

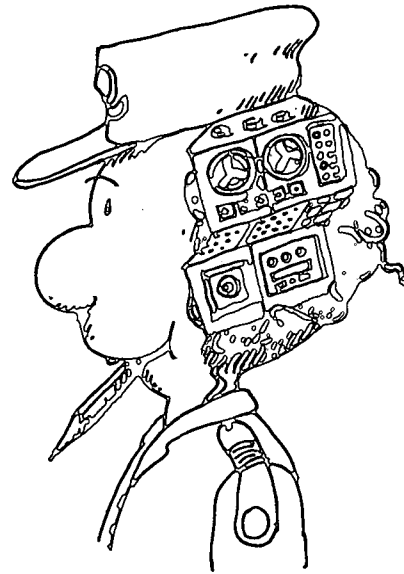
האישי, שאיאלץ, לצערי, לא לפרטו כראוי מפני החיסיון הביטחוני.

כהערה אציון, שלפי ההיגיון הזה ניתן להניח מצב דומה במגזר האזרחי הפרטי. אך דווקא במגזר הפרטי מתוספים פרמטרים, המשנים את אופי הבעיה, ומקלים עליה בפועל:

א. אילוצי המשאבים והתחרות העסקית מחייבים יציאה לדרך בצורה מבוקרת ואחראית יותר, תוך חיקוי המפעלים המתקדמים בתחומי הניהול.

ב. יחידות הזמן בהתפתחות כוח-אדם טכנולוגי במגזר הפרטי ארוכות יותר, ומשום כך מאפשרות גם מיצוי מקצועי ספציפי של כוח-אדם וגם התפתחות הדרגתית בתחום המנהיגות והניהול.

ג. המנהיגות הבכירה במפעלים מתפתחת בדרך כלל מרקע טכנולוגי דומה לדרגי העבודה – בניגוד לצבא, שבו המנהיגות הבכירה מתפתחת, כאמור, מהמגזר הלוחם.



## פרויקט ניסיוני לפיתוח מנהיגות טכנולוגית

בחנית שורשי כשל מתמשך בפיתוח פרויקטים מורכבים בגוף הטכנולוגי, שאני משתייך אליו, הובילה בדרך כלל לאיכות בעלי תפקידים, ליכולת להניע אנשים לאורך זמן מתמשך ובתנאי לחץ, להתאמת הדרישה המבצעית הדינמית לזמינות מתפתחת של הטכנולוגיה ולא לקשיים בפיתוח מרכיב בפרויקט, או לקושי באיוש תפקיד זה או אחר. לכן, נערכנו בהדרגה להכשרה ולבנייה ממוסדת של מנהיגות טכנולוגית.

הממצא הזה הוביל למסקנה חד-משמעית: הפתרון לכשלים בפיתוח הפרויקטים מצוי בפיתוח מנהיגות. בארבע השנים האחרונות נערכה היחידה להכשרה ולבנייה ממוסדת של מנהיגות טכנולוגית. במאמר אדווח

בקצרה על הפרויקט הזה לפיתוח מנהיגות בגוף טכנולוגי, כמתווה אפשרי לקידום הנושא במגזר הטכנולוגי הצבאי. ד"ר ראובן גל, במאמרו על "מנהיגות צבאית לקראת שנות האלפיים", דן, בעיקר, בשני סוגי מנהיגות: כריזמטית ומעצבת. מנהיגות כריזמטית אמורה "לגרום למונהגים להיות מסורים ללא ספקות ובעלי רמה גבוהה של נכונות לתת אמון". מנהיגות מעצבת אמורה "לגרום למונהגים להיות עצמאיים יותר, ביקורתיים, אלטרואיסטיים וממשי עצמם".

בחתך המונהגים, טוען ד"ר גל, כי "מנהיגות מעצבת הכרחית למונהגים אינטליגנטיים, בעלי הערכה עצמית גבוהה וצורך עז בעצמאות".<sup>5</sup>

על-פי ניסיוני ולהערכתך, מנהיגות מעצבת מתאימה למנהיגות טכנולוגית – בשיטת יישומה ובמאפייני המונהגים. ואמנם, הפקנו לקחים מכישלונותינו בתחום כוח-אדם ובפרויקטים, ובעזרתם טיפחנו מנהיגות טכנולוגית מעצבת לפי עקרונות מוגדרים – מבלי שהיינו בקיאים בתיאוריות, שעליהן הם מבוססים. חשוב לציין נקודה זו, כיוון שאני סבור, שלעתים קרובות נפגשים אנשי המעשה בתיאוריה לאחר מעשה. פגישה מוקדמת יותר היתה עשויה לקצר תהליכים ולחסוך משאבים. התהליך לקידום המנהיגות הטכנולוגית התבטא בכמה מישורים:

א. הגדלת המודעות והעירנות לקיום הצורך במנהיגות טכנולוגית מעצבת, כמרכיב משלים והכרחי למקצוענות הטכנית.

ב. הכשרה אינטנסיבית, יחסית, במסגרת קורסים קיימים רלוונטיים, ופתיחת קורסים מיוחדים לטיפוח הכושר לנהל פרויקטים והמנהיגות הטכנולוגית (חלק מההכשרה בוצע בסיוע מקצועי של בית-הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל).

ג. מעורבות רבה בלימוד הצרכים המבצעיים ושותפות בגיבוש הדרישות המבצעיות. המעורבות התבטאה גם בהצבת כוח-אדם טכנולוגי בצוותים המגבשים ומגדירים את הצרכים המבצעיים ובתפקידים בשטח, הבאים במגע ישיר עם הצרכנים ועם המערכות המבצעיות.

ד. הפעלת שיטת "ניהול לפי יעדים" (נל"י) Management By Objectives (MBO), המבוססת על הגדרה משותפת של יעדים ומחויבות הדדית של הכפופים ושל המפקדים גם יחד.

ה. החדרת שינויים ארגוניים מפליגים, שעודדו עצמאות וביזור, תוך חידוד אחריות וסמכות הגופים בסל משאבים נתון.

ו. טיפוח ערכים כלליים וערכים ייחודיים לגוף הטכנולוגי: ראייה מערכתית, אבטחת איכות, אחריות אישית, גמישות לשינויים ועוד.

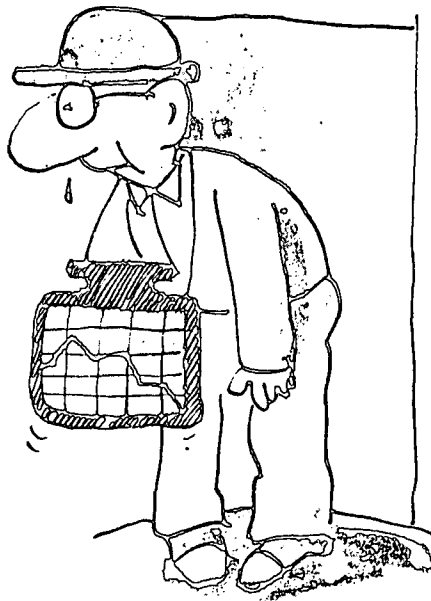
כאמור, הפעילות האינטנסיבית שביצענו נבעה מצורך אקוטי בהשגת יעדים מוגדרים, שהדרך אליהם בעבר היתה רצופת תקלות וכישלונות. קיבלנו עידוד רב מן הגוף הממונה, והועננו לכך, כנראה, גם על-ידי שאיפה

אם לא יותר מזה, ליכולת המקצועית בקידום הקצין במגזר הטכנולוגי.

ג. פיתוח מסלולים הנדסיים מתונים יותר, שיסתיימו בגיל מאוחר יותר מגיל הפרישה הקלסי - 40, כמקובל בתעשייה.

ד. חיזוק שיתוף הפעולה בין גופי האמל"ח לבין הגופים הטכניים באמצעות שינויים ארגוניים והגדרה מתוחכמת של האחריות והסמכות - שילוב שני הגופים בעשייה ובאחריות משותפת במהלך הפרויקטים מראשיתם ועד סופם.

ה. הגדלת המודעות למגבלת המנהיגות הבכירה, הבלתי-מיומנת דיה בתחום הטכנולוגי, באמצעות הגדרה נכונה של סמכויות ובאמצעות הכשרה מתאימה. הנכונות של מנהיגות בכירה בגופים בעלי מרכיב טכנולוגי גובר להכיר בפערי ידע גדלים, ולפעול לתיקונם בכל הרמות, כולל ברמת המנהיגות הבכירה עצמה, היא בעצמה ביטוי למנהיגות.



#### הערות

1. Dale, E. (1978), *Management Theory & Practice*, McGraw-Hill, p. 312 שם, עמ' 4.
2. פופר, מיכה, "ניהול בעתיד", סקירה חודשית, כרך 36 (1989), מס' 12, עמ' 47-51.
3. שם, עמ' 40-46.
4. שם, עמ' 45.
5. Drucker, P. (1971), *The Practice of Management*, Pan-Piper, p. 148 שם, עמ' 54.
6. Leonard J., "Way MBO fails so often", *Training & Development Journal*, June 1986, p. 38-39.

לבנות ארגון מושלם, ולא - כך אני מקווה - על-ידי גישה מקיאבליסטית של תאוות שלטון<sup>7</sup>.

לאחר ניסיון של כשלוש שנים ניתן להצביע על כמה הישגים:

א. היענות המונהגים/מנהיגים בכל הרמות לתהליך הפתיעה לטובה, וכמעט ללא עוררין.

ב. איוש תפקידי-ביניים - מנהלי פרויקטים וראשי מדורים - נעשה כיום, בדרך כלל, מתוך כמה מועמדים המעוניינים בתפקיד.

ג. נמצאה, בדיעבד, זיקה חיובית חזקה בין מנהיגות מעצבת לבין נל"י<sup>8</sup>. אני מניח, שטיפוח עצמאות יתר, ביקורתיות ומימוש עצמי, המאפיינים מנהיגות מעצבת, ושותפות בקביעת יעדים ותכנית עבודה, המאפיינת ניהול לפי יעדים, תומכים ומשלימים אלה את אלה.

ד. רמת הניהול עלתה מאוד על-פי כמה מבחנים בסיסיים.

ה. כמות הפרויקטים הנכשלים התמעטה מאוד, אך עדיין קיימות תופעות של השקעת משאבים לא-מתוכננים: כוח-אדם, תקציב וזמן.

עם זאת, חובה עלי להשלים את התמונה על-ידי פירוט נתונים חשובים, שנבעו מגורמים חיצוניים, שלא היתה לנו שליטה עליהם:

א. זה כמה שנים שצה"ל נוקט באמצעים רבים לעידוד הישירותו של כוח-אדם טכנולוגי, המשפיעים לטובה על תהליך קידום המנהיגות הטכנולוגית שלנו: שונות בשכר לטובת המקצועות הטכנולוגיים, קידום מואץ למהנדסים, הוספת דרגות לחוגרים בקבע ועוד.

ב. מצב התעשייה מעודד הישירותו של כוח-אדם טכנולוגי איכותי ונבחר בצה"ל.

ג. קיצוץ כמות כוח-אדם בקבע - גזירה שבמינון נכון וביישום מושכל, תורמת להגדלת איכות כוח-האדם והמוטיבציה של הנשארים.

הנתונים האלה שולבו, ונוצלו לבניית תהליך טוב יותר.

הרווחה היחסית בזמינות כוח-אדם טכנולוגי איכותי, הקיימת עתה בצבא, מציבה בפנינו שעת כושר ואתגר לשינוי פני הדברים.

## סיכום

לסיכום, ברצוני להעלות מספר מרכיבים המהווים, לעניות דעתי, מפתח ליצירת שינוי משמעותי והכרחי לקידום המנהיגות הטכנולוגית בצה"ל ולטיפוח ניהול באיכות כוללת (TQM - Total Quality Management) בגופים טכנולוגיים ובפרויקטים:

- א. טיפוח מנהיגות טכנולוגית מעצבת, ויישום מושכל וזהיר של נל"י<sup>9</sup>. בראיית, היעד הזה יושג באמצעות הנחיה ממוסדת של גוף מקצועי, המתמחה בתחומים האלה - בית-הספר למנהיגות של הצבא, למשל.
- ב. הדגשת יכולת המנהיגות כמרכיב שווה-ערך לפחות,

# עמית מודי

## התמחות מקצועית

### ד"ר עמוס קובץ' ורובי קפלן\*

איכות האדם הנה אחד ממרכיבי העוצמה המרכזיים בכוחו של צה"ל. שיפור באיכות כוח-האדם הוא "מכפיל כוח" לא פחות מאשר שיפור כוח-האש, המושג על-ידי מערכת חדשה לבקרת-אש לטנקים, או על-ידי מערכת חדשה לראיית-לילה.

להערכתנו, ניתן להגיע למיצוי מלא יותר של האיכות הפוטנציאלית הטמונה בקצינים של מערך מודיעין השדה, על-ידי שיפור מיומנותם ועל-ידי העלאת רמתם המקצועית. לשם כך יש לשפר, בין השאר, את מסלול ההכשרה של קצין המודיעין.

מתצפיות בתרגילי אוגדה נוכחנו, כי התרגילים במתכונתם הנוכחית אינם מנוצלים היטב כמכשיר הדרכה; כי מחלקות המודיעין עובדות בתרגילים תחת מעט מאוד בקרה והנחיה מקצועית; וכי הניסיון המבצעי והמיומנות המקצועית, המצויים בידי הבכירים במערכת מודיעין השדה, אינם מנוצלים לצעירים.

כאן ננסה להצביע על דרכים לניצול טוב יותר של מערכת התרגילים על-מנת לשפר את מסלול ההכשרה של הקמ"נים במערך מודיעין-השדה, כדי לשפר את מיומנותם ולהעלות את רמתם המקצועית. השיטה המוצעת אינה כרוכה בתוספת של כוח-אדם, של מכשור, או של כסף – אלא בשינוי גישה. השינוי מתבטא ביצירת מערכת יחסים חדשה בין המתורגל ובין עמיתיו הבכירים, כדי לאפשר את הנחלת הידע והניסיון המקצועי, המצטברים במערכת.

### התמחות

בתהליך רכישת מקצוע, הדורש ידע רב ורמת מיומנות גבוהה, ניתן להבחין, לרוב, בשלושה שלבים ברורים: א. שלב הלימוד הפורמלי – בשלב הזה נרכשים יסודות הידע העיוני והמעשי, הדרושים למקצוע, במסגרת לימודית מסודרת.

תפקידו של קמ"ן שדה בכיר הוא תפקיד קשה, אחראי ומורכב. התפקיד דורש ידע עיוני רחב ומיומנות מקצועית גבוהה. מתוך השוואה למסלולי הכשרה לתפקידים אחרים, בעלי מאפיינים דומים, אנו למדים על העדרו של שלב התמחות במסלול הכשרתו של הקמ"ן. ההתמחות יכולה לסייע לגיבוש הידע התיאורטי, שרכש הקמ"ן, ולהעלאת רמתו המקצועית.

תרגילי אוגדה במתכונתם הנוכחית מספקים מסגרת נאותה למגע מקצועי הדוק בין בעלי-תפקידים ותיקים לבין המתורגלים, אך אינם מנוצלים היום במידה מספקת להכשרה מקצועית. במאמר הזה אנו מציעים דרך לניצול טוב יותר של התרגילים להכשרתו המקצועית של הקמ"ן. אנו מציעים, כי במסגרת התרגילים ינחו קמ"נים ותיקים את סגל המודיעין המתורגל, וינחילו לו מניסיונם. הקמ"ן המנחה – שייקרא בשמשו בתפקיד הזה "עמית-מודיעין" – ייבחר בדרך, שתבטיח אמון אישי ומקצועי בינו לבין הקמ"ן המתורגל. את עבודת "עמית-המודיעין" ינחו כמה עקרונות, שיבטיחו מעורבות מקצועית, עניינית וקונסטרוקטיביות בעבודת המחלקה. הנושאים בטיפולו יכסו את מגוון המטלות של מחלקת-המודיעין מתוך התמקדות בעיקר: יצירת מודיעין-מוכוון-משימה.

\* הרשות לפיתוח אמצעי לחימה (רפא"ל).

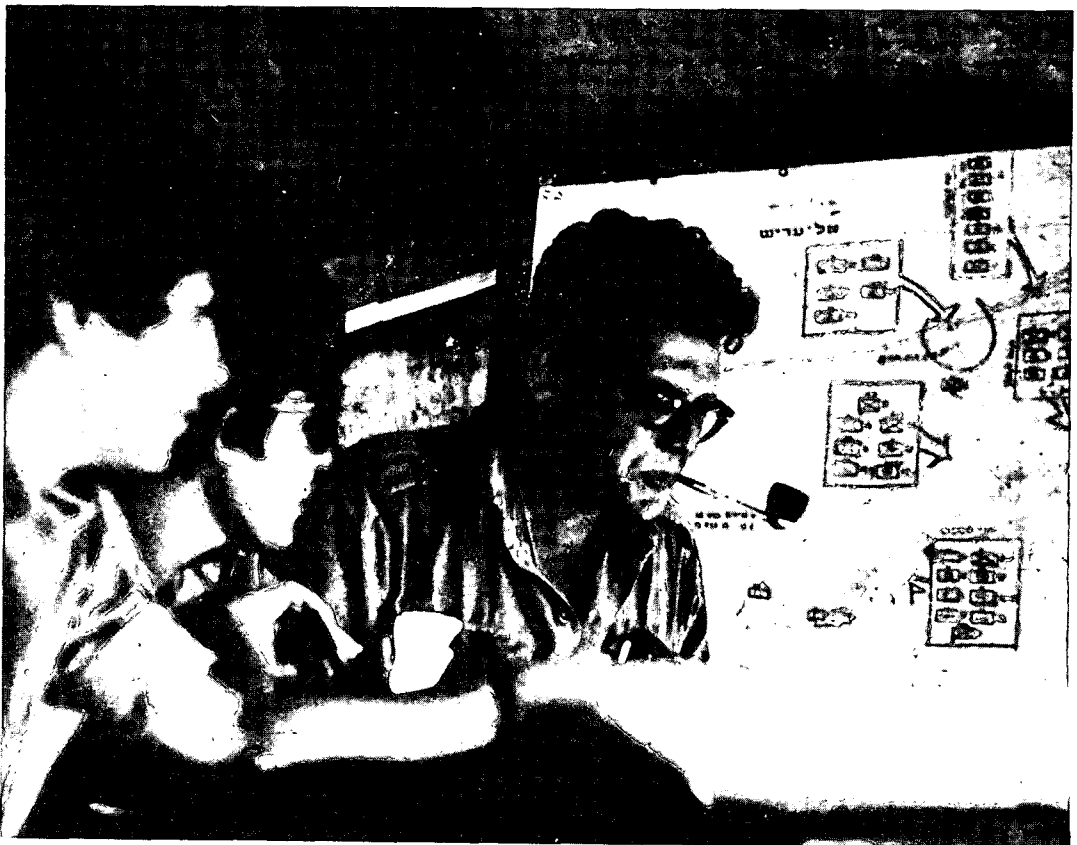
# עין בתרגילים

נגזר על הישראלים להתייצב מעטים בפני רבים ולהתמודד עמם. אולם המעטים יוכלו לרבים, כשם שיכלו להם בעבר, אם ימצו את מלוא יכולתם האישית והקיבוצית... מן הדין שיסוד האיכות, יתרון האיכות, יסתום את פער שבכמות ויעניק לישראל אותו יתרון בכוח-אדם שבזכותו גוברים מעטים על רבים... מכאן עולות מסקנות בשאלות אסטרטגיה וטקטיקה, ארגון, משטר ונוהל צבאיים, מגמות חינוך ודרכי אימונים. יש לתת את הדעת על הבעיות הללו.  
[יגאל אלון, מסך של חול]

מומחיויות שונות למקשה אחת.  
ג. שלב היישום (עיסוק במקצוע) – השלב הזה נמשך כל משך החיים המקצועיים. העיסוק הרצוף במקצוע מביא לביסוס המיומנות ולהעמקתה ולרכישת ניסיון מקצועי מצטבר. היות שרוב תחומי הידע אינם קופאים על שמריהם, כולל השלב הזה גם עדכון מתמיד בשינויים ובחידושים בתחום העיסוק.

ב. שלב ההתמחות – השלב הזה הנו, בעיקרו, עיסוק מעשי במקצוע בהנחיה ובהשגחה צמודה של מנחה מנוסה. בשלב הזה רוכש המתמחה ניסיון מעשי משל עצמו ונהנה מן הניסיון ומן הידע הנצבר של המנחה ושל קהילת העוסקים בנושא. לשלב הזה של עבודה מונחית ומבוקרת יש חשיבות מכרעת בהקניית מיומנויות מקצועיות מגוונות, ברכישת הרגלי עבודה נכונים ובשילוב

אוהל מודיעין במלחמת ששת הימים



עבודת גמר) כתקופת התמחות. בתקופה זו מבצע המדען הצעיר מחקר עצמאי – אולם תחת הנחיה, ייעוץ ובקרה צמודים של איש מדע מנוסה.

לעומת זאת, ניתן לחלק את העיסוקים, שבהכשרה אליהם חסר שלב מוגדר של התמחות לשני סוגים. כאלו הדורשים מומחיות מועטה ומגבלת, הניתנת להירשע על-ידי ניסיון תוך כדי עבודה (פועל ייצור, או זבן, אינם עוברים תהליך התמחות – הם עוברים הדרכה קצרה, ומוכנסים מיד לעבודה) או כאלו, הדורשים יצירתיות ושאר-רוח (אין שלב התמחות בהכשרתו של מנהיג, של משורר או של מצביא).

## התמחות במקצועות צבאיים

מתכונת ההכשרה המקצועית, שתיארנו לעיל, אינה מיוחדת רק למקצועות אזרחיים ואקדמיים. ניתן לראות מתכונת זו גם במקצועות בתחום הצבאי. דוגמה מאלפת במיוחד לענייננו היא הכשרתו של טייס.

שלב הלימוד הפרמלי בהכשרתו של טייס הוא קורס טיס, הנמשך שנתיים. עם סיום הקורס מוצב הטייס בטייסת – ושם מתחילה למעשה תקופת ההתמחות שלו. בטייסת נמשכת ההכשרה המקצועית של הטייס; הכוללת קורסים, לימוד עצמי, אך בעיקר חניכה על-ידי טייסים בכירים. כל בעלי התפקידים בטייסת, כולל מפקד הטייסת, משמשים כחונכים באופן שגרתי. תהליך ההתמחות

העיסוקים, שבהכשרה אליהם מתקיימים שלושת השלבים במלואם, כולל שלב ההתמחות, מתאפיינים על-ידי כמה תכונות. בדרך-כלל, בעיסוקים האלה יש צורך בבסיס עיוני נרחב ומגוון, המשולב עם הצורך במיומנות מעשית וטכנית רבה. העיסוק המעשי בהם מחייב אחריות כבדה ונעשה לא פעם בתנאי לחץ ניכרים.

## התמחות במקצועות אזרחיים

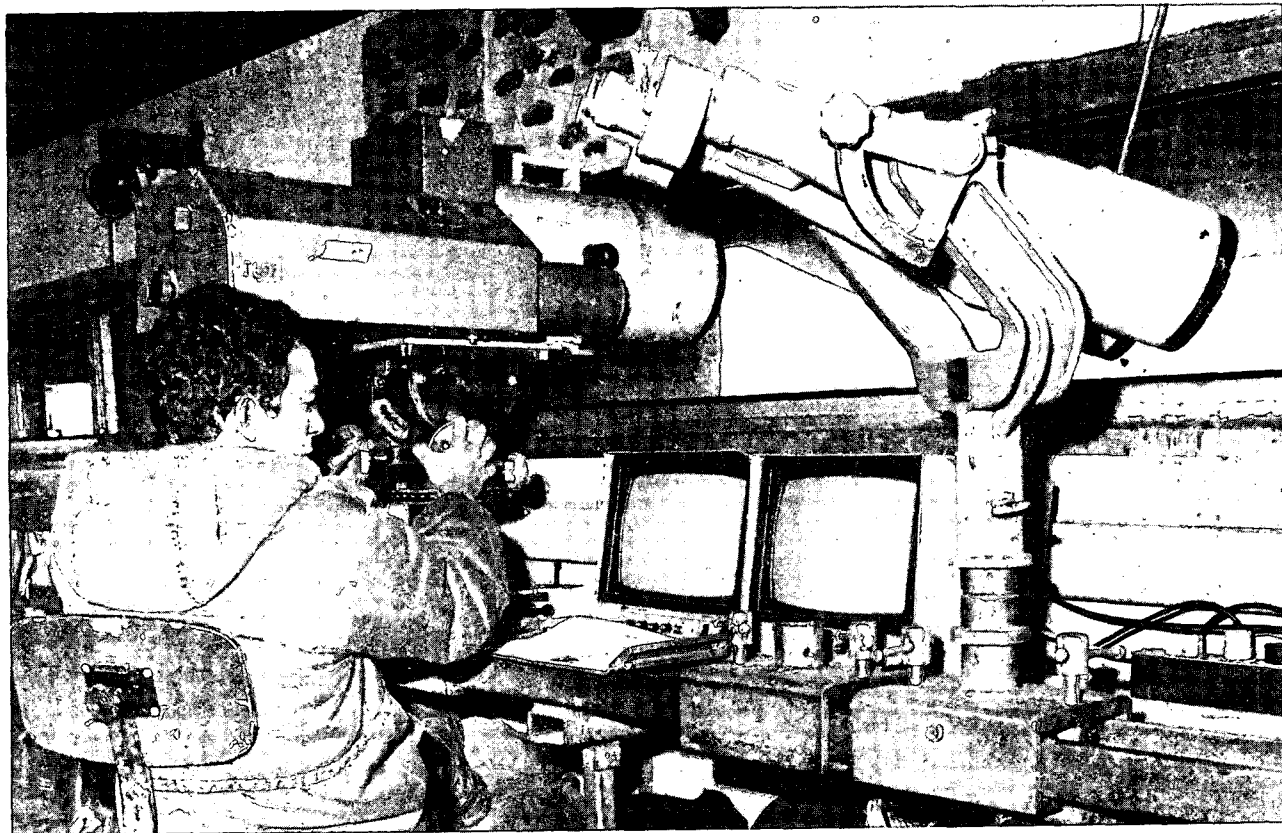
להלן כמה דוגמאות למקצועות אקדמיים אזרחיים והשלבים הקיימים בהכשרה לקראתם.

רופא – בית-הספר לרפואה הוא שלב הלימוד הפרמלי בהכשרתו המקצועית של הרופא. השנה השביעית של לימודיו, שנת הסטאז', היא שלב ההתמחות. בשלב הזה המתמחה הוא רופא לכל דבר ועוסק ברפואה – תחת הנחיה והדרכה קפדניים של רופאים ותיקים. אצל רופא מומחה ארוך שלב ההתמחות הרבה יותר, והוא משולב עם מסלול לימודים לרכישת מיומנויות נוספות ומיוחדות. בשלב העיסוק במקצוע ממשיך הרופא לרכוש ידע, ניסיון, טכניקות והבנה.

עורך-דין – הכשרתו דומה מאוד להכשרת רופא. ההתמחות כרוכה בהתקשרות ארוכת-טווח בין המתמחה לבין עורך-דין או שופט ותיק, המנחים אותו.

מדען – בהכשרתו של מדען (כגון פיסיקאי, ביולוג, היסטוריון) משמשת תקופת ההכנה של עבודת הדוקטורט

מערכות תצפית אלקטרו-אופטיות לטווח ארוך



ובט"ש אינם מלחמה. ההבדלים בינם לבין פעילות קרבית מלאה, והעיוותים הנוצרים בעטיים ידועים ונדונים רבות. הבט"ש נכפה עלינו, אינו ניתן לשינוי, ולכן לא נעסוק בו כאן. לתרגילים ולניצולם הנכון לצורך התמחות נזדקק בהמשך.

רוב התפקידים הצבאיים הבכירים הם תפקידי פיקוד, או תפקידים, המשלבים בתוכם מרכיב ניכר של פיקוד. אחריות הפיקוד אחידה ואינה ניתנת לחלוקה. כל מפקד הוא המקור לסמכות העליונה והיחידה ברמתו. מסיבה זו לא ניתן לשלב בהכשרה למרבית התפקידים הצבאיים שלב מוגדר של התמחות. אין להעלות על הדעת, שמפקד פלוגה, או מפקד מחלקת מודיעין באוגדה, יהיו במעמד של מתמחה, ויפעלו תחת השגחה ובקרה.

עקרון אחדות הפיקוד ומיעוט הזדמנויות לפעילות קרבית מונעים מראש את הכללתו של שלב התמחות מסודר בהכשרתו של לוחם ושל מפקד. עם זאת, קיימים עיסוקים צבאיים, כגון מודיעין השדה, שבהם יש מרכיב טכני-מקצועי ניכר. ניתן להשיג שיפור במקצועיות ובמיומנות של קציני מודיעין השדה על-ידי שילוב מושכל של התמחות ושל חניכה במהלך הכשרתם ותוך כדי עיסוקם בתפקיד. בכך ננסה להתמקד.

## התמחות במודיעין השדה

העיסוק במודיעין השדה דורש ידע עיוני, כושר גבוה

של טיים בטייסת מנוחב על-ידי אבני דרך פורמליות: רק לאחר ארבעה חודשים הוא נחשב טייס מבצעי. הכשרת איש צוות קרקע בחיל האוויר דומה במידה רבה להכשרת טייס במתכונתה, אך מותאמת לתפקיד מבחינת הזמן והתכנים.

בתחומים מקצועיים אחרים בצבא ומחוצה לו אין הפרדה והבחנה חדות וברורות בין השלבים השונים בתהליך ההכשרה. עם זאת, שלושת המרכיבים היסודיים – לימוד, התמחות ויישום – קיימים בהם.

## אין התמחות במסלול הפיקוד

למרות האמור לעיל, יש למקצוע הצבאי, ובייחוד במסלול הפיקודי, מאפיינים מיוחדים, המבדילים אותו מעיסוקים אזרחיים, ומחייבים מתכונת הכשרה שונה. המאפיינים הללו נובעים מעצם הפעילות הקרבית וממהות הפיקוד. יישום אמת של עיסוק צבאי משמעותו – פעילות קרבית. בעוד טייסים יכולים להתנסות בפעילות קרבית, ולו מוגבלת, אף בתקופות שבין המלחמות, אין הדבר כך לרוב בעלי התפקידים האחרים בצבא. מספר המלחמות ותדירותן, אפילו במציאות המזרח-תיכונית הסוערת, "אין בו דו" כדי לתת הזדמנות לביסוס הכשרה צבאית על התנסות אמת.

איש הצבא רוכש אפוא את ניסיונו, לעתים קרובות, רק בתרגילים ובפעילות ביטחון שוטף (בט"ש). תרגילים



כי ניתן לנצל לצורך הזה את תרגילי המפקדות, שבהם טמונות אפשרויות גדולות, שאינן מנוצלות.

## תרגילי אוגדה כמסגרת להתמחות

תרגילי מפקדות למיניהם הנם הכלי להכשרת המפקדות של העוצבות הלוחמות. יש בעייתיות ידועה בעצם מהות התרגילים ובצורת ניהולם. בעייתיות זו נוגעת לכל אגפי המטה ולכל הכוחות המתורגלים, ואינה מיוחדת למודיעין. אולם, הדברים שכאן יידונו רק מנקודת המבט של מודיעין-השדה, וגם כאן רק בהיבט אחד של התרגילים – כיצד ניתן לנצלם טוב יותר כמסגרת להתמחות.

לתרגילים כמה מטרות: תרגול והטמעה של ידע קיים, השגת לקחים חדשים, בדיקת הכשירות המבצעית וגיבוש היחידות המתאמנות. הפעילות המקצועית האינטנסיווית במהלך תרגיל והנוכחות של אנשי מקצוע בכירים יוצרת תנאים מצוינים לכך שהתרגיל ישמש, בנוסף למטרותיו המוצהרות, גם מסגרת למגע מקצועי בין קציני מודיעין מנוסים לקצינים מנוסים פחות, ויהווה תחליף לשלב התמחות פורמלי בהכשרת קציני מודיעין. בפועל, הדבר כמעט אינו קורה.

באמצעות שלושה מנגנונים אפשריים נוצר בתרגילים ממשק בין מתורגלים לבין ותיקים. הראשון שבהם הוא המנגנון המסודר של שפיטה ושל בקרה; השני, סיכומי התרגילים למיניהם; והשלישי, הביקורים המזדמנים של קצינים בכירים בתרגילים. אולם, שלושת המנגנונים האלה אינם מנוצלים די ככלי להנחלת ניסיון מקצועי ומיומנות למתורגלים.

## שפיטה ובקרה

מנגנון השפיטה והבקרה הוא מנגנון קיים ומוגדר היטב, אשר אחת ממטלותיו הרבות היא לתת משוב ובקרה למתורגלים לצורך הדרכה. אך קיימות מגבלות, שהן מהותיות לעצם הגדרת התפקיד של שופט, של בקר או של מבקר ומעריך, ואשר בגללן הם אינם יכולים לעסוק בחונכות, ולהתמקד במתן משוב חיובי למתורגל בזמן ביצוע התרגיל.

הסיבות לכך נעוצות, בין השאר, במערכת היחסים המורכבת והרבי-ערכית בין המתורגל לבין השופטים והבקרים. מערכת יחסים זו היא מערכת תחרותית, היוצרת מתיחות ומביאה לא-פעם לביקורת מיותרת. כמו כן, קיימת גם סכנה של "שמור לי ואשמור לך", העשויה להביא להימנעות מביקורת שעלולה להתפרש כביקורת אישית. השפעת הגורמים הללו מתחזקת עקב העובדה שתרגילי אוגדה משמשים פעמים רבות כ"בחינות כניסה" לקמ"ן אוגדה, או לבעלי תפקידים אחרים לקראת קידום. המוטיוווציה להצליח חזקה ועלולה להאפיל על הרצון לנצל את התרגיל לצורכי הכשרה. גם הפומביות והפורמליות, המאפיינים את מערכת היחסים בין מתורגל לבין שופט ובקר, מונעות את היווצרות האווירה, הדרושה

לאינטגרציה ומיומנות טכנית ותפעולית גבוהה. קמ"ן במפקדת אוגדה חייב לשלוט במיומנויות מקצועיות רבות: עליו להכיר היטב את הזירה, לנתח את הקרקע ואת משמעויותיה הטקטיות לכוחותינו ולאויב; עליו להכיר על בוריים את האויב, את מבנה צבאו, את אמצעי-לחימתו ואת תורת-הלחימה שלו; הוא חייב להכיר היטב מגוון רחב של אמצעי-איסוף, המושתתים על טכנולוגיות מתקדמות, ותפעולם מורכב ובעייתי; עליו להיות בעל יכולת אנליטית, אשר תאפשר לו לקרוא, להבין ולנתח ידיעות ושברי מידע ולבנות מהם תמונה של המציאות; עליו להתמצא בקשת של נושאים צבאיים, שאינם במישורן מתחום עיסוקו – קשר, ארטילריה, תפעול חיל-האוויר ומסוקי תקיפה; עליו לדעת להפעיל אמצעי תקשורת ומחשוב רבים, ההולכים ונעשים מורכבים; והעיקר – מעבר לשליטה טכנית גרידא בכל המיומנויות הללו – עליו להיות מסוגל ליישמן במשולב, לתכלית ולצורך המשימה הטקטית של העוצבה. את התפקיד המורכב הזה עליו לבצע בתנאים קשים ותחת לחץ בעודו נושא באחריות מקצועית ופיקודית רבה.

כדי שקמ"ן יוכל לעמוד בדרישות החמורות של תפקידו, לא די לצייד אותו בנגמ"ש, במכשיר קשר וביתר הכלים החיוניים, יש לתת לו גם הכשרה מקצועית מעולה, ההולמת את מורכבות התפקיד. מבין הגורמים הרבים, הקובעים את איכותה של הכשרה זו, נתייחס בגורם אחד: ההתמחות.

הכשרתו של קמ"ן מורכבת מקורסים ומצבירת ניסיון תוך כדי מילוי תפקידים. בדרך כלל, הוא אינו זוכה לעבור שלב התמחות, שבו יכול ליישם, לשלב ולהטמיע את התורה, שנלמדה בקורסים, תוך כדי פעילות מעשית מונחית ומבוקרת. כתוצאה מהעדר גורם ההתמחות במסלול ההכשרה של קמ"ן, כהונתו הראשונה בתפקיד מסוים היא במידה רבה תקופת ההתמחות שלו בתפקיד. המצב הזה אינו מניח את הדעת; שכן, ברוב המקרים כהונתו הראשונה בתפקיד היא גם האחרונה בו. משם יעבור הקמ"ן לתפקיד אחר, שונה ובכיר יותר, ויתחיל למעשה "התמחות" חדשה. המחיר עלול להיות גבוה מדי. המלחמה שתפרוץ תמצא קמ"נים מתמחים במקום מקצוענים מנוסים בעמדות מפתח. במילוי תפקיד בצבא חסר בדרך כלל התנאי הבסיסי, הדרוש לקיום התמחות – עיסוק מבוקר תחת הנחיה, המאפשר לימוד מניסיונם של אחרים.

עם זאת, יש במערך הסדיר ובמערך המילואים של חיל המודיעין מספר לא מבוטל של אנשים בעלי יכולת אישית גבוהה. שהיו יכולים לשמש, מבחינת הפוטנציאל הטמון בהם, מדריכים ומנחים לקמ"נים "מתמחים". מטבע הדברים, נושאים האנשים האלה בתפקידים בכירים, הגוזלים את עיקר זמנם ותשומת-לבם. לכן, לא נוצרת תקשורת פורמלית, או לא-פורמלית, ואין ההזדמנויות שבאמצעותן יוכלו ה"ותיקים" להנחיל מניסיונם לדור הבא של קציני מודיעין-שדה.

היכן וכיצד ניתן, אם-כן, לקמ"נים להתמחות? דומה,

לכך שהתרגיל ישמש מסגרת להתמחות. אחד הביטויים לחוסר היעילות של מנגנון השפיטה והבקרה כמכשיר הדרכה וחונכות הוא בעובדה, שההערות והביקורת חוזרות על עצמן כמעט באותה לשון לאחר כל תרגיל – מבלי שניתן יהיה להבחין בשינוי בדפוסי ההתנהגות בעקבות הביקורת.

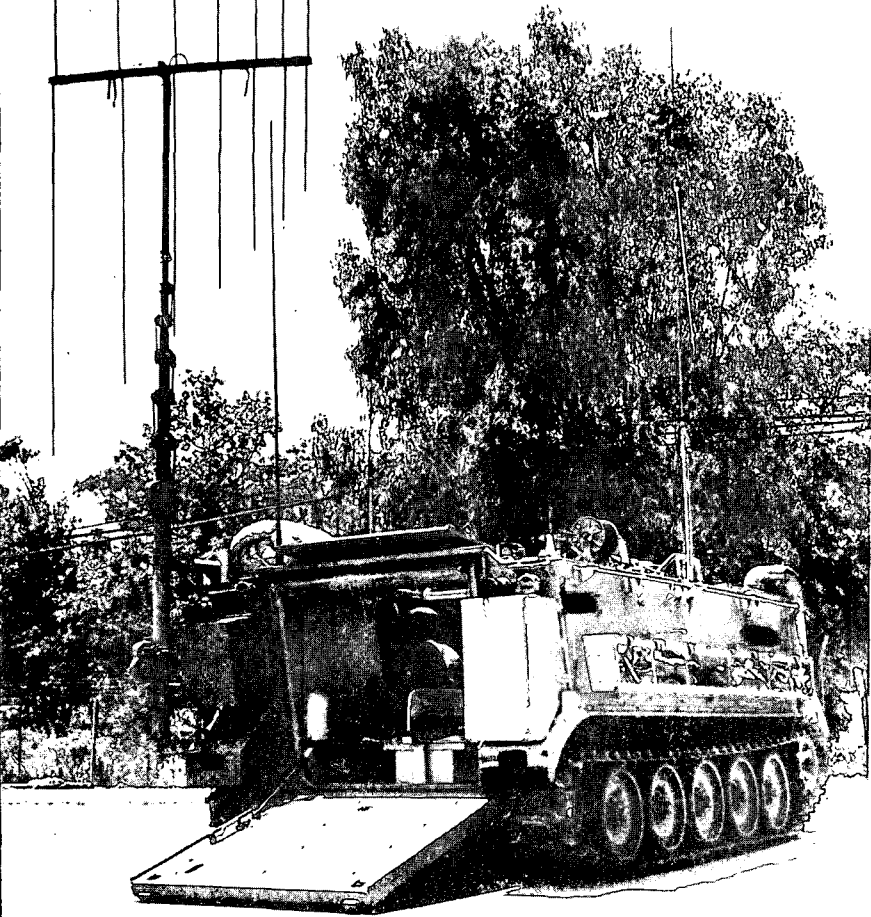
## סיכומי תרגילים

בתום התרגיל נערכים סיכומים בכמה רמות, אשר מאפשרים לכל הנוגעים לתרגיל להביע את דעתם. הסיכומים הם הצינור העיקרי, שבאמצעותו מנסים מפקדים, שופטים ומתרגלים להתייחס לתרגיל, להשפיע על המתורגל, ולהביא לשיפורים בצבא. לסיכומים יש חשיבות כמסגרת לליבון בעיות ולגיבוש הסכמה בנושאים תורתיים וערכיים. הם משמשים גם בימה למפקדים על-מנת להבהיר את רצונם ואת כוונתם. אולם, כפי שנראה להלן, ערכם כמכשיר הדרכתי הוא דל. הסיכומים הנם פומביים והמוניים והביקורת המושמעת בהם, בייחוד בסיכומים ברמות הגבוהות, מושפעת מגורמים רבים, לא תמיד ענייניים. בסיכומים קשה להתייחס בצורה רצינית ועניינית להיבטים המהותיים והמורכבים יותר של עבודת מחלקת המודיעין. ולכן, מושמעות בהם, לרוב, הערות כוללניות ("לא היה מודיעין"), או כאלו, המתייחסות לצורה ("המפה לא היתה מעודכנת").

הביקורת הנמתחת בסיכומים, משמשת למעשה לשיפוט ולהערכה. אולם, ערכה מועט כמכשיר חינוכי, המיועד להביא לשינוי בתפקוד. ההערות מושמעות במנותק מן התרגיל והמועד הקרוב ביותר ליישומן יהיה, במקרה הטוב, בתרגיל הקרוב. חלק מבעלי התפקידים, שאליהם מתייחסות ההערות, אינם נוכחים בסיכום, וחלקם אף לא ישתתף בתרגיל הבא. ביקורת היא רק פן אחד – הפחות חשוב – של תהליך חינוכי. פן שני הוא הכולונה ומתן דוגמה אישית. יעילותה של ביקורת היא קטנה, ובייחוד במערכות, החשופות לעודף ביקורת, ומפתחות כלפיה "נוגדנים".

## ביקורי קצינים בכירים

ראינו, כי לא השפיטה, לא הבקרה ואף לא סיכומי התרגילים מתאימים מעצם מהותם לשמש מכשיר להדרכה. קיים מנגנון אחר, לא ממוסד, שבאמצעותו נוצר מגע בין בכירים למתורגלים, ואשר יש לו פוטנציאל ניכר ובלתי מנוצל לשמש מכשיר לחונכות ולהנחיה. בעתות שלום מהווים תרגילים מרמת אוגדה ומעלה אירועים מרכזיים בחיי הצבא. מרכזיותם של האירועים האלה מביאה מפקדים בכירים וקציני מטה מכל האגפים לבקר בתרגילים ולשהות בהם. גם הקצינים הבכירים בחיל המודיעין עושים כך ומבקרים גם במכלול המודיעין. ביקורי המפקדים נובעים מהרצון לעמוד על הכשירות של מחלקת המודיעין ושל בעלי התפקידים בה, מהרצון



נגמ"ש מודיעין

להתעדכן בחידושים מקצועיים ואישיים, מהצורך "לשמור יד על הדופק" ואף מצרכים חברתיים, לגיטימיים וחשובים. ניתן היה לנצל את הביקורים הללו למטרה חשובה לא פחות – חניכת המתורגלים והנחייתם. אולם, למרבה הצער, רק לעתים נדירות ניתן לראות מפקד בכיר, קמ"ן פיקוד, או ראש מחלקה מנוסה, יושב ליד שולחן ההערכה וחונך את העבודה שם, מדריך את קצין האיסוף ה"רוק" והמבולבל קמעא, או קורא אליו את קמ"ן האוגדה, ולוחש באוזנו היכן שגה, מה עשה טוב ומה עליו לשפר. לרוב הוא נראה נשען על המוט המרכזי באוהל, ומשקיף סביב או מחליף מלים עם מבקר בכיר אחר, שנקלע למקום.

המצב המתואר כאן אינו מיוחד לתרגילי אוגדה. הוא קיים בצורה זו או אחרת גם בתרגילים אחרים. כשם שמפקד טייסת טס מדי פעם, כמוביל זוג, כדי לשמור על



## עמית-מודיעין

כיצד ניתן בכל זאת, להשתמש במערכת התרגילים הקיימת כמסגרת המאפשרת התמחות למתורגלים?

ניתן להציע, כי בכל תרגיל ישמש קצין מודיעין בכיר ומנוסה כחונך למחלקת המודיעין המתורגלת. הוא ייקרא "עמית-מודיעין", ומשימתו תהיה להנחיל מניסיונו המקצועי והמבצעי למחלקת המודיעין. הוא יתמקד בתחומים המהותיים והתוכניים של עבודת המודיעין ויתרום לכך שמחלקת המודיעין עצמה תתרכז בעשיית מודיעין, המוכוון על-ידי המשימה הטקטית של האוגדה, ועל-ידי צרכי אמת, הנובעים ממנה. במקביל, יתרום "עמית-המודיעין" להעלאת הרמה המקצועית של מחלקת המודיעין ולשיפור מיומנותה.

הרעיון של "עמית-מודיעין" אינו בא להוסיף אדם, או תקן נוסף, למצבת האוגדה. כן אין בכוונתו להוסיף מנגנון מחייב חדש בתרגילים, בנוסף על המנגנונים הקיימים של שיפוט ושל בקרה. "עמית-המודיעין" הוא רעיון ליצירת ממשק חדש, צינור תקשורת חדש, מוטיווציה ומערכת יחסים חדשה – שבאמצעותם ניתן לנצל אנשים קיימים וגם ידע וניסיון קיימים למען שיפור הרמה המקצועית של מערכת המודיעין וכשירותה המבצעית. לא בכדי נבחר המונח "עמית-מודיעין". אכן, עליו

כושרו המבצעי, ובאותה הזדמנות חונך טייס צעיר ומעניק לו מניסיונו – כך גם על קמ"ן ותיק ומנוסה לנצל את מסגרת התרגילים כדי להנחיל מניסיונו לצעירים.

## תרגול ללא משוב

אנו רואים אפוא, כי במהלך התרגילים מכלול המודיעין הומה מבקרים, אך מחלקת המודיעין עובדת כאילו בחלל ריק. אין מעקב רצוף ועקיב אחר בעלי התפקידים והבכירים ואחר השולחנות השונים במכלול המודיעין. שגיאות מקצועיות ושגיאות בשיפוט ובהערכה נעשות בכל הרמות, מבלי שמישהו יהיה בעמדה כדי להבחין בהן ולתקן אותן. ללא שהייה רצופה במקום וללא מעקב דקדקני ומיקוד תשומת-הלב בתהליכי עבודה מחד גיסא ובהתפתחות אירועים אג"מיים ומודיעיניים מאידך גיסא, לא-ניתן כלל להבחין, בשגיאות המהותיות, הנעשות בסייע המודיעיני, המוגש לצרכנים, שלא לדבר על ירידה לעומק. כיוון שהמבקרים והשופטים אינם מקיימים מעקב רצוף כזה, הרי הם מתרכזים בנושאים חיצוניים וצורניים, שהם קלים לשיפוט, כגון ניהול עזרים, או ארגון המכלול. אך אפילו בנושאים הללו נעשית תמיד פעולת תיקון וחניכה בזמן התרגיל, ולרוב מסתפקים ברישום הערות לצורך הסיכומים השונים של התרגיל.

תצפיות ארוכות-טווח בצפון



לשמש עמית ורע למתורגל, ולא שופט או בקר. בחירתו צריכה אפוא להבטיח הפרדה מלאה מתפקידים אלה, וכדי שעבודתו תישא פרי, על מערכת יחסיו עם המתורגלים להיות תומכת, מעוררת אמון ולא־מאיימת.

## עקרונות לבחירת עמית־מודיעין

כעמית־מודיעין יכול לשמש כל קצין מודיעין ותיק ומנוסה – קמ"ן פיקוד, מפקד בית־ספר למודיעין, קמ"ן אוגדה רב־ניסיון, רמ"ח או מפקד אחר בחמ"ן. חייב לשרור אמון מקצועי ואישי בין עמית־המודיעין לבין הקמ"ן המתורגל. אין בכוונת הדברים להציע נוהל לבחירת עמית־מודיעין, אך ניתן להצביע על כמה אפשרויות:

קמ"ן האוגדה המתורגלת יכול לפנות מבעוד מועד, עם התקרב התרגיל, אל קצין־מודיעין ותיק ומנוסה, ולבקשו לשהות בתרגיל ולשמש שם עמית־מודיעין; גם קמנ"ר, או קמ"ן הפיקוד יכולים – בהתייעצות עם הקמ"ן המתורגל ובהסכמתו – לפנות לאדם מתאים, ולבקשו לשמש עמית־מודיעין בתרגיל המתקרב; ניתן גם לנצל מבקרים בכירים, הבאים לתרגילים ממילא, ולבקשם לשמש עמית־מודיעין מזדמן.

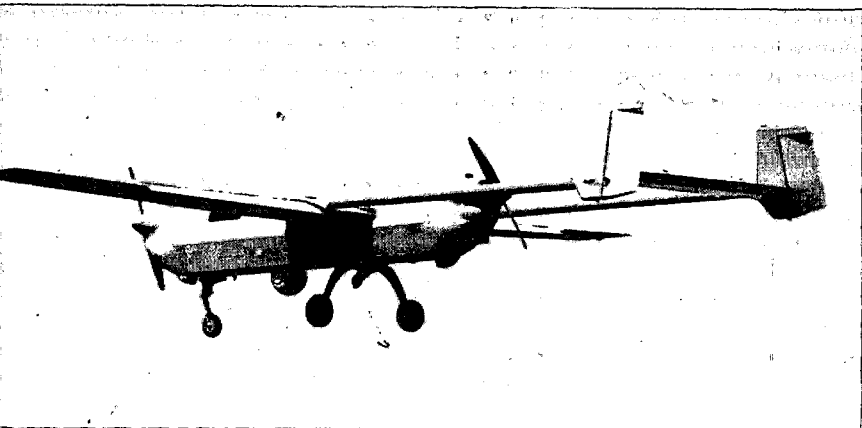
הפנייה למבקרים לשמש עמית־מודיעין־מזדמן מאפשרת ניצול גמיש ויעיל של מומחים, מבלי להעמיס עליהם מטלות ותפקידים נוספים. גם כאשר נבחר אדם לשמש עמית־מודיעין, הוא יכול להיעזר במבקרים, המגיעים לתרגיל. אם, לדוגמה, נוכח עמית־המודיעין, כי יש קשיים בתפקוד מכלול האיסוף האוגדתי, הוא יכול לבקש מאורח, שמומחיותו באיסוף, לשבת שעתיים ליד שולחן האיסוף (בהסכמת קצין האיסוף האוגדתי, כמובן), כדי לצפות בעבודה שם, לאתר את המכשלות, לחנוך, להסביר ולהדגים. לצרכים כאלה ניתן לנצל גם מפקדים שאינם קמ"נים. אלה לא יתרמו להיבטים המקצועיים של עבודת המודיעין, אך יוכלו לסייע לשיפור ההבנה והרקע המבצעים של מחלקת המודיעין, ועל־ידי כך יעזרו בניית עבודת המודיעין לאפיק, שיתמוך בצורה תכליתית במשימות האוגדה.

קיימת כמובן סכנה, שעמית־המודיעין יהפוך לדמות נוספת, הממלאת את החלל המועט באוהל המודיעין. כדי להבטיח, כי לנוכחותו שם יהיה "ערך מוסף" וכי תיווצר באמת מערכת יחסים מסוג חדש בינו לבין המתורגלים, צריכה פעילותו להיות מונחית לאור העקרונות הבאים:

**רציפות** – עמית מודיעין לא יוכל למלא את ייעודו כהלכה אם יסתפק בגיחות קצרות למרכז המודיעין, רצוי אפוא שייצור קשר עם המתורגלים כבר בנוהל הקרב לתרגיל. במהלך התרגיל הוא יידרש לנוכחות רצופה של לפחות שש עד שמונה שעות\*, זאת על־מנת להכיר את

\* עמית־מודיעין־מזדמן לא ישהה כמובן פרקיזמן כאלה במודיעין. ממילא תהיה מעורבותו מוגבלת לנושאים מועטים ומוגדרים.

אנשי המחלקה ולרכוש את אמונם; להתרשם נכונה מעבודת מחלקת המודיעין לאורך זמן ועל־פני כמה אירועים, ולהבחין בין תקלות מקריות לבין בעיות שיטתיות; וכדי לעקוב אחרי אירועים מודיעיניים וטקטיים והתפתחותם. את השינויים, הנדרשים בתכנית, לא ניתן ללוות נאמנה תהליך כזה על־ידי דגימות מקריות.



מזל"ט ישראלי "אימפקט"

**מעורבות** – שהותו של עמית־המודיעין במכלול המודיעין חייבת להיות מנוצלת כראוי. שהייה, ארוכה ככל שתהיה, ליד המוט המרכזי באוהל, תוך כדי שיחות עם מבקרים, לא תקדם את משימתו. עליו להיות מעורב בצורה הדוקה בעבודת תת־המכלולים שאותם הוא חונך, ולהיות מעורה בעשייה. ליד השולחן המרכזי עליו לשבת ליד קצין ההערכה, לקרוא את ידיעות ולעקוב אחרי עבודתו על המפה האישית. בשולחן האיסוף הוא צריך להכיר את פריסת האמצעים, את הצ"חים העיקריים ואת דירוגם, ולהיות מעורה בתכנון האיסוף לאור צרכי האוגדה. לעתים יוכל עמית־המודיעין לנצל את ניידותו כדי לבדוק את השילוב בין תת־המכלולים השונים וכן בין המודיעין ליתר האוגדה. כך יוכל לבחון האם האיסוף מונחה באמת על־פי הצרכים של השולחן המרכזי, והאם הדגשים, שמעביר השולחן המרכזי לאיסוף, מבטאים נכונה את מה שלוחץ על מפקד האוגדה עכשיו. כל זאת לא ניתן לעשות מרחוק ובמנותק.

**גמישות** – לא ניתן לקבוע כללים נוקשים, או רשימת תיוג, לפעילותו של עמית מודיעין. עליו להפעיל את שיקול דעתו והבנתו כדי שיהיה בזמן הנכון במקום הנכון – המקום שבו יביא את מרב התועלת. לשם כך הוא זקוק ל"ראייה גמישה" (מעין zoom), היכולה לבחון דברים בשדה רחב ולהתמקד בשעת הצורך לשדה צר. לעתים טוב שעמית־המודיעין ייצמד לקמ"ן האוגדה, ויילך עמו באשר יילך – כך יוכל לבחון "בגדול" את הבעיות המרכזיות של הפעילות המודיעינית. האם המודיעין מוכוון על־ידי