

# ניתוחי ארוע - כיצד?

מאת סא"ל ש. ברנין

בכלל זה כלולים מקצועות כגון יחסי-אנוש, מנהל, מנהיגות וכיו"ב; כלומר, כל אותם מקצועות שאין להם בסיס מדעי ספקולטיבי, ובסיסם הבלעדי הוא האינדוקציה (הסקת מסקנות מן הפרט אל הכלל) מתוך לקחי מאורעות שארעו.

יוצא, אפוא, שמאורעות מסוימים מעלים בעיות חדשות שלא הכירן מקודם, וניתוחן בא להציע פתרון כללי לעתיד לבוא. מובן מאליו, שאין בפתרונות אלה אלא לקח נסיונם של אחרים תחת שבט ביקורת-נרשנו, ולא פתרון מתמטי חד-משמעי\*.

ככל שכבשה לה שיטת ניתוח-הארוע עמדות בהוראה האור-חית, כך גם חדרה במהרה לתוך מערכות ההדרכה הצבאית. גם בתחום הצבאי לא היה, לכאורה, כל חידוש בשיטה זו, שכן כבר ניתחו מאורעות צבאיים במשך עשרות ואף מאות שנים לפני כן. הן רובן של ההיסטוריה הצבאית נלמדה עוד בימים ימימה בדרך של ניתוחי קרבות ומערכות שנת-חוללה, מתוך כוונה תחילה להסיק מהם מסקנות ולהפיק מתוכם לקחים לעתיד. יתר על כן, כל תרגול-טקטי-ללא-גייסות הריהו בחזקת ניתוח-ארוע, ועל אחת כמה וכמה תרגיל עם גייסות. מכאן, שניתוח הארוע לא נועד בעיקרו להדרכה של נושאים טקטיים ואופרטיביים, למרות שגם בקרבם קנה לו אחיזה. גדולתה של שיטת ניתוח הארוע, בכך שפתחה לפני הצבאות השונים אפשרויות חדשות ללמוד את אחד הנושאים העתיקים והחשובים ביותר לצבא, את תורת המנהיגות. להוראתה של תורה זו לא היתה קיימת עד כה שיטה נאותה.

מאמרו של לויטננט-קולונל ק. פ. קייזר\*\* לימדנו מעט על אודות הוראת מנהיגות באמצעות ניתוח-ארוע, ומיד נוסתה השיטה בבית-הספר לפיקוד ומטה של צה"ל. עתה, לאחר

כמעט מדי שנה מתבשרים אנו על דרכי הוראה חדשות. אמר צעים טכניים צצים חדשים לבקרים, למען העשר את מערכת עזרי-האימון, ולקחים פדאגוגיים ודידאקטיים באים לשפר את שיטותינו בהדרכה ובהוראה.

לכל מכלול ההמצאות והשינויים הללו אפשר למצוא מכנה משותף, שמוצא את ביטויו במגמות הבאות:

- להדגים ולהמחיש ככל האפשר את חומר הלימוד.
  - להפעיל יותר ויותר את התלמיד, בלי להעמידו במתח של מבחנים ועימות (קונפרונטציה) מול כיתה שלמה.
- דרכי ההוראה הקלאסיות (למעט דרך הלימוד ב"ישיבות"), התבססו בעבר הלא רחוק על מתכונת של מרצים, המרעיעים הרצאות רבות-מלל על תלמידיהם, המרותקים לספסליהם כמאובנים, כשאצבעותיהם סדורות על פני השולחנות שלפני גיהם, עיניהם נעוצות במרצה, ואוזניהם מוטות כאפרסוחות. בשיטה זו יכלו מלומדים יחידים סגולה להשפיע משפעת הש"כלתם על גאונים צעירים צמאי-דעת; לגבי אלה כל שיטת-לימוד היתה ודאי יעילה, אך בעולם של "השכלה למליונים" יש צורך בשיטות המחשה כדי לעורר ענין בלב התלמיד הממוצע וכדי לרתק את הקשבתו לנושאי-הלימוד השונים, שנבחרו לאו דוקא לפי טעמו.

בגלל הסיבות הללו, "פלשו" לתוך מערכות ההוראה שיחות דיונים, סימפוזיונים ומשפטים ציבוריים, ובשנים האחרונות נוסף עליהן, "ניתוח הארוע" (Case study). כפי שמעיד עליה שמה, בנויה שיטת הדרכה זו על ניתוח של מאורע אחד, או על השוואה בין מאורעות שונים מהם אפשר להפיק לקחים לעתיד. השיטה הנהוגה כבר כמה מאות שנים אצל היסטור-יונים ומשפטנים, תוך התבססות על תקדימים, קנתה לה שביטה בהיכל ההדרכה רק בעשור האחרון.

מטבעה, עשויה שיטת "ניתוח הארוע" לשמש בהדרכה לגבי כל נושא, אך בצעדיה הראשונים כבשה לה, בראש וראשונה, אותם נושאים, שלהוראתם לא נמצאו עד כה עזרים מתאימים.

\* להלן מאמרים מומלצים המאירים את השימוש המושכל בניתוחי ארוע:

- 1) The Case Method of teaching human relations and administration — an interim statement, edited by Kenneth R. Andrew, 1959.
- 2) College Teaching — A psychologist's view, Claude E. Buxton, Yale Univ. 1956.
- 3) The Case Method of instruction, P. Hunt, Harvard Educ. Rev. 1951.
- 4) Cases and Comments of human relations — F. K. Berrien, N.Y. Harper & Bros, 1951.

\*\* Lt. Col. Carl P. Keiser, U.S. Army — "Leadership at Leavenworth" Military Rev., June 1962, pp. 18-23.



כאשר לא נתבקשו כלל למצוא לקחים טקטיים במקרה זה. יתר על כן, אין זו הסיבה היחידה להימנע מפירוט טקטי; כבואך לתאר מאורע, שהתרחש בעבר, אין כל בטחון כי אכן יש בידך אינפורמציה מלאה, מדויקת ואמתית ללא סיג. תמיד יימצא הניד שיביע הסתייגות לגבי אמתותו ודיוקו של פרט זה או אחר, כי מכיר הוא את המאורע וכל פרט שבו, מקרוב. במקרה כזה אורבת לדיון הסכנה הגדולה לגלוש לויכוח-סרק על דיוקם של פרטים, גם כאשר לא נודעת להם כל חשיבות מהותית לגבי הלקחים המבוקשים על ידינו.

## שיפור השיטה

הצלהנו לשפר את שיטת ניתוח-הארוע על-ידי תוספת משלנו. במקום להעביר תחת שבט ביקורתנו את התנהגותו של פלוני ובמקום לדנון לשבט או לחסד, הרינו מחפשים מאורע דומה במהותו וברוב פרטיו, בו העמד אלמוני לפני אותה דילמה, אך פתרה בדרך שונה מפלוני. אם נציג את התנהגותו של פלוני ושל אלמוני כלכן לעומת שחור, אין לניתוח כזה שום ענין, כי הפתרון מתבקש מאליו; אולם אם נציג את שניהם כך, שהאור והצל בהתנהגותם משמשים בערבוביה, יהא לני- תוח הארוע ערך רב.

## דרך ניתוח הארוע

כדי להבטיח השתתפות פעילה של כל החניכים בכל אחת מן השאלות שמעלה הארוע הנדון, יש להקצות זמן מספיק לניתוחו, ואין לקיימו בקבוצה שמספר משתתפיה עולה על חמשה-עשר. יש להנחות את הדיון מראש באמצעות שאלות מכוונות, אולם יש להדגיש, שאין אלו השאלות והבעיות היחידות המתעוררות עם ניתוח הארוע ואין להגבילו באלו. מן הראוי שהויכוח ינוהל על-ידי אחד החניכים. המדריך חייב להימנע מלהביע דעתו תוך כדי דיון, פן תוגבל חופשיות הדיון.

כשם שאסור למדריך להביע את דעתו בשעת הדיון, פן יקבלו חניכיו את דעתו מכוח הסמכות שלו, והדיון יגווע באיבו, הדיון.



כך מצוה הוא לודא, שיימצא פתרון לבעיה. תכופות יוכל המדריך לסכם את הדיון בהזדהותו עם אחת הדעות שהושמעו, אך עליו לחוות דעתו ולהסבירה, למען לא יושארו חניכיו כנבוכים על פרשת-דרכים, מבוכה שאינה יאה למפקדים.

ששיטה זאת הוכיחה עצמה במשך שלושה מחזורים ובינתיים גם עברה במבחנם של בסיסי-הדרכה נוספים בצה"ל, אפשר ומותר להסיק, שטובה שיטה זו ללימוד מנהיגות לכל הרמות, בתנאי שישמרו הכללים היסודיים שלהלן:

## בחירת הארועים ולקחיהם

- יש להתאים את הארועים ואת דרך ניתוחם לרמה הנדונה, הן מבחינת תוכנם והן מבחינת תיאורם. גם הלקחים המבוקשים צריכים לתאם את ציבור המתדיינים.
- כדאי לבחור בארועים כאלה, שדמויותיהם המרכזיות והאווירה שבהם התרחשו יהיו קרובים ומוכרים למנתחים.
- אין סומכין על ניסים. אסור לבחור באופן סתמי בארוע כלשהו ולצפות שמא יוסקו ממנו לקחי מנהיגות. אדרבא, יש לקבוע מראש את הלקחים המבוקשים ועל פיהם לחפש ארועים מהם ניתן להפיקם.
- מסקנתנו זאת נוגדת את דעותיהם של אמריקאים וצרפתים שונים, שעוסקים בהוראת מנהיגות צבאית\* לדעתם, אין להגביל את הדמיון היוצר של המתדיינים על-ידי הכנתם ללקחים מוגדרים, כי אם יש להפיק מניתוחו של כל ארוע את המכסימום.

סיבות בטחונות מצד אחד והתחשבות בסודיות האישית מצד שני מונעים לעתים תאור מהימן של ארוע, ומחייבים את „חיסויו“ באמצעות שינויים מכוונים. עם זאת, יש לחפש ארועים כאלה, שמותר להציגם כהוויתם, מפאת החשיבות הרבה הנודעת למהימנותו של הארוע. ככל שנרבה לנתח ארועים, שהם ידועים ושהם נחלת הכלל, ככל שנוכל להמחיש את תיאורם על-ידי עדים חיים ועל-ידי הצבת הדמויות שפעלו בהם ושמנהיגותם נדונה בשיעור — כך יהא הלימוד משכנע, ונפיק מהם יותר לקחים.

יש לבחור בארועים כאלה, שבהם מעוררות התנהגותם ודרך מנהיגותם של האישים הפועלים דילמות. ארוע שבו מוכתבת למנהיג, על פי החוק או על פי ההגיון הצרוף, דרך אחת, בלי להותיר אלטרנטיבה סבירה, איננו מלמד הרבה ואין טעם לפתחו. יש לבחור בארועים, בהם גורר מילויה של מצנה קדושה אחת פגיעה במצנה קדושה אחרת. אם, דרך משל, נציב מול דבקות במשימה, מחד-גיסא, הקרבת קרבנות רבים או הפקרת פצועים בכורח המציאות, מאידך-גיסא — יווצר מצב של מתח גבוה בקרב המתדיינים, כי עליהם להכריע בין שני ערכים, ששניהם מקודשים.

## אופן הצגת הארוע

כיון שבחרנו בארוע שארע בצה"ל, באווירה המוכרת למת-דיינים, אין להאריך בתיאורו ואין להרבות בפרטיו. לכשי-פורטו הנתונים הטקטיים ביסודיות, חזקה על החניכים-הקצינים שיכנסו לויכוח על הצעדים הטקטיים שננקטו, גם

\* ראה:

1) Staff Department — The Infantry School, Georgia: Command and Military Leadership.  
2) Institut des sciences humaines appliquées, P. Arbousse-Bastide — La méthode de cas et la formation en commandement.

להתחשב בבטיחותו האישית של המפקד אם לאו? החיילים הקצינים ברמות הגבוהות להימצא בעורף. כדי שיוכלו להחליט את החלטותיהם בשקט ובקור רוח, או עדיפה הימצאותם בקרב גייסותיהם, ולו גם על חשבון טיבה של עבודת המטה וצלילות שיקוליהם?

מפקד חייב להימצא במוקדי המבצע, ובאותו מקום בו חיונית נוכחותו. כיצד מאתר המפקד נקודת-מוקד זו, שהיא תכופות נקודת התורפה של גייסותיו? הנה משתהה מחלקת-החוד יתר על המידה בפריצת גדרות, והנה כאן מתעכבים הפלסים בפנוי שדה מוקשים; יתכן, איפוא, שדוקא כאן מקומו של המפקד, אף במחיר השליטה על כלל כוחותיו, פן תכשל כל המשימה. הנה כי כן עלו וצצו שאלות לרוב, המעוררות מחשבות וזכר רונות, וכל חניך מספר מחויותיו ומנסיונותיו במקרים דומים. בדרך חיה ומשכנעת, כאשר דמויות מוכרות לנו ניצבות לנגד עינינו, משתלשלים דיונים על האשיות היסודיות והחשובות ביותר של הצבא.

\*

אפשר להעלות נושאים באמצעות ניתוח-ארוע גם לפני לימוד התורתי, אך באותה הצלחה גם לאחריה. פעם בא הארוע לשמש אתגר רוחני, שסופו להוביל אותנו ללקחים תורתיים, ופעם הוא בא כדי להמחיש כללים תורתיים שכבר נלמדו. בכל מקרה, מצעיד אותנו ניתוח-ארוע לפחות צעד אחד קדי-מה בדרך המחשתו של נושא לימודי, וממילא מסייע הוא להעמיק בו.

שיטת ניתוח-הארוע נמצאת, לפי שעה, רק על סף ההדרכה הצבאית, אך שוב אין ספק כי היא תחדור לכל ענפיה. על כן רב הערך הטמון בלימודה ובפיתוחה.

\*

כדי להמחיש את כל האמור לעיל נתאר שני ארועים ודרך ניתוחם על-ידי השנאה ביניהם. הלקח שנתבקש במקרה זה היה: הנכונה ססמתנו „המפקד בראש“ בכל מקרה ובכל מצב, או שמא יש לכלל זה סייגים?

שני הארועים מתארים אותו מפקד ואותה יחידה בשני קרבות. המפקד הנדון הנו מאותם מפקדים שלעולם אינם נעים בעק-בזת פקודיהם בביצוע משימה, כי אם פוקדים עליהם „אחרי...“ בשני הקרבות המתוארים צועד המפקד בראש יחידתו.

במקרה הראשון מצילה נוכחותו בראש חולית-החוד את כל המבצע, מביאה למילוי מהיר ומוצלח של המשימה והוסכת קרבנות. במקרה השני שונה המצב. גם כאן צועד המפקד עם חולית-החוד, ועמה נכנס הוא לאש-תופת של מארב. אש האויב מרתקת אותו למקומו ומנתקת אותו מרוב כוחותיו. המפקד האמיץ, המוביל בכוח המופת ואומץ הלב את חייליו באש ובמים, מאבד את השליטה על רוב כוחותיו ומשמש ברגע המכריע הזה כרובאי.

הססמה הנעלה „המפקד בראש“ מקבלת כאן ממדים חדשים. מיד עולות וצצות שאלות נוקבות למכביר. מה עדיף... היסוד המוראלי של הדוגמה האישית או יכולת „השליטה הממשית על כל הכוח“? הנכונה הססמה הנ"ל לגבי כל רמות הפיקוד, או שהיא נכונה עד לרמה מסוימת, ואינה נכונה במלוא מובנה לגבי רמות גבוהות יותר?

האם תוכן הססמה ישים בכל המצבים, בכל צורות הקרב, או שמא הוא מתאים להבקעה ולרדיפה במאמץ אחד, ואינו מתאים לפעולות במאמצים מפוצלים, כגון איגוף, כיתור או נסיגה, בהן חשוב מכל התיאום בין הכוחות השונים? היש