

אחריות המעשה וחוסר אחריות המחשבה

המעשה צריך להיות סדור, מתודולוגי, הגיוני ואחראי, ואוי לו למפקד שלא נוהג כך, אולם תהליך החשיבה צריך להיות ההפך הגמור: "לא אחראי", נועז, אמיץ, ופורץ גבולות. רק כך נוכל להמשיך להיות צבא מנצח

סא"ל ח'

על מנת לזהותם ולהכין את המענה הנדרש בזמן שיהיה רלוונטי לעשייה הצבאית... על הקצונה וההכשרה בצה"ל להתמודד עם קצב השינויים הגבוה במציאות שבה אנו חיים, תוך הפגנת יכולת הסתגלות ויכולת לבחון ולהתאים את התפיסות לאתגרים שמציבה המציאות בהווה ובעתיד".

הרמטכ"ל – מערכות 396, ספטמבר 2004

צה"ל הוא צבא מתקדם בעל מורשת ארוכה של התמודדות

מרשימה עם אתגרים מבצעיים מורכבים מאוד. חלק מהמבצעים שביצע נלמדים כמבצעים לדוגמה בבתי-ספר צבאיים במקומות שונים בעולם. תורות הלחימה שלנו נסמכות על הניסיון המבצעי העשיר שצברנו בפעילות של ביטחון שוטף ובמלחמות. אולם המציאות הנוכחית משנה את ההגדרות שהכרנו. דווקא בגלל יכולותיו הגבוהות של צה"ל בתחומים מסוימים יבחר האויב

לפתח את יכולותיו בכיוונים אחרים.

מושג זה של "איום אסימטרי" מטשטש את הגבול בין חזית לעורף, משנה את "חוקי המשחק" ומציב את כשירותנו המבצעית למבחן רלוונטיות יום-יומי. המציאות המורכבת הזאת, המשתנה ללא הרף, מציבה בפנינו אתגרים חדשים שלא נתנסינו בהם, ושפתרונם לא נמצא בתוך מאגר הידע שלנו. יוזמה, חדשנות, ויצירתיות ובעיקר גמישות מבצעית הן מושגים שארגון צבאי מודרני לא יוכל לשרוד בלעדיהם.

האסטרטגיות הקיימות

• **תחקור ויישום.** המושג "תחקיר" הוא אחד מאבני הבניין של צה"ל ומכיל בתוכו ערכי אחריות, אמינות

קרב אוויר כמשל למקצוע הצבאי

בעולם התוכן של הטיסה הקרבית קיים מושג בסיסי הנקרא קרב אוויר. זהו מבחן אישי, מהמסובכים שיש, המורכב מהתמודדות בין בודדים או בין צוותים. בקרב אוויר יש אין-סוף מצבים, הנובעים מריבוי משתנים: פיזיים, טכניים, פסיכולוגיים, אנרגטיים, פיזיולוגיים ועוד. הסיכוי שתהיה חזרה על צירוף דומה של כל מרכיבי הקרב, או במילים אחרות: הסיכוי שאותו מצב בקרב אוויר יחזור על עצמו במדויק – הוא אפסי. ניסיון לתת

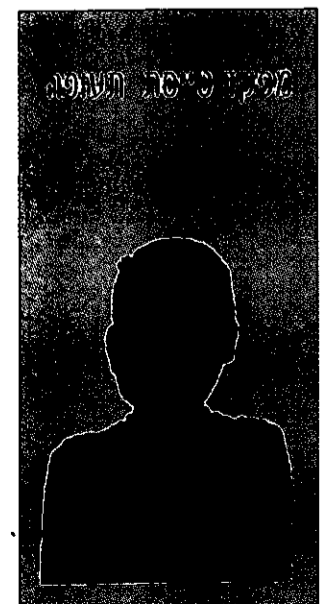
פתרון לכל מצב בעזרת לקח או חוק המתאים לו הינו למעשה בלתי אפשרי.

כדי לשרוד ולנצח בקרב אוויר נדרשת אם כן יכולת לתת מענה למספר אין-סופי של מצבים בעזרת מספר סופי של חוקים. היכולת הזאת מבוססת בעיקר על חשיבה מופשטת ולא קונקרטי, המאפשרת ניסוח "חוקי אצבע" המתאימים למספר רב של מצבים. מדובר ביכולת נוספת הנדרשת

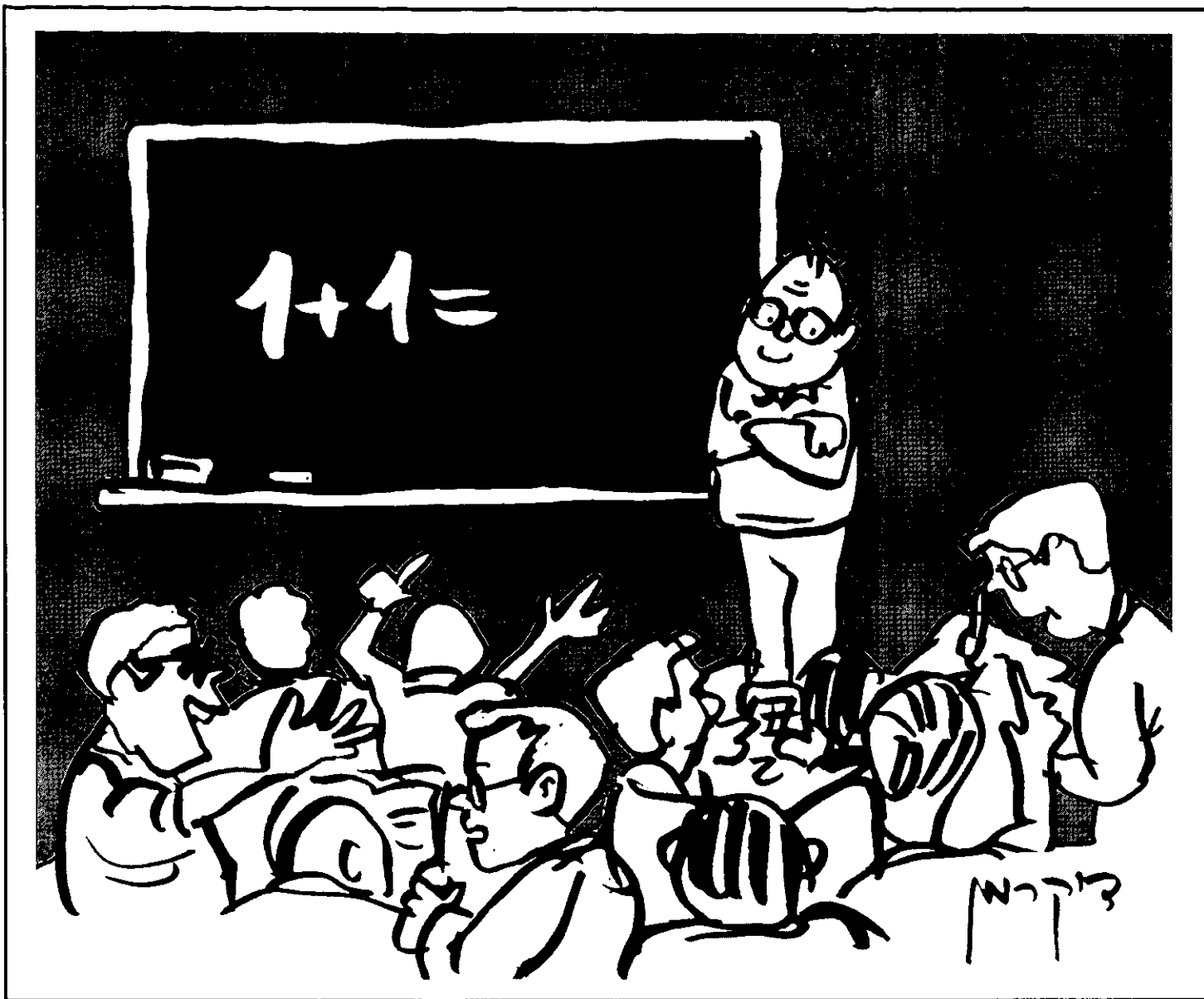
מאיתנו בעולם התוכן שבו אנו פועלים כאנשי צבא אל מול האויב היוצר לנו בכל פעם דילמות חדשות. מטרת המאמר הזה היא להציע כלים נוספים שיאפשרו להגיע לתוצרי חשיבה חדשים, שיקלו לתת מענה לבעיות ולצרכים הנוצרים כתוצאה מכך שאנו חיים בעולם המשתנה ללא הרף.

למה חשוב לעסוק בנושא

"האתגרים החדשים מחייבים תהליך מתמיד של בירור והבנת המציאות



ומקצועיות והוא אחד הגורמים העיקריים הקובעים את רמתנו המקצועית. בתום תהליך התחקיר מתחיל תהליך של לימוד – עקב בצד אגודל – כך שנוצרת מחזוריות: ביצוע משימה, הפקת לקחים, יישום וחוזר חלילה. התחקיר הוא הבסיס ללמידה ולשימור לקחים בכלל ובטיסה קרבית בפרט. אולם אף שהתחקיר הוא כלי רב עוצמה לשיפור וללימוד, הרי שמדובר בכלי המתאים אך ורק ללימוד העבר. מנגנון התחקיר לא ייתן מענה להפתעות



בלחימה, מכיוון שטכניקת התחקיר מבוססת רק על שחזור ניסיון העבר. כדי להתמודד בהצלחה עם נושאים חדשים נדרשות טכניקות אחרות.

● **חשיבה צבאית.** לכולנו מוכר המושג "חשיבה צבאית", המבטא חשיבה שבלונית וחוסר גמישות. בהיותנו קצינים ומפקדים בתוך ארגון גדול קיימת תמיד הסכנה שהסדר הארגוני משפיע גם על צורת החשיבה שלנו. כובד האחריית הפיקודית המוטל עלינו גורם לנו –

המפקדים – להישאר לעיתים בדפוסי חשיבה מוכרים. אף שיש יתרונות חשובים לדפוסי החשיבה הצבאית, משום שהם מציבים, ובצדק, במקום הראשון את השמירה על הבטיחות, דהיינו את השמירה על חיי אדם ועל ציוד, הרי שמדובר בדפוסי חשיבה שעלולים למנוע מאיתנו לחפש מחוזות חדשים של עשייה מבצעית.

● **פק"לים.** אלה מבטאים חשיבה מוקדמת, החיונית ואף הכרחית לפתרון מהיר של בעיות שחוזרות על עצמן. הפק"לים חוסכים את הצורך לחשוב על פתרונות בזמן אמת ומאפשרים תגובה כמעט אוטומטית למצבים, שאחרים כבר התמודדו איתם והפיקו מהם את כל הלקחים האפשריים. אולם למרות יתרונותיה הבולטים של החשיבה המוקדמת יש לה גם חסרונות

מסוכנים: קיבעון וחוסר גמישות. מחסור בפק"לים עלול לגרום לבזבוז זמן יקר בעת התמודדות עם מצבים מוכרים ושגרתיים, אולם עודף של פק"לים עלול להביא לפתרונות שאינם מותאמים למציאות. יש אפוא למצוא את האיזון הנכון בין חשיבה מוקדמת לבין חשיבה גמישה בזמן אמיתי.

● **תו"ל.** כמו הפק"לים והנהלים גם התו"ל מבטא תהליך חשיבה. שוב, בהשאלה מעולם הטיסה הקרבית, התו"ל

משקף ממוצע מסוים של פעולות המתאימות לטייס ממוצע, ושתכליתן להביא לביצוע מרב המשימות במספר קטן ככל האפשר של אבדות. התו"ל אינו קדוש, ולוחם אווירי או קרקעי שפעל בניגוד לתו"ל ייבחן על-פי מבחן התוצאה. התו"ל – בניגוד לתחקיר – רלוונטי בעיקר ליום הראשון של הלחימה. החל מהיום השני ואילך יידרשו שינוי והתאמה של התו"ל למציאות המבצעית.

תהליך החשיבה שמוביל לגיבוש התו"ל הוא חיוני, אך כשלעצמו אין בו די.

● **אחידות.** כדי לשלוט בארגון גדול יש צורך באחידות המרכיבים שלו, כדי שניתן יהיה ליצור בסיס משותף לתקשורת. האחידות הזאת עלולה לפגוע בייחודיותו של כל מרכיב ומרכיב. נוסף על כך, אחידות עלולה ליצור אווירה של חוסר פתיחות לדעות בלתי מקובלות, ליצור התנהגויות סטריאוטיפיות ולמנוע

בבואנו להתמודד עם משימה הדורשת תהליך של חשיבה ושל העלאת פתרונות, אנחנו נוטים לבצע את הטעות הנפוצה ביותר בארגוננו – לפעול כפי שפעלנו בעבר

היצירתיות שלהם. סביר להניח שהמערכת תרוויח מכך בטווח הקצר ובטווח הארוך. קצינים צעירים צריכים להמשיך להיות מעורבים בתהליכי חשיבה, בימי עיון ובצוותי עבודה. הקשבה לצעירים חשובה מהיבט נוסף: היא מסר שעל הצעירים לקחת אחריות ולנקוט עמדה, מסר שזכותם וחובתם לחולל שינויים.

סיכום

דרך ארוכה עובר רעיון חדשני וייחודי עד שהוא בא לעולם, ולאחר מכן עליו לעבור דרך ארוכה וקשה עוד יותר: שבירת המוסכמות – כדי שאפשר יהיה לממשו. ככל שהרעיון החדשני יבטא חשיבה מקורית יותר ובלתי שגרתית יותר, כך הוא צפוי להיתקל בהתנגדות חזקה יותר.

"...במשך כל הדורות היו אנשים שעשו את הצעד הראשון בדרכים חדשות, כשהם מצוידים בחזונום בלבד. מטרותיהם היו שונות, אך דבר אחד היה משותף לכולם: צעדם היה באמת ראשון, דרכם חדשה, וחזונום בלתי מושאל... המנוע הראשון נחשב טיפשי. מטוס נחשב בלתי אפשרי. נולד האורגים המכני הראשון נחשב לעול. הרדמה רפואית נחשבה לחטא. אך האנשים בעלי החזון המשיכו בדרכם, הם לחמו, הם סבלו, הם שילמו לעיתים ביוקר – אך הם ניצחו!"

"כמעין המתגבר", איין ראנד

מתוקף היותנו קצינים ומפקדים בצה"ל מוטלת עלינו זכות גדולה, שהיא אחריות גדולה עוד יותר: לחתור למימוש מלא של הפוטנציאל האנושי הגלום בנו ובאנשינו. כדי שנוכל להתמודד עם מציאות המשתנה ללא הרף וכדי להתגבר על

מגבלות ארגוניות, שמונעות לעיתים את מימושו המלא של הפוטנציאל הזה, עלינו לחתור תמיד לגמישות, לחדשנות ולמהירות תגובה. על המפקד להיות בעל יכולת להתקדם בצורה לוגית ועקבית תוך תחקור ולימוד מתמידים, אולם במקביל עליו לחפש אופקים חדשים, לבחון את הדרך, להעז ולשבור מוסכמות. ההישגים הגדולים שלנו נמצאים עדיין אי שם לפנינו.

המעשה צריך להיות סדור, מתודולוגי, הגיוני ואחראי, ואוי לו למפקד שלא נוהג כך, אולם תהליך החשיבה צריך להיות ההפך הגמור: "לא אחראי", נועז, אמיץ, ופורץ גבולות. רק כך נוכל להמשיך להיות צבא מנצח.

תהליך בריא, שבו כל מרכיב בארגון תורם את תרומתו המקסימלית.

- **שינויים מהירים.** גודלו של ארגון עלול לפגוע ביכולת להתמודד במהירות עם שינויים חיצוניים. ככל שהארגון גדול יותר, כך נדרשת מערכת מורכבת יותר לניהולו, וכך קשה יותר להוציא אל הפועל שינויים באותה המערכת.

- **עיצוב האישי וגיבוש מוסכמות.** בני 25-30 חשופים למעבר מ"אופוזיציה" ל"קואליציה" מבחינת אורח החשיבה שלהם. אולם התהליך הזה של "כניסה אל התלם", שבחלקו הוא חיובי, צופן בחובו סכנה של אובדן גישה ביקורתית. הצורך להמשיך להעביר ביקורת בונה על המערכת הוא צורך חיוני של המערכת.

אסטרטגיות חשיבה משלימות

החיוניות ליכולתנו המבצעית

- **צוותי חשיבה וסיעורי מוחות.** במציאות המשתנה ישנה חשיבות רבה לעצור ולבחון את המשך הדרך. חשוב שזאת תהיה פעולה סדירה במסגרת תוכנית העבודה – בעיקר בשגרה ובפעילות בט"ש, אך

גם בעת מלחמה. הרכבו של צוות החשיבה הוא קריטי לתוצריו. צוות חשיבה צריך להיות מאוזן על-ידי אנשים מעולמות תוכן חיצוניים, היכולים לערער על המוסכמות, להציע פתרונות בלתי מקובלים ויכולים לחולל דינמיקה של חשיבה נטולת מגבלות.

- **דף חלק.** בבואנו להתמודד עם משימה הדורשת תהליך של

חשיבה ושל העלאת פתרונות, אנחנו נוטים לבצע את הטעות הנפוצה ביותר בארגונו – לפעול כפי שפעלנו בעבר. למען הסר ספק – לקחי העבר הם חיוניים, אולם התהליך הנכון תמיד הוא להתחיל מהגדרת היעדים שרוצים להשיג והמבטאים את ערכי הארגון ואת תפיסותיו המבצעיות והמקצועיות, ורק לאחר מכן נכון להתייחס למגבלות וללקחים הקודמים. רק בצורה הזאת נוכל להגיע לתוצאה המתאימה יותר למציאות שברצוננו ליצור ונמנע העתקה ושכפול של העבר.

- **להקשיב לצעירים.** אין זה מקרה שילד הוא שהעז לקרוא בקול: "המלך הוא עירום!" קצינים צעירים מביאים איתם לעיתים קרובות גישה לא שגרתית ויצירתית להתמודדות עם משימות. לעיתים התגובה לרעיונות שהם מעלים היא ביקורת ודרישה שייכנסו לתלם. אבל האמת היא שיש צורך לעודד את

אין זה מקרה שילד הוא שהעז לקרוא בקול: "המלך הוא עירום!" קצינים צעירים מביאים איתם לעיתים קרובות גישה לא שגרתית ויצירתית של התמודדות עם משימות. יש צורך לעודד את היצירתיות שלהם

