

המצגות וההצגות: כלי אפקטיבי או מכשול לחשיבה?

הנטייה בצה"ל להסתמך על מצגות מובנת, אך אם לא נבחן לעומק את השפעותיהן - אנו עלולים למצוא עצמנו משקיעים שעות בבנייתן וזמן מועט בחשיבה אמיתית. יש מקום למצגת, אך יש גם לדיון, להתבוננות ולניתוח עצמאי. האתגר טמון לא בטכנולוגיה, אלא באופן שבוחרים להשתמש בה



הצגת מצגת בעת דיון. תהליכים מבצעיים, מורכבויות אסטרטגיות והשתנות דינמית של הלחימה וההכנות אליה אינם יכולים להיות מתומצתים לכדי נקודות קצרות או גרפים. צילום: Freepik

המובילות לתכנון. לפיכך קיים סיכון ממשי, בייחוד בעת קבלת החלטות גורליות, שהמפקדים יסתפקו בתמונה נוחה לעין, אך לא נאמנה למציאות.

אם בעבר התבססו דיונים על מסמכים כתובים שדרשו מהמפקדים לצלול לעומק הסוגיות ולנתח אותן באופן עצמאי, הרי שהיום הם נשענים על מצגת שמישהו אחר הכין עבורם. הידע עובר אליהם מסונן, מתומצת ולעיתים אף שטחי

אין זו תופעה חדשה. כבר בעשורים קודמים הזהירו חוקרים, כמו גיל פוסטמן בספרו **אבדן הילדות**, מפני המעבר מתרבות מבוססת טקסט לתרבות חזותית, שטחית ומהירה.¹ לטענתו כאשר מידע מורכב מתורגם לדיונים חזותיים, הוא מאבד את עומקו. קריאה מעמיקה של מסמכים דורשת ניתוח והבנה, בעוד תמונות וסיסמאות מעודדות קליטה מהירה אך לא בהכרח מדויקת. כך גם בצה"ל, אם בעבר התבססו דיונים על מסמכים כתובים שדרשו מהמפקדים לצלול לעומק הסוגיות ולנתח אותן באופן עצמאי, הרי שהיום הם נשענים על מצגת שמישהו אחר הכין עבורם. הידע עובר אליהם מסונן, מתומצת ולעיתים אף שטחי.

מאז שהפכה המצגת לכלי עבודה מרכזי בצבאות המערב בכלל ובצה"ל בפרט, נדמה כי כל נושא, מורכב ככל שיהיה, חייב להיות מתורגם לשקפים, כותרות וחיצים. אלא שהנוחות שמציעה PowerPoint טומנת בחובה בעיה עמוקה יותר - השטחת הדיון הצבאי והפיכתו להצגה מרשימה יותר מאשר לניתוח מעמיק. תופעה זו אינה ייחודית לצה"ל. גם בעולם העסקי, החינוכי והאקדמי מתמודדים עם השלכות שימוש היתר במצגות. מצופה מכל מנהל, מחנך או מרצה "לספק הופעה", גם אם התוכן עצמו אינו בשל או מבוסס דיו. כך נוצרת תרבות שבה מראה חיצוני נתפס כעדות לאיכות פנימית - מצגת טובה נחשבת להוכחת רצינות, גם אם המחשבה שמאחוריה לוקה בחסר.

השימוש במצגות מייצר אשליה של שליטה וסדר. קצינים בכירים צופים בגרפים נקיים, חיצים המסמנים כיווני פעולה וטבלאות המציגות לכאורה את כל מרכיבי קבלת ההחלטות. אך מה באמת מסתתר מאחורי השקפים? המציאות בשטח אינה מסודרת כל כך. תהליכים מבצעיים, מורכבויות אסטרטגיות והשתנות דינמית של הלחימה וההכנות אליה אינם יכולים להיות מתומצתים לכדי נקודות קצרות או גרפים. וכשמצגת מחליפה דיון מעמיק, מוחמצת ההבנה האמיתית של המצב.

הצגה כזו, שגוברת על השיח הפתוח, עלולה להוביל לקבלת החלטות המבוססות על תמונה חלקית בלבד. היא מקהה את הצורך בשאלת שאלות קשות ובבדיקה מחודשת של ההנחות



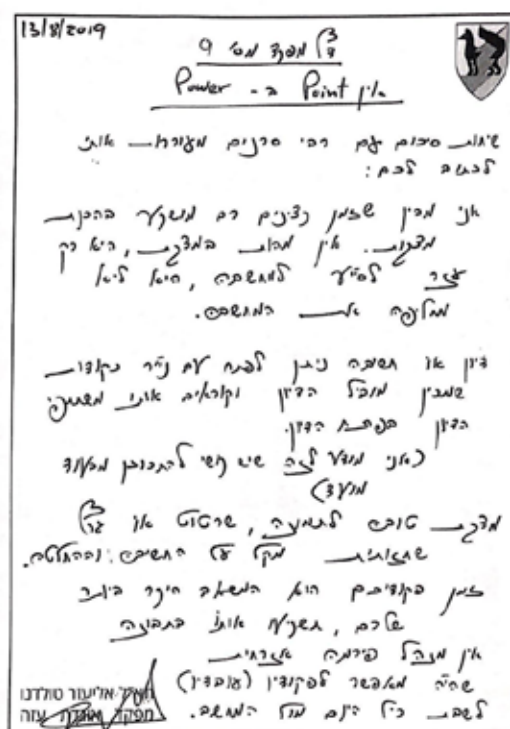
רמי ד', קצין אג"ם במרכז הלאומי לאימונים ביבשה

שבו מפקדים מעדיפים להתאים את המציאות לשקף במקום לעדכן את השקף לפי המציאות. אין זה אומר שיש לנטוש לחלוטין את השימוש במצגות. הן יכולות לשמש כלי עזר מצוין להמחשת נתונים, לסידור מידע באופן נוח ולהעברת מסרים חזותיים. אך כאשר המצגת הופכת לכלי המרכזי שעליו מתבססות ההחלטות, נוצר עיוות מסוכן. האתגר טמון לא בטכנולוגיה עצמה, אלא באופן שבו בוחרים להשתמש בה, ועל המפקדים מוטלת האחריות לבחור מתי להשתמש במצגות וכיצד, תוך שמירה על איוון עם כלים אחרים המקדמים דיון איכותי ולא רק אסתטיקה.

מה אפשר לעשות אחרת? בחברות טכנולוגיות מובילות כבר הוצעו פתרונות. בחברות כמו אמזון ונטפליקס מצגות אינן כלי עבודה עיקרי בשיבות אסטרטגיות. במקום זאת נהוג להפיץ מסמכים מפורטים לקריאה מוקדמת, כך שדיון מבוסס ידע מתקיים באופן עמוק יותר.³ גישה כזו יכולה להתאים גם לצבא, לפחות בתחומים מסוימים. יש לחזור ולהסתמך יותר על מסמכים כתובים, שבהם הניתוח מעמיק והפרטים מוצגים במלואם. יש לעודד קצינים להקדיש את זמנם לחשיבה ביקורתית ולא לעיצוב מצגות. ומעל לכול, יש להחזיר את הדגש לעיקר: להבנה עמוקה של הסביבה המבצעית, לחשיבה אסטרטגית ולדיון פתוח, שאינו מתוחם לגבולות של שקף.

הטמעת מודל כזה בצה"ל תדרוש שינוי תרבותי, אך הוא אפשרי. אפשר להקצות זמן ייעודי בשיבות לדיון במסמך אחד בכל פעם ולעודד הכנת ניירות עמדה תמציתיים במקום מצגות. כמו כן אפשר לשלב הכשרות ייעודיות לקצינים בנושאי כתיבה אנליטית, חשיבה ביקורתית וניהול שיח משמעותי - כלים שיחזקו את איכות ההחלטות גם ללא תמיכה גרפית.

צה"ל, כמו כל ארגון המתמודד עם אתגרים מורכבים, חייב לשאוף לתהליכי קבלת החלטות איכותיים ומדויקים. הנטייה להסתמך על מצגות מובנת, היא מעניקה תחושת סדר, מקילה על העברת מסרים ומייצרת דפוס עבודה נוח. אם לא נבחן לעומק את השפעות המצגות, אנו עלולים למצוא את עצמנו משקיעים שעות בבנייתן וזמן מועט מדי בחשיבה אמיתית. מקור: מסמך פנימי



"דף מפקד" מאת מפקד אוגדת עזה לשעבר שכותרתו "אין PowerPoint". אם לא נבחן לעומק את השפעות המצגות, אנו עלולים למצוא את עצמנו משקיעים שעות בבנייתן וזמן מועט מדי בחשיבה אמיתית. מקור: מסמך פנימי

מעבר זה מייצר תהליך של דה-אינטלקטואליזציה של החשיבה הפיקודית. במקום לאתגר את עצמם בנייתו עצמאי, מפקדים נכנעים לעיתים לנוחות של קבלת מידע מוכן. הדבר משפיע לא רק על איכות ההבנה, אלא גם מחליש את כושר ההבחנה, הספקנות והביקורתיות - תכונות חיוניות למנהיגות בשדה הקרב ובכלל.

במבצע "חרבות ברזל", במיוחד בימי הראשונים במסגרת אימוני "זמן יקר" (אימונים לפני לחימה), ניתן היה לראות את ההבדל

באופן מובהק. המפקדים היו יותר בשטח, פחות ישבו מול מסכים, פחות בנו מצגות ויותר עסקו בנוהל קרב, באימונים ובפיקוד ישיר. אולם ככל שהלחימה נמשכה, התרבות המוכרת חזרה: הישיבות התארכו, המצגות חזרו לחדרי הדיונים והמיקוד עבר אט-אט מהבנה מבצעית לחשיבה ארגונית מכוונת מצגות.

חזרה זו אל השגרה המוכרת מצביעה על הקושי לשמר דפוסי פעולה יעילים גם בעיתות חירום. נראה כי המצגת הפכה לתבנית המייצרת תחושת שליטה וביטחון, במיוחד כשגובר חוסר הוודאות בשטח. אך דווקא במצבים כאלה נדרשת חשיבה רעננה, ביקורתית ובלתי אמצעית. לא עוד שכפול של שקפים אלא חיבור ישיר למציאות, גם אם היא לפעמים מורכבת ומעורפלת.

לצד הפגיעה באיכות החשיבה, השימוש המוגזם במצגות גובה מחיר נוסף - בזבוז זמן רב. בצבא האמריקני כבר הגדירו את התופעה כ"נגע מחשבת",² כאשר התגלה שמפקדים משקיעים יותר זמן בעיצוב המצגות מאשר בנייתו המודיעין עצמו. גם בצה"ל, במקום לתכנן אימונים ומבצעים באופן מעמיק, קצינים

בדרגים שונים מקדישים למצגות שעות רבות, לעיתים על חשבון ההבנה עצמה.

מדובר ב"השקעה שקועה" קלסית: מרגע שהושקע זמן רב ביצירת מצגת, קשה לוותר עליה, גם אם בפועל היא אינה משרתת את המטרה. תחושת המחויבות למצגת שנבנתה מדגימה כיצד כלי טכני עלול להפוך למטרה בפני עצמה. אפקט זה מכונה "עיוורון לתועלת", שבו המאמץ הקודם מצדיק המשך שימוש גם כשהתועלת פוחתת. מצב כזה יוצר קיבעון מחשבתי,

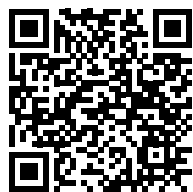
ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



- SHARMA, R. (2022). INDIA'S MARITIME DIPLOMACY (SAGAR POLICY AS THE FOCAL POINT). RESEARCH INSTITUTE FOR EUROPEAN AND AMERICAN STUDIES 7
 רז, ד' ולנג, נ' (2020) 8
 SHARMA, R. (2022) 9
 על הקשר בין שיתוף פעולה צבאי לדיפלומטיה מדינית 10
 כוללת, אדלשטיין, מ' (2020). תפקיד שיתוף הפעולה הצבאי בדיפלומטיה המדינית. בין הקטבים, גיליון 24-25
 אבו-רוכן, ע' (2020). דיפלומטיה צבאית במרחב פעולה מוגבל, סין במקרה בוחן. בין הקטבים, גיליון 24-25 11
 WIPULANUSAT, W., SUNKPHO, J., & STEWART, R.A. (2021). EFFECT OF CROSS-DEPARTMENTAL COLLABORATION ON PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE FEDERAL HIGHWAY ADMINISTRATION. SUSTAINABILITY, 13 (11), 6024; Afifi, M., & Al Marri, K. (2024). THEORETICAL FRAMEWORK FOR EFFECTIVE COMMUNICATION PROCESSES FOR THE AGILE PROJECT MANAGEMENT APPROACH IN THE UAE UTILITY SECTOR. IN AL MARRI, K., MIR, F.A., DAVID, S.A., & AL-EMRAN, M. (Eds.). BUJD DOCTORAL RESEARCH CONFERENCE 2023 (LECTURE NOTES IN CIVIL ENGINEERING) VOL. 473, PP. 502-512 12
 WIPULANUSAT, W., SUNKPHO, J., & STEWART, R.A. (2021) 13
 DESSEIN, W., LO, D. H., & MINAMI, C. (2019). COORDINATION AND ORGANIZATION DESIGN: THEORY AND MICRO-EVIDENCE (WORKING PAPER). SSRN 14
 שיטה להגדרת מטרות ויעדים - S=SPECIFIC (ספציפי) - הגדרת מטרה ברורה וממוקדת. M=MEASURABLE (ניתן למדידה) - קביעת מדדים ברורים לבדיקת האם המטרה הושגה. A=ACHIEVABLE (ניתן להשגה) - מטרה ריאלית ובת השגה בהתחשב במשאבים וביכולות. R=RELEVANT (רלוונטי) - מטרה רלוונטית למטרות הכלליות ולערכים T=TIME-BOUND (מוגבל בזמן) - הגדרת מסגרת זמן להשגת המטרה 15
- המצגות וההצגות: כלי אפקטיבי או מכשול לחשיבה (עמ' 68)**
- פוסטמן, נ' (1986). אבדן הילדות. ספריית פועלים 1
 KIRKPATRICK, D. (2011). THE FACEBOOK EFFECT: THE INSIDE STORY OF THE COMPANY THAT IS CONNECTING THE WORLD. SIMON & SCHUSTER 2
 הייסטינגס, ר' (2018). יוצאים מן הכלל: נטפליקס ותרבות ההמצאה מחדש. מודן 3
- CHOI, S. H. & HERSKOVITZ, J. (2024). NORTH KOREA SENDS RARE DELEGATION TO IRAN: WHAT TO KNOW. TIME 15
 MANYIN, M. E., CHANLETT-AVERY, E., RENNACK, D. E., RINEHART, I. E. & ROLLINS, J. W. (2015) 16
 BECHTOL, B. E. (2018) 17
 PFEFFER, A. (2010). IDF REVEALS INTEL ON HUGE HEZBOLLAH ARMS STOCKPILE IN SOUTHERN LEBANON. HAARETZ 18
 BECHTOL, B. E. (2015). NORTH KOREA AND SYRIA: PARTNERS IN DESTRUCTION AND VIOLENCE. THE KOREAN JOURNAL OF DEFENSE ANALYSIS, 27(3), 277-292 19
 UNITED NATIONS SECURITY COUNCIL. (2010). REPORT OF THE PANEL OF EXPERTS ESTABLISHED PURSUANT TO RESOLUTION 1874 (2009) (S/2010/571). [HTTPS://DOCUMENTS.UN.ORG/DOC/UNDOC/GEN/N10/348/40/PDF/N1034840.PDF](https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n10/348/40/pdf/n1034840.pdf); WALLACE, R. (2011). UN CITES ANL IN N KOREA ARMS SMUGGLING. THE AUSTRALIAN 20
 BERGER, A. (2015) 21
 BERGER, A. (2014). NORTH KOREA, HAMAS, AND HEZBOLLAH: ARM IN ARM? 38 NORTH 22
 BERGER, A. (2015) 23
 CHARBONNEAU, L. (2011). NORTH KOREA, IRAN TRADE MISSILE TECHNOLOGY: U.N. REUTERS. [HTTPS://WWW.REUTERS.COM/ARTICLE/US-KOREA-NORTH-IRAN-UN-IDUSTRE74D18Z20110515](https://www.reuters.com/article/us-korea-north-iran-un-idUSTRE74D18Z20110515) 24
 BERGER, A. (2015) 25
 COUGHLIN, C. (2014). HAMAS AND NORTH KOREA IN SECRET ARMS DEAL. THE TELEGRAPH 26
 BERGER, A. (2015) 27
 גם אצל חזבאללה תועדו שימושים באמצעים בעלי מאפיינים צפון-קוריאניים, אך בהיעדר תפיסות ממשיות קשה לקבוע את מקורם בוודאות 28
 BEERI, T. (2021). HEZBOLLAH'S "LAND OF TUNNELS" - THE NORTH KOREAN-IRANIAN CONNECTION. ALMA RESEARCH AND EDUCATION CENTER 29
 BECHTOL, B. E. (2018) 30
 SALISBURY, D., & DOLZIKOVA, D. (2023). PROFITING FROM PROLIFERATION? NORTH KOREA'S EXPORTS OF MISSILE AND NUCLEAR TECHNOLOGY. THE ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE FOR DEFENCE AND SECURITY STUDIES 31
 SALISBURY, D., & DOLZIKOVA, D. (2023) 32
 ראו למשל: מערכת ישראל היום (2025, 10 במרס). פריצת ענק של 1.5 מיליארד דולר: האקרים מצפון קוריאה העלימו חמישית מהסכום. ישראל היום 33

דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל וזרוע הים: הצורך במהפך תפיסתי ומבני בזרוע הים (עמ' 62)

- רז, ד' ולנג, נ' (2020). דיפלומטיה ימית. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין תחומית, בין הקטבים, גיליון 24-25 1
 מיזל, א"ד (2020). דיפלומטים לובשי מדים. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, בין הקטבים, גיליון 24-25 2
 ASPI STRATEGIST (AUSTRALIAN STRATEGIC POLICY INSTITUTE). BUILDING STRATEGIC SECURITY: DEFENSE DIPLOMACY AND THE ROLE OF ARMY 3
 מיזל, א"ד (2020) 4
 על תפקידי הדיפלומטיה הימית, ראו: & WIDEN, J. J., ÅKERMAN, K. (Eds.). (2022). RETHINKING NAVAL DIPLOMACY IN A CONTESTED GLOBAL ORDER AT SEA: A FRAMEWORK FOR NAVAL STATECRAFT. CENTER FOR MARITIME STRATEGY, KING'S COLLEGE LONDON 5
 BOOTH, K. (1977). NAVIES AND FOREIGN POLICY. CROOM HELM 6



לקריאת הגיליון המקוון:

[HTTPS://WWW.MAARACHOT.IDF.IL/31669#1.16141.552](https://www.maarachot.idf.il/31669#1.16141.552)