

חיזוק המאמץ המנצח

התחקירים בצה"ל
מתמקדים בכשלים
ונמנעים מלבחון
הצלחות. כתוצאה
מכך הולכים לאיבוד
הרבה מאוד לקחים
חשובים. לכן מן
הראוי שצה"ל יבחן
את ההתמקדות של
התחקירים שהוא
מנהל



צילום: ליאור דיין ביטאון חיל האוויר

מטוס קרב של חיל האוויר לאחר תאונה | התחקיר
בחיל האוויר משמש מנגנון למידה המאפשר לארגן את
המידע, לאסוף אותו, לנתח אותו, לשמור עליו, להפיץ
אותו ולהשתמש בו באופן שיטתי לשיפור הביצועים של
הארגון ושל הפועלים במסגרתו



אל"ם יריב שנפ
ראש מחלקת קישור
אסטרטגי אזורי



מבוא

הרעיון המרכזי במאמר הזה הוא שיש לשנות את הגישה לתחקירים בצה"ל: מהתמקדות בבחינת הכשלים להתמקדות בבחינת ההצלחות. את השינוי הזה כדאי להנהיג באמצעות שימוש בכלים כמו תחקיר חיובי ו"תחקיר מוקיר".

התחקיר המבצעי הוא מכשיר מהותי בצה"ל, ותכליתו היא לשפר את תפקודן של יחידות הצבא.¹ ראשיתה של משימה צבאית בתדריך, וסיומה בתחקיר. מטרת התחקיר היא לבחון את ההישגים שהושגו בהשוואה למטרות וליעדים שהוגדרו ולחשוף כשלים והצלחות לצורכי למידה ארגונית ולמניעת כשלים בעתיד.

מרבית התחקירים בצה"ל מתמקדים ב"מה היה", בעובדות המדידות ובניתוח התוצאות המבצעיות, ובמיוחד באיתור הכשלים וניתוחם בהתאם להנחת היסוד הרווחת שהעיסוק בכשלים ובדרכים למזעורם יוביל לצמיחה ולשיפור מתמיד. לעומת זאת נמנעים התחקירים בצה"ל - בדרך כלל - מלעסוק בחוזקות ובהצלחות, אף שגם מהן יש מה ללמוד.

בתחום הלמידה הארגונית התפתח בשנים האחרונות זרם אשר מערער על מדיניות התחקירים של צה"ל. מעצבי הזרם החדש גורסים כי כדי להצליח במשימות יעיל יותר ללמוד מגורמי ההצלחה מאשר מהכשלים. אחת הדרכים ללמוד מההצלחות היא קיום "תחקיר מוקיר". שיטת התחקיר הזאת מבוססת על ההנחה שתחושת מסוגלות הנשענת על משאבי ידע ומיומנות שקיימים בארגון היא המפתח להתמודדות מוצלחת עם אתגרים מורכבים.²

התחקיר המוקיר ושימת הדגש על למידה מהצלחות מתבססים על גישת "הפסיכולוגיה החיובית". לפיה, הדרך המקובלת של איתור בעיה וחיפוש אחר דרכים לפתרונה טומנת בחובה פוטנציאל צמיחה נמוך למדי, ובמקומה יש להתמקד במינון מקורות הכוח - גם ללא טיפול במוקדי הקושי.

המאמר מבוסס על מחקר שנערך באמצעות ראיונות עם 11 מפקדים בכירים מזרועות שונות בצה"ל (חמישה מפקדים מזרוע היבשה, שלושה מפקדים מזרוע האוויר, שני מפקדים מזרוע הים ומפקד אחד מהמודיעין). מתוך 11 המרואיינים תשעה הם בדרגת אל"ם, אחד הוא בדרגת תא"ל ואחד בדרגת אלוף. כולם בעלי ניסיון נרחב בתפקידים מבצעיים ובקיום תחקירים מבצעיים. המרואיינים נשאלו על הצלחותיהם המבצעיות, על הגורמים לאותן ההצלחות ועל המידה שבה הצליחו להביא את הגורמים האלה לידי ביטוי בתהליך התחקיר המבצעי. הראיונות היו חצי מובנים ונערכו על פי שיטת הקדום.³

שלוש השערות עמדו בבסיס המחקר שמובא כאן:

1. המיקוד בכשלים כדי להביא לצמיחה נובע מהנחות יסוד מסורתיות בנוגע לאפקטיביות, למשוב וללמידה.
2. התחקיר המוקיר והתחקיר החיובי עשויים להיות אפקטיביים ללמידה ארגונית.
3. לא ניתן לבטל כליל את האופן שבו עורכים כיום תחקירים בצה"ל.

גישת הפסיכולוגיה החיובית

הספר "כלי התחקיר והלמידה בצה"ל" מצייין שמטרת התחקיר

היא לקדם את הלמידה הארגונית ולבחון את האופן שבו בוצעה המשימה בהשוואה למטרות וליעדים שהוצבו לכוח הפועל. התחקיר הוא השלב הראשון בתהליך של הפקת הלקחים, של יישומם ושל הטמעתם. לתחקיר, על פי הספר, יש ארבעה שלבים:

1. איסוף הנתונים.
2. אימות הנתונים וקביעת העובדות.
3. זיהוי העובדות הרלוונטיות.
4. הסקת המסקנות.

התחקיר אמור לחזות את העתיד ולציין מה צריך לקחת להמשך הדרך מהאירוע שנחקר. כמו כן הוא אמור לחשוף את גורמי הכשל ולגלות חוזקות לשם למידה ארגונית ומניעת כשלים דומים בעתיד. יש לציין שאין מסלול הכשרה והסמכה מיוחד שמלמד מפקדים כיצד לערוך תחקיר. הנושא הזה נלמד במסגרת קורסי הפיקוד השונים בצה"ל וחשוב מכך: המפקדים צוברים ניסיון מעשי רב בקיום תחקירים במהלך שירותם.

נטע רון חקרה את מאפייני התחקיר כפי שהוא נעשה בטייסות קרב בחיל האוויר (באמצעות ראיונות של צוותי אוויר) ומציינת שהתחקיר משמש מנגנון למידה המאפשר לארגון את המידע, לאסוף אותו, לנתח אותו, לשמור עליו, להפיץ אותו, ולהשתמש בו באופן שיטתי לשיפור הביצועים של הארגון ושל הפועלים במסגרתו.⁵ על פי רון, יש לתחקיר תפקידים נוספים מעבר ללמידה, ובהם פיקוח ושליטה וסיפוק צרכים פסיכולוגיים של הלוחמים.

כדי לאפשר התמקדות בהצלחות הארגוניות והאישיות פיתח פרופ' דיוויד קופריידר, מומחה עולמי להתנהגות ארגונית, את "התחקיר המוקיר" (AI - Appreciative Inquiry). הכלי הזה הוא חלק מגישה לעיצוב ארגוני שמתבססת על מה ש"עובד היטב" ועל היכולת של אנשים לשנות ולעצב את המציאות שלהם. השינוי בארגון - על פי הגישה הזאת - אינו צריך להתמקד בהעלמת הבעיות אלא בהגעה להישגים חדשים באמצעות התמקדות בשאלות חיוביות ובלמידה מההצלחות ומרגעי שיא.⁶

הדרך המקובלת להתחיל תחקיר מוקיר היא בהגדרה חיובית של הנושא שאיתו מעוניינים להתמודד. לאחר מכן מזהים מקורות השראה מתוך התנסות קודמת מוצלחת ולומדים את המנגנונים, את התהליכים ואת ההתנהגויות שתרמו להצלחה. ניתוח כזה מאפשר להעלות עצות שימושיות שעשויות להביא בעתיד תועלת למשתתפים האחרים ולארגון. ההתבוננות המשותפת מובילה בדרך כלל לתובנה בנוגע לדפוסים שמאפשרים התמודדות מוצלחת עם אתגרים נוספים, יצירת תמונה של העתיד הרצוי ושרטוט הדרך להגשמתו באמצעות מחויבות אישית וקבוצתית למימוש.

על סמך התחקיר המוקיר פיתחו אברהם קלוגר ודינה ניר את הקדום (FFI - Feed Forward Intervention). זהו ראיון מובנה שמתבסס על הנחות היסוד של התחקיר המוקיר, ומטרתו המרכזית היא להגביר שינוי חיובי באמצעות זיהוי חוזקות אצל האדם.⁷ הראיון מאפשר לגבש קוד להצלחה על סמך התנאים שאיפשרו את הצלחת הפרט או הארגון באירועים קודמים ובאמצעות התאמתם לעתיד. הקדום נערך באופן יחידני ובקשב מלא ומתחיל בהצהרת המראיין על כך שכל התנסות וכל משימה כוללות הן חוויות חיוביות והן



חוויות שליליות וכי ההתמקדות בריאיון תהיה בתחומים החיוביים. בהמשך הריאיון מתבקש המרואיין לחשוב על אירוע שבו חש במיטבו: אנרגטי, מועיל ומרוצה מהעשייה שלו. לאחר שהמרואיין מספר על אירוע כזה, הוא נשאל על תחושותיו ועל מחשבותיו ברגע השיא של האירוע. לאחר מכן מתבקש המרואיין לחשוב מה היו התנאים - הן החיצוניים והן הפנימיים - שאיפשרו לאירוע להתרחש. לאחר שהמרואיין והמרואיין מסכמים את התנאים שאיפשרו את ההצלחה, מתבקש המרואיין לומר באיזו מידה הפעולות והתוכניות שלו לעתיד הקרוב אכן מאפשרות את קיומם של גורמי ההצלחה האישיים שזוהו קודם לכן. כאמור, הריאיון מאפשר להרכיב קוד להצלחה בעתיד על בסיס התנאים שאיפשרו את הצלחת הפרט או הארגון באירועים קודמים.⁸

ראיון הקדום תואם לטענתם של בקינגהם וקליפטון את גישת הניהול שמאפיינת ארגונים אפקטיביים - הגישה של מיצוי החוזקות.⁹ זו מושתתת על שני עקרונות יסוד:

1. כישרונותיו של כל אדם הם קבועים וייחודיים.
2. מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי החוזקות שלו.

על אף היתרונות המוכחים שיש לשימוש בכלים הלכודים מתחום הפסיכולוגיה החיובית נעשה בהם שימוש מועט בלבד בארגונים בכלל ובצה"ל בפרט - הן בדרכי הפיקוד והניהול והן בדרכי הלמידה הארגונית והתחקור.



גם כאשר מתקיימים תחקירים על הצלחות, הם נוטים להיעשות באופן לא מעמיק - בניגוד לתחקירים שבהם מחפשים כשלים

תהליך התחקור המבצעי כפי שהוא נעשה היום - ממצאי הראיונות

רוב המרואיינים ציינו שכמעט לא נתקלו בתחקירים מבצעיים שעסקו בהצלחות מבצעיות. ובלשונם של שני אל"מים:

לא היו תחקירים מבצעיים שעסקו ברגעי השיא או בהצלחות במלחמה. בדקו איפה לא היו הדברים בסדר... הסיפור של הכבלים [סיפור הצלחה שבו הצליחו לוחמים לאלתר תחליף לכבלים שמשמשים לירי בתותחים] לא תוחקר לחלוטין. תיחקרו למה לא היו כבלים (ת', מח"ט תותחנים).

התחקיר המבצעי יותר מרחיק מאשר מקרב [את הסיכוי] לבחינת התנאים שאיפשרו את ההצלחות... זה לא במודע לתת לעצמך מחמאות או אפילו לארגון. אתה גדל לתוך תרבות כזו שמה שלשימור - זה טריוויאלי... זה לא מתועד או עולה על הכתובים, למעט תחקירים כמו של "עופרת יצוקה" וכמו של מלחמות. לרוב

התחקירים המבצעיים מדברים על תהליכי כשל (ר', רמ"ח בחיל האוויר)

לדברי המרואיינים, גם כאשר מתקיימים תחקירים על הצלחות, הם נוטים להיעשות באופן לא מעמיק - בניגוד לתחקירים שבהם מחפשים כשלים. לעיתים הסיבה לקיומם של תחקירים חיוביים היא קידום אינטרסים אישיים. כך עולה מדבריו של ש', מח"ט שריון:

מתי כן [עושים תחקיר חיובי]?... במאי 2006 מפקד האוגדה מתחקר את הירי של הטנקים החטיבתיים על מטרות חזבאללה... ותחקיר שני ב"עופרת יצוקה". היה מערך שתיחקר גם הצלחות. המסקנות היו שההצלחה נבעה מהכנת הכוח. המטויווציות לתחקירים האלה הן בדרך כלל קידום אג'נדות אישיות.

טיעון דומה מצוי גם בדבריו של ת', מח"ט התותחנים, המתאר תחקיר מוצלח שבו השתתף:

בתרגיל מסוים הצלחנו להשמיד מאות כלים של האויב. מפקד האוגדה הגיב ש"זה רק תרגיל", והסיבה שהצלחתי להשמיד הרבה כלים היא ש"היו הרבה מטרות", ולכן לא התייחסו לעניין הזה יותר מדי. מה שכן, ההצלחה בתרגיל הזה מונפה לקידום פרויקט הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי).

מדברי המרואיינים עולה שאי-תחקור של אירועים מוצלחים עלול להוביל לחוסר תיעוד של לקחים מבצעיים ולפיכך לאי-הפצתם. כך, למשל, סיפר ח', מח"ט חי"ר:

באירוע של ב' ול' [אירוע שלילי מסוים] היו תחקירים בדרג המח"ט, האלוף והרמטכ"ל, ואילו באירוע המוצלח או באירועים דומים לא התקיימו כלל תחקירים ברמות האלה. אני למדתי מהאירוע המוצלח ומהאירוע הרגתי 29 מחבלים. תחקירים לאירועים האלה היו רק עד הרמה שלי, רמת מג"ד... אני יכול לספר בכנס אוגדתי על חלק מהאירועים או במורשות קרב, אבל זה לא תחקיר.

אבי קלוגר ודינה ניר וכן רון נטע (ראו הערות 5 ו-7) כותבים שההתמקדות בכשלים עלולה לחסום למידה עקב אווירה שאינה מאפשרת פתיחות. העובדה הזאת עולה בבירור מדבריו של אחד המרואיינים, ח' (מג"ד חי"ר):

בתחקירים המוצלחים, שהתקיימו עד הרמה שלי, הייתה תחושת סיפוק וגאווה, וגם המשתתפים לא מפחדים להציג כשלים... כל הרוג מגיע לרמטכ"ל לתחקיר. בגלל שאתה מגיע לרמטכ"ל, מחפשים ראש. התחקיר מאבד את הפתיחות, וזה פוגע במסקנות ובלקחים.

העדות הזאת עולה בקנה אחד עם העובדה שרבים מהמרואיינים הביעו חוסר שביעות רצון משיטת התחקור הנוכחית והעלו את הצורך שבתחקיר המבצעי ישולבו מנגנונים מובנים של למידה מהצלחות. כך טענו גם ש', מח"ט השריון, ר', הרמ"ח בחיל האוויר ול', ראש להק בחיל האוויר:

שאלה: האם יש מקום לשלב בתחקיר המבצעי - באופן מובנה - למידה מהצלחות?

תשובה: בוודאי. אבל צריך לציין שהתחום השתפר ב-10 השנים האחרונות (ש', מח"ט שריון).

שאלה: האם לשלב באופן מובנה בתחקירים למידה מהצלחות?
תשובה: אני חושב שכן. יש תובנה כללית כזאת שהבעיות הקשות



הפצצות צה"ל במלחמת לבנון השנייה | סיפורי ההצלחות של מלחמת לבנון השנייה מספרים סיפור שלא נכתב ולא תועד במסגרת לקחי המלחמה - בבחינת "המלחמה שלא הייתה"

עלו גורמים שתורמים להצלחה ושלעיתים רבות לא עלו במסגרת תחקירי המלחמה או תחקירי הפעילות המבצעית. סיפורי ההצלחות של מלחמת לבנון השנייה מספרים אפוא סיפור שלא נכתב ולא תועד במסגרת לקחי המלחמה - בבחינת "המלחמה שלא הייתה". בראיונות ניתן היה לזהות כמה גורמי הצלחה שחזרו על עצמם ושניתן לראות בהם מעין "קוד הצלחה ארגוני". להלן כמה מהגורמים האלה:

אוטונומיה בתפקיד

ברבים מסיפורי ההצלחה ציינו המפקדים כי אחד הגורמים המשמעותיים שאיפשר להם להצליח היה העצמאות הרבה שקיבלו בנייהול הקרב או הפעילות המבצעית. ביטוי מפורש לכך נתן בדבריו אחד ממח"טי החי"ר. כאשר התבקש לציין את הגורמים להצלחה בקרב שניהל בהיותו מח"ט הוא אמר:

המח"ט היה בבית, הסמח"ט היה בגזרה. הרגשתי בעל הבית. הכול עליי.

תיאור דומה היה בפי מח"ט שריון כשמנה את הגורמים להצלחתו בעת שפיקד על אחד הקרבות במלחמת לבנון השנייה:

[הייתה לי] יכולת לנקות רעשים מהרמות הגבוהות יותר. אצלי בגדוד כולם ידעו מה המשימה ומה הלוגיסטיקה. הדברים היו ברורים מבחינתי. הממשק שלי עם הרמה הממונה היה ממשק טוב. הייתה לי אוטונומיה גבוהה כמח"ט. היה דו־שיח אחראי עם

שלנו הן ביישום (ל, ראש להק בחיל האוויר).

מרואיין אחד בלבד מתוך כלל המרואיינים - ש', מפקד יחידה בחיל הים - ציין כי ביחידתו קיים נוהג של תחקור אירועים חיוביים ושגם בתחקיר המבצעי הרגיל מוקדש חלק מהזמן לניתוח הצלחות במבצע. לדבריו:

תחקיר מבצע הוא שיטתי... ברמה של נורמות וערכים התחקיר דוחף מאוד להצלחות. ברמה המקצועית התחקיר יתעכב וינסה למצוא פתרונות לדברים שלא היו טובים, והדברים הטובים... יהיו רשומים לשימור.

אולם גם במקרה הזה ציין ש' מחיל הים שהזמן המוקדש לתחקור ההצלחה הוא מועט בהשוואה לזמן שמוקדש לתיקון הכשלים:

מבחינת זמן התחקיר, ידברו יותר על הבעיות ועל הדרכים לפתרון מאשר על הדברים הטובים - אשר יעלו אותם ויציינו אותם לחיוב ויעירו הערות איך לעשות את הדברים הטובים יותר טוב. אם אתה לוקח ברמת ההתייחסות את ההבדל בין הדברים הטובים לרעים, הביטוי יהיה בזמן.

גורמי ההצלחה

במהלך הראיונות עלו סיפורי הצלחה מבצעיים שאירעו במסגרת מלחמת לבנון השנייה ובפעולות מבצעיות אחרות. מסיפורי ההצלחה, שנותרו באופן מעמיק על פי המבנה של הראיון הקדום,

הרמה הממונה.

גם קציני מטה מציינים שהאוטונומיה שניתנה להם היא אחת הסיבות המרכזיות להצלחותיהם. כך, למשל, העיד ע', רמ"ח באמ"ן, בנוגע להצלחה שהייתה לו במבצע "עופרת יצוקה":
הייתי מרוכז בחשיבה. האוטונומיה גם היא ערובה להצלחה... הייתי מוכפף לפיקוד עם זיקות לגורמים במטכ"ל - מה שאיפשר פעילות אוטונומית... לא כפוף עד הסוף.

לכידות וגיבוש צוות

רוב המרואיינים ציינו שקימו של צוות מגובש ומסור היה אחד הגורמים שאיפשרו הצלחה מבצעית:
היה לי ברור שזה נושא לא סקסי, אז רתמתי את האנשים דרך מיילים שבועיים, פורום מובילי רביעייה והפגנת ביטחון" (ט', מפקד טייסת בחיל האוויר).

נבחרת של אנשים שהכירו אחד את השני, עבודה משולבת של כוחות הביטחון השונים באותה הזירה... איוש קבוע של צוות משימה (ב', מפקד בסיס בחיל האוויר).

מסיפורי ההצלחה עולה כי כמעט אין תחליף לניסיון מקצועי ומבצעי רלוונטי



הגדוד היה כמו קפיץ דרוך, וכמו כן רמות הלכידות והגיבוש היו גבוהות (ח', מח"ט חי"ר).

עבדתי הרבה על גיבוש הקבוצה. מכיוון שהבנתי שמדובר בגישה פטרונית, אני התחברתי אליהם ולא דרשתי שהם יתחברו אלי (ת', מח"ט תותחנים).

ניסיון מקצועי ומבצעי

מסיפורי ההצלחה גם עולה כי כמעט אין תחליף לניסיון מקצועי ומבצעי רלוונטי:

התנאים להצלחה: בסיס מקצועי, להכיר את החומר הנלמד. ללא זה אין לך ביטחון לקדם ולעשות (ת', מח"ט תותחנים).

הגורם השלישי [להצלחה] הוא הניסיון שלי במתן פתרון טקטי, היכולת לבדד את האירוע והיכולת לאגוף. תנאי נוסף היה ההיכרות עם השטח (ח', מח"ט חי"ר).

[הגורמים להצלחה היו] עבודה משולבת של כוחות הביטחון השונים באותה הזירה... ניסיון אישי בתפקיד, בשלות לקבלת

החלטות... זמן של אנשים בתפקיד (ב', מפקד בסיס בחיל האוויר).

הכנה מוקדמת

כל המפקדים ציינו שתנאי נוסף להצלחה הוא התכונות קפדניות לתפקיד בכללו ולפעילות המבצעית הספציפית:
הייתי מג"ד ותיק במלחמה. היו לי מ"פים ותיקים. עשינו אימון מאוד נרחב. זה היה חריג. האימון קרה בגלל הסבה של מערכת נשק. זה היה אימון גדוד מלא של 13 שבועות. היתרון היה גם שהיינו בקו לבנון חמישה חודשים ועברנו יום קרב מוצלח לפני כן. מידת ההפתעה שלנו הייתה נמוכה יחסית. הכרנו מאוד טוב את איום הנ"ט (ש', מח"ט שריון).

תנאי נוסף [להצלחה] הוא תוכנית עבודה שפורטת את הדברים למעשים ולא רק משאירה כותרות (ר', רמ"ח בחיל האוויר).

מה איפשר את ההצלחה? זמן ההכנה לתפקיד (ל', ראש להק בחיל האוויר).

מיקום המפקד

בכל סיפורי ההצלחה היו המפקדים בראש חייליהם. המפקדים הדגישו שזהו אחד הגורמים המשמעותיים ביותר להשגת הצלחה מבצעית:

תנאי נוסף - הובלה מקדימה. אומנם הייתי השלישי שירד אל הספינה, אך למעשה הייתי הראשון בסדר הכוחות (ש', מפקד יחידה בחיל הים).

[תנאי להצלחה] הוא מיקום המפקד. הלכתי בראש הכוח האוגף. פיקוד מלפנים... מיקום המפקד בחזית - להשרות ביטחון (ח', מח"ט חי"ר).

תוכנות ומסקנות

הזיכרון, אשר נחקק אצל מרבית המרואיינים מהתחקירים שבהם השתתפו, היה של אוירה שאינה מאפשרת למידה, תחושה שמחפשים כשלים ואשמים. ראוי לציין שהתחושות האלה כמעט שלא היו קיימות בקרב המרואיינים מחיל האוויר (המערך הטס) ובקרב ממלאי תפקידים ביחידות המובחרות בחיל הים. ייתכן שהסיבה לכך היא שאלה ארגונים הידועים במסורת שלהם לערוך תחקירים יסודיים וכנים ובמקרה של חיל הים - ייתכן שעקב המסורת לחקור לא רק כישלונות אלא גם הצלחות. הדיווח הזה של רוב המרואיינים בנוגע להתמקדות בכישלונות ובאשמים מעורר דאגה שמא התחקירים אינם מתקיימים באווירה של פתיחות - מה שעלול לפגוע מאוד באפקטיביות של הלמידה הארגונית שאמורה להתרחש בעקבות כל תחקיר.

כל המרואיינים הגיבו בחיוב להצעה לשלב כלים חדשים בתחקיר, כמו תחקיר מוקיר ולמידה מהצלחות. זאת משום שהתחקיר המבצעי במתכונתו הנוכחית אינו נוגע בגורמים להצלחה אלא רק בנתונים מדידים: זמנים, משאבים, שיעורי פגיעה וכד'. ניתן אפוא להסיק



פעילות חיילי צה"ל במבצע "עופרת יצוקה" | לאור העובדה שקיום תחקירים בפרספקטיבה רחבה יותר של זמן מעלה תובנות חדשות אשר לא הועלו בתחקיר מיד לאחר הפעילות המבצעית - מומלץ לעשות זאת לפחות בנוגע לפעילויות מבצעיות משמעותיות

עריכת הראיונות על פי פורמט הקדום סייעה לעמוד על גורמי הצלחה אישיים וארגוניים. כדאי לבחון אפשרות לתת מקום בהכשרות המפקדים לפיתוח הגורמים האלה. כן עלה מהראיונות כי מקצת גורמי הצלחה הם אישיים, ונכון לאמן מפקדים, לנתח את התנהגותם באירועים שונים ולגלות את גורמי הצלחה האישיים שלהם.

שמהתחקיר במאפייניו הנוכחיים לומדים המפקדים והארגון איך לא לפעול, ואילו התחקיר המוקיר מאפשר להשלים את התמונה וללמוד מה לעשות וכיצד.

המאמר הזה ממחיש את המידע שאפשר לחלץ ממפקדים בכירים באמצעות חקירת הצלחות. מהמידע הזה עולים חמשת הגורמים המרכזיים שמבטיחים ניצחון:

1. מידת האוטונומיה של המפקדים.

2. מידת הלכידות של הצוותים.

3. הניסיון והידע של המפקדים.

4. ההכנה המוקדמת של הכוחות ושל המפקדים.

5. התייצבות המפקדים בראש אנשיהם.

מומלץ לשקול לקיים הכשרה מוסדרת יותר, תיאורטית ומעשית, בעריכת תחקירים בכלל ותחקירים מבצעיים בפרט לצד הרחבה והעמקה של החומר התורתי בנושא הזה.

לאור העובדה שקיום תחקירים בפרספקטיבה רחבה יותר של זמן מעלה תובנות חדשות אשר לא הועלו בתחקיר מיד לאחר הפעילות המבצעית - מומלץ לעשות זאת לפחות בנוגע לפעילויות מבצעיות משמעותיות. מומלץ גם לשלב למידה התנסותית בנוגע לאופן שבו יש לערוך תחקיר מוקיר וכן למידה תיאורטית של אופן השימוש בכלי הזה ושל התועלת הגלומה בו.

הערות

1. אגף המבצעים - חטיבת תוה"ד, **כלי התחקיר והחקירה בצה"ל**, 2010
2. David L. Cooperrider & Suresh Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life", In W. Pasmore, & R. Woodman (Eds.), **Research in Organization Change and Development**, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1987, pp. 129-169
3. ראו הסבר בהמשך המאמר וכן בכתובת: www.feedforward.co.il/images/hebrew.pdf
4. תוה"ד, שם
5. רון נטע (1999), **תחקיר בטייסת קרב בחיל האוויר הישראלי - חקר מקרה של למידה ארגונית**, עבודת גמר, אוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי החברה והמתמטיקה, החוג לפסיכולוגיה.
6. **קופריידר וסריוסטוה** (ראו הערה 2)
7. Avi Kluger & Dina Nir, "The Feedforward Interview", **Human Resource Management Review**, 20, 2010, pp. 235-246
8. שם
9. מרקוס בקינגהם, דונלד קליפטון, **עכשיו - גלה את חוזקותיך**, מטר, 2008

