



תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר¹



גנרל דווייט אייזנהאואר | "בהכנות למערכה
תמיד התברר לי שהתוכניות הן חסרות ערך, אך
אי־אפשר לוותר על התכנון"

סא"ל (מיל') אילן בר
יועץ אסטרטגי



מקורותיו של ביצוע לקוי טבועים יותר מכול בתכנון שגוי. בתורת הלחימה של צה"ל אין הבדל מהותי בין תהליך נוהל הקרב (התכנון) לתהליך הערכת המצב (קבלת החלטות). אפשר שזו אחת הסיבות לכישלוננו במלחמת לבנון השנייה

מבוא

במשך זמן רב חיפשתי את מקורותיו של ביצוע לקוי ואת הקשר שבינו לתכנון שליווה אותו. קשה היה לי לקבל טענות כמו "התכנון מושלם, אך הביצוע היה גרוע" או "הוא הצליח רק בגלל כושר האלתור המדהים שלו". באופן טבעי, מאחר שעסקתי בתכנון בכלל ובתכנון אסטרטגיה צבאית בפרט היה לי קל יותר להתחבר לקביעתו של סון טסו ש"המצביא הזוכה במערכה מחשב חשבונות הרבה בסתר מקדשו קודם שניטש הקרב. המצביא המפסיד בקרב מחשב אך חשבונות מעטים קודם לכן". לכך הוא מוסיף וקובע: "חשבונות מרובים מביאים לידי ניצחון, חשבונות מועטים מביאים לידי תבוסה. מקום שאין בו חשבונות כלל, על אחת כמה וכמה!" ולבסוף הוא מסכם "בשימי לב לנקודה זו יכול אני לראות מי עתיד לנצח ומי עתיד להפסיד".²

אך לצד הקביעה הזאת מצאתי אמירות נוספות כגון אמרתו הידועה של המצביא האמריקני (ולימים הנשיא) אייזנהאואר: "בהכנות למערכה תמיד התברר לי שהתוכניות הן חסרות ערך, אך אי-אפשר לוותר על התכנון".³

וישנן עוד דוגמאות להיגדים המטילים ספק בתקפותו של תכנון נוכח מציאות שמשתנה ללא הרף. להיגדים האלה יש להוסיף את הניסיון המצטבר מתכנונים בכלל ומתכנונים צבאיים בפרט שממנו עולה שהתכנון - ברוב המקרים - הוא לא יותר מאשר "בסיס לשינויים". ניסוח מעט שונה של המסקנה הזאת הוא שהתכנון, לכל היותר, מביא את הצבא לנקודת הפתיחה של המערכה, וכל מה שקורה מאותה הנקודה ואילך הוא בלתי צפוי ולכן לא ניתן לתכנון. "כל תוכנית מבצעית עומדת בוודאות במבחן רק עד המפגש הראשון עם המאמץ העיקרי של האויב", נהג לומר ראש המטה הכללי הגרמני פלדמרשל הלמוט פון מולטקה.⁴ ואם לא די בכל אלה, הרי תורת הפיקוד והשליטה הרשמית של צה"ל קובעת שאין צורך לתכנן מעבר לשלב הראשון של המערכה, שכן השלבים המאוחרים יותר יהיו בלאו הכי שונים מהתכנון.

התיאוריות האלה מחזקות לכאורה את האמונה שקיימת אצל רבים שלא ניתן לתכנן מהלך במציאות כזאת ובאמת להצליח לקבוע ולהכתיב את מהלך העניינים. אך יותר מכול היה לי קשה להסכים עם אלה שטענו כי המסקנה המתבקשת מכל מה שנאמר עד כה היא ש"אין כל תועלת בתכנון" או עם אלה הטוענים ש"כוח צבאי צריך לבנות יכולות גנריות ולהפעילן בהתאם לסיטואציה שתיווצר בזמן אמת".

שאלת הקשר שבין הביצוע הלקוי לתכנון הטרידה את מחשבותיי במשך זמן רב, עד שהצלחתי לגבש תיאוריה שיכולה לסייע לנו להבין את מקורות הליקויים שבתכנון ואת תרומתם לביצוע לקוי. נראה כי ככל שהמתכננים מבינים פחות את הסיבה הדינמית, את הקשיים של מקבל ההחלטות בזמן אמת ואת הקשיים בקבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות, כך הם נוטים לבצע יותר טעויות בתהליך התכנון, ולכל טעות יש מחיר יקר יותר ויותר הוצאת התכנון אל הפועל. מחיר הטעויות האלה הופך משמעותי יותר ויותר ככל שמתקרבים להיבטים אסטרטגיים ומתרחקים מארגון הפרטים לביצוע (המרכיב הבסיסי של התכנון), אם כי התברר לי שהטעויות מתרחשות גם

ברמה הנמוכה ביותר של ארגון הפרטים. תובנה נוספת שאלה הגעתי היא שמחיר הטעויות גדל ככל שהמציאות שבה נדרש לפעול היא דינמית ומשתנה יותר וככל שחוסר הוודאות גדל. כמו כן התברר לי שמחיר הטעויות הופך להיות קריטי ככל שהתכנון עוסק בארגונים גדולים ומורכבים יותר.

המציאות בכלל והמציאות בשדה הקרב בפרט - כפי שעולה מהמאמר הזה - היא דינמית, רוויית חוסר ודאות ומייצרת חיכוך נגד כל כוח הפועל בתוכה. במאמר הזה אני טובע את המושג "תאוצת השינוי" הקובע שקצב השינויים בכלל ובשדה הקרב בפרט הולך וגדל עם התפתחות האנושות. חוסר הוודאות והדינמיות הטבועים במציאות ועימם תאוצת השינוי ההולכת ומתגברת מעצימים את מחירן של ההחלטות השגויות בשדה הקרב. נוסף על כך אני טוען שבניגוד לתפיסה השגורה - דווקא תכנון מדוקדק וארוך טווח הופך להיות קריטי להצלחת המפקד בהשגת משימתו במציאות כזאת. כדי להסביר זאת אראה כיצד מקבל ההחלטות (המפקד) אינו יכול להסתפק בהחלטה אחת, אלא הוא יידרש לסדרה של החלטות שיתקבלו רק בזמן אמת. אפרט את האתגרים העומדים בפני המפקד כאשר הוא נדרש להשיג את משימתו במציאות כזאת ולבסוף אבחן את הטעויות השגורות בתכנון ואת משמעותן על תוצאות הביצוע.

החיכוך, חוסר הוודאות ותאוצת המציאות בשדה הקרב

היה זה קרל פון קלאוזביץ שתיאר היטב את הדינמיות בשדה הקרב באמצעות המושג "חיכוך". קלאוזביץ כותב ש"המלחמה היא כפעילות בסביבה מכבידה. תנועה שעושים באוויר בקלות - קשה לעשותה במים".⁵ קלאוזביץ שאב את המושג "חיכוך" מעולם המכניקה והעביר אותו לעולם המלחמה. הוא הסביר שהמלחמה היא פעולה אנושית וכי כל רכיביה מושפעים מהחולשות האנושיות, וזהו המקור העיקרי לחיכוך.

החיכוך הוא אחד הרעיונות והמושגים החשובים ביותר בהבנת שדה הקרב ותופעת המלחמה, אך אין בו כדי להסביר את כלל המאפיינים של המציאות הדינמית בשדה הקרב.

אומנם האדם הוא העושה את המלחמה ואחראי לרבים ממאפייניה, אך חשוב להבין שלמלחמה יש מאפיינים רבים של מערכות מורכבות, שבהן האדם אינו הגורם הדומיננטי ביותר. מערכות מורכבות - בלי להיכנס לתיאוריות המורכבות שבתחום הזה - מתאפיינות לרוב באי-סוף התרחשויות היוצרות במערכת כולה דינמיות גבוהה, מורכבות וחוסר ודאות. תיאוריות מדעיות חדשות בתחום הזה מדגישות את חוסר הוודאות ואת הדינמיות של המציאות. מדובר בתיאוריות כגון תיאוריית הכאוס, תיאוריית אי-הליניאריות תיאוריית המורכבות, תיאוריית הרשתות והמערכות המורכבות ועוד. רעיון חדש בתחום המערכות המורכבות, ובייחוד אלה הכוללות מעורבות אנושית רבה, נקרא "תאוצת המציאות".

המשמעות של "תאוצת מציאות" היא התגברות קצב השינויים במציאות. יהיה זה נכון לומר שאחד המאפיינים המרכזיים ביותר של 100 השנים



האחרונות הוא התגברותה של אותה "תאוצת המציאות". אם בעבר הרחוק קצב השינויים בעולם היה מוכתב על פי קצב השינויים של איתני הטבע ועל פי קצב השינויים הדרוויניסטי, הרי הופעתו של האדם המודרני הגבירה את קצב השינויים באופן משמעותי, ולא בהכרח לטובה. אומנם גם לפני המאות ה-19 וה-20 חווה עולמנו שינויים רבים, אך קצב התרחשותם של האירועים המשמעותיים מחוללי השינויים החדים היה קטן משמעותית מקצב התרחשותם בעולמנו ב-200 השנים האחרונות וכיום. ארגונים רבים, ובהם מדינות, צבאות, חברות עסקיות וגם אנשים פרטיים מנסים כולם להתמודד עם התופעה הזאת של תאוצת המציאות. הקצב שלה מושפע מגורמים רבים ובראשם הטכנולוגיה. מדובר בטכנולוגיה שקיצרה משמעותית את היכולת לנוע ולשנע סחורות על פני הגלובוס, בטכנולוגיה המאפשרת להעביר מידע מהר ובאופן מדויק ממקום למקום ואף בטכנולוגיה המסייעת בקבלת החלטות במהירות רבה יותר.

ההאצה בקצב השינויים תנבע, בין היתר, מכניסתן המואצת לשירות של מערכות רובוטיות שיאפשרו לבצע פעולות מהר יותר, מדויק יותר וחסכוני יותר



העולם הצבאי התאפיין מאז ומתמיד בקצב שינויים גבוה, אך גם שם ניתן לראות התגברות של ממש בתאוצת המציאות במאה האחרונה. ההתגברות הזאת של תאוצת המציאות בשדה הקרב נובעת גם היא מקצב התפתחותן של טכנולוגיות חדשות המשנות במהירות את אופיו של שדה הקרב ומחייבות את הצבאות לשינוי מתמיד. תאוצת המציאות תאפיין את כל מלחמות העתיד, והקצב שלה רק ילך ויגבר. ההאצה בקצב השינויים תנבע מכניסתן המואצת לשירות של מערכות רובוטיות שיאפשרו לבצע פעולות מהר יותר, מדויק יותר וחסכוני יותר, מפיתוחן של יכולות שינוע חדשות שיאפשרו לשנע ציוד, אנרגיה וכוחות ממקום למקום במהירות רבה יותר, מיכולת הולכת ומתקדמת להעברת מידע ולשיתוף מידע ומיכולתן ההולכת ומתפתחת של המערכות הממוחשבות המשולבות בתהליכי הניתוח וקבלת ההחלטות.

הבעיה: קבלת החלטות דינמית

הדינמיות, החיכוך, חוסר הוודאות וכמובן תאוצת המציאות הופכים את מקבל החלטות בשדה הקרב - המפקד - לדמות המפתח בכל מערכה צבאית. זווית מעניינת על הקשר שבין מקבל החלטות לאתגרים שאיתם הוא נדרש להתמודד בשדה הקרב מציגים שני חוקרים נורווגים - בירון בקן וטורי ומרק - מהמכון למנהיגות צבאית ולמחקר צבאי בנורווגיה.⁶ הם מכנים את הסיטואציה הזאת "בעיית ההחלטה הדינמית" (Dynamic decision problem). אומנם מחקרם עוסק בתכנון בניין הכוח הצבאי, אך קביעות היסוד שלו בנוגע ל"בעיית ההחלטה הדינמית" מתאימות גם לניהול קרב. הקביעה הראשונה שלהם היא שהשגת יעדים במציאות דינמית ובתנאים של חוסר ודאות דורשת סדרת החלטות ולא החלטה אחת. אין זה משנה עד כמה תהיה ההחלטה מפורטת ועד כמה ניחן המפקד ביכולת לראות למרחקים, במציאות כזאת הוא יידרש לקבל החלטות רבות בזו אחר זו לאור המציאות המשתנה. לדוגמה, המפקד יכול להחליט שהוא רוצה לנהל קרב

הגנה, אך לאחר מכן הוא יהיה חייב להמשיך לקבל החלטות ליישום תוכנית ההגנה. למשל, הוא יצטרך להחליט האם ומתי להסיג את מערך האבטחה לתוך מערך האחזקה, האם ומתי לוותר על שטחי מפתח למען חיזוק ההגנה על השטחים החיוניים, מתי לפתוח באש על כוחות האויב הנכנסים לשטח ההשמדה וכמובן הוא לא יוכל להימנע מההחלטות הנדרשות להפעלת המערך הלוגיסטי שיתמוך במאמצי ההגנה. ככל שרמת הפיקוד גבוהה יותר, כך ההחלטות הופכות למורכבות יותר ויותר באופן שרק מעצים את הצורך בסדרה של הרבה החלטות.

הקביעה השנייה היא שההחלטות כולן חייבות ויכולות להתקבל רק בזמן אמת. מובן שאין הן יכולות להתקבל מאוחר מדי, אך גם אין הן יכולות להתקבל מוקדם מדי, שכן המציאות עלולה להשתנות עד ליישום - מה שיהפוך את ההחלטה לבלתי רלוונטית או אף לשגויה נוכח המציאות החדשה. לדוגמה, ההחלטה על הפעלת העתודה יכולה להתקבל אך ורק כאשר התנאים לכך יהיו מתאימים: יאותר המאמץ העיקרי של האויב, שטחי המפתח הנדרשים להתקפת-הנגד יהיו בשליטה, כוח העתודה ערוך ומוכן באופן מספק ועוד. אומנם עד לנקודת ההחלטה על הטלת העתודה יחשבו מפקדים רבים על התנאים שבהם הם יידרשו לעשות זאת, אבל עצם ההחלטה להטילה תוכל להתקבל רק בזמן אמת, כאשר המציאות תאפשר ותכתוב זאת, ולא רגע אחד לפני כן.

הקביעה השלישית של בירון בקן וטורי ומרק היא שקיימת תלות פנימית והדדית בין כל ההחלטות. כל החלטה מושפעת מרעותה. ההשפעות ההדדיות הן רב-ממדיות: הן משפיעות על הסוגיה שבה נדרש להחליט, הן משפיעות על ההחלטה עצמה וכמובן הן משפיעות על תוצאות ההחלטה. ההשפעה של ההחלטות המוקדמות יותר על ההחלטות המאוחרות ברורה: אם התקבלה החלטה מסוימת, הרי שההחלטות הבאות אחריה חייבות להתחשב בהחלטה הקודמת שהתקבלה ובשינוי המציאות שהתרחש בעקבותיה. אך גם החלטות שלעיתים יכולות להיחשב לנפרדות עלולות להשפיע באופן מהותי זו על זו. לדוגמה: החלטה המצמצמת מהותית את כוח החי"ר במערך ההגנה קובעת למעשה שההגנה תהיה ניידת ולא קבועה. החלטה כזאת תהפוך ללא רלוונטיים את מוצבי ההגנה שבמרחב האחזקה, שנבנו בהתאם לתפיסה של הגנה ניידת וקבועה. יתר על כן, המוצבים שניטלו מהם רוב כוחות הרגלים שלהם עלולים להפריע ליישומה של ההגנה הניידת המתחייבת מהאיוון השונה בין החי"ר לכוחות המשוריינים (כפי שקרה בעת הניסיון ליישם את תוכנית "שובך יוני" בקו בר-לב עם פרוץ מלחמת יום הכיפורים).

הקביעה הרביעית היא שקיימות השתנות מתמשכת של הבעיות באופן בלתי תלוי בהחלטות שמתקבלות. משמעות הדבר היא שהמציאות ואיתה הבעיות והאתגרים המבצעיים ישתנו גם אם לא תתקבל שום החלטה או לא תתבצע כל פעולה. מכיוון שאנחנו עוסקים במערכת דינמית במיוחד, תמשיך המציאות להשתנות מכוח אירועים קודמים ומכוח גורמים אחרים, ולא תמיד תגיב כצפוי להתנהגות או להחלטה כזו או אחרת. האמרה "גם אי-החלטה היא החלטה" משקפת היטב את ההבנה הזאת.

קשיי הפיקוד במציאות דינמית

השינויים המהירים וחוסר הוודאות מקשים מאוד על יכולתו של המפקד הבכיר לקבל החלטות בזמן אמת. מדובר בחמישה סוגי קשיים:

- 1. המפקד (ומטהו) מתקשים ליהות את המגמות הנוצרות בתוך המערכת.** מאחר שהמציאות מורכבת משפע של אירועים שמתרחשים במישורים רבים, אי-אפשר למעשה להבחין בכולם, לנתחם ולזהות את המגמות המתפתחות במהירות בתוך המערכת. היקפי המידע שיש לנטר במציאות של שדה קרב הם אדירים: כוחותינו, הקרקע, מצב האוכלוסייה, מדיניות



הקרב באינקרמן (1854) בין הבריטים והצרפתים לבין הרוסים במסגרת מלחמת קרים. הקרב שניטש בערפל והתנהל מתוך אנדרלמוסיה מלאה ידוע בשם "קרב החיילים" | מאחר שהמציאות מורכבת משפע של אירועים שמתרחשים במישורים רבים, אי־אפשר למעשה להבחין בכולם, לנתחם ולזהות את המגמות המתפתחות במהירות בתוך המערכת

השפעה מצטברת או מאגברת מהותית על הניצחון הכולל, ניתן להבין את הנטייה הטבעית של גנרלים לנסות לצמצם ככל הניתן את חוסר הוודאות הזה באמצעות נהלים, כללים, אישורים דיווחים איך־סופיים וכו'. זאת אף שהתפיסה של פיקוד מוכוון משימה, שאומצה בצבאות רבים בעולם וגם בצה"ל,⁹ מניחה שלרמה גבוהה אין יכולת להשפיע על תוצאות הקרב ברמה נמוכה יותר.

3. הקושי השלישי מקורו בנקודות התורפה של הגורם האנושי. מכיוון שהמלחמה היא מעשה אנושי - כפי שהדגיש קלאוזביץ - היא בהכרח תייצג את החולשות ואת נקודות התורפה האנושיות. כל אלה מסתכמות במה שאני מכנה "חוסר הוודאות הבסיסית הקיימת בהתנהגות האנושית". מכיוון שעל הנושא הזה נכתבו הררי ספרים ובוצעו איך־ספור מחקרים, די אם אזכיר רק כמה מהתופעות היוצרות חוסר ודאות כאשר מדובר בבני אדם: ראייה שונה של המציאות, חוסר הבנה של דברי האחר, פעולה מתוך שיקולים שונים, תפיסות עולם שונות, יכולות שונות, ידע והשכלה שונים, הבדלי שפה, הבדלי ערכים וקודי התנהגות, השפעות פסיכולוגיות וכן הלאה. כל אלה מבטיחים מידה רבה של חוסר ודאות בהתנהגות האנושית. כל אלה יוצרים מבחינת הפיקוד הבכיר מצב בעייתי אפילו עוד בטרם פגשו כוחותיו את האויב ובטרם נורתה אפילו ירייה אחת בשדה הקרב.

4. הקושי הרביעי של הפיקוד ניזון מהעובדה המצערת שאף אחד אינו משתף איתו פעולה. בשדה הקרב ברור שהאויב יעשה הכול כדי לשבש את מהלכי הפיקוד. אך האויב אינו לבד. מפקדים רבים מכירים את התחושה שלפיה - לכאורה - כל הגורמים מתאחדים כדי למנוע מהם ליישם את תפיסותיהם: החל מהאויב - וזה מובן - דרך איתני הטבע (למשל שינוי במזג האוויר ברגע הקריטי ביותר) וכלה בעמיתים, בכפיפים, בממונים וביחידות הכפופות. הדוגמאות לכך הן רבות: הכוחות אינם עומדים בציפיות המפקד, או שפועלים בנחישות, אך לא בכיוון הרצוי, הרמה המדינית מחליטה לאמץ אסטרטגיה שאינה עולה בקנה אחד עם יכולותיה של הרמה הצבאית, המטה האישי דוגל בתפיסה אחרת ומקשה על קבלת החלטות, המערכות הצבאיות הקריטיות מתקלקלות בדיוק ברגע שצריך אותן וכו'. יש מי שמזכירים בהקשר הזה את "חוקי מרפי"

הממשלה מצב האויב (שכמובן אינו מסייע רבות באיסוף הנתונים על פעולותיו ועל תוכניותיו), מצבם של כוחות זרים ועוד ועוד. באחד מספרי הניהול קראתי תיאור הומוריסטי אך קולע של מנהל המנסה להתמודד עם הבעיה הזאת של זיהוי המגמות: "כאשר אתה בספק, התחזית העדיפה היא שהמגמה הקיימת תימשך. אם אין לך מושג על מה אתה מדבר, אז התשובה המתאימה היא: הכול אפשרי".⁷

הקושי הזה הגורם לעיתים לעיוותים בתפיסת המציאות של מקבלי החלטות, כך שבעיניהם הבעיות משתנות תדיר באופן חד גם אם בפועל אין זה כך. כאמור, קיים קושי משמעותי למקבל החלטות לקלוט את השינויים במציאות בכלל ואת אלה ההדרגתיים בפרט. כמו כן הוא מתקשה להבין את ההשפעות ההדדיות של האירועים ולזהות את המגמות שמתפתחות במערכת. לרוב מזהה אותן המפקד כאשר הן הופכות להיות דומיננטיות בשינוי המציאות: קל להבדיל בין יער לחורשה, אך קשה מאוד להבחין מתי החורשה הופכת ליער.

נוסף על כל אלה יש להביא בחשבון גם תהליכים קוגניטיביים ופסיכולוגיים שמתרחשים אצל מקבל ההחלטות. לעיתים ניתן למצוא מעין התנכחות של מקבלי ההחלטות למידע המצביע על שינוי במציאות. לעיתים המפקדים, במודע או שלא במודע, מעדיפים להישאר עם תפיסת המציאות הקודמת, שמבחינתם היא נוחה יחסית. ג'ניס ומאן מתארים חלק מהסיבות לתופעה האנושית הזאת בספרם "תהליך קבלת החלטות".⁸ הם כותבים שבחלק מהמקרים ניתן למצוא ששינוי חד במציאות הוא למעשה שינוי פנימי בתפיסתו של מקבל ההחלטות המבוסס על תהליכי הבשלה פנימיים, ואילו בפועל השתנתה המציאות זמן רב לפני כן, ולמפקד לא נוסף למעשה כל מידע חדש.

2. הקושי השני נובע מהתפתחותן של תוצאות בלתי צפויות ובלתי נשלטות ברמה הביצועית. העובדה הזאת מקורה בכך שגנרלים אינם יכולים להבטיח את תוצאות הקרבות המתנהלים ברמה הטקטית. הסיבה לכך היא שהגורמים המשפיעים על התוצאה בכל קרב וקרב הם רבים מכדי שיוכל הגנרל להבטיח את ודאות ההצלחה או לחזות את סבירותה. בין הגורמים האלה נמצאים איתני הטבע, רוח הלחימה של הגייסות וכן המקריות והמזל. אך מכיוון שלכל תוצאה ברמה הביצועית יכולה להיות



קרב בלקלווה במלחמת קרים (1854). פקודה שלא הובנה כראוי גרמה לשיגורה של חטיבת הפרשים הקלה להתקפת התאבדות על עמדות רוסיות מוגנות היטב | בעוד שבבעבר הייתה הבעיה המרכזית של המפקדים חוסר מידע או היעדר נגישות למידע, הרי כיום יש בעיות מידע אחרות - בראש ובראשונה עודף מידע שמקשה מאוד על ההבחנה בין מידע חיוני ל"זבל"

("לא כל מה שראוי שנדע אכן אפשר לדעת, ולא כל מה שאנחנו יכולים לדעת אכן ראוי שנדע אותו"). הבעיה הזאת לעולם תשאיר את המפקד (או את המנהל) לקבל החלטות שאינן מבוססות לחלוטין על מידע. לרוב יחסר למקבל ההחלטות שבב המידע האחרון, לכאורה, שעליו יכול היה לבסס את החלטתו.

הטעיות הנפוצות בקשר לתכנון

מהדברים עד כה עלול להיווצר הרושם כי מכיוון שהכול דינמי ואינו ניתן לחיזוי ומכיוון שכל ההחלטות יכולות להתקבל רק בזמן אמת, כל תכנון מראש מוגבל לטווח זמן קצר. נגד הגישה הזאת אטען שמקבל החלטות יכול להצליח רק באמצעות תכנון נכון. עם זאת התכנון צריך להתבסס על הבנת הדינמיות, החיכוך, חוסר הוודאות, תאוצת המציאות ועל הבנת קשיי הפיקוד בעת קבלת ההחלטות בזמן אמת. אסביר את הגישה הזאת באמצעות סקירתן של הטעויות הנפוצות של מפקדים רבים בנוגע לתכנון.

1. הטעות הנפוצה הראשונה ואולי המרכזית היא הבנה שגויה של המטרות שיש לתהליך התכנון. רבים נוהגים לומר שתכנון הוא תהליך שנועד למצוא את הדרך הטובה ביותר להשגת היעדים הרצויים. אולם הדרך הטובה ביותר להשגת היעדים הרצויים לעולם תהיה נכונה רק למקום ספציפי, למצב ספציפי ולזמן מוגדר, שכן המציאות משתנה כל הזמן, ואין דרך לחזות את השתנותה באופן שיבטיח כי הדרך שנבחרה היא נכונה גם בעת ההתקדמות בה. לכן המטרה האמיתית של התכנון היא לאפשר למפקד לעבור מדרך פעולה אחת לאחרת כאשר המציאות המשתנה תחייב זאת. במילים אחרות: התכנון אינו קובע דרך פעולה מסוימת אלא מאפשר לבחור בין כמה אופציות, ועל המפקד לבחור בזמן אמת את האופציה המתאימה ביותר ברגע נתון.

2. הטעות הנפוצה השנייה היא חוסר ההבחנה המספקת בין תהליך קבלת ההחלטות לתהליך התכנון. לרוב מי שעושים את הטעות הראשונה עושים גם את הטעות הזאת. כאשר שאלתי את האנשים האלה: "התוכל לתאר בפני את השלבים המרכזיים בתהליך קבלת החלטות?" קיבלתי לרוב את המודל הקלאסי של קבלת החלטות: למד היטב את הבעיה, אסוף ונתח את הנתונים, בנה כמה חלופות, השווה בין החלופות, בחר את

הקובעים שאם ישנה האפשרות שפעולה מסוימת תשתבש - השיבוש אכן יקרה, ובעייתי הגרוע ביותר. ואכן המורכבות הרבה של המערכות והשינויים התמידיים והמהירים בכל הגורמים שבמערכת יוצרים מצב שבו ייתקל כמעט כל יישום במהמורות לא צפויות.

5. הקושי החמישי נובע מבעיית המידע. אחת הדרכים המרכזיות שבהן פועלים מפקדים כדי למזער את השפעתם של הקשיים שתוארו לעיל היא לנסות לאסוף, להשיג ולהכיל את כל המידע הקיים ולנסות להביא אותו בחשבון בהחלטותיהם. ההתפתחויות הטכנולוגיות אכן הצליחו במידה רבה לשפר את יכולתנו לאסוף ולארגן את המידע שנאסף. ניתן לומר שהטכנולוגיה אף הצליחה במידה מסוימת לצמצם חלק קטן מחוסר המידע בנוגע להתרחשויות שכבר אירעו. כל עולם ה-IT (Information Technology) נועד לצמצם את חוסר הוודאות בנוגע למידע, אך למעשה הוא רק שינה את אופיה ואת ממדיה של בעיית המידע, אך לא פתר אותה כליל.

בעוד שבבעבר הייתה הבעיה המרכזית של המפקדים חוסר מידע או היעדר נגישות למידע, הרי כיום יש בעיות מידע אחרות, אך קריטיות לא פחות. אציין רק חלק מהן: בתחילה נוצרה בעיה של עודף מידע, או מה שנהוג לכנות "הצפת מידע". עודף מידע מקשה מאוד על ההבחנה בין מידע חיוני למידע "זבל" ולכן גם מקשה על קבלת החלטות. בהמשך התפתחה בעיה של עדכניות המידע שהיא תוצר לוואי של הקצב המהיר שבו משתנה המידע. התוצאה היא עיסוק מתמיד, ובמידת מה סייזיפי, בעדכון המידע בלי שישנה תמיד היכולת להבין את משמעויות השינוי במידע.

יתר על כן, במשך הזמן התחזקה ההבנה שכל המידע שנאסף מספק ודאות מסוימת בנוגע להתרחשויות העבר, אך אין בו כדי לספק אפילו ודאות חלקית בנוגע להתרחשויות בעתיד.

ולבסוף, נותרו - כבעבר - עם בעיית הפרשנות של המידע. זו מבטיחה כי גם אם התגברנו על כל בעיות המידע שתוארו לעיל, הרי בסופו של דבר כל אחד יפרש אחרת את המידע הקיים. על בעיית המידע כבר אמר אלברט איינשטיין Not everything that counts can be counted and not everything that can be counted counts

החלופה הטובה ביותר, חלק את החלופה הנבחרת לשלבים הנדרשים. להפתעתי קיבלתי תשובה זהה כאשר ביקשתי פירוט של תהליך התכנון. חוסר ההבחנה, כפי שעלתה מתשובותיהם של העונים, מצביע על הבלבול הקיים בכל הנוגע לתכנון ולמהותו ומכאן גם לבלבול בתהליכים הבונים אותו. ההבחנה בין השניים ברורה: תהליך קבלת ההחלטות נועד לקבל החלטה ספציפית, ואילו תהליך התכנון נועד ליצור את היכולת לקבל סדרה של החלטות בזמן אמת במציאות דינמית ובתנאים של חוסר ודאות. לכן במהותו תהליך התכנון אינו יכול להיות תהליך זהה לתהליך קבלת ההחלטות. חוסר ההבחנה הזה של ההבדל שבין תהליך התכנון לתהליך קבלת ההחלטות נמצא עמוק בלב תורת צה"ל. בה קיימת זהות בין שלבי התכנון לבנייתו של תוכנית קרב לבין שלבי קבלת ההחלטות לקראת מתן פקודת הביצוע.¹⁰

3. הטעות הנפוצה השלישית בנוגע לתכנון נובעת מהתפיסה שהתכנון הוא תהליך טכני דטרמיניסטי של תרגום הרעיון האסטרטגי או הרעיון המבצעי לפעולות ביצועיות-טקטיות. על פי התפיסה המוטעית הזאת מלאכת התכנון אינה אלא תהליך טכני של פירוק הרעיון המבצעי לפעולות שלכאורה מרכיבות אותו. הדוגלים בתפיסה הזאת סבורים שיש רק סדרה אחת של פעולות שיש לנקוט כדי לממש רעיון ספציפי, וכי אין יכולת לממש רעיון מוגדר באמצעות מספר רב של סדרות פעולות השונות לחלוטין זו מזו. בגלל התפיסה הזאת רואים בדרך כלל בתכנון תהליך דטרמיניסטי שאינו יכול להגיע למספר רב של תוצאות, אלא לתוצאה אחת ברורה. תפיסה כזאת עלולה להוביל למסקנה כי מה שצריך לעשות הוא לבצע את תהליך התכנון באופן המקצועי ביותר כדי להבטיח הגעה אל אותה התוצאה האחת הקיימת לכאורה. בספרות העוסקת בתהליך התכנון האסטרטגי¹¹ נכתב בדרך כלל שאת התהליך יש לפרק לשני שלבים נפרדים: שלב העיצוב, שבו נקבע הרעיון, ושלב התכנון, שבו מפורק הרעיון לסדרת הפעולות הנדרשות. בספרות הזאת מצאתי בלא מעט מקרים דוגמה המשווה את היחס בין שלב העיצוב לבין שלב התכנון ליחס שבין פעולת האדריכל, בעל החזון העיצובי, לעבודתו של מהנדס הבניין. האדריכל הוא שמגבש את הרעיון שלפיו מעוצב הבניין כדי לתת מענה לצרכים של הקלוקחות, ואילו המהנדס מתרגם את הרעיון לתוכנית עבודה מפורטת. הכשל המרכזי בהשוואה הזאת בין האדריכל למפקד הבכיר הוא חוסר ההתחשבות במציאות הדינמית ובחוסר הודאות. האדריכל ומהנדס הבניין אינם נדרשים להקים את הבניין במציאות דינמית ובתנאים של חוסר ודאות בדומה לאלה הקיימים בשדה הקרב.

אחת הגישות לתכנון מבצעים צבאיים נקראת (Effects-Based Operations). היא התפתחה בצבא ארה"ב בעשור האחרון ונשענת על ההשקפה שהרעיון והמטרה הם סכום של כל הפעולות הטקטיות. לפי הגישה הזאת, אם הצלחתי בתכנון לפרוט את הרעיון שלי לפעולות הנדרשות, הרי הצלחתי תלויה רק ביישום של כל אחת ואחת מהפעולות האלה. צבאות רבים, ובהם צה"ל, ניסו ליישם את הגישה הזאת, אך גילו עד מהרה שבדבר בלתי אפשרי בגלל הדינמיות וחוסר הוודאות בשדה הקרב. על זה כבר נאמר ש"לא כל מה שניתן לפירוק ניתן גם להרכבה מחדש". בסופו של דבר כמעט כל הצבאות שיישמו את הגישה הזאת נטשו אותה. ראשוני הנוטשים היו מי שהגו אותה: האמריקנים.

הטעות הזאת בשילוב ההפרדה המלאכותית והמוטעית מיסודה בין גיבוש הרעיון לבין תרגומו לפעולות עלולה לעיתים להוביל מפקדים (לרוב בכירים) לחשוב שתפקידם העיקרי הוא לגבש את הרעיון ושעליהם לנסות להימנע מלעסוק בתרגומו לפעולות הנדרשות. לדעתם התכנון הוא

תהליך דטרמיניסטי חד-משמעי שנכון להשאירו לאנשי תכנון טובים. הם כבר יעשו זאת היטב.

האמת היא, כמובן, שבמציאות תהליך התכנון אינו דטרמיניסטי, ומפקד בכיר שמגדיר את הרעיון המרכזי בלי לעסוק בפעולות הנדרשות ליישום אינו יכול לספק בסיס שלם ויציב לכל ההחלטות הנדרשות בתכנון ובוודאי שלא להחלטות שיש לקבל בעת הביצוע. מפקדים המשאירים את "העבודה השחורה" בידי "אנשי התכנון" במטה עלולים לגלות כי חלק משמעותי ממה שהם מכנים "עיצוב האסטרטגיה" או "עיצוב הרעיון" נעשה למעשה על ידי אותם אנשי התכנון. בסופו של דבר עלול להתברר למפקד שהתכנון תאם רק למראית עין את הרעיון שהוא הגה וכי בפועל הוגשם רעיון אחר לגמרי.

4. הטעות הרביעית היא חוסר ההבחנה המספקת בין התוכנית לבין ההנחיות והפקודות לביצועה. הטעות הזאת הופכת להיות משמעותית יותר ויותר ככל שרמת הפיקוד עולה ומתקרבת לרמה האסטרטגית - רמה שבה השוני בין התוכנית לפקודות הוא הגדול ביותר.

תוכנית אסטרטגית כמו כל תוכנית שנועדה להשיג יעדים במציאות דינמית ובתנאים של חוסר ודאות היא בהכרח מורכבת ורבת ממדים. יש בה חלופות רבות, היא כוללת עתודות של כוחות ושל משאבים ואפשרויות הפעלה שונות, היא מכילה אין-ספור נקודות החלטה (אך ההחלטות עצמן אינן יכולות להתקבל אלא בזמן אמת) והיא אינה מסתירה התלבטויות בנוגע להחלטות שטרם התקבלו וספקות רבים בנוגע למהלכים או לדרכי הפעולה הנכונים. את המאפיינים האלה של התוכנית כמעט שאי-אפשר להעביר כמות שהן במורד שרשרת הפיקוד. כל ניסיון לעשות זאת עלול ליצור בלבול או חוסר נחישות אצל הכוחות המבצעים, אצל המטה ואף אצל נותני הפקודה. לכן בפועל נכון שיהיה פער בין התוכנית השלמה על כל ממדיה שנבנתה בראשו של המתכנן לבין ההנחיות הברורות הניתנות לכוחות המבצעים בשלבים השונים ובהתפתחויות השונות של התוכנית. הכשל נגרם בשל הקושי הרב של מפקדים למצוא איזון ראוי בין הצורך לפעול על בסיס תוכנית מורכבת ורב-ממדית לבין הצורך להפעיל את הכוחות בהנחיות ברורות וחד-משמעיות. דוגמה שזכתה לפרסום רב היא הפקודה שמסר מפקד אוגדת הגליל תא"ל גל הירש במלחמת לבנון השנייה לכוחותיו ב-22 ביולי 2006: "הדגמה מערכתית על העיירה בנת ג'ביל תוך נטרול, לכידת וכליאת המרחב, פירוקה השיטתי ע"י התנפלות נחילית סימולטנית ורב-ממדית". דוגמה אחרת לפקודה שניסח מפקד האוגדה: "הסתננות רחבת היקף בחתימה נמוכה (ענן צרעות), התנפלות, התייצבות מהירה על השטחים השולטים ויצירת מגע קטלני עם השטחים הבנויים (נחילים) תוך יצירת הלם ומורא, הקפאת מרחב הפעולה ומעבר לשלטנות תוך פירוק מרחבי שיטתי של תשתיות אויב".¹²

נראה שבניסוחים האלה ניסה מפקד האוגדה לפרט בשפתו את התוכנית ואת הרעיונות המורכבים שבנו את אסטרטגיית הפעולה שלו ללחימה בלבנון. בכך הוא חטא לחובתו לתת לכוחות הנחיות ברורות לביצוע. ניתן להניח שהוא האמין שכוחותיו מסוגלים לתרגם את ההנחיות האלה לפעולות, אך האמת הייתה שהם לא הבינו את כוונותיו ונותרו מבולבלים וללא כיוון פעולה ברור.

5. הטעות החמישית היא הסברה המקובלת שהתכנון מסתיים כאשר הביצוע מתחיל. לכאורה, אם המפקד תיכנן היטב את תוכניותיו, כל שעליו יהיה לעשות הוא לקבל את סדרת ההחלטות הנכונות בזמן. אך השינויים במציאות יחייבו את מקבל החלטות לא רק לקבל החלטה אחרת בכל פעם שיש שינוי, אלא גם לבחון מחדש את תוכניותיו להמשך. ייתכן מצב שהתכנון עד לתחילת הביצוע אכן בנה באופן מיטבי מספר רב

של חלופות למצבי ההמשך, אך המציאות ואיתה האתגר המבצעי השתנו, ולכן נדרשות חלופות נוספות שלא תוכננו. לדוגמה: אחת הקביעות של התו"ל הצבאי בהפעלת עתודה היא שמיד עם הפעלת העתודה על המפקד לבנות מהר ככל הניתן עתודה חדשה ולתכנן את אפשרויות הפעלתה במציאות החדשה. תכנון כזה כמעט שלא ניתן לעשות לפני תחילת הביצוע.

מכאן שאת המפקד מטרידות כל הזמן שתי סוגיות מקבילות: הראשונה היא ההחלטה המיידית שעליו לקבל בסיטואציה הספציפית שבה נמצאים כוחותיו. השנייה היא בניית חלופות עתידיות למציאות שיכולה להיווצר לאחר קבלת ההחלטה המיידית. משמעות הדבר היא שהתכנון אינו יכול להסתיים בתחילת הביצוע, אלא חייב להימשך במקביל אליו ולאורך כל הזמן עד להשגת המטרה. בעגה המקצועית נהוג לכנות זאת "נוהל קרב תוך כדי ניהול קרב". רבים מניחים שנוהל הקרב תוך כדי ניהול קרב מבוצע רק כאשר הכוח מקבל משימה חדשה, אך האמת היא שעל המפקד לערוך את ניהול קרב תוך כדי הלחימה כל אימת שהוא חושב שהוא עלול להיקלע למצב שבו לא יעמדו בפניו בעתיד די אפשרויות פעולה.

התכנון הוא תהליך למידה ותהליך חשיבה יצירתי המבוסס על דמיון, נתמך בתוצרי מחקרים ופועל ליצירת חלופות ישימות ולא להחלטה



סיכום

תהליך כתיבתו של המאמר הזה סיפק לי תשובות רבות בנוגע לשאלה מהם מקורותיו של ביצוע לקוי ועל הקשר שבינו לבין התכנון שליווה אותו. אך שאלת המדוע עדיין נותרה אפופה בערפל. ייתכן שבצה"ל תורמת לכך הזהות השגויה שבין תהליך התכנון לתהליך קבלת ההחלטות - זהות הנמצאת עמוק בלב תורת צה"ל. גיליתי כי כשהמתכננים מתעלמים מהסביבה הדינמית, מהקשיים של מקבל החלטות בזמן אמת ומהקשיים בקבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות, הם נוטים לאמץ גישה שגויה בנוגע לתכנון שהם עושים. התכנון השגוי פוגע בסופו של דבר באופן משמעותי ואף קריטי ביכולתם להתמודד ולקבל החלטות במציאות הדינמית והרוויה חוסר ודאות בשדה הקרב. אף שהמאמר הזה עסק בטעויות הנפוצות בתכנון, הוא תיאר בעקיפין את הגישה הנכונה לתהליך התכנון ולמהותו. מדובר בגישה שיש בה כדי לאפשר את יצירת היכולת והתנאים הנחוצים לכוח הצבאי ולרמות הממונות עליו להשיג את ההכרעה הנדרשת גם כאשר המציאות משתנה, על אף פעולותיו של האויב ולמרות תופעת החיכוך בשדה הקרב. זוהי גישה שבראש ובראשונה מבחינה באופן חד בין תהליך קבלת ההחלטות לבין תהליך התכנון. כדי לסכם את ההבחנה הנאותה בין שני התהליכים מובאות להלן כמה נקודות השוואה:

- מטרתו של תהליך קבלת החלטות היא לקבל את החלטה הטובה ביותר לביצוע בסיטואציה נתונה, ואילו תהליך התכנון נועד להבטיח את ההגעה למטרה על אף השתנות המציאות ועל אף החלטות לא טובות שהתקבלו בדרך.

- תהליך קבלת החלטות מכונן לנקודת החלטה אחת, בזמן מתוחם אחד ובהקשר קונקרטי אחד, ואילו תהליך התכנון מכונן לכל טווח הזמן העתידי, למגוון רחב של מציאויות אפשריות (גם לאלה שמוגדרות "בעלות סבירות נמוכה") ולהקשרים רבים.
- ההחלטה היא תוצאה של תהליך קבלת החלטות, ויש לשנותה כאשר המציאות משתנה. לעומת זאת התוכנית, שהיא התוצר של תהליך התכנון, יציבה יחסית גם כאשר המציאות משתנה. שינוי דרך הפעולה בזמן הביצוע אינו בהכרח שינוי של התוכנית אלא לרוב שינוי של החלטה קודמת.
- תהליך קבלת ההחלטות חייב להתבסס על בחירה מתוך מספר מוגבל של חלופות ישימות, ואילו תהליך התכנון הוא יצירתי במהותו ושואף לייצר חלופות פעולה רבות וחדשניות ככל הניתן.
- בלב התהליך של קבלת ההחלטות מצויה הנחת יציבותה של ההחלטה, שכן מקבל ההחלטה מניח שהחלטתו היא סופית במציאות הקיימת. בלב התכנון מונחת ההנחה שנדרשת סדרת החלטות, שלעיתים עלולות לנגוד זו את זו, כדי להשיג את המטרה הנכספת.
- השאלה המרכזית בתהליך קבלת ההחלטות היא: מה נכון לעשות עכשיו? ואילו השאלה המרכזית בתכנון היא למה נכון להתכונן? זאת בהנחה שהעתיד לעולם יהא לוט בחוסר ודאות ומאופיין בדינמיות גבוהה של השתנות.

במידה רבה ניתן לטעון שההחלטה אומנם מבוססת על הבנה הוליסטית של השתנות המציאות, הנשענת ברובה על ניתוח מדויק של נתונים, אך לעולם תחייב לבסוף את מקבל ההחלטות לבצע "קפיצת אומץ" או "קפיצת אמונה" לעבר הלא נודע. לעומת זאת התכנון הוא תהליך למידה ותהליך חשיבה יצירתי המבוסס על דמיון, נתמך בתוצרי מחקרים ופועל ליצירת חלופות ישימות ולא להחלטה. תורת הלחימה של צה"ל אינה מבחינה בין התהליכים האלה. היא אינה מבדילה בין תהליך ניהול הקרב (שסופו תוכנית) לבין תהליך הערכת המצב (שבסופו החלטה). אפשר שזו אחת הסיבות לכישלון במלחמות לבנון השנייה. ניתן אולי לסכם את הטענה במאמר הזה בקביעתו של פלדמרשל הלאומי פון מולטקה: "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר".¹³

מקורות

1. הלאומי פון מולטקה (1800-1891) - ראש המטה הכללי של פרוסיה ולאחר מכן של גרמניה המאוחדת בשנים 1857-1888
2. סון טסו, **חוכמת המלחמה**, מערכות, מהדורה שלישית, 1953, עמ' 20
3. אתר "בין המרכאות", <http://pitgam.net>
4. ויליאם א' כהן, **תבונתם של מצביאים**, אחיאסף, 2002, עמ' 127
5. יהודה ואלך, **"תורות צבאיות - התפתחותן במאות ה-19 וה-20"**, מערכות, מהדורה שלישית, 1980, עמ' 49
6. Bjørn T. Bakken, Tore Vamraak, "Misperception of Dynamics in Military Planning: Exploring the Counter-Intuitive Behaviour of the Logistics Chain", Norwegian Defence Research Establishment (FFI), 2003
7. צבי ברק, **"הומור בניהול"**, הוצאת כיוון אחר, 1996, עמ' 13
8. אירווינג ל' ג'ניס וליאון מאן, **תהליך קבלת החלטות - ניתוח פסיכולוגי של קונפליקט, בחירה ומחויבות**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, מהדורה שמינית, 1993
9. **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ו שליטה**, 2006, מסמך פנימי בצה"ל
10. **תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה**, 1993, מסמך פנימי בצה"ל
11. U.S Joint Chiefs of staff, "Joint Publication 3-0 Joint Operations", 2006 כמו כן ראו: **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ו שליטה**, מסמך פנימי בצה"ל
12. **דו"ח הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון, 2006 (הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד)**, פרק 10, עמ' 372-373
13. ויליאם א' כהן, **שם**, עמ' 127