

הקשיים והפתרונות בהם נדון ראשונה רלבנטיים בעיקר להערכת מצב אינדיבידואלית ובמידה מסוימת גם להערכת מצב במגבלות זמן. בהמשך נדון בהשלכות היפות אף למצב השלישי. בפני המפקד המבצע הערכת מצב בשיטה הקיימת עומדים מספר קשיים:

א. עומס קוגניטיבי (מחשבתי): הערכת מצב ללא איתור מוקדם של נתונים קריטיים, והכוונת הניתוח על ידי רעיונות לפתרון, יוצרות עומס קוגניטיבי רב על המפקד. העומס מתבטא בניתוח נתונים שאין בהם צורך, ובניתוח כל הנתונים באותה מידת עומק, שכן קודם לניתוח לא נעשית פעולת מיון של הנתונים.

ב. היקף נתונים רחב הינו מצב שכיח בהערכת מצב צבאית. תהליך העבודה הנדרש מהמפקד על מנת להגיע לאובייקטיביות בניתוח העובדות, מונע ממנו בו זמנית לעשות "קיצורי דרך", להפעיל טכניקות פתרון מתאימות יותר, או לבחון רעיונות אישיים שלו בשלבים מוקדמים של הניתוח.

ג. הסכמה דורשת מהמפקד טיפול סדרתי בחומר שיש בו הרבה אלמנטים ביחסי תלות הדדית, דרישה היוצרת אצלו הרגשה שהתהליך כולו הינו איטי ומסורבל, היות שמסקנות מגורם אחד סותרות לעיתים מסקנות מגורם שני, והופכות חלק גדול מהניתוח למיותר.

במחקר שנערך בצבא ארה"ב הוצבו בפני נבדקים נתונים מגוונים על כוח אויב, באמצעות סימולטור. על הנבדקים היה לשפוט לאור הנתונים, מהי מידת האיום בפשיטה אווירית, ומהי התגובה הנאותה על איום זה. התברר שמקבלי ההחלטה מפשטים את הבעיה שלפניהם, ומתוך שישה משתנים רלבנטיים, הם מתייחסים למעשה למשתנה אחד או שניים בלבד לצורך ההחלטה.

בבעיות בהן בדיקתם השיטתית של כל הגורמים והאפשרויות איננה מעשית, נוטים אפוא האנשים להפעיל אסטרטגיות המקילות באופן דרסטי על חיפוש הפתרון. לדוגמה:

מתודת התכנון: העיקרון במתודה זו הינו מציאת תכנית תוך התעלמות מן הגורמים המסבכים שבמצב. (כגון פישוט הבעיה על ידי השמטת פרטים מסוימים, השוואה לבעיה דומה לגביה יש פתרון וכדומה). התכנית לפתרון הבעיה "הפשטה" מהווה בסיס למציאת התשובה לבעיה הנדונה.

מתודת הפתרון מהסוף להתחלה: במתודה זו הולכים אחורה, מהמצב הרצוי — למצבים מהם ניתן לפתור את הבעיה; וכך מגדירים כאילו מחדש את הבעיה: כיצד להגיע מהמצב המצוי למצב אשר ממנו כבר ידועה הדרך לפתרון.

יש לציין שאסטרטגיות אלו מהוות אמנם "קיצורי דרך" בחיפוש אחר פתרונות, אך עלולות לגרום לפעמים גם לעיוותים בשיפוט ולבחירת פתרון שאיננו אופטימאלי. למרות זאת מלמד הניסיון, שבעת הערכה ובחירה בין אלטרנטיבות מורכבות ורבות-משתנים, מוצאים אנשים כי שימוש בכל האינפורמציה הקיימת הינו מעמסה רבה מדי, ולכן משתמשים הם בשיטות אומדן, המאפשרות לנצל רק את האינפורמציה הנתפסת כרלבנטית ביותר לקבלת ההחלטה.

דומה אפוא כי בהערכת מצב אינדיבידואלית ובמצבים של מגבלות זמן לא נוטים המפקדים ליישם את הסכמה הנוכחית, אלא נוקטים בטכניקות שונות של "קיצורי דרך" אל דרך הפעולה הנבחרת תוך נטייה להינעל על פתרון לאחר ניתוח ראשוני בלבד של הנתונים. מכאן שבדרך כלל עולה דרך פעולה אפשרית אחת בלבד (או שברור למפקד מראש מהי דרך הפעולה הנבחרת), והמשך ניתוח הנתונים (אם מתבצע) נעשה על מנת להצדיק את בחירת דרך זו או לשפחה.

נראה כי ישנם מצבים בהם עדיף שברפרטואר שיטות הניתוח של המפקד תהיינה טכניקות נוספות, שתאפשרנה לו העלאה מהירה של דרכי פעולה אפשריות, תוך הבאה בחשבון של עיקרי הנתונים, ובדיקה שיטתית של דרכים אלה במגמה לשפרן.

על מנת להמחיש את הטכניקה המוצעת נדמיין לנו משחק שח. השחקן



הרהורים על "הערכת מצב"

סרן יעקב *

"הערכת מצב" הינה שלב ידוע ושגור במסגרת נוהל קרב שמטרתו להקל על המפקד לגבש תכנית מבצעית, תוך הגדלת הסיכוי לתוצרי החלטה טובים יותר. רשימה זו מבטאת ניסיון לשנות במידת-מה את דרך הערכת המצב, ולכלול במסגרתה מספר אלמנטים העשויים לשפרה ולעשותה יעילה יותר, לנוכח אי-אלה חסרונות בהם לוקה זו במתכונתה הנוכחית.

למעשה מהווה הערכת מצב סכמה רציונלית של קבלת החלטות, אשר מתוך מגמה להשיג אובייקטיביות בניתוח, ולהימנע מ"הינעלות" מוקדמת מדי על דרך פעולה מסוימת, מחייבת את המפקד לנתח מכלול של נתונים לפני קביעת הפתרון. ניתוח הנתונים נעשה על-פירוב לפי גורמים קבועים, כאשר כל גורם מנותח בנפרד, והמסקנות ממשמעות כל עובדה נצברות מגורם לגורם. סכמה זו דורשת להעלות מספר דרכי פעולה אפשריות, הנבנות למעשה ממסקנות שלבי הניתוח הקודמים, להשוותן לדרכי פעולה אפשריות של האויב, ולבור ביניהן את דרך הפעולה הנבחרת.

לצורך הדיון נחלק את נושא הערכת המצב לשלושה מצבים בסיסיים:

- הערכת מצב אינדיבידואלית, בה מקבל המפקד את החלטותיו ללא סיוע עבודת מטה.
- הערכת מצב בסיוע עבודת מטה במגבלות זמן. (לדוגמה: נוהל קרב חפז).
- הערכת מצב כחלק מעבודת המטה בנוהל קרב רגיל.

* היחידה לפסיכולוגיה צבאית.

הממוצע איננו בודק מהלכו של כל כלי על מנת לקבוע מהו המסע הטוב, אלא מתוך "תמונת מצב שלמה" מאותרים על ידו מספר כיוונים פוטנציאליים (דרכי פעולה אפשריות) המנותחים ומתגבשים למסע. כלומר, אין פה איסוף פרטי אינפורמציה הקובעים את המהלך, אלא מעין תהליך הפוך, בו הרעיונות אודות מהלכים אפשריים משפיעים על ניתוח הנתונים. בדומה לכך נדרש המפקד לערוך דיאגנוזה של המצב לאחר שהגדיר את המטרה. כלומר, להגיע לתמונת מצב כללית, בה יוגדרו הנתונים הקריטיים, האילוצים והקשיים העיקריים שבבעיה. משלב "צילום המצב" יעבוד המפקד במעין תהליך של "מהסוף להתחלה", ויעלה מספר רב של פתרונות אפשריים. לאחר סינון ראשוני יכוונו הפתרונות את המשך ניתוח הנתונים עד לגיבושם לדרך פעולה נבחרת. צורת עבודה זו נוחה וטבעית למפקד, שכן במסגרתה מתמקד המאמץ העיקרי בנתונים הרלבנטים לדרך פעולה אפשרית שרבים סיכוייה להפוך לתכנית.

כהשלמה לנוהל המוצע בזה ראוי להוסיף בדיקות וגויות ומעשיות של דרך הפעולה הנבחרת, במגמה לשפרה על ידן — שלב החסר בהערכת המצב המקובלת, המסתיימת למעשה עם בחירת הדרך הנבחרת. מערכת בדיקות זו עשויה להתייחס לשלושה תחומים אשר במסגרתם יעלו השאלות הבאות:

א. האם קיים מה שנדרש עבור עצם הוצאתה לפועל של דרך הפעולה הנבחרת.
ב. מה עשויות להיות תוצאות הוצאתה לפועל של התכנית מהבחינות הבאות:

- השגת המטרות במסגרת האילוצים שנקבעו.
 - השפעה על מטרות או החלטות צפויות אחרות.
 - השפעה על מקומות מחוץ לגזרה או בתוכה בנקודות זמן אחרות.
 - השלכות סמליות של הפעולה. (לדוגמה: פגיעה במקום בעל ערך תעמולתי, חסר ערך אסטרטגי).
 - ג. צורת ההוצאה לפועל של התכנית מבחינת גמישות פתיחתה, הפעלתה ומהלך ביצועה (אפשרויות לחרטה ותיקון).
- לצורך המחשת נושא הבדיקות נדגים כיצד ניתן לטפל בנושא אי הוודאות, המהווה אחד המרכיבים המרכזיים בבדיקת הנדרש עבור הוצאתה לפועל של דרך הפעולה הנבחרת; דרך המתבססת על מספר הנחות ונתונים, שלפחות לגבי חלק מהם קיימת אי ודאות, אשר בגינה יכולים הם לקבל ערכים שונים מאלה שהובאו בחשבון בעת התכנון. במהלך הבדיקה צריך המפקד לאתר את המשתנים וההנחות העיקריים שבבסיס דרך הפעולה הנבחרת, לבדוק עד כמה רגישה דרך זו לשינויים סבירים בהנחות או בנתונים עליהם היא מבוססת, ומה ניתן לעשות כדי שהפתרון יישאר יעיל גם אם יחול השינוי בערכי המשתנה. אם, לדוגמה, תוכננה הדרך על סמך הנחות מסוימות לגבי משך זמנם של שלבים שונים במשימה, תיבחן במהלך הבדיקה השאלה, האם סביר שהשלבים יארכו יותר או פחות זמן מהמתוכנן, והאם "מקלקלים" המצבים המשתנים הללו את דרך הפעולה הנבחרת. נושאים רגישים נוספים לבדיקה הינם: תיאום בין כוחות, יכולת הכוח בשלבים מאוחרים של הלחימה, עצמת אויב בזמן ובמקום נתונים וכיו"ב. יש להדגיש, שגם נתונים קרקעיים, המהווים בדרך כלל ערכים יציבים (מבחינת עבירות וחשיפות לאויב), עשויים להשתנות בעקבות שינויים אקלימיים, תזוזת אויב או הוספת מכשולים מלאכותיים. בשלב ראשון של הבדיקה יש לעבור משתנה משתנה, כאשר יתר הגורמים (הנחות ונתונים) מוחזקים כיסודות קבועים. בשלב שני יש לבדוק מה קורה אם מספר גורמים משתנים בו-זמנית, ולדמיין הן את המצב הגרוע ביותר והן מצבי ביניים אפשריים, העלולים להעמיד בפני המפקד קשיים שונים.

מקרה פרטי בנושא אי ודאות הינו תגובות האויב לתכניתו. בבדיקה זו מנסים לראות את האויב כגורם דינאמי, בעל אינטרסים המנוגדים לשלנו, המבצע אף הוא הערכת מצב. על המפקד להעמיד עצמו במקום

האויב, ולנסות לברר כיצד היה פועל בתור אויב; מה מטרות האויב בשטח; מהי הדוקטרינה שלו ומהן הסטיות ממנה; מה ביכולת האויב לעשות אם יגלה את כוונת כוחותינו; היכן יכול האויב להפתיע וכיו"ב. כוונת הדברים הינה לערוך מעין משחק מלחמה עוד בשלב התכנון. לשחק את תפקיד האויב, להציג את תכניתו של זה, ולהגן עליה בנימוקים שונים. "הגנה" על תכנית האויב עשויה לחשוף ליקויים בדרך הפעולה הנבחרת שלנו ולאפשר את שיפורה.

הבדיקות האמורות מהוות אפוא אוסף שאלות שמטרתן "להכריח" את המפקד לחשוב על דרך הפעולה הנבחרת ממספר זוויות ראייה נוספות, תוך מתן דגש לנושא אי הוודאות ולתגובות דינאמיות של האויב. חשיבותן של בדיקות אלה עולה דווקא במצבים בהם קיימת נטייה להגיע לדרך פעולה נבחרת בצורה אינטואיטיבית יחסית, (דוחק זמן והערכת מצב אינדיבידואלית). מכאן שאימוצן של הבדיקות עשוי להביא לשיפור שלב הערכת המצב במספר אספקטים:

- א. שיפור בדרך הפעולה הנבחרת עצמה: שינוי מרכיבים בדרך הפעולה הנבחרת (ציר תנועה, תודעה) והוספת תחום (הטעייה, השפעה על שינוי שיקולי אויב וניצול יתרונות).
- ב. מתן הכוונה לתכנית: המעבר מדרך הפעולה הנבחרת לתכנית ייעשה תוך הבאה בחשבון של השאלות שהועלו בשלב הבדיקה, ואלה יבואו לידי ביטוי במרכיבי התכנית (ציוותי כוחות, אש וכיו"ב).
- ג. מתן הכוונה לניהול הקרב: ההתכוננות למצבים שונים בעת התכנון מהווה הכנת "שיעורי-ביח" בתנאים נוחים יותר מאשר במצבי הלחץ הקיימים בשטח.
- ד. איסוף אינפורמציה נוספת.

הקשיים העיקריים שהצבענו עליהם בנושא הערכת מצב הינם, כאמור, פחות קריטיים כאשר מתבצעת עבודה מטה מסודרת, בעיקר משום שאז מתאפשרת חלוקת עבודה בין קציני המטה, ובכך נחסך זמן ועומס קוגניטיבי מהמפקד. יש לזכור, שבעבודת מטה מסודרת נערכים עיקר ההנחות, לימוד הנתונים והמחשבה לפני הערכת המצב, כאשר הערכת המצב מהווה מסגרת להציג את מה שנלמד בשלבים הקודמים, תוך ליבון נושאים וצבירת מסקנות עד להעלאת דרך הפעולה האפשרית. למודל המוצע בזה עשויים להיוודע אף יתרונות בולטים בהערכת מצב הערכת בעבודת מטה. יתרונות אלה יכולים לבוא לידי ביטוי בדגשים בשלב העלאת דרכי הפעולה האפשריות ובשלב הבדיקות:

- כאשר שיפוט טיב דרכי הפעולה האפשריות נדחה לשלב מאוחר יותר, עשויה העלאתן של הדרכים השונות בקבוצה להניב מגוון פתרונות שישקף את הגישות השונות לבעיה הקיימות בקרב קציני המטה.
 - לקבוצה קל יותר לבטא נקודות ראות השונות מדרך הפעולה הנבחרת, ולמתוח עליה ביקורת מאשר לפרט שבנה את דרך הפעולה הנבחרת.
 - ניתן לעמת אלטרנטיבות זו מול זו, כאשר כל קצין מאמץ דרך פעולה אפשרית שונה ומסביר את העובדות על פיה.
 - ניתן למנות קצין כ"פרקליט השטן", שתפקידו לתקוף ולהעביר ביקורת על דרך הפעולה הנבחרת, לייצג את האויב דינאמיות, ולמנוע תופעות של קונצנוס בלתי בשל וחשיבה קבוצתית אחידה.
- המודל ששורטט בקצרה במאמר זה מדגיש אפוא את העקרונות הבאים:

- א. העלאת מספר רב של דרכי פעולה אפשריות, תוך דחיית הביקורת לשלבים מאוחרים יותר.
- ב. צמצום מגבלות דרך הפעולה הנבחרת על ידי תהליכי בדיקה ובקרה.
- ג. ייחוס משקל-יתר לאי הוודאות הקיימת בנתונים ולדינאמיות של תגובות האויב למהלכים שלנו.
- ד. הדגשת קיומה של אופציה נוספת לביצוע הערכת מצב (עבודה "מהסוף להתחלה"), העשויה להיות יעילה בתנאים של מגבלות זמן ובעת הערכת מצב אינדיבידואלית.