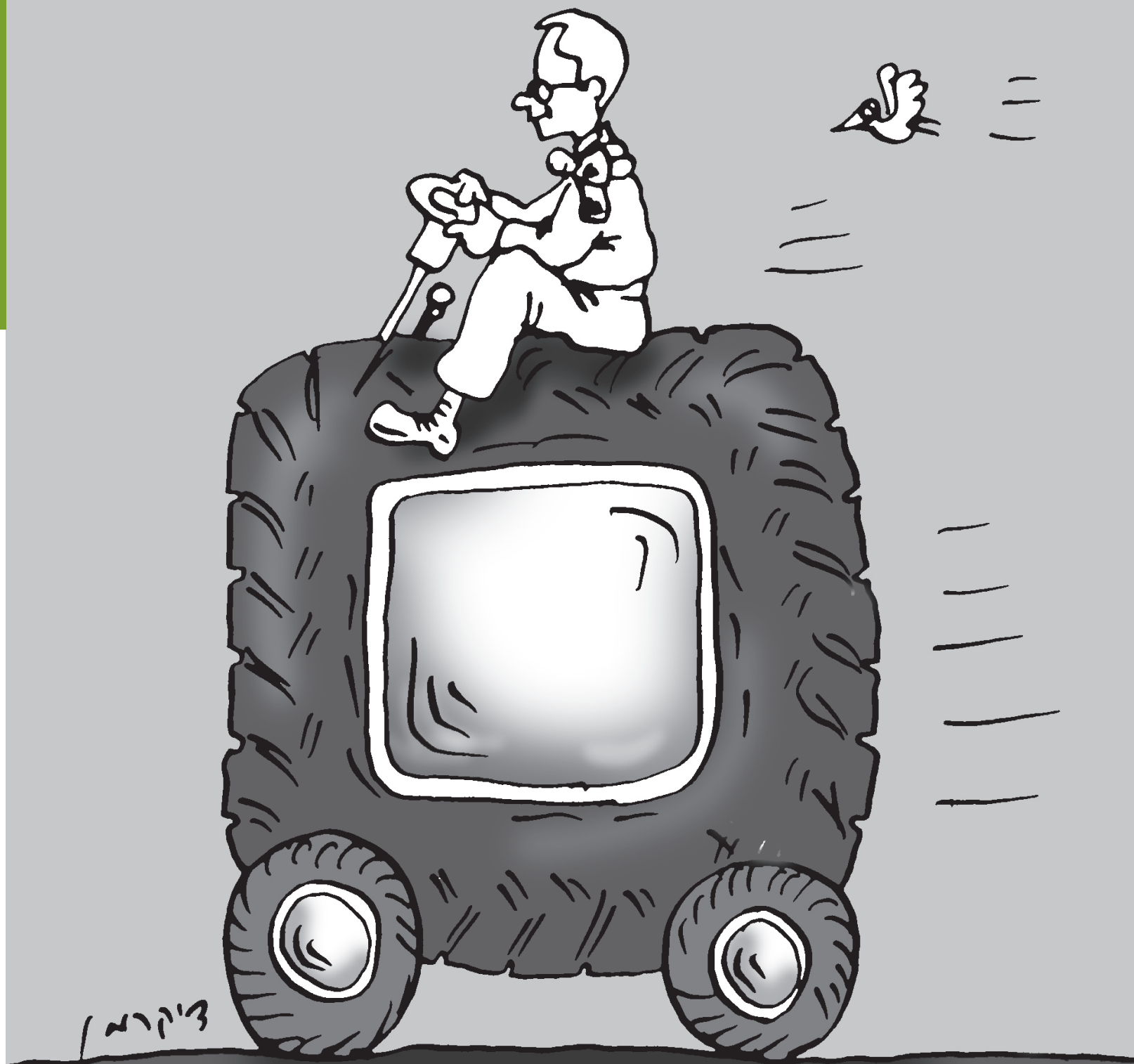




אל"ם גור ליש

ראש מחלקת תכנון המערכה
בחיל האוויר



חשיבה יצירתית במערכת הצבאית

צבאות אוהבים לפעול על פי נהלים ותרגולות ולרוב לא אוהבים קצינים יצירתיים ש"ממציאים את הגלגל מחדש". אחת הסיבות לכך היא שלעיתים "יצירתיות" אינה אלא מסווה לאלתור הנובע משרלטנות. אבל האמת היא שקל להבחין בין שרלטנות למקצועיות, ולצבא מנצח אסור לוותר על היתרונות שמקנה לו החשיבה היצירתית של קציניו

האומנם לכל בעיה יש רק פתרון אחד?

במבט ראשון נראה כי יש ממש בטענה שלא ייתכן מצב שבו יש תורת לחימה שונה לשתי טייסות שמפעילות אותם מטוסים עם אותן מערכות, נגד אותם האויבים ולאותן המשימות. ההיגיון הישר אומר שוודאי ישנה דרך נכונה אחת, ושאם נמצאה אותה הדרך, אין זה הגיוני שטייסת מסוימת תנהג בדרך שונה. אולם ישנן בעיות - ובמיוחד במצבים שבהם פועלים שני צדדים שמנסים זה לסכל את מהלכיו של זה - שאין להן רק פתרון אחד נכון, אלא לרוב יש להן כמה וכמה פתרונות. לכל פתרון ישנם היתרונות והחסרונות שלו, ומאחר שלא ניתן לצפות מראש את תגובת הצד האחר, לא ניתן לקבוע מהו הפתרון הנכון. בספרו "חלום בתכלת שחור" מתאר תא"ל (מיל) יפתח ספקטור פיתוח של שיטה ייחודית לתקיפת טילי קרקע-אוויר במלחמת יום הכיפורים - שיטה שאיפשרה לטייסת "הזנב הכתום" (שהייתה בפיקודו) לתקוף את סוללות הטילים בהצלחה, בשעה שהשיטה ה"מוסדית" של חיל האוויר נכשלה. המרחב היצירתי הזה איפשר לטייסת "הזנב הכתום" להצטיין בלי לספוג אבדות, ואילו טייסות אחרות ספגו אבדות כבדות.

מובן שאין בכוחה של דוגמה אחת להוכיח את הטענה בזכות היצירתיות. יתרה מכך, ניתן לטעון שעבודת מטה טובה יותר יכולה הייתה להוביל לאימוץ שיטת התקיפה הייחודית של "הזנב הכתום" בכל הטייסות של חיל האוויר ובכך למנוע נפגעים מיותרים. אולם מאחר שטובי האנשים של חיל האוויר עסקו בשאלה כיצד נכון להתמודד עם טילי קרקע-אוויר, חובה עלינו לקבל שלפחות במקרה הזה היה יתרון בחופש היצירתי.

הטענה שבבסיס המאמר הזה היא שגם המעשה הצבאי - בין אם מדובר בתוכנית אופרטיבית לכיבוש דרום לבנון ובין אם מדובר בתרגולת קרב בסיסית - הוא פרי של חשיבה אנושית, ממש כמו ניסוחה של תיאוריה מדעית. חשיבה אנושית שנעשית ביצירתיות מגיעה למחזות חדשים.

בציבור הישראלית - ולא פעם גם בהתבטאויות בתוך צה"ל - אפשר לשמוע יותר מביקורת מרומזת על היצירתיות במסגרת הצבאית. רבים קושרים בין חשיבה יצירתית לבין חוסר סדר, שרלטנות והתחכמות מיותרת, שאין להם שום מקום במערכת היררכית סדורה וממושמעת. מטרת הרשימה הזאת היא לבחון את הצורך בחשיבה יצירתית במסגרת הצבא.

בעקבות סדרה של ניסויים מחשבתיים (שאינם כרוכים בניסויים) פיתח אלברט איינשטיין ב־1905 (הנקראת בשל הגילויים הרבים שהיו בה השנה המופלאה - Annus Mirabilis) את תורת היחסות וממנה את הנוסחה המפורסמת $E=MC^2$. מסקנותיו של איינשטיין חרגו מכל תובנה פיזיקלית שהייתה מקובלת באותה העת. גאוניותו של איינשטיין באה לידי ביטוי בכך שהיה מסוגל לראות את העולם מזווית ששונה לחלוטין מזוויות הראייה של כל קודמיו. העובדה שדורות של אנשי מדע לפניו ובתקופתו לא הגיעו לאותן המסקנות שהוא הגיע אליהן מצביעה על הייחודיות של תהליך החשיבה שלו. גאוניותו של איינשטיין היא דוגמה קיצונית לחשיבה יצירתית. יצירתיות היא אפוא היכולת ליצור משהו חדש מחומרים מוכרים.

אבל מה בין איינשטיין - גדול גאוני העת המודרנית - לבין איש הצבא השמרן והממושמע?

בעקבות אסון המסוקים בשאר-ישוב (1997) התברר שלטייסות אחיות (שמפעילות מסוקים מאותו הדגם) בחיל האוויר יש תורות לחימה שאינן זהות. היו מי שטענו שזאת הסיבה לתאונה. מפקד חיל האוויר באותם הימים, אלוף איתן בן-אליהו, הסביר שלטייסות נשמר מרחב ל"יצירתיות". התבטאותו זאת ספגה ביקורת ציבורית קשה, שכן - תהו רבים - איך ייתכן שבשאלות של חיים ומוות תינתן האפשרות ליצירתיות? ואכן ועדת עברי שחקרה את התאונה קבעה שיש פגם בהבדלי הנהלים שבין טייסות אחיות, וכיום נדרשות טייסות אחיות לבחון תדיר את ההבדלים המבצעיים ביניהן.

מקורות החשיבה היצירתית

כשנכנס חיל האוויר לעידן מטוסי הסילון, החלו טייסיו להתאמן בקרבות אוויר סילוניים - תחום חדש לתעופה הצבאית. כלי הנשק של המטוסים באותה העת היו תותחים. אלה חייבו את הטייס "להתיישב" על זנב היריב בטווח של עשרות מטרים כדי שיצליח להפילו. אולם טייסינו גילו שמטוסי האויב טסים במהירות גבוהה, ולכן קשה להתקרב אליהם. פתרון מבצעי שפותח באותה התקופה היה התרגולת "תן לו לחלוף". הטייס היה מאפשר למטוס היריב להיכנס מאחוריו לעמדת ירי, או אז היה מבצע תמרון ייחודי ומפתיע שהיה גורם למטוס היריב לחלוף על פניו ולהתייבב בדיוק במקום הרצוי כדי שניתן יהיה להפילו. המהלך

את הקרבות הקשים ביותר ניצחו אותם הקצינים שלא פחדו לחשוב מחוץ למסגרת



הגאוני הזה היה כרוך אומנם בסיכון מסוים, אבל נתן מענה מבצעי מצוין והביא לתחילתה של השליטה הישראלית בשמי המזרח התיכון. תהליך החשיבה שהוביל לתמרון "תן לו לחלוף" הוא דוגמה מובהקת ליצירתיות צבאית. ההיסטוריה היהודית בכלל והישראלית בפרט - ובכללה זו של צה"ל - גדושה בדוגמאות לחשיבה יצירתית. יש שיטענו שעצם היותנו "עם הספר" הוא הגורם לפריחת היצירתיות בקרבנו, ויש שיטענו שזהו ה"גניוס" היהודי. לדעתי נובע הדבר מטכניקת ההתפלגות שנטועה עמוק בתרבות היהודית. היא שמאפשרת את השאלה ואת ההסתכלות הביקורתית שנדרשות לחשיבה היצירתית (למה עונה יהודי על כל שאלה בשאלה? - למה לא?) אך אם מדובר במאפיין בסיסי של העם היהודי, מדוע היא נפלה קורבן דווקא בצבאו של העם היהודי?

שורשי ההתנגדות לחשיבה יצירתית בצבא

ניתן להעלות על הדעת כמה סיבות שבגללן ישנה התנגדות למציאת פתרונות יצירתיים לבעיות צבאיות:

- 1. בתרגולת אין מקום ליצירתיות.** רוב הפעילות הצבאית מסתמכת על תרגולות קבועות. זוהי הדרך הטבעית לאמן את הכוחות ולגרום להם להרגיש בטוחים ביכולתם. יתר על כן, לתגובות אוטומטיות יש יתרונות רבים בעת קרב. מערכת של תרגולות אינה יכולה לסבול חריגה מהן, בין אם מדובר ב"יצירתיות" ובין אם מדובר ברמה מקצועית לא מספיקה או אף גרוע מכך - ברשלנות.
- 2. בשאלות הוותיקות אין מקום ליצירתיות.** מאחר שבמקרים רבים עוסק הצבא בעניינים של חיים ושל מוות, ובחירה בדרך פעולה לא נכונה עלולה לגבות מחיר כבד בחיי אדם, נראה זה אך טבעי שלא ניתן יהיה לאפשר לכל חייל או לכל מפקד בשטח לקבוע לעצמו את דרכיו. הרי ישנה הדרך הנכונה!
- 3. איך ניתן יהיה לקבוע לאחר מעשה אם פעלנו נכון?** בתרבות ועדות החקירה, ולמרבה הצער זאת התרבות שבה אנו חיים, אווירה יצירתית תקשה על בירור השאלה אם הגורם הנחקר פעל נכון. הסיבה: קל לבחון אם מישוהו פעל על פי התרגולות ועל פי הנהלים, אולם כיצד ניתן לבחון אם דרכו היצירתית הייתה נכונה? עדיף שלא יפעל בדרכים חריגות.

4. תרבות ה"יהיה בסדר". בנאומו האחרון בפברואר 1995 תקף יצחק רבין את תרבות ה"סמוך" וה"יהיה בסדר". לשיטתו התרבות הזאת, ששורשיה בתקופת המחסור של הפלמ"ח (כשהיו מרתחים את המים למרק לפני שהשיגו ירקות ותרגולת - ובסוף הסתדרו) הפכה להיות כסות לכל אותם המצבים שלא טופלו מראש. השרלטנות וחוסר המקצועיות הסתתרו מאחורי יכולת האלתור האגדית של צה"ל והם שגורמים לנסיגה ביכולתו. לא פעם קשה מאוד להבדיל בין פתרונות יצירתיים לחוסר תכנון שסופו אלתור מהשרוול.

5. היצירתיות היא לעיתים כסות לחוסר ידע. צה"ל דגל מאז ומעולם בהכשרת מפקדיו "דרך הרגליים". ההיגיון היה שמפקד טוב לומד מעצם הימצאותו במצבי קרב תחת מפקדים טובים כשלעצמם. הגישה הזאת והמחסור התמידי בכוח אדם הקשו על הקצין הישראלי לרכוש השכלה בתחום התורה הצבאית. משאומצה האופנה של הכאה על חטא חוסר הידע הצבאי, הפך הפתרון היצירתי לחשוד שהוא אינו אלא צאצאו של חוסר הידע. (אילו הכרת את פתרונו של קלאוזוויץ לבעיה לא היה עליך להמציא...).

אבל לצערי, החשוד העיקרי בהבאשת ריחה של החשיבה היצירתית הוא "הממוצע השקט". מטבעו של כל ארגון שהוא מקדם את המצליחים שבקרב אנשיו. אולם כיצד נמדדת ההצלחה?

בצבא לוחם מבחנו העליון של הקצין ושל המפקד הוא שדה הקרב. בעידן המלחמות הגדולות של צה"ל (עד לראשית שנות ה-80) קודמו כל מיני סוגים של קצינים: המבריקים (דוגמת אריאל שרון), המוסדיים (דוגמת חיים בר-לב), האמיצים (דוגמת רפאל איתן - רפול). כל אחד מהם היה ייחודי בדרכו, אולם המשותף לכולם היה הצלחתם בשדות הקרב. כשהתרחק צה"ל מהמלחמות הגדולות הלך מבחן התוצאה והפך לפחות ופחות ברור, שכן איך ניתן לקבוע אם קצין הצטיין אם הוא לא נדרש לכל יכולותיו בקרב?

הפתרון הטבעי היה לקדם את הקצינים שאינם מעוררים בעיות, את אלה שאת תגובותיהם ניתן לחזות מראש, אלה שתמיד יענו בקשר ויבצעו בדיוק את מה שנאמר להם (האם אריאל שרון היה מתמנה לאלוף באווירה כזאת?) הקצינים האלה - חלקם מצוינים גם לימי מלחמה, וחלקם פחות - מתקשים בתורם לקדם מתחת להם קצינים יצירתיים ותוססים. וכך הפכה אט-אט החשיבה היצירתית למכשול בפני קידום!

נחבר לכך את האווירה הציבורית של ועדות החקירה שמקדשת את הנהלים ואת ההלקאה העצמית (שחלקה מוצדקת) על היות צה"ל צבא לא משכיל, והרי לנו מתכון בטוח נגד החשיבה היצירתית בצבא.

בעקבות מלחמת לבנון השנייה נמתחה ביקורת על מפקד אוגדה 91 תא"ל גל הירש על השפה הפיוטית שבה התנסח. הטענה הייתה שעודף היצירתיות שלו יצר חוסר הבנה בקרב פקודיו בנוגע למשימות שהוא הטיל עליהם. הביקורת, שהרבתה לצטט מתוך פקודותיו של הירש - שאכן היו מנוסחות בשפה ייחודית וקשה להבנה - התעלמה מהעובדה שדווקא הוא היה בין הבודדים שניסו להתעמת בצורה אמיתית עם האתגר של החזבאללה בגבול הצפון. ועדת וינוגרד אף ציינה שאוגדה 91 שתחת פיקודו הייתה מהגופים הבודדים שלמדו ושיפרו את ביצועיהם במהלך המלחמה.

אולם טעותו של הירש לא הייתה ביצירתיות שהפגין אלא בעובדה שבחר לשים דגש על יצירת שפה חדשה - רעיון שיכול אולי להתאים ליחידה קטנה, אבל לא לאוגדה שמקבלת תחת פיקודה חטיבות שונות בזמנים שונים. אלמלא השפה שבה בחר להתנסח ייתכן שחשיבתו היצירתית הייתה מתקבלת בצורה חיובית הרבה יותר ומביאה להישגים יותר ברורים בשטח.

כך או כך, משחרר ההיסטוריה היו אלה דווקא בני האדם היצירתיים שקידמו את האנושות. אין זה פלא שהמצביאים ששמותיהם נישאים בפי כל עד היום היו



תת־אלוף (מיל') יפתח ספקטור | שיטה ייחודית לתקיפת טילי קרקע-אוויר שפיתח תא"ל ספקטור במלחמת יום הכיפורים איפשרה לטייסת "הזנב הכתום" שעליה פיקד לתקוף את סוללות הטילים בלי לספוג אבדות

סיכום

החשיבה היצירתית מאיימת על הארגון הצבאי. לא ניתן להתעלם מהסכנה שיכולה להיגרם משימוש בכסות של חשיבה יצירתית כדי להסתיר חוסר ידע וחוסר מקצועיות. אבל ככתוב בספר בראשית (פרק ד', פסוק ז') "לפתח חטאת רובץ, ואלך תשוקתו ואתה תמשול בו" - למרות החשש המתלווה לחשיבה היצירתית, חובה עלינו בצה"ל לפתח ולעודד את היצירתיות. בעשותנו כך נקבל קצינים שיהיו מסוגלים לפתור טוב יותר בעיות מגוונות יותר. הדרך הזאת של יצירתיות אינה קלה ואינה חפה מסכנות לארגון ולהתנהלותו. היכרות טובה עם הסכנות שעלולות להתלוות לחשיבה היצירתית בארגונים צבאיים ומוכנות אמיצה ואמיתית לשלם חלק מהמחיר שקצינים יצירתיים משיתים על סביבתם יאפשרו לצה"ל לחזור להיות צבא מנצח שביצועיו נלמדים בבתי הספר הצבאיים בכל העולם (אף שמושאי הלימוד לא תמיד היו מלומדים בעצמם...) ולמי מהקוראים שקיבל את התחושה כאילו אין היום חשיבה יצירתית בצה"ל, חשוב להדגיש שבהחלט קיימת יצירתיות בצה"ל, וקציני צה"ל - ברובם - הם ברמה גבוהה ביותר. מטרת הרשימה היא לעודד את החשיבה היצירתית ואת ההכרה שהיא נדרשת היום יותר מתמיד.

גאונים צבאיים. את הקרבות הקשים ביותר ניצחו אותם הקצינים שלא פחדו לחשוב מחוץ למסגרת. את ההפתעה בשדה הקרב סיפקו הקצינים היצירתיים שבאמצעותה הוציאו את היריב משיווי משקל. יתר על כן, דווקא הקצינים היצירתיים הם שיכולים בקלות רבה יותר להסתגל למצב חדש שנובע מהפתעה שהכין להם יריב מתוחכם.

אז מה? חוזרים ל"היה בסדר"?

ראשית, ל"היה בסדר" יש גם משמעות חיובית (כפי שכתב סא"ל דני רשף במאמרו "מה לא בסדר ב'היה בסדר'" (מערכות 361, נובמבר 1998): סמוך עלי וטפל אתה בבעיות של הרמה שלך, סמוך עלי, אני אפתור את הבעיה בדרכי. שנית, גם איינשטיין נדרש לידע עמוק במתמטיקה ובפיזיקה כדי לכתוב את תורת היחסות. כלומר, עצם היות האדם יצירתי אינו מספיק; נדרשים גם הכשרה, לימוד ותרגול. החשיבה היצירתית אינה מחליפה את החשיבה הסדורה, את יכולת הניתוח ואת ההיגיון הקר שנדרשים בעת קרב. כלומר אסור לקשר בין יצירתיות לבין חוסר סדר, חוסר ידע, חוסר מקצועיות או חוסר תכנון. רק קצין מקצוען, מסודר ובקי בתחום העיסוק הצבאי יכול לחשוב בצורה יצירתית. אחד מעקרונות היסוד של צה"ל הוא התחבולה. בלב התמרון במובן הרחב שלו עומד מהלך יצירתי, מפתיע, שיוציא את האויב משיווי משקל. ניתן לקשר כמעט בהגדרה את התמרון ואת התחבולה עם חשיבה יצירתית. הלקח המרכזי של צה"ל ממלחמת לבנון השנייה היה הצורך לחזק את יכולת התמרון. האם הכוונה הייתה רק לחזק את יכולת התנועה של צבא היבשה או שהתובנה הייתה שיש חשיבות ליכולת לבצע תמרון במובן הרחב של המילה - שמשמעותו תחבולה, הפתעה והוצאת היריב משיווי משקל.

היצירתיות היא נחלתם של מעטים

בשנים האחרונות מתפתח מאוד התחום של פיתוח החשיבה היצירתית. את התפיסה שהיכולת לחשוב באופן יצירתי היא נחלתם של יחידים סגולה מחליפה ההבנה שניתן לשפר את היצירתיות בשיטות שונות, וכן גדלה ההבנה שהיצירתיות משפיעה על כל תחומי החיים ולא רק על תחומים אמנותיים (כמו אמנות המלחמה), כך שהארגון ירוויח מקצינים יצירתיים גם בהתפתחות הסדורה שלו ולא רק בשדה הקרב.

ומה בנוגע לוועדות החקירה?

בכל הנוגע לתרבות ועדות החקירה שהתפתחה אצלנו נדרש אומץ ארגוני שיידע להסביר את ההיגיון שעומד מאחורי החשיבה היצירתית. אכן לא ניתן להתעלם מהמחיר המסוים שיש להכשרת פתרונות יצירתיים בכל הנוגע ליכולתנו לבחון לאחר מעשה את סבירות ההחלטה, אולם את המחיר הזה כדאי לנו לשלם כדי שנוכל ליהנות מפירות ההצלחות שתביא החשיבה היצירתית.

האין היצירתיות תירוץ המחפה על חוסר ידע ועל חוסר העמקה?

אכן שרלטנות היא הסכנה הגדולה ביותר לכל ארגון, ולארגון צבאי במיוחד. ואכן ניתן להשתמש בתירוץ של יצירתיות כשאין לנו הרצון או הידע לפעול על פי מה שכתוב בתורות הלחימה או בלקחי התרגילים. אולם לא נדרשת בדיקה מעמיקה כדי להבחין בין שרלטנות לשמה לבין יצירתיות. כפי שציניתי, גם רעיון יצירתי חייב להיות עם היגיון פנימי שמושתת על הבנה עמוקה בתחום העיסוק שלו. הצגת רעיון יצירתי ככל שיהיה מחייבת ניתוח של הרעיון בכלים מוכרים ועל פי אמות מידה מקובלות ומקצועיות. יתר על כן, הכרת ניסיון העבר ולקחי העבר בהחלט מגדילה את הסיכוי להעלות רעיון יצירתי טוב (שלא פעם מסתמך במידה לא מעטה על ניסיון קודם). לפיכך עצם הסיכון שהיצירתיות יכולה לשמש כסות לשרלטנות אין בו כדי להפחית את הסיכוי שטמון בו בעבור הארגון שהמצוינות מדריכה אותו.

