

**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מ"ה 2017-2018**

**פיתוח תפיסה צבאית יישומית**

**-פיתוח תפיסה תוך כדי 'התהוות'-**

**ב'סגנון ישראלי'**

**תובנות לאור הקמת הקומנדו**

**מגיש: דוד זייני**

**יולי 2018**

**מבוא:**

מאמר יעסוק במתןפרספקטיבה תפיסתית בשילוב עקרונות וכללים לפיתוח 'תפיסה צבאית יישומית', על פי התרבות האסטרטגית והסגנון המאפיין את הישראליות לאור הנלמד בתהליך הקמת הקומנדו.

התרבות הישראלית וצה"ל מתאפיינים בהתפתחות וצמיחה 'תוך כדי תנועה' או 'תוך כדי חיכוך'. כנגזרת של אופי תרבותי זה ניתן לראות כי בין שלל סגנונות פיתוח תפיסות צבאיות יישומיות המפותחות בצה"ל, נמצאת שיטה אחת המאפיינת ביותר את האופי תרבותי הישראלי. לצורך מאמר זה ניקרא לה לשיטה זו לסירוגין בשתי שמות: הראשון; בשם המתאר את מהותה- 'פיתוח תוך כדי התהוות'. והשני; בשם המתאר את זהותה התרבותית- ה'שיטה הישראלית'. בהמשך המאמר היא תלך תתברר ותתבאר. למאפייניה הייחודיים של שיטה זו, משמעויות המצריכות את ההולך במשעוליה ול'חוצב-בהר' בדרך יצירתה, להיות מודע למאפייניה הייחודיים, ולהבין לעומק איך נכון למצותה באופן מיטבי. כמו כן עליו להבין מה ניתן ומה לא ניתן ללמוד, משיטות פיתוח תפיסות יישומיות אחרות. זאת על מנת לשפר את יעילות ומועילות תהליך פיתוח התפיסה.

פיתוח 'תפיסה צבאית יישומית' משלבת בקרבה מספר מתחים מובנים: מתח בין רעיון למעשה, בין אומנות למדע[[1]](#footnote-1), בין מופשט לקונקרטי, בין ניסיון העבר, אתגרי ההווה ו'ערפל' העתיד ועוד. לשיטת פיתוח תפיסה תוך כדי 'התהוות' כמו גם לשיטות האחרות יתרונות וחסרונות, אך **ל'שיטת הפיתוח תו"כ התהוות' קושי מובנה משמעותי יחודי והוא; הקושי לזהות את השיטה והסדר שבה. קושי זה נובע ממאפייניה הייחודיים, בהשוואה לתהליכים הרגילים והסדורים המאפיינים פיתוח תפיסות במערכות צבאיות הירכיות מקבילות.** בדרך כלל צבאות מטבע היותם היררכיים מפתחים תפיסות באופן סדור וליניארי[[2]](#footnote-2), אומנם כל תרבות והסגנון שלה, אך המכנה המשותף הוא שאצל כולם ניתן למצוא סדר ברור ואילו בשיטה זו לא. ה'שיטה הישראלית' אינה ברורה דייה ומחייבת מודעות לייחודיותה ושונותה מהשיטות הסדורות האחרות בקרב מפתחי תפיסות צבאיות יישומיות.

לשם הבנת ה'שיטה הישראלית' יוסברו במאמר בקצרה, עקרי תפיסות שונות לפיתוח 'תפיסה צבאית יישומית' על רקע תרבותן, תוך העמקה במאפייני ה'שיטה הישראלית'. על בסיס הבנת ה-DNA של התרבות ו'השיטה הישראלית' יוצגו מספר לקחים לאופן פיתוח התפיסה בסגנון ייחודי זה. זאת על מנת לצייד את מפתחי תפיסות-יישומיות ועוזריהם ב'משקפיים' תפיסתיים ובלקחים שנלמדו מהתהליך של פיתוח תפיסות בחטיבת הקומנדו, שבוצע ב'שיטה הישראלית'. ככלי המאפשר למובילי תהליך פיתוח תפיסה יישומית: א- לקבל החלטה מודעת יותר באיזו שיטה לבחור ב- הליכה ייעלה יותר במשעולי ה'שיטה הישראלית' כאשר בוחרים לפעול על פיה. כדי שאלו יהוו תשתית מקצועית לבירור ושיח, וישמשו כבסיס לטיוב תהליכי פיתוח תפיסות יישומיות בצה"ל.

בפרשנות לתפיסות השונות מסתמך מאמר זה על מחקריו והרצאותיו של פר' אדמסקי, על הרצאות וסיורים שונים במסגרת מב"ל מ"ה. ועל לקחים ותובנות מתהליך הקמת עוצבת הקומנדו. הנושא רחב מאוד וקצרה היריעה מהכיל את כלל הלקחים לפיכך יהיה במאמר זה פריזמה תפיסתית תמציתית ולקחים ועקרונות נבחרים בלבד.

**תרבות אסטרטגית ופיתוח תפיסות צבאיות חדשניות בעת החדשה:**

1. **מאפייני התרבות של פיתוח תפיסה צבאית הרוסית והאמריקאית והישראלית**

המאה הקודמת בכלל והעשורים האחרונים בפרט מתאפיינים בשינויים והתפתחויות טכנולוגיות דרמטיות המתחוללות בקצב מהיר, עד כי המושג 'דור' הפך מעשרות שנים לשנים אחדות ואף פחות מכך. כתוצאה ממציאות זו התופעה בה ארגונים בכלל וצה"ל בפרט נדרשים לפתח תפיסות חדשות, הפכה לאירוע שכיח נפוץ ומחויב המציאות.

בבואנו לבחון את תהליך התפתחות של תפיסות חדשניות צבאיות ניווכח כי ישנם שלושה אבות טיפוס של שיטות. כשנעמיק עוד נראה כי שלושה אבות טיפוס אלו הינם תוצאה ישירה של התרבות האסטרטגית ממנה הם יונקים ועליה הם נשענים, וכי קיים קשר הדוק בין התרבות האסטרטגית לבין שיטת פיתוח התפיסה. תחום זה מתואר בהרחבה בספרו של דימה אדמסקי **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**[[3]](#footnote-3) . בספרו מסביר אדמסקי כי השונות התרבותית בין העמים והמדינות השונות מייצרת שונות בין דפוסי החשיבה. שוני זה מתבטא גם בשונות באופן המבט ובגישה לבעיות ואתגרים צבאיים בעלי מאפיין זהה או דומה. שונות זו ייצרה מציאות בה לשחקנים השונים יתרונות וחסרונות מובנים הנגזרים כמעט בהכרח מתרבותם האסטרטגית. הקשר בין התרבות האסטרטגית לבין אופן פיתוח התפיסות עמוק כל כך, עד כי לעיתים ניתן לצפות היכן יהיו הכשלים של ואיך יתפקד כל אחד מן השחקנים השונים בעתיד

לאור המורכבות בהבנת והסברת השיטה הישראלית נסקור תחילה את השיטה הרוסית והאמריקאית, ואלו ישמשו כבסיס להבנת השיטה הישראלית. **השיטה הראשונה הרוסית** מתאפיינת בפיתוח מ'תפיסה' לכדי 'אופרציה' **-**רעיון מערכתי מסדר עם כלים ארגוניים המאפשרים את קיום 'המערכת'**-** ומ'אופרציה' לכלים ויכולות, top down. ניתן להמשיל זאת לשרטוט המפה לאחר מכן תנועה ופעולה לפיו. **השיטה השנייה האמריקאית** המתאפיינת בפיתוח מ'כלים ויכולת' לכדי 'אופרציה', ומ'אופרציה' לכדי 'תפיסה' .bottom up ניתן להמשיל שיטה זו לשיטה הולכת בשטח ולאור התנועה בשטח מציירת את המפה המתארת את השטח כאמצעי מארגן לשיפור ההליכה בו בהווה ובעתיד.לעומת השיטה הרוסית והאמריקאית השיטה הישראלית של 'פיתוח בהתהוות', אינה מתנהלת באופן חד כיוני על הציר האורכי של סיבה ומסובב והיא תוסבר בהמשך.

1. **רקע- ההחלטה על דרך פיתוח התפיסה בהקמת הקומנדו והשלכותיה כבסיס להבנת השיטה ישראלית**

בחודש פבוראר 2015 עם כניסת הרמטכ"ל לתפקידו[[4]](#footnote-4) הכריז כי יוקם אגד[[5]](#footnote-5) כוחות מיוחדים עוד השנה, לאחר זמן קצר מונה קחצ"ר למוביל עבודת המטה להקמת אגד כו"ם, כבסיס להמשך המאמר נאמר שתהליך זה היה **א-** היררכי **ב-** טופ-דאון מ'תפיסה' ל אופרציה קצת מזכיר את השיטה הרוסית. בחודשי הקיץ עסק קחצ"ר וצוותו באופן שיטתי ואינטנסיבי בקידום תהליך זה. במקביל התקיים דיון בין מפקד פקמ"ז דאז לבין הרמטכ"ל האם הקמה מלמעלה למטה זו הדרך הנכונה להקמת חטיבת קומנדו? האם פיתוח הידע מהו קומנדו בצה"ל צריך להתפתח במטה או ביחידות המבצעיות בקצה?[[6]](#footnote-6) **מפקד פקמ"ז טען כי הדרך הנכונה ואולי היחידה היא למנות מפקד שיוביל את התהליך מהמעשים לתפיסה, שכן זוהי תפיסה יישומית מתהווה**. מכיוון שאין לנו הבנה ברורה מה אנו צריכים ורוצים ומכיוון שאת התשובות צריך לייצר ולא רק לאתר, הרי שרק ע"י 'חיכוך' עם המציאות (הכוחות, התכנון המבצעי וכו') נדע מה נכון ואיך נכון לעשות. לאחר מספר חודשי עבודות מטה בהובלת קחצ"ר החליט הרמטכ"ל לקבל את המלצת מפקד פקמ"ז ולמנות מפקד שיוביל את התהליך. ולמעשה לשנות שיטת פיתוח והקמה. למהלך זה משקל משמעותי בפרק הלקחים בהמשך המאמר.

כשמתבוננים בהסבריו של אדמסקי על תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית הדיון התפיסתי בין הרמטכ"ל לבין מפקד פקמ"ז, מקבל גוונים עמוקים של תרבות ותפיסה שלמה מהי התפיסה הנכונה לבניין הכוח של יחידה האמורה להיות דינאמית ומשתנה באופייה ואולי גם דיון עומק על פיתוח תפיסה יישומית בכלל. כמו כן הסבריו מסייעים להבין את המתח המובנה הקיים בתוך הצבא בין המפקדים לבין גופי המטה הפועל באופן טבעי באופן הנתפס כסדור והמפקדים ה'מתחככים' עם המציאות בשטח, כאשר עוסקים בשינוי תפיסה יישומית.

**התרבות והשיטה הרוסית והאמריקאית כרקע ניגודי לשם הבנת השיטה הישראלית**

1. **התרבות הרוסית מתפיסה למערכת ולאמצעים וכלים - top down**

הרוסים מתאפיינים מזה שנים כמצטיינים ביכולת חשיבה אסטרטגית ופיתוח תפיסות אסטרטגיות הצופות פני עתיד ברמה העולה על מקביליהם גם כאשר הייתה בנחיתות טכנולוגית ביחס אליהם.

התרבות הרוסית/סובייטית על אף היותה חלק מאירופה וה'מערב' הרי שהיא חלק מאסיה ודומה במאפיינים רבים לא פחות לתרבויות ה'מזרח'[[7]](#footnote-7). המבט הכללי המופשט וההוליסטי הנראה לעיתים בעניים מערביות כלא פרגמטי, התפיסה האידיאליסטית הנותנת כבוד לסמכות, הסוברת כי מתפיסה גדולה יגיע ביצוע גדול, מצויה עמוק עמוק בתשתית התרבות הרוסית. כחלק מפרדיגמה זו מעמדו של הקולקטיב והשלם האידילי, גובר בד"כ על העכשווי והמוחשי גם כאשר הוא בא על חשבון התועלת המידית. זאת מתוך אמונה כי הטוב המצוי אי-שם 'למעלה' נכון וגדול יותר[[8]](#footnote-8). הביטוי המעשי למאפיינים אלו מתבטא בהקצאת כ"א ומשאבים רבים לפיתוח אסטרטגיה ותפיסה צבאית כוללת, שמתוכה ועל-פיה ורק על-פיה תיבנה האופרציה והיכולת הטכנולוגית והמעשית. תפיסה אידיאלית זו מייצגת פרדיגמה כי 'השכל' מצוי אי-שם'למעלה'. חוזקתה של תרבות אסטרטגית זו מתבטאת, ביכולתה לצפות קדימה ולבצע תהליכים סדורים ומודעים לשם שיפור מוכנות ויכולת צופה פני עתיד. מנגד, יש ותפיסה זו אומנם מבינה נכון את המגמות המתהוות, אך היא איטית ולא מתכתבת עם שינויים מהירים או שהיא מתקשה בהפיכת תפיסה לכדי אופרציה, ובפועל מתקשה במעבר מתפיסה למעשה. ומכיוון שאנו עוסקים בפיתוח תפיסות צבאיות הרי שזו בעיה קשה. אם כן נסכם ונאמר כי התרבות הרוסית מתאפיינת בתהליך תפיסתי מחקרי עמוק ושיטתי, המגדיר את האידיאל ה רצוי מיתוכו נבנית האופרציה-המארגנת ולאורה מפותחת הטכנולוגיה או השיטה המאפשרת. לכן ראינו שהורסים הקדימו בד"כ את עמיתיהם בקראית המציאות ובפיתוח תפיסה צבאית מארגנת לבעיות המתהוות.

1. **התרבות האמריקאית מאמצעים וכלים למערכת ולתפיסה - bottom up**

האמריקאים מתאפיינים כפורצי דרך טכנולוגיים המקדמים את העולם 'דורות' טכנולוגים, ומשנים סדרי עולם באמצעות צירוף פיתוחים טכנולוגיים לכדי 'כלי' משמעותי, וצירוף 'כלים לכדי תפיסה רעיונית שלמה. זאת למרות שאותם 'כלים' ופיתוחים נוצרו ללא תפיסה מארגנת מראש אלא רק בדיעבד לאחר פיתוח מקבץ יכולות הפכו לכדי מערכת וממנה לכדי תפיסה מארגנת שלמה. ולעיתים תהליך זה נעשה מהר יותר ממקביליהם שהקדימו אותם בתפיסה בשנים רבות.

התרבות האמריקאית המתאפיינת בפרגמטיות המקדשת את המעשיות והמידיות. **התועלתני והרווחי הוא המצליח** זאת מתוך הנחה כי חיזוק החזקים או החוזקות מייצרת חברה/כלכלה מצליחה ומשגשגת. **חירות הפרט**[[9]](#footnote-9) (כל עוד זה אינו מזיק לזולתו) מהווה אבן-יסוד בערכי החברה ומניחה כי האדם הלוחם למען הצלחתו ושרידותו מפיק מעצמו כוחות וביצועים מדהימים. לפיכך תרבות זו מקדשת את ההצלחה האינדיבידואלית בכלל וכמנוע צמיחה בפרט. כביטוי לתרבות זו ניתן לראות כי בעומק התרבות תכליתה של המדינה היא הגנה על הפרט. לא בכדי המדינה צמחה מלמטה למעלה ממחוזות למדינות לאיחוד לארצות הברית. ומסיבה זו סביר להניח כי ייקח זמן רב אם בכלל, עד שיוגבלו חוקי נשיאת נשק בארה"ב, למרות אירועי/פיגועי הירי השונים במוסדות ציבור ובתי ספר. כתוצאה מה'חירות' המשפיעה על המחשבה ועל הביקורתיות, בשילוב התחרותיות והשאפתנות האישית, **ובגבולות החוק המגן על הכלל הבסיסי 'חייה ותן לחיות',** צמחה 'מלמטה' עוצמה טכנולוגית וכלכלית שהיא המעצמה הגדולה בעולם. מנגד לפחות בתחילת המלחמה הקרה חסרה תרבות זו את המבט הכולל התפיסתי כמוביל וכמכווין. הטכנולוגיה והיכולת נוצרו במקביל ולא בהכרח בהובלת יד מכוונת ומתוך תפיסה-מארגנת, דומה משהו לאופן היווצרותה של ארצות הברית. תכונות האופי המוצגות לעייל הביאו לצמצום הפערים על פני הרוסים בתחומים רבים למרות, שהרוסים זיהו מגמות ופיתחו תפיסתיות שהקדימו את האמריקאים בכמעט עשור שלם. חשוב לציין כי הכבוד לחוק ולבירוקרטיה הם מאפיינים את שתי התרבויות גם יחד. אם כן התרבות האמריקאית מתאפיינת בהיווצרות כלים ויכולות רבות המייצרות יכולת ל'אופרציה' חדשה ומתוכה ועל גבה מתפתחת תפיסה מארגנת. היכולת היישומית ותרבות החופשית והפתוחה הביאה לכך שהאמריקאים הקדימו לרוב את עמיתיהם בפיתוח יכולות וכלים חדשים גם אם לא ידעו לתכנן זאת מראש כתפיסה סדורה.

**ה'שיטה הישראלית' לפיתוח תפיסה יישומית 'תוך כדי התהוות'**

1. **השיטה הישראלית**:

יש שיטענו כי אין דבר כזה שיטה ישראלית לפיתוח תפיסה צבאית! בתשובה לטענה זו אפנה את הקורא לספרו של פר' אדמסקי 'תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית' שם אדמסקי מבאר נושא זה בהרחבה ומפריך טענה זו. אך מכיוון שלא לחינם עוסק אדמסקי בבירור האם בכלל ישנה שיטה-ישראלית? נציג מנעד מאפיינים הכלולים בשיטה הישראלית ומתוך אותם מאפיינים תובחן ה'שיטה ישראלית' במישור התפיסתי והמעשי. לשם בירור מנעד הסגנונות בשיטה הישראלית נסקור בקצרה ובאופן שטחי את מאפייני החברה בישראל המהווים תשתית לתרבות האסטרטגית, ולאור סקירה זו נציג את המאפיינים השונים בתוך 'השיטה הישראלית'.

1. **התרבות והשפעתה על השיטה -מאפיינים כללים של החברה בישראל**

החברה בישראל כבסיס להבנת מנעד האופי הישראלי בפיתוח תפיסות: 1- **מדינת הגירה – רב תרבתית** , חברה המורכבת מסגנונות ותרבויות רבות מגוונות סותרות ומשלימות כאחד. 2- **בין 'תרבות מערבית 'לתרבות מזרחית'** בין ה'ישר' ה'מרובע' ה'עכשווי' ה'תוצאתי' וה'אנליטי' לבין ה'עגול' ה'מופשט' ה'משתנה' ה'תהליכי' בהתאמה. החברה בישראל בעלת יסודות פרדיגמטיים מזרחיים ומערביים בו זמנית. אפשר לומר קצת מזה וקצת מזה ואפשר לומר גם זה וגם זה. ויש שיאמרו כוללת גם את זה וגם את זה. 3- **'ארץ הצבר'** תרבות ישראלית אותנטית- עם תחיית התיישבות בארץ וקום המדינה התפתחה באופן מודע תרבות ישראלית עצמית. חלק מהרצון להשתחרר מעול הגלות נקטו מנהיגי הישוב מהלכים רבים לשם יצירת צביון ישראלי[[10]](#footnote-10) עצמי שאינו בליל של תרבויות ולא מיצוע של תרבויות אלא תרבות עצמית ייחודית ישראלית **'צבר'**[[11]](#footnote-11) . לא אכנס לעומק הניתוח הסוציולוגי פסיכולוגי אך נראה לי ישנה הסכמה בסיסית רחבה (לפחות עקרונית) עם הסבר זה.

הישראלי מתאפיין במידיות, חוצפה וחוסר כבוד למוסכמה, ביכולת לחיות במתח שבין אידאל וחזון רצוי לבין פרגמטיות. ביטוי ליכולת זו משתקפת ביכולתו של ה'ישראלי' להמציא את עצמו בין אם זו המצאת המציאות הלאומית המתחדשת ומערכות קיומה, ובין אם המצאות במישור החברתי הכלכלי ובין אם בטכנולוגי. לעיתים תהליך זה היה פרקטיקה בשירות האידאולוגיה ולעיתים אידאולוגיה ותפיסה בשירות הפרקטיקה. ה'צבר' המציא את עצמו בהתאם לחזונו ובהתאם למציאות, ככלי לשם שירות מטרותיו האידאולוגיות והמעשיות. כיון שאנו מדינה ב'התהוות', אך טבעי הדבר שפיתוח תפיסה תוך-כדי התהוות תהיה מאפיין ישראלי. כחלק מהשחרור מהגלותיות התפתחה בתרבות הישראלית תחושת בוז למוסכמה לבירוקרטיה ולפקידות הנתפסים מעכבי-תחייה, לפיכך נראה במנגנונים הממסדיים -גם אלו ההיררכיים ביותר כגון צבא- תחושת סלידה מאופי זה ושמירת מרחק-פיקודי קטן כ'נורמה ערכית תרבותית'. במישור החברתי, מקומו ומעמדו של הקולקטיב בדגש על תחום הביטחון גבוהה מאוד (אע"פ שחלים תמורות בנושא זה) ואינו עומד בסתירה למקומו של האינדיבידואל. לפיכך נפגוש מנועי-צמיחה גם בתחום התחרות האינדיבידואלית וגם בתחום הביטחון הלאומי הקולקטיבי.

כשנבחן את הסגנון התרבותי הישראלי והשפעתו על פיתוח תפיסה צבאית יישומית נוכל לומר כי ישנם שלוש סגנונות משנה: 1- **אין שיטה** ישראלית או השיטה הישראלית היא **בליל של שיטות** – בהתאם לגישה המסבירה כי התרבות הישראלית היא רב-תרבותית. 2- השיטה הישראלית היא שיטת **'מיצוע' בין מזרח למערב** , איזון או מיצוע בין הגישה האמריקאית לגישה הרוסית מזרחית. 3- ניתן לומר כי היא שיטה **וסגנון ייחודי ישראלי 'צברי'** . להבנתי כלל הגישות נכונות מכיוון שיש אמת מסוימת בכל אחת מהם, לעיתים נמצא שתהליך מסוים התאפיין בסגנון אחד ובפעמים בסגנון אחר. אך הסגנון השלישי הוא המייחד את הישראלי והוא המשקף עומק מהותי של שיטה ביחס לשני הסגנונות האחרות. ולפיכך יהווה סגנון זה ה'שיטה הישראלית' לצורך מאמר זה.

1. **תמצית ה'שיטה הישראלית'**

***"שאין בדורו של ר' מאיר כמותו... שהוא אומר על טמא טהור ומראה לו פנים*** *(שכך דעתו שהיה מסביר באופן מתקבל ומשכנע )* ***על טהור טמא ומראה לו פנים. תנא לא ר' מאיר שמו אלא ר' נהוראי שמו. ולמה נקרא שמו ר' מאיר? שמאיר עיני חכמים בהלכה.... 'תלמיד היה ביבנה שהיה מטהר את השרץ במאה וחמישים טעמים"*** (תלמוד בבלי, עירובין, יג:)

אם כן בהקשר למאמר זה אסכם ואומר כי הביטוי המחשבתי תפיסתי של הסגנון הישראלי הטהור הנובע מתפיסת ה'צבר' זה שאינו מיצוע של השיטה הסובייטית והשיטה האמריקאית אלא מתהווה ומממציא את עצמו מתאפיין ב: **חשיבה דיאלקטית מתמשכת[[12]](#footnote-12). חשיבה על המצב והווית המצב, חשיבה על ההווה תוך ראיית העתיד כאילו הוא כבר כאן בו זמנית ובאופן מאורגן** (ושלא מאורגן גם יחד).  **ועיצוב העתיד על פי הנלמד כאן ועכשיו.** חשיבה זו מהוה כלי מרכזי בהתכוננות לעתיד תוך שמירת 'רגליים על הקרקע' בבחינת 'סולם מוצב ארצה וראשו מגיע השמימה והנה מלאכי אל' עולים ויורדים בו'[[13]](#footnote-13). **ומתוך אותה חשיבה ולמענה גם** **קיום תנועה ניגודית משלימה רב כיוונית** **ללא הפסק**.

במישור המעשי בהשוואה לשיטה הרוסית והאמריקאית, הנעות על ציר ישר חד-ממדי ממטרה לרעיון לביצוע ולהיפך. הרי שהשיטה הישראלית מתאפיינת בתנועה מעגלית ובתנועה הלוך ושוב, שבו כל רכיב פועל ומשפיע על חברו ונפעל ומושפע ממנו בו זמנית. במטאפורה לשם ההסבר, נמשיל את השיטה ליצירת **Waze**. ל' **Waze** היה: רעיון כללי, מפה כללית בלבד, מחשב עיבוד נתונים חזק, מנגנון חיבור אינטימי ועדכני עם המציאות ו'חיכוך' בשטח (נהגים ומכוניות) ובעיקר רעיון מסדר האומר שהשכל נוצר ב'חיכוך' עם המציאות. באמצעות פעולה סינרגטית רציפה של כולם נוצרת מפת מציאות מדויקת, עדכנית, מרובדת, דינאמית, המאפשרת החלטה ופעולה המוכרת ומשפיעה על כל נהג בישראל. הממד העמוק יותר שלא בהכרח מוכר לכולם הוא מידת השינויים שעברה התוכנה וליבת המערכת במעלה הדרך כתוצאה מהאינטראקציה עם השטח למשל מידת עדכניות הנתונים והמפות כדוגמה מוחשית. או השימושים לצרכנים השונים של המערכת משמע ייעוד המערכת. אם נאפיין את השיטה נאמר שנדרש רעיון מחולל , חיבור של שכל עם המציאות באופן ישיר עיבוד המידע ובחינה ואינטראקציה מתמדת עם הרעיון המחולל ובין כל חלקי המערכת. במעלה הדרך אולי מהם הסיבות התרבותיות ש**Waze** ודומותיה מתפתחות יותר בישראל מאשר במקומות אחרים בעולם.

והנמשל בתהליך הקמת הקומנדו: **רעיון כללי** היה רעיון והבנה כללית בדבר צורך במאמץ כוחות מיוחדים למלחמה, **מעבד חזק** תפיסה שצריכה להתפתח ומפקדה רלוונטית **מנגנון חיבור לנהגים** הכפפת היחידות לאורגן אחד, **נהגים בשטח** יחידות מתחככות (בבניין ובהפעלת כוח). ככל שיהיה יותר שימוש ופעולה סנרגטית כך איכות ההבנה, המודעות הארגונית ועדכניות הייעוד והתפקודים תגדל כולל גם אפשרות שיתווספו ייעודים נוספים ויירדו אחרים (בהשוואה המימד העיסקי של המידע שוויז מייצרת והנגזרת הפרסומית וכו)

יכולת זו משלבת גמישות וקשיחות בהתאם למטרה ומתוך תודעה קבועה ועמוקה של מוכנות להפתעות ולעולמות חדשים. זוהי השיטה הנהוגה ביחידות המבצעיות של אגף המודיעין ובראשן סיירת מטכ"ל. לצופה מהצד יראה כי אין סדר, אך המכיר את המערכת מבפנים רואה היטב כי ישנה שיטה רעיונית (לא טכנית) המהווה עמוד השדרה המהווה בסיס לאותה גמישות מחשבתית תפקודית. שיטה האומרת כי השכל של כולנו שווה יותר, האומרת כי המפגש עם המציאות בקצה מהווה מכפיל עוצמה לבירור רלוונטיות בתחום היישומי כי תמיד ישנו 'ברבור שחור'. ובשורש העניין הרי שהיא גילומה של שיטת 'פיקוד מוכוון משימה'[[14]](#footnote-14) אך לא במבחן הפיקוד והשליטה שלה, אלא במישור הניהולי התנהגותי שלה[[15]](#footnote-15). משמע בחינה דיאלקטית מתמדת של הדרך לאור המטרה האם היא משרתת את המטרה ואילו הזדמנויות היא מייצרת לה והאם היא משנה מציאות בכדי לבחון את תקפות המטרה מיסודה. ואולי זוהי שיטת בית מדרשו שלרבי מאיר שעל מנת להתקבל לבית מדרשו היה התלמיד נדרש להביא מאה וחמישים טעמים וראיות, מדוע השרץ טהור אע"פ שידוע שאינו כזה. מכיוון שהיכולת לאחוז את המציאות מנקודות מבט שונות וסותרות בו זמנית, מהווה בסיס לראייה כללית וקרובה יותר לשלמות. גם אם בפועל ההכרעה המתקבלת למעשה כאן ועכשיו, הכריע לצד מסוים.

בביטויה המושלם הרי שהשיטה הישראלית היא תפיסה כוללנית רב ממדית, ובכישלונה הרי שהיא 'סמוך ויהיה בסדר' או בליל גיבובים. תלוי באופן ההובלה והמימוש.

1. **יתרונותיה וחסרונות של שיטת הפיתוח ב'התהוות'**

**יתרונות**

1. ממזגת תפיסה ומאפשרת יישום שלם בקצב מהיר. המציאות מראה שלמרות שבתפיסה ובפיתוח הכלים (האמל"ח) ישראל הייתה אחרי הרוסים והאמריקאים הרי שביישום המבצעי פעמים רבות ישראל השיגה את שתיהן במספר שנים לא מבוטל.
2. מדויקת יותר, תהליך זה מצמצם פער בין תיאוריה למעשה ומביא לתפיסה או ביצוע הרמוני ומכוון טוב יותר למציאות. שכן בשיטה זו פיתוח התפיסה ותקופת הניסוי משולבות יחד וממילא קצב סגירת המעגלים בתיקון ליקויים ומימוש תובנות קצר.
3. דומה **לתהליך** המבצעי: בעומק העניין התנהלות בשגרה בסגנון זה משפרת את מיומנות הכוח לפעול ביעילות בחרום

**סיכונים**

1. שוחקת שיטה זו מחייבת חשיבה מתמדת ברבדים שונים בו זמנית. מציאות זו יוצרת מתח מחשבתי וארגוני עצום. במבחן 'אמת-ויציב' ארגונים מעדיפים יציב ולעיתים בצדק. אך לא בתהליך כזה. לדרך זו 'מחירים'
2. לעיתים שחיקה לשווא, סעיף א מתעצם כאשר תהליך מחשב מסויים נתקע ולא מוליד פירות אזי תחושת חוסר התוחלת עולה בצדק. בתחושות אלו קיים סיכון גדול לאמון צוות העבודה בפרויקט ובמערכת כולה.
3. סיעור מוחות ארגוני מייצר תנאים אופטימאליים להתפזרות סרק. סגנון זה מקצועיות ניהול דיונים ממעלה מתקדמת . בנוסף כאשר לא כל חברי הצוות לויאליים לתהליך הרי שדיוני סיעור המוחות ודיוני ההנגדה מהווים כר פורה ל'משיכת' הרכבת למסילות אחרות.

**לקחים לתהליך פיתוח תפיסה ב'שיטה הישראלית'**:

1. **'מחר מלחמה' - באמת!** דונו בנושא לעומק דמיינו את המציאות כקבוצה,[[16]](#footnote-16) **'ציירו אותה בצבעים', סכמו הנחות יסוד שיהוו בסיס להמשך התהליך לאור** אותו ציור ותרחיש מוסכם, פעלו על פיו. קיימו מופעים חוזרים לתיקוף או **לשינוי** ועדכון נקודות המכוון. סנכרן בין מופעי המחשב החוזרים לבין ההתנסויות בשטח שכן ללא חיכוך לא יווצר ידע חדש וללא עדכונים בתפיסה לא יוצרו שאלות חדשות לבחינה.

נקודת המוצא המכתיבה את בנין הכוח הרצוי והיא אבן-הראשה בתחום פיתוח תפיסה צבאית, הינה מעשה המלחמה ונגזרותיו. השגרה היום יומית עם כל אתגריה המנהלתיים והמבצעיים, משכיחה לעיתים מהו **ה**ייעוד ומהם האתגרים המקסימליים איתם נדרש הצבא להתמודד ביום פקודה. לשם פיתוח תפיסה רלוונטית בכלל ובמאפייני התרבות הישראלית החייה בהווה ובעתיד גם יחד בפרט, אין דרך להתקדם לא בחינת המציאות בראי 'מחר מלחמה', תוך הדמיית המציאות המלחמתית הצפויה בעתיד כאילו היא נגד-ענינו כאן ועכשיו. והסכמת השותפים לתהליך, על התרחיש המכווין לתהליך כולו. יתכן וההבנות ביחס לתרחיש יתפתחו וישתנו במעלה הדרך אין בכך כל פסול אולי ההיפך, אך גם אז יהיה צורך תפקודי לייצר הסכמה מהו תרחיש-הייחוס לתהליך פיתוח התפיסה. לשם קיום תהליך זה נדרשים תנאים רבים, נתמקד בשתי הכותרות הכתובות מעלה: א- **מחר מלחמה**; התנהלות מתוך תחושת דחיפות שכן ההווה דוחק באופן טבעי את העתיד ב- **באמת**; התייחסות אמתית לעשייה במלא הרצינות ללא 'כאילו' ו'על-יד' גם במישור אינטלקטואלי. התנהלות מעשית רצינית כדי שאותם ניסויים ופיתוחים המתפתחים מלמטה ייצרו ידע איכותי ורציני. מבט זה מחייב את העוסקים בתהליך להתייחס להחלטות התרחיש כאל מציאות קיימת ומוחשית, ו'לזרוק עצמם' אל העתיד ולבחון את החלטות ואת המציאות כאילו הם כבר שם בכלל המישורים והממדים: שכלית, רגשית, נפשית, טכנית, ארגונית וכו'. זאת על מנת שאכן היכולת תהייה 'שם', כאשר המערכת תגיע לאותה עת. ללא עמדת נפש זו בקרב העוסקים במלאכה, מכשולי ההווה התפיסתיים והמעשיים, הנכונים והצודקים, (להווה) יטרפדו כל צעידה קדימה לפרדיגמות ויכולות חדשות. לדוגמה ההבנה כי הקומנדו נדרש **'ליכולת פעולה עצמאית בעומק לאורך זמן'** הבנה זו נולדה מתוך בחינת תכניות המבצעיות של צה"ל, ההזדמנויות הפערים והערך המוסף אותו נדרש וניתן להביא באמצעות כוחות מיוחדים במלחמה הבאה. לאור הבנה זו התקיים מחשב במספר צוותי עבודה, שתכננו ותרחשו את הביטוי הפיזי של הבנה זו הלכה למעשה, בכלל ההיבטים. איך יכולת זו תראה בימי המלחמה השונים מנקודת מבט שונות. מנקודת מבט של: של אמ"ץ, חיל האוויר, של אמ"ן, של חייל הים, גופי הביטחון השונים, של הפיקודים השונים ובתוכניות הפעולה השונות ועוד. כאשר כל גוף הביא את זווית המבט שלו לדיון באופן מוחשי (מצב הכוח, יכולת קיימת כיום וכו') מתוך סימולציות משותפות אלו נוצרו אימונים חדשניים התפתחו קשרי עבודה והתפתחו שיטות פעולה רלוונטיות. אלו ייצרו ידע חדש שהוביל להבנה חדשה מהו הצורך המבצעי לבחינת ההבנות המקדמיות ולהתקדמות נוספת בהבנת כלל אבני בניין הכוח והיכולות והמגבלות המבצעיות. וחוזר חלילה בהתאמה.

התודעה 'מחר מלחמה' נכונה לכל כוח צבאי, במישור הערכי נורמטיבי המציב את מידת המחויבות והרצינות. ואילו כאן תודעה זו מהווה גם תנאי אינטלקטואלי מקצועי לשיטה כולה ולא רק כנורמה ערכית.

1. **'בורא עולמות ומחריבן'/ נוע בין פריצה לייצוב**

כפי שהוסבר לעייל להשכל חונה בחיכוך לפיכך הנחת העבודה אומרת כי יהיה צורך לשנות דרכים והחלטות המעלה הדרך לפיכך צוות העבודה ידרש 'לבנות' 'להרוס' תודעות תפיסות ושיטות כל הזמןלכן**: א- אבחן והבחן בין מהלכים מייצבים לבין מהלכים פורצים למייצבים**. קיים והבחן בין 'דיוני הנגדה'[[17]](#footnote-17), ל'דיוני סיעור'[[18]](#footnote-18). לבין 'דיוני תיקוף'[[19]](#footnote-19). סדר לאנשי הצוות מהו החלק אותו מקבעים ומהו החלק אותו מערערים. **ב- צור שפה משותפת מבחינה, בין סוגי המופעים השונים כבסיס ליציבות וביטחון ארגוני. כמנגנון בהירות והסדרה ארגוני**. **ג- ערער ותקף הנחות-יסוד מקדמיות באופן שיטתי-** קיים במעלה הדרך באופן שיטתי דיונים חוזרים מערערי הנחות היסוד המקדמיות גם אלו שכבר הפכו למוסכמה בארגון. **ד- התאם חימוש למטרה- צוות אנשי סדר ותהליכים למשימות בעלות מאפיין ייצוב ומיסוד ואנשי פריצה ונון-קונפורמיסטים למשימות בעלות מאפיין ערעור ושינוי.**

**א**-אבחן בין מהלכים בין אם מדובר על דיונים ובין אם מדובר על פעולות. בדיונים - הרצון של כולם להביע דעה רצוי וחיוני לשם קיום היצירה, אך עלול להיות רע ומזיק באותה מידה כשאינו במקומו. על מנת להתקדם בתהליך דיאלקטי זה, נדרש משטור של שיח ה'ערעור' והבחינה המחודשת כארגון. אחד המייחדים המהותיים של השיטה הישראלית ביחס לשאר השיטות, הוא הצורך המובנה בה והיכולת הארגונית, לבחון ולתקף מחדש הנחות-ייסוד מקדמיות. גם כאשר אלו מהוות בסיס ו'לב' התהליך. ללא קיום תהליכי מחשב אלו באופן מאורגן, לא תתקיים הלמידה הדיאלקטית המייחדת את ה'שיטה הישראלית', המהווה אחד ממקורות העוצמה המהותיים שלה. מנגד ללא הסדרה פנימית לצוות העבודה המשותף מהי תכליתו של כל דיון הדיונים יהפכו להיות חסרי תוחלת לפחות באופן חלקי. מצב זה עלול ל'אבד' את האנשים ולפגוע באפקטיביות השיטה.

במעשים – הבדל בין תרגילים, תהליכי פיתוח, ופעולות מקבעות תפיסה או משמרות ומטמיעות מציאות ותובנה קיימת לבין 'ניסויים' ופעולות המייצרות תודעה וכשירות חדשה שלא הייתה קיימת קודם.

**ב**- צור שפה משותפת לאופי המופע האם מערער או מייצב: האדם והארגון שואף ליציבות מעטים האנשים המסוגלים לחיות במתח הבלתי נגמר של רצוא ושוב בין המופשט לקונקרטי ובין העתיד להווה ובין הטמעת התובנות ומיסודן לבין ערור על מוסכמות ופריצתן השתדל ליצור שיטה ברורה בין דיונים רוב האנשים מתקשים לקפוץ בין המופשט לקונקרטי ובוודאי שמתקשים לקיים שייח מערער ושיח מייצב בו זמנית לכן רצוי לתכנן את הדיונים גם תחת הקטגוריה של פריצה או ייצוב וכד' למשל ניתן לקיים דיון תפיסת הרציפות התפקודית בעומק ובתוכו הנושאים לייצוב והנושאים לפריצה וערעור וניתן לקיים דין על תחומים לפריצה וערעור ברציפות התפקודית. ישנם אפשרויות חלוקה נוספות כגון חלק ראשון תמיד יהיה פריצה וסיעור מוחות וחלק שני של הדיון יהיה ייצוב וקיבוע (משאיר לאנשים חבל לאחוז בו) החשוב שיהיה היגיון מסדר לאנשי הצוות ככלי לקיום אורך נשימה מנטאלי בתהליכים ארוכים.

**ג**- בחן את עצמך אם אין בתהליך החלטה מקדמית ששונתה במעלה הדרך, כנראה שאתה לא בדרך הישראלית. שכן ההבנה כי המציאות תפתיע טמונה עמוק ב'שיטה הישראלית'. הנחת העבודה אומרת כי במחרב שאיננו יודעים טמונה הבשורה הבאה. "ההיגיון של הברבור השחור הופך את מה שאינכם יודעים, לחשוב ובעל משמעות הרבה יותר ממה שאתם כן יודעים[[20]](#footnote-20)"

**ד-** ציוות האנשים- ישנם אנשים שלא מסוגלים למסד וישנם כאלו שלא מסוגלים לפרוץ. אופי התפקוד הצבאי הרגיל מכנס אנשים לדיונים על פי תפקידם המקצועי. אך בפיתוח תפיסה בשיטה זו צריכה להיות מפת-תפקידנים גם על פי אופיים. נניח וקצין הקשר הוא נון-קונפורמיסט וכעת נדרשת הסדרה ומיסוד תפיסה המאגדת את כלל התובנות שהתפתחו ב'חיכוך' האחרון (למשל מבצע או מודל מדמה רב זרועי בחו"ל) יתכן ולא יהיה נכון להביאו לדיון או להטיל עליו משימות מיסוד מרכזיות יש לבחון האם סגנו רלוונטי אולי פרויקטור לנושא או כל פתרון אחר. התעלמות ממאפייני האישיות בתהליך פיתוח תפיסה בוודאי כאשר מדובר על משימה נוספת לתפקיד (כמו כל פיתוח בהתהוות) הרי שעשויה להביא לאכזבות רבות.

הסכנה מצויה באפשרות לעבור מחוכמת המונים לבנוניות המונים או לניהול המוני או אולי לדרך המתאפיינת במכנה משותף הנמוך.

1. **הרמטכ"ל אמר"** קיים בירור מדויק ומתמשך מה תכלית היצירה עם מגדיר הצורך המבצעי ועם הגורם המאפשר את יצירת/קיום היכולת. לרוב זו רמה ממונה לעיתים זו רמה כפופה ולעיתים זה אתה מול המציאות. לעיתים עצם תהליך המחשב מייצר שינוי במציאות.

הבירור הבין מדרגי למה הוא התכוון? אמירת הדרג המטכ"לי כמחויבת העמקה ובירור לא מובנית מאליה. אני זוכר את עצמי אומר "הרי ההנחיה על הקמת הקומנדו התקבלה לאחר סדנה מטכלי"ת ארוכה" ו "אחרי שנים של התלבטות ובחינה, מה לא ברור? מה לא הייתם בדיונים?"[[21]](#footnote-21) . לא ניתן לתחום את ההבנה התפיסתית לכדי משפט בסיכום דיון. נדרשת העמקה עם מומחי תוכן מולטי דיסציפלינריים, עם מפקדים בכירים בעבר ובהווה ששימשו או משמשים בתפקידים בתחום התפיסתי הרלוונטי המפותח על מנת להבין לעומק את כוונת התהליך ועל מנת להשפיע על הנחיית כיוונו אם מתפתחות תובנות חדשות. בשיטה הישראלית בשונה מהשיטה הלינארית הרוסית והאמריקאית אין מדובר בתהליך חד פעמי (בין אם מלמטה למעלה ובין אם מלמעלה למטה) אלא בתהליך חוזר ומתמשך שכן התפיסה מתהווה ומפתחת תוך כדי חקירה(תפיסתית) יצירה (אופרטיבית) ופיתוח (טכני וטכנולוגי). למשל נניח ומחר ינחה מפקד זרוע יבשה להקים 'מנהלת את"ר[[22]](#footnote-22) וימנה מפקד להוביל את פיתוח התפיסה והיכולת הזו. אל לו לראש המנהלת או למוביל הפרויקט להסתפק בהנחיית מפקד הזרוע, חובה עליו לקיים בירור מתמשך בין כלל הנוגעים בדבר אנשי הטכנולוגיה יחידות הקצה, האגפים השונים במטה הניסוייים בשטח ועוד, מול הדירקטיבה הראשונית וחוזר חלילה מכוון שגם המפקד שהנחה על המשימה או הכיוון לא מבורר עם עצמו מה בדיוק הוא רוצה שכן זהו תחום חדש שעדיין לא נולד. או לייתר דיוק נולד חלקית, בד"כ נולד רעיון אך עדיין לא נולדה יכולת, לאחר מכן נולדה יכולת כללית אבל מגוונת ויש לברר מה מתוכה צריך ומה לא וכן הלאה. זה היופי וזה הקושי בתהליך התהוותי נרחיב על כך בפסקה הבאה.

1. **מרור זה שאנו אוכלים על שום מה? מדוע זה חייב להיות קשה ?** כל מעבר מתודעה אחת לתודעה אחרת יוצרת קושי מעין 'מוות' של התודעה הקודמת ו'לידה' של תודעה חדשה**.** בד"כ לפני לידה יש הריון ויש צירים והם דורשים מאמץ. אפשר לקחת אפידורל אבל בלי צירים אין חיים חדשים. **היה מודע לקושי וסיבותיו, אבחן בין כאבי-צמיחה ולידה לבין כאבים אחרים. צור בארגון שמחה ב'ילד החדש' אחרת לא יהיה כוח ללידה עצמה. בחר רגשית בדרך, שמח בה שמחת חלוצים והפח רוח זו בצוות העבודה.**

תהליך זה מתאפיין כפי שהסברנו לעייל ברצוא ושוב מחשבתי, כאדם, כמפקד, כמנהל וכארגון, שכן התהליך[[23]](#footnote-23) מתכתב עם עתיד-מוערך שאינו מוסכם על כלל העוסקים במלאכה, הווה-משתנה ועבר יציב. ארגון או אנשים בארגון או חלקים באישיות, מתקשים לעזוב הרגלים ו'עוגנים' קודמים. התרוצצות זו היא מאמץ כביר כשלעצמו (אינטלקטואלי נפשי פיקודי וניהולי) אך יתרה מזאת הוא מייצר 'עומס' וחיכוך אירגוני כבד המביא למבחן את ערך חתירה-למגע ודבקות-במטרה יום יום שעה שעה. כאשר צועדים במבוכי תהליך זה קשה לראות את התמונה השלמה ואת היצירה המתפתחת וממילא קשה לשמוח בכל קושי. מחד קושי זה הוא קושי מחויב שכן לו החציבה בהר הייתה קלה הרי שזהו לא הר. ו'בשביל לנשום אוויר פסגות צריך לנשום הרבה אבק דרכים'[[24]](#footnote-24) ומאידך אין זה מחויב כי קושי זה ילווה בתחושת סבל. זוהי כבר בחירה אישית של הצועד בדרך. אפשר לשמוח בעמל ובקושי במיוחד אם יודעים שזוהי הדרך היחידה להוליד יצירה חדשה. אבחנה זו בין 'קושי' ל'סבל' רצוי שתעמוד מול עיניהם של מובילי התהליך גם לשם מודעות עצמית שלהם וגם כבסיס לעיצוב התודעה הארגונית. תודעה זו חשובה כפליים כאשר מובילי התהליך חיים בשכנות לחבריהם המובילים תהליך בשיטות האחרות בסגנון הרוסי או האמריקאי ולעיתים יש נטייה להתקנא במקבילים אלו במחשבה 'איזה כיף היה לו הייתה עבודת מטה סדורה והמפקד היה אומר מה הוא רוצה וחוסך את כל הדיונים הללו וכד''. ישנם תהליכים שאכן נכון ומתאים לקדמם בשיטות האחרות ולא תמיד השיטה הישראלית יעילה ונכונה לתהליך. אך כאשר נוצרה ההבנה כי זוהי הדרך הנכונה למשימה זו, הרי ש'פזילות' כאלו לצדדים מחלישות את החוצבים בהר.

1. **בחר בדרך והיה מודע לה: א-** **בחר בשיטה הישראלית רק כאשר היא באמת נדרשת**, כאשר אתה מבין כי הדרך הרצויה לבירור ופיתוח תיווצר רק על ידי 'חיכוך' עם המציאות. **ב- וודא כי גם מפקדיך אכן בחרו באמת בשיטה זו** וכי הם מודעים לסגנונה ואופייה**.**

**א -התאם את האופי התהליך למהות התפקודית של התוצר:** כפי שהוסבר לעייל שיטה זו יוצרת 'חיכוך' ועומס רב. יש לה יתרונות רבים, אך במידה וניתן לברר את התפיסה הרצויה ללא 'חיכוך', הרי שדרך זו מהווה בזבוז אנרגיה שוחק ומזיק. ההגדרה 'שיטה-ישראלית' לא אומרת כי רק כך הישראלים מפתחים תפיסות, ישנם תחומים רבים וגופים רבים בצה"ל המפתחים תפיסות יישומיות בשיטה האמריקאית ובשיטה הרוסית. ניתן לומר בהכללה כי לרוב חיל-האוויר מפתח את רוב תפיסותיו בשיטה האמריקאיות והרוסית ופחות בשיטה הישראלית, הנתפסת לרוב בקרב חיילות מוטי-טכנולוגיה כלא סדורה. מנגד ניתן לראות כי באמ"ן ישנה בשנים האחרונות תזזיתיות והשתנות מתמדת הנראית לצופה מהצד כחוסר נחת לא מוסבר. אך כאשר לומדים את ההשתנות המתמדת אצל היריבים, בשילוב השינויים בכלי האיסוף, כתוצאה משינויים טכנולוגיים ועוד. די ברור כי שיטת פיתוח תפיסה צבאית יישומית ב'סגנון הישראלי', היא השיטה המתאימה ביותר לגופים רבים באמ"ן. שכן שיטה אחרת ליניארית לרוב תהיה לא רלוונטית בעת הבשלתה לאור קצב ההשתנות בשטח. ואילו שיטה דינאמית המתאימה לאופי התהליך המודיעיני לא רק שתהיה אפקטיבית במועד הרצוי, אלא אף תייצר תפוקות תוך כדי התהליך עוד לפני הבשלתה המלאה. בפיתוח מוצרים חומריים יתכן ואין משמעות כבדה[[25]](#footnote-25) לאופן הייצור, העיקר היא התוצאה והמוצר הסופי. אך ב'מוצר' תפיסתי תודעתי יש קשר בין אופן פיתוח ה'מוצר' לבין התוצר בסוף התהליך. להקמת גוף לוחם שחלק משמעותי מהתמחותו הוא 'מתן מענה מבצעי מהיר לבעיות מבצעיות מתהוות' ראוי ונכון שתפותח תפיסת-הפעלה ותפיסת בניין -כוח ב'שיטה הישראלית'. כיום אין בגופי בניין-הכוח כלים ויכולת מנטאלית לתמוך דינאמיות זו . מנגד שדה הקרב הולך ונהייה כזה יותר ויותר. על בוני הכוח לגשר על פער זה בדחיפות זהו אתגר כבד תפיסתית, ארגונית כלכלית וטכנולוגית אך זוהי המציאות.

**בחן לעומק ובחר מראש בשיטת פיתוח התפיסה המתאימה לתהליך הרצוי, לשינוי באמצע תהליך מחיר יקר:** ברקע להקמת הקומנדו הוצגה הסיטואציה בה הרמטכ"ל החליט לשנות את שיטת פיתוח התפיסה לאחר שהמלאכה החלה בשיטה אחרת להחלפת שיטת הפיתוח באמצע התהליך מ; תהליך בהובלת המטה מלמעלה-למטה ומתפיסה לפרקטיקה, ל; תהליך בהובלת מפקד בשטח ויצירה באמצעות 'חיכוך' בשיטה הישראלית, היו מחירים יקרים ומאתגרים ואך טבעי שכך יהיה. לארגון לקח זמן רב (אם בכלל) להבין מה אומרת ההחלטה על הקמה ויצירה תוך כדי 'התהוות'. אך האתגר הגדול והמחיר היקר ביותר שליווה ומלווה את התהליך לכל אורכו ואולי עד היום, נבע מהעדר הסכמה עמוקה על סגנון הפיתוח החדש שנבחר. הסכמה כזו שהארגון יודע לחיות איתה (ולא רק הסכמה פורמאלית). הסכמה 'מה נכון שיהיה' ו'איך נכון שנגדיר מה נכון' קרי מה הדרך שבחרנו לפתח את התפיסה ואיך ממשים 'תפיסה יישומית', לכדי אופרציה בסגנון פיתוח זה? לכן:

**ב -וודא כי גם מפקדיך אכן בחרו באמת בשיטה זו וכי הם מודעים לסגנונה ואופייה.** כאשר עוסקים בפיתוח תפיסה תיאורטית ללא 'חיכוך עם המציאות המעשית, האתגר והמתח בין הדעות והסגנונות השונים נשאר במישור התפיסתי בלבד. אך כאשר פער תפיסתי[[26]](#footnote-26) נפגש יום יום שעה שעה עם המעשה, הרי שהוא מוליד 'חיכוך' ועומס אדיר על הכוחות הפועלים בשטח. לשם דוגמא למתח בין הגישות: כשניגשתי למלאכה ביקשתי תקני כוח אדם להקמת צוות הקמה מצומצם. בתשובה נעניתי (ע"י הזרוע וע"י אג"ת) תציג תפיסה שלמה מהו קומנדו ומה כלל התקנים שאתה צריך, לאחר מכן הרמטכ"ל יאשר ולאחר אישור הרמטכ"ל נאשר לך תקנים. זוהי תשובה קלאסית של התפיסה הסדורה המפתחת יכולת מתפיסה למעשה ויישום מלמעלה למטה, בבחינת 'סוף מעשה במחשבה תחילה' . עניתי להם בשתי טענות שהיוו בסיס המתח לאורך כל הדרך א- איך אציג תפיסה שלמה ללא צוות מקצועי הבוחן את כלל הדיסציפלינות המשלימות? ב- איך אדע לומר לכם מהי חטיבת קומנדו בצה"ל ללא תרגול בחינה והתנסות? הרי הרמטכ"ל החליט על הקמה מידית משמע צריך לעשות תו"כ תנועה. נתנסה, נתרגל, נבחן, נטעה, נלמד וכו' ואז נדע לומר מה נכון, קרוב יותר לבחינת 'נעשה ונשמע'. רק על דיון זה והיו כמוהו עוד רבים הפסדנו קרוב לשלושה חודשי עבודה. פעמים רבות נתקלתי בחוסר הבנה ובהתעקשות על התנהלות ב'שיטה הרוסית' או האמריקאית הלינאריות . ולאורך כל הדרך היה ברור לי כי דרך הפעולה שנבחרה להקמת הקומנדו לא תואמת את ה-DNA של עבודת המטה במטכ"ל ובזרוע בדגש על שיטת בניין הכוח. וכי קיימת כאן שונות תפיסתית עמוקה בין גישתו של מפקד פקמ"ז לבין אופן התנהלות המטה. בנוסף הבנתי כי למרות שהרמטכ"ל החליט כפי המלצתו של מפקד פקמ"ז למנות מפקד כמוביל התהליך, לא ברור לי (ואולי גם לו) האם החליט על דרך פעולה זו גם ביחס למשמעויות של ההגדרה כי המפקד מוביל התהליך[[27]](#footnote-27). ברצוני להדגיש כי אין מדובר כאן על אתגר המימוש המלווה כל תהליך משמעותי של בניין-כוח למול אתגרי משאבים. אלא על האתגר התפיסתי ארגוני איך להגיע להבנה מה נכון שיהיה ואיך נכון לפעול להשגתו כארגון.

ההמלצה לכל פרויקטור המפתח תפיסה וכל ראש מנהלת לקיים תיאום-צפיות ושיח מתמיד עם הממונים עליו ועם הכפופים לו על נושאים 'מופשטים' אלו. יש להם השלכות קריטיות לתהליך כולו.

**ג – בחר בה רגשית:**

1. **מוביל / מפקד לתהליך -**

הגדר: **א**- מפקד בעל סמכות החלטה על התהליך. **ב-** מה סמכויותיו 1-בתחום התפיסה 2-בתחום הביצוע. **ג-** עקרונות לצמתי החלטה וניהול התהליך במצבי קונפליקט **ד-** האצל לו סמכויות לתחומים באחריותו לפקוד גם על הבכירים ממנו[[28]](#footnote-28).(לקח זה הוא ביטוי מעשי של הבנת הלקח של בחירה ומודעות לדרך כארגון)

מכיוון שתפיסה צבאית יישומית נוגעת בכמה דרגים ולעיתים בכל הדרגים בצבא, למשל 'תפיסת התמרון ביבשה' 'תפיסת ההגנה בסייבר' ועוד רבים, ומכיוון שתהליך המחשב מתאפיין בפלורליסטיות רבה ובמחשב פתוח, חובה שיהיה בעל-סמכות המסכם את התובנות והופך אותם לכלי עבודה מחייב, המחייב את כולם. אחרת התפר בין מרחב התפיסה ה'מופשט' לבין הביצוע המעשי הקונקרטי יהיה אקראי משמע אנרכיה. ומכיוון שבפיתוח תפיסה בשיטה הישראלית העשייה וה'חיכוך' בשטח הם חלק מובנה בפיתוח התפיסה, הרי שחוסר היכולת לכייל מערכות לכדי דרך פעולה באותו 'חיכוך' מדובר, מביא לכך שלא ניתן להתקדם במלאכה. בתחום זה סוגיית הפיקוד או המנהיגות שונה מפיתוח תפיסות אחרות שאינן תלויות בעשייה בשטח לשם התפתחותן. היכולת לקיים שיח פתוח חוצה גבולות ממסדיים המבטא חופש מחשבה מלא ועמוק מחד יחד עם משמעת פעולה בביצוע הוא תנאי לקיום שיטת 'פיקוד משימה[[29]](#footnote-29). לא לחינם ממציאי שיטת פיקוד משימה הם הגרמנים שהצטיינו במשמעת.

אומנם צה"ל מצהיר על עצמו כי הוא נוקט בשיטת 'פיקוד משימה' כשיטת הפיקוד המובילה אך זו אינה מובנת מאליה בוודאי לא בתהליך כזה מפני ש; **א**- שיטת 'פיקוד משימה' אינה עומדת במבחן 0/1 כן או לא, אלא ניצבת על סקאלה של מידת עוצמה בין פיקוד-פרטני לפיקוד-משימה.[[30]](#footnote-30) **ב**- לא בטוח שכיום רוב מנגנוני הפו"ש בצה"ל אכן נוקטים בדרך פיקוד זו[[31]](#footnote-31), **ג-** שיטת פיקוד משימה נהוגה בעולמות הפעלת הכוח אך כמעט ולא קיימת בגופי בניין הכוח המצריכים משאבים רבים ואינטגרציה ארגונית ובין-ארגונית ענפה ומורכבת המחייבת החלטות ריכוזיות.[[32]](#footnote-32)

**סיכום**

בשיחה למב"ל מ"ה בסיור ברוסיה אמר ממפקד מב"ל הרוסי ביחס לשאלה מהי האסטרטגיה הארוכת-טווח שלהם ביחס למזה"ת? אמר "אין לנו תפיסה סדורה ארוכה וקבועה לעתיד, אנו פועלים במזה"ת כרגע עם תפיסה נוכחית שמתפתחת עם השתנות המציאות".[[33]](#footnote-33) למעשה הסביר בהרצאתו בהרחבה ובמשפט הזה באופן מוצהר ותמציתי, כי בשנים האחרונות הם נוטים לפעול באופן המזכיר את סגנון פיתוח תפיסה בדומה ל'שיטה הישראלית'.[[34]](#footnote-34) בשנים האחרונות המתאפיינות בשינויים טכנולוגיים המשפעים על אופי תרבויות וגלובליזציה, מרכיב האופי התרבותי האותנטי כמעצב מרכזי הולך ומצטמצם[[35]](#footnote-35). לפיכך סגנון ההתנהלות של המערכת והעומד בראשה, הופך להיות דומיננטי יותר. לכן לפרקטיקן המוביל פיתוח תפיסה יישומית, העיסוק בהבנת תרבויות אסטרטגיות עם כל חשיבותו עדיין לא מספק. נחוצה לו לפרקטיקן, הבנת עיקרי אופייה ונתיבות יצירתה של הדרך בה בחר להלך, על מנת שיפעל בה ביעילות המקסימאלית. שכן ישנן דרכים לפיתוח תפיסה ולכל דרך הגיון הפנימי והכללים שלה. וישנם תחומים תפיסתיים רבים ולכל אחד את האופי המיוחד והגיון הפנימי שלו המצריך שיטת פיתוח מתאימה כיום בצבא מתנהלים פרויקטים רבים באופי הנראה לי (כצופה מהצד) כפיתוח תפיסה יישומית ב'התהוות' אך נראה לי כי הם מנוהלים בשיטות הליניאריות. אני רואה במסמך זה 'משקפיים' למובילי התהליך ולמפקדיהם לבחינת הדרך והתאמתה לתהליך.

1. זומני [↑](#footnote-ref-1)
2. ליניארי – דבר העשוי קווים, קווי. / יש בו עלילה כרונולוגית. מילון עברי מקוון <https://muilg.co.il> [↑](#footnote-ref-2)
3. מודן הוצאה לאור, 2012 [↑](#footnote-ref-3)
4. עם כניסת הרמטכ"ל לתפקידו קיים ביקורים בפיקודים המרחביים בהם פרס את עיקרי תפיסתו ותובנותיו. בשיחות אלו שהתקיימו במהלך השבוע הראשון לכהונתו הכריז כי יוקם אגד כו"ם (כוחות מיוחדים). החלטה זו התקבלה בידי הרמטכ"ל ללא עבודת מטה סדורה מיתוך הבנה כי אין לו ספק בצורך שכן א- נעשה מחשב כזה בעבר בשנים 2005-2006,התקבלה החלטה אך לאור מלחמת לבנון והחלפת הרמטכלי"ם שלאחריה זו לא יצאה אל הפועל ב- לאור הבנותיו מהשנים שחלפו מאז 'לבנון השנייה', ג- לאור למידה מצבאות זרים בדגש על צבא ארה"ב, ד- הבנה כי לתהליך זה יהיו מתנגדים רבים מכיוון שליחידות המיוחדות אתוס ומשקל רגשי תרבותי עמוק מעבר למישור השכלי המודע והגלוי בשיח הצהל"י . התנגדות זו עלולה למוסס את התהליך על ידי עבודות מטה ודיונים רבים שלא יאפשרו למהלך להתממש במהלך כהונתו [↑](#footnote-ref-4)
5. במעלה הדרך עבר השם שינויים מ'אגד-כו"ם' ל'חטיבת-כו"ם' ל'חטיבת-קומנדו' ל'עוצבת-קומנדו'. שינוי זה אינו סימבולי בלבד, אלא תוצר של תהליך 'פיתוח תפיסה בהתהוות' עליו יוסבר בהמשך. [↑](#footnote-ref-5)
6. לדיון זה היו גם שיקולים פרגמטיים של הצלחת התהליך אך אין כאן המקום לפרטם. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. יתכן ומקורה של תרבות זו טמון בנצרות האורתודוקסית המאפיינת את עומק זהותה התרבותית של האוכלוסייה הרוסית. אין כאן המקום להרחיב אך זו אחת התובנות העמוקות שעלו מביקורנו ברוסיה במסגרת מב"ל [↑](#footnote-ref-8)
9. "אנו בני ארצות הברית, מתקינים וקובעים את החוקה הזאת לארצות הברית של אמריקה כדי ליצור ברית מושלמת יותר, לכונן משפט, להבטיח שקט מבית, לשקוד על הגנת הציבור, לקדם רווחת הכלל ולקיים את ברכות החירות לנו ולצאצאינו אחרינו" **חוקת ארה"ב של אמריקה פסקה שנייה** [↑](#footnote-ref-9)
10. הצבר- דיוקן עמודים 127-130 שלילת הגלות והיהודי הגלותי. [↑](#footnote-ref-10)
11. לידת המושג 'צבר' בידי העיתונאי אורי קיסרי ב 18 לאפריל 1931ב עיתון 'דואר היום' מעריב יום ד יא טבת תשל"ט 10.1.79 ארכיון אוניברסיטת ת"א. [↑](#footnote-ref-11)
12. בהקשר שלנו הכוונה לדיאלקטיקה על-פי 'הגל' ו'הרקליטוס' – תהליך ניגודי משלים מתמשך. [↑](#footnote-ref-12)
13. בראשית כח, יב. [↑](#footnote-ref-13)
14. [↑](#footnote-ref-14)
15. לצרף מקורות רלוונטיים [↑](#footnote-ref-15)
16. לעניינינו אין חשיבות לדרך בה הקבוצה הגיעה ללאותה תמונה מוסכמת האם כתוצר מקובץ של יחידים או כיצירה קבוצתית. לתכנון תהליך מחשב יש לכך משמעות. [↑](#footnote-ref-16)
17. דיונים מערערי הנחות יסוד קודמות [↑](#footnote-ref-17)
18. דיונים בהם הנחות היסוד שהתקבלו אינן לדיון ברגע זה ותכליתם פתיחת המחשבה למהלכים הבאים [↑](#footnote-ref-18)
19. דיונים הבאים למסד ואף לקבע מציאות/הבנה [↑](#footnote-ref-19)
20. 'הברבור השחור' ניסים ניקולס טאלב, עמ' 19. הוצאת דביר 2009. [↑](#footnote-ref-20)
21. אין מדובר על הפער בין מה אמר המונה לבין משמעת הפעולה, גם זו סוגיה חשובה אך לא לעניין המאמר הזה. [↑](#footnote-ref-21)
22. **א**יסוף **ת**קיפה **ר**ישתי [↑](#footnote-ref-22)
23. כפי שהסברנו לעייל במאפייני השיטה הישראלית [↑](#footnote-ref-23)
24. האלוף אלעזר שטרן כמפקד בה"ד-1 שיחת פתיחה לקק"ץ גפן- תשנ"ה נוב' 1994 [↑](#footnote-ref-24)
25. למרות שבהכנת עוגות יש חשיבות רבה לסדר הכנסת חומרי הגלם למיקסר. [↑](#footnote-ref-25)
26. בין אם הפעלת כוח ובין אם בניין כוח [↑](#footnote-ref-26)
27. [↑](#footnote-ref-27)
28. סמכות מואצלת –להעתיק מהמילון- לצורך הדוגמא בפרויקט זרועי יוגדר אל"ם פלוני כמוביל הפרויקט וכבעל החלטה על סעיפי המשנה של התפיסה , החל משלב זה גם הרחטי"ם בזרוע ובוודאי הרמחי"ם האחרים המושפעים מהחלטות אלו יהיו מחויבים למימושם. אין [↑](#footnote-ref-28)
29. רבים שוגים וחושבים שבכוחות המיוחדים נדרשת פחות משמעת אך זוהי טעות . בכוחות המיוחדים נדרשת פחות צייתנות עיוורת אך נדרשת משמעת ברמה גבוהה פי כמה וכמה. על בסיס משמעת זו למשימה ולרעיון מסוגל המפקד לצמצם את מגבלות הפעולה למינים שרק אפשר. [↑](#footnote-ref-29)
30. קישור לסקאלה ? [↑](#footnote-ref-30)
31. **'מלחמת עצמאות של המפקדים על עתידו של הפיקוד מכוון המשימה ביבשה'**, אל"ם עודד בסיוק, מערכות 440 .

    **'פיקוד משימה: אחד בפה ואחד בלב'** סגן יוסף גנסבורג, מערכות גיליון 429. [↑](#footnote-ref-31)
32. . כמו בשיטת 'פיקוד משימה' או כפי הנהוג בעולם המבצעים במ"מ, שם ה'מצביא' הוא הרמטכ"ל בשטח. גם למפקד בשיטה זו יש אילוצי ביצוע וגם במבצעי המ"מ יש אישור תכניות פרטני ולא פעם אחת אך בתוך המרחב שסוכם שיהיה בידי המוביל חייבת להישמר עצמאות פעולה. [↑](#footnote-ref-32)
33. שם מרצה יום ומקום [↑](#footnote-ref-33)
34. ניתן לראות מגמות כאלו גם אצל האמריקאים- [↑](#footnote-ref-34)
35. עדיין קיים וחשוב מאוד להבינו. [↑](#footnote-ref-35)