר לראות בסקירתה של כ"דוד, הוא ספירלי; למרות התכנון המדוקדק רק חלק מהמרכיבים מוטמעים ומועברים בין יחידות. על המטה לכל אורך הדרך לערוך תהליכים של מחקר ובחינה של שינויים ולבסס הבנה של הצרכים שדרכם יוכל לבחון אילו התפתחויות עשויות לסייע לכיוונים אלו. בהמשך לכך, המטה יוכל לסייע גם בתהליך ההדבקה בין יחידות של התפתחויות מתאימות. לצד זאת, על המטה לקחת בחשבון הן שתפקידו לסלול כיוון ומטרות והן שיש לו קושי מובנה ביכולת תכנון מדוקדקת.
- בניין כוח מבוסס הדבקה ואבולוציה. אחד המאפיינים הבולטים של כמה מתהליכי בניין הכוח הדדוקטיביים ששורטטו בתחילת הפרק, הוא ההצלחה החלקית לייצר מעין חבילה שלמה של שינויים אשר כוללת את כלל מרכיבי בניין הכוח. עם זאת, בדרך כלל כל התנסות השאירה שובל אחריה. כך למשל בצק"ח גדעון, אלמנטים שהראו אפקטיביות גבוהה יחסית – כגון יחידת סיוע מנהלתית (היחס"ם) או גדוד סיור (גדס"ר) במתכונת חדשה – מיהרו להעתיק אותם גם לחטיבות אחרות. דוגמאות נוספות לכך אפשר למצוא גם בניסיונות קודמים אחרים. אנו מציעים לראות בתהליכי ההדבקה, הן כאלה שפותחו מלמעלה למטה והן כאלה שנעשו בהתפתחויות לוקאליות, את עיקר תהליך בניין הכוח.
- תמיכה ביחידות. כדי למקסם את פוטנציאל השינוי וההתפתחות באמצעות התפתחויות לוקאליות, על היחידות להסכים על תפיסת השינוי שתבוא לידי ביטוי בסימון נקודות ארכימדיות אשר בכוחן להניע / לסכן את השינוי, ולהעניק תמיכה משאבית וכיוונית פעולה. הדבר דומה לפלטפורמות קוד פתוח הנפוצות היום אשר מאפשרות למפתחים להתחבר אליהן; אפליקציות מוצלחות נשמרות, בעוד אחרות – אובדות.
- תהליכי בניין כוח מבוססי שותפויות. תהליכי שינוי בארגונים מורכבים מצריכים פעולה הכוללת שותפויות וזיהוי אינטרסים משותפים, בדומה לתהליך שבו כוחנים יחידה משולבת כדי ליצור עבורה שפה משותפת ולהעצים אלמנטים של

לכידות משימתית (ווינר). על כן, תהליכי בניין הכוח מהווים בעצמם תהליך ארגוני משולב המחייב התייחסות מיוחדת ותכנון משותף הכוללים זיהוי של אינטרסים משותפים. כלומר, תהליכי החשיבה אינם חלק מקדים לתהליך השניוי אלא חלק ממשי בתהליך השניוי עצמו לקראת פעולה משולבת. כך לדוגמה, בתהליך ההתנסות של צק"ח גדעון חלק מרכזי היה עבודה עם מפקדים במטרה למצוא מכנה משותף מאחד, אינטרסים ומטרות משותפים, ערך מוסף מוסכם וחיבור לתמונת מצב משותפת.

- מוכנות מול כשירות. תהליכי בניין כוח משמעותיים עלולים לפגוע בכשירות הכוחות לאור השיבוש שהם יוצרים בפעילות באופן טבעי. נתייחס כאן לשתי אסטרטגיות רלוונטיות, שמטרתן למזער את הפגיעה בכשירות הכוחות ואשר מיושמות בימים אלו במקומות שונים בצה"ל:

1. דומיננטיות למפעיל הכוח. מפעיל הכוח ייטה באופן טבעי לשינויים אשר אינם יוצרים שיבוש משמעותי בהפעלת הכוח וכמו כן לשינויים אשר ניתנים להטמעה מיידית. באופן זה אפשר להכניס שינויים רבים ללא שיבוש משמעותי בכשירות הכוחות. במידה והכנסת השינויים מצליחה, אפשר להעתיק זאת ליחידות אחרות.

2. יצירת התנסויות מחוץ לסד"כ. כלומר יצירתו של שדה התנסויות בזעיר אנפין, אשר ממנו אפשר יהיה ללמוד, ללא פגיעה במוכנות הכוחות הנדרשת לצה"ל.

- המשאב האנושי. הספרות אשר דנה בשינויים בארגונים מורכבים בעת הזו, עוסקת גם בכוח האדם הגמיש אשר נושא יכולות התנהלות ופיקוד על מסגרות הרוויות בטכנולוגיות משולבות ודינמיות. בהיבטי בניין הכוח בצה"ל, נדרשת יצירתם של הכשרות ומסלולי שירות מותאמים כבר מהדרגים הטקטיים הזוטרים:

1. הצורך בשימור ופיתוח יכולות פעולה בסביבה טכנולוגית – הכרות עם יכולות פיקודיות רשתיות ושטוחות יותר, המתאימות לאמצעי השליטה, הבקרה וניהול הידע.

2. שימוש ופיתוח של יכולות פיקוד על מסגרות משולבות – כלומר, פיתוח יכולות פיקודיות של ניהול מומחים והכרות של מפקדים בדרגים זוטרים עם מקצועות וכלים מגוונים (אלמוג ואכידר, 2021).

תהליך הפיתוח של המשרתים לכישורים ויכולות גמישים יותר, לא חייב להיות תלוי

בתהליך בניין כוח מסוים. המהירות שבה נדרשים תהליכי בניין הכוח כדי לשמור על רלוונטיות, מחייבת יכולות דינאמיות יותר כבר עכשיו.

מה התפקיד שלנו, אנשי מערך מדעי ההתנהגות, בתהליך?

אנשי מערך מדעי ההתנהגות ליוו וממשיכים ללוות את תהליכי בניין הכוח, הן בתוך היחידות והן בתהליכים רחבים במטות השונים של צה"ל, בצוותי תכנון והטמעה. בהקשר זה נציין מספר דגשים:

מתחים

תהליך של שינוי מלווה במספר מתחים משמעותיים המחייבים התייחסות עוד בתוך התהליך כדי למנוע חבלות בו. להלן מספר מתחים שאנחנו נתקלנו בהם:

1. זהות – זהות והשתייכות קבוצתית מהווים כוח משמעותי ביחידות צה"ל. חלק מתהליכי בניין הכוח מהווים איום ישיר על זהויות קודמות (למשל זהויות מקצועיות, זהויות יחידתיות ועוד). חשוב לשים לב לכך בתוך בניית תהליך השינוי ולעודד כבוד הדדי בין הזהויות.

2. התנגדויות לשינוי – פעמים רבות תהליך של שינוי מלווה בהתנגדויות. חשוב לברר את מקור ההתנגדויות ולתת להן מענה. לעיתים ההתנגדויות קשורות לאינטרסים מנוגדים.

3. מתח בין מפעיל הכוח לבונה הכוח – בעוד בונה הכוח חושב על העתיד, על מפעיל הכוח לדאוג לכשירות בכל נקודת זמן. חשוב להיות מודעים לפער הזה ולאזן בין הצרכים השונים של הגופים.

מידה

בתוך תהליך ההשתנות המורכב, לעיתים יש דגש גדול על התשומות אך לא על התפוקות. קצין מד"ה יכול לעזור לארגון עליידי סיוע ביצירתן של הגדרות ואופרציונליות לתפוקות רלוונטיות לאורך השינוי; סיוע ביצירתם של מדדי תפוקות; ואף שימוש בכלים מתוך ארגז הכלים של מדעי ההתנהגות כדי לעזור במדידה.

תהליך ההדבקה והפצת הידע

כאמור, כיום חלק מתהליך בניין הכוח מגיע דרך הדבקה ואבולוציה. לאנשי מד"ה

הפזורים ביחידות השונות עשוי להיות בכך תפקיד מרכזי:

1. יצירה של פורומים ומסגרות למידה בין הגורמים המבצעיים ביחידות.
2. הפצת ידע ותוכנות בין קציני מערך מדעי ההתנהגות.
3. יצירת צוותי פעולה מתוך מערך מדעי ההתנהגות, ממספר דיסציפלינות (ייעוץ, מחקר ומיון) ומתחומים אחרים (למשל תפיסות, אמל"ח, חינוך, הדרכה), לליווי התהליך, פיתוח הידע והפצתו.

סיכום

פרק זה התמקד ביכולתו של הארגון הצבאי לעצב שינוי משמעותי לאור האתגרים המשתנים והסביבה הארגונית המתפתחת. התמודדות מיטבית עם השינויים תלויה בסקירה שיטתית ועקבית של הסביבה, במטרה לזהות רמזים מקדימים ומטרימים להזדמנויות מתהוות ולסיכונים מתפתחים. אלו עשויים להשפיע על מצבו הנוכחי של הארגון ועל תוכניותיו העתידיות.

גם בצה"ל אנו פוגשים יותר ויותר מרחבים שבהם נבחנים האתגרים החדשים והסביבה המשתנה. בהתאם לכך, מומלץ להיפרד מהציפייה לתהליכי תכנון מכניסטיים, אשר מקשים על התאמת הארגון למשימותיו היום. במקביל לכך, מומלץ לפנות לתהליכי תכנון גמישים יותר ומתאימים יותר בעת הזו, כדי לסייע בבניין הכוח. כל זאת לצד מחקר ואיגום ידע הרלוונטי לסוגיות הקשורות בתהליכי בניין הכוח הנוכחיים (כגון: פסיכולוגיה צבאית הרלוונטית לשילוביות, זיקה בין אדם ומכונה ועוד). יש להתמקד בהבנייתה של יכולת ארגונית אשר תאפשר את נטרולם של כוחות התנגדות פנימיים, ותעניק כלים חדשים להתמודדות עם עולמות של אתוס, מורשת, טריטוריה, אגו וקיבוע מחשבותי.