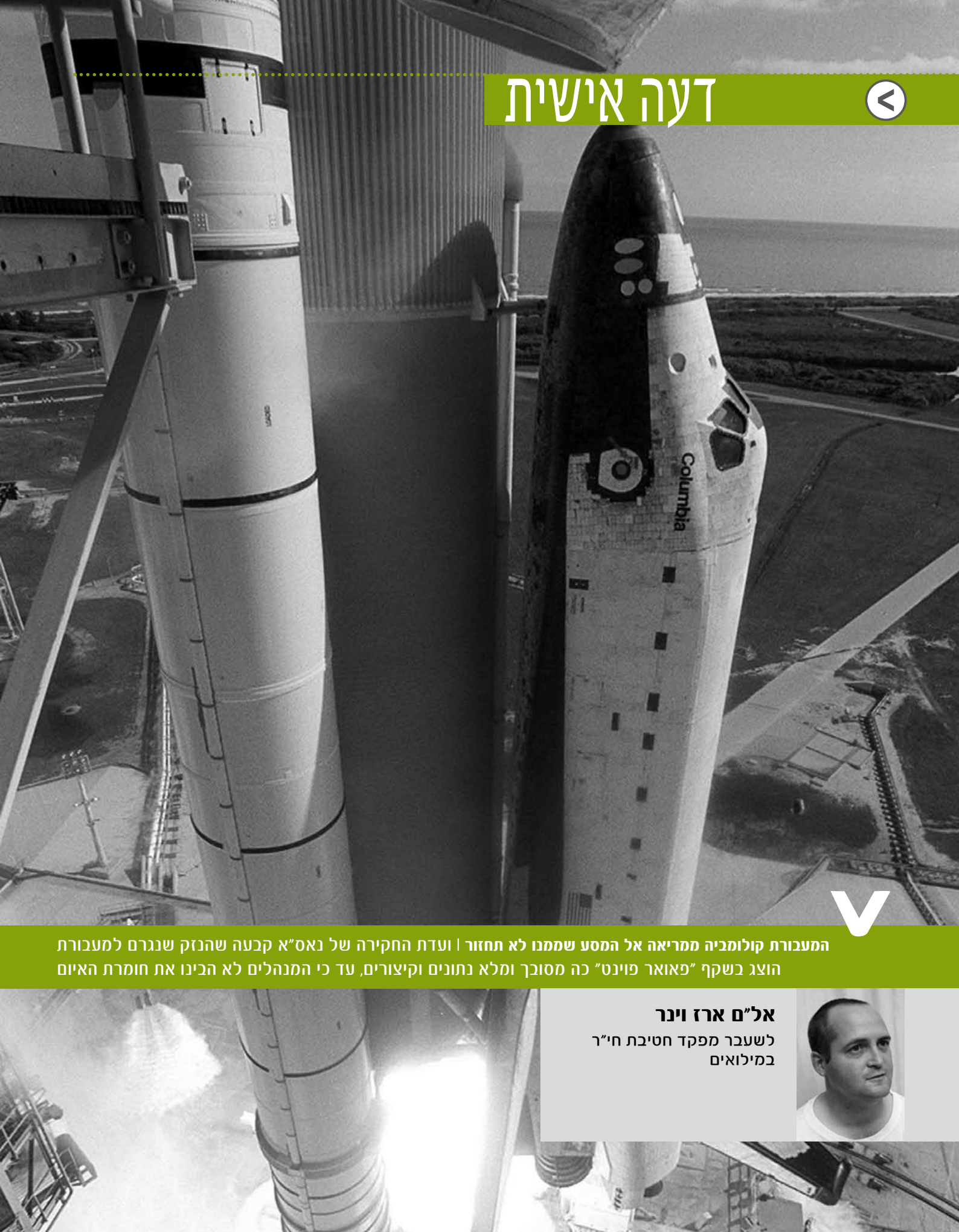


# דעה אישית



המעבורת קולומביה ממריאה אל המסע שממנו לא תחזור | ועדת החקירה של נאס"א קבעה שהנזק שנגרם למעבורת הוצג בשקף "פאואר פוינט" כה מסובך ומלא נתונים וקיצורים, עד כי המנהלים לא הבינו את חומרת האיום

**אל"ם ארז וינר**

לשעבר מפקד חטיבת חי"ר  
במילואים



# "נקודת חוזק" שהיא תורפה

**האמריקנים כבר הגיעו למסקנה השימוש במצגות "פאואר פוינט" מרדד את הדיונים ופוגע בחשיבה. בצה"ל עדיין מכורים לכלי הזה ומשלמים על כך מחיר יקר**

אתה יכול להסתדר עם כל מיני דברים מעורפלים ושטויות, לרוב אפילו בלא להרגיש בזה. אבל כשאתה מעלה את המחשבות שלך על הכתב, יש בזה משהו שמכריח אותך לרדת לפרטים. כך קשה לך יותר להונות את עצמך או מישו אחר.<sup>3</sup>

בתחקיר נאס"א להתרסקותה של המעבורת קולומביה<sup>4</sup> אומנם נקבע שהגורם המרכזי לתאונה הוא התנתקותה של פיסת קצף בידוד ופגיעתה באריח בידוד, אולם מוזכר שם גם גורם משני לאסון: מצגת ה"פאואר פוינט". התברר שהנהלה הבכירה של נאס"א פיתחה תלות במצגות שקפים. כתוצאה מכך הציגו להם המהנדסים את פוטנציאל הנזק שנגרם למעבורת מפגיעת הקצף בשקף "פאואר פוינט" כה מסובך ומלא נתונים וקיצורים, עד כי המנהלים שבפניהם הוצגו הנתונים לא ירדו לעומקו ולחומרתו של האיום על שלמות המעבורת. זאת אף שכל הנתונים היו בנמצא. "קל להבין כיצד מנהל בכיר עשוי לקרוא את שקף ה'פאואר פוינט' ולא להבין שהוא מצביע על מצב מסכן חיים", נאמר בתחקיר.<sup>5</sup>

כדי שהמאמר הזה לא יהפוך לגורם המטיף להרוג את השליח אני מדגיש שכמובן לא המצגת או הטכנולוגיה אשמות, אלא הן בבחינת תנא דמסייע, דהיינו הגורם שאיפשר לתהליך הניוון הזה להתרחש.

בשנים האחרונות הלך והתרחב השימוש במצגות ה"פאואר פוינט" בעולם האזרחי בכלל ובצבא בפרט. כיום כמעט שלא ניתן לראות דיון או הרצאה בפורום צבאי שבו אין שימוש במצגת מסוג זה או אחר, וככל שהגרפיקה יפה יותר והמצגת מתוחכמת יותר, כך רואים במציג מרצה מוכשר יותר. במאמר שכתבתי לפני שנים אחדות תחת הכותרת: "תחקיר מצוין - אירוע קשה"<sup>1</sup>, דנתי בקשר שבין התקלות החוזרות ונשנות באירועים לבין איכות התחקירים, שבעריכתם ובהצגתם נעשה שימוש נרחב במצגות "פאואר פוינט". איני רוצה להיחשב למי שמאשים את הש"ג, אבל לדעתי, השימוש במצגות השטיח את רמת הדיונים ואת עומק הלימודים.

בספרו של דאגלס מקגרגור "השתנות תחת אש"<sup>2</sup>, העוסק בצבא היבשה של ארה"ב ובשינויים שהוא נדרש לעבור, מפרט המחבר בעיות ארגוניות המאפיינות, להבנתו, את צבא היבשה. בין היתר הוא כותב: "סיבה נוספת היא הציניות המתפתחת מהתאווה של צבא הקסרקטינים למצגות שקפים של 'פאואר

## השימוש במצגות השטיח את רמת הדיונים ואת עומק הלימודים



פוינט". כל קצין המשרת ליד גנרלים ברמה האסטרטגית או המערכתית יודע שברוב המקרים הגנרלים עסוקים מכדי לקרוא את הניירות המצטברת בתיבת הדואר הנכנס שלהם. יכול להיות שהם יציצו בניירות במכונית או במטוס בזמן שמישהו מדבר איתם, אבל קשה למשוך את תשומת ליבם. אחת התוצאות של עומס היתר הזה של מידע ושל לוחות זמנים עמוסי ישיבות היא ההסתמכות ההולכת וגוברת של קצינים בכירים על מצגות שקפים כדי לנסות לדחוס רעיונות מורכבים לבייטים של קול ושל תמונות משעשעות. קצינים בכירים נוטים לשכוח ששקפים אלקטרוניים יכללו כל מה שהקצינים מציינים עליהם, ואילו ניתוח בכתב, המשתרע על שלושה עד חמישה עמודים, חייב להיות קוהרנטי ונשען על עובדות כדי שיתייחסו אליו ברצינות. כמו שאמר על כך לי אייקוקה על סמך ניסיונו עם מנהלים בכירים: "בזמן שיחה

מצגת שלא הוא יצר. המצגת, בניגוד למסמך, לא מעבירה את המידע; המרצה הוא שמעביר אותו! גם כאשר ישנה כוונה להשתמש במצגת כדי שתשמש בסיס לדיון ולהרחבת השיח, ריבוי המלל וההמחשות גוזל זמן יקר, ולרוב לא נותר פנאי לדיון ולהרחבה.

ושבו יש לחזור ולהדגיש: לא התוכנה אשמה, ולא בטכנולוגיה הכשל, אלא בבני האדם המפעילים אותן. הבעיה היא בשטחיות שמאפשרת התוכנה ובמצג השווא שהיא יוצרת כאילו העיקר הוא התצוגה היפה והמתקדמת.

אינני קורא לבטל את השימוש במצגות או לאסור על הפעלת ה"פאוור פוינט" באופן כולל. אני רק מבקש להגביר את המודעות לסכנות הכרוכות בשימוש בתוכנה הזאת - בראש ובראשונה פגיעה ברמת הדיון ובאיכותו. בלשונו של לי אייקוקה: "כשאתה מעלה את המחשבות שלך על הכתב, יש בזה משהו שמכריח אותך לרדת לפרטים. כך קשה לך יותר להונות את עצמך - או מישהו אחר".<sup>8</sup>

יש לחייב קציני מטה לכתוב מסמכי מטה מסודרים בכל נושא שבו הם עוסקים ולהגישם כדי שישמשו רקע לדיון מקצועי. מסמך שיופץ לפני הדיון (וקריאתו תהיה חובה) יהיה הבסיס לדיון. החוכמה היא לכתוב ניירות מטה ענייניים, ולא סיפורים, ועל כך צריך לשים את הדגש. לשם כך יש ללמוד את הקצינים לכתוב באופן ענייני, קצר וממוקד. מפקדים יידרשו להגיש סיכומי פעילות ותחקירים במסמך ולא במצגת. על המסמכים להיות לא ארוכים ולא מסורבלים - שלושה עד חמישה עמודים מתומצתים ובראשם סיכום מנהלים קצר. אם ירצו להשתמש במצגות, הן יהיו רק אמצעי עזר לדיון כדי להציג נקודות להדגשה או תרשימים להמחשה. בשום מקרה לא ישמשו המצגות להצגת הנושא הנידון בכללותו.

מאחר שהנגע פשה בקרבנו והגיע עד לעצמות, נדרש טיפול אלים וחד כדי לעוקר מהשורש. לדעתי, לא יקרה הדבר כתוצאה ממאמר זה או אחר, ונדרשות הנחיות ופקודות ברורות מהרמה הבכירה ביותר. כן ידרש להקפיד על יישומן של הפקודות האלה.

## מאחר שנגע המצגות פשה בקרבנו והגיע עד לעצמות, נדרש טיפול אלים וחד כדי לעוקר מהשורש



אם נשכיל להנחות ולפעול כך - ולאורך זמן - נטמיע את דרך ההתנהלות הנכונה ונלמד את המפקדים ואת קציני המטה כיצד צריך לנהוג ומה מצופה מהם בתחום ההתנהלות המקצועית. ואסיים בדברי הכתוב: "כי המצווה הזאת אשר אנוכי מצווך היום לא נפלת היא ממך ולא רחוקה היא... לא בשמיים היא... ולא מעבר לים היא... כי קרוב אליך הדבר מאוד בפיך ובלבבך לעשותו".<sup>9</sup> ומאחר שכל מסע של אלף מילין מתחיל בצעד אחד קטן, אשמח לתרום את המאמר הזה כדי שישמש פתיח לאופן שבו יש להביע דעה סדורה בנושא חשוב שיהיה על סדר יומנו - ולא במצגת!

במאמרו של קליב תומפסון בנייר-יורק טיימס, שכותרתו הפרובוקטיבית היא "פאוור פוינט עושה אותך טיפש",<sup>6</sup> טוען המחבר שלשימוש הנרחב בכלי ההצגה הזה יש השפעות מרחיקות לכת על הלכי החשיבה. במאמרו הוא מצטט מתוך המאמר The Cognitive Style of PowerPoint החוקר אדוארד טופט (Edward Tufte) הטוען שלתוכנה הזאת יש השפעה על דרך החשיבה של האנשים, ועצם השימוש בה מכריח את המשתמש להשחית את המידע המוצג כך שלא יהיה מובן. בשקופית ממוצעת ישנן כ-40 מילים, והזמן המוקדש לקריאתה הוא כשמונה שניות. יתר על כן, השימוש הנפוץ בשקפים הוא להציג נקודות בולטות ושורות טקסט. התוצאה היא שהשימוש ב"פאוור פוינט" מתעל את הצגת הדברים לתוך תבנית קיימת, וזו לא משרתת בהכרח את מהות העניין שמוצג.

מהבחינה הזאת ניתן לטעון שהגולם קם על יוצרו. תוכנת ה"פאוור פוינט", שנועדה לסייע בהמחשה ובהצגה של נושאים באופן ויזואלי וברור, גרמה למפקדים להיות שטחיים יותר ולהתרכז בכותרות ובראשי פרקים. לחלופין - וגם זו תופעה נפוצה במקומותינו - ישנו רצון לתפוס במסגרת המצגת עולם ומלואו. התוצאה היא שקפים עמוסי מלל בכתב קטן ולא ידידותי. הרצון להרשים ולמשוך את העין לצד היכולות שהתוכנה מספקת מביא ליצירת מצגות מרהיבות ומשוכללות המסיטות את תשומת הלב מהתכלית לטפל, והרי כבר הוזהרנו שלא להסתכל בקנקן אלא במה שיש בו! יש הטוענים שהערפול והשטחיות שיוצרות המצגות לא בטעות יסודן, והן משמשות כלי בידוי מי שאינם בקיאים בפרטים או לחלופין רוצים לשמר בידיהם חופש תמרון ולדבר באופן כללי. במאמר המוזכר לעיל טוען החוקר טופט שאופן הצגת הדברים ב"פאוור פוינט" תואם את העולם המודרני שבו שוררים מבוכה וערפול ושימוש מניפולטיבי בעובדות. או בלשונו: "אם אין לך מה לומר, אתה אולי זקוק לכלי המתאים שיעזור לך לא לומר את זה".<sup>7</sup>

ניתן להוסיף ולעסוק באופן השימוש בפועל בכלי ההמחשה הזה. כך, למשל, לא אחת עומד המרצה ומקריא את השקפים המוצגים לקהל השומעים. יש המגדילים לעשות ואף עושים זאת מהלוח ומפנים את גבם לקהל. מי מאיתנו לא נתקל בתופעות האלה ואף נאלץ לשמוע מרצים הקוראים מהשקף בעילגות ובשגיאות וחמור מכך: מתוך חוסר הבנה. הרי המצגת נועדה להיות כלי עזר אישי למרצה, ולכן אין שום סיכוי שמישהו אחר יוכל ללמד ולהעביר את הנושא על בסיס

### הערות

1. ארז וינר, "תחקיר מצוין - אירוע קשה", מתוך **תבנית המעשה - סוגיות בפקוד**, גיליון 3, הוצאת המכון לחקר הסביבה הטקטית, מרס 2004
2. דגלס א' מקגרגור, **השתנות תחת אש**, הוצאת המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2007
3. **שם**, עמ' 256
4. Clive Thompson, "PowerPoint Makes You Dumb", **New York Times**, 14 December 2003, [www.nytimes.com/2003/12/14/magazine/14POWER.html](http://www.nytimes.com/2003/12/14/magazine/14POWER.html)
5. **שם**
6. **שם**
7. **שם**
8. ראו הערה מספר 2
9. **דברים** ל', י"ב