



תא"ל אבי גיל < מפקד עוצבת עידן

למידה מערכתית כבסיס להשגת לכידות ומועילות מבצעית בצה"ל

יש להעמיק את שילוב הרכיבים הלומדים בתוך
המערכת הצבאית, ולהטמיע את הלמידה הארגונית
כגישה ארגונית-תרבותית

נראה שהשימוש בחשיבה
המערכתית ואימוץ חלק
מגישת המערכות בצה"ל,
שהוצנעו מאז מלחמת לבנון
השנייה ואף הפכו למוקצים,
חזרו לתהליכי פיתוח הידע
והחשיבה בצה"ל
צילום: שירלי שטיינברג



מבוא

מאמר זה עוסק בלמידה מערכתית, ודן בדרכים לשיפור הלכידות (קוהרנטיות) והמועילות (אפקטיביות) המערכתית בניהול מבצעים צבאיים.

יצירתן של תפיסה ותוכנית למלחמה היא מעשה אמנות. כמו כל יצירת אמנות, כך גם מערכה צבאית נבנית לאורך זמן – תוך שאיפה ליצור הרמוניה וסנכרון בין מרכיביה השונים. כשעוסקים בממשקים בתוך הפיקוד הבכיר בצה"ל, וכן בממשק שבין הדרג הצבאי לדרג מדיני, קיימת נטייה לבחון את איכות השיח הבין-מדרגי, ולראות בו גורם משפיע מרכזי על מידת ההצלחה בניהול המערכה. אמנם לשיח הבין-מדרגי בתוך הצבא ולשיח בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי יש השפעה מסוימת על עיצוב המערכות הצבאיות ועל השגת מטרותיהן, אולם השיח אשר מייצר בוודאי אווירה טובה אינו תורם בהכרח למועילות וללכידות בניהול המערכה. גם אם יתקיים שיח מצוין, פתוח ושקוף בין אלוף ורמטכ"ל, או בין המטה הכללי לקבינט, אין הוא מבטיח מערכה מוצלחת. כאשר השיח הזה מתקיים בממדים שונים ומקבילים של ידע, הבנה ותפיסה, הוא מוגבל וחסר למדי, והניהוג המערכתי יוצא נפגע.

נדרש לגבש הבנה, שפה ואחדות בתהליכי פיתוח הידע, כדי שהיכולת לייצר הפריה ארגונית, באמצעות תהליך של איפכא מסתברא וחשיבה מאתגרת ופורצת גבולות, תתקיים בסביבה של "מרבצי ידע" משותפים. יש לפתח תשתית לקיומה של שפה שתביא ל"שונות מתוך אחדות"

אנשים וארגונים נדרשים לקיים תהליכי למידה משמעותיים, שיטתיים ומהירים. הלומד השיטתי מצליח לשמור על רלוונטיות – כפרט וכארגון. בעולם הצבאי, למידה אמתית משפיעה על שאלות קיומיות.

הלמידה הבין-מדרגית, בין הפיקודים למטה הכללי, היא תחום עיסוק רחב מאוד, ואיכותה תלויה במשתנים רבים – אישיים, ארגוניים ותרבותיים. הנחת היסוד, שהביאה לכתיבת העבודה שעליה מבוסס המאמר הזה, היא שתהליכי הלמידה, פיתוח הידע והתכנון המבצעים בצה"ל, בעיקר אלה המתרחשים ברמות שבין הפיקודים למטה הכללי, מתבצעים ככלל ללא למידה משולבת ומשותפת. זאת בשונה ממה שמתרחש על-פני-פניו בתהליכי תכנון בתוך הפיקוד ובין הפיקוד והאוגדה, שבהם מתקיימת למידה משותפת. הנחת היסוד הזאת מבוססת על סיכומי מפקדים לאחר חיבוכים בין המערכות בתרגילים מטכ"ליים ובמבצעים בעשור האחרון, ועל תחקירים מטכ"ליים שעסקו בנושא הזה.

העבודה חקרה את התרבות ואת תהליכי הלמידה והשיח הבין-מדרגי בתוך הצבא, בין הפיקודים למטה הכללי, מתוך מטרה להביא להסדרה טובה יותר של תהליכים בין-מדרגיים ולתרום לשיפור יכולות התפקוד המערכתיות. זאת, מתוך הכרה בכך שלמידה, פיתוח ידע וחשיבה מערכתית כוללנית כבר אינם "טוב רצוי" לארגון מצטיין אלא הכרח המאפשר לשמר עליונות ורלוונטיות.

במאמר יוצגו שני תהליכי עיצוב ופיתוח ידע שונים בין מפקדת פיקוד מרחבי לבין המטה הכללי כמקרי מבחן. על בסיסם יוצעו רעיונות לסנכרון מאמצי הלמידה השונים וכן פתרונות אפשריים לשיפור הקוהרנטיות והאפקטיביות בניהול מערכות צבאיות. ניתוח תהליכי העיצוב יתמקד בעיקר בעשור האחרון – ממלחמת לבנון השנייה ועד מבצע צוק איתן. העיון יתמקד בנעשה בתוך צה"ל אם כי לעתים יידונו השפעות הממשקים בין צה"ל ובין הדרג המדיני.

"מנסיעה בכביש למיפוי כבישים": החשיבה המערכתית בצה"ל

תורת המערכות המורכבות, שבבסיסה חקר התלות ההדדית בין אלמנטים שונים בטבע ובקיום האנושי, היא מסגרת אוניברסלית להבנתן של מערכות וכלי חשיבה לשם הגדרתן וניתוחן הביקורתי.² מרבית הספרות הענפה, העוסקת ב"למידה על הלמידה" בארגונים, עושה שימוש בתורת המערכות כדי להבין את המורכבות ואת האתגרים שמציבה הלמידה הזאת בפני המנהלים. לפיכך, כל עיסוק במערכת הלמידה הארגונית בצה"ל מחייב העמקה קצרה בתורת המערכות הכללית ובמאפייניה.

מכיוון שמלחמה אמורה להיות "מפעל לאומי מתואם",³ פעולת מערכת צבאית ברבדים שונים ללא "קישוריות" ותיאום

האלוף סמי תורג'מן, מפקד פיקוד הדרום בעת מבצע צוק איתן, היטיב לבטא זאת. במקביל למחמאות שהרעיף על השיח הבין-מדרגי בהובלת הרמטכ"ל תא"ל בני גנץ במהלך המבצע הוא הדגיש את חוסר המועילות של השיח שנבע מהיעדר הבנות אסטרטגיות משותפות:

"ההבנה המוקדמת שהייתה לנו על השינוי בסביבה האסטרטגית, בדגש על השינוי בעמדת המתווך המצרי לאחר שינוי השלטון ביולי 2013, צריכה הייתה לסמן לנו כי מנגנוני הסיוע, שעוצבו ב'עמוד ענן' אינם

רלוונטיים, ונדרש לחפש מנגנוני סיוע אלטרנטיביים. הבנה זו לא הופנמה בשיח פיקוד-מטה כללי וכנראה שלא גם בשיח מטה כללי-דרג מדיני".¹

למען הסר ספק, יש להדגיש שאין כאן מטרה – גלויה או סמויה – לכוון לאחידות רעיונית שתוביל לקיפאון מחשבתי ול"שיח של צייתנים". אחת מעוצמותיו של צה"ל היא חירות המחשבה והיצירה ועידוד המחלוקת, שכן ידוע כי "אין סכין מתחדדת אלא בירך חברתה". עם זאת, נדרש לגבש הבנה, שפה ואחדות בתהליכי פיתוח הידע, כדי שהיכולת לייצר הפריה ארגונית, באמצעות תהליך של איפכא מסתברא וחשיבה מאתגרת ופורצת גבולות, תתקיים בסביבה של "מרבצי ידע" משותפים. יש לפתח תשתית לקיומה של שפה שתביא ל"שונות מתוך אחדות".

בתקופה שבה הדבר הקבוע והיציב ביותר הוא השתנות סביבתית מואצת, הופכת למידה אפקטיבית להיות קריטית.

תרשים 1 - צמיחה, דעיכה וצמיחה מחדש של גישת המערכות בצה"ל



כיום, עדיין לא ברור אם מדובר באופנה חולפת, בדומה לרעיונות שהועלו בקורסים לאמנות המערכה שפותחו בצה"ל (ב-1996 וב-2007), אך נדחו כעבור זמן קצר, או שהמיסוד החלקי והבסיסי של הרעיונות, שבא לידי ביטוי בספרות החדשה, יביא למיצוב הקורס, ועמו להטמעת הרעיונות בצה"ל.

בינתיים נראה שהשימוש בחשיבה המערכתית ואימוץ חלק מתורת המערכות בצה"ל, שהוצנעו מאז מלחמת לבנון השנייה ואף הפכו למוקצים, חזרו לתהליכי פיתוח הידע והחשיבה בצה"ל. ניכר שצמחו מחדש השורשים להבנה שבעולם מורכב ורווי מערכות (ושחקנים) יש בכל זאת מקום לאמץ גישות מערכתיות מורכבות, זאת תוך שימוש מותאם, מידתי ובהקשר לעשייה הצבאית. מכאן ההנחה שכל עיסוק בלמידה הארגונית בצה"ל, ללא הבנת ההקשרים, האינטראקציות והתהליכים בין המרכיבים השונים (המפקדות השונות ומרכיביהן) לבין המטה הכללי ומרכיביו - יהיה חסר ולא רלוונטי.

פיתוח הידע בזירה הצפונית (2006-2002) - מבינין תלת קומתי, לשלוש קומות נפרדות

בשנים 2006-2002 התקיימו במטה הכללי ובפיקוד הצפון כמה תהליכי פיתוח ידע לנוכח הרעיון של למידה מערכתית מורכבת. המרכז לחקר תורת המערכה (המלת"ם), שהטמיע בצה"ל את הלמידה המערכתית המורכבת בראשית העשור הקודם, הציע דרכי למידה שהלמו את מורכבות התהליכים, ועמד על המרכיב המשמעותי ביותר בלמידה מערכתית - המוביל כלומד. לפי התפיסה הזאת, על המפקד מוטלת החובה להוביל את תהליך הלמידה ולהיות חלק ממנו. ללא שותפות כזאת לא תתקיים למידה של הארגון.⁴

גישת המלת"ם צמחה על קרקע פורייה. רא"ל משה יעלון, הרמטכ"ל באותה העת, הגיע לתפקידו לאחר כהונה כאלוף <

שיטתי בין חלקיה תביא לחוסר תפקוד של הארגון. במילים אחרות, סנכרון מערכתי, המושג באמצעות קיום לכידות בין חלקי המערכת הוא צורך אקוטי במלחמה. מידת השגתו קובעת את מידת המועילות של הארגון הצבאי ומשפיעה באופן דרמטי על תוצאות המערכה.

יישום הגישה המערכתית בתחום התכנון המערכתי התפתח בצה"ל החל משנות ה-90 של המאה ה-20, ועבר גלגולים ותהפוכות (ראו תרשים 1). רבים סברו כי העיסוק בתכנון המערכתי הוא אחד הגורמים החשובים לכשלים הצבאיים במלחמת לבנון השנייה. ואולם, הטראומה של צה"ל בעקבות המלחמה, ועמה החזרה ל"מקורות" של עבודת המטה המסורתית, לא הצליחו למחוק ולבטל את השימוש ברעיונות המערכה בצה"ל ואת השפה העשירה שהתפתחה בתחום הזה. מדוע אם כן לא נעלמה גישת המערכות לחלוטין? דומה שסוכני השינוי, המפקדים הבכירים בוגרי הקומ"ם (קורס מערכתי מתקדם לקצינים בדרגות אל"ם ותא"ל, שהתקיים בשנים 1996-1999), שבהם הונחלו הרעיונות האלה לצבא, וכן הצורך האמיתי לגשר בין הממד האסטרטגי והשינויים האזוריים לבין ההיבטים הפיזיים של טקטיקת הפעלת הכוח, הם שהביאו לחזרתה המחודשת.

מעיון במסמכי צה"ל, בעיקר באלה העוסקים בפיתוח ובעיצוב תפיסות, ניתן ללמוד על החזרה ל"אופנת המערכה", ועל ההכרה בתקפות של הכללים שיובאו מתורת המערכות הכללית וחלחלו לצה"ל. אין אלה דיבורים בעלמא ואין המדובר בקבוצת תיאורטיקנים שמחדירים גישות לצה"ל במהלך הכשרת הקצונה הבכירה, אלא בהכרה רשמית, ממסדית, של הצבא בגישת המערכות, ביישומה הצבאי - עולם האמנות האופרטיבית - ובשילובה בתהליכי פיתוח הידע. הפעילות הזאת מבוססת בין היתר על ידע שהתפתח בקורס תא"לים בצה"ל ובמרכז דדו.

באפריל 2005, כחודש לפני חילופי הרמטכ"לים, יצאו הכוחות הסוריים מלבנון, והפיקוד מצא את עצמו מול מציאות חדשה, מתהווה, בחזית הלבנונית. באותה עת תשומת הלב של הרמטכ"ל יעלון הייתה נתונה לתכנון תהליך ההתנתקות ולהיערכות להעברת הפיקוד לדני חלוץ. לפיכך הוא הנחה את אלוף פיקוד הצפון להוביל את תהליך פיתוח הידע לנוכח המציאות החדשה.¹⁰

בקיץ ובסתיו 2005 נערכו חילופי מפקדים בצמרת המטה הכללי ובפיקוד הצפון. ביוני נכנס לתפקיד הרמטכ"ל רא"ל דני חלוץ, ובפיקוד הצפון סיים האלוף בני גנץ את תפקידו, ובמקומו מונה האלוף אודי אדם. למען ההגינות, יש לציין שנדרש זמן כדי למסד תהליכי חשיבה, ונחוץ זמן נוסף כדי להטמיעם בארגון. הן חלוץ כרמטכ"ל והן אדם כאלוף הפיקוד שירתו זמן קצר יחסית בתפקידיהם, ובחינת עשייתם בתחום הלמידה היא מוגבלת.

חלוץ הבהיר מיד עם כניסתו לתפקיד שהוא מצדד בקיומם של פורומי חשיבה ופיתוח ידע,¹¹ אולם, הוא לא ראה עצמו כמוביל הלמידה. חלוץ ראה בפיקודים המרחביים סוכני ידע מטעם הרמטכ"ל, המחוללים ידע זירתי ומפתחים תוכניות אופרטיביות.

בתקופת חלוץ הוקמה מחלקת עיצוב המערכה באגף המבצעים. המחלקה הוקמה ביוזמתו של ראש האגף האלוף גדי איזנקוט, בין היתר בשל הווקום שנוצר בהיעדר "מפקד לומד". מיקומה הארגוני של המחלקה ומעמדה לא היו ברורים, ותוצרי הידע שפותחו בה לא מוצו כלל, בעיקר מכיוון שחלוץ התנתק למעשה מתהליכי פיתוח הידע.¹²

יש לציין שבתקופת כהונתו של חלוץ פיתחה חטיבת המבצעים תוכנית מבצעית למצב האסטרטגי של "משבר בסביבת הסכס". ואולם, החיבור הרופף בין תהליכי

פיתוח הידע לבין התכנון המערכתי, והיעדרו של "המפקד הלומד" מליבת הלמידה גרמו להיווצרותו של מגדל בבל, שבו לא הייתה כל לכידות בין רכיבי המערכת, ולכך שצה"ל נכנס למלחמה ללא תוכניות מוסכמות.

בדומה לרמטכ"ל חלוץ, נראה שגם האלוף אודי אדם ראה את עצמו כמפקד האמור לאשר את תוצרי הידע או לאתגר את מפתחיהם. מיד עם כניסתו לתפקיד החל בתהליך חדש של פיתוח ידע, שעיקריו היו פעולות מוגבלות מול החזבאללה במסגרת "משבר בסביבת הסכס". קצינים רבים שהיו שותפים לתהליך טוענים שאדם המשיך לכאורה בדרך פיתוח הידע שננקטה עד אז, ועשה שימוש בשפת המערכה והעיצוב, אולם ללא מתודולוגיה ברורה, זאת תוך חשיבה תחומה בתבנית מוגדרת (מערכה מוגבלת), ותוך התנגדות לשימוש בשפה המערכתית.¹³

נראה אפוא שהרמטכ"ל חלוץ ואלוף הפיקוד אדם העדיפו - כל אחד מסיבותיו - לעבור היישר לתכנון האופרטיבי. אמנם במרבית הדיונים נעשה שימוש בשפה המערכתית ובמערכת המושגים שירשו מקודמיהם, אולם דומה שנפקדותם מכיסא "הקברניט הלומד", המוביל את תהליכי פיתוח הידע, העידה

פיקוד המרכז, שבה הוביל תהליכי פיתוח ידע משמעותיים, שהביאו, כך האמין, למוכנותו של צה"ל למבצע חומת מגן.⁵ יעלון ביקש למצב את עצמו כרמטכ"ל שונה מקודמיו. בניגוד לכמה מהם שהתרחקו מליבת העשייה בתחום הלמידה, הוא החליט להוביל את רוב תהליכי פיתוח הידע. לנוכח הבנתו את החשיבות של למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם.⁶

גישת הרמטכ"ל ללמידה באה לידי ביטוי בסדרת מפגשים שקיים במפקדת פיקוד הצפון במחצית השנייה של 2002. הוא הוביל את דיוני פיתוח הידע שנערכו עם מפקדת הפיקוד, והתנהלותם שיקפה ניסיון להסדרת המתחים ששררו בין המטה הכללי לבין מפקדת פיקוד הצפון, שקיימה תהליך של פיתוח ידע זירתי.

בתקופת יעלון שונה התמהיל בין דיוני הערכת המצב במטכ"ל לבין פורומי החשיבה והעיצוב, והושם הדגש על דיוני החשיבה. יעלון מיסד קבוצות חשיבה שונות, לרבות צוות חשיבה (צוות אלטרנטיבי) שנועד לבחון ולתקף את הרעיונות ואת התוצרים של צוותי החשיבה שהוביל.⁷

במקביל לתהליכי פיתוח הידע במטכ"ל התקיימו בפיקוד הצפון, בהובלתו של האלוף בני גנץ, דיונים שעסקו בפיתוח ידע ובחשיבה מערכתית. גנץ הקים צוותי חשיבה בהשתתפות מטה הפיקוד, מפקדי האוגדות ומפקדי החטיבות. אליהם הצטרף עוזר הרמטכ"ל לענייני חשיבה, ששימש "מְחַבֵּר" בין התהליך המטכ"לי לתהליך הפיקודי. תהליכי פיתוח הידע הפיקודי שולבו במפגשים עם הדרג המטכ"לי ועם הרמטכ"ל, ונעשה מאמץ להביא ליצירת ידע משותף, אשר יוביל לליבון סוגיות מהותיות הנתונות במחלוקת. במהלך סדרת המפגשים הובלטו המתחים והגישות השונות בין המטה הכללי, אשר דגל בהגיון פעולה עקיף, שעיקרו הסרת

איום החזבאללה באמצעות פעולה נגד הסורים, לבין גישת הפיקוד שפיתח תפיסה של פעולה ישירה מול החזבאללה.

בתקופתם של יעלון וגנץ התקיימו תהליכי פיתוח הידע במטכ"ל ובמפקדת הפיקוד בהובלת שני המפקדים, תוך קיום שילוביות אישית וארגונית ושיח לליבון מחלוקות עיקריות. עם זאת, מרבית דיוני החשיבה והעיצוב נותרו ברמה של רעיונות מערכתיים, ולא הושלם המעבר בין שלב העיצוב לשלב התכנון המבצעי, בין השפה המופשטת והמומשגת מחדש ובין השפה הצבאית בעולם הפיזי, במציאות החיכוך.⁸

הפער המרכזי בתקופה הזאת בא לידי ביטוי בחוסר ההכרעה בין התפיסות והגישות השונות שהתפתחו במפקדת הפיקוד ובמטה הכללי, וכן בהיעדר קישור בין התפיסות ובין המשמעות האופרטיבית שלהן. לראיה, התפיסה המבצעית של צה"ל, שהתבססה על תוצרים רבים של דיוני החשיבה האלה, אושרה ותוקפה רק במרס 2006. עוזר הרמטכ"ל לחשיבה הסביר שזה היה מהלך מכוון שנועד לשמר גמישות מחשבתית שתפיסק עם המעבר למצב חירום מתוך הקשר למציאות המבצעית המתהווה, ואילו ראש אגף המבצעים טען שיש להכריע כדי לאפשר לפיקוד להכין את תוכניותיו.⁹

בתקופה שבה הדבר הקבוע והיציב ביותר הוא השתנות סביבתית מואצת, הופכת למידה אפקטיבית להיות קריטית



לוחמי גדוד דרקון מפגיזים מטרות חזבאללה מאזור ח'ירבת משמש. במסגרת מבצע "שינוי כיוון". החיבור הרופף בין תהליכי פיתוח הידע לבין התכנון המערכתי, והיעדרו של "המפקד הלומד" מליבת הלמידה גרמו להיווצרותו של מגדל בבל // צילום: חגי הירשפלד

היעדר תפיסת הפעלה מגובשת, קיומן של מחלוקות רבות שלא לובנו ואי הסכמה בנוגע להגיונות פעולה שללו למעשה את קיומן של תוכניות מבצעיות תקפות.¹⁶

פיתוח הידע בזירה הדרומית (2011-2015) - שינויים מעוררי למידה

זירת פיקוד הדרום מורכבת משתי חזיתות מרכזיות - חזית עזה וחזית מצרים. במשך כמה עשורים היו הזיקות בין שתי החזיתות, בין הממשל בעזה ובין שלטונות מצרים, מצומצמות ומתוחמות באופן יחסי. אפשר לראות בתהליך ההתנתקות אבן דרך לשינויים המקומיים והאזוריים שהביאו למצב ביטחוני לא יציב בסיני וליצירת זיקות מבצעיות מורכבות בין שתי הזירות האלה. המצב הזה חייב את פיקוד הדרום לקיים במקביל לניהול הביטחון השוטף ולתכנון האופרטיבי תהליכי פיתוח ידע וחשיבה, כדי לשמר את הרלוונטיות של המענה המבצעי.

תהליך פיתוח הידע בנוגע לרצועת עזה: אוגוסט 2011-מרס 2012

ב-18 באוגוסט 2011 תקפה חוליית טרור שהגיעה מסיני <

היעדר הלכידות בתהליכי פיתוח הידע בקרב חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה גרמה בין היתר לכך שצה"ל נכנס למלחמה ללא תוכניות אופרטיביות

על חוסר אמונם בתהליכים. נראה שחלוץ היה שבוי בפרדיגמה של הכרעה מן האוויר, ולכן לא ייחס חשיבות רבה ללכידות שבין העיצוב, התפיסות והתכנון האופרטיבי. יתרה מזו, במפגשים המעטים שהתקיימו כשיח בין-מדרגי בין המטכ"ל ובין פיקוד הצפון הרמטכ"ל כלל לא השתתף.¹⁴ בדוח של ועדת וינוגרד צוין שהתפיסה המבצעית שהוביל המטכ"ל - תקיפות מסיביות באש באמצעות חיל האוויר - התבררה כלא מתאימה לנסיבות, לאויב ולזירה. צה"ל ומפקדיו נזקקו לזמן רב מאוד כדי להבין את האמת הזאת וכדי לנסות לגבש תפיסה מבצעית חלופית בהתאם לאילוצים. כשזו נוצרה וגובשה, היא כבר הייתה לא רלוונטית.¹⁵

האלוף אדם קיים תהליך אסטרטגי, אולם ללא מתודולוגיה ברורה ובזמן קצר יחסית. את הווקום שנוצר מילאו אמנם מפקדי אוגדות ומפקדי חטיבות שקיימו תהליכים של פיתוח ידע ופיתחו שפה מערכתית, אולם אלה היו מערכות מקומיות סגורות, וכבאלה יצא לעתים שכרן בהפסדן.

היעדר הלכידות בתהליכי פיתוח הידע בקרב חברי הפיקוד הבכיר של צה"ל בתקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה גרמה בין היתר לכך שצה"ל נכנס למלחמה ללא תוכניות אופרטיביות.

תהליך פיתוח הידע לרצועת עזה : מאי 2013-אוגוסט 2013

האלוף סמי תורג'מן החל למלא את תפקיד מפקד פיקוד הדרום באפריל 2013. במסגרת תהליך הלמידה האישי, שהחל מיד לאחר ההודעה על מינויו הצפוי, הבין תורג'מן שהוא נדרש להוביל תהליך של פיתוח ידע, לבנות תשתית איתנה של הבנה מערכתית, לפני שייגש לבחון את התוכניות האופרטיביות.¹⁹ הוא הוביל תהליך פיתוח ידע שהיה דומה בהיבטים רבים לתהליך שהוביל לפניו האלוף טל רוסו. יש לציין שתורג'מן קבע שפיתוח הידע ייעשה מנקודת ראות מטכ"לית - עבור המטה הכללי ובראיה רחבה ומערכתית.

בדומה לתהליך פיתוח הידע שקיים רוסו השתתפו בתהליך הזה נציגים מאגפי המטה הכללי. גם במקרה הזה יכולת ההשפעה של הנציגים האלה בתוך אגפי המטה הכללי הייתה מוגבלת. פיקוד הדרום הוביל פעם נוספת תהליך של פיתוח ידע רלוונטי, זיהה בצורה טובה את ההשתנות האזורית, אולם, נראה שרוב התובנות לא חלחלו למפקדי האגפים במטה הכללי, ומחלוקות רבות, שנבעו מנקודות מבט שונות, נותרו לא פתורות.

בחינת שני תהליכי פיתוח הידע בפיקוד הדרום מעלה כי היו כמה תחומים משותפים (בעיקר ארגוניים), לצד תפיסות ותובנות שונות (תוצרים):

- מפקדת הפיקוד יזמה והובילה את תהליכי פיתוח הידע.

- הובלת התהליך על-ידי מפקד הפיקוד, בסיועו של מרכז דדו, הביאה לרתימת כלל רכיבי המערכת הפיקודית ולתחושה של עיסוק רלוונטי (אף כי תהליך החשיבה נתפס לעתים כלא פרקטי וכמיותר).

- נציגי המטה הכללי בתהליך לא היו בדרג בכיר (רח"טים כמעט שלא השתתפו), ולא השפיעו על אלופי המטה הכללי. לפיכך לא

הצליחו להביא לשינוי תפיסתי באגפים שמהם הגיעו.

- שני התהליכים נשענו על פרדיגמת מבצעי ההרתעה, ואף אם נבחנה, היא זו שהובילה בסופו של דבר את החשיבה.²⁰

- תוצרי תהליך פיתוח הידע שימשו את הפיקוד להכנת מערכה צבאית (עמוד ענן, צוק איתן), אולם בעת המעבר מתוכנית לפקודה שבו ובלטו הפערים בין הפיקוד לבין המשתתפים בתהליך, וכן בין המטה הכללי לבין אלה שלא היו שותפים לחשיבה.

דיון והמלצות

שינוי באוויר, הזדמנות וסיכונים באופן

במאמר הוצגו דוגמאות לתהליכי למידה בעייתיים שהביאו לתוצאות מבצעיות בעייתיות. הנחת היסוד היא שאין פתרון או פתרונות פשוטים לבעיות סבוכות ומורכבות, ויש להשלים עם קיומם של פערי ידע, הבנה ותפיסת מציאות בין הדרגים השונים. עם זאת, ברור שמערכת שרכיביה רופפים בעת שגרה תתפרק ותחדל מלהתקיים במלחמה.

ואולם דומה שהצבא נמצא בראשית תהליך של שינוי ארגוני ותרבותי בכל הקשור לפיתוח הלמידה והחשיבה המערכתית.

▶ אזרחים וחילים בקרבת מחסום עין נטפים בגבול המערבי. כשנה לפני הפיגוע, בנובמבר 2010, התגבשה בפיקוד הדרום ההבנה שארגוני הטרור בעזה מנצלים את היעדר המשילות המצרית בסיני, ומתכננים פיגוע בגבול המערבי. למרות מאמצי הפיקוד והאוגדה לגבש מענה מבצעי הולם, היקפו של הפיגוע ועוצמתו הפתיעו הן את גורמי הפיקוד והן את המטה הכללי.

הפיגוע סימן נקודת מפנה בפיקוד דרום. מיד אחריו החל הפיקוד לקיים תהליך של עיצוב ופיתוח ידע לחזית עזה וסיני. מפקד הפיקוד האלוף טל רוסו הבין שנדרשת בחינה מחודשת של המערכת האזורית, והנחה את מחלקת המבצעים בפיקוד להתניע תהליך חשיבה פיקודי בתיאום עם מרכז דדו ובהובלתו.¹⁷

בתהליך השתתפו קציני המטה הבכירים בפיקוד הדרום, מפקדי האוגדות (עזה, 80), ראשי זירות ומחלקות במטה הכללי (מאמ"ץ, מאמ"ת ומאמ"ן), ונציגים של שירות הביטחון הכללי. בתהליך בלטה ההובלה על-ידי מפקד הפיקוד, ושררה בו אווירה של שיח פתוח ושווה בין כלל המשתתפים.

במסגרת התהליך הזה ותהליך נוסף בהובלה מטכ"לית החל

להתפתח ידע חדש, והתפתחה חשיבה רעננה - בין-ארגונית ובין-זרועית - שהביאה לשינוי משמעותי של תפיסת ההפעלה של פיקוד הדרום בעזה ובמרחב הגבול המערבי. ואולם, זה היה פיתוח ידע מוגבל לרמה הפיקודית, שכן המעורבות המטכ"לית כמעט שלא הייתה קיימת. כמה קצינים בדרגות סא"ל ואל"ם מאגפי המטה הכללי השתתפו אמנם בתהליך פיתוח הידע (לא כולם באופן קבוע), אולם ככלל אלה לא הצליחו להעביר את למידתם לבכירים באגפיהם.

כבר בתחילת התהליך התגבשה ההכרה בצורך לבחון ולהחליט בנוגע לעמדת צה"ל

בעניין רצועת עזה והריבון בה, זאת תוך בירור והכרעה בשאלה כיצד צה"ל רוצה לראות את רצועת עזה ואת הריבון בה - האם יש לתבוע מהחמאס לקיים את ריבונותו, או שיש להמשיך להתייחס אליו כאל ארגון טרור, תוך העצמת תפיסת היעדר הריבון בעזה. הרמטכ"ל החליט לקיים משחק מלחמה בזירה הדרומית, וזה נערך בעיצומו של תהליך פיתוח הידע שקיים פיקוד הדרום. לנוכח העובדה שנדרש היה להכריע ולבחור לא את המענה או את התוכניות אלא את דרך ההתבוננות על הַיִשׁוּת העזתית, ניתן למשחק המלחמה השם "שתי הסעפים".

לכאורה זו הייתה הזדמנות לקיים תהליך עיצוב קלסי - ברוח הכוונה והתפיסות החדשות הדוגלות בחשיבה פתוחה וביקורתית, תוך התבוננות פנימית וחיצונית. ואולם, בתהליך הכנת משחק המלחמה, ובניגוד לדעתו של מנחה התהליך, מפקד מרכז דדו, התעקש הרמטכ"ל גנץ לפתוח את משחק המלחמה בסקירה מודיעינית של רח"ט מחקר ובסקירת התוכניות המבצעיות הקיימות ברצועת עזה על-ידי רח"ט מבצעים.¹⁸ בעקבות זאת הדיון היה מתוחם כבר מראשיתו לידע הקיים, ונחסמה כל אפשרות אמיתית לצאת ולהפליג למחוזות חשיבה אחרים.

גורמים המעכבים למידה ארגונית או מכשילים אותה

א. כשלים הנובעים מהתנהגות הבכירים

1. למידה ארגונית ללא מנהיג לומד.
2. מנהיג שהוא "יודע כול".
3. עימות על רקע בעיות של אגו בין מפקדים בכירים.

ב. כשלים פסיכולוגיים הנובעים מטבע האדם

1. חשיבה תחומה בתכנית מוגדרת ולמידה מוטית הנחות יסוד.
2. פחד משינוי, אי אמון וחשדנות.
3. כישלונות בעבר.
4. למידה בהקשר שכבר אינו תקף.
5. קושי במעבר משלב הלמידה לתכנון מבצעי ומן התכנון לקבלת החלטות לביצוע.
6. הבנה שגויה של הסביבה, בעיקר בשל השלכת תפיסות המתכנן על היריב.

ג. כשלים הנובעים מהתרבות הלאומית והארגונית

1. ניהול דיוני למידה במסגרת מוכרת דוגמת הערכת מצב המערכת פריצות דרך רעיוניות ואף מונעת אותן.
2. שוני בין תת תרבויות בארגון מביא לזלזול באחר שאינו מאפשר למידה משותפת.
3. למידה מעמיקה נתפסת כבזבוז זמן.

ד. כשלים הנובעים ממאפיינים ארגוניים

1. נטייה להימנע מהכרעת סוגיות שנויות במחלוקת.
2. תרגול של מפקדה בודדת והחמצת ההזדמנות ללמידה משותפת.
3. השתלטות המטכ"ל על ניהול לחימה בזירה אחת, ללא הטמעת הידע שהצטבר בפיקוד המרחבי.
4. במפקדות הפיקוד אין גופי תכנון ועיצוב קבועים היכולים להיות עמית למידה משמעותי לגופים המטכ"ליים.
5. תחלופה מהירה יחסית בין ממלאי תפקידים.
6. עומס רב על גופי התכנון במטכ"ל העשוי להביא ללמידה מהירה ושטחית.
7. למידה במבנה היררכי היא בהגדרה חסרה ונדרש להשלימה במבנה למידה רשת.
8. חוסר קשב מטכ"לי לזירות משניות, המביא לכך שהידע שמפותח בהן אינו משפיע על התנהלות המטכ"ל.
9. למידת דרג מדיני המתקיימת רק עם הדרג המטכ"לי, ללא שיח ישיר, עתי, עם מפקדות הפיקוד.

לכמה תהליכים יש פוטנציאל להעמיק את הלמידה המשותפת וליצור לכידות ארגונית:

- המפקדים הבכירים, בייחוד גישתו של הרמטכ"ל איזונקוט, ותפיסתו של ראש אגף המבצעים האלוף ניצן אלון, מזהים את הלמידה כצורך חיוני, ומעודדים תהליכי חשיבה ונביעה של ידע מן המפקדות למטה הכללי.
 - הפיקודים משולבים בשיח שבין הדרג המדיני לדרג המטכ"לי ובלמידה ההדדית המתקיימת ביניהם.
 - השתתפות של קצינים בכירים בתהליכי עיצוב בפיקודים. בחלק מגופי המטה הכללי מחלחלת הגישה המשותפת וההכרה בערך הרב הטמון בידע הפיקודי. כיום, ראש מחלקת התכנון בחטיבת המבצעים שותף באופן מלא בתהליכי פיתוח הידע והתכנון בפיקודים, ומהווה את "המחַבֵּר" העיקרי.
 - מיצוב מרכז דדו כגוף מומחה בתחומי הלמידה המערכתית ופיתוח הידע בעת תהליכי העיצוב בפיקודים ובמטה הכללי, זאת לצד תיעוד וחקירת תהליכי פיתוח הידע לשם למידה על תהליכי הלמידה.
 - הטמעת תהליכי הלמידה והעיצוב בספרות התורתית.
 - קיים עיסוק בלמידה מערכתית בקורסי הפיקוד הבכירים (קורס תת-אלופים ומב"ל).
- תהליכים אלה מעידים על היווצרות אווירה מעודדת ומייצרת למידה, ועל הזדמנות אמתית להטמיע שינוי משמעותי בלמידה המערכתית בצה"ל. עם זאת, על הצבא לעשות עוד כבדת דרך משמעותית כדי להשלים תהליכים של למידה משותפת ולשפרם. נראה שהתבוננות על חוסר יכולתו של צה"ל להטמיע שינוי בלמידה המערכתית ולהתמיד בלמידה איכותית לאורך זמן יכולה ללמד על הסיכונים והכשלים שעלולים לעכב את ההתקדמות הזאת, ואף לסכלה.
- הסיכונים העיקריים:
- הרדיפה אחר ההשתנות היא מייגעת - המזרח-התיכון והסביבה האסטרטגית שבה פועלת מדינת ישראל משתנים חדשות לבקרים. ההשתנות המתמדת והניסיונות לקיים מערכת למידה מתמשכת, תוך ניסיון להקדים את השינויים, עלולים להלאות את דרגי הפיקוד, שכן הלמידה תיתפס כחסרת תכלית וכסיזיפית.
 - הימצאות המפקד בין מחויבות לתוכנית למחויבות לתכנון בעקבות ההשתנות המתמדת, עם סיום שלב התכנון, עלולה להוביל לחזרה שוב ושוב לשלב העיצוב. אחת הסכנות היא שמפקד שהוביל תהליך שינוי משמעותי בתוכניות יחוש מחויבות כלפי פקודיו ולכן יוותר על החזרה הנדרשת לשלב העיצוב. בעניין הזה נדרשת איתנות פיקודית מצד המפקדים.
 - קטיעת תהליכים - כאשר לא נשלמת כתיבת ספרות מקצועית מכוונת והכשרת הבכירים אינה רציפה נוצר קושי ליצור שפה משותפת שתעודד חשיבה יצירתית ושנויה במחלוקת. כשם שארגונים נכשלים בגיבוש מנגנוני הגנה מפני כשלים שונים בהתנהלותם, כך קיים סיכון שצה"ל לא יצליח לפתח מנגנוני הגנה שיבטיחו את אריכות ימיו של עידן החשיבה המערכתית.

המלצות - חמש ועוד אחת

כאמור, אין פתרון פשוט לבעיות מורכבות. פתרונות בית-ספר ואמונה שניתן באמצעות כמה הנחיות לתקן בעיות של המערכת סותרים למעשה את כל הנאמר בחיבור הזה, ומהווים סטייה מן ההיגיון של החשיבה המערכתית. ובכל

▶ זאת כמה המלצות.

1. למידה מטכ"לית והובלת הרמטכ"ל כלומד

זהו תנאי שבלעדיו אין למידה אפקטיבית. כמו דברים רבים אחרים בצבא, שום פתרון ארגוני או אישי לא יתחיל ללא דוגמה אישית. נראה שרק מיסוד של תהליך עיצוב מטכ"לי עקבי, בראשות הרמטכ"ל, יביא ללמידה אמתית ולשינוי תרבותי. כך, מסמך אסטרטגיית צה"ל, שפורסם באוגוסט 2015, אינו סתם עוד מסמך צה"לי, שכן הדומיננטיות של הרמטכ"ל בגיבושו בלטה בכל תהליך ההטמעה. הרמטכ"ל הוביל את תהליך הלמידה שקדם לכתיבה, הוא מזוהה עם המסמך, ועל כן חשיבותו ברורה לכל צה"ל.

על המטה הכללי לקיים אפוא למידה רב זירתית לצד העמקה ולמידה זירתית בהובלת הרמטכ"ל. בדיוק כשם שהרמטכ"ל וחברי המטה הכללי מקיימים סדנאות רבות שעניינן בניין הכוח, יש לקיים סדנאות דומות בכל הקשור להפעלת הכוח.

2. צוות למידה מטכ"לי ויצירת "מחברים" ללמידה ולפיתוח ידע בפיקודים

בסיכום תרגיל מטכ"לי הציג תא"ל (מיל) אסף אוריון את תחקיר הלמידה, ועסק בלמידה שבין הפיקוד לבין המטה הכללי. אוריון המליץ לרמטכ"ל למנות צוות יועצים, צוות למידה מטכ"לי.² אין ספק שזהו מהלך מתבקש המגלם בתוכו פוטנציאל של שינוי משמעותי אם יתקיימו כמה תנאים:

א. הרמטכ"ל יוביל את הדיונים ויתווה מדיניות. כאמור, ללא התייצבות הרמטכ"ל כלומד וכמוביל לא יתחולל שינוי מהותי, וחברי הצוות יתפסו כטרחנים.

ב. חברי הצוות יהיו שותפים בתהליכי העיצוב הפיקודיים. כך הם יצליחו להביא את נקודת הראות המטכ"לית לדיון

הפיקודי, ויביאו את המתחים הפיקודיים לשולחן הרמטכ"ל. למעשה, מסיכומי תהליכי פיתוח הידע בתקופת יעלון ניתן ללמוד שעוזר הרמטכ"ל לענייני חשיבה, עמוס להמן, השתתף בתהליכים המטכ"ליים והפיקודיים, והצליח להציף ולהציג את המתחים השונים.

3. הקמה ומיסוד של צוותי חשיבה ותכנון פיקודיים לעתות שגרה ולעתות חירום

נוסף על ההמלצה להקים צוות חשיבה מטכ"לי, שיקיים

ממשקים עם תהליכי פיתוח הידע הפיקודיים, יש לחזק את צוותי התכנון והחשיבה הפיקודיים, ולא להשאירם ליוזמות מפקדים וליכולתם לרתום אלופים ותת-אלופים שיסייעו להם בחשיבה.

נראה שהמצב כיום הוא שאין באמת חיבור בין התכנון המטכ"לי לתכנון הפיקודי, ותהליכי פיתוח הידע הפיקודיים אינם מתכתבים עם תהליכים מקבילים במטה הכללי. הדבר משול לניסיון לחבר כבל לשקע USB. השלמת הצוותים האלה, לצד צוות חשיבה מטכ"לי, תביא לתיאום טוב יותר בין הדרגים: תרשים 2 מתאר את השונות בין הגופים הגורמת לחוסר היכולת לתקשר ביניהם.

בחוברת "המיקוד המבצעי" עומדים המחברים על הצורך בשתי קבוצות מטה שיפעלו לצד המפקד - המתכננים והשולטים. הם דנים בפרע המבצעי, הנובע מהיעדרם של המתכננים הפועלים לצד מחלקות המבצעים השולטים ומביאים לפעולה אפקטיבית של המפקדות. ואולם, ברמת האוגדה ומעלה, יש כאמור צורך גם בקבוצת החושבים לצד המתכננים והשולטים.

תרשים 3 מתאר את קבוצות המטה האמורות לפעול לצד המפקד. לצד קבוצות השולטים והמתכננים יש להוסיף ולמסד את קבוצת החושבים - תוך שימת דגש על דרג האוגדה ומעלה.

4. מיסוד מנגנון הבניית הסכמות וביורור מחלוקות

תהליכי העיצוב בפיקודים ובמטה הכללי חושפים את המתחים והמחלוקות המהותיים הקיימים בכל אחת מן הזירות ובזירת המלחמה. התחמקות מעיסוק בסוגיות האלה שבעתות שגרה גורמת לעימותים קשים בין המפקדים הבכירים בעתות חירום, שבהן אין אפשרות לנהל דיון שקול וענייני. לפיכך יש

לפתח מנגנון מטכ"לי שבו יתבררו המחלוקות בעתות שגרה מנקודת הראות של זירת המלחמה. כך, למשל, אם קיימת מחלוקת בנוגע ליכולתו של צה"ל לפעול באפקטיביות במתקפה בשתי חזיתות, יש למנות צוות שיבחן את הסוגיה בראייה מטכ"לית, ולאחר שיסיים את עבודתו, לנתחו במסגרת הסדנה המטכ"לית העתית המוצעת לעיל. הדבר נכון גם בשאלות של ההגנה מול ההתקפה, התמרון מול האש וכדומה.

האם ניתן לסכם ולברר מראש כל סוגיה? ברור שלא.

התבוננות על חוסר יכולתו של צה"ל להטמיע שינוי בלמידה המערכתית ולהתמיד בלמידה איכותית לאורך זמן יכולה ללמד על הסיכונים והכשלים שעלולים לעכב את ההתקדמות הזאת, ואף לסכלה

תרשים 2 - חוסר הלימה בין גופי התכנון המטכ"ליים לגופי התכנון בפיקודים המרחביים*

מטה כללי	פיקוד מרחבי
גוף תכנון יעיל וגדול בסדיר ובמילואים על בסיס מחלוקות תכנון	גוף תכנון קטן בסדיר ראש ענף
מקיימים מעט תהליכי חשיבה רב זירתיים לרוב במשחקי מלחמה	מקיימים תהליכי חשיבה הישענות על מרכז דדו

*לגופי התכנון במטה הכללי אין שותף לניהול תהליכים מבצעיים. באותו אופן - פיקוד העוסק בפיתוח ידע עושה זאת כמעט במנותק מן המטה הכללי, ללא מעטפת של חשיבה מטכ"לית

תרשים 3: המפקד וקבוצות המטה



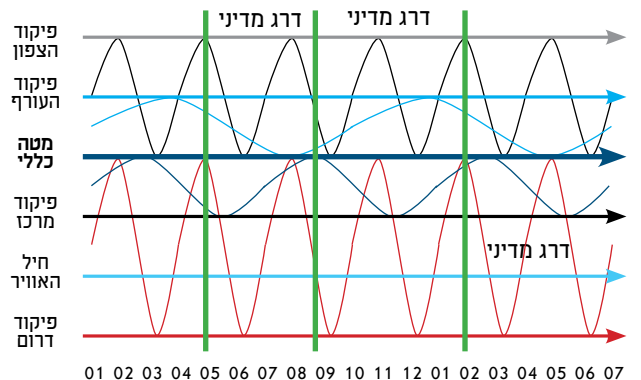
ואולם, יש סיכוי גדול יותר שהתהליך הזה יגרום לכך שאנשים יהיו מוכנים לוותר על אמונותיהם ועל הנחות היסוד שלהם, ולאמץ תפיסות חדשות.

5. מיסוד רעיוני של פורומים שבהם מתקיים שיח בין־מדרגי משולש

יש לשלב את הפיקודים המרחביים במידה הדרושה בשיח המתנהל בין הדרג הצבאי ובין הדרג המדיני. אמנם, חשיפת הפיקודים לשיח הזה גורמת להיווצרות מורכבויות ומתחים ארגוניים, ויכולה לעורר לכאורה מחלוקות בתוך הצבא, אולם עדיף שאלה יפרצו בעתות שגרה ולא בעתות חירום. שילוב הפיקודים המרחביים בשיח המדיני־מטכ"לי יאפשר למידה רב־ממדית ובלתי אמצעית, ועשוי להגביר את האמון של הדרג המדיני במנגנון הצבאי.

תרשים 4 מתאר את שילוב חמש ההמלצות הראשונות – תהליך למידה מטכ"לי סדור, בהובלת הרמטכ"ל, העוסק בפיתוח ידע רב־זירתי; צוות למידה מטכ"לי השותף לתהליכי פיתוח ידע מטכ"ליים לפי הצורך והתדירות שיקבע אמ"ץ; הקמת צוותי תכנון וחשיבה פיקודיים, סדנאות מטכ"לית

תרשים 4 – תיאור סכמתי של תהליך הלמידה המערכתי המוצע



עתיות לסוגיות בהפעלת הכוח; ומפגשים נקודתיים לביורור בין־מדרגי עם דרג מדיני.

היתרונות של פיתוח מנגנון זה: על המטה הכללי לא מוטל עומס רב; נשמרות נקודות הראות השונות של הפיקודים ושל המטכ"ל; חברי הצוות המטכ"לי מסוגלים לאתר נקודות מחלוקת שלגביהן נדרש ליבון בין־מדרגי; חשיפה מידתית של הדרג המדיני לדרגי המערכה תעצים את האמון הבין־מדרגי.

6. הכשרות המפקדים – חשיבה ופיתוח ידע כתרבות ארגונית, לא כאופנה חולפת

בתחילת העבודה צוינו אבני הדרך בהתפתחות החשיבה המערכתית בצה"ל, ונסקרה הכשרת המפקדים הבכירים בשני העשורים האחרונים. קורסים נפתחו ונסגרו כעבור כמה מחזורים. למעשה, הקורסים נתפסו כהבלחות עתיות, כהשתלמות מקצועית, שהיא בגדר "טוב רצוי", אך לא כקורס משמעותי ומחייב. האם יעלה על הדעת לבטל את קורס מפקדי הגדודים בצה"ל? כנראה שלא.

נראה שבעיני חלק מן המפקדים נתפסים הקורסים לבכירים כסוג של בזבוז זמן והפרעה לניהול העבודה השוטפת – הם אינם תנאי לקידום, הם נערכים תוך כדי התפקיד, והם מפריעים לכאורה לעבודה "האמיתית". השינוי התרבותי בצה"ל יכול לנבוע מעצם ההכשרה וההתעקשות עליה כהכרח ארגוני. במילים אחרות, הכשרת הבכירים תביא לשינוי אותה התרבות, שבשמה ההכשרה אינה מתקיימת בצורה רציפה ומאורגנת.

סיכום

החיכון ואי־הוודאות המאפיינים את המערכות, לצד היבטים פסיכולוגיים והטיות החשיבה האנושיות, מייצרים כוחות עצומים, שבכוחם לפרק את הלכידות המערכתית ולפגוע במועילות המבצעית. נראה שרק באמצעות תפיסה הוליסטית, שעיקרה שינוי תרבותי, ניתן יהיה ללכד טוב יותר את המערכת, ולהשיג מועילות מבצעית טובה בניהול המערכה הצבאית הבאה.

יצירת תשתית לקיומה של תרבות למידה, חשיבה ופיתוח ידע היא חובה המוטלת על המפקדים. זו תלויה, כמו כל תחום אחר, במידת מעורבותו של המפקד בתהליכים. מפקדים שהקפידו להגביה עוף מעל צורכי השעה, לא נכנעו לשגרה והמשיכו להוביל תהליכים של פיתוח ידע, הצליחו לעצב את אסטרטגיית הפעולה שלהם ולהקדים את האויב בחשיבה. כדי שהמפקדים האלה לא יהיו איום בודדים, וכתנאי להבטחת קוהרנטיות מערכתית טובה יותר בצה"ל, יש להמשיך להעמיק את העיסוק בשינוי התרבותי הנדרש – בחתך רחב ככל האפשר של הקצונה הבכירה בצה"ל.

בשנה האחרונה, כפי שהוצג בעבודה, יש סימנים המעידים על תחילתו של שינוי תפיסתי בצה"ל. נראה שאת המטה הכללי מאיישים כיום קצינים בכירים המאמינים בחיוניות של תהליכי החשיבה ופיתוח הידע, מכירים בעוצמתם, ומקדישים להם זמן וקשב. יש אפוא להעמיק את שילוב הרכיבים הלומדים בתוך המערכת הצבאית, ולהטמיע את הלמידה הארגונית כגישה ארגונית־תרבותית.

