

לאמץ את הכישלון בהצלחה: הכישלון כערך מקדם יצירתיות בצה"ל

חשיבות הצורך להיכשל פעמים רבות כדי לנחול הצלחה היא אחד האתוסים הרווחים בעולם ההיי־טק. מערכת הביטחון נדרשת לאמץ את גישת הכישלונות המקדמים כחלק מיסודות העשייה שלה - בהיבט האנושי, הפרויקטלי והארגוני. אימוץ הכישלון כחלק הכרחי בתנועה קדימה יסלול את הדרך לחדשנות הנדרשת בשדה הקרב המודרני

הַגְנָת מַעֲבְרוֹת פְּתִיִּים

מאת
מיוֹר־גֶּנְרָל סִיר א. ד. סוֹיְנְטוֹן
(הוא חלִים)



בספרו הגנת מעברות פתיים מתאר מיוֹר־גֶּנְרָל סוֹיְנְטוֹן כיצד סגן חל"ם (חכמה־לאחר־מעשה) מוצא את עצמו חולם שוב ושוב על אותה המשימה: הקמת מערך הגנה טקטי למעבר הכרחי בנהר. במהלך שישה חלומות הוא נכשל, ובכל פעם מתחיל מחדש - וכך הוא משפר את הטקטיקה שאותה הוא נוקט: "רק דבר אחד נשאתי איתי מחלום לחלום - והוא: זיכרון חד של הלקח אשר למדתי בחלומותיי הקודמים. בסיכומי הכללי הביא לקח זה בסופו, להצלחה!" סוֹיְנְטוֹן מציג את החלום כפתרון בדיוני לדילמה מורכבת - האם ראוי לשאת את מחיר הכישלון כדי לזכות בניסיון הנלמד ממנו?

למרבה הצער, לאדם לא תמיד מתאפשר להתחיל מחדש לאחר כישלון, ולעיתים הוא נדרש לשלם בגינו מחיר כבד; אך אם ידע לנצל היטב את הזדמנויות הלמידה, כפי שעשה זאת סגן חל"ם, יוכל להשתנות ולהתחדש כנדרש כדי להגיע להצלחה המיוחלת.

כדי שארגון יוכל להשתנות ולהתחדש דרך קבע, עליו לאמץ תכונות ודפוסי חשיבה המעודדים חדשנות, על מגוון משמעותיותה. בפרט, עליו לאמץ אל ליבו את תוצר הלוואי הנפוץ

וההכרחי של החדשנות - הלא הוא הכישלון. ביסודה, חדשנות היא נטילת סיכון, ולשם מימושה נדרש לפתח חוסן ואורך רוח הנדרשים לאימוץ כישלון. תרבות נכונה של כישלון מאפשרת לארגון ליטול סיכונים מגודרים ומחושבים מתוך כוונה להתנסות וללמוד, וכך להתכונן להיחלץ מן הכישלון בצורה מיטבית.

בעולם ההיי־טק נהוג לאמץ גישה חיובית כלפי תרבות הכישלון, כפי שכתב ג'ון מקסוול בספרו Failing Forward: "היכשל מוקדם, היכשל באורח תדיר, אבל תמיד היכשל קדימה"². לעומת זאת, בקרב גופים רבים בצה"ל כישלון הוא בגדר טאבו. הם סולדים ממנו,

נמנעים מלדון בו (אלא אם הוא כישלונם של אחרים) וודאי שאינם מתכוננים אליו. בשל כך לגופים אלה נטייה טבעית לאופטימיות יתר בנוגע לסיכויי הצלחת הפעילות טרם היציאה אליה, לזהירות מוגזמת בעשייה תוך כדי ביצוע הפעילות ולהססנות בשינוי הכיוון חרף סימנים מעידים לקראת כישלון. במאמר זה אדון בשלושה היבטים של הסלידה מכישלון - אנושי, פרויקטלי וארגוני; לגבי כל אחד מההיבטים אציג את מהות הבעיה ואבחן אפשרויות לפתרונה. בהיבט האנושי,



סא"ל יורי, ענף חישה במפא"ת

פגיעה אנושה, וכפועל יוצא - גם המשך קידומו המקצועי. בשל כל אלה, קצינים נמנעים מלחוות ומלתחקר כישלונות בתקופת כהונתם, ובשל כך אינם רוכשים את הידע הארגוני הרלוונטי שעליהם להעביר לקצינים אחרים. החשיפה לחלקים מן הפרויקט בלבד וההימנעות מעיסוק בכישלון, הנובעים מקיצור ניכר של משך הכהונה בתפקיד, גורמים לכך שכישלונות אינם מתחקרים ולכך שהידע הארגוני שנצבר הוא חלקי, ועוסק לרוב בסיפורי הצלחה.

נוסף על החשש מן הנוזק לתדמית שעלול להיווצר עקב ניכוס הכישלון, רווח בקרב מנהיגים ומנהלים אפקט הבעלות - התקשרות בלתי אובייקטיבית של אדם לפרויקטים שהוא מוביל. אפקט הבעלות נידון רבות בעולם העסקי, והשפעותיו ניכרות במיוחד בנטייה של משקיעים לדבוק בהשקעתם גם כאשר היא מאבדת מערכה. בעולם הפרויקטים מתבטא אפקט זה בנטייה להתעלם מקשיים המצויים ביסוד פרויקט ולהימנע מביקורת מעמיקה על תהליכים תוך כדי התנהלותם.⁵ נטייה זו יוצרת "נקודות עיוורון" (blind spots) הגורמות לכך שניהול הפרויקט מתמקד בהתמודדות עם משברים נקודתיים מבלי להבין את השפעתם על התמונה הכוללת, ופוגעות ביכולת לזהות סימנים מקדימים המעידים על כישלון. מתחקירי פרויקטים רבים עולה כי הסימנים לכישלון ממשמש ובא של פרויקט מופיעים כבר בשלבים מוקדמים שלו, לעיתים אפילו בשלבי ייזום הפרויקט, אולם מנהלים מתקשים להעניק להם את תשומת הלב הראויה.⁶

אעסוק בהשפעת הכישלון על מסלול הקידום של הפרט ועל שמו הטוב, ובדרכים לשנות את התפיסה האינדיבידואלית של הכישלון. בהיבט הפרויקטלי אבחן כיצד כדאי להתכונן לכישלון ולמנף כישלונות בתהליכי פיתוח הכוח ובניין הכוח. בהיבט הארגוני אציע דרכים שבהן יוכלו התרבות הארגונית והשיח החברתי להשפיע על אימוץ הכישלון כחלק אינטגרלי מהתפתחות הארגון.

ההיבט האנושי

הסלידה מכישלון מקורה בראש ובראשונה בטבע האנושי. רוב האנשים הם שונאי סיכון ופועלים מתוך רצון לצמצם הפסדים. לכך מתווסף החשש מפגיעה במוניטין ובקידום האישי בשל ניכוס של אי-הצלחה. לקצינים בצה"ל גורם חשש זה להימנע מ"פתיחת תיבות פנדורה" במהלך תפקידם הקצר יחסית, ומגביר את הסיכוי להטיות אישיות³ המקשות את זיהוי הסימנים המעידים על כישלון.

באופן מפתיע, קצינים הממלאים תפקידים לפרק זמן קצר מוכנים להסתכן יותר ממי שממלאים תפקיד לפרק זמן ארוך וליזום יותר פרויקטים ופעילויות, שכן מצד אחד ההערכה שהם זוכים לה מעצם היוזמה מקנה להם רווח מידי, ומן הצד האחר הם אינם נדרשים להתמודד עם כישלון עתידי. היטיב לתאר את התופעה ד"ר גדעון עקביה במאמרו "FCS: החלום ושברו", שבו הוא מציג את ההבדל המהותי בין ניהול פרויקטים בגופים אזרחיים לבין ניהולם בגופים ביטחוניים: בגוף מסחרי, מנהל הפרויקט אחראי לכדאיות העסקית של הפעילות; בשל כך הוא מונע מהרצון לגלות בעיות מהותיות בשלב מוקדם ככל האפשר, כדי למנוע הפסדים כספיים עקב כישלון. לעומת זאת, מנהל פרויקט ביטחוני נבחן ביכולתו לשכנע ולהעמיד תקציב מתאים עבור הפרויקט לאורך זמן. לפיכך, הוא יעדיף לייצר הצלחות מוקדם ככל האפשר, ולדחות את גילוןן של בעיות מהותיות המסכנות את התוכנית.⁴

תהליכי פיתוח אמל"ח ופרויקטים חשובים אחרים במערכת הביטחון הם ארוכים, ובמקרים רבים נמשכים זמן רב יותר מתקופת כהונתם הממוצעת בתפקיד של הקצינים המנהלים אותם. לכן קצינים צוברים את ניסיונם בניהול פרויקטים תוך כדי תנועה מתפקיד לתפקיד; בכל תפקיד הם חווים רק חלק מסוים מניהול הפרויקט, וכדי להשלים את מה שלא נחשפו אליו עליהם ללמוד ככל האפשר מניסיונם של אחרים בארגון. פרק הזמן הקצר המוקצה לתפקיד מסוים (לרוב 2-3 שנים) אינו מקנה לקצין שהות "להתאושש" מכישלון, והתרבות הארגונית בצה"ל ממחרתת לשפוט לכך חובה קצינים המציגים כישלונות שמצויים בתחומי אחריותם - אף שלא נולדו בהכרח בתקופת כהונתם; המוניטין של הקצין ה"נכשל" עשוי להיפגע

באופן מפתיע, קצינים הממלאים תפקידים לפרק זמן קצר מוכנים להסתכן יותר ממי שממלאים תפקיד לפרק זמן ארוך וליזום יותר פרויקטים ופעילויות, שכן מצד אחד ההערכה שהם זוכים לה מעצם היוזמה מקנה להם רווח מידי, ומן הצד האחר הם אינם נדרשים להתמודד עם כישלון עתידי

גם בשלבי תחקור הפרויקט השיח אינו מעודד אימוץ של כישלונות. לצד הפקת הלקחים רווח חיפוש אחר אשמים, כדי להטיל עליהם אחריות לתוצאות הכישלון. בתרבות מאמצת כישלון, על קציני צה"ל לדעת שהמערכת תוכל להכיל את הכישלון ולנקוט ענישה שתאפשר לקצין להשתפר להבא. לכאורה, חסיונו של התחקיר אמור להגן על המתחקרים מפני התקפה אישית וענישה ישירה, ולשמש כלי בידי הארגון ללמידה של האירועים והפקת לקחים. אולם בפועל, התחקיר מוביל לנקיטת פעולות חריפות נגד קצינים, ולעיתים הן אף בלתי הפיכות. הדברים אף באו לידי ביטוי בדו"ח מבקר המדינה בנושא הפקת לקחים ויישוםם בצה"ל: "קיימים מקרים של 'אי אמירת כל האמת' על רקע 'החשש מהדחה' (ולא מענישה המאפשרת השתפרות) והחשש מאי-שמירה על חיסיון תחקיר המפקדים".⁷

למידה מעולם ההייטק בתחומים אלה מעוררת את ההבנה שהתפתחות אישית מתרחשת בזכות הכישלונות ולא למרות הכישלונות. בספרו Principles: Life and Work,⁸ המבטא את



טקס הענקת דרגות בה"ד 1. פרק הזמן הקצר המוקצה לתפקיד מסוים (לרוב 2-3 שנים) אינו מקנה לקצין שהות "להתאושש" מכישלון. צילום: אתר צה"ל

קצינים להביע דעה¹² ולהיכשל בצורה שמקדמת את הארגון, ולהימנע מחשש מפני נזק לתדמית, למסלול הקידום ולאגו, שנקשרים כיום לכישלון - להמיר את תחושת ה"נרדפות" המלווה את העשייה הביטחונית בתחושת כבוד הנקנית בזכות היכולת להתרומם ולצמוח מנפילה לנפילה: "הכבוד מגיע לאדם שנמצא בזירה [...] ששוגה, שנכשל שוב ושוב, כיוון שאין שום מאמץ ללא שגיאה וכישלון".¹³

מובן שיש להבדיל בין כישלונות הנובעים משגיאות לבין אלה הנובעים מתקלות בהתנהלות ערכית או מקצועית. לאלה האחרונים יש להתייחס בחומרה, שכן הם אינם נובעים מתעוזה או יוזמה, אלא מרצון להימנע ממאמץ ולקצר את הדרך, רצון הפוגע ביכולת לבצע את המשימה. לעומת זאת, יש לתחקר כישלונות הנובעים משגיאות ולקדם את הלמידה מהם, וכך להניע קצינים לצבור ניסיון, אף אם הוא שלילי.

ההיבט הפרויקטלי

כדי שיוזמה לפרויקט בניין הכוח תאושר בידי הדרגים הגבוהים, נדרש להציג תחילה הצדקה לתקצוב הפרויקט ולתעדופו על פני אחרים. תהליך אישור כזה מסליל לאופטימיות יתר - בשל התחרות על המשאבים ותשומת הלב, כל פרויקט שמועבר לאישור שואף להציג תמונה חיובית יותר מפרויקטים אחרים כדי שיאושר. זהו מדרון חלקלק - קצינים מעריכים את

ניסיונו הרב בניהול בסביבה תחרותית, מציג ריי דליו משוואה הקושרת בין כישלון להתפתחות: "כאב + לימוד = צמיחה". דליו טוען כי יכולתו של אדם לאמץ כישלון ולבחון את עצמו בכנות לאורו היא הבסיס להתפתחות. הרמטכ"ל עצמו סבור כי "ארגון מצוין אינו חף מטעויות, אבל רווי בלמידה".⁹ אם כן, על צה"ל להכיר בחשיבותם של כישלונות ושל התמודדות עימם, ולעודד את קציניו לעשות כן במסגרת הקריירה הצבאית.

כפי שקרנות השקעות מעדיפות יזמים שכבר נכשלו על פני אלו שרק הצליחו,¹⁰ כך גוברת ההבנה גם בתחום הצבאי שבתהליך הפיתוח של קצין יש להתייחס לכישלונות בחיוב - כאל עדות לתהליך הלמידה, לנכונות לנטילת סיכונים ולחשיבה יצירתית.¹¹ לפיכך, יש לדון בכישלונות מלמדים במסגרת ראיונות לקראת דיוני שיבוצים, להתייחס לכישלונות במשובים הניתנים לפקודים ולהעניק תמריצים לקצינים שזיהו כישלונות במסגרת תפקידם והשתפרו עקב כך.

אני סבור כי הנחלת גישה זו לקציני צה"ל תבהיר להם שהכישלון הוא רכיב חשוב בהתפתחותם המקצועית. קצין שמבין כי יזכה לשבחים על עבודת תחקיר מעמיקה בעקבות כישלון שנחל או שהוא עשוי לנחול, ישאף לבחון את עשייתו באופן מתמיד. לכן, על צה"ל לעודד שיח המקבל כישלון כחלק טבעי מתהליך ההתפתחות ואף מדרבן לשקיפות ולשיתוף בכישלון. השיח העוסק בכישלון אינו צריך להתמקד בחיפוש אחר אחראים אלא בלקחים ובקבלת החלטות. יש לעודד



התכנון של הגאון הבודד¹⁶ - תכנון מחושב של ניסוי וטעייה במסגרת הפרויקט יאפשר להשיג תוצאות טובות יותר מאשר תכנון קפדני המבוסס על ציפייה להצלחה. לתכנון מאמץ כישלון שלושה מרכיבים: הגדרת נקודות לבחינה עצמית לשם זיהוי מוקדם של כישלון וקבלת החלטות בהתאם ("היכשל מוקדם"); הפרדת צימודים של חלקי הפרויקט ופירוקו לתתי-פרויקטים המאפשרים לזהות הצלחות (או כישלונות) בשלבים מדודים ("היכשל באורח תדיר"); הגדרה מראש של נכסים שיווצרו במהלך הפרויקט, גם אם הפרויקט לא יגיע לסיומו, ושאפשר יהיה להתקדם בקלות בעזרתם ("היכשל קדימה").

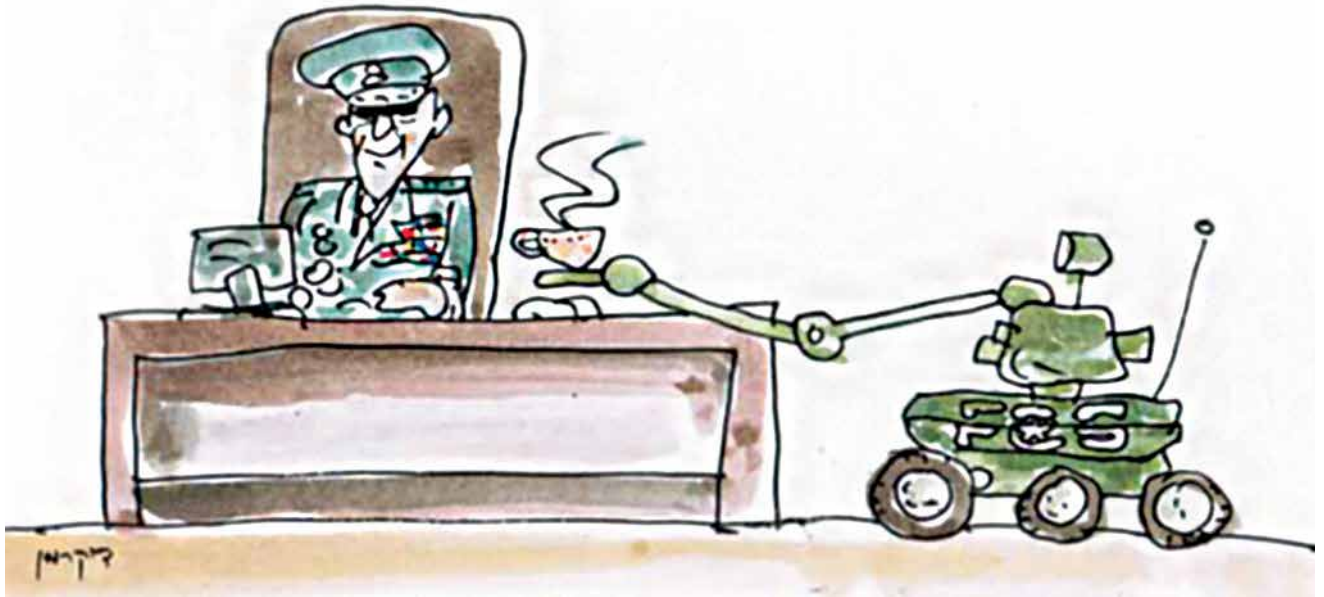
תרבות המאמצת כישלון מבוססת על גישה המנתחת מראש את הסיבות האפשריות לכישלון הפרויקט ומפתחת אמצעים לזיהוי מוקדם של הכישלון ולהתאוששות ממנו. היא מעודדת אנשים להיות גלויים בנוגע לחששות שלהם, ולא להסתירם מחשש להישמע שליליים

דוגמה טובה לחשיבותו של תכנון מאמץ כישלון היא תוכנית FCS (Future Combat Systems) האמריקנית. ייעודה של תוכנית זו, שהחלה בשנת 2000, היה שינוי יסודי של מערכי הלחימה של צבא היבשה של ארצות הברית באמצעות פיתוח כ-20 פלטפורמות לחימה ומערכות אשר יפעלו בשיתוף פעולה.¹⁷ הפרויקט תוכנן על בסיס חזון ומתוך הערכה כי לאורך פיתוחו עתידה להתרחש התקדמות טכנולוגית ניכרת. תכנון הפרויקט התבסס על משחקי מלחמה, ניתוחים מבצעיים ויכולות טכנולוגיות עתידניות, והוא נבנה כמקשה אחת; בשל כך, ולשם הצלחת הפרויקט, נדרש שכלל התשתיות לפרויקט יפותחו וימוצעו במקביל. אולם כבר בשנת 2003 התברר כי התוכנית שאפתנית מדי, וכי כדי למבצע הצלחות

התקציב ולוח הזמנים הנדרשים למימוש פרויקט בהערכת חסר, ומתארים זאת בביטויים כגון "success oriented" כדאי להצדיק תכנון פרויקטים ללא מרווח טעות;¹⁴ נוסף על כך, הם מציגים פתרונות כוללניים שנועדו לפתור בעיה מבצעית מורכבת בבת אחת במקום באופן הדרגתי - לרוב בגישת "הכול או כלום" בנוגע למרכיבי הפרויקט (כך שלכישלון במרכיב בודד יש השפעה מכרעת על הצלחתו הכוללת של הפרויקט). בסופו של דבר מובאים לאישור פרויקטים בלתי סבירים, שאפיונם עולה על הנדרש ומרכיביהם קשורים אלה באלה בקשר הדוק, שתקציבם אינו מספיק כדי לממשם ולוח הזמנים שלהם בלתי אפשרי. בהתאם, מעטים הם הפרויקטים העומדים במסגרות אשר נקבעו להם, וחמור מכך - לעיתים קרובות החריגה מהמסגרת ידועה מראש.

תהליך האישור העקרוני שנקבע בהק"א 10/1 (המסמך התקני המגדיר תהליכי אישור, ניהול ובקרה על פיתוח והצטיידות באמל"ח בצה"ל)¹⁵ מבקש להתמודד עם אופטימיות יתר זו ולרסן אותה באמצעות פרק "פער נותר" ופרק "ניהול סיכונים". פרק "פער נותר" מחייב את היוזם לתאר מראש מהם גבולות הפרויקט, ולפרט מה נמצא מעבר לגבולות אלה ולא יטופל במסגרת הפרויקט, כדי להימנע מחשיבה של "פתרון מלא וכולל" לבעיה. פרק "ניהול סיכונים" מחייב לזהות מבעוד מועד גורמי סיכון העלולים להקשות את מימוש הפרויקט. אולם בפועל, גם שני פרקים אלה מכוונים את יוזם הפרויקט לחשיבה אופטימית: "פער נותר" מתייחס למצב שלאחר סיום מוצלח של הפרויקט כפי שהוגדר, וניהול הסיכונים נועד לגבש צעדים יוזמים מקדימים להצלחת הפרויקט, ההופכים למעשה לחלק מהתכנון ומהניהול השוטף שלו.

תכנון מאמץ כישלון, המתייחס באופן פרטני לתרחיש שבו הפרויקט אינו מצליח, יוכל למתן את האופטימיות המאפיינת יוזם פרויקטים. לעומת ניהול סיכונים, המזהה גורמים אפשריים לחריגה מן התכנון, מלוח הזמנים או מהתקציב, ומגדיר כיצד אפשר למנוע את קיומם או לצמצם את השפעתם, תכנון מאמץ כישלון לא נועד למנוע פערים בין תכנון לביצוע, אלא להתאים את תוכנית הפרויקט לצורך להתאושש מכישלון; ביסודו מצויה התפיסה כי "ניסוי וטעייה נאורים מנצחים את



כישלונה של תוכנית FCS מלמד על חשיבות הצורך לקבוע לפרויקט נקודות בקרה אובייקטיביות מוקדמות. איור: בוריס דיקמן, מערכות 458

לזיהוי מוקדם של הכישלון ולהתאוששות ממנו. היא מעודדת אנשים להיות גלויים בנוגע לחששות שלהם, ולא להסתירם מחשש להישמע שליליים. תפיסה זו מתוארת כתפיסת "ניתוח לפני המוות" (להבדיל מ"ניתוח לאחר המוות" המקובל בעולם הרפואה) - היא מבקשת להעריך מה עשויות להיות הסיבות לכישלון התוכנית לפני תחילת מימושה ("היכשל מוקדם").²⁰ גישה של תכנון מאמץ כישלון מחייבת את מקבלי החלטות להבין בבירור לפני היציאה לפרויקט כיצד אפשר יהיה לזהות כישלון כבר בשלב מוקדם, מהם האמצעים להנצלה (salvaging) מקסימלית של נכסים במקרה של כישלון וכיצד יתאפשר להתאושש מכישלון.

**כפי שקרנות השקעות מעדיפות יזמים
שכבר נכשלו על פני אלו שרק הצליחו,
כך גוברת ההבנה גם בתחום הצבאי
שבתהליך הפיתוח של קצין יש להתייחס
לכישלונות בחיוב - כאל עדות לתהליך
הלמידה, לנכונות לנטילת סיכונים
ולחשיבה יצירתית**

במהדורה השביעית של המדריך לניהול פרויקטים של PMBOK (Project Management Body of Knowledge) מוגדר בהקשר זה המונח "חוסן" (resiliency) כיכולת "לספוג" פגיעות, להתגבר על מכשלות ולהתאושש מכישלונות.²¹ דוגמה למימוש של חוסן ולתכנון מאמץ כישלון באה לידי ביטוי בתוכנית רובוטיקה חדשנית שיצאה לדרך בהובלת מפא"ת ב־2019. מטרתה הישירה של התוכנית הייתה לממש יכולות לחימה בהפעלה מרחוק כדי להרחיק את הלוחמים מאזורי הסיכון. אולם בנייתו שבוצע בשלבי גיבוש התוכנית, שכלל גם "ניתוח

חלקיות נדרש שינוי במבנה שלה; הצלחות אלה התממשו רק כתוכניות לוויין שנמשכו בד בבד עם התוכנית השלמה (ולא במקומה). בשנת 2005 נבחנה התוכנית בחינה מעמיקה נוספת, אך במקום להתכונן לכישלון הוחלט דווקא להגדיל את ההשקעה בתוכנית (מ־77 מיליארד דולר שתוכננו ב־2003 ל־120 מיליארד ב־2005), ובד בבד להאריך את משכה בכארבע שנים. לבסוף נסגרה התוכנית בשנת 2009, לאחר שהושקעו בה כ־14 מיליארד דולר. בשל התלות שנוצרה בין רכיבי התוכנית השונים, גם תוצרי הביניים החלקיים שלה, שנחשבו להצלחה, היו חסרי ערך ללא חלקיה האחרים, אשר לא הסתיימו. אחד הלקחים שהופקו מתחקיר התוכנית¹⁸ היה כי שקיפות בתהליך הבחינה העצמית יכולה הייתה למנוע את המשך ההתקדמות באותה מגמה, אולם מקבלי החלטות לא היו מסוגלים לכך. כישלונה של תוכנית FCS מלמד על חשיבות הצורך לקבוע לפרויקט נקודות בקרה אובייקטיביות (המבוססות על מדדים קבועים מראש) מוקדמות, כאלה שיאפשרו הצפה של סימנים מעידים לכישלון התוכנית, כדי לחסוך משאבים וזמן. נוסף על כך, תכנון מאמץ כישלון נכון יכול היה למנוע את ההפסד הגורף של כלל נכסי התוכנית עם סגירתה. מאמרו של ד"ר עקביה מצביע על היותה של התוכנית בנויה כמקשה אחת כסיבה מרכזית לאי־הצלחתה. מערכת הקשרים המורכבת בין טכנולוגיות שונות ורבות, כמו גם הקשר ההדוק בין הניהול הפרויקטלי של התוכניות שלהן, גרמו לרגישות גבוהה של התוכנית כולה ולתלות בהצלחתה של כל פעילות בדידה. כמו כן, הצלחת התוכנית וחלקיה נמדדה רק לאחר מימושן המלא של כלל הפעילויות, וקשה היה להפיק תועלת מכל אחת מהן בנפרד. בהתאם, ההמלצה היא להיערך באופן שיאפשר הפקת תועלת גם מהצלחות חלקיות של פעילויות בתוכנית, בין בקידום טכנולוגי ובין ביכולת מבצעית.¹⁹ תרבות המאמצת כישלון מבוססת על גישה המנתחת מראש את הסיבות האפשריות לכישלון הפרויקט ומפתחת אמצעים



קקס פרס הרמטכ"ל לחדשנות, המוענק ליחידות מצטיינות. בעולם העסקי יש גיבורי תרבות המתאפיינים דווקא בעמידתם הנחושה לנוכח כישלונות חוזרים ונשנים. צילום: אתר צה"ל

למקבלי החלטות להתנהל "מכוח האינרציה", וכפועל יוצא לבזבז משאבי תקציב וזמן. הקושי בקבלת החלטות מושרש עמוק יותר בתהליכי העבודה הנהוגים במערכת הביטחון. פעילויות רבות, ובפרט יזום פרויקטים, תלויות בתהליכי אישור ארוכים, בדיונים חוזרים ונשנים ובעבודות הכנה לעבודות הכנה - כולם מתוך תקווה לגבש תוכנית פעולה חסינה לחלוטין, כזו שתמנע כישלון אפשרי של הפעילות. בפועל, תהליכים אלה מובילים לקיפאון בקבלת החלטות (Analysis-Paralysis), תופעה המעכבת התקדמות וחדשנות בארגון.²³ תופעה זו מתאפיינת בדיונים מרובים המתקיימים בהמשכים, דיונים שלא מתקבלות בהם החלטות אך גם לא מוצגים נתונים חדשים התומכים בקבלת החלטה. דחיית קבלתן של החלטות היא בעייתית משני טעמים: ככל שעובר זמן רב יותר עלולה רלוונטיות ההחלטה לפחות, וחלון ההזדמנויות לפעולה עלול להצטמצם; כמו כן, אי-קבלת ההחלטה כשלעצמה כרוכה במשאבי זמן ותקציב. לעומת זאת, תהליכי ניסוי וטעייה עשויים להניע את הפרויקט תנועה אפקטיבית יותר קדימה ולאפשר "תיקון מסלול" תכופ יותר. תכנון תהליכים מאמצי כישלון באמצעות נקודות בקרה מוקדמות, התרת צימודים של חלקי הפרויקט ותכנון שנועד להנצלת נכסי הפרויקט יאפשר לא רק ניצול יעיל יותר של משאבי הארגון (זמן, כסף וכוח אדם), אלא גם הצגת תמונה מאוזנת ושלמה למקבלי ההחלטות. לטענת, ראוי שתכנון מאמץ כישלון יהיה פרק ייעודי בתהליך בדיקת המערכת והאישור העקרוני של נוהלי יזום פרויקטים

לפני המוות", זוהו הסיכונים הטכנולוגיים והפרויקטליים הטמונים בה. ניתוח זה גרם למפתחי התוכנית למקדה דווקא בגיבוש ארכיטקטורה פתוחה, אשר תאפשר התפתחות והשתנות של המערכת לאורך זמן ולמידה מהצלחות ומכישלונות לאורך הדרך, ולשבירת המבנה של מקשה אחת שהוזכר בדוגמת ה-FCS. לאור זאת, פיתוח המערכות עצמן בתוכנית התמקד במתן מענה מבצעי מספיק לבעיה המבצעית (ולאו דווקא בפתרונות state of the art), ולצד זאת הושקע מאמץ רב בפתרונות מתקדמים של ארכיטקטורה מאפשרת. ההבנה שהתגבשה בשלב היציאה לתוכנית - כי מערכות הקצה הראשונות אשר יסופקו לשטח לא בהכרח יתנו מענה לבעיה המבצעית כולה - הכשירה את הקרקע לחדשנות אמיתית ולהתפתחות לאורך זמן - שכן הארכיטקטורה הפתוחה מאפשרת למערכות הקצה להשתנות ולהשתפר בתכיפות, בעלות נמוכה.²²

תכנון מאמץ כישלון מצריך לשנות את אופן החשיבה גם בתהליך קבלת ההחלטות במהלך ניהול הפרויקט. לתפיסת, סלידה מכישלון קשורה לשתי תופעות נוספות: הססנות בזיהוי כישלון ובתגובה לו, וקושי בקבלת החלטות הנובע מחשש להיכשל. הססנות בזיהוי כישלון בזמן אמת נובעת בעיקר מהדיסוננס הקוגניטיבי שנוצר כאשר אדם נחשף לנתונים המעידים על כישלונה של פעילות הנתונה לאחריותו. בשל כך, קצינים נוטים להמעיט בחשיבותם של נתונים המצביעים על האפשרות שפרויקט לא יצליח, או אף להתעלם מהם. השילוב של דיסוננס זה עם אפקט הבעלות שהוזכר לעיל גורם לא פעם



אירוע FUN (Fuck-Up Night) בישראל. העובדים והמנהלים משתפים זה את זה ב"נפילות" הכואבות ביותר, ואף מחלקים על כך פרסים. מקור: ISRAEL21c

ההצלחה והכישלון במערכת הביטחון. אפשר לקיים "ערבי כישלונות" בגופי צה"ל השונים (בפרט אלו העוסקים בפיתוח ובניין כוח) בהשתתפות כלל המשרתים בהם, כדי לעורר שיח חיובי של כלל קציני היחידה וחייליה, כזה המאפשר למידה משותפת; באירועים אלה תתקיים "תערוכת כישלונות" - הנוכחים (ובפרט קצינים ותיקים) יציגו בפתיחות ובישירות את הכישלונות הקשים, החשובים והמעניינים ביותר שחוו. מי שחווה את הכישלון המלמד ביותר, שלקחיו והשלכותיו מונפו להניב הצלחה, יוכל לזכות בפרס הוקרה - בדומה לפרסים המוענקים על חשיבה יצירתית ועל הצטיינות.

התפתחות מתוך כישלון מחייבת לפתח יכולת למידה והפקת לקחים. לשם כך יש לעסוק ביצירת מערכות ותרבויות שמאפשרות לארגונים ללמוד מטעויות במקום לחוש מאוימים מהן. ארגון השואף להתפתחות חייב לאמץ גישה פרו-אקטיבית לתהליכי הלמידה בארגון ולגבש סל כלים לתחקור עצמי, להפקת לקחים ולהטמעה שלהם בארגון. מת"י סייד כינה זאת "חשיבת קופסה שחורה" - חשיבה הנוגעת לרצון ולהתעקשות לחקור גם את הלקחים שלעיתים קרובות עולים מכישלון, מתוך הבנה שניתן להפיק מהם תועלת.²⁵ על הארגון להפגין רצון ונחישות לחקור את הכישלונות ולהפיק מהם לקחים, שכן חברי הארגון לא יקיימו חקירה כזו בכוחות עצמם. כמו כן, את תהליכי הלמידה והתחקור יש לקיים תוך כדי התהליך, ולא רק בסימו (ובוודאי לא להמתין לכך שיוודעו כלל תוצאות הפרויקט). בתקן ISO 56002:2019 (העוסק בהנחיות להקמה, ליישום, לתחזוקה ולשיפור מתמיד של מערכת ניהול חדשנות) הוקדש פרק שלם לנושא של קידום תרבות התומכת בפעילויות חדשנות, המכתיב כי הארגון יספק סביבת עבודה המעודדת משוב, למידה וניסויים וכן למידה מכישלון.²⁶

תחקירים הם לב הלמידה הארגונית בצה"ל.²⁷ הוראת הפיקוד העליון בעניין התחקיר הצבאי עוסקת ב"בירור של הנסיבות ופרטי הביצוע של פעילות צבאית מסוימת",²⁸ וצה"ל אף ניסח

ותהליכי בניין הכוח בצה"ל. על תכנון כזה לכלול שלבי בחינה עצמית באמצעות מחקר, ניסויים, התנסויות וכדומה, כדי שהלמידה וקבלת ההחלטות בפרויקט ייעשו בשלב מוקדם ככל האפשר. בתהליך תכנון הפרויקט נדרש לקבוע אבני דרך - נקודות שבהן תיבחן הצלחת הפרויקט, וחשוב מכך - ייבחנו נקודות הכשל שלו. אבני דרך אלה צריכות להיות מובנות בתכנון הפרויקט, ויש להגדיר מראש את אופי ההחלטות הנדרשות עקב זיהוי הצלחה או כישלון - כלומר לאפשר כישלונות לאורכו של התהליך ולא רק בסימו, ולוודא כי מחיר הכישלון בנקודות אלו ידוע ומוכן מראש. כמוכן, חשוב לזהות פעילויות שמחיר כישלונן יקר מדי (כגון חיי אדם או פגיעה בכשירות), ולאתר הזדמנויות לכישלון שמחירו סביר.

ההיבט הארגוני

באופן טבעי, התרבות הארגונית של מערכת הביטחון מקדשת הצלחות. מקובל לחלק פרסי הצטיינות, להאדיר סיפורי הצלחה ולהעריך את מי שיזמו באומץ ועשייתם הצליחה. בעולם העסקי, לעומת זאת, יש גיבורי תרבות המתאפיינים דווקא בעמידתם הנחושה לנוכח כישלונות חוזרים ונשנים. סיפוריהם של תומס אדיסון, אילון מאסק, סטיב ג'ובס ורבים נוספים הם סיפורים של כישלון, למידה וחוזר חלילה עד להצלחה הנכספת. בשל כך, חברות סטארט-אפ רבות סיגלו לעצמן תרבות המאמצת כישלון, ובמידה מסוימת אף מעודדת אותו - מוציאה כישלונות מן הצל אל האור. דוגמה לגישה תרבותית שאינה סולדת מהכישלון אלא מאמצת אותו כחלק מהדרך הם ערבי FUN (Fuck-Up Night), שבהם העובדים והמנהלים משתפים זה את זה ב"נפילות" הכואבות ביותר, ואף מחלקים על כך פרסים.²⁴

שיח קצינים בכירים המעודד הכרה בכישלון הוא שלב הכרחי בדרך להשתנות ולהצלחה, ומן הראוי לעודדו - לקיים מפגשי למידה ושיתוף ידע המעודדים חשיבה ביקורתית על מהות

המלצות

ההמלצות שיובאו להלן נוגעות להיבטים אנושיים של מקבל ההחלטות, היבטים של ניהול פרויקטים והיבטים ארגוניים הרלוונטיים למערכת הביטחון.

בהיבט האנושי, חשוב ליצור אצל המשרתים בצה"ל תחושת גאווה הנובעת מתוך הכישלונות שהם חווים, ולהפיג את הרתיעה מ"לנכס" כישלונות לקורות חייהם של קצינים ואת החשש מפגיעה בקידומם המקצועי. מכיוון ששירותם של קצינים מתאפיין בתפקידים קצרים, מומלץ להתייחס לכישלונות שהם חווים כאל חלק מן הניסיון המצטבר שלהם. מעשית, חשוב לעודד שיתוף בכישלונות כחלק מתהליכי חפיפה פיקודיים, ולהתייחס לכישלונות וללמידה מהם בראיונות לתפקידים ובשלבי חפיפה.

בהיבט הפרויקטלי, כדי לשפר את היכולת להצליח לטווח ארוך בבניין הכוח, יש לפעול על פי שלושת העקרונות שתוארו: "היכשל מוקדם" - להוסיף לתהליכי התכנון שלבים מוקדמים ומוגדרים שיאפשרו לזהות כשלים שורשיים בפעילות; "היכשל באורח תדיר" - להתיר צימודים של רכיבי הפרויקט השונים וליצור אוסף כישלונות "קטנים" המאפשרים תיקונים מהירים ומקדמים הצלחה של התהליך כולו; "היכשל קדימה" - לתכנן היטב את הכישלון, כך שיוכל לשמש קרש קפיצה להצלחה ויאפשר הנצלה של הנכסים שנוצרו לאורך הפעילות.

בהיבט הארגוני נדרשים שינוי של אופן השיח בעניין כישלונות ויישום של ראייה מערכתית יותר בתהליכי התחקור. יש להעניק לכישלון מקום טבעי בתהליכי בניין הכוח ולעודד פתיחות, שיתוף ולמידה מתוך כישלונות כחלק מהתרבות הארגונית. חשיפה ושיתוף של כישלונות מפתח בארגון כחלק מתהליכי הכשרה, למידה וחפיפה, חשובים להתפתחות הארגון ואנשיו לאורך זמן. נוסף על כך, מומלץ להגדיר נורמה של תחקור פרויקטים תוך כדי התנהלותם, ולהטמיע מערכת של ניהול ידע והפקת לקחים מתחקירים אלה.

סיכום

חשיבות הצורך לנסות שוב ושוב, ליפול ולקום, להיכשל פעמים רבות כדי לנחול הצלחה היא אחד האתגורים הרווחים בעולם ההיי-טק. גם בתחומים שבהם לכישלון מחיר כבד (כמו תעופה, רפואה ועוד), הוא נדרש כדי לאפשר למידה. מערכת הביטחון נדרשת לאמץ את גישת הכישלונות המקדמים כחלק מיסודות העשייה שלה - בהיבט האנושי, הפרויקטלי והארגוני. אימוץ הכישלון כחלק הכרחי בתנועה קדימה יסלול את הדרך לחדשנות הנדרשת בשדה הקרב המודרני, והוא חלק חשוב מן החינוך לחוסן ולהתמודדות עם אתגרים וקשיים בתהליך העבודה.

במאמר זה ביקשתי להראות כיצד אפשר להנחיל בצה"ל תרבות מאמצת כישלון. שינוי הפרדיגמה הוא תהליך ארוך המחייב את המפקדים, מנחילי התרבות, לחשוב לעומק על משמעות הכישלון בעיניהם, ולהבין כיצד יוכלו להקצות לו מקום של כבוד בעשייה היומיומית. נכונות לנהל שיח פתוח וגלוי על נקודות חולשה וכשל בהתנהלות ואומץ להצביע על האפשרות שפעילות מסוימת תיכשל יאפשרו לאמץ את הכישלון כחלק אינטגרלי מתהליכי בניין הכוח ולהצמיד את הפעילות (ואת הארגון) קדימה, לעבר ההצלחה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

תורת תחקיר ועיגן אותה בהוראת אמ"ץ. שתי הוראות אלה עוסקות בהעמקה בצורת ביצוע התחקיר ובבירור נסיבות האירוע והגורמים המובילים אליו לנוכח המטרות, היעדים והתוצאות של הפעילות. אומנם תרבות התחקיר בצה"ל (ככלל, ובחיל האוויר בפרט) מפותחת, אך עניינה בעיקר בתחקירים מבצעיים המתמקדים באירועים נקודתיים (פעולה בודדת או מבצע) שמשכם, מקומם והמעורבים בהם ניתנים לתיחום מובהק. לעומת התחקיר המבצעי, תחקור של תהליכי בניין הכוח אינו מוסדר בצה"ל. הוא מתקיים במקרים נדירים ובאותן מתודות של תחקור מבצעי, אשר אינן רלוונטיות לתחקור פרויקטים - משום שברוב המקרים תוצאותיו של פרויקט מתבררות רק שנים רבות לאחר סיומו (או ביטולו); הגורמים לתוצאות אלה הם מורכבים ותלויים זה בזה; התהליך נמשך זמן רב ומעורבים בו גופים רבים המייצגים מגוון דעות. אומנם גופי הביקורת השונים מקיימים ביקורת גם על פרויקטים ארוכים; אך ביקורת זו - שמטבע הדברים אינה נעשית בידי אנשי הפרויקט - מתמקדת בפרויקטים בודדים ומסוימים, מתקיימת זמן רב לאחר סיומם ואינה נעשית לשם למידה ארגונית.

התחקיר הצה"לי מבחין בין שגיאה (טעות בשיקול דעת) לבין תקלה (רשלנות). אומנם, בתחקיר סדור של אירוע מסוים ההבדל בין השניים מובהק, ומתבסס על השוואת פעולות הגורמים המעורבים לפקודות ולנהלים. אולם בתחקירים של אירועים שאינם נקודתיים, כגון פרויקטים ותהליכי בניין כוח, היחס למי שנכשל - בין בשל התנהלות הלוכה בחסר ובין בשל גורמים שאינם בשליטתו - נוטה להיות דומה: לרוב נקשרת לכישלון בושה ותפיסת חוסר יכולת אישית, והוא עלול לפגוע במסלול הקידום.

בתהליכים מורכבים מעין אלה, הנפוצים בבניין הכוח - תהליכים הנמשכים זמן רב ומעורבים בהם גורמים רבים שיחסי התלות ביניהם מסועפים - לעיתים התהליך מסתיים בכישלון אף שלא נפלו שגיאות או התרחשו תקלות (או, לחלופין, שאין קשר מובהק בין השגיאות והתקלות לתוצאה). למרות זאת, הנטייה הרווחת בתחקירים אלה היא לבחון את ההתנהלות האישית של כל גורם מעורב ואת השפעתה על התוצאה הסופית, ולא לבחון את הדברים מנקודת מבט מערכתית, המאפשרת לזהות מורכבות שאינה עולה מבחינה של פעולות הפרט. כארגון לומד, על צה"ל להתמקד באירועים כאלה, ולהרחיב את נקודת המבט מעבר לפעולות האישיות של גורם כזה או אחר. למידה של אירועים מורכבים, בפרט כאלה שבהם התנהלות כל הגורמים תקינה ולמרות זאת מסתיימים בכישלון (מצב נפוץ בתחומי היזמות), תאפשר לפתח חוסן ולהבהיר כי גם המצטיינים ביותר צריכים להיות מוכנים להתמודד עם כישלון.

לנוכח כלל המורכבויות הנובעות מתחקור של פרויקט ומהפקת לקחים ממנו, ראוי לגבש ולהטמיע תהליכים וכלי תחקור פרויקטים רלוונטיים המקבילים לאלו המשמשים בתחקירים המבצעיים. הקמת מערכת ניהול ידע מתחקירי פרויקטים, בדומה למערכת "הגלילית" המשמשת לריכוז ידע ולניהול תחקירים בתחום הבטיחות בצה"ל, והטמעת תהליכי עבודה סטנדרטיים הכוללים תהליכי תחקור פרויקטים כחלק אינטגרלי מתפקיד מנהל הפרויקט, עשויות להוביל לשיפור של ממש בתהליכי קבלת ההחלטות והפקת הלקחים בצה"ל.

