

## למידה במטה הכללי

### תמיר הימן<sup>1</sup>

#### המושג למידה כמושג טעון

##### מה מסובד כל כך במושג פשוט כל כך?

המושג למידה הוא אחד המושגים המלווים את האדם מילדותו. הזהות המוסדית הראשונה של האדם בעולם המודרני היא תלמיד. כולנו זוכרים שהתבקשנו ללמוד, שהתעצלנו ללמוד ושתירצנו אי עשייה רבה על ידי התירוץ – אני לומד.

אם כך, מדוע מושג כה שכיח הינו מושג כה טעון? מדוע טעון אתם שואלים? אשיב דרך תיאור של אפיזודה מעניינת. בעת שירותי כראש חטיבת התורה וההדרכה (תוה"ד) במטה הכללי יזמתי יום עיון בנושא התכנון במטה הכללי. חשבתי שכדאי לעסוק בתחום זה שבו חשתי כי יש אי נחת ואי שביעות רצון של הרמטכ"ל. אחד המרצים שביקשתי להזמין, לאחר שראה את מטרת הכנס, השיב לי כי ישמח לבוא ולהרצות, אך הוא מוטרד מאוד מכך שאנחנו מחזירים לשיח מושגים מבלבלים, לא מקצועיים ופוסט מודרניים ש"כבר הזיקו לצבא ב-2006". ניסיתי להבין איך הוא הגיע למסקנה הזו? בתשובתו הוא הפנה אותי למילה "למידה" שהופיעה במטרת הכנס "למידה אודות תהליך התכנון המטכ"לי". כלומר, עצם השימוש במילה למידה עורר אצל המרצה המכובד קונוטציות שליליות.

דוגמא נוספת למורכבות המשמעות של המושג הייתה הניסיון להטמיע את "גרף הלמידה המטכ"לי" שכלל את מופעי הלמידה של המטה הכללי. כאשר הצגתי את הגרף למטה הכללי הופתעתי שהוא מעורר ויכוח – הגרף זכה לביקורת שלילית. הטענה המרכזית הייתה: כיצד זה ייתכן שלוקחים נושא מורכב כל כך כמו למידה ושמים אותו על עזר טכני כגון גרף? טענה נוספת

---

<sup>1</sup> אלוף תמיר הימן מכהן כיום כמפקד הגיס הצפוני והמכללות הצבאיות.

הייתה: "זו לא למידה", מה שמוצג פה הוא פעילות המטה הכללי. אמנם מדובר בפעילות שממנה לומדים אך לא כך לומד המטה הכללי. מפגש נוסף עבורי עם מורכבות הנושא הייתה כאשר הגדרתי את הלמידה כפונקציית התפקוד המרכזית של חטיבת תוה"ד (תורה והדרכה). כשנכנסתי לתפקיד ראש חטיבת תוה"ד, ניסיתי להגדיר טוב יותר את התהליך המרכזי המתקיים בחטיבה, קרי, במה תוה"ד עוסקת? מה ייחשב הצלחה? ומהו כישלון? מה הדבר שמחבר את כלל הגורמים של חטיבת תוה"ד? מסקנתי הייתה שהתהליך המרכזי בחטיבת תוה"ד הוא הלמידה במפקדות הראשיות. לצורך כך נדרשתי להגדיר את המושג למידה. לאחר עיון במספר הגדרות מצאתי את ההגדרה של הגישה הביהביוריסטית כגישה המתאימה ביותר לצבא: "שינוי שיטתי ביכולת הביצוע, המתרחש בעקבות רכישת ידע חדש".<sup>2</sup> הגדרה זו מצאה חן בעיניי בשל ההיבט המעשי שלה – שינוי ההתנהגות! וכן בשל ההבנה ששינוי נגרם כתוצאה מרכישת ידע, קרי, מתוך העמקה ומחקר. להפתעתי מצאתי התנגדות רבה להגדרה. חלק התנגדו מן הטעם שההעמדה של שינוי בהתנהגות במרכז הוא נחות יחסית לשינוי באופן תפיסת המציאות. אחרים התנגדו כיוון שטענו כי מדובר בלמידה של היבטים פסיקאליים טכניים ולא מהותיים.

במאמר זה אדון במושג הלמידה, אציג סקירה קצרה על התפתחותו בצה"ל ואציג דוגמא אישית של תהליך למידה ומסקנותיי ממנו.

אחזור לשאלת הפתיחה: מדוע מושג כה פשוט הוא כה מורכב להגדרה ולהתייחסות? אני מבקש להציע שתי גישות לפתרון: הראשונה היא גישה אפיסטמולוגית כללית, והשנייה היא גישה מקומית יותר הקשורה להתפתחות המושג בתוך הצבא בעשורים האחרונים. על הגישה הראשונה לא ארחיב, ואומר רק זאת: ישנם מושגים בסיסיים בהתנהגות האנושית הזוכים לפרשנויות רבות כמו המושג אהבה, אסטרטגיה, כעס, חשיבה, וכדומה. מושגים אלו המפרשים את ההתנהגות של האדם, זכו למשמעויות שונות לאורך השנים ובמגוון השפות השונות. ככל שמחקר המושגים והמילים מתפתח, הידע האנושי בתחום הולך ומשתכלל. כך גם קרה

<sup>2</sup> אמ"ץ/תוה"ד, תפיסת ההדרכה הצבאית, מטכ"ל 8-תת-02, יולי 2015, בלמ"ס. עמוד 8.

עם המושג למידה. לשם ההמחשה, דמיינו מוסד חינוכי אקדמי העוסק בהכשרת מורים. בכול שנה יעברו מאות סטודנטים שיתבקשו לפרש את המושג "למידה". הם יחקרו שיטות לימוד וינסו להבין כיצד פועל המוח האנושי. מוסד זה יתרום שפע של הגדרות, גישות חדשניות, ביקורתיות על הקיים ועוד. מאחר שהחברה המערבית טרודה במפעל ההכשרה הגדול הקרוי השכלה פורמאלית, הרי שהדבר מסביר את המורכבות ההולכת וגדלה של התחום. הגישה השנייה רלוונטית יותר לעניינו, ועל מנת להבין אותה טוב יותר נעבור דרך התחנות העיקריות שעיצבו אותה בצה"ל.

#### **ארבע תחנות בגנאלוגיה של המושג למידה בצה"ל**

תחנה ראשונה: 1967 עד 1947 – צה"ל לומד מצבאות זרים

בשנת 1948, עם הקמתו של המטה הכללי של צה"ל, הוקמה מה"ד, מחלקת ההדרכה של צה"ל, (ולימים אה"ד – אגף ההדרכה) שייעודה היה להכשיר את המתגייסים לצה"ל למקצועות הצבאים. האתגרים הגדולים היו קליטת עלייה תוך כדי לחימה וגידול מהיר של הצבא תוך כדי מלחמת העצמאות. שני האתגרים חייבו את קיומה של מערכת הדרכה מוסדית המקנה מיומנות בסיסית הנדרשת ללחימה. עיקר ההכשרה הייתה ברמת הפעלת הנשק האישי והשתלבות במסגרת הכיתה והמחלקה. ההכשרה לפיקוד הייתה מועטה ביותר, והיא התבססה בעיקר על קורס מפקדי המחלקות (מ"מים) של הפלמ"ח. השינוי הגדול התחיל עם הסמינר השלישי של בן גוריון בשנת 1953. דוד בן גוריון לקח פסק זמן מהחיים הפוליטיים בכדי ללמוד לעומק את עניני הביטחון של מדינת ישראל. בן גוריון ראיין מומחים, ביקר בגופים שונים וקרא דוחות. במהלך מעורר השראה של למידה אישית ותוך הערכה עצומה שחש כלפי יוצאי הבריגדה, עיצב בן גוריון את תפיסת הביטחון של מדינת ישראל. הסמינר מהווה עד היום מקור השראה ללמידה אישית של מנהיג. אחת התובנות הבסיסיות של בן גוריון הייתה כי הצבא הוא מקצוע שאותו יש ללמוד מאנשי צבא מקצועיים, בעיקר מבוגרי צבא בריטניה. על רקע זה ניתן להבין את אחת ממסקנותיו המרכזיות של בן גוריון – חשיבות ההכשרה הפורמאלית של הקצונה בצבא. ההכשרה כללה שכלול של הקורסים, הקמת המכללה לביטחון לאומי, הקמת הפנימיות הצבאיות ושליחת קצינים

ללימודים באקדמיות צבאיות בחו"ל. תחום זה ממשיך להיות מרכיב יסוד בהכשרת קצינים עד היום. לאורך השנים, עברה הכשרת הקצינים טלטלות, ביניהן הפיכת חלק מן התכנים לכאלה המוכרים כתכנים אקדמיים, הקמת מסלולי הכשרה חדשים ועוד. אך הפרדיגמה הזו ממשיכה להתקיים עד היום.

תחנה שנייה: 1967 עד 2006 – צה"ל רוכש ביטחון עצמי ולומד מניסיונו שלו  
 תחנה זו היא החשובה ביותר לצורך דיונו. בשלב זה העולם כולו הוקסם מצה"ל. משלחות מצבאות המערב למדו את הניסיון שנצבר במלחמות יום הכיפורים וששת הימים, וצה"ל הפך למושא הערצה. תורת הלחימה שעל ברכיה חונכו הקצינים נזנחה, והיא הוחלפה בפרוצדורות מורכבות של עבודת מטה. החשיבה השריונאית של מאסה הובילה את לקחי מלחמת יום הכיפורים. צה"ל בנה עצמו מחדש לנצח את מלחמת יום הכיפורים. גם אחרי האכזבה ממלחמת שלום הגליל, מעטים הקולות שהעידו כי צה"ל נמצא בבעיה קשה (לדוגמא, דו"ח ואלד הוא אחד הקולות האלו<sup>3</sup>). במקביל התחוללה מהפכה בעולם החשיבה האסטרטגית – היא המהפכה בעניינים צבאיים (RMA)<sup>4</sup> שראשיתה בתחילת שנות ה-80 בארה"ב. כיום מקובלת הדעה כי מלחמת יום הכיפורים הייתה אחד המניעים להתעוררות זו. המסקנה של צבאות המערב ממלחמת יום הכיפורים הייתה שדוקטרינת המאסה של השריון אינה יעילה. הוכח כי גם בתנאים אופטימליים של הפתעה ושל יתרון מוחלטים, לא ניתן להכריע. קרבות השחיקה ההדדית של המלחמה והתפתחותן של טכנולוגיות חדשות הביאו לעלייתה של תפיסת לחימה חדשה. תפיסה זו חתרה להקטנת השחיקה הישירה על ידי שימוש מושכל באש מדויקת, מודיעין טוב יותר ויכולת תקשורת משופרת (מערכות שו"ב). גם בצה"ל ניכרו השפעותיה של תפיסה זו, והיא באה לידי מימוש בגרסה צה"לית מקורית של המהפכה הזו. תפיסה זו מהווה יישום ישראלי מתקדם של תפיסת האש – מודיעין – מהלומה.

אם נסכם עד כאן, בתקופה זו הובלו שני תהליכים בתוך הממסד האסטרטגי הישראלי – לימוד שגוי של לקחי מלחמת יום הכיפורים, תוך זניחת התו"ל

<sup>3</sup> עמנואל ואלד, קללת הכלים השבורים, (הוצאת שוקן: תל אביב, 1987).

<sup>4</sup> Revolution in Military Affairs - RMA

האוניברסאלי מהצד האחד, ויישום תפיסת מהלומות האש המדויקת מהצד האחר. שני התהליכים לא עמדו בהלימה האחד לשני, והם נעדרו קוהרנטיות הדדית. החל להיווצר מתח שאינו משלים בין חסידי האש לבין חסידי התמרון. מתח זה, הקיים בצה"ל עד היום, מהווה אחד המעכבים הגדולים של הלמידה בצה"ל. את מצב הקיפאון הזה פרצה בשנת 1988 התפתחות תפיסתית-הדרכתית שדומה שהיא מיישבת את הסתירות והמבוכה – הקמת פו"ם ברק.

תוכנית ההדרכה החדשה, "פו"ם ברק", הביאה שני חידושים: הראשון – החזרת התו"ל הישן של צה"ל מראשית שנות ה-60, והשני – הכנסת התחום המתפתח, באותה העת, של תורת המערכה לתוכנית הלימודים. במקום אחד התכנסו לצורך מטרה משותפת זו אנשי התו"ל, דוגמת מר בנימין עמידרור, ואנשי החשיבה המערכתית, דוגמת תא"ל במיל, שמעון נווה. הכנסת תורת המערכה ללימודים מוסדיים והחיבור לתו"ל האוניברסאלי יצרו חיבור שנראה בשעתו טבעי לחלוטין (להבדיל מהאופן שבו הוא נתפס כיום). הדבר אפשר, בין השאר, את היישום הפרקטי של התפיסה: מחד, מערכה עמוקה הכוללת מודיעין, אש עמוקה, תמרון, ומאידך, פרקטיקה העושה שימוש בתיאורית המערכות הכלליות להסדרה של מערכה מסוג זה ולעיצובה. יישום תפיסה זו דורש למידה. על מנת להגיע לעיצוב של מערכה המאפשר את מימוש כלל היכולות של התפיסה החדשה, נדרש המצביא להבנה טובה יותר של המציאות. תהליך זה דורש למידה והתמצאות בתחומי דעת שונים כגון: קיברנטיקה, תורת המערכות, פילוסופיה והיסטוריה צבאית. בשלב מאוחר יותר, פותחה הגישה באופן מעמיק במכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם). בתהליך איטי חלחלו התיאוריות והתפיסות של המלת"ם לכלל הצבא. הן אומצו על ידי המערכת הרשמית של המטכ"ל ועל ידי הרמטכ"ל עצמו, והפכו להיות לסממן של מצוינות ושל עדכניות. בשיא ההצלחה הפכה תפיסה זו להיות מרכיב משמעותי בתפיסת ההפעלה הרשמית של צה"ל. האנשים שידעו לדבר את השפה הנכונה, נתפסו כמקצועיים יותר. ברם, חלק מהדוברים וחלק מהרעיונות של גישת המחקר והלמידה במכון זכו לפרשנויות שטחיות ולשימוש לא מקצועי. הזכור ביותר הוא נושא ההמשגה והמושגים. מושגים מומצאים עמוסי דמיון והשראה הומצאו על ידי מפקדים באופן נרחב. הסיבה

לכך נעוצה ברעיון נכון שלפיו הבנת המציאות נעשית באמצעות מילים – מושגים מפרשים – וכאשר מעמיקים את ההבנות על מציאות חדשה, נדרש להמשיג אותה באופן צורני חדש – מושגים חדשים. כמובן שעצם המצאת מושג חדש אינה למידה, ולעיתים התופעה התבטאה בתמלול מתוחכם ושטחי שהיווה מצג שווא של הבנה חדשה.

מאחר שלפי תפיסה זו הדבר החשוב ביותר הוא הבנת המציאות והעמדה של תיאוריה מסדרת למערכה, תהליך זה אמור היה לשנות את המציאות. התהליך כולו תואר במושגים שונים המכילים את המילה למידה – "מערכת למידה", "הבניית למידה", "ארגון לומד" ו-"למידה מתמשכת". ממש בשיא תפארתה ותפוצתה של תפיסה זו ושל המושג למידה שנלווה אליה, היא התנפצה בבת אחת עם מלחמת לבנון השנייה.

#### תחנה שלישית: 2006 עד 2012 – המשבר הגדול ואיבוד הביטחון העצמי

מלחמת לבנון השנייה הסתיימה בתחושת משבר בצבא. ההישגים בשדה הקרב היו לא מספקים. צה"ל שרק שנה קודם הצליח להביס את הטרור, לא הצליח לעמוד במשימות שהוגדרו לו. אחד המפקדים הבולטים במלחמה, חסיד נלהב של הגישה המערכתית, אדם בעל דמיון מפותח וחוש ספרותי עשיר, הרבה להמציא מושגים בכדי לתאר את המציאות ואת ההישג הנדרש. מושגים אלו צוטטו בהרחבה אחרי המלחמה כדוגמא לאובדן הדרך המקצועית של הצבא. לאחר המלחמה, הרמטכ"ל הנכנס, רב-אלוף אשכנזי, החל בתהליך "הבראה" של הצבא. התהליך כלל חזרה לבסיס, ביטול תפיסת ההפעלה, סגירת כל אזכור לנושא אמנות המערכה בצה"ל והקפדה יתרה על שימוש במושגים הלקוחים מהעולם הטקטי של תורת הקרב.

תהליך הבראה זה, שהיה מוצדק והכרחי לשעתו, החזיר את האמון בצה"ל ויצר יציבות ובהירות בין דרגי הפיקוד השונים, אך גם גרם לנזק אגבי. ההכרח לחזור לשיח של הדרג הטקטי צמצם והגביל את הלמידה של קהילת המפקדים בדרג האסטרטגי/מטכ"לי ללמידה טכנית מאוד של הרמה האופרטיבית. זו נמנעה משימוש בתהליכי למידה שעלולים להעלות ניחוח מערכתי כגון: הכורח בהבנת המציאות לצורך גיבוש האסטרטגיה הנכונה, החשיבות של הגדרת מערכת לצורך מימוש רעיון למערכה, הצורך בתהליך

מובנה של חשיבה ביקורתית, עיצוב כהליך דיאלקטי של הבנה-הקשָׁה (במובן "להקשות", "לייצר פרובלמטיזציה"), סיעור התהליך (הבנייה) וארגונו – כל אלה נדחקו מהשיח המקצועי הצבאי.

כך קרה שמושג תמים ואפוף ניחוחות של ילדות הפך למושג טעון המהול בניחוחות של פוסט מודרניזם. מושג המתייחס למתחים הגדולים בחשיבה הצבאית של הדרג המערכתי האסטרטגי: מתח בין הצורך בפשטות לבין המורכבות של המציאות האסטרטגית; מתח בין שפה פשוטה לבין ההכרח לתאר מציאות ייחודית והקשר ייחודי; מתח בין סיעור מוחות וחשיבה ביקורתית לבין סדר ארגון ומשמעת של התהליכים. המושג הפך למבחין בין שתי אוכלוסיות קצינים: השמרנים והמהפכנים. הפרדה זו, שאינה הכרחית, עלולה להביא להעדר הרחבת הידע הצבאי, המחקר והסקרנות.

#### תחנה רביעית: 2012 ואילך

התחנה שבה אנו מצויים כעת, שהיא הניסיון להחזיר את העקרונות התיאורטיים של תורת המערכה באופן מפוקח, מבוקר יותר ומעשי. מאחר שאנו נמצאים בעיצומו של התהליך, ההיסטוריה תשפוט את טיב המהלך ואת השפעותיו.

#### **תפיסת האש החדשה – אנטומיה של תהליך למידה**

תהליך הגיבוש של תפיסת האש החדשה היה תהליך של למידה ותכנון אסטרטגי הנוגע לבניין הכוח של עולם האש המערכתית והאסטרטגית של צה"ל. התהליך בוצע בהובלת חטיבת תוה"ד בין השנים 2013 עד סוף 2015. אקדים ואומר שהצגת הנושא כהליך למידה היא בדיעבד ובראייה לאחור. לתהליך היו שני שלבים: הראשון, טרום מערכת "צוק איתן" בקיץ 2014, שלב של ניסיון לבצע עבודת מטה רב זרועית בהובלת אגף המבצעים (להבדיל מעבודת מטה לבניין כוח זרועי); השני, לאחר מערכת "צוק איתן", תהליך למידה אחר, תכליתי ומשמעותי יותר.

בטרם נעמיק בתהליך לסיפור עצמו, ראוי שנגדיר שני מושגים שבהם נעשה שימוש: אסטרטגיה ותכנון אסטרטגי. מושגים חשובים כאשר דנים במטה

הכללי (המטכ"ל על פי הגדרתו הוא מפקדה אסטרטגית, והוא עוסק רבות בתכנון).

#### אסטרטגיה

אסטרטגיה היא מושג טעון ומרובה פרשנות. באופן כללי ניתן להגדירה כהתאמה מתמשכת של אמצעים למטרות ארוכות טווח. המורכבות של הסביבה האסטרטגית היא העובדה שנדרש להגדיר את המטרה. היא לא מתקבלת מהרמה הממונה באופן טכני ופשוט. לכן נדרש תהליך של הבנה ביקורתית של המציאות מתוך ההקשר. בהתאם לכך, יש להתאים את הכלים או להמציא כלים חדשים. בסביבה האסטרטגית מומלץ שלא להפעיל פתרונות מוכנים מראש, מבלי לבצע את ההתאמות הנדרשות, זאת מאחר שכל אירוע הוא ייחודי. ההקשר הרחב של האירועים חשוב מהעובדות המקומיות, ומשך הזמן הנדרש למימוש ההישג ולהבנת התוצאות הוא ארוך. מורכבות נוספת של הסביבה האסטרטגית שהיא האבחנה החשובה ביותר, היא מציאות השינוי המתמיד והקבוע. האסטרטג מצוי בתוך תהליך של שינוי, בכל רגע נתון הוא מקבל החלטות על בסיס עובדות ופרשנויותיהן שמקורן למעשה בעבר, בין אם עבר רחוק ובין אם עבר קרוב. המצביא מצוי במצב של פער קבוע בין המציאות לבין תפיסת המציאות כפי שהיא נתפסת בחושו. הבנת הפער הזה ותפקוד יעיל בתוכו הוא אסטרטגיה.

#### תכנון אסטרטגי (המכונה כיום בתוה"ד 'עיצוב')

המטה הכללי הוא המפקדה האסטרטגית. ככזו המפקדה אמורה לעסוק בתכנון אסטרטגי. תכנון זה שונה מתהליך התכנון הטכני המאפיין את הרמה הטקטית. השונות והמורכבות נובעות מהמאפיינים של הרמה האסטרטגית שהם:

- מורכבות: המערכות בסביבה האסטרטגית הינן מערכות מורכבות נעדרות גבולות, הזיקות וההקשרים קשים לאבחנה מהירה דרך חושי המצביא, ועל מנת להבין את המורכבות נדרשת השקעה מודעת של חשיבה ותהליכים מנטאליים המאפשרים זאת. בתנאי כמובן שקיימת יכולת אישית בסיסית לחשיבה מופשטת.
- שיהיו זמן: החלטות בסביבה האסטרטגית מגיעות לכדי השפעה על מציאות לאחר זמן רב, וההכרה בהשתנות המציאות גם היא אורכת זמן.



מנגד ובאותה עת, החיוויים של הסביבה הטקטית הינם מיידים ומגיעים במהירות לידיעת מקבל ההחלטות. תופעה זו של שיהוי ההבנה של ההתהוות האסטרטגית החשובה, לעומת זמינות הנתונים הטקטיים, עלולים להביא לכך שהדיון יהפוך להיות דיון טקטי בדברים הדחופים, שהגיעו למפקדה, ולא בדברים החשובים.

הקשר ייחודי: מאחר שהסביבה האסטרטגית מורכבת, ומאחר שהיא רחבת ממדים, וגם בשל ההיבט של שיהוי, קשה להבחין בתבניות בסביבה זו. בסביבה הטקטית חלק גדול מהחוכמה הוא להנחיל תבניות ידועות מראש על ההתהוות הטקטית. בסביבה האסטרטגית ניסיון לעשות שימוש בתבניות אלו יקשה על המתכנן וכשילו. לפיכך עדיף להניח כי כל אירוע הוא סינגולארי (גם אם מבחינה היסטורית פילוסופית אין הדבר נכון אמפירית).

התכנון האסטרטגי הוא תהליך שמביא למימוש רעיון אסטרטגי באמצעות פרקטיקה של ביצוע. את הרעיון האסטרטגי אנו מפקים בתהליך שאינו מוסדר פרוצדוראלית. אך את עיבודו אנו מבצעים דרך פרקטיקה טכנית – פרוצדורה. ככל שהסביבה עתירת משתנים שאינם ניתנים לתפיסה מלאה על ידי אדם אחד, המפקד נזקק למנגנון – מטה מיוחד. המטה מסייע למפקד להבין את המציאות. ואולם, התהליך של שיקוף המציאות בסביבה האסטרטגית אינו תהליך של גיבוש תמונת מצב רגילה כמו שמתבצע בסביבה הטקטית. ביצוע הערכת מצב, לכאורה טקטית, בסביבה האסטרטגית מעמיד את המצביא במבחן שאינו הוגן. הוא נדרש לקבל החלטה אסטרטגית בכלים של טקטיקה. במקרה כזה צפויה להתרחש תופעה של נטישת המפקד את המטה. המצביא נוטש את המטה כיוון שהוא מגיע למסקנה כי המטה אינו מסייע לו. הוא חוזר לסמוך רק על עצמו (אינטואיציה), ולעיתים יתייעץ עם קבוצת קצינים שעליה הוא סומך (לאו דווקא קציני מטה). תופעת נטישת המפקד את המטה מורגשת בעיקר בדרגי העבודה של המטה הכללי (אל"מים). תחושתם היא כי הרמטכ"ל אינו צריך אותם. הם עובדים קשה לעבד נתונים לתמונת מצב, והרמטכ"ל לא מתעניין בכך ומקיים תהליך אישי ללא קשר אליהם. שיא התסכול נסוב סביב דיון הקרוי "פורום חשיבה רמטכ"ל". שם תופעה זו חוזרת על עצמה באופן שיגרת למדי. הסיבה

לתופעה היא העתקת הפרוצדורה של הערכת המצב מהסביבה הטקטית ויישומה, ללא התאמות מספיקות, לסביבה האסטרטגית. רק לאחרונה, על רקע פיתוח הידע בקורס תא"לים, אנו מבינים את חשיבות תהליך העיצוב המקדים לתכנון. אנו צריכים תהליך של שיח, מְחָשָׁב, ויכוח, הצפת רעיונות ופסילתם, הכנסת חומרי ייחוס מעולם תוכן אחר לדיון ושימוש במספר רב של שיטות מחקר לצורך בחינת רעיונות חדשים. והחשוב ביותר, תהליך של התבוננות חיצונית והבנה של התהליך שאנו מקיימים. מעין מודעות לחשיבה שאנו מבצעים (חשיבה על חשיבה).

#### התפיסה החדשה – "רק נסדר כמה דברים"

העיסוק בתפיסת האש המטכ"לית החל ביוזמת אלוף יואב הר-אבן, ראש אמ"ץ דאז. הר-אבן הבין שמאז גיבוש התפיסה הקודמת השתנתה המציאות, ונדרש לכתוב מחדש את התפיסה. התפיסה שגובשה במהלך שנות ה-80 וסוכמה לקראת שנת 1994, אכן הביאה למהפכה בתחום הפעלת האש. זכור, התפיסה הכוינה בניין כוח במספר רכיבים שהיוו מהפכות טכנולוגיות בשעתן, בהן מערכות שליטה ובקרה מבוססות מחשב ומערכות איסוף מתקדם.

ההקשר שבו עוצבה התפיסה, והאתגר שלפתרונו היא כוונה, היה אתגר בלימת צבאות ערב הסדירים, מרובי פלטפורמות כבדות. ככזו איבדה התפיסה מהרלוונטיות עקב התפרקות צבאות במעגל העימות הראשון. בנוסף, התפתחו יכולות איסוף מתקדמות מבוססות יכולת עיבוד אותות ממוחשבת. גם מערכות הנשק התקדמו מאוד, והקפיצה הגדולה ביותר הייתה בתחום מערכות השליטה והבקרה.

הצורך היה ברור, ולאחר הפעלת האש במבצע "עמוד ענן" התבהר כי בפועל אנו מפעילים תפיסת אש אחרת וחדשה. התפיסה החדשה שהתבררה מהתבוננות במציאות, אפשר היה לסכם בשינויים הבאים: המטרות שנתקפו היו הרבה יותר מורכבות לתקיפה מהמטרות של התפיסה הקודמת; רוב המודיעין הגיע מהרמה המטכ"לית, ולא על בסיס איסוף בדרגי השדה כפי שתוכנן בתפיסה הקודמת; ורוב התקיפות בוצעו על ידי חיל האוויר, להבדיל

מהתבססות על תקיפות מדויקות של חימוש מדויק אורגני בדרגים המתמרנים.

לסיכום, היה ברור לנו שאנו מפעילים תפיסה חדשה שאינה כתובה וממוסדת. כפועל יוצא גם בניין הכוח שלנו נעדר תפיסה מסדרת מעודכנת. אמנם התפתחו לא מעט תפיסות זרועיות חדשות יחסית: אגף המודיעין פיתח את תפיסת הלוחמה מבוססת המודיעין (לוחמ"ם); חיל האוויר פיתח תפיסה שעיקרה הגדלה ניכרת של הספקי התקיפה האוויריים; אגף התקשוב פיתח תפיסה לגבי מרחב דיגיטלי צה"לי משותף (צה"ל רשת) ועוד. אך, כאמור, כל התפיסות פותחו בהובלת זרוע אחת או בתוך הזרוע.

הדיון הראשון שביצעתי בנושא היה מפתיע. היקף הפערים שהתגלו כבר בדיון הראשון היה גדול. אם נסכם את הפערים שהתגלו ניתן לסווגם לשלושה פערים מרכזיים:

- פערים טכניים/טכנולוגיים: בתהליך פותחו טכנולוגיות רבות לאיסוף, לתקיפה, ולשליטה ובקרה. המערכות פותחו על ידי זרועות האוויר והמודיעין ללא שיתוף זרוע היבשה וללא חיבור אחיד שתואם עם אגף התקשוב. נוצר מצב מורכב בו לצורך העברת מידע מאיסוף לתקיפה, נדרשו עשרות תחנות של חיבור בין מערכות מחשב. כל חיבור היה אלתור, ובמקרים רבים המטרה לא הגיעה מהצד האחד לצד השני. כמו כן הבעיה הייתה שלא ניתן היה לשלוט במטרות ש"נפלו" בדרך.

- פערי תהליך מבצעי: התגלה כי מפקדות הפעלת הכוח פיתחו שפה עצמאית פנימית שאינה משותפת לכולם. התגלה חוסר אמון בין המפקדות כך שכל מפקדה ייצרה תהליך פנימי שלה לתכנון מטרות, ובמעבר בין מפקדות כל מפקדה היא מתרגמת את המידע שהיא מקבלת לשפה המתאימה לה ולסטנדרט המקצועי המתאים לה.

- פער מקצועיות בתכנון האש: נחשף העדר מימוש נוהל הקרב בתהליך האש הפשוט והמוכר – הגדרת משימות תקיפה לאור הרעיון התחבולני של המפקד, תרגום המשימות ליעדי תקיפה ותכנון האיסוף למטרות בהתאם. להבדיל, נמצא כי במקביל לרעיון המבצעי או המטכ"לי ברמת המטה הכללי, שיקולי המשכיות ויעילות מאמץ האש היו גורם משמעותי בתהליך.

### רגע חושבים – אולי זה יותר עמוק מארגון וסידור

לאור הפערים שזוהו, ניתן היה לקיים את עבודת המטה כתהליך של פתרון הבעיות שהוצגו. אם יש בעיית פערים טכניים במעבר בין מערכות מחשב, נפתור את בעיית הגישור בין המערכות. אם יש בעיית תהליך מבצעי, נגדיר פרוצדורה חדשה ותו"ל מתאים. **אם יש בעיית מקצועיות, אין בעיה – נלמד את האנשים את התו"ל.**

הפיתוי לפעול בשיטה זו היה גדול. תהליך כזה הוא טכני, בירוקרטי ופרקטי. זוהי "שרברבות" של תהליך מבצעי, וכמו ב"שרברבות" מיד נעצור את הנזילה ונראה תוצאות. יתרון נוסף הוא שלא נדרש לשנות את המערכת ואת הארגון שלנו. השינוי קטן, התהליך פרודוקטיבי, וההישג בר מימוש. אך ככל שמעמיקים בנושא האש, מגלים שכך בדיוק נוצרה הבעיה שהובילה אותנו למצב הנוכחי. כך פעלנו בעבר, פתרנו בעיה מקומית ויצרנו בעיה מערכתית. לדוגמה: אם הייתה בעיה באיסוף בתחום מסוים, יצרנו מערכת הממקסמת את יכולת האיסוף בתחום זה, אך מערכת זו לא הייתה מחוברת לגורם התקיפה. הייתה בעיה בחיבור בין מערכות מחשב, לכן יצרנו מערכת מחשב לגישור בין מערכות. כך כל השתכללות מקומית יצרה מערכת מורכבת מאוד הכוללת ערב רב של תפיסות ושפות, גישות ולקוחות מבצעיים אחרים. מכאן המסקנה ברורה: נדרש לרדת לעומק הנושא וליצר תפיסה מטכ"לית מערכתית חדשה להפעלת האש שתהווה מצפן לשאר היכולות והטכנולוגיה המפותחות בזרועות שיתחברו אליה. מאמץ האש בעידן הנוכחי הוא מאמץ "אמצעי" (מחבר בין הזרועות) ומאמץ משותף (כל הזרועות שותפות להצלחה בתנאי שהפעולה מסונכרנת למטרה). זו לא שילוביות במובן אליו אנו רגילים, לפיו היא מצרף מושכל של יכולות שונות שהפעלת הכוח דואגת לסינרגיה ביניהן. מאמץ האש נדרש לבניית מרחב בין-זרועי משותף וקבוע ולרעיון מטכ"לי קושר אחד ברמת בנין הכוח.

לאחר מספר דיונים שתכליתם גיבוש מתודולוגיה לתהליך העדכון של התפיסה, חשבנו שיש לנו ביד מתודולוגיה טובה לעבודת המטה, ואת התהליך תכננו להציג למטה הכללי רק לצורך העדכון ולקבלת ברכת הדרך להתחלה. ההצגה התקבלה בהתנגדות חריפה. רוב הדוברים התנגדו לרעיון. הטענה המרכזית הייתה שעצם הכינוי "פרויקט" מדגיש עד כמה אין אנו רלוונטיים.

הרי נדרשת תפיסה חדשנית אחרת ואילו אנו רק משפרים את התפיסה הקיימת. ביקרות אחרת הייתה העובדה שתוה"ד מובילה תפיסה מבצעית של מפקדות הפעלת הכוח, במקום שהדבר יובל על ידי המפקדים עצמם. אם לצטט קצין בכיר במטכ"ל: "כך לא לומדים. לתת לרח"ט במטה לייצר עבורנו תפיסה אינה למידה של המטה הכללי. בכדי להשתנות אנו צריכים לעשות זאת בעצמנו ובהובלה אישית של הרמטכ"ל". כלומר, יש שתי אפשרויות או שזרוע תוביל למידה לבניין כוח, או שהרמטכ"ל יוביל אותה אישית. כך, לדידם של רוב אלופי המטה הכללי, דרגי המטה של המטכ"ל לא נועדו לייצר למידה. מנגד, דבקותם של אותם דרגי מטה בפרוצדורות של "עבודות מטה" לא מועילות, מייצרת את תופעת נטישת המטה עליה עמדנו קודם לכן. מאחר שהבנתי כי פורום מטכ"ל אינו מתכוון לבצע את הלמידה הזו בעצמו, נותרתי עם השאלה: איך מייצרים בדרג המטה תהליך למידה עבור המטה הכללי?

שאלות אלו ניקרו בראשי. בסיכומי של הדיון נותרתי עם שתי מסקנות: ראשית, יש לשנות את שם הפרויקט, ושנית, אסור שהתהליך יהיה עבודת מטה רגילה, קרי רצף של דיונים בנוכחות אגפי המטה הכללי (נציגים זוטרים בדרך כלל) וסיכומם בנייר מטה. אני צריך קבוצת למידה ותהליך אחר.

### **פיתוח התפיסה החדשה: שלב א' – "הבניית למידה הינה תהליך מתמשך"**

הבניית למידה היא תהליך דיאלקטי של בניית ידע על בסיס יצירת הנחות, הקשיה, הבנות חדשות, סינתזה, בחינה בחיכוך עם השטח (ניסוי) וחוזר חלילה. הבניית למידה אינה טעינת חומר על ידי קריאה או לימוד מקדים של חומר רקע – זהו תהליך מתמשך.

את תהליך העדכון של התפיסה התחלנו באופן הרגיל שבו מבצעים עבודת מטה בצה"ל – לימוד מקדים, תכנון גאנט של דיונים וסיכום. מהר מאוד ננטש מודל זה עבור מודל אחר: מיפוי הפערים וניסיון להגיע לבעיית השורש, ומחקר על בעיית השורש והפתרון הרצוי. בכל פעם שבוצעה העמקה על אחד מהפערים התגלו עוד נושאים שנדרש ללמוד עליהם בטרם ממשיכים כגון, מערכות נשק חדשות, תפיסות חדשות שהתגבשו במפקדות הפיקודים המרחביים, מערכת שו"ב חדשה ועוד.

תהליך זה עלול להתבדר, שכן ככל שמתקדמים מודעים ליותר נושאים הנדרשים ללמידה והתהליך מתארך ומסתבך.

#### העדפת מומחים על היררכיה

עבודת מטה רגילה במטה הכללי העוסקת בבניין כוח היא רצף של דיונים סוציאליים שבהם כל אגף במטה הכללי שולח נציג לדיון, כזכור בדרך כלל זוטר. בפועל, מי שקובע מי ישתתף הוא ראש הלשכה המזמן את הדיון. החל מיום ד' (לוחות זמנים בצה"ל מסוכמים סופית בערב יום ה' לשבוע העוקב) מתחיל משא ומתן בין הלשכות השונות של התא"לים: מי יגיע לדיון. מלחמת לוחות הזמנים (לו"ז) היא מלחמת פשרות בין לו"ז "מתנגש". ובסופו של דבר, היא מלחמה על דרגות המשתתפים ובכירותם ולא על העומק המקצועי וההתמחות שהם מביאים לדיון. בסוף הפשרות מגיעה קבוצה של נציגים שברוב המקרים אינה תורמת לדיון, אך מחייבת את הגוף שהשתתף לתוצאות הדיון (הרי הוא היה שותף). באמת-באמת, כך לא מקיימים תהליך למידה! אין מומחים, אין חקירה, אלא יש נציגויות – "כמות על חשבון איכות".

אנו החלטנו ללכת על כיוון אחר: קבוצת מומחים קטנה וקבועה עם נציגים משתנים לאור הצורך והעניין. קבוצת המומחים כללה מספר קטן של אנשים, דרגתם אינה חשובה, רק מומחיותם. היו בקבוצה טכנולוג, היסטוריון, מנתח מערכות, ואנשי אוויר, תקשוב ואש.

#### חלוקה לצוותי משנה – צוות אחד או צוותי משנה נושאים

אחת הפרקטיקות האפקטיביות ביותר בעבודת מטה במטה הכללי היא חלוקה לצוותי משנה של צוות ראשי. כל צוות קיבל חלק מהמשימה. גם במקרה שלנו ביצענו חלוקה כזו לשלושה צוותים בהתאם לסוג המטרות לתקיפה: צוות שעסק במטרות חדשות, צוות שעסק במטרות מתוכננות מראש, וצוות שעסק במטרות הנדרשות לסייע לכוח המתמרן. סוג זה של פרקטיקה הוא אפקטיבי שכן הוא מביא חומר כתוב רב ובמהירות. עם זאת, חסרונו הגדול הוא בהעדר החיבור לרצף השלם של העבודה ולרעיון מרכזי אחד. בשלב הראשון של הלמידה בפיתוח התפיסה החדשה נהגנו כך, וזו גם

התוצאה שקיבלנו. שלוש עבודות שונות עם מסקנות פרקטיות רבות שאינן מחוברות לרעיון חדש שלם.

סיכום ביניים – עד "צוק איתן" התקיימה הלמידה באופן מפוזר מאוד – רעיונות רבים, הרבה פתרונות קטנים ושלושה קבצי המלצות שאינם מחוברים לרעיון אחד. והרבה כמות עם מעט איכות, על אף ההבנה שזו בעצם הבעיה – כמות ולא איכות. ההבנה הזו הפכה לתודעה רק לאחר "צוק איתן".

### **פיתוח התפיסה החדשה: שלב ב' – תחקיר מבצע "צוק איתן" – "אנחנו בהיסט"**

תחקיר צוק איתן היה מיוחד בשני מובנים. הראשון, הוא תחקיר שהתקיים במקביל לביצוע המבצע. את המשימה לתחקור מאמץ האש קיבלתי מראש אמ"ץ ביום פתיחת המבצע. כולנו חשבנו באותו יום שמדובר ב"עמוד ענן 2", כלומר, מבצע אש של שמונה יממות. המובן השני של ייחודו הוא בכך שהוא בוצע על ידי האנשים שנשאו באחריות תוך כדי המבצע. כל מי שתחקר היה מומחה בתחומו שפעל תוך כדי המבצע לשפר את התהליכים.

מבלי לפרט את ממצאי התחקיר, אביא רק מהמסקנות הרלוונטיות שהובילו לשינוי המשמעותי בתפיסה החדשה.

- 1) התשומות הרבות שהשקיעה המערכת בשנים האחרונות בשיפור יעילותה בכלל, וביעילות הפעלת האש בפרט, הוציאה אותנו מהאיזון בהיבט שבין יעילות לבין מועילות. "מכונה" שבנויה לפעולה היעילה ביותר, צריכה גם מנגנונים בולמים ומאזנים שידעו להעדיף את שיקולי המועילות, כמו מידת התרומה המבצעית של תקיפת מטרה מסוימת ביחס לאחרת.
- 2) המדד המוביל של המפקדים בפיקוד לבחינת מנגנון התקיפה הזה היה יעילותו. כל המטרות עמדו כמובן ברף מחמיר של חוקיות התקיפה בהיבטי הדין הבינלאומי ובצורך המבצעי לתקיפתן, ועם זאת נוצרה "אווירה של יעילות" (ולא בהכרח מועילות) בשדרת הפיקוד, החל ברמות הפיקוד הבכירות ביותר. הסיבה לכך מורכבת יותר מהאופן בו העניין מוצג כאן, והיא נותחה באחד מתחקירי "צוק איתן".
- 3) פערי הבנה ותפיסה של סמכות ואחריות בין המפקד המרחבי למפקד האווירי הביאו לקונפליקטים הנוגעים לשיקולים מבצעיים בתקיפת

המטרות, על אף ההגדרות הנהוגות לפיהן המפקד האחראי הוא מפקד הפיקוד המרחבי. חיל האוויר תופס את אחריותו באופן מרחיב, ועל כן יש קושי לייצר תפיסה קוהרנטית ביחס להפעלת האש.

(4) חוסר יכולת לרכז מאמץ מול ההישג הנדרש בתא שטח נתון, בשל "חלוקת אמצעים סוציאלית" של מאמץ האש. בתנאים כאלו יש קושי לייצר מבני פו"ש ייעודיים להפעלת האש בריכוז מאמץ ותחת מפקדה משימתית לנושא האש בגזרה נתונה. ההעדפה לחלוקה שוויונית יעילה פעמים רבות, אך גורמי התקיפה השונים אינם מסונכרנים באותו מרחב פעולה.

#### **פיתוח התפיסה החדשה: שלב ג' – שינוי הגישה**

**איכות במרכז** – אמרנו איכות גם קודם, אבל פה היה צריך שינוי שיחייב את האיכות בתוך התהליך המכאני, משמע – הכוונת בנין כוח אחרת. הרעיון היה להטמיע בתוך מערכות השליטה והבקרה את האיכות, הן על ידי חיוב בקיום תהליך איכותי, הן על ידי יצירת תעדוף של מטרות. במילים אחרות, לא מספיק לדבר על איכות ולבנות כוח המייצר כמות. הטמעת איכות בבסיס בנין הכוח באש תביא לכך שהכמות לא תדרוס את האיכות. מספר דוגמאות להמחשה:

- הבניית מנגנון כריית מידע בתוך מערכות השו"ב הממוחשבות שיאפשר למפקד לקבל תמונה של איכות המטרות הנתקפות ולא רק כמותן.
- הגדרת חשיבות לימוד תמונת מצב האויב לעומקה, ולא רק תמונת המטרות.
- יצירת מערכת שתאפשר משוב לאפקטיביות הפעולה.
- שינוי במערכת השו"ב המרכזית שיחייב תהליך ניתוח נכון של הרעיון המבצעי לתוכנית אש מועילה (המערכת מחייבת תהליך מקצועי – תחבולה – משימות תקיפה – יעדים – מטרות לתקיפה).
- המרחביות כגישה ראשית** – הגיאוגרפיה מסדרת את מרחב הלחימה, גם בהקשר האש. על מנת למצות טוב יותר את האמצעים אנו חייבים לחשוב על כלל גורמי האש והאיסוף כגורמים מרחביים שהפעלתם נתונה ואפשרית על ידי כלל המפקדים המצויים בשטח בתלות לעניין שלהם. באופן זה נאפשר



ריכוזי מאמץ וגמישות וכן הקצאת משאבים יעילה. לצד גישה זו קיימת הגישה הנושאת. בין שתי הגישות מתקיים מתח ניגודי משלים, אך כאשר אנו רוצים להכווין את בניין הכוח צריך לקבל החלטה: מהי הגישה המובילה. המסקנה מ"צוק איתן" הייתה שצריך לשנות תפיסה. בעבר, תחת הרעיון של הפעלת האש, נהגנו להקצות אמצעי אש אורגניים למפקדים, ואלה התרגלו לראות באמצעי האש שתחת פיקודם חלק מהארגון לקרב. רעיון זה, בעידן של לחימה כנגד אנשים בסביבה אזרחית צפופה, אינו ניתן עוד למימוש. הוא יקר מדי ולא יעיל. באמצעות מערכות השו"ב והאינטרנט המבצעי ניתן היום לאפשר איכויות אורגניות מאש ואיסוף מרחבי. החלטה להרחיב את בניין הכוח האורגני לא תאפשר הפעלה מרחבית. לעומת זאת, בניית יכולת מרחבית תאפשר הפעלת אש בצורה זריזה וגמישה ובתפוצה רחבה. ב"צוק איתן" היה ניסיון להפעיל גישה אורגנית שהקשתה מאוד על ריכוזי המאמץ והאפקטיביות.

ביחס לתהליך עיצוב התפיסה, בשלב זה שינינו את שיטת הלימוד שלנו: לא עוד רצף דיונים, אלא התכנסות מומחים סביב סוגיות שעלו מתחקיר "צוק איתן", ומימוש לקחי המבצע ישירות לתוך התפיסה החדשה. זכינו למעבדת ניסוי קרב אמתית והשתמשנו בה לצורך תיקוף התפיסה ושינוייה.

#### **מה למדנו מהתהליך על למידה במטה הכללי**

1) **פיקוד מרחבי או זרוע יכולים להוביל תהליך למידה באופן יעיל יותר מהאופן שבו הדבר אפשרי במטה הכללי** – הארגון של זרועות ואגפים נוח יותר לתהליכים כאלה, מרכזיות העיסוק של הגופים האלה סביב תחום תוכן אחד מרכזי מאפשרת מיקוד תהליך למידה וכינוסו, והסמכות הפיקודית של מפקד הגוף מסייעת באופן כללי לתהליכים טובים יותר. לעומת זאת, המטה הכללי מורכב יותר – הוא מורכב מאותם אגפים וזרועות המקיימים תהליכי למידה (כאמור לעיל). תהליכים אלו יופרעו לכאורה על ידי למידה של המטה הכללי. בכדי לייצר במטה הכללי למידה המערבת את "המטה" צריך שינוי – שינוי ארגוני, שינוי באופן החשיבה שלנו על למידה, אבחנה בין עבודת מטה רגילה לתהליך למידה, וגיבוש תפיסה. המצב הרצוי הוא שהמטה הכללי, בראשות הרמטכ"ל, יוביל

תהליכי למידה ומחקר. שאיפה זו אינו פרקטית. לפיכך, לצורך מימוש תהליכי למידה מטכ"ליים, נדרש גוף ייעודי, איכותי ועל-זרועי, המורכב מנציגים בעלי שם ומעמד באגפים ובזרועות, וסמוך לשולחנו של הרמטכ"ל.

**2) חשיבותם של ניסויים תפיסתיים וביקורת – ללא התנסות "צוק איתן"**

היינו ממשיכים בנתיב הקודם והיינו מגבשים תפיסה שאינה טובה. תהליך גיבוש התפיסות לבניין כוח שלנו אינו טוב. רק הלחימה הביאה אותנו לתודעת היסט, והמסקנה המתבקשת היא לייצר תהליך המאפשר מבחן כזה גם ללא לחימה. בעבר הוקמה לצורך תפקיד זה המעבדה התפיסתית של צה"ל. במובן זה, המעבדה כשלה במשימתה. היא אומנם ביצעה סימולציות ואף כתבה ניירות שכותרתם "תפיסה", אך הם מעולם לא אומצו באופן רשמי. אי אפשר לייצר תפיסת בניין כוח והפעלתו במסגרת עבודות מטה זוטרות יחסית לצד עבודת המטה הכללי. תפיסות כאלה חייבות להיות תוצר של תהליך למידה אינטגרטיבי של המטה הכללי, ואכן מדובר באירועים נדירים. לרוב נעדיף לפתור את הבעיה על ידי הקמת גוף מטה אחראי לנושא. גוף אחר במטה הכללי המבצע מחקרי תיקוף לתפיסות הוא המרכז לניתוח מערכות באג"ת (אג"ת מנת"ם). גוף זה עושה שימוש בכלים אנליטיים לבחינת אפקטיביות מערכת נשק בתוך מכלול תפיסתי שלם, אך בדרך כלל אינו מבצע בחינה ביקורתית של תפיסה שלמה. עובדה מפתיעה היא שלהבדיל מתוצרי המעבדה התפיסתית, לתוצרי מנת"ם יש מקום של כבוד בקהילה האסטרטגית של המטה הכללי. הנושא מפתיע שכן היינו מצפים שאסטרטגים יתנו מקום של בכירות לתפיסות הוליסטיות מבוססות מחקר תיאורטי על פני מחקר אנליטי כמותני. יש לציין שההבדל בהתייחסות לשני גופי המחקר אינה משנה בהקשר השימוש הפרקטי בתוצרים שלהם. שניהם לא משפיעים על הלמידה במטה הכללי, וההתייחסות לממצאיהם תלויה בעמדת המוצא של המצביא העושה בהם שימוש.

### **סיכום ומסקנות**

המטה הכללי נדרש לסגל הרגלים של למידה מערכתית, שיאפשרו לו להיות אפקטיבי כארגון לומד. בעידן זה, יותר מתמיד, לא ניתן להסתפק בהעתקה

מצבאות אחרים או בהסתגלות טקטית בלבד. את התחנה הרביעית שאותה הגדרנו במסע הלמידה הצה"לי, אנו מעצבים היום.

הכוונת בנין הכוח ברמה הבין-זרועית על ידי גוף באמ"ץ היא אפשרית, אך היא מנוגדת לדרך שבה מאורגנת המערכת המוסדית בצה"ל. לפיכך נדרשת התארגנות ייחודית ומתודולוגיה ייחודית של למידה.

בעולם רב-זרועי, בצבא המתיימר לעבוד באופן משולב, תהליך למידה רב-זרועי כההליך מקדים לייצור תפיסה חדשה הוא נדרש וחיוני.

תהליך בחינה ביקורתי של התפיסה חשוב יותר מגיבוש התפיסה. הנגדה על ידי חיכוך כפי שיצר מבצע "צוק איתן", לתפיסה החדשה. בהעדר מענה מוסדי מוסכם להנגדה ובחינה שכזו קבוצת הלמידה נדרשת לבצעו בעצמה.

קיים צורך בקבוצות מחקר ולמידה באמ"ץ המאפשרות חקירה מערכתית ולמידה להכוונת בניין הכוח. קבוצות מסוג זה ניתן למסד על בסיס הקמת ארגון ייעודי לנושא התפיסות. אם הוא יאורגן כגוף על-זרועי של קצינים בכירים, אולי יאפשר לנו התהליך ליזום השתנות נדרשת בטרם ייכפה עלינו הדבר על ידי מלחמה או על ידי גוף חיצוני לצבא. כזכור, מאחר שתהליך הלמידה במטה הכללי הוא מעין "שחייה כנגד הזרם", כל תהליך או התארגנות חדשים יידרשו להיות חזקים דיים על מנת להתקדם במעלה הזרם.

לסיכום, למידה היא שינוי והיא פרידה מאמונות ישנות ומהרגלים מוכרים. רק תהליך משמעותי יאפשר השתנות שכזו. רק תהליך שהמפקדים מעורבים בו מבחינה רגשית ומנטאלית יהיה תהליך שיביא לשינוי. אם לא יהיה תהליך כזה ברמה הבין-זרועית והעל-זרועית בצה"ל ואם בכל זרוע תתקיים למידה מבודדת מהקשר צה"לי רחב, ייווצר מצב שבו זרוע אחת תשתנה באופן לא מתואם עם השינוי הנדרש מהזרועות או מהגופים האחרים. סופו של שינוי כזה שיביא לכאוס או יידחה כיוון שאינו "משתלב במכונה". מכאן חיוניותה של הלמידה במטה הכללי. רק הלמידה הנובעת מהמקום המרכזי שבין הזרועות ומהמקום הבכיר שמעל הזרועות, תביא לתהליך אפקטיבי יותר של בניין הכוח.