



על עודף חדשנות ועל מחסור בהמשכיות בצה"ל

אין שום בסיס לטענות שצה"ל אינו צבא חדשני. ההפך הוא הנכון: לצה"ל יש מנגנוני חדשנות פעילים מאוד, לעיתים פעילים מדי, ועליו לאזן יותר בין חדשנות להמשכיות. תגובה למאמרו של סא"ל (מיל") דן שיאון, "חדשנות צבאית בצה"ל: מה השתבש", גיליון 460

התורת? בביצועים בשדה הקרב או במערכה? מאין נובע מעיין היצירתיות ומהי הסביבה המיטבית לעידודה ולטיפוחה של יצירתיות המובילה לחדשנות? האם באמת, כפי שטוען שיאון, המפתח טמון בעיקר במוסדות ההכשרה או בגוף התורתי הרשמי? אין ספק שאת תהליכי החדשנות בצה"ל יש לחפש הן בפיתוח הידע והלמידה ברמה המערכתית וברמה האסטרטגית והן בגישה הכוללת של צה"ל למקצוע הצבאי. אך באופן תמוה, תהליכי החדשנות המהותיים שהתרחשו בצה"ל בשני העשורים האחרונים בתחומים האלה - והכוונה היא הן לחדשנות תפיסתית והן לחדשנות בהכשרות הבכירים - כלל אינם מוזכרים במאמר. יתר על כן, כל מי שמחפש חדשנות חייב להתחקות אחר התפתחויות בציר של יחס המפקדים לתו"ל של צה"ל או, לחלופין, ללכת היישר לנקודת המפץ שבה נפרד ציר התורות מציר התפיסות. את החדשנות מוצאים דווקא בתחום התפיסתי, שבו יש שינויים רבים בצה"ל מאז תחילת המאה ה-21. טענתי המרכזית היא שבתרבות המקצועית הצבאית בצה"ל התרחשו זה מכבר שינויים עמוקים לצד המשכיות ודבקות באתוסים. הניסיונות לאזן בין מגמות המשכיות למגמות החדשנות במסגרת של תהליכי למידה ושל פיתוח הידע הם שמייצרים ומניעים חדשנות מתמדת - הן חדשנות תפיסתית והן חדשנות מסוגים אחרים.

מבוא

גישה ביקורתית כלפי תהליכים של בניין הכוח הצבאי וכלפי אופן הפעלתו הם חיוניים ללמידה ולהתפתחות. לכן באופן עקרוני יש לראות בחיוב את מאמרו של סא"ל (דימ") דן שיאון "חדשנות צבאית בצה"ל: מה השתבש?"¹ טענתו המרכזית היא שבצה"ל אין מתודולוגיה סדורה ליצירת חדשנות צבאית והוא מצביע על מתודולוגיה כזאת שקיימת בצבא ארה"ב ושמוניבה פעם אחר פעם תורות לחימה חדשניות. פתרון הבעיה נעוץ לדעת דן שיאון בשינוי יסודי ואיטי של התרבות המקצועית.

אולם הכותב אינו מגדיר מהי חדשנות² וגם אינו מגדיר את היפוכה של החדשנות. בניגוד למה שרבים חושבים, לא השמרנות היא הניגוד של חדשנות אלא המשכיות. מי שקובע כי השמרנות היא הניגוד של חדשנות כבר צובע את החדשנות בצבעים חיוביים, ואילו את היפוכה צובע בצבעים שליליים. להמשכיות, לעומת זאת יש לעיתים יתרונות - למשל בתחום המחשבה הטקטית והאתוס הנלווה לה.

בהקשר הכולל של טענת שיאון, לא ניתן לברוח מהעובדה שצה"ל הוא בבואה של החברה הישראלית, ולא ניתן להאשים את החברה חסרת המנוחה הזאת בהיעדר יזמות וחדשנות.

ועלות שאלות נוספות כמו: היכן מחפשים חדשנות צבאית? בטקסט

בניגוד למה שרבים חושבים, לא השמרנות היא הניגוד של חדשנות אלא המשכיות. מי שקובע כי השמרנות היא הניגוד של חדשנות כבר צובע את החדשנות בצבעים חיוביים, ואילו את היפוכה צובע בצבעים שליליים

אל"ם (מיל) דודי קמחי
רמ"ט אונדת הצנחנים



הזאת מתודולוגיה חדשה לחשיבה על אסטרטגיה צבאית. כל אלה הניחו תשתית תיאורטית חדשנית לתהליכים של פיתוח ידע ושל למידה כיצד לאבחן בעיות ברמות האלה. גם אם צה"ל היה כבול לתמרון היבשתי המבוסס על מערך המילואים ללא הסדרה מהותית של האיזון הנדרש של המאמצים הרב-זרועיים בממדים השונים, וגם אם נעשו טעויות קשות בנוגע לשפה המשותפת ובלהיטות שבה בעטו בדלי התורה הרשמית, הרי שהתהליך היה חדשני והונחה בו תשתית לחדשנות תפיסית.

התכנים היו ועודם בלב הביקורת. והנה, לדוגמה, איש בוועדת וינוגרד לא חקר את התהליכים שהובילו לרעיון השילוביות. צה"ל, לעומת זאת, עשה חקירה כזאת. בתחקיר על השילוביות לאחר מלחמת לבנון השנייה כתב מפקד עוצבת המפץ ומי שהיה עוזר הרמטכ"ל דן חלוץ, תא"ל יואב הר-אבן:

"בפיתוח הראייה הרב-ממדית התגלתה נכונות של כל הגורמים השותפים להעדיף הסתכלות מערכתית על פני ראייה סקטוריאלי. כל הגופים השותפים בעשייה הפיקודית - חיל אוויר, חיל הים ואגפי המטה בפיקוד - נרתמו לעשייה מתוך ראייה כוללת ולא זוהה כל פער בהעדפת הראייה הרב-ממדית".⁸

למרות גניזת המסמך המשיכה תפיסת ההפעלה החדשנית להשפיע הן ברעיונותיה והן בפרקטיקות כמו עיצוב ותכנון של מערכות ושל עימותים. כדי לבחון עד כמה השפעתה מוכחת ורחבה מומלץ לעיין במסמכים כמו "אסטרטגיית צה"ל" וכמו "חזון הרמטכ"ל 2025". מדובר בתהליך מתודולוגי חדשני שקיים בצה"ל מאז גובשה תפיסת ההפעלה 2006. כדאי - ולו למען עידוד החדשנות בצה"ל - להתאים את הביקורת על התהליך הזה לעובדות ההיסטוריות. דבקות בטענות - כפי שעשו רבים וטובים - כי המלת"ם היה נגוע בשרלטנות, בפסבדו פוסט מודרניזם שלא הלם את צה"ל, בכיתיות, במשיחיות אולי מוצדקות בהקשרי התוכן ואולי מוצדקות כולן. גורמי התורה הרשמית בצה"ל בהחלט יכולים לטעון - בצדק - ל"ציד מכשפות", לכאורה, על ידי בכירי המכון. אך לענייננו, הטענות האלה מחטיאות את ההסתכלות על תהליך הלמידה ועל פיתוח הידע. פורום מחשבה יכול לכתוב גם את הדברים הבאים על תפיסת ההפעלה:

"קיים קושי רב בהבנת התפיסה ובהבנת מושגיה. התרשמונו שהקושי הזה אינו נובע רק מכך שאנו לא מספיק מעורים בנושא או ממידת בשלותה של התפיסה, אלא שהוא משקף קושי אינהרנטי במערכת הצה"לית עצמה". (ההדגשות במקור - ד"ק)⁹

אולם הפורום כתב גם את זה:

"גיבוש התפיסה נתקל בקושי משום המעבר מצורת חשיבה טקטית לצורת חשיבה מופשטת. שנים של חינוך פיקודי טקטי על בסיס

החדשנות קשורה גם לכך שצה"ל הפנים את המציאות של שינויים מהירים ויצר מערכת מגיבה ויוזמת שמחוללת השתנות מתמדת בסביבה האסטרטגית והמבצעית - מה שמחייב את המצביאות המערכתית להיות גמישה, חדשנית וסתגלנית. יתר על כן, בגלל השינויים המהירים ובגלל ההשתנות המתמדת נוטה היום צה"ל - באופן בולט ולא מאוזן - לחדשנות בתחומי התפיסה, המבנה והארגון ובתחומים נוספים. זוהי, כאמור, נטייה לא מאוזנת, והיא הפוכה בתכלית לטענתו של דן שיאון. דווקא הערעור וההרהור על חשיבות הלימוד ההיסטורי וההתרחקות ממרכיבי המשכיות הם לרועץ לצה"ל.

דן שיאון גם מניח כמה הנחות הראויות לבחינה ולדיון. הראשונה, שהייתה חדשנות בצה"ל, והיכנשו "בדרך" היא "התבררה" והתפוגגה.

ההנחה השנייה, שממשיכה טיעון של תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל, היא שהיעלמות החדשנות נובעת במידה רבה מ"איזון שהופר בהשקעה בין המרכיב האנושי לבין המרכיב הטכנולוגי".³ לטענתו, יש לשים דגש על השקעה בכושר החשיבה הצבאית, בהרחבת הידע ובפיתוח הידע - מה שיביא ליצירת תשתית שמאפשרת להשיג פריצות דרך וחדשנות. ההנחה השלישית היא שהחדשנות - או היעדרה - קשורים בקשר סיבתי לחוסר יכולתו של צה"ל לגבש לעצמו תפיסת הפעלה המתאימה הן לאופיים החדש של העימותים והן ליכולות הטכנולוגיות שלו בעשורים האחרונים.

ההנחה הרביעית היא כי מה שקורה בצבא ארה"ב הוא מודל נכון, מתאים וראוי לחיקוי, כאילו מדובר בשני ארגונים זהים.⁴

ההנחה האחרונה, שכבר הושמעה בכל ועדות החקירה והבדיקה - החל בוועדת אגרנט וכלה בוועדת וינוגרד - היא שהבעיה נעוצה באיכות החשיבה הטקטית של מפקדי צה"ל, בחוסר האינטלקטואליות שלהם וביחסם המזלזל בתורות הלחימה הכתובות. וכיצד מציע הכותב לתקן את המצב ולהניע את גלגלי החדשנות? ובכן, "מהלך ארוך טווח שכולל שינוי תרבותי להרחבת הבסיס התיאורטי והידע הצבאי".⁵

עקב קוצר היריעה אתמקד בעיקר בדיון על תפיסת ההפעלה שפורסמה ב-2006 ובמה שיש ללמוד ממנה בהקשר של תהליכים לפיתוח ידע ולמידה ושל חדשנות תפיסית. לטענת דן שיאון, בתחום הזה של פיתוח ידע ולמידה בא לידי ביטוי הקושי של צה"ל לייצר חדשנות רלוונטית.

תפיסת ההפעלה 2006: חדשנות שלא נס ליחה

שיאון טוען שתי טענות עיקריות המבטלות את חשיבות החדשנות שבתהליכי הגיבוש והיצירה של תפיסת ההפעלה בשנים 2003-2006. הטענה הראשונה היא שתפיסת ההפעלה החדשנית נכשלה במבחן המעשה - במלחמת לבנון השנייה. לטענת שיאון, המרכז לחקר תורת המערכה (מלת"ם) הניע "מהלך לקוי" עקב "הסתמכותו על רעיונות המערכה העמוקה ותורת המערכות".

לדעתי, במהלך גיבושה של התפיסה החדשה עלו הרבה מאוד רעיונות חדשניים, ובהם השילוביות,⁶ אחדות המאמצים, תפיסת התוצאים (שהובילה גם לדיוני עומק על תכליות, בניגוד לדיון על האפקטים הפיזיים)⁷ ובידול רמת המערכה. כמו כן התפתחה במהלך העבודה

תיאוריות צבאיות קלאסיות, כמו גם הרגלי עשייה ובחינה יומיומית המתייחסים להצלחות טקטיות, מקשים על מעבר לחשיבה מופשטת המושתתת על תיאוריות צבאיות חלופיות. המאמץ הזה קשה דיקטטי משום שהוא שונה מהחשיבה הצבאית ה"טבעית".¹⁰

גם מבקריו הגדולים של המלת"ם יודו ככל הנראה שתא"ל (מיל) ד"ר שמעון נווה היה יזם תרבות בצה"ל וכי לאחריו דבר לא יהיה כפי שהיה קודם לכן בחשיבה או בעשייה הצבאית ברמה המערכתית וברמת האסטרטגיה הצבאית. אם ישווה הכותב שיאון בין תפיסת ההפעלה 2006 לזו שנכתבה באגף המבצעים במטכ"ל ב-2013, הרי שימצא נקודות דמיון רבות מאוד.

בטרם ניפול שוב למכשלת הביקורת על התכנים מבית המלת"ם, כדאי אולי לשים לב לתפיסת ההפעלה 2013 כפי שבאה לידי ביטוי בביצועי צה"ל במבצע "צוק איתן", בעיקר בממדי האוויר, הים, המידע, החלל והתודעה. מבצע "צוק איתן" היה במידה רבה שדה ניסויים לתפיסות חדשניות בנוגע לשילוב מאמצים ויכולות רב-זרועיות ובין-זרועיות. הרבה מהחדשנות שראינו במבצע בתחום השילוביות¹¹ ובתחום המבנה והארגון הושפעה מהתכנים שנהגו בבית המדרש של המלת"ם ומהרעיונות שפיתחו תלמידיו לשעבר של נווה שהתקדמו בצה"ל.

ניתן גם להביט בתהליכים ארגוניים שונים שהתחוללו בצה"ל בשנים האחרונות. מטעמי ביטחון מידע אי-אפשר להרחיב עליהם את הדיבור, אולם אפשר לומר עליהם שני דברים חשובים: יש בהם ממד בולט של חדשנות, והבסיס התיאורטי-מתודולוגי שלהם קשור בטבורו לתפיסות שהוביל המלת"ם.

תהליך הפיתוח של מסמך תפיסה ההפעלה 2006 ותהליכי הלמידה העוטפים אותו כמו בועטים במרבית ממאפייני התרבות המקצועית של צה"ל עד אותה העת. יתר על כן, הם מציבים תמונה מנוגדת לאופן שבו נתפס צה"ל בשיח ובמחקר האזרחי בנוגע לתרבותו המקצועית. היו מאפיינים בתהליך הלמידה ובפיתוח התפיסה המנוגדים מהותית לטענות הקבועות של ועדות חקירה שלפיהן הקצונה בצה"ל נגועה באנטי אינטלקטואליזם ובכושר נמוך בתחום התכנון אופרטיבי. גם ההאשמה הקבועה בנוגע לטקטיזציה של החשיבה הצבאית כמו נאלמת נוכח העיסוק ברמות המלחמה הגבוהות ובניסיונות לעצב מחדש את התרבות המבצעית סביב השילוביות והשיתופיות הבין-זרועית והבין-ארגונית וסביב הרשתיות.

מאפיין אחר הקשור לתפיסת ההפעלה 2006 היה שבירת השבטיות הארגונית והדומיננטיות הנפרדת של הזרועות, של האגפים ושל הגופים השונים בצה"ל, ושהם למדו להיות מחויבים לשילוב ולשיתוף שהפגינו כלפי תהליך הפיתוח הנציגים והבכירים מרוב המפקדות הראשיות. לבסוף, המסמך משקף תהליך של עבודת מטה רחבה וחוצת מדרגים וכן מעורבות והשפעה של דרגי מטה במסגרת תרבות שכאמור, מעדיפה ומתעדפת את הפיקוד.

עם זאת יש להודות כי התהליך החיובי של קביעת מתודולוגיה תכנונית חדשה, שבאה לידי ביטוי בהכנת מסמך התפיסה, הוביל לתוצאה ההפוכה מהמצופה: במקום ליצור שפה אחידה שחוצה דרגים, נוצר מגדל בבל צה"לי הנשען על רעיונות מופשטים שלא בהכרח מובנים לכלל המשתתפים בשיח. התוצאה הייתה חוסר קוהרנטיות בין התפיסה המרכזית לבין התפיסות הזרועיות, הפיקודיות והתחומיות שפותחו במקביל ללא ליבון הפערים ביניהן לבין התפיסה המרכזית.

יתר על כן, המסמך היה ניסיון מוטעה להחיל על הרמה האסטרטגית דרכי חשיבה מערכתיות שנעדרו חיבור לדירקטיבה המדינית ולדרג המדיני.

בפן המבצעי נעשה בתפיסה החדשה ניסיון להחיל תפיסות הרלוונטיות לאש ("אפקטים") על התמרון - ללא הבנה לעומק של השוני ביניהן. נוסף על כך, קשה היה לתרגם את הרעיונות המופשטים לפעולות מעשיות בתחום של הפעלת הכוח ושל בניינו. במילים אחרות: ההימנעות מכתובת מסמך תפיסתי קוהרנטי פשוט שלא בועט לחוק את עקרונות התו"ל הקיים הייתה מרכיב חשוב באי-יכולתו של הצבא ליישם את התפיסה ולהטמיעה.

לסיכום הפרק הזה ניתן לומר שתפיסת ההפעלה 2006 הייתה סימן דרך בהתפתחות התרבות המקצועית בצה"ל - תרבות שייתכן כי השפיעה על מאפיינים בתרבות האסטרטגית וחוללה בה שינוי או לכל הפחות תרמה לשינוי שהתחולל בה.

על חטא החיקוי

נשאלת השאלה, עד כמה נמשיך לחקות את צבא ארה"ב. האימוץ מצבא ארה"ב ראוי להרהור ולערעור.¹² בהתחלה אימץ צה"ל תורות לחימה, בהמשך הוא אימץ תפיסות ותהליכי עבודה ולבסוף הוא אימץ נורמות. רגע לפני שאנחנו מאמצים גם את הערכים של האמריקנים, כדאי אולי לאמץ דווקא גישה ביקורתית ומפוכחת כלפי האימוץ ללא אבחנה מצבא ארה"ב.

נדמה כי לא בכדי בחר שיאון להשמיט מהתפיסות שהוא הזכיר את קורות ה-EBO.¹³ הבעיה נעוצה גם בהיסטוריית האימוצים של צה"ל מאז הקמתו. בהתחלה אימץ צה"ל מהצבא הבריטי מודל עוצבתי ומבנה וארגון תואמים, ומאז שנוצרה קרבה רבה בין ישראל לארה"ב ובין צבאותיהן, אימץ צה"ל בהדרגה שלל תפיסות, שלא כאן המקום להרחיב עליהן (קרוב אוויר-יבשה, המהפכה בעניינים הצבאיים, מבצעים מוכוונים תוצאים, הלם ומורא ומהפכת המידע ולוחמת הרשת). האימוץ נעשה ללא התאמה מיטבית לתרבות המקצועית המקומית ויצר לא מעט בעיות. הרוצה למוצאן על נקלה שיסור למפקדות עוצבתיות וראשיות בצה"ל ויבחן את תרבות עבודת המטה בהן. זה איננו המטה הגרמני - על המשמעת המקצועית ועל ההקפדה ללא סייג ותנאי - וזהו גם אינו המטה הביורוקרטי האמריקני כהלכתו. ואם לא די בקשיים הכרוכים באימוץ ממקור אחד, הרי האימוץ משני מקורות שונים יוצר בעיות מורכבות של שילוב תורות שונות. למשל, מודלים של פו"ש לתמרון קרקעי אינם מתיישבים בנקל עם מודלים של אש מנגד ושל רשת. אלה האחרונים משטיחים את תפיסת הפו"ש ומייצרים תנועה של מטות מהשוליים למרכז ולהפך. לדוגמה, התנועה של היעוצים המשפטיים ושל נציגי דובר צה"ל למרכז הבמה לצד קציני המודיעין והאש והתנועה החוצה של קציני האג"ם.

התיאורים שהובאו כאן של תהליכי הגיבוש של תפיסת ההפעלה, של החיקוי המוגבר מצבא ארה"ב וכן השינויים (שלא תוארו כאן) בתרבות ובזהות המקצועית הצבאית בצה"ל מציגים תמונה הסותרת את ההנחה בנוגע להיעדר חדשנות בצה"ל. האמת היא שהמצב הוא הפוך לחלוטין: דווקא הצלע השמרנית הוחלשה מאוד בצה"ל. זוהי חולשה שמקרינה גם על פיתוח התשתית הבסיסית של אותן תפיסות חדשניות. מאחר שצה"ל דבק בתפיסה שלפיה המציאות משתנה



לחדשנות תפיסתית וארגונית, ולא מהסוג הקיים של דחיפת טכנולוגיות ומודלים במורד דרגי הפו"ש, כך שכאלה שהחלו בשנות ה-70 במפקדות הגבוהות ונדחפו למפקדות העוצבתיות בין שנות ה-80 לשנת 2000 יימצאו ב-2020 כבר ברמת הפלוגה. אולם התיאור של חשיבה צבאית מוגבלת, שמרנית, טקטית המתרחשת רק במוחו של מצביא יחיד היא מצג שווא היסטורי שאין לו כל קשר לתהליכי התכנון האסטרטגי והמערכתי כיום בתחומים של הפעלת הכוח ושל בניין הכוח בצה"ל.

צה"ל אינו זקוק למתודולוגיות זרות נוספות. כאלה יש לו למכביר. יתרונן המוכח והמתמשך במערכות לבניין הכוח מצוי במישור הגמישות ובהתאמה של יכולות ושל מבנים קיימים להשתנות האתגרים. מפקדים אינטלקטואלים נדרשים שלא לאבד בסבך המטות את יכולתם האינטואיטיבית ואת כושרי האלתור והעורמה. בוודאי שאסור להם לאבד את יתרונם המוכח להחליט לטווחי זמן רחוקים. טעויות יקרו גם יקרו. מערכת הלמידה ומנגנוני פיתוח הידע המשתרשים במטכ"ל אינם טקסים לא אפקטיביים וארעיים. דוגמה לכך היא הסבת מערכי האש בתפיסת ה-ALB לדואליות ההפעלה לסיכול ממוקד בסביבה בנויה רוויית אוכלוסייה.

צה"ל זקוק לאיזון שבין המשכיות לחדשנות. אל לו לדחות את הניסיון ההיסטורי בטענה שאינו עדכני לאתגריו ואל לו לחשוש מאותה התערטלות ארגונית הבוחנת הנחות יסוד וקביעות מחשבתיות ותפיסתיות. עליו גם לאמץ אליו לצד ההשתנות את האי-ודאות - לא כגזרת גורל של החיכוך המובנה בתופעות האדם והמלחמה, כי אם כמנוע רב עוצמה ללמידה ולפיתוח ידע. לסיום, תרומתו המשמעותית של שיאון במאמרו הושגה גם הושגה. ייתכן שנפתח בכך דיון ציבורי על יחסי המשכיות וחדשנות בצה"ל.

תודתי לאישים הבאים על הערותיהם המועילות למאמר הזה: סא"ל פרופ' איל בן ארי, תא"ל ד"ר מאיר פינקל, ד"ר הדס מינקה, רס"ן מיכאל סנג וד"ר איתן שמיר.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

כל הזמן, הוא גוזר על עצמו התחדשות והתאמה תמידיות. מכאן שמצביאות בת זמננו מחויבת גם לאומץ מסוג אחר - האומץ להעמיד כל ארגון לבחינה ולבירור תמידיים, להוציא לאור את הנחות היסוד מהרובד הסמוי העמוק. "התפשטות" ארגונית כזאת נושאת בחובה סכנות ואתגרים ארגוניים, מנהיגותיים, הסתגלותיים ואחרים, כמו הסכנה להיתפס לא מוכנים בעימות. אולם היא גם מבטיחה ראייה מפקחת ודבקות בחדשנות מתמשכת.

כתב אלוף הר-אבן:

"הצורך שלנו כמפקדים לשדו יציבות ולהגדיר עוגנים קבועים לפקודינו, ובראש ובראשונה למקד את העשייה ולהיות דרוכים ומוכנים למתארי לחימה שעלולים 'לפגוש' אותנו בכל רגע נתון, יש בו פוטנציאל משתק ביחס לפונקציית הלמידה. למידה זו כוללת באופן בלתי נמנע מרכיב של התבוננות ביקורתית כלפי עצמנו. זהו מצב מורכב למפקדים לחיות בו זמנית בשני תחומים; התחום שבו אנו יוצרים מוכנות מיידית ותחושת ביטחון בעוצמתנו, והתחום הביקורתי, שבו אנו חושפים את תרופותינו בעצמנו".¹⁴

סיכום

עוגני החדשנות בצה"ל הם אפוא גמישות - אופרטיבית, מנטלית, ארגונית ומבנית. הם מבוססים על הנקודות הבאות: ההכרה בכך שההשתנות היא תופעה קבועה, שילוביות ושיתופיות בתוך הרב-זרועי, הבין-זרועי והארגוני, קטלניות האש, רשתיות, הדרכה ומתודולוגיות של פיתוח ידע ושל תכנון ברמות הגבוהות ביותר. אני מסכים עם שיאון שמנגנון ההטמעה המטכ"לי - דהיינו המכללות ושאר ההכשרות האחדות - חייב להיות מחובר באופן הדוק לאפיקי החדשנות התפיסתית והאחרת במטכ"ל. המשבר בציר תפיסות-תורות מחייב את החלת החדשנות הארגונית גם במישור הזה. מה"ד ההיסטורית הייתה יעילה ומועילה ביותר כשאחזה בשני קצות החבל - התורה וההדרכה על מוסדותיה. כמו כן ישנה עוד כבדת דרך לעשות בנוגע להבדלים ולזיקות בין התכנון האסטרטגי והמערכתי לתכנון הטקטי. לבסוף, גופי הפו"ש - המפקדות בצה"ל - משוועים